

経営情報 レポート

Available Information Report for Corporate Management

競合時代の法人営業のあり方！

組織営業推進のポイント

- 1 今求められる組織営業体制の構築
- 2 競合相手に打ち勝つための組織営業の進め方
- 3 個人営業から組織営業転換で成功した事例



1 | 今求められる組織営業体制の構築

経営環境が厳しい今日にあって、ベテラン営業マンの定年退職や転職による業績が悪化する企業と、同じような条件でありながら業績を伸ばしている企業とでは、営業スタイルに大きな違いがあります。

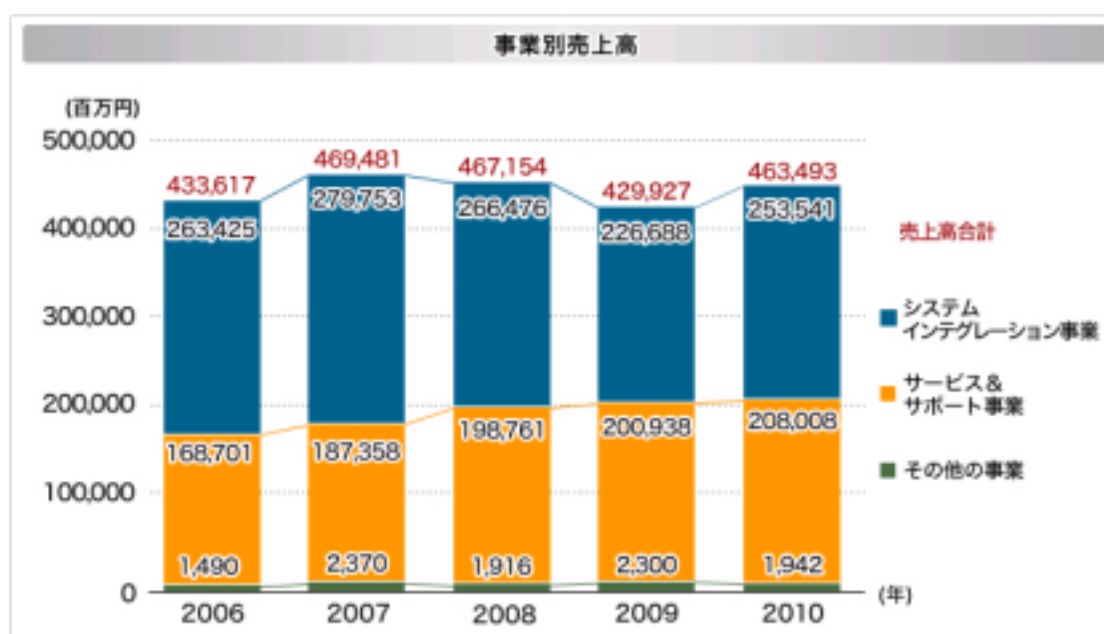
それは、業績悪化企業は個人頼みの営業が主体である一方、高業績企業は個人頼みの営業ではなく、大企業のように組織営業体制を確立させているため、営業マンの退職や転職による業績への影響が少ないことです。

本レポートでは、人的資源が乏しい中小企業でも大企業並みの営業体制を構築することで、営業力の低下を回避できるような仕組みづくりについて解説します。

組織営業で業績は伸びる

システムインテグレーション事業の株大塚商会は、組織営業を展開しています。エリア営業がお客様を訪問し、会話の中で顧客の「困り事」の情報を収集して、幅広い商品ラインアップの中から最適な提案を行います。その情報を共有してお客様のニーズによっては、エリア営業が単独で提案をするのではなく、専門知識を持つ専任営業やS Eと協働してコンサルティングを行い、システム開発の提案をすることで業績を伸ばしています。

