



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 111号

経営コンサルタント 栗田 剛志 11.10.10

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2011年10月11日号 no.1611
『市場の見つけ方～継続が商機を生む』」より

【現場に行こう】

伊藤忠商事の社長である岡藤さんは、入社以来、ほぼ営業一筋の生粋の商社マンです。「イヴ・サンローラン」「ジョルジオ・アルマーニ」「トラサルディ」など、海外の著名ブランドとの提携を次々と実現させるなど、繊維部門で大きな実績をあげた方です。

先週、今週と連載された「岡藤正広の経営教室」では、営業を知りつくす方ならではのお話が掲載されています。

営業畑に長いた私は、この社長さんの考え方にいたく同感します。

岡藤さんは、営業をするうえでとても大事なことを二つ、教えてくださいました。

岡藤さんは、営業についてこのように述べています。

「営業とは、会社の儲けを作ってくる仕事にほかならない。現場へ行けと口酸っぱく繰り返すのは、そこに儲け話があるからだ。儲け話はオフィスの机の上にはない。いくらパソコンで情報を集めて、頭の中でねくり回しても、現場を知らない人間に儲け話は取ってこれない」

とにかく、現場へ行けと言っています。ここでいう現場とは、お客様のところですよ。

そこで、商売を成功させるにはどうしたらいいかとの問いに、岡藤さんは、「儲けの秘訣とは、お客様に儲けてもらうこと」だと言っています。

儲けの秘訣は、企画コンセプトや精緻なビジネスモデルではありません。ストーリーとして語ることでできる事業戦略でもありません。

自分が儲けるためには、まずお客様が儲かる仕組みを考えなければいけないのです。例えば商社であれば、メーカーや小売店の間に立ってモノや情報を仲介するのですから、双方のお客様が儲ける仕組みをひねり出すのです。

次に考えなければならないのは、その儲けの仕組みを自分が主導できるかどうかについてです。

伊藤忠の繊維カンパニーは、お客様に合わせてその立ち位置を変えてきました。まずは、海外ブランドと日本国内のアパレルとの仲介で稼いでいたのですが、その後仲介する商社はいらないとと言われて、商社抜きでお客様同士が取引を始めるようになりました。これを受けて、伊藤忠は、ブランド(商標)管理で稼ぐようになります。ブランド側からすれば、国内メーカーと個々の取引をするのは面倒なので、これを商社が取りまとめたのです。

ところが、ブランドが突然撤退したり、ライセンス供与を止めてしまったりする事態が発生しました。これが大きなリスクとなります。そこで、今度は買収によって自分たちでオーナーとなる事業で稼ぎ始めました。今では、このオーナーとなったブランドを中国に展開しようとしています。

このように、お客様の変化に合わせてながら自社が主導権を握れるようなビジネスへと立ち位置を変え続けています。

岡藤さんは、このような変遷を最初から仮説があって実践したのではなく、現場で無我夢中でやってきた結果でしかないと言います。

お客様が儲かる仕組みを考え、その仕組みの主導権を握るには、現場に行くほかないのです。

それでは、現場にいった何をするればいいのでしょうか。

岡藤さんは、お客様の普段の様子を定点観測することが大事だと言っています。

お客様のところに足を運び続けると、「平時は大体こんなものか」という状態が掴めるようになります。すると、お客様の変化にすぐ気がつくことができるようになります。お客様の変化は、商売のシグナルです。商売のきっかけを掴むことができるのです。

その際に重要なのは、継続することです。一度や二度ではなく、頻度を上げて、継続する必要があります。

「やみくもに現場に行っても、得られる成果は少ないように思える。用件もないのにお客様の所へ行って、一体何をすればいいのか」との問いに、岡藤さんは、

「そんなものは、現場に通い続けてから考えればいい。何もしないで悩んでいるのが一番の時間の無駄だ」と一蹴しています。

かつて、私が百貨店担当の営業マンだった頃、担当する一番店には、どんなことがあろうと毎日顔を出していました。その当時、担当していた百貨店は10店舗以上ありました。取引額はそれほど多くない担当先にも、何かあれば行かざるを得ません。時間に制約がある中では、顔を出すだけでも、毎日となるとそれが結構難しいのです。

そこで何が培われたかということ、岡藤社長がいう「現場の変化」が掴めるようになりました。これまでの担当者が気付かなかった商機に気づくことができるようになったのです。

一見自社商品には関連のないように思えた催事に出展し、大きな売上を上げたことや新しい企画にタイミング良く参入することができたりしました。

毎日顔を出すことでしか気がつかないことや掴めないチャンスがあるのです。

以前、ブログで中小企業診断士の試験にも「営業」という科目を加えるべきだということを主張したことがあります。

ビジネスにおいて、モノとお金のやり取りが行われる現場が重要なことはご理解いただけたと思います。その現場を見ずに、適切な意思決定などできるわけがありません。お客様の声を聞かずに、マーケティングを行うことなどできるはずがありません。

現場の最前線である「営業」についてを知らずして、中小・小規模企業のお手伝いができるはずがないと思っているからです。

営業出身の経営者である岡藤さんのお話を聞いて、その思いはますます強くなりました。

とにかく、現場に行きましょう。