

第 **2** 章

営業課題可視化による 売上アップ実践事例 1

—— 既存顧客関係強化と新規顧客開拓の両面で成果

緒川 直樹

中小企業診断士、IT コーディネータ、公認情報システム監査人、営業力を科学する売上UP研究会幹事。
東京大学卒業後、大手電機メーカーに勤務。IT 活用による営業力強化・生産性向上の経営支援が得意分野。ogawan1961@gmail.com



本章では、新規クライアント企業に対して営業力診断アンケートを実施し、売上アップの経営支援を展開した事例を紹介する。

1 事例企業 B 社の概要

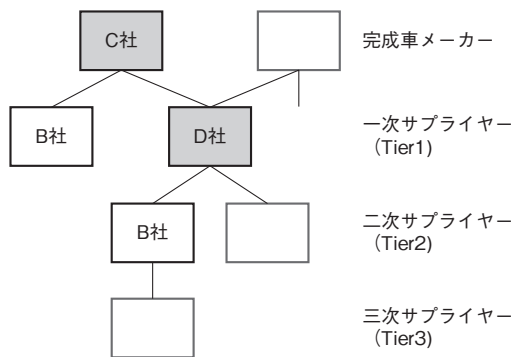
事例企業 B 社は、自動車、輸送機器向けのシャーシ、フレーム、エンジン部品などの金属プレス部品を受託加工している。B 社は、完成車メーカー C 社、自動車部品の一次サプライヤー D 社との30年以上にわたる系列関係のもと、安定的に成長してきた。その結果、現在では C 社、D 社との取引が売上高の約90%を占めている（図表1）。

営業職に従事しているのは4名、うち管理職は1名であり、各営業には、それぞれ担当する顧客が割り当てられている。営業の役割は新規顧客開拓よりも既存顧客の深耕が中心である。

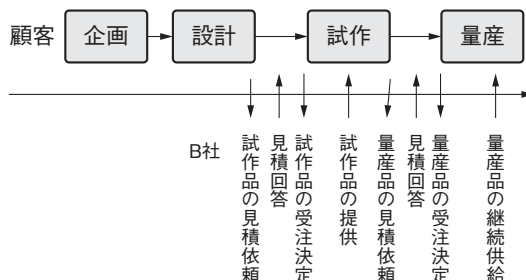
顧客が新車種の試作または量産を開始する段階で、B 社を含むサプライヤーに対し見積依頼を発行する。顧客から B 社に製品仕様（図面）が提示され、それを工場部門が確認して商談への参加の可否を判断する。その後、契約を獲得できた場合は、B 社製品が組み込まれる顧客の製品ライフサイクルが続く限り、継続的に顧客から注文が入ることが B 社ビジネスの特徴である（図表2）。

このように、長期的な取引関係にある顧客からの製品供給契約の獲得に特化した B 社の営業スタイルは、既存顧客との継続取引には高い効率性を持っており、強みになっていた。

図表1 B 社の取引先と商流



図表2 B 社ビジネスの特徴



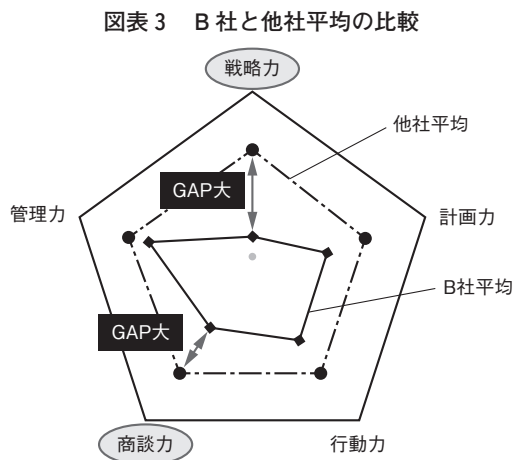
C社、D社の生産拠点の海外移転や海外調達へのシフトが危惧される中、B社は取引先の分散や新規顧客開拓を目指していた。しかし、既存顧客からの引き合いを待つ営業スタイルであったため、「新規顧客開拓が必要」と言われても、何から始めればよいか、わからない状態だった。

2 営業現場の問題点の可視化

ある日、知人を介して、B社営業部門から当研究会に「営業力強化」の経営支援の打診があった。当研究会にとってB社は新規クライアントである。そこで、まず現状整理のために、営業職4名に対して営業力診断アンケートを実施した。

