



前年比30%の成長を続けるセールスフォース・ドットコムを
敏腕営業マネージャーの営業マネジメントから解き明かす

成功企業だけが持つ！ 営業マネジメント 7つの力

企業が成長していくために、欠かせない営業力。しかし、売上が停滞している老舗企業や、成長スピードが鈍化してしまった新興企業は少なくない。そこで注目したのが「成功企業のやり方」である。紐解いてみると、そこには徹底した「営業マネジメント」があった。必要なのは、営業戦略を実行するための情報と、営業のPDCAサイクルを論理的に回す「7つの力」。どのようなマネジメントがなされているのか、営業マネジメントを知り尽くしたコンサルタントとSalesforceを武器に戦う敏腕営業マネージャーに語っていただいた。



1 営業上の
目標・戦略・方針を
周知徹底している

2 戦略・方針を実行に
移すための必要な
情報がそろっている

3 戦略・方針を
実行に移すことに
注力している

4 戦略の実行状況を
モニタリングする
ための数値情報が
そろっている

5 モニタリングのために
「何を見れば良いのか」を
判断できている

6 結果を分析する
ための数値情報が
そろっている

7 プロセスと
結果の数値情報に
基づいて「改善」を
繰り返している

株式会社MCネクスト
代表取締役
早川 圭一氏

株式会社セールスフォース・ドットコム
コマース営業本部 ディレクター
宮崎 盛光氏

成長を阻害する老舗企業の「企業文化」と「力技」ではカベを乗り越えられなくなっている新興企業



株式会社MCネクスト
代表取締役
早川 圭一氏

力技のマネジメントが 営業の属人化を助長する

人口の減少や市場の成熟化、景気の低迷など、企業を取り巻く環境は急速に変わり続けている。しかし「こうした時代の変化に対応できていない企業が驚くほど多い」と話すのは、成長企業に必要な営業マネジメント変革のセミナーでも知られる、経営コンサルタントの早川圭一氏だ。

「市場の成長に便乗して企業が成長できなくなってしまった現在、営業改革に踏み切るのは正しい戦略といえます。営業マネジメントのやり方を具体的に变えていかなければ、もはや企業の成長はあり得ません」と早川氏は断言する。しかし実際に企業の経営層に話を聞くと、多くの企業が「営業マネジメントを变革する必要性」を認識しているものの、思うように变革が進まないという現実

に直面しているという。それはなぜなのか？
「人間の生活習慣病と同じです。解決すべき課題があると分かっているが長い間放

置してきたため、価値観、習慣、判断基準という“企業文化”として根付いてしまい、簡単に変えることができなくなってしまっている」

一方で、順調に成長をしてきた新興企業は、成長するにつれ営業人数・組織・業態が増えるなど人員面、営業面、管理面の3つの側面に変化が生じ、スタートアップ時とは異なる複雑な課題が生まれてくると早川氏は言う。3人程度までなら部下を“力技”で管理できるが、それ以上の数になると表計

算ソフトなどを使用したとしても営業活動や戦略の実行状況が正確に把握できなくなり、結果として営業の属人化や結果のみの管理に陥ってしまう(図：表計算ソフトの限界)。「ビジネスが広がり事業部や業態が増えれば複雑さはより一層増すでしょう。この複雑化する状況を整理し、全社横断的にマネジメントが機能する仕組み(インフラ)をつくり上げなければ次の階段を上ることはできない」と早川氏は警鐘を鳴らす。

