

物流業の営業を気まぐれに科学する

*この文章は、2009年1月15日～2月16日の間、「ロジラボ通信」に掲載したものです。

(1) 人脈営業が全てという幻想は捨てられ

ここ数カ月、結構、物流企業を訪問させて頂くなかで、法人営業に関するアドバイスを求められる機会が増えてきましたので、時間が空いたときなどに気まぐれにお応えしたいと思います。

早速、本題に入ります。他の業界では、マーケティングやプロモーション領域において、展示会などによる集客効果（宣伝効果）を疑問視する声が出始めています。最大の理由は、「費用対効果」です。広告宣伝費のマクロ的な動向を細かく見ると、「マスからより小さなメディアへ」、「紙からネットへ」という媒体の変化は不可避になっています（地域コミニティー誌などの例外はあります）。そういった点において、現在でも、展示会が隆盛を極める物流業界は、やはり、マーケティング、あるいは、プロモーションに関する感覚がそう高くない、より、端的に言えば、「変化の感覚が遅い業界」と言うことができます。

さて、物流業界について述べます。物流業界、その周辺業界においては、一部の最終消費者をターゲットにしたサービス、例えば、宅配便や引っ越しなどを除けば、ビジネスの大半が、いわゆるB2B取引（企業間取引）です。B2Bにおいて、ありがちな誤解ではありますが、「マーケティングなど関係ない!」、「営業は人脈だ!」、「人の紹介が大半だ!」といった考え方が大半を占めているように思います。

しかし、本当に、そうでしょうか？

その根拠は何でしょうか？

こういった質問をさせて頂いたとき、データに基づいて説明できる企業は皆無なのが現状です。これまでに、200社あまりのマーケティング、あるいは、営業スキームなどを見てきた立場でも、営業を科学できていた会社は、経営者の著作が有名マーケティング会社1社だけでした。

私は、物流業における人と人との繋がり、何より大事なことから、全てを否定する主旨では無いのですが、「人的関係性」だけで全ての「解」を紐解こうとするのは賢明な考え方ではないと思います。何故ならば、その発想自体、自身に利益が還元され易い経営層か、出来高払いに強いスーパー営業マンしか勝負できない、つまり、多くの社員が営業で役に立たないことをさらけ出しているに過ぎないからです。

と同時に、前述のようなご発言をされる多くのケースにおいて、営業の業務付加 (= 時間の使い方) と業績 (売上) との関連性を、「数量的事実」に基づく説明をされる方はいない。法人営業の本質は、マネジメントクラスの視点で言えば、営業マンのタイムマネジメントに他ならないですし、言ってしまうと、確率論なのです。

ですから、数量的事実に基づかない法人営業の存在は、ニアイコールで、営業、特に、営業プロセスに落とし込んだときに、上手くいっているのか問題があるのか解らない。平ていに言えば、今、行っていることが、正しいのか間違っているのか解らないということの意味なのです。業界的に解り易く言えば、KPI に基づかないと実態が解らないのと同様に、法人営業においても、同様の指標に基づいた事実認識と、改善策、つまり、PDCA サイクルを回し続けることが必要なのです。この、気まぐれな寄稿のなかで、「法人営業を科学する」重要性をお伝えしたいと思います。

(2) 営業を科学する心構えを持つ

本題に入る前に、この寄稿を読まれる際の心構えについて述べます。抽象的なことですが、人間、最後は、「気の持ちよう」。ここ、意外と、大事です

100年に一度と言われる不況のなかで、営業が上手くいかないことを「景気が・・・」とエクスキューズするのは猿でもできる"ドアホ"なことですし、ビジネスの点では何の意味もない。ましてや、継続的存続が求められる企業 (ビジネス) の営業姿勢としては、いかなものか・・・。率直に、そう思います。

私見を述べれば、外部環境であるマクロ経済の低迷 (縮小) により、企業業績に影響するのは必至です。しかし、ビジネスの市場自体がゼロになる訳ではない。つまり、荷動きが減ることはあっても、無くなることはないのです。また、2000年以降の活況に鑑みると、追い風のときは、よほど"おっぱぴー"な人でない限り、誰でも、それなりに結果を出せるものです。しかしながら、御社に、逆風 (不景気) になった途端、営業の結果が全く出せなくなる状況があるとすれば、それは、御社の営業マン、ひいては、経営者が、これまで、何も考えずに漠然とした雰囲気だけでやってきた"ツケ"が出始めているというだけの話なのです。

