

売りやすい顧客のを見つけ方

「勝ちパターン」を確立し、新規顧客開拓が加速する方法

2019年4月11日



株式会社エクレアラボ

取締役

大川 直哉

言葉の定義

Q. 「売りやすい顧客」とはどんな顧客でしょうか？

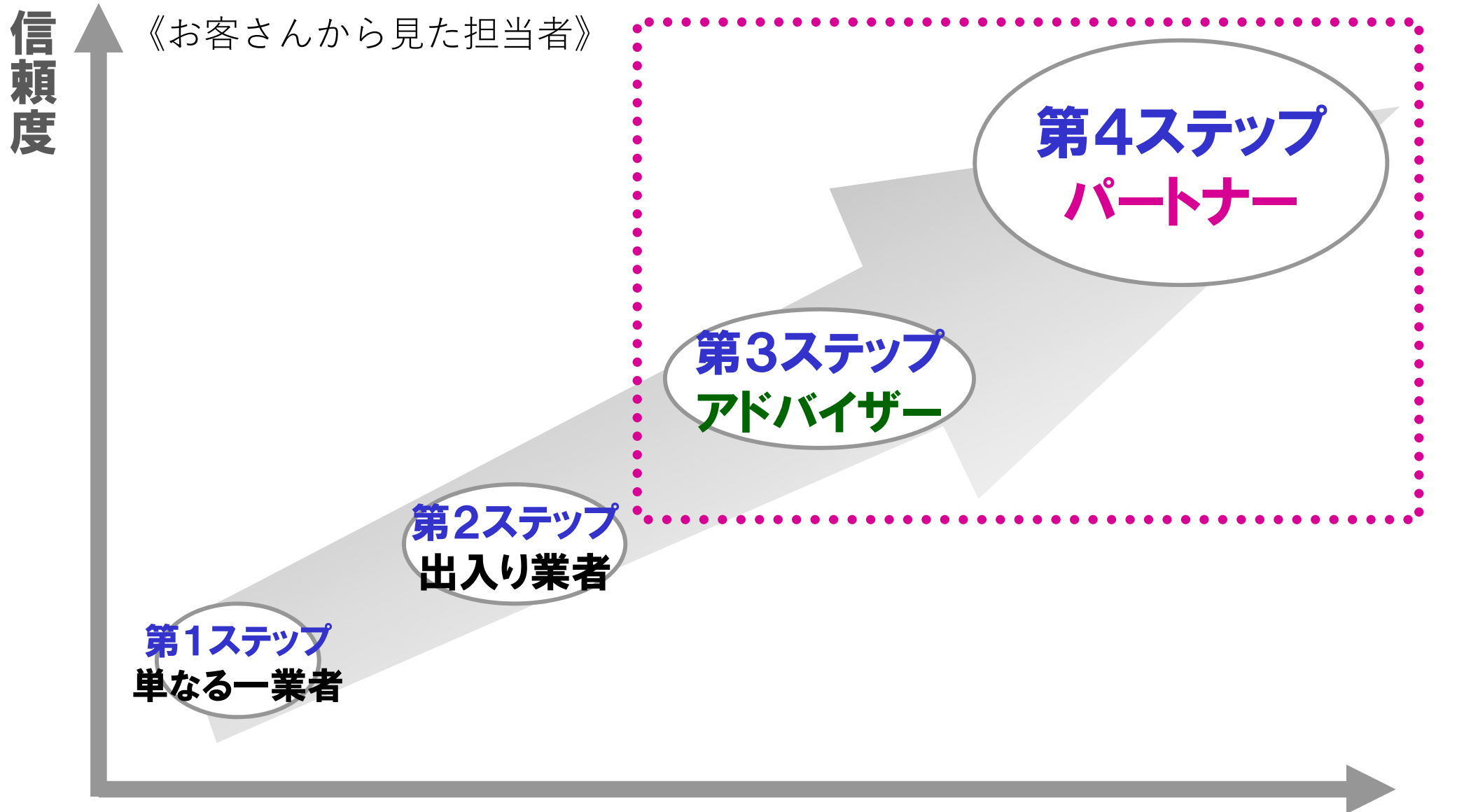
売りやすい顧客とは

会社のみならず、営業パーソンによって異なる

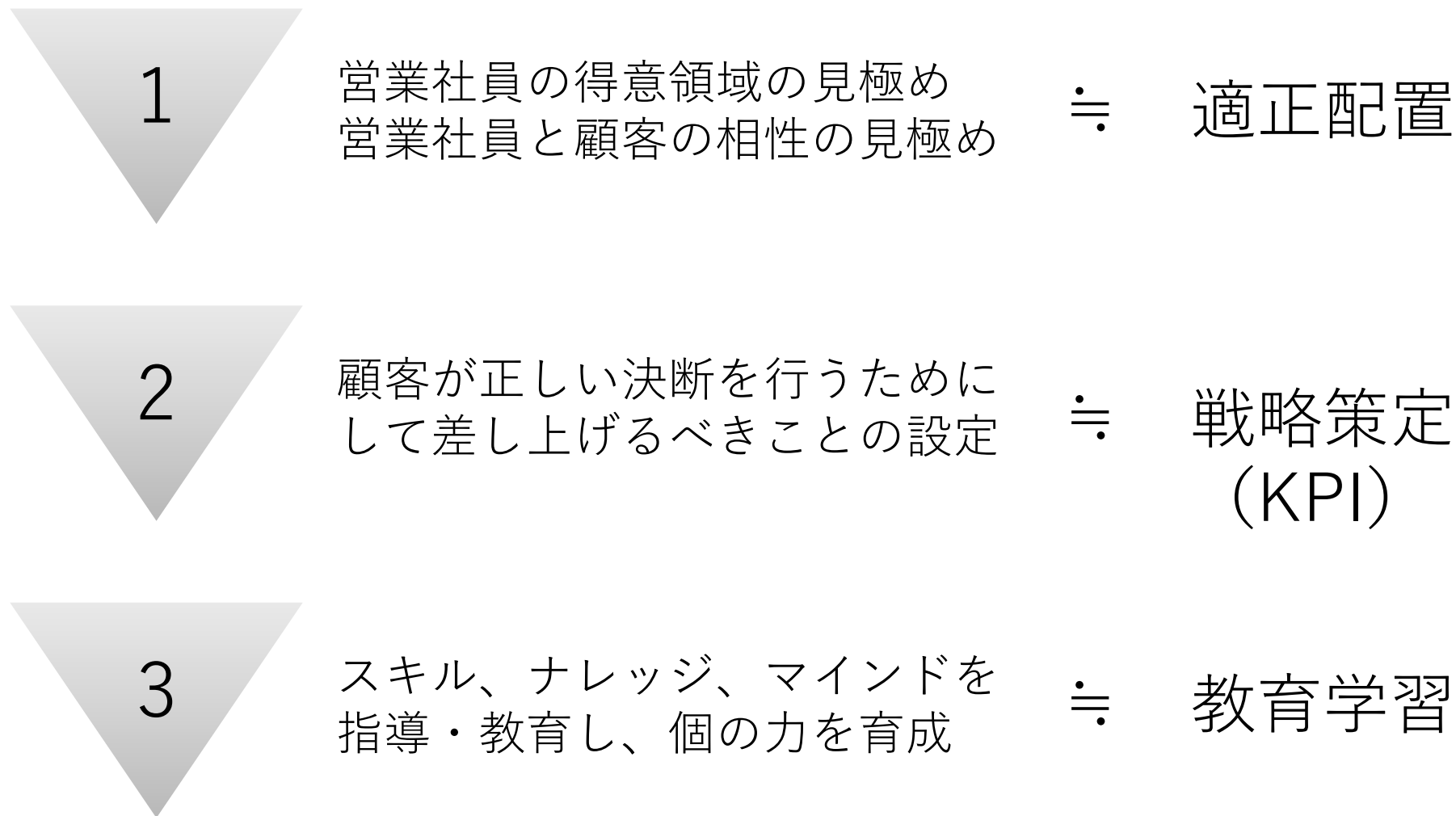
- ・ 営業パーソンが得意とする **業種・規模・部署・役職**など属性に該当する顧客
- ・ **顧客の求める資質**を兼ね備えた営業パーソン

