

アルファヴォイス倶楽部

Vol. 48 1998. 4

1. 「企業組織風土の醸成」 代表取締役社長 野村 敬一
2. 「住宅営業マンの育成」 //
3. セールス・コミュニケーション・スキルより
「無関心を克服する(4)」 取締役副社長 若林 信孝
4. 「顧客に好かれる営業マンとは」 チーフインストラクター 三浦 忠
5. 「アルファヴォイスコンサルティング公開講座のご案内」

「企業の組織風土の醸成」

先日、ある会社の全社員研修の講師を依頼され、3泊4日の研修を行った。講師である私は研修を指導する立場であるから「研修を行った」ことになるのだが、実のところ、「研修に参加させて頂いた」という感が強く残った全社員研修であった。

研修初日、社長自らが全社員に「1998年の事業目標と今後3年間の企業生き残りの為の基本方針」を2時間かけて語った。引き続き「新入社員に会社の理念と歴史」を自分の「事業に対する夢」を交えて熱く語りかけていた。非常に厳しい事業環境の中、全社員や新入社員を前に「明確な事業方針と経営理念、事業の夢」を社長自らが語りかける事ができる企業は、日本の中でどれほど存在するのだろうかと考えさせられ、それと同時に感動させられた一日であった。

話の内容がきちんと事前に準備され良かったこともあるが、私が感動したのは「自分の人生の生きざまを全社員の前で堂々と語る事のできる人間性」である。中小企業の創業経営者だからこそできる事ではなからうか。大企業のサラリーマン社長ではとてもできる事ではない。企業の歴史と目標と夢が自らの人生のそれと一致している事の素晴らしさには、尊敬し、そして憧れる。

企業経営者や管理者は社員から「**憧れる存在**」でなければならないと私は考えている。日本の経済が行き先不透明な時代、働く事に夢を感じる事が少なくなった時代だからこそ、日頃、身近にいる上司や先輩、経営者が魅力ある存在でなければ、社員や組織は活性化しないであろう。社長と社員が、上司と部下が夜を徹して語り合う。その「語り合

いの中に組織風土が醸成される」のである。

2日目以降は新年度の組織と個人の目標と方針、実行計画を策定した。毎年この策定の指導をさせて頂いているのだが、継続して行う事により、その内容と実績は確実に進歩している。

どんなに仕事が忙しく、事業環境が厳しくても一年に一回くらいは全社員でこれくらいの時間は持ちたいものである。「**継続こそ組織風土を醸成する**」と改めて実感した3泊4日の全社員研修であった。

以上

【住宅営業マンの育成】

教育の基本はO.J.T. (On the Job Training) である。新人営業マンは先輩や上司の商談場面に同席する事により、実践の営業を早期に学ぶ事ができる。新人営業マンを育てるには、先輩と半年程度同行させるのが最も近道である。ところが多くの建設業の場合、住宅営業の正しい方法や基本行動の経験を積んだ先輩や上司は多く存在しない。この状況が建設業が住宅事業に参入してもなかなか実績が上がらず、営業マンが育たない理由の一つだと考えられる。

住宅営業は各プロセスにおいて基本的な折衝の原理・原則・方法があり、定石が存在する。そこで今年度は実際の営業場面を想定した研修プログラムを開発指導する。住宅営業のプロセスにおける商談場面の事例研究を行い解説する。実際の商談を再現し営業ツール（営業7つ道具）を使い訓練する「ロールプレイの手本」となるものである。住宅営業のO.J.T.が難しい環境にある企業、住宅営業を基本から強化したいとお考えの方は是非、一度試して下さい。

