

## 提案営業力強化へ向けたマネジメントのポイント

マネジメントコンサルティング事業部 コンサルタント 福本 賢

### 1. はじめに

原材料費高騰やらサブプライムに端を発する金融不安やら、企業の経営環境は厳しさを増す一方であり、新規契約の獲得のような景気の良い話など今はとても無理、と思われる方も多いかも知れません。しかし、それでも企業は新規契約の獲得を目指して日々営業活動を行い、契約を獲得して利益を稼ぎ出し、なおかつ長期的な視点を持って顧客基盤を創出し、飛躍の時を窺うものです。そのような日々の営業活動にあって、次々と契約を勝ち取る優秀な営業員の存在は心強いでしょう。

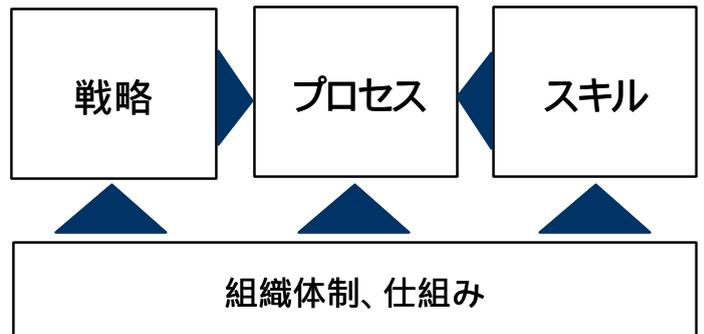
しかし、そのような従来の個人の力に頼った営業方法は昨今では通用しなくなってきています。人材の流動化は個人の経験知が会社の組織知へと昇華させる機会を奪っています。顧客の要望自体が、これまでの優れた技術に基づく商品やサービスに加えて、環境や社会への配慮までも求められるほどに、高度化・複雑化してきており、営業員個人の力だけでは対応できなくなっています。営業プロセス自体が属人的要素を持っているためブラックボックス化し易く、マネジメントとしても売上や利益の見込みが立て辛くなっています。一般的に、大幅な売上増加が見込めない環境下では、単価のアップなど営業生産性を向上させることが生き残りのキーとなってきます。

企業にとっては、営業員の持つ貴重な営業ノウハウをベースに、営業手法を標準化し、いち早く営業マネジメントの仕組みを構築し、それを企業内に浸透させ運用することを考えた方が、長期的な競争優位性を築くことができると考えられます。本稿では、特に提案営業に焦点を当てて、営業力強化のためのマネジメントのポイントについて述べてみたいと思います。

### 2. 提案営業マネジメントの全体像

営業マネジメントの仕組みを構築する際の全体像を簡単にスケッチしてみましょう(図1)。

営業マネジメントを考えていく際には図のような戦略、プロセス、スキル、それらを支える組織体制や仕組みなどの、4つの観点で整理すると分かり易いと考えます。



図表1. 営業マネジメントの全体像

まず営業戦略があります。営業戦略は、長期的に自社コア事業の顧客基盤創造を目指すものです。営業戦略のなかで明らかにしたいポイントは、自社にとって有望な成長市場(魅力的な顧客グループ)の発見、それらを顧客基盤に取り込む方策の指針、営業部全体の業績ビジョン(達成したい利益額目標など)と、業績を含む営業戦略の進捗状況のモニタリングです。それらに合わせて、営業テーマを設定し、新規契約の獲得へと至るシナリオを描き、進捗状況をモニタリングして予実管理をしながら資源を集中させたい顧客グループを繰り返し検討していくことになります。このような営業戦略は営業担当責任者が中心となって推進していくこととなります。

次に営業プロセスがあり、後に詳述する本稿の中心となる部分です。営業プロセスは、営業戦略を具体化し実行するプロセスであり、これが企業の日々の営業活動となります。営業という職種の性格上(外回りや、自分の持ちタマを秘密兵器として隠すなど)、この部分はブラックボックス化し易く、企業が営業員の活動をバックアップしようとしても手が出ないことが多々あります。本稿では、このプロセスに営業マネジメントの仕組みを導入することでブラックボックスを可視化し、会社全体で営業プロセスを見える化・共有化することで会社全体としての提案営業力強化を目指します。

第三に営業スキルがあり、これは営業プロセスのなかで、個々の営業員が、営業戦略の実現を推進し、顧客ニーズを充足するために必要とする能力です。ここで特に高めたいスキルは、顧客を発見する力(魅力的な顧客を見つけ潜在ニーズを顕在化させること)、顧客に共感する力(顧客の属する業界の言葉遣いがきちんと理解できる

