

2億円未満の企業と成長した企業の違い。調査結果から浮かび上がる課題と解決策とは？

salesforce

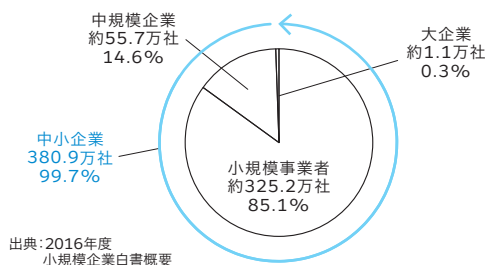
年商 「経営者アンケート」で見えてきた
2億を10億に
変えるヒント

CONTENTS

- ・はじめに
- ・売上が高い企業ほど、経営者は「マネジメントに専念している」
- ・現場から離れたたくても離れられない。経営者のジレンマ
- ・売上の高い企業ほど意識的に情報共有を図っている
- ・新規顧客割合は少ないが、重要性は強く認識
- ・営業活動に対するフェアな評価システム確立が急がれる
- ・顧客リストの活用は多くの企業にとっての課題
- ・新規見込み客フォローアップ体制の確立は喫緊の課題
- ・まとめ

はじめに

中小企業庁が2016年4月に発行した小規模企業白書によると、中小企業基本法で定める日本国内の企業数のうち「小規模事業者」と呼ばれる企業は全体の85.1%を占めます。これは従業員数が(業種により異なりますが)製造業で20人以下、卸売・サービス・小売業で5人以下の事業所を指しており、従業員数から類推してこれらの企業の多くは、売上高10億円未満と考えられます。



特に現在多くの中小企業が悩んでいるのは、売上2億円の壁と言われています。卓越した経営者の能力、そしてコネクションがなければ、当然2億円にすら到達することは難しいでしょう。しかしその先を目指したときには、それまでのルーチンでは絶対に乗り越えられないのが2億円の壁なのです。

いったいなぜ、多くの企業がこの壁に突き当たり悩んでいるのでしょうか。この課題を明らかにするために、今回売上2億～10億円規模の企業の経営者・役員500人を対象にアンケートを実施。大きく分けて「マネジメント」と「マーケティング」の観点でいくつかの設問を作成し、全体の割合に加え、2億円未満の企業と2億円以上の企業それぞれの割合も抽出しました。

これにより、ほぼすべての項目で、2億円未満と2億円以上の企業の間には大きな違いを見て取ることができました。このeBookでは、回答から特に重要と思われる7つの項目を抽出し、それぞれの回答の「サマリ」と「結果から見える対策方法」をまとめています。言うなれば、これこそが「10億円企業へのゴールデンルール」です。

2億円という数字すら、簡単に達成できるものではありません。しかし、これまでの成功体験に縛られていては、この壁を乗り越えるのは容易ではありません。何故なら、これまでとは全く異なる「仕組み」が必要になるためです。経営者の方にとって耳の痛い話も多いと思いますが、このゴールデンルールを取り入れることが、企業の大きな飛躍、ひいては社員の幸せに寄与する近道になるかもしれません。

