

## 経営Q&A

回答者

ソフトブレーン・サービス株式会社  
代表取締役社長 野部剛

「あなたの会社の営業体制は大丈夫？」

営業力が不足している会社に共通していること」

### 第1回：あなたの会社の営業体制を診断してみよう

#### Question

【相談者：製造業A社 代表取締役B氏】

世間では、アベノミクスの影響で大企業を中心に景気の浮揚感があるようですが、弊社は、全く感じることができません。結局、我々のような中小企業が生き残るためには、自力で営業力を身につけるしかないと思いますが、どうすれば営業力を向上させることができるのでしょうか？インセンティブ制度のようなことも一時取り組んでみたのですが、望むような成果は出ませんでした。弊社のような製造業界ではなかなか難しいのでしょうか。

#### Answerの要点

1. 営業課題の解決は、体系的に取り組むべき。
2. 営業力向上の第一歩は、「戦術化」及び「具体的行動計画」への落とし込みを！
3. 営業マネージャーに営業全体の体系的な学習と異業種交流をさせること。

#### Answer

##### 1. 営業課題の解決は、体系的に取り組むべき

まずは、あなたの会社の営業組織における営業課題を明確化してみましょ。漠然と、「営業力強化が必要だ」とか「営業に問題がある」といっても、何をすべきかが不明瞭になりがちです。そこで、以

下の「よくお聞きする20の企業が抱える営業課題」に該当する項目が何個あるか確認してみてください。では、どうぞ。

#### (1)「プロセスマネジメント」上の問題

- ①優秀なマネージャーが不足している。
- ②結果管理のみで、営業プロセスが見える化できていない。感覚論・精神論のマネジメントになっている。
- ③残業が多く、業務効率が悪い。営業の生産性が改善されていない。
- ④具体的な営業計画がない。
- ⑤部下の何を管理すれば良いかが分かっていない。先行指標がない、もしくは計測していない。

#### (2)「マーケティング」上の問題

- ⑥新規開拓や新規案件が進まない。
- ⑦モノ売り営業になっており、営業マンに応じて、得手・不得手の商品がある。
- ⑧競合他社商品の理解が不足しており、自社の強みが分からず、コンペでよく負ける。
- ⑨見込客のフォローや顧客のファン化の仕組みがない。
- ⑩顧客視点での営業ができず、押し売り営業になっている。

#### (3)「セールス及び人材育成のためのトレーニング」上の問題

- ⑪属人的個人商店の営業になっている。
- ⑫精神論・根性論での指導育成になっている。
- ⑬御用聞き営業で、ニーズが聞き出せず、上手く提案ができない。
- ⑭営業マンがなかなか育たず、優秀な営業マンが不足している。何度言ってもやらない印象を受ける。
- ⑮効果的なトレーニング方法が分からず、営業のトレーニングはしていない。

#### (4)「組織化」上の問題

- ⑯営業スタッフの目標達成意識が低い。
- ⑰受動的な社員が多く、言われたことしかやらない、あるいは、言われたことすらやらない。
- ⑱危機感が乏しく、やる気が感じられない。
- ⑲管理職がプレーヤー意識から抜け出せていない。
- ⑳組織への貢献意識が乏しく、部門間での業務連携が悪い。

「プロセスマネジメント上の問題」「マーケティング上の問題」「セールス及び人材育成のためのトレーニング上の問題」「組織化上の問題」の4つのカテゴリの中で、チェックが入る項目に偏りのあった方もいれば、全体的にチェックが入ったという方もいると思います。1つのカテゴリで3つ以上チェックが入っていると、少し問題があるかもしれません。また、全体で10個以上チェックが入ったとしたら、問題が大きいかもしれません。

営業上の課題解決のために、営業研修を実施したり、セミナーや公開講座などに部下を参加させるなど、教育機会を従業員に提供している会社も多いとは思いますが、残念ながら、それらが付け焼刃にな

ってしまっているケースも少なくありません。

「営業スキル研修を実施したにも関わらず、効果が上がらない」「営業マネージャーをスクールに通わせているにも関わらず、業績が上がらない」などの声を頂くことも多いです。これらの問題を解決するためには、「プロセスマネジメント」「マーケティング」「セールス及び人材育成のためのトレーニング」「組織化」がそれぞれ繋がっていないといけません。

