

ボストン コンサルティング グループ

THE BOSTON CONSULTING GROUP

東京事務所

東京都千代田区紀尾井町4-1 ニューオータニガーデンコート〒102-0094

Tel.03-5211-0300 Fax.03-5211-0333

名古屋事務所

愛知県名古屋市中村区名駅1-1-4 JRセントラルタワーズ〒450-6036

Tel.052-533-3466 Fax.052-533-3468

展望
PERSPECTIVES

営業現場を変える： SFE(営業生産性向上)

THE BOSTON CONSULTING GROUP

アムステルダム アテネ アトランタ オークランド バンコク
バレーロナ 北京 ベルリン ボストン ブリュッセル
ブダペスト ブエノスアイレス シカゴ ケルン
コペンハーゲン ダラス デュッセルドルフ フランクフルト
ハンブルグ ヘルシンキ 香港 ヒューストン
ジャカルタ クアラルンプール リスボン ロンドン
ロサンゼルス マドリード メルボルン メキシコシティ
マイアミ ミラノ モンテレー モスクワ ムンバイ
ミュンヘン 名古屋 ニューデリー ニューヨーク オスロ
パリ プラハ ローマ サンフランシスコ サンティアゴ
サンパウロ ソウル 上海 シンガポール ストックホルム
シュツットガルト シドニー 台北 東京 トロント
ウィーン ワルシャワ ワシントン チューリッヒ

営業現場を変える：SFE(営業生産性向上)

「ここ数年間われわれの市場の伸びは横ばい。わが社もめばしい新製品を出していないし、また営業の人数もそんなには増やしていない。そういう状況で、わが社の売上げは、5年連続毎年20%平均で伸び、この5年間で2.5倍以上になった。」

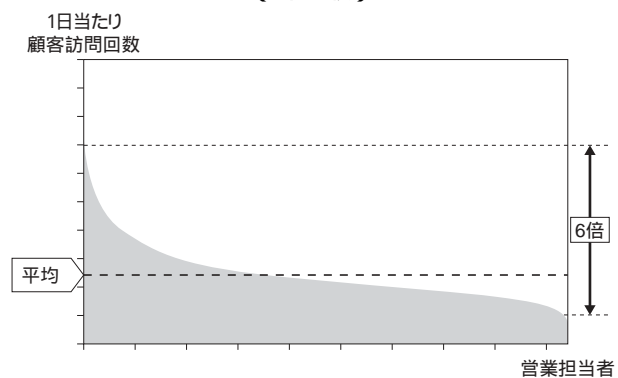
こんな驚くようなコメントを寄せて頂いたのは、「SFE (Sales Force Effectiveness)」と呼ばれる営業生産性の飛躍的向上プログラムを導入したA社の社長だ。A社は、数年前現社長が就任するとまもなく、今後新製品があまり出ないことを見越し、営業力の強化を図るためにSFEを試行した。試行後のわずか15ヶ月間で、試行対象の主力製品のシェアが1.5倍にアップする成果が上がった。それに意を強くした同社長は、SFEの全面的展開を断行し、その結果冒頭のコメントに結びついたわけである。A社は、成熟市場の中で現在も成長を続け、今や業界の「台風の目」として注目されるまでになっている。A社はどのようにして、このような目覚ましい成果をあげたのだろうか？

営業は眠った経営資産

営業機能のない企業はない。どこの企業でも多くの営業部隊を抱え、営業コストは大きな固定費だ。しかし、「わが社の営業は業界でトップレベルだ」、「わが社の営業の生産性はきわめて高い」、「わが社の営業部隊の動きは、きっちり管理されている」...と胸を張れる経営者は何人いるだろうか？ 読者ご自身の会社は、いかがだろうか？

図1は、A社の営業担当者の一日当たりの顧客訪問回数を、多い順に左から並べたものだ。一見して個人間のバラツキが大きいことがわかる。訪問回数の最も多い人と少ない人とでは最大6倍の開きがあ

<図1> 営業担当者の1日当たりの顧客訪問回数 (A社の例)



る。これはA社に限った話ではなく、多くの企業の実態だ。もし回数の少ないグループの底上げができれば、全体の訪問回数を大幅に上げられる。A社の場合は、全営業担当者が必ず一定以上の顧客訪問ができるようにするプログラムを導入し、短期間の大幅売上げアップに成功した。もちろん、訪問回数だけで営業成績が決まるとは限らないが、他の要因についても同じような考え方があてはまる。

