

経営Q&A

回答者

ソフトブレーン・サービス株式会社

代表取締役社長 野部剛

「あなたの会社の営業体制は大丈夫？」

営業力が不足している会社に共通していること」

第3回：「営業力が不足している営業マンの共通点」

Question

【相談者：WEB 広告運用代行およびHP 制作会社A社 代表取締役社長B氏】

10 年前に事業を立ち上げて以降、時流にも乗り、徐々に売上を伸ばしてきました。現在の年商は3 億円手前まで来ています。当初は、営業といった営業はしておらず、お客様からの紹介によって継続してお仕事を頂いてきました。売上を伸ばすため、2 年前に営業マンを2 名採用しましたが、目立った成果を出せていません。やる気はあるのですが、やはり才能の問題があるのではないかと考えています。売れない営業マンを売れるようにするためにはどうすれば良いのでしょうか。

Answerの要点

1. トップセールスマンの5つの共通点
2. 「差別化思考」を補うためには？
3. 「自己信頼」を養成するために上司がすべき取り組み

Answer

1. トップセールスマンの5つの共通点

我々ソフトブレーン・サービス株式会社では、これまで200名のトップセールスマンに対するコンピテンシー調査を行ってきました。トップセールスマンの傾向値を4万人に及ぶビジネスマンと比較して、能力、行動や、性格面でどのような特性を保有しているのか調査を行いました。

その結果、トップセールスマンの傾向値として顕著に現れていたのは、以下の5つになります。

- ① 差別化思考
- ② 自己信頼
- ③ コミュニケーション
- ④ リーダーシップ
- ⑤ 論理的思考

今回は、特に顕著に現れていた「差別化思考」と「自己信頼」についてご説明します。

2. 「差別化思考」を補うためには？

トップセールスマンは、結果として、他の営業マンに比べて高いパフォーマンスを発揮します。それは、逆に言えば、他の有象無象の営業マンとは一線を画して、彼らと同じ行動をとっていないということです。そうでなければ、結果としての違いは現れません。

売れない営業マンの共通点は、上手くいかない方法を、作業のように繰り返し継続してしまう点にあります。上手くいっていないにも関わらず、上司にやれと指示されたからということを経験の言い訳として、自ら何ら工夫することも、改善に向けた思考をめぐらすこともないまま続けてしまうのです。

例えば、新規顧客に対する自社の会社概要の説明の仕方や、取扱商品及びサービスの紹介に関しても、トップセールスマンとそれ以外の営業マンでは全く異なります。完成品を取り扱っている場合、商品の特性やスペックばかりを説明し続ける売れない営業マンも多いのです。また、素材やカスタマイズ商品・サービスを取り扱っている場合、「何でもできます」「何でもやれます」という説明ばかりを繰り返して、結局何をしてくれるかがよく伝わらないのです。

ある業界の売れない営業マンは、どのお客様に対しても「弊社は●●に関する取扱高において業界全体で13位の会社です。」と会社説明をひたすら繰り返します。これでは、その会社がスゴいのかどうか、相手に全く伝わりません。

これに対して、トップセールスマンの場合は、「弊社は××において導入実績は、大手企業である△△様をはじめ●●社にのぼり、貴社の業界においてNo.1を誇ります。」という説明をします。売れない営業マンと比べると印象が全然違うのはわかりますか？具体的な実績の数字や、固有名詞を使用する点も異なりますが、「自社業界全体で13位」と「貴社業界における実績はNo.1」では同じ実績に基づく説明でも伝わり方が大きく異なります。他社との差別化を図るために、他社と比較して何が異なるかを端的に訴求し、ライバルでは提供できないメリットをより具体的にイメージを湧かせることが実現できているのです。

3. 「自己信頼」を養成するために上司がすべき取り組み

また、トップセールスマンの共通点の1つに「自己信頼」が高いという点があります。「自己信頼」とは、言いかえれば、「自信」とも言えます。売れているから自信があるわけではなく、自信があるからこそ売れているのです。

