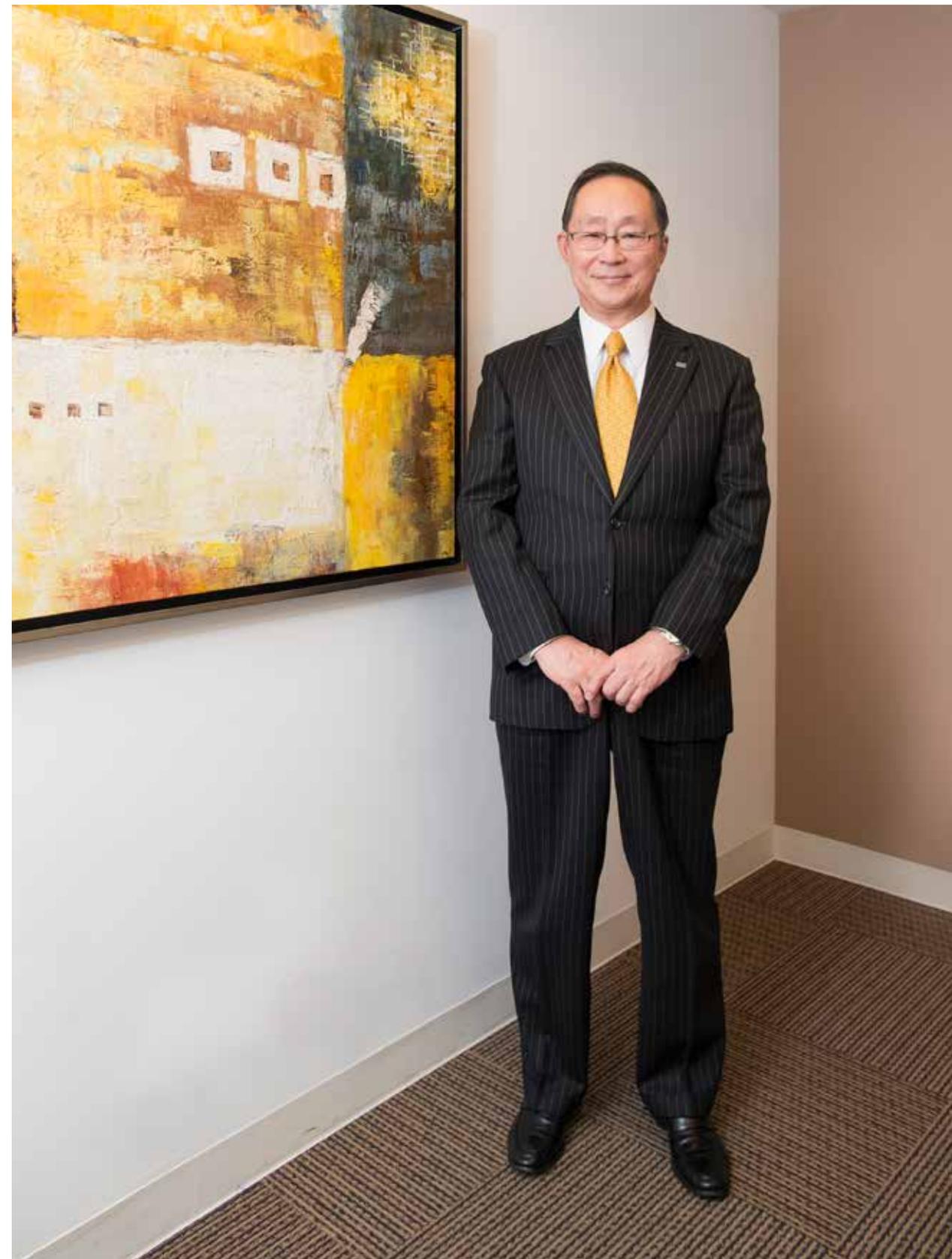


SPECIAL INTERVIEW

営業コンサルタントが指南する 職員が成果を出せる営業手法

株式会社ケンコンサルタンツ 代表取締役 小坂井重樹

株式会社ケンコンサルタンツ（名古屋市中村区）は、セミナーや研修会を通して中小企業の営業力強化を支援しているコンサルティング会社である。同社は会計事務所向けにも営業コンサルティングを行っており、実際に同社のコンサルティングにより、2カ月に約180件の紹介を得た事務所も現れている。近年では会計業界でも営業が重視されるようになってきたが、職員が積極的に取り組まないなどの理由で、なかなか成果が現れない事務所もあると聞く。そこで今回は、ケンコンサルタンツ代表取締役の小坂井重樹氏（写真）に、会計事務所にあった効果的な営業方法について伺った。





Do HowやDo How Two Days/1ヵ月/1年/10年

ケンコンサルタントは、中小企業向けに営業コンサルティングや研修を行っている会社です。会計事務所の営業コンサルにも取り組んでおり、教育DVD「営業力強化研修」は多くの所長先生から評価されています。

今回は、ケンコンサルタントの小坂井社長に、会計事務所の営業力を高める方法についてお話を伺いたいと思います。

小坂井社長にはこれまでも何度か取材をさせていただいておりますが、あらためてこれまで

の取り組みについて教えてください。

小坂井 私は平成23年に発生した東日本大震災に大変な衝撃を受けました。それまで私は営業一筋で来たのですが、震災を機に、社会に貢献するようなことをしたいと考えるようになりまし。そして、自分が社会の役に立つとしたら、それはこれまで歩んできた営業の道で行う何かだろうと思ったのです。

そのときに思いついたのが、中小企業の営業コンサルティングです。自分がこれまで積み重ねてきたノウハウで中小企業の営業力を高め、事業を黒字化することができれば、社会貢献になると考えました。そのような思いをもとに、平成23年5月に立ち上げたのがケンコンサルタ

