

日本の営業生産性は なぜ低いのか





日本の営業生産性はなぜ低いのか

過去50年間、常にG7中の労働生産性が最下位であった日本であるが、生産性の低さについては企業の営業活動についても例外ではない。本稿では、特に法人営業活動について、日本企業の営業生産性を業界ごとにグローバル競合と詳細に比較し、日本企業ならではの課題や問題点を指摘し、企業努力で生産性を向上させるための手法について提言する。営業の効率性向上は、営業員一人ひとりのスキルを大きく上げることにつながり、効率性が上がることで余剰となった人員は新規顧客開拓などと結び付けることで、更なる企業の成長に資する。昨今の働き方改革に加え、COVID-19の影響で、テレワークや対面営業の減少など営業活動を大きく変える必要に迫られる中、いかに効果的に生産性を向上すべきか、7つのポイントを明らかにする。

倉本 由香利、植垣 翔次朗、稲吉 亮太

目次

1. 営業ROIとは – 営業効率性を比較する指標	1
2. 営業ROIの業種別比較と詳細分析	3
3. 日本企業の営業効率性の7つの根本課題	6
4. 日本企業の営業の効率性を高める解決のアプローチ	10

1. 営業ROIとは – 営業効率性を比較する指標

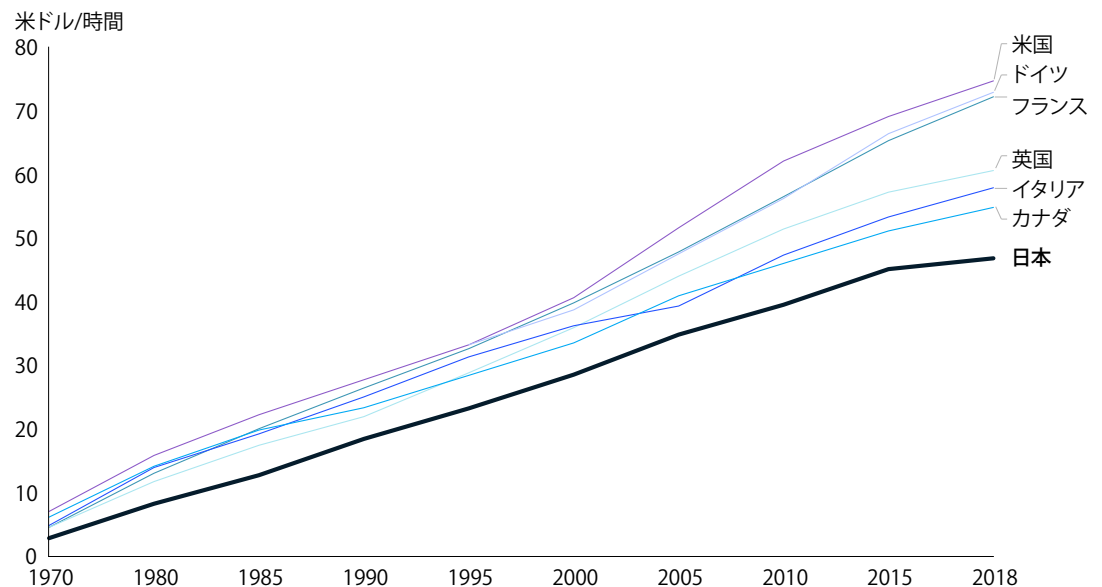
OECDが調査し、公益財団法人日本生産性本部が発表している「労働生産性の国際比較」によれば、OECDデータに基づく2018年の日本の時間当たり労働生産性(就業1時間当たり付加価値)は、46.8ドル(4,744円/購買力平価(PPP)換算)。米国(74.7ドル/7,571円)の6割強の水準に相当し、順位はOECD加盟36カ国中21位だった。主要先進7カ国で見ると、データが取得可能な1970年以降、最下位の状況が続いている。日本の労働生産性の低さは国家的な課題と言えるだろう(図表1)。これは、今回のテーマである法人営業においても例外ではなく、同業種のグローバル競合と比較して、生産性が低い傾向がある。

営業の生産性を測る指標の一つとして、「営業ROI」という考え方がある。営業人件費や旅費その他経費など、営業活動を行うためにかかるコストを「投資(Investment)」と見なし、営業の結果として得られる粗利(または売上高総利益率)を「リターン(Return)」と見なしたときに、投資に対して何倍のリターンが得られるのかを見た指標である。通常の投資において用いられるROI(投資利益率)と同様の考え方であり、営業コストを投資、粗利(限界利益)をリターンと捉えることで、いかに少ない投資で大きな成果を刈り取れているか、という視点でパフォーマンスを判断している(図表2)。

図表1

OECDにおける労働生産性の国際比較

日本の労働生産性は主要先進7カ国の中で最下位の状況が続いている



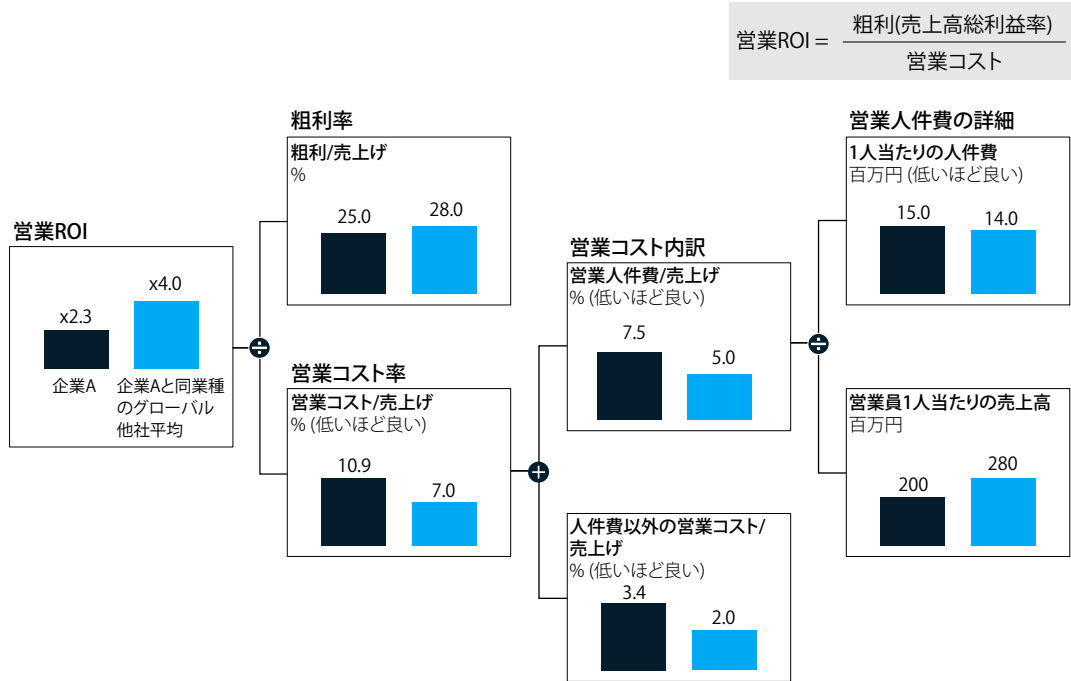
資料: OECD National Accounts Database

図表2

営業ROIを要素別に細かく分解し、各項目でベンチマーク企業平均値と比較することで、営業効率性における課題が見えてくる(分類項目の比較例)

営業ROI

数値はダミー



資料: Sales Navigator

リターンを売上げではなく、粗利で見る理由は、企業における法人営業の価値が、安値でもとにかく量 を売るのではなく、自社の製品やサービスの価値をお客様に訴求して、ある程度の売価と利益額を保って売り、企業にできるだけ多くの利益額をもたらすことである、と考えているからだ。

産業や販売手法によって営業ROIの平均値は、2.5倍程度から10倍程度と大きく異なっているものの、マッキンゼーの経験では、法人営業では4~5倍、すなわち営業コストの4~5倍の粗利を稼ぐのがグローバルの平均となっている。ところが後で見ると、日本企業の多くはグローバル競合と比較して営業ROIが低い。もちろん営業ROIは経営指標にすぎないため、戦略的に営業効率性を低くしてでも成長・拡大を狙っている場合などは、狙い通りであり何の問題もない。例えば新規市場に進出し、新規顧客の開拓がメインとなる場合は売上げに対する営業コス