つまり、自社の事業や提供している商品・サービスに対して「自信」「誇り」を持っているからこそ、お客様にしっかりと伝えきることができるのです。

では、どのようにすれば、部下に「自信」を持たせることが実現できるのでしょうか？

これに対して、とても参考になる取組みについての発表を先日お聞きしましたので、ご紹介させていただきます。

その内容は、「**自社の強みを課員に気づかせた結果が成績に直結！**」というもので、なかなか売れないで伸び悩んでいる営業マンを育成するにあたり、とにかく“自信”（＝自己信頼）を持たせることにフォーカスをした結果、目標売上約4億円に対して、実績は約21億円に達するまで成長したそうです。

では一体どのように自信を持たせたのかというと、大きく分けて以下の3つのポイントがありました。

- ① 「USP（自社の強み、他社との差別化）」
- ② 「営業ロールプレイング」
- ③ 「成功事例の共有」

発表をお聞きして感じた点を、私なりの観点でお伝えします。

- ① 「USP（自社の強み、他社との差別化）」

自社の強みや他社との差別化を伝え切れるように No.1 や具体的な数字をアプローチトークにまで落とし込ませ、セールストークに自信を持たせたそうです。

- ② 「営業ロールプレイング」

異業種を題材としたロールプレイングを通じて、営業スキルの習得を目指した。特に、営業が頻繁に直面するお客さまからの「抵抗」への対処策を課員同士で話し合い、共有することで、その「抵抗」を想定内として、自信を持って対応できるようにトレーニングしたそうです。

- ③ 「成功事例の共有」

営業における成功事例を共有することで、成功の秘訣や工夫点などのなかなか言葉にならない知恵を共有することに努めたそうです。

こうした上司の取り組みこそが、部下の自信を持たせ、自己信頼を上昇させるために極めて有効なものだと思われます。

《執筆者紹介》

ソフトブレン・サービス株式会社 代表取締役社長

一般財団法人プロセスマネジメント財団 代表理事

プロセスマネジメント大学 学長

野部剛

早稲田大学卒業後、野村證券へ入社。本店勤務。4年間一貫して、リテール営業。トップ営業マンとして活躍。2000年、成毛眞氏率いるコンサルティング会社(株)インスパイア入社。ディレクター。投資ファンド管理運用業務並びにコンサルティング業務に従事。大手企業から成長ベンチャー企業まで幅広いリレーションシップを通じて、様々なアレンジメントを通じて事業価値創造や成長支援を実施。2005年5月、ソフトブレン・サービス株式会社入社、執行役員を経て、2010年7月代表取締役社長に就任。現在に至る。

営業マーケティングに関するセミナーを多数開催している。著書に『営業は準備力』『90日間でトップセールスマンになれる最強の営業術』（共に、東洋経済新報社）『成果にこだわる営業マネージャーは「目標から逆算する！」』（同文館出版）『これだけ！HouRenSou（報連相）』（すばる舎リンクージ）がある。

◆ソフトブレン・サービス株式会社 HP：<http://www.sb-service.co.jp/>

◆最強営業マネージャー養成プログラム『アレキサンダー』HP：<http://eigyo-game.jp/>

ボードゲームを使ったビジネスシミュレーションゲーム。営業マネージャーに必要な様々な気づきや学習効果があります。たとえば・・・参加者全員が“社長”を体験できる。自然と粗利意識が高まる。「損益計算書」「貸借対照表」「営業計画書」など簿記が遊びながら学べる。人材育成の重要性に気づく。競合他社に勝つための戦略思考が習得できる。・・・など。

◆『プロセスマネジメント大学』HP：<http://www.pm-college.jp/>

10年前より開始している営業マネージャー向けに「プロセスマネジメント」「マーケティング」「ソリューション営業・トレーニング」を体系的に学習する【プロセスマネジメント大学】は、異業種交流型の実践的ビジネススクールです。過去3890名が受講し、その95.2%が効果を認めております。