■ 表計算ソフトの限界

XX月度 案件進捗管理表

A ランク (必達案件)	¥3,500,000
B ランク (チャレンジ案件)	¥300,000
C ランク (通常案件)	¥3,800,000

堅いヨミ or 楽観的なヨミ
営業担当によってバラバラ

手作業集計

社長アポセットの指示は？
「忘れてました…」

顧客名	案件種別	確度	金額	訪問回数	コメント、TODO など
(株) 佐藤建設	LAN 工事	A	¥1,000,000	4	11/7 訪問予定
(株) セールス	PC 販売	B	¥300,000	8	次回見積提出
(株) コンピュータ	コンサルティング	C	¥3,000,000	1	11/10 SE とヒアリング
(株) 中村商事	コンサルティング	A	¥2,500,000	10	今月の役員会議で決まる予定
(株) エービシー	会計ソフト販売	C	¥800,000	3	予算厳しい。競合 A 社が、破格の値段らしい。

先週あったはずの
案件がなくなってる？

あれ？ 確か、先週はAランクでは？

Aランクだが、毎月先送り。
どんな商談の進め方してるの？

表計算ソフトで案件を管理した例。属人的な判断基準、脆弱な見込み管理により正確な見込み把握ができず機会損失につながる他、内容確認から始まるため、会議の非効率化や報告資料の増大といった問題を生むことにもなる

パフォーマンスを最大化する PDCAサイクルの回し方

では、成長に伴う変化に対応して課題を解決し、変革を進めて新たな企業文化をつくり上げるためには、何をどうすればいいのだろう。

「まずやるべきことは、マネジメントの土台となる仕組みを変革することです。仕組みの変革は、社員の行動に変革をもたらします。そして、その行動を継続させることができれば、やがてその行動は習慣化され、社員の意識に変革をもたらします。行動の継

続を根源とする社員の意識変革は、その企業の文化として定着することになるのです」

営業改革の第一歩を、マネジメントの土台、つまり仕組みの変革から進めることは非常に重要であり、そして、その変革には「SFA/CRM」「運用ルール」「現場への教育」という3つの柱が同時に必要になると早川氏は言う。

「よく『うちの会社はまだ意識改革が必要だから、SFA/CRMを導入するには早過ぎる』と言う人がいますが、これはとんでもない勘違いです。意識改革には行動の変革を促す仕組みが必要であり、

その仕組みとしてSFA/CRMは最適なツールといえます。今やSFA/CRMは企業のインフラともいべき必須のツールであり、これなくして営業マネジメントの改革などできるわけがありません」と早川氏は言い切る。

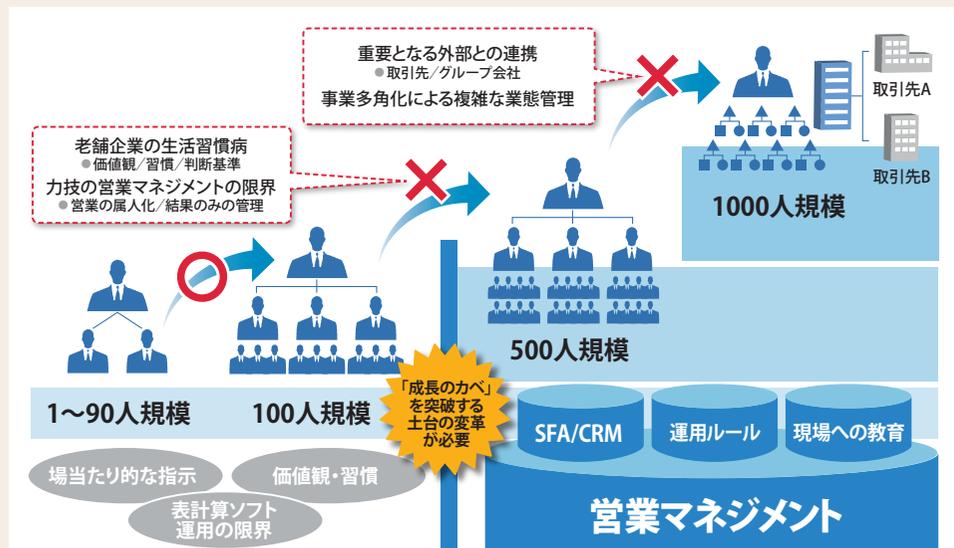
では、どうすれば自社のパフォーマンスが最大化するマネジメントの仕組みをつることができるのか。

