

日経BP社営業戦略セミナー

**「自社の強みを活かして機会をとらえる」
～営業の役割を考えるための7つのポイント～**

平成26年8月22日
株式会社ほんま コンサルティング事業部
本間峰一

<http://www.homma-consulting.jp/>

E-Mail: m.homma@mbf.nifty.com

営業の役割に関する意見対立

営業担当者からよく聞く声

- 当社のコスト構造では競争相手(海外製品)には所詮勝てない
- 競合商品に比べた優位性がほとんどないので、アピールできない
- 取引先と既存企業のつながりが強すぎて、入りこめない



対立 ⇒ 相互不信 ⇒ 業績不振

工場からよく聞く反論

- 売りにくいものを売るのがプロの営業の役割ではないのか
- 商品が優秀で安いのであれば、営業がいなくても売れる
- 接待費で飲み食いばかりしていないで、まともに仕事したらどうか

そもそも営業の役割とは何だろうか？

1. 売れるものをたくさん売るのが営業の役割だ

- ① 量販店や商社の営業(販売)担当者に求められる役割
- ② 売れないものを売ろうとするのは時間と工数のムダ

メーカーが代理店と向き合う際に注意すべき視点

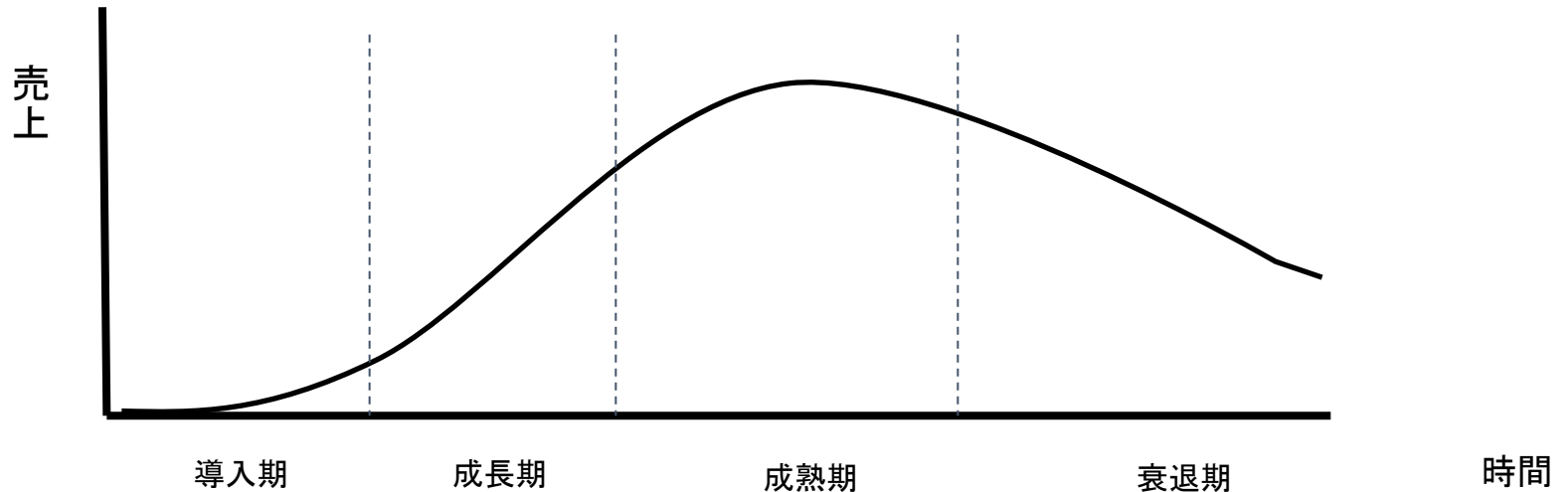
2. 営業の役割は事業を営むこと（本来の営業）

- ① 製品ライフサイクルにあわせた顧客アプローチを企画する
- ② 営業が売れる商品(ビジネス環境)を育てる
- ③ 営業が主導することで工場稼働を平準化し、コストダウンを実現する

