



## 営業力を強化するには

目次	
1．はじめに	1
2．営業力強化のための研修	3
3．営業力強化のためのセールスマネージャーの役割	4
4．営業力強化のためのシステム	6

# 1. はじめに

---

## 1) 営業力の強化策

営業力の強化策としては、大きく、営業スタッフの人員増強と営業スタッフの能力の向上（人材育成）の2つの方法を挙げることができます。

### 人員増強

営業スタッフの数が増えれば、その分、販売力は強化されます。人員の増強策は、単に人数を増やすだけではなく、新たに営業所を開設したり、または営業所を統合・拡大して1つの地域の営業を強化させるなどの戦略もとられます。

営業所の新設や統合、人員増強・配置転換などは営業戦略上決められることであり、営業現場サイドの意向だけで決められるものではありません。よく営業戦略に用いられるのがランチェスターの戦略論です。強者は物量作戦のできる総合戦を選び、弱者は体力消耗の激しい総合戦を避けゲリラ的な局地戦に持ち込むと強者に対しても互角の戦い方ができるというものです。

例えば、大手企業は全国の各都道府県に支店や営業所を設けて営業活動をすることが可能かもしれませんが、中小零細企業にはそのような真似はできません。地域を限定してその中でシェアを広げていく戦略をとるしかないのです。競合他社を圧倒したい地域がある場合、その地域に重点的に営業スタッフを投入するなどして、その地域での営業の優位性を高めます。

人員の増強は販売力の増強につながりますが、必ずしも増えた人数の割合に比例して売り上げもアップするとは限りません。適切な営業戦略をとらないと売り上げの伸び以上に人件費が増えるおそれもあります。

### 人材育成

営業スタッフの能力向上は、現有の人員を維持したままで各スタッフの能力アップを図り、営業力を強化させることを目的としています。能力向上策としては、まず研修が挙げられます。この研修は社内研修と社外研修とに分けることができます。社内研修は社内で研修を実施するものであり、社内の営業のエキスパートと呼ばれるスタッフが講師を務めることとなります。一方、社外研修は社内のスタッフでは対応できない専門的な内容を研修するケースが考えられます。

研修制度のほかに営業スタッフの能力向上策としては、知識やノウハウの共有化を進め、比較的成績のよくない営業スタッフの能力の底上げを図るなどの方法もあります。例えば、好成績を上げている営業スタッフの知識やノウハウを社内でデータベース化し、全スタッフが共有することで、全体の営業力を強化しようというものです。

プロ野球でいえば、2003年のシーズンオフは、堀内新監督率いる読売ジャイアンツは昨年同様に外部から強力な選手（ダイエーの小久保選手や近鉄のローズ選手など）を獲得し、戦力の増強を図りました。

一方、対照的なのが落合新監督率いる中日ドラゴンズです。落合監督は「現在の選手の能力が20%アップすれば十分に優勝を狙えるチームになる」という考えから、現有戦力の能力アップによる戦力の増強を図りました。戦力アップの手法が対照的な2チームといえます。

---

## 2) モチベーションの持続

人員の増強、あるいは研修制度の充実などにより、営業力を強化するための条件はそうなることとなります。しかし、これだけでは十分に機能しません。陣容（人員）が整い武器（能力）があっても、やる気（モチベーション）がともなわなければ力はできません。このモチベーションとは仕事の「やりがい」です。

いくら成果を上げてても何らかの見返りがないと、努力の継続は難しいものです。そこで、重要になるのはモチベーションです。いかにモチベーションを高く保つことができるかが重要です。これには、成果実績が反映された給与制度、営業成績優秀者への報奨制度などが必要です。しかし、ここで重要なのは給与制度や報奨制度によりモラル（士気）は高まる半面、モラル（倫理観）の低下を招く危険性があるということです。成果実績がすべてに優先されるとなると、社会的に問題になるような営業を行う者がでてきます。これを放置しておく、企業イメージを損なうことにもつながりかねません。

## 3) 営業スタッフにも求められる経営感覚

営業は販売することだけを考えていけばよいのではなく、販売代金の回収についても留意しておく必要があります。たとえ、どんなに売り上げがあっても、その売掛金が回収されないとそれは損失になります。売れば売ほど損失が拡大するようでは、営業活動はマイナスにしか作用しません。新規取引に当たっては、相手先企業の信用調査を行い、信用格付けに基づいて取引量を制限するなど一定の基準を設ける必要があります。そして、常日頃から、営業スタッフに売掛金の状況を認識させておかなければなりません。

