

# 営業力強化

## 高度化・効率化で新時代を拓く 将来価値をつくる 「強い営業」構築術

成熟する国内市場では企業の営業力強化が課題だ。しかし情報化や働き方改革の変化の下で旧態依然の方法は通用しない。マーケティング・営業分野における年間300超のプロジェクトで成果を上げるリブ・コンサルティングの関徹氏が、そのヒントを伝授する。

リブ・コンサルティング 代表取締役社長

関 徹

### 経営層と現場リーダー それぞれの危機意識

営業力強化のために何をすべきか議論する前提として、営業組織の置かれている環境について触れておきます。日本能率協会が国内の企業経営者を対象に実施した「日本企業の経営課題」の調査結果によると、「売り上げ・シェアの拡大（販売力の強化を含む）」は直近5年間すべてで3位以内の関心事となっており、営業やマーケティングを通じた売り上げ拡大に対する関

心は高い状態が続いています。一方、弊社が営業のリーダークラスを対象に実施した「営業の先行き予測」の調査では、70%以上が「今後3年以内に今の営業活動のままでは難しくなる」と危機感を持っています。

営業活動を難しくしている主な要因として、多くの産業が成熟化の中で顧客ニーズが多様化し、その対応が困難となっていること、情報化の進展により営業する企業側と顧客側の情報格差が小さくなったこと、働き方改革の推進により営業生産性

の向上が急務となったことなどが挙げられます。

### 営業・マーケティングは 「高度化」「効率化」へ

厳しい時代に営業力を強化するためには「営業の高度化」と「デジタル化による営業の効率化」の2つです。

ニーズの多様化や情報格差の縮小が進む中、営業担当が顧客に価値を提供するには、専門性を持つ社内の人材や外部の営業担当を組み合わせる「チー

ム営業」をすることが必要です。顧客の問題解決をするために一人の営業担当だけが動くのではなく、チームで動くという意識を補完するチームをつくるということです。

チーム営業というと営業担当が上司や周りの人にただ同行してもらおうという印象を持つかもしれませんが、今後限られた労働時間への意識が高まる中で、一方的にサポートを依頼する姿勢では継続的なチーム営業体制は成立しません。お互いがプロフェッショナルとして場面に応

じてギブ&テイクの関係性をつくっていくことが重要です。これを「集合天才型営業組織」と呼んでいますが、このチーム営業で「営業の高度化」を実現することが求められているのです。デジタル化による効率化は、デジタルセールスという形で非常に注目されていますが、デジタル化自体が目的となっている活動が多いように感じます。

本来は「売り上げ・シェアの拡大」という成果を実現するための手段であるべきで、そうであれば数多くのデジタルツールに振り回されてしまいます。デジタル化に向けて必要なのは、まず自社の営業における勝ちパターンと課題を整理することです。環境変化に対して自社がどのように競合に勝っていくのかの青写真と現状の課題が明確でなければいけません。

例えば、成熟ステージにある企業の多くは成長性のある新たな営業ターゲットを探していくことが求められます。その際には新しいターゲット

に訴求すべき新たな提供価値、接触方法などを決めていく営業戦略の構築が必要となります。

一方で、事業が成長ステージにある企業は営業組織が拡大していく中で、効率が落ちていく「成長のジレンマ」に陥るケースが多くあるため、社内にある営業のベストプラクティスを発見し、営業の標準化を早急に進めていく必要があります。勝ちパターンと課題を整理すること、勝ちパターンをより強化するためのデジタル化、重点課題の解決をサポートするためのデジタル化といった狙いが決まり、デジタル化による効率化につながっていきます。

### 将来価値に向けた 経営判断を

ここまで述べたような営業変革の必要性を感じている企業は多くありますが、実際に変化を起こしているケースは稀です。

変革を実行するうえで重要なのは、営業部隊が「現在価値」を追い求めるか「将来価値」を

追い求めるかという点です。

営業組織は会社の売り上げを支える部門であり、直近の目標達成に向けて現在価値の最大化を求められるため、既に成果が見えている旧来の手法を継続していくことが多いのです。

一方、営業の置かれている環境を乗り越えていくには新しい売り方、新しい領域を開拓する、いわば将来価値の創造が必要とされています。

多くの企業では営業領域における将来価値の創造に向けて新規事業開発室など、営業から離れた部署を主体に推進することが多いのですが、なかなか成果につながりません。自社営業の

勝ちパターンや重点課題を理解したうえで新しい売り方を創造するには、最前線で活躍する営業メンバーの実活動を含めた関与が不可欠です。

現在価値一辺倒だった営業組織において、10〜20%程度の範囲でパイロットチームを組成し、将来価値の創造を求めて活動を進めることで、次世代のあるべき営業組織が形成されることはよくあるのです。

この将来価値に向けた投資判断には、経営者のコミットメントが不可欠になります。強いリーダーシップで、将来価値を生み出す営業変革を実現してほしいと願っています。



リブ・コンサルティング  
代表取締役社長  
関 徹

せき・いわお／東京大学卒業後、大手経営コンサルティング会社に入社。住宅・不動産、自動車、電機メーカー、卸売など幅広い業界にて、担当企業の増収増益を実現。同社にて、史上最年少で取締役、その後専務取締役に就任し、コンサルティング部門を統括したのち、2012年、「100年後の世界を良くする会社」を増やす」を理念に、リブ・コンサルティングを設立。コンサルティング活動以外にも講演活動を行っており、年間約5000名を動員する。