



# 日経ビジネス

5分で分かる

## 解剖キーエンス 最強企業の“人づくり”

国内屈指の高収益企業であるキーエンス。自動化投資の加速という追い風もあるが、支えるのは「人づくり」だ。顧客の本質的なニーズを探り出せるよう社員を鍛え上げ、ノウハウを囲い込まないように人事評価も工夫する。1人のスーパースターに頼らない仕組みをどう構築したのか。現場を訪ねた。

※元の記事はこちら

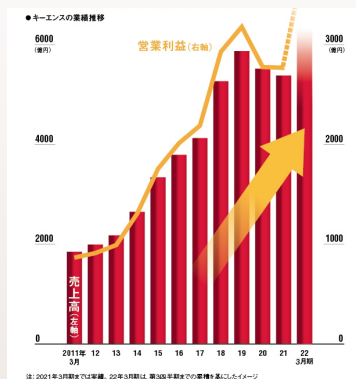
<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00428/>

# 驚異の営業利益率55% 時価総額国内3位キーエンスの強み

SUM UP

## 営業利益が過去最高

2021年4～12月期の連結決算は売上高が前年同期比44.7%増の5453億円、営業利益が61%増の3024億円と3年ぶりに同期間の過去最高を更新



POINT

## キーエンスを支える「直接営業」

キーエンスの強さを語るうえで欠かせないのが「直接営業」というキーワード



他社を上回る在庫確保ができるのは先を読む密な直接営業があるため

# シェア獲得の武器は 神出鬼没の営業パーソン

SUM UP

## 競合より先に受注に持ち込む

営業社員が顧客企業を高頻度で直接訪問



現場を直接見ることによって顧客ニーズを把握



相談を持ちかけられると喜んで応じ即対応

POINT

## キーエンスの営業の強さ

- 1 競合を出し抜くスピード
- 2 潜在ニーズの掘り起こし
- 3 ハイスペック製品よりアイデア製品
- 4 営業担当の高い商品知識レベル

# キーエンス 1000本ノックで鍛える営業力、困り込みは「ダサイ」

SUM UP

## キーエンスの営業スタイル

反復シミュレーションで商談力アップ



分刻みの顧客訪問でニーズを浮き彫りに



訪問後に管理職が顧客にフォロー連絡

POINT

## ハードワークのモチベーション

- 1 報酬が高い（平均年収1751万円）
- 2 会社利益が収入に直結（利益還元）
- 3 一人ひとりの行動の徹底的な合理化
- 4 人事評価の透明性

### ロールプレイング

上司や部下を顧客と想定し商談に備える



### ハッピーコール

上司が部下の商談フォローで顧客先に電話



### 外出報告書

アポの時間や内容を分単位で記入



### ニーズカード

商談で見いだした「生」のニーズを商品開発に送る



# 「予定は1分刻み」「接待厳禁」 キーエンスの豆知識

POINT

## キーエンス独自の12の社内ルール

- 1** ワイシャツは「白」  
→ 無難で誰からも好印象を持たれる
- 2** 顧客との接待飲み会は禁止  
→ アルコールで口説くのは「邪道」
- 3** 「スターバックス」持ち込みNG  
→ 業務に無関係なスナック菓子などNG
- 4** 「飲みに行くぞ！」もNG  
→ 上司が部下を誘うのはダメ。逆はOK
- 5** 「近くまで行くのでお伺いします」  
→ 頻繁に直接営業を行うことが大事
- 6** 「なんで？」「目的は？」  
→ 本質的な意味を問う社員の口癖
- 7** スケジュールは1分刻み  
→ 業務効率などを正確に分析
- 8** 新入社員も「上座」に陣取る  
→ 会議の座席は部屋に入った順番
- 9** 会話は「さん」付け 丁寧語  
→ 役職では呼ばず年下でも「さん」付け
- 10** 高給取りでも「部活」カバン  
→ 営業担当者は常にデモ機を携行する
- 11** 部下の電話を上司が「モニター」  
→ 上司が部下の電話をチェック
- 12** ハッピーコールは不幸の電話？  
→ 営業の訪問後に上司がフォロー電話

# キーエンスのソフト データ分析が次の鉱脈

SUM UP

## データ分析ソフト「KI」を開発

データ分析のノウハウに乏しく外注も不発



IT音痴でも使いこなせるソフトの自主開発



データ活用に否定的だった営業担当者に好評

POINT

## キーエンスの緻密なデータ戦術

製造業の社員の興味を引くサイト量産  
サイトを会員制にして顧客情報を収集



そのデータを頼りに顧客の困りごとや関心を  
聞き出して製品の売り込みにつなげる

「KI」を使って契約率を数%向上（京都中央信金）

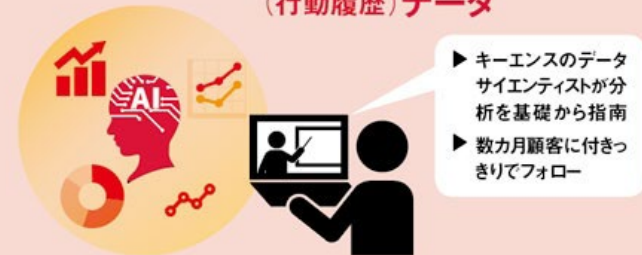
従来

≫ 単純な属性データを頼りに場当たりの営業

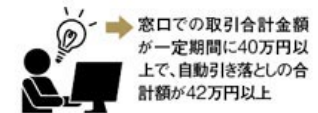
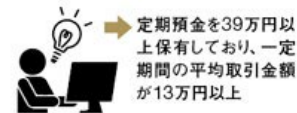


