

営業プロセス改革による営業生産性向上

青嶋 稔



清水 敦



CONTENTS

- I 営業プロセス改革の必要性——顧客との関係構築プロセス、商談プロセスに分かれる改革
- II 営業プロセス改革の失敗要因——要因は組織・体制や制度設計、スキル不足など
- III 営業プロセス改革成功事例——システムインテグレーター、電子部品商社、産業機械メーカーの成功事例
- IV 営業プロセス改革実現のためのKFS——ミドルマネジメント、営業企画、顧客関係性・営業プロセス設計、チームセリング、教育が鍵

要約

- 1 多くの営業現場で行われている営業プロセス改革において、案件ベースのプロセス管理では営業生産性の向上を実現することはできない。営業が「売れる仕組み」を構築することが必要であり、担当営業要員と顧客との中長期的関係構築をマネジメントしていく視点も含めたプロセス管理が必要となる。
- 2 営業プロセス改革の失敗要因には、①ミドルマネジメントの意識改革とスキル（技能）教育の不徹底、②管理されることへの営業現場の抵抗に対する改革の動機づけと定着力の不足、③改革を継続して推進する組織機能の欠如、④プロセス設計の不備、⑤案件進捗管理に終始してしまうことで生じる関連部門の巻き込み不足、⑥標準プロセスと営業スキル・組織体制とのミスマッチ——がある。
- 3 営業プロセス改革の成功事例には、クロスセル施策を実現したシステムインテグレーターA社、電子部品販売だけでなく、部品を活用した新たな完成品による付加価値を顧客に対して提案する加賀電子、顧客との長期的関係性の構築に成功している産業機械メーカーB社などがある。
- 4 営業プロセス改革に必要となるのは、①ミドルマネジメントの意識改革と役割の明確化、②営業企画部門の設置、③提供価値の定義に伴う顧客関係性構築と営業プロセス設計、④顧客課題に立脚したチームセリングルールの策定、⑤営業プロセス導入の土台としての教育プログラムの拡充——である。

I 営業プロセス改革の必要性

顧客との関係構築プロセス、商談プロセスに分かれる改革

多くの企業が営業現場におけるマネジメントの品質向上のため、営業プロセス改革を導入している。それは、従来の「出口（販売結果）」だけの営業案件管理にとどまらず、標準プロセスを定めた案件のプロセス管理を行うものである。

営業プロセス改革の基本的な考え方は、訪問すべき顧客にいかにアプローチし、会うべき人に会い、的確な提案をすることによって営業生産性を向上させ、顧客との関係性を高めることができるかということである。

営業プロセス改革は、ターゲティングも含めた中長期的視点での顧客との関係構築プロセス管理、そして商談時の商談プロセス管理に分けることができる（図1）。

顧客との関係構築プロセスでは、顧客との関係性をステージで把握し、今、顧客にとって自社がどのような存在であるかを客観的に把握することが必要となる（図2）。

そのステージとはたとえば、①製品仕様は顧客が決定しており、仕様書に沿った製品を届けているだけの段階なのか、②それとも良質な製品とサービスを能動的に提案することで、仕様に対する影響力を与える関係性を持っているのか、さらには、③顧客の業務上の課題や、④事業上の課題を把握し、それを解決するために必要となる製品やソリューション（問題解決）を組み合わせる提案することにより、顧客とパートナー的な関係構築に貢献できているのか——ということであり、これらのステージによって大きく関係性が異なる。

図1 営業プロセス改革の分類

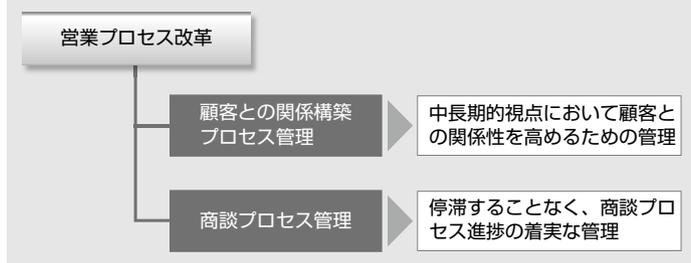
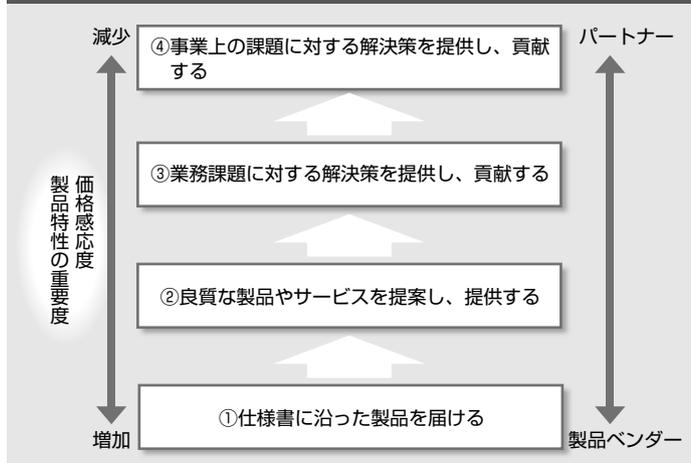


