

営業責任者が語る 「営業力強化」 自社実践事例

～新規案件創出にむけての多接点営業の必要性とそのノウハウ～

コニカミノルタ株式会社 One Konica Minolta 推進室長
コニカミノルタジャパン株式会社 執行役員 直販営業本部 副本部長
別府 幹雄

1. 講師プロフィール
2. 営業変革のすすめ方
3. 強い営業組織を作ったノウハウ
4. 成功のための原理原則
 - ①「お客様のお客様」への価値創造
 - ②勝利の方程式
 - ③バリューチェーン
5. マネジメント
6. 徹底した教育
 - ①ビジネストレンド
 - ②アカウンティング
 - ③質問力
 - ④マネジメント育成



別府 幹雄 – Mikio Beppu –

コニカミノルタ株式会社

One Konica Minolta 推進室長

コニカミノルタジャパン株式会社

執行役員 直販営業本部 副本部長

1984年、大手精密機器メーカー 入社

5年の新規開拓営業経験後、会社派遣で大学院に留学し、国際関係学修士取得

その後、札幌市企画調整局出向、大手自動車メーカー、公共インフラ企業群営業グループ長を経験

海外では、シカゴ・シンガポール・上海に各三年ずつ駐在し、在籍メーカーのグローバルアカウントマーケティングの基盤を確立した

米国時代にMBA取得

2011年、教育コンサル会社でシニアコンサルタントを務めつつ、中小企業診断士として「技のある中小企業の販路開拓支援」を行う

2013年10月よりコニカミノルタの日本国内直販営業部隊を牽引し、単純な物売り営業ではなく、経営層アプローチ、多接点アプローチ、ストーリーで売る営業手法などを営業部員へ展開

2016年より新事業立ち上げに向けてコニカミノルタの非財務能力も含めた競争軸の転換に取り組んでいる

現在、コニカミノルタ株式会社 One Konica Minolta 推進室長 兼 コニカミノルタジャパン株式会社 執行役員

世界貿易センター東京評議員、神戸市販路開拓アドバイザー、TAMAコーディネータ

営業責任者が伝える「直販営業力強化」

コニカミノルタの自社実践事例

**2016年度 対前年比利益200%達成できる組織に！
私たちがやってきた「営業変革」**

コニカミノルタの直販営業力強化は2014年からスタートして、3年目を迎えました。
弊社の進め方の特徴は、営業責任者が直接セールス1人1人に向かうべき方向を伝える研修、
通称「虎の穴研修」を行う事にあります。
本セッションでは、私どもの実践プログラムをご紹介します。

内容の一部を
動画でご紹介!!
ぜひ、ご覧ください



※動画はオンライン環境にてご覧ください

本内容は、各種講演・セミナーにて、
社外のお客様へもご紹介させて頂いて
おり、ご好評頂いております！

実施回数 (のべ回数)

168回

受講者人数 (のべ人数)

