初公開！「売れる営業」を科学する

売れる理由 売れない理由

prescription for sales success

「売れない営業マンほど
忙しい」「売るプロセス
を見直さないで、
結果だけ問われる」……。
1000人以上の
営業関係者への調査で
営業マン、営業組織が
抱える問題点を
明らかにする。
売りづらい時代の
「売る営業」を検証した。

高橋常政＝イラストレーション

営業マン1000人調査で判明！

これが「くたびれ儲け病」の正体だ！

identifying the reasons for inefficiency

営業マンは勤務時間のわずか一〇%しか本来の営業の仕事をしていない。会社には売るプロセスを見直す習慣がない。しかも人材の育成をしていない……。いま、営業組織が抱える問題点を明らかにし、その対策を考える。

カーナープロダクト代表取締役
横田雅俊＝文
text by Masatoshi Yokota

面澤淳市＝構成
高橋常政＝イラストレーション
宇佐見利明＝撮影
ライヴ・アート＝図版作成

時代が変わって、営業も激変している

いま日本企業の営業は〝壁〟にぶつかっている。個々の営業マンだけではなく、組織としても、ある種の壁を意識している会社はたいへん多い。

では、どうやって壁を乗り越えればいいのだろうか。

いろいろな企業の内情に触れてみてわかるのは、現状では壁を乗り越えることができる会社と、できない会社とにはっきり二分されているということだ。

ほとんどの経営者は「うちの営業は現状のままではダメだ」と考えている。しかし、どこをどう変えたらいいかがわからない。そのため、改善を行うにしても手探りや思い付きによってバラバラに手を打っている。これではなかなか壁を乗り越えることはできないだろう。

一方、「何が問題なのか」「どこを変えたらいいか」を把握している会社は対応が早い。早めに手を打ち、壁を乗り越える

組織の病

プロセスを変えず、結果だけを問う

ことができるのだ。

それでは、その先にあるもの、すなわち「いまの営業」は「これまでの営業」とどこが違うのだろうか。

私たちは、経営者や営業マンに対するさまざまな調査の結果から次の三点を抽出してみた。

①スピード
②情報の一般化
③ニーズの多様性

これら三要素はすべてITの発達に関係している。

まず一つ目の「スピード」。以前は会社にかかってきた電話に居留守を使って出なかったとしても、顧客は次の日まで待ってくれた。しかしいまは、かかってきた携帯電話に出なかったりコールバックしなかったりすると、顧客は一〇分で腹を立てるだろう。

電子メールを送ってから二四時間で返事が来ないと、ダメな奴だと判断する人もいる。かつてなら電話で問い合わせをしてから三～四日程度は、営業マンに時間の余裕をくれたはずだ。

顧客が営業マンに求めるタイミングは何十倍というレベルで早まっている。そうなると営業マン一人では対応できない。外出していれば十分な返答をできないからだ。

つまり、組織として連動できる仕組みづくりが大事であり、営業マンの資質としては、顧客のスピードに合わせて組織的に行動できる人が求められているのである。

二つ目の「情報の一般化」。かつては専門情報とされていたような情報が、インターネットが普及したいまでは誰でも調べられる情報に一般化した。そのため、営業マンにはより詳しく深い情報が求められるようになったのである。

以前なら営業マンが「専門情報」を小出しにするだけで顧客は会ってくれたし、「君は情報を持っているね」と評価してくれた。だが、いまでは「そんなことはこちらで調べられる」と切り捨てられ、もっと深い提案や顧客が気づいていない情報、知らない情報を持っていかなければ評価されない。かつてはパンフレットの丸暗記をすれば取引先で話をするネタになったが、顧客が欲しがる知識レベル、情報レベルが格段に上がった。

三つ目は「ニーズの多様性」で、以前は消費者向けであれ業務用であれ、顧客は「これが欲しい」といって商品を購入した。

だが、いまは「こういうことに困っている。何かいい解決法は？」という形で持ちかけてくる。売る側に立てば、ソリューション営業が必要になっている。

営業マン、営業組織には、顧客のニーズをつかみ取る力が、いままで以上に求められている。そのことに気づかない会社は、いまだに人海戦術でローラー作戦を敢行したり、大量の電話をかけてアポイントメントを取ったりという、時代遅れの営業を続けている。

以上見てきたように、IT化の進展によって営業を取り巻く環境は大きく変わってきている。それに合わせた切り替えができる会社とできない会社とでは、売り上げ・利益に大きな差がついてくるだろう。

ここで勝ち残るためには、まず自社の問題点を摘出し、続いてそれを解決するための方策をとらなければならない。具体的にいえば組織の見直しと営業マンのトレーニングである。

営業に特化したコンサルティング会社の「カーナープロダクト」は、一〇〇〇人以上の営業マンや経営者、管理職に対して広く深いアンケート調査を行ってきた。そこで営業マンや営業組織の「どこが問題なのか」「どう変えればよいのか」を解明しようと試みてきた。以下、その成果の一部を「営業を変える」ための一〇のエッセンスとしてご紹介したい。

●よこた・まさとし　長野県生まれ。設計士として活躍後、外資系ISO審査機関にて営業職を経験。最年少、最短、最高記録を更新し、世界八カ国 三〇〇〇人のトップセールスになる。営業に特化したコンサルティング・トレーニングファームのカーナープロダクト設立。近著に『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』がある。

あなたは「勤務時間の10％」しか営業していない

symptom 1 **営業時間**

投資の発想で「営業時間」を考えよ

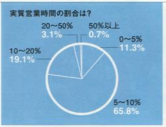
営業マンが実質的に営業活動を行っている時間はどれくらいか。私たちの調査では、図のとおり全国三七〇社のうち七七％の企業で「勤務時間の一〇分の一に満たない」という驚くべき結果が出た。調査を行ったきっかけは、営業支援をしている企業でヒアリングを繰り返しているうち、奇妙な現象に気がついたからだ。

その会社は「営業マンが頑張っているのに売り上げが落ちている」という悩みを抱えていた。実際、現場の営業マンは夜遅くまで仕事をしている。ところが販売の数字はさっぱりだった。

私は当初、営業部隊に対してさまざまな営業手法を提案してみた。ところが営業マンの多くは「時間がないからできない」という。調べたところ、勤務時間の一〇％しか本来の営業に使っていないという事実にぶつかった。

