

# KinChu

3

March 2022 : No.739

近代中小企業 働く人の意識を改革するために



特集企画

## 中小企業でもSFAを検討しよう

### 年度末に向けた自社組織の総点検

失敗と成功の事例から学ぶマーケティング / 営業に生かせる心理学  
中小企業のリーダーが発揮すべき5つのスキル。

連載

連載マンガ

アルバイトの求人・採用から戦力化へのロードマップ

小冊子 速習

知的財産のビジネス利用手引き

## ▶特集企画 1

## 中小企業でもSFAを検討しよう

- 4 必読! 失敗しないSFA導入  
「4つの壁」と「5つのポイント」  
シェルパワークス株式会社/米倉 達哉
- 10 SFAによるデータドリブンで  
カスタマーサクセスを実現!  
株式会社Cheer/平塚 ひかる

## ▶特集企画 2

## 年度末に向けた自社組織の総点検

- 13 コマにヒントあり  
持続可能な組織の作り方  
マネジメントパワー・コンサルティング/山下 洋
- 18 気楽にまじめな話をする!  
変化に対応できる組織の基本  
株式会社スコラ・コンサルト/山科 雅弘

## ▶連載

- 23 第1回  
失敗と成功の事例から学ぶ  
マーケティング  
株式会社マーケティングコンセプトハウス/山口 博史
- 28 第1回  
営業に生かせる心理学  
臨床心理士・公認心理師/ひなた あきら

## ▶連載

- 32 最終回  
中小企業のリーダーが  
発揮すべき「5つのスキル」  
株式会社ライズ/高尾 英正

## ▶読み切り

- 36 ビジネス戦略の肝は  
「やらないこと」その理由と方法  
Aqxix合同会社/多田 翼
- 40 「事業変態」実践事例  
ウィズコロナのコラボレーション  
学生服のアリタ/有田 仁志

## ▶ビジネスマンガ

- 44 第1回  
アルバイトの求人・採用から  
戦力化へのロードマップ  
原作/大手スーパーマーケット現役店長・山田店長  
マンガ/森元 智



## ▶Information

- 50 月間ビジネス書ランキング  
次号予告・奥付

# 必読！失敗しないSFA導入 「4つの壁」と「5つのポイント」

勤・経験・度胸の営業に一石を投げ、営業支援ツールとしてSFA（Sales Force Automation：営業支援システム）が世の中に出たのが1990年代のことです。以後30年余りが経ち「SFAは定着しない」という声も耳にします。本稿では、SFAを導入して失敗してきた企業を数多く見てきた筆者の観点から、どうすれば成功につながられるのかを紹介します。

## 優秀な営業パーソンを可視化したのが「SFA」

### ●なぜ、営業をシステム化する？

この認識が不明確だとSFA投資は無駄に終わります。

SFAが目指していることを端的に示すと「継続的に成果を出し続ける優秀な営業パーソンが行っていることを、営業部隊の全員ができるようになる」ということに集約されます。

優秀な営業パーソンの特徴を表現するとき「登山家」に例えるとわかりやすいでしょう。優秀な登山家の多くには、以下のような特徴があります。

- ① 登頂前に周到な準備を怠らない
- ② ゴールから逆算して最適なキャンプ地点を設定する
- ③ 吹雪で先が見えにくい状況でも、常に自身がいる場所を客観的に把握する
- ④ 刻々と変わる状況を瞬時に見極め、最適な次の一手を打つ
- ⑤ 撤退基準が明確である

営業活動では、ゴールに向けてお客様の変化、競合会社の動き、その他あらゆる影響を及ぼす状況変化を把握して、最適な活動を実行していくことが求められる点で優秀な登山家と共通した特徴があると考えます。

営業とは「お客様とプロセスを共にして前に進める活動」ですが、多くの営業パーソンの活動がブックボックス化していると言わざ

るを得ません。これらを見える化して「ゴールに向けたプロセスをマネジメントするためにSFAを活用する」という、目的を明確にするとわかりやすいでしょう。

## 成果につながらない… 運用の失敗がある

### ●自動的に人は動かない

私は、B to B企業の営業力強化を支援していますが、お付き合いのある経営者から「SFAを活用して営業生産性が向上した」という話をほとんど聞いたことがありません。では、なぜSFAが狙ったおりの成果につながられていないのでしょうか。