(1) 「戦略力・商談力」で問題点が浮き彫りに

アンケートの結果、戦略力、計画力、行動力、商談力、管理力の5つの評価軸のうち、戦略力、商談力が他社平均、他の評価軸に比べて低いことが判明した（図表3）。



アンケートの自由回答欄では社員の本音が語られていた。戦略力に関して、マネージャーは「基本的に会社の具体的な経営方針が細かく説明されていないため、営業方針が立てようがない」と中間管理職の悩みを打ち明けた。また、担当者は「会社から戦略、方針、目標が明示されていない

ため、新規顧客のリスク含みの案件を進めるべきか迷う」、「明確な営業方針が決められていないため、既存の活動となる」と、営業方針と目標設定の必要性を訴えた。

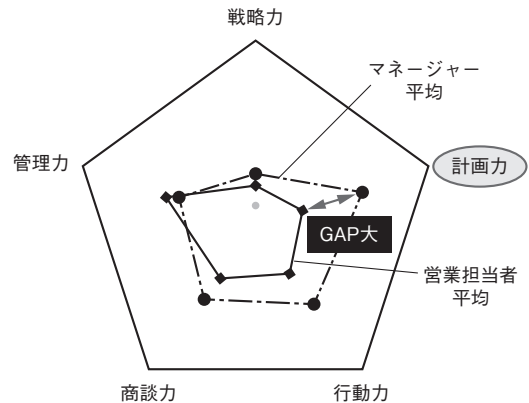
商談力に関して、マネージャーは「客先が望んでいることを工場側に展開しているが、それに対するレスポンスが非常に悪い」と工場側への不満を漏らし、担当者は「営業ツールが不足している。整備のために工場部門の協力が必須だが、多忙を理由に協力が得られない」と打ち明けた。

「既存顧客からの引き合いを待つ営業スタイル」という事前情報から想像はしていたが、改めてB社営業現場のモチベーションが上がらない実態が明らかになった。

(2) マネージャーと担当者の差異も明らかに

図表4のとおり、マネージャーと営業担当者の間では、「計画力」の認識差異が大きかった。

図表4 マネージャーと担当者の差異



マネージャーは「顧客ごとに担当を割り振っているため、個々が計画や準備を行っている」と、担当者任せの営業活動を容認していた。一方で、担当者は「計画がないため、自分一人で今日は話をこう持っていこうと考えるしかない。会社では会議すらない」と、営業計画、活動が担当者任せになっていることについて不満を感じていた。

(3) 社長も納得、その場で経営支援を受注

その後、経営支援チームからB社社長に、5つの指標全体を通じた、問題点と取り組むべき課題を報告した。

図表5 B社営業の問題点

1	営業方針・売上計画などが設定されていない
2	既存顧客に対して、商談は担当者任せ
3	商談は顧客からの引き合いを待つ形であり、当社からは提案できていない
4	多少のリスクは覚悟で新規案件を受注しようとする営業と、QCD水準が顧客要求を満たせないリスクを恐れる工場との間で方針の違いがある
5	営業目標がなく、個人の成果に対する評価もないため、営業部門のモチベーションが上がらない

社長は、「これまでの会社の経営目標は、『QCDの向上』であり、工場部門の改善活動に力点を置いていた」と語った。しかし、アンケート結果を見ると、「営業部門の声は切実であり、このまま放置できない」と責任を感じたようであった。経営支援チームから伴走による営業力強化の経営支援を提案したところ、その場で承諾を得た。

営業力強化の経営支援は、2フェーズに分けて実施した。

フェーズ1では、既存顧客との関係強化により顧客からの見積依頼件数を増やすことで、売上アップにつなげることを目指した。

フェーズ2では、新規顧客開拓に挑戦できる体制を構築することで、C社、D社への集中リスクを回避することを目指した。

3 フェーズ1「既存顧客との関係強化」

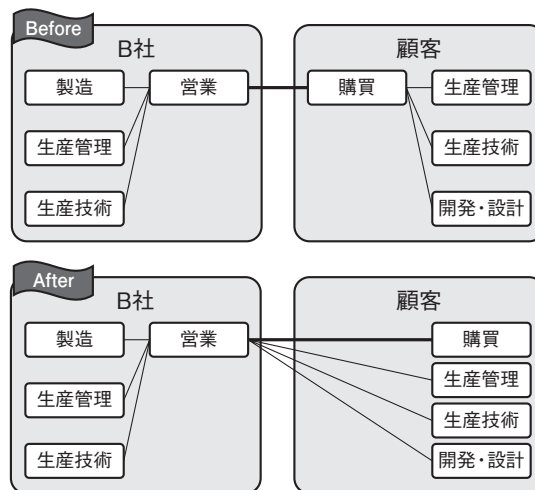
B社では、上位2社を含む5社の売上が95%を占めているため、既存顧客一社一社の動向を把握し、案件を細かく追っていくことが重要であった。このために、既存顧客との関係強化を狙った。

