

# 企業経営情報 REPORT

12 | 2016

経営

Available Information Report for Corporate Management



営業成績を後押しする！

## 営業マンに必要な準備力と質問力

- ① 売れる営業マンの自覚と行動特性
- ② プレゼン力より準備力を身につける
- ③ コーチング型質問力で受注力を高める
- ④ 準備力・質問力を活かした営業手法

# 1 | 売れる営業マンの自覚と行動特性

企業の経営環境が厳しい今日にあっては、ICT（情報通信技術：Information and Communication Technology）を活用した収益増加策に各企業が取り組む時代となりました。

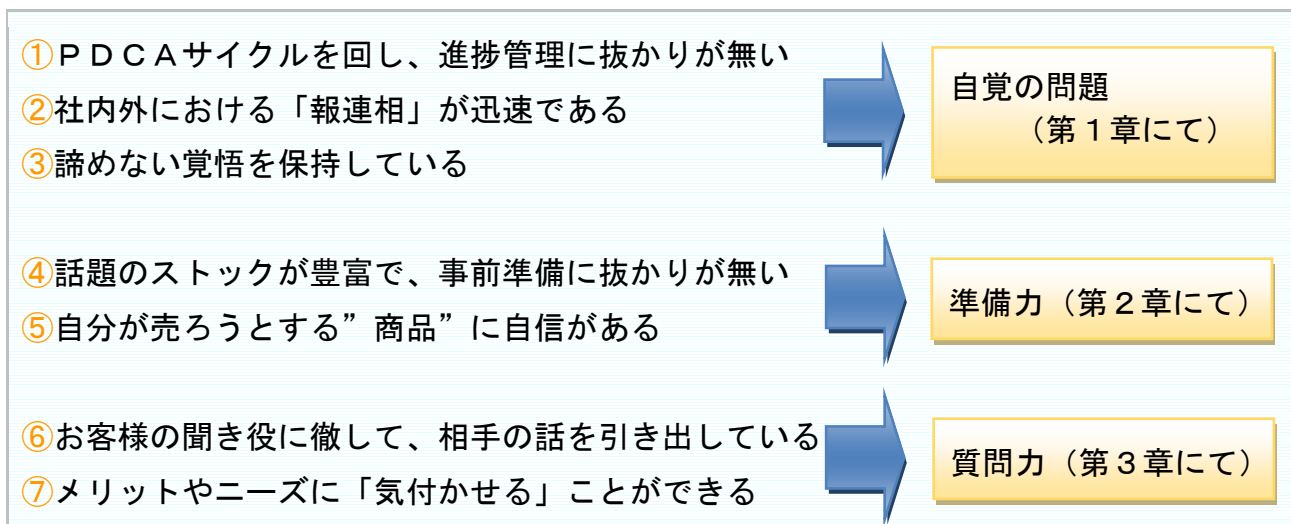
かつては商品説明をいかに上手にできるかというのが、営業マンにとって売れるポイントの1つでしたが、今ではインターネットがそれを代行してくれます。他にも事例紹介やお客様の声など、かつては営業担当者が持参していたものをネットがやってくれています。

しかし、営業マンの役割が大きく変わったのかといえば、一概にそうとも言えません。何故ならば、営業の役割は何かといえば、開発された商品を、お客様の願望を埋められる商品・サービスに仕立てあげることにあるからです。つまり、営業は、その商品が持つ本当の価値、お客様が求める価値を実現させるための活動といえるからです。お客様との接点である営業マンの役割は、価値を実現させることであり、またそれができるのは営業マンしかいないのです。

本レポートでは、営業成績を後押しするスキルとして売れる営業マンが実践している準備力と質問力について解説しています。

## 1 | 売れる営業マンの共通項

以下は、每期継続して好成績を残している営業マンの特性です。企業の少数精鋭化には、個人営業から組織営業への転換が喫緊の課題といえます。組織営業力とは、文字どおり、組織として身につけるべき営業能力のことです。それは個々の営業担当者が有するスキルの問題ばかりではなく、組織的な標準化された営業スタイルの構築が鍵となります。



