



優良顧客を増やすには？ チーム力を底上げするには？ 2つのケーススタディに学ぶ、営業成果を上げる方法

顧客情報が属人的になっていませんか？ 顧客情報を営業チーム全体で共有することで、より適切な顧客への対応が可能になるとともに、チーム全体の底上げが図ることができます。CASE1では、顧客の情報がチーム内で引き継がれていないために、既存顧客を失ってしまう例。CASE2では、成績の良い営業マンに依存することなく、チーム型営業スタイルでチーム力の底上げを図る例を紹介しします。

● CASE1

なぜ顧客は自社との取引をやめたのか？
客離れを防ぎ、優良顧客化する方法

● CASE2

やり手の営業だった営業部長の悩み。
チーム型営業スタイルで、売上を伸ばす。

CASE1

なぜ顧客は自社との取引をやめたのか？ 客離れを防ぎ、優良顧客化する方法

※記事内事例に登場する企業名は、全て実在の企業ではありません。

古くからの得意先が、なぜか離れていく…

業務用資材の製造販売を手掛けるユニバーサルがこの事業に乗り出したのは四半世紀ほど前のこと。ユニバーサルが取り扱っている商品には堅調なニーズがあるため、地域一帯に広く取引先を得て順調に売り上げを伸ばし、それに伴い各部門の人材増強を続けている。

ところが最近、気になる兆候があることに営業部長は気付いた。営業部では毎月の取引額を顧客ごとに集計して上位20社の順位表を出している。事業を立ち上げた頃に営

業部長が自ら開拓してきた古くからの顧客も何社か上位をキープしており、彼はその取引先の順位を毎月楽しみにしていた。その中の1社、ヤマオーが突如リストから消えたのだ。営業部長は営業担当を呼び事情を聞いてみたが、担当も今一つ理由がわからず、いきなり競合他社に乗り換えられてしまったと言う。

調べてみると、取引額が急減した顧客は他にも何社もあり、それらの顧客が乗り換えた企業は特定の1社ではなく複数の相手で

あることがわかった。これは、ユニバーサル側に原因がある可能性が高いと、営業部長は焦りを覚えた。この問題について、営業部全体の重要な課題として、原因を究明して対策を講じることが決まった。



新しい担当者に、顧客の情報が引き継がれていない…

では、なぜヤマオーはユニバーサルから離れてしまったのか。ここからはヤマオーの視点で考えてみよう。

ヤマオーは、ユニバーサルが創業間もない頃、現在の営業部長が飛び込みで訪れ、その熱意とツボを突いた商品の提案を受けて、試験的に発注したのが取引関係の始まりだっ

た。商品の品質や納期は全体的に悪くないし、ヤマオーの事情を察して絶妙な提案してくれる上に、たまたま発生した不具合にも営業部長が精力的に対処してくれたことに好感を持ち、自然に取引額が増えていった。数年後にヤマオーを担当することになったユニバーサルの営業マンも、営業部長の直接

指導もあってかヤマオーの事情に通じており、以後ずっと関係を深めてきた。

変化は半年前、ユニバーサルが営業部を大幅増員したときに生じた。今までの担当営業に代わって担当になった若手営業マンは、ヤマオーの事業内容を知らなさすぎた。今までの担当者は、かゆいところに手の届く提案をしてきたのだが、そうしたノウハウは新しい担当者には引き継がれていなかったのだ。一度指摘したことを何度も繰り返すことも多いし、クレームに対する対応も遅い。担当者の携帯電話が繋がらず会社に電話しても、「担当者が不在でわかりません」と言われるだけだった(図1)。

