

ニッコン 営業力強化オンラインセミナー

次世代の百貨店外商の強化とは

ソリューション型&コンシェルジュ型の外商担当者の創出

日本コンサルタントグループ



百貨店における外商の課題

 **日本コンサルタントグループ**

コンサルティング本部

池田篤彦

I．近年の百貨店外商の課題

II．百貨店外商強化プログラムの紹介

II－1．百貨店外商強化の体系

II－2．外商チームビルディング・コンサルティング

II－3．顧客関係成熟度マネジメント・コンサルティング

II－4．外商マニュアル作成・コンサルティング



池田 篤彦（いけだ あつひこ）

（株）日本コンサルタントグループ
情報産業研究所 パートナーコンサルタント



【出身地】 1960年生 茨城県出身

【経 歴】 1984年大学卒業後 現在の会社に入社 首都圏の営業担当、
1992年福岡営業所所長 1999年東京営業部統括課長
地域経営研究所マーケティング課長 現在に至る

【資 格】 産業カウンセラー キャリア・コンサルティング技能士2級

【専門テーマ】

営業力強化指導、営業担当者研修、課題解決型営業研修
階層別研修（中堅社員、管理職、新人）キャリアデザイン研修

【座右の銘】 積小為大（せきしょういたい）

【趣 味】 マラソン 登山

I. 近年の百貨店外商の課題

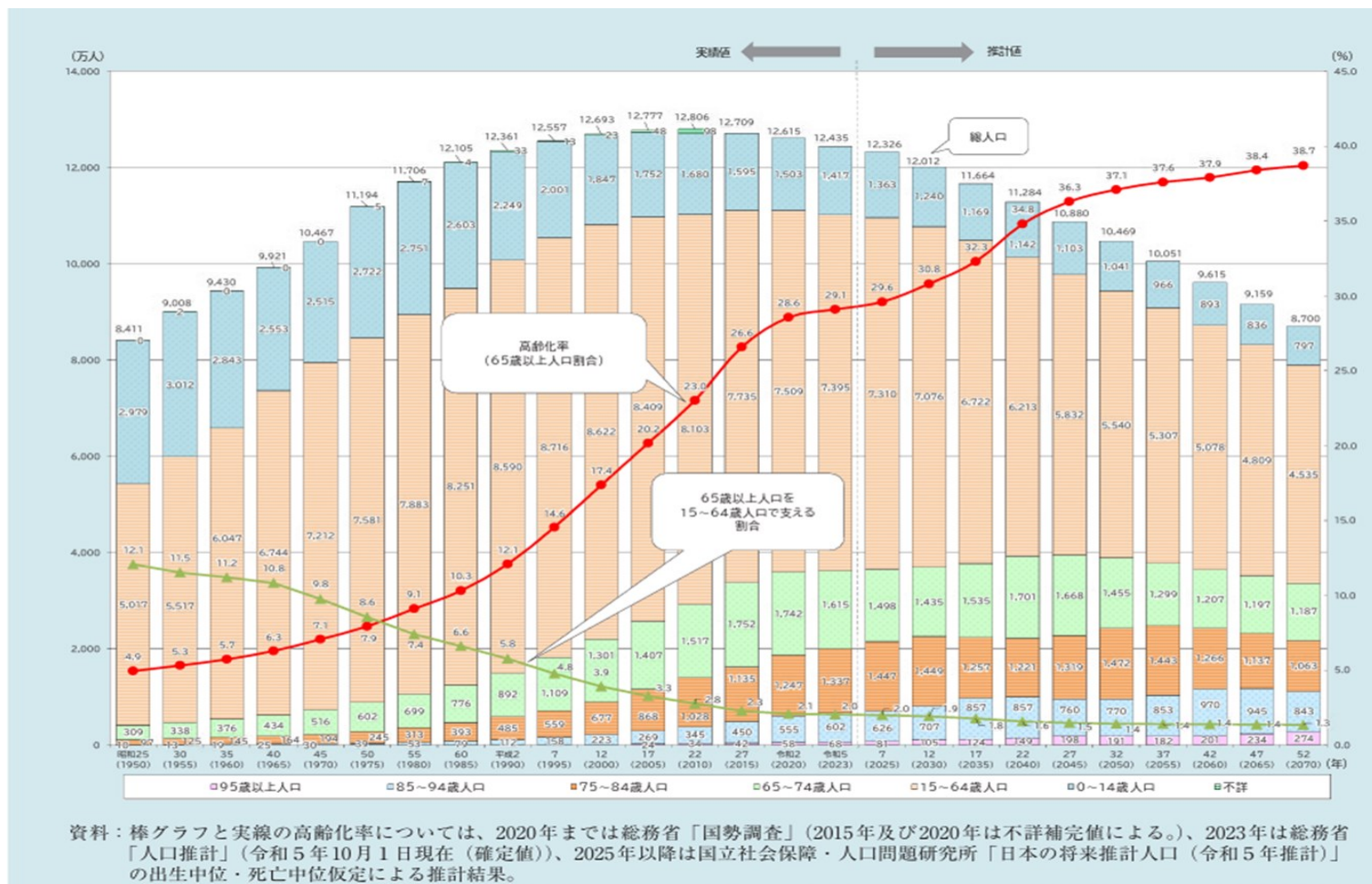


1. 百貨店を取り巻く環境の変化

(1) 市場・競合環境の変化

■ 少子高齢化

人口の減少（商圈人口の減少）、消費者の高齢化、労働人口の減少（人手不足）



* 内閣府令和6年版高齢社会白書より

■ 流通小売業の多様化による競争激化

郊外SC、大型専門店、ファーストファッション、eコマース、CVS 等



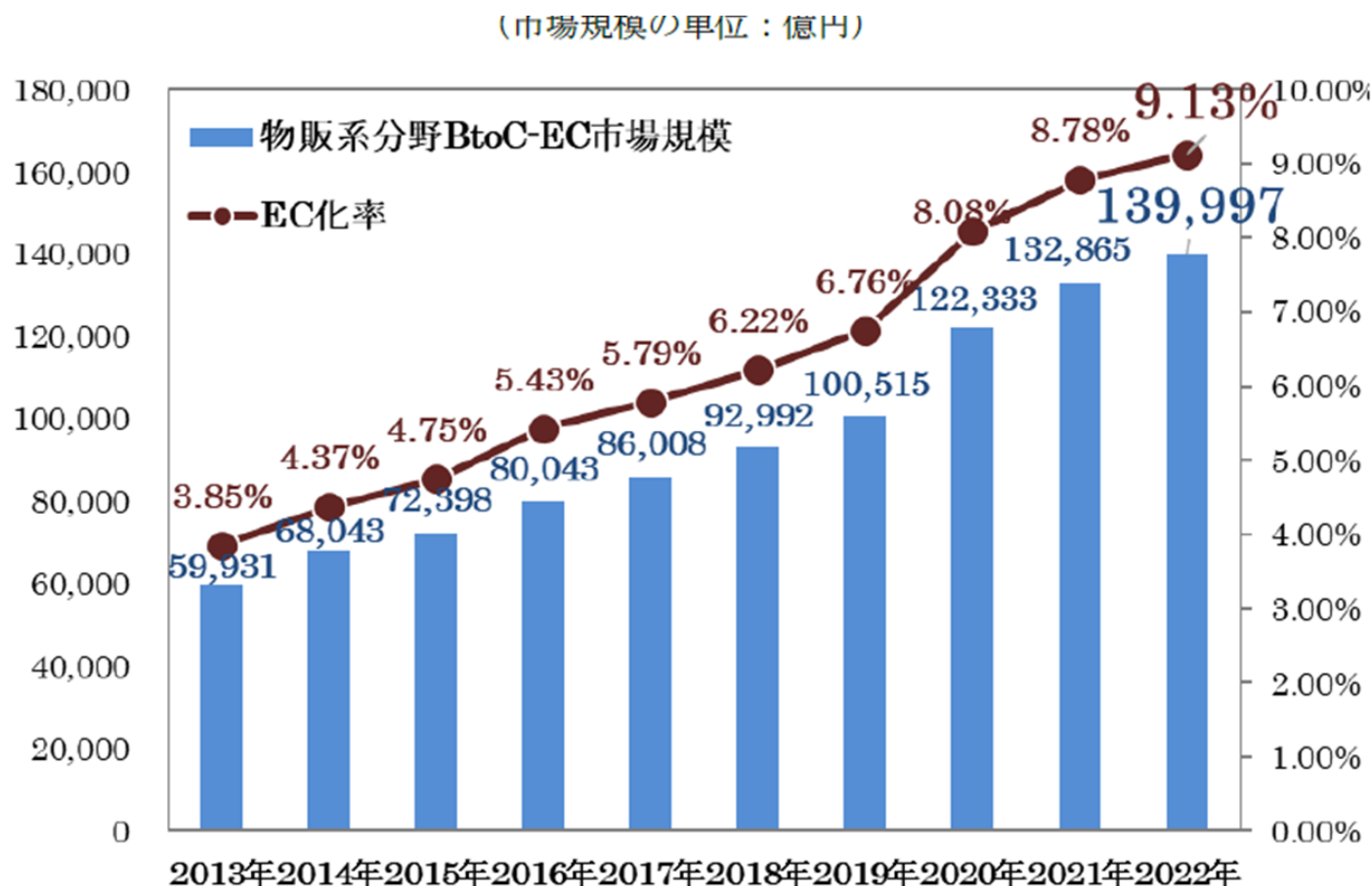
amazon

● 小売業全体の売上が堅調に推移して、コンビニ、通販などは順調に売上を伸ばしている中で、百貨店の売上は年々減少傾向にあった。特にコロナ禍においては、さらに低下をしてきたが、昨年からは上昇傾向である。しなしながら、構造的には厳しい状況は変わらず。

● 各地のショッピングモールやファッションビル、駅ビルなど大型商業施設においても、百貨店と同様のブランドや、やや安価なブランドが出店するようになり、ラグジュアリーブランドを求めないファミリー層や若者世代にとって、百貨店が唯一の存在でなくなっている。

■物販系BtoC EC市場の拡大

物販系分野のBtoC-EC市場規模は、前年の13兆2,865億円から7,132億円増加し、13兆9,997億円となった。増加率は5.37%であった。EC化率は9.13%と伸び率は鈍化しつつも前年より0.35ポイント上昇した。

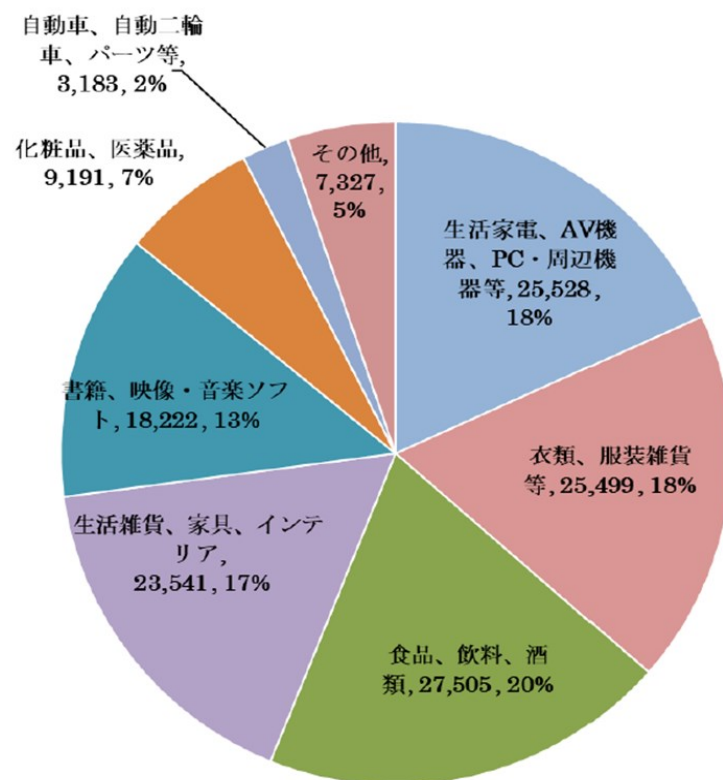


■物販系BtoC EC市場規模内訳

市場規模の大きい順に「食品、飲料、酒類」、「生活家電、AV機器、PC、周辺機器等」、「衣類・服装雑貨等」、「生活雑貨、家具、インテリア」、「書籍、映像・音楽ソフト」であった。このうち上位4カテゴリーが2兆円を突破した。これらの4カテゴリー合計で物販系分野の73%を占めている。

図表 4-19：物販系分野の BtoC・EC 市場規模

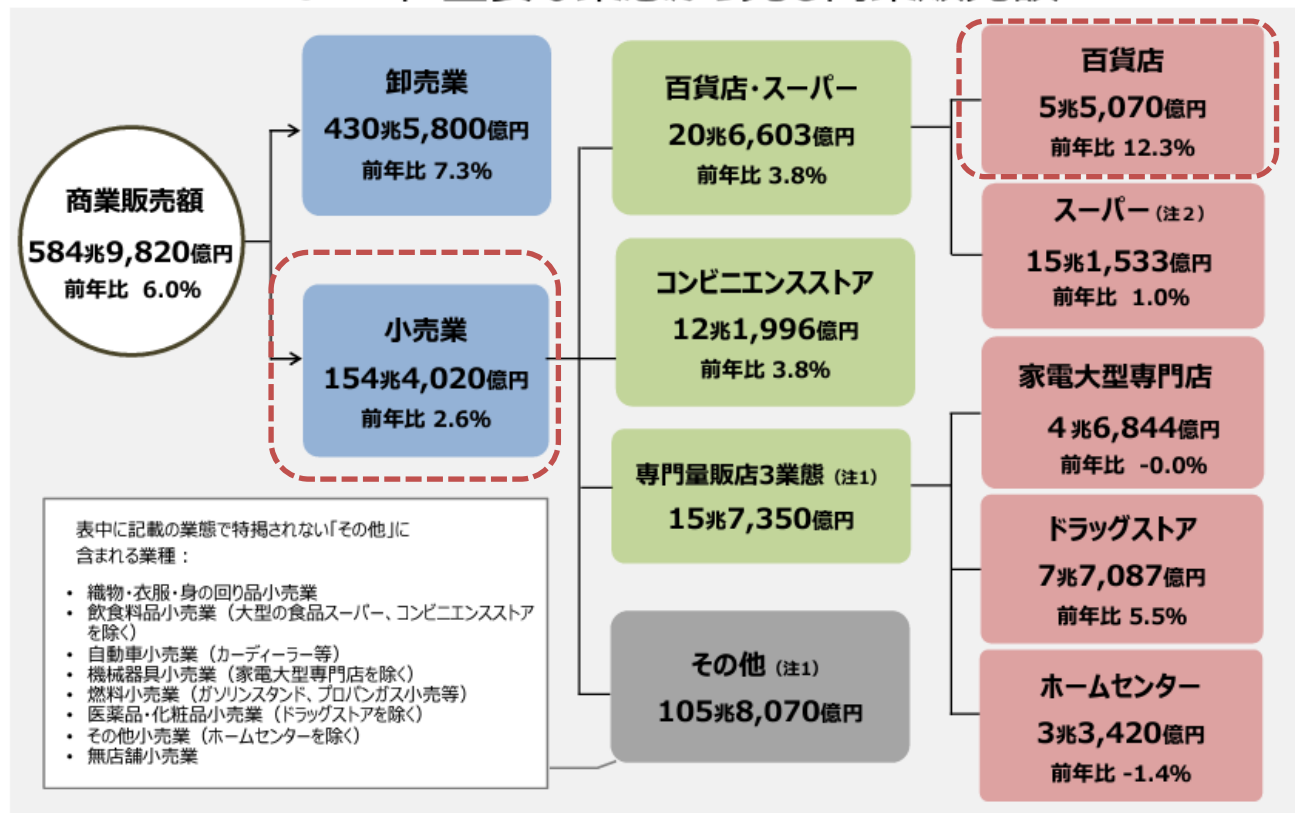
分類		2021 年		2022 年	
		市場規模 (億円) ※下段：前年比	EC 化率	市場規模 (億円) ※下段：前年比	EC 化率
①	食品、飲料、酒類	25,199 (14.10%増)	3.77%	27,505 (9.15%増)	4.16%
②	生活家電、AV 機器、PC・周辺機器等	24,584 (4.66%増)	38.13%	25,528 (3.84%増)	42.01%
③	書籍、映像・音楽ソフト	17,518 (7.88%増)	46.20%	18,222 (4.02%増)	52.16%
④	化粧品、医薬品	8,552 (9.82%増)	7.52%	9,191 (7.48%増)	8.24%
⑤	生活雑貨、家具、インテリア	22,752 (6.71%増)	28.25%	23,541 (3.47%増)	29.59%
⑥	衣類・服装雑貨等	24,279 (9.35%増)	21.15%	25,499 (5.02%増)	21.56%
⑦	自動車、自動二輪車、パーツ等	3,016 (8.33%増)	3.86%	3,183 (5.55%増)	3.98%
⑧	その他	6,964 (8.42%増)	1.96%	7,327 (5.22%増)	1.89%
合計		132,865 (8.61%増)	8.78%	139,997 (5.37%増)	9.13%



■ 2022年 小売業態別販売実績

2022年の小売業の販売額は、全体でも前年比2.6%伸び、その中でも百貨店の伸び率は12.3%と大きく伸ばした。

2022年 主要な業態から見る商業販売額



（注1）「専門量販店3業態」と「その他」の数字は、経済解析室で計算した値。

（注2）従業員50人以上の小売事業所のうち、売場面積の50%以上についてセルフサービス方式を採用している事業所であって、売場面積が1500㎡以上の事業所（ただし専門量販店3業態に該当するものは除く）。

