

製造業における 営業の一考察

2016年11月

米山経営相談所

中小企業診断士 米山 憲一

URL : <http://yonecon.jp>

マーケティングとセリングの違い

マーケティングとは？ （アメリカマーケティング協会の定義（2007年））

顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセスである。

セリングとは？ （一般社団法人日本販路コーディネーター協会より）

コミュニケーション(商談・接客・等)を通じて購入を検討している顧客に対してクロージング（買う決断を手助けする）をするという「マーケティング活動の一部にあたる行為」。

マーケティングトレンド

従来、セリングとマーケティングは区別をされていたが、Web販売を主眼とした消費行動モデルの発達により、セリングに関しても、マーケティング的な発想が取り入れられてきている。

売上を安定させるコツ

1) 安定した売上になるような商品（構成・価格）を誰に、どのように売るか？
（従来のマーケティング）



【例】
STPマーケティング

2) いか（計画的に）商品（を）売るか？
（従来のセリング）



【例】
Webマーケティング、
マーケットオートメーション
セールスフォース・オートメーション

例 製造業（生産装置）

＜例 1＞商品が 1 種類で、200M 円/台（納期 10 ヶ月）の場合、
 売上目標: 5 台 = 1,000M 円 → 実績: 4 台 = 800M 円 （対目標値 ▲20%）
 ・納期が 10 カ月のため、期首 2 カ月後以降は、今期売上額が確定

＜例 2＞商品が 3 種類で、下記条件の場合、
 売上目標

200M 円/台（納期 10 ヶ月）× 3 台	
50M 円/台（納期 5 ヶ月）× 4 台	
25M 円/台（納期 3 ヶ月）× 8 台	
1,000M 円	15 台

・ 200M 円商品を 1 台失注しても、他商品でカバーできる可能性有

実績

	2 台
	5 台
	10 台
900M 円	17 台
（対目標値 ▲10%）	

1) 安定した売上になるような計画的商品構成を行うか？
 （従来のマーケティング）

2) いかに計画的に商品売るか？
 （従来のセリング）

あ) リサーチ⇒営業
 い) 新規製品開発力⇒開発
 う) 製造・量産技術⇒製造
 え) 新規購入先発掘⇒購買
 お) 計画的人員確保⇒人事

あ) 無理の無い計画設定・管理⇒営業
 い) 販売ノウハウ⇒営業

営業員に必要なスキル(1)

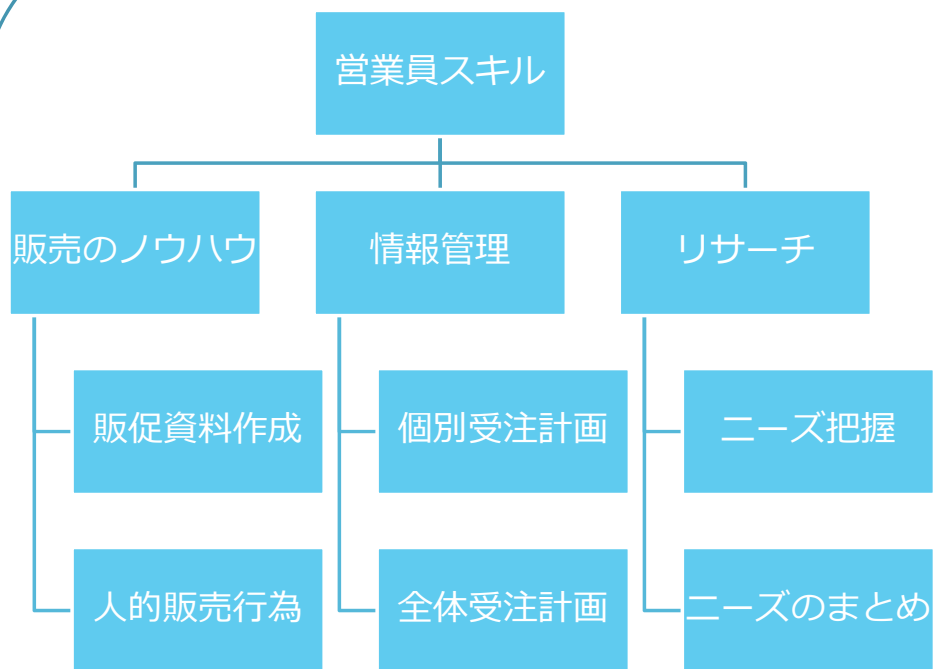
営業員に必要なスキルは、

- ▶ ①マーケティング時のリサーチ
- ▶ ②セリング時の受注計画と実行（P D C A）
- ▶ ③セリング時の販売ノウハウ

と

- ▶ ④営業員としての基本的な心構え・姿勢
に分類される

営業員に必要なスキル(2)



