

経営入門 第7話

営業組織の作り方

平成31年3月14日



きぼうパートナー

上村 拓哉

「営業職」は昔から若い人に不人気・・・

しかし、

企業は「売れる営業はいくらでも採用したい」という

「営業」とはなんなのだろう？（私も嫌でした）

「営業」という仕事

営業組織の現実

担当が5人いる営業部。
すべて新規開拓で予算は一人粗利300万円

ちらばりは… 多くの場合、こんな感じ

1000

350

250

100

10

どんなに体制を準備して、資料を用意してもこんなにばらつきがある。
部を制御するのが非常に難しい。

なぜこんな風になるんだろう？それは、「**営業って難しい**」から



結果として売れる人はこうなっている

- 売れない人より決めるスピードが**速い**。
- 売れない人より**値引**かない。
- 売れない人より**感謝**される。

不思議なことに丁寧に説明して相手の検討を待っている「常識人」ほど売れないし評判も良くない。何故なんだ

売れる人は「**ポイントを知っている**」…今回のテーマ「営業マニュアル」



営業担当とは何か？

webサイト、パンフレット、動画、CMなどで「これ欲しい」と思ってもらってネットで注文してもらえるならば、営業は不要

実際には、まだまだそうならない。特に官庁、大企業、学校

実際には、

- ・相手にとって何がメリットなのかきちんと伝わっていない。
- ・自分一人では決定がされない傾向を後ろから押す

特に

- ・機能が複雑、便益が定性的、類似商品がたくさんあり差別化が分かりにくい
- ・企業向けの大型商材、大量購買での価格の相対性
- …そういう商品ではいまだに**重要**



営業の機能

- ・相手のニーズとのギャップを価格や他商品との組み合わせで埋める
- ・複数の選択肢から相手のニーズに近いセットを提示する
- ・市場のニーズとのギャップを社内の商品政策やその他のマーケティングMIXにフィードバック
- ・顧客との窓口として一元的で双方向の情報の流通管理を行う

「相手の業務に対する知識」

「自社の商品に対する知識」

「臨機応変な対応と提案」



営業、生産、企画、管理

- ・社長の輩出確率が最も高いのはどの業種でも営業
- ・給与水準が高い人が多いのは営業（平均するとさほど差はない）
- ・社外の人脈を作るのに最も有利なのは営業
- ・最も求人数が多く、転職が容易なのは営業

※大企業に勤めたら、早い時期に営業部門を経験するべき

※幅広い知識と柔軟な対応力を要求される。

「人生を豊かにしてくれる」



「売れる」フロー

売れるフロー

①ニーズのある顧客に行く = マーケットセグメントを決めた時に決まる



②最初から決済権のある人に会う = 「下から順にあげる」は×



③信頼してもらう = 最初の30秒にすべてをかける。



④相手の話を聞く。



⑤それならピッタリの商品があります、とカバンから商品を出す。



⑥値段を伝えて「買ってください」とはっきり伝える。

順にご説明します



きぼうパートナー

営業で大事なものは？

ニーズのある顧客にあった回数

この人は大丈夫そうだな

トレーニングされたトーク

きれいで充実した提案書



ニーズのある顧客に行く①

商品を企画したときの「ターゲットセグメント」があるはず
そこに該当する会社、組織を具体的にリストアップしてみる。

とりあえず200ぐらい

…調べているうちにどんな共通項がある、どんな分類があるかがさらにわかってくる。

なるべく 近く

地域が集中

(試すのに効率的 基本東京23区)

有力そうな気がする(この時点では)

上の範囲で少しばらつきを持たせる (仮説検証のため)



