

ビジネス・キャリア検定試験 標準テキストについて

企業の目的は、社会的ルールの遵守を前提に、社会的責任について配慮しつつ、公正な競争を通じて利潤を追求し永続的な発展を図ることにあります。その目的を達成する原動力となるのが人材であり、人材こそが付加価値や企業競争力の源泉となるという意味で最大の経営資源と言えます。企業においては、その貴重な経営資源である個々の従業員の職務遂行能力を高めるとともに、その職務遂行能力を適正に評価して活用することが最も重要な課題の一つです。

中央職業能力開発協会では、「仕事ができる人材（幅広い専門知識や職務遂行能力を活用して、期待される成果や目標を達成できる人材）」に求められる専門知識の習得と実務能力を評価するための「ビジネス・キャリア検定試験」を実施しております。このビジネス・キャリア検定試験は、厚生労働省の定める職業能力評価基準に準拠しており、ビジネス・パーソンに必要とされる事務系職種を幅広く網羅した唯一の包括的な公的資格試験です。

3級試験では、係長、リーダー等を目指す方を対象とし、担当職務に関する専門知識を基に、上司の指示・助言を踏まえ、自ら問題意識を持って定例的業務を確実に遂行できる人材の育成と能力評価を目指しています。

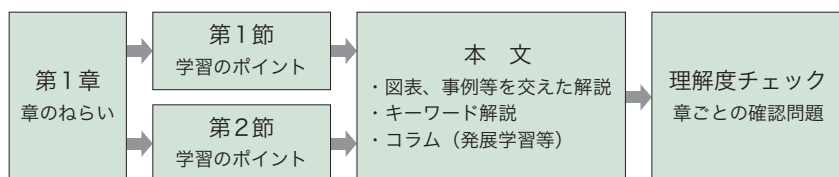
中央職業能力開発協会では、ビジネス・キャリア検定試験の実施とともに、学習環境を整備することを目的として、標準テキストを発刊しております。

本書は、3級試験の受験対策だけでなく、その職務の担当者として特定の企業だけでなくあらゆる企業で通用する実務能力の習得にも活用することができます。また、異動等によって初めてその職務に就いた方々、あるいは将来その職務に就くことを希望する方々が、職務内容の体系的な把握やその裏付けとなる理論や考え方等の理解を通じて、自信を持って職務が遂行できるようになることを目標にしています。

標準テキストは、読者が学習しやすく、また効果的に学習を進めていただ

くために次のような構成としています。

現在、学習している章がテキスト全体の中でどのような位置付けにあり、どのようなねらいがあるのかをまず理解し、その上で節ごとに学習する重要ポイントを押さえながら学習することにより、全体像を俯瞰しつつより効果的に学習を進めることができます。さらに、章ごとの確認問題を用いて理解度を確認することにより、理解の促進を図ることができます。



本書が企業の人材力の向上、ビジネス・パーソンのキャリア形成の一助となれば幸いです。

最後に、本書の刊行に当たり、多大なご協力をいただきました監修者、執筆者、社会保険研究所編集部の皆様に対し、厚く御礼申し上げます。

中央職業能力開発協会
(職業能力開発促進法に基づき国の認可を受けて
設立された職業能力開発の中核的専門機関)

営業の学習をされる方々へ

■はじめに

ビジネス・キャリア検定試験は、職業能力を適正に評価するために国が作成した「職業能力評価基準」（ナショナルスタンダード）に準拠した能力評価試験です。

営業の仕事については、従事されている方が大変多い分野にもかかわらず、これまで、標準的な考え方が乏しい状況にありました。ビジネス・キャリア検定試験営業3級標準テキストは、営業職務における原理原則や実践に当たっての考え方を特定の業種や商品・サービスに偏ることなく、「BtoB」（企業間取引）を基本に、標準的な視点に立って整理・体系化したもので、いわば「営業学」を目指すものであります。

営業の世界は、売る商品・サービス、業種業態、企業規模、また、営業パーソンによって、営業の方法は異なるといわれることがありますが、顧客に商品・サービスの価値を認めてもらい買っていただくという営業の原理原則は共通です。