(1) 顧客からの見積依頼件数増を目標に設定

顧客からの見積依頼の中には、B社に発行されていないものもあることから、まず「見積依頼件数を増やすこと」を目標に設定した。そのためには、部品選定に関わるすべての部門（購買、開発、生産管理、生産技術）との信頼関係を築き、また、B社の加工技術の幅を各部門の担当者にも知ってもらう必要があると考えた。

これまでB社の営業活動は、顧客の購買部門相手に行われていた。しかし、今回の取り組みでは、開発・設計部門などにもB社の加工技術をPRし、関係強化を図ることとした（図表6）。

図表6 顧客の各部門との関係づくり



(2) 顧客戦略シートで不足している情報を確認

筆者の経験では、売れる営業マンの特徴は、「顧客に対する理解と自社の製品・技術に関する知識の深さ」である。一言でいえば「顧客を知り己を知れば、売れること危うからず」である。B社に関しても、まず営業担当者が「どれだけ顧客情報、案件情報を把握できているか」を確認した。

そこで、1章で紹介した営業力強化メニュー「重点顧客との関係強化法」で用意されている「顧客戦略シート」を用いて、それぞれの担当者に、既存顧客5社の顧客情報、案件情報を書き出してもらった（図表7）。

図表7 顧客戦略シートの例

顧客企業

社名	ABC株式会社
所在地(本社)	東京都〇〇区△△町1-2-3
所在地(工場)	宮城県、新潟県、栃木県、茨城県
所在地(研究所)	〇〇県△△市4-5-6

基本情報

【顧客ビジネス概要】

主要仕入先(一部社の親会社)	顧客企業	主要得意先(+所属業界)
〇〇株式会社	〇〇株式会社	〇〇株式会社
株式会社△△△	〇〇メーカーとしての知名度	〇〇〇〇
株式会社△△△	〇〇〇〇〇〇	△△△△
株式会社△△△	〇〇〇〇〇〇	△△△△

(例)【E社に対する組織戦略】
合併先企業の購買部門への訪問回数を増やし、複数の関係者から情報収集することを決めた!

●●製品	中堅●●メーカーに強い	シェア●●%以上占める
●●製品	全国各地に営業網	
●●製品	大企業→中小まで幅広く対応	ほぼすべての製品が製造可能

担当営業: 〇〇 初回作成日: 2019/4/1
最終更新日: 2019/5/7

3年後の目標 ※御社の対顧客目標

数値目標	年間売上高 500百万円
関係性目標	「困ったときに声をかける」No.1サプライヤー

目標&戦略

【実績】

年度	売上(百万円)	利益	顧客の最終製品	備考
2018	400	〇	□□□ (※※、※※、※※)	
2017	350	△	□□□ (※※、※※、※※)	転注品
2016	300	◎	□□□ (※※、※※、※※)	

【基本戦略】
3年後の目標を達成するために、●●との関係をさらに強固なものにするための戦略

対組織戦略: 〇〇工場以外への拠点(特に□□工場)への定期的な訪問→情報収集

対製品戦略: 一般形鋼材を用いた製品受注(現在は一般鋼板のみしか受注していない)

対競合戦略: 研究開発担当者の取り込みによる新モデル用部品受注

その他戦略: 品質強化(特に不良を防止する)、競合他社に対抗するために納品回数を増やす

組織図

```

    graph TD
      役員 --> 本社
      役員 --> 工場長
      本社 --> 購買
      本社 --> 設計
      工場長 --> 購買
      工場長 --> 品質保証
      工場長 --> 生産管理
    
```

組織情報

各工場に購買数量がかなりある
集中購買がある
本社にも購買部門がある

役員一覧

役職	氏名	出身など	アプローチ状況
代表取締役社長		●●出身	
常務取締役●●本部		●●出身	案件採否のキーマン
取締役●●担当		●●出身	
取締役●●担当		●●出身	
取締役工場長		●●出身	

(例)【E社の組織情報】
合併先企業の組織情報、キーマン情報がないことが明らかに!