## 2 | 組織人としての自覚と達成意欲を保持する

前述の通り、営業マンの基本姿勢の1つとして「諦めない覚悟」が必要です。その覚悟を保持するためにも自身の営業活動を部門の計画や個人の計画と照らし合わせ、常にどのような状況にあるのか、軌道修正や方向転換が必要なのかを見極め、PDCAサイクルを常に回す必要があります。



- P > 数値を結果だけでなくプロセスも見て目標を決めること
- D > 目標数値を理解して行動に移すこと
- C > 目標達成の過程の数値を分析して振り返ること
- A > 振り返り結果を元に次の数値目標と行動目標を設定すること

昨今では、組織営業力を高めるために営業マンによる質の高い経営会議を実践する企業も増えてきました。また、経営会議を実施しているが、上手く機能せず、効果が出ていない場合は、以下の対策をお勧めします。

### ■組織人としての自覚を保持する経営会議の在り方

理想的な会議内容	取り組み姿勢と事前準備	より会議を充実させる取り組み
時間厳守	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 開始時刻前に全員が着席</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会議の重要さを徹底指導</li> </ul>
発言しやすい雰囲気	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リーダーによる雰囲気づくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コーチングスキルの習得</li> </ul>
決定事項が適切	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 検討事項の絞り込み</li> <li>・ 根拠資料の準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 配布資料のフォーマット化</li> <li>・ 上司による事前チェック</li> </ul>
具体的な議論	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リーダーが論点を整理</li> <li>・ わかりやすい説明の準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 論理思考、話し方の訓練</li> <li>・ ファシリテーターを置く</li> </ul>
出席者全員が発言	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リーダーが発言を誘導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リーダーによる部下育成</li> </ul>
短時間に議論を凝縮	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会議を有効なものにする自覚</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 適切なファシリテーション力</li> </ul>
具体的成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会議のゴールが明確</li> <li>・ 誰が何をするか具体的に決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 成功事例の共有化</li> <li>・ 他社取組事例の発表</li> </ul>
決定事項の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 具体的スケジュールの決定</li> <li>・ 実施担当者のフォロー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上司フォローの定例化</li> <li>・ 議事録を作成しチェック</li> </ul>

### 3 | 人の心理を活用し、お客様の心をくすぐる

売れる営業マンの行動特性の1つとして、ほぼ間違いなく人間の心理描写を上手く活用しています。人の心理に共通する性質を理解すれば、お客様との会話やクロージングはより有利に進みます。ここでは、トップ営業マンが無意識に活用している「心理効果」をいくつか紹介します。

心理効果	効果
アンカリング効果	人は、最初に見た数字やデータに大きく影響されます。提示された数値や情報が印象に残り、基準点（アンカー）となります。自社の良いデータはできるだけ最初に提示すると上手く印象づけることができます。
ハロー効果	例えば人を見る時、容姿がさわやかな雰囲気であれば中身までもがさわやかで良い人だと思いが「ハロー効果」です。一度購入した商品の性能に満足したら、他の商品もきっと良いだろうと思って購入したり、企業イメージだけで商品の性能まで信用したりしてしまうものです。自社商品・サービスの最大の強みを効果的にアピールすることができれば、全体的に良い印象を持ってもらえる可能性が高くなります。
ギフトの法則	「好意には好意で報いる」「受けた恩は必ず返す」「そっちがそう来るなら自分も…」といった、もらいっ放しの状態を居心地悪く感じる心理の事です。商品やサービスをお客様に直接ご利用頂く以外にも、競合他社のデータ提供や、相手にとって有益な情報を提示することもこの効果が得られるため、即効性のある売り上げに繋がらなくても信頼関係を築くことができます。
YESの法則	人は一度自分で発した言葉や行動に対して一貫性を貫こうとします。お客様に合意（YES）をとり続ける質問をしながら商談を進めると失注率は間違いなく下がります。
松竹梅の法則	複数の選択肢を与えられた時、人はもっとも無難な答えを選ぶ傾向があります。このような習性を利用して、一番売りたい商品を一番無難なように見せるのも有効な手段です。

