

# コロナに負けない!

## オンラインでも 成果を上げる営業術

昨今のコロナショックを受けて、企業の営業活動は大きく変容し、多くの企業がこの機にオンライン営業を導入しました。本稿では、オンライン営業で成果を上げるためのポイントを解説します。

株式会社才流  
セールスコンサルタント

井出 孝尚

### オンライン営業の特徴

オンライン営業とは「リアルタイムで交信される映像と音声を通

じて行なわれる営業活動」のこと  
で、Microsoft Teams、Zoom等のビデオコミュニケーションツールを用いて、商談を進める営業の一形態です。  
オンライン営業は、対面営業と

比べて時間を大きく削減できるメリットがあります。訪問調整や移動時間が削減されるので、早期に商談を組むことができ、営業開始から決着までのリードタイムが短縮されます。また、削減された移動時間の分、多くの商談をこなせるなど、リソース活用の効率も高くなります。

顧客側としても、購買活動のリードタイムが短縮される、営業パーソンが来社しない分、気軽に情報取得を進められる、といったメリットがあります。

一方、デメリットとなるのが、コミュニケーションの難しさです。ボディランゲージや表情などの非言語的要素がオンラインでは伝わりにくいいため、意思疎通や信頼構築が難しくなります。

### オンラインを活用した顧客接点の持ち方

では、オンライン営業のメリットを活用し、デメリットを抑えて成果に繋げるためにはどのようなすればよいのでしょうか。

まず、顧客とのコミュニケーションに焦点を絞って、オンライン営業で成果を上げるポイントを解

説していきます。

オンライン営業は顧客接点の初期で特に効果を発揮します。見込顧客にとって、オンライン商談は営業パーソンの来社による商談よりもハードルが低く、受諾しやすくなります。顧客との接触から成約までのプロセス設計を当社では「階段設計」と呼んでいます、オンライン営業は見込顧客にとって登りやすい階段設計を実現するものなのです(図表1)。

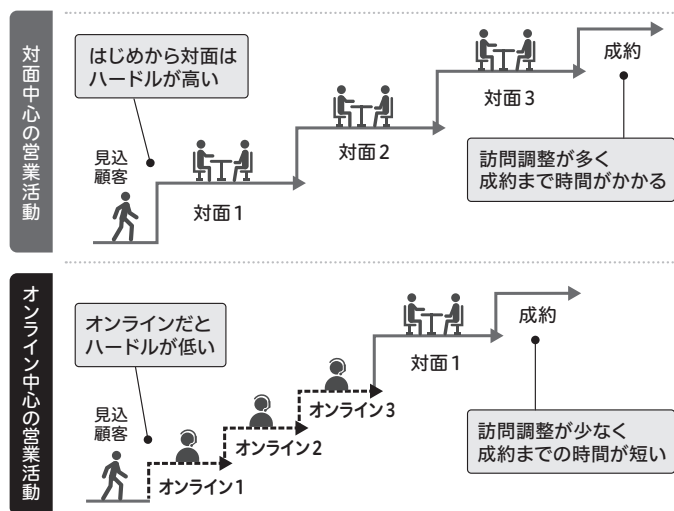
初期の接触機会を増やし、自社サービスへの関心を高める。これがオンラインを活用した顧客接点の持ち方の定石です。

オンラインを用いた階段設計は、商談のリードタイムを短縮させます。移動時間や訪問調整の時間がなくなるので、短いスパンで商談を行なえます。見込顧客が望む情報を高速かつスムーズに提供できれば、見込顧客の初期の離脱を抑制できるでしょう。

その後のフェーズについては、そのままオンラインで成約できるケース、訪問が必要なケースと様々です。これは商材の特性や金額、顧客の属性など、様々な条件によって異なります。

図表2は、ケース別のオンライン

図表1 オンラインを用いた階段設計



図表2 営業オンライン化のケース別判断例

自社でよくあるケースの組み合わせから判断軸を決める

顧客属性別		商材属性別		営業状況別	
大きい	△	高い	○	全社	△
小さい	○	低い	◎	部門	◎
新規	既存	低い	高い	安い	高い
取引状況		無形性		販売価格	