トは跳ね上がり、営業ROIは小さくなる。大規模な事業拡大のため、意図的に価格を抑えて低粗利で事業運営をする場合も、営業ROIは小さくなるだろう。しかし、全く意図せずに、グローバル競合と比較して営業の効率性が悪くなっているのであれば、改善の余地があるといえる。

営業ROIは業種ごとにも大きく異なる傾向がある。例えば重電や素材産業などではグローバルで見てもやや効率が悪く、営業ROIは低めになる一方、半導体や電機・機械などではデジタル営業などが進んでいることもあり、効率が良く、やや高めの数値が出る傾向がある。マッキンゼーは、法人営業が行われている業界において、様々な国、業種、販売手法をカバーする3,500を超えるベンチマークデータを蓄積している。以下ではその一部を活用して、業種ごとに営業ROIを要素別に分解して比較し、日本企業の法人営業の生産性の低さの要因を分析する。

2. 営業ROIの業種別比較と 詳細分析

営業ROIが低くなる要因として、粗利率が業界平均に比べ大幅に低いケースと、営業コスト率が高いケースの2つがある。粗利率が低い理由は、もちろん営業起因ではない場合も多い。例えば製品の競争優位性が低く、価格を高く設定できないケースや、価格は競争並みだがコスト競争力がなく、粗利に結びつかないケースがある。仮に粗利率の向上に営業が寄与できるとすると、プライシング改革、すなわち値上げ交渉やオプション付帯率の向上、高利益の顧客へのポートフォリオ転換などの手法によるだろう(図表3)。また、日本の法人営業で良く見られるのが、顧客要望に応じて頻回配送やエンドユーザーへの直接配送などを無償で請け負っているため、物流費が多くかかり、粗利率に影響しているケースもある。これらも営業サイドが中心となつての顧客交渉などにより、大きく改善が可能なものである。図表4の業種別営業ROI比較を見る限り、業種により状況は異なるものの、ベンチマークと比較すると粗利率

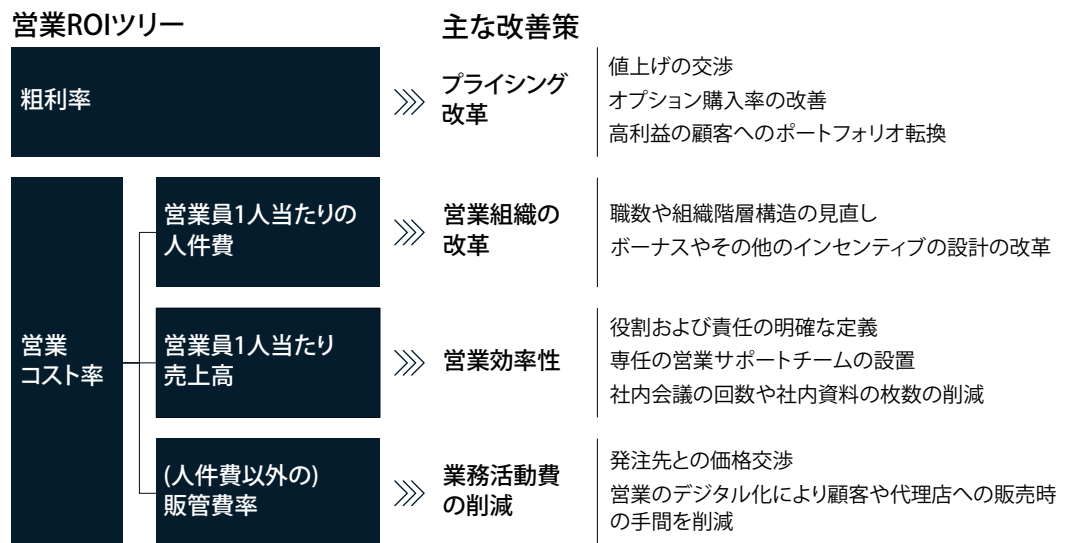
も日本企業が劣後しており、営業サイドからの改善も可能であると考えられる(図表4)。

一方、営業コスト率は、グローバルベンチマーク平均約11.6%に対して日本企業平均が15%と大幅に高くなっている。営業コスト率は、営業員1人当たりの人件費、営業員1人当たりの売上高、営業経費の3つに分解して比較することができるが、日本企業においては、業種によって多少の差はあるものの、どの部分にも問題がある。

まず、営業員1人当たりの売上高であるが、業種によって大きく異なるものの、多くの業種でグローバル平均に対して日本企業の平均値がかなり低くなっている。この指標は日本企業において課題となることが最も多い指標であり、そういう指摘に対して現場が感情的に反発することが多い。営業員は朝から晩まで忙しく働き、業務過剰になっているにも関わ

図表3

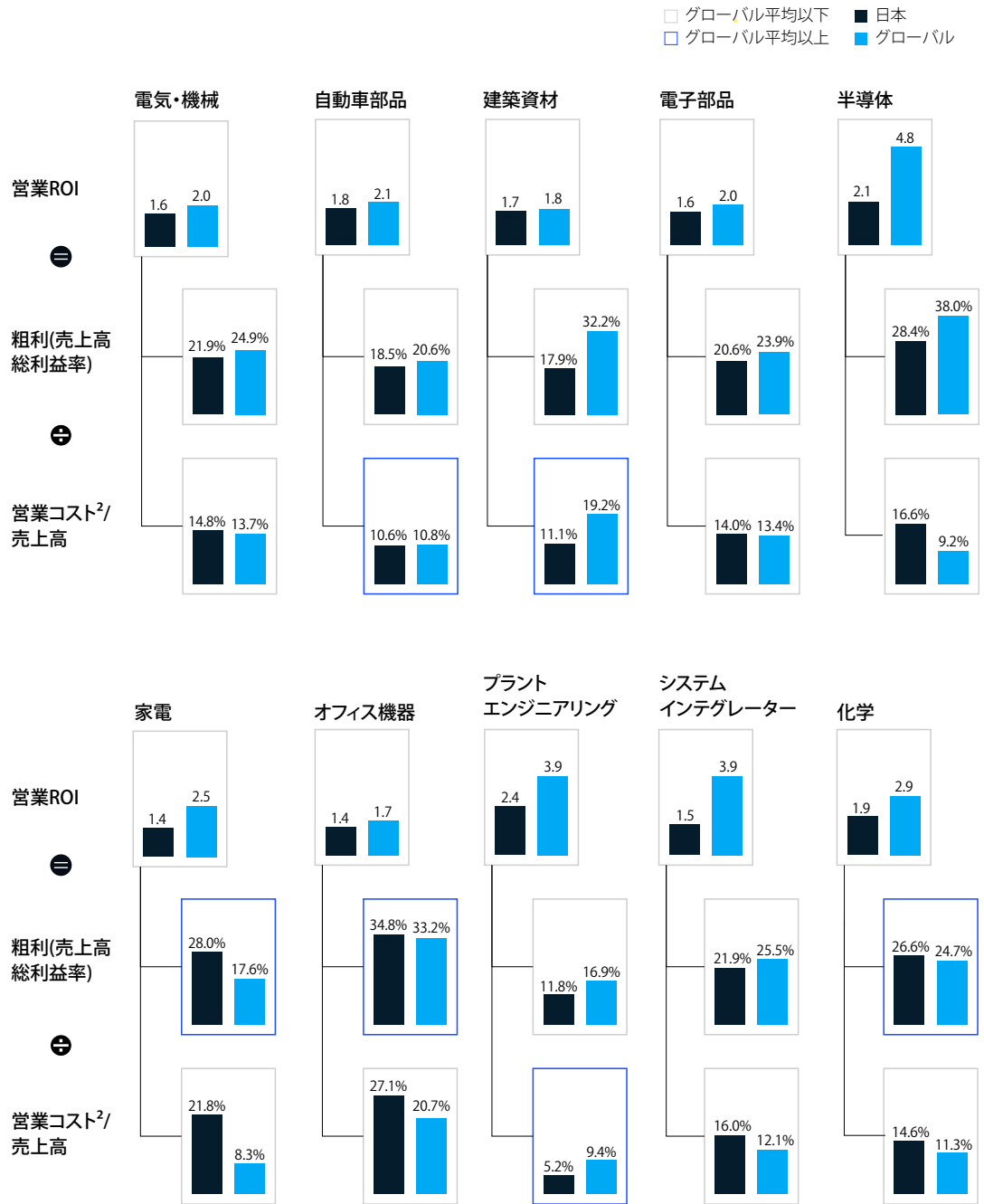
営業ROIの要因分析



資料: マッキンゼー

図表4

業種別営業ROIのグローバル比較¹



¹ グローバル上位30~50社および日本の上位15~25社における2015~2019年の5年間の平均
² 当分析における「営業コスト」とは「販売および一般管理費」を指す
 資料: S&P Capital Global

