

しましたが、もう何を言われてもペコペコ頭を下げる生活をする必要はありません。月末の支払を考えて胃が痛くなることも無くなるのです。

その体験、出来るだけ多くの人にして欲しいと思います。
え、不況？そんなものに苦しむのは政府と銀行だけにしてもらいましょよ。

■(7つの鉄則・その1)

『下請け』や『代理店』をしないこと

↳ 総投資額十百万円で出来る全国から注文が来るオリジナル自社商品の作り方

今まで中小企業が苦労した最大の理由、それは『下請け』と『代理店』をせざるを得なかつたからです。

なぜでしょう？もちろん下請けをしても代理店をしても必死で働けばそれな

りの生活をする事は出来ます。でも鵜飼いの鵜みたいなもので美味しいところはもろ元請けや販売元に持っていけません。

つまり会社のポジションが下請や代理店なら一生死ぬまで貧乏から抜け出す事が出来ません。 今まではそれなりに儲ける事が出来ましたが、これからの世の中は、ますます下請と代理店には辛い世の中になります。

原因は『情報化の進展』です。様々な情報が溢れる中、下請をやっていると値段は叩かれるばかり。昔から材料費がいくら、加工賃がいくらと言うふうの下請はギリギリまで叩かれました。最近ではインターネット上で仕事の情報が飛び交っている中、単価は低くなる一方です。でも元請け企業や親会社は、それを右から左に流すだけでぼろ儲けしている所も少なくは無いのです。

違いは『販路を持っているかどうか』の違いだけです。

また卸売業や小売業の方も人の商品ばかり扱っていては値段の叩き合いになって下がっていく一方です。業界にもよりますが、例えば消費財の場合、卸売業の仕入原価は40%とか場合によっては50%近くするケースが一般的です。これを小売店に60%とか70%で卸すわけですが、小売店もマージンが減っている中で卸売業者に対する圧力は日増しに強くなる一方。

特に『売れ筋商品』になればなるほど、メーカーは強気です。そして小売価格は必要以上に下がっていくのが昨今の現状なので、流通マージンは減る一方なのです。

しかも代理店の場合、例えば新規で売り込みに行くとカタログを受け取った相手は、商談後インターネットで同じ物がもっと安く買えないか調べて、1円でも安ければそちらから買う、あるいは販売元に直接電話を掛けて交渉するなんて当たり前の話です。

このようなジレンマから抜け出す方法とは？

それは『自社商品』を持つ以外に方法はありません。

でも自社商品なんてそう簡単にもてるはずがない。ほとんどの会社はそう思っていない。万が一、自社ブランドの商品を作ったところで無名の会社の商品なんて売れるはずがない。そう思う人がほとんどだと思います。

ところが、自社商品を作り出すのも、それを売るのも決して難しくはないのです。しかも私の体験では他社の商品を売るよりも間違いなく儲かります。

一つの事例をあげましょう。私は『節水バルブ』という水道料金を減らしながらも違和感を感じないというアイデア省エネ商品を扱っています。

この商品、私が扱い出す前に2年ほど眠っていた商品でした。これを発明者に頼んで販売権を譲り受けたのです。2年ほど営業をしていなかったということで、権利金などはありませんでした。売れる個数に応じて開発者にマージンを取ってもらうと言う成功報酬型の契約です。

これ売る時にまず私がやった事はカラーのチラシを作る事でした。版代を入れて1

回目に一千枚ほど印刷したのですが、掛かった経費は10万円ほどでした。カラーのチラシを印刷所で作る。これだけで今までパツとしなかった商品が急に輝きだしたというのは良くあることです。この商品もチラシを作っただけで急速に輝き出しました。

この商品を全国に広めようと雑誌に小さな広告を出しました。当時お金が無かったのでベンチャー向け雑誌の無料広告の枠にタバコの箱の半分くらいの大きさの小さな広告しか出せませんでした。

こんな広告を数回出しただけなのですが、これだけで全国から問合せが来ました。そして半年で六十八社と代理店契約を結んだのです。これがどこかの代理店をしていたのなら短期間でこれだけの商売は作れなかったでしょう。

