

「顧客ニーズ」を的確につかむ ための「仕組み」作りを!

「お願い」や「押し売り」といった旧態依然の営業スタイルでしかセールスできない営業マンは、顧客に見向きもされない時代になった。ならば、顧客に振り向かれるためには何をすべきか。それは「顧客ニーズ」を把握すること。では「顧客ニーズ」を的確につかむ営業マンを育成するために、企業は何をどうすべきか——。今回の対談相手は、組織営業力強化のエキスパート、チェンジマネジメントシステムの代表取締役・松下智明氏。ソフトブレン・サービス(以下SBS)社長の工藤龍矢氏が、「顧客ニーズ」を的確につかむための「仕組み」について鋭く迫る。

text 柿沼 あや子 photograph 丸谷裕一



お客さまとパートナーになるためのクロージング

工藤 松下さんの会社は組織を変革していくために、主に営業コンサル、営業研修のファシリテーションを企業に提供しています。そこでお聞きしたいのが、企業は営業強化サポートに対して、何を期待しているのでしょうか。

松下 営業研修の事前アンケートで研修前に期待することとして、「魔法のクロージング法を教えてください」という回答が見受けられます。

工藤 そのような時、松下さんは何と返答されているのですか？
松下 魔法のクロージング法なんてありません(笑)。面談は①アプローチ②ヒアリング③プレゼンテーション④クロージングの4つのプロセスで構成されています。最後のクロージングだけでお客さまの気持ちを惹く考え方は、正しくありません。

商品・サービスを販売するためには、クロージング以前の段階で、お客さまのニーズを把握することが重要なんです。その際、商品・サービスの持つ特徴ではなく、商品・サービスがお客さまにもたらすメリットを強く訴求する必要があります。

これができるのは、営業マンとお客さまはパートナーになれる。ですから、クロージングでは「お願いします。買ってください」ではなく、お互いに次の約束をすることになるんです。

お客さまは商品・サービスの機能説明を聞きたいとは思っていません。聞きたいのは、その商品・サービスを利用することで、自社がどのようなメリットを得られるかです。

工藤 いわゆる御用聞きになってしまつて、ちゃんとしたソリューション営業ができていないにもかかわらず、それができていないことに気付かない。そうした会社を何とかしたいという気持ちは強いです。それを気付かせてあげることができれば、その会社はもっと良くなるはずですから。

松下 確かにそうです。当社には、新人営業マンの即戦力化をテーマにした営業力強化プログラム「ACCS ELL」があります。しかし、新人を即戦力にしたいと初回の面談で話していた企業でも、実は問題はその会社にはない会社が多い。

工藤 その点について具体的にお聞かせください。

松下 例えば、今まで新卒3人しか採用していなかった会社が、儲かってきたので20人採用することにした。そこで新人を即戦力化したい。

でも、やり方は今までのやり方で教えてほしい、というニーズ。もともと、こうしたニーズがすごく多いはずなんです。当社で請け負った比率だと40%程度。

意外と多いニーズは、「ルートセールスに代表される御用聞き営業からの脱却」と、押し売り営業からの脱却。ここが30%くらいあります。

工藤さんがおっしゃったように、お客さまがソリューションセールスを求めているのに、自社で営業スタイルの変革ができていない。実はそこに気付かない会社が非常に多い。**工藤** 確かに多い。私がソリューション営業で陥りやすいと考えていることが2点あって、1つは「ソリューション営業ができていないことに気付かない」こと。もう1つは、「ソリューション営業を組織に浸透させる正しい仕組みがない」ことです。

松下 お客さまが変わっているのに、営業スタイルの変革ができていないところが多いですからね。

工藤 松下さんは営業現場のスキルを上げるプロ。そのプロの下に集まるニーズが2つに大別できると、以前お伺いしました。しかも、そのニーズは全体の7割を占める。1つは「新人の即戦力化」。もう1つは「御用聞き、押し売り」といった

それぞれのスタイルを変えたい」。この2つのニーズに対する解決策は、同じ方法でもいいのでしょうか。

松下 解決策は、両者とも①ソリューション営業の正しいスタンダードをつくる、②①を指導者にレクチャーする、③①、②を育成の仕組みに落とし、という3つのステップを踏むことです。