ですから、ストックビジネスが形成されているか、あるいは、内部留保が潤沢にある企業を除いては、今こそ、「不景気に勝ち残れる営業スキーム」を構築すべきだと主張したい。

そして、まずは、その第一歩として、皆さんの法人営業に対する意識を変えて頂きたい。具体的には、営業を科学するためにマーケティング思考を持つことです。

「不景気だから諦める」、「不景気だから根本から改める」。同じ枕詞でも、それに続く言葉次第で、全く世の中が変わって見えてくる筈です。誤解を招かないように申し上げれば、この気まぐれに更新する「営業の関する」寄稿では、精神論を述べたい訳ではなく、ありません。同じ事実を見ても、どっち向きに考えるかで、答えは変わる。モノの見方で見える景色は変わる。些細な心がけですが、まずは、その重要性をご理解下さい。

向かい風のとときこそ"凧"は上がりませんか？
強い逆風のとときこそ、変化球は曲がりませんか？
スキーのジャンプ、逆風の時の方が飛距離がでませんか？
波が高いほど、サーフィン面白くないですか？
荒波にもまれるほど、マグロの身はしまりませんか？
寒い冬があるからこそ、素敵な春が訪れるのではないのでしょうか？
いきずりの恋より、長年思い続けた恋の方が燃えませんか？
並んで食べたラーメンの方が美味しく感じないですか？
練習の後のビールの方が美味しく感じないですか？
険しい岩場を登るからこそ、富士登山の達成感があるんじゃないですか？

「そんなの屁理屈だ！」、「精神論だ！」、「前提条件が違う！」と感じられる方は、今すぐ、この寄稿を読むのを止めて頂いて結構です。ミュージシャンでいうところの"音楽性の違い"だと思います。(笑)

「不景気だから」と愚痴ったところで、何も始まらない。「明けない夜はない」、「夜明け前が一番暗い」、そう信じて、前向きに、チャレンジする方に、変える勇気と、変わる力を伝えたいので、引き続き、おつきあい頂けましたら幸いです

次回から、気まぐれで、御社の法人営業を科学するためのチェックポイントなどを綴りたいと思います。尚、この文章は、何の推敲も行わずに、行き当たりばったりで書いています。拗って、クレームなどはご容赦下さい。ちなみに、関係会社(ロジラテジー)の仕事として承れる場合は、マッハで、飛んで行きます。(笑)

(3) 案件流入経路を把握せよ

過去に、中堅・大手企業などのマーケティングに関わっていたこともあり、結構、経営者の方から、多くの営業に関するご相談をお受けします。たまに、気まぐれで手がけたりもしますが、最近、基本的にお断りしています。理由は、単純に、忙しいこともありますが、ご相談をお受けする多くの場合は、「営業」と言っても、「営業先紹介」のようなお願いであるケースが多く、自社の営業力を強化するという点とは、ほど遠い、その場しのぎの場あたりのなご依頼が多いためです。

通常、その手のご依頼をされるケースは、経営者が「自分しか営業をできない」と言っただけで、 「人脈が全てである」と思いこんでいる場合が大変です。率直にご指摘申し上げれば、そのような経営者の方は、「自社の営業の仕組みを構築することを怠っている」だけの話であり、経営者として、「社員の能力を引き出すこと、つまり、マネジメントを放棄している」経営者失格の方としか思わない。ですから、サポートするに値しないと考えるのです。異論がある経営者の方も多いと思いますが、時間の無駄なので、一切のご批判を無視させていただきます。議論する気はないので、どうぞ御社のやり方で頑張ってください。

まず、営業を科学する場合、当然のことながら"現状"を正しく分析する必要があります。この連載は、ビジネスで取り組んでいる訳ではないので、また、いきなり細かなことをたくさん書いてもどうせできないので、ザックリとしたモノの見方について述べます。ちなみに、大体、こういう話をはじめたくらいから、自身の立場しか見ていない現場の営業担当者の方とは議論が噛み合わなくなります。また、ここでは、複数の事業があり、その一つの事業の売り上げを伸ばすための議論をしている前提で話を進めます。

一度、以下の点をチェックしてみてください。

【前提としチェックすべき点】

- ・売上、及び、売上構成比（各事業別）
- ・各事業における継続的な案件と新規に受注した案件の比率
（営業上のストック型のビジネスとフロー型ビジネスの割合）
- ・受注した案件のパイプライン（＝案件の流入経路）
 - 既存顧客からのリフトアップ（取引額増） 既存顧客や取引先からの紹介、
 - 第三者（金融機関・営業パートナー・OB など）からの紹介、
 - セミナーや展示会などのイベント、媒体等への広告宣伝、自社の HP、DM、

