

特集

セールスの の ニューノーマル 新常態

新型コロナウイルスが「足で稼ぐ」というセールスの常識に風穴を開けたことで、新たな営業スタイルの確立が急務となった。有識者へのインタビューや企業の実例を通して、これからの時代にふさわしい営業活動のあり方を探る。

「二人三脚」の商談がオンライン営業の理想形

コロナ禍で顧客を訪ねる営業活動が制限されるなか、ウェブ会議システムを活用したオンライン営業を取り入れる企業が増えていま

す。一方、画面越しの商談に慣れることができず、思うような結果を残せていないという人も少なくありません。実際に私のところにも「相手のリアクションが薄くコミュニケーションがうまくとれない」「ITに疎い顧客へのアプロ

チが難しい」といった類いの相談が後を絶ちません。

このような人々には実はある共通点が存在します。それは、オンライン営業を「訪問営業の延長」として捉えていること。訪問営業で培ったスキルやテクニックをそっくりそのままオンラインに応用できるわけではないのです。ウェブ会議システムをうまく活用して成果を出すためにも、オンラインに向いている状況・向いていない状況を整理し、それぞれの状況に適した手法を検討することが重要です。そのためにも、まずはオンライン営業のメリットとデメリットについてしっかりと理解する必要があるでしょう。

オンライン商談との相性

まずメリットとして、「物理的制約を受けずに商談を進行できる」「画面共有機能を活用して効果的なプレゼンができる」「録画機能を活用して商談の振り返りができる」などの要素が挙げられま



Profile

たかはし・こういち

東京大学経済学部卒業。外資系戦略コンサルティング会社を経て2011年にTORiXを設立。これまでの経験をベースとして上場企業を中心に50業種3万人以上の営業強化を支援。行動変容を促すアプローチにもとづき、年間200本の研修、800件のコンサルティングを実施している。主な著書に『人を巻き込む仕事のやり方』（ファーストプレス）、『無敗営業「3つの質問」と「4つの力」』（日経BP）。

す。オンラインであれば遠方の顧客でも手軽に商談できるので売り

上げや商圏の拡大が期待でき、自宅や職場を離れる必要がないので、交通費や移動時間が一切からないこともオンラインならではの強みと言えます。

さらに、画面共有機能を使ってリアルタイムで議事録を作成・閲覧したり、録画機能を使って商談の振り返りに生かすといったように、ウェブ会議システムの特徴をうまく活動に落とし込む例も多く見られます。例えば、若手社員の商談を上司や先輩が視聴し、アドバイスやフィードバックを行うという使い方をしている企業もあり

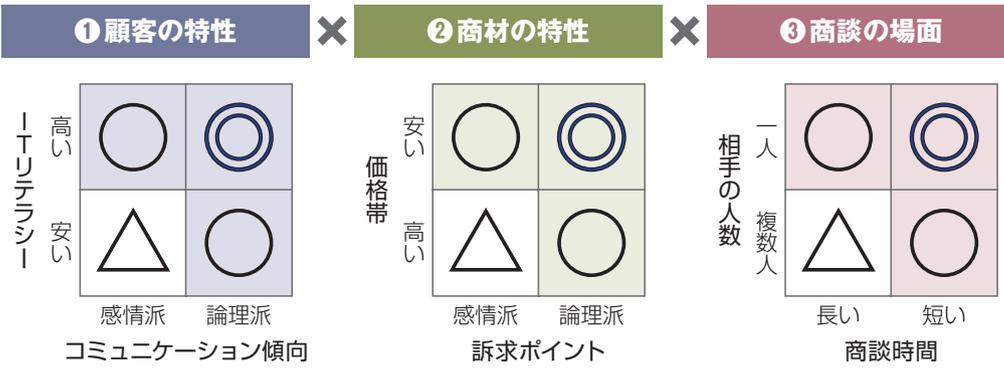
ます。

デメリットとしては「熱意や気持ち、感情といった非言語コミュニケーションが伝わりにくい」「打ち解けていない顧客と円滑に商談が進められない」「ITリテラシーに起因するハードルの高さ」などが挙げられます。実際に営業職の人たちに話を聞いてみると、新規顧客との関係構築に頭を悩ませており、非対面でのように関係を深めていくのが課題として認識されているようです。

そのほか、「商談の参加者が多く仕切りが難しい」「商談が長時間におよびお互いの集中力が途切れてしまう」といった悩みの声も



図表1 オンライン営業に向いている状況とは？



図表2 オンライン営業への対策

① 「対面だからこそできていたこと」をオンラインで実現する

② 「対面でもオンラインでも変わらず必要なこと」を心得つつオンラインで実践する

③ 「オンラインだからこそできること」を活用して商談の質を上げる

- 熱意や感情を伝えたり、関係を築いていくときはオンラインと電話を併用
- 説明は小分けにして、「ご質問はありませんか」以外の問いかけでリアクションを確認
- 事前確認を丁寧に行い、商談の進め方や質問を準備
- こちらの話す割合が多すぎないように注意し、会話のキャッチボールを増やす
- 商談で話していることをリアルタイムに記録し、その場で認識ズレがないか確認
- 顧客と一緒に画面を見ながら共同作業

◎特集—セールの新常態

よく耳にします。

これらを整理すると図表1のようになります。各項目の4象限のうち右上がオンライン営業に向いている状況、左下が向いていない状況です。すなわち、①ITリテラシーが低く情緒的なコミュニケーションを得意とする顧客②高価

格で感覚的な要素を訴求ポイントに持つ商材（不動産や高級家具など）③大人数かつ長時間に及ぶ商談、の三つの状況がオンライン営業には向いていないと言えます。

ただし、このような状況でも工夫ややり方次第で充実した商談に持ち込むことができます。ではど

のような工夫を施せば良いか。これを知るには、オンライン営業を「二つの視点」に分けて、それぞれの視点から対策を練る必要があります。

電話・メールを併用

オンライン営業で成果をあげるために必要な視点とは①「対面だからこそできていたこと」をオンラインでも実現する②「対面でもオンラインでも変わらず必要なこと」を心得つつオンラインで実践する③「オンラインだからこそできること」を活用して商談の質を向上させる、の3点です（図表2参照）。

