

営業力を科学する売上UP研究会

「営業の科学」に向けて

- 実践的な立場から「営業の科学」を切る！ -

2007年6月16日

MarkeTech Consulting

代表 武藤 猛
tks_muto@yahoo.co.jp

1. 「営業の科学」は成り立つのか？
2. 「営業」の要素への分解
3. システム工学に基づく営業の科学
4. 営業に関する数量的アプローチの事例
5. 「営業の科学」に向けて

参考資料



**丸善本店の営業関連書棚の風景から；
約200冊くらいか？
しかし、「科学的」アプローチの本は
非常に少ないようだ**

1. 「営業の科学」は成り立つのか

[1] 「科学的アプローチ」とは？

「科学」とは：

《science》一定の目的・方法のもとに種々の事象を研究する認識活動。また、その成果としての体系的知識。研究対象または研究方法のうえで、自然科学・社会科学・人文科学などに分類される。一般に、哲学・宗教・芸術などと区別して用いられ、広義には学・学問と同じ意味に、狭義では自然科学だけをさすことがある。サイエンス。[大辞泉]

「自然科学」とは：

自然界の現象を研究する学問の総称。実験・観察・数理に支えられて、対象の記述・説明、さらには事実間の一般法則を見いだし実証しようとする経験科学。ふつう天文学・物理学・化学・地学・生物学などに分ける。[大辞泉]

「社会科学」とは：

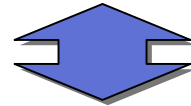
社会現象を研究の対象とする科学の総称。政治学・法律学・経済学・社会学・社会心理学・教育学・歴史学・民族学およびその他の関係諸科学。[大辞泉]

1. 「営業の科学」は成り立つのか

[2] 「営業の科学」に関する2種類の意見

「営業は科学であるはずがない」:

- ・営業は科学を適用するには複雑すぎる
- ・営業は極めて人間臭い仕事だ; 科学など適用できるはずがない
- ・営業は個人に依存する(例: スーパーセールスマン); 科学の適用は無理だ
- ・営業に自然科学のような「実験」や「モデル化」など出来ない
- ・営業が科学であれば、誰でも大儲け出来ているはずだ



「それでも、営業には科学的アプローチが成り立つ」

- ・確かに営業は複雑だが、要素に分解すれば単純化できる
- ・人間に関する科学として、心理学や経済学が成り立っている
- ・個人差はあって当然で、それは統計学で取り扱い可能である
- ・営業を要素に分解すれば、「実験」や「モデル化」も可能である
- ・営業を「科学化」してこっそり儲けている会社や個人がいても不思議ではない

「こっそり儲ける」ことを夢見て、「営業の科学」に取り組んでみよう!

1. 「営業の科学」は成り立つのか

[3]もし、「営業の科学」が成り立つとすれば・・・

もし、「営業の科学」が成り立つとすれば：

一定の目的と方法のもとに、

実験、観察、数理(モデル)に支えられて、

営業活動を記述・説明し、

事実間の一般法則(例:売上を伸ばす方法)を見いだし、実証すること

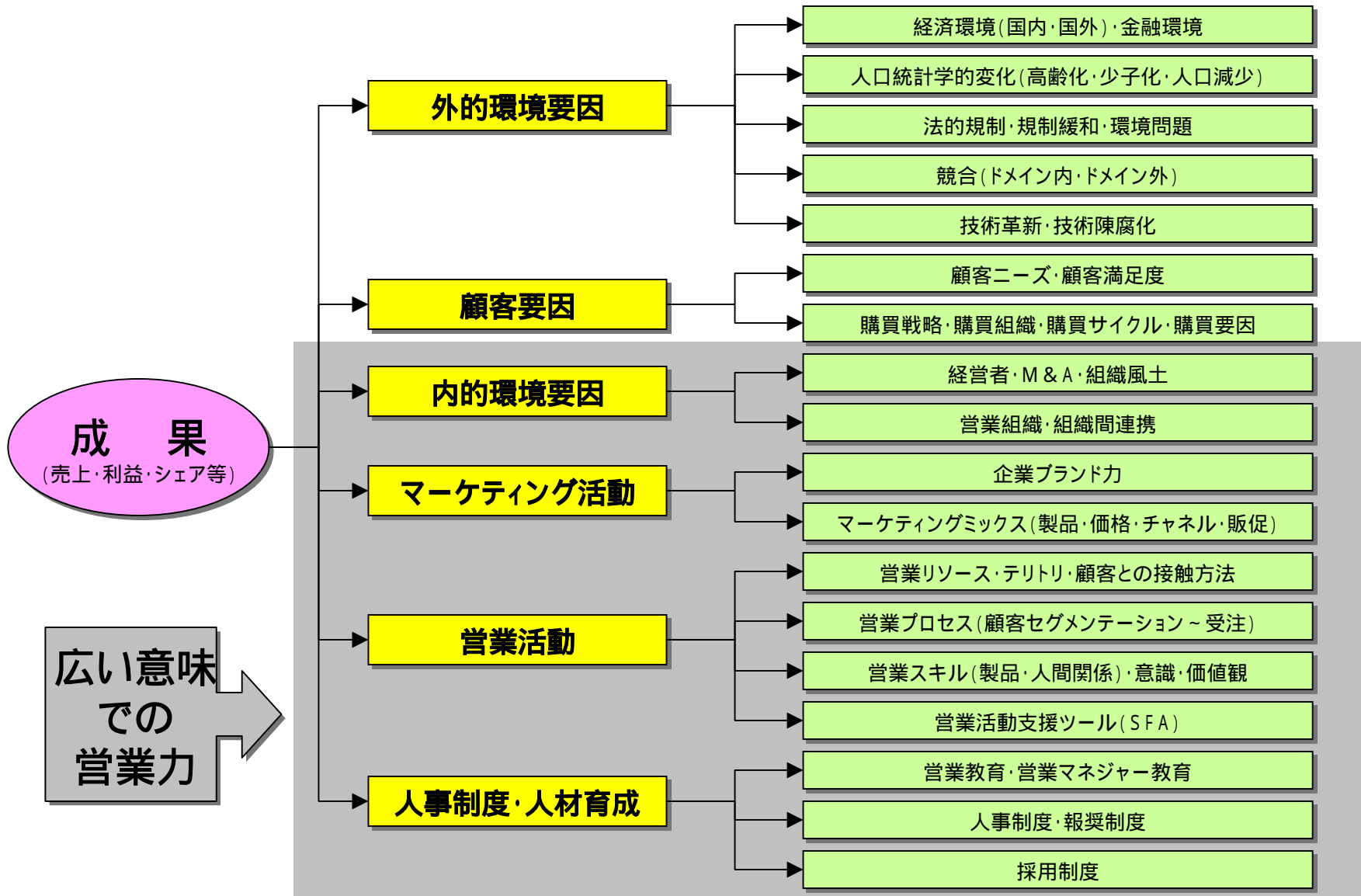
つまり、「営業」がビジネスそのものである以上、「認識」や「体系的知識」では意味がない；「営業」の目的、つまり売上・利益・シェア・生産性等の向上に役立つ「一般法則」が見いだされて、初めて「営業の科学」が成り立つ

ただし、次の点に留意が必要である：

- 営業は複雑な人間活動であるので、適切な要素に分解すること
- 実験は多くの場合困難であるが、何らかの方法でモデルを実証すること
- 法則が見いだされた場合、その成立の前提条件を明確にすること

