Part 1

セールスコミュニケーションとは

POINT
①金融機関を取り巻く環境の変化
②お客様の変化
③「営業」とは相手に「影響」を与えること
④いまこそ「セールスコミュニケーション力」を身につける

① 金融機関を取り巻く環境の変化

課題がたくさんある

日本経済は、21世紀に入ってからも浮き沈みを繰り返してきました。最近、ようやくアベノミクス効果で日経平均株価がリーマン・ショック前の水準に戻ってきましたが、私たちの生活実感としては、まだまだ不況脱出とはいえない状況です。

金融機関に目を向けてみると、これまで収益の柱であった法人融資は、企業が設備投資に向かうまでには、もう少し時間がかかりそうです。小口取引については、ネット銀行などの新しい取引形態でのやり取りが増えてきていますが、一方で、インフラ設備を整えるためにコストがかかるなどの課題があります。

“選ばれる金融機関”になるために

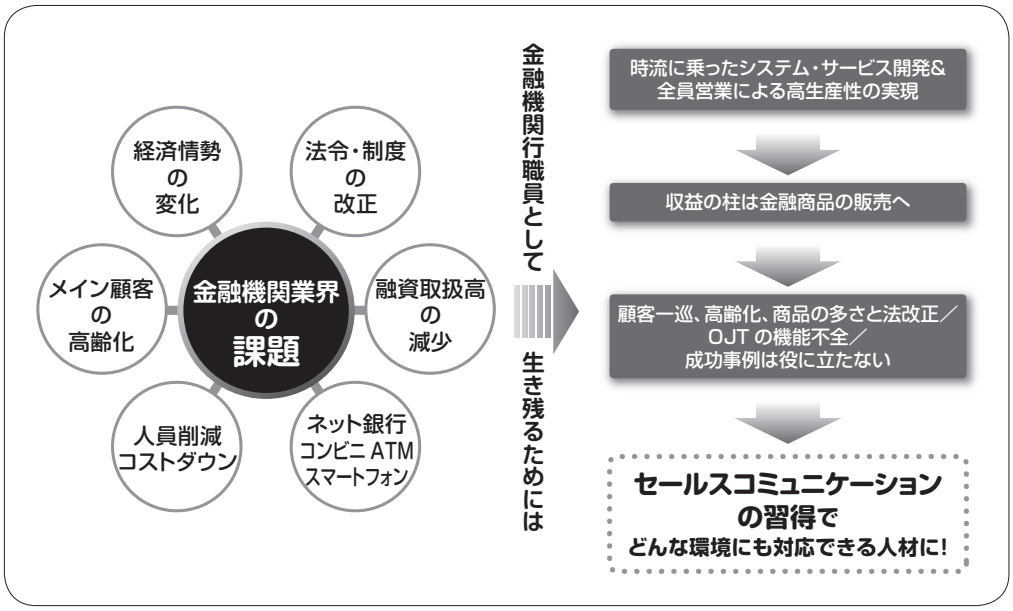
金融機関を取り巻く課題はまだまだあります。頻繁に変わる法律や制度への対応、コスト削減にもとづき人員が削減されるなかで収益をあげていかなければならないこと、今後満期を迎える金融商品へのフォロー対応などが挙げられます。

これらの課題をクリアしていかなければ、“選ばれる金融機関”になることはできません。そして“選ばれる金融機関”になるために、何をしなければならないか。それはいうまでもなく人材育成に尽きると考えます。この人材育成について、さらに踏み込んで考えると、行職員１人ひとりが問題解決思考をもつ「成果をあげる人材」を育成することが、いま金融機関には求められているのです。

② お客様の変化

お客様層の特徴を理解する

現在の金融機関の収益を支える業務の１つに「預かり資産営業」といわれる、個人向



けの金融商品販売があります。商品のメインは、投資信託や個人年金保険、生命保険などですが、銀行をはじめとする金融機関という信頼度の高いブランド力を背景に営業担当者が活躍したことで、この10年間でその取扱高は大幅に伸びています。

対象となるお客様についてみてみると、昔から取引のある高度経済成長期時代に資産を築いた方々がその割合を占めていますが、この層の方々には、ここ数年で営業活動がほぼ一巡してしまったことに加え、お客様の高齢化が進んでしまっている状況を考慮すると、今後、リスクの高い投資に資金を移すことは難しくなってくるでしょう。