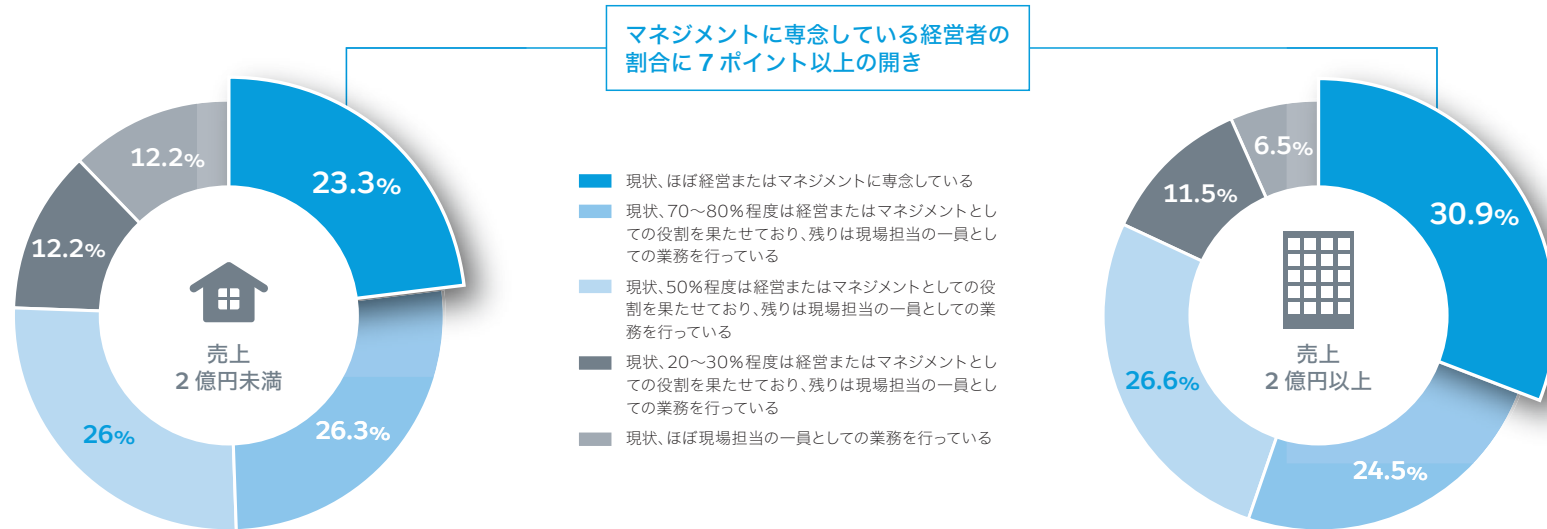
アンケート調査の概要

- 調査対象者
性別：男女 年齢：25～64歳 地域：全国
条件：従業員数99名以下の企業で働く会社経営者
もしくは営業部門の会社役員
- 有効回収数 500
- 調査方法 Webアンケート(日本経済広告社)
- 調査期間 2016年6月25日～2016年6月28日

1. 売上が高い企業ほど、経営者は「マネジメントに専念している」

Question. 1

あなたは、ご自身が経営またはマネジメントとしての役割をどの程度果たせていると感じていますか。下記の項目より、最も状況として近いものをお答えください。(お答えは1つ)



【アンケート結果のサマリ】

「自分が経営またはマネジメントとしての役割をどの程度果たせていると感じているか」という質問に対し、「ほぼ経営またはマネジメントに専念している」と回答したのが、売上2億円未満の企業では23.3%に対し、2億円以上の企業では30.9%と、7ポイント以上の差が出る結果となりました。

【結果から見える対策方法】

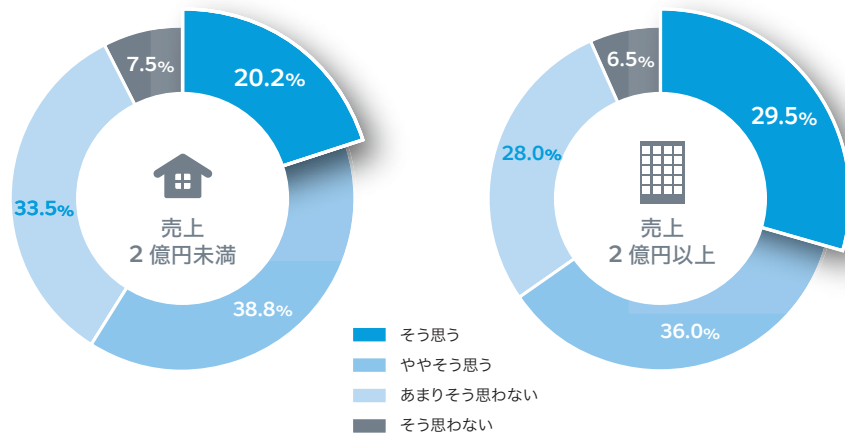
「企業規模が大きくなるのだから、現場から距離を置き、経営に専念する」ことは当然の結果に見えます。しかし見方を変えると、売上2億円未満の会社では、社長がすべての業務でリードして、社員はあくまで社長のサポート的業務のままビジネスを継続している事実が垣間見えます。

売上を数億円規模にまで牽引することは並大抵のことではありません。しかし、その能力を周りに求めて、人材を十分に育てる機会を与えない、もしくは信頼して任せることができていないということはないでしょうか。10億円企業への設計図を描くには、経営者の役割とは何かを再確認することが欠かせません。経営者は、自身が業務にタッチしなくても組織が機能する環境を作ること、業務を任せられる社員を作り出すことに専念する必要があります。

2. 現場から離れたたくても離れられない。経営者のジレンマ

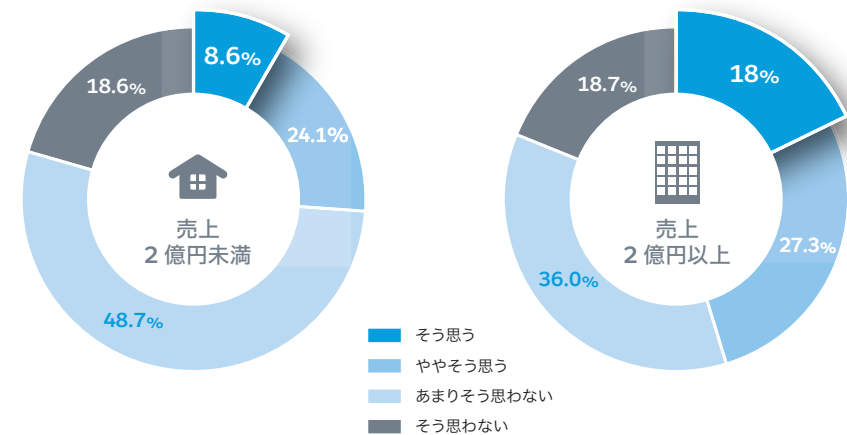
Question. 2

経営者は経営に専念すべきである。
(お答えはそれぞれ1つ)