メーカやSI会社の営業は③の役割を忘れてはならない

営業の役割を考えるためのポイント(その1)

製品ライフサイクルによって売り方は異なる



導入期: 知名度向上アプローチ

成長期: 競争に勝ち抜く差別化アプローチ

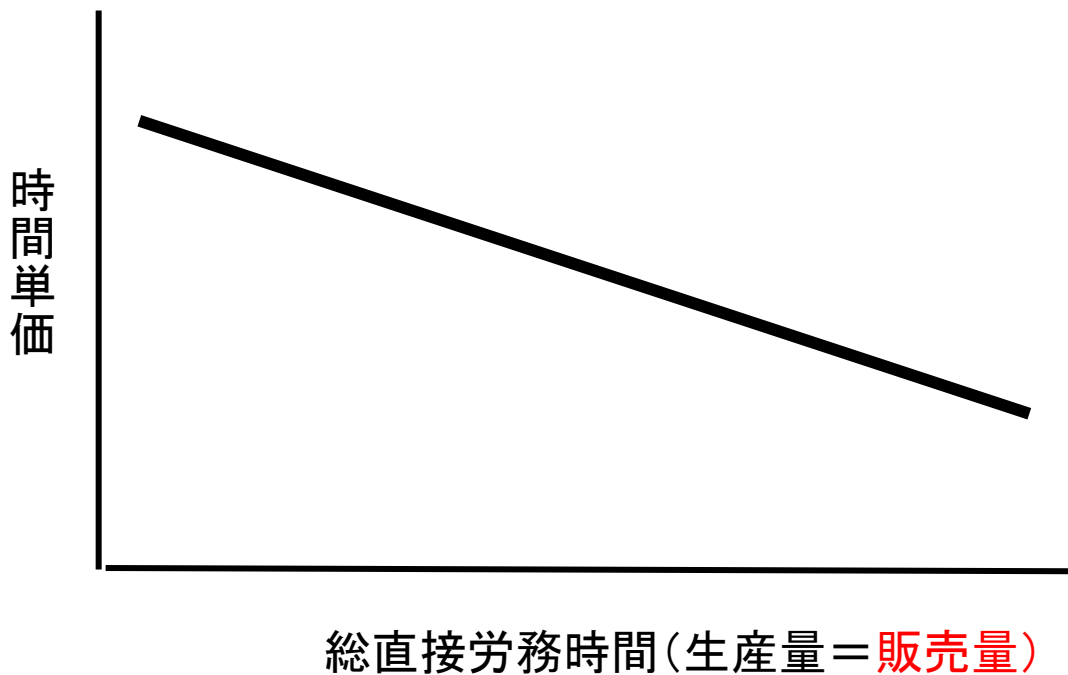
成熟期: 競争激化の中での収益性確保アプローチ

衰退期: 早期撤退もしくは残存者利益確保アプローチ

営業がうまくリードしないと混乱だけが増幅する

営業の役割を考えるためのポイント(その2)

時間単価は販売量と反比例する



**時間単価は相場で決まっているのではない。
実際に製品が売れなければ時間単価は安くない**

工場が現場改善活動して工数を減らしても、売れなければ作業員を遊ばせるだけで全体コストは変化しない

製造原価計算の考え方

- ・ 製品ごとに使用された材料費・労務費などを積み上げて計算する
- ・ 直接人件費や直接経費部分は個々の製品に配賦して計算する
- ・ 上記経費の配賦には前期実績から計算した時間単価を用いる
- ・ 操業度が変化すると時間単価が変化し、それに伴い製造原価も変化する
- ・ 時間単価の変化は、期末に経理部門が原価差異調整で一括修正する

$$\begin{aligned} \text{製品製造原価} &= \text{労務費} + \text{材料費} + \text{間接経費} \\ \text{労務費} &= \text{時間単価} \times \text{当該製品の直接作業時間} \\ \text{時間単価} &= \frac{\text{前期の総直接人件費} + \text{前期の総直接経費}}{\text{前期の総直接作業時間}} \end{aligned}$$