営業は、眠った経営資産である。多くの企業で、営業部隊はきっちり管理されているとは言いがたい。しかし、そこに分析のメスを入れ、戦略目標に合った営業の「勝ちパターン」を発見し、営業部隊の行動をその勝ちパターンにきめ細かく誘導していけば、この眠った資産を活性化し、驚くほどの増収効果が得られる。しかも注目すべきは、製品構成・顧客構成・価格・営業人数などの大幅な変更を伴わずに、かつ短期間に、実現可能なことである。これを可能にするのがSFEだ。SFE (Sales Force Effectiveness) とは、直訳すると「販売部隊の効果」ということになるが、一般に「法人営業の生産性を飛躍的に向上させるプログラム」を指す。

眠った資産を活性化し、営業生産性アップを実現するのは、簡単ではない。もちろん、精神論やガン

バリズムでは変わらない。営業目標の設定、評価・インセンティブの制度などのハードな仕組みだけでも、現場の行動は変わらない。本当に必要なのは、「勝ちパターン」といういわば「当たり前」のことを「愚直に徹底して実行する」ことであり、そのためのツボをおさえることである。SFEは、そのツボをプログラム化したものといえる。

SFEのアプローチ

SFEは、通常4つのステップで進める(図2)。

第1ステップでは、現状の診断を行なう。営業効率を測る指標を用いて定量的に評価分析する。ただデータだけでは一体現場で何が起きているのかわからないので、営業現場を訪問する。できる営業担当

<図2> SFEのアプローチ

現場の状況把握	対策の具体化	トレーニング	実行
活動上の課題の詳細把握 顧客ターゲット 営業担当者の活動の量 営業担当者の活動の質 ・営業同行調査 ・顧客サーベイ 売上げ方程式の作成	パイロット営業所を選定 パイロットで「営業勝ちパターン」を作成 顧客ターゲットの選定 効果的な訪問計画 訪問時のセールストーク 新しい勝ちパターンのマニュアル化 パイロット実施 パイロット結果でマニュアルを修正	全営業スタッフに対して、新しい勝ちパターンのトレーニング実施 支店長 所長・課長 営業担当者	2フェーズに分けて、課長の担当者へのコーチング現場に立ち合って、改善点を指導 フェーズ： 担当者の営業計画策定方法、課長のコーチング方法を指導 フェーズ： 課長のコーチング方法の確認と指導 できるようになるまで繰り返しコーチング

者とそうでない担当者に分け、それぞれの顧客訪問に管理職が同行し、その両者は何が違うのかを観察したり、また担当者の業務分析や時間分析を行ったり、顧客から営業活動へのフィードバックをもらったりする。こうした情報を総合して、今の営業活動にどんな問題があるか、担当者の成績の良し悪しが何によって決まっているか、を診断する。

第2ステップは、営業の新しい勝ちパターンを作るプロセスである。営業拠点のいくつかをパイロット候補地として選定し、できる担当者の行動パターンを整理して定型化してみる。たとえば、顧客ターゲティングのやり方、訪問プランの作り方、訪問時の顧客とのやりとりやセールストークのしかたなど、具体的に成功パターンを抽出していく。そして、パイロットで実際に普通の担当者がそれをやってみて、効果があるかどうか試していく。ある程度効果があるものをマニュアルに落とす。効果がないものや別のやり方がよさそうなものは修正する。要は、机上の空論に終わらずに、現場で効果のあるもの、実際に営業担当者ができるものを、マニュアル化するわけである。

第3ステップは、この新しい勝ちパターンを全社の現場に展開するために、全社の営業部隊に対して

トレーニングを実施する。勝ちパターンで求められる営業行動は、多くの場合、今までの営業のやり方とは異なっている。そのため、これまでのやり方が染み付いた経験者ほど新しいやり方に対して反発が強くなる。したがって、担当者だけでなく、支店長・支社長・営業課長・出張所長など、管理職や経験の長い担当者まで含め全員のトレーニングを行なう。またそのための時間を十分確保する。

第4ステップは、新しい勝ちパターンを現場に落とし込んでいく作業である。現場の管理職の指導・コーチングの改造、その結果としての担当者の行動の改造が、実際に「組織のクセ」として定着するまで、しつこく実行を繰り返していく。この部分がSFEの最も重要な部分である。

以上は一般的なアプローチだが、実際にSFEを導入すると、その成否を分けるいくつかの実行上のポイントがある。紙幅の関係で全てをご紹介するのは難しいが、A社の成功事例を基に主なポイントをあげてみたい。

