

ISBN978-4-478-08300-0
C2034 ¥1800E
発行：ダイヤモンド・ビジネス企画
発売：ダイヤモンド社
定価：(本体)1800円+税)



日本の営業2011

日本の営業2011

日本の営業2011 営業は知恵と情熱の 格闘技!

ダイヤモンド・ビジネス企画 編集部 / 編著

日本の営業は今どうなっているのか。
その視点・1つの仮説にこだわらず、
さまざまな企業や意見を取り上げることで、
11年版的「日本の営業」の実態を浮き彫りにする。
当者インタビュー、営業の現場取材記事のほか、
営業をサポートするコンサルタント、
修機関、SFA・CRMなどの情報も載せた
営業分野のイヤーズブック登場!

ダイヤモンド社
083000

ダイヤモンド・ビジネス企画 編集部

SBIホールディングス 代表取締役 執行役員 CEO **北尾吉孝**氏「営業の巧みな言葉も誠実さには及ばない。誠実にお客さまに對峙して、わからないことは『わからない』と言い、すぐに調べてお答えすることを誠実に行なうことが何よりも大事」★「ハナからプロセスばかり見ていたらPDCAは機能しない。チャレンジングな目標をもって、結果に對してとことんこだわる」★「口先がうまい人間や頭の回転が速い人間は一時には結果を出しますが、最終的に結果を出すのは不器用な人。愚直に相手

のことを考える営業、それが日本の営業にあるべき姿だ」★「口先がうまい人間や頭の回転が速い人間は一時には結果を出しますが、最終的に結果を出すのは不器用な人。愚直に相手

トップ経営者、
トップ・コンサルタントから
営業マンへの
熱いエール

邊美樹氏★「御用聞き、日報、大福帳が営業の原点」
早稲田大学ビジネススクール 教授 ローランド・ベル
ガー 会長 **遠藤功**氏 (本文より抜粋)

発行：ダイヤモンド・ビジネス企画 発売：ダイヤモンド社

「営業は最高の 人間修行の場」

セールス・コンプ ライセンス2011

～ 2011 年度に繰り返さないコンプラと
リスク管理トピックス～

「コンプライアンス」「リスク管理」を意識することが大切だと言われるが、名だたる一流企業が判断を誤り、消費者の不信を買ったというニュースが絶えない。大手企業や団体でコンサルティングや監査指導を行なっている日本マネジメント総合研究所の戸村智恵理事長にコンプライアンスとリスク管理の仕方をわかりやすく説明してもらった。



日本マネジメント総合研究所 理事長
産業能率大学兼任講師 公認不正検査士 (CFE)

戸村智恵

Tomonori Tomura

早稲田大学卒。米国 MBA 修了時に全米トップ0.5%の優秀大学院生受賞。国連勤務にて国連内部監査業務ミッション・エキスパートなどを担当。民間企業役員、(株)アシスト顧問、経営行動科学会理事などを歴任。NHK「クローズアップ現代」テレビ出演・番組監修なども担当した。著作物として「ワンランクUPするための戦略図のつくり方」、「経営偽装」など多数。日本の人気講師ランキング3位(日経産業新聞調べ)。詳細は日本マネジメント総合研究所 HP「理事長ご紹介」: <http://www.jmri.jp/>

【図表1】 七文字式内部統制

「中学1年生までに習うたった七文字の原則に沿っていけば、企業の信頼も財務的価値も高まるもの、一文字でも欠けると大きな問題として糾弾される法則」(「七文字式内部統制」は戸村智恵の登録商標です)

鉄則は3つの「正」の頭文字：「正」直に・「正」確に・「正」式に対応する

「正直に」……一旦出荷したものを回収し、差きなおして再出荷するなどのウソをつかない。「従業員」の雇用を守るため」とか「上司の期待に背かないため」といって循環取引などの不正を犯したり、不正の正当化をしない。

「正確に」……飛騨牛の偽装問題のように、3等級以上のものでなければ飛騨牛と叫べないのに、2等級以下のものを飛騨牛として売るなど、不正確な算定やウソの情報提供(不実告知)などをしていない。

