

## 第3章

# 会えない時代のお客様ニーズの把握力強化

## —ITソリューションベンダーの事例



河村 光治

東京都中小企業診断士協会／営業力を科学する売上UP研究会

本章では、筆者の勤務先であるITソリューションベンダーC社で実践している、営業担当者のお客様ニーズの把握力を高める取組みを紹介する。C社は大企業であるが、中小企業においても取り組める方法を提案したい。

### 1. お客様ニーズの把握力強化が必要

C社は、ハードウェア、ソフトウェアを問わず、幅広いIT商材をあらゆる業種のお客様に販売している。しかし、取扱商材のコモディティ化が進み、商材の性能訴求だけでは競合他社と大きく差別化できなくなっている。そのような中、お客様ニーズの把握力強化が必要となった背景を考えてみよう。

#### (1) お客様の変化

##### ①お客様ニーズの多様化

C社では、以前からお客様ニーズを把握し、魅力ある競合優位な提案を行うことが重視されており、業種を切り口にしたニーズの把握に取り組んできた。ところが、昨今では個人の価値観の多様化に伴い、経営者をはじめお客様個人の考え方の多様性も一段と広がり、同じ業種のお客様でも、重視するポイントが大きく異なるケースが増えている。そのため、いっそうお客様に寄り添ったニーズの把握が求められているのだ。

##### ②お客様自身の情報収集力向上

また、お客様自身がインターネット上で調

べれば、C社の取扱商材の詳細スペックだけでなく、お客様と同じ業種の他社導入事例や口コミなど、C社の営業担当者以上の情報を収集することもできてしまう。

そのため、単に商材紹介しかできない営業担当者は淘汰されてしまう。淘汰されないためにも、お客様ニーズを把握し最適な提案ができる力を向上させる必要がある。

#### (2) コロナ禍による影響

さらに、コロナ禍、特に2020年4月の緊急事態宣言下では、「近くまで来たので」というようなアポイントメント（以下、アポ）なし訪問を行った場合、今まで以上に面談を断られるケースが増えてきた。

そこで、事前アポが重要となるが、アポを獲得する際に伝える訪問目的が、お客様の興味・関心事にマッチしたテーマでなければ、アポは取れない。

この点からも、お客様ニーズ（興味・関心事）の把握力強化の必要性が高まっている。

### 2. ニーズ把握のための手法

お客様のニーズ、興味・関心事を把握するためには、以下のような手法が考えられる。

- ・訪問してヒアリングする
- ・電話でヒアリングする
- ・お客様の有価証券報告書の「対処すべき課題」欄から探る

- ・お客様のホームページから探る
  - ・新聞／書籍から業種・業界共通課題を探る
- このうち、最もニーズを把握しやすいのは、訪問による面談ではないだろうか。しかし、コロナ禍により面談が難しいことと、そもそも訪問テーマがお客様の興味・関心事にマッチしなければ、アポすら取れない。

次に、電話によるヒアリングも有効だが、相手の表情が見えないため、突っ込んだ質問などの深いヒアリングには、ある程度のスキルと経験が必要となる。

また、有価証券報告書は情報の宝庫だが、C社のお客様の多くは中小企業のため、有価証券報告書を公開している企業は少ない。

そこで、C社が取り組んだのは、業種・業界共通の課題を呼び水にしたアプローチに加え、お客様ごとのホームページに記載されている内容を引用した「仮説提案書」を作成するアプローチ手法だった。

### (1) 業種・業界共通の課題を投げかける

#### ①業種虎の巻

C社には、業種に特化した商品企画が役割

の「業種マーケットター」といわれるメンバーがおり、彼らが営業担当者向けに「業種虎の巻」という業種学習冊子を作成した。

この虎の巻には、業種ごとの業界動向、主な経営課題、業務フローと業務ごとの関連部門、よくある困り事とそれを聞き出す鉄板トーク、解決策としての自社商材などが簡潔に整理されている。

C社の営業担当者は、この冊子で学んだことを基にお客様と会話し、お客様ごとの課題をヒアリングする力を高めている。

#### ②業種二つ折り名刺

また、虎の巻の内容をお客様向けにアレンジし、営業担当者が日常使う名刺の中に印刷して、名刺をチラシ代わりに使う試み「業種二つ折り名刺」も実施した。

通常の名刺は裏表の1枚ものだが、この名刺は二つ折り形式にすることで、名刺交換した際にお客様が「あれ？ 2枚、重なっていますよ」などと注目してもらえ、「実は二つ折りになっておりまして——」とスムーズに中身を紹介でき、ここからお客様の興味・関心事を探ることができる。

