

営業間接業務の効率化による 営業基盤強化

青嶋 稔



CONTENTS

- I 営業要員が抱えている営業間接業務問題——顧客ニーズの複雑化で営業間接業務が増加し、奪われる顧客訪問時間
- II 営業間接業務改革の実現に向けた課題——業務分別の難しさおよび顧客サービスと業務効率のトレードオフへの対処
- III 営業間接業務改革の事例——営業間接業務を集約しWebでサービス向上させたA社、集約化・標準化したB社、外部要員で業務のルール化・マニュアル化したC社
- IV 営業間接業務改革の方向性——業務仕分け、外部要員活用も含めた業務のマニュアル化と集約化、営業要員および営業間接要員の共通認識の醸成

要約

- 1 営業要員に求められる要件は高度化しており、より一層顧客課題の理解に努めることが必要であるが、営業要員は複雑化する顧客注文処理など、営業間接業務に多くの時間を取られている。一方で、営業間接業務は顧客サービスに直結している面が多く、営業活動から切り離すことが難しい一面も持ち合わせている。
- 2 営業間接業務改革に向けた課題には、①営業要員でなければならない業務と、営業間接要員もしくは外部要員でも可能な業務の分別の難しさ、②顧客サービスと業務効率のトレードオフへの対処——がある。
- 3 営業間接業務改革の事例としては、①営業間接業務を2拠点に集約化し、インターネットのWebサイトを立ち上げて顧客サービスを向上させた産業機械メーカーA社、②社長の強いリーダーシップのもと、事業部門ごとに営業間接業務の集約化・標準化した総合商社B社、③既存顧客との業務をBPO（ビジネスプロセス・アウトソーシング〈外部委託〉）により明確にし、ルール化・マニュアル化を図った大手食品卸会社C社——がある。
- 4 営業間接業務改革の方向性としては、①営業間接業務の仕分け、②外部要員の活用も含めた業務のルール化と集約化、③営業要員と営業間接要員との間での業務に関する共通認識の醸成——がある。

I 営業要員が抱えている営業間接業務問題

顧客ニーズの複雑化で営業間接業務が増加し、奪われる顧客訪問時間

顧客ニーズが複雑化することにより、営業の最前線で営業要員が行うべきことは、顧客課題の理解、チームセリングを実現するための各チームメンバーとの提案シナリオの策定、外部アライアンス（提携）先との調整など、多岐にわたっている。

これに伴い、社内会議、ドキュメント作成、受注処理などの事務処理や、納入立ち会い、アフターフォロー等のサービスなど、営業要員が本来行うべき顧客訪問以外に割く時間の割合が高まっている。

また、自社商品のみならず、社内・社外の商品・サービスを組み合わせることが必要ともなり、営業要員が行わなければいけないこれらの営業間接業務は増加する傾向にある。

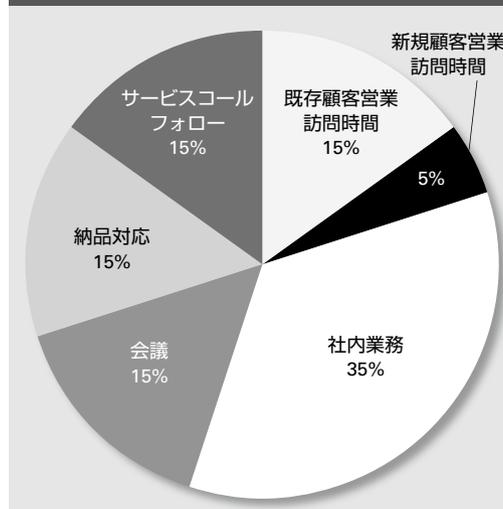
営業要員が本来行うべき顧客課題の理解や提案シナリオの策定、顧客訪問といった業務を遂行するには、営業間接業務をいかに軽減するかが重要な課題となる。

営業間接業務とは具体的には、顧客からの問い合わせ対応、見積もり作成、契約交渉、受注業務、注文受付後の商品手配、配送手続き、納入に関する業務、請求、回収業務、債権管理、在庫管理業務、発注、仕入れ、クレーム対応——などがあり、こういった業務の煩雑さから、営業要員の1日は社内業務に忙殺されることになる。

