

企業の営業力向上についての考察

—インターナルマーケティングアプローチの視点から—

小 須 田 庸 平

キーワード：営業、営業力、マーケティング、インターナルマーケティング

1. はじめに

かつては、「自分のテリトリーを回り、いかに多くの汗を流すかによって売上が変わる。」や「成績を伸ばす為に自席にずっと座っていても意味がない。」等で営業活動を表現していた。確かに、これらは本質をついているのかもしれない。近年、IT技術の進化により老若男女誰でもIT機器を持ち歩くことが当たり前になっている。身の回りに情報があふれているこの時代に、先に記した印象の様な指示ばかりしては、企業業績の衰退は必至であろう。益々情報化が進み、顧客の求めるものは多様化し、取引交渉が年々難しくなっている。そのような中では、いかに顧客との関係性を強化するかにかかってくる。これに伴い企業間競争も激しくなっている為、顧客関係の深耕に加え、素早い関係先の転換が同時に必要となってくる。その為には企業活動の機動性を高め、尚且つ、会社内部のリソースをいかに活用するかが有効な方法として挙げられる。但し、一般的には営業という職種は属人的な要素が多く、各営業マンの能力によって業績が左右されることが多い。この属人的な性質からの脱皮を捉える必要がある。つまりインターナルマーケティングの視点が加わってこそ組織は強固なものになる。会社はトップセールスマンだけがいる訳ではない。一握りの優秀な人材に頼るよりも、ボトムアップを図り、平均以上の人材を取りそろえた方が会社としての業績は確実に上がると想定することができるだろう。本稿では、企業の営業力をいかにして上げるかについて考察する。その為に、まず第2節では営業の定義、それから重要な要素となるインターナルマーケティングの定義を記述し、第3節では営業活動を行うにあたっての体制作り、第5節では全社の総合力を駆使した新規開拓について述べることで、「今」の市場に合わせたベストな営業活動とは何かを考察する。さらに、マ

マーケティングと営業間のコンフリクトの現状を整理し、今後期待されるインターナルマーケティングの適用について検討する。以上のことから本論文では、マーケティングと営業が統合することができれば、熾烈な競争環境を切り抜けることもできるし、裏を返せば、インターナルマーケティングが出来なければ、この熾烈な競争市場から取り残されてしまうことを明らかにする。

2. 営業の定義

2-1 営業の定義

営業という言葉は日本語独特の物である。英語で言う Sales（販売）、Business（事務、業務）、Operation（作業、活動、運営）、Trade（商売）の意味を含んでいる。日常的には明確な区分けがなされないまま用いられていることが多い。そこで、セールス、販売、営業という言葉の定義を明確にする必要があるだろう。特に、我が国の企業活動では、営業をマーケティング、セールス、顧客サービスが包含された活動として使われていることが多い。

販売と営業の区別をどうつけるか、マーケティングと営業の区別をどうつけるか、確かに営業はなかなか定義しづらい概念である。営業活動はビジネス活動の重要な部分をなしているがビジネスが営業に包含されるという見方は枠組みが逆手している。またオペレーション、トレードといった概念は、組織の特定の機能や部門を示すものではなく、企業活動全体のプロセスの一側面を表しているものであると理解するなら、これらもまた営業の一側面であっても、営業に包含されるという枠組みにはならないだろう。営業という言葉の意味する内容を整理すると、次の3つの括り方がかんがえられる。それらは、1)営業＝セールス、2)営業＝セールス&マーケティング、3)営業＝セールス&マーケティング&顧客サービスである。いずれが最適な営業の定義、あるいは領域か検討するに際してのポイントは、セールスの内容をどう理解するかである。ここでは、セールスを狭義のセールスと広義のセールスに分けて考えることにする。狭義のセールスとは販売である。例えば、小売り店頭での店員などによる短期的な商品の販売をし、顧客との関係性の構築を目的とはしないものと定義する。この場合、狭義のセールスとは、コトラ（1999、2001、2004）が指摘しているところのセリングにあたる活動である。広義のセールスは、ただ目の前の商品を顧客に売るだけでなく、さらに顧客への価値の創造と提供を通じて継続的な取引の関係を構築することで商品を媒介に顧客の生涯価値を最大化する活動である¹。さらに細かくいうと、

