

経営幹部が考えるべき 営業組織の改革

～儲ける営業組織への変革 KPIマネジメント～

数値化することで共通言語を作る
プロセス指標の設定により、成果につながる行動をマネジメントする
「振り返り・フォローアップ」の活動で営業マネジメントを継続的に進化させる
営業組織の改革の現場浸透を促進する「双方向性」

アットストリーム
プリンシパル 加納 由紀子 / ディレクター 大工舎 宏

営業組織の改革を実施する時に経営幹部が考えるべきことは「いかにして営業改革の方向性と取るべき行動を組織に浸透・定着させ、計画通りに目標を達成するか」であります。本稿では、経営者ないしは営業組織を管掌されている経営幹部の皆さまに対して、右のテーマについて、弊社が考える実践的な解決策をご紹介します。

前半では、営業組織の改革を企画・実行する上での重要な手法の一つとして、「KPIマネジメント」をご紹介します。KPIとは「Key Performance Indicators」の略で、日本語では「重要業績指標」、「重要管理指標」と訳されます。

営業組織の改革において、「経営トップから現場担当者までの共通言語を作るための手法」、並びに、「成果につながる重要活動や重要成功要因を特定し、促進するための手法」としての考え方と活用方法を記述します。

後半では、営業改革の実行段階において、営業マネジャー（現場の営業組織の管理者）に対して、経営幹部としてどのような働きかけやマネジメントを行なうべきかについてご紹介いたします。

改革の方針・方向性は提示されているが、なかなか実行段階において営業現場にまで浸透しないというケースが多いのではないかと思います。

ます。その課題への処方箋の一つとして、「振り返り/フォローアップ」の活動と営業現場との「双方向的なやりとり」の必要性に着目します。営業現場の「腹を落としながら」会社として狙っている改革と成果を実現していくために、経営幹部が企画・推進すべき活動・施策について記述します。

I. 経営幹部が営業組織をマネジメントするための重要手法
KPIマネジメント

営業の世界には 100%の方程式はない

これまで営業を経験された方ならおわかりだと思いますが、営業の世界で「こうすれば100%売れる」、「必ず目標を達成できる」という方程式はありません。

常連のお客さまから「次も頼むよ」と口頭で依頼を受けていても、実際の受注のタイミングで担当者が変わったり、競合が攻めてきたりすることで失注することもあるでしょう。

まったく見込みがなかった顧客から、突然注文をいただくこともあるでしょう。予算達成に向けて、さまざまな手を打ち、営業活動を行なっても、100%達成することはとても難しいこと

とです。一方で、企業における営業の役割は製品やサービスを予算通り売るということですが、

この現実に対し、経営幹部や営業マネジャーはどのような手を打てばいいのでしょうか。

私は、100%の方程式がないからこそ、余計に、「どのように行動すれば、より勝率が上がるのか」を常に模索する必要があります。

100%の方程式があったとしたら、営業の世界も資本力の勝負となりません。より多くの人材を投入し、方程式通りの活動をすればいいのです。

しかし、100%の方程式がないから、試行錯誤しながら、自社にとってどうすることが勝率アップにつながるのかを考えなければならぬのです。

現場の営業パーソンのモチベーションや営業スキルを上げることが重要ですが、ここでは、経営幹部や営業マネジャーが営業活動を把握し、指示を出すための数値管理に絞ってその手法をお伝えしたいと思います。

トップから現場担当者までの 共通言語を作るKPIマネジメント

経営幹部や営業マネジャーが現場を理解する上で共通言語になるのが、数値です。

「彼は頑張っている」ということは、どのようにして判断するのでしょうか。

社会や企業においては、頑張っていることを数値で示さなければなりません。

売上高や粗利などズバリの業績数値の場合もあるでしょうし、訪問件数や顧客情報の入力件数などのように営業パーソンの行動を数値で把握することもあります。いずれも数値による管理です。

