


シンスターレポート Vol.8 – 2011年1月21日  
「戦略的ソリューション営業力を強化するために  
押さえるべきポイント」

OJT代行型研修  
使える研修・活きる研修のパイオニア

株式会社シンスター 

株式会社 シンスター 代表取締役 CEO 井上浩二

昨年11月12日、当社で「戦略的ソリューション営業力強化研修の企画立案のポイント」と題した第5回人材育成研究セミナーを行った。今回のシンスターレポートでは、ソリューション営業のプロセスに応じた営業力強化のポイントとして、セミナーでもお話したターゲット顧客と案件の選定ポイントに関して概説する。

具体的な内容に入る前に、何故今ソリューション営業力を強化すべきなのかを簡単に述べておきたい。ご存知の通り、現在の多くの日本企業は、「超成熟」と言われる厳しい国内市場での生き残り、新興国などのエマージングマーケットへの対応と言う2つの課題への対応を求められている。両者に共通する事は、これまで以上に高い「付加価値」の提供が求められることである。もう少し具体的に言うと、国内では、

- ・独自性を出す事が困難な中での競合他社との差異化
- ・デフレ環境の定着化と新興国企業の進出が進む中での低価格・低コスト対応
- ・新興国の技術力向上と円高が続く中でのメイドインジャパンの有意化

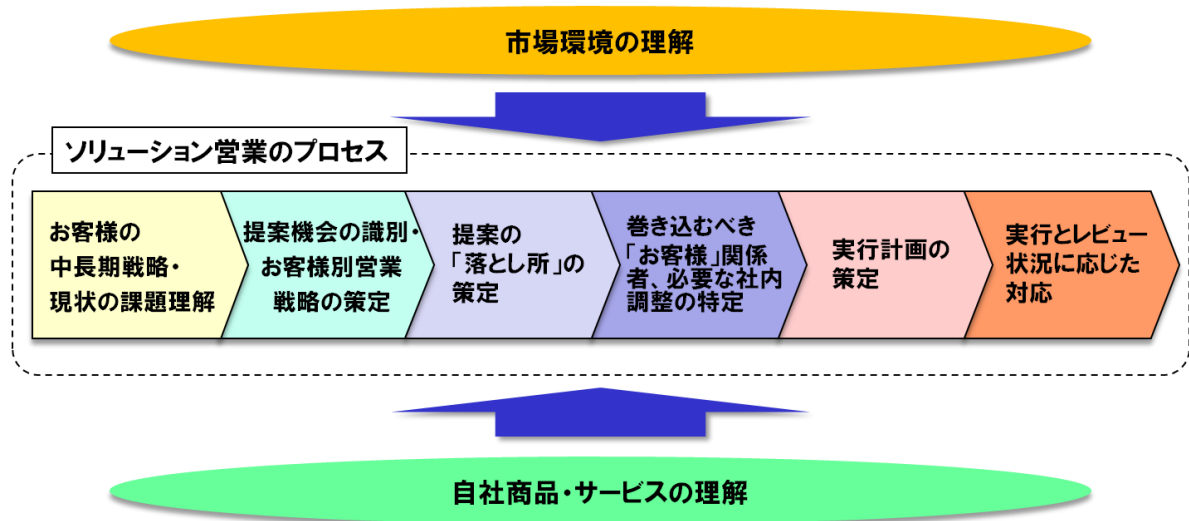
が求められている。国内以上に欧米企業も含めたグローバル企業との競合に対応しなければならないエマージングマーケットでは、

- ・当該市場ニーズに基づく付加価値と価格・コストのバランス
- ・日本企業ならではの付加価値の提示

が求められている。このような状況下では、お客様の「ニーズ」が具体化・表面化して「ウオンツ」になってから対応しているのでは勝負に勝てない。お客様の中でまだ対応方法がまだ固まっていない状況、つまり概念的なニーズを議論している段階からお客様をサポートし、お客様の成功に資するソリューションの提供が求められるのである。

こうした背景から、多くの企業がソリューション営業力を強化しなければならなくなっているのである。図1は、ソリューション営業のプロセスを示したものだが、今回はこの中で特に「提案機会の識別・お客様別営業戦略の策定」フェーズにおけるターゲット顧客と案件の選定ポイントに関して概説する。その理由は、限られた貴重な経営資源である「人」に効果的・効率的に行動してもらうためには、企業あるいは組織として具体的な営業戦略を策定する必要があり、この選定がその要となるからである。以下、そのポイントを概説する。