2. 「営業」の要素への分解

[1] 成果の決定要因



2. 「営業」の要素への分解

[2] 営業のいろいろ

法人営業対個人営業

新規営業対既存営業

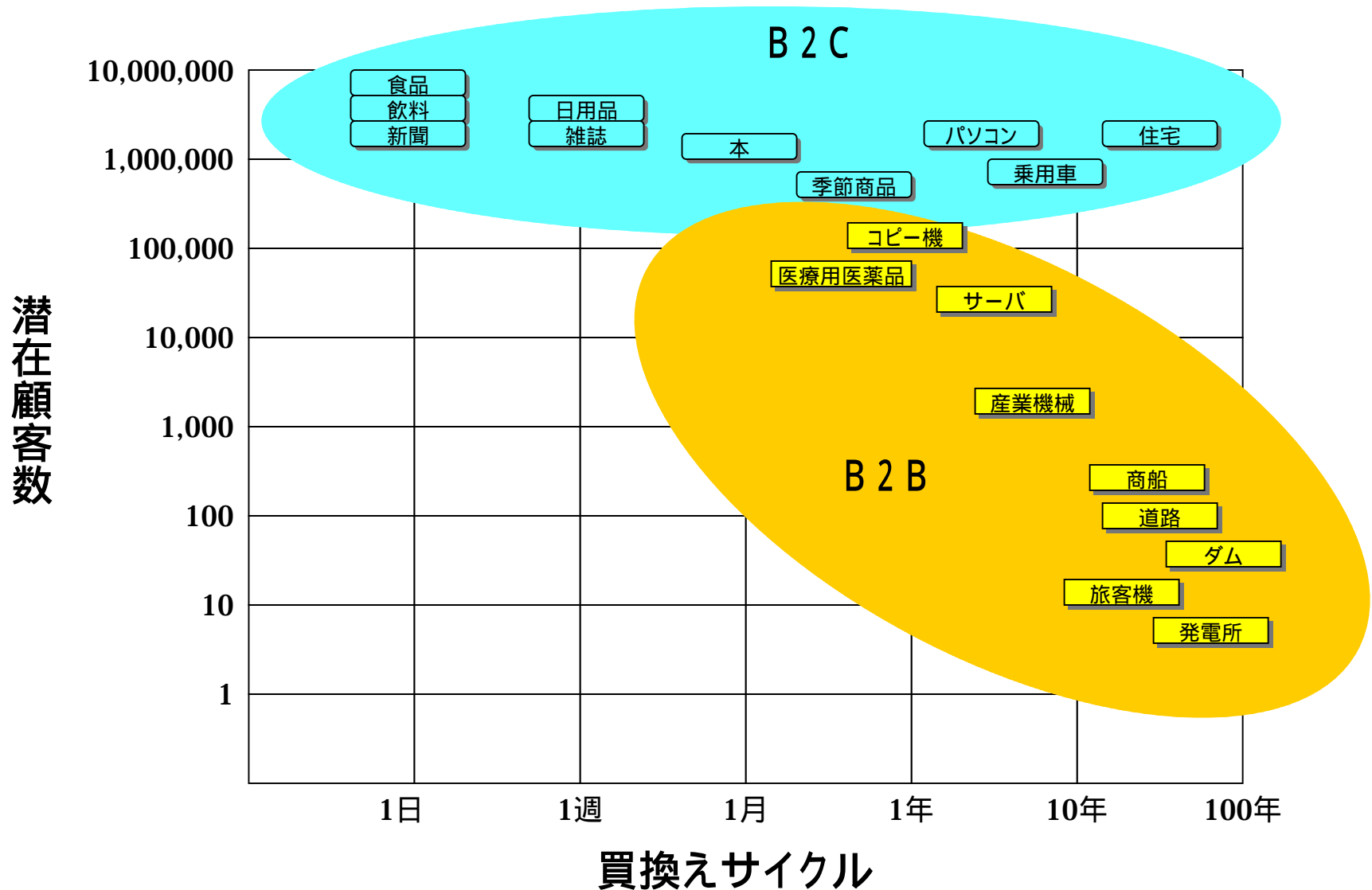
新商品の営業対既存商品の営業

ハードウェアの営業対ソフトウェア・サービスの営業

大手企業の営業対ベンチャー企業の営業

2. 「営業」の要素への分解

[3] 市場規模と買換えサイクル



3. システム工学に基づく営業の科学

[0] システムの分析手順

対象となるシステムを定義する

システムが達成すべき課題とパフォーマンスの測定方法を定義する

システムの構成要素を定義し、その関係を定量化する

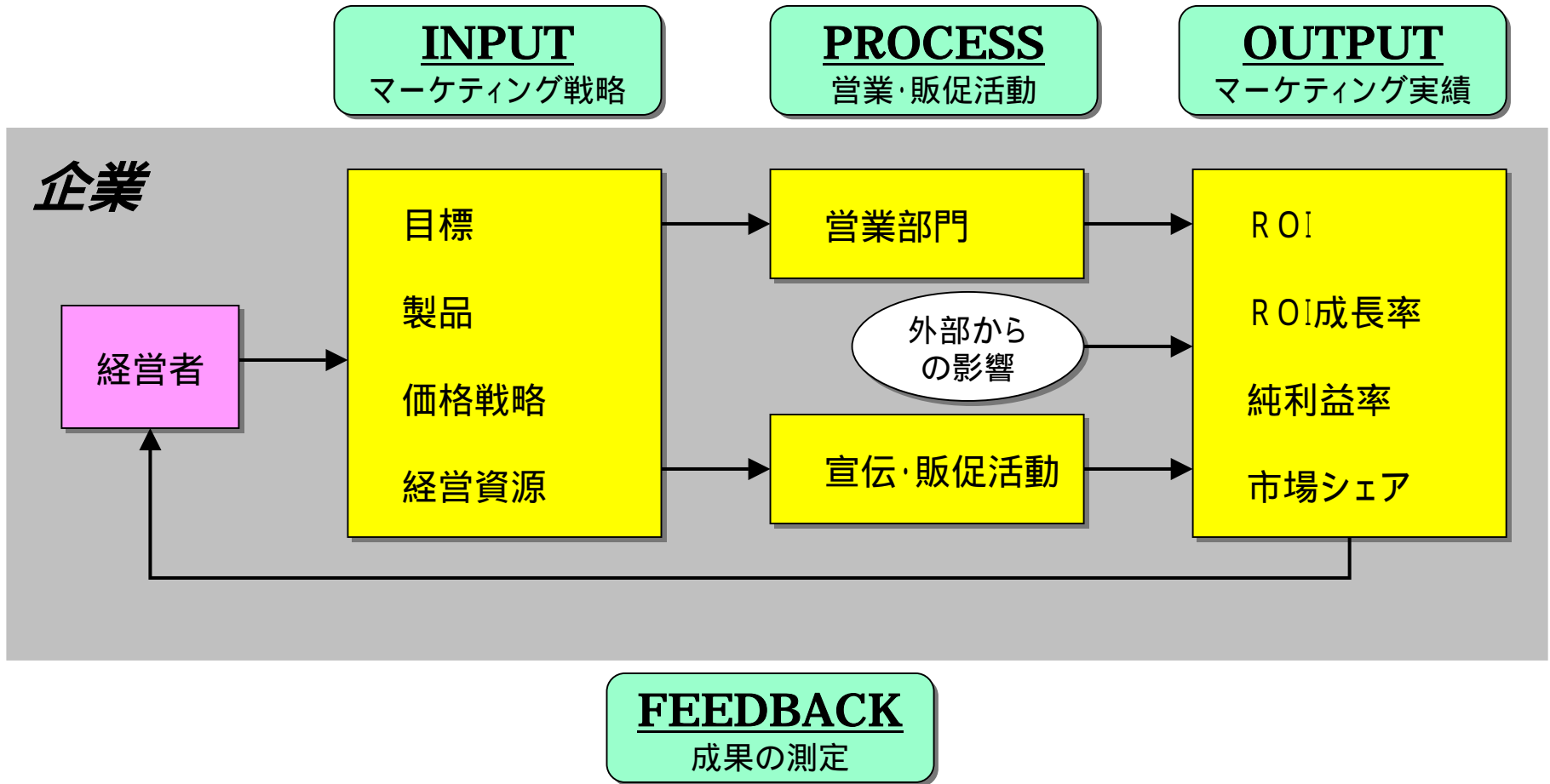
各要素またはいくつかの要素からなるモジュールに分解し、それぞれについて定量的な業績目標を設定する

