

営業サプリーセミナーレポート

“営業サプリー式”出版記念セミナー

売れる営業と売れない営業は何が違う？

営業力強化お悩み相談室

登壇者プロフィール



大塚 寿

株式会社サプリー
売れる営業養成講座 監修
有限会社エマメイコーポレーション
代表取締役

1986年、株式会社リクルート（現株式会社リクルートホールディングス）に入社。サンダーバード国際経営大学院でMBA取得後、営業研修を展開するエマメイコーポレーションを創業、現在に至る。著書に『リクルート流』（PHP研究所）、「オーラの営業」（Nanaブックス）、累計28万部のベストセラー『40代を後悔しない50のリスト』シリーズ（ダイヤモンド社）など。



本セミナーは『<営業サプリー式>大塚寿の売れる営業力養成講座』の発売を記念して開催されました。書籍のご購入はこちらから

[Amazon 購入ページ](#)

垣内： 本日は株式会社サプリア主催のセミナーにご参加いただきありがとうございます。本日は、株式会社サプリアの垣内が、進行を務めさせていただきます。

まず最初に本日の講師を紹介させていただきます。大塚寿と申しまして、私ども営業サプリアの講師を務めております。

大塚さんは様々な本を書いていらっしゃるんですけど、先週6月17日に新しい本を出版なさったということで、おめでとうございませう。

大塚： ありがとうございます。この厚いやつですね。

垣内： 『<営業サプリア式>大塚寿の売れる営業力養成講座』ということで新書を出されました。先程Amazonで見たのですが、もう既に高い評価のコメントがいっぱいついて...

皆様もしご興味ありましたら Amazonや書店さんなんかでも平積みされているところもあるらしいので、そういったところでご購入いただけ

ばと思います。

蛇腹で営業力をアップするワークシートなどもついておりますのでぜひご覧ください。

改めまして本日のタイムテーブルなんですけれども、最初に少しだけ私どもサプリアのご紹介をさせていただいた後に、本日のメインコンテンツである営業力強化お悩み一問一答。30という風にかかせていただいたんですけども、資料を作成したタイミングからご質問が増えまして、40ほど皆様の切実な悩みいただいておりますので、大塚が一問一答で回答させていただきたいと思っております。

最後にお時間許す限り、質疑応答のところでも大塚から回答させていただきたいと思っております。

最初に、私ども株式会社サプリアについてご説明をさせていただければと思います。

垣内： 私ども株式会社サプリアと申しまして、営業力強化プログラム「営業サプリア」や、マネジメントカチーの強化のプログラムの開発・運営をさせていただいております。

ご導入いただいているお客様を一例として書かせていただいておりますけれども、法人営業をやってらっしゃる企業様にご導入いただいている状況です。

営業サプリアというのはどのようなものかということなんですけれども、3つ特徴がございます。

営業力強化プログラム「営業サプリ」について

1 法人営業に必要なスキルを全て網羅したコンテンツ

2 学んだ内容を実践させ、「できた」にする仕組み

3 営業のプロ&職場先輩W体制でのオンラインコーチング

Copyright (c) Sapuri Co., Ltd. All rights reserved.

垣内：1つ目が法人営業に必要なスキルを全て網羅したコンテンツをご用意しております。そして2つ目として、学んでいただいて学んで終わらせないことですね。学んでいただいた内容を実践していただいて、「できた」というところまで持っていく仕組み、このプラットフォームをご用意しております。そして3つ目、営業のプロと御社の職場の先輩にもご協力をいただく形で**ダブルコーチ体制でのオンラインコーチング**。こういったところを特徴としております。

今日お集まりいただいている方は営業でもっと売れるようになりたい、ならせたいとお考えでいらっしゃるかと思うんですけれども、その売れるようになるためにいくつかステップがあるとサプリでは考えております。

売れる行動を強化する5ステップ

STEP 5 やり切らせる

STEP 4 行動を定着させる

STEP 3 行動を実践させる

STEP 2 行動をちゃんと教える

STEP 1 売れる行動の見える化

成果

Copyright (c) Sapuri Co., Ltd. All rights reserved.

垣内：行動の見える化をし、その行動をきちんと教え、実践させ、定着させ、それをやりきらせる。このようなことの積み重ねが成果につながってくると考えております。そのため、各ステップに基づいたコースをご用意しております。

各コースの位置づけ

営業力強化 行動の強化

① 売れる行動の見える化

② 行動を教える

③ 行動を実践させ

④ 行動を定着させる

Copyright (c) Sapuri Co., Ltd. All rights reserved.

垣内：今コースは全部で4つご用意しております。勝ちパターンコース、営業基礎コース、部下育成スキルアップコース、営業マネジメントコースです。このようなコースをお客様にご提供させていただいております。

営業サプリではここに書かせていただいておりますようなことが叶うというふうに申し上げております。

営業サプリで叶うこと

売れる行動の見える化

やり切る力の育成

営業の早期戦力化

共通言語の作成

OJTのレベルアップ

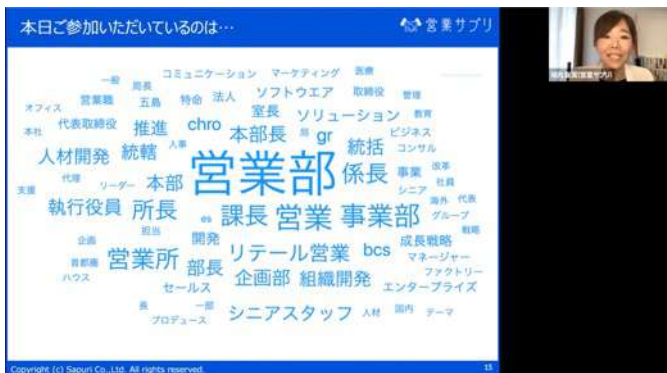
人を育てる風土の醸成

営業組織の強化

Copyright (c) Sapuri Co., Ltd. All rights reserved.