コストダウンは工場の仕事ではなく、営業の仕事である

営業の役割を考えるためのポイント(その3)

製品単位の黒字、赤字を気にしすぎてはならない

黒字の製品だけ受注すれば黒字になる



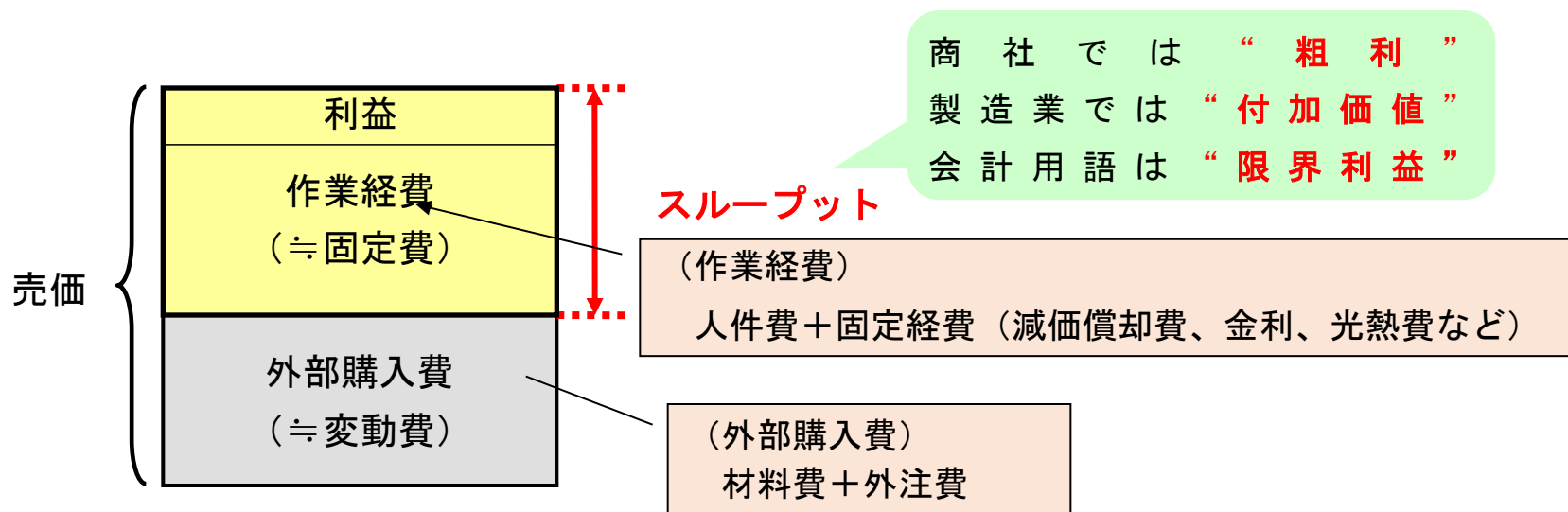
スループット総額 - 全体作業経費



これがプラスにならないと黒字にならない

スループットとは？

- スループットとは製品の売価から資材費、外注費等の外部購入費を引いたもの



労働生産性＝一人当たりスループット(付加価値)