図2 顧客との関係構築プロセス管理



この顧客との関係性のステージを組織として納得できる形で定義し、ステージごとに導入すべき製品・ソリューション、ステージのステップを上がっていくために必要となるアクション項目を明確に定めることは、顧客との関係性を向上させる重要な管理手法となる。顧客との関係性の強化は、個別案件にかかわる時間よりも長い時間軸で考えなければならない。

自社が顧客に対して提供したいものは何か、自社の提供価値を明確に定義し、顧客との関係性を顧客との取引領域でステージ管理し、次工程に進むためのアクション項目を明確にしながら組織として共有していくことが必要となる。

また、商談プロセス管理の基本的な考え方

は、ターゲティングから初期訪問、情報提供、ニーズ把握、提案、クローズまでを、停滞させることなく、次のプロセスにいかに早く進められるか、また案件が成果となる確率を上げるために、いかに次の工程に進める案件の確率を上げられるかが重要なポイントとなる（図3）。

こうした営業プロセス改革は多くの企業で採用されたものの、営業生産性が向上し、定着している例はあまり多くはない。

営業プロセス改革を進めていくためには、営業要員だけでなく、ミドルマネジメントが変わらなければならない。しかし、ミドルマネジメントはプロセス管理に対する意識改革が不十分であるため、月末になると、「出口」である販売結果がいくら積み上がったかの管理に終始してしまうことが多い。

多くの企業が営業要員の品質を組織として向上させるためにSFA（セールス・フォース・オートメーション：営業支援システム）

などを導入したものの、その多くは営業要員を管理するだけのツールとなってしまって現場の強い反発にあい、頓挫、もしくは失敗しているケースも多く見受けられる。

次章では、営業プロセス改革がなぜ失敗するケースが多いのか、その要因を見ることとする。

II 営業プロセス改革の失敗要因

要因は組織・体制や制度設計、スキル不足など

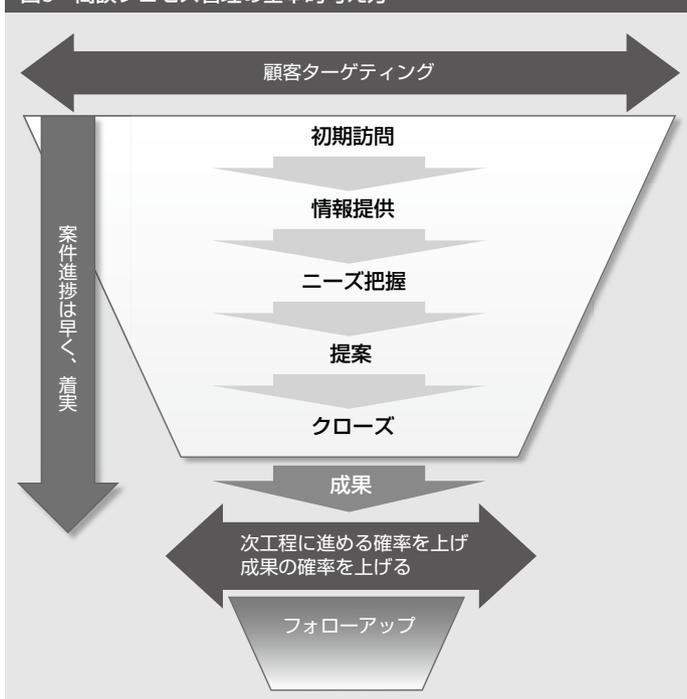
前章で述べたように、営業プロセス改革を導入したものの、ミドルマネジメントの意識が変わらないため失敗している事例も多い。

それを見ると、標準プロセスを導入したものの、プロセス進捗情報を入力する手間がかかるわりに、営業要員が何のメリットも感じていないというケースが多い。これは、ミドルマネジメントが、報告された情報に対してプロセス管理に伴うアドバイスができるスキル（技能）に乏しいからである。加えて昨今は、一人の営業要員でニーズ把握や提案といったプロセスを完結することが難しくなっているにもかかわらず、そのプロセス設計に当たって関連部門をうまく巻き込めていない、営業要員とサポート側がプロセス管理を進めていける体制になっていない、などといったケースが多い。

こうした事例から営業プロセス改革の失敗要因は、

- ①ミドルマネジメントの意識改革とスキル教育が不徹底
- ②管理されることへの営業現場の抵抗に対する営業プロセス改革の動機づけと定着力の不足

図3 商談プロセス管理の基本的考え方



- ③改革を継続して推進する組織機能の欠如
- ④営業プロセス設計の不備
- ⑤関連部門の巻き込み不足
- ⑥標準プロセスと営業スキル・組織体制とのミスマッチ

——などにまとめられる。以下、個々に論じる。

1 | ミドルマネジメントの意識改革とスキル教育が不徹底

営業プロセス改革で最も重要なのが、営業現場におけるミドルマネジメントの役割である。営業プロセスを標準化したとしても、案件の進捗プロセスに応じて営業要員にミドルマネジメントが助言できなければ、プロセスを標準化した意義は大きく薄れてしまう。営業プロセス改革で重要となるのは、結果中心の管理から案件のプロセスに応じた管理に変革することである。しかしこのプロセス管理手法が、過去、結果中心の管理を行ってきたミドルマネジメントにとっては非常に難しい。