図1:ソリューション営業のプロセス



### 1. ターゲット顧客選定のポイント

お客様を取り巻く環境、その中でお客様が置かれた状況、そしてお客様の戦略を理解し、自社の付加価値を最大限に生かしてお客様を成功に導くと言ったソリューション営業は、多くの場合工数と時間のかかるものとなる。これを、組織として戦略的に取り組まないと、

- ・可能性があるとところを全て攻めていては、資源は必ず不足する
- ・中途半端な活動を数多く行っていると、成果にはなかなか結び付かない
- ・行きやすいところだけ行っても思った結果にはならない

と言うような事になりかねない。そこで、限られた資源をどのお客様にどれだけ使うかの顧客別営業戦略の策定が非常に重要になる。当然のことながら、この戦略策定・見直しは自社の状況、お客様の状況に応じて4半期単位～年度単位で行うことになる。

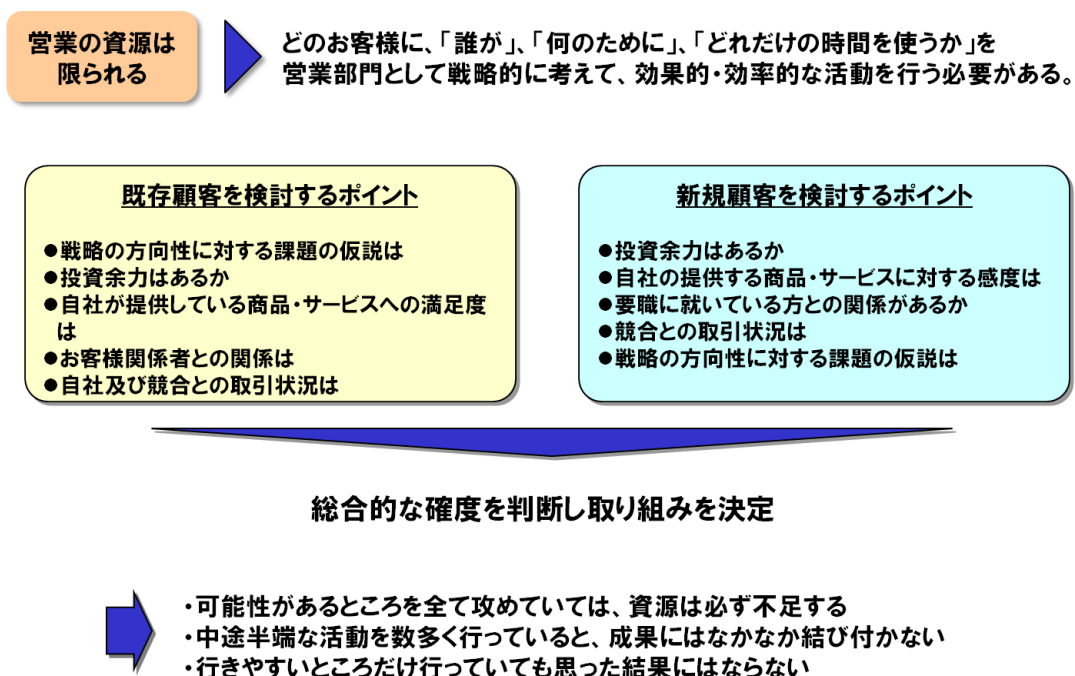
このターゲット顧客選定においてまず考えなければいけない事は、既存顧客と新規顧客にどのように資源を配分するかの選定である。企業によって状況は異なると思うが、ソリューション営業では基本的には既存顧客により重点を置くべきである。何故なら、ソリューションを考え、お客様と議論し、最適なソリューションを提案するには、お客様理解が欠かせないからである。そのお客様理解のためには、外部から得られる情報だけでなく、お客様の現況及び今後の取り組み内容に関して考えを聞かせて頂く必要がある。このような取り組みをするためには、お客様との関係構築が不可欠であり、既にある程度関係構築ができていない既存顧客に当然のことながら重点が置かれるわけである。

図2に既存顧客と新規顧客の主要検討ポイントを挙げておいたので見て欲しい。既存顧客の場合は、当然のことながらお客様理解、つまりお客様の今後の戦略の方向性と課題に対する理解、及び課題に対するソリューションの仮説をどれだけ持っているかが最も重要なポイントになる。お客様の課題を把握し、自社が貢献出来るソリューションがどれだけあるかを考え、確度の高い仮説が立つようであれば、

そのお客様は既存顧客の中でも最も優先度が高いターゲットとなるはずである。このような視点からターゲット選定を行うとなると、この仮説立案力はソリューション営業を行う社員にとって最も重要なスキルの一つと言える。

