2016年3月

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6回：「自社の営業体制を構築しよう（2）」

Ｑｕｅｓｔｉｏｎ

【相談者：食品卸売業 オーナー社長】

これまで、創業者である自分自身が営業をして会社を成長させてきました。後継者として自分の息子を入社させ、事業承継も視野に入れ始めたのが５年前でした。今や、息子を次の社長に就任させるべく、専務取締役営業本部長に就かせていますが、実際は、私の創業時代からの右腕だった古参の営業副部長が営業部全体を取り仕切っており、息子に任せられる状況ではありません。これまで、私自身で何でもやってきたこともあって、会社の全てを細かく把握できていますが、息子は事業の全体像が見えていません。また、ここ数年で入社したメンバーも、自ら考えないメンバーが多いようにも感じています。会社の組織力をもっと高めるためにも、自ら考える人材を増やしたいと考えておりますが、どこからどう着手すればよいのでしょうか。

Ａｎｓｗｅｒの要点

1．「なぜ考えないのか？」を考える
2．考える道具の提供と考えるトレーニングの必要性
3．“自分事”として取り組ませる仕組みを用意しよう

Ａｎｓｗｅｒ

1．「なぜ考えないのか？」を考える

なぜ考えないのでしょうか？結論から言えば、要因は３つあります。

JFC 日本政策金融公庫
国民生活事業

① そもそも考えさせていないから（考える機会がない。）。

オーナーは決断の連続ですが、部下は自ら考えて意思決定することをしてきておらず、また、しなくてもよかったケースは多くあります。それは、分からないことがあれば、何でも社長が決めてくれたからです。このような場合、部下は、考えることは自らの役割だとは認識しておらず、そのため、急に考えろと言われても困ってしまいます。

② 考える道具を与えていないから。

「PDCA」「起承転結」など、考えるフレームワークがあると、物事をそのフレームワークに当てはめて整理できるので、思考がまとまりやすくなります。それゆえ、どう考えれば良いのか分からない場合には、考えるための“道具”を準備する必要があります。これまで余り考えてこなかった人が、考えて意思決定しようとする場合には、なおさら考える道具が必要になります。

③ 考えるトレーニングをさせていないから。

考えるといっても、自転車に乗ったり、鉄棒で坂上がりをしたり、プールで泳いだりするように、何かしらの練習やトレーニングをしなければ、いきなり考えろと言われてもなかなか上手くは行きません。ましてや、百戦錬磨のオーナー社長と議論を戦わせるほどのレベルにはいきなりは辿りつかないでしょう。

この３つの中で、一番多く当てはまる要因はきっと①ではないでしょうか。

これまで部下に考えることを求めていなかったため、部下は考えたことがないのです。それにもかかわらず、いきなり考えてほしいからといって、なぜ考えないんだと言っても、すぐにはできません。

弊社の顧客の中に、営業アシスタントのメンバーによる業務改善プロジェクトを発足させ、「いかにして営業をサポートしてより売上・利益に貢献できるか」をグループ毎に考えたうえで、半年後に経営層に対して、成果発表を行っている企業があります。その発表の中には、年間で 1,000 万円以上のコストカットが実現し、新規売上 1.5 億円の引合獲得に貢献できたなどの事例もありました。

２．考える道具の提供と考えるトレーニングの必要性

まず経営者の方に取り組んでいただききたいことは、社員に考える機会を与えるとともに、「考える道具の提供」と「考えるためのトレーニングをさせる」ことです。

営業において、提案書や見積書を作成する業務があります。例えば、これまで提案書を作成したことのない部下に「提案書を作成しろ」と単に指示しただけでは、望んだような提案書をいきなり作成することはできません。しかし、提案書の雛形があれば、それに当てはめて考えることで、一定のレベルの

提案書を作成することができるようになります。例えば、

【提案書の雛形】

① 表紙：「〇〇のご紹介」はNG

② ニーズ全容の再確認： お客様のご要望・ニーズの全容を記載

③ 解決策の方向性： 問題の解決策を記載

④ 提案プラン： 自社で解決する場合の解決策としての商品・サービスの紹介

⑤ 提案プランの詳細内容： 具体的な提案プランに対する詳細説明

⑥ 事例・証拠： 実際の効果性に対するイメージを湧かせるための事例・証拠の提示

⑦ 実施体制： 先方および当方での実施推進体制の提示

⑧ スケジュール： 今後の進め方や段取りの提示

⑨ 費用： 提案プラン毎の費用・メニュー一覧の記載

のように、提案書の雛形がパワーポイント等の電子ファイルで作成されており、ある程度穴埋め形式で作成できるようになっていれば、そのフレームワークに基づき、作成することが可能です。結果だけを求めるのではなく、考えるための道具としてフレームワークがあれば、誰もがはじめて考えることができ、トレーニングを開始することができるのです。

