

科学的手法による営業力強化の推進 江場酸素工業株式会社

当社 コンサルティング第一部 企業革新室 シニアコンサルタント **宮田 雅之**



改善ポイント

- ・顧客を4タイプに分け、各々に対する営業方針を策定
- ・営業を結果管理からプロセス管理方式に変更
- ・営業所ごとにロールプレイングを実施し、情報を共有化

クライアントの企業革新運動の背景

江場酸素工業株式会社は、産業用ガス（酸素、窒素、アルゴンなど）と関連機器の販売を行っています。同社は創立60周年を迎えた今春、本社屋およびガス充填所を名古屋市港区に新築し、業界最大級かつ最新鋭のガス充填設備を整えました。また、医療用ガスや食品用ガスの専用タンク、ラインを設けるなど、業界他社に先駆けた試みにより品質の一層の向上と顧客からの信頼度の向上を図っています。

従来、産業用ガス業界は各社がテリトリーを棲み分けており、日本経済の拡大過程ではともにその恩恵を受けてきました。しかし、バブル崩壊後、ガス納入先の業績が先細るなかで同業者間の競争は年々厳しくなっています。

そこで、同社は充填所のリニューアルに合わせ、営業力強化を核とする企業革新運動（“エバリュエーション”と命名）に取り組むこととなり、当社がコンサルティングの依頼を受けました。

営業力強化実現に向けての視点

まず、次世代を担う中堅・若手社員と当社のコンサルタントがプロジェクトチームを編成し、「個人の勤と経験に頼った営業活動では限界がある」という共通認識に立ち、「営業活動は“組織的”かつ“科学的”に進めるべき」という視点で議論を進めました。

その結果、次の課題が抽出・整理され、解決に向けての共同作業が進められました。

営業の基本パターンの設定

同社では一営業社員当たりの担当先は百件以上にのぼ

りますが、顧客ごとの訪問頻度は従来まちまちでした。そこで、今回全営業社員を対象に『業務実態調査（*1）』を実施しました。その結果、同社の占めるシェアは高いが、あまり大きな売上が期待できない顧客への訪問に最も時間が割かれていることが分かりました。

そこで、顧客を「購買力（同社の取扱商品分野でどのくらい購入するのか）」と「顧客内シェア（顧客の購買規模に同社が占める割合）」の2つの軸で4つのタイプに整理・分類し、営業活動のパターン分けを行いました（図1）。

A象限は、言わば「上得意客」で、今後も親密な取引関係を継続すべき顧客です。顧客密着の営業活動を展開し、他社に付け入るスキを与えないことが必要です。

B象限は、同社にとり大きな商売が期待できない取引先です。これまで、営業時間を最も割いてきましたが、極力効率的な営業活動を行い、余った時間を他の顧客との折衝に振り向けるべきと考えました。

将来の事業展開を考えると、攻める先は上得意客になりえるC象限の顧客であり、B象限へ投入してきた営業時間をこちらに振り向けるべきです。しかし、ここはすでに他社が入り込んでおり、取引拡大は容易ではありません。営業経験の豊富な拠点長クラスのパイオニアが率先して対応することになりました。

D象限は、積極的な営業活動を行わない先としました。同社では、A象限とC象限に属する顧客を重点攻略先と設定し、営業社員の訪問頻度を定めて、計画的かつ密着型の営業活動を行うこととしました。

一方、B象限とD象限の顧客に対しては、ガスボンベの運送を担当するドライバーを『セールスドライバー』と改称し、運転だけでなく営業も担当する体制としました。

プロセス管理に重きを置いた管理手法の導入

「顧客を4タイプに分ける」「タイプごとに訪問頻度を設定する」という具合に営業活動の枠組みを作っても、それが確実に実践され、かつステップアップにつながらなければ意味がありません。