図1にもあるように、営業要員の顧客訪問時間は、1日の活動時間のうち20%（既存および新規顧客営業訪問時間）にとどまるケースもある。

この結果は、IT（情報技術）化により受

図1 産業機械メーカーの営業要員の1日（例）



注処理などの効率化を進めてきたとしても、営業要員がすべき社内業務（営業間接業務）が増え、実態として営業要員の顧客訪問時間が増えていないことを示している。営業生産性を高めるには、こうした状況を打破して営業要員の顧客訪問時間を増大させなければならない。

II 営業間接業務改革の実現に向けた課題

業務分別の難しさおよび顧客サービスと業務効率のトレードオフへの対処

営業間接業務改革の実現に向けた課題には、①営業要員でなければならない業務と、営業間接要員もしくは外部要員でも可能な業務の分別の難しさ、②顧客サービスと業務効率のトレードオフへの対処——がある。

1 | 営業要員でなければならない業務と営業間接要員もしくは外部要員でも可能な業務の分別

営業要員の営業間接業務は数多い。前述の

ように、顧客からの問い合わせ対応、見積もり作成、契約交渉、受注業務、注文受付後の商品手配、配送手続き、納入に関する業務、請求、回収業務、債権管理、在庫管理業務、発注、仕入れ、クレーム対応など、営業要員は多くの業務に関与している。

こうした業務は、本来、営業要員が行うべきものと営業間接要員で対応可能なものとに分別しなければならない。しかし、業務が明確にルール化・標準化されていないため、結局、顧客の状況を知っている営業要員だけしか対応できないものと分別されてしまい、結果として、営業要員の負荷が減らないケースが多い。

本当に営業要員でなければできない業務と、営業間接要員もしくは外部要員による対応が可能な業務を分別するには、業務の中身を精査する必要がある。

また、分別を進める前提として、業務のルール化・標準化をいかに進めていくのかも課題となる。営業間接業務を分別することの難しさは、業務のアウトプット（成果）が顧客サービスに直接つながっていることにある。したがって、顧客との過去からの取引条件なども十分に加味していかなければならない。

2 | 顧客サービスと業務効率のトレードオフへの対処

営業要員の営業間接業務を軽減していくために考えられるのは、シェアードサービス化（間接業務の集約化）による業務の標準化と集約化がある。しかしながら、上述のように営業間接業務は顧客サービスと直結しており、営業要員から切り離してしまうと顧客満足度のレベルが下がる可能性があり、特に集

約化の面で難しさを含んでいる。

実際、多くの企業がシェアードサービスを導入しているが、それらは人事・総務・経理業務が多く、顧客サービスと直結する営業間接業務への適用は難しい面がある。

たとえば、請求書は顧客別の様式であることが多い。締め・支払日・書式などの請求は、顧客とのやり取りで決められている。顧客指定の様式に合わせなければいけないことも多い。こうした場合、その業務を標準化・集約化することはそもそも難しいし、そうすると、顧客から見ればサービスの低下と受け取られがちである。

営業間接業務の効率化で常につきまとう難しさは、この顧客サービスと業務効率とがトレードオフの関係にあることである。何が顧客満足度をもたらすのかを、自社の業務負荷とコストとのバランスで考える必要がある。

納品業務における納品時刻ひとつとっても、その時刻を細かく指定できることが顧客満足度を高めるわけではない。こちらから時間幅（午前、午後など）をある程度設けて顧客と調整しても十分であろうし、そうすることが顧客満足度を下げるとは必ずしもいえない。そもそも配送時刻や納品に関する手続きなどは、顧客の時刻指定を細部まで受け入れてしまうと煩雑化していくので、納品時刻の標準を定めて顧客をそこに誘導することも考えられる。顧客のいうとおりにしては業務の標準化は難しく、その分、当然コストが上がり、そのコストは顧客に請求しなければならない。何が本当の顧客サービスなのかを考え直す必要がある。

また、たとえば顧客が使用している機器の消耗品の注文についても、顧客となじみのあ

る最寄りの拠点の営業要員や営業間接要員が処理すれば顧客にとって安心感にはなるが、これでは処理が分散し、人件費もかさむ。消耗品の緊急配送に営業要員が駆り出される場面があっては営業効率は下がってしまう。

本来あるべき顧客サービスとは、この場合は消耗品がなくなる前に届けることである。したがって、消耗品がなくなる前に供給する、もしくは消耗品を簡単に注文できる仕組みを構築することが顧客満足度向上になる。

受注処理に関しても、顧客の近くに拠点を設けてそこで処理すると、各拠点にその処理要員を配置し続けなければならない。こうした人件費は高い固定費となり、顧客への売上金額に販売コストとして乗せざるをえない。