**建設（建築）業のお客様の課題解決ソリューションをご紹介します**

建設（建築）業のお客様の課題をまるごと解決致します



**株式会社●●●**

営業部 営業1グループ

**山田 太郎**

東京都●●区●●1-2-3  
 〒123-4567  
 Tel: 03-1234-5678  
 Fax: 03-1234-5679  
 taro.yamada@xxx.co.jp  
 http://www.xxx.co.jp

**建築業のお悩みいくつかはありますか？**

<p><b>①営業・見積</b></p> <p>提案プランのイメージが伝わらない。 心を動かさない</p> <p>見積書をもっと手軽に早く作成したい</p>	<p><b>②設計</b></p> <p>図面変更確認に時間がかかる スケレも...</p> <p>プラン変更時の図面修正に手間がかかる</p>	<p><b>③施工</b></p> <p>協力会社への連絡ミスで工事に影響が...</p> <p>工事中の原価の可視化が出来ていない</p>	<p><b>④基幹・経営</b></p> <p>働き方改革関連法の改正への対策が出来ていない</p> <p>求職者が集まらない</p> <p>現場の日報を社内でリアルタイムに把握したい</p> <p>過去に施工したお客様情報が活用出来ていない</p> <p>財務状況がリアルタイムに確認できていない</p>
--	--	--	---

建築業のお役立ち情報はこちら 

業種二つ折り名刺。業種ごとにテンプレートが用意されている。右下の黒塗り部分は自社ホームページのQRコード。自社ホームページ上には、業種別の課題解決ページを用意している。

なお、C社では自社ホームページ上にも、業種別の課題解決ページを用意している。二つ折り名刺に印刷したQRコードから、お客様を自社ホームページへ誘導できるようにしている。

(2) お客様固有の課題を仮説立てする

「業種虎の巻」や「業種二つ折り名刺」には業種ごとの一般的な課題が記載されており、これらを基に「御社でも同様の課題があるのでは？」という標準的な仮説の投げかけはできる。

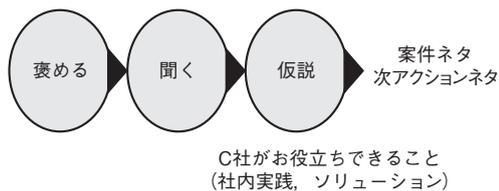
しかし、そこからお客様固有の話聞き出すためには、一定のヒアリングスキルが必要になる。

① 仮説提案アプローチ

よりお客様の琴線に触れる仮説を立てるやり方を模索した結果、お客様ホームページから仮説立てする手法にたどり着いた。

お客様ホームページには、お客様が訴求したい内容（＝強み）が記載されていることが多い。これをきっかけに、「強みを褒める→強みをさらに伸ばすための取組みを聞く→その取組みへのお役立ち仮説をぶつける」というステップ（図表1）を実施することで、お客様固有の話をもっと多く聞き出すことができる。

図表1 仮説提案アプローチの流れ



アポを取る際も、「御社のホームページを拝見しました。ホームページに記載されているこの内容について」というアプローチだと、お客様の興味・関心を引く確率が高く、アポが取りやすい。

このアプローチに用いるのが「仮説提案書」である（図表2）。

図表2 「仮説提案書」の構成

<ul style="list-style-type: none"> <li>・表紙</li> <li>・過去の訪問履歴や提案履歴 ※過去日報や案件情報から作成</li> <li>・お客様の業界動向や業種課題 ※虎の巻から抜粋</li> <li>・お客様ホームページ             <ul style="list-style-type: none"> <li>- トップページ ※一番伝えたいことが記載されている</li> <li>- 社長あいさつページ ※社長のこだわりを知る</li> <li>- 事業内容ページ ※強みが記載されていることが多い</li> <li>- 拠点一覧、組織図ページ ※面談者の役割を仮説立てする</li> <li>- 採用ページ ※募集内容から課題を仮説立てする</li> </ul> </li> <li>・仮説課題まとめ</li> <li>・仮説課題に対する自社ソリューション紹介 お客様ホームページの著作権を考慮し、提出前に「お客様ホームページから切り貼りしている」ことを伝え、合意をいただいたうえで提示。</li> </ul>
---