一日の勤務時間は一〇時間として五日間で五〇時間、そのうち五時間しか本来の営業に使っていないのだ。では、残り四五時間はどうしているのか。一〇分単位で時間を区切った表をエクセルでつくり、そこへ営業マン全員に記入させて分析をした結果、非常にムダが多いということが判明した。

本来の活動を邪魔するムダな習慣とは何か



全国370社　対象人数1050人（経営管理職・一般営業職）

たとえば社内の仕事と社外の仕事に分けてみると、圧倒的に社内の割合が高い。社内にいても、電話で営業をしたりフォローをしたりしていればいいのだが、多くは事務処理やクレーム対応など業務的な仕事だった。

こうした事実を企業はどう受け止めるべきなのか。私は「投資」の発想で時間利用を考えるべきだと提案している。たとえば週五〇時間働く営業マンが一〇人いて、延べ労働時間が五〇〇時間あるとする。そのときに、五〇〇万円を投資するのと同じ考え方で、五〇〇時間をどのように割り振って投資するかと考えるのである。

すると「この会議はいらない」「この文書は管理のために書かせていたものだが、実は意味がなかった」ということがわかってくる。つまり営業マンを「管理しよう」「縛ろう」としてきた意識が、実は「見えないムダ」を生んでいるのではないかということがわかってくる。

営業には「管理」ではなく「投資」の発想が必要なのである。

それはなぜか。営業には製造現場と違って可視化できない部分が相当ある。しかもゴールがない。だから「これはやったほうがいい」というものがあまりにも多いのである。

たとえば、有意義な会議ならやったほうがいいし、プレゼン資料も充実していたほうがいい。上司は部下とひんぱんに接触したほうがいい……。結果、営業マンのスケジュール表は「したほうがいいこと」で溢れかえってしまう。

それでは本末転倒である。「したほうがいいこと」ではなく、「投資に見合ったリターンを得るために何をさせるのか」という発想が重要なのだ。

時間のムダとりをする場合には何を基準にしたらいいか。私たちの持論は「時間を支配しているのは意識とクセだ」ということである。

先の調査結果によれば、営業マンの時間利用のうち全体の五分の一ほどを占めるのが「何をやっていたかわからない」という時間だ。移動でも何でもなく、単にボーッとしている時間がそれだけあることがわかった。ここを「意識」して短くすれば、それだけ仕事を効率化することができる。

また、組織には「クセ」というほかないムダな慣習がある。「この文書は何のために書くのですか」と聞くと、「昔からやっているから」「すでに退職した部長が思いつきで始めたものだから」と理由にならない理由が返ってくることがある。そういう観点でチェックしていくと、いらない「クセ」は山ほどある。これを削っていくだけで、営業マンの実質営業時間は相当増えるはずである。

56%の会社が人材の教育や育成をしていない

「センスで売るものだ」と断言する経営者も

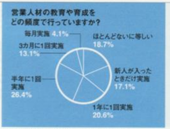
二〇〇七年三月に経営者と営業管理職一〇〇〇人に対して行った調査では、「営業において人材は重要だと思いますか?」に九六・五%が「はい」と答えた。〇五年の調査では「はい」が九二・一%だったので、人材が重要だと考える人はこの二年でさらに増えたことになる。

ところが、「営業人材の教育や育成をどの頻度で行っていますか?」という問いに対しては、図のように「ほとんどないに等しい」が一八・七%に達し、二年前の調査（一一・三%）から七・四（ポイント）も増えた。「新人のときだけ実施」一七・一%、「一年に一回実施」二〇・六%と合わせると、実に五六・四%の会社がほとんど人材育成をやっていない実態が明らかになった。

人材育成に関しては、実施する企業と実施しない企業とに二極化が進んでいる。不思議なのは「人材は重要だ」という認識があるにもかかわらず、研修をやめてしまった会社があることだ。

電話で追跡調査をしてみると「新人をたくさん採ったのでOJT（職場内教育）の負担が大きく、営業マンの研修まで手が回らない」という答えが多かった。次に多いのは「年一回の研修は現場の評判が悪く、成果も出ないのでやめてしまった」という答えである。

背景には教育・研修に対する根本的な懐疑がある。「営業はセンスで売るものだ」と断言する経営者もいるほどで、「教育しても成果にはつながらない」という意見はいまも根強い。



対象人数1000人（経営者・営業管理職）調査2007年3月

まず全員のカルテをつくる。弱みがわかれば打つ手が見える

一方で、「三カ月に一回実施」「毎月実施」という企業もある。こういった企業は目的を持ち体系的に教育・研修を行っているため、「営業はセンス」と考えている企業よりも教育の成果が挙がりやすい。教育・研修の二極化が進んでいるのはそのためである。

人材育成に消極的な会社では、優秀な営業マンが辞めていくという問題も起きている。辞める側からすると「営業マンを使い捨てにしている」と感じ、会社に見切りをつけているのだ。

かつては「売れなければ辞めてもらうが、売れたらコミッションをたっぷり支払う」という仕組みの会社に人気があったが、いまでは超のつく不人気ぶりだ。いまの営業マンは、「ちゃんと育ててくれる会社に入りたい」と考えているのである。

それでは、彼らをどのように教育すればいいのか。私たちはまず営業マンのカルテづくりから着手する。営業マンに必要な三一の資質を抽出し、一人ひとりについて、本人と上司が五段階で評価していく。

営業マン全員のカルテを分析すると、組織としての「売り方の文化」が見えてくる。たとえば、「この会社は顧客のところへ行って話を聞いてもらえない」「顧客と仲良くはなるが核心は聞けない」「ヒアリングで情報はたくさん取ってくるけれど、ピンポイントの提案ができない」といった傾向が浮かび上がってくる。それが明らかになった段階で、どのようなトレーニングを施すべきかのプログラムを組んでいく。「ヒアリングはできるが提案できない」という組織であれば、弱みである「提案できない」部分を強化するプレゼンなどのメニューを構成するのである。

経営者は「営業マンが育たない」と愚痴ることが多いが、実際は調査で明らかになったように、営業マンを育てていない。また、どんな営業マンになってほしいのか。ほとんどの経営者はその答えを用意していない。