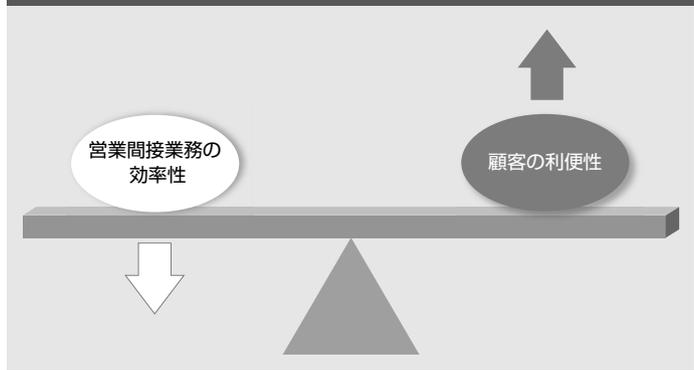
無料のままであれば、顧客は、なじみの営業間接要員（受注処理要員）への発注を継続するであろう。しかし、こうしたコストを「見える化」して課金化すれば、多くの顧客はコストがかからないほうを選択するはずである。

とはいえ、営業間接業務の効率化においては、顧客の利便性維持も考慮しなければならない。電話をしていつも同じことを繰り返さなければならない、取引履歴を知らない、自分の使用機器の説明しなければならない——というのでは、顧客の利便性は大きく下がってしまう。

営業間接業務では、業務効率性とサービス向上の両方のバランスをいかに取るかを常に考える。当然、理想は両方を向上させることである。

しかしながら、現実的には営業間接業務の効率を上げるには要員を集約化し、業務をルール化・標準化するなど、従来、顧客の利便

図2 顧客の利便性と営業間接業務の効率性のトレードオフ関係



性と思われていたことを犠牲にしなければならないケースもある。営業間接業務を効率化しながら顧客の利便性をいかに維持し、場合によっては向上させていくかを検討していかなければならない（図2）。

Ⅲ 営業間接業務改革の事例

営業間接業務を集約しWebでサービス向上させたA社、集約化・標準化したB社、外部要員で業務のルール化・マニュアル化したC社

1 | 産業機械メーカーA社

A社は、産業機械を製造・販売する大手企業である。同社の顧客満足度は高く、それを武器に高い国内販売シェアを獲得、かつ維持している。

A社の強みは、顧客の悩みをこまめに聞き解決する顧客接点力にある。同社はかつて、営業間接業務を都道府県に設置した営業所で処理していた。各営業所に受注処理をする営業間接要員を配置し、地域ごとに暖かみにあふれた対応をしていた。それが顧客接点力であり、顧客満足度につながっていた。

顧客の担当者を知る受注要員（営業間接要員）は、顧客の顔を思い浮かべながら、顧客

に設置されている機械のモデル名や設置環境を理解したうえで対応ができる。地域に根を張った受け応えやサービスは同社の強みでもあった。

しかしながら、こうした体制も各地域の受注が増加していれば許容されたが、成熟化した国内市場では売上成長が厳しくなり、受発注や請求・回収業務などの営業間接業務を地域の営業所で個別に処理しているのはコストが吸収できなくなった。

このときのA社の最大の悩みは、同社の強みである顧客満足度が何であるかを根源的に問い直すことであった。同社の強みは密な顧客接点力である。高い顧客接点力を実現するには地域ごとに担当者を配置しなければいけないのか——をあらためて問うたのである。

結論として、同社は営業間接業務の集約化を進めることにした。そうしなければ、その分のコストを顧客に請求しなければならないからである。

ただしA社は、同時に顧客に対する現状の利便性をいかに保つかも考えた。そこでまず営業間接要員を東京地域と大阪地域に集約して東西2カ所の事務センターを設け、消耗品受発注、契約処理、機器受注処理、配送手配、請求処理、回収、発注処理などの全国の業務をその2つの拠点で処理することとしたのである。

A社の営業間接業務改革で最も大変だったのが、営業要員に対して、2拠点への業務の集約化を説明し、納得を得ることであった。過去、顧客の近くの営業所で「あうん」の呼吸で処理されてきた営業間接業務が、見えないうところに移ることへの営業要員の抵抗は大きかったからである。

