

# SFM TOTAL SOLUTION

(Sales Force Management)

営業力を強化  
するための営業革新支援サービス

問題の本質を徹底して分析することにより  
優先すべき課題を効率的に解決します



**日本総研**  
The Japan Research Institute, Limited

## 営業業務改革を成功させるために

営業は、改革が難しい分野であり、失敗事例も後を絶ちません。その理由は下記の2つです。

■他業務にはない営業業務の特性を理解せず、業務改革を実現するための成功要因を見逃しているからです。■業務改革をして、業務の制度や仕組みを作っても、はじめから完璧なものは少ないのが現状であり、完全なものでもすぐ陳腐化します。継続的な管理と改善していく仕組みが欠如しているためです。

## 営業現場が抱える問題

貴社の営業現場は、以下のような問題を抱えていませんか？

### ■営業が忙しすぎる

- ・営業が何から何まで自分でやっている。
- ・オフィスに戻らなければならないことが多く非効率だ。
- ・膨大な書類を作成せねばならない。

### ■営業のリソースが適切に配分されていない

- ・手当たり次第の営業をしている。
- ・ターゲットの絞込みが出来ていない。
- ・同じ顧客に違う営業が攻めていることがある。

### ■営業が上げてくる情報をうまく活用したい

- ・営業からの見込み情報を需要予測に使いたい。
- ・集まった情報を商品開発や市場開発に使いたい。
- ・クレームや事故が起こる前に前兆を知りたい。

### ■改革をやってもうまくいかない

- ・今まで何度も営業改革をしてきたがうまくいかない。
- ・情報システムを導入したが誰も使わない。
- ・始めは上手くいっても続かない。

### ■営業の折衝能力が上がらない

- ・顧客の要求が多様化しており、取引の交渉力が大切になった。
- ・提案営業ができず度重なる値引要請が来る。
- ・評価指標が売上のため営業員のコスト意識が低い。

### ■マネージャが営業員に対して適切な指示ができない

- ・マネージャが何をどう指示してよいか分からない。
- ・マネージャと営業員の情報共有が出来ていない。
- ・マネージャ自身が忙しく部下への指示まで手が回らない。

### ■営業のノウハウを共有したい

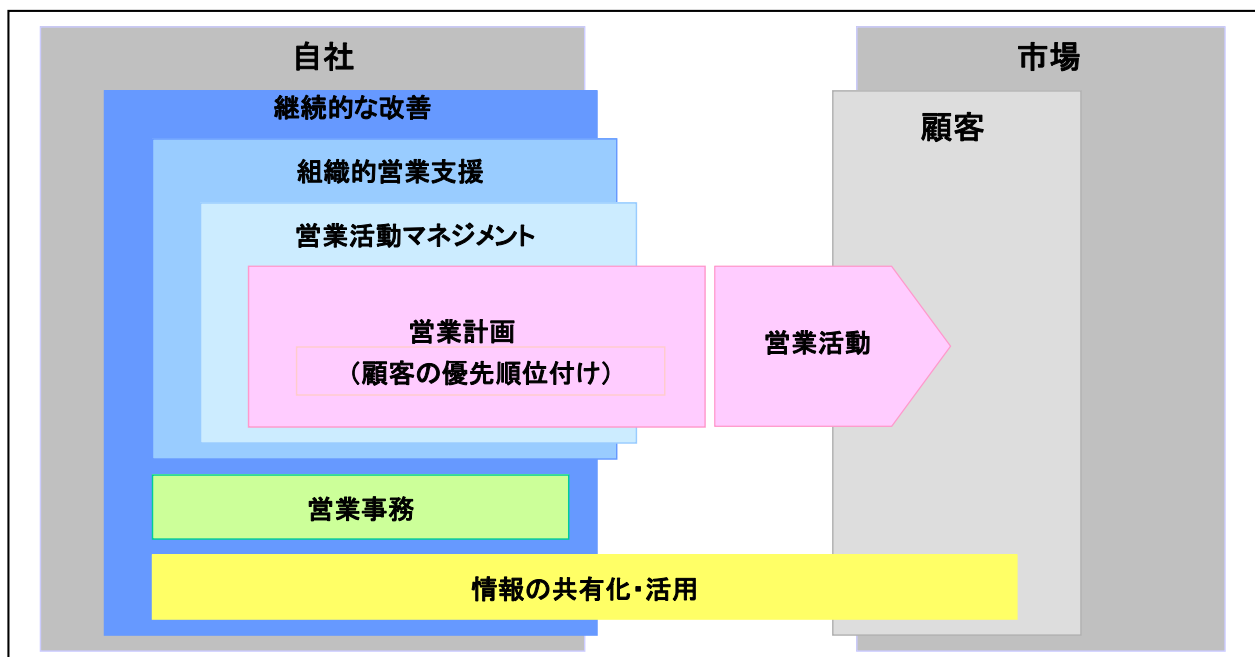
- ・ベテランのノウハウが若手になかなか伝わらない。
- ・担当換え時に前任者の持っている暗黙知を引き継ぎたい。
- ・失敗事例とその教訓を共有したい。

