

# 顧客バリューマトリックスを活用した営業力強化

東京支部 営業力を科学する売上UP研究会

発表者 武藤 猛

URL: [http://www.geocities.jp/uriage\\_up\\_mrc/](http://www.geocities.jp/uriage_up_mrc/)

Email: [tkm\\_muto@yahoo.co.jp](mailto:tkm_muto@yahoo.co.jp)

## Summary(要約)

営業力は企業経営の基本であるが、しばしば中小企業の弱点でもある。「顧客バリューマトリックス」は、営業担当者の人数を変えずに、顧客ターゲティング（訪問先）を最適化することで売上アップを支援するツールである。

売上を決める営業力の三大要因は、短期的な効果が見込めるものに限定すると、「顧客ターゲティング」、「訪問回数」、「訪問の質（営業スキル）」である。このうち、顧客ターゲティングは最も重要であるにも関わらず、営業担当者任せによる無駄な顧客訪問の発生がしばしば見られる。「顧客バリューマトリックス」とは、顧客を「企業規模（量的基準）」×「顧客の購買意欲（質的基準）」から構成されるマトリックス上に位置付け、最も営業生産性が高い顧客セグメントに営業活動を集中させる手法である。

従来、「企業規模（量的基準）」だけで顧客ターゲティングが行われることが多いのに対して、本手法では量的基準に加えて、「顧客の購買意欲（質的基準）」を導入することで、営業生産性を飛躍的に高めるものである。社内データや市場データを分析することにより、「顧客の購買意欲（質的基準）」を、既存顧客だけでなく見込顧客についても算出することが可能である。

本手法は営業担当者が科学的に営業活動を見直すきっかけになる。また、「押し込み」営業ではなく、購買意欲の高い顧客を最初から選ぶことにより、顧客から喜ばれる営業活動を行なうことができ、営業担当者の意欲を高めることにも役立つ。

## 1. 中小企業における営業力強化の課題とアプローチ方法

営業力は製品力や人材力と並んで企業経営の基本である。特に中小企業の場合、営業力・マーケティング力強化は、人材確保と並ぶ最も重要な経営課題である。この傾向は小規模企業において著しく、最大の経営課題は「売上の減少・競争の激化」であり、「人材の確保・育成」がそれに続く<sup>(1)</sup>。多くの中小企業においては、経験的な方法でマーケティングや営業活動が行われており、効率化の余地は大きい。しかし、科学的な手法を導入するにしても、人材不足のため、大企業と同じやり方は通用しない。そこで中小企業においても導入可能な営業力強化のツールを開発することとした。

