

超エンジニアリング時代のトータルマーケティング

芳 賀 玉 樹

激動続く世界状況、止まるところを知らないドル安（円高より複雑化している。）我が国の不況と政治的不安定化等で、企業もリストラやリエンジニアリングをとり入れ、生き残りに懸命となっている。リストラを実施すれば、雇用に好ましくない影響を与え、新卒の学生も未曾有の就職難におちいる。

この様な厳しい環境下でも、なおかつ繁栄し、成長し続けている活力に満ちた元気の良い企業が見られる。その様な企業には、共通の企業努力やアイデア・発想が見られる。

どの様な企業努力が見られるかというと、「トータルマーケティング」「開発」「人材の積極的採用と才能開発」そしてこの三つのベクトルの背景にある「企業目標の設定と達成方法」である。そこで、この項では、「トータルマーケティング」「開発」「企業目標の設定と達成方法としてのトータルマーケティングのノウハウの統合的推進について、とり上げたい。

このトータルマーケティングの背景となっているのは、「楽しい営業を展開しながら営業の業績（売上・収益）を大幅に向上させる」更にその基盤は、この広大無限の宇宙の資源やパワーを活用できる超テクノロジー、超エンジニアリングが確立できるレベルアップである。そこでまず、科学的思考の側面からアプローチしよう。

I 章 目標の設定および達成と営業の成功に役立つ管理技術

〈この章の狙い〉

- (1) 企業の目標達成および組織の目標達成
- (2) 自己の人生の目標の確立・確認
- (3) 自己の夢と願望の実現
- (4) 営業で使えるノウハウの基盤整備

1. 販売成功のための目標達成システム

販売面では、従来より、科学的な思考や、手順をふんだアプローチは必ずしも重視されていなかった。しかしながら現今の様な厳しい環境下において、リエンジニアリングなどの新しい効果的なツールや考え方が積極的に導入され多方面で成果を上げている状況を見れば、販売面（販売は開発と関係が深いし、プロフィットセンターとして、経営の核心をなしている）でも、科学的なアプローチが重要になり、また科学的アプローチにより大きな成果を生む宝の山としても期待できる。

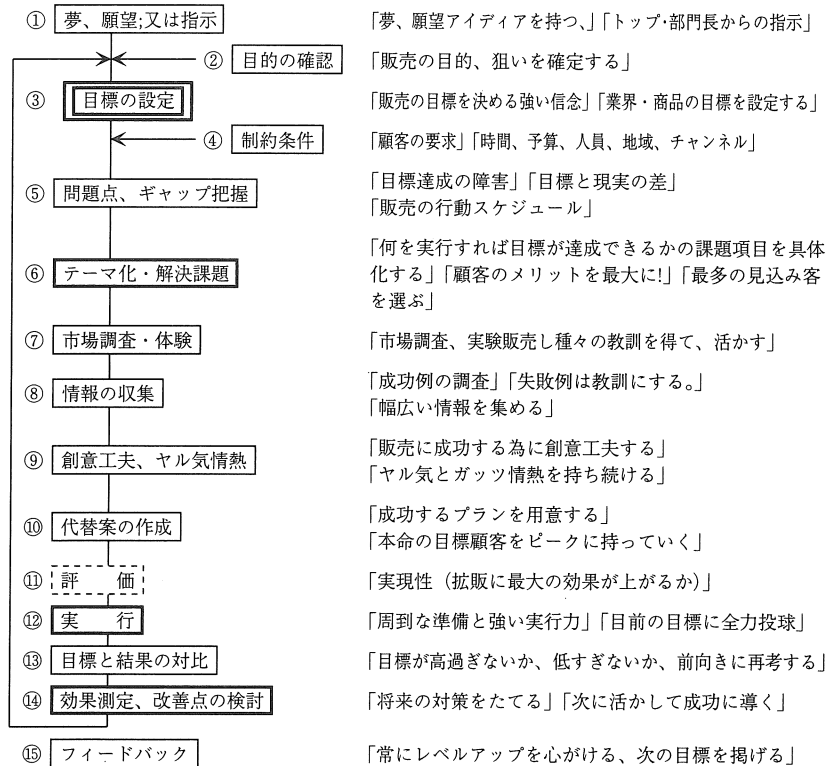
そこで、販売面での科学的アプローチの第一歩として、販売成功のための目標達成システムをとり上げる。この図の説明により、企業および、組織の目標の設定と目標達成のルールが確立され、経営者をはじめ、営業・開発担当者の身につくことを切望する。