システムのパフォーマンスを向上させるための各種代替策の費用対効果を検討する

最も望ましい方策を実行し、パフォーマンスを測定する

3. システム工学に基づく営業の科学

[1] ステップ1: システムの定義



[出典] ポーター・ヘンリー: システム工学で考える営業の科学、DHB(2004.1)

3. システム工学に基づく営業の科学

[2] ステップ2: パフォーマンスの測定

全社利益への貢献度 = 売上高 - 社内取引価格 - 営業費用

ROA (総資産利益率) = (粗利益 - 営業費用) ÷ 営業部門の資産

売上原価率 = 営業費用 ÷ 売上高

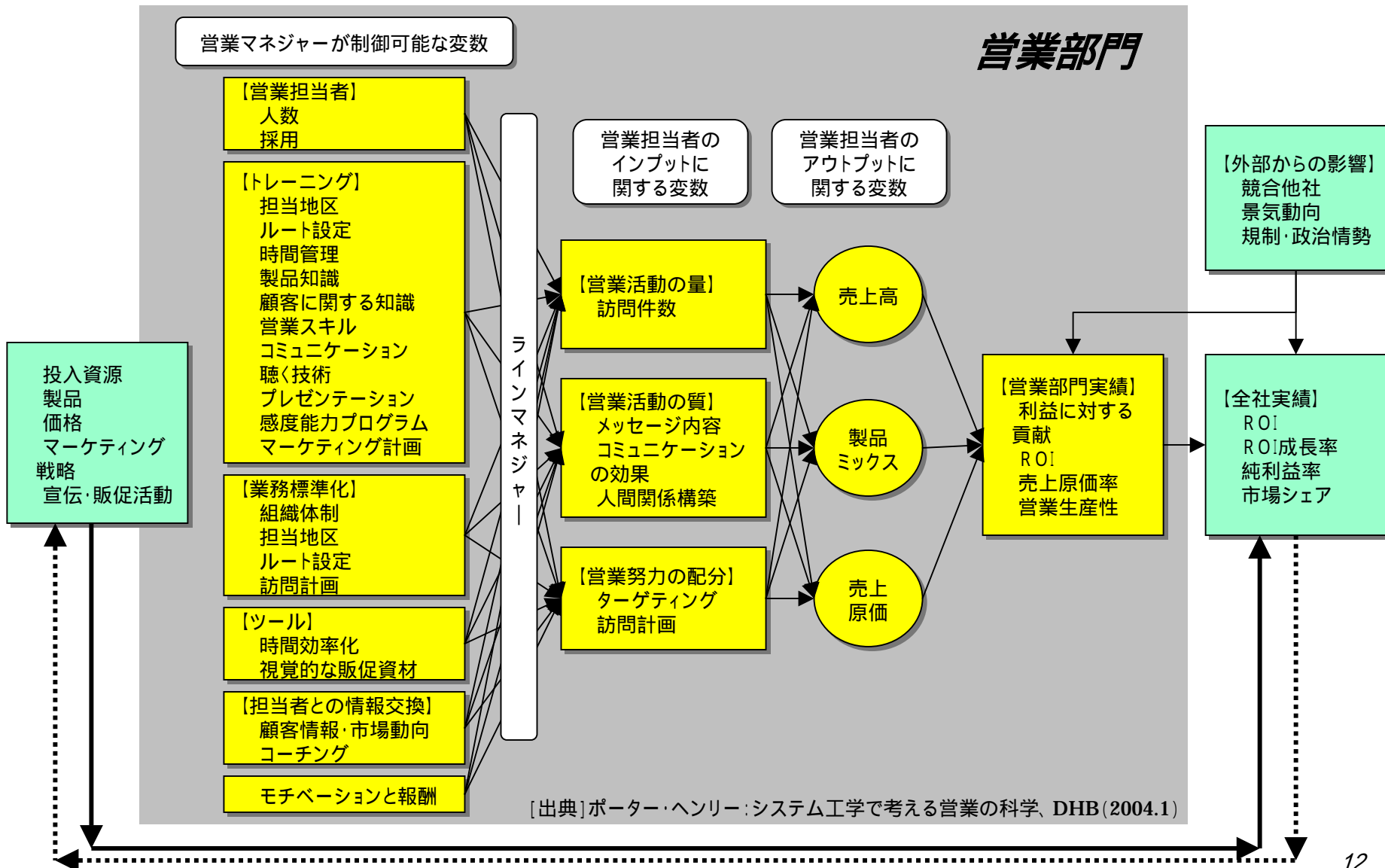
市場シェア

全社マーケティング目標達成度

営業生産性 = 売上高 ÷ 営業部門人数

3. システム工学に基づく営業の科学

[3] ステップ3: システムの改善 : システムフローチャート



3. システム工学に基づく営業の科学

[3] ステップ3: システムの改善 : 改善のアプローチ

営業部門のパフォーマンスに問題が発見された場合:

- 全社利益への貢献度低下
- ROA (総資産利益率) 低下
- 売上原価率上昇
- 市場シェア低下、...

フォローチャートを左にたどり、問題の発見とその解決を行う

営業担当者のアウトプット変数との関連:

- 売上増
- より収益性が高い製品ミックスへのシフト
- 売上原価率の縮小
- 営業費用を増やすことなく売上増を図るか、または営業費用を削減

3. システム工学に基づく営業の科学

[4] ステップ4: 営業活動の分析と改善

訪問件数の向上:

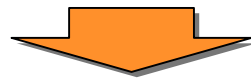
- 時間管理の効率化による訪問件数増大
- ただし、顧客ターゲティングに基づく適切な訪問先選定が前提

訪問の質の向上:

- 訪問時の提供情報の内容
- 訪問のコミュニケーション効果
- 人間関係構築

営業努力の配分:

- 顧客セグメンテーションに基づく顧客ターゲティングの徹底度
- 顧客ターゲティングに即した訪問計画



【SFE (Sales Force Effectiveness) の方程式】

売上 = 顧客ターゲティング × 訪問回数 × 訪問の質

3. システム工学に基づく営業の科学

[5] ステップ5: 中間指標の設定

営業担当者のモチベーションを維持し、成果を達成するためには、最終目標(製品別売上高、売上原価率)ではなく、中間指標(プロセス変数)を管理することが有効である

中間指標の例:

- 訪問回数(既存顧客、新規顧客別)
- 引合件数、提案件数、見積書提出件数、受注率
- 顧客満足度
- リピート率
- その他

3. システム工学に基づく営業の科学

[6] ステップ6: 営業マネジャーによる調整 : 考え方

営業マネジャーは、営業担当者のアウトプットをレビューして、必要に応じて下記の変数を調整する:

