

農業協同組合

# 経営実務 4

2003 Vol.58 No.4  
ISSN 0913-2120

●特集 売れる推進 売れる営業

Z4-81-関西館  
58(4)(717)  
2003.4



\*1200300412177\*



全国協同出版

特集 売れる推進 売れる営業

## いま求められる営業とCS経営

木下 耕二

(財社会経済生産性本部  
主任経営コンサルタント)

### はじめに

金融・共済・営農・経済の渉外担当者が、これまでのJAを支えてきたことは間違いがない。しかし、農家等の顧客の減少、競争の激化など、JAをとりまく環境の変化により、現在の渉外では、顧客の満足、そして収益を確保することはきわめて難しい状況になっている。

JAの渉外を、一般に言うところの「営業」と置き換え、CS経営などと絡めて私見を述べたい。

### 営業部門の位置づけ

営業部門は、企業内でどのような

地位を占めているのだろうか？

競争優位を確立するために必要な、部門間連携に関する企業意識調査の結果がある(表)。

この調査から、企業、組織によってさまざまではあろうが、営業部門は他の部門と密接に関連し、競争優位を確立するうえで、非常に重要な役割を担っていることが伺える。

また、営業部門の機能面に目を向ければ、顧客に対する情報提供、商品・サービスのプレゼンテーション、新規開拓、顧客の要求・期待の吸い上げ、不満・苦情への対処など、マーケティングを効果的に行ううえで非常に重要な機能を果たしている。

表 競争優位のために「きわめて重要」な部門間連携

	開発	資材調達	生産	営業	顧客サービス	物流
開発	13	16	59	82	32	2
資材調達	16	3	39	18	7	4
生産	59	39	5	63	17	21
営業	82	18	63	18	48	28
顧客サービス	32	7	17	48	5	10
物流	2	4	21	28	10	3

資料：事業管理者調査1998年度より。

これらのことを総合的に勘案すると、営業部門は、多くの企業、組織において、中核的な位置を占めていると言える。

## 営業パラダイムの変遷

鳴口充輝氏（慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授）によると、営業パラダイムは、刺激・反応パラダイムから交換パラダイムへ、そして関係性パラダイムへと発展していくとされる。

### (1) 刺激・反応パラダイム

- 「魅力的な販売刺激により、いかに購買反応を引き出すか」が焦点
- 買い手の価値向上の視点は希薄
- 潜在成長力を有する業界、商品において有効

- いまなお営業の主流パラダイム

### (2) 交換パラダイム

- 買い手を中心とした価値メリットを追求
- 売り手が買い手の支払対価以上の知覚価値を提供
- 具体的な営業スタイルは提案型営業、顧客奉仕型営業
- 売り手、買い手が、問題解決方法、ニーズについて自覚できていない場合、営業はその力を発揮できない可能性あり

### (3) 関係性パラダイム

- 「売り手と買い手の関係性にこそ、企業成長の価値源泉が存在する」という基本認識
- 顧客とのよき信頼関係の構築が重要な視点
- 売り手と買い手が、双方に要求やアイデアを出し合い、ベストの問題解決を模索

## 営業の類型

さらに鳴口氏は営業パラダイムと連動する形で、次のように営業を類型化している（図1）。

一般的に、売り手が買い手から得る付加価値は奉仕型、行動重視型、提案型営業、ワークショップ型の順

で高まる。また、経済・消費の動きが不透明で顧客ニーズが読みづらくなった等の理由により、近年、ワークショップ型営業の重要性が増している。このようなことを考慮すると、営業においては、基本的に、奉仕型より行動重視型、行動重視型より提案型営業、提案型営業よりワークショップ型を志向するべきである。このことはJAにおいても例外ではないと考える。

さてそれでは、JAの金融・共済・営農・経済における渉外担当者一人ひとりの現在の営業スタイルを、上記営業類型のいずれかに該当させれば、いったいどの営業類型が大勢を占めるだろうか？

