

まえがき

私が新卒で入社した大手の保険会社ではこのような風潮がありました。「営業など、スキルのない人間が行う職務である」と。事実、企業の採用活動でも「営業」ではなく、「営業事務」や「配送」などと名称を変え募集すれば応募人数が増えます。このように「営業」に対する世の中のイメージは決してポジティブなものではありません。ノルマに追われ、常にプレッシャーがかかり、上司からは叱責されお客様から邪見にされる。そのような印象があるのでしょうか。

しかしながら私は断言します。「営業」こそが企業を引っ張るエンジンであり、誇りをもつべき職務である、と。伸びる企業は例外なく「営業」が強く存在感があります。

本書には、いかに営業力を向上し、目標達成するか、のエッセンスを多く盛り込みました。読了後、成果を出していくヒントとしてお役立ていただければこれに勝る喜びはありません。

株式会社経営支援センター 吉田 敬真

目次

1.	売れる営業担当者の心構え.....	6
2.	商品が悪い？環境が悪い？いや、原因は自分にある.....	8
3.	モチベーションの上げ方、保ち方.....	10
4.	基本の徹底／第一印象の重要性.....	12
5.	「らしさ」の追求.....	14
6.	自分自身が商品の一番のファンであれ.....	16
7.	営業力Ⅱチーム力×個人の力である.....	18
8.	効果的なロープレの進め方.....	20
9.	量からしか質は生まれない.....	22
10.	飛び込み営業を馬鹿にするな.....	24
11.	お客様との信頼関係の築き方.....	26
12.	商談の事前準備の重要性.....	28

1 3.	商品知識だけでなく、社会知識を身につけよ.....	30
1 4.	数字に強くなれ.....	33
1 5.	タイムマネジメントのコツ.....	35
1 6.	営業をプロセスに分解する.....	37
1 7.	はじめて会ったお客様と会話を広げる.....	39
1 8.	お客様の本音を引き出す質問術.....	41
1 9.	クロージングのやり方.....	44
2 0.	お客様の値切り要求への対処法.....	47
2 1.	クレームへの対処法.....	49
2 2.	なぜ購入してくれたかが、自社の強みである.....	51
2 3.	リピート営業の重要性.....	53
2 4.	目標との向き合い方.....	55
2 5.	ストレス脱却方法.....	57

1 売れる営業担当者の心構え

キーワードは「キアコンとお客様満足、そして自分を売る」

売れる営業担当者とはどのような姿勢・心構えが必要なのでしょう。それは三点です。一点目がキアコン（気合と根性）。二点目が徹底的なお役立ちの姿勢。三点目が、商品ではなく、自分自身を売るということです。この三つの要素が備わってはじめて、売れる（成果を上げる）営業担当者となるのです。

まず、キアコンについて。「営業は科学」とはよく言われる言葉ですが、多くの営業担当者を見る限り、「科学以前の問題」です。ヤル気の問題が大きいのです。ヤル気という土台がなければ、科学とはなりえません。なぜなら、キアコン（気合と根性）による行動がなければ母数（件数）も増えず、統計学（科学）にならないからです。営業担当者は自分を鼓舞し、行動を増やし、目標達成を目指さなければなりません。

次に、お役立ちの姿勢です。「返報性の法則」という言葉があります。人は親切にされたり、良いことをされたりすると、お返しをしなければならぬ、という気持ちになります。営業では、徹底的にお客様が喜ぶこと、お客様のメリットになるものを提供してください。

依頼にすぐ応える、競合他社の情報など知りたい情報を持つていく、など喜ばれる行動はいくらでもあります。

そして最後に、商品ではなく自分をも売ること。差別化できない商品であればあるほど、そして商品の質が上がれば上がるほど、お客様の最終的判断は、「誰から買うか」です。この人だから信用できる、〇〇さんの熱意に負けた。そう思われる営業担当者をめざしてください。

以上、三点はどれか一つが欠けても成果を上げるとは難しいです。キアコンだけではお客様は引いていきます。お客様満足だけでは、主導権を握られ都合よくつかわれてしまいます。常に自分の営業スタイルを省みてバランスが取れているかを分析することが重要となります。

いまの自分に何が足りないかを分析し、営業スタイルを改善せよ

2 商品が悪い？環境が悪い？いや、原因は自分にあり

キーワードは「原因自分論に徹すれば打つ手は無限」

私たちは、仕事がうまくいかないときや、目標達成が難しいとき、往々にして、できない原因を他に求めています。「目標が高すぎる」、「景気が悪すぎる」、「他社に比べて価格が高すぎる」。このように、失敗の原因、売れない原因を他に求める原因他人論は思考停止状態。うまくいかない原因分析を放棄しているに過ぎません。会社、社会は矛盾の宝庫です。確かに納得できないことはあるでしょう。しかしながら、営業の立場でこのような考え方をしていれば、目標の達成や自分自身の成長を図ることなどできません。私たちは原因の矢印を常に自分に向け、困難を自らの力で克服していく気概が必要となります。上司や同僚、お客様はその姿を鋭く見ています。