また、次なるターゲットである、いわゆる「団塊世代」「定年退職前後世代」といわれる世代ですが、この２つの世代に対する営業活動は、さらに難しさが増すでしょう。

団塊世代は、営業慣れしているうえに自分たちが日本の経済成長を支えてきたという自負があるので、若手の営業担当者の表面的な提案は見透かされてしまい、「あなたより私のほうがよく知っているから自分で考える」「いまは過去に経験したことのない環境だからちょっと様子をみる」などと断ってきます。

また定年退職前後世代は、子育ても終わり、これから自分の老後を具体的にイメージしていく世代ですので、大切な老後資金を損うことのないよう、じっくり考え、リスクと向き合っているため、簡単にYESを言ってもらえることは少ないでしょう。いずれにしても金融機関ブランドを信頼してきた高齢者層に使われてきたような売り手目線にたったセールストークは通用しにくい、ということなのです。

一瞬でコミュニケーションを築くことができる?!

上記のように、世代ごとに考え方が異なるため、お客様によって対応が変わること

は当然のことです。そのため、お客様にあわせて「どのように対応すればよいかがわからない」といった現代の営業担当者の抱える問題が起こってきます。

この点に関するキーワードとして「コミュニケーション」が当たり前のように挙げられ、その重要性を説かれることが多くなりました。営業担当者向けの「コミュニケーション」関連のセミナーは盛況ですし、書籍なども数多く書店に並んでいます。

しかし、セミナーや書籍のタイトルをみると、「一瞬で○○」「○日間で成果があがる」などの、あたかも短期間でお客様と信頼関係を構築できるコミュニケーション方法があるかのようなものが目につきます。果たして、信頼関係というものは短期間に築くことができるものなのでしょうか。まして、これらで紹介される「スキル」「テクニック」を身につけて、付け焼き刃とはいわないまでも、その場を取り繕うだけのコミュニケーションを学ぶことに何の意味があるのでしょうか。少なくとも、お客様と長い付き合いとなり、リレーションを深めていくことが求められる金融機関行職員には、近道のようで遠回りをしているといっても過言ではありません。

③「営業」とは相手に「影響」を与えること

他者との関係が不可欠

そもそも「営業とは何か」を考えたことはありますか。私は「**“営業（えいぎょう）”とは自分の行動や発言によって、相手を動かせるだけの“影響（えいきょう）”を与えることである**」と考えます。例えば、出勤してから帰宅するまで誰とも話さないで、最初から最後まで自分１人で完結する仕事をされている方はいないでしょう。たとえ、インターネットを使っていて自宅から一歩も外に出ないで働いているという方でも、ネットで誰か他人と繋がっているわけです。人が人と仕事をする、あるいは何かを成し遂げたりするときは、必ずお互いの言葉や行動や考えが影響しあっているのです。

営業活動の本質

皆さまの心当たりのある例で説明すると、あなたが食事をしに行って、とても美味しかったレストランを友人に紹介したことはありませんか。それはレストランに「お友達に紹介してください」と頼まれたからですか。違いますよね。あなたは自分の意志で、大切な友人にも美味しい料理を食べてもらいたいから紹介したのだと思います。

そして友人はあなたの紹介という「影響」によって、そのレストランに足を運ぶ確率が、紹介される前より高くなります。レストランを紹介するときに、あなたには「友

人に断られたらどうしよう」という不安はなかったと思います。だからこそ気軽に勧められたのです。この行動こそが、営業活動の本質だと私は思います。

④ いまこそ「セールスコミュニケーション力」を身につける

「自問自答」を起こさせる

セールスは、相手との人間関係・信頼関係、タイミング、その場の雰囲気、その時の気分など様々な要素が絡み合って、はじめて成果をあげることができます。ですから、セールストークを磨いて商品内容を伝える能力を身につけたとしても、お客様の悩みや不安を理解せず見当違いの商品を提案していては、聞く耳をもってくれません。

「成果をあげる人材」になるためには、うわべだけのセールストークを覚えることよりも、お客様の心の中に「自問自答」や「興味」を湧き起こさせ、お客様を「話す気持ち」や「聞く気持ち」にさせるコミュニケーション能力を磨くことが求められます。この能力が「セールスコミュニケーション力」です。

「セールス」とついていますが、何も商品を売ることだけに求められる力ではありません。前述のとおり「営業は、自分の行動や発言によって、相手を動かせるだけの影響を与えること」ですから、「人に影響を与え、人を動かすコミュニケーションが、セールスコミュニケーションである」ともいえるでしょう。