しかしながら、同社は社長の強いリーダーシップにより最初に営業間接業務を集約化し、人員も2カ所に集中させ、まずその拠点で現行の業務を処理するようにした。

もっとも、これだけでは効率化にはならない。そこで標準化・マニュアル化を断行した。ここにも、標準化ができる業務とそうでない業務とがあり、仕分けが必要となる。

たとえば消耗品の受注はなるべくインターネットのWebサイトによる受付に集約した。そのためには専用の顧客IDをつくらなければならない、それには営業要員の協力を得て顧客にそのメリットを説明し、対応した。この消耗品受発注処理のWebサイトは顧客とのワンツーワンであるため、顧客のプロファイルを登録し、購買履歴、使用機械、担当者などをデータベース化して紐づけた。

このような仕組みとしたため、顧客の消耗品発注担当者がWebサイトにログインすると、必要な消耗品がトップ画面にリストアップされるようになっていた。また、サービスコールも同サイトからアクセスできるので利便性が高い。加えて、顧客が保有している機械の使用状況のデータもこのWebサイトから参照できるようになっており、消耗品がなくなる時期に近づく自動発注する仕組みも導入した。こうした利便性の高さが顧客に広まり、しかも、営業所の営業間接要員への発注よりも便利であることも実感され、顧客満足度はかえって高まった。

営業要員は、当時絶対に実現不可能と考えていたことが、IDをつくりWebサイトに誘導していくことで、かつてなかった利便性を顧客に提供できることがわかり、Webサイトからの発注に顧客を積極的に移行させてい

った。

こうした動きは双方にとって非常に有意義である。なぜならば、顧客がこのWebサイトを利用すると、A社は顧客に対し、かつてない付加価値を提供できるからである。たとえば、Webサイト上で展開するキャンペーンによる消耗品受注の誘導が可能である。期間限定の低価格消耗品販売キャンペーンをWebサイト上、もしくはキャンペーンメールで告知するのである。キャンペーンメールを受け取った顧客の消耗品発注担当者は、自社の消耗品がキャンペーン対象であることを知ればそれらを一括購入する。

こうしたキャンペーンを展開することで、A社は、自社の消耗品がサードパーティ（純正品以外のメーカー）製や他の販売会社に取り扱われることがなくなって利益を維持できる。また、消耗品がなくなった場合も、過去であれば、最寄りの営業所の営業要員に緊急配送させていた手間がなくなった。

こうした消耗品の受発注ばかりでなく、A社は本業の機械受注処理も東京もしくは大阪に集約化している。ただしこの場合、受注処理は東ねられるものの、配送処理については、配送効率も考え、顧客から指定された日程を考慮したうえで、A社の配送ルートに合わせた時刻を、逆に顧客に指定していった。

そのために配送用の情報システムを構築し、顧客から要望がある場合は早めに登録する方法を採用した。これによって、運送会社は配送計画を早めに立てることが可能となった。

A社の営業間接業務改革を一步前に進めるうえでは、業務の集約化の実現が大きなプロセスであった。顧客との長い取引慣例の業務

ルールを何らかの標準化されたパターンに落とし込もうとするにはあまりにも時間がかかる。そこで同社はまず事務センターを集約化し、その後、インターネットで可能な業務についてはWebサイトに誘導し、請求書については顧客の慣行を尊重するどころか、逆に顧客ごとの仕様を業務マニュアルにしっかりと落とし込む方法を取った。

また、各営業所の営業間接要員には転勤ができない女性も多いため、こうした要員については、提案書作成支援など、顧客の近くできないとできないフロントに近い営業間接業務に振り向けていった。産業機械も単品販売ではなく、ソフトウェアとの組み合わせや外部商材との組み合わせなど複雑化している。こうした業務を営業要員がすべてするのではなく、顧客の近くにいる営業間接要員が担うことで、営業要員の顧客訪問時間は増加している。

さらに、顧客がA社と取引する大きな理由のひとつである顧客サービスについては、消耗品の受注処理やサービスコールをWebサイトでの対応とすることで、注文処理や受付処理の24時間化・週7日対応を実現し、しかもキャンペーン告知など、一層の付加価値提供に成功している。

2 | 総合商社B社

総合商社であるB社は、各事業部門にある営業間接部門を集約化し、営業要員の業務効率化を図った。

同社は、全社の営業間接業務効率化のための専門チームを社長直轄で組織化（社長直轄プロジェクト）し、社長の号令のもと、営業間接業務を担当している代表者を各事業部門

から集め、営業間接業務の集約化と業務プロセスの見える化を進めた。

同社はさまざまな商材を取り扱っているが、社長直轄プロジェクトのもとでは各事業部門別に、契約関係庶務、物流手配、請求業務、各種問い合わせ対応、クレーム対応、請求業務を集約化した。