この2つを満たしてこそ、営業パーソンにとって**売りやすい顧客**となる。

営業パーソンのあるべき・目指すべき姿とは



| | 顧客の目 | 関係性 | ポジション、役割 |
|---|---------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 単なる一業者 | 新規取引、スポット取引 小額取引 | いわゆる業者扱い。お互いに相手の特性をよく知らない。 担当者は商品やサービスのみを紹介したり、尋ねられたことのみ回答 していることが多い。 |
| 2 | 出入り業者 | 継続取引 | 気兼ねなく付き合いが出来る状態。お客様が 欲しい商品がある時に声がかかる。 お互いの特性をよく知った上で商品紹介 が出来る（してもらう）関係。 |
| 3 | アドバイザー | （取引の大小に関わらず） 何かあれば質問される | お客様に 問題がある時、迷った時に質問を受ける関係。 利益貢献を重ねパートナーに格上げになるが、問題解決案がないと出入り業者に戻ることになる。 |
| 4 | パートナー | （取引の大小に関わらず） 信頼の上、相談される | お客様から将来のことや、何となく考えていることを相談される関係。 発展的な課題解決策、具体的な施策提案を行い、全幅の信頼 を受ける。 |



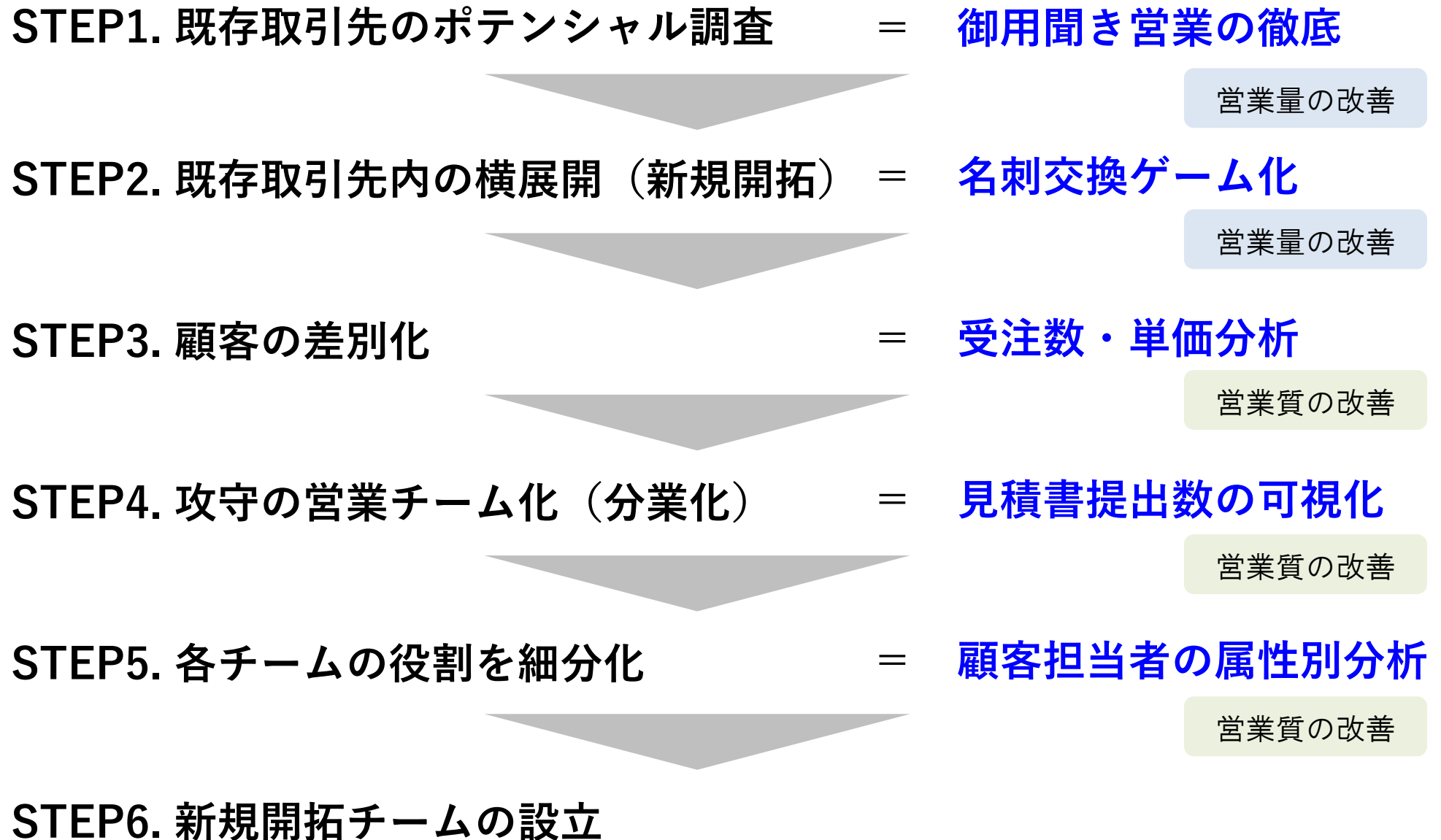
事例1 株式会社T（営業0名※当時 2019年3月時点には6名 全社30名）

当時の現状と課題

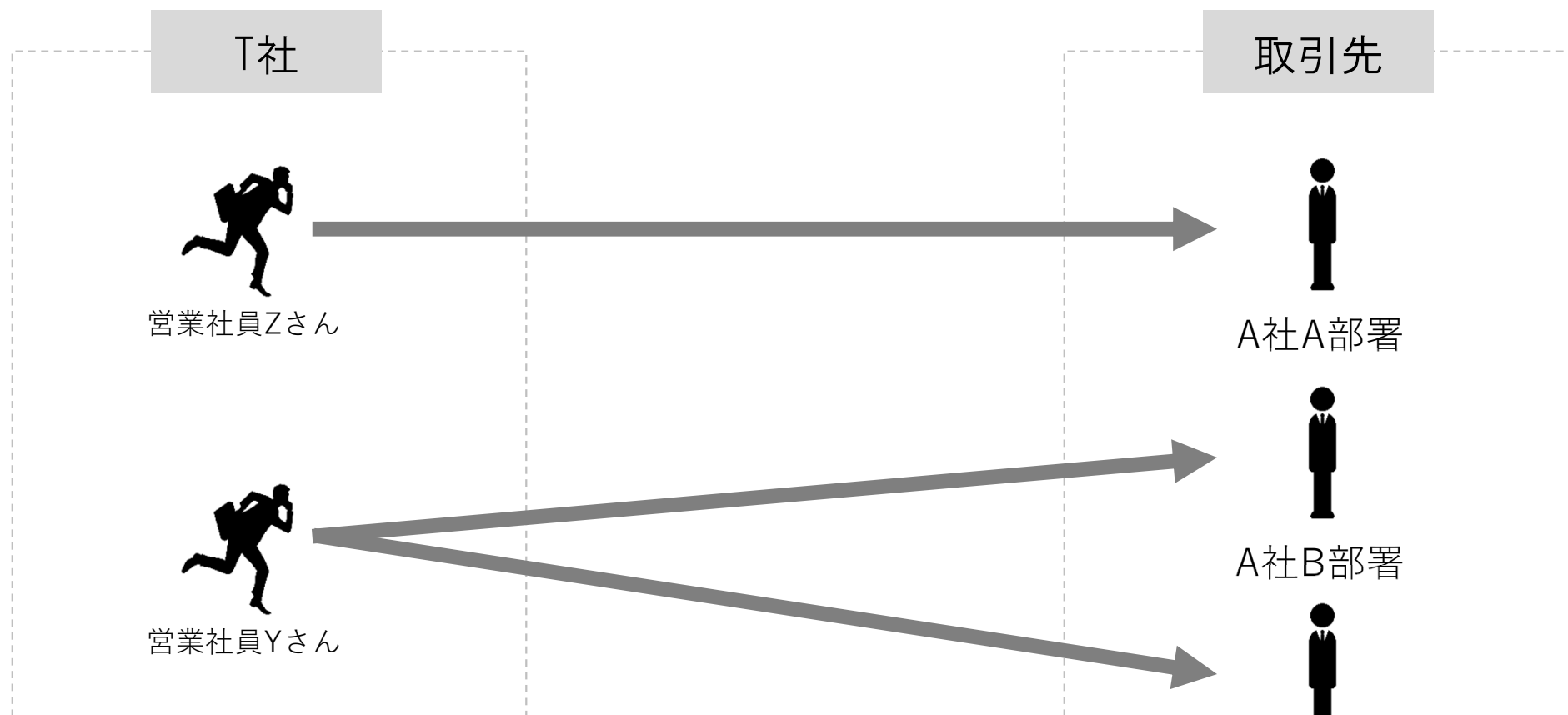
- 代々、大手メーカーの下請けとして特定部品の加工のみを請け負っている
- 当時、営業専任者はおらず、技術者が営業を兼ねていた
- 顧客はT社が何を出来るのか以前に担当者の名前も認識していなかった
- 部品商社で営業の修業をつんだ**四代目社長が入社、営業部門を設立**した