案件の進捗プロセスに合わせて、ミドルマネジメントは営業要員に対して助言をしなければならぬことは上述のとおりだが、それができなければ、結局、結果指標だけの管理に戻ってしまう。

営業プロセス改革が定着できなかった企業の多くでは、営業要員が標準プロセスに基づいて案件進捗に関する情報入力をするものの、ミドルマネジメントからの助言が一向にない、ミドルマネジメントからの管理は月末いくらかの数値面での積み上げにとどまっているなどの理由からこうした情報入力の意義を感じることができず、結局は現場がしらけていくという状況が見られる。

営業プロセス改革においてミドルマネジメントの意識とスキル教育の改革は必須であるが、これが徹底できていないことが営業プロセス改革がなかなか進まない大きな理由である。

2 | 管理されることへの営業現場の抵抗に対する改革の動機づけと定着力の不足

営業プロセス改革の失敗事例で数多く見られるのが現場からの抵抗で、その最も大きな理由は、多くが「管理のための管理」になっていることである。

営業プロセス改革のために必要なのは、営業要員の行動を管理することではなく、一人ひとりの営業要員が、生産性を向上させるために、何ができるかを考えるというスタンスを忘れないことである。

SFAなどを導入しても失敗している企業の多くは、営業要員に対して一日の行動をこと細かく入力することを義務づけるのみで、行動管理はしているが、営業要員自身は、その入力結果から得られるものが少ないと感じているケースが多い。

営業要員が営業プロセスに関する情報入力をした結果、何らかの情報が彼らに返り、それによって生産性が向上するという形にならないと、営業要員は営業プロセス改革に前向きに取り組むようにはならない。

3 | 改革を継続して推進する組織機能の欠如

営業プロセス改革を進めるには、経営者が考える顧客への提供価値が組織として明確に定義され、その提供価値に基づいて、営業要

員が顧客とどのような関係性を構築したいのか、そのために何を実施すれば顧客との関係性が高まるのかを検討しなければならない。この検討結果に基づき、組織として管理すべき指標を定め、顧客との関係性を高めるための実施項目を策定しながら、攻めるべき顧客との関係性が高まっているかを全社としてモニタリングする組織が必要となる。

また、案件のプロセス管理では、成功事例を常にモニタリングしながら、横展開するために営業要員が実施すべき事項を標準プロセスに盛り込む。同時に、顧客課題の変化もモニタリングしながら、課題に訴求する商材の組み合わせ提案をクロスセルシナリオとして、標準プロセスに取り込んでいく必要もある。

しかしながら、多くの企業の営業部門ではこうした機能は弱く営業プロセス改革を推進していく継続的なエンジンがないため、改革着手後、その成果のモニタリングおよび改善のプロセスが十分に回らないケースが多い。

4 | 営業プロセス設計の不備

営業プロセス改革を進めていくには、営業プロセスを精緻に設計しなければならない。

営業プロセスを精緻に設計するには、案件タイプに応じて営業要員が何を確認していくべきか、それぞれのプロセスに応じて何を実施した段階で次のフェーズに移行できるかを設計することが必要である。

設計に当たっては、製品ごとなど案件タイプ別に成功している営業要員がどのようなプロセスをたどって成功に至ったのかを詳しくヒアリングし、設計に落とし込む必要がある。成功事例は、優れた営業要員だからでき

たなどと、とかく属人的な理由になってしまうことが多い。しかしながら、実績を上げられる営業要員がどのようなプロセスで商談を進めているのかを精緻に把握し、それを標準プロセスに落とし込むことが重要である。

営業プロセスは、製品・案件のタイプに応じて分けるべきであり、これをあまり抽象化すると失敗してしまう。

たとえば、事務機の場合であれば複写機単体で販売を完結する場合と、ネットワークインテグレーションまでを販売する場合とでは、プロセスの大きな流れは同じでも、訪問すべき担当部門・階層、課題把握のために必要となる情報項目も異なる。

こうしたプロセスを成功事例から精緻に拾い、プロセス設計に反映させていかなければならない。

しかし、営業プロセス設計が不十分なため、営業要員にとって納得できないものとなっているケースがある。営業プロセス設計とチームセリングにおける連携ルールとは、プロセス設計上、密接不可分な領域である。

営業要員が単独で顧客課題までを正しく把握し、提案材料を的確に組み合わせることは難しくなっている。製品・商談タイプ別に各プロセスで求められるスキルの高さを整理することが必要である。そのうえで、成功事例に鑑みるプロセスを進めるうえで必要となる実施項目を確定して、営業要員単独ではなく組織で進めることを念頭に置いた営業プロセス設計をしなければならない。

5 | 関連部門の巻き込み不足

営業プロセス改革で重要なのは、専任部署、SE（システムエンジニア）、他営業部門

などとの連携ルールである。こうした関連部門との連携なしにプロセスを単独で進めることは難しいが、連携ルールが明確になっていないため、生産性を十分に高められるプロセス設計ができないことがある。