本当は「到達点はどこなのか」を明示すべきだ。たとえば「業界知識」という項目があれば「最新の業界情報を集めてほかの人にも発信できる」ことが到達点だとする。そのために何をしたらいいかは、その会社のトップ営業マンに聞けばいい。業界情報を集めるのにどの雑誌、どの業界紙を読んでいるのか。ヒアリングして、ほかの営業マンにフィードバックするのである。

symptom 3 現場把握

現場の90%が上司の無理解に悩んでいる

「俺は会社に三日も帰ってこないで客先を回った」

「あなたの会社の経営者（マネジメント）は営業の現場・状況を把握していますか？」

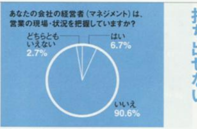
この質問に対し、一般営業マンは九〇・六%が「いいえ」と答えた。一方、経営者・管理職は九六・二%が「はい」と答えた。あまりにも対照的な答えである。この事実をどう解釈すればいいのか。

こういうことが考えられる。まず一つは、経営者・管理職が本当に現場を把握していないケース。

たとえば「俺が一番」タイプ。時代が変わったことを客観的に理解することができず、自分の営業体験と照らし合わせて「自分のときはこうだった」とばかり言い張り、現場に押し付けようとする。「俺は会社に三日も帰ってこないで客先を回っていた」と自慢話をするから、営業マンはしらけてしまい誰も話を真剣に聞かない。

あるいは「営業はアートだ」「センスで売るものだ」という持論に凝り固まっているタイプ。「自分のセンスを見つけてそれで戦え。センスのない奴はダメだ」と説教する。

結果にしか興味を示さない。対症療法しか打ち出せない



対象人数1000人（一般営業職）

現場を理解していないため、「結果にしか興味を示さない」タイプも少なくない。理解していないということは、営業のプロセスが見えないということだ。顧客がいて結果が出てくる。しかし、その間のプロセスはブラックボックス化している。すると、結果だけを出してくれれば、何をやってもいいという考え方になるのである。

もう一つのケースは、現象は把握しているが原因と対策が出てこないタイプの経営者・管理職である。

たとえば競合が値引き攻勢を強めてきて、顧客が離反し、自社が負けているぞということは理解している。しかし、理解度が浅いので原因がつかめず、有効な対策も打てないということだ。

なぜ、いままで付き合いのあった顧客が競合に流れていくのか。競合はどんな売り方をしていて、なぜそれが効果的なのか——。

そういう深い理解と分析ができていないので、「値引きされた？　それじゃ値引きで対抗しろ」というように対症療法の対策しか打ち出せない。

対症療法は基本的に後手である。競合が別の手を打つと、また後手、後手と悪循環が生じてしまう。

実は非常に頭脳明晰な経営者でも、営業だけは客観的に見られないという人がいる。営業では定量化できる部分と定量化できない部分があるが、その区分けがわからないというのである。

こういうタイプも、やはり原因までは深く掘り下げることができないので、競合が攻めてきたら「潰せ」というような、たいへん漠然とした指示しか出せなくなる。

そうなると現場は「わかってねえな。じゃあ、おまえ、売ってみろよ」と反発する気持ちになるのである。

実際に経営者や管理職の話を聞いてみると、本当は営業現場を把握しているのに、現場からは「把握していない」と誤解されているケースが多い。

ここで問題なのは、現場から「把握していない」と思われているせいで、トップの指示が現場に浸透しないということである。つまり組織としての機動力が落ちるのである。

なぜ指示が通らないのか。それは「把握していない」「わかっていない」相手の指示は信用できず、従うことができないからである。「おまえ、わかってないのに何いってるんだ」と現場は反発したり、しらけたりする。

するとトップが戦術変更しても、現場が実際に営業活動できるまでに数カ月かかったり、活動しはじめたころにはまた方針が変わるということも起こる。理想は経営者・管理職と現場との間で「あの人のいうとおりやっておけば間違いない」と思われるような信頼関係を日ごろから築いておくことができるかである。

会議が93%の人の足を引っ張っている

売り上げに貢献しない四つのタイプ

営業マン一〇〇〇人に対して〇七年三月に「会議は売り上げアップに貢献していますか」と聞いたところ、「はい」は七%にすぎず、「いいえ」は九三%だった。

では、どんな会議が売り上げに貢献しないのか。ムダな会議は四つのタイプに分けることができる。

一つは「報告会」タイプ。決まったことを一日中延々聞かされるという会議である。営業マンは何もしゃべらず、休憩や昼食の時間だけを待って終日過ごす。参加するだけで黙っているのでは意味がない。

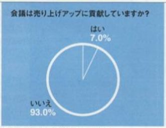
二番目は「独演会」タイプ。上司の"講演"を拝聴するだけ。

三番目は「尋問会」タイプ。これは売れない営業マンにとっては針のむしろである。

四番目として、「恫喝会」タイプがある。つまり大声を出したり、拍手したり、会場を走り回ったりする。それで気合を入れるという会議である。時代遅れだと考えていたが、このタイプもいまだに多い。

一方で、調査対象の七%の人は「会議は売り上げアップに貢献している」と答えている。この人たちにどういう会議がいい会議なのかを追跡調査した。

「出席してみてたいへん参考になったという会議があれば、教えてください」と尋ねたところ、次のような結果が得られた。



対象人数1000人（一般営業職）調査2007年3月

成功事例が共有できるか、最新情報が聞けるか……

一番多かったのは「成功事例が共有できる会議」。ベストプラクティスを社内で発表し合い、出席者はその場で質問して自分のものにするのである。

二番目に多かったのは「最新情報が聞ける会議」だ。たとえば、比較的社歴の浅い営業マンに交代で業界のことを調べさせて発表させる会社があった。自分で調べることも勉強になり、聞くのも勉強になるという声があった。

ほかに「課題を抽出する会議」も評価が高かった。たとえば、ある戦術を営業が実行するとき、ここはクリアしないと実現しないという障壁を全員で一緒にディスカッションしたり、意見交換をして、それを解決する方策を考える、というタイプの会議だ。

営業マンの立場からみると、これまでの会議は「アウトプットの場」という側面が強かった。「いくら売れたか」「いくら売れるか」「どういう売り方をしているか」を発表しなければならない。このタイプの会議はムダだと思われている。