垣内：もちろんお客様によって今注力したいポイントというのは違っていらっしゃるかと思います。やりきる力をもっと伸ばしたいというお客様もいらっしゃるかもしれません、人を育てる文化風土そういうものを作りに行きたい、OJTをレベルアップさせたい、などられるかと思います。私どももそういったお客様の課題感だったり、目指されたい所を伺いましてご提案をさせていただきます。是非、本日はせっかくご縁いただきましてご一緒させていただいておりますので、営業力強化というところで何か手を打ちたいなという風に思われた時には営業サプリを思い出していただければありがたいなと思っております。

垣内：本日はなんと100名を超える方にお申し込みをいただいております。ご参加いただいておりますかたのご部署やお役職をテキストマイニングさせていただきましたところ、やはり営業部、営業●●事業部といったところが最も多くいらっしゃいます。

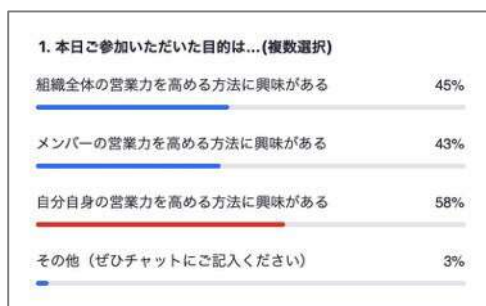


垣内：ここで、皆様にご投票をお願いしたいなと思うんですけども、本日どのような目的でこのセミナーにご参加いただきましたでしょうか。投票を出させていただきます。



<当日は参加者の皆様に投票いただきました>

垣内：結果を皆様と共有させていただきます。



率としては、「ご自分の営業力を高める方法に興味がある」という方が58%なんですけども、上2つのマネジメント系の内容にご興味がある方を足し

合わせるとそちらが1番多いという状況ですね。それでは、いよいよここから本日のメインコンテンツ、皆様から事前にいただいた営業力強化のお悩みに対して、売れる営業・売れない営業、何が違うのかという観点を踏まえまして、大塚の方から一問一答形式で回答させてます。

事前にいただいたお悩みは、先週時点で約30問営業マネジメントに関するお悩みが6割、ご自身の営業スキル、営業ヒアリングで困っているといったお悩みが4割といったような分布になりました。

まず営業マネジメントに関するお悩みのところから、大塚が一問一答でバシバシと回答させていただければと思いますのでよろしくお願いたします。

大塚：よろしくおねがいます。

組織のモチベーションに関わるお悩み

垣内：まず、営業マネジメント編ということで組織全体のモチベーション系のお悩みを3問いただいております。

Q.従業員間の温度差を解消するには？

従業員の温度差、取り組む姿勢の違いを向上させる手法が知りたい。

垣内：まず1問目、従業員の温度差、取り組む姿勢の違いにばらつきがあると。ここを向上させる

にはどうしたらいいだろうかというようなお悩みなんですけれども、いかがでしょうか。

A.やる気スイッチを見つけること。また、集中体験をさせましょう

大塚：ドライブをかけるというか、前向きにこの仕事をやろう・やり切ろう、頑張るってやる気熱意を持ってやろうとか、やる気スイッチってあるじゃないですか。そのやる気スイッチって個人差がものすごく激しいんですよね。ですからその**彼・彼女のやる気スイッチがどこにあるのか**ということ。

例えばご自身の成長がやる気につながる1番手っ取り早い方法だったりとか、あるいは「今に見てる」というふつふつと悔しい過去の想いとかそういうのもあるでしょうし。あるいはお客様や同じ会社の他の部門からありがとうって言われる、人から感謝されるということがやる気をカチャッと入れる。

これはものすごく個人差があるのでそれを観察してあげてですね、それをカチャッと押すというのがまず1つ。

あとは集中体験をおすすめしたいと思います。負け癖がついてる人とか勝ったことない人というのは、どうしても守りに入って「頑張ったってどうにかなるもんでもない」と思ってしまいがちなんです。

そういう方に対しては成功体験ではなく集中体験。小さいことでもいいんですけど、**何かを集中してやりきったという体験をたくさんやらせる**。ゴールを切る瞬間を小分けして与える。キーワードは「小分けして」なんですけども、いろんなことで成果の上がる方法の手本を示す。で、やらせてみせる。そこでまず手応えを感じさせてください。任せるものはちっちゃくちっちゃく。その人なりに成長させてくというのが正攻法となります。

垣内：成功体験というのはよくうかがうんですけ

ども集中体験ですね。

大塚：今どきそんな簡単に成功できないよということが営業部隊って多いんですよ。成功体験と集中体験で得られるものって全く一緒です。

垣内：なるほど、そうなんですね。ありがとうございます。それでは次の質問に行きたいと思えます。

Q.営業マンの気持ちを揺さぶる方法とは？

獲得事例などを皆の前で褒めるなどするとモチベーションが上がり良い事ですが、もっと営業マンの気持ちを揺さぶる手法があればご伝授いただきたい。

垣内：営業マンの気持ちを揺さぶる方法、モチベーションを上げる方法ですね。これいかがでしょうか。

A.ワンランク上の仕事任せてしまうこと

大塚：1番手っ取り早いのは**ワンランク上の仕事任せてしまう**こと。どのくらいの負荷を与えるかって言うとイメージとしてはその人の持つてる力×1.1、つまり10%盛ったぐらいの1個上の仕事を任せる。「●●さんだから頼むんだけど」という言い方ですね。

褒めるというのは、褒めて欲しいところを褒めないとあんまり効かないんですよ。褒めないよりは褒めた方がいいんですけど、**ドンピシャの所を褒めた方がいい**。これもすごい個人差があるので、それを観察したほうが良い。個人別対応ですね。あとは、ポジティブイリュージョンという言い方するんですが、日本語に訳すと「豚もおだてりや木に登る」ってことわざです。おだてておだてて木に登らせるという事に真剣に取り組むことです。

垣内：なるほど（笑）ありがとうございます。

Q.コロナ禍でのモチベーションの保ち方

コロナによるセールス組織モチベーションの低下に悩んでいる。

垣内：コロナでなかなかモチベーションが上がらない...というところ、これいかがでしょう。

A.コミュニケーション頻度を増やしましょう

大塚：これはコロナ禍であればこそなんですけど、とにかくオンラインでいいので**毎日のコミュニケーションの頻度を増やす**んです。毎日朝の5分でもいいし、終業時間前の5時20分からの10分でもいいので、とにかく定期コミュニケーション、定例化です。朝昼晩でもいいんですけど、とにかくコミュニケーション機会を増やすこと。ただ機会を増やしてればいいのかと思うかもしれないんですけども、コミュニケーションの中で、例えば振り返りだとしたら、今日1日で良かったことと、嫌だったなあ、お客さんにこんなこと言われちゃって、という負のものってあるじゃないですか、モヤモヤしてる。そういう**プラスの話とネガティブな話を両方やり取りするような機会を作るのがコツ**です。

垣内：ありがとうございます。

営業力の底上げに関わるお悩み

垣内：続きまして、今度は営業力の底上げについてご質問いただいております。

Q.スタッフ間の実力差を是正するには？

スタッフ間において実力差が激しい。

垣内：まず、スタッフ間において実力差が激しい。これあるあるだと思うのですがいかがでしょうか。

A.それぞれのレベルに合わせて対応していきましょう

大塚：できる人にはさっきの話と一緒に、より負荷の高い仕事をどんどん任せて、よりできるようにしていくこと。これは平均で考えなくていいです。**できる人にはどんどん任せて育てていく。**

実力のない方にはとにかく小分けすること。小分けして「このくらいだったら私にもできそうだ」という見せ方、仕事の振り方、アサインの仕方を。そして必ずその仕事の背景を伝える。こういう背景でこの仕事は振っていて、こういう風に使われるからこのところ注意してね、と。ただ振るんじゃないで、**どういう風に使われるかという背景とか目的を明確にして、小分けして振ること**です。