以上の心理効果を活用することで、単に売り込むことばかりに目を向けていた意識が転換される営業マンも出てくるはずですが、「人の心理」、「場」、「空気」を読むことは営業マンの必須条件ともいえます。

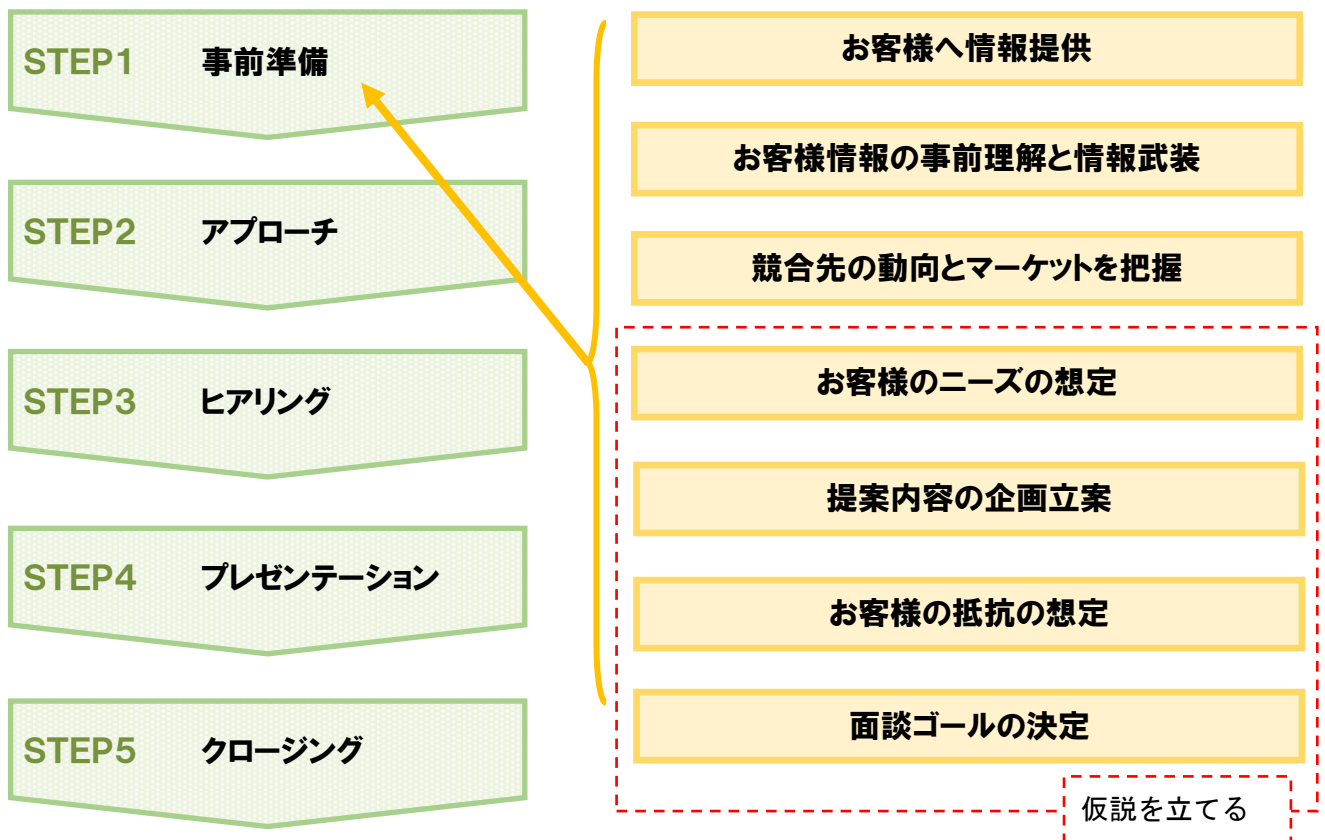
## 2 | プレゼン力より準備力を身につける

### 1 | 事前準備の段取りで成否が決まる

営業活動で最も重要なのは、「事前準備」です。商談に臨む前には、ゴール（商談の目的）を決め、どのような流れで話を進めるかというシナリオを準備しておく必要があります。