営業プロセス設計では、まずこうした関連部門を巻き込みながら、顧客との関係性を、どうしたら最も高められるのかという視点を持って、設計を進めることが重要である。

また、営業に直接かかわる部署ではなくても、営業プロセス改革の導入により、営業を通じた情報流がどのように変化するかには留意しておく必要がある。たとえば、食品や飲料メーカーのルートセールスの営業要員は、各自が担当する量販店・チャネルのキャンペーン情報などを早めに収集し、自社の生産部門やマーケティング部門に情報を伝えることで、自社の生産調整やキャンペーン立案に対して有益な情報を提供できる。

このような情報が従来から提供されていた場合でも、営業プロセス改革導入後に、他部署とこうした情報流を営業プロセスに明示しなければ、営業要員は情報提供を弱めてしまう危険性がある。営業とは、企業のバリューチェーン（価値連鎖）の一部のみを担う活動であり、他のバリューチェーン・組織との関係性を無視して営業活動は成立しえないことを、営業プロセス改革でも十分に意識すべきである。

6 | 標準プロセスと営業スキル・組織体制とのミスマッチ

営業プロセス改革を実施すると、案件に対する標準プロセスに応じて顧客課題を理解し、提案内容をつくり込む必要が出てくる。

多くの業界では単一商材の箱売りで完結するケースは少なくなっており、顧客ニーズの多様化と複雑化により、顧客の課題を理解することも難しくなっている。それに伴い、営業要員が顧客課題を理解することはより困難になっている。

こうした環境下で営業要員が顧客との関係性構築から課題把握、提案までのプロセスを一人で進めていくことは不可能に近いため、顧客課題を理解するには営業を支援する専任部署、SEなどのサポート体制が重要となる。この場合、単にサポート体制をつくるばかりでなく、営業要員との連携ルールを明文化し、それを営業プロセスに取り込んでおく必要がある。

Ⅲ 営業プロセス改革成功事例

システムインテグレーター、電子部品商社、産業機械メーカーの成功事例

1 | システムインテグレーターA社

システムインテグレーターA社は2000年の業績悪化の折、営業プロセス改革に全社的に着手した。その際の基本となったのは、「営業を管理する」のではなく、いかに「営業の役に立つか」という発想であった。

営業は管理されるのを極度に嫌うため、営業プロセス管理のためにSFAを導入しても、単なる行動管理となってしまうと営業要員はSFAに情報を入力しなくなる。そこでA社が取った方法が、営業に役に立つプロセス管理という視点を営業プロセス改革の基本思想とすることであった。

たとえばA社では、見込み製品を登録すると、案件の課題把握に必要な製品の専任部署やSEなどの間で案件が共有され、案件

をチームで進めていくための情報が自動的に共有される仕組みを構築している。

また、A社では一つの顧客に対し、基幹システム、情報系システム、通信システム、CAD（コンピュータによる設計支援）など、さまざまな専任部署が訪問する形態を取っている。個々の案件単位のプロセス管理だけでなく、顧客との取引最大化のため、顧客課題起点で商材の連鎖販売シナリオを構築しているのである。たとえば、セキュリティなど顧客の「困りごと」起点で考え、持ち合わせている商材があればそれを販売し、自社になれば他社からの仕入れも含め、組み合わせてクロスセルするシナリオを構築している。このように、顧客課題起点で商材を連鎖販売することで、顧客との関係性向上に成功している。

顧客課題に合わせた商材の組み合わせは同社のSFAに組み込まれており、顧客課題と導入商材に鑑み、次に誰がどのような商材で顧客にアプローチすべきかといったアドバイスをSFA経由で行っている。商材のこうした組み合わせは、元トップセールスで構成されるアプリケーション開発部隊とマーケティング部門で検討されている。

マーケティング部門は商材のプロモーションを行うと同時に、顧客課題起点で、商材もしくは外部製品を組み合わせたパッケージソリューションを企画している。一方、元トップセールスで構成されているアプリケーション開発部隊は、現状のマーケティング部門が気づいていない、企業の新たな経営課題を探索している。

A社の営業プロセス改革が現在直面している課題は、ミドルマネジメントの品質のばら

つきをなくすためにSFAにより営業プロセスの標準化を図ったが、それによりミドルマネジメントおよび営業要員の考える力が弱くなってしまったということである。

すなわち、営業要員に役立つ情報を提供する仕組みをつくり、営業要員が次に何を売るかというアドバイスを続けた結果、それに頼っていれば次に何を売ればよいか分かる仕組みができたのはよかったが、その結果、個々のミドルマネジメントや営業要員が、その仕組みに依存しすぎるようになったのである。

そこでA社では、従来のいわゆる泥臭い営業管理の良さを再認識し、飛び込み営業のプロセスの有効性や、ミドルマネジメントと営業要員との対話力の向上も促進させている。

具体的には、上述のマーケティング部門を統括する役員が優秀なミドルマネジメントを訪問し、どのような人材管理をしているのか、営業要員とどう対話することで営業要員個人に考えさせるのか、また、顧客課題に対して常に自ら考え抜いた提案をしているのかなどの情報を収集し分析した。そして、こうした事例をミドルマネジメント会議で発表させ、それを本人の栄誉とするとともに、他の営業部門への横展開を図り、ミドルマネジメントの品質の向上に取り組んでいる。

