

7つの矛と盾

HOKOTATE

4 矛盾を乗り越え絶対に業績が上がる 「新規開拓も既存客深耕も両方必要に決まっている」

新規開拓を嫌がるようになった
ルート営業はジリ貧

既存客深耕を面倒臭がる
新規営業は行き詰まる

前回の「短期か長期か」と似たような矛盾に、「新規開拓か既存客深耕か」という「矛か盾か」の議論があります。「新規を開拓せよ」と言うと、「既存客のフォローに手が回らなくなる」と言い訳し、「既存客を大事にせよ」と言うと、「新規開拓の工数が足りなくなる」と言い訳するという、よくあるパターン。あなたの会社でもよくあるのではないですか。

この議論もまた「矛か盾か」ではなく「矛も盾も」両方必要に決まっているのです。両方やると決めてから、限られた時間をどう割り振るか、どういっパランスが自社にとって最適かを考えれば良いのです。

まず、既存客中心のルート営業会社から考えてみましょう。既存客が一定以上いて、そこをクルクルとルート営業しているだけで、それなりの売上が上がっている会社は、相応の業績があり、商品力もある、恵まれた会社です。営業マンはそこに安住し、ルート営業の御用聞きが当たり前になってしまっていることが多いですね。それでもマーケットが拡大していた時には良かったのですが、人口減少、マーケット縮小時代となつた以上、新規に当らないとジリ貧になる運命にあります。既存客だけでは売上が伸びませんから、新規開拓をするしかない。既存客に対しても、新商材を新規提案しないと売上は伸びない。御用聞きに甘んじて、新規開拓を嫌がってきたから、イザ、新規に当ろうとしても思うようにいかない。恵まれ、甘やかされてきたツケを今になって払わされることになっているのです。

営業改革 7つの矛盾

- ① 「効果」か「効率」か
（「質」か「量」か）
- ② 「短期」か「長期」か
（「即戦力」か「育成」か）
- ③ 「新規」か「既存」か
- ④ 「訪問」か「非訪問」か
- ⑤ 「アナログ」か「デジタル」か
- ⑥ 「人間力」か「仕組み」か
- ⑦ 「外発的動機付け」か
「内発的動機付け」か

逆に、新規開拓の比重が高い会社では、新規開拓が当たり前だから、営業力を強化し、どんどん新規開拓しようとしています。しかし、どれだけ営業力があっても、マーケットが縮小すれば、狙う獲物が減るわけで、従来と同じようには新規開拓できなくなり、とすれば、一度売った客に、二度、三度と買ってもらう既存客深耕にも取り組まざるを得ません。しかし、新規開拓が得意な人は、無理なオナーバートークをしていて既存客フォローを苦手としていたり、大きな売上（それに伴うコミッション）が狙えない付随商品などの追加受注を面倒臭がる人が多いですね。売ることがあるだけに、ガンガン回るけれども、売れる先には限りがありますから、必ず行き詰まることになります。それでも売り切るく隊を持つ会社は、一度売った客に、必要もないのに、二度三度と売りつけて社会問題を起すことすらあります。

人口減少、マーケットの伸び悩みによって、既存ルート型の御用聞きも、新規開拓バリバリ営業も、その矛盾を露呈した格好です。やはり、「矛も盾も」両方やらないとイケないのです。

成り行き任せ、個人任せでは
うまくいかない

新規か既存かの矛盾は、営業担当者個人任せでは、なかなか解決できません。時間配分を決め、計画を事前に決めて動くか、分業体制にして組織全体で「矛も盾も」を実現するかを考えましょう。その際に大切なこと

は、新規客にせよ、既存客にせよ、その判断基準、購買の意思決定のものさしを知る努力をすること。目先の商品売り込み、売上を作ろうとするだけでは最適なバランスを維持できません。時間が限られていることもまた事実ですから、時間配分のバランスを考え（仮説）、動いてみて相手の反応や判断基準を見ながら（検証）、より良いバランスを模索し続ける姿勢が必要になります。
(次号につづく)



株式会社
NIコンサルティング
代表取締役
中小企業診断士
長尾 一洋

「ながおかずひろ」一九九二年に株式会社NIコンサルティングを設立し、ITを活用した営業力強化、経営改革に取り組み。自社開発の経営支援ツール「可視化経営システム」はすでに四〇〇〇社を超える企業に導入された。孫子を企業経営に実践応用する孫子兵法家として、孫子流コンサルティングも手がける。「主要著書」営業マンは目の先の注文を捨てなさい！「営業の見える化」「営業の強化書」「仕事の見える化」「社員に見える化」「リーダーは誰だ？」「営業のゲーム化」などがある。