ロールプレイ・プログラム

(1) 初期面談編

初対面における会社紹介

初対面における商品紹介

初対面における自己紹介

会社、商品、自己紹介後の顧客の基本情報収集

住まい造り哲学（社会理念、商品コンセプト）を語る

顧客の個別事情に合せたプラン、概算見積、返済計画、契約システムを説明

建築計画スケジュール説明（テストクロージング）

商談に移行させる為の約束（敷地調査・プラン・見積）の取付け

イベント（完成見学会など）接客技術

(2) 中期商談編

敷地調査アポイント
敷地調査報告
土地問題解決
一次プラン・概算見積のアポイント
商品説明（特徴）
プラン要望シートを使ったヒアリング
商品説明（テクニカル）
商品説明（内装・設備）
プラン説明
見積説明
資金調達・返済計画
契約内容説明
競合対策
キーマン探し

(3) 後期クロージング編

契約～完成までの時期説明とクロージング
プラン・クロージング
契約金額クロージング
返済計画クロージング
値引き対策
キーマン対策
競合対策
究極のクロージングトーク集

以 上

「無関心を克服する（４）」

「無関心を克服する」の４回目です。２月号では特に「第三者による賞賛」と「顧客が答えやすい質問」の方法について学習しました。あなたは、この２ヶ月間でこれらの方法を実行したことと思います。うまくいきましたか。それとも、無関心を克服することはできませんでしたか。いずれにせよ、実行を継続していれば、きっとうまくいきます。もし、目標が未達の営業マンでこれを実行していなければ、あなたはいつまでたっても目標を達成することができないでしょう。

営業活動で大切なことは、いつも自分の営業力を上げることに全力を尽くすことです。自分の営業力は、毎日の営業活動でいくらかでも上げることができるのです。多くの営業マンが、現在の不況を自分の目標の未達の要因に置いています。

このように、自分の成績の不振を景気や市場のせいに行っていることを他律思考と言っています。他律思考の営業マンは自分の失敗をすべて他に求めるために、自分の営業力には問題を感じず、自分の能力を伸ばすチャンスを自ら放棄しているのです。これに対し、自律思考の営業マンは日常の仕事や生活の中でいつも学習しています。何か自分の営業力の向上のために役に立つ方法はないかと貪欲に探し求めています。ですので、このような「無関心克服」のための方法論に合うと即座に実行しようとするのです。実行してうまくいかななくても大丈夫です。うまくいかない原因を自分の中に求め、探求するのです。このような人は、現在、成績が芳しくなくても、絶対目標を達成することができます。今日からでも遅くありません。アルファヴォイス倶楽部１０月号、１２月号、２月号の内容を再度、学習・実行してみましょう。今回は無関心克服の最後の学習です。この内容も合わせて実行してみましょう。尚、下記に自律思考と他律思考について、説明を加えておきますのでご参考にして下さい。

<自律思考と他律思考>

他律思考とは

仕事の失敗の要因を自分に求めず、自分以外の人間、事柄、社会に求める考え方。例えば、目標が未達成の結果に終わった場合、その要因を景気の悪さ、商品の品質上の問題、商品の価格設定の問題、あるいは、市場や顧客の問題にする営業マンの思考の仕方が他律思考にあたる。他律思考の人は、自分から問題を発見し目標を立て、実行していこうとはしない。いつも上司や他者の指示を待ち、実行に移す。また、その指示が彼にとって未経験なものや、どちらかというとな得意なもの、緊張を伴うような仕事の場合には、「上から言われたことだから仕方ない。」という気持ちで仕事を進めるので、その結果が失敗や期待通りにいかないことが多い。その失敗の要因も他律に置くのである。他律で始めた仕事は、最後まで他律で終わることが多いのである。

自律思考とは

自主的に自分から事を起こそうとしている人の思考である。例え、その仕事が他者の指示によるものでも、自分の仕事ととして取り組む。その仕事が残念にも失敗に終わっても、その要因を他に求めることはしない。失敗を次の仕事への学習の好機として捉え、まず、自分の行為、行動の悪い点を反省し、自己改善する。このような思考が習慣化されているので、彼はどのような仕事や課題にも挑戦の意識を持って、積極的に取り組むのである。彼はある結果を出すための過程やプロセスそのものを楽しんでいるようである。

