

# 競争激化における企業の営業力強化戦略 —企業生存のために「営業部門」に経営資源の集中を—

小 畑 淑 郎

## 要 旨

日本経済もリストラ等による企業の経営努力により利益の出る体質になり「失われた10年」から、ようやく脱却しつつある。そこへ中国・米国経済の成長が加わり輸出の急増により輸出企業中心に景気は着実に回復しつつある。

財務体質が良くなった企業は、このままでは当然成長を果たすことが出来ないことは明らかである。しかも市場は素材産業中心に需要は増加し始めた。

このチャンスを生かし売り上げをあげるためには激烈な企業間競争に勝たねばならない。この競争に勝ち残るには「営業」を中核として製造・技術開発力、ロジスティックス力、更には顧客サービス力を統合し強力な競争力を作らなければならない。しかし、日本企業の営業力は弱い。この営業力を強化する考え方について本稿を論じた。

キーワード： 1. 競争、グローバル競争 2. 失われた10年 3. リストラ 4. もの造り  
5. 営業の七不思議 6. 大企業病 7. 差別的優位性 8. オンデマンド・ワークスタイル 9. マネジメント・コックピット 10. 暗黙知

## 1. はじめに

日本経済が経験した「失われた10年」から一刻も早く脱却するために各企業とも、過剰設備、過剰人員、過剰借金を減少させる努力を続け、やっと今日、利益の出る体質を何とか作り上げた。そこへ、アメリカ、中国経済の好況という神風が吹き、その結果、輸出を激増させ、上場企業の輸出関連企業の多くは史上最高の決算を2004年3月期に発表した。昭和30年代に成長を続けた「重厚長大産業」は昭和50年代に入り斜陽産業といわれ再びその勢いを取り戻すことはない予想されたが現在では超成長産業とまで言われるようにその勢いを取り戻した。例えば鉄鋼業のJFEは2004年3月期において約2200億円の経常利益を出したが2005年3月期は4000億円と更に大幅な増益が予想されている。また、中国への物資輸送のため輸送船の需要が拡大し、それが造船業、海運業の活気につながり、更に素材産業（繊維、化学、紙パルプ）の繁栄をもたらしているのである。一時は、「景気がいいのは一部の大企業であって中小企業は従来どおり大不況だ」とマスコミで叫ばれたが最近ではそのような記事は殆ど見当たらない。中小企業も回復途上にあることは間違いない。

多くの企業はリストラを一巡させ利益の出る体質を、ほぼ作り上げたが反面、営業担当者数の減少、優良得意先の仕入先の絞込みによる得意先数の減少という事態に見舞われ景気が順調に回復しつつある現在市場に果敢に打って出ようにも、それらの問題が未解決のままであり若干の躊躇を感じている企業も散見させる。しかし経済の諸指数が良くなるにつれて市場でのパイを取る競争が激化し始め、積極的に攻勢をかけないと自社の生存が難しいと考える経営者が多く出始めた。

一方では、安い人件費の中国をはじめとする諸外国の攻勢に対し、どのような対応策で臨むかが真剣に考慮され、他国には真似の出来ない製品を作り出す、いわゆる「もの造り」が日本企業の持つ技術力を最大限、生かせる道であるとの認識に到達した。キャノン、シャープ等をはじめとするデジタル家電メーカーが、そのリーダーとなっている。

キャノンの御手洗社長は「技術競争の激化など世の中の変化に合わせ、製造部門をいかに鍛え直すかが問われている。設計開発、製造、販売の3部門がそろって実力をつける。それをいち早く達成したメーカーが勝者になる。」と新聞紙上で述べている<sup>1)</sup>。

この発言で注目したいのは、世間で言われる「もの造り」は技術力のある製品を作ればよいと考えられているが、それだけでは駄目であり、それに加えて販売力を併せ持たないと競争に勝てないということをキャノンの御手洗社長は力説しているのである。いまベンチャー・ビジネス花盛りであるが技術力はあるが販売力を持たないベンチャー企業にとって販売力強化が成功のキープポイントとなっている。

各企業のトップもリストラにより営業担当者を大幅に減らしており、人員の増強を含め営業部門の強化を大急ぎで実施しなければ競争激化市場で生存出来ないことを理解し始めたようだ。最近の新聞紙上で営業担当者の求人広告が激増しているのを見ると、このことが証明されているのではなかろうか。また、メガバンクの総合問題も世間を賑わしているが景気回復、株価上昇等により懸案事項であった不良債権処理にも目途がつき始め、次は激烈なりテール中心のグローバル競争に勝つことが銀行生存の鍵を握ると経営者が考え始め、その積極的戦略として統合による規模拡大を選択したのであろう。そして、優秀な営業担当者に従来とは全く違った質の高い活動をさせることにより優良顧客を囲い込み営業基盤を磐石にしようとする作戦であろう。

