

営業という偉大な仕事で
成果を上げる

若手営業が身につけるべき20の基本

05

佐藤 剛志

JAIC

営業という偉大な仕事で成果を上げる

佐藤剛志

JAIC

株式会社 ジェイック 定価(本体800円+税)

はじめに

トップセールスには色々なタイプの方がおります。セールストークが見事で、社交的で元気はつらつとあった、世間一般のイメージにある、出来る営業。パーソンが、必ずしもトップセールスとは限りません。トップセールスには、物静かな人もいれば、落ち着き払った人もいれば、人見知りの人もいます。あるトップセールスマンは、口下手で、人前で話すことが大嫌いです。また別のトップセールスマンは、人見知りで、営業職に就いた時、自分の一番苦手な仕事に配属された、と思ったそうです。しかし彼は今、営業の仕事为天職だと確信しています。

私は、若手営業パーソンから「自分は営業に向いているのか、不安になる」という相談を受けることがあります。私の経験から申し上げれば、営業の向き不向きより大事なことがあります。それは、「営業の仕事が好きになる」ということです。多くのトップセールスは、成果が上がったから、営業の仕事が好きになり、営業が好きになったから、努力が苦にならなくなって、より成果が上がった、と言います。成果が出ると楽しくなる。そして、営業が好きになる。だから、営業の仕事を楽しむためには、成果を上げなければなりません。

では、どうすれば営業で成果を上げることが出来るのでしょうか？それは、営業の基本を学んで、人よりも努力することです。営業の基本は、顧客の役に立ち、顧客に感情移入し、顧客に奉仕することです。顧客に心底貢献しようと思つて営業の仕事に打ち込めば、必ず顧客から評価されます。そして、社内でトッ

プになりたいと思うならば、社内の営業パーソンの誰よりも努力することです。それも1ヶ月や3ヶ月の努力ではありません。1年、3年、5年、10年と誰よりも努力を積み重ねれば、結果は必ず付いてきます。それは、口で言うほど簡単な話ではありません。長い、苦しい日々の連続です。しかし、努力は決してあなたを裏切りません。この小冊子には、若手営業パーソンが、成果を上げる営業に成長するためのエッセンスをまとめてあります。営業の基本を学び、営業の素晴らしさを再確認してもらうために執筆しました。

営業で実績を上げたビジネスパーソンが、多くの組織で活躍しています。組織の階段を上がっていくと、チームを率いて、人をマネジメントする立場になるでしょう。その時、営業で培った人を説得して人をモチベートして人と協力して成果を上げるコミュニケーションスキルが活きるのです。また、新規事業に携わる人も出てくるでしょう。その時、営業で日々積み重ねた顧客の声を聴き顧客のニーズに接して顧客の課題を解決したマーケティングスキルがモノを言います。営業力はあなたの力になります。どんな資格よりも、営業力が自分の支えになります。力をつけるのは今です。若手営業の時は、いくら失敗してもカバーが出来ます。挑戦し続けることで、今の自分を越えていくことが出来ます。営業ほど、成長するチャンスに恵まれた仕事はないのです。

営業という偉大な仕事で成果を上げる.....007
若手営業が身につけるべき20の基本

第一話 営業という偉大な仕事に、誇りを持つよう！.....008
アクション.....009

第二話 顧客を深く知ることがトップセールスへの道.....010
アクション.....011

第三話 顧客への感情移入は、魔法のツール.....012
アクション.....013

第四話 「聴く力」こそ、相手を説得する最高の方法.....014
アクション.....015

第五話 顧客はなぜ、あなたの商品を購入するのか？.....016
アクション.....017

第六話 「顧客の声」を活用しよう！.....018
アクション.....019

第七話 トップで「あり続ける」ために、顧客構造を構築しよう！.....020
アクション.....021

第八話 強烈な目標達成意欲が、あなたの人生を変える！.....022
アクション.....023

第九話 第一印象の重要性を肝に銘じよう！.....024
アクション.....025

第十話 事前の準備で、勝負がつく！.....026
アクション.....027

第十一話 トップセールスへの第一歩は、圧倒的な行動量！.....028
アクション.....029

第十二話 ビジネスパーソンの悪癖「先延ばし」を撲滅しよう！.....030
アクション.....031

第十三話 顧客が感じるリスクやハードルを明確にする！.....032
アクション.....033

第十四話 ターゲットを誤らない！.....034
アクション.....035

第十五話 トップセールスは、常に顧客のことを考える！.....036
アクション.....037

第十六話 究極のトークを用意しよう！.....038
アクション.....039

第十七話 シェルフ・モチベーションを維持しよう！.....040
アクション.....041

第十八話 好かれる人格を磨く！私が取引先を代えなかった理由.....042
アクション.....043

第十九話 スランプを克服する方法.....044
アクション.....045

第二十話 営業職の3つの価値.....046
アクション.....047

最後に.....048

営業という偉大な仕事で成果を上げる

若手営業が身につけるべき20の基本

第一話 営業という偉大な仕事に、誇りを持つよう！

営業とは事業そのものです。「営業なくして事業なし」なのです。営業パーソンが、顧客と接して、顧客のニーズを把握して、顧客に貢献することによって、事業が推進されます。ですから、営業パーソンは、事業の根幹を担っていることになります。そうした役割を担っているという誇りやプライドを、あなたは心の中に抱いているでしょうか？

会社を創業する時に、一番必要なのは何でしょうか？商品ですか？オフィスですか？店舗ですか？社員ですか？事業をスタートする時に欠かせないのは、「お客様」です。顧客がいなければ、事業は成り立ちません。顧客こそが事業なのです。事業は、1件の顧客を開拓することからスタートします。1件の顧客の積み重ねが、今あなたが勤務している会社そのものなのです。ですから経営者は、1件の顧客開拓の重要性を肌で感じています。多くの会社で新入社員の研修期間中に、飛び込みセールスやテレマでの営業を経験させます。ジェイックでも新人は、1〜2ヶ月間は飛び込み営業を経験させます。これには様々な目的がありますが、その最大の目的は「1件のお客様との取引が如何に貴重なのか」を認識させることです。先輩から顧客を引き継ぐ時に、「目の前の顧客との関係は、多くの先輩達の苦勞の上に成り立っている」ことを感じて欲しいのです。

また、あなたには、顧客ニーズを見出して、事業の方向付けをする役割も期待されています。

ある土木建設会社の話です。昨今の財政難で公共事業費が削減される中、この会社の業績もジリ貧状態に陥っていました。

そんな時、ある営業マンが電話対応していると、一般家庭からの問い合わせが増えていくことに気付きました。これまでこの会社は、ビルの建設や橋梁の架設等が主要事業だったことから、一般家庭からの問い合わせは断っていました。しかし、その営業マンは「土木事業が厳しいので、一般家庭の声も聴いてみよう」と思い、何軒かの家庭を訪問したのです。すると、「ガーデンングや家庭菜園のための庭を作りたい」というニーズが多いことがわかりました。

それを機に、この会社は「ガーデンング事業部」をスタートさせ、今では土木事業をカバーする中核事業部に成長させています。このように、営業パーソンは直接「顧客の声」や「顧客ニーズ」に触れ、顧客を創造する仕事をします。ですから、営業パーソンのアンテナが鋭敏であれば事業展開のチャンスが拡がり、逆にアンテナの鈍い営業パーソンしかないければ、その会社は環境変化に乗り遅れてしまうのです。あなたは、企業活動をダイレクトに担っている事業推進者です。営業職には、そのような責任と可能性があります。営業とは、誇りとプライドを持つべき偉大な仕事なのです。

第一話をあなたのためにするためのアクション

- ① 1日1回、自分のお客様リストを丁寧に確認するようにしよう
- ② 初めて名刺交換をしたお客様には御礼状（メール）を送ろう

第二話 顧客を深く知ることがトップセールスへの道

「息子さんが〇〇中学に合格されたそうですね、おめでとうございます！ 私は、ある社長との商談で、開口一番こう言いました。すると、先方の社長は満面の笑みを浮かべて、「息子さんの合格がどんなに嬉しかったか」「奥さんが如何に喜んでるか」を話してくれました。この社長は、ちょっと気難しいタイプで普段はあまり話しません。しかし、その時は1時間の商談予定が2時間以上の商談になったのです。結果、この社長との心理的な距離がグッと近づいたのは、あなたも想像できるでしょう。相手の関心事を知るのは、営業の基本中の基本です。「相手が大事にしていることを自分も大事にする」「相手が喜んでいることを一緒に喜ぶ」「相手が困っていることを必死に考える」このような接し方をしている営業パーソンは、必ず信頼を得ることが出来ます。

