

営業マネジメントの標準化

第1回

営業戦略の実践的な策定方法

シェルワークス株式会社
代表取締役社長

米倉 達哉

URL <https://sherpaworks.jp/>

E-mail tatsuya.yonekura@sherpaworks.jp

ビジネス環境の変化と 営業組織の現実

ビジネス環境は常に変化しています。特に最近は、

- ・「DX」
- ・「イノベーション投資」
- ・「ESG」

（環境・社会・ガバナンス）

などが注目されています。

それに伴い営業組織も変化と進化が求められ、各種分析に基づいた戦略や施策の展開に迫られています。しかし営業現場では、昔ながらのスタイルから脱却して自ら積極的に変革していこうとする組

織はまだ少ないのが現状です。

テクノロジーの革新で顧客の購買行動が変化しているのに、従来の営業スタイルから脱けきれず期待に答えられない。結果、目標達成が果たせず現場はますます疲弊していく。そんな属人的かつ感覚的な営業マネジメントをしている企業は未だに多く存在します。

そこで、新たな営業スタイルに舵を切り、チームのメンバーを一つのベクトルへ導き、体系的なマネジメントができる営業マネージャーの育成が多くの企業で喫緊の課題となっています。

本連載では、今後のB to B営業

マネジメントのあるべき姿（標準化）をテーマに、その施策や実践方法を紹介します。

第一回は「営業戦略の実践的な策定方法」です。フロントライン（顧客と接する最前線）の営業部隊をイメージしてお読みください。

営業マネージャーと 営業メンバーの関係

前記のフロントラインは、マネージャーとメンバーで構成されています。では、彼らが組織として取り組む戦略とは何でしょうか。

「戦いを略すこと」と捉えるこ

図1 営業組織の戦略

ビジョン実現に向けて
高い成果を出し続けるために

「売り先 × 売り物 × 売り方」

この最適な組合せを見出し
限られたリソースを最大限に
活かし効果的な活動につなげる

「勝利のシナリオ」のこと

ともできますが、ビジネスにおいては「ビジョンにめざす姿を具現化するための道筋」と言えばイメージしやすいでしょう。営業組織の戦略とは図1のように定義づけることができます。

さて、営業現場では、営業戦略を戦術とよく混同してしまうことがあります。

営業マネージャーは、戦略として大きな道筋を示しメンバーを導いているつもりでも、日々の業務と数字に追われ、いつの間にか案件を進めていく戦術だけのマネジメント、つまり、営業パーソンと同じ視点でのマネジメントになりがちです。そこで、営業組織

を導く大きな道筋の戦略と、個別案件に対する戦術とは、明確に分けて捉えることが重要です。

営業チームの戦略は、上位である営業本部（営業部門全体）としての戦略を受ける形で展開されます。もちろん、営業本部の戦略は全社戦略を受けて展開されることが基本的な考え方となります。

つまり、戦略は単独で存在するものではなく、上位からカスケード（滝のように上位から下位へ展開）された内容になっていなければなりません。

ところが、フロントラインの営業マネージャーは、上位から降りてきた戦略を、そのまま何の加工もせずメンバーに下ろすことがよくあります。これは営業マネージャーとしての存在意義を疑われるものです。

営業本部は、各エリアやセグメント（市場を細分化する手法で後述のステップ4を参照）の細部事情を踏まえた戦略展開ができないため、全営業チームを一律で展開せざるを得ません。そこで、営業

マネージャーの出番となり、上位戦略を受けた上で、自分たちが任された領域の動向を俯瞰的に捉えて適切な方向にメンバーを導く必要があります。

営業戦略の実践的な策定手順

新戦略を立案するためには、次の流れで進めていきます。

- ・ ステップ1…環境分析から上位方針の理解
 - ・ ステップ2…先期レビュー
 - ・ ステップ3…自部門分析
 - ・ ステップ4…製品×市場分析
 - ・ ステップ5…差別化分析
 - ・ ステップ6…戦略マップ
 - ・ ステップ7…実施計画
- 以下、各ステップの解説です。

ステップ1…環境分析から上位方針の理解

営業組織は、全社の方向性を実現する一つの機能として役割を果

たします。よって上位方針を正しく理解・納得するためには、まず営業マネージャーが全社視点での環境を分析する必要があります。

環境には、外部と内部がありますが、主に外部環境における変化の動向を営業マネージャー自身が分析することで、会社として展開しているビジョンや戦略の意図を明確に理解することができます。

外部環境の変化を把握する際には、まずはマクロ動向として、

- ・ 行政 (Politics)
 - ・ 経済 (Economy)
 - ・ 社会 (Society)
 - ・ 技術 (Technology)
- を捉えます。さらに、
- ・ 自社 (Company) の市場環境
 - ・ 顧客 (Customer) の市場環境
 - ・ 競合 (Competitor)