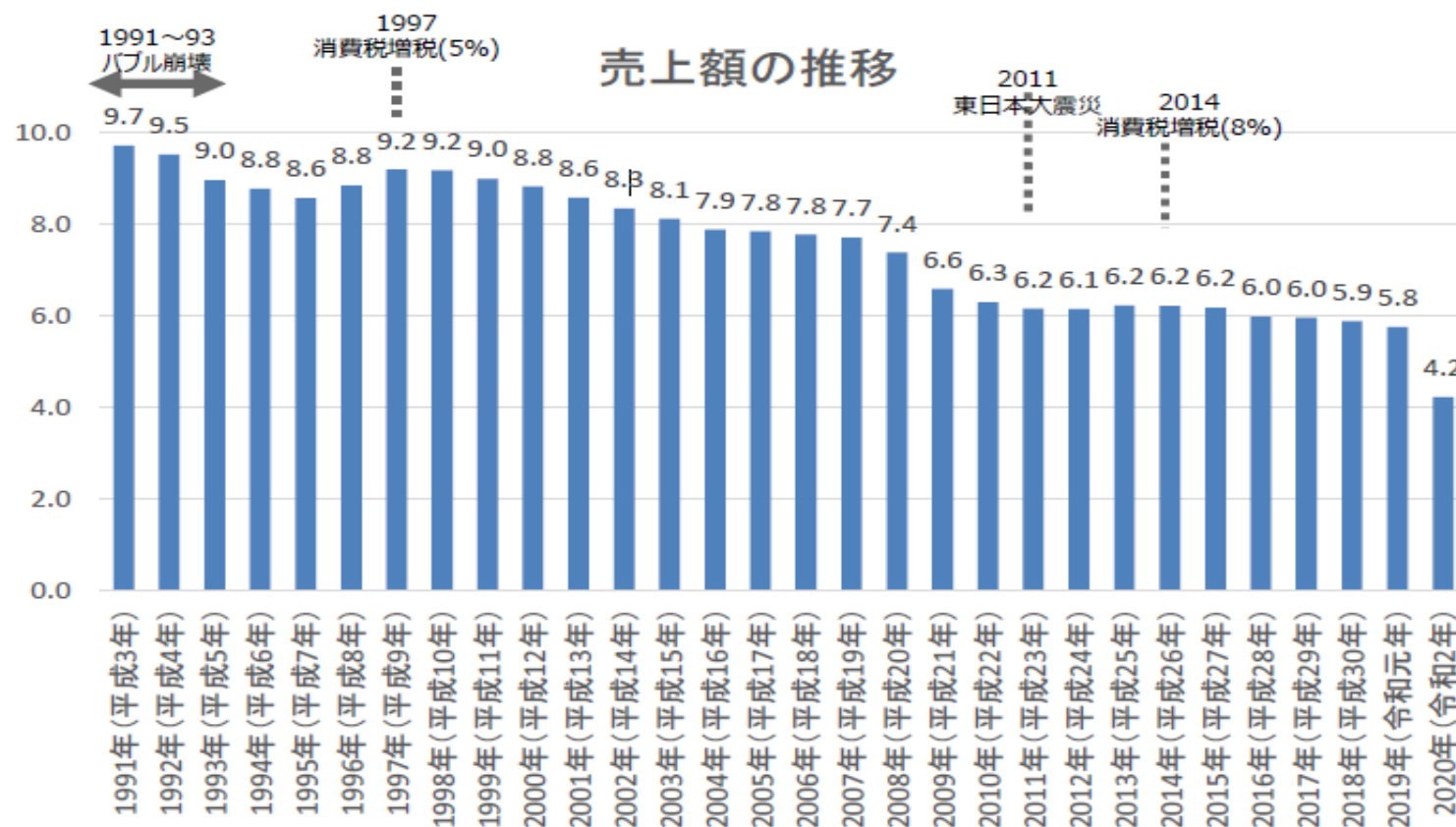
（注3）前年比率は、ギャップを調整するリンク係数が発生した場合、係数処理した数値で計算している。

資料：経済産業省「商業動態統計」から作成。

資料元：経済産業省大臣官房調査統計グループ経済解析室

(2) 百貨店の売上額推移

90年代の9兆円をピークに、6兆円程度を推移してきたが、2017年にその6兆円も切り、5兆円台になり、コロナ禍で5兆円まで落ち込んだ。コロナが5類に移行してから回復に向かっている。



(出典) 日本百貨店協会統計年報

(3) 2024年 年間売上額

2024年1月～12月

	合計	国内	インバウンド		免税・購買客数
売上高	5兆7,722億円	5兆1,234億円	6,487億円	購買客数	603.7万人
対前年比	6.8%増	1.4%増	85.9%増	対前年比	74.3%増
2019年比	3.6%増	2.0%減	87.7%増		

資料：日本百貨店協会

(4) 2024年 地区別年間売上額

* 2024年1月～12月

地区	売上高 (百万)	構成比 (%)	対前年増減 (－) 率%
全国	5,772,206	100	6.8
10都市	4,492,261	77.8	9.1
札幌	163,632	2.8	10.3
仙台	73,997	1.3	1.6
東京	1,731,070	30.0	7.7
横浜	347,074	6.0	4.6
名古屋	412,841	7.2	8.4
京都	270,281	4.7	11.8
大阪	1,000,504	17.3	14.2
神戸	151,342	2.6	8.6
広島	83,822	1.5	－8.3
福岡	257,694	4.5	13.8
10都市以外の地区	1,279,945	22.2	－0.5
東北	49,564	0.9	－5.4
関東	575,782	10.0	－1.1
中部	85,191	1.5	1.4
近畿	196,526	3.4	1.8
中国	97,746	1.7	－0.6
四国	66,749	1.2	－0.9
九州	208,384	3.6	－0.6

資料：日本百貨店協会

(5) 今後の課題

- ◆ 社会環境の変化に対応した販売モデルの再構築
 - ・リアルとデジタルによるハイブリットな場の提供
 - ex ライブコマース リモート接客 サテライトショップの有効活用 等
- ◆ 百貨店のこれまでの強みに目をむけ、さらに付加価値を提供
 - ・富裕層に向けたサービス（もの→こと）、MDの充実
- ◆ 若者を呼び込むための売場づくり、演出、デジタルを活用した付加価値の提供
 - ・オムニチャネル戦略 SNS
- ◆ DXを活用して購買データに基づくマーケティング、取引先とのデータ共有による生産・販売計画の高度化と業務の効率化
- ◆ 外商活動と連携した優良顧客の発掘と育成（次世代顧客）
- ◆ 地域自治体、金融機関、地元企業と連携した地域ブランディング、商品開発

2. 百貨店外商の課題

(1) 役割の変化

百貨店を取り巻く環境が変化する中で、外商の役割も変化しています。これまでの、売場の補完的役割から、**優良顧客の囲い込みと新たな顧客の開拓**に向けた主体的な活動と外商としての**マーケティング機能の強化**が求められています。

売上減少・既存顧客の高齢化

●消費構造の
2極化

●少子高齢
化・人口減少

●ECの市場
拡大

●郊外型SC、
大型専門店の
増加

待ちから攻め・
優良顧客の選別と開拓活動

●顧客の囲い込み・新規顧客開拓



業績の拡大

(2) 顧客の変化

かつての外商の優良顧客は、高齢化してきており、購買意欲・動機も年々低下していきます。

これから開拓すべき優良顧客とは

◆ ニューリッチと言われ30~40代でも、専門的な能力が評価され高収入を得ている、あるいは一代で起業をしビジネスを拡大している若手経営者 など

(3) 強化の課題

- 既存顧客の次世代への確実な引継ぎ
- ニューリッチ層開拓に向けたアプローチ方法の確立
- 百貨店外商のソリューション営業スキル習得
- 外商チームのノウハウの共有（若手の育成）
- 個人商店からチーム営業への転換



3. 外商強化の視点

組織力強化

- ✓ チーム運営のマネジメント力を強化し、組織営業を展開できるようにする。
- ✓ 外商としてのマーケティング戦略を設計し、計画的に顧客の維持・拡大を推進する。
- ✓ 結果管理からプロセス管理への転換を図る。
- ✓ ターゲット顧客のアカウントプラン（法人）を考え、計画的な営業活動を実践する。
- ✓ チーム内での情報・ノウハウの共有が図れるような環境づくりを推進する。

個人スキル強化

- ✓ 顧客ニーズを聞き提案するソリューション型営業のスキル習得を図る。
- ✓ ハイレベルな顧客層に適したエチケット、マナーを習得し、コミュニケーション力の向上を図る。
- ✓ 顧客別攻略プラン、活動計画などを作成し、効率的営業活動のレベル向上を図る。
- ✓ SNSなど効果的にITツールを活用して、タイムリーな情報発信力を高める。

II. 百貨店外商強化プログラムの紹介

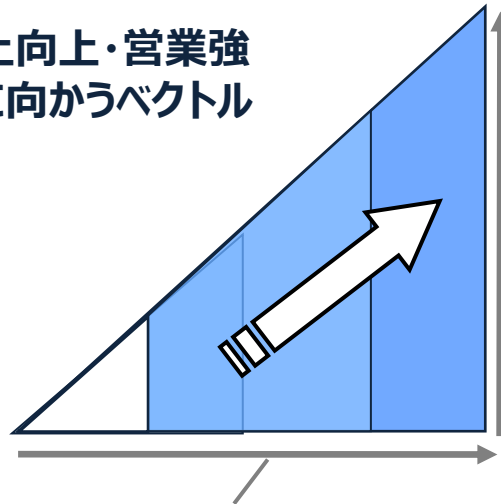


Ⅱ－１．百貨店外商強化の体系

◆外商の売上向上・営業強化を目的として、「外商チーム・マネジメント強化」と「外商担当者のスキルアップ」の2つの課題に取り組みます

■外商強化のステップ

売上向上・営業強化に向かうベクトル



外商チーム・マネジメント強化

外商部門・チームのマネジメントの課題を明確化し、マネジメント強化のためのチームビルディングおよび、営業プロセス定義・ベースを作ります

No	サービス名
①	外商チームビルディング コンサルティング
②	顧客関係成熟度マネジメントコンサルティング
③	外商営業マニュアル作成コンサルティング

外商担当のスキルアップ

外商担当一人ひとりのスキル保有状況を明らかにし、弱点補強のためのスキルアップを図ります。外商担当者一人ひとりがスキルを身に着けることで、外商部門全体の強化のための土台を気付くことができます

No	サービス名
①	営業スキル診断プログラム（SPC診断）
②	外商担当者基礎研修
③	外商担当者スキル研修（各種）
④	プロセスマネジメントスキル強化プログラム

II-2. 外商チーム・マネジメント強化

①外商チームビルディング コンサルティング

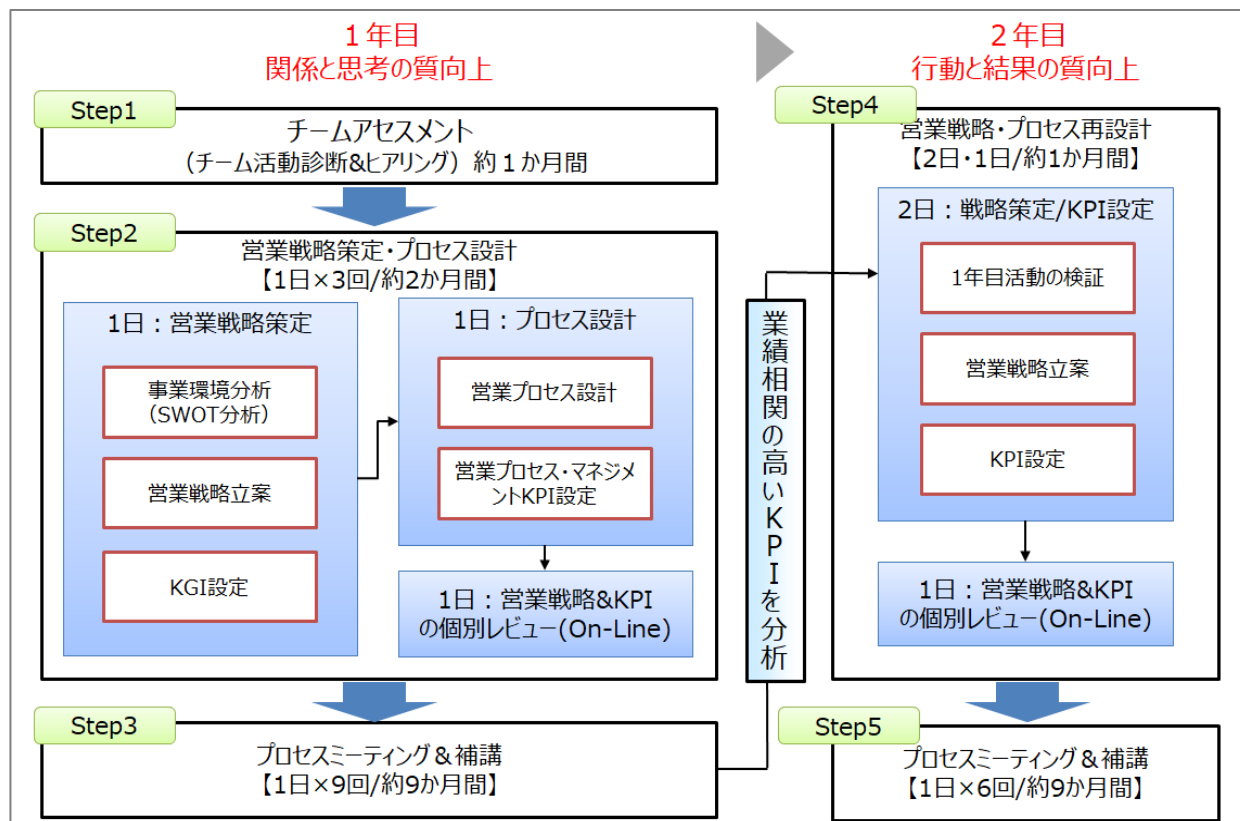


2-1. コンサルティング_概要

<目的>

これまでの外商の個人セールスから、チームセールス（目標達成に向けたプロセスを描き、活動できるチーム）を実現するために、チームの体質変革（正しい考え方と行動の習慣化）を図ります。今までは外商担当者一人ひとりの積み上げでしかなかった売上成果の水準を飛躍的に向上させることが可能になります。

コンサルティングステップ



コンサルティング手法

1	チームパフォーマンスレビュー
2	KPIマネジメント
3	ファシリテーション

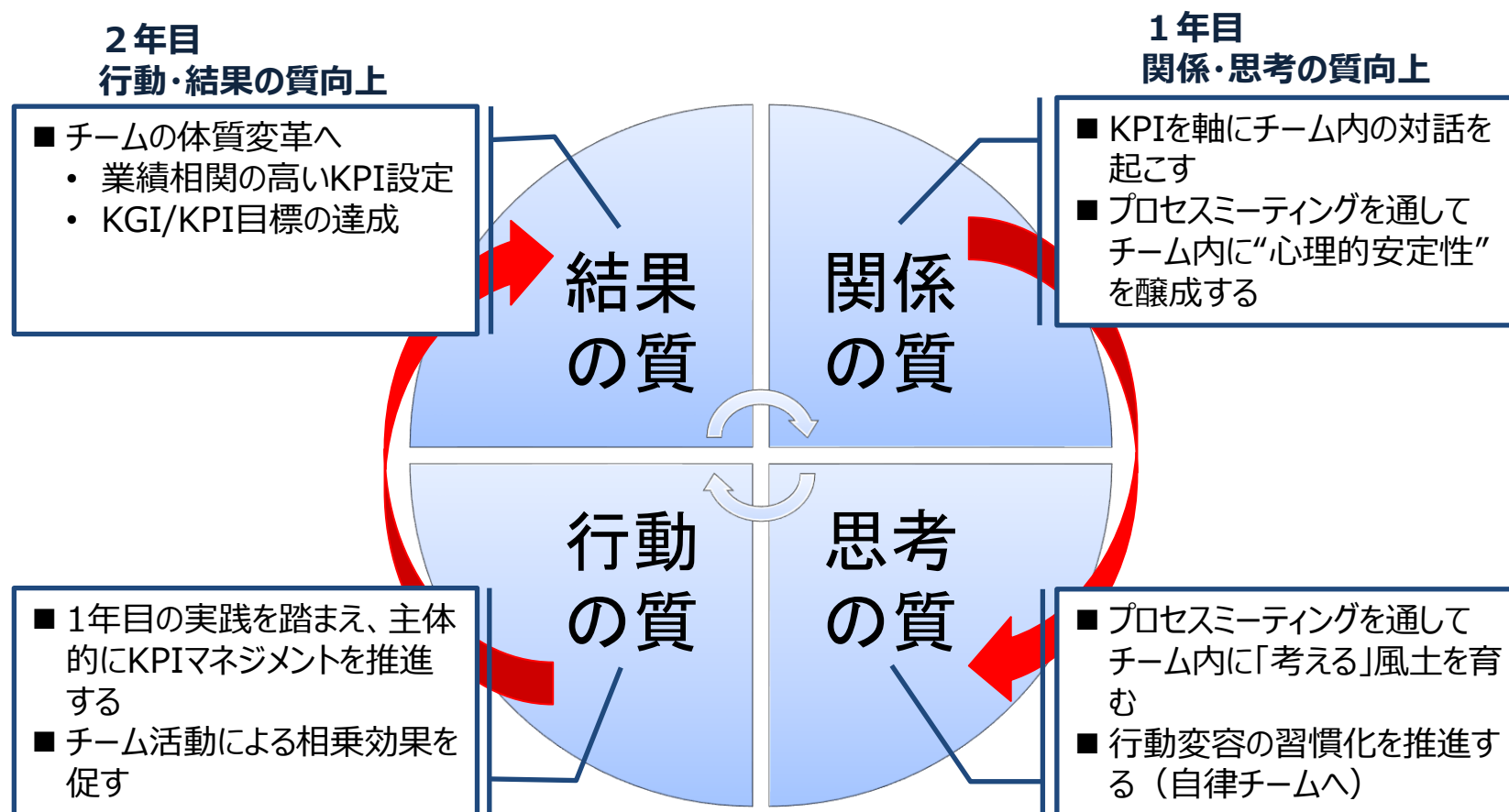
<メリット>

- 外商マネジャーによるチームマネジメントが機能している状態を作り出します
- メンバーが目標達成に向けて自律的に活動している状態を作り出します
- 目標達成に向けてのしくみが構築されます