ジェイックでは、中堅中小企業の経営者との商談が営業活動の中心です。私は自社の若手営業と同行する時は、移動時間中に顧客企業のことを聞きます。

「最近の社長の最大の関心事は何だろうか？」

「最近、この会社の業績は順調か？」

「この会社は、昨年何名採用しているか？」

「過去にどんな研修を実施したことがあるのか？」

あるいは、経営者個人の情報もヒアリングします。

「社長は何歳か？」

「社長は創業者か？2代目経営者か？」

「社長の家族構成は？子供は何人いるのか？お子さんの年齢は何歳か？」

「社長の趣味は何か？」

こうした質問に的確に答えるメンバーは、ほぼ確実に実績を残しています。

私が前職でお世話になった、会計事務所の先生の話です。その先生と話をする時、話題のほとんどが顧客先（顧客企業）の話なのです。そして、「佐藤さん、この会社はすごく成長していて、将来が楽しみなんだよ」「この会社の社長は本当に人格者だね…」「この会社が成功したのは、奥さんの内助の功^{*1}のおかげなんだよね」「この会社の社員はとても礼儀正しくて勉強熱心なので、応援したくなるよね」という顧問先の話聞かせてくれます。顧客企業が好きで好きでたまらないという感じです。私が20代の頃に出会った先生なので、もう20年以上のお付き合いになりますが、その会計事務所は瞬く間に顧客企業（顧問先）を増やして、今では県内でベスト3に入る規模にまで成長されています。その先生のことを思い出すと、365日顧客のことを考え、顧客に関心を持っていると、顧客との信頼関係は自ずと強固になる²ことを実感するのです。あなたは、自分のお客様のことを熟知しているでしょうか？必要な情報を収集できているでしょうか？お客様のお役に立つことが営業の基本ならば、そしてお客様の問題を解決することが営業の目的ならば、お客様のことを知らずして、お客様にマッチした提案をすることは出来ないはずですよ。顧客の現状、顧客の価値観、顧客の感情、顧客の関心事、顧客のビジョン^{*2}を知ることが、トップセールスへの道なのだということをお心したいものです。

*1 内助の功：「家庭において、夫の外部での働きを支える妻の功績」という意味。類語は『縁の下の力持ち』。
*2 ビジョン (vision)：将来の見通し。構想。未来像。

第二話をあなたのものにするためのアクション

- ① お客様を熟知するための質問を用意しよう
- ② 収集した情報は手帳に転記し、次回商談時に確認しよう

第三話 顧客への感情移入は、魔法のツール

何故、組織には営業パーソンが必要なのでしょうか？これだけネットが普及し、我々の生活にネットが入り込んでくれば、全ての購買、全ての取引、全ての営業はネットで完結しても良さそうです。しかし営業職は、今なお、全職種の中で一番就業人口が多い職種です。つまり営業職は、世の中で一番必要とされている職業なのです。

私の自宅の近所に、とても人気のある内科の診療所があります。いつも予約が一杯で、土曜日の朝一番に行っても1時間近く待たされてしまいます。最近はこの病院に行っても、風邪ならば大概同じ薬を処方されるので、私が病院に行くのは薬を買いに行くようなものです。そのうえ、近所に何件も内科の診療所があります。それでも、私や私の家族は、風邪をひくと必ずこの診療所に行きます。この診療所の先生は「どうしましたか？」と温かい笑顔で迎えてくださり、体調の悪さを訴えると、「それはつらいですね」「お仕事で忙しすぎたのですね」と偽りのない共感を示してくれるからです。私の妻は「あの先生と話す癒される」と言っていて、今では家族が大ファンです。このように「共感」は、明らかな差別化要因なのです。競争力なのです。営業活動で考えると、「共感力」のある営業パーソンは、お客様の気持ちを和ませることが出来るので、何時でも歓迎されるのです。

私は仕事柄、多くの営業パーソンとお付き合いがあります。その中で、最も信頼している営業マンが最近独立してビジネスを始め、とても順調に成長しております。彼と初めて会ったのは、もう8年以上前のことです。何が他の営業パーソンと違うのかというと、私とジェイックに対しての関心度が違うのです。

彼の口癖は、「佐藤社長、昨日ジェイックのことを考えていて、良いことを思いついたのです」というフレーズです。つまり、いつもジェイックのことを考えていて、ふと思いついたことがあるのです。という話をするのです。最初は「面白い奴だな」程度の印象だったのですが、いつもその調子だと「こいつは、本当にジェイックに関心があって、ジェイックのことを気にかけてくれているのだな」と私の中の確信が強固になります。そうすると、私自身も気づかないうちに、彼への信頼が揺るぎないものになっていくのですね。それ以来、私は彼にいろいろと意見を求めたり、悩み事を相談したりします。すると彼は、「そんなんですか。経営者の方は、そんなことまで考えておられるのですね。勉強になります。」と言って、私に共感を示してくるのです。そして、「佐藤社長の役に立つ情報を探してきます。」と言ってくれるので、私も彼の役に立ちたいと心から感じ、彼から買いたいと思うようになったものです。

相手に共感する力は、営業スキル以上のものです。人との信頼を強固にする魔法のツールです。そして、相手の感情を理解し、相手の感情に共感し、相手の感情を我が事のように感じられる「感情移入のスキル」は、トップセールスに必須のスキルなのです。

第三話をあなたのためにするためのアクション

- ① お客様の話聴くことから始めよう
- ② お客様の立場、役割、問題意識を理解しよう
- ③ お客様の立場に立てるよう、感情移入しよう

第四話 「聴く力」こそ、相手を説得する最高の方法

営業活動の要諦は、お客様を理解することです。お客様に強い関心を持ち、お客様役に立ちたいという、心からの想いを伝えることです。故に、営業で一番、神経を集中すべきことは、相手の話をよく聴くことなのです。

あるトップセールスマンの新人の頃の話です。彼は入社以来、目標を達成しなかったことがない、その会社では伝説の営業マンです。

彼は新人の頃、ある会社の社長と、初めて商談をしました。商談に際しては入念な準備をして、顧客企業を調べ尽くしました。そして、商談では「聴き役」に徹して、「聴」の文字通り、*「耳」と「目」と「心」*を集中して、傾聴していったのです。すると、顧客先の社長は、「君のようなコミュニケーションスキルの高い営業マンに、初めて会ったよ」と言って、大口受注のきっかけをくださったのです。経験の少ない、新人営業だった彼は、ほとんど話していないにも関わらず、顧客を説得することが出来たのです。このように、上手なプレゼンや説得力ある話し方が、必ずしも相手を説得するわけではありません。本来、人間は、他人から説得などされたくないのです。言うことを聞かない子供が、指示すればするほど反対の行動をとるように、人は生まれつき、他人の指示で動きたくないのです。そんな中で、人が説得されるのは、自分から気づいた時です。だからトップセールスは、相手を説得しようとするのではなく、相手が自然に気づいて説得されるように仕向けるのです。

そのために重要なのは、*「聴く」*ことです。聴いて、聴いて、相手に理解することです。顧客は、

あなたの話を聞きたい訳ではありません。自分のことを話したいのです。そして、自分のことを理解して欲しいのです。ですから、成果を上げている営業パーソンは、例外なく「聴き方」が上手です。「なるほど」「そうなんですから」「そうですね」と相槌を打つのが上手いものです。そして、「お客様がおっしゃったことは、○○○ということなのですか？」と反復して、いわゆる「オウム返し」をすることも「私はあなたを理解しようとしています」というメッセージになります。

反対に、多くの営業パーソンは、実は聞いているようで聞いていません。多くの人は、顧客が話している時、聴くのではなく、実は「次に自分が何を話そうか」と考えているものです。これでは聴いていないのと一緒です。この態度は、心の中で聴いてではなく、心の中で相手を説得しようとしながら話しているのです。

*「聴き上手」*になるには、顧客に関心を持つことです。世の中には、*「口下手なトップセールスもいれば、物静かなトップセールスもおります」*。しかし、彼らトップセールスに共通するのは、お客様に関心を持ち、お客様の役に立ちたいと心から思っていることです。その結果、お客様のことを理解するために、聴き方にも磨きがかかっていくのです。

第四話をあなたのためにするためのアクション

- ① お客様のことを知るためにも、関心を持つ
- ② 全身全霊でお客様の言葉を受け止めよう
- ③ 感情はもちろん、時にはジェスチャー等のテクニックを使って、全身で共感しよう

第五話 顧客はなぜ、あなたの商品を購入するのか？

多くの営業部隊で、「何故、売れないのか？」については、色々な角度から分析して、考察をします。ところが、「何故、売れるのか？」を考えようとはしません。これは非常にもったいないことです。売れない理由より、売れる理由の方が、今後の営業戦略に活きるからです。「売れる理由」の中に、成功の芽が芽生えています。営業会議も同様です。目標を達成しなかった理由は、協議される会議は、明日に焦点を合わせていません。昨日に焦点を合わせています。明日を創造するためには、「上手くいったこと」「売れた理由」「成果が出た事例」からヒントを得る必要があります。そして、「何故、お客様はわが社の商品を購入するのか？」「何故、お客様は自分から買ってくださったのか？」を考察すると、セールストークに磨きがかかり、あなたのモチベーションも上がり、商談時の自信にもつながるのです。