もちろん代理店になって、これで何百万円も儲けているところはあります。でもそのためには毎日百件くらいに電話しなきゃなりません。

私はただ机の前に座っているだけです。そして問い合わせがあれば資料を送る、それだけです。それで毎日百件に電話をするのと同じくらい儲かるのです。

では、どうやって商品を探すかですが、異業種交流会や業界団体の会合で聞いてみると必ずどこかに「開発したけどお蔵入り」になっている商品があるはずです。売れなかった理由は商品そのものに欠陥がある場合はダメなのはもちろんですが、単純に「販路が無かった」というだけで売る努力をしていない物がかかりあります。

ビジネス雑誌で「売れそうな商品」を探し回るより、お蔵入り商品を探した方が良いでしょう。製造業で下請けをやっているところは業界仲間で開発したけどお蔵入りになった商品がきつとあるはずです。それを自社で作って売れば良いのです。

こういう話を持ちかけた時、必ず言われます。例えば「これはね、ホームセンターのバイヤーさんを紹介してもらって会ったのだけど、高いからダメだと言われたんだ。きつと無理だよ」という感じのことを言われます。でもそういう会社はせいぜい数件しか営業に行かずに結論を出している場合が多いので、あまり気にする必要はありません。

何百件の問合せをドバツと集めれば結論は変わってきます。是非一度チャレンジして

見て下さい。

■(7)の鉄則・その2 値段を安くしないこと

安売りは麻薬みたいな物です。一時的に売上は伸びますが、やがて破綻への道を歩みます。理由は簡単です。誰でも簡単にまねが出来ることだからです。

反対に京都の老舗が何百年も続いている秘訣は『高く売っている』からです。1個100円の饅頭と、1個1千円もする饅頭のそれぞれの製造原価はそんなに変わりません。100円のを1千個売ると、1千円のを100個売るのは、後者のほうが断然楽です。

特に中小企業が安売りをした場合、絶対に長続きしません。安売りをすれば粗利益率が下がり資金繰りが急速に悪化するのです。ですからいつも「激安」の看板を上げている

ところは会社のサイクル自体が非常に早いです。安く売らなければ誰でも出来るので新規参入が後を絶ちません。そしてどんどん潰れていきます。

こういう言い方をすると「でも安くしなきゃ売れないじゃないか」と怒る方が多いでしょう。そりゃ、同業他社と同じモノを売った場合は1円でも安いところから買います。そんなことは当たり前です。

ではどうすれば高く売れるか？

方法は3つあります。

一つは**独自のオリジナル商品**を売ること。商品が全く同じだと1円でも安い方が良いに決まっています。でも独自商品だと少々値段が高くて「モノが違いますよ。直ぐに壊れても良いのなら安い他社製品を買うべきですけど永く使うならこっちの方がお得ですけどね」など、切り口はいくらでもあるのです。

もう一つが高く売るための演出をすること。長続きしている会社は高く売るための演出や仕掛けがとて上手です。一番良い例が京都の老舗です。何百年続いている会社は高く売る演出をすることで高い粗利益率を確保しています。最近では京都の老舗でも潰れるところが増えていきます。でもそういうところはバブルの時に無理な多角化をしたり、安売りに走ったり、高く売る演出、つまり安く売る会社との差別化に失敗したところが大半です。

では高く売るための演出とは？一言で言うといかに「値打ちをつけて見せるか？」の一言です。ブランド物や老舗の料亭だけの話ではありません。例えば「他社は鉄板で作っているけれど、うちはステンレスなので錆びずに長持ちします」「この道50年の職人が一つ一つ手作りしてます」などの文言をカタログに入れるなんてのは小手先の技ですが、ようは顧客が納得して購入するような演出をすれば良いのです。もちろんそのためには商品がきっちりとした物であることは言うまでもありません。

最後の方法が商品ではなくてサービスを売ることです。商品は製造原価や仕入原価があります。サービスは仕入がありません。そのため「粗利益率」は非常に高くなります。先ほど事例を出した節水器具の代理店さんで省エネのコンサルティングをメインで行っている会社がありました。本業はサービス業で、その理論を実現するツールとして当社の節水器具を使ったのです。この場合では販売価格は「言い値」だったそうです。