中小企業向け営業力強化コンサルティングの流れは次のようになる。経営診断(経営全般) 営業力診断、営業力強化コンサルティング、結果の評価と次の改善ス

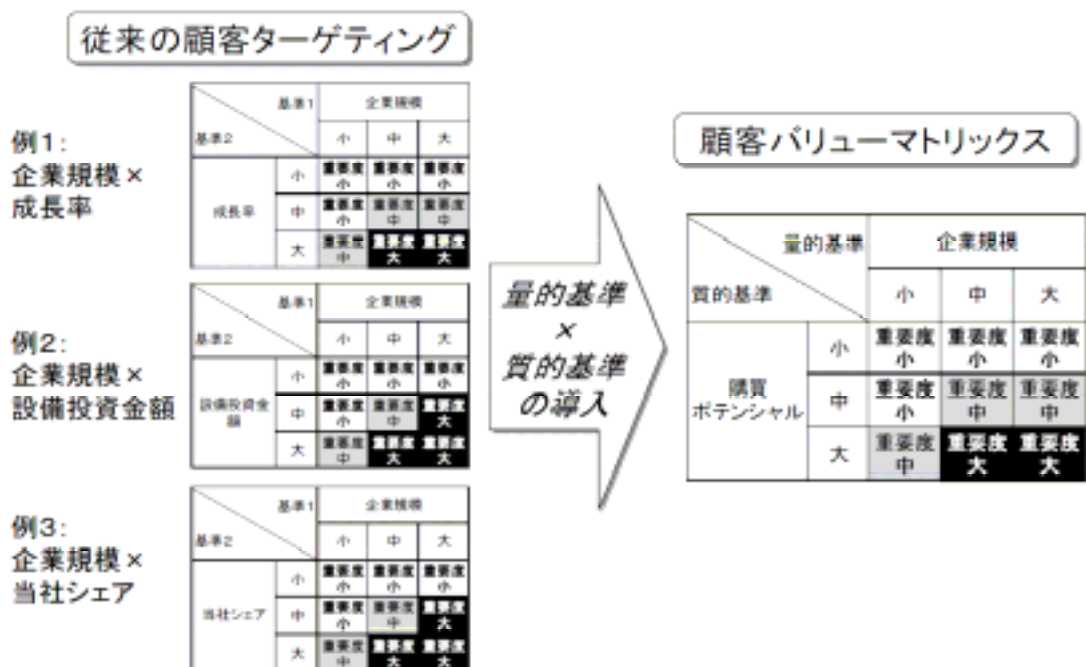
トップへの移行可否判断。このうち、の営業力診断を簡便かつ的確に行なうために、「営業力診断アンケート」を準備している。営業組織や業績管理、営業プロセスに関して必要最小限のアンケートを実施し、営業組織や営業担当者の課題を診断するものである。の営業力強化の中心的なツールが、「顧客バリューマトリックス」に基づいた顧客ターゲティングの実践である。

## 2. 顧客バリューマトリックスの考え方

営業力を決める要素は非常に多いが、短期的な効果が見込めるものに限定すると、「顧客ターゲティング」、「訪問回数」、「訪問の質（営業スキル）」である<sup>(2)</sup>。このうち、顧客ターゲティングは、マーケティング戦略と直結し、最も重要であるにも関わらず、多くの企業では営業担当者任せによる無駄な顧客訪問の発生がしばしば見られる。「顧客バリューマトリックス」とは、顧客を「企業規模（量的基準）」×「顧客の購買意欲（質的基準）」から構成されるマトリックス上に位置付け、最も営業生産性が高い顧客セグメントに営業活動を集中させる手法である。

従来の顧客ターゲティングは、たとえ実施している場合でも、量的な基準が主であった。たとえば、企業規模による分類や、マトリックス上で2軸を定義して顧客が割り振られる。後者の方法で各顧客を割り振る場合には、企業規模×成長率、企業規模×設備投資金額、企業規模×当社シェア、などが用いられる。これに対して、顧客バリューマトリックスの場合は、量的基準（企業規模）×質的基準（購買ポテンシャル）の2軸を用いる。従来の顧客ターゲティングと顧客バリューマトリックスの比較を図表1に示す。

図表1. 顧客バリューマトリックスの考え方



顧客バリューマトリックスには、購買ポテンシャルという顧客視点からの基準が導入されているために、たとえば「重要度大」と印したセグメントの見込顧客を訪問すると、比較的スムーズに営業活動が進み、成約に至る場合が多い。なぜなら、このセグメントは、成約に結びつく購買要因が強い見込顧客が選ばれているからである。全顧客の中でどのセグメントをカバーするかは、営業担当者の人数による。通常は、「重要度大」、「重要度中」の順に、顧客を選定し、カバーできる範囲内にターゲット顧客を限定することが多い。このことにより、訪問先を営業担当者に自由に選ばせる場合（しばしば売れる顧客でなく、訪問しやすい顧客が選ばれる）に比べて、営業担当者の人数を変えずに、営業生産性を著しく高めることが可能になる。

### 3. 顧客バリューマトリックスの適用事例

顧客バリューマトリックスを活用して、営業力を強化する手順は次の通りである。 営業の課題整理、顧客データベース作成、顧客ターゲティング再構築、および 営業活動。

これらの手順について説明を補足する。 の課題の整理では、現状の営業が抱える課題を分析してから、 の顧客データベースの作成に進む。既存顧客だけでなく、見込顧客についてもデータベース化することがキーポイントである。見込顧客については、工場要覧、信用調査会社の他、営業担当者の実地調査でデータを集める。