2 | 電子部品商社

——加賀電子グループ

加賀電子グループ（以下、加賀電子）は電子部品商社として飛躍的な成長を遂げてきた。同社の創業者である塚本勲代表取締役会長は、何よりも人を大事にした経営を実践している。

加賀電子は、「電子部品の便利屋」を基本思想とし、顧客ニーズを最優先して信頼関係を徐々に深めながら顧客基盤を拡大してきた。言い換えれば、同社の基本思想は、単に部品を販売するのではなく、機器メーカーなど顧客の購買代行業に徹し、顧客がどのような製品を開発しようとしているのか、そのニーズを理解したうえで部品の用途開発も含めた提案を行うことである。

同社で重要な役割を果たしているのが、1998年に設立した営業推進事業部である。同事業部は、顧客の新しい需要をつかんで対応するフレキシビリティ（柔軟性）を組織全体に高めるという重要な役割を果たした。

かつて加賀電子は、営業要員個人が担当しているエリアにおいて、仕入れ・販売・回収まで責任を持つ個人の集まりであり、販売価格はばらばらであった。同社は、1997年から99年にかけて業績不振に悩み、そこからの脱却を目指し、抜本的な営業改革を行った。

塚本会長は、大手優良顧客を組織で攻略する戦略に切り替え、かつては技術・特定商品に強い人材で編成していた販売促進部門の役割を大幅に見直し、営業推進事業部の役割を大きく考え直し、組織の横串を刺す部門とした。将来の成長を支える製品を売り込むべく、こうした横串の組織にこそ営業に長けた人材を投入すべきとして組織を再編した。

組織改革後は、営業要員の個々の力量に依存せず、顧客に対する製品横断的な販売を組織として実現、その結果、改革直後の2005年度には連結売上高は1997年度比で4倍、営業利益は35倍にも拡大した。

現在、加賀電子は中国メーカーの無線通信機器販売事業に力を入れ、全国11の営業拠点

に常駐する約1200人の顧客担当営業要員と、東京や大阪で戦略製品を担当する約80人の販売促進部隊とが連携しながら製品拡販を展開、3年後の2013年度には100億円の事業規模とすることをねらっている。

販売促進部隊のスタッフは全国の営業拠点を飛び回り、営業要員に同行して顧客を訪れ、販売戦略を共同で構築・展開している。

同社は通信事業に参入してまだ日が浅いため、顧客担当営業要員は提案営業の経験に乏しく、用途に対する提案を行うことが難しかったが、販売促進部隊が無線通信モジュールを活用した直通専用電話機を「ホットライン・ホン（ちよくでんくん）」として営業現場に持ち込んだ。このちよくでんくんを通して、金融や医療機関向けの情報機器開発会社を顧客に抱える営業要員から、「消費者金融の郊外ATM（現金自動預け払い機）の問い合わせ用電話」「病院のナースコール」などのアイデアが出始め、1000台規模の受注に成功している。

営業プロセス改革を進めるうえで、営業要員が担当顧客に対して長期的な関係性を構築したり営業見込みを一人で発掘したりすることは難しく、現在は商材も複雑化している。顧客を理解するチームと製品・技術を理解するチームが、顧客ニーズを顕在化させ、商材を提案する連携の仕組みを構築する必要がある。

3 | 産業機械メーカーB社

産業機械メーカーB社は、顧客との関係性について定義し、関係性のKPI（キー・パフォーマンス・インディケーター：主要行動指標）管理をしている。

同社は顧客との関係性を第1段階「単体導入」、第2段階「ネットワーク接続」、第3段階「ソフトウェア導入」、第4段階「業務改善提供」に分けている（図4）。そのうえで同社は顧客が現在、第1から第4のいずれの段階にあるのかを、顧客規模別に毎年管理している（図5）。単なる機器販売の第1段階から、ソフトウェア導入の第3段階へと顧客のステップを高めることで、商品販売における「価格感受性」の引き下げ、つまり価格に影響されない顧客との関係性の構築に成功している。

そして、第4段階の顧客の業務改善提供を顧客関係上の目指すべき姿とし、業務改善を

実施するために必要となる営業プロセス、見える化するべき事項を営業の標準プロセスに取り込んでいる。

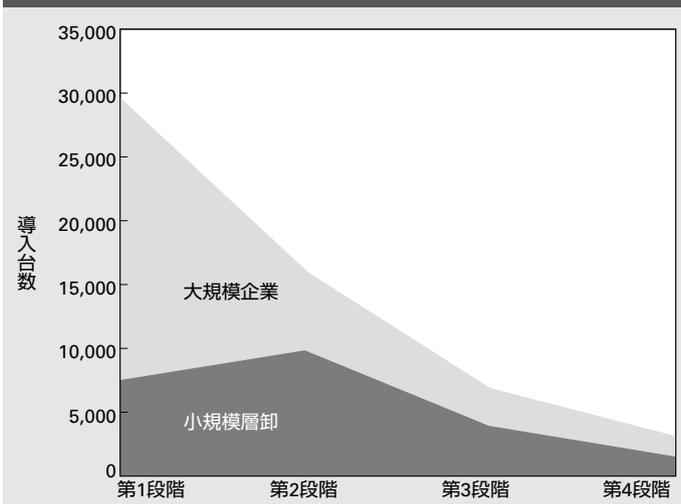
これにより、単なる機器リプレイスの機器販売（第1段階）の商談にとどめることなく、ネットワーク接続（第2段階）からソフトウェア導入（第3段階）、そして顧客課題を理解して、人員派遣も含めた業務改善提供まで行うという顧客との関係性の引き上げをKPI管理をしているのである。

