

10 「マーケティングの強化により受注は増える」という間違い

【補足説明】

市場が縮小して売れない時代のマーケティング強化は、コストが増加するのみで受注は増えない。

【対策のポイント】

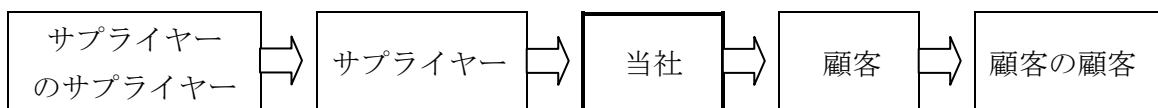
販売プロセスを細分化して制約プロセスを見つけ、制約の解消を図ることが成約率を上げ受注拡大につながる。

国内景気の低迷と人口減少から市場縮小とデフレの進行は止まらず、多くの会社は販売数量の減少と販売単価の下落に苦悩しています。各社は売上減少をくい止めるため、営業ルートの拡充、新製品の導入、価格の値下げ、広告などの販売促進の強化が必要と思いつ込んでいます。会社のトップは、営業部門に対して①製造やサービスなどの他部門からの異動による営業人員の補充とトレーニング強化、②営業拠点の増加やIT化などの営業投資拡大で結果を出すことを求めています。営業マンの訪問件数を増やして注文をとり、成果を報告させる**アウトプット管理**（※1）を実施しています。ところが、受注は一向に伸びず営業経費だけが増えています。頑張っただけで稼ぎ、客先を回れば売れる高度成長の時代は終わったのです。

結果だけでなく受注までのプロセスをオープンにして、販売プロセスの各ステップの何が問題なのか、何を修正すべきなのかをひとつずつクリアしていく**プロセス管理**（※2）が必要なのです。営業活動をプロセスに分解して、各営業マンの行動や中間成果の数値データに基づいて営業活動を分析しながら進める。単なる営業マンの活動の見える化だけでなく、各ステップを次のステップに送り出すための顧客情報や競合情報の見える化が重要になります。

1. 相互依存性

図表1 トータル・サプライチェーン



上の図表1のトータル・サプライチェーンは、当社がサプライヤーから調達した資材を加工・組立して顧客に出荷する取引とは別に、当社のサプライヤーには「サプライヤーのサプライヤー」が存在し、当社の顧客には「顧客の顧客」がサプライチェーンの中に存在することを示しています。これらの会社は、自社が価値を付加した製品やサービスを直接の顧客に提供して鎖を形成しますが、最も重要性の高いのはエンド・ユーザーである最終の顧客です。最終顧客のニーズを満たすことが、関連するすべての会社の存続を担保することになります。

トヨタ自動車は、1960年前後に過剰在庫で倒産しかけたのを忘れ、2008年のリーマン・ショック時に全米各地におけるディーラーでの販売が止まっているにも関わらず生産を続けました。

北米事業での3か月の工場操業停止による営業損失は、3,902億円に達し、それは全社営業損失4,610億円の85%を占めたのです。ライバルのホンダが、営業黒字を確保したのと比べると経営の失敗は顕著でした。また、2011年の東日本大震災では、ルネサスエレクトロニクス的那珂工場が製造するマイコンの供給が数か月停止したため、自動車各社は生産をストップしましたが、トヨタはマイコンの在庫水準さえ把握していない状況でした。自社の部品の部品を生産するサプライヤーのサプライヤーも、直接取引がなくともパートナーと認識すべきなのです。

建設機械メーカーのコマツは、3次調達先まで自社から応援を送ってサプライチェーンを維持した結果、大震災から早期に生産の再開が可能になりました。コマツの販売した建機にはGPSを標準装備して、位置情報だけでなく稼働状況も把握してチェーン状況を管理しています。自社の収益性を高めるには、関連する他社を含めたチェーン全体の最適化が必須です。異なる企業同士がパートナーとして連携し、相互に依存する共同体組織に変質してこそ事業は安定して成長します。

