

ITコーディネータ（ITC） 営業力強化コンサルガイドライン

Ver . 0.0

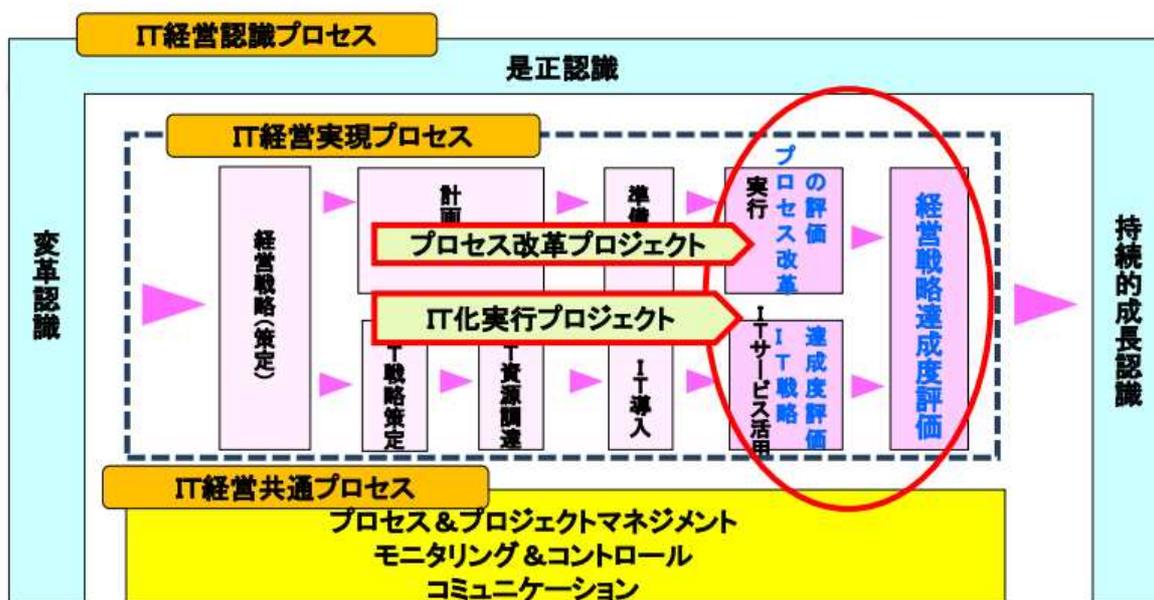
2012年1月28日

ITコーディネータ多摩協議会 営業コンサル研究会

ITコーディネータ多摩協議会・営業変革支援コンサル・ガイド・ライン

はじめに

ITコーディネータの強みのひとつに「ITコーディネータ・プロセスガイドライン」(以後、ITC-PGLと呼ぶ)を持っている事が上げられる。ITC-PGLでは、「ITコーディネータとは、経営者の立場に立って「経営とITの橋渡し役」として、真に経営に役立つIT化投資を推進・支援するプロフェッショナル」とうたわれている。ITC-PGLの概念(IT経営プロセス)は図1に示されるように定義されている。経営戦略フェーズに続き、IT戦略に基づいた資源調達、IT導入、ITサービス活用(運用)までプロセスが定義される。また、「プロセス&プロジェクトマネジメント」、「コミュニケーション」および「モニタリング・コントロール」とプロセス全般を支援する3つの共通ガイドラインが準備されている。



Copyright: IT Coordinators Association, 2011

図1：IT経営プロセス

ITC/PGLは、あらゆる分野のIT投資のガイドラインではあるが、ITCのコンサルでは、「ITありき」でなく、「経営戦略ありき」の支援が求められる。そのため、全社的な経営戦略のみでなく分野毎の、例えば「営業戦略」支援も求められる。分野毎のコンサル品質を均一化するために、ITC-PGLの経営戦略フェーズにある「3-7 経営戦略展開」に値する経営戦略サブガイドが必要と考えた。当ガイドは、「営業変革支援」に関する「営業戦略」及び戦略に基づいた「PDCAが回る営業の仕組み作り」のコンサルガイドである。当然、もはや避けて通れないIT経営の時代、ITCならではの「IT活用戦略への落とし込み」へつなげる。

リーマンショック以来、系列の崩壊など、座して売れない時代となって来た。特に中小製造業では、マーケティング力、営業力の強化が喫緊の課題となっている。当「営業力強化コンサル・ガイド・ライン」(以後、営業CGLと言う)では、ITCならではの営業変革コンサルのプロセスを定義し、プロセス毎のガイドを準備する。

今、日本が危ない。スイスのIMDによると、国際競争力は27位、2009年日本生産性本部の報告によると労働生産性は20位等々、バブル崩壊以来、燦々たる状況ある。失われた10年と言いながら、もう、20年になる。多くの企業が売上減、それも生半可でない、5～6割減に直面した。少し回復はしたとは言え、もはや元に戻らない。いまや、10年前、5年前ではなく、3年前の儲けの仕組みが通用なくなっている。企業にとって、「変わる力」が問われている。そのためには、継続的収益性確保のための最低の基本の仕組みがまずは出来ていなければならないと考える。その上で、同業者と比較して卓越したビジネス競争力の醸成が必要となる。特に、今まで、営業は社長一人で十分、営業努力なしで、系列で仕事が降りて来ていたところは、早急に、「営業力」を強化することが生き残り作戦に欠かせない。

その後、グローバル化は進み、あっという間に市場はもっともっと大きく変わって行くだろう。多くの中小企業の経営者にとって売上増が喫緊の重要経営課題となっている。本ガイドは、中小企業の経営者に、特に営業力強化が求められている中小企業に焦点を当て、その経営者に明日から使える「営業変革のステップ」を明らかにする。ITコーディネータ多摩協議会の「営業強化コンサル研究会」のメンバーが多くの企業の支援を通し学ばせて頂いた内容を整理したものである。

図2に本ガイドの概念図を示す。ここでは、「IT導入ありき」でなく、「マーケティング/営業の仕組み再構築ありき」のプロセス定義とした。また、この概念図に基づいて具体的な作業ステップを図3に示す。ここでは、経営戦略・製品/商品/サービス戦略は確定されていることを前提としており、製品/商品戦略およびマーケティング戦略の進め方は他のITC-CGLに譲る。

