

営業のしくみ「プロセス営業を成功させるツボとは？」 ～ 個に頼る営業からの脱却～

田辺製薬(株)	廣田隆洋
日本ビラー工業(株)	岸田隆雄
バンドー化学(株)	山口英之
三菱ウェルファーマ(株)	野中克哉
吉富薬品(株)	重盛博幸
ロート製薬(株)	氷見憲司

・ 問題の抽出

我々は、本スクールで学び、各自の問題点を整理していくうちに個人の営業マンの能力に依存した営業スタイルに問題意識と危機感を感じていた。そこで、組織的に売上げの維持、アップを図るための しくみとして、プロセス営業に着目した。

メンバーの問題意識

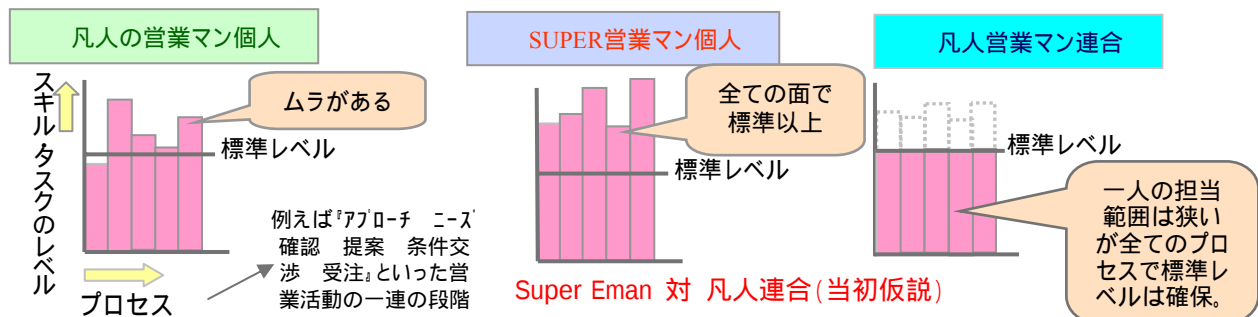
- ・ 個人のスキルに依存する営業体制に問題点を抱えている。
- ・ 営業生産性が落ちやすい環境にあるため、組織営業により生産性の最大化を計りたい。
- ・ アウトプット中心の評価に限界を感じている。
- ・ 営業スキルの差が激しい。また、案件の進捗状況の把握が出来ず、突然の失注なども発生している。
- ・ マネジメント手法を根本的に見直し、チーム営業が個人営業より確率が高い事を証明したい。

・ 仮説の前提（なぜ組織営業への変革が必要なのか）

の凡人の営業マン個人に頼る(全プロセスを個人に委ねる)営業では、アウトプットが個人のスキル左右され、営業プロセス(アプローチ ニーズ 確認 提案 条件交渉 受注)の中で苦手な部分を持っており、そのせいで機会ロスを発生させている可能性がある。

結果『個に頼る営業』では一部の優秀な営業マン のSUPER 営業マン(SuperEman)が、アウトプットを引っ張る存在となる。しかし、このような優秀な営業マンは企業の中で少数しかいないため、全体のアウトプットを最大化するには限界がある。

そこで考えた仮説が、である。営業プロセスを分解し、それぞれのタスクの標準レベルを満たす営業マンを配置すれば、凡人営業マン連合でも少数の Super Eman に頼るより、全体的にはムラがなくなり、アウトプットも勝るのでは・・・と当初我々は考え、研究を始めた。



・ 研究概要

我々は、本スクールで学ぶ中で個に頼る営業^{*1}より、組織的な『プロセス』営業^{*2}を実践している企業の方が、営業の効率化が出来ているのではないかと考えた。

*1 個に頼る営業

- プロセスは個人任せでマネジメントが介入していない営業 スキルや業績等の個人差が激しい。

*2 組織的なプロセス営業

- 購買プロセスを分析・分解し、それに応じた販売プロセス・タスクを組織的にマネジメントする営業。
プロセス毎に違う人間が担当する方法だけでなく、同じ人間が全プロセスを担当する中で、プロセス毎の指標に従ってマネジメントする方法も含む。またマネージャーを含む営業全体でなく、現場の営業マンレベルをいかにマネジメントするかに絞る。

その考え方に基づき、プロセスに着目した営業を取り入れている先進企業を研究し、プロセス営業を成功させるために何が必要なのかを探り当てることが我々の研究目的である。なぜなら、単にプロセス営業を導入するだけで、生産性が上がるならどの企業でも既に導入しているはずと考えたからである。そして以下のような仮説を立てた。

