

第 **3** 章

営業課題可視化による 売上アップ実践事例 2

—— コミュニケーションの活性化と部門間連携で成果

坪田 誠治

中小企業診断士。株式会社イノベーション・パートナーズ代表取締役。営業力を科学する売上 UP 研究会所属。IT ソリューションの法人営業を 20 年以上経験し、2015 年独立開業。営業力強化を後継者育成や組織の活性化と連動した支援が得意分野。tsubota.seiji@i-partners1.com



本章では、開発力が強みの輸送機器パーツ製造業者に対して、営業力診断アンケートを実施し、売上アップの経営支援を行った事例を紹介する。

1 事例企業 X 社の概要

事例企業 X 社は、輸送機器のパーツ、用品を製造販売する企業だ。組織は、社長以下、開発部、営業部、仕入部から構成されている。

営業部は、卸・商社を通じて用品店や車両販売店、ネット通販へ商品を流通させている。営業担当者は、卸への商品提案はもちろん、用品店や車両販売店に卸の営業と同行し、売れ筋商品の案内や商品棚のメンテナンスを通じて、卸への発注を促している。つまり、担当者の主な役割は、自社商品を卸へ提案すること、店舗の売り場をサポートすること、そこで得た情報を開発へフィードバックすることである。

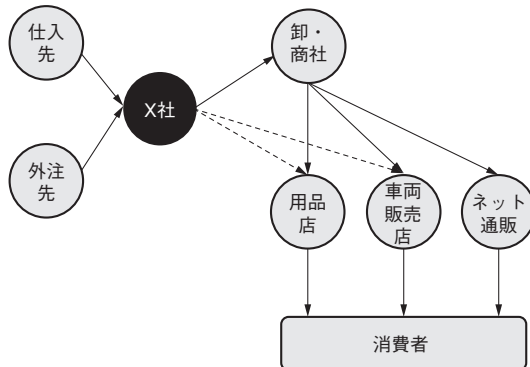
X 社は、顧客ニーズに合致した商品を数多く市場に提供してきたことにより、商品開発力の高い企業としてその信頼を獲得してきた。しかし、近年、小規模で低価格品を販売する事業者が台頭し、市場の一部が押さえられてきた。さらに市場規模全体の漸減傾向が続いており、楽観できる状況ではない。

これまで X 社は、輸送機器メーカーの新製品発売に合わせ、パーツ開発と供給をスピーディーに行うことで定期的にヒット商品を生み出してきた。X 社の扱うパーツは趣味性が高く、消費者の志向に合致させることが重要である。近年、その傾向がますます高まってきており、より精度の高い売れ筋商品の開発が求められている。

当面の課題は、営業が持ち帰る市場情報や、メーカーからの新製品情報、ネットや SNS を通じたユーザー情報をもとに、他社に先駆けて商品開発を行い、卸や店舗に商品紹介・提案を素早く行い、売れ時を逃さないサイクルを構築することである。

そのような状況において、営業力診断アンケートを活用した営業力強化支援が始まった。

図表 1 X 社の商流と営業先



2 営業力診断アンケートでの現状分析

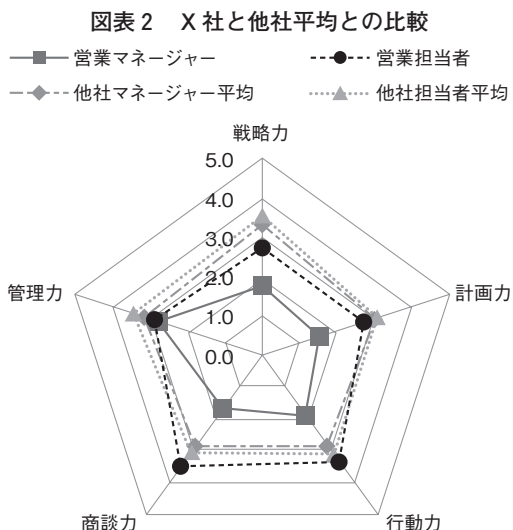
最初に相談者から話を聞くと、「営業個人の売上目標は設定しているが、結果に対する追及はなく、教育も個人的な OJT のみ。日々の営業活動は、顔出し・御用聞きが基本。重点顧客への戦略立案とその実行ができる体制をつくりたい」とのことであった。