1. 営業支援CGL - 全般プロセス

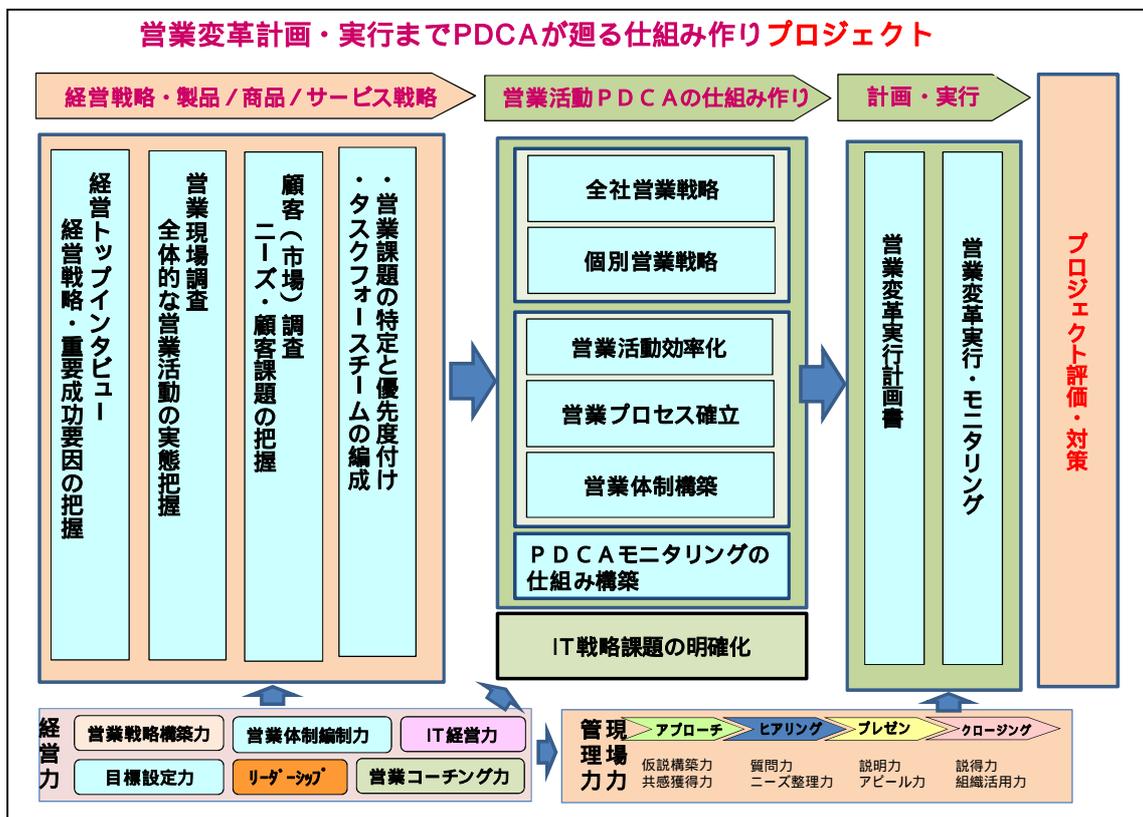


図2：営業力強化コンサル・ガイド・ライン

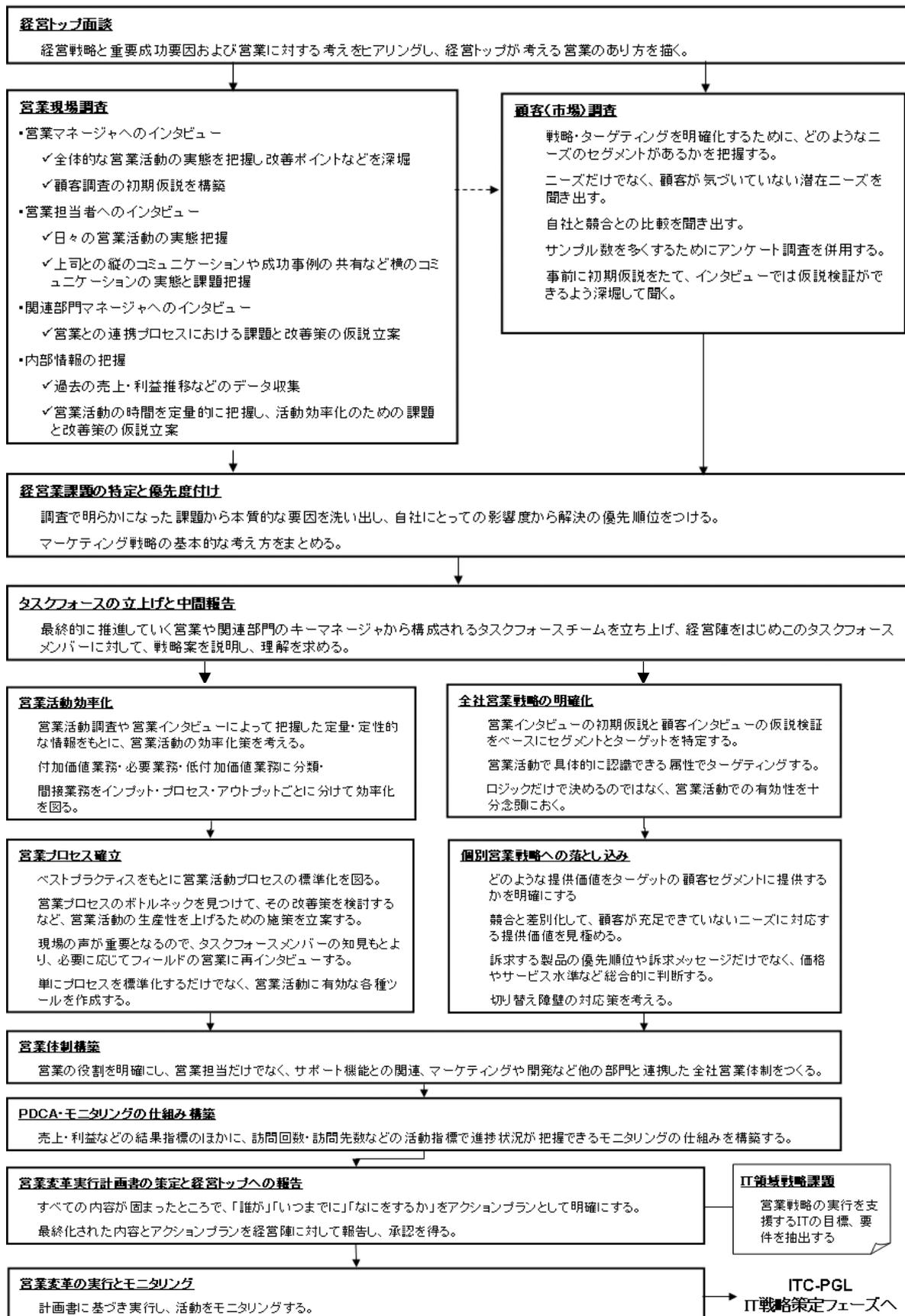


図3：営業力強化 CGL - 全般プロセス

当ガイドラインでは、各ステップについて、作業内容、留意事項等を解説する。

(1) 経営トップインタビュー「経営戦略・経営課題の把握」

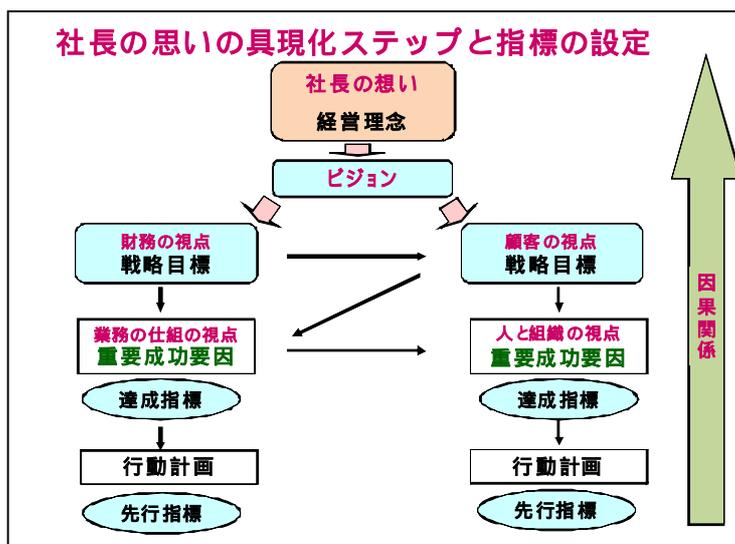


図4：社長の思いインタビュー内容

まず、最初のステップ「トップインタビュー」では経営戦略のヒアリングを行う。重要成功要因の確認がポイントである。図4に示す経営戦略の指標と営業支援プロセスのマーケティング/営業戦略の指標に連動している事が重要となる。図4にある「重要成功要因」が営業支援プロセスの出発点即ち「テーマ」となる。例えば、財務指標で売上、その重要成功要因に「新規顧客開拓」、その達成指標は「年

間で10社の新規顧客開拓」、行動計画の先行指標は「営業全員、毎月新規見込客5社開拓」のように個人レベルまで目標を落とし込むことになる。この重要成功要因が「営業戦略実行計画書」で具体的な行動計画へ展開されることになる。

(2) 営業現場調査「全体的な営業活動の実態把握」

営業活動を取りまく様々な課題は企業によって異なる。たとえば、戦略に関する部分は十分であっても、活動が非効率であったり、モニタリングができていなかったりと活動に関する問題があるかもしれない。また、売上が十分であっても赤字が多く収益性が悪い企業では、売上偏重で利益の概念に乏しい場合が多い。また、営業は、社外活動の比率が大きく活動の実態が見えにくく、さらに、成果を結果指標で見られがちであるため、どれほど企業にとって価値のある活動を実践しているのかわかりにくい。

営業力を強化するためには、まず営業課題の全体像を把握することが重要であり、そのための最初のステップは営業現場の調査である。その目的は2つあり、ひとつは「顧客に対する営業活動の質を向上させるための仮説作り」、もうひとつは「営業活動の生産性を向上させるための仮説作り」である。

このステップでは、営業活動の実態と問題点を把握するために、つぎのような調査活動を実施する。

営業マネージャへのインタビュー

営業マネージャへのインタビューは、営業活動の実態を把握するうえで最も重要である。マネージャ本人の活動状況のみならず、部下や他部門との連携も含めて活動状況の実態を把握し、改善すべきポイントについて深掘してインタビューする必要がある。また、顧客ニーズ調査のための初期仮説をつくるためにも必要である。

インタビューの主なポイントは次の通り。

- 経営戦略の理解について
- 顧客（市場）について
- 自社製品について
- 競合について
- マーケティング戦略の立案および部下への伝達・指導について
- 他部門との連携について
- 現在の目標と達成状況について
- 部下の行動管理について（日、週、月）
- 顧客や案件に関する情報の管理および共有について
- 営業ツールの整備について
- 営業プロセスについて
- 課題に思っていることおよびその改善策について

営業担当者へのインタビュー

営業担当者の日々の営業活動の実態を把握するためのインタビューである。ベストパフォーマーに加え標準的なパフォーマーもバランスよく混ぜてインタビューすることが重要である。特にハイパフォーマーは自分の意見を持っている場合があるので、じっくり意見を聞く必要がある。加えて、縦のコミュニケーションについても把握する。すなわち、上司からの指示やフィードバックの状況、経営や企画部門からの縦のコミュニケーション・プロセスの実態と課題を把握する。同時に横の連携として、ベストプラクティス・成功事例のシェアリングやスキルトレーニングの状況などについても多面的に把握することが求められる。

インタビューの主なポイントは次の通り。

- 経営戦略への理解について
- マーケティング戦略の理解および上司からの伝達・指導状況
- 他部門との連携について
- 現在の目標と達成状況について
- 日、週、月の活動内容について
- 上司への報告について
- 上司からの指導について
- 顧客や案件に関する情報の管理および共有について
- 顧客の優先度に対する考え方について
- 営業ツールについて
- 営業プロセスについて
- 課題に思っていることおよびその改善策について

関連部門マネージャへのインタビュー

関連部門のマネージャへのインタビューを行い、現状の営業との連携プロセスにおける課題と改善策の仮説を検討する。

インタビューの主なポイントは次の通り。

- 担当部門の役割について

- 営業部門との役割分担について
- 連携に関する課題とその改善方法について

内部情報の把握

日報などのデータをもとに、日々どのような業務にどの程度の時間を割いているのか、どこに訪問しているのかを具体的・定量的に調査し、活動効率化策を検討する。

売上・利益や顧客別データなどの定量データをもとに、営業のコストや利益構造について把握する。ポイントは、現在のデータをすべて信用しないことであり、ゼロベースで見直す視点が重要である。

把握すべき主なポイントは次の通り。

- 1回あたりの顧客訪問時間
- 1か月あたりの顧客訪問回数
- 1か月あたりの正味営業活動時間率
- 1か月あたりの間接業務内訳
- 顧客別年間売上と利益
- 製品別年間売上と利益
- 営業別受注件数

ただし、企業によってはもともになるデータが収集されておらず正確に把握できないものがあるかもしれない。その場合は、インタビューで得た情報から仮説をたてることになる。

(3) 顧客調査「ニーズ、顧客課題の把握」

営業戦略、特にターゲティングを明確にするために顧客調査を行う必要がある。顧客のニーズを把握する場合、顕在化しているニーズのみならず、潜在しているニーズを聞き出す必要がある。また、自社だけでなく他社との比較などについて聞くことは不可欠である。そのためには、営業現場調査などから得られた情報をもとに事前に仮説を立て、顧客調査においてそれを検証しながら深堀していくことが肝要である。

ニーズに対してどのようなセグメントが存在するのかを把握するためには、サンプル数を多くする必要があるため、アンケート調査の併用も考慮する。

主な調査のポイントは次の通り。

- 自社製品に対する印象・評価
- 競合他社製品に対する印象・評価
- 自社営業に対する印象・評価
- 競合他社営業に対する印象・評価
- 顧客の今後の方向性と課題
- 主な調査のポイントは次の通り。

注意すべきことは、顧客のどのようなポジション、たとえば、製品の利用者、購買担当者、経営層、にインタビューするのか(できるのか)で同じ企業であっても結果は変わることがあるということを認識する必要がある。製品やサービスの特性に合わせて対象者を決定する必要がある。また、調査においては相手の考え方、保守的なのか新しもの好きなのかなどを読み取ることも欠かせない。

(4) 営業課題の特定と優先度付け

営業現場調査や顧客調査から営業に関する様々な課題が浮かび上がってくる。

- リレーションある既存顧客に大半の時間を費やしており、ポテンシャルのある顧客の開拓にはほとんど時間を割いていない。
- 顧客ニーズ・競争状況を理解せずプロダクトアウト型のお仕着せ営業に終始している。
- 一連の営業活動内容・プロセスが属人的なスキルに依存し、ベテランはよいが新人のパフォーマンスが悪い。
- 重点顧客の状況がどうなっているのかわからない。