ひとつの組織である会社も同じことが言えます。社内の一工程や一設備がネックになると、全社のモノの流れはそのネックの稼働率に依存することになります。社内のすべての工程で処理能力が余剰となった時は制約が市場に移動した、すなわち、社内のすべての制約を解決したと考えます。これが間違った行動をもたらします。制約は管理不能である市場にあるため、新市場の開拓や競合他社との値下げ競争に勝つことが受注を増やす唯一の対応策だと考えてしまう。制約は市場ではなく、社内にある。販売プロセスに制約が潜んでいるのです。

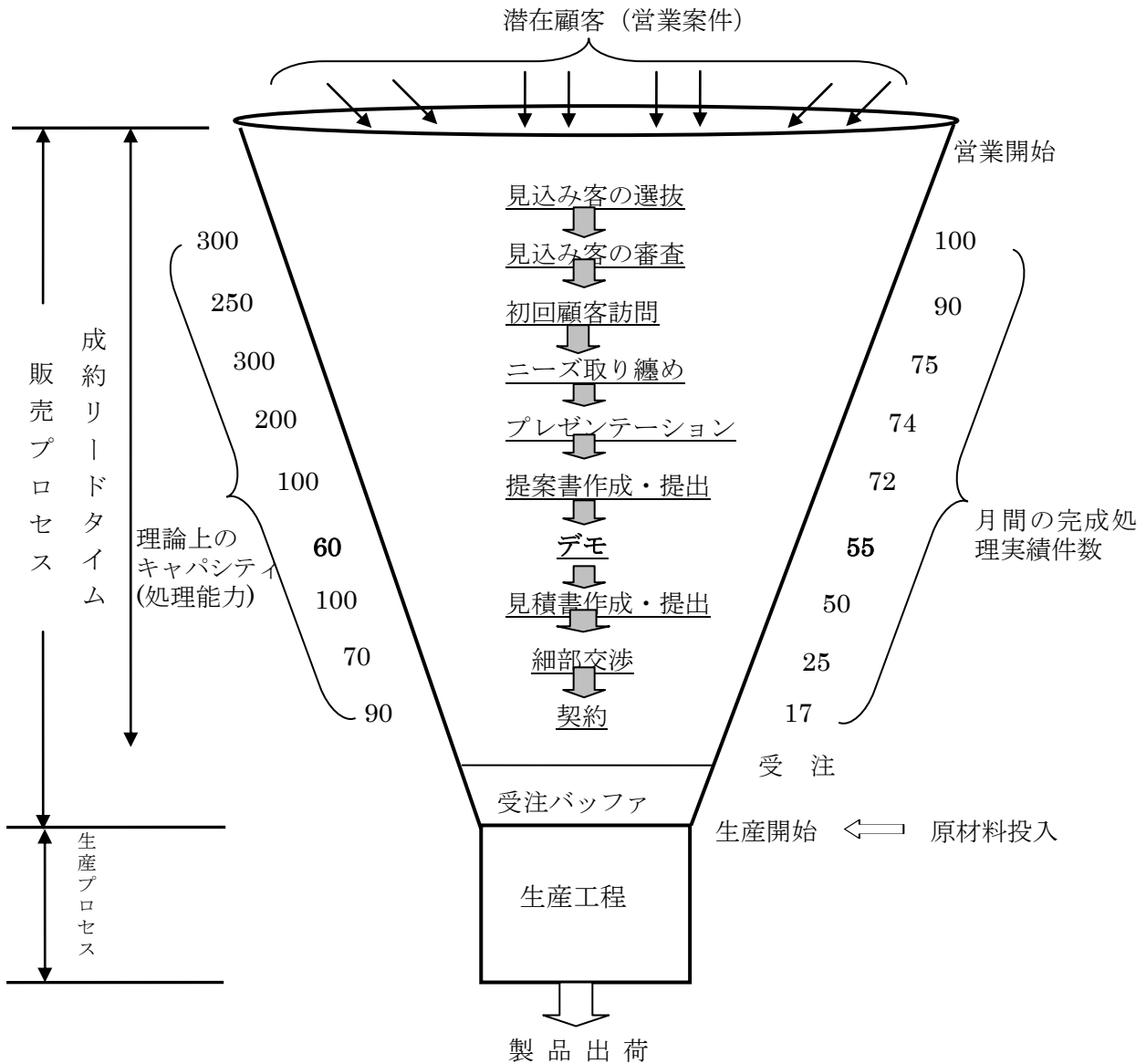
2. 販売プロセス

原材料を仕入れ、製造工程で付加価値をつけ、完成品にまで作り上げるのが生産プロセスです。他方、販売プロセスでは、潜在顧客を開拓して見込み客としてプロセスの中に取り込み、各プロセスを経て受注契約の締結まで仕上げます。販売プロセスの中のネックでないプロセスの処理能力は、いくら強化しても契約高の伸びにはつながりません。非ネック・プロセスでは、制約となるプロセスのペースに同期化して処理し、余力を残すことになります。制約プロセスの処理能力が、販売プロセス全体の能力となります。従って、制約プロセスの改善のみが受注の拡大につながるのです。

次のページの図表2の販売プロセスは、工作機械メーカーの10段階に分けられた販売プロセスを示しています。社内の販売プロセスは、顧客の購買プロセスに合わせて分けるのが基本ですが、業種、業態、規模、管理能力や社内の組織事情により千差万別になります。見込み客発見～特定化作業～製品説明～契約となる4段階、見込み客抽出～初回訪問～情報提供～プレゼンテーション～見積もり提出～契約の6段階、紙加工品メーカーである北越パッケージの10段階などの様々な販売プロセスがあります。IBMは、顧客との関係づくり～案件登録～購買意欲の確認～案件確定～ソリューション提案～成約～導入の7段階に分けています。また、顧客が新規顧客かリピート客か、個人か法人か、などの客層によってもプロセスを変える必要があります。

営業マンの個人的経験や感覚に基づく属人的営業に頼るやり方は、過去のものになりました。顧客の購買プロセスに沿って販売プロセスを分割し、各段階における反応を数値化して、受注見込み案件を次のステップに上げることに集中する。組織力に基づく営業が重要になります。