シナリオの準備として、「商談先の情報を収集する」、「自社の商品・サービスについて効果を説明できるようにする」、「相手からの質問を想定し、それに対する回答を用意しておく」などを行います。また、事前準備でもっとも大切なのは、お客様のニーズを想定しておくことです。訪問してから相手の反応を見て対処を決めるのでは遅すぎます。多くの営業マンは、その前の段階でお客様のニーズを想定する、つまり仮説を立てておかなければ対処できないでしょう。つまり、事前準備は、ムダなく、効率的に、そしてより高品質な営業をするための第1ステップです。

#### ■クロージングまでのステップ



出典：「営業は準備力」野部剛 著を一部編集

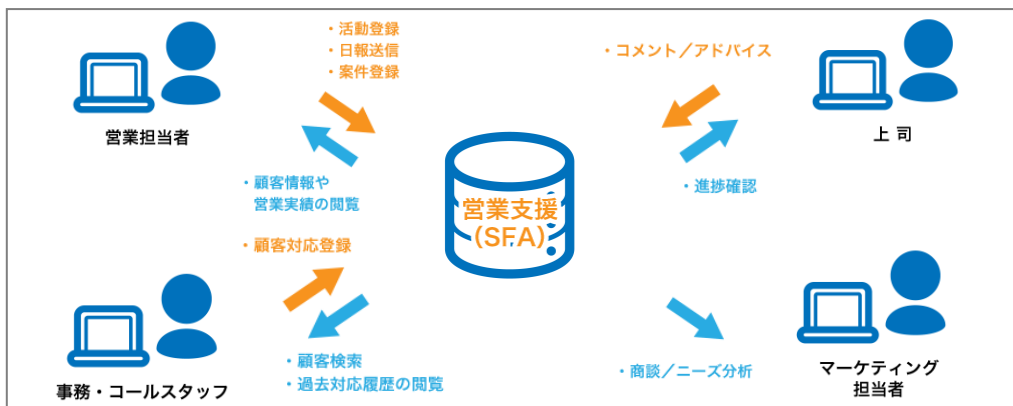
## 2 | 売れる営業マンに必要な情報武装

営業活動を効率化させる準備として情報武装が必要になります。また、情報武装は顧客になるまでの商談をスムーズにさせるばかりではなく、社内においても業務効率化を図ることが可能になります。以下は、トップ営業マンが情報武装する際のツールの一例です。

情報源	活用法
①企業ホームページから得られる情報	会社概要、経営理念、代表挨拶、組織図、営業拠点、従業員数、売上高などを事前に把握
②決算書から得られる情報	売上高、経常利益当期純利益、貸借対照表（自己資本比率）などから業績推移を把握し営業戦略を立案
③業界情報から得られる情報	(株)きんざいが発行している「業種別審査辞典」や(株)TKCが発行しているTKC経営指標（BAST）による業種別経営分析 ※ともにCD-ROM
④営業支援システム（SFA）から得られる情報	会社情報や人脈情報、商談進捗や接触履歴などを一元管理し見える化

営業支援システム『SFA（sales force automation）』とは・・・営業担当者個人で留まりがちな顧客情報や案件の進捗、商談事例等の営業活動に関わる情報をデータ化して活用することで、営業の生産性を上げ、効率化を進めることを目的とした情報システム。

### ■ SFA活用のイメージ図



SFAを活用すれば、営業に関する多様な情報を集約して一元管理することが可能になります。また、ネット回線を利用して欲しい情報をいつでも的確・迅速に取り出すことができ、効率的に情報武装することができます。

### 3 | 競合先の動向とマーケットを把握する

ビジネスは、限られたマーケットの中で競合先と顧客を奪い合う争いという一面も兼ね備えています。ビジネスは競争という意味において、競合先を出し抜かなければ、高い業績を上げることも難しくなります。