当初、営業間接業務の集約化、そして標準化については否定的な意見もあったが、社長の強いリーダーシップのもと、前述の各事業部門から集められた営業間接要員の代表者が標準化も併せて進めた。

社長直轄プロジェクトの成果は、

- ①従来、営業要員が時間を取られていた契約手続きや納品時の物流手配、問い合わせ対応などの手配業務から解放されたこと
- ②業務が集約化・標準化されたことで顧客からの問い合わせ対応も迅速となり、顧客満足度を高めることにもつながったこと
- ③業務プロセスが見える化したことで、営業要員や営業間接要員のコンプライアンス（法令遵守）意識が高まり、内部統制上も大きな成果があったこと

——である。

B社が営業間接業務の集約化・標準化を進めてきたことは、今後、IFRS（International Financial Reporting Standards：国際財務報告基準）対応を進めるうえでも、契約プロセスや会計における売上計上時期などの面で、同社の大きな成果となっている。

3 | 大手食品卸会社C社

C社は仕入先3000社以上を有す大手食品卸

会社である。

仕入先が多岐にわたるうえに、その仕入先や得意先によって業務処理ルールが異なっているため業務が複雑化、かつ属人化していた。

また、業務の繁閑の差が激しいことから営業間接要員の配置が難しかった。締め日には1日4500件の伝票を処理しなければならず、その繁忙期に要員を合わせると過剰配置になるなどの問題を抱えていた。

同社は卸会社として、仕入先である食品メーカーの業務処理ルールを受け入れ、かつ食品店やスーパーマーケットなどの顧客（得意先）が要望する業務処理ルールにも対応してきた。しかも、営業要員が顧客のいうままを受け入れてきたことから業務処理ルールが複雑化してマニュアル化できず、特定の担当者にしかな業務がわからない状態、つまり業務が属人化していたのである。

その結果、繁閑に応じた営業間接要員の配置が難しくなり、担当者は繁忙期には徹夜続きという事態を招くようになった。また、業務の実施方法は拠点ごとに微妙に異なるため、業務処理ルールの複雑さをさらに高めていた。

こうした状況下で、同社はBPO（ビジネスプロセス・アウトソーシング：業務プロセスの外部委託）のサービスプロバイダーであるインフォデリバを活用して業務分析を実施した。その際、3000種類ある仕入先別の業務処理ルールを無理に標準化するのではなく、現状の3000種類のフローを是とし、3人の業務アナリストが3カ月の工数をかけてそのまま業務マニュアルに落とし込んだ。内部人材だけで業務処理ルールを作成するには、あま

りにも業務パターン数が多く、パターン集約するノウハウもなかった。そこで外部要員であるインフォデリバを活用し、現状の業務をすべて明確なルールに落とし込むことに専念したのである。

この3000社別の業務処理のルール化が、C社にとって非常に重要なプロセスであった。なぜならば、従来、経験と知識を有す熟練の担当者が処理してきた業務は、あくまでもその担当者に属人化されたもので、他の人材での代替はできないとされていたからである。誰にでもわかる形で業務が明確にマニュアル化されていないため、効率化を検討することすら難しかった。

ところが、前述のように3カ月を費して仕入業務をマニュアル化し、仕入先ごとの業務処理を明確にルール化したことによって、業務が見える化できた。また、オンラインマニュアルも作成し、ネットワークを介して自動参照できるようにもした。こうした入力業務はインフォデリバの中国・大連のBPOセンターが担当している。

同社の大連のオペレーターが伝票を入力する際は、マニュアルのサンプルとしてスキャンした画像をシステムに取り込み、それとオンラインマニュアルとを参照しながら伝票処理をアシストする形とした。

仕入先に合わせたこうしたシステムインターフェースの工夫により、業務コストの30%削減と月末ピーク対応が可能となり、業務負荷が圧倒的に減少し、結果、月末残業時間の削減に成功した。同時に、業務のマニュアル化によって業務引き継ぎ負荷の軽減と業務運営の安定化にも成功している。かつては徹夜が普通であった月末の処理の圧倒的な効率化

