

.....
〈第13回〉経営コンサルタントの
営業・マーケティング
.....

平松 徹
東京支部

1. 大切なのは「役に立つ」、
「ネットワーク」、
「情報発信」

不況の今、経営コンサルタントとしてはなかなかつらい時代です。しかし、こんなときこそしっかりと事務所運営が必要ですし、個人的に頑張っている方も、営業からその後の業務の実施、入金まで、確実に実行しなければなりません。

今回は、その中でポイントになる「営業マーケティング」と「合意内容の文書化」について書いていきます。

私が経営コンサルタントとしての「営業・マーケティング」で大切と考えるのは、「役に立つ」、「ネットワーク」、「情報発信」の3つです。

2. 役に立ってナンボの
経営コンサルタント

まず、役に立ってナンボの経営コンサルタントであるということ。マーケティングはもちろん、需要創造です。ですから、提案営業は大事です。ただ、その前に顧客が必要としているものを明確に把握して、その不足分について経営コンサルタントとして補うことが大切です。

経営コンサルティングに「思い込み」はいけません。ろくに聞きもしないで、「このようにしたら相手によい」というのは、こちらの思い込みを相手に押しつけているにすぎません。コンサルタントほど聞く耳を持たないといけない職業は、ほ

かになんです。しかし、私も自戒するのですが、コンサルタントほど人に話すことが好きな人種もまた、いません。もともと話すことが得意な人が多いだけに、つい饒舌になり、相手を説得しようとする。そして、だんだん自分の話に酔っていく。それをすればするほど、相手の気持ちは離れていってしまうのに。できる経営コンサルタントは、そのときの相手の表情を見て、軌道修正していくのですが……。

3. かゆいところに手が届く
経営コンサルタントがよい

かゆいところに手が届くのが、できる営業担当者です。これは、経営コンサルタントも同じですね。大切なことは、かゆいところがどこなのかをしっかりと聞いて、見きわめることです。

それが積み重なれば、その経営コンサルタントは、顧客にとってなくてはならない存在になります。不況になっても切られないのは、顧客にとって必要な存在だからなのです。

税理士の先生などは、この不況でも比較的契約解除にはなりにくい。税務申告が税理士でないとなかなかできない、ということもありますが、経営者にとって身近な存在で、いつも相談相手になり、必要な存在になっていることが大きい、と思います。ただ、私の知っている範囲ですが、かゆいところに手が届く税理士の先生は、きわめて少ないですね。その意味では、われわれ中小企業診断士がその間に入り込んで、役に立てる余地は、大いにあると思います。

4. 問題になるのは専門力量

ただ、かゆいところがわかって、そこをかいてあげなければ、役に立つとはいえません。そこで必要なのが、専門性です。専門家としての力量がなければ、役に立ちません。専門家は日々、研鑽が必要です。まず、「智慧」で役に立つことが必要ですね。この智慧は、本を読んだり人の話を聞いたりして、専門性を積み上げていくとともに、実際にコンサルティングの現場で、顧客との真剣勝負の中で身につけていくものです。やはり、経験年数がモノをいいます。

また、本を書いたり、雑誌に寄稿することなども有効です。書くことで考えがまとまります。新たなアイデアもひらめきます。場合によっては、雑誌に連載したものを本で出すこともできます。ただ、根をつめないといけないので、かなり疲れるのがたまに傷ですが……。これは、この後触れる情報発信にもなることなので、重要です。

5. 無形のを有形にするとパワフルになる

われわれのビジネスは、無形のを提供します。目に見えないものは、わかりづらいだけに売りにくい。値段もはっきりしません。ここで、3時間の顧問料が10万円だとします。これが高いか安いかは、よくわかりません。提供するサービスや専門家の力量によっても差が出ますし、受け取る人の能力、感じ方によっても差が出ます。だから、無形のをなるべく有形なものにして明確にする必要があります。

たとえば、コンサートなどは、その日の公演までどのようなコンサートになるかわかりません。歌手が歌い出して初めて、歌として実現します。だから、コンサートの告知のポスターが大切です。その歌手が過去の公演で華やかに歌っている写真を載せるだけで、見た人はそのコンサートに行きたくなります。