なか上げられないという状況になっています。会計事務所といえども、顧客を増やし、本来業務の売上を上げる努力をすることが必要な時代になっています。

売上を上げるために必要な行動を考えたとき、第一に挙げられるのはやはり営業です。

私の営業力強化研修はDVDでも提供していますが、会計事務所に伺って、職員さんに研修もしていきます。やはり、実際に研修をさせていただくほうが効果があります。

私の研修では、受講者の皆さんに、自分が営業をする姿を、自分の目で見ていただいています。具体的には、ビデオカメラを用意して、電話でアポイントを取る様子や、見込み客から断られたときの応酬の様子を撮影し、それを見ていただくのです。

このようなことをするのは、撮影した映像を通して自分を客観的に見ることで、話し方や表情の癖を自覚し、修正できるようにするためです。自分の利点や欠点をよく認識し、技術を高めていくことで、説得力のある話法を習得することができま。

こうした営業力強化研修を一昨年から始め、日本経営、関総研、税理士法人名南経営、TAC T高井会計事務所、TOMAコンサルタンツ、辻・本郷税理士法人などで指導をさせていただきました。

ところが、一度研修を行い、その2ヵ月後に職員の方々の様子を見に伺うと、多くの職員さんは、研修で身に付けたはずの営業スキルを実践していませんでした。なぜだろうと思っ調べてみると、会計事務所の職員の評価基準に問題があることに気づきました。

多くの会計事務所では、職員の評価は資格を取ったということ、さまざまな知識の蓄積があるということ、お客様からのクレーム対応力があるということの3つが重要な基準になっています。

その一方で、お客様を増やして、事務所の収益を増やすことはこの3つほどは評価されない傾向があります。積極的に営業に動かなくてもすでにお客様はいるわけですし、毎年顧問料は入ってくるので、それでよいという考えがあるのだらうと思います。

そこで私は、「Two Daysコンサルティンク」というサービスを提供することにしました。営業力強化研修で学んでいた事務所を対象に、「Two Daysコンサルティンクで「Do How」を身に付けてもらおうのです。

