



# 成功する企画は“人”が主役

## 変化を面白がって、いまを生きる

山田 英司氏

販促ツール有限公司 代表取締役



全国トップセールスの敏腕営業マンから広告代理店の企画マン、コンサルタント、販促ツールの企画開発と、多彩なビジネスキャリアを持つ山田英司氏。クライアントにはメーカーから印刷会社、物流関連企業など多種多様な業種が名を連ねる。Withコロナで、従来の仕事のあり方が大きく変わろうとする中、営業マン、そして経営者はいま、何を考え、何に取り組めば良いのか——営業マン教育や中小企業の指導で豊富な経験を持つ山田氏に話を聞いた。

### ■ 既成概念をいかに捨てられるか

——これまでのビジネスキャリアをお聞かせ下さい。

大学を卒業して、大阪の繊維メーカーに入社したのが社会人としてのスタートでした。メーカーでは企画の仕事を希望しましたが、営業部に配属されました。最初は、営業の仕事に抵抗があったのですが、やってみると意外と自分に合っていることが分かりました。最初の会社に5年ほど勤めた後、羽毛布団や教材、ワインなどの訪問営業の仕事をやりました。新規の飛び込み営業とルートセールスの違いに戸惑い、営業の厳しさを実感することもありましたが、数年後にワインの訪問営業で全国トップセールスを記録するまでになりました。

——営業マンとして結果を残せた理由は何かと思いますか？

現在は、新規の飛び込み営業をさせる会社も少ないと思いますし、時代背景が当時とは変

わってきていますが、一方で変わらないものもあると思います。現役の若手営業マンの指導をしていて感じることは「いかに既成概念を捨てることができるか」が大切だと思います。頭の中で「ああでもない、こうでもない……」と考え出すと動けなくなります。

考えることを否定するわけではありませんが、考えても答えが出ないことは考えない——というのは今の仕事でも生きているノウハウです。

大きな転機になったのは、30代になって広告代理店に転職したことです。この時の経験で、現在に至る一本の道筋ができたと思っています。

私が勤めた代理店では、クライアント企業の販促を支援する手法として、その企業に出向させるというビジネスモデルを持っていました。広告代理店に入社した3日後には、関西に本社がある大手食品メーカーで働くことになりました。食品メーカーの企画マンとして仕事をしながら、給料は広告代理店からもらうという変則的な働き方を経験しました。食品メーカーの売り上げアップを目指すのと同時に、プロモーションの企画を作って広告代理店の利益にも貢献するという“二つの利害”を両立させるのが役割でした。その経験から、新しい仕事を創出する仕組みやお金の流れ方を学びました。

広告代理店に4年ほど勤めて、起業することを決めました。まだ広告代理店に席を置いていた時にイベント会社を設立しました。つまり副業として会社を立ち上げたのです。広告代理

店にもそのような働き方をしている先輩が何人かいました。プロモーションを企画立案し食品メーカーと広告代理店の売り上げを上げながら、イベント関連の商材を代理店から自分の会社に発注するという“三つの利害”を視野に入れたビジネスを行っていました。イベント会社の売り上げが伸びてきたので、代理店を退職し1991年に独立しました。

## ■ 震災で暗転、コンサルタントとして再起

最初に作った会社は、代表権をパートナーに譲り、1993年に販促企画会社とマーケティング会社をほぼ同時に設立しました。業績は順調に伸びていって、人を雇って事業を拡大することにしました。今振り返ると、その頃の私は自分の力を過信していたのだと思います。三つ目の会社を立ち上げ稼働し始めた頃、1995年に阪神・淡路大震災が起きました。それで、順調だった流れは暗転しました。

拡大路線に舵を切ったタイミングで震災の影響が直撃したので、たちまち億単位の借金を抱えることになりました。自己破産することも考えながら、借金返済のためにある取引先の社長を訪れたある日、その社長からは次の言葉をいただいたのです。

「君は経営に向かないし会社の再建は無理。自己破産してうちの会社に来い。そして、若い営業マンを指導してほしい」

ネガティブな言葉でしたが、全く違う解釈をしました。「まだ自分には価値があるのか…。」と。誘って下さった会社からは魅力的な条件を提示して頂いたのですが、一人で頑張ると腹をくくり、負債を抱えた二つの会社を清算し、懇意にしていた方々に出資して頂いて、2001年に「山田英司事務所」を設立しました。拠点を関西から東京に移し、得意だった『営業力』を活かし、営業マン教育と販促のコンサルタントとして再起を図りました。