一方、求められているのは「インプットの場」である。出席することで自分が何かをインプットできる場であれば、会議に出てよかったと営業マンは考えるのだ。

ムダな会議の話に戻ろう。そもそも「売れたか売れないか」という話題を会議に持ち込むのは無意味である。

理由は二つある。一つは、結果をいくらいじっても売り上げは変わらないということだ。動かせない結果を前に、「おまえ、なんで売れなかったんだ」と責めても時間のムダである。

もう一つは、より根本的な問題である。つまり、上司が「なぜ売れないのか」と責めるということは、その上司自身が営業のプロセスを把握していなかったからだ。「私はあなたに聞かないと売れない状況を把握できない無能な男です」と公言していることと同じである。プロセスを把握していれば、途中で打つ手があったはずだ。

または案件が「見える化」できていない可能性もある。一件一件の案件についてプロセスごとにゲートをつくり、ここを通るときは上司が必ずチェックするといった仕組みがないからだ。

営業支援先の会議に参加すると、部長が怒鳴っていることがある。そういうときに、「何でいまさら聞いているんですか」「何でもっと早く把握しておかないんですか」と聞くと、部長さんはたいてい何もいえなくなってしまうのである。

エース社員を讃える組織には持続的発展は望めない

「点で攻める」より「面で攻める」

いまは組織営業の時代である。これに対して、個人の力に頼った営業を続けている会社も多く、「エース社員に頼る会社」はどこに問題があるのか。特徴をいくつかまとめてみた。

まず「結果しか見ない会社」だということ。結果しか見ないということは、「エース営業マン」も単月の売り上げだけで決まるので、まぐれであれコネであれ紹介であれ、その月に一番売れた営業マンがエースである。つまり、こういう会社や組織の特徴は、エースが長続きしないということだ。

彼らは基本的に一発屋であり、打ち上げ花火のようにドカーンと売れて、しばらくおとなしくなって、またドカーンと売る。

しかも、極めてモラルが低い。同じところをみんなで攻める。したがって敵は社内にいることになる。

これは会社を訪問するとすぐわかるが、社内がピリピリしている。「おまえ、俺のお客を取ったな」という目で同僚を見る。しかし、いうまでもなく争うべき相手は競合他社である。

エース社員の個人力に頼るのはそういう会社である。そして「売り上げは人につく」というコピーを掲げていたりする。

属人型が成功するのは成長曲線上にある業界だけ

これからの営業スタイル

	これまでの営業	これからの営業
体制	属人的	組織的
接点	点で攻める	面で攻める
目的	その月の売り上げ	継続的利益
手法	「押す営業」	「引き出す営業」

わかりやすい例をあげよう。たとえば、ある営業マンがどこかから見込み客のリストを見つけてきたとする。個人プレーの会社では、とりあえず自分で全部あたってみる。

そのあと、一年ぐらい経ってから「実はこういうリストがある」と社内に公開するのである。問題は、リストを一人で抱え込んでいるために営業をかけるのに時間がかかるということだ。

仮に競合が組織的な営業を進めていたら、一週間でリストを塗りつぶしてしまい、次の週には別の人のリストに取りかかるはずだ。

リストを一人でこなすのと一〇人でこなすのとでは、いうまでもなく一〇人のほうが効率的だ。表に示したように「点で攻める」これまでの営業に対して、これからの営業は「面で攻める」のである。

また、こういう会社では、まぐれと実力が区別できないので、「実力のつけさせ方」がわからない。だから業績が安定しない。上司の意見がまるで下に浸透しないというのも、個人の力に頼った営業を行っている会社の特徴だ。営業マンは上司のいっていることに興味がないのである。

個人プレーの会社では、営業マンはほかの人と違うやり方をやって売ろうと思っている。「あいつらが持ってないネタで勝とう」「上司がこういった。じゃあ違うことをやろう」と考えている。上司のいうことを聞いていたら売れなくなってしまうのだ。

しかも、こういう組織は方向転換ができない。ベンチャー企業でよくあるのは、営業マンを大量採用して急激に売り上げを伸ばすものの、ある時点でぱったり売り上げが伸びず、元気をなくすというパターンだ。個人商店の集まりなので、軌道修正ができないからこういうことになる。同じ勢いで売ることのできる商品が次から次へと出てくればいいが、そうはいかない。

極論すれば、属人型の営業が成功するのは成長曲線上にある業界だけ。早いもの勝ちの仕事であれば個人プレーで競わせても勝つことができるが、市場が飽和すると、この方法ではもう戦えない。

以上の点を裏返すと、それは組織営業の利点となる。

私たちは、営業マンがレベルアップするために必要ないくつかの要素を整えている。そのなかには、感性・キャラクターという人間性のカテゴリーに含まれる条件も一つだけあるが、あとはスキルや知識などすべて論理的に説明ができるものである。

人間性の部分は変えようにも変えられない。その代わりレベルアップできる部分は、組織全員で取り組めば全体が強くなるのである。

組織営業は属人営業に比べて、売り上げが安定するというメリットがある。

また、アプローチリストの例でわかるとおり、明らかに効率的である。継続フォローのために大量の相手先に郵送するという場面を考えてみても、ラベルを一括で打ち出してアルバイトに代行してもらえばいいから簡単である。属人的な営業の場合は、何をどこに送るかを社内でも秘密にしているので非常に効率が悪い。

組織営業と個人営業との戦いでは、局地戦ではスーパー営業マンがいれば個人営業のほうが勝つ場合があるが、トータルで見たときには組織営業のほうが有利である。

このように組織営業の利点を経営者に説明すると「営業を甘やかすな」と批判されることがある。営業マンは一から一〇まで自分の足で稼ぐものだ、と考えている経営者はまだ多い。だが、組織営業の営業マンは決して楽をしているわけではない。

属人営業では自分の好きなことだけをやっていればいい。好きな客に好きな商品だけ売って、結果だけ残せば文句をいわれない。もし結果が出なければ辞めるだけのことだ。

一方、組織営業の場合は役割があるので、求められた役割に合致した仕事をしなければならない。求められるスキルは個人営業よりもレベルが高い。また管理職にとってもマネジメントは難しくなる。