月2回のコンサルティンクなのでこのような名前を付けているのですが、このコンサルティンクには事務所に営業の風土を定着させる効果があります。

内容としては、まずマネージャー会議に私が

■小坂井重樹（こさかい・しげき）

株式会社ケンコンサルタント代表取締役。関東以西の第1号ライフプランナー。同志社大学経済学部卒。昭和20年生まれ。日本オリベッティ株式会社（現、NTTデータ ジェトロニクス株式会社）、ソニー・ブルデンシャル生命保険株式会社での勤務を経て、昭和62年にブルデンシャル生命保険株式会社の設立に関わる。設立メンバー7名の内、営業担当役員就任。10支社同時立ち上げに尽力。平成23年株式会社ケンコンサルタントを設立、代表取締役に就任。

ンツです。

ケンコンサルタントとして活動をするなかで、会計人の先生方ともお話をする機会がありました。

多くの先生から営業コンサルティングという取り組みを好意的に評価していただいたのですが、なかでも日本経営グループの小池会長にはご評価いただきました。そして、「日本経営でも研修をやってください。会計事務所にも営業が必要なのです」と言われまして、会計事務所向けに営業コンサルティングを行うようになりました。

会計業界はかなり安定した業界ですが、顧問の中小企業は減っていますし、顧問料はなか

参加し、外の視点から営業や経営のコンサルティングを行います。電話でのアポイントの取り方などの再教育、営業力強化研修では伝えきれなかった細かい営業作法の指導も行います。そのような取り組みのなかでも一番重視しているのが、現在の顧問先をランク付けし、上位ランクの顧問先から新規顧客を紹介してもらえようにする仕組み作りです。

日常の業務に追われるなかで、研修で学んだことが実践できなくなっている現状をフォローし、「Do How」をきちんと身に付けるのが、このコンサルティンクの目的です。

所長の理念を広める気持ちで紹介につながる

かなり踏み込んだ内容のコンサルティンクですが、具体的な成果は出ているのですか。

小坂井 具体的な事例として、TAC T高井会計さんの案件をご紹介します。

ご承知のことと思いますが、TAC T高井会計さんは岐阜県トップクラスの大型会計事務所グループです。代表の高井先生は大変にエネルギー豊富な方で、顧問先の経営指導に熱心に取り組んでおられます。

高井先生の事務所では、営業力強化研修をマネージャー6人に対して行いました。月1回の



ゆっくりとしたペースで6カ月実施し、最後の研修が終わったのは昨年の4月くらいです。

その後、せっかく研修をしたのだからということで、顧問先から紹介をもらうためのキャンペーンを展開しました。しかし、4月、5月、6月とキャンペーンを行っても、あまり成果が出ませんでした。

その理由を事務所の皆さんと考えたところ、「学んだスキルを忘れてしまったからかもしれない」という答えが出たのです。そこで、「Two Daysコンサルティングをさせていただきませんか」と提案しました。

正式にその依頼がきたのは7月の末でした。すぐにコンサルを始めることもできたのですが、その前に、私は職員の皆さんと話すことが必要だと感じたので、皆さんに集まってもらい、なぜお客様を増やす必要があるのか問いました。そのうえで、お客様が増えれば仕事が増えるので忙しくなるが、そうしなければ今の時代は事務所が存続しないし、給料も上がらないと話しました。

そして、最後にこう問いました。
「高井先生は岐阜の全中小企業を元気にすることを目標に精力的に活動していますが、その夢を担う覚悟が皆さんにはありますか。」

職員さんが本気にならなければ、いくら高井先生が頑張っても夢は実現できません。あとはいたら意味がありませんから、そこは最小限に食い止めなければなりません。

話し合いのなかで、防止策として、古い顧問先には高井先生からビデオレターを送ってもらうことにしました。あるいは、ホームページのなかにいろいろなコーナーを作ってみたり、さまざまな仕掛けを作りました。

