

## 特集

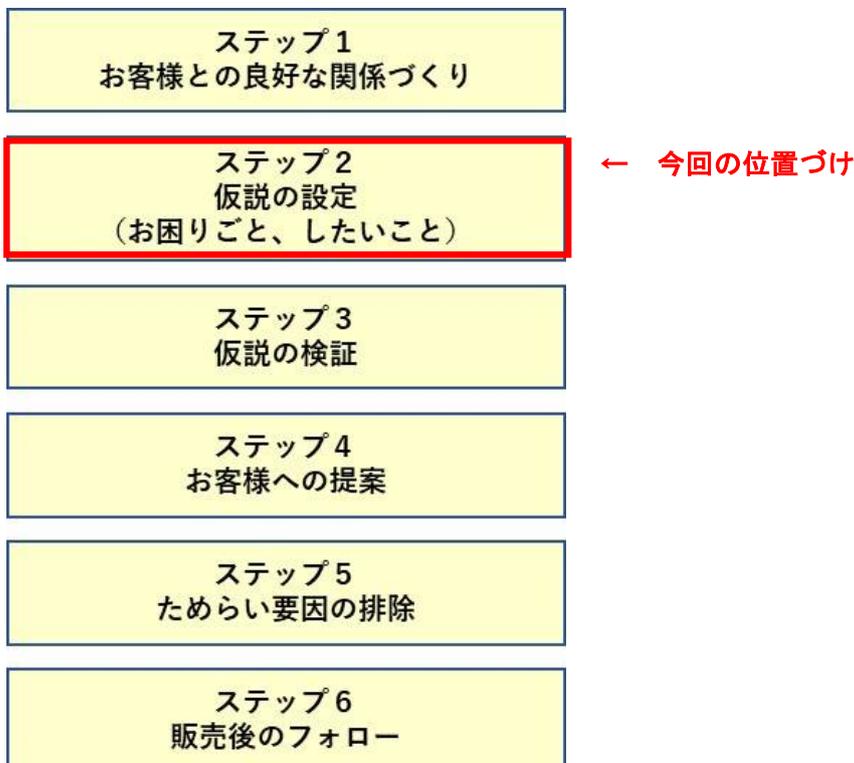
### 「顧客志向に基づく提案型営業の基本①」・・・仮説の設定(3)

本誌では、「顧客志向に基づく提案型営業の基本」というテーマを特集しています。前回から、「ステップ2：仮説の設定」に入りました。今回は、その続きです。

なお、本誌のバックナンバーは、以下のサイトでご覧になれます。  
<http://www.thanksmind.co.jp/newsletter.htm>

#### 1. 今回の位置づけ・・・「提案型営業」の基本手順

提案型営業を実践する際の基本手順は以下の通りです。



## 2. 前回の復習 . . . 仮説の重要性と設定方法

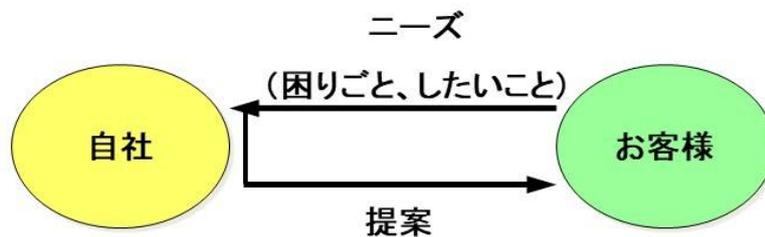
顧客志向とは、

**「お客様の立場で、それぞれの状況に応じた提案をし、満足していただくこと」**

<販売志向(紹介型)>



<顧客志向(提案型)>



### 設定方法 1 : お客様の購買履歴からのタイミングの予想

お客様の購買履歴から、お客様が次に必要となるタイミングを予想します。

たとえば、街のお米屋さん。

訪問するお客様を決める際には、購買履歴から、お客様が次にお米が必要となるタイミングを予想します。これが、いわゆる「米びつ管理」です。

こうした考え方は、どの業界でも当てはまります。

機械メーカーだったら、機械の経年劣化のタイミング。

人材派遣だったら、派遣先企業の繁忙期のタイミング。

「先手」を打って、リピートをしっかり獲得することが大切です。

### 設定方法 2 : お客様の購入商品からの関連購買の予想

お客様がこれまで購入した商品から、お客様が興味を示す商品を予想します。

「この商品は、××様と、●●様はきっと買ってくれる！」

会社が新商品を扱うことになった時、優秀な営業担当者は、頭の中で、買ってくれるであろうお客様をイメージします。

このような関連購買の予想も、多くの業界で適用可能です。

例えば、業務委託（アウトソーシング）の場合。

最近、新入社員の採用業務について、エントリーシートのまとめや、会社説明会の連絡等を外部のアウトソーシング会社に委託する会社が増えています。

その理由は、「事務的な業務を外部に委託することにより、自社の社員をコア業務（面接等判断を必要とする重要業務）に集中させるため」です。

このような会社に対しては、営業業務の一部の委託を提案することが可能です。  
 例えば、既存顧客への定期連絡（メンテナンス案内等）や、新規顧客開拓のためのTELアポ獲得等、「自社の社員をコア業務に集中させたい」というニーズに合致していますから。

