

“対顧”戦力を磨く

売れ出す営業マンのきっかけは？
組織営業による成功体験が重要

カーナープロダクト 代表取締役 横田 雅俊

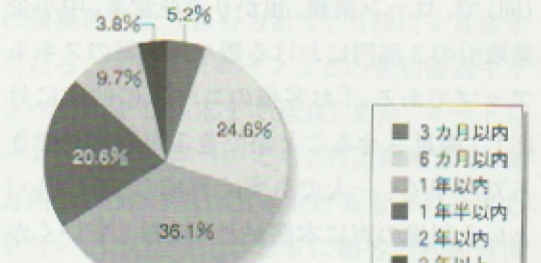
営業マンには「売れ出す」きっかけがある。数多くのトップセールスと接してきた私の経験から言えば、どんなに優秀な営業マンでも、入社後いきなり売り上げトップに立つという事はありえない。同期入社組の成績は、最初の数カ月は横並びだが、1年ほど経つと、売れている人と売れていない人との差ははっきり表れ始める。担当エリアや、顧客層の違いだけではなく、「個人の資質」や「スキル」「意識」の差が営業マン個人の格差につながっているのだ。

売れる営業マンと売れない営業マンの違い

それでは、その「差」は何をきっかけに生まれるのだろうか。筆者が主宰する「トップセールスリンク」の会員1,000人を対象にアンケートを行い「トップセールスが売れ始めるきっかけ」を調査した。売れ始める時期について「入社何カ月後に単月売り上げでトップに立ったか」という質問をしたところ、売れ出した時期は入社後「半年」から「1年半」以内に集中している(図表1)。

優れた営業マンには生まれつきのセンスや才能があって、それが1年半以内に開花するという事なのだろうか？ 私は、1000人中「転職経験者」が75.5%もいるということに注目した。このうち「転職前はトップセールスではなかった人」は53.8%もいたのだ。つまり、転職組のうち半分以上の人は転職してから、初めて売れるようになったということなのである。転職前は普通のセールスマンだった人が、転職して半年から1年半のうちにトップセールスに生まれ変わっていたのだ。だとすれば、「1年半」が意味するものとは、生まれつきのセンスや才能が開花するまでの期間ではなく、その期間に何らかの「売れ出す

図表1 入社何カ月後に単月売り上げでトップに立ったか



第II特集 “対顧”戦力を磨く

きっかけ」と出合ったということではないだろうか……。

そのことを証明するために、私はアンケート回答者のうち40人ほどに電話による追跡調査を行なった。すると「きっかけはありました」と答える人がほとんどだったのだ。「スイッチが入った」「意識が変わった」という言葉を使う人もいたが、営業のテクニックやセンスなどと直接関係のあることではなかった。今までやっていたことに対して「これではよくない」と反省するようになったきっかけ、つまり自分の意識を変えるような出来事があった、その意識に基づいて行動した結果、半年後、1年後に成果が出た——という流れなのだ。

売れ出すきっかけは？

それでは、どんな「きっかけ」で売れるようになったのだろうか(図表2)。

一番多かった回答は「上司、先輩の一言・サポート」。2番目は「成功体験」「実際に1件売ってみて、初めて気づいたり見えたりしたものがある」という答え。1件目は自分の力だけでは売れないので、上司に同行してもらう。そこから「ああ、こうやって売ればいいんだ」と学び取り、それがベースになったということだ。3番目は「お客様の言葉」。お客さんから怒られたり褒められたりしたのをきっかけに、何がよくて何が悪いのかを初めて自分の

図表2 売れ出すきっかけは？

1	上司
2	成功体験
3	顧客
4	本
5	失敗

中で構築することができたということだ。4番目は「本や雑誌の言葉」。5番目は「失敗や挫

折への反発」。「負けたくないという思いですね」。営業マンらしく何人もの人がこういう表現を使っている。例えば同期に負けるとか、成績不振で怒られたとか、大きなミスをしてそれを挽回するために頑張ったなど反骨精神がその人を成長させることがある。