業務に支障をきたすことが多くなったヤマオーでは、新たな仕入れ先を検討し、以前から提案を繰り返してくれているオリエンタルに発注することにした。

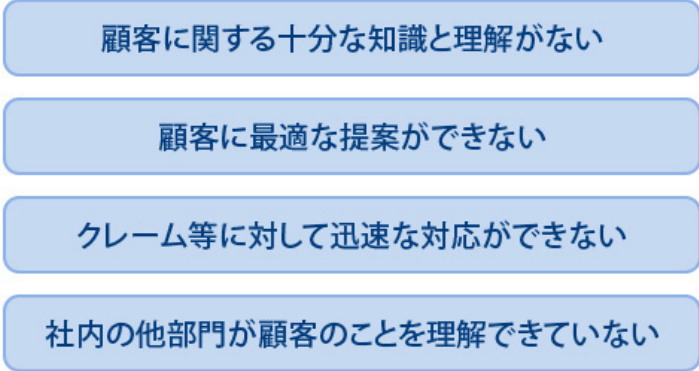


図1：顧客が離れていく理由

顧客に関する知識が、属人的になっていないか？

ユニバーサルの失敗は、どこにあったのか？ 顧客対応が極めて属人的であったにも関わらず、事業の成長に伴い人員を増やしたときに、顧客に対する知識が共有されず、引き継がれなかったことにある。

顧客ごとに、ローカルルールとも呼ぶべき「顧客独自のルール」が存在するものだ。例えば、不具合の製品を納品した際に、「訪問して先ず謝罪し、その後に代品を手配する」と、「まず代品を確保し、納品とともに謝罪する」とどちらが良いかは、顧客によって違うだろう。そうした顧客独自のルールへの対応は、通常属人的なものとして担当者の中に眠っており、新たな担当者にはなかなか受け

継がれないものだ。

図1の「顧客が離れていく理由」の裏返しで、顧客が求めているのは、

- 自社に関する十分な知識と理解
- 自社に最適な提案
- クレーム等に対する迅速な対応
- 誰でも自社のことを理解してくれている全社体制

といったことだ。

※CRM (Customer Relationship Management) とは、顧客や商談に関する情報をシステムで一元管理し、それらを従業員の間で広く共有してさまざまな形で活用することにより、企業の売り上げを向上させる仕組みのことを指します。



顧客の情報を、営業担当者だけでなく全社で共有することが、質の高い顧客体験につながる。しかし、顧客ごとに独自性があり、ともすれば膨大な情報量となる情報を、アナ

ログ的な手法で管理するのは不可能に近い。そこで活用したいのが、CRM ツールだ。CRM ツールは、「客離れ」を防ぐどころか、「優良顧客」を増やすことにもつながる。



図2：優良顧客を増やすことにつながる CRM ツール

CRMツールを導入し顧客情報を全社で共有

CRM ツールを導入し、顧客に関するあらゆる情報を蓄積しておくことで、システムにアクセスできる者なら誰でも、その顧客についての情報を把握できるようになる。営業担当が交代した場合はもちろん、顧客からの電話を受けた誰であっても、システム上の履歴から顧客 1 社ごとの情報を出し、それぞれの事情に応じた対応ができるようになる。特に、クレームや要望などといった顧客の声の共有が、迅速かつ的確な対応につながり、ヤマオーの仕入担当者が感じたような不満を減らすのに役に立つ。

また、蓄積された提案内容を分析し成功

例や失敗例を共有することで、顧客への提案の幅も広がっていく。提案の精度が向上するだけでなく、顧客の置かれている状況や抱えている課題に踏み込んだ積極的な提案をいくつも行うことで、多くの顧客から「頼れるパートナー」として評価されるようになるだろう。

さらに関連ツールとして、社内や顧客とのコミュニケーションを強化することができる情報共有ツール（社内 SNS）もある。スマートフォンやタブレット端末にも対応しているため、外出先でも若手の営業マンに対して、先輩や上司がさまざまなアドバイスを送るこ



とも可能だ。顧客特有の事情などをその都度伝授したり、営業部内の全員に質問したりといったことが手軽にできる。

こうした CRM ツールの活用は、顧客からみた営業の活動、すなわち顧客体験の質をより高めることができる。顧客離れを防ぐための「防御」のためだけでなく、むしろ、顧客から強い信頼を得て優良顧客に導くための「攻め」のツールになるに違いない。

CRM ツールを選定する際のポイントは、

「多くの企業で利用されているか」「導入に手間がかからないか」「モバイル利用が可能か」「あらゆる業務に対応できる拡張性があるか」といった点だ。

セールスフォース・ドットコムが提供する「Salesforce」は多くの企業で利用されている実績 No.1 製品であり、モバイル対応含め、選定条件を満たす CRM ツールである。まずは試してみたいかだろうか。



