

自分を磨くための営業術

ーリクルートの営業マニュアルから学ぶことー

- 1. なぜ、私たちは働くのか?
- 2. 営業とは何か?
- 3. これからのビジネスマンに必要な力
- 4. 生き残る営業マンの条件
- 5. マネジャーの条件

2013年11月3日

清水千弘(Chihiro SHIMIZU)

麗澤大学経済学部教授

1.なぜ私達は働くのか? **社会課題解決**

- ・ 知的好奇心を持つ
- ・ →なぜ, どうして????? 科学の出発点

- ・ 自分への関心を持つ
- ・ 家族への関心を持つ
- ・ 社会への関心を持つ

- ・ 人々は何を求めて生きているのか? 「幸福」
- ・ あなたは「幸福」ですか?

2. 営業とは何か?

- ・ 営業=Marketing
- ・ →あなたは何を売っていますか?

- ・ 強い「個」が強い会社を作る

- ・ 強い会社は, 社会の課題解決を持つ

- ・ 会社に関係ない強い個がつくる社会

- ・ 「有難う」の最大化

あなたの、あなたの会社の社会介入価値はどこにあるのか?

- ・ 社会介入価値はどこにあるのか?
- ・ →社会のどんな課題を解決してくれますか?

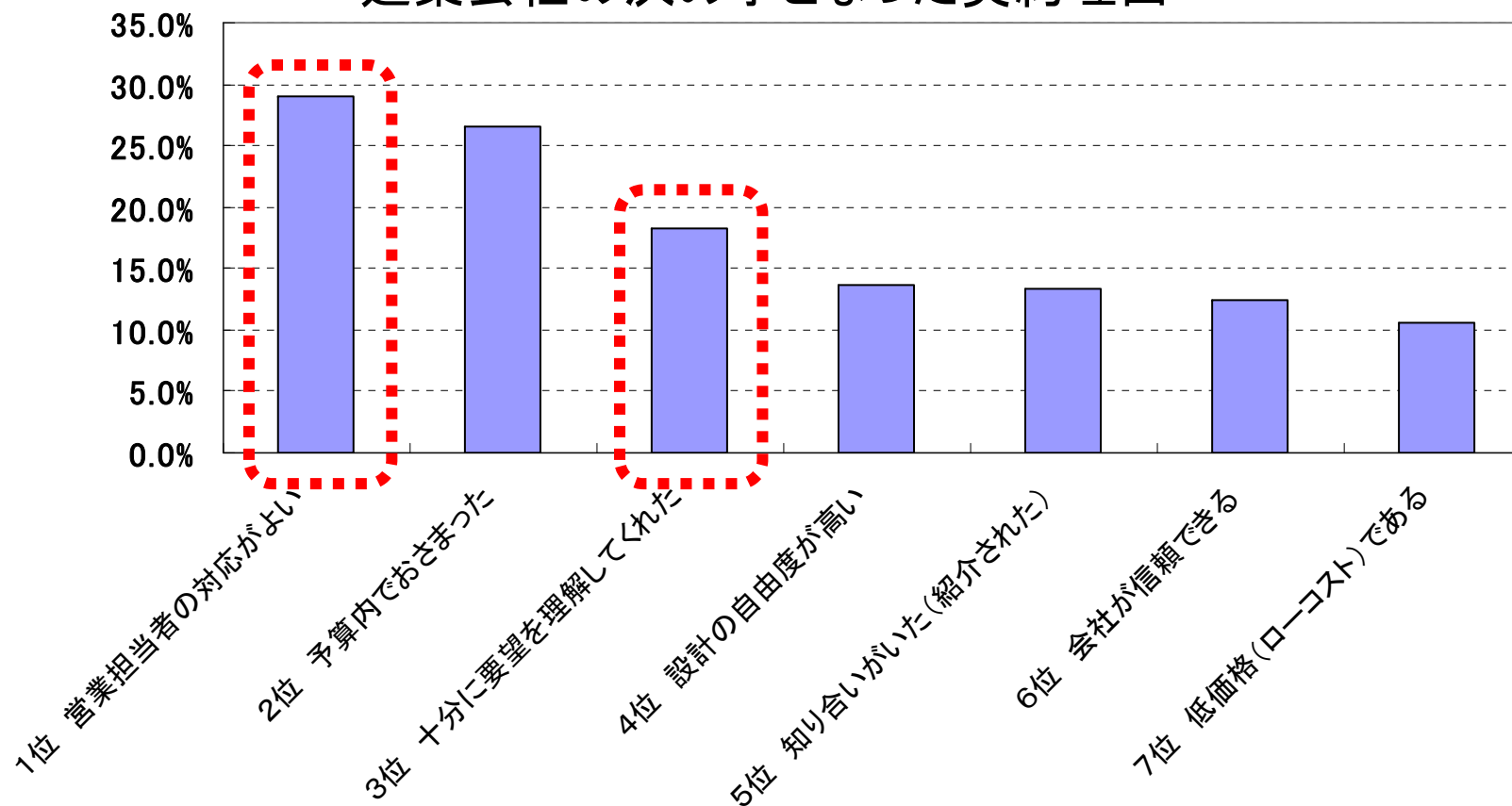
- ・ Compliance, Good Practice: CSRからCSV(Creating Shared Value)へ, そして……………
- ・ →ポーター「企業は社会と共有できる価値を創出すべきである」