- 取引先メーカーからの売上がギリ貧だったため、新たな売上販路の確保が急務であった
- 技術部門の人材の高齢化が進んでおり、技術力で勝負することが難しかった

事例 下請け製造業T社（ルート型営業）の場合

同社の課題解決の手順



STEP1. 既存取引先のポテンシャル調査

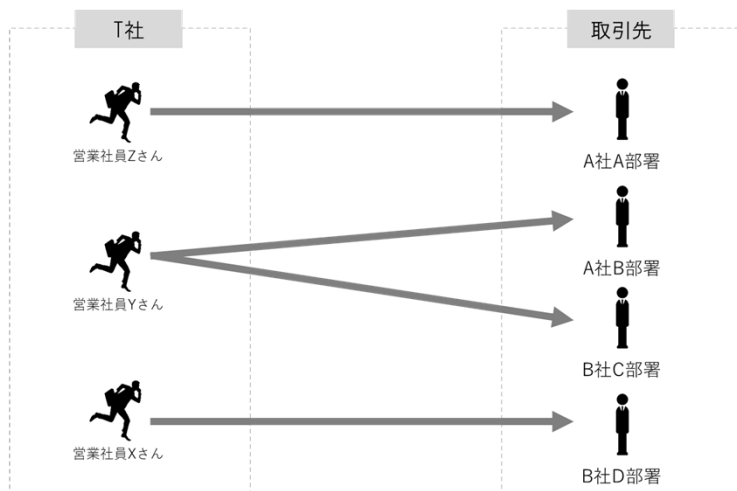


●3ヶ月で5訪問

●社長、常務、技術課長×2と同行

上記を実施し、部署単位の**売上推移を検証**

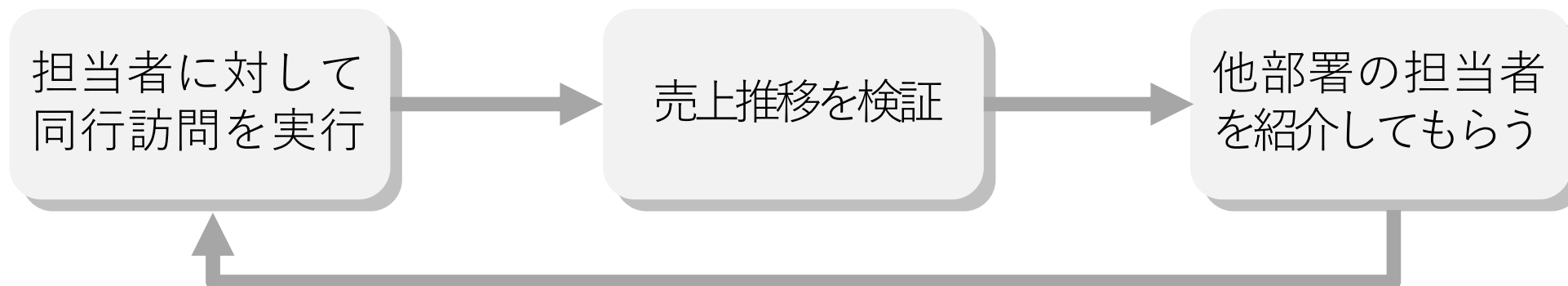
STEP2. 既存取引先内の横展開（新規開拓）



STEP1を実施していく過程で、窓口担当者との信頼関係を構築できる

他部署の担当者の紹介を打診

紹介してもらった担当者に対して
STEP1を再実行



STEP3 顧客の差別化

| 営業担当 | 顧客 | 受注数 | 受注金額合計 |
|------|-------|-----|------------|
| Z | A社A部署 | 8件 | 1,846,400円 |
| Z | A社B部署 | 30件 | 3,312,000円 |
| Y | A社C部署 | 15件 | 6,750,000円 |
| Y | A社D部署 | 20件 | 6,550,000円 |
| W | B社A部署 | 33件 | 4,524,300円 |
| X | B社B部署 | 3件 | 567,000円 |
| X | B社C部署 | 0件 | 0円 |
| X | C社 | 27件 | 5,205,600円 |
| X | D社 | 34件 | 4,148,000円 |
| Z | E社 | 5件 | 1,177,500円 |
| Z | F社 | 5件 | 960,000円 |
| W | G社 | 5件 | 1,100,000円 |

