

農協らしい渉外活動 【基礎編】

～農協らしい推進プロセスを
実践する (2/2)～

第3回

有限責任監査法人
トーマツ JA 支援室

みず たに せい ご
水谷 成吾

● 渉外担当者としての成果を出すための伝える力

事前準備からヒアリングまでの推進プロセスを丁寧に積み上げ、組合員・利用者の期待が明らかになったら、ここからは渉外担当者がしっかりと話をする番です。渉外担当者として成果を出すためには、組合員・利用者に農協の商品・仕組みを選んでもらわなければなりません。

第3回は、渉外担当者としての成果を出すために重要な、プレゼンテーション以降の推進プロセスについて具体的に確認していきます。

【農協らしい推進プロセス】

- ①事前準備：訪問前に組合員・利用者の情報を整理し、農協の商品・仕組みに対するニーズを予測する段階
- ②アプローチ：「農協らしい」会話で組合員・利用者との距離を縮め、ヒアリングで本音を引き出すための信頼関係を構築する段階
- ③ヒアリング：組合員・利用者に対して質問し、本音を話してもらう段階
- ④プレゼンテーション：組合員・利用者に商品・仕組みの価値を認め

てもらう段階

- ⑤クロージング：契約締結に向けた手続きを進める段階
- ⑥アフターフォロー：契約後に商品・仕組みに問題がないか確認し、追加のニーズを確認する段階

●組合員・利用者の知りたい情報を届ける「プレゼンテーション」

プレゼンテーションの目的は、農協の商品・仕組みに対する納得感を高めながら、契約に対する不安を解消することです。組合員・利用者が農協の商品・仕組みに興味を持ち、契約に対する意欲が高まっている段階ですが、ここで農協の商品・仕組みのメリットを一方向的に伝え、目標達成に向けて月内での契約締結をお願いするようなことをすれば、組合員・利用者のためではなく、渉外担当者の目標達成のために推進していると思われ、契約に対する意欲が急速に減退します。

また、良いことばかり言う渉外担当者は疑わしく感じられてしまうため、組合員・利用者にとってのデメリットも正直に伝えなければなりません。たとえば、組合員・利用者にとって不利になるおそれのある共済の転換契約を、内容を十分に説明せずに掛金の安さを強調することで契約獲得できたとしても、後々クレームに発展するおそれがあり、不満を感じた組合員・利用者は2度と農協と契約しようと思いません。

（できる渉外担当者の特徴）“相手”が聴きたい話を伝えている

「プレゼンテーションではどのような話をしますか？」と質問すると、多くの渉外担当者は「農協の商品・仕組みの良さを伝える機会ですので、組合員・利用者にとって農協の商品・仕組みがどれほど優れているのかを競合の商品・仕組みと比較しながらわかりやすく伝えます」と答えます。このような渉外担当者は、プレゼンテーションとは組合員・利用者を説得する機会だと考えている傾向にあります。

組合員・利用者を説得するために、農協の商品・仕組みが競合と比較して、いかに優れているかをプレゼンテーションするのですが、組合員・利用者の心に響いていないということも少なくありません。

できる渉外担当者とできない渉外担当者の違いは、プレゼンテーショ

ンが聴き手のために実施する情報提供の機会だという意識があるかどうかです。できる渉外担当者と同じ質問をすると「プレゼンテーションでどのような話をするかはケースバイケースです。そのときに組合員・利用者が聴きたいと思っていることに簡潔に答えることが重要です。組合員・利用者が関心をもっていないのに延々と農協の商品・仕組みの良さをアピールしても鬱陶しがられるだけですから」と組合員・利用者が求めている情報を簡潔に伝えることを徹底しているという答えが返ってきます。

（中京地区の農協の渉外担当者 B さんの行動）

「常に複数の提案内容を準備している」

ヒアリングに時間を掛け、完璧に組合員・利用者のニーズを把握できたと思っていても、いざプレゼンテーションを実施してみると、「こういうのはどうだろう」「やっぱりあっちが気になる」など組合員・利用者の気持ちは定まらないものです。そのような場合に、「だいたいこのくらいです」「たぶんこんな感じになると思います」といい加減な返答をしてしまっただけでは組合員・利用者からの信頼を失います。そうかといって、新しく設計し直してから後日に再訪問では、再訪問までの間に競合の保険会社と契約してしまったということもないとは言えません。