当然、SFA導入には明確な目的があり、経営層の視点から見ると、おおよそ以下のような項目になります。

- ・ 売上の予測が明確になる
- ・ 営業プロセス上の問題解決が可能になる
- ・ 営業の情報資産を有効活用できる

・営業戦略の検討に役立つ分析ができる

・個人と組織の営業力を強化できる

ところが、こういった経営層の思惑は導入後数カ月が経過すると儂くも崩れていくことがかなりの頻度で発生します。理由は「SFA が自動的に営業パーソンやお客様を動かすことはない」という事実です。もちろん、そのことは誰しも理解しているつもりなのですが、SFA のコンセプトを理解すればするほどこういった妄想に陥ってしまいがちです。

そこで、SFA の位置づけを明確にする必要があります。SFA はツールであり、そのツールは適正に使えば非常に有効なものです。適正に使われなかった場合は SFA 本来の意義を発揮できなくなってしまうです。ではどうすればいいのでしょうか。

まずは、SFA の適正な活用法に入る前に、具体的にどのような障害が発生しているのかについて見ていきましょう。

## SFA 定着に 立ちはだかる 4 つの壁

これまで多くの SFA 定着支援に関わってきましたが、SFA が定着しない要因として、大きく「4 つの壁」が立ちはだかることが見えてきました(図1)。

これを参考に、どのようにして壁を乗り越えていけばいいのかを考えていきましょう。

### ファネルマネジメントの 共通理解が成功のカギ

#### ● マネージャーが引く張る

SFA は単なるシステム化ではありません。営業組織を機能させるために「人」「しくみ」「マネジメント」を、三位一体で展開することで SFA は成立します。

#### ・「人」

営業パーソンの意識とスキルを上げていく方向性

#### ・「しくみ」

SFA を導入するだけではなく

図 1 SFA 定着に立ちはだかる 4 つの壁

### 1 つ目の壁 【体系の壁】

営業プロセスを高度標準化しようとしているのに、自社の営業体系を誰も明確に把握していない状況があります。これは、もともと「あやふや」にやっていたことを自動化することで「あやふや」をスピードアップしてやることになります。

要するに、最強の「あやふや」をつくりだす状態になっています。

### 2 つ目の壁 【変化の壁】

これまでの自己流で固まった型を解きほぐし、新たな型にはめていくことは難しいものです。従来の営業スタイルとは異なることを強られる際、人は変化に抵抗を示します。成果が実感できていないことに対しては、少しでも負荷がかかることは避けたいという心理が強くなり、新たなことを受け入れようとはしません。

特に、新しいツールを活用する際は、かかる工数から得られる効果が見えにくいため、従来通りのやり方に固執しようとしています。

### 3 つ目の壁 【<sup>インプット</sup> 入力 の壁】

変化せざるを得ない必然性に納得できたら、次は実際に SFA を活用していく段階です。SFA は情報を入力して、はじめて効果を発揮します。そのため、情報を入力するための工数をかけなければならず、これが現場の負荷として重くのしかかってきます。

結果「会社が強制するから、取り敢えず最低限は入力しておこう。そのうち、だれも言及しなくなるだろう」というように勝手に判断してしまいます。

### 4 つ目の壁 【活用の壁】

SFA の意義を理解し、営業パーソンがタイムリーに情報を入力したとしても、その情報が有効に活用されない状態が続くと形骸化してしまいます。

情報が有効に活用されない要因として「営業パーソンと営業マネージャーに情報を活用できるスキルが足りていない」「入力された蓄積データを今後の成長支援や戦略実行につなげることができていない」ということがよく挙げられています。この活用の壁を乗り越えなければ、せつかく多忙を極める中で入力した工数が水泡に帰します。

