

株式会社 シンスター 代表取締役 CEO 井上浩二

市場が加速度的に成熟化していく日本において、自社の競争優位を保つためにどの企業も顧客への提案営業力強化に取り組んでいることと思います。私も、多くの企業で提案営業力強化のための研修を実施しております。本レポートでは、皆様がこのような取り組みを行うにあたり、具体的にどのようなポイントを押さえるべきかを、私の経験から整理して簡単に解説させていただきます。

一言で提案営業力強化と言っても幅が広いので、今回は職種と業種を少し絞ってお話をさせていただきます。

◆職種：30代から40代前半の中堅営業職

提案営業力強化と言うと、営業職ばかりでなく、営業手法を検討する企画部門やプロモーション手法を検討するマーケティング部門、更には製品やサービスを作り上げている商品開発部門の協力まで広範囲に考えるべきですが、今回は直接的にお客様に接する営業職に限って解説します。また、トップ営業など階層に応じた役割も当然異なってきますので、ここに関しては組織のアウトプットを最大化するために最も重要である中堅の方々に焦点を当てて解説します。

◆業種：小売業や卸のビジネス顧客に製品を販売している消費財メーカー

上記以外の業種にも一般的には適用できる内容なのですが、提示する具体例などを分かりやすくするために少し業種も特定して解説させていただきます。ITなどのソリューションプロバイダー、生産財などのメーカーの方々は、今回提示させていただく例よりも、よりお客様内部の課題に焦点を当てた調査や仮説が必要になることをご承知おき下さい。消費者に直接ビジネスを行っている小売業やサービス業の方々は、言うまでもありませんが、顧客特性やセグメントの考え方、また顧客あたりの売上・利益が異なりますので、ここに対しての考え方をに入れて議論する必要があることをご承知おき下さい。

では、本題の押さえるべきポイントですが、

1. お客様を理解する
2. 提案内容を考える
3. 適切な相手に提案する

の3つのポイントに分けて解説します。

1. お客様を理解する

提案営業を行う上で、お客様を理解することが大前提なのは言うまでもありません。ここで大事なのは、お客様を理解するとはどういうことか、どこまで押さえればお客様を理解していることになるのかを組織の共通認識として持つと言うことです。そうしなければ、各自がバラバラの尺度でお客様を理解していると思ひ込み、組織として十分な提案が行えないままに放置されると言う事態が頻発しかねません。このような観点から、「お客様を理解する」とはどういうことかを自社で定義し、それを浸透さ

せる必要があります。

現場での営業を担当している中堅層では、以下のようなレベルでお客様理解の共通尺度を定義しておくのが好ましいと考えます。

- ・これまでの自社との取引経緯と内容、金額（売上・利益）
- ・お客様が取引している競合他社とその内容、金額（売上、可能であれば利益まで）
- ・お客様の現場の状況と課題、お客様担当者の状況と課題
- ・取引目標に達していない場合は、その原因分析

営業であれば、自社の取引金額や目標との乖離を押さえているのは当たり前の話です。しかし、お客様が取引している競合他社の取引金額や取引している理由などをしっかり押さえていない方々も多く見受けられます。仮説レベルでも構わないので、何故お客様が競合他社と取引をされるのかを押さえることにより、競争優位性をどの方向で出していくかを考えることができます。また、これ以上になかなかしつかりとなされていないのが、お客様の現場課題、お客様担当者の方の課題の分析です。お客様の課題を認識するにあたって大事なことは、マーケットの定量的な分析に加え、自分で足を運び、現地現物を見て課題の仮説を考えることです。現場まで見て考えることにより、メーカーとして考えている消費者ニーズとそれを販売していく現場でのギャップが見え、更にはそこから現場やお客様担当者の課題の一部が見えてきます。これらの調査・分析を総合して、取引目標を達成するための課題原因分析を行うことで、具体的にどのようなことを行うべきかのアクションにつながります。お客様を理解するためには、データから定量的に読み取れる情報に加え、自分が目で見た情報、ホームページ等で公開されている情報など、さまざまな情報を活用することが必要です。そのような情報の中でも、お客様から直接聞いた情報は最も重要かつ信頼できる情報なので、お客様から情報を引き出す力（傾聴力、質問力）というのもお客様を理解する上での一つの重要なカギであるとも言えます。