- 営業担当者の数
- 営業担当者の採用
- 各種トレーニングプログラム
- 業務の標準化
- 営業ツール
- 営業担当者との情報交換
- モチベーション

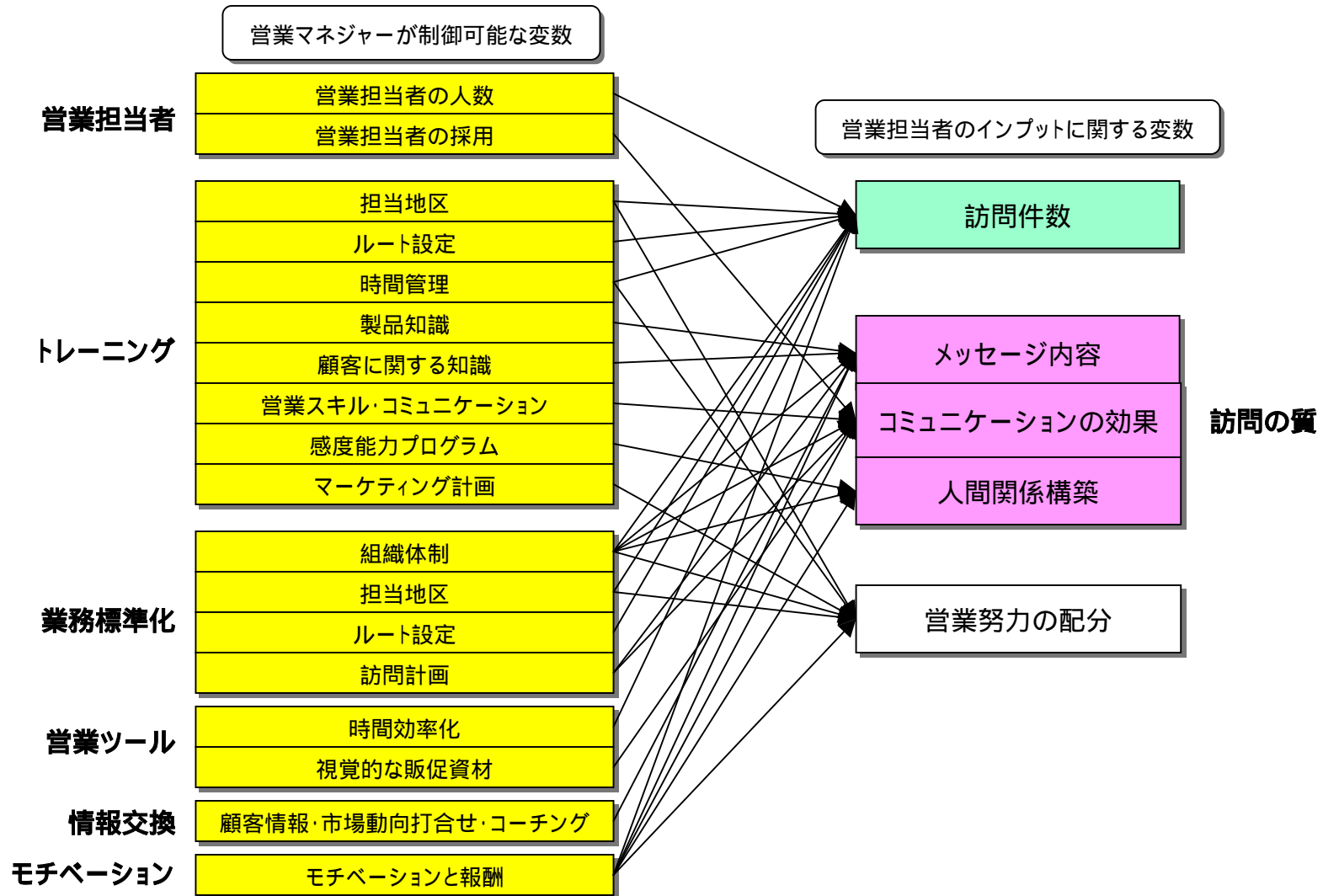
ラインマネジャーが実施の鍵をにぎる:

- 営業担当者への徹底とそのモニター
- 営業担当者のモチベーション維持
- 営業マネジャーはラインマネジャーに直接指示・監督する

次ページに、変数と期待される結果を示す

3. システム工学に基づく営業の科学

[6] ステップ6: 営業マネジャーによる調整 : 因果モデル詳細



3. システム工学に基づく営業の科学

[7] 意思決定における留意事項

検討の順序:

- パフォーマンスの問題点 営業担当者のアウトプットの問題点
営業担当者のインプット 営業マネジャーの制御変数

検討時の留意点:

- 営業担当者のインプット変数の重要度を推定する
(一般に、有効な変数はごく少数である)
- 上記インプット変数に影響を及ぼす制御変数の管理レベルを評価する
- 制御変数の改善の費用対効果を評価する

短期的効果と中長期的効果のバランス:

- 訪問件数と営業努力の配分は、比較的短期間で改善可能である
- 訪問の質の改善は中長期的に、継続して取り組む必要がある

4. 営業に関する数量的アプローチの事例

[1] 営業力診断サービス : 概要

営業・マーケティング分野における弊社の豊富なコンサルティング経験に基づいて、短期間で貴社の営業力を診断いたします。

方法: 貴社営業部門メンバーへのアンケートによります。

報告書:

貴社の営業力の客観的な診断結果をご報告します。

貴社の営業力を強化するための改善ステップをご提案します。

期間: アンケート回収から報告書提出まで、2週間を予定しています。

事前お打合せ: 実施前に、貴社の営業活動の概要をヒアリングさせていただきます。

4. 営業に関する数量的アプローチの事例

[1] 営業力診断サービス : アンケート項目

1. 営業組織と実績管理に関する質問

- (1) 会社の方向や目標の理解
- (2) 顧客(市場)のビジネスの仕組みの理解
- (3) 顧客(市場)のニーズの理解
- (4) トレーニングの実施・受講状況
- (5) IT化の実施状況
- (6) 報酬体系への満足度
- (7) 最近3年間の個人業績の推移
- (8) 会社への満足度

2. 営業プロセスに関する質問

- (1) 与えられた目標に対する案件予測の方法
- (2) 顧客に関する情報収集
- (3) 訪問計画
- (4) セールストークの進め方
- (5) ヒアリングの仕方
- (6) デモ・プレゼン
- (7) 競合分析
- (8) チーム営業
- (9) 社内関係部門の支援
- (10) 上司の同行訪問
- (11) 上司のコーチング
- (12) 提案書作成・見積
- (13) トップコンタクト
- (14) 営業日報
- (15) 受注 / 失注分析