「売上げ方程式」で打ち手を考える

営業力アップといっても、さまざまな課題が複雑に絡み合い、具体的にどこをどう改善すれば最もイ

ンパクトが出るのか、見当がつかないことが多い。何を变えると売上アップが一番効くかを見極めるために有効なのが、「売上げ方程式」という方法だ。「売上げ方程式」は、売上げの増減に直接影響する要因を因数分解し、売上げアップに効果的な要因を特定する。インパクトのある要因に集中して改善策をうつために、SFEの第一ステップでこの方程式を定義する必要がある。

たとえばA社の場合、営業担当者が顧客企業を定期的に飛び込み訪問し、新製品の採否を決める技師に面談する。そして、技師に対して新製品の特徴や効果を説明し、納得して採用してもらえれば売上げがあがるという仕組みだ。訪問すべき顧客の数が極めて多いうえに、肝心の相手の技師は多忙で、なかなか会ってもらえない。会ってもらえても、ごく短時間しか説明の時間をもらえない。首尾よく説明できても、売上げが大きく上がる顧客とそうでない顧客がいる。そういう関係の中で、営業担当者一人当たりの売上げをどう上げるかを示したのが図3の「売上げ方程式」である。

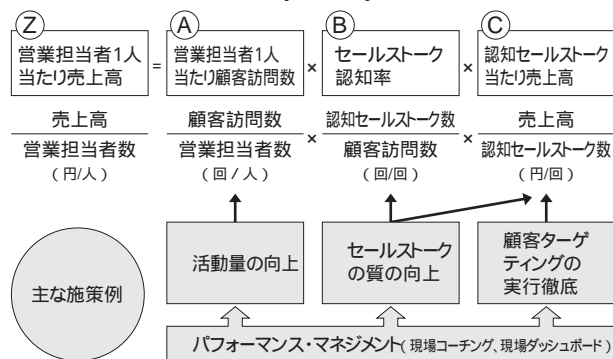
「A.営業担当者一人当たり顧客訪問数」は、営業担当者がある期間内に何回顧客企業を訪問しているかを示す。「B.セールストーク認知率」は、営業担

当者が顧客訪問したと申告している回数のうち、顧客が実際に「製品の説明を受けた」とか「セールスされた」と認識している割合はどれくらいか、を示している。「C.認知セールストーク当たり売上高」は、1回の説明当たりいくらの売上げが生まれているか、すなわち、セールストークの説得効果と顧客毎の売上げポテンシャルを表している。

方程式の左辺、すなわち「Z.営業担当者一人当たりの売上げ」は、A、B、C3つの因数の掛け算である。A、B、Cのどれか、あるいは全ての因数が向上すれば、Z項、すなわち営業担当者の売上げがアップするという理屈だ。

因数分解ができれば、次に、どの因数に最も問題があるか、どれをいじれば最も売上げアップにイン

<図3> 「売上げ方程式」(A社の例)



パクトがあるかを解明・特定する。たとえば、A、B、Cそれぞれの要因について、自社の達成データを競合他社と比較したり、自社の営業担当者の中で成績のよい人と悪い人のデータを比較したりしていくと、どの因数で一番問題が大きいかを特定できる。それができれば、次はその問題因数に集中して改善施策を考えるわけだ。

たとえばAの顧客訪問数が、競合に大幅に劣るとか、社内でのバラツキが大きいとか、一番の課題分野だとすると、それを改善するには「活動量を増やす」ことが必要だ。またBのセールストーク認知率が課題の場合には、「セールストークの質を向上させる」ことが求められる。さらに、Cの認知セールストーク当たりの売上が課題の場合には、に加えて「顧客ターゲティングの実行を徹底する」必要がある...という具合だ。

A社の場合は、この売上げ方程式で分析した結果、Aの営業担当者一人当たり訪問数が最大の課題で、の「活動量」の改善余地と改善インパクトがいずれも最も大きいことがわかった。やも問題はあがるが、まずは活動量が必要程度十分な水準に達しておらず、その大幅改善が喫緊の課題だと判明し、そこに対策を集中することになったわけだ。

こういった分析に必要なデータは、顧客をサンプリングして集めれば、自力である程度入手することができるはずだ。業界によっては、業界各社の営業データを収集・販売している調査会社もあり、そういう業界ではそのデータと社内データを組み合わせるとかなり詳細な分析を行うこともできる。

どうやって実行を徹底させるか？

さて、仮にA社のように、いろいろな因数の中で、営業担当者の活動量が最大の課題だとわかったとしよう。そして対策として、営業担当者に「トップクラスの競合企業に負けなくらい、顧客を訪問せよ」と号令を掛けるとしよう。それで営業の動きは変わるだろうか？ 答えはNOだ。