■(7)の鉄則・その3)

新しい商品にうまくつに飛びつかないこと

一時期、日本中を騒がせたインターネットベンチャー。彼らはどれだけ儲けたのでしょうか？私の知る限りネットベンチャーだ、上場するぞなんて鼻息の荒かった会社で決算が黒字だという会社をほとんど見たことはありません。

私が知っているITベンチャーは投資家から1億円の資金を集め事業を開始しました。

でも1年後の月次の売上は30万円程度だそうです。これで東京・渋谷の一等地のきれいなビルに本社を構え、美人の受付嬢まで雇っています。ホームページには「2003年株式公開を目指します」と堂々と書いてあります。

「ここ1年ほど会ってないのですが最近はどうしているのでしょうか？少なくとも月次でトントン位になってないとそろそろ資金が尽きるはずですよ。」

「こんな世界なのに次から次へと新規参入していく企業が後を絶ちません。待ち構えているのは地獄の日々です。」

「実は全く訳のわからない海の物とも山の物とも言えない新規事業に参入するほどリスクの高いものはありません。」

「ではどうするのかと言うと**自社の既存のビジネスを見直す**のです。その中にきつと誰も気付かない突破口があるはずですよ。」

例えば、プラスチックの成型加工業。昨今の不景気で業界としてはかなりしんどい世

界です。でもプラスチックの世界は環境問題などでリサイクルをどうするかなど新しい取り組みがあちこちで行われています。

ところがこう言う情報は一般的には流れてきません。そこで私は回収してリサイクルされた原料を売ろうという企業と、それを使って商品を作ろうという企業をマッチングさせようとFAXで情報誌を発行しました。すると購読希望者が半月で280社を超え、配信後数日間はこちらから「どうすれば購入できるか？」「うちの材料も売って欲しい」という電話がありました。あっという間に何社もの新規開拓が出来たのです。ちょっとした工夫で成熟産業の中にも業績を伸ばすことは可能なのです。

ついでに言うとうと新品ではなくリサイクル品を扱うのも良い方法です。リサイクル品には定価がありません。交渉や相場、ルートの見直しなどでいくらでも仕入れ値は変わってきます。売値もまちまちです。このような物をうまく流通させればものすごい利益を上げることも夢ではありません。

以前、実際に私が体験したことをお話します。サラリーマン時代の取引先の方から久しぶりに電話が掛かってきました。聞けばプラスチックの原料で不良在庫になっている物があるとのこと。プラスチック原料は用途によって細かくスペックが分かれているので他の用途には使えません。特にこの場合は原料に着色しているなど、他に転売するのが非常に難しいアイテムでした。これをどこかにさばいて欲しいとの依頼です。私が出なければお金を払って産業廃棄物として処分しなきゃということだったので、私はただでその原料を貰い受けました。探してみるとこの規格のものが使える所があったので市況価格よりも若干安い価格で転売したのです。

仕入はタダなのでぼろ儲けです。こんな体験を出来るのはリサイクル品とか、新古品、B級品と言われる物だけです。

同じく鉄鋼業界の話です。大阪のある鉄鋼商社は製鉄所の最終品質チェックでアウトになった商品を専門的に扱っています。その結果、税金対策で事務員の年俸を1000

万円出すほど儲けています。

なぜこれほどに儲かるのでしょうか？

それは『販売価格に比べて原価率が非常に安い』からです。例えば鉄鋼の場合はB級品の仕入原価は一般的に市況価格の半額以下です。それをB級品ということで市況価格よりも若干安いくらいの価格で売っています。すると利益率は20%とか30%あるわけです。一級品の流通マージンは数パーセントですから桁が一つ違うという結果になります。

この利益率は私の知る限り全ての業種に当てはまっているようです。しかもこの価格は誰もコントロールできません。一級品はメーカーが価格コントロールを行うので利益率を上げるのは極めて困難ですが、B級品は仕入ルートさえ確立できれば原価率が劇的に下がります。