リストアップに便利なもの

- ・他人のweb上のリスト
- ・関連「年鑑」等

便利なサービスは最近たくさんあるが高い。

現実に使えるもの

- ・会社四季報CD-ROM
- ・業界団体の名簿（Web）
- ・日経テレコン等データベースサービス
- ・学校だと「学校案内」
- ・「業界地図」



会社四季報 事例

年月	【資本異動】	万株	【株式】7/31 47,749千株	【株主】[単]6,057名<18.3>	万株
14. 8	交換	4,774	単位100株	(有)光パワー	1,973(41.3)
15. 1	交換	4,774	時価総額 9,540億円	日本トラスティ信託口	175(3.6)
15.10	交換	4,774	【財務】<◇18.6> 百万円	自社(自己株口)	156(3.2)
17. 3	交換	4,774	総資産 678,325	重田康光	119(2.5)
18. 8	消却	4,654	自己資本 237,460	玉村剛史	114(2.3)
			自己資本比率 35.0%	(有)テツ	110(2.3)
東証	高値	安値	資本金 54,259	(有)マサ	110(2.3)
96-16	241000(00)	895(02)	利益剰余金 183,310	(有)ミツ	110(2.3)
17	16580(12)	10120(2)	有利子負債 259,937	日本マスター信託口	101(2.1)
18.1-8	21290(8)	14540(2)	【指標等】<◇18.3>	JPモルガン・チェース・バンク	385632
	高値	安値	ROE 20.8%予15.0%		58(1.2)
18.6	20630	19120	ROA 6.1%予5.2%	<外国> 22.7%<浮動株> 4.0%	
7	20160	18460	調整1株益 902.3円	<投信> 4.6%<特定株> 64.1%	
#8	21290	18150	最高純益(18.3) 41,862	【役員】(会)重田康光(社)玉村剛史	
			設備投資 108億 予…億	(副社)和田英明(常)儀同康(取)大和	
			減価償却 68億 予…億	田征矢 高橋正人(取監)渡辺将敏 高	
			研究開発 0億 予…億	野一郎* 新村健*	
			【キャッシュフロー】億円		
			営業CF 278 (171)	【連結】アイ・イーグループ、テレコ	
			投資CF -449 (-90)	ムサービス	
			財務CF 862 (565)		
			現金等 1,858 (1,193)		
【業績】	売上高	営業利益	税引利益	純利益	1株益(円)
◇16. 3	447,682	37,662	47,957	22,573	485.5
◇17. 3	428,913	41,561	62,703	39,034	840.1
◇18. 3	427,540	49,483	52,187	41,862	903.7
◇19. 3予	440,000	56,000	58,500	35,600	773.4
◇20. 3予	450,000	61,000	63,000	39,000	847.2
中17. 9	205,913	23,375	29,896	17,720	382.5
中18. 9予	220,000	30,000	31,500	19,000	412.8
四17. 4- 6	102,841	9,381	16,259	9,840	212.5
四18. 4- 6	112,072	16,244	19,066	12,406	268.7
会19. 3予	430,000	55,000	..	35,000	(18.5.21発表)

9435 情報・通信業

ひかりつうしん

(株)光通信

【決算】3月 【設立】1988.2 【上場】1996.2
 【特色】法人向けに継続課金商品を販売。事務機・携帯から
 S I M等自社製品に軸足シフト。四半期配当
 【連結事業】法人71(11)、SHOP22(14)、保険7(20)、他0(7)
 <18・3>

【増勢】携帯は軟調続く。だが、支柱の光回線は強固な販売網生かして堅調。新規獲得拡大に伴う先行費用の増加もこなす。注力中の水サーバーが初の黒字化。前期の特殊要因消え純益後退だが、連続増配。
 【自己株消却】自己株式120万株(消却前発行済み株式総数の2・51%)を8月末に消却。法人、個人とも顧客網積み上がり、得意のクロスセル営業での効率化進める。

【本社】171-0021東京都豊島区西池袋1-4-10
 TEL03-5951-9718

【携帯ショップ】1928
 【コールセンター】23

【従業員】<18.6>連6,452名単371名(34.7歳)[年]623万円
 【証券】[上]東京[鮮]野村、大和、みずほ、日興、東海東京
 [名]みずほ信託[監]あずさ
 【銀行】みずほ、三井住友、りそな、三菱U、オリクス
 【仕入先】—
 【販売先】—