このように単に結果を数値で管理するだけでなく、営業の成果を上げるためのプロセス（過程）も管理することを含めて、ここではKPIマネジメントとして扱います。

結果・成果に対しての数値管理よりも、むしろ、成果を上げるための「プロセス」の管理のために数値・指標を活用するべきだと考えます。

営業プロセスを細分化し、 営業担当者の行動特性を数値で知る

では、ここである営業組織の行動に関して、分析をしてみましょう。

【表1】のデータをご覧ください。営業組織の営業パーソンの行動を数値で比較したものです。

①は、年次のパフォーマンスを確認するために、営業組織において1人当たりの訪問件数や獲得件数、金額などを比較したものです。

【表1】営業1人当たりパフォーマンス比較

	①前年度月次比較		②営業担当別比較	
	2009年1月	2008年1月	Aさん	Bさん
訪問件数	2.25	3.13	3.2	3.08
獲得件数	1.29	2.17	2.4	1.92
(獲得率)	57.3%	69.3%	75.0%	62.3%
売上高(円)	154,980	260,400	288,000	230,400
粗利高(円)	81,180	130,200	171,936	115,430
(粗利率)	52.4%	50.0%	59.7%	50.1%

訪問件数は各自の日報から件数を把握し、獲得件数や売上高、粗利高は実績データからピックアップし、一カ月の数値を営業人数、営業日数で割って、平均を出しました。こちらを確認していただく、訪問件数については、前年度は営業1人当たり3・13件であったものが、2・25件と7割程度に落ちていることがわかります。また、訪問に対する獲得率も低下が見られます。前年度と比較して、営業パーソンの行動力が落ちていることは明らかですが、粗利率は若干プラスとなっています。

さて、皆さんであれば、このような場合、どのような対策を行なうでしょうか。

「訪問件数を増やせ」という指示も一つの答えではありますが、現場の営業パーソンの成績を上げるために個々のできる範囲で訪問頻度を上げる努力はしているはずですが。

我われは、ヒントを得るために、トップクラスの売上を確保している営業パーソンのについても、同じデータを作成しました。

2人のデータと平均値を比較すると、訪問件数や獲得件数が多いことは明らかです。

Aさんについては、獲得率も高く、また、粗利率も高いことがわかります。

その事実を確認した上で、その理由をAさんに尋ねてみました。Aさんからは、

（この企業の場合は、新規顧客を対象としたB to Bの営業をしており、営業とは別にアポイント専任者が存在）

■自分が取っていないアポイントについては、訪問前にアポイントを取った人に会話の詳細を確認しておく
■ほかの人に取ってもらったものだけではなく、自分自身でアポイントを極力取るようにする。そのほうが自分自身のスキルアップになる
■顧客に合わせた提案営業を行な

【表3】

ID	種別	顧客名	案件名	金額(単位:千円)				担当者	顧客情報の把握		アクション	スケジュール										
				受注	受注相利	売上	売上相利		予算決定	キーマン		①事前準備	②初回訪問	③一次調査	④商品説明	⑤引き合い	⑥仕様打合せ	⑦企画承認	⑧見積提示	⑨商談締結	⑩契約(受注承諾)	
1	A-D	あ	高知(×増設)	¥2,300	A	11月中旬	N部長	...	計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
2	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
3	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
4	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
5	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
6	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
7	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
8	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
9	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
10	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
11	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
12	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
13	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
14	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
15	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
16	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
17	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
18	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
19	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
20	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
21	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
22	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
23	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日
24	A-D											計画	4月1日	5月1日	5月15日	5月30日	6月30日	7月10日	7月20日	8月20日	9月20日	10月10日

【ポイント①】営業スケジュールを組み立てる必要情報はきちんと把握できているか? (いつまでに、誰にアプローチしないといけないのか?)

【ポイント②】すべきことがすべしタイミングでちゃんと実行に移されているか?

【ポイント③】上司に同行してもらったタイミングで重要なプロセスを把握し、事前に上司に確認できているか?