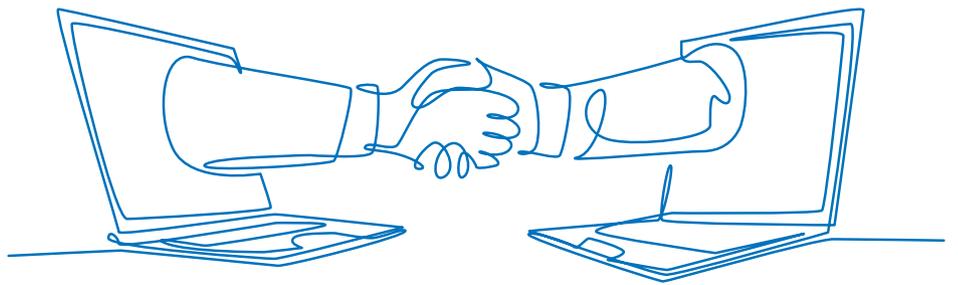
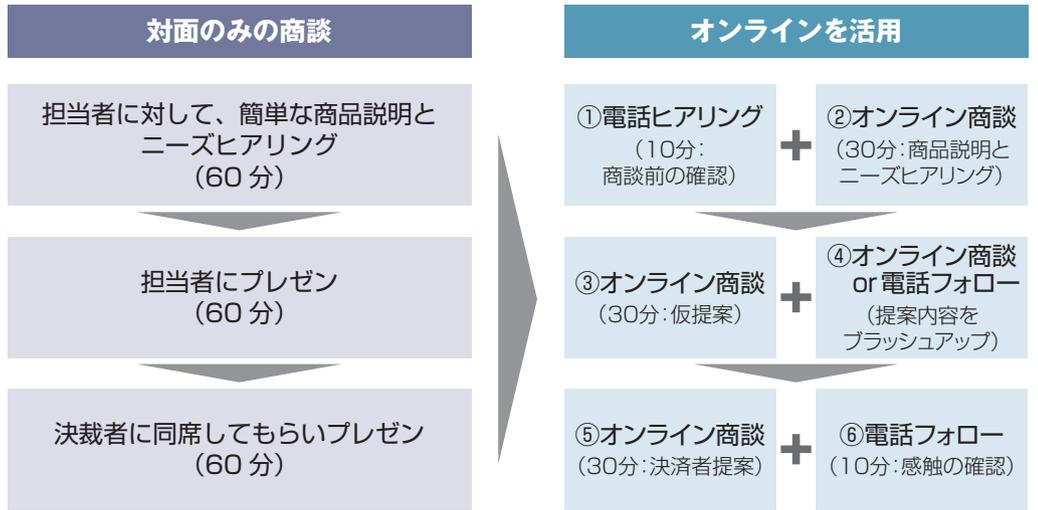
れば電話やメールの方が圧倒的に使い勝手がよいです。商談のすべてをウェブで開催する必要はありませんし、簡単なヒアリング程度であれば電話の方が手軽にできます。何より、相手によっては電話やメールの方が操作に慣れている場合もあるので、「何が何でもウェブ会議システムを使う」という固定観念は持たずに、状況に応じてツールを使い分けるのがポイントです。

まず①の視点について見ていきましょう。新規顧客との商談や熱意や感情を前面に押し出したコミュニケーションは対面だからこそできることで、これをオンラインに置き換えることはきわめて難しいです。従って、このような場合にはウェブ会議システムだけでなく、電話・メールといったコミュニケーションツールを幅広く活用することをお勧めします。あらゆるツールを併用することは一回あたりの商談の時間を短くすることにもつながり、個別連絡であ

相手の要望等でどうしてもウェブでやらなければならない場合には、説明はできるだけ小分けにして適宜質問を投げかけるようにしてください。このとき、「なにか悩んでいることはありませんか」といった抽象的な問いかけではなく、「この1カ月間での課題は何だとお考えですか」などの具体的な質問を投げかけるようにしましょう。

続いて②の視点です。対面とオンラインのどちらの状況でも「事前準備」が商談の行方を左右します。とりわけオンラインの場合には、ウェブ会議システムがきちんと動作しないことには商談を進められないので、自分の携帯電話番号などを事前に共有し、起動や接

図表3 オンライン営業のポイントは「分解」と「二人三脚」



続がうまくいかない場合でもすぐ
にフォローできる態勢を整えてお
く必要があります。
また、対面営業では資料作成、
営業トークの確認などの準備をし
っかりと行い、万全の状態での商談
に臨むことが一般的ですが、オン
ライン営業の場合はあえて「ほど

よいツツコミの余地」を残してお
いた方が商談がうまくいく場合が
あります。詳細は後ほど説明しま
すが、例えばオンライン営業で用
いる資料は対面のときと比べて8
〜9割程度の内容が網羅できてい
れば良いでしょう。
とはいえ、商談のクオリティー

を下げてはいけませんので、対
面・オンライン問わず事前準備を
しっかりと行うことには変わりはあ
りません。

ツツコミの余地を残す

最後に③の視点です。オンライ
ンだからこそできることとして
「顧客と同じ画面を見ながら商談
ができる」「商談の内容を資料に
リアルタイムで反映できる」など
があります。

ここで勧めたいのは資料を
ワードやパワーポイントの「編集
モード」といったリアルタイムで
書き込み・編集ができる形式で画
面共有すること。提案内容にツツ
コミの要素を残しておけば顧客の
反応を引き出すことができ、それ
らの意見を適宜資料に書き込むこ
とでさらに議論が盛り上がるとい
う好循環が生み出せます。オンラ
インでは参加者一人ひとりが孤独
になり、商談も淡々と進みがちな
のであえて提案内容に「隙」をつ
くって顧客を巻き込む「二人三脚」
タイプの商談が有効です。

これら三つの視点を一般的な商
談プロセスに落とし込むと図表3
のようになります。従来の商談が
「簡単な商品説明とニーズのヒア

リング」「担当者へのプレゼン」
「決裁担当者へのプレゼン」の3段
階を経るような場合、オンライン
のデメリットを小さく、メリット
を大きくするためにプロセスをそ
れぞれ分解します。例えばオンラ
インに向いていない初期商談は電
話やメールを活用することで関係
の構築と簡単なヒアリングを行い、
本格的な商談は一度に長時間にな
らないよう複数回に分けて開催す
る。特に中盤では、相手の意見や
アイデア等を交えながら二人三脚
で商談をつくり上げるように意識
しましょう。