Question. 3

経営者はあまり担当の一員として
現場に出るべきではない。(お答えはそれぞれ1つ)



【アンケート結果のサマリ】

「経営者は経営に専念すべき」「経営者は現場に出るべきかどうか」というそれぞれの問いに対し、売上2億円未満の企業と2億円以上の企業の間で、回答傾向が明確に異なりました。売上2億円未満の企業は、20.2%が「経営に専念すべき」と考えており(Q2)、8.6%が現場に出るべきではないと考えています(Q3)。一方2億円以上の企業は、29.5%が「経営に専念すべき」(Q2)、18.0%が現場に出るべきではないと答えています(Q3)。

【結果から見える対策方法】

回答した経営者の考える「現場」とは、営業のことだと想定されます。特に、自らがプレイングマネージャーとして会社を最前線で引っ張ってきた経営者は、現場主義が残っている、または、現場に出なくとも済む術を見つけられていないようです。

社員の給料を払うためにも、目の前の案件をみずみず失注するわけにはいかない。会社を自ら背負った経営者は、自らのスキルをフル活用して売上を積み上げているでしょう。「社員にできることは社員にやらせる」とは思っている、「できないかもしれないことをやらせてみる」余裕はないのが現実。この状態から脱却するには経営層の覚悟が必要ではないでしょうか。

現場がうまく回っている企業は、社員のマネジメント、マーケティング・営業の仕組みが書かれた明確な設計図がある「工場」です。そういった工場は、大きくなればなるほど、1つの仕組みがうまくいかなくても、バックアップや平均的なアウトプットが出せるように設計されています。

成長する企業の経営者は、組織として機能する仕組み=システム構築に注力しています。これこそが現場から離れるための方法であり、業務をシステム化することが、より良いマネジメントの出発点となるのです。



Salesforceで変わるポイント

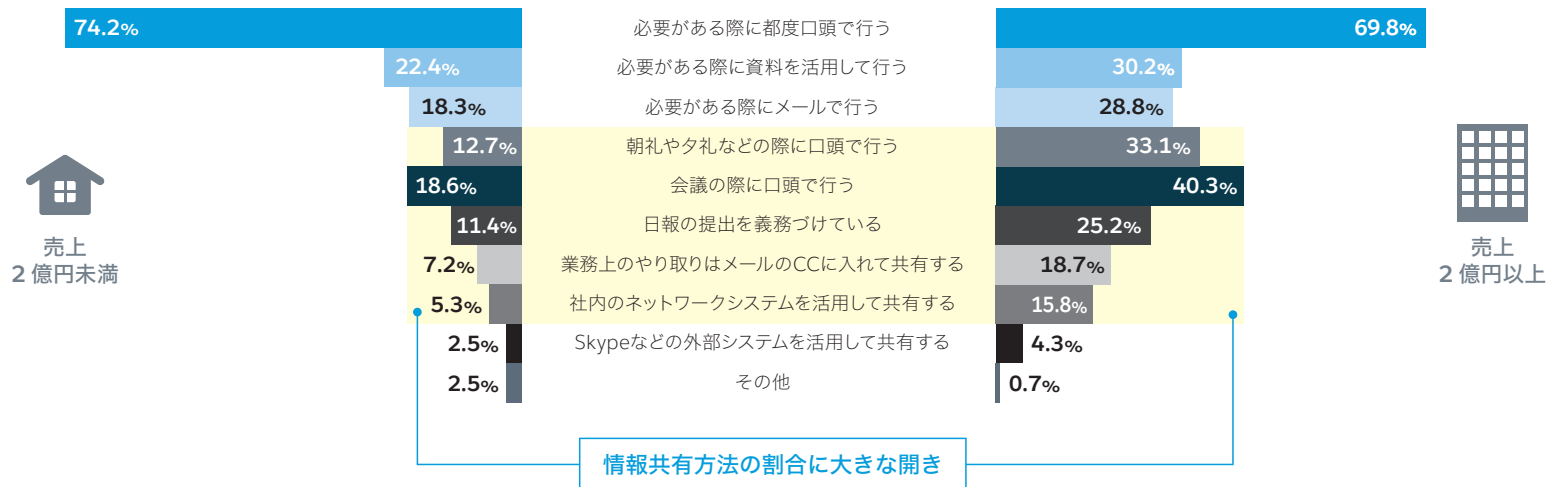


リモートでもマネジメントができる時代に

営業現場に随行して、顧客状況を確認、経営者自らがフォローしなくては成り立たなかったのは「過去の話」。Salesforceを使えば、商談状況や顧客情報をモバイルからでもリアルタイムで確認可能。どこにいてもオフィスと同じ環境で、マネジメントすることができます。