1 章 [図] 販売成功の為の目標達成システム

この手順を活用し販売を成功に導く

販売の目標達成の手順

「説明」



- (1) 販売で大切な事は、会社、組織の目標を達成する為の自己の目標と目標の達成方法の多様性、柔軟性である。特に自己の強固な目標があれば人生は楽しく、販売は成功する。
- (2) 成功するための目標は、対象としての売りたい企業・組織体すなわち『顧客業界』および何を売りたい（勿論顧客が欲しいと望む商品とシステム）という『商品』の目標を持って臨む事である。
- (3) 制約条件の中で最重要事項は、顧客の要求と欲求である。（即ち何を欲しがり望んでいるかというニーズとウォンツである。）

- (4) ギャップ・問題点の把握は、目標と現実の差であり、目標達成にとって乗り越えなければならない障害・カベである。

販売の行動スケジュールは早い段階に考え、目標の設定又はギャップの把握段階までに確定する。

- (5) テーマ化は何をすれば目標が達成できるかであり、これは販売作戦とカベの破り方（いずれも後述）を参照すれば容易に再現できる。
- (6) 市場調査体験は、実際に販売活動のシミュレーション（実験）をしながら市場で種々の体験をする。これは別項の市場の実態調査が役立つ。失敗を恐れず、教訓として次のチャンスに活かせば道はひらけ、新規開拓にも役立つ。
- (7) 情報の収集は、他の人の情報・体験も活用できる。そして、市場の調査や体験的活動が最も良い情報源となる。
- (8) 創意工夫・ヤル気・情熱はどんな場合でも前向きに販売に挑戦する心構えが最後に勝利を制する。
- (9) 代替案の作成は、ただ一つの案を実行するというリスクよりも、複数用意することでチャンスを広げ最高の状態で臨める。
- (10) 実行は用意周到に行い、販売がうまく行ったかどうかの効果測定と、次につながる改善の心がけが販売を成功に導く。
- (11) この販売成功のための目標達成システムの手順をくり返し実行できれば、販売の成果は飛躍的にあげられる。

次に、トータルマーケティングの組織的レベルの推進策の要として、大きな成果が期待できる。流通チャネル設定による拡販としての「流通チャネルと情報ネットワーク」および、トータル販売の仕組みづくりとしての「トータル販売システムの両者を取りあげたい。

Ⅱ章 より多く売る為の営業の仕組み作りと全天候の営業の ノウハウ作り

〈この章の狙い〉

- (1) より多く売り顧客に支持される営業の仕組み作り
- (2) 業績向上の為の営業のノウハウ作りと修得方法
- (3) 画期的営業を展開する

1. 流通チャネル設定による拡販について。

流通チャネルについては、情報ネットワークとの関連において、その関係を把握することによって、最も新しい効果的な方策がたてられる。

☆流通チャネルと情報ネットワーク

(1) わが国の流通チャネルの特徴

- ① 欧米の流通チャネルはシンプルでメーカーと最終顧客（ユーザー）の経路は短い。
- ② 日本の流通チャネルは長くかつ複雑となっている。このために諸外国からは理解しにくい。また独得の商習慣があり（物流と商流が一致しないことが多い。）ますます日本の流通機構がなじみにくいものとなっている。しかしこの独特の流通機構が日本経済の活力の源泉ともなっている時期もあった。
- ③ 卸売の機能が日本の流通機構の特色をよく表している。そして、日本の流通機構の中でも卸売の機能・役割が大きく、大手の卸売業（商社・大手問屋）、中小の卸売業（二次問屋、地方問屋）が共存共栄している。
- ④ 卸売業の主な役割についていえば、「情報ネットワーク」「物流機能」「資金のダムの機能」「人材（小売業又は中小メーカーの開発、販売のコンサルティング的役割を持つ）」「経営支援システム」が五大役割である。「情報ネットワーク」は最も新しいコンセプトであり、商品（ハードとソフトの両面を持つ）、顧客情報（顧客管理よりも、もっとソフトに顧客関係情報システム、そして、流通機構全体の情報を統合（インテグレート）する考え方である。
- ⑤ 企業数の占める割合は、中小卸売業の数が圧倒的に多い。但し事業所数に

