

製造企業の売上向上支援

実績のある強力で実践的な営業ノウハウの提供

CKG 営業力強化研究会・十屋正憲

E-mail : mtsuchi0820@yahoo.co.jp

会社経営における最重要なテーマである売上の向上を継続的に伸ばすために営業力を強化する取組みを支援する。まず始めにチェックシートをもとにヒアリングをおこない、6つ（市場分析、製品、営業マン技術、営業管理、販売促進、IT活用）の評価区分から課題の顕在化と課題解決の提案を無料診断により実施、その後に課題解決の支援を実施する。どの局面においても製造企業に経験豊富なコンサルタントの知識と経験を活用するためグループコンサルティングの手法なども取り込むほか、販売同行、営業マン教育、販路開拓支援などの実践的・効果的な支援策を用意している。

1. 製造企業の売上向上支援とは

製造企業にとって売上確保、売上の向上は会社経営における最重要なテーマである。特に昨今の右肩下がりの時代、変化の激しい時代においては、良いものを安く作るだけでは売上は確保できない。いかに顧客のニーズにそった売れるものを作り、売れる仕組みの中で販売し、売上を継続的に伸ばしていけるかが大事になっている。このような観点にたち、企業経営で特に重要な営業力の強化の課題に焦点を当てて取組を支援するのが、この支援メニューである。また売上向上を自社のみで実施するのはなかなか難しく、われわれ製造企業の支援に経験豊富なコンサルタントだからこそ、最適でかつ具体的な対応策を共に見つけることができ、その導入支援ができるものと考えている。

2. 売上向上支援の範囲

(1) 支援対象とする製造企業

製造企業は幾つかの切り口で分類できるが、この支援メニューでは基本的にすべての製造企業を対象に支援を実施する。ただし、分析・問題解決手法を開発するにあたっては、その開発効率と品質保証の観点から焦点を絞り、生産財を他の製造企業に販売する製造企業(B to B)を焦点にして構築し、その他に分類される製造企業にはこれを応用し使用できるように考えている。

