

# 顧客視点で営業を強化する方法

「商品説明型」「御用聞き型」営業から  
「課題解決型」営業へ脱皮させる

桜井正樹氏は企業の営業力を強化するプロフェッショナルだ。約10年間、提案型商材を扱うクライアントの営業支援に従事し、高い成果を上げてきた。そのクライアントはIT系企業を中心に、設備機器メーカー、販促マーケティング会社、食品メーカーなど、100社を超える。そんな桜井氏が率いるセントリーディングは、クライアントの内部にまで入り込み、営業の最前線から変革を支援。さらに課題解決型営業の体系化標準化を推進している。今回は桜井氏に「営業力を強化する方法」を聞いた。



**セントリーディング**  
代表取締役社長  
**桜井 正樹**  
さくらい まさき  
1969年、埼玉県生まれ。1998年に日総ブレイン株式会社に入社し、営業職派遣事業・アウトソーシング事業の立ち上げを経験。2000年に株式会社コンフィデンスに入社し、営業専門のコンサルティング・アウトソーシングを行う。その後、株式会社ベルシステム24にて、法人向け提案型セールス専門の営業コンサルティング・アウトソーシング事業を立ち上げ、事業責任者を務める。2009年に株式会社セントリーディングを設立し、代表取締役社長に就任。

## 営業支援のプロが教える 営業力を強化する5つのポイント

- 1 己を知り、相手を知れば百戦危うからず  
営業とは「顧客の課題と自社の商品をつなげる活動」である。相手の状況や課題を知らなければ、相手の課題と自社商品をつなげることはできず、勝負にならない。また己のこともわかって、相手のことはわかりにくい。相手をわかるための努力とスキルと方法が必要。
- 2 自社の営業プロセスを「徹底した顧客視点」のプロセスに変える  
提案型の営業を行うためには、営業マンの意識と視点を変える必要がある。ただし、意識・視点の变革は属人的な指導だけでは成しえない。営業マンの意識と視点を変えるため、まず自社の営業プロセスを顧客視点のものに変えるべき。
- 3 顧客が真に課題を抱えている部門にアプローチする  
ITシステムの営業をしたいとしても、提案する顧客の部署はシステム部門だけでは限らない。たとえば「顧客が既存の営業支援システムに課題を抱えていた場合、提案する部署は営業部になる。営業支援システムの課題に一番困っているのは、その会社の営業部だからだ。」
- 4 顧客の課題に対する意識を高め、課題の解決法を理解させる  
そもそも顧客が課題の重大性を理解しなければ、課題の解決法は導入されない。つまり、自社が提案する商品やサービスを購入してくれない。まずは「解決しないといけない課題である」という認識を顧客に持たせる。  
※顧客に依頼されて安易に見積もりを出すのもタブー。顧客の課題意識が低い場合、値引き交渉をされてしまう。
- 5 効果的に外部リソースを活用する  
営業力を強化するためには、営業マンの意識や営業プロセスを変革し、それを実践で継続しなければならない。これには外部の視点が必要だが、あくまで営業現場の状況を踏まえた支援サービスでなければならない。「コンサル、教育、実践」と総合的かつ現場に即した支援ができる外部リソースの活用がキーポイントである。

顧客視点の営業プロセスが  
営業を強化する

桜井さんはこれまでに100社以上の営業支援を手がけてきました。企業の営業力を強化する方法を教えてください。

桜井：まず「営業とはなんぞや」というところから考えてみてください。営業の定義とは「顧客の課題と自社の商品・サービスを結びつける活動」です。これは、営業マンが自分の家族や知人の相談に応えることと同じなのです。おそらく、その際は御社の営業マンも相談相手の状況を一生懸命聞き、真剣に問題や解決策を考え、自分の損得抜きでアドバイスをしていることでしょう。営業の場合も同じです。違うのは、相手は顧客であり、自分が自社であり、解決策が自社の商品であるだけです。

しかし、いざ営業になると、「何か課題はありますか」、「相談してください」とばかりの御用聞き営業、自社の一方的な意見ばかりの商品説明型営業が多く見受けられます。これでは、いつまで経っても営業力は強くなりません。私流の表現を使えば、「顧客視点力」を持っていないのです。「顧客視点力」とは、顧客目線で考え、実行する力のこと。この「顧客視点力」が課題解決型営業を強化するのである。

