

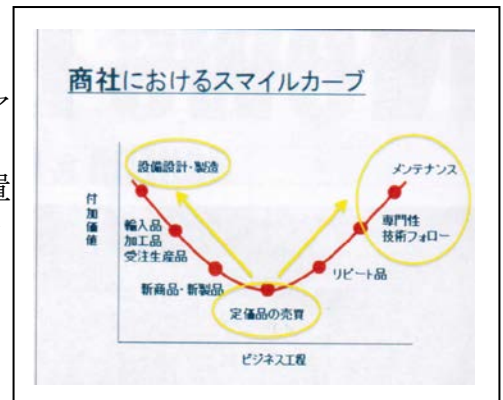
## 「スマイル・カーブ」

### 1. 脱商社化

右掲は、名古屋に本社がある羽根田商会さんが毎月発行されている社内報で佐藤社長が「CC for 70」というコラムで、8月号に掲載されていた「どこで付加価値を生むか」というテーマの記事にあった「商社におけるスマイルカーブ」という図であります。羽根田商会は直ユーザーという一般に販売店という位置ですが、自ら輸入品を取り扱うなど特異性を発揮されている会社です。

社員の立場から見ると付加価値の少ない定価品と呼ばれる商品、その中でもNB(全国ブランド)商品を取り扱えば何も苦勞する事がないので「楽だ」という思いがあります。この分野では「在庫能力」によって価格差が出るので資本力の大きな会社が優位になり、大手商社やメーカーが直接納入するケースも多いのです。この脅威に対抗するには、PB(自社ブランド)品の中から「光る商品」を見つける事が急務になるが、NB商品に対抗する特異性を発揮する機能格差を打ち出すことは難しく、この面でも、ニッチな需要に焦点を当ててNB商品がカバーしない分野に特化する必要があるのです。しかし、その分野はあくまでも隙間なのでボリュームは大きくないのも事実なのです。

佐藤社長は、スマイルカーブの底ではなく、両端に目をつける必要性を説かれており、グラフの左側、つまり、ビジネス工程ではメーカーに近い領域にフォーカスされているのです。つまり、ユーザーの「設備・設計・生産」の領域で「輸入品・加工品・受注生産品」でリスクを負担する分野での活動を目指されているのです。ビジネス工程の反対側(右側)は、左側で勝者となっていないと難しい「メンテナンス」や「専門性・技術フォロー」という分野があるのです。この分野では、「リピート品」を獲得して責任在庫数を約定してロット在庫してJit納入することがあります。この「リピート品」も左側で試作段階から入り込む事が前提条件になっています。



### 2. 「きらりと光る」

前述のように、商社は単なる物売りでは存続できない環境になっています。何故なら、ネット販売が価格競争で優位に立ち、納入という点でも1日待てば良いと覚悟すればユーザーにとっては自分の思うタイミングでオーダーができるので効率的なのです。弊社のようなSOHO類の会社でも消耗品はカウネットで購入するようになっているので、一般の製造業は決まった商品ならネット調達でも十分に間に合うのです。

従って、売る物、つまり、「商品・技術・サービス」の中で何かを磨いて尖らせる事で自己主張する必要があります。ただ単に「〇〇があります」と言うだけではなく、「〇〇」に特化して価格面・技術面・サービス面のいずれかで優位に立つことが重要になるのです。価格面は自社の収益性を低下させるので得策ではないので、技術やサービスを磨く必要があるのです。つまり、継続して多くの経験を積み、お客様の要望に即応できる技術やサービス支援ができる事で他社との差異化が可能になるのです。「信用」=  $\Sigma$ (信頼)と公式化していますが、個々の案件で信頼を積み重ねる事で可能になるのです。つまり、「〇〇があそこに頼む」という信頼と信用を勝ち取る事が重要なのです。

こういう関係性を築くことが継続取引が発展する事になるのですが、発展までに時間がかかるケースが多いのも事実です。営業の方は結果を求められるから何度も足を運ぶことを避けて楽しんで新規開拓したい訳です。従って、会社や上司の指導の仕方に大きく影響されるのです。なかなか胸襟を開かないお客様に何度もトライするのは辛いので新規の平均訪問回数は2回を下回る訳です。この辛さを突破させる会社や上司が人材を育成できると言えるのです。