対面の場合、常にプロジェクター投影を行なうことは困難ですが、オンラインであれば柔軟に顧客への画面共有が行なえるため、ビジュアルでの訴求が行ないやすくなり

対面の場合、常にプロジェクター投影を行なうことは困難ですが、オンラインであれば柔軟に顧客への画面共有が行なえるため、ビジュアルでの訴求が行ないやすくなり

## オンライン商談の重要ポイント

実際に顧客とオンライン商談を

ン営業適合度の判断例です。自社の営業活動で考えられるケースについて、オンライン営業への適合度を評価しましょう。

いずれにしても、顧客接点の初期においてオンライン営業が交渉進捗を助けてくれることは間違いありません。

### (1) マイナス要素への対策

まず、1つめのポイントは、オンライン特有のマイナス要素を最小限にする準備です。オンライン商談には、次のようなマイナス要素が存在します。

- ・通信障害
- ・心理的抵抗感
- ・ツール利用の手間
- ・セキュリティへの不安

行なう際のポイントは、大きく4つ挙げられます。

### (2) 画面共有の有効活用

オンライン商談の2つめのポイントは、画面共有の有効活用です。オンラインと対面でのコミュニケーションでは、伝わりやすさに違いがあり、対面で伝わる情報の多くがオンラインでは伝わりにくくなります。この部分をオンライン会議ツールの画面共有でいかにカバーするかがポイントです。

対面の場合、常にプロジェクター投影を行なうことは困難ですが、オンラインであれば柔軟に顧客への画面共有が行なえるため、ビジュアルでの訴求が行ないやすくなり

### (3) 商談時間の短縮

3つめのポイントは、商談時間を短くする工夫です。対面商談の場合、毎回1時間程度の商談が一般的ですが、オンライン商談は1回の商談時間を30分程度で設計します。商談時間を短くする理由は2つあります。

画面共有の有効活用によって、オンラインでのマイナス要素を補完することができるようになります。実際の営業活動では、訪問時に口頭で説明していた内容はできるだけ資料にビジュアル化して落とし込み、見れば伝わる状態を心がけます。

また、顧客との会話の内容に応じて、営業資料にとどまらず、動画やWebページなど様々な画面共有を行なっていく必要があります。

画面共有を有効活用するには、営業資料をわかりやすいシンプルなものにしておくこと、また、役立ちそうなサイトのURLを蓄積しておくことがポイントです。ビジュアルを多用して伝わりやすさを担保しつつ、顧客の関心に応じた情報を提供して商談の質を高めていきましょう。

1つめの理由は、顧客側の集中力の問題です。オンライン商談では、営業パーソンが目の前にいないため顧客側の緊張感が低くなります。

また、他のブラウザを見ながら商談を受けることもできるので、メールやチャットの通知に反応するなど、商談以外に気を取られやすい環境にあります。オンラインでは顧客が営業パーソンの説明に集中できる時間が短くなるため、できるだけ短時間で要点を伝えることが重要になります。

2つめの理由は、オンライン商談は間を空けずに次回商談を取り付けやすいことです。オンライン商談は互いに負担が少ないので、今日商談をして次回商談を翌日に行なうといったことも受け入れられやすくなります。30分の初回商談で簡単なサービス説明とヒアリングを行ない、顧客に適した情報を準備したうえで翌日30分の提案商談を行なうといった形式を取ることができます。

連続した1時間の商談よりも、顧客に適した情報提供ができるので営業・顧客双方にとってメリットがあります。

商談時間を短縮するためには、

営業資料の要点を絞っておく、端的に説明をする練習をしておく、顧客に資料へ目を通しておいてもらう、といった準備が必要です。

#### (4) 営業コンテンツの見直し

4つめのポイントは、営業コンテンツの見直しです。オンライン商談に適した営業コンテンツを準備することで、顧客に自社やサービスの特徴を理解してもらいやすくなります。

まず、対面商談を前提として作成された営業資料を見直しましょう。対面商談では顧客は目の前にいる営業パーソンの話を聞きつつ、営業資料を補足的に閲覧します。一方、オンライン商談では営業パーソンが目のおらず、顧客は画面共有された資料を読もうとします。このため、オンライン商談で用いる資料に詳細説明を記載すると、顧客の意識は細かな周辺情報に向いてしまいがちです。ビジュアルの多用を心がけ、1スライド1メッセージにして主旨を絞った内容に修正することをおすすめします。オンライン商談中は資料ですべてを伝えようとせず、まずは短時間で主旨を伝えきけることを重視しましょう。

省いた補足的な情報は別途コンテンツ化します。たとえば、よくある質問への回答一覧、よくある課題の解決ポイントについての解説記事、顧客の関心に合った事例記事などです。こうしたコンテンツを商談後に配信することで、商談中に省いた細かい部分の理解を補足することができます。また、説得力のあるコンテンツを作成できれば、商談内容や企業規模以外の部分で顧客の信用を得ることに繋がります。

#### オンライン商談における

##### 注意点

次に、営業担当者個人が実際のオンライン商談で注意すべき点について紹介します。

#### (1) 表情やボディランゲージ等を強調する

前述のとおり、オンライン上ではコミュニケーションの非言語的な要素が伝わりにくくなるため、表情やボディランゲージ、パラランゲージ(声の抑揚やテンポなど)を対面時よりはつきりさせることが必要です。

