

経営一転語 19 営業員の増員は意外とペイする

今回は、市場占有率の確保の順序について述べました。その市場占有率確保に不可欠なのが、営業員です。しかし、不況期においては、売上が落ち込んできますから、人員の増員を慎重にする企業が多いと思います。ではどう考えればよいのでしょうか。

人員も「製造に携わる人員」、「営業に携わる人員」など色々ありますから、分けて考えるとよいと思います。この中で、営業員の増員は売上の増大という効果を生みますので、ほんのわずかの売上増大で意外とペイするものなのです。

製造部門を強化する「製造人員の増加」や「設備投資」は固定費（労務費や経費、減価償却費など売上の増減に関係なく発生する経費）の増大を招きますので、売上の減少時には非常にこたえます。

しかし、営業員の増員は人件費（販売費及び一般管理費）という固定費を増大させながらも、同時に売上が伸びるということも起こりますので、意外とペイするものなのです。新規採用の営業員は、既存の営業員の営業力より劣るから、そんなに効果が出ないであろうという先入観で考えがちです。

しかし、現状の損益計算書を一番左の列に記入し、営業員を増員した場合の損益計算書を真ん中の列に記入し、その合計を一番右の列に記入した表を作り、試算してみてください。多くの場合、営業員一人当たりの売上高・付加価値・経常利益額は減っても、会社全体の社員一人当たりの売上高・付加価値・経常利益額は増えることに気がつくことと思います。

新規営業員が、既存の営業員の売上の2分の1しか達成できなくても、十分ペイすることもありますので、ぜひ会社全体でどうなるかということを実験してみてください。

以上は、新規に人員を雇った場合の例を述べましたが、不況期においては、製造部門の稼働率が落ちるでしょうから、製造部門から営業部門に人員を配置転換すると、もっと売上と収益が増加することが予想されます。それと、配置転換する際の注意点としては、社長から見れば、「この人は営業には向かないなあ」と思っても、意外と、弁舌さわやかな人より、「口べたで、朴訥で、誠実で、裏表無く、会社の方針どおりに営業してくれる人」の方が、営業した相手方が「売り込まれた」という印象を持たず、長い目で見れば信頼関係が構築でき、営業に最も向いているものです。社内にそういう方がいらっしゃったら、ぜひ思い切って営業部門に抜擢してみてください。

<演習課題>

1. 営業員を増加させたらどうなるかという試算をしてみてください。