

特集 営業力を科学する

顧客ターゲティングで売上アップ

武藤 猛
中小企業診断士

1. 事例企業の概要

(1) 工作機械製造販売業X社の概要

X社は、首都圏に本社・工場がある工作機械製造販売業である。主に板金用の工作機械を得意とし、その製造販売と保守サービスを行っている。資本金は4千万円、従業員は55人で、内営業部門は部長を含めて6人である。昨年度の売上高は11億円で、前年比マイナス10%となっている。

経営環境は、顧客の経営悪化に伴う価格引下げ要求が厳しい。また、中古工作機械の普及が進み、新製品については、顧客から使用期間を通じたコストメリットの提案が求められるなど、これまでの営業スタイルを革新する必要に迫られている。

(2) 工作機械製造販売業の現状

業界全体として経営環境は厳しいが、その中で健闘している企業も少なくない。生産用機械器具製造業（工作機械製造販売業とほぼ同じと考えられる）に関する平成22年版TKC経営指標によれば、優良企業118社および黒字企業755社の平均従業員数は前者が24.9人、後者が23.8人でほとんど同じである。ところが、1人当りの売上高は優良

企業が2,316万円であるのに対して、黒字企業は1,878万円と、その差は438万円に達する。この差は収益性に大きな影響を及ぼし、売上高経常利益率は優良企業の10.1%に対して、黒字企業は4.4%となっている。

売上高は業界全体として減少しているが、その減少幅は、優良企業が5.1%であるのに対して、黒字企業は12.9%に達する。このような差は、営業力の差に起因するところが大いと考えられる。

上記の各種経営指標は、厳しい経営環境の中でも、顧客に密着することで売上高の減少を最小限に留め、また1人当りの売上高を高めることで収益性を確保することは可能であることを意味している。これらを可能にする共通のキーポイントは、営業力強化である。

(3) X社の営業の現状と営業力強化の課題

X社の流通経路は、直販が40%、代理店経由が60%である。5人の営業担当者は、首都圏における直販を担当している。従来の営業スタイルは、既存顧客および可能性のある見込み顧客を幅広くアプローチすることである。顧客の主な業種は、製缶板金業、建設用金属製品製造業、金属プレス加工業、その他の金属加工業である。

X社の経営診断・営業力診断を行って、営業力強化の課題が判明した。主な課題は、経営管理機能が弱い(経営計画、業績管理が不十分)、営業・マーケティングが属人的で、組織的に行われていない、特に営業管理がほとんど行われていない(営業担当者まかせ)、訪問先選定は営業担当者まかせ、「御用聞き営業」がほとんどで、買い替えのコストメリットや設備投資計画へのアドバイスなどの「提案型営業」が行われていない、販売管理システムが十分活用されていない(データの多重入力など)である。

2. 営業力強化の考え方

(1) 営業力強化の基本的な考え方

X社に限らず、営業力・マーケティング力強化は、人材確保と並んで、中小企業の重要な経営課題である。多くの中小企業では、経験的な方法で営業やマーケティングが行われており、改善の余地は大きい。しかし、科学的な手法を導入するにしても、人材不足のために、大企業と同じやり方は通用しない。そこで、中小企業でも運用可能な営業力強化のツールを検討することにした。なお、本稿の手法は他業種でも有効性を実証済みであり、営業担当者が訪問営業を行なう生産財や消費財の販売に幅広く適用可能である。

(2) 「売上アップの公式」

本稿で述べる営業力強化の中核をなすのは、次に示す「売上アップの公式」である。

$$\text{「売上」} = \text{「顧客ターゲティング」} \times \text{「訪問の質(営業スキル)」} \times \text{「訪問回数」}$$

この式は、「最適な顧客に」、「質の高い営業活動を」、「顧客に応じた最適な頻度で訪問する」ことにより売上が伸びることを主張するもので、訪問営業

を行なう多くの業種で実証済みである。最も重要な要素は、顧客ターゲティングである。実際、多くの企業で観察されるのは、営業担当者が訪問すべき「販売ポテンシャルの高い顧客」をあまり訪問せず、「訪問し易い顧客」を訪問している実態で、このことが営業効率を著しく落としている。

(3) 「顧客バリューマトリックス」

顧客ターゲティングにおいて、「訪問すべき顧客」を選定するためのツールが、「顧客バリューマトリックス」である(図表1)。

図表1. 顧客バリューマトリックス

| | | 量的基準 | | 企業規模 | | |
|----------|---|------|------|------|------|------|
| | | 小 | 中 | 大 | 小 | 中 |
| 購買ポテンシャル | 小 | 重要度小 | 重要度小 | 重要度小 | 重要度小 | 重要度小 |
| | 中 | 重要度小 | 重要度中 | 重要度中 | 重要度中 | 重要度中 |
| | 大 | 重要度中 | 重要度大 | 重要度大 | 重要度大 | 重要度大 |

このマトリックスは、既存・見込みを問わず、すべての顧客を「量的基準」と「質的基準」の2つの軸で評価して、9つのセルのいずれかに当てはめるものである。そのうち「重要度大」に属する顧客を中心に営業活動し、「重要度小」の顧客は営業担当者の訪問は行わず、電話営業または代理店販売とする。「重要度中」の顧客は、営業担当者の時間に余裕がある場合のみアプローチし、原則は「重要度小」の顧客と同じ考え方である。

従来、顧客ターゲティングが実施されているにしても、企業規模などの量的基準だけで行なわれているのが普通である。顧客バリューマトリックスは、購買ポテンシャルという顧客の視点を導入