- ・ お役に立つと儲かる

強い「個」が、「未来を切り開く」強い「組織」を作る

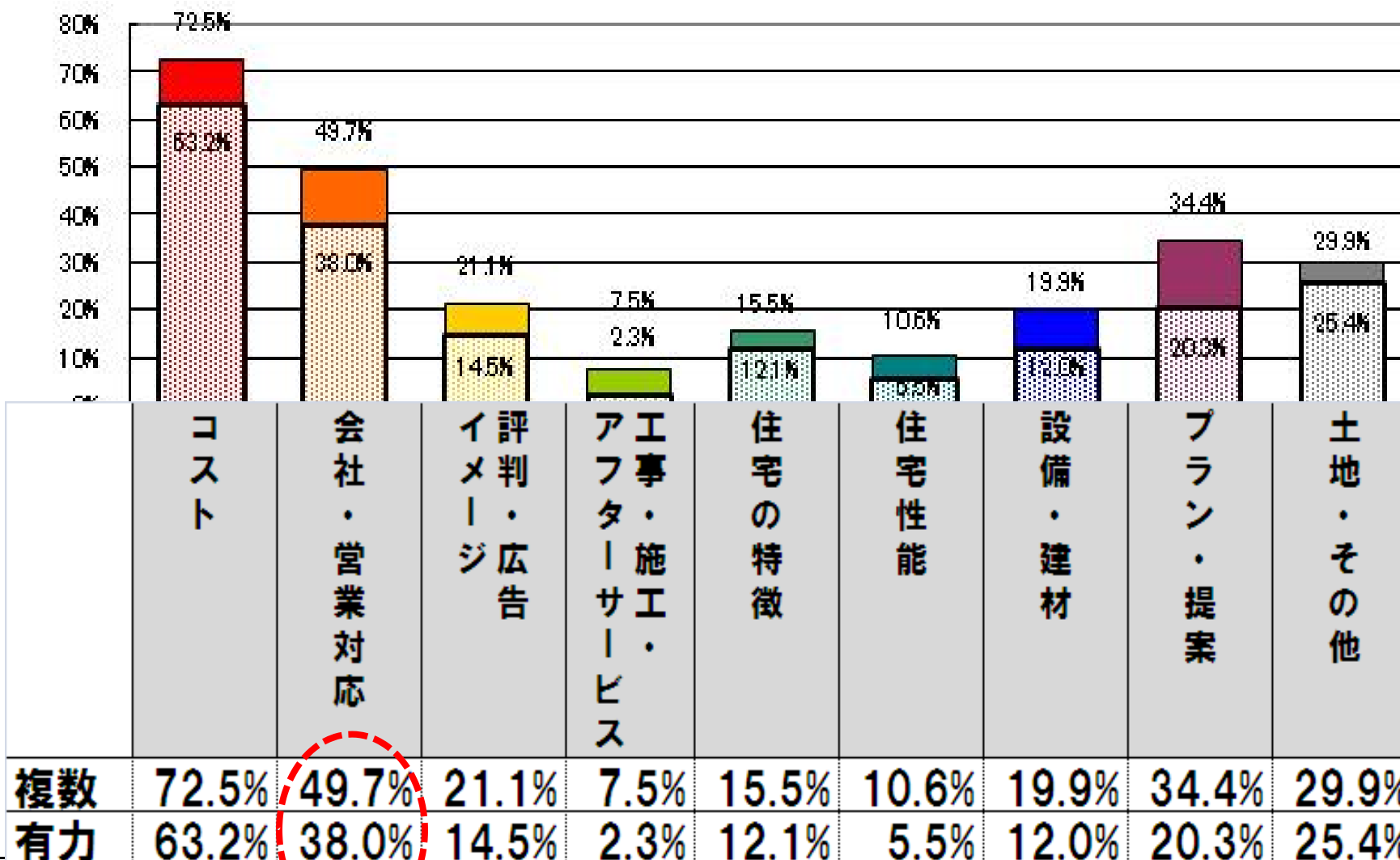
カスタマー選択理由のトップは、営業担当者の“対応力”