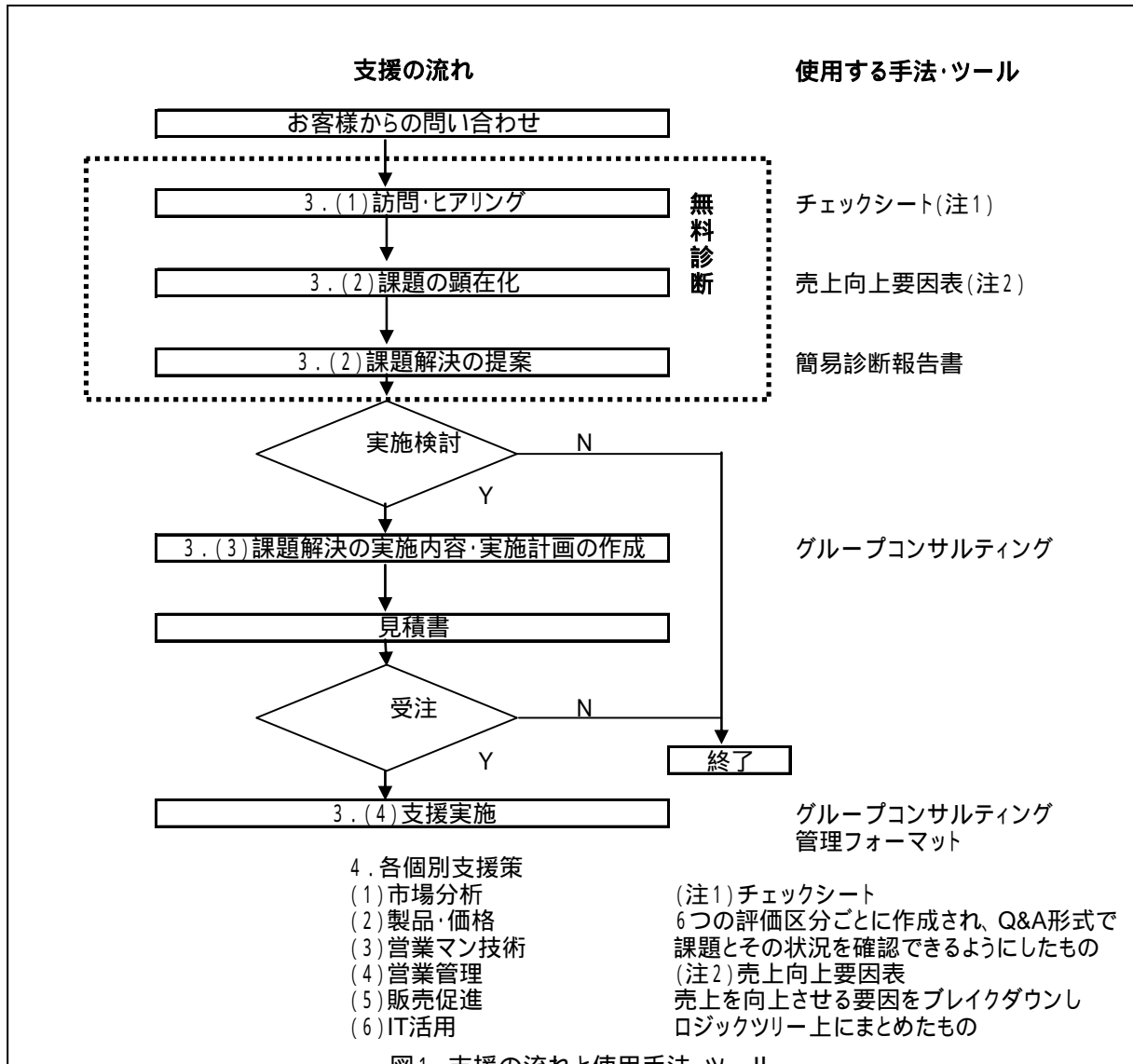
(2) 支援対象とするプロセス

課題の発見・提言にあたっては全てのプロセスを網羅し分析をおこなうが、課題解決にあたっては以下のようなケースについてはこの支援メニューと切り離し別の支援メニューの紹介をおこなう。

- ・課題が製品のコスト、納期、品質にあり生産プロセスの改善が必要な場合
- ・課題が新製品の開発にあり、製品企画や製品開発プロセスの改善が必要な場合

3. 支援の流れと支援メニューの特徴

支援の流れとその際に使用する手法、ツールを以下に図示し簡単に説明する。



(1) 訪問・ヒアリング（無料相談）

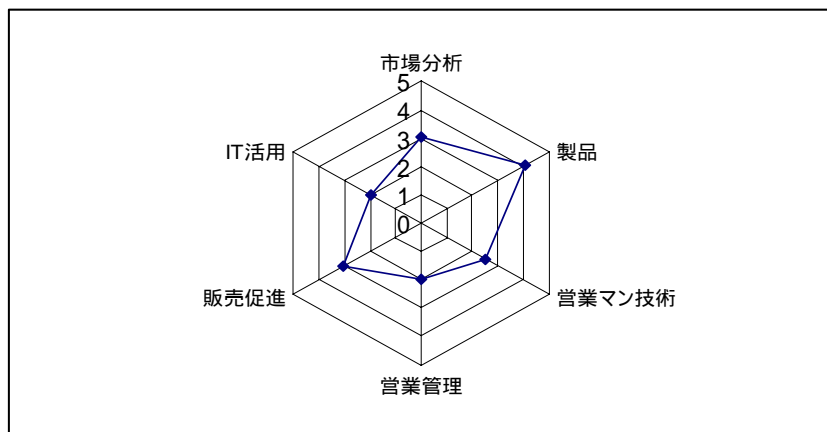
当該企業からの問い合わせにもとづき、企業訪問し経営者あるいは関係者にヒアリングをおこなう。

(2) 課題の顕在化と課題解決の提案（無料相談）

当該企業の課題を以下の6つの評価区分から診断する。この際に製造企業に豊富な経験を持つ研究会メンバーの英知を集めて作成したチェックシートと売上向上要因表を用いることで的確かつ迅速に課題の顕在化が可能となる。