きぼうパートナー

リストの例

企業名	売上高 (百万円)	従業員数	資本金 (百万円)	上場	水産系 顧客	総合 判断	海外	URL	ジャンル	サービス名	概要
NTTドコモ	11,900,000	283,000	938,000	上場	○	S	△	https://www.nttdocomo.co.jp/biz/special/plus_d_fishery/	生育管理	養殖向けブイセンサ	漁船との通信、ソフトウェア販売、ハードウェア、ソフトウェアメンテ、金融力、開発分
NTTドコモ								https://www.nttdocomo.co.jp/biz/service/widestar/	衛星通信	ワイドスター II	担などあらゆる要素を兼ね備えている。ただし、意思決定が非常に重い。また、大きな販売力があるだけに、「小さな商品」では扱いが難しく、大きなグラウンドデザインが必要。(ないのは海外販売網)
NTTデータ関西								http://www.nttdata-kansai.co.jp/linkware/template_suisan.aspx	経営支援システム	水産卸売販売管理システム	
NTT								https://businessnetwork.jp/Detail/tabid/65/artid/6351/Default.aspx	センサー集信	船舶IoT	
KDDI	5,041,978	38,826	141,852	上場	○	S	○	http://www.kddi.com/business/satellite/nmarsat/	衛星通信	インマルサット	NTT同様、特に遠洋大型船を顧客に有することが期待できるが、地域に対する足
								https://news.kddi.com/kddi/corporate/newsrelease/2019/01/22/3566.html	IoT	IoT	回りはNTTグループの方が強い。IoTには極めて熱心で実証実験にも参加。海外
								http://www.kddi.com/business/satellite/iridium/	衛星通信	イリジウム	のネットワーク（日系相手だがとりあえず）がチキンとあるのも魅力的
ニチエウ	118,567	1,152	4,411	上場	○	S	○	https://www.nichimo.co.jp/	漁業機械	魚網、漁船設備 水産品買付	ネットロープのほか、システムも取り扱う 水産品の買い付けも、アメリカ、アルゼンチン（最近売却してしまった）、大連 水産庁関連事業に多く参加し新しい取り組みに積極的。グループに船艇メーカー、計測器メーカー 商社なども抱える。売上の6割以上が実は、「水産品買い付け加工」それも海外。網もかなりが海外。（構成比は有難に未記載）その海外ネットワークが中心時。ニッスイ、極洋とは株の持ち合いがある。
古野電気	79,050	2,920	7,530	上場	○	S	○	https://www.furuno.co.jp/	船舶機器	魚群探知機 GPSプロッタ 他	魚探世界シェア50% 兵庫県 世界中の漁船にバスを有する。ただし、自社製品ではないものを販売する習慣はないので、彼らからみて「自社製品」に見える作りこみが必要。国内は国内代理店網は地域の電気工事店なので、他の選択肢を取りうる可能性があるが、海外の漁業事業者向け支店網、代理店網は国内事業者ではおそろく最強である。なお、同社の地域代理店は公開されているので、これを一個一個取り扱い依頼するという方法もある。
日本無線	142,909	5,653	14,704	非上場	○	A	○	http://www.jrc.co.jp/ip/product/marine/fishing/index.html	船舶機器	情報サービス、GPS 通信機器	東京都 全国に販売網があり魚探、GPSプロッタ 海運にも強い 海外にもネットワークがある。…J-MARINE Cloudで気象情報サービスを保有。メーカーなので自社商品でないインセンティブが低いという問題を解決する必要があり、「同社のコンソールにオーバーレイ」というスキームが必要。日清紡子会社なので、投資等はこちらが意思決定権
日東製網	19,011	904	1,378	上場	○	A	○	http://www.nittoseimo.co.jp/	漁業機械	魚網、氷製造、水産品買付	網大手 クレーン、氷製造装置なども扱い無結節網国内シェア50% 子、タイに子会社。海外販売網も充実。
株式会社ウェザーニューズ	15,874	914	1,706	上場	○	A	△	https://jp.weathernews.com/your-industry/	気象	水産気象	水産は具体的内容は開示なし 船舶運航は多少あり 関心はあり販売力もあるが、競合ではなく、対等な協力関係となるには相当の工夫が必要
株式会社光電製作所	4,950	128	100	非上場	○	A	×	https://www.koden-electronics.co.jp/	船舶機器	魚群探知機	大田区 全国に営業所があるほか、欧米、シンガポールにも。大学連携に熱心。全国に販売代理店約60を稼働させており、このルートを用いて販売、メンテナンスなどを行うことが考えられる。
本多電子株式会社	4,800	210	100	非上場	○	A	○	https://www.honda-el.co.jp/marine/	船舶機器	魚群探知機	国内2位 愛知 海外にも一部輸出を行っている。低価格品中心だが国内の販路はある。開発などもオープンイノベーション志向であり、提携成功率は高いが、強力な販売パートナーがいないと海外では弱い。
株式会社 西日本情報システム	848	89	100	非上場	○	A	×	http://www.n-js.co.jp/product/shichifuku_fishery.html	経営支援システム	七福神・漁協版	漁協向けアプリケーション。全国5拠点あり、営業が存在
日本事務販販株式会社	25,600	1,175	360	非上場	△	B	×	https://www.nic.co.jp/solution/education/public/marine.html	経営支援システム	マリンマネージャー北海道	漁協の経営管理（ただし、北海道と限定）北海道限定なら顧客を有している。（全国に販売網があるが、水産顧客はない）
株式会社 S J C	1,650	113	50	非上場	○	B	×	http://www.sjc-sendai.co.jp/service_original/isari.htm	経営支援システム	ISARI	漁業協同組合向け E R P 一部パナソニックと提携（タブレット）拡大志向だが東北限定の展開の模様