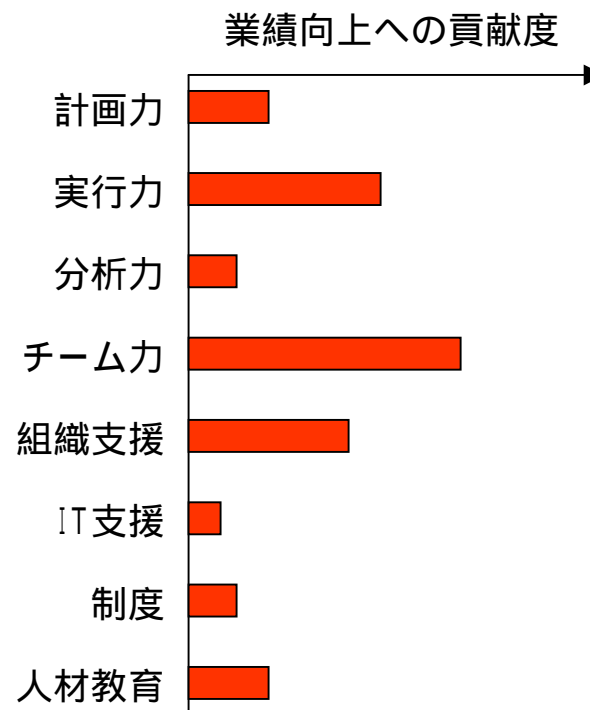
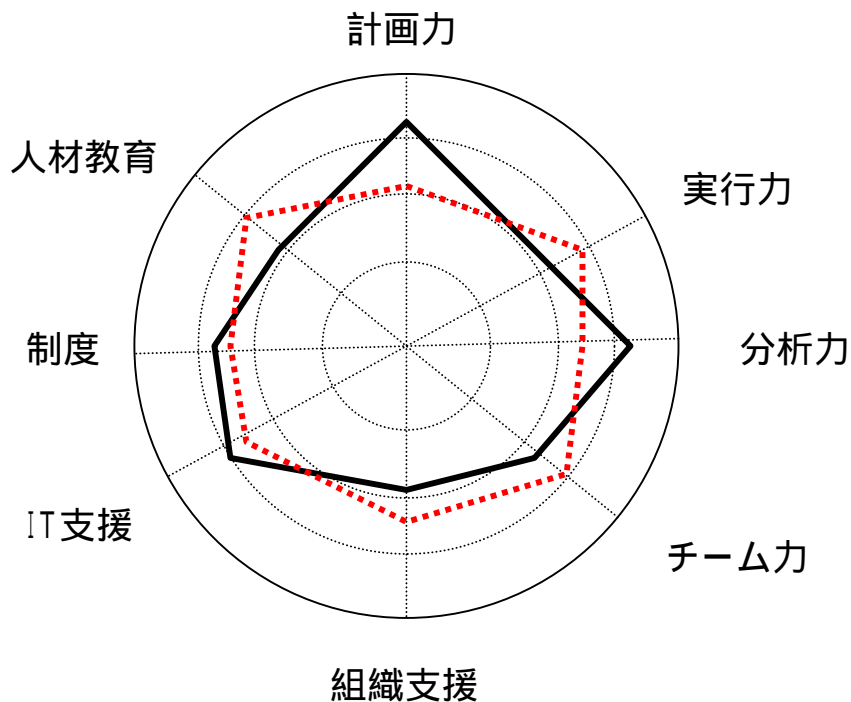
弊社独自のノウハウにより、営業マンがどう考えているかではなく、どう行動しているかを診断し、営業力強化のための的確な診断を行います

4. 営業に関する数量的アプローチの事例

[1] 営業力診断サービス : 分析例(その1)

個人別・組織別営業力診断

営業力強化分析



個人別・組織別に強みと弱みが一目で分かり、
個人指導や組織強化に役立ちます

業績に貢献する組織の要因が科学的に分析でき、
営業戦略立案に役立ちます

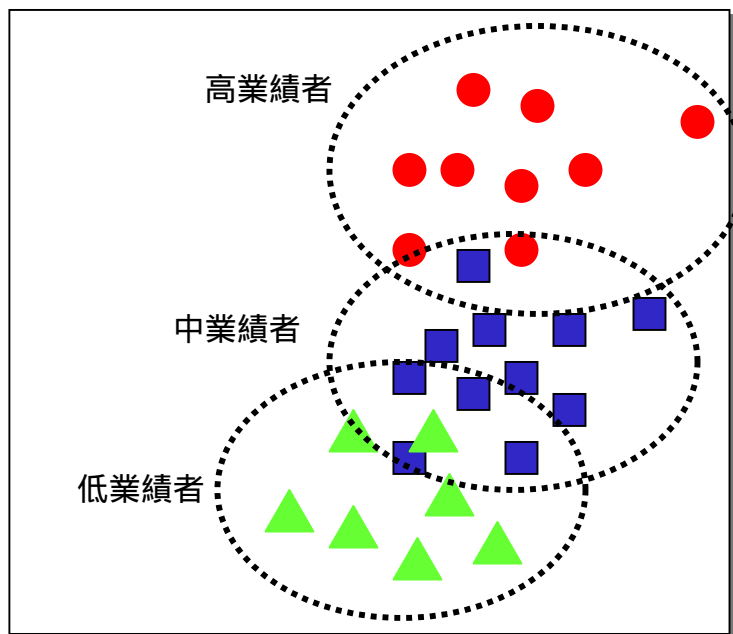
4. 営業に関する数量的アプローチの事例

[1] 営業力診断サービス : 分析例(その2)

クラスター診断

コンピテンシーモデル

営業行動力



営業スキル

キーポイント(例)	高業績者のコンピテンシーモデル(例)
訪問計画	事前に顧客情報を収集分析して、訪問している。
ヒアリング力	お客様の話に耳を傾け、的確な質問をする力がある。
提案力	お客様に商品・サービスのベネフィットを提案できる。
クロージング力	受注予定時期に、クロージングできる。
チーム力	社内のリソースを有効に依頼し、組織し、活用する力がある。
...	...

**何が高業績者の特徴なのか、
営業担当者をクラスター分類します**

**高業績者の成功する行動パターンを
抽出し、営業部門内で共有化できます**

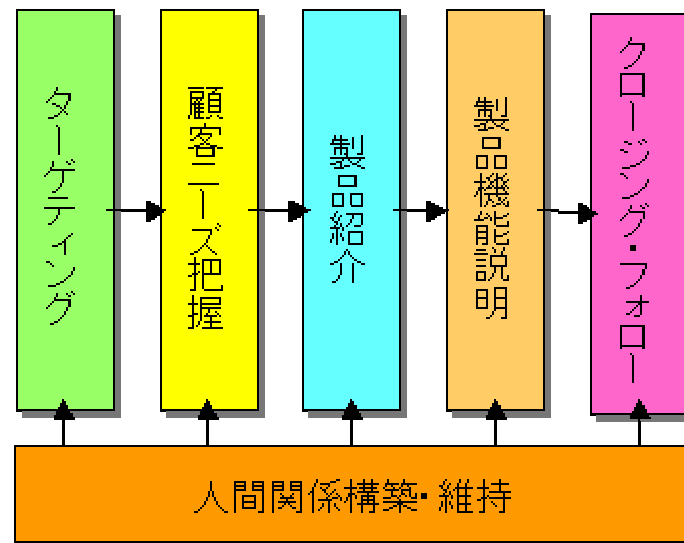
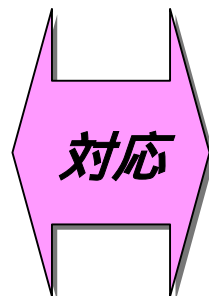
4. 営業に関する数量的アプローチの事例