# 失敗と成功の事例から学ぶ マーケティング

第1回

## 『ウインナー弁当』からのヒント

マーケティングとは「できるだけお金をかけずに、知恵を働かせて収益を上げるための考え方」といえます。中小企業にとって、その知恵は必須です。本連載の第1回は、昨年大ヒットした「ウインナー弁当」を例に挙げ、そのヒット要因を明確にすることで、そこから大いなるヒントを導きます。後半では「世界一！ わかりやすいマーケティングの定義」を紹介します。

ローソンストア 100 『ウインナー弁当』



### ウインナー弁当はなぜ、大ヒットしたのか

● おかずがウインナーだけ  
 ちょっと小振りなサイズで税込216円のウインナー弁当（上写真）をご存じですか。これは、ローソンストア100の商品開発担当者らが10年前に提案し却下された商品で、仮に私が商品開発責任者であっても却下したと思います。  
 ところが、昨年発売したところ大ヒットし、ネット上で拡散されて各種マスメディアにも取り上げられました。では、なぜ却下されたものが、今発売したら大ヒットとなったのでしょうか。

● ニーズと反しているのに…  
 お弁当販売では「おかずの見た目や色彩が重要」「様々なおかずを楽しみたい」という、お客様ニーズに應える必要があります。

ところが、このウインナー弁当はウインナーが5本とゴマがかかった白ご飯だけです。厳密にはウインナーの下に若干のスパゲティが隠れています。見た目は寂しく、ご飯とのバランスも悪いように感じますし、会社から発売を許可されなかったのもわかります。何しろ、前述したお客様ニーズに反しているわけですから。  
 ちなみに、昨年この商品が大ヒットした理由を、開発担当者がマスメディアやネット上において次のようにコメントしています。

「ヒットした理由は、手頃な価格で好きなおかずだけを思う存分食べたいというお客様のニーズに応えたから。ウインナーにはケチャップがかかっており、ケチャップがけウインナーという懐かしさも魅力であった」

株式会社マーケティングコンセプトハウス  
 代表取締役

山口 博史

URL <http://www.e-mch.jp>E-mail [h\\_yamaguchi@e-mch.jp](mailto:h_yamaguchi@e-mch.jp)

TEL 03-5215-5601

FAX 03-5215-5602

このような要因を挙げていますが、他にも売れた要因はあると思います。考察してみましょう。

### 複数存在していた お客様の価値感

#### ●「楽しみ」がリピートにつながる

価格が税込216円という安さも理由の一つですが、このウイナー弁当を購入した人は、これだけでは物足りないと思います、他のおかずもほしくなり、男性であればカップ麺などを一緒に購入したくなることが予測できます。

ローンストア100では文字通り100円の惣菜などが充実しており、つまり、あと少し買いますことで自分好みの食事にアレンジできるのです。

手頃な価格に、あと100円か200円程度のプラスで、毎回自分好みの食事にアレンジできるという価値を持っており、お客様はこのウイナー弁当に何を買い足そうかと考えることが「楽しみ」でもあるのです。

また、ウイナーを嫌いな人は少なく、ポピュラーなおかずであるといえます。つまり、ウイナーを中心に、その都度好きなアレンジができることでマンネリ化しにくく、飽きが来ないため「リピート購入」されやすいことも考えられます。

#### ●原体験（心）の味

しかも、開発担当者が述べた通りケチャップがかかったウイナーの味は、どこか懐かしい子どもの頃の美味しい記憶が蘇り、お客様にとって「原体験の美味しさを味わえて、ちよつと嬉しい気分になれる」という価値も加わり、特に、人口比率の多い一定以上の年齢層がリピーターとなりました。

