

# 営業改革・改善の ススめ。



## 営業開花

### ※経営者用

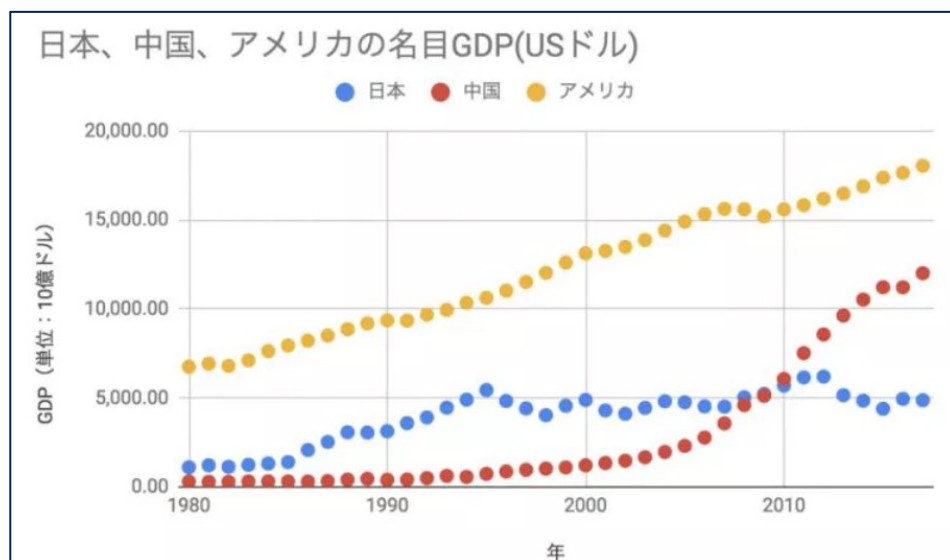
営業活動の改革・改善とは、どの様にあるべきか？  
営業改革・改善の為の「道具」の、ご提案

カテゴリーワン実行会

### ●停滯する収益性

失われた！と云われて30年超。この間日本経済は停滯・低迷を続けました。  
GDPの伸びはわずかです。これは日本全体の話ですが、個別には企業はその全体の一部であり、一部の集合が全体の数字(GDPの60%は中小企業のシェア) ですから・・・

※日本・中国・アメリカの  
GDP傾向



ほぼ昭和時代の話になりますが、中間財商社・中間中通企業は「モノ」を取り扱っているだけで十分な収益があり、右肩上がりの経済環境で売上・利益も伸びていました。しかし、もうそんな環境では、ありません、伸びない市場での競合社間の競争は一定パイの取り合いになっています。

この状況は充分にご承知の事と思います。

勿論は成長の機会を獲得された企業も沢山あろうかと思いますが、何とかリーマンショックを耐え抜きながらも、ジワジワと売上/収益性圧迫の状況が続く・・・

・・・大変失礼ながら、これが現実的状况では無いでしょうか？

そして、このコロナ禍です。

なぜ？この様な状況に陥ってしまったのか？

いくつかの複合的な原因がある構造的な問題ですが、中小企業の問題としては、この間、やはり営業・マーケティングの改革・改善が無かった事と一番であると考えます。過去からの手法を変化に対応する事なく、ただ、そのまま続けて来た！

何とか行ったのはコストダウン(原価・経費)くらいだった！では、無いでしょうか？

勿論、営業業務に対しても、何もしなかった！訳では無いでしょう。

・・・しかしながら、その多くが部分的な改善で、営業内での会議だけは増えた！営業の研究を行った！等、しかし中々成果に結びつかない。・・・様な事の繰り返しでは、なかったでしょうか？**改革・改善は営業の「仕組み」そのものを変えなければ成果は上がりません。**それには日々の営業活動事態を成果が上がる「仕組み」を作らねば、なりません。

## ●なぜか製造には出来て、営業には出来ない「カイゼン」

世界に冠たるトヨタ生産システムの「カイゼン」。

この考え方・手法は日本の製造現場全体に普及し、現在でも日本の製造業は世界トップレベルです（※但し企画開発能力は除く）。しかしながらマーケティング部門・営業部門の生産性は低いままで。まず、トヨタ生産システムとは・・・壮大な内容を超カンタンに言いますと・・・トヨタ生産システムは自動化(人間を組入れた考え方で、工程の問題に対して常にカイゼン)と、ジャストインタイム(各工程の最適化)で、且つ全体最適も図ると云われています。その本質は独自の『工程管理』と云っていいと思います。