ここで注意が必要なことは、これらの多くは表面的なものが多いということである。課題を解決するためには、モグラ叩きの現象面での対応を図るのではなく、根本原因を考え、本質的な課題の要因を明確化し、解決を図ることが求められる。たとえば、問題の本質が戦略にあった場合に、営業活動の効率化をいくら図ったとしても営業力は強化できない。営業活動自体を変革して生産性の高い活動を実現することは重要なことであるが、戦略と活動のつながり十分理解して本質的な課題解決を図るべきである。そのためには、本質的にはどの要因に自社が一番大きな課題があるのかを明確にして、その解決に照準を合わせることが重要である。一般的に営業の課題の本質は、表1の7つの要因に分類できる。

営業課題	現象	考えられる解決策
営業活動を評価するモノサシの誤り	例えば結果指標（売上額）のみで評価しその実現のための行動に目が行っていない。	結果指標（KGI）、達成指標（KPI）、行動指標へ展開する。
戦略自体が不明確	営業活動の方針がないため、既存顧客を中心とした、売上偏重の、営業担当者まかせの活動になっている。	戦略・ターゲティングの明確化
営業戦略と個別活動のリンク不足	営業戦略はあっても、それが実際の営業活動に反映されていない。	個別顧客のセグメント化、競争相手ごとに対応策
営業の役割定義と活動標準化が未確立	営業活動が属人的スキルに依存しており、成果のばらつきが大きい。	営業プロセスを確立し、役割分担を明確化する
営業活動が非効率	商談に費やす時間が少ない。	現状分析し、不要なものは切り捨てる。付加価値の低い業務は効率化を図る。
営業体制が不適切	組織力が発揮できていない	全社営業体制構築
モニタリング・PDCAサイクルの不全	顧客や商談の状況が把握できない。	PDCAモニタリングの仕組み構築

表1：営業課題の7つの要因

これらの要因はそれぞれ解決の内容や方法が異なるため、課題要因のどの部分が強く、ま

たどの部分が弱いのかを適切に捉えて改革していくことが重要である。このフェーズでは、営業現場調査や顧客調査から明らかになった課題をこれらの要因単位に整理し、括り直すことで、効果的な対策を検討・立案することになる。

(5) タスクフォースチームの構築

実際の対策に着手する前に、営業力強化プロジェクトを最終的に推進していく営業や関係部門のキーマネージャから構成されるタスクフォースチームを立ち上げることが必要となる。経営者やタスクフォースメンバーに対して、営業力を強化するための方策について説明し、考え方について理解を求める。そのためには、形式的な説明会ではなく、質疑応答に多くに時間を割くことが重要である。場合によってはワークショップの開催も考慮する。いずれにしても、現場を含めた理解の醸成が重要なポイントとなる。

主要なタスクフォースメンバーは次の通り。

- 営業担当役員
- 営業マネージャ
- 営業担当者（ベストパフォーマーとノーマルパフォーマー）
- 商品企画・マーケティング担当
- 製品開発およびサポートサービス担当
- 情報システム担当
- 広報担当

ただし、企業によってはこれらすべてが組織として存在しない場合もあるので、企業の規模、組織、業種・業態の特性および営業変革に対する意識などを考慮し人選する。

2. 営業活動PDCAの仕組み作り

課題解決のステップは、大きく分けて、「営業戦略課題の解決」と「実行（営業活動）課題の解決」に分けられる。出発点は「営業戦略課題の解決」であり、そのステップとして「全体営業戦略」および「個別営業戦略」がある。また「実行課題の解決」には、「営業活動の効率化」「営業プロセスの確立」「営業体制構築」「営業変革のPDCAの仕組みの確立」のステップがある。

営業戦略に関する課題の解決	営業活動に関する課題の解決
- 全体営業戦略の明確化	- 営業活動の効率化
- 個別営業戦略への落とし込み	- 営業プロセスの確立
	- 営業体制構築
	- 営業変革のPDCAの仕組みの確立

以下にそれぞれのステップについて述べる。

(1) 全社営業戦略の明確化

営業力という、すぐに日々の営業活動に目が向かいがちであるが、強い営業組織を作るためには営業活動の指針となる戦略が最も重要であり、これが確立していないと営業活動自体も効果のない非効率なものとなる。また、ともすると、それぞれの営業担当者の属人的なスキル・能力に依存しがちであるが、それでは営業組織としての付加価値創造はできない。営業力

を強化するための打ち手の中で上位に位置する重要なフェーズといえる。

ここで注意すべきもっとも重要なことは、経営層や企画・管理部門が行うマーケティングではマスで戦略を捉えるため、個別顧客レベルでは認識できず、日々の営業活動の中で戦略を実践できないことがよくあるということである。また、自社中心の発想になりがちであり、競合する他社との比較における価値の訴求という視点に欠けることもある。つまり、一般的なマーケティングのフレームワークをつかって机上で考えた戦略が、即座に営業活動に反映されるものではないということである。

本フェーズでは、マーケティングを営業戦略に反映させるためにつぎのことを行う。

営業方針の明確化

- ・ 市場の全体像および潜在市場を把握し、つぎのいずれに重点を置くのか、どのようなバランスにするのかを明確にする。
 - 既存顧客に対して自社のシェアアップを狙う
 - 既存顧客に対してクロスセルや新しい用途・適用を推進する
 - 従来商品で新規顧客攻略をねらう
 - 新規顧客に対して新規商品・用途を訴求する
- ・ 自社の競争優位性および顧客の心理的・物理的障害を理解する。

セグメンテーション

- ・ マーケティングの情報をを用いて、ある程度ニーズが共通で、同じような営業戦術をとることができる顧客グループをセグメントすることができる。しかし、ここで注意することは、マーケティングで用いるセグメンテーションの捉え方は、実際の営業活動では漠然としており、顧客の絞り込みが難しいことがあるということである。
例えば、セグメンテーションの切り口として売上高や従業員数などの「規模」を用いた場合、表面的には同じニーズと思われても、規模が異なればニーズは異なることがあり、どこを攻めたらよいのか営業担当者が分からないことがある。したがって、実際の営業活動に有効なセグメンテーションにする必要があり、一般的には、営業担当者が判断しやすいように、「地域」や「操業年数」など複数の切り口をもたせることが多い。
- ・ 営業として知るべき顧客ニーズは、「製品に対するニーズ」「購買行動」「顧客のおかれた立場からの要求」分類できる。これらを十分理解してセグメンテーションする。

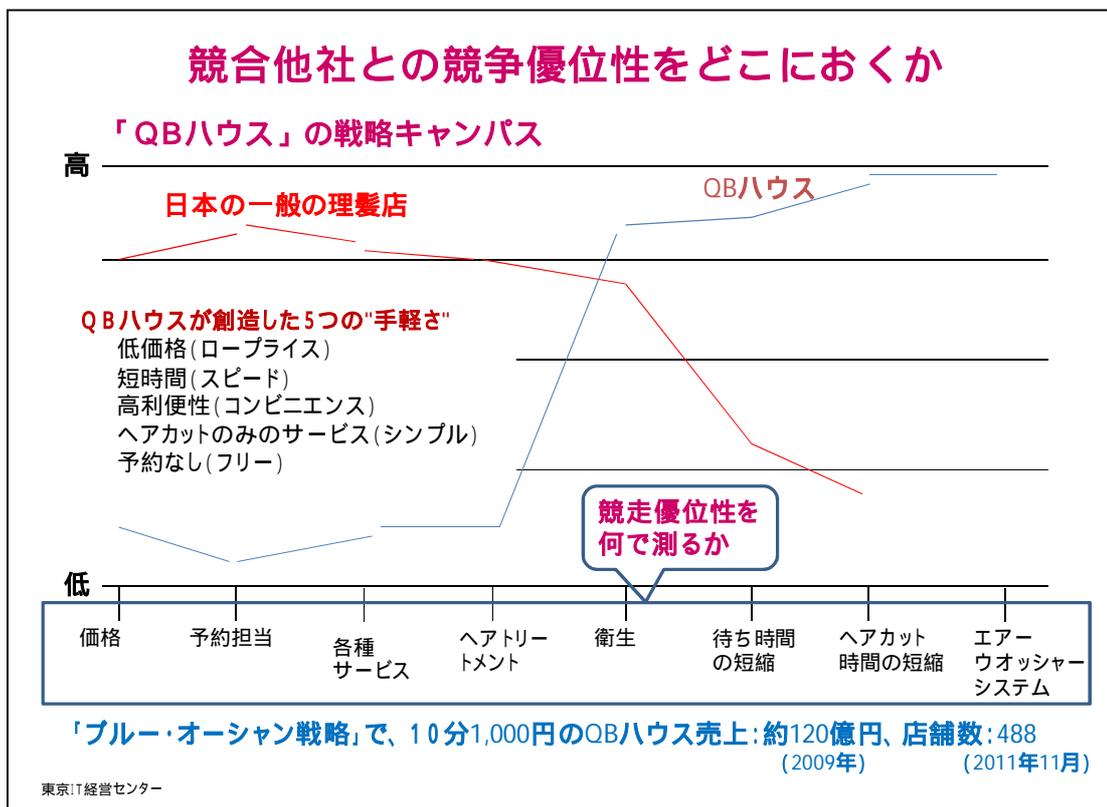


図 - 5 : 東京IT経営センターのツール事例(1)

攻略ターゲット決めと優先順位付け

- ・ 営業のターゲットとなりうる可能性のあるセグメントは、利益が見込め、将来にわたって一定の規模が見込め、競争優位を築くことができ、切り替え障壁の低いセグメントである。
- ・ 有望なセグメントが明確になったとしても営業活動量には制限があるので、さらに優先順位付けをして、重点的に攻略すべき顧客セグメントを決める。その検討のベースとなるものは既存顧客への販売状況分析である。

