

## 特集 ウィズコロナ時代の営業力強化支援

### 第1章

# オンライン時代の新規顧客開拓

## ——金属部品加工業の事例



増田 竜雄

東京都中小企業診断士協会／営業力を科学する売上UP研究会

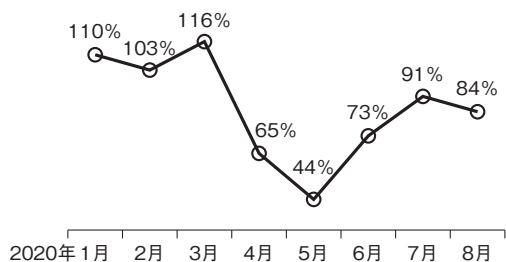
本章は、新型コロナウイルス感染拡大後の営業活動の変化に対し、金属部品加工業A社の営業リーダーで、中小企業診断士のB氏を研究会メンバーで支援した事例である。

### 1. 突然、商談がなくなった！

A社は、住宅や自動車・建機用の金属部品の受託加工を行っている。従業員数約150名で、営業部はB氏を含む4名。特定顧客に売上を依存しているため、コロナ禍以前から展示会に参加し、新規開拓に取り組んでいた。

ところが、三密を避ける社会変化のため、展示会が一斉に中止となり、新規開拓の機会を失った。得意先から商談に来ないように言われ、進行中の新規案件もすべて延期になった。既存顧客からの受注も激減した。海外サプライチェーンの停止、先行きが見えない経済状況が原因で、売上は大きく落ち込み、B氏は途方に暮れた（図表1）。

図表1 A社の売上前年同月比の推移



緊急事態宣言解除後の2020年6月、B氏はこの事態を解決する話し合いを部員と始めた。しかし、世の中でオンラインツールを使った営業活動が始まっている情報をつかんでも、新たに商談をする相手がいなかった。

金属部品加工業では、その製品特性や企業体質からオンライン商談は進んでいないとB氏は予測した。そして、A社の人的ネットワークを最大限に生かす「紹介」を足がかりにすることが最も効果的と見込んでいた。

その後、紹介によってアポイントメント（以下、アポ）が取れたら、世の中に急速に普及したオンラインツールを使って、非対面のオンライン商談へつなげることを想定し、その実現に向けて動き出した。

### 2. 求められる営業活動の進化

#### (1) 商談のパワーシフトが起きている

B氏は確信していた。ソーシャルディスタンスやリモートワークなど、人との接触を控えた生活スタイルや働き方が求められるのだから、人が対座し会話をする営業活動も変化する。商談のオンライン対応が急務だ。

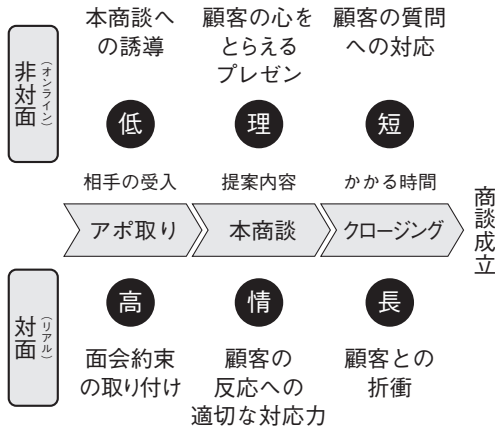
しかし、営業活動をリアルからオンラインに切り替えることは難しい。コミュニケーションの観点から、得られる情報の質と量に大きな違いがあり、これまでと同じ方法で取り組むとうまくいかない状況があるのではないかと、B氏は感じていた（図表2）。

図表2 対面営業と非対面営業の違い

	対面営業(リアル)	非対面営業(オンライン)
コミュニケーション	[情]	[理]
得られる情報	・人間が感じる ・気持ち, 雰囲気	・画面越しに判断される ・論理, 筋道

法人への営業活動を「アポ取り⇒本商談⇒クロージング」としたとき、対面、非対面の違いを認識して、営業活動の進め方や営業プロセスの中で重視すべき点を意識的に変えるべきではないかと考えていた(図表3)。

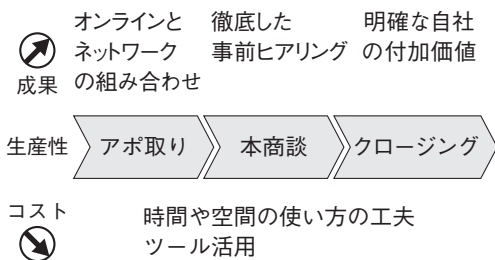
図表3 営業活動で重視すべき点の変化



(2) クロスチャネルの営業活動に取り組む

B氏は覚悟を決めた。時代が変わり、営業活動の前提が変わるならば、この機会をチャンスととらえて、オンラインと人的ネットワークの両方を活用する「クロスチャネルの営業活動」(図表4)に組み替えて行こうと。

