

『トップ営業マンに学ぶ営業テクニック』

ポイント

営業の仕事を理解して前向きに捉える

営業を行う上で踏まえておくべき前提

営業テクニックを身に付けるための6つのプロセス

ライバルに差をつける3つのヒント

明日から変わる「営業のヒント」

1

営業の仕事を理解して前向きに捉える

>>>営業として基本となる心構え

営業マンとして仕事に取り組んでいく際に基本となる心構えには下記に挙げるような項目が考えられます。順を追って体得していくことで営業のテクニックやスキルをアップさせることができます。

< 営業マンとしての心構え >

1. 『営業の仕事を理解して、前向きに取組みましょう。』

まず『自分にとって営業の仕事とは』自問自答し、その答えを見つけるための「起点」をどこに求めていくかを考えてみます。

「営業の仕事」を“ゲーム感覚で”、“楽しく”やっていく仕組みを作るためには、自分自身が「営業の仕事」を通して何を成長させるかに「こだわり」を持って考えてみるのが重要であることを理解してください。

2. 『営業の仕事と顧客の求める価値観の変化に気付きましょう。』

20年前と現在の「営業の仕事」の中身の変化や企業側の営業体制の構造改革は顕著です。これからは、営業の価値観を従来の「モノを売る」から「期待に応える」へと変えていく発想の転換が大切です。そのきっかけを掴んでください。

3. 『期待に応える営業テクニックをどう身に付けるかを考えて見ましょう。』

お客様との信頼関係構築のために、「仮説力」を持ってどのように提案していくか。そのテクニックについて営業プロセスを6つに分解して解説をします。自分の営業スキルの得意分野・不得意分野を認識してください。

4. 『営業スキルの向上のため、明日からの具体的行動をイメージしましょう。』

営業スキルを活かす場面である新規開拓や、既存顧客との接点の持ち方、親交の深め方をお話します。明日から自分の「営業」を変えていくために、どのような行動を起こしていくべきかのヒントを挙げてみます。

>>>営業の仕事を理解する

ビジネスマンの多くは、営業は「モノを売る」仕事と言います。間違いはありませんが、結論から示すと「モノを売る」という営業の仕事は次第になくなってきています。最終的には、お客様と信頼関係を築いて信用を勝ち取る、注文を取るという仕組み作っていかないと営業として仕事を進めるのは難しいといわれています。

営業の仕事というのは、企業にとっては非常に重要な「ベース」となる機能です。社内を見回すと、ほとんどの社員が「営業の仕事」に何らかの形で関わっています。

< 営業の仕事とは ~ 4つの起点 ~ >

1. ビジネスの起点：<なければ始まらない>

自分たちの商品の宣伝を行ったり、オフィス内で宣伝の企画を作って考えたり...。つまり、直接「営業の仕事」をしていなくても、企業のビジネスパーソンは、どこかで「営業」に関わっているはず。「営業」は全てのビジネスの起点と言えます。

2. 商品開発の起点：<価格・必然・優先度が見える>

営業マンが収集する情報は、全ての商品開発の起点と言えます。お客様にとって価値があるかどうかの視点で商品開発を行なうことが非常に大事なことなのです。

3. キャリアの起点：<マネジメントの道>

「営業の仕事」でお客様との「接点」を求めたり、部下の指導・育成にあたったりすることで、マネジメントというものが見えてきます。「営業の仕事」により、自分の能力を高め、自分の後輩を育てて、マネジメントスキルを高めていく。そのために「営業の仕事」をしている、と考えてください。

4. 人脈の起点：<新しい世界が見える>

出会い

「営業の仕事」で関わっているお客様は、その営業マンが担当の間は会ってもらえますが、配置転換・転職等で後任に引き継ぎをした途端に「営業の仕事」のパートナーではなくなり、もう一生お会いしないかもしれません。しかし、担当から外れても、次のビジネスチャンスで何らかの繋がりを持って、お付き合い頂けるお客様もいらっしゃいます。こういったお客様はその営業マンにとっては、かけがえのない財産です。

