

経営相談 Q & A

営業力強化のポイントと留意点

Q

機械部品等の製造・販売を行っています。数年前から自社ブランドを立ち上げて品揃えを増やしてきましたが、なかなか売上が増加せず困っています。

これまでの担当者任せの営業方法を見直し、既存取引先への販売増加とともに、新規取引先の開拓に向けて営業力の強化を図りたいと思っています。営業力強化のためのポイントについてアドバイスをお願いします。

A

営業活動は属人的な要素が強く、マニュアル化や標準化が困難なために担当者任せになりがちです。

自社の営業活動の現状を分析し、組織的な改善・強化に取り組んで下さい。

1. 営業活動等の現状把握・分析

営業活動の現状を可能な限り数値として把握・分析します。データが無い場合は、担当者に活動内容を申告させて概要を把握するとともに、営業日報等の統一フォーマットを作成し、営業情報を蓄積・活用できる体制を早急に整えて下さい。

また、競合企業の製品の特徴や取引先の所属業界の課題なども把握する必要があります。

2. 営業力強化のポイントと留意点

(1) 営業戦略・営業方針の明確化

経営陣が営業の重要性を再認識し、リーダーシップを発揮して明確な営業戦略・営業方針を策定します。総花的なものではなく、内容を絞り込み、誰に（対象顧客）、何を（販売商品）、どのように（販売推進策）販売するか、進むべき方向を明確に打ち出します。行くべき顧客、伸ばすべき顧客を明確に示すことが重要であり、対象顧客は既存取引先と新規開拓先とに分けて考えます。

(2) 営業体制の見直し

①営業組織の編成や担当者の分担は、それぞれの組織特性のほか、取扱製品の特性や取引先の地

域分布等を勘案し、営業効率の高い組織形態を採用する。

- ・地域別（交通費・移動時間を削減できる）
- ・製品群別（専門知識を深めやすい）
- ・取引先別（相手との関係を深めやすい）
- ・業種別（担当業界の動向を把握しやすい）

②営業と企画・開発による「チーム型営業」の導入を検討する。

③組織変更や担当区分の変更の際には、その目的や意図を社員によく説明する。

(3) 既存取引先の格付け、営業活動の重点化

①売上高・粗利等の規模、将来的な拡販可能性〔成長性やインスタシェア（取引先の潜在的購買金額に占める自社納入額の割合）等〕、支払い能力などに基づいて既存取引先を格付けする。

②格付け別の訪問頻度や面談時間の標準を設定し、投入する経営資源にメリハリをつける。

③格付けの高い先は、訪問頻度や面談時間を増やして関係を強化する。新提案や情報提供を重点的に行い、取引条件や価格等の優遇も検討。

④特に拡販可能性の大きい取引先には優秀な人材を配置し、営業活動を強化する。

⑤格付けの低い先の中で訪問コストもカバーできていない場合は、電話セールスへの切り替えや取引撤退も視野に入れて交渉する。

(4) 新規開拓活動のスケジュール化

①新規開拓を含む売上拡大目標を設定する。

②新規開拓先の対象リストを必ず作成し、1軒1

軒潰していく。予めリストを提出させて、経営者や上司が承認したうえで新規開拓を行わせる。

③特定日、特定期間を「新規開拓日」と決めて、集中的に新規開拓のみを実施する。

(5) 営業活動の効率化、商談時間の最大化

- ①面談率（面談確率の高い曜日・時間帯）や交通事情、商談フロー、商談内容別標準時間等を考慮し、月次・週次・日次の訪問計画を策定する。
- ②訪問経路を効率的に組み、移動時間を削減する。訪問地域を見直す。同一方向の訪問先をまとめる。直行直帰制度を試行する。
- ③事前に訪問目的を明確にし、準備を周到に行う。商談場面をシミュレーションして漏れを無くす。
- ④自分の営業トークの流れに沿って、自作のデモブック（アプローチブック）を作成・活用する。
- ⑤営業担当者の内勤業務（書類作成・会議等）を削減する。伝票処理や見積書作成等の定型事務は、内勤者が担当すると取り決める。提案書や見積書の作成など商談準備の業務を標準化する。
- ⑥訪問や移動の隙間時間を有効活用する（簡単な書類作成や電話連絡等）。

(6) 適切な目標の設定・管理

- ①年度の販売予算を営業部門別・チーム別、個人別、期間別にブレイクダウンする。更に製品別、取引先別、エリア別に販売予算を策定する。
- ②製品により粗利率の違いが大きい場合、粗利益額で管理する。
- ③訪問実績管理、営業日報の作成・報告、上司からのフォロー（助言、帯同訪問等）を徹底する。

(7) 営業情報のデータベース化、共有化の推進

表計算ソフト等を活用し、検索・集計・分析等が容易な状態で以下のようなデータを整理します。予算的に可能ならば、社内 LAN（社内みのコンピューターネットワーク）を構築し、営業日報や各種情報をいつでも閲覧できるようにして下さい。

- ①取引先や購買担当者、キーパーソン属性情報
- ②購買履歴（取引状況の推移、クレーム情報等）
- ③面談記録（訪問日時、面会者、面会目的・内容、

商談案件の進捗状況、成約見通し等）

- ④利用頻度の高い提案書や見積書等の雛形
- ⑤成功事例や失敗事例（失注理由、顧客要望等）

(8) 営業ノウハウのマニュアル化、人材育成

- ①優秀な社員の行動をベンチマーク（お手本）として、行動パターンや商談スキルのノウハウを成約に至るまでの営業プロセスに区分してマニュアルを作成する。
- ②セールストークの基本パターン（つかみ、質問の仕方、クロージング等）を標準化し、各人の持ち味を付加していく。
- ③各営業担当者の営業プロセス毎に実績を分析し、苦手なプロセスの改善に取り組みさせる。
- ④接客マナー、ヒアリング、商品知識、取引先の業界に関する知識等の勉強会を励行する。
- ⑤営業案件の進捗状況に応じて、実際の訪問の前に具体的な事例のロールプレイングを行う。
- ⑥計数感覚を磨き、コスト意識を持たせる。売上至上主義ではなく、利益志向を徹底させる。
- ⑦コンサルタント的役割を果たせるよう、経営やマーケティング等に関する自己啓発を奨励する。

(9) その他

- ①営業担当者のモチベーション向上を図る。
 - ・社長賞や月間・年間 MVP などの報奨制度（報奨金も支給）を制定する。
 - ・業績連動型の給与・賞与の導入を検討する。
 - ・営業リーダーを任命し、業績貢献と人材育成の両面を人事考課対象とすることを明示する。
- ②コンプライアンス（法令遵守）を徹底させる。
- ③取引先の経営状態を把握し、毎月の売掛残高と与信限度枠とのチェックを行わせる。
- ④取引先の事業戦略や課題、所属業界の動向等を把握し、仮説提案を繰り返しながら潜在的なニーズを掘り起こしていくことの重要性を説く。
- ⑤トップセールスを強化する。

社長や取締役部長等自らが、重点取引先を定期的に直接訪問し、顧客ニーズや自社への要望を把握するように努める。（島田清彦）