当講座は営業担当者の目線で、対お客様とのコミュニケーションについて解説していますが、突き詰めれば「人と人」です。ですから、営業担当者のみを受講対象とはしていません。すべての方を対象としていることをはじめにお断りしておきます。

「営業の場面のみで使われる特別なコミュニケーション」があるわけではありません。日常生活、職場内でも使えるコミュニケーションを解説していくのが、当講座の特色です。

遠回りにみえるけれど

しばしば、現場から「業務が忙しくて人材育成にかける時間がとれない」ということを耳にします。ですから、簡単で即効性がありそうな話法や営業スキルのセミナーが好まれます。これならば、短期間だけ「成果があがる人材」にはなれるかもしれませんが、私たちが目指すのは長期的に「成果があがる人材」です。そのためには、やはり土台を築くところからはじめるべきです。その後で、話法や営業スキルを身につけても遅くないですし、より効果的に発揮できるようになるでしょう。その土台がセールスコミュニケーションなのです。

Part 2

話法や営業スキルを覚える前に

POINT
①商品説明の機会すら与えられない
②セルフイメージを高くもつ
③自分自身を見つめる
④金融機関行職員は「経済の専門家」

① 商品説明の機会すら与えられない

営業スキルを身につけても

あなたが営業の仕事に就いた時、最初に何を学びましたか。おそらくほとんどの方が商品知識であったり、金融経済、為替動向の読み方などの研修を受け、さらに、話法・セールストークといった営業スキルも徹底的に叩き込まれたことでしょう。

私も商品知識を十分に蓄え、営業スキルも身につけて、お客様との商談に臨むよう指導されましたが、実際お客様と対面したときに、「お客様の拒否反応のほうが強く、商品の話をする機会すらもらえない」ということを痛感しました。いくら商品知識を仕入れても、いくらセールストークを磨いても、行く先々でそれを発揮する前に拒絶され、話す機会さえ与えられなかったのです。

ある時、私はお客様から「時間がない」と言われているにもかかわらず、とにかく説明を聞いてもらえさえすれば商品を気に入ってくれるだろうという思い込みから、強引に説明を始めました。10分以上も演説をしてしまったでしょうか、結果はやはり大苦情になってしまい会社に電話が入りました。「お前のところは営業担当者にどのような教育をしているのだ」と言われてしまったのです。すぐにお詫びに伺ったのですが、そのお客様は二度とお会いしてくれませんでした。

何を売るかではなく誰から買うか

それからというもの、すっかり営業が怖くなってしまった私は、会社を出るとそのまま喫茶店に直行し、作戦会議という名の暇つぶしを始めたのです。心の中では「このままではまずい」とは思っていても、お客様のところに足が向かないのです。誰にも相談できないまま締切日は徐々に迫ってきます。その行動は、あるお客様と出会い、営業の楽しさがわかるまで続きました。そのお客様は私に、**「営業とは何を売るかではなく誰から買うか」**ということを教えてくださいました。

皆さんには私のような悲惨な営業活動をして欲しくないので、知識習得に励みながらもこの項で解説する「営業についての考え方」を身につけてほしいと思っています。

② セルフイメージを高くもつ

成績が良い営業担当者を求めている

まず皆さんは、「あなたはどんな営業担当者ですか？」と聞かれたらどのように答えますか。別の聞き方をすると、「お客様にどのように思って欲しいですか？」「お客様から何と言われたいですか？」。それはどのような答えでも構いません。大切なのは自分自身を客観的に見る「セルフイメージ」を高くもつということなのです。

お客様に「担当をして欲しい営業担当者の特徴」というアンケートを取ると、上位に「明るい」「フォローがしっかりしている」などに並んで「成績が良い」が挙がります。お客様は、成績が振るわない営業担当者には自分を担当して欲しくないのです。そして、あなたが「できるか、できないか」は意外と見抜かれているものです。お客様を末永くフォローしていこうと考えれば、営業成績が良くないと継続できないということです。

理想の自分を想像する

そこで皆さんには「自分はお客様に絶対に喜ばれる成績優秀な営業担当者である」と思い込むところから始めてほしいと思います。セルフイメージを高くもつとは、つまり「理想の自分（営業担当者）」を想像するということです。「このような自分（営業担当者）になりたい」という気持ちがなければ、その後の成長はありません。そして、意識