経営者との接点

人脈を営業の起点とするためには、経営者に面談できるチャンスも大切になります。それには、2つ理由があります。1つには、経営者は会社の将来の「経営ビジョン」を持っており、面談によって、来年以降、自分の担当のビジネスがどう展開していくかが分かるからです。もう1つは、いくつもの修羅場をくぐり抜けた経営者のスピリットに直接触れることができ、自分自身の成長のきっかけになり、企業観を養うことができるからです。

>>>営業という仕事に目的を持つ

「営業の仕事」で強く持って頂きたいのは、『「営業の仕事」を通じて、自分自身が成長したい』という気持ちです。この気持ちを持って、「営業」をしていくと、必ず成功します。周りからも尊敬され、結果としてパフォーマンスが上がってきます。

「営業の仕事を通じて、何を学びたいか?」「どういうことを身に付けたいか?」をまず考えてみて下さい。

「モチベーションの起点」は、「この営業の仕事は何のためにやっているのか?」と自分に問いかけ、または、部下に対しても「君は何のために営業の仕事をしているのか?そのために今何をしなければならないのか?」と問いかけてみることにあります。実は、この問いかけが「営業の仕事」のスタートとして非常に重要なことなのです。

< 営業の仕事で忘れてはいけない「4つのこだわり」 >

1. 『たくらみ』 <ゲームとして純粋にハイスコアを狙う「たくらみ」を持つ>

数字と向き合う

「営業の仕事で、目標がなければこんな楽な仕事はない」とよく言われます。営業目標が与えられなくなったら、誰も「モノ」を売らなくなります。「いかに数字に向き合い、数字と付き合うか」ということが大事です。それができなければ営業マン失格です。「営業の仕事」をやっているにもかかわらず全く意味がありません。

コミットメント宣言

「出来るだけ...」「...をやろうと思います」とかは絶対いけません。やると決めたら、宣言してください。コミットメントをしてください。

ゲーム感覚

その数字が「行った」「行かない」に対し、もっと“ゲーム感覚”を持って望んでみたらどうでしょう。「数字が行ったら良かった/行かなかったら残念」でいいのです。(数字を達成できなければ、ゲームセット(解雇)という場合は除きます。)

「苦しい」「辛い」だけでは、気が滅入ってしまいます。自分から「いかに楽しく」出来るかを考えることが大事なのです。“楽しくゲーム感覚”で仕事に取り組むことです。

2. 『想 い』 <商品/サービスを通じてお客様をお手伝いするもの>

例えば、自分が人材採用広告の宣伝マンだとします。「貴方は何の仕事をしているのですか?」と尋ねられて、何と答えますか。普通は「求人広告の仕事をしています。」と答えるでしょう。しかし、ここでは、「お手伝い」の一言を入れることが大事であることを理解してください。

ではもう一度。

Q.「貴方は何の仕事をしているのですか?」

A.「企業の人材採用のお手伝いをしています。」

この場合、採用の広告が掲載されたときが、「お手伝い」のゴールではありません。本当のゴールは、「お客様が採用広告をもとに“優秀な人材”が採用できたとき」であり、「お客様が、いったい何に喜んでくれるのか」を、真剣に考えることが大事になります。

3. 『行動』 <足が止まらないように、訪問にワクワクする喜び>

訪問については、「初回訪問は“前向きに”。そして、話が詰まったら“慎重に”」をモットーにしてください。

ある企業の営業課長が、部下A君に有望な契約候補先としてにらんでいた企業の訪問を促しましたが、1週間経ってもA君は行動に移せずにいました。「何故、訪問しないのか？」と聞くと「訪問しても意味がないと思います。」と言います。

そのうちに、同じ部署の他の部下B君が、飛び込みでその企業の契約を取ってきたのです。それからというもの、訪問を渋って仲間に契約を取られた部下A君は、上司の勧める企業に真っ先に訪問するようになったということです。

初回訪問は、“前向きに”行く気になる、行く気にさせること。そして、仕事が取れる公算が高くなったら、“慎重に”なって、シッカリと「裏取り」を行なってください。「敵を侮るな」ということです。

