

## 営業力の可視化を端緒に業務改善と新規顧客開拓による営業革新



渡邊 卓

東京都中小企業診断士協会

### 1. 営業革新支援の経緯と企業概要

1952年創立のS社は、ガソリン、軽油、灯油などの石油製品やLPガス（液化石油ガス）の卸小売を営む。脱炭素トレンドが鮮明になった2020年に電気の小売を開始し、地域社会に貢献する総合エネルギー企業を目指している。

ある方の紹介で社長にお会いしたのは2020年2月だった。営業力を可視化できる営業力診断アンケートを薦めたところ、社長はその場で実施を決めた。「(従業員が) 人生を託すに相応しい夢あふれる素晴らしい会社と成る」を経営理念の1つに掲げており、これを契機に営業部門の働き方改革を目指したのだ。

アンケートの対象部門は、法人営業を行うガス部と石油部を選んだ。ガス部は、別の燃料からLPガスに燃料転換する新規開拓営業を行う。LPガス元売り会社のキャンペーンでLPガス燃転部門全国1位になるほど強い営業チームだ。コロナ禍で石油需要が大きく落ち込む中でも、ガス部は新規開拓営業により売上を微増させている(図表1)。

図表1 S社の部門別売上高

	'20/3期	'21/3期
全社	100.0	81.5
石油部	54.2	41.6
ガス部	20.0	20.4
SS その他	25.8	19.5

(注) '20/3期の全社売上高を100として指数で表す。SSその他にはガソリンスタンドの売上などを含む。

もう一方の石油部は、運送会社や工場などへ卸売しており、全社売上高の5割強を占める主力部門だ。市況商品ゆえに値上げ交渉や価格改定業務に費やす時間が膨大で、なかなか新規開拓営業に力を注げないことが課題だった。

### 2. 営業力診断アンケートで営業力を可視化

営業力診断アンケートは図表2のとおり、戦略力、計画力など5つの評価軸で分析して、営業力や営業課題を可視化する。「当てはまる」から「当てはまらない」までの4択の中で、管理者と担当者の回答が一致するのが理想だが、同じ景色を見ていないことが実際には多い。そこで、管理者と担当者の差異が目立つ質問項目を掘り下げて分析する。

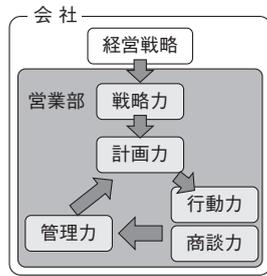
図表3のレーダーチャートを見ると、ガス部は管理者と担当者の差異が小さいが、石油部は大きく、特に計画力で管理者のスコアが低い。5年前にガソリンスタンドの店長から社内異動してきた石油部管理者は、営業経験が少なく自分なりの成功パターンを持ってず、ベテラン営業員に対して自信を持って指導できていなかった。それがレーダーチャートに如実に表れている。そして、2020年5月に幹部に対して営業力診断報告会を行った結果、石油部の営業力強化に取り組むことになった。

### 3. 成果を早く出せる営業業務改善を先行

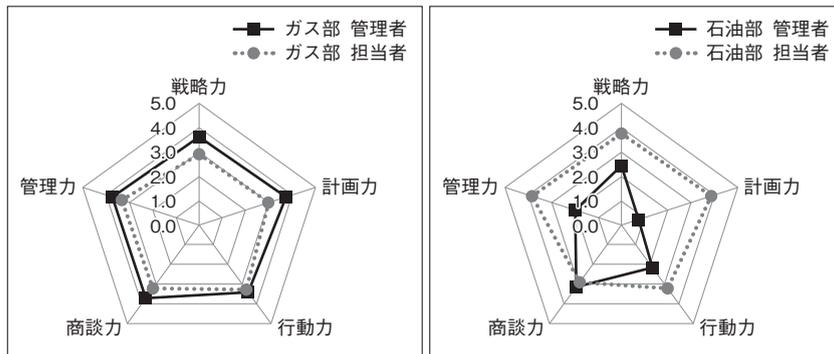
法人営業では、新規訪問から情報提供、見積提出を経て受注に至るまで、長い営業プロセスをたどる。そのプロセスを1つずつ強化していくため、

