



# 収益向上をめざすための 効果的な販売プロセス管理

中小企業診断士、日本生産性本部 認定経営コンサルタント  
和 木 美穂子

## プロフィール

わき経営 代表

東北大学大学院修了後、シーメンス（本社ドイツ）等に勤務し、IT データを活用した科学的な営業管理、戦略的なマーケティング活動などに従事。2020年12月に独立開業後は、営業管理の支援、デジタル化推進など、瀬戸内海沿岸と関東地方を中心に事業を展開中。ホームページ：<https://www.waki-consulting.com>

## 1. 収益向上を課題とする社長のために

平時より、収益向上を課題と考える中小企業の社長は多いですが、コロナ禍に見舞われて更に緊迫感が増しているのではないのでしょうか。ここでは、販売管理を中心に解決のヒントになる情報をお届けします。B to B ビジネスで営業組織を持つ製造業を想定していますが、規模や業種、販売方法等の違いがあっても根本的な考え方は共通ですので、参考にして頂けましたら、大変有難く存じます。

### 「売上＝数量×単価」

売上は数量と単価を掛け合わせたものです。数量は、顧客数や顧客あたり購入量に影響されます。一方、単価は商品・サービスの単価や顧客あたり単価の影響を受けます。

一般社団法人 香川県中小企業家同友会が公開している香川県内659社の会員を対象にアンケート調査をした2021年度『景気動向状況調査』によると、前期の経常利益と比較して増加した事業者が28.5%、横ばいが30.2%、減少が40.8%でした。また、経常利益が増加した理由は売上数量・顧客の増加が53.2%、売上単価・客単価の上昇が23.2%で、過半数が数量増加によるものでした。一方、経常利

益が減少した理由でも売上数量・顧客の減少が48.2%と最多でした。このように、売上においては、増加・減少とも数量の影響を受けている場合が多いです。

景況悪化を受けて、顧客からの取引量が減る、あるいは取引停止にいたる場合もあるかもしれません。

また、中小企業が大手企業の下請け事業を行っている場合も少なくありません。顧客がごく少数の大企業ですと、取引先の景況や方針に自社の業績が左右されるリスクがあります。そこで、下請け脱却をめざして自社で顧客を開拓し、取引先を多角化することで、売上の安定化を図ることが考えられます。

その際に意識を切り替える必要があるのが、従来は商品・サービスを供給することが自社の主要な役割だったのに対して、今後は自ら営業していく機能を社内で強化していく必要がある点です。

## 2. 結果を出すためにプロセスを見る

売上高、利益などの結果に至る前の過程のことをプロセスといいます。良い結果が出るには良い過程があります。一方、悪い結果が

出た後では「覆水盆に返らず」ですので、プロセスの段階で対策を講じます。

プロセスの段階で良い結果に結び付く鍵が何なのか特定し、管理します。管理するには、鍵となるプロセスを「見える化」していきます。

### 3. 販売活動における3つの成功ポイント

販売プロセスにおける成功のポイントは3つです。

#### 「販売の成功＝

#### ターゲット×リーチ×関わりの質」

第一に、適切なターゲット顧客を選ぶことです。ターゲットを選ぶ基準には、十分な購買力がある点、業界市場においてもライバルが少ない顧客層を選ぶ点、ライバルがいる場合も自社の優位性が発揮できる点等、があります。そして、これらの観点から十分な数のターゲット顧客をリストアップする必要があります。