これからの企業は営業力を中核として、製品・技術開発力、ロジスティックス力、更には顧客サービス力を統合し、それによって強力な総合競争力をつくらなければ、国際競争の中で日本企業の長期存続は不可能であると田村は言う<sup>2)</sup>。

## 2. 企業の営業力の実態

これからの市場競争は営業力が中心となると強調してきたが現実の企業の営業活動は経営者の

---

1) 日本経済新聞 2004. 8. 20 朝刊 13ページ

2) 田村 正紀 『機動営業力』日本経済新聞社 1999年 255ページ

気持ちとは裏腹に、積極的に行われているとはいいがたい。高度成長、バブル時代の営業活動で成果を取めた営業幹部は新しい市場が要求している革新的な営業活動には目をそむけ従来成功したと考えている営業活動を繰り返しているのが実情である。つまり、具体的には①売上げ上位20%（売上高は80%）の得意先への訪問中心 ②低価格を武器にした月末押し込み型販売 ③消費財メーカーの場合、量販店本部での特売交渉等がその代表的なものである。

著者は以前マーケティング・コンサルタントをしていたが、そのとき「営業の七不思議」というテーマで営業担当者の行動等をまとめたことがある。以下に記す。

- ① 競争激化と言われているが営業担当者の行動は「競争に勝つための行動」が見られない
- ② 売上げ停滞しているにも拘らず「拡販策」を策定していない
- ③ 顧客第一と言いながら「顧客管理システム」がない（不十分）
- ④ 情報氾濫時代といわれるが営業部門には戦略策定のため必要な「市場情報」がない（IT化が進まない原因ともなっている）
- ⑤ セールス・パースン（セールスマン、営業マン等々）という名がつけられているが「売る」ことを忘れている
- ⑥ 営業部（課）はチームの形はしているが「個人の集まり」である  
そこには組織としての明確な目標もなくメンバーの役割も、はっきり決められていない
- ⑦ 重要な仕事をやらないで、あまり「重要でない仕事」を一所懸命やっている

なぜ、このような事態が企業の営業部門に起きているのか、その原因を探ってみたい。

#### ① 大企業病

高度成長時代、企業は需要の著しい伸びで売上目標を比較的簡単に達成出来た。しかし、営業担当者は自分たちの努力によってその目標（成功）を達成したと考えていたのである。

「成功は失敗のもと」という言葉が一時流行したが、イトーヨーカ堂、創業者の伊藤雅敏氏は慶應義塾大学名誉教授村田昭治氏に次のように語っている。「成功体験は往々災いになるんですよ。成功が傲慢を産み、過信につながってしまって、新しいトライを、なかなかしようとしなかったり、これまでのやり方がいいんだと思い込んだりするんです。」また電力の鬼といわれた故松永安左エ衛門氏は「怖いのは成功体験を忘れないことだ。それにすがってしまってイノベーションがなくなる」といっている<sup>3)</sup>。

つまり、「売った」のではなく「売れちゃった」のであるが、営業関係者のほとんどの人が「自分が努力して売ったのだ」（成功体験）と考えているのである。

リーダー企業は強ければ強いほど優良な人材をリクルートでき、秀才が集まってくる。しかも強力なリーダー企業は、たいしたエネルギーを使わなくても勝てるから、徐々に外向きに戦うことを忘れていく。強力なリーダー企業ほど社内・身内に細かい点まで配慮が行き届く「紳士」が

3) 雑誌「財界」 2004. 8. 24号 124～125ページ

増えていく。大企業病の実態を見事に表現した文章である<sup>4)</sup>。

次に、この大企業病であるが、これは何も大企業特有の問題ではなく中小・零細企業にも見られる現象であることは見逃してはならない。日本の企業は規模の点では大・中・小の区別がつくが組織の雰囲気には殆ど大企業と変わりがないと筆者は思っている。つまり日本の企業の多くが大企業病に犯されていると理解して差し支えない。