図表2 営業力診断アンケートの5つの評価軸

評価軸	内容
戦略力	全社経営戦略に沿った、営業方針の構築 強みが生きるターゲット市場・顧客の選定
計画力	営業方針に沿った訪問計画（対象と頻度） 訪問時の課題設定と事前準備
行動力	訪問計画に沿った十分な訪問頻度 キーパーソンへの接触量、上司の同行頻度 新規顧客リストに基づいた訪問量
商談力	顧客の困り事、案件詳細、競合の聴取 最適な提案方法とプレゼンカ クロージングカと勝率
管理力	案件進捗と阻害要因の把握・分析 マネージャーの改善指導への関与 マネージャーと担当者のコミュニケーション



図表3 営業力診断アンケート結果のレーダーチャート



売上UPが顕在化するまでに時間がかかる。そこで最初に、時間創出につながり、短期間で成果を出せる営業業務改善に着手した。業務負荷が大きいため新規訪問に割く余力がないことが、アンケート分析からわかっていたからだ。営業経験の少ない石油部管理者が率先垂範して取り組めることも、テーマ選定理由の1つだ。

石油部を含めてS社の全営業員に集まってもらい、実際の業務改善事例を写真とデータで見せながら、ムダとは何か、どういう手順で業務改善すれば良いのか、業務改善手法をわかりやすく説明した。

その日から石油部営業員4名と幹部を交えて、月1回の業務改善会議が始まった。11月末までの6ヵ月間で、集金訪問社数の50%削減という挑戦的な目標を掲げた。現金・手形授受から口座振替へ集金方法を変えることで、集金訪問の件数とそ

れに伴う移動時間を削減することが目的である。

活動の途中でベテラン営業員が、「売上を増やすための活動なら同意するが、顧客サービスが低下するような活動には反対だ」と感情的になることがあった。そこで営業員の心を一つにまとめたのは、社長の次の一言だった。

「営業員が大金を持つと強盗に襲われる危険がある。会社として社員の安全を絶対に守りたい。だから集金のやり方を変えよう」

#### 4. 業務効率化と顧客サービス向上の両立

ベテラン営業員が指摘したとおり、集金時に石油製品の市況や見通しを情報提供することは大切な営業活動だ。集金訪問を減らすことで、情報提供が減って顧客との関係性が弱まっては元も子もない。そこで、継続的に情報提供をする仕組みとして、2020年9月から「マーケットニュース」を

図表4 マーケットニュース



月2回の頻度で発行し始めた。

表・裏面でそれぞれ石油・LPガスの価格推移グラフや見通しを説明し、下部にS社のお勧め商品の広告を掲載した。A4サイズ両面カラーの営業ツールに仕上がった(図表4)。石油製品のお客様に、「ガスも電気も取り扱っているんだ」と気づいてもらえれば、新たな商機につながることを期待した。実際に、電気の新規契約にもつながった。

ニュース発行から半年が経過すると、「継続的に情報提供をしてもらえて助かります」とお褒めの言葉が届き始めた。お客様に喜ばれるから営業員が励んで配り、制作者が良い情報を載せようと工夫を凝らす、という好循環が回り始めている。

### 5. 1人あたり3.3日/月の業務時間短縮

集金訪問削減活動は、2020年11月末時点で50%削減の目標にわずかに届かなかったが、さらに活動を継続し、12月末に86社中45社、52%削減を達成した。業務改善で大事なことは、期間を延長してでも、ギリギリでも良いので目標を達成することだ。筆者はこれを「小さな成功体験」と呼んでいる。成功体験を味わった営業員は、より大きな課題にチャレンジしていく。そうやって強い営業

図表5 営業業務改善活動による時間短縮

業務改善内容	短縮時間 (時間/月)
集金訪問社数の削減	55.5
営業会議資料作成方法の見直し	32.0
週決め価格連絡方法の見直し	18.0
(計)	105.5

組織ができる。

業務改善のコツをつかんだ営業員は、並行して営業会議資料作成方法などの見直しに着手した。石油部管理者は業務改善活動が進むほど自信をつけていき、胸を張って結果を報告した。営業員4人による105.5時間/月を1人あたりに換算すると26.4時間、つまり3.3日の時間を短縮できた(図表5)。

### 6. 営業支援システム SFA の導入

地域に根差したS社は顧客との関係が何十年も続くが、その間に担当営業員は何度も交代している。営業員の頭にある顧客や商談の情報を、営業支援システムSFAによって一元管理し、顧客対応レベルを上げることを次の目標に定めた。