テレマーケティング、コンペなど)

・これらの指標の「年度」、「期」ごとの変化

中堅・大手企業でも、この前提の段階で回答できない企業が大半です。中小・零細企業に至ってはまず回答できないものです。しかしながら、逆説的な言い方になりますが、経営者や営業責任者が「営業が課題である」と言いながら、これらの数値を把握していないとしたら、何をすべきかなど解る筈もない。自社の強みを認識しないまま、何の戦略もなく闇雲に時間を費やしているだけの話だと思います。端的に言えば、時間のムダです。

上記の数値は、営業という視点で、自社の事業をひも解くには最低限必要な指標であり、ここら辺を的確に認識せずに、毎日、汗をかいているならば、ご苦労な話だと思います。

今回は、自社の最低限の営業状況を把握するために、自社の案件が、1．何処から仕入れられて（営業案件のパイプライン）、2．自社のどのような事業として形成されているのか（ストック型・フロー型）、そして、それら収益性はどうか（収支）を再認識する重要性について述べてみました。

最低限、これらを理解していないと、何をどうすべきか解らないのは当り前の話ですよ
ね？

（４）組織営業という発想に改めよ

前回は、自社の案件の流入経路がどうなっているか、流入経路別の案件の特性がどうなっているのかという点について述べました。今回は、多くの企業が血眼になっている"営業機会"をどう増やすのかという点の前提として大事になる"組織営業"の重要性について述べたいと思います。

冒頭から冷や水をかけるような話で恐縮ですが、いかに、営業機会を増やしたとしても、営業部隊にスキルがない、あるいは、オペレーションの現場力が低ければ、元の木阿弥です。万が一、赤字覚悟のダンピングで受注できたとしても、より、自社の収益性を低くするだけの話です。この連載では、それらの前提条件を対象としない「営業インターフェイス」に限定して話を進めます。

営業に関するご相談をお受けする際、ほぼ全ての方が、営業機会（打席数）の話しかしないように感じます。そのこと自体は、営業を科学した場合に、絶対的な打席数の多さには勝てないことから、ある意味、正しいことだと思います。しかしながら、物流業において、いつも、新規受注をしなければならないような案件は、最終消費者を対象としたサービス（B2C）くらいではないでしょうか。具体的には、引っ越しや宅配便、あるいは、個人利用の軽貨物のような業種です。但し、B2C取引の場合でも、リピートユーザーがいますので、そういった意味では、何かしらの自社が抱える事業に、営業上の蓄積（ストック）があると考えの方が自然です。

本連載は、B2B（企業間取引）について述べていますので、営業上の継続案件と新規受注の比率を知ることは、即ち、「自社事業の何割の案件を受注するためにやっているのか？」ということのを的確に理解することを意味します。ですから、まずは、「自社の何割の事業を受注するために、どのようなパイプライン（流入経路）がこれまで効果的であって、これからどのようなパイプラインを育てていくことが重要なのか？」という視点を認識する必要があります。

さて、ここで、是非、覚えて頂きたい一つの"数字"をご紹介します。一般論として、新規案件受注と既存案件継続（またはリフトアップ（取引拡大））に掛かる人的コスト（営業マンの報酬×受注に要した時間）は、7：1、あるいは、8：1だと言われています。

つまり、多くの方が、新規受注ばかりを営業だと誤解していますが、同一顧客の案件を継続（更新）または、拡大させること、要は、仕事を切られないことは意外と重要な要因になります。何故ならば、案件を切られると、同じ案件を新規で受注するのに7～8倍の労力を要することになり、限られた営業リソースのタイムマネジメント上、かなり、重たい負荷が掛かることになるのです。その意味でも、自社事業の案件の性質を的確に掴んでおく必要があります。

これまでの連載で、「本当に、人脈が全てですか？」と問い続けてきましたが、そのようなお考えの経営者や営業責任者がいる会社は、個人的には、経営者、または営業責任者の力量だけしか仕事を受注できないと思いますので、いつかは頭打ちになると思います。がしかし、そのような感覚の経営者の方も多いので、最低限、「（自社の規模感（体力）や業種業態からすると）人脈営業が最も効果的」という事実を確認してから営業活動を行う必要はあるでしょう。個人的には、必ずしも、そうだとは思わないのが正直な意見です。