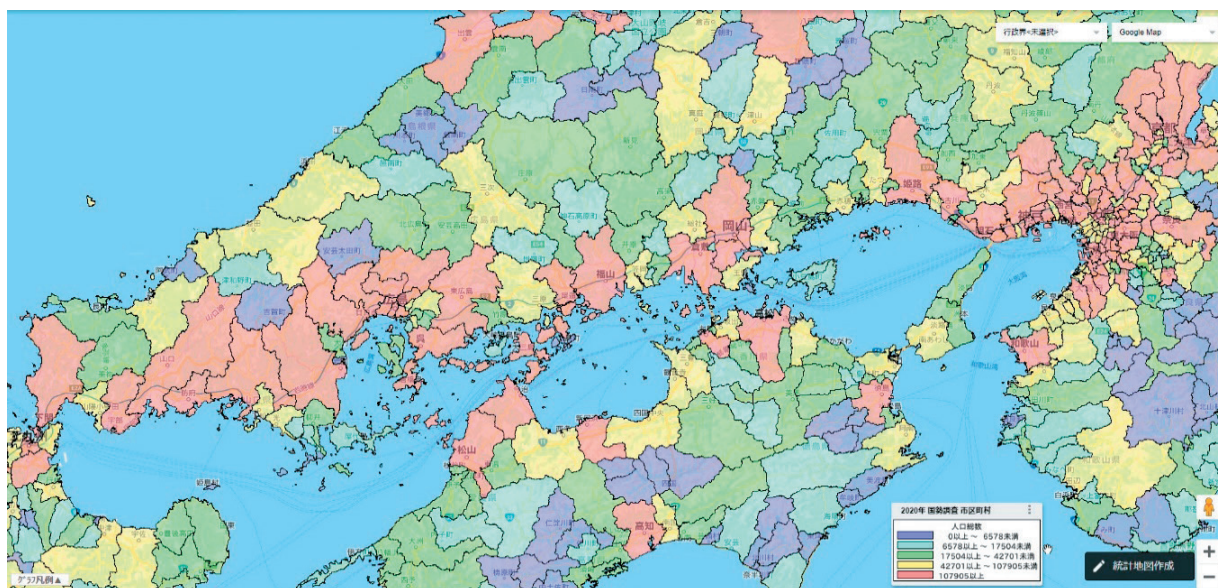
他に、地理的な基準もあります。従来は実際に合って販売することが多かったため、地

理的に近い顧客が多く、その分、顧客数や顧客の購買力に制約がある場合もあったと思います。しかし、コロナ禍による自粛とデジタル化の進展により、オンライン営業等を活用して遠方の顧客と取引を開始することで、自社の商品・サービスを必要とする購買力の高い顧客と出会い、顧客数を増やす機会が増えました。

図1は2020年の国勢調査による人口総数を市区別に色分けして表示したものです。赤い色の地域は人口数が多く、青い色の地域は人口数が少ない地域です。お住まいの地域から外に目を向けると、人口の多い地域が沢山見えます。今は、その地域に事業所を構えなくても、ターゲットとして想定できるように時代が変化してきています。

第二に、リーチです。リーチは、顧客先を訪問して会うこと、電話やオンライン会議システム等を利用して話すこと、広告宣伝などで市場に露出し、潜在顧客に自社の存在や商品・サービスを知ってもらうこと等です。せっかく良いターゲットを選定しても、そのタ

図1 瀬戸内海沿岸における市区別の人口数（国勢調査 2020年）



出所：jSTAT MAP（インターネットの政府統計地図）より筆者が統計グラフを作成

ターゲットにリーチできていなければ自社の存在に気づいてもらえません。新規顧客に接触するのは既存顧客に比べて心理的にも労力的にも大変ですが、しっかり稼働をかけることで道が開かれます。一般的に、新規顧客の獲得は既存顧客の営業にかける労力よりも約5倍程度かかると言われています。

第三に、関わりの質です。これは、顧客に接触した場合に相手のニーズ等をきちんと聴取すること、クオリティの高い情報提供をすること、相手との関係性を構築できること等を指します。

#### 4. オンラインシステムを営業に活用する

先程、オンライン会議システム等を利用した営業について説明しましたが、対面営業との組み合わせを活かしたハイブリッド型の営業スタイルを駆使することで、活動の量と質をコントロールした効果的な営業が拡がりつつあります。

具体的には、商談の初期には、オンライン面談で顧客の基本的な情報やニーズを聴取すると共に、自社や製品の概要を説明して、見込みがあるかを大雑把に把握します。訪問す

るための移動時間が節約できますので、対面営業のみの場合よりも多数の顧客と会うことができます。そして、相手に合わせて特別に作り込んだ提案やより詳しい説明をする場合に対面で話し、クロージング（成約）をかけます。