表1 6つの評価区分とチェック項目

市場分析	製品	営業マン技術	営業管理	販売促進	IT活用
市場規模	製品機能	見込客選定	営業活動管理	会社案内	受注管理システム
市場成長度	製品品質	顧客訪問	商談管理	カタログ・パンフレット	顧客管理
市場動向	価格競争力	商品知識	販売データ活用	データシート・資料	SFA
市場細分化	コスト把握	商談技術	営業管理者	サンプル・デモ機材	PC活用
マーケットシェア	価格柔軟性	見積作成	組織編制	イベント・商談会	ホームページ
競合分析	納期競争力	提案営業	販売計画	広告・宣伝	SEO
SWOT(自社強み)	納期柔軟性	情報収集	重点顧客	インターネット	メール情報発信
顧客分析	製品数	営業マニュアル	顧客満足把握	キャンペーン	顧客データベース
競争戦略	アフターサービス	教育・研修	クレーム処理	販売ルート	生産管理システム
営業戦略	生産体制	チーム営業	営業支援体制	インセンティブ	社内ネットワーク利用
営業方針	製品改良	顧客管理	帳票類標準化	広報・パブリシティ	IT管理者



それぞれの項目については5点評価をおこない、レーダーチャートによって「見える化」するとともに簡易診断報告書により課題解決の提案をおこなう。

図2 レーダーチャートの例

(3) 課題解決の実施内容、実施計画の作成

課題解決の提案に対し当該企業が支援依頼の意向を示す場合には、当該企業の意向も踏まえるために相談しながら、より具体的な支援実施内容と実施計画、それにとともなう見積価格の算出に移行する。

支援活動期間

実施内容	1カ月	2カ月	3ヶ月	4ヶ月	5ヶ月	6ヶ月
キックオフ						
チーム編成とベクトル合わせ						
個別支援実施のための調査	⇒					
個別支援策(1)		⇒				
中間報告						
営業研修				⇒		
効果確認とまとめ						⇒
最終報告会						

図3 支援活動期間の例

活動期間は、企業側の意向や課題解決のための実施項目、実施方法などにもよるが概ね3ヶ月、6

ヶ月、1年のコースになる。6カ月の場合の実施計画例は前ページの図のようになる。

グループコンサルティング手法の活用

本研究会には製造企業に永年従事あるいは製造企業のコンサルティング多く実施するなどの経験豊富なメンバーが揃っている。その専門知識や経験を活かすために支援を実施する担当者に対し、課題解決のための実施内容の決定や、支援の実施方法などの局面で他のメンバーがアドバイスする機会を設けることを支援プロセスに盛り込んでいる。これによりコンサルティング品質の維持・向上と研究会全体のスキル向上が図れる。

(4) 支援の実施

支援の基本パターン

6つの評価区分ごとにどのような内容の支援を中心とするかは次章以降で述べるが、ここで想定しているのは次に図示している製品・顧客マトリックスのうちの新規顧客開拓の部分である。

表2 支援基本パターン

	既存顧客浸透	新規顧客
既存製品	顧客深耕	新規顧客開拓
新製品	新製品開発	多角化

実践的な支援内容

支援内容のうち、この支援メニューにユニークで実践的である以下2つを簡単に説明する。

・販売同行

実際に営業マンの顧客訪問、商談に同行することで、営業マンのスキルの現状把握、営業マン教育を実施した場合の成果などを確認できる他、顧客ニーズや顧客が当該企業をどのように見ているか、評価しているかなどを実地で確認できる。

・販路開拓支援

販路開拓について、取り掛かりがなくて苦しむ企業が多い中で神奈川県支部診断士のネットワークを活用する取組みをおこない支援する。

4. 各個別支援策

(1) 市場分析

人的資源に限られる中小企業において、売上向上を継続するためには営業戦略、営業方針、そしてそれにそった営業計画を立案するとともに、社員全員が内容を十分理解し全社一丸となって目標に向かって行動ができるようにする必要がある。そのための前提として、市場分析、その中でも顧客分析と自社強みの再確認が重要と考える。当研究会では、これに関して以下のような支援をおこなう。

顧客分析

市場規模や市場成長度、あるいはそれを取り巻くマクロ環境分析などの市場分析も必要であるが、中小企業にとっては顧客分析がさらに重要であると考えられる。

- ・セグメンテーションした顧客が製品をどのように使用し、どのような利益を得ているか、あるいはどのような問題を持っていて、それをどのように解決しているかについて把握する。
- ・上記については顧客から直接情報を得る、あるいは顧客の現場で確認することのほかに過去の商談の成功例や失敗例からも分析する。
- ・さらに当該企業の上承が得られれば営業の顧客訪問に同行することで、より現実的な状況把握が可能となるのでそのような支援方法もおこなう。
- ・上記で把握した内容を以下の顧客分析表にまとめながら営業戦略、営業方針、商談シナリオ構築や営業マニュアル作成へ展開していく。

