

## 今さら聞けない#76・・・「困ったら、お客様に訊く」

### 1. 「憑依」について

先日、友人から「よく記事が書けるなあ」と言われました。確かに、この記事は975号用ですが、よく続いていると自分でも思っています。実際問題として「ネタ」が切れて、今回も船井総研で教わった「困ったら、お客様に聞け」というフレーズを元に書こうと考えています。私自身は、ネットや新聞・TVなどから「ネタ」のヒントを得ています。例えば、「憑依」という言葉をニュースで使っていたので、早速、調べると辞書で

1. 頼りにすること。よりどころにすること。

「われらの温かなる\_\_\_\_の対象となる人格的の神」〈倉田・愛と認識との出発〉

2. 霊などがのりうつること。「悪霊が\_\_\_\_する」

とありました。「憑」は「よりつく」とかの意味があり「依」も同じ意味なので2の方の意味が強いのと思います。でも、「頼りにする」と「のりうつる」では大きな差になるので言葉の使い方が難しいように思うなどと調べるようにしています。私の場合、「憑依」は船井流のコンサル術を学んだので根底に故船井先生の考えが流れており、「のりうつる」よりも「頼りにする」に近いです。

そういう意味では「困ったら、お客様に聞け」は普遍的な言葉ですが、船井総研の宮内先生からもよく聞かされた言葉です。私は、「ちらしはお客様への手紙」というフレーズを使っていますので、「あのお客様に」という焦点を絞って、しかも、普遍的な表現で「手紙」というイメージをもって書くことにしています。今回の「困ったら、お客様に訊く」も現実的にお客様の状況がトランプ関税の影響を受けて「引き潮」状態なので業績維持のための方策の一つとして重要と考えています。

この「憑依」は政党の話で、過去の人たちによりかかっている状態を言っていたように思いますが、例えば、私は76才なので「過去」によりかかりつつある年齢になっています。新しいことにチャレンジすることも少なくなりました。相談役になって、現実の仕事が少なくなったので「集中」する時間も短くなり、自己満足の領域の中で生活している状況です。

### 2. 現実の課題を解決する

私のお客様は「卸」が多く、しかも商社なのでルート型のビジネスなのです。つまり、お客様からの注文を納品することがベースなので「受け身」の営業スタイルが主なのです。右掲は元気よく運転している絵になっていますが、実態的には、トランプ関税の影響を受けて注文が減っているので、単純にルート営業していると訪問数は同じでも数量が減少するので業績が低迷するのですが、営業の方々は「配達」があるので、結構、忙しいのです。平均的なルート営業は約30社を担当して納品を兼ねて訪問活動しますが、他のお客様に毎日同じように納品するという縛りがあり、次から次へと配達に回るといった実態があります。

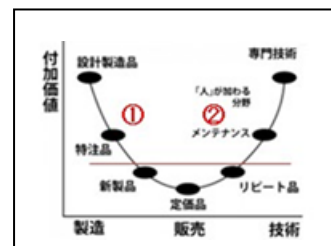


つまり、売上＝客単価×客数なので、客数は同じなので客単価が減少して従来通りの納品営業では業績が悪化するのです。これを解決するには「受け身」から「攻め」へ転じることが重要なのですが、平素、現場での短い会話に慣れているので「攻め」を行なうと時間を取られて他のお客様に影響するのです。結果的に「攻め」の「ネタ」を用意しても会話に困る訳です。同様に、競合他社も同じ状況ですが、大手は大量仕入を行なっているので倉庫の確保が難しくなるのでNB商品を競争価格設定して比較的大きなお客様に新規攻勢をかけて来るのです。一度、侵略されると総合力で勝るので、どんどん取引が減少するので、価格破壊に対抗すると粗利率がドンドン低下するという悪循環になるという構図です。

つまり、大手の価格破壊でビジネスが減少するので、何とか「粗利ミックス」で対抗することが急務になりますが、高付加価値という切り口は「人」に依存するので、一気に展開できないという宿命があります。