＜営業員のバックボーン＞

- ▶ お客が相談したいときに真っ先に声をかけてもらえるか？
 - ・会社のキャラクター
 - ・個人のキャラクター
 - ・相談員としての役割
- ▶ お客と技術者の橋渡しを行えるか？
 - ・お客は使用のプロだが製造のプロではない。
 - 逆に自社技術者は製造のプロだが使用のプロではない
- ▶ お客にあった対応を行えるか？
- ▶ 購入後の不安を予め取り除けるか？（口コミ代替）
 - ・最後は営業パーソンの責任感

※これら能力を試行錯誤しながら、ノウハウ集として整理しまとめ、全員で共有する

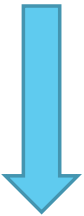
<参考> マーケティングプロセス(STPマーケティング)

マーケティング機会の分析



- ・内部環境分析
(自社の強み、弱み)
- ・外部環境分析
(市場の機会、脅威)

マーケティング戦略の構築



- ・市場細分化
- ・標的市場の選定
- ・ポジショニング

マーケティング・ミックスの立案

- ・実際には4Pからのアプローチで考えはじめ、4Cの観点からブラッシュアップを行う

	好影響	悪影響
内部環境	強み	弱み
外部環境	機会	脅威

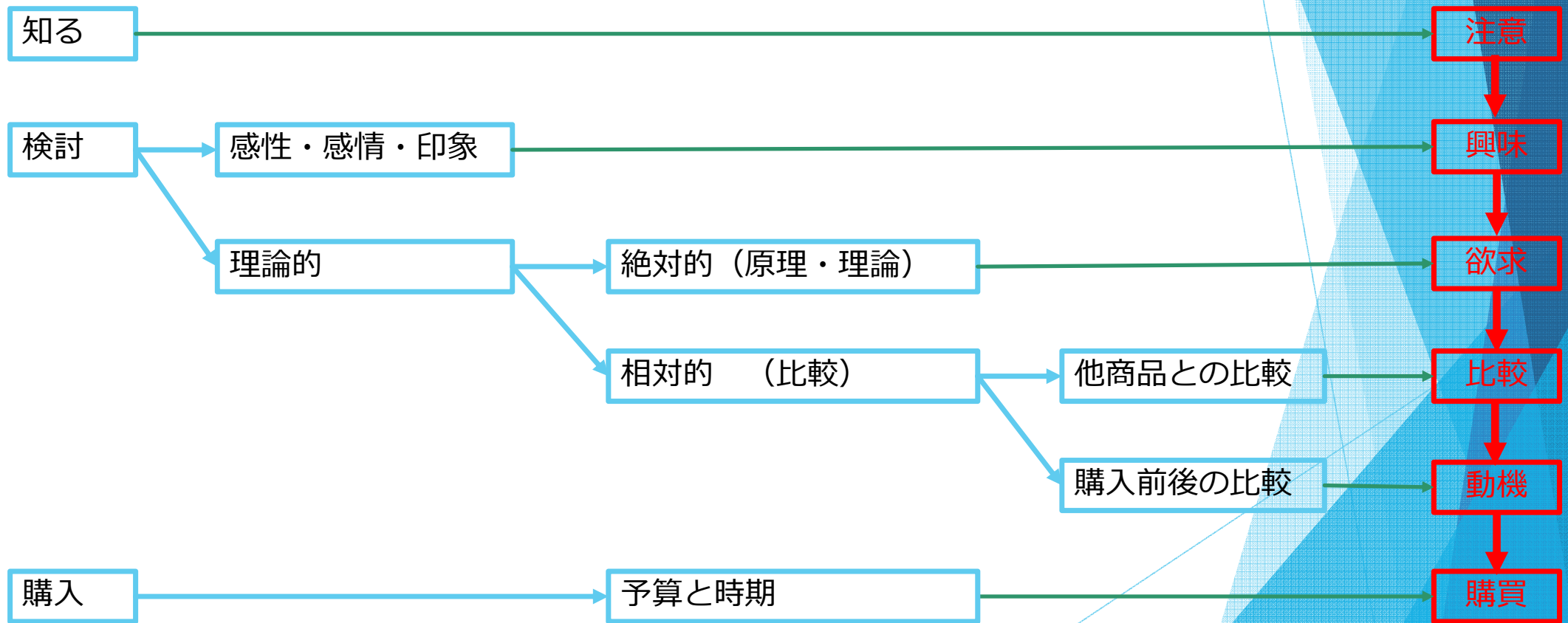
※内部環境、外部環境ともに相対的評価なので、業界・顧客・競合他社をある程度想定する必要がある