さて、次なる一手は！？

| 営業担当 | 顧客 | 受注数 | 受注平均単価 | 合計 |
|----------|-------|-----|-----------------|------------|
| Z | A社A部署 | 8件 | 230,800円 | 1,846,400円 |
| Z | A社B部署 | 30件 | 110,400円 | 3,312,000円 |
| Y | A社C部署 | 15件 | 450,000円 | 6,750,000円 |
| Y | A社D部署 | 20件 | 327,500円 | 6,550,000円 |
| W | B社A部署 | 33件 | 137,100円 | 4,524,300円 |
| X | B社B部署 | 3件 | 189,000円 | 567,000円 |
| X | B社C部署 | 0件 | | 0円 |
| X | C社 | 27件 | 192,800円 | 5,205,600円 |
| X | D社 | 34件 | 122,000円 | 4,148,000円 |
| Z | E社 | 5件 | 235,500円 | 1,177,500円 |
| Z | F社 | 5件 | 192,000円 | 960,000円 |
| W | G社 | 5件 | 220,000円 | 1,100,000円 |

STEP3 顧客の差別化

受注数分析 20XX年4～6月

| | 受注数 |
|-----|-----|
| Z君 | 48件 |
| Y君 | 35件 |
| Xさん | 64件 |
| W君 | 38件 |

| | 受注数 | 受注平均単価 |
|-----|-----|----------|
| Z君 | 48件 | 152,000円 |
| Y君 | 35件 | 380,000円 |
| Xさん | 64件 | 155,000円 |
| W君 | 38件 | 148,000円 |

| | 受注数 | 受注平均単価 | 合計 |
|-----|-----|----------|-------------|
| Z君 | 48件 | 152,000円 | 7,296,000円 |
| Y君 | 35件 | 380,000円 | 13,300,000円 |
| Xさん | 64件 | 155,000円 | 9,920,000円 |
| W君 | 38件 | 148,000円 | 5,624,000円 |

Q. Y君とXさんはどちらが優秀！？

これまでは・・・



この考え方が王道であった



| 営業担当 | 顧客 | 受注数 | 受注平均単価 | 合計 | ランク | 振り分け |
|----------|-------|-----|-----------------|------------|-----|------|
| Z | A社A部署 | 8件 | 230,800円 | 1,846,400円 | 工数 | X |
| Z | A社B部署 | 30件 | 110,400円 | 3,312,000円 | 提案 | Z&Y |
| Y | A社C部署 | 15件 | 450,000円 | 6,750,000円 | 工数 | W&Y |
| Y | A社D部署 | 20件 | 327,500円 | 6,550,000円 | 工数 | X |
| W | B社A部署 | 33件 | 137,100円 | 4,524,300円 | 提案 | Y |
| X | B社B部署 | 3件 | 189,000円 | 567,000円 | 手なり | W |
| X | B社C部署 | 0件 | | 0円 | 手なり | Z |
| X | C社 | 27件 | 192,800円 | 5,205,600円 | 提案 | W |
| X | D社 | 34件 | 122,000円 | 4,148,000円 | 提案 | Z&Y |
| Z | E社 | 5件 | 235,500円 | 1,177,500円 | 工数 | X |
| Z | F社 | 5件 | 192,000円 | 960,000円 | 手なり | W |
| W | G社 | 5件 | 220,000円 | 1,100,000円 | 工数 | X |

Yさんをプレイヤー兼サポート担当に。また、担当顧客を変更

結果

受注数：8.1%アップ

売上：12.5%アップ

STEP4. 攻守のチーム化

| | 見積書提出数 | 受注数 | 受注率 |
|-----|--------|------|-----|
| Z君 | 153件 | 59件 | 39% |
| Y君 | 76件 | 41件 | 54% |
| Xさん | 164件 | 48件 | 29% |
| W君 | 139件 | 53件 | 38% |
| 合計 | 532件 | 201件 | 38% |

やはり信頼関係構築が上手？

- Yとの同行効果、ZとWも信頼関係構築が上手くなった？
- Xは見積依頼を受けるまでの信頼関係構築が上手？

▶ Yは遊撃サポート部隊、ZとWで受注数の多い顧客を回り、Yのサポートを受け、単価アップを目指す。
Xは受注数が低い顧客から見積照会を増やし、Yの同行でより深い信頼関係構築を目指す。

| 営業担当 | 顧客 | 担当（仮名） | 受注数 | 実績に基づいた相性 |
|------|-------|------------|-----|-----------|
| X | A社A部署 | 田中係長 ※設計 | 3件 | ○ |
| | | 鈴木社員 ※製造 | 0件 | × |
| | | 渡邊課長 ※設計 | 2件 | ○ |
| | | 一ノ瀬次長 ※生産 | 3件 | ○ |
| Z | A社B部署 | 小野瀬課長 ※設計 | 8件 | ◎ |
| | | 遠藤社員 ※製造 | 5件 | ◎ |
| | | 三浦課長 ※品質 | 1件 | ▲ |
| | | 和田社員 ※設計 | 3件 | ○ |
| | | 藤春社員 ※設計 | 2件 | ▲ |
| | | 和泉課長 ※製造2課 | 3件 | ○ |
| | | 齊藤社員 ※製造3課 | 4件 | ○ |
| | | 伊藤課長 ※C設計 | 4件 | ○ |

| | 部署 | 属性 | 見積提出数 | 受注数 | 受注率 | 単価 |
|----|-----|-----|-------|-----|---------|----------|
| Z君 | 設計 | 担当者 | 58 | 22 | 37.93% | 136,500円 |
| | | 管理職 | 27 | 12 | 44.44% | 172,000円 |
| | 生産 | 担当者 | 26 | 7 | 26.92% | 129,800円 |
| | | 管理職 | 8 | 5 | 62.50% | 196,000円 |
| | 製造 | 担当者 | 19 | 7 | 36.84% | 138,850円 |
| | | 管理職 | 5 | 4 | 80.00% | 214,000円 |
| | 仕入 | 担当者 | 8 | 1 | 12.50% | 119,250円 |
| | | 管理職 | 0 | 0 | #DIV/0! | 0円 |
| | その他 | 担当者 | 3 | 0 | 0.00% | 0円 |
| | | 管理職 | 2 | 1 | 50.00% | 265,500円 |
| Y君 | 設計 | 担当者 | 15 | 9 | 60.00% | 299,000円 |
| | | 管理職 | 25 | 19 | 76.00% | 415,000円 |
| | 生産 | 担当者 | 8 | 2 | 25.00% | 199,600円 |
| | | 管理職 | 6 | 4 | 66.67% | 248,400円 |
| | 製造 | 担当者 | 10 | 4 | 40.00% | 345,500円 |
| | | 管理職 | 4 | 2 | 50.00% | 367,700円 |
| | 仕入 | 担当者 | 5 | 1 | 20.00% | 150,000円 |
| | | 管理職 | 1 | 0 | 0.00% | 0円 |
| | その他 | 担当者 | 1 | 0 | 0.00% | 0円 |
| | | 管理職 | 1 | 0 | 0.00% | 0円 |

シェアアップ

$$\begin{aligned} & \text{① 結果・成果} + \text{② 価値提供のプロセス} \\ = & \text{年間取引高（購入価格）} + \text{③ 取引コスト} \end{aligned}$$