図表4 クロスチャネルの営業活動

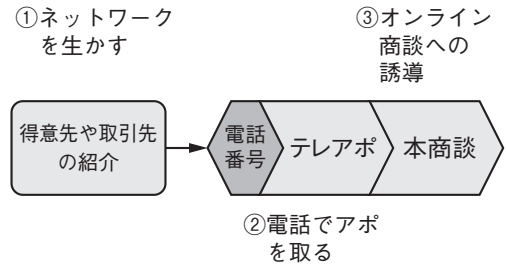


商談成約率などの成果向上のため、商談内容やその進捗、出席者を踏まえて、営業手法の組み合わせと重視する点を明確にする。同時に、自社と営業先の業務改善などコスト低減の工夫を営業改革の両輪に決めた。

(3) 自社の強みを生かす

まず、B氏はこれまでの展示会などでの名刺交換相手を見込み客として動き始める営業フローを改め、生産性を高める新しい営業フロー(図表5)を目に見える形で描いた。

図表5 ネットワークを生かす



これまでB氏は、特定の得意先に依存した売上構造は弱みだと思っていた。しかし、見方を変えれば、先代より続く信頼関係があるわけで、苦しいときはお互いさまの精神で乗り切ってきた。それを生かそうと考えたのだ。

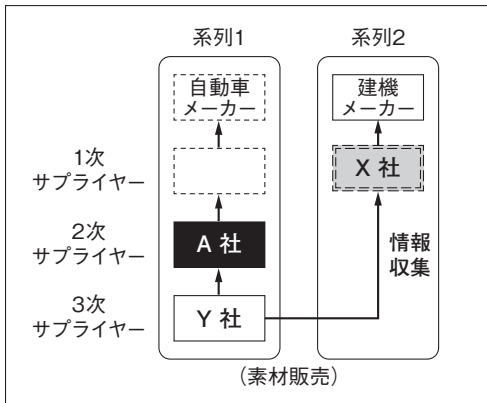
3. トリプルWINのシナリオを作る

(1) ネットワークを生かした「紹介」

これまで培ってきた人的ネットワークを活用し、得意先や取引先からの紹介を狙うのがより効果的だとB氏は営業部に話した。その人間関係にただ頼るのではなく、紹介元と紹介先のめどを立てるため、私たちの助言をもとに自社を中心とした商流を書き出したのだ。

不明な場合は、営業部員や知り合いにヒアリングを行い、企業名やキーパーソン・担当者を明らかにした。私たちはこれを「商流の見える化シート」と呼んだ(図表6)。

図表6 商流の見える化シート



すると、自社が属する商流の系列1と、A社は属していないが仕入先Y社が関与している系列2の商流にチャンスがありそうだとわかってきた。そこで、Y社の販売先X社の情報収集を始めた。

(2) 電話でアポを取る

この有望なX社と確実に商談につなげるため、紹介元のY社から一報を入れてもらう必要があるとB氏は考えていた。Y社からの紹介を得ることで、テレフォン・アポイントメント（テレアポ）を高い確率で見込み客を獲得する手段に変えていくのである。

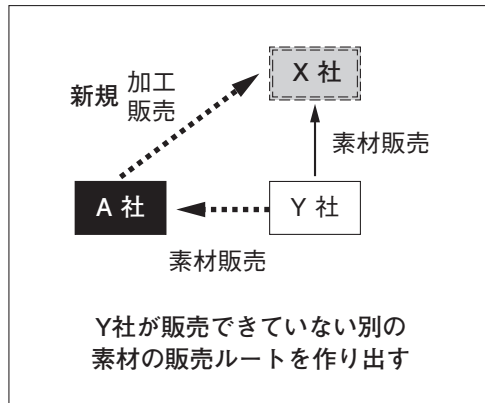
(3) 課題解決のストーリーづくり

B氏は、Y社にX社の紹介を依頼するため、Y社にとってもメリットがあるシナリオを、工場の技術者も加えて考え始めた。

B氏が考えたシナリオは、「A社とX社が取引をする場合、Y社から購入した素材を加工しX社に販売する」というY社の売上拡大につながるものだ。これにより、B氏は紹介元Y社の協力を取り付けようとしたのだ。

両社の課題やニーズと自社の強みやできることをつなげて、いわゆる三方よしの価値を生み出すストーリーであることが重要だとB氏は語っていた。私たちは、これを紹介元、紹介先、自社に有益な状況を作り出す「紹介シナリオ策定シート」と名づけた（図表7）。