2. 提案内容を考える

次に、具体的な提案内容を考えるためのポイントを解説します。もっとも大事なポイントは、

- ・社内の他社事例を参考にしながら自分なりの落とし所を考える
- ・内容が実現可能かを社内で相談、議論する
- ・どのような提示手法が効果的かを考える

の3つになると考えます。まず、具体的な提案を考える際には独りよがりになっても、机上の空論になっても意味がありません。中堅レベルの方々であれば、必ず社内の他社成功事例・失敗事例などはしっかりと把握し、成功要因・失敗要因を押さえた上で、必要なエッセンスを取り込んで、自分なりの提案にしていくべきと考えます。この際、情報を検索するなどのインフラが整っていればそれに越したことはありませんが、人間力で直接社内のメンバーに聞くことでも十分ですし、その方がより効果的に内容を押さえることが出来る場合もあります。他社事例を参考にし、ただ単に真似るのではなくお客様理解に基づいて、自分のお客様に最適な提案を考えることが最も重要です。

落とし所をいくつか作ることができれば、これを実現できるかの検討が必要です。価格、サービス、納期など、実現可能ではないものを提案することは出来ません。この検討を社内で適切に行った上で、どのような提示手法をすることが最もお客様にインパクトがあるかを考えます。そのためには、社内で

誰に何を聞けばいいかということを押さえて、常日頃から関係を構築しておくことも重要となってきます。また、お客様への提案にあたっては、提示内容、提示する順番、提示するタイミングなど、効果を挙げるために考え得る事は複数あります。そこを考え、必要に応じて社内でのレビューを行い、もっとも効果的だと思われる提案を実施すべきと考えます。

3. 適切な相手に提案する

最後に、提案を成功させるために最も重要なポイントに触れておきます。それは、適切な相手に提案するということです。この適切な相手と言うのは、お客様によっては複数いらっしゃる場合があります。お金に責任を持っている方、品揃えに責任を持っている方、在庫に責任を持っている方、品質に責任を持っている方など、色々な立場の方がお客様内にいらっしゃいます。提案の内容に応じて、どの責任者、どのレベルの方に提案を持っていくべきかをしっかり考えないと、内容が良くても相手にされないということが起こります。また、複数の方に同時に提案内容を説明する方が良いか、個別に説明するほうが良いか、なども考えて提案を行う必要があります。適切な内容を適切な方のところに持っていき、当たり前のお話ですが行きやすい方、ただ単に普段からあっている方に提案を持って行って上手く行っていない事例も数多く見受けられます。このようなことにも、社内でアプローチのコンセンサスをもつ必要があると考えます。

以上、簡単に提案営業力強化のポイントに関して解説させていただきました。このような能力を研修で強化する場合には、単に理屈や概念だけを伝えるだけでは、なかなか上手く行きません。参加者は、研修を受けた時にはその内容を十分理解できますが、これを実践するとなると課題が多く、結局は何も変わらないと言うケースがたまたま見られます。理屈に対して実際にやってみる、その結果をレビューして改善ポイント及び具体的な取り組み手法まで議論するような形で研修を行うことが有効だと考えます。ここまでやれば、参加者も考え方が腹に落ち実践していくモチベーションも上がるように思えます。

簡単ではありますが、是非皆様のビジネスに少しでも有効に利用していただければと思います。

筆者：井上 浩二(いのうえ こうじ) 株式会社シンスターCEO /株式会社ケーティーコンサルティング 代表取締役

アンダーセン・コンサルティング（現アクセンチュア株式会社）を経て、1994年に株式会社ケーティーコンサルティングを設立。前職では、米国にてスーパーリージョナルバンクのグローバルプロジェクトに参画後、国内にて幅広い業種で戦略立案・業務改善プロジェクトに参画。会社設立後は、コンサルタントとしての戦略立案、BPRなどの実務と平行し、大手企業の外部監査役、MBAスクールや企業研修での講師も務める。論理思考、問題解決、ファシリテーション、経営戦略、マーケティング戦略、これらの領域に関する各種ケースの作成、自社課題検討（自社の戦略立案、課題解決など）を担当領域とする。金融、製造、小売流通、S I等の業界で、大手企業50社以上の研修講師を経験。



◆◆◆株式会社シンスター◆◆◆

◆代表取締役社長：寺西厚人 ◆創業：2008年10月1日 ◆URL：<http://www.shinstar.co.jp/>

◆本社：東京都渋谷区神南1-9-2 大島ビル10F Tel：03-5728-4305 Fax：03-5728-4246

◆事業内容：企業の人材育成のための教育業務・研修業務。志の高いビジネスリーダーが集うコミュニティーサイトの企画・運営。元経営者の体験談を伝えるセミナー及び動画コンテンツの開発と提供。企業経営・人材育成に関する書籍・論文・執筆・出版等。