営業の仕事は、自社の商品やサービスの価値を、売上げという収益に変えて企業の存立を支える基盤業務といえます。顧客に支持されない商品・サービスを扱う企業は淘汰され、顧客満足度の高い企業しか存続発展できない時代です。営業の初任者は、決められたものを決められた方法で売ってくることからスタートします。営業パーソンは、仕事と学習を通して顧客接点から得られる自社の商品・サービス、競合商品の本当の強み弱みをつかめるようになり、顧客が何とか解決したいと思っている問題を生でつかめるようになっていきます。そして、“お客様の問題解決にぴったりなのはこれです”と提案できるように成長していきます。

しかし、自社の商品・サービスの本当の弱点、顧客が抱えている問題の本質をつかむのは、簡単ではありません。「自社の商品・サービスのどこが不満ですか?」「貴社の製造管理でお困りなことは何ですか?」と質問してみても、顧客の真意やニーズは簡単にはつかめません。日常の仕事では、顧客からは値引きを要求され、会社からは適正利益の確保が求められます。このように利害が相克する中で、自社、顧客、社会三方よし（トリプルウィン）の合意を導き出す工夫を続けていくのが営業の仕事です。この過程を通して、困難な課題解決力が磨かれ、現状を変革する知恵や実行力が育まれ、優れたコーディネーターへと成長していくのです。

以上のように、営業の仕事は、幅広く奥深い広がりがあります。初級者は、まず本テキストで学習することによって、営業という仕事のフレームと勘所を押さえてください。世間には営業と名のつくノウハウ本が多くあります。大きく分けると、

業界、商品・サービス別の営業ノウハウに関するもの、営業プロセス・スキル（マーケティング、営業計画、市場調査、プレゼンテーション、コミュニケーション、営業管理など）に関するものです。

本テキストは、営業に関する原理原則、実践に当たっての考え方を体系的に整理したもので、他に類を見ません。本テキストの学習を通して、営業パーソンとしての実力を高めていただければ幸いです。

■営業3級の学習に当たって

①経営環境に対応した営業

営業の仕事は、経営活動の一部ですから、時流に適応する仕事であるともいえます。営業活動は、モノやコトを購入する顧客や、社会経済の環境変化を理解したうえで活動しなければ、活動が空回りになったり、効率が悪くなります。現在は、売れるモノやコトは中核価値から周辺価値・関連価値に重心が移動してきています。モノがよければ必ず売れる時代ではなくなっています。

また、購買者の多くは、インターネットで営業パーソン以上の情報を持っているのが当たり前になっています。一方的に自社の情報を伝達するような営業では通用しない時代になっています。

本テキストでは、営業パーソンに必要な営業の基本知識、基本技術について記述してあります。実務の現場では、刻々と変化する購入者側の環境変化への対応が求められますので、本テキストで営業の基本をきちんと学び、さらに本テキストと並行して、社会経済や、購買者、製品市場の動向などについて学習することをお勧めします。

②上級分野、関連分野の学習で飛躍的に問題解決力が向上

本テキストを修了しても、営業の現場では次々と解決できない問題に突き当たる場合があります。そのようなときを契機に、2級のテキストや関連分野の学習を進めていけば、分析力、仮説構築力、問題解決力、意思決定力などを飛躍的に高めることができます。

経営活動は、経営戦略、マーケティング、生産、ロジスティクス、人事、労務、財務、経営情報システムなど、どの分野も切り離せない有機的な関係でつながっています。BtoBの営業では、自社と顧客企業の事業や経営についての深い理解が大きな説得力を持ちます。3級をマスターしたら、2級に挑戦し、2級をマスターしたら、営業と不可分の経営戦略、マーケティングへと学習分野を広げていき、さらに財務や人事などについての基礎的な知識まで学習していけば、ビジネスパーソンとしては万全の備えとなります。学習者の自律的成長を期待します。