「正式に」……一般法令や社内規定や官公庁のガイドライン・通達などに沿って「ま、これくらいいいか」とか「これはなかったことにしよう」などと、正式でない非公式な対応をしない。東原子力関連施設の境界事故のように、「ま、これくらいいいか」と、ガイドラインや社内安全マニュアルを無視して核物質をバケツで核容器に移し替えて被ばくしたり地域社会に原子力の不安をまき散らす対応をしない。

ということをして「適時適切に対応する」

「適時適切」……タイムリーに適切な内容・作業・報告などを行なう。リコール問題でもリコール開始までの時間の遅れが社会的問題として糾弾される。

という合計七文字の原則に沿うことが大切！

■ メール一つで大問題になった あの会社……

筆者は経営戦略の指導やバランス・スコアカードをはじめとする経営の「アクセル」と、コンプライアンスや監査や内部統制といった経営の「ブレーキ」の両方について指導してきました。

その両面で、何も特別なことではなく、常に大切にしておくべき点について、筆者オリジナルの「七文字式内部統制」として次の図1にまとめたものを徹底して指導しています。

この七文字の原則に沿って経営や営業活動を行うことは、単なる守りに強い会社をつくるだけでなく、企業全体としての社会からの信頼や株価を高めるための信頼性・ブランド力UPという攻めに通じる、ごく簡単に実践できるポイントです。

昨今では、個人がツイッターで気怪につぶやくだけでなく、企業がツイッターでマーケティングや営業支援を行っているケースも急増しています。しかしながら、気軽なコミュニケーション・ツールの活用に潜む問題に留意が必要です。

たった七文字で解決

筆者は、上場企業から中堅中小企業、JA などまでの団体を含め、企業組織内で監査指導や経営者の指導・現場指導にあたっていますが、こんなことをつぶやいたら大問題です。例えば、「○

○さん、懲戒解雇なう」とか、「△△さん、セクハラで左遷なう」とか。これじゃ、機密情報の漏えいです。

監査の問題だけでなく、あるメーカーがツイッターのフォローワーに、無断で自社の広告文を送りつけて法的問題に問われ、企業のイメージも失墜し、セールス・トークを駆使して売上を上げたい最前線の営業部隊の方々が、尻ぬぐいの謝罪に走り回りられるという問題がありました。

ごく身近で送信も受信も削除も簡単なものほど、より高いコンプラ意識が必要で。そんなことを意に介さず、「メールを消せば不正がばれないから消しまえ！」と、監督官庁の監査の際に不正隠ぺいのためにメールを削除した企業が大問題となりました。

その企業こそが、他の一般事業会社よりも高いコンプラ意識と実践を求められるはずの金融機関である、日本振興銀行が行なった金融庁への「検査回避」の問題です。元社長、また、元会長であり、金融庁顧問や小泉内閣でのプレーンを務めた木村剛氏が起こしたとされる事件です。

【図表1】の「七文字式内部統制」

に沿ってみれば、「正直に」対応せず、「この重要なやりとりがあったはずのメールは、誤って消去してしまっただけです」と、ウソの供述をしていました。

また、「正確に」自社の情報開示をしなかった問題や、「正式に」監督官庁の指導や検査に従わなかった点が問題でした。こうなるとは、営業戦略を練って会社を発展させるところではなく、ひたすら火消しに走らざるを得ない「知能指数の高いバカ」(© 戸村)な経営陣の尻ぬぐいを、営業担当の方々がしなければならぬことになると思います。

筆者としては、日々、最前線の営業担当者さんに極力負担をかけず、また、経営陣が暴走した結果として、知恵と情熱のセールス・トークが似合う営業担当者さんを謝罪に走らせることがないよう、経営の視点と現場の視点を持ちつつコンプラやリスク管理の指導にあたるようにしています。

トヨタのリコール問題とリスク管理

日本の誇る代表的な製造業企業において、世界を震撼させる問題が起こりました。それは誰もが知るトヨタのリコール問題でした。米国では議会の公聴会に豊田社長が召喚され、中国でも日本でも大きな問題として報じられま