以前ある方が「現場改革の格言」を教えてくださいました。

言っても聞いてくれない。

聞いても理解してくれない。

理解しても納得してくれない。

納得しても実際にやってみてくれない。

やってみても続けてくれない。

(コンラッド・ローレンツ)

言いて妙だ。営業担当者の行動は簡単には変わらない。掛け声や精神論では、骨身に染みたこれまでの行動パターンを変えられない。ヒトの生活パターンやクセが変えられないのと同じだ。またインセンティブ見直しなどの策を講じて一度変えられたとしても、継続は難しい。目を離すとすぐにもとに戻る。営業現場改革の最大のチャレンジは、改革プログラムをつくっても持続的に実行できないことにある。

現場改革の成否は、どれだけ徹底して実行できるかにかかっている。実行を徹底させるためには、「パフォーマンス・マネジメント」をしっかりと行うことが重要だ。パフォーマンス・マネジメントとは、営業現場に新しい動きを定着させ、持続的に業績が上がるように、緻密に行動管理することである。SFEでは、パフォーマンス・マネジメントをしっかりと行なうための2つのカギをプログラムに織り込んでいく。

1.現場コーチング

パフォーマンス・マネジメントの一つのカギは、「現場コーチング」、すなわち、営業所長や営業課長による担当者に対するOJTである。

現場コーチングは、いくつかの基本ステップの繰

り返しだ。まず、営業課長が担当者一人ひとりの時間の使い方を分単位で把握して、本人に問題点と改善策をフィードバックする。たとえば、顧客の技師の行動パターンを把握せずに訪問していたために会えなかったり、効率的なルート営業ができなかったり、といった細かい行動上の問題点をまず指摘し、その改善策をコーチする。同時に、課長が担当者に営業同行してその行動を観察し、営業現場で把握した課題について指摘するとともに、実際にやってみせる。担当者のスキルレベルによって、同行の頻度や「やってみせ」の度合いは変えるが、特に初期段階や弱めの担当者には頻度を多く行なう。さらに、課長・担当者間で「どの問題をつぶさなければいけないか」、「どうつぶすか」を徹底的に議論して詰める。一つの問題をつぶしたら「次の一手は」と、一手一手まるで“詰め将棋”のようにしつこく問題発見と改善策のサイクルを繰り返す。

現場コーチングにより、担当者にとっては「ハッピー・サイクル（好循環）」が生まれ出され、現場のモチベーションが上がっていく。それまでは、どうしたら売上げが上がるのかいろいろ悩むが、結果につながらず落ち込み、数値目標の未達成が続き、ますますやる気がなくなるという「悪魔のサイクル」

に陥りがちだった。しかしSFE実施後は、上司のサポートにより、課題発見の目のつけ所が身につき、すぐに使えるよい動き方が具体的に分かり、実行するとすぐに結果が出ることで、またやる気が出て次の課題にチャレンジする、というハッピー・サイクルが作れるようになる。

営業担当者の行動に一番影響を与えるのは、直属の上司である営業所の課長や出張所長、営業チームのリーダー、主任などの行動である。担当者に対するこれら管理職の日頃の意識づけや訪問プランの指導、営業同行などのお手本、それに結果管理などがきちんと行なわれているかどうか、担当者の成績を大きく左右する。いくらステップ1～3で分析し、必勝パターンを作っても、最後の第4ステップで現場に落とし込む際に、中間管理職自身の能力が伴っていないと、現場は変わらない。

このため、営業担当者のトレーニング以上に、現場リーダーのコーチングのトレーニングを徹底的に繰り返し行なうことが必要になる。また、営業の段階ごとに課員に対する指導のパターンや指導のためのツールも作り、こうした作業を課長として決められたとおりやっているか、チェックするようにする。

SFEでは、現場の担当者のコーチングに先立ち、

「コーチ・ザ・コーチ」(コーチをコーチする)とか「トレイン・ザ・トレーナー」(トレーナーを訓練する)などと呼ぶ、「コーチ役」育成のトレーニング・プログラムを徹底的に実施する。営業所長や課長に対しては、なぜSFEが必要かという思想教育から始まり、現場で必要なスキルや指導方法、トラブル処理法まで、徹底して叩き込む。鍛えられた上司が担当者を訓練するという仕組みを作るわけである。

2.現場ダッシュボード

パフォーマンス・マネジメントのもう一つのカギは、SFEによる新しい営業の進捗状況や結果を定量化してモニターする仕組みである。自動車のダッシュボードにある計器に似ているので、「現場ダッシュボード」と呼んでいる。