しかしながら、仮に、人脈営業が効果的だとしても、企業規模が小さくなればなるほど、営業効果が高い人的リソース（＝提案力のある優秀な社員）が限られますので、当然のこ

とながら、より、大きな競合他社には負けることになります。そして、企業において、最も、営業力があるのは経営者（及び経営層、オーナー系非上場の場合は親族）ですから、営業力強化を、自社の経営責任を負わない営業マンに求めること自体、あまり意味のない話だと思います。何故ならば、営業マンは、出資して経営権を持っている訳でもないため、そもそも、そのような責任を負わない立場ですし、受注した結果、何かしらのリターン（報酬増）があるような人事評価制度を取っている会社も少ないため、ほとんどの場合は、経営者と同じリスクを抱えたり、自社に対して思い入れることなど不可能なのです。このことを理解していない経営者があまりに多過ぎる。私の率直な感想です。

要は、経営者に"組織営業"という発想が芽生えない限り、いくら営業機会を増やしたとしても、爆発的に（加速度的に）自社の受注が伸びることなど考え辛いのです。まずは、その事実を認識して欲しいと思います。経営者は、安易に、営業機会の増大だけに血眼になっていますが、それ以前に、組織営業という考え方と、組織営業の仕組みづくり、そして、営業に取り組んだ社員が報われるような報酬体系の整備を行わなければ、営業機会をどのように増やしたとしても、所詮、経営者の能力しか仕事など取れないのです。

ですから、組織営業を行っていない物流企業において、経営者が、「うちの営業マンは、仕事が取れない」と言っているとしたら、まずは、経営者として失格であることを自認すべきです。何故ならば、人的リソースのパフォーマンスを最大化することは経営者の責任ですから、そのような発言は、「経営者にマネジメント能力が無い」と自分の恥を晒しているようなものなのです。

（５）「２：６：２の法則」を理解せよ

前回の連載で、「組織営業の重要性」について触れましたが、今回の連載では、法人営業の主体となる"営業組織"のさわりの部分について述べたいと思います。

多くの経営者の方が間違っていることがあります。それは、自社の営業マンのなかで、「一番できる営業マンを可愛がること」です。そして、トップ営業マンの類まれなる成功事例を引き合いに出し、他の営業マンにハッパをかける...、これが、組織営業強化において、最も、やってはいけないことです。営業マンに20代の若手が多ければ、尚更、NGです。

このようなことを書くと、「何故？」、あるいは、「頑張った営業マンを可愛がるのは当たり前じゃないか！」とのご批判をお受けしそうですが、もし、あなたがそう思われるなら、

これからもご自由にどうぞ。(笑)あなたが、これまで、そうだったから、営業強化に苦しむ現実があるのではないのでしょうか。私は、そう思います。

自社の売上に、最も、責任を持っているのは経営者です。ですから、"できる"営業マンを可愛がりたくなる心情は理解できます。また、できる営業マンも、経営者や営業責任者に褒められれば、俄然、やる気が出るのは当然です。しかし、その営業マンは、上げるべき売上の全ての数字を上げているのでしょうか？ 御社の営業マンは、一体、何人いるのでしょうか？

本連載は、"営業を科学する"というテーマですから、できる限り、これまで横行していた根拠の無い精神論のような記述は避けたいのですが、少しだけ言わせて頂くと、できる営業マンを褒める姿を傍らで見ている普通の営業マンや、できない営業マンは、その光景を見て、本当に、やる気を出すと思いますか？

私は、NO だと思います。幾ばくかの羨望の眼差しはあったとしても、嫉妬や自信喪失、あるいは、疎外感を覚える方が自然ではないのでしょうか。この心理が理解できないとするならば、もしかすると、あなたは、そもそも、経営者に向いてないと思います。下で働く人の気持ちに思いを馳せられないとしたら、営業マンを入れ替えるバリューがある大企業や外資系ならともかく、大半の物流企業においては、人を動かすことはできないでしょう。

さて、話を戻します。昔、「良い子、悪い子、普通の子」という言葉がありましたが、どのような組織においても、営業成績だけに限定すれば、「できる営業マン、普通の営業マン、できない営業マン」に、だいたい、この3つに分類されます。

勿論、人柄や人間性などは別の話です。ここで重要なのは、この3つのタイプの人員構成比がどうなっているかという点です。

結論を言えば、概ね、この3つのタイプの構成比は、「できる営業マン(20%)、普通の営業マン(60%)、できない営業マン(20%)」くらいなのが一般的です。但し、トップ営業マンばかりを集めることができる、資金力に富んだ企業(外資系大手企業)は別です。経営者や営業責任者の方は、この「2:6:2」という営業マンの構成比を覚えて下さい。