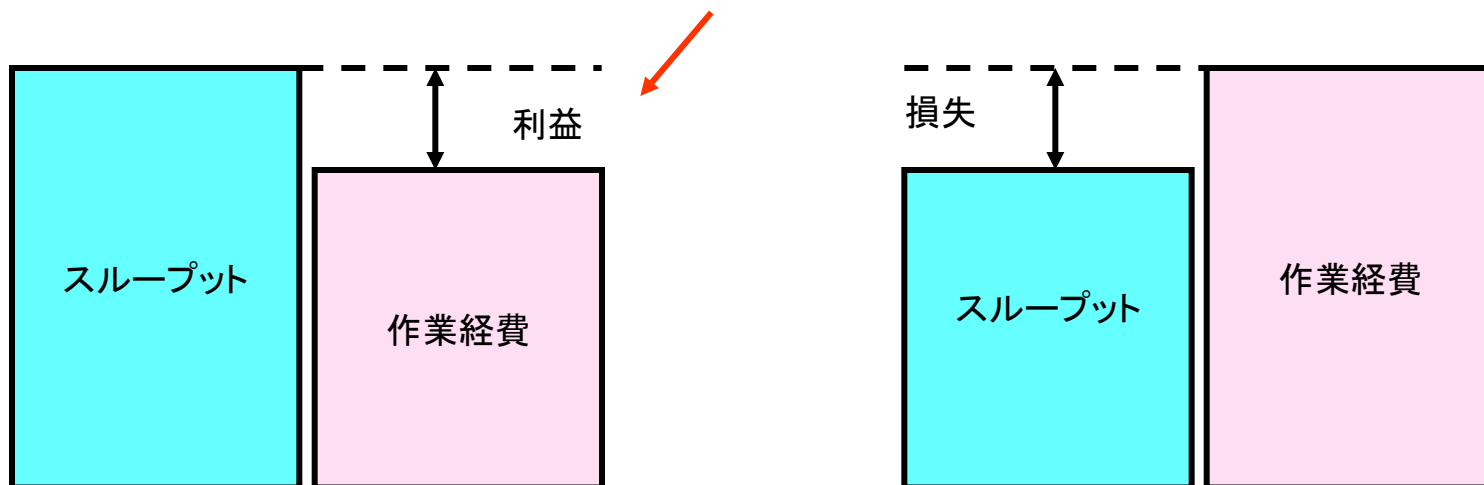
労働分配率＝各人の給与等÷労働生産性



スループットが増えないと給与も増えない

大事なことは会社を上げてスループットを増やすこと

作業経費以上のスループットが稼げれば利益は出る

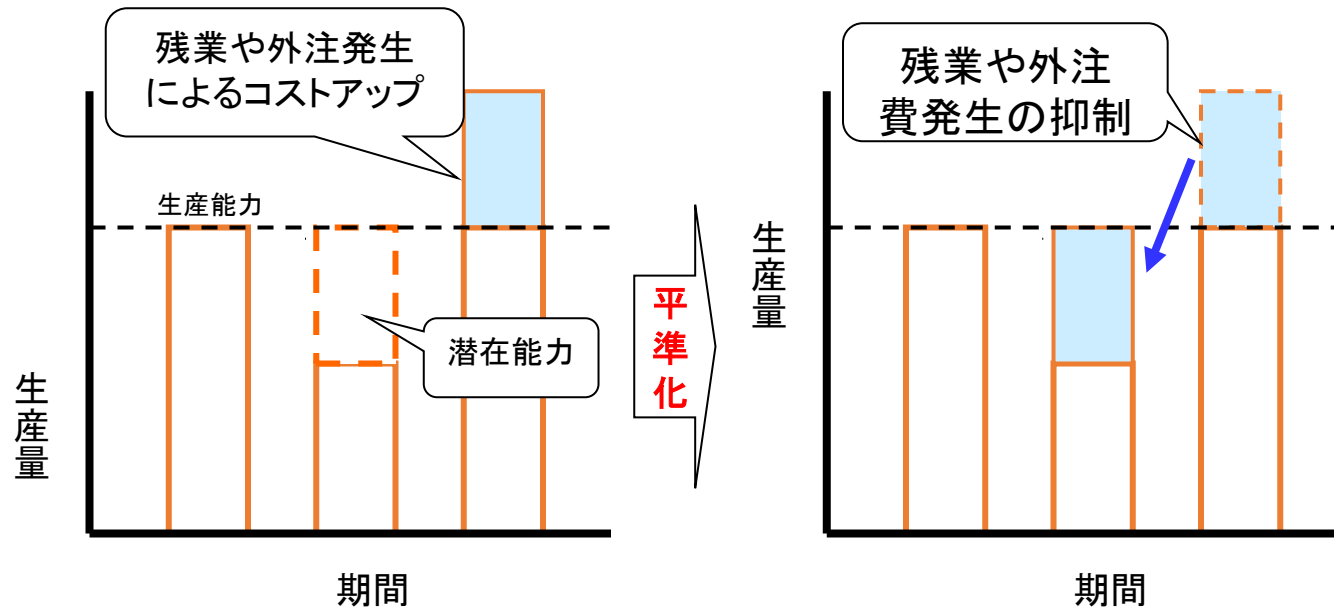


営業が主体になって動かないとスループットは増えない

- ① 売上が増やすことでスループットを増やす
- ② 高く売ることができればスループットは増える
- ③ 営業が納期調整することで、スループットを維持する

製造業（S I 会社）の収益性を阻害する要因

平準化生産による負荷調整をしないとスループットが減ってしまうことがある



営業が納期調整や販売調整することで平準化は実現できる

営業の役割を考えるためのポイント(その4)

彼を知りて己を知れば、百戦して殆(あや)うからず(孫子)

『この言葉を実践するためのツールがSWOT分析』

S: Strength(強み) W: Weakness(弱み)

O: Opportunity(機会) T: Threat(脅威)

⇒ あなたは自社のSWOT分析をしたことがありますか？

強みを活かして機会をとらせ、脅威の中で弱みが致命傷にならないようにする

ただし、落ちこぼれ営業がSWOT分析をすると

