

序章

営業力を
強くするために
必要なたった
ふたつのこと

世の中には「いわがEPOC」もある

自社の営業力を強化したい。そう考えたとき、あなたはなにから手をつけるでしょうか。人員を増やす？ 徹底的な研修と教育をほどこす？ そういうことも大切ですが、なによりも必要になるのは他ならぬあなた自身の意識改革です。すなわち、本項の見出しにもある『世の中には「これが正しい」はない』という意識を常に持つておく、これが重要です。世の中は常に変化しています。法律も変われば人口分布も変わる。お客様の趣味や嗜好も変わる。当然、営業スタイルもそれにあわせて変化させなくてはいけません。昨日正しかったやりかたが、今日も正しい保証はどこにもない。

一度「これが正しい」と思い込んでしまうと、時代の変化に自社をミートさせるのが困難になります。

時おり「創業××年の老舗企業が倒産」といったニュースを目にすることがあるでしょう。私はそういう名門の倒産劇をいくつか精査してみたことがあります。それで気づくのは、古くからのビジネスのやりかたに固執していたことが直接・間接に倒産の引き金になっ

たケースが多いという事実です。

つまりは老舗の看板にあぐらをかいて自社の変革を怠ったために、やがてお客様から見離されて倒産に至ったわけです。「これが正しい」という思い込みによる弊害の最たるものでしょう。

「これが正しい」という思い込みは、あなたの身近なところにもあります。

新規エリアのお客様開拓をする。なかなか思うような成果が挙がらない。あきらめずもう一度挑む。依然として芳しい結果が出ない。さらにもう一度開拓する。やっぱりお客様は増えない。

さあ、あなたは どうするでしょうか。「三度も開拓して駄目だったから、もうあのエリアは駄目だ」と考え、以降は手を引いてしまうのではないのでしょうか。だとしたらそれは「あのエリアはお客様を開拓できないのが正しい」と思い込んでいるのと同じです。だから努力を放棄してしまおう。

現実には、よほど無茶な——、赤道直下にある国々の家庭に暖房器具を売るような——、営業をするのではない限り、新しいお客様が獲得できないなんてことはあり得ません。事実、武蔵野は実に半世紀にもわたって宮々とお客様開拓を続けており、そしてその都度必

ず新規のお客様を（それも多くのお客様を）獲得しています。

「そんなことをいったって」と、あなたは反論されるかもしれませんね。「実際にお客様は『買わない』というのだからしかたがないじゃないか」。そう、それこそが「（しかたがないのが）正しい」と思い込んでいる証しです。

固定概念は捨ててください。お客様が「買わない」とおっしゃったのは、実は「いまのあなたの提案では買わない」という意味です。裏を返せば「買いたくなるような売りかたをしなさい」と教えてくださっている。

であれば次回はしっかりとヒアリングをして営業すればいい。商品のラインナップをお客様の要望に合わせる。ご提案内容を変える。サービス体制を見直す……。打つ手はいくらでもお客様が教えてくださいます。

常に変化を続けること、それがお客様を獲得するプロセスそのものです。「営業力が強い」は、世の流れ、お客様の要望に「対応する力が強い」ことです。

お客様に提供できる価値は、本当にそれだけか

前項の「対応する力」に関連した話をしましょう。

私がいつも「すごいな」と感心しているサービスのひとつに、宅配便があります。あなたも利用しますよね。

そこで思い出してみてください。つい数十年前まで、宅配便は荷物を送る・受け取るだけでした。

いつの間にか、生鮮食品も送れるクール便が生まれました。前後して、荷物の受取日や時間を指定できるようにもなった。万一お客様が荷物を受け取り損なっても、メールなどで再配達の日時を指定することも当たり前に行なわれています。

やがて宅配便業界はレジャー需要を当て込んだサービスを始めました。スキー板やゴルフ用品などかさばるものを、事前に指定の場所まで送り届けてくれる。これでお客様は手ぶらで行き帰りできるようになりました。

さらには、通販で購入したものを玄関先で決済できるサービスを始めました。お客様はもうクレジットカード番号の漏洩を心配することなく買い物ができるようになりました。

同様の変化は、他ならぬダスキンでもありました。設立当時は単にモップや玄関マットなどを定期的に交換するだけの単純なビジネスモデルだったものが、やがてお客様の自宅

を掃除するサービスを始め、それから家事全般を代行するサービスも手がけるようになり、さらに介護事業にまで進出した。

武蔵野の経営サポート事業もそうです。当初はただ社内見学会を催す程度でしたが、経営者向けの勉強会を行なうようになり、次いで経営幹部向けのセミナーを始め、さらには幹部社員を全国の中小企業各社に派遣して経営改善のお手伝いまでするようになりました。