¹ 田村正紀(1999)『機動営業力』頁45

営業の型は4つに分けられる。図1は営業に関する概要を纏めたものである。

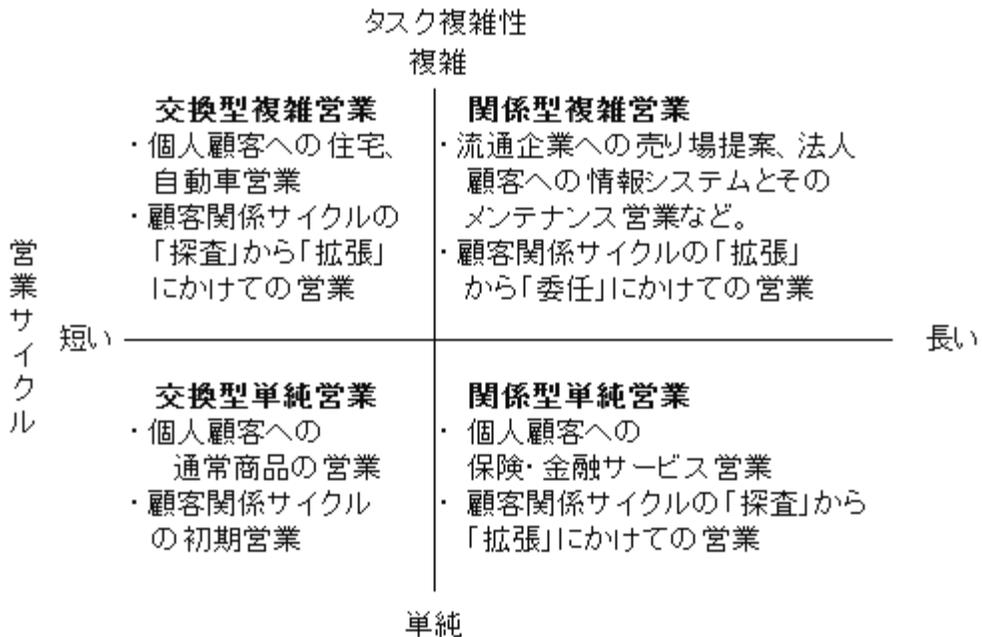


図1：営業タスク類型と主要例

営業タスクは多様な形で分類できる。一つの基軸は、タスクの複雑性である。タスク複雑性は次のような状況が現れる時、より複雑になる。逆に、このような状況が現れないと、営業タスクは単純になる。すなわち、購買重要性は、この種の商品の購買は、顧客にとって重要な意思決定だ。大口顧客は、売り上げの殆どは大口顧客が占めている。組織的買い手は、購買決定には、商談相手個人だけでなく顧客側の複数の人間が関与する。

もう一つの軸は、営業サイクルである。営業サイクルとは、顧客へのアプローチからクロージングに至るまでに要する時間である。一般に、交換型取引の場合には、ある特定の商談事項について、営業サイクルは明確に確定でき、またそのサイクルは短い。しかし、関係型取引の場合には、営業サイクルは過去の取引履歴にまたがることになり、営業サイクルは長くなる傾向にある。営業サイクルは次の様な条件が現れるとき、長くなる傾向がある。すなわち、実現時間は、営業努力がどのような業績を生み出すかわかるまでかなりの時間がかかる。貢献測定は、営業業績への営業マン個人

の貢献を測ることは難しい。信頼時間は、見込客に我が社を信頼させるにはかなりの時間がかかる。

これら二軸の基軸について、単純か複雑か、短いか長いかという二つの状態を考え、それらを掛け合わせると、四種の類型ができる。それらは、交換型単純営業、交換型複雑営業、関係型単純営業、関係型複雑営業である。²

