法人営業の原理原則

B2B Sales Principles

(営業プロセス・マネジメント)

天S株式会社
Ten's.Co.,LTD

浅 見　淳 一

目　　次

序章１　始めに ····· 2
序章２　DX と営業活動 ····· 3
序章３　何のための営業活動 ····· 5
序章４　営業プロセスとは ····· 6
第１章-1　「A.準備活動(Preparation)」-「A1.事前準備」 ····· 8
第１章-2　「A.準備活動(Preparation)」-「A2.自社理解」 ····· 10
第１章-3　「A.準備活動(Preparation)」-「A3.顧客理解」 ····· 13
第２章-1　「B.接触活動(Contact)」-「B1.訪問準備」 ····· 16
第２章-2　「B.接触活動(Contact)」-「B2.顧客の取引ルールの確認」 ····· 19
第２章-3　「B.接触活動(Contact)」-「B3.顧客訪問」 ····· 22
第３章-1　「C.調査活動(Survey)」-「C1.顧客の関心事」 ····· 25
第３章-2　「C.調査活動(Survey)」-「C2.課題の把握」 ····· 28
第３章-3　「C.調査活動(Survey)」-「C3.提案の判断」 ····· 30
第４章-1　「D.提案活動(Proposal)」-「D1.対策の立案」 ····· 32
第４章-2　「D.提案活動(Proposal)」-「D2.提案の実施」 ····· 36
第４章-3　「D.提案活動(Proposal)」-「D3.提案後の活動」 ····· 39
第５章-1　「E.契約活動(Closing)」-「E1.契約の依頼」 ····· 42
第５章-2　「E.契約活動(Closing)」-「E2.阻害要因への対応」 ····· 45
第５章-3　「E.契約活動(Closing)」-「E3.契約の合意」 ····· 48
第６章-1　「F.継続活動(Follow)」-「F1.契約後の活動」 ····· 51
第６章-2　「F.継続活動(Follow)」-「F2.顧客への活動計画」 ····· 55
第６章-3　「F.継続活動(Follow)」-「F3.顧客情報の記録」 ····· 58
終章　終わりに ····· 61
付属資料　営業プロセス・マップ ····· 63

序章１　始めに

新宿の本屋さんで、「営業関係の書棚」で本を見ていた時に、今年就職が決まっている大学生の２人が、営業の本を探していました。「営業の本は、学術的じゃないんだよね」「自分の経験談のような内容が多い」と話していました。なんとなく腑に落ちる会話でした。「学術」とは、「専門的な研究として行われる学問。原理と応用技術を含めていう」と辞書に記載されています。かねがね疑問に思っていることがあります。文系大学生の約７割は営業職に就くと言われています。それなのに、社会人になる前に営業に関して学ぶ機会は、ほとんどありません。大学では、経済学や経営学、マーケティングや金融などの講義があり、学問として確立していますが、「営業学」のカリキュラムは聞いたことがありません。「営業」関連の書籍を見ると「BtoC」の保険営業のような顧客が個人対象の書籍が多いです。凄いと思うことはたくさん書いてありますが、属人的な内容で、とても私が真似できる内容ではありません。多くの学生は、卒業後初めて何も知識のないまま営業を経験します。

私が新卒で入った会社は、約半年間の研修がありました。おかげで営業のイロハも知らない人間が、何とか営業職として 25 年(内コンサルで 10 年)働くことができました。今でも感謝しています。しかし、そのような恵まれた環境で、営業を始められる人ばかりではないと思います。いきなり営業現場に出て、どうしたら良いか悩む人もいると思います。事前に少しでも営業のことを学んでおけば、助けになることもあるはずです。今回は、新卒で初めて営業を経験する人たちを対象として、私が学んできたことを書こうと思っています。営業は、4K の仕事だと揶揄されることもあります。「勘と気合と経験と根性」です。しかし本来、営業は論理的で科学的な活動です。相手がいることですから、コミュニケーション能力も要求されます。相手の心理状態を推測する「心理学」の側面もあります。

私が過去に読んだ本で、１番営業の参考になったのは「影響力の武器」です。心理学に分類されている書籍ですが、営業にも役立つ内容です。今回は、出来るだけ属人的な知識と経験を排除して、誰でも再現できるプロセスと手法を明確にして標準化しようと考えています。どこまで「学術的」になるか自信はありませんが、出来るだけ論理的な内容にします。過去に出版した「PM 流　法人営業の教科書」をベースに改訂します。「営業プロセス・マネジメント」の内容になります。PM 流とは、プロジェクターマネジメントの略です。

序章２　DX と営業活動

DX の言葉を目にしない日がなくなりました。DX のスタートは IT 革命です。**IT 革命とは、**インターネットが商業化された 1995 年以降に、経済や社会に起きた大きな変革のことです。インターネットで、世界中の情報を瞬時に低コストで入手できるようになりました。その時に何が起きたかというと、一気に世界がアナログの世界からデジタルの世界に変わりました。今や世界の情報を支配している GAFAM のグーグルやフェイスブックやアマゾンの設立も、このころです。DX はその延長線上にあります。DX とは、（Digital Transformation/デジタルトランスフォーメーション）の略です。Transformation は「変身・変容」という意味です。直訳は「デジタルによる変容」になります。デジタル技術を用いることで、生活やビジネスが変容していくことを指しています。

DX の解釈は様々ですが、私の理解は、現在の世界は、**リアルな（実在の、現実の）世界とサイバー（インターネットが形成する情報空間）な世界の２つが共存**しています。過去は、現実世界の中の一部にサイバーな世界が組み込まれ、現実世界を補完する形で存在していましたが、現在では、逆転して**サイバーな世界が巨大化し、現実世界は、サイバーな世界の一部になり、サイバーな世界を補完する形で存在しています。**既にそうした現象は、いたるところで現れています。例えば、Amazon の影響で、街から書店とビデオ屋が無くなりました。家電も洋服もネットで買う人が増え、現物を確認したい人が実店舗に行きます。銀行は、ネットバンクがメインになり店舗は減少しています。オフィスも、現実のオフィスは、サイバーの職場を補完するための存在になるかもしれません。AI の急速な進化により DX はさらに進歩していきます。医療など多くの分野でも、サイバーな世界が中心になっていきます。サイバーな世界に置き換えることが可能なビジネスや仕事は、加速度的に移行していきます。個人的には、過去 2000 年続いた紙の文化が、終わろうとしていると感じています。

DX により、無くなる仕事と生まれる仕事がでてきます。それに伴い知識やスキルや経験が陳腐化する組織や人がでてきます。それに対して「実績がない」「リスクがある」「うまくいくわけがない」と抵抗する組織や人は必ずでてきます。でも、産業革命の歴史を振り返ってみても、時代の流れを止めることは不可能です。結局、流れに対応できない組織や人は市場から退場することになります。DX の流れは、良い点も悪い点もあるでしょうが、私が、特に良い点だと感じていることは、従来の世界では情報発信する権限と力は、大手メディアが独占していましたが、今では個人でも可能になりました。**情報発信権限の民主化が起きた**ことです。それに伴い、組織に依存しなくても成り立つビジネスが出てきています。ビジネス書で「将来も残る仕事」の特集を見ることが有りますが、従来なかったまったく新しい仕事もでてきています。一昔前には、ユーチューバーやコスプレイヤーやゲイマーが、職業になるとは考えもしませんでしたが、今では学生が将来なりたい職業になっています。**「情報を発信する人」と「情報を受信する人」**がいればビジネスになります。リアルでもネットでも、情報のやり取りがあるならば、ビジネスとして成立する可能性が大きくなりました。それを考えると、「提案営業」のようなスタイルの営業は、AI の進化でパソコン同士が商談を検討して結論を出して契約する世界がくるまでは、人と人とのコミュニケーション、「情報のや

り取り」が必要です。形は変わっていくかもしれませんが、営業は残る仕事です。

新しい横文字略語が次々と出てきて、私の理解が追い付きません。最近目にした言葉は、VUCA 時代です。VUCA とは「ブーカ」と読み、意味は「予測できない状況」のことを意味します。友人と「10 年後の未来が想像できない」と話しています。AI の「ディープラーニング」も、よく目にします。**ディープラーニング**(深層学習)とは、「人間が自然に行うタスクをコンピュータに学習させる機械学習の手法のひとつ」。日本語ですから、言っていることは分かりますが、内容が理解できていません。ティープラーニングには「画像、音声認識」「言語処理」「予測分析」の領域があるようです。これからの営業活動でも、AI から提案する企業や、提案する内容などのデータが分析されて出てきます。しかし、現在のところ、ソフトが商談から契約までをしてくれるわけではありません。そうした分析から、営業パーソンが、どのように商談を進めていくか考える必要があります。そして顧客との関係性を構築するのも営業パーソンの仕事です。コンピーターが、提案先や提案内容を提示しても、それを商談につなげるには、営業パーソンの活動が必要です。データから「**判断と決断と行動**」をするのは人間です。これからは、営業職に限らず、**「考える力」と「伝える力」**が、より求められます。ですから、論理的思考が必要になります。決まったことをやるだけの機械の手足のような仕事は、全て機械に置き換わっていきます。

DX は、人が労力と時間をかけて定常的に実施している作業を、自動化、高速化することが主目的だと理解しています。ポイントは「人が実施している作業を」です。人がやっていないことを、IT 化やシステム化をしてもうまくいくわけがありません。友人のプロジェクトマネジャーと**「リアルでできていないことは、バーチャル(物理的な実体のない)でもできない」「うまくいっていない仕事の流れをシステム化しても、うまくいかないシステムができるだけ」**と話しています。例えば、私が関わることもある SFA の場合です。SFA とは、Sales Force Automation の略で、営業支援システムと訳されます。営業を支援する手法、およびそのためのツールを指し、営業が商談を開始してから受注に至るまでの進捗状況を可視化し、その活動の管理するシステムのことです。しかし、SFA 導入前に、会社として、営業活動をプロセス化し、活動内容を定義していないのに、SFA を導入すればそうしたことができると考えるのは幻想です。システム化すれば何でもできるなら、それは魔法です。結局、単なるチェック機能だけの使用になります。エクセルで十分です。SFA 導入前に、組織として最適な営業活動を標準化する必要があります。「システムを導入したけれど、うまく使われていない」という発言をよく聞きます。1 番の根本原因は、**リアル(現場)でてきてないことを、システムでやろうとしていること**です。

日本のホワイトカラーの仕事は、**属人的な知識とスキルに依存**しすぎています。例えば、営業活動の多くは、可視化も標準化もプロセス化もルール化もされていません。組織としてどう取り組むかの視点が欠けています。営業活動であれば、**自社の「最適な営業プロセスと手法」**を明確にするのは、企業の義務だと考えています。国際的に比較して、日本のホワイトカラーの生産性が低いというデータを見ますが、属人的知識とスキルに依存していることが原因の 1 つだと考えています。

序章３　何のための営業活動

営業とは、企業などが利益を得ることを目的として、行う活動のことです。営業パーソンは、企業を代表して、直接顧客と商談を行う立場になります。営業の役割は、企業と顧客を結び付けて、企業の利益を上げるとともに、顧客に貢献することです。顧客を幸せにする仕事とも言えます。良いものを作っても顧客に届かなければ、なにも生まれません。

2021 年の NHK の大河ドラマは、「渋沢栄一」でした。2024 年から発行の新 1 万円札の肖像は「渋沢栄一」です。渋沢栄一は、明治の日本の産業の礎を築いた人です。株式会社(合本主義)を日本に導入し、生涯 500 以上の会社や銀行を設立し、多くの慈善活動も行っています。著書の「論語と算盤」に述べられている「道徳経済合一説」で、「企業は、利益も大切だが、道徳（義・正義)も大事。道徳と利益は、相反さない。」と言っています。「自分自身の欲で働くのは卑しい事。世の中の利益を考えなければならない。事業の利益は社会の恩恵のおかげなのだから、全ての事業は国家社会の利益につながるものでなければならない。だからこそ、貧困は絶対に救済しなければならない。」とも言っています。ドラッカーが渋沢栄一を高く評価していたのは有名です。2 人とも「事業の社会的責任と公益性」を強く訴えています。渋沢栄一の没年は 1931 年の 11 月 11 日(91 歳)、ドラッカーの没年は、2005 年 11 月 11 日（95 歳）です。不思議な縁を感じます。

老子は「天網(てんもう)恢恢(かいかい)疎(そ)にして漏(も)らさず。天の張る網は、広くて一見目が粗いようであるが、悪人を網の目から漏らすことはない。悪事を行えば必ず天罰を受ける」と言っています。お釈迦様は「因果応報。（人はよい行いをすればよい報いがあり、悪い行いをすれば悪い報いがあるということ)」と言っています。

論理的に考えても、信頼できないような会社とは、**①顧客は、2 度と付き合いとは思いません。②従業員(特に若者)は、そんな企業に勤めたいとは思いません。**行きつくところは、企業の衰退と廃業です。信頼できない企業に未来はありません。企業は、営業パーソンが、自信と誇りを持って営業できるようにして欲しいです。利益には、利己(自社)の利益と利他(顧客)の利益があります。①顧客の利益を優先して、企業に利益がなければ、企業は存続できません。②企業の利益を優先して、顧客の利益がなければ、企業の継続性はありません。どちらも顧客に、迷惑をかけします。営業パーソンは、顧客の利益と自社の利益が、Win-Win になるようなバランス感覚が必要です。それができることが営業パーソンの存在価値です。「人は酸素がなければ生きていけないが、呼吸するために生きているわけではない。企業は利益がなければ存続できないが、利益を上げるために存在しているわけではない」。雑誌で読んだ日本の経営者の言葉です。印象に残っています。

世界の富裕層の 1%で、全世界の富の 50%を独占し、世界の貧困層の 50%で、世界の富の 1%を所有しているといわれる世界は、どう考えても異常です。いきなり世界を変えることはできませんが、営業という仕事が、顧客に貢献でき、日本を豊かにすることができる仕事なら、少しずつでも日本を変え世界を変えていくことが可能な仕事かもしれません。それなら仕事と企業に誇りが持てます。最近のビジネス誌に、アメリカの大手企業の CEO が、「企業は顧客のために存在する。株主のためではない」とのインタビューが載っていました。

序章４　営業プロセスとは

・営業のパイプライン ： 営業のプロセスを「**営業のパイプライン**」と表現されることがあります。プロセスの定義は様々ですが、代表的なものには、**「関係構築」→「課題把握」→「対策立案」→「解決策提案」→「契約」**があります。通常の営業活動は、このような順番で進んで行くという１つのモデルです。

営業活動は、ある面、PC ゲームに似ています。ゲームを行う人は、どのようにゲームを進めていくか戦略的に考え、どのようなアイテムを使用するか戦術的に考えます。何も考えないで闇雲にゲームをしたら、直ぐに終了してしまいます。営業も、どのように進めていけばいいか、どの手法を使うのがいいか考えます。ゲームの攻略本のように、標準的なマニュアルがあった方が、営業活動は効率的に行えます。今の若者には、理解しやすい考え方だと思っています。

・営業プロセスの作成方法 ： 私は研修やコンサルで営業のプロセスを作成する技法として、プロジェクトマネジメントで使用する「WBS」を使用しています。ピラミッド構造の系統図です。レベルが下位に行くに従い、内容が具体的に詳細化されていきます。ピラミッドの頂点は「法人営業セールス」になります。その下は**「レベル 1」**と表現されます。分解の表現は様々ですが、私は**「レベル 1」は、**プロセスを活動内容で表現しています。**「A.準備活動(Preparation)」→「B.接触活動(**Approach**)」→「C.調査活動(**Survey**)」→「D.提案活動(Proposal)」→「E.契約活動(Closing)」→「F.継続活動(Follow)」**の６つに分けています。**「レベル 1」の識別番号(ID コード)は、**分かりやすく、ABC にしています。その１つ下位は、「レベル 2」になります。**「レベル 2」**には、それぞれのプロセスの中の具体的な活動の**「目標」**に分けます。**「レベル 2」の識別番号は、A1.A2.B1.B2.**のように分けています。その下位は、「レベル 3」になります。**「レベル 3」**は、「レベル 2」の目標を達成するために必要な具体的な**「活動内容」**を表現します。**「レベル 3」の識別番号は、A1.1、A1.2、B1.1、B1.2** のように階層が分かるように表現しています。どこまでの粒度(細かさ)で分解するかですが、レベル２とレベル３は、各項目に対しては、３つに分けることを目安にしています。あまり細かく分けると、各レベルの項目ごとの「優先順位と重要度」が不明確になります。特に重要な活動を３つぐらいに絞ることが、活動するうえでも管理するうえでも、使いやすい分解になります。

「レベル 1」のプロセスですが、表現は様々ですが、法人営業セールスの基本プロセスは、企業や業種が違っても、ほぼ同じプロセスで進みます。レベル 2、3 になるに従い、企業独自のものになっていきます。共通のプロセスの例として、IT プロジェクトのソフトウェア開発は、ほぼ「要件定義」→「外部設計」→「内部設計」→「開発」→「テスト」→「運用」のプロセスで進みますが、プロセスごとの、具体的な活動は、IT プロジェクトごとに違います。私が、営業プロセスを実際に企業内で作成するときは、標準的なプロセスを説明しながら、ワークショップ型の研修で、多くの営業パーソンに参加してもらい、企業独自のものを作成します。そして、その企業の最適な営業活動(ベストプラティクス)を抽出していきます。

その後で、整理して、マニュアル化しています。

・営業プロセスを定義するメリット ： 自社の営業の最適な活動(ベストプラティクス)を明確にして、営業活動を標準化することで、①経験の少ない営業パーソンでも、プロセスと活動が定義されていれば、それに沿って活動できます。**営業パーソンの、スキルのばらつきが最小化**されます。②営業マネジャーでは、プロセスが定義されていない場合は、営業パーソンに対する管理項目の多くは「訪問件数」「売り上げ」などの「結果管理」です。営業活動が定義されていれば、**「プロセス管理」**ができます。今時点で、商談がどこまで進捗しているか確認できます。それにより今後の**営業活動の進捗管理**も可能になります。また活動に対する**アドバイス**をすることもできます。

コロナ禍の前のように集まって会議することが当たり前でしたら、結果管理のマネジメントでも、マネジャーは仕事しているとみられていましたが、リモート中心のネット会議になったときには、結果の確認ならメールで十分です。私は過去に定時後の生産性のないエンドレスで吊るし上げのような営業会議も経験してきました。上司のストレス発散のためだけの無駄な時間でした。働き方改革、健康経営が問われている時代にそんなことをしたら、ブラック企業だと、パワハラだと非難されます。その点では正常な営業現場が増えてきたように感じています。DX で CRM などのシステム化が進んでいく中で、これからは**部下の成長を助けられないマネジャーは不要**だと判断されます。

・営業プロセスの活用例 ： ①**新卒の営業研修**の教材になります。②**職種転換**研修の時に使用できます。前職で構造改革の一環で、機械の保守を担当していた人たちを、営業職に変更する研修を実施しました。営業経験は、ない人達でしたが、活動が論理的で理解しやすいこともあり、その後に現場に出たときには、機械に詳しいことも強みとなって、多くの人が優秀な営業パーソンになりました。③SFA(営業管理システム)を導入するときの、**基礎情報**になります。④**インサイドセールスやリモート営業**を、システム化するときに、どこの部署が、どのような活動を、どのように担当するか**組織編制の判断材料**になります。各種のシステム化の提案が、世の中には溢れていますが、**「システムありき」**の提案のように見えます。実際に使用するのは人ですから**「人ありき」**で考える必要があります。

ドラッカーは、「すべての付加価値は、プロセスによって生み出される。」と言っています。営業活動や製造活動に限らず、全てのものは何らかの「プロセス」によって生み出されます。最も効率的なプロセスを標準化することは、活動を最適化するために必要です。製造現場では、常識的な考え方ですが、ホワイトカラーの仕事では、必ずしも常識とはなっていないと感じています。今後 DX が進み、業務がシステム化されていけば、必然的に標準化されていきます。

第 1 章-1　「A.準備活動(Preparation)」-「A1.事前準備」

「A.準備活動」は、営業活動に入る前の社内準備のフェーズです。レベル 1 の「A.準備活動」の下位のレベル 2 は**「A1 事前準備」**「A2 自社理解」「A3 顧客理解」の 3 つに分けました。**レベル 2 の「A1 事前準備」**の下位のレベル 3 は、**「A1.1　身だしなみの確認」と「A1.2 営業備品の準備」と「A1.3 営業ツール(道具)の作成」**の 3 つに分けました。**「A1 事前準備」は、顧客に訪問前に必要な備品などの準備などを行う活動です。**新卒の営業の方も対象にしていますので基本的なことも書いています。「A1.1」「A1.2」は、顧客に接触する前のチェック項目です。「A1.3」では、営業活動の助けになるツールを作成します。

・A1.1 身だしなみを整える：メラビアンの法則とは、コミュニケーションを図る際、**「言語情報 7%」「聴覚情報 38%」「視覚情報 55%」**の割合で影響を与えているとした心理学上の法則です。「見た目が大切」という意味に使われることが多いですが、必ずしもそういう意味ではありません。しかし、**初頭効果**と言って「人の第一印象は見た目に大きく影響される」ことは間違いありません。営業活動のスタートをマイナスから始める必要はありません。直接営業でもリモート営業でも、お互いの顔は見て話します。画面に映らなくてもキチンとした格好をしていた方が、気持ちが引き締まります。私が新卒のころは、身だしなみとして**「毛先(髪)、つま先(靴)、指先(爪)、衿先(服装)」の先に気を付ける**ように教わりました。時々、ユニークな格好をする人もいますが、大事なことは、顧客がどのような印象を持つかです。ドレスコードをルール化しておいた方が、良いケースもあります。例えば、CA は厳密に決まっているように思います。

・「A1.2　営業備品の準備」：商品を説明しようとしたときに、カタログの補充を怠ったためにできなかったことがありました。逆に、商品の説明を聞くときに、ボロボロのカタログでがっかりしたこともあります。どちらも営業パーソンとしては失格です。外勤営業の場合、一度外出したら夕方まで帰らないこともあります。最近は、直行直帰も増えました。ですから出かける前に、必要な量の営業備品を確認します。名刺の枚数や携帯電話や PC の充電量もチェックしたほうが無難です。訪問する顧客の情報も必要な場合もあります。出かける前の営業備品の確認作業は、習慣化しておきます。

・「A1.3 営業ツール(道具)の作成」：作成する営業ツールの代表的なものは**①自己紹介状**と**②アプローチブック**です。ベテランの営業パーソンには、必要ないかもしれませんが、新卒や若手のまだ営業になれていない営業パーソンは作ることをお勧めしています。

「自己紹介状」は、個人情報に抵触しない範囲で、**「自己紹介(名前、出身、履歴、クラブ、趣味、アピールポイント)」、「会社紹介(会社名、所在地、業種、特徴)」**などを簡単にまとめます。**「自己紹介状」**の利点として、**①話のきっかけの話材として使用できます。**