30年前、20年前、10年前、5年前と時系列的に比較すると、情報化の進展などにより、奉仕型営業の比率が高まっているのではないか？

また、組合員のJA離れの要因はさまざまあるが、奉仕型営業の比率増加もその一因ではないか？

金融・共済・営農・経済の各部門別・渉外担当者別に、顧客の規模、取り扱い作物などに区分して、営業類型の実態を、一度、徹底的に調査・整理するべきである。おのずと、渉外担当者の能力開発の方向が

## 特集 売れる推進 売れる営業

図1 営業類型

買い手のニーズ状況

既知 未知

売り手の解決状況	既知	行動重視型営業	提案型営業
	未知	奉仕型営業	ワークショップ型営業

見えてくるはずである。

## CS経営における営業の役割

顧客の要求・期待をベースにしたCS（Customer Service）経営の重要性が言われるようになって久しい。営業が顧客との接点に位置し、企業と顧客の連結点であることを考えれば、このCS経営と営業の関連はきわめて密接であり、営業には、これまで以上に、CS経営の旗振り機能が求められている。

とはいえ、営業部門の力だけでCS経営を実現することは、きわめて難しい。いや、不可能である。なぜなら、企業には営業の上位に位置する機能・職能が存在し、営業はそれらの影響を受けざるをえないからである。

JAにおいて真の「売れる営業」体制を構築するのであれば、その前提として、JA内部においてCS経営を十分に練ったうえで、CS経営の枠組みをまず作り、その枠組みの中で、「顧客に満足される営業体制」を構築する必要がある。

組合員に関する情報の入手方法であるとか、情報の共有化方法であるとか、そのようなスキル、ノウハウについて云々する以前に、「JAの使命は何か」「JAの顧客はだれか」「顧客は何を価値あるものとするか」などについて、JA内で実直に思考し、これをベースとしたCS経営の実践のコンセンサスをJA内にとることが重要である。

CS経営実践のコンセンサスがJA内でとれなければ、「売れる営業」体制を構築しようと試みても、徒労に終わる可能性が非常に高い。

以降では、「売れる営業」体制の構築の前提となる、CS経営について述べることにしたい。

## CS経営への取り組みの誤り

CS経営を、お題目として掲げているにすぎない企業は数えきれな

い。「CS活動なんてもうこりごり」などという企業も多い。このような事態に陥ってしまった一般的な原因として、以下のようなものがある。

### (1) ニコニコ運動がCS経営

「お客さまに対する笑顔での接客」や「まず自分の名を名乗る」電話応対」といった改善活動がCS経営である、と勘違いしてしまった。

CS経営とは、本来、経営全体を顧客の視点からみて再構築し、顧客の満足度を継続的に提供できるような全社的な仕組みを作り上げていくことである。

### (2) CS経営が理念・方針にとどまり具体的展開が不十分

理念・方針は、お客さまと接する最前線の従業員の行動に落とし込むことができなければ“絵に書いた餅”である。たとえば、渉外担当者が、顧客接点において具体的に何をどのようにすべきか、またその活動を組織としてどのようにして評価するか、これらが固まらなければ、CS経営は役員室の額に飾られるだけのお題目になってしまう。

### (3) CS経営推進上有益な考え方を咀嚼できなかった

CS活動を組織風土にまで定着させ、真のCS経営を実践するために

は、以下に掲示する考え方に経営層が理解を示し、日常業務遂行の過程に取り入れていくことが不可欠である。しかし、過去の成功体験等に呪縛され、不十分なままで終わった。

- ビジョンの共有化
  - チーム学習
  - トップ・マネジメントと第一線社員の対話（ダイアログ）
  - 逆さまのピラミッド
  - CSの前にES（従業員満足）等
- (4) CS経営が収益に直結しない

「CS経営の実践により発生するコストを回収するリターンが得られなかった」これが、CS経営への企業の取り組みを鈍化させた最大の原因である。なぜCS経営が収益に結びつかなかったか？