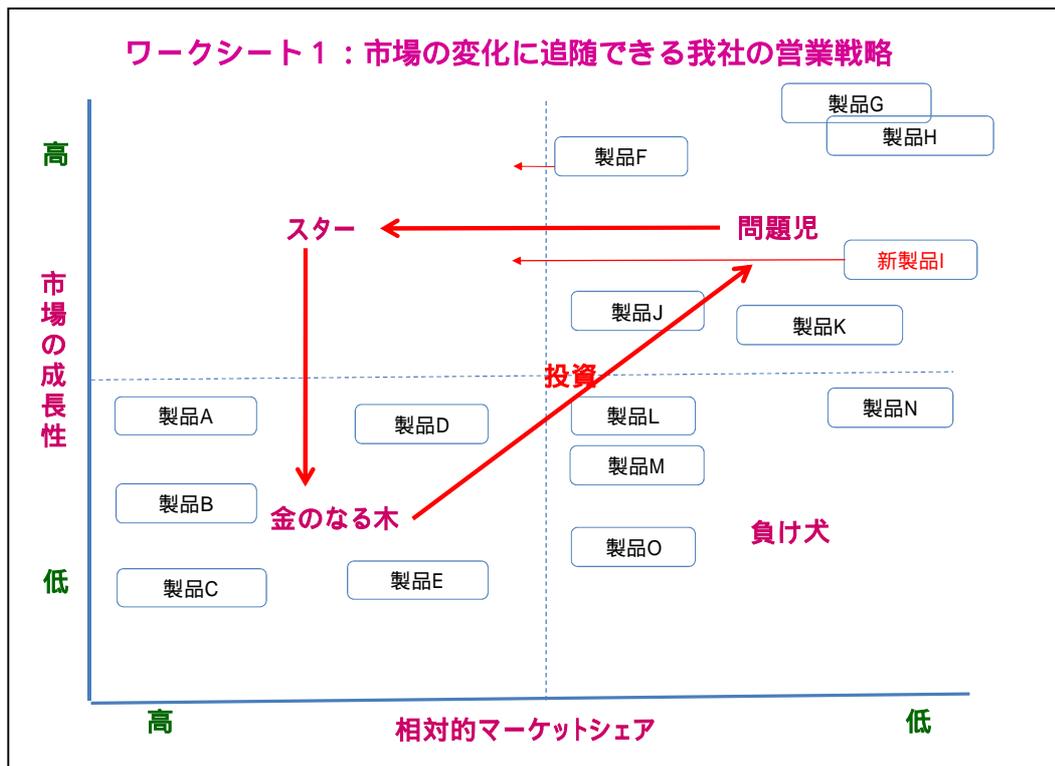


図 - 6：東京IT経営センターのツール事例（2）

ターゲットの攻略方法

- ・ 攻略すべきターゲットをセグメンテーションできればそれで勝てるというものではない。営業活動の観点からいえば、ターゲットに対して製品やサービスが明確になったとしても、“プロダクトアウト”なお仕着せ営業では顧客に受け入れられなくなっており、自社が提供できる価値を、顧客からみた価値に置き換え、顧客に響く営業メッセージとして訴求することが求められる。
- そのためには、競合他社と差別化できる自社の提供価値を明確にし、「顧客の購買行動」や「顧客の悩み」などをもとに、自社の提供価値が顧客に受け入れられるように仕立て直す必要がある。

- 自社のどの強みを活かして競合と差別化し顧客にどのような価値を提供して勝利するか

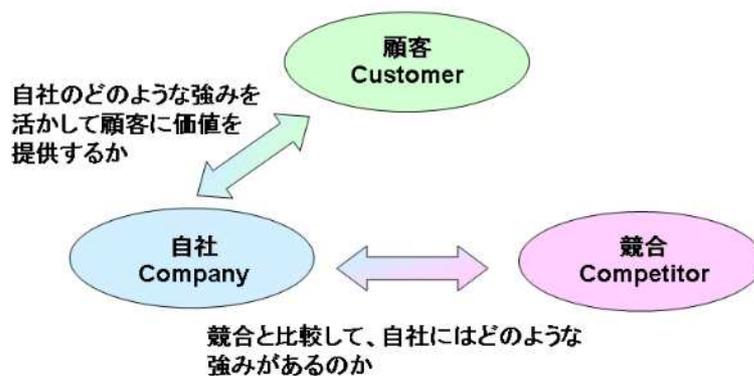


図 - 7：東京IT経営センターのツール事例（3）

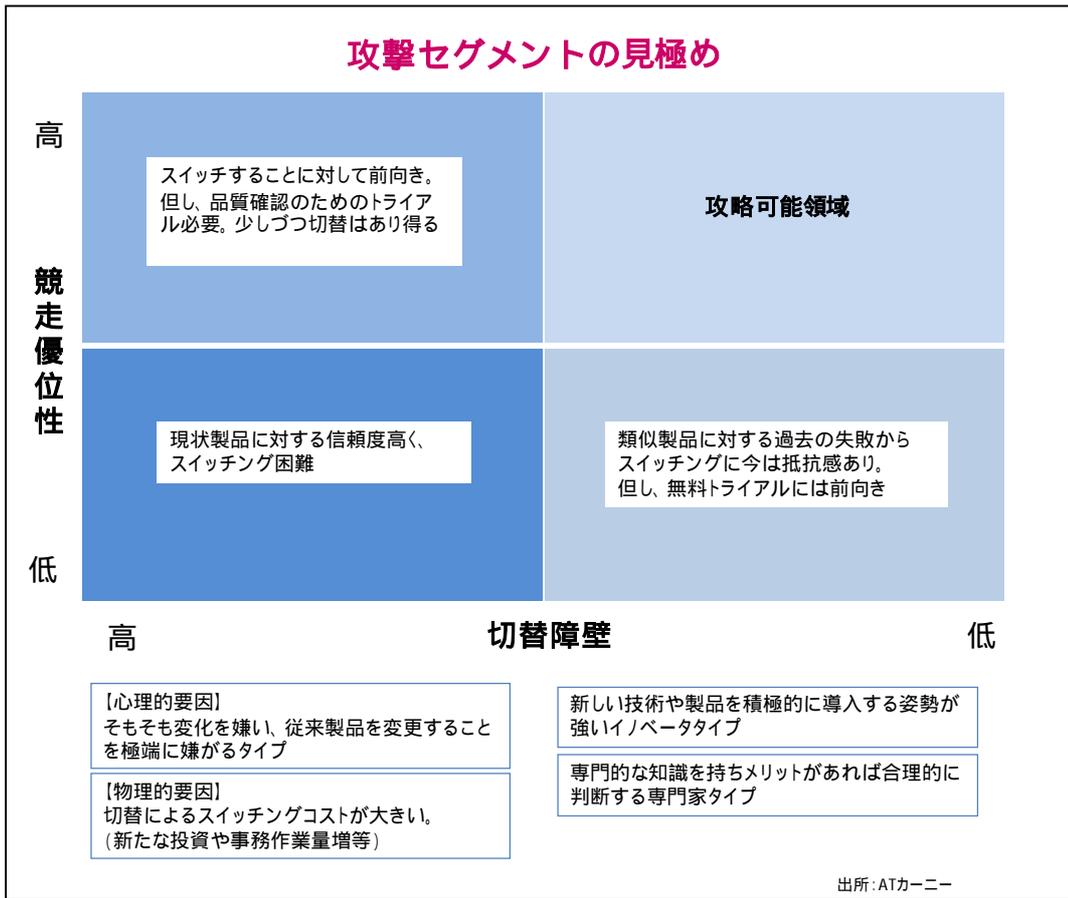
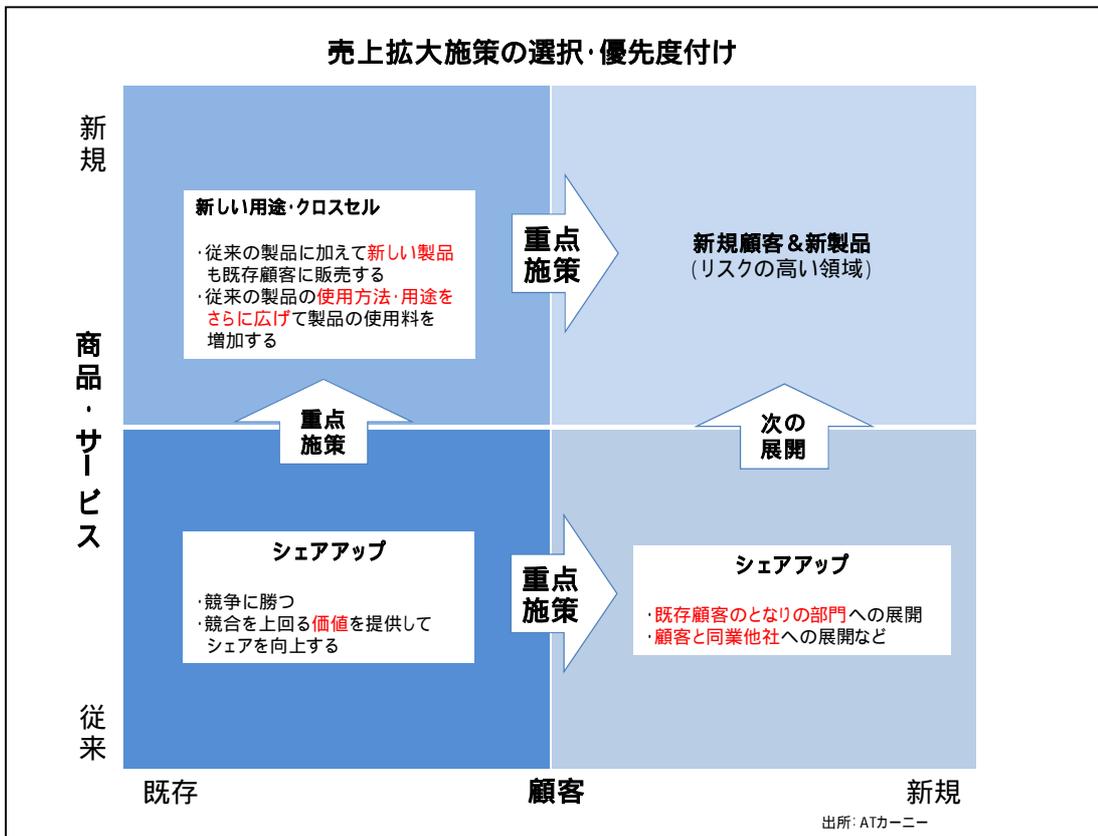


図 - 8 : 東京IT経営センターのツール事例 (4)



(2) 個別営業戦略への落とし込み

戦略は実行されなければ意味がない。営業の実態を考慮せず戦略を策定して、戦略が絵に描いた餅になってしまうケースは多い。どれほど優れた戦略を策定しても、現実に顧客と向き合っている営業担当者一人ひとりが、戦略の内容を十分理解し、自分が担当している個別顧客にカスタマイズして施策を実行できなければならない。営業は実行を伴うことが前提であるため、“営業が使える戦略”を作りこむためには、経営陣や企画・管理部門で考えた戦略をもう一段落とし込み、営業向けに翻訳する必要がある。すなわち、全体の戦略を理解したうえで、自分の担当する個別顧客固有の状況を加味して、戦略内容を顧客別にカスタマイズし、アカウントプランとして落とし込む必要がある。