強み (Strength) ・ 当社の製品には強みがほとんどない	弱み (Weakness) ・ 他社の製品に比べると当社製品は旧式だ ・ 当社は値引きができないので、価格競争に負ける ・ 工場が営業の要求に冷たすぎる
機会 (Opportunity) ・ 過去からの延長で何とか取引してもらっている	脅威 (Threat) ・ コストダウン要求が多発化している ・ 安い海外メーカーが取引先にアプローチしている ・ 技術変化が起きる可能性がある

弱みばかりが愚痴となり、後ろ向きの思考に陥りやすい

営業の役割を考えるためのポイント(その5)

自社の強みは商品力や価格競争力だけない

自社の強みをみつける4つの秘訣

- なぜ当社は顧客に取引してもらえるのか
- 自分が相手のバイヤーになったら、自社に何を期待するのか
- ライバルのSWOT分析をしたらどうなるのか
- 受注生産企業という位置づけからみた強みはないか考える

何らかの強みがあるから当社は今まで存続できたはず

日本の製造業者やS I 会社の大半が受注生産企業だ

- 取引先からの注文を受けて設計し製造する(ETO、建設会社)
- 取引先からの注文により繰り返し製品を製造する(MTO)
- あらかじめ部品を用意しておき、注文に応じて組み立てて納品する(ATO)
- 取引先からの注文により準標準品を生産する(OEM、PB)
- 取引先からの注文によりシステムを開発する(SI業者)
- 取引先からの注文により役務(サービス)を提供する
- 取引先からの申し出により製品を開発する