目次

ビジネス・キャリア検定試験 標準テキスト

営業3級（第4版）

第1章	営業管理基礎	1
第1節	営業パーソンの役割と認識	2
	1 営業パーソンシップと営業パーソンの役割 — 3	
	2 営業パーソンに求められる知識と能力 — 20	
第2節	営業パーソン自身の営業活動計画と管理	35
	1 販売目標設定 — 36	
	2 訪問活動計画と管理 — 47	
	理解度チェック	66
第2章	営業知識基礎	69
第1節	営業知識	70
	1 営業事務管理の基礎知識 — 71	
	2 営業情報処理 — 75	
	3 自社と競合他社の商品知識 — 86	
	4 営業数字の見方・生かし方 — 100	
	5 利益・コストマインドを持つ — 106	
第2節	営業技術	121
	1 コミュニケーション能力 — 122	
	2 顧客訪問のステップ — 140	
	3 商談技術（アプローチ、プレゼンテーション、クロージング） — 151	
	4 アフターセールスの技術 — 172	
	5 組織的営業 — 184	
第3節	与信管理	190
	1 顧客の知識 — 191	
	2 信用情報の基礎知識 — 197	
	理解度チェック	210
第3章	営業法務基礎	215
第1節	債権保全と回収の基礎	216
	1 債権保全の法的留意事項 — 216	
	2 債権回収方法の基礎知識 — 220	

第2節	契約法務の基礎	228
	1 契約および契約履行の基礎知識	— 228
	2 保証・担保の基礎知識	— 244
	3 手形・小切手の基礎知識	— 253
第3節	消費者保護の基礎	260
	1 消費者基本法	— 260
	2 個人情報の保護に関する法律	— 266
	3 消費者保護の各種法	— 278
第4節	公正で自由な競争の基礎	288
	1 私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律	— 288
	2 不当景品類及び不当表示防止法	— 300
第5節	知的財産権の保護の基礎	307
	1 産業財産権	— 307
	2 著作権	— 309
	3 不正競争防止法	— 310
	理解度チェック	312

※関係法令、会計基準、JIS等の各種規格等に基づく出題については、原則として、前期試験は試験実施年度の5月1日時点、後期試験は試験実施年度の11月1日時点で施行されている内容に基づいて出題されますので、学習に際し、テキスト発刊後に行われた関係法令、会計基準、JIS等の各種規格等改正の有無につきましては、適宜ご確認いただくようお願い致します。

第1章

営業管理基礎

この章のねらい

営業活動の結果が、顧客、会社、営業パーソンの三者が満足できることを目指すものであることを理解する。

営業パーソンは、組織人であるとはいえ、活動を1人で行う一匹狼的な面があるので、自己啓発から行動管理まで、いかに厳しく自己管理を行っていくかが課題となる。そのためには、どのような自覚を持つべきかを理解する。

知識・技術は、一朝一夕に身につくものではないので、日々の問題意識を持った工夫の積み重ねが自分の成長に最も大事だということを理解する。

効率的な営業活動のベースは、過去の経験知を生かして日々の行動を計画し、新しい結果を分析評価して、次の計画に生かしていくことで、さらに高度なノウハウが形成されていくものである。

営業に必要な知識や技術は、商品知識から計数感覚まで幅広いが、優先度の高いことから順次身につけていき、自分なりのデータベースを作って、いつでも活用できるようにしていくことで、顧客に喜ばれる情報提供もできるようになる。営業の仕事における環境変化は「営業活動のデジタル化」と「顧客行動の変化」に集約され、営業担当者に求められる役割やスキルが大きく変化している。特に、リモート営業活用、AI・ITツール活用、従来の「個人の経験や根性」に頼る営業スタイルから脱皮、組織全体への迅速な情報共有が求められるようになっている。