少ない訪問回数で成果を出している渉外担当者 B さんは、どれだけヒアリングに時間を掛けたとしても、プレゼンテーションでどのような話をするかはケースバイケースと考え、どのような状況にも対応できるように複数の提案を準備しています。実際に、成果の出ている渉外担当者は2～3回目の訪問で契約することがほとんどです。一方で、成果の出ない渉外担当者は何度も何度も足を運んでもなかなか契約に至りません。その差は組合員・利用者のニーズを予測した事前準備にあります。

B さん曰く「組合員さんが“こういうのはどうかな？”と言ってきたときに、“それならこうです”とか、“もっとこういうのもありますよ”と話を展開させることができれば、その場で決断してくれる組合員さんは多いですよ」とのことです。

●組合員・利用者の背中を押す「クロージング」

クロージングの目的は、組合員・利用者実際に契約を決断してもらうための「ちょうどよい」きっかけを与えることです。熱心にプレゼンテーションを実施しても、組合員・利用者からの「考えておきます」の一言でその後、数か月たなごらしにされることは少なくありません。組合員・利用者にとって必要な提案を練り上げたという自負があるならば、早期の決断を促すことが渉外担当者の役割です。

成果の出ている渉外担当者は、“今”決断しなければならないという理由をいくつももっています。共済であれば「年齢が高くなるほど共済掛金も高くなってしまいますよ」「万一のことがあってからでは遅いですよ」などと声掛けし、組合員・利用者早期の決断を促します。さらに、共済などいつかは必要だと漠然と思っている人に対しては、ライフイベントの発生時などに「皆さん、このような時期に共済を検討されていますよ」と、皆が検討するタイミングだと伝えることが組合員・利用者の決断の背中を押すことも少なくありません。

（できる渉外担当者の特徴）契約のきっかけを与えている

「クロージングで心がけていることは何ですか？」と質問すると、多くの渉外担当者は「プレゼンテーションまでやりきれば、あとは相手が決心するまで待って、決断を焦らせるようなことはしません。無理やり契約させるなんてことはできませんから」と答えます。このような渉外担当者はプレゼンテーションまでが渉外担当者の仕事であり、それ以降は組合員・利用者の判断に任せるしかないと考えています。その結果、「考えておきます」という組合員・利用者の言葉を鵜呑みにして、契約の機会を逃していることも少なくありません。

できる渉外担当者とできない渉外担当者の違いは、組合員・利用者にきっかけを与えることが渉外担当者の役割だという意識があるかどうかです。できる渉外担当者と同じ質問をすると「組合員・利用者にとって“今”契約しなければいけない理由をしっかりと伝え、可能な限りその場で決断してもらいます。組合員・利用者の『考えておきます』は断り文

句ですから、渉外担当者として、やりきったつもりで期待して待っていても答えが返ってくる可能性は低いと思います」と、クロージングの重要性を理解し、渉外担当者が契約の決め手をつくるという答えが返ってきます。

●あなたのファンを増やす「アフターフォロー」

アフターフォローの目的は、組合員・利用者との人間関係を1回きりの取引関係で終わらせることなく、信頼関係にもとづいて次の取引につなげることです。契約締結前には必死で訪問してきた渉外担当者が、契約締結後には全く訪問しなくなったら、組合員・利用者は「渉外担当者は契約を獲るために私のところに来ていたのだな」と寂しい気持ちになるでしょう。これでは、せっかくコミュニケーションを重ねて構築した信頼関係が水の泡です。渉外担当者は、契約締結後にも商品・仕組みに対する満足度の確認や追加のニーズを確認するために、定期的に訪問しなければなりません。