では、あなたのお客様は、何故、商品を購入してくれるのでしょうか？例えば、家を買う人は、家が欲しいのでしょうか？勿論、それも事実ですが、家を買う人は、それ以外のベネフィット（利益）^{*1}を買うのです。例えば、快適な住生活、家族との団欒、落ち着いて仕事ができる場、子供と遊ぶ空間、新居での家族との思い出、あるいは老後の資産、もしもの時の資産：そういうものを買うのです。つまり顧客が買うのは、商品そのものではありません。ステレオを買う人は、ステレオを家の中に置いて鑑賞したいわけではありません。音楽のある生活や時間を買うのです。メルセデス・ベンツを買う人も、ベンツの車体自体を買うだけではありません。ベンツに乗っているというステータスや快適な移動手段を買っているのです。

あなたの顧客は、本当は何を買っているのでしょうか？それを最低10個リストアップしてみましょう。10個思い浮かばない人は、先輩や上司に質問してみるべきです。そして普段の営業活動の中でも、直接お客様に聞いて、購入理由の引き出しを増やしていきましょう。このように「顧客は何故購入するのか？」を考え続けると、自然とお客様の立場で物考えるようになります。顧客の役に立つことが重要である。と頭では分かっているとしても、多くの営業パーソンの本音は、如何に販売するか？如何に受注するか？如何に説得するか？でしょう。

それだけではなく、あなたの商品のベネフィットを、顧客の立場で考えるのです。それによって、「顧客の都合」や「顧客のニーズ」や「顧客の気持ち」を本当に理解することができます。顧客は、商品のベネフィットや必要性を感じるからこそ、縁もゆかりもない営業パーソンの商品を購入するのです。「何故、顧客は購入するのか？」…これは、営業パーソンの営業職に就いている限り、一生考察しなければならぬテーマと言えます。

*1 ベネフィット (Benefit): 利益、恩恵、便益、優位性。営業におけるベネフィットとは、その商品を購入後に得られる利益を指す場合が多い。

第五話をあなたのためにするためのアクション

- ① 自社商品（サービス）を買う理由を10個箇条書きにしてみよう
- ② 箇条書きにしたものを上長に確認してもらおう

第六話 「顧客の声」を活用しよう！

ある紙製品の卸売業の話です。この会社では、営業革新プロジェクトを発足していました。競争が激しくなっている中、顧客であるドラッグストア、食品スーパー、日用品販売店への提案力を向上させるためです。そのプロジェクトでは「営業活動のプロセス」を分析し、診断し、改善することに取り組みました。

● どうしたら、商談が進捗するか？

● どんな話をした時に、顧客を引き付けることができたか？

● どういう時、われわれの提案が通りやすいか？

ということを丁寧に振り返っていきましました。すると、「顧客が一番求めている情報」は「他の顧客の動向」「他の顧客で上手くいった事例」であるということが、当たり前のことが分かったのです。それから、この会社では「顧客の事例」を全社挙げて収集していきましました。ドラッグストアの陳列事例、特売の成功事例、チラシの工夫事例…等々です。そして、100種類以上の顧客事例を、パワーポイントに整理し、営業活動で紹介していきましました。その結果、営業パーソンの提案力が劇的に向上していったのです。

「顧客の声」「顧客の事例」を有効活用することで、あなたの説得力は格段に向上します。先ほども述べた通り、顧客はあなたに説得されたくないのです。しかし、他社事例を紹介すると、熱心に聞いてくれます。ですから、成果を上げている営業パーソンは「事例」の引き出しを多数持っています。そして、自分の意見を「他の顧客の事例」に重ねて、他の顧客に語ってもらうのです。あなたが説得するのではなく、他の顧客が説得してくれるのです。あなたは今、何件の顧客事例を普段の営業活動で駆使しているでしょうか？

何件の顧客の声をお客様に紹介できているでしょうか？ある若手営業は、「セールス・イノベーション・ノート」というノートを作成し、毎日「顧客の声」を書き記しています。その「顧客の事例」は次の顧客訪問時の武器になるのです。

「顧客の声」「顧客の事例」にたくさん触れることで、あなたは一段上の次元に成長します。自社商品のファンである顧客の声、自社商品を使って喜んでくださっている顧客の声を収集すると、こういう理由でお客様の役に立っているのか！、お客様にこういう価値を生み出しているのか！と気付きます。すると自然に、自社商品に対する自信も深まります。あなたの影響力や説得力は、自社商品に対する自信から生まれます。自社商品が役に立つという揺るぎない確信が、相手を動かすのです。自信↓成果↓自信あるいは、成果↓自信↓成果、というサイクルを経て、あなたは、トップセールスへの道を歩み始めます。顧客からの信頼が十分でない時、顧客が購入を迷っている時に、あなたの自信が顧客を安心させるのです。心の中に、自信と確信が満ちていない営業パーソンは、顧客の声から学ぶべきなのです。

第六話をあなたのためにするためのアクション

- ① 商品を買っていただいたお客様に購入理由を聞いてみよう
- ② 次に、その商品をどのように活用しているか聞いてみよう
- ③ 聞いた内容をノートにまとめよう

第七話 トップで「あり続ける」ために、顧客構造を構築しよう！

新人営業パーソンが目指すものは、初受注や初成約です。一方、少し経験を積んだ若手営業が目指すものは、月間でトップの業績を上げることでしょう。1ヶ月だけトップの成果を上げることは、必死に頑張っている営業パーソンであれば、充分到達できるラインです。しかしながら、トップであり続けることは容易なことではありません。トップを獲得することと、トップであり続けることには、想像以上の差があります。

では、何故「トップを獲得すること」と「トップであり続けること」には大きな差があるのでしょうか？単月しかトップを獲れない営業パーソンは、多くの場合、翌月の業績を落としてしまいます。それは何故でしょうか？理由は、翌月の見込み案件が枯渇するからです。しかし、本物のトップセールスは違います。今月の成約を刈り取る活動と来月や再来月の見込みを発掘する活動をバランスさせることが出来るのです。詳細にお話すると、当月の15日近辺になったら、来月の準備や仕込みを始めるのです。1ヶ月の勝負は、その月の活動だけで決着するわけではありません。1ヶ月の勝負は、先月から始まっているのです。先月、先々月からの準備で差がついているのです。つまり「現在の差」ではなく「今までの差」なのです。この差をキャッチアップすることが容易ではないのです。

私が前職の時、憧れていた敏腕セールスの先輩がおりました。同行する時は、営業トークを学ぼうとレコーダーを胸ポケットに入れて、トークを学びました。その先輩から言われたアドバイスで今でも覚えていることがあります。それは「佐藤君、君は蓄積出来ているか？」という一言です。つまり、顧客訪問し

た回数、名刺交換した人数、提案した件数、これらを蓄積して自分の財産にしているかということです。1件1件の営業活動が単発の営業で終わっていると、継続して成果を上げることが出来ないのです。継続して成果を上げる営業パーソンは、「自分の顧客構造^{*1}を蓄積している」のです。

商談する顧客が全て、今すぐに購入したい顧客であるわけがありません。情報収集段階の顧客もあれば、購入を迷っている顧客もあれば、将来購入を考えている顧客もいるのです。通常の営業部隊で考えると、**①ファン客（愛顧客）** **②リピート客** **③通常のユーザー** **④トライアル顧客^{*2}** **⑤潜在顧客（あるいは問い合わせ顧客）**という構造が出来ているはずですが、（分類方法や名称は会社で違うはずですが）そして、これらの顧客構造を日々充実させること、各段階の顧客をステップアップさせる手立てを打つことが、継続した成果を約束してくれるものなのです。そして、もう一つ重要なことがあります。それは、「顧客は忘れる」「顧客は飽きる」「顧客は浮気をする」という原則です。ですから、顧客から忘れられないように、飽きられないように、他社に奪われないように、継続的なフォローを日々の活動に組み込むことが、自分の顧客構造を充実させるポイントなのです。

^{*1} 顧客構造：担当顧客群。

^{*2} トライアル顧客：試用客、つまり試供品やサンプルを請求・利用した顧客。

第七話をあなたのためにするためのアクション

- ① 自身の顧客リストを、**①** **②** **③**の分類に整理してみよう
- ② 整理した顧客ランクに合わせたフォロー計画を立てて、実践しよう
- ③ 一度接触した顧客を、丁寧にフォローしよう

第八話 強烈な目標達成意欲が、あなたの人生を変える！

目標によって人は変わります。目標によって人は成長します。目標によって人は想像もつかない高みに登ることが出来ます。

ジェイックで、周囲から潜在能力を高く評価されているのに、普通の成績から抜け出せない社員がおりました。彼は言われたことはソツなくこなすのですが、それ以上の行動は起こしません。

入社して3年目、彼は、自分の課題に向き合い、人生プランを検討する研修に参加しました。すると、参加したメンバーの中で一番衝撃を受けたのが、その彼だったのです。彼は、地元でジェイックの支店を開設したい、という、強い想いを持っていました。研修の中で、彼の想いを実現できるのかを検討した際、「今の実績と実力では、とても支店長にはなれない」「支店長になるには、まず圧倒的な成果を残さなければならぬ」「支店長になるためには、マネジメントの勉強もしなければならぬ」と強烈に感じたのです。そして、自分の目標とプランを詳細に紙に書き出し、額縁に入れて、社内に掲り出すことにしました。実際、ジェイックのオフィスの入り口には、彼の書いた目標が飾ってあります。それからというもの、彼は人が変わったように仕事に熱中し、今では毎月トップの成績を上げるようになりました。目標によって、考え方が変わり、行動が変わり、成果が変わっていくのです。