第1節

営業パーソンの
役割と認識

学習のポイント

- ◆ 対人型の営業には3つのタイプがあり、それぞれ中心課題が異なる。ルートセールスでは、継続取引顧客との良好な関係性の維持が重要で、一般の訪問型営業では見込み客の発見から販売までを意欲的・自律的にやり遂げる行動力が重要である。また、コンサルティングセールスでは、顧客の問題解決に貢献できる高度な知識技術と、長期にわたって信頼関係を維持することが重要である。
- ◆ 営業の仕事で成果を上げるのに最も影響の大きい能力は問題解決力である。顧客から相談が来る前に「困っていませんか？」と問題に気づかせ、顧客のニーズを詳しくつかみ、解決してあげることである。
- ◆ 営業活動の中では、営業パーソン自身も売り物である。販売する商品・サービスが優れていても、営業パーソンの態度、マナー、性格などが気に入らなければ商談は成立しないものである。
- ◆ 自分が会社を支えているのだという使命感と、会社の代表であるという誇りと責任感を持って、「お客様のために働く」という気持ちで顧客の立場を深く知る努力をすれば、営業成果が上げられる。
- ◆ 常に「会社」「個人」「顧客」、三者最適（トリプルWIN関係）を目指すという信念をしっかりと持つことが大事である。
- ◆ 営業パーソンは、顧客のさまざまな状況に対応して、情報を

的確に伝達し、顧客の情報を意図的に入手するという、他の方法ではできない効果的なコミュニケーション活動で会社と顧客との重要なパイプ役を果たす。

- ◆ 競争に勝つには、営業パーソンが顧客に対して提供できる専門的な知識、営業技術、コンサルタント的役割など、商品以外の付加価値が必要である。
- ◆ 強い営業力を発揮するには、会社から与えられた仕事にコミット（使命感を感じて本気で受け止めて）し、強いモチベーション（やる気）を持ち続けていなければならない。
- ◆ 組織的営業では、目標共有と関係者との良好な協働関係づくりを心がけ、相乗効果で1 + 1 = 3とか、3人の協働で6人分とかの成果を上げることを目指す。
- ◆ 営業パーソンは個人企業経営者と同じで、計画や行動の多くを自分の判断で行える立場であるから、営業活動の計画実績管理、自分のモチベーション管理、ライフマネジメントを厳しく行う必要がある。
- ◆ 営業パーソンは常に、現状改善の姿勢と意欲を持って、P（Plan：計画）、D（Do：実行）、C（Check：評価）、A（Action：改善実行）のサイクルを回していかなければならない。

1 営業パーソンシップと営業パーソンの役割

(1) 営業の仕事

企業は営業活動をとおして収益を獲得することによって成り立っている。

営業とは、営業パーソンが顧客との良好なコミュニケーションをとおして収益を獲得していくことである。

販売して売上げを獲得する方法は、小売店店頭で陳列する、マス媒体

を使って通信販売する、電話やWEBだけに特化したインサイドセールス（内勤型営業）など、手段はたくさんある。

本書では、基本的にそれらの方法では販売しにくいものを、フィールドセールス（外勤型営業）によって販売していくプロの活動について記述してある。

本書は、**B to B**（Business to Business：企業間取引）を中心に記述するもので、**B to C**（Business to Consumer：一般消費者対象取引）とは以下のような違いがある。

	取引対象	対象数	関係性	購買関与者	購入判断	購買量	購買金額	取引継続性
B to B	法人・組織	限定的	深い	人数多い	合理的	多い	多い	継続的
B to C	消費者	多数	浅い	個人・少数	情緒的	少ない	少ない	随時

B to Bの顧客ニーズとは、顧客が自己の事業や業務を変革したいという具体的な欲求の内容である。

どんな企業も日々激しい環境変化にさらされており、自己変革を続けていかなければ存続発展は困難なので、どこをどう変革して成長発展しようかと考え続けているものである。その解決策を顧客の立場に立って作り出し、組み立てて顧客に購入してもらい、それによって成果が上がって顧客に感謝されるのが営業の仕事である。顧客企業の変革の支援者ともいえる立場である。

したがって、営業を行う会社やその営業パーソンは常に自身の自己革新を含め、変革に挑戦する姿勢がなければ、顧客の変革を支援することは難しいのだと認識する必要がある。

変革に対応できる営業パーソンとは、外部情報や、自己課題などの環境変化に合わせて自分を日次更新していける人物であるともいえる。日次更新していく内容は、社会全般から、自社商品関連知識、関係業界情報まで課題解決に必要な情報すべてである。

対人型の営業には、継続顧客に対して反復して受注活動を行うルートセールス、新規顧客開拓を中心に行う訪問営業、顧客の問題解決を中心に扱うコンサルティングセールスの3つのタイプがある。