B社の第4段階の顧客が他社にリプレイスされる比率は1%未満と、関係性の段階が上位になると他社にリプレイスされる確率がきわめて低くなっている。これを営業現場に対して統計的に証明し、顧客との関係性を上位に引き上げる取り組みを、組織戦略として加速させている。

図4 産業機械メーカーB社の顧客との関係性ステップ



図5 B社の顧客規模別関係性管理



IV 営業プロセス改革実現のためのKFS

ミドルマネジメント、営業企画、顧客関係性・営業プロセス設計、チームセリング、教育が鍵

営業プロセス改革において、第II章で述べた6つの失敗要因を解消するためには、①ミドルマネジメントの意識改革と役割の明確化、②営業企画部門の設置、③提供価値の定義に伴う顧客関係性構築と営業プロセス設計、④顧客課題に立脚したチームセリングルールの策定、⑤営業プロセス導入の土台としての教育プログラムの拡充——が必要となる（図6）。

1 | ミドルマネジメントの意識改革と役割の明確化

営業プロセス改革で必須となるのがミドル

マネジメントの意識改革である。ミドルマネジメントは営業現場に営業プロセス改革を定着させる必要があり、そのためには、ミドルマネジメントは「チェンジエージェント」とならなければならない。

チェンジエージェントとは、組織のなかに「改革」意識を持ち込み、組織を変化させる触媒の役割を果たす人材である。具体的な役

割としては、①改革の動機づけ、②改革の推進、③改革のフォロー、④周辺組織との調整、⑤組織階層上下間の翻訳と浸透機能がある（図7）。

1-1 改革の動機づけ

改革の動機づけとは、営業チーム全員に対して、今なぜ営業プロセス改革をしなければ

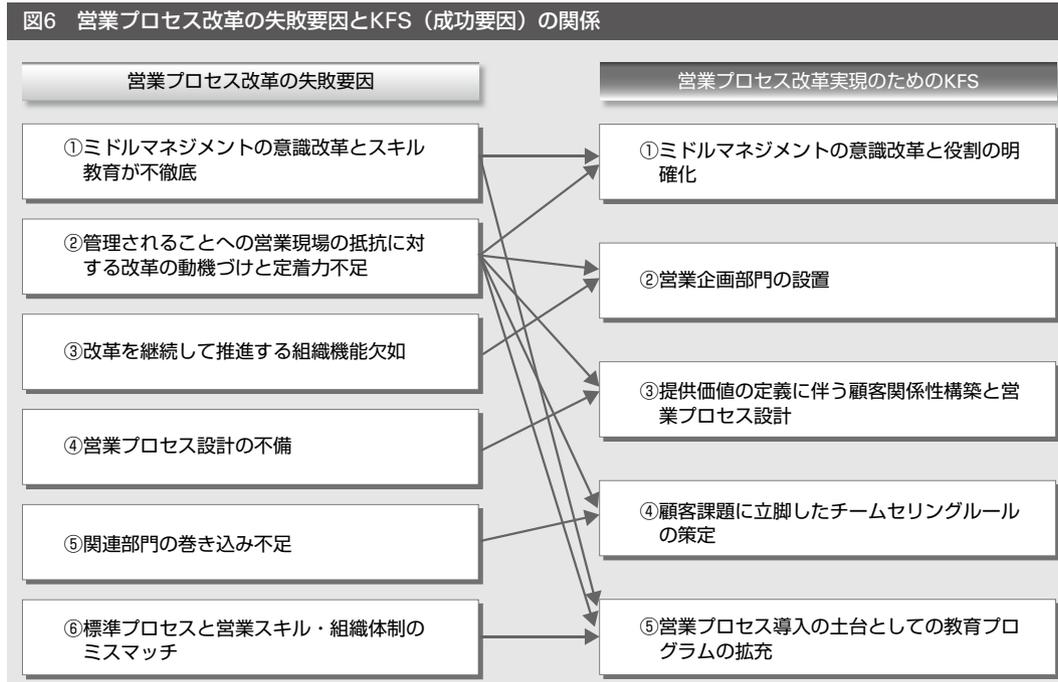


図7 チェンジエージェントとしてのミドルマネジメントの役割

チェンジエージェントの役割	内容
①改革の動機づけ	営業チーム全員に対して、今なぜ営業プロセス改革をしなければならないのか、その必要性を明確に説明することで改革を動機づけ
②改革の推進	営業会議における結果管理からプロセス管理に変革するなど、プロセス改革を推進
③改革のフォロー	プロセス設計の不備、顧客ニーズ変化に基づき、販売体制面における対応などの改革をフォロー
④周辺組織との調整	営業コールセンター、SE（システムエンジニア）、専任部署など周辺部門との連携促進
⑤組織階層上下間の翻訳と浸透機能	トップマネジメントの戦略を実現するための具体的なプロセスを設計・推進すると同時に、市場情報をトップマネジメントに報告