しかし、戦略を実行に落とし込むためには様々なハードルがある。たとえば、戦略を個別の顧客レベルに翻訳し直す作業、戦略が担当者まで浸透するためのコミュニケーション・プロセスとモニタリング、それに、戦略内容を理解するための担当者の能力と実行するために必要なスキルなどである。これらが営業力強化の大きな課題になっていると言って過言ではない。本フェーズでは、戦略を個別営業活動に落とし込むために次のことを行う。

顧客の見極め

通常、全体戦略は顧客セグメント単位でたてられるが、営業担当者が攻めようとする顧客がそれぞれどのセグメントに該当するのかが、その顧客の情報をもとに営業担当者が判断できなければ、的外れな顧客に営業することになる。また、ターゲットセグメントに該当する顧客であっても、その顧客が保守的で切り替えに対する抵抗が大きい場合や、現在の取引先や製品への愛着が強い場合などは、営業活動が難航することが予想される。そのため、効果的かつ効率的な営業活動の観点から、見込みがある顧客なのかどうかを出来るだけ早い段階で判断する必要がある。あらかじめ簡単な質問などを用意するなどして営業担当者が判断できるようにする。

顧客分析

顧客へのヒヤリングから、買う気になってくれるのか、買う気にさせることが出来るのかを、営業担当者が分析・判断できるようにする。ヒヤリングの主なポイントは、

顧客の事業や財務状況および組織や意思決定の仕組みなど顧客基礎情報
顕在化しているニーズおよびまだ顧客が気付いていないニーズ
競合する製品や他社に関する情報

などである。

これらの情報をもとに、受注に持ち込むことが出来るか、そのためにはどうすればよいかを分析できるようにする必要があるが、顧客が気付いていない潜在ニーズやコンペリングイベント（顧客が買わなければならない差し迫った事情）は「こうすれば分かる」というようなものではなく一般的なマニュアル化・ツール化が難しいところである。そのため、営業担当者のスキルや能力に依存するため、営業担当者の教育訓練も視野に入れながら、レベルに応じたツールなどを用意する必要がある。

提案（顧客ニーズに合わせたカスタマイズ）

戦略ニーズにそった訴求ではプロダクトアウト的なお仕着せ営業になりがちである。そのため、顧客への提案を作成するには、競合との差別化を前提に、自社が顧客に提供できるユニークな価値を、顧客のニーズに合わせてカスタマイズする必要がある。ただし、

このカスタマイズを営業担当者に任せてしまうと、自分流のやり方になり、戦略の実行が担保されなくなる恐れがある。これを回避するため、提案書のひな型を準備することが有効である。

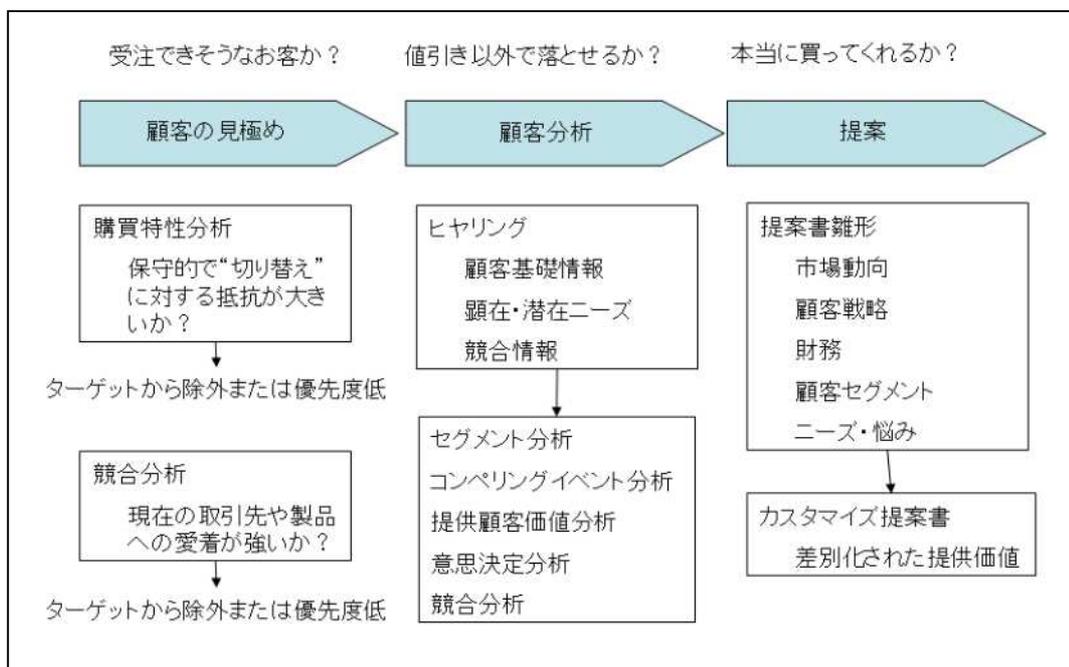


図 10：東京IT経営センターのツール事例（個別営業戦略概観）

顧客セグメント	競合対自社	対策
価格重視	価格：同等、機能：同等	付加価値検討、値引率検討
	価格：優位、機能：劣勢	付加価値
	価格：劣勢、機能：優位	値引率検討、優先度低
機能重視	価格：同等、機能：同等	付加価値検討、値引率検討
	価格：優位、機能：劣勢	付加価値検討
	価格：劣勢、機能：優位	値引率検討
サービス重視	価格：同等、サービス：同等	付加価値検討、値引率検討
	価格：優位、サービス：劣勢	サービス検討、優先度低
	価格：劣勢、サービス：優位	値引率検討

表 2：東京IT経営センターのツール事例（顧客セグメント・競合別打ち手）

（3）営業活動効率化

営業力を強化するための最も単純な効果的な打ち手は、営業活動に費やせる時間量を増やすことである。営業活動の内容を分析してみると、顧客との面談など直接的な営業活動の時間より、稟議書の作成、会議、報告書の作成、移動などの間接業務に費やされている時間の方が多いことがある。間接業務を圧縮し、営業の生産性を向上させる効果は大きい。営業マンの数が足りないので顧客を十分カバーできないといった課題があげられるが、増員を検討する前に、

業務の効率化を検討すべきである。たとえば、直接業務比率を15%から30%に増やせば、商談時間が2倍になるので、増員による営業力強化と同等の効果が得られることになる。

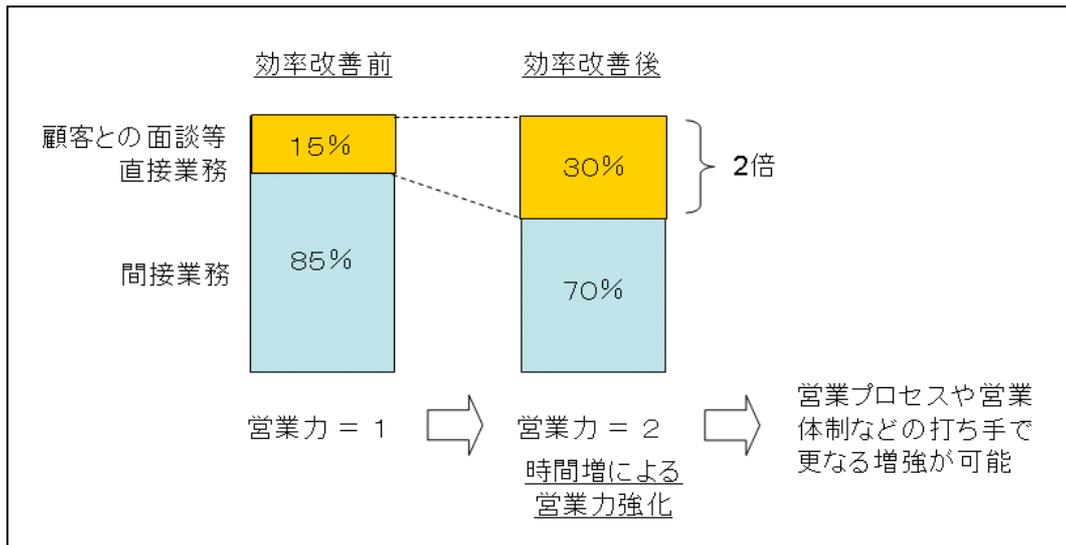


図 1 1 :営業活動効率化による効果

ランチェスター戦略では、営業担当者の行動もランチェスターの法則を適用できるとし、ランチェスターの第一法則である、

$$\text{戦闘力} = \text{武器効率} \times \text{兵力数}$$

を営業行動に適用すると、

$$\text{営業攻撃量} = \text{平均訪問時間} \times \text{平均訪問件数}$$

と表すことができるとしている。この式では、個々の営業担当者が得意先に対して力を発揮するには、訪問時間と訪問件数を増やすことが必要なことを示している。

営業員の戦闘力	=	訪問先との接触時間
営業員の質	=	滞在時間の長さ
営業員の兵力数	=	訪問件数

図 1 2:営業員攻撃量の法則の図式 (出典:ランチェスター戦略)

また、営業所や支店といった単位で営業攻撃量を計算する場合にはランチェスターの第二法則が適用され、

$$\text{営業攻撃量} = \text{平均訪問時間} \times \text{平均訪問件数の2乗}$$

となり、組織単位で考えると訪問件数のウェイトがより大きくなるとしている。ランチェスター戦略によれば、間接業務を圧縮し、捻出された時間を顧客と接触する時間に割り当てることで営業力を強化することができるのである。また、この考え方は営業力を科学的に管理することができるということを示している。

これからも分かるように、営業活動を効率化して間接業務を削減し直接業務比率を増やす

ことは極めて重要である。

しかし、間接業務といっても、顧客との電話対応、クレーム処理、情報収集、提案書準備などさまざまな活動で構成されており、間接業務だからといってむやみに削減すればよいというものではない。そのため、間接業務の中でも付加価値の低い業務を抽出し、その中でも大きく時間を消費している間接業務を明らかにして効率化を図る必要がある。この間接業務を分類する基準は企業によって異なり、ある企業では低付加価値な業務でも、他の企業では価値のある業務の場合もある。また営業担当者のモチベーションに大きく影響を与える可能性もあり、慎重に検討する必要がある。

営業活動を効率化するための出発点は時間分析である。何の業務にどのくらいの時間を費やしているのかを調査することから始める。営業活動は、月初、月中、月末で変化するので、平均的な活動時間を調べるためには最低でも1カ月以上のデータが必要になる。