図3:Salesforceの情報共有ツール「Chatter」スマートフォンからでも利用できる情報共有ツール

CASE2

やり手の営業だった営業部長の悩み。 チーム型営業スタイルで、売上を伸ばす。

《登場人物》 大久保部長：何度も表彰を受けた営業畑一筋のやり手営業部長
親友 中村：大学時代からの親友。同業他社の経営企画部次長

*本記事に登場する登場人物は、実在する人物ではありません。

やり手の営業マンだけで、チーム全体の成績を伸ばすのは困難

大久保営業部長は、売上不振に悩んでいた。部下の動きが把握できず、誰に何をアドバイスすればよいのかわからなくなっているのだ。若いころ大久保部長は、やり手営業マンとしてならしていた。飛び込みや紹介で顧客を発掘し、見込みのありそうな顧客には粘り強くアプローチして成約につなげてきた。

その成果が評価されて、今の営業部長の地位につながっている。だから、成果を上

げられない者が何を考え、どうアドバイスすればいいのかわからないのかもしれない。

最近では、成果の上がらない者たちの指導に手をこまねいて、もっぱら好成績を出している者たちばかりと話しをするようになっていく。彼らには自分に似たところが多く、話をしやすいからだ。成績の上がらない部下たちには、好成績を出している同僚からアドバイスを受けて、成長してほしいと思っているが、成績のよい営業マンほど忙しく、

他の人に教える時間がない。

それに、彼らの成果がなければ営業部全体の成績をさらに下げてしまうから、同僚へのアドバイスより顧客対応を優先させるしかない、大久保部長は考えている。しかし、このまま手をこまねいているわけにはいかない。大久保部長は、学生時代から頼りになった親友の中村に相談してみることにした。

「チーム全体の底上げ」をする4つのポイント

中村のアドバイスは、「チーム全体を底上げする」というものだった。そして、そのために必要な4つのポイントを語ってくれた(図1)。

どれも基本的で当たり前のことだ、と大

久保部長は反論した。売れる営業マンのスキルやノウハウを共有しようにも、彼らにそれを整理して語らせるだけの時間がない。顧客の状況を把握するために、朝礼をしたり日報を書かせたりしている。売れない営

業マンに理由を聞こうにも叱責を恐れてか自分を避けている印象がある。そんな売れない営業マンは失注も多いから、成約率を高めることも無理なのだ。

そんな大久保部長の反論に中村は、スマー

売れる営業マンのスキルやノウハウを共有する

顧客の状況を正確に把握する

売れない営業マンの理由を知る

成約率を高める(失注を減らす)

図4：チーム力を底上げる4つのポイント



トフォンを取り出しながら、「CRMって聞いたことあるか？うちの会社では、SalesforceというCRMツールでチームの動きや顧客の情報を把握しているんだ。スマホでも使えるから便利だぞ」と、その画面を見せてくれた。アナログで管理するのではなく、ツールを使っ

て仕組みを変えるべきだというのが、中村の主張だった。

CRMのことは、大久保部長も知っていた。Customer Relationship Managementの略で、顧客との関係性を管理することだ。何年か前に提案を受けたことがあったが、シ

ステム導入によりこれまでの業務スタイルを変えるのが面倒だったので、そのときは導入しなかった。友人である中村の会社では、CRMツールの導入で着実に成果が上がっているらしい。検討の価値はあるな、と大久保部長は考えていた。

CRMツールを使ってチーム力を底上げする

次の日から、大久保部長はCRMツールについて調べはじめた。そうすると、中村の言ったチーム力を底上げする4つのポイントが、CRMツールを利用することでクリアできることがわかってきた。すぐに利用できるという中村の薦めもあり「CRMでNo.1製品のSalesforce」の導入を決定した。

●売れる営業マンのスキルやノウハウを共有する

CRMを使えば、顧客に対するアクションの全てを、提案資料などの文書とともに蓄積しておくことができるようになり、営業

の流れに沿って案件を振り返れるようになる。売れる営業マンの提案書や商談の進め方を共有できることに加え、Salesforce独自の特長でもある情報共有ツールをつかってタイムリーに適切なアドバイスができるようになる。カスタマーサポートなど他部門にも加わってもらうことで、別の角度から顧客のフィードバックを得ることもできる。