この要領で、従来は5件/日の訪問ペースだったのが、10件/日に増えたという営業員もいます。移動に時間がかかる地方だからこそオンライン営業の導入を検討してみても、いかがでしょうか。

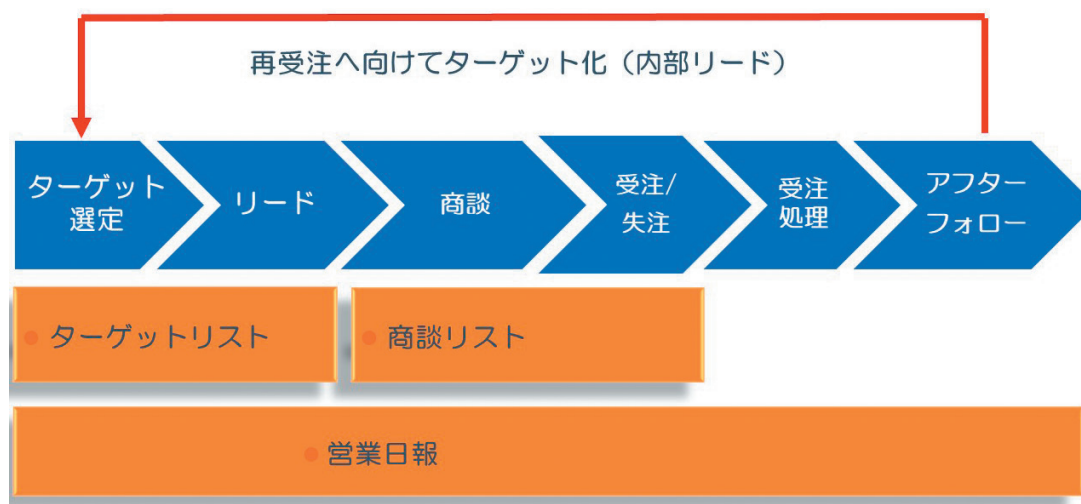
#### 5. 販売プロセスを見える化する

顧客をターゲット選定してから、受注・納品し、アフターフォローするまでのプロセスを図に表して見える化してみましょう。

まず、ターゲット選定が起点です。ターゲット選定の要領については、前節でご説明したとおりです。

次に、リード（商談の種）が発生します。この段階では、様々な問い合わせや引合い等があります。商談に発展しそうな見込みのあるものもあれば、単純な情報収集や相見積もりの比較対象にされるなど、商談に発展しづ

図2 販売プロセスに合わせた管理シートの例





らいものも多数含まれます。

リードの段階では、B to B ビジネスなら相手の業界や規模、事業所の所在地、ビジネスモデル、組織購買におけるキーパーソン等を、B to C ビジネスであれば個人情報保護に留意しつつ、販売活動の必要に応じて年齢や家族構成、生活スタイル等の基本情報を入手します。そして、相手のニーズや購入予算、購入予定時期等を聴取し、自社の商品・サービス提供に合致しているか判断します。このふるいにかけていくうちに、リードの段階で終わるものと、商談に発展していくものに分かれます。

商談の定義は、①顧客ニーズに合致した自社の商品・サービスが明確になっていること、②顧客の購入予算が明確で確保できていること、③顧客の購入時期が特定できていること、の3つが揃った状態です。

商談の段階では、顧客の要望やお困りごとなどのニーズに基づく課題をお互いに確認し、合意します。加えて、競合会社との関わりに関する情報も聴取します。競合はどんな会社か、取引歴はどの位か、強み・弱みは何か、等です。

そして、顧客のニーズ、競合の強み・弱みを踏まえて、自社が顧客に対してより優位に力を発揮できる強みが何なのか、を分析します。この分析を経営の分野では、顧客（カスタマー）、自社（カンパニー）、競合（コンペティター）に相当する英語の頭文字をとって3C分析と言います。