我々は、このようなスキルを「ビジネス着想力・発想力」と定義し、その育成のためのプログラムも開発している。これは、世の中で起こっていることに対して、自分が関わるビジネスを軸に常に仮説を考え、その仮説の幅と深さを広げ、組織的な取り組みにまで引き上げる力を育成するプログラムである。各企業は、内製でも外製でも構わないのでこのようなスキルを育成するための手法を社内に定着させ、各営業がお客様理解とソリューションの仮説をお客様と継続的に議論できるような取り組みを行う必要があると言える。

## 図2:ターゲット顧客選定のポイント



既存顧客の検討に際しては、この他4点ほどポイントを挙げているが、注意して頂きたいのは投資余力である。これは、お客様との関係性がどれだけ深いか、つまりどれだけお客様の取り組みに関して一緒に議論できるかに左右されるが、提案するソリューションの内容によってはお客様自身の取り組み優先順位、投資優先順位にも影響を与える事が出来るからである。お客様の資金力や予算を不変の前提とせず、資金調達手法も交えて議論することも重要である。

次に、新規顧客の検討に関してであるが、新規顧客の場合はお客様の投資余力の見極めが多くの場合最も重要なポイントとなる。それは、そもそも新規顧客は既存顧客のように関係構築ができていないため、最適な部門、意思決定者にこちらのソリューションを伝える事が難しいためである。既存の取引相手を変える、或いは取引先に加えると言う意思決定には時間もかかり、工数もかかる。そうなるとお客様自身がそのような検討を行う余力を持っていなければ、折角優れた提案をしても徒労に終わる可能性が高くなってしまう。(但し、将来の可能性も含め、このような状況でも新規営業を地道に続けることも、勿論非常に重要な活動と言える。自社が割ける営業資源に応じて、このような新規顧客にどのよう

に取り組むかを明確に決めて実行する事が肝要である。)

2番目に重要な新規顧客の検討ポイントとしては、「自社の提供する商品・サービスに対する感度」が挙げられる。お客様が、そもそも会社として自社を認知しているか、商品・サービスに関してはどうか、またこのような商品・サービスを外部から調達する意向があるか、と言った事を検討する必要がある。その感度が低いと、営業としてのハードルが非常に高くなる。仮に投資余力があったとしても、この感度が低ければターゲットとしては優先順位を落とす、あるいはターゲットから外すと言う意思決定を行う必要がある。

## 2. 案件選定のポイント

ターゲット顧客が選定されれば、次にターゲット顧客に対してどのようなソリューション提案をするかの案件を選定することとなる。案件の選定自体は、年間を通じて継続的に行う必要があるが、特にお客様の状況変化に応じた見直しが必要になるので注意してもらいたい。案件の選定ポイントに関しては、図3にまとめてあるので参照して欲しい。案件の主要な選択基準としては、

- ビジネスとしての確度
- 競合との差異化を図るポイント
- お客様の「納得」を得るための提案のシナリオ

が挙げられる。そもそも、ビジネスとして成立する確度が低ければ提案の優先順位は落ちる。更に、競合も該当領域に対して提案を行ってくるので、その差異化のポイントを明確にできるか、そしてそれをお客様が「納得する」形で提案できるか、と言うポイントである。これらのポイントに対して、どのように評価・選定するかであるが、それは、

