

## 伝統的“営業感覚”を見直す時？ アピール・ポイント変更への挑戦！

利益の源は“顧客の理解”にあるのだから...

### 本レポートの内容

- |                            |       |    |
|----------------------------|-------|----|
| 【1】値上げしたら売れない～それは昔の発想では？   | ..... | 1頁 |
| 【2】しばしば“商品の良さ”が軽視されてしまう！   | ..... | 2頁 |
| 【3】“商品の良さ”を説明するのは難しいから...？ | ..... | 3頁 |
| 【4】顧客に“良さ”を理解させるアピールが急務    | ..... | 4頁 |
| 【5】工夫の重要性と工夫をする“余裕”の必要性    | ..... | 5頁 |



2007年には“プレミアム（高品質・割高）商品”が流行し、“安くなければ売れない”という伝統的営業感覚に“風穴”があいた。

もちろん、この“風穴”効果を自社に呼び込むためには特別の“工夫”が不可欠だ。そこで、その工夫の“起点”にたどり着いた、ある営業部長の“発想転換”経緯を追いかける...



### 【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所	(株)創コンサルティング
<b>【本 部】</b> 〒104-0061	<b>【会計工場】</b> 〒510-0071
東京都中央区銀座6-13-16	三重県四日市市西浦2-4-17
銀座ウオールビル12階	(エスタービル3F)
TEL: 03-3547-6049	TEL: 059-352-0855
e-mail: itoh@cpa-itoh.com	URL: http://www.cpa-itoh.com

このレポートは経営者および経営幹部の皆様のために作成されています！

## 【1】値上げしたら売れない～それは昔の発想では？

### 1）小麦価格が高騰！

オーストラリアやアルゼンチンの干ばつ、あるいはインドや中国での需要拡大などの影響で、今（2008年2月現在）小麦の輸入価格は高騰を続けているそうです。

もちろん小麦はいったん政府が買い取り、その後政府から製粉会社に売り渡される形になるため、市場変動がすぐに価格に反映されることはありません。ところが、その政府売り渡し価格が

**2008年4月に30%も値上がりする**

ことになりました。

すでに政府の売り渡し価格は2007年4月に1.3%、同年10月に10%上昇しており、そのある種異常な高騰ぶりがテレビのニュースでとり上げられているほどなのです。

### 2）“値上げ”したら売れない？

しかし、そのニュースを見ながら、何かある種の“窮屈な印象”を持たれた方も少なくないのではないのでしょうか。ニュースでは大手食品量販店の売り場責任者の、

**『値上げをしたら売れない、だから頭を抱えている。』**

**『そこで、メーカーには最大限の努力を要請している』**

というコメントがとり上げられたからです。

たとえば、東京都内のタクシー料金は、2007年12月に、初乗りが660円から710円に上昇しました。約7.6%の値上げです。ところが、2008年になっても、それが騒動に発展している様子はなく、『あまり影響を感じない』とする運転手も多いのです。

パンやうどんなどの小麦製品は、本当に値上げすると“売れない”のでしょうか。

### 3）何となく感じる“重い壁”

もちろん消費者にとって、商品価格は安いに越したことはありませんが、大手量販店の、

**何が何でも安くなければ売れない**

とさえ聞こえてしまう感覚には、どこか“重い壁”のようなものを感じてしまうのです。

そしてその“重さ”の正体は、必ずしも“現代”的とばかりは言えない“伝統的な営業感覚”なのではないのでしょうか。



## 【2】しばしば“商品の良さ”が軽視されてしまう！

### 1) “相場”が先に決まる？

特に“大量”に商品を扱う業者は、“価格”を発想の原点に置きます。“安くなければ売れない”と考えるわけです。しかし、デフレ真っ只中の頃でさえ、こんなことがあったそうです。

それは、通信機器を販売する会社の営業部長（Aさん）が、自宅マンションを売ることに決めた時です。住み始めてまだ3年でしたが、庭が持てる郊外の一戸建てに引っ越したくなったからです。そこで、さっそく近所の不動産屋を訪ねました。

すると不動産屋では、新築時の買値の8割弱を提示され、

**『今の相場で行けば、妥当な提示価格はこの程度です。ここから、状況次第で買い手の値下げ要求に応じて行きます』**

と言われたのです。

### 2) 説得相手は“売り手”

『なぜ最初からそんなに弱気なのか』とAさんが問うと、『いやあ厳しい状況ですから...』と不動産担当者は言います。そして、

**この間、賃貸に住んだとしても同じくらいの家賃負担があった**だろうと、売り手であるAさんを“説得”にかかるのです。

しかし結果として、Aさんのマンションは**8割以上の価格**で売れました。それは広告で、あえて強気の値で注意を引くとともに、日当たりや眺望などのメリットを徹底してアピールしたからです。しかも、その広告の文言は不動産屋の担当者ではなく、居住者である**Aさん自身が作った**のです。営業部長であるAさんは、不動産屋に2日とあけず電話をし、興味を持った客に、

**この物件はこれ以上一步も安くならない**

と主張するよう依頼することも忘れませんでした。

### 3) Aさん自身が営業姿勢を反省？

『最初に不動産担当者が作った販売広告は**売り手に不利**だった』とAさんは当時を振り返ります。たとえばリビングとキッチンを合わせて表示している物件の横で、リビングのみの広さを表示していたり、上階の眺望に触れていなかったりしたからです。

『結局、**物件の良さをよく知らないから、価格でしか勝負できない**のだろう』とAさんは言いながら、それがご自身の“営業姿勢”への重大な反省につながった話をしてくれたのです。



## 【3】“商品の良さ”を説明するのは難しいから...？

### 1) 営業現場の事情～“安い”には説明が要らない！

ただ、Aさんは営業部長ですから、営業部門の事情も分かると言われます。それは、顧客が商品やサービスに興味を示さなければ“購入”には決して至りませんが、興味をきっかけ作りは、