図表2 販売プロセス



下記図表3の受注額決定算式は受注額が三つの要因から決定されることを示しています。受注額を増やすには、①潜在顧客から見込み客を取り込んで契約見込み額を増やす、②失注を減らして成約率を上げる、③成約までのリードタイムを短縮する、のいずれかが必要となります。

図表3 受注額決定算式

$$\text{受注額} = \frac{\text{仕掛中の選別顧客契約見込み額} \times \text{成約率}}{\text{成約リードタイム}}$$

3・成約リードタイム

販売プロセスの中で滞留している案件を見えるようにし、その原因を追究して改善することで成約までのリードタイムは短縮できます。プロセスの実行状況をチェックして、リードタイムを半分

にすれば受注額を倍増できるのです。図表2販売プロセスでは、右端に月間の完成処理実績件数を載せています。提案書作成・提出のステップが72件の実績に対して、次のデモのステップは55件と大きく減少しています。デモのステップで多くの案件が滞留しているため、デモが制約プロセスであると判ります。左端に理論上のキャパシティ(処理能力)が載せてあり、デモのステップの能力が60件だと示しています。60件以上の処理能力を有する他の非制約プロセスは過剰な能力を保有しており、コスト増加要因になります。

下の図表4は、図表2の工作機械メーカーのケースにおいて成約した17案件の所要日数の結果を示しています(案件DからQまでの詳細日数は省略)。平均して成約まで76日を要し、その中でデモのプロセスに25日間滞留していました。デモが販売プロセスの流れを止め、ネックであることが判ります。

図表4 成約案件の所要日数表

案件 プロセス	案件 A	案件 B	案件 C	案件 D~Q	17案件の平均 リードタイム
見込み客の選抜	5日	6日	10日	~	7日
初回顧客訪問	10日	5日	10日	~	8日
ニーズ取り纏め	8日	6日	6日	~	7日
プレゼンテーション	10日	8日	10日	~	10日
提案書作成・提出	7日	5日	7日	~	6日
デモ	25日	20日	30日	~	25日
見積書作成・提出	5日	5日	7日	~	5日
細部交渉	10日	5日	10日	~	8日
合計リードタイム	80日	60日	90日	~	76日