なぜなら、期待と裏腹にボツになるケースもあるからです。そのショックは想定外に大きい場合が多いでしょう。多くの営業マンは契約の入口のところで“慎重な人”が多く、話が詰まってくると安心して“楽観的”になります。ここでは「逆転の発想」を持ちましょう。

4. 『思い』 <常に幸せの基準は低く、リセットする力を持つ>

「営業の仕事」で取る最初の契約は小さなものが多いものです。取引規模が大きな取引先ほど、取引開始時の契約額は小さなものであるケースが多いようです。その小さな契約を、“丁寧に”やるのが、次に繋がっていくわけです。

日本人メジャーリーガー双璧の“イチロー選手”と“松井秀喜選手”の話をししましょう。まず、イチロー選手。彼に200本のヒットを打つ秘訣を聞くと、「毎打毎打、ヒットの喜びを感じる。そして、塁に立ったら毎回毎回忘れること。」と言います。

松井選手はホームランの量産の秘訣を聞くと「打った瞬間から、球がスタンドに入って、ダイヤモンドを一周しているときは、“嬉しい”時間。でも、ホームベースを踏んだら、過去のことになる。」と言います。

他の成功を収めているアスリートも異口同音に、嬉しさをリセットして、次の成功を楽しんでいるとコメントしています。

仕事や契約をもらったら、毎回毎回“嬉しい”気持ちを湧き立たせ、絶対にその気持ちを忘れないことです。契約をもらったら、一回一回その気持ちを「リセット」をして、成功の毎に新鮮な“嬉しい”気持ちを湧き立たせてください。

法人営業は精鋭化する 「エリア対応」VS「取引重要度」など優先度から

アメリカで新規事業を展開する場合には、地域に営業を専門に担当するセールス・レップとかエージェントがいます。これはメーカーが在庫を保有し地域担当の販売のプロが営業展開をしていく仕組みです。

日本の大手企業が行なっている営業体制の構造改革やアメリカの代理人制度のような法人営業の精鋭化は、大多数の中小・中堅企業でも起ってきています。

>>>営業不要の分野が増えてくる

日本国内の外資系ホテルに宿泊すると、必ずロビーに「コンシェルジェ」という相談員がいます。「日課としている朝のジョギングに最適な近隣コースを教えて欲しい」等のリクエストに答えてくれます。このように、「人を介し」価値が得られるものは、いつの世にも営業が必要です。

一方、インターネットで自分の求めている商品・サービスの内容が分かり、また、自分で購買の決定ができれば、もはや営業はいらないのです。いわゆる、「営業の無人化」といわれるものです。

例えば、コンピュータのメーカーのDELLとIBMの販売戦略の違いでも分かります。DELLは世界一のメーカーです。インターネット上で完結できる販売システムを構築し、営業マンは存在しません。一方、IBMは店頭小売販売で、営業マンを配置して顧客管理を行い、フォロー体制を完備しています。

>>>営業の価値観を変える

営業は「売る」から「期待に応える」時代に 新規開拓の力は仕組みや紹介に委ねる
新規開拓については、従来のように「ガツガツやる」のではなく、信頼を勝ち取ることが優先すべきです。

「期待に応える」営業は、パンフレットの説明に終始する営業ではなく、自社商品の価値を疑似体験できる形でプロモートできる営業、キャッチコピーに説得力がある営業等で、お客様に「なるほど」と言わせるトークをいかに準備できるかにかかっています。

顧客サイドの視点で「御用聞き」から「パートナー」へ

「顔を出す」ことよりも、パートナーであるという気持ち大切です。

自分自身、パートナーとして何が出来るのか。お客様が困っていることを聞き出すためのフックを持つことが大切です。

3

営業テクニックを身に付けるための6つのプロセス

>>>営業に求められる「5つのキーワード」

今の「営業の仕事」の中で、自分が「こういう技術を身につけるべき」ということに、気付いて下さい。また、「今、少しずつ営業の仕事が変わってきていること」を幾つかのキーワードで理解してください。