あなたの組織の「時代遅れ度」チェックシート

1 営業は足で稼ぐものだ □
2 「良いものを作れば」「良いサービスを提供すれば」売れる □
3 不景気になれば売り上げは下がるものだ □
4 営業力強化とは営業マンを増やすことだ □
5 ノルマと成果主義で部下を動かす □
6 営業マンは現場が育てるもの □
7 営業はセンスだ □
8 お互いに足を引っ張り合う営業マンが一人でもいる □
9 営業には経費がかかっても仕方がない □
10 売り込みとクロージングが勝敗を決める □
11 わが社は営業会社だ □
12 新人教育を行っていない □
13 誰も読まない日報を毎日書いている □
14 営業に必要なのは「努力・根性・忍耐」 □
15 ここ1年新しい営業手法を導入していない □
16 見込み客は、契約書を回収するまで誰もしらない □
17 無駄な営業会議が多い □
18 営業マニュアルが3カ月以上改定されていない □
19 売り上げ至上主義だ □
20 去年3人以上営業マンが辞めた □
21 営業マンが社内にいるとサボっていると思われる □
22 売り方は個人任せ □
23 既存顧客・見込み客のデータが整理されていない □
24 マネジャーの仕事は予算管理がメーン □
25 売れさえすれば営業の効率は関係ない □
26 成果に結びつかない管理書類が多い □
27 営業と他部署の仲が悪い □
28 売れなければ辞めさせればいいと思っている □
29 インターネットからの問い合わせがほとんどない □
30 プレゼンテーション資料は各自が作成 □

0 優秀………時代のニーズにマッチした素晴らしい営業チームです
1～3 合格………今後も取り残されない努力をし続けましょう!
4～10 要注意… 時代遅れに陥っている可能性があります。注意しましょう!
11以上 危険………瀕死の重症です。今すぐに改善しましょう!

↓営業マン1000人調査で判明！これが「くたびれ儲け病」の正体だ！

個人の病

成績が悪い人ほど忙しがっている

自分が売り込む商品に自信を持っていない。仕事が向いていないように思う……。あなたが抱える課題や悩みを一挙解決する。

トップセールスの条件は時間の使い方

トップセールスはそうでない営業マンとどこが違うのか、売れ続ける営業マンに共通するコンピテンシー（行動特性）は何か――。

私はコンサルタントという仕事柄、さまざまな業界のトップセールスに会う機会がある。「常日頃、どのように営業しているのか」「普通の営業マンとどこが違うのか」を研究してきた。

トップセールスだからといって、人の何十倍も営業しているわけではない。何か特殊で奇抜なテクニックを持っているわけでもない。与えられた時間の中で、最も効果的で、効率のいい方法で仕事をしているにすぎない。

あるトップセールスはこう語る。

「余計な時間を使って意味のない行動をとらないよう、準備、移動、事務処理、フォローなど、あらゆる部分でムダを省くことに全力を注いでいます。そのためには自分なりの優先順位、自分なりの仕事のパターン、自分なりのルールを持って仕事をしています」

これまで結果だけを求められる営業の世界では、経費以外のムダを省くこと、効率よく仕事をすることが軽視されてきた。

つまり「売れない営業マン」の営業方法がいかに効率が悪く、ムダが多いかだ。当たり前のようにしている行動の中に数え切れないほどのムダが存在している。

私たちはこれを、「見えないムダ」と呼んでいる。この見えないムダによって、営業マンは常に時間に追われ、残業し遅くまで仕事をする。努力しても売り上げが上がらなければモチベーションが下がる。さらに仕事の効率が悪くなり、残業が増える……。まさに、売れない営業の悪循環が繰り返されている。トップセールスより売れない営業マンほど忙しいのはそのためだ。

トップセールスの条件は、「時間」を「財産」とみなし、常に効率を意識して仕事をする「時間の使い方」にある。

73％が営業に向いていないと考えている

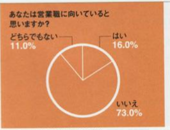
優秀な人も同じ結果だが……

営業という仕事に苦手意識を持っている営業マンは意外に多い。図に示したように、七三％の営業マンは「あなたは営業職に向いていると思いますか？」という問いに「いいえ」と答えた。さらに「いいえ」と答えた人に「営業以外の仕事に就きたいと考えていますか？」と質問したところ、九二％もの営業マンが「はい」と答えた。

これはトップセールスといわれる優秀な営業マンに話を聞いても同じ結果が出た。では、「営業は苦手」と感じているトップセールスと、やはり苦手意識を持つ一般の営業マンとではどこが違うのか。

トップセールスに個別に会って聞き取り調査をしたところ、彼らの本音は「（営業に）向いているか向いていないかでいえば向いていないと思う。しかし仕事については、それとは切り離して考えている」という答えだった。営業は嫌いだが、だからといって好きになろうとか苦手意識を克服しようとは思わない。ただ、営業のプロとして必要なスキルや必要な取り組みについて、きちんとやり遂げることだけ考える。

これが「売れている人」の特徴だ。トップセールスは好きではないという感情を棚上げして営業に打ち込めるが、一般の営業マンは「営業は苦手だ」「嫌いだ」というマイナスの感情にとらわれたまま、ウジウジ悩む。こんな姿が浮かび上がってくる。



対象人数1100人（営業管理職・一般営業職）

一番多いのは「苦手なところがわからない」タイプ

トップセールスにならえば、苦手意識はあえて克服せず、棚上げしておけばいいが、マイナスの感情にとらわれたままでは営業成績が上がらない。そこでまず「何を苦手と感じているのか」を正確に把握しておく必要がある。

営業マンの個別調査では、「どこに苦手意識を持っているのか」を尋ねたところ、一番多かったのは「苦手なところがわからない」という答えである。このタイプの人は、単に甘えている人を除くと、自分の実力を正確に把握できていない人たちだ。

この人たちに自己評価カルテを書かせると、全部4の評価にしたり、全部2の評価にしたりとメリハリがない。つまり自分の特徴や実力がわかっていない。伸びる人は「自分はここが強いけれど、ここは弱い」と自己分析できるが、営業マンとしての資質がわからなければ、努力のしようがない。そういう人には本人の実力がわかるようにしてあげることが大事である。

二番目に多いのは「顧客との接触」を苦手とするタイプ。個別には「客先を初めて訪問すること」「知らない人と話すこと」「相手に質問しても答えてもらえないこと」などいろいろなケースがある。このタイプの場合、ヒアリング力やプレゼンテーション力というスキルを磨き、何より経験を積むことが効果的な対策である。

三番目は「ノルマや目標」へのアレルギー。しかし販売目標をなくすわけにはいかないので、このタイプの場合、営業を辞めるか、逆に頑張ってノルマを達成する喜びを味わうかのどちらかしかない。たいていのケースでは、一度頑張ってハードルを越えれば、仕事がおもしろくなり、苦手意識も消えることが多い。