3つは明確な区分で領域が分けられるわけではないが、中心課題が異なる。

① ルートセールス型営業

ルートセールス型営業は、継続的に取引を行っている顧客や過去に取引のあった顧客に対して、同一商品や別の商品を買ってもらう営業活動である。小売店、卸売業者、代理店などを対象とする営業活動もこの中に含まれる。長年取引が続いている顧客なので、何かあっても義理で取引を続けてもらえるだろうと考えることは禁物である。安定した継続取引先ほど、競争相手にねられるし、現代は義理で購買といったことは少ないからである。

ルートセールス顧客の離反原因で最も多いのは、営業パーソンが気に入らないからというデータもある。

一度買ってもらった顧客、継続購入顧客ということで、決して慢心せず常に顧客の情報を把握しながら、新しい提案を続けながら良好な信頼関係を積み上げていくことが重要である。また、卸売業のような中間販売業者が顧客の場合は、直接接触する顧客についてだけでなく、小売店やエンドユーザーが自社商品についていかに満足してくれているかを把握しておくことも重要である。

② 訪問型営業

訪問型営業は、広い市場の中から自社商品の有望顧客候補を見つけ出し、アプローチしてアポイントを取り、あるいは飛び込みで訪問して商品を買ってもらう営業活動である。

基本的にはこれらのプロセスを営業パーソンが1人で、自律的に計画し活動していくので、きわめて高い目標達成意欲が必要である。ルートセールスと異なり、常にハンターのように獲物を探し続け、顧客候補が見つかったら、強い意志でプッシュしていく心意気が重要である。

スキルの面では、情報収集力、計画力、行動力、コミュニケーション力を磨いていくことが必要である。

③ コンサルティングセールス型営業

コンサルティングセールス型営業は、顧客の問題解決を中心課題とす

るので、提案営業、ソリューション営業、システム営業ともいわれる。顧客に対するコンサルティングは、顧客以上に顧客の問題を把握分析、解決できる能力を必要とするので、ベテランの営業パーソンといえども1人で担当することは困難な場合が多い。

グローバルな競争環境の中で、ますます複雑化・高度化する顧客の問題解決を1人で担当するには、しっかりした専門分野の知識、技術、資格などを身につけると同時に、少なくとも5～10年の経験年数が必須となる。しかし、1営業パーソンの力では限界があるので、現実にはたとえば、IT業界のシステム営業では、ヒアリング段階から、営業担当、システムエンジニア、プログラマーなどがチームを組んで商談に臨むことになるし、製造業では、設計部門・製造部門などが営業と同行することが多い。

営業パーソンのほかに、複数の企業内外の関係者がチームで取り組む場合、チーム営業とか組織的営業というものがある。これは、営業パーソン個々人の壁を取り払って個人の能力を融合させ、組織内の協働体制をつくり出し、営業プロセスを組織全体で共有し、団体戦で勝利を収めようとするものである。

個人の強みを生かし、弱みをカバーして、組織の成果を最大化しようという組織運営のあり方なので、営業の種類と混同してはいけないが、現代の営業パーソンが最も留意しなければならない考え方である。

④ 成果を上げる営業力は問題解決力

顧客のわからないこと、困ったことの相談に乗り、問題点を解決してあげることも営業の仕事である。

顧客から依頼があって訪問するのは「待ち」の営業であるが、競争時代の営業は、顧客から相談が来る前に「困っていませんか?」と気づかせる「攻め」の営業が中心である。

「攻め」の営業は、顧客の先回りをして、顧客の課題を抽出して、解決法を提案していくことである。

顧客が製品やサービスを購入するときには、クリアしなければならないいろいろな問題がある。しかし、問題の構造や解決方法がわからない

ケースが多い。顧客が潜在的に感じている悩みやモヤモヤ（課題）をいち早く察知して的確な助言や問題解決の提案を行うことで、結果として販売を成立させるのが営業の仕事である。

もう1つの側面は、営業は人と人が接触する仕事を中心であるため、営業パーソン自身も売り物であるということである。

顧客は、商品やサービスの優秀性をいかに理路整然と説明されても、営業パーソンの言葉遣いや、態度、マナー、性格などが気に入らなければたいていの場合商談は成立しないものである。