KIの導入後

≫ 属性データ × 顧客のトランザクション  
(行動履歴)データ



🔍 投資信託の契約率が高い顧客は……



# 三菱商事もうらやむ高年収 驚異の数字が語るキーエンスの実力

## 時価総額

14兆4708億円

注：2月9日終値時点、一部社名はホールディングスなど省略

1位	トヨタ自動車	37兆8099億円
2位	ソニーグループ	15兆8644億円
3位	キーエンス	14兆4708億円
4位	NTT	11兆9236億円
5位	リクルート	10兆1011億円
6位	三菱UFJ	9兆9933億円
7位	ソフトバンクグループ	9兆6692億円
8位	東京エレクトロン	8兆8242億円
9位	KDDI	8兆6683億円
10位	信越化学工業	7兆9249億円

10年前に比べ13倍超に膨らんだ。IRに熱心とは言えないが、群を抜く利益率が投資家の買いを誘い2021年には一時、トヨタ自動車に次ぐ2位に浮上

## 自己資本比率

95.2%

## 平均年収

1751万円

注：21年3月期の有価証券報告書に記載された従業員の平均年間給与

三菱商事	野村ホールディングス
1678万円	1414万円
ソフトバンクグループ	東京エレクトロン
1404万円	1179万円
ソニーグループ	トヨタ自動車
1044万円	858万円

創業3年目から、業績連動の報酬体系をとっていることが特徴だ。現在は利益の一定割合の3分の1を毎月の給与、3分の2を四半期ごとの賞与で支給

## 現社内取締役の就任時の平均年齢

41歳

## 1人当たり売上高

約8700万円

注：22年3月期の売上高予想から算出。予想はQUICKコンセンサスによる、2月8日時点の市場予想平均。従業員数は21年3月末

オムロン
約4500万円

注：オムロンは決算資料などからキーエンスと競合する「インダストリアルオートメーションビジネス」の売上高予想と従業員数を基に算出

データを基に顧客を絞り込むピンポイント営業や、顧客情報を共有する組織風土が1人当たりの稼ぐ力を高めている

## 売上高営業利益率

55.4%

注：21年4～12月期。製造業平均は2020年度、出典は法人企業統計調査

オムロン	ファナック	製造業平均
11.9%	25.9%	3.1%

キーエンスの驚異的な強さを語るうえで欠かせない数字。海外比率を高めても営業利益率をキープしており、今後も収益性を保てる可能性が高い

## キーエンスは現代の「奇兵隊」 習慣化で弱さ克服

SUM UP

### 潜在需要こそ宝の山

目の前の課題に悩む顧客は  
問題の本質まで思いが至らない



先回りして本質を探り当てて解決すれば  
大きな価値を提供できる

POINT

### 「性弱説」を克服する習慣

- 1 不完全さや欠点を常に抱えて営業や開発に取り組む
- 2 顧客訪問、提案事項、施策内容を因果関係を含め徹底的に検証
- 3 受注に結びつかなくても「途中の行動力」を人事評価の対象とする

## キーエンス中田社長が断言 「他社にはまねできない」

SUM UP

### 逆境に負けない強い風土を作る

- Q 売上が過去最高になった理由は？  
→ 国内外の設備投資が一気に戻った
- Q 半導体不足の影響が軽微な理由は？  
→ グローバルな直販体制と当日出荷
- Q 他社がまねできない強みは？  
→ 潜在ニーズの把握と付加価値の創出
- Q キーエンスの行動指針は？  
→ 目標意識、目的意識、問題意識を持つ
- Q 顧客が欲しいものを作らない？  
→ 顧客より先回りして問題を解決する
- Q 顧客ニーズの共有方法は？  
→ 会社全体を考えて行動できているかが評価されるので情報共有が促進する



## 「キーエンスに過去は不要」 色あせぬ滝崎名誉会長の教え

SUM UP

### 他社との泥臭さの違い

1974年の設立時から一貫する直販体制  
付加価値の高い商品を作ることを追求



営業マン自身が勉強を怠らず  
良さが伝わる営業方法を試行錯誤

POINT

### キーエンスの経営哲学

- 1 権限を委譲して考え方を伝えて現場と一緒に考える
- 2 古い人が新しい人の仕事の邪魔をしていないか注意する
- 3 付加価値を生み出すのは技術やサイエンス。過去は振り返らない