つまり最先端を走る業界ではなくても創意と工夫次第では最先端を走るIT企業の何

倍も儲けることが出来るのです。

反対に安易に儲かりそうだと言うイメージだけで新規参入すればリスクだけが大きく儲からないなんてジレンマに陥る可能性が極めて高いのです。

●(7つの鉄則・その4)

『顧客満足経営』なんて信じないこと

誤解の無いようにお願いしますが、もちろんお客さんを満足させてはいけないと言うことではありません。お客さんが怒るような事ばかりすれば当然お客さんは離れていきます。

しかし世の中、段々とわがままな人が増えてきています。しかも売る側は注文が欲しいのでつい何でもお客さんのわがままを聞いてしまいがちになるのです。

「値段はもう少し何とかならないのか？」

「うちの決済条件は2カ月後の振込みになるよ」

「いつも買ってやっているのだから今回はタダにしろ」

黙っていると次々と無理難題を吹っかけられてきます。これを出来るだけ誠意を持って対応して頑張れば、お客さんはきっと今よりもたくさん買ってくれるだろう……。そう信じて何を言われても出来る限り応えようと努力してしまうのが、営業マンの悲しい性です。

でも少し考えて見て下さい。あなたが採算ギリギリまで値段を下げてても多分、お客さんは有難うで終わりなのです。次に注文をくれるとは限りません。他所がもっと安い値段を出したりすればそちらに流れるのです。せいぜい「この値段よりも安くしたらあなたの所から買ってやるよ」と言って貰える程度ではないでしょうか？

一度、全ての取引先とどのような付き合いをしているのかを見直してみてください。確かに売上は大きいけれど、一ヶ月に何度も呼びつけられ、怒鳴られ、値切られ、拳句

の果ては支払が悪いところってきつとあると思うのです。もしかしてその会社と取引を止める方が良い場合があります。

私がサラリーマン時代にある会社に原料を納入していました。月の購入額が数千万円になるビッグユーザーです。ところが何を勘違いしているのか、その会社の横柄なこと。毎日のように呼び出され、僅かのことでクレームを突きつけられ、支払は悪いと無茶苦茶でした。社内で会議を行い、こう言う会社に時間を取られるよりも、取引を打ち切って、空いた時間を新規開拓や他のもっと良いお客さんのフォローに回そうと言う事になりました。

私は意を決して、その会社に乗り込み常務にその旨を伝えました。

「御社とはこれ以上取引は出来ません」

すると相手の態度がゴロツと変わりました。

「ちょっと待て、うちの会社と取引を打ち切るとはどついついことだ？」

私は契約後の値引きには今後応じられないこと、支払が悪い所とは取引を打ち切るよ

うに上層部からの指示が出ていること、それらが今後改められないことには取引は継続が出来ないことを強気で説明しました。すると今までの態度がウソのようにこちらのペースで話がまとまりました。もちろんこちらにかなり都合の良い条件で取引継続です。

考えても見てください。あなたの会社も仕入や購買があるはずですが。この営業マンから突然、「今後、あなたの会社と取引出来ません」と通告されたらどのなるでしょうか？まず不安になります。もしかして変な噂が出回っているのではないだろうか？現金で前払いする以外は売る側にも与信リスクが必ずあります。変な噂が立っているならば他社からも同じような対応をされる可能性があります。次に一旦取引を打ち切ったら、別の購入先を探さなければなりません。どんな価格で対応してもらえるのか？仕事の質は同じレベルなのか？どこで探せばよいだろうか？とにかく面倒な作業が待っています。

つまり「売る側」と「買う側」は同じ立場なのです。

「うちは買ってやっているのだ」と色々と無理難題を押し付ける会社はどんどん切っていけば良いのです。そしてその時間を自社にとって良いお客さんに使ってください。その方が良い結果を生むことがほとんどです。