データがあついたら、図13のように整理し、次のステップで対策を検討する。

付加価値のある営業の役割と活動内容を定義する

営業活動の生産性を改善し標準化する

間接業務を圧縮し、顧客との接触到に費やせる時間を拡大する

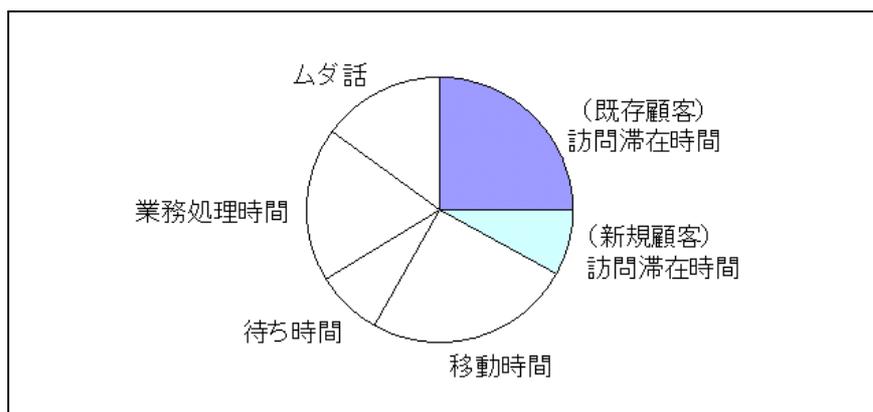


図13:営業担当者の時間の使い方例(出典:ランチェスター戦略)

社内業務を減らす	午前中の顧客訪問時間を早め、社内にいる時間を少なくする
社内会議を減らす	参加する会議の回数を減らす、または1回の会議時間を短縮する
移動時間を減らす	営業員の担当エリアを狭めれる。また、訪問順序や訪問ルートを工夫する

表3:ムダな時間の削減方法例(出典:ランチェスター戦略)

直接時間についても以下の視点で営業活動の効率化が図れる点はないか検討してみる。

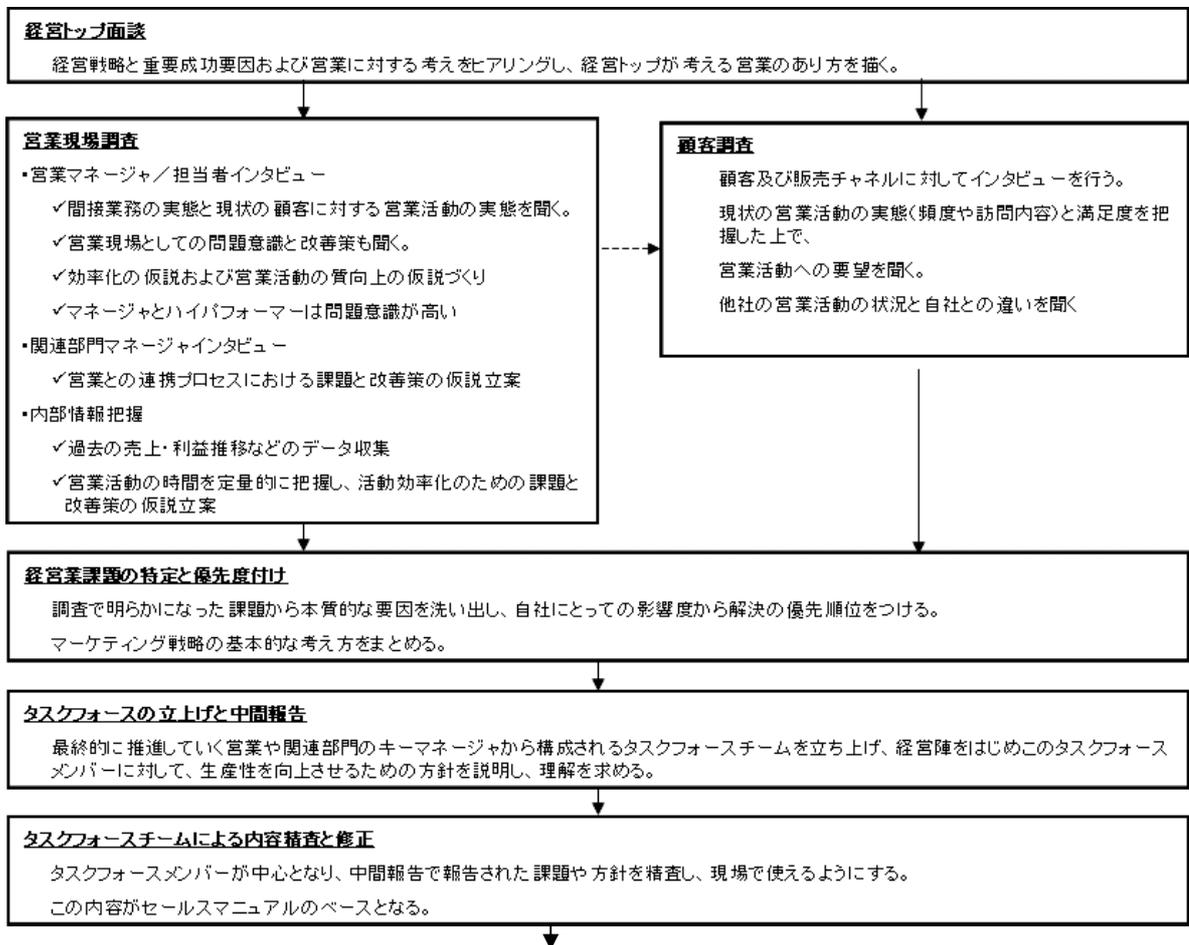
- 顧客ニーズの把握・信頼構築・提案・仕様決定・価格決定・クロージング等の一連の営業活動内容・プロセスが属人的なスキルに依存していないか。

- ・営業活動と他部門の連携が悪くバリューチェーン全体の活動が非効率・コスト高の要因になっていないか
- ・リレーションのある既存顧客に大半の時間を費やしており、ポテンシャルのある顧客の開拓には、ほとんど時間が割けていないのではないか
- ・顧客開拓・関係構築活動にどの程度の時間を配分するかの標準化はなされているか。

「営業の効率を向上させる4つのポイント

営業効率アップ = (件数アップ × 成約金額アップ × 成約率アップ) ÷ 期間短縮

成約金額は、商品の種類、顧客によって決まる。残りの「件数」、「成約率」、「期間」の改善が必要となる。「件数」と「期間」は、「営業担当の時間をどこに振り分けるか」と言う問題、「成約率」は、スキルの問題となる。



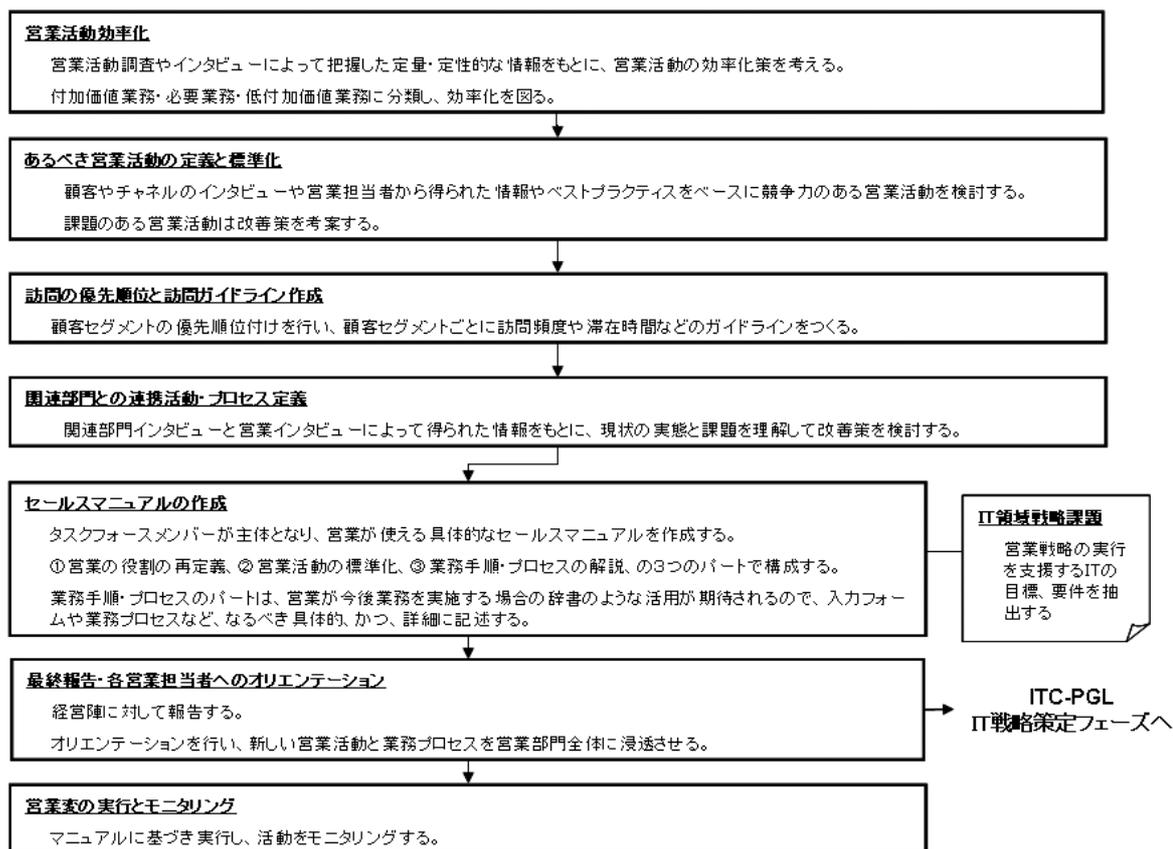


図 1 4：営業生産性向上に主眼をおいたコンサルプロセス例

(4) 営業プロセス確立

営業力の強化に不可欠な視点として、商談など直接的な営業活動の質の向上がある。営業活動の質を向上させるための方策として、営業の役割定義とそのためのプロセスの標準化が効果的である。営業は顧客とのインタフェースであり、バリューチェーンにおける顧客との接点であり、顧客に対して企業活動全体を代表するエージェントでもある。営業として求められる付加価値活動には販売以外にも多くの活動、たとえば、顧客ニーズ情報を収集して開発に反映することや競争・市況に関する情報を企画部門にフィードバックすることなどが求められる。したがって、営業活動は営業部門内だけでなく、企業全体の活動やコストに大きく影響を与えており、営業の役割を適切に定義することは、営業部門に閉じた世界だけでなく、企業全体の活動の効率化・生産性向上に大きく寄与する。