らず、なぜ1人当たりの売上が低いのか、これ以上働かせろというのか…。詳細は後述するものの、日本企業の営業の1人当たり売上が低い理由は、大きく3つの理由がある。

まず、営業一人ひとりの役割が明確化されていないため、結果として顧客数や案件数が低く抑えられてしまっていることである。日本の法人営業はチームで動くことも多いが、チーム内で詳細に役割が定められておらず、全ての顧客対応にチーム全員で対応するなどという動きをすることも多い。結果として、割り算すると1人当たりの担当する顧客数や売上げが、グローバル競合と比較して低くなっているのである。もっと役割を明確化し、若手にも権限を委譲して活躍させる、という改善活動は人材育成の面でも重要になるだろう。

二つ目に、営業の役割として、受注後の顧客対応にも大きく関わる必要が多いことも特徴である。グローバルの多くの企業で、営業の役割は受注までであり、受注後はカスタマーサービス部門や専門部隊がクレーム対応など顧客対応の主たる役割を果たす。一方、日本は「お客様第一主義」で、受注後も顧客から要望された詳細資料の作成やクレーム対応などの主力として働き、会社の「顔」として最後まで責任を果たすのが営業、という文化が根強い。この文化を否定するのではなく、営業員が行う業務を効率化して、より多くの顧客数に対応できるようにすることは可能である。例えば、受注後対応の専門要員を置くことで、サービスの質が向上し、結果としてお客様により大きな価値を提供し、満足してもらうことも可能だ。

三つ目には、社内会議やそのための資料の作成など、営業活動ではない社内業務の量はグローバル競合と比較して日本企業は軒並み多い傾向がある。働き方改革以降、社内会議の削減活動は各企業で進んでいるが、社内資料の作成などは変わらず行われていることが多い。経営トップが意思を持って、資料の枚数を大幅に削減して資料作成の時間を短縮させ、その限られた情報の中で意思決定を行っていくという覚悟を持たなければ、社内資料が減ることはないだろう。

営業経費率も、グローバル平均に対して日本企業は多くの業種で高くなっている。旅費交通費や交際費といった業務活動費の削減は、日本企業でもかなりの費用削減が進んできている。一方で、取引先や社内の複数事業が関わりと途端に削減が難しくなるタイプの営業経費で、高止まりが起こっている。例えば、業務委託における外注先との価格交渉や、複数事業共通で持っている海外の拠点経費、代理店・販売店への経費(リベート・口銭等)などである。また、業種によっては、デジタル営業化の遅れにより、営業経費が高止まりしているところもある。半導体、電機・機械などの量産業種は、欧米や中国の競合ではかなりのデジタル化が進んでおり、顧客や代理店への販売時の手間が大幅に削減されているケースが多い。これと比較して日本では、販売のデジタル化は自社だけの努力では進まないこともあり、大幅に遅れており、ここで効率性に差が生じている。

営業員1人当たりの人件費についても、業界によってグローバル平均との差が生じるケースがある。これは、基本給ベースライン設定だけではなく、営業員の年齢構成、役職数・組織階層構造、もしくはボーナスなどのインセンティブ設計に課題がある可能性が読み取れる。日本の場合は年功序列型給与の場合が多く、年齢構成によって人件費が高止まりしているケースが多く見られる。バブル期の採用が影響して給与の高い年齢層が多く、実質的にその現場で動く若手のメンバーが少ない状況となっており、結果として海外競合と比較して人件費が高くなっている場合がある。これも意図的に人件費を高めて営業人材の質を上げる戦略をとっているなら良いが、意図せずに競合より高くなっているところはないか、課題を発見していく必要があるだろう。

営業効率性が低い、すなわち販管費率が高いことにより、それだけ価格面での勝負も難しくなってしまう。今後、中国やアジア、アフリカなど世界の新興市場において、日本企業がグローバル競合に勝利し、シェアを拡大して成長するためには、グローバル競合並みの効率性を手に入れることが必須となってきている。

3. 日本企業の営業効率性の 7つの根本課題

ここまで、各種ファクトデータを基にしてグローバル企業と比べ、日本企業がいかに営業生産性の面で後れを取ってしまっているかについて述べてきた。では、なぜ日本企業はグローバル企業に比べて効率性が低いのか。前述したものも含めて、7つの根本課題を指摘したい。

課題①：組織全体の調和と協調を志向するがゆえの不明瞭な責任分担

- 日本企業では営業においても個人主義よりも、組織全体での調和や協調を志向する営業スタイル・組織文化が一般的だ。営業員個人の利益を上げることよりも、常に組織やグループ全体の利益を考え、チームで団結して助け合って動くことを優先する日本人の国民性ともいえる。それによって、企業利益が上がるだけでなく、危機対応時などにも優れた組織能力を発揮する。一方で、組織全体の協調を重視するがゆえに、部署・機能別に明確な責任・役割を取って定義・明文化していないことも多い。
- その結果、グローバル競合においては1名の営業員が責任を持って実施している1つの業務を、「チームで遂行する」と言えば聞こえはよいが、複数人で実施することが起きる。また、複数の部署で分担して実施するために、その調整に時間がかかってしまうこともある。結果として、営業効率性の悪化につながっているのである。
- 例えば、国内大型顧客との商談において、顧客の要求や質問に対してその場で完全に回答できるようにするため、複数部署の複数階層にまたがる大人数で顧客訪問へ向かう「大名行列」は、多くの日本企業で見られる。商談の場で発言の機会がなく、同行する意義の無いメンバーも多く参加してしまう傾向があるだろう。同業界のグローバル競合と比較すると、商談にかかる延べ人数は2~3倍となることもある。

- また顧客向けの資料作成などにおいても、複数部署による「合わせこみ」「すり合わせ」などが重視され、そのための社内打ち合わせが何度も開催されることも多く見られる。業務を「モジュール化」し、それぞれのモジュールの責任者を明確にして分担することにより、業務効率の向上が可能になる。
- 同様に、親会社と子会社間の役割分担不足も散見される。経営責任および給与水準を分ける目的でグループ会社・子会社を分化させてきた大企業も多いが、その結果、親会社・子会社それぞれにおける業務の重複や階層構造による間接機能の増加により、効率性を押し下げている。

課題②：「お客様第一主義」文化に起因した非効率性

- 日本企業では、営業がチームで動く一方、その進め方については、チームごと、マネージャーごとに裁量を任されており、属人的なスタイルになっているケースは多くみられる。そもそも営業は、顧客の都合に合わせて動く必要があるため、裁量が任されること自体は問題ないが、あるべき営業プロセスが明確化されておらず、ブラックボックス化していることは課題である。
- 日本企業の多くは「お客様第一主義」を掲げており、社内において「顧客がこう言っているから仕方ないのだ」との逃げ道・言い訳の影響力が比較的大きいことも理由の一つである。企業の営業プロセスを遵守することを重視するグローバル競合企業においては、月次の営業会議の度に案件確度の情報や進捗状況が急に変わることは通常許されないが、日本企業では「顧客事由であり仕方のないこと」と受け入れられてしまい、より効率性の高いプロセス・働き方がなかなか浸透しない傾向にある。