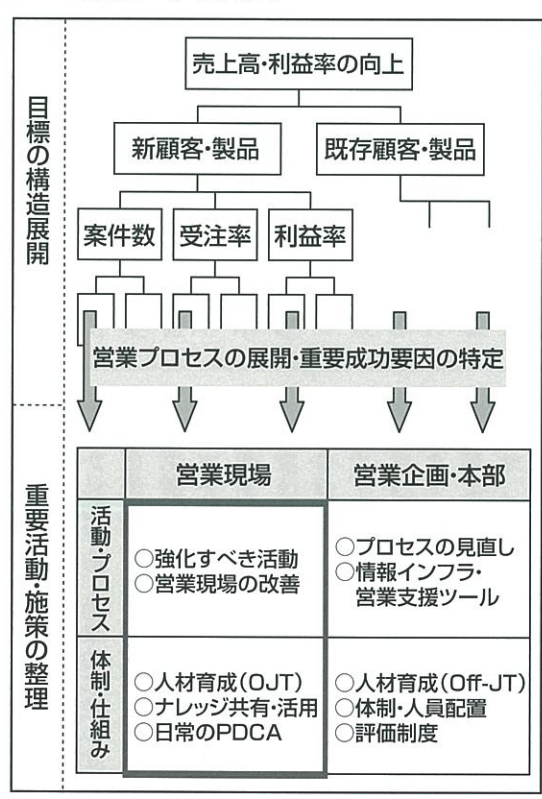
を含めて営業改革の実行段階において経営幹部が考えるべき営業マネジメントについて述べていきます。特に、営業のマネジメントサイクルにおける「振り返り・フォローアップ」活動のあり方に着目し、経営幹部が各営業組織の営業マネジャーに対してどのような働きかけを行なっていくべきかを中心に記述します。

営業部、営業チーム、支店、営業所といった現場の営業組織に対して、営業マネジメントの一環として営業成果や活動状況の確認・トレージの会議は多くの会社で行なわれていると思います。しかし、その会議の内容が、売上/受注高や粗利益といった、いわゆる「目標指標」のみを追いかけるような内容になっていくとすれば、残念ながら不十分といわざるを得ません。

例えば、前半で述べたプロセス指標を含めて、現場の営業活動状況の把握と改善を行なっていく必要があります。また、「営業の世界に100%の方程式はない」と述べた通り、日々の営業マネジメントの中で、「仮説↓検証↓仮説の見直し↓さらなる検証」を繰り返していく必要もあります。活動状況の把握や仮説・検証サイクルを通じて認識した事項を踏まえて、営業マネジメントの諸活動を見直していく必要もあります。

ここではこれらの一連の活動を営業マネジメントにおける「振り返り」

【図②】やるべきこと(プロセス指標)を明確にし、フォローアップする



「な」を振り返るべきか」については、プロセス指標に着目して振り返っているか、という点が重要なポイントになります。

1. なにを振り返るべきか
2. 振り返りの結果をどう活かすか

プロセス指標を振り返っているか?

①やるべきことができていないか
②を参照ください。各営業組織においては達成すべき財務的な目標(売上高・利益率など)をプレイ

標は成果につながる重要活動や重要成功要因から設定されています。つまりプロセスKPIは成果を上げるために「やるべきこと」です。したがって、振り返り活動においても「やるべきこと」ができていないかどうか、できていないのならなぜか、ということを確認していく必要があります。また、プロセス指標が仮説段階のものである場合には、その仮説が適切なものであったかどうかという検証も行なわないといけません。もう少し具体的にみていきましょう。

クダウンし、目標達成の重要成功要因を検討することから強化すべき活動や営業現場の改善項目が設定されていると思います。したがって、まずは主に短期的な目標を達成するために実行するべきことに取り組みているかどうかを確認する必要があります。

一方、各営業組織における重要活動は短期的な目標達成に直接的に結び付くものばかりではありません。例えば、現場での人材育成(OJTなど)や、営業ノウハウ・ナレッジの共有に関する活動が重要活動として認識されているケースもあるでしょう。営業管理のあり方を見直しているような状況においては、営業マネジャーによる日常のPDCAがどのように行なわれているかが課題になっている場合もあるでしょう。

振り返り活動においては、これらの中長期的な効果を狙った重要活動や改善テーマに対しても各営業組織がしっかりと取り組んでいるかどうかを確認していく必要があります。中長期的な営業組織の強化と継続的な業績向上のための体制づくりの観点からは、むしろ経営幹部は中長期的な視点からの重要活動への取組状況のほうに重点的に目を向けるべきかもしれません。短期の目標達成ももちろん重要ですが、短期にばかり目を向けていると、中長期的な基盤