最初にアタックするのは

「明らかに効果がある」…規模が大きい、商品が解決する問題が大きい…
で

「最大手グループ、独占的地位で好業績ではない」

「できれば、社歴が若いなどチャレンジング」

で

「パスがある、作れる」

企業群10～20

大手、本命には知見を得て、仕留められる確率を高
めてから行く

最初はリーダーが自分で行く。そして、仮説検証、資料改善などを行い、そのあと分
担して当たる。（ざっと1, 2か月）

※リストはいろいろ売っているが、最近ではネットの発達で調べやすくなった。

しかし、

質の良い「アタックリスト」はとても大事であり、かつ重要な営業秘密



②最初から決済権のある人に会う

「大型の法人商材」で「新提案型」は決済権者に了承を取ってから現場の人と詳細すり合わせが鉄則

「合議型」では採用されない

- ・課題自体社内で共有されていないし
- ・お金は常に取り合いで足を引っ張る人がいる

「下から順にあげる」は期待できない

「多層階層構造」はもはや意味がない

・担当を通せ、という会社は最初から無視してよい。
そのようなボトムアップの会社は
意思決定が遅く
成否要因が不明確で
値引き要求が強く
取引の継続性も期待できない。

代表的な徒労組織

- ・銀行(特に地銀)
- ・鉄鋼等金属産業
- ・大病院
- ・人材派遣



決済権はどこにある

実はこれを事前に知ることは非常に重要

大きな上場企業の場合…部長は 50～ 100万円
担当執行役員は500～1000万円の決済権
というケースが多い。（それぞれ10万、100万という会社もある）

- ・学校 …私立では教員サイドに決済権がないケースも多い。「理事会」
- ・医療機関や介護施設…事務方には決済権がなく、「有資格者」（医者）が決済権。
（徳洲会など合理的組織もある）
- ・オーナー企業ではオーナー以外に誰にも決済権がない。



「予算」はどこにある

企業の場合

最も裁量可能な予算を有しているのは、「営業部」
最も発言権が大きいのも「営業部」
年度内で機動的に費用発生できるのも「営業部」

広報・IR部 : 印刷業者等にほぼ食い尽くされている。
人事部教育課 : 新人教育以外の予算は小さく、しかも「コンプライアンス」優先
人事部採用課 : 予算はあるが、メディア広告と採用成功報酬で大半消える