※外部環境分析と、市場細分化部分で営業リサーチが必要

	P1	P2	P3	P4
I1				
I2				
I3				
I4				

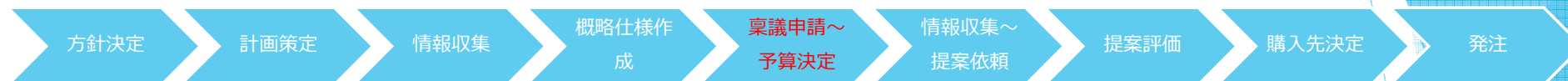
製造者からの視点 (4P)		顧客からの視点(4C)	
Product	何を売るのが	Commodity	商品は魅力的か
Price	どれ位儲かるのか	cost	どれ位払えるか
Place	何処で売るか	Convenience	購入に便利か
Promotion	どう宣伝するか	Communication	納得して買えるか

消費者行動モデル(1)

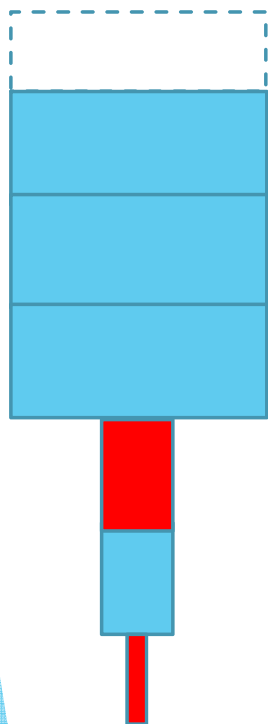


消費者行動モデル(2)