① 商品やサービスを通じて、顧客自身の売上UP/コスト削減に大きく寄与すること

② 納期やSPなど「商品のクオリティ以外」の価値提供において相対的不満を生まないこと

③ 商談の手間＝顧客が自社にとって正しい決断を容易に時間をかけずに行えること

取引コストを下げることで短期的施策

ルート型営業においては取引コストを下げることで短期的な売上UP施策と言える。

取引コストを下げることはすなわち

- ・顧客とより深い信頼を結べる
- ・営業の手間を最小化できる = 生産性を向上できることを意味する。

ルート型営業において取引コストを削減するために着目すべきは

対企業

対担当者

- ・業種
- ・売上高
- ・従業員数
- ・顧客の顧客
- ・業態
- ・エリア
- ・実績（受注数/単価）
- など

- ・部署
- ・人材適性（タイプ）
- ・実績（受注数/単価）
- ・内部環境変化
- ・役職
- など

事例2 株式会社D（営業8名）

当時の現状と課題

- ・受注率が営業社員によって大きく異なっていた
- ・同社が成長するためには、中堅以上の企業からの受注が必要であった一方で中小企業の受注ももちろん欲しかった
- ・人材育成のための投資は積極的に実施していた
- ・1件1件を必中するために、営業会議を週に1～2回開催していた
会議のために提案中案件リストをExcelで作成し、案件の見える化は実現できていた
- ・社長の指示通りに営業社員が案件を進めることが出来ず、社長はやきもきしていた

事例 WEB制作D社（案件型営業）の場合

同社の課題解決の手順

STEP1. 見込客と自社営業の分析

- = 顧客属性の仕分け
- = 営業社員の適性見極め

営業質の改善

STEP2. 案件振り分けルールの見直し

- = 予算を個人からチームへ
- = チームの細分化

営業質の改善

STEP3. 見込客の属性を更に細分化

| | 初回面談 | 2回目以降面談 | 受注 ※初回成約含む | NG | 保留 | 進行中 |
|-----|------|---------|---------------|--------|--------|---------------|
| A君 | 20件 | 10件 | 5件 | 10件 | 3件 | 2件 |
| | | 50.00% | 25.00% | 50.00% | 15.00% | 10.00% |
| Bさん | 20件 | 5件 | 10件 | 5件 | 1件 | 4件 |
| | | 25.00% | 50.00% | 25.00% | 5.00% | 20.00% |
| C君 | 20件 | 18件 | 3件 | 1件 | 2件 | 14件 |
| | | 90.00% | 15.00% | 5.00% | 10.00% | 70.00% |
| Dさん | 20件 | 10件 | 3件 | 3件 | 2件 | 12件 |
| | | 50.00% | 15.00% | 15.00% | 10.00% | 60.00% |

| | | 初回面談 | 初回受注 | 2回目以降面談 | 総受注 | NG | 決着率 | 保留 | 進行中 |
|-----|------|--------|---------|---------|--------|---------|---------|--------|--------|
| A君 | トップ | 5件 | 2件 | 3件 | 3件 | 2件 | 5件 | 0件 | 0件 |
| | | | 40.00% | 60.00% | 60.00% | 40.00% | 100.00% | 0.00% | 0.00% |
| | ミドル | 10件 | 1件 | 6件 | 2件 | 6件 | 8件 | 1件 | 1件 |
| | | | 10.00% | 60.00% | 20.00% | 60.00% | 80.00% | 10.00% | 10.00% |
| | スタッフ | 5件 | 0件 | 1件 | 0件 | 2件 | 2件 | 2件 | 1件 |
| | | 0.00% | 20.00% | 0.00% | 40.00% | 40.00% | 40.00% | 20.00% | |
| 合計 | 20件 | 3件 | 10件 | 5件 | 10件 | 15件 | 3件 | 2件 | |
| | | 15.00% | 50.00% | 25.00% | 50.00% | 75.00% | 15.00% | 10.00% | |
| Bさん | トップ | 5件 | 1件 | 1件 | 2件 | 1件 | 3件 | 1件 | 1件 |
| | | | 20.00% | 20.00% | 40.00% | 20.00% | 60.00% | 20.00% | 20.00% |
| | ミドル | 10件 | 0件 | 2件 | 5件 | 2件 | 7件 | 0件 | 3件 |
| | | | 0.00% | 20.00% | 50.00% | 20.00% | 70.00% | 0.00% | 30.00% |
| | スタッフ | 5件 | 0件 | 1件 | 3件 | 2件 | 5件 | 0件 | 0件 |
| | | 0.00% | 20.00% | 30.00% | 20.00% | 100.00% | 0.00% | 0.00% | |
| 合計 | 20件 | 1件 | 4件 | 10件 | 5件 | 15件 | 1件 | 4件 | |
| | | 5.00% | 20.00% | 50.00% | 25.00% | 75.00% | 5.00% | 20.00% | |
| C君 | トップ | 5件 | 0件 | 3件 | 1件 | 1件 | 2件 | 0件 | 3件 |
| | | | 0.00% | 60.00% | 20.00% | 20.00% | 40.00% | 0.00% | 60.00% |
| | ミドル | 10件 | 0件 | 10件 | 1件 | 0件 | 1件 | 1件 | 8件 |
| | | | 0.00% | 100.00% | 10.00% | 0.00% | 10.00% | 10.00% | 80.00% |
| | スタッフ | 5件 | 0件 | 5件 | 1件 | 0件 | 1件 | 1件 | 3件 |
| | | 0.00% | 100.00% | 20.00% | 0.00% | 20.00% | 20.00% | 60.00% | |
| 合計 | 20件 | 0件 | 18件 | 3件 | 1件 | 4件 | 2件 | 14件 | |
| | | 0.00% | 90.00% | 15.00% | 5.00% | 20.00% | 10.00% | 70.00% | |
| Dさん | トップ | 5件 | 1件 | 4件 | 3件 | 0件 | 3件 | 0件 | 2件 |
| | | | 20.00% | 80.00% | 60.00% | 0.00% | 60.00% | 0.00% | 40.00% |
| | ミドル | 10件 | 0件 | 5件 | 0件 | 2件 | 2件 | 1件 | 7件 |
| | | | 0.00% | 50.00% | 0.00% | 20.00% | 20.00% | 10.00% | 70.00% |
| | スタッフ | 5件 | 0件 | 1件 | 0件 | 1件 | 1件 | 1件 | 3件 |
| | | 0.00% | 20.00% | 0.00% | 20.00% | 20.00% | 20.00% | 60.00% | |
| 合計 | 20件 | 1件 | 10件 | 3件 | 3件 | 6件 | 2件 | 12件 | |
| | | 5.00% | 50.00% | 15.00% | 15.00% | 30.00% | 10.00% | 60.00% | |