あなたの人生は、あなたの決意によって、大きく変化します。ある目標を何としても達成したいという強烈な決意こそが、人生を切り拓いてくれます。目標に対してどういうスタンスを取るかによって、トップセールスへの道が拓けるか、それとも凡庸な営業パーソンで終わるかが決まるのです。トップセールスになることを決意した人にとっては、目標は絶対に達成されるべきものです。目標を意識すれば、日々の生活習慣が変わります。朝の起床から、日々の営業の準備、時間の使い方、セールストークの磨き方、毎日の振り返り…等々に非常に努力を要求されます。そして大事なものは、その要求を課すのが自分自身である、ということなのです。目標が明確であることによって、自分の仕事ぶりに規律が生じます。マネジメントの父と呼ばれるP. F. ドラッカーは「人は、自らが自らに課す要求に応じて成長する」という名言を残しています。我々が成長するためには、自分が自分自身に課す要求、即ち高い目標が必要なのです。あなたは今、どのような目標を掲げているでしょうか？それは絶対に達成したいものでしょうか？その内容を紙に書いて、部屋に掲げているでしょうか？手帳に記載しているでしょうか？あなたは、絶対に達成したい目標を毎日復唱したり、確認しているでしょうか？また、毎日その目標への達成度合いをチェックしているでしょうか？このように、毎日、目標に対峙して、その達成を誓うことが、あなたを飛躍させてくれるのです。

第八話をあなたのためにするためのアクション

- ①あなたが今、達成したい目標を書き出してみよう
- ②書き出した目標を目に見える場所に貼ろう
- ③1日1回は目標を見直し、決意を強化しよう

第九話 第一印象の重要性を肝に銘じよう！

人は最初の15秒で相手に対する第一印象を持ちます。そのうえ第一印象は、その後、長期にわたって、その人のイメージを形成するものです。ゆえに、第一印象が営業活動において重要なのは、誰もが認めるところでしよう。私自身に関しても、第一印象が良かった営業パーソンとは、長い付き合いになっている傾向があります。自社採用の面接の場面でも、第一印象が悪い場合は、不採用にするケースがあります。第一印象というと、服装やマナーの話が多いものですが、ここでは初対面の時の留意点について考えてみます。

あなたは、アイスブレイクという言葉をご存知でしょうか。初対面では、両者の間に「アイス」…氷のような冷たい雰囲気がかちです。何故なら、お互いに相手のことをよく知らないからです。これをブレイクする、つまり、和ませて氷解させるような接し方が重要だということです。ここで認識すべきなのは、商談相手（お客様）も初対面は緊張する、ということ。あなた同様、相手も自分の第一印象には気を使っている。だからこそ商談に入る前に、天候の話、応接室に入った印象、先方の社員の対応の素晴らしさ等々、軽い話題でウォーミングアップすることが欠かせないのです。また、営業上手な人は名刺交換をおおざりにはしません。名刺を入念に見れば、話題には事欠きません。ジェイックの名刺には一人ひとりの似顔絵が描いてありますが、営業上手な人は似顔絵に関する質問をしてくる。珍しい名前の場合、出身地を聞くチャンスです。名刺に会社の理念やミッションが書いてあれば、会社の方針を聞き出すことが出来ます。あるコンサルタントの先生は、名刺交換の後、必ず商談相手に握手を求めます。そうすると、

印象が深くなくて忘れられないゆえに、第一印象もアップするのです。

そもそも、人と人が会って話をする場では、自分の心の状態が相手に反映されるものです。あなたが緊張していれば、その緊張は相手にも伝わります。あなたが元気でやる気満々だと、その意欲は相手にも伝わるのです。人間には非言語的なコミュニケーション能力がありますから、あなたの心の状態は、相手にも確実に伝播します。ゆえに、初対面で重要なのは、とにかく明るく元気であるということです。心からはつらつとしていて前向きだと、その心の状態は相手に伝わります。例えばあなたにも、モチベーションの高い人と接していたら、その熱を自分ももらったような気がした。といった経験はありませんか？このように、人の熱意は伝播するのです。ですから、あなたが明るく熱意に溢れていることは、商談成功の呼び水であると同時に、第一印象を好ましいものにするコツなのです。そして、あなたが強みとすべきは、その熱意です。熱意が、知識不足を補ってくれます。熱意が経験不足を補ってくれるのです。逆に言えば、若い営業であるあなたが熱意に欠けているならば、何を持って顧客に訴えるものがあるのか？誰よりも熱意では負けないことが肝要です。

第九話をあなたのためにするためのアクション

- ① 訪問時の第一声は姿勢を正し、元気よく発声しよう
- ② 熱意を持って、自社商品（サービス）を紹介しよう

第十話 事前の準備で、勝負がつく！

新規でテレマをしている人は、一つのアポイントが如何に貴重なものを痛感していることでしょう。これだけスピードの速い時代に、相手の時間を割いてもらえることは、非常に有り難いことなのです。一方、反響営業をしていたり、ルートセールスで先輩の担当を引き継いだ人は、アポイントの重要性を充分に認識していない可能性があります。面談できて当たり前という感覚を捨てて、一つのアポイントを大事にしたいものです。そう考えると、アポイントや商談の時に何も準備しないというのは、本来、あり得ないことなのです。しかしながら、営業パーソンの中には、入念に準備する人がいる一方で、いつもありき通りの準備で済ませてしまう人が多くいるのも実情です。

ある採用媒体の営業ウーマンの話です。彼女は、新規の訪問の前には入念にその会社のHPを調べます。そして、ワードで1枚以内、その会社のHPの課題点を、採用のプロの目からレポートするのです。「若い求職者の目から見て、HPが分かりやすいかどうか」「HPから、会社の個性や理念が感じられるか」「活躍している社員の様子を、写真や動画で分かりやすく紹介しているか」……こうしたレポートを準備します。もちろん、商談の最初からその話をするわけではありません。商談中、HPの採用ページの話になった時に、レポートを見ながら解説するのです。商談中に使わなかった場合は、商談を終えてからレポートを渡し、参考にしてもらいます。彼女は多くのお客様から「ここまで調べてくれたのだね」「あなたの丁寧な準備には感心したよ」と言われ、大きな信頼を得ているのです。

ある求職者の話です。彼は、第一志望である食品会社の最終面接に際し、入社したら、自分は如何に貢献できるかを考えました。すると、HPの情報や面接官の情報だけでは不十分だと思ったのです。そこで彼は、食品会社の店舗（その会社は店舗展開していました）を3店舗視察して、関心ある商品を購入し、陳列の具合も観察しました。そして最終面接の時に、先方の社長に店舗視察のことを話し、陳列やPOP^{*}で勉強になった点を伝えたところ、見事に内定を取ることが出来たのです。これも準備の賜物です。これらの事前準備のあり方は、当然、扱っている商品によって異なります。右記のような準備までは必要ない、という営業パーソンもいるでしょう。しかし、トークの工夫、紹介したい事例の用意、質問内容の準備等々は、どの業種でも必要なことです。そして、準備の入念さに比例して、商談時の自信が増し、セールストークに迫力が備わってくるのです。また、準備の入念さは、相手への関心度合いを如実に表します。つまり、準備をしっかりとすることは、あなたの熱意を知らせることもなるのです。

*POP:ポップ広告、消費者が購買する時点で行う広告のこと。小売店にある看板、特設コーナー、価格カード、商品イラストなど。

第十話をあなたのためにするためのアクション

- ① インターネットを駆使して訪問先の情報を収集しよう
- ② 事前に調べられる情報をノートに綺麗にまとめよう
- ③ 商談時にはまとめたノートに新しい情報を書き加えよう

第十一話 トップセールスへの第一歩は、圧倒的な行動量！

営業は時間との戦いです。

例えば、あなたの月間の目標数値が平均1000万円で、あなたの実績が平均800万円だとします。いつも達成率は80%ということになりますね。営業としては、落第点になってしまいうでしょう。しかし、あなたに1ヶ月半の時間があれば、1200万円の実績を上げられるはずです。これを机上の空論だと思わないで下さい。ここに、営業の真髄が表れているのです。もし、1ヶ月に1200万円の成果を上げる営業パーソンがいるならば、それはあなたの1.5倍の生産性を上げる営業活動をしていることを意味するのです。

業績や成果には、時間の制約が常に存在します。1ヶ月の予算の納期は1ヶ月なのです。これを分かっている営業パーソンは、よく、クロージング*が遅れたことを言い訳にします。「先方の購買部長の突如のクレームで、商談が来月に延びてしまいました」「意思決定いただく予定だった先方の役員会が、延期になってしまいました」「来月は確実に決められるはずですよ」こういった報告が山のようにある営業会議を開いている会社があります。勿論、その会社の業績は芳しくありません。来月にずれ込んだ、来月になれば決まるという話がまかり通っていると、いつも業績がずれ込んでいくのです。