他律思考と自律思考の営業マンでは、結果が大きく違うことはおわかりでしょう。下記は、ある研修会における参加者の感想文をもとに編集したものです。

「私や他の方の失敗事例を聞いて成績が悪い要因を考えると、他律に原因を求めているようである。しかし、反対にその要因を自律に求めると、問題と真正面から向き合うことができた。そして解決策を考え、作戦・計画を立て実行し成功している。成功（目標の達成）と失敗（目標の未達）は表裏一体で、その違いは自律的か他律的かの違いだけであることが認識できた。他律的に考えるとアイデアも出ない。実行力もない。ところが、自律的に考えるとアイデアや実行力が湧き出る。これが営業力の源泉であると感じた。」

この無関心克服の方法論がうまくいく前提は、「他律思考でなく、自律思考であれ」ということを忘れないで欲しい。

それでは、早速、「無関心克服」について、最後の学習に入っていきます。

<無関心>

顧客の初期段階における強い抵抗を無関心と呼んでいます。顧客の無関心の反応は、概ね次のような態度で示されます。

<無関心の態度>

- ・「今のままで充分。」
- ・「無理して借金まですることはない。」
- ・「考えるのも煩わしいよ。」
- ・「別に用事はないよ。」
- ・「主人は何も考えていないと思いますよ。」
- ・「特に興味がないから。」
- ・「今は忙しいから、今度にして。」
- ・「うちとは関係ない話ですから。」
- ・「今は何も困っていないから。」
- ・「用事がある時は、こちらから連絡しますよ。」
- ・「今は考えていないから。」

- ・「結構です。」「用はない。」
- ・「他でもう取り引きしているから。」
- ・「いくら来ても考えるつもりはない。」
- ・「はっきり言っとかないと悪いから言っておきます。うちは買いません。」
- ・「何も考えていない時に来られても迷惑なだけ。」
- ・「資料なんかいない。」「名刺なんかいらん。」
- ・「これから掃除するところです。出て行って。」
- ・営業マンの顔を見ただけで、無言で玄関を閉める。
- ・インターホンで挨拶しても出てこない。いきなり玄関を閉められる。

<無関心克服の方法>

このような顧客の無関心の態度に直面した時に、効果的に顧客と信頼関係を持てる方法を紹介しています。これまで学習した方法を実践すれば、この無関心を克服することは容易です。今回は<事例9>より始めます。

<会話事例9>

営業：失礼致します。株式会社ユニティーと申します。

顧客：はい、何でしょう。

営業：はい、地震や火事は、注意すれば防げるというものではありません。そこで私どもでは地震や火事に強い木造住宅を佐々木一郎様にご提案するためにお伺いしました。

顧客：うちはいいですよ…。(無関心)

営業：とおっしゃいますと。(フリー質問)

顧客：いやあ、必要ないから。(無関心)

営業：今のところは必要でないということですね。(リピート)

顧客：ああ。

営業：ところで、健康には気をつけていますよね。(リード質問)

顧客：それはそうだよ。

<解説>リード質問

顧客の無関心を克服するには、顧客にとにかく話をさせることです。そのためには、顧客に質問することです。ここでは、次のように質問しています。「ところで、健康には気をつけていますよね。」顧客の健康に関するニーズを引き出すための質問を使っています。顧客が健康に関心を示せば、商品のメリットを述べる機会ができるからです。このように、顧客の関心を引き出し、営業マンの意図する方向に向ける質問をリード質問と呼んでいます。リード質問は、顧客の関心のありそうな話題やニーズを推測して行います。よって、予め、顧客の関心やニーズを調査しておくことによって、リード質問による無関心の克服はうまくいく確率が高くなるのです。