などのミクロ動向を捉えます。

それらの動向から、今後の自社にどのような影響を及ぼすのかを多面的に見ていくことによって、全社の方針が自分事化されていきます。

ステップ2…先期レビュー

上位の方向性を理解し納得ができたなら、営業組織の先期の結果とプロセスについてレビューする必要があります。

それは「結果の管理」ではなく「結果で管理」という考え方を具体的に示したもので、プロセスから問題を特定します。

良い結果には良いプロセスがあり、悪い結果には悪いプロセスがあります。結果からその手段が正しかったかを判断して、より良いプロセスを定着させます。

あるべき姿と現状のギャップを「問題」と言いますが、営業マネージャーは、その問題から重要度の高い項目を明確にして本質的な原因を究明していく必要があります。その上で解決策を見いだすことができれば、それを今期の戦略に反映させていきます。

営業組織で多いのが、新年度に先期のレビューをせずに新しい戦略を打ち出すことです。この場合、

今まで注力してきた施策が、結局効いていたのかどうかも分からない状態で新たな施策が展開されるため、メンバーからの納得感は得られません。

また、先期の施策について何も言及しないまま新しい施策が展開されるので、古い施策の上に新しい施策が追加でのしかかってくる状態になり、これではメンバーも疲弊してしまいます。

先期レビューは重要であり、ここから営業部門としての戦略項目の要素を導き出します。

ステップ3…自部門分析

営業部門の大きな方向性を見るために自部門分析を行います。その際に「クロスS W O T」という分析手法を用います。

- ・ Strength ≡ 自社の強み
- ・ Weakness ≡ 自社の弱み
- ・ Opportunity ≡ 機会
- ・ Threat ≡ 脅威

これら4つの頭文字を取ったも

ので、外部環境から自社ビジネスの機会と脅威を整理し、それに立ち向かう自部門の強み、弱みを分析し、それらを掛け合わせて戦略のポイントを抽出します。

洗い出した外部環境から、自分たちのビジネス展開にとって機会となる項目と脅威となる項目を整理します。同じく内部環境分析から、営業部門の強みとなる項目と弱みとなる項目を整理しますが、これは「ステップ2…先期レビュー」の内容も参考にします。

各分析で整理された機会と脅威、強みと弱みを掛け合わせ、戦略項目を抽出していきます。

- 「機会×強み」…強みを活かして機会に乗じるためにリソースを集中投下して進める戦略項目を抽出
- 「機会×弱み」…弱みを補強して機会に活かす戦略項目を抽出
- 「脅威×強み」…強みを活かして脅威を乗り切る戦略項目を抽出
- 「脅威×弱み」…最悪の事態を避ける、または影響を小さくする戦略項目を抽出

この中で、特に重要なものは「機会×強み」「機会×弱み」になりますので、ここからも、営業部門としての戦略項目の要素を導き出します。

ステップ4…製品×市場分析

ステップ1～3で、営業部門としての大きな方向性が見えてきました。次は具体的に、

「売り先×売り物×売り方」の最適な組合せを見出し、限られたリソースを最大限に活かして効果的な活動につなげる「勝利のシナリオ」を策定します。

●「売り先」

- どの市場を戦略的な重点セグメントとして捉えるかは、合理的に、
 - 「業種・業態別」
 - 「形態別」
 - 「事業課題別」
 - 「地域特性別」
 - 「規模別」
- などを、細分化して考察します。

●「売り物」

多くの企業が複数の製品・サービスを取り扱っています。セグメントと製品とのかけ合わせで、重点的に営業を推進するセグメントを明確にする必要があります。

その際に、市場の規模や成長性が高いセグメントと、自社製品の親和性が高いところを戦略的に推進していくことが基本的な考えになります。

市場を一定の基準にしたがって細分化するセグメンテーションは、活動に優先順位をつけ、効果的かつ効率的に目標を達成していくために必要となるものです。有効な実行施策は、重点市場の絞り込みがなされていることが前提となります。

