



営業改革

田原幸広

バブル崩壊以来多くのメーカーは、市場の成熟化、流通の構造変化および競争激化という環境変化の中で、売上の伸び悩みと収益の悪化に苦しんでいます。様々な消費財の流通市場で、組織小売店チャネルの比率が50%を越えたのはここ10年のことです。多くのメーカーは、組織小売店の台頭とともに流通における主導権がより小売側にシフトしていく中で、同業他社との値引き競争に明け暮れています。

メーカーは、本来商品力で勝負するものです。値引き競争の泥沼から脱出する原点は、営業が「自社の商品はもともとユニークで品質が良く適正価格の商品である」と自信を持てるかどうかにあります。安売りをして売上を稼ぐことは、商品の価値をなくし流通を儲からなくする。逆に安売りを断ることは、商品価値を維持し流通に長く安心して扱って貰える。そうすれば商品が長寿化し、純粋に商品力で勝負できる。いまメーカーの営業は原点に戻り、どう戦っていくべきかを問われています。

今回は、クライアントとともにメーカーの営業改革を実践してきた経験を踏まえ、営業の改革について論じてみたいと思います。

ある消費財メーカー社長の嘆き

以前、ある消費財メーカーの社長から次のような嘆きを聞かされましたが、その後異なる業界の何人かの企業経営者からも同様の嘆きを聞かされました。現在消費財を扱う様々な業界／商品分野で、同様の悩みを持つ企業経営者が増えているのではないのでしょうか。

●営業部門が暗黒大陸で実態がわからない。

どの得意先(小売)にどのように販促費(値引きの原資)を使って売っているのか。得意先ごとに儲かっているのかいないのか。販促費は有効に売上に結びついているのか。担当役員に質問してもさっぱり射た答えが返ってこない。

●「統制」「主導権」が取れない。

営業現場で勝手に販促費を使っていて、全く使い方の統制が取れていない。販促費を負担しているのはメーカーなのに、自社のセールスは払っている先の問屋や小売の言いなりになり、流通に対して主導権が取れない。「バイヤーは買わない

と言っています」「問屋は扱わないと言っています」と伝言を伝えてくるばかりで、セールスはいったい何をしているのか。セールスはいったい誰から給料を貰っていると思っているのか。

●育てたい商品が育たない。

セールスは売れる商品しか売らない。良い新製品を開発してもすぐ値引きして儲からなくする。メーカーは商品が命なのに、自分たちの商品を大事にしない。そもそも営業現場では品種別管理ができておらず、ドンブリ管理のままである。自分の会社であるにもかかわらず、コントロールが思うに任せないばかりか実態さえわからない何とももどかしい気持ちが伝わってきます。この嘆きにこたえようと思った場合、問題はそれほど簡単ではありません。この嘆きの背景には、深刻な問題が構造的に積み重なっているからです。

●業務面而言えば、予算管理は工場の稼働率を上げたいという本能的なサガから来ると思われますが、売上・シェア至上主義から抜け出せません。赤字の売上だとわかっていてもなかなか止められない。また結果的に売上が落ちることはよくあっても、最初から前年割れの予算を組むことに異常な抵抗感があります。実績管理も問屋レベルまでの売上管理は盛んですが、小売レベルまでの品種別販促費管理となると管理工数がかかりすぎるとの理由でいっこうに進みません。そのためいつまでたっても事実がうやむやになったままになっています。また、得意先別に適正な予算組みができず、値引きを助長する結果にもつながっています。

●情報システムは、受発注と売上管理の支援が中心で、小売レベルの品種別販促費管理支援となると全く手つかずになっています。たとえ膨大な開発費をかけて開発されていても、現場では全く活用されていません。これはシステム開発側の問題もありますが、事実を明らかにしたくない営業現場の意識と、管理工数が肥大化することへの抵抗感も少なからず原因となっています。

●組織は、歴史のある会社ほど、より重層化されています。値引き販売の是正など難しい問題になればなるほど責任の所在をあいまいにし、責任を転嫁し合う構造になっています。そのため「笛吹けど踊らず」ということがよく起きます。

●管理職は、成長期の「任せて育てる」手法から抜け出さず、事実を知りません(知らないことになっています)。日々激しく変化する環境下、「攻めながら守る」「動きながら変えていく」微妙な舵取りを要求される中で、「任せる」＝「丸投げ」＝「責任転嫁」、そして判断不能に陥っているのが現実ではないでしょうか。

●評価・処遇制度は、「和」を重んじ家族的なチームワークを醸成する風土を支えてきましたが、定性評価中心のあいまいな評価基準のもと、事後に意的な調整を繰り返して、大多数が平均的評価を受ける差の付かない評価に終始しています。処遇も年功序列的色彩の強いものとなっており、社員が持てる能力を最大限に発揮するインセンティブが働きにくくなっています。そのため値引き販売の是正などの「貧乏くじ」は誰も引きたがりません。以上のようなことが幾重にも積み重なり、どんなによい製品を上市しても「売れない」「売れても利益がでない」営業体に対しての社長の嘆きにつながっているわけです。