株式会社大塚商会の売上推移



出典：株式会社大塚商会 ホームページ 財務情報

また、医薬品卸の㈱スズケンが、グループ企業の全営業担当者4,000人が利用する営業支援システムを活用しています。システムでは、製薬会社が提供する製品情報や学術情報、医療関係者やドラッグストアなどターゲット顧客の情報、営業活動の進捗状況、受注実績と傾向などを共有しています。全国の営業拠点からの情報をすぐに共有できるようにしたり、集約された情報を専門部署で分析したりすることで、個々の営業担当者の営業活動に依存しがちな営業スタイルを変え、組織的な営業力の強化を図っています。

どちらの企業も、協力や情報共有により組織営業を展開しています。

個人営業から組織営業への転換が喫緊の課題

今日、企業が営業力をもって他社と差をつけるためには、組織営業力の強化に取り組まなければいけません。組織営業力とは、文字どおり、組織として身につけるべき営業能力のことです。それは個々の営業担当者が有するスキルの問題ではなく、組織的な営業マネジメントの仕組みの問題です。組織営業力を高めるためには、企業として腰を据えたマネジメント改革に取り組まなければなりません。

「組織営業」という言葉は古くからありますが、形骸化しているのが実態です。実際、営業現場では目先の業績確保のため、「できる担当者」頼みになっており、組織営業力を高めるための仕組みづくりができていません。また、ここ数年で一般化した成果主義人事を推し進めた結果、個人主義がより増幅してしまった企業もあります。

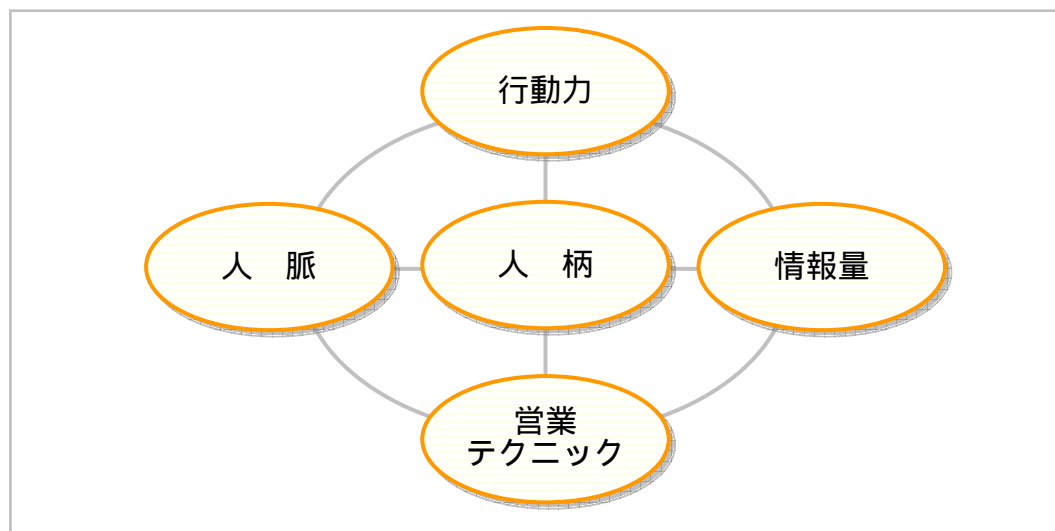
一方、組織営業力を身につけた営業部門では、これまでの個人営業の次元を大きく超えた、大きなビジネスや重要顧客との深い関係を構築できる可能性が飛躍的に高まります。組織営業力は、個人営業では売れない時代における営業力強化の悩みを解決するだけでなく、企業が次のステージへ踏み出すためのマネジメント能力をも高めます。

組織営業力強化のための必要条件

営業力の弱体化は、優秀営業マンのノウハウや情報が共有化されないことが一番の原因といえます。したがって、個々の項目別に現状を把握して、必要な部分を強化していけば、結果として営業力の強化が出来ることになります。