- ③ 顧客（ユーザー）研修会をレベル別、業界別に推進して、使えるソフト（経営レベルのアプリケーション）を開発し、活用し、情報をフィードバックする。
- ④ メディアとして在来のメディア、特に、会報、ニュースとして編集し、取引先にも参加し活用して頂く。
- ⑤ 顧客体系化を行う。その要は、オピニオンリーダー的顧客（我が社のファンで他の客に影響力のある顧客）の情報を体系化し、顧客関係情報システムのソースデータとする。
- ⑥ 商品開発を企画する時、顧客特にオピニオンリーダーのニーズを的確に把握できるように、顧客との関係を蜜にしておく。（顧客の真のニーズが聞けるキーマンをしっかりつかみ、keyとなる情報を整理しておく。）
- ⑦ 異業種交流や同業界との交流は、有効情報は得られるが、特に新しいヒントや新しいコンセプトは異業種の企業や団体・組合の方がより新鮮なものが得られる。
- ⑧ 産官学（産業界・官界・学界）共同のミーティングの機会（チャンス）を作り、各界の情報を巾広く入手し、かつフィードバックする。

以上情報ネットワークに関する8つの努力によって、拡販と流通の仕組みづくり特に将来に対応する基盤が確立されるのである。

☆トータル販売システム

企業・法人組織体の収益向上（利益の創造）の重要な基盤として、販売の仕組み創りがある。この販売の仕組み創りの要となるのが、トータル販売システムである。

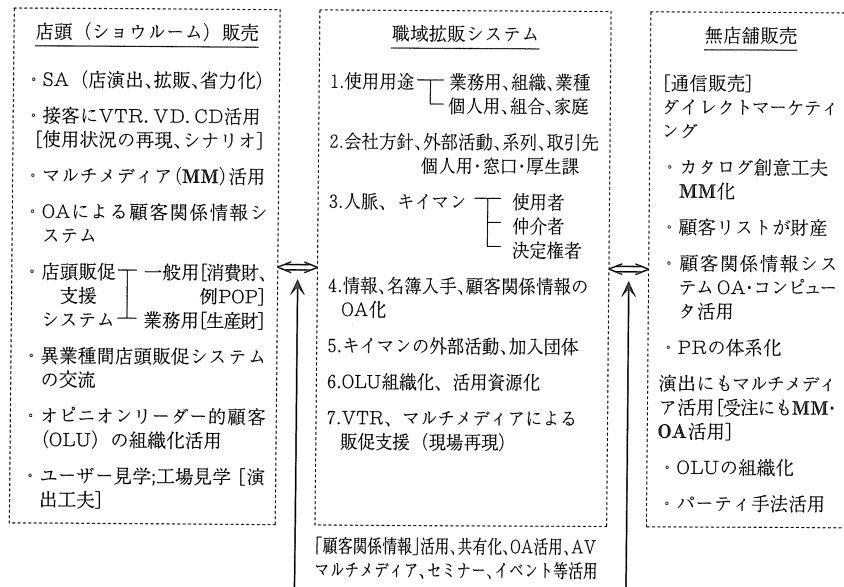
このトータル販売システムを構築し実行・推進することにより企業は大いに成長し、売上も大巾に伸ばすことができる。

このトータル販売システムはまた、流通機構にも大きな影響を与え、内需拡大にも貢献し、ひいては、円高にも歯止めをかけることができる企業・法人レベルの有効策となろう。

このトータル販売システムの「体系図」を図示する。このシステムは、三本

柱から成り立つものである。

トータル販売システム [体系図]