顧客と取引先をつなぐことも受注生産企業の営業の役割だ

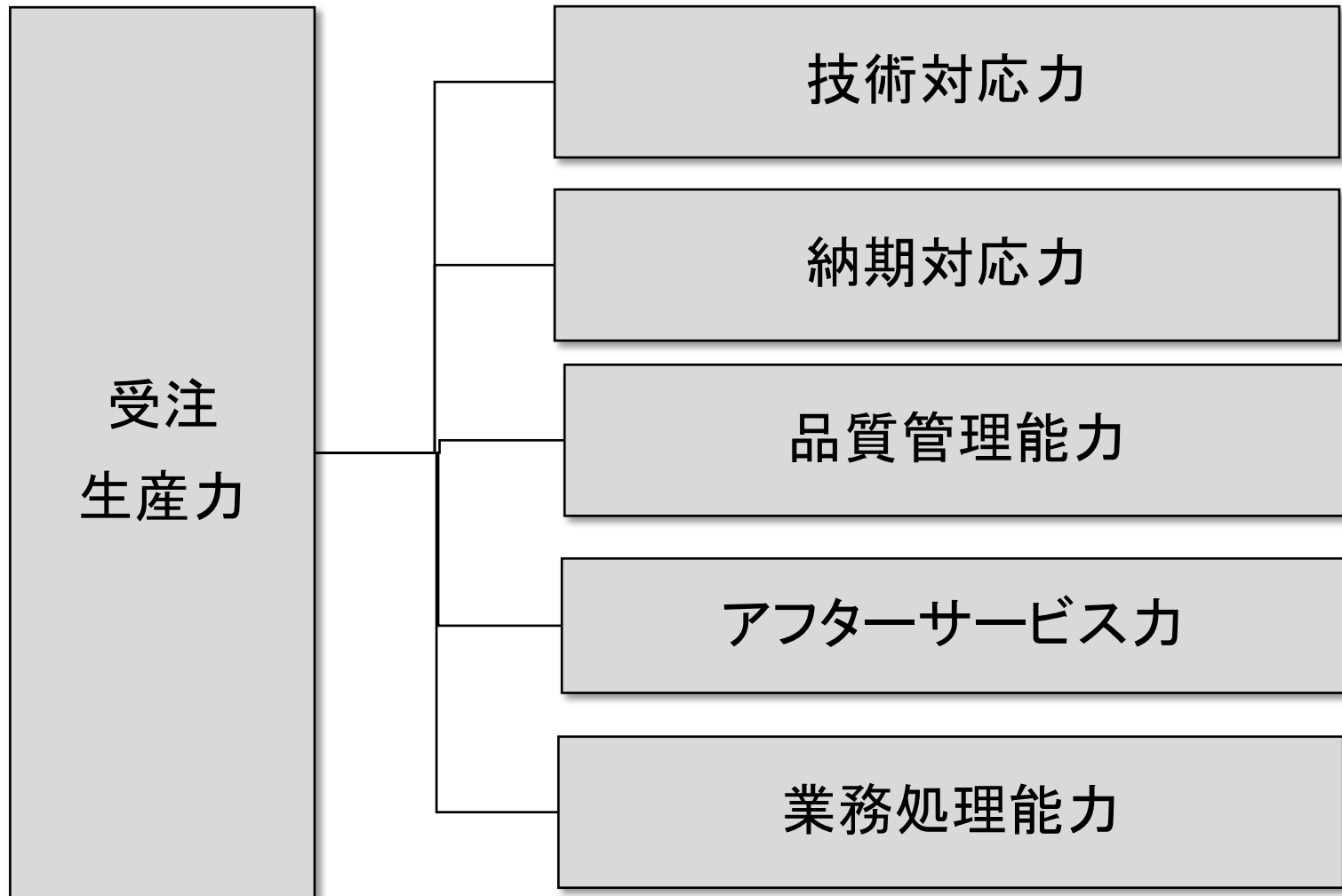
営業の役割を考えるためのポイント(その6)

日本企業には、大企業からのわがまま要求取引に鍛えられてきた受注生産企業が多い

- 今日発注したものを今日中に納入しろ
- 納品はできるだけ小ロットでかつJ I T納入しろ
- 要求仕様がかわっても費用は追加しない
- 内示情報や注文情報（数量、納期、価格）などを突然変更してくる
- 取引先の在庫品を有償支給品として受け入れろ
- 取引先担当者の手配ミスだが、受注生産企業の自主努力で修正しろ
- エビデンス（注文書など）がない状態で、非公式手配してくる
- 納品後に注文主や支払い条件を変更してくる