【重要案件状況】 ※新規プロジェクトや大型案件などをピックアップ、継続案件

案件名	受注金額	受注月	確度
●●●●		2019年1月頃	A
●●●●		2019年5月頃	C
●●●●		2019年8月頃	D
●●●●		2019年12月頃	D
●●●●		2020年3月頃	D

案件&競合情報

●●からの切り替えを検討

【競合状況】 ※評価基準を受注状況と設定した場合: 新規案件受注◎、継続案件のみ○、転注あり△、など

社名	2014	2015	2016	状況	コメント
●●	-	-	○	低価格●●売込み中	競合の得意分野など
●●	-	-	△	低価格●●提案実施	
●●	-	-	○		
●●	-	-	△		
●●	-	-	△		
●●	-	-	△		

(例)【E社の案件情報&競合情報】
合併先企業の新機種の情報、競合情報がかまえていないことが明らかに!

たとえば、既存顧客E社は他企業との経営統合を計画中であったが、E社の顧客戦略シートを記入してみると、合併先企業の人脈、新機種の情報、競合情報などをつかめていないことがわかった。

このように、シートに情報を埋めていくことで、不足している情報や、欠けている人脈が明確になり、次のアクションにつながっていくのである。

(3) 各社に対する営業戦略を立案

既存顧客5社の顧客情報、案件情報から、各社との取引の将来性を分析し、それを基に、各社に対する優先順位と営業戦略を定めた(図表8)。

特にE社に対しては、購買担当者からの聞き取りによって「経営統合に伴ってサプライヤーを大胆に集約する」ことが判明した。そこで、E社の合併先企業の購買部門、開発部門を重点フォロー先として、訪問回数を増やし、サプライヤーの集約や新機種に関する情報を聞き出すことにした。

図表8 顧客情報と案件情報の分析例

○: 規模拡大 △: 現状維持 ×: 規模縮小

	C社	D社	E社
今年度見通し	・前年並の売上見込み ・新機種向けの新規品あり △	・前年度から売上増見込み ・自動車向け国内需要は好調推移 ○	・前年並の売上見込み ・サプライヤー集約中 △
来年度以降見通し	・海外生産加速の恐れあり ×	・環境対応車増加による好影響あり ○	・2020年に新機種立ち上がり ○
戦略・戦術	・海外サプライヤーと多品種小ロット生産などで差別化	・D社対応で新生産ラインを増設 ・D社担当営業の専任化	・新規分野向けの部品獲得のためにつながり強化(訪問) ・競合調査(情報収集)

このようにして顧客情報を集めながら、限られた営業リソースをつぎ込む対象と、顧客との関係性を強化するための施策を決めていったのである。

(4) 行動計画表で工場部門の協力を獲得

各社に対する営業戦略が定まったら、次は営業担当者の具体的な行動計画に落とし込む。

営業戦略が「絵に描いた餅」とならないように、行動計画を担当者に任せにせず、関係者も協力して具体的な行動に落とし込むことが大切である。

たとえば、E社については、訪問を重ねた結果、「サプライヤーの集約は今後1年以内に実施される」、「E社の合併先企業の既存サプライヤーは地場の中小規模の企業」、「2020年度に新機種の開発が立ち上がる予定」であることがわかった。

これら説得力のある情報を揃えて、営業活動に対する工場部門の協力姿勢を引き出していった。

「サプライヤー集約の危機をチャンスに変える」という目標を実現するために、工場の技術者に同行してもらい、E社合併先の購買部門に、B社の加工技術の対応幅をPRすることを計画した。

(5) 営業会議で次の「打ち手」を決断

これまでB社では、特段、営業会議を実施していなかった。しかし、これを機に行動計画の進捗状況を確認して、営業担当者に助言をする場として営業会議を隔週で実施した。

たとえば、営業会議で、営業担当は「E社の合併先の購買担当者にPRの場を設けてもらえていない状況が続いている」ことを打ち明けた。すると、営業マネージャーは「最近開催されたE社の協力会で、購買部門の役職者と名刺交換をしていた」ことを思い出した。そこで、営業マネージャーからその役職者に依頼して、E社合併先の購買部門へのPRの場を設けることに成功した。