<営業に求められる5つのキーワード>

1. 『期待されるのは「提案力」と「接客力」』 <信頼を構築するために>
 お客様との間で大事なことは、商品知識を蓄えているかどうかよりも、信頼をいかに構築しているか、ということです。
 お客様に、他社と同じ商品・価格でも、自社の商品を選んでいただくということは、「信頼性」と「接客力」で勝負をかけることの出来る営業を身につけるということです。
2. 「仮説力」で想定しニーズにマッチした提案をする <提案によって商談が進歩する>
 まずは提案をぶつけてみて、その提案に対して返ってくる答えから、商談が広がっていきます。
3. 顧客の言語を取り込んで提案する「センス」が重要 <本当の企画力>
 お客様との関係を作るうえで、相手が日常よく使う言葉（例えば、業界の専門用語など）を共通語として、こちらから歩み寄ることで。
4. 売る力より課題を引き出す「懐＝抽出力」 <仮説の精度を上げるために必要>
 何に困っているか（課題）を引き出す力。「何故ですか」の一言が仮説を高めるために必要です。
5. 頼れる専門分野のある「パートナー意識」 <先方の依頼で訪問機会が増える>
 お客様の「困っていること」が課題であれば、それを解決する「お手伝い」ができる自分の得意分野を持つことです。「貴方が当社の担当してくれて助かっている。」と言われる「パートナー意識」を持てる関係作りは得意分野いかに持てるかにかかっています。