「大切なのは、自分たちがなすべき計画を立て、実行に移し、しっかり確認し、問題点を改善するという、いわゆる『PDCAサイクル』を継続的に運用することです。

PDCAサイクルがきちんと回っている会社は、ほぼ例外なく『マネジメントの7つの力』を持っており、私はそういった会社こそが成功企業だと考えています」（早川氏）

成功企業だけが持つ「マネジメントの7つの力」とはいったいどのようなもので、それを成功企業はどのように活用しているのか？ 以下のページでは、実際にSalesforce というSFA/CRMアプリケーションを活用してPDCAサイクルを機能させ、ビジネスの拡大を成し遂げているセールスフォース・ドットコムを例に、各項目を具体的に見ていきたい。

■ 企業が成長するためには営業マネジメントの土台を変革しなければならない



■ 成功企業だけが持つマネジメントの7つの力

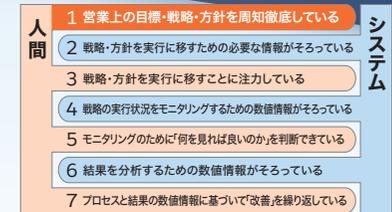
人間

- 1 営業上の目標・戦略・方針を周知徹底している
- 2 戦略・方針を実行に移すための必要な情報がそろっている
- 3 戦略・方針を実行に移すことに注力している
- 4 戦略の実行状況をモニタリングするための数値情報がそろっている
- 5 モニタリングのために「何を見れば良いのか」を判断できている
- 6 結果を分析するための数値情報がそろっている
- 7 プロセスと結果の数値情報に基づいて「改善」を繰り返している

システム

POINT
1

営業上の目標・戦略・方針を周知徹底している



来順調に成長し、今やその顧客数は15万社以上に上る。ここからは早川氏と共に、セールスフォース・ドットコム コマーシャル営業本部ディレクターの宮崎盛光氏にも話を伺っていく。

「まず『営業上の目標・戦略・方針を周知徹底している』というポイントについては、セールスフォース・ドットコムの精神を支えている『V2MOM (ブイツーモム)』が該当します。これは弊社の会長であるマーク・ベニオフが毎年の期初につくるビジョンであり、それを世界1万6000人余りの社員全員が共有しています」(宮崎氏)

共有するための具体的な仕組みはこうだ。まず会長のV2MOMが世界各国の支社のトップに送られる。日本なら日本法人のトップが日本の市場動向などを踏まえて日本のV2MOMをつくり、各部門のトップに展開する。各部門のトップは、例えば営業部門であれば、営業部門長が各種数値目標や戦略、方針を埋め込んだV2MOMを各マネージャーに展開。以降はマネージャーおよび各現場担当も同じ

要領で上司から展開されたV2MOMを踏まえて自身のビジョン・方針を作成していく。つまり、立場によって具体的な達成目標などは違っても、米国本社のトップの戦略が、現場の担当者まで確実に周知徹底されるということだ。

しかも、V2MOMはアプリケーションとしてシステム化されているため、全社員が会長も含むすべての社員のものを見ることができるというのも驚きだ。

「入社した頃は『正直いって大変だな』

と感じたのも事実です。しかし、マネージャーになってからは上の考えを下に“一気通貫”で伝える非常に優れたやり方だと感じます。自分のV2MOMをつくるのは大変な作業ですが、営業のマネジメントなどで迷いが生じたときにこれを見ると、すべてがクリアになりますね」と宮崎氏は言う。

まさに、成功企業だけが持つ「マネジメントの7つの力」を、ストレートに具現化した仕組みといえるだろう。

※2014年のCRMソフトウェア世界市場におけるシェア1位 (Gartnerが2015年5月に発表したレポート「Market Share Analysis: Customer Relationship Management Software, Worldwide, 2014」より)