- また、「お客様第一主義」により、国内の得意先からの要求に律儀に応えるべく、詳細な費用明細や得意先のフォーマットに合わせた非常に細かな仕様書の作成といった非常に煩雑かつ仔細な業務を行ってきた。極端なケースだと、顧客ごとに異なる請求書のフォーマットを全て各顧客の要望に合わせるような作業も行っている。このように過度とも言える顧客からの高い要求に対して、日本企業の営業は相当程度顧客側に合わせる努力を続けてきている。
- 日本企業の多くの営業部隊に売上げ、せいぜい粗利が指標として認識され、「効率性」という指標はあまり認識されていないため、これらの業務を顧客と交渉して削減し、営業の効率性を上げる、という方向に舵を切れないのである。また社内で顧客からの要求をどこまで受けるかについて明確な基準がある場合も、前述のように営業プロセス自体がブラックボックス化しているため、実際の業務量が見えず、改善機会が奪われてしまっている。
- また、前述したように、営業が受注後の顧客対応にも大きく関わる必要が多いことも日本企業の特徴である。グローバルの多くの企業で、営業の役割は受注までであり、受注後はカスタマーサービス部門や専門部隊がクレーム対応など顧客対応の主たる役割を果たす。一方、日本は「お客様第一主義」で、受注後も顧客から要望された詳細資料の作成やクレーム対応などの主力として働き、会社の「顔」として最後まで責任を果たすのが営業、という文化が根強い。

課題③：顧客との取引関係が固定化することによる、新規成長領域へのリソース振り向け不足

- 「お客様第一主義」をすべて否定する必要はない。グローバル競合にも顧客至上主義を掲げる企業は多い。しかし、その顧客が本当に「お客様」なのか、という疑問を持ち、顧客ポートフォリオの見直しを行うことは重要であろう。顧客至上主義を掲げるグローバル企業の多くは、自社に不利益やリスクをもたらす顧客を「お客様」とは見なしていない。できるだけ早くに新規顧客と入れ替える対象である。一方、自社の新製品を試し、自社に利益をもたらす、自社の社員を育てることに役に立つ顧客を「お客様」とみなし、手厚い対応を行う。

- 日本においては、長年取引関係のある顧客やOBが転職した顧客に対して、また旧財閥系であれば資本関係は無いものの緩やかな連帯感・グループ意識があり、顧客ポートフォリオを見直すのが難しいケースが多い。価格が安く、営業リソースが過大に必要で、全く利益の出ない、または営業赤字となる顧客であっても、なかなか取引の中止に至る意思決定を下すことは難しい。実際にマッキンゼーが日本企業での営業改革を行った経験を踏まえても、日本企業の粗利率が低いのは、価格がグローバル企業より安いからではなく、赤字の取引関係の解消が困難であるからというケースが過半である。
- 国内市場が縮小する昨今、既存の取引関係のみに依拠した保守的な営業スタイルだけではやがて立ち行かなくなることは目に見えている。一方、世界的に拡大している新興国市場や、自動化やIoTなどの成長産業におけるグローバル競合や新規参入の勢いもますます苛烈となっている。既存の取引関係を縮小させるリスクを取ってでも、限られた営業リソースを新規成長領域に抜本的に振り向ける「腹決め」を行い、成長機会を逃してはならない。

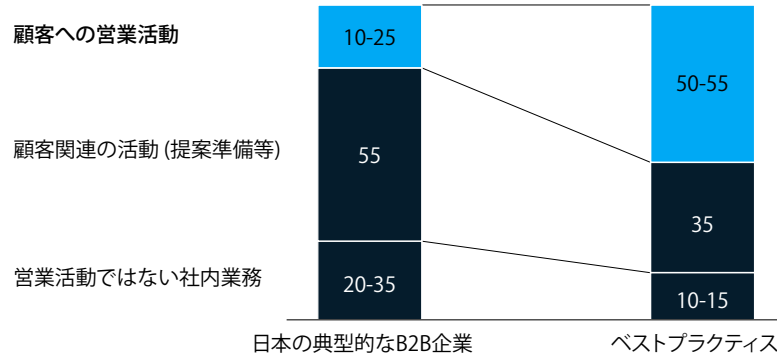
課題④：前線営業マンが直接の顧客対応以外に時間をかけ過ぎていること

- 前述した通り、社内会議やそのための会議資料の作成など、営業活動ではない社内業務の量はグローバル競合と比較して日本企業は軒並み多い傾向がある。マッキンゼーにおいて、複数の日本企業において営業の業務時間サーベイを実施したところ、社内会議への出席、営業日報・週報・月次報告、案件審査に向けての稟議書作成、その他社内資料の作成といった社内対応の占める時間は全体の2~4割に及ぶことが分かった。一方、海外で先進的な営業効率性改善施策に取り組んでいる企業の中では、社内対応の占める時間が全体の1割程度に留まっている企業も存在する(図表5)。
- 社内会議については、前述した通り、働き方改革以降、削減している企業が多くみられる。また日報や週報を廃止し、CRMを導入する企業も増えている。では、その結果資料作成が減っているかということ、むしろ増えているケースが多くみられるのが実情である。口頭での報告で済んだ

図表5

営業員の時間の使い方サーベイ (ベストプラクティスとの比較)

営業員の時間の使い方分析の例
%; 勤務時間に占める割合



資料: マッキンゼー

ものがシステム上での報告となり、会社に戻らないと記入ができないケース。CRMについても、後述するように、導入してもその設計に課題があり、社内の意思決定に不要な詳細情報を書かされ、逆に意思決定に必要な項目が盛り込まれていないために、CRM記入後に別の資料を作成する必要が出て、かえって業務量が増えたという企業も散見する。

- また、顧客対応のための提案書作成や顧客の経営状況・顧客業界分析においても、各営業員が自力で属人的な社内ネットワークを頼りに参考資料や提案書の雛型を集めているケースが多く、それにより無駄な重複業務・連絡業務が発生してしまっている可能性が高い。

課題⑤: ITシステムの過剰なカスタマイズとデジタル化の遅れ

- 日本企業の営業経費率がグローバル競合と比較して高い理由の一つとして、ITシステムの維持費が大きいこともある。営業の効率性を上げるという名目で、日本企業はシステムに業務フローを合わせるのではなく、システムを既存の業務フローに合うよう多大な工数をかけてカスタマイズさせることが多く、日本企業におけるITシステム

のカスタマイズ比率は非常に高い。パッケージ製品であってもその会社ごとの伝統的な業務フローに沿って大きくカスタマイズされており、「レガシーシステム」と呼ばれる、その企業独自のシステムが今もなお大量に存在している。これらを維持・補修するために、莫大なITのコストがかかり続けるケースは多くある。

- 一方、近年、業務効率化に活用できる様々なデジタルツールは、クラウドで提供されることが多い。レガシーシステムに合わないために導入できず効率化ができない、または導入しても社員が新規のデジタルツールとレガシーシステムの両方を使う必要があり、非効率が生じるということが生じている。現在のレガシーシステムの維持に多大の営業経費がかかるだけでなく、デジタルツールの導入による効率化の効果も得られない、ということが起こっている。
- 近年はCRMの導入が日本企業でも進んでいる。しかし、CRM導入によって、営業の社内業務が増えてしまっているケースは枚挙にいとまがない。大型案件の営業日報代わりや価格見積もり算定ツールとしてのみ使用し、そのほかの案件の報告や価格以外の案件の報告は自社のレガシー

システムやエクセルなどで行う二重作業になるケースも多くみられる。本来CRMは、データを抽出しての会議資料の自動作成や、CRMをそのまま営業会議に使用することを想定されて設計されているが、CRMのデータをエクセルに吐き出してエクセル上で膨大な工数をかけて報告資料を作成するような本末転倒なケースもある。

- また、ITシステムをリモートで使うことを想定していないため、昨今のCOVID-19においても、システムが家から接続して使えない、また諸外国でE-signatureが進んでいるのにも関わらず、日本のハンコ文化において、E-ハンコがなかなか進まない状況など、営業の在宅勤務を阻み、効率性を下げる要因も多くみられた。