<会話事例10>

営業：失礼致します。株式会社ユニティーと申します。

顧客：はい、何でしょう。

営業：地震や火事は注意すれば、防げるというものではありません。そこで私どもでは地震や火事に強い木造住宅を佐々木一郎様にご提案するためにお伺いしました。

顧客：うちはいいですよ…。(無関心)

営業：とおっしゃいますと。(フリー質問)

顧客：いやあ、必要ないから。(無関心)

営業：今のところは必要でないということですね。(リピート)

顧客：ああ。

営業：ところでご主人様はタバコを吸いますよね。(リード質問)

顧客：ええ。

<解説>

この会話事例でも、やはりリード質問を使っています。「ところでご主人様はタバコを吸いますよね。」という質問が顧客に話すきっかけを与えるのです。

<会話事例11>

営業：失礼致します。株式会社ユニティーと申します。

顧客：はい、何でしょう。

営業：はい、地震や火事は、注意すれば防げるというものではありません。そこで私どもでは地震や火事に強い木造住宅を佐々木一郎様にご提案するためにお伺いしました。

顧客：うちはいいですよ…。(無関心)

営業：とおっしゃいますと。(フリー質問)

顧客：いやあ、必要ないから。（無関心）

営業：今のところは必要でないということですね。（リピート）

顧客：ああ。

営業：ところで健康には気をつけていますよね。（リード質問）

顧客：ん……。特に。今日のところは、忙しいのでまたにしてよ。

営業：そうですか。わかりました。それでは、今度の日曜日、改めてお伺い致します。

一度簡単なプランをみて頂きたいと思います。（一方的約束）

顧客：ちょっと、まってよ。そんなことはいいよ。（約束の失敗）

営業：とおっしゃいますと、何か問題がおありですか。（フリー質問）

顧客：いやあ、お金もないのに家なんか考えられないよ。

営業：大変申し訳ございませんでした。ご予算の問題ですね。この資金計画書をご覧下さい。

顧客：うん。

<解説> 一方的約束の事例

無関心が極端な場合に営業マンが対応していく事例です。顧客はほとんど口をききません。対応が非常に難しい状況です。このタイプの顧客はニーズに関する情報は一切与えてくれません。フリー質問、リード質問をぶつけてもほとんど反応を示しません。このタイプの顧客には、少しの勇気を使って、一方的に約束を取付けるのがよいでしょう。顧客は、緊張を強化され、何らかの反応を示すものです。何らかの反応を示したらリピート、またはフリー質問を使うことができます。リピート、またはフリー質問により、本当の問題が引き出されることもあります。たまに怒りを表す顧客もいます。怒りを感じた顧客には、自分の熱意を表現できる機会と捉え、謝罪をし、共感により顧客の緊張を緩和させた上で対応することができます。いずれにせよ、反応を示さないよりは、顧客は何らかの反応を示すので、それなりの対応はできるのです。下記は一方的約束の取付け方です。

- ・実は来週の日曜日にマンション見学会がありますので、明日夕方4時に招待状をお持ちします。よろしいですね。
- ・来週の日曜日にセミナーがありますので、明日招待状を2時にお持ちします。
- ・おじいさんに会わせて下さい。ごあいさつだけでも……。明日もう一度お昼一番に参りますので、よろしいですね。
- ・早速、プランを作ってみます。月末には説明にお伺いできます。5月25日の1時すぎに、それでよろしいですね。
- ・7月10日、見学会に来て下さい。お迎えは午前10時でよいですね。
- ・明日にはお届けできます。2日の昼一番、1時でいいですね。

- ・明日の午後1時から1時半の間にご入場下さい。私も会場でお待ちしておりますのでよろしくお願いいたします。
- ・ちょうどこの近くに私どもの木造住宅にお住いのお宅がありますので、今から見に行きましょう。
- ・直接お父様に説明させて下さい。今度の日曜日です。
- ・日曜日でしたらご主人様もいらっしゃいますね。今度の日曜日、午前10時にまたお邪魔します。
- ・是非、見て頂きたい資料がありますので、明日、今の時間にもう一度こちらへお邪魔します。
- ・本当は毎日お邪魔したいくらいですが、そうもいきませんので次の土曜日の今の時間にこちらにお邪魔します。