私は経営者として、毎月25日には給与を支払う立場です。皆さんにとって25日は給与が振り込まれる日です。もし、経営者が、今月は予算が未達だったので、25日の給与を来月5日に延ばすことにしますと云ったら、あなたの生活はどうなるでしょうか？あなたの会社への信頼はどうなるでしょうか？ビジネス

には期日があって、時間内に納期内にやり遂げることがプロの仕事です。ですから、あなたは、来月はなにものだと認識する必要がありますのです。

そうすると、1ヶ月当たりの行動量、1週間当たりの行動量、1日当たりの行動量を確保し、それを増大させていくことが如何に重要か理解できるはずですよ。常に目標達成している営業マネージャーは、「毎日、時間的に厳しくても、あと1本の電話をして、あと1通のハガキを書いて、あと1件の訪問を自分に課する。これが達成癖をつける道ですよ。」と云っています。ジェイックのトップセールスを観察すると、社内でも優雅に歩いている姿を見たことがありません。いつも小走りに仕事をしています。隙間時間があっても、電話したりハガキを書いたり、5分の時間でもないがしろにしません。行動量を追うことが、そして時間生産性を高めることが、トップの業績を維持する秘訣なのです。そして、特に若手営業パーソンは、圧倒的な行動量をキープすることが、飛躍への第一歩になることを肝に銘じるべきなのです。

*1 クロージング…商談時に意思決定を促すトーク、及びアクションのこと。

第十一話をあなたのものにするためのアクション

- ① 自分の1日の行動を、目標を立て、振り返って手帳につけよう
例) テレアポ◎社、新規訪問○社、既存訪問□社、受注△社など
- ② 週末にはその週の行動量を振り返ろう

第十二話 ビジネスパーソンの悪癖「先延ばし」を撲滅しよう！

ビジネスパーソンの最大の悪癖は、「先延ばし」です。今日やるべきことを明日に延ばしてしまう。今週完成させるべきことを次週に持ち越してしまふ。「先延ばしの連続」は、仕事の生産性を落とします。そして、行動量、経験量の低下につながり、5年、10年、20年と蓄積すると、出来る営業パーソンと凡庸な営業パーソンとはっきり分かれてしまうのです。これは習慣の問題なので、雑草を抜き取るように小さな先延ばしを潰していくことが重要です。

あなたも、今日やるべきことを完璧にこなせた時の充実感を感じる日があるでしょう。自分で自分を褒めたくなるような一日です。一方で、いくつかの仕事を先延ばしにして、嫌な気持ちに陥る時もあるでしょう。かく言う私も「先延ばし」の悪癖と常に戦っています。1日が終わるときに、今日やるべきことを全てやり果せたという充実感があると、気持ち良く眠りにつけます。では何故、同じ一人の人間の毎日の中で、完璧な一日を送れる日もあれば、やり残して嫌な気持ちになる日もあるのでしょうか？それは、1日をスタートする準備、1週間を始める準備にその違いやコツがあるのです。つまり、1日を送る決意や1週間を送る決意の違いです。決意が仕事の生産性を左右するのです。

1日のスケジュールの仕方は、人それぞれです。「明日はA社とB社とC社に訪問して、昨日面談した4人の顧客に礼状を出して、展示会の手伝いを2時間して、帰ったら課長と商談のロープレを実施する。そして、必ず今月の見込みの5社の購買担当者に電話をするか、不在の場合はメールを送って最新情報を伝えよう。」このようにスケジュールを詳細に設計して、必ず実現させると決意した日は、先延ばしが激減します。即ち、スケジュールを如何に設計するかの問題です。トップセールズは、方法の違いこそ

あれ、前日の夜か当日の朝にスケジュールリングする時間を確保しています。

仕事は後手に回ると、悪循環にはまります。そういう時に限って、上司からの急な指示が飛んできたり、予想もしない顧客からのクレームが発生したりするものです。一方で、先手に業務設計をして、仕事を追いかける状態を作ると余裕が生まれます。そのコツは先行管理にあります。先々まで見通すためには、1日のスケジュールだけでなく、1週間のスケジュールを設計すべきです。来週1週間のスケジュールを詳細にシミュレーションしようとする、先行管理せざるを得なくなるのです。来週のスケジュールを組み立てようとする、2週間先のイベントの準備に来週着手しよう、3週間後の大口案件のクロージングのために来週キーマンに根回しをする必要があるなどというように、先行して仕事に取り掛かる習慣が身につきます。仕事に追いかけるのではなく、仕事を追いかける先行管理型の時間管理術はトップセールスへの道なのです。

第十二話をあなたのものにするためのアクション

①アポイントや会議以外の予定も手帳に書き込もう

ダメな例) 10時00分〜12時00分 ジェイック商事 訪問

良い例)

8時30分〜9時00分 メール確認、本日の業務確認、ジェイック商事に訪問確認TEL
9時00分〜9時30分 訪問準備

9時30分〜10時00分 電車移動(先週の商談内容確認)

10時00分〜11時30分 ジェイック商事 訪問

11時30分〜12時00分 電車移動(商談内容の振り返り、次回アクションの確認)

②1日ではなく、1週間のスケジュールを設計しよう

第十三話 顧客が感じるリスクやハードルを明確にする！

購買や購入の意思決定には、リスクがつきものです。あなたもパソコンを購入する、スーツを新調する、自動車を買うという決定をする時には、躊躇する気持ちや芽生える時があるでしょう。「今、買わなくても良いのではないか？」来年になったら、新しいモデルが出て、今のモデルは古くなってしまふのではないか？」「家族が反対したら、どう説得すれば良いだろうか？」といったリスクやハードルが頭に浮かんできます。

あなたが商談するお客様も、あなたの提案に対して、もしも？と上手くいかない場合を想像して、何かためらう気持ちを多かれ少なかれ感じているものです。このハードルを明確にすることがセールスを効果的に進めるコツです。ベテランセールスと若手セールスの違いは、このハードルのパターンをたくさん想定できるか否かなのです。先輩達は今までの経験から、お客様が断ってくる理由やハードルに関して仮説を立てることが出来ます。つまり、顧客が感じるリスクやハードルの引き出しを多く保有している訳ですね。通常、人が意思決定する、あるいは躊躇する要因としては、次の7つが挙げられます。これは、個人営業と法人営業では実際の応用方法が変わりますから、商談時には工夫して活用する必要がありますことを留意して下さい。

- ①世の中の流れ、流行、他人の動向
- ②将来の変化への不安
- ③上司や部下、あるいは家族や親戚の意向や反対
- ④費用対効果、支払い方法への不安
- ⑤自分の立場に関しての影響、責任問題

- ⑥成功イメージの有る無し、失敗イメージの有る無し
- ⑦活用イメージ、使用方法への心配

一方、こうしたハードルを明確にしないままに、見込み顧客を保有し続ける営業パーソンがおります。最初からハードルのない商談はあり得ません。ですから、ハードルやお客様が躊躇している点を理解しないままに、見込みを上げている営業はイチかバチかの営業になってしまいます。そのうえ、見込み先だけ多数保有している営業パーソンは、見せ掛けの万年見込み客に安住して、成果を上げられない営業パーソンで終わってしまうのです。ゆえに、顧客との商談において、常にハードルを明確にすることが効果的な営業活動を推進し、営業ステップを登っていくコツになります。時にはストレートに「何か迷っている点があるのですか？」、「ご心配の点がありますか？」と聞くことも大事ですが、二者択一^{*1}や類推話法^{*2}等々の質問をして、お客様が答えやすいようにハードルを聞き出すことが大切です。あなたの現在の営業活動の中で、商談が滞っているものはありませんか？それは、ハードルを明確にしていることが原因かもしれません。

*1 二者択一法：「AとBの二種類がありますが、どちらがお好みですか？」というように、買うことを前提とした質問を、

二者択一の形で選択させ、買う選択をする際に相手が断りにくくする方法。

*2 類推話法：自分以外の第三者の話や言葉を引用したりして使う話し方。

第十三話をあなたのためにするためのアクション

- ①担当しているお客様が、あなたの商品（サービス）を購入する際のハードルやリスクを、先輩にも聞きながら書き出してみよう
- ②そのハードルやリスクをどうすれば解決できるか考えてみよう
- ③解決できる理由が見つかったら、お客様に提案してみよう

第十四話 ターゲットを誤らない！

衛星ロケットのように、顧客の周りをグルグル回って、一向にクロージングできない営業パーソンがおります。彼は、常に見込みはたくさん保有しているのです。しかし、営業活動が進捗しません。会議では見込みがあることをアピールしますが、実績はさっぱりです。こういう衛星セールスをしてはいけません。根本は、ターゲットを誤らないことです。