商談の場以外の振る舞いも重要
です。常に顧客との接点を保って
おくために電話やメールを活用し
てこまめに連絡を取るように心が
けましょう。対面・非対面問わず、
商談の場以外のアプローチに精力
的な人は抜kindでた結果を残して
いることが多いようです。

このようにコロナ禍が生んだ状
況も考え方や工夫次第では大きな
チャンスになります。オンライン
営業でしっかりと成果を挙げるため
にも、自社の営業プロセスを分解
し、それぞれに適した営業手法を
検討することが大切です。
インタビュー・構成/本誌・中井修平

菊川工業 ウェブ会議のノウハウを水平展開する建材メーカー

菊川工業は1933年創業の金
属建材メーカー。同社が生み出す
製品には長年の経験に裏打ちされ
たノウハウと熟練の技術が凝縮さ
れており、東京駅丸の内駅舎の丸
柱や金融情報の配信を手がける米
ブルームバーグ社の欧州本社屋
など国内外を問わずあらゆる建物
に用いられている。

オンラインで完結する案件も

建築業界の商談と言えば実際
の図面や製品サンプルを活用して
詳細を詰めることから、対面が定
石。同社も言うに及ばず、かつて
は「営業は足で稼いでなんぼ」と
いった風潮が会社全体に浸透して
いたという。しかし、昨今のコロ
ナショックにより状況が一変。同
社は業界のなかでもいち早くオン
ラインでの商談に取り組み、緊急
事態宣言が解除されて以降、徐々
に人の往来が戻りつつある現在も
オンラインでの営業活動を積極的
に行っている。

「当社の事業所は国内に3拠点、
海外に2拠点あるので事業所間の
ウェブ会議を積極的に開催してい



奥野木宏 一次長

ました。が、対顧客では建材の設
計や具体的な仕様など細かい打ち
合わせが必要になるため、対面
の商談が日常でした。そんななか
新型コロナ感染症の影響で訪問営
業ができなくなる異例の事態に直
面し、このまま何の策も講じない
わけにはいかないので、当社が培
ってきたウェブ会議のノウハウを
お客さまに水平展開し商談を再開
したのです」

こう話すのは他部署に先駆けて
対外向けにウェブ商談を始めた
K C T (Kikukawa CITY TEXTURE)
建材部の奥野木宏 一次長。ちなみ
に、K C T 建材とは規格や寸法等

があらかじめ標準化されている製
品群で、K C T 建材部はオフィス
ビルや商業施設に用いられる丸柱
や外装パネルなどの生産・販売を
担っている。

5月上旬に1件目のウェブ商談
を実施して以降、今では1週間あ
たり3〜5件程度の商談をオンラ
イン形式で開催している。

「当部門で取り扱う建材は顧客の
要望にもとづいて製造するオーダー
建材と違って製品化されている
ものも多いことからウェブ商談が
なじみやすいという意見があり、
他部門に先駆けて取り組むよう
になりました。少しずつですが効果

が現れており、サービを開始から
2カ月で2件の受注を獲得。その
うち1件はキックオフから受注ま
で、すべてオンラインで完結しま
した。現在は全社的な取り組みへ
と発展しており、当部門で得られ
たノウハウを積極的に共有してい
ます」

ポイントは「画面共有」

オンラインによる商談の流れは
次の通り。

まず顧客から商談のオファーが
入ると、担当者がウェブ会議室の
URLを発行して参加者に共有。
参加者は予定されていた時刻にウ
ェブ会議室にアクセスすることで
打ち合わせがスタートする。ちな
みに、当社が使用する会議システ
ムはシスコ社の「WebEX」。原
則として菊川工業側が会議を主催
し操作のナビゲートも行うため、
顧客が会議システムに慣れていな
くても安心して商談に臨むことが
できるという。

「当部門では建材の発注元はもち
ろん設計事務所やデザイナーと打
ち合わせすることが多く、なかに

は職人気質の人も少なくありません。以前は『ウェブでのミーティングなんて考えられない』という否定的な意見をよく耳にしましたが、実際に体験すると想像よりも滞りなくできたようで、今ではお客さまの方からウェブでの打ち合わせを提案される機会が増えています」

ポイントは何と言っても「画面共有機能」の活用。ウェブ会議システムでは、図面データを簡単に画面共有できるため、従来の対面商談とあまり変わらない相互理解のクオリティを維持することができる。

「画面共有機能を使えばお互いに図面を見ることはもちろん、補足情報やコメントをリアルタイムで書き込めるので、建物との設置面の設計など電話やメールでは伝わりにくいところまでしっかりと話し合えます」

これらの取り組みは、同社に商圏拡大という成果をもたらした。最近でも、香川県に拠点を置く建築業者とウェブ商談を実施し、建設予定の商業ビルに金属建材を納品することが決定。オンラインならではの強みを生かし、普段は手を伸ばしにくい遠隔地の案件にも

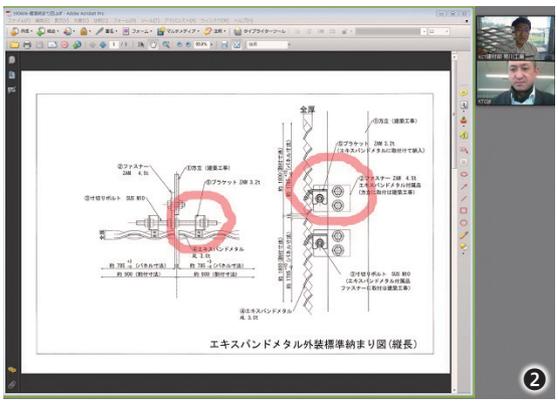
挑戦するようになった。

ウェブ活用は経営戦略の一環

コロナ禍で広く普及しつつあるウェブ商談だが、社会情勢にかか



わらずいずればあらゆる商談の場でオンラインの仕組みを活用する予定だったと奥野木氏は言う。「当社は大手ゼネコンからオーダーを受けて建材を製造する受注生



① 菊川工業製の建材が多く用いられている日本橋室町三井タワー ② 画面共有機能を活用し充実した打ち合わせを実現 ③ ④ 菊川工業のショールーム「Studio K+」でもウェブ会議ができる設備を整えている

