

# 商工にっぽん

2005

11

SYOKO NIPPON  
No.702

●特集

# 検証 5Sの威力!

●特別企画

## ホームページの目的は「集客」にあり! <1>



es hom-logusi tote! is te nemeta peritta hypparchin, gar anancei monon isin, hina pragmata, non p ri ampt abitumen, me pros- pros epiphenete, - Quoy i dist Carpalim, iac-uays e le Pantagruel, c'esth ec! Je l'av entee. Et cov ment 9

TEL: 5719 0508 AUTORIZADO POR EL SISTEMA  
TEL: 5719 0508 AUTORIZADO POR EL SISTEMA  
SOLA EXHIBICION  
TERMINOS DE LAS LICENCIONAS FISCALES  
IMPRESION 13/03/04 FECHA DE VIGENCIA 1/09/04  
SOLICITADOS (64472) SOLICITADOS 10/09/04

BRASIL 8+100000  
BRASIL 8+100000

うちの会社は

**儲かる** ようになっている!

第11回

# 「プロセスマネジメント」

## で売れるしくみをつくる

- 無理な売り方で売上を上げるという古典的な営業は止める、とトップが決断することが「売れるしくみづくり」の第一歩。
- プロセスマネジメントの導入で、営業マン個々のノウハウ、得意なことを結集させることができる。
- 優秀な営業マンのノウハウこそ、経営戦略に生かすべき。



日本経営教育研究所代表

**石原 明**

(いしはら あきら)1958年静岡県生まれ。ヤマハ発動機を経て、85年外資系教育会社に入社。世界約6万人のセールスマンのなかで常にトップクラスの実績を収める。95年日本経営教育研究所を設立。経営者向けにマーケティング情報を提供する「高収益トップ3%倶楽部」を主宰し、全国約1000社が参加。著書に、『営業マンは断ることを覚えなさい』『気絶するほど儲かる絶対法則』などがある。

<http://www.nihonkeiei-lab.jp/>



## 古典的な営業スタイルを改革して売上4倍

今回は具体例を挙げながら、会社の営業方針のシフトの仕方について触れていきましょう。これはある中途採用の人材紹介会社A社の事例です。

このA社ではほんの5年前までは、いわゆる「営業力」だけを頼りにした経営を行っていて、潰れる寸前まで追い込まれていたのですが、「情報の先出し」による「販売力」で売るビジネスに変えて、わずか3年で売上を4倍にした会社です。

その営業形態とは、電話でアポをとってから説明に行くという典型的な営業スタイルでした。社内にはそれに関わる営業マンがざっと120人。今では語り草になっていますが、当時、**電話の受話器と手をテープで貼りつけるという、まさに典型的な根性型営業**を行っていました。アポ入れの電話ではロクに商品の説明もしないで、「とにかく一度、会ってください！」を連呼。会えば強引に受注してこようというものでした。

しかしお客さんは会ってくれというから会っただけなので、売り込みなんかされても困ってしまいますよね。だから行く先々でケンカになってしまうわけです。

最初は強引なやり方で受注を増やし、年商で6億円程度にまで売上を伸ばしたのですが、そこからピタリと売上が止まってしまった。数字が伸びないものだから、社長さんは新たに飛び込み営業の部隊を作り、多いときには60人も抱えてました。ところがそれでも売上は伸びない。それどころか**人数を増やせば増やすほどクレームが増えて、その処理に対応するだけで大変**。社長さんは一度、その時点で倒産を確信したといえます。

なんとかしなければと思い悩んだ末、その社長は、意を決して「**飛び込み営業禁止令**」を出しました。さらに**テレアポ営業も禁止**しました。もう営業部隊は大混乱。陰に隠れて電話したり、飛び込みを続ける営業マンもいました。

社長に私がお会いしたのはちょうどその頃のこと。「社長がやっていることは正しいから、徹底して進めたほうがいいですよ」ってアドバイスしたんです。それから社長は**どれだけ社員から抗議されても断固として飛び込みや電話営業を止めさせたんです**。



## 無理に売らない営業に転換 自社が顧客を選ぶ体制

では、その代わりに何をしたか。じつは銀行にかけあって巨額の借入れをしたんです。ふつうなら潰れそうな時に借入れなんてできませんよね。この社長はやるべきことが明確だったから、お金を借りられたんです。一体そのお金で何をしたのか。**すべてを広告に充てたのです**。タクシー広告やチラシなど、いろんなチャンネルで広告を打ちました。

あとは広告を見た人からの問い合わせが来るのを待つだけ。そういうビジネスモデルに変えたのです。つまり**広告を活用して、プッシュ型からプル型の営業にシフト**したんです。

それに対応して全営業マンの肩書を「営業」から「採用コンサルタント」に変えました。だいたいこのあたりから、それまでいた営業マンたちが自主的に会社を去っていきはじめました。冗談じゃないと。残った人たちで問合せに対応するしかなかったわけです。

ところが問合せてくるお客さんというのは、こ

れまでのお客とは大違い。すでに人材に関心のある人ばかりなので、売り込みなどしなくても、**誠実に会社の説明をするだけで面白いように注文が入る**んです。いったい、今までの営業はなんだったのか、というくらいに。