そこで、「敵を知り己を知れば百戦危うからず」と昔から語り継がれているように、競争に勝ち残るためには、競合先の動向を徹底的に調査・分析する必要があります。

以下に競合先と企業収益の生命線であるマーケットについて分析する「3C分析」について紹介します。

#### ■ 3C分析の内容

3C	内容
Competitor (競合) 分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 競争相手と考えられるのはどの企業か？</li> <li>・ 競争相手の状況は？（年商・シェア・社員数・生産能力など）</li> <li>・ 競争相手の商品・サービスの優位点、または劣る点は？</li> <li>・ 競争相手が進出していない市場やニーズがあるか？</li> <li>・ 競争相手の今後の展開は？</li> </ul>
Customer (市場・顧客) 分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商品、サービスの企業規模はどの程度か？</li> <li>・ 市場の属性（年代別、性別、地域別など）は？</li> <li>・ 市場規模は伸びているのか否か？</li> <li>・ 顧客が商品、サービスを選択する際のポイントは何か？</li> <li>・ 顧客の志向やライフスタイルの変化はあるか？</li> <li>・ 商品、サービスに影響を与える外部環境変化はあるか？</li> </ul>
Company (自社) 分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社の経営資源や活動についての現状を把握しているか？</li> <li>・ 自社の商品特性を理解しているか？</li> <li>・ 自社の売上、シェア等の市場での地位を把握しているか？</li> <li>・ 自社の強み、弱みを理解しているか？また、それを今後どのようにしていくかの戦略・戦術があるか？</li> </ul>

競合先や顧客及び業界の動向を把握する方法としては、まず既存のデータや各種メディアの活用が考えられます。一般の新聞雑誌はもとより、業界紙、専門誌などで、常に市場の状況を観察する努力が必要です。

官公庁、業界団体、金融機関などが発表している統計データやレポートも重要な情報源です。こうした情報は、最近ではインターネットで比較的容易に入手できるようになっていますから、利用しない手はありません。

## 3 | コーチング型質問力で受注力を高める

### 1 | ニーズを洗い出し相手を深く理解する

コーチングとは、「相手の中にある、答え、可能性を引き出すコミュニケーションスキル」であり、「自発的な行動を促進するためのコミュニケーションスキル」のことです。

営業においてもこのコーチングスキルを活用して相手に考えさせ、相手に気付きを促し、相手自身が持っている「答え」を引き出すことで、受注確度を高め、受注スピードを速めることが可能になります。

つまり、これからの営業に求められることは、相手のことをどれだけ考え、貢献できるかどうかです。そのために求められるのは、「相手を深く知る能力」であり、「相手と繋がる」ことができる人間性です。そのためには、いかに「質問力」を高めるかがポイントになります。また、コーチングを意識することで以下のような理解を深めることができます。

#### ■コーチングにより理解できること

- ①相手の本音を理解することができる
- ②相手が何に期待しているかがわかる
- ③相手にどんなことをしてあげると喜ばれるかがわかる

これからの時代は、商品力だけでは、限界があります。だからこそ、営業の現場にコーチングスキルを組み込むことで、自分に、そして相手にストレスを与えない新しい営業スタイルを実現することが求められます。以下は、コーチングを活用した質問ポイントです。

質問	ポイント
情報を聞き出すための質問	相手がどのような人であるかを聞き出すための質問です。人は質問をされると、自分に興味を持ってもらっていると感じ嬉しくなる傾向があります。
気付かせるための質問	選択肢が多い現在では、自分が本当に求めているものがわからなくなっている人が増えています。課題の本質に迫る質問をすることにより、本当に必要なことに気付いてもらうきっかけが必要です。
行動させるための質問	約束を取り付ける時やクロージングで使用します。行動させるために、期限を決めることがポイントです。