営業活動の定義された営業プロセスがないと以下のようなことがおきがちである。

計画の評価およびレビューが困難

営業担当の育成が困難

プロセス分担が困難

付加価値のある営業活動とは何かを問い直し、あるべき営業活動を定義する必要がある。そのうえで、営業活動のプロセスを明確化し、それぞれのプロセスごとに営業担当者が実行すべき内容を特定する。できる営業も新人も全プロセスを属人的にこなしている。当然、結果の差は出る。2：6：2の上位2割の優秀な営業担当者に頼るだけでは、生き残りは図れない。残りのせめて6割の営業担当が一定の能力を均質的に発揮する営業組織を持つことが、勝ち残る企業の必要条件となる。そのために、以下の視点で営業プロセスを定義する。

個々の営業担当者の活動のバラツキをなくすこと。

営業プロセスの定義でプロセスごとの属人的な知恵を共有化しやすなる。

営業プロセスの定義で、営業プロセスの見える化を

結果として、「考え、行動し、変革し続ける営業組織」を作り上げるため、以下を期待したい。

- ・営業プロセスの定義で型から入り、考える営業へ
- ・営業プロセスの定義で、
行動が変わる 習慣化する 意識が変わる 能力アップ
- ・案件の進捗を測り、必要に応じ上司の同行を行うなど、個人任せから組織的な営業活動へ展開が可能となる。
- ・営業プロセスの定義で、営業プロセスとスキルの関係を明確化ができる。
各営業プロセスにふさわしいスキルが必要である。スキルに問題があれば教育・訓練が必要となる
- ・営業担当が仕組みに従ったのに、良い結果が得られなかったのであれば仕組みに問題があるか、営業担当のスキルに問題があるか、仕組みをもう一度チェックして、改善できる。

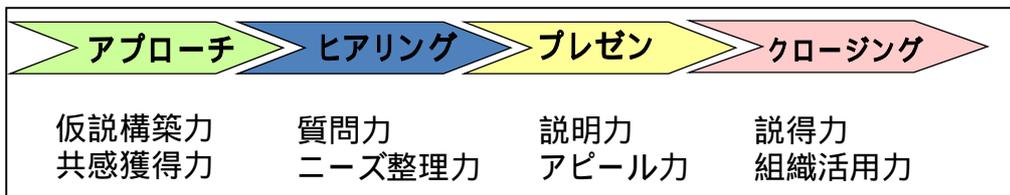


図15：東京IT経営センターが参考にする営業プロセス/スキルの例

(参考：小松敏明著「売れる組織」)

また、営業担当者によってそのパフォーマンスにばらつきがある場合には、ばらつきを最小化し、営業全体のパフォーマンスの底上げを図る必要がある。その方策として、社内におけるベストプラクティスをもとにした営業活動プロセスの標準化は重要である。

そのためには、付加価値のある営業活動とは何かを問い直し、あるべき営業活動を定義する必要がある。そのうえで、営業活動のプロセスを明確化し、それぞれのプロセスごとに営業担当者が実行すべき内容を特定する。

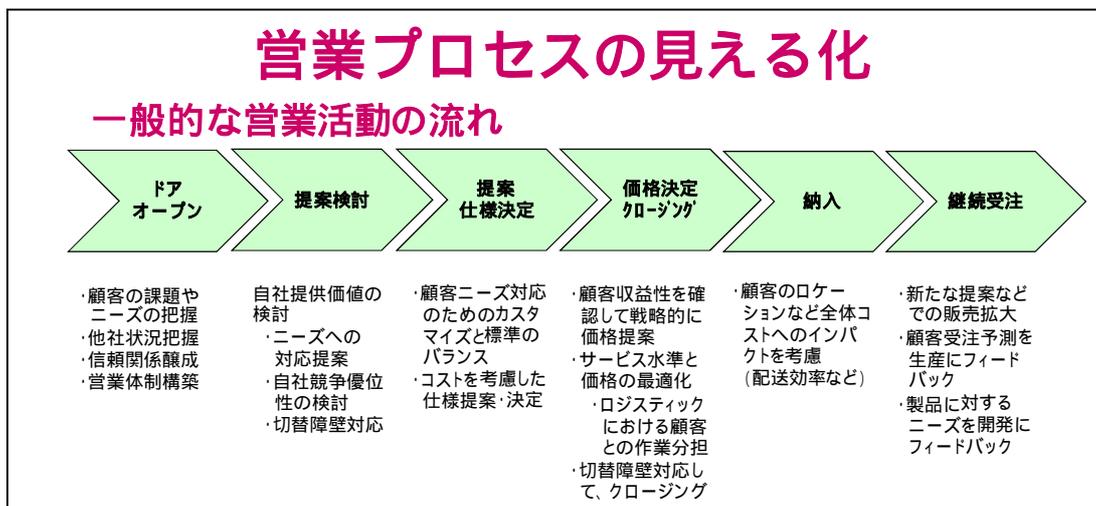


図16：東京IT経営センターの営業プロセスの考え方

(5) 営業体制の構築

営業は有限の資源である以上、営業一人あたりでカバーできる顧客の数には限りがある。営業力を強化するためには、営業担当者を最適に配置し、適切な活動目標を設定する必要がある。そのためには、まず、営業の間接業務を圧縮し、付加価値活動に活用できる時間量を増加させることが前提となる。

営業担当者別に担当する顧客訪問に必要な総時間量を算出し、各営業担当者が付加価値活動に費やせる時間量と顧客訪問活動に必要な総時間量とを比較して、現実的に可能かどうか判断する必要がある。これを怠ると、営業担当者が訪問しきれないと思われる数の顧客訪問ノルマを課してしまい、営業担当者のモチベーションを下げる結果になる危険性がある。精神論で顧客訪問をプッシュするのではなく、合理的な判断のもとに営業担当者の顧客担当の割り振りを実施しなければならない。

また、営業は単なる顧客とのインタフェースでなく、バリューチェーンにおける顧客との接点であり、顧客に対して企業活動全体を代表するエージェントでもある。営業として求められる付加価値活動には販売以外にも多くの活動、たとえば、顧客ニーズ情報を収集して開発に反映することや競合・市況に関する情報を企画部門にフィードバックすることなどが求められる。したがって、営業活動は営業部門内だけでなく、企業全体の活動やコストに大きく影響を与えており、営業の役割を適切に定義することは、営業部門に閉じた世界だけでなく、企業全体の活動の効率化・生産性向上に大きく寄与する。そのため、営業力の強化は単に営業部門にとどまらず、顧客に価値を届けるバリューチェーン全体による全社営業体制を整える必要がある。

具体的には、営業担当者・営業マネージャ・開発/生産/物流などの営業サポート機能を含めた顧客対応体制を組み、さまざまな要求に対するスピーディーな意思決定、商品やサービスの専門知識によるバックアップ、同様な顧客セグメントにおける成功・失敗事例の共有、などを行い、営業現場とバックオフィスで情報を共有する仕掛けをつくる。

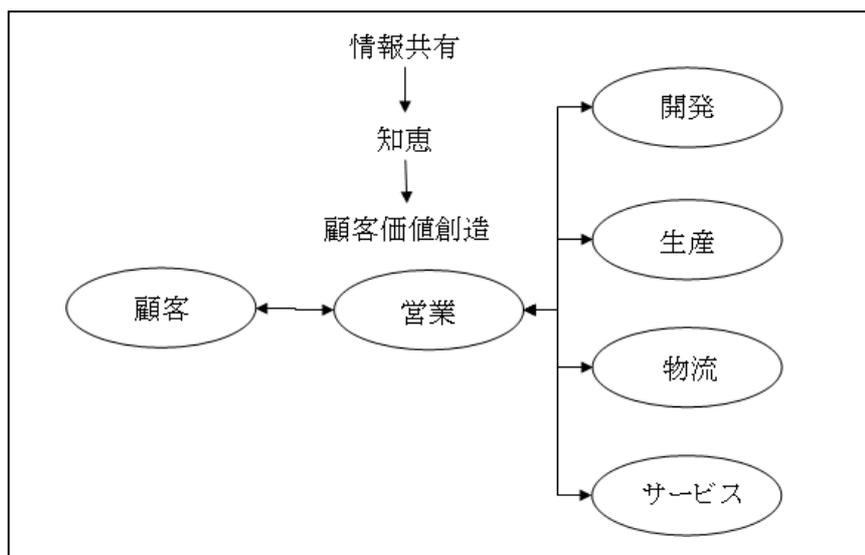


図17：東京IT経営センターのツール事例（バリューチェーン営業体制）

(6) PDCA、モニタリングの仕組み構築

営業活動が戦略に沿って実行されるためには、目標設定・モニタリング・レビュー修正・業績評価のPDCAサイクルが適切に機能しなければならない。このPDCAサイクルは、

営業担当者レベルのPDCAサイクル（営業担当目標達成サイクル）

営業部門全体のPDCAサイクル（全社営業戦略達成サイクル）

の両方から成り立っていないなければならない。図18に示すように営業部門全体のPDCAサイクルでは全体目標に対する実績の積み上げをし、達成状況により、部門間の期後半の目標の調整、全体としての対策を打てるようレビューの仕組み、意思決定の責任・権限を明確にしておく。営業担当者のPDCAは日常自律的に行うが進捗状況は関連者で共有できる仕組みをとり、必要に応じ、上司の指導、関連部署の支援、横の協力関係が取れるように仕組みの設計を行う。

目標設定の考え方

全社営業方針として、既存顧客セグメントに対するシェアアップを狙うのか、新しい用途を訴求するのか、クロスセルを狙うのか、新しい顧客に対する攻略を図るのか等々の戦略テーマに基づいた営業活動を規定する目標設定・業績評価の物差しとしてのKGI（達成指標）設定がまず必要である。それは、売上目標のみでなく、利益目標を上げることが望ましい。さらにこのKGIを実現するためのKPI（先行指標）としては、部門、個別担当者の目標として分かりやすい「行動指標」、できれば「顧客への提供価値指標」へ落とし込みたい。