つまり、ウイナー弁当は、

- ・税込216円という安さ
- ・お客様のプラス購入で客単価が400円以上となる
- ・リピートされやすい
- ・収益性が高い

このような商品になったのです。

図1 ウイナー弁当の事例からの回答

お客様のニーズや購入重視点に応えるのは正論であり、その方向で商品開発を進めるのは決して間違いではない。

しかし、成熟市場において、また競合との戦いが激しい分野、大企業との直接的な戦いを避けたい場合は、次のような考え方が推奨できる。

①お客様のニーズや購入重視点と反する、または異なるアイデアを考える

②そのアイデアがお客様の価値を生むように、色々と思いを巡らす

③上記の①・②から、独自の価値を持った商品を発案する

### ウイナー弁当の ヒット理由から学ぶ

#### ●逆説とストーリー性に 隠されたヒント

私のクライアント（特に管理職層）からは、次のような質問が寄せられます。

・成熟市場においてどのよう差別化を図ればいいのか。新たな

切り口の探し方を教えて欲しい  
・中小企業は大企業の真似をしてもうまくいかない。どうすればいいのか

・新しいアイデアを会社側に提案するが、なかなか了承してくれない。経営層は「積極的に斬新なアイデアを考えてくれ」というが困っている

これらの質問に対して、ウイ

※「ウイナー弁当」の事例は、インターネット情報などを基に筆者の主観を記述しています。

# アルバイトの求人・採用から 戦力化へのロードマップ

## 大型スーパーマーケット現役店長の奮闘記

第1回

求人広告で採用前の  
アンマッチを解消する！



少子高齢化・人口減少が続く日本における労働力の確保は喫緊の課題で、それは、正社員に限らずアルバイトでも同様です。とはいえ、今、優秀な人材を採用するのはアルバイトであっても難しいと言わざるを得ません。また、採用したものの、一週間もしない内に出勤なくなり音信不通…。実際に、このようなケースに遭遇している経営者や管理監督者も多いと思います。本連載では、アルバイトの求人採用から職場で戦力化させるまでの具体的な人材育成方法を紹介します。

原作／山田店長

大手スーパーマーケット現役店長

Blog <https://aoikirin.com>

Twitter [https://twitter.com/yamada\\_tencho](https://twitter.com/yamada_tencho)

お問い合わせ <https://aoikirin.com/contact/>

マンガ／森元 智

アルバイトの  
求人募集の打ち合わせ

時給  
仕事内容  
勤務時間…

様々な  
食い違いから  
辞めていくケースが  
多くて…

えー  
マジっすか？

聞いていた  
話と違うんす  
けどー

某地方都市の  
大型スーパーマーケット  
『SEIMARU』会議室

山田店長

非正規雇用の  
有給休暇は  
当然の権利  
ですが

給与の  
計算方法を  
詳しく説明  
できていなくて

休んでも給与  
もらえるんだから  
ありがたく  
思え！

…ってのは  
今や通用  
しないからね

林主任

求人広告担当者

岡崎副店長

求人広告の  
出し方に問題が  
あるのかもしれない  
しれませんね

うむ

改めて確認  
してみよう！

## 中小企業経営研究会／ご注文書

お手数ですが、本ページをコピーしてご利用下さい。

----- ご注文内容 -----

中小企業経営研究会 行 FAX.03-6808-9678

貴社名

-----  
お届け先ご住所 〒

-----  
TEL:

FAX:

-----  
Eメール:

@

-----  
ご担当者（部署・お名前）

-----  
通信欄 配達日指定など

-----  
**最新号** 月刊 近代中小企業「KinChu」（付録小冊子付） 注冊数

中小企業でもSFAを検討しよう..... 2022年3月号 × ( )

■ 価格：セット販売 1冊 2,450円(税+送料込)  
本誌のみ 1冊 1,900円(税込)(+送料150円)

-----  
**最新号** 小冊子「速習」（付録小冊子のみ） 注冊数

知的財産のビジネス利用手引き..... 2022年3月号 × ( )

■ 価格：1冊 700円(定価500円+税)(+送料150円)  
10冊以上ご注文の場合は1冊 550円(税込)、送料は無料です。  
20冊以上ご注文の場合には割引有。

-----  
■ 発送：原則注文受付後の翌営業日(平日)に発送。

■ 支払方法：銀行振込。商品発送時に請求書を同送いたします。

※その他、バックナンバーのご注文もお待ちしております。

※ご注文はメールでも承ります。kinchu@map-net.org までお申込ください。