2-2. コンサルティング_考え方

◆ グッドサイクルを推進し2年間で営業チームの体質変革を進める

- グッドサイクル：関係の質→思考の質→行動の質→結果の質
- バッドサイクル：結果の質→行動の質→思考の質→関係の質



ダニエルキム氏：成功循環モデルより、当方で加工

II－3. 外商チーム・マネジメント強化

②顧客関係成熟度マネジメント コンサルティング



3-1. コンサルティング概要

<目的>

人間関係熟度と情報関係熟度をバランスをとりながらレベルアップしていくことで、ソリューション営業活動熟度を進行させていくコンサルティングを行います。これまで各営業マネジャーや各営業担当の主観に基づき判断されていた担当顧客との関係構築度合いや営業活動プロセスの進捗度を、より客観的かつ明確に判断し、把握できます

コンサルティングの進め方

- ◆プログラム導入企業の実顧客を取り上げてコンサルティングを行ないます
- ◆選定顧客に対する熟度評価や活動計画立案のための各種ツールを使います
- ◆実施期間は、半年間から1年間を想定します（お客様とご相談）
- ◆コンサルティングは「診断フェーズ」「実施フェーズ」「評価フェーズ」の3フェーズで進めます

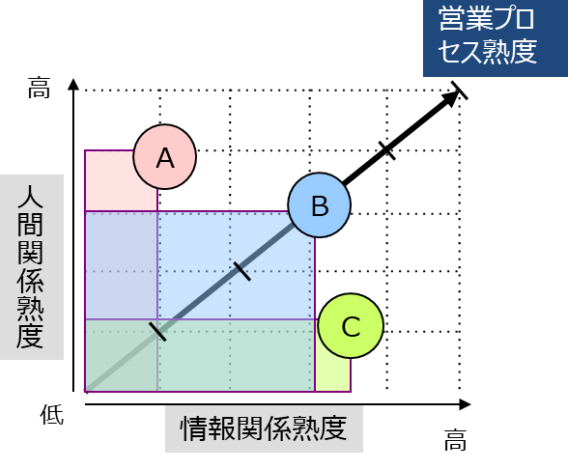
HM：人間 関係熟度	営業（自社）と顧客 との人的交流度
IM：情報 関係熟度	営業（自社）と顧客 との情報交流度

PM：営業
プロセス熟
度

顧客接触から受注・
導入まで展開していく
営業活動プロセスの
進行度

営業活動の
実践・定着

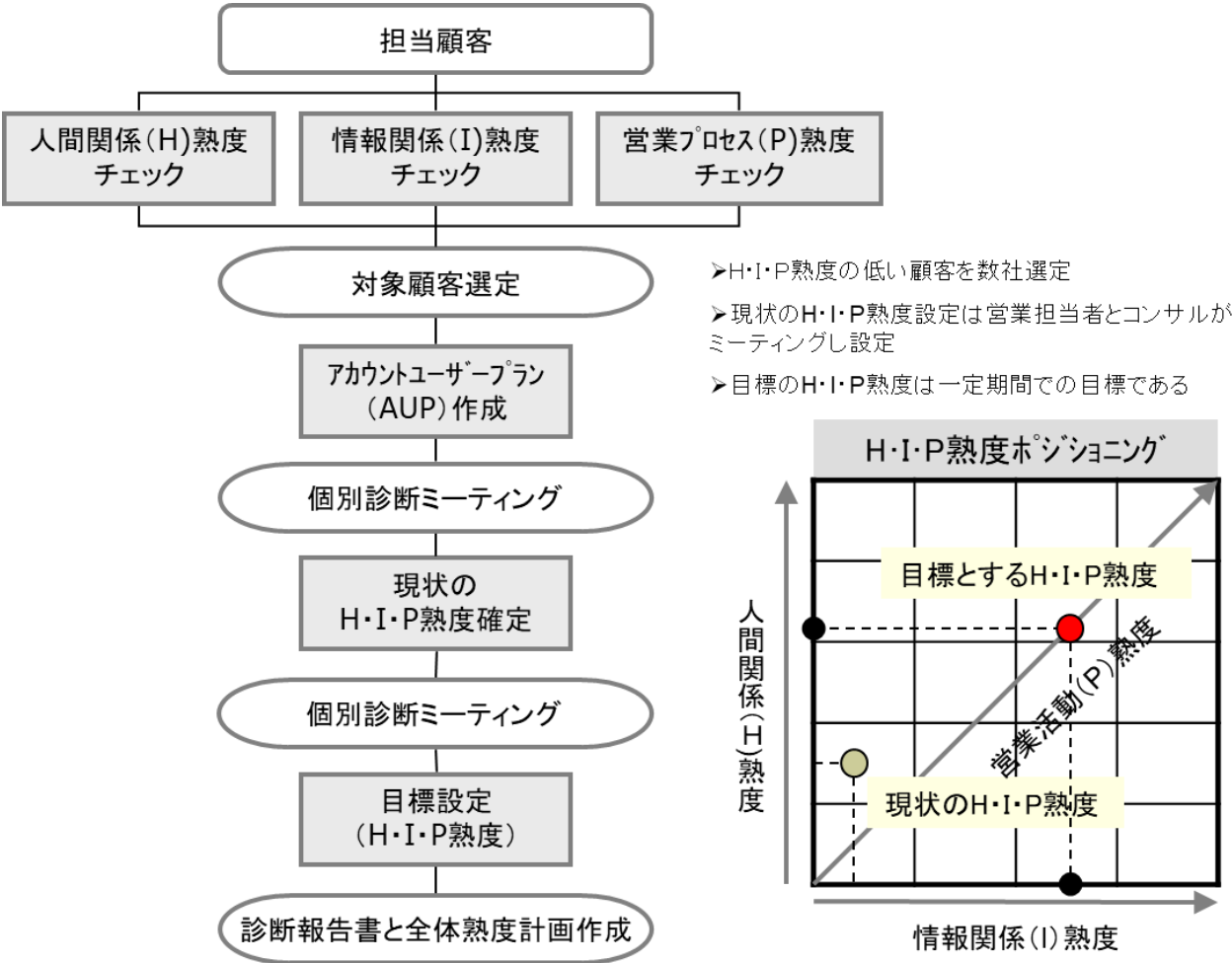
業績
向上



3-2. コンサルティングプロセス①

診断フェーズ

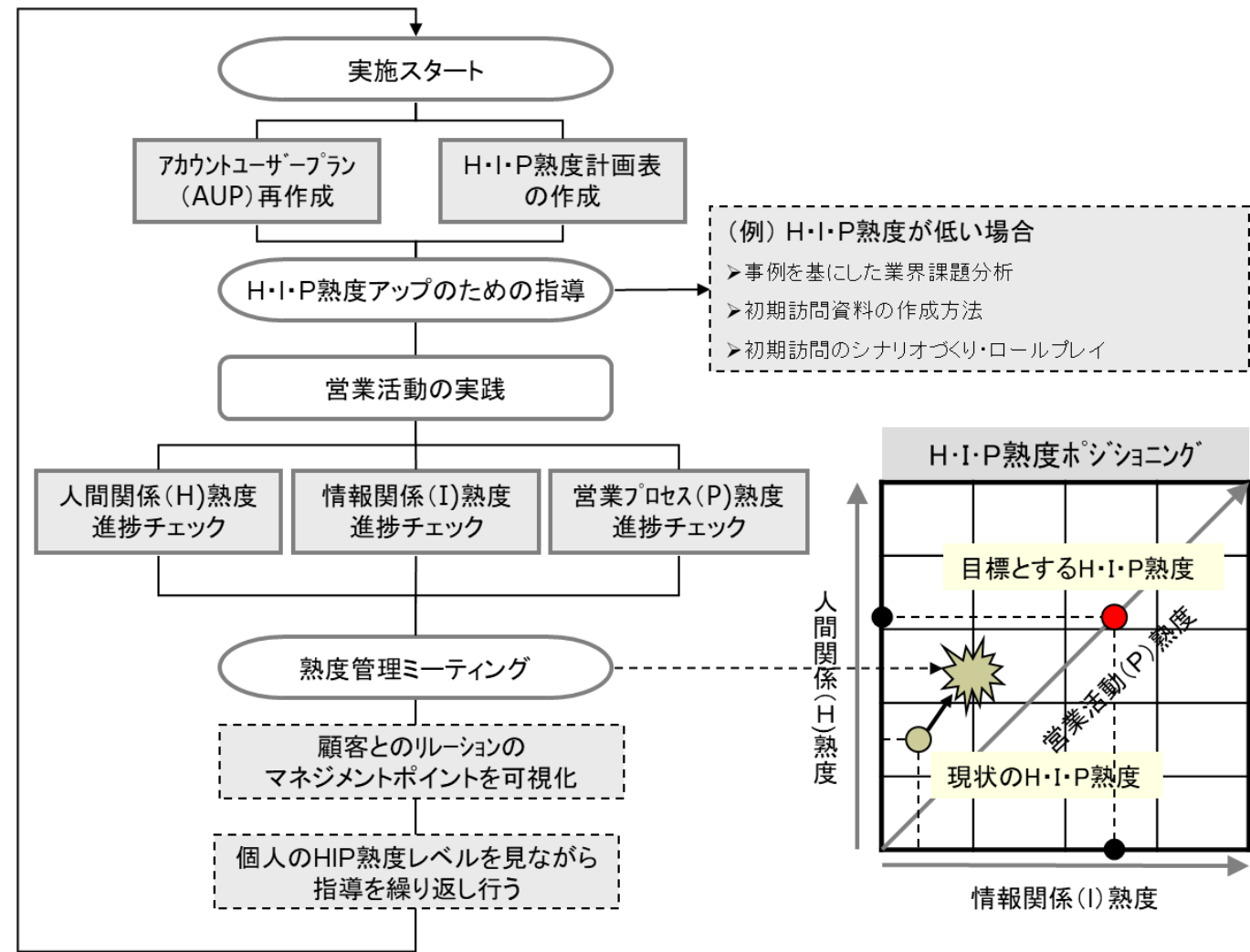
診断フェーズでは、実際の担当顧客を選定し、熟度評価をし、プログラム終了時の目標熟度を設定する。



3-2. コンサルティングプロセス②

実施フェーズ

実施フェーズでは、設定した目標熟度に応じて対象顧客への活動計画を具体化する。

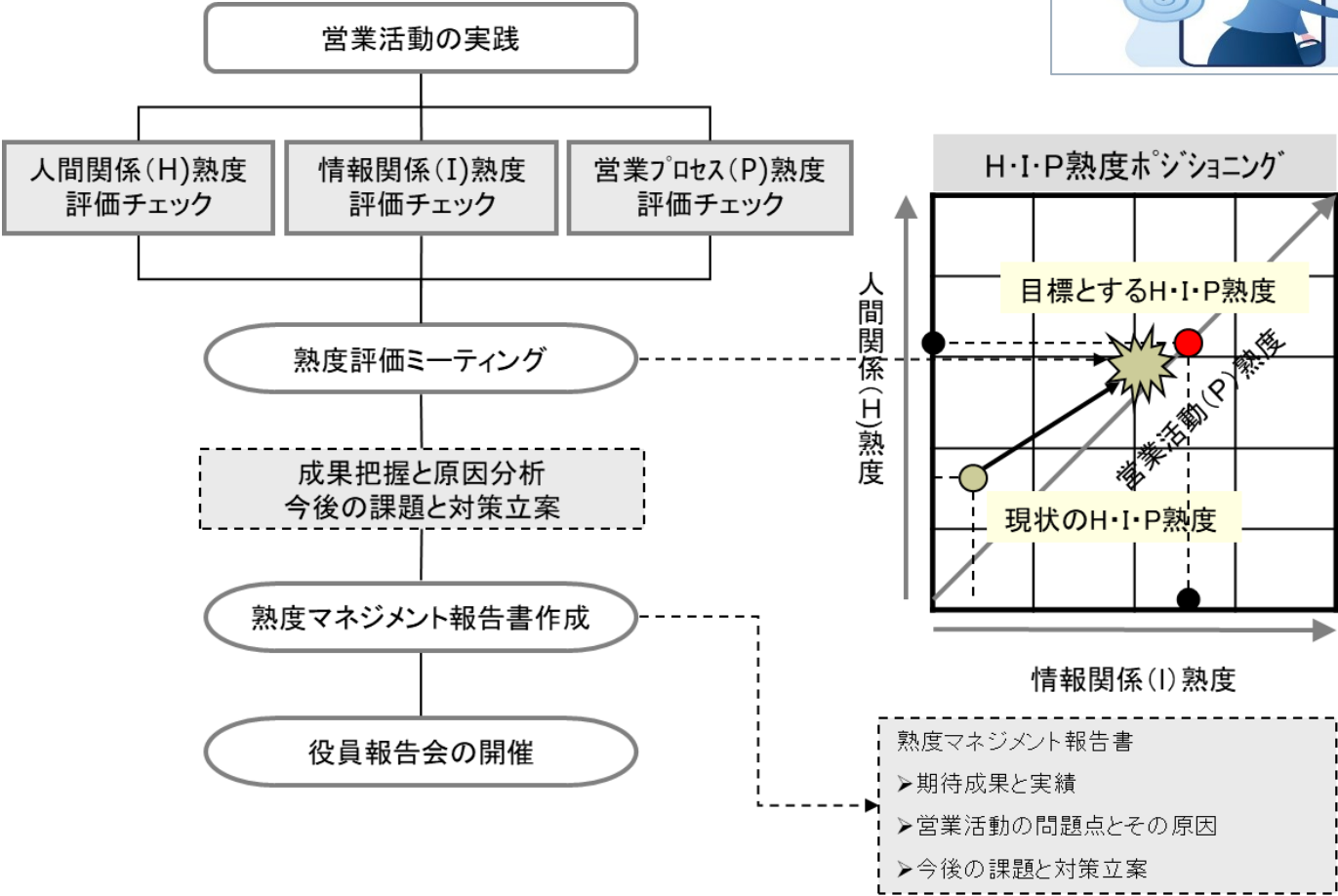


3-2. コンサルティングプロセス②

評価フェーズ



評価フェーズでは、プログラムの成果把握と報告を行なう。



II－4. 外商チーム・マネジメント強化

③外商マニュアル作成コンサルティング



4-1. 企画の目的と概要

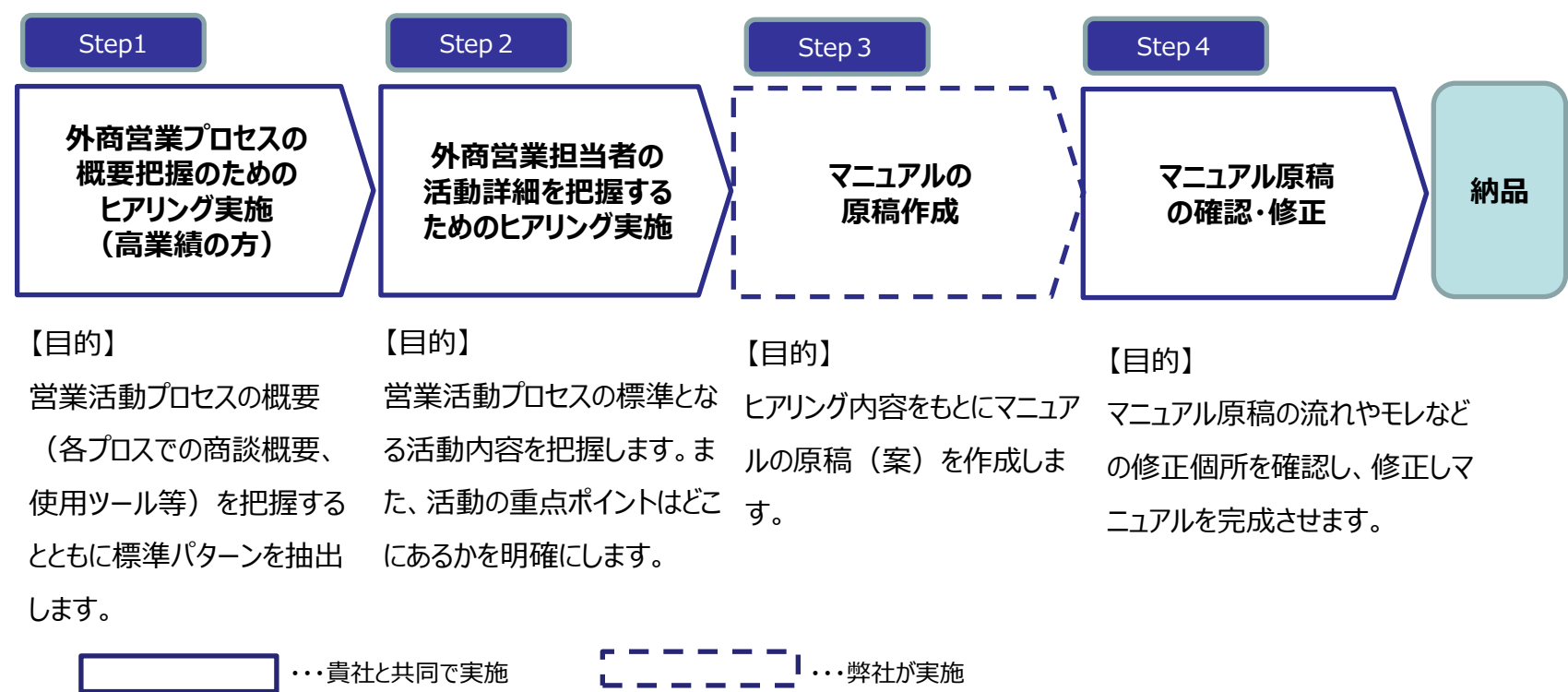
コンサルティングの目的

貴社の外商担当者（法人／個人）における、トップ営業のノウハウ・スキルを明確にし、そのノウハウを見える化した「営業マニュアル」を作成する。

また、弊社の保有するコンテンツ（営業マニュアルや教育ツール類など）も活用しつつ作成を行います。

新たに外商部門に配属されたメンバーはもとより、既存のメンバーの営業スキルのプロトコルとして、活動プロセス等を「見える化」し営業チームのスキルの標準化・高度化を図ります。

コンサルティングの実施概要





ソリューション営業スキル診断からみる 百貨店外商の課題

 **日本コンサルタントグループ**

コンサルティング本部

原田明人



氏 名： 原田 明人(ハラダ アキヒト)

生年月日： 1974年(昭和49年)

(株)日本コンサルタントグループ情報産業研究所 経営コンサルタント・研究所長

最終学歴： 産能大学大学院 経営情報学研究科 修士課程(MBA)