産型のビジネスモデルを採用していましたが、創業85周年を迎えた2018年から取引顧客の拡大と事業の多角化に着手。その一環として広報・PR活動に力を注いだところお客さまからの問い合わせが多く寄せられるようになりました。なかには受注に結びつくな相談も増えてきたため、ウェブを活用した効率性の高い営業手法を検討していた矢先にコロナショックが到来。少々見切り発車気味に取り組むことになりましたが、社内外問わずおおむね好評の声が寄せられているので、コロナ終息後も積極的に取り組んでいきたいと考えています」

さらにKCT建材部独自の取り組みとして、コーポレートサイトから必要事項を記入するだけで簡単に見積もりが取れるサービスを展開。これも「スポットではなく継続して取引できるお客さまを広く獲得するため」（奥野木氏）と戦略の要諦を明かす。

ウェブ商談、ウェブ見積もりサービスなど新常態^{ニューノーマル}に対応した営業活動に取り組む菊川工業の姿は多くの中小企業にとって参考になることだろう。

協力・シスメ・ブレイン 税理士事務所 本誌・中井 穂平

サンエー スタッフ不在で見学できる「無人モデルハウス」が話題

「営業担当者がその場に立ち会
うことなく住宅見学ができる」
千葉県君津市にある「無人モデル
ハウス」に注目が集まっている。
仕掛け人は電気設備工事を皮切り
に、住宅や再生可能エネルギーの
販売など幅広く事業展開するサ
ンエーの庵崎栄社長。コロナショ
ックの影響をもろともせず、今も
なお多くの見学者が同社のモデル
ハウスを訪れている。

「コロナ下における最大の懸念事
項は何と言っても『他人との接触』
をどう避けるか。その点、当社の
無人モデルハウスでは営業担当者
が一切同席しませんし、鍵の開け
閉め、電気や空調等の操作もすべ

てスマートフォンから行うので、
感染リスクを最小限に抑えた状態
で見学することができます」（庵
崎社長）

IoTで設備を管理

通常の住宅見学では1棟につき
最低1人のスタッフがモデルハウ
スに常駐し、見学者の呼び込みか
ら案内まで手取り足取り面倒を
見てくれる。これに対し、スタッ
フが待機していない無人モデルハ
ウスはどのように見学するのか。
実際の流れを庵崎社長に説明して
もらおう。

「見学の要件として当社のLINE
E公式アカウントの友だち登録を
お願いしています。事前に友だち
登録を済ませておくか、モデルハ
ウスの掲示板に貼ってあるQRコ
ードを読み取ることで登録は可
能です。登録後はLINEで『こ
れから見学します』というメッセ
ージを営業所にいるスタッフに送
信し、玄関を開錠。お客さまには
心ゆくまでモデルハウスを見学し
てもらい、見学後もお客さまから
の『これから帰ります』というメ



庵崎栄社長

のアプリストアからダウンロード
できるので事前に登録を済ませて
おくとスムーズに見学することが
できる。ちなみに、「ダウンロード
料金は一切かかりません」（庵
崎社長）。

なお、スタッフはモデルハウス
から車で10分ほど走ったところに
ある営業所に滞在しているため、
非常事態が発生してもすぐに駆け
付けることができる。が、スタッ
フがモデルハウスに行く目的は見
学者が帰った後の清掃や原状復帰
がほとんどだという。

マイホームでの生活を体験

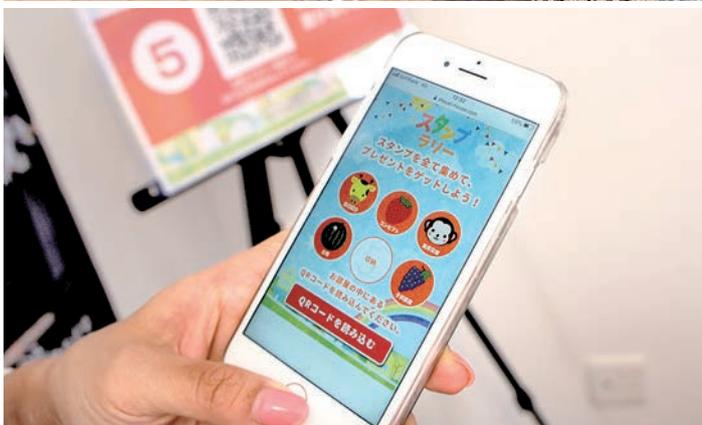
同社では「誰もが気兼ねなくマ
イホームを買い取るように」（庵崎
社長）という想いのもと、20〜30
代の比較的若い世代を住宅販売の
ターゲットとしている。そんな彼
らの購買心理を分析することで、
無人モデルハウスのアイデアが生
まれたのだという。

庵崎社長の話。

「住宅展示場に足を踏み入れると
各メーカーの営業マンから声をか
けられたり積極的な売り込みを受



自社開発のIoTシステム「S-REMOS」



楽しみながら見学できる仕掛けが施されている

けたりするわけですが、物静かでおとなしい人が多い若者世代にとって猛烈な売り込みはとかく敬遠されがち。そんな若者世代をいかに取り込むか考えたとき、S・R・E・M・O・Sを活用した無人見学の仕組みを思い立ちました」

従来の住宅見学とは一線を画す「スタッフが常駐しない」というアイデアに社内でも戸惑いの声が上がリ、特に営業部門からは「商談につながるイメージが湧かない」という意見が多く寄せられた。そこで庵崎社長は、見学から商談

までを一気通貫で展開できる仕組みを考案する。

「商談につながるには見学に訪れたお客さまのアフターフォローが重要だと思い、LINEの友だち登録とアンケートへの回答を見学の条件にすることでお客さまとのつながりを保つようにはしました。見学後の熱を冷まさないために翌日にはお客さまとコンタクトを取り、見学の感想や持ち家に関するニーズなどをヒアリングすることで具体的な商談へと展開しています」(庵崎社長)

さらに、見学客の購買意欲を促すするために、モデルハウスの庭でバーベキューや花火などを楽しめるイベントを定期的に開催。マイホームでのくらしを疑似体験し、「こういう家に住んでみたい」と感じさせる取り組みが商談を大きく後押ししているようだ。

「コロナ下でも成果を挙げる」

2017年に1棟目のモデルハウスが完成して以降現在までのべ1200人が見学に訪れ、販売実績も100棟超を記録。特に

「家族以外との接触を気にすることなく見学できる」ことが話題を呼び、緊急事態宣言が発出された4月以降も家族連れを中心に見学客が訪れ、直近の数カ月間で4件の成約に至った。