私的なことですが、わが家は築40年超の中古住宅です。妻は、新築したくて仕方ありません。私は、子供が大きくなって新築の必要性が高まったら考えようと思っておりました。しかし、東日本震災で非常に心配になりました。首都圏直下型の地震が来たら、わが家は倒壊する可能性大なのです。それで、ハウスメーカーに相談し始めたのですが、私は心の中では、まだまだ、十分住める」という思いがあるのです。何故ならば、この家は、亡くなった父の援助で購入したものだからです。

A社のハウスメーカーの営業マンは、本日に日参してきます。毎週末、私宛に電話攻勢です。何回も間取りのプランを持ってきたか数え切れません。しかし、私の頭の中は、仕事のことが80%、家族のことが20%で、家の新築を考える余裕や時間がありません。

一方、B社の営業マンは、最初に色々協議しましたが、わが家がすぐに意思決定しないと理解したのでしょうか。定期的に案内や電話がある程度で、しつこく営業してきません。ところが、ある大掛かりな展示会があって勧誘されたので、ある週末に出掛けました。その展示場の新しいモデルを妻が気に入って、わが家ではB社にお願いしようという話になっています。

わが家の新築話はまだ結論が出ていませんが、ここには営業のポイントが凝縮されています。営業活動

では、**今すぐ客**と**そのうち客**を見分けて、効果的・効率的なアプローチ及び関係維持の活動を並行する必要があります。その点、B社の営業は**そのうち客**を暖めて、どうしたら**今すぐ客**に出来るかを戦略的に考えたのだと思います。残念ながら、A社の営業は「ただひたすら一生懸命にアプローチしただけ」なのです。実際、A社の営業マンは、B社の営業マンと比較して、10倍以上の時間をわが家への営業活動に割いていると思います。

先ほど、営業は時間との戦いであると述べました。その貴重な時間という資源を、見込みのないところに投入することほど、もったいないことはありません。あなたが受注した顧客毎の粗利と投入した時間を記録して、時間あたりの単価を計算してみてください。驚くほど、高単価の顧客があるでしょう、驚くほど、低単価の顧客があるでしょう。しかし、もっと悲惨なのは、膨大な時間を投入したにも関わらず、受注できなかった顧客です。足の長い営業であるほど、ターゲットを見誤らない、誰がターゲットなのかを明確にすることが、実績に直結することなのです。

第十四話をあなたのものにするためのアクション

① 第七話で作った顧客分類に受注予定金額と見込みランクを付け加えよう

- 例
- ① a ファン客（愛顧客） ↓ 週に1回
 - ② b リピート客 ↓ 2週に1回
 - ③ c 通常のユーザー ↓ 3週に1回
 - ④ d トライアル顧客 ↓ 2週に1回
 - ⑤ e 潜在顧客 ↓ 月に1回

② 顧客分類に応じた営業頻度を検討しよう

③ 同リストに最終接触日を記入し、次回行動日を手帳に転記しよう

第十五話 トップセールスは、常に顧客のことを考える！

目標に対する決意や執念が、普通の営業パーソンをトップセールスに成長させてくれます。しかしながら、目標に対する決意と執念を、心の中で燃やし続ければ結果が出るほど、世の中は甘くないのです。成果や実績は、行動が伴わなければ生まれません。業績を上げる鍵は、行動、実行、実践なのです。では、目標に対する執念は、どのように日々の行動に転化すれば良いのでしょうか？それは、顧客のことを考えることです。毎日、毎日、自分の担当する顧客、現在の見込み客、これからのターゲット顧客のことを考えるのです。

私は前職には新卒で入社しました。入社1年目は、業績が上げられずに大変悔しい思いをしておりました。同期の女性営業がトップの成績を上げていたのです。私は平均的な業績で、彼女は私達の多分3倍以上の実績を上げていたと記憶しています。ある時、彼女に業績を上げるコツを聞きました。そうすると、「佐藤君、そんなに難しいことをしている訳ではないのよ。ただ、私は担当している20社のお客さんのことを毎日考えている。特に、週末には、この20社の顧客企業に何が出来るか、どうしたら喜んでもらえるか、どうしたら認めてもらえるかを考えて、ノートに書き出すの。そうすると、アイディアが湧いて、面白くて面白くて、気付いたら4時間も5時間も経っているのよ。こんなんで参考になったかしら？」

私は負けたいと思いませんでした。こんなに真剣に顧客のことを考えてもみませんでした。その後、私は札幌勤務になりましたが、札幌で記録的な業績を上げることが出来たのは、彼女のアドバイスのお蔭なのです。

●担当顧客に心からの関心を持つ

●担当企業の経営者の心情を汲み取り、現状の課題について仮説を立てる

●どうすれば顧客企業の役に立つかを考える

●それらのことを週末にまとまった時間をかけて考える

●以上のことをノートに記録する

このような手順で、常に顧客のことを考え続けると、やるべきこと、やったら喜ばれること、やったら評価されることが次々と頭に浮かんできます。そうすると、月曜日が楽しくなるのです。結果、行動量が増大します。それも、指示されて行動するのではなく、自発的に楽しんで、アクションを起こし始めるようになるのです。

このように営業パーソンが働きかけてきたら、お客様に響くに決まっています。すぐに成果に表れなくても、徐々に顧客との距離が近づいてきます。営業パーソンの仕事は、顧客の問題や悩みの解決に貢献することだからです。あなたは、週末に顧客のことを頭に思い浮かべ、どう貢献するかを思考する時間を設けていますか？担当顧客、見込み顧客、将来の見込み客をリストアップしましょう。それぞれのお客様に心から貢献する姿勢を持つと、仕事の仕方が変わっていきます。

第十五話をあなたのためにするためのアクション

①お客様が悩んでいることを手帳に記入しよう

②悩みを解決できる手段を考えよう

③見つかったらすぐにお客様に連絡しよう

第十六話 究極のトークを留意しよう！

あなたは、あなた自身が最大の商品であることを実感しているでしょうか？同じ商品を扱っていても、業績に差が出ます。同じ顧客を担当していても、成果が変わってしまいます。同じリストで開拓しても、結果には大きな違いが生まれるものです。何故ならば、究極の商品力は、営業パーソンそのものだからです。顧客は、あなただから購入してくださるのです。つまり、顧客はあなたを買っているようなものなのです。では、顧客はあなたの何を判断して、購入を決めてくださるのでしょうか？「第一印象」や「聴き方」や「感情移入の仕方」が大事であることは間違いありませんが、もう一つ重要なことがあります。それは「トーク」です。トークとは「あなたからのプレゼンテーション」であり、「あなたの熱意や想い」を伝える手段であり武器です。顧客があなた自身やあなたの商品に関心を示しても、トークが回りくどかったり、要領を得ないと、せっかくのチャンスが泡と消えてしまいます。

「御社はどういう会社なの？」「この商品の特徴は何？」「このサービスは他社とどう違うの？」という顧客からの質問に、あなたはどうか答えるでしょうか？そもそも、こういう質問が投げかけられたら、あなたは心の中でどう感じますか？「来たあ、チャンスだー待ってましたー」と絶好球が来たバッターのような気持ちになるでしょうか？それとも、「まずい、答えるのが難しいな」と腰が引ける気持ちになるでしょうか？あなたに「究極のトーク」「18番のトーク」があるならば、この場面は大きなチャンスです。ですから、これらの質問に答えるトークを普段から磨いておく必要があります。そして、多くの顧客は聞く時はせっかちです。自分が話す時は饒舌で長い人も、聞く時はこらえ性がないものです。ですから、トークは短

く、結論を最初に、そして簡潔明瞭に話すことが求められます。例えば、会社案内でも「30秒バージョン」「1分バージョン」「3分バージョン」のように、顧客の期待度に合わせて使い分けられると上級者です。

また、トークの内容も大事ですが、もう一つ大事なのは「熱意」です。同じ内容でも、あなたの熱意がこもっているかどうかで、相手が受ける印象はまったく違ってきます。

ある包装資材メーカーの営業マンと同行した時の話です。彼はとても聴き上手で、物静かな営業マンです。ところが、お客様から「御社の製品は他社とどう違うのか？」と聞かれると、待ってましたとばかり、切々と差別化要因を説き始めたのです。まるで布教活動をしている宣教師のようです。専門用語が分からない私でも、彼の製品に対する愛情と自信と信念が伝わってくるのです。同行する前に、彼が社内でダンツのトップセールスであると聞いていましたが、その明確な理由が分かりました。自社商品に絶対の自信を持っていると、トークに熱意と説得力が加味されます。私は彼から改めて、熱意が人を動かすことを学んだのです。

第十六話をあなたのためにするためのアクション

- ① 商品案内をするときのトークを紙に書き出してみよう
- ② 先輩社員にトーク内容を見せて、改善策を一緒に考えよう
- ③ 先輩社員にお客様役を演じてもらい、ロールプレイ（互いに営業役とお客様役になって、擬似営業を繰り返すこと）を行おう