課題⑥：「ベンチマーク」を嫌う企業での、営業経費削減の「相対評価」による負のインセンティブ構造

- 日本企業に限らず、企業で経費削減の必要性が生じると、「総量規制」的アプローチ、すなわち勘定科目別に現時点の経費から一律で削減割合を決め、各部署に目標数値を通達するアプローチを取ることが多い。これは一見、平等なアプローチに見える。しかし、過去に経費削減を頑張った部署は更に追加で他の部署と同じ目標を課されてしまう「やった者負け」の状況が作り出される。結果としてどの部署にも経費削減を極力抑えようという負のインセンティブが働き、十分な削減効果を得られないことが往々にして起きる。

- また、これ以上の経費削減が難しい部署に過度な一律削減目標を強要することで、将来の成長エンジンとなる経費にまで手を付けざるを得ない状況まで作り出されてしまう、別の負の側面もある。目標設定そのものは重要であることに疑いはないが、各部署の状況をよく知らぬまま一律の削減数値目標を課することは、結果として組織全体の競争力を削いでしまう可能性も同時に孕んでいる。

- これを防ぐためにも、経費削減においては業界のベンチマークを活用して、その業界で本来目指すべき絶対値を目標に定め、部署別に目標額を設定するのが望ましいやり方である。しかし日本企業においては、「日本は特殊であり、海外と比較できない」、日本の競合に対しても「あの企業とは取り巻く環境が違うので比較できない」などとして、これらのベンチマークを活用することを拒む経営陣が一定数いる。

課題⑦：子会社・海外拠点へのガバナンス不足による経費削減の遅れ

- 子会社や海外拠点など本社から離れたエンティティにおいては、本社における厳しい経費削減ガバナンスが効かないことも多い。無論、各エンティティにおける経営責任は当該エンティティの経営陣が持つものだが、それが本社側の影響力を遮断する格好の理由になってはいないだろうか。各子会社社長・海外拠点長への統制が弱い組織においては、経費削減をただ「依頼」するばかりであり、特に海外の場合は言語のハードルもあることから、全社施策の展開の優先順位が常に最後尾に位置し、迅速に効果を刈り取れない場合が多い。

営業リソースを新規成長領域に抜本的に振り向ける「腹決め」を行い、成長機会を逃してはならない

4. 日本企業の営業の効率性を高める解決のアプローチ

このような課題は、日本固有の文化や歴史的経緯に関するものなので根深い。それでも、営業の効率性を高めていくための解決策は必ず存在する。特にグローバルな競争にさらされている業界の場合は、グローバル競合とのベンチマークを行い、優良事例を参考にしつつ、効率性を高めていかなければ、コスト競争に勝つことは難しいと覚悟して進める必要がある。

一方で、自社の本当の課題を解決せずに、表面的な施策のみにより営業効率性を高めようとする、営業そのものが力を発揮できず、売上げが落ちたり、優秀な人材が離職したり、ということは非常に良く起こることである。だからこそ、多くの企業で営業効率性改善に着手することができずにいるというのも事実であろう。

これらの課題に気づき、解決するための手立てについて、ここでは大きく分けて4つのアプローチをご紹介します。

解決のアプローチ1: 営業プロセスの徹底した見える化と改革 (課題①、②、⑤に関連して)

前節で述べたような、不明瞭な責任・役割の分担により生じる重複業務(課題①)や、お客様第一主義のあまり非効率業務が発生する状況(課題②)を防ぐためには、まず自社の状況を把握する必要がある。具体的にどのような非効率性が生じているのかをつぶさに見ることで、初めて自社が抱えている課題に気づくからである。その上で、「あるべき営業プロセス」を定義し、そのプロセスごとの状況の把握と管理がしやすいような進捗管理をし、それが可能なようにIT・デジタル側も整備する、というのが大まかな流れである。

1-1. 時間分析による営業員の営業活動状況の定量的な把握

前線営業や、営業をサポートする業務要員、技術営業といった営業関連人員がどのような業務にどの程度の時間を使っているのかを把握する「時間見える化サーベイ」を実施することで、営業員による時間の使い方のバラつきや、使うべき業務に時間を使っているかをチェックすることができる。それにより理想的な営業員の動き方や、良いガバナンスができていない部署とそうでない部署の差が歴然となり、使われる時間の効率化を図ることができる上、改善活動の優先順位付けを行うことが可能となる。

ここで重要なのは、非効率性が生じているであろう箇所を事前に予測し、その箇所にどれだけの時間が使われているかが見える化できるサーベイを設計することである。例えば「社内会議が多いことが課題」という仮説があれば、社内会議という項目がサーベイに含まれる必要があるし、「そこに参加する部署の数が多すぎるものが課題」であれば、部署数を把握できるような質問をする必要があるだろう。この仮説を洗い出すためには、できる限り第三者の視点で自社の営業プロセスを見直すことが重要になる。その際には、前節で詳細に記述した課題を参考にしていれば幸いです。

1-2. あるべき営業プロセス・スキルの定義と役割分担の明確化

サーベイを通じて、複数の部署が責任を分担している業務を洗い出し、その業務について再度、できる限り重複がないよう業務責任を定義しなおすことも可能となる。また、現在の営業の動き方をプロセス図に落とし、無駄な動きがあれば、それを見直して新しい動き方を定義することが可能になるだろう。このように組織として「あるべき営業プロセス」を定

義し、部署別・役職別の役割分担を明文化することで、当該部署・役職に必要なスキルを定義することができる。

自社の営業プロセスが定義され、浸透すれば、顧客から過度な要求がある場合にも、自社としてやるべきことが本来はどこまでかを理解した上で、効率的に対処することが可能になるだろう。また、必要なスキルが定義されていれば、組織としてどのような教育方針で営業力を向上させるべきかを定めることができる。必要なスキルを人事評価制度に組みこみ、各人材のスキル習得状況を網羅した「人材スキルマップ」を作成し、営業員のプロセス徹底状況・スキル育成状況を定点観測することで、組織全体として営業プロセスの定型化が可能となる。

最後に、定型化された営業プロセスを踏まえて、営業会議の進め方や会議の設定の仕方を変更し、また社内のCRMや営業システムに組み込んでいき、一貫した形で改革を進めていくことが重要である。

営業プロセスを定義する際には、「会議の量を減らす」「CRMへの入力時間を減らす」などの表面的な解決策に留まらず、なぜ今それだけの時間がかかっているのか、なぜ減らすのが難しいのか、という根本的な問題に深く入り込んで解決することが非常に重要となる。これは前述のとおり、現在の非効率性は、日本ならではの企業文化の強みや、自社の強みにつながる動き方によって生じていることも多いからである。仮に、自社の強みも認識せず、削減できない理由も把握せずに表面的に定義した営業プロセスは、一切現場で浸透することはないし、仮に無理やり導入されても失敗につながりかねない。

1-3. 子会社・海外拠点における生産性向上・個別経費報告の共通テンプレート化

これらの営業プロセスの見える化と改革が必要なのは、子会社・海外拠点も例外ではない。国内市場が縮小する中、多くの業種ですます海外売上げ比率を向上させる必要があり、本社主導で改善施策をグループ全体へ迅速に展開させることは必要不可欠であろう。直接的なガバナンスが効かない拠点に対しても、上記のアプローチをテンプレート化し、営業生産性・営業経費の改善を促していくことが必要となる。

マッキンゼーが過去に行った事例に基づくと、これらのアプローチにより、営業や業務を担当しているメンバーが現在使っている時間の2~4割が削減可能な業務であり、新たに生じた時間とリソースを、新規顧客や新規市場の開拓など企業の成長につながる活動に振り向けることができる。中には5割程度の業務削減余地が明らかになった企業もある。ただし、何でも言うように、表面的な活動では効果を出すことは難しい。効率化を徹底的に行うためには、真の課題を見極め、それを解決するような営業プロセスを徹底し、新たに必要なスキルを定義し、営業員のスキルを大きく成長させる必要があり、経営陣も現場も大きな変革を覚悟する必要がある。仮に、現場のスキル向上と経営陣の覚悟無しに、表面的に見えてきたムダを排除するだけの活動をすれば、すぐさま売上げは落ち、優秀な人材は離れ、業績は急速に悪化するだろう。