[2] テキストマイニングによる営業プロセスの分析 : モデル

テキストマイニング
で抽出されたMR活動

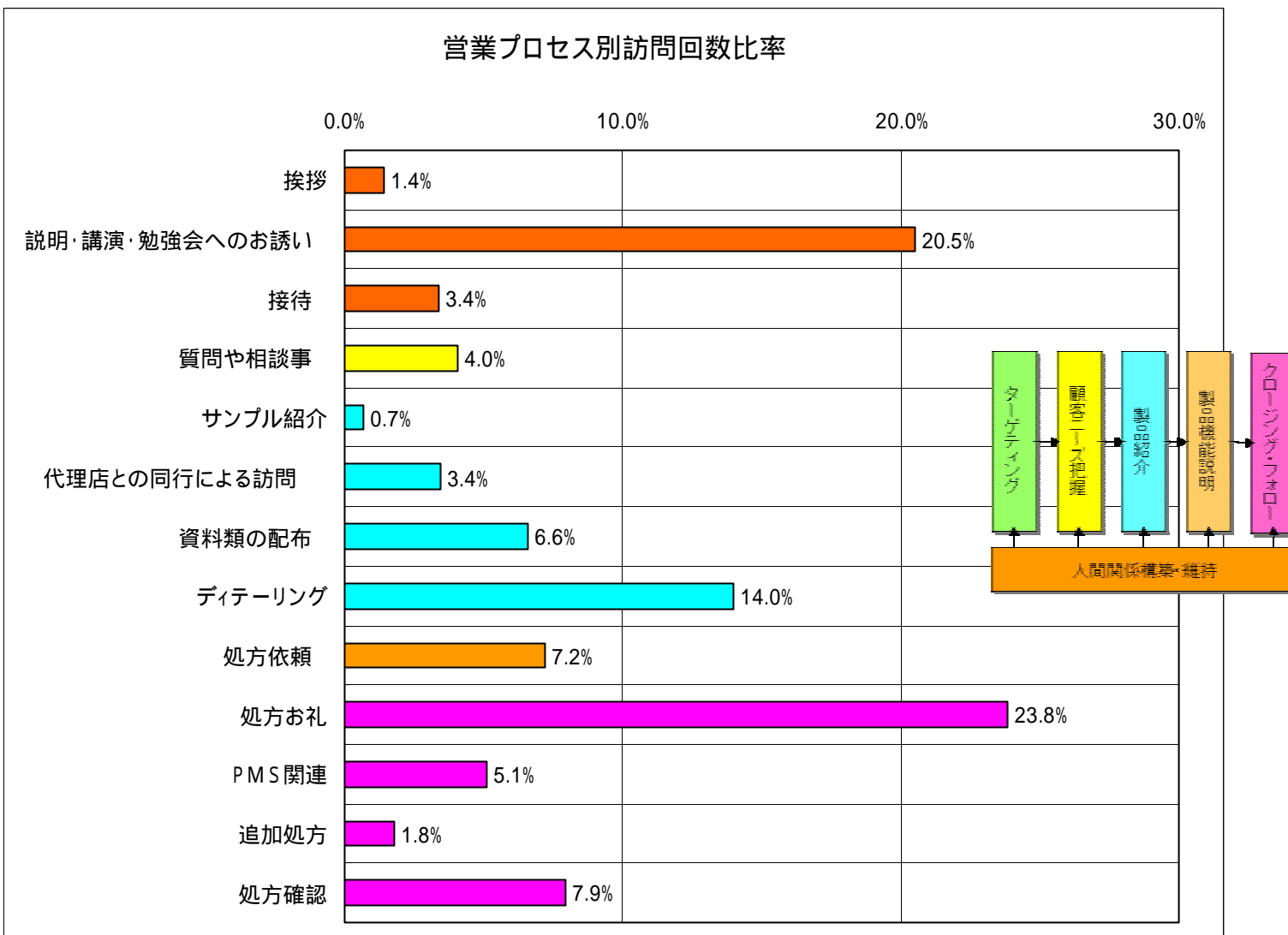
営業プロセス

テキストマイニング クラスコード	テキストマイニング クラス
1	挨拶
2	説明・講演・勉強会へのお誘い
3	接待
4	質問や相談事
5	サンプル紹介
6	代理店との同行による訪問
7	資料類の配布
8	ディテリング
9	処方依頼
10	処方お礼
11	PMS関連
12	追加処方依頼
13	処方確認