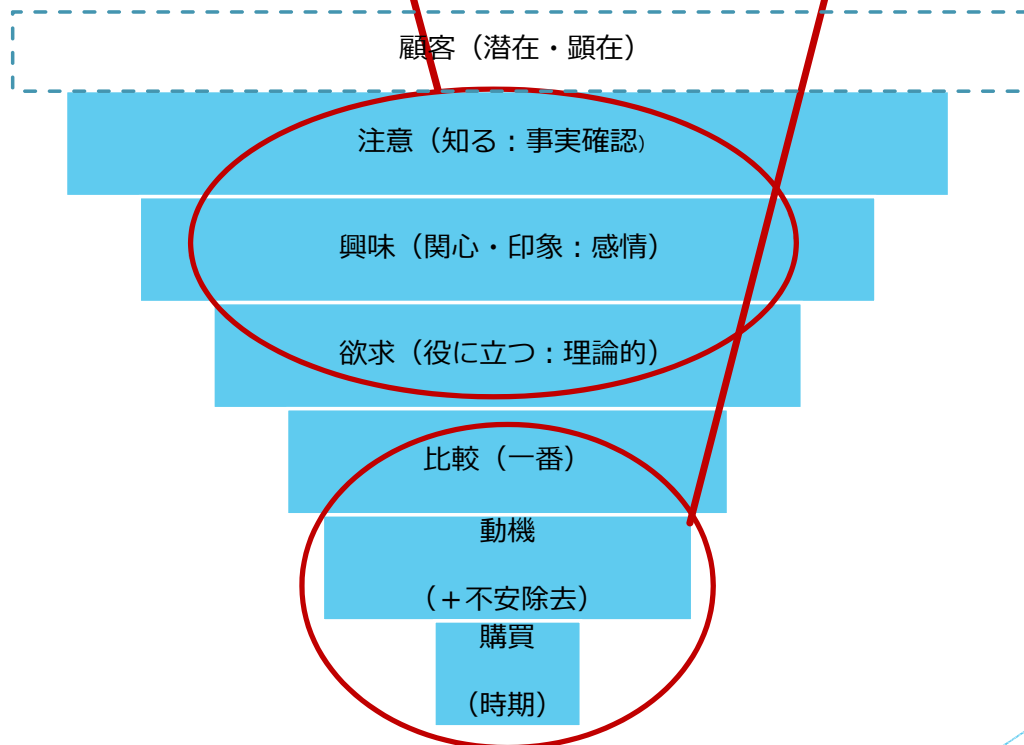
▶ B to B 購買モデル



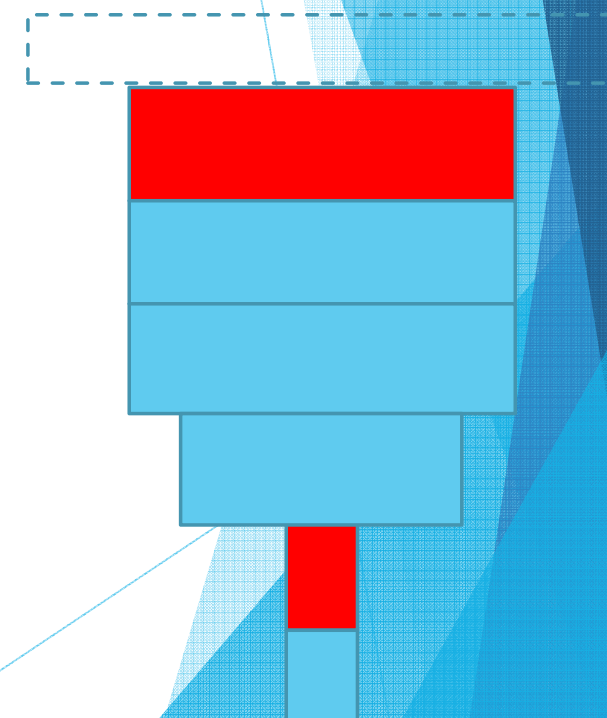
(例) 成熟期電子製品市場



▶ B to B 購買モデル



(例) 工場向け省エネ製品市場



販売ノウハウ

販売商品が違って、顧客がたどる消費行動モデルの各ステップは大きく変わらない。

ただし・・・

どのステップがボトルネックになるかは、その業界市場構造・潜在顧客数・商品特性・新規営業かリピート営業か・・・などによって変わる。

従って・・・

現在販売しようとしている商品は、①消費行動モデルのどのステップがボトルネックになっているかを見極め、②そのステップのクロージング率を高めるために、営業員全員でノウハウを整理する。また、③営業支援ツールは、そのボトルネックにあったツールを使用し、④そのステップにあった表現にする。

営業ノウハウ整理表例

注意	興味	欲求	比較	動機	購買
1)生産・消耗品・検査商品をもつ (情報囲い込み) 2)商品数を増やして接触回数を増やす 3)カタログを小出しにする 4)テレアポとりは午後3時以降に行う 5)テレアポは具体的に話し、人を指名する	1)世間話を多く入れる 2)映像を見せる 3)質問を誘導する 4)打合せ時に話しかける人を選ぶ 5)商品を説明し、感想を聞く 6)仮説をたてておく 7)ストーリーを話す 8)過去の商品の意見を聞く	1)デメリットを予め話す 3)改善前後を話す(ベネフィット) 4)ニーズを探る 5)他業界の話をする 6)強みの理由を話す 7)導入スケジュールを聞く	1) (仮)仕様書を打ち合わせる 2)同一部署に複数のキーマンを持つ 3)他業種の出入り企業を利用する 4)社内データの提供 5)デモ機	1)失敗談とリカバリーを話す 2)納入実績を話す 3)過去の導入事例を提供する 4)デモ機 【5)こまめに資料を作成する】	1)デモ機 2)レンタル 3)オプション
・顧客は商品知らない ・競合は、代替品・もしくは顧客内開発部署の場合が多い			・顧客はある程度商品を知っている ・競合は競合他社の場合が多い		

<参考> 代表的な心理法則 (使いすぎはやめましょう)