とくに新人の場合は、前述のように、「どこに苦手意識があるのか」を抽出してあげるだけで、自分の強みや弱みがわかり、逆に自信をつけるケースが少なくない。

上司の立場でいうと、まずはそれぞれの部下の苦手な要素を見つけ出し、仮に「顧客との接触」が苦手ポイントなら、「まず人と会ったときにしゃべる内容を事前に決めておき、一週間で三〇人に会ってみる」といった提案をして、部下と一緒に考えていく。

苦手意識はなかなか克服できないが、自分の苦手な部分を見える化し、さらにその対策を論理化し、意識化することで苦手意識を棚上げすることはできるのである。

目標にしたい上司、先輩がいない若手が46%

具体的な指示で、問題を見える化せよ！

「目標にしたいと思える上司、先輩営業マンはいますか？」という問いに「いる」と答えた若手営業マンは、わずか三四・四％。逆に「いない」と「どちらでもない」を合わせると六五・六％に達した。これは何を意味するのか。

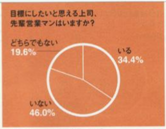
一言でいえば世代間のギャップである。先に述べたとおり、社会全体のIT化が進んだために営業のやり方は以前とは様変わりしている。今、管理職に就いている人たちが現役だった時代は、営業のやり方が変わる〝分岐点〟の前だったのだ。

分岐点より前の人がマネジメントをし、分岐点より後の人たちが売っている。だとしたら、コミュニケーションに齟齬が生じても不思議はない。

では、そうした中で「目標とされる上司」「尊敬される上司」になるためにはどうすればいいか。以下に三つのポイントを挙げてみた。

一つは「人間性」。もちろん文字通りの人間性も大事だが、部下が最も注目しているのは上司や先輩たちが「どこを向いて仕事をしている人か」ということだ。

自分を成長させてくれる人。顧客のために社内を動かす人



対象人数500人（一般営業職）年齢22〜25歳

たとえば、社長や経営幹部など上を見て仕事をしているのか、顧客を見て仕事をしているのか。その部分を部下は敏感に感じ取り、「あの人はお客様のほうを見て仕事をしている。あんなふうになりたい」と考える。

気をつけなければいけないのは、行き過ぎて「神様」的存在になってはいけないということだ。若い人はあきらめが早い。「いつか抜いてやる」とは考えずに、「あの人は凄い。でも自分には無理だ」とあきらめてしまう。

自分から遠い存在になると、目標にはなりにくい。現場の営業マンのレベルまで降りてきて、「俺はこういう準備を始めて売れるきっかけを掴んだよ」と自分の成長談や失敗談を話すようにし、頑張ればやれるのだと思わせることも重要だ。

二つ目は「コミュニケーション力」。部下にアドバイスしたい、新人を勇気づけたいという気持ちはあっても、伝え方が下手な人が多い。

たとえば、部下が困っているときに「今、大事なときだから、とにかく客のところへ行け」と解答だけを投げる上司がいる。しかし行ってみてうまくいく場合と、うまくいかない場合がある。本来なら「なぜ行くのか」「行ってみてこういう反応があったら、もう少し粘って、こう対応しろ」などと、具体的に噛み砕いた指示を出すべきだ。

三つ目はやはり「実力」だ。ある優秀なマネジャーは「尊敬されたければ売れ」と断言する。逆にいうと、売れないマネジャーはまず尊敬されない。

もちろん「売る」のは必要条件。そのうえで、部下が理解できるように〝見える化〟できる人が尊敬される。「売れたのは、ここがポイントだ」と具体的に示すことが大事なのだ。

今回の調査で「目標にしたいと思える上司、先輩がいる」と答えた人に理由を聞いたところ、「どんなときでもきっちり予算を達成して結果を出せるのはやっぱりすごい」「あの人にいろいろ教えてもらえたので一件売れた。それがきっかけで自分も営業マンとして成長した」「顧客のために社内を動かす気力は見習いたい」という意見が多かった。

一方、管理職の部下への接し方はどうすべきか。「怖い上司になるべきだ」と説く人もいるが、私の持論は「優しくて厳しい上司であれ」だ。

プロとして妥協してはいけないところには「厳しい」が、教え方やミスをしたときのフォローは「優しい」上司だ。これに尽きると私は思う。人は納得できる理由があれば「厳しさ」で嫌いにはならないが、「怖さ」だけでは反発するものだ。

営業マンは自尊心が高い。「だったらおまえがやれよ」と部下にいわせるような管理職では、おしまいである。

売れる人材は経験1年半までに開眼している

ヒットポイントをどうつかむか

優秀な営業マンは入社からどれくらいの期間で成果を出すのだろうか。トップセールスに聞いたところ、実に八六・五%が入社から一年半までに単月売り上げでトップに立っていることがわかった。

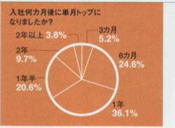
ただし、アプローチから成約までのリードタイムは業種によってかなり異なる。そこで今回、改めてデータを整理してみると、リードタイムが短い業種では多くの人が三カ月くらいで成果を出していることがわかった。逆に二～三年経って業界に馴染んでからやっと開花する、というパターンはほとんどない。

なぜ彼らは早い時期から成果を出すことができるのか。理由は三つ考えられる。

一つは、「売れるポイントを捉えようとする意識が非常に強い」ことだ。当然、新人のうちは、その業種や業界、商品のプロではない。しかし「売れるポイント」を掴めているので、専門知識がなくても売れるのだ。

私たちはそれを「ヒットポイント」と呼んでいるが、彼らは上司や先輩と同行したとき、顧客の心に突き刺さるヒットポイントをいくつか見つけている。たとえば上司が「コスト」「労力」「利便性」などのキーワードに触れたとたん「お客さんの顔色が変わった」ことを観察している。そして自分の顧客に対したときに、そういったポイントを並べて営業する。場合によっては「あとは難しい話なので専門家に任せましょう」と簡単に引き下がってしまう。それでもポイントを押さえているので売れるのである。