②人は知らない人には警戒心を持ちますが、個人的な情報を知ることにより親しみを感じてもらえます。③お互いの共通点があれば、類似性がある人には人は親密感を感じます。新人の頃は、自己紹介状から話を始めていました。プロフィールを名刺の裏面に記入している会社もあります。書面で提出しなくても、しゃべる内容を頭の中で、まとめておけばスムーズに話すことができます。

「アプローチブック」とは、カタログとは別に、営業パーソンが独自に作成する説明資料のことです。自分たちが話しやすい順序でまとめます。クリアファイルを使用することが一般的です。作るポイントは、**①優秀な営業パーソンの営業ストーリーをベースに、全体のシナリオを考えます。②分かりやすい説明にします。③視覚に訴えるように作ります。写真やイラストやグラフも活用します。④客観的なデータを入れます。⑤商品の特徴や利点が説明されていて、使用することによるメリットが分かるようになっている**ことです。**「アプローチブック」**の利点は、**①順序だって説明ができる。②顧客の関心を引きつけられる。③顧客の記憶に残ります。**作成後は、チーム内で、ロールプレーを実施します。共通のアプローチブックと説明内容を作成して部門で展開して成果が出している企業もあります。「アプローチブック」は、リモート営業でも応用ができます。

外見が大切な理由は、人は第一印象でその人の印象を強く持つからです。心理学の**初頭効果**とは、**最初の第一印象が、その後の印象を大きく左右する**現象のことを指します。初対面では、外見がきちんとした人のほうが、好ましい人、優秀な人と判断されます。アメリカの実験で、一人の人物で「快活で明るい知的な印象」と「冷たい暗い批判的な印象」のビデオを 2 本作成して、2 グループを分けて、2 本のビデオの順番を逆にして見せたところ、最初に明るい印象を見たグループは、社交的で積極的な人と判断したのに対して、最初に暗い印象のビデオを見たグループは、非社交的で消極的な人と判断した結果がでたそうです。
「人の第一印象は、何で決まるか?」というデータの一つにメラビアン効果(UCLA のアルバート・メラビアン教授の実験)があります。人は「外見」55%、「声」38%、「話の内容」7%で判断されます。また、外見を整えることは、第一印象を良くするだけの効果ではなく、営業パーソンの自信と積極性が増す効果もあります。「外見」に合わせて「内面」が影響されてしまいます。きちんとした身なりや態度をとれば、内面はそれに合わせようとします。

ホームレスの自立を支援する「The Big Issue」という雑誌があります。前に雑誌の出版をされている方のお話を聞く機会がありました。売っている人によって販売量に差が出るそうです。売れている人には 3 つの特長があると説明してくれました。①身ぎれいにしている。②規則的な販売活動をしている。③何らかの工夫をしている。営業活動にも通じる話だと感じました。どれも意識すればできることです。

第 1 章-2　「A.準備活動(Preparation)」-「A2.自社理解」

「A.準備活動」は、営業活動に入る前の社内準備のフェーズです。レベル 1 の「**A.準備活動」の下位のレベル 2 は**「A1 事前準備」と「**A2 自社理解」と**「A3 顧客理解」の 3 つに分けました。レベル 2 の**「A2 自社理解」**の下位のレベル 3 は、**「A2.1 自社の商品・サービスの理解」**と**「A2.2 競合との比較」**と**「A2.3 アピールポイントの整理」**に分けました。**「A2 自社理解」とは、顧客に訪問前に自社の商品やサービスなどの特徴を理解しておく活動です。**当たり前のことかもしれませんが、「そんなことは分かっているから」と考えて、ついおろそかになることがあります。

・A2.1 自社の商品・サービスの理解 ： 営業活動は、個人プレーのイメージがあるため、チームで勉強したり学んだりするケースが少ないように感じています。会社からは新商品・サービスのリリースに伴い、「カタログ」や「説明資料」は、営業推進部門から送られてきますが、この後の対応は営業部門に任されます。営業会議で売上に関する「結果管理の会議」を頻繁に行うぐらいでなら、チームで学ぶ場を作った方が、はるかに営業活動に役立ちます。手順としては、**①カタログ、取扱説明書、販促資料(マニュアル)などの会社の資料を各自で読み込む。②性能、機能、特徴価格、市場戦略をチームで話し合う。③勉強会を開催する。**開発担当者、営業スタッフからの説明を聞く。営業スタッフは、資料の作成と配布が済めば仕事が終わったと考える人もいますが、営業パーソンが理解するまでが仕事です。こうした勉強会は、半日もあれば可能です。後の営業活動ことを考えれば、わずかな手間です。

・A2.2 競合との比較 ： 新商品・サービスが出たときの主な販売対象先は、**①自社からのリプレース(入れ替え)。②他社からのリプレース。③新規の販売**になります。①②は、従来の商品・サービスとの違いを理解しておく必要があります。③は、従来と違う、新しい商品・サービスの販売の時に起きます。①の自社商品からのリプレースであれば、価格と性能以外は大きな違いがないと思いますが、②の他社の商品であれば、価格や性能以外でも色々と違いがありますから、事前に比較して理解しておくことは必要です。一例として、マーケティングミックスの**企業視点の 4P**「Product（製品)」、「Price（価格)」、「Promotion（プロモーション)」、「Place（流通≒チャネル)」と、**顧客視点の 4C**「**顧客価値**（Customer Value)」、「**コスト**（Cost)」、「**利便性**（Convenience)」、「**コミュニケーション**（Communication)」で競合比較すると、多面的な比較が可能になります。これもチームで話し合うと、多様な見方の意見が出ます。

・A2.3 アピールポイントの整理 ： 自社の商品・サービスのアピールポイントを考える主なメソッド(方法)は 2 つあります。①USP（Unique Selling Proposition）と②Feature and Benefit and Personal（Unique）Benefit です。**①USP とは、簡単に言うと「一口で説明できる売り文句」**です。代表的な USP は、牛丼チェーンの「うまい、安い、早い」です。前職では②の F&B&PB で学んできましたので、こちらを主にご説明します。**「Feature」とは、**

カタログや、HP など、公開されている**機能や特徴**などです。「Benefit」とは、**機能によってもたらされる、一般的な利点**のことです。「Personal(Unique) Benefit」とは、その利点によって可能になる**個別の(個人的な)欲求(Needs)への解決策**になります。説明の手順は「**〇〇は～～の機能があります。**」「**ですから△△することが出来ます。**」「**ということは、××の時、役に立ちます。**」のような手順で説明します。例えば、アマゾンのサイトは「多くの商品が検索で注文できる**機能があります**。」「**ですから**欲しいもの買うためにわざわざお店に行かなくても注文できます。」「**ということは、**～～で忙しく買い物に行く時間がなくても、注文すれば家庭に届きます。」のような手順で考えます。Personal (Unique) Benefit は、顧客や企業の個別のニーズからの解決策になります。顧客をイメージして、訪問の時に説明できるように、事前に考えておきます。いくつかのパターンを持っていると説明が楽になります。以前に見た通販会社の社長は、このメソッドの説明がとても上手でした。最後に Personal(Unique) Benefit の説明していました。例えば、ボイスレコーダーの Personal (Unique)Benefit は、共稼ぎで両親がいなくても子供に「冷蔵庫に～～があるから温めて食べてね」と声の伝言が残せます。と説明していました。注文が殺到したと聞いています。

「孫子の兵法」は、2500 年前に書かれた兵法書ですが、書店の戦略の棚には必ず置かれています。武田信玄の旗印「風林火山」は孫子の言葉です。「**彼を知り己れを知れば、百戦して殆(あや)うからず。彼を知らずして己れを知れば、一戦一負す。彼を知らず己れを知らざれば、戦う毎に必ず殆うし。**」は有名な言葉です。以前は「彼」を「敵」と訳している文もありました。「彼」とは「相手」を意味しています。戦場では、「彼」は「敵」ですが、ビジネスでは、一番に知らなければならない「彼」は「顧客」です。それと「己」の「自社」になります。言葉の順序を見ると、「自分(自社)」のことを最初に知ることが重要だと言っているようにみえます。顧客も自社も理解していなかったら、そもそもビジネスになりません。

魅力と言う視点で自社や商品について考える時には、競合商品と比較して優位性を検討するのではなく、顧客の目線でどのような会社や商品であれば魅力を感じてくれるかを考えます。「競合が安くしたら安くする」「競合商品の性能を上回るような商品を開発する」という考え方ではエンドレスになります。そのような状況は、「レッドオーシャン」と表現されます。**魅力とは「顧客が価値を認めてくれる会社や商品の特性」**といえます。どのような顧客に、どのような対応をするか、自社をどのような会社にしていくかなどを検討することは魅力を作ることにもつながります。マーケティングで魅力を作る方法は、次のものがあります。**①一番化。**その地区で一番の、品揃え、サービス、規模、顧客対応、などです。日本一、世界一が一番強いです。スカイツリーは、634 メートルで日本一だから注目されます。**②専門化。**ある商品やサービスに特化する。プロフェッショナルとして詳しい。そこにしか置いてない。品ぞろえが豊富なら、そこの店にわざわざ買いに行きます。**③希少化。**珍しいもの、数が少ないものを取り扱っている。人は数が少ないものは価値があると考えます。私から見ればボロボロの服にしかと見えないジーンズが何十万円もしています。**④限定化。**今だけの商品、数量限定の商品を作ります。一日の数量限定の商品を作る。コンビニのお菓子ではよく「今だけ」を見かけます。**⑤一体化。**顧客との距離が近い、地域密着。一緒にイベントを

行う。顔なじみである、顧客のことをよく知っている。グループやコミュニティーを作るなどです。近年は、専門チームを作り、SNS や Twitter を利用して、顧客とのコミュニケーションをとっている企業もあります。**⑥物語化。**商品、サービスに対して、生み出されるまでの経緯を物語として伝える。野菜などを生産者の努力や顔を伝える。歴史を伝える。ブランド戦略もその一部です。シャネルはココ・シャネルの人生も洋服の魅力の一部になっています。企業の歴史も魅力になることがあります。主なマーケティングの魅力の作り方です。そのような競争は、競合と比較検討にならないで済むことから「ブルーオーシャン」と表現されます。顧客が営業パーソンに魅力を感じて、「あなたから買いたい」と言ってもらえたなら、最高の魅力化です。営業冥利に尽きます。

アイデア発想法の主だったものは次のものがあります。**①プレーンストーミング。** 小グループのメンバーが自由奔放にアイデアを出し合い、互いの発想で連想を行うことで多くのアイデアを生み出す集団思考法・発想法です。基本的なルールは、自由な発想、質より量、アイデアを批判しない、人のアイデアへの修正は可、改善、発展、結合を歓迎します。**②希望列挙法**。課題に対してあらかじめ希望することをリストし、その視点で議論をする方法です。たとえば、おとしても壊れないパソコン、アイロンがいらない Y シャツ、鍵がいらない扉、などは一例です。**③チェックリスト法**。アイデアを考える視点をチェックリストにして話し合う方法です。などを話し合う方法です。例えば、販売を拡大したらどうか？生産を縮小したらどうか？製造の順番を入れ替えたらどうか？組み合わせを変えたらどうか？逆にしたらどうか？などがチェックリストの視点の一例です。

第 1 章-3　「A.準備活動(Preparation)」-「A3.顧客理解」

「A.準備活動」は、営業活動に入る前の社内準備のフェーズです。レベル 1 の「A.準備活動」の下位のレベル 2 は「A1 事前準備」と「A2 自社理解」と**「A3 顧客理解」**の 3 つに分けました。**レベル 2 の「A3 顧客理解」の下位のレベル 3** は、**「A3.1 顧客の事業調査」と「A3.2 顧客の市場環境の分析」と「A3.3 顧客との取引状況の把握」**に分けました。**「A3 顧客理解」とは、顧客にコンタクトを取る前に、出来るだけ顧客のことを理解しておく活動です。**

・A3.1 顧客の業績調査 ： 顧客の業績や業務内容や組織を知るために、インターネットが普及していないときには、顧客を訪問して「会社案内や商品カタログ」などをもらっていました。「四季報」や有料で企業情報を提供しているサイトで調べたりもしていました。今では、ほとんどの会社はホームページを持っています。インターネットでも多くの情報が収集できます。会社案内を作っていない会社も増えました。私は新規の顧客の場合は、まず顧客のホームページをチェックして情報を収集します。主に見るところは、**①「企業理念」と「社長のご挨拶」**です。企業の目指す方向性を確認します。知り合いの営業パーソンは、「それが載っていない企業は、何を考えているのかわからないので怖い」と言っていました。**②「事業概要、沿革、組織」**で、企業の事業内容や規模を確認します。**③「業績、決算報告書」**で、売上額、伸び率、抱えている課題や今後の投資分野を推測します。企業情報の収集は本当に楽な時代になりました。企業の財務状況の指標は色々とありますが、基本的には、**①売上高、②本業利益**ともいわれる金額、**営業利益が伸びているのか減っているのか？（営業利益=売上高-売上原価―販売費および一般管理費）。③黒字か赤字**。の 3 つの指標を年度ごとに比較した推移で見ていけばよいと思います。

・A3.2 顧客の市場環境の分析 ： 自社を起点として市場を分析するフレームワークに 3C 分析があります。**3C 分析**とは、**Customer（顧客）、Company（自社）、Competitor（競合）の 3 つの「C」について分析する方法です。Customer の中に「市場」を含めることもありますが、私は、Customer は、「自社の対象となる顧客」に限定してみたほうが整理されて良いと思います。**通常の 3C 分析は、自社を起点としての 3C ですから、自社が抱える問題などが分析されますが、この 3C 分析では、顧客の問題や課題は抽出されません。顧客を起点にして分析したときには、**顧客にも顧客(Customers Customer)があり、顧客にも競合(Customers Competitor)が存在しています。ですから、Customer（顧客）、Customers Customer（顧客の顧客）、Customers Competitor（顧客の競合）の 3C 分析になります。Customer（顧客）を中心において、分析すると 5 C 分析になります。そして、外部環境の分析のフレームワークとしては PEST 分析がよく使われます。**PEST とは、Politics（政治）Economy（経済）、Society（社会）、Technology（技術）の 4 つの外部環境の頭文字です。この 4 つの視点で分析すれ顧客の市場環境が分析できます。

顧客の課題は、自社起点の 3C 分析ではなく、顧客起点の 3C 分析の中に存在します。です

から、顧客の問題・課題を考える時には、顧客起点の 3C で見る必要があります。ただし、この時点での分析は、顧客訪問前の分析ですから仮説の分析です。分析の内容は、「顧客」と「顧客の競合」の「強みと弱み、特徴」を「顧客の顧客」の「業種や特徴、課題、取引先への期待」と、外枠で全体の外部環境の Politics（政治）、Economy（経済）、Society（社会）、Technology（技術）について整理します。その全体の関係性の中に、顧客の問題・課題が見えてきます。ただし、顧客起点の 3C 分析は、この時点では、あくまでも仮説ですので、その仮説が正しいかどうかは、顧客に確認することが必要です。それが、検証作業になります。

・A3.3 顧客との取引状況の把握 ： コロナの影響で、インサイドセールスに取り組む企業が増えました。一般的なやり方を見ると①メールやホームページで、ウェビナーのセミナーを案内する。②申し込む人の情報を登録してもらう。③後日、電話で営業する。の流れです。顧客に伺うと「見込み客になる確率が、展示会やセミナーと比べて低くなっている」「新規顧客の開拓が難しくなっている」との話を聞きます。申し込む立場で考えると、当初は参考程度に申し込んでいましたが、ウェビナーの数が増えたので、最近は申し込むことが少なくなりました。費用対効果でインサイドセールスを見直す企業もでてきています。

見込み客発掘は営業活動の永遠の課題です、何らかの糸口のある顧客へのアプローチの方が、商談につながる可能性が高くなります。対象の顧客の糸口として、**①現在、自社と取引がある企業。②過去に取引があった企業。③自社がお客の立場の企業。④自社の顧客から紹介してもらえる企業。**などの関係性のある企業へのアプローチが効率的です。具体的には、①は、大きな企業では多くの部門があるため、1 社の顧客に、何人もの営業パーソンが連携もないまま、個別にアプローチしています。取引の実績がある部門があれば、そこから広げたほうが効率的です。②今は取引関係が無いが、過去は取引のあった顧客に対しては、状況を理解できますから、アプローチしやすいです。③逆に、自社が顧客の立場で、取引をしている企業に対しては、自社の購買部門などから、取引関係がある部門の人を紹介してもらいます。互恵関係と言われる持ちつ持たれつの関係になります。私の経験でも、大企業は、複数社と相互の取引関係があるため 1 社購買にせず、何社かにシェアを分散していました。こうした取引関係は、日本企業では、かなりの数があります。④は、自社が取引関係のある顧客に、取引先企業への紹介を依頼します。紹介販売の 1 つです。いずれも泥臭い営業方法ですが、闇雲にアプローチするよりは効果があります。全社全部門が、営業マインドを持って取り組む必要があります。

諺の「**段取り八分**（はちぶ）」とは、仕事に取りかかる下準備が完全にできていれば、仕事の 8 割は終わったようなものという意味です。準備が大切だという教えです。逆に、段取り（事前準備）がされていなければ、仕事の 80%以上は失敗することは、経験からも納得できます。顧客との営業活動が始まった場合、相手がいますから、全てを自分たちでコントロールはできませんが、準備活動は自社内での活動ですから、自分たちでコントロールができます。

顧客起点で顧客を考える一番簡単な方法は、アイリスオーヤマの大山会長も言っていまし

たが、「主語」を変える方法です。どういうことかというと、営業パーソンが顧客を考える時には、どうしても「自社目線」になります。「自社にとっては」と考えます。マーケティングの 3C 分析と同じです。自社から見て、競合の「強みは、弱みは」「性能の差は、価格の差は」のように、顧客を見るより、競争相手を見ています。「主語」を「顧客」変えて考えることにより、「顧客の課題は何」「顧客にお役に立てる点はなに」「顧客が実現したいことはなに」のように見方が変わります。

顧客視点の指標として、5 つの視点と質問があります。自問自答する形の問いかけになります。**①顧客の言葉「顧客はどの様なことを言っていますか?」。②顧客の目線「顧客はどの様なことを考えていますか?」。③顧客の期待「顧客はどの様なことを望んでいますか?」。④顧客の感動「顧客はどの様なことを喜んでいますか?」。⑤顧客の評価「顧客はどの様に思っていますか?」。**これらの質問に対して、「現状はどうか」「将来どのようになりたいか」「そのためには何を行っていくか」を、組織で話し合います。「顧客第一主義」「顧客満足度の向上」を標語にしている会社は多いですが、しかし、実際には営業会議の場で、「今期の売上と利益」について話し合われることはあっても、「どのように顧客の満足度を上げていこうか」や「どのように顧客のお役に立てるかを考えよう」のような内容で話し合われることは、ほとんどありません。

価格戦略や商品戦略をどのような視点で、考えるかは大きくは 3 点に分かれます。**①競合ベース。②コストベース。③顧客ベース**です。①競合ベースとは、競合相手と比べて、自社の価格をいくらにしたらよいか?競合の商品と比べて、自社商品の機能はどうか?の視点で考えます。②コストベースは、製造に必要な原価や販管費などの費用と希望する利益などから、価格や機能を考えます。③顧客ベースは、顧客にとって手に取りやすい価格はいくらか?顧客が欲しいと思っている機能は何か?から、商品の価格や機能を決めていきます。①は、一般的なメーカーの考え方です。②は、シェアが高い老舗のメーカーの考え方です。③は、アイリスオーヤマもそうですが、伸びている顧客にフォーカスしている企業の価格や性能を決める考え方です。

第 2 章-1　「B. 接触活動(Contact)」-「B1. 訪問準備」

「B. 接触活動」は、顧客に訪問するための具体的な準備とファーストコンタクトのフェーズです。**レベル 1** の**「B. 接触活動」**の下位の**レベル 2** は**「B1. 訪問の準備」**と「B2. 顧客の取引ルールの確認」と「B3. 顧客訪問」の 3 つに分けました。**「B1 訪問準備」の下位のレベル 3** は、**「B1. 1 顧客リストの整備」**と**「B1. 2 確認項目の明確化」**と**「B1. 3 顧客プロファイル(情報)の作成」**の 3 つに分けました。**「B1. 訪問の準備」とは、顧客にコンタクトを取る前にしておく準備の活動です。**顧客に関して「知っておかなければ、提案することができない情報を整理します。顧客との最初の面談の印象は重要です。最初の印象をよくするためにできるだけ準備をしておきます。顧客は多忙です、せっかく面談していただいたのに、無駄な時間だと思われたら、そこで営業活動は終了です。顧客に訪問するためには**「どこの顧客に」「何のために訪問するのか」**は明確にする必要があります。

・B1. 1　顧客リストの整備 ： 営業スタイルは大きく分けて「狩猟型」と「農耕型」に分かれます。**「狩猟型営業」**とは、獲物(見込み客)を探して移動して狩りをするような営業スタイルです。多くの新規顧客にアプローチし、案件を獲得する営業スタイルです。売り込みから成約まで時間があまりかからないことが大きな特徴です。テレアポや飛び込み営業のような方法が狩猟型営業の典型です。一発勝負の傾向が強いスタイルです。

「農耕型営業」とは、市場や対象顧客を固定して、農作物を育てるように、見込み客との関係を構築し案件を獲得する営業スタイルです。農耕のように、土地を耕し、種をまき、水や肥料をやり、実れば収穫します。継続的な取引が特徴です。各々の営業スタイルに適した、業種や商材がありますが、法人営業セールスの多くは「農耕型」の営業スタイルです。

法人営業セールスの場合、基本的には、顧客リストを対象に営業活動を行います。顧客リストは、ユーザーリストとノンユーザーリストに分かれます。顧客リストを地域や業種や規模などで分けて営業パーソンに振り分けます。営業パーソンは、そのリストの中から、どの企業に、どのように商談を進めていくかを考えます。訪問先を営業に一任すると、リストの中から「すぐに売り上げが上がりそうな企業」や「話し相手になってくれる人がいる企業」に訪問が集中してしまい、新規の取引先が生まれにくい状況になります。

顧客リストは、企業にとっては、売り上げを挙げていくための貴重な資産です。組織としての優先順位の意思を持った営業活動が必要です。顧客リストを、「売上金額の大小(大手ユーザーからノンユーザー)」と「企業規模の大小(購買力のポテンシャル)」のマトリックスで分類することが一般的です。顧客戦略の例として、①企業規模が超大手でグループ企業も多く、売り上げも大きいユーザーに対しては、グループ全体を大手担当チームで営業する。②大手企業は、1 人 5 社から 10 社ぐらいを営業力のある営業パーソンが担当する。③ミドル規模の企業は、中堅社員が担当する。④それ以外のユーザーは、行動力のある若手社員が、多くの企業を担当する。⑤ノンユーザーの大手企業に対しては、ノンユーザー専門のチームを作る。⑥ノンユーザーで、規模が大きくない企業に対しては、メールや DM や電話での営業活動を中心に行い、見込み客になれば、③か④の営業チームが担当します。このような業