また、コミュニケーションの様式というのが非常に大事です。コミュニケーションの様式は例えば指示・命令・説明・共感・期待・質問・示唆・叱責というのを言うんですけど、これをモチベーションが高い・低いあるいはスキルが高い・低いに分けて、そこで1番ふさわしい様式を選ぶ。だから指示・命令じゃなくて「●●さんだったらこれどういうやり方でやりたい？」という自己決定を促すやり方。やり方を考えさせれば、自分で決めたことだからより頑張れる。その繰り返しで、小分けして説明で伝えないこと。初めてのことは説明でもいいんだけど、**営業に関しては手本見本のよっぽど効果があります**。説明で伝えようとせずに、まずは手本・見本。先輩なのか誰かそれが上手い人のああいうやり方なんだよというそのリアルな姿かたちを見せるのが鉄則。説明では伝わ

事前にいただいたご質問～営業マネジメント編～

営業力の底上げ系のお悩み

スタッフ間において実力差が激しい。

少人数+現時点での増員予定なしの現状で営業部として運営しています。その中で、中堅クラスのメンバーの数字が伸び悩んでいて、知識も営業スキルもない訳ではないが、結果(数字)に結び付いていない。本人のプライドも考慮しつつ(現時点で辞められても困る)トーク・メンタル・行動など、何を優先度高く持ってきた指導が有効的なのかお聞きしたい。※弊社は全てリモートでの業務

営業の成功事例を共有するため効果的な運用方法を教えて欲しい。特に、事例共有で押さえておくべき、ポイント(ヒアリング項目)等を教えて欲しい。

らないことのほうが営業にはよっぽど多いです。
やり方を工夫していただけると良いかと思ます。

Q.伸び悩んでいる中堅メンバーへのうまい指導方法

中堅クラスのメンバーの数字が伸び悩んでいて、知識も営業スキルもない訳ではないが、結果（数字）に結びついていない。

本人のプライドも考慮しつつ、トーク・メンタル・行動など、何を優先度高く持ってきた指導が有効的なのかお聞きしたい。

垣内：先程の「みなさんができる営業パーソンではない」という話にも近いかもしれないんですけども、伸び悩んでいるメンバーに、本人のプライドも考慮した上で指導していきたい。そういう時にどうすればいいのかというお悩みなんですけれども、いかがでしょうか。

A.ワンポイントレッスン方式で1つずつ変えていきましょう

大塚：プライドが高ければ高い人ほどやり方を変えないんですよ。いつもの自分のやり方でやるから、打率が例えば2割だったらずっと2割に決まってるじゃないですか。ところが変えたくないんですよ。「これが俺のやり方、私のやり方だから」という。それが業績低迷のボトルネックになっているし、成果の上がないやり方をずっと続けてるから早く気づいてほしいところなんです。

まずはそれぞれの営業プロセスごとの勘所、はずしてはいけないポイントを共有していただきたいんです。頭から否定するのではなくて、その外しちゃいけないポイントを「もう1つやり方があるとしたらどんなやり方がある？」というふうに考えさせて、わからなかったらヒントを出す、答えを言うという風に分けて、やれる方法をいくつか広げて、その中から選ばせるというやり方をさせていただくのが良いと思ます。

これスポーツに非常に近くて。皆さんいろんなスポーツだとか楽器の習い事されたことあるかと思うんですけど、1つずつ変えていくじゃないですか。

こことこことこ直せっていっぺんに3つはできないんですよ。なので**まず1個に絞って変えさせるワンポイントレッスンのようなことが効果的**です。

Q.事例共有で押さえておくポイントは？

営業の成功事例を共有するため効果的な運用方法を教えてほしい。特に、事例共有で押さえておくべきポイントなどを教えてほしい。

垣内：今度は事例ですね。やっぱり営業シーンで事例をしゃべれるってすごく大事だと思うんですよ。その事例を皆さんが共有して、しゃべれるようになるために押さえるべきポイントはあるのかということなんですけれども、どうでしょうか。

A.キーワードは「感情移入」。あたかも自分の案件かのように話せるようにしましょう

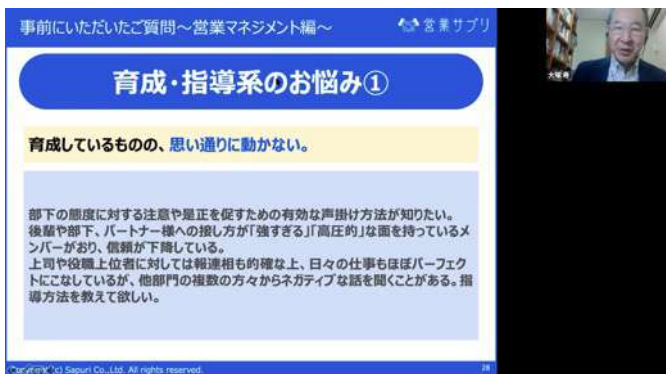
大塚：これはセオリーがあって、**あたかも自分が担当してきたかのようにリアルに話せることが大事**ですね。そうなるにはどうしたらいいかというと、直にその担当した人から生の情報を聞いておくこと。キーワードは「感情移入」です。感情移入したことって憑依してますから話せるんですよ。「へーっ」て思った事って話せるじゃないですか。生の情報を聞いたほうが「へーっ」って思うじゃないですか。「へーっ」というのを伝染させるというスタンス。勉強会に出るのがベストなんですけど、そうではない時も、**実際担当している人に電話でもオンラインでもいいので、何が大変だったんですかみたいなことを聞くと、熱く語って**くれますから。その体験を1回でもすることですね。

垣内：自分の案件のように喋れるってことですね。

大塚：あと、できるだけ数多く。

育成・指導に関わるお悩み

垣内：続きまして、育成・指導系のお悩みです。



Q.メンバーが思い通りに動かない！

育成しているものの、思い通りに動かない。

垣内：育成しているもののメンバーが思い通りに動かない。そういうときどうすれば良いのでしょうか。

A.「思い通りには動かない」を前提に60点主義で行きましょう

大塚：これ夫婦関係に近いんですね。そもそも思い通りに動くわけないんですよ。なので、無限のベクトル合わせだと思ってください。正解ではなくて納得解を求めるイメージですね。納得できる、お互いが。

そうしてまず60点主義。期待してることとか、指示したことに対してパフォーマンスとか成果物が出てくるじゃないですか。その合格点を60点ぐらいにしておくこと。

垣内：高い目標にしすぎない。

大塚：そう。60点だったらOKぐらいにしておかないと、思い通りには動かない。なので、さっきの小分けしたものをあわよくば60点ぐらいまで行かないかな、というその繰り返しを休まずにあきらめずに続ける。100点にはならない。

