

第1章

# 商談力が弱い ロールプレイング研修による強化支援



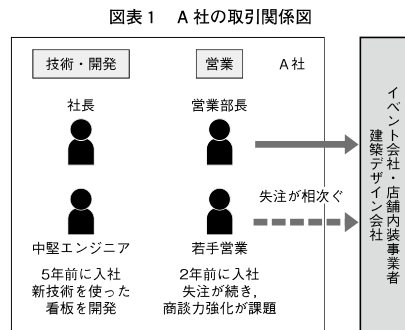
増田 竜雄  
営業力を科学する売上UP研究会/コミュニティシップ研究所 代表  
中小企業診断士/ta2o.masuda@gmail.com

最新 営業力強化支援  
「よくある問題」タイプ別解決法

企業を支援する中で、当初の目的と異なる課題が生じ、その分野の知見が少ない場面に遭遇することがある。本章では、中小企業診断士が事業計画作成を支援する中、従業員の商談力を強化する必要が生じ、企業からロールプレイング研修（以下、ロープレ研修）を依頼され、それを得意とする筆者に外注して乗り切った事例を紹介する。

## 1 支援の背景と私たちが目指したこと

A社は、看板やディスプレイの設計・製造・印刷を手掛ける、従業員10名弱の企業である。



これまで社長が技術面を、古参の営業部長が得意先対応をそれぞれ担ってきた。5年前に中堅エンジニアが入社し、新技術を使った看板の開発に取り組み、展示会にも参加するようになっていた。また、2年前に入社した若手営業が、営業部長の指導の下で営業に携わるようになった。

A社は、これまでイベント会社や店舗内装事業者・建築デザイン会社と長期的に良好な取引関係にあり、看板を安定的に受注していた。しかし、営業部長から若手営業が引き継いだ既存顧客において、失注が多発していた。この事態を憂慮した社長は、専門家派遣で事業計画作成支援のために来ていた中小企業診断士に、「商談力強化のためにロープレ研修ができないか」と相談した。

しかし、その中小企業診断士は営業の経験がなかった。そこで、営業力強化に寄与する理論や手法を研究している、私たち「営業力を科学する売上UP研究会」に依頼したのが、ロープレ研修のスタートである。私たちは通常、強い営業体制を作り上げることを大きな課題として取り組んでいる。だが、今回は発注者である同業の期待に応えるべく、若手営業の商談力を強化することに特化して、ロープレ研修を実施する支援に臨んだ。

## 2 商談で重要なこと

### (1) 失敗原因は情報不足と関係不足

商談を「顧客から合意を得てビジネスを前進させること」ととらえた時、問題の多くは「準備不足による情報不足」と「訪問不足による商談先との関係不足」にある。

問題を掘り下げると、「商談のための情報収集が不十分」、「必要な情報が何か理解できていない」、「ゴールを目指した商談のストーリーづくりができていない」など、商談の場よりもっと前に原因がある。「足で稼げ!」、「入り込め!」と上司が発破をかけても、状況は変わらないのである。

A社の若手営業の場合、定期的得意先に出向いて情報収集を行うなど、関係性は築けていた。そこで、今回は「準備不足による情報不足」を解決する支援となった。

### (2) 成功させるには顧客の理解が大切

マーケティングの大家セオドア・レビットの有名な言葉に「ドリルを売るな、穴を売れ」がある。工具店に電動ドリルを買いに来る男が必要なのは、ドリルではなく、穴であるという意味である。

自分たちの製品やサービスが、顧客のどのような悩みを解決し、どのようなメリットをもたらすかを考えることが、商談成立の大切な理解である。

### (3) 必要な情報を事前に集める

商談に必要な基本的な事前情報について、図表2にまとめた。市場の状況や変化の下、自社のモノやサービスの良い点は、他社とどう違うのか、市場・自社・他社と3つの観点から、商談の前段階で入手・整理しておくことが基本となる。

図表2 商談に必要な事前情報

市場	・世の中全体の変化 ・自社や他社が存在する業界の特徴
自社	・自社が得意なこと、苦手なこと ・自社のモノやサービスの特徴
他社	・競合他社の特徴やこだわり ・自社との違い

### (4) 商談のプロセスごとの目的を明確にする

商談には、図表3のように5段階のプロセスがある。最初の提案で決まることもあれば、複数回の提案が求められることもある。そのプロセスごとに、内容、目的、商談ポイントを整理した。

図表3 各商談プロセスの目的とポイント

商談プロセス	内容	目的	商談ポイント
①情報収集	課題確認 担当者確認	次回につなげる	顧客ニーズと競合の把握 自社の情報と立ち位置
②提案	製品/サービス提案 メリット訴求	案件の獲得 次回につなげる	顧客にとっての自社の価値のアピール
③提案後の聞き込み	反応や変化点の確認	再提案につなげる	提案に対する顧客の反応
④再提案	補強提案 変化点への提案	確実な案件獲得	受注精度を高める提案
⑤クロージング	成約の確認 成約後の進め方確認	残った課題の確認	最終プッシュ 成約の御礼と未採用の理由