務は、インサイドセールス・チームが担当します。そしてそれぞれの役割分担に対応した、売上目標を割り当てます。顧客への訪問の選別を、営業パーソンに任せた場合、どうしても、行きやすいところを訪問します。将来的な売り上げを考えたときには、組織としての戦略的な顧客リストへの対応が必要になります。

・B1.2　確認項目の明確化　：営業活動は、初回訪問から調査活動に進みます。顧客の問題・課題を調査して、提案につなげます。最終的には契約をすることが目標です。調査と提案をする以前に、業種や商材やサービスに応じて、最低限「**これだけのことは知らないと」提案活動に進むことができないない項目**があります。それを組織として明確にしておきます。研修では、「皆様が営業を進めていくうえで、これだけは知らなければならない項目は何がありますか?」と聞くことがあります。様々な意見が出ますが、組織として項目を共通化していることは案外と少ないです。業績の良い営業パーソンは、なにが必要な情報なのかが明確になっています。ですから、不明な項目は早いうちに訪問した時に確認し、直ぐに次の「問題・課題を明確にする活動」に進みます。効率の良い商談活動を行います。例えば、複写機のノンユ―ザーであれば、どこの複写機を、どこの会社から、何時ぐらいから、どれぐらいの使用量で、契約形態はなにで、費用はぐらいかは知っていないと商談には進めません。保険でも車でも製造機械でもシステム製品でも、その商品サービスでも、商談を進めていくうえで必要な情報を取得する必要があります。販売しようとしている「もの」に対応している情報です。

・B1.3　顧客プロファイル（情報）の作成：顧客の企業情報と上記「確認項目」が、組織の中にデータとしてあればそれを確認してまとめます。情報が変わっていることもありますから、それの確認は必要です。**企業情報は、「企業名、資本金、住所、業種、従業員数、拠点数、売上、利益」**などです。前職の会社はそれらを「静態情報」と表現していました。それと「人、もの、お金、時期」などもまとめます。それらを「動態情報」と表現していました。それらの項目も営業活動で確認します。「人、お金、時期」に関する情報は「B1.2 顧客への確認項目」で明確にします。「人、お金、時期」などは顧客の組織上のルールに関することであり、商談を進めるうえで、必ず押さえておかなければならない項目です。「人」に関する情報は、特に重要な項目です。それらの情報も確認出来たら全て顧客プロファイル(情報)にまとめます。まとめるための確認項目や帳票は組織で決めます。組織として継続的に顧客プロファイル（情報)を更新していれば、毎回、1 から作成する手間が削減されます。顧客情報(プロファイル)は組織として、貴重な情報資産です。その時の営業活動でも有効ですが、営業担当者の移動などで変更になるときの引き継ぎ書としても使えます。

法人営業セールスを行っている多くの会社では、リストアップされた顧客を中心に営業活動がおこなわれています。営業活動を行う対象の企業があらかじめ決められています。しかし、決められた顧客だけを対象に営業活動を行うだけでは顧客が増えていきません。今の時代は市場の縮小や価格競争で、既存顧客との取引だけでは、売り上げが落ちていく可能性

があります。そのために新規の顧客を増やす活動も必要とされています。見込み客(リード)を見つけるため主な営業方法には次の方法があります。**①リストアップ・セールス**。組織的に何らかの基準で事前にリストアップ顧客を対象先とします。ノンユーザーが中心になります。社内の顧客データから、訪問先を絞る、業種別や規模別などで絞る、対象リストから電話をして関心を示した顧客に絞るなどの方法があります。従来の顧客であれば継続的な営業活動ですから難易度は低くなりますが、新規顧客の場合は、難易度は高くなります。顧客が興味を持って聞いてくれる話をする、警戒心をとく会話をするなどの工夫が必要となります。インサイドセールスの多くはリストアップされた企業を対象にします。**②飛び込みセールス(プッシュセールス)**。一定の地域を決めて、顧客を選別せずに、地域にあるすべての企業を順番に回る方法です。面の営業活動ともいわれます。地域をくまなく回るやり方を、ローラー作戦。ビルの上から下の階に向かって順番に回る方法を、パラシュート作戦と言ったりします。しかし現在は情報管理が厳しくなり、企業の中に簡単に入れなくなりました。また突然の訪問では、担当者に会うのが難しくなってきました。比較的小規模の企業か個人に対する営業のやり方になってきています。順番に戸別訪問するやり方を「 キャンバシング(canvassing)」と言ったりします。**③問い合わせ先へのセールス(プルセールス)**。顧客からの問い合わせにより営業活動を開始する方法です。そのための手段として、近年はウェビナーが活発化しています。他に、ＨＰ、メルマガ、ツイッター、ＤＭ、出版した本をみての問い合わせ。セミナー、講演会に参加してくれた顧客があります。顧客から問い合わせが入るためのイベントや仕掛けが必要になります。会社が販売したい商品に関するイベントに参加した顧客は、商品に対して、何らかの商品に関心がある可能性が高い顧客になります。**④紹介による営業**。保険や車の営業は書籍を読むと、紹介販売営業が重要なようです。顧客や友人からの紹介や紹介販売制度による紹介、他社との業務提携による紹介先の開拓など、人の力を借りて、見込み客を開拓する方法です。保険の方と税理士さんが提携していることは多いです。顧客や知り合いからの紹介は、紹介先の人に話を聞いてもらえる確率が高くなります。紹介をしてもらえるためには、顧客が営業パーソンを信頼してくれていることが前提条件になります。見込み客(リード)を獲得する方法は、色々な方法があります。会社として最も効果的な方法を選択します。どのような方法も単発、一回限りでは効果は限定的になります。会社として継続的に仕掛けていく必要があります。

第２章-2　「B.接触活動(Contact)」-「B2.顧客の取引ルールの確認」

「**B.接触活動**」は、顧客に訪問するための具体的な準備とファーストコンタクトのフェーズです。レベル１の「**B.接触活動**」の下位のレベル２は「B1.訪問準備」と「**B2. 顧客の取引ルールの確認**」と「B3.顧客訪問」の３つに分けました。レベル２の「**B2. 顧客の取引ルールの確認**」の下位のレベル３は、「**B2.１顧客の役割の確認**」と「**B2.２ 決裁ルート・決済区分の確認**」、と「**B2.３ 検討サイクルの確認**」の３つに分けました。「**B2. 顧客の取引ルールの確認**」**とは、商談を進めるにあたって、必要な顧客の情報を事前に確認して整理する活動です。**

・**B2.１　役割の確認** ： 企業の規模にもよりますが、商談を検討する際に、組織として、役割担当を分けていることがあります。前職の会社では、それを「**MAN**」を探し出せと教わりました。「MAN」とは、「Money Authority Needs」の頭文字です。**①「Money」は、予算はどこ部署が持っているか?予算を管理しているのはどこか?** です。現場が持っている場合もあれば、購買部門が持っている場合もあります。契約窓口は総務部門のことが多いです。予算の権限を持っている部署を抑える必要があります。私の失敗例としては、現場から申請を挙げてもらい安心していたところ、購買部門で相見積もりになり失注した経験があります。購買部門も押さえておくべきでした。**②「Authority」とは、権限を持っている人(部署)は誰か?発言権(専門知識)を持っているのはだれか？** です。例としては、近年、ネットワーク機器やソフトウェアなどは、「情報システム部」の検証と許可がない限り、導入してはならないという取り決めが増えています。そうした部署に説明をして認証をとることが商談を進めるうえで必要になっています。資料の提出や検証作業が必要な場合があります。**③「Needs」とは、必要としている部署はどこか？なぜ必要としているか?**です。例えば、商談窓口が総務の場合でも、実際に使用するのは、「Money と Authority」ではない現場のケースがあります。「Money Authority」を持っている部署とだけで商談していると、顧客の実際の要望を見逃してしまいます。例えば、商談窓口は、総務ですが、購入の希望部署は営業部門である場合、商品の選定や要望を挙げる部署は営業部になります。その場合、営業部門に要望を確認して、提案する必要があります。購入には営業部門の要望が強く反映されますから、営業部門から「この機種が最適です」との要望を挙げてもらうように活動します。総務とだけで商談していると、価格競争になるリスクがあります。

・**B2.２ 決裁ルート・決済区分の確認** ： 企業規模や購入金額にもよりますが、社内で「**決済ルート(意思決定の流れ)**」と「**決済できる金額の区分**」が明確にルール化されているケースがあります。例えば、「**決裁ルート**」は、「**担当者**(稟議を書いてくれる人)・**担当部門**」→「**上司**(稟議を承認してくれる人、キーマン)・**承認部門**」→「**決裁者**稟議を決裁してくれる人、ライトマン)・**決済部門**(」が明確に分かれているケースがあります。私の失敗した経験では、担当者が「稟議書」を書いてくれたので安心していたところ、上位部署が他社との取引関係を考慮して、再度、比較検討された経験があります。「**決済区分**」は、

購入金額で決済区分が変わり、金額によっては役員会の承認が必要なケースもあります。うまくいった例としては、この金額だと役員会の決済区分になるため、決済に時間がかかるうえ、再度、検討される可能性があるケースの時に、現場は何とかこの機種を入れたいと希望していただいたので、少し無理をして決済区分が上にあがらない金額に調整しました。別の例としては、少し裏技的ではありますが、フェーズを分割して一括購入でなく分けて納入にしたことが有ります。情報を的確に把握することにより、対応することが可能になることが有ります。

・B2.3 検討サイクルの確認 ： 官公庁は特にその傾向が強いですが、一般企業でも、年間の中で商品の購入を決定するスケジュールが決まっているケースがあります。最も一般的なスケジュールは、①来年度の計画を立てる時期「商品を検討、費用を検討(**来年度の計画を検討**)」。②来年度予算申請する時期「計画を作成、総務・経理に提出(**来年度の予算の申請**)」。③予算が承認される時期「予算が決定、導入の検討(**今年度の予算の承認**)」。④具体的に導入を検討する時期「仕様決定、最終見積取得(**購入の検討**)」。⑤導入の決定「導入の稟議と承認、契約(**購入の決定**)」になります。顧客の検討スケジュールを理解していれば、そのスケジュール合わせて営業活動ができます。私の失敗した経験としては、情報を取得した時には、すでに予算化も商品の選定も済んでおり、挽回しようと慌てて営業活動をしたのですが手遅れでした。対応できる商談でしたので、痛恨の確認不足です。顧客のスケジュールに対応した営業活動が必要になります。

商談で重要な 5 つの条件を「BANTC 条件」と表現することもあります。「BANTC 条件」とは。**①Budget（予算）、②Authority（決裁権）、③Needs（必要性）、④Timeframe（導入時期）⑤Competitor（競合）**の頭文字です。営業活動において基本的な営業の確認項目です。「B2. 顧客の取引ルールの確認」では、顧客の「意思決定のルール」を確認します。多くの法人企業では、意思決定のプロセスやルールやスケジュールが明確に規定されています。ですから、それらを理解していなければ、商談を進めることはできません。

アメリカの心理学者ザイアンス氏が 1965 年に発表した**「ザイアンスの法則」**は、人と人との関係性はどのようにして生じるかを説明しています。その内容は、**①人は知らない人間には攻撃的になり、冷淡な対応をとる。②人は相手の人に会う回数が増えるほど好意を持つ。③人は相手の個人的な側面を知るほど、相手に好意を持つ。**というものです。これらは、**「単純接触効果」**や**「熟知性の原則」**とも呼ばれています。ですからしつこくて嫌われるのは問題ですが、顧客に多く会うほど、また営業パーソンの個人的な側面を知るほど顧客は営業パースンに好意を持ちます。「ザイアンスの法則」は人だけ関わらず、物、サービスなどにも何度も触れることで警戒心が薄れていき、関心や好意を持ちやすくなるという心理的な効果があります。「接触」という刺激の回数を増やし、繰り返し触れさせることで、刺激に対する見方や感情に変化が生じてきます。週に 1 度 1 時間接触するよりも、CM のように数分でも毎日接触する方が効果的だと言われています。最近では、Twitter や Instagram や SNS を利用して企業の情報を発信する企業も増えています。初めのうちは関心や好意がなかったと

しても、徐々に刺激に慣れてくると人や物に対して肯定的な見方をするようになるのです。心理学では、人を信頼する要素として重要な条件を 3 つあげています。**①「近接性」**です。その人の近くにいるということです。近くにいる人同士のほうが、お互いを、喜ばしたり、楽しませたりすることができ、好意を持ちやすくなります。逆に長くいることにより、いやな経験をする時間も増え、いやな感情が発生する原因にもなります。対応には注意する必要があります。**②「類似性」**です。人は、自分と似ている人に好意を持つ傾向があります。同じ趣味、同じ出身地など、共通点のある人とは話も弾み、一緒にいても楽しいものです。強化情動モデルから見ても、興味深い会話など、プラスの感情につながります。逆に共通点のない人、考え方の違う人と一緒にいても退屈で、マイナスの感情が発生します。**③「相補性」**です。不足している部分を補ってくれる人に好意をもつ傾向があります。補ってもらえることで、プラスの感情が生まれ、好意につながります。正確で、せっかちな人と慎重な人の組み合わせなどで行為が生まれることもあります。営業活動で考えた場合には、**なにかあった時はすぐ駆けつける。共通点を意識して探しだす。顧客の知らない情報（専門知識）を紹介する。**などは、好意を持たれ、信頼関係の構築につながります。

第 2 章-3　「B.接触活動(Contact)」-「B3.顧客訪問」

「B.接触活動」は、顧客に訪問するための具体的な準備とファーストコンタクトのフェーズです。レベル 1 の**「B.接触活動」**の下位のレベル 2 は「B1.訪問準備」と「B2. 顧客の取引ルールの確認」と**「B3.顧客訪問」**の 3 つに分けました。**「B3. 顧客訪問」**の下位のレベル 3 は、**「B3.1　コンタクト先の選定」**と**「B3.2 アポイントの取得」**と**「B3.3 初回訪問」**の 3 つに分けました。**「B3. 顧客訪問」は、顧客に直接コンタクトを取り、訪問する活動です。**コロナの影響で、リモート営業やインサイドセールスの比率が増えていいますが、近年は、コロナが収束してきたこともあり「対面営業」と「リモート営業」を組み合わせた「ハイブリット営業」と言われるスタイルの営業が増えてきました。商品の詳細な説明や契約の時は対面で、簡単な打ち合わせや確認の時にはリモートでの対応を希望する顧客が増えています。

・B3.1 コンタクト先の選定 ：　以前の営業活動では、顧客先にアポイントをとらないでいきなり訪問する「飛び込み営業」もありましたが、今は、セキュリティやコロナの問題もあり、アポイントは必須になりました。昔は、朝は清涼飲料の販売の方が、夕方は、生保の営業の方がオフィスにいました。今ではそんな光景はなくなりました。

引継ぎのコンタクトであれば、前任の営業の人に訪問先やアポイントを任せることもできますが、そうでない場合は、自分でコンタクト先とコンタクトの日程と目的を決める必要があります。顧客リストからコンタクト先の選定をします。**①コンタクト予定日(When)。②コンタクト企業、コンタクト部署(Where)。③コンタクトする人と役職（Who）。④コンタクトの目的(Why)。**を文書化まではしなくても、頭の中で整理しておきます。

・B3.2 アポイントの取得 ：通常では、いきなりの顧客訪問はありえませんから、アポイントは必須です。法人相手のビジネスの場合、継続的な取引が主流ですから、そのためにも早い段階で、顧客の担当者には直接面談しておくことが望ましいです。

最初に顧客に電話をしたときには、顧客の頭の中には、**①どこの誰なのか?②何の用事なのか?③なぜ話を聞く必要があるのか?**の疑問が生まれます。その疑問を解消する必要があります。**①まずは、会社名と名前と簡単な自己紹介になます。②次に、電話をした目的を告げます。例えば、「新任の担当としての挨拶と名刺交換のお願い」。③会ってもらうための説明も必要です。「今までのお取引内容のご説明」や「フェアーや展示会のご案内」や「新製品のご紹介」や「他社の改善事例のご紹介」や「今後お役に立つ提案をしたいので、いくつか教えていただきたい。」**など様々です。電話をする前に、「トークスクリプト(話す脚本)」を作成しておいた方が、スムーズに会話できます。初回の電話の一番の目的は、早めに顧客と面談する為のアポイントを取得することです。

近年、脳科学の発達により、脳の働きが科学的に解明されてきました。「ミラーニューロン」が注目されています。**「ミラーニューロン」とは、鏡を見ているかのように、他の個体の行動を見て、自分自身までも同じ行動をとっているかのように反応する、**高等動物の脳内の神経細胞を指します。この細胞は自分がなにか行動をするときだけでなく、他者がする行

動を見たときにも活性化することが分かっています。例えは、悲しい映画を見て涙したり、スポーツなどを見て興奮したりするのは「ミラーニューロン」の働きだと言われています。他の人に共感の気持ちを持つのも、「ミラーニューロン」の働きです。**「共感神経細胞」**ともいわれます。「ミラーニューロン」は、直接、人と会うことで活性化します。つまり営業活動においても、早い段階に一度は直接、面談しておいた方が、営業パーソンへの共感の気持ちが生まれやすくなります。

・B3.3 初回訪問 ： 初回訪問の目的は、**①担当営業として顧客に認識してもらう、②今後の商談を進めていくうえで必要な情報の不明点を確認する、③自社にとって役立ちそうな「営業パーソン」だと思ってもらう、④好感をもってもらう。**などです。初回訪問の標準的なプロセスは以下になります。

営業パーソンは、アポイントが取れた顧客に訪問します。アポイントの時に顧客に約束した、たとえば「他社の事例」や「商品の新しい機能」は、約束通り説明する必要があります。資料は、会社が準備したものか、個人やチームで作成した「アプローチブック」などを使用します。アプローチブックの内容は、共通で使えるような改善事例や新商品の特長などを分かりやすく説明できるようにしておきます。

営業経験の少ない営業パーソンは、ロールプレーで練習しておくと、初回訪問の時に緊張しないで会話を進められます。ベテラン営業パーソンが OJT を行います。顧客にアポイントが取れて訪問した時は、面談者は、忙しい仕事の中、あなたのために時間を割いてくれています。面談した時間が無駄だと顧客に思われたら、その後の営業活動は難しくなります。

「初回訪問」では**面談していただいたお礼を述べます。訪問の目的を伝え、面談可能な時間を確認して、質問することの許可を取ります。**初回訪問の一般的な手順は次のようになります。**①挨拶と名刺交換「相手の目を見て明るく」名刺交換をします。**例えば、「本日はお忙しい中、ご面談いただきありがとうございます。私は～～の○○と申します。どうぞよろしくお願いいたします」。**②軽い話題(オープニング・トーク)で、場を和まします。**例えば、簡単な自己紹介。**③面談可能時間を確認します。**例えば「お時間はどれぐらいいただけるでしょうか?」「御時間を 30 分ほどちょうだいしてよろしいでしょうか?」。**④訪問目的を伝える。**電話で約束した内容を説明します。例えば、「本日は、弊社の改善事例をご説明させていただきたいと思っています。」「新しく担当させていただくことになりましたので、ご挨拶にお伺いいたしました。」**⑤質問の同意を得る。**例えば、「今後、御社のお役に立ちてるご提案をしたいと考えていますので、いくつかお教えいただけないでしょうか?」**⑥次回の訪問日や今後の進め方の許可を取る。**例えば、「今日教えていただいたことを一度整理いたします。また分からないことがあけば、お教えください。」や「次回は、弊社で今後お役に立てそうなことがないか考えてまいります」。**⑦お礼を伝える。面談終了時にお礼を言うのは当然ですが、帰社後に、メールで、面談していただいたことのお礼と今後の思いを顧客に伝えます。**例えば、「本日はお忙しい中、貴重な御時間をいただき誠にありがとうございます。おかげで御社の状況が少しは理解できました。私は御社のお役にたてる営業になりたいと思っています。どうぞ今後ともよろしくお願いいたします」。簡単でも良いので必ず顧客にお

礼の気持ちを伝えます。こうした礼儀は、好感を持っていただくための最低限の礼儀です。

質問の話法には、**拡大質問(オープン・クエッション)**と**限定質問(クローズド・クエッション)**の 2 種類があります。それぞれの話法は次の内容になります。**①拡大質問(オープン・クエッション)は、具体的な内容などを言語情報で得たいときに使用します。状況の課題などを顧客の言葉でしゃべってもらうときに使用します。**例えば、「この件のご担当者はどなたになりますか？」。「現在何かお困りになっていることはございませんか？」。「今の御社の課題は何でしょうか？」。拡大質問を多用しすぎると、インタビューのようになり、うるさく感じられてしまうので注意します。**②限定質問(クローズド・クエッション)は、Yes　No の回答を求めるときに使用します。質問内容を限定的な内容で確認するときに使用します。**例えば、「ご担当は〇〇様でしょうか？」。「今お使いの機器は、××でしょうか？」。「ご要望は××でしょうか？」。限定質問を多用しすぎると、尋問のようになり、圧迫感が感じられるので注意します。確認したい内容に合わせて、拡大質問、限定質問を上手に組み合わせて、聞き出します。顧客も営業パーソンに話しても大丈夫と安心感や行為を持ってもらえたら、ある程度の質問には答えてもらえます。

心理学では、次の 6 つの要因で好意を持もたれるバイアス（bias）が生じると言われています。「バイアス」とは「偏（かたよ）りを生じさせるもの」です。思いこみ、傾向、偏向、先入観を意味します。**①近接性バイアス**とは、日常的に物理的な距離が近く直接対面で接する時間が長いほど、その相手に好意的に感じる。**② 類似性バイアス**とは、自分と似ている人を高く評価する傾向のことです。出身、経験、趣味など、自分と似ていると感じる部分があると好感を持ちます。**③「相補性バイアス」**とは、自分が持っていない能力や知識(部分)を持っている人に好意を感じることです。**④「熟知性バイアス」**とは、ザイアンスの法則とも呼ばれ､相手のことを知れば知るほど魅力を感じることを指します。**⑤「返報性バイアス」**は、何かをしてもらったらお返しをしたくなることを指します。自社に有用な情報をくれる営業パーソンには好感を持ちます。**⑥「身体的魅力バイアス」**とは、その人の「見た目」の魅力のことを指します。ヨレヨレの服を着ている人よりも、清潔感のある人の方が信頼できそうだと感じます。まずは自己開示していくことが良い方法です。