経 歴： (株)日本コンサルタントグループ入社後、営業本部営業担当、
情報産業研究所で経営コンサルタントを経て現職

資 格： 国際公認経営コンサルティング協議会認定 CMC
全能連認定 マスター・マネジメント・コンサルタント
全能連認定 エキスパート・マネジメント・インストラクター
全能連認定 ITプランニングセールス・マスター
PMI認定 PMP (Project Management Professional)
基本情報処理技術者/日商簿記2級 他

【専門・実績】

- ・経営革新(新規事業立上支援・コンサルティング)
- ・ソリューション営業力強化コンサルティング・研修
- ・イノベーション営業力強化コンサルティング・研修
- ・営業部門診断(戦略、チーム、組織)、営業担当者診断
- ・業務改善、投資効率分析(経済性分析)
- ・各種教育プログラム(思考系・ヒューマンスキル系・データ分析/テクニカル系)などの設計ならびに実施

【プライベート情報】

出生：神奈川県横須賀市にて生を受ける

家族：妻1人・子1人(神奈川県：横浜市)

趣味：釣りと旅行(自然の中でゆったりとした時間を過ごす)

好きな言葉：「楽しまなければ発見は無い」「中庸」

- I. ソリューション営業スキル診断（SPC診断）の概要
- II. スキル診断からみえる外商営業担当者のスキル課題
- III. ソリューション営業スキル診断（SPC診断）の活用事例のご紹介

I. ソリューション営業スキル診断（SPC診断）の概要



1 - 1. 御用聞き営業とソリューション営業の違い

- 御用聞き営業とソリューション営業の違いは？

御用聞き営業



出典：Ameblo.Jp

ソリューション営業

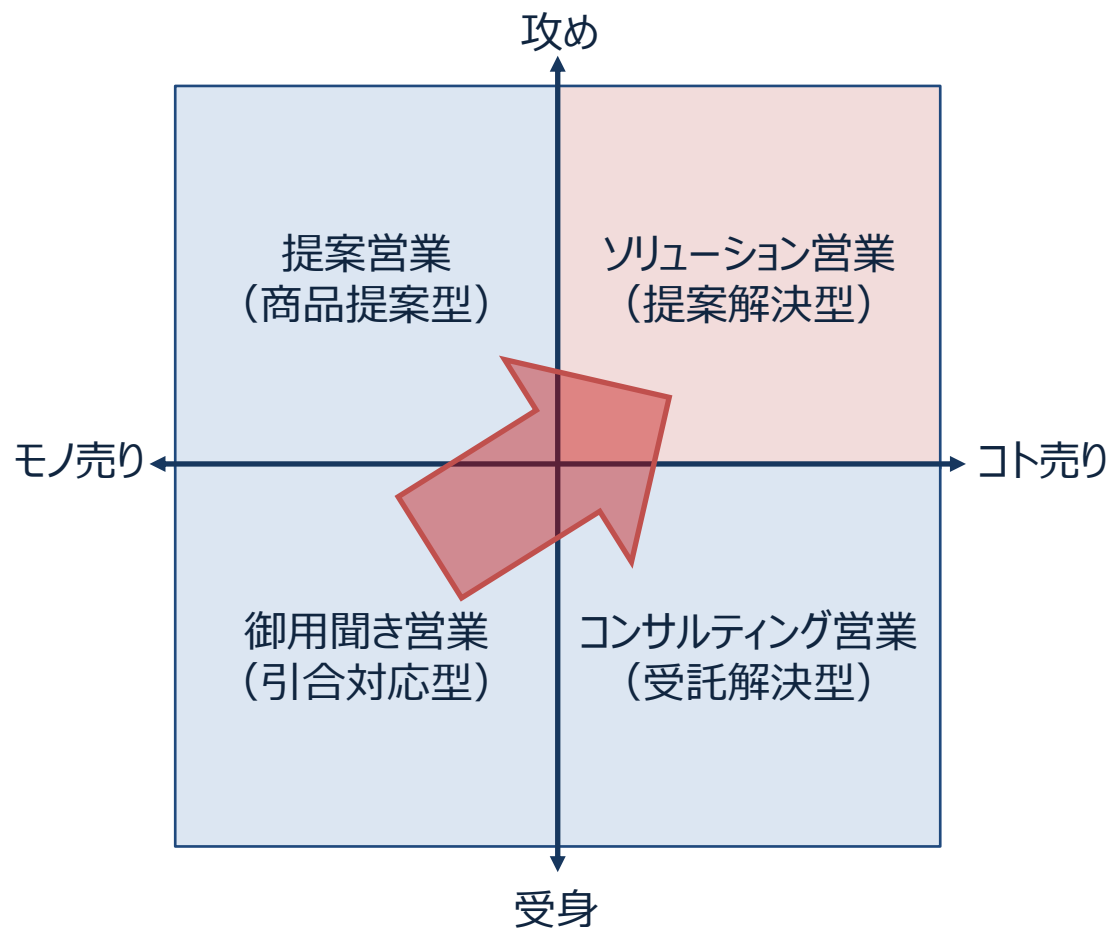


1 - 2. ソリューション営業とは

- 顧客との関係を向上させ、顧客の課題解決策を提案し、相互利益を創出する営業活動

～モノ売りからコト売りへ～

～受身から攻めへ～



1-3. ニッコン(弊社)の考える外商とは～外商に必要なソリューション営業力

●組織の視点

- ◆百貨店の新たな顧客を開拓し、組織業績をリードできる
- ◆外商としてのマーケティング戦略を設計し、継続的に顧客の維持・拡大を推進できる
- ◆ターゲット顧客のアカウントプランを考え、計画的な営業活動を実践できる
- ◆顧客のウォンツに応えるだけでなく、顧客ニーズを聞き付け価値提案を行うことができる
- ◆個人セールスからチームセールスのスタイルを確立できている

●個人の視点

- ◆御用聞き型営業から、顧客の真のニーズまで聞き出して提案するソリューション型営業を実践できる
- ◆顧客との良好なコミュニケーションが取れ、信頼関係を築くための行動がとれる
- ◆常に好感力と親和力を意識し、顧客に寄り添った行動がとれる
- ◆日頃から商品・サービスの情報を収集して、プロとしての知識を保有している
- ◆個人で対応できないことに対しては、関係者との連携を図って顧客満足の上昇に努める
- ◆SNSなど効果的にITツールを活用して、タイムリーな情報発信ができる
- ◆セルフマネジメントができ、主体的な行動がとれる

ソリューション営業
に関わるスキル

1-4. (ソリューション) 営業力を測るには

- (ソリューション)営業力があるかどうかを知るにはどうする？

営業力ありそう？



営業力なさそう？



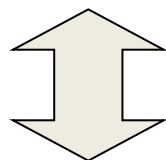
1 - 5. 営業スキル診断の実施

◆営業力を測るのに必要な要素は3つ

- 3つの視点から営業活動の状況を探る

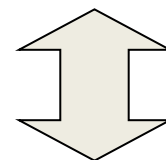
営業プロセス（営業主要機能）

ソリューション営業において、業績という成果を上げるための
主要な営業活動のプロセス



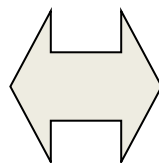
営業スキル （営業スキル要素）

ソリューション営業をするために必要な
営業としての知識・スキルの要素。
スキルの発揮状況を診断



営業活動状況 （時間の使い方）

営業担当者の1日の時間の使い方。
顧客面談や会議等にどれだけの時間を
費やしているのかを把握



1-6. 営業スキル診断プログラム（SPC診断）

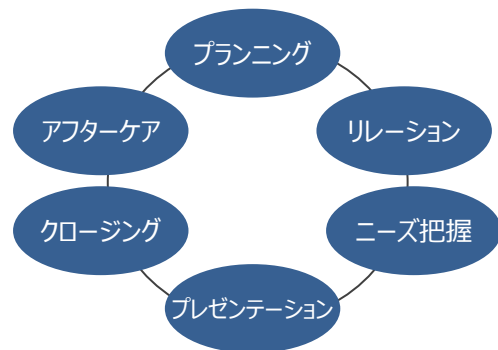
<目的>

外商担当者の活動状況とスキル発揮状況の強みと弱みを診断します。

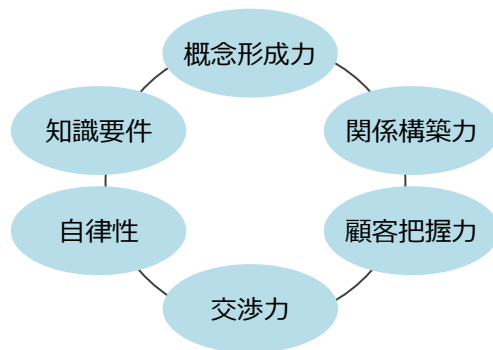
<メリット>

診断を実施することにより、営業担当者本人の強み・弱みが明確になり、そこから改善していくためのロードマップについて検討できます。
診断結果から現状を踏まえた新たな育成プログラムを設計し、ハイパフォーマーを志向した営業担当者の育成を計画的・組織的に図ることができます。

営業プロセス



営業スキル

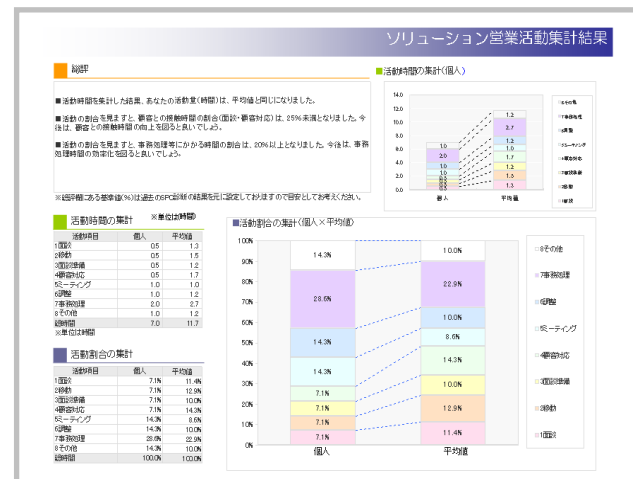
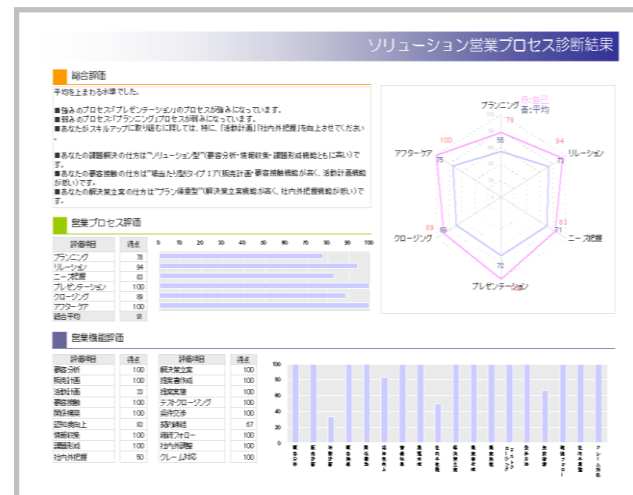


特長①：活動プロセスが基軸

成果を上げようとするば、提案活動の強みと弱みを把握し、行動改善を図ることが必要です。診断では、営業活動を6つのプロセスに分け、各プロセスと機能ごとに強みと弱みを分析し、改善点を明らかにします。

特長②：プロセスに基づくスキル把握

SPC診断では、活動プロセスの具体的な行動に応じて、スキルの発揮状況を診断します。



診断方法	Webから入力
時間	54問（約25分）
金額	¥6,000／名
条件	申込人数6名～

Ⅱ．スキル診断からみえる外商営業担当者のスキル課題



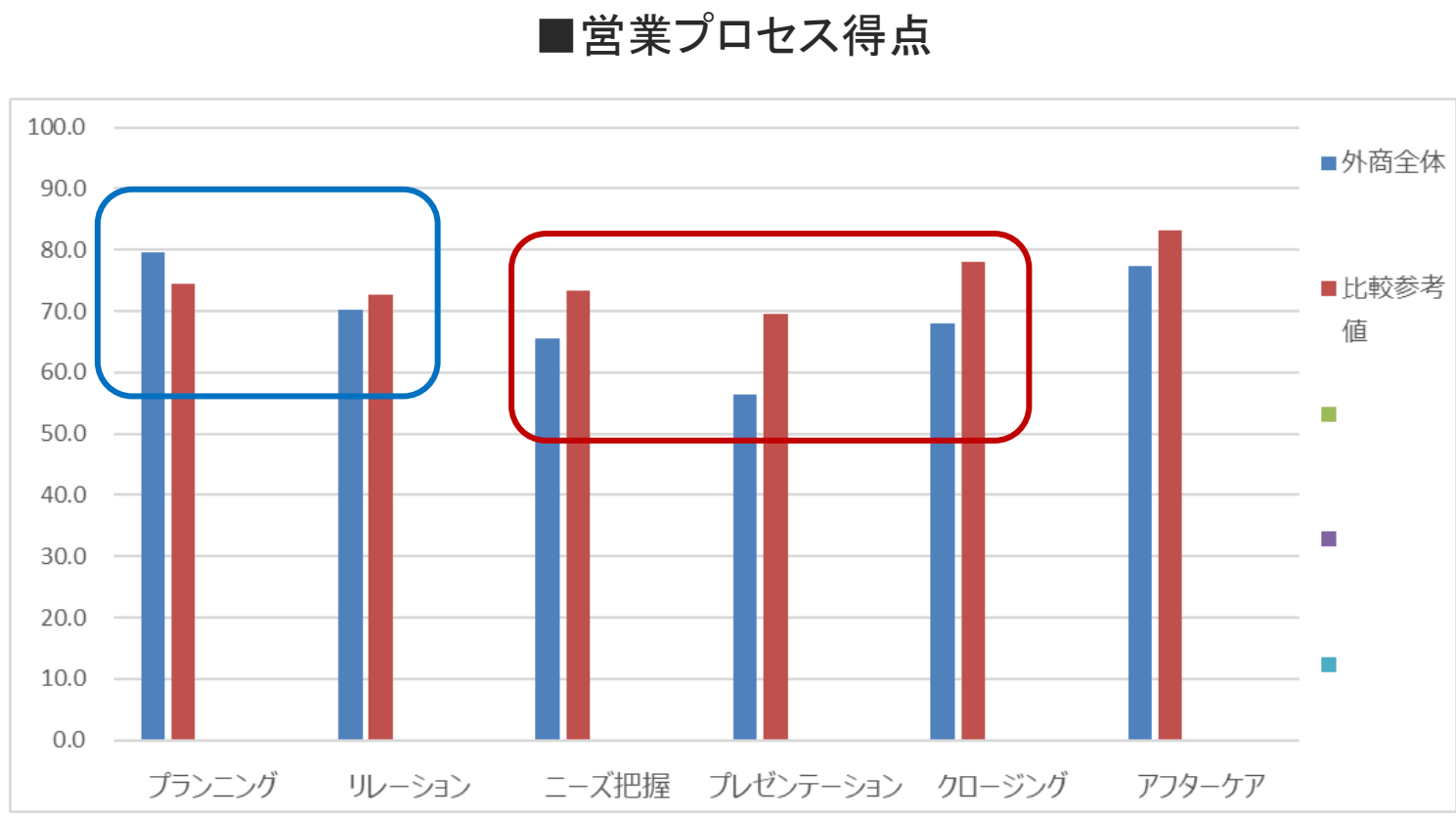
2-1. 外商営業担当者のスキル診断結果(組織分析)の項目

※外商営業営業担当者200名(以内)のデータ集計内容

- ①全体平均／他社(比較参考値)比較・・・プロセス／スキル
- ②営業経験年数比較
- ③業績別比較
- ④営業活動時間集計

2-2. 全体平均／他社(比較参考値)比較・・・プロセス

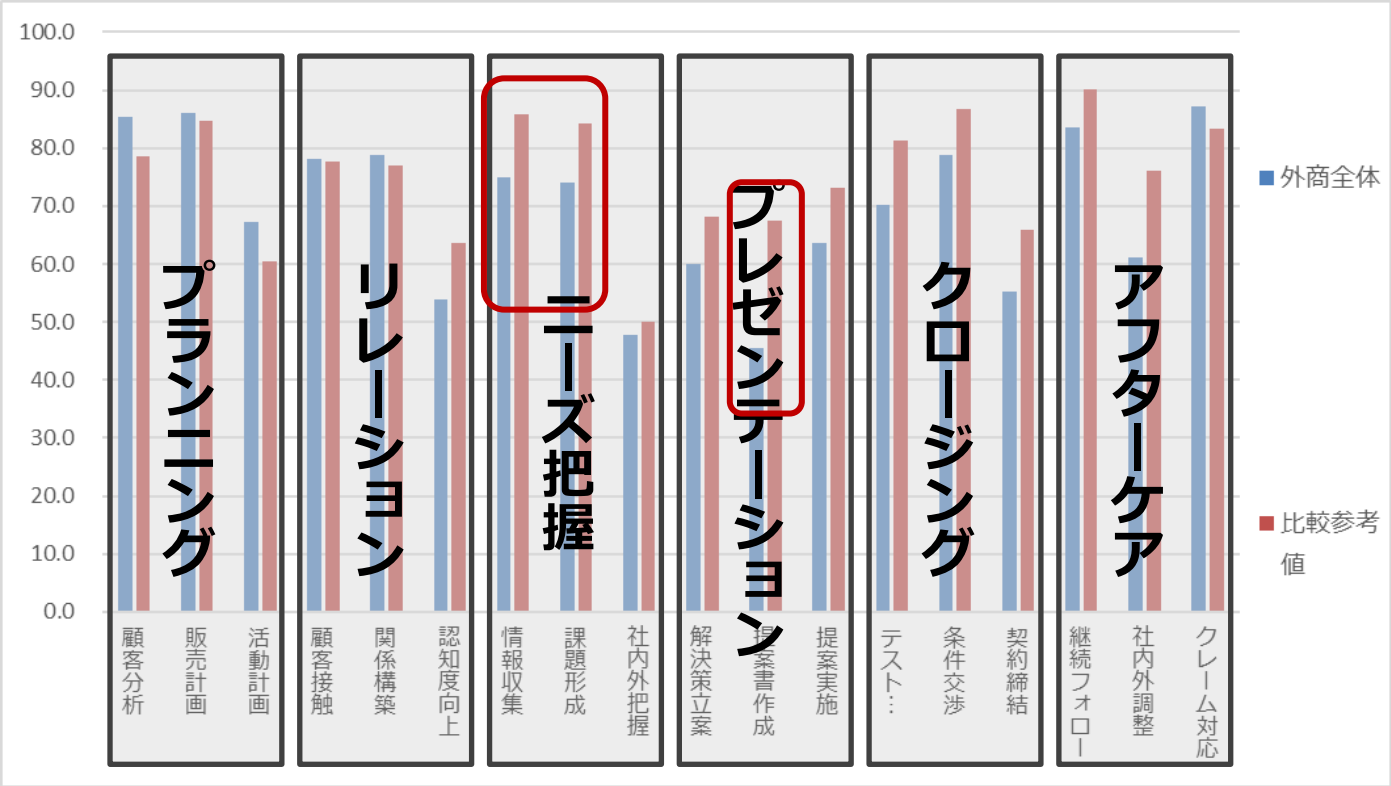
営業プロセス前半(プランニング・リレーション)は高い傾向にあるが、後半は低い傾向にある