(6) 肝は“普通の営業マン”の活性化にある

前回は、営業マンのタイプ別構成比について述べましたが、今回は、どのタイプを営業強化することが適切なのかという点について述べます。話を解り易くするために、次のようなケースで考えてみて下さい。前提となる営業マンの構成比は、できる営業マン2：普通の営業マン6：できない営業マン2です。あくまで、売上金額は、話を解りやすくするためのものです。

ケース 売上 1,000百万円 / 営業担当社員 10名

もし、あなたの会社の全ての売上が、できる営業マン2名によって支えられているとしたら、他の営業マンをリストラするか、あるいは、経営者をその2名のどちらかに変わるのが妥当な判断です。理由は、簡単、他の営業マンも、あなたもいないからです。

しかし、現実的には、このような会社はまず無い。売上規模が上がれば上がるほど無い。第一、それほど能力が高い営業マンがいるなら、よほど給料が高くない限り、他の会社により高額な給料で引き抜かれるか、あるいは、そのうち、独立して自分で経営するでしょう。実際に、物流業で独立するタイプの人間は、営業力があるタイプが多いものです。

零細企業を除けば、一般的に、例え、できる営業マンがいたとしても、普通の営業マンよりも数十%多いか、多くても、数倍程度のもの。普通の営業マンの10倍売り上げる営業マンがいるならば、必ず、いつかあなたのもとを離れることを想定しておくことをお勧めします。(笑)

物流企業の業種業態にも拠りますが、まずは、どの営業マンがどの仕事を受注して、その仕事は、自社の売上や利益の何%を構成しているのか冷静に分析してみてください。私の意見に共感されない経営者の方ほど、この点を明確に精査して頂きたいと思います。意外と、売上や利益の数字に与えるインパクトの小ささに気付きます。

と同時に、実は、テコ入れすべきタイプの営業マンは、最も層の厚い普通の営業マンであることに気づく筈です。何故ならば、組織営業である限り、最も、数字に与えるインパクトが大きいのは、人数の多い普通の営業マンだからです。実際に、分析してみると解ります。勿論、他にも理由はあります。おそらく、以降の連載で述べるとは思いますが、できる営業マンのノウハウは、できる人にしか真似できないからです。つまり、営業モデルに汎用性があまり無い。逆説的に言えば、できる営業マンの真似をできる人ができる営業マンなのです。

また、あなたが評価をしていない普通の営業マンやできない営業マンがいたとしても、正規雇用している限り、その営業マンを理不尽に解雇することなどできない(するべきでもない)ので、いずれにしても、できる営業マン以外の普通の営業マンやできない営業マンの力を上げることしか、自社の売上や利益を伸ばすための方策など無いのです。

仮に、営業マンのタイプ別の営業成績を、できる営業マン「2名で300百万円(@150百万円)、普通の営業マン6名で600百万円(@100百万円)、できない営業マン2名で100百万円(@50百万円)だします。ここでは、仕事ごとの利益率は無視して、売上だけのシンプルな話とします。

このようなケースにおいて、経営者や営業責任者は、どのタイプの営業マンの営業力強化に力を入れるのか賢明でしょうか？

多くの経営者や営業責任者は、できる営業マンを可愛がりモチベーションを上げ、普通の営業マンに見向きもせず、できない営業マンのやる気を損なわせているのが実態だと思います。

しかし、私は、「普通の営業マンが仕事を取れるようにはどうすべきか？」という点に注力します。何故ならば、単純な算数の話で、できる営業マンのパフォーマンスを20%上げることを考えても、「300百万円×120%=360百万円(+60百万円)」という効果しかなく、一方、普通の営業マンのパフォーマンスを20%上げるとしたら、「600百万円×120%=720百万円(+120百万円)」の効果が上がることになるのです。

無論、実際のところはこんなにシンプルではない。できる営業マンと、そうでない営業マンとでは、提案能力も、時間の使い方も、伸び率も異なる……。しかしながら、それでも、普通の営業マンの営業力強化に注力せざるを得ない筈。これは、好むか好まざるかという話なのではなく、これが、現実なのだと思います。そして、構築しようとする営業スキーム(例えば、プル型の営業スキーム)によっては、尚更、そうするしかないのです。

以上、「物流業の営業を気まぐれに科学する」終わり。