売れる営業マンになるための必要条件は次の通りですが、実際に優秀営業マンを分析すると、多くの項目で売れない営業マンと差がついていることがわかります。

営業マンの必要条件



行動力（活動量）

営業の「質」は「量」から生まれます。営業の質だけにこだわり、営業テクニックや営業トークを磨こうとしても、効果はそれほどでもありません。

営業の本質は自らが立てた「仮説」を検証し、販売に結びつけることです。したがって、量をこなすことによって、その中から「新たな仮説」が生まれ、顧客にとって最適な商品やサービスを提供することができるのです。

情報量

売れる営業マンと売れない営業マンの情報量を比較すると、大きな差が生じています。これは情報網の大小にも理由がありますが、むしろ、普段の営業活動の中で目の前の情報に気付くかどうかにかかっています。

人柄（誠実さ）

人柄は営業スタイルに出ます。人柄は意識して出すものではなく、営業マンの表情や態度からにじみ出るものです。とりわけ「誠実さ」は営業マンにとって生命線ともいえます。

顧客が営業マンを「誠実な人」と思うのは、営業マンが自社のことを自分のことのように真剣に考え、解決策を一緒に考えてくれる瞬間です。顧客の利益を最優先に考えることが、売れる営業マンの必要条件になります。

営業テクニック（営業トーク）

世の中に営業テクニックに関するものは多く出回っていますが、テクニックよりも重要なことは顧客の心理を読むことです。

営業は顧客との「心理戦」でもありますので、一方的な営業トークはむしろマイナスです。したがって、相手の言動からその心理を読むテクニックが重要になります。

人脈

人脈は、自ら作り出す場合と、自然に人脈ができる場合があります。

人脈があれば、営業もしやすくなることは間違いありませんが、どちらの場合においても、前述の「誠実さ」に欠けている営業マンには人脈はできないと心得るべきです。

以上のことは、あくまで営業マン個人レベルの営業力を高めるために必要な項目です。

これを営業マン全員が身に付けるためには、優秀営業マンの真似をさせることが一番の近道です。

営業マンがこれらを身に付けた上で、売れる営業集団になるためには、以下の項目を実施する必要があります。

社外・社内情報の共有化
営業ツールの更新と共有化
営業テクニック・営業トークの組み立てと共有化
社内方針とルールの徹底
営業の進捗管理

全ての項目で網羅されるのは「共有化」という言葉です。

共有化するための場面としては、朝のミーティングや週一回のミーティング、日報などが挙げられます。顧客情報や競合の動向、成功事例の共有などは、メールなどあらゆるコミュニケーションツールを活用して共有することができます。

たとえ営業マンが飛び回っていて直接的なコミュニケーションをとる機会が少なくても、eメールや携帯メールなどを活用すれば、情報交換ができるだけでなく、営業マネージャーが適切なアドバイスをすることができます。

次章からは営業行動の分解と共有の手法を具体的に解説していきます。基本的な流れとしては、法人営業「B to B」に絞って事例を紹介します。

2 | 競合相手に打ち勝つための組織営業の進め方

組織営業体制構築4つのポイント

組織営業体制づくりには、以下の4項目を網羅する必要があります。

優秀営業マンやベテラン営業マンは、「自分だけの情報」「自分だけのノウハウ」というように、自らの経験から積み上げたものを進んで外に出そうとしません。

これらの社内での共有化こそが、組織営業の真髄ともいえます。

- 優秀営業マンの成功の法則を明らかにする
- 優秀営業マンの行動特性を共有する
- 社内ロールプレイングで顧客対応力を高める
- ペア制で「苦手な顧客」を排除する

優秀営業マンの成功法則

優秀営業マンの成功事例を参考にして、自社での具体的な「売れる法則」を明らかにしていきます。優秀営業マンの売れる法則を整理すると以下のことが挙げられます。

情報の取捨選択

優秀な営業マンは、常に新しい情報を求めてアンテナを張り巡らせ、目の前にある情報を確実につかんでいます。

その情報が自社にとって有益な情報なのか、顧客に喜ばれる情報なのか、さほど必要のない情報なのかを取捨選択し、必要に応じて引き出しから情報を引っ張り出しています。

顧客ニーズの的確な把握

顧客ニーズをつかむのは決して容易ではありません。しかし、優秀営業マンは事前に「この業界、この規模の会社なら　　のニーズがあるはず」といった仮説を立て、面談の中でそれを検証し、ニーズを的確につかんでいます。

