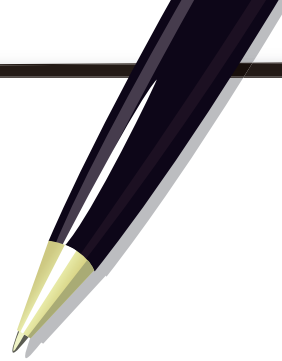


# 経営 Management



## 「強い営業部隊の作り方②～アプローチ～」

わが国は、本格的な人口減少・成熟化・情報化社会の到来とともに、顧客訪問を真面目に繰り返すだけでは成果に繋がりにくい、営業担当者にとって大変厳しい時代となりました。加えて、間接部門の生産性向上が全社的なテーマとなるなか、以前にも増して初回訪問の重要性は高まっています。そこで今回は、アプローチの仕方について解説致します。

### はじめに

以前の営業の一般的なスタイルは、飛び込み営業をし、会ってくれる相手先(見込み客)が見つかったら、そこを幾度となく訪問し、信頼関係を構築して、商談へと繋げていく(ルート営業も基本は同じ)というものでした。

現在もこのスタイルが無くなったわけではありませんが、環境の変化がこれを困難にしています。人口減少・経済成長の鈍化・情報化社会の進展がその主な要因ですが、全社的な生産性向上が叫ばれるなか、人員削減や成果主義人事制度など諸制度も導入され、間接部門担当者は、時間的余裕のない状態での職務遂行を余儀なくされています。従って、自身の問題解決に繋がる相手であればスケジュールを割いてでも面談時間をとりますが、そうでない相手に割く余裕は、もはや残されていないのが現実ではないでしょうか。

ゆえに、アプローチの重要性は益々高まっており、ここをクリアせずして営業担当者が成果を上げることは難しいのです。しかし、前回(2016.1)の原稿でも指摘したように、営業担当者の多くは、日々、明確な目的も持たず顧客訪問を繰り返し、それを束ねる営業幹部も五十歩百歩の状況です。

### アプローチの事前準備

商談を成功に導くには、アプローチのための事前準備の徹底が重要です。つまり、訪問先リスト

に基づき、業界調査を行い、本業界の将来性や抱えている問題点について理解するとともに、訪問先特有の問題点や担当者が抱えている可能性のある問題点についても整理しておきます。このことに関し、インターネットを活用すれば、業界の現状や将来性については簡単に検索できます。また、訪問先のホームページは必ず閲覧し、経営理念や沿革、社長様の考え方なども理解しておく必要があります。最新情報として、新商品や新事業などを調査し、購入可能ならば購入するとともに、訪問先のライバル会社についても同様の調査を実施することで、自分なりの意見を持つておくこと更に良いでしょう。

会社情報を調査するなかで、訪問先や訪問先の顧客に、自社・自身と関係のある人物(自身や社員と郷里や学校が同じ、自社の仕入れ先等友好関係のある場合など)の有無を確認します。困難な扉を開けるには、紹介ほど効果的なものは無いからです。そして、もし、そのような人物が見つかった場合は、紹介状を書いていただき、訪問へと繋がっていきます。なお、その場合は、紹介先への礼節や経過報告は怠らぬよう注意してください。

また、日程事務として、新聞の人事欄の出身学校と出身地は常に気を配り、できればデータベース化しておくとう良いでしょう。

### アプローチの仕方

アプローチは、商談に入る前のイントロ部分です。やっとの思いで1回目の面談が叶っても、2

回目があるとは限りません。むしろ上述の紹介者がある場合などは、1回は会っていただけます。ですから、初回面談時に好印象を与えることができないと、2回目は無いという覚悟で初回面談に臨みます。しかし、すぐに商談に入れることは稀ですから、アプローチが重要になるのです。アプローチを商談のイントロだと思って油断せず、営業担当者は、全力投球で、初回面談に臨んでください。なぜなら、冒頭申し上げたように、面談者は、ただでさえ時間が無いなか、時間を割いています。営業担当者は、面談者のこのような状況を理解しなければなりません。

つまり、面談者は、“この営業担当者は信頼できるか、こちらの要望に応えられるだけの力量を持ち合わせているか、知識・行動力は十分か、本気で当社と継続取引したいと思っているか・・・”、このような気持ちで時間を割いているはずです。このことに応えられるよう、準備を入念に行ってください。

話し方も重要で、はっきりとゆっくり話さなければなりません。しかし、「聞き上手」と言われるほど相手の話に傾聴できたなら、その方が良いでしょう。用件はセールスのために訪問しているわけですが、商談からスタートすると身構えられてしまい、話が续かなくなります。面談当初は、世間話から入り、さりげなく抵抗感を取り除くような雰囲気を作ることです。つまり、基本的には相手の話は肯定的に受け止め、それに関する話題を大いに膨らませることで、ニーズや本音を聞き出すのです。とにかく、“気分良く話していただくにはどうすべきか”を考えることが、この段階では最も重要です。

## キーマンを掴め

商談に時間をかけても、面談者がキーマンでない場合、成果には結びつきません。従って、面談者との信頼関係を早期に構築することで、社内情報を収集し、面談者が自身の味方になってもらえるよう環境を整えなければなりません。

信頼関係を構築するために、営業担当者は、面談者から好感を持たれる必要があります。ゆえに、自身が面談者を好きになること、面談者の立

場で物事を考えること、話の説得力を出すために、営業担当者自身の言葉で話すことが大切です。また、「相手にとって価値の高い情報を交渉の初期段階で開示することで、早い段階での信頼関係の構築が可能になる」との杉田真一（「交渉相手との信頼関係構築」、『嘉悦大学研究論集』、平成24年10月）の指摘の通り、面談者に有益な情報を提供することで、2回目以降の面談を可能にします。この場合、必ず宿題をもらって、次の面談日を設定させなければなりません。面談者との信頼関係を構築しつつ、キーマンを聞きだし、そのキーマンの性格、趣味や家庭環境についてもできる限り情報を入手し、来るべきキーマンとの面談に備えます。キーマンは役職者で面談者に比して更に少ない時間しか持ち合わせていないのが一般的です。従って、相手に応じたトークができるよう、資料の作り込みとトーク術を身に着けておかねばなりません。例えば、人間関係を重視する、仕事を中心、開放的、閉鎖的、せっかち、几帳面、大雑把・・・etcなど、人の性格は様々ですから。

但し、如何なる話題になろうとも、他の会社や人のことを漏らしたり、競合他社の悪口を言ったり、下ネタなど下品な話や政治ネタはしない方が良いでしょう。

面談者からキーマンをご紹介いただく段階に至った折には、面談者は自身の応援者になっている必要があります。ここまでの、2回～3回の面談で実現します。営業担当者としては、アプローチにそれほどの時間は割けません。毎回の面談を真剣勝負で乗り越え、早急に信頼関係を構築してください。

## 結びに

経営者の皆様は、「新規契約は時間がかかる、数えきれない程訪問しないと信頼関係は構築できない」という今までの常識を捨てなければなりません。原則、初回アプローチから契約までを3回～5回で実現します。そのためにも、本文で示した通り、事前準備と信頼関係の構築に向けた取組みを徹底してください。

三重銀総研 常務取締役 コンサルティング部長  
博士(学術) 伊藤 公昭 (三重大学 特任教授)