こと) 顧客の信頼を得る力(顧客ニーズを充足させる提案ができること)などでしょう。

最後に、組織体制や仕組みがあります。これは会社の営業活動を全社に見える化・共有化するための組織体制や施策のことを指します。例えば、戦略であれば、営業戦略の責任者や営業戦略の立案体制を明確にしていることが必要となるでしょう。営業プロセスのなかでは、最も身近な例としては営業日報や営業報告会議、営業ツールの作成などがあります。営業スキルでは外部や内部の勉強会や研修体制の充実などが考えられます。本稿では、折に触れこの組織体制や仕組みについても述べたいと思います。

以上が、簡潔ですが、営業マネジメントの全体像となります。以下では、この全体像のなかで、営業プロセスの見える化による営業活動の全社共有化という観点からの、法人営業力の強化に向けたマネジメントのポイントについて述べていきます。

### 3. 提案営業の4つのステップ

営業プロセスを4つのステップに分けて整理すると明確になります(図表2)。

図表2にある営業プロセスの4つのステップは優れた業績を残し顧客からの信頼も厚い営業員が、意識的にしろ無意識的にしろ、日々の営業活動で実践しているものです。筆者のコンサルティング経験からも、ハイパフォーマーと呼ばれるこれら営業員は、力点や方法に個人差はあっても、たいていこのプロセスを踏んで営業活動を行っていました。そして重要なことはあくまで顧客起点であるということです。顧客が課題解決に向けて現在どのような状態にあるかという、顧客の購買ステップに合

わせた営業プロセスを設計していることです。そうすることで自分が営業活動の全体のなかでどこに位置しているのか、次ぎのステップに進むにはどうすればよいのかが分かります。まずは、ハイパフォーマーの方法論を営業員が共有化できるようにすることです。

また、各ステップでのアウトプットを明確にすることも重要なポイントの1つになります。筆者がコンサルティングを行った企業でも年度ごとの受注額や利益額を目標、評価指標としていました。ところが、多くの営業員の方は頭ではその目標を理解していても、日々の営業活動と目標、評価指標が遠くかけ離れすぎているために、「深い霧のなかを手探りで歩いている」感覚に陥ってしまい、闇雲に客先を駆け回っているうちに毎日が過ぎていくという結果になっていました。しかし、各ステップでのアウトプットを明確にすることで手近に目標が定められ、次にどんな仕事をすれば良いのかが具体的に見え始めたことで、仕事が進捗しているという感覚を持つことができるようになりました。例えば、情報収集のステップでは、案件化の見込める情報の取得件数、シナリオ立案のステップでは、仮提案書を提出する件数など、ステップに応じたアウトプットを設定することができます。

#### ステップ1. 情報収集

最初のステップは情報収集です。このステップの目的はターゲティングです。どの顧客に絞って営業資源(人、時間、金など)を集中させるかを明らかとします。自社が扱っている商品の特質にもよりますが、成長している業界、成長している市場、成長しているエリアなどの顧客が有望な候補となるでしょう。ここでは顧客の潜在ニーズを把握し顕在化させ、新規契約獲得の候補を見つけ出すことが重要となります。

この段階では多くの情報を集めることにこだわります。

ステップ	情報収集	シナリオ立案	提案活動	フォロー
顧客の態度 変容の段階	課題へのニーズ 顕在化	課題解決の 具体策の探索	課題解決パートナー の評価	課題解決パートナー の決定
取り組み方法 (例)	?インターネット、書籍などの公開データから ?取引先を含む顧客のステークスホルダーから ?過去案件の振り返りから	?仮説ベースのシナリオ立案による課題解決のリーダーシップ ?案件推進or撤退の基準の明確化	?外勤時間を確保し顧客接触回数を高める ?顧客ニーズを深堀しフィットする提案を ?社内リソース活用	?定期訪問を継続 ?提案機会の探索 ?案件で得られた知見の整理
アウトプット (例)	?ターゲティング ?案件候補発掘	?案件推進の道筋の明確化	?信頼感の醸成 ?案件獲得	?信頼感の継続 ?リピート獲得

図表2. 提案営業プロセスの4つステップ

後ほど述べますが、自社にとって好ましい良質な案件を獲得するためには、ある程度の営業員がある程度のタマを持っていて、それらをふるいにかけるといふプロセスを踏むことが不可欠となってくるからです。したがって、ここでは情報の量にこだわって活動をするということになりま

ず。具体的によろしくターゲットを見つけるかという方法論ですが、まずはインターネットが挙げられます。インターネット上から官公庁のホームページにアクセスすれば全産業のマクロ情報を入手することができます。経済産業省の商業統計や総務省統計局の事業所統計などは有効です。エリアについて情報が欲しければ各都道府県庁のホームページにアクセスすれば、都道府県単位、市区町村単位での情報を入手することが可能です。新聞記事検索も有効な手段です。業界専門紙や業界専門雑誌の記事に目を通すことで業界の動きの大略をつかむことができます。記事を読む時間がないときは見出しだけチェックすれば、見出しにはキーワードが記載されていることがほとんどなので業界のトレンドを理解し営業先として有望な顧客を発見することができます。しかし、業界専門紙を読むことの最大のメリットは顧客の業種に特有な用語を理解することで、顧客とコミュニケーションがとり易くなることです。顧客の言葉使いを理解することがニーズ発掘の一番の近道です。