2-2 インターナルマーケティングの定義

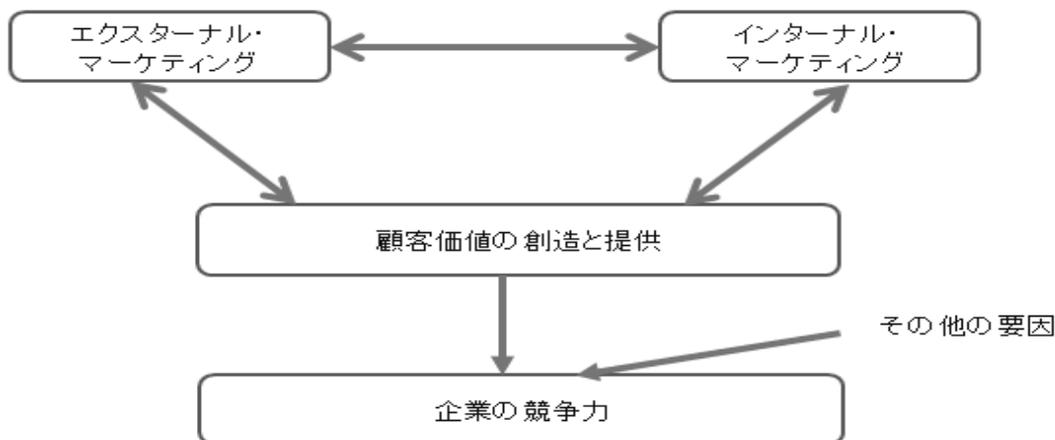
マーケティングの目的を「顧客価値の創造と提供」と定義する。また、その活動の消費者のいる「市場での活動」(外的統合/連携)と従業員が主な対象となる「企業内での活動」(内的統合/連携)に分けた上で考察する。前者がエクスターナル・マーケティング、後者をインターナル・マーケティングと呼ぶ。(中略)

優れたブランドの構築と維持も、ユーザーの興味を掻き立てる新製品の開発と導入も、競争を尻目に市場に話題を振りまくプロモーションも、すべては組織内のあらゆる部門が顧客への価値提供の視点から有機的に結びつくところから生まれる。そしてその統合の為に求められる内部組織に向けたマーケティングをインターナルマーケティングと呼ぶ。³ また、それに求められる役割は、顧客との接点(フロントライン)にいる従業員に対する組織からの働きかけという活動にとどまらず、その組織が市場で高い成果を実現する為の一連の組織内活動と位置づけられることとなった。前述した様に、市場のトレンドが目まぐるしく変わっていき、顧客のニーズ多様化している昨今、ひと昔前と違って「箱もの」だけ売ってでは勝負ができない。その為、内部にある全てのリソースを「有機的に」統合させる為には、インターナルマーケティングが必要なのである。

² 田村正紀(1999)『機動営業力』頁 151

³ 木村達也(2007)『インターナル・マーケティング-内部組織へのマーケティング・アプローチ-』

インターナル・マーケティング、エクスターナル・マーケティング及び顧客価値創造



拠出: 木村達也 : インターナルマーケティングP.1

図2: インターナルマーケティングの概要

インターナルマーケティングがあって、顧客の価値創造と提供が強力に促進される。

3. 営業体制について

3-1 現場と本部との摩擦

スタッフと現場との危機意識の乖離が大きいなど、多くの企業の営業組織内の中で営業担当者、営業管理職の不満が聞かれる。本社スタッフの目には、営業拠点間での情報共有が進行していないことや、営業管理者の構造改革が進まないことへのいらだちが募っている⁴。厳しい競争の中でも、優秀な成果を着々とあげている支店、営業所がある。本社はそうした成功事例をもとにした情報はあまり活用されることなく過ぎてしまう。ある企業では、本部において、各支店での好事例を取り上げ、随時メールにて各支店の営業マンにニュース配信をしているが、日々の膨大なメールによって見逃してしまうことも多く、なかなか情報共有、商談や製品知識の共有はできていないことも多い。あるいは、現場の営業管理職たちが、古びた成功体験を壊すことなく、旧来の営業手法やアプローチをそのまま現場の営業に押し付け、ここに目標を設定したうえで、部下を指導育成するといったやり方を取ってはいけないと感じ取って

⁴田村 1999

いる。

そして一方で、矢面に立たされている現場の営業管理職たちの多くは、上から自分達に与えられた売上げや利益目標の数値に対して不満を述べるとともに、自分たちを取り巻く営業体制に対しても批判的な姿勢を示すことになる。田村（1999）は営業体制を営業活動が実施される際の環境ととらえ、営業体制の構成要素として以下のものを挙げている。