垣内：求めすぎないということですね。ありがとうございました。

Q.メンバーへの態度に対する注意の仕方

部下の態度に対する注意や是正を促すための有効な声掛け方法が知りたい。

後輩や部下、パートナー様への接し方が「強すぎる」「高圧的」な面を持っているメンバーがあり、信頼が下降している。指導方法を教えてほしい。

垣内：続いて、メンバーの方から後輩や部下、外部パートナーの方への接し方がちょっと強すぎると。どういうふうに注意していけばいいのか、というお悩みですね。

A.品格の面とコンプライアンス面、二面から諭しましょう

大塚：これは営業としての品格はもちろんですけども、人間としても品格を問われてしまいますよね。目上の人にはいいのに、業者さんとかパートナーさんに対して高圧的だというのは、会社の品格を問われるとこなんですよ。本人の問題だけではなくて、会社全体を「そういう社員教育してる会社なんだね」というふうに思われてしまう。あと、場合によっては今のコンプライアンス上アウト。いわゆる優越的地位の濫用ってやつに抵触してしまうところがあります。

なので、コンプライアンスの面から指導すること、会社の・人間の・そして営業の格として君はそういうことをやっちゃいけない人間なんだからという2方面から注意していきましょう。「●●さんだから言うんだけど」「そういうふうに見られると●●さんが損をするから気をつけようね」という諭し方だと思います。

Q.営業の楽しみ方、どう伝えれば？

営業の楽しみ方の伝え方で悩んでいる。メンバーには前向きに営業活動をしてほしいため、色々と試行錯誤しているが成果が出ない。

垣内：それでは続きまして、営業の楽しみ方の伝え方。最近よくうかがいますね。どうすればいい

んでしょう？

A.営業の中の楽しい部分を伝えましょう

大塚：そもそも営業って楽しいかどうかという
と楽しくないでしょ。

垣内：そんなそんな（笑）

大塚：楽しくないことを楽しかって伝えたって事
実じゃないじゃないですか。何が言いたいかとい
うと、営業は楽しい／営業は楽しくないという二
元論で考えさせないこと。

変わるんですよ。バンバン売れてる時は「営業楽
しい、3度の飯より好きだ」って思ってるかもし
れないし。でも種まきを怠って刈り取りばかり
やって次の期になって売れる先がないってなった
時に、営業楽しいですかって言われると「楽しい
わけないだろ」みたいな。そういうものだと思う
んですよ。

なので、大事なことは営業の楽しい部分。営業が
楽しいかどうかじゃなくて、営業の中の楽しい部
分だとかやってよかったな—という自己効力感を
感じられる場面とか。どんな小さくてもいいので
営業の中の楽しみとか楽しさを発見させるってい
うスタンスが正しいですね。

垣内：ありがとうございます。

今なんですってね、チャットで「楽しくない」「納
得です！」という意見を3件もいただいてしま
いました（笑）

みなさま様々なご意見あられるかと思うんですけ
ど、楽しいことを伝えてやろうではなく、楽しい
ポイントを探すという形でいきましょう！

大塚さんの思う営業の楽しいポイントってなんで
しょう？とご質問をいただいています。

大塚：短期的なものと長期的なものがあるんです
けど、短期的なものは達成感ですね。大きい受注
を上げたときの達成感というのはたまらないです

よね。

長期的な話は、35年前のお客さんと今でも人間関
係がずっと継続する。色んな人に出会えて、影響
受けて、共感しあって、共鳴しあってという人間
関係を社外に作れるじゃないですか。そこで自分
の世界がすごい広がって目が覚めるような体験を
させていただいたりとか。

ビジネスパーソンとして世界が広がるとか人間関
係が永続するというのは醍醐味だと思いますよ。

垣内：ありがとうございます。

Q.値引きに頼ってしまうメンバーへのアドバイス

媒体力の弱さを理由に営業することに萎縮してし
まったり、値引きに頼ってしまう若手営業の指導
方法について、アドバイスをいただきたい。

垣内：色々な媒体があられると思うんですけど
も、媒体の弱さ強さといったところで、営業に萎
縮してしまったり、値引きに頼ってしまう。そう
いう時にどういうふうに指導していけばいいのか
ということなんですけれども。

A.営業の介在価値を考えましょう

大塚：部下の方の気持ち、すごく分かりますけど、
媒体力が相対的に弱くても、やっぱり自社の商材
を好きになる、愛すこと。その時だけの自己暗示
でもいいんで担いでる媒体を愛すというのが大事
ですよ。

それにプラス、その商材を売るのが営業の介在価
値なので、媒体力がなくても「だから私が売って
るんだ」という自分がプラスを生み出して競合に
勝てればいいじゃないですか。

これ正解は営業の介在価値を考えること。他社よ
り媒体力が弱いだったらそれを補って余りある
プラスを自分がどう作るかですよ。媒体売って
いるわけじゃないじゃないですか。提案を売って
いるわけじゃないですか。その提案の中身の方に
知恵を絞っていただきたいですね。

Q.受け身営業に慣れきっている体制を変えるには？

受け身営業に慣れきっている体制を変えるには、まずは自らが「このままではやばい！」と思わなくては、いつまでも自分で動けないままだと思っている。

指示すればするほど受け身になるので、任せる、「あなたならどうする？」を試みているが、なかなか効果が出ない。

垣内：次の質問ですね。受け身営業に慣れきってしまっている営業マンの方がいらっしゃると。なるべく任せるというのを心がけていらっしゃるものの、効果が出ないというお悩みですね。どうでしょう。

A.小さい自己決定の場면을たくさん作ること、そして手応えを確認していきましょう

大塚：これもうちょっと小刻みにする方がいいですね。任せ方の話で、例えば「あなたならどうする」から「いつまでにやる？」。そして、やったところで「どんな手応えだった？」という確認をして、結果は60点で合格、というのを繰り返すですね。やったことに対して自分は手応えを感じているのかということを確認しながら、他の方法を考えさせたりとか。

「どうする？」ってオープンクエスチョンじゃないですか。だとしたらたまには「Aっていうやり方とBっていうやり方があるんだけどどっちがいい？」とか選択させる、ある意味クローズドクエスチョンなんかを多様してみたり。

受け身ということは自己決定の場면을たくさん作ることによってそれを小分けにして、すでにやってらしてるという事であれば、そのやっていることがどんな手応えなのかということを確認していただく。それを間に挟むと良いかと思います。

組織づくりに関わるお悩み

垣内：続いては組織づくり系のお悩みですね。


事前にいただいたご質問～営業マネジメント編～ 営業サブリ

組織作り系のお悩み

エンジニア中心の会社で、営業力（組織営業）強化施策を推進。営業はエンジニアから見ると遠い職種、特別な“聖域”というイメージがあるようで、なかなか組織一丸となって進めることができず、社員の意識付け、方向付けの段階から試行錯誤している。最近では、敢えて営業というワードは使わず「DX時代に求められる意識、行動変革」という視点で施策を推進しているが、組織編成に悩んでいる。

事業部（顧客軸、業界軸）に配下に営業部と開発部があるが、この営業部を強化するという観点で変革、改革するための組織編成のヒントを頂きたい。

Copyright (c) Sasaki Co., Ltd. All rights reserved.



