

# 栩野流「弱者の戦略」③

## 1. 中心軸とその周辺

右掲は、あるお客様の簡易版会社案内の例です。3折の物ですが、その頁毎に、「定番商品群」「地域No.1商品」「ニッチ提案No.1商品」を紹介しています。このお客様で重要なポイントは、

- ・「定番商品群」⇒「地域No.1商品」をメイクした事で中心軸が明確になった
- ・「ニッチ提案No.1商品」でコミュニケーション力をつけることにより周辺商品の提案営業が強化されたという2点なのです。



昨今の販売店は商品を在庫せずに「ご用聞き」スタイルというよりもお客様からのオーダーに従って商品を仕入れて納入するという全く受身のスタイルが多いのです。このお客様も同様だったのです。辛うじて、ステンレスねじは超大手企業に袋詰め作業でカンバン納入するという案件があったので、地域の他社よりも圧倒的に価格優位を保っていたという状況でした。しかし、この超大手企業にライバル会社が安値攻勢をかけたり、昨今の生産の海外シフトで自社の納入量が激変するという危機があったのです。

このような背景から、若い専務さんが当社のお客様からの紹介という形で経営コンサルティング契約が始まったのです。当初は、ホームページをつくる事から着手して、同社の取り扱い商品を理解することから始めたのです。それが「定番商品群」なのです。通常、定番商品という在庫が必然なのですが、このお客様は大手商社の有力な購入先だったので卸値も最優遇と恵まれており無在庫で定番としていたのです。これらの定番商品群の中から「超硬エンドミル」という切削工具を在庫して、さらに価格競争力をつけたのです。この結果、新規開拓で訪問してもエンドミルの話では圧倒的な優位に立ち「地域No.1商品」という位置づけになり「ステンレスねじ」と2本立てというコア戦略になったのです。

## 2. 「売上」=F(m, n)

船井先生の教えに「売上」=F(m, n) m=商品数, n=光る商品数という物があります。確かに、定番商品を幅広くかかえておくことでどんな要望にも対応できるので優位に立ちますが、同社は、この優位だけで終始していたのです。「なんでも揃っている」という利便性は、商社在庫に頼っているので同業他社と同じなので、どうしても価格優位しか差異化できなかったのです。

そこで、右掲の「イチオシ情報」という物を発信するようにしたのです。これが、n=光る商品という役割を果たしたのです。この「イチオシ情報」を発信しなかったら、お客様との営業的な会話をしたとしても「何かありませんか」という単純なご用聞きに留まっていたのです。この情報を発信することにより、具体的な商品でお客様と会話が出来ようになったのです。この事は非常に重要なポイントなのです。営業マンも売ろうという気持ちを持たずに商品を案内するので、お客様も気楽な気分で話しにのる事ができるのです。

「テイラード営業法」と呼ぶのですが、商品を決めて、そのターゲット客をあぶり出し、商品知識を身につけて提案営業する方法なのですが、これが始まったのです。その結果、ロールプレイングで身につけた商品



知識を熱心にお客様に話すのでお客様の営業マンの見かたが変わったのです。本来なら商品を説明するというのが営業の仕事なのですが、「イチオン情報」を介して、その当たり前を実践するようになったのです。この「イチオン情報」の商品が「ニッチ提案No.1商品」となって、もう一つの特長となったのです。

### 3. 無人営業の効果

右掲は「マルトク通信」と名付けているものです。この情報は、m＝商品数という点を特長づける役割を持っています。商社から何でも仕入れることができるというメリットがあるのですが、逆に、商品数が多くて営業が紹介し切れないという難点があるのです。当初は、この情報でも「売上」を意識していたのですが、ある時期から「自社の営業マンが絶対に紹介しない商品」を載せる」という方針に切り替えたのです。

その大きな理由は、お客様が購入される商品がおおよそ決まっているという事実だったのです。お客様は、自社が購入する商品を通してこの会社を見ているので、フィルターがかかってしまっているのです。例えば、右掲にある「手押しスイーパー」という商品は、工場の方が清掃用具を検討する際に思い浮かばない電気もガソリンも使わない手押しタイプの掃除機なのです。しかも高効率な商品なのですが、お客様の目に入れて残像化しておかないと絶対に思い浮かばない商品であり、かつ、自社から購入できると思い浮かばない商品でもあるのです。