このようなケースは企業規模にかかわらず、特に製造業に多い。目標設定はするが、顧客別の戦略と具体的な行動計画が立案・共有されていない。結果、営業担当者任せの属人的な活動になってしまい、PDCA がうまく回っていない状態が常態化しているのである。

(1) マネージャーと担当者で異なる意識

さっそく、営業部全メンバーに対し、営業力診断アンケートを実施した。

まずは、5つの評価軸を表すチャートである。営業担当者の回答の平均は、おおよそ平均化されたバランスの良い五角形となっている。一方、管理職である営業マネージャーの数値をみると、「管理力」を除く4つの評価軸でかなり低くなっている。



これは極論すると、マネージャー側が「管理体制はしっかりしているが、担当者のレベルが上がっていない」と判断しているということだ。今までのアンケート結果では、ここまで極端な例は少ない。担当者の営業レベルとは別のところにも問題があると感じさせられた。

次に、自由コメント欄である。気になるマネージャーのコメントには、「組織で働くうえで当たり前のことをきちんとやる意識が欠如している……現在の職場の雰囲気を変えていくことが最優先事項」とあった。一方、担当者のコメントには、「社風が昔ながらの考え方で時代の流れについていけない」、「会社の決定のプロセスや背景についての説明がなく、情報共有ができていない」、「会社の戦略がよくわからない」、「会社の考え方が社内に十分に浸透しておらず、職場の一体感がない」などがあつた。

営業力診断アンケートのメリットの一つとして、現場の生の声を知ることができる点が挙げられる。辛らつなコメントも散見されたが、一方でメンバーの本音を知ることができたといえる。ここでわかったのは、「実際の営業レベルはともかく、管理職と担当者とのコミュニケーションに問題があるのではないか」ということである。

(2) 戦略力の分析

この結果を受けて、評価軸別に気になるポイントを見ていった。

まずは、全社経営戦略に沿った営業方針を構築しているか、強みが生きるターゲット市場・顧客を選定しているか、などをみる「戦略力」だ。

特にマネージャーと担当者で乖離が大きかったのが、以下の質問に対する回答だった。

- ・訪問すべき顧客を明確にしているか？
- ・顧客の業界の動向を理解しているか？
- ・顧客の購買量を把握しているか？
- ・競合他社と比較して自社製品の長を把握しているか？

この結果とマネージャーの「ターゲット層を明確に打ち出し、顧客をもっと理解することが必要」といったコメントから、現在の営業活動が、顧客の状況や方針に沿った提案でなく、単なる自社商品の紹介にとどまっていることがわかる。

一方で、担当者には、「お客様の立場で、ニーズに合った商品を開発しなければならない」、「商品改革や既存商品の見直しが必要」といったコメントが見られる。営業担当の視点は「商品」だ。

マネージャーの「顧客を知り、分析を行い、そのうえで営業すべきである」という考え方と、担当者の「顧客ニーズに合致した商品づくりが必要」という考え方、この両者をすり合わせ、会社としてあるべき営業の形にしていくことがポイントになる。

しかし、アンケート結果には、「職場のコミュニケーションが取れば、もっと意見交換ができて良い提案ができると思う」、「皆で話をしようという気持ちが伝わってこない。やりづらい状況が続いている」などといったコメントが並んでいる。コミュニケーション不足・相互の信頼関係の欠如が、営業力強化の障壁となっている。

(3) 商談力の分析

次に「商談力」をみる。お客様との商談現場において、いかにお客様から困りごと、案件詳細、競合動向などの情報を聞き出し、そのうえで最適な提案を行っているか、などを測る。

マネージャーと担当者で顕著な乖離があったのが、次の質問に対する回答だ。

- ・適切に案件情報を聞き出せているか？
- ・競合の提案や金額を聞き出せているか？
- ・状況に応じて提案書を作っているか？
- ・顧客に有効なプレゼンができているか？
- ・顧客の興味や判断基準などに応じた商談ができているか？