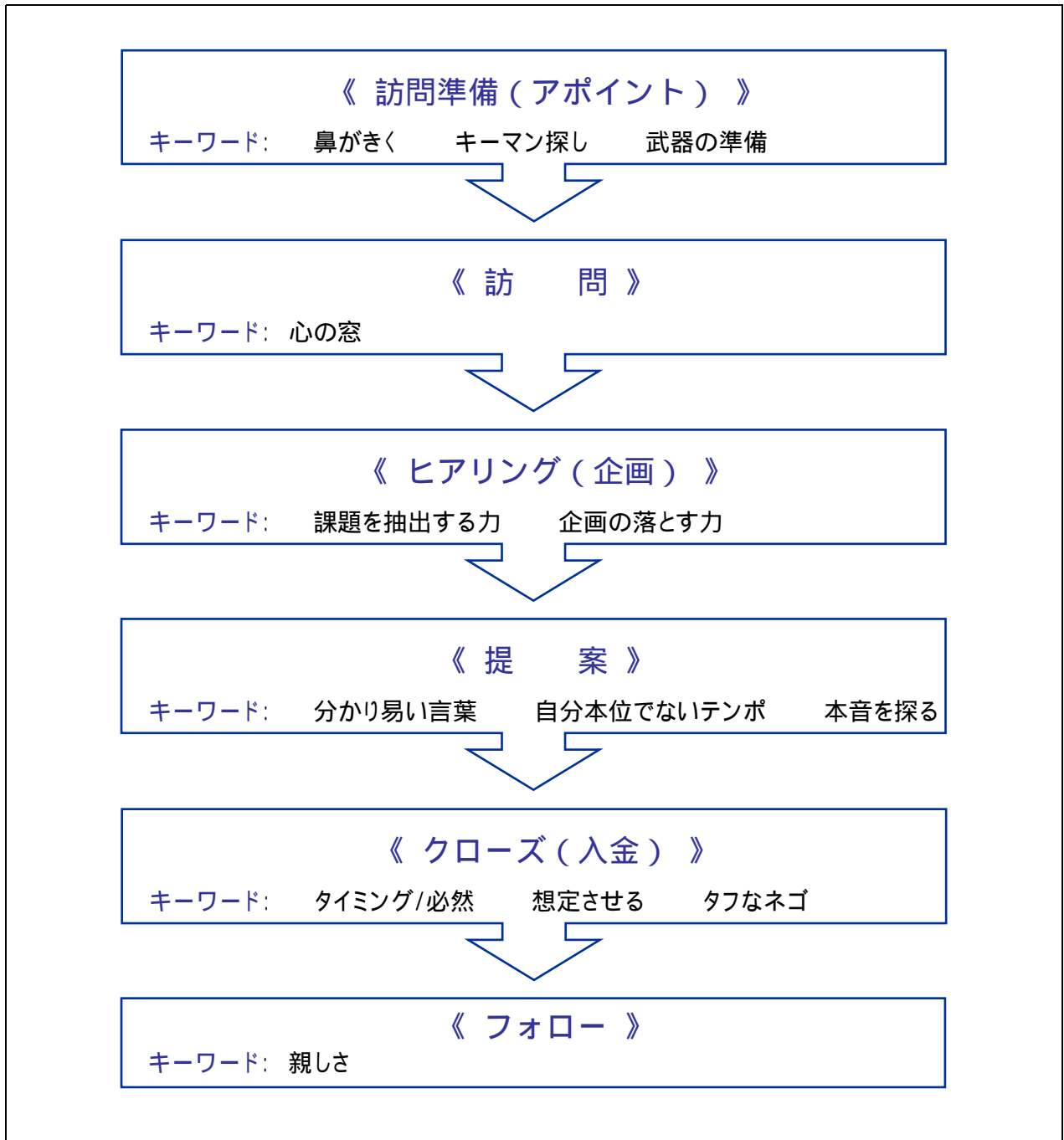
>>>営業スキルの理解

営業の行動を分析すると、いくつかの「スキル」が求められます。これを理解して個別に伸ばすことで、業績推進を図ることができます。自分にとって、営業をしていくうえでの「得意なポイント」「不得意なポイント」をチェックしてみることも大切です。