3,509名



▲
こちらからもご覧頂けます

変革をするための大きな考え方



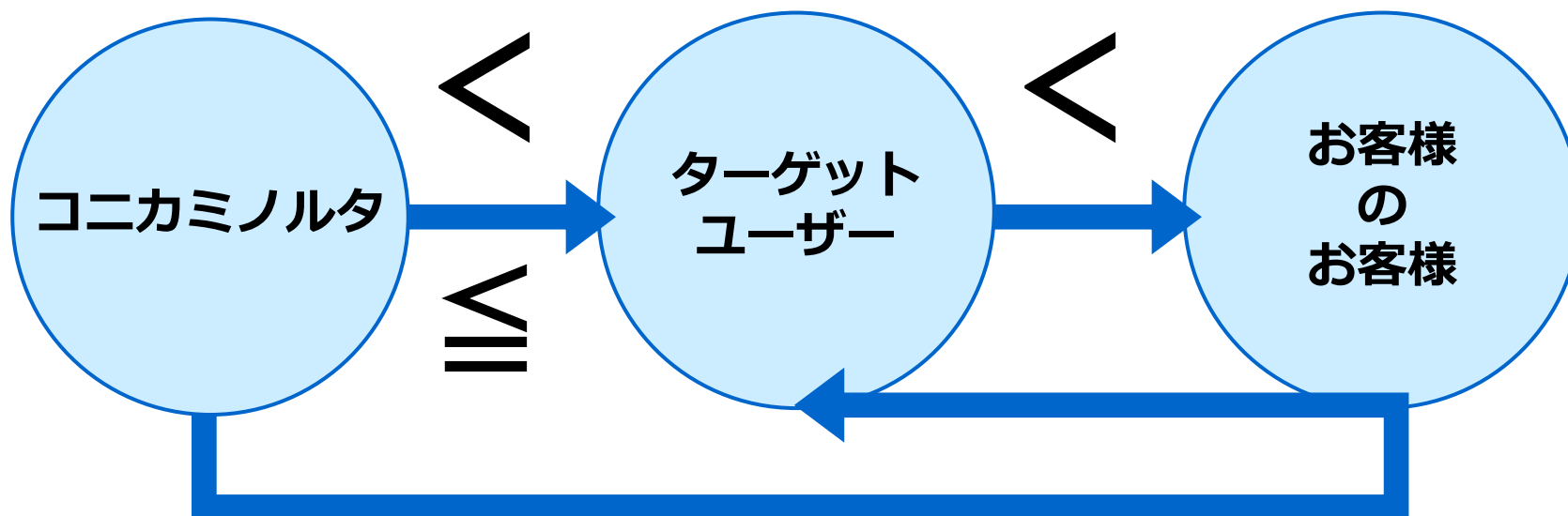
我々(コニカミノルタ)の強さを活かすための5か条

1. 自分たち(KM)の強さを正しく理解する
2. 自分たち(KM)の強さを正しくお客様に伝える
3. 自分たち(KM)の強さが響くお客様に行く
4. 自分たち(KM)の強さを伝えに行く時間を増やす
5. 自分たち(KM)の強さを効果的に伝える計画を立てる

「お客様のお客様」への価値創造

業務の改善・改革の提案にとどまらず、お客様の業績発展・顧客拡大等の経営課題解決に繋がる提案が必要とされる。お客様の経営課題を解決するために、「お客様のお客様」への価値創造を支援しなければならない。

▶これによりお客様に対する接点力&交渉力を強めることが出来る



勝利の方程式

企業の根幹となる勝利(売上)の方程式を知る

売上 + 4つのキーワード

- ▶ **商談件数**とは：市場(顧客企業)の中で発生している商談の件数
- ▶ **参画率**とは：商談件数に対しての参画率
- ▶ **勝率**とは：参加した商談の勝率
- ▶ **単価**とは：参加した商談の単価

売上とは...