いずれも担当者は高く（できている）、マネージャーは低く（できていない）評価していた。

マネージャーのコメントを見ると、「固定的な顧客への営業なので、信頼関係と自社製品の知識があれば成果につながる」とのコメントがある。マネージャーはどのように行動すれば成果が出るのかわかっている。しかし、担当者はマネージャーが思うような行動をとっていない。指導・育成が思いどおりにいかない現状が伝わってくる。

上記2項目以外の「計画力」、「行動力」、「管理力」についても同様の傾向だった。このようなアンケート結果をもとに、筆者は仮説・課題を立てていった。

(4) アンケート結果から提案書を作成

このアンケート報告書と合わせて、今後のコンサルティングについての提案書を作成した。

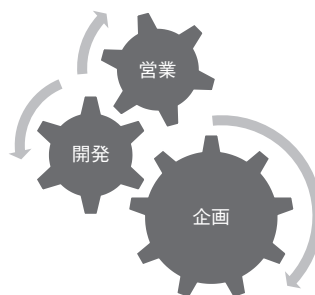
提案内容は、アンケート結果のみならず、X社の置かれた現状やビジネスモデルを踏まえたうえで、商品企画→開発→販売のプロセスの高速化をX社のビジネスのキモとし、その一つの要素である「販売」プロセスを最適化することである。

具体的な取り組み課題として、以下の3項目を掲げた。

- ①営業プロセスの標準化と仕組み化
- ②営業マネジメントの標準化と仕組み化
- ③コミュニケーションの活性化

この提案を社長に行った結果、アンケート実施後の営業力強化支援に移行することとなった。

図表3 X社の課題はプロセスの連携と高速化



3 営業力強化支援の取り組み

(1) 営業部全メンバーからヒアリング

最初に行ったのは、課長を含めた営業部全メンバーに対するヒアリングである。

アンケート実施後のヒアリングは不要に感じられるかもしれないが、直接、面談することで文字には表れていなかった心情をくみ取ることができる。アンケート結果から仮説を立てて臨むことで、深いヒアリングができる。受ける側もアンケートを行ったうえでのヒアリングとなるため、その準備ができています。

筆者は、アンケート+ヒアリングが、経営支援初期の方向性を間違わないための一つのやり方だと考えている。

特に今回は、信頼関係の再構築が必要な組織である。メンバーの思いや会社に対する感情を確認しながらヒアリングを行った。しかし、これは良い意味で裏切られた結果となった。どのメンバーも「この仕事やこの会社が好きだ」ということがわかったのである。もっと仕事を楽しくしたい、もっと会社を良くしたいという思いが、ほぼすべてのメンバーから感じられた。

(2) 2つのタスクでコミュニケーションを活性化

ヒアリングの結果、現在のコミュニケーション環境においては、営業プロセスの改善を一足飛びに行うことは難しいと考えた。まずは組織内のコミュニケーションの活性化を図り、相互に意見を言い合える関係になることが重要である。その環境を作らないと改革はできない。

そこで、2つのタスクチームを作った。それぞれにテーマを与え、チームメンバー同士でディスカッションと検討を行ってもらい、結果を社長にプレゼンしてもらうこととした。

一つは、「店舗提案」タスクだ。前述のとおり、担当者は、用品店や販売店を回り、欠品チェック

や商品が魅力的に見える陳列やPOPの提案などを行っている。しかし、その各自が持っているデータやノウハウが、組織として十分に活用されているとは言いがたい状況であった。

そこで、タスクチームに、店舗への提案のポイントや、過去に作成したPOP・ディスプレイ・提案をまとめてもらった。それをデータ化・共有化する仕組みをつくり、さらには会社に取り入れてもらうこととした。

もう一つは、「商品企画」タスクだ。X社の売上向上の大きなポイントは、いかにヒット商品をスピーディーに企画・開発するかにある。現在は、主に特定の担当者が新商品企画を担っている。この特定メンバーによるスピーディーな意思決定がX社の強みの源泉である。しかし、顧客に一番近い営業からの情報が、十分に新商品企画に活かされているとはいいがたい状況であった。営業側も、せっかく顧客の要望を聞いているのに製品開発になかなか反映されず、そのモチベーションに影響を与えているように感じられた。