Q.エンジニア中心の会社での営業の組織編成や意識付けの仕方

エンジニア中心の会社で、営業力（組織営業）強化施策を推進。営業はエンジニアから見ると遠い職種、特別な“聖域”というイメージがあるようで、なかなか組織一丸となって進めることができず、社員の意識付け、方向付けの段階から試行錯誤している。最近では、敢えて営業というワードは使わず「DX時代に求められる意識、行動変革」という視点で施策を推進しているが、組織編成に悩んでいる。

垣内：エンジニア中心の会社でらっしゃると、営業が聖域みたいなのところがあってちょっと手を出しにくいと。そういった中で社員の方の意識付けやら組織編成というのに悩んでらっしゃるということなんですけれども...

A.エンジニアに営業を教えましょう

大塚：これも定番があつてですね。お客様のお困りごと相談係をエンジニアに担わせること。営業じゃなくて、エンジニアに営業を教えるほうがよっぽどいいです。技術営業してもらう感じですね。お客様の方は直に自分達が相談して分かる人に来てほしいわけですよ。特にDXだとかIoTだとか、IT系のコミいった先進技術のところって、AIとかも含めて、技術者がフロントに立ってやり取りするように組織を作る企業増えてますね。

実際そういうふうにならなくなってきてますよね、いろいろなIT企業さんも。

Q. 営業部を強化するための組織編成のヒントがほしい!

事業部（顧客軸、業界軸）の配下に営業部と開発部があるが、この営業部を強化するという観点で変革・改革するための組織編成のヒントを頂きたい。

垣内： それでは次ですね。営業部を強化するという観点で変革する時に、どんな組織編成にするべきなのかそのヒントをいただきたいというお話でございます。

A. マーケティング機能をもたせましょう

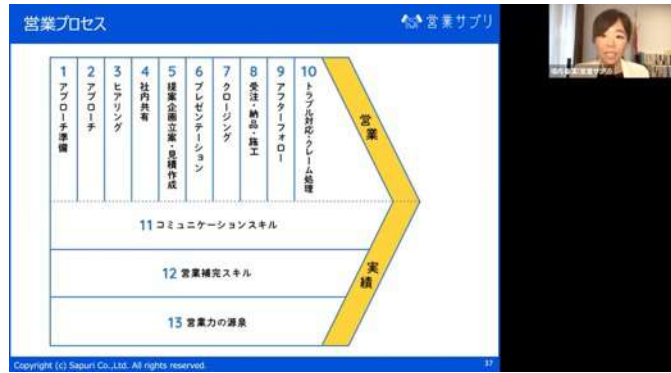
大塚： まずマーケティング機能を担う部門、例えば業界分析とか顧客分析とか自社の商材の分析の上、開発・営業部に展開するという機能をどっかに持たせたいですね。

そこでPDCAを回すんじゃなくてCAPDを回す。計画して実行して検証して再実行じゃなくて、チェックから入る。あるべき姿に照らして今どうなんだっていう検証から入って、改善策のAct、それを計画のPlanにして実行のDoにし...というCAPDにして、短いピッチでやっていったほうがよろしいかと思えます。

垣内： ありがとうございます。ここまでマネジメント系のお悩みに回答させていただきました。ここからは具体的にヒアリングでこういう風に悩んでるですとか、営業スキルの話に入ってまいります。

売れる営業と売れない営業の違い

今ご覧いただいておりますこちらはサプリーが考える営業プロセスの全体像となっております。



垣内： これに則って大塚から回答させていただこうと思います。

ここで、このプロセスごとの売れる営業と売れない営業の違いを少し解説させていただければなと思います。

大塚： 売れる営業と売れない営業の差って紙一重なんです。ほんのちょっとの違いなんだけど、その結果は受注と失注の100対0。抜本的な改革なんかいらなくて、ちょっと気をつけるだけですぐ売れるようになります。

プロセス	売れる営業	売れない営業
アプローチ	<ul style="list-style-type: none">まず量にこだわる(量質転換)"なぜ"にこだわり試行錯誤する	<ul style="list-style-type: none">質にこだわらたがる同じ方法を繰り返す
ヒアリング	<ul style="list-style-type: none">主導権を取っているまず相手の注意・関心の喚起に努める主語が「弊社」「〇〇部長の課題」～「相手」相手が話す時間の方が長い課題軸、商品軸、競合軸等多角的に聞く沈黙を恐れない相槌、表現が豊かキーバートンにこだわる顧客についてよく知っている訪問テーマを自ら創出できる	<ul style="list-style-type: none">主導権の意識が薄い/ない営業ツールの説明、PRから入る(一方的)主語が「弊社」「当商品は」など自分自分が話す時間の方が長い自社商材を売るためのヒアリング沈黙を恐れる準備、フンバターン会ってくれている人が窓口顧客についてあまり知らないテーマを与えられるのを待つ

Copyright (c) Sapuri Co., Ltd. All rights reserved.

例えばアプローチだったら、量にこだわるんですね。売れない営業は質にこだわらたがる。量質転換というんですけど、質って量からしか生まれないので、提案の数とか見積もりの数とかお客様の訪問件数とか回数と件数を増やそうとするのが売れる営業になるコツですね。

ただ、のべつまくなくやっていたってしょうがないので、「なぜ」にこだわって試行錯誤をするから質になってくる。さっき出た話ですが、売れない営業は同じ方法を繰り返してしまうんですね。

ヒアリングで顕著なのは、売れる営業は主語が

「御社は」とか「●●部長の直近の課題として

は」みたいな常に相手側なんです。ところが売れない営業のトークの主語は「弊社は」とか「今度出る新しい商品のラインナップは」みたいな自分の話から始めるんですね。

あと、売れる営業は相手が話す時間が長くて、売れない営業は自分で話す時間のほうが長い。説明になっちゃうんです。ところが、お客様って興味関心のないことって聞かないんですよ。だから興味のあるのはここだなというのを把握した上で話すのが正解。

あと、売れる営業はとにかくお客様の業界とかお客様の事情とかお客様についてよく知っている。

売れない営業はお客様についてあまり知らない。はっきり言って失礼なわけです。お客様を知らないのに営業に行くということ自体が。

売れる営業 vs 売れない営業		営業サブリ
プロセス	売れる営業	売れない営業
プレゼン	<ul style="list-style-type: none">イメージが通りやすい不満や課題の解決策に現実味が感じられる死しや可能性を感じる“ヤマ場”がある“つかみ”“おとしどころ”が明確でメリハリがある顧客が質問したい事が先回りしてある	<ul style="list-style-type: none">“ピン！”と来ない“ForYou感”がない悪くはないが、そそれない冗長行き当たりばったり
クロージング	<ul style="list-style-type: none">「今日、発注書を下さい」と告げる	<ul style="list-style-type: none">「良い返事をお待ちしています」と預けてしまう
失注時	<ul style="list-style-type: none">次の案件のためのリレーションシップに布石	<ul style="list-style-type: none">行きにくくなってしまい、開を閉けてしまう