このように、自社がお客様に提供できるバリュー（価値）の増幅を仮説・実行し、成果を検証しながら変化に対応していくことを「オーグメント・アプローチ」といいます。

ここであなかが意識しておくべきことはふたつあります。ひとつは、このオーグメント・アプローチを取ることができなかった会社は、倒産するか吸収されて例外なく淘汰される事実です。自社が勝ち残るためには、常に変化（むしろ「進化」とするべきでしょうか）していかなくてはならないのです。

もうひとつは、オーグメント・アプローチを実践するためには状況を客観的に捉える必要があることです。売上はある、利益も出ている。だから大丈夫だと慢心するのではなく、「もっと売上を伸ばす方法はないか」「より効率的に利益を計上できるフローはあるか」と現実を評価する。これはもちろん、前項の『世の中には「これが正しい」ということはな

い」という話とも通じます。

宅配便業界も、武蔵野も、「これでいい」「これで大丈夫だ」と捉えていたら進化は決してありませんでした。進化が止まった企業を待つのは、ただ死のみです。

「サービスを切り捨てる」形のサービス向上もある

ただし「進化⇨サービスの拡大」と単純に考えてはいけません。サービスの拡大は「自社の負担が増える」ことに等しく、それは資金的・人力的に余裕のない中小企業にとつては、時には致命傷になりかねない。

これまで地元のお客様を相手にこぢんまりとビジネスをしていたところに、ある日突然ライバルが出店した。値段を下げて対抗するが、ライバルはさらに値下げ攻勢をかけてくる。当然、こちらも原価すれすれまで下げざるを得ない。そうこうしているうちに弱い会社は資金が尽きて倒産してしまう――。よくあることですね。あなたはこういう不毛な消耗戦だけはどうしても避けなくてはいけません。

大切なのは、拡大したサービスが本当にお客様に求められているかです。あなたが頭で

考えた「いいサービス」と、お客様にとつての「理想的なサービス」とがずれていることは普通にあります。それではせっかく拡大した新サービスも、かえってお荷物になりかねません。

こういう事態を避けるためには、あるいはそうなっても被害を最小限に抑えるためには「こうしてみると良さそうだ」と思ったことは即座に実行し、その結果として現れる売上や利益を数字で見て、施策が正しかったかの検証をすることです。検証の結果が「是」ならそのまま続行、「非」ならこれも即座に改める。この繰り返しで自社の営業は強くなつていきます。

自社が提供しているサービスで、お客様の需要が高いのはなにかを見きわめ、そこにヒト・モノ・カネの経営資源を集中させる。かくしてそのサービスに磨きをかける。その他のサービスは縮小するか、あるいは潔く切り捨てる。「狭く、しかし深く」。つまりは深化という形の進化ですね。

先に「即座」という言葉を何度か使いましたが、大切なのはこの「狭く、しかし深く」をスピード最優先でやることです。それがあなたの会社の、あなたが率いる部門の営業力を強化します。中小企業にとつて、大企業にも勝る最大の武器は意思決定が早いこと、す

なわちスピードです。

「狭く、しかし深く」は、特に中小企業の営業戦略において真価を發揮します。体力に劣る中小企業がライバルと戦うには、必然的に分野を選択し、そこに総力を集中させるしかないのです。

経営者は、あるいは経営幹部は、ともすれば「あれも、これも」と手を広げたがるものです。複数の対抗手段を持つことがリスク回避になると思うからです。事實はまったく逆で、そういう分散戦ができるのは、資本や人材に余裕のある大企業に限った話です。中堅・中小企業の戦いは、宿命的に局地戦&総力戦にならざるを得ない。

かくして局地（＝狭い範囲）でトップになることを目指すのです。

あなたの会社、あなたの率いる部門の営業力強化に必要なのはこういう発想です。

Aというビジネスホテルチェーンがあります。わが社の社員が出張時によく利用します。同社のホテルには、洒落たバーカウンターはありません。一流シェフが腕をふるうレストランもありません。部屋は決して広とはいえず、豪華な調度品もありません。しかし室内は隅々まで掃除が行き届いています。ベッドはセミダブルくらいの大きさで余裕があり、寝具も上等なものです。壁の防音もしっかりしています。