図表7 紹介シナリオ策定シート



(4) オンライン商談に誘導する

取引先Y社の売上拡大提案と引き換えに、X社への口利きの了解を得たB氏は、X社にアポ取りの電話を入れた。コロナ禍の影響とX社の負担軽減を考慮し、オンラインでの商談を提案した。その結果、8月に担当者の上長に同席してもらう形でのオンライン初回商談の了承をもらうことに成功した。

B氏は、見込み客に自社のアピールを行う初回商談をオンラインで行うのは、時間調整や移動の手間と負担を両社で軽減できるし、遠方にある自社工場の技術者にも参加してもらえる良い方法だと語っていた。

4. オンライン商談への挑戦

(1) オンライン商談の成功パターン

私たちは初めてオンライン商談に臨むB氏と、その成功パターンについて対面と非対面の状況を比較しながら話し合った。

名刺交換やアイスブレイクなどの導入部、先方のPC画面に映し出される文字の大きさ、画面越しでの相手の反応の把握しづらさに配慮した商談の展開、また、決裁者が途中から同席している可能性などについて議論した。

対面時には相手との関係づくりを重視していた商談の流れを、早期段階から相手のニーズを把握して課題解決のストーリーを伝える流れへ変更することが重要だと考えた。

## (2) 初めてのオンライン商談に向けた準備

B氏は営業部員とオンライン商談で成果を出すために、具体的な準備を始めた。

お互いにも有意義なオンライン商談とすることを大前提に、担当者へ電話してニーズや困りごとを探った。顧客ニーズに合う課題解決ストーリーを提示するためには、事前ヒアリングが欠かせないからだ。

会社案内も作り直した。自社の設備などの紹介よりも、事前ヒアリングで得た相手のニーズを解決するA社の強みをベースに「ウリ」を考え、X社の利益になる点を考慮して自社をアピールしようとしたのである。

画面越しの商談を体感する練習も行った。営業部員4名で社内の別の場所に分かれて、話の伝え方や伝わり方を体験したのである。

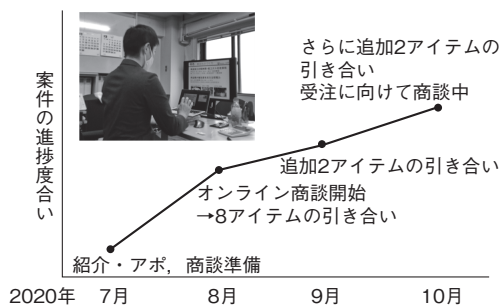
## (3) オンライン商談を終えて

オンラインによる初回商談の結果、X社から建機向け部品12品目の見積依頼を獲得できた(図表8)。その後、11月に1品目の受注につながり、関係強化を継続している。B氏は、「引き合いから受注につながり、新規開拓の新しい形ができてきた」と語る。

営業部員は、「まずは人間関係だったが、顧客視点を持ち、自社の強みを生かして顧客の問題を解決する大切さを実感することができた」「オンライン商談に合わせた資料やプレゼン方法の習得により、今後の活動の進め方が見えて安心した」などと語っている。

図表8 初回商談後の引き合いの推移

【実際のオンライン商談ブース】



## 5. オンライン商談による生産性の向上

### (1) オンライン商談のコンテンツの拡充

B氏は、会社案内に加え、提案資料の作り方やプレゼン技術の習得、生産加工のこだわりを動画で紹介することに取り組み始めた。

そして、オンライン商談用の提案資料をランディングページ化することによって、コロナ禍で数件だったホームページからの問い合わせを大幅に増やすことが、営業部員の増員に等しい効果があるのではと感じ始めている。

さらに、今後参加を予定しているオンライン商談会におけるブース内コンテンツにも、この提案資料が使えると見込んでいる。

### (2) 既存顧客とのオンライン商談の成果

一方で、オンライン商談の活用が進み、既存顧客との接点が深くなったという。これまでは月1回の定期訪問が、オンライン上で頻繁に場が持たれるようになり、工場の技術者も同時に巻き込めるようになったからである。それにより、交通費の削減とともに、顧客満足度は確実に上がっているとのことである。

多くのビジネスパーソンがオンラインの場を体験し、オンライン時代の新たな商談の可能性を感じていることであろう。B氏も試行錯誤を経て、今後に向けてスタートした。本章を読んでいただいた方々が、1年前の突然の大変化を振り返り、今後の商談の在り方や新しい方法論を再考いただければ幸いである。

### 増田 竜雄

(ますだ たつお)

日用品メーカーに勤務し、営業・マーケティング・人材育成を担当。営業プロセス改善や営業教育コンテンツ開発が専門。2004年中小企業診断士登録。現在、研究会メンバーとして、DXを活用した新時代の営業力強化に取り組む。