庵崎社長も「スタッフが一切立ち会わないという前代未聞の営業手法ですが、実際に見学に訪れたお客さまからも『他人の目を気にすることなく隅々まで見学できてよかった』『コロナウイルスの感染を気にすることなく一軒家での生活を体験することができた』と、の声が多く寄せられています」と相手を崩す。

5月には無人モデルハウス事業をパッケージ化し、中小ハウスメーカーや工務店に販売するという新たな取り組みにも着手。商談会に参加した企業の反応も良く、地方のハウスメーカーを中心に1カ月で10件ほど受注するなど、成果をあげている。

新型コロナウイルスの第2波、第3波が懸念されるなか、他人との接触を気にすることなく見学できる無人モデルハウスはポストコロナの時代における「新しい住宅見学」のあり方を示している。

(本誌・中井修平)

COMPANY DATA

株式会社サンエー
 創立 1994年5月
 所在地 神奈川県横須賀市三春町4-1-10
 社員数 60名(パート・アルバイト含む)
 売上高 28億円



スーパーペンギン 苦境を打開する「半オンライン」の展示会

中小企業にとって有力な販路開拓の場である、展示会（商品見本市）。周知のとおり新型コロナウイルスの感染拡大により、各地の展示会は中止や開催延期を余儀なくされている。

6月初旬、東京・有明で斬新な展示会が開催された。うたい文句は「半オンライン、半リアル」の展示会」。会場に商品は展示されているものの、出展者が見当たらない。出展者は社内に待機し、ブース内のタブレット端末で来場者と商談するのだ。

「こうした開催方式を思いついたのは、ゴールデンウィークのころ。展示会業界でも、ウェブ上で開催する動きが加速しつつありました。しかし、ただ展示会を仮想空間に置き換える方法には疑問を感じていました。なにも資金を投じてCGのブースをつくる必要もないし、各社のウェブサイトを集めれば事足りません」（竹村尚久社長）

異色の展示会「PHASE」を発売したスーパーペンギンは、展示会ブースのデザインを専門に手がける企業。取引先の業種は機械



竹村尚久社長

部品製造から食品メーカー、雑貨販売まで幅広い。竹村社長は「展示会プロデューサー」を自称し、出展企業の成功をデザインすることをモットーに活動している。

「出展して成功だったとクライアント企業に感じてもらえるのがわれわれの目標です。ブース内での出展者の立ち位置や来場者にかかる言葉の内容など、多岐にわたるアドバイスをを行っています」

東京インターナショナル・ギフト・ショー秋2019では、ブース「NIPPON QUALITY」のデザインを担当した。前年比5倍におよぶ集客数、成約金額を記録するなど、竹村氏の顧客目線の

コンサルティング姿勢は業界で注目を集めている。

「展示内容に集中できる」

試験開催の位置づけで初めて開催されたPHASE。「出展料はかかりません。展示商品の往復送料のみ負担してください」。竹村社長は取引先に呼びかけた。苦境に陥っている中小企業と展示会業界のため、新たな形態の展示会を開催したい——竹村氏のそんな思いに賛同する経営者は、二つ返事で出展を決断した。今回出展したのは国内で縫製業や雑貨製造などを営む12社。

「商品を実際に手に取り品質や感

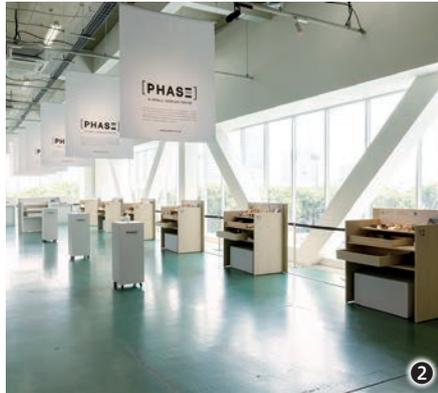
触を確かめられるのが、PHASEのメリットです。オンライン形式では来場者に試食してもらえない、とみならず食品メーカーも少なくありませんでした」

時節柄、来場者が密集しないよう細心の注意を払った。幅1メートルのブースを2メートル間隔で設置。展示スペースが限られるため、展示台には2段の引き出しを備え付けた。

スーパーペンギンは出展者から送付された展示商品の陳列も担当した。ブランドイメージを引き立てる陳列も同社の得意とするところだ。

「出展者はいろいろな商品を展示したいと考えるものですが、数多くの商品を無秩序に並べても雑多な印象を与え、商品価値を落としてしまいます。例えば雑貨店で販売したいのか、ホームセンターで販売したいのか。商品をどんなジャンルの店舗で扱ってほしいのか、明確にイメージして陳列するのが大切です」

タブレット端末を用いた「見せ方」にもこだわった。事前に収録



①② 6月1日～5日まで「SMALL WORLDS TOKYO」内で開催された
 ③④ 商品が整然と陳列された展示台。タブレット端末から出展者に質問できる

した出展者のインタビュアー動画や、商品のプロモーションムービーをループ再生した。とりわけ来場者の反応が良かったのは、インタビュアー動画だった。作り手の思いが伝わり、出展企業担当者の人となりがある。それが、出展企業担当者にとってもある。

「どんな人が質問に対応してくれるのか事前にわかると来場者は安

心するようです。来場者の感想として多かったのは、展示内容に集中できたという声でした。通常の展示会では出展者がブース付近に待ち構えていて、商品を手にとると近寄ってきて説明しはじめたり、なかなか落ち着いて眺められないものです。今回開催した半オンラインの形式なら、不明点があればタブレット端末のオンライン会議

システムを通して質問できます。展示内容に集中できるという点は、PHASEならではの価値であると感じています」

出展者に選択肢を

展示会業界では、10月開催予定の国内最大級の家電・IT見本市「シーテック」がオンライン開催を決めるなど、脱リアルが潮流となりつつある。ただ竹村社長が型破りの展示会を開催した意図は、そうした流れに拍車をかけるためではない。

「従来の展示会に出展する場合、高額な出展料や交通費、宿泊代がネックとなり、出展に二の足を踏む経営者も少なくありませんでした。PHASEを企画したのは、従来の展示会の代替としてではなく、出展フェーズつまり段階を踏んだ出展を提案したかったんです」