——古い顧問先は高井先生に大きな信頼を寄せていますから、先生からのビデオレターを送るといいアイデアですね。

小坂井 高井先生はご自身が以前に企業経営に関与していた経験から、中小企業は事業を継続させることが何よりも大切だという思想を持っ

皆さんで話し合って、その覚悟が決まったら呼んでください」

私はそう話し終えると、いったん表に出たのですが、1時間ほどして部屋へ戻ってみると、「決意が固まりました」と声を掛けられました。その言葉を聞いてようやく、「Two Daysコンサルティングを始めたのです。」

コンサルティングの冒頭では、皆さんとざっくりばらんに話すところから始めました。そして、今までできなかったことを問うのではなく、これからどうするのかという部分(Do How)を問いつつ、目標を作り直しました。

——まず職員に自覚を問い、なぜ顧客を増やすのかという認識をきちんと持つてもらったのですか。

小坂井 そこができていないと、いくら話をしても、「コンサルタントに一方的に押し付けられた」と感じるだけでしょう。それでは動けないのです。高井先生の理念と職員の皆さんの理念は合っているのか。この部分の擦り合わせには時間をかけました。

——顧客を増やすことがなぜ必要なのかを認識したうえで行動すれば、結果も変わってきますか。

小坂井 仰るとおりです。その後、私が同席する会議の席で、顧問先をランク付けしたリストが渡されました。このリストには、お客様の名

ておられます。

高井先生は中小企業を支援するにあたり、経営計画書作成支援に力を入れ、数多くの企業を黒字にできました。日本の中小企業の黒字化率は25%くらいですが、TACIT高井会計の黒字化率は67%もあります。

高井先生は、経営計画書を中小企業に広めていけば、黒字化率が上がり、多くの人が幸せになると考えています。このような素晴らしい理念をきちんとお客様に伝えることが大事ですね。

今は保険も車も紹介が営業の基本ですから、「ご紹介ください」という言葉にはうんざりしている経営者が多いのです。だから、ただやみ

称と担当者、そして顧問料をいくらももらっているかといった情報がずらっと書いてありました。このリストをもとに、各担当者が何件の紹介を得るか目標を出すことになりました。

やり方については以前に指導していたので、私のほうからは具体的な目標は出しませんでした。

つまり職員さんが自分たちで目標件数をはじき出したのですが、その数はなんと296件でした。それも4カ月という短い期間での目標です。さすがにその数字には驚きましたが、職員の皆さんが、「目標件数に向けて取り組みます」と言うので、皆でそれを実現する仕組みを考えることにしました。

議論の結果、新しい商品やサービスの案内、税制改正についてのレポート、さらに経営問題を解決するさまざまなスキームをまとめた訪問キットを作ることになりました。

また、古いお客様がやめてしまうことがあったので、これ食い止めるための仕組みも作りました。

——古い顧問先がやめてしまうのは、経営者が高齢化して代替わりした際、代替わりした経営者は自分と同じ世代の所長がいる会計事務所を選ぶ傾向があるからですね。

小坂井 そうですね。これは自然なことといえますが、せっかく増やしても、他方で減らして

くもに「ご紹介ください」と言うのではなく、事務所の優れた取り組みをきちんと伝えることが大事です。そのうえで、「黒字化を必要としているお客様を教えてください」と聞くべきなのです。

——顧問先を紹介してほしいと言うのではなく、事務所が力を入れているサービスを必要としている中小企業を紹介してほしいと言うのですか。

小坂井 そうです。自分たちではなく、お客様の側に立って言葉を投げかける必要があります。そのような紹介を求める取り組みを進めることになったのですが、2カ月後には結果が数字



として出てきました。

結果は、紹介が184件、そのうち正式に契約したのが25件でした。加えて周辺業務の成約が20件ありましたので、計45件になります。

それは驚くべき数字ですね。都市圏の会計事務所でも、そこまで大量の紹介を得るのは難しいと思います。

小坂井 そうですね。しかし、そのときに私は言いました。「これはもう終わったことだから、あらためて目標設定をして新たな気持ちでやろ

う」と。

このようなことを言ったのは、予想外に良い数字が出て、皆の気持ちが緩んでしまうことを懸念したからです。そのようなわけで、紹介件数160件、契約件数50件という目標を新たに設定しました。「君たちの力ならできないわけではないだろう」と発破をかけました。