また、企業経営に必要な財務の知識を身に付けさせることもよいでしょう。

例えば、正規の価格による売上高と割引販売によって上げた売上高とでは売上総利益に大きな差異が生じます。売り上げだけを追求するのではなく、それによってどれだけの利益を得ることができたのかを十分認識させたいところです。

以下では、営業力の強化策として、上記のうち人員増強策以外の、営業スタッフの能力向上（人材育成）の観点から、

- ・営業力強化のための研修
- ・営業力強化のためのマネージャーの役割
- ・営業力強化のためのシステム

についてまとめます。

## 2 . 営業力強化のための研修

---

営業スタッフは、毎日の営業活動の中で何らかの問題点をかかえているはずですが、研修では、そのような問題がわずかでも解消され、今後頑張る動機付けができるようにしたいものです。逆に、受講者に何の動機付けもできなければ、研修会としての意味がありません。単に体裁を整えただけの研修では、受講者の眠りを誘うだけで、ほとんど益はないととらえたほうが良いかも知れません。

また、研修が成功しても、それがその後の成果につながらなければ意味がありません。研修中は、受講者が感心するような成功を得ても、研修後、職場に帰ると元に戻ってしまうのでは、時間の無駄です。従って、研修中とその準備時間にどうしてもやっておかなければならないことがあるのです。

研修の講師は「では一体何を勉強・研究すべきか」を、受講者に示さなければなりません。講師は研修に臨む前に、最低限このテーマに関しては、十分な準備をしておかなければならないのです。

社外講師を使う研修に、しばしば見るべき成果がないのは、社外講師に、売り上げを伸ばすには何をすべきかを具体的に示せない人が多いからだといえるでしょう。講師となる人は、研修後に何を自習・自主研究させるかについては、十分時間をかけて具体的に準備する必要があります。

研修は重要です。一生懸命取り組めば、講師にも受講者にも、予想以上に大きな成果をもたらすことができます。

しかも、考えることが不可欠な最近の情勢の中では、管理者に講師をつとめさせることが管理者への研修にもなることを忘れるべきではないでしょう。

外部講師に多くの料金を支払うくらいなら、育てたい管理者に、育てたい営業社員の研修講師をさせて、その研修を経営者や幹部が見守るくらいの注力を惜しみたくないものです。

また、研修という形で社員の能力向上を図るほかに、社員の自主性を大切にして、社員自らが自己啓発に取り組めるような社内環境や制度の整備も効果があるでしょう。

専門の研修機関には以下のような研修メニューがあります。

- |               |               |
|---------------|---------------|
| ( 1)営業活動基礎    | (11)営業マナー向上   |
| ( 2)商談技術習得    | (12)営業計数研究    |
| ( 3)商談技術向上    | (13)営業活動効率化研究 |
| ( 4)新規開拓推進    | (14)営業力向上施策研究 |
| ( 5)提案営業推進    | (15)プレゼンテーション |
| ( 6)小売店育成提案営業 | (16)営業管理者基礎   |
| ( 7)小売店業績向上研究 | (17)営業指導力強化   |
| ( 8)店頭接客販売技術  | (18)営業戦略策定    |
| ( 9)商品知識&ツール  | (19)営業の問題解決   |
| (10)価格交渉技術向上  | (20)CS向上施策研究  |

### 3 . 営業力強化のためのセールスマネージャーの役割

---

#### 1) セールスマネージャーの仕事と役割

営業力を強化するための重要な方策の一つに、戦略的な思考ができ、それを実践するセールスマネージャーの育成があります。マネージャーの中には管理職であるにもかかわらず、適切な仕事の進め方や部下の育成法などが分からない人も見受けられます。このようなスキル不足のマネージャーは、営業スタッフに間違っただけの指示を与えがちで、ひいては業績の足を引っ張る原因ともなります。

企業の求めている管理職とは、与えられた目標の達成が困難となる環境変化が起きた時、何とか知恵を絞って、創意工夫して目標を達成するか、目標に限りなく近づける人なのです。

#### 2) 根拠のある目標を設定する

実際のところマネージャーは、自部門の目標を営業スタッフ別に細分化し、全営業スタッフに目標を与えますが、その達成方法については、営業スタッフに任せ切りにしているといったケースが多いのが現実です。そのため、当然、営業スタッフも、目標達成の方法が分からないからそれを実現できないといったこととなります。その結果、「売る」ことを忘れた営業スタッフが増殖してしまうのです。目標達成のためには、それ相応の準備が必要で、その方法は全社的に活用できるものでなければなりません。