成果を出すことと専門知識は関係ない



対象人数1000人（転職者は75.5%）

二つ目は「自立意識」だ。営業マンには起業を目指している人が少なくないが、こういうタイプはよく売る。それは起業という〝卒業〟があるからだ。卒業前に、営業手法を盗めるだけ盗む。取れるだけ仕事を取る。顧客と会えるだけ会うのである。

一方、卒業を予定していない一般の営業マンはどうか。彼らにとっては、たくさん売るということは、クレームを含めて仕事が増えるということを意味する。たくさん売れば、いくらか給料が上がって褒められるかもしれないが、それ以上に労力を使わざるをえない。また、「あまり目立つと反発される」「出る杭は打たれる」という意識もあり、仕事をセーブしてしまう。

起業するかどうかは別にして、「早く一人前になろう」「いつか見返してやろう」「トップに立ってやるぞ」という気持ち、「独り立ちして、勝つぞ」という自立意識があるだけで、結果はずいぶん違ってくる。

この自立意識は「挑戦心」といい換えてもいい。トップセールスに、「あなたがトップセールスでい続ける原動力は何ですか」という質問をすると、「もっと強い相手と競いたい」「もっとすごい仕事をしたい」という言葉が返ってくる。「お金」でも「お客さんの笑顔」でもなく、挑戦心が彼らの原動力になっているのである。

トップセールスが早い時期に成果を出している三つ目の理由は「入社前に準備している」ことだ。情報収集やコネを頼るといった準備なら珍しくない。彼らの場合は、そうではなく「ゼロからやるぞ」というリセットを自分の中で行っているのである。

たとえば中途で人を採る会社は伸びている会社だ。伸び盛りの会社はバックヤードを覗くと整備されていなくて、混乱していることが多い。すると「前の会社ではきちんとできていたことができていない」と考え、モチベーションが維持できなくなるおそれがある。

どんな状況におかれたとしても、自分が決めた転職。簡単にあきらめずに最後まで取り組んでみる。リセットするというのはそういう意味だ。これは転職者に限らず、新卒であれば「学生」という立場をリセットできるかどうかが大きな意味を持ってくる。

44%が売り込む商品に自信を持っていない

「自信なし」はまず値引きを考える

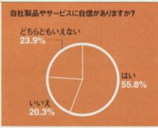
一般の営業マンを対象に「自社製品やサービスに自信がありますか？」と質問したところ、二〇・三%が「いいえ」、二三・九%が「どちらともいえない」と回答した。「どちらともいえない」と答えた人に電話でヒアリング調査を行ったところ、彼らの本音はほぼ「いいえ」に近いことがわかった。

つまり営業マンの四四%は、自社商品を顧客に自信を持って勧めることができないのである。

もっとも、深く聞いてみないと「自信を持っているのかどうか」がわからないこともある。「自信がない」と答えても強気でどんどん売っている人がいる一方で、「自信がある」はずなのに、まるでダメな人もいる。

そのときは「この商品をいくらなら売れますか」という質問をすると判断できる。自信を持っている人は上限の価格を思い浮かべるが、自信のない人は下限をイメージするからだ。たとえば五〇〇万円の商品なら、四五〇万円にしないと売れないと考えるのが「自信なし」営業マンで、逆に五三〇万円くらいで売りたいと答えるのが自信を持っている営業マンだ。

いずれにしろ、商品やサービスに自信を持っていないと営業成績も上がらない。たとえば契約が九割方決まった段階で、相手から「もう少し値引きできないか」と打診されたとする。そういった微妙な交渉の局面で、商品に自信がない営業マンは「断れば契約できないかもしれない」と考える。そこで、たとえば五〇万円値引きしてしまうとしたら、利益率は大きく下がってしまうだろう。



対象人数643人（一般営業職）調査2005年5月

ただし、付け加えておくと、絶対的な商品力と営業マンの自信との間には、ほとんど関連性がない。客観的に見ると商品力が強いトップメーカーの営業マンにも「自信なし」のタイプはいるし、三番手メーカーであっても「自信あり」の人は存在する。

3タイプ育成法。一、経験タイプ 二、理論タイプ 三、評価タイプ

では、「自信なし」営業マンが変身するにはどうしたらいいか。

私たちが注目したのは、アンケートに「はい（自信がある）」と答えた営業マンだ。彼らに「自信を持てるポイントは何ですか」と質問し、回答を集計したところ次の三タイプに集約できた。

一つは「経験タイプ」である。販売の経験を積んでいくうちに、自信がついてきたという人だ。一つのプロジェクトに最後まで取り組んだことがきっかけとなり、商品に対する自信もついたという答えが多かった。

二つ目は「理論タイプ」。マーケティング・データや商品開発のバックグラウンドを知ることで、自信をつけるタイプである。

三つ目が「評価タイプ」。顧客や上司からの評価が自信の源になる。

私たちの調査では、これら三タイプがどの組織にもほぼ三分の一ずついることが判明した。

「自信なし」営業マンが自信をつけるためには、まず、自分が「経験」「理論」「評価」のどのタイプであるかを見極めることが必要だ。当社のプログラムでは、そのうえで研修を重ねたり疑似体験を積ませたりすることで、それぞれの変化を促していく。

個々の営業マンを相手に「なぜ自信がないのか」「どこに問題があるのか」をヒアリングしてみると、三タイプのどこに原因があるのかがわかる。それを分析してみて、根拠がある「自信のなさ」だったら三つのタイプに分けて対応できる。根拠が見つからない場合は、本人の「甘え」だと判断していいだろう。

実際には、それぞれの社内教育で足りない部分を補完するのがいい。たとえばOJTなど経験タイプの教育だけを行っている会社では、商品について知識武装させる理論タイプの研修や私たち第三者が顧客から営業マンへの評価を引き出し、当人へ伝える評価タイプの研修が効果がある。

トップセールスは「とりあえず会う」ことはしない

勝負は訪問の前。手段は電話。ヒアリングは一回のアポに相当

「時間の使い方」に大きな差がある

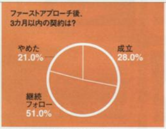
売れる営業マンより売れない営業マンのほうが忙しい――。意外な結果だが、背景を考えてみれば納得できる。

トップセールスと一般営業マン五〇〇人ずつ計一〇〇〇人に「ファーストアプローチ後、三カ月以内の契約は？」を尋ねたところ、その時点（三カ月以内）での成約率はトップセールスが二八％、一般営業マンは九％と大差がついた。