商品は気に入っているが、営業パーソン自体が気に入らない場合、顧客は「いまは間に合っているので、またこちらから連絡します」と言って、「あなたの人柄が嫌いだから買わない」とは言ってくれない。人は感情で判断することのほうが多いのである。

顧客は人柄や品性のどこが悪いとは言ってくれないし、営業パーソン自身も自分の欠点に気づくのは難しいものである。

したがって、営業パーソンは、商品や販売技術を身につけると並行して、ビジネスマナーを身につけ、自分の欠点を直し、人間的な魅力を高めていく努力をしなければならない。

(2) 営業パーソンシップ

会社を代表して、顧客のために働き、会社を支えている営業パーソンが、安定した営業成果を上げていくためには、次のような心構えを持つことが期待されている。

- ① 「営業なくして事業なし」といわれるように、会社を存続発展させるのは営業である。間接部門や製造部門まで、他の社員の給料も自分が稼いでいるというくらいの気概を持つことである。
自分が会社を支えているのだという使命感を持って仕事に取り組むことが第一である。
- ② 営業パーソンは、会社を代表して顧客と交渉する立場にあるので、活動の結果は自分のみならず、会社としての評価を受けることになる。
したがって、常に自分は会社の代表であるという誇りと責任感を

持つことが大切である。

- ③ 給料も、会社の利益も顧客からもらっている。ノルマ達成だけの売上げでは、顧客との良好な関係は長続きしない。会社、自分の立場だけでなく、真に顧客に満足してもらえることは何かを考えることが重要である。「お客様のために働く」という使命感を持ち、顧客の立場を深く知る努力をすれば、営業成果も上がり、顧客との良好な関係が長く維持できる。
- ④ 営業は、最初は断られて当たり前で、断られたところから営業が始まる側面がある。うまくいかない場面に直面しても、やれば何とかなる、やってみなければわからない、ダメでもともと、やらなければ先に進まない、と常にプラス思考で前に進むことが大切である。
- ⑤ 営業は、常に競合他社との闘いである。競争者を知り、小でも大に勝つ、弱でも強に勝つ策を考え、競争に勝ち抜く闘争心を持ち続けることが必要である。
- ⑥ 営業の現場は、多くの場合自分1人で切り回さなければならない。競争に勝ち、顧客に喜ばれ感謝されるためには、商品知識、商談技術などを貪欲に身につけ、プロとして日々成長していかなければならない。積極的に勉強する向上心が勝利の王道である。
- ⑦ 営業パーソンは顧客からさまざまな要求を出されることがあるが、なかには理不尽な要求をされることがある。競争顧客の情報要求、賄賂、ルール外の伝票操作などを、顧客の優位的立場利用や取引成約の条件として要求される場面もあるが、これらは明らかに社会倫理に反する不正なので、どのような理由で強制されても断固固辞する姿勢で臨むことが必要である。

固辞したために取引が不成立となったとしても、悔いる必要はない。それが社会正義であり、顧客のためにも自社のためにも長期的な信頼関係の礎となるからである。

また、理不尽なクレームに直面することもある。勘違いした事実を針小棒大に訴えて言いがかりをつけてくる顧客担当者もあれば、些細な改善要求であるが会社にとっては製品改良にとって大変有意

義な情報を苦情として訴えてくる人もある。どんなクレームでも事実を隠したりせず、誠意を持って正直に、常に堂々とした態度で対応することが重要である。

融通の利かない奴だ、話のわからない奴だなどと非難されても、社会正義に反することに対しては、決して情に流されたり、無理強いを受け入れたりしないことである。固い倫理観を持ち続けることは、長い職業人生の盤石の支えとなるものである。

営業パーソンが、このような前向きな考えを持って、自己研鑽を続けていけば、断られてもくじけない強靱な精神力が培われ、競争に勝つ知恵も身につく、顧客に感謝される回数も増えていき、結果として業績も上がり、さらにやる気も高揚してくるという好循環に入っていけるものである。営業という誇り高い仕事を担当したら、この心構えを実践し続けなければ必ず成功する。