創業したてのベンチャーが大規模展示会に出展するのはそう容易ではない。オンライン展示会に加えて半オンライン展示会、リアル展示会という選択肢があれば、企業の成長度合いや手元資金に照らして、自社にふさわしい形態を選ぶことができる。

出展者のすそ野を広げ、展示会

の可能性を提示したPHASE。陳列等の工夫により、これまで取引のなかった業界のバイヤーとの接点が生まれるなど、出展者に成果をもたらした。他方、会場のネットワーク環境によって映像や音声の質にムラが生じるなど、タブレット端末を介したコミュニケーションの課題点も見えてきた。

竹村社長はこう明かす。

「この時期に開催するべきか、葛藤もありました。周囲の人々に意見を聞くと、懐疑的な反応も少なからずあった。ただ、10人に聞いてみて10人が賛同する事柄は誰かがすでに実施している場合が多く、まねになつてしまいます。7人に反対されても3人が賛成してくれるなら、開催するべきだと判断しました」

ふたを開けてみると5日間で集まった来場者は、バイヤーや展示会業界関係者など約450名。第2弾として、商業施設内あるいは公共施設内などでの開催も構想している。印象的な社名は、群れから海の中へ最初に飛び込むペンギンを意味する「ファーストペンギン」からとった。同社は今後も展示会業界の挑戦者でありつづける。

（本誌・小林淳二）

◎営業部女子課の会代表理事 太田彩子

コロナ禍で浮き彫りとなったオンライン営業の課題

中小企業の51%がテレワークを導入（東京商工リサーチ調べ）するなど、コロナ禍を契機に働き方が大きく変わりつつあるなか、一般社団法人営業部女子課の会では営業職に従事する男女を対象にアンケート調査を実施。その結果を踏まえてオンライン営業の実態を太田彩子氏が解説する。

——業界を問わずあらゆる企業がオンラインでの営業活動を取り入れています。実際の反応はいかがでしょう。

太田 当協会がコロナ禍の4月に実施したアンケートによると、「オンライン商談を含めたりモー

ト営業についてどのくらい困っているか」（図表1）という質問に対して、「とても困っている」「困っている」と回答した営業職が6割を超える一方、「今後リモート営業のニーズは増えていくか」（図表

3）と尋ねたところ約9割が「そう思う」と回答しています。業種や性別によって意見はさまざまですが、まとめると「課題は多いが、営業のリモート化・オンライン化は進んでいく」という見解です。

また、「接待や飲み会がなくなりプライベートの時間を確保しやすくなった」という声が若手の営業職を中心に上がっていることから、ワーク・ライフ・バランスが

充実したとの見方もできそうです。

支え合う、姿勢がポイント

——女性営業職は業務がリモート化したことをどのように受け止めていますか。

太田 「顧客との信頼関係を築きにくい」「自社や取引先にリモート営業ができる環境が進んでいない」などの課題を指摘する声もありましたが、「時間を効率的に使えるようになった」「普段は会えない決裁権者も商談に同席するようになった」といったメリットも多く挙げられました。

女性営業職特有の悩みで言うと、主に子育て世代から「育児と仕事の両立が自粛下では難しかった」との意見が多く、緊急事態宣言下では学校が休校になったため、特に幼い子どもがいる家庭では落ち着いて仕事のできる環境が確保できないという課題があらわになりました。



おおた・あやこ
 大学前博士を専攻し、筑波大学大学院人間総合科学研究科で博士課程を修了。主に女性営業職のキャリアアップ支援に力を入れている。2016年、創業6年未満の女性起業家を支援する「売れる女性」を育成する「平成28年度女性起業家表彰」を受賞。一般社団法人営業部女子課の会代表理事兼Founder。株式会社ベレフェクト代表取締役。

——テレワークによって育児と仕事が両立しやすくなると思われるのですが、実情はそういうわけではないと。

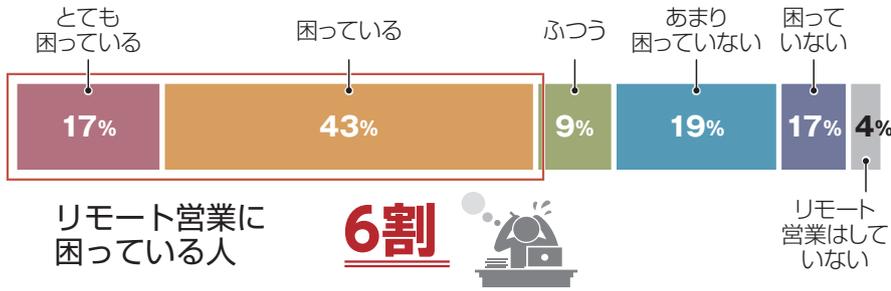
太田 多かったのが「子どもがいる家庭では落ち着いて仕事ができない」という意見。書斎がなく、居間だと騒々しいので洗面所やバスルームに駆け込んで顧客とのオンライン面談を実施したという話もありました。営業職はミーティングの機会が多いので、自宅でも気兼ねなく打ち合わせできる環境づくりが必要と言えます。

——具体的にどのような打ち手が必要でしょうか。

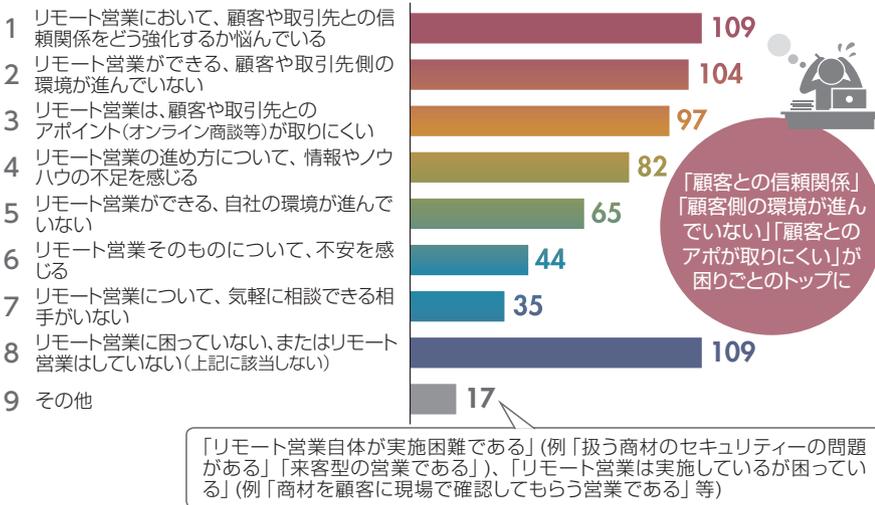
太田 可能なかぎり周囲の力を借りることです。子どもの面倒を見る時間帯を夫婦等でしっかりと調整することで、仕事と子育てをうまく両立させている例もあります。——学校や保育園も再開されましたが、改めて育児等との両立問題に向き合う必要があると。