(6) フェーズ1の効果

①見積件数の増加

購買部門では、リスクを避けるために発注を複数のサプライヤーに分散させる傾向がある。前年度までは顧客からの見積依頼を待つ状況であったため、見積依頼件数は横這いであった。

今回、E社は、サプライヤー集約の荒波を乗り越えて生き残り、さらに合併先企業からの見積依頼をもらえるようになった。また、E社以外についても、顧客との関係性を強化できたことにより、「試しに見積もりをお願いしたい」といった購買担当者からの引き合いをもらいやすくなった。

さらに、見積書テンプレートを標準化するという事務効率化の取り組みも並行して進めたことで、見積件数は昨年度比で約3割増となった。

②競争力の強化（社長の評価）

社長は、「営業活動の成果によって、他社情報を入手できるようになり、競合対策を早めに打つことができるようになった」と語った。

たとえば、ある顧客では、競合である地場業者の納入頻度を営業部門が突き止めた結果、工場部門でその対抗策を早めに検討することができた。

③顧客対応力の向上（工場長の評価）

工場長は、「顧客からの急な見積依頼でも、その背景や案件の将来性がわかるため、協力しやすくなった」と語った。従来は、顧客から急な見積依頼があった場合、工業側から多忙を理由に断られるケースが見受けられた。しかし、既存顧客に対する目標を共有することで、工場部門との協力的体制ができてきたのである。

図表9 フェーズ1の効果

評価項目	効果
見積件数の増加	昨年度比で約3割増
競争力の強化	他社情報の入手による早めの競合対策（社長の評価）
顧客対応力の向上	同じ目標に向かって工場側との協力的体制の構築（工場長の評価）

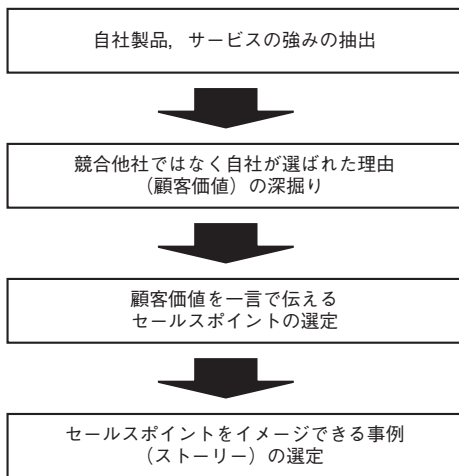
4 フェーズ2「新規顧客開拓」

フェーズ2では、C社、D社以外への取引先分散を目的に、新規顧客開拓に挑戦できる体制づくりを目指した。

新規顧客開拓のためには、従来のサプライヤーからB社に置き換えるメリットを客先に認めてもらう必要がある。そこで、第1章で紹介した営業力強化メニューを用いて、新規顧客にアピールするための会社案内を作成することとした。

そのために、まず、競合他社と比較した場合のB社の強みを抽出した。次に、顧客からB社が選ばれている理由を探った。「顧客から選ばれている理由」がわかったら、それを顧客に一言で伝えるセールスポイントを決める。最後に、顧客がセールスポイントをイメージできる事例をストーリー仕立てにまとめたものが、「自社のウリを伝える会社案内」である(図表10)。

図表10 自社のウリを伝える会社案内のつくり方



(1) 自社が選ばれている理由を見つける

当初、B社メンバーからは、自社の強みとして「他社と比べて大規模な加工設備を保有している点」が挙げられていた。しかし、これでは、「ただの設備紹介」になり、顧客の関心を引けない。

たとえば、恋人に自分の愛車をどのようにアピールしたらよいか、考えてみよう。その性能や仕様を自慢するよりも、乗り心地の良さなど「恋人から見た場合」のメリットをアピールしたほうが効き目があるのではないだろうか。

B社メンバーには、あくまでも「自社目線」でな

く『お客様目線』でB社の強みを抽出する必要があること」を伝えた。その結果、B社メンバーがまとめた「自社の強み」が、図表11である。このうち、特に注目したいのは、「顧客要求に合わせた生産ロットと生産方法が選択できる点」である。

図表11 自社の強みの抽出

設備	プレス加工から溶接、機械加工、塗装、アッセンブリまでの「一貫生産体制」
技術(ヒト)	「日々数千種類以上」の製品を生産できる管理能力
品質	材料入荷から製品納入に至るまで徹底した「トレーサビリティ管理」
コスト	「金型内製」による低コスト短納期対応
納期	顧客要求に合わせた生産ロットと生産方法が選択できるために、「より安価に、より短納期に」を実現

