

自社が顧客の武器になれ！ 提案営業を仕組み化する『提案ロジック』 ～岩手県ブランド牛の営業戦略～



東條 裕一

一般社団法人東京都中小企業診断士協会

1. 診断士が行うべき営業力強化に向けた支援とは

中小企業の営業は変化を求められている。黙っていても仕事が来る下請け受注、営業マンのセンスに依存し承継が困難な属人的スタイル、根性論や精神論を現場に押し付ける非効率な営業は通用しなくなった。誰にでも再現できる組織的な営業の仕組みを作ることが中小企業の生き残り条件となる。

必要なのは、「いくらやるために、何をどのようにしてやり切るのか」を仕組みにすることである。「いくらやるため」とは目標の設定である。全社の売上目標を各営業マンに配分し、責任と期待により能動的な営業をさせることだ。「何をやる」とは営業手法の構築である。顧客に近づき受注を勝ち取るための行動の標準化で、診断士が支援すべき最も重要な部分だ。「どのようにしてやり切る」とは営業管理手法の構築である。目標までの進捗確認、成果に向けた行動の質と量の適正化、そのための情報共有だ。

本レポートでは、診断士として一番求められる「何をやる」＝営業手法の構築に焦点を当て、提案の仕組み化に用いる営業ツール『提案ロジック』の有効性について解説する。

2. 「何をやる」営業手法の構築～提案書づくりの標準化～

(1) 提案書づくりを仕組み化する提案ロジックとは

お客様は商品に関心はなく、得られるメリット

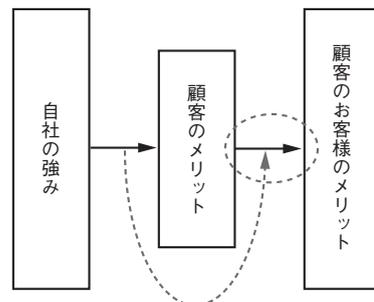
にのみ関心がある。メリット中心の提案書の作成を標準化できれば営業力は高まるはずである。この提案書づくりを体系化し、どの企業でもできるようにするツールが『提案ロジック』*である。提案ロジックの作成は、「自社の強み」→「ターゲット選定と仮説設定」→「顧客と顧客のお客様のメリットの検討」という手順を踏む。この結果をまとめることで提案書を完成させるのである。

(2) 提案ロジックの持つ意味

企業は強みがなければ差別化できず、価格競争に陥るだけである。まずは徹底的に自社の強みを、最低でも50個以上洗い出す。企業が存在しているなら、顧客がいるなら、必ず何らかの強みがあるはずであり、それを絞り出すのである。

抽出された強みを使い、あらかじめ調査した顧客や顧客のお客様の困りごとに対し、解決策やメリットをあらゆる角度から徹底的に検討する。当社の強みを武器として顧客に利用してもらい、そ

図表1 提案営業の考え方の概念図



の先のお客様に喜んでもらえば、喜ばれた顧客は当社を選んでくれるはず、というロジックを作る。顧客が当社を選ぶ理由を作り出すのである。

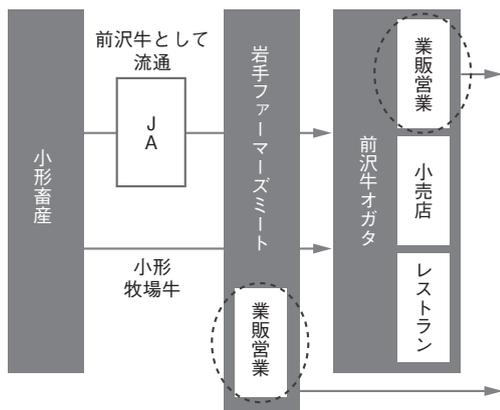
3. 支援先企業 岩手県・オガタグループについて

岩手県奥州市前沢のオガタグループ（以下、オガタG）は、牛を育てる畜産業の「株式会社小形畜産（高橋友子社長）」、牛肉の卸・小売・レストラン業の「有限会社前沢牛オガタ（小形守社長、社員数43名、以下、オガタ社）」、牛の精肉加工、卸売業の「株式会社岩手ファーマーズミート（2014年設立の六次産業化認定企業、小形守社長、社員数10名、以下、IFM）」からなる。