商談件数

×

参画率

×

勝率

×

単価

直販強化のポイント1

決められた市場(中堅大手市場)で商談参画率を上げる

ポイント2

他部門×クロスセルで販売金額アップ

結果的に勝率は上がる

バリューチェーン

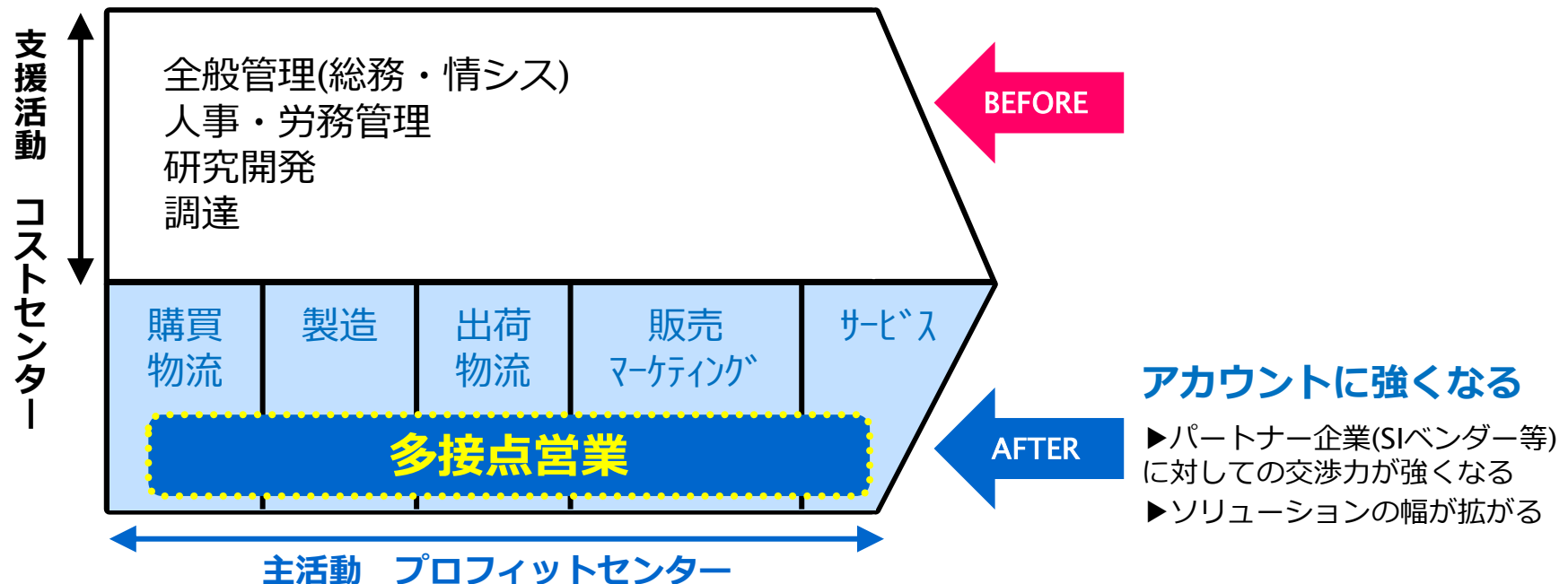
- ・ **今までの営業活動**

総務・経理/情報システム部等 への提案活動を実施してきた

▶ コストを抑える事を主眼としているため、箱売り且つ単価下落の提案に留まっていた

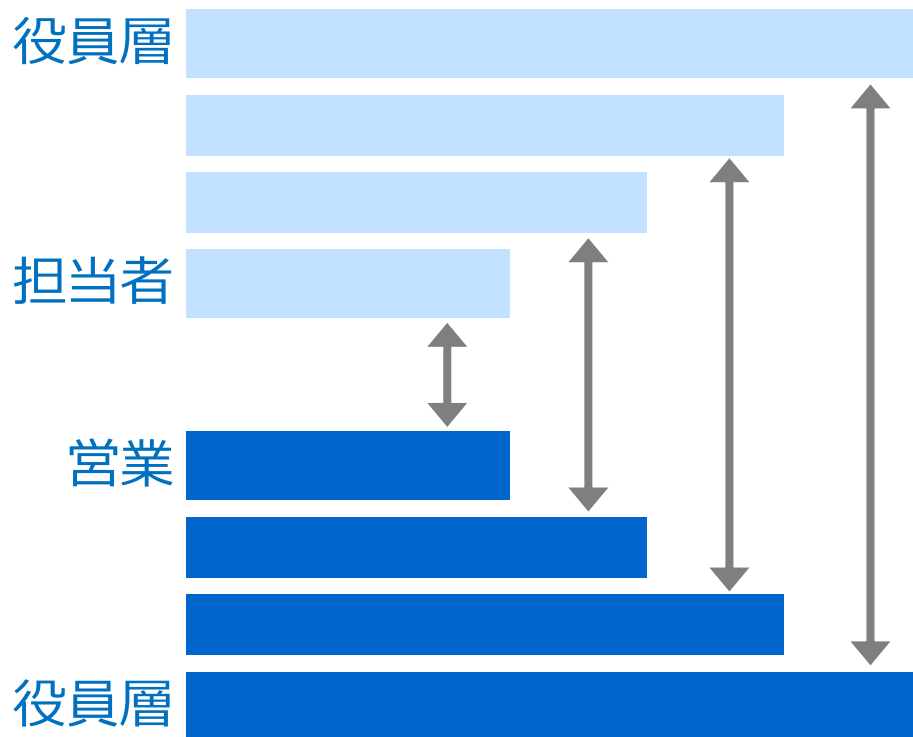
- ・ **現在の営業活動(ロールモデル)**

プロフィットセンターへの提案活動を実施する中で、お客様との「Win-Win」を描く



トップアプローチ

意図しない限り絶対に出来ない。会う為の計画をしない限り絶対に出来ない。部下が出来なければ、マネージャー自身がやる。



名刺ポイント

1. お客様訪問件数

2. 名刺ポイント数

	担当	課長	部長	役員	社長
総務部	1	2	5	10	—
他部門	2	3	10	15	50

3. 案件数

4. 案件ステップアップ（クローズ数）

確実に計画を立てる

スケジュールは、アウトルックにて管理。



直行直帰によるビジネスの効率化

行動パターンの変革（上司と部下の1週間）

上司： 入力された情報に基づき、密なコミュニケーションとリアルタイムな指示、指導を行うマネジメント。

	月曜日	火曜日	水曜日	木曜日	金曜日
午前	チームミーティング 社内調整など				予備日
午後	社内会議など				翌週の計画立案状況確認、 精算決済、他部門との調整