づくりがおろそかになってしまいう可能性ががあります。そのあたりのバランスは経営環境と組織の状態を見ながら経営幹部として注意を払っていくべきことの一つです。

②やるべきことができていない理由は何にか

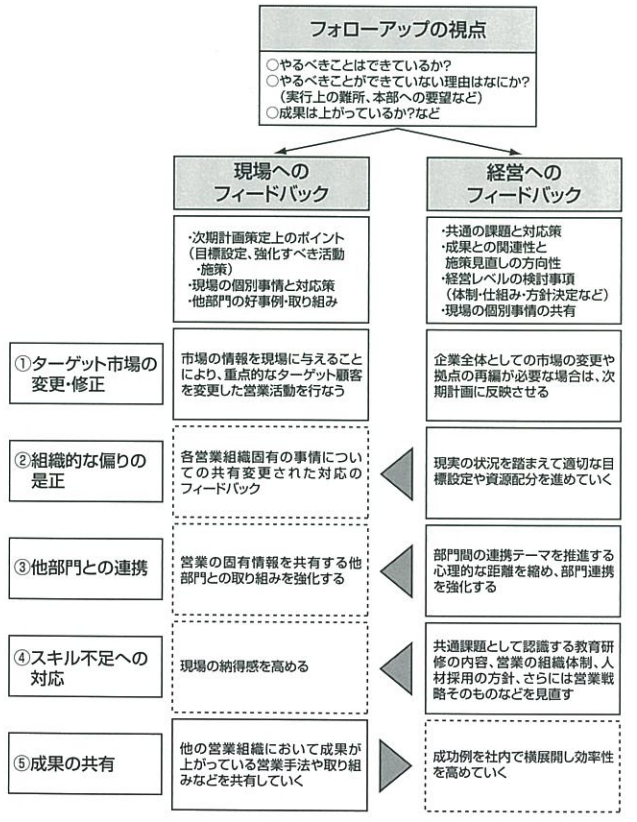
やるべきことの確認を行なう中で、やるべきことに取り組みしていない場合の理由を把握していくことが重要です。

営業現場の人的リソースが十分ではないことが原因の場合もあるでしょう。営業マネジャーのマネジメントスタイルに課題がある場合もあります。もしくは、会社として設定している営業方針が営業組織の営業環境においては適合していないケースもあるかもしれません。いずれにせよ、本来やるべきこととして設定されていることに取り組みしていないということは課題や改善機会を検討するきっかけになりますので、その原因を把握していくことは重要です。

③成果は上がっているか

やるべきことに取り組みしているかどうかと併せて、「成果は上がっているか」を確認していきます。これは結果のみを追いかけるということではなく、結果と結果を生み出すプロセスの関係を検証していくという視点から行なっていくべきです。プロセス指標など、計画段階で重要な活動

【図③】フォローアップの視点とフィードバック



である設定したことの妥当性を検証するのはやはり「結果」です。結果とプロセスを意見や感覚で討議するのではなく、できるだけ客観的な指標やデータで振り返っていくことが重要です。

やるべきことを実行したけれども結果が伴っていない場合は、プロセス指標や重要活動についての仮説を見直すことを経営幹部として指示する必要があります。他方、狙った通りの結果が出ている場合は、その成功例を会社全体にどう展開していくかを考えていくことが経営幹部の役割になります。

振り返りの結果の活用

「現場へのフィードバック」と「経営へのフィードバック」

2番目の「振り返りの結果をどう活かすか」については、現場へのフィードバックと経営へのフィードバックの両面から活用していくことがポイントです。

【図③】を参照ください。「現場へのフィードバック」では振り返り活動で把握した状況を踏まえて、経営ないしは営業本部などの企画部門の立場から主に各営業組織の営業マネジャーへのアドバイスや指示を考え