また、相手の言動からその場で仮説の修正や新たなニーズを引き出し、相手に喜ばれる提案をしています。

成功事例の法則化

優秀営業マンは、過去の成功事例や失敗事例から多くを学び、一定の法則性を見出すことで自分なりの成功の法則としています。

さらに、少しでも成功の法則が通用しなくなるような気配を感じると、躊躇なくその法則を捨て、新たな法則を試行錯誤して導き出しています。

状況に応じたキラーフレーズ

このひと言で決まる「キラーフレーズ」は、商談時において非常に重要です。優秀営業マンは、この「キラーフレーズ」をいくつも用意し、状況によって使い分けています。

また、「キラーフレーズ」の内容をみると、「御社にとって~の効果があります」「 のような使い方をすると作業効率が改善できます」など、相手が自社の利益をイメージしやすいようなものになっていることがわかります。

営業ツールの改善

営業マンの多くが様々な営業ツールを駆使して商談を行っていますが、一度それで成功すると、ツールの見直しや改善をせずにそのまま使っているケースを多く見かけます。

優秀営業マンは、そのツールで売れているときでさえ、日々見直し、改善を加えています。これが優秀営業マンたる所以です。

以上のような「成功の法則」を明らかにして、自社営業力の底上げにつなげていきます。

優秀営業マンの行動特性を共有する

売れない営業マンは情報が少ないため、ライバルに出し抜かれることも多々あります。

逆に優秀営業マンは、いつでもどこでもアンテナを張りめぐらせて、情報収集を行っています。

営業マンの行動特性として、自分が得た情報は自分の中だけにしまいがちという傾向があります。

この売れる秘訣を全社で共有化することでライバルに負けない体制をつくるのが組織営業の体制作りです。これは、営業ミーティングやOJTによる営業スタイルの共有化が必要になってきます。

優秀営業マンの行動特性と他の営業マンとの行動特性の違いを明らかにし、優秀営業マンの行動特性を共有するには、以下の流れでミーティングを行うと効果的です。

営業ミーティングの5つのステップ

- 【STEP 1】優秀営業マンのしていることを明らかにする
- 【STEP 2】改善テーマを決める
- 【STEP 3】優秀営業マンの成功事例を共有化する
- 【STEP 4】チーム全体で成功事例を法則化する
- 【STEP 5】そのアイデアを実際に行って「結果を観察」する

売するための法則、行動特性を徹底的に周知して、共有化を図ります。これは、前述した営業ミーティングと社内ロールプレイングで共有化していきます。

優秀営業マンは、顧客に対するアポイントメントの取り方ひとつでも特徴ある行動特性を持っています。そして、顧客ニーズの汲み取り方から、顧客利益を最大限にするまでのストーリーが常に描かれています。

