

## 経営Q&A

回答者

ソフトブレーション・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3回：「営業力が不足している営業リーダー・マネージャーの共通点」

#### Question

【相談者：戸建住宅販売A社 専務取締役B氏】

現在、増税などの外的要因もあり、住宅販売が低迷気味になっています。外的環境の変化があっても、強い営業組織を作るうえで、営業リーダーやマネージャーの役割が重要であると認識はしていますが、特に店長クラスが指示待ちになっている現状です。時代の変化に合わせて、今のタイミングで何をすべきかを自ら主体的に考えて行動してほしいですが、店長が店長ならば、部下も部下といったところで、言われたことしかやらないか、言われたことすらできない状況にあります。どのようにして、営業リーダー・マネージャーを育成すれば良いのでしょうか？

#### Answerの要点

1. 営業における成功・失敗を分ける要因は、全て営業リーダー・マネージャーに起因する！
2. 営業リーダー・マネージャーに、経営者視点を付与せよ！
3. 失敗する営業リーダー・マネージャーの7つの共通点をチェックしよう！

#### Answer

##### 1. 営業における成功・失敗を分ける要因は、全て営業リーダー・マネージャーに起因する！

我々ソフトブレーション・サービス株式会社では、これまで4,500社以上の営業のコンサルティングをしてきました。そのクライアント企業の中には、成功している会社もあれば、残念ながら上手くいっていない会社も一部あります。では、その成功と失敗を分けてしまう要因は何でしょうか？

その答えは、「営業リーダー・マネージャー」にあります。

弊社の調査によれば、その要因が80%以上を占めています。

本来であれば、営業を戦術化し実行に移すためには、まず、経営層が策定した「戦略」を、営業リーダー・マネージャーに落とし込み、次に営業リーダー・マネージャーと呼ばれるミドル層が、その戦略を戦術化します。そして、営業のメンバー層に対して、具体的な行動計画として実行に移らせる必要があります。

しかし、最近では営業リーダー・マネージャーの中に“転送課長”と呼ばれるミドル層が増加しています。転送課長とは、経営層が策定し、落とし込まれた「戦略」を、部下に“メール転送”するだけをもって、指示し、伝えたことにしてしまうようなミドル層のことです。

例えば、「新規顧客を開拓せよ！」という戦略方針を経営層が指示した場合、営業リーダー・マネージャーとしては、まず、新規見込客のターゲットリストを作成し、そこに対するDM、テレアポや飛び込みを含めた訪問などの各種営業活動をプロセス化します。次に、どのようなプロセスで営業活動を進めることが最も効果的なのかを検討のうえ、プロセスを設計し、それに基づき、営業メンバーに対して具体的な月単位・週単位・日単位での行動計画を明確に設定します。最後に、その行動計画に基づき、実際に行動できているかどうかを管理することが必要になります。もちろん、当初の仮説が必ずしも正しいとは限らないため、実際の実行内容について計測し、その効果性を検証して、より効果を上げるべく修正を施します。だからこそ、「行動計画どおりできたのか、できていないのか？」「行動計画どおりできていたとしたら、期待する効果性はあったのか、なかったのか？」という2つのことを確認・検証することが、営業リーダー・マネージャーにとって重要となります。

しかし、“転送課長”の場合は異なります。経営層や部長から届いた「新規開拓をやりなさい！」というメールをただそのまま転送し、営業会議では「お前ら、部長から新規をやれと言われているから、ちゃんと新規はやれよ」と言うだけの、いわばメッセンジャー状態です。「戦略」が戦略のまま伝言されるだけの為、営業メンバーは「新規をやらなくちゃ」と言いながら、具体的に何をしてよいのか分からず、営業会議などが近づいてくると、結局はやっているフリをするだけになります。これではいつまで経っても効果は上がりません。