ここまで復習（詳細は前号までを参照ください）

### 3. 仮説の設定方法（3）

#### 設定方法3： 属性が類似している既存のお客様の実績からの予想

設定方法1と2は、これまで購入履歴がある、既存のお客様についての仮説の設定方法でした。「新規のお客様を訪問する際は、どのように仮説を設定するのか？」そんな声が聞こえてきそうです。

新規のお客様の場合は、属性が類似している既存のお客様の実績から予想します。「Aさんは（A社）が、〇〇を買ってくれた理由は×××。Bさん（B社）は、Aさんと属性（特性）が似ているので、きっと同じようなニーズがあるだろう・・・」という感じです。優秀な営業担当者は、常に、このような意識を持って営業活動を行っています。

しかしながら、会社として、より大事なことは、各人の実績を共有することです。それによって、仮説の精度が高まりますし、経験が少ない営業担当者でも、仮説を設定することが可能になります。具体的には、以下の通り、3つのステップで行います。

#### ステップ1：お客様の購買履歴のまとめ

・・・お客様が、なぜ買ってくれたのか？

まずは、お客様が購入してくれた理由を一件ずつ確認します。

顧客	購入商品	お客様が購入してくれた理由
A	ガラストップ	掃除をするのが面倒
B	ファンヒーター	給油をするのが面倒
C	ガラストップ	お年寄りと同居することになり、安全な物にしたい
D	衣料乾燥機	PM2.5により洗濯物を外に干せない
E		
F		
G		

#### ステップ2：お客様の属性（特性）ごとの理由のまとめ

・・・どのようなお客様に、どのようなニーズがあるのか？

購入商品	お客様が購入してくれた理由	お客様の属性(グループ)					
		老人世帯	3世帯同居	小さなお子様	育ち盛りのお子様	共働き	ペット
ガラストップ	掃除をするのが面倒					○	
ガラストップ	お年寄りと同居することになり、安全な物にしたい		○				
ファンヒーター	給油をするのが面倒	○					
衣料乾燥機	PM2.5により洗濯物を外に干せない			○	○		

お客様の属性（特性）をグルーピング（区分）します。そして、ステップ1の理由と、グルーピングの対応づけを行います。それによって、「どのようなお客様に、どのようなニーズが多いのか」という傾向をつかみます。

### ステップ3：今回のお客様のニーズの予想

…お客様の属性（特性）から見て、どのようなニーズがあるのか？

購入商品	お客様が購入してくれた理由	お客様の特性(グループ)					
		老人世帯	3世帯同居	小さなお子様	育ち盛りのお子様	共働き	ペット
ガラスストップ	掃除をするのが面倒					○	
ガラスストップ	お年寄りと同居することになり、安全な物にしたい		○				
ファンヒーター	給油をするのが面倒	○					
衣料乾燥機	PM2.5より洗濯物を外に干せない			○	○		

今回の訪問先

今回訪問するお客様の属性（特性）を踏まえ、ニーズを予想します。

### 4. 仮説設定のカギは、「なぜ？」を明確にしておくこと！！

本誌の314号で、設定方法のために重要なことは、「実績をしっかりと確認しておくこと」と書きました。

これまで3つの仮説の設定方法を説明してきましたが、その材料は全て、過去の「実績」です。そして、「実績」の中で、特にカギになるのが「なぜ？」です。

私は、コンサルティングの仕事をしながら、数多くの営業担当者を見てきました。実は、ひとつの質問で「売れる営業担当者／売れない営業担当者」の見極めることができます。それは、お客様に買ってもらった時の以下の質問です。

