



オフィスYJコンサルティング
代表 立花俊雄氏

Data
オフィスYJコンサルティング
所在地:〒652-0801 神戸市兵庫区中道通1-3-5
森本ガラスビル410
電話:078-777-0122
ホームページ: <http://www.office-yj.com/>

執筆者プロフィール
中小企業診断士、開日本生産性本部認定経営コンサルタント。
語学会社で営業とIT統括マネージャーを経験。開日本生産性本部「経営コンサルタント養成講座」を修了して独立。「経営者のパートナーとして一緒に考える」をモットーに営業力強化による収益改善、ITによる経営強化を専門領域に取り組んでいる。また、ワン・ストップ・サービスを提供できるよう他土業との連携で、「みらい創造アソシエイツ」を立ち上げる。

あなたの会社は 売上げを伸ばすための 「営業管理」をしていますか？

1 営業管理とは？
「売上げが減っているので、売上げを伸ばす方法はないか」と、近頃よくご相談を受けます。経営者の方々からお話を聞くと、売上高の減少要因をきっちり把握していないことが多分にあります。売上高減少の原因がわからないため、なんとなく減ってしまったというのが実状です。売上高を①数字面と、②行動面で把握することが営業を管理することにつながります。
具体的には、売上高の前年度対比、当期の目標、当期の実績により、数字面を管理しているか。また、売上高目標を達成するための行動計画を管理しているかということです。

2 数字面での管理
なんとなく売上高が下降気味であるが、原因がわからない場合は、過去3年間の顧客別売上高を分析して、どのような傾向があるかを把握する必要があります。
はじめに、顧客別に過去3年間の売上高と累計売上高、累計売上高に対する構成比率を一覧でわかるようにします。次に、前年度の売上高に対する構成比率を加え、各顧客の売上高の増減傾向を明確にします。この結果から顧客別になぜ売上高が減少したかを分析します。
その後、顧客ABC分析を行います。顧客ABC分析とは、売上高全体の

70～80%は顧客の20～30%で占められていると言われていたことを踏まえて、自社の顧客をAランク、Bランク、Cランクに分け、ランクごとに営業戦略を立てることで、Aランクは、会社全体で注力して、守り育てていかなければなりません。Bランクは、今後Aランクに上げるための積極的な営業が必要です。Cランクは、粗利益率と照らし合わせて、今後取引を継続するかしないかの見極めが必要となります。限られた営業活動時間を効果的に活用するためには、顧客ABC分析が不可欠です。

得意先分析

(単位:千円)

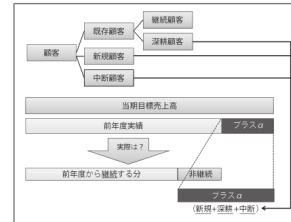
No.	得意先名	業種	売上実績			3年間累計		前年比率 比率(%)	顧客ABC
			X-3	X-2	X-1	売上高	比率(%)		
1	〇〇株式会社	流通業	2,000	3,000	5,000	10,000	15.0	20.0%	A
2	××株式会社	飲食業	150	150	150	450	5.0	4.0	B
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
計							100	100	

*一覧表を作成した後、顧客ABC分析表でソートする。

3 顧客の分類

顧客を大きく分類すると、現在取引がある会社(既存顧客)、今後取引の見込みがある会社(新規顧客)、今はないが以前取引があった会社(中断顧客)の3つに分けることができます。さらに、既存顧客は、現状の売上高を維持する(継続顧客)と、今後さらに売上高が増やせる(深耕顧客)の2つに分類することができます。継続顧客を維持するだけの営業活動では、徐々に売上高が減るものです。これが、「なんとなく売上高が減少した」と思われる原因です。
従って、売上高の維持、拡大を図るためのアクションとしては、①新規顧客や深耕顧客を増やすこと、②中断顧客に再度アプローチを掛けることが必要となります。ここでよく忘れがちなのは、中断顧客の掘り起こしです。取引が中断した理由はさまざまですが、実は、中断

顧客分類



顧客の掘り起こしによる売上高の拡大は、新規顧客の開拓より圧倒的に効率が良いと考えられます。なぜなら、少なくともあなたの会社を顧客が知っているわけです。全くの新規顧客にアプローチするより、知名度はあるのです。
新規顧客の開拓方法ですが、新規顧客管理は、各営業スタッフが個別に管理するのではなく、全社で管理し、受注タイミングを見逃さないことが効率的な営業活動のために重要です。これは、顧客の立場で考えれば至極当たり前のことで

すが、顧客が商品Xを欲しいと思った時に、商品Xの情報を提供してくれた会社に発注することがほとんどです。情報を提供したのが1年前や2年前では、顧客はあなたの会社を覚えていません。これでは、土俵に上がっていないことと同じになります。営業は、タイミングです。
営業スタッフ各々が個別で活動する営業には限界があります。全社で情報を共有して、そのタイミングを見逃さないことが新規顧客の獲得につながります。管理フォームは、エクセルなどで新規顧客の一覧リストを作成する方法、また、1枚のカードに新規顧客情報を記入して全社で共有できる棚に保管する方法などがあります。どちらでも結構ですが、管理フォームからどのような営業プロセスを踏んでいるかが一目でわかるようにしておくことが必要です。

4 行動面での管理

営業スタッフが行動報告として記入する管理フォームには、営業日報、週報、月報などがありますが、結果報告のみで終わっていませんか。行動面での管理には、行動プロセスが重要です。行動管理フォームには数字面同様、行動計画の覧が必要となります。実績のみの記入であれば、単なる結果報告になります。これでは次の手を打つには遅すぎます。(先ほどの受注タイミングを見逃すこととなります。)前月の25日前後に翌月の計画をし

かり立てて翌月には、それを計画通りに実行することが、行動管理となります。行動管理では、既存顧客と新規顧客を別々に管理して、訪問件数がわかるようにします。また、受注金額なども含めて管理します。これにより、漏れがなく、かつ効率的な営業活動が可能になります。

行動計画と実績管理

行	種別	4月				5月				計
		計画	実績	差	比率	計画	実績	差	比率	
計	稼働日数									
計	訪問件数(日/平均)									
計	訪問件数									
現	内:Aランク									
	内:Bランク									
	内:Cランク									
新	新規顧客数									
	内:Aランク									
	内:Bランク									
管	継続顧客数									
	深耕顧客数									
実	前月受注金額	---	---							
別	前月売上高(実績)	---	---							
管	前月売上高累計(実績)	---	---							
計	当月売上高累計									

出典:「営業マネージャーのためのプロセスマネジメントの構築法(インテックコミュニケーションズ)」一節より

5 おわりに

営業は、唯一売上高を伸ばすことができる部門です。営業の管理ができていないと、打ち上げ花火的な営業活動になりがちで、売上高の拡大にはなかなか結びつきません。数字面と行動面を管理することで、着実に売上高の拡大に結び付け営業活動ができます。はじめは、管理されることに窮屈さを感じますが、この細かい管理が、売上高を拡大するための最短方法です。まずは、管理フォームを作成するところから挑戦してください。