さて、営業やマーケティングに『工程管理』と云う発想があるのでしょうか？実はアメリカでは70年代から自国の産業が日本製に凌駕され「Japan as No.1」なんて言っていた裏で、日本の生産システムを研究し製造では無く、マーケティングや管理業務等に『工程管理』の発想を組み入れました。

activity-based management・・・ABM（活動基準管理）と、言われるものです。

この考え方は、その後のIT産業勃興に活かされていきます。ある種のコスト管理手法ですが、逆の意味では、そこから生み出す**生産性（付加価値）向上**が狙いです。



日本の製造業の「カイゼン」は、営業やマーケティングではアメリカの競争力に寄与しましたが、残念ながら、日本ではなぜか？まったく活かされませんでした！

さて最近よく、その日本の生産性は低い(低下した！)と云われますが、それはどういう事でしょうか？世間では「付加価値を高めよう！」「生産性を上げよう！」と、言葉ではよく出ますが、その本質を本当に理解されているか？極めて「??？」です。

・・・本来生産性とは本質は単純です。それは事業の粗利です。「**単純粗利**」=売上-原価です。つまり、それが**付加価値**です。

これはPLの営業総利益とは違います。これも単純ですが営業総利益には内部利益～早い話在庫が含まれます。確かに在庫は資産ですが、付加価値、生産性は生み出したキャッシュを基準に考えるべきで、会計的には単純粗利が基本となります。

しかし世間では生産性の話をすぐに“労働生産性”(一人当たりの生産性)に置き換えて話をするエコノミストが居ますが、彼らは何か陰謀を企んでいるのか？アメリカのスパイか？

・・・と、勘繰りたくなります。生産性とは本来、事業で生み出す価値=単純粗利の事です。それが“労働生産性”と言った瞬間に、話はコストに飛びます。

コスト・・・費用・・・まず一番は人件費または人員数の話等ですが、大体、元々の生産性=

単純粗利が低ければ労働生産性もへったくれもありません！まずは「単純粗利」を稼ぐ！それが高付加価値・高い生産性の基本と、ご理解頂ければ良いかと思えます。

日本の企業は、この「単純粗利」=付加価値を下げ続け、代わりにコストダウンに邁進しました。それが、今の社会・経済・企業の現状です。

※この話をすると長くなるので、この辺りで・・・

## ●営業は「高い単純粗利」を稼ぐ仕組みを！その為の「工程管理」。

「単純粗利」について、もう少し考えてみます。

企業にとって「単純粗利」=生産性=付加価値です。では付加価値とは何か？よく使う言葉ですが、改めて聞かれると「??？」に成ります。

・・・※会計や経産省等の定義では微妙な違いがありますが、ほぼ同じです。

その意味は・・・“企業による事業の結果として生み出された製品・サービスなどの価値の中で、企業が活動自体から生み出し、付け加えた価値のこと。※これが一般定義です。

あえて簡単に言えば、企業の製品(商品)・サービスの『加工度』と云って良いかと思えます。

さて、中間財商社・中間流通での『加工度』とは何でしょうか？

その「加工」とは・・・製品自体の価値はメーカー(製造部門)が作ります(これは忘れないで下さい)、それを顧客に自らの「加工」を付加する事で中間財商社・中間流通は「単純粗利」を獲得します。その元々の加工機能は、販売機能・在庫機能・金融機能・分散配送機能等でした。

しかし、その加工価値=付加価値が相対的に落ちて行っているのが、失われた30年です。

また提供している加工内容がほぼ同じですから、限られた市場パイの中で、競争他社との競争による価格低減圧力が強まり続ける状態です。

中間財商社・中間流通では、これまでの「加工度」で、存在価値がありました。その「加工」の価値が弱まったと理解すべきです。

つまり利益を上げる・・・稼げる内容を変えていくべきなのです。

・・・まず、その事を、経営者自身が認識すべきかと思えます。

これからは、自ら新しい「加工」・・・付加価値=「単純粗利」を稼ぐ能力を、考えなければ成りません。それが中間財商社・中間流通の現在から未来への大きな課題です。

出来なければ、更に収益を圧迫する傾向になるかと思えます。

それを行うには幾つかの**組織的能力**が必要です。

まずは情報収集とその分析(洞察)機能。・・・これからのビジネスは**情報戦**です。

その情報とは、顧客・市場から得た情報を集め・分析し、**新しい価値=提案=加工**へ展開していく能力～その仕組みづくりです。

それから、営業活動の**「工程管理」**です。

これまでの日本の営業は、あまりにも属人的で、営業個人の能力に依存しすぎてました。

部門管理も、その上長の能力次第です。組織的な営業能力を高めるには、組織的に営業活動の**「工程管理」**が必要です。

誤解の無いように申し上げますが、決して営業活動をマニュアル化しよう！と申し上げている訳ではありません。目指すは、トヨタの様な人間主体の自動化と、営業施策のジャストインタイムです。その情報から価値ある加工=提案への転換も可能となる訳です。

例えば、事業はどうしても、販売するモノ主体(商品・サービス)になります。ヒット商品が出れば「バンザイ！」でしたが、そのヒット商品づくりも、情報をメーカー(仕入先・製造部門)と様々に協議して、独自のモノづくりに活かす事が出来ます。