**“お安いですよ！”**

と言うのが最も効果的だからだそうです。

品質の良さや価値を伝えるには“説明”が必要ですが、“安い”という主張には面倒な言葉は不要です。そのため、営業効率を上げようと思えば思うほど、安値志向になるし、そうでなくても、

**期間限定でお安くします！**

というキャンペーン型営業に傾きやすいと言うわけです。

### 2) “安い”神話に挑戦した“プレミアム商品”

しかし“自分のマンション”を売ってみて、営業の理屈だけで走ってはいけないと、Aさんは感じたそうです。そして、

**『2007年にビールや食品を中心に“プレミアム商品”と称して、割高だけど高品質な商品がヒットしたように、品質や価値がお客様に理解されれば売れるという商売の基本をもう一度考え直してみるよい機会だった』**

と言われるのです。

もしそうだとすると、“顧客の理解”はどのように深めて行けばよいのでしょうか。その問題にも、Aさんが答えてくれました。

### 3) 顧客に“理解”を求めるには？

顧客の理解を深める方法には様々あるでしょうが、“料金競争が激しい”通信機器業界のようなケースでは、

**お客様が積極的に参画する場を作る**

ことが最も重要なのだそうです。

たとえば『もっと電話代を安くできますよ』というテレ・マーケティングをするよりも、

**電話会社は儲け過ぎていると思いませんか？**

と問いかけて**意見交換**を始めた方が反応が良いということです。

そして『ここまで安くできますよ』という話まで持ち込むことができたなら、契約に至りやすいと言うわけです。ただ“参画”をもう少し分かりやすくするために他の事例も見ておきましょう。



## 【4】顧客に“良さ”を理解させるアピールが急務

### 1) イラスト製作のB社では...

たとえば、名刺用などに似顔絵を描くイラスト製作販売のB社では、イラストをいかがですかと言う前に、

**どの顔が好きですか**

と、インターネットや広告で問うそうです。

その顔は同じ人を、シャープ、かわいい、優しい、まじめの4パターンで描いており、『お好みのパターンであなたの似顔絵を仕上げます』と続くわけです。

顧客はまず、どの顔を選ぶかという“**選択**”に**参画**できるため、絵によって印象が変わる状況や、イラストの表情効果などを実感し、そのため割高でも売れるわけです。しかも複数のパターンで似顔絵を注文する人もいます。

### 2) たとえばパンの価格でも

同じ理屈から言えば、たとえば冒頭の小麦の値上げでも、

**小麦が30%上がったらパンはいくら値上げが必要でしょう？**

というクイズなどもあり得るのかも知れません。

もちろん、クイズでなくとも、パンに占める小麦の材料費を数値で表し、必要価格転嫁額を表明してもよいでしょう。たとえばそれがパン価格の8%値上げを要するとすれば、

**本来8%の値上げが必要ですが企業努力で5%に抑えました**

などという“**価格訴求法**”にも戻れるわけです。

### 3) 価格以外の“情報”が流通していない！

いずれにしても、価格以外の“情報”が、なかなかユーザーに公開されていないのが現状かも知れません。顧客は企業努力や売り手の創意工夫を理解しようにも、

**情報不足でどうしようもない**

ばかりではなく、長年

**価格訴求ばかりに慣れ親しんで他のことを意識できない**

状況に陥っているかも知れないからです。

A部長やB社の社長は、こうした

**行き過ぎた価格訴求が作り出した市場**

が、適正価格を受け付けてくれず、結果として企業が“儲からない要因”を作ってしまったのではないかと指摘されます。



## 【5】工夫の重要性と工夫をする“余裕”の必要性

### 1) 確かに“プレミアム＝割高”が売れた！

2007年のプレミアム商品の流行は、確かにAさんが言うように、  
**顧客に価値が理解された商品は割高でも売れる**  
 ことの実証かも知れませんし、顧客に理解を求めて、  
**健全な利益が出る価格体系をとる**  
 ことは、これからのビジネスの最重要課題の一つになるかも知れません。

しかし、量販店にパンを卸す事業のように、直接消費者に接しないビジネスでは、顧客理解をどう考えればよいのでしょうか。

### 2) 営業担当者を“ファン”にする

それは酒販売店のCさんが、逆に酒のメーカーについて、こんな話をしてくれました。それは、

**大手に限らず地酒や地ビールでも、まず売り手である私たちの“売りやすさ”を考えてくれるところの商品から売る**

ということです。たとえば好感度が高いラベルやPOPなどは言うまでもなく、**それがどんな酒なのかを分かりやすく説明するメーカーの酒は、それだけでも売りやすいのです。**顧客にアピールしやすいからです。つまりここでは、一般消費者の理解ではなく、**販売者の理解が重要になるわけ**です。

その意味では、冒頭の食品量販店の仕入れ先メーカーは、価格以外で量販店の“共感”を促進していなかったのでしょうか。そのため『安くなければ売れない』というコメントしかなかったのかも知れません。

### 3) 工夫する余裕を生み出すための“資金繰り管理”

利益を量販で確保する時代は終わり、プレミアム商品のように、“価値を伝えて適正価格をとる”ことができるかどうか、事業の利益を大きく左右するのが現代の特徴になりつつあります。

そして、そのためには“顧客が話に参加したくなるような話題”を持って興味を刺激し“分かりやすい説明”で商品価値を理解させる必要があるわけです。ただ理屈がどうであれ、実際上は、工夫する“時間的・資金的な余裕”が持てないために売り急ぐという傾向も強いようです。まずは“資金繰り”管理をしっかりと行い、“余裕”を生み出すことが先決かも知れません。 以上