太田 はい。今後第2波、第3波が発生する懸念もありますし、学校が長期休みに突入すると再び子どもの面倒を見ながら仕事をすることになります。ワンオペ育児にならないよう、「お互いに支え合う」ということを念頭に置いた働きかけが必要です。

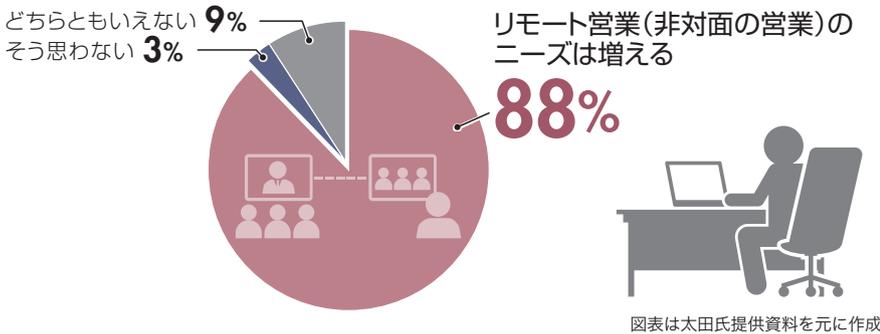
図表1 リモート営業（非対面の営業）について、どのくらい困っていますか



図表2 営業活動で、困っていること、悩んでいることは何ですか（いくつでも選択可能）



図表3 今後、リモート営業（非対面の営業）のニーズは増えていくと思いますか



「生産性の向上」をオンラインのメリットとするなら、対面のメリットは「人の温かさに触れられること」と言えます。それぞれの長所を生かした営業手法を確立するためにも、活動プロセスを分析し、対面とオンラインの使い分けを明確にすることをお勧めします。

（協力）税理士法人青山アカウンティングファーム

もちろん、「密」な状況をつくらないように周囲に配慮することも忘れてはいけません。

——なるほど。

太田 「生産性の向上」をオンラインのメリットとするなら、対面のメリットは「人の温かさに触れられること」と言えます。それぞれの長所を生かした営業手法を確立するためにも、活動プロセスを分析し、対面とオンラインの使い分けを明確にすることをお勧めします。

——具体的にどのような営業スタイルになりますか。

太田 状況に応じて対面とオンラインを使い分ける営業手法です。例えば食品メーカーの営業の場合、食品小売業や食品卸売業等の顧客に対して自社の商品を取り扱ってもらえるように働きかけるケースでは、普段の打ち合わせはオンラインで、試食等の商談は対面で行うといった使い分けをすることで成果を挙げている例もあります。

一方、会社側の対応はもっと重要で、性別にかかわらず育休を取りやすい環境を整備することや、事情のある社員への理解など、社員を支えるという観点での制度拡充、風土づくりを進める必要があるでしょう。

——テレワークが普及したことで

「ハイブリッド型営業」に注目

「営業でもリモートワークが可能」と感じた人も増えたのではないのでしょうか。

太田 そうですね。ただ、営業の仕事はすべて「オンラインに替える」ことは難しいと思います。「営業」と一言で言っても、業界や商材、顧客の特性によって売り方が多岐にわたるので、一概に営業活動のすべてが置き替えられるとは

考えにくいです。

例えば住宅のような高価な商材の場合、「対面でない」とニュアンスが伝わらない」という状況もあります。

——オンラインに向いていない仕事もあるということですね。

太田 とはいえ、オンライン営業にも十分メリットがあるわけですから、コロナ禍以前のやり方に

戻るとも思えません。そこで、今後はリアルとオンラインの長所を融合した「ハイブリッド型」の営業スタイルが主流になるとみています。

◎ KEE'S代表取締役 野村絵理奈

◎ 特集—セールの新常態

オンライン商談に求められるのは一層の想像力

ビジネスシーンあるいはプライベートで、存在感を急速に高めている「オンライン会議システム」。画面の向こう側の相手と円滑にコミュニケーションを行う秘訣は何か。NHKでキャスターとして活躍した、野村絵理奈氏が解説する。

商談やミーティング、あるいは飲み会まで「オンライン」で行うのが日常になりつつあります。私の主宰する話し方教室も、オンラインで開催する機会が増えてきました。必然的にカメラとマイクを通してやり取りすることになるため、それらの特性をふまえたコミュニケーションを心がける必要があります。

ビジネスアル面とトーク面に分けて考えてみましょう。まずビジネスアル面。対面によるコミュニケーション

ションとの大きな違いは、「画角」(カメラで撮影される範囲)が定められているという点です。テレビ局のアナウンサーは画面を通してどのように映り、発言が伝わるかを熟知した上で放送に臨んでいます。オンライン商談に慣れていない場合、立ち居ふるまいや表情が狭い画面で切り取られる点に意識があまり向きません。ビジネスアル面の情報が限定されると、対面では気にならなかったところが目についたりするものです。



情に見えないよう心がけましょう。私も現場リポートなどをする際、自分が感じたことを視聴者に温度差なく伝えるために、「テンション(伝える気持ち)を3倍増し」にするよう心がけていました。ただし、気持ちにひっぱられ声が大きくなりすぎると、特にオンラインでは音声割れてしまい聞き取りにくくなるので注意しましょう。

最近ではマスクを着けたまま、オンラインで会話する場合もあるかもしれませんが、口元が見えないとおのずと目の表情などから感情を推し量ることになります。とりわけ日本人は会話する際、眉からおでこにかけての動きに乏しいといわれています。実際、外国人の表情を観察してみると、喜怒哀楽とともに眉を大きく上下させたり、おでこにしわを寄せたりするのがわかります。