情報を収集し、分析・加工して、モノに繋げていく機能、また新しい業態を開発する事こそが、

今後の商社の役割であり収益の源泉です。その営業情報管理を組織的にマネジメントしなければなりません。**営業は情報を扱う仕事です！**

それが、営業の「**工程管理**」です。

また「**工程管理**」は営業状況の可視化(よく言われてますが・・・)でも、あります。

それぞれの営業活動がどの段階にあり、どこにボトルネックが出るのか？受注・失注の要素は？営業全体の最適化は？これを把握してこそ、日々の「カイゼン」です。

これまでの営業活動は、あまりにも「人」に任せきりで、組織的・構造的な仕組みになっていなかったか？

体系的＝仕組み(システム)として機能していなかったか！・・・です。

**ご提案する営業の改革・改善は、そこにあります。**

**稼ぐ！為に・・・情報を如何に活かすか！そして営業の「工程管理」です。**

## ●グロスとネットの追求

営業活動の指針は2つしか在りません。**グロス(売上)とネット(利益)**です。

どちらが大事か？は愚問なのですが、これからは、まずネット。そしてネットを稼げる能力を優先した上で、出来れば併行してグロスを追求する事だと思えます。

稼げる能力の考え方は前項で記載いたしましたので、そのネットを確保しつつ、グロスを如何に高めるか？これは2つの行動が必要です。

まず既存顧客の潜在ニーズの発掘、それから新規顧客開発です。

この双方に必要なのが、**価値ある「提案力」**です。

営業活動で、既存先の定期訪問でも、新規開拓先への初訪問でも、「何か御用はありませんか？」・・・これでは「御用聞き営業です。」

何か、顧客に有益な情報を持って行く、それが「**提案営業**」です。

「提案力」の基本は、顧客の洞察です。顧客を知り顧客の事を考える。それが基本です。そこからスタートです。

その「提案力」の中身とは、どの様なもののでしょうか？それは顧客のソリューション(課題解決)&チャンスメイク(機会創造)に繋がる情報であり、それが自社の商品・サービスから提供できることが、稼ぐ！能力となります。

しかし、突然その能力が出来る訳ではありません。まずは顧客情報を整理し、顧客目標を持って行動する事、また日々の顧客に対しての行動記録を蓄積していく中で、それを記録し、分析し、考える事で始めて得られる訳です。

例えば、顧客情報から考え、立てた計画・作戦で、ある営業活動・ある提案が顧客に受け入れられた！と言う事は顧客満足につながった！と言う事です。その顧客が、どの様な状況だったか？その提案内容は？アプローチの仕方は？等を記録して、次の行動・組織的な行動に活かす事。逆も同じで、なぜ営業・提案がダメだった場合もそれを構造的に考えていく事が必要です。その行動のサイクルを回す事で、組織的収益力(ネット)が高まり、売上(ネット)が増えていくサイクルも生まれます。

このサイクルこそが、前項で示した「**工程管理**」の各工程です。

デフレが続き、市場がシュリンク(縮小)する中では、まずはネットを稼ぐチカラを付け、グロスへ蓄積する日々の行動を有効なサイクル(工程)で回す！

その営業活動を**仕組み化＝体系化＝システム化**しなければなりません。

## ●仕組み化には、「道具」が必要

仕組み化と云っても簡単ではありません。それは経営者の方自身が一番お解りかと思えます。

「工程管理」と云いまして、営業は機械ではありません。

しかし、営業活動を仕組み化する有効な「道具」ならあります。



それが、ご提案する営業改革・改善ツール「営業開花」です。これは既存の数多ある営業支援システムとは違います。

最大の特徴は、システムと共にコンテンツ機能を装備している事です。このコンテンツは「営業開花」を活用して、営業を仕組み化していく為のアドバイスや、運用についてのアドバイス機能が付いています。また、営業や営業マネージメントに参考となるレポートや、セミナー動画がリンクされています。お読み頂いている、このレポートは、そのコンテンツの基本的な考え方を書かせて頂いています。



また、これまでの他の営業支援システムは、機能が複雑で且つ運用が大変難しいモノとなっています。ある調査では半数以上が不満足と答えています。

そして何より、その複雑さ運用の難しさで、中小・中堅企業には向いていません。

まったく向いては、いません！

場合によってはシステムを管理する専任担当者が必要になる場合もあります。

システム屋さんのシステムは、まずシステム在りき！設計されています。それにシステムを導入されたからと云って、それで売上・利益が上がる訳では、有りません！

「営業開花」は、まず営業活動を考え、運用を踏まえた上で本当に必要なシステム機能と、営業活動・運用の為のコンテンツ機能を装備しました。

宜しければサイトを観て頂き、導入をご検討頂ければとお願い申し上げます。

本レポートを最後までお読み頂き、誠に有難うございました。

何かの、お役に立てば幸いです。

- 「営業開花」WEBサイト  
「営業開花」説明資料ダウンロード  
「営業開花」説明動画

<https://www.eigyoukaika.com>

- カテゴリーワン実行会WEBサイト

<https://www.category1.jp/>



# 営業開花