第十七話 ムセルフ・モチベーションを維持しよう！

自分で自分をマネジメントしなければならない。これが営業パーソンの仕事の特徴です。これは、ほとんどのビジネスパーソンの仕事にも言えることですが、特に営業の仕事では顕著です。どんなに上司や営業マネージャーが指示したり、管理したりしても、一旦会社を出て営業活動に向かえば、管理する人は自分自身です。ですから、自らが自らを如何にマネジメントできるかが、出来る営業パーソンを決定することになります。自分にどういった目標を課すかも自分次第、自分にどのような時間管理を強いるかも自分次第、自分を甘やかすのも自分次第、手を抜いた仕事をしたり、サボって公園で時間を潰すのも自分次第です。

営業の仕事に関して、百発百中はあり得ませんから、どんな敏腕営業パーソンでも失敗や失注やクレームに遭遇します。時には、自分の力の無さに歯ぎしりすることもあるでしょう。絶対確実な見込みが崩れて、失意にまみれることもあるでしょう。このように、営業の仕事では、モチベーションがダウンする危険性が毎日転がっているようなものです。営業パーソンにとって、自らのモチベーションほど、毎日の活動に影響を及ぼすものはないでしょう。モチベーションが高ければ、迅速に動けます。行動量が増えます。商談時の熱意が顧客に伝わります。一方で、モチベーションが低下すると、先延ばしの悪癖が顔を出します。行動量が減少します。報連相が滞ります。顧客にもそのマイナス面が伝わってしまいます。

どの組織にもモチベーションの上下が激しい社員はおります。勿論、ジェイックにもおります。彼は、モチベーションが高いと活き活きした表情をしており、挨拶も元気なので「もっと経験を積んだら、2〜3年後が楽しみな」と感じる社員です。しかし、モチベーションが低いときはまるで別人のようです。表情は暗く、話しかけても覇気がなく、電話に出る声も明らかに小さくなります。人類の不幸を一人で背負っているような顔になってしまふのです。モチベーションが落ちる時は誰でもありますが、あまり極端だと、重要な仕事を任せることが出来ません。上司の立場になって考えてみてください。重要なプロジェクトや社運をかけた新規事業を任せるメンバーを選抜するとき、モチベーションの上下が激しい人間が登用されるでしょうか？精神状態の安定感は周囲が見ています。それは、その人の評価の一部でもあるのです。そもそもセルフ・モチベーション、つまり、自分の意欲とやる気は、自分で高めることがあなたの仕事なのです。モチベーションは誰かに高めてもらうものではありません。自分で高めるものです。セルフ・モチベーションを維持するスキルは、れっきとした仕事のスキルであり、営業のスキルなのです。

第十七話をあなたのものにするためのアクション

- ① やる気が落ちたと感じたときは鏡で自分の顔を見てみよう
- ② 表情が曇っていたら最高の笑顔を作ってみよう
- ③ 「できる」と三回念じ、気持ちを取りセットして仕事に取り組もう

第十八話 好かれる人格を磨くー私が取引先を代えなかった理由ー

営業にはさまざまなスキルやコツがありますが、最後は人と人とのやり取りになります。ですから、相手に好印象を持たれるか否かで、結果は大きく変わっていきます。どんなに素晴らしい営業トークよりも、効果的なプレゼンテーションよりも、熱心な営業マインドよりも、その人への信頼に勝るものはないのです。つまり、営業パーソンの人間性や人格が最終兵器なのです。

仕事柄、私はジェイックに来る営業パーソンをどうしても観察してしまいます。営業パーソンの仕事は、提案するものを売り込むことですから、どういうスタンスや想いで営業しているのかを探ってしまうのです。中には、売りたい気持ちのアリアリと見せる営業パーソンもいます。こちらの話に相槌を打ちながら、営業トークを切り出すタイミングを計っている営業パーソンもあります。それは熱意と感ずる場合もあるので、決して悪いことではありません。一方で、中には本当にジェイックの役に立つことを最優先している営業パーソンもいるのです。

ある代理店営業をしている営業マン…A君とは、社会人1年生の時からのお付き合いです。最初は、どこもない営業だったので、何回か私が叱ったこともありましたが、しかし、非常に素直で朴訥*1としていて、憎めない男なのです。その内、ジェイックの担当を離れ、違う部署に異動になりました。ところが、後任の担当者…B君とジェイックの担当者のウマが合わず、私が面談しても後任のB君に好感を持ってません。そして、ちょっとしたクレームがきっかけで、その会社との付き合いを考え直して、競合他社に発注しようかという話まで出る事態になりました。そこで、元々の担当だったA君が再度ジェイックの担当に戻ってきました。何回か商談をする内に、やっぱり彼なら任せて安心だということになったのです。

A君とB君では、トークが違う訳でも、事例が違う訳でも、知識や経験が大きく違う訳でもありません。何が違うのかを答えるのが難しいのですが、一言で言うと人間性ということに落ち着きます。話の聴き方に真剣さがあり、こちらの注文には素直に聞き入り、話し方に偽りが無いのが実感できるのです。彼は、取り繕うような言い方を決してしません。相変わらず、ちょっと不器用な感じなのですが、応援したくなる存在なのです。えもいわれぬ人間的な魅力があるのですね。結果、彼は多くの顧客をファンにして、今では30代前半の年齢でその会社の執行役員に就いています。

現在のように、競合との競争が激しく、商品やサービスで差別化しにくい時代には、営業パーソンの人間性こそ、一番の差別化要因になります。営業パーソンは、スキルや経験を身につけることも大変重要ですが、最後は人間性が問われます。この人に任せたら、間違いはない。彼に頼んだら、他の誰よりも親身になって提案してくれる。人間として、ビジネスを進めるパートナーとして、信頼できる。こう思われることが、目先の業績よりも何倍もの威力を、長いビジネス人生の中では発揮するのです。

*1 朴訥：飾り気がなく、口数が少ないこと。

第十八話をあなたのためにするためのアクション

- ① 都合の良い嘘をつかずにありのままを伝えよう
- ② 自分との約束を守ろう
- ③ 他人との約束を守ろう

第十九話 スランプを克服する方法

セルフ・モチベーションを高く維持するのは、営業パーソンの仕事であると先ほど述べました。その通りなのですが、そうは言っても、モチベーションが低下してしまう場合が誰にでもあるでしょう。モチベーションなど関係ない、と感じるような、常に安定している人でも、自分なりに悩んでいるものです。そうしたモチベーション低下やスランプ状態に陥った時には、どう回復させれば良いのでしょうか？

身体から情熱が溢れている、ある体育会系の営業マネージャーがおります。彼とはもう一年以上のお付き合いになります。彼はいつ会っても元氣そのものです。挨拶や地声も大きいので、疲れを知らない男のような印象を受けます。しかし、ある時、一緒に飲みに行くと言元氣がないのです。「今日はちょっと元氣がないね？」と話を切り出すと、「部下指導にちょっと疲れてスランプなんです」という話でした。彼が悩んでいると聞いて驚きましたが、誰にでも大小はありますがスランプは襲ってくるのです。しかし、3ヵ月後に彼に会うと、以前よりパワーアップしているのです。スランプを脱出したのでしょうか。今まで以上に迫力があるのです。「スランプは抜けたんだね。以前より元氣じゃないか！」と私は言いました。彼は嬉しそうに、「佐藤社長、お蔭で元氣バリバリですよ。スランプだったのが嘘のようですよ。毎日、仕事が楽しいですよ」と言うではありませんか。そこで、どうやってスランプを克服したのか聞いてみたのです。「佐藤社長に言われた通り、目の前の仕事に没頭してみたのです。以前より同行セールスを増やし、新人の頃を思い出して、過去客の掘り起こしテレマも率先してやりました。そうすると、部下達もついてきてチームが盛り上がったんですよ。やっぱり自分が行動を起こさないとダメですね。」それとスランプの原

因を考えてみました。部下指導に疲れてというのは、本当の原因ではなかったのです。本当の原因は、上司との人間関係や業績の頭打ちだったのに、会社や上司や部下のせいだと思いついていたんです。自分の実力が足りないという、現実を直視しなかつたんですね。思い切って上司にも本音を話しました。業績を回復させる手立てを率先して実行しました。やっぱりスランプの克服法は、行動あるのみですね。」

私は、本当は「スランプ」という言葉をあまり使いたくありません。何故なら、上手いかないことを「スランプ」と言えば、すべてが片付いてしまうからです。この営業マネージャーのように、多くのスランプは行動することで回復していきます。プロ野球の選手がスランプに陥った時には、今まで以上の練習をするのと同じです。そして、スランプの原因として、自分の責任を引き受ける気持ち^①が不足している場合があります。現実を直視せず、上手いかない理由を周囲に求めると、悪いスパイラルに陥ります。逆に、自分の責任を全うする^②という強烈な自負心を持つと、スランプに陥る暇がなくなるのです。

第十九話をあなたのものにするためのアクション

- ① スランプに陥ったときは、第八話で立てた目標を見直して奮起しよう
- ② 第十四話のアクションを使って、行動量を見直そう
- ③ 行動量が落ちていたら、通常運転に戻す努力をしよう

第二十話 営業職の3つの価値

あなたは何故、営業の仕事を選んだのでしょうか？多分、営業の仕事に価値がある、やりがいがあると感じて、営業職に就いたのだと思います。では、営業の仕事の価値や、やりがいとは何でしょうか？