2-3. 全体平均／他社(比較参考値)比較・・・プロセス(詳細)

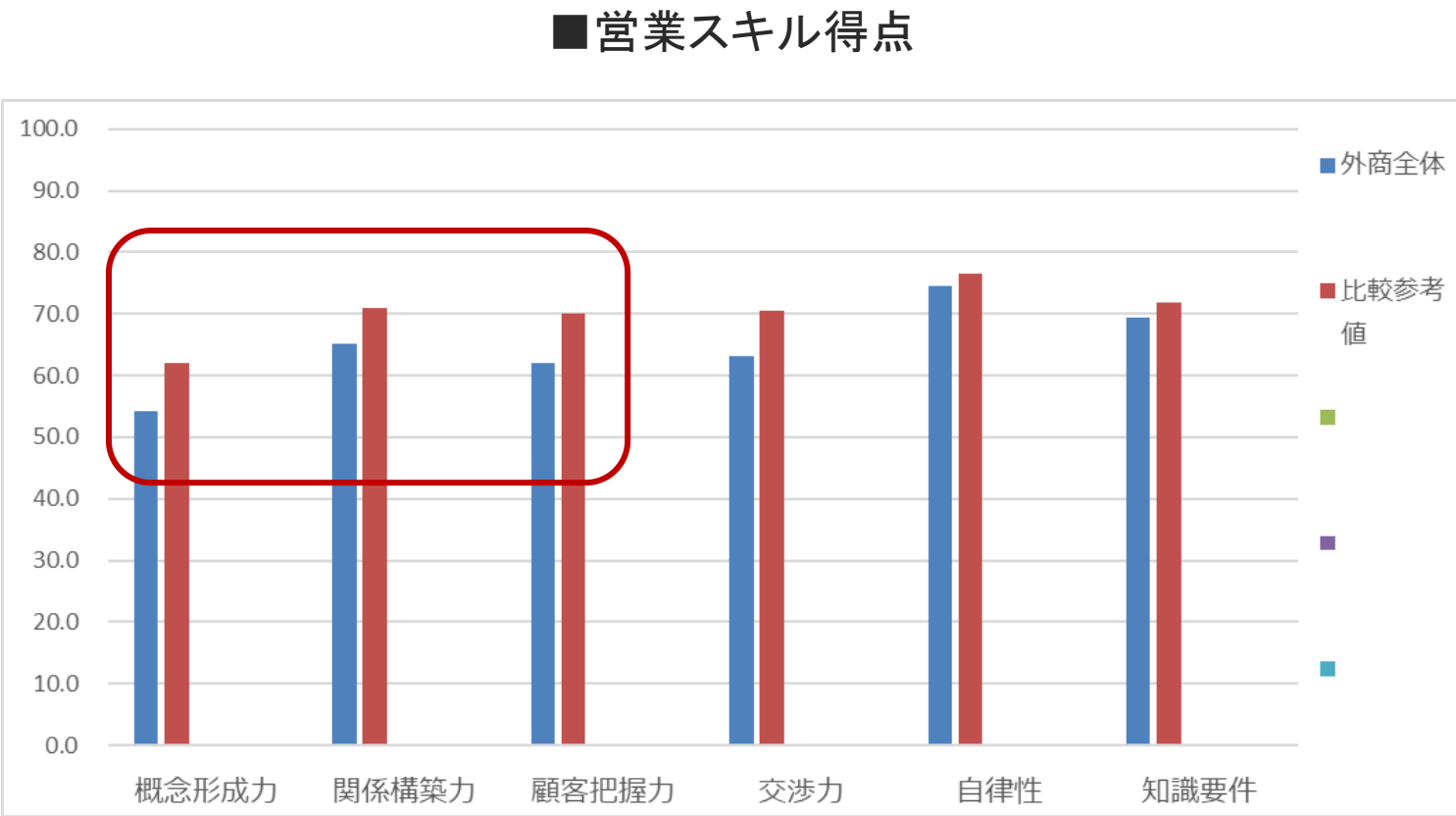
情報収集・課題形成・提案書作成が低い傾向にある

■ 営業プロセス得点(詳細)



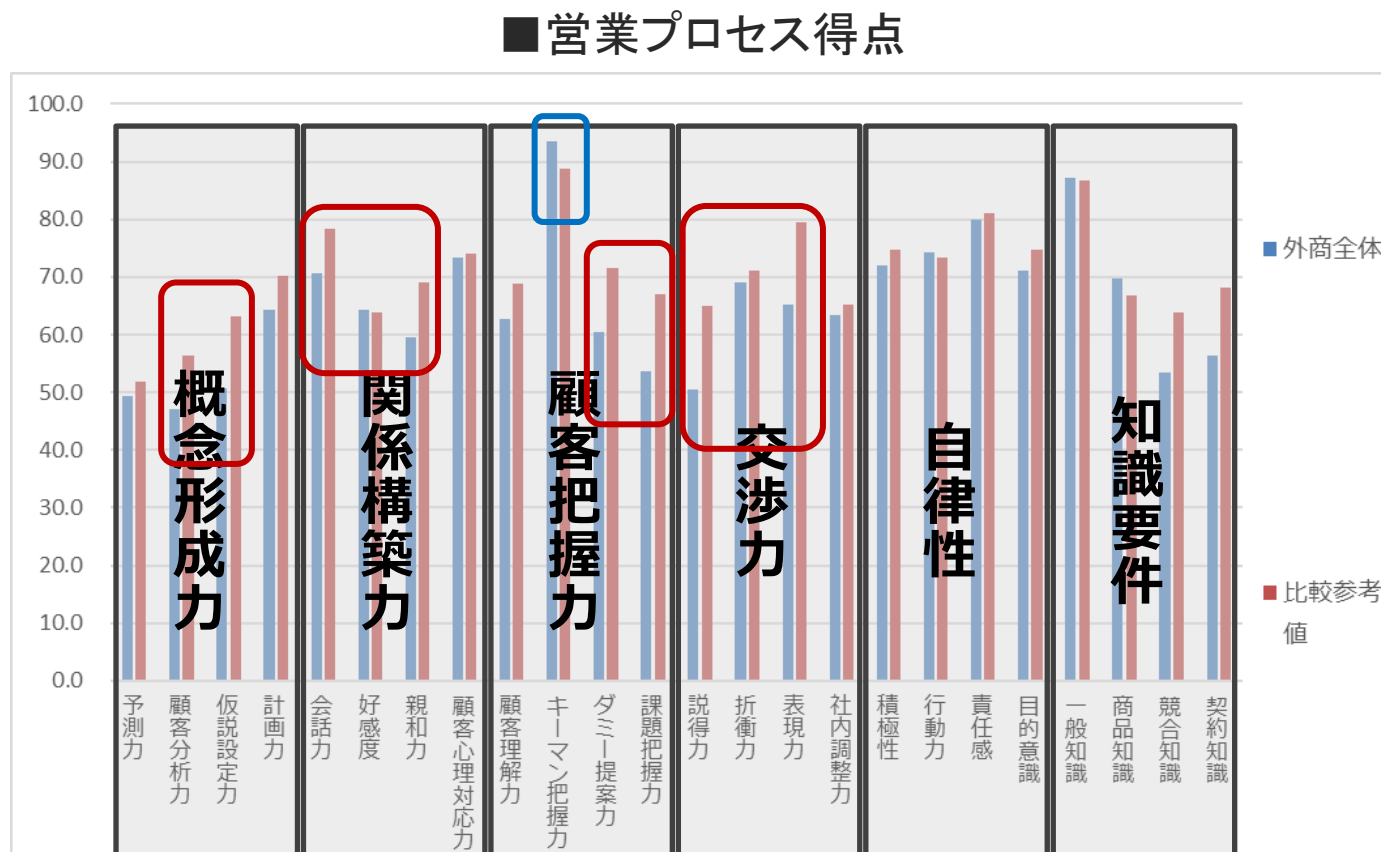
2-4. 全体平均／他社(比較参考値)比較・・・スキル

ソリューション営業に必要なスキルのベースとなる概念形成力・関係構築力・顧客把握力が低い傾向にある



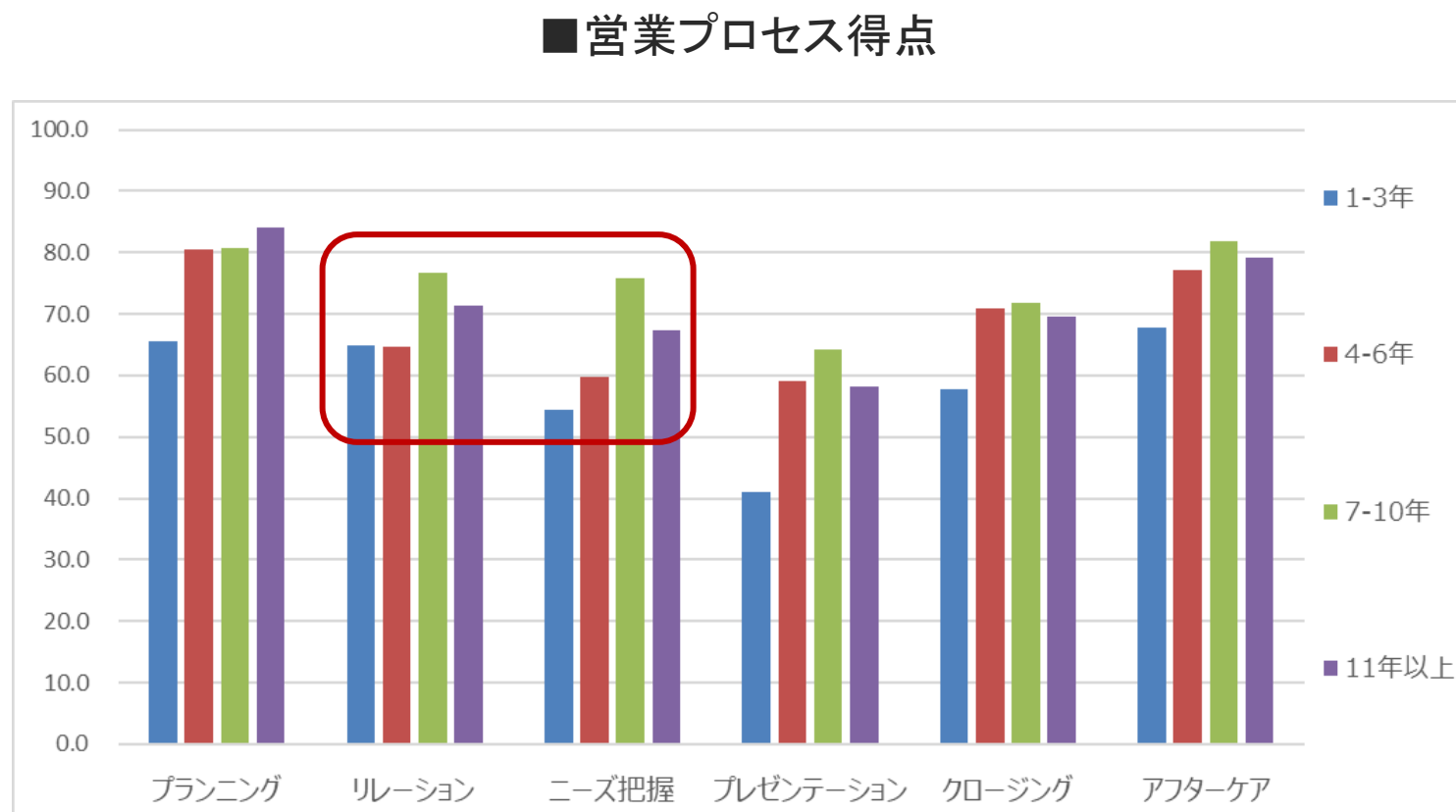
2-5. 全体平均／他社(比較参考値)比較・・・スキル (詳細)

構想する力（顧客分析力・仮説設定力）、コミュ力（会話力・親和力・説得力・表現力）、顧客把握力（ダミー提案力・課題把握力）が低い傾向にある。一方で、キーマン把握力は高い傾向にある



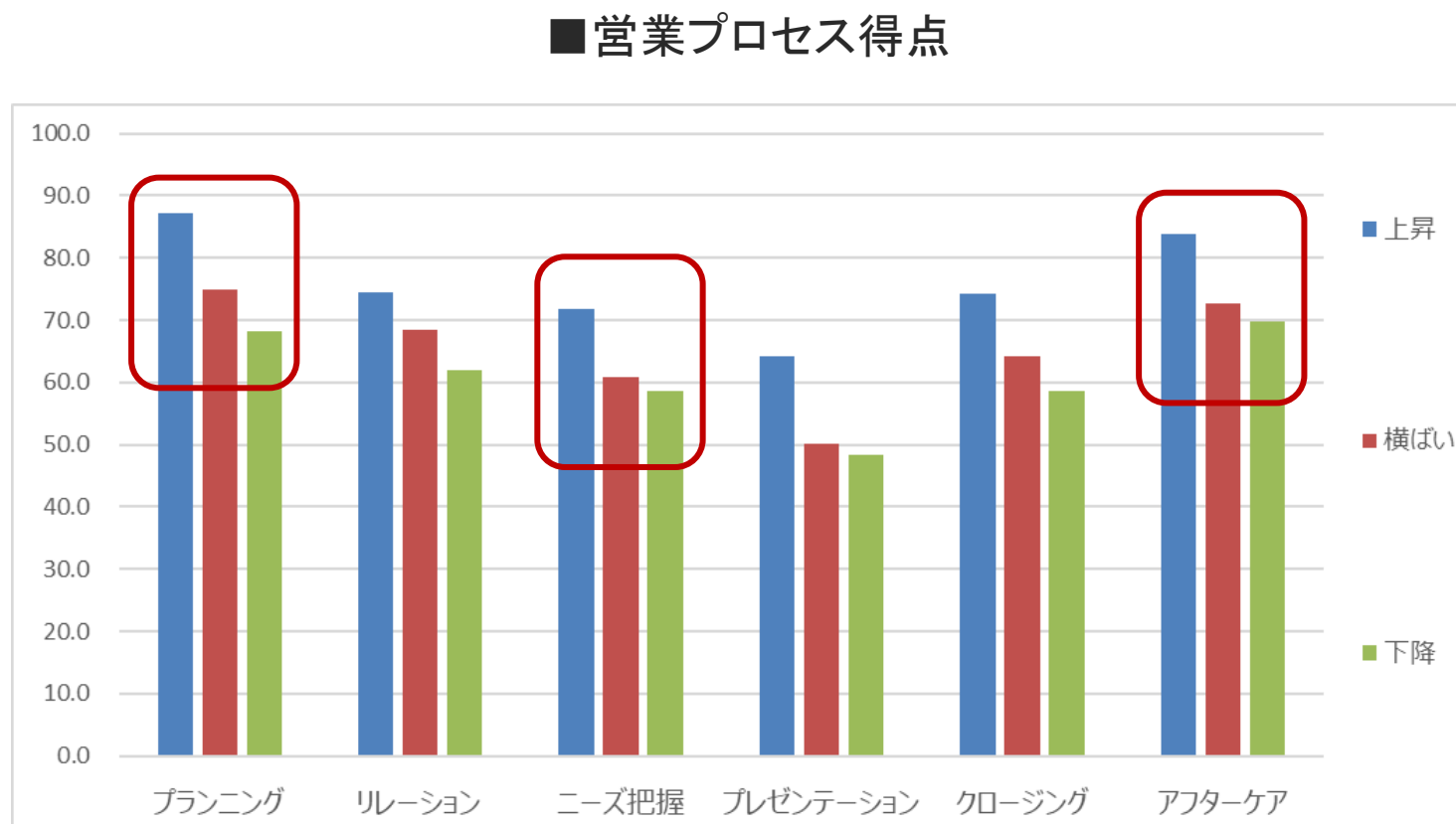
2-6. 営業経験年数比較・・・プロセス

1-3年は営業プロセス全般が低い傾向にあり、4-6年はリレーション・ニーズ把握が低い傾向にある



2-7. 業績別比較・・・プロセス

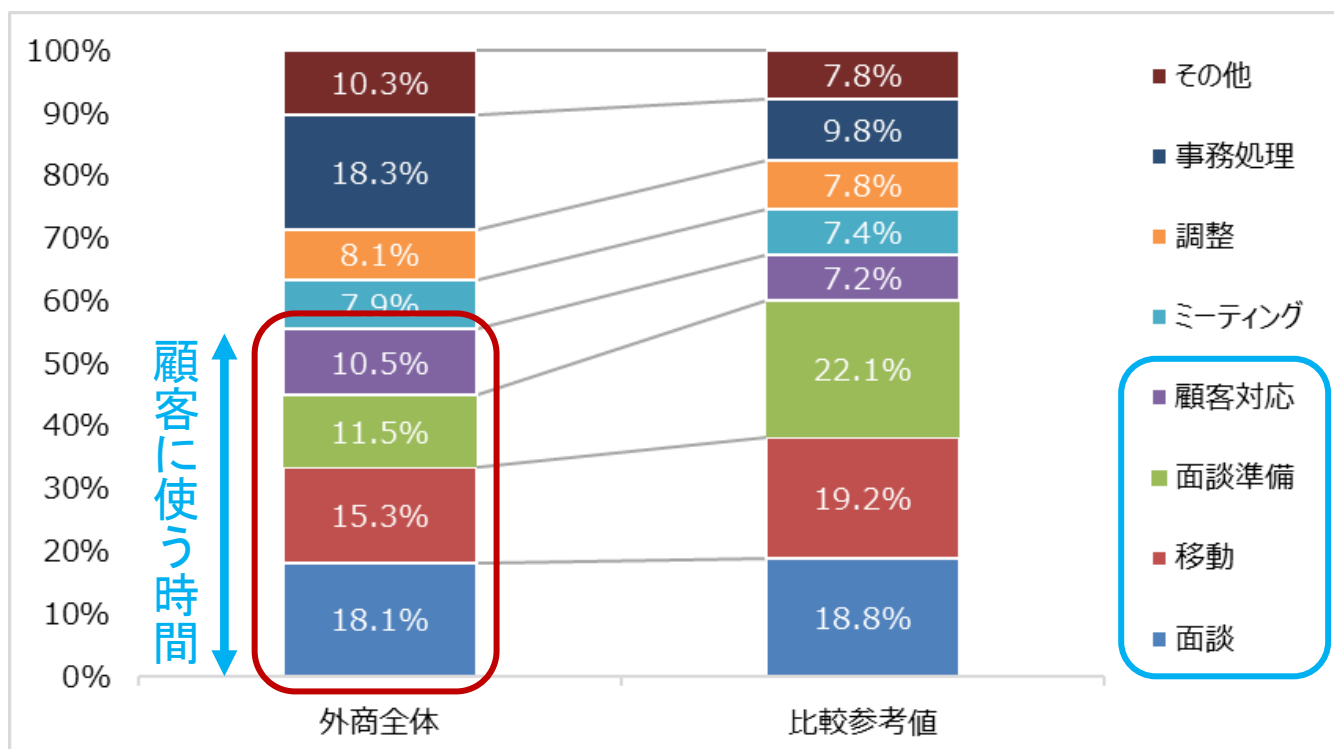
業績に比例してプロセス得点が高い傾向にある。特に、プランニング・プレゼンテーション・アフターケアの得点の差が大きい