しているのが特徴である。このことにより、営業効率の向上が期待できる。

3. 営業力強化支援の内容

(1) 「量的基準」と「質的基準」の選定

顧客バリュートリックスの「量的基準」と「質的基準」を科学的に導くために、過去1年間に製品納入があった50社をランダムに選び、「売れた要因」を分析した。作成した顧客データベースの項目は、業種、企業規模（従業員数）、設置機械台数、2年以内のリース切れ台数、最近3年間の業績推移、社長年齢、後継者有無、顧客との親密度、当社が最近1年以内に納入した機械台数、である。なお、分析に当たっては、必要に応じて変数の数量化を行なった。たとえば、については、「減益傾向」の場合は1、「ほぼ変わらず」の場合は2、「増益傾向」の場合は3、とした。

得られた顧客データベースを用いて、重回帰分析を行った。目的変数は、の最近1年間の納入機械台数、説明変数は ~ である。分析の結果、X社の売上高を決定するのは、影響力が大きい順に、次の3つの要因であることが判明した。

- 1) 業績推移が増益傾向
- 2) 企業規模が大（従業員が200人以上）
- 3) 後継者がいること

これら3つの要因は、既存顧客だけでなく、見込み顧客にも適用可能な結果である。また、1)および2)については、企業信用データベースで容易に調査可能である。

そこで、顧客バリュートリックスの「量的基準」としては、企業規模（小：従業員49人以下、中：50～199人、大：200人以上）「質的な基準」としては、過去3年間の業績推移（小：減益傾向、中：ほぼ変わらず、大：増益傾向）で代表させる

ことにした。なお、「後継者のいる企業は設備投資に積極的である」という変数も、もし情報がある場合は購買ポテンシャルの大小判断に利用した。

(2) 顧客ターゲティングの実施

上記の結果を、今年度営業が攻略を計画していた見込み顧客377社のターゲティングに利用することにした。結果を図表2に示す。

図表2. 見込み顧客(377社)のバリュートリックス

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

図表1を参照すると、図表2から、「重要度大」の見込み顧客は合計24%、「重要度中」は22%、「重要度小」は54%となる。X社の営業は「重要度大」の24%（90社）の見込み顧客に集中することになった。また、「重要度小」の顧客は代理店に任せ、「重要度中」の顧客は必要に応じて代理店とX社の営業が連携することとした。このような顧客ターゲティングにより、従来は営業担当者に任せていた訪問顧客の選定基準が明確になった。営業担当者任せの顧客選定よりも、はるかに効率改善が期待されることは明らかである。

なお、既存顧客についても、顧客バリュートリックスを作成したが、今回は顧客ターゲティングを実施するのを見送ることにした。その理由は、急に訪問しなくなる「重要度小」に分類された顧客への悪影響が懸念されたためである。ただし、既存顧客についても、重要度大・中・小を念頭に

置いて営業活動にメリハリを付けることになった。

(3) 訪問の質（営業スキル）の改善

顧客ターゲットの次に取組むべき課題は、訪問の質（営業スキル）の改善である。前述の「重要度大」の顧客は、景気低迷の中でも健闘している企業だけに、X社の営業に対する要求レベルも高く、カタログを配るだけの「御用聞き営業」は通用しない。

顧客バリューマトリックスの「重要度大」に分類される企業の共通の特徴は、設備投資の採算性評価が厳しいことである。そこで、X社では、営業部と技術部が協力して、主要機種に関する設備投資回収計画に関する説明資料を作成した。また、当社製品が顧客の収益改善に役立った事例集も作成した。さらに、地元金融機関と協力して、リースに関する説明資料も作成した。

顧客訪問と併せて、意識的に顧客情報を収集し、報告することも指針が明確にされた。販促資料の充実や、技術部の支援により、X社の営業も提案型営業への変革が始まりつつある。

(4) 訪問回数の管理

冒頭に述べたように、従来X社では営業管理がほとんど行われておらず、営業担当者任せであった。顧客ターゲットで成果を出すための実行上の成功要因は、「重要顧客を確実に訪問すること」である。

出来るだけシンプルに、訪問回数を管理するために、E X C E Lで月次訪問計画・実績表を作成することになった。「重要度大」の見込み顧客90社を、営業担当者5人で分担し、月1回は必ず訪問し、その結果を訪問計画・実績表の実績欄に記入するというシンプルなものである。訪問結果は営業日報や営業会議でも報告し、随時技術部や営業部長の同行訪問の必要性を判断することになった。

4. まとめと今後の課題

(1) まとめ

本稿で紹介した顧客バリューマトリックスに基づく顧客ターゲットの定量的なメリットは、

顧客ターゲットの精度を高めることで、営業活動を効率化できること、「売れる顧客」に営業活動を集中することで、売上アップに貢献できること、である。

一方、定性的なメリットは、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こと、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、ターゲット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と、このようなP D C A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こと、である。

X社は、本年度から本格的に見込み顧客のターゲットを実践したばかりであるが、上記のメリットのいくつかは既に顕在化している。特に、定量的なメリットについては、新規案件の受注が順調で、昨年度の売上高減少を回復できる見込みである。

(2) 今後の課題

中小企業における営業力強化は、永遠の課題であり、今後も方法論の改良を続けていきたい。顧客バリューマトリックスに基づく顧客ターゲットも業種や規模の異なるクライアントでの効果の確認を今後も行なっていく予定である。