

中桐啓貴

Hiroki Nakagiri

150億円を 集める人の 営業思考

はじめに

この本を手を取っていただき、ありがとうございます。

おそらく、この本を手を取ったということは、みなさんはなんらかの営業職に就いており、普段から向上心が強く、本屋に行っても仕事関連のコーナーに行き、さらには上を目指されているのだと思います。

私も、大学卒業以来、ずっと金融サービス業の営業職を20年近く仕事としてやってきて、年齢を重ねれば重ねるほど、この「営業」という仕事の良さ、醍醐味が分かってきましたし、営業という仕事を続けてきて良かったと思います。

私は、20代に外資系証券会社で1200人中1位の営業成績を挙げ、2年間の米国留学の後、9年前に独立系FP会社を立ち上げ、顧問契約をいただいているお客様500名、預かり資産150億円、社員18名の会社に成長させることができました。もちろんまだまだ道半ばですが、ここまで来られた大きな要因は自分の営業力を

日々磨いてきた結果だと思っております。

営業というのは、人間関係構築力×専門性です。私の専門性はファイナンシャル・プランナーとしてのお金に関わる専門性であり、専門性を高めるためには勉強をするしかありません。また、専門性だけあっても人間関係構築力がないと、お客様は商品・サービスを買ってくれません。そのため、人間関係構築力を高める原理原則をおさえる必要があります。そして、この2つの力を経験年数とにもにつけ、ニードセールスを実行していけば、誰でもトップセールスになることができます。

ただ残念なことに、「営業Ⅱノルマ」「営業Ⅱ押し売り」のように考え、本来の営業の良さを知らない方が多いように思います。特に私のいる業界では、新卒で有名金融機関に入ったとしても、証券会社などではその営業姿勢が嫌になり、3年以内に半分近くが辞めてしまいます。せっかく大志を抱いて入社しても、その理想と現実のギャップの大きさに、それを埋める気にもなれずに営業という仕事に嫌気が差してしまうのは、とてももったいないことです。

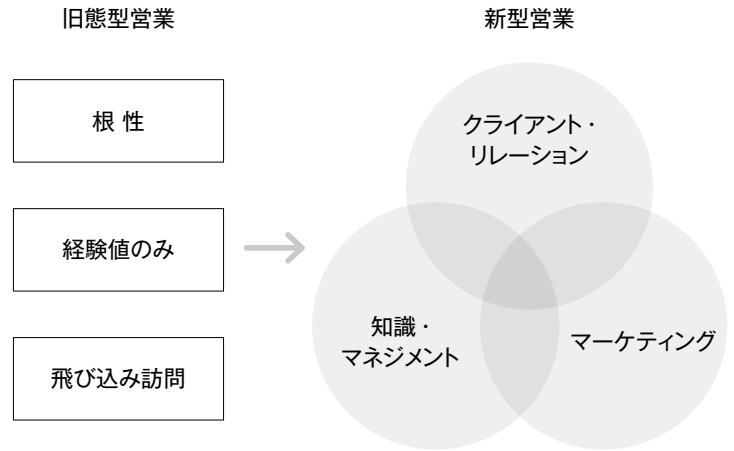
私は、これまで10冊以上の本を出してきましたが、本業である資産運用の本以外ではこの本がはじめてになります。書こうと思ったのは、営業とは本来楽しい仕事であり、もっと多くの方に営業の良さを実感してもらいたいからです。

今、仕事で伸び悩んでいる方にはこの本を読んで少しでも気付きがあればうれしいですし、特に読んでいただきたいのが、すでに営業で成果を残している方、営業力に自信がある方です。営業という仕事は、やればやるほど足りないところが見えてきます。今の自分に満足することなく、さらなる高みを目指す人にこの本を捧げます。

そして、この本では営業マンとして、営業という仕事を突き詰めた後のことも書いています。これは私自身もそうでしたが、営業という仕事をしてきた30歳前後は、「いつまで営業を続けなければいけないんだろう」「いつか営業という仕事から一段上の仕事をしてみたい」と思っていました。