部下： メリハリのはっきりとした営業活動の徹底。
1日を午前と午後に分け、1週間を10コマと考える。

	月曜日	火曜日	水曜日	木曜日	金曜日
午前	チームミーティング 社内調整など				予備日
午後	予備日				翌週の計画立案、案件入力、 精算申請、他部門との調整

お客様の背景を知る「ビジネストренд」

人口動態の変化、基幹産業の変化、エネルギー業界の動向を
セールスが「お客様のお客様」の視点で、お客様と会話できる力を身につける。

内容の一部を
動画でご紹介!!
ぜひ、ご覧ください

こちらからもご覧頂けます▶



※動画はオンライン環境にてご覧ください

【ご紹介】
実際の研修で使用している
教材の一部

PEST分析	
Political 法的・政治的要因	Economic 経済的要因
Social 社会的・文化的要因	Technological 技術的要因

お客様アプローチに使える「アカウンティング」

セールスが経営者と会話できるようになるために。（トップダウンアプローチの必須項目）
財務会計の基礎、財務分析の考え方。

内容の一部を
動画でご紹介!!
ぜひ、ご覧ください

こちらからもご覧頂けます▶



※動画はオンライン環境にてご覧ください

【ご紹介】
実際の研修で使用している
教材の一部

経営課題の整理（アプローチシート）

1. 本課題の中心となる課題（ゴール）は何かを明確にし、達成するための具体的な行動を以下のフォーマットに記入してください。
2. それぞれの項目は、必ずしも順番で進める必要はありません。
3. 解法が複数ある場合は、優先順位を付けてください。

能力化	能力化
リスク回避	企業価値向上

経営課題の整理（アプローチシート）

部門名	課題テーマ（経営課題）	課題目的	最初の課題テーマ	準備するエッセンス

© 2018 Konica Minolta, Inc.

お客様へ実際に訪問するにあたって 「質問力を身につける」

実際にお客様に対してパフォーマンスをあげるための質問力を身につける。
お客様のニーズを引き出す質問によりお客様の背景を知り、納得感のある合意へ導くための
質問力・交渉力を実践的に学ぶ。

内容の一部を
動画で紹介!!
ぜひ、ご覧ください

こちらからもご覧頂けます▶



※動画はオンライン環境にてご覧ください

【ご紹介】
実際の研修で使用している教材の一部
～ケーススタディーを通して体感～



マネジメント育成（虎の穴道場）

2014年に実施した営業向け「虎の穴研修」が発展し、2015年はマネジャー任用のための「虎の穴道場」を開催。

confidential

KONICA MINOLTA

虎の穴道場131選



GIVING SHAPE TO IDEAS

KONICA MINOLTA

75.なぜ我々営業が財務会計を学ばなくてはならないのか
76.なぜ財務3表なのか
77. BSの理解
78.財務3表の理解
79.財務分析の理解
80.財務諸表が公開されていないお客様へのアプローチ
81.経営課題アプローチ
82.KMのROAへの貢献とは？
83.管理会計とは？
84.損益分岐点を説明してください。
85.損益分岐点分析からみた営業利益向上策は？
86.具体的に1（売り上げを伸ばす）
87.具体的に2（変動費を削減する）
88.具体的に3（固定費を削減する）
89.あなたはどのようにこれを経営課題アプローチに使用しますか？

GIVING SHAPE TO IDEAS

KONICA MINOLTA

114.最近、顕著にオーバーワークな部下がいます。部下は仕事熱心で、会社の期待に応える事にやりがいを感じるタイプです。貴方はこの部下にどう声をかけ、働き方変革に導きますか？
115.非常に大きなポテンシャルのある重要顧客があります。貴方は、階層別コンタクトを行うにあたり貴方は以下の点でどのような思考でどう行動しますか？
・対お客様に対して
115.
・対社内に対して
116.KMでほぼ受注目の前であった案件が、土壇場で他社に敗退してしまいました。貴方はどのような行動をとりますか？

GIVING SHAPE TO IDEAS



KONICA MINOLTA