考えてみれば、ビジネス用途のホテルとしてはそれで充分ですよ。

ビジネスの基本は「需要が大きいところを狙う」ことです。このAホテルは一見そうじゃない装いで、実はお客様の要望に沿っている。付属施設にお金をかけないので、宿泊料金を安くしてお客様に還元しています。ここにも需給の見事なマッチングがあります。

一次的要素があつて初めて二次的要素が活きる

「狭く、しかし深く」に加えて、もうひとつ意識しておかなくてはならないことがあります。サービスをお客様に提供する実働部隊は、あなたの部下です。自社のサービス内容を戦略的に絞り込むのと同時に、あなたは部下を成長をさせなくてはならない。営業力の強化とは、つまるところ重点分野の絞り込みと人材教育、この二点に尽きます。

前者の「絞り込み」についてはあなた自身の決定に依るもので、とくに問題はないでしょう。しかし難しいのは後者、「教育」です。人間は、自分と未来は変えることができますが、他人と過去は変えられないものです。

本書をお読みくださっているあなたは意識の高いかたでしょうし、そんなあなたに率い

られる部下も優秀な人ぞろいだろうと思います。しかし、あなたの部下が優秀であることと、あなたの会社の営業が「強い」こととは必ずしも一致しません。

各種ITツールが使いこなせる。豊富な商品知識がある。ビジネスマナーを体得している。お客様に的確なご提案ができる……。こういうスキルを備えた人のことを、世間では「優秀な人」といいます。それは私も異存はありません。

しかし、こうした優秀さは、あくまでも二次的要素です。コンピュータなら、アプリケーションがあるに過ぎません。アプリケーションを動かすためにOS（基本ソフト）が必要なのと同様に、部下が優秀さを発揮するには一次的要素があることが大前提になります。

コンピュータにとつての一次的要素がOSなら、組織にとつての一次的要素とはなにか。いや、別に難しい話ではありません。単純に「やる気」とか「善き人間性」といったスキ以前のもの、マインド面がしっかりしていることです。

「とりあえず給与さえ貰えればいい」とか「自分の成績さえ良ければ構わない」などと考えている社員は、どれほど優秀でも会社の業績に貢献することは決してありません。当たり前のお話ですね。この当たり前のことが実は意外に見落とされています。

あなたは経営者として、あるいは管理職として、部下を育てることに人一倍心を砕いて

いるに違いありません。大変結構なことです。しかし多くの場合、社員教育は、ともすれば「知識」を勉強させるものになりがちです。わが社の商品ラインナップはこう、提供しているサービスはこう、お客様への対応はこう、と。

いずれも、重要なものです。重要ではあるのですが、商品知識や自社サービス内容への理解といったものはあくまでも二次的要素です。だからそれ「だけ」ではあまり意味がありません。どうか部下に知識を授ける一方で、「彼のモチベーションはどうか」「価値観を共有しているか」といったこと、すなわち一次的要素はどうであるかを常に気にかけてください。

部下を教育するにあたってもうひとつやるべきは、「体験」という一次的要素も同時に与えることです。ビジネスマナーを教えたら、実際に接客をさせてみる。あるいは商品知識やサービス内容を理解させたら、お客様の前で実践させる。

交通法規や内燃機関の勉強をしても、車は運転できるようにはなりません。自動車教習の体験が必要です。それと同じで、座学で得た「読み聞き知識」は、体の「体験」が伴ってようやく身につき、実行できます。

実行をさらに積み重ねると、それは「智慧」になります。「強い営業」とは、智慧を持つ

た社員がどれだけいるかにかかっています。

大切なことは何度でも繰り返しなさい

武蔵野はダスキンの代理店業務において、地元・小金井市の家庭市場では六五パーセント以上のシェアを握っています。圧倒的なガリバーです。いささか傲慢な物いいになって恐縮ですが、これはわが社の営業が「強い」ことを側面から証明するものと思います。

考えてみれば、これは本来あり得ない異常事態です。つい四半世紀前のわが社といえば、幹部社員の大半は暴走族上がり・スケバン上がりの武闘派ぞろい。バミューダパンツにビーチサンダルで仕事する者もいるくらいでしたから、ネクタイをしないのは当たり前（ネクタイをさせるのにネクタイ手当五〇〇〇円を払って定着させました）。あろうことか、お客様に敬語も使えない。すべて「あの客」です。そのくせサボタージュと不正だけは熱心で、役員の西野與一はダスキーカーで江の島にサーフィンに出かける始末です。