建築会社の決め手となった契約理由



リクルート調べ 注文住宅と住宅設備に関する動向調査より

契約しなかった理由は? コストに次いで2位



3.これからのビジネスマンに必要な力

- ・ 将来を予見する力: Future Design
- ・ 日本の2045年の世界
- ・ トrendからわかること, すでに分かっていること
- ・ →未来は過去のトレンドに支配される
- ・ 将来における構造変化を加味した予見
- ・ →突然変異, 技術革新

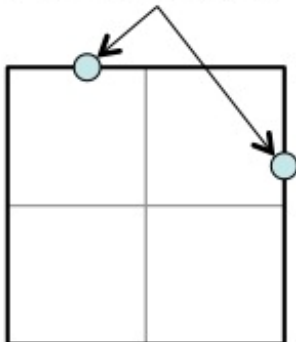
- ・ CGM, SNSの誕生によって自分が情報発信するなんて?
- ・ スマートフォン・タブレット型端末がこんなに普及するなんて?
- ・ 大学の全入時代が来るなんて?
- ・ 国立大学が淘汰されるなんて?
- ・ 大手銀行が4つに集約されるなんて?
- ・ 日本の製造業の衰退するなんて?
- ・ 同性同士の結婚が認められるなんて?

市場・社会を見つめる力

セグメンテーション Segmentation

- 市場細分化の基準を明らかにする
- 市場細分化のプロフィールを明らかにする

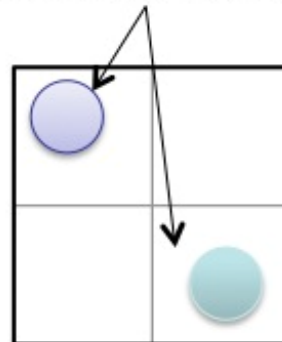
2つの軸は何にするか？



ターゲティング Targeting

- 市場セグメントの魅力度を測定する方法を開発する
- ターゲットセグメントを選択する

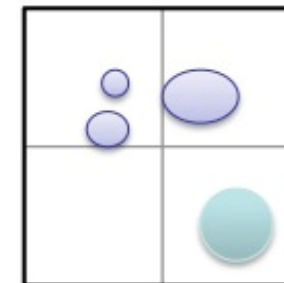
どこに狙いを定めて行くのか？



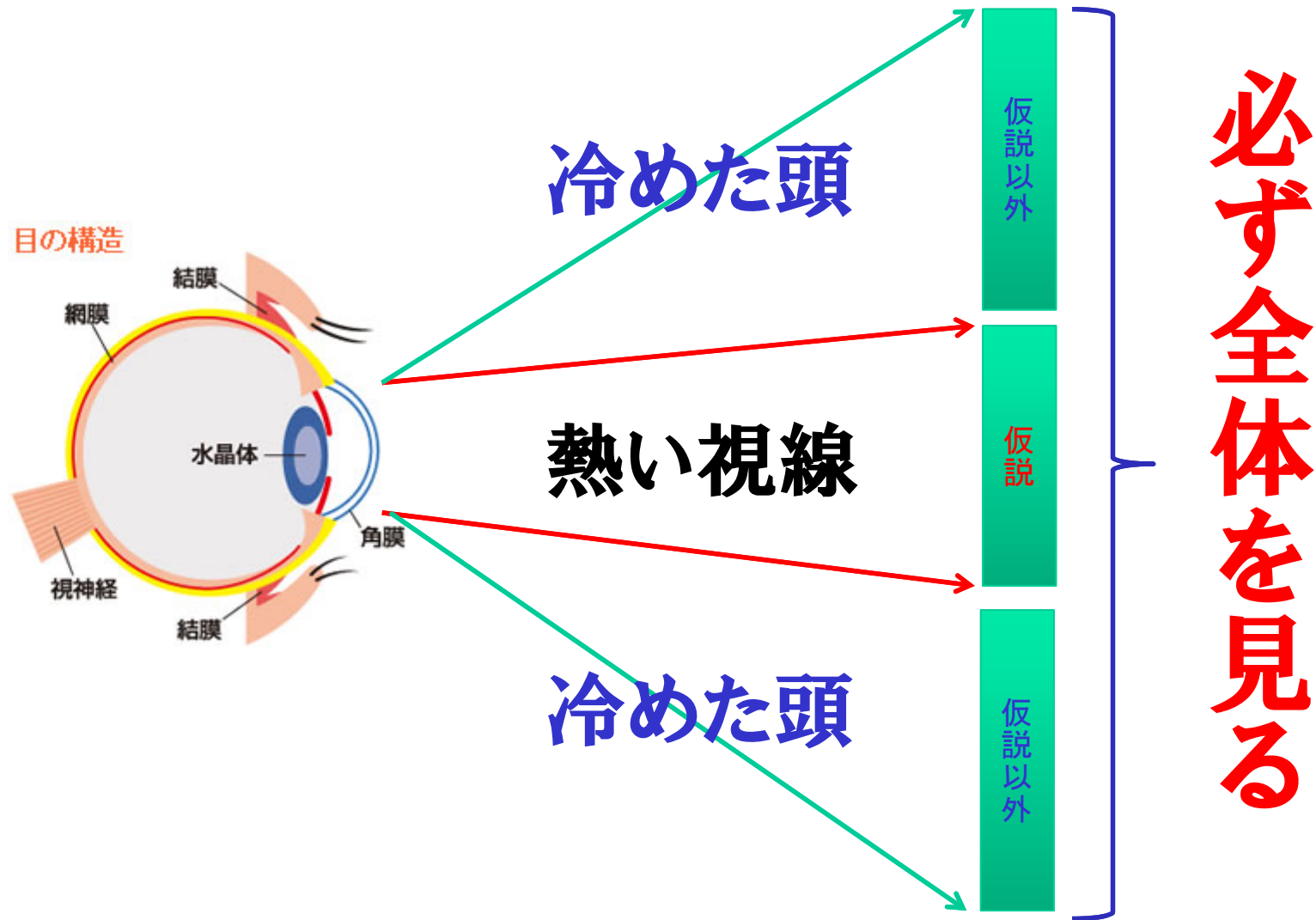
ポジショニング Positioning

- 各ターゲットセグメントにおけるポジショニングを行う
- 各ターゲットセグメントのマーケティング・ミックス戦略を策定する

競合との差別化は何か？



市場・社会を「正しく」見つめる力



市場の「正しい」声を聞く力