借金返済と新規事業の準備を同時に行っていたこの時期は、体力的にも精神的にも厳しかったのですが、この経験は全てコンサルタントと

しての仕事に生かすことができました。経営者としては失敗しても、営業管理者としての私を評価して下さる方がいて、大手メーカーの販社などから講演の仕事頂きました。

たとえば「入社3年が過ぎて、伸び悩んでいる営業マンを指導する」というテーマを依頼され、自分の体験談をお話すると、大きな反響がありました。講演した翌月の事業所の売上が2倍に伸びたという実績が出て、他の事業所からも声をかけていただくようになりました。

コンサルタントとして始動する前年の2000年には、当時急速に普及していたインターネットに着目し、全国7都市で経営者を対象に「インターネット営業戦略セミナー」を企画しました。この試みは1年で5000人以上の集客を得て、さらに書籍を執筆する機会も頂き、コンサルタントとしてのスタートの助けになりました。

山田英司事務所を立ち上げて数年後、あるクライアントを通じて印刷業界に向けたコンサルティングをする機会を得ました。2003年に日本印刷技術協会(JAGAT)の専任講師に就任し、それが縁で現在も数社の印刷会社のコンサルティングを継続させて頂いています。

ところが、当時の印刷会社の営業スタイルは、私が経験した新規開拓の営業とは全く異なるものでした。講演に対する評価も実に厳しいものばかりでした。それで逆に発奮し、印刷の勉強をゼロから始めました。クライアントにお願いして印刷現場に同行させてもらうなど学んでいくうちに印刷の可能性や面白さに気づきました。

印刷業界とのお付き合いが深まる中で、デザインやウェブサイトの制作に関する相談が多く寄せられるようになり、2003年に販促ツールの企画とデザイン制作を手掛ける「新規開拓支援センター」という会社を立ち上げました。設立当初は、社員は私一人で、制作業務は外注していました。現在は社員としてディレクター、ウェブデザイナー、デザイナーを置いています。

2005年には、JAGATから印刷業の営業指導に特化した『新規開拓のQ&A』(効率の営業編・効果の営業編)という書籍を発刊しました。



——当時と現在では、印刷市場の状況もかなり変わっていますが、この本ではどのような内容を提示されたのですか？

本を発売した15年前は、まだまだ印刷需要の伸びが期待できる状況でした。ですが、注文を待つだけの営業スタイルが通用なくなって「提案型営業」が求められる始めていた時期でした。そこで、クライアントに声をかけて頂ける営業手法を「効率の営業」、商談の場で相手に響く提案をすることを「効果の営業」と位置付けて、上下巻の本にまとめました。

私は営業には三つの段階があると考えています。①相手をその気にさせて商談の席に呼んでもらう、②顧客のニーズを引き出し納得してもらえる提案をする、③受注した仕事を遂行する——の三つです。①が効率の営業、②が効果の営業です。当時の印刷会社はほとんどが③だけを行っていました。私の認識では、これは厳密には営業とは言えず、業務に過ぎません。

——昨年5月に山田英司事務所と新規開拓支援センターを統合して「販促ツール有限公司」を設立されましたが、このねらいは？

今後の会社の方向性として、事業の軸をコンサルティングから企画開発に移行していきたいと考えていて、そのための土台作りです。また、二つの会社を運営するのはコスト面でも効率が悪いので、統合して組織をスリム化することも狙いでした。当社では4年前から制作スタッフにテレワークを導入していましたので、オフィスを維持する必然性もありませんでした。今年新型コロナウイルスが発生したため、新会社のスタートとしては出鼻をくじかれた形になりましたが、この半面、会社をスリムにしておいて良かったと考えています

## ■ Withコロナの時期こそやっておくこと

——2020年は新型コロナウイルスの感染拡大で、事業計画が抜本的に見直しを迫られ、新規の営業開拓もままならないという声を多く聞きます。企業経営の視点から、この時期をどのように過ごしていけば良いと思われますか。

コンサルティングを行っている企業の経営者からも同じような質問を受けることがあります。その時は、「世の中がどう変化しているか、自分ができる範囲で体験して下さい」とお答えしています。たとえば携帯電話をスマートフォンに替えてみる。「ガラケーの方が使いやすい」と反発する方もいますが、「それは個人の好みの問題で、世の中の流れはスマホに向かっている。経営者ならば世の中の流れを知るためにスマホに替えるべき」とお伝えしています。