しかし、どこにウエイトを置くかという「力点」は異なります。新人の即戦力化は、今ある面談のやり方を、新人でもわかる形に再構築し、育成の仕組みに落とし込む。営業スタイルを変えることは、ゼロから新しいセールスのスタンダードを構築しながら、育成の仕組みに落とし込むということなんです。

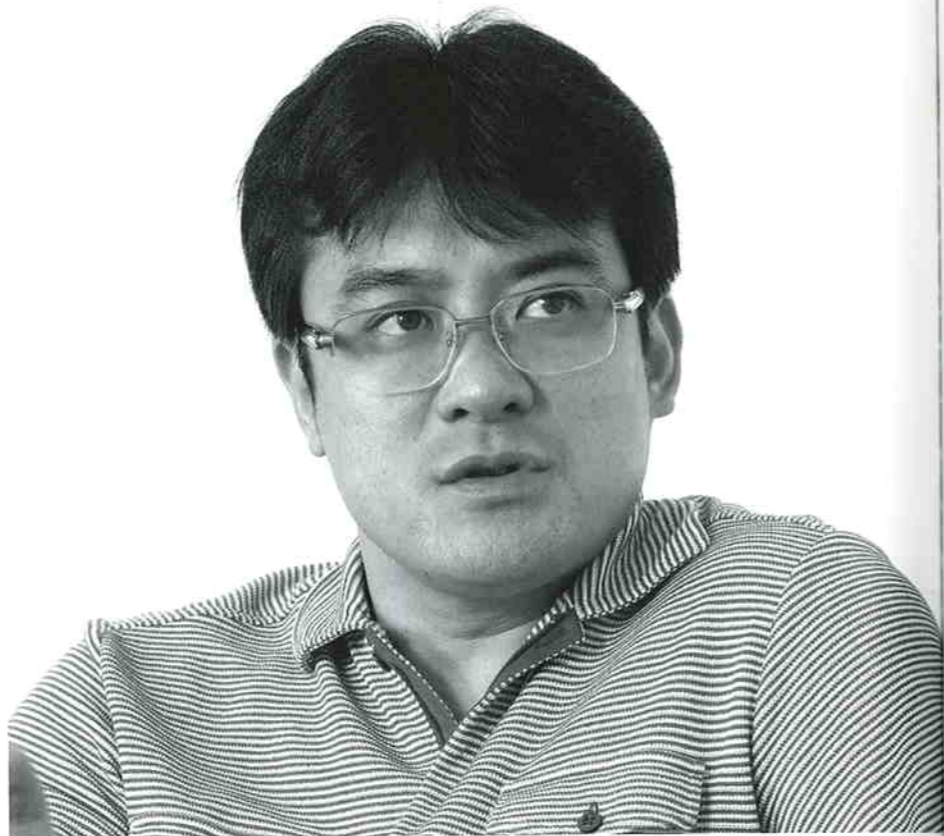
集客と営業を切り離す

工藤 SBSのクライアントでも、ソリューション営業に切り替えたことで成功した事例として、「ヤシカ車体」というメーカーがあります。顧客データベースを再整備して、リンク分けを行い、毎月1回営業会議を開き、顧客ごとの提案やアプローチ方法の営業計画を立てる。いわゆるABC分析をただで、業績は対前年比18%もアップしました。

工藤龍矢

Tatsuya Kudo

1996年慶應義塾大学経済学部経済学科卒業後、同年博報堂入社。営業職として大手ビールメーカーのマーケティング広告戦略、セールスプロモーション戦略コンサルティングに従事。2000年ITベンチャー・ガーラ入社。04年ソフトブレン入社。同年8月、中小企業向け戦略グループ会社ソフトブレン・サービス設立。設立と同時に、取締役就任。05年1月、同社代表取締役社長就任、現在に至る。著書・共著に『変えるのは営業だ さらば個人プレー やるぞ、組織営業』（さくらパブリッシング）、「人材いらずの営業戦略」（日本実業出版）、「営業マン支援のすごい仕組み」（ダイヤモンド社）などがある。



リスのスタンダードがあれば基本的に立ち戻れます。
松下 ソリユーション営業ができるようになる、営業マンとお客さまとの関係も変わり、業者ではなく、お客さまのパートナーになる。きちんと面談し、顧客ニーズを的確に捉え、その成果をお客さまと共有して、共に歩んでいきましょうというクロージングにつながるからです。私は、営業は楽しい仕事だと思