受注額を増やすには、第一に制約プロセスである“デモ”の効率を上げて能力の100%である60件までの達成を図る、第二には非制約プロセスの処理を制約プロセスのレベルにまで落とし平準化を図る、第三として他プロセスからの応援やデモ機の増設でデモの処理能力アップを図ることになります。

(1) 予算比較

会社はヒト、モノ、カネ、時間と言う経営資源を投入して儲けを生み出すプロセスです。その中の一つのプロセスが販売プロセスです。成果までの各プロセスの予算と実績の数値を分析・評価して何を改善すべきかが判ります。下の図表5は、単純な4段階での営業部門の販売プロセスの予算と実績を示しています。各プロセスから次のプロセスへの成功率は、同じですが成約件数が予算に比べ半減しています。見込み客抽出の不足が、予算未達成の原因であると判ります。見込み客抽出の予算が200件であるのに対して、なぜ今期実績が100件に終わったかを調査することで改善を図ることができます。

図表5 予実算比較表

	見込み客抽出	特定化作業	製品説明	成約
今期予算	200件	60件	30件	30件
成功率	→	30% →	50% →	100%
今期実績	100件	30件	15件	15件
成功率	→	30% →	50% →	100%

(2) 期間比較

下の図表6は、前期実績と今期見込みを比較して示しています。成約件数の半減は製品説明プロセスでの成功率低下によることが判ります。販売プロセスの管理をせずに成約の結果のみを追う営業では、見込み客抽出を増やせば成約が増加すると単純に考え、力を注ぐべきプロセスを間違えることが多発します。見込み客抽出を400件に倍増しても成果は望めず、いたずらに経費のみが発生することになります。

図表6 期間比較表

	見込み客抽出	特定化作業	製品説明	成約
前期実績	200件	60件	30件	30件
成功率	→	30% →	50% →	100%
今期見込み	200件	60件	30件	15件
成功率	→	30% →	50% →	50%

(3) 部門間比較

次のページの図表7は、同じ期間における部門Aと部門Bのプロセス成功の状況を示しています。営業活動の効率を高めるには、各販売プロセスにある案件が次のプロセスに進む確率を分析することが重要になります。部門A、Bとも契約実績は15件で同じです。ところが、部門Aは200件の見込み客を取り込んだ結果として15件受注したのに対し、部門Bは100件のみ取り込んで製品説明した全案件の契約を締結して、15件となったのが判ります。この分析から検討することは、部門Aの製品説明プロセスは部門Bの成功率の高い方法に変更して現行50%の成功率を100%に高められないか、そして、部門Bは部門Aで実施している見込み客抽出のやり方を採用して部門Bと同じ件数200件の見込み客を抽出できないか、と言うことになります。これが可能になれば受注額は倍増します。部門間、あるいは、個人間のプロセスの成功率比較、部門や個人でのプロセスの

案件滞留期間比較で制約となる条件を発見して解消することが受注拡大の決め手になります。

図表 7 部門間比較表

	見込み客抽出	特定化作業	製品説明	成約
部門A	200 件	60 件	30 件	15 件
成功率	→	30% →	50% →	50%
部門B	100 件	30 件	15 件	15 件
成功率	→	30% →	50% →	100%

予算比較、期間比較、部門間比較により、プロセスの異常やプロセスの遅れ・進みを見つけることができます。販売プロセスの流れを測定し、流れを速めることが自社のみならず顧客の業績向上にも貢献することになります。顧客ニーズの変化は、ますます速くなり変動しています。変化に追従して営業スピードを加速できるかが課題です。スピードが受注を伸ばし、営業コストを節減することになります。

4. 受注成約率の向上

図表 3 の受注額決定の算式は、成約率の向上が受注を増やす要因の一つであることを示しています。製造プロセスでの歩留まり率に比べて、販売プロセスの失注率は大きく、業績への影響をまともにも及ぼすこととなります。ところが、一般に失注率への関心度は低く、業績の悪い会社ほど失注は仕方ないこと、コントロール不可能と考えています。需要が十分あり、いいかげんな管理体制でも受注できた時代のやり方を引き継いでいるのです。製造部門はトヨタ仕込みの「5回のなぜ」(※3)で製造工程での不良品発生の原因を究明しています。営業部門も「5回のなぜ」で真の失注原因を掘り起こして失注率を引き下げる必要があります。