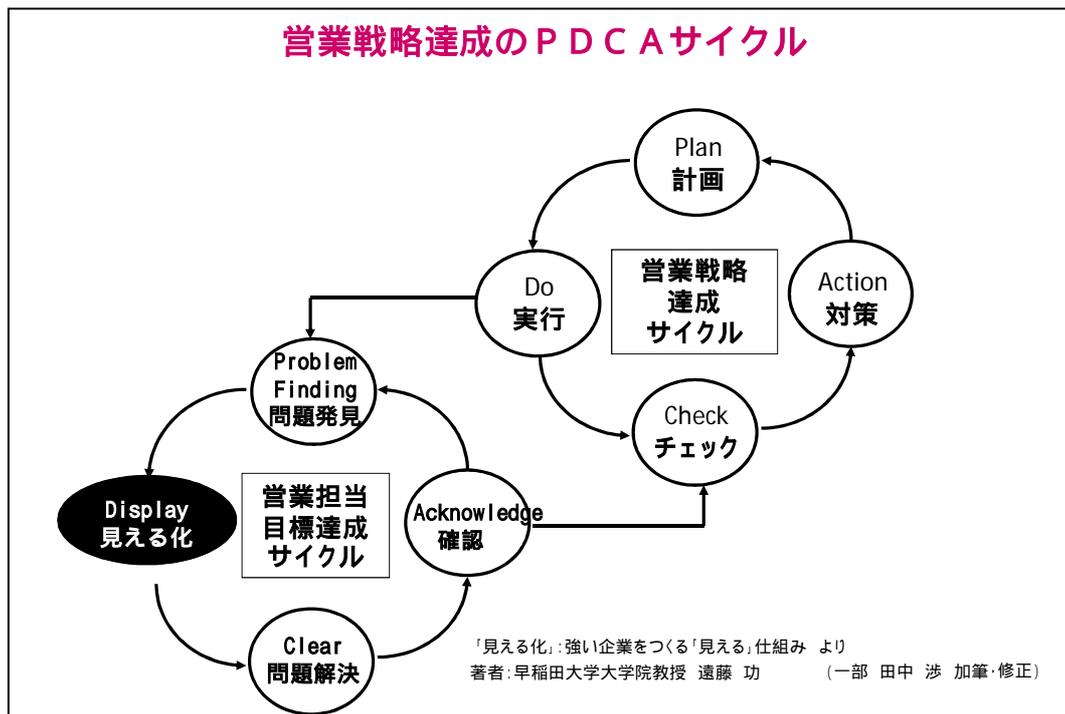


図18：営業戦略のPDCAサイクル

個別担当者レベルでは、業績目標とその達成のベースとなる予算に基づく活動を各マネージャがKPIを通してモニタリングし、定期的にレビューして、必要に応じてアクションを修正していくPDCAサイクルをまわす。また、営業部門全体では、営業部門の責任者を中心に当初の目標とのかい離を定期的にレビューし、必要に応じて修正していくPDCAをまわす。

個別担当者レベルでは、業績目標とその達成のベースとなるアカウントプランに基づく活

動を各マネージャが KPI を通してモニタリングし、定期的にレビューして、必要に応じてアクションを修正していく PDCA サイクルをまわす。また、営業部門全体では、営業部門の責任者を中心に当初の目標とのかい離を定期的にレビューし、必要に応じて修正していく PDCA をまわす。

個別担当者レベルの PDCA の仕組みを構築するポイントは次のとおりである。

- 適切な KPI の設定
- 営業のつまづきをサポートするためのモニタリングのしくみ
- アカウントプランの作成

営業部門全体の PDCA の仕組みを構築するポイントは次のとおりである。

- 部門責任者、マネージャ、担当者間の縦のコミュニケーションのしくみ
- 成功・失敗事例などを共有できる横のコミュニケーションのしくみ

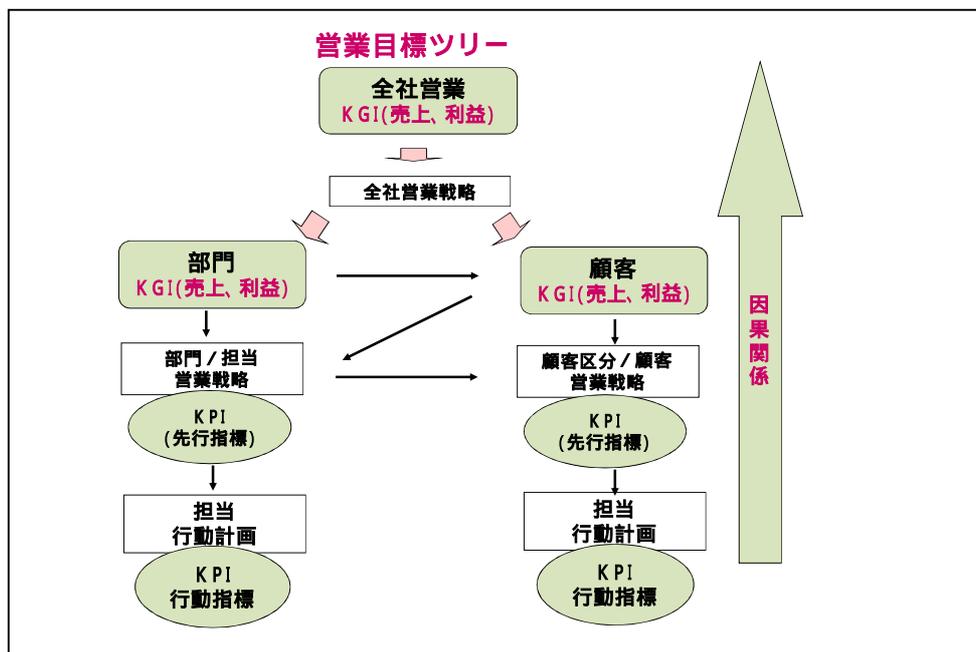


図 19 : 東京IT経営センターの考え方

戦略の有効性検証

具体的な KPI として戦略の有効性を検証する KPI の設定がある。マーケティング戦略は基本的に仮説に基づいていると言える。立てた仮説が正しければ戦略の有効性は高くなるが、正しくなければ有効性は低くなる。そのため、戦略の実行過程においては常に戦略の有効性をモニタリングする必要があり、仮説が正しくないと判断される場合は、戦略の見直しなどの打ち手が必要になる。戦略の有効性判断の基本は仮説検証にある。そのため、立てた仮説が正しいかどうかを判断するための指標が KPI となる。

たとえば、顧客のセグメンテーションは仮説に基づいているといい。セグメンテーションが適切なのか、適切でないのかの判断は、戦略を実行するまで分からないことがほとんどである。では、どのような KPI を設定すればセグメンテーションの適切さを判断できるのだろうか。様々な条件が関係するので一概には言えないが、一般的には見込み顧客の発掘状況を示す指標が KPI となる。

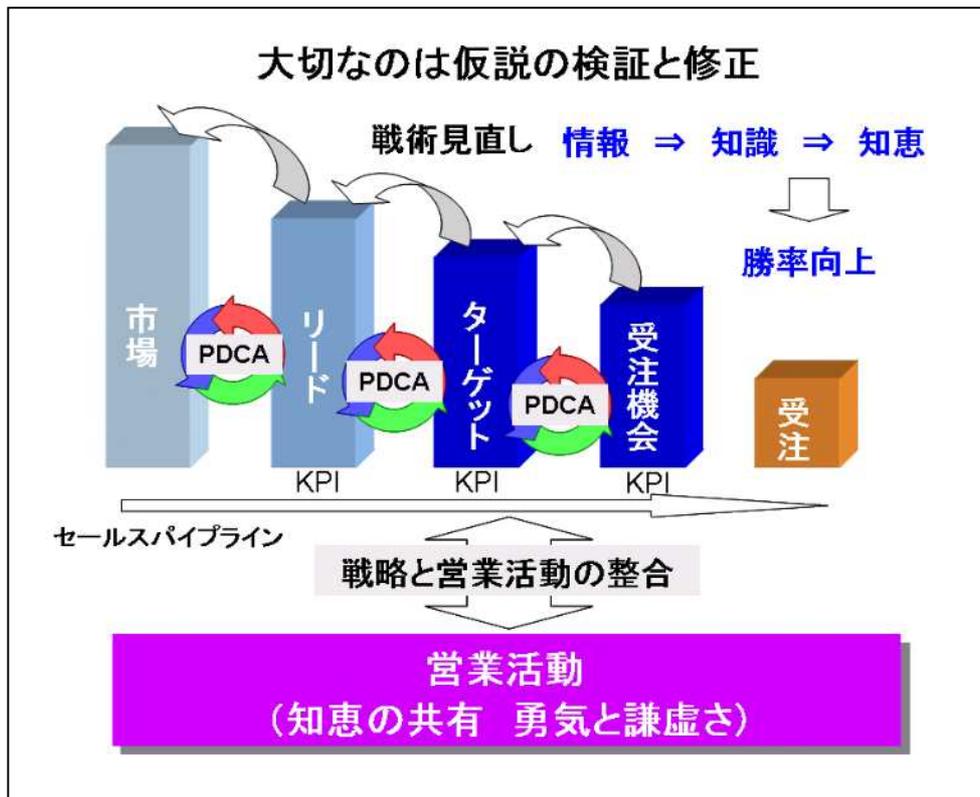


図 20：東京 IT 経営センターのツール事例
(仮説検証が勝率を向上させる)

(7) IT 戦略課題の明確化

営業戦略を実行するために IT が担うべき役割、COBIT ではビジネス目標に対する IT 目標、を明確にし、それを実現するための要件を洗い出す。営業戦略は人に大きく依存するため、その前提となるのは、IT リテラシーや IT ガバナンスなどの成熟度である。これらは、上記コンサルティングフェーズの実行過程で明らかにされる。これらを踏まえて、身の丈に合った、実現可能な IT 目標の設定と IT 要件を抽出しなければならない。ここでの成果物は、ITC-PGL の IT 戦略実行フェーズのインプットとなる。

ITC PGL 上の「営業組織戦略実行計画書」の位置づけ

すべての内容が固まったところで、アクションプランを構築する。「誰が」「いつまでに」「何をするか」をアクションプランとして明確化することとなる。主要な推進者はタスクフォースメンバーとなることが望ましいが、メンバー以外の部門やマネージャが主体となる項目も出てくるので、最終的な合意形成とコミットメントの獲得が何よりも重要である。プランはコミットメントがなければ絵に描いたもちである。このアクションプランをベースに関係者がコミットして初めて実行力をもつことになる。

最後に

変革し続ける営業の仕組み構築のための方法論、個人の能力や精神論のみに依存した従来のやり方ではなく、持続的な改善とその成果をさらに次の戦略に活かせる仕組みとしたい。そ

の構築には、営業変革・意識変革が伴う。変革に対する社内の抵抗が必ず出てくる。抵抗勢力をも巻き込むには、経営トップの強い意志が問われる。経営トップの強い決意がなければ、何も始まらない。I T Cとしては、経営トップとの信頼関係を維持しつつ強い決意を支える気概が望まれる。