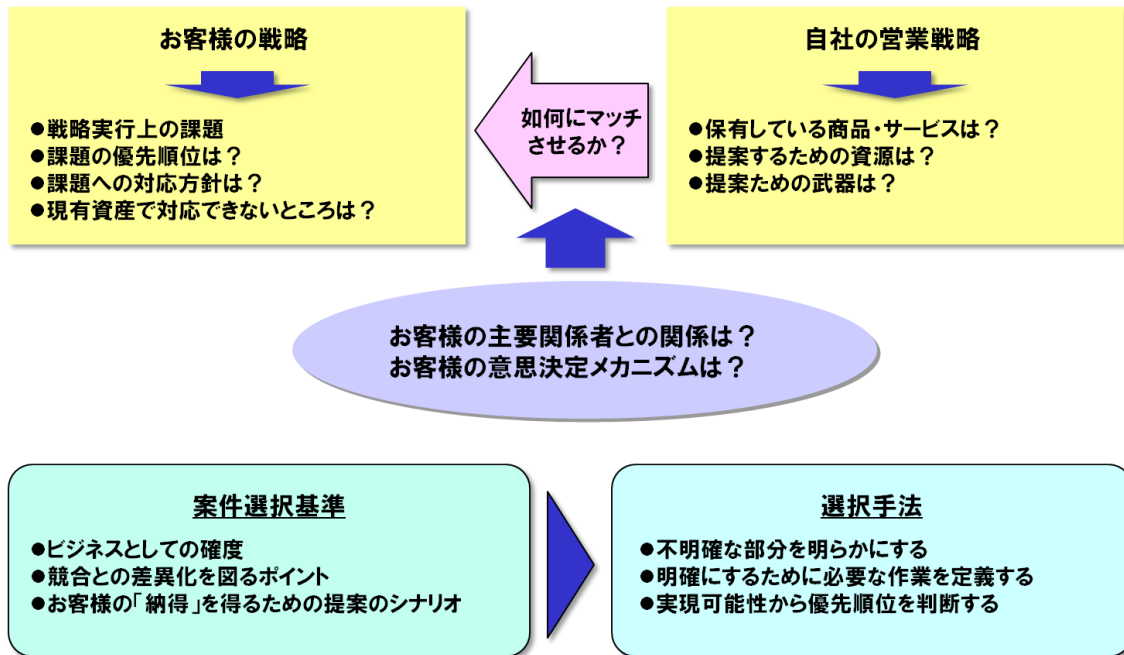
- 不明確な部分を明らかにする
- 明確にするために必要な作業を定義する
- 実現可能性から優先順位を判断する

と言った事を実行する必要がある。まず、不明確な部分を明確にするとは、例えば、お客様が何故こちらが提案するような取り組みをこれまで行っていないのか、或いはこれまでに行っても上手く行っていないとすれば何故上手く行っていないのか、と言ったような事である。ソリューション提案と言っても、こちらが提供できるものをお客様の状況を理解しないまま提案してくる企業も沢山ある。それでは、押し売りにしかならない。提案しようとしている領域に対して、お客様が何故上手く出来ていない理由を明確にし、それを解決する手法としてソリューションを提案すべきである。そのためには、提案に向けて不明確な部分をまず明確にする必要がある。

次に、その不明確な部分を明確にするためにどのような作業が必要かを具体的に定める必要がある。お客様の誰と議論すべきなのか、そのためにはどのようなルートを使って、どのような話をしていけばいいのか。これが具体的にないと、営業としての活動が明確にならない。その活動内容に関しては、組織でレビューを行い、最善の活動内容として定義すべきである。

そして、最後にその実行可能性を評価する。お客様の要職についている方との議論が必要であり、その実現が非常に難しいと判断したならば、その案件の優先順位を下げざるを得ない。勿論、可能な限りの活動オプションを洗い出して可能性を追求すべきだが、実現可能性を冷静に判断しないとこれも徒労に終わる可能性がある。

図3: 案件の選択のポイント



以上、簡単にではあるが、ソリューション営業のプロセスに応じた営業力強化ポイントとして、ターゲット顧客と案件の選定ポイントに関して解説した。このレポートが、読者企業の来期営業戦略に少しでも貢献できれば幸いである。

筆者：井上 浩二(いのうえ こうじ) 株式会社シンスターCEO / 株式会社ケーティーコンサルティング 代表取締役

アンダーセン・コンサルティング（現アクセンチュア株式会社）を経て、1994年に株式会社ケーティーコンサルティングを設立。前職では、米国にてスーパーリージョナルバンクのグローバルプロジェクトに参画後、国内にて幅広い業種で戦略立案・業務改善プロジェクトに参画。会社設立後は、コンサルタントとしての戦略立案、BPRなどの実務と平行し、大手企業の外部監査役、MBAスクールや企業研修での講師も務める。論理思考、問題解決、ファシリテーション、経営戦略、マーケティング戦略、これらの領域に関する各種ケースの作成、自社課題検討（自社の戦略立案、課題解決など）を担当領域とする。金融、製造、小売流通、SI等の業界で、大手企業50社以上の研修講師を経験。



◆◆◆株式会社シンスター◆◆◆

◆代表取締役社長: 寺西厚人 ◆創業: 2008年10月1日 ◆URL: <http://www.shinstar.co.jp/>  
 ◆本社: 東京都渋谷区神南1-9-2 大島ビル10F Tel: 03-5728-4305 Fax: 03-5728-4246  
 ◆事業内容: 企業の人材育成のための教育業務・研修業務。志の高いビジネスリーダーが集うコミュニティーサイトの企画・運営。元経営者の体験談を伝えるセミナー及び動画コンテンツの開発と提供。企業経営・人材育成に関する書籍・論文・執筆・出版等。