第 3 章-1　「C.調査活動 (Survey)」-「C1.顧客の関心事」

「C.調査活動」は、顧客に提案するために、顧客の関心事や課題を理解しく、そして顧客から提案することの合意を得るフェーズです。レベル 1 の**「C.調査活動」**の下位のレベル 2 は**「C1.顧客の関心事」**と「C2. 課題の把握」と「C3.提案の判断」の 3 つに分けました。レベル 2 の**「C1 顧客の関心事」の下位のレベル 3** は、**「C1.1　職位の関心事」**と**「C1.2 職種(部門)の関心事」**と**「C1.3　個人(担当者)の関心事」の 3 つに**分けました。**「C1.顧客の関心事」は、顧客の職位や職種や価値観の違いによって、関心事や課題認識が違います。それを理解したうえで、質問や対応を決めて行く活動です。**

・C1.1 職位の関心事 ： 面談する顧客の職位(役職)によって 関心事(課題認識)が違います。職位によって会社の経営への関わり度合い、権限、仕事の範囲が違いますから、当然、関心事が違います。たとえば、営業関連であれば、**①経営者、役員**は、会社の方向性や発展などの経営課題に関することや、業績全体に対する関心事が強いです。**経営レベルの関心事**になります。その下の、②営業部門の**部門長は、**統括している部門の売り上げや組織の運営などに対する関心事が強いです。**組織レベルの関心事**になります。**③マネジャーや個人**は、チームや個人の売り上げです。**個人レベルの関心事**になります。面談する相手によって関心事が違いますから、相手に応じて、話題や質問する内容を変える必要があります。

経営者や役員の関心事(課題認識)は、戦略ベースになります。企業が今後向かうべき方向性や事業の基盤をどうするかなどの全社的な計画です。事業の拡大、事業継続のリスク、業界や市場の位置、競争力、何に対して投資するかなどになります。**営業部門長の関心事(課題認識)は、戦術ベース**になります。部門の売り上げの拡大、競争力の強化のための手段や方法、競合他社との差別化などに関することです。**マネジャーや担当者(チーム・個人)の関心事(問題意識)は、施策ベース**になります。売り上げを上げるためには、どうすれば成果が上るかなどが関心事になります。業務の役割が中心になります。

面談する相手によって、関心事(課題認識)が違います。経営者に部門の経費節減の話をしても関心を持ってもらえませんし、担当者に企業経営の課題を聞いても、適切な答えは返ってきません。営業パーソンとしては、面談する相手にあった話題、関心事に合わせた課題を聞き出すことが必要です。また、確認したいこと、聞きたいことが、はっきりしているのであれば、それを聞くのに適切な相手と面談する必要があります。

・C1.2 職種(部門)の関心事 ： 部門によって各々役割が違いますから、関心事や課題認識も違ってきます。主な**スタッフ部門の役割と関心事**は次のことが考えられます。**①総務部門**の役割は、会社の各組織が円滑な活動が行えるように、日常業務を処理する部門です。社内の契約や支払いの窓口になることが一般的です。関心事は経費や事務処理の効率化などです。**②経理部門**の役割は、財務情報の作成や経営に関するお金のことを統括しています。お金を管理する部門です。関心事は財務管理に関すること、経理情報の迅速な処理などです。**③人事部門**の役割は、労働環境の整備、昇進昇格、採用や労使関係の調整、人材育成も担当しま

す。人に関することを担当する部署です。関心事は、優秀な人材の確保や社員の能力の向上、モラルの向上などです。**④企画部門**の役割は、市場調査などのマーケティング活動、製品の企画などです。会社の長期短期の計画の作成する部門です。関心事は、企画のための情報の収集と管理です。**⑤生産管理部門**の役割は、製品の品質管理、コスト管理、製品の生産計画の作成などです。良い製品を安く早く作れるように計画する部門です。関心事は、迅速な計画の作成、効率的な製造ライン、製造の品質の向上。部品コストの削減、などです。

主な**現場部門(ライン機能) の役割と関心事**としては次のことが考えられます。**①営業部門**の役割は、商品・サービスを顧客に対して販売活動を行うことです。顧客との接点を持つ販売部門です。関心事は営業の競争力の強化や効果的な販売促進活動などです。**②物流部門**の役割は、受注した商品を顧客に確実に届けることです。商品の在庫管理や配送業務を担当する部門です。関心事は正確な在庫管理や、効率的な配送業務です。**③設計製造部門**の役割は、高品質の商品を適正な価格で製造することです。商品の製造を受け持つ部門です。関心事は、製造期間の短縮、開発期間の短縮などです。

現場の、問題や課題をヒアリングするときは、部門の関心事を理解しておく必要があります。

・C1.3　個人(担当者)の関心事 ： 顧客との商談の窓口は、多くの場合は特定の担当者によって行われます。ですから商談の進み具合や難易度は担当者によって大きく左右されます。積極的に情報収集をして、よい提案だったら取り入れようとする担当者もいれば、会社にとってメリットがある良い提案でも、まったく興味を示さない担当者もいます。私の経験でも担当者の価値観の違いで、スムーズに商談が進んだことも、苦労したこともあります。担当者の考え方や価値観を理解したうえで対応を考える必要があります。

心理学者アブラハム・マズローは、人間の欲求(価値観)を低次から高次の順に 5 段階の階層に分類しました。これは**「マズローの欲求五段階説」**と呼ばれています。すべての人はこの 5 つの欲求を持っていますが、人によって。階層の欲求の強弱が違います。私は、その違いによって人の判断や行動や価値観が変わると考えています。商談の中で、担当者が 5 段階の欲求の中で何が最も強いのか判断して対策立てることも必要です。独断と偏見ですが、私の階層別の人に対する見方と対応は次のようになります。**①生理的欲求 (Physical) の強い人。**無気力な傾向、やる気が感じられないタイプです。余計な仕事は、極力したくないと考えています。提案しても検討してもらえません。対策は、この担当者といくら話していてもらちがあきませんので、上司にメリットのある提案だと理解してもらい、検討するように指示してもらいます。**②安全の欲求 (Safety) の強い人。**リスクを心配するタイプです。慎重な傾向、秩序を重視します。対策は、不安点を解消する。決定に顧客の多くの人を巻き込むことにより、責任回避できるような状況を作り出します。**③社会的(所属)欲求 (Social) の強い人。**人間関係を重視する傾向や評判を気にするタイプです。本人は積極的には検討しないが、周りの要望には答えようとします。対策は、社内の要望として説明する。顧客の使用先などから、担当者に要望を伝えてもらいます。**④尊厳(承認・自我・自尊)の欲求 (Esteem) の強い人。**プライドが高い傾向、認められたい欲求が強い。自分に自信のある人が多いタイプです。尊重されたり頼られたりすると喜びます。対策は、実施することにより評価が高ま

ることを伝えます。**⑤自己実現の欲求（Self-Actualization）の強い人**。会社や社会に貢献したい意識が強いタイプです。謙虚な姿勢の人が多い印象です。対策は、提案を実施することにより、会社に貢献できることを説明します。会社にメリットのある提案だと説明します。

商談は、人と人とのやり取りですから、担当者が、マズローの欲求 5 段階の中で、どの欲求が最も強いかを分析をして、対策をとることは私の経験では役立ちます。

営業活動を行っていると、必ず苦手な(嫌いな)顧客と好きな顧客ができます。人間は、感情の生き物ですから避けられないことですが、そのせいで、営業活動に差し障りが出てしまうことは問題です。「好き・嫌い」の心のメカニズムは。心理学では、人の好きになるか嫌いになるかは、プラスまたはマイナスの感情が、何らかの原因で、その時の感情が、人に結び付くことが原因とされています。最初から誰かのことを、好きや嫌いになるわけではありません。出会いから、何らかの出来事で、好き嫌いの感情が生まれると考えられています。

最初の印象もありますが、人との関係が発展していく中で、生じた感情が人に対する好き嫌いに結び付きます。何らかの原因でうれしい気持ちが起きれば、そのことでその人のことを好きになり、いやな気持が起きれば、嫌いになります。さらに好き嫌いの感情は、簡単に人から人へ、物から人へ、物から人へ、人から物へ転移します。好きな人が好きなものは好きになる。嫌いな人の好きな人は嫌いになる。「坊主憎けりゃ袈裟まで憎い」の諺のように感情は転移します。CM で芸能人を起用するのは、その芸能人の好感度や知名度を、企業のイメージに結び付けるためです。こうした感情の転移から好き嫌いを説明しようとすることを心理学では「**強化情動モデル**」と言います

嫌いな人に対しては、自分が嫌っている部分だけ目立つように見え、その人の望ましい部分は気がつかなくなります。記憶も悪いことばかり思い出します。誰かを嫌いになると、自分の感情と同じものを相手も感じていると思い込む傾向があります。これを精神分析では**「感情の投影」**といいます。誰かを避ける理由として「嫌われているから」という理由は、本当は自分が相手を嫌いな気持ちを相手のせいにして、自分を正当化して、相手を悪く言う罪悪感から逃れる「**防衛本能**」からです。営業パーソンは自分が苦手だと感じた顧客に対して、顧客に嫌われていると思うことがあります。「嫌いな気持ち」や「苦手意識」は、相手を好きになると解消します。それが出来れば苦労しないと思いますが、仕事ですから、避けるのではなくて、できるだけ訪問して、相手の良いとこを探すことが対策になります。

第 3 章-2 「C.調査活動（Survey)」-「C2.課題の把握」

「C.調査活動」は、顧客に提案するために、顧客の関心事や課題を理解し、そして顧客から提案することの合意を得るフェーズです。レベル 1 の**「C.調査活動」**の下位のレベル 2 は「C1.顧客の関心事」と**「C2. 課題の把握」**と「C3.提案の判断」の 3 つに分けました。レベル 2 の**「C2 課題の把握」の下位のレベル 3** は、**「C2.1 5W1H 法」**と**「C2.2 SPIN 話法」**と**「C2.3 時系列質問」**の 3 つに分けました。**「C2. 課題の把握」とは、お客様の課題を質問して聞き出す活動です。**「C2. 課題の把握」では、顧客の問題や課題を聞き出すための代表的な質問話法をあげました。

・C2.1 5W2H 質問話法 ： 信頼関係が構築されていないうちに、詳細なことを聞き出す質問をしても顧客は答えてくれません。質問しても答えてもらえる関係になったときに、具体的に確認したいことを整理して質問します。信頼関係がないうちに質問しても、反射的に「分かりません」「別に何も問題はありません」という返事になってしまいます。

信頼関係ができてから質問する時に質問を、5W2H で整理して質問する方法です。**①When(いつ)**日にちの確認 。「いつお買いになったのでしょうか?」。**②Where(どこの)**使用セクションの確認。「どこの部署がお買いになったのでしょうか?」。**③Whom (だれから)**取引先の確認。「どちらの会社からお買いになったのでしょうか?」。**④What(なにを)**商品・サービスの確認どんな商品をお買いになったのでしょうか」。**⑤Why (なぜ)**理由の確認。「なぜその商品を選ばれたのでしょうか?」**⑥How To**(どのように)方法の確認。「買取りでしょうか、リースでしょうか」。**⑦How Much(いくらで)**金額の確認。「いくらでお買いになったのでしょうか?」。このような質問の場合は、イエス、ノーを聞くような限定質問では状況が把握できません。相手が答えを考えて、何らかの説明をしなければならない拡大質問の聞き方をします。状況を正しく把握することがスタートです。そこから**「今何かお困りになっていることはありませんか?」「何かご不満な点はありませんか?」と質問**してみます。

・C2.2 SPIN 話法 ； SPIN 話法の SPIN は、**Situation Questions（状況質問）、Problem Questions （問題質問）、Implication Questions（示唆質問）、 Need-payoff Questions（解決質問）の頭文字**です。この 4 種類の質問を、段階を踏んで顧客に投げかけることが、SPIN 話法の基本的フレームワークです。法人営業の基盤的な営業話法としてよく知られています。**①状況質問(Situation)は、顧客の立場や現状を把握するための質問です。②問題質問(Problem)は、顧客が実際どんなことに困っているのか掘り出していくための質問です。③示唆質問(Implication)は、放置しておくと悪影響がありそうだといった自覚を促していく段階です。問題の重要性を認識してもらう質問です。④解決質問(Need-payoff)は、課題解決に対して積極的な姿勢を表明する段階です。理想の状態をイメージしてもらう質問です。①状況質問**は、**相手の現状を的確に把握するための質問です。**例えば、「～～はどのような状況ですか？」「現在は××のようではありませんか?」などです。**②問題質問は、どのような不満や問題を抱えて**

いるかを聞き出す質問です。例えば「何か困っていることはありませんか？」「～～のようなことでお困りではありませんか?」などです。**③示唆質問は、なぜ深刻な問題になるのかを確認する質問です。**例えば「その影響で何か問題が起きていませんか？」「○○のせいで××になっていませんか?」などです。**④解決質問は、どのようになりたいかを顧客に話してもらう質問です。**例えば「どのようになればよいとお考えですか？」「～～のようになればどのようにお思いですか?」などです。

・C2.3　時系列質問 ： SPIN 話法に似ていますが、**現在過去未来の時系列を意識した質問話法**です。コンサルタントの世界では、よく使われる質問の仕方です。**①現在(True?)。現在の状況の質問。②過去(Why)。現在の状況になった理由の質問。③未来(So What)。将来どのようになりそうか予測の質問。④ありたい姿/理想の状態の質問(What For):どのような状況になりたいのかの質問。⑤目標(What To Do):どのようなことをしたいと考えているかの質問。**質問例としては、①現在「現状を詳しくお聞かせください。」②過去「そうなった経緯をお聞かせください。」③未来「どのようになりそうですか?」。④ありたい姿「どのようになれば嬉しいですか?」⑤目標「どのようなことを計画していますか?」のような質問の流れになります。

顧客との有効な関係を築くためには言葉の使い方や会話の仕方は大切です。印象の良い質問の仕方としては、**①「どう思われますか」「どうしてでしょうか」**のような言葉を使う。顧客は意見を求められたと感じて、好意的に感じます。**②相手の話に「なるほど」**と答える。人は、自分の意見に耳を傾けてくれる人には、好意を持つものです。この反応は言葉による強化になり、うなずくことは行動による強化、笑顔は微笑みによる強化になります。**③名前で呼びかける。**会話の中に自然な感じに相手の名前を入れることは、自分に関心があると感じられ親近感を増します。好印象を与えることが多い。**④「私たち」と表現する。**「顧客」と「私」では向かい合う関係になりますが、「私たち」は隣り合う関係の表現です。連帯意識がうまれます。たとえば「この仕事を完成させなければならない」という表現は「このようにしたらいいと思います」は、「私は」が主語になります。断定的で命令的な表現です。それより「どうしたら上手くいくか考えませんか」と表現することのほうが、「私たちで」の意味が含まれ、「一緒」の協力関係が表されています。**⑤「・・・なので」「・・・だから」という言葉をはさむ。**「なので、」「だから」は、相手が理由らしきものをいっていると人は判断してしまいます。そのため内容をよく検討しないでつい応じてしまいがちです。たとえば会社ではよく「今日は週末だから、飲んで帰らない」などの会話はよく交わされます。これらの言葉は理由を説明していると思いこみ、内容が理由にならない理由でも承諾してしまうことがあります。**⑥営業パーソンとして分からないことはごまかさずに、「知りませんでした。お教えてください。」と依頼**する。謙虚さを表現すると共に、相手の優越感を満足させます。このときに、教えるものと教わるものとの間に友好的な人間関係が生まれやすくなります。

第 3 章-3 「C.調査活動 (Survey)」-「C3.提案の判断」

「C.調査活動」は、顧客に提案するために、まずは顧客の関心事や課題を理解して、そして顧客から提案することの合意を得るフェーズです。レベル 1 の「C.調査活動」の下位のレベル 2 は「C1.顧客の関心事」と「C2. 課題の把握」と**「C3.提案の判断」**の 3 つに分けました。**「C3.提案の判断」**の下位のレベル 3 は、**「C3.1　真因を突き止める」**と**「C3.2 提案可能性の判断」**と**「C3.3　提案実施の承諾を取る」の 3 つに**分けました。**「C3.提案の判断」とは、次の提案につなげるために、顧客と問題・課題と原因に対して、認識の違いがないことを確認して、顧客に提案に対する期待を持ってもらうための活動になります。**

・C3.1　真因を突き止める ： 最初に、顧客に質問をして、なにが「問題・課題」と考えているか探り出しますが、よくあるケースですが、**「問題・課題」が、「問題・課題を発生させている原因」ではなく、「問題・課題の現象(状態)」を表している**ことが多くあります。例えば、顧客は「営業の実績が思わしくない」と問題を挙げられたとします。「営業の実績が思わしくない」のは現象です。「営業の実績が思わしくない」ことを発生させている原因が、「営業パーソンのスキルと知識がない」のかもしれません。「性能とコストの競争力がない」のかもしれません。「会社の知名度がない」からなのかもしれません。

問題解決の世界では、**「問題を発生させている原因が正しく特定されれば、問題の半分はすでに解決されている。」**と言われています。**「問題・課題」を発生させている真の原因を「真因」と言います。**トヨタ自動車では、真因を追究するために、**「問題が発生したら、なぜその問題が起きたか WHY を 5 回繰り返しなさい。」**と教えています。因果関係を正しく把握するためには、**①挙げられた「問題・課題」が「発生している現象」か「発生させている原因」なのかを見極めます。②「発生している現象」だと判断すれば、「なぜ、その問題が起きているのでしょうか？」と質問します。③「発生させている原因」を特定します。④因果関係が正しいかを確認します。「もし、その原因が無くなれば、この問題は解決しますか？」と質問します。**対策は、その「真因」を解決する提案になります。DX で多くの業務でシステム化が加速されていますが、システム化しても、営業パーソンが使えこなせない。マネジャーがデータを活かせないのであれば、宝の持ち腐れです。営業マネジャーにとって一番必要なのは、営業パーソンとの親身なコミュニケーションや有用なアドバイスや育成のための環境整備や社内調整のサポートです。システム化はかえってそれらを阻害していることもあると感じています。**真因を突き止めない場合は、「対策先行型」**の提案で**「対処療法的な提案」**なります。対策の効果は限定的になります。顧客と「真因」を突き止めるのは営業パーソンの役目です。

・C3.2 提案可能性の判断 ： 提案をすることを顧客に確認する前に、質問によって以下のことを確認します。**①顧客が望んでいる「ありたい姿」。②顧客の現状「現実の姿」。③顧客が解決したいと考えている課題。**その結果から課題に対して、提案を進めるか判断します。営業活動を進めるためには、基本的には QCD の、**Q「品質に不満な点はなにか?」、C「予算は**

あるか?」、D「導入を検討しているか?」などを明確にします。

営業活動の初期段階では、分からなかった解決が困難な問題がはっきりすることがあります。例えば、いくら顧客が課題を解決したいと考えていても。**①予算を申請していない。②予算がない。③業績が悪くて新規投資ができない。④投資の優先順位が低く検討の中に入らない。⑤導入の検討時期が過ぎてしまっている。⑥自社の競合の会社との取引関係がある。⑦顧客と競合会社に資本関係がある。⑧システム商品のため、現状のソフトウェアが理由で代替ができない。⑨自社の商品では、顧客の課題を解決できない。**などの理由で、次の提案活動に進めないことがあります。そのような、問題に対して、解決の可能性があれば、この後も提案活動を継続します。しかし、検討した結果、解決ができないのであれば、当面は労力をかけることは無駄です。今までコンタクトをとってきた顧客をあきらめることは、営業パーソンとしてはつらいですが、早めに営業活動を打ち切る決断をして、次の顧客に向かうことが必要です。諺にも「見切り千両」という言葉があります。駄目と判断した場合は、いったん営業活動をリセットすることも営業パーソンの大切な決断の 1 つです。次の顧客への営業活動を考えます。

C3.3　提案の承諾を取る ： 顧客と「問題・課題」と「真因」の確認ができたら、次の提案活動に進むために「提案の承諾を取る」のプロセスになります。営業パーソンが、顧客の「問題・課題」の確認後に、提案に進むことの承諾をとります。

「問題・課題」の共有ができていれば、提案の許可をとるための顧客との会話は次のような内容になります。**①課題の再確認の会話**。顧客と共有した課題を再確認します。「この度は、御社の状況を色々とお教えいただきありがとうございます。私どもとしては、御社の課題は～～だと考えています」。**②解決への期待の会話**。課題を解決したいと考えているかどうかの質問をします。「可能であれば、その課題を解決したいととお考えでしょうか?」。**③次回の提案説明の許可を取る会話。**「次回は、弊社が御社の課題にお役にたつ提案を考えてまいりますので、聞いていただけないでしょうか？」。**④懸念を解消する会話**。売り込まれることを心配しているようであれば、顧客の心配を解消します。「もちろん導入いただくことが前提でなく、御社の将来の計画のご参考にもなればと思っています。いかがでしょうか？」。**⑤次回の訪問日(アポイント)を決める会話。**「では次回お伺いするのは、〇月〇日××時ではいかがでしょうか？出来れば 2 時間ぐらいお時間をいただければと思います」。顧客の提案の許可を取るだけでなく、具体的に日時などのアポイントも取ります。アポイントを取ることで、顧客の中に予定が記憶されます。後でアポイントを取ろうとしたときには、顧客の都合がつかずになかなか会えなくなる、顧客の気持ちが変化して、その課題の解決に関心がなくなっていることもないとは言い切れません。顧客に訪問した時には、帰る前に必ず次回の予定を決めてアポイントを取るようします。

調査活動で確認した「問題・課題」と「真因」の認識が顧客と一致しているか確認した後に、提案活動に進みます。顧客が提案を期待しているかも確認します。その後に社内で検討し決定した対策を、顧客に提案できるようにまとめていきます。提案を作成する時は、過去の提案資料(書)が社内で共有化されていれば参考になります。**提案を作成する手順は以下の**

通りです。①社内情報と顧客で調べた内容を整理する。顧客の現状。顧客は何に困っているか。将来の計画としてどのような要望があるのか。②自社で提案できる対策を考える。顧客が抱える課題にどのような解決策を提案するか。社内で利用できる資料やデータがないか探す。③社内で事前に相談もしくは決済を取らなくてはならないものはないか、他部門に協力を依頼しなければならないものがないかを確認する。④提案できる価格の事前の相談と決済。⑤提案の目的をはっきりさせます。一口に提案と言っても、顧客に自社を理解してもらうための提案。顧客に検討していただくための提案。検討後の導入判断をしてもらうための提案。継続的な関係強化のための提案。などあります。顧客の立場から見れば、提案を受ける目的が、社内の検討を始めるための説明資料。具体的な導入に向けて選定を絞るための資料。予算を確保するための資料。社内の稟義書類につけるための資料。など様々です。顧客が提案を受ける目的を理解しておく必要があります。顧客の目的に合わせて提案内容を考えます。例えば、予算申請のための資料であれば、今後の交渉を考えてぎりぎりの金額は提案しないなどです。

普段、日常の会話で「その問題は～～だ」とか「その課題は～～です」と言うように、問題と課題を特に意識して使い分けていません。営業活動でも「問題解決型営業」「課題解決型営業」「ソリューション営業」など言っていますが、これらも特に意識して使い分けているわけではないようです。前職の会社では、「問題」と「課題」の定義は違いっていました。