自社の営業を課題解決型に変えるためには、どうすればよいのでしょうか？

桜井：まずは営業のプロセス管理から変えるべきです。一般的な企業は、①事前準備、②商談、③提案、④クロージングのような段階で営業プロセスを管理しています。しかし、このプロセスは自社の一方的な視点での管理でしかなく、「顧客を課題解決へ導く」というプロセス管理はできません。

課題解決型営業では、左上図のような「顧客の意識・理解をどのように変えていくか」というプロセスで管理しなくてはなりません。そしてこのプロセスを基準として、受注に導くための方法を策定します。

すると、自然と商談の内容も変わってきます。従来の商品説明中心から、顧客の戦

## 課題解決型営業へ脱皮した成功事例

～システム開発会社B社の営業プロセスの場合～



「自社の商品」が中心の営業  
営業マンの経験による属人的営業

「顧客の課題」が中心の営業  
プロセスマネジメントによる体系的営業

略・事業・業務・組織や、その中にある課題などの話を中心に変わるわけです。そして、事前に準備する内容や提案内容、クロージング方法なども変わってくるのです。

営業の改革で売上は激変する

「顧客視点力」を備えた課題解決型営業とは、実際にどのようなものですか？

桜井：システム開発会社さんを支援した事例をお話しします。私たちは一緒に大手A社にアプローチしていました。A社の案件は、大幅な組織再編と制度改革に伴うシステムの再構築。その予算は初期費用だけで数千万円でした。コンペの参加企業は私たちの支援企業を含めて4社で、初めてA社にコンタクトしたときには3ヵ月後に1社に絞りこむという状況でした。

私たちのハンデは最初のアプローチが遅かったこと。通常、3ヵ月という短期間では大型案件の受注は難しい。一方、他の3社は半年前から提案し、その内容を詰めていました。しかも、提示価格が私たちよりも低いという状況でした。

その苦しい状況下で、どうやって受注したのですか？

桜井：他の3社はA社のRFP(提案依頼書)に沿って、同じような内容の見積り書と提案書を提出していました。一方、私たちはRFPの範囲外の内容まで提案したので、その内容とは、組織再編や制度改革で起こりうる問題や将来的な組織間の連携や相乗効果を念頭に置いた提案です。顧客の担当者にとって大幅な組織再編や制度改革は初めての経験のため、将来の予測まではできていなかったようでした。実際、私たちの提案後、顧客の担当者は現行の計画に不安を抱き、様々な相談をしてくれまし

た。その結果、私たちがコンペに勝ち、受注することができたのです。

つまり、顧客の要望に合わせたシステム面の提案だけではなく、私たちが組織再編や制度改革に関して顧客目線で考え、実行した結果、顧客の課題に対する意識が高まったわけですね。

「今までのお話を聞くと、自社だけで営業力を強化するのは難しいように感じます。どのように賢く外部リソースを使えばいいのでしょうか？」

桜井：現状に即していない営業教育やコンサルティング、単なる下請けの業務代行では、営業力の強化は困難です。ですから、実践的な営業ノウハウを提供できる外部リソースを活用すべきです。たとえば、先ほどの支援事例では、システム開発会社さんの営業を支援しながら、営業ノウハウも提供しました。営業の「コンサル・教育・アウトソーシング」の3つを三位一体で提供し、クライアントの営業力強化と受注を同時に実現したわけです。この「ハイブリッド・セールス・ソーシング」こそが当社の特徴であり、強みです。これからは当社が、クライアントの現場の最前線から営業を支援していくつもりです。

取材文：高橋雄輔 撮影：狹沼秀和

**株式会社セントリーディング**  
設立/2009年1月  
事業内容/法人向け提案型商材に  
専門特化した営業支援事業  
(営業コンサルティング事業・  
営業アウトソーシング事業・営業教育事業)

【無料営業研修 実施中】

セントリーディング 検索

info@centleading.co.jp  
03-5909-7740  
http://www.centleading.co.jp