この一段上の仕事というのは、仕組みをつくっていくことだと思います。なんでもそうですが、ひとりですることができることは限られています。やはりそこには組織、仕組みがあって、協力をしてくれる人が増えれば増えるほど、大きな仕事ができます。

時代に合った営業スタイルに進化させる



上図にあるように、旧態型営業というのは、根性、経験値のみ、飛び込み訪問で営業をしていました。そして、根性で営業をしてきた人がマネージャーという立場になっても、体系的に知識やマネジメントを学んでいないので、部下に対しても経験値のみでしか伝えることができません。いわゆる「俺の背中を見てろマネジメント」です。

そして、顧客開拓についてはひたすら飛び込み訪問、テレアポです。「100件回って、名刺を集めてこい」「このリストを上から順番に電話しておけ」というやり方です。こ

れらの方法というのは、経済が右肩上がりの時代のものです。日本は1980年代後半まで今の中国のように高度成長をしていたので、営業に関しても、非効率なやり方であっても営業量を増やせば売上げが立ちました。しかし、1990年後半から20年近く日本は高度成長が終わり、横ばいの経済状態になってしまいました。いわゆる成熟国になったということです。そうすると、人の価値観や考え方が多様化します。それまでの、「成長が一番」という考えから、「自分らしさ」「社会還元」というマズローの欲求のピラミッドの上の価値観に移っていきます。

そこで旧態型から新型に営業もシフトする必要があります。

まず、お客様との関係をどのように築いていくかということですが、その1つの考え方が「ニードセールス」です。お客様のことを誰よりも深く理解し、そのお客様に合った商品を提供していく方法です。特にお客様の潜在ニードを把握し、提案をしていくことが求められます。これはアマゾン (Amazon) の例を見ると分かりやすいかもしれません。

アマゾンが目指しているのは、世界一の本屋やスーパーマーケットではありません

ん。お客様がアマゾンを通して、本やモノを買うことによってその履歴がデータとして残り、そしてそのお客様がまだ顕在化はしてないけど、潜在的にこういう本や音楽が好きそうだなと思うものを、「この商品を買った人はこんな商品も買っています」で勧めるのです。この営業スタイルをこれからはもつと突き詰める必要があります。

次に「知識・マネジメント」です。

ここで言う知識とは、自社の商品や業界にとらわれない、多面的な知識です。

これもこれまでの高度成長期につくられた縦割り型業態の弊害です。金融業界で言えば、銀行、証券、生命保険、不動産などは完全に縦割りで、今でこそ少し銀行が投資信託を売ったり、証券会社が銀行業をしたりと横の広がりが出てきましたが、それでもまだ組織の上の方の人は本業でどれだけ稼いだかということにこだわります。これはお客様の方から見ると、とても不便です。

だからこそ、これから営業マンが必要な知識とは、お客様のニードに対して、多面的な解決策を提案できるものでないといけないのです。部分最適の解決策だけで満足してもらえない時代は終わったのです。

そして、マネジメントです。みなさんが営業マネージャーとして一番に思うのが、エース級の営業マンが欲しいということでしょう。ただエース級というのは、天性のセンスを持った営業マンである確率が高いので、そのやり方をエースではない営業マンが同じようにできる可能性はほぼゼロです。

ではどうすれば良いのか。エースではなくても、一定の成果が出る営業の仕組みをマネージャーがつける必要があります。これは非常に難しいですが、もしこの仕組みをつくる事ができれば、みなさんの会社はかなり潤うはずですよ。

例えば野球で言うと、それまでの感覚的な野球を広岡監督、野村監督がその理論を構築し、常勝集団をつくりあげました。来季のパリーグ6球団のうち4球団の監督が、広岡監督の下で野球理論を叩き込まれたのは偶然ではないでしょう。

また、その広岡監督もやはりアメリカ大リーグから指導方法を学んだそうです。日本式の根性論ではなく、役割を細分化して組織で勝ちを目指す大リーグのやり方が強いチームをつくりました。

