

第6回講座 **コロナ時代に営業員は不要か？**

「弱者逆転」するための理論と実務の体系が「ランチェスター戦略」である。コロナ禍が続くいま、筆者のもとには、営業のやり方を改革したいとの相談が相次いでいるという。訪問し、商談し、受注してきた営業方法をどうすべきか。営業戦略の指導経験が豊富なランチェスター戦略コンサルタント福永雅文氏が、その問題意識に対する考えを特別講座として解説する。



福永 雅文

ランチェスター戦略コンサルタント
問合せ先：info@sengoku.biz

御用聞き営業は減び、提案営業は栄える

かつて経営学者のドラッカーは「マーケティングの理想は販売を不要にすることである」と言った。いまネット通販は消費財の販売を不要にしつつあり、その勢いは生産財をも飲み込みつつある。そんなときにコロナが襲ってきた。会社員には在宅勤務が奨励され、営業員は訪問を自粛せざるをえなくなった。かくして「営業員不要論」が台頭している。訪問し、商談し、受注してきた営業のやり方はいまのままでは通用しなくなるのでは。いま筆者のもとには、営業の方法、仕組み、組織を改革したいとの相談が相次いでいる。それに対する筆者の考えを述べよう。

「営業員不要論」を検討するにあたり、営業方法を(1)買いたい商品が明確な顧客に対する営業（「御用聞き営業」と呼ぶ）と、(2)買いたい商品が不明確な顧客に対する営業（「提案営業」と呼ぶ）に区分して考える。

御用聞き営業のうち、商品の説明がネット掲載のカタログ情報で理解できる商品（(1)①「売切型商品」と呼ぶ）は、既にネット通販に代替されつつある。使い方の説明が必要な新商品、複雑な商品、カスタマイズが必要な商品（(1)②「説明型商品」

と呼ぶ）は、営業員は必要である。ただし、説明型商品であってもA Iが普及すると代替することが予測されている。

本誌20年5月号で解説したでんかのヤマグチという電器店は利便性を追求し、顧客との強い関係性で他社を圧倒する差別化をしながら説明型商品売っている。こういった御用聞き営業は生き残ると思われるが、多くは淘汰されるだろう。

一方の提案営業は、顧客が欲しいものが不明確なため、A Iが代替しづらい。営業員は必要である。

つまり、御用聞き営業はネット通販に段階的に代替され不要となるが、提案営業は必要とされる。では、提案営業とは何か。どうすれば、できるか。

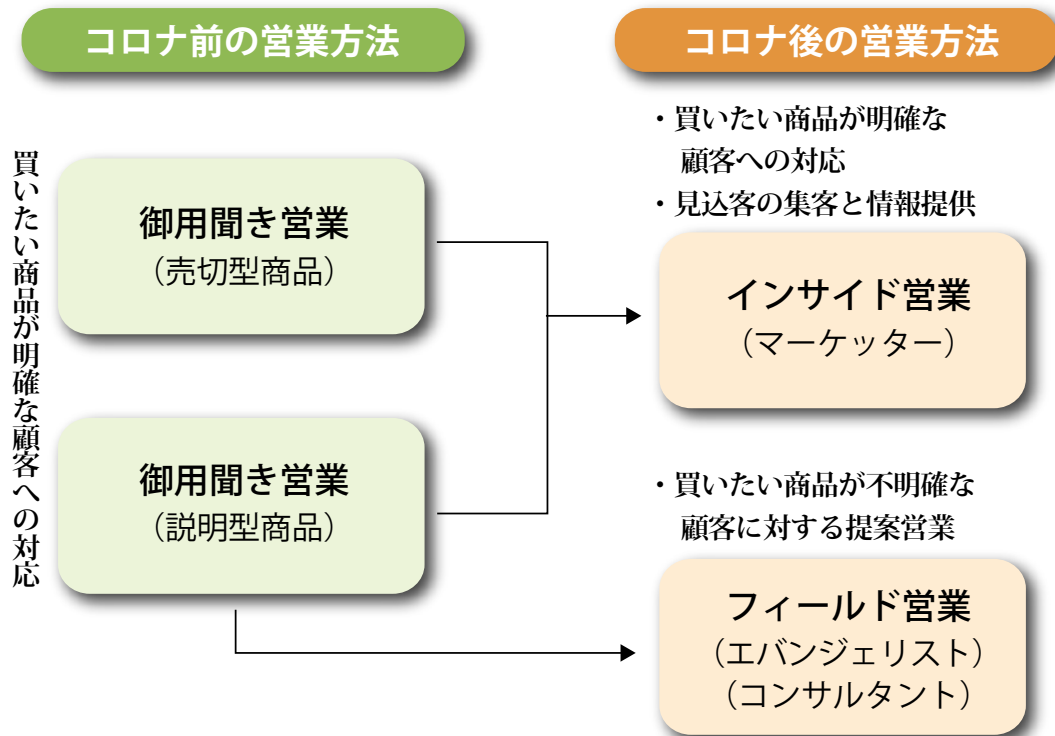
インサイド営業

提案営業の能力は三つに整理できる。①インサイド営業、②エバンジェリスト営業、③コンサルタント営業である。

顧客に訪問し、商談し、受注する外回り営業（フィールド営業という）に対して、インサイド営業は原則として訪問しない営業方法である。集客し、定期的な情報提供（6月号で解説した「顧客プールへの情報提供法」）を行い、買いたい商品が明確となった顧客にネットで通販していくプル型の営



コロナ時代の営業方法



業のことである。御用聞き営業を代替する方法である。

外資系や大企業はマーケティング部門と営業部門の役割分担が明確である。だが、多くの中小企業は集客も営業部門で行っている。異質な業務であり、兼務により中途半端になりがちである。エバンジェリスト&コンサルタント型のフィールド営業と、マーケッター型のインサイド営業は区分すべきである。

インサイド営業部門は、①見込客を集客、②ネット通販の立ち上げ、③顧客プールへの情報提供法（フィールド営業部門との連動）に取り組む。

エバンジェリストとコンサルタント

エバンジェリストの元々の意味はキリスト教の伝道者である。宗教を啓蒙普及する人のことだ。IT企業では自社の技術や製品を普及させていく職種のことをエバンジェリストと呼ぶ。かのス

ティーブ・ジョブズはアップル社の社長であり、最強のエバンジェリストでもあった。

筆者はこれからの営業員は自社ブランドの価値を啓蒙していくエバンジェリストでなければならないと考える。自社と自社商品の理念、思想、歴史、物語を顧客に伝え、共感してもらう能力である。これが弱いと価格競争に巻き込まれる。

コンサルタントとは、買いたい商品が不明確な顧客の潜在的なニーズ（自覚していない課題）を発見し、顧客自身にその重要性・緊急性の自覚を促し、顧客とともに改善策、実現策を実施する営業員である。

顧客の繁栄に貢献する営業員である。自社製品のみならず、顧客とその業界に精通していなければならない。高度な戦略的思考能力や対人関係能力や商談スキルが求められる。

フィールド営業はエバンジェリストとコンサルタントのどちらかではなく、両方の能力がなければ提案営業は成り立たない。