ついでに言うと法人向けの営業をやっている場合は特にそうなのですが、様々な資料を個別に作らなければならないことが度々あります。

これがもの凄い経営ロスになる場合が非常に多いです。省エネ機器の営業をしていた時、全国の代理店やユーザーから様々な資料を求められました。他社での実績や試験データなどです。こういうのをいちいちその都度作るのは非常に面倒くさいです。でも作らざるを得ません。これはある意味、自分が悪いのです。お客さんから質問が出るということは今までの説明が不十分であったということに他なりません。そういう時は直ぐにプレゼン資料にそのデータや実績を追加します。そして他の取引先にも送ります。そうすれば振り回される事は非常に少なくなります。お客さんからの質問が出来るだけ少

ないこと、こう言う体制を早く作り上げることが顧客満足を損なわずに樂が出来る秘訣です。

そして売りもしないのに「カタログを100部送ってくれ」「これには有償ですがよろしいでしょうか？」と答える。「アポが取れたので付いて来てくれ」「これには成約するしないを問わず日当を頂きますがよろしいでしょうか？」と答える」と自社にメリットの無いわがままには毅然とした態度で答えるのが効率の良い仕組みを作る秘訣です。

そのためにはより多くの取引先を開拓して、こちらに都合の良い取引先だけを残していく仕組みを築く必要があります。そして自社の利益にならないわがままな客は相手にしなくても充分やっていける仕組みを作らなきやなりません。

そして大切なのは『買わないところは客ではない』ということも覚えて置いてください

い。大企業などでは『顧客満足度調査』などの名目でアンケートを取ったりします。でもいくら企業イメージが良いからと言ってそれが売上に結びつく訳ではありません。

企業にとって一番大切なお客さんとは？それは自社の商品をたくさん、それも値切ったりわがままを言ったりせずに買ってくれるお客さんなのです。

そういうところには出来るだけサービスをし、顧客満足を追求するべきです。でも買わないところ、買っても僅かしか買わないところ、値切ってばかりいるところのわがままに時間を割いたり経費を掛けるのは決して得策ではありません。

以前、地元の銀行に勤めている友人からノルマを達成できないからと泣きつかれて通帳を作ったことがあります。

でもある外資系の金融機関は通帳を作るのに、一定基準以下の金額だと逆に通帳を作るのにお金を取られます。これは『少ししかお金を落とさないのに文句を言うやつなんか来て貰わないほうがメリットがあるんだよ』とはっきりと言っているのと同じなので

す。その代わりお金持ちが巨額のお金を外貨預金すれば、至れり尽せりで相談に乗ってくれるそうです。

つまりお金を落とす金額で徹底的に顧客を差別しています。その方が儲かることが判っているからです。

結論を言うと『顧客満足』とは自社の商品を気に入ってくれてたくさん買ってくれて、しかも文句を言ったり値切らないところにだけ徹底して行うのが良いのです。

残りは出来るだけ経費や手間を掛けない、面倒なところは切っていくというのが正しい顧客満足経営のあり方なのです。

さあどの会社を切るべきか、自社はどこまで「お客さんのわがままを聞く余地があるのか？」をもう一度考えて見てください。

■(7つの鉄則・その5)
投資や融資、助成金給付を減らすことを最優先すること

この話はこれから事業を起こす人はもちろん、既に今更遅いと思われる方もぜひとも聞いてください。

事業を伸ばす上で最も大きな障害になるのは「借金」です。まず借入れは出来るだけ減らすことが優良企業への道への第一歩です。

借入れが増えると悲惨です。私知っているある会社は毎月20日を過ぎると社長とのアポが非常に取りにくくなります。理由は資金繰りに走り回るからです。

こう言う会社はこのまま行けば長くは無いです。なぜなら社長が月に20日しか前向きな仕事が出来ない会社が伸びる訳ないのです。何よりも大切なのは借入れを減らすことです。

そのためにやらなければならないことはいくつもあります。

まず販売面。法人向けの営業の場合は代金の回収も支払いも手形で行うことが多いです。そしてそれを当たり前と思っているところが多いです。例えば、鉄鋼業界では一般的に20日締め切り、当月末120日手形での支払という条件が一般的です。そして営業マンが新規で売り込む時も見積もりにこの条件を提示します。なぜなら「それが当たり前だから」です。