## 2. 営業リーダー・マネージャーに、経営者視点を付与せよ！

営業力が不足しているリーダー・マネージャーの根本的な問題は、そのリーダー・マネージャー自身が、意識変化、パラダイムシフトできていないことにあります。

雇われ意識が強い作業員状態で、闇雲に営業活動をしていたら、たまたま営業成績が他よりも優れていたということによって営業リーダー・マネージャーに抜擢される方がほとんどです。結局のところ、上司になったとしても、ビッグプレーヤーになっただけで、責任としての数字は部下の人数分負うことになっても、「最後は俺が売るしかない！」と思っている営業リーダー・マネージャーも多いです。これでは、いつまで経っても強い営業組織にはなりません。

ミドル層が雇う側の意識、経営意識を持つことは極めて重要です。それは、例えば、自らが暮らしている地球をグーグルアースなどを使って、初めて宇宙から眺めた時のように、かなり大きな気づきがあ

ります。これこそがパラダイムシフトです。「使えない社員はすぐに辞めさせてしまえ！」とすぐに口にしてしまう営業リーダー・マネージャーは、自らが採用活動に携わることによって自社の採用の難しさや欲しい人材が簡単に集まらないことを理解します。すると、初めて「採用した人材を活かすも殺すもマネージャーの育成力次第！ 採用した貴重な人材を戦力化せよ！」という考えに大きく切り替わってきます。

自分が育った競争環境での理屈が通用しない時代になっていることに、40歳前後以上の方は今すぐ気づくことが必要なのです。

大手企業、中堅中小企業の中には、営業リーダー・マネージャーに経営者視点を持たせるために、ビジネスシミュレーションゲームを使った体験型学習の機会を我々が提供しているケースもあります。我々はそのゲームを『アレキサンダー』と呼んでいます。

「一匹のヒツジに率いられたライオンの群れは怖くない。私が恐れるのは、一匹のライオンに率いられたヒツジの群れだ。」

この言葉は、かの有名なアレキサンダー大王の言葉です。組織が機能するかどうかは、まさに営業リーダー・マネージャーによると、その重要性を説いています。

この言葉を受けて、かのナポレオンもこう言います。

「一匹の狼に率いられた百頭のヒツジの群れは、一匹のヒツジに率いられた百頭のライオンの群れに勝る」と。

皆様の会社の営業を率いているリーダー・マネージャーはライオンですか？ 狼ですか？ それともヒツジですか？

### 3. 失敗する営業リーダー・マネージャーの7つの共通点をチェックしよう！

4,500社の営業組織の調査・研究の中で、失敗する会社の共通点は以下の7つに集約されます。皆様の会社にも当てはまる点があるかチェックしてみてください。

- 1. 目標達成意識が低い。  
→部下は何も見なくとも「営業目標」「進捗数値」「目標残高」がすぐに言えますか？
- 2. 営業の業務内容が曖昧で、結果管理のみ。  
→独自の知恵や工夫点が盛り込まれたオリジナル営業マニュアルはありますか？
- 3. 仮説がなく、目標に直結した行動計画がない。  
→目標から逆算された先行管理指標（KPI）は行動計画として設定されていますか？
- 4. 計測しない。効果測定ができていない。  
→営業の行動計画に基づき、計測がなされ、定期的に効果性を検証していますか？
- 5. 自己理解・現状分析ができていない。戦略がない。  
→市場動向、顧客分析、競合分析、自社の強み等に基づいて、戦略を明確化していますか？
- 6. 感覚的で仕事のやり方を具体的に指導できない。  
→何度言っても部下が行動しないと感じますか？それは、指示が曖昧な為ではないですか？

□ 7. トレーニングをしていない。

→OJTではなく、ロールプレイングや事前準備など部下育成のOff-JTの時間を割いていませんか？

これらのチェックリストの中で、業績の悪い営業組織は特に2、6、7の3点が当てはまります。

一言で言えば、“曖昧さ”をいかに排除することができるかどうか、成功と失敗を分かつ営業リーダー・マネージャーの大きな要因になっていると言えます。

これらの曖昧さを1つずつ着実に解消できるように、あなたの会社でもすぐに取り組んでみてください。きっと営業リーダー・マネージャーにとって大きな転換点になるはずです。

《執筆者紹介》

ソフトブレン・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、野村證券へ入社。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/>

◆最強営業マネージャー養成プログラム『アレキサンダー』HP：<http://eigyo-game.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%が効果を認めています。