その上で、顧客に提案をします。提案ポイントは、誰に、何を、どのように、の筋道を立てて提案すること、その結果による顧客のメリットを語れることです。

「誰に」「何を」「どのように」

→「顧客のメリット」

例えば、食品メーカーが食品販売店 A スーパーに対して提案する場合の提案例です。「誰に」：A スーパーの購買担当者に、「何を」：レンジで温めるだけで食べられる夕食セットを、「どのように」：栄養値が高くて人気の素材とお求めやすい価格で、取引量確保を条件に提供する。「顧客のメリット」：働く女性の支持が増えて集客に繋がる、付加価値の高い商品販売により利益確保し易くなる、などです。

## 6. KPI（受注の鍵になる行動）を設定する

KPI は、簡単に言うと、販売活動において受注の鍵になる行動を指標にすることです。正式には「重要業績評価指標」と言い、キー・パフォーマンス・インジケーターという英語の略称です。

KPI を設定するやり方は、売上や粗利益等の財務数値や商談の数・金額などを使う場合もありますが、ここでは結果が出る前の行動プロセスに着目して設定する方法について説明します。

まず、販売の責任者が販売活動において何が受注の鍵になっていると考えているかを言葉で表現します。または、安定して優れた業績をあげる営業員がいる場合には、本人から受注のコツを聞き出して言語化します。

例えば、組織購買であればキーパーソンが誰なのか特定すること、顧客のニーズを聴取すること、競合情報を聞き出すこと、購買の意思決定者と面会すること、顧客のニーズに応え、競合と差別化した提案をすること、等です。また、自社が迎えている時期、戦略等により、独自の KPI を設定する場合があります。例えば、特別な新商品を紹介すること、

セミナー開催を顧客に案内すること、顧客の前で商品デモを行うこと、自社商品を展示するショールームへ案内すること、等です。

KPIは、上述の例のように顧客からの聴取（インプット）面と、顧客への働きかけ（アウトプット）面の、両方の観点から策定すると良いでしょう。

これらのKPIを策定した後は、営業日報やターゲットリスト等の仕様に反映し、指標として取り入れます。ここでは営業日報に絞って説明します。

中小企業の営業日報ではエクセルを使うことがよく見られます。それ自体は結構ですが、文字を沢山記述して報告する使用方法が大半なため、営業員にとっては負担が大きく、管理者にとっては内容を把握するのに時間がかかります。

図3 営業日報におけるプルダウンメニューの活用例

	必須（受注の鍵となる活動）	必須
氏名	顧客からの聴取	顧客
長	1_ニーズや困り事を聴取できた	
	1_ニーズや困り事を聴取できた	
	2_購入予定時期を聴取できた	
	3_購入金額を聴取できた	
	4_競合状況を聴取できた	
	5_クレーム時に苦情の内容を聴取できた	

そこで、プルダウンメニューなどの便利な機能を使い、負担の少ない日報を作ることができます。図3はプルダウンメニューにした日報の仕様例です。営業員は該当する項目を選択するだけで済みます。加えて、受注の鍵となる行動が定型化されているので、日報の執筆を通して営業活動をする際に何をすべきなのか意識に定着し、行動が整えられていきます。そして、自由記述する必要性をできるだけ減らすことで書く負担を減らします。

一方、管理者は受注のために大切な行動を

部下がどの程度取れているか読み取り易くなり、件数等を定量的に分析することもできますので、指導に活用し易くなります。

エクセルの使用方法はインターネットで検索する、パソコン教室を受講する等で身に付きます。営業事務職等のようなエクセルに強い人材を自社内に1-2名確保し、様々な事務処理に応用することで会社全体の生産性を向上させることができます。

また、営業管理にデータを記録し、活用することが社内で定着し、エクセルの帳票が沢山できて煩雑になる場合は、ITシステムに移行すると更に便利です。

## 7. 個人の成功要因を組織化する

KPIを策定し、販売プロセス上で見える化して活用することにより、個人が持っている販売上のノウハウを組織に拡大することができます。

中小企業では、ごく少数の人が営業活動をする、あるいはある程度の人数規模の営業組織を持っていても、安定して良い業績をあげられる人は僅かである、ということがよくあります。

しかし、冒頭で述べましたように顧客数や売上を増やし、下請けから脱却して取引先を多角化するには、営業力を組織的に強化する必要があります。つまり、個人の強みを拡大し、個人プレーから組織プレーへ移行することが大切です。