これでは借入れを減らすことは出来ません。例えば「この商品は輸入品なので支払が現金なのです。それで決済条件を当月末現金にしてもらわないと取引出来ません」と交渉すればよいのです。せめて120日の手形を90日に短くすればそれで資金負担は少なくなります。このような努力をしていない会社が意外と多いのです。「そんなことをしたら取引が減るかも」と営業マンが躊躇するのがその理由です。まずは『当たり前』『不安』を克服することが何より大切です。

同じ商品でサイトを短く出来ない場合は別の商品、特にサービス関連商品の比率を増やすべきです。なぜならサービスの支払はなぜか現金支払というのが当たり前の世界だからです。しかも仕入がほとんど掛かりません。メンテナンスやコンサルティングなど金額は少なくても現金で回収できて粗利益率が高いサービスの比率を増やしていくと良いのです。物販系の会社はどうしても売上至上主義のところがあるのと、サービスでお金は取れないという認識が強いように思います。この考えは逆です。商品をタダにしてもサービスはきっちりとお金を貰うべきです。商品売るために無償のサービスをしている会社は逆にする方が良いです。

特に資金力に乏しい自営業や零細企業は粗利益率が70%以上ないと資金繰りに行き詰まるケースが多いので気をつけて下さい。

次に重要なのは「支払を減らすこと」です。と言っても給料をカットする事ではありません

せん。そんなことをすれば社員のモチベーションは下がります。これだけはやってはいけません。

まずは利益に貢献しない支出をカットすることです。例えば、本当に今の場所に事務所を置くのがベストなのか？工場に本社機能を移したら何が問題なのでしょうか？売り方を見直せば地方に拠点を移しても何の問題も無いケースが多いです。営業部門はやはり都心に置かなければという場合、非営業部門はどうでしょうか？お客さんと接しない人をどうして家賃の高い都心で雇わなければならないのでしょうか？極めて疑問です。

「この仕事を社内でやる必要があるのか？」ということも考えてください。私の場合、ダイレクトメールをかなり出します。その時、セールスレターを社内のプリンターで印刷していました。ところがこれには非常に時間が掛かる。下手をすれば一日中それに掛かりつ放しの時があります。これを外注しようと思えば表面的な経費はアップになります。でも私が働いていた時間、つまり私の人件費を考えると外注したほうが結局は安い

と言う事が判ったのです。空いている時間に私は次の仕事が出来るようになったので仕事に効率がよく回るようになりました。このようなことを多くの会社は真剣に考えていません。

もちろん一番経費が掛かるのは商品や材料の仕入です。この時に売り先から先にお金を貰っておくと余裕を持って支払が出来ますし、サービス部門の売上が伸びれば支払金額は必然的に少なくなります。

こうして少しでも借入金減らす、現金を作るといふ行為がこれからの企業経営には必要になってきます。

投資に依存するのめいかなものかと思えます。他人の資本が入れば経営の自主性が損なわれます。ベンチャー企業で出資を受けて自分思い通りの経営が出来なくなった事例はいくらでもあります。

そして最近問題なのが補助金・助成金の存在です。ある会社は助成金を受けるために一日中、担当者が書類を書いています。助成金を受ければ結果の報告義務があります。それでまた膨大な資料を作らなければいけません。それで肝心の「売上を伸ばして会社の現金を増やす」といふ作業がおろそかになればいったい何をしているのか？ということに成りかねません。

会社の業績を伸ばすのに最も必要なことは「通帳の残高を増やす」ことです。これが出来ないと次の手も打てません。経営は常に不安を抱えることになります。優良と言われている会社はいかに現金を増やすかということに一生懸命です。借金で設備投資を行い売上を伸ばした会社はいつかどこかで回らなくなる場合が多いです。そうなっているから遅すぎます。

今月末の通帳残高を増やすのにあなたは何をしますか？

■(7)の鉄則・その6)

緊密な人間関係は必ずしも売上に直結しないことを理解する

お客さんとの人間関係は深くなればなるほど売上に貢献すると信じている営業マンや経営者の方は少なくありません。私も以前は「始めに人間関係ありき」だと思っていた時代がありました。