顧客のステークスホルダーを訪問してヒアリングするという方法もあります。ステークスホルダーは常に顧客に注目し続けています。ここで特に訪問したいのは顧客の事情に詳しいステークスホルダーです。直接の取引先はもちろんですが、会計士事務所や税理士事務所など所謂サムライ業は様々な企業に出入りしているので、結果として業界全体の動向について何らかの知見を有することになります。注目する業界の最新情報や元気な企業の特徴などについて何らかの情報が得られるかも知れません。

また、自社の過去案件のデータにもう一度目を通して見ることや、年長の社員に過去の営業譚を聞いて回ることも有効です。意外な顧客の再発見や人のつながりが見つかれば、新規開拓はもちろん過去顧客の復活につながることも珍しくありません。

これらの集めた顧客情報はきちんと整理してデータベース化して社内の誰もがアクセスできるようにしておきましょう。それを見た他の部署の方など、思いがけないところから新たな情報を得ることに繋がることもあるでしょう。たとえ、そのときは案件化に繋がらなくとも、別の案件では有効になることもあります。データベースといっても大層なものをつくる必要はなく、最初はエクセル表などで簡潔に整理しておくだけでも十分効果があると考えられます。企業としての営業力を高めるためには、そのデータベースを誰もが閲覧できるようにしてお

くことです。

この情報収集のステップは案件のタネを発見する、タネを撒くという意味でも非常に重要なステップとなります。

## ステップ2 . シナリオ立案

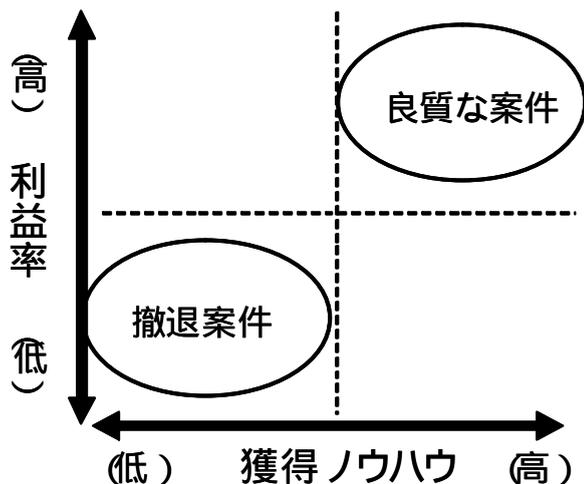
ステップ2 はシナリオ立案です。このステップの目的は顧客へのファーストコンタクトから提案、契約獲得までの一連のプロセスを事前に描いておいて、営業活動の地図として活用できるものを準備することです。このステップは特にハイパフォーマーと呼ばれる方々の営業の進め方を参考にできるはずで

す。この段階になると、ステップ1 で目星をつけたいくつかの新規開拓候補先に何度か足を運んでいるはずなので、だんだんと顧客の内部事情などにも通じてくるころです。そこで得た情報やステップ1 で集めた情報なども参考に、仮説ベースでシナリオを立案します。仮説の内容の中心は顧客が抱えている困りごとは一体何で、どうすればそれを解決できるのか、ということになります。言いかえると、常に提案内容を持っておくということとも言えます。この仮説ベースで立案した営業シナリオを準備しておけば、次のステップ3 の提案活動で客先訪問の際に単なる御用聞きで終わることを回避できるばかりか、顧客の問題解決のリーダーシップを取り、新規契約獲得に至る可能性を高めることができます。

筆者のコンサルティング経験でも、営業訪問を受ける企業の担当者はレスポンスの速い営業員に心を惹かれ、一緒に仕事をしたい、仕事を任せたい、と思っていることがほとんどでした。そのような担当者の方々に話を聞いていると、疑問に対する完璧な回答や見積もりの数字などを一度会社に戻って準備してくる人よりも、その営業員の個人の考えで「おそらく～だと思います」というレベルでも良いので、その場で回答できる人は信頼に足るということでした。そのような「おそらく～だと思います」という回答をその場で組み立てることができる営業員は常に営業のシナリオ = 仮説が入っているのでしょうか。優れた営業員はそれを自然に実行していますが、すべての人がそのようなことが最初からできるわけではありません。ならば、すべての営業員がそのようなシナリオを頭のなかに持てるように、事前にしっかり準備する体制を社内に整えておけばよいでしょう。具体的には、営業会議などの場が営業員や営業責任者が顔を合わせて議論をする場になります。