以上で無関心克服の学習は終了します。ただし、ここで営業マンであるあなたに認識して欲しいことがあります。それは事例1から事例11で紹介した方法が実際の営業現場で成功するための条件です。それは、真に顧客の側に立った行動をして下さいということです。顧客のお役立ちや感謝の気持ちが正直な気持ちとして、あなたの中にないと、これらの方法はうまくいきません。「物を売り込もう」とか、「何とかものにしてやるぞ」という気持ちが悪いとは言いません。その気持ちも営業マンにとって、とても大事な動機づけとなります。ただし、この気持ちが強すぎると、顧客はあなたの本心を一瞬にして見抜いてしまうのです。

また、自分の提供する商品は顧客の問題を解決し、顧客のニーズや目標を実現できるものであると心から信じ込んでいることです。顧客の身になり、真剣に考えることが無関心克服の最大の要点だということを認識して欲しいのです。このような気持ちに立ち、顧客の状況により事例1から事例11までの方法を駆使すれば、無関心は確実に克服できます。この方法を信じ、勇気を持ってトライすることです。そうすれば、あなたの営業力はさらに向上し、目標の達成は確実なものとなるでしょう。

以 上

「顧客に好かれる営業マンとは」

営業マンの仕事とは何でしょうか。会社の命令により商品売るのが仕事でしょうか。勿論、会社の利潤追求のために商品売るのが営業マンにとって最大の使命であることは言うまでもありません。しかし、もっと本質的な観点から営業マンの仕事について述べるのであれば、営業マンは単に商品売るのではなく、様々な顧客のニーズに対して答えていくのが仕事です。顧客の要望、欲求、不安、不満などのニーズを満足させ幸福感を与えることなのです。そして、それを実践するために自分を売り込むことです。自分を売り込み、顧客に好かれる営業マンこそが最終的な目標である商品が売れ、会社の利益になる仕事ができるのです。

それでは顧客に好かれる営業マンとはどのような営業マンでしょうか。顧客が営業マンと関わる時には、営業マンを通じてこの商品を買うと自分にとってどれくらいのメリットがあるかを考えます。要は、この商品を買うか買わないかは営業マンを通じて決定するのです。顧客が商品を購入する時には、好きな時に好きな商品を好きな人から購入したいと考えます。仮に競合他社がいる中で同じ商品を紹介した場合、顧客にとって購買条件が同じであれば、自ずと好きな営業マンから購入したいと考えるでしょう。また顧客だけでなく、私たちが取引業社や手配業者と取り引きする時でも同じことが言えるでしょう。

そこで、顧客に好かれる営業マンに必要な3つの条件を挙げてみましょう。

- 1．初期面談での第一印象が良いこと
- 2．コンサルティング営業をすること
- 3．顧客に信頼されること

顧客が商品の購入を決定するのは、ほとんどの場合、初期面談で営業マンと関わった時に決めてしまいます。営業マンの第一印象が悪くなければ、後の商談をスムーズにいかせるために、倍以上の労力が必要となります。逆に第一印象が良ければ顧客の営業マンに対する警戒心が和らぎ、必要な情報を苦もなく収集することができ、後の商談も円滑に進みます。

そこで第一印象を良くするには、服装や身だしなみや礼儀など顧客と接するビジネスマナーを身に付ける必要がありますが、一番大事なことは顧客に良い印象を与える目線、しぐさ、動作をすることです。「明るい笑顔で」「ハキハキと大きな声で」。このような単純な行為をすることによって契約までの道のりを楽にしてくれるのです。特に若手の営業マンは知識や経験が少ない以上、いかに顧客に良い印象を与え顧客の懐に入っていかかを考えるべきでしょう。