#### 「今回のお客様は、なぜ、買ってくれたのですか？」

売れる営業担当者は、必ず、次のように回答します。

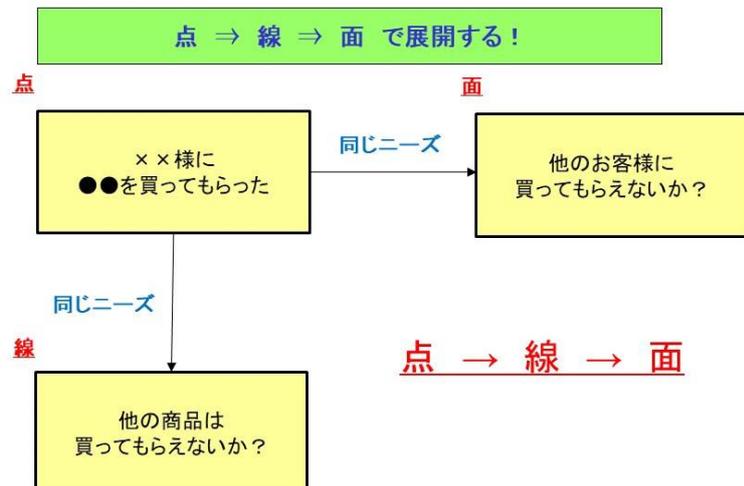
#### 「それは、××だからです。」

一方で、売れない担当者は、以下のように回答します。

#### 「たぶん、××だからだと思います・・・」

要するに、お客様の購買理由を、明確に言い切れるか否かの違いです。

#### 基本的考え方②



本誌の313号で、拡販の基本的考え方として、「点→線→面」の展開について説明しました。点を線にするためのポイントは、「同じニーズの商品」を提案することであり、また、面にするためのポイントは、「同じニーズのお客様」に提案することです。お客様の購買理由（＝なぜ？）をしっかりと把握できている営業担当者は、それが可能であり自然と、「点→線→面」の営業ができるのです。

ひと昔前（販売志向の時代＝本誌306参照）は、お客様は「腹八分」でした。できる限りお客様を訪問し、商品の説明をすれば、買ってくれるお客様に巡り合うことができました。いわゆる、「数打ちや当たる」の時代です。しかしながら、今の時代のお客様は「満腹」状態です。いくらお客様を訪問し、商品を紹介しても、買う気になってもらえません。「しつこい営業は嫌だ！」むしろ敬遠されてしまうのです。

当然、販売志向の時代でも、売れる営業担当者とは、売れない営業担当者では、実績の違いはありました。

しかしながら、それはせいぜい倍程度。

**気合と根性**で行動すれば、どのような営業担当者でも、そこそこの成果を上げることができました。

しかし、今は、5倍～10倍の差が生じます。

「当社の営業担当者の実績は、それ程の差は無いけれど・・・」

そのように思いますが？

売れない営業担当者でも、多くは前任者から、お客様を引き継いでいますので、既存のお客様のフォローをしていれば、ベースとなる数字は作れます。

しかし、新規の顧客開拓や、既存のお客様への提案等、「正味の営業活動」によるベースを除いた成果で見れば、とても大きな差があるのです。

今の時代に求められることは、**考えて営業すること**。

「お客様がしたいと思っていること、困っていることは何か？」

常に、仮説を持ちながら営業活動を行うことが求められるのです。

<次回につづく>

## あとがき

中古車販売大手ビッグモーター（東京・港）の各地の店舗周辺で街路樹が不自然に枯れるなどした事件で、警視庁などは15日、同社本社を器物損壊容疑で家宅捜索した。街路樹の被害は全国で確認されている。同社は一部店舗について本社が伐採を指示したと自治体に説明。同庁などは押収資料を分析し関与の詳細を調べる。

・・・2023年9月15日 日本経済新聞

保険金の不正請求や、街路樹への除草剤の散布等、ビッグモーターの事件は、信じられないことばかりです。

銀行団は、ビッグモーターからの、90億円の融資の借換要請を拒絶したとのこと。

今後の経営は、一層、厳しいものになるでしょう。

こうした不祥事が表面化すると、トップは必ず「自らは指示していない」と弁明します。

しかし、こうした弁明自体がナンセンス。

直接、そのような行為を指示することなくとも、社員から見たら「やらざるを得ない」風土であることは間違いありません。

これは、まさに、トップの責任。

指示している、していないは全く関係ないことです。

「会社の目的とは何か？」

私は研修でこのような質問をします。

社会貢献、社員の幸せ、株主への還元・・・

回答はいろいろですが、その中で、よく出てくるのは、「利益の確保」というものです。

利益を確保できなければ、社会貢献のための投資ができませんし、社員にも十分な報酬を払うこともできません。

また、株主への配当にしても厳しいでしょう。

しかしながら、ここでハッキリしておかなければならないことは、利益自体は目的ではなく、目的を果たすための手段であり、条件であることです。

この考え方を間違えてしまうと、本末転倒になってしまいます。

ビッグモーター、まさに、この典型的な例です。

おそらく、社内では、「利益の確保」が唯一無二の目的になっていたのでしょう。

最近、社員に対してコンプライアンスの教育をしている会社が多いです。

確かに大事なことですが、私としては、まずは、「理念教育」が必要だと思います。

「我々は何のために仕事をしているのか？」

トップが、きちんと社員に説明し、全員でその原点を共有することが、不正防止の第一歩なのです。

本誌に対する、率直なご意見、ご感想をお待ちしております。