4. 営業に関する数量的アプローチの事例

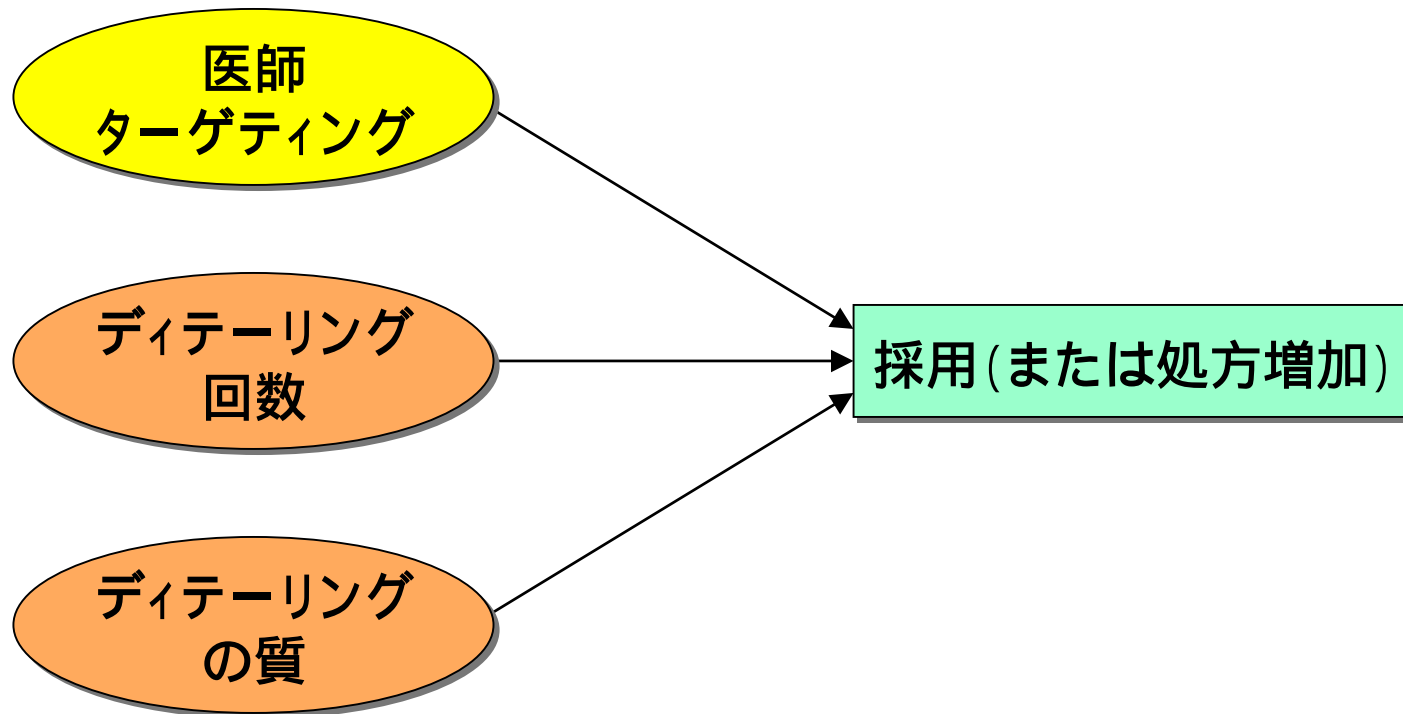
[2] テキストマイニングによる営業プロセスの分析 : 分析結果



4. 営業に関する数量的アプローチの事例

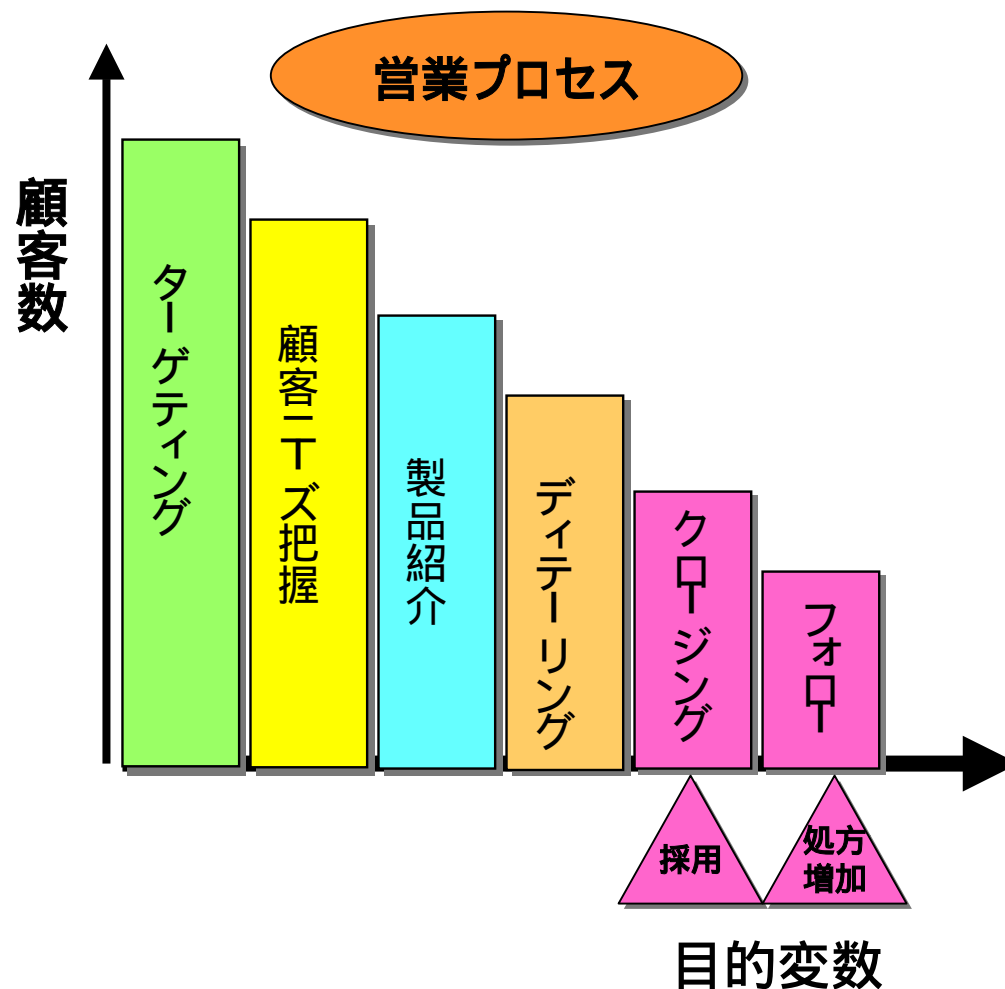
[3] 製薬企業のミクロな営業力 : SFEモデル

SFE (Sales Force Effectiveness) モデル



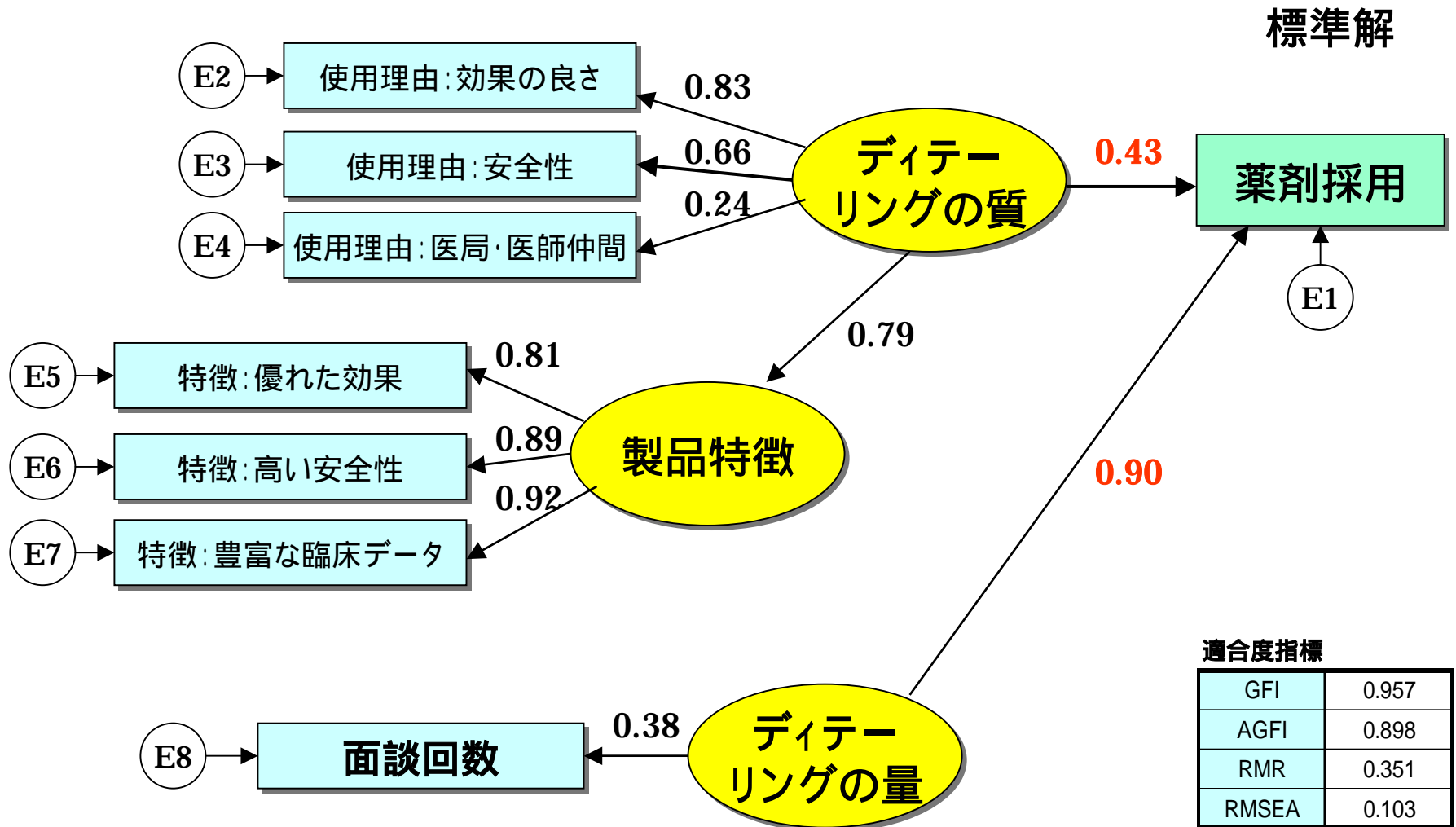
4. 営業に関する数量的アプローチの事例

[3] 製薬企業のミクロな営業力 : 営業プロセスと目的変数



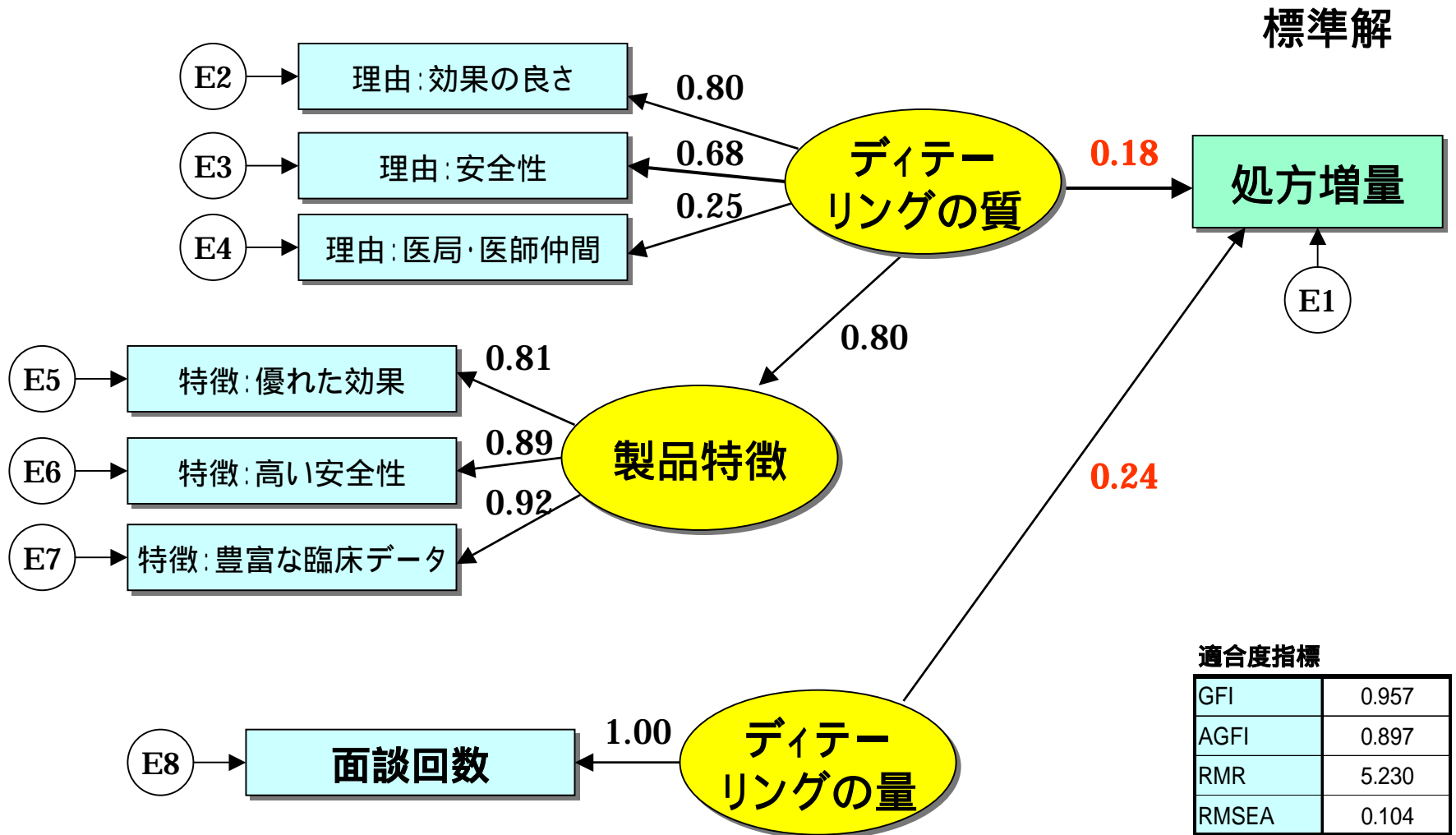
4. 営業に関する数量的アプローチの事例

[3] 製薬企業のミクロな営業力 : 「薬剤採用」の要因



4. 営業に関する数量的アプローチの事例

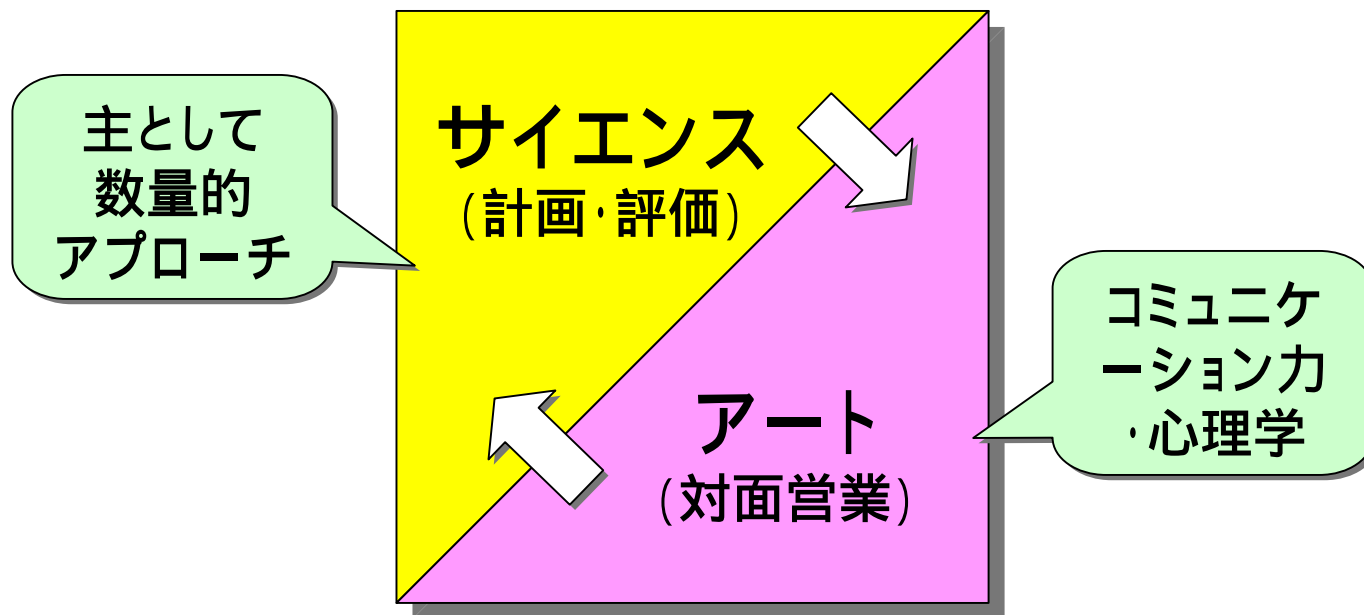
[3] 製薬企業のミクロな営業力 : 「処方増量」の要因



5. 「営業の科学」に向けて

[1] 営業における「サイエンス」対「アート」

**営業における「サイエンス(科学)」と
「アート(技能・スキル)」は両立可能である；
ただし、それぞれの得意分野がある**



5. 「営業の科学」に向けて

[2]まとめと今後の課題

「営業の科学」の内、最もよく研究されているのは、営業プロセス管理に対する数量的アプローチであり、実用性も高い:

- 多くの本が出版されている(コンサルタントも多い)
- ITとの親和性が高く、成果の測定もし易い(CRM / SFA)
- しかし、ROI測定を行い、改善に生かしているケースはまだ少ない

「営業の科学」に関する今後の課題:

- 営業組織の最適化(組織構造と人員)
- 組織風土と営業パフォーマンスの関係
- 報酬制度の最適化
- 効果的な営業教育・コーチングと投資効果の測定
- 実践を踏まえた「営業の科学」の方法論の体系化

営業における「アート」の研究:

- スーパーセールスマン センターピン / スイートスポットの把握と活用
- 心理学・感情コントロール
- その他、「サイエンス」と「アート」の境界領域

参考資料

- [1] 日経産業消費研究所: 営業の革新 - 混迷の時代に求められる「強さ」の研究、日本経済新聞社 (1998)
- [2] 石井 淳蔵、嶋口 充輝: 営業の本質 - 伝統と革新の相克、有斐閣 (1995)
- [3] 今村 英明: 法人営業「力」を鍛える - BCG流ビジネスマーケティング、東洋経済新報社 (2005)
- [4] 萩原張広 : 営業の科学、ダイヤモンド社 (2006)
- [5] 特集「営業を科学する」、一橋大学ビジネスレビュー (2006年、54巻1号)、東洋経済新報社
- [6] 特集「最強の営業力」、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー、ダイヤモンド社 (2006年10月)
- [7] 特集「一流の営業力」、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー、ダイヤモンド社 (2005年1月)
- [8] 特集「営業力のプロフェッショナル」、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー、ダイヤモンド社 (2004年1月)
- [9] **Andris A. Zoltners, et al.: The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance, ANACOM(American Management Association) (2001)**
- [10] **Andris A. Zoltners, et al., Sales Force Design for Strategic Advantage, Palgrave Macmillan (2004)**
- [11] 武藤 猛: 新しい医師ターゲティング法、Monthly ミクス (2005年8月号～9月号)
- [12] 武藤 猛: MR生産性アップ法、医薬経済 (2006年6月15日号～9月15日号)