## 2 | 共感と質問でお客様の懐に入り込む

売れる営業マンは、共感と質問を上手く使いこなし、相手の懐に入り込むことで、関係性を強化し、受注力を高めています。そのためには、ストーリーが必要です。

また、売れる営業マンは、お客様自身とおお客様の欲求やニーズ、それらを実現するための課題に対し、常に興味・関心を持っています。それを自分の事として聞くことができるので、素直に共感することができるのです。この人にどんなことがあったのだろう？と、純粋な興味が湧いてきて自然と質問が出るのです。結果として、どんどん具体的に聞き出すことができ、話しが深まり関係が強化されていくのです。

### ■相手の懐に入り込むSTEP

STEP	共感+質問	ポイント
STEP 1	「そうなんですね」（1回目）+「何故なんですか？（そのように考えられるのですか？）」	この共感で、お客様は寄り添われた感じを覚え、喜んでくれます。その後、質問すると、その理由を話してくれます。
STEP 2	「なるほど、そういうことですね」（2回目）+「具体的にはどのようなことですか？」	この共感で個人的に褒められると、さらにオープンになります。その後、質問すると、具体的にそのことを教えてくれます。
STEP 3	「そういうことがあったのですね」（3回目）+「ということは？（と、いうことを通して、どういうことをお考えですか？）」	この共感で自分のことを認めてくれた営業マンが好きになり、どんどん本音が出るようになります。その後、質問すると、結論を言ってくれます。

また、営業マンは、「相手を褒める意識」も大切です。1970年代にアメリカ・カルフォルニア大学で活躍し、数々の研究論文を世に残したアロンソン博士が説いた心理学に「アロンソンの不貞の法則」というのがあります。付き合いの年数が浅い人からの褒め言葉の方が、付き合いの年数が長い人からの褒め言葉より効果が大きいとしたものです。

つまり、全く同じ内容でも初対面の人に褒められた方が、10年来の知人に褒められるより心に刺さるということです。

初対面やあまり関係を築いてない状態で、人を褒めるのは抵抗がありますが、早い段階で褒めた方が、効果がより高いですし、褒めることによって距離がグッと縮まる可能性を秘めています。

### 3 | テストクロージングで方向性を見極める

テストクロージングとは、商談の途中で、相手はその気（やりたい、買いたい）になっているかを確認する営業トークです。

通常は、見積書の作成前にテストクロージングを入れてみて、やる気の度合いを探りますが、テストクロージングが上手い営業マンは、挨拶や主旨説明の部分にも軽いジャブのようなテストクロージングを入れていきます。以下は、テストクロージングの目的です。

#### ■テストクロージングの目的

- ① 相手が決定権を持っているかどうかを見極める
- ② 購買意欲があるのかどうかを見極める
- ③ 勧めている商品でいいのかどうかを見極める
- ④ 話の流れで商品を買う前提を作る
- ⑤ 不成約になる可能性があるポイントを探る

最終的に相手に「YES」か「NO」の結論を出していただくのが、クロージングですが、テストクロージングにおける質問例は以下のとおりです。

テストクロージング（例）	質問（例）
時期を聞いてみる	「 <u>仮に</u> この商品を購入されるとしたら、いつ頃になりますか？」
商品を導入したと仮定する	「このような商品が <u>あったら</u> 、日々の業務でかなり無駄が省けるのではないですか？」
担当者（相手）の会社における評価を聞いてみる	「このような費用対効果が <u>実現されたのなら</u> ば、〇〇様の評価も上がるのではないですか？」

会話の流れの中で、テストクロージングをしておくことはとても効果的です。なぜならば、人は自分が言ったことに対して「一貫性」を持つとしようとするからです。テストクロージングのプロセスで、相手自らが、「仮に〇〇なら買っていい。」と何度か言っていくと、最終的なクロージングの時、相手自身が、「NO」という言葉にとってもストレスを感じてしまうのです。