3. 売上の高い企業ほど意識的に情報共有を図っている

Question. 4 あなたが所属する企業では、部下の行動管理や情報の共有など、どのような方法でマネジメントが行われていますか。(お答えはいくつでも)



【アンケート結果のサマリ】

組織のマネジメントにとって重要なのは、情報をどのように共有するかです。部下の行動管理や情報の共有方法についての質問では、「朝礼や夕礼などの際に口頭で行う」「会議の際に口頭で行う」「日報の提出を義務づけている」「メールのCCに入れて共有する」「社内ネットワークシステムを活用して共有する」などの回答で、売上2億円以上の企業の数字が高い傾向にありました。

【結果から見える対策方法】

売上2億円未満の企業では「必要がある際に都度口頭で行う」が若干上回ったのみで、他の項目はすべて2億円以上企業の数字を下回っています。特に規模が大きくなると、「情報共有を意識的に行う」傾向が見られ、朝礼や会議などの決まった場を持って情報共有していることが、アンケート結果からうかがえます。それだけ規模が大きくなると情報共有が難しくなることの現れでもあるのでしょうか。

情報共有というのは、単に伝えるだけでは意味がありません。過去の営業活動の経緯から現在の状態を正しく部下に伝えることが、営業効率を高めるため、かつ上司のサポートが必要な際にきちんとマネジメントするために必要なのです。そのためには情報共有をいかに仕組みとして組織活動に組み入れるかが、マネジメント視点で重要です。会社全体で、情報共有の意味を理解することができれば、10億円レベル到達への速度は加速することでしょう。



Salesforceで変わるポイント

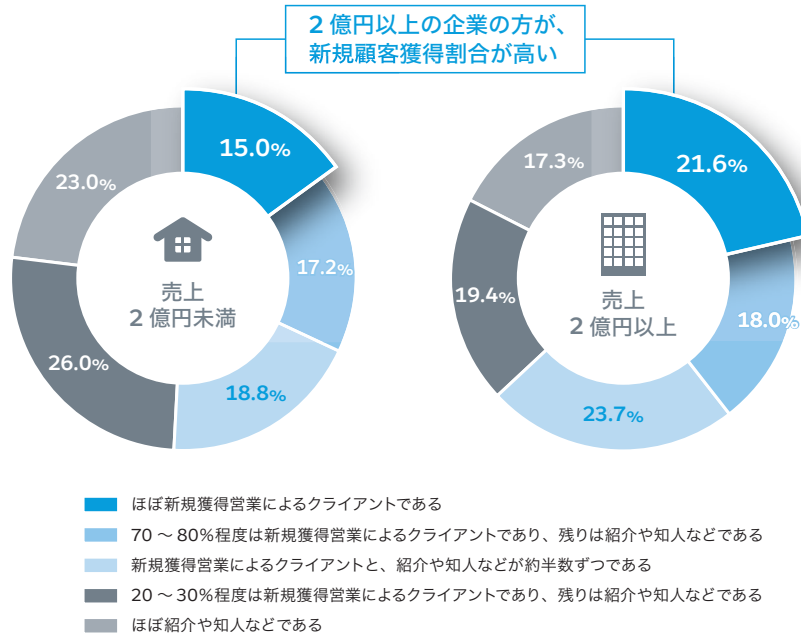


Chatterで情報共有を密に

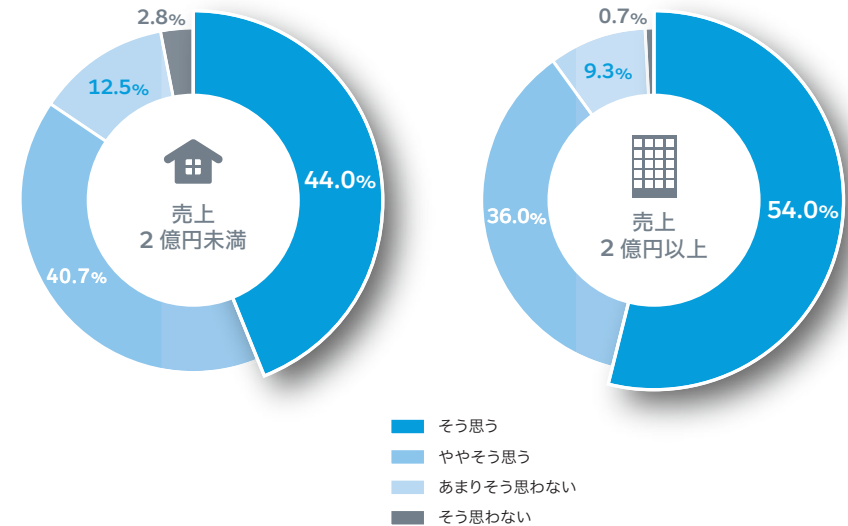
社内SNSであるChatterを使えば、Facebookのようにリアルタイムでやり取りすることができ、モバイル経由でも共有したいファイルなどを安全にやり取りできます。チームでの情報力を活かして、営業活動の効率化を図りましょう。