問題の定義は次のようになります。現在の状況を判断した時に、今の状態は現状になります。つまり「現在の姿・現状(As Is)」です。たとえば決算が終わった時の企業の業績などは「現在の姿・現状」になります。過去のある時点から今の状況を考えた時の、「理想の(ありたい)姿・計画(To Be)」 があります。企業では、期の立ち上げのときの今期の売上目標額は「ありたい姿、計画」になります。その**「現在の理想の(ありたい姿)・計画(To Be)」と「現在の姿・現状(As Is)」を比較した時の未達成の部分がマイナスのギャップ**になります。そのギャップを「問題」と定義しています。

課題の定義は、現在の時点で、将来の「理想の(ありたい)姿・計画(To Be)」を考えます。たとえば企業では期初に今期の期待している売上目標があります。そして、現時点で期が終了した時の売上を予想した時に現実的な達成可能な売上があります。その**「将来の理想の(ありたい)姿・計画(To Be)」**と**「予想される姿・予測(As Is)」を**比較した時の未達成を予想される-のギャップが「課題」になります。

「問題」は、現在のありたい姿(To Be)－現状の姿(As Is)。「課題」は、将来の理想の姿(To Be)－予想される姿(As Is)の未達成の部分(マイナスのギャップ) になります。問題はすでに発生しているマイナスのギャップ、「課題」は将来発生が予想されるマイナスのギャップです。

第 4 章-1　「D.提案活動(Proposal)」-「D1.対策の立案」

「D.提案活動(Proposal)」は、顧客にヒアリングした結果をもとに、提案の作成と実施のフェーズです。レベル 1 の**「D.提案活動(Proposal)」**の下位のレベル 2 は**「D1.対策の立案」**と「D2.　提案の実施」と「D3.提案後の活動」の 3 つに分けました。「D1.対策の立案」**の下位のレベル 3 は、「D1.1　真因から考える」と「D1.2 ギャップ分析で考える」と「D1.3　系統図で考える」の 3 つに**分けました。**「D1.対策の立案」とは、次顧客に、導入を検討していただくための訴求力のある提案を作成するための活動になります。**

・D1.1　真因から考える ：「調査活動で顧客と合意できた、「問題・課題」を発生させている真の原因(真因)をベースにして対策を検討します。ポイントは、**①自社の強みや優位性で、対応可能な対策に絞ります。②真因を 3 つに絞ります。**1 つでは、対策の提案としては物足りないです。4 つ次では、顧客が頭の中で整理するのには多すぎます。優先順位が不明確になります。**③「真因」を解決できる対策を検討します。**

弊社の営業研修の例であれば、顧客が挙げた課題の「営業の売り上げ目標の未達」に対して、真因は、「営業パーソンのスキル不足」と「社内の営業活動の標準化がされていない」と「顧客情報が何もない」で合意されたとします。であれば、弊社が提案できる対策は、「研修による営業スキルアップ」と「組織内営業プロセスの標準化」と「顧客情報のデータベース化」が提案できます。

・D1.2 ギャップ分析で考える ： ギャップ分析とは、「ありたい姿(To be)」と「現実の姿(As is)」のマイナスのギャップから、顧客の「問題・課題」を抽出する分析方法です。その抽出された「問題・課題」に対して、対策を検討します。その分析した結果が正しいかは顧客に確認します。営業パーソンが、顧客を分析して考えた課題の仮説が本当に合っているかどうかは、社内の顧客データやネットで調べます。他の営業パーソンに聞いてみることもできますが、やはり直接顧客に確認することが一番確実です。ギャップに対して顧客が重要でないと考えていれば、提案する必要のない「問題・課題」です。

まずは、**①確認したいことを質問するのに適切な人にアポイントを取って質問します。②顧客の「ありたい姿(To be)」を確認します。③「現状・将来の予想される姿(As is)」を確認します。④2 つの間に生じる問題(課題)を確認します。⑤なぜそのギャップが発生するか質問します。⑥その発生原因に対して解決できる対策を検討します。**

・D1.3　系統図で考える　系統図による分析方法は、課題から対策を構造化して考える対策先行型と、課題を原因に読み替えて構造化する原因追求型があります。対策立案では原因追求型のアプローチの方が効果的です。**原因追求型は課題の発生原因が特定できるまで、なぜなぜを繰り返して、対策が打てる規模の原因になるまで分析します。**そして問題の発生原因に対しての対策を検討します。原因追求型のポイントは課題の発生原因が、対策が実施でき

る一つの要件になるまで分解します。上手くいかなかったことに対する原因追求を展開していきます。そして最終的に課題を発生している根本的な原因が追究できたら、対策を検討します。対策を実施する際には、具体的に、どの原因に対してどの対策を行うか分かるようにしておきます。

原因追求型の系統図の作成方法は以下のステップになります。**①目的を顧客の課題から持ってきます。**顧客と共有した課題は、目標の未達か未達の予測です。「悪さ加減」を表しています。それを最重要課題として位置づけ左端に書きます。例えば「○○の売り上げの未達」です。**②重要課題の一次展開として発生原因を挙げます。**なぜ「上手くいかなかったのか」のように発生の原因を展開します。例えば、「既存商品の価格の下落」を一次原因とします。**③二次展開で、原因追求をします。**上手くいかなかった原因をさらに「なぜ(Why)その原因が起きたのか」を原因の追及を展開していきます。例えば、「競合品の値引き」「既存商品の競争力の減少」などになります。**④さらに三次四次と原因追求をしていきます。⑤最終の原因に対して対策を決定します。**最終の原因に対して、原因の解決が実現可能な対策に落とし込めるところまで展開して、具体的な対策を決定します。

検討した対策案から、顧客の課題の解決につながり、実現可能性の高いものを選択します。対策を選択する基準には次のようなものがあります。**①実現性はあるか？②実現の難易度はどうか？③効果は十分にあるか？③費用対効果は高いか？④自社の優位性はあるか？⑤顧客の希望にこたえられるか？⑥競合と差別化は出来るか？⑦顧客の「ありたい姿」の実現に寄与できるか？**などが可能な提案を検討します。対策を考える手法を 3 種類挙げました。大きな違いはありません。考えやすい手法を使えばよいと思います。多人数で考える時は、ポストイットを使用した系統図が使いやすいと思います。

正しい対策の設定を阻む要因は、いくつかあります。代表的な要因をあげます。**①「問題・課題」の裏返しを対策とする。**例えば、「営業力が弱い」問題に対して。対策は「営業力を強くする」。これでは何も具体的な対策になっていません。しかし、こうした対策は、意外なほど多く見かけます。**② 対策の効果が検討・検証されないまま対策が実施される。**例えば、「会社の販売不振」という現象から、「競合より営業整員が少ない」ということから、検証もせずに「営業人数の不足による販売不振」を原因として設定し、そこから「営業パーソンの補充」を対策とします。しかし販売不振の原因が、「営業人数の不足」であるかどうかの検証はされていません。人件費の増加により、かえって業績が悪くなることもあります。**③対策が、「あるべき姿の実現」から対策を導いていない。**例えば、「ある衣料品メーカーが、アイテム数が増え、在庫が増大している。少量多品種になり、物流コスト、管理費が増大して利益を圧迫している。」という問題設定がされた場合、「在庫管理をうまく行う」という対策から、解決策として、「ソフトを導入してシステム化して効率的に在庫管理ができる仕組みを作る」になります。しかし利益の増大が「ありたい姿(理想像)」ならば、販売実績や在庫の回転率から判断すると、アイテム数を増やしすぎたことが、利益を減らしている原因だと判断された場合は、解決策は商品数を絞り込むことになります。**④手段を限定してしまう。自社で可能なこと、簡単にできることで対策を考えてしまう。**目的の達成のために何をする

ことが本当に必要なのかを考えていない。例えば、昼までに、東京から大阪に行く手段を、新幹線に限定した場合は、可能な本数、時間は限られてしまいます。仮に新幹線が止まった場合は、大阪に行く手段がなくなってしまいます。しかし、大阪に行くことが目的であれば、手段はレンタカーや夜行バスや飛行機やヒッチハイクを検討することも可能です。」

正しい「問題・課題」の設定から、それを発生させている真の原因(真因)を突き止めて、その原因に対して有効な対策を打つ。企業の「ありたい姿(理想像)」を実現するためには、どのような対策が打てるかを、出来るだけ制約を無くして自由に発想することが、「問題・課題」の解決につながります。

「問題解決」は現在のマイナスのギャップに対する解決策を考え、「課題達成」は将来のマイナスのギャップに対する解決策を考えます。従って解決へのアプローチ方法や進め方が違います。

「問題解決」は、問題点の構造化、現状把握から、問題点を明らかにします。過去のある起点から現在までのプロセスをチェックします。そして問題を発生させている原因に対して手を打ちます。問題を生み出している原因(真因)を考える原因追究型の解析的アプローチになります。なにが原因で、問題が発生したかを考え、原因を追及します。したがって質問形式は原因を聞く「なぜうまくいかなかったのですか? 」というようなものになります。問題を見る視点は、現時点の視点です。すでに多くの問題は顕在化しています。ですから、データに基づく解析も可能です。TQM(総合品質管理)では、QC7 つ道具などで、現象を数値化して分析する手法を「科学的問題解決手法」と言います。

問題解決の進め方は、現状を分析して、目標を決めます。そして問題点を明確にします。次に問題を発生させた原因を追及します。そして原因に対して対策を立案して実施する流れになります。

「課題達成」は、現在から将来のある時点を予想します。そして課題の発生に影響を与えそうな要因にたいして手を打ちます。要因とは「結果に関係ありそうな原因の候補」を意味します。課題に対して効果がありそうな対策を検討する対策立案型の設計的アプローチになります。どうすれば上手くいきそうかを考えます。したがって質問形式は対策を尋ねる「どうすればうまくいくと思いますか?」というようなものになります。課題を見る視点は、将来の視点です。多くの課題は、現在の時点では、表に現れてなく潜在化の状態にあります。まず理想の姿はっきりさせ、現状のまま、何も手を打たなかった場合の状況を予想して対策を考えます。その仮説が正しいかどうかは、他の様々な近い例のデータをもとに検証します。課題解決の進め方は、将来の期待する姿を描き、将来の現実的な姿を予想します。そして課題を明確にします。その後に改善目標を決めます。そして予見される障害を考慮して対策を立案し効果を予測します。最適策を選定して実施していきます。

「問題解決」と「課題解決」の分析の仕方は違ってきます。「問題解決」は、原因を究明する「なぜ(Why)」で問題を発生させている原因を分析します。「課題解決」は解決策を考える「どうやって(How)」で目的から手段を考えていきます。

第 4 章-2　「D.提案活動(Proposal)」-「D2.提案の実施」

「D.提案活動(Proposal)」は、顧客にヒアリングした結果をもとに、提案の作成と実施のフェーズです。レベル 1 の「D.提案活動(Proposal)」の下位のレベル 2 は「D1.提案の立案」と「D2. 提案の実施」と「D3.提案後の活動」の 3 つに分けました。レベル 2 の「D2. 提案の実施」の下位のレベル 3 は、「D2.1　提案書による提案」と「D2.2 プレゼンによる提案」と「D2.3　デモンストレーションによる提案」の 3 つに分けました。「D2. 提案の実施」とは、社内で検討して、まとめた提案を効果的に顧客に伝える活動です。「D2. 提案の実施」では、主な提案方法の、提案書とプレゼンとデモンストレーショの 3 種類あげました。状況に応じて使い分けます。

・D2.1　提案書による提案 ： 提案書の標準的なひな型を作成しておくと、提案を考える時の助けになります。また、他の営業パーソンが作成した提案書を共有ファイルなどに保管し、全ての営業パーソンが、閲覧でき再利用可能にしておけば、提案書作成時間の短縮にもつながり、提案書の質も上がります。標準的な提案フォームに沿ってシナリオを検討します。

提案書のひな型の例を挙げます。**①表紙とタイトル**。タイトルは、インパクトがあり、提案内容が分かりやすいものにします。ありたい姿の実現がイメージできるような表現にします。「DX 時代の事業拡大のため。××の課題解決の○○のご提案」などです。他に、顧客名、日付、自社名、営業パーソンの名前を書きます。**②挨拶文・目次**。枚数が多い場合は、挨拶文と目次を付けます。挨拶文で、お礼と、提案の趣旨を説明します。**③顧客の現状**。調べた結果を具体的な商品や数字を入れて表現します。現在の顧客の状況を分かりやすく表現します。**④現状の課題**。顧客と共有した課題を表現します。市場動向、業界動向なども含む場合もあります。現状(予測)と「ありたい姿」とのギャップを表現します。課題は、出来るだけ顧客の生の声を書きます。データで表現できるものは、グラフや表にします。**⑤課題への対策**。問題・課題解決のための具体的な対策を提案します。提案は、一件だと選択の余地がない状態で、顧客に決断を求めているため、心理的プレッシャーが生じます。できれば、推奨案とは別に、他の案も併記すると、顧客が検討して選択することができ、押しつけられたのではなく、顧客が自身で決めたという心理が生まれます。**⑥現状との比較、競合との比較**。性能比較、価格比較 (数値で表現)。**⑦改善効果**。導入した時の具体的な効果を表します。費用対効果(効果試算・量的効果・質的効果)などを表します。⑦提案のまとめ。実現できる「ありたい姿と今後の計画を表現します。そして、検討、採用のお願いを表します。⑧補足説明。具体的な性能、商品構成。詳細見積り、経費試算表。導入スケジュール。懸念されそうなことがあれば、補足で説明します。

・D2.2 プレゼンによる提案 ： プレゼンテーションの基本的な構成は、**①序論**。目的を明確に伝える。テーマの重要性を認識させる。テーマの最低限の知識を提供する。**②本論 1,2,3**。論理に矛盾がないようにする。**③懸念事項の解消**。事前に想定される懸念事項を表

して解消する。**④結論。**本論の内容を簡潔にまとめる。**説明**時間の配分は、序論」２割、「本論」「懸念の解消」７割、「結論」１割ぐらいの配分です。

プレゼンテーションの標準的な構成は、**①序論。**（初めの）お礼と、あいさつ。これからの進め方。今回のプレゼンの前提や背景。顧客の課題。顧客のありたい姿。今回のプレゼンのテーマ。提案内容の概要を３点にまとめる。次に進める言葉。**②本論１,2,3。**具体的な課題の提示。課題に対する対策。生み出される効果の説明。裏付け。次に進める言葉になります。本論は３点に分けて説明します。**③懸念事項**(不要の場合は除きます)。良い話ばかりだと、疑念を感じる顧客もいますので、事前に、あまりよくない話もした方が、安心される人もいます。想定される顧客の懸念について取り上げます。懸念解消の根拠を説明します。**④結論**。本論の要約しまとめます。全体の課題に対する効果を説明します。プレゼンの目的に対するお願いとあいさつを行います。

スティーブン・ジョブズはプレゼンの天才と言われていました。綿密な準備と計算つくされた構成でプレゼンを行っています。多くの場合、本論を３点に絞って説明しています。特に有名なプレゼンが２つあります。YouTube で見ることが出来ます。１つは、２００６年スタンード大学の卒業式のプレゼン「Stay Hungry ！ Stay foolish ！」です。内容は、私の人生についての、３つの出来事を話したいと思います。①点と点をつなぐ。②愛と敗北。③死について。を語っています。もう１つは、2007 年の iPhone のプレゼンです。内容は、iPhone には重要なブレークスルーが３つあます。画期的な３つの新製品を紹介します。①携帯電話。②超小型の iPod 。③インターネット・コミュニケーターです。

スライド作成時の注意点は、①使用するフォントは統一する。タイトルはゴシック。文はゴシックか明朝。②フォントの大きさはそろえる。目安は、タイトルは 44～36、本文は 32～24、ライン数は、5～8 行。③1 スライド１テーマ。④図やグラフや写真を入れる。⑤タイトルは分かりやすく。何のためのスライドかを表現する。⑥色のバランスを考える。多くの色を使わない。3～5 色。⑦金額には「円」と「,」を入れる。などです。

・D2.3　デモンストレーションによる提案 ： デモンストレーション（demonstration）は、一般的にはデモと表現されます。商品を使い実証しながらプレゼンテーションをすることです。主なデモンストレーションには、「ショウルームデモ」と、顧客にご協力をお願いする「ユーザーデモ」があります。一番の目的は、顧客の「問題・課題」が解決できることを証明することです。デモンストレーションの時は、資料などを見ながら説明することはできませんから、事前に商品を使用しながら説明するシナリオを作り、練習することが必要です。展示会などの、デモンストレーションは参考になります。

構成は、プロジェクターを使用するプレゼンと近いですが、言葉で伝えることが中心になりますので、他のプレゼンよりさらに分かりやすい表現を心がけます。構**成は、序論、本論、結論**は同じですが、本論の説明は、帰納法の事実→事実→結論よりも、**結論→事実(理由)→事実(理由)**にした方が、訴求力があります。また、本論の構成はいくつかのパートに分けて、全体→部分→部分、全体→事実→事実のように分割した構成の方が理解しやすい説明になります。

デモンストレーションのシナリオは下記のようになります。**①御礼**、挨拶、自己紹介。**②今回のデモンストレーションの趣旨説明**。**③顧客と共有した課題と対策の説明**。例えば、今回教えていただいた、御社の○○の課題に対して、弊社の商品で解決可能な理由をご説明させていただきます。**④デモンストレーションの要点・構成の説明**。訴えたいポイントを 3 点に絞って話します。**⑤具体的な対策の説明**。ポイントを 1 点ずつ分けて説明する。「まず 1 点目は～～についてご説明します。」。改善できる理由の説明にはいります。**⑥振り返り**。3 点を説明の後は、再度、全体の要点を整理して説明します。**⑦結論**。改善点出来る点を強調します。顧客の実現できる「ありたい姿」が実現できる説明をします。改善点の理解を確認して同意を得ます。**⑧質疑**。不明点疑問点の確認。質疑の時間も計算しておきます。質問を想定して回答を準備しておきます。**⑨まとめ**。御礼と検討(契約)のお願いをする。顧客の上司に匹敵する自社の上司も出席するように手配します。前職の会社では、以前は、新製品が出ると、社内でプレゼン大会を開催していました。車の試乗会やモデルルームの見学などもデモンストレーションの一種です。デモンストレーションでは、直接顧客に商品を使ってもらうことが効果的です。自分のものになったときのことをイメージしてもらいます。それにより、デモンストレーション終了時に、自分のものを失ったような気持ちになり、購買欲求が増します。

訴求力のある提案をするポイントは、人の記憶を強化する仕組みには、4 つの原則があります。提案においても、4 つの原則を踏まえて説明することは有効です。**①初頭効果**。人は、最初と最後の発言をより記憶する傾向があります。最初にプレゼンの目的や結論を説明して、再度、最後にもう一度、説明することで、顧客の記憶も整理されます。**②パターン化**。 強調したい点を 3 点に絞って話す。松竹梅、上中下、LMS など、3 つの分類わけは、人が理解しやすい表現です。仮に 7 点について説明すると言った場合は、誰も集中して聞きません。3 点であれば、人は集中できます。1 つ目は、2 つ目は、3 つ目はと区切って説明します。理由、根拠など、同じパターンで説明します。簡潔に整理して説明します。**③異質効果**。逆説的な説明や驚くような話を入れると、プレゼン全体の印象が強くなります。ジョークなども効果があります。**④復習効果**。提案の説明が一通り終わった後、振り返りで再度、要点をまとめて説明すると印象が強くなります。

他にプレゼンの印象を強める方法は、次のものがあります。**⑤両面(二面)提示**。商品を説明するときに、長所だけ(片面提示)を説明するよりも、あえて短所、マイナスポイントも合わせて説明したほうが、説得力の効果が高いとされています。正直なイメージを持たれ、信頼感につながります。**⑥同調効果**。他社が使っている。他の人や会社の感想を紹介する。すでに他の企業が使っているから、大丈夫、間違いないと判断します。人の評価に頼ることで、もしくは、人と同じ行動をとることで、人は安心感を得ようとします。

第 4 章-3　「D.提案活動(Proposal)」-「D3.提案後の活動」

「D.提案活動(Proposal)」は、顧客にヒアリングした結果をもとに、提案の作成と実施をするフェーズです。レベル 1 の「D.提案活動(Proposal)」の下位のレベル 2 は「D1.提案の立案」と「D2. 提案の実施」と「D3.提案後の活動」の 3 つに分けました。レベル 2 の「D3.提案後の活動」の下位のレベル 3 は、「D3.1 意向の確認」と「D3.2 提案の説得」と「D3.3 検討を促す手法」の 3 つに分けました。「D3.提案後の活動」は、提案から契約につなげるための活動です。

・D3.1　意向の確認 ： ①提案前に確認することは、なぜ提案を聞こうと思ったかの理由です。例えば、今後の検討の情報収集のため。検討する前の商品の性能、機能の確認のため。他社の商品と比較のため。営業パーソンの説明通りのものか実証のため。契約の社内の合意を得るため。に行います。②提案後に確認することは、目的が達成されたか確認することです。検討のためなら検討することが出来るか。実証のためなら納得できたか。契約のためなら契約に進めるか。の確認を行います。③提案後の留意点は、例えば、提案後にすぐに結論が出ない場合、遅くても 2～3 日後には、顧客の意向を確認します。提案に問題がないか確認し、問題がある場合は、すぐに対応を検討します。間をあけると、知らないうちに競合が参入していたり、商談が別の方向に進んでいたりすることがあります。

提案内容の確認の時に顧客がとる主な 2 つの否定的な態度があります。対応方法は次のようになります。①誤解。提案の内容が正しく理解されなかったため起きます。誤解の対応方法は、顧客の誤解を受容する。→顧客の考えを確認する→証拠を提示する。→具体的なデータや事例を示す。→誤解が解けたか確認する 。になります。②不満。商品の性能、機能などに満足していないため起きます。不満の対応方法は、顧客の不満を受容する。→不満の理由を確認する。→顧客の「ありたい姿」を確認する。→解決したい課題に焦点を当てる。→課題が解決できることを説明する。→不満が解消されたか確認する。になります。

・D3.2 提案の説得 ： 説得力のある交渉を行うためには、整理された説明の技術が必要です。自分の言いたいことが、相手にわかりやすく伝わり、説得力を持って主張できなければ、望んでいる成果は得られません。

論理的な説得方法として、AREA(エリア)の法則と呼ばれているものがあります。AREA の法則とは、Assertion（主張)、Reasoning（理由)、Evidence（証拠)、Assertion（主張）の頭文字をとった、説明の構成のフレームワークです。AREA の法則(説得の流れ)は、①Assertion(主張)。今回の目的や提案内容を最初に説明します。聞くほうも最初の段階で何についての話か理解できます。例えば、「今回ご提案させていただいたのは、～～がいかに御社の生産性の向上業務の改善にお役に立てるかということです」。②Reasoning（理由）。主張したことに対しての、理由と根拠を説明します。例えば、「というのは(なぜなら)今回の機械は、従来の機械と比べ操作に必要な人数を約 30%減らすことが可能です」。③Evidence（証拠)。理由に対して、具体的事例やデータなどの根拠を示します。例えば、「そ