V2MOM

Keywords

下の5つの要素を明確にすることによって、会社と全社員が目指すべき方向を共有するための施策のこと。他の社員や他の部門がどんな目標を掲げているのかを見ることもできる。この仕組みを採用している日本企業も登場しているという。

V Vision	ビジョン	…目標は何か？
V Value	価値	…その目標の中で重要なものは？
M Methods	方法	…その目標はどう達成するのか？
O Obstacle	障害物	…達成の障害になるものは何か？
M Measures	測定	…目標の達成はどう把握するのか？

トップのビジョンを 全社員が共有する仕組みとは

世界最大*のクラウド型CRMベンダーであるセールスフォース・ドットコムはSalesforceを自ら使いこなし、毎年30%の成長率を達成。2000年4月の設立以

株式会社セールスフォース・ドットコム
コマーシャル営業本部 ディレクター
宮崎 盛光氏

POINT
2

戦略・方針を実行に移すための 必要な情報がそろっている

顧客をセグメントして 攻めるターゲットを明確にする

2つ目の「戦略・方針を実行に移すための必要な情報がそろっている」というポイントは、PDCAサイクルのP(Plan=計画)をつくる上でも非常に重要だと話すのは、前出の早川氏だ。

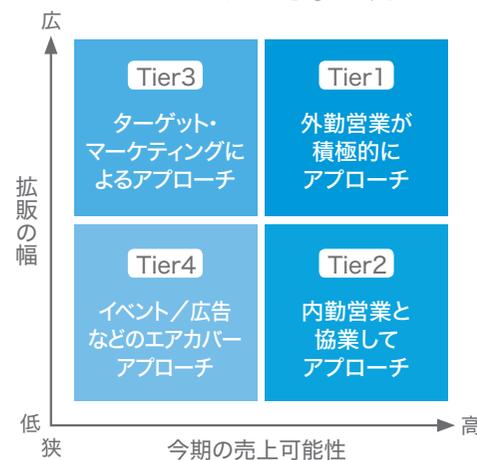
「例えば、休眠顧客の掘り起こしを戦略として据える場合、3年前に失注した顧客データだけをピックアップできるなど、戦略のベースとなる情報が蓄積されていて、その情報を活用できることが大前提となります。ところが、顧客データをまったく蓄積していない、前任者が辞めてしまって何も分からないという企業は思っている以上に多い。これではどんなに高尚な戦略を立てたところで、営業担当者任せの手探り状態で進めていくしか方法がない、ということになるのです」

その点、セールスフォース・ドットコムではSalesforceにより、顧客データの蓄積や活用にも大きなアドバンテージが生まれていると宮崎氏は言う。

「会社創設以来、ずっと使い倒している弊社

のSalesforceには、企業情報や所属するお客様の名刺情報などのマスタデータはもちろん、お客様とのやりとりの履歴、受注・失注データといった15年分の顧客にまつわるすべてのデータが蓄積されています。弊社ではこれを活用して、「売上のポテンシャル」と「ご提案できるソリューションの幅」を軸に顧客を4つのセグメント(下図)に分け、今期中に大きなご契約をいただける可能性の高いお客様は外勤営業が主体的に、活用ニーズを喚起中のお客様は内勤・外勤のコラボレーションで担当する、という

顧客のセグメント化と ターゲットとする対象を決める



明確な役割分担をしています。目標達成に直結するTier1ターゲットの選定は大変重要ですが、『従業員100~500人規模で2年以上前に△△△という製品を導入している企業』など、具体的な抽出も可能なため、明確なターゲティングが容易に可能です(宮崎氏)

「Salesforceの導入提案をやっていると、いまだに表計算ソフトや基幹システム、個人の記憶や手帳の中で顧客情報や競合情報を管理している企業がとても多いと感じます。会社の人間として営業に行っているのに、情