米フォレスター社によるマーケティングリサーチ・テクノロジー・イベントのレポートによると、リサーチが今後取り組むべき課題は、

- 1) ビッグデータ
- 2) サーベイデータと行動データの統合
- 3) 行動経済学(社会心理学)の
インプリケーション

だという。日本でもこの認識は共有されています。

<URL>

http://blogs.forrester.com/gina_sverdlov/12-05-06-technology_in_market_research_highlights_from_the_market_research_technology_event

4. 生き残る営業マンの条件

40代以上のリクルート在籍者・OB・OGのバイブル

江副浩正「営業マン研修資料」

→ ドラッカーの影響を強く受けている

(日本で最も早くドラッカーの経営論を取り入れた経営者でした)

→ リクルートの営業力の源泉は経営者の営業力

1) 時間を有効に使う

2) 機会を最大限に生かす

3) 目標を高く掲げる

・時間を有効に使う20か条

1. 時系列、仕事別の計画をあらかじめ立てておくこと
2. 毎日の時間をどのように使ったかについて分析する(予定よりも分析がさきでなければならぬ)
3. きょうできることを明日に延ばすな。「明日また」というのが時間を食う最大のガン(他社、他部門の人が時間をそれだけ有効に使える)
4. 機械化をはかれ(電気カミソリ、電動鉛筆削りなど)
5. ムダ足をなくせ(原稿を受け取りの際に、写真はまた明日……ということのないように:一回処理主義)
6. 地理を研究しろ。距離でなく、時間で考えろ
7. 時間を金で買える唯一のケース:交通費アップ=移動の時間短縮、交通費をケチるな
8. トラブルを先に片づけよ
9. トラブルを解決するために必要な時間は、あとになればなるほど大きくなる。その間の心理負担も大きい
10. 1回の訪問を多重的に使え(原稿を受け取りにいったついでに別の商品の営業活動をしてくる)