この分析によってメリハリをつけて「ヒト・モノ・カネ」を重点的に配分していくことが目標達成の王道です。

さらに、重点市場が明確になっていることで、個々のメンバーの営業活動も効果的になっていきます(図2)。

図2 製品×市場分析

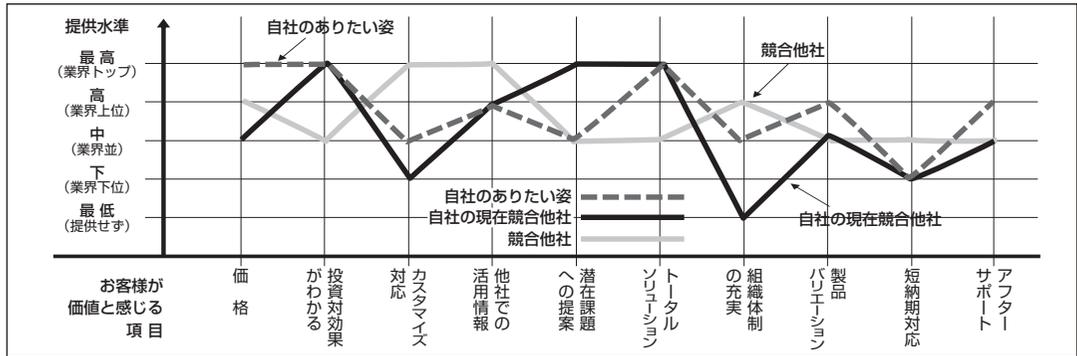
		製品		
		製品1	製品2	製品3
市場	市場A			
	市場B			
	市場C			

		製品		
		製品1	製品2	製品3
市場	市場A			
	市場B			
	市場C			

		製品		
		製品1	製品2	製品3
市場	市場A			
	市場B			
	市場C			

		製品		
		製品1	製品2	製品3
市場	市場A			
	市場B			
	市場C			

図3 バリューカーブの例



「売り方」
 ● 現場で競合に打ち勝ち取引を増やしていくためには、顧客への提供価値を高め続けなければなりません。そのために市場が求めている価値に対して、自社と競合がどの程度の提供水準にあるのかをわかりやすく把握して競争優位性を保ちます。

さらに、今後伸ばしていくべき項目を決定して戦略項目の要素を抽出します。そのために「バリューカーブ」というフレームワークを用います（図3）。

これにより、競争優位性の構築を主眼にした戦略の立案が可能となり、顧客の期待に応え、競合を上回る価値を提供するための施策を検討できます。その際、市場が求めている価値をどう洗い出すかがポイントになり、捉え方を誤ると戦略の質が低下します。

バリューカーブの作成手順は、まず顧客が「価値がある」と感じ

ステップ5：差別化分析

る項目を洗い出し、7〜10項目に集約します。

次に、代表的な競合を想定して、現在の自社とその競合が提供している価値のレベルを入れて、自社が今後伸ばしていく項目を選んでレベルを設定します。これで戦略項目の要素が抽出できます。

ステップ6：戦略マップ

ここまでのステップから抽出された戦略項目を、戦略シナリオに組み込んでいきます。

具体的には、各戦略項目をつなげて戦略シナリオを完成させます。その際に「バランス・スコアド・カード（BSC）」というフレームワークが有効です（図4）。

BSCは、

- ①財務の視点
- ②顧客の視点
- ③内部プロセスの視点
- ④学習と成長の視点

この4つの視点で構成されており

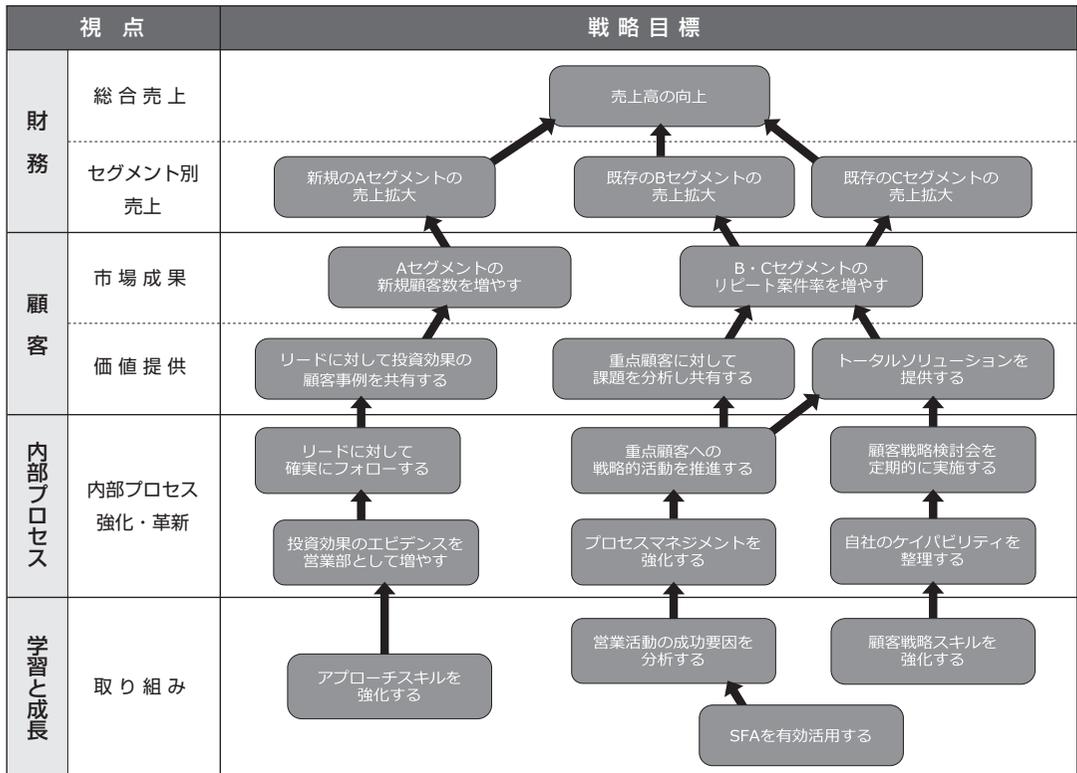
戦略全体が網羅されているため、営業マネージャーが自チームの戦略シナリオを見える化する際にオスズメのフレームワークです。