報が会社に資産化されず、個人のものになってしまっている(宮崎氏)

また、最近は無償のスマートフォンアプリで顧客データをやりとりするケースも増えていますが、「セキュリティの面でとてもリスクー」だと宮崎氏は指摘する。

「弊社のChatter(チャター)という社内SNSはFacebookのような使い勝手。セキュリティを担保しながら、顧客データのやりとりやリアルタイムなアドバイスなどにとても役立ちます(宮崎氏)

セールスフォース・ドットコムのSalesforce

Keywords

お客様の名刺情報はもちろん、受注・失注情報、お客様とのやりとり、など顧客にまつわるすべてのデータが蓄積されている他、個人々が作成したファイルを含め、営業・マーケティング・サービスの全ビジネスの情報が15年分蓄積されている。情報は蓄積するだけでなく、それを見つかる仕組みが大変重要だが、Salesforce全体を対象としたキーワード検索に加え、フィード内のみを検索したり、フィード上に直近のものから順に時系列で表示したりすることもできる。例えば「競合」というキーワードで全体を検索すると、「競合対策資料」「過去競合状況にあった商談」「競合関連の問い合わせ」

など、さまざまな情報が表示された。具体的な競合企業名を入れて検索してみると、その競合企業に関する社内のコミュニケーション履歴がヒットした。自分に必要なキーワードを追加すれば情報を絞り込むことも可能だ。

- | | | |
|----|----------------------------------|------|
| 人間 | 1 営業上の目標・戦略・方針を周知徹底している | システム |
| | 2 戦略・方針を実行に移すための必要な情報がそろっている | |
| | 3 戦略・方針を実行に移すことに注力している | |
| | 4 戦略の実行状況をモニタリングするための数値情報がそろっている | |
| | 5 モニタリングのために何を見れば良いのかを判断できている | |
| | 6 結果を分析するための数値情報がそろっている | |
| | 7 プロセスと結果の数値情報に基づいて「改善」を繰り返している | |



POINT
3

戦略・方針を実行に移すことに注力している

- | | | |
|----|----------------------------------|------|
| 人間 | 1 営業上の目標・戦略・方針を周知徹底している | システム |
| | 2 戦略・方針を実行に移すための必要な情報がそろっている | |
| | 3 戦略・方針を実行に移すことに注力している | |
| | 4 戦略の実行状況をモニタリングするための数値情報がそろっている | |
| | 5 モニタリングのために何を見れば良いのかを判断できている | |
| | 6 結果を分析するための数値情報がそろっている | |
| | 7 プロセスと結果の数値情報に基づいて改善を繰り返している | |

営業の活動量を決め、今、必要な行動を把握して商談を前に進める

PDCAサイクルのD (Do=実行)にあたるフェーズであり、ここでのポイントは文字どおり「実行に移すこと」だ。「戦略・方針を実行に移すことに注力している」と聞けば、どこの会社でもやっていると思われるがちだが、注力している“つもり”になっているだけのケースが、現実には想像以上に多い。

「とにかくみんなで一生懸命頑張ろう！という根性論的なマネジメントをしている会社も見かけますが、気合いで売上が上がるのであれば誰も苦労しません。戦略・方針は目標を達成するために設定されます。従って何よりも重要なことは、戦略・方針が営業現場で実行に移されているか、その実行は適切なものなのか、をSFA/CRMを活用してマネジメントしていくことなのです」(早川氏)

セールスフォース・ドットコムでは、戦略・方針実行のため、Salesforceのデー

タを活用し、目標をやりきるために必要な営業活動を営業一人一人に対して組み立てている。

「営業活動とは“商談を前に進めること”です。『Do』の場面では、いかに次のステージに商談を進めやすくするかという観点でSalesforceを活用します」(宮崎氏)