(3) 営業の仕事への取り組み姿勢

掲げた営業目標に向かってスケジュールどおりに、内外の人間関係を調整しながら毎日の仕事を効率的に進めていくのが営業である。

営業の仕事は、会社内部の社員との関係もあるが、中心は外部顧客を相手に、営業パーソン1人で活動していく場面が大半である。

その意味では、会社内部の他の部門の社員とまったく異なる仕事環境である。会社内部の社員は、仕入部門であったり、経理部門であったり、外部に対して買ってやる、支払ってやるという強い立場で仕事をするが、営業は顧客とギブアンドテイクの関係とはいうものの、買ってもらうという弱い立場である。

このような立場ゆえに、営業パーソンはみずから行動時間や目標の達成状況を管理するとともに、顧客および会社内部の人間関係も調整していく**自己管理**が強く求められている。

営業パーソンの仕事への取り組み姿勢として、以下のことが求められている。

- ① 目標達成は会社との約束であり、達成して初めて一人前の営業パ

ーソンと認識する。

目標数値は、不平不満を漏らさず、必ず達成する、できると積極的な気持ちで受け止め、障害が発生しても諦めず最後まで目標達成に向かって努力する。

② 外部での1人の行動が多いだけに自己管理を厳しく行う。

行動計画に従って、予算の進捗管理を行い、目標達成に向けて常に予定の修正を前倒しで行う。常に前倒しで自律的に自己管理しておけば、管理されることによるストレスはなくなる。

③ 顧客に対しては会社の代理人であるが、会社に対しては顧客の代理人という立場をよく理解して行動する。

顧客の代理人といっても、顧客の言いなりになることではなく、顧客の気持ち、立場を十分に読み取って、場合によっては顧客のために社内営業をすることも必要ということである。

④ チームで取り組む組織的営業では、関係者とよい協働関係づくりを心がけ、 $1 + 1 = 3$ とか、3人の協働で6人分とかの相乗効果の成果を上げることを目指す。チームの活動で相乗効果を上げるには、全員が顧客の立場で考える姿勢を共有し、協調性を発揮して協働する。そして、チームの活動にとって重要な情報やアイデアを先手、先手で組織に伝えていくことで常に組織知を高め続けていくように心がける。

(4) 顧客の信頼を得る態度

顧客は信頼できない営業パーソンからは購入しない。信頼できる営業パーソンとは、好感を持てる人で、商品やサービスに関する知識も豊富で、顧客の課題に対する解決アイデアも豊富な人である。

営業テクニックで売りつけようとする営業パーソンや、顧客の立場に立って適切なアドバイスができない営業パーソンからは購入しないものである。

顧客の信頼は、最初のアポイントから、初対面の印象、最初の商談と長いプロセスの結果として得られるものである。

好感の持てる人とは、明るく、清潔感があり、誠実で、機敏、寛大、素直など、誰もが心地よく感じる言動ができる人である。

このような感じのよい人なら話を聞きたくなるものである。

強引、高慢、虚栄的、利己的、批判的、暗い、不快な癖がある人は、誰からも嫌われる要素である。欠点を直す努力と、好感が持てる態度が取れるように努力することは営業パーソンの基本である。

性格、態度と一体になって現れるものがビジネスマナーである。

言葉遣い、礼儀作法、身だしなみ、時間厳守などの社会人としてのマナーは、しっかり身につけていないと、商談に本気で応じてもらえる状態に到達できないので徹底した練習が必要である。

商談の中で、信頼できる営業パーソンとして認められるためには、以下のような行動が求められる。

① 商談の中で自分や会社を売り込むとき、自分は常に「会社」「個人」「顧客」、三者の利益を同時に実現すること（**トリプルWIN関係**）を目指すという信念をしっかりと持って、これを信条として頑張っているということを強調する。