に成功したのである。

C社においてこうした営業間接業務改革を推進するうえで重要だった点は、業務処理ルールを無理にパターン集約し、標準化しなかったことにある。業務処理ルールを標準化することは顧客の利便性を犠牲にすることになる。顧客の利便性は同社にとってのコアコンピタンス（中核業務）である。同社は卸会社であり、つまりメーカーと小売りの間に立っており、両者の業務処理ルールを受け入れること自体が同社の存在意義となっている。もしC社のルールで標準化することによって顧客に大幅なルール変更を強要することになれば、そもそも自らが間に入っている意味がなくなってしまう。メーカーと小売りでEDI（電子データ交換）を結ばば済んでしまうからである。

C社が卸会社としての存在感を発揮するには、売り手と買い手の間に入り、それぞれの業務処理ルールを吸収する必要がある。これの実現には、売り手・買い手双方の要望を合わせ、それまでの業務処理を明確にルール化・マニュアル化することである。ルール化・マニュアル化されていない業務は他の人材への引き継ぎができない。そのためこうした業務は「業務一筋20年」など長年の経験知に基づく属人的なものになりやすく代替が不可能で、結果として非常にコストが高くなってしまう。

そうした現在ある業務処理フローをそのまま是として見える化したことが、本ケースの成功の要因である。また、そこにインフォデリバのようなBPOを活用した意味も大きい。

繰り返しになるが、インフォデリバは、本業務処理ルールを無理に標準化するのではな

く、今ある仕組みを明確なルールとして見える化するなど、現実的な進め方を取った。これがC社が営業間接業務改革を進められた大きな一歩となった。それには現状の業務処理フローをまず是とし、業務処理ルールを明確化することが重要である。

しかしながら、3000もある業務処理ルールを明確化するとなると、そのルールのマニュアルを策定するノウハウがもともと内部にないために膨大な時間がかかってしまう。また、こうした属人的業務の担当者は、そもそも「自分だからできる」という環境に心地よさを感じている面もあり、そのためマニュアル化に反発することが多い。

その点でC社は、BPOという、ある意味で外圧をかけながらも業務のルール化を明確にしたことで顧客に対応させたルール化が可能となり、これによりC社の営業要員は営業活動に専念できるとともに、顧客への業務対応力を強い武器にさらなる営業力強化に成功している。

IV 営業間接業務改革の方向性

業務仕分け、外部活用も含めた業務のマニュアル化と集約化、営業要員および営業間接要員の共通認識の醸成

前章までで述べてきたことから営業間接業務改革の方向性としては、

- ① 営業間接業務の仕分け
- ② BPOなど外部要員の活用も含めた業務のルール化と集約化
- ③ 営業要員と営業間接業務要員との間での業務に関する共通認識の醸成——が導き出せる。

1 | 営業間接業務の仕分け

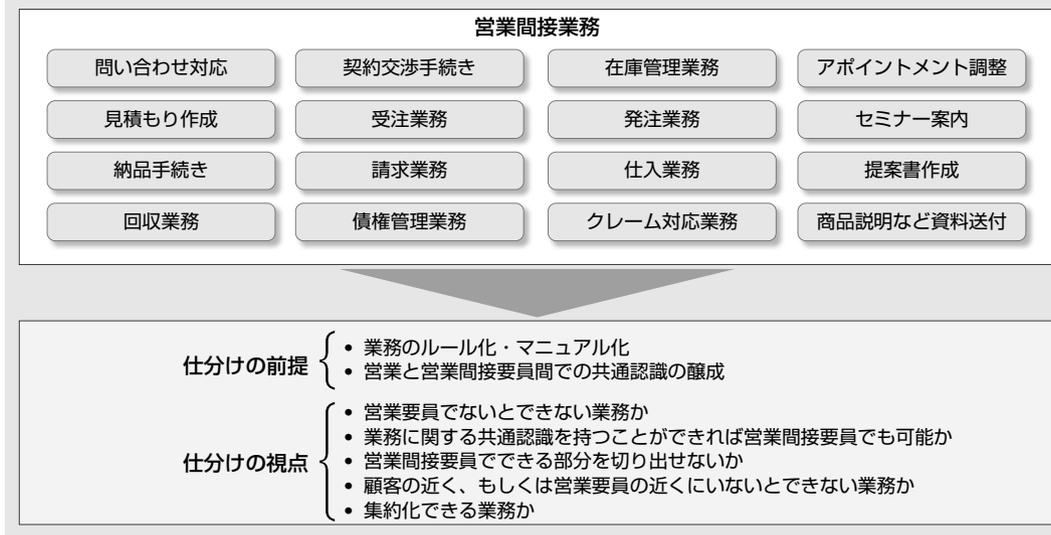
営業間接業務が、バックオフィス業務のように簡単に切り出せない大きな理由として、それが営業の顧客接点を担う業務であり、顧客サービスの一部にもなっていることがある。