先日は、50代の管理職の方から「リモート飲み会ってどう思う？」と質問されました。年齢を重ねると、未知のものに対して拒否感を覚えるようになりますが、ビジネスマンとして現代を生きるなら、新しいものを面白いと感じる感性が必要です。変化をただ否定する人は、例外なく仕事も停滞しています。経営者や管理者は「新しいこと、知らないことを勉強するつもりにやってみる」ことが大切だと思います。

——コンサルタントになって20年が経ちました。「入社3年で伸び悩んでいる営業マン」向けに講演をするとしたら、どんな内容になりますか？

「ツーカーで話せるクライアントの担当者を持ちなさい」と話します。今の若い営業マンにとって、これは意外にハードルが高いミッションなのです。コロナ禍とは関係なく、時代の流れでクライアントと食事はしない。ゴルフもしない。商談の時だけの人間関係しか作らないという営業マンが増えています。昔に比べて人間関係が希薄になっているのです。「そつなくコミュニケーションはするけど、全体的に薄い」というのが、成長し切れない若い営業マンに共通する傾向だと思います。

——希薄な人間関係を解消するには、具体的にどうすれば良いのですか？

自分が担当しているクライアントの会社をもっと知ろうと努力することをお勧めします。必ずしもプライベートに踏み込む必要はありませんが、業務に直接関係がなくても、相手の会社にもっと関心を持つことが大切です。

営業研修でこのような話をして、「では、も



山田氏の名刺。会社の特徴が一目で理解できる仕組みになっている

っと深く知りたいと思う担当者はいませんか？」と質問します。それから、その担当者について尋ねます。すると、基本的な情報を全く把握していない人が実に多いのです。プライベートに踏み込む必要はないと言いましたが、ある程度の基本情報は押さえておくべきです。

デジタルネイティブと言われる世代の人たちは、デジタルの世界が0と1で作られているように「仕事」と「プライベート」の二択しか持っていない人が多い。仕事の周りには、関連するさまざまな情報があります。そういう足りない部分を補足するために、オンライン飲み会は良いツールだと思います。

## 人間を主軸に企画力を発揮する

——最近のプロジェクトとして、復興庁とオリンピック・パラリンピック等経済界協議会から受託された「小規模企業の販路拡大指導」を手掛けられたそうですが、この内容についてご紹介下さい。

私がコンサルティングしている企業には、社員数10人未満の事業所が多くを占めています。その実績が評価され、2016年から、主に東北地域の小規模企業の経営者を対象に、販路拡大と一緒に取り組んでいく活動を4年間行い、現在も続行中です。

現地の企業に足を運び、販路拡大の企画立案からツール制作まで個別指導するという試みで、対象となる事業所は製造業から商店、農業従事者などさまざまでした。

業種が違って、販路拡大ができず悩んでいる経営者には共通する問題点がありました。それは、「自分のビジネスを他人にうまく説明できない」ことです。そのための第一歩として、販促ツールとして名刺の利用を考えました。

表面は普通の名刺ですが、開くと「何をやっている会社か」「会社としてのウリは何か」を簡潔に伝えるメッセージが現れます。これを経営者にヒヤリングして作成するのですが、自分の会社の価値を簡潔に伝えられる経営者は意外と少ないのです。特に「何をやっているのか」と「何を売りたいのか」を混同して伝えてしまう方が多いようです。販路開拓では、現在の自社の強みをいかに魅力的に伝えるかが鍵です。それができなければ次の段階には行けません。この段階をクリアすると、別の販促ツールの制作や、商品のパッケージを企画するなどの取り組みを行っていきます。パッケージデザインをリニューアルして、売上が10倍近く伸びた事例もあります。

——営業マンやコンサルタントの経験を通じて、隠れたニーズや魅力を引き出す活動をされてきたわけですが、ご自身の強みを自己分析されるとどうなりますか？

いろいろな仕事を経験してきましたが、私はどんな仕事をする時も「人」をベースに考えてきました。失敗もしましたが、ピンチの時に自分を救ってきたのは企画力でした。私という人間を自己分析すると「人に寄り添うアイデアマン」になるのかもしれませんが。

(編集部・関口秀人) 