

実践！ コンサルティング 番外編 営業 第47回

(株)財務支援研究所 代表取締役社長 ● 小島宏之

小島宏之流 「コンサルティング営業」の勧め

今回は、財務支援研究所社長の小島宏之氏に、過去9回にわたって執筆いただいた本コーナーのコンサルティング事例（モデルケース）を検証してもらい、コンサルティング営業をするうえでの“実践”的なポイントを総括いただいた。

1. コンサルティング事例の共通要素

筆者の著してきた本コーナーにおけるコンサルティング事例は、次のとおりである。

これまでに、小島宏之氏が本誌で取り上げた コンサルティング事例

| 連載No. | テーマ | 掲載号 |
|-------|---|---------------|
| 第3回 | 世代交代を迎えた中小企業へ 相続・事業承継アプローチの3水準 | 2004年 6月号 |
| 第6回 | 顧客ニード別に 相続・事業承継の事前対策を知る | 2004年 9月号 |
| 第10回 | 保険・税務・設備投資の相乗効果で 財務体質を改善 | 2005年 1月号 |
| 第15回 | 税務・経理の革新を目指す 法人契約コンサルティング 税務否認を契機とした保障見直し | 2005年 6月号 |
| 第19回 | 法人保険の効用を左右する盲点とは 経営者の満足度をさらに高めるために | 2005年 10月号 |
| 第21回 | 資産家の相続対策を提案する 不動産活用と生命保険で財産保全 | 2005年 12月号 |
| 第38回 | 中小企業におけるキャッシュフロー改善 子世帯の家計から、親世帯の セカンド&ターミナルライフプランまで | 2007年 5月号 |
| 第41回 | 中堅同族法人の事業承継コンサルティング 株価対策を踏まえた、 名義株の計画的移転がカギ | 2007年 8月号 |
| 第44回 | 個人開業医へ将来に向けた 先進保険設計コンサル 子どもの教育費から老後の備えまで、 各種リスクに対応 | 2007年 11月号 |

※2006年度は「使えるマーケティング」を連載、「実践!コンサルティング営業」の執筆は担当せず。

バックナンバーのテーマを振り返ってみると、相続/事業承継事前対策、財務体質やキャッシュフローの改善、さらには生命保険改善に照準を絞ったものが大きな柱であることがお分かりであろう。

これらの原稿を執筆している期間に筆者が実務上タッチした事例は、個人/法人や大小を問わなければ約300件に上る。つまり、執筆モデルに値する、誌面に紹介したいと思える事例は、1/30程度の確率ともいえるのである。

似かよった印象を与える事例をいくつも紹介して読者を飽きさせるのも本意ではないので、今年度の執筆担当の最終回として、これまで本コーナーで取り上げた事例を振り返り、コンサルティング営業に役立つポイントを抽出し、その意義や方法論について総括をしてみようと思う。

2. コンサルティング営業の意義と位置付け

(1) 営業の目的とコンサルティング営業

「先生。なぜ、コンサルティング営業が必要か。ご教示頂いたことは至極当然ですが、現実にはノルマに追われている立場から、時間と工数がなく、はっきり言ってお客さまのことより目先の1件の方が切実なんですよ」

先日、関西に呼ばれ20数名の営業員に対する半日研修後の懇親会での、ある一営業員の嘆きである。

「営業とは何ぞや。何を目的とするのか」

このテーゼを明確に意識した上で、日々の活動に従事しないと営業としての存在意義そのものを問われかねない。

お客さまのニーズや課題解決を棚上げし、自己のノルマ達成のみならず、社内コンテストやMDRT基準達成のため、いわんや報酬獲得を第一義としているとしたら言語道断、業界人として断罪されるべきである。

なぜならば、営業の目的は業界を問わず、国を問わず、「顧客の抱える課題や不安を解消し、求められるニーズを満たすことを通した、顧客との長期（生涯）の信頼関係の構築」にあるからである。

そのきっかけがある商品/サービスを介した商取引（受注契約）であったとしてももちろん構わない。重要なポイントはそこに至るプロセスにある。瞬間芸や直感をベースとした類でもなく、顧客の知識のなさを逆手にとったものでもなく、商品（機能/品質）を前面に押し出すスタイルの営業でもない、顧客のために尽くす営業が求められるのである。ここにコンサルティング営業の意義が存在するのだ。

(2) 商品の本質

他社にない、業界唯一の機能や品質だからといって全ての顧客の満足度を満たすものではないことは明らかである。逆にその品質や機能が顧客にどういう効用をもたらす得るのかの姿勢が重要となる。

顧客のニーズは必ずしも顕在化したものとは限らない。顧客本人も認識していない潜在下に本来満たされるべき欲求や不安が存在することが多い。つまりはそれらを炙り出す作業として、①情報の入手→各種分析→課題の抽出、②顧客を理解・納得させるための付随データの準備、③対策案の策定に至るプロセスこそが、本質的に提供すべき商品といえるのである。これこそがコンサルティング営

業の定義である。

ここでは、個々のコア商品は単なる手段と位置づけられ、その機能や品質は他の周辺領域（例えば税務、社会保険制度、不動産、設備投資等）との相乗効果をもって、複次的に顧客のニーズを満たす機能を帯びることとなる。分析とデータベースに裏打ちされたコア商品が周辺領域と相乗的に繋がった状態にあるものこそが真に求められる商品としてのコンサルティングそのものである。

3. コンサルティング営業の内容

(1) ドメイン毎コンサルティング例と アップパー参入の意義

図表1は、顧客層別に求められるコンサルティング例を示したものである。一般的に、個人で言えば、所得、資産、家族構成員が増えるほど、法人で言えば、売上げ、総資産、従業員数の増加に伴い、解決すべき課題は増加し、かつ多

図表1 ドメイン毎コンサルティング例とアップパーへの方向性