「営業担当役員」に「販促に必要だ」と言ってもらうことが一番お金を動かせるし、年度途中でも突破できる



パスを探す

開拓営業のコストの半分以上は「パス」を探すコスト

次の順で探す

友人関係、共通の趣味の関係、近所等

→大学、サークルのつて(東大、慶應などは強い)

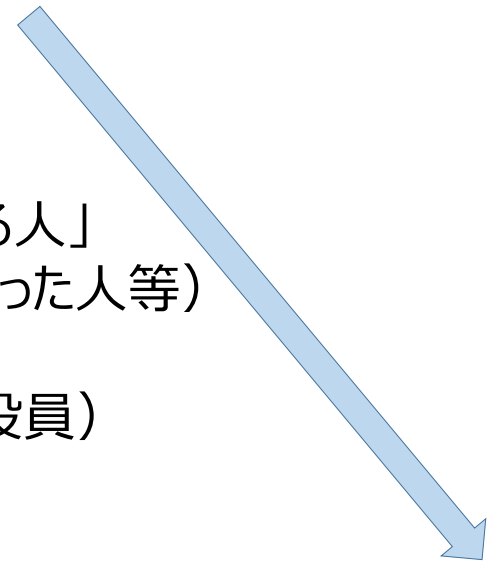
→顧問(業界に強い人)

→共通の知人で「自分のことを信頼してくれている人」
(過去の取引先で儲けさせた等相手の役に立った人等)

→相手に影響力を及ぼせるパワーの持ち主
(発注主、監督官庁関係者、元上司や元役員)

→普通の取引先

→銀行、証券(上場の場合)の紹介



帝国データバンク、四季報には、これらのヒントとなる情報が含まれている。



「顧問」

現実：「若い人」「新興企業」にはパスがない。0から作らないといけない。
「同じ業界」でずっと誠実に活躍しているとだんだんパスはたまってくる。

ある「セグメント」を攻めようとして、その業界に詳しい人が社内にはいない。
パスがないとき、頼りになる人を見つけておくといよい。

実は、そうした「顧問」業は世の中にたくさんある。
月額費用を払うケースが多い。
社員だけで解決しない場合には活用を検討する。自分たちだけで悩まない。

採用よりだいぶ安い

特に法人営業関連で強いパイプを持つのは、
銀行、証券、生保の法人営業系役員経験者
天下り官僚で業界団体の専務理事をした人



顧問 使用上の注意

- ・人脈は3年で使えなくなる。退任して5年以上たっているようなOBは避ける。
- ・同じ会社の経験者でも、管理系、企画系のOBは人脈用としては全く役に立たない。最初からはじく
- ・「顧問紹介会社」はお金に余裕ができるまでは使わない。人づてに探す方が安くて正確。



③信頼してもらう

最初の30秒にすべてをかける。

法人営業でも、「事前の印象」「第一印象」「空気」はものすごく決定的
この「**最初に信頼してもらう**」に全力をかける

事前の情報収集

- ・紹介の場合、相手に「キャッチフレーズ」を短く伝えておいてもらう。
- ・相手がFacebookや新聞等の記事に現れていないか、事前に調べておく。どんな方なのか？が分かることは重要。
- ・同じ会社の別部署や紹介者から事前に分かれば、その方の決済範囲、就任時期、タイプなどを聞き出す。（2年目がねらい目）



③信頼してもらう(続き)

信用できる「仲間」と思われるには・・・

- ・服装 …非常に重要。基本は「相手に合わせる」
わからなければスーツ、ネクタイの方が、信頼してもらえる。
第一回目はカラーのシャツは避ける方が無難
ネクタイの色は青系明るい色の方がよいでしょう。
靴は印象を左右する。
- ・声 …ハキハキした感じだが、威圧的ではない柔らかさ。
- ・人数 …大勢で行ってはいけない。説明に必要な最小数
1人の方が覚えてもらえる。
2人以上だとどちらがどちらかわかれて5分後には忘れている。
1人の方が、「全責任を持つ窓口」と思ってもらえる。
そういう態度で臨む。