した。

これも、残念なことには、経営陣が「知能指数の高いバカ」に陥って、現場や取引先や消費者のココロを逆なでしてしまい、結局、営業の現場の方々にその尻ぬぐいやしわ寄せが来たという問題でした。

筆者の見解として、テレビの解説者としてもお話ししたことは、トヨタのリコール問題では次の二点が社会的問題として挙げられます。

①リコールをもっと早くすべきだった：七文字式内部統制に沿ってみれば、「適時」な対応ができていませんでした。リコールの可能性が示唆されていた時点で、トヨタの社是でもある「消費者第一」をモットーに、目先の利益が減ることを恐れてもっと大きな損失を被る失態を起こさないことが重要だったのです。

②リコールコストを下げることで利益を上げようとした企業姿勢：

トヨタの営業は高い評価を得ているものの、「技術的に問題がないからいいちいクレームを出さず黙ってトヨタ

車に乗っておけ！」とでも言わんばかりに、リコールに消極的であっただけでなく、企業の利益を上げるために、リコールコストを下げようとした点が問題でした。

リコールしないで事を収めようと目先の判断で技術論や法的解釈に終始して、消費者を後回しにしたという、社是に背く経営姿勢だったことが大きな問題だったのです。七文字式内部統制に沿ってみれば、「適切」に対応するという点が欠けていました。

実際、米国のリコール担当局や政治家に対してロビイスト活動という根回し・下交渉をして、何とかリコールしないで儲け続けられるよう、弁護士も動員して「言い訳第一主義」に走ったことが、社会的な弾丸を招いたのです。それは、「消費者第一」という社はからけ離れた対極に逃避した企業姿勢として、トヨタへの不信感を募らせました。

そもそも、リコールしなければならぬ品質のものや、消費者が運転時に違和感を覚えるようなものを生産しな

いのがいちばんですが、万が一、問題

視されるような場合には、さっさとリ
コールしておけば良かっただけの話で
す。

リコールそのものが問題なのではな
く、リコールを隠そうとしたとか、リ
コールすべきものをリコールしないで
済まそうとすることが問題なのです。

後に、豊田社長が反省して述べてい
たように、「消費者第一・安全第一の
トヨタウェイ(社は)に立ち帰る」と
いうように、経営においても営業面に
おいても、社是に沿った活動を徹底で
きるかどうかが社会的に問われること

■コスト削減の際に重要な 「三文字」のキーワード

好調な時も、不況や業績不振のよう
な時も、コスト削減は経営上の良い取
組みですが、そこには大切な三文字の
キーワードがあります。それは、ごく
単純なことですが、「健全に」コスト
削減をするということです。

前述のトヨタの例でも、リコールコ
ストを不当に下げて利益を上げようと
することが問題であったように、「健
全に」コスト削減ができていくかが問

題となるのです。

何もトヨタの問題だけでなく、「健
全に」コスト削減しなければならな
のは、あちこちの商取引で問われるこ
とです。例えば、百貨店がアパレルメー
カーから商品を仕入れておきながら、
その支払いを不当にデイスカウントし
たり返品したり支払いを遅らせたりし
ては、下請法に違反する悪徳企業にな
り果ててしまいます。

また、とかく人員削減のリストラで
も、労務上、違法に人員カットを行っ
ては、労働法に反する問題に発展して
しまいます。

営業上も、セールス・スパンを短く
手取り早く儲けを上げようとして、
十分な情報開示や正確な契約を結ばな
かったら、消費者契約法違反や景品表
示法違反など(不実告知や優良誤認な
ど)の問題に発展してしまいます。

コンプライアンスとかりスク管理と
いうと、とかく面倒で専門用語が飛び
交う営業上の負担になるもの、という
イメージがあるかもしれません。しか
し、あなたの身の潔白を証明しつつ、
「健全に儲け続けるための仕組み」と
して、また、性悪説でも性善説でもな
く、性悪説から性善説に至るための「廊
下」のようなものとして、会社があな
たの身の潔白を証明する仕組み(図
表2 参照)として、それらを含めた
内部統制があります。

【図表2】性悪説の世界から性善説の世界に至るための「廊下」