営業も同じく、役割を決め、営業の中でも得意な分野が違うので、その強みをでき

るだけ伸ばしていく方法です。詳しくは第3章で述べますが、これからのマネジメントは「組織営業」を構築できるかどうかです。

そして、最後は「マーケティング」です。

これからのマーケティングというのは、大量の広告を出したり、人海戦術で飛び込み訪問をすることではないとみなさんも感覚的に分かっていると思います。1つのキーワードが「共感」です。これはSNSやネットの普及によって、より共感を触媒としてサービスやモノの口コミが広がっていくようになったからです。世のため、人のためにしているという姿勢に人は共感をします。ただ、簡単に人は人を評価してくれません。例えば、みなさんの近くにあるパン屋さんが「収益の一部を発展途上国に寄付をしています」と書いていても、それだけでは心が動かないと思います。そこには、覚悟が必要です。この人は本気でこの仕事をやっているんだな、この仕事のために命を削っているんだという姿勢に共感をするのです。

私自身も9年前に会社を立ち上げたときに「金融リテール業界を変えたい」という思いでスタートしました。しかしながら、ただ言葉として言っているだけの人間をも

ちろん人は評価しません。その行動を見ているのです。政治家が握手した数しか票が入らないと言われるのと同じで、ただテレビ番組で良いことを言っても票は入らないのです。よって社会に良いことを、地道にコツコツと決して近道を通ることなく仕事をし、それがある1点を超えて来たときに、一気に広がっていくのです。それを、マーケティングとして計画を立て、優先順位を決め、最終的には共感の輪が広がるようにするのがいいのです。

このように、みなさんがひとりで属人的にしている営業から抜け出し、もう一段上の営業をするには、この新型営業の3つの輪。「クライアント・リレーション」「知識・マネジメント」「マーケティング」の全てをできるようにしてください。それがこれからの営業スタイルなのです。

序章

形のない商品を 売る極意

お客様はドリルが欲しいのではない
なぜスタバでコーヒーを飲むのか 20
無形の商品をどうやって売るか 22
機能ではなく便益を伝える 27

1章

150億円集めた 私の方法

飛び込み訪問からスタート 30

2章

ニードセールス

土下座をして謝る 33
白地開拓をする 35
1200人中トップセールスに
自分の仕事をリセットする 40
独立系アドバイザーを知る 43
会社設立 46
ブック・マーケティング 49
ヒットセミナーを開発する 52

クライアント・リレーション 56

ニードセールスとの出会い 58

潜在ニードとは 60

「受容」は相手の心の扉を開いてくれる 66

3 章

深い人間関係を 築く方法

- 「共感」は相手を深く知ることを可能にする 70
- 「オープン質問」と「クローズ質問」を使い分ける 73
- お客様の「価値観」を知る 77
- 「推察」のクローズ 79
- 当たり前前のことを当たり前前にやる 82
- 謝罪力 84
- 雑談力 86
- 身なりに気をつける 88
- 素直さが大切 90
- 自分の成長の使い道を知る 92

4 章

営業・マーケティング力を 磨く勉強法

- お客様から人生を学ぶ 94
- お客様はえこひいきしなさい 96
- メモを取ることの2つの効果 98
- 紹介をいただける人、いただけない人 101
- 知識が売り方を変える 104
- ダントツに詳しい商品知識 106
- 小説、映画をたくさん観る 108
- 古典からなにを学ぶか？ 110
- マネジメントの勉強をする 113
- マインドマップを書く 115
- 英語を勉強するメリット 118

意味のある人脈を築く 120
専門的な知識、資格 122

5章

営業マンのための マネジメント

営業マンからマネジメント層へ 126
目的と目標数字 128
目標達成のメカニズムを知る 130
メンバーの本当の姿を知る 136
研修現場における育成のポイントを知る 143

6章

富裕層マーケティング

お客様と向き合う「組織をデザイン」する 150
お客様と向き合う「時間をデザイン」する 152
お客様と向き合う「コンセプトをデザイン」する 157
お客様の「体験をデザイン」する 159
お客様への「感謝をデザイン」する 164

7章

売れる組織を デザインする

日本の富裕層を知る 170
富裕層、準富裕層の実態 173
個人営業の究極の仕事 176
全体最適の提案をする 179
どのようなステップで個人営業最高峰を目指すか 181

併売をする

183

クロスセル

184

おわりに

189