この改善活動で得られるものは、効率性向上によるコスト削減だけではない。営業員としてのスキルを若手のうちから鍛えられ、メリハリのある働き方でモチベーションの高い営業員が新規顧客を開拓することが、企業としての成長につながり、それによって営業組織そのものの価値が大きく向上するという正の循環が実現する。

解決のアプローチ 2: 専門性・知見の集約と共通化

2-1. プロフェッショナル営業サポート体制の充実

日本企業においては、営業業務や営業アシスタントなど、営業サポートと言われる機能が、受注処理や入出金処理、ERPシステムへの入出力などの事務作業の代行に留まっている企業が多くみられる。さらには事務作業の代行にすぎないからと、これらの業務を事務派遣に依頼しているケースも多い。前線営業がこれら事務作業の代行を管理監督し、時にはそのカバーに回るといった状況では、前線営業の効率は向上しない。さらには、営業におけるコスト削減を迫られると、真っ先に削減対象として事務派遣や業務を削減し、それらの業務を前線営業が行うことになり、結果として前線営業がやるべき営業活動に時間を割くことができなくなっているケースは非常に多い。

一方、マッキンゼーの研究では、営業員の半数が営業サポート専任となっている場合、営業員1人当たりが稼ぐ粗利額が最大になる。これは上記のように、ともすれば不要である事務作業の代行のみを営業サポートに任せているような企業から見れば、驚くべき結果だろう。なぜそのようなことになるのだろうか。それは、営業1人当たりが稼ぐ粗利額が最大となっている企業では、営業サポートは事務作業の代行などではなく、前線営業にはない専門的なスキルを持ったプロフェッショナルが営業サポートを行っているからである。

あるグローバル企業では、入札業務を専門で行う部隊を置き、前線営業をサポートさせている。過去の案件や競合のベンチマークを通じた価格設定・リスク評価や契約条項の評価ができる専門チームであり、前線営業の稟議書作成を手助けする。入札業務には、法務やリスクについての専門知識が必要なだけでなく、繰り返し行うことでスピードが上がり、ミスが減る要素が大きいため、前線営業が片手間で入札業務を行うよりも効率的であり、質も高まるのである。

また、提案書を作成する専門技能を持つ専門部隊を置く企業もある。日本企業においては、提案書は前線営業だからこそ知っている顧客の情報を使って書き下ろさなくてはならない、という信条を持つ企業が多い。だが、顧客業界について深い知見を持ち、技術的なことも理解した上で、優れたプレゼン

テーション技能を持つスタッフが専任で提案を作るほうが、より短時間で質の高い提案を作ることが可能となる。さらには近年デジタル化の推進で、提案そのものを動画で行う、クラウド上でのデモを紹介するなど多くあり、これらの知見を持つ専門スタッフがサポートすることが有用となる。

日本企業では、ジョブローテーション制度に見られるように、会社の中の全ての機能を経験して初めて全体が分かり、一人前になるという職人的な考え方が根強い。これは確かに総合的な視野を持つ社員を育てるには良い制度であるが、近年は各技能により高い専門性が求められ、また転職による人材の流動も一般的となり、長期的視野で社員を育てることが難しくなっている。このような状況において、営業だけが様々な機能の切り分けをせずに、顧客に関するすべてをエンド・トゥ・エンドで行えるようになるべき、という考え方では、いつまでも効果を上げることは難しいままだ。

むしろ、営業サポート部隊を専門的スキル集団と捉え、単純な業務ではなく、提案書やデモ作成、業界・顧客調査、社内手続きといったコア業務を専門に受け持つプロという形で教育・採用することで、前線営業がより力を発揮することができる。その結果、ある企業では、営業員が製品を売るために使える時間が15%増え、成約率も5%改善し、社内営業手続きのサイクルタイムは20%も短縮している。

営業員の持つ知識は全て会社の資産である

2-2. 知識・ノウハウの共通化・資産化

上記のように、様々な経験を積んで一人前になるべき、という考え方や、「営業は下積み・苦労してなんぼ」の精神で、営業経験の浅いものが辛酸を舐めずにノウハウを身に付けることに対する嫌悪感や不公平感が蔓延する会社も多い。しかし、前述したように、転職による人材流動化が珍しくない現在、このような職人的な育成モデルが永続的かつ安定的な営業パフォーマンスを産むとは限らない。むしろ、営業員の持つ知識は全て会社の資産である、と捉え、属人的ネットワークに依拠しない効率的なノウハウ共有の仕組みを導入することで、組織全体としての効率・効果を上げることが可能となる。

例えば、営業員がつくる提案書や社内資料は、アーカイブに保存し、他の営業員が必要となしにいつでも参照しやすいように検索機能を充実させることで、皆が一から同じような提案書を作成する無駄を省くことができる。また、業界・顧客調査の内容や手法についても共通資産化するの望ましい。各チームが別々に業界や顧客の調査を属人的な視点で行うのは明らかに非効率であるし、またバラバラな手法で顧客の声を調査するのでは戦略検討上のデータとして不十分なものとなる可能性も高い。調査の仕方のテンプレートや調査内容のアーカイブ化を実施することで、組織として調査の効率を上げることができる。

このような知見やノウハウの共通資産化を形骸化させず、実行するには工夫が必要である。「誰々さんが類似の案件をやっていたから参考になる情報を持っているはず」というような属人的な社内ネットワークやノウハウの有無が、社員自身のキャリアの成否に関わる企業文化の中では、自身のノウハウの公開や、資料のアーカイブなどを積極的にやろうとする社員は少ない。ノウハウの共有会や優れたノウハウへの賞の授与など、少しずつ共有が評価される文化への転換を図ることが重要になるだろう。

解決のアプローチ 3: マネジメントの「腹決め」とそれを可能にする意思決定インフラの整備

営業に限らず、現場の効率性が悪化する理由として、単純に経営陣に「腹決め」ができないことが原因であることが多い。つまり、意思決定の覚悟がないことによって、リソースの集中投下ができないからだ。

利益が出ず、労力もかかる顧客を切ることができず、現場に負担がかかり続ける。値上げをすべきタイミングであっても、値上げで顧客を失うリスクを取ることができず、「値上げと利益の両方を確保しろ」と現場に指示を出す。限られた情報で正しい意思決定をする覚悟がなく、現場にどこまでも詳細な情報を集めさせ続け、いつまでも意思決定をしない…。経営陣に意思決定の覚悟がないことにより、現場の効率性が悪くなる事例は枚挙にいとまがない。

3-1. ファクトに基づいた顧客の選別と優先順位付け

少ない投下営業コストで利益を得られる顧客を選別する「腹決め」には、現場ではなく経営陣の意思決定が必要だ。もちろん固定費を賄うために大口顧客は重要であり、利益率が低いからといって、限界利益で赤字になっているわけではなければ、すぐに取引を中止すべきではない。しかし、当該顧客の将来性や現在の利益率、他の顧客への影響、その顧客に必要な営業リソースや顧客の柔軟性を総合的に見た時に、短期的には事業への負の影響があっても、段階的に他の顧客へ切り替えたほうが良い大口顧客というのは存在する。その際、事業に大きく影響する意思決定は現場の営業員が行うことはできないため、「現場に任せる」という名目の下で意思決定をしないしていると、いつまでも顧客の選別が実施されることはないだろう。過去の sunk cost や関係性に囚われずに、ファクトベースでの意思決定を経営陣自らが行うことが重要である。

3-2. マネジメントによる過度に正確性の高い報告を求める文化の修正

経営陣がファクトベースで意思決定を行うことが重要である、と述べたが、一方でその意思決定を行うために過度に正確性の高いものを現場に求めるのでは、現場の効率性は何も改善しない。日本企業、特に製造業においては、緻密で正確性の高い製品を作るのと同様の感覚で、報告資料にも詳細さと正確性の高さを求める傾向が高い。その結果、現場においては、意思決定には影響しないレベルの数値の整合性確保や、顧客の詳細情報を収集するために、多くの時間を取られてしまっていることがある。意思決定に影響するレベルの大きな数値のズレは当然許容し得ないが、100%の正確性のために過度な時間をかけるのではなく、8割程度の正確性を求めるのが良い。あとは現場との対話を通じて、不足している現場感覚を補うことで、全体感を持った意思