☆トータル販売システム三本柱のポイント

(1) 店頭販売

- 1) 集客… 見込客をどの様にして集めるか。
- 2) 接客… 来た顧客にどうアプローチするか。
- 3) 販促… どう受注契約・売上に結びつけるか。

(2) 職域販売システム（訪問販売、納品）

- 1) 使用用途別 … 「業務用（ビジネスコース）」
「一般用（パーソナルコース）」
- 2) 人脈… 真の決定権者を見つけ、購入する場合の役割を知る。
- 3) オピニオンリーダー（我が社のファン・支持者）的顧客の体系化と活用による拡販

(3) 無店舗販売〔ダイレクトマーケティング、または通信販売〕

- 1) 見込客の「顧客リスト」の情報をいかに多く確度の高いものを入手でき

るか。

- 2) カタログや説明用の媒体・メディアに工夫が要るが、マルチメディアを活用できる面白さがある。
- 3) パーティ手法などの様に、家庭の主婦や、高令者（これからは有望）の中からイメージの高い人を選び、家庭的なパーティを催して、ソフト的に売る。

この無店舗販売は、今後最も期待できる拡販の仕組みである。欧米では、かなり歴史が永いが、日本では、最近になって、研究され導入され、大きな成果を上げている。ここ数年続いている不況や激動の環境下でも、大いなる成長を遂げている企業には、この無店舗販売を推進している例が多い。そして、この販売方法を推進している企業の中には、5年間で30倍以上の伸びを見せているメーカーも見られる。この販売方法は、マルチメディアや情報機器システムを活用することにより、益々の発展が期待できる最も新しい、拡販の仕組み作りの基盤となり得る販売のエースとなろう。

以上販売の三本柱を、単独の一企業だけで、オールラウンドに実行するのは、コストや人手も多くかかり容易でないので、企業間の提携、共同事業、又は協会・各種団体で、トータル販売システムの研究会を作り、推進すると有効であろう。なお、企業間で提携を行う場合には、参加企業は、自社の強味を活かしながら、夫々のウィークポイントを補強して、トータル販売システムにアプローチしていくと効果的であろう。例えば、店頭販売中心の企業は、職域販売と無店舗販売を強化する。職域（訪問）販売中心の企業なら、店頭販売と無店舗販売のポイント（顧客情報システム）を強化する機会を作れば、販売力は飛躍的に伸長する。

なお、この三本柱に共通の販売促進策として、「セミナー」「展示会」「コンベンション」等のイベントと「顧客関係情報システム」が考えられる。

※トータル販売システムの主なる期待効果は、

- (1) 自社の販売上のウィークポイントが補強され、売上が飛躍的に伸びる。
- (2) 販売の生産性の向上、特に無店舗販売は、人があまりいない。店舗も不

要、そのかわり、情報（見込顧客リスト、販促媒体・メディア）に投資する必要と、思い切った販売の改革が必要である。

- (3) 販売チャネル・流通ネットワークの構築、顧客の開発がスムーズに行える。
- (4) 顧客の本当の購買ニーズ（要求）がスピーディに把握できる。
- (5) お客が、次に、何を、いつ、どの様にして、どこから購入したいかを把握できる。（流通業においても、POS以上の販売の予測が可能になる）
- (6) 商品開発、仕入、品揃えの顧客の欲求情報が的確につかめる。
- (7) 競合に勝つためのスピーディかつ体系的な顧客関係の情報がつかめる。

参 考 文 献

- ・ THE PRACTICE OF MANAGEMENT¹ by Perter F. Draker
- ・ Ansoff, H. I., Corporate Strategy, Mc Graw-Hill, 1965（広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969年）
- ・ 大前研一『ストラテジック・マインド』プレジデント社、1984年。
- ・ 森田道也「企業戦略論」1991年、株式会社新世社新経営学ライブラリー 6
- ・ 藤芳誠一「経営基本管理」昭和54年、株式会社泉文堂
- ・ 鈴木安昭、芳賀玉樹「経営高度化のための指導啓蒙報告書」平成3年3月、社団法人日本機械連合会
- ・ 伊藤陽三編著「現代商学総論」経林書房
- ・ 伊藤陽三編著「実践経営組織論」経林書房