・ 仮説

プロセス営業の導入により生産性を上げるには、必ず秘訣(ツボ) がある。

・ インタビュー調査

インタビュー調査企業: プロセス営業を導入している企業 カルビー・日本IBM・カゴメ、(タカラベルモントについては講義および講師の大西氏への取材により情報入手)
属人営業の典型企業 ソニー生命

カルビー: カッパえびせん・ポテトチップスで有名。社名の由来はカルシウムとビタミン B1 から

- ・ 過去、押し込み営業による在庫過剰の結果、油が酸化した味の落ちた製品が流通し、消費者離れが起き、在庫が溜まるという悪循環を経験。新鮮な製品の提供(鮮度管理)が最大のポイントに。
- ・ 押し込みの怖さが「遺伝子」として残っており、売上による営業マンの評価は行われていない。「鮮度管理」にポイントをおいた営業活動を行なっている。(『鮮度』 正しい行動が行われていれば見える指標 取り扱い店カバレッジ・陳列状況・在庫回転率・販促状況)
- ・ 営業強化部隊としてのゾーンセールス(地元主婦主体の営業別働隊 ロイヤリティ高く教育も実施)が競合他社との差別化を図る上で重要→営業マンの行動結果の客観的なフィードバックを行っている
- ・ キーワード「鮮度」は普遍でもそれを測る指標は環境に応じて積極的に変更。(現在ポテトチップスは保存技術の発展により、賞味期限内の味は変わらない)

日本IBM: 過去ハード(パソコンや大型汎用機)からソフトまで「全て」手がけていたが業績不振を乗り越え、現在は 3,000 人のコンサルタントを擁する“ソリューション”を核とするサービスカンパニーに変貌。

- ・ 「巨象が倒れた」と言われる業績悪化による企業存続の危機を経験しており、従業員自身が「業績を上げたい」という意識に加え、危機意識と更なる向上心を持っている。
- ・ プロセスの報告(いわゆる日報的なもの)を入力すれば、それ以外の報告、資料、会議等は必要最低限で済む。定期的(週一度)の進捗会議もあるが、入力されたデータは共有化されているとの前提。
- ・ 様々な角度でCS調査を実施し、各部門の客観的評価指標としている。
- ・ 究極は“お客様”の問題解決に対する成果報酬の形を目指している。“お客様”の満足度自体が収入となることを目指したい(わかりやすい評価を取り入れたい)。

カゴメ: 「トマトと野菜のカンパニー」を標榜する野菜飲料を主力とする食品会社。

- ・ トマトキッチンスタジオという施設を全国展開。消費者や小売店舗の販売員等にカゴメ製品を活用した家庭料理を実際調理するところを見てもらったり、料理講習会、メニュー開発の場として活用されている。ネットでのレシピの提供などトマトに関する情報を提供。
- ・ 営業革新の第一歩として「商品本位制」から「商談本位制」というスローガンを掲げた。
- ・ 野菜飲料を“国民健康飲料”に育てるために、現在の日本人の平均年間摂取量2Lを4Lへという目標を持っている(ちなみに牛乳は60L)。
- ・ トップダウン(社長交代)による改革と社風によるシステムの定着が改革のキー。
- ・ **売上げ結果は死亡診断書**であり、死体を鑑定しても何も生まれない。そこにいくまでをどのように分析対応するかが大切であるという考え方。

ソニー生命: 元タソニーとプルデンシャル社の合併で設立された生命保険会社。徹底したニードセールスとライフプランナー制度が特徴

- ・ 営業力強化の最大のツボは優秀な人間の採用(中には優秀と言えない人もいる)。
- ・ ライフプランナーは正社員とは言え独立企業家的立場であり、ノンテリトリー制で制約は一切ない。ライフプランナーのモチベーションに訴えることにかけている。(成績優秀者に対する、称号の付与、海外での表彰式、特に優秀者には個室の付与等)
- ・ 営業(ライフプランナー)の報酬は完全に保険契約の実績で決定する。報酬の中には営業費用も含まれ、できることは極力変動費化を図り、企業側はリスクを極力抱えない仕組み。

- ・“お客様”の状況・ニーズに合わせた保険商品を提供する(ニードセールス)ため、**戦略商品は一切なく、ライフプランナーそのものが商品**であるとの考え方
- ・過去は SuperEman の集合体で超属人的営業であった。当初、我々もそのような企業の典型としてインタビューしたが、競争の激化・環境変化に対応するため、プロセスをマネジメントするためのシステムの導入も行われつつあることがわかった。このことは、図らずも我々が属人的営業に限界を感じ、プロセス営業への転換を志向することが、間違っていないことを裏付ける結果となった。