最初に話すのは

- ・アイスブレイク…相手の関心事を最初に射貫く
- ・事業概要、会社案内 5分程度に収める。
…A4 2ページ程度の分量…だから「会社案内」はとても大事でどの会社も作成しているし、毎年のように作り変えている。写真がとても大事なのも同様

※「5分で会社概要を説明できるトレーニング」(ロールプレイング)

- ・今日の目的、概要だけ次に話す。

「話す練習」は絶対に必要。それも「30回」というレベル
プロの技術はすべて「事前の膨大なトレーニング」がベース



④相手の話を聞く

※自分たちの商品に関連して「**教えてください**」「**相手に話してもらおう**」に半分程度の時間を割く。

自分たちの話ばかりしてもダメ。質問を交えながら話してもらい、「**自分たちの持つ商品の提供する点が不足している**」という点に誘導する。

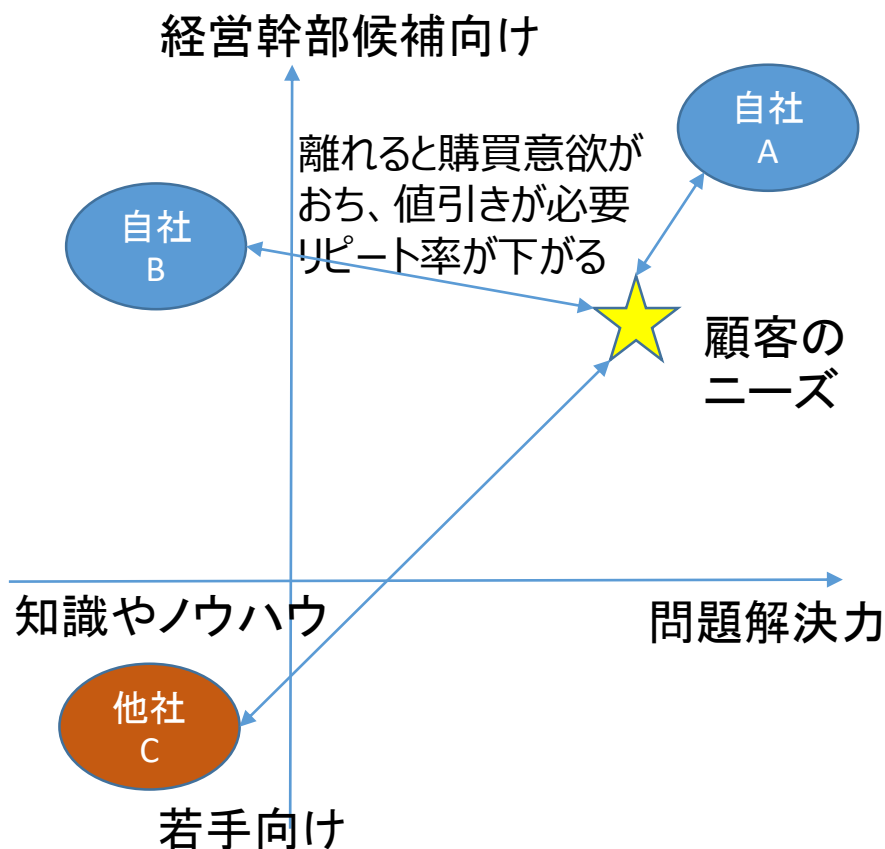
これに失敗したら失注と思って間違いない。

→だからこそ、ターゲットセグメント企業の課題を類型化し、それに合わせて同じ商品ジャンルで特徴や価格帯の相違する**2つ以上のメニュー**を持つことが重要になる。
(併売メニューは他社商品でもよい。)