## ② 販売管理システムなし

日本の企業は製造、物流、事務、製品開発、人事管理の面ではITによるシステム化が進んでいるが、営業面では、多くの企業で営業のシステム化が遅れているといわざるを得ない。つまり販売管理システムの形はあるにはあるが、それを有効に機能させていないのである。例えば、営業担当者の売上目標設定においても会社（上司）から与えられた数字を、そのまま自分の目標にさせられており顧客、市場からの情報に基づいて立てられたものでないため営業担当者が売上目標を達成するためにどのような得意先に行き、そこで何をすることが判からないので自然に大きい先、行きやすい先に訪問が偏ってしまうのである。これでは、激しい競争下で自社商品を他社商品より効率よく売るにはどうすればいいのかという発想が出るわけがない。営業担当者は売上目標達成のための自己の月間行動計画がなく、従って管理者は部下の行動管理が出来ない状態に陥っているのは「販売管理システム」がないのが大きな原因となっている。営業部門にIT化が整備できない理由のひとつもなっている。

## ③ 真の営業教育していない

各企業では「営業教育」を従来から盛んに行ってきた。しかし、それは、ほとんどが外部教育機関に依頼したものであり、従って、一般論的な教育であり自社営業力を差別的優位性のあるものにするものではなかった。企業の策定した戦略・戦術を成功に導くために自社営業担当者行動に、どのような問題点があり、それを解決するため、どのような教育をすればよいかの視点で営業教育を考えなければならないのである。しかも、個別教育が重要となる。業種が異なっても営業担当者の問題点は、どの企業でも殆ど同じであるのは、この点（営業担当者個別の教育ニーズが分からない）が原因と考えられる。但し、そのような教育をしようにも方法論がわからないという問題点が企業にはあった。

## ④ どうしていいか分からない

結局、前述した「成功は失敗のもと」の通り高度成長時代を経験した管理者が市場競争に勝ち残る強力な営業部隊を作るには「どうしていいか分からない」というのが本音であり、従来成功した営業活動を繰り返しているに過ぎない。その結果、これからの激しい市場競争に勝ち残れる強い営業部隊を創りあげることが出来ないままなのである。この点は企業のトップが理解し

4) 雑誌「プレジデント」2004. 1. 12 147ページ

なければならない点である。

### 3. これからの営業活動

日本企業の商品製造力は飛躍的に向上し、その結果市場に出されたある企業の新商品がヒットすれば直ちに他社に模倣され、まったく差別化のない商品が市場に出回ることになる。さりとて、低価格を武器にしても値下げの効果が売上高に現れず収益にはつながらず逆に減益ともなる。広告・宣伝（含、キャンペーン）も以前ほど売上げアップの決め手にはならなくなってきた。

そこで営業担当者の実力（能力）が競争相手に対する、少ない差別化ポイントとの手段として登場してくるのである。品質、価格、広告、キャンペーンは他社の物まねが出来るが、「人間行動の物まねはできない」。2人の人間が形の上ではまったく同じ行動をしても表情、声の調子、ムード等が違うため顧客の反応は同じではない。営業活動のマニュアル化（標準化）の難しさがこの点にある。この営業担当者の実力を強化することが、これからの激しい企業間競争に勝つ原動力となるのである。

では営業力を強化するために企業が考えなければならないポイントについて考えてみることにする。

#### （1）社内での営業部門の地位向上

江戸時代の士農工商制度が、まだ存在するのと思うぐらい現在の企業内での営業部門の地位は低い。（経営幹部は営業の重要性を強調はしているが……）特に大企業ほどこの傾向が顕著である。就職活動している学生は男女ともに営業の仕事を嫌う傾向がある。折角就職先があり、内定を得ながらも入社後の配属が営業部門と知ると内定を断っている学生も多く見られる。特に、超一流大学の学生ほど入社後、企画、管理、調査、人事部門の配属を希望しているものが多い。従って、経営者は営業部門が自社のエリート部門であることを自他共に認めるような努力をし、それに見合った制度を作るべきである。「営業は重要な部署だ」と社長が口先だけで言っているだけでは優秀なる営業担当者は生まれないと認識すべきである。

#### （2）企業の動き

最近の新聞、雑誌類を見ると流石に営業改革に向けて考え始め実施をしている企業が数多く見られるようになった。ここでは、営業担当者の意識改革を成功させている一部の企業を紹介したい。

- ① ポテトチップスで有名なカルビー社は営業担当者に売上目標を与えず、多くの量販店の店舗を訪問させ自社商品の鮮度管理（日付けチェック）だけをさせるようにしている。営業担当者の意識が相当に変わったそうである。このことは従来の量販店に販売する消費財企業の営業のやり方を知っているものにとって画期的なことである<sup>5)</sup>。