しかしながら、すべての業務を営業要員がしなければいけないわけではない。顧客からの問い合わせ対応、見積もり作成、契約交渉、受注業務、注文受付後の商品手配、配送手続き、納入に関する業務、請求、回収業務、債権管理、在庫管理業務、発注、仕入れ、クレーム対応などの業務について、営業要員が本当にすべき業務なのかどうかの仕分けが必要である。そのなかでも各種問い合わせや返品などの受付業務、提案書作成、デモンストレーション準備などの業務は営業間接要員で代替可能な場合も多い。

「営業要員だけが顧客の状況を知っているから他の要員に任せられない」として営業要員の業務とするのではなく、営業間接要員との間での業務のマニュアル化、各種業務に対する営業要員と営業間接要員の間での共通認識の醸成を前提に、営業間接要員でも対応可能な業務、営業要員でないといけない、もしくは営業要員が行うべき業務を仕分ける。

また、顧客の近くに拠点がないとできない業務なのか、集約化が可能な業務なのかを仕分けることも必要である。見積書作成・提案書作成業務は、営業要員と営業間接要員とで密なコミュニケーションが欠かせない。これに対し、受注から発注、配送手配、請求書発行といった業務は、明確にマニュアル化すれば各拠点の業務としなくても、何カ所かに集約することが可能である。営業間接業務を

図3 営業間接業務の仕分けの視点



このように仕分けていくことが必要である(図3)。

産業機械メーカーA社も営業間接業務の集約化と標準化に当たっては、最初の仕分けに時間をかけている。営業要員からすると、自分が所属する営業所ではなく離れた場所に集約されることへの抵抗感は大きい。

営業要員のこうした抵抗を和らげ、営業間接業務改革でむしろ自らの顧客訪問時間が増えることを理解させるためにも営業間接業務を仕分けし、何を集約化してどのような効果をねらうのかを営業要員に納得させるプロセスが重要である。

総合商社B社、大手食品卸会社C社も、営業間接業務が集約化できた成功の要因に、同業務の仕分けを第一に挙げている。

2 | 外部要員の活用も含めた営業間接業務のマニュアル化と集約化

営業間接業務仕分け後は、営業間接要員で執り行う業務のマニュアル化が必要となる。

この際、請求業務などは無理に標準パターンに絞り込むより、現状の請求パターンを明確にマニュアル化するほうが現実的である。無理にパターンを絞り込むと、その後の請求業務で誤請求が生じるなどトラブルのもととなる。また、パターンに落とし込んでいる過程で、顧客に対して自らが定めたプロセス、仕様、業務ルールに納得してもらう必要があり、それが不十分なままでは、請求後にクレームが発生する可能性もある。顧客との間で取り決められている現状の請求業務などの業務処理フローを、まず明確な業務マニュアルに落とし込むことが必要となる。

こうした段階では、BPOなど外部要員の積極的な活用も有効である。なぜならば、その業務の担当者は自らの暗黙知の状態、つまり、前述したように自分でなければできないという環境が心地よいからである。逆の言い方をすると、業務のマニュアル化によって自分の業務が誰にでもできる状態になることを自らの仕事がなくなることと誤解し、業務の

表1 営業間接業務の定義例

活動内容	定義
セミナーへの集客	既存顧客・新規顧客へのセミナー案内資料の送付、電子メールでの案内
セミナー後フォロー	セミナー後フォローのための電子メールによる礼、訪問のためのアポイントメント調整
初期訪問アポイントメント	見込み創出のための初期訪問、アポイントメント調整
フォローアップ訪問のアポイントメント	既存顧客に対する商品稼働状況など、定期的なフォロー訪問のアポイントメント調整
休眠顧客へのアポイントメント	過去1年取引がない顧客に対する訪問のアポイントメント調整
自社プレゼンテーション送付	自社に関するプレゼンテーションの実施、会社プレゼンテーション送付
新商品説明資料送付	新商品の案内、説明資料の送付
提案書作成	顧客課題把握後の提案書作成
見積書作成	顧客要望に基づく商品構成の決定と見積もり作成
受注処理	顧客からの注文に基づく受注処理の実施、商品の引当、在庫の確保
契約手続き	契約に関する細部条件の詰め、法務部門との確認、契約書締結押印処理
納品手続き	商品納入のための納入予定日確認と決定、顧客への連絡による納入時刻連絡と決定、納品時でのサービス要員手配
納品立ち会い	納品時の営業要員立ち会いと商品使用説明
クレーム対応	商品、もしくは諸対応に関する顧客からの不満に対する対応（商品・サービス、営業対応など、要因別に対応の仕方の決定）
請求・回収	顧客に対する請求書発行と回収
消耗品受注と納入	消耗品に関する受注と納入手続き