## 8. 組織購買の場合は人物相関を分析する

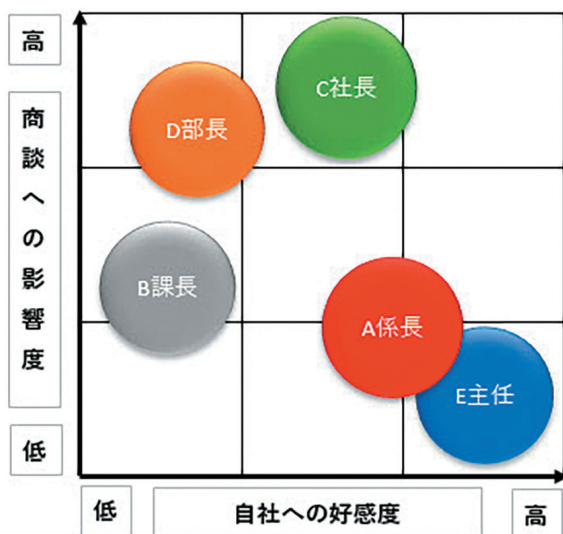
B to Bビジネスでは、顧客の組織が大きい場合があります。組織購買では、顧客組織の経営方針や戦略に加え、組織内で働いている人の考え方、更にはその人達がどのような職位にあり、商談にどのように影響するか、

等の要素が複雑に絡み合います。

上述した「誰に、何を、どのように」という提案を行う際にも、組織内の人物相関を分析してから、提案を行うと効果的です。

図4は、組織購買における人物相関図の例です。横軸は自社への好感度、縦軸は商談への影響度を表しています。A係長やE主任は自社への好感度が高いですが、組織内の意思決定における商談への影響度は低いです。一方、D部長やB課長は自社への好感度は彼らよりも低く、商談への影響度が高いため、この状況が見えていないと、受注獲得できない可能性があります。最終的な意思決定をするC社長に加え、D部長やB課長に対して、自社に対する信頼を獲得できるような提案や働きかけをする必要があります。

図4 組織購買における人物相関図の例



## 9. 受注・失注の結果を分析する

提案をした後は、顧客が自社との取引を選択するかどうか、意思決定をします。つまり、受注または失注の結果が出ます。

ここで、受注または失注した原因分析を行い、今後の販売活動に活かします。受注した場合は、今後も引き続きその要因を取り入れる、あるいは更に応用を利かせます。失注し

た場合は、根本的な原因を特定し、改善します。失注した原因を振り返って考えるのは一時的に苦痛かもしれませんが、改善の手立てを打つことができると、成功の喜びにより一歩近づくことができます。

そして、受注した場合は契約締結や納品などの処理をします。

## 10. リードから受注までの量的な変化

顧客から様々な問い合わせや引合い等を受けるリード（商談の種）の段階から、最終的に受注に至るまでのプロセスで、案件の数は一般的に徐々に減っていきます。

大企業の下請けなど取引先が固定的で、自社が生産に特化している場合は気づきにくいかもしれませんが、新規で顧客開拓する場合は、顧客ニーズに対する商品・サービスの適合度、予算、時期、競合会社と比べた自社の優位性などにより、プロセスが進むにつれ、案件数が減少していきます。

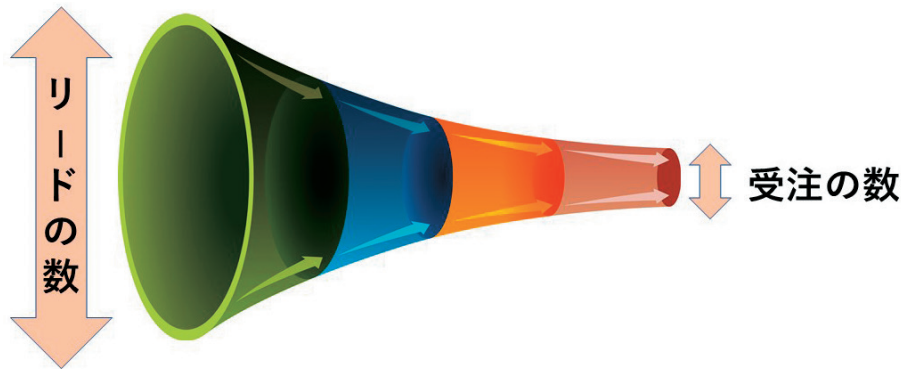
図5はリードから受注までに至るプロセスで案件数が減少していく様子を漏斗（ろうと、じょうご）を横にした形で模式図にしたものです。漏斗は、口の小さな容器に液体を注ぐ際に使う、朝顔型の道具です。直径の大きい口がリードの量を、小さい口が受注の量を示しています。そして、大きい口と小さい口の比率が受注率に相当します。

