シリーズ 小が大に勝つ ランチェスター戦略

コンサル事例

第27回講座 全員参加型の営業マニュアル

大きな会社は有利で小さな会社は不利である。しかし、戦略次第で小が大に勝つ可能性は見いだせる。この「弱者逆転」するための理論と実務の体系が「ランチェスター戦略」である。多くの企業がこれを学び、自社の戦略づくりに活用してきたことから、わが国において競争戦略・販売戦略のバイブルといわれる。埼玉県の企業の経営相談の実績も豊富なランチェスター戦略コンサルタント福永雅文氏が実際のコンサル事例で中小企業向けに解説していく。

福永 雅文
ランチェスター戦略コンサルタント
問合せ先：info@sengoku.biz

ガス工事の寺山工事（仮称）

寺山工事（仮称）は大手都市ガス会社の指定工事店として成長してきた。主に住宅のガス工事、ガス機器の取付工事と修理を都市ガス会社から請け負ってきた。

仕事をしていくなかで都市ガスの住宅設備以外の給湯器、ガスコンロ、風呂、トイレ…と取り扱い品目が拡大してきた。増改築リフォームもできるようになった。都市ガス会社からの受注ではなく自社の顧客を直接開拓し、増やしていくことで経営の自主独立性が強化される。

自社の顧客を直接開拓する事業を強化していくために筆者にコンサルティングの依頼があった。

なぜ、全員参加型の営業マニュアルなのか？

寺山工事のなかには都市ガスの住宅設備以外の設備（新設備と呼ぶ）をよく売る人もいれば、ほとんど売ったことのない人もいた。やり方を担当者任せにしていればそうなる。誰もができて成果が上がるやり方を見出し、それをマニュアルにして標準化するべきである。筆者は寺山工事に「全員参加型の営業マニュアル」の導入を指導した。関係者全員が参加して営業マニュアルをつくるという手法である。なぜ、全員参加型なのか。

23年前に独立する以前から、筆者は「営業マニュアル」をいくつも手掛けてきた。また、コンサルや研修をする際には、その会社のマニュアルの内容や運用状況を把握してきた。

長い業務経験のなかで感じたのは「世に営業マニュアルは数あれど、有効活用されているケースは少ない」ということだ。マニュアルに「やらされ感」を感じている営業員が多いのが最大の理由だろう。

「計画と執行（実行）を分離することが効率を上げる」とは、科学的管理法の父といわれるテイラーの重要な主張である。一方でマネジメントの発明者といわれるドラッカーは「計画と実行を分離させてはならない、なぜなら策定に関与していない計画に主体的に取り組みにくいからである」と主張した。

会社が用意したマニュアルを現場に導入するのはテイラー型である。製造現場ではうまくいっているが、日本企業の営業現場ではうまくいかない場合が多い。そこで、営業現場はドラッカー型で営業マニュアル策定に関与させるのが効果的ではないか、との結論に至ったのだ。それが「全員参加型営業マニュアル」である。

全員参加型の営業マニュアルの進め方

全員参加型のマニュアルは5つのステップで進める。⑴商談プロセスの定義、⑵若手がベテランに

全員参加型の営業マニュアル

商談プロセス		事前準備	商談			事後対応
			導入	本題	まとめ	
案件発掘訪問	アプローチ		・・・・・			
	ヒアリング					
案件進捗訪問	プレゼン					
	クロージング					
受注後の業務推進訪問	受注・納品					
	アフターサービス 定期訪問					

アプローチ／商談／導入の項目（例）
①あいさつ
②名刺交換
③顧客への関心を示すメッセージ
④自己紹介（自分自身、会社、商品）
⑤顧客との対話の糸口

ヒアリングする、⑶ロープレ、⑷トライアル実施、⑸完成、本格運用、である。

第１段階の商談プロセスの定義は、①商談の流れを定義する、②顧客と対面する商談の前後にやることを定義する、③商談の構成を定義する、の３段階で商談のプロセスを分解して定義する。

①の商談の流れは図のように一般に「アプローチからアフターサービス」に区分される。②各プロセスは事前準備、商談、報告と事後対応の三つに区分される。③商談は、導入、本題、まとめ、の三つの要素で構成される。図ではアプローチの商談の導入部のトーク内容を記載している。このように各項目の目的、目標、指標、トーク、ツールを整理する。

第２段階で、各項目についてベテランはどのようにやっているのか、若手がヒアリングする。若手の質問にベテランが答える方式が最もノウハウを引き出しやすい。聞き取った若手があらかじめ用意した書式に記載して事務局に提出する。書式も重要だ。できるだけ多くの営業員に参加してもらうが、負担が多くならないように１回１項目を 20 分くらいでヒアリングする 。項目が埋まったら事務局がとりまとめ、点検する。過不足は再びヒアリングする。

ある程度まとまったら、そのマニュアルをもとに第３段階のロープレを行う。ロープレをすることで 過不足が明らかになる。それを加筆修正して、仮版マニュアルの完成である。第４段階は仮版マニュアルでトライアル実施を行う。さらなる過不足が見つかる。それを加筆修正して、マニュアルを完成させる。第５段階の完成、本格運用である。運用後も定期的に見直す。

トップ、ベテラン、エース、中堅、若手、新人…全員が参加して作り上げたマニュアルである。つくる過程が教育の機会でもある。

●連載の筆者の最新刊が発刊されました！

「小が大に勝つ逆転経営」

弱者 19 社を業績向上させた
社長のランチェスター戦略

福永雅文著

日本経営合理化協会出版局刊

販売価格
14,850 円
（税込）