### ■その他

- ・予算の精度が低く、修正が度々発生する。
- ・顧客満足度が上がらない。
- ・リスク管理が出来ていない。

## 営業業務の機能

営業業務にはこのような機能があります。



## 今、必要な営業改革

顧客との取引の仕組みや顧客要求の多様化など、営業環境における変化に柔軟な対応をしていく必要があります。

### ■営業活動

顧客の提示する要望に応えることに軸を置きたいいわゆる御用聞き営業、あるいは消費拡大期における押し込み営業から、顧客の潜在的ニーズを分析し、それに応える商品やサービスの付加価値を顧客へ提案する**提案型営業**への変化が求められている。提案型営業に対応した業務プロセス、情報モデル、営業スキル、評価体系等の抜本的改革が必要となる。

### ■営業計画

営業活動を大局的な観点で計画していくことが求められている。顧客への対応を一時的な売上という視点から、将来にわたった生涯価値という視点にすることで、長期的に安定した利益を確保することを目的とした**顧客管理の改革**が必要である。顧客価値のポテンシャルとリソース配分、与信リスクなど、総合的に顧客を判断し、優先順位を設定（ターゲティング）する。

### ■営業活動マネジメント

営業活動の結果である売上などの成果を評価するアウトプット管理から、活動内容自体を評価する**プロセス管理**への変革が求められる。管理者は、結果ではなく、そのプロセスや中間指標によって営業を管理することにより、現場状況のよりの確な把握ができ、問題事象の早期発見対応も可能となる。また、仮説検証を繰り返しながら営業担当者に木目細かな指示、アドバイスをすることにより営業品質の向上を目指す。

### ■組織的営業支援

顧客に対して担当者が単独で活動する個人営業から、活動プロセス別の担当を設けるなど複数担当者で活動し、**業務の効率や質の向上**を狙った組織営業への改革。チーム営業やバックオフィスによる支援など、全社戦略に基づく営業協力体制など、営業戦略に則った最適な形態を選択する必要がある。

### ■情報の共有化・活用

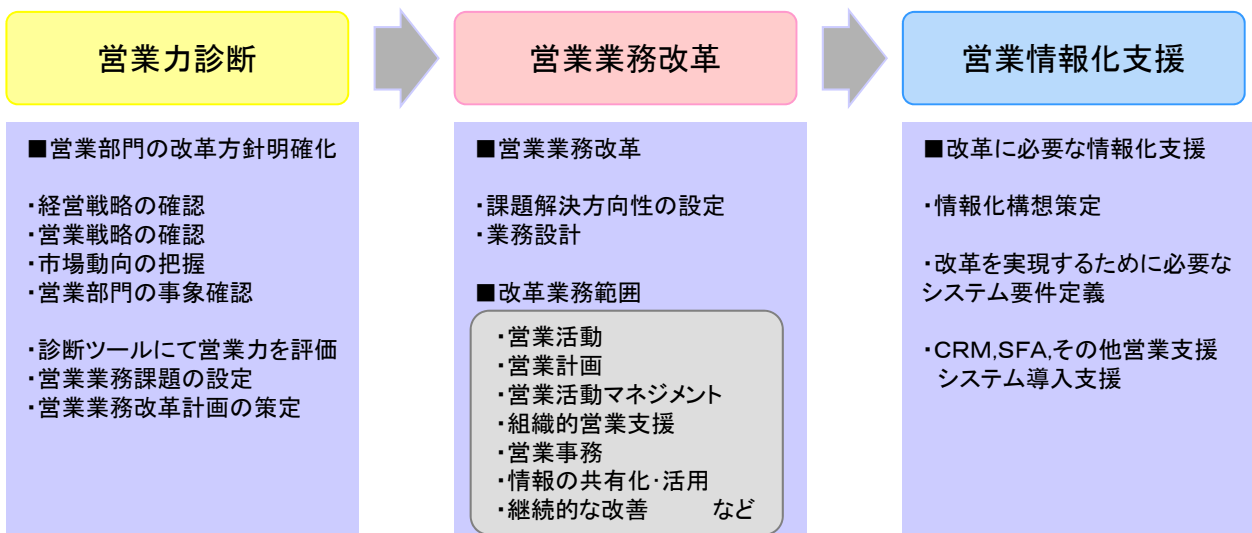
顧客満足の向上や営業活動の効率化を目的として営業活動に必要な情報をシステムで提供する**情報武装**や、営業担当者全体のレベルアップを目的とした、トップセールスのノウハウや成功事例などの**ナレッジの共有**が必要とされている。情報の活用シナリオから、あるべき姿の情報モデルと最適なシステム像を描くことで、データの重複入力や情報の過不足を排除する。