ヒアリングの結果、営業の情報が活かされないのは、開発が欲しい情報と営業が提供している情報のアンマッチが原因であるとわかった。開発は「どのような商品をいくらで売れば、どのくらい売れるのか」といったレベルを求めているが、営業は「顧客が欲しがっているのは、このような商品だ」という商品機能のレベルで答えていたため、話が進まなかったのである。

そこで、タスクチームに、どのような情報をどのレベルまで精査して提供するのか、記入フォーマットと会議ルールを決めて、社長へのプレゼン後、会社の仕組みとして取り入れてもらうこととした。

これら2つのタスクを通じて、メンバーの考えが会社の仕組みになる例を作ることができた。営業メンバーの横のコミュニケーションの活性化が図られ、次の開発検討フローへ展開できるようになり、大きな進展があった。

(3) 企画から営業までの流れを再定義し共有化

次に、営業から情報を提供する新商品開発の流れを再定義した。営業の情報を効果的に活かすためには、その工程をしっかりと回す必要がある。

その後、各部署のメンバーに参画してもらい、企画から開発、新商品の発表や広報、そして営業活動へ、工程がどのように流れ、何をトリガーに進展していくのかについて、確認して回った。情報と意思決定の流れの整流化に取り組むことで、業務のスピード化が実現されるのである。

組織をまたぐ情報の共有や連携がうまくいかないことは、中小企業のみならず、大企業においてもよくある課題だ。しかし、前述のとおり、特定メンバーによるスピーディーな意思決定がX社の強みの源泉である。それを阻害することなく、連携を改善・強化することが求められる。

その強化策はいくつかあるが、まずは情報の流れ、意思決定のポイント、役割分担を可視化し、どのような流れで開発が進められていくのかについて、全員が共有することから始める。営業サイドでは、開発後の発売時期を見据えて、その時期から逆算しながら、販売促進や営業活動の準備を開始できるよう、動きの改善を進めている。

営業力強化の経営支援を依頼されても、営業部門だけでは営業力を強化できないケースは多い。営業力＝企業力・組織力だからである。

(4) 成功確率の高い営業モデルの作成と展開

前述のとおり、X社の営業活動は担当者のやり方に任せられており、属人的な営業手法であった。担当者にやり方を任すこと自体は問題ないが、さらなる効率化や管理職の指導力向上などを考えた場合、自社にとって成功確率の高い営業モデルを作成し、それを取り入れることが有効となる。第1章で紹介した営業力強化メニューの「組織営業のプロセスと管理」の応用である。

筆者も、メンバーの指導・育成に問題を抱える営業課長に、自社の営業モデルを作成してもらい、それをメンバーに取り入れてもらうことによって、営業成果の達成と指導のレベルアップを実現させた経験がある。そこで、X社においても営業モデルを作成することにした。

営業モデルの作成は、基本的に次の手順となる。

- ①営業プロセスの設計
- ②プロセスごとの目的とゴールの設定
- ③各プロセスで行う営業活動の内容の定義
- ④各プロセスで使う営業トーク・ツールの定義
- ⑤会社としての支援策の設定

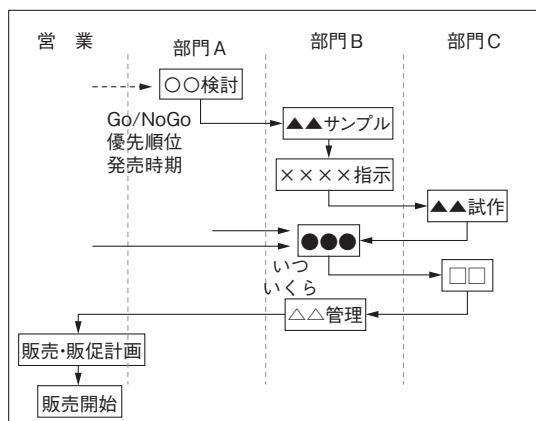
X社においては、営業課長と営業モデルを作成した。まず、店舗の陳列状況や店舗スタッフの考え方などの情報を収集し、成果が比較的出やすい（X社にとって強い）商品を仕入れてもらう。そこで結果を出し、信頼を獲得してから、一番売りたい本命商品を提案する。また、店舗の在庫状況の情報を獲得し、死に筋の滞留在庫の処理と合わせて、X社商品で売り場提案を行うストーリーだ。

