

# 経営 Management



## 「強い営業部隊の作り方～基本の徹底～」

会社の存続には、適正利潤の継続的な獲得が必要不可欠です。しかし、競争激化による顧客からの値下げ圧力や円安・人件費の上昇に伴う原価率の高止まりなどにより、それは年々困難になってきております。そこで、今回は、それらを克服する一つの方法として、交渉力を持った営業部隊の育成法について解説致します。

### はじめに

筆者が出会った業績不振会社は、決まって売上高重視の営業姿勢でした。例えば、①押し込み営業、②キャンペーン営業、③値引き営業などが当たり前のように行われます。

①「押し込み営業」は、期末・月末の売上目標達成に向けたお客様事情を無視したものです。売上高優先ですから、当然、納入経費など採算面への配慮に欠けている場合がほとんどです。②「キャンペーン営業」は、様々なキャンペーンを企画しては特価や合わせ販売で売り捌きます。仕入先への強引な営業協力要請や在庫一掃処分なども同時に行われます。また、個々の検証もされないままに次のキャンペーンを行うので、改善もなされていきません。このように、お客様とじっくり向き合うことも無いままに、ひたすらキャンペーンを繰り返す営業スタイルですから、真の関係性の構築は到底望むべくもないのです。③「値引き営業」は、〇〇%オフが常態の売価決定スタイルで、「何としても〇〇%の利益率を確保する」という意気込みは微塵も感じられません。従って、利益率向上のための複合取引提案や付加価値商品への転換提案などは行われないのです。

### 仕事内容の確認と役割の自覚

適正利潤の獲得には、お客様から支持されご愛顧いただく必要があります。しかし、お客様のご要望の多様化や情報化の進展から、お客様に直接

接する営業部隊の育成とご要望解決に向けた全社的な取組みが求められます。

それでは、営業部隊はどのようにして育成すれば良いのでしょうか。まずは、第一線で働く営業担当者には、仕事内容を確認させ、役割を自覚させることから始める必要があります。

営業担当者の「仕事内容」は、①見込み客づくり、②購入決断の促進、③販売条件の決定、④販売条件遵守の徹底、⑤納品、⑥代金回収、⑦アフターサービス（フォロー）、⑧顧客維持、に分けられます。しかし、①～③迄に力点を置いている営業担当者が多いのが実態です。従って、④～⑥の納品は運送会社や納品担当者任せ、代金回収は経理担当者任せ、⑦のアフターサービスはクレームが起こったとき、⑧の維持活動は皆無に等しいのではないのでしょうか。

営業担当者の「役割」は、①売上目標・利益目標の達成を通して全社目標の達成に貢献する、②将来の飯の種（新規顧客や新規事業）を確保する、③お客様の立場になって考え、その要望を会社に伝え、商品やサービスに反映させる、④会社とお客様を繋ぐプロデューサーとしての役割を果たす、ということです。しかし、現実には、為すべき仕事や役割を深く理解せず、日々、走り回っているとしか思えない状況ですし、それを束ねる営業幹部も五十歩百歩なのです。

### 基本の徹底

営業担当者の育成は、やはり「基本の徹底」を重視すべきです。また、ベテランになってからこの部

分が崩れてしまう人をよく見かけます。武道でいう「守・破・離」の如く、崩してはならない部分はしっかり守り、自分なりの形を作りあげていくのなら、それは大変結構なことなのですが、慣れや油断からお客様に不愉快な思いをさせるベテランの営業幹部や営業担当者が多いのも事実です。

「基本」には、①基礎知識の修得、②基本マナーの修得、③訪問計画の立案と実行があります。一つ目の「基礎知識の修得」は、自社や自社商品について、お客様に説明できるレベルで把握しているかということです。つまり、①会社の沿革・規模・業績・経営理念・経営者についての知識など、②商品のコンセプト・種類・ラインナップ・内容・価格など、③商品の対象者(世帯向け・若い女性向け・男性向け、高齢者向け、高所得者向けなど)、④使い方(一般的な使い方・その他の使い方など)、⑤会社・商品の強みや弱み(同業他社比較・他業界でバッティングする可能性があるものとの比較など)です。

二つ目の「基本マナーの修得」は、自社の商品を買って下さるお客様に会社を代表して対応する者として相応しいか否かということです。つまり、①身だしなみ、②挨拶、③名刺交換や立居振舞の基本動作が自然な状態でできているかがポイントです。①身だしなみで筆者が確認しているのは、服装の着こなし、靴・ネクタイの汚れ、爪や鼻毛の処理具合、時計・ブレスレット・メガネなどの身の回り品が営業に相応しいか否かなどです。特に驚かされるのは、口臭の原因となる食べ物を昼食や前日の夕食で食する無神経さです。この部分でマイナス印象を持たれると商談はほぼ決裂すると考えてください。②挨拶は、自分から、相手の目を見て、誰にでも、大きな声で明るく、心を込めて行うことが大切ですが、多くの営業担当者はできていません。また、休日に街角でお客様とばったり出会うこともあります。知らない振りをする人もいます。場合にもよりますが、この時こそ、好印象を持ってもらうチャンスなのですが……。③名刺交換は、作法を知らずに行っている姿を良く見かけます。持ち方・頂き方・渡し方・複数で行う場合など基本の確認を今一度行ってください。また、基本動作は、背筋を伸ばしキビキビとして

ください。エレベーターや階段を使ったご案内・応接室への招き方・お茶の勧め方・パンフレット等書類の提示受け取りに至るまで、颯爽と爽やかな動作が好感や信用を醸成していくのです。

三つ目の「訪問計画の立案と実行」は、会社にとって必要なお客様に対する有効な面談を、如何に最小の時間で確実に行うかということです。具体的には、①訪問間口、②訪問頻度、③顧客データの蓄積と活用、④営業時間の効率的運用がポイントです。①訪問間口は、会社として訪問すべき先を定めず、担当者任せにしていないかということです。経営者や営業幹部は、市場リサーチやお客様の取引ぶり・将来性を加味した訪問先リストを作成する必要があります。②訪問頻度は、①を前提に重要度に応じた訪問頻度を前もって定め、確認する仕組みの構築が必要です。営業担当者の足はストレスのないお客様に向きますから、会社として遵守すべき訪問ルールを作成せずして、営業成績は上がらないのです。③顧客データの蓄積と活用は、ほとんどの会社でできていません。仮に、データベース化されていても活用されず、営業幹部や営業担当者の感性と雰囲気で行っている場合がほとんどです。経営者の皆様は、人口減少社会であること、顧客の嗜好が多様化していることを念頭に、かつての営業スタイルでは業績の向上はあり得ないということを肝に命じてください。④営業時間の効率的運用は、ほぼできていません。営業の基本はお客様と会うことであることを肝に銘じ、一日の限られた時間を有効に活用できるよう、効率化徹底に向けてPDCAサイクルを回して欲しいものです。

## 結びに

皆様の会社の営業は、戦略的・効率的に実践されていますか？ 会社繁栄の鍵は、お客様が握っていることを前提に、適正利潤獲得に向けて、徹底した営業部隊の育成に励んでください。

三重銀総研 常務取締役 コンサルティング部長  
博士(学術) 伊藤 公昭 (三重大学 特任教授)