ならないのか、その必要性を明確に説明することである。

顧客や競合他社など、直面している市場環境の変化を営業チーム全員とあらためて共有し、営業プロセス改革の意義を納得させる。

1-2 改革の推進

実際に営業チーム内部で改革を推進する。

営業の標準プロセスを策定したとしても、それを営業現場に定着させるためには、営業案件管理を「結果管理」から「プロセス管理」に変えていく必要がある。

最も変えなければならないのが、多くの営業現場で行われている毎月曜日の営業会議である。

週に一度の営業会議を「今月、何が決まるのか」のみの管理から脱却させ、顧客との関係性をいかに向上させるかという長期視点に立脚した議論の場とする。そして案件については、①営業プロセスの状況を精査しながら各プロセスが着実に実施され次のプロセスに進められているか、②見込み製品に応じて顧客の課題を把握できているか、③会うべき人に会えているか——を確認し、場合によっては提案プロセスから課題把握プロセスに戻すか、それともプロセスを先に進めるために必要となるチームを編成する、などのマネジメントを実行する。

1-3 改革のフォロー

営業プロセス改革の推進中、ミドルマネジメントはおそらく多くの局面で、営業プロセス設計の不備、顧客ニーズ変化に基づいた販売体制面への対応など、発生している問題事項について、担当組織と共に解決策を検討し

なければならない。

営業プロセス設計の不備や顧客ニーズ変化などについては、対応策および解決策を、次節で詳述する営業企画部門と検討しながら改革をフォローすることが必要となる。

1-4 周辺組織との調整

顧客ニーズが複雑化している昨今、営業要員が営業プロセスを単独で完結させることは不可能である。

顧客との関係構築や商談プロセスを推進するためには、営業コールセンター、SE、専任部署など周辺部門との連携によって、攻めべき顧客に対する認識のすり合わせを行う必要がある。また、重点顧客に関する顧客関係構築プロセスや商談プロセスにおける役割分担の合意を形成しながら、組織間での連携を強めなければならない。

1-5 組織階層上下間の翻訳と浸透機能

トップマネジメントが示す戦略製品の販売台数などの結果指標を達成するのに必要な営業プロセスを定め、案件の状況に応じて営業要員にアドバイスを実施する。

また、ミドルマネジメントは、営業現場で起きている顧客ニーズの変化や競合他社の動きなどをトップマネジメントに伝えるとともに、リソース（営業資源）配分など、営業プロセス改革を推進するうえでトップマネジメントが決定しなければならない市場情報をトップマネジメントに引き上げ、改革を推進するための意思決定を滞らせないようにしなければならない。

営業プロセス改革に営業現場は反発することが多い。そうした営業現場に改革の意義を

理解させ、動機づけし、改革の推進と定着を図って取り組みの成果を出していくには、ミドルマネジメントがチェンジエージェントとして機能していくことが必須となる。

2 | 営業企画部門の設置

営業企画部門は、営業現場における営業プロセス改革の進捗状況のモニタリング、営業プロセス改革に成功しているミドルマネジメントの管理手法のベンチマーク、顧客が抱えている課題の変化のモニタリングとそれを反映した形での営業プロセス設計の変更——を実施する部門である。

第Ⅲ章の事例のシステムインテグレーターA社のマーケティング部門、加賀電子の営業推進事業部がこれに相当する。

営業現場は与えられた予算目標値の達成を目指して常に奔走する。こうした、目の前・当月売りに奔走する営業現場を客観的に見つても、顧客の変化の傾向や営業プロセス改革に成功している営業部門のノウハウの横展開を推進する専門部隊（営業企画部門）を置くことは、営業プロセス改革の推進力を保つうえで重要なポイントとなる。

3 | 提供価値の定義に伴う顧客関係性構築と営業プロセス設計

営業プロセス改革のうえで重要となるのは、顧客との関係性をいかに高めていくかという視点である。その大前提となるのが、営業組織自らが、顧客に提供する提供価値が何であるかを明確に定義することである。

事務機販売であれば、事務機導入による顧客の生産性向上・業務改善が提供価値となるし、工作機械であれば顧客の生産工程での生

産性向上・原価低減となるであろう。

この提供価値を実現するためには、自社と顧客との関係性をどういった姿に持っていくか、組織として明確に定義する。

第Ⅲ章の事例で示した産業機械メーカーB社のように、顧客への業務改善提供を最終的な目標とし、単なる機器単体販売から、ネットワーク接続、ソフトウェア販売と連携を高めることで、顧客の業務プロセスのなかに少しずつ入り込むことを組織の目標として明確に定めることが必要となる。

