

想いを伝える！人を動かす！

社長のための プレゼン技術

第2回

「商談」「コンペ」少人数を相手にプレゼンする技術

今回は、プレゼンテーション（プレゼン）の中で最も実施する機会が多いであろう、「商談」と「コンペ」について述べます。

昨今、商取引においてコンペ形式を採用するケースが増えてきた印象があります。特に、新規案件のコンペは何としても獲得したいものです。

また、中小企業では社長自ら営業に出向くことも多いでしょう。そこで、部下が頑張つてまとめてきた案件の最後に登場して、確実に契約を成立させるプレゼンポイントとテクニックを解説します。

一般社団法人日本プレゼンテーション教育協会
代表理事
プレゼンテーション・ディレクター

西原 猛

URL <http://jpea.jp>

E-mail info@jpea.jp

Blog「プレゼンの流儀」 <http://jpea.jp/blog/>

案件を獲れるか 獲れないかの差とは

商談やコンペの目的とはなんだろう。ズバリ「案件を獲得すること」です。当然、多くの時間と費用を費やし開発した製品やサービスも、最終的に売れなければ意味がありません。

また、「弊社は大企業の下請けをやっているので安定して発注が来る」という時代は、もはや終焉を迎えました。

ある総合家電メーカーの部品下

図1 製品・サービス以外で差がつくポイント



請け企業は、売上の8割以上をメーカーからの受注に頼っています。ところが、メーカーの大幅なコスト削減の一環で海外発注に切り替えられたことから、総売上が4割以下に減るといふ大打撃を受けたのです。

そうなる前、早急に自ら新規顧客を見つけてなければなりません。そこで待ち受けているのが「コンペ」です。特に、官公庁の案件ではほぼ実施されています。何としても競合に勝たなければなりません。しかし、なぜか勝てない…。
今時、競合と製品性能やサービス、価格などの差が大きくついていることはないはず、いやむしろ、

競合より性能も価格も自社の方が優位な場合もあるはず。それなのになぜ勝てないのでしょうか。製品やサービス以外で差がつくのは、

- ・ 知名度やブランド力の差
- ・ 実績の差
- ・ 顧客との信頼関係の差
- ・ プレゼン力の差

などが挙げられます（図1）。

特に時間がかかるのがコミュニケーション力の強化です。つまり顧客との信頼関係やプレゼン力の差は、何も手を打たなければ、どんどん競合に差をつけられていくばかりです。事実、コンペではブ

プレゼン当日までの顧客との信頼関係をどれだけ築けるかで、ほぼ結果が決まっているといっても過言ではないでしょう。

あるITシステム会社の営業担当者、病院の電子カルテシステムを入れ替えるという案件に、人間関係の構築、計画の策定、コンペの評価基準設定などを、先方の担当者に対して2年以上にわたり綿密に根回し、なおかつ政治力も活用して、見事に数億円のコンペを勝ち取ったそうです。つまるところ、ビジネスは会社対会社ではなく人間対人間なのです。やはり日頃からのコミュニケーションが重要になります。

しかし、顧客との人間関係が上手くいっているからと、最後の最後でコケてしまつては元も子もありません。その最終段階が、プレゼンテーションであり最も大切な瞬間なのです。

あるソフトウェア会社の営業担当者とクライアントの担当者間で、ほぼ決まりかけていたセールスサポートシステムの最終プレゼン

ンでの話です。それは、営業担当者が顧客の社長や重役の前で、何が言いたいのか全くわからないプレゼンをしてしまったのです。結果、仕事は競合に取られ、先方の担当者からも冷たい目で見られ、自信を失った、今でも思い出したくない案件となつたそうです。

それを回避するには社員教育の継続が必要不可欠です。ところが日本企業の場合、業績が悪化すると真っ先に「3K」（教育費、広告宣伝費、経費）に手をつけます。

ちなみに、筆者も登壇している外資系企業の多くは、プレゼンやコミュニケーションなど、社員の能力向上のための教育費は、多少業績が悪化しても簡単には削りません。

また、社内で部下を教育できる人材が少なくなっているという要因もあります。一昔前の管理職はマネージメントに徹して、きめ細かく部下を教育指導できたものでした。

昨今、「ブレイングマネージャー」という言葉が表す通り、自ら

営業活動をしつつ、マネージメントもやり、かつ成績を上げなければなりません。そうしなければ評価が下がるので「部下の指導よりも自分のことで手一杯」という話をよく聞きます。