$$\text{「受注率(\%) = 受注数/案件数} \times 100\text{」}$$

取引先が固定的な状況から新規顧客開拓へ体制を変化させる場合は、販売活動をして受注に繋がらない場合も少なくないことを留意する必要があります。だからこそ、効果的な販売活動をするために、ターゲットの吟味、受注の鍵になる活動のKPI化、データ活用により、できるだけムダのない活動をするように、科学的に営業管理をする必要があります。



図5 リード（商談の種）から受注までの案件数の変化



### 11. 既存顧客から再受注する

納品後はアフターフォローをしますが、年月が経つと、買換えの機会が出てきます。買換えの理由は、製品の寿命、優れた新製品の市場導入、市場トレンドの変化等です。

忙しいと日々目の業務に追われてしまいがちですが、長期的な買換えのサイクルを見逃さないように留意しましょう。

顧客の買換えサイクルがどの位の期間なのか把握し、買換え時期を迎える顧客を定期的にターゲット化してリストにします。これを内部リードと言います。

そして、自社から顧客に対して接触し、既存製品の利用状況、買換えニーズの有無などを確認し、再受注に繋げます。顧客に買換えニーズがあるにも関わらず自社が積極的に顧客へ接触していないと、競合会社に奪われるリスクがあります。

新規顧客を獲得する労力に比べると既存顧客を維持する労力はずっと少なくて済むのが一般的です。既存顧客の情報を大切な財産として管理し、継続的な受注に繋げることができるよう、販売活動に活かしましょう。

#### まとめ

効果的な販売プロセス管理について基礎知識を解説しましたが、いかがでしたでしょう

か？ 会社の規模や業種、業態、販売方法等が違ってても、商品・サービス販売のための根本的な考え方は共通しています。以下に要点をまとめます。

① 「**売上＝数量×単価**」であり、売上数量・顧客の増加が、収益に影響する場合があります。

② 結果を出すためにはプロセスを見ます。販売プロセスにおいては、次の要因が成功に関わります。

**「販売の成功＝**

**ターゲット×リーチ×関わりの質」**

③ 自社の販売プロセスを、時系列に沿ってターゲット選定から受注、納品、アフターフォローまで見える化します。

④ 提案のポイントは、「誰に」「何を」「どのように」の筋道を立てて提案すること、その結果による「顧客のメリット」を語ることで、です。

⑤ KPI（受注の鍵になる指標）を立て、営業日報にKPIを組み込み、営業員の意識と行動の変化を促します。KPI設定と販売プロセスの見える化を日報やターゲットリストなどへ反映し、活用することで、個人の成功要因を組織の力にします。

- ⑥ 組織購買の場合は、提案前に人物相関を分析します。
- ⑦ 受注・失注の結果を分析し、原因を今後の商談に活かします。
- ⑧ リード（商談の種）から受注までに、案件数は一般的に徐々に減っていきます。案件数のうち、受注に至る比率を受注率といい、次の式で表されます。  
「**受注率(%) = 受注数/案件数 × 100**」
- ⑨ 新規顧客の獲得は、既存顧客に比べると受注率が低くなる傾向があり、一般的に約5倍の労力がかかると言われています。
- ⑩ 買換え時期を迎える既存顧客を定期的にターゲット化し、再受注に向けて活動を行います。

科学的な営業管理にご利用頂き、成長の一助になるようでしたら、幸いです。