をもてば行動が変わります。つまり、理想の姿になるためにはどうすればよいかを考え行動するようになります。具体的な方法がわからなければ、「理想の自分(営業担当者)」を演じてみるのです。はじめはぎこちないかも知れませんが、それが習慣となり身につくことで、実体が理想に近づいていきます。

③ 自分自身を見つめる

セルフイメージを高くもつことができない人は、心にブロックをかけている人です。「自分は知識がない」とか、「よい成績などあげられるはずがない」と思い込んでいるのです。営業は確かに波がありますから、何もしなくても成績があがる時もあれば、どんなに頑張って活動しても成果にならない時もあります。

ダイエットや英会話と同じく、営業も最初は「やるぞ！」「頑張るぞ！」と勢いとやる気があったのに、成果があがらないと、だんだんとやる気が下がってしまいます。**どんなに知識があっても、どんなに商品を知っていても「やり抜く意志力」を維持できなければ、目標達成はできません。**

そして、やり抜く意思力の維持のための第一歩は「自分がどのような時に挫折する

Q1 あなたは、営業という仕事で成功したらどんなものが手に入りますか？

Q2 あなたは、どんな時に(どんな環境だと)営業を推進する力が弱まりますか？

Q3 あなたの伸ばしたい、特に身につけたい専門分野は何ですか？

のか、また、失敗するのかを知る」ことです。知識やノウハウを勉強する前に(勉強しながらでも構いませんが)、まずは静かな場所で、30分でも構わないので自分自身と向きあってください。

④ 金融機関行職員は「経済の専門家」

家庭には、次の４つの“専門家”が必要といわれています。

① 身体の専門家――かかりつけの医者。
② 法律の専門家――弁護士、税理士、司法書士、社労士などの専門家。
③ 心の専門家―――カウンセラーやセラピストなど。
④ 経済の専門家――金融機関行職員、アナリスト、FP。

上記のとおり、皆さんは「経済の専門家」として家庭になくてはならない大切な存在なのです。①～③の職業は、お客様がお金を払って相談に行きますが、金融機関の窓口においては相談にお金は取りません。金融機関行職員は、お客様にとっては一番身近なお金の相談相手なのです。

皆さんのなかには、紹介したい商品や知識の話を先にしたい方もいらっしゃるかもしれませんが、お客様はあなたともっと様々なお話をしたいのかもしれません。様々なことを教えてもらったり、相談をしたいのかもしれません。会うたびに商品を売りこんでくるだけの営業担当者には、お客様は相談したいと思いませんが、お客様の話を親身になって聞いてくれる営業担当者には自然と相談が集まるのです。

この項では、「目標を達成する強い意志」をもつことと、その意思を継続させるために自分のクセや弱さと向き合い「自分は経済の専門家である」という自負をもっていただきたくてお話ししました。皆さんはお客様の顧問ＦＰです。顧問が途中で業務を投げ出すわけにはいきません。営業が嫌になった時は、ぜひ専門家としての立ち位置を思い出し、「商談」ではなくお客様の「相談」にのるという原点に立ち返ってください。

Part 3

金融商品は営業方法が違う

POINT
①対面営業は「双方向のコミュニケーション」
②「お金の置き場を他の手段に変えること」と理解する
③セールスは「説明」よりも「信頼関係」が重要である根拠
④安心感、信頼感、親近感を与えること