	意味	例
①返報性の法則	人は相手が好意的に接してくれると、その好意に報いたいという気持ちになる	サンプル提供、無料相談、情報提供
②ザイオンス効果	人間は何度も目にしたり、耳にしたものに対して好感を抱きやすくなる	訪問回数、メール、メルマガ、情報提供など
③デモンストレーション効果	周囲にいる憧れの人や有名人などが身につけているものを望むような欲望	納入実績
④相対性の法則	「おとり」となる商品を「本命」商品と並べ、本命を選択させる方法	仕様比較（他社・自社）
⑤ザイガニック効果	未完成なものを完成させたい心理	オプション選択、カスタマイズ
⑥アンカリング効果	最初に印象に残った数字やものが、その後の判断に影響を及ぼす	値引き、無料オプション
⑦カクテルパーティ効果	「自分に関係のある話」には人は勝手に意識が向く	キャッチコピー、事前調査、仮説
⑧両面表示	良い面も悪い面も伝えると、人間はその人の事は信用できるのではないかと思うようになる	FAQ、事前説明
⑨マジカルナンバー 7	人間は一般的には7つ以上の事は多すぎて覚えられない	3×3表示

<参考> 販促資料と消費行動モデルの関係

<潜在顧客が多い時>

1. 広告
2. パブリシティ
【雑誌】
3. 展示会
4. MD (チラシ)

<B to C>

1. FAQ
2. 利用者の声
3. 口コミ

顧客（潜在・顕在）

注意（知る：事実確認）

興味（関心・印象：感情）

欲求（役に立つ：理論的）

比較（一番）

動機（+不安除去）

購買（時期）

ホームページ(SEO)

こだわり
・思い

商品価値

利用者の声
(実績・
データ)

<製品説明が難しい時 (カスタマイズ)>

1. 人的販売
2. 仕様書
3. デモ
4. チラシ

<B to B>

1. デモ機（社内データ）
2. コミット（仕様）
3. 実績
4. 信頼

個別受注計画表

- ▶ 2年分の計画を建てる
- ▶ 大まかなスケジュールを作成する
- ▶ 確度をつける
- ▶ 今年度分は「重み付合計（金額×確度）」で計画値を作成する
- ▶ 次年度分は「単純合計」で計画値以上を目標とする
- ▶ 失注報告書は必ず作る。

受注管理表

- ▶ 受注表と売上表を同期させる
(売上時期から受注時期を逆算すると製造作業量が平準化しやすい)
 - ▶ 目標値と実績（予測）値が対比できるようにする
 - ▶ 四半期（半期）の合計が把握できるようにする
 - ▶ できれば、その月の概算営業利益が予測できることが望ましい
- ※製番別原価管理を導入すると損益管理・見積もり精度の向上に役立つ

ニーズとウォンツ

腹がへったと思ったらもう昼だ！！（ニーズ）
昨日はパスタを食べたから、今日は牛丼にしよう。（ウォンツ）

内容		特徴	留意点
ニーズ (Needs)	不足したものを求める漠然とした衝動、隠れた欲求	・ 業界に共通の場合が多く、企業間差が少ない。 ・ 数は少ない	・ 抽象的 ・ 顧客が答えを持っている
ウォンツ (Wants)	不足したものを満たす具体的なもの	・ 企業文化、担当者経歴、国、時代によって変化 ・ ほぼ無数にある	・ 具体的 ・ 当社が答えを提示する

※基本的に顧客はニーズをしゃべらない（しゃべれない？）

- 1) 抽象的なので自覚をしていない ⇒顧客の頭の整理をする（ノイズ・真のニーズに注意）
- 2) 社内の重要な情報なのでうかつにしゃべれない ⇒当社は信頼できる会社
⇒ニーズを解決してくれるかもしれない

ニーズ整理表

ウォンツを提示

意見交換

顧客問題点の推定

ニーズの推定

ウォンツの再提示

ウォンツの修正
(カスタマイズ)

	提案内容	コメント	その理由	共通項目	仮説	対策
A社						
B社						
C社						
D社						

<注意点>

1. 顧客にニーズを聞いても漠然としていて答え難いので、ウォンツを提示してニーズを探る。
2. 各社のコメントから、共通している課題を抽出し、ニーズを推定する。
3. ウォンツ（ニーズの解決策）は、各社の社風・技術動向などを考慮して提案する。
4. 全てのウォンツに答えようとすると効率が悪くなるのでオプションなどを絡める。

営業会議時の留意点

- ▶ 表や文章で連絡できることは打合せを行わない
- ▶ 確度B～C（30%～80%）の進捗状況に集中する
- ▶ ウォンツ情報の整理は必ず行う（月1回程度で可）
- ▶ 失注した商品に関しては次回改善点を発表する
- ▶ 遅くとも翌月の中旬までには月末の損益結果が判るようにしておく