契約には至らないまでも「継続フォロー」している割合はトップセールスで五一％、一般は四四％。競合に負けるなどして「アプローチをやめた」のはトップセールス二一％、一般四七％という結果だった。つまり成約率で約三倍、失敗（アプローチをやめた）の比率では二倍強の差がついている。

ここから何がわかるのか。トップセールスは「行くべきところにちゃんと行っている」が、その一方で「行く必要のないところへは行っていない」ということだ。

一般営業マンの多くは「会えば何とかなる」という甘い認識を持っている。どれくらい見込みがあるかを確かめずに「まあ、とりあえず会ってくださいよ」と出かけていく。まるで獲物を散弾銃で狙うような、大雑把なやり方である。



対象人数500人（トップセールス）調査2006年3月

一方、トップセールスの二八％という成約率はたいへん高い数字である。狙いすましてから獲物を撃つ、狙撃型の営業スタイルといっていい。

では、どうやったら三割近い打率を残せるのか。アンケート結果を受けてさらに詳しい調査を行ったところ、多くのトップセールスが「訪問の前にまず成約の確度を確かめる」という。

手段は電話である。現段階でどれくらい契約の可能性があるのか、できるだけヒアリングをしておくという。確度が高いと思ったら訪問し、まだまだだと判断したら行かない。そこをきちんと峻別している。

この調査では対象の一〇〇〇人に手持ちの見込み件数を尋ねたが、トップセールスも一般営業マンもこの件数はあまり変わらない。少なくとも回っている件数は同じである。

しかし、トップセールスは「行くべきところ」、つまり「商品を欲しいお客さんのところ」を選んで訪問するため成約率が高い。事前のヒアリングはそれだけ効果的なのである。あるトップセールスは「一回の電話のヒアリングは一回のアポに相当する」という。

「せっかくお時間をいただくので、漠然とした提案じゃなくて、できるだけご希望に近いかたちでお話を持っていきたいと思います。ちょっと、今お時間いいですか」

このように持ちかけると、相手も時間をムダにしたくないので詳しい話をしてくれる。それに沿った提案書を持っていけば、初回の訪問で提案書を検討してもらうよりもはるかに効率的だ。

電話の段階では具体的な話が出てこないこともある。相手の反応が「とりあえずざっくりした提案が欲しいんだけれど」というレベルであれば、需要が具体化するのはいつごろになるかを聞き出しておき、それが「半年後ぐらいかな」という返事なら、「それでは三カ月くらいしたら、また電話します」と引き下がる。

この場合、実際に訪問しても「いや、まだざっくりした話でいいんだけど」といわれるだけで話が終わってしまう。これだけのことが、電話なら五分で済むが、訪問すると半日かかる。その違いがトップセールスと一般営業マンとの効率の差になって表れている。

そこを理解できない営業マンは、行かなくてもいいところに熱心に行っている。成果が出ないわりに忙しいのはそのためだ。

トップセールスと一般営業マンの考え方の違いを示す例がある。

ついに契約が決まり、契約書にサインするというときにどうするか。

営業マンにとってはたいへん嬉しい瞬間である。ふつうの営業マンは、必ず一緒にお客さんと相対して契約し、「よろしくお願いします」と頭を下げるようにしているという。

　ところが、同じ会社のトップセールスに聞くと、彼は契約には行かないという。「全部郵送で済ませます。だって、判子を押すだけじゃないですか」というのである。

　この二人には同じ場所で同時にヒアリングしたのだが、トップセールスは「嬉しいっていうのはおまえの自己満足じゃないか。相手がおまえに任せるっていってくれた時点で仕事は終わりだ。あとは事務手続きだから、お互い事務屋同士がやればいい」という。

　さすがに億単位の大きな仕事では契約書の郵送はありえないが、その会社の仕事は一件の単価が三〇〇万から五〇〇万円なのでこのような話が成立する。しかも「郵送する」といったトップセールスは、ほかの営業マンよりもクレームが少ないという。

　一方、契約時に必ず同席する営業マンは「そこでちゃんとやっておくと、のちのち楽なんですよ」という意見だ。それももっともに聞こえるが、トップセールスはこう切り返した。

「そんなことは契約前にやっておくものだ。信頼関係ができているから契約をもらうんじゃないか。契約のときに念押しすることはない」

　話がまったくかみ合わない。価値観の違いということでは片づけられない効率的な時間の使い方のヒントが隠されている。P

あなたの「勘違い度」チェックシート

1	いつも帰りが遅いし、最近は休日も出勤している	□
2	とにかく会えばなんとかなると思っている（アポイント軽視）	□
3	顧客の呼び出しには「はい！ すぐに行きます」と答える	□
4	ノルマが嫌いだ	□
5	トップセールスになろうと思ったことがない	□
6	顧客に質問するのが苦手だ	□
7	外回りに出ているときはE-mailを受信できない	□
8	移動中は寝る	□
9	客先では商品説明を重視する	□
10	顧客に上司を紹介したことがない	□
11	自分が売る商品やサービスに自信が持てない	□
12	顧客に言われてから対応する傾向がある	□
13	プレゼンテーションの準備は資料作成のみ	□
14	営業マニュアルに従って仕事をしている	□
15	話し方や外見よりも人間性で勝負する	□
16	「競合の悪口」も時と場合によっては利用できる	□
17	与えられた予算を達成できない（もしくはいつもギリギリ達成している）	□
18	モチベーションにムラがある	□
19	自社の強みや提供できるメリットが明確でない	□
20	手紙やメールはめんどくさい	□
21	相手との会話のネタがなくなってしまう	□
22	見込み客を再度訪問するとうるさがられることがある	□
23	いつも忙しい	□
24	最後のクロージングで逃げられてしまうことがある	□
25	上司に相談するのは最後の最後	□
26	良い情報は同僚に教えたくない	□
27	スケジュールどおりに仕事が進まないことがある	□
28	大きな仕事だと弱気になってしまうことがある	□
29	ノウハウは自分の頭の中にある	□
30	見込み客が競合といつの間にか契約していたという経験がある	□

0 優秀…… 時代のニーズにマッチした素晴らしい営業マンです
1～3 合格…… 優秀な営業マンになれるよう努力を続けましょう!
4～10 要注意…… ダメ営業マンに陥っている可能性があります。注意しましょう!
11以上 危険…… 瀕死の重症です。今すぐに改善しましょう!