- ① 利益を生み出す効率の視点をないがしろにしたため
  - ② 「CS経営の目的は中長期的かつ継続的な顧客の愛顧を通じた利益の確保である」という視点が欠けていたため
  - ③ 経済環境が悪化したため
- ①は、プロセス・マネジメントの欠如・機能不全、あるいは不採算部門のリストラの遅れ等を意味し、CS経営以前の問題である。JAの場合、公益性、平等などの名の下

に、経営の効率化という視点が、一般企業と比較して数段なおざりにされている感が否めない。CS活動とともに、徹底した経営の効率化をはかる必要がある。

②は、CS経営本来の目的を取り違えていたということである。

③は、CS経営が収益と直結しなかったことは基本的に関係ない。

いずれにしても、「CS経営を実践しても収益に結びつかない」のではなく、CS経営の理解が十分でないため、また自分のモノとして実践できなかったため、「CS経営を収益に結びつけることができなかった」と考えるほうが正しい。

## CS経営実践の勘所

JAにおけるCS経営実践の勘所について述べる。

(1) CSマネジメント・レベルに関する認識を経営層間で共有する  
以下に示す点について、組織のレベルを評価し、CS経営への取り組みの必要性を経営層が認識する。

- CS経営に対する経営層の理解
- CS向上部隊の組織的位置づけ
- CS経営の展開度
- 顧客対応姿勢、未然防止到達度

(2) CS 経営に関する十分な学習

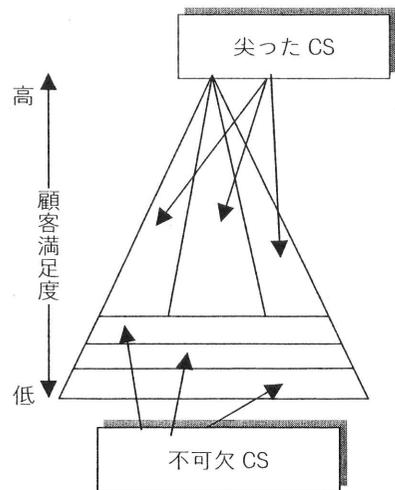
CS セミナー・勉強会の開催、参考書籍の輪読、他社事例の収集等を通じて、CS 経営に関する理解を深め、下記事項等の認識を経営層間で共有化する。

- CS 経営の基本的なものの考え方
- CS キーワード
- CS 経営における階層別の役割、必要とされる教育
- CS 経営の推進体制

(3) 経営戦略をまず固める

CS 経営は、経営戦略そのものである。したがって、そもそも経営戦略概念が曖昧である場合は、経営戦略策定を意識しながら、CS 経営の導入・定着をはかる必要がある。

図2 尖ったCSの必要性



経営戦略の主要なテーマは、ドメイン、資源展開、競争優位性、シナジーであるが、CS 経営は、その中で、ドメイン、競争優位性に深く関わっている。

経営戦略の特徴として、選択と集中がある。CS 経営においても、選択と集中により、何か一つでよいかから、顧客の心に響くような尖ったCSを創り上げる必要がある(図2)。

不可欠とは、顧客満足度のベースとなり、他のCSがどれだけ高レベルであっても、一つでも最低レベルを下回ると顧客満足が崩壊する。一方、尖ったCSとは、顧客満足度を高める役割を担っている。

不可欠CSは最低レベルを維持する必要があるが、どれだけレベルを上げて、顧客満足度を高めることは難しい。

尖ったCSはたくさんは要らない。一つあれば十分である。しかし、現実には、一つもない企業も多い。

さて、果たして現在のJAにはどんな「尖った」CSがあるだろうか？ あるのであれば、より一層研ぎ、なければ、創るしかない。創れなければ、顧客から見限られる。

(4) 方針管理、問題解決技法により

CS 理念・方針を具現化

CS 理念・方針を組織の末端まで徹底・浸透させるためには、方針管理が有効である。方針管理とは、トップの方針をミドル、ローアへとブレイクダウンし、活動を展開させていく仕組みのことである。