以前、ネイリストが出場する接客大会で優勝者のコメントを聞く

図表1 口を開けるトレーニング

- ①立っていても座っていてもかまいません
- ②首や肩、体の力をぬきましょう
- ③口をめいっぱい開けあ・い・う・え・おの形を作ります

あ…口の四隅をいっばいに広げる

い…口を横いっばいに引く

う…唇をつぼめて突き出す

え…横一文字に引き、下唇の先が逆三角の頂点にくるように突き出す

お…たて長の楕円になるよう唇を広げる

口の周りの筋肉が痛くなるくらいまで開けましょう

- ひとつひとつの形をしっかり作ったことを確認してから次の音に移ります
- 首筋や肩が緊張しやすいので、常に力を抜きながら行ってください

※図表2点とも野村氏提供資料を元に作成

例えばジェスチャー。カメラの前で手を動かすと、実際よりも大きな動きになります。姿勢も同様で、腕や足を組んだりすると尊大な印象を与えるおそれがあります。また、髪型やネクタイなどの乱れにも気をつけてください。

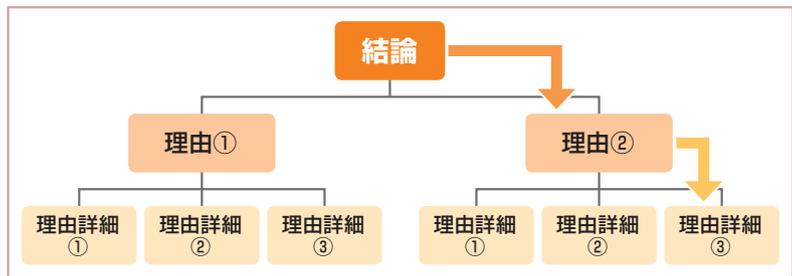
一方、相手に伝わりづらいのが表情です。カメラを通すと目や口の動きなど、表情のちよつとした変化が伝わりづらくなります。ふだんより大きめに動かし、無表

のむら・えりな

1975年兵庫県生まれ。同志社大学卒業後、NHK松山放送局キャスター。気象予報士を経て、2005年株式会社KEE'Sを設立。独自の教育メソッドを確立し、コミュニケーションや話し方、プレゼンテーションなどの企業研修を行っている。『ザ・スピーチ 人を動かす話し方』(ポプラ社)ほか著書多数。9月に「オンラインで伝える力」(仮)を出版予定。

図表2

ロジックツリー
～短時間で分かりやすく伝える～



ロジカルスピーチの順序

- 結論を述べる
- 理由(ポイント)をあげる
- 理由(ポイント)の詳細を述べる

結論を述べる、理由(ポイント)をあげる、理由(ポイント)の詳細を述べるという順序で話すことが重要です。オンライン商談等は、15分あるい

は30分程度の短時間で言うケースが多く、効率的なコミュニケーションが求められる傾向があるためです。対面のコミュニケーションなら、アイスブレイクの話題をふるなどしてウォーミングアップできますが、オンラインの場合、はじめに本題をしっかりと伝えなければなりません。大切なのは「ロジカル」に話すこと。私たちは論理的な会話技法である「ロジカルスピーチ」を取り入れることをおすすめしています。会話の順序として、まず伝えべき事柄は「結論」。次に「根拠」を述べ、さらに詳細な根拠を説明するという具合に、より詳細な話題に展開していくのがポイントです。このロジックツリーを念頭に、事前にそれぞれの項目をメモして打ち合わせに臨めば、短時間でも過不足なく要点を伝えられるようになるでしょう。

便利なクッション言葉

私自身、オンラインで打ち合わせ等を行うときは、一方的に話していないか気を配るようにしています。対面時では相手の手にしているペンや部屋にある観葉植物が目に留まったり、非言語情報があ

ふれているため意外と退屈しないもの。ですがオンラインだと、得られる情報はバストアップの人物像と音声のみになりますから、話が長く感じられてしまいがちです。出席者にまんべんなく会話をふり、発言を促すことが大事です。オンラインのやり取りに慣れていないと、発言ががぶつてしまう場合もあるかもしれません。音声があるので、1拍おいてから切り出すとよいでしょう。とはいえ、3名以上でミーティングを行うと、往々にして発言がかぶるものですが、そのときは「ありがとうございます」とか「質問いいですか」など、相手の話を受け止めたうえで発言を始める、クッション言葉も役立ちます。いつでもどこでも手軽にコミュニケーションできるのは、オンラインの何よりのメリットです。ただ便利である反面、特性をふまえないまま利用しツールに振り回されてしまうのは、本末転倒といえます。距離が離れ情報量が制限されるぶん、お互いに想像力を働かせ、心理的距離を埋めるよう心がけるのが成功の肝です。

(インタビュー・構成/本誌・小林淳二)

機会があり、彼女は接客時なるべく眉を動かすようにしていると話していました。眉を意識して動かすだけでも相手に与える印象は、ガラリと変わるはずですよ。

ロジカルに話そう

続いてトーク面です。オンラインによるコミュニケーションについて最もよく聞く相談内容は、「相手から何度も聞き返される」というもの。これは、マイクを通した

ときの発音などの聞き取りにくさど、話し方の構成に起因しています。オンライン時はゆっくりでも構わないので、単語や語尾を明瞭に発音する必要があります。声量は状況に応じて調節するようになしてください。例えばヘッドセットをつけていると、必要以上に大きな音量で聞こえたりします。ヘッドセットを使う場合には、息の音(ブレス音)が入りすぎて会話を邪魔していないか注意しましょう。

会話時に口を動かさずに曖昧な発音をしていると、「口輪筋」と呼ばれる口を動かす筋肉が衰えてきます。口輪筋の衰えは、不明瞭な発音の元となります。そこでおすすめしたいのが「口を開けるトレーニング」です。口輪筋をストレッチすると、口をしつかり動かしながら話せるようになり、滑舌もよくなります。

オンラインのやり取りに慣れていないと、発言ががぶつてしまう場合もあるかもしれません。音声があるので、1拍おいてから切り出すとよいでしょう。とはいえ、3名以上でミーティングを行うと、往々にして発言がかぶるものですが、そのときは「ありがとうございます」とか「質問いいですか」など、相手の話を受け止めたうえで発言を始める、クッション言葉も役立ちます。