無形のを有形にすると、パワフルになります。経営コンサルタントもいろいろな場面を通じて、無形のサービスを有形にする必要があります。

ホームページなどで専門家としての領域を明確

にアピールしたり、リーフレットを作成して事務所の内容をはっきりさせたり、ブログで日記風にその日の業務を書いたりするのも、無形サービスの有形化です。

6. ブランドも必要になる

雑誌や新聞に原稿を書くのも、信用につながります。表現が難しく誤解されると困るのですが、コンサルタントには、ある意味でのブランディングが必要だと思います。「この人に頼めば安心だ。こちらの状況をしっかり把握して、それに対処してくれる。役に立つアドバイスが期待できる」といったことを約束するブランドです。ただ、これは、奇をてらってできるものでもありません。地道に実績を積み上げていくことで、達成できるものだと思います。

7. ネットワークが大切になる

しかし、1人のコンサルタントには限界がありますね。それを補うのが、チームとしてのネットワークです。企業の必要としている、専門家に対するニーズは多様です。人事・労務の人の面、製造プロセス・販売プロセスなどの中の具体的なノウハウの提供、税務面でどのようにしたら効率的か、など本当に多様です。役員変更をしたので登記をお願いしたい、というような話もきます。これは、1人の専門家でも対応できる範囲ではありません。信頼できる仲間をそこで紹介できるのが、コンサルタントの力量の一部といえると思います。

ネットワークにも1次ネットワーク、2次ネットワークの区別をつけ、メリハリをつけるのがよいように思います。変な表現かもしれませんが、内部ネットワーク、外部ネットワークを明確にし、ネットワークを組み立てていく。私は他の士業の方と一緒に有限責任事業組合をつくって活動しています。これは、内部ネットワークです。業務依頼がきたときに、私ができないときには優先してそのLLPのメンバーに仕事を振ります。それによって、LLPの信頼度も増します。また、他のいくつかのネットワークにも参加しています。中小企業診断士の研究会の定例会などに欠かさず出て

いるものは、内部ネットワークですね。

この内部ネットワークは、自分の業務を展開するときに、核とするネットワークです。それに対して、外部ネットワークは、専門家としてのつながりを持っておくと、とりあえず役に立つことがあるかな、といった程度のネットワークです。年賀状のやりとりをすとか、住所録に入れて、何かあれば案内状などを出す、といったものです。

8. ネットワークは トップの存在がキーポイント

ネットワークで注意すべきなのは、トップの存在が大切であるということ。だいたいの中企業診断士は、複数のネットワークに参加していると思います。研究会や事業組合、NPOなど多様です。ネットワークによって、トップの理念、事業運営や業務運営の仕方、人間関係への配慮の仕方などは、さまざまです。そこになじむ、なじまないで、あまり考えないでもいつの間にか疎遠になったり、関係が濃くなったりしていきます。ただ、そこをしっかりと検討し、考え抜いて、今後の自分の進路とともに、どのようにかかわっていくかを定めることが大切です。ネットワークづくりの設計をしっかりと構築する、ということです。逆に、グループのトップは心しないといけません。メンバーからはしっかりと見られているということです。

9. 恥をどんどんかいたらよい

自分の専門性を磨くために入っているのが、研究会だと思います。まずは、その専門性が自分の目指す領域と一致するかです。これは、一致しているからこそ研究会に入っていると思いますので、大丈夫ですね。また、その参加の度合いも大切です。どの程度研究会に関与するか、またできるかです。講師は、ぜひとも担当したいですね。積極的に発表などを行うことが大切です。専門家としては、専門能力があつて初めて1人前です。発表して恥をかくこともあるでしょう。でも、それを受け入れて楽しめばよい。恥をかいたことに対する感謝があれば、何のことはありません。「恥をかかせてくれてありがとう!!」です。

こう書くと、何だかこの後お礼参りでも行きそ

うな感じなのですが、違います。恥をかくということは、通常は失敗体験となり、人間が萎縮することにもなりかねません。そこはやはり、プラス発想。同じ事実をプラスと受け止めるかマイナスと受け止めるかで、人生は大きく変わります。マイナスに受け止めると、損なだけです。「ああ、失敗してよかった」とプラスに受け止めることができれば、それをバネに新たな成功への道が始まります。