---

5) 「ビジネスインサイト」No.44 53ページ

- ② 日本IBM社は新しい営業手法「オンデマンド・ワークスタイル」を導入した。その一部に、オフィス構造改革がある。従来固定席であった営業担当者のデスクを自由席にして会議スペースを増やし部門をまたがる会議を即座に出来るようにした。管理職には部門内が見渡せる専用席「マネジメント・コックピット」を設け部下と他部門との対話が容易になるよう工夫した。その結果、顧客との面談時間が最大で4割増え文書量が6割減るなどの効果があったそうである<sup>6)</sup>。
- ③ 京都に本社をおく小型精密モーターメーカーの日本電産は積極的なM&Aを行ない傘下に収めた企業を見事に立ち直らせることで有名である。そのやり方の一つに永守社長は買収した企業の営業担当者に「顧客訪問は月100件」の指示を与えた。これは、カルビー社と同じ発想で、数多くの得意先を回れば新規開拓数が増え顧客から聞きだせる情報の質量が充実するのである。その経験が営業担当者の意識を変えるのである<sup>7)</sup>。
- ④ 武田薬品工業は営業担当者の意識を変え、グローバル競争で勝ちを取めるため職種別賃金制度を導入しようとしている。事務職と製造部門の賃金を下げ営業、研究開発部門では成果主義に基づいた賃金制度にするものである。賃金制度を変えて営業担当者の能力をあげようとする制度改革である<sup>8)</sup>。

### (3) 市場を見る

高度成長時代の営業は極端に言えば先述したとおり市場（顧客）を見ないで作った物、仕入れ業者から仕入れた物を流通業者やお客に押し込むことであった。しかし、低成長、成熟時代の今日、そのやり方では努力の割には効果が上がらなくなったのである。従って、これからは市場の変化を、うまく掴み取り、それに合わせた営業活動を展開しなければならない。しかし残念ながら、このやり方（市場状況を判断して営業活動を展開する）は従来の営業活動で成果を挙げた人にとってきわめて厄介で、面倒くさいものである。だから、幹部を含め有効な教育と抜本的な意識改革が必要となる。低成長、成熟時代の市場特性の理解が、その手始めとなる。

#### ①バラツキ

現在の市場特性は一言で言えば「バラツキ」である。つまり、いい業界と悪い業界がはっきり分かれているが、いい業界でも、いい企業と悪い企業が存在している。また、地域にも「いい」「悪い」があり、同じ商品でも「売れているもの」と「売れていないもの」が見られる。たとえばコンビニ店内におかれている弁当でも売れているものと売れていないものがある。

このように現在市場は非常に変動的であり、いま、攻撃のターゲットを決めても、1ヶ月先には様子が大きく変わってしまい、その段階ではターゲットとして不適当となっていることがよく見られる。

まさに「もぐらたたきゲーム」のような市場となっている。従って、企業では市場情報収集が

---

6) 日経産業新聞 2004. 9. 10 2ページ

7) 読売新聞 2003. 3. 11 「展望台」

8) 日本経済新聞 2004. 9. 14 1ページ

重要な課題となってくる。先述した、カルビー社、日本電産社、日本IBM社の事例は市場のバラツキ時代の営業活動（情報収集中心の営業活動）を念頭に置いたものとも考えられる。バラツキの実態を的確に捉えられる営業担当者の育成が急がれる理由である。

### ②従来型の固定的な拠点、人員配置の見直し

市場がバラツキているのであれば、それに対応できる拠点、人員数を見直さねばならない。従来は多くの企業では県庁所在地、大都市中心に全国網羅型の固定的な拠点展開を行ってきたがバラツキ時代の今日では、この方法が通用しないことが明らかとなった。「もぐらたたきゲーム」のように、いつ、どこでチャンス・ピンチが発生するか予測がつかない市場であるからチャンス・マーケットがハッキリ見え、かつ直ちに攻撃できるようなフレキシブルな拠点展開をすべきである。リストラによる人員削減で成果を上げた企業では人員増加を躊躇されるかもしれないがマーケットの状況によっては、ある地域に大量の人員投入をしなければ競争から脱落してしまう危険性がある。

### ③選択と集中

バラツキの市場では市場情報を徹底的に収集し的確なるマーケティング戦略を策定することが重要となる。ところが市場情報の収集を今まで十分にできなかったため各企業の営業部門には、そのノウハウが確立していない。この情報は営業担当者が足で集めたものが重要なものであり、今後営業担当者に対する情報収集教育が企業の大きな課題となってくる。

次に、収集した情報をもとに戦略を立てることが必要となるがこれも経験がないため、これからの課題となって来る。

営業担当者が的確な戦略を立てられるためには他企業、他業界の戦略成功事例を数多く学ぶことが必要となる。但し、その成功戦略をそのまま真似をして自社企業に導入しても成功しないと考えるべきである。つまり、成功戦略の本質を知り、その本質を核に自社に適した独自の戦略策定をすることが重要となる。