## キーエンスの流儀は海を越える 半導体不足でも「当日出荷」死守

SUM UP

### キーエンス式で海外展開

日本で培った営業手法を  
海外の現地法人にも適用



文化の違いによる反発もあったが  
「営業ノウハウの共有」で業績アップ

POINT

### 海外事業が好調の秘訣

- 1 SFA（営業支援システム）を海外拠点で整備し、知見を蓄積
- 2 優秀な現地の営業担当者を見つけ、モデルケースとして目標を設定
- 3 国内外の当日出荷率は、90%台後半からほぼ100%



## 「工場ロボット化」請け負う企業連 合 仕掛け人はキーエンス卒業生

SUM UP

### ロボットを扱う企業連合「TXFA」

これまでロボットでは難しかった  
総菜の取り扱いの自動化を実現



最新のデジタル技術と工夫で  
自動化ラインを設計したのがTXFA

POINT

### 元キーエンスの営業が活躍

- 1 TXFAの中核「FAプロダクツ」の天野真也会長は元キーエンス
- 2 潜在需要を見だし、利益を生む工場に変える経験知が強み
- 3 生産工程の設計から制御システムの構築まで丸ごと請け負う

## キーエンスの営業は 「ライオンキング型」だから強い

POINT

### キーエンスの営業の強さの根源

- 1 不戦敗をなくす、徹底的な情報管理  
→ 情報を徹底的に管理することで、お客様のニーズやタイミングを絶対に逃がさないようにする
- 2 数値会議・営業ロープレ  
→ 営業プロセスに関するデータを分析し、説明の仕方からデモに至るまで、徹底的に討論し合う
- 3 想像を凌駕するスピードと提案内容  
→ 顧客ですら気付かない潜在的なニーズを掘り起こし、先回りの営業を実現
- 4 ライオンキング型営業  
→ 練り上げられた営業スキルを伝授して永久不滅に強い営業組織を作る

## 元キーエンスが語る 「仕事の親友」 & 「仕事ができる人」

SUM UP

### キーエンスOB・天野眞也氏に聞く

- Q 人脈をつくるコツやポイントは？  
→ たくさんの人に会うことが大事
- Q どうやって会えばいいのか？  
→ 仲良くなった人から紹介してもらう
- Q 「仕事の親友」を作る方法は？  
→ 苦労話や成功談を喜んで聞く
- Q 仕事ができる人の共通点は？  
→ 目的実現に向けちゃんと時間を使う
- Q 思わずうなるような営業とは？  
→ 自社だけが提供できる価値を示す
- Q 部下のマネジメントは？  
→ 部下が行動目標を実行しないのか、成果目標を達成できないのかを管理

## 日本一給料が高い会社に 「飛び込みなし」は80年代から

SUM UP

### コンサルティング営業の先駆け

キーエンスは創業当初（リード電機）から  
「飛び込み営業なし」「接待なし」



付加価値の高い課題解決型の提案営業で  
「お客さんと営業マンが対等」を実現

POINT

### 中小企業時代のキーエンス

- 1 朝起きたときから夜寝る前まで、  
ずっと仕事のことを考える
- 2 社員自身が「自分が社長だったらど  
うするか」と考えるコーチング
- 3 目標意識、目的意識、問題意識を  
持って、常に前向きに行動する

# キーエンスの商品開発、ニーズの「強度」見極めが高収益のカギ

POINT  
1

## 「商品力」と「営業力」のリンク

### オンリーワン商品力

- 1 商品企画専任スタッフ
- 2 企画担当主導の商品開発
- 3 ニーズマネジメント
- 4 マスカスタム商品開発

### 強いソリューション営業力

- 1 徹底した情報収集と情報活用
- 2 自己成長の仕組みで早期即戦力化
- 3 科学的な営業
- 4 組織によるソリューション営業

POINT  
2

## 潜在ニーズを捉える

一般的な捉え方：仕様面だけで捉える  
スペックを高くする or ソフトを開発



多面的な捉え方：潜在ニーズで捉える  
「そもそも」を見つけ出し最適化

POINT  
3

## キーエンスは他社と何が違うのか

- 1 情報収集の深さ、視点の違い
- 2 情報のマネジメントの仕方
- 3 商品開発体制（フロー）の違い



何に困り、何を求めるかをシンプルに追求する

# 「キーエンス流」は世界に通じる、海外事業開拓の極意

POINT  
1

## 海外事業開拓のポイント

仕組みづくり



人財づくり



風土・文化づくり

POINT  
2

## キーエンスのビジネスモデル

- 1 直販・コンサル提案営業
- 2 高付加価値商品開発
- 3 付加価値を最大化する強固な企業文化
- 4 ファブレス即納

POINT  
3

## 営業に対する基本思想

### 組織営業基本プラットフォーム

- 1 営業分析→営業施策（知識化・教育）
- 2 営業活動（営業日報・活動最適化）
- 3 案件・商談管理
- 4 売上・利益管理

顧客データベース  
重要会社資産

### 営業チーム運営の平均値を上げる

ホームランバッターがいるというより、打率が2割6~7分くらいのアベレージヒッターをしっかりとそろえて、**平均的な打率を上げながら強化していくのが基本の思想**