

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5回：「自社の営業体制を構築しよう（1）」

Question

【相談者：システムエンジニア派遣およびシステム開発受託開発事業 取締役営業部長】

これまで右肩上がりだった IT 業界も成熟期を迎えつつあります。弊社は SE を多数抱え、開発案件に応じて SE を派遣したり、受託開発を請け負っています。弊社売上に占める営業の割合は決して多くはなく、営業に関する研修に取り組んだこともありませんでしたが、主要取引先に対する依存度が高い中、頂ける仕事量が年々減少傾向にあるため、新たな取引先を開拓しないといけないと考えています。しかし、これまで新規開拓の営業をしたことがないため、やれと言ってもなかなか行動に移れません。また、既存のお客様についても、業界の特性上、お客様から“指名”で契約継続されるSEは一部であり、時間単価もなかなか値上げさせてもらえません。自社の営業体制を今後どう構築すればよろしいでしょうか。今なら、まだ多少の教育投資ができると考えています。

Answerの要点

- 1 “受発注センター” から脱却し、ソリューション営業を目指す
- 2 一般的な営業研修では解決しない問題
- 3 自社の営業体制の構築の第一歩とは

Answer

1. “受発注センター” から脱却し、ソリューション営業を目指す

人材派遣、下請け・業務受託、専門商社・卸売等の各事業における営業の傾向として、“受発注センタ

ー”になっているという問題が多く見受けられます。忙しく働いている割に、仕事のほとんどが見積書や発注書の作成と、そのやりとりになっています。お客様との人間関係や信頼関係があることは前提ですが、提案、特に、課題解決に向けたソリューション提案は全くできていません。むしろ、全く求められていなかったと言っても良いかもしれません。

また、表題の会社のような SE が中心のビジネスの場合、営業の立場は極めて低く、SE から営業への異動は、ある種の“島流し”“干された”といった感覚を持つ文化も存在したりします。

しかし、営業の役割は、企業の生命線を握っています。倒産理由に占める「販売不振」の割合は、ここ数年 70%以上で推移しています。売れない、営業が機能しないことが企業倒産を起こす引き金になっています。だからこそ、営業職の方には、営業という仕事に対して誇りを持っていただきたいし、企業内での地位がもう少し上がっても良いのではないかと、我々が思ってしまう企業も散見されます。

業界の体質や、他社もそうだからという点はあると思いますが、前回も申し上げましたが、他人と同じことをしていたら、他人と同じ成果しか得られません。人よりも高い成果を得たいのであれば、人と違うことに挑戦するしかありません。だからこそ、トップセールスマンは「差別化思考」「独自性」のスコアが高い傾向にあるのです。業界のライバルと横並びで質の低い営業を続けるのではなく、つまり、“受発注センター”から脱却して、顧客に真に喜ばれるソリューション型の営業を目指すべきです。事実、弊社コンサルティングサービスの顧客企業の多くが、ソリューション営業のできる営業体制へ変貌を遂げることで、わずか1年で前年比 150%の売上を達成しています。

2. 一般的な営業研修では解決しない問題

では、売上に占める営業の割合が低く、営業人数が少ない企業では、ソリューション型の営業体制の構築に向けてどのように取り組めば良いのでしょうか。

- 様々な無料セミナーに参加して、公開しているノウハウを収集する。
- 社員に1日完結の公開講座を受講させる。
- 社員が隙間時間に興味がある講座を受けられるように、受け放題の研修を契約する。
- 月額顧問料で知り合いのコンサルタントに相談に乗ってもらう。

etc

これらは一見手っ取り早いように思われがちですが、実は成果が現れない方法だとよくお聞きするものです。

研修自体の効果を図る方法や、効果の有無を判断する基準、機会がなかなかありません。それゆえ、研修の多くが「効果があったのかどうか、正直わかりません」という評価を受けます。

営業研修の実施にあたっては、

- (ア)実施目的と望むべき成果を事前に設定し、定量・定性両面で具体的に成果報告させること。
- (イ)パッケージのお仕着せの教育プログラムでなく、自社の課題解決にベストマッチしていること。
- (ウ)自社の営業に落とし込む方法が明確に示され、自立的に自社内推進できること。
- (エ)学んだことが現場で実行可能であり、新たな取り組み時にも再現可能であること。
- (オ)正解が1つでないビジネス（営業）における思考トレーニングがなされること。

etc

といったことが重要であり、これらは、ただ教育の機会を提供しただけで解決できるようなことではありません。

では、どう進めればよいのでしょうか？

3. 自社の営業体制の構築の第一歩とは

自社の営業体制を構築するには、以下の5カ条を意識して頂きたい。

- ① 営業の現場マネージャーを中心として、営業組織内で共通認識/共通言語化が図れること。
- ② 営業メンバーの自立学習のためのシンプルな“営業マニュアル”があり、適宜更新されること。
- ③ 営業メンバーに対する教育の場として、“ロールプレイング”等のトレーニングの場があること。
- ④ 目標予算から逆算された、営業メンバーの具体的な行動計画と先行指標が明確に設定されていること。
- ⑤ 実行した取り組みに関して“計測”がなされ、効果性の検証・判断ができること。

この中で、最優先して頂きたいのは、⑤の“計測”です。

ダイエットを例に考えてみましょう。

最近話題のダイエット方法を聞いてみたり、効果があると言われるサプリメントを移り気に飲んでみたり、スポーツジムを探し、入会してみたり、ランニングシューズを新調してみたり、思い出したように腹筋をやってみたりと、ダイエットをしたい方ならば、調べたり、考えたり、思い悩むことも多いと思います。

さて、ここでまず真っ先にやるべきことは何でしょうか？

体重計や体組成計を用意して、現状把握と、計測的な測定をし続けることが第一歩となります。

「なんとなく、体が軽くなった気がする」「少し痩せた気がする」など感覚だけでは全くあてになりません。実際に何キロやせたのか？逆に増えていたりすることもあります。

体重計を持たないダイエット者ほど滑稽なことはありません・・・。

営業では、計測可能であるにも関わらず、いつまでも計測されないことがとても多いのです。

「受注件数」「受注金額」等のKGIに対して、「訪問件数」「提案数」「見積件数」等のKPIを設定し、計測しようとするれば、手計算でもエクセルでもシステムでもやりようは何でもあります。

まずは成果に直結するだろうと思われる先行管理指標としてのKPIを設定し、その計測を開始し、商談期間に応じて、一定期間計測して検証し、効果性を判断してみましょう。

《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/>

◆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://eigygame.jp/>

ボードゲームを使ったビジネスシミュレーションゲーム。営業マネージャーに必要な様々な気づきや学習効果があります。たとえば・・・参加者全員が“社長”を体験できる。自然と粗利意識が高まる。「損益計算書」「貸借対照表」「営業計画書」など簿記が遊びながら学べる。人材育成の重要性に気づく。競合他社に勝つための戦略思考が習得できる。・・・など。

◆『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%が効果を認めています。