顧客の反応に応じて、クロージングまでの話法を組み立てたり、適宜ツールを用いたりして顧客の関心を惹き付けています。

この「成功の法則」を共有化していくためには、営業同行や社内ロールプレイングが有効です。

社内ロールプレイングで顧客対応力を高める

売れる法則、行動特性を認識したあとは、実践に向けてトレーニングを行います。対顧客を想定したロールプレイングを行い、営業力の強化を図ります。

ロールプレイングを行う際の流れは下図のとおりです。



【STEP 1】想定問答集の作成

商談の始まりから、クロージングまでの流れで想定される顧客からの質問をまとめます。問答集の作成にあたり、留意すべきポイントは具体的な質問をまとめることです。

経験豊富な営業マンは、多くの顧客との接点を持っているので多種多様な質問内容がインプットされています。その情報にもとづき想定問答集を作成します。

【STEP 2】回答を検討させる

想定問答集を営業マンに渡して、回答を組み立てさせます。日々の営業活動にもとづいた回答を抽出させます。

【STEP 3】ロールプレイングの実施

社内で営業ロールプレイングを実施します。営業手法を客観的に分析して、実践に向けた改善案を提起します。

流れとしては、想定問答集を作り営業マンにその回答を考えさせ、その上で、上司や優秀営業マンを顧客役にしたロールプレイングを行ないます。

このロールプレイングは、継続して行ってこそ組織営業力の強化につながります。

ペア制で「苦手な顧客」を排除する

組織営業体制づくりの4つめのステップです。

それは、営業には相性があるということに着目することです。営業マンそれぞれが持つ「強み」「弱み」をうまくかみ合わせていく手法です。

例えば、営業担当Aがダメでも、担当Bなら成約がとれる場合があります。その際は、対顧客に応じて担当者の割り振りを行います。場合によっては、複数で攻めることでお互いの弱点をカバーできることもあります。また、優秀営業マンのやり方を真似する機会にもつながり、営業組織全体の底上げにもつながります。

そして「ここ1番」の時は、トップ営業マンか経営者・役員が必ず同席するというのも組織営業の鉄則のひとつです。

3 | 個人営業から組織営業転換で成功した事例

営業部署ごとのバラバラな手法を一元化

農業資材の仕入販売業

従業員数：100人

営業力強化の目標：上司から部下への正しい指導、情報の共有

A社は点在する農家にルート営業で資材を販売しています。競合他社は3社ほどで、いかに自社のシェアを伸ばすかが今後の社運を決めるところでした。

A社では、属人的な昔ながらの営業手法がとられ、営業スタッフ同士の連携も少なく、個人プレーに頼らざるを得ませんでした。こうした営業を行っていけば、細々とした取引は続くものの、売上拡大につなげるのは難しいと言えます。その中、危機感を抱いた役員が率先して組織営業の向上策を導入しました。そして、この機会に営業スタッフ一人ひとりに自分の営業活動を振り返ってもらい、反省を促すことを大きな目的としました。

そこを徹底しないと、属人的な営業手法に戻ってしまう可能性があったからです。

まずA社で行ったことは、各店に点在する高い成果を上げるマネージャークラスへのヒアリングです。優秀な成績を残している管理職にのみインタビューを行い、ピンポイント行動を抽出しました。それを整理したのが下記のリストです。

そのチェックリスト通りに行動することを促すことで、ほかの営業スタッフの成績も上がっていきます。しかし、そのためには本当にリスト通りにできているかという計測が必要であり、計測するのは、組織営業を理解している人が望ましいといえます。

優秀な管理者が行っていたピンポイント行動

大項目	ピンポイント行動
事前準備	面談の目的、ゴールを決める
	インターネットなどで、訪問先の地域情報やニュースを調べておく
	他社製品についてサイトなどを通じて調べ、印刷しておく
	先方の役職ではなく、名前を言えるように確認する
アプローチ	先方の利益を考えて、トークに落とし込んでから訪問する
	業界の最新情報、全国の同業者の動向など、最新の情報を持っていく

	相手に興味を持っていることを示すために、大きくうなずき、必ず目を合わせる
	計画を立てることで安心感を得られるように、中長期かつ具体的な提案を行う
	キーマン以外の人にも顔を覚えてもらうように、挨拶を行う
リサーチ	現状の経営状況について質問する
	なぜそのような将来像なのか質問する
	なぜそのような将来像を考えているのかという理由を聞く
	それを達成するための施策を確認する（過去・現在・未来の3つの視点から）
	施策に対する満足度を確認する
プレゼン	予算に合わせて見積書を作成する
	説明をしたうえで、不満点やハードルを紙に書き出して問題点を整理する
	口頭で他の経営者の事例などを伝える
クロージング	意思決定で迷う人には契約までの流れを話し、契約意思があるかどうか確認する
	「やりましょう」ではなく、「いかがいたしましょうか？」と聞き、先方に答えを出させる