つまり、テストクロージングをすることで、提案内容の方向性を見極めることが可能になります。

## 4 | 準備力・質問力を活かした営業手法

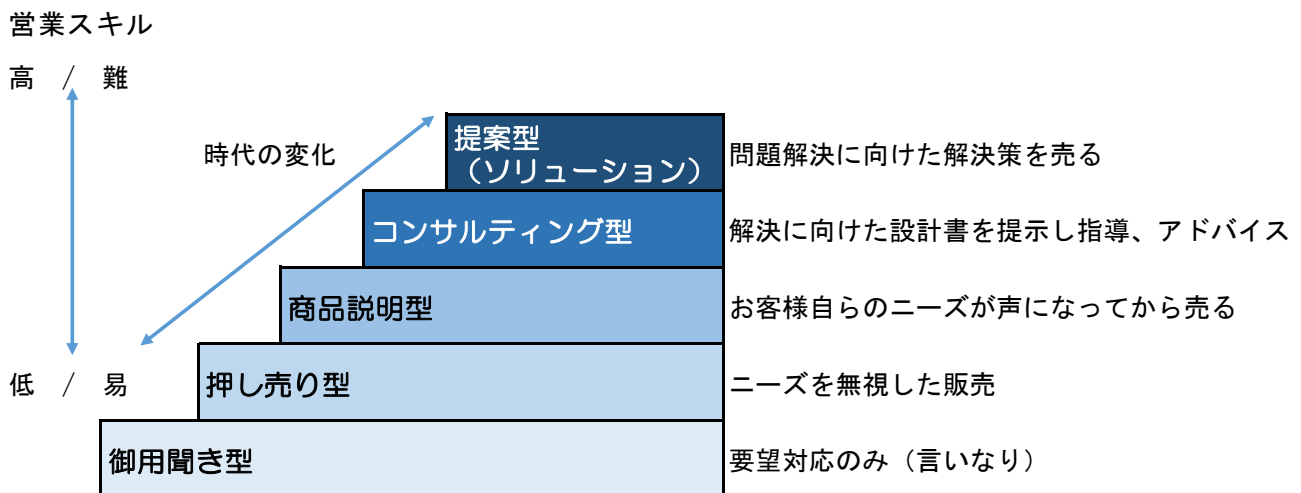
### 1 | 「御用聞き営業」から脱却し「提案型営業」へスイッチする

提案型営業とは、お客様が抱えている課題や問題点に対しての解決策を提案し、それを実現するような商品やサービスを受注する営業活動です。

典型的な御用聞き営業である、仕事ができるのを待つ受身の受注型に対し、積極的にアプローチしていく営業スタイルとなります。御用聞き営業にとどまっていると、事業の展開や安定は望めません。なぜならば、下請・受注型のみの仕事スタイルは、景気や取引先の経営状態に左右されるため、非常に不安定だからです。

ここで求められるのが準備力です。マーケットリサーチや競合先のアプローチツール等を仕入れるのも不可欠です。また、独自にリーフレット等を作成し、顧客が抱えているであろう課題や問題点を整理してあげ、その解決策を提案することが最も相手の心に響く営業手法ともいえます。昨今では、「ソリューション営業」ともいわれるようになりました。

#### ■時代の変化に対応する営業スタイルの変遷



出典：「東洋経済オンライン」を一部編集

売れる営業マンは、お客様を知った上で提案するという事前準備を欠かしません。具体的には、企業のホームページを見て企業のメッセージや売上状況、事業の展開状況などの基本情報を収集するのはもちろん、過去に自社との取引や接点がなかったのかも調べます。事前準備を進めていく中で、次第にお客様の課題も見えてくることもあります。課題が見えれば、提案内容のイメージが湧き、仮説をもって商談に臨むことも可能になります。

## 2 | 5W2Hを駆使しニーズにマッチした提案をする

営業というのは、話すことより、聞くことが何よりも重要です。シンプルに自分が営業される側だと考えたときに、良く喋ってくる営業マンより、良く聞いてくれる営業マンの方が良いはずです。それだけでなく、聞くこと、つまり「ヒアリング」には以下の2つの目的があります。