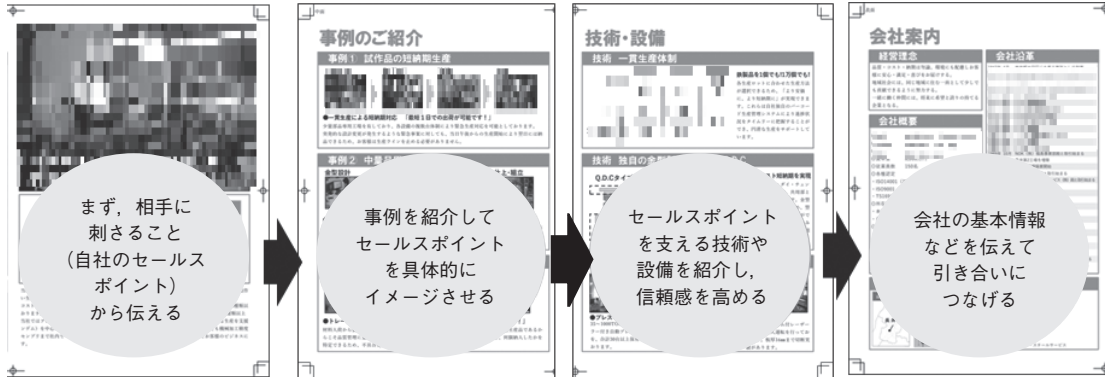
次に、顧客が競合他社ではなくB社を選んだ理由を探るために、過去から現在までを振り返った。自社の強みを活かし、「お客様の困りごとに、何で、どのように」応えてきたか、営業担当者に考えてもらった(図表12)。

図表12 自社が選ばれた理由の深掘り

誰に	調達の手間やムダを減らしたいメーカー	自社が選ばれてきた理由 顧客の求めに応じて、試作品から量産品までさまざまなロットに柔軟に対応
何を	試作品から量産品まで最適ロットサイズでの生産	
どのように	独自の金型製造システムと一貫生産体制	

製造業では、工程管理面から、自社の生産工程に適したロットサイズ以外の受注は、生産効率を下げるために避けることが一般的である。しかし、B社は、長年、C社の求めに応じて、少量～大量のロットサイズのそれぞれに最適な品質・コスト・納期で応えてきた。これによって柔軟な生産体制を確立したことが、B社の強みであり、既存顧客から選ばれてきた理由だったのだ。

図表13 新規顧客開拓にチャレンジするための「会社案内」



(2) 顧客に刺さる会社案内を作る

一般的な会社案内は、経営理念・代表挨拶、事業内容、生産拠点・設備、会社沿革などが淡々と語られることが多い。これまでのB社の会社案内も同様で、会社の信用を高める効果はあっても、他社より秀でたB社の強みが十分にアピールできているものではなかった。

そこで、新規顧客に対して、「さまざまなロットサイズに対応できる」B社の強みを具体的にアピールする会社案内を作成することにした。

今回作成する会社案内は、①自社のセールスポイントを伝える、②事例を紹介してセールスポイントを具体的にイメージさせる、③セールスポイントを支える技術や設備を紹介して信頼感を高めるという流れで構成した(図表13)。

特に、「鉄製品を1個でも！ 1万個でも！ 貴社の生産のムダを減らします」というキャッチフレーズでB社の強みを前面に押し出した。

なお、当研究会では、中小企業向けに、素材を埋め込むだけで会社案内などの販促チラシを完成できる「標準テンプレート」を用意している。今回も、それを用いた。

(3) 自社に適したアプローチ先を決める

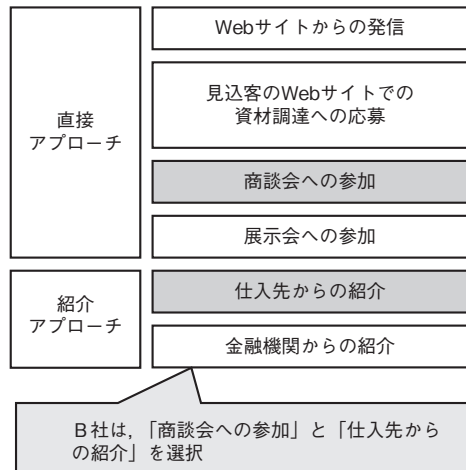
こうして新規顧客開拓に用いる販促ツールは準備できた。次は、これを用いて新規顧客のターゲットを選定する番である。