① 対面営業は「双方向のコミュニケーション」

“名物社長”を目指すのか？

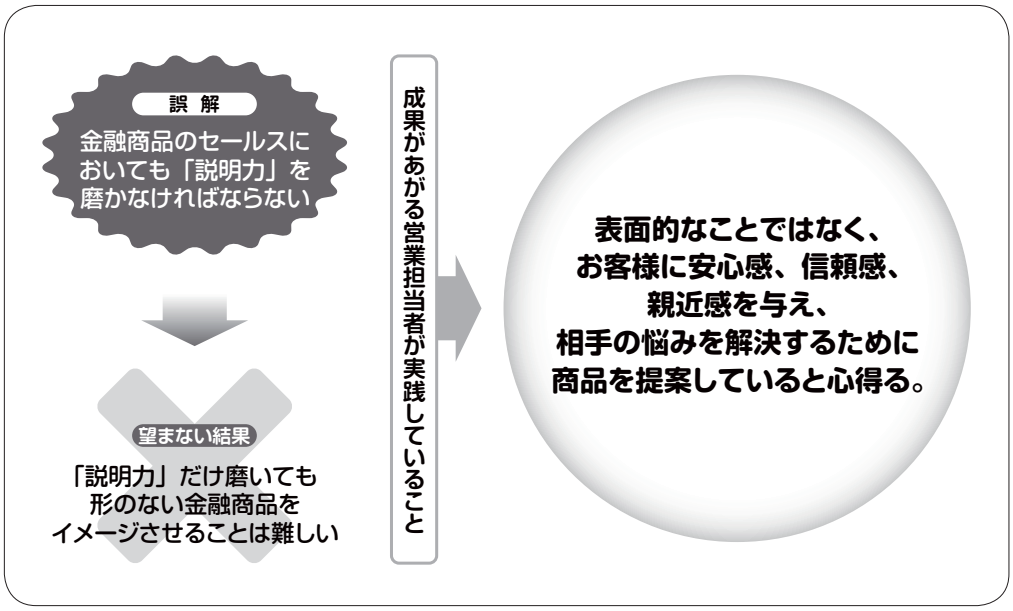
セールスコミュニケーション力向上のために「営業が上手い人の真似をする」ことは非常に大切です。ただし、自分のキャラクターや方針、売っている商品などが違いすぎる人の真似をしても、かえって遠回りになる可能性がありますので、気を付けたほうがよい場合があります。

例えば、テレビ通販の名物社長などが分かりやすい商品説明を繰り返すので、営業担当者のなかにもそれを真似して、いっそう「説明力」を磨こうとする人がいます。「説明力」そのものは必要です。しかし、テレビ通販を観ているときに、視聴者は説明の声を聴くと同時に画面を観ています。画面には、便利そうな家電製品が映っています。さらにその家電製品のデモンストレーションが実際に行われていて、出演者がみんな「え～！　便利～！」とか「すごく軽い～！」などとリアクションをとっています。視聴者は頭のなかで、自分もその家電製品を使っているところやいままで不便だった問題が解決されていく様をシミュレーションします。そして「でも、値段もけっこうするのだろうなぁ」というところまで考えたその時に、視聴者の期待を裏切るかのように、リーズナブルな金額が表示されます。しかも、たくさんのおまけがついて、さらに「限定1,000台で売り切れ」という情報も出されます。

つまり、視聴者は「見る＋聞く＋イメージする＋欲しくなる＋買える金額＋いましか手に入らない＝電話に手を伸ばす」という、何重にも張り巡らされた心理操作によって、テレビの画面のなかから行動を起こさせられるのです。これは対面営業ではなかなか演出できない心理誘導です。

双方向型のコミュニケーション

これだけ計算されている複合技の中から、なぜ「説明」の部分だけを真似しようとす



るのでしょうか。しかも、テレビ通販の説明方法は不特定多数の人に向けて行われる「一方通行型のプレゼン」です。対面営業は、お客様と会話のキャッチボールをする「双方向型のコミュニケーション」であることを理解してください。

② 「お金の置き場を他の手段に替えること」と理解する

自由がある？　ない？

さらに、テレビ通販の社長が説明する場合、商品に興味がなかったり、説明が面白くなければ、視聴者はいつでもチャンネルを変える自由がありますが、目の前に営業担当者がいる場合、お客様にはその場から逃げる自由がありません。常識あるお客様は営業担当者の前から黙って席を立つこともできないので、とりあえず、じっと営業担当者の説明に耳を傾けます(もしくは、聞くフリをします)。やがて、それがつらくなってくると、貧乏ゆすりをはじめて、時計をちらちら見て「今日は時間がないので」とか「主人と考えておきますね」「リスクのある商品はもういいよ」などの、営業担当者を遠ざけようとする発言が出てきます。

金融商品は“商品”ではない

誤解をしている人も多いのですが、金融機関で扱っている金融商品は、実は「商品」ではありません。「金融商品を購入する」という言い方をしますが、現物を手に取っているわけでも所有しているわけでもありません。実態は、**お客様にお金の置き場を預金などから他の手段に替えてもらっている**だけなのです。このことを理解しているお