の顧客ターゲティング再構築においては、まず既存顧客のデータベースを用いて購買要因を分析する。通常は重回帰分析が用いられ、EXCEL でも実行可能である。重回帰分析で得られた売上の推定式を用いると、顧客データだけは揃っているが、まだ売上のない見込顧客に対して、もし営業活動を行なった場合にどれだけ売上が見込めるかを推定できる。要するに、既存顧客と見込顧客の両方に対して、量的基準（企業規模）と質的基準（既存顧客については売上実績、見込顧客については仮に営業活動を行なうとしたら期待できる売上高）が数量化でき、したがってすべての顧客をマトリックス上で割り振ることができる。

の営業活動に当たり、顧客バリューマトリックスの「重要度大」および「重要度中」に該当する顧客をリストアップし、ターゲット顧客として、営業活動を開始する。

具体例について説明する（ただし、本事例は、診断事例を参考に、事例用として再構成したものである）。首都圏に本社と工場がある、工作機械製造・販売会社 A 社の営業力強化の事例である。当社の事業は、専用工作機械の製造・販売とその保守サービスである。

前述の通り、まず顧客データベースを整備した。データ項目を図表2に示す。ある営業担当者のテリトリーのデータ件数を、簡単のために、既存顧客 50 件、見込顧客 50 件とする。

図表2. 顧客データベースの主な項目(例)

No.	項目	内容
1	業種	製缶板金業、建設用金属製品製造業、金属プレス加工業
2	企業規模(従業員数)	1(49人以下)、2(50人～199人)、3(200人以上)
3	設置機械台数	当社販売カテゴリー(板金用)の設置機械台数
4	2年以内リース切れ機械台数	営業担当者調査による台数
5	最近3年間の業績推移	1(減収傾向)、2(ほぼ変わらず)、3(増収傾向)
6	社長年齢	1(39歳以下)、2(40歳～59歳)、3(60歳以上)
7	後継者有無	0(後継者なし)、1(後継者あり)
8	顧客との親密度	1(今後開拓)、2(面識あり)、3(経営者と親密)
9	当社納入台数	当社が納入した全台数
10	内最近(2年以内)納入台数	当社が2年以内に納入した台数

既存顧客の購買要因を分析した結果を図表3に示す。この図の縦軸は各購買要因である。横軸は各要因(変数)に対応する回帰係数で、各要因の大きさを意味する(ただし、統計的に有意な要因は、図中の要因名に\*印を付けてある)。このように既存顧客に関して得られた回帰係数を、見込顧客に対して営業活動を行ったとした場合の売上見込台数を

$$i \text{「変数の値」}_i \times \text{「回帰係数」}_i$$

と計算することにより、推定することができる。

図表3. 既存顧客の購買要因の分析(重回帰分析)



図表4は、顧客バリューマトリックスに、既存顧客および見込顧客を割り振ったものである。既存顧客については、「重要度大」+「重要度中」の5つのセグメントに全顧客数の62%が含まれている。一方、見込顧客の対応する値は46%である。

図表5は、同じく顧客バリューマトリックスに、既存顧客の納入台数実績、および見込顧客の購買ポテンシャル(営業活動を行なった場合に見込める売上台数)を割り振ったものである。既存顧客の場合、「重要度大」+「重要度中」の5つのセグメント全納入台数の80%が含まれている。一方、見込顧客の対応する値は73%である。

図表4および図表5の結果を組み合わせると、顧客バリューマトリックスを活用した顧客ターゲットの営業効率改善率が、「納入数比率÷顧客数比率」を算出することで求められる(もちろん、既存顧客については、仮に最初から営業活動を行なった場合の想定値である)。この営業効率改善率は、既存顧客の場合128%、見込顧客の場合159%となる。見込顧客の場合は、大幅な効率アップといえる。