例えば、新しい商品・サービスを販売・提供しようと考えた場合、そもそもその商品・サービスを「誰に売めるのか?」「どのように売めるのか?」を考えなければなりません。それは、「マーケティング」と「営業プロセス（プロセスマネジメント）」が繋がっていないといけないわけです。あるいは、「どのように売めるか?」に関して、「営業プロセス（プロセスマネジメント）」が決まっていたとしても、より効率的かつ効果的に取り組むためには、「具体的に顧客に対してどのようなコミュニケーションをするべきか?」「よくある断り文句に対してどう対処すべきか?」というトークスキルや、それを習得するためのトレーニングが必要となりますし、そもそも「組織としてどうあるべきか?」「何のためにそれをするべきか?」などの意識や思考がズレてしまっている場合は、組織全体のパフォーマンスはなかなか上がりません。

## 2. 営業力向上の第一歩は、「戦術化」及び「具体的行動計画」への落とし込みを！

営業やマーケティングを考える上では、「何を売めるのか?」「誰に売めるのか?」「どのように売めるのか?」を戦略論でなく、戦術論に落とし込まないと、営業現場ではなかなか実行に移れません。例えば、「とにかく、新規を開拓しろ!」「新規を取ってこい!」「今期目標売上●円を必ず達成するぞ!」と言っても、なかなか行動には移れません。営業マネージャー、中小企業であれば経営者が、営業組織をどう動かすべきかについて、戦略でなく戦術化する、つまり「何を売めるのか?」「誰に売めるのか?」「どのように売めるのか?」を具体的な行動計画にまで落とし込むことが重要です。それでは、以下の項目についてチェックをして、「何を売めるのか?」「誰に売めるのか?」「どのように売めるか?」がそれぞれ明確になっているかどうか確認してみてください。

### (1) 何を売めるのか?

- あなたの会社が売っているものは何ですか?
- あなたの会社が取り扱っている商品・サービスは、顧客に対して、どのような価値・メリットを提供できるものですか?
- その価値・メリットを提供できるという証拠は示せますか?
- 具体的に、どのような実績や事例があるのですか?
- それは、他の同業他社と何が違うのですか?

### (2) 誰に売めるのか?

- ターゲットとする顧客層は、具体的に、どのような属性の法人ですか? どんな部署のどのような方とコンタクトすべきですか? あるいは、どんな属性の個人ですか?

- ターゲット顧客層の基本属性の詳細は何ですか？ 法人なら、企業規模、業種・業態、エリア、従業員数など。個人なら、年齢、性別、家族構成、年収など。
- ターゲット顧客層の感情心理属性は何ですか？ どのようなことで問題を抱えている先ですか？ どんな価値観を持っている 先ですか？
- その顧客が、購入するきっかけ・タイミングはどのようなタイミングですか？年間スケジュールの中で、どのようなタイミングで購入決定しますか？どのような検討の段取りで、意思決定をしますか？

### (3) どのように売るのか？

- どのような営業プロセスで売りますか？
- エンドユーザーに対して直接販売しますか？ 代理店や取次店などを通じて間接的に販売しますか？
- 組織的に、誰が営業プロセスのどの部分を担いますか？
- 組織上の分業や業務連携は、どのように効率性を高める工夫をしていますか？
- 営業プロセス上、こういう状態になれば一定割合が購入に至るという「セールスのつぼ」は何ですか？

以上のチェックの中で、「何を売るのか？」が明確であっても、「誰に売るのか？」が不明確だと成果は出ません。また「誰に売るのか？」が明確であっても、「どのように売るのか？」が不明確だと成果は出ません。これらは、営業上相互に関連しています。

これを個人商店的に活動するのではなく、いかに組織営業として効率的に取り組むかは極めて重要です。

## 3. 営業マネージャーに営業全体の体系的な学習と異業種交流をさせること。

我々ソフトブレン・サービス株式会社では、「営業を科学する！」を合言葉に、科学的組織営業手法として国内30万人が実践している「営業プロセスマネジメント」のコンサルティングサービスを提供しております。

ここでいう「科学的」とは、「再現性」と「検証性」があることが重要です。「再現性」とは、もう一度同じことができる、別の人間でも実現できることであり、「検証性」とは、数値数量に基づきその効果性を定量的に判断できることです。

これまで、4,500社以上のクライアント企業の営業課題解決コンサルティングを通じて分かったことは、「営業マネージャー教育の欠如」です。戦略を戦術化して組織を動かすべきマネージャーに対する教育が、「コンプライアンス」「パワハラ」「セクハラ」「情報セキュリティ」など比較的守りの教育ばかりで、営業マネージャーとしての本業である「営業マネジメント」に関する教育は、ほぼ皆無の状態となっています。