扱う商品は高級黒毛和牛である。JAを通して流通する牛だけが「前沢牛」というブランド名をつけられるが、生産者ごとに出荷枠があり、それ以外は「前沢牛」を名乗れない。オガタGでは、出荷枠以外の牛を「小形牧場牛」という名称で販売しているが、「前沢牛」と名乗るための厳しい基準以上の環境と独自の育成方法で育てた最高級の黒毛和牛である。IFM 設立により精肉加工もトップレベルとなり、育成から販売まで最高水準で一気通貫できることも、同地区・同業社にない特徴である。

一方、長引くデフレ、輸入品と対比した割高感、外食産業の低迷、健康志向による高脂質食品の敬遠、東日本大震災の風評被害等で売上が伸び悩み、小職は2017年4月にオガタ社、IFM の業販部門の営業支援を任された。

図表2 オガタグループのビジネスモデル



4. オガタGの提案ロジックの作成

(1) 自社の強みの列挙

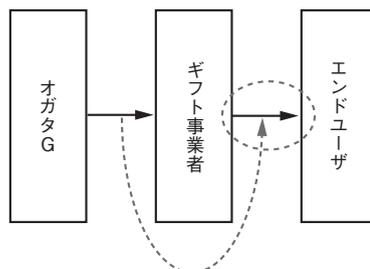
まず、小形牧場牛やオガタGの強みを列挙した。役員や管理職、現場リーダー約10名で付箋を使い、「商品の味」「高品質」「育成環境」「育て方の工夫」「加工体制」「こだわり」「お客様の声を聞く体制」「営業の柔軟な対応力」等のカテゴリーで約50個の強みが抽出された（図表8）。抽出の過程で気づいたのは、参加者全員が商品に高いプライドを持っていることであった。これは小職にとって稀有な経験であり、非常に感銘したことを覚えてい

る。各人の断片的な意見が共有化されると、商品への思いは一段と強化され、「俺たちの牛肉はどこにも負けない」という確信に変わった。それまでは、前沢牛というブランド牛の提供者だったが、これでは地域ブランド牛間の競争となり、前沢牛全体の競争力が高まらなければ売上増は望めない。強み抽出の過程で、小形牧場牛こそが最もブランド価値があるもの、消費者が求めるもの、唯一無二の商品として差別化すれば一番売れるもの、という意識が全員に芽生え、提案ロジックをつくる上で大きな推進力となった。

(2) ターゲット選定と仮説設定

次は、営業の対象を設定することである。数ある候補から市場の大きさ、アプローチ可能性、こだわりをエンドユーザに直接届けられるという強みとの相性等から、ギフト業界を選定した。さらに、ギフト業者の困りごとの仮説、エンドユーザの困りごとの仮説を設定した。ギフト業者がエンドユーザの困りごとを解決できれば、その業者は選ばれることになる。困りごとは、インターネッ

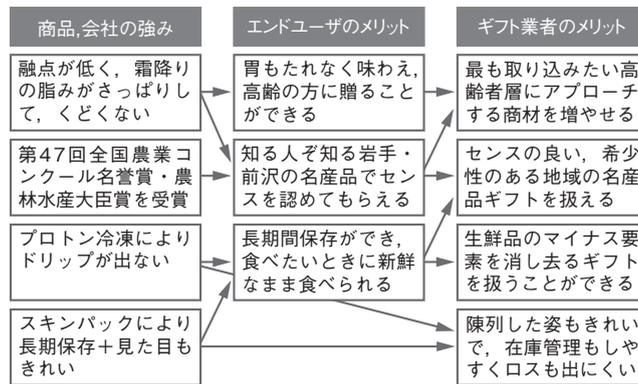
図表3 オガタGのターゲット設定



図表4 ギフト業者、エンドユーザのニーズ

エンドユーザのニーズ（困りごと）		ギフト業者のニーズ（困りごと）
手軽に入手困難な商品を購入したい 時間をかけてじっくり選びたい インターネットで買いたい 一緒に時間を共有できるギフトが欲しい 雑貨と食品の組み合わせギフトが欲しい 想いやこだわりがあるギフトが欲しい 健康によいギフトが欲しい 自分のご褒美のためのギフトが欲しい 家族や身内に贈るものが欲しい 皆で分け合えるものが欲しい（法人） 地域特産、名産、そこでしか買えないもの	知の人ぞ知るものが欲しい 安心安全で贈っても大丈夫なもの 贈って恥ずかしくないある程度豪華なもの 普段買わない、貰ったら嬉しいもの センスが良いと思われるもの 希少価値のあるもの ランキング①グルメギフトカタログ②洋菓子③フルーツ④精肉・ハム⑤和菓子⑥ビール⑦コーヒー・紅茶⑧カタログギフト⑨海産物⑩清涼飲料「2017年度向け『お中元』販促のための白書」（365日の販促研究所）	お客様ニーズを満たす商品を揃えたい 差別化できる商品を扱いたい 販売の効果的な広告宣伝を打ちたい 健康食品、地方特産品、産直品を扱いたい 富裕層を取り込みたい 贈答の習慣がある高齢者層を取り込みたい 中元や歳暮の落ち込みをカジュアルギフトで補いたい