2-8. 営業活動時間集計・・・全体平均／他社(比較参考値)比較のみ

顧客に使う時間（面談・移動・面談準備・顧客対応）が少ない傾向にある

■ 営業プロセス得点



2-9. 外商営業担当者のスキル診断のまとめ

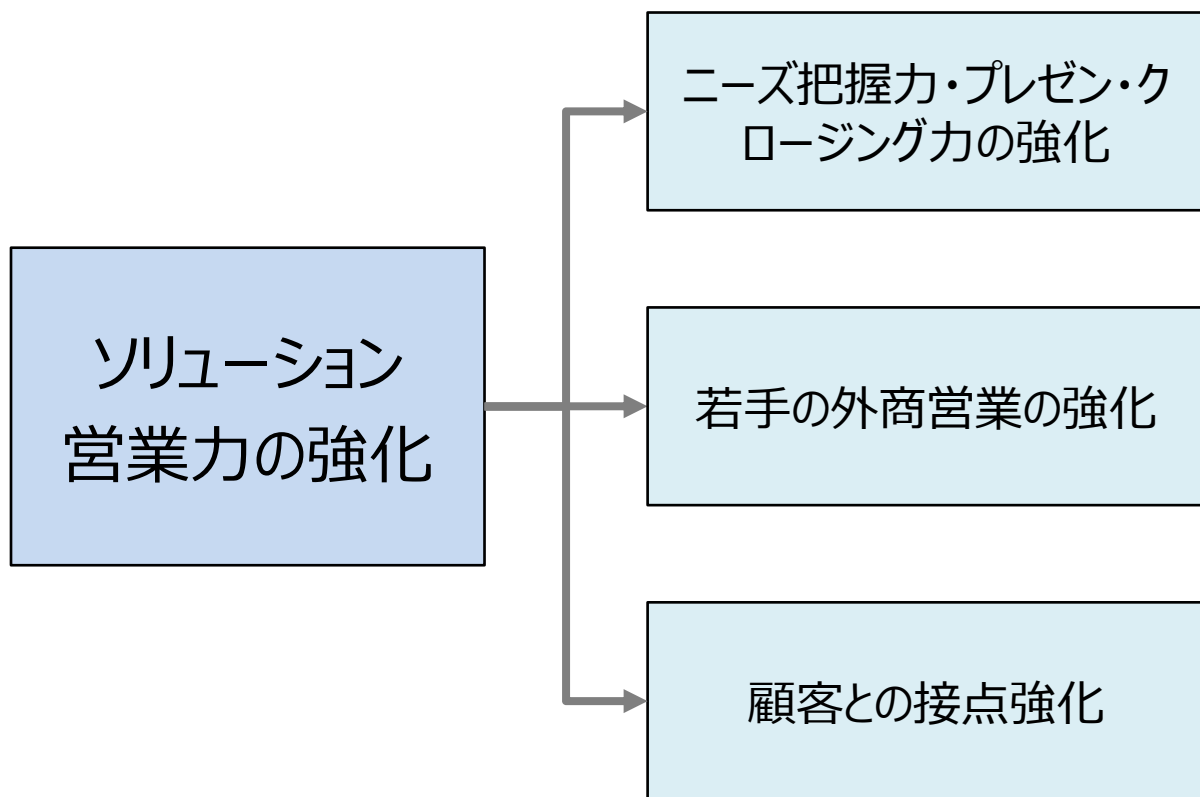
※外商営業担当者200名(以内)のデータ分析のまとめ

項目	結果まとめ
全体平均 他社比較	- ニーズ把握（情報収集・課題形成）、プレゼンテーション（提案書作成）、クロージングに課題あり - 概念形成力（顧客分析力・仮説設定力）・関係構築力（会話力・親和力・説得力等のコミュ力）、顧客把握力（ダミー提案力・課題把握力）に課題あり
営業経験	1-3年：営業プロセス全般に課題あり 4-6年：リレーション・ニーズ把握に課題あり
業績	プロセス全般（プランニング・プレゼンテーション・アフターケア）に課題あり
活動時間	顧客に使う時間（面談・移動・面談準備・顧客対応）を増やす

2-10. 外商営業担当者の強化に向けた課題

- ソリューション営業力強化のために、ニーズ把握・プレゼン・クロージング力の強化、若手の育成、顧客との接点強化を行う

外商営業のソリューション営業力強化の課題



スキルを活用した営業展開

外商営業担当者全体には、**ニーズ把握・プレゼン・クロージング**に関わる**スキル**を強化する

年次の浅いメンバーには、**営業プロセス全般**の教育、中堅には、**リレーション・ニーズ把握**に関わる**スキル**を強化する

顧客との接点を増やす計画・活動を行う

Ⅲ. ソリューション営業スキル診断（SPC診断）の活用事例のご紹介



3-1. SPC診断の活用事例（抜粋）

	入企業【事業内容】	受講数	導入の背景	効果
1	印刷関連資材・薬品・機器・ソフトウェアの販売および関連する技術サービスを提供。	200名	これまでのメンテナンス営業からソリューション型営業に転換していく必要が生じていた。また営業部門全体の意識を変革していくという狙いを持っていた。	SPC診断を実施することにより、個々人の現状把握と組織の課題が明らかになった。そこでリーダー的営業担当者を中心に選抜し、ソリューション型営業を推進するための人材育成をおこなうことができた。
2	「IT」「エネルギー・電力」「環境・建築」の3つの分野を融合した総合エンジニアリングサービスを提供。	500名	これまでソリューション営業の基本を営業担当者全員に実施してきたが、今後は重点的にテーマを絞って効率的な教育をおこなっていく必要があった。	SPC診断を実施することにより、個々人の現状把握と組織の課題が明らかになった。そこで明らかになった弱点テーマを中心に、教育計画を作成していくことができた。
3	ICT経営戦略コンサルティングからシステム構築、保守・運用にいたるまでをトータルに提供するICTソリューションプロバイダー。	70名	ITSSに併せて営業部門の計画的な人材育成をおこなう必要があった。そのため営業部門のスキルチェックができるものを探していた。	SPC診断を実施することにより、個々人の現状把握と組織の課題が明らかになった。そこで課題別の研修コースを設定し実施している。さらに毎年1回SPCによる定点診断を行い研修との効果測定を行うことができています。
4	エネルギー・環境関連	500名	特約店各社のアセスメントを実施することにより、営業力強化のための研修・育成プログラム開発を計画していた。	各販売会社の営業部門をSPC診断並びにインタビューを通して把握した。その結果に基づき、教育プログラムを開発し、実施している。
5	百貨店	60名	外商組織を新しく構成し、営業のスタイルもソリューション営業型に変更する必要性を感じていた。	組織変更に合わせて、外商員を全員集めてSPC診断の振り返りと、ソリューション営業の研修を実施した。今後の営業スタイルを変革していく意識づけとなった。

3 - 2. SPC診断の活用事例（抜粋）

営業担当者個人への意識付け



営業マネージャーからのフィードバック

SPC診断Ⅱのフィードバック研修の実施

コンサルタントによる受診者個人面談による
フィードバック

営業組織への仕組み・スキル開発への指針を提示



営業組織（チーム）の再編成

営業マネジメントの仕組みを構築

営業教育体系の設計⇒営業の教育

- ◆ 御用聞き営業→ソリューション営業のスキルアップのため、営業スキル診断(SPC)で、自身の営業プロセス・スキル・時間の使い方を知る！
- ◆ ソリューション営業力強化のために、ニーズ把握・プレゼン・クロージング力の強化、若手の育成、顧客との接点強化を行う！
- ◆ 営業スキル診断(SPC)を活用することで、営業個人への意識付けができ、営業組織への仕組み・スキル開発への指針が得られる
- ◆ 「百貨店外商強化コンサルガイド」を是非ご覧ください！

ご静聴いただきまして誠にありがとうございました。



百貨店外商の強化プログラムのご紹介 ～ハイクラス顧客の心をつかむ マナー&コミュニケーション～



日本コンサルタントグループ

百貨・専門店研究所

水野京子

1.ブランディング視点のハイクラス向けマナー

2.お客様のタイプ別コミュニケーション

※実際の講座で使用している資料から抜粋してご紹介させていただきます。

水野 京子 （みずの きょうこ）

(株)日本コンサルタントグループ 百貨・専門店研究所 副部長代理コンサルタント



経歴

短大卒業後、国内系アパレルメーカーにて販売職・管理職、
企業法務系法律事務所にて弁護士秘書を経て、2004年入社

出身地

1971年生 京都府京都市出身 神奈川県横浜市在住

資格等

- マネジメント、アセスメント、心理系
 - ・全日本能率連/認定エキスパートマネジメント・インストラクター
 - ・DiSC® Classicインストラクター認定講師（行動分析アセスメントツール）
 - ・Everything DiSC® ワークプレイス・マネジメント認定講師
 - ・CheckPoint360°認定講師（リーダーシップ開発サーベイ）
 - ・米国NLP協会認定マスタープラクティショナー（神経言語プログラミング）
- ブランディング・マーケティング系
 - ・一般財団法人ブランドマネージャー認定協会/インターナルブランディング認定プラクティショナー
 - ・一般社団法人SDGs大学/認定アドバイザー
- マナー系
 - ・ハクビ京都きもの学院/着物国際免許（きもの教授、着付師、礼法）
- コミュニケーション、メンタルヘルス系
 - ・産業カウンセリング協会/産業カウンセラー養成講座修了
 - ・アサーティブジャパン/アサーティブアドバンスコース修了
 - ・EAPメンタルヘルスカウンセラー資格合格
 - ・EAPメンタルヘルスコンサルティングコース修了

モットー

・ポジティブ・リフレーミング

1-3. ニッコン(弊社)の考える外商とは～外商に必要なソリューション営業力

●組織の視点

- ◆百貨店の新たな顧客を開拓し、組織業績をリードできる
- ◆外商としてのマーケティング戦略を設計し、継続的に顧客の維持・拡大を推進できる
- ◆ターゲット顧客のアカウントプランを考え、計画的な営業活動を実践できる
- ◆顧客のウォンツに応えるだけでなく、顧客ニーズを聞き付け価値提案を行うことができる
- ◆個人セールスからチームセールスのスタイルを確立できている

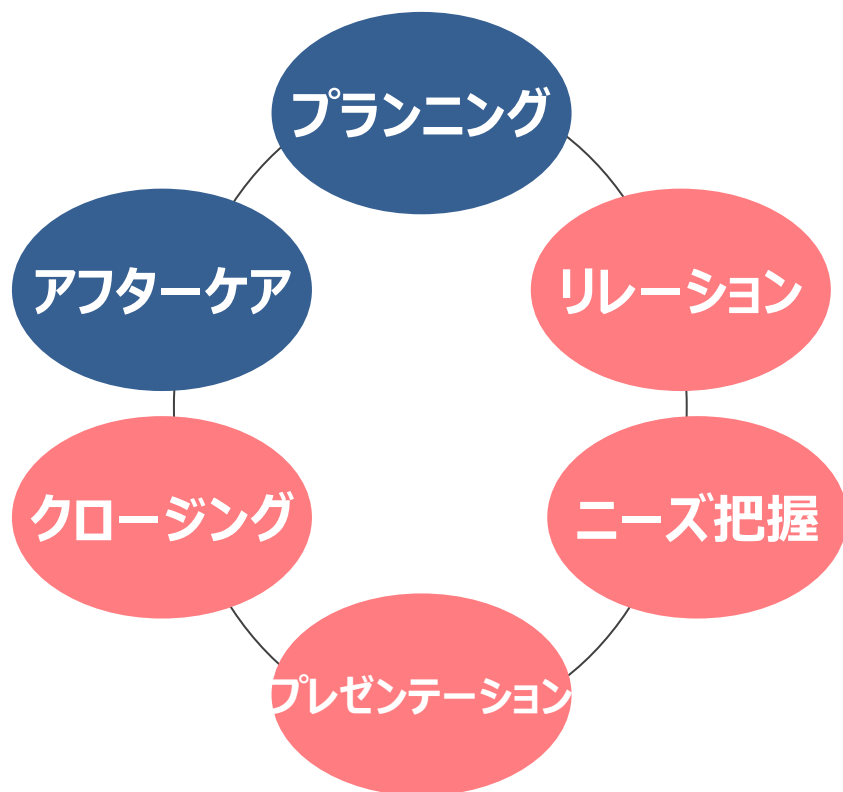
●個人の視点

- ◆御用聞き型営業から、顧客の真のニーズまで聞き出して提案するソリューション型営業を実践できる
- ◆顧客との良好なコミュニケーションが取れ、信頼関係を築くための行動がとれる
- ◆常に好感力と親和力を意識し、顧客に寄り添った行動がとれる
- ◆日頃から商品・サービスの情報を収集して、プロとしての知識を保有している
- ◆個人で対応できないことに対しては、関係者との連携を図って顧客満足の上昇に努める
- ◆SNSなど効果的にITツールを活用して、タイムリーな情報発信ができる
- ◆セルフマネジメントができ、主体的な行動がとれる

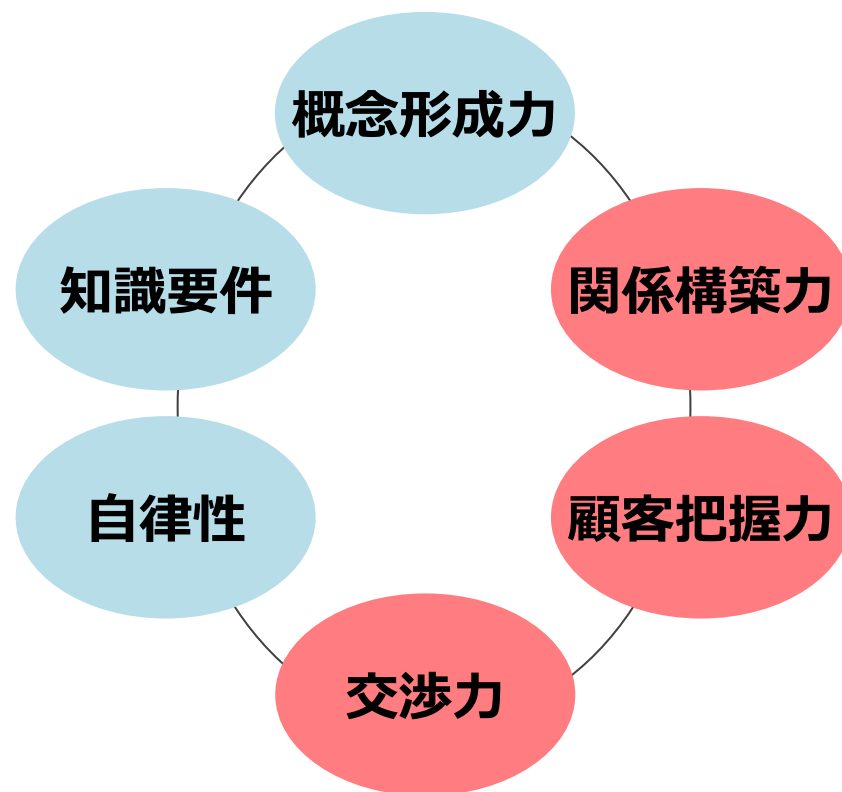
ソリューション営業
に関わるスキル

1 - 6. 営業スキル診断プログラム (SPC診断)