### 3. ルート営業の「憑依」とは

右掲は「付加価値のU字カーブ」ですが、赤の横線の下部は「モノ」の世界で価格勝負で、上部は「コト」の世界で価値の世界になります。①は製造業ですが、規格品ではない特注品やオリジナルの設計製造品なので他社との競争が少なくなり比較的高い付加価値を得られます。②は「人」が関わる分野でメンテナンスや専門技術を提供するサービスになります。



つまり、②はルート営業がお客様との関係性を発揮して、原価が人件費のサービスで他社と遜色のない価格競争力を発揮できる分野ですが、「人」が関わる分野とあるように、サービスを提供してくれる協業者が必要になります。例えば、リフォームでは建築業の免許があるので500万円の壁がありますが、協業者がいれば可能になります。しかしながら、この領域は多くの業者が狙っているので、ルート営業が手を出せる分野ではありません。例えば、個人の大工さんを味方につけて小規模な営繕などが対象になります。お互いに「頼り・頼られ」の関係なのでビジネス展開が可能なのですが、頻度が課題になります。

「憑依」という言葉がありますが、ルート営業の方は「営繕」に憑かれたように様変わりする位にならないと、普段とは違う領域なのでお客様は信頼してくれません。そのように「憑かれた」状態になるとビジネスとして頻度が高くなると、個人の大工さんも「依りかかる」ようになり両者がうまくビジネスになるのです。私は、オール電化推進で関電の営業の方々に「バカと呼ばれるまでやれ」と言ったことがありますが、その支店長が言葉の意外性を気に入って合言葉にされて実績を挙げられましたが、ホンマに「バカと呼ばれる」程に「憑依」して欲しいと思います。

### 4. 「困ったらお客様に訊く」

「バカの壁」は養老孟子さんの著書ですが、先生の「バカ」は「わかったつもり」でいる事ですが、ルート営業の「バカの壁」は何もやらないで出来ないと諦めていることです。前項の関電の話は、その支店内ではオール電化のメリットが出やすいお客様へのアプローチが終わっており、例えば、和歌山なので地域的に農協などのシガラミが強く、ちょっとのアプローチでは相手にもしてくれないという状況でしたが、例えば、ビニールハウスの暖房を石油からエコキュートに転換すると大きな経済的メリットが出ると試算して、頑固な農家の中で比較的若い層に「バカと呼ばれる」営業展開すると一人ずつ「心を開いて」エコキュートになったという事例だったのです。

つまり、「コト」のビジネスを始めるにも未体験なので手がかりがないのです。ルート営業はお客様と密着している筈ですが「未体験」のビジネスに取り組み難いのです。「困ったらお客様に訊く」と言いますが、「訊く」は尋ねることから始まるのです。例えば、メンテナンスの場合、「この機械、よく頑張っていますね」と相手に入って、徐々に困りごとを訊き出すのです。うまくリードするとお客様の課題が見えて来て、メーカーで出来ない「改造」などのニーズが浮かんで来るのです。リフォームでも「営繕」の分野は少額な工事が多く、しかも、自社で営繕の技術者を持たない傾向なのでビジネスのチャンスがあるのです。例えば、「蛍光灯」を探して「LED」に切り替えるのは、ちょっとした工事が必要なので業者を確保しておけば受注の可能性があるのです。つまり、「誘い水」でお客様の「困りごと」を炙り出す方式の「困ったらお客様に訊く」を実践するのです。

確かに、簡単にはビジネスに繋がらないですが、それこそ「バカと呼ばれるまで」を徹底するのは。何回も繰り返すと「コト」が見えてくるのです。最初は懇意にしているお客様で当たりをつけて、その反応から対策を練って、「訊く」ことを練り上げるのです。何事も「着眼大局、着手小局」と言いますが、相性のよいお客様の反応を見ることで事前調査をして、「コト」の課題点を認識して対応策を練るというPDCAの繰り返しなのです。このサイクルを回すことが「困ったらお客様に訊く」を成功の法則につなげるのです。「バカと呼ばれるまで」と覚悟しましょう。