POINT
4

戦略の実行状況をモニタリングするための数値情報がそろっている

- | | | |
|----|----------------------------------|------|
| 人間 | 1 営業上の目標・戦略・方針を周知徹底している | システム |
| | 2 戦略・方針を実行に移すための必要な情報がそろっている | |
| | 3 戦略・方針を実行に移すことに注力している | |
| | 4 戦略の実行状況をモニタリングするための数値情報がそろっている | |
| | 5 モニタリングのために何を見れば良いのかを判断できている | |
| | 6 結果を分析するための数値情報がそろっている | |
| | 7 プロセスと結果の数値情報に基づいて改善を繰り返している | |

商談を進めるのに必要な情報がそろっているため、その分析結果を瞬時にビジネスに反映できる

Salesforceのダッシュボードを使えば、チーム内のメンバーの営業状況をリアルタイムにひと目で把握することができる。例えば、予実管理のダッシュボードであれば、チームの現時点での売上目標の達成率が

どの程度で、このままだと今期の目標に対してどの程度の売上になりそうかといった分析を行うことができ、それが実に分かりやすいビジュアルで表示される。

「例えば1億円の結果を残すためには、ダッシュボードの平均成約率と現在保有している商談金額を見ます。うちのチームの平均成約率30%で考えると、最終的に1億円にするには3倍強の3億4000万円の商談が必要。今、2億円しか商談がないとしたら、残り1.4億円分の商談をつくらなければならない、ということが、細かな報告書などを読んで集計や分析を行わなくても、すぐに分かります」(宮崎氏)

営業マネジメントする上で必要なこうした数値情報が、いつでも容易に把握できるというのも、Salesforceの大きなメリットだ。チーム全体の数字だけでなく、チームのメンバー一人一人の行動量や商談の進捗状況といった詳細な活動状況を把握できるようにダッシュボードを設定することができるので、マネージャーは戦略の実行状況をしっかりとモニタリングし、その分析結果を瞬時にビジネスに生かすことができる。

ダッシュボード

Keywords

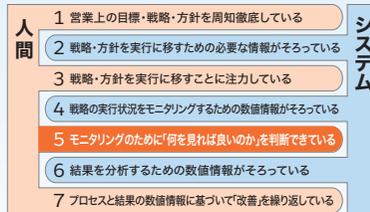


チームメンバーの営業状況を、リアルタイムにひと目で把握できるのが、Salesforceのダッシュボードだ。売上目標の達成度合い、商談の進捗状況をはじめ、活動量の管理や売上見込み管理、成約率や競合分析など、目的別にあらゆるダッシュボードを設定することができるので、その分析結果は瞬時にビジネスに生かすことができる。

ビジネスの状況をひと目で把握できるSalesforceの予実管理ダッシュボード例

POINT 5

モニタリングのために「何を見れば良いのか」を判断できている



結果が出る前段階で情報を把握できれば、どのような対応が必要か判断できる

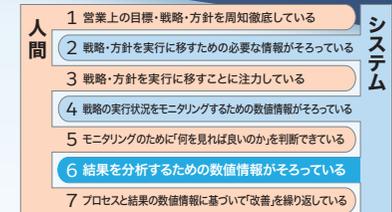
「飛行機のcockpitは、どの計器が何を意味するのか素人にはさっぱり分かりません。しかし、各計器の意味を知っているパイロットは、今はどの計器を見て、その数値からどんな対処が必要か判断できます。これと同じように、チームの営業活動を正

しくモニタリングするために、営業マネージャーは『どの情報を見るべき』で、その情報を基に『何を判断すべきか』ということをつかっている必要があるし、それができなければPDCAサイクルも機能しません」と早川氏は言う。

「結果が出てからでは遅いので、その前段階で情報を把握して指示を出すためにもダッシュボードが活躍します」(宮崎氏)

