

2015年度 第1回 化学業界(通算57回)

森 泰造 様 元富士フィルム執行役員

大学卒業後、1996年富士写真フィルム(当時)入社。工場・営業で管理部門を経験後、中国総括本社の立ち上げや北米事業の再編などの構造改革を推進した実績がある。富士フィルム関連会社の社長を経て2010年に退任。



テーマ: 営業職とはどのような業務なのか。そこで必要な知識・スキルとはなにか?

◆「営業職」を何と考えるか?

一般的に考えられる「営業＝販売」ではなく、もっと幅広く「顧客の要求・問題点を正しく理解し、その解決策を提案すること」とし、幅広く考えることが肝要である。その結果「顧客」とは商品・サービスを購入する消費者に限らず、何らかの課題を抱え、その解決策を探している我々の隣人、会社の仲間、取引先、関係先へと広がっていく。つまり「ご近所付き合い」も「社内折衝」も「海外業務」も幅広い「営業職」と考えられる。そのような顧客に対する営業活動は相手先の課題解決に役立てば受け入れられるし、役立たないと思われれば「営業」は失敗に終わる。つまり「日常生活(行動)」そのものとなる。

◆「営業職」に必要なスキルとは?

以下の3点が重要なスキルと考える。

- ①相手の悩み・問題を聴きだし理解する「問題発見力・理解力」
- ②そしてその悩み・問題を解決する「問題解決力」
- ③その解決策を正確に相手に伝え理解してもらう「説明力・説得力」

つまり、日常生活の中で鍛えられる「Communication力」そのもの＝「報告・連絡・相談」である。

◆私の経験からの教訓

- ・新規事業立ち上げ時の「管理」と「浚刺さ」の兼ね合いの難しさ(大企業 vs. ベンチャー)
- ・海外事業展開時の現地でのニーズの発見とそれに応えるための新たな試み
- ・個別最適より全体最適、つまり「連結」で考えてみる重要性
- ・「常識」を打ち破り「非常識」に挑戦する勇氣
- ・改めて「Communication≡ほうれんそう(報・連・相)」が大事
- ・海外で痛感する日本語で考える「曖昧さ」と、英語で考え英語で話すことの重要性

◆「海外」での仕事・コミュニケーションについて

- ・日本人は一般的に「Yes」を乱発しすぎる。完全に同意できる時以外は「No, unless...」と保留しておくべきと考える。「Yes, but...」は条件付きではあるが「可決」であり、「No, unless...」は相手に考えさせ、より良い「再提案」を促す。
- ・話す能力とは流暢に外国語をしゃべることではない。自分が伝えたいことを相手に理解してもらう能力である。
- ・日本では「就職」と云いながら実態は「就社・奉公」で、海外では(欧米も中国も)「就職」、従って社内ローテーションは原則ないのでより良い仕事を求めると「転職」となる。従って海外では部下の転職(退社)は「栄転」と考え祝福するほうがお互いにHappy!

◆海外で働く企業人としての目標設定と組織論

- ・目標は「全社目標」を部門⇒グループ⇒さらに個人とブレイクダウンし、各人にとって実行可能な目標にすることが肝要
- ・その目標は雇用主(会社)との契約であるから、その達成度をしっかり評価し報酬へ反映させるとが必要(「信賞必罰」でメリハリの利いた評価と報酬との関連付け)
- ・機能する組織とは「事業の視点」が明確であり責任が完結している組織(事業部の組織)、一方「機能別組織」は、ややもすると事業の視点にかけ責任が完結しない