商談プロセス管理は、この顧客との目指すべき関係性の姿と明確にリンクしなければならず、機器単体の販売から、いかに商材を組み合わせ、顧客の業務課題に適合した提案をするかという視点でプロセスを設計する。

4 | 顧客課題に立脚したチームセリングルールの策定

本章2節で述べた営業企画部門は、組織横断的もしくは顧客から直接把握した顧客課題の変化に基づき、課題解決に訴求できるチームセリングの仕組みを営業プロセスに盛り込まなければならない。

また前述したように、営業プロセス改革で失敗した多くの事例では、営業要員を管理するための管理になってしまっていることにその要因がある。こうした失敗を防ぐには、営業要員に役立つ助言をいかにするかが重要である。

顧客課題が複雑となっている今となっては、その課題を営業要員単独で把握することは難しく、課題把握の段階で、案件タイプに応じたチームセリングをコーディネートしなければならない。顧客のプロファイル（業

種、導入された機器等や、訪問する部門など)に応じて、アプローチすべき製品の種類と、その製品を提案するために必要となるチーム編成について、あらかじめ策定された顧客プロフィール別提案製品シナリオや製品タイプ別に必要となるチーム編成に応じた助言が得られれば、営業要員にとっては心強い。

営業要員にとっていかに役に立つかという、こうした発想を根底に持った営業プロセス改革を行うことが必要となる。

5 | 営業プロセス導入の土台としての教育プログラムの拡充

営業プロセス管理は、一定レベルの営業スキルに到達した営業要員の管理・教育には有効に機能しうる施策であるが、若手、特に新人営業要員にこのような細かい管理やスキルを要求することはすぐわない場合がある。

新人営業要員に対しては、スキル面の教育とともに、モチベーションや職場定着率を向上させるための「メンター（助言者）制度」「インストラクター制度」を設けたうえで、営業プロセス管理の導入を考えることも必要である。

たとえばアサヒビールは、営業部門に配属された新人に対して、「ブラザー・シスター制」というインストラクター制度を導入している。インストラクターは入社5年から10年目程度の社員の立候補により決定され、ブラザーまたはシスターと呼ばれる。独立して営業活動ができるまでの間、新人はインストラクターと行動を共にする。インストラクターには新人への営業スキルの指導のほか、職場における新人の相談役・先輩としてさまざまな相談に乗る。それは結果として新人の職場

定着率向上に一役買っている。メンターによる新人の育成自体は、明確な制度化以前から同社の各職場で自発的に行われていたが、制度化によりブラザー（シスター）の役割や活動についての職場内での理解も深まったという。

同社は現在のところ、ブラザー・シスター制と営業プロセス管理とを連携させていないが、営業プロセス管理をいきなり新人に教育するのではなく、インストラクター制により新人が営業教育を受ける土台をつくることが重要であると考えている。

アサヒビールの事例に見られるように、営業プロセス管理の仕組みを立ち上げる時期、あるいは新人を営業プロセス管理に慣れさせる仕組みとして、インストラクター制の充実や、プロジェクト管理や論理思考など、関連する教育プログラムを拡充することも、営業プロセス管理導入・定着の土台づくりに必要になると思われる。

同時に、ミドルマネジメント改革のためのミドルマネージャー向けの各種教育プログラムの拡充も必要となる。チェンジエージェントとなるミドルマネジメントの育成、営業プロセス改革の意義に関する教育、優れたミドルマネジメントの事例収集と横展開のための成功事例共有など、営業現場でミドルマネジメント自らが考え、変革する風土を醸成するための継続的な教育と啓蒙活動は、営業プロセス改革では重要な基盤となる。

ミドルマネジメントは組織の中核となり、営業プロセス改革を推進していく立場となるため、教育は、実践も踏まえかつ継続的なものとしなければならない。営業プロセス管理の状況に応じて営業要員にどのようなアドバ

イスをするのかという対話力とアドバイス力は、営業生産性そのものを左右する。研修だけではなく、営業企画部門が営業会議を巡回し、現場での指導を繰り返さなければならない。

また、優れたミドルマネジメントを育てるには、営業部門のベストプラクティス（成功事例）からそのKFS（キー・ファクター・フォー・サクセス：成功要因）、マネジメント法を学習し、他のミドルマネジメントとも共有する場を持つことで、継続的レベルアップとチェンジエージェント化を進める必要がある。

こうした営業現場の継続的改革が営業プロセス改革を推進させ、そうすることで学び続ける営業組織が構築されていくのである。

参考文献

- 1 石井淳蔵『営業が変わる——顧客関係のマネジメント』岩波アクティブ新書、2004年

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

グローバル事業コンサルティング部グループマネージャー

専門は営業改革、チャネル戦略構築、M&A戦略立案、買収後の戦略・組織統合、海外事業戦略立案。本社改革、コーポレートガバナンス、精密機器・エレクトロニクス、重電等等製造業事業戦略立案など

清水 敦（しみずあつし）

グローバル事業コンサルティング部上級コンサルタント

専門はチャネル戦略、営業改革、新規事業立ち上げ。企業風土診断、企業風土改革、および通信機器、通信事業、精密機器業界での事業戦略立案など