表3 顧客分析表

顧客プロファイリング	顧客シナリオ	アピールすべき強み	製品面での改良	価格設定	販売促進の方法

自社強みの再確認

自社強みの再確認は実効性ある営業戦略の立案、商談シナリオや営業マニュアルの内容、販売促進におけるアピールポイントなどに反映されるので、その確認作業は重要である。自社強みの再認識を実施する上で大事な事は、自社でも認識していない強みがあること、顧客によってアピールできる強みは違うということを念頭に競争という視点での分析をすることである。具体的には知的資産経営で使用する以下のようなアプローチ方法を使うことで当該企業にとって真に実効性ある強みを再認識する支援をおこなう。

- ・中小企業診断協会神奈川県支部の作成した、チェックリストによる確認
- ・顧客満足、業務の仕方、人材面から確認する方法
- ・製品・サービスという目に見えるところから、実現する技術・ノウハウの棚卸し、それらが定着するマネジメントの方法、基になる経営理念と深層へ進む課程での気付き

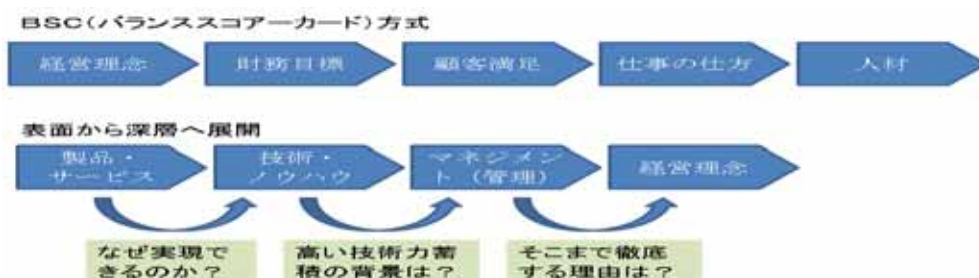


図4 BSC方式による強みの再確認

(2) 製品・価格

理想的には価格で勝負せず、自社あるいは製品のユニークさ、差別化で受注を獲得できることが望ましい。一方価格についても社内の生産性向上によるコストダウン、外注と共同した改善活動によるコストダウン等で常に競合に勝てる価格設定が可能であれば良いが、現実にはそこまでっていないケースが多いなかでも売上向上をはかる必要が発生する。そこで重要となるのがコスト把握と価格柔軟性であるとする。

コスト把握

価格設定あるいは見積時に価格を戦略的に使用するならコスト把握は避けて通れない。このためにまず直接原価計算を取り入れる。(通常は全部原価計算) 直接原価計算では変動製造原価のみを製品に集計することから利益計画策定に必要不可欠な CVP 分析を可能にする。また、限界利益が算定できることから、経営意思決定、特に、価格決定や短期的な意思決定に有効である。

一方、複雑な設備機械など、必要な機能が沢山含まれ構成部品が多い場合は、性能とコストの関係を把握し、適正なコスト算出と顧客ニーズに適合したコストダウンの余地を検討する必要がある。

その対応方法として、V E (Value Engineering) で使われる機能系統図を提案する。製品の最終目的を達成させるためには、いくつかの目的手段が必要になる。それらの手段を機能で「を**する」と動詞と名詞で表現する。これらの機能に対し、過去の実績を蓄積して行き、実現方式毎に性能・信頼性・耐久性、コストを示しておく。

このデータベースができていれば、新規の見積もりの際は、過去のデータベースから必要な機能毎に、求められる性能等から採用する方式を選択し、コストを合計すればよいことになる。

そのためには、日頃から正確に実績コストをIT活用によって図り積み上げておく必要がある。この場合の実績値は、材料費、外注費、直接労務費を変動費とし加算しておく。

次に未知の機能を含む受注の場合の見積もりは、予測値を示しリスクと余裕をプラスマイナスで示しておく。この数値を顧客との交渉現場で認識しておけば、対応は可能であろう。