図表5 提案ロジック



トでギフトに関するレポートを探したり、業種別審査事典（金融財政事情研究会）、信用調査会社の業界調査資料等で調べたりした。図表4がその内容である。

(3) 顧客と顧客のお客様のメリットの検討

次に、抽出された強み一つひとつに対し、提供できそうなエンドユーザのメリットとギフト業者のメリットを検討し、付箋で貼り出しながら紐づけていった（図表5）。例えば、小形牧場牛の「融点が低く、霜降りの脂みがさっぱりして、くどくない」という強みは、ギフトを選ぶエンドユーザに「胃もたれなく味わえ、高齢の方に贈ることができる」メリットをもたらし、ギフト業者には「最も取り込みたい高齢者層にアプローチする商材を増やせる」メリットをもたらす。自社の強みをエンドユーザやギフト業者のメリットに結びつけていくのである。完成形が17ページの図表8で

ある。

5. 提案書の完成

提案ロジックをもとに、抽出された強みやメリットをKJ法によりまとめ、提案書を作成した。焦点がぼやけないよう、まとめる過程で強みやメリットに優先順位をつけ、提案するギフト業者の琴線に触れるような要素に絞り込んだ。しかし、この提案書はあくまで仮説のカタマリである。実際に提案し、仮説どおりのこと、そうでないこと、さらに強調すべきこと等を検証しながら、より完成された提案書に仕上げた。受注の決め手は、「牛肉の味や質」は勿論のこと、「希望の大きさにカットでき、価格ラインに柔軟に当てはめられる」「プロトンという冷凍方法で長期間冷凍保存しても風味が落ちず食べられる」「スキンバック包装により鮮度が落ちず見た目もきれいなギフトになる」等ということがわかった。

図表6 実際に活用した提案書の一部



以上を加味し、研ぎ澄ました提案書の一部が図表6である。

6. オガタ社, IFM の業販営業の成果

提案を続ける中で以下のような効果が現れた。
 ①提案ロジック作成に営業マンが関わったことで、提案書が腹落ちし、自信を持って話せるようになった。
 ②エンドユーザやギフト業者のメリットにこだわることで、「売り込み」ではなく「困りごとの解決」に集中でき、ギフト業者と良好な関係を築けた。
 ③提案書作成→営業→提案書修正とPDCAを回すので、営業量が増えるほど営業の質が向上した。
 ④「何をやる」が明確になるため、営業マンが迷い巡る時間的ロスがなくなった。
 業績の成果として、2018年6月までに、81件に提案して39件の採用となり、オガタ社とIFMを合わせた業販部門の売上は数千万円増加、売上高前年対比は10.7%増となった。

図表7 売上高の成果 (2017.05期を100とする)

	売上高 (円)
2017.05期	100.0
2018.05期	110.7

7. まとめ：診断士が活用すべき営業ツール『提案ロジック』

診断士の営業支援は「いくらやるために、何をどのようにしてやり切るのか」に応えることである。数値目標を営業マンに配分し、営業手法を作

り上げ、管理手法を構築する。特に重要なのは営業手法づくりであり、有効なツールが提案ロジックだ。強みを抽出し、顧客の課題を調べて、顧客やその先のお客様のメリットに結びつけていく。当社が、顧客が、その先のお客様に選ばれるための「武器」となるのである。提案ロジックの意義をまとめると、

- ①営業マンが提案書作成プロセスに関与し、当事者意識と自信を持たせることができる。
- ②顧客と顧客のお客様のメリットを明らかにし、当社と顧客のWin-Winの関係にフォーカスするため、営業の質の向上と量の拡大を同時に実現でき、業績も向上する。
- ③提案の質を高めるPDCAの仕組みなので、継続的な改善・成長が期待できる。