営業改革プランの策定はワンセットで

前述の社長の嘆きにこたえるためには、どのような手を打つ必要があるのでしょうか。まず、戦略監査、内部体制監査に基づき、戦略再構築の必要があります。市場、取引先である問屋や小売、競合企業の現状をつぶさに調べ、クライアント企業がこれまで取ってきた戦略や内部体制が、市場や流通の進化とマッチしているかどうかを明らかにし、問題を構造化していきます。次に、クライアント企業のユニークネスを生かして企業の進むべき方向性を構想し、新しい戦略を再構築していきます。

次にこの骨太の戦略を実行に移していく上での具体計画を、営業・マーケティング政策、組織、評価・処遇制度、業務、情報システムなどのテーマに分けて分科会を設置し、全社から有能な幹部社員を選抜して検討させ、実践に落とせるレベルまで具体化していきます。(分科会の全体像および運営の仕方は、〈CDINewsletter27号／1993年1月、事業戦略の実行・定着――「分科会方式について」、CDINewsletter43号／1997年1月、経営改革の実践〉を参照)

先ほどの社長の嘆きにこたえる実際のコンサルティング活動における分科会のアウトプットについて、順を追って論じてみたいと思います。

- 営業・マーケティング政策の検討は、一言で言えばメーカーの命である商品を育てていくために、どのようなプロダクトマネジメントをしていくかを具体的に決めていくことにほかなりません。品種別にプル施策(広告宣伝、キャンペーン)とプッシュ施策(販促費の使い方等)のバランスをどうしていくか。販促費の使い方の全社統制と問屋や小売に奪われた値引きの主導権をどのように取り返すか。そのために取引先である問屋や小売を評価・優先順位付けし、販促費の使い方のガイドライン(原理原則)を明確にしていくことが中心となります。
- 組織改革案の検討は、スタッフ部門に関しては前述のプロダクトマネジメントの実行しやすさ、販促費の使い方の全社統制をとるための運用管理のしやすさが検討ポイントとなります。ライン部門に関しては、よりフラット化し、各管理職の責任と権限を明らかにしていく活動が中心となります。販促費を費目ごとに性格分けし、各費目ごとに各管理職レベルの決済範囲と運用責任の所在を明らかにしていきます。
- 評価・処遇制度の検討は、組織改革案と対応して各レベルの権限と責任範囲に見合った評価基準と評価プロセスを具体的に設定していくことから始まります。そして明確で皆が納得できる評価基準のもと、より差の付く評価・処遇制度に再設計していくこととなります。年齢に関係なく会社に貢献しているのは誰かを明らかにし、限られた人件費や賞与の原資を貢献度に応じて傾斜配分していく。あえて陰日向を鮮明にすることにより、社員の業績向上や値引き販売是正へのインセンティブを高めていきます。
- 業務改革案の検討では、従来の問屋レベルから小売レベルへの計画管理へ、全体売上から品種別の計画管理へ、また売上と販促費を連動管理できる業務への具体設計をしていきます。特に予算計画プロセスは、先の評価制度の納得のいく目標設定プロセスに繋がるように見直しを加えていきます。同時に予算計画と実績管

理業務は、現場のセールスが個々の得意先との商談において商品ごとにどんな販促（値引き）条件を提示し、その結果がどうなったかがガラス張りになるよう再設計し、個々の戦闘の局面が手に取るようにわかるようにしていきます。これにより得意先別損益管理ができると同時に販促効果の検証が可能なインフラができて上がります。

- 情報システムの検討では、上記業務改革を実践する上でのシステム面で満たすべき要件を具体的に明らかにしていきます。その上で新規システム開発に関しては発注仕様書を作成し、クライアント企業の立場に立った相見積・評価を行い、実力ある開発業者を選定するとともに、開発の進捗管理と成果物の検収を行いながら、開発コストと開発期間の大幅短縮を実現していきます。以上のようなワンセットの改革プランを糸を紡ぐように練り上げながら、しかも全体の整合性をとっていくことが、営業改革プラン作成の難しさでありまた醍醐味でもあります。営業改革は、痛みを伴いしかもできることなら先延ばししたくなる難しいテーマです。高度成長期に培われた営業スタイルや既得権化した値引き条件（膿み）を成熟期に合ったものに変えていくためには、会社ぐるみで大きな方向転換（情緒的アナログ思考から戦略的デジタル思考へ）が必要です。上記の改革課題を一つでも着手しなかった場合、改革を先延ばししたい社員に言い訳の材料を提供し、改革の成果が思うように出てきません。営業改革プラン作成の要諦は、相互に関わりを持つ諸課題の具体計画をワンセットで創造していくことにほかなりません。