プレゼンの場面は、売れる営業は不満だとか課題の解決策に現実味が感じられてリアリティがある。

売れない営業は「よくここまで知ってる、ここまで考えてくれたんだ」みたいな演出がないんですよ。

あとは、売れる営業は掴みと落としどころが明確でメリハリがある。売れない営業は冗長になっちゃう。

プレゼンはお笑いに近くてですね。お笑ってツカミとオチじゃないですか。営業のプレゼンもお客様の関心をここで掴んでどこを落としどころにする、というスタートとゴールになるじゃないですか。そのプレゼンができると、お客様がずっと興味関心を維持したまま聞いてくださる。

あとクロージング。ここまでは1位なんだけどクロージングで弱くて負けちゃうって言う人は1番もつたいない営業なんですけど。売れる営業は「今日注文書ください」って迫れるんですよ。ところが売れない営業は「良い返事をお待ちしてます」なんてスマートに帰ってきちゃう。（売れる営業は）今日発注書をもらえると思って聞いているわけじゃないんです。今日もらえない理由っていうのが知りたいんですね。「今、要員不足で大変なんで、今日もし部長から内示という形でいただけたら、今すぐこのスマホから要員を確保できるんですが、内示いただけませんかでしょうか」とかって言えると、お客さんは「そこまで言われたら言うけど、これ5300万だよ。うちの予算5000万しか取ってないから5300万だと内示の出しようがないんだけど」みたいな。そうすると、持ち帰ってまたちょっと仕様変えて...みたいな2回目のチャンスが得られるんですね。クロージング1回で終わると、2回チャンスがあって、それも1回目にダメだった理由が分かって2回目のチャンスがあるとしたら受注の確率ってよっぽど違ってくるってお分かりですよね。

細かくはサブリの方でも読めますし、本にもじっくり書いてありますんで、もっと細かいところはそちらを読んでいただければと思います。

垣内：はい、それでは、プロセスごとの売れる・売れない営業の違いはわずかというお話をいただいたところで、プロセスごとに具体的なお悩みに入っていきたいと思います。

アプローチに関わるお悩み

Q.見込み顧客を発見するためにやるべきことは？

業種やBtoB、BtoCの業態によっても違うと思うが、一般的に営業パーソンが見込み客を探すため、発見するためにやるべきことを教えてほしい。

垣内：アプローチ系のお悩みで見込み客を発見するために何をやるべきなのでしょう。

A.ターゲットリスト+キーパーソンリストで考えましょう

大塚：これはリストで決まります。ターゲットリスト+キーパーソンリストっていう考え方。自分の商品を待ってましたとばかり買ってくれるお客様。これは2.5%~3%ぐらいいると言われてますね。それを取り切ったら次はベネフィットが伝われば買ってくるお客様。ベネフィットというのは、その商品を通して得られる恩恵のこと。10~13.5%ぐらいいらっしやいます。そのワンツートをまず取る。そのためのリストは何かというふう考える。

例えば、動物の動物病院をターゲットにした動物の販促カレンダーを売りたいとするじゃないですか。これ全国で47都道府県のテストしてみるんです。例えば新潟県だけがたくさん買ってくれるみたいな特性ってすごい出るんですよ。そうしたらまず新潟県だけをまず狙った方がいいですよ。どこに持っていったら1番売れるかを考えてまずそのリストを作る。

そしてキーパーソンの収集の技術があって、今ネットで簡単にキーパーソンまで取り上げるようになってるんで、それがどこの部門でその部長は誰かみたいなどころまで個人名で把握するのがコツでございます。

事前にいただいたご質問～営業編～

アプローチ系のお悩み

業種やBtoB BtoCの業態によっても違うと思うが、一般的に営業パーソンが見込み客を探すため、発見するためにすべきことを教えてください。

新規開拓の際の、有効なアプローチ方法（テレアポや訪問、メールetc...）を教えてください。

ターゲット顧客の選定やアタック方法（どのような業種の顧客にアタックすればよいのか等）を教えてください。

Copyright © Saguri Co., Ltd. All rights reserved. 41

Q. 有効なアプローチ方法は？

新規開拓の際の、有効なアプローチ方法（テレアポや訪問、メールetc...）を教えてください。

垣内：続いて有効なアプローチ方法にはどのようなものがあるのでしょうか。

A.扱っている商品の価格とお客様の数によります

大塚：扱ってる商品の価格とお客様の数によります。それによって絨毯爆撃にどういうお客さんでもいいのであればテレアポの方がいいでしょうし。

メールはほとんど効果ないので時間の無駄に近いですね。ただし誰でも知ってる限られた売り手と限られた買い手だったらメールでもぎりぎりセーフ。自分の会社がめちゃくちゃ有名企業であったとしてもメールっていうのは1番歩留まり悪いですね。

やっぱり電話が1番強いんだけど、今ちょっとコロナ禍なので、相手がテレワークでいないということがありますが、それがなければ電話が1番今でも最強ですね。

垣内：お手紙なんかもいいっていいですよ。

大塚：直筆の手紙はやっぱ強いですよ。もの（書籍など）を送るのはもっと強いです。

Q. ターゲットと顧客の選定、アタック方法を教えてください

ターゲットと顧客の選定、アタック方法（どのような業種の顧客にアタックすればよいのか等）を教えてください

垣内：では次はまた近しいかもしれないんですけども、ターゲットと顧客の選定、アタック方法ということなんですけれども。

A.営業トークで決まります

大塚：ターゲットが決まったらもうトーク。営業トークで決まります。トークスクリプトってやつですね。1度会ってみたくなる営業トークを作って、1番量を買ってくれそうで買ってくれる確率も高いポテンシャルがある順番に仕掛けてくんですね。ちょっと練習してから。

垣内：ありがとうございます。トーク集も本に載っていましたよね。

大塚：ああ言われたらこう切り返すというのを包み隠さず出しています。

垣内：ご質問いただいた方、何かそういったアプローチで切り替えしトークなど悩んでるところがあればご参考にいただければと思います。

ヒアリングに関わるお悩み

垣内：ヒアリング系のお悩み多くてですね。行きたいと思います。

事前にご質問～営業編～

ヒアリング系のお悩み①

現在、BtoBのインサイドセールスを行っており、商談時間30-45分間の中でニーズの掘り起こし、クロージングまでを行います。質問をさせていただいても、曖昧な回答や辻褃が合わないご回答を頂いたり、本音を素直にお話しただけにお客様に対して、1回で本来のニーズをヒアリングできず苦戦しています。ニーズを短時間で掘り起こす適切な営業のヒアリング方法を教えてください。

海外のお客様と商談をしていく中で、お客様の真の課題（クリティカルポイント）を発見できていないと感じている。お客様の真の課題の見つけ方やヒント等のアドバイスを頂きたい。