客様は少ないのですが、営業担当者でもこのように理解して行動している人は少ないようです。実は、この意識を変えるだけで、お客様へのアプローチが変わってきます。

通常のセールスであれば、商品の写真を載せたパンフレットや現物を目の前にしてプレゼンをすることができます。お客様も、自動車であればデザインを見て、内装を見て、運転席に座って、そして試乗することができます。家電製品であれば、手にとって重みや手触り、大きさなどを確認しながら、インテリアに合うかなどの想像も膨らみます。このように人は、耳から入る情報だけでなく、視覚や触覚など五感すべてを使って、その商品を買っても大丈夫か、安全か、後悔しないかを判断するのです。

“悩みが解決できる”をイメージさせる

しかし、金融商品は形がないため、見た目で決めることができません。“お試し”もできないので使い心地を実感できません。値引きもできないので価格競争力も発揮できません。このような特徴をもつ金融商品を販売しようとするならば、やはり、「その商品によってお客様が抱える悩みを解決することができる」ということを可能な限りイメージさせることが大切になってきます。

しかし、このように解説すると金融機関行職員の多くは、目に見えない金融商品をできるだけイメージしてもらおうとして、お客様に対して一生懸命に「説明」をしてしまいます。お客様の「段階」を見極めないままの「説明」はしないでください(段階については別の項で解説します)。人は、まだ興味が湧いていない段階で説明されればされるほど、面倒くさい気持ちが湧いてくるものです。この段階を見極めるためにお客様との「信頼関係」が重要なのです。そのため、セールスにおいては「説明」することよりも前に「信頼関係」を築くことに力を注ぐべきなのです。

③ セールスは「説明」よりも「信頼関係」が重要である根拠

セールスが「説明」より「信頼関係」であるという理由は、日常会話を思い出していただければ一目瞭然です。例えば、あなたの周りに、周囲から信頼されて人気のある人がいて、その人の特徴を聞いたとしたら、「彼ほどまめな人はいないよね！」「一緒にいて楽しいからかな」「何といっても誠実で嘘をつかないからよ」「人の話をとことん聞いてくれるんだよね、あの人は」と、「その人の性格や人柄」について答えるのではないでしょうか。決して、「彼は必殺のトークをもっているから、モテるのも無理はないよ」「彼は口がとっても上手いからみんなから尊敬されているんだ」「彼女は何を言っても切り返してくるから、つい感心しちゃって」といった、表面上のスキルで判断は

していないと思います。

セールスの上手い人とは、イコール「人間関係づくりの上手い人」です。セールスのノウハウ以前に、人としての魅力があるから「あなたがそのように言うのであれば任せるわ」と大切なお金を任せてもらえるのです。

④ 安心感、信頼感、親近感を与えること

“お墨付き”を与える

テレビ番組で芸能人が「これ、とてもおいしい！」と、ひと言ほめた食材や商品は、翌日には店頭から消えてしまいます。「おいしい！」という言葉は、話法やセールストークを駆使して商品の説明をしているわけではありません。それでも売れるのは、知名度の高い芸能人がお墨付きを与えることで、視聴者に安心感を与えるからです。

“信頼感”から行動を起こす

他の職業でいえば、医者はどうでしょうか。医者から「薬を出しておきましょうね」と言われて、「いいえ、結構です」と断る患者はいません。「薬を出しておきましょうね」のひと言も、特別に何かを説明しているわけでもなく、口が上手いわけでもありません。それでも患者が素直に受け取るのは、医者が、自分の抱える悩みを解決してくれるからという信頼感からにほかなりません。

芸能人のひと言も、医者のひと言も同じです。テレビの画面で芸能人を見ている視聴者は、売られているとは感じずに特定の商品を買いますし、患者も医者に薬を売り付けられているとは感じないまま、すんなり薬を買うのです。

“話法”だけでは信頼は得られない

これは営業においても同じことです。成果があがる営業担当者は、お客様に安心感、信頼感、親近感などを与えることによって、相手の悩みを解決する適切な商品を提供します。ですから、「トーク」や「話法」といった表面的なことだけに捉われないで欲しいのです。

私の好きな言葉に**「難しいお客様がいるのではなく、頭の固いセールスマンがいるだけである」**という言葉があります。これは、世界的なセールストレーナーであるマハン・カルサの言葉です。人は感情の動物です。機嫌の悪い時もあれば、良い時もあります。一律の「話法」を丸暗記し、それをすべてのお客様に対して呪文のようにつぶやいているだけでは、決してお客様の信頼は得られないのです。