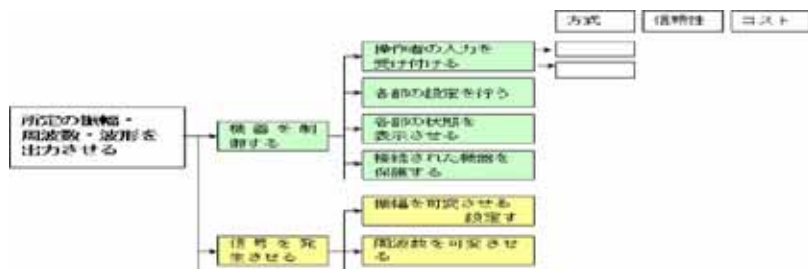


図5 機能別コスト表

価格柔軟性

価格は固定的に考えるべきではない。顧客に食い込むために、利益がないあるいは多少赤字となる価格を設定することがある。しかしこれが日常茶飯事であったり、ルールなしで運用されるのは問題である。この両方の観点にもとづき価格設定のポリシーとガイドラインを設定する支援をおこなう。

(3) 営業マン技術

当研究会では製造企業での実務経験豊富な中小企業診断士により、営業マン技術向上のためのコンサルティングや研修をおこなう。

コンサルティング

営業マン技術向上のコンサルティングは、最初に営業部門責任者および第一線で活動している営業担当者とインタビューを実施して課題を抽出する。そして優れた提案営業を行うための、見込み客選定、顧客訪問、情報収集、提案、見積、成約などの効果的な進め方を支援する。また、必要に応じて、それらの内容をまとめたセールスマニュアルの作成の支援も行う。

営業研修

当研究会の営業研修の特長

- ・営業は知識を得ただけでは成果は出ないので、単なるノウハウや営業技術の講義ではなく、トレーニングを重視している。当該企業の求めに応じ、顧客同行訪問で成果確認をおこなう。
- ・研修プログラムは画一的なものではなく、企業状況に応じたプログラムを設計している。
- ・「勘と経験と根性」の営業から脱皮し、科学的、システムの新しい手法を取り入れている。
- ・営業プロセスを見える化し、各プロセスでの営業の定石やコツを習得する。

研修プログラムの例

研修プログラムは企業状況に応じたものとしているが、ある企業向けの新規顧客開拓を中心としたプログラムの例を下表に示す。(1回6時間、月1回で4ヶ月、月2回で2ヶ月で終了)

表4 研修プログラムの例

回数	研修項目	研修内容
第1回	新規顧客開拓の進め方	・「あなたから買いたい」と言ってもらえる営業のやり方とは？ ・新規顧客開拓プロセスの設計 ・商談プロセスの分析と改善 ・結果管理からプロセス管理へ移行しなさい
第2回	見込み客の発掘と初回アプローチ	・見込み客発掘にはどのような手段があるか？ ・紹介を多くもらうための秘訣 ・テレアポを確率高く取るには？ ・初回訪問の注意事項
第3回	ニーズの把握と提案の仕方	・レポート(人間関係)の構築 ・潜在ニーズを顕在化させるトーク ・自社のUSP(ユニーク・セリング・プロポジション)の設定 ・お客様が自社を選ぶ決め手となるトークとは？
第4回	ハードルの克服とクロージング	・お客様の「No」に対してどのように応酬するか？ ・ハードルを克服する商談タクティクス(戦術)トレーニング ・最も効果的なトークである「イエス・イエス・イフ法」とは？

(4) 営業管理

売上向上のためには「勘と経験と根性」の営業ではなく、戦略、方針、計画にそった営業活動を継続的におこなっていく必要がある。そのためには、営業活動の状況を把握し必要な修正、支援をおこなう仕組みづくりが重要となる。この営業管理については、以下のような2つのステップを通して支援を実施していく。

営業管理項目の設定

当該企業として、誰が、何を、何の目的で、いつ、どのように管理するのかを決定し、管理項目一覧表にまとめる。管理項目一覧表の例は以下のとおりである。

表5 営業管理項目一覧表の例

項目	目的	頻度	管理方法	フォーマット
営業活動時間	活動把握、効率向上	毎週	報告書提出	日報 週報
顧客訪問件数	活動把握、効率向上	毎週	報告書提出	日報 週報
重点顧客訪問件数	受注目標達成	毎月	報告書を営業会議で確認	重点顧客 管理表
見込客発掘件数	受注目標達成	毎月	報告書を営業会議で確認	見込客リス ト
保有商談件数・金額	受注目標達成	毎月	報告書を営業会議で確認	引合管理表
見積提出件数・金額	受注目標達成	毎月	報告書を営業会議で確認	引合管理表
受注件数・金額	受注目標達成	毎月	報告書を営業会議で確認	引合管理表
商談履歴	プロセス確認、指導	毎週	報告書提出	商談進捗 管理表
顧客情報獲得数	顧客ニーズ把握	毎月	報告書提出	顧客情報 管理表
顧客クレーム数と 処理履歴	顧客満足維持向 上	毎月	報告書提出	顧客情報 管理表