Q. 短時間でニーズを的確に掘り起こす方法とは？

現在、BtoBのインサイドセールスをおこなっており、商談時間30～45分の中でニーズの掘り起こし、クロージングまでを行います。

質問をさせていただいても、曖昧な回答や辻褃が合わないご回答を頂いたり、本音を素直にお話しただけにお客様に対して、1回で本来のニーズをヒアリングできず苦戦しています。

ニーズを短時間で掘り起こす適切な営業のヒアリング方法を教えてください。

垣内：ニーズを短時間で掘り下げる的確なヒアリング方法はないでしょうか。

A.ヒアリングの前に相手に役立ちそうな情報を提供できるかどうかで決まります。

大塚：これはヒアリングのテクニカルな技術ではできないんですよ。これは前振りの技術。ヒアリングの前に相手に役立ちそうな情報を提供できるかどうかで決まっています、そのあといくらやってもダメです。

垣内：なるほど、こんな感じですね。



大塚：そうです。ポイントは、「相手に役立つ情報」じゃなくていいんで「役立ちそうな情報」、数が大事なんですね。それを振ってから、最近感じてる課題のヒアリングに行く。

その後も課題に対して役立てそうなことを明示して相手の感触を把握して、感触が良かった行けそうだなって初めて商品の説明して、という流れが売れる営業の流れです。

Q. お客様の真の課題の見つけ方

海外のお客様と商談をしていく中で、お客様の真の課題（クリティカルポイント）を発見できていないと感じている。お客様の真の課題の見つけ方やヒント等アドバイスを頂きたい。

垣内：それでは次ですね。お客さまの真の課題の見つけ方。これどうでしょう？

A.最初に実績を告知して、信頼に値する人物であると思ってもらうことです

大塚：まず最初に実績を告知すること。相手は「この人は信頼に値する、この人に何かを話せばもしかしたらいい提案だとかヒントくれるんじゃないかな」と、そこが分からない限り話してなかなかくれないんですよ。値踏みされてるんですよ。信頼に値する、相談の相手に値するようになって初めてヒアリングが成立してくるので。うちの会社はこういう実績があるんですよ、ということでまず信頼に値するレベルまでいかないと、商談のテーブルには乗らないんですよ。

あとはクローズドクエスションの多用ですよ。オープンじゃなくて「御社の場合こういう方がお好みですか、それとも前にこういうことありましたか」という感じですね。

あと、類似事例。イメージのつく近い事例の話を呼び水して使う。あと例え話で「例えばこうなんですけど、御社としては…」みたいにしてみるのが良いと思います。

Q. 雑談中にヒアリングをするコツは？

雑談中に聞きたいことをうまくヒアリングするポイントがあれば、教えて欲しい。

垣内：雑談中に知りたいことをヒアリングする方法、これ聞きたいですね。どうでしょうか。

A.商談中に伏線を張っておきましょう

大塚：オフィシャルな場となると言ってくれないことが、雑談だと気軽なカジュアルな場面で言ってくださってなることがあるんで、まずは聞きたい事の核心を雑談の話題にする流れ、伏線をつくるんですね。

例えば、競合の情報とか、ある価格感とかでそれになりそうなことを散りばめて予め流れを作っておくということですね。

垣内：伏線貼っておくというやつですね。

大塚：そう。もっと言うと、その中で相手が喜ぶ話題とか、素朴な疑問だとか共通する話題の中で雑談のテーマを作ってそこに混ぜるとというのが鉄則でございます。

垣内：難しいですね。頑張ります...！

Q. 顧客の求めるサービスを聞き出す方法

顧客の求めるサービスを聞き出す方法を教えて欲しい。案件の情報を聞くことが怖い、相手の迷惑になるのでは？という思いから尻込みしてしまい、ヒアリングができず悩んでいる。

垣内：お客様の求めるサービスを聞き出す方法を教えて欲しいと。迷惑になるのではないかと尻込んでしまうということなんですけれども...

A.もう1歩前に進んでみましょう

大塚：まず「役立ちそうな情報」を提供するというのはさっきの通りなんですけれども、この場合は、迷惑になるって思った時点で聞いていいサインなので聞いてちゃってください。

迷惑な人ってそれに気づけない人なんです。よ。「こんなこと聞いたら相手の迷惑になるんじゃないかな」って自分の中でふっと思った瞬間にそれはもうOK。そう思えない人が失礼な人なんです。

垣内：彼女は失礼な人ではないということですね。

大塚：はい。もう1歩前に進んでみてください。

Q. 次回の商談につなげるためには？

初回訪問のアポイントの取り付け方や、2回目の商談につなげるためのお客様の潜在的ニーズのご提案ができていないケースが多いため、お客様から課題をいただかないと次回の商談につながらないケースが多い。

垣内：課題をいただかないと次回の商談につながらない。どういう風にこの宿題もらって帰ればいいのか、みたいなどころでございますね。

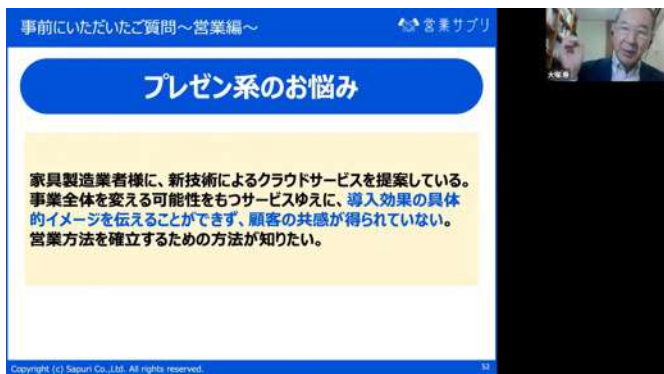
A.商談の流れを意識しましょう

大塚：これは先程のチャートの流れですね。

「この人は何かいい情報を持ってきてくれる人なんだな」という立場にならないと次の約束って取れないんですよ。なので話術ではなくて、この全体的な流れを重視すること。

プレゼンテーションに関わるお悩み

垣内：あともう少しだけご質問いきたいと思います。今度はプレゼンですね。



Q. 具体的なイメージが伝える方法

家具製造業者様に、新技術によるクラウドサービスを提案している。事業全体を変える可能性を持つサービスゆえに、導入効果の具体的なイメージを伝えることができず、顧客の共感が得られていない。営業方法を確立するための方法が知りたい。

垣内：なかなか具体的なイメージを伝えられなくてお客様の共感を得られないと言うことなんですけれども。

A.顧客目線でベネフィットを伝えることを意識しましょう

大塚：この家具製造業者さんがどんな恩恵を得るのかをまず3つ言えないといけません。それが言えないと難しいです。ベネフィットを伝える。さらに言えばそれを一言で言うというサービ