- (1)商品—営業商品の構成、成長性、競争力、供給力、新製品導入制度など
- (2)営業販路—販路の成長性、顧客との取引関係、信頼関係、新販路開拓など
- (3)営業人材—営業担当者の能力・知識・意欲・経験・学習効果の実現度など
- (4)営業情報—顧客・競争者・市場の情報収集管理体制、部門間情報共有制度など
- (5)営業管理体制—営業計画、進捗管理、業績管理、債券回収、苦情処理の管理体制など
- (6)営業サポート体制—広告・販売促進、ロジスティクス、アフターサービス、営業部門支援スタッフ、営業担当者の人事管理体制など

これらの体制に営業管理者たちは支えられながら職務を遂行するのだが、田村が1995年に実施した「営業管理者調査」において回答した営業管理者の3分の2が、営業部門全体に対して不満を表明している。⁵

表1：営業体制への管理者満足度

	不満(%)	普通(%)	満足(%)	全体(%)
a)営業情報	69	17	14	100
b)営業人材	68	20	12	100
c)営業サポート体制	40	43	17	100
d)商品	39	22	39	100
e)営業販路	35	40	25	100
f)業績管理体制	30	33	37	100
g)営業部門全体	66	19	15	100

(注) n=121

(出所)田村1999の中で示されている、田村と旧住友ビジネスコンサルティングが1995年に行った「営業管理者調査データ」より

参考文献

木村達也(2007)『インターナル・マーケティング 内部組織へのマーケティング・アプローチ』160頁

⁵ 田村正紀(1999)『機動営業力-スピード時代の市場戦略-』

表 2 : 営業管理体制への営業管理者満足度の順序相関係数

	満足度						
	部門全体	業績	人材	情報	商品	販路	サポート
部門全体	1.000	0.297a	0.648a	0.400a	0.379a	0.346a	0.468a
業績管理	0.297a	1.000	0.079	0.259a	0.354a	0.197b	0.323a
営業人材	0.648a	0.079	1.000	0.221a	0.329a	0.247a	0.251a
営業情報	0.400a	0.259a	0.221a	1.000	0.363a	0.338a	0.558a
商品	0.379a	0.354a	0.329a	0.363a	1.000	0.434a	0.344a
営業販路	0.346a	0.197b	0.247a	0.338a	0.434a	1.000	0.379a
サポート	0.468a	0.323a	0.251a	0.558a	0.344a	0.379a	1.000

(注) n=121,有意水準:a=1%,b=5%

(出所)田村(1999).6頁

参考文献

木村達也(2007)『インターナル・マーケティング 内部組織へのマーケティング・アプローチ』160頁

表 1 によると、個々の構成要素に関して見るならば、不満の度合が満足のそれより高いものに a) 営業情報、b) 営業人材、c) 営業サポート体制の 3 点がある。このうち営業人材はまさに営業の中核的要素に関連しているものであるが、今回は割愛する。そして残りの 2 点は営業外からの支援を必要とするものと考えられる。これらの 2 点において、営業は他部門であるマーケティングをはじめとするその他の部門の理解と協力をもらうことによって解消できる。さらに表 2 からは、営業情報への満足度と営業サポート体制への満足度は高い相関を持っていることが分かる。経験的にも営業情報の整備や的確な提供は、営業サポート体制を構成する重要な要素であると考えられる。

① 営業情報

人間関係の構築だけでビジネス関係を継続できるのは、いまやごく一部の BtoB ビジネスだけであろう。営業担当者たちは、自社の製品、競合製品、市場、テリトリー、キーアカウント（大手得意先）など個々の顧客情報をもとに活動を行っている。製品についてみれば、営業担当者と顧客が詰めていくのは、個々のブランドレベルの話ではなく、商品分類の最終レベルに近い型番やアイテムである。競争の激化と顧客の欲求の多様化からますます増え続ける商品アイテムを扱うことになる。さらに、製品のライフサイクルの短縮化によって、アイテムの追加、廃止、価格改定などが日常化している中で会社から支給されたモバイル PC に全てそうした情報が整然と納められ、それらは逐次アップデートされているという営業担当者もいるだろうが、全ての企業の営業担当者がそうしたセールス・オートメーションの恩恵を受けている訳ではない。営業のデスクの上は各種の製品のパンフレットや説明書、価格表などが溢れ、さらに彼らはそれらをもとにアカウント毎に提案書を作成していかなければならない。その