S社の細かな要望に対して仕様変更がしやすく、開発・維持コストを下げられることから、サイボウズ社のkintone上でSFAを構築した。法人営業とIT構築に精通する中小企業診断士3名の協力を得て作成したSFAは、サイボウズ社の社員に褒められるほどの出来栄であった。中小企業基盤整備機構の中小企業デジタル化応援隊事業を活用することで、S社が負担できる導入予算内に抑えられた。2021年2月に全営業員を集めて、SFA

図表6 SFA導入説明会



導入説明会を開催し、稼働開始した（図表6）。

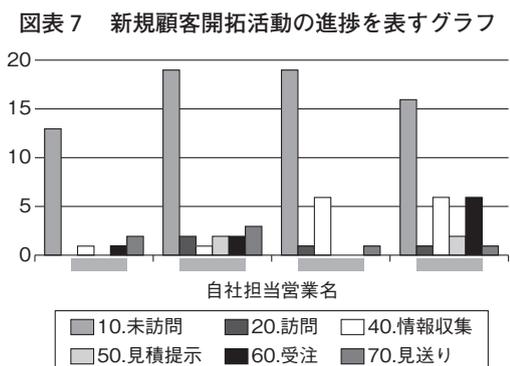
中小企業診断士は今まで、顧客企業にお願いしてデータを開示していただくことが一般的だったが、SFAのアカウントを付与された筆者は自らアクセスして、商談回数や案件推移をモニタリングできる。企業が気づかないうちに中小企業診断士が異常を察知して早めに処置するという、主治医のような継続支援が実現できた。

## 7. コロナ禍で急伸した新規顧客開拓

営業業務改善が軌道に乗り始めた2020年10月に、社長が一番取り組みたかった新規顧客開拓活動に着手した。

石油部のお客様にLPガスを提案する石油部・ガス部協業リスト、新商材の電気を提案するリストなど、複数の新規開拓ターゲットリストを用意した。未訪問から初回訪問、見積、受注に至る営業プロセスごとの社数を担当者別にグラフ化して、新規顧客開拓活動の進捗管理に役立てている（図表7）。

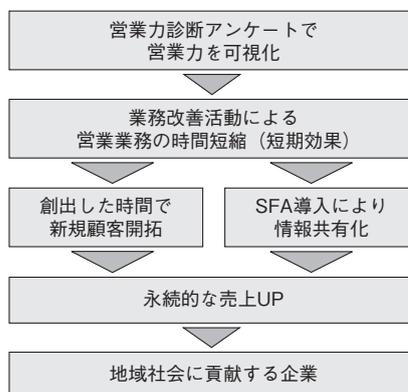
これら一連の活動によって、2021年3月期は新規訪問件数を前期比79%増やし、新規顧客を前期比で4社多い15社獲得できた（図表8）。コロナ禍で新規訪問が制限される中で、目覚ましい成果である。



図表8 石油部の新規開拓活動の変化

	'20/3期	'21/3期	前期比増減
新規訪問件数 (件)	89	159	179%
新規顧客獲得数 (社)	11	15	136%

図表9 営業革新活動の流れ



## 8. 地域社会に貢献する企業を目指す

この1年あまりに行った営業革新活動の流れを図表9に示す。結果として、石油部管理者の指導力が強まり、営業員は新規訪問を精力的にこなすようになった。営業員にとって行動を変えることは厳しかったに違いないが、2021年春に行った社員意識調査では前向きな評価ばかりだった。

営業員がSFAに登録した商談報告に対して、一番早くコメントをするのは社長だ。幹部も負けじとアドバイスをする。S社のSFAには、業務指導のコメントはもちろん多いが、それ以上に「ありがとう」「よく頑張りました」といった感謝の言葉があふれている。これが管理者と担当者のコミュニケーションを強めた秘訣だろう。

S社は2022年2月に創立70周年を迎える。石油・ガス・電気などの商材や事業を通じ、地域社会に貢献する総合エネルギー企業を目指している。そのためには、営業力を強化して永続的な売上UPを図り、創出した利益を皆で分かち合える基盤づくりが欠かせない。そのお手伝いができることは、中小企業診断士冥利に尽きる。