10. 異物として体内に入った砂粒を 美しい真珠にする真珠貝

私の好きな喩えに、「真珠貝の喩え」があります。

「真珠貝の喩え」

真珠貝は、その体内にたまたま消化できない砂粒が入ってくると、それを吐き出さずに長く体の中におさめ、絶え間なく体液を出してそれを包んでいくうちに、その砂粒を美しい真珠にするといわれる。

何かに失敗して平静でいられる人は、そう多くありません。やはり内心、じくじたるものがあります。それを受け入れる。それには、感謝しかありません。そう思えば、そう思えるから、不思議なのですが。

11. 情報発信も 提供先に役立たなければ意味がない

次に情報発信です。コンサルタントは、「智慧」がビジネスそのものですから情報発信が大切です。私が何の専門家であるのかをつねに発信していて、何かのときに使っていただける。それには、日頃から役に立っていないければなりません。役立つ存在であることを印象づけるのではありません。少しでも実際に役に立っていることが大切です。それも「智慧」によってです。それには、顧客にとって役に立つ情報発信を提供するしかありません。

そのために、仕組みをしっかりと構築することがポイントとなります。仕組みは「5w1h」で明確になります。この場合に大切なのは、情報発信の相手「誰に」と提供情報である「何を」の明

確化です。誰にどんな情報を送るのか、ですね。これを間違えると、一部の人には「役立たず」の情報発信になってしまいます。留意したいところです。

12. 業務を始める際 条件を明確にしておくことが大切

最後に、いろいろと営業をして、ビジネスになった際の相手との交渉プロセスについて、触れます。やっとならぬビジネスですと、合意内容を明確にすることが怖くなる、というようなことが往々にしてあります。

専門家は、とかく交渉が苦手な人が多いですね。お金のことを言うのは、少しさもしいとも思うのでしょうか。しかし、仕事を始める前に対価など条件を明確にすることは、とても大切です。

13. サービスの提供内容、条件、対価 などを文書化しておく

ここで大切なのは、「ビジネス」ということ。ボランティアは、続きません。コンサルティングを提供し、その対価としてのコンサル料をいただく。これは自然な流れです。そしてここでのポイントが、「合意」ということ。きちんとタイミングをみて、コンサルティングの対価について話し合いをしておくことです。そしてそれを何らかの文書にしておく。これは、後でトラブルにならないためにぜひとも必要です。

契約書と考えるから、事が進まないのです。覚書でもよいし、事後速やかにメールを送信してもよい。文書があれば、言葉だけの場合より客観性が高いし、後で確認することもできます。言葉だけのコミュニケーションはあいまいですし、それぞれが思い込みでやりとりしていますので、後で話し合うと「そんなはずではなかった」という場合が多くあります。

難しいのは、対価を言うのと相手が引くのではなにかとか、まだ駆け出しのコンサルタントであれば、金額交渉の仕方がわからない、といったことです。だから、切り出しのタイミング、合意への道筋のよいパターンを、早く身につけることが大切です。

怖いのは、対価について相手が了解しているとはばかり思っていたのに、金額の面、サービス水準の面などに食い違いがあったときです。大なり小なり、双方の考えていることが違うことが多いのが、現実です。そのためにも文書を作成して、お互いに確認をしておくことは大切です。ここでも「思い込み」は厳禁です。

平松 徹

(ひらまつ とおる)

上智大学文学部哲学科卒業後、空調機販売会社に勤務。経営管理、営業企画を担当。その後ビジネススクールでマーケティング、財務、人事労務、リスクマネジメントの講師を担当。1998年にISO、人事労務のコンサルタントとして独立開業。その後会社組織にし、現在社会保険労務士、行政書士業務を併せ持つ、企業にトータルな経営支援を提供する(株)ソフィア代表取締役所長。著書に『これでわかる会社の見える化と攻めの内部統制』、『中小企業のための業務改善マニュアル』(週刊住宅新聞社)など。中小企業診断協会東京支部城西支会の「企業の見える化研究会」主宰。中小企業診断士、社会保険労務士、行政書士、品質ISO主任審査員、環境ISO主任審査員。

