“役割の明確化”が女性活用の鍵

アフターコロナの営業支援に取り組む

インタビュー
山田 英司氏
販促ツール有限会社　代表取締役

アフターコロナで日常が戻ってきた一方、コロナが転機となり変化したことも少なくない。その一つに営業スタイルの多様化が挙げられるのではないだろうか。営業専門のコンサルタントとして20年以上のキャリアを持つ山田英司氏は、今年からオンラインによる「異業種合同営業作戦会議」を開始した。今年6月に開催した第1回会議には、全国各地から多種多様な企業の経営者が参加し、販路の開拓や人材活用などさまざまなテーマについて議論したという。コロナ後の“営業”の変化について話を聞いた。

オンライン「合同営業作戦会議」を主催

――働き方の多様化で、営業コンサルティングのニーズにも変化があるのではないでしょうか。

その質問にお答えする前に、私が取り組んできた事業を簡単に紹介します。私は2000年に「山田英司事務所」を設立し、営業専門のコンサルタントとして活動を開始しました。2003年には販促ツールやweb制作などを手掛ける新規開拓支援センターを設立し、理論と実践から営業支援サービスを手掛けました。2019年に二つの会社を統合し、今は販促ツール社の事業として営業コンサルティングを行っています。紛らわしいので、「当社」と呼んで説明いたします。

今回オンラインで開催した「営業作戦会議」は、当社が15年ほど前から提供してきたサービスです。基本的には、企業や商工会議所などが主催するイベント・セミナーに講師として出向き、参加者の悩みや相談に回答する形式で実施していました。

基本的な流れとしては、まず事前にアンケートを行い、できる限り参加者の情報を集めます。その情報は他の参加者にも共有し、お互いの情報をある程度持っている状態で、各参加者からの質問に私が答えていきます。時間が許せば、Q＆Aを2周ほど繰り返し、その後参加者同士のフリータイムの時間とします。2016年には、復興庁と「オリンピックパラリンピック等経済界協議会」の要請を受け、東北の「小規模企業支援ハンズオンプロジェクト」では大船渡商工会議所に始まり九つの商工会議所や商工会と連携し、6年間で84社の販路拡大指導を行いました。

先日開催した「オンライン会議」もこの流れで行いました。全体のプログラムは約2時間で終了します。実は、当社の主催で会議を開催したのも、会議をオンラインで行ったのも初めての試みでした。オンライン開催にしたことで距離や時間の制約がなくなり、東北から関西まで各地から参加者を得ることができました。これは、オンラインのメリットだと思います。業種も水産加工や化学工業、環境関連、精密

機器など多種多様でした。

一方、モニターを介しての会議となるので、会場のように大人数で行うのは難しく、5人程度で開催するのが良いと考えています。

背中を押すことも コンサルタントの役割

――「営業」という視点で、コロナ以降の変化をどのように捉えていますか。

コンサルタントの世界では、インターネットやSNSを軸に活動する人が増えました。私自身も新しい手法を取り入れていく必要があると感じています。

私がコンサルティングを行っているのは、多くが小規模事業者の経営者です。相談される内容では、販路の開拓に関するものが最も多いです。ほぼ100%と言って良いと思います。

残念ながら、現状持っている武器だけで戦える会社は多くありません。その場合は、商材やサービスの見直しから始めることになります。ポイントは、「若干無理をする必要があるが、実現可能なこと」を探し出すことです。私がコンサルティングした事例では、水産物の二次加工品を卸売りする企業がありました。それを一歩進めて、真空パックした半製品の製造に乗り出したところ販路開拓を実現しました。設備投資が必要になる場合は、補助金の活用をアドバイスすることもあります。コンサルティング期間が3～4年を要するケースもあります。

相談を寄せる経営者には、既に自分で答えを出しているのに踏み切れないでいる人や答えを探す術のない人もいらっしゃいます。話をお聞きしながら、背中を押したり一緒に答えを探したりするのもコンサルタントの仕事だと思っています。

販路開拓と並んで多い悩みは「人材の省力化」です。背景には、現在の営業担当者が高齢化してきたが、新規採用は難しいなどの事情があります。その場合は、PRや情報発信のやり方を変えること、女性社員が活躍できる環境の整備などを提案します。男性と同じようなアナログ営業が難しければ、ITを勉強してもらって営業をシステム化するという選択肢も考えられます。

女性の活用について、私は約10年前から提案してきました。近年、多くの企業でも関心が高まってきていますが、私自身も起業する時に、同様の悩みを抱えた経験があるので、実体験をもとにしたコンサルティングができます。

女性活用と言っても、さまざまな方法がありますが、環境整備に関してポイントを二つ紹介します。一つは、役割を明確化して、決めた仕事については任せることです。二つ目は、役割の明確化とも関係しますが、仕事の分業化です。これは、中小企業にはハードルが高い場合もありますが、これからの時代には必要なことです。

設備投資より“マーケットイン”の営業

私は、2003年に日本印刷技術協会（JAGAT）の専任講師に就任し、これが縁で数社の印刷会社のコンサルティングを行っています。20年前は、印刷業界で“提案型営業”の必要が言われ始めた時期でした。既にその当時、従来型の仕事のあり方を改める企業もありました。その流れは印刷業界で広がっていると思いますが、今も変えられずにいる企業は“最終コーナー”にいると思います。

クライアントには設備投資よりも、ユーザーの課題解決を一緒に考え、ひそかに開発プロセスを共有できる“マーケットイン”スタイルを提案しています。作り手視点の“プロダクトアウト”では、業界内で情報が広まりやすくすぐに真似されて優位性を維持することは難しくなります。（編集部・関口秀人）

山田英司氏

大学卒業後、婦人服の製造卸業に就職。その後さまざまな職業を経て、2000年に営業専門のコンサルティング会社「山田英司事務所」を設立。2019年6月に販促ツール社に統合した。営業開発を中心に販路拡大、ウェブ戦略、営業ツール開発、人材管理までサポートしている。