ここから分析できるのは次のようなことである。まず一つ目と二つ目は、マネジメントがいかに重要かということを示している。最近組織のフラット化が流行のようになってきているが、こと営業に関しては、依然として「引っ張ってくれる上司」が必要だ。といっても、やみくもに熱意で引っ張るのではなく、ある程度リードしつつ、部下のいいところを巧みに引き出すマネジメントが重要である。

先にも触れたように、最初の1件目を売るのは個人の力ではなく会社の力だ。どうやって「1件目」を売らせるのか。それを体験させ学ばせるのも、マネジメントの力である。これは「とにかく飛び込みをしてこい！」というような意味の“体験”ではない。個人任せの属人的営業は完全に時代遅れだ。飛び込みやテレアポによって数を稼いで売らせるという方法では、全く能力がなくてもタイミングが良ければ売れることがある。すると、成功体験が生かれないですぐにまた売れなくなってしまう。逆に、タイミングが合わない場合は、潜在的に力があってもそれを発揮できずに、「売れない営業マン」のレッテルを貼られてしまうこともあるのだ。

したがって、会社が組織的な売り方をしていくということが大前提になるのだが、その一部を担当させる、あるいは既存顧客、有望な見込み客と一緒に担当してフォローをする。つまり成功体験をさせ、組織営業におけ

る“結果”を見せるということが重要なのである。

成功の鍵は時間の使い方

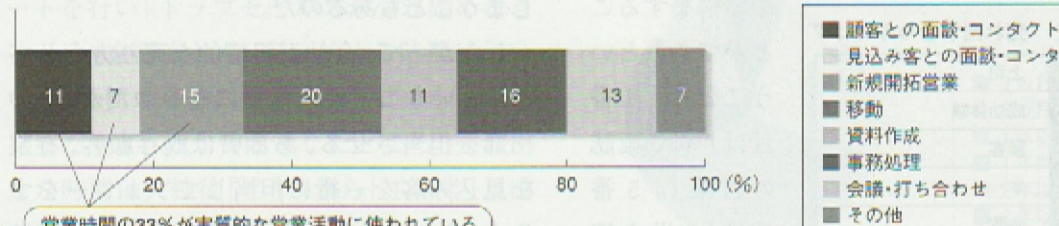
具体的な行動についても考えてみよう。営業に問題を抱える企業を詳しく分析すると、「売れないのではなく売っていない」という事実が気づかされる。実際、当社が実施したアンケートによると、営業マンの77%が「活動時間の10%しか営業していない」という驚くべき結果が明らかになった。つまり1日10時間働くと仮定して、週50時間(10時間×5日)の営業時間があるわけだが、8割近い営業マンは、実際には毎週5時間以下しか実質営業をしていないということになるのだ。これでは売れるはずがない。テクニックとか、ノウハウ以前に「営業していない=売れない」という現実が存在していた。しかし、10%しか営業していない営業マンはサボっているというわけではない。一生懸命に夜遅くまで、ひたすら仕事をしているにもかかわらず、営業する時間がないのだ。いったいどこに問題があるのだろうか？ トップセールスへのインタビューやアンケートの結果を要約すると、トップセールスとそうではない営業マンの違いは次の4つの点に集約される。

- ①効率よく時間を使っているか？
- ②効率の良い方法(手法)で営業しているか？
- ③より大きな金額の契約を取ろうとしているか？
- ④できるだけ数多くの契約をしようとしているか？

あたりまえに聞こえるかもしれないが、トップセールスの究極のノウハウは「時間の使い方」にある。どんなに優れたテクニックや、ノウハウを持っていたとしても、実際に営業をしていなければ成果を取めることはできない。トップセールスの仕事の仕方についてアンケートを行なうと、「時間の使い方」にある共通点があることに気がつく(図表3)。