図表4. 顧客バリューマトリックス適用事例①

[1] 既存顧客数比率

		量的基準		企業規模	
		小	中	大	
購買 ポテンシャル	小	12%	16%	2%	
	中	8%	20%	8%	
	大	10%	8%	16%	

(合計100%/50社)

重要度大	24%	62%
重要度中	38%	
重要度小	38%	
(合計)	100%	

[2] 見込み顧客数比率

		量的基準		企業規模	
		小	中	大	
購買 ポテンシャル	小	22%	10%	2%	
	中	20%	14%	8%	
	大	0%	10%	14%	

(合計100%/50社)

重要度大	24%	46%
重要度中	22%	
重要度小	54%	
(合計)	100%	

図表5. 顧客バリューマトリックス適用事例②

[1] 既存顧客への納入数比率

		量的基準		企業規模	
		小	中	大	
購買 ポテンシャル	小	5%	7%	1%	
	中	8%	17%	8%	
	大	14%	13%	28%	

(合計100%/477台)

重要度大	41%	80%
重要度中	39%	
重要度小	20%	
(合計)	100%	

もし、営業活動を重要度大・中に集中すると・・・

営業効率改善率	128%
---------	------

(納入数比率÷顧客数比率)

[2] 見込み顧客の購買ポテンシャル比率

		量的基準		企業規模	
		小	中	大	
購買 ポテンシャル	小	5%	4%	1%	
	中	17%	12%	9%	
	大	0%	19%	33%	

(合計100%/377台)

重要度大	52%	73%
重要度中	21%	
重要度小	27%	
(合計)	100%	

もし、営業活動を重要度大・中に集中すると・・・

営業効率改善率	159%
---------	------

(購買ポテンシャル比率÷顧客数比率)

このように、ターゲット顧客を、営業担当者任せにせずに、購買ポテンシャルの高い顧客に絞ることで営業生産性を大幅に高めることができる。

なお、上記の購買ポテンシャルの推定方法は、簡略化して説明したもので、実際には、重回帰分析における多重共線性の考慮が必要であり、変数選択法などの手法を用いることが多い。また、分析手法も重回帰分析に限らず、多変量解析の各種手法が用いられることもある。

以上の事例は、顧客バリューマトリックスの説明のために再構成したものであるが、複数企業での顧客バリューマトリックスを活用した新しい顧客ターゲティング導入実績によれば、営業担当者の人数を変えずに、売上高が大幅にアップした。

#### 4. まとめと今後の課題

中小企業の場合、マーケティングや営業活動の強化は、重要な経営課題である。シンプルで実践が容易なツールの開発が強く望まれている。顧客バリューマトリックスは、マーケティングの中心テーマである顧客ターゲティングの精度を高めることにより、営業活動を効率化するものである。顧客バリューマトリックスを用いた営業力強化は、売上アップという経済的メリット以外に、次のようなメリットがある。

営業担当者が担当顧客のデータを自ら集め、分析することで、「やらされ意識」を持つことなく、営業に対して科学的アプローチを導入できる。

ターゲット顧客に対して、実際の営業活動を行った結果を1ヶ月単位で分析することで、ターゲティングが妥当だったかどうかを容易に検証でき、もし問題があれば直ちに修正できる。

このようなPDCAプロセスを各営業担当者が実践することで、営業部門を「学習する組織」に変革することができる。

今後の課題は次の2点である。

業種や規模の異なる顧客で、顧客バリューマトリックスの効果を確認し、汎用ツールとしての信頼性を高めること。

見込顧客の購買ポテンシャルの推定方法について、より精度を高める手法について改善を重ねること。

#### 【参考文献】

- (1) 中小企業白書 2007年版、p.50、ぎょうせい(2007年6月)
- (2) 武藤 猛: 効果的な顧客ターゲティングのための一手法、SAS Forum ユーザ会 学術総会(2005年7月26日~27日)