の証拠に、従来 5 台お使いになっていた企業は、3 台に台数を減らしましたが、生産性は、従来と変わらないまま、操作する人員が半分で可能になりました」。**④ Assertion(主張)**。話の締めとして、再度もう一度、提案の趣旨などを説明して結論とします。例えば、「以上のご説明で、今回ご提案させていただいている機械が、御社の生産性の向上と業務の効率化にお役にたてることをご理解いただけたと思います」。AREA の法則に沿って、商品を、顧客に分かりやすく説得できるように、あらかじめ頭の中でシナリオを作成しておきます。

・D3.3　検討を促す手法 ： 効果的に相手を説得する手法として、代表的な**説得の 4 大手法**があります。**①フット・イン・ザ・テクニック**。段階的要請法とも呼ばれています。最初に小さな、簡単な要請から初めて、徐々に要請を大きくする方法です。街で「被災地への署名を依頼して、署名した人に義捐金を要請するなどは、このテクニックを使っています。営業活動では、簡単な要求に答えていただいた後に、本来の目的を要請する。などあります。**②ドア・イン・ザ・フェイス・テクニック**。譲歩的依頼法とも呼ばれています。最初に断られることを想定した大きな要請をした後に、相手が受け入れられそうな小さな要求をして、承諾を得る方法です。人の潜在意識は「人の頼み事はできるだけこたえてあげたい」という気持ちがあります。最初に断るような要請をした後、相手の罪悪感の気持ちを利用して、いかにもこちらが譲歩したように小さな要求をします。営業活動では、最初に高額な商品を進めた後に、本来進めたい手頃な商品を進めるなどのやり方です。**③ロー・ボール・テクニック**。最初に、いかにもお得な、低い条件で、相手の承諾をとった後に、改めて追加の条件を説明します。要請したい目的自体は変化しないが、条件が変化します。格安の商品を進めて決めた後に、必要なオプションや費用を説明する。相手にとって不利な条件を隠すなど、あとからだまされたと感じることがあります。車のオプションの追加提案はこのテクニックを使っています。**④イエスセット**。「YES 話法」とも呼ばれています。相手がイエスと言いやすい簡単な質問を続けていると、肝心の要請に対してもイエスと回答しやすくなる心理反応を利用します。例えば、製品の不良率を下げたいと思っている→Yes。製品の製造コストを下げたいと思っている→Yes。製造の納期は守りたいと考えている→Yes。製造機械の見直しが必要だと考えている→Yes。であるなら、新しい機械の導入を検討したほうが良いのではないでしょうか？

個人的には、こうした手法を駆使して、顧客を説得するのは好きではありません。きちんと顧客の「問題・課題」を把握して「それを発生しさせている真因を突き止め」それに対して「効果のある提案をする」。そして納得していただくのがベストと考えています。しかし、全ての営業パーソンも逆の立場では、顧客(購入者)の立場にもなります。世の中は、頻繁にこうした手法(テクニック)が使われています。そのため冷静な判断が妨げられることもあります。一購買者として、こうした手法を理解しておいた方が良いと考えています。

アメリカの心理学者ニール・ラッカムは、12 年間で 35000 人次のトープ営業パーソンを分析した結果、説得が上手な営業パーソンの売れるプロセスを 2 つ発見しました。**受注に結び付いている商談では、終始、顧客が話している。**これは、いくつか心理的反応が起こってい

ると考えられます。実績の良い営業パーソンは、顧客が 2 倍しゃべり、実績が悪い営業パーソンは、顧客の 2 倍しゃべるというデータもあります。人間は自分が口に出して話したことを、自分の耳で聞いた時に初めてそれを理解します。この人間の脳の機能を**「オート・クライン」**（ミシガン大学カール・E・ワイク氏提唱）と言います。人は自分の頭の中にある情報を言葉に出して、自分の耳で聞く作業を経ないと自分の気持ちを認識できないという理論です。ですから大事なのは、相手に話させることです。そのための質問が重要です。話すことによって頭の中が整理されます。話をしているのは、顧客なのですから、自分の言ったことに責任を取ろうとし、自分の決定は正しいと考えます。営業パーソンは、顧客が話しやすい雰囲気作りをします。相手に行動や言葉や気持ちを合わせる「同調」を行う方法もあります。声の調子や大きさを同じにしたり、動作を合わせたりします。**②営業パーソンは商品の特徴を説明するのではなく、その商品を使った時に得られる利益や満足感について説明する。**例えば、ワゴン車の CM では、性能や機能ではなくて、その車を使って家族でキャンプに行った時の楽しさや家族の幸せな思い出作りを訴えています。商品を使うことによって得られる利益や満足感を説明することにより、お購入後の具体的なシーンを思い浮かべられるようにしています。顧客が求めている真の理由や望みや夢は何かを考えます。売れる営業パーソンの二つの傾向の要点をまとめると、**「顧客にしゃべらす。」**と**「顧客の夢が実現することを説明する。」**になります。

第 5 章-1　「E.契約活動(Closing)」-「E1.契約の依頼」

「E.契約活動(Closing)」は、提案した顧客に対して、契約を依頼するフェーズです。レベル 1 の「E.契約活動(Closing)」の下位のレベル 2 は、「E1.契約の依頼」と「E2.阻害要因への対応」と「E3.契約の締結」の 3 つに分けました。レベル 2 の「E1.契約の依頼」の下位のレベル 3 は、「E1.1　クロージング」と「E1.2 見積りの提出」と「E1.3　稟議書の確認」の 3 つに分けました。**「E1.契約の依頼」は、提案後にスムーズに契約を依頼するための活動と契約に必要な、見積書と稟議書を確認する活動です。**

・E1.1　クロージング ： 契約を依頼する行為を、「クロージングをかける」と表現します。クロージングを依頼することは、営業パーソンとしては、勇気も必要ですし、緊張もします。クロージングを円滑に行うためには、営業パーソンとして、標準的な言い方をもっていると比較的簡単に行うことができます。営業パーソンが顧客にクロージングをかける(契約を依頼する)時に使うセリフをクロージング・トークと呼びます。営業パーソン自身が使いやすいクロージング・トークを持つことは営業活動の助けになります。「お願いします。」一辺倒の営業や契約が取れるまで粘るだけの営業を見かけることがあります。顧客にしてみれば、営業パーソンの都合の押し売りなどは迷惑なだけです。ここまでの顧客への提案内容や商談の状況や反応で最適な話し方を選択します。しかしいずれも会話の最後は「ご契約お願い致します。」で締めくくります。

標準的なクロージング・トーク(話法)のいくつかをご紹介します。自然と使えるように訓練します。**①総括結論法**。今までの提案な流れを説明し、納得していることを確認して契約につなげます 。例えば、「今までのご説明で御社のお役にたてることは十分ご理解いただけたと思います」。**②二者択一法**。選択肢を複数提示して、その中から最も良いと考えられるものを結論として勧めます。例えば.「A と B を比較すれば、B の方が絶対にお得だと思います」。**③仮説結論法**。「もし～～なら」などの仮定の提案をして、可能であれば契約できるか結論をもとめます 。例えば、「もし、その条件が出せるようでしたら、ご契約いただけますか」。**④メリット強調法**。導入することのメリットを強調します。例えば、「生産性が 3 倍になり、御社の競争力の向上に貢献します」。**⑤デメリット強調法**。導入しないことのデメリットを強調します。例えば、「今のままのセキュリティの状況ですと、情報流失の危険性があり、流失した時の損失は計り知れません」。**⑥推定承諾法**。あらかじめ契約を合意された状態を前提で話を進める。例えば「それでは納品は何時がご都合がよいでしょうか」。**⑦切り札提出法**。今だけ、今回だけ、この商品だけ、御社だけなど、限定の有利な条件を提示して契約を促します 。例えば、「今なら決算月ですので特別な条件をご提示させていただきます」。次のいずれのクロージング・トークは、顧客に契約を促すための「理由の説明」になります。クロージング・トークは多くの種類がありますが、提案活動までの内容と整合性があり、もっとも説得力があるクロージング・トークを使用します。しかし最後の言葉は「ですので、ご導入をご検討ください」「ですので、ご契約をお願いします」のような、契約を依頼する言葉で締めくくります。「正直が最強の戦略」という言葉があります。クロージン

グ・トークは多くの種類がありますが、「正直」が最強のクロージング・トークです。

・E1.2 見積りの提出 ： 商談を進めていく中で、検討して契約を結ぶためには、どこかの時点で「見積書」の提出が必須です。見積書も提出していないのに、顧客が検討してくれていると営業パースンが自分勝手に思い込むことは独りよがりです。経験の浅い営業パーソンは、見積書を提出すれば、検討が始まっていると思いますが、見積書を提出する状況によって意味合いが違ってきます。顧客がどのような考えで「見積書」を求めたかは確認する必要があります。

商談の初期段階の見積りは、一般的には**「概算見積り」**と呼ばれます。見積りを依頼する主な理由として次のものがあります。①どのぐらいの費用が必要なのか参考とするため。②今後検討の資料程度の位置づけのため。③新年度の予算申請のため。この場合は、予算が通るか通らないかは、総務や経理に提出したのち、全体の予算や優先順位によって決定されます。また申請した予算が減額されて現場に降りてくることもあります。ですから可能であれば担当者と相談して、ギリギリの金額で見積りを出さないですむように提案します。最初から目いっぱいの金額提示をしてしまい、減額された予算が認められた時は、社内調整が大変になります。

検討段階の見積りは、一般的には**「予算見積り」**と呼ばれます。見積りを依頼する主な理由として次のものがあります。①他社と比較して、費用を比べるため。いわゆる**「相見積もり」**です。営業パーソンは、競合他社がどこか、何と比較しているのか、選定の基準は費用以外に何があるのか、質問して確認する必要があります。②認められた予算の中で、なにが購入できるか調べるため。この場合どのような基準で選定されるか確認する必要があります。

契約段階の見積りは、一般的には**「確定見積り」**と呼ばれます。契約のための見積もりです。見積りを依頼する主な理由として次のものがあります。①稟議書を書くための資料の一部として。自社の見積りだけで稟義を申請するのか、他社の見積りも合わせて資料として稟議書に添付するのか確認する必要があります。状況によってはすでに他社の商品を購入する予定で、そのための比較資料としての見積り依頼がされる場合もあります。営業パーソンとしては挽回策を考える必要に迫られますが、現実的にはかなりの困難な状況です。②契約のため。契約するための最終価格としての見積書の提出になります。近年は、3 社の見積りを取り比較することが一般化されています。しかし値段だけで決められることはほとんどありません。自社の商品・サービスを導入するメリットを理解してもらう必要があります。

・E1.3　稟議書の確認 ： 顧客の社内規定などで一定の金額次の物は稟議書を書き、その金額などに応じた決済区分の応じた、部署の職責の人の決済を受けて、初めて契約することが可能になります。また近年は、購入が決まった後に、購買部が金額を交渉し、契約金額を決める権限を持つ企業もあります。稟議書が顧客の社内で回ったからと言って安心できません。顧客の社内ルールを確認することが必要です。稟議書には、担当者が書いた「導入理由」などとともに、提案書、見積書、カタログなどが添付されます。

顧客が稟議書を書いた時点で確認すべき点は次のものがあります。**①稟議書の内容**を確認

する。決定した商品の購買の決済を得るための稟議書か、数社の比較検討した内容で決定は別の部署が行うものかどうか。その場合は、どの部署で決済されるか、決済するための選定のポイントは、自社の商品が決定される見込みなどを質問して確認します。**②決済ルート**を確認します。顧客のどの部署に回って決済されるかを確認します。一番決済の権限を持つ部署はどこかを確認する。**③決済する人**を確認します。 どの部署の誰が決済するかを調べる。必要であればその人にコンタクトをとり、提案内容を説明します。**④決済期間**を確認します。決済が回ってから、どのくらいの期間で決済が降りるかを確認します。**⑤決済の阻害要因**を確認します。顧客の社内を回っていく中で、決済がストップするか、否決される可能性があるかを確認しておきます。大丈夫だと安心していても、競合会社が顧客に取引関係を持ちかけてきて商談がひっくり返ることや、競合会社との人のつながりが強い人が決済ルートの中にいて稟議書が見直されることがあります。経済環境の変化により予算が凍結されることもあります。稟議書を書いてもらう前に、顧客の社内ルールを充分に把握しておく必要があります。また自社に有利な稟議書が回ったからと言って安心せず、競合他社の動きには注意を払います。担当者に今、稟議書は顧客の社内でどのあたりを回っており、決済がいつぐらいに降りてきそうか常に確認します。

クロージングのタイミングは難しいものです。営業パーソンが商品の説明や説得を行っていると、顧客が契約を検討している時に見せる態度があります。それをバイイング・シグナルと呼びます。営業パーソンは顧客のそのような態度を見逃さずに、クロージングをかけます。主なバイイング・シグナルは次のものがあります。**①商品の価格や性能などを確認する 。②導入後のことを聞いてくる 。③カタログや提案書を見直す。④会話がなくなり考え込む。⑤目いっぱいの条件かどうか質問してくる。⑥ 腕組みをして考え事をしている。⑦今までの商談内容を確認してくる。**顧客は検討中の時は、契約しても大丈夫か不安になり迷っています。顧客が迷っている様子で、黙っている時は、顧客は頭の中で、今までの情報を整理して、結論を出そうとしています。営業パーソンは、我慢できなくなって、何か喋りたくなりますが、そうした状況の時は、顧客が発言するまで、黙っている方が良いと言われています。態度がそわそわして落ち着かなくなり、緊張感が見えるようであれば、決断のきっかけを待っている可能性があります。営業パーソンとしては、速やかにクロージングをして、迷っている顧客の決断を助けます。

クロージングをかけた時に「すこし考えさせてください」という発言は顧客からよくでます。しかし、その発言を真に受けて時間を空けても、そのあと顧客は日常業業務に追われて検討していないか、もしくは、決断のリスクを避けるための発言ですので、実際に提案を検討していることは稀です。多くがそのままの状況で持ち越されます。その場合は、納期を確認します。本来、人の潜在意識は、現状を維持しようとします**(現状維持バイアス)**。そのほうが安全だと感じるからです。「すこし考えさせてください」と言う発言は、決断することのリスクを避けていることが多いです。「待ってください」といった本人も、なぜ迷っているのか考えが整理されてないことが大半です。営業パーソンは決断を促すために、顧客の背中を押してあげることは、営業の大切な役割の一つです。

第 5 章-2　「E.契約活動(Closing)」-「E2.阻害要因への対応」

「E.契約活動(Closing)」は、提案した顧客に対して、契約を依頼するフェーズです。レベル 1 の「E.契約活動(Closing)」の下位のレベル 2 は、「E1.契約の依頼」と「E2.障害要因への対応」と「E3.契約の合意」の 3 つに分けました。「E2.障害要因への対応」の下位のレベル 3 は、「E2.1　阻害要因の分析」と「E2.2　阻害要因への対策」と「E2.3　阻害要因の解消」の 3 つに分けました。**「E2.阻害要因への対応」は「クロージング」からスムーズに「契約の締結」ができればいいですが、何らかの問題が起きた時に対応するための活動です。**

・E2.1　阻害要因の分析 ： クロージングをかけたとき、顧客が同意してくれればハッピーですが、否定的な発言で契約に進めないこともあります。その場合は、契約が合意できなかったことに関して、率直に「**何が問題ですか」「なぜですか」**と拡大質問で、顧客の真意を探ります。**何が合意できない理由か、最初に障害要因を明確に整理**する必要があります。契約を阻害している要因を特定して、初めて有効な対策を検討することができます。ですから、最初に阻害要因を分析します。

阻害要因として、人に関すること、お金に関すること、もの(商品・サービス)に関すること、情報(評判や噂など)に起因することが多いです。主な内容は次のようなものがあります。**①人に関すること**。付き合いのあるところから入れたい、取引関係を無視できない、担当者に決断力がない、何となく営業パーソンと気が合わない。**②お金に関すること**。価格が高い、予算を超えている、比較したら高かった、何となく割高そうだ。**③もの(商品・サービス)に関すること**。性能に満足できない、サービスが心配、計画通りの効果が出るか不安だ、他社のほうがいいような気がしてきた、どちらが良いか判断できない。**④情報に関すること**。もっといい製品が他から出そうだ、まだ新しい技術で安定してなさそうだ、評判が良くないと聞いた、実績がない。商談の最終段階のクロージングが上手くいかなかったときに、その原因を特定して、対策を考えます。顧客が、性能に不安を持っているのに、価格の交渉を始めても、解決にはつながりません。「人・物・金・情報」の中で、何が原因で契約が合意できないかを確認します。営業活動は、人と人とのやり取りですから、営業パーソンと顧客と相性が合わないこともあります。その場合は、クロージングの時に上司に同行してもらいます。

・E2.2　阻害要因への対策 ： 阻害要因（リスク）の対策には、**予防 (事前)対策**と**発生時(事後)対策**があります。予防対策は、阻害要因が発生しないようにあらかじめ対策を考え実行します。発生時対策は、阻害要因が発生した時に実行する対策です。

商談を進める上で、あらかじめ予想される阻害要因があるなら、事前に予防対策を実施しておきます。

予防対策の 1 つとして、顧客から懸念事項を指摘される前に、営業パーソンの方から口にして懸念を払しょくする方法があります。営業パーソンから告げた方が顧客の信頼感が生まれると同時に、事前に通告しておけば、顧客がいろいろな心配事を思いめぐらすことが避けられます。例えば、「○○に関しては△△の御心配もおありかと思いますが、それは××

することによって解決することができます。」とあらかじめ説明しておきます。他には、競合が参入しづらくするために、顧客の上の方から担当者を紹介してもらいます。それでも阻害要因が発生したら、**①顧客の発言の意図**(本音、真の意味)を考えます。②発言の意図が判断できたら、**対応すべき問題かそうでないか**、重要度を考えます。③対応すべき問題であれば、**対策を検討します**。④顧客と**交渉します**。

阻害要因が顕在化してからの対策は、発生時対策になります。発生時対策は次のようなものがあります。**①説得**。顧客の要求内容を確認したうえで、提案内容のまま進めます。提案条件は変更しません。実施の条件は、提案内容の優先順位が高いことを再度説明できる時。投資以上のメリットがあることが説明できる時。顧客が勘違いをしている時になります。**②譲歩(受容)**。顧客の要求内容を、全て受け入れる。条件は、受け入れないと商談が打ち切られる時。要求内容を受け入れても利益が見込める時。顧客の要求内容が正当な時。要求内容を受け入れても他に大きな影響がない時になります。**③調整**。顧客の要求内容を、調整して受け入れられるものにする。実施の条件は、調整しても商談が打ち切られない時。調整しないと企業として利益が出ない時。顧客の要求が明らかに過大な時になります。**④代案**。顧客の要求事項を受け、別の方法や案を提案する。条件は、顧客の要求事項とは別の条件を提案できる時(商品、価格、規模　等)。別の商品や規模や価格や導入方法などなど、提案できる代案がある時になります。**⑤無視**。顧客が期待はしていないが試しに要求してみようと考えているものは、無視して話を進めます。実施の条件は、聞き流してして話しても問題にならない時。顧客がダメでもともとと思って発言している判断できた時になります。取り合わずに笑ってやり過ごすやり方もあります。現場では、阻害要因に対してどのような対策をとるかを決め、その対策を顧客に、どのように説明したらよいかを考えます。

・E2.3　阻害要因の解消　:クロージングでスムーズに契約の締結に進めなかった時の通常の対応は次のような手順になります。**①阻害要因の質問**。契約への迷いがある場合は、なにが問題なのか率直に尋ねます。例えば、「何が問題点だったのでしょうか？」「なにかご懸念がおありなのでしょうか？」。**②阻害要因を明確にする**。顧客が述べた問題を、自分の口で整理して話す。例えば、「○○が、まだご心配だということですね。」「～～が、問題だと思っておられるのですね」。**③顧客の意見を受容する**。顧客の意見は反論しない。述べた問題点は一度受け入れて同意する。そして、顧客の立場に立って考える。例えば、「そうですよね。お立場を考えれば、その点が気がかりなのは、よく理解できます。」.おっしゃるとおりです。ここまでの提案では、××の点がご不安なのはよくわかりました」。**④対策を説明し説得する。**阻害要因をはっきりさせ、懸念がないことを説明する。問題点を解決する提案を行う。例えば、その点が解決されれば、問題はございませんか。それでしたら～～でしたらいかがでしょうか？」「御懸念の点は、～～であればよいということでしょうか。であれば～～でしたらどうでしょうか？」。**⑤阻害要因が解消されたことを確認する**。説明した内容で問題が解消されたか確認する。例えば、「以上の説明で、ご納得いただけたでしょうか？」「このような対応をとれば、ご納得いただけるでしょうか？」。**⑥契約の合意を取る**。阻害要因が解決できたことを確認したら、契約のお願いを再度行う。例えば「ご納得いただけま

したら、再度契約書についてご説明させていただきます。」「それでは契約をお願いいたします」。

その場ですぐに解決できる問題は、その場で解決策を提案して問題を持ち越さないようにします。しかし、過大な要求の場合は、直ぐに解決案を出さずに、例えば、「私の一存では、判断できませんので、一度社内に持ち帰り、お返事したいと思います。」と持ち帰った方が得策です。顧客が時間を空けることにより、「言い過ぎたかな?」と思い、条件を考え直してくれることもあります。阻害要因の解消のため演技力を使った方が良い場合もあります。例えば、顧客からの、何とか対応できそうな要求に対して、困ったような顔をして、顧客の目の前で、会社の上司に電話をして、「お客様は、この条件であるならご契約してくださると仰っています。なんとかこの条件を認めていただけないでしょうか？」と交渉します。あらかじめ予想が付けば、事前に上司と打ち合わせておきます。このやり方は案外効果的です。

人は誰でも説得されると反発する気持ちが起きてきます。これは他人に説得されることにより「自分の自由や自主性、意思を脅かされる」と感じるからです。説得される相手のことをよく思っていない場合や自分にとって重要度が高いだと思っている問題の場合はさらに、この気持ちが強くなります。説得者に反発を感じ、説得者の求めていることと逆のことをしてしまう状態のことを「**心理リアクタンス(反発)効果**」と心理学では呼びます。