POINT 6

結果を分析するための数値情報がそろっている



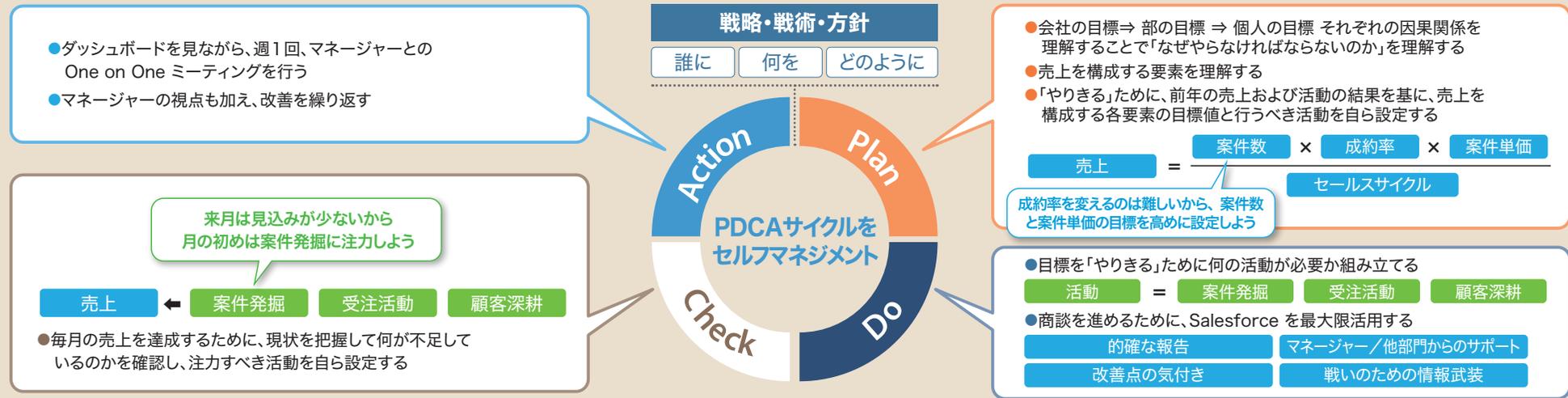
顧客を分類して結果を見える化すれば、そこからさまざまな分析が可能になる

PDCAサイクルのC (Check=確認) の仕上げとなるポイントが、結果がどうだったのかをしっかりと見えるようにする「数値情報」がそろっているということだ。方法はいくつか考えられるが、顧客を分類するのもその1つだ。

「先ほどは営業状況のプロセスをモニタリングするための数値情報でしたが、結果も何らかの形で見えるようにしなければなりません。例えば顧客をいくつかに分類し、それぞれの顧客からどれだけの案件が生まれ、実際の売上はどうだったのかという結果が見えるようになれば、その情報を基に営業戦略を練り直すことができます」と早川氏もその必要性を強調する。

PDCAサイクル/セールスフォース・ドットコム トップ営業の視点

Keywords



POINT
7

プロセスと結果の数値情報に基づいて「改善」を繰り返している

「やりっ放し」にしないで 繰り返すことが改善の基本

成功企業だけが持つ「マネジメント7つの力」の最後のポイントが、「プロセスと結果の数値情報に基づく改善の繰り返し」を、きちんと行っているかどうかということだ。これはPDCAサイクルのA (Action=改善)

にあたる要素で、企業のパフォーマンスを最大にする上で非常に大きな力となる。

「やりっ放しにしないで改善を繰り返す。これは営業マネジメンツの変革に成功している企業に共通する特長です」と早川氏が言うように、セールスフォース・ドットコムでも改善を推進するための取り組みには余念がない。改善のために3つの方法

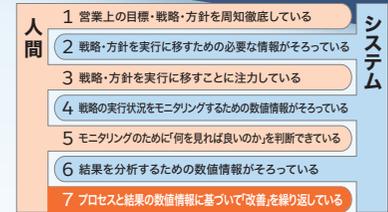
論を実践しているという宮崎氏に、解説していただいた。

「まず1つ目が、『One on One』という部下との1対1のミーティングです。マネージャーと営業担当は週に1回1時間、ダッシュボードをベースにして話をするのが弊社のルールです」