これらの要求に健気に対応してきた実績も大きな強みである

受注生産力をアピールする



受注生産企業のSWOT分析例

強み (Strength) ・小ロットでの生産や納品ができる ・作業改善によりリードタイムを短くした ・進捗管理機能で納期管理精度が高い ・品質管理体制がしっかりしている ・要求技術への対応力が優れている	弱み (Weakness) ・設計要員が少ないので、設計ネックになりやすい ・外注依存分の納期がかかる ・固定経費が大きいため価格対応力が弱い ・情報システム利用が遅れている
機会 (Opportunity) ・取引先が納期遵守を重視してきた ・海外部品の品質に問題が起きている ・円安による国内回帰がはじまった ・同業のA社が廃業した	脅威 (Threat) ・コストダウン要求が多発化している ・安い海外メーカーが取引先にアプローチしている ・親会社の製品の売れ行きが伸び悩んでいる ・技術変化が起きる可能性がある

自社の強み(受注生産力)を活かして機会をととらえる

受注生産企業が提案書に盛り込む内容の例

**商品のアピールだけでなく 取引先からの要求をいかに満足させてきたか
といった実績アピールも需要**

- 要求内容を実現するにはいくら費用がかかるのか（算出根拠の妥当性は？）
- 要求内容に対して、こういった技術力を使って実現しようと考えているのか
- 要求品質を達成するためにこういった製造方法や品質管理方法を使うのか
- 納期要求を達成するためにこういった対策をとるのか
- トラブルが発生した時にはこういったリカバリーを考えているのか。
- 追加費用が発生するとしたらこういったケースか

さらに営業マン自身が信用を勝ち取ることが求められる

営業の役割を考えるためのポイント(その7)

営業マンの売り込みは、漫才を見習おう

最強の営業はボケとツッコミ営業コンビ

ツッコミ担当に求められる役割

- 豊富な商品知識
- 課題解決提案力
- 理路整然としたプレゼンテーション力

しかし、ツッコミ営業はなかなかクロージングできない

- 顧客の疑問にすべて応えようとする
 - プライド的にライバルの動向を聞きにくい
 - そもそもアポなし営業を非効率と嫌がる傾向がある
- この問題をカバーして**クロージング**に持ち込むのがボケ営業の役割
 - **そろそろ社内の手配をしてもいいですか？**

経歴紹介

■ 本間 峰一（ほんま みねかず）

1958年生まれ。

株式会社ほんま コンサルティング事業部 経営コンサルタント

一般社団法人ICT経営パートナーズ協会 理事

こまくさネットサービス株式会社 代表取締役

電気通信大学電気通信学部卒業。日本電気（株）コンピュータシステムの営業および営業企画職（中部支社、製造システム事業部）を経て、1994年富士総合研究所（みずほ総合研究所の前身）入社。

みずほ総合研究所(株)コンサルティング部 上席主任コンサルタント（2012年6月退職し、経営コンサルタントとして独立）

収益性向上、マーケティング強化、生産管理、SCM構築、情報化方針立案などを支援目的とした経営コンサルティングを担当（約106社）。

中小企業診断士、情報処理技術者（システムアナリスト、システム監査技術者、プロジェクトマネージャ、アプリケーションエンジニア）、日本生産管理学会会員、日本経営情報学会会員。

主な著書：

『受注生産に徹すれば利益はついてくる』（単著、日刊工業新聞社）

『コストダウンが会社をダメにする』（単著、日刊工業新聞社）

『超高速開発が企業システムに革命を起こす』（共著、日経BP社）

『SAP革命』（編著、日本能率協会マネジメントセンター）

『失敗しないERP導入ハンドブック』（編著、日本能率協会マネジメントセンター）

『サプライチェーンマネジメントがわかる本』（編著、日本能率協会マネジメントセンター）

『IT失敗学の研究』（共著、日経BP社）

『製造業の戦略的情報化マニュアル』（監修、通産資料調査会）ほか

ご清聴ありがとうございました

ぜひ本を買ってください。よろしくお願いします。

「受注生産に徹すれば利益はついてくる」

「超高速開発が企業システムに革命を起こす」