営業目標達成のためには、顧客の満足が必要であり、どのような活動で顧客満足度を高めるか（財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点）を検討します。

そして、それらを具現化するためにメンバーのスキルアップ（学習と成長の視点）が必要となります。この戦略シナリオを策定する際には、前述のSWOT分析や差別化分析から導いた戦略項目を反映させます。ちなみに戦略シナリオは、このように表現されるのが一般的です。

上位と下位の戦略項目の関係は、常に上位が目的、下位は手段となり、因果関係によって結ばれます。その際に、下位から検討すると自己都合の戦略シナリオになる可能性があるのので注意してください。まずは、財務目標を達成するシナリオを顧客の視点で検討することが重要です。

図4 バランス・スコアド・カード（BSC）の例



特に「市場成果」と「価値提供」をセグメントごとにしつかりイメージできるかどうかで、具体的な活動が変わってきます。

ステップ7…実施計画

ステップ1〜6で立案した営業戦略を実現するために、具体的な行動計画に落とし込みます。

重点の戦略項目について、その進捗状況を明確に把握するために定量的な目標を設定します。これが「KPI (Key Performance Indicators…重要業績評価指標)」といわれるもので、目標を達成するための先行指標となります。

営業マネージャーは、確実に目標を達成できるようにメンバーを導かなければなりません。そのために、月度ごとの戦略の進捗をモニタリングしていき、都度、その時点における問題点を明確にして対策を講じてください。

この内容を各メンバーに展開していきますが、その際、メンバー

の目標値については、営業マネージャーとメンバーで必ず摺り合わせを行い、ひとりよがりの目標値にならないようにすることが重要です。

実行後のモニタリングとレビューが大事

営業戦略を立案し、実施計画が完成すれば、後は実行し「モニタリング」しながら確実に目標を達成するという流れになります。ちなみにモニタリングとは、状態を把握するために観測や測定を行うこと、または評価することです。

モニタリングは必要なタイミングで行いますが、一般的には月次で行います。月次で各KPIの達成状況をモニタリングしながら、必要なのは正措置を指示することになります。

その際に、以下の留意点があります。

営業活動は「質と量の掛け合わせ」なので、KPIなどの定量項目だけを見てみると本質的な改善

につながらない可能性が高くなります。そこで、定量項目であったりつけた上で「定性的な評価ポイント」で問題解決につなげるようにしましょう。

モニタリングで気づいたことは期末のレビューに反映させて、翌期の戦略の見直しにつなげます。つまり、モニタリングが日々のPDCAにあたり、レビューが一般的に半期ごとのPDCAとなります。この2つでサイクルを回す関係性を構築します。

営業戦略を立案した時点では仮説に過ぎません。言うまでもありませんが、戦略は実行が伴って初めて効果を発揮します。よって大きなリスクを伴う実行は慎重に準備する必要がありますが、一般的には実行段階で修正しながらより良い戦略に練り直していくことが重要になります。

機動的かつ柔軟な取り組みをすることに よって、現場の声が反映された営業戦略ができ上がります。そのためにも、戦略立案のプロセスでは明確な目標値を設定し

PDCAサイクルを回す仕組み作りが大事になります。

●まとめ

B to Bの営業組織を取り巻く環境はますます厳しさを増してきており、従来の営業スタイルが通用しなくなってきました。

商習慣と暗黙知という壁に守られ、変革を拒み続けてきた営業部門が、未来に向けてより良い方向へ変化していき、結果として、お客様の成功に寄与していけるのであれば、その企業はさらに発展していくことでしょう。

これからの新たな営業スタイルに舵を切り、メンバーを一つのベクトルに導いていく体系的なマネジメントを進められる営業マネージャーの育成が、多くの企業で喫緊の課題となっています。

混沌の時代にあつて組織や企業の成長を持続するために、B to B営業マネジメントを体系的に進めるための施策の導入を検討してはいかがですか。次回は「営業戦略を実現するチームづくり」です。