第一に、多くの人と接して、多くのことを学ぶことが出来る点です。その中から一生の友人や人生の師匠に出会うこともあるでしょう。人は人から刺激を受けて、人は人から学びます。坂本竜馬は勝海舟と出会って人生が開花しました。西郷隆盛は島津斉彬^{*1}と出会って成長しました。毎日、人と出会う営業パーソンは、毎日、学べる環境で仕事が出来ているのです。「人間はその人が食したものの総和である」という言葉がありますが、私は「人間は出会った人からの影響の総和である」と思います。^{*}人、皆わが師^{*}と言ったのは作家の吉川英治氏^{*2}ですが、出会う人々全てから学ぶことが出来る、人生は光り輝くものになるはずですよ。

第二に、営業の仕事に就くと、否応無しに^{*}自分を律する^{*}必要が出てきます。お客様との約束を破れば信頼はガタ落ちになります。時間にルーズであったり、行動量が足りないと、成果を上げることが出来ません。営業は毎日が自分との戦いなのです。故に、自分に打ち勝つ生き方や習慣が身に付く仕事です。時間を守る、お客様との約束を守る、事前準備を万全に行う、常にトークを磨く、丁寧に顧客フォローを実施する…営業パーソンが身に付けるべきことは多数あります。一言で言うところのシンドイ仕事かもしれません。しかし、人間には無限の柔軟性と可能性があるのです。厳しい環境に置かれると、人は成長します。自分を律する必要があるということは、自分の成長という側面から考えると、とても有り難い環境なのです。

です。

第三に、営業の仕事はお客様のお役に立つ仕事ですから、大変感謝されます。「ありがとう」をたくさんいただける仕事なのです。「顧客の問題や悩み事を解決するお手伝い」が実現できた時のやりがいは何にも代えがたいものです。^{*}仕事の報酬は仕事である^{*}というフレーズは有名です。営業の報酬は^{*}顧客との共感^{*}であり、^{*}顧客からの信頼^{*}です。われわれは人生において、さまざまな目標を持ちます。支店長になる、部長になる、独立して社長になる、持ち家を建てる、年収1000万円を実現する等々、あなたもさまざまな目標を持っていることでしょう。人生や仕事において、こうした目標も大事ですが、私は「人生の目的」「仕事の目的」がより大事なことで考えています。部長になって何をするのか？年収1000万円を実現して何をするのか？自分ひとりの目標が達成できても、人生は輝きません。人生が輝くのは、誰かの役に立ち、周囲に貢献し、仲間と何かを成し遂げた時ではないでしょうか？究極の営業マインドとは、誰かの役に立つことであり、その「目的」を持ち続ける限り、営業は光り輝く仕事なのです。

^{*1} 島津斉彬…江戸時代後期から幕末の外様大名で、薩摩藩の第11代藩主。

^{*2} 吉川英治「宮本武蔵」「私本太平記」などを著し、大正昭和半ばにかけて活躍した小説家。1960年文化勲章受章。

第二十話をあなたのものにするためのアクション

- ①自分が営業職を選んだ理由を書き出してみよう
- ②営業をしていて嬉しかったことを書き出してみよう
- ③営業という仕事を通じて「何を成し遂げたいか」を考えてみよう

最後に

営業の仕事は、毎日が自分との戦いです。時間との戦いです。数字との戦いです。あなたが思うように成果を上げられない時の孤独感は、あなたにしか分かりません。そして、周囲からアドバイスをもらっても、結局はあなたが突破するしかないのです。そのような時は、あなたが試されているのです。目の前の壁を突破できれば、一段上の営業パーソンになります。突破できず諦めてしまえば、成長の機会を逸します。一方、成果が出て有頂天になっている時、ちょっと油断すると、必ずしっぺ返しに遭います。慢心して安住すると、先々の備えを怠ってしまうのが、人間の性なかもしれません。だから、安定してトップを維持するのは容易なことではないのです。

世界で2000万部の超ロング&ベストセラーである「7つの習慣[®]」の中には、人生やビジネスで成果を上げている人に共通する「7つの習慣」が紹介されています。その第7の習慣は「刃（は）を研ぐ[®]」です。われわれは常に自分の知識、スキル、ノウハウを磨き続けなければ、簡単に陳腐化してしまいます。5年前のセールストークを使って成果を上げている営業パーソンはいないでしょう。3年前の成功体験に頼って、トップを維持している営業パーソンもいないでしょう。成果を上げ続けるためには、自分が進化し続けなければならないのです。自分の「刃を研ぎ」続けなければならないのです。

あなたは日頃、自分の刃を研いでいるでしょうか？忙しいから、暇がないから、機会がないから…と出来ない理由を挙げて、自分の刃を研ぐことを怠っていないでしょうか？セールストークを磨き、ロールプレイングを繰り返し、先輩や上司から学んでいるでしょうか？日々の営業活動から、そして顧客から学ん

でいるでしょうか？トップセールスをトップセールスたらしめているのは、彼ら彼女達が「学び続けている」ことです。毎日の営業活動を工夫し、毎日の商談から学んでいるのです。日々の蓄積が、そして毎日の学びが、彼らをトップセールスにしているのです。毎日の蓄積を軽く見てはいけません。

人によっては、壁にぶつかっていたり、モチベーションが低下していたり、思うようにいかないで悲観しているかもしれません。若手営業の頃は、もがき苦しみ、時には今の仕事を投げ出したくなる時もあるでしょう。逃げ出したくなる時もあるでしょう。しかし、逃げ出して、どこかに隠れる場所があるのでしょいか？ありません。われわれは、目の前の仕事と格闘して、成果を上げるしか、自己成長と自己実現の道はないのです。諦めたら、その人はいつも諦める人生を送ることになります。あなたには、諦めない人生を送っていただきたいと思っっています。挑戦する人生を送っていただきたいと思っっています。天は自らを助くる者を助けるのです。この小冊子が、あなたの刺激となり、自分を振り返る材料になれば幸いです。あなたが、営業という偉大な仕事で活躍し、成果を上げることを祈念しております。

株式会社ジェイック

代表取締役社長 佐藤 剛志

最後までご購入いただきありがとうございました。
この本をお読みになり、「同僚、後輩、あなたの担当顧客にも読んでもらいたい、プレゼントしたい」
「追加で注文したい」とお思いになりましたら、このページをコピーしてFAXをお送りください。

▲ 送信方向 ▲

 FAX **03-5282-7607** 年中無休
24時間受付

● 下記ご注文用紙に必要事項をご記入の上、上記番号にFAXしてください。

タイトル	営業という偉大な仕事で成果を上げる 若手営業が身につけるべき20の基本		
ご注文	冊 × 840 円(税込) =		円(税込)
貴社名		ご業種	
ご氏名		お役職	
ご住所	〒 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> - <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	都 府 市 町 村 道 県 区 郡	
TEL		FAX	
e-mail		@	

※この文章はダミーです。事業を運営していく上で、個人情報の重要性を認識し、その保護の徹底を図ることが最大の責務と考え、お客様への安心・信頼感を提供するために以下の方針を定め、全従業員に周知徹底を図り、個人情報の保護

● ご注文について、電話でのお問い合わせはお気軽にこちらまで。

 TEL **03-0000-0000** 9:00~17:00
(土日祝、年末年始除く)

営業という偉大な仕事で成果を上げる

若手営業が身につけるべき20の基本

2012年5月1日 第1刷発行

著者 佐藤 剛志

発行・発売 株式会社ジェイック

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町1丁目101番地 神保町101ビル7階
phone.03-5282-7600 fax.03-5282-7607

本書の内容を無断で複写・複製（コピー）することは、
特定の場合を除き、著作者・発行元の権利侵害となります。

1986年早稲田大学を卒業後、大手経営コンサルティング会社に入社。企業の経営コンサルティングに従事し、同社札幌営業所長等を歴任。97年、ジェイック専務取締役役に就任し、00年、代表取締役役に就任。営業マンやマネジメント層向けの教育研修事業を展開する。01年、20～30代の優秀な営業マンを紹介する、営業職専門の人材紹介事業をスタート。02年、社員研修用の読本やビデオを開発。さまざまなビジネス・ノウハウをコンパクトに凝縮した読本は、全50種類で累計30万部のベストセラーを記録。04年、研修や人材紹介の実績が行政にも評価され、首都圏の1都8県のハローワークにて、年間12万人が受講する就職・転職セミナーを実施。05年、フリーター・第二新卒層の就職支援を行う「営業カレッジ®」を開講。4年間で1500人以上の若者を正社員就職に導き、09年5月26日に「ガイアの夜明け」で放映され、大反響を呼んだほか、NHK、TBS、フジテレビ、朝日新聞、読売新聞など、計60以上のテレビ・新聞・雑誌等で多数取り上げられる。09年10月より、「企業に本当に役立つサービスを！」を合言葉に、人材育成の革命となる新サービス『JAICセミホーダイ』を立ち上げる。



著者
株式会社ジェイック
代表取締役

Takeshi Sato
佐藤 剛志