商品が一つだけでは外れたときにその会社とのパイプが途切れがちになってしまう。



商品ミックス



自社ではできるだけ「同じセグメント」で一軸だけ相違する商品を用意。あるいは低価格商品

同一マーケットセグメントの多様なニーズにできるだけ近いもので対応する。→利益が極大化

他社商品を取次、あるいはOEM供給



⑤カバンから商品を出す

それならピッタリの商品があります、と言ってカバンから商品を出す。

※提案書は相手の人数に余裕を1, 2部みて紙に印刷して持っていく。

タブレットで見せる、というスタイルは相手が独裁的に決済権を持っていない限り避ける。資料は社内で回覧される可能性が高い。

余った資料は、最後に、「来週社長に説明する」とかいう話になったら、「社長の分」として置いていく。



値段を伝えて「買ってください」

これが言えない営業が多い。

この時、成否はだいたいわかる

こちらからは次回に先延ばししない。そのために決済権者に会っている。

そうは言っても社内手続き（稟議、金額が大きい場合は取締役会承認事項）は発生するし、日本企業では「事前にご相談」はつきもの

相手が社内でどのような調整をしてくださるのかうまく探り、それに必要な追加個別対応（資料等）を宿題として持ち帰る。**見積書は必要。**

（今の商品との比較資料等、相手の稟議書添付資料を自分が代行して作ってあげるつもりで）

社内調整のスケジュール感を聞く。

帰ったら宿題はできるだけその日のうちにやる。**日がたつと放置される**案件が「相手が決済権者だからこそ」多い。社内に必ず抵抗勢力はいる。



営業部

売れる組織作り

- ・営業とはかなりの職能と商談毎の個別のフィット作業を要する仕事である。
 - ・営業の成否はどんなに当たっても確率的でしかも3割を超えるようなことはない。
（通常は1割とか） 数をこなす必要がある非効率な業務である。
 - ・営業に必要なマインドセットは他の職能とかなり異なる。
「めげない」「明るい」「人懐っこい」「せっかち」
 - ・反復練習は必須
- 製作、企画との分離は必要なケースが大半

開拓営業のKPIは

- ・粗利
- ・新規訪問数

で狩猟民族　そういう性格の人が向いている。
報酬も金銭的報酬が効くケースが多い。



組織構成と運営

組織

営業部長 ……年齢はどうでもいいが、「売れる」経験は必要

営業担当 ……4人

 担当 ……5人 計10人

一人週3件新規訪問…月に50件、年に600件の新規訪問

- ・うち、2割が2回目訪問 1割が3回目訪問し受注し以後の作業が5回目まで発生（企画、実施は引継ぎ）
- ・月の訪問回数は75回 月の新規受注は5件
- ・「顧問10人へのご説明・ご相談」「新規のルート開拓」が20回…主に部長
- ・顧客向け提案書
- ・見積書
- ・実施プロジェクトの顧客窓口



収支イメージ

売上	5社×300万円 =	1500万円
販管費		
人件費	10人×50万円 =	500万円
催行費用		200万円
営業経費	10人×10万円 =	100万円
顧問費用	10人×10万円 =	100万円
紹介料	5社×30万円 =	300万円
営業利益		300万円

年間売上 2億円
営業利益 40百万円

東京に集中しないとこのコスト、
件数は無理

パスのコストは大きい

こういう具体的なイメージをチームで描いて
から「これからいけそう」と思って始める

50社新規訪問の構成イメージ

自社人脈 顧客からの紹介 20社・・・社長にお願い
顧問からの紹介 30社・・・一人3社で10人



今日のまとめ

- ・営業とは商品と相手のニーズのギャップを調整する仕事
大変だけど、出世の軸ではある
- ・開拓営業の勝ちフローを知ろう。
- ・「良質なパス」が成否を決める
- ・「最初の30秒」の印象、「最初の5分」の会社案内に賭ける
- ・営業と製作、営業と企画を分離できない限り大きくなれない

次回予告

・3/27 12 : 00～13 : 00

第8話 対立型交渉と統合型交渉 「最強の交渉術」

兄弟げんかから内線停戦まで