結果、営業情報の取りまとめに時間がかかるため、そうした多くの営業担当者たちは営業活動の準備に時間を取られ肝心の商談へ割く時間が削られていくのである。

理想を言えば、本部一括で見積や、提案書、その他諸資料等を作成できる様リソースを集約させることが望ましい。そうすれば、各営業マンからの様々な問い合わせや、見積ることの多い商品は何なのか。売れ筋商品は何か。いくらくらいの金額で販売し、受注できているのか、何回の見積提示で受注迄至ったのかなどの情報が一所に集まり、ナレッジの集積を行うことが可能になる。更に言うと、同じ様な見積書は、コピーして再作成することができる為、時間短縮、作業効率のアップに大いに貢献することができる。各営業マンで作成する場合、これから見積もる製品の知識がない場合、それを一から調べる時間、見積作成に要する時間などがかかる為、実に非効率的になる。その為、理想的な組織としては、本部集中の仕組み作りを目指すことは営業情報集約に向けた第一歩といえる。

② 営業サポート体制

一般的に営業担当者の活動には個人商店的な側面が強い。しかしだからと言って彼らがセールスの為にリード作りから入金管理まで自分ひとりでやれる訳ではない。効率的に営業活動を進める為に、コアとなる営業活動以外のサポートが必要になる。営業活動の重要なサポートの一つは、先の営業情報の適切な提供である。それ以外にも、たとえば顧客への売掛与信に関しては財務経理部門の協力が不可欠になるし、受注した商品の発送管理や、連絡のためには、ロジスティクス部門のコントロールが必要である。また、広い意味では、営業サポートには、各部門からの機能的なサポートだけでなく、例えば時には就業規則に反した活動にも状況次第では目をつぶるといった組織的な管理体制の柔軟さや、経営者の精神的なサポートも当然含まれてくる。

このような適切な営業サポートがあつて、営業活動は本来の期待すべき成果をあげることができる。⁶営業活動を行っているといレギュラーな処理は当然ながら出てくる。全てがルール通りにはいかないことも勿論多い。また、マーケティング部門との協業も大変重要になってくる。新規開拓活動に関しては、後程記述するが、営業部門単独では市場の調査を完璧にこなすのは難しいし、営業活動に割く時間も激減する。しかしながら、営業活動を効率的に行う上で、マーケティング部門が行う情報の整理作業

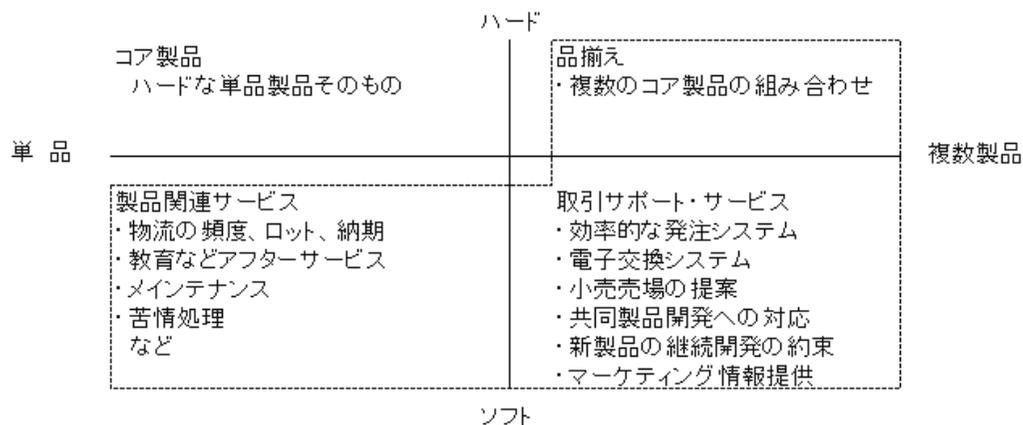
⁶ 木村達也(2007)『インターナル・マーケティング』頁 161

は必要不可欠である。世間一般にある営業部門と、マーケティング部門でコンフリクトを起こすという話をよく耳にするが、これでは無駄も相当多くなる。企業は生き残りをかけ効率性と、差別化を図る為に様々な施策をとる必要があるだろう。その施策の一つにマーケティングと営業間の連携である。