B社は、これまで自動車業界の顧客に合わせて生産設備やQCD管理体制を整備してきた。そこで、これまでどおり自動車業界をターゲットとした。エリアについては、B社工場に近いために納品面で都合がよく、また、大手自動車メーカーの進出により需要拡大が見込める東北地方に決めた。

次に、新規顧客へのアプローチ手段を検討した。図表14に示すように多くの手段があるが、QCDを重視する自動車業界においては、信頼関係ができていない顧客へのアプローチは難しいと考えた。

そこで、多数の見込客が集まる展示会などではなく、B社工場がある東北地方の自治体が仲介する商談会や、紹介先としても面談にしやすい仕入先材料メーカーからの紹介の方法を選んだ。

図表14 新規顧客へのアプローチ方法



(4) フェーズ2の効果

東北地方の自治体が主催する広域商談会に参加し、17社に対して新しい会社案内をもとに提案を実施した結果、5社への訪問に成功し、2社からは見積依頼をいただいた。また、仕入先材料メーカーからは5社を紹介してもらい、紹介先に対して継続訪問を繰り返している。

仕入先材料メーカーからの紹介や商談会への参加により、経営支援開始後7ヵ月で10社の新規見込客が開拓できた。また、社長や工場長からは、「工場作業員の意識向上を並行して進めながら協力したい」など、理解と協力姿勢を得ることができた。また、工場部門との情報共有も、これまでより円滑に行えるようになった。

図表15 フェーズ2の経営支援の効果

評価項目	効果
新規見込客数	昨年度0社、今年度10社
新規開拓活動への理解と協力	「設備面から、X社、Y社など同業に再チャレンジしたい」（社長のコメント）
	「品質基準の変化に対応できるように、工場作業員の意識向上を進めながら、協力したい」（工場長のコメント）

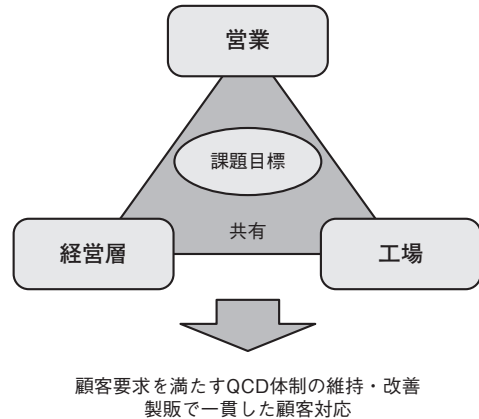
5 今後の計画

こうして、既存顧客の見積件数や新規見込客数が増えたが、最終的に案件を受注するためには、顧客要求を満たせるように、工場のQCD水準を改善していく必要がある。しかし、工場側はQCD水準が顧客要求に届かないリスクを恐れて、新規案件の受注を控えることが度々あった。

そこで、今回、工場内の複数部門と経営層が、受注可否を総合的に判断する社内ルールを設けた。さらに、受注否の場合は、その理由と受注のための条件を明示する社内ルールを設けた。定期的な受注否の要因分析を行うことで、社内のQCD水準の改善に取り組める下地ができた。我々経営支

援チームも、引き続きB社営業部門と工場部門との連携向上のための仕組みづくりをテーマに経営支援を続けていきたいと考えている（図表16）。

図表16 今後の計画



6 まとめ

コンサルタントと新規クライアントとの信頼関係が、あまり構築できていない段階では、「クライアントに課題を聞いても教えてくれない」、「ヒアリングで肝心なことを聞き漏らしてしまう」というようなことがよくある。

今回、経営支援の初期段階において営業力診断アンケートを用いることで、新規クライアントに対してもスムーズに問題点を可視化できた。また、その問題点を営業と工場が共有し、工場の協力を得て、既存顧客との関係強化や新規顧客開拓を計画、実行することに成功した。これによって、早期に具体的成果を上げることができた。

新規クライアントに対しては、十分なヒアリングができないまま、提案するだけに陥っている——このような悩みを抱える診断士がいれば、ぜひ営業力診断アンケートを活用していただきたい。

〈出典〉

・図表3、4、7、11、12、13、14：東京都中小企業診断協会認定「営業力を科学する売上UP研究会」制作資料より抜粋