| | | 初回面談 | 初回受注 | 2回目以降面談 | 総受注 | NG | 決着率 | 保留 | 進行中 |
|-----|---------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| A君 | 501~ | 6件 | 0件 | 3件 | 0件 | 3件 | 3件 | 1件 | 2件 |
| | | | 0.00% | 50.00% | 0.00% | 50.00% | 50.00% | 16.67% | 33.33% |
| | 101~500 | 7件 | 1件 | 4件 | 1件 | 4件 | 5件 | 2件 | 0件 |
| | | | 14.29% | 57.14% | 14.29% | 57.14% | 71.43% | 28.57% | 0.00% |
| | ~100 | 7件 | 2件 | 3件 | 4件 | 3件 | 7件 | 0件 | 0件 |
| | | 28.57% | 42.86% | 57.14% | 42.86% | 100.00% | 0.00% | 0.00% | |
| 合計 | 20件 | 3件 | 10件 | 5件 | 10件 | 15件 | 3件 | 2件 | |
| | | 15.00% | 50.00% | 25.00% | 50.00% | 75.00% | 15.00% | 10.00% | |
| Bさん | 501~ | 7件 | 0件 | 2件 | 4件 | 1件 | 5件 | 1件 | 1件 |
| | | | 0.00% | 28.57% | 57.14% | 14.29% | 71.43% | 14.29% | 14.29% |
| | 101~500 | 7件 | 0件 | 2件 | 5件 | 2件 | 7件 | 0件 | 0件 |
| | | | 0.00% | 28.57% | 71.43% | 28.57% | 100.00% | 0.00% | 0.00% |
| | ~100 | 6件 | 1件 | 0件 | 1件 | 2件 | 3件 | 0件 | 3件 |
| | | 16.67% | 0.00% | 14.29% | 28.57% | 50.00% | 0.00% | 42.86% | |
| 合計 | 20件 | 1件 | 4件 | 10件 | 5件 | 15件 | 1件 | 4件 | |
| | | 5.00% | 20.00% | 50.00% | 25.00% | 75.00% | 5.00% | 20.00% | |
| C君 | 501~ | 7件 | 0件 | 6件 | 1件 | 0件 | 1件 | 0件 | 6件 |
| | | | 0.00% | 85.71% | 14.29% | 0.00% | 14.29% | 0.00% | 85.71% |
| | 101~500 | 8件 | 0件 | 7件 | 1件 | 0件 | 1件 | 1件 | 6件 |
| | | | 0.00% | 87.50% | 12.50% | 0.00% | 12.50% | 12.50% | 75.00% |
| | ~100 | 5件 | 0件 | 4件 | 1件 | 1件 | 2件 | 1件 | 2件 |
| | | 0.00% | 80.00% | 20.00% | 20.00% | 40.00% | 20.00% | 40.00% | |
| 合計 | 20件 | 0件 | 17件 | 3件 | 1件 | 4件 | 2件 | 14件 | |
| | | 0.00% | 85.00% | 15.00% | 5.00% | 20.00% | 10.00% | 70.00% | |
| Dさん | 501~ | 7件 | 0件 | 4件 | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 | 7件 |
| | | | 0.00% | 57.14% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 100.00% |
| | 101~500 | 8件 | 0件 | 5件 | 1件 | 2件 | 3件 | 1件 | 4件 |
| | | | 0.00% | 62.50% | 12.50% | 25.00% | 37.50% | 12.50% | 50.00% |
| | ~100 | 5件 | 1件 | 1件 | 2件 | 1件 | 3件 | 1件 | 1件 |
| | | 20.00% | 20.00% | 40.00% | 20.00% | 60.00% | 20.00% | 20.00% | |
| 合計 | 20件 | 1件 | 10件 | 3件 | 3件 | 6件 | 2件 | 12件 | |
| | | 5.00% | 50.00% | 15.00% | 15.00% | 30.00% | 10.00% | 60.00% | |