属人的な営業手法から脱却を図ったB社の事例

企画商品の卸および販売

従業員数：30人

営業力強化の目標：情報の共有、新卒社員が育成される仕組みづくり

B社は、自社が企画した商品を取引先の小売店に卸し、また独白に自社販売もしている企業です。主な営業活動は、すでに取引のある小売店に対するルート営業と、新規開拓の2つです。自社販売はごくわずかであり、基本的にB to Bの法人営業です。また、30名程の社員で年商15億円を上げており、安定した業績を誇っていました。

これまでは、会社全体が個人の営業センスに頼った非常に属人的な営業手法をとっていました。

B社の場合、社員数が少なかったことと、社長の意向一つで新しいシステムが取り入れやすい環境にあったことから、営業部門のみならず、総務、物流、企画というすべての部門を併せて、全社的に組織営業力を強化することになりました。

これを機会に、会社の仕事の流れが、どの部署のどのような立場の人にもすべて明確にわかるように、一切の属人的な要素を排除しようとなりました。

B社では、それまでまったく「チェックリスト」のようなものは存在しませんでした。

社長を筆頭に、できる営業担当の営業センスにまかせていたため、一切の具体的方法論の共有ができていませんでした。

組織営業力強化の手順として、まず「売れる行動」のあぶり出し、質問シートに全社員に答えてもらい、できる営業担当の行動を観察することから始めました。そして、できる営業担当の行動をもとにつくられたのが、新規顧客開拓のための「商談アポイントチェックリスト」と「商談フォローチェックリスト」です。

商談アポイントチェックリスト

実践					
会社名					
店舗名					
店舗数					
売上高					
新規取引先担当に電話する					
電話がつながった場合		チェック欄	電話がつながらなかった場合		チェック欄
会話のポイント	私、株式会社 の と 申します		会話のポイント	担当者の名前をフルネーム (漢字)で聞く	
	はじめて電話したことを伝える			カタログを送付することを伝える	
	を扱うメーカーということ を伝える				
1	商談日と時間を決める		1	電話したことを担当者に伝えてもらう	
2	商談日があるかどうか聞く		2	また電話することを伝える	
3	担当者の名前と商談日時の再確認		3		
顧客の反応					
商談フォローチェックリストへ					
担当者		印	担当者		印
責任者		印	責任者		印

最初から深掘りしたチェックリストをつくるのではなく、まずは自分たちの行動を計測することに慣れてもらうために、簡単なものに留めました。「商談アポイントチェックリスト」には、新規取引先に対するアポイントをとるための行動が具体的に示されています。例えば、相手先担当者に電話が繋がらなかったときの行動までも明確に示されているので、慌てずに対応することができます。

各営業担当は、このチェックリストに従ってアポイントをとり、捺印して責任者の確認印をもらいます。このリストをつくったことで、対前年比で、ターゲット企業のアポイントが130%、売上が110%となりました。

まとめ

営業力を上げていくためには、営業手法の共有や顧客対応力の向上、社内コミュニケーションが重要になります。

そのために、優秀営業マンを活用した営業ロールプレイングや、チェックリストによる点検が必要です。

営業の仕事は、とかく個人の裁量に左右されがちです。電話アポイントの取り方一つ、商談一つの行動を営業部門のマネージャーが常にチェックすることが必要になってきています。そして継続的に改善していくことも、組織営業においては重要な取り組みとなります。営業マネージャーが営業マンの行動についてフィードバックし日々改善していくことが、組織営業力を強化するポイントになります。

参考文献

個人技の限界を超える 組織営業力 松丘 啓司/鈴木 智之 著 株式会社ファーストプレス
3日で営業組織が劇的に変わる 行動科学マネジメント 石田 淳 著 インフォレスト株式会社
最強の営業組織7つの戦略 マーク・マローン/セレステ・ランスフォード 著 ダイヤモンド社
株式会社大塚商会ホームページ