組合員・利用者へ渉外担当者が定期的に訪問していれば、組合員・利用者から友人・知人を紹介いただくことは少なくありません。しかし、現状、紹介については受身の渉外担当者が多く、自ら積極的に組合員・利用者に対して紹介をお願いすることには引け目を感じています。その一方で、できる渉外担当者は、紹介をうまく活用し新規契約先を拡大しています。紹介先に必要のない商品・仕組みを押し売りしようというのではないのです。紹介先に対しても、しっかりとヒアリングしてニーズを把握し、必要な商品・仕組みを提案するのですから引け目を感じる必要はありません。実際に、弊法人が実施した研修の中で、組合員・利用者から友人・知人を紹介してもらうように課題を出すと「最初は躊躇しましたが、お願いしてみると意外なほど簡単に友人・知人を紹介してくれました」という渉外担当者は少なくありません。

（できる渉外担当者の特徴）具体的に紹介を依頼する

「アフターフォローの一環で、組合員・利用者から友人・知人を紹介してもらっていますか？」と質問すると、最近では多くの渉外担当者は

「紹介による新規契約の獲得は確度も高く、最初から契約を決めていくケースも少なくないので、効果的な推進ツールとして組合員・利用者には友人・知人をご紹介いただけるように、訪問するたびに『誰か紹介してくださいよ』とお願いしています」と答えます。

特に、人間関係を基本として地域密着の事業を展開している農協では、紹介による利用者基盤の拡大は有効な推進方法です。しかし「紹介が有効なのはわかるが、実際にはそう簡単には紹介なんてしてもらえない。友人・知人の輪が広がって次から次に契約が獲得できれば、全国の渉外担当者は苦労しません」というのが渉外担当者の本音です。

できる渉外担当者とできない渉外担当者の違いは、紹介してもらいたい組合員・利用者を具体的に伝えているかどうかです。組合員・利用者も忙しい中で渉外担当者のためにターゲットを特定して「この組合員・利用者なんてどう？」と紹介してくれることはありません。渉外担当者から「最近ご結婚やご出産された方を知りませんか？」などと初めからターゲットを絞り込んで紹介してもらったり、具体的に紹介して欲しい個人が特定できているのであれば「〇〇さんを紹介してもらえませんか」とお願いしたりしなければなりません。

待っていれば見込み客を紹介してもらえると考えるのは甘すぎます。「どなたか紹介してください」とお願いし、組合員・利用者からの「いい人がいたら、すぐに紹介しますね」の言葉で満足しては、実際に紹介を受けることは難しいでしょう。

(西日本地区の農協の渉外担当者Cさんの行動)

「消防団やPTA活動に積極的に参加する」

地元出身の渉外担当者Cさんは、地域の消防団やPTA活動などに積極的に参加することで、地域に住む組合員・利用者と顔を合わせる機会を積極的に作り、契約締結後も組合員・利用者の状況に変化がないか、何気ない会話を通して把握しています。

地域を盛り上げるのは農協の役割であり、地元でお祭りがあれば積極的に参加するという職員がたくさんいます。なかには役員自ら地元のお祭りに積極的に参加しているという農協も少なくありません。このよう

な農協では組合員・利用者との関係は自然と継続していきますし、一斉推進でも渉外担当者による推進でも成果が出ています。

特に共済は目に見えない仕組みであり、これを推進するということは渉外担当者自身を売り込むことに他なりません。そのため、よく知らない“営業マン”が来ても話を聞く気になりませんが、信頼できる渉外担当者が来れば話を聞こうとするものです。

Cさん曰く「農協職員が積極的に地域を盛り上げようとしていれば、自然と地域も農協に関心を持ってくれるようになります。そうなればこちらから無理に売り込まなくても、組合員・利用者から紹介や提案依頼がきます。売り込もうとするのではなく、地域の役に立ちたいと思うことが農協の渉外担当者には必要です」とのことです。

●まとめ

農協の渉外担当者は組合員・利用者の懐に飛び込んでいって、「顔」で推進できるようになることが必要です。そのため、渉外担当者に求められるのは「説得の技術」でも「切り返しの技術」でもありません。現在の渉外担当者に不足しているのは、農協の渉外担当者として、どのような意識で組合員・利用者と向き合わなければならないかという考え方・意識の部分であり、「営業スキル」の教育の前に農協らしい推進プロセスについて正しく理解させることが必要です。

掲載内容について

掲載内容は筆者の個人的見解であり、筆者の所属組織とは無関係です。