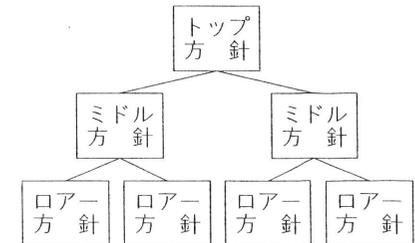
トップの方針を受けてミドルの方針が決まり、ミドルの方針を受けてローアの方針が決まり、トップ、ミドル、ローア方針が連鎖することとなる(図3)。

また、品質管理で活用されているQC七つ道具と呼ばれる手法も、CS 理念・方針を草の根に広げるうえにおいて有効である。

CS 経営においては、トップの方針を末端まで徹底し、また顧客の視点から見た自社内の問題を継続的・組織的に設定・解決する活動を通じてCS 理念・方針を具現化していくわけであるが、CS 経営の実践において活用する、方針徹底、問題解決の方法は、業種・業態を問わず、従来から存在するベーシックなもので十分である。

この意味から、方針徹底、問題設定・解決が、その方法がどうであれ、風土として根づいていない組織(方針ブレイクダウン、改善サイクル

図3 方針管理(展開)のイメージ



がもともと不十分な企業)では、CS 経営に飛びついてみたが、結局うまくいかなかったとなる可能性が高くなる。

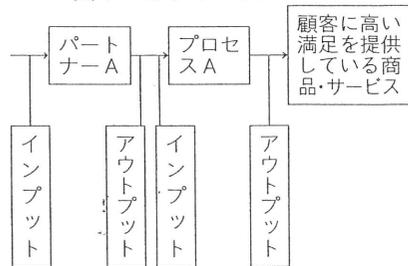
(5) KFSを特定し、KFSをマネジメントする

KFSとはKey Factor for Successの略であり、「(事業の)成功要因」と訳される。

高い顧客満足度を継続して得るためには、顧客に高い満足を提供している商品・サービスを生み出す、ビジネス・プロセス、ビジネス・パートナー等を十分認識・管理・コミュニケーションすることが重要である(図4)。

KFSを特定するためには、顧客の総合評価・再購入意欲・推奨意欲と商品・サービスの個別属性の相関度合、つまり自社製品・サービスのどのような属性がお客さまの心に響いているか？(お客さまはお気に召しているか?)を認識する必要があ

図4 KFSのマネジメント



り、このためには、相関分析や重回帰分析等の統計分析手法が有効である。

「KFSをマネジメントする」とは、プロセス、パートナーのアウトプットに評価指標を設定し、達成度合を確認、活動を評価、必要に応じて是正することである。

#### (6) 効率追求を徹底する

CS活動は効果(売上)をもたらすが、効率が悪ければ(生産性が低ければ)利益を稼ぎ出すことはできない。効率追求は利益の源泉であり、これをなおざりにしてCS経営に取り組んでも、先に述べたような「CS経営は収益に結びつかない」という戯言を吐くしかない状況に陥るだけである。

CS経営の目的は、単に顧客の満足が目的ではなく、効率よく顧客に満足してもらい、得た利益を顧客にフィードバックし、中長期的な愛顧を獲得することにある。

CS経営=CS活動+効率活動

したがって、JAが顧客に提供している商品・サービスを、顧客および経営効率の観点から、一度、棚卸すべきである。そして、顧客にとって価値のある商品・サービスは残し・創り出し、価値のないものは捨てる。商品・サービスの改廃、業務の改善等を通じて人件費等を吸収できない場合は、人員等のリストラも避けられない。

#### おわりに

JAの特殊性は十分承知しているつもりである。しかし、あえて特殊性には言及せず、一般論を基本に述べた。また、営業云々を論じるより前に、顧客を起点とする経営の方向性を明確にするべきという観点から、CS経営について述べた。

乱暴な物言いで、またくり返しになるが、顧客の期待・要望をベースに組織の仕組みを抜本的に見直すCS経営実践のコンセンサスがJA内でとれないようであれば、「売れる営業」体制を構築しようなど試みても徒労に終わる可能性が高い。◎