まず、製品は単独では販売しづらくなってきたという背景がある。何故なら、仮にヒット商品を作っても、競合他社に機能を真似されれば、そこからは価格勝負に陥ることになる。殆ど同じ機能の製品であれば、顧客は少しでも安価な方を選択するだろう。放っておいても売れ、差別化もでき、世界で唯一無二の製品なんてものを作ることはかなり難しいだろう。そこで、どうすればよいのか。例えば、X社では、PCをそのまま単体で販売するのではなく、プラスして災害対策のサービスとして、クラウド上にバックアップデータを保管できるサービスをセットで販売したり、単純なパッケージシステムを販売するにしても、顧客業務の上流工程の業務改善コンサルティングサービスも一緒に提案して、業務全体を最適化するサービスも付加価値として提案している。顧客企業は、そのようなサービスがあることを担当営業から情報提供を受ける迄知らないことが多いので、隠れたニーズが発掘できる。

このようなサービスの複合体、つまりマーケティングパックを、営業部門の他の部門である、コンサルティング部門（トレンド製品の選定）や、エンジニア部門（技術提供）と連携することで、提案に厚みが出て、より顧客を満足させることができ、なおかつ他社企業と差別化できるようになるのである。また、それは顧客の取引交渉力に対抗する手段にもなる。取引対象が多くのある要素を含み、複合化すればするほど、その全体としての原価構成は、買い手からは見えにくくなる。こうして、顧客がマーケティングパックのある要素の値下げを要求してきても、売り手は他の要素の価格や費用を調整することによって対抗できるようになる。付加価値が高く、多様なフォーマットをとれるマーケティングパックを顧客に提供できるかどうか。これが競争の決め手になってきた。⁷ 気を付けたいのは、顧客と企業の接点である営業が顧客に合わせて最適な内容にアレンジできるかがかなり重要になるが、それについては、マーケティング部門に市場の調査や、情報の整理などの協力仰ぎ、連携することによって、より精度の高い提案となる。

⁷ 田村正紀(1999)『機動営業力』頁 24



参考文献
 田村 正紀(1999)起動営業力23頁

図2：マーケティング・パックのコンセプト（破線内部）

4. トップセールスに見る理想的な営業活動

カッコ内数字は因子と活動規則の相関関係(因子負荷量)

因子名	F1	F2	F3	F4	F5
営業の活動規則	戦場構成	顧客適応	新規開拓	意思疎通	人間関係
	情報収集 (.759)	適応実験 (.764)	飛込件数 (.766)	連絡容易 (.710)	顧客掌握 (.746)
	商品信頼 (.744)	顧客間適応 (.690)	訪問件数 (.578)	事前対応 (.656)	人的関係 (.669)
	商品勉強 (.717)	顧客判別 (.599)	紹介依頼 (.577)	印象管理 (.624)	
	重点営業 (.651)			定期訪問 (.587)	
	顧客内適合 (.639)				
	長期視点 (.557)				

(注)この因子分析は主成分分析の結果をバリマックス回転することによって行われた。
 (データ源)「営業マン調査」1995年

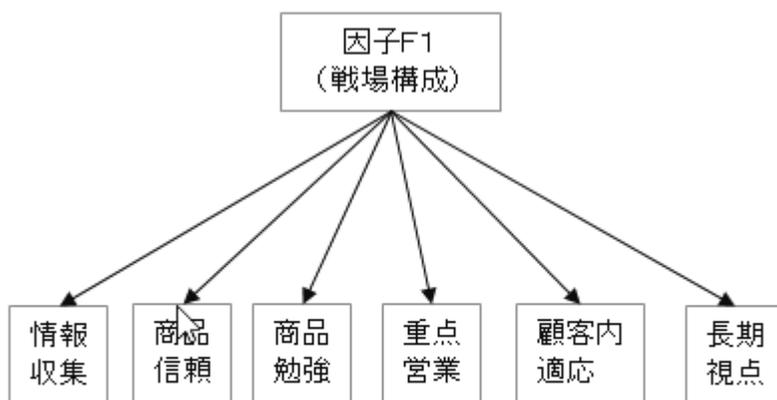
参考文献
 田村 正紀(1999)起動営業力147頁

図3：活動規則の基本次元(因子)：因子分析の結果

図3の通り、営業の活動は上記F1からF5の5つ因子の活動から成り立っている。そして、その中の戦場構成に関して言うと、因子を構成している、情報収集、商品信

頼、商品勉強、重点営業、顧客内適合、長期視点という六種の活動規則は、相互に相関が高く、これらのうちの一つでも実施されると、他の規則も併せて実施される傾向がある様だ。これらの5つの因子は、下記の個人営業活動を表していると解釈できる。