4. 新規顧客割合は少ないが、重要性は強く認識

Question. 5 あなたが所属する企業の顧客割合について、以下の中から最も近いものをお答えください。
(お答えは1つ)



Question. 6 「新規獲得営業」は自社にとって必要不可欠である。
(お答えはそれぞれ1つ)



【アンケート結果のサマリ】

全体として新規の顧客割合が少ない企業が多いなか、新規顧客の重要性を理解している企業は多いようです。特に2億円以上の企業の方が、新規の重要性を強く感じていることがうかがえます(Q5)。2億円未満の企業では44%が重要だと考える一方、2億円以上の企業では54%が重要と考えています(Q6)。つまり、会社規模が大きくなればなるほど、新規顧客への重要度と依存度が上がるといえます。

【結果から見える対策方法】

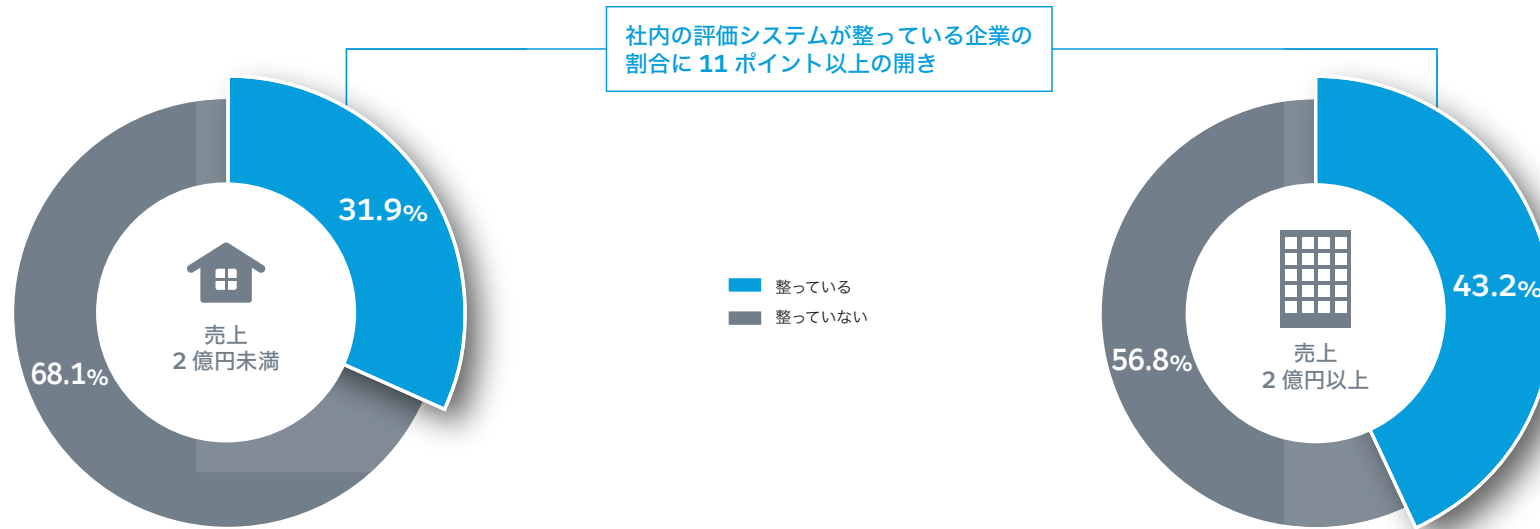
2億円レベルまでは経営者の紹介による顧客が多くを占めており、それなしに2億円までの成長はなかったと推察できます。しかしながら、そのボーダーラインを超え10億円以上の企業規模を目指すためには、新規顧客の獲得手法を多角的に研究し、効率的に良質な顧客を獲得することが必要です。

2億円未満では経営者の人脈を活用することで売上を伸ばしてきたわけですが、その顧客のすべてが上顧客(つまり、売上が大きいだけでなく、売上利益率も会社全体の平均より高い顧客)ではないはずですが、現在の顧客のセグメンテーションを厳格に行い、理想的な新規顧客のプロファイルをベンチマークとすることが重要です。そのためには、時に既存顧客とのビジネスを意識的に縮小していくような決断が必要となることもあるかもしれません。

5. 営業活動に対するフェアな評価システム確立が急がれる

Question. 7

あなたが所属する企業の「営業部門」では、部門や個人としての目標や行動指標、およびその成果を適正に評価できるような仕組みが整っていますか。(お答えは1つ)