「経営へのフィードバック」では、振り返り活動で認識した状況をインプットして、経営ないし本部分針として検討・対処すべきことはなにかを整理していきます。

即対応すべき事項もあるでしょうし、中期的に実現すべき事項として次期計画策定時に施策として強化すべき事項もあると思います。

ここでは、現場や経営に必要ないくつかのフィードバックの視点から、取り組むべき事項を確認していきます。

①ターゲット市場の変更・修正

売上・利益がなかなか上がらない場合、現在対象としている市場そのものに課題がある場合があります。

営業マネジャー自身の守備範囲において、市場動向・同業他社の戦略・チャンスがある市場など、営業現場で把握できていないような情報に基づきアドバイスを与えることでより効果的に売上・利益が上がるターゲット市場に重点を切り替える取り組みが必要とされるケースもあると思います。この場合は、現場個別の事情として、即対応するように営業マネジャーが現場にフィードバック、実践を促します。

一方、個々の営業マネジャーの守備範囲を越えて、会社全体としてターゲット市場の修正、各拠点を市場規模に基づき再調整する「拠点政策の再編」が必要がある場合は、経

営レベルでの検討事項として、次期計画策定上のポイントとして、抜本的な検討を行なった上で組織改編までを伴う指示を与えることになるでしょう。

②組織的な偏りの是正

また、各営業組織固有の事情についての共有と対応策の検討を振り返り活動の中で行なうことも重要です。

多拠点展開を行なっていて、営業組織の数が多き場合には、どうしても営業戦略・方針はトップダウン的になり、各営業組織の状況を踏まえるのが難しい場合が多いと思われる。現場の営業マネジャーからすると、与えられた目標に対しての人的リソースの不足や、競合などの市場環境を踏まえた場合の目標の難易度の高さなどに不満をもっているケースもあるでしょう。不満を受け入れるということではなく、現実の状況を踏まえて適切な目標設定や資源配分を進めていくことは経営として対処していくべきことです。

以上のようなフィードバックや現場との状況共有を行なうことで、振り返り活動が一方的な管理強化の活動でないものにしていくことが重要なのです。

③他部門との連携

また、営業部門以外の部門との連携課題を明確にしていくことが必要なケースもあります。

一つとして、経営と営業現場との双方向的なやりとりが不足している点があると考えています。

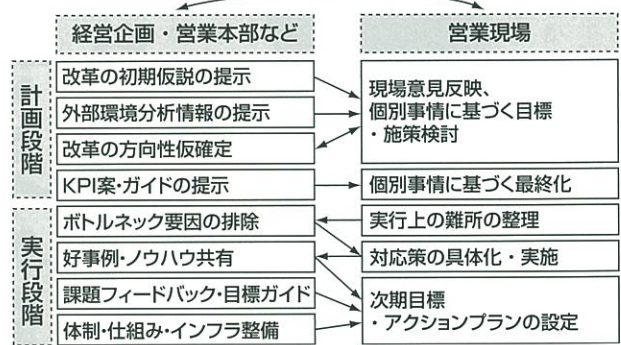
営業戦略や各営業組織の目標は通常トップダウン的に提示されるケースが多いでしょう。トップダウン的な提示の仕方が問題であるとは考えていません。戦略や方針を策定することや目標を設定することは少なからずトップダウン的な要素は必要でしょう。

一方で、各営業現場には各営業現場の固有の事情・状況があります。また、営業方針にのっとって営業活動を行なうのは、営業マネジャーや営業パートナーをはじめとする「人」です。したがって、戦略・目標が一方的に提示されているだけでは、現場の事情がまったく理解・配慮されていない状況では、営業マネジャー・営業パートナーが戦略・方針を腹に落としきって推進できるかという点、必ずしもそうではない面があると考えます。

そこに「双方向的なやりとり」の必要性があると考えます。

【図④】を参照ください。営業現場を巻き込みながら営業改革のシナリオを組織的に共有・浸透させていくプロセスの一例を示しています。図にあるような「キャッチボール」(双方向的なやりとり)を経営と営業現場が行なっていくことで、営業現場

【図④】営業改革のシナリオの組織的共有の推進プロセス(例)