ついでに、それを阻害する要因は、誤った営業方法のほか、営業マン任せになっている見込み客の開拓。これは、集客とセールスの分担を見直すだけで解決できます。
正しいステップで、魔法のクロージングを目指す
工藤 松下さんが若いころは、どんな営業をしていたのですか？
松下 「お願い営業」をたまにしていた（笑）。ただ、起業してからは、ここで話したソリユーションセールスへの転換を意識したので、「お願い営業」から脱却できました。それ以外は、当社が提供する営業研修「コアスキル研修」のロジック通り面談を進めています。
B to Bでの営業では適切な面談を行う以外に、もう一点大事なことがあります。それは面談が始まる前に、事前準備を徹底すること。

ダブル3C（※）を面談の前に事前に把握することが大事ですが、自分が商売している部分の情報しか得ない営業マンが多い。その会社のお客さまは誰か、競合は？ お客さまがどうやって儲けたのか……。ポイントを知らずに提案している点が、受注単価が上がらない一因

※3Cとは「自社（Company）、顧客（Customer）、競合（Competitor）」のこと。ダブル3Cとは、3社+自社の営業対象企業の「自社、顧客、競合」のこと。

松下智明

Tomoaki Matsushita

1966年広島生まれ。89年早稲田大学第一文学部卒業後、リクルートへ入社。リクルートに10年間勤務の後、99年人材派遣のフォーディー入社。2001年コンサルティングファーム入社とともに、個人事業として「オフィスCMS」創業。02年オフィスCMSを「チェンジマネジメントシステム」として新たに設立。採用・教育・評価の領域で約250社の企業サポートを実施。当時、サポートした企業の内25社までが今日までに株式公開する。著書に「営業エンジン」が会社を動かす！ 目指せ！ 売上げ30億円（幻冬舎）、がある。



松下 ソリユーションセールスに対する私の考え方なんです。売上げの方程式「有効商談数×受注率×単価」がありますよね。ソリユーションセールスに変わると、「面談」の方法が変わる。面談が変わると何が一番変化するかという、実は「単価」なんです。つまり、取引高が上がる。2番目に上がるのが「受注率」。有効商談件数を増

やすためにはソリユーションセールスではなく、マネジメントの部分。
工藤 それは、「集客の問題」ということになるのですか？
松下 「集客+マネジメント」です。ヤシカ車体の話で言うと、ABC分析をきちんとしたことで、営業マンの行動が適正化された。営業マンは、取引額が大きく、今後商品が売れそうな会社には、絶対に行く。だが、今は取引額が小さいが今後伸びそうな会社には行かない。また現在の取引額は大きい、今後伸びない会社には行く。ダメな営業マンは取引額が小さく、伸びない会社に行く。
集客は、このボードに乗せていくことであり、優先順位をつけて営業マンを動かすのがマネジメント。ヤシカ車体は、ABC分析を行い、どう攻めるのかという話があった。有効商談数が上がった。加えて営業会議を開き、どう攻めるかを議論したことで、面談の質が上がり、受注率と単価が上がった。
工藤 「売れる」プロセスを経ていたからこそ、それに見合う成果も生まれたということですね。
松下 営業マンの実商談活動は実働時間の20%以下。これが正しいマネジメントを行い、効率的な営業活

動に結びつけ、30%にまで引き上げられる。お客さまとの面談のメソッドを変え、無理なく対前年比20%アップの目標設定ができました。
工藤 以前のSBSがいたただく受注は、単発ばかりでした。そこで、SBS自体も「ACSELL」を導入し、部門ごとのマネジメントスタンダードとセールススタンダードをつくったことで、セットで売れるケースが全受注の20~30%くらいを占めるようになりましたね。
松下 ヒアリングを深めずに、顧客ニーズの判断をすると、単発売りにしかなりません。B to Bの鉄則は「引いて、引いて打つ」。ニーズの全体像を押さえるまでは、プレゼンテーションはしないこと。引いて引いては、実は「聴いて、聴いて」なんです。しっかりとヒアリングして主導権を握り、顧客メリットの高い解決策を出せることを理解していただくことが重要なんです。
ソリユーション営業で変わるお客さまとの関係
工藤 SBSでは、「ACSELL」を導入し、全社員で共有しています。経営者や指導者は自己流の営業スタイルに陥りがちですが、セー