では、先ほどの事例を原因自分論で考えるとどのようなことになるのでしょうか。「目標が高すぎる」ではなく、「目標設定のタイミングでは議論をしつかりと行い、立てた目標には文句を言わず達成のための行動を行う」こと。「景気が悪すぎる」ではなく、「景気が悪いのは他社と同じ。その中でもお客様のニーズに合う商品提案しよう」、「他社に比べて高すぎる」ではなく、「値段以外のメリットをお客様にアピールする」などと、常に「自分でコン

トロールできるもの」のみに焦点を合わせ、行動をします。

この考え方に基づくと思議なことに悩みは消え、様々なアイデアが浮かびます。「他人と過去は変えられないが、自分と未来は変えられる」環境や景気を変えようとしても変わりません。自分が変わらなければ物ごとは前進していきません。この考え方をいかに実践していくかが、営業担当者には問われています。物ごとを「他人ごと」ではなく、「自分ごと」ととらえる営業は動きが違います。

原因は常に自分にあり。鋭く矢印を自分に向けよ

3 モチベーションの上げ方、保ち方

キーワードは「モチベーションは後からついてくる。まずは成果を上げること」に注力せよ」よく引用されるデータです。アメリカのコンサルティング会社による世界各国の企業に対する調査によると、日本の「熱意あふれる」社員の割合は6%で、調査した139ヶ国中132位。残念ながら日本は世界でも仕事に対するモチベーションが最も低い国の一つとなっています。

前項でも述べましたが、売れる営業担当者に必要なものはキアコン（気合いと根性）。つまりモチベーションが高いということです。しかしながら、他者から「モチベーションを上げろ」と言われ、上がるものなのでしょうか。残念ながらそれは難しいです。ではどのようにしてモチベーションを上げ、保つていくかを説明します。

一点目。まずは行動するということ。ヤル気が湧かない場合、まずは無理をしてでも行動に取り掛かってください。すると、作業を行う手足や目が脳に楽しさの信号を送ります。その後、脳は楽しさを認識し、行動を継続できるようになります。「モチベーションがないから行動できない」ではなく、「行動していないからモチベーションが湧かない」なのです。二点目。成果を上げること注目することです。私自身もいまでこそ営業研修を行い数多

くの営業担当者に成果を上げるコツを解説していますが、もちろん全く成果が上がらない時期もありました。その時には「こんな商品売れるわけがない」や「やっても仕方がない」などとネガティブな原因他人論に陥りました。しかしながら不思議なもので、金額の大小に関わらず成果が上がると不思議なほど、そのネガティブなマインドは払拭されます。また、成果が続けばどんどん自信が付き、商談の現場でも言葉に力強さが生まれ、お客様からの信用度も上がるのです。つまり、成果を上げることがモチベーションの継続につながるのです。

営業の皆さん、「モチベーションが上がらないから行動できない」などの言い訳は今すぐやめましょう。成果を上げることに関心を合わせ、行動を継続すること。逆説的ではありますが、これが、これこそがモチベーションを上げ、保つ秘訣です。

言い訳をせず、まずは行動に取り掛かれ

4 基本の徹底〜第一印象の重要性〜

キーワードは「基本のない個性は我流であり、見る人を選ぶ」

第一印象は6〜7秒で決まり、一生を通じてその印象が変わることはほぼ、ありません。

人間は相手の欠点が真っ先に見えます。視力検査のマークはなぜ円の欠けた部分を指示させるのでしょうか。それは、円の整った部分は全く気にならないものの、欠けた部分が真っ先に目に入ってくるからです。いくら身なりがキチンとしており、笑顔を浮かべていても、言葉づかいが失礼であれば、「この人は信頼できない」との烙印を押されてしまいます。営業の現場でも、知識豊富、ピンポイントで相手のニーズにマッチするような提案をしても、企画書に誤字脱字が多ければ、信頼を勝ち取ることはできません。

一つのマイナス要因は他の全てのプラス要因を台無しにするのです。残念ながら、人間はあら探しをする生き物です。しかしながら、これは、相手の違和感を察知することで危険を回避しようとする、人間が動物だった時代から続く普遍的な本能ですので、修正しようがありません。マナーは社会人にとって出来てあたり前のこと。だからこそ、お客様はあら探しをします。まずは基本を徹底的に体にしみ込ませることを意識してください。

「挨拶をキチンとする」、「身だしなみを徹底する」、「報連相をマメに行う」、「笑顔

を絶やさないと」、「上司・お客様にごちそうになったら当日にお礼、翌日にお礼」、「書類では、数字や名前は絶対に間違えてはいけない」など、いわゆる徹底すべき基本は山ほどあります。それを一つずつこなしていく必要があるのです。長所、個性を伸ばすのはこの「基本の徹底」が完璧にこなせるようになってからで構いません。