●顧客の状況を正確に把握する

顧客との取り引きが順調なのか、他社に乗り換えそうなのかなど、過去の商談状況から分析できるようになる。商談の進捗を

管理することで、過去の類似ケースと比較して、今アプローチしている顧客との商談が順調に進むのか、あるいは他社に奪われるのかが予測できるようになる。より精度の高い売上見込を立てられるようになるし、他部門で行われている顧客への対応もわかってくる。

●売れない営業マンの理由を知る

商談に関する情報の全てを蓄積しておくため、売れない営業マンは、「なぜ売れないのか」という分析ができる。売れない営業マンの無駄な行動や時間の浪費が、可

	課題	CRMによる解決策
営業部長・課長	<ul style="list-style-type: none"> ●日報などを通じて断片的な情報しか得られず、進行中の案件の成約見込も曖昧。 ●部下一人ひとりの活動状況を的確に分析する材料がなく、指導的的外れになりがち。 	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客への活動状況を把握できるだけでなく分析も可能となり、過去のケースと比較して進行中の案件の先行きを見通せるようになる。 ●部門全体の活動を豊富な履歴から把握・分析できるようになり、部下それぞれに適した指導や人事評価が可能になる。
成績の良い営業マン	<ul style="list-style-type: none"> ●自分の顧客への対応のため、売れるノウハウを同僚に提供することは困難。 	<ul style="list-style-type: none"> ●社内SNSを通じて同僚へのアドバイスが可能になる。 ●モバイル端末の活用により、いつでも情報を登録・参照。コミュニケーションも容易になる。
成績の良くない営業マン	<ul style="list-style-type: none"> ●失注の原因がどこなのかわからない。上司や同僚からアドバイスを受けることができない。 ●仕事へのモチベーションが低下している。 	<ul style="list-style-type: none"> ●無駄な行動や失注につながる行動を把握できる。 ●社内SNSを通じて、上司や同僚の助言を得やすくなり、コミュニケーションも活発化する。

図5：営業部門が抱える課題 CRMによる解決策



視化できるようになる。そこを是正するとともに、売れる営業マンのノウハウを共有しアドバイスを受けることで、成果が上がってくるし、本人の自信やモチベーションにもつながっていく。

●成約率を高める（失注を減らす）

ノウハウを共有し、顧客の状況を知り、売れない営業マンの理由を知ることができれば、必然的に成約率も高まる。事前に失注しそうな商談を把握できれば、チームのメンバーから必要に応じたアドバイスを受けることも可能になる。これまでは、自分の力だけが頼りだったが、これからはメンバーの力も簡単に借りることができるようになる。これこそチーム営業の本質で、営業部全体の成績アップにつながる。



図6：チームの商談を見える化し、簡単に把握できる Salesforce のダッシュボード機能

チーム力の底上げをするのが、管理職の役割

CRM ツールを導入して数ヶ月が経った。営業部の全員にスマートフォンを持たせ、いつでもどこからでも顧客に関する情報の入力・参照が行え、メンバーからのアドバイスが受けられる状態になった。会議の時間は短縮され、そのための資料作成の負担も減り、その結果、顧客と接する時間が増えた。

情報共有ツール上では活発に発言が飛び交い、以前よりも部下同士のコミュニケーションも増えている。豊富な経験に基づくノウハウ、独自に学んできた知識、ユニークなアイデアなど、今までにない勢いで飛び

交っている。誰が効果的なノウハウを提供したかも把握できるので、成績評価に加えることも可能だ。

顧客に関する情報がすべて蓄積されてきたことで、大久保部長は情報の分析に時間を割くようになり、部下へのアドバイスも的確さを増すようになった。チーム全体に活気がみなぎり、売上も上向ってきている。CRM ツール導入によるチーム力の底上げにより、かつてやり手の営業マンだった大久保部長が、やり手の管理職と社内では呼ばれるようになる日も近い。



図7：情報共有ツール「Chatter」を利用しスマートフォンから適切なアドバイスも可能

