



# 高城 幸司

(株)セレブレイン代表取締役社長

聞き手/山口哲史(株)プロ・アクティブ代表

今回のゲストは(株)セレブレイン代表取締役社長の高城幸司氏です。「営業のやり方が変わってきている」と指摘する氏に「営業」と「マネジメント」について、今号と5月1日号の2回に分けてお話を伺います。

## 結果を出しながら

## 人を育てることを

## 評価する仕組みが必要

営業は個人技から、

組織力の時代に変わってきている



### 営業に求められる力が変わってきている

山口 高城さんとはリクルートで一緒に働いたときからですので、もう20年ぐらいの付き合いになります。

高城 私がリクルートに入社したころ、山口さんは転職組で入社されたんですよね。

山口 ところで、高城さんは年間、何回ぐらい講演をしてるのですか。

高城 年間で40〜50回ぐらいでしょうか。最近、営業をテーマに講演するときに思うことがあるんです。その理由は、営業の講演とは「肩揉み」ではないかと思うからです。話を聞いた日の調子はいいが、忘れてしまうのでまたこっぴどくしてしまふ。会社の営業のやり方が私の言うことと違えば、聞いてもらったところで社員のお役には立てないのではと……。

山口 それはそうでしょうか。

高城 組織として強い営業部隊をつくるようにしないと意味がない。そのため、最近営業についての仕事は、基本的に組織と連動したものならお受けしています。

山口 同感ですね。

高城 そういえば昔、営業のことで山口さんはこんなことを言っていましたね。「飛び込み営業なんてものはない。飛び込むのではなくて、飛び越す。受付をどうやって突破するかではなく、受付は駆け抜けるも


**【ホスト】山口哲史 Yamaguchi Tetsushi**

1961年兵庫県生まれ。関西学院大学商学部卒業後、リクルートなどを経て90年、現（株）プロ・アクティブの前身のファイルド・アクティブを設立。竹100%でできた繊維など自然でピュアなエネルギーを活用した「人を自然に輝かせる（ラディアンズ）」力のある健康、美容商品の企画・販売を手掛ける。社内外ともに「ガッツさん」の愛称で親しまれている。

<http://www.pro-active.co.jp>

のだ。自分の会いたい人がいるオフィスまで駆け抜けて逃げ切れれば成功。フロアまで行けば、偉い人は奥に座っているはずだから、そこに行けばいい。「それはまずいでしょう」と私が言ったら「別に殺されるわけではない」と（笑）。

**山口** そんなことを言ったかもしれないですね（笑）。

**高城** 昔の営業は個人技が主流でした。でも、最近は個人技よりもチームプレーが重要になってきました。実際、個人技にしても、必要な力が変わってきていて、飛び込み営業一つとってもセキュリティの関係で、今では営業先の会社に入ることもさえないのが現実です。だから、突破すること最大のノウハウとしていた営業マンには厳しい時代といえます。

今、必要とされている営業マンの力は（今より）の力ではなく、（会って）からどうするかという力です。つまり、先方の担当者提案や結論を迫る力が求められているのです。

これに気づかない人は相変わらず、数だとか気合いだとかいって営業をしている。だから、結果が出ない上に、部下からは時代遅れに見られてしまうのです。

## 営業マンが必要な2つの理由

**山口** 今と昔では、売り方が大きく変わりましたね。今は昔とは違って物が溢れているので、昔のように、ただ物を売ればいいのかではなくて、物にプラスしてお客さまがまだ気づいていないことを含めた提案をしないと、ほかと差別化できない。

**高城** お客さま自身が本当に欲しい物は何か分かっていれば、最近ではインターネットで検索して買うこともできます。でも、そうせずに営業マンを待っていてくれる。その理由は恐らく2つあって、1つは情報が多過ぎて分からなくなっていること。どれがいいのか、信頼できる人に選んでほしいということ。もう1つは、気づかないことを気づかせてくれること。たくさん情報をアドバイスして整理してくれるからです。このどちらかがあるから、営業は今も必要とされている。だから営業には行くべきなんです。飛び込むところからビジネスがはじまるのではなく、会ってからが本当のビジネスのはじまりなんです。だから、会いに行くまでのプロセスを褒めても仕方がない。

**山口** 本当にそうだと思う。物を買うだけなら、雑誌や新聞、ネットなどで調べて買えばいい。営業がただの物売りだったら、つまらなくて買わないはず。だから、営業マンは、プラスアルファの何かを出さ

なくてはならない。

**高城** 例えば、私がソムリエだとします。世知辛いお客さまなら、財布を気にして値段の部分だけを細かく聞かれるでしょう。でも、そうでない人は値段よりは希少性や物語を大切にします。だから、私はお客さまにその部分をお話しします。「このワインはフランスのある所でつくられたワインで、この年にはこういうことがあったから美味しいのです。日本にはこの一本しかなくて、同じものを飲んだのはこういう人です」という具合にです。こうした物語に対して、人は対価を払います。単にワインを置いたところで、人は買いません。物語があるとプラスアルファがあつて、はじめて買おうかなという気持ちが強くなる。だからこそ、今までのただ物を売るやり方を変えていかないと、お客さまに受け入れられなくなってしまいます。

**山口** 情報が多く、選択肢が増えている時代だからこそ、営業マン自身の好奇心や興味などで知ったことや感じたことをお客さまに伝えたいのが喜ばれます。その際、気持ち伝えるための方程式はありません。「この人が喜ぶ情報や話は何だろうか。どこに価値観を持っておられて喜ばれるのか」を営業マンは考え、自分の引き出しから答えを探すわけですが、これはインターネットではできません。ここに人間が介在する意味があります。ただの知識や情報ではなくて、いろいろなイメージを膨らませ

## 飛び込み営業ではなく、飛び越す