決定をすることを、経営陣としても心がけることが重要だろう。

3-3. 顧客別の利益率など経営の意思決定に必要なKPIデータのダッシュボード化

経営陣が現場に頼りすぎず、意思決定に必要なファクトを得るためには、データベース構築も重要である。顧客別に売上げ・費用の実績を紐づけて、顧客別の利益率を管理し、マネジメントの意思決定に資する情報を常に取得し、さらにBIツール等によりダッシュボードで一覧化できるワークフローの構築

が必要となる。これらの情報は、CRMやERPなどのツールから自動的に取得できるようにシステムの改修などに投資し、現場のメンバーの手を煩わせて資料を作成させることを止めるべきだ(図表6)。

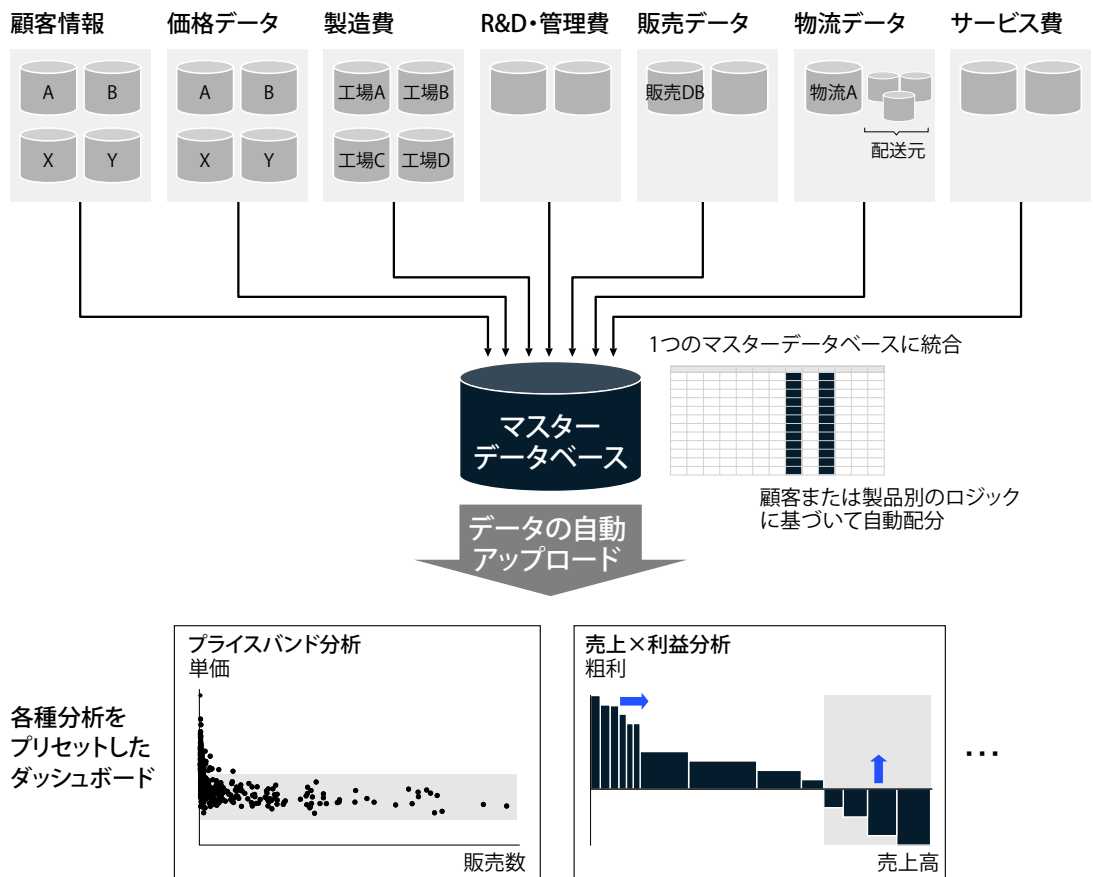
3-4. 現場を鼓舞し、目標値を設定するためのベンチマークデータの活用

経営陣が、現場に効率性改善の是非を問い、改善を促すために、社内外のベンチマークをうまく活用することは有効である。前述した営業の時間の使い方サーベイや、営業経費の削減に際しては、社内外

図表6

ダッシュボード構築に向けたデータワークフローの構築

概念図



資料: マッキンゼー

のベンチマークデータを示すことで、現場からの自発的な改善を促すことができる。もちろん、全く同じ環境にある他社は存在しないし、自社内でも状況が違うため、完璧なベンチマークというものには存在しないものの、自社と他社の水準を常に把握しておくことで、改善目標を設定することが可能になる。また、競合他社ではどのように営業リソースや経費を使っているかという情報は、現場が改善アイデアを出す際の材料にもなる。

一度目標値を設定し、現場もその目標に向かって動き出したなら、不必要に競合ベンチマークを強制するのは逆効果となる。取り巻く環境は自社とは異なるためベンチマークはあくまで参考値であり、全てが参考になるわけではないからだ。

アプローチの1や2で紹介した見える化や営業プロセスの大きな変更、専門性の集約などの施策も、現場任せではなく、最終的には経営陣が覚悟を決め、意思決定をしないと動かないことが大半である。とはいえ、意思決定は決して孤独な闘いに終始するのではない。グローバル競合とのベンチマークなどから、現場に疑問を投げかけ、現場との対話を繰り返し、現場から出た改善のアイデアを尊重する。しかし、現場に過度な情報収集を依頼したり、意思決定を任せたりするのではなく、経営陣のチームで相談をしながら、経営陣が迅速に意思決定を行う。このプロセスを節度を持って繰り返し行うことで、営業効率性の上がるアイデアを次々に実現し、正の循環に持っていくことが可能になる。

解決のアプローチ 4: 営業のデジタル化による効率化の向上

COVID-19によって、日本企業においても、多くの営業が動き方の変更を余儀なくされた。対面での営業の機会が減り、顧客との会議にもZoomなどのビデオ会議を活用することも増えた。出勤回数を減らすため、社内会議はビデオ会議が主となり、在宅勤務の営業員とのやりとりもメールと電話で済ませることが増えた企業は多いだろう。世界に視野を向けると、この機会を前向きにとらえ、営業やマーケティング活動のデジタル化を大幅に進めることで、営業の効率性を上げている企業が多くある。

中国やアジア地域の多くの企業は、COVID-19後に、ITハードウェア・ソフトウェアへの投資を更に加速させている。昨年4月に実施したMcKinsey B2B Decision Maker Pulse Surveyによれば、COVID-19が予算に与える影響につき、中国企業の30%近くがITハードウェア・ソフトウェアともに予算の増加、40%が現状維持と回答したのに対し、日本企業でデジタル化の予算増加を考えているのは10%未満に過ぎず、半数以上の企業が予算削減と回答した。日本企業はリスク対策の観点から支出を抑えており、こうしたデジタルへの投資も同時に削減してしまっていると考えられる(図表7)。営業のデジタル化は3つの側面を考える必要がある(図表8)。

過去のサンクコストや関係性に囚われず、ファクトベースでの意思決定を経営陣自らが行うことが重要である

4-1. 営業前線のデジタル化

ビデオ会議を使ったリモート営業や、顧客が自分で製品やオプションを選んで見積書を作成するWebツールの導入など、顧客とのやり取りをデジタル化するものである。移動時間を削減する、見積書の作成を顧客に任せる、発注や請求を自動化するなどにより、顧客対応以外にかかる営業の時間と労力を大幅に削減することができる。これらは、半導体や電気・機械など、顧客側もデジタルツールの活用慣れている分野では徐々に活用が進んでいる。