どの分野でも得意なスーパースターのような営業マンはいません。得手・不得手があり、商品によっても、求められる営業能力が違ってくるのではないのでしょうか。

ここでは、自分で「出来ている営業能力」と「出来ていない営業能力」の洗い出しを行い、認識することが大切になります。

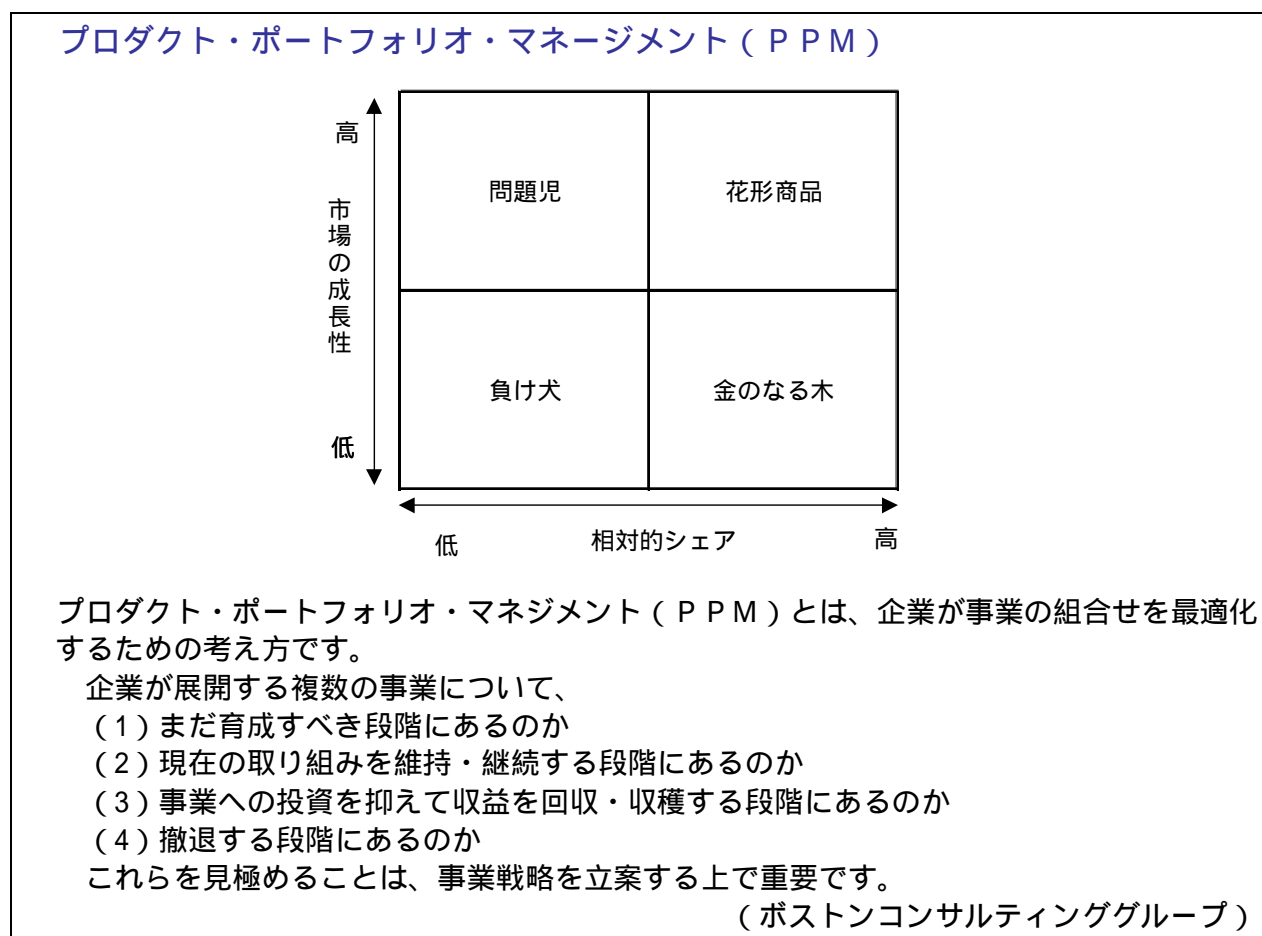
< 営業プロセスからスキルを分解してみる「6つのプロセス」 >



1. 訪問準備（アポイント）

新規開拓の力 鼻がきく

いわゆる、会社を見極めることが出来る力を示します。



新規開拓のアプローチ対象として、上記のうち「問題児」（頑張れば「花形」になれるかもしれない。）を攻める人は成功をおさめる確率が高いのです。この「問題児」を「花形」に変えること、これが出来るか出来ないかで、営業マンの優劣が決まります。ここが、「鼻のきく」営業かどうかを決めるポイントです。

会うための準備力 キーマン探し

会社にとって重要な決裁キーマンをみつけて、そこを攻める準備をすることです。全く決裁権のない人にアプローチする営業になってはいけません。時間の無駄です。

会ってからのための準備力 武器の準備

仮説を立て訪問した際の「気のきいた」営業トークや、お客様が喜ぶような営業資料提供の準備が出来ているかどうかということです。

以上の「3つの準備」が出来ているかどうかで、結果が大きく変わってきます。

果して、自分が「3つの準備」をしているかどうか確認してみてください。

2. 訪問（心の窓）

「心の窓を開く力」とは、親和性の高いコンテンツを提供できるかどうかにあります。相手の「心の窓」が開いているか、開いていないかを理解することが一番大事な点です。

目の前で向き合っている人が、自分の話に興味を持って聞いてくれているとは限りません。逆にその確率は低いものです。相手が自分の話に興味を持ってくれるトークや環境設定をする必要があります。

<相手が自分の話を聞いてくれるように仕向けるトーク（導入方法）例>

「今日は、部長に、ものすごく伝えたい話があります。実は……。」
 「他のどなたにもお伝えしていないお話なのですが……。」
 「今日は、部長に、ゆっくり時間をかけて聴いて頂きたい資料があります。」

3. ヒアリング（企画）

課題を抽出する力

企業の課題、担当者の課題を見極めることが大切です。

<担当者の課題の見極め方 3つのポイント>

企業そのものの課題は？	経営者の姿勢が積極的か、消極的か。
現場の課題は？	現場に経営者の意気込みが伝わっているか。
競合他社の存在	相手側の自社を選択する優先度はどうか。 見えない敵の存在確認はできているか。

これらのポイントを捉えることで、相手にとって自分の優先順位が何番目なのか（一番手なのか、困ったときの当て馬なのか）を認識して、見誤らないようにする注意が必要です。