そのプロセスごとに、どのような情報を得て、どのような会話をするとうまくいくか、店舗内のスタッフ、店長、本部との関係をどのように判断しながら進めるべきか、などを定義していく。

しかし、この営業モデルの展開は、うまく進まなかった。

理由の一つは、すでに各営業メンバーがベテランであったことだ。自分なりのやり方が定着し、そのやり方に自負があった。ベテランぞろいの場

図表4 再定義した新商品開発フロー



合、営業モデルのような全体像を一気に見せて変革を迫るのではなく、ベテランのやり方を尊重しながら、そのプロセスの中に少しずつ改善ポイントを仕込んでいくべきだった。

理由のもう一つは、X社の取扱商品が比較的シンプルなので、営業プロセスの重要性が認識されづらいことにあった。システム開発や形のない高額商材、組み合わせの複雑ないわゆるソリューション営業には、このような営業プロセスの考え方が合致しやすい。今回のようなシンプルな商品には、提案手法よりも人間関係構築に重きを置く傾向が強い。

しかし、シンプルな商品にも、営業プロセスの考え方は有効である。法人営業の場合、相手は会社であり組織である。相手の方針や戦略にどのように合致させて自社商品を提案するか、それを営業モデルにすることに得るものがある。

(5) 月次営業会議による PDCA

次に、第1章で紹介した営業力強化メニューの「営業会議の実践法」の展開である。

経営支援開始から、月次の営業ミーティングを一貫して行うこととした。これは、社長、営業課長、筆者の3名が、担当者1名ずつと行う会議である（営業全体で行う会議は別途実施）。主に売上実績の状況確認、活動計画と実施状況の確認といったPDCAを回すことが目的である。

1人あたり約30分～1時間かけてミーティングを行い、合計すると6時間かかる。半日かけてじっくりと個別に状況を議論することで、社長と課長と担当者の意識が共有され、行うべきことの合意がとられる。担当者が普段は言いづらいことを社長に伝えられる場となっている。

(6) 売上増加の実現と課題

筆者が経営支援に関与してから、約2年半が経過した。筆者の経営支援の成果だけではないが、当初売上に対して数千万円の売上アップを実現し

た。現在もさらなる向上を目指している。

組織改編を行い、営業部内のコミュニケーションの活性化が進み、また、定期的な営業ミーティングにより何を行うべきか確認し合うことが奏功し、お互いに意見を言い合える関係ができてきた。それが成果につながった一つの要因であろう。

しかし、営業力強化については、まだ改善の余地がある。営業活動の戦略や計画について、自律的に、もう一步踏み込んで考えられる組織を構築することが課題である。

4 営業力診断アンケートの意義

コンサルタントにとって、今回、取り上げた「営業力診断アンケート」にはどのような意義があるだろうか。経営支援の提案は、一般論では社長になかなか伝わらない。特に営業系の経営支援は、何をどのように改善すべきかについて、具体的にイメージしてもらうことが意外と難しい。

このアンケートのメリットは、現場の問題点や今後の改善の方向性について、現場の声をもとに具体的な提案ができることだ。営業組織があり、複数の担当者と管理職がいれば、なおさら有効である。筆者の経験上、業種は問わないが、法人営業に従事する企業がより適している。製造業、卸・商社、サービス業であっても、営業活動の基本は同じだからである。

営業力診断アンケートは、営業支援が専門の中小企業診断士には、ご自身の受注率の向上に向けたフロントエンド商品として活用可能だ。営業支援が専門外の方には、ご自身の支援の幅を広げ、企業の満足度向上の一環としての活用が可能である。今回の執筆陣3名を含め、営業力を科学する売上UP研究会のメンバーがサポートすることも可能である。興味のある方は、ぜひお問い合わせいただきたい。

■営業力を科学する売上UP研究会

<http://sales-up.jp>