【アンケート結果のサマリ】

営業活動をする上での目標の管理、また、その目標に対する達成基準の設定、さらに達成後の評価をしっかりとしている会社の割合が、2億円未満では31.9%に対し、2億円以上の企業では43.2%と大きく差が開いています。最も顕著だと思われるのは、評価をちゃんとしているかどうかの点に集約されます。営業部門に身を置く社員のモチベーションは、この評価システムの有無に大きく左右されます。

【結果から見える対策方法】

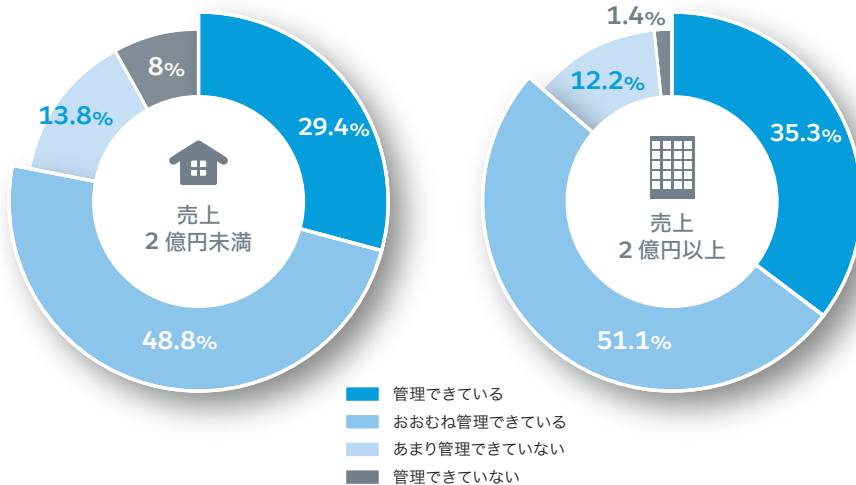
2億円未満の会社の経営者は、自ら模範となって手本を示す「率先垂範」があることはアンケートの結果でも明らかですが、特に営業活動においては顕著です。それは、裏を返せば経営者が営業現場を離れない限り、社内にスタープレイヤーが生まれようのない環境が存在していることに他なりません。

つまり、社員が一律に経営者ほどの能力を持っていなかったとしても、マネジメントに徹すると決めた経営者が現場を離れ、社員に目標を設定し、コーチングをし、成果の評価システムを構築することにより、はじめてスタープレイヤーを醸成する土壌ができるのです。一度経営者の営業実績に近い社員が現れると、フェアな評価を得た社員は他の社員の規範となり、フォロワーが生まれることで10億円企業への道が拓かれます。

6. 顧客リストの活用は多くの企業にとっての課題

Question. 8

あなたが所属する企業では、顧客リストを管理できていますか。(お答えは1つ)

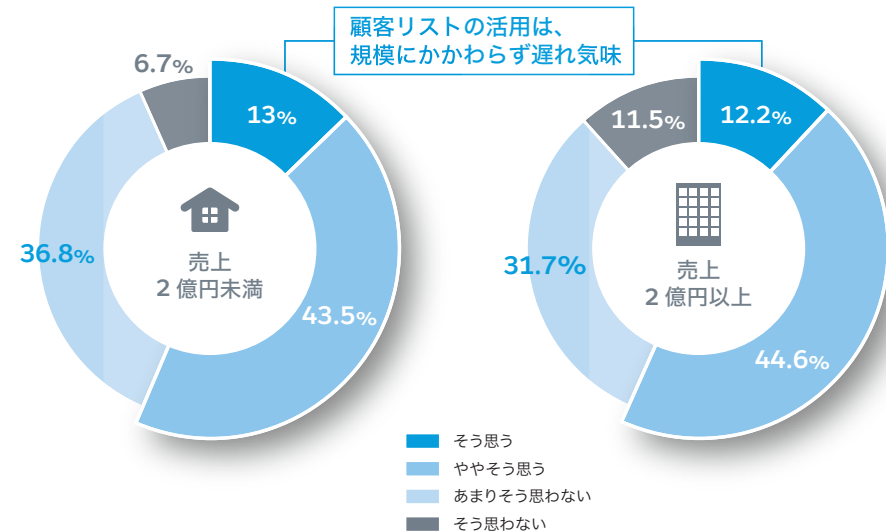


【アンケート結果のサマリ】

Q8で顧客リストの管理に関して、「管理できている」と「おおむね管理できている」と答えた企業は2億円未満で78.2%、2億円以上の企業で86.4%にも上ります。多くの企業が一見、顧客リストの管理は経営の基本と考えていることが分かります。しかしながらQ9で、「営業対象とすべき顧客の優先順位が明確にされていない」という問いに対しては、「そう思う」と「ややそう思う」と答えた企業が2億円未満で56.5%、2億円以上の企業で56.8%もいることが分かりました。顧客リストを管理することと活用することは、別問題であることがうかがい知れます。

Question. 9

営業対象とすべき顧客の優先順位が明確にされていない。(お答えはそれぞれ1つ)