ところがある時、ふと気付いたのです。人間関係を深めることは必ずしも会社の利益と比例しないということです。

私は以前、異業種交流会が大好きでした。名刺が増えれば増えるほど、仲間が増えれば増えるほど商売がうまく行くと思っていました。でも全く関係ないということのある時、気が付いたのです。

ある異業種交流会のパーティーを主催したことがあります。都内のホテルのホールを

借り、100名以上の参加者を集めて大交流会を開催しました。主催者ということ、みんなの前で挨拶をしたことからパーティーでは私の前に名刺を持った人が行列をしました。

1日で100枚くらいは名刺を集めたでしょうか？でもそれが売上に繋がることは全くありませんでした。理由は簡単です。名刺交換をした人は私の商品を買いたくて来た人ではないからです。

新入社員時代、営業は酒とゴルフとマージャンは必修科目だと言われました。当時、飲めない酒を無理やり飲めるようにして、休みの日はゴルフの練習場に通いました。でも結論から言うと接待をいくらしてもゴルフがいくら上手くても、仕事の実績とは全く関係ないのです。これらはあくまでも「個人の趣味」で行う物。仕事だというのは愚痴を言う奥さんへの言い訳みたいなものです。

人脈は大切ですが売上とは直接的な関係はありません。私は飲みに行く誘いを断り、

その時間にダイレクトメールを書きました。ゴルフに行くお金を広告に使いました。そうする方がはるかに売上に貢献することがわかったからです。

取引先と必要以上に『友達関係』になるのも考えものです。「友達なんだから」と利益の追求が甘くなります。私がコンサルティング業を始めた頃、色んな人がやってきました。「〇〇さんの紹介で」と事務所にやってきて、「この商品をどうすれば売れるでしょう？教えて下さい」という感じですよ。

おいおい、それをただで教えたらうちは商売上がったりなんだよと思うのですが、「彼のことをよろしく」なんて友人から言われるとなかなか断れないものです。

『正義感を全面に出す人』との付き合いも注意してください。私は元々、環境ベンチャー向けのマーケティングコンサルティングをしていたのですが、その時に困った人が多く来ました。

「あなたは金が目的なのか理念が目的なのか、そのスタンスを伺いたい！」てな感じですよ。つまりどういう事かと言うと、自分は正しい事をやっている。その正義の事業に無償で奉仕せよということですよ。この手の人は最も厄介です。でもいくら能書きをたれても儲けるためにやっているんだからそれを助けてもらえれば報酬を払うのは当たり前ですよ。『正義感』ばかり主張する人と必要以上に付き合いと断れない仕事が増えてきます。

いくら「お友達プライス」の赤字仕事にしても、その赤字は誰も埋めてくれません。自分の会社の経営に責任を持つのは経営者自身でしかないのです。

そう考えると経営者というのは孤独な商売です。だから相談出来る友人や人脈は必要なのですが、それは会社の収益とは何に関係も無いのです。

ではどうすれば売上があがるのか？

それはあなたの商品を欲しいと思う人を見つけることです。もう一つはあなたの商品

を必要だと思ってもらおう事です。

別に人間関係があっても要らない物は買いません。反対に必要な商品やサービスを提供すれば接待なんかしなくてもゴルフなんかに行かなくても、ゴチャゴチャ言われるところを相手にしなくてもビジネスは成り立つのです。

ですから得意先との人間関係を作るのに時間を掛ける前に、どうすればこの商品はもっと多くの人や企業が欲しいと思うのか、必要と思うのかを考えるのを優先しなければなりません。

例えば私が代理店展開をする時には問合せのあった企業にしたことは『上手くやれば儲かりますよ』とつぶやいただけです。

そうすれば相手から頭を下げて売ってくれと言われるのです。

■(7)の鉄則・その7 営業マンはむやみに走り回らないこと

営業は走り回るのが商売、一軒でも多くの得意先を訪問せよ、どんどん新規で飛び込みをせよ。これが営業マンのかくあるべき姿だと思っている人は少なくありません。

でも営業マンの仕事は「一軒でも多くの得意先を訪問すること」ではありません。「訪問した得意先から注文を貰うこと」です。つまり極論を言えば注文がもらえない所には行ってはいけません。