A社では、「売上げ方程式」で示した「担当者当たりの顧客訪問回数」など3つの指標を、重要な指標

KPI(Key Performance Index)として採用し、このKPIを常時測定し、継続的に管理できるダッシュボードを構築した。さらにITを使って、役員や営業部門社員全員が、3つのKPIの毎月の進捗・改善状況を、「どこの営業所のどの課長の下のどの担当者が」というレベルまで具体的に、机上で見られるようにし

た。そして、計画通り進んでいるところは緑色、問題のある部分は黄色、大きく遅れているところは赤色、と色分けし、一目で問題部署や担当者が見えるようにした。これにより、進捗・結果の透明性が非常に高まり、担当者も上司も目の色を変えて必要なアクションをすぐに起こすようになった。

ダッシュボードに載せるKPI指標は、あまり多すぎでは管理しきれない。3～5個程度の数に限定して、継続して結果をモニターし、そのKPIの改善に向けて組織を追い込むことが重要である。それにより、「モニター フィードバック コーチング」というサイクルが徹底されることになる。

不退転の覚悟

A社では、社長自身が営業生産性を高められることを強く信じ、あらゆる場面でコミットメントを示したことも、営業現場が迷走せずに実行を徹底するための大きな支えとなった。コミットメントとは、「不退転の覚悟」のことである。

営業部門全体のイベントや営業所長・課長のトレーニングなどで営業改革のビジョンや方針を強く打ち出すことはもちろん、さまざまな行動で、営業現場が社長のコミットメントを感じ、見えるようにし

た。たとえば、社長自身がダッシュボードでパフォーマンスをモニターし、大きな成果を達成した営業所や課に対しては、即座に営業所長や課長宛に成果を称える電子メールを送った。営業所長や課長がメンバー全員にこのメールを転送したことは言うまでもない。こういった噂は迅速に社内に広まっていくものだ。社長が一つ一つの成功を大小問わず称え、組織全体で祝福したことで、「自分たちは勝てる組織なのだ」という自信が組織全体にみなぎっていった。こういう構成員一人ひとりの自信やモチベーションが、SFEを徹底的に実行するための大きな原動力になった。

* * *

営業改革の成否が、「勝ちパターン」手法が発見できるか、その実行を現場で徹底できるかどうか、の2点にかかっているのは、業種や企業を問わず共通している。SFE（営業生産性の飛躍的向上プログラム）は、その勝ちパターンの発見と、現場での実行徹底を、プログラム化してツールやプロセスに織り込んでいる。さまざまな業界の営業改革を支援してきた私たちの経験から、営業現場の行動改革に非

常に有効な手法であることがわかっている。

読者の皆様の会社でも、営業が「眠った経営資産」となっていないだろうか。一度、営業生産性向上による成長機会を検討されてはいかがだろうか。

今村 英明

今村 英明：

ボストン コンサルティング グループ (BCG) シニア・ヴァイス・プレジデント、ディレクター、オフィス・アドミニストレーター

本稿の一部は、『法人営業「力」を鍛える』(今村英明著、東洋経済新報社刊)に基づいています。SFEに限らず法人営業力全般の強化にご関心をお持ちの方は、同書も併せてお読み頂ければ幸いです。

2005年8月発行

既刊「展望」

- Vol. 141 エコマース企業の組織設計
- Vol. 142 「攻め」と「守り」
- Vol. 143 埋もれた資産を探し出せ
- Vol. 144 不透明な時代のリーダーシップ
- Vol. 145 企業価値ベースの競争戦略
- Vol. 146 チェンジモンスター
- Vol. 147 リーダー就任：最初の100日間
- Vol. 148 デフレの定石：3+1
- Vol. 149 ローマ帝国の興亡に学ぶ：再創造と衰退の岐路
- Vol. 150 今また戦略の時代
- Vol. 151 キャッシュを生むR&D・商品開発：イノベーション・トゥ・キャッシュ (ITC)
- Vol. 152 「ニューラグジュアリー」型ブランドの創造
ワンランクアップの新商品開発・需要創造のカギ
- Vol. 153 新視点での調達戦略 ネットワークと情報
- Vol. 154 ベン・ホーガン 完璧を求めて
- Vol. 155 成果主義を超えて

バックナンバーは、弊社ホームページでご覧いただけます。
<http://www.bcg.co.jp/>

弊グループでは、企業経営に関する様々なテーマについてコンサルティングサービスを提供しております。
ご関心をお持ちの方は、下記までお問合せください。

秘書室 久須美 (電話：03-5211-0386)
(FAX：03-5211-7149)
電子メール bcgtokyo@bcg.co.jp