11. 訪問の際は、必ずまえもってアポイントメントをとれ、訪問の要件も伝えておけ(不意に訪問するのは、留守をねらって上役に会うことを試みる場合のみ)
12. 面談に入る前に要件を整理しておけ、会社から出発する際にカバンの中味をあらためておけ
13. 人の時間つぶしのために割を食うな(世の中には「なるべく一つの仕事に多くの時間をかけたい」と考えている人種もいる、そういう人種にふりまわされるな)
14. 次のことを知るべきだ
 - イ)「R. B.」1グループ5社より、5グループ1社の方が現実的利益が大きい
 - ロ)今月の集金の方が来月の集金よりありがたい
 - ハ)明日の受注より今日の受注の方がありがたい
 - ニ)最終〆切日の受注は最も利益の少ない受注
 - ホ)最も仕事の少ない時期の受注は最も利益の多い受注
15. 仕事には常に優先順位をつけておけ
16. 会議は朝か夜に、会議の時間を有効に
(思いつきの話し合いといったような会議ほど生産性の低い時間はない。あらかじめテーマを決め、資料を用意しろ)
17. ムダな仕事、ムダな時間を積極的に削れ(さしあたっての仕事がなければ本でもよんでいる方がいい)
18. ムダな荷物をすてろ、片づけろ、整理、整頓(モノや情報を探すための時間は意外に長いものだ)
19. 朝の1時間を有効に使え(先様は必ず在社だ、そして比較的暇な時間だ)
20. 人を待つな、待たせるな

・機会を生かす方法をマスターするための20か条

1. 接客法をマスターすること、ホットユーザーを探す方法を身につける
2. はじめに経営者に会うべし
3. 二回目の訪問をおえて会社を出たときに「状況が一回目からまったく進展していない」と感じたら、三回目からは別の方法をとれ
4. 自分の強みを生かせ、弱みをカバーしようとするな
5. マナーをマスターすべし
 - A) 服装に気をつけること(白カッター、背広上下揃い、黒短靴、短髪等々)
 - B) 注文をもらったら礼状をかくこと
 - C) もてなしをうけたら礼状をかくこと
 - D) 約束の時間に遅れるときは、必ず連絡すること
 - E) 使いを出すときは、あらかじめ電話を入れておくこと
 - F) 新しい見込み客を紹介してもらったら、その後の状況の報告と礼状を忘れないこと
 - G) 名刺を出すときは、声を出して「〇〇と申します」と自分の名前を読みあげること
6. 面談のコツは、「相手がなにを求めているかを知ること」と「相手の利益に視点をおくこと」である
7. 顧客に次の顧客の紹介を受けろ
8. 上役や他部のメンバーの強みを生かせ
9. 最後のツメに全力を傾注すべし
ナポレオン曰く「戦いの勝利は最後の5分間にあり」
10. 営業活動にはリズムとタイミングが重要
「鉄は熱いうちに打て」「巧遅より拙速」を重んずべし。

11. 客に忘れられるな、常になにかを送れ
12. 先手をとれ、自分のペースでやれ
「仕事とは先手先手と働きかけていくことで受身でやるものではない。周囲をひきずりまわせ、引きずるのと引きずられるのとでは長い間には天地の開きができる」電通鬼十則
13. 初めて注文をとったとき、担当者と上司に挨拶しておくこと
14. 遅刻をするな
「早起きは三文の得」という言葉もある。朝の10分は午後の30分よりねうちがある。
15. 健康管理に気を配れ
16. イマジネーションを豊かにするための努力をしろ
日常生活も大切、A芸術に親しむ B社外に友人を持つ C子供と遊ぶ Dマンガを読む Eいろいろなことを空想してみる
17. わが社とわが社のサービスについて充分の情報を持て
18. 種まきの仕事と収穫の仕事とのバランスを考えないといけない
19. 用談の際は電話でアポイントメントをとれ
20. はじめに大きな話をしろ。先方の既成概念を破れ