Salesforceを使えばダッシュボード上に表示される具体的な数字やデータを見ながら話ができるので、数値目標に基づく改善策も考えやすいし、何といても説得力が違ってくるという。

「2つ目の改善の方法として、チームのメンバーそれぞれに中長期的な視点で個人の特性に合ったダッシュボードをつくらせて、月初のチーム会で発表させます」

営業はどうしても目先の数字だけを追ってしまう。だからこそ、あえて長いスパンのプランを立ててダッシュボードをつくることで見えてくるものも多い。ダッシュボードに表示する項目を柔軟に変えられるのも、Salesforceの特長であり、さまざまな角度からKPIを取って分析するトレー



ニングは、将来マネージャーとして活躍してもらうためにも絶対に必要なことだと宮崎氏は言う。

3つ目の手法は、社内SNSの活用だ。ダッシュボード上のデータからは、個々の営業担当の強みと弱みなども読み取れるので、マネージャーはそれを基にPDCAを改善させるためのアドバイスを与えることもできる。そこで宮崎氏が最も活用しているのが前述したChatterだ。

「気付いたことをその場でリアルタイムに本人に伝えることができるため、記憶がフレッシュな段階での気づきが、的確な改善へとつながっていきます」

社内SNSであるChatterへの書き込みは瞬時に社内でも共有されるが、マネージャーが伝えたい部下へのアドバイスは有用な示唆や引用であることが多いため、そう感じた他チームのマネージャーが書き込みを自分のチームにも展開するといった使い方もできる。つまり、社内の情報共有スピードを上げると同時に、それを全社的な改善へと広げていく効果もあるわけだ。

クラウド型 社内SNS - Salesforce Chatter

Keywords

同僚が何をしているか、気になるプロジェクトや取引がどんな段階にあるか、といった自分にとって、あるいはビジネスにとっての最重要の情報を、リアルタイムに把握できるクラウド型の社内SNSツール。仕事でのコラボレーションや部門を超えたエキスパートから意見をすることも、Facebookと同じくらい簡単になる。セールスフォース・ドットコムが提供するすべてのアプリケーションで利用が可能。

まとめ

人間とシステムが両輪となって初めてPDCAサイクルが成立する もはや逃げている余裕はない

「ここで紹介した7つの力があれば、それが企業でも個人でも必ず成功する」と早川氏が言い切るほど、それぞれのポイントには成功企業だけが持つマネジメント変革のヒントが散りばめられている。さらに早川氏はこう続ける。

「もう一つ知っておいていただきたいのが、7つのポイントのうち①③⑤⑦は人間に関する話で、②④⑥がシステムの話だということです。つまり、PDCAサイクルを回して営業マネジメントの変革を成功させるためには、人間とシステムが自転車の両輪となって正しく回ることが前提であり、それが崩れたら変革を成し遂げることはできません」

つまりどちらが欠けてもマネジメントは回っていかない。

「そのシステムの部分を武器化してくれるのがSalesforceというツールであり、マネジメントのあらゆる局面で力を発揮しているということを、私たちセールスフォース・ドットコムが実証しています」と、宮崎氏は自信をのぞかせる。

「うちはまだ営業のレベルが低いから、SFA/CRMのようなシステムを導入するのは早い」とためらっている経営者は多い。しかし、それは逃げ口上にすぎない。「レベルが低いからこそ導入すべきではないのか」という早川氏の問いに、時代の変化を見ない経営者たちは何と答えるのだろう。



Salesforceは、世界で15万社以上が導入しており、
ビジネスの成長を支援しています。



お問い合わせ | 株式会社セールスフォース・ドットコム
☎0120-733-257
URL | 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。