営業の見える化とは

出来ていないことを取り出すこと

営業社員の得意なことや
顧客に求められていることを見出すこと

適性と相性を見抜く

短期的に成果を求める場合、営業社員の適性と顧客の相性をデータから見抜くことが最重要となる。

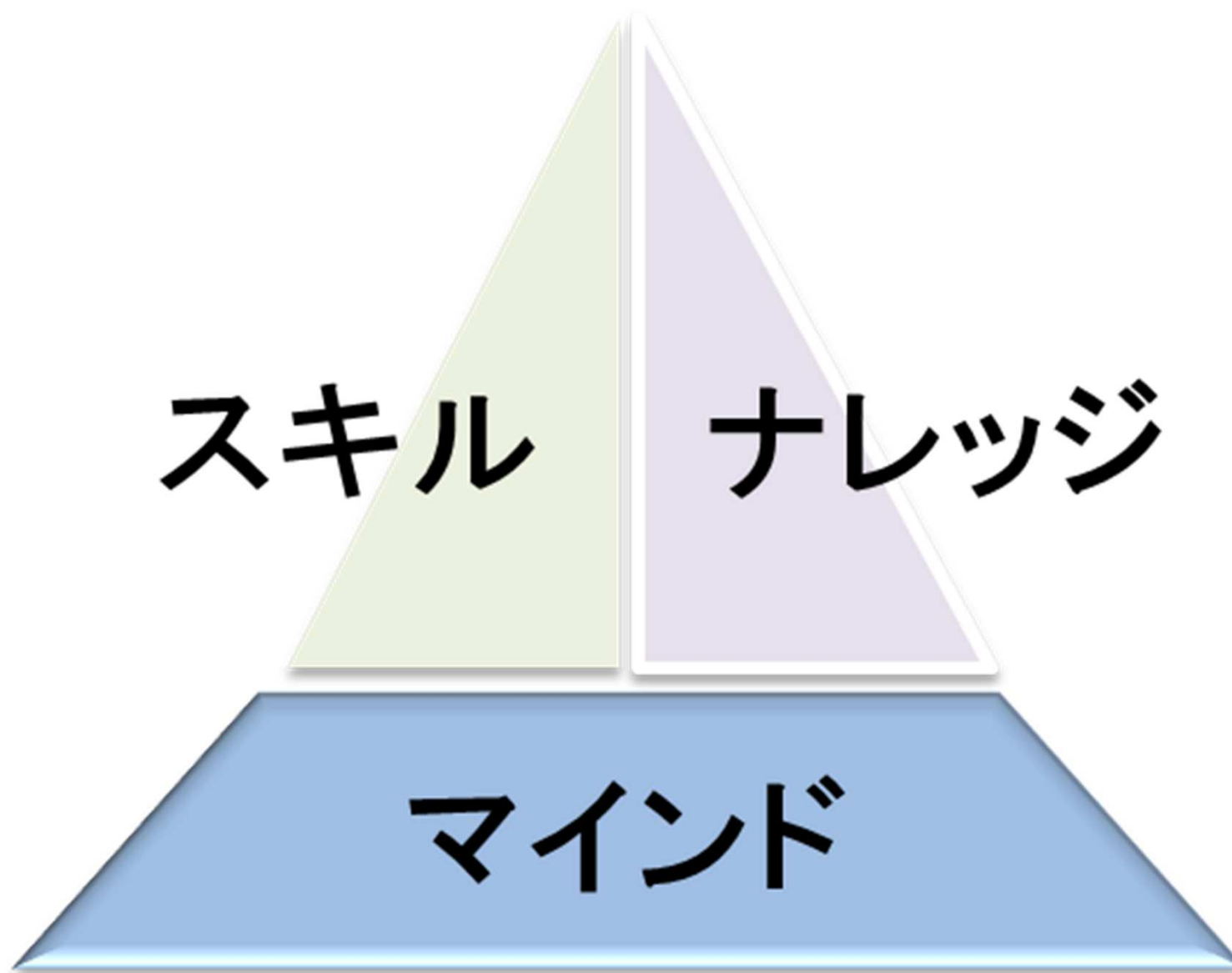
相性とは・・・

顧客が営業社員に求めるパートナーとしての資質のマッチングのこと。

資質とは顧客担当者が求める商品説明の仕方や打合せ頻度、タイミング、社内コンセンサスの支援など顧客代理人として先回りしてやってあげる能力のことを指す。

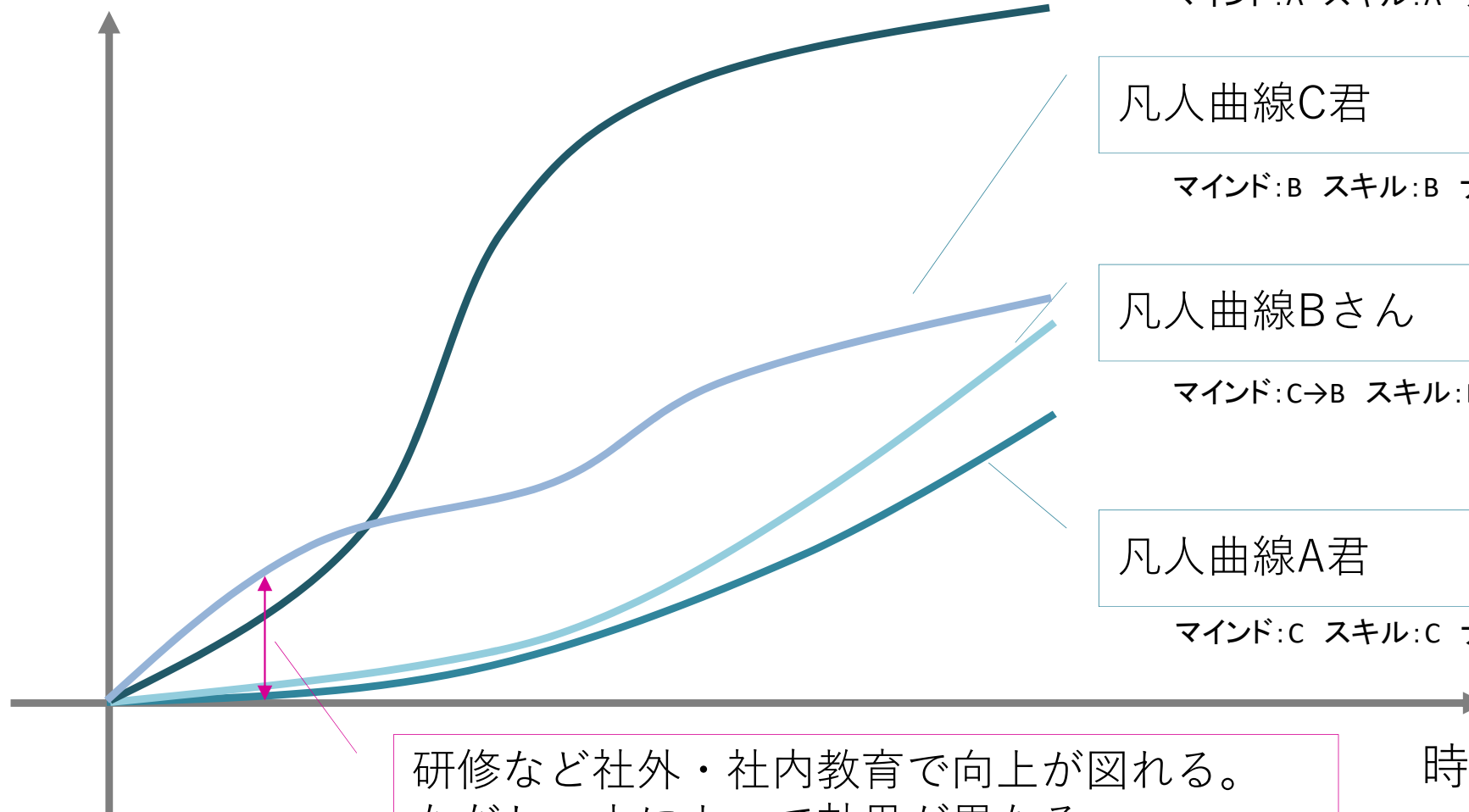
| 顧客が貴社営業社員に求める資質 | | |
|-----------------|-------------|------------|
| スピードレスポンス | 正確な回答 | 想定された資料の準備 |
| 迅速な意思決定 | 資料作成の精度と速度 | 代理説明力（交渉力） |
| 課題発掘力 | ロジカルな解決策の提示 | 情報提供力 |
| 人間性 | タイミング | |