これらを営業担当者に教育するには、「情報収集」と「戦略の見方・考え方」を十分教育した後、小さな範囲で小さな戦略を立てさせることである。折角だからと範囲を拡大すれば、考えなければならない要素が増え失敗の確率が高くなる。そして小さな成功事例を体験させてやるのである。そして、続いて、次の小さい戦略を立てさせ成功を継続させてやるのである。

このように、だんだん成功事例が増えてくるにつれ戦略の本質の理解が進み戦略体質を備えた強い営業担当者生まれるのである。「選択と集中」の意味を完全に理解した営業担当者を一人でも創り出すことがこれからの企業にとって必要となる。

#### （４）営業担当者は誰でもなれない

昔、売上げの伸びが鈍化した企業はその対策として工場従業員を営業部門に配置換えをしたことが度々あったが残念ながら、成功を取めるまでにはいたらなかった。現在のような成熟時代のマーケットではますますこの考えは通用しなくなった。つまり、営業担当者の数を闇雲に増やしても人件費の増加だけという結果に終わることになる。

先述したとおり競争激化時代の営業担当者は情報収集力を備え、顧客対応力に優れた、専門的能力を持った人間しか勤まらないと認識すべきである。

誰でも営業担当者になれないことを企業経営に携わるものは十分認識すべきである。

#### (5) 結論

##### ① 2プラトン・システムの勧め

営業という仕事は「守り」と「攻め」がある。人間にも、「攻め」の得意なものと「守り」を得意とするものがある。したがって、営業担当者を「守り」専門と「攻め」専門に区分するのが効率的である。「守り」チームは従来の営業活動を若干カイゼンしたものでよい。既存得意先を以前より多く持たせ定期訪問活動に重点をおくのである。彼らの活動はITを活用した販売管理システムを作成しシステムどおり行動させるのである。つまり、マニュアル的活動である。現在の若者は指示されたこと、仲間がやっていることに対しては積極的にキチンと行動できるすばらしい特性を持っていることから判断すれば、このやり方は、うまくいくと考えられる。この仕事が出来た営業担当者は80%程度存在するだろう。

彼らには定時に帰宅させ「アフター5」を楽しませてやるのである。(趣味、読書、飲み会、スポーツ観戦…) 教養センスを持つ人間を育てるのである。当然、賃金は「攻め」の担当者より低めに抑える。

一方、残りの20%の営業担当者には「攻め」の新規開拓、既存得意先の重要課題解決、新企画等に、当たらせるのである。彼らの行動には、あまり、基本の方針は与えても周囲が干渉しないほうが良いだろう。「攻め」の担当者には「成果主義」で評価し成功すれば賃金を大幅に上げてやるのである。

営業の仕事は言葉や文書、ロール・プレイングなどで教えられるものと、それらでは教えられないものがある。「攻め」の仕事で手順等は教育可能であるが状況変化の中での顧客対応は手順としては教えられないと考えるべきである。これが出来る能力を「暗黙知」というのである<sup>9)</sup>。よく考えたら、何でもかんでもマニュアルどおりやって成功しても面白くない。個人の人間が考え、考え抜いた結果、成功すれば仕事に興奮するのである。その結果「暗黙知」の幅が増えることとなる。

##### ② 評価システム

2プラトンシステムを採用する場合のポイントは評価システムを抜本的に変えなければならない。日本企業に「成果主義」が定着しないのは評価システムに問題があるからである。ここでは評価システムの紙幅はないので論じない。

2プラトンシステムを採用する場合、従来のように売上目標達成率だけでの評価を続けるならば「攻め」を選択する人間は少なくなることが予想される。プロセスで評価することが重要な鍵となる。従って、評価システムを含めて現在の営業のやり方を抜本的に変えねばならない。カル

---

9) 田村 正紀 前掲書 217ページ



ビーのように売り上げの数字だけで評価をしないという企業も現れ始めたことを良く考えるべきである。

### 3. おわりに

これから企業間競争は、変化の早い、厳しい市場の中で、ますます激しく、しかも企業の規模は問わずグローバル競争になってくる。幸いにも、わが国企業は製造・技術開発力、ロジスティクス力等において世界有数の力を持つようになったが残念ながら「営業力」は非常に心もとない状況である。今後の変化の激しい、激烈なるグローバルな企業間競争を勝ち抜くためには「営業力」を早急に強化しなければならないが、これは口でいうほど容易なものでない。長年続いてきた文化を壊し、新しい文化を創造することは人間が介在しているものについては非常に困難なことである。

従って、企業の前頭に立つトップが不退転の決意で、この改革を推進しなければならない。