しかし、第一印象ばかり良くても商品に対してのメリットを顧客に伝えきれなくては「いい人なんだけど…」で終わってしまい、結局契約できなかったということにもなり兼ねません。そこで、顧客とコミュニケーションを図り顧客のニーズを引き出すと同時に、こちらから情報を発信することが必要です。顧客の事実情報を収集し、要望・要求・不安・不満などの様々なニーズを的確に捉え、優先順位をつけてあげるのです。そして制約条件を見つけてあげながら「この要望は答えられますが、この要望は答えられません」とはっきりとした姿勢で言うのけるのです。

次に、それらの答えられない要望については代替案として別の企画や提案をするのです。そして顧客の抱えている様々な問題を発見し解決していくことです。まさにこれこそが顧客に好かれる営業（コンサルティング営業）なのです。基本的に顧客は何の情報も提案もしてくれない「御用聞き」型営業マンに対しては興味を示しません。コンサルティング営業をするためには商品に対しての専門的な知識が要求されます。しかし、その前に顧客が自分に対して何を期待しているか、また顧客に対して何を与えられるかを知ることです。そのスキルが得られれば専門知識など多少劣っていても問題はないはずです。その知識を補うのは上司や先輩の同行によって、またはセールスツールなどの資料によって解決できるものなのです。大事なことは、いかに顧客のニーズを的確に把握し、円滑なコミュニケーションを図れるかということなのです。そうする事により、競合他社より一歩でも二歩でもリードしながら商談ができるのです。

次に、顧客は何を基準にして営業マンを見るのでしょうか。第一回目の訪問では第一印象かもしれませんが、商談が進んでいる時にはその商談内容かもしれませんが、しかし、第一印象が良く商談内容が的確であってもその営業マンを信頼していなければ契約には持ち込めないのです。ですから、営業マンにとって顧客に好かれるという事は、すなわち顧客にいかに信頼されるかと言う事です。「会社を代表する営業マン」と心得て顧客に信頼される事なのです。一言で信頼を得ると言っても様々な方法がありますが大切なのは顧客の警戒心を緩和させるために自分の素性と訪問目的を明確に伝え顧客に信用してもらう事です。それには会社紹介、商品紹介、自己紹介を述べる事です。更に顧客と交わす約束を忠実に守る事です。そこに顧客との信頼関係が生まれ、商談をスムーズに運ぶコツがあるのです。顧客満足型営業とは、そのような基本的動作によって支えながら進んでいくものなのです。

また、顧客のクレーム処理も同じことがいえるでしょう。当然、クレームのない営業マンは大変素晴らしいですが、営業マンも人間なので失敗もするでしょう。約束を、つい引き延ばしたりする事もあるでしょう。その一方で商品の欠陥が原因でクレームになったり顧客の誤解でクレームになったり会社の体制や業者の不手際でクレームになったりする事もあるでしょう。しかし、顧客と直接的に関わっている営業マンにとって、そのようなマイナス部分もプラスに持っていき、信頼関係を築き上げるチャンスに変える事ができるのです。クレームに対して顧客が悪い、商品が悪い、会社が悪いと他律にするのではなく、すべて自律として捉え全力で顧客の信頼関係を築く事です。顧

客のクレームにこそニーズが隠されているのです。そこで新たなニーズが引き出され、それに対する対応の良さで信頼関係を勝ち取る事ができるのです。そうすれば、以前より信頼関係が強くなる事もあるのです。

以上のように営業マンは初期折衝から商談、契約に持ち込むまでにいかに顧客に好かれるかがポイントであり、先に述べた三つの条件を自分のものにして、すべての顧客に対し同じ事ができるように習慣化する事が重要です。しかしながら、それらすべてを習慣化する事は大変難しい事です。自分が出来る事を一つ一つ積み重ねていけば必ず顧客に好かれる営業マンになり、会社が要求する売れる営業マンになることでしょう。

以 上