営業シナリオを立案する留意点の重要なものに、現在推進している営業案件を推進するか、あるいは撤退するかを明確にして入れておくということがあります。ステップ1 では量にこだわって活動し、まずは手持ちの営業ネタを一定数持つようにしましたが、ステップ2 ではこの営業ネタを良質な案件に結びつくものに徐々に絞

っていくようにします（図表3）



図表3.良質な案件の基準(例)

図表3では良質な案件の例として、縦軸に利益率、横軸に獲得ノウハウをとっています。右上のゾーンにあるような新規契約をとることで、高利益率が保証され、なおかつその案件をこなすことで自社が成長するようなノウハウ（業界の最先端技術・知識やプロジェクトマネジメント手法など）が得られるものは最優先で推進します。一方、左下のゾーンのような、契約を取れたとしても、利益率が低く、得られるノウハウもさしてないような案件はいつそのこと営業を中止し、より優先順位の高い良質な案件へ資源を集中する方が望ましいでしょう。このような案件の推進、撤退の基準を設けておくこともこのステップでは重要な要素となります。このステップから、案件数の「量」のマネジメントから良質な案件という「質」のマネジメントへと転化して行きます。

### ステップ3.提案活動

3番目のステップが提案活動です。このステップの目的は顧客に多く接触し、顧客を理解し、自社を理解して頂き、共感し、そして最後に顧客起点のベストな提案を行うことです。

ポイントは顧客への接触回数を増やすことです。なるべく社内にいる時間を少なくし、社外に出る時間を増やすということがキーになります。そのためには、日々の営業業務を少し見直すこととなります。多くの営業員の方々が、社外での客回りを中心に自分の仕事を組み立てたいのに、実際は社内作業が多いという状況になっています。客回りをする意欲は十分あるのに、物理的にそれが不可能な状況になっている場合が多いようです。そのため、顧客の課題解決のための準備作業や最低限の社内業務以外の、生産性の低い業務、必要性のない業務を思いきって削ることになります。今一度、自社の会議体や社内プロジェクト、報告書の類などを見直すと良いでしょう。例えば、同様の趣旨の会議が多くあり、グルーピ

ングして少ない会議に整理できたり（社内プロジェクトも同様です）、複雑で量の多い日常的な報告書のフォーマットをよりシンプルなものに変えたり、社内にいる時間を減らす工夫の余地は数多くあることと思います。顧客との接触回数が増えれば、それだけ心理的な障壁も少なくなって顧客とも親しみやすくなり、顧客を知る機会も多くなり、そのためより重要なニーズを引き出すということもできるようになります。顧客の課題の本質を引き出すことさえできれば、提案内容は自ずと決まるので、ここでは下手に契約の獲得を目指すのではなく、顧客との信頼関係を構築することに重点を置くためにも、なるべく会社の外に出る時間を捻出するように工夫します。

### ステップ4.フォロー

最後のステップはフォローになります。このステップの目的はこれまでの営業活動で築いてきた顧客との信頼関係を維持し続けることです。契約が取れると案件推進担当者が変わってしまい、せっかく近づいた顧客とまた疎遠になってしまう、ということは絶対に避けたいことです。案件推進の現場担当者に同行するなどして様子を伺うことや、こちらから案件に関わる新たな情報を提供するなどして情報交換を行い、信頼関係を維持しておく、次の新規案件へと繋がっていくこととなります。

また、ここまでの一連の営業活動の経験をノウハウとして整理し他の営業員にフィードバックすることも会社全体の営業力強化につながります。営業が成功したポイント、あるいは契約に結びつかなかった場合は失敗したポイントを整理する程度でも充分と考えます。ステップ1でも延べたようにそれらを簡易データベース化して、全社員がアクセスできる状態にしておけば会社としてのノウハウが蓄積されていきます。

## 4.パイロット的試行で第一歩を

ここまで営業プロセスのマネジメントのポイントについて述べてきました。どれも厳しい環境下を企業が生き残るためには必須の要件ですが、これらを一挙に実行することは大変に困難なことです。

そこで営業改革を実施し定着させるために、まずは少人数（2, 3名）でも良いのでパイロット的試行で1つのできることから変えて行けばよいのです。そうやって、まずは小さな成功体験を積むことです。そうすればそれを見て賛同者が自然と増えてくるようになります。するとだんだん仕事の仕方や会社の空気が変わってきます。そして、ある日「あれ？以前と何かちょっと違うぞ」という感覚を営業員の方々が持つことが改革の第一歩です。この感覚が営業力強化へ向けた1つめのベストバリューとなるはずで