朝礼終了後、新人はファミリーレストランでいかに不正をするか先輩から教育を受ける。成績の良い社員が不正をしていても、業績が停滞するから解雇することができません。当

然、業績は超低空飛行、経営は不安定の極みです。当時のわが社は、本当にいつ倒産してもおかしくない状況でした。

そんな落ちこぼれ集団が、どうして、〃仏恥義理〃の地域シェアを獲得し、お客様とも、〃夜露死苦〃ビジネスができるようになったのか。理由はとても単純です。

営業を強くするために大切なことを経営計画書に文章で明確にし、それを社員に何度も何度も読ませ、社員から「社長、また同じことをいつている」といわれても、繰り返し続け、わが社の文化にしたからです。

「大切なこと」とはなにか。まさに前項、前々項で述べたことです。前段で「繰り返し続けて」と書きましたから、ここで改めて整理しておきましょう。

(一) 自社の提供するサービス内容・範囲を絞り、深化させて、進化し、

狭い範囲でトップを目指す。

(二) お客様にサービスを提供するのは最前線の社員なので、

人材教育を施す。

これだけです。細かなことをいえば他にもいろいろ挙げることはできませんし、特に（一）については三つの要点に分けることができますが、これはのちほど解説します。

わが社はこの三〇年にわたり、愚直なまで（一）と（二）ばかりを繰り返してきました。細かい事例は後々にご紹介しますが、（一）なら、それまで山梨・埼玉・神奈川の県境まで拡がっていた商圈を一気に小金井市とその周辺地域に絞り込んだことが挙げられます。

これでダスキン商品の配達・回収効率が格段に良くなりました。大きく浮いた労力は、よりきめ細かなお客様サービスの改善に注ぐことができました。結果として、本項冒頭で述べたように「小金井市では六五パーセント以上」となりました。まさに「スモールテリトリー・ビッグシェア」になったわけです。

わが社に一貫する経営ポリシーは「やらないことを決める」です。本社から片道一時間以上かかるところのお客様には物販をしないと決めています。同じお客様に、同じものを繰り返し売ることのできるビジネスしかやらないと決めています。やらないことを決めるとは、必然的に自社の提供するサービス内容を絞り込み、残ったサービスに磨きをかけることです。

（二）の人材教育については、武蔵野を多少なりともご存じのかたには説明するまでもな

いでしようが、全国のダスキン代理店で、教育熱心さでわが社の右に出るものはそう多くはないと自負しています。

いままも毎朝、始業前に勉強会を実施し——、よろしいですか皆さん、この三〇年間、一度も休まず「毎朝」ですぞ——、しかも勉強会の出席状況を賞与評価に連動させるなどして、半ば強制的に社員に勉強させています。

この早朝勉強会以外にも、わが社には「組織的価値観の共有」や「知識の定着・スキルアップ」などに関する様々な学びの場、学習の機会があります。人材教育に投じているコストが、年間の経常利益を超えることも珍しくありません。軽く億単位ですね。

おかげさまでわが社の知名度もそれなりに向上して、多くの見学者をお迎えしたり、マスコミの取材を受けます。そこでよく訊かれるのが、「武蔵野の強さの秘密はなんですか」。質問の真意はこうです。

（どうしようもない落ちこぼれ集団だった会社が、なぜ不死鳥のように生まれ変わったのか）（ダスキンの代理店という、大きな成長が見込めなさそうな事業が中心なのに、どうして毎年のように増収増益を達成しているのか）。

しかし、秘密など、わが社にはなにもない。前述の（一）と（二）、すなわち「サービ

スの絞り込みと深化・進化」、そして「人材教育」を繰り返しやってきただけです。それだけで手の施しようのなかった組織がよみがえり、日本経営品質賞を二度も受賞するほどに会社が健全化した。

あなたの会社の、あるいはあなたの率いる部門の営業を強くするためにやるべきことは、たったふたつだけです。

ね、簡単でしょう？

ですから、本書は章を改めて「サービスの絞り込み」「人材教育」の二点について手を変え品を変えして、文字通り「何度でも繰り返し」解説していきます。

もしかしたらいまのあなたは、「たったふたつのことをやるだけで営業が強くなったら苦労はない」とお考えかもしれません。どうか軽んじないでください。一年とはいわない、半年でいい。半年間、騙されたと思って本書に書いてあることを少しずつ実行してみてください。組織がぎゅつとシエイプアップされ、営業力が強くなったことが実感できるようになります。