意識的に笑顔を見せる、画面に

映る位置でボディランゲージを表現する、抑揚を付けて話すといった工夫で、顧客とコミュニケーションをとりやすい雰囲気をつくりましょう。

#### (2) 顧客の反応や理解の確認を徹底する

オンラインの商談では顧客の表情が見えにくいので、顧客の反応や、顧客が話の内容をどの程度理解しているかを意識的に確認することが必要です。「○○という認識でよろしいでしょうか」といった質問を会話の各所で行なうことで、認識のズレを防ぎましょう。

また、訪問時以上に顧客の質問を促す配慮も必要となります。

#### (3) 顧客との雑談機会をつくる

オンラインでのコミュニケーションでは、顧客との雑談機会が失われがちです。訪問時の会議室への移動時間のような隙間時間がないためです。

顧客との雑談は、本音や非公開情報を取得する貴重な機会です。オンライン商談でもアイスブレイクを準備するなどして、お互いにリラックスして雑談できる機会をつくりましょう。



#### (4) 顧客に寄り添う

オンライン商談に抵抗を感じる顧客もいます。訪問時にビデオコミュニケーションツールの使い方を説明してメリットを伝える、訪問と訪問の合間に電話商談を設定することから始めるなど、顧客に寄り添った対応が必要です。顧客のオンライン商談への抵抗感は慣れの問題であるケースが多いので、段階的なオンライン化をイメージしてコミュニケーションをとることをおすすめします。

### オンラインを前提とした営業業務設計

最後に、オンライン営業で成果を上げるための業務設計について解説します。コロナショックの影響で急遽オンライン営業を導入した企業の多くが、訪問を前提とした業務設計のまま営業活動を進めています。

たとえば、オンライン営業を想定した業務ルール・KPI（重要業績評価指標）・教育などの設計が行なわれておらず、オンライン営業の使い方や捉え方が現場に委ねられています。こうした状態で

は、「オンライン」と訪問をどう使い分けるべきか」「どのような営業スタイルを評価すべきか」「どのようなスキルを身につけるべきか」といった「あるべき論」が存在せず、徐々に現場の統率がとれなくなっています。

オンライン営業を導入したある企業では、商談数の増加を重視してオンラインでの商談を主とする営業パターンと、訪問や受注率を重視して補足的にしかオンライン商談を行わない営業パターンに分かれるということが起こりました。

のKPIを設定し、オンライン商談に必要なスキルを磨くことが欠かせません。訪問前提の業務設計を見直し、オンライン営業の強みを活かした活動に注力させる環境を整える必要があります。

オンラインを前提とした業務設計のポイントを、**図表3**にまとめました。ここに示したように、オンライン営業導入の目的から評価される行動やスキルまで、営業組織の全員が共通認識を持てる状態をつくることが重要です。



現在、コロナショックにより、オンライン商談を経験した購買担当者も増え、顧客自らオンライン商談を要望することが当たり前になりつつあります。また、日本のB to B購買の30%以上がすでにイーコマースに置き換わっており、2025年には労働力人口におけるデジタルネイティブ世代の割合が半数を超えると予測されています。企業の購買担当者の多くは、よりオンラインにシフトしていくでしょう。

オンライン営業のメリットを享受するには、オンライン営業の強みが生きる場面や状況を定義し、削減した移動時間で活動量を増やすための

将来的なオンラインでの購買ニーズに 대응するためにも、いまからオンライン営業のスタイルを構築していくことが重要です。

図表3 業務設計のチェックポイント

実施事項	チェックポイント
理想の営業スタイルの定義	<input type="checkbox"/> オンライン営業の導入目的について明文化できているか <input type="checkbox"/> オンラインを活用した理想の営業活動を明示できているか <input type="checkbox"/> 訪問とオンラインの使い分けの判断基準を定義できているか
業務ルールの修正	<input type="checkbox"/> 訪問とオンラインの使い分けをルール化できているか <input type="checkbox"/> オンライン営業時のトークスクリプト・マニュアルを整備しているか
評価指標の修正	<input type="checkbox"/> オンライン営業の活用度を評価指標に落とし込んでいるか <input type="checkbox"/> 訪問営業前提の評価指標（訪問数など）を残したままにしていないか <input type="checkbox"/> 評価指標（商談数、受注率など）を訪問営業前提の数字のままにしていないか
教育の修正	<input type="checkbox"/> オンライン営業独自の必要スキルを定義できているか <input type="checkbox"/> オンライン営業独自の必要スキルを身につける教育機会を用意しているか <input type="checkbox"/> オンライン営業の成功事例やノウハウが組織内で共有される仕組みになっているか <input type="checkbox"/> オンライン営業スキルが中長期的なキャリアアップに必要なことを示しているか
共通認識の形成	<input type="checkbox"/> 新しい営業スタイルについてマネジャー陣を納得させることができているか <input type="checkbox"/> 上記項目について営業メンバー全員に説明する機会を設けているか