マネージャーは目標について「営業部門の方針は全社の方針に基づいた具体的なものになっているか」「自部門の目標は事前に予測した変化の方向と合致した根拠のあるものになっているか」などをチェックしておくことが必要です。そして部下の営業スタッフにも同じことをやらせてみる必要があります。具体的な方法としては、得意先別、商品別、エリア別に根拠のある目標を設定させ、その目標と設定した理由を目標設定表に記入させるのがよいでしょう。

#### 3) 決定事項を忠実に実践

目標達成方法が決まったら、それを、営業スタッフに決めた通り実践させるのがマネージャーの仕事です。

マネージャーは会社の戦略、目標およびそれを成功、達成に導くための方法を部下の営業スタッフに正確に伝え、部下の意欲を引き出さなければなりません。このことが簡単なようで意外に難しく、マネージャーを非常に悩ませています。

目標達成方法を理解し、それをきっちりこなす能力を営業スタッフは十分に持っていますが、何かの原因で意欲をなくしている部下が時々いるものです。部門目標を達成するためには、この部下の意欲をなんとかして向上させなければなりません。従って、マネージャーは、ありとあらゆる手を駆使してこの課題の解決を図らなければなりません。

## 5) 決めた通りできたか調べる

決めたことを決めた通りに実践することが、組織でいい仕事をするための第一の基本です。もし、決めた通り部下がやっていなければ、マネジメントは崩壊します。

そこで、決めたことを決めた通りやったかどうかを徹底的に調べることが必要になります。部下が決めたことを決めた通りに行えたかどうかをマネージャーがすぐに把握できるようにするために、決めたことと、実績とがはっきりするようなフォーマットを作成しておけば、この仕事が容易なものとなります。

## 6) 営業力アップのための販売管理システムを設計する

マネージャーの役割強化を通じて営業力強化のステップを説明してきましたが、これだけでは営業力強化は完全に実現できません。つまり、これまでのことを十分に盛り込んだ販売管理システムを設計することが、企業として営業力強化を図る最後の詰めとなるのです。

多くの企業では、この販売管理システムが不十分なままになっているか、十分なものであっても、その運用方法に不備がみられるかのどちらかです。そのために営業スタッフの仕事を複雑にしたり、本来の仕事をさせないようにしているといえます。

販売管理システムは営業スタッフの仕事を標準化して、営業スタッフをロボットのように機械的に使うものではありません。

営業スタッフは、目標の設定から達成までの間に非常に多くの仕事をしなければなりません。しかし、営業以外の仕事の処理に無駄な時間が費やされると、業績を上げるために費やさなければならない時間が自然に少なくなるのです。つまり営業スタッフが事務処理の仕事を楽に遂行できるような仕組みを作り、業績を上げるための時間を多く生み出せるようにすることが大切といえます。

営業スタッフの生産性向上は、いかに得意先での効率的な商談時間を増やすかにかかっています。そして、この商談時間を増やすためには、営業スタッフの社内時間、移動時間を思い切って縮減する以外方法はないといえます。実際には、移動時間をゼロにすることはできませんから、社内時間をどう短縮するかが、営業スタッフの生産性向上の最大のポイントとなってきます。そのことを念頭に置いた販売管理システムを作らなければ、営業力強化はできないと考えるべきなのです。

パソコンなどIT機器を有効に使うことにより、営業スタッフの社内時間を少なくすることも今では可能になってきています。ITを活用すれば、営業部門の人間は、顧客を相手に頭を使った創造的な仕事に注力することができるのです。

## 4 . 営業力強化のためのシステム

---

### 1) SFA (Sales Force Automation) とは

近年、パソコンなどに象徴されるコンピューターの価格がきわめて安価になったために、日本社会は急速にIT化が進んでいます。

IT化といっても、必ずしも高度な技術を要するものではありません。コンピューターを利用して、さまざまな情報を蓄積・管理・運用することは、パソコンを使って容易にできるようになってきているからです。しかも、それは何も経理や財務といったもともと数字を扱う業務だけに限られません。ITは営業にも活用できるのです。