長期的には指導・教育でこれらの資質を伸ばしてあげる。



営業パーソンの成長

営業成果



超営業パーソン曲線

マインド:A スキル:A ナレッジ:A

凡人曲線C君

マインド:B スキル:B ナレッジ:B

凡人曲線Bさん

マインド:C→B スキル:B ナレッジ:B

凡人曲線A君

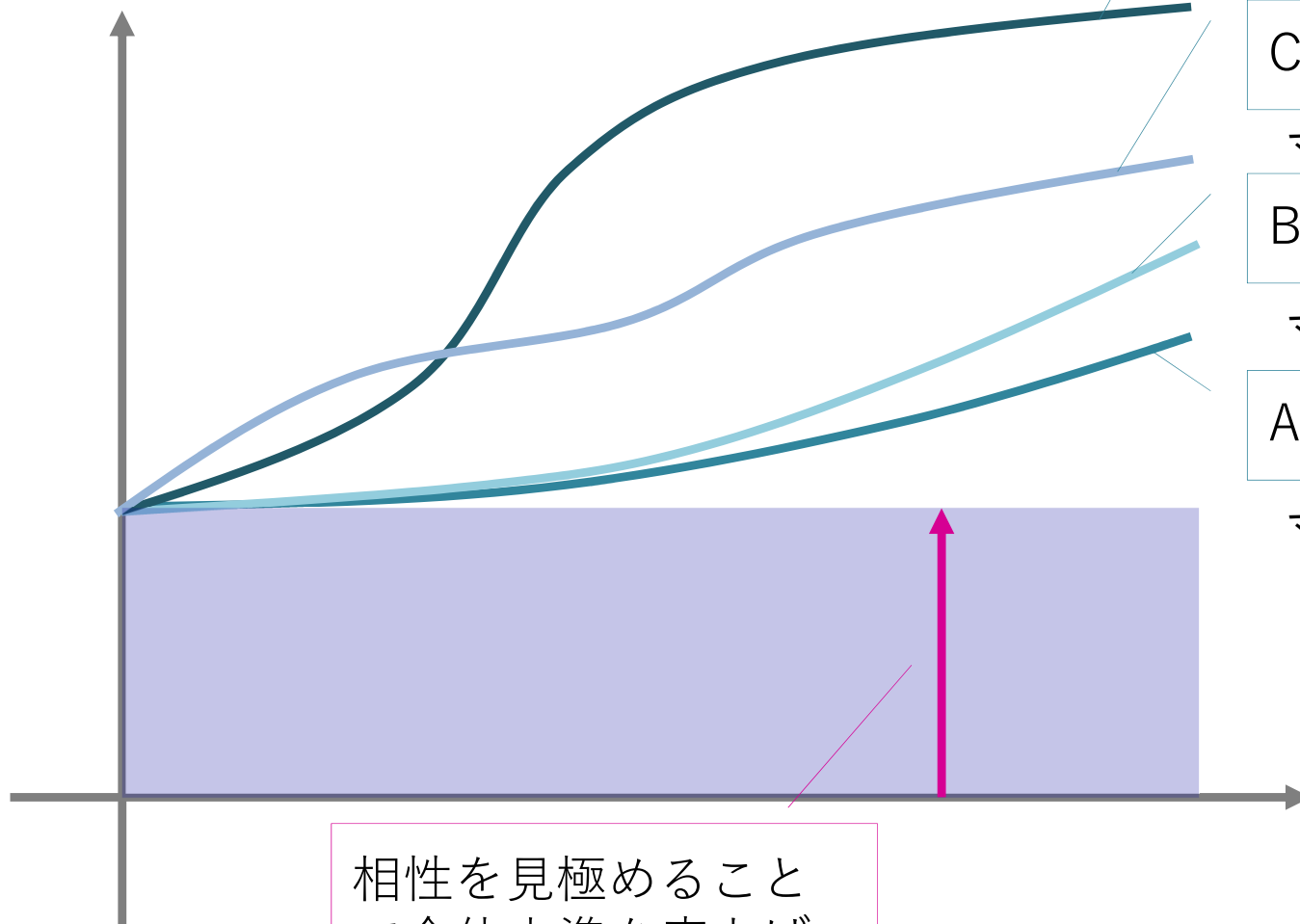
マインド:C スキル:C ナレッジ:C

研修など社外・社内教育で向上が図れる。
ただし、人によって効果が異なる。

時間

営業パーソンの成長

営業成果



超営業パーソン曲線

マインド:A スキル:A ナレッジ:A

C君

マインド:B スキル:B ナレッジ:B

Bさん

マインド:C→B スキル:B ナレッジ:B

A君

マインド:C スキル:C ナレッジ:C

相性を見極めること
で全体水準を底上げ

時間

相性や営業社員の得意領域を把握し、**営業の見える化を実現**するためにはデータが必要である

顧客情報

- ・顧客の属性情報
- ・自由自在な顧客台帳
- ・営業社員との商談経緯
- ・顧客企業の担当者情報

案件情報

- ・案件の属性情報
- ・自由自在な案件台帳
- ・案件に対して営業社員が実施した行動の管理集計

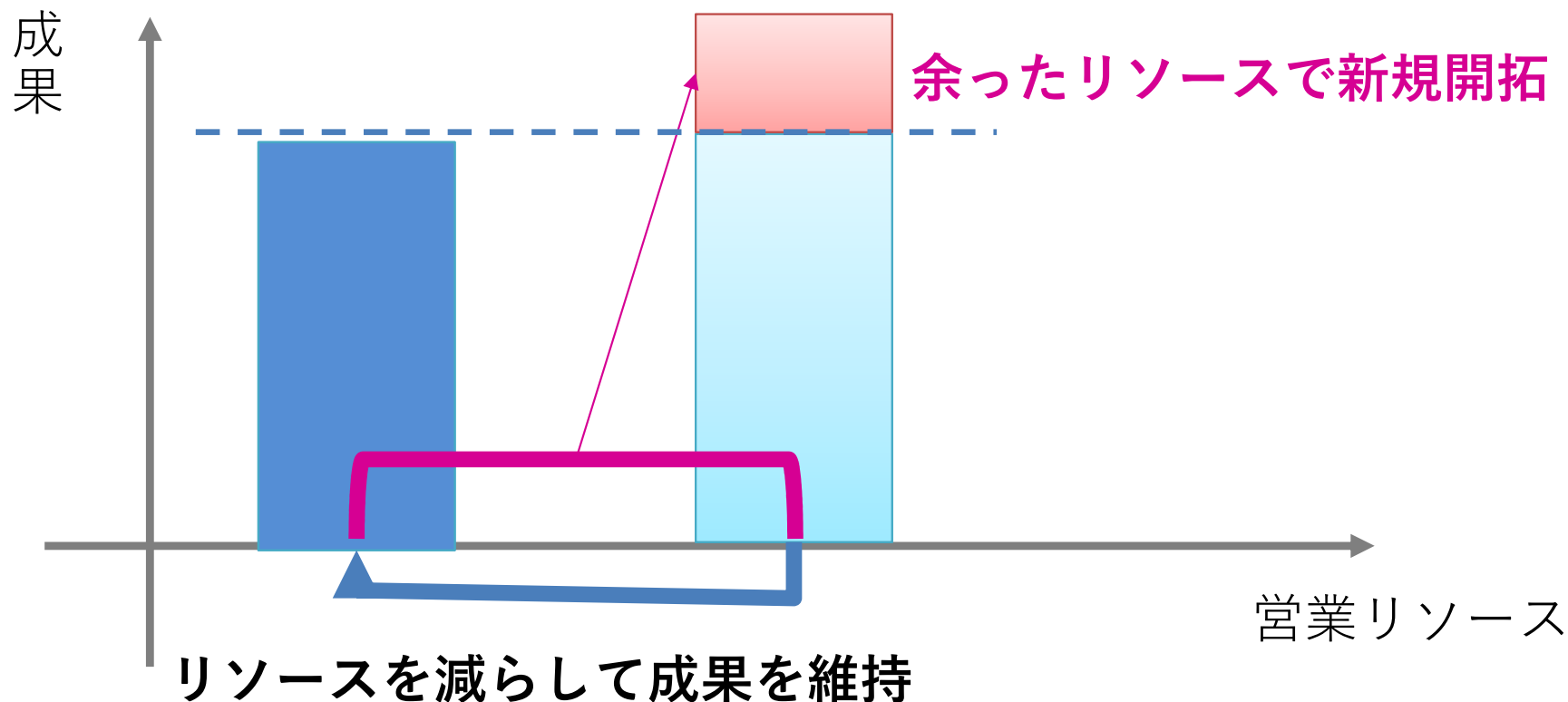
活動情報

- ・営業社員の活動量集計
- ・顧客や案件に対する活動を把握する情報共有網

まずはデータを集めて、事実を集める。
営業データを集めるためにはSFAが便利である。

SFA

SalesForceAutomation



まずは**最小工数で営業成果を維持**することを目指す
= 営業生産性の最大化

その後、**勝ちパターンを新規開拓に横展開**する。
= 高確率で新規顧客を獲得（効率的な新規開拓）

エクレアラボでは、最前線で活動する営業パーソンやマネジメントする経営者、営業マネージャーが、「ワクワクしながら」営業活動を実践し、それが結果として「お客様の喜びに繋がる」ように『Ecrea』をはじめ、IT活用を通じてお手伝い致します。本件についてご不明点がございましたら、お気軽に大川までご連絡下さい。

株式会社エクレアラボ
大川 直哉

東京都新宿区新宿5-18-20 ルックハイツ新宿803

T E L : 0120-954-616 F A X : 03-6867-0604

E-mail : okawa@ecrea.co.jp

<https://www.ecrea.co.jp>