一方では、営業に従事する人の採用基準もこれまでと正反対にしました。売り込みの力など必要ないと。それより自社商品をしっかりと研究して的確に人に伝えたり、教えたりするのが上手な人を選んだのです。しかも新人研修では「無理に売るな」を教育方針に掲げて、売る業種も絞りこみ、それ以外の業種には絶対に売らないしくみを作りました。つまり、**こちらがお客さんを選ぶ営業に変えた**わけです。そして営業改革を構想して5年、改革に踏み切って3年で4倍の売上を達成したのです。

私から見ても、この社長さんは本当に勉強熱心で、変えると決めた後の毅然とした態度は立派でした。こういう時に**少しでも昔のやり方に未練を残すと、結局、中途半端になってしまって失敗する**ものですが、この社長さんは決して迷わず突き進んだのがよかったわけです。というように、社長がまず大号令をかけたことで、それに従えない営業マンは自主的に職場を去り、その後、新たな営業マンを採用し、マーケティング主体の営業を展開していった。混乱を恐れず、営業力から販売力にビジネスをシフトさせた成功例です。



## プロセス管理をしてはじめて 営業マンの違いがわかる

一方、既存の営業部隊を活用しながら、売上を上げるには、**プロセスマネジメント**という新しい考え方を取り入れることをお勧めします。これ

は営業マンの全営業プロセスをデータベースに蓄積して分析し、個人の営業力ではなく、組織で売るシステムを構築しようというものです。

簡単にその考え方を説明すると、たとえば社内にAさんとBさんという2人の営業マンがいたとします。その成績を見ると、2人とも100件の営業に行って、最終的に5件から受注をもらっていたとします。**従来の管理の仕方では、この2人の評価はまったく同じですよ**ね。でもプロセスを分析すれば、2人はまったく違う仕事をしていることがわかります。

ある製品を売るまでに、担当者レベルと会って、それから課長、部長を経てクロージングは役員との商談で……と、5つのステップが必要だったとします。そしてステップごとに成果を数字にします。それを見るとたとえばAさんは初回の商談で100件のうち3分の2も落としていて、ただクロージングでの受注率は5割だったとします。

一方、Bさんは最初の段階で取りこぼしたのは3分の1で、大半を次につなげることができていたとします。ところがその後の経過で取りこぼしが多く、さらにクロージングの成功率は1割しかなかったとします。

こうしてプロセスごとに数字で見えていくと、**最終的な成果は同じでも、2人の資質は明らかに違う**ことがわかります。そこでAさんの営業の最初の段階で、Bさんが同行したらどうでしょうか。最初の段階での取りこぼしが少ない分、Aさんの受注率は一気に上がるはずですよ。一方、Bさんのクロージングを、Aさんが代わりに担当したなら、成約率もぐっとアップするはずですよ。こうしてそれぞれの資質に合った組み合わせでやれば、2人とも10件、15件と取れるようになる



ことも十分に考えられます。

こういう組み合わせを営業部全体で考えて実践すれば、会社の売上を2倍、3倍にすることが可能になるのです。これがプロセスマネジメントの考え方です。中小企業の営業部では、まだまだ営業が属人的な職種になっていますが、この考え方を取り入れると一気に組織営業のシステムが構築できます。

プロセスを管理するには、これまでの営業日誌では対応できません。そもそもこれまでの営業日誌は、その営業マンが仕事をしているかどうかを管理するだけで、それ以外の活用ができないのです。プロセスを管理するにはデータベースが必須

です。最近では専用のソフトも世の中に出ていますから、そういうものを導入することもお奨めします。

A社の事例のように、会社を抜本的に変えてマーケティングをベースにした営業にするか、もしくは営業部門にプロセスマネジメントを採り入れるか、道は二つに分かれますが、そこはそれぞれの会社の特性によって経営者が判断するべきでしょう。

気絶するほど  
儲かる!  
経営者への道

## 絶対やってみる今月の「宿題」

この連載では、皆さんにマーケティングを実践していただくために、毎回、「宿題」を出していきます。

### 第11回テーマ

“会社の今”を数値で捉えなおす。

次の項目を数字で割り出し、検討してみてください。

- ① それぞれの営業マンが1カ月に会っているお客さんの数と売上との相関関係
- ② ここ5年間の顧客別売上ランキング

社長は経理の数字にばかり注意が向きがちですが、今の会社の状態を知るにはお金の情報だけでなく、業務そのものを数字で捉えることが大切です。それがプロセスマネジメントの基礎となります。

①では、優秀な営業マンは、数をあたる人ではないことがわかります。②は、5年といわず3年間で予想以上に変わっていることがわかります。その変化こそが、市場の変化のスピードです。

これらの数値から、自分のイメージと現実との間にギャップを感じたら、ただちに軌道修正が必要です。同時にお金以外の社内の状況も数字で見る習慣を作りましょう。

毎回の宿題のレポート、石原明先生への質問など、商工につぼん編集部までドシドシお寄せください。

ファクス 03-5501-1842

メール shuppan@sho-ko.co.jp