当然、彼らはブレイングマネージャーに拔擢されるくらいですが、部下に教えられるかどうかは別問題です。できる人ほど「部下は自分が簡単にできることがなぜできないのか？」となります。

特に商談やコンペでのプレゼンを自己流で実施しているケースが多いため、仮に、部下がその通り真似したとしても、それはただの劣化コピーです。なぜこの話題から始めたのか、なぜここで質問を入れたのか、なぜいつもしている話を今回はしなかったのかなど、プレゼンの本質を理解しなければ意味がありません。

このように、製品やサービスが売れない理由は、顧客や現場に最も近いところにあるのかもしれない。

機能や情報ではなく「価値」を語る

では、プレゼンで結果を出せない人が、どのような内容で話を進めているのかを検証してみましょう。よくありがちなのが、カタログやスライドを見せながら、製品やサービスの機能や性能などの情報ばかりを話しているケースが多いようです。これは、商談やコンペにおいても同じです。

商談の席に着いた途端、自社の会社概要を話し始め、国内・海外の拠点数、社員数、社是などを一通り説明し、いざ製品の解説になると、サイズや材質といった細かな情報を延々と説明するばかりです。お客様は、こんな話を聞きたいとは思っていません。

商談やコンペの目的は「案件を獲得すること」です。具体的に言えば、「購入してもらう」「契約してもらおう」「他社ではなく自社を選んでもらおう」ことです。

それなのに、一方的に機能や情

報をただ羅列するだけで、聞き手は自社を選んでくれるでしょうか。わざわざ客先に向き、カタログやパンフレット、自社のウェブサイトを見ればわかるようなことを読み上げるだけでいいのでしょうか。

アップルのステイブ・ジョブズ氏（故人）は、初代「iPad」のプレゼンテーションで機能の羅列はせず、壇上に置かれたソファーに座って話始めます。

家族でテレビを見ながら、ふとネットで調べ物をしたくなったときがあるよね。「iPhone」でもいいんだけど、家族みんなで見るにはちょっと無理がある。かといってわざわざデスクトップやノートパソコンを立ち上げるのは面倒。

そんなときに「iPad」があれば、さっと起動してすぐにネットにアクセスできる。じゃあ実際にやってみようか！

彼は実演しながら、「iPad」を生活やビジネスのこういうシーンで使うともっと生活が豊かになる

よ」とメッセージを伝えました。

当初iPadは「電話のできないデザインだけのiPhone。ノートパソコンの代替機としても中途半端。売れるはずがない！」と散々な前評判でしたが、「価値」を語ったプレゼンの結果、どういうシーンで使うものかが理解され、企業や学校にどんどん導入されています。

これが普通の経営者なら「ディスプレイは7.9インチ、チップには省電力機能に優れたものを使用しています。バッテリーは10時間保ちます。内臓アプリはメール、ブラウザ……」このような機能の説明が延々と続くことでしょう。そして聞き手は、結局どう使えばいいのかわからないままです。

他社には真似のできない独自技術があるのならともかく、機能や価格で競合と大きく差がつきにくい時代に、顧客に語るべきは「なぜ当社を選ぶべきか」「これを使うことによって、御社にどのようなメリットが期待できるのか」などの、価値を語ることが重要なのです。

一流は「緩急・強調・間」を自在に操ることができる

もうひとつ、プレゼンで結果を出せない人の特徴は、とにかく一方的に話をしてしまっています。

話す側は時間が限られていますから、様々な内容を詰め込んで、何としても相手を説得しようと考えます。しかし、話を聞く立場で考えてみると、長時間ただ話を聞かされているだけでは苦痛になります。しかも単調、結局何が言いたいのか記憶に残りません。