この残像効果を狙うのですが、実は、この商品情報も「売上」＝ $F(m, n)$ の $n$ ＝光る商品化しているのです。今のタイミングでは買わないとしても、魅力のある商品が多い会社と印象が残り、次の機会に商品を購入する際に優先されるようになったのです。この事は、

「自社の中心軸を明確にして、その周辺の商品を提案する」

という効果を発揮したのです。それを企画を通して無人で行うことが可能だったのです。実際に、石油ストーブの販売量は格段に増加したのです。

単に「無人営業」という言葉がありますが、多くの場合、インターネットや「ちらし」による販売を想像しますが、このように、「営業マンが絶対に紹介しない商品」という切り口で考えるとこの「マルトク情報」は「ちらし」ですが商品をPRするという点で無人でその機能を果たしているのです。



### 4. 継続は力なり

右掲は何度もご紹介している私が成功の方程式と名付けている「訓」です。元は、お客様の応接室に飾ってあった松下幸之助翁が販売店に贈呈したと言われる額に書かれていたものです。この「訓」は諸説がありますが、ポイントは「習慣化」する事なのです。「凡事徹底」と言いますが、当たり前な事ほど継続するのが困難なのです。先のお客様でも個別商品の売上にこだわっていると継続できなかつたと思います。「マルトク通信」から始まったのですが、確かに、当初は営業マンが驚くほど効果があったのですが、徐々に効果低減の法則が働いて売れなくなったのです。

**成功の方程式**  
 心が変われば、行動が変わる  
 行動が変われば、習慣が変わる  
 習慣が変われば、人格が変わる  
 人格が変われば、天命が変わる

そこで登場したのが「イチオン情報」であり、「光る商品」のご紹介という戦略が加わったのです。確かに、「光る商品」なのですが、全てのお客様にヒットするのではないのです。そういう意味で「ニッチ提案No.1商品」という位置づけになり、「イチオン情報」と名付けたのです。これらの商品を「テイラード営業法」の手法でビジネス・モデル化して、商品勉強会をメーカーに依頼したり、ロー

ルプレイングで商品知識を深めたり、さらには、成功事例を共有化するまでに至っています。従来の「ご用聞き」スタイルから格段の向上があります。

「凡事徹底」でn＝光る商品数を毎月増やしていますので、「心」⇒「行動」⇒「習慣」というレベルに到達しています。この蓄積の効果は大きいものがあります。「心」⇒「行動」⇒「習慣」の次は「人格」なのです。「人格」とは、簡単に表現すれば「評判」であり「ブランド」というものなのです。この変化が起こっているのです。例えば、仕入先からの商品提案が多くなっており、さらに、マイナーなメーカーから直接の取引が始まっているのです。マイナーなメーカー商品を直接取引するという事は「地域独占」や「地域No.1」という状態を可能にするのです。

「心」⇒「行動」⇒「習慣」⇒「人格」というレベルの次は「天命」という最高のレベルに到達するのです。「天命」は運命ということですから、自らのパワーで運命を変え始めているのです。自分たちが想像もしなかった世界が切り開かれようとしているのです。そのキーポイントは、何と言っても「凡事徹底」なのです。今、おこなっているPDCAサイクルを回すという事が定着して「当たり前」になっており、それも回を追うごとに充実し始めているのです。「好循環」は「好循環」を呼び、さらに、新しいビジネスが始まるのです。すなわち、ドラッガー先生の教える「創客」という課題を先生の教えの通りに「商品」と「サービス」の両面で実践しているのです。誠に、「継続は力なり」を通じてビジネスの革新を図っているのです。

## 【まとめ】

1. 「地域No.1商品」を主軸としながら周辺の「ニッチ提案No.1商品」でコンタクトを増やす
2. 「イチオシ商品」を「ニッチ提案No.1商品」としてテイラード営業で徹底する
3. 「営業マンが紹介しない商品」で無人営業を展開し、n＝光る商品数を増やす
4. 「凡事徹底」すれば「ブランド」にもなり、さらに「運命」も変わる

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryu.html> でご覧になれます！】