各管理項目の内容検討

上記で設定した各々の管理項目の具体的な実施方法、フォーマットを準備する必要がある。具体的には、研究会で用意するサンプルフォーマットを基に当該企業の実情に即した管理フォーマットを一緒に作成するような支援をおこなう。

(5) 販売促進

販売促進に多額の費用がかけられない中小企業にとって有効かつ実現性ある支援として以下の3つの手段を中心に支援をおこなう。

セールスツールにおける強みの見える化

顧客企業のセールスツールの内容を確認し、より顧客にアピールできるものにするための内容変更を一緒に考える。

・会社案内、経歴書

信頼できる会社であること、特徴のある製品であること、技術や品質での強みをもっていることを顧客に理解していただけるようまとめる。会社の見えざるノウハウなどの知的財産の強みを発見して盛り込んで構成する。ホームページ（HP）との連携をはかる。

・カタログ、パンフレット、データシート

仕様・性能・特徴などがわかりやすく掲載する。他社との差異化を含む強みを浮き上がらせる。仕込み品と注文品の違い明確にし、注文対応可能仕様を表記する。顧客からの照会が行いやすいよう窓口を明示し、発行日も示す。

イベント・マッチングブレース

イベントやマッチングブレースを活用して見込み客を発掘し商談に発展させるノウハウを伝授する。

・展示会、セミナーの開催

来場のあった見込み客は受注確率が高いうえに、同時にPRもできるので営業効率もよい。

・展示会や商談会などへの参加

展示会、商談会だけでなくバーチャルなマッチングブレースにも参加して見込み客を探索する。

・CKG や（社）中小企業診断協会神奈川県支部のネットワークを活用して販路開拓を支援する活動も検討する。

インターネット

ホームページやブログを開設して顧客を発掘する。紹介する内容は、自社の強みを中心におこなう。また検索エンジンを活用してホームページを開設している企業を調べ、その中から見込み客を探し出すなどの利用をおこなう。

(6) IT 利用

中小企業のIT化の程度には、PCも満足に利用できない段階から、ERPなどの高度なシステムを利用している様々な段階が存在する。IT化の進捗程度により、一足飛びにIT化するのではなく、現状から到達できる程度の改善、導入を行うべきである。システムが企業目的に合致しなければならないことは当然である。売上向上に対しては、「お客様の満足度の向上」が必須であり、その為にはお客様の満足につながるシステムの構築が必要となる。製造業の売上向上に資するIT化に対するコンサルティングと導入支援は以下の手順で行う。

情報と利用業務調査

重要度と成熟度の判定

実施優先度の決定

導入支援

情報と利用業務調査

売上向上を促進する IT 化には、情報すなわちデータベースと適用業務の調査が必要である。

重要度と到達度の判定

重要度と到達度の判定を行う。重要度とは売上向上に際しての必要度合いを表すものである。到達度とはその情報の精度、鮮度、正確さを表すものである。

実施優先度の決定

重要度と到達度の積で、適用の実施優先度を決定する。

表 1 の例では、クレーム、商品の順でデータベース(適用業務)の充実を図るべき事を示している。

表 6 実施優先度決定表

適用業務	データベース(帳票を含む)				
	顧客情報	商品	受注・出荷	在庫	クレーム
情報提供					
受注・出荷管理					
在庫管理					
クレーム管理					
顧客					
重要度	1	1	2	3	1
到達度	3	1	1	1	0
優先順位	3	1	2	3	0

到達度(成熟度)	
0	なし
1	不足
2	やや不足
3	普通
4	良好
5	完璧

導入支援

実施優先度に基づく IT システム・ツールの導入にあたっては、過去の事例をもとに実際に手がけたシステム・ツールを有効活用することで品質確保、期間短縮、導入コスト削減を図る。また SaaS の利用についても、積極的に検討する。

5. 「製造企業の売上向上支援」の紹介促進活動について

「製造企業の売上向上支援」をより多くの製造企業に活用していただくため、より積極的なご紹介のアプローチとして、関係団体、商工会議所などを通じてセミナーを開催することを考えている。セミナーの内容については現在検討中で 4 月中には決定する。