さらなる広がりを見せる

「営業への教育」

会計事務所からのアプローチで紹介を増やすというのは、とても高い可能性を秘めた取り組みだと思います。ちなみにTAC T高井会計では、この取り組みを顧問先の企業の顧客拡大にも応用しているそうですね。

小坂井 高井先生が私たちの取り組みを評価し

てください、顧問先向けの顧客拡大支援サービスとして企画してくださったのです。

チラシにはこう書いてあります。「時代のせいにしていない暇はない。閉塞感^{へいさうかん}は営業力で打破せよ。

今の時代、中小企業に必要なのは強い営業力。中小企業では『営業への教育』が十分できていないため、大手とのスキル面での差が大きい。大方の営業はすでに先輩からの伝承や自己流の営業スタイルを形成している。

啓発次第で短期間の教育でも、変革して成果を出せる。特にアポイントを取る力（応酬^{おうじゅう}話^わ法）、提案力（プレゼンテーション）、交渉力（クロージング）、新規顧客開拓力で大きな差が出る。」

会計事務所が営業力を高めるだけでなく、顧問先の中小企業の営業力まで高められるとしたら素晴らしいことですね。この取り組みは、TAC T高井会計以外の事務所でも行われているのですか。

小坂井 現在進行形で20事務所ほどのお手伝いをさせていただいています。

新しい会計事務所のあり方

話は変わりますが、小坂井社長は以前から、営業において必要なのは心であると仰つて

います。その意味を教えてください。

小坂井 顧問先というのは、ある意味で子供のようなものです。その顧問先がどんどん伸びていく。しかも、そこから2代目、3代目が出てきて、どんどん花開いて、上場したらすごくよい仕事をしたことになるわけですが、会計事務所にあるのは親が子を思う心です。その心をうまく伝えるのが会計事務所にとっての営業だと思います。

親が子を思う心を顧問先に伝えたかったら、まず事務所の雰囲気をよくしなければなりません。皆が和気あいあいと仕事をしています、先生と職員が互いの仕事を尊敬していて、なおかつ皆が適度に競争し合っている状況を作る必要があります。雰囲気のよい事務所は少なからずありますが、職員同士が適度に競争しているところはあまりないようです。ここを少し工夫するだけで、会計事務所の営業はずいぶん変わると思います。

私がいつも念頭に置いているのは、安岡正篤さんの「一燈照隅 萬燈照国^{いちとうしょうぐく ばんとうしょうこく}」という言葉です。会計事務所の職員が皆で切磋琢磨^{せつさくたくま}すれば、その灯は顧問先企業を明るく照らします。そのような状況を実現するためには、日本人の国民性である誠実さや勤勉さ、親や先輩に対する敬愛の念、お客様に対する感謝の気持ちといったものを、すべての職員が持っていなければなりません。

営業というのは、買う気のない客を買う気にさせるテクニクではないのです。相手を敬い、相手の身を案じることの延長線上に会計事務所の仕事があります。紹介というのは、そのような仕事をていねいにこなし、お客様に感謝されることの先にあるのです。お客様から紹介をしてもらいやすい状況をつくるのが会計事務所^の営業です。

これは会計事務所としては自然な活動でしょう。私はただ、その自然な取り組みがお客様にしっかりと伝わるようにお手伝いをしているだけです。

最後になりますが、読者の皆様にメッセージをお願いします。

小坂井 会計事務所の職員さんのなかには、自分たちの将来や夢をしっかり考えている人が多くだと思います。新しいお客様に会って刺激を受けることは、自分にプラスになることを分かっています。

所長先生には、そのような職員さんの気持ち^をぜひくみ取っていただきたいと思っています。職員さんの可能性を生かすだけで事務所は変わります。営業に限らず、何事も人を敬い、その気持ち^をくみ取ることが一番大切です。

本日は貴重なお話を聞かせていただきありがとうございます。ケンコンサルタントの躍進に期待しています。