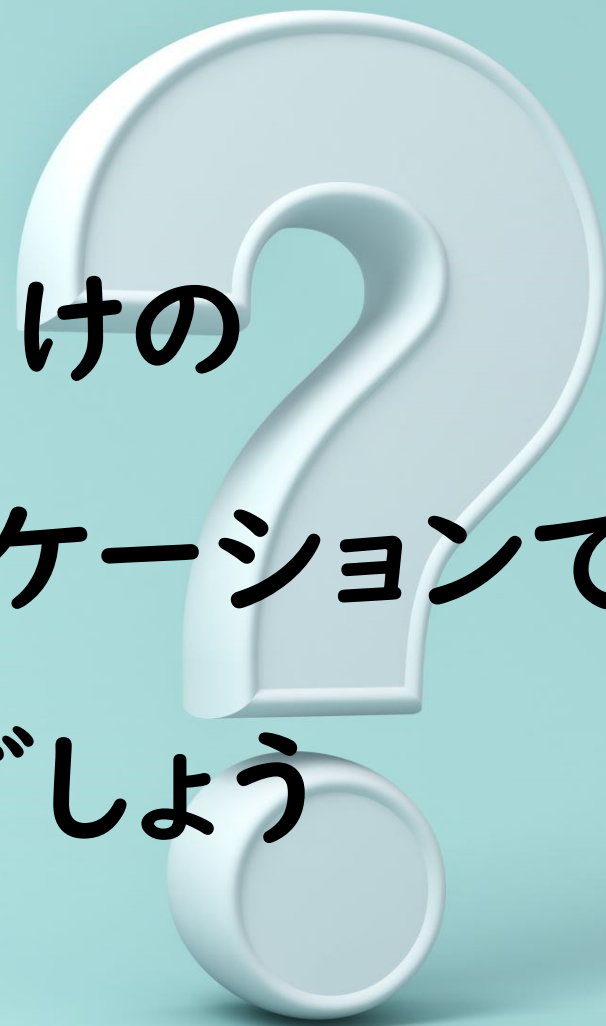
営業プロセス



営業スキル



ハイクラス顧客向けの
マナー&コミュニケーションで
重要なことは何でしょう





『差別化』と
『個客対応』
と考えます

顧客のペルソナの変化

従来の富裕層像



- 代々受け継いできた、土地・家業・ネットワークを持っている。
- 生まれた時から、リッチであるがそれだけに特別な事でなく、当り前の消費傾向。
- 幼少期から、質の良い物、教育など知的財産もあり、ある意味堅実なところもある。

ニューリッチ



- 親世代の恩恵を受け、それでいて家業を継がず、起業した層と、親世代の恩恵がない中起業家として短期間に成功を手にした層、着実に仕業・医師など資格を得た層など様々。

富裕層のネットワーク

従来の富裕層像	ニューリッチ
● ロータリークラブ ● ライオンズクラブ ● レオクラブ ● 政治家の勉強会 ● 座禅会、滝行 ● 寺院の檀家の会 ● クリスチャン信徒の会	● 起業家ネットワーク ● MBAネットワーク ● 仕業ネットワーク

石井洋「レオン」編集長談

若いうちに起業して成功した若手富裕層には、遮二無二働いてきたからこそ、「ショップの素晴らしい接客や、レストランでの振る舞い方、時計や車を知らない・知りたい人が多い」。

- 急速に資産・財産を手にした層が欲しているもの。
→ **経験。知識。従来の富裕層との人脈。**
そこで外商員の出番！この人と付き合えば、それらの知識が得られる。
他の人たちとは違うマナーやコミュニケーションが信頼を得る。

ハイクラス顧客向けマナーとコミュニケーションとは？

従来の富裕層像	ニューリッチ
 富裕層への扉を開いて もらうためのもの 受動的・OKライン	 コミュニティへ入るた めの鍵 能動的・加点ライン

ハイクラス・富裕層が実践しているプラスワンの心遣い

〔運気〕

そのひとならではのゲン担ぎや礼節

〔常備しているもの〕

千円札、小銭、新しい白いハンカチ、懐紙、ポチ袋

〔特別感〕

今だからこそその手書きのお礼状、
ストーリーのある贈り物、
記念日&オリジナルラベル贈り物

ハイクラス顧客と

一言でいっても

ペルソナの違いによって

求められるマナーや

コミュニケーションが違う



だからこそ



『個客対応』の精度を上げ

他の外商員と

明確な『差別化』が

重要と考えます

ニッコンの外商員向け研修

- 『個客対応』と『差別化』に特化したカリキュラムを展開しています。



1. 外商ブランドを高めるパーソナルブランディング

2. シーン別ハイクラス向け接遇マナー

3. マナーワンランクアップ[®] N L Pコミュニケーション

4. お客様行動特性別対応力（DiSC）

1. ブランディング視点のハイクラス向けマナー



ニッコンの外商員向け研修

- 『個客対応』と『差別化』に特化したカリキュラムを展開しています。



1. 外商ブランドを高めるパーソナルブランディング

2. シーン別ハイクラス向け接遇マナー

3. マナーワンランクアップ NLP コミュニケーション

4. お客様行動特性別対応力（DiSC）

加点で差別化できるマインドとスキル



ハイクラス
顧客向け
マナー

接遇マナー

ビジネスマナー

◆ お客様の心をつかみ唯一無二の外商員となるマインドとスキルを付けます。

差別化

心配り・配慮が素晴らしい。
お客様の個別の感性や行動特性に
合わせた応対。
ブランディング視点。

満足・ 感動

形式を超えたお客様との親身な接
し方。ホスピタリティマインドを持ち、
臨機応変に対応する接し方。

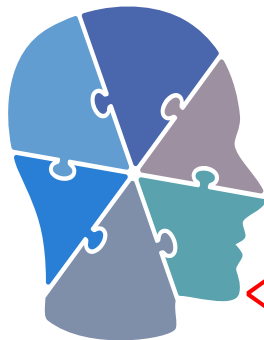
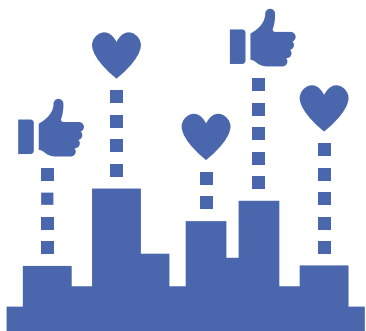
当たり前

相手に対して失礼のない不快感を
与えないマナー。

ブランディング視点とは

企業・商品・人

私達・私は〇〇です。



マーケティング

〇〇なら★★★だと思ふ。

お客様

★企業・商品・人★は〇〇だと思ふ。

＜＜刺激＞＞
こう思われたい
のテーマ合わせ
て提供



＜＜ブランド・イメージ＞＞



ブランディング

ニッコンの外商員向け研修

- 『個客対応』と『差別化』に特化したカリキュラムを展開しています。



1. 外商ブランドを高めるパーソナルブランディング

2. シーン別ハイクラス向け接遇マナー

3. マナーワンランクアップ NLPコミュニケーション

4. お客様行動特性別対応力（DiSC）

A/ビジネスマナー	B/ブランディング視点
 出典：東急ハンズHP	 出典：心斎橋 みや竹HP
小宮商店 デイリーユースアンブレラ 特大耐風傘	紳士用 雨傘（長傘） 【みや竹x前原光栄商店】シルクプレミア アート16（寒竹） 最高級正絹紳士傘*受注作成/約 3ヶ月*名入れ

- 外商員は自店で扱う商品を身に着けたり、使用したりすることで、プレゼン効果を高めます。
- その商品自体を購入しなくても、こだわりを持ったご自身のセンスにお客様は信頼を寄せてくださいます。

● ハイクラス向けはどのような傘が相応しと考えますか？

A/一般ビジネスマナー	B/ブランディング視点	C/ハイクラス向け ビジネスマナー
 出典：東急ハンズHP	 出典：心斎橋 みや竹HP	
小宮商店 デイリーユースアンブレラ 特大耐風傘	紳士用 雨傘（長傘） 【みや竹x前原光栄商店】シルクプレミアタ16（寒竹） 最高級正絹紳士傘*受注作成/約 3ヶ月*名入れ	

雨の日の訪問

気を付けたいことは

何でしょう





お客様宅を

汚さない・濡らさない

その視点で

考えると

どんな傘でしょう

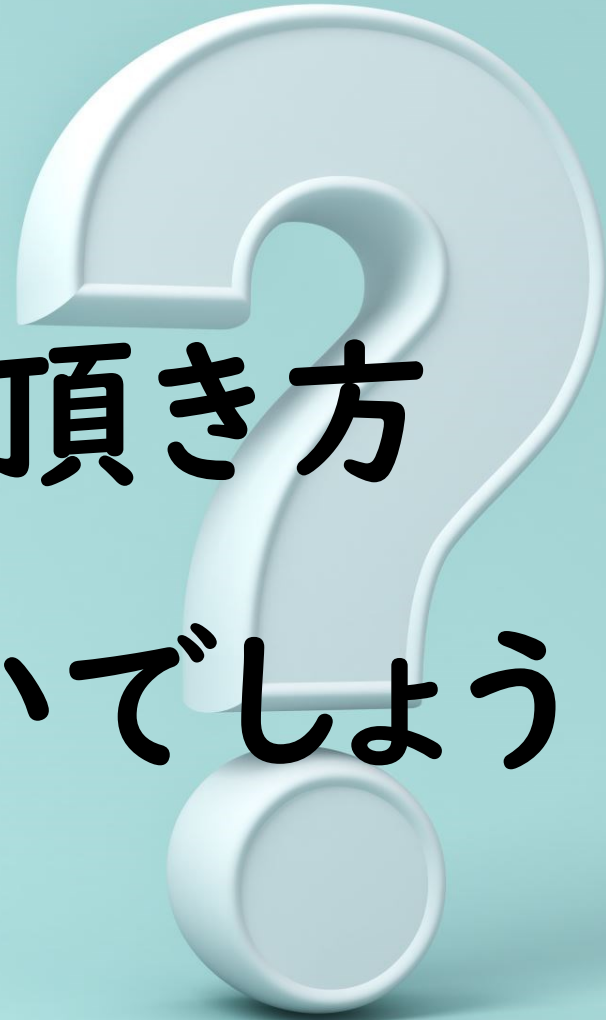


傘編【解説】

● ハイクラス向けはどのような傘が相応しと考えますか？

A/一般ビジネスマナー	B/ブランディング視点	C/ハイクラス向け ビジネスマナー
 出典：東急ハンズHP	 出典：心斎橋 みや竹HP	 出典：楽天HP
小宮商店 デイリーユースアンブレラ 特大耐風傘	紳士用 雨傘（長傘） 【みや竹x前原光栄商店】シルクプレミアタ16（寒竹） 最高級正絹紳士傘*受注作成/約 3ヶ月*名入れ	PARACHASE (パラチェイス) 折りたたみ 傘 大きい 自動開閉 140CM 高い撥 水性布 メンズ 錆びつかない 木製手元 ワンタッチ ガラスファイバーとアルミ製骨 組み 折り畳み傘

正しいお茶の頂き方
どうしたら良いでしょう



◆コーヒー・紅茶の戴き方

● A・B・Cどれが正しいでしょう？

A	B	C
		

◆コーヒー・紅茶の戴き方〔解説〕

● A・B・Cどれが正しいでしょう？

A	B	C
		
✓ 指をカップのハンドルに通しません。 ✓ ソーサーを持ち上げない。ソファなど、低いテーブルの場合のみ持ち上げてOKです。	✓ ハンドルは人差し指・中指・薬指の3本の指で持ち、親指と小指は添えます。 ✓ 利き手でない方の手は見えるようにテーブルの上に出します。ソファの場合は腿の上に添えておきます。	✓ 指をカップのハンドルに通しません。 ✓ カップに手を添えない。中身がぬるいというサインになってしまいます。

お部屋編

- 通されたテーブルが天然無垢でした。
Q：まず、マナーとして何をしますか？



お部屋編【解説】

- 通されたテーブルが天然無垢でした。

Q：まず、マナーとして何をしますか？

A：時計を外します。

（場合によっては指輪やカフスを外します。）



- ✓ 天然無垢は柔らかく傷がつきやすい材質のため、傷がつかないように気を付けます。（タブレット・指輪も注意）
- ✓ 結婚指輪がプラチナ・ダイヤの場合は外すか、当たらないようにします。
- ✓ 万年筆・ボールペンなども、万が一汚すとれにくいので、きれいなハンカチを引いてメモを取るのもお勧めです。

ニッコンの外商員向け研修

- 『個客対応』と『差別化』に特化したカリキュラムを展開しています。



1. 外商ブランドを高めるパーソナルブランディング

2. シーン別ハイクラス向け接遇マナー

3. マナーワンランクアップ[®] N L Pコミュニケーション

4. お客様行動特性別対応力（DiSC）

お客様の心をつかむ『答える』 ～お客様に新たな発見を与える

『答える』

→問いに返事するということ。

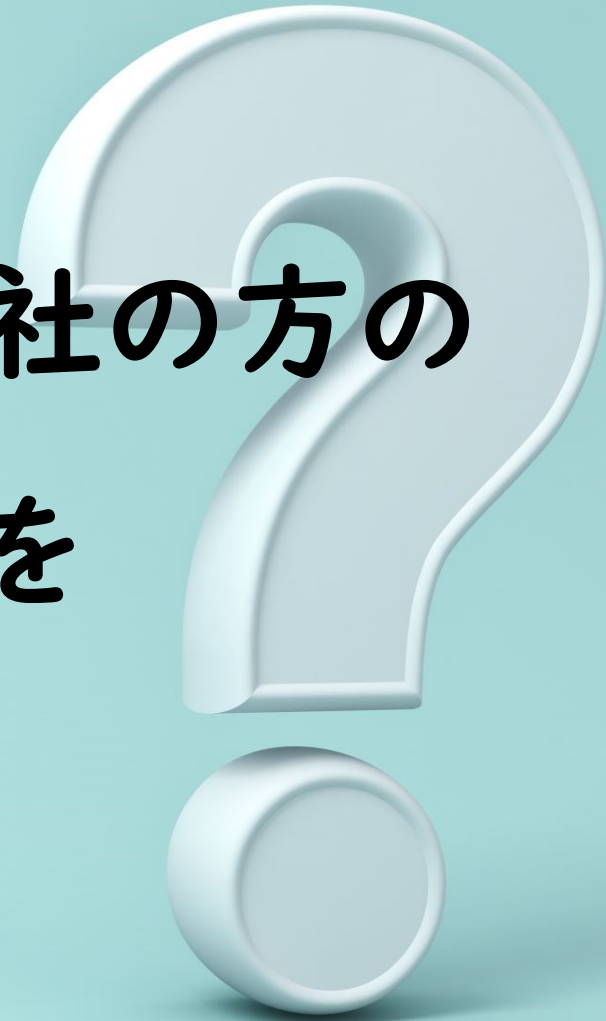
『応える』

→相手の働きかけにおうじること。

お客様の心をつかむには、単に相手の『答える』だけでは足りません。
何気ない会話のひとつひとつにお客様に合わせた応え方を続けることで、信頼関係を築きます。
お客様のタイプに合わせた応え方をしながらも、お客様の思考をチェンジする答え方で新しい発見を与えることで他の人とは違うと思って頂けます。



お客様から
商品、ご家族、会社の方の
ネガティブワードを
言われたら
どう応えますか



同意も否定も出来ない

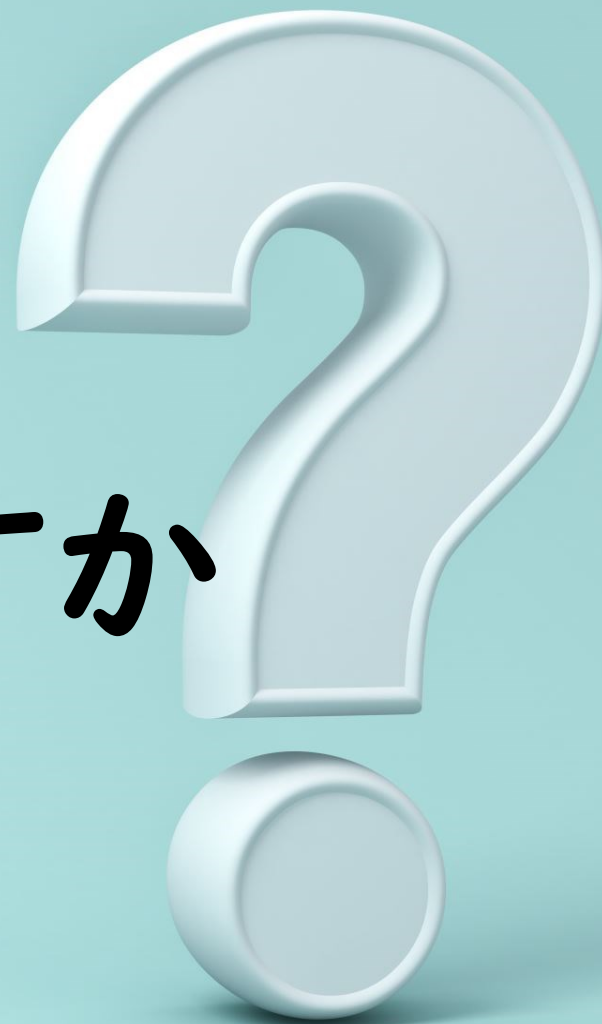
そんな時に

ポジティブリフレーミングが

効果的です



何にみえますか





リフレーミング



キュート



ダンディー

フレーム



人は皆

自分の“フレーム”で

みている

“事実”は

変わらないのに

みるフレームで

違う解釈になる





リフレーミングは

“事実”に

新しい価値・発見を生む

ポジティブリフレーミング ～ポジティブワード変換



リフレーミングとは言い換えることです。

ポジティブリフレーミングとはネガティブな言葉をポジティブにリフレーミング(言い換え)することです。

言葉を変えるだけで、自分も相手も新しい意味づけがされます。



① ポジティブリフレーミング（雑談編）

〇〇さん、うちの妻
おおざっぱなんですよ。

① ポジティブリフレーミング（雑談編）

そうなのですね。

□□様の奥様は

おおらかな方なのですね。

②ポジティブリフレーミング（商品編）

○さん、このネクタイ
わたしには
派手すぎないかね。

①ポジティブリフレーミング（商品編）

はい、とても華やかですね。

（今度のパーティーでは、主賓とのことですので
これくらい華やかな方がよろしかと存じますが、
いかがでしょう？）

2. お客様のタイプ別コミュニケーション



優先的表象系

～お客様のタイプに合わせた話し方



優先的表象系システム
とは、五感の中の1つの
感覚が支配的(得意)で
あること。





「目の前が真っ暗…」 「先が見えない…」
「どこに向かっているのか分からなくなった…」



「私は何てどうしようもないのだろう…」
「なんて役立たずなの…」



「身体が重い…つらい」 「頭が痛い…」
「足を引きずるように会社に行っている」

優先的表象系システム



視覚系

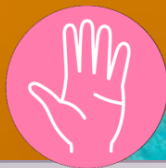
頭の中でビジョン
(イメージ)を描く



聴覚系

音に敏感に反応したり、
頭の中で自問自答したりする

触覚



身体感覚系

状況に関する感触、身体的
イメージをもとに行動する

嗅覚

味覚



優先的表象系による違い



視覚系

とても爽やかな
ミントグリーンね。

着たら私のシル
バーグレーの髪
の色ととても合
いそうね♪



聴覚系

そういえば友人が
今期はミントグ
リーンが流行っ
ていると言っ
ていたわ♪



この服素敵ね♪



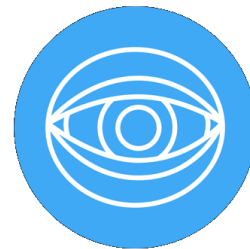
身体感覚系

とても肌触りが柔らかくてふんわりしていて気持ち
良さそうな素材ね。着心地が良さそうだわ♪

優先的表象系システムの特徴/視覚優位

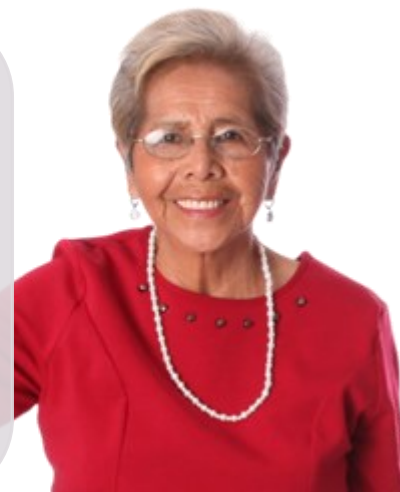
外見的特徴

- 話したり、動いたりするスピードが早い。
- 話がよく飛ぶ。
- 声のトーンが高い。
- 呼吸が浅い。
- 目が上に良く動く。
- 視覚を確保するために、一般的に背筋が伸びた良い姿勢。椅子などは前に乗り出して座る。
- 身振り手振りが大きい。胸より上で手が動く。