営業マンが訪問して注文が貰えないことほど、会社として無駄なことはありません。行くまでの交通費、その人件費を考えれば一日ムダに使うことが何万円の損失を生むのか一度計算してみてください。

それを一ヶ月に直すと恐ろしいほどの資金が流出していることに愕然とするはずですが、私がこのことに気が付いたのは独立してからでした。自分で創業するということはこ

れからの食い扶持、つまり得意先を一から全部一人で開拓しなければならなかった時です。

私はとにかくアポを取って一軒でも多くの会社を訪問することに必死でした。でも走り回れば回るほど、経費はかさみます。訪問したからといって相手が買う気が無いところに無理に訪問しても注文は貰えません。

この時に私は思いました。「買う気が無いところに行っても注文は貰えない。注文をもたえるところにだけ行けばもの凄く営業効率が良くなる」ということを。

でもこんなことは実際に可能なのでしょうか？実は100%とは行きませんがかなりの確率でそれは可能です。

一言で言うと「行く前に買うか買わないか」を見極めて買ってもらえると思うところだけに訪問すればよい訳です。もっと良いのは一度も訪問せずに注文がもらえればなお良いということです。

独立した時はなんでも一人でやる訳ですから正直、お客さんを訪問するという作業は

もの凄く大変なわけです。出来ることなら行かずに済ませたい、行く以上は大口や儲かる注文を貰いに行きたいというのが本音です。

それを可能にするためには「買う気がある」ところをいかに手間を掛けずに見つけるかということ在必死で考えないとダメなのです。私はダイレクトメールと広告に「買う気」があるお客さんを見つける作業を”外注”しました。

例えば、ダイレクトメールを出す、そこで資料請求が来たところにカタログを送る、その中でサンプル注文が来たり、問合せの電話があった所と電話で話をする、そして「この会社は買う気がある」と判断したところとだけ訪問のアポを取り付けるという仕組みです。

これをやりだすと「買う気のない」ところに訪問するという作業が本当にバカらしくなります。効率が全然違うのです。

ただ、この領域に行き着くまでには私も試行錯誤しました。ダイレクトメールを徹夜で封筒詰めをしても全く反響が無かったことが何度もあります。でもこれもやり方次第

であると言う事が判ってきました。今ではダイレクトメールの反響が10%を超えることも度々あります。無料の広告で数十万円の利益を得ることも出来るようになりました。そうなる今度は商権が広がります。今までのやり方だと遠方に交通費を払って行くのはリスクがありました。でも私は大阪に事務所を構えて2年で東北、東京、横浜、北陸、四国、九州と日本全国を出張しました。交通費はかさみましたが、それ以上に利益が出る事が判っているので別に痛くも痒くもないのです。

「買う気のあるお客を目の前に連れてくる行為」、英語でマーケティングというこのスキルを持つと人生が変わります。

●後書き

「貧すれば鈍する」という言葉があります。私が独立して本当に廃業を覚悟した時、何をやっても上手く行きませんでした。でもサラリーマン時代にそれなりの実績を上げて

た自信もあり、自分のやり方が間違っていると認めたくない部分があったのです。

ある日、もう一度初心に戻って色々な事を勉強しました。ビジネス書だけで100冊以上は読んだでしょうか？それ以外にも役に立ちそうで自分が知らないことがテーマのセミナーや講演なども何回も行きました。お金が無かった時ですから本当に辛かったです。

でも世の中には情報が溢れているように思っても本物の情報、本当に役に立つ情報はタダでは手に入りません。

日本語で『情報』という言葉は英語に直すと『インフォメーション(information)』と『インテリジェンス(intelligence)』の二つがあります。インテリジェンスは『知性』とも訳されています。

この違いを判らずに闇雲に溢れ返っている情報を鵜呑みにするから全然上手くいかないのです。