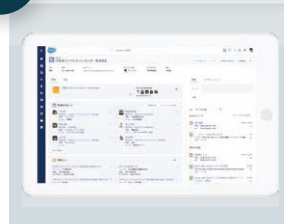


【結果から見える対策方法】

新規顧客獲得がいかに重要かが分かれば、顧客リストの管理と活用がさらなる成長要因になることは明白です。2億円未満の会社にありがちなことは、売上寄与率、利益寄与率が少なく、取引条件のあまり良くない既存顧客に対して多くの時間をとられてしまうことです。

これが大きなポテンシャルを見込める新規顧客へのコンタクトに影響し、十分な時間を費やせないことでビジネスチャンスを失ってしまうこともあるかもしれません。多忙な中でもポテンシャルの高い新規顧客を逃さないためには、単なる顧客「リスト」から脱却する必要があります。アタックすべき顧客の見極めポイントを定め、システムチェックに優先順位をはじき出し、全社が共有できるプラットフォームを構築することが重要なのです。

Salesforceで変わるポイント



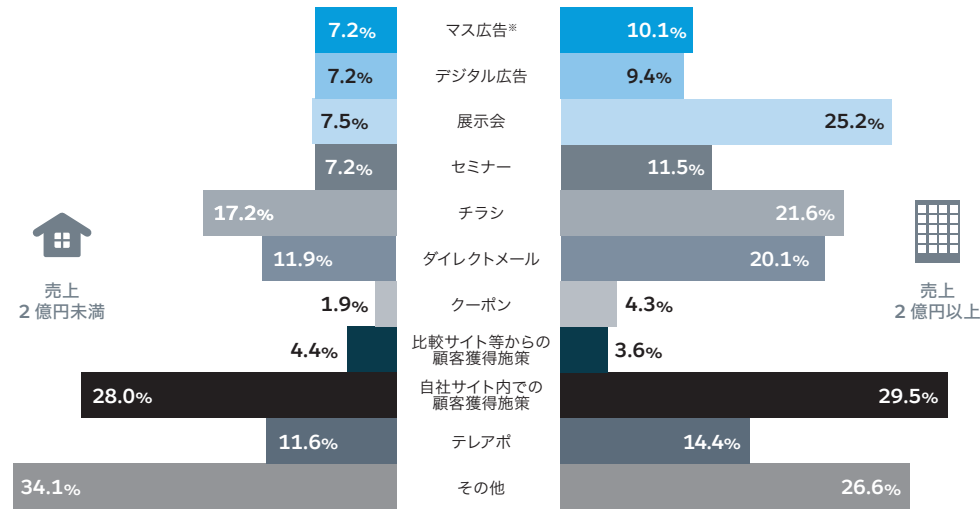
顧客データベースは企業の生命線

顧客リストがあっても活用できていなければ意味がありません。顧客データベースをきちんと整備することで、失注した案件からも学ぶことができ、全員が学習することができます。受注率を高めるためのベストケースを社員で共有し、個々の営業活動を生産的に変えていきましょう。

7. 新規見込み客フォローアップ体制の確立は喫緊の課題

Question. 10

あなたが所属する企業では、新規顧客を獲得するために、どのような施策を行っていますか。
(お答えはいくつでも)



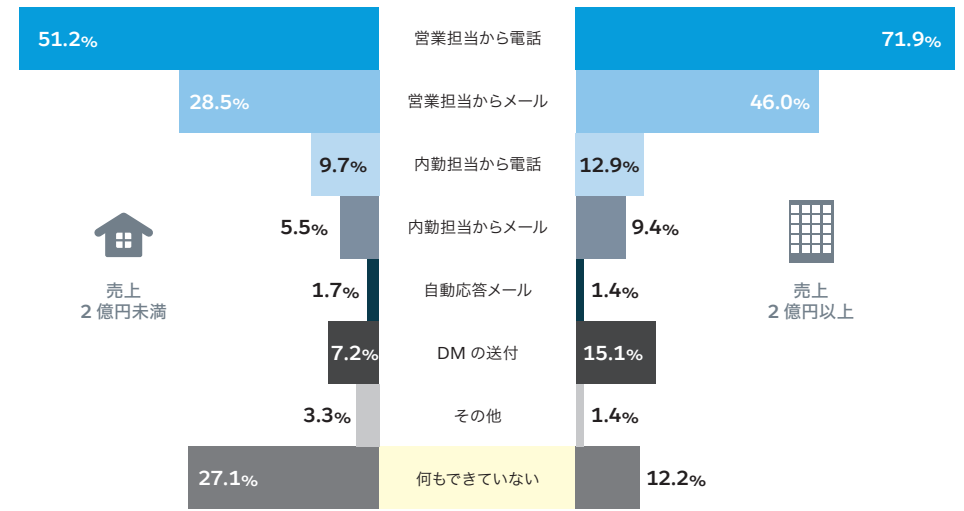
※マス広告(TV、新聞、ラジオ、雑誌含む)