ルール化・マニュアル化に反発するからである。そうした反発を抑えるためにも、内部だけでなく進めるのではなく、外部の力も活用しながら短期間にマニュアルに落とし込むことが求められる。

業務のマニュアル化と同時に、仕入伝票、受注処理、請求書、納品書などの伝票処理についても集約化を進めることが望ましい。これらの管理が容易になることで、何よりも業務品質を高めることが可能となる。請求業務や顧客からの問い合わせ等の業務ではBPOなどの外部要員を活用することも有効となる。

こうしたことはすべて、業務のルール化・マニュアル化を大前提とする。

大手食品卸会社C社の営業間接業務改革が成功したのは、3000社別の伝票処理業務をそのままマニュアル化したことが大きい。マニ

ュアル化において、顧客など特に相手がある業務については最初から標準化を図るより、まず現行の業務のしっかりとしたマニュアル化を考えるほうが現実的である。こうしたマニュアル化に外部要員であるBPOを活用することは、営業間接業務改革を短期間で成功に導くうえでは大変に有効な手段である。

3 | 営業要員と営業間接要員の間での業務に関する共通認識の醸成

最後に必要となるのが営業要員と営業間接要員の間での業務に関する共通認識の醸成である。

案件形成で発生する業務も、営業間接要員ができる場合が多い。しかし、こうした業務は雑務も含めてすべて営業要員が処理しているケースが少なくない。アポイントメント取りのための時間調整や、昨今、取引が停滞し

ている顧客へのセミナー案内、セミナー後のフォローなどを営業要員自らがこなしている。しかしながら、こうした業務の多くは、営業要員と営業間接要員との間で、業務に対する共通認識や、顧客との商談経緯および人脈に関する情報共有ができれば営業間接要員に切り出すことができる。それには、各営業間接業務を明確に定義し（表1）、案件の進捗状況に応じて、次に実施すべき業務について営業要員と営業間接要員との間で、実施項目とその内容の意識合わせをしっかりとしておく。

従来、営業要員は、顧客との関係性や過去のやり取りの経緯がわかっていなければ任せられないという意識から、自らが問い合わせ対応、アポイントメント調整、案内状発信、セミナー後のフォローなどに時間を費やしていた。しかし、こうした営業間接業務に関しては、営業要員と営業間接要員との共通認識を醸成していくことで、営業要員の負荷を軽減することができる。

それまで属人的であった営業間接業務がルール化・マニュアル化されることで見える化されて業務品質を高めることができる。従来、顧客の近くの拠点で処理することがよい、営業要員でないと勝手がわからないからできないとされていた業務も、その仕分けとマニュアル化、そして営業要員と営業間接要員とが業務に対する共通認識を醸成することによって、業務効率性と顧客サービスの品質

の両方を高めていくことが必要である。

産業機械メーカーA社では、当初営業要員からの抵抗が強かったが、最終的に営業要員は営業間接業務の集約化に積極的に協力するようになった。

それには、営業間接業務を仕分けして、営業要員でなくてもできる業務を明確化し、標準化・マニュアル化して東京・大阪に集約した営業間接要員で遂行でき、かつ顧客をWebサイトに誘導することで業務品質が高められることへの納得感が醸成できたことが大きく寄与している。

さらに、同社は顧客の近くでできない提案書作成やセミナーなど顧客フォローの営業間接業務を抽出し、転勤ができない女性の営業間接要員が中心となって担当した。それは結果的に営業要員の顧客訪問時間の増大に貢献している。

国内経済が停滞している今、営業の顧客訪問時間を最大化し、営業生産性を高めなければならぬ。そのためにも、営業間接業務改革の推進が求められる。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

技術・産業コンサルティング部グループマネージャー、米国公認会計士

専門は営業改革、M&A戦略立案、買収後の戦略・組織統合、事業戦略立案、海外事業戦略立案、事業構造改革、本社改革、精密・機械業界の事業戦略など