ここでは「企業のポテンシャル」、つまりその企業が将来どれだけ自社との取引において広がりを見せていくかの方向性を捉えましょう。

企画に落とし込む力

相場を見計らった、気の聞いた企画が出来るかがポイントになります。ちゃんと落とし処の合った企画を出しているかどうかがかぎになります。

4. 提案

前向きになる場の醸成が出来る力 分かり易い/個別性に合わせた提案

決して、難しい言葉を使ってごまかそうとしてはいけません。相手の人が理解しやすい言葉、聴きやすいスピードで話をする事です。

相手に対して伝えたいこと、相手が理解しているレベルにギャップが生じやすいので、事例を使って説明をする工夫も必要です。

同意を取りながら前に進む力 自分本位でないテンポ

相手に「いいですか。次進みますよ」と同意を取って、確認しながら提案をしていくことです。

ネックを探り、解決する力 本音を探る

企業側は、決してネックを言ってくれません。本当に、このままゴーサインが出てくるかを探っていきます。どうしても、分からない場合は、「率直なところどうでしょうか？」と聞くことも必要です。

「私としては、このサービスのご利用を半年後を目処にスタートして頂けるイメージでいるのですが、どうお考えですか？」と、本音のところはどうなのかを聞くことも必要です。

5. クローズ(入金)

結論を迫る勇気 タイミング/必然

この商品・サービスは「買う・契約する」ことが「必然的」であるとすればスムーズに商談がすすみます。その必然性を探って説明する力が法人向け営業では重要な技術になります。これを「必然の営業」と呼びます。

導入のイメージをリアルにする力 想定させる

動画付でのプレゼンや模型の作成などを盛り込み、提案の中に自社の商品・サービスを擬似的に利用するイメージを持ってもらうことが大きなポイントです。

納期/価格で優位に進める力 タフなネゴ

相手からの交渉の圧力に屈せず、毅然とした対応できるタフなネゴシエーションができているかが、重要なポイントになります。

6. フォロー

一度契約した仕事を継続してフォロー出来ているかということです。訪問予定のお客意様のデータベースが出来ていて、アポなしでも話が聞けて紹介がもらえるところまで持っていければベストです。

以上のとおり、6つの営業プロセスの各段階を分解して、考えてきました。

次の3つのポイントについて、考える機会を多く持ってみてください。ただ、理解に留めておくのではなく、自分の「出来ているところ」「出来ていないところ」を列挙してみて、気付くことです。

< 自分自身を見直す際の着眼点のポイント >

現在の自分の「営業の仕事」の内容 今必要な自分自身のスキル その必要なスキルの身に付け方
--

4

ライバルに差をつける3つのヒント

>>> 「鼻が利く」新規開拓力

「新規開拓の営業力 = 鼻が利く」

「6つのプロセス」の「アプローチ」でも述べましたが、「企業を見る目」を養う習慣をつけていくことがポイントです。前述のPPM理論で例示しました、頑張れば「花形」になるかもしれない「問題児」の企業をどう峻別するかについて考えてみましょう。

「有効訪問」のベース管理

具体的な商談につながる訪問がいくつあるのかを把握するという事です。単なる情報収集、一方的な自社商品説明あるいは表敬訪問とか、結果として「無効訪問」になっている訪問数は排除してください。

情報交換の訪問でも「紹介営業」で数社のリストをもらうとか、いつも行っている部署以外の実権者にアポイントを取ってみるとか、「次につながる企業ポテンシャルの把握」を自社内のルールを決めて「有効訪問社数」の管理をしていくことが大切です。これによって営業のベースが出来てきます。

>>> 受注を決めるための「キーマンの設定」

「営業のゴール = 受注」に行き着くためには、「2人のキーマン」の承諾が必要となります。

< 受注を決定する「2人のキーマン」 >

現場キーマン

決裁キーマン

2人のキーマンがOKなら大抵の商談は大丈夫。

2人がOKしないネックを解消するべし。

特定できない場合は「パッサー」を探そう。

「パッサー」: 本当の「キーマン」を教えてくれるパーソン。

(例: 人事担当・広報担当・出入り業者等、他の窓口の情報収集先)