4-2. 営業の中間領域のデジタル化

営業前線のデジタル化に比べると、華々しい変化がないように見えるが、営業効率性の改善に一番効いてくるのは、この中間領域のデジタル化である。販社や代理店、パートナー企業とシステム接続し、受発注や発送などの業務や在庫管理のデジタル化により、日々営業が煩わされている業務の大半が楽にできるようになるからだ。そのためには、代理店やパー

トナー企業もこういった新しい機能に習熟する必要があり、時間はかかるものの、導入することで大幅な効率化が可能となる。

4-3. 営業のバックヤードのデジタル化

バックヤードのデジタル化は、RPAを活用した業務自動化、CRMと自動音声認識の接続による入力自動化など、日本でも導入を進めている企業は多い。またCRMの情報と顧客企業の公開情報を接続し、どのような企業に対してどのような営業活動を行うことが最も効果が高いのか、ビッグデータ分析で明らかにして効率化を図るのもこのバックヤードのデジタル化に含まれる。

これらの営業のデジタル化には大きな投資が必要となる。加えて、デジタルツールを導入するだけでなく、ツールに合わせて効率化を可能とする営業プロセスの改善、営業員のスキルの向上をとも行わなければならない、過去のITツールと同様、業務の効率化

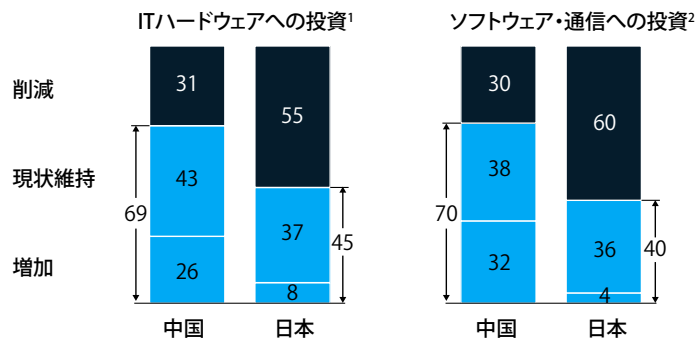
図表7

デジタル化投資意欲の国別比較

COVID-19は次の領域における(今後2週間の)予算にどのような影響を及ぼしましたか?

支出の変化

%



「どちらの領域でもデジタル化の予算を維持・増加する」と回答した中国企業の割合

~70%

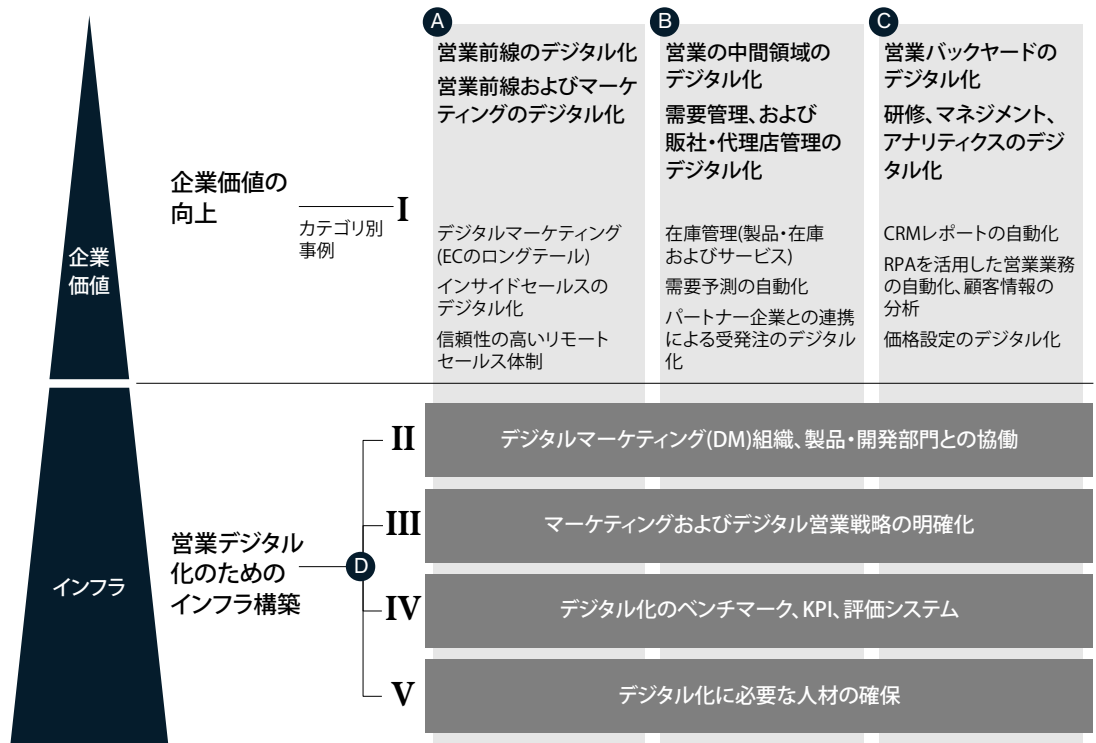
日本企業は約40~45%に留まった

¹ ITハードウェアにはハイテク、通信機器等を含む

² ソフトウェア・通信サービスにはサービスソフトウェア、クラウドサービスなどのITソフトウェアの購入を含む
資料: 2020年4月7日に実施したMcKinsey B2B Decision Maker Pulse Survey(中国: n = 400、日本: n = 200)

図表8

営業のデジタル化の要素



資料: マッキンゼー

にはつながらず、失敗をしてしまうことになるだろう。しかし、電機・機械、ITや半導体などの先端産業では、中国をはじめとして、欧米のグローバル競争の多くも次々にデジタル化投資を開始している。そのような業界では、経営陣が覚悟を決めて、会社全体でデジタル化に取り組まなくては、グローバルな競争に勝てなくなるだろう。

本稿では、業界別に日本の法人営業の効率性をグローバル競争と比較し、効率性が低い理由を深掘りし、さらに解決に向けたアプローチを提示してきた。中には、日本ならではの営業の強みによって生じて

いる非効率性もあり、表面的な業務削減ではアプローチが難しいことを述べてきた。しかしながら、グローバル競争のベストプラクティスを参考にしつつ、なぜ自社は非効率なのかという根本的な課題を深掘りして、現場主導でアイデアを出し、経営陣が意思決定して進めていくことにより、日本の営業の「働き方」を本当に改革し、生産性を上げることは可能である。今後、中国やアジア、アフリカなど世界の新興市場において、日本企業がグローバル競争に勝利し、シェアを拡大して成長するためには、グローバル競争並みの効率性を手に入れることが必須となっている。是非本稿を参考にしつつ、営業の効率性を改善してほしい。

著者について:

倉本 由香利 | Yukari Kuramoto (パートナー)

マッキンゼーのアジア太平洋地域、および日本におけるB2B営業・マーケティンググループのリーダー。製造業(産業機械、機器・部品製造、ハイテク、半導体、化学、素材産業)を中心とした企業において、主に成長戦略、新規事業戦略、デジタル改革、営業改革などの支援を行っている。特に、B2B営業・マーケティング分野を専門としており、営業組織変革、新規顧客開拓、ソリューション営業改革、価格改革、代理店マネジメント、営業効率性向上などでの知見を多く有する。

植垣 翔次朗 | Shojiro Uegaki (エンゲージメントマネジャー)

マッキンゼーの日本におけるB2B営業・マーケティング分野のコアメンバー。製造業、化学、システムインテグレータ、運輸交通および電力業界におけるクライアント企業の成長戦略策定および営業・マーケティング改革を支援。マッキンゼー入社以前は、日本の総合商社の営業部門に所属し、大規模電力インフラ構築プロジェクトの案件組成・入札・契約および現地での実行フェーズに参画した。

稲吉 亮太 | Ryota Inayoshi (アソシエイト)


主に製造業、ハイテク、ITサービスにおけるクライアント企業のB2B営業・マーケティング改革プロジェクトに従事。マッキンゼー入社以前は、日本の大手電機メーカーの営業部門に所属。電子部品の成長戦略策定と拡販実行、キーアカウントマネジメントなどを主導した経験を有する。



Copyright © 2021 McKinsey & Company
Designed by Visual Graphics Team Japan

www.mckinsey.com

 @McKinsey

 @McKinsey