業種、規模にかかわらず、成果が上がる提案書づくりの再現性を高め、中小企業の営業のボトムアップ、組織営業力の強化に貢献できると確信している。

※提案ロジックという言葉インターネットで検索すると、某企業の営業手法が出てきますが、小職の提案ロジックとは全く別のものであり、盗用ではありません。なお、小職は2010年7月より同名称を使っており、拙著「3か月で結果が出る18の営業ツール」(税務経理協会, 2013年7月初版)にも掲載されていることを申し添えます。

図表 8 提案ロジック完成版 (抜粋)

	小形牧場牛の強み, 当社の強み	エンドユーザのメリット	ギフト業者のメリット
商品の味	融点が低く、霜降りの脂みがさっぱりしてとどかない 旨み成分が豊富で、赤身肉も旨い 家畜改良技術研究所評価が、「たべごたえ」「ジュシーさ」「味の好み」「味の強さ」「好ましいにおい」「臭みのなさ」「総合評価」で3.8~4.2となっている。(平均3) 第47回全国農業コンクール名産賞・農林水産大臣賞を受賞 平成8年岩手県農業賞最優秀賞、優秀賞受賞	豪華で、美味しい、安心なギフトを贈ることができる 社用で喜んでもらえるギフトを買える 胃もたれなく味わえ、高齢の方に贈ることができる 知る人ぞ知る前沢の名産品により、ギフトのセンスを認めてもらえる 大切な人に失礼なく安心して贈れる 美味しさに納得できる物が贈れる	豪華で、美味しい、安心なギフトを扱える 社用で喜んでもらえるギフトを扱える 最も取り込みたい高齢者層にアプローチする商材を増やせる センスの良い、希少性のある地域の名産品ギフトを扱える 美味しさが見える商品が扱える
高品質	トレースを追い、安全安心な商品を提供 顔が見える育て方、加工の仕方をしている	安心安全なギフトを贈れる つくり手の思いのこもったギフトを贈れる	安心安全な商品を扱える うんちくを語り、顧客とコミュニケーションが生まれる
育成環境	盆地で寒暖の差の激しい、良い牛が育ちやすい環境がある 北上山地から湧くミネラル豊富な水がある 稲作が盛んで良質な稲藁が手に入る	うんちくを語りたくなるギフトを贈れる 地域の利を生かしたギフトを贈れる 東北を応援できる	顧客とコミュニケーションがとれる 地の利を生かした商品を扱える 美味しさが見える商品が扱える 東北を応援する商品を扱える
育て方の工夫	自社牧場で細部まで育成管理ができる 近年では子牛を1か所で生育し、環境を変えずストレスがない 北上山地の水を100メートル掘ってくみ上	うんちくを説明したくなるギフトを贈れる (育て方、育てる人、自然環境、飼料、清潔な牛舎等)	うんちくを語り、顧客とコミュニケーションが生まれる 品質の高さ、信頼性が間違いない商品が扱える

加工体制	工場内をオゾン殺菌している 最新式の加工機械が揃っている X線と金属探知機で全数検査を行う	遠方へのギフトにも対応できる 生鮮品のマイナス要素を消し去る ギフトを贈ることができる	生鮮品のマイナス要素を消し去る ギフトを扱うことができる 在庫管理がしやすい
提供方法	使用しやすいオーダーカット、希望のオプションが提供できる 小分けのセットができ少量から提供 迅速な配送手配ができる スキップバックで長期保存+見た目もきれい	他では取り扱っていない希少部位を贈ることができる 安心安全な商品を贈ることができる 安心してギフトに使える 見た目もきれいな精肉を贈れる	PBギフトを揃えられる 数種類から選べる商品を提供できる 安心安全な商品を提供できる 価格ラインに合った商品を扱える
こだわり	牛に人生をささげている小形守社長がいる 飼育・加工に情熱を注ぐ「牛匠」がいる	うんちくを聞いて余計に美味しく感じるギフトを贈ることができる	うんちくを提供できる
顧客の声	直営レストランで、商品の評判を吸い上げる 営業マンが定期的にお客様に意見を聞く	レシピを教えてもらえる 消費者の声を反映した商品が贈れる	レシピを提供してもらえる 消費者の声を生かした商品が扱える
営業の柔軟な対応力	困った時も迅速・親身に相談にのる 提案書や画像の提供が素早くできる 規格書も整備され迅速に提出できる 土日、祭日でも気軽に連絡がとれる イベント等のサポートができる		突発的な需要でも対応できる 金額、季節によるセットアップを頼める 商品知識を持つ人が説明してくれる 規格書の手間が省ける イベントの手間が省け、人手も助かる