「腹落ち感」を高めていきます。一方で、経営側から見た場合には、改革の方向性や現場に対応してほしいことを明確にしていることになりません。

先に述べた営業改革の振り返り活動も営業改革の「実行段階」における双方向的なやりとりの一つです。実行段階と同じように、営業改革の「計画段階」においても双方向的なやりとりが必要かつ重要です。本部・企画部門で一方的に改革案を作成・提示するのではなく、改革仮説を提示し、現場の意見や個別事情も反映させながら改革仮説と目標の具体化を進めていく形が想定されます。

例えば、振り返り活動を通じて各営業組織から、自社の製品やサービスに対しての顧客からの評価や競合との比較を収集することにより、それらの声を製品の開発部門やサービス部門と共有し、部門間の連携テーマとして推進していくことは経営幹部の重要な役割の一つです。

営業現場が認識している実状を踏まえて部門間連携の検討を進めることで営業現場と経営ないしは開発・製造・サービスなどの他部門との間の心理的な距離を縮めることにつながります。心理的な距離を縮めておくことは、逆に他部門や経営からの要請で営業部門に新たな方針を提示したり、新たな改善活動を指示する場合の浸透スピードの向上にもつながります。

④スキル不足への対応

経営幹部のフィードバックでは、各営業組織において共通の課題となっている事項を抽出することも必要です。全社方針で掲げられている提案営業の強化に取り組みたいという成果が上がっていないであったり、現場の営業パートナーの離職率が高く人材が根付かない、結果として営業体制・スキルの強化が進まないなどです。

共通の課題となっているということは経営としては、営業現場にはなにかしらのボトルネック要因があると考えるべきであり、各営業組織に

す。それにより、これから取り組む改革シナリオを、経営・現場双方発のシナリオにすることができれば、実行・定着フェーズの着手が比較的スムーズに進むはずですが。

また、各営業組織の営業マネジャーとの関係でいえば、これらの双方向的なやりとりを通じて、各営業マネジャーがどのようなやり方で各営業組織をマネジメントしているかを把握することができ、営業マネジャーの育成・強化につながっていくことができます。

まとめ

本稿の内容を踏まえて、経営者ないし営業組織を管掌されている経営幹部の皆さまが、営業組織の改革を進められる際には以下の事項を確認していただければと思います。

■ 成果をあげるために重要な活動をプロセス指標として設定し、共通言語にしているか

■ 振り返りの活動が営業のマネジメントサイクルに組み込まれているか

■ 振り返り活動の結果を現場へのフィードバック、経営へのフィードバックに活かしているか

■ 改革シナリオの組織的共有のために、経営と営業現場との双方向的なやりとりがデザインされているか

任せていてもおそらく解決しないであろうと考えるべきです。そこで、教育研修の内容、営業の組織体制、人材採用の方針、さらには営業戦略そのものなどを見直しにつなげていくのです。現場の実状を踏まえて経営レベルでの検討を開始することがポイントです。営業方針や体制・仕組みの見直しに対しての現場の納得感を高めることにもつながります。

⑤成果の共有

他の営業組織において成果が上がっている営業手法や取り組みなどを共有していくことも必要でしょう。成功例を社内でも横展開し効率性を高めていくという視点からも、そして、営業マネジャーや営業パートナーに刺激を与えるという意味でも定期的に行なうべきであると考えます。

営業改革を現場へ浸透させるために必要な「双方向性」

最後に、営業改革を現場に浸透・定着させていく上で必要な、経営と営業現場との双方向的なやりとりについて触れたいと思います。

営業改革の方向性や目標はある程度明確になっているにもかかわらず、営業現場になかなか浸透しないというケースが見られます。その原因はケースによりさまざまですが、私は、よく見られる原因の

アットストリーム

事業構造改革・経営管理改革・サプライチェーン改革を支援するコンサルティング会社。
大手コンサルティングファーム経験者を中心としたメンバーで構成し、
戦略の企画・立案から実行・定着までをトータルに支援するブティック・ファーム。
東京・大阪・名古屋・北米に拠点を有する。

URL : <http://www.atstream.co.jp/> ご連絡先 : info@atstream.co.jp