逆に、プレゼンやスピーチが上手い人の話を分析すると、喋りっぱなしではなく、単調でもなく「緩急・強調・間」を自在に操っていることがわかります。

●緩急をつける

緩急とは「ゆっくり」「普通」「早め」と話す速度を変えることです。あなたが普段、人と会話している速度を「普通」として、製品名や数字、キーワードなど重要

な箇所は「ゆっくり」、余談など別に重要じゃない所は「早く」話します。

●強調する

強調とはキーワードなどを「声の音量」「声の高低」「繰り返し」で変化をつけることです。大きめの声を出したり、逆に小さくしたり、高低で変化をつけると、聞き手は「ここが重要なところなんだな」と集中してくれます。繰り返し場合は、2回目は1回目よりゆっくり話すと、より確実に聞き手に伝わります。

●間を取る

間を取るとは「話さない時間を作る」ことです。秒数にして1〜2秒間くらい空けても自然には聞こえせん。重要なポイントを話す前に間をとることで、聞き手は「次に何を言うのか」と集中してくれます。

もし身近に「話が上手いな」と感じる人がいたら、是非「緩急・強調・間」の部分を意識して聞いて

てみてください。また、日本の完成された話術「落語」を聴くのもとても勉強になります。

同行者との情報共有と事前打ち合わせも大切

筆者は、プレゼンやコミュニケーション教育に携わる以前、PRイベントの企画制作会社に在籍した後、上場企業の広報支援およびコンサルティング業務を行う会社に勤務していました。

ちなみに、イベント会社での直属の上司は副社長、その後の広報コンサルティング会社では社長でした。ときに、筆者と自社のトップが取引先へ出向き、コンペに参加したこともありました。

トップ自らプレゼンする姿を見て、「やはり上に立つ人ほどプレゼン力が必要だ」と当時は思っていました。まさか自分が「社長に必要なプレゼン力とは？」というテーマで原稿を執筆する日が来るとは思いませんでした。人生とは面白いものです。

さて、話を戻して、多くの社長が商談やコンペに部下を同行させます。また、部下が進める案件に同行することも多々あると思います。その際、意外とおろそかにしがちなのが「情報共有と事前の打ち合わせ」です。

社長自身がこれまで深く関わってきた案件ならともかく、部下が新規に獲得してきた案件で、会議や報告で進捗を聞いている程度の場合、自身が出向く商談の前部下としっかり情報共有をしておきましょう。これがおろそかになると、商談中に「何っ？そんな話は聞いていないゾ」という問題が発生してしまいます。お客様の前で、そんな姿を見せたくはありません。

こんな話をよく聞きます。せっかく部下がギリギリの価格で交渉して、ようやく決まりそうな案件なのに、同行した社長にお客様が「社長、もう少し何とかなりませんか？」と持ちかけ、「○○君、もう少し頑張れるだろう」と言ってしまう大変なことに。再度価

格を見直し、見積を再提出。結果、利益は減少。実際にありがちな失敗事例です。

また部下の案件の場合、よほど割つて入る社長がいますが、そうすると部下も商談相手も話のリズムを乱されてしまいます。社長として話したいところは山々だと思えますが、舞台に例えるならば、ここは部下を主役に、社長は名脇役に徹してください。

社長は、話の途中は脇役に徹し商談の最後に「コストパフォーマンスはトータルで考えれば海外に負けません。ぜひ弊社にお任せいただけませんか」と、相手の記憶に残る、重みのある一言を発して、相手の心を掴み取ってください。

筆者は、社長に同行をお願いする際、事前に話の進め方を打ち合わせておきました、
 ・もし向こうがこう切り出してきたら、こう切り返したいのです
 が：

図2 これだけはやめて！社長に同行をお願いした部下の本音

- 昔話や自慢話が延々と続く
- 話の途中で頻繁に口を挟む
- ようやく価格に決着をつけたのに、もっと頑張れないのか？ という
- 商談相手（特に若い担当者）に上から目線で話す
- 予定していた話と全く違う話を始める
- なぜ今その話を？ と思うことを急に話し出す



・話題がこう流れたらこちらの話をしましょうか：
 など、綿密に打ち合わせして交渉や商談に臨んだものです。
 どんなに忙しくても、部下は社長に何を求めて同行をお願いしているのか、しっかり確認しておきましょう(図2)。