ワンセットの改革プランで本当に改革できるのか

さて新しい戦略と全体に整合性のあるワンセットの改革プランが出来上がり、選ばれた幹部社員が改革の完成した姿を脳裏に焼き付け、使命感に燃えて各部署に散って行く。後は成果が出るのを待つだけのはずですが、ここで直面するのは「動きながら変えていく」「変えながら動く」難しさです

改革を推進する上で、意外と大きな鍵を握るのが予算の設定レベルです。管理職は立場上、結果的にふたつの矛盾した指示を出してしまう習性があります。「売上は伸ばせ。販促費は下げる」これでは、担当者は結局どちらを優先して良いかわかりません。例えば販促（値引き）条件が乱れているあるスーパーの月平均の販売実績が200万円だったとします。そのスーパーに毎月250万円の予算を与えられたらどんなに販促条件を是正しようと思っても無理な相談です。担当者は条件をさらに積み増ししても250万円の実績に近づけようとするでしょう。これではいっこうに条件の是正は進みません。では逆に180万円しか予算組みをしなかったらどうなるでしょう。得意先とのトラブルに繋がる条件是正は行わないまま、ただ売りにくい商品を売らなくなる結果に終わるのが現実です。高度成長期には、営業の管理職は細かい指示を出さなくて良かったのですが、市場が成熟化し販促費効率が悪くなると必然的に指示内容は細かくならざるをえません。具体的に商品別には、値引きしない商品と多少値引きしても売れる商品の区別、さらに得意先別には、販促費の使い方の具体水準を指示する必要があります。今や管理職は高度成長期とは反対で

「(値引きして) 売ってしまった罪」と「売らない勇気」を認識しなければならないのです。当該商品の商品力に合致したメリハリの効いた予算組み、およびその実績管理ができる、このことが鍵です。

もう一つ起こりがちな現象は、問題の大きさと判断や実行する立場のミスマッチです。例えば、ある担当者の50%の売上構成を占める得意先から、販促費の補助要請が来たとします。担当者からしてみればこの要請を断るという選択肢は、あまり現実的ではありません。しかし営業所長にしてみればその得意先の売上は5%、支店長から見れば2%、全社で見れば1%にも満たない得意先です。立場が変われば全体のバランスが見えてきますし、断固とした対応もできます。逆にある高率販促の得意先の条件是正を担当者に一任した場合、条件の是正がいつこうに進まないのは容易に理解できます。そのような問題はしかるべき立場の管理職が出向いて解決しなければ、現実的にはいつこうに解決しません。ここで大切なことは、組織ぐるみで、担当者に商品の価値と流通秩序を維持するためのバックアップ体制を用意してあげることです。

成熟市場では、メリハリ付けとメリハリを管理できる仕組みが大切です。しかし同時にこの仕組みのもとでは、個々の管理職の判断基準の正しさ、決断力、および行動力の違いを明らかにしていきます。管理職にとって大切なことは、まず問題をつまびらかにし数十年来の膿みを出しきること、責任を部下に転嫁せず具体的な指示を出すこと、そして間違ふことはあっても同じ過ちは繰り返さないことです。

営業改革を推進する上では、前述のワンセットの改革プランを実行に移すのみならず、個々の予算の設定レベルの妥当性の検証、問題の大きさと判断・実行する立場のミスマッチの解消、そして推進する管理職の問題意識のレベルが重要です。

終わりに

成熟市場で戦う営業部隊を中心とした改革においては、企業としての目指すべき姿、価値観のたゆまぬすり合わせ、個々の戦闘の局面が手に取るようにわかる業務とシステムのインフラ整備、管理職が事実から判断へつなげる分析ノウハウと指示・率先するスキル、そして本社と現場のパイプのたゆまぬメンテナンス、どれをとっても高度成長期とは似て非なるものが求められています。

営業改革プランの作成とは、新しい戦略とそれに関わる組織、人事、業務、情報システムのワンセットの改革案を創造することにほかなりません。また改革推進においては、現場の目線で実態を常に把握しながら、ワンセットの改革プランの実効性のある推進方策を自社の独得なものとして、創造していくことが必要です。組織だけの再編、取引制度だけの変更といったつまみ食いの改革は、事実をより深い闇に葬り、本社と現場のを深くし、部分適応(つまみ食い)以下の成果にしか繋がらないというのが実態ではないでしょうか。今後もCDIは、クライアントとともに頭と体に汗しながら営業改革の推進に邁進してまいりたいと思います。

(たはらゆきひろコーポレートディレクション取締役主幹)