「180日営業変革プロジェクト」は人が育ち、利益も上げる

人が育つ組織に変わる！

嶋谷 光洋

（プロフィール）株式会社 アイマム代表取締役社長（お客様担当最高責任者）1962年生まれ、立命館大学経営学部卒。商社に入社し、退職後人材育成コンサルティング会社にて研修の新規開拓営業と企画に従事。バブル景気崩壊後、流通に特化したコンサルティング会社に転職。1995年独立し有限会社嶋谷事務所設立、2000年株式会社 アイマムを設立。『世間よし、買い手よし、売り手よし』三方よしの経営実現を目指し、お客様の経営理念実現に向けた人材教育研修を提供する。

わが社は「180日間営業変革プロジェクト」をメインの事業にしています。非常に好評でこの3年間で8社、160チームを担当させていただいています。

この研修は「人が育っていく組織に変わっていく」ことが大きな特徴です。勉強・研修ではなくて、営業部の経営課題を仮説検証を繰り返し、みんなと議論しながら実際に行い、小さな成功体験を積み重ねるのです。

営業は個人で頑張っている方が多いのです。それを「営業部」というチームで気合いと根性だけでない、知恵も入れながら成功体験を共有できますので、結果的に180日（半年）が終わると営業部の雰囲気が大きく変わって業績も伸びるプロジェクトです。

たとえばA販売会社の場合、八戸営業部、仙台営業部、盛岡営業部、山形営業部の4つの営業チームを選んでいただいて、各部のトップから4人～3人。合計12～3人に2日間の集合研修で設計図を作っていただくんです。我々がヒアリングして、どういうテーマで取り組むと成功体験を積みやすいのかを一緒に考えます。

なぜトップから3人かというと、管理職研修などで1人が研修を受けると、「そうか戦略ってそう考えるんだ、がんばろう」と帰ったら誰もそのこと知らない。それが3人で来ると、営業部に戻った時も3人で相談し、さらに3人加えて6人で打ち合わせをすると、30人の営業部に対して6人の方向性が合います。

集合研修の後私たちが1カ月に一回それぞれの営業部を訪問して営業部の人たちと3時間ミーティングをします。

最初にビジョンを作ります。数字のビジョンはすぐ出てきますが、それ意外のビジョンを描いているところは少ないです。「この営業部の強みを出すために事業構造と組織の潜在力で勝っていきましょう」と新規の営業機会をつくり、業務を効率化し、無駄な時間を排除し、その時間で新しい仕事をすることを決めていきます。自分たちの業務を全部出してみて、それを並び替え、枠で分けると、事業構造で勝つのはこういうことをすることだ、組織の潜在力を最大化するのはこういうことだとわかるのが設計図。それが売り上げと利益に結びついていくのがわかると、やる気がやれる気に変わって内なる動機付けがなされます。

短い時間でミーティングするということを習慣化していただくようにしていきます。結論から言うと一回のミーティングは5分～10分。今から5分間っていうと集中力が高まります。コツは時間になったら問題が解決してもしなくても終わる。そうするとこの問題解決したいと言うと、5分で終わるとわかっているのでみんな集まってくれます。慣れてくると1分で自分の抱えている問題を話せるようになります。そうするとお客さんのところで難しい問題を出されても受けられますし、お客さんから支持率が高くなります。

例えば、「今度50周年なんだけどA販売会社さんなにかやってくれる？」って言われたときに今までなら「うちはそんなの無理です」って言ったのが「アイディア50個出したら喜んでくれるんじゃないの」と50個のアイディアを持って行ったらすごく喜んでくださいました。

スケジュールを組み直したり、チームを新しくしたら納品アイテムが増え、3トンしか納入しないお客様が5トンに増えたり。訪問回数を減らしたお客様でも数字が上がり、利益も上がる。みんなで予算を管理し、役割、責任が明確になり真の問題は何なのかをチーム内で共有すると判断スピードが上がるのです。

ほかの業界でも変わりません。大手レンタルビデオショップは最近ネットで音楽ダウンロードしたり映画も見ることができるので、業界全体がすごく落ちています。B社では市場環境を調べCDよりゲームを借りる人が多いことがわかって、売り場のレイアウトを変えたら、業界3分の1だったシェアが2分の1になりました。

研修後「急ぎの仕事ばっかりやっていたが、急ぎはアルバイトに任せて俺たちがやらなきゃいけない大事な仕事ってこっちだよね」などとわかり、業績があがってきました。

B社の大阪日本橋店では中古の携帯電話を売っています。「お店の前を歩いている人たちは誰だ」と話しして調べてみると外国人、特に中国人の方が多かったんです。それなのにPOPは日本語。さっそく中国人にPOP書いてもらって中国語トークを教えてもらってみんなで練習しました。すると、前年比530%に。

コンセプトは「エリアの経営者」。それまでは国内1200店舗は本部の指示書通りに店を作っていくのが店長で、この店長の上にいるエリアマネージャーは本部の指示通りに店が作れているかどうかを管理する仕事でした。「これからは管理者じゃなくて経営者だ」と申し上げました。すると「経費もコントロールして黒字化させる」、「今までは『待ち』の商売だった、これからは自分たちが行こう」といって、トラックで、病院や介護施設にいく提言（病院は法律でそれができないですが）をして、法律の枠を超えて実現しました。

北海道店は売り場が広いけれど人はいないんです、中古携帯電話売り場は盗難されないようにガラスの扉がしまっています。お客は「良さそうだな、値段も納得できるけど、ガラス扉が開けられない」と帰ってしまっていました。そこで呼び出しボタンをつけることに。呼ばれたら店員がとんで行って説明すると80%決まるそうです。携帯の販売率がぐっとあがりました。

ひと月に一回3時間の話し合いを行い、3か月過ぎて比べると真の問題はなにかを常に考える意識に変化します。最初は「あの人がやってくれないから」とか他責のものが多いのですがチームで取り組む考えに変わるのを見ているとうれしくなります。

この研修で人が成長して成果まで見える。人も育つ組織風土が出来上がって、実際に業績もついてくるので、まさに僕がずっとこの業界で仕事して一番作ってみたかったプログラムです。今後はこの「180日間営業変革プロジェクト」を3年後に50社に導入してもらいたいなと思っています。

いま輝く起業家にエールを！