令和のいまの時代、「マナー」が非常に軽視される傾向があります。マナーをしつかり身につけて第一印象を磨いていく、これだけでも他の営業から頭一つ抜きん出た存在になります。是非、基本を決して疎かにせず、磨いてください。

第一印象は重要！だからこそ基本を徹底せよ

5 「らしさ」の追求

キーワードは「らしさは武器になる」

先日、営業セミナーに参加していたある若手営業の方の話です。その方の印象は非常に良いのですが、入社して一年、目標を達成できた月はないとのこと。売れない原因を尋ねたところ、「商品知識が不足しているからだと思います。お客様に提案しようと思っても正確に説明できませんので。」との回答。話をする限り、その原因は別の点にあると感じました。それが年齢に応じた「らしさ」です。

では、20代半ばまで、まだキャリアの浅い方が持つべき「らしさ」とは何でしょうか。それが、「礼儀礼節、明るさ、元気さ、誠実さ」です。若手であるにも関わらず、下手に商品知識で勝負をしようとすれば、頭でっかちで可愛くなく、嫌われることも多いです。何も、ゴマをすれと言っているわけではありません。自身の年代にお客様が何を求めているかを敏感に察知し、自然と振舞うことで、相手の懐に入ることができ、可愛がられるのです。

しかしながら「マナー、明るさ、元気さ」だけで通用するのは少なくとも20代後半まで。それ以降はどのような「らしさ」が求められるか、を解説します。

20代後半〜30代中盤に必要な「らしさ」は提案力です。自社が扱う、商品知識は完璧

に理解。お客様の細かなニーズをくみ取り、徹底的にお客様のためを思った提案営業ができること。また、まだまだお客様は明るさ、元気の良さも求めています。

30代中盤〜40代中盤になると、元気の良さだけで勝負はできません。そこで必要となるのが、幅広い知識と情報です。商品知識のみならず、専門知識、社会知識、政治経済知識から歴史や芸術などの教養に至るまで。勉強が必要です。新聞やニュース・本からしっかりと情報を仕入れ、様々な見地から提案をする。これが求められる「らしさ」です。

40代中盤以降の「らしさ」はズバリ、頼りになるか、否かです。お客様は自社の役職者と営業担当者を比べています。うちの会社の社長を説得できるか、経営的見地で提案をしてくれるか。この人の言うことをきいて得をするのか。総合力で勝負しなければなりません。このように年齢に応じた「らしさ」を理解することで信頼を得ることができるのです。

年齢に応じた「らしさ」が存在する。自分の「らしさ」が何かを理解し実践することで顧客の懷に飛び込むことができる

6 自分自身が商品の一番のファンであれ

キーワードは、「自分の扱う商品を心の底から愛せ」

私が住宅を購入した際のエピソードです。全く候補にもあげていなかったメーカーの展示場にフラッと飛込みで見学に入りました。そこで出会った営業Hさんの営業スタイルに感銘を受けたのです。ニコニコとした笑顔。子どもに対するちよつとした気配り。決して他社の悪口を言わない。私たちの細かい質問に対する的確な回答。そして、何よりも素晴らしいのが、自社の商品のことを楽しそうに、嬉しそうに語るのです。「金額と性能のバランス。採用している断熱材の素晴らしさ。オリジナルの全館空調の仕組みの利点」そこに全く嫌みは感じません。例えるならば、小さな子供がお気に入りのおもちゃを自慢するよう。本心から自社の「家」が好きなのです。住宅購入も、迷うことなく、Hさんをお願いすることに決めました。購入後も全く後悔は生まれませんでしたし、実際に住んでみてもHさんが述べていた快適性に満足しています。これこそが、「自分自身が商品の一番のファンである」ことを具現化している営業です。

日ごろ弊社にも様々な営業が電話や飛込みで売り込みに来ます。話しているうちに「少し高いですけどね」や「ちよつとここは使いにくいです」などと他者より劣っている点を口

にします。もちろん、商品の欠点を隠さず誠実にあらかじめ説明しておくことは後のトラブルを防ぐため、信頼を勝ち取るために重要なことです。しかしながら、余りにもそれが全面に出てしまうのは本末転倒です。自分が好きでもない商品売る営業からモノを買いたくなくなることは100%ありません。

では、自分自身が商品の一番のファンになるためにはどのようにすれば良いでしょうか。大きく二つあります。

一つ目が、まずは自分で体験をすることです。自分で体験をし、良さを感じているからこそ、商品のメリットを本心からお客様に伝えることができるのです。

二つ目が、その商品の良さを30個以上、書き出してみること、どんな商品でも良さは存在します。書き出したいずれかのメリットが実際の商談の場面でも相手に響きます。

自社商品の愚痴文句ばかり言っていればお客様は失望します。自社商品のファンである営業はお客様に安心感と信頼を与え、お客様の購入動機につながるのです。

自社の商品を愛する営業にはファンが増えていく