【アンケート結果のサマリ】

新規顧客獲得の方法としては「自社サイト」「展示会」「セミナー」「チラシ」「ダイレクトメール」など、売上規模によって割合は違いますが、さまざまな方法にチャレンジしていることが分かります。しかし新規見込み客へのインシヤルのアプローチは、「何もできていない」と答えた割合が、特に2億円未満の企業では27.1% (Q11) と顕著に高い傾向が見られます。

Question. 11

あなたが所属する企業では、実際に問い合わせや来店、Webサイト等へ来訪をいただいた新規顧客に対し、その後どのようにアプローチしていますか。
(お答えはいくつでも)



【結果から見える対策方法】

新規見込み客をフォローして重要顧客に育てる仕組みがないと、個人レベルでの印象によって顧客を振り分けてしまいがちです。さまざまなチャネルから獲得した顧客のリードは同様ではありません。アンケート結果で最も多かった電話でのアプローチは、ともするとコールドコールになりやすくリスクもはらんでいます。これが新規顧客割合が低い一因であるかもしれません。

セールスの手法には、フィールドセールス(外勤営業)とインサイドセールス(内勤営業)があります。近年では、確度の低い見込み客をインサイドセールスがメール、電話を通じて興味を醸成し、確度の高い見込み客へと変化させ、フィールドセールスが最終的に商談へ持ち込む効果が実証されつつあります。このような効率的な営業体制を構築するためにも、情報共有と顧客情報基盤は重要になってきます。

まとめ

多くの企業がぶつかる2億円の壁。

今回、この壁を乗り越えるために必要な要素を明らかにするために実施したアンケートによって、いくつかのヒントを得ることができました。

最後に「10億円企業に成長するためのゴールデンルール」をおさらいしてみましょう。

1. 経営者はマネジメントに専念する
2. 経営者が現場に出なくても機能する仕組みを考える
3. 効果的・効率的な情報共有を図る
4. 成長するための理想的な新規顧客像を意識する
5. 営業活動の評価基準を設定して、スタープレイヤー育成の土壌をつくる
6. 単なるリストではなく顧客情報管理を行う
7. 新規見込み客のフォローアップ体制をつくる

これらのルールを見て、「できそうにない」と感じた経営者の方は多いのではないのでしょうか？特に、今まで自身がすべての業務に先鞭をつけてきた経営者の方ほどハードルが高い項目は、1および2ではないのでしょうか？プレイングマネージャーでありトップセールスであり続けた経営者の方にとって、現場からある程度距離を置くことは、時に歯がゆく感じるかもしれません。

しかしながら、社員数増加による会社の構造的変化を受け入れ、分業化し、多くの業務をシステム化・可視化することにより、社員のレベルの向上、ひいては、会社の大きな飛躍につながるのです。

Salesforceで企業運営を「仕組み」化しませんか？

多くの業務をシステム化、可視化していき、社員全員の生産性を高めることが10億円企業への近道になります。Salesforceの「Sales Cloud」は、強力なセキュリティを備えたクラウド型CRM/営業支援システムです。これにより、タクシーなどで移動中の合間にも、商談状況をスピーディに把握することが可能です。商談状況をリアルタイムに共有する体制を構築することで、見込み客の興味醸成につなげ、商談化率を向上させ、さらにベストケースを全社で活用することができるようになります。

Sales Cloud

世界 No.1 の CRM/営業支援システム



場所を選ばないリアルタイム共有

セキュアなクラウド環境とモバイル対応アプリにより、世界中どこにいても、必要な情報をリアルタイムに共有できます。マネジメントする際に、常に現場に行かなければならない時代は終わりました。意思決定のスピードを高め、遠隔での確かなマネジメントを発揮しましょう。



社内コミュニケーションを促進

Sales Cloudでアクセスできる機能の1つが、社内SNS「Chatter」。瞬時にテキストや画像、ファイルのやり取りができます。E-mailと異なり、オープンな情報共有を促し、日々の知識が集積されていくので、毎日のコミュニケーションだけでなく、業務の分担や引き継ぎの際にも利便性を発揮します。



企業資産である顧客情報

顧客のデータベースは単なるリストであってはいけません。常に最新の顧客の要望や商談状況を保つことで、アプローチすべき顧客を特定できます。また、失注に至ったケースでも分析・共有して、次回以降の商談に活かすことで、商談化率、ひいては受注率の向上につなげることができます。





株式会社セールスフォース・ドットコム

 0120-733-257

www.salesforce.com/jp

Salesforceはsalesforce.com,inc.の米国およびその他の国での登録商標です。またその他サービス名もsalesforce.com,inc.の商標または登録商標です。その他各種製品名は、各社の製品名称、商標または登録商標です。© Copyright 2016 salesforce.com,inc.