- 提案に必要な情報を聞き出す
- コミュニケーションを取り、良好な関係を築く

ヒアリングとは、いかにして聞き出すか、ということなので、質問をしなくてはなりません。そこで売れる営業マンは、5W2Hを駆使して上手く提案に結び付けているのです。

たかが5W2H、されど5W2Hです。営業マン、お客様双方の頭の中が整理され、漏れなく必要な情報を仕入れることが実現します。

5W2H	ポイント
①WHAT ➤ 悩みは何か、何を欲しているのか？	そもそも相手が悩んでいる所と自社の商材が合っていないと、契約に繋がらない。
②WHO ➤ 誰が決定権者なのか？	誰がキーマンなのかを見極め、受注スピードを上げる必要がある。
③WHEN ➤ いつから始めたいのか？	相手が求めている時期に間に合うのか、自社の商材と時期のニーズがあっているのかを聞き出す。
④WHY ➤ 何故必要なのか、何故その時期なのか？	先方の現状を把握し、不足している点、問題点を把握する。
⑤WHERE ➤ どこでそれが必要なのか？	納品物や納入物をどこに持っていけばよいのかを聞き出し、契約後のトラブルを防ぐ。
⑥HOW ➤ どのようにサービスが必要なのか？	WHATの部分で自社の商材と合致した際、次はその商材、サービスをどのように使いたいのか、どのようにそのサービスが必要なのかを聞き出す。
⑦HOW MUCH ➤ いくらくらいで考えているのか？	商材を複数持っている場合や同じ商材でも値段構成が分かれている場合は、相手の予算感に合わせて提案する。

### 3 | 質問時に説得スキルを応用し受注確度を高める

説得とは、相手の心を動かし、共感してもらい、納得してもらうことです。営業の場面で、相手を自分の思った通りに動かすことは困難ですが、説得スキルを活用することで人の心を動かす可能性も広がります。

以下は、売れる営業マンが活用している説得スキルです。

説得のテクニック	ポイント
フット・イン・ザ・ドア・テクニック	最初に小さな要求をして、それが承諾された後で、本来の大きな要求をすると、いきなりぶつけるよりも承諾が得られやすい。 ⇒まずは、お試しで…いかがですか？ そのお考えであれば、こちらの方がお得です。
ドア・イン・ザ・フェイス・テクニック	わざと大きな要求をして、相手がそれを拒んでから本当に実践したかった小さな要求をすると、承諾が得られやすい。 ⇒総額では、〇〇です…。まずは、…でいかがですか？
希少性と社会的証明	「今しかできませんがいかがいたしますか？」、「あと一組だけですが、いかがいたしますか？」と言われると、心に刺さる。 機会を失うことへの不安と、手に入りにくいものは良いものだという思い込みによるものである。 又、「皆がそうだ」、「専門家がそう言っている」という説得にも日本人は弱い傾向にある。
極論と仮定法	人のすることに100%完全なことも不可能なこともないと考える概念で、反対意見を持つ人に対して「100%無理か？可能性はゼロか？」と極論を投げかけると、「絶対ダメだというわけではないが…」と説得の余地が生まれてくる場合がある。

#### まとめ

本レポートでは、準備力と質問力を柱に営業マンのスキルアップを紹介しました。成約率の高い営業マンのスキルを棚卸しして全営業マンで共有し、ロールプレイを行うなど、「営業の教育やスキルアップ」が企業の収益アップの方法の一つです。

また、営業マンのモチベーションを上げるためには、数値で縛り上げるだけの手法では逆効果になってしまいます。プロセスごとの行動目標の達成を承認することでモチベーションは上がり、数値結果となって現れてくるものです。つまり、PDCAサイクルを適切に維持管理することが売れる営業マンへの近道といえます。

## ■参考文献

「セールスパーソンの行動特性 88」千田琢哉 著（マネジメント社）

「営業は準備力」野部剛 著（東洋経済新報社）

「質問型営業最強フレーズ 50」青木毅 著（ダイヤモンド社）

「ファシリテーションの技術」堀公俊 著（PHPビジネス選書）

「東洋経済オンライン」