▪「目標設定」に関する20か条

1. 目標は大きく「人はその掲げる目標までしかのびない」P. ドラッカー
2. 危険のきわめて高い目標を立ててはいけない
目標とは適當の危険の伴うものでなければならない。いいかえれば「目標を達成したときに大きな満足感の得られるもの」でなければならない。
3. 目標は達成の程度が測定できるようなものでなければならない
「一生懸命やる」とか「でっかい仕事をやる」というようなのは目標ではない。
4. 目標は、大目標と小目標、主目標と副目標というように、細分化され項目化されていなければならない。
そして項目間で優先順位が決められていなければならない。
5. 目標はスケジュールである
時系列的に細分化されていなければならない。
6. 目標は個性的であるはずだ 真の基準は自己以外のなにものでもない。（「お前は何がしたいの？」）
7. 適切な目標をたてるためには、自己をよく知らねばならない。そのためにときどき自己の限界をテストしてみる必要がある。
8. 自分の仕事の程度を知るための手段として他人を利用することは有効なことだ
9. 会社の目標と個人の目標とを調和させることに関心をはらわねばならない
10. そのためには当然のことだが現在の会社の目標をよく知らねばならない。同時に現在の自分の任務についてもよく知らねばならない
「個人の目標と経営の目標とを合致させること」これが管理者のもっとも重要な仕事だ。

11. 目標は情勢の変化や目標の達成の程度によって常に修正を加えていかねばならない
12. 目標を決定するにあたっては、手段の選定が同時に行なわれなくてはならない
手段、方法が明確化されていなければ実質的な目標にはならない。
13. 目標達成のためには一つ以上の手段、戦略がある。手段の拡充、戦略の強化なくしては大きな目標は達成されない(手段の拡充についても目標を立てるべきだ。)
14. 人事考課の結果(昇給、賞与、昇”職”)は目標達成の一つの尺度である。その原因、理由について上司によく聞かねばならない
15. 現在の目標の達成の程度についていつも正確に知っていなければならない
16. 仕事に熟達することを目標にすべし。才能にたよるよりは自己の技能や専門的知識、経験を生かしのばすように努力すること
つまり目標の達成が職務遂行能力の向上につながるような目標でなければならない。
17. 予想される問題点を明確化しておくこと
困難なことは何か、障害を解決する方法は？
18. 目標を決める際には、問題を解決するよりは機会を生かすこと、「障害となる問題は何か」ではなく「自分にとって機会はどれほど大きいか」に視点をおくべきだ。
19. 目標を決めたら、なるべくおおぜいの人に公表した方がよい
20. 目標を設定することは、個性を殺すことではなく、これを強化しようとする試みである。自分の強みを生かせるような目標を決めたい

5. マネジャーの条件

- 1. 希望・勇気・愛情

- 未来への希望。「為さざる罪を問う」。高い成果の追求のために人への思いやりを失えば、周囲から敬遠される。

- 2. ネットワークで仕事をする事

- 周囲から信頼されるよいネットワークを構築していけば、一人ではできないこともできるようになる。

- 3. 高い給与水準

- 「吾唯足知」。「知足のものは貧しいといえども富めり」

- 4. 人は仕事を通じて学ぶ

- 人が業績を上げようとする過程で学ぶ喜びが、その人の成長と密接にかかわっている。

- 5. プレイングマネジャー

- 「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、褒めてやらねば、人は動かじ」

マネジャーに贈る十章(2)

- ・ 6. まず周囲に自らを語ること
 - ・ 自分自身の考え方, 人格までもメンバーによく語り, 理解してもらおう。「あの人は何を考えているのかわからない」と思われている人に, 人はついていかない。
 - ・
- ・ 7. 数字に強いこと
 - ・ 今日の数字だけでなく, 明日のより高い数字を読み取る能力も重要である。
 - ・
- ・ 8. 努力の継続
 - ・ どの領域でも, 秀でた業績をあげた人は, すべて練習に練習を重ね続けた人である。
 - ・
- ・ 9. 脅威と思われる事態の中に隠された発展の機会がある
 - ・ 「ピンチを迎えたとき, 人はそれまでの常識から離れて, 現状のピンチを打開しようとする」「人は苦しくなると, とかく立ち止りがちになる。自らを変ずることはつらくて苦しい。だが, 立ち止っていると, 次第に自滅していく」
 - ・
- ・ 10. リクルートは社会とともにある
 - ・ 「教えることを通じて人は学ぶ」というが, 教えるためには本を書くためにも, 学ばなければならない。リクルートは社会のためにある。社会のことを考えず, 自らの利益を追求してはいけぬ。社会への奉仕, 国家への貢献というシチズンシップが大切である。

清水千弘 : Chihiro Shimizu

- 麗澤大学経済学部 教授 (博士・環境学)
- 277-8686 千葉県柏市光ヶ丘2-1-1
- 麗澤大学経済学部研究室B棟309号室
- 電話:04-7173-3439 FAX:04-7173-1100
- E-Mail :cshimizu@reitaku-u.ac.jp

- <http://www.cs.reitaku-u.ac.jp/sm/shimizu/>