同様のことは見積書でも言えます。見積書のどこに何を記載すべきか、どこから何を引っ張ってきて記載すれば良いのかが記載された、見積書作成のためのシンプルなマニュアルがあれば、誰でも見積書を作成することができます。

実際、見積書作成のマニュアルを中途入社の営業マンに読ませながら、１時間の指導ミーティングを行っただけで、見積書作成業務を担えるようになった事例は、多数あります。

３．“自分事”として取り組ませる仕組みを用意しよう

しかし、考える道具を与えても、考えるトレーニングに継続的に取り組ませないと、なかなか成果は現れません。継続させるためには、一つは、考えることを仕組みにしてしまうこと、もう一つは“自分事“に思考を切り替えさせることが大切です。

弊社の顧客企業の中で、営業力強化の取り組みが継続できている会社は、企業内で「成果発表会」や「ロールプレイング大会」などを開催する等、現場が直接経営層に対して、報告・発表する場を設けています。半年に１回や、年に１回でもこのようなイベントの機会があると、それに向けて今年はどう取

り組もうかなどの思考が働きます。そうした場や機会を設定し続けることがとても大切です。その中で、思考の質は年々洗練され、その活動を通じて人材は育成され、考える部下が増加します。

もう一つの取り組みは、意識として“自分事”に切り替えさせること。そのための第一歩は、深い気づきを与えることになります。

例えば、「会社の経費は、会社の“財布”から払われるものなので、使い切らないと損。」と考えてしまう営業マネージャーは少々残念な状況にあります。無駄な経費は、最終的に自分達の給与や賞与に悪影響を与えます。だからこそ、会社のお金も、自分自身のお金のように考えられる力が必要です。

また、「給料は会社が払ってくれるもの」と考えているプレーヤーも残念な状況にあります。そもそも給料はお客様からお支払いいただいているものであり、会社はそれを貢献度合いに応じて再分配しているだけに過ぎません。雇われている意識以上に、自らが社長や会社経営者のつもりで考える力が必要です。お客様以上に、上司の機嫌を重要視していては本末転倒です。

しかし、相手の立場になってみないと、なかなかそういう考えは生まれないものです。

だからこそ、大手企業であっても弊社の『アレキサンダー』という最強営業マネージャー養成プログラムを毎年のように実施する顧客がいらっしゃいます。このプログラムは、マネジメントゲームと言われる体験型ゲームプログラムで、一人ひとりのゲームプレーヤーが自ら社長になって、会社を設立し、投資をし、社員を雇い、会社を経営します。ゲーム進行に合わせて、現金出納帳を記入しながら、１期終わる毎に、決算を自ら電卓で計算し、自らの経営状態を他のプレーヤーと比較しながら、分析します。社員やマネージャーの立場の方が、全員が社長や経営者になって初めて様々な意思決定を体験するのです。

実際、ゲーム体験後、これまで上司に何かを決めてもらって、ただ言われた指示の通りに行動しさえすれば良かった部下目線だった方から、「経営やマネジメントは、常に『意思決定』の連続だと気づきました。正解が１つとは限らないビジネスの世界において、どうやってベストやベターな選択肢をチョイスするかを走りながら考えないといけないことがわかりました。」という感想が寄せられています。

また、ある営業社員からは、「育成した優秀な営業社員に退職されることが、会社にとってどれだけ痛手なのかを初めて実感しました。」「これまで実績を上げるために安易に値引きをしてしまっていたが、それがどれだけ会社の経営にとってマイナスなのか、会社として利益を出すことがどれだけ大切なのかを痛感しました。今後は無駄な値引きはしないと心から誓いました。」という感想が寄せられています。

こうした経営者の視点を初めて持つことで得られる気づきはとても深いものです。大手企業であれば、子会社の社長を経験させることで、次期経営層を育成することも可能ですが、中小企業ではそうはいきません。こうしたゲームによる疑似体験を通じて、初めて体感できるものなのです。

「アツモノに懲りてナマスを吹く」という言葉があるように、強い経験や体験は行動を即座に変容させます。気づくことがない状態で、変化を求めてもなかなか人は変わりません。部下の育成を望むのであれば、自ら考えさせたいのであれば、そのような仕組みを用意すると同時に、深い気づきを与えられるような学習の機会を是非提供してください。「井の中の蛙、大海を知らず」の言葉通り、積極的に外部の教育の機会を検討していただくことも、その選択肢の一つではないでしょうか。

JFC 日本政策金融公庫
国民生活事業

≪執筆者紹介≫

ソフトブレーン･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㈱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、ソフトブレーン・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！」』（同文舘出版）『これだけ！HouRenSou（報連相）』（すばる舎リンケージ）がある。

◆ソフトブレーン・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://eigyo-game.jp/

ボードゲームを使ったビジネスシミュレーションンゲーム。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%が効果を認めております。