この種のプロジェクトが成果に結び付かないケースに

図1 顧客のタイプ分け

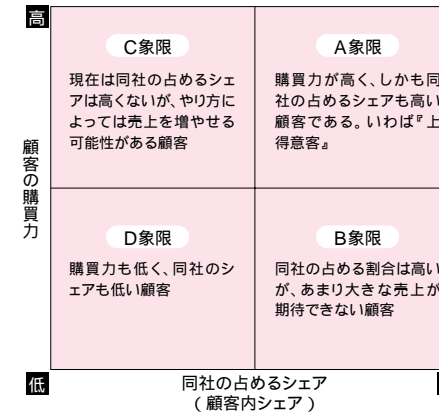
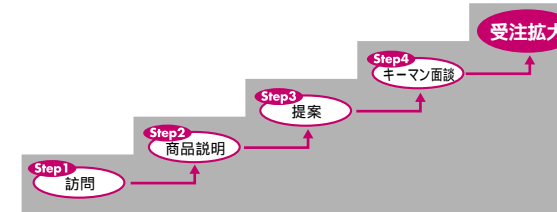


図2 難易度が高いC象限の顧客へのアプローチ



多く見られる原因の一つに「結果偏重の営業管理」が挙げられます。営業会議で、実績数値の報告と、予算未達成の営業所長の言い訳がまかり通る会社はまさにこれに当てはまります。「営業は結果がすべて」という言葉をよく耳にしますが、目標達成には、効果的な営業手法について知恵を出し合い（仮説の設定）、現場での実践（仮説の検証）を繰り返すことこそが重要です。

そこで、同社では、難易度が高い「C象限」について、訪問から受注拡大に至るまでのプロセスを分解し、一つひとつ着実にこなしていくこととしました（図2）。

そして、顧客ごとに各ステップの到達目標を設定し、計画どおり進まない場合は、ステップアップの妨げとなっている要因を分析し、その具体的な解決策を見出す議論を営業所会議で行うこととしました。

情報の共有化の仕組み作り

同社では、成功事例を共有化し、営業社員のレベルアップにつなげることが以前から課題として挙げられてきました。しかし、成功体験は営業社員個人の財産であり、別の営業社員が同じ行動をとっても、必ずしも成功するとは限りません。営業会議の席上で営業社員に成功事例を発表させたり、成功体験談を書面化し回覧しただけでは大きな効果は期待できませんでした。

そこで、同社では毎月1回、営業所ごとに「ロールプレイング（*2）」を行うこととしました。戦略商品や新商品の訴求ポイントとその効果的な売り込み方法を、模



擬商談を通して共有化するのです。営業社員が模擬商談し、その様子を営業社員同士で批評し合い、良かった点・改善すべき点を明らかにすることによって、実際の商談に自信をもって臨めるようになりました。

プロジェクトを推進するポイント

現在、同社はこの営業力強化プロジェクトを継続中です。その結果、営業社員として努力すべき道筋が明確になり、営業所の雰囲気明らかに変わり始めています。

同様のプロジェクトをより効率的かつ効果的に推進するためのポイントとして以下の2点が挙げられます。

・IT化の推進

科学的に営業活動を進めるうえでは、顧客リストの作成、タイプ分けデータの整理、営業活動の進捗管理など大量の情報処理・分析が必要となります。IT化が進んでいるか否かでその作業効率は大きな差が生じます。

IT化は経営の目的ではなく、手段ですが、そのインパクトの大きさを認識することが重要です。同社では、主任以上の営業社員全員にノート型パソコンを配布し、各種表計算ツールを使える環境を整備すると共に、電子メールのやり取りができるようにしました。引き続き日報の入力から営業実績の分析までを行うソフトの導入を進めています。

・経営トップの不退転の決意

トップが先頭に立って、必ず成功させるという強い意思を示すことが重要です。特に、トップの影響力が大きい中堅・中小企業においては、このことがプロジェクトの成否を決める最大の鍵です。同社では、経営トップが60周年記念イベントの機会を積極的に利用し、社内外に変革の決意を表明しました。（みやた・まさゆき）

用語解説

*1 業務実態調査：日常業務を項目分けし、どの業務にどれくらいの時間を費やしているのかを各自が記録。その結果を集計し、個人および組織の業

務実態を数値で把握する調査。

*2 ロールプレイング：商談の段階、売り込み商品などについて場面を設定し、顧客役と営業社員役が模擬商談を

行う。その様子を他の営業社員が観察し、良かった点、改善すべき点のフィードバックを実施する。