例えば、営業担当者は外回りが多いためオフィスにいる時間が限られており、上司や同僚と営業情報を共有することが難しい状況にあるとします。これまでなら、営業担当者が営業日報という形でノートに記入して、皆で回覧する程度でしか具体的な対策は取れませんでした。SFAとは、こうした日々の営業によって得られたさまざまな情報やノウハウをコンピューターに蓄積し、簡単に皆で共有することができるシステムなのです。

SFAは、個人の経験やカンに頼る部分が多い営業のノウハウを、パソコンや携帯情報端末などを利用してデータベース化し、情報をやり取りすることによって営業担当者全員で共有し、かつ顧客サービスの向上などを図るものです。

SFAでは営業担当者が営業の現場で入手した情報（顧客の名前や住所・業種・規模、顧客との接触履歴と商談の進捗状況など）をデータベースに送ります。これらの情報を蓄積することにより、さまざまな効果が得られます。

### 2) SFAによる効果

#### 営業ノウハウの共有

営業活動では「どのような相手に営業をかけるか」「この顧客にはどのような商品を提供するか」「納期はいつごろになるか」といった、各状況でさまざまな判断に迫られます。そして近年、顧客からは決定スピードの速さが求められるようになっていきます。

SFAでは営業担当者が製品の情報や分析データ、他の営業担当者の過去の事例など、営業の各状況における判断に役立つさまざまな情報をデータベースから引き出すことによって、顧客に対して効果的、かつスピーディーに営業をかけることができます。

#### 顧客情報の共有

各営業担当者がデータベースに顧客情報を入力するよって、どの社員も自社すべての顧客についての情報が共有できます。これにより、担当者以外でも顧客からの問い合わせに迅速に対応できたり、営業部門から関連部門への作業依頼を円滑に行うことができます。

#### スケジュール管理

営業の進捗状況や予定をデータベースに入力すると、SFAのソフトが営業の各段階のスケジュール設計を支援してくれるため、計画的に行動できます。営業担当者本人のスケジュールの管理が容易になるだけでなく、上司が営業担当者の行動を把握できるため、営業の進捗状況に対する、より適切な指導を行うことができます。

## 業務支援

見積もりの計算や業務日報、各種経費の清算など、営業担当者が行う各種の事務手続きを支援してくれる機能です。SFA導入により営業担当者はわずらわしいこれらの手続きを効率的に行うことができ、それだけ本来の業務である営業に時間を割くことができます。

### 3) SFAが与える営業部門以外への影響

SFAは営業担当者レベルの業務を効率的・効果的に行うためのシステムではありません。SFAを他部門も含めた全社的な取り組みとして位置付けることによって、さらなる相乗効果も期待できます。むしろ、こうした相乗効果が得られて、初めて企業は大きな成果を上げることができるのかもしれませんが。

#### 営業担当者の見直し

各営業担当者は随時、スケジュールや販売目標、実績をデータベースに入力するため、上司は従来に比べて各営業担当者をきめ細かく管理することができます。例えば、上司は各営業担当者間の顧客量の偏りをなくしたり、逆に新入社員には重要度の低い顧客を担当させることなどが容易になります。こうして各営業担当者に対する顧客の配分を調整することによって、新規顧客獲得のための戦力を確保することが可能になります。

#### 在庫管理システムとの連携

営業部門と調達・生産部門の情報のやり取りがうまくいっていない状況では、余剰在庫を抱えたり、納期の遅延などの問題が発生します。

しかし、各営業担当者がデータベースに蓄積した過去の販売実績を分析すれば、今後必要となる商品の数や種類の予測が立てやすくなります。また、営業担当者も、在庫や納期のリアルタイムな情報をデータベースから得ることにより、顧客へ間違いのない納期を伝えることができ、発注も即時に行うことができます。ただし、在庫管理などの基幹システムとのデータ連携には多くのコストがかかる場合があります。

#### 顧客ニーズの収集

従来、経営陣は各営業部門から上がってくる売上高や利益率などの数字を重視し、営業部門を管理してきました。足で稼げばモノやサービスが売れた時にはこうした管理でも十分でしたが、右肩上がりの成長が終わった現在、顧客の生の声を収集することが経営戦略上欠かせません。しかし、多くの企業では「なぜ売れたのか、なぜ売れないか」という分析が不十分であることは否めません。

SFAを導入することによって、各営業担当者が送る顧客のニーズや問い合わせ、クレームなどを参考にすることにより、経営陣は市場のトレンドを発見しやすくなり、経営方針策定の材料にすることができます。また、商品企画部門も、新商品開発に役立てることができそうです。

以上（2004年3月作成）