驚くべきことに、トップセールスは営業時間の33%を実質的な営業活動に使っていたのだ。トップセールスは継続的に新規開拓や、見込み客のフォローをしっかりと行なうことで、売り続けることができるのである。なぜトップセールスは、忙しいはずなのに営業時間を確保できるのか？ 効率の良い営業手法と時間の使い方が確立されているからである。リラックスして、自分のペースで仕事をしているように見えても、売り続けることができるのは、「営業効率」が良いからなのだ。どうすればもっと少ない時間と労力で仕事ができるかを考えることが、現代のトップセールスへの近道なのだ。

図表3 1週間の時間の使い方(対象:トップセールス1,000人の平均値)



営業時間の33%が実質的な営業活動に使われている

第II特集 “対顧”戦力を磨く

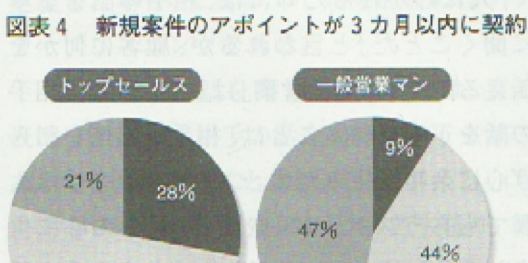
営業の効率化とは？

では、具体的には「何を」「どのように」すれば、営業を効率よく行なうことができるのか？ 営業のムダを省くために行なうべきことは山のように存在する。そして小さなムダの積み重ねが、大きなロスを生み出していることを考える必要がある。例として、アポイントのムダについて考えて見よう。トップセールスと売れない営業マンを比較すると、アポイントの成約率に大きな違いがあることに気づく(図表4)。

この結果を見ると分かるように、トップセールスはアポイントの後3カ月以内に契約した見込み客が28%にも達する。それに対して、売れない営業マンはアポを取って営業に行っても成果に結びつかない確率が3倍以上も高い。トップセールスが訪問すべきところへの確に訪問しているのに対して、売れない営業マンがムダなアポイントを取っていることが分かる。確かに営業マンの中には、「とにかく会う」ことだけを目的としてファーストアプローチを行なう人が大勢いる。

こうしたアポイントにどれほどのムダがあるかに注目する必要がある。当然のことだが、アポイント自体には何の価値もない。全く見込みのない相手の名刺をいくら集めても、契

図表4 新規案件のアポイントが3カ月以内に契約に至ったか？



横田雅俊(よこた まさとし)
工学部にて設計を専攻。設計士として従事後、外資系ISO審査機関にて営業職を経験。世界2,300人のトップセールスとして、東京本社マネージャーに就任。3年で同機関を日本有数のISO審査登録機関へ(単年登録件数日本No.1)と急成長させる原動力に。カーナープロダクト設立、代表取締役就任。理論主義を否定し、実践重視の営業力分析・営業戦略構築・営業トレーニングに定評。「1000人のトップセールスに学ぶ売れ続ける会社の営業法則」の著者。



約に結びつく可能性は限りなくゼロに近いのだ。契約に結びつかなかった「アポイント」と「移動時間」は「ムダ」以外の何ものでもない。当然、完璧に行くべき見込み客を見分けることはできないが、アポイントにもムダが存在することを意識して行動すべきなのである。

トップセールスの成約率が高いのは、行く必要のないところへは行かないように心がけているからだ。「ムダ」なアポイントを極限まで減らして、移動や面談にかかる半日を有効に利用しているのである。会わなければ何もできないと考えるのは大きな間違いである。電話やメールやFAXを上手に活用して、効率の良い営業スタイルを確立することができる。

「契約に結びつかないアポイント」は全て「ムダ」という認識を持ち、「会社になければ仕事をしていない」といった風土を見直さなければならない。今までムダに使っていた時間を、より見込みのある顧客に使うだけでも、売上は飛躍的に改善されるはずである。