対応策としては、**①複数の選択肢を提案**して、その提案の中から顧客が「自分で判断して決めた」と感じるようにします。**②「私の提案には、まだ不十分なところがあるかもしれませんが」と一歩引いて主張をします**。そうすることで、反発を和らげることができます。しかしテクニックを駆使して説得をしても、後で顧客が冷静になって考えた時に、だまされたと感じることもあります。営業パーソンとして、自分の利益の為にテクニックを駆使して契約しても、心から仕事への満足感や充実感を得ることはできません。テクニックに頼って実績を出しても、最終的には顧客に見抜かれて、継続的に良い取引関係を継続することは難しくなります。テクニックに頼った営業活動は長続きしません。営業パーソンは、顧客の立場に立ち、顧客の役に立ちたいと考えて活動することが重要です。誠実な営業活動に勝るテクニックはありません。

第 5 章-3　「E.契約活動(Closing)」-「E3.契約の合意」

「E.契約活動(Closing)」は、提案した顧客に対して、契約を依頼するフェーズです。レベル 1 の「E.契約活動(Closing)」の下位のレベル 2 は、「E1.契約の依頼」と「E2.障害への対応」と「E3.契約の合意」の 3 つに分けました。「契約の合意」**の下位のレベル 3** は、**「E3.1** 契約の締結」と**「E3.2　契約時の確認項目」**と**「E3.3　失注時の対応」の 3 つに**分けました。**「E3.契約の合意」とは、契約締結の活動と確認項目と、契約できなかったときの(失注の)時の対応も決めておく活動です。**

・E3.1　契約の締結　：　契約の締結は次の手順になります。**①提案条件で納得されたことを確認する。②契約の締結に進むことの了承を得る。③契約条件と契約内容を再度確認する。**営業パーソンの仕事は、成約がゴールではありません。代金回収まで、きちんとされて完結します。「回収なくして販売なし」とも言います。納品したのに代金の回収が滞ると、その処理に時間が取られるうえに、精神的にも辛い状況になります。円滑に代金回収ができるように営業活動をおこないます。

代金回収の注意点は以下のようになります。**①確実な顧客と取引をする。**営業パーソンは毎月の数字に追われるあまり、業績の悪い会社や怪しげな会社からの商談に乗ってしまうことがあります。貸し倒れを防ぐためにも、商談を進める前に、顧客の信用調査を行い過去の信用実績を調べる「与信審査」を行います。社内にその仕組みがなければ、取引のあるリース会社にリース案件として調べてもらう方法もあります。事前の信用調査として登記簿を確認することも場合によっては必要です。②**契約内容を再度確認して、契約書を回収する。**取引条件を明確して、契約書は納品前に必ず回収します。契約条項の支払条件や金額の確認はもちろんのこと、納品の品目や条件なども確認しておきます。契約書には必要な項目は記入されているか、必要な捺印はされているかなどを確認します。顧客と契約条件を再度確認します。**③契約通りの納品を行う。**契約の品目、数量、期日、場所に確実に納品します。営業パーソンは納品に立会、商品の不良や破損などがないかを顧客とともに確認します。**④速やかに請求処理をする。**営業パーソンは忙しいと、営業活動を優先してしまい、社内の事務処理を後回しにしがちです。請求書が顧客の請求サイクルに間に合わない場合は支払いが遅れます。納品確認後は速やかに請求処理を行います。**⑤代金の回収を確認する。**支払い日の確認し、予定通り振り込まれているか、初めて取引をする会社に対しては確認します。集金する場合は、決まっている集金日には確実に訪問します。領収書も準備しておきます。契約後の条件変更は要求されても認めてはいけません。

・E3.2　契約時の確認項目　： 契約時に漏れがないようにあらかじめ確認することを明確にしておきます。契約する時には、契約に関する一連の作業などのチェック表を作っておけば漏れが無くなります。それに基づいて説明して、顧客と確認することで、顧客との認識の違いを防ぐことができます。顧客に契約に関する作業を一覧表にして説明すれば、確実に確認できて、顧客に安心してもらえます。

私が使用していた、主な一覧表の確認項目は次の通りです。**①契約書を持参し、内容を説明する日時。②契約書の日付。③契約書が顧客の社内の決済が終わり回収可能な日。④商品を発注する日。発注しても大丈夫という確認できる日。⑤商品を納入する日時。納品の希望日、希望時間。納品可能な日から調整します。⑥商品を納入後の検収終了日。⑦必要であればインストラクターの説明や教育の予定日。⑧支払い日、支払い方法、支払いの条件など。⑨無償保証期間などがあるものに関しては、その期間と終了日。**上記内容に限らず、顧客と契約の締結時に説明をして確認しておいたほうが良いものは、一覧表にまとめて、文書で説明し、顧客にもコピーをお渡します。そして文書にサインか捺印をもらいます。

・E3.3　失注の時の対応 ： クロージングを行って、契約に結び付けば、ハッピーエンドですが、現実はいつもうまくいくことばかりではありません。失注することもあります。そんな時に、一生懸命営業活動を行ってきたのですから、がっかりするのはしょうがないですが、「捨て台詞」を言うような営業パーソンは問題外です。将来的には取引ができるかもしれません。その時のためにも、失注した時の対応を決めておいた方が、気持ちが楽になります。仮に契約につながらなくても、今後何かの機会に取引関係が生まれる可能性はあります。例えば、契約した会社の商品が予定した性能が発揮されない、アフターサービスの対応が悪い、売りっぱなしでその後の訪問がない。など顧客が他社と契約した後に不満を持つことは、十分考えられます。商談がまとまらなくても、法人営業セールスの場合は、今後のためにも関係の強化は続ける必要があります。

商談がまとまらなかった時の対応は次のようになります。**①今まで、商談していただいたことに感謝を伝える。**例えば「このたびは弊社と私にとってはとても残念ですが、今までご検討していただきありがとうございました」。**②最後に本当の敗因を尋ねる。**顧客とある程度関係性ができていれば答えてくれます。例えば、「本当のところ、弊社がご採用いただけなかった理由は何だったのでしょうか」。**③今後の訪問や提案の許可および再度検討するときは対象にしてもらうことの約束を取り付ける。**例えば、「今後とも、御社のお役にたてるようなご提案をしていきたいと考えております。また何かご検討されるときは、是非とも次回も弊社にも、お声掛けください」。**④次回の提案の時の対策のヒントを貰う。**例えば、「次回は、私どもはどのような点に注意すれば、ご満足いただけるでしょうか」。**⑤社内に戻り．結果を報告する。**営業パーソンとしては辛いですが、次回は担当が変わることあります。会社に結果報告をし、商談の経緯と結果を文書化します。

なかなか決断できない人は、その理由として「私は心配症」だから言う人がいます。実は日本人は「心配性」な人が多いという説があります。理由の１つとして、日本人の生まれ持った遺伝子が関係していると考えられています。別名「幸せホルモン」と呼ばれる、セロトニンが脳内から減ると、人は不安を感じたり気分が落ち込んだりしやすいと考えられています。セロトニンの分泌量を左右するのが、「セロトニントランスポーター遺伝子」です。この遺伝子にはセロトニンの分泌量が少ない「S 型」と、分泌量の多い「L 型」の 2 種類があり、その組み合わせによって、

「SS 型」「SL 型」「LL 型」の 3 つに分かれます。**SS 型の遺伝子を持っている人は不安を感じやすい人、LL 型の遺伝子を持っている人は楽観的な人、SL 型はその中間の人**ということになります。不安を感じやすいかどうかは、ある程度、生まれつき決まっていることになります。

調査によれば、**日本人の遺伝子は、SS 型が 65%、SL 型は 32%、LL 型は 3.2%**です。一方、**アメリカ人は、SS 型が 19%。SL 型が 49%、LL 型が 32%**という結果が出ています。日本人と比較すると、アメリカ人は LL 型遺伝子の人が 10 倍います。つまり、日本人は不安を感じやすい民族なのです。SS 型は「ネガティブ遺伝子」とも呼ばれています。日本人は新しいことに取り組むのに慎重だと言われる原因の 1 つが遺伝子なのかもしれません。消極的と考えれば欠点になりますが、慎重だと考えれば利点にもなります。信用できる顧客と考えることもできます。

第 6 章-1　「F.継続活動 Follow)」-「F1.契約後の活動」

「F.継続活動(Follow)」は、契約していただいた顧客に対して、継続的なお取引をするためのフェーズです。レベル 1 の「F.継続活動(Follow)」の下位のレベル 2 は、「F1.契約後の活動」と「F2.顧客への活動計画」と「F3.顧客情報の記録」の 3 つに分けました。レベル 2 の「F1.契約後の活動」」の下位のレベル 3 は、「F1.1 顧客満足度の向上」と「F1.2　クレームの処理」の 2 つに分けました。「F1.契約後の活動」とは。取引が始まった顧客に対して、顧客満足度の向上のための活動と、クレーム処理に関する活動です。

・F1.1 顧客満足度の向上 ： 新規開拓は大切ですが、今の日本では、人口減少に伴い国内市場は縮小しています。人口が増えると市場が広がる現象を、経済用語では「人口ボーナス」と言いますが、今の日本では、逆の状況(人口オーナス。労働力人口が少ない状態)です。そのため顧客開拓にかかるコストの回収が難しい環境になっています。ですから、顧客を失わないようにすることが今まで以上に重要です。にもかかわらず、顧客維持型よりも、顧客消耗型の営業がまだ行われています。契約後の顧客満足度は、今後の継続的な取引関係をするためには大切な指標です。顧客が営業パーソンや商品や会社に不満を持っている状況であれば、継続的な取引は望めません。

顧客の満足度は質問やアンケート調査で確認できます。満足度のランク付けの例として次の 5 段階があります。①E ランク。大きく期待はずれで失望しています。期待していた状態と大きく差がある顧客です。取引をしたことを後悔しています。この顧客は機会があれば、取引をやめたいと考えています。大きな不満を持っており、クレームになる可能性があります。②D ランク。期待以下で不満を持っています。使用している商品やサービスなどが期待以下と感じている顧客です。入れ替えの時などは、他社に乗り換える可能性が高いです。しかし大部分の顧客は、不満を口にすることがありません。気がついた時には、他社との取引が既に始まっているなどが起こります。③C ランク。ほぼ期待通りの満足度です。特に不満もない状態です。顧客の期待の範囲内です。特別な問題はありませんが、他社の条件や対応によっては、他社に乗り換える可能性がある顧客になります。④B ランク。期待次の満足度の顧客です。感謝のレベルです。ロイヤリティーが高い顧客です。固定客(ファン)となり継続的な取引関係が見込めます。リピーターとなり追加の発注が期待できます。⑤A ランク。想像を超えた満足度の顧客です。感動のレベルです。感動が継続している顧客です。熱烈なファン(信者)になってくれます。営業パーソンに代わって商品を説明してくれたり、営業をしてくれたり、顧客を紹介してくれたりします。商品の良さを伝える伝道師になってくれます。

感動のレベルまで顧客の満足度を高めるためには、顧客との人間関係が密にならないと難しいですが、顧客に対して手厚いサービス・対応を行うためには、営業パーソン個人の努力だけでは限界があります。会社としての姿勢や考え方や仕組みが必要になります。さらに営業パーソンのそのような行動が評価される制度も必要です。例えば、顧客のためにする活動に対して、従業員が 20 万円までは決済できる権限を持っているホテル。電球 1 個の注文で

も届けて、切れた電球の交換までしてくれる街の電気屋さん。自分のお店で買った商品でなくても、一緒に届けてくれてくれるスーパーなどは、会社全体で顧客満足度の向上に努めています。企業の継続的な売り上げは、A ランク、B ランクの顧客によって支えられています。ファンを作ることが重要だと言われている理由です。

マーケティング論で有名なアメリカ合衆国の経営学者の**フィリップ・コトラー**は、**「市場シェア(市場占有率)は過去に関する指標であり、顧客満足は将来に関する指標である」「勝者を決めるのは、競合他社でなく顧客である」「企業の目的は、顧客を想像することでなく、ファンを創造することである」**と言っています。

顧客に対しても継続的な取引関係を構築するためには、営業パーソンだけでなく会社全体で顧客満足度の向上に努めければなりません。顧客満足度ための活動時間は、顧客が取引関係を解消しようとするときに必要な解約防止活動のためにかかる時間もコストよりも、ずっと少なくて済みます。さらに精神的にも解約の防止活動よりは、はるかに楽な営業活動になります。どんな会社でも顧客がいるから事業を続けていけます。会社に所属していると給料は会社から貰えているように感じてしまいます。しかしその給料は、顧客が支払ってくれたお金が回りまわって支払われたものです。その仕組みを考えれば、顧客に満足してもらうことの重要性が理解できます

・F1.2　クレームの処理 ： 取引でクレームが起きないことが望ましいですが、営業パーソンの不注意や納品した商品の不良でクレームが起きてしまうこともあります。クレームが発生した時には速やかにクレーム解消の為の処理を行うことが基本です。クレームへの対応の基本姿勢は、次のようになります。顧客の立場で考える。迅速に対応する。信頼回復に努める。

クレームが起きてしまった時の対応への手順は、次のようになります。**①クレームを受け止める。**まず謝罪します。顧客が何についてクレームを言っているのか、とにかくよく聞きます。不満をすべて出し尽くします。**②クレームの内容を確認する。**顧客が落ち着いたら、内容を顧客の発言を「～～ということですね」と言い換えて整理する。反論はしない。**③顧客の要求を確認する。**顧客の立場に立ち、何を解消すれば良いか確認する。**④対策を提案する。**対応策がすぐに回答できれば提案し、難しい場合はすぐにしかるべき権限の人に相談して回答する。**⑤お詫びとお礼を言う。**対応する内容で、納得してもらえた時は、すぐに実行します。謝罪の気持ちを表し、信頼を回復するためには、場合によっては、直接謝罪に出向く、その時は役職の高い人と一緒に行くほうが効果的です。話の内容の証言者にもなります。クレームが正当なものであれば、できるだけ迅速に処理します。あらかじめ担当セクションや処理の手順を決めておくのも 1 つの方法です。

いきなり取引を中止する顧客と比べて、クレームを伝えてくれた顧客は、まだ営業パーソンと会社に期待してくれている顧客だと言われています。何らかの改善を求めているからクレームになります。対応方法の一つとして、クレームを言ってくれたことに対してお礼を言う方法があります。「ありがとうございます。弊社の(商品)ことを思っていただいたからこそのご苦言だと思います。お電話をいただき本当にありがとうございます」の言葉から始め

ることが有効な場合もあります。人は感謝されると怒りにくくなります。この方法をマニュアル化している企業もあります。トラブルにキチンと対応すれば、逆に信頼してもらえることもあります。「ピンチはチャンス」とも言います。クレームは顧客の生の声です。顧客からのクレームは氷山の一角です。会社に伝えられない同様のクレームが多数あいます。顧客はクレームによって会社の問題点を指摘してくれています。ですから対処療法的にそのクレームに対して対応するだけでなく、なぜそのようなクレームが発生したか原因を究明して根本原因に手を打ちます。クレームを担当の営業パーソンの責任にしても根本的な解決にはなりません。顧客からのクレームをデータベース化して商品開発に生かしている会社もあります。クレームの情報と対応をデータベース化しておけば、商品の改良のデータになり、今後のクレームへの対応策と防止策の参考になります。顧客の満足度を上げる活動は全社で取り組む活動になります。

以前は、「満足した顧客はよかったことを 3 人に話す。不満のある顧客は 11 人に不満を話す。」と言われていました。インターネットが発達した現代では、「悪い評判」はあっという間に多くの人(世界)に拡散されます。炎上させることが目的で一方的な主張や嘘の情報を発信する人もいます。また、近年は理不尽な要求をしてくる「クレーマー」と呼ばれる人たちも増えているように感じています。企業と顧客の立場は対等です。「ギブ・アンド・テーク」の関係です。こうした現象に対して企業として、対応策を、事前に準備しておく必要があります。「コールセンター」業務は、クレーマーなどの対応で疲弊して、辛い仕事になっています。社員を守るためにも、理不尽な要求には、毅然とした対応が必要です。場合によっては「弁護士」に介在してもらう体制があっても良いと考えています。AI の発達により、インドなどの海外のコールセンターでは積極的に AI の導入をしています。人がやるのが大変湯仕事や辛い仕事を機械に代替するのが DX の目的の 1 つであるのならば、日本の DX 化の最優先の部署は、コールセンターではないでしょうか。

人はなにかを決めるときには、最初は理性で論理的に判断のしようとします。しかし最終的に決断するのは、感情や感性の比率が大きくなります。自分の考えを主張するだけでなく、相手の立場に立って考え、顧客がどのように感じているかを考える必要もあります。①理性(論理・計算)は、プラスになるかマイナスになるか、損か得か、役に立つか立たないか、予算内か可能な範囲か、を論理的に判断します。② 感情(感性・情緒)は、好きか嫌いか、好感が持てるか持てないか、信頼できそうか信頼できなそうか、ウマが合うか合わないか、を感情的に判断します。物事を決断するのに、論理だけで決めることより、最終的に行動に移る決断をするときには、感情的な判断が行われます。最終的な人の決断の 80%次は、感情で行われるとの説もあります。顧客の立場や考えを尊重しない営業パーソン、自分の立場しか主張しない営業パーソンの発言や態度は、顧客に嫌われます。顧客に好かれようとすることは、商談を有利に運ぶ上でも大切なことです。人は合理(理性)と情理(感性)が合わさった生き物だとも言えます。理性の基になる知識や価値観は、本や勉強で学んだことが大半を占めます。いわば人(他)からの借りものと言えます。しかし感情は、例えば、遊んでいて楽しいと思う気持ちや花を美しいと思う気持ちは人からの借り物ではなく自分のものです。いわば

感情が自分自身ともいえます。人がその決断が感性に大きく左右されるのは当然のことです。

近年、感情マーケティングが注目されています。感情（エモーショナル）マーケティングとは顧客の感情に訴えかけることで購買行動に繋げるマーケティングの手法です。営業・トークにも適用できる考え方です。商品やサービスを顧客に説明する時に、「論理的」に訴える方法と「感情的」に訴える方法があります。例えば、ワゴンカーの CM を見ると、理性的訴求では、「コンパクトなのに多くの人数と荷物が載せられます」ですが、感情的訴求では、「この夏、家族みんなで思い出作りに出かけよう」になります。そこには「あなたが家族全員で過ごせる貴重時間は、ほんのわずかな期間です。」のニュアンスも含んでいます。どちらの方が、購買欲求が高まるかといえば、感情的訴求です。生命保険の世界記録を持っている女性の本を読んだことが有ります。生命保険をクローズする時のトークは「生命保険は、あなたから家族に残せる最後のラブレターです。あなたが家族のことをどれだけ大切に思い愛していたかを伝えるラブレターです。」というものでした。論理的、理性的に「死亡の時には、〇〇円の保険金がおります。しばらくは家族の生活が安心できます。」よりも、訴求力があります。自分でもこんな風に感情に対して、上手に訴えかけることができればと思っていますが、どうしても、理屈っぽくなり説得しようとしてしまいます、共感に訴えかける能力は、男性は女性に大きく劣っていると言われています。自覚しています。

ビジネスにおいて、やはり近年、注目されている「ストーリーテリング」とは「ビジネスにストーリーを持たせる」という意味です。例えば、野菜などを「生産者」の活動や苦労や思いをネットで紹介して、消費者に共感を生み出し、購入に結び付ける方法です。製造業で、新商品に対する開発の思いを、開発者から発信している企業も見かけるようになりました。こうしたユーザーの共感を生む仕組みづくりをすることで、企業の売上向上を狙うマーケティング手法を「共感マーケティング」とも言います。理性だけでなく感情に、説得でだけなく共感に、感情に訴えかけるマーケティング手法が注目を集めています。いずれも感情マーケティングの１種だと思っています。

第 6 章-2　「F.継続活動(Follow)」- 「F2.顧客への活動計画」

「F.継続活動(Follow)」は、契約していただいた顧客に対して、維持拡大のフェーズです。レベル 1 の「F.継続活動(Follow)」の下位のレベル 2 は、「F1.契約後の活動」と「F2.顧客への活動計画」と「F3.顧客情報の記録」の 3 つに分けました。「F2 顧客への活動計画」の下位のレベル 3 は、「F2.1 顧客訪問計画の立案」と「F2.2　売り上げ拡大策の検討」の 2 つに分けました。F2 顧客への活動計画」は、取引が始まった顧客に対して、継続的な活動と売り上げの拡大策を検討する活動です。

・F2.1 顧客訪問計画の立案 ： 営業パーソンが訪問活動にかけられる時間は限りがあります。その中で当面の売り上げが見込める顧客に対して、どうしても営業活動時間の大部分が振り向けられてしまうのは仕方がない側面はあります。そのためすぐに売り上げが見込めない顧客に対しては疎遠になりがちです。限られた営業活動の時間の中で、顧客に「売りっぱなし」と思われないように、そして継続的な売り上げが可能になるような効果的な訪問活動を計画します。計画の内容は次のようになります。**①顧客をグループ分けする。縦軸に「売り上げの高い、低い」顧客、横軸を時間軸にして「今期の対象、来期以降の対象」に分けます**。売り上げの金額が高くて今期対象の契約の可能性が高い顧客は、優先順位が高くなりますます。それ以外の顧客に対しても、顧客の要望や取引の重要度などに応じて訪問計画を事前に決めておきます。マーケティングの PPM(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)分析では、多角化企業の自社の事業の選択と集中を、縦軸に「市場成長率」を横軸に「市場シェア率」の 2 軸で各事業を、金のなる木、花形、問題児、負け犬にプロットして検討します。その考え方を、顧客別にプロットして優先順位を判断する方法です。

次に**②フォロー活動の内容を決めます。**優先順位の高い顧客には継続的な訪問を行います。月に最低何回は訪問するなど顧客ごとに訪問回数を計画します。直接訪問しない顧客へのフォロー方法も決めておきます。電話や ZOOM での連絡などの頻度を決めます。このような活動は、サポートスタッフが受け持つこともできます。

近年は、インサイドセールスとして、顧客への対応を役割分担している企業もあります。いずれも顧客に役に立つ情報提供を心がけます。主なものは次のものがあります。**①商品やサービスの使用状況の情報。②自社の新製品で顧客の役に立つ情報。③新しい技術の情報。④顧客の市場環境の情報。⑤顧客のビジネスに役立つような情報。⑥セミナーやウェビナーの案内**などです。

・F2.2　売り上げ拡大策の検討 ： 顧客と取引関係が出来たということは、信頼関係も構築されたということです。その関係を維持しつつ、有効に次の商談につなげていくことを検討します。マーケティングでは、**アップセル**と**クロスセル**が代表的な手法です。アップセルとは、顧客の購買単価を向上させるための営業手法の一つで、現在ある商品を検討している顧客や以前商品を購入した顧客に対し、少し単価の高い上位モデルを勧めることです。例えば、バーガーシップでは、グレードの上のハンバーグも用意してキャンペーンしています。クロ