・各企業のプロセス管理の特徴

企業名	カルビー	日本IBM	カゴメ	タカラベルモント	ソニー生命
プロセス管理導入のきっかけ	押込で在庫過剰 鮮度ダウン 消費者離れ 在庫の悪循環	すべてが多様化し、対応出来なくなった	清涼飲料水市場の競争激化により赤字転落	営業の Value が低かった	属人的な手法に限界が出た
ビジョン(納得性・わかりやすさ)	鮮度	ソリューション	野菜飲料を国民健康飲料に	組織全体での顧客対応・ソリューション	ニードセールス
ポイント	鮮度 二本柱の営業 売価維持	“お客様”の成功への貢献 クライアントレップとパイプライン	体内環境正常化運動 利益の絶対額 商品本位制から商談本位制へ	V3 分業・インシャル コンタクト実施と判定	“お客様”に最適な保険を ソリューション
管理指標(項目)数	少(9)	1 ¹	少(8)	多(約50)	無 ²
情報共有化データベース	シーベル	○	カゴメア2000 アトラス1・2・3	トランザクションファイル	新SPM
システムの進化	鮮度管理のための指標の絶えざる見直し	営業改革に合わせてシステムも改革	合理化・効率化に向け逐次充実	トランザクションファイルの質問項目の見直し	プロセスマネジメントシステム導入中

¹日本IBMでは多種多様なサーベイランスにより『お客様満足度』という指標に絞り込んでいる。

²ソニー生命では指標自体は多数あり、部分的にマネジメントに用いることもあるが、評価や組織全体で用いられていないので管理指標を無としている。

・研究過程で『ツボ』らしいと思われたもの(仮説)

1. プロセス営業の「旗印」となる企業としての理念やプロセス営業に直結する**キーワード**が存在する。
 2. キーワードと**しくみ**がリンクしている。(しくみ 評価システム・指標設定・標準化・情報共有等)
 3. プロセスをマネジメントするためのシステムを環境変化に伴い、進化(継続的な改善)させている
- 「**キーワード**」: その企業が大切にしているアウトプットを反映するもの 単純に売上や利益でなく、各企業が大切にしている最終的に売上や利益に結びつく「鮮度」や「お客様満足度」などといった「言葉」

・なぜ「ツボ」なのか・・・(仮説の検証)

1. プロセス営業の「旗印」となる理念やプロセス営業に直結する**キーワード**が存在する。

企業名	カルビー	日本IBM	カゴメ	タカラベルモント	ソニー生命
理念	顧客に 美味しいものを	“お客様”の成功 への貢献	開かれた企業 (顧客・株主・従業員)	組織全体での 顧客対応	“お客様”に最適 な保険を
具体的指標と なり得るキーワード	鮮度	“お客様”満足度	おいしさ	×	×

■理念について: 各社明確で解り易い理念が存在。当り前のことだが、営業改革のための旗印が重要。

■キーワードについて: カルビーでは「鮮度」という具体的指標と成り得る明確なキーワードが存在。それは企業理念とも直結。また営業プロセスを分析しているが鮮度に関わる指標に絞った評価のしくみを取っている。他社はそこまで具体的に明確な指標となり得るキーワードは見当たらない。日本IBMは一見曖昧に感じられる「“お客様”満足度」がキーワードだが、徹底したサーベイランスにより、具体的な指標化を行っている。明確なキーワードのないタカラベルモントについて考察すると、徹底的に分析された多数のプロセス行動指標を設定、管理することでプロセスマネジメントを可能にしていると考えられる。

2. キーワードと仕組み(評価システム・指標・標準化・情報共有等) がリンクしている

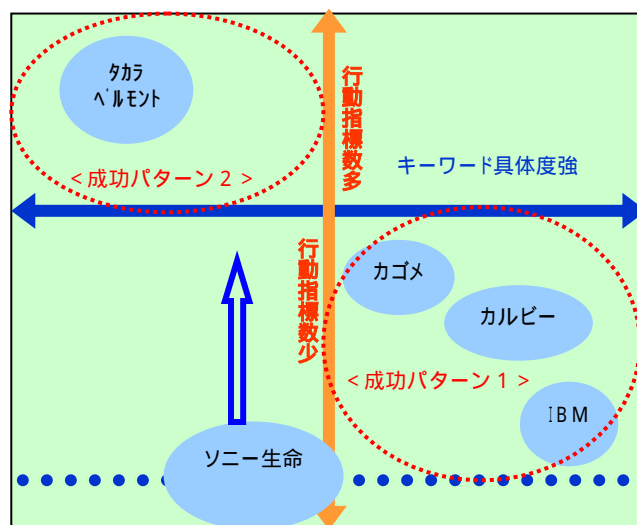
今回、評価システム・標準化・情報共有化とキーワードの相関関係については今回の研究では検証できず