失注報告書は価格、性能、納期という表面的な原因ではなく、具体的にどのプロセスで何の理由で次の販売プロセスに移行できなかったかの原因を取り纏めるものです。競合他社と比較することでプロセスでの処理スピード、タイミング、処理レベルの劣弱性が明白となり、販売プロセスでの問題点が発見できます。制約プロセスでの失注が多いと気づきます。販売プロセスにおける営業ノウハウの共有や人材活用で失注率の半減を図るとともに、プロセス内の数値の全体像を把握することで受注額を適正なレベルにコントロールすることも可能になります。失注報告会は毎月開催して、なぜ失注したか、なぜ他社が成約したか、なぜ顧客は発注を取りやめたかを全員で討議し、今後の具体的方針を決めて失注管理を徹底することが求められます。

5. 見込み客選抜のコントロール

図表 3 の受注額決定算式における「仕掛中の選別顧客契約見込み額」は、販売プロセスに投入されて成約に達していない仕掛中の受注案件見込み額です。成約した案件と失注した案件が、販売プロセスから抜けていきます。長期間停滞して成約見込みのない案件は、仕掛案件から除き、契約見込み額を生きた最新の情報として管理するのが重要です。仕掛受注案件明細表を作成して、案件別にどのプロセスに何日滞留しているかを把握し、次のプロセスへの移動を促進する必要があります。

見込み客の選抜は販売プロセスの出発点になるため、常に補充して「仕掛中の選別顧客契約見込み額」を一定額に維持することになります。見込み客選抜の件数は、成約件数ではなく、ネックとなる販売プロセスの処理実績の増減に合わせてコントロールするのが肝要です。図表 2 のケースで

は、デモが制約プロセスであるため、55件のデモの処理に合わせた新案件の投入を行い、デモ処理能力が60件、さらに能力アップして80件になるならば、制約となるプロセスは70件の処理能力を保有する細部交渉のプロセスに移動します。現時点の制約プロセスの能力に対応した見込み客の選抜が必要になります。

グローバル化の時代には拡大する市場と競合他社の動き、そして、自社の営業組織と仕掛受注案件の状況の把握が勝敗の分かれ目になります。受注を増やすため全員で研究し、自社に最適な標準プロセスの設定と営業活動の標準化を完成して、透明性を高め分析可能にすることが重要です。顧客訪問での話す内容・聞くべきポイントのマニュアル作成、提案書・見積書・契約書などの様式統一、専門化させた人材の各プロセスへの配置、教育とトレーニングによるマルチタスク営業マンの育成や助け合いの体制、結果でなくプロセスで社員を公正に評価する社内体制の確立などが競合する他社を引き離す競争力となって受注拡大につながります。

用語解説

※1 アウトプット管理・・・営業活動の管理様式の中の成果ベースの管理方式を指す。営業担当者は、売上や利益などの成果によって評価される。評価尺度が個人単位で成果が理解されやすいため、積極的な努力に対する動機付けを得やすいというメリットがある一方、短期的な成果を迫りする傾向が強くなり、顧客との信頼関係の構築や長期的視点に基づいた市場開拓には消極的になるというデメリットもある。

※2 プロセス管理・・・営業活動をプロセスに分解して、各プロセスにおける営業マン活動や中間成果のデータに基づいて営業活動を分析しながら組織営業で生産性の向上を進める管理方式を指す。営業活動情報の共有化や営業プロセスの進捗管理で個人の能力やスキルに頼ることなく、組織全体での顧客対応ができるメリットがある一方、管理されることを嫌う営業現場の抵抗もある。

※3 5回のなぜ・・・トヨタ自動車の生産現場で業務改善を目指すための手法として生まれた言葉。ものづくりの現場で発生する様々な問題に対して、なぜという問いかけを繰り返し、さらに掘り下げていくことで表層的な原因ではなく、その背景にある根本的な原因が見えてくるという考え方。現場の問題を発見するのに5W1Hのみでは問題の核心に迫れず、また、2、3回のなぜの繰り返しでは突っ込み不十分と考え、真因をつかむために5回のなぜの実施が求められる。