スなのかってこと言わないとお客さんが伝わらない。

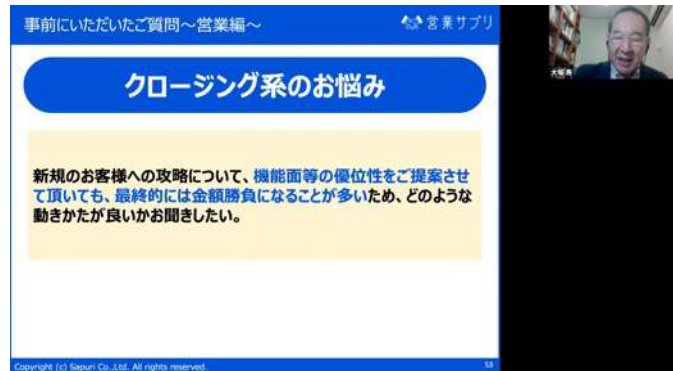
垣内：売れないと考える時はやはりお客様にとって何がメリットがあるということを考えないといけないということですね。

大塚：そうですね、自社目線でなくてお客様目線で組み立てないと刺さらない。

垣内：さらにお客様目線を営業チーム全体で語れるようにならないといけないということですね。

クロージングに関わるお悩み

垣内：続きましてクロージング系のお悩みです。



新規のお客様への攻略について、機能面などの優位性をご提案させていただいても、最終的には金額勝負になることが多いため、どのような動きかたが良いかお聞きしたい。

垣内：最後金額勝負になってしまうことが多いということですよ。

A.点ではなく面で捉えて、条件闘争に持ち込みましょう

大塚：必ず条件闘争とすること。こういう条件にしてくれたらここまで下げられます、ということですね。安易に値下げすると「あの会社って言えば下がるから」と徹底的に下げられちゃうんで、例えばイニシャルとランニングやるとか。トラブル起こった時の対応含めてトータル6年で考える

と結局うちが安いんじゃない、ということですね。土俵を自分に有利なほうに広げてどんどん広げていくこと。単純にその時点だけで「いくら下がる」と考えさせないことです。

その他のお悩み

垣内：そのほかにも質問いただいているんですけども、お時間内に収まらないので、申し訳ございませんが私の方で選別させていただきます。

Q. オンラインでの顧客関係の維持方法

新規アプローチ後の、オンラインでの顧客関係の維持、伸長方法を教えてほしい

垣内：オンラインでどのように顧客関係を維持伸ばすことができるか、というところなんですけどいかがでしょう。

A.話し方を工夫しましょう。オンライン商談にはコツがたくさんあります

大塚：私はこの1年間ずっとやり続けているんですけど、まず「呼び水話法」といって、相手に話させる。例えば状況の質問とか、示唆質問とか、事例とか、ここだけの話なんですけどみたいな呼び水を振ってから相手に話をさせる。

あと「区切り話法」。これは電話営業もそうなんですけど、言葉をなるべく区切って話す。そうすると間ができるので相手が話しやすくなる。

あとは呼びかけ話法。「MC話法」とも読んでるんですが、「●●部長にお聞きしたいんですが...」って名指しするんですよ。オンラインって顔出ししてなかったら誰がしゃべってるかわかんないし反応が分かんないじゃないですか。なので「●●部長、この機能特性についてはいかがですか？」って名指ししちゃう。相手の役職・名前を連呼する。

あと「例えば」話法。「例えばこれ御社が導入

されるとしたら...」みたいにとすると相手は「そこまで考えてないですけど」といった反応をします。普段のリアルな状態よりも相手の反応が出てしまうような前提を仮につくることですね。さらには、いつもより1.25倍大きな声で話すとか、ジェスチャーを大きくするとかってことも大事ですね。

垣内：オンラインでお客様と上手にやり取りをするというのは色々とコツがあるという事ですね。今大塚からたくさんお話しさせていただいたんですけども、営業サプリの無料トライアルでも今の内容をコンテンツとしても載せておりますので、もしよろしければご覧いただければと思います。

Q. これからの時代に必要な営業力

営業経験がない新人スタッフ、オンラインでの営業しか知らないスタッフに向けて、これからの時代に必要な営業力について伺いたい。

垣内：それでは最後の質問です。これからの時代に必要な営業力というのはどういうものか、というのをお話しいただきたいと思うんですけども。

A.3つの大事な力があると考えます

大塚：やはり、お客様目線で、お客さんの所に行ってまずお客様の課題を引き出す力、そしてお客さんの課題に自社製品サービスの強みを訴求する切り口を作り出す力、最後はこの営業から買いたいよなーという風に思わせる行動、この3つが大事なのかなというにまとめたいと思います。

垣内：ありがとうございます。

本日お話しさせていただいた内容は、大塚の本にも書いてありますし、営業サプリにもございます。営業サプリは1つ1つ読んで分かるだけではなくて、実践してできるようになるところまでマンツーマンでコーチングさせていただくサービスでございます。ぜひ皆様にもまずは無料体験でお試しいただければなと思っております。

垣内：最後に、営業サプリを導入されたお客様からどのようなお声を頂いているのかご紹介させていただいて本日終了とさせていただきます。

まず受講者様からどういう声をいただいているかという、「非常に実践的だった」「自分自身の自信につながっている」というお声をさまざまいただいております。

また、営業サプリはダブルコーチ体制を謳っておりまして、私どもの用意するサプリコーチ、御社内にも職場コーチという方に立っていただいております。

その職場コーチの方からは「後輩・受講者を指導する時に、誰がどこが苦手、どこが得意なのかという物差しを持てるようになった」「非常に今の若手に対してはマッチしているプログラムじゃないか」というお声をいただいております。

そして導入ご決定者様は、やはり「チームの一体感の醸成というようなところにつながった」ですとか、このコロナでなかなか全員が揃うのが難しくなっているといた時代の流れを汲んで「スキルの平準化だったりですとか、時代の流れと共に刻々と営業スタイル変わってまいりますのでそういったような現場で使えた」という話をいただいております。

皆様、本日ここにお集まりいただいたということは何かしら営業力強化に関して手を打っていかれたいなどお考えかと思えます。ぜひ営業サプリも皆様の目指すべき姿にたどり着くための一助となりたいな思っております。是非お困りのことがございましたらお声掛けいただければと思えます。

今後もこのようなセミナーを定期的に開催させていただきます。

本日はお忙しいなか皆様お集まりいただきまして大変ありがとうございました。

関連リンク

大塚寿 書籍のご紹介

〈営業サプリ式〉大塚寿の
「売れる営業力」養成講座

<https://www.amazon.co.jp/dp/4534058594/>

営業サプリのご紹介

営業サプリ 公式サイト

<https://www.sapuri.co.jp>

営業基礎コース

<https://www.sapuri.co.jp/144skill>

みんなで勝ちパターンコース

<https://www.sapuri.co.jp/salesmodel>

部下育成スキルアップコース

<https://www.sapuri.co.jp/training>

営業マネジメントコース

<https://www.sapuri.co.jp/manager>