### 3. 迷ったら難しい方を選べ

一般的に黄金律というものがあり、キリスト教では「人にしてもらいたいと思うことは何でも、あなたがたも人にしなさい」(『マタイによる福音書』7章12節、『ルカによる福音書』6章31節)としています。つまり、自分がして欲しいと思う事を相手に施せというのです。

今号は「スマイルカーブ」を取り上げて、付加価値が大きい分野に特化する事をテーマに書いていますが、それを実現するには最低限右掲のように営業機能を分解する事がポイントになります。何故ならば、配送を自分ですると配達優先してしまい時間の自由が少なくなり、リピートの注文はコンピュータ履歴を反映して仕入先や売値を業務係が決める事が可能になるのです。

**営業の機能分離**  
営業・新規案件に取り組む  
業務・リピート案件を処理  
配送・納入を行う

つまり、営業の「本来の使命」に特化して、先ほどの「黄金律」を実践して頂きたい訳です。お客様の困りごとを解決する為に「黄金律」で自分ならこうして欲しいと思う事をお客様に解決策として提示するという事なのです。ところが、現実にはいろんなケースがあり、本当はこの商品の方がお客様の為になると思いながらも値段的には難しいので妥協した商品提案をする事が結構あるのです。この妥協をどのように克服するかという事が真の営業になるポイントなのです。ある営業の方は両方を提示して「価格ではこちら、品質ではこっち」と説明して、その上で、「私ならこっちを選んで品質向上で取り返す」と教示するのです。この教示を聞いてお客様は「自分の為を思って、高い方を提案してくれる」と感謝の念が湧き、お客様の心をつかむのです。これが営業本来の使命なのです。

私は、若い時に、先輩から「何事も迷ったら難しい方を選べ」と教えられました。お客様に対しても「より難しい方法」を選んで、実践のステップ・バイ・ステップの道筋を描くようにしています。まず、第一歩を踏み出して取っ掛かりを掴む事が大切です。それには、まずはこの位とバーを低めに設定して成功体験を掴むのです。例えば、新しい技術だとするとその事例を体験して頂いてメリットを体感して頂く事から始まるのです。これは、サラリーマン時代にアリストとい高級車を売る為にデモ・カーを用意して全国の販売店が驚く販売実績を挙げた経験に基づいています。お客様は満足すれば買って頂けるのです。

### 4. 付加価値＝自分の魅力

今号は「スマイルカーブ」を元に記事を書いています。安易な場所に安住していたら先がないのです。右掲は販売会社のポジションを表した物ですが、自社(=自分)が小さくなれば、仕入先もお客様も回し易くなることを表しています。ところが、多くの方は楽しんで儲けたいので「黄金律」の基本として「お客様の為に」という心がけが薄れてしまい、自分が楽しんで儲けたいに動き易いのです。



例えば、お客様の困りごとを聞いた時に、未体験の事柄なら「出来ません」と言えば、リスクを背負い込むこともないのです。しかし、これではお客様との関係性は深まらないのです。「調べてみます」という風に承って、必死になって調査する姿勢が必要なのです。ある営業マンは、分からない事が多いお客様に出会って、その業界のことを図書館で調べて一つ一つ解決した方がおられたのです。知識を図書館で蓄えて、それをバックボーンにして仕入先と交渉するので仕入先も感動して協力してくれたのです。「出来ません」は禁句と教えられても、企業風土がダラけていると染まり易いものなのですが、この方は努力されて「自分の魅力」を発揮されたのです。これこそ「感動」で「付加価値」が高まった事例なのです。

「働き方改革」の時代ですが、「付加価値＝自分の魅力」という事を忘れずにして頂き、自分なりの付加価値を生み出して頂きたいのです。いろんな方法がありますが、右上の図で大きな黒丸では、一瞬は仕入先やお客様を動かしたとしても感動が小さいので持続しないのです。