### ■継続的な改善

改革を一回きりのプロジェクトとして終わらせては、新しい業務プロセスも構築した情報システムもうまく機能せず、効果が続かない。改革のみならず、継続的改善として常に**PDCAサイクル**を意識し、業務活動のモニタリングと是正措置を実施していくことが必要である。情報活用においては、情報を還流し、鮮度を保ち、質を高める活動、つまり**ナレッジマネジメント**が不可欠となる。

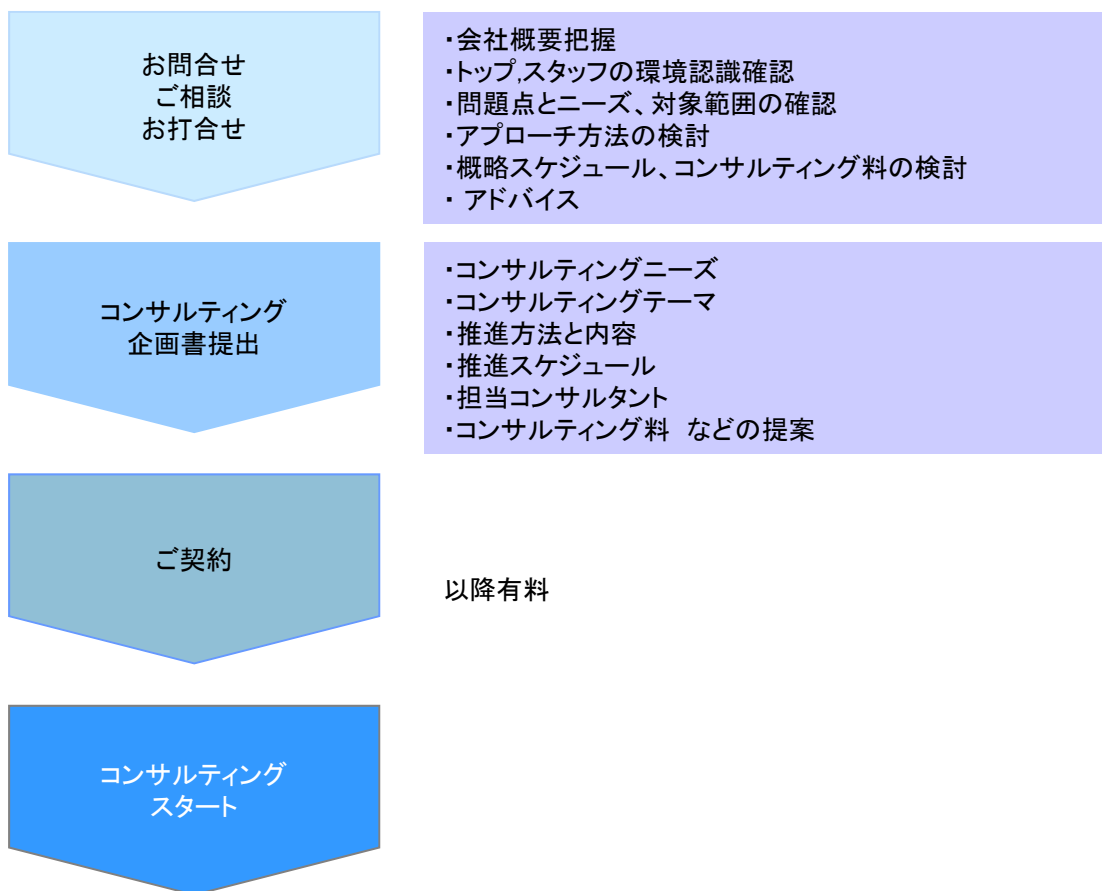
## コンサルティングメニュー

営業部門における課題抽出から業務改革までを支援します。



## お問合せ方法

弊社は、企業経営に関する様々な分野に経験豊富なスタッフを有し、幅広いコンサルティングサービスを行っております。



## お問合せ先

株式会社 日本総合研究所 総合研究部門  
経営コンサルティング部(東京)  
rcdweb@mljri.co.jp