② 自分を売り込むには、日ごろから営業パーソンとしての基本動作を磨き、競合商品も含めて取扱商品・技術に関する豊富な知識を蓄えておく。

自社の商品に関しては、強い自信と誇りを持って明確に説明する。

顧客の意見・要望を積極的に聞き出し、解決策の検討や提案では、熱意と誠意のある行動を示す。

③ 会社を売り込むときは、会社の理念・方針・歴史・伝統・特徴・規模・業績などをわかりやすく説明する。

自社独自の主要商品や新技術の紹介では、競争商品との差別性や業界における地位などを、自信を持って説明する。サービス体制の状況などを説明して長期的安定的な取引ができる会社であることを説明する。

④ 常に**プラス思考**の言葉と態度で接することで、顧客に「やる気」「熱意」を伝え、好印象を与える。

「もしかすると断られるかもしれない……」「どうせダメだろう……」と、マイナス思考の考えを一切持たないことである。マイナス思考はマイナス思考が顔や態度に現れ、プラス思考は前向きな気持ちが顔や態度に現れ、相手に伝わるものである。

ダメで当たり前、やってみないとわからないというプラス思考の言葉や態度で接すると、前向きな雰囲気や、一所懸命さが相手に伝わり、好印象を与えることができる。

プラス思考の言葉や態度は、顧客の側から見ても、マイナス思考の行動よりはるかに感じのよいものである。感じがいいなという受け止めが、顧客の信頼獲得のスタートとなる。

(5) 営業パーソンの社会的役割

営業パーソンは会社の代表者であり、顧客の代弁者でもある。

営業パーソンは顧客とのコミュニケーションをとおして顧客の問題解決をしながら売上げを獲得していくが、このプロセスの中心は双方向の情報交換コミュニケーションである。

1つは、会社のメッセージを顧客（市場）に伝えることであり、もう1つは、顧客（市場）のニーズを会社にフィードバックすることである。

前者は、営業パーソンの基本的な役割として認識されているが、後者の、顧客の真のニーズをつかみ製品の企画開発や製造に生かしていく役割の認識は、軽視されがちなので注意を要する。

① 営業パーソンの会社の代表者としての役割

会社のメッセージを顧客に伝える……商品、販売促進策、会社の経営方針などを顧客（市場）に伝え理解と納得を得ていく。

② 顧客（市場）の代弁者としての役割

顧客（市場）の情報（真のニーズ、要望、苦情）を会社にフィードバックする。より顧客ニーズに合った製品を社会に提供できるようにするために、会社・製造部門に顧客の情報を提供する。

③ 問題解決の担当者としての役割

顧客ニーズ情報を生かして、製品改良や新製品開発を進めていく

には、営業パーソンの適切なコーディネートが必要である。

営業パーソンだけでできることではないが、顧客の真実を最もよく知る立場で、情熱を持って製品改良や新製品開発の推進役を担うのが営業パーソンである。

営業パーソンは、市場情報を開発製造部門などへフィードバックすることで、新しい価値を生み出す契機を作り出すという社会的な役割を担っているのである。

(6) 営業パーソンの価値

営業パーソンの努力の結果は、「会社」「個人」「顧客」、三者全員の利益につながった（トリプルWINを実現できた）というのが理想である。

トリプルWIN（三者最適）は、売り手・買い手のWIN・WINの関係にとどまらず、営業パーソンの活動が、顧客にも喜ばれ、会社にも喜ばれ、営業パーソン自身の成果にもなるということである。

これができる営業パーソンは、会社にとって必要な価値ある「人財」である。

営業パーソンの活動内容とその価値を類型化したものが図表1-1-1である。

営業パーソンは、図表1-1-1の④のポジションを目指さなければならない。

① **顧客本位型**：御用聞き的に顧客に過剰サービスはするが、会社の営業目的を果たさず、自分の成果も上げないタイプ。

社員として存在はするが、価値は低いので、「人在」といえる。ただし、④を目指す気持ちで努力している場合は「人材」といえる。

② **自分本位型**：顧客に喜ばれない、会社にも喜ばれない営業パーソンは、顧客に対して、喜ばれる情報提供や提案もしない、積極的な働きかけもしない、販売目標も達成できないタイプ。

給料泥棒などともいわれる存在で、現実には存在してはならないという意味で、「人罪」といえる。

③ **会社本位型**：顧客には喜ばれないが、会社には喜ばれる営業パー