内面的特徴

- 見た目を大切にする。外見に心を動かされやすい。
- 絵や映像で記憶する。
- 気持ちがあちらこちらに飛びやすい。
- 言葉で出される指示を覚えにくい。
- 効果的であることが好き。
- 結果が見えないとやる気が出ない。
- 周りの音に気持ちが乱されにくい。



優先的表象系システムの特徴/聴覚優位



外見的 特徴

- 話すスピードも姿勢も視覚派と身体感覚派の中間。
- 自問自答したり、独り言をいうことが多い。
- 言葉を大切にし、論理的である。
- うんちくが好き。ロジカルな説明が必要。
- 目を左右に良く動かす。
- 胸で平らに呼吸する。

内面的 特徴

- 聞いて覚えることが得意。
- 音楽を聞いたり、電話で話したりするのが好き。
- 音に敏感。雑音があると集中できない。
- 人の声の調子や言葉に反応しやすい。
- 自分のことを言ってもらうのが好き。
- 権威に弱い。



優先的表象系システムの特徴/身体感覚優位

外見的 特徴

- 話したり、動いたりするスピードがゆっくり。
- 声のトーンが低めで落ち着いている。
- 呼吸が深い。(お腹での呼吸が観察しやすい)
- 目を下に動かしやすい。
- 下を向きがちな姿勢。
- 視覚優位の人よりも人の近くに立とうとする。

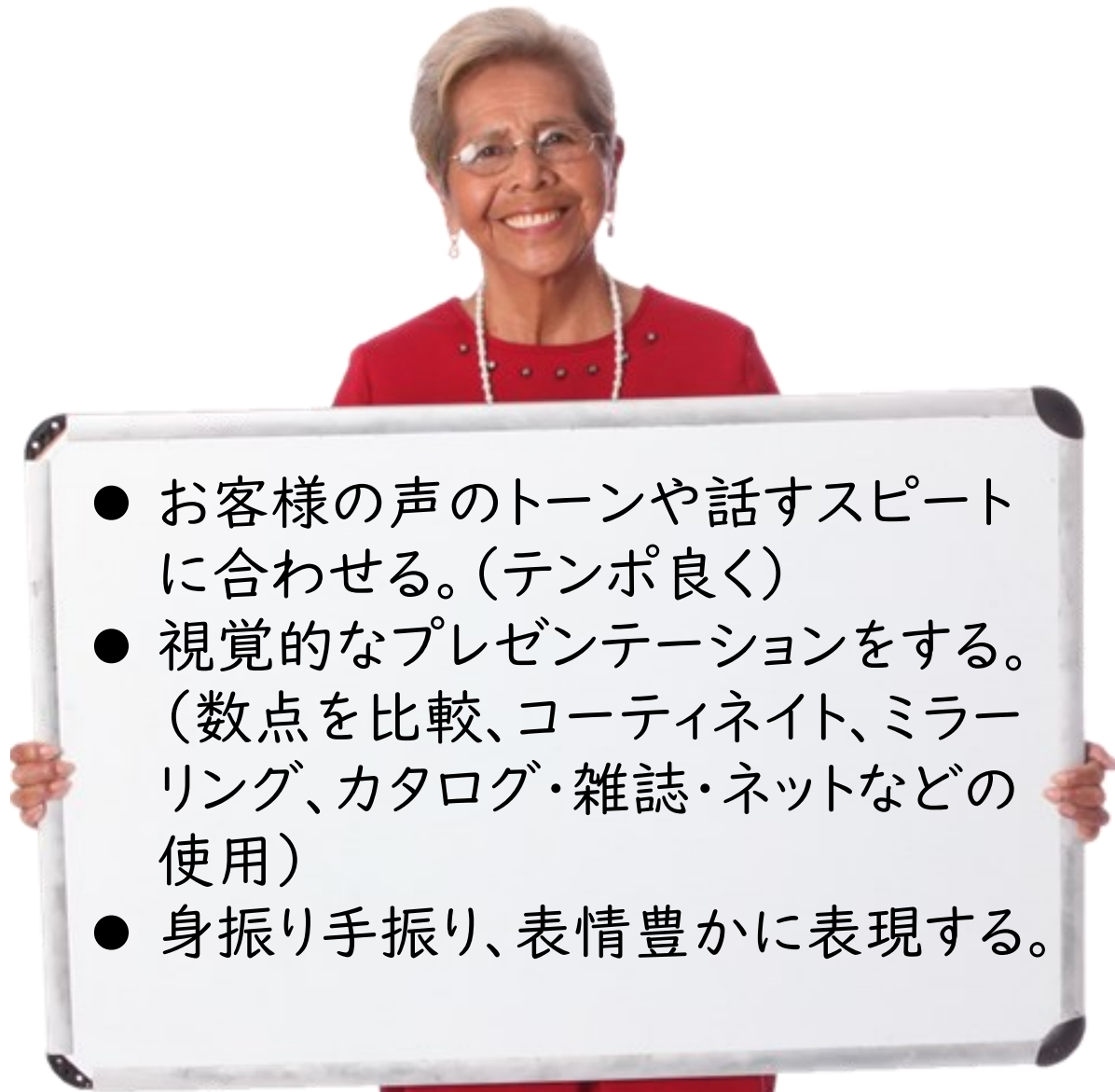


内面的 特徴

- 早口でたくさん話されると、情報の処理が追いつかないことがある。
- 何かをしたり、身体を動かす(書く)と覚えやすい。
- 感触や感じに興味をもつ。
- 1つのことをじっくりと味わうのが好き。
- プロセス重視で、結果よりも過程が大切。



お客様のタイプに合わせた話し方/視覚優位



- お客様の声のトーンや話すスピードに合わせる。(テンポ良く)
- 視覚的なプレゼンテーションをする。
(数点を比較、コーティネイト、ミラーリング、カタログ・雑誌・ネットなどの使用)
- 身振り手振り、表情豊かに表現する。

お客様のタイプに合わせた話し方/聴覚優位



- 自企業・ブランド・商品のこだわりやうんちくを語る。
- ボキャブラリー豊富に説明する。
- お客様の良く使う表現や語彙を使用して話す。
- 声の抑揚やスピードに変化を付けるなど工夫する。

お客様のタイプに合わせた話し方/身体感覚優位



- お客様の声のトーンや話すスピードに合わせる。(ゆったりと)
- お客様ご自身に冊子や商品を触らせる。試させる。(味・香り・触った感じ)
- 近い距離での商品説明をする。(ミラーリング時、真横や屈んで目線が近い距離、座る場所の工夫や机に乗り出すなどの工夫。)

お客様の優先的表象系に合わせた会話

- 色の表現ひとつでもこんなに違います。

【視覚】→まるで夕日のようなオレンジですね。



目が覚めるようなオレンジですね。

【聴覚】→ふんわりとした優しい色合いのオレンジですね。



ウキウキ心躍るような元気なオレンジですね。

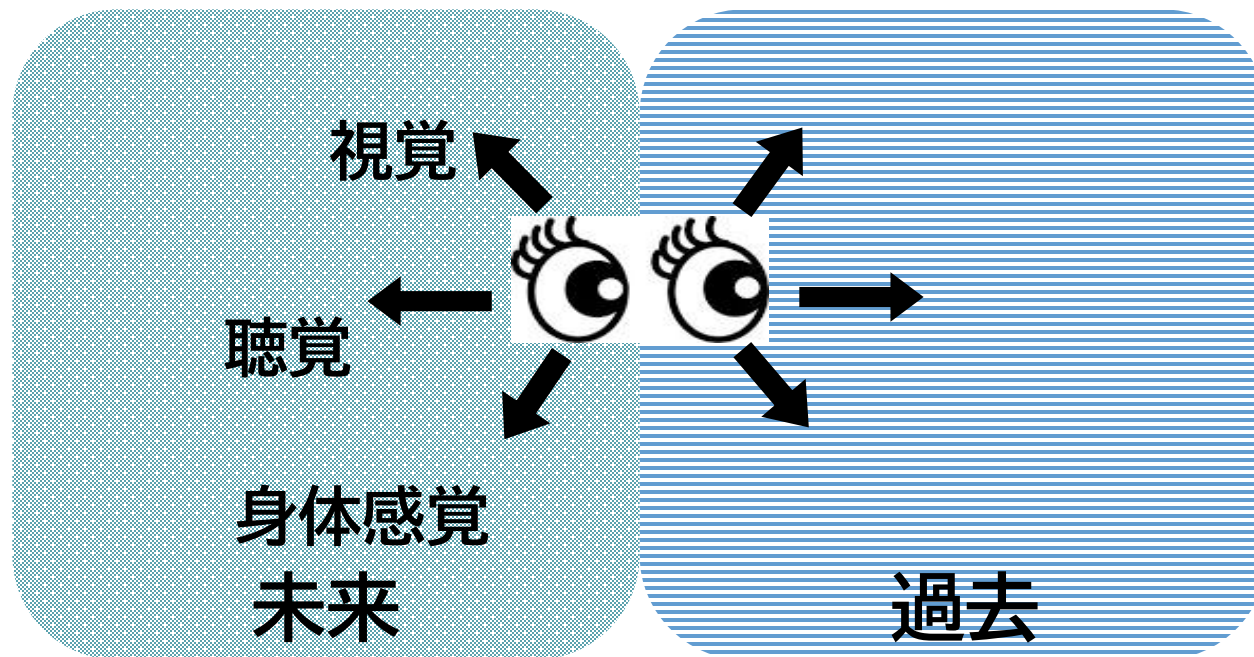
【身体感覚】→温かみのあるオレンジですね。



やわらかなでナチュラルなオレンジですね。

アイ・アクセンシング・キュー（視線解析）

『アイ・アクセンシング・キュー』とは、相手の目の動きで（未来or過去）どちらのことを考えているかを解析すること。また、目線の動きや速度が優先的表象系の判断材料となる。



視線解析表（向かって見た時の相手の目の動き）
* 何度か変わる場合があるが始めの位置がポイント。

ニッコンの外商員向け研修

- 『個客対応』と『差別化』に特化したカリキュラムを展開しています。



1. 外商ブランドを高めるパーソナルブランディング

2. シーン別ハイクラス向け接遇マナー

3. マナーワンランクアップ[®] N L Pコミュニケーション

4. お客様行動特性別対応力（DISC）

DiSCとは？

What is DiSC?

DiSCとはウィリアム・ムートン・マーストン博士が発表した『一般人のための4つのディメンション』行動心理学上の理論をもとに作られたアセスメントツールです。

人には『動機』『欲求』の違いがあり、その違いが行動傾向として表れています。DiSCはこの人間の4つの行動傾向をベースにシンプルかつ深く人間を洞察するツールです。

【 **D 主導** ・ **i 感化** ・ **S 安定** ・ **C 慎重** 】

Dominance

Influence

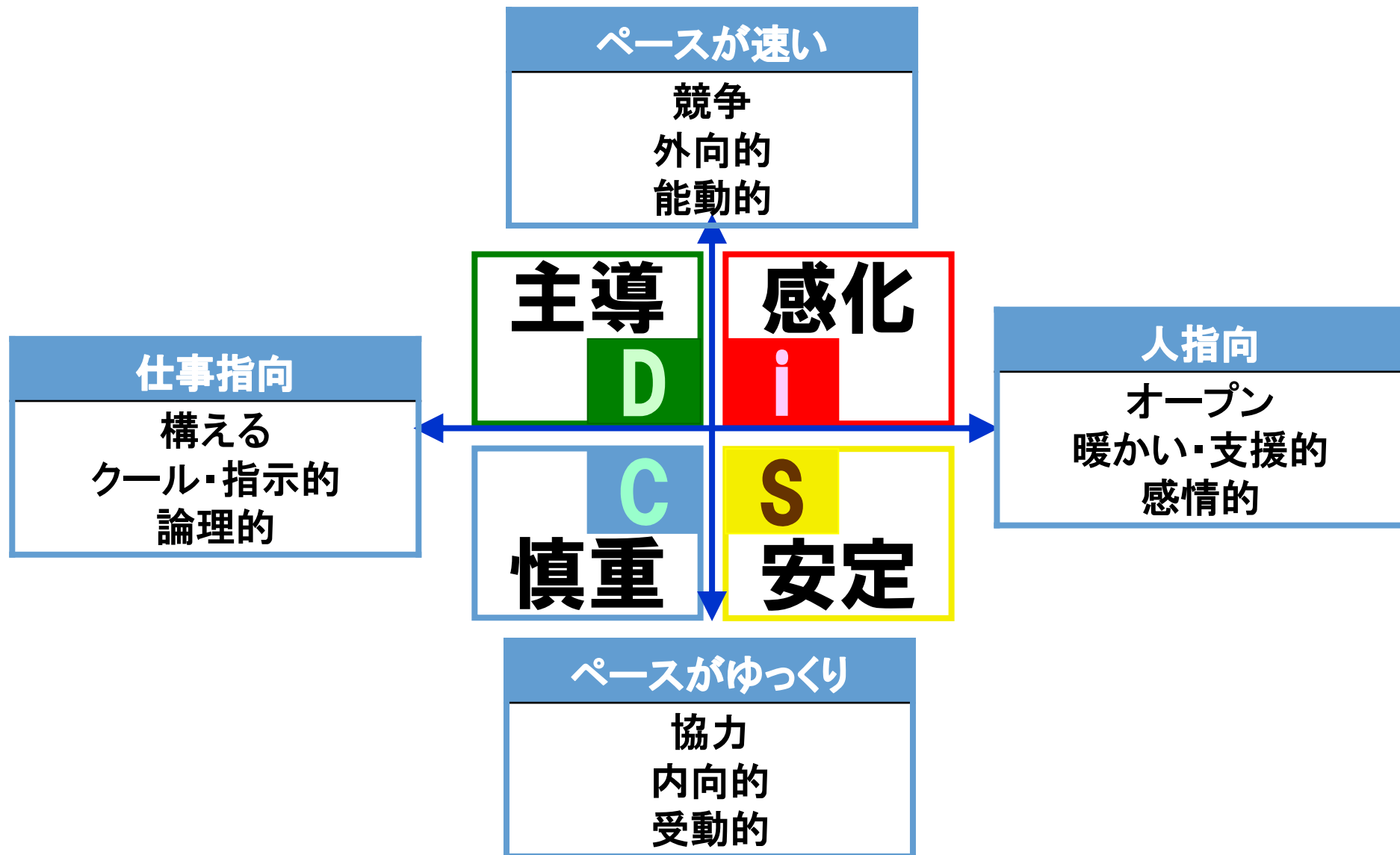
Steadiness

Conscientiousness

DiSCの効用は？

- ◇あなた自身の行動スタイルを洞察します。
- ◇他の人々と効果的に仕事をします。
- ◇対人間のコミュニケーションを向上させます。

4つの行動特性の一般的な特徴



4つの行動特性の一般的な特徴

高い“D”の行動傾向

1. “自己の価値”を高く評価している
2. 単刀直入な方法で動機づけられる
3. 基本的恐れ－利用されること
4. 仕事中心、成果重視
5. 他人の考えや感情に対してうとい

高い“i”の行動傾向

1. 楽観的
2. 周囲からの承認で動機づけられる
3. 基本的恐れ－周囲から拒絶されること
4. 社交中心
5. まとまりがない

高い“C”の行動傾向

1. 正確－緻密、質を重視する
2. 適切な方法によって動機づけられる－自制心がある
3. 基本的恐れ－自分のやり方に対する批判
4. 直観的
5. 自分にも人にも過度に批判的で、要求が強い

高い“S”の行動傾向

1. 实际的－チームプレーヤー
2. 慣例によって動機づけられる
3. 基本的恐れ－安定を失うこと
4. 具体性重視
5. 現状を維持し、波風立てない生き方

個人の強みを使い過ぎた時の傾向

- セールス場面で自身の行動をセルフコントロールしましょう。

端的過ぎ

強引におすすめし過ぎ
D

おしゃべり（雑談）

i
し過ぎ

C
質問し過ぎ

S
同意し過ぎ

ご静聴いただきまして誠にありがとうございました。