1つ目のツボでキーワードと行動指標の関連について触れたが各企業について確認してみると

- カルビーについては、“鮮度”という明確なキーワードがあり、指標数も少なかった。それに対してタカラベルモントでは、理念はあるが、その理念を指標化できるような“キーワード”の具体度が弱かった。日本IBMは明確な理念の元、キーワードの曖昧さを徹底的になサーベイランスにより具体的に指標化しビジネスに反映、カゴメには理念はあるものの、キーワードがややあいまい。ソニー生命については結果が全てのため、しくみとして全てのライフプランナーを管理するための行動指標は存在しない。

以上のことから、キーワードの具体度の強さと行動指標数の二軸でセグメント(下図)してみても、具体的なキーワードがあればたとえ行動指標自体が少なくても営業マンの進む方向がより明確になり、管理もし易い<成功パターン1>。(ただし、キーワードの指標をいかに有効にマネジメントするかに腐心する必要あり。)

逆に具体的なキーワードが見つけれなければ多数の行動指標によって営業マンの行動そのものを管理することで全体のベクトルを合わせられ、マネジメントもが可能になる<成功パターン2>。ただし、前提として、プロセス分析が徹底されていることが必要で多数の行動指標のメンテに不審する必要あり。ソニー生命については、以前の成長が期待できなくなり、今後以前の属人的な営業体制から新SPMシステムを活用して、プロセスマネジメントによる営業体制に移行していく…ということになると考える。



3. プロセスをマネジメントするためのシステムを環境変化に伴い、進化(継続的な改善)させている。

企業名	カルビー	日本IBM	カゴメ	タカラベルモント	ソニー生命
システムの進化	鮮度管理のための指標の絶えざる見直し	営業改革に合わせてシステムも改革	カゴメiA・ATLAS カゴメSFA 合理化・効率化に向け 逐次充実	トランザクションファイルの 質問項目の見直し	新SPMシステム ↓ プロセスマネジメントシステム 導入中

○カルビーは「鮮度管理のための指標の絶えざる見直し」で進化 ○日本IBMは営業改革と共にシステムも改革 ○タカラベルモントは「トランザクションファイルの質問項目の見直し」など頻繁に修正、改善を積み重ね進化 ○カゴメはシステムを合理化・効率化に向け逐次充実 ○ソニー生命は平成15年に新セールス・プロセス・マネジメントシステム(新SPMシステム)を導入したが、現場主導でシステムが構築されていないために、まだツボにはまっておらず、営業効率化が十分には果たせていないと考えられる。

以上より3つめのツボ「システムを進化させる」ことについて以下の3点が重要 IT環境・システムそのものを改良し、営業活動情報の共有化や営業プロセスの進捗管理を一目で簡便にできるものとする 社内外の環境変化(市場変化、顧客変化等)に応じてその企業独自の行動/管理指標を修正、最適化する。

これらのことを環境や状況の変化と共に継続して進化させ続ける。

即ち、何を管理すべきか、何を報告させるべきか、その業態や企業に最適な独自のものがあるはずで、1つの道具として与えられたSFAツールなどを単に導入しただけで効率化が図れるものではなく、常にそのシステムを改善/進化させ、他にない独自のシステムに成長しつづけることが重要であると考えます。

また、システムがいかに精緻であろうと使用者にとって使いやすく負担にならないものでなければ、本当のツールにならないし、技術や顧客、環境の変化に合わせてシステムを改善していかなければ、いずれ使われないものになってしまうであろう。

・まとめ

インタビュー調査を実施したカルビー・日本IBM・カゴメ共に窮地に追い込まれたがプロセス営業導入により、業績が回復。また、タカラベルモントも市場がシュリンクする中で売上を維持し、新規参入分野ではシェアを伸ばしている。また市場が低迷する中、業績を伸ばしてきたソニー生命も成長鈍化により、属人営業からプロセス営業に転換を図ろうとしている。以上のことより、我々の志向する個人営業から組織営業という方向性は間違いではないと検証できた。

その上で「プロセス営業の導入により生産性を上げる」には下記の秘訣(ツボ)があると考えられた。

当初プロセス営業には理念が重要と考えたが、それ以前に営業改革のためには旗印が必要

プロセス営業における具体的な行動を誘発するキーワードを見出した企業またはキーワードの具体化を実現した企業(成功パターン1)においては、少数のプロセス行動指標でも有効なプロセス営業が可能となる。逆にキーワードを明確に具体化できなくとも多数のプロセス行動指標(行動したかしていないか YES・NO で管理できるような指標)によって有効なプロセス管理が可能となる(成功パターン2)。

ただし、プロセスマネジメントのツールとなるシステムは常に変化に応じて改善されなければならない。