スセルとはある商品の購入を検討している顧客に対し、別の商品もセットで購入してもらうことです。例えば、ハンバーグと一緒に、フライドポテトやドリンクを勧めます。似たような考え方ですが、「売り上げ拡大策」の方法論として次のものがあります、**①既存の顧客に対して、他部署への同一の商品の販売拡大**を検討します。さらに追加の販売が可能できないか検討します。例えば、顧客の他の部署や出先などでも同じ課題がある可能性が高いですから、同じ提案が有効な先はないか探します。**顧客内での事例の水平展開**になります。② **既存の顧客に対して、他の商品の販売**を検討します。自社の他の商品が、取引ができた顧客に他に提案できる商品やサービスがないかを検討します。顧客の別の課題に対して、自社で提案できるものはないか検討します。 **顧客への別の商品の拡販**になります。**③同業他社に対して、同じ商品の販売**を検討します。同じ業種なら同じ問題を抱えている可能性が高いです。商道徳上問題がなければ、同じ提案が他社に対しても有効かどうかを検討します。**顧客に以外への事例の水平展開**になります。④**顧客に取引先を紹介してもらいます**。新規開拓は、営業活動の難易度が一番高くなりますが、顧客に紹介してもらうことにより、最初の段階での営業パーソンと会社に対する警戒心は弱くなります。他の顧客を紹介してもらえないか依頼してみます。営業パーソンが信頼されていることが前提です。**紹介による新規顧客への拡大**になります。

顧客から、顧客の顧客を紹介してもらうことは有効な営業活動です。紹介をしてもらうためには、顧客が取引に満足しており、顧客に会社と営業パーソンが信頼されていることが前提です。紹介していただいたら、お礼とともに経過や結果の報告は必ず行います。紹介されたまま報告もしないのは顧客に対して失礼です。いずれの方法においても、人脈を有効活用することができれば最初の訪問がスムーズに行えます。顧客が応援してくれるような関係が築けたら新規の顧客開発が楽になります。継続的に顧客の満足度が高く、信頼関係が維持されていることが必要です。

営業活動に限らず、人脈の大切さは成功哲学などの多くの書籍でも書かれています。人の活動は人を介して行われるのですから、どのような人と知り合えるかが大切なことは言うまでもありません。そのために顧客に紹介をもらったり、いろいろな会合に出たりして人脈を広げる活動を熱心に行う人もいます。保険のトップセールスの方の本を読むと、必ず人脈の大切さが書いてあります。自分の顧客の中の優良な(大手の)顧客の、人脈交流会を頻繁に開いています。知らない人同士で人脈を築くことは難しいです。そのため、お互いのビジネスに役立ちそうな顧客同士や、知り合いになれば何か生まれそうな人を集めて懇親会を実施しています。その場では、保険の話は一切しません。それでも、お互い大人ですから。口に出さなくても気持ちは察します。もし保険を相談するときがあれば、当然、そうした保険の営業パーソンに相談します。前にいた研修会社は、テーマを決めて「異業種交流会」を実施していました。色々な会社の人事の方々に集まっていただき人脈と情報交換の場を作っていました。好評でした。

人脈を築くことは、ビジネスにとっては大切ですが、しかし気になる 1 点あります。人脈を広げようとする行動のベースには「自分のメリットのある人と知り合いたい」という気持

ちが当然強くあります。分かりやすく表現すると「人を利用する」ということです。ですから、その気持ちの強い人は、自分のメリットになると思う人には、熱心に接触しますが、そうでない人には見向きもしなくなります。これは自己中心的で、自分の利益しか考えていない考え方です。そのような気持ちは、結局、相手にも見透かされます。人のために利用されてあげようなどと考えてくれる人はいません。結局、人間関係が悪くなって疎遠になってしまいます。

私が前に学んだ講師の福島正信さん(私が勝手に、メンターだと思っていて、毎日送られてくるメルマガに励まされています)は、「本当の人脈とは、自分が相手の為に何か力になれることができる人を探すこと。」と言っていました。支援するに値する人と知り合うことです。すぐに利益となって帰ってこないかもしれませんが、いつかはお返しがあるかもしれません。これを**「善意の貯金」**と表現している人がいます。いつか利子がついて戻ってくるということです。人か成功するために周りの人が、支援して協力すれば、成功の確率は確実に高くなります。**「成功者は群れをなす」**という言葉があります。例えば、事業を成功させられる可能性が、1 人の時は 20%の人が 5 人いたとします。その場合、お互いに協力し合えば、5 人とも 100%になります。人に協力したとしても、自分の成功確率は減りません。ですから助け合える仲間がいれば、みんなで成功できます。

人から、親切にされたときには「恩」を感じます。その恩を、何らかの形でその人に返すことは「恩返し」です。恩を受けた人が、恩をかけてくれた人にお返しができない時は、恩を他の人に送って世の中にお返しようとする考え方を「恩送り」と言います。誰かから受けた恩を、直接その人に返すのではなく、別の人に送ることです。昔、観たアメリカ映画の**「ペイ・フォアード」**を思い出しました。詳細は忘れましたが、確か小学校の先生が、生徒たちに**「世界を変える方法を考え、それを実行してみよう！」**と提案して、1 人の生徒が「1 人の人が３人に何か善いことをします。善いことをされた３人が、他の３人に善いことをします。3 人が 9 人に、9 人が 27 人に、27 人が 81 人に、81 人が 243 人に…どんどん増えていって**「善意の連鎖」**が起きます。その結果、世界がよりよく変わります。」と考えて実行し、世界に広がっていくという内容でした。**「善意の鼠算」**です。感動した記憶は残っています。

バタフライ効果（butterfly effect）という概念があります。「ブラジルでの蝶の羽ばたきはテキサスでトルネードを引き起こすか?」という理論です。小さな変化が時間の経過とともに大きな変化になることを意味しています。自分が行った、たとえ小さなことでも、大きな変化を引き起こす可能性があるということです。「バタフライ効果」が自然現象で起きるかどうかの確信はありませんが、**人間関係では確実に起きる**確信はあります。

第 6 章-3　「F.継続活動(Follow)」－「F3.顧客情報の記録」

「F.継続活動(Follow)」は、契約していただいた顧客に対して、取引を維持拡大するためのフェーズです。「F.継続活動(Follow)」の下位のレベル 2 は、「F1.契約後の活動」と「F2.顧客への活動計画」と「F3.顧客情報の記録」の 3 つに分けました。「F3　顧客情報の記録」下位のレベル 3 は、「F3.1 顧客データベースの作成」と「F3.2　顧客データベースの更新」の 2 つに分けました。「F3　顧客情報の記録」とは、顧客の情報を、組織の情報資産として有効に活用できるようにするための活動です。

・F3.1 顧客データベースの作成 ： 営業活動で分かった顧客情報や営業活動の記録などを顧客ごとに一元管理します。顧客の情報を「顧客マスタ」や「顧客プロファイル」。商談の経緯を「取引履歴」や「トランザクション」などと表現している企業もあります。顧客の情報を、組織の情報資産とするために、顧客情報を管理する方法を決めます。手順としては次のようになります。①商談のデータを集める。営業パーソンの営業活動によって分かったこと、提案書などの作成した資料も集めます。準備活動で調べた顧客情報や営業活動間中に分かった顧客情報や営業活動で作成した資料を整理します。②顧客データベースを作成します。顧客データベースを作成する対象顧客とデータの保管方法を決めます。紙によるファイリング。サーバーの文書管理ソフトの使用。CRM（Customer Relationship Management）ソフトによる管理などがあります。個人的には、サーバーでのフォルダー管理が、一番手間が無くて簡単で良いと思います。データベース化していないと、多くの営業活動の記録や顧客情報が営業パーソンの頭の中にしか存在しないことになります。商談も営業パーソンと顧客との個人的な関係の中で進んでいきます。つまり属人的な記憶の中にしか、商談の経緯がないことになります。そのため組織として①営業パーソン変更が難しくなり、キャリアパスでの移動が困難になる。②営業担当者が退職した場合、顧客情報がどこにもない。③営業パーソンの活動がブラックボックス化しており、組織として管理されていない。などの多くの問題が発生します。それらの問題を解決するために、顧客に対する売り上げなどの数値情報以外に、営業パーソンの活動の経緯や提案内容は、会社の情報資産としてデータベース化します。

「顧客マスタ」を作成する時の、基になる情報は、一般的に公開されている情報です。顧客のホームページや四季報、企業情報、会社案内などで取得可能な情報です。最近の企業のホームページでは、決算報告書や株主に対する短期決算情報なども公開しているところが増えてきました。顧客の市場環境や課題、将来の計画なども知ることができます。顧客の業績や課題は、継続的に記録として残しておき、まとめて管理し、時間の経過を追って確認できるようにしておきます。

具体的な①「顧客マスタ」と②「取引履歴」の内容は次のようなものがあります。①顧客の公開された情報(事業情報、静態情報とも呼ばれています)。会社概要、企業理念、組織、業績の推移、企業の課題、その他の企業情報。②営業活動で発生した情報(活動情報、動態情報とも呼ばれています)営業活動の活動記録になります。取引額の推移(取引額、取引品目、自社との取引)、人脈：担当者、決裁者、決済ルート、提案内容(提案内容の資料)、競

合情報(予想取引額、バーター、政治的要因)、営業活動情報(今回の営業活動の経緯)、提案の結果(商談の結果内容、金額、勝敗、理由)などの情報をまとめて、ファイル・サーバーの文書管理のツールで保管すると便利です。関係するセクションの人には閲覧権限を与えて共有化しておきます。顧客情報の変更権限などを持つオーナーは、顧客の担当営業パーソンになります。顧客データベースは、営業マネジャーが営業パーソンと今期の計画を検討する時の基本となる情報にもなります。

・顧客データベースを更新する ： 顧客データベースの更新は、営業パーソンの自主性に任せるのではなく、組織としての仕組みを作る必要があります。そのために、顧客データベースに基づいて、顧客の営業活動を計画する。組織として顧客に対する計画に対するレビューを実施する。顧客の担当営業パーソンが変更される時の引継ぎ書として活用するようにします。顧客データベースは作ることが目的ではありません。営業活動に生かすためのものです。そのための仕組みを組織として作る必要があります。すべての顧客に対して、顧客のデータベースを作ることは作業時間やコストが増えてしまい営業活動にも支障が出てしまい、現実的ではありません。企業として特に重要な顧客、売り上げの多い顧客、今後取引を拡大したい顧客、商談内容が複雑で記録が必要な顧客に対しては、顧客データベースを作成します。顧客データベースは作成して管理するだけでは、すぐに陳腐化して役に立たなくなります。顧客データベースを管理するうえで、特に重要な顧客に対しては、半年に 1 回か年に 1 回は、内容を更新します。そのための仕組みとしては、組織としても情報を共有化するため、1 年に 1～2 回はレビー会を実施します。

営業パーソンは顧客データベースを次のようなスケジュールで更新します。**①期初。期がはじまる前までに重点顧客に対する今期の営業計画を作成します。②期中。期の途中でも、営業活動の経緯や新たに分かった情報や作成した提案資料などをフォルダーに追加します。③期末。期が終わった時には、計画から実績をレビーします。うまくいかなかった点、うまくいった点をまとめます。**前職の会社は顧客データベースの発表会を開催していました。毎期の初めに部門全員と役員に対して、先期の営業活動結果のレビーと今年 1 年の活動計画のプレゼントを実施していました。営業パーソンは、お互いの営業活動の内容を案外知りません。知ることで水平展開できる活動もあります。そしてその場で部門の中で顧客情報の共有化できます。このような会社としての取り組みを行うことにより、常に顧客情報が最新に更新され、顧客データベースが営業活動の情報として有効なものになります。顧客データベースを活用することにより、場当たり的な営業活動ではなく計画的な営業活動を組織的に行うことが可能になります。

「1:5 の法則」は、**新規顧客に販売するコストは既存顧客に販売するコストの 5 倍かかる**という法則です。**「5:25 の法則」**は、**顧客離れを 5%改善すれば、利益が最低でも 25%改善される**という法則です。**新規顧客を獲得するためのコストは既存顧客を維持するためのコストの 7 倍以上かかる**とも言われています。平均的な企業は、年間に 10～20%の既存顧客を失っているとのデータもあります。それにもかかわらず、多くの企業は新規顧客の

獲得に注力し、既存顧客の維持や取引拡大にはリソースをあまり割きません。営業パーソンは、既存顧客の売上より、新規顧客の売り上げで評価されることが多いです。しかし、既存顧客の損失で失った利益を新規顧客でカバーすることは困難です。企業の利益の多くは、既存顧客からもたらされます。ラーメン屋さんでも、アミューズメントでも、どんな企業でも、リピーターがあって初めて事業が成り立っています。

マーケティングにおいて顧客の欲求を表す言葉に**「ニーズ(Needs)」**と**「ウォンツ(Wants)」**があります。**ニーズとは、「欲求が満たされていない状態。何かが不足している状態」。**不足状態から沸き起こる欲求のことです。**ニーズは顕在ニーズと潜在ニーズ**の2つに分類できます。**ウォンツとは、「ニーズを満たしてくれる特定のモノに対する欲求」**です。**ニーズは不足部分を補う「目的」、ウォンツは不足部分を補う「手段」**という違いがあります。私は、ニーズは「顕在化した欲求」。**ウォンツ**は「潜在的な欲求」と教わった記憶がありますが、勘違いのようです。

「顕在化した欲求」は、すでに顧客が必要性を感じて、欲しいものをある程度具体的に意識している状態です。ですから提案は、顕在化された要求、顕在化された課題に対する解決策になります。顧客はその欲求(要求)に応じた商品を検討します。顧客は各社から提示された情報もとに比較します。顧客は、課題に対する解決策も、ある程度イメージしています。この状況で営業パーソンができる主なことは、他社の商品と比較して、自社の商品の性能や利点や価格の優位性を説明することです。この状況では顧客主導の検討になります。多くの場合、顧客の要求仕様に最も近い商品、費用対効果が最も高いと判断された商品が選ばれます。営業パーソンの「何か、問題はございませんか?」という質問は、顧客が意識している問題を聞き出す質問ですから、顧客の顕在ニーズを把握するための質問になります。

潜在的なニーズは。顧客は自社の課題は漠然と感じていても、それを具体的な改善すべき課題として認識していない状況です。営業パーソンは、顧客の潜在的な欲求、潜在的な課題に対する解決策を提案していきます。ですから、営業パーソンは、顧客の市場環境や経営環境や経営課題を理解していなければ提案は出来ません。「顧客データベース」が必要になります。そこから顧客の課題を推測し、推測が正しいかを顧客に確認します。課題の認識が正しことが確認できたら、次にその課題に対して解決策を提案していきます。検討に進むプロセスは営業パーソンが主体か、もしくは顧客との共同作業になります。多くの場合、検討段階では営業パーソンの提案が中心となり、商談も有利に進めることができます。「～～のような、課題がおありでないでしょうか?」という質問は、営業パーソンが顧客の課題を仮定しての質問ですから、顧客の潜在ニーズを確認するための質問になります。

顕在ニーズに対する提案の場合、営業パーソンは、取引先、ベンダーの 1 社になりますが、潜在ニーズに対する提案は、顧客との共同作業になった場合は、パートナーとしての立場になります。ですから商談も有利に進めることが可能になります。

終章　終わりに

ここまで、法人営業セールスの最も標準的なプロセスを書いてきました。あくまでも一般的なプロセスと手法ですので、自社の商品とサービスに合わせてカスタマイズすれば、使いやすいものになります。私の前職の会社は、元外資系の複写機メーカーでした。日本で初めて複写機をレンタル契約とコピー料金方式で販売していました。従来の日本にない、商品と販売方法です。当時は市場もありません。そのため営業力強化のために、営業プロセスや手法やトークを標準化していました。そして市場を広げていきました。自社の標準的な営業プロセスを定義していない会社は、営業プロセスを定義すれば、営業パーソンは自分が今どこのプロセスの活動をしているか理解できます。次に何をすれば良いのかも分かりますから、営業活動が効率的になます。スキルやトークを標準化すれば、営業パーソンのばらつきが最小化されますから、業績は上がります。ただし、大切な前提条件があります。それは、顧客にとって、あなたの会社が、信頼できるビジネスを行い、信頼できる商品品・サービスを提供し、そしてあなたが信頼できる営業パーソンであることです。そうでないなら、どんなにプロセス通りに活動しても、どんなにスキルを磨いても、所詮、付け焼刃です。いずれは、顧客に見透かされます。継続的なビジネスにはなりません。当たり前のことですが、ビジネスは顧客の信頼があって初めて成り立ちます。

自社の営業プロセスを定義して作成しても、それだけでは、営業力は向上しません。やはりトレーニングをする必要があります。ゴルフの本を読むだけで、スコアが良くなる人はいません。水泳の本を読むだけで、いきなりクロールができるようになる人はいません。どんなに身体能力が高くて、才能のあるスポーツ選手でも、地味な練習を継続してきたから一流になれたのです。バブルのころから「効率化」の名のもとに、地道な作業や、すぐに成果の出ない努力をおろそかにするようになった気がします。営業プロセスを定義して、マニュアルを作成すれば、その通りに活動できると考えるのは、SFA を導入すれば、営業力が上がると考えるのと同様に、楽天的です。SFA を導入して、使いこなしている企業は、10%以下のデータを見た記憶があります。

SFA と同様の営業管理システムに CRM があります。CRM（Customer Relationship Management）とは顧客関係管理のことで、「企業と顧客との関係性を管理する」ものです。CRM に関して、アメリカの経営学者のコトラーは、「企業は CRM を先を争うようにして多額な資金を投じてきましたが、重要なデータがかなり欠けていることに気づきました。さらに問題なのは、そもそも社員の間に顧客志向が徹底していなかった点です。従来型の組織に、新しいテクノロジーを持ち込んでも、古い体質が変わるわけでもなく、資金をドブに捨てるようなものです。」と述べています。

近年、営業力のある会社として「キーエンス」が注目されています。世に送り出す商品の約 7 割は世界初・業界初であり、売上高営業利益率 50%の企業です。興味があり、ウェビナーに参加しました。ネットでも調べました。うろ覚えですが、ウェビナーでは「決して特別なことはしていません。当たり前のことを当たり前にしているだけです。」と言っていましたが、当たり前にやることが決まっているということです。そしてそれを実行し

ていくことは決して簡単なことではありません。ウェビナーの説明では、キーエンスの強さは、**①営業力+②商品開発力+③データ活用力**と言っていました。①の営業力は、標準的な営業プロセスが定義されており、社内でロールプレーを頻繁に行っているようです。②の商品開発力は、顧客の困っていること。あったらいいなと思う要望を聞き出して、それを商品化しています。キーエースはファブレス企業です。ファブレスとは、「Fabrication facility less」の略語で、文字通り製造工場（Fabrication facility）を持たない（less）という意味です。ですから、世界中から最適な商品と価格で作れる企業に発注します。私はメーカーに勤めていましたが、メーカーでは自社の商品を売ることが最優先です。顧客の要望を聞いて、それを外部委託して商品化することは不可能でした。従来の日本企業は、**垂直統合**が主流です。技術開発、生産、販売、サービス提供などの異なった業務を単一の企業（グループ）がすべて担うビジネスモデルです。グループ内だけで完結する利点がありますが、スピードとコストと開発力を考えたときに企業の弱点になる時代になりました。③のデータ活用力とは、顧客の情報や営業管理を、自社で開発したCRMで行っています。そして今はそれを外販もしています。キーエンスの強さは①②③がそろって生み出されています。③のCRMを導入すれば、営業力が強くなるわけではありません。

営業プロセスを定義するのは、作成すれば良いだけですので、それほど難しい作業ではありません。自社の営業プロセスを作ることの一番の障壁は、「そんなことに時間をかけるなら、とにかく顧客のところに行け」と命令する上司です。日本はバブルのころまでは、人口も増えており市場も拡大していましたが、今は急激な人口の減少と少子高齢化で、急速に市場が縮小しています。そして何より、グローバル競争時代になり、競争相手は、国内企業だけではなくなりました。世界中の企業が競争相手です。今の日本企業の一番のリスクは、頑張ればなんとかなった時代を経験してきた、上司と経営者です。営業に「勘と気合と経験と根性」は必要ないと否定しませんが、論理的で科学的な営業活動がますます必要になっています。SFAやCRMのシステムも必要ないと否定はしませんが、人の「考える力と創造力」がますます求められます。営業パーソンがソフトの指示通りに活動すればよいわけではありません。ソフトを利用するのは人間です。主体は人です。企業の力は、個人の力の集合体だとも言われます。システムやソフトウェアを使いこなせる個人と組織の力があってこそ、DXが成功するのではないでしょうか?

営業プロセス・マップ

プロセス	A. 準備活動 (Preparation)	B. 接触活動 (Approach)	C. 調査活動 (*Survey*)	D. 提案活動 (Proposal)	E. 契約活動 (Closing)	E. 継続活動 (Follow)
マイルストーン	A1 事前準備 A2 自社理解 A3 顧客理解	B1 訪問準備 B2 顧客の取引ルールの確認 B3 顧客訪問	C1 顧客の関心事 C2 課題の把握 C3 提案の判断	D1 対策の立案 D2 提案の実施 D3 提案後の活動	E1 契約の依頼 E2 阻害要因への対応 E3 契約合意	F1 契約後の活動 F2 活動計画 F3 顧客情報の記録
アクション・リスト	A1.1 身だしなみの確認 A1.2 営業備品の準備 A1.3 営業ツールの作成	B1.1 顧客リストの整備 B1.2 顧客への確認項目 B1.3 顧客プロファイルの作成	C1.1 職位の関心事 C1.2 職種(部門)の関心事 C1.3 個人(担当者)の関心事	D1.1 真因から考える D1.2 ギャップ分析で考える D1.3 系統図で考える	E1.1 クロージング E1.2 見積りの提出 E1.3 稟議書の確認	F1.1 顧客満足度の向上 F1.2 クレームの処理
	A2.1 自社の商品・サービスの理解 A2.2 競合との比較 A2.3 アピールポイントの整理	B2.1 顧客の役割の確認 B2.2 決裁ルート・決済区分の確認 B2.3 検討サイクルの確認	C2.1 QCD 質問話法 C2.2 SPIN 話法 C2.3 時系列質問話法	D2.1 提案書による提案 D2.2 プレゼンによる提案 D2.3 デモによる提案	E2.1 阻害要因の分析 E2.2 阻害要因への対応 E2.3 阻害要因の解消	F2.1 顧客訪問計画の立案 F2.2 売り上げ拡大策の検討
	A3.1 顧客の事業調査 A3.2 顧客の市場環境の分析 A3.3 顧客との取引状況の把握	B3.1 アプローチ先の選定 B3.2 アポイントの取得 B3.3 初回訪問	C3.1 真因を突き止める C3.2 提案可能性の判断 C3.3 提案実施の承諾を取る	D3.1 意向の確認 D3.2 提案の説得 D3.3 検討を促す手法	E3.1 契約の締結 E3.2 契約時の確認項目 E3.3 失注時の対応	F3.1 顧客データベースの作成 F3.2 顧客データベースの更新