トップセールスマンだった人材に部下をつければ、部下に売れるように教えてくれるという経営者の淡い期待は裏切られてしまうことも少なくありません。やっていることはプレーヤーと何ら変わらない、強いて言えば、結果としての数字を集計しているだけの“集計係”としての役割が加わっただけの営業マネージャーも世の中には多くいます。

これらの問題に対しては、経営者が問題意識を強く持ち、組織全体で科学的な営業の取り組みを実現するために、営業マネージャーに対して教育の機会を提供することが重要です。

多くの経営者が、「ウチの業界は特殊だから・・・」「ウチの会社は特別だから・・・」と口にしてしまうことも多いかもしれません。しかし、そうやって自らに逃げ場を作ってしまったら、営業力を向上させる取り組みは進まずに終わってしまいます。

シュンペーター曰く、“イノベーション”とは「新たな組合せ」のことです。既存の知識と知識の新しい組合せこそが、イノベーション（革新）です。かの本田宗一郎氏が、自転車と湯たんぽと通信機用のモーターを組み合わせて今のオートバイの原型を創ったのは有名な話です。どれもこれも、それぞれは既知でしかありません。しかし、その組合せが新しいのです。AKB48も、「アイドル」と「選挙」という新たな組合せによりブレイクしています。

例えば、水泳で速く泳ぎたいと考えた時に、どのような解決策が思いつくでしょうか？「毎日たくさん泳ぐ」「筋トレをする」「良いコーチにつく」「上手な人の泳ぎ方を研究する」「インセンティブをつける」など様々なアイデアが思いつくと思いますが、それらはどれもイノベーションではなく改善でしかありません。ここでいうイノベーションとは、「サメから学び、水の抵抗を極限まで低くする水着を開発する」「イルカからヒントを得て、足ヒシやフィンを開発する」ことなどが考えられます。営業に関するイノベーションも、異業種からのヒントを得ることはとても重要です。IT企業が老舗菓子店の営業手法から学んだり、材料メーカーが金融から学ぶケースも沢山見てきました。自社の業界や業態に縛られることなく、異業種から学び、同業のライバルに先駆けて新たな営業改革に着手することが今求められています。

闇雲にインセンティブを付けても、人は動かないですし、成果も出ません。インセンティブで動く時代ではなくなってきたのです。だからこそ、組織や部下を動かすためのヒントを得るためには、広い視野を持つ必要があります。営業でイノベーションを起こしたいのであれば、「知の深化」（知識を深めること）だけでなく、「知の探索」（幅広い知識を広げること）が重要になります。積極的に、異業種から学ぶ姿勢が営業マネージャーに求められているのです。

◀ 執筆者紹介 ▶

ソフトブレイン・サービス株式会社 代表取締役社長

一般財団法人プロセスマネジメント財団 代表理事

プロセスマネジメント大学 学長

野部剛

早稲田大学卒業後、野村証券へ入社。本店勤務。4年間一貫して、リテール営業。トップ営業マンとして活躍。2000年、成毛眞氏率いるコンサルティング会社(株)インスパイア入社。ディレクター。投資ファンド管理運用業務並びにコンサルティング業務に従事。大手企業から成長ベンチャー企業まで幅広いリレーションシップを通じて、様々なアレンジメントを通じて事業価値創造や成長支援を実施。2005年5月、ソフトブレイン・サービス株式会社入社、執行役員を経て、2010年7月代表取締役社長に就任。現在に至る。

営業マーケティングに関するセミナーを多数開催している。著書に『営業は準備力』『90日間でトップセールスマンになれる最強の営業術』（共に、東洋経済新報社）『成果にこだわる営業マネージャーは「目標から逆算する！」』（同文館出版）『これだけ！HouRenSou（報連相）』（すばる舎リンクージ）がある。

◆ソフトブレイン・サービス株式会社 HP：<http://www.sb-service.co.jp/>

◆『プロセスマネジメント大学』HP：<http://www.pm-college.jp/>

10年前より開始している営業マネージャー向けに「プロセスマネジメント」「マーケティング」「ソリューション営業・トレーニング」を体系的に学習する【プロセスマネジメント大学】は、異業種交流型の実践的ビジネススクールです。過去3890名が受講し、その95.2%が効果を認めております。