② 仮説提案書レクチャー

さらに、「仮説提案書」の目的、やるべき理由、お客様ホームページを見る際のポイントと、そこでお客様に投げかける問いかけなどをレクチャーする勉強会も実施した。

3. 見えてきたこと

(1) お客様の反応・効果

当初、お客様ホームページを切り貼りすることに対し懸念を示すメンバーもいたが、実践した結果、杞憂に終わった。

仮説提案を実施したお客様からは、多くの高評価をいただくことができた。その中から抜粋したものを図表3に掲載する。

(2) 営業担当者の気づき・効果

営業担当者自身も最初は半信半疑だったが、

図表3 仮説提案を受けたお客様の声

「うちの仕事のことだから、テンションが上がって話しすぎてしまった！」  
 → お客様から自然と話していただき、ニーズを把握しやすい

「ホームページを基にヒアリングする営業スタイルの会社は、今まで見たことがない！」

「今付き合っているベンダー（C社の競合）の営業からは、このような提案を受けたことがない」  
 → 競合差別化

「この話なら〇〇部の△△さんが担当なので、話しておきますよ」  
 → 新たな人脈拡大

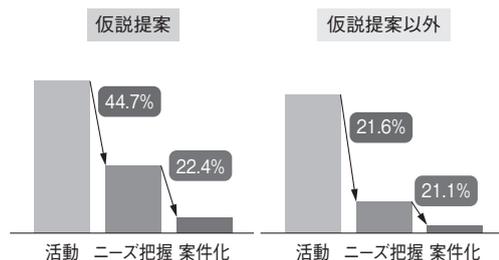
「うちのためにわざわざ作ってきたの？時間をかけてくれてありがとう！」

「素晴らしい取組みですね。感心感動しました！ 弊社も真似したい！」  
 → 感謝され関係向上

効果が出た事例が多数発生し、手応えを感じるようになった。定量的にも、仮説提案アプローチは通常アプローチと比べ、ニーズ把握率が高い結果となった（図表4）。

図表4 仮説提案アプローチの定量成果

仮説提案アプローチは、ニーズ把握率が高い



あるお客様では、最初は「時間がない」と乗り気でなかったものの、仮説提案書を開くと前のめりになり、そのまま多くの話を伺え、見込み客となった。

別のお客様では、「この内容ならあの人に見てもらったほうがいいね」と別のキーパーソンを紹介してもらえ、人脈拡大につながった。

また、仮説提案書作成は事前準備に時間を

かけることでもある。これまでは、「とりあえず訪問」という営業スタイルだった営業担当者も、この取組みを通じて事前準備の大切さに改めて気づききっかけになった。

何よりも、営業担当者が、お客様に軸足を置いたアプローチの威力を実感し、今後もそのようなアプローチをしていく動機づけになったことが、一番の効果だと感じている。

### (3) 中小企業支援での活用に向けて

これまで紹介した内容は、大企業であるC社だから実現できた、と感じるだろうか。確かに、中小企業ではC社の業種マーケッターのような専門人材はおらず、虎の巻のような冊子を作ることは難しいかもしれない。

しかし、冊子にしなくともよいのではないだろうか。業種・業界を解説している市販の書籍の内容を基に、自社製品がどの課題解決につながるのかを整理した1枚の書類をパワーポイントで作成するだけでも、営業担当者の学習や、お客様との会話のきっかけにすることはできると思われる。

業種二つ折り名刺も、インターネットの印刷通販の中には対応してくれるサイトもあるので、そういったサイトを活用したい。

仮説提案書にしても、中小企業診断士がその目的や必要性を理解し、中小企業の営業担当者に推奨することで、中小企業でも十分に実践可能だと考える。

C社の取組みが、中小企業の営業力強化を支援するうえでの一助となれば幸いである。

### 河村 光治

(かわむら こうじ)

1976年千葉県出身。立教大学卒業後、メーカーに入社。国内販売関連会社において営業職、経営企画、新サービス企画などを担当。現在はマーケティング部門にて、販売戦略立案ならびに自社の営業力強化に携わる。2017年中小企業診断士登録。