“キーマンを知っている” 第三のキーマンで意外な所にいるもの。

「キーマン探し」のポイントは、「情報収集の仕方」です。上記のパッサーの利用の仕方も含め、真のキーマンを見つけ出すための手立てを、あらゆる所に求めてみましょう。

いよいよキーマン探しに詰まってきたら、部署の仲間を巻き込んで今取組んでいる企業を題材にして攻略の仕方や情報の取り方についてミーティングをしてみる事です。

具体的な事例を挙げ、「自分がこの営業マンだったら...」「部下が営業マンだったらどうアドバイスするか...」ということについてディスカッションしてみてください。

<キーマン探しの営業力を学ぶケーススタディ>

前提：あなたが営業マン
担当はオフィス機器（PC、事務機など）
*人事異動で引き継いだ「未取引」のお客様への訪問
*引継ぎ先は「総務担当者」山本様
*訪問先条件 = 引継ぎ情報

松井部品工業(株) : 自動車部品製造販売
・会社設立 : 昭和 22 年
・代表取締役社長 : 松井浩二 (52 歳)
・資本金 : 1 億円
・従業員 : 250 名
・取引先 : 大手自動車メーカー
・売上/利益 : わからず (ただし利益は出ている)
・拠点 : 本社 東京工場 熊本/浜松

ミッション!

「あなたは担当引継ぎ後に 1 ヶ月でどんな行動を取りますか？」
「営業で会うべきキーマンは誰ですか」
「どのようにアプローチをしますか？」

上記のケーススタディには、「こうしなければならない」という正解はありません。ただし、いくつかの営業アクションポイントは潜んでいます。

<ヒント>

「キーマン探し」が目的。最初から引き継ぎ先の「総務担当者 山本様」のところに行くかどうか。
情報収集を、当社内だけに求めるべきか。
自社内に情報源はないか。前任者だけが持っている情報か。

>>> 「接客力」 ~心の窓を開いて「YES」と言わせる方法

このキーワードは、相手が自分に向けてくれる「心の窓」を開いてくれるトークです。一番容易に思いつくのは「世間話」でしょう。

天気、大学の先輩・後輩、プロ野球のひいき球団等。しかし、この「世間話」を使って逆目になることもあります。ここで「心の窓を開かせるキーワード」について考えてみましょう。

<キーワード「3つの視点」>

事 例

関心を持っていただける「連関性」のある事例を見つけること。

必 然

「これをやらないと大変なことになります。」
「この時期ですから、……」
「今、業界でも話題になっている重要なテーマだと思うのですが…」
必然を持たせる“枕言葉”をいくつ持てるかがポイントです。

ピッチ

「是非、聞いて欲しい話がありまして…」
「ここから、聞いて頂きたいのですが、…」
相手の「呼吸」に合わせ、間をとってみること。

果してこのキーワードを身につけるには営業マンとして何をすべきでしょうか。下記の3点を実践してみてください。

<「3つの視点」を身につけるための実践項目>

自分の今持っている「心の窓」を開かせるキーワードを、意識して書き上げてみる
こと。

会話のテンポを持つこと。相手のペースに合わせること。

営業の「武器」を改めて見直してみる。

経営者の喜ぶ関連性のある事例を取り混ぜたプレゼンテーションを行うための準備のために。

>>>明日から変わる「営業のヒント」

これまで『営業の前提を理解して、営業プロセスを分解し、営業マンとして何を身につけ、どう成長していくかを考える機会を持ってください。』という話をしてきました。

ここで「営業の仕事」の取り組み方や営業のやり方を変革するためにどのように行動を起こすかについて、「3つのヒント」を挙げておきます。

是非、明日からの営業に活かして頂き、具体的行動に移して下さい。

<明日から変わる「営業の3つのヒント」>

マインド：営業の仕事に誇りを持つこと

- ・営業を楽しむこと。
- ・目標数値に向き合うこと。

顧客接点：課題を引き出せる接客力

- ・2人のキーマンを探し出す。
- ・企業のポテンシャルを見出す。

仮説力：常に自分からの提案を心がける

- ・自分から仕掛けてみる。
- ・相手の反応を見逃さない。

本経営情報レポートは、平成18年5月27日に開催された(株)吉岡経営センター主催 営業マン養成セミナー「なぜ、売れ続けるのか？トップ営業マンに学ぶ営業のテクニック」（講師：株式会社セレブレイン 代表取締役 高城幸司氏）の講演内容を元に作成・編集しております。