- (1)戦場構成：商品と対象顧客の情報に基づく、営業活動の場の効率的な設定活動
- (2)顧客対応：顧客の個性特性に対応した適応的な営業活動
- (3)新規開拓：新規開拓を目指した攻撃的営業活動
- (4)意思疎通：顧客との円滑なコミュニケーション活動
- (5)人間関係：取引基盤として顧客との人間関係の構築活動



参考文献

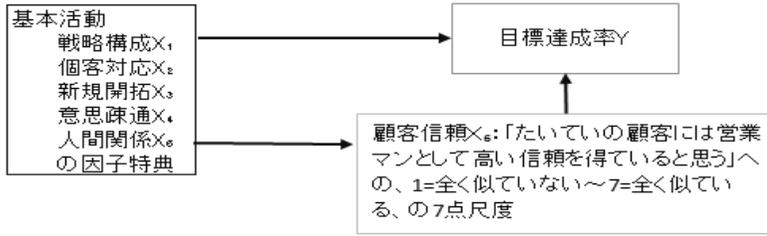
田村 正紀(1999)起動営業力148頁

図4：因子と活動規則の関係：因子F1の場合

これらの5つの活動を営業の基本活動と定義づけている情報収集、商品信頼、商品勉強、重点営業、顧客内適応、長期視点という六種の規則は互いに相関が高く、これらのうち一つの規則が実施されると、他の規則も併せて、一人の営業マンによって実施される傾向がある。図4にあるように同じ因子（戦場構成）によって生み出されている。⁸

そして上記の基本活動は顧客信頼にも影響する。顧客信頼と基本活動の関係は、図5のモデル式（2）で表すことができる。

⁸田村正紀（1999）『機動営業力』頁147



モデル式:

$$(1) Y = a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_5X_5$$

$$(2) X_6 = b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_5X_5$$

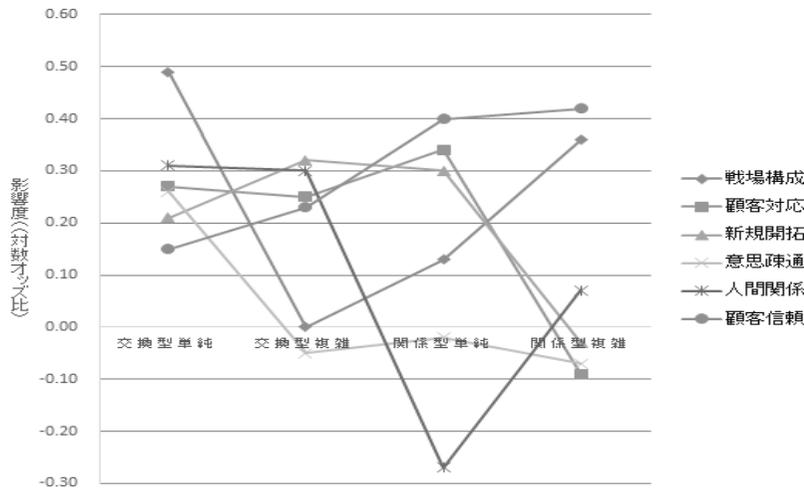
ここで、 $a_1 \sim a_5$ と $b_1 \sim b_5$ は、それぞれデータから推定されるべきパラメーターであり、影響度を表す。

参考文献

田村 正紀(1999)起動営業力149頁

図5：目標達成率の変動の説明図式

そして優秀な営業マンの行動は上記の行動モデルを示唆している。



	交換型単純	交換型複雑	関係型単純	関係型複雑
戦場構成	0.49 ^a	0	0.13	0.36 ^a
顧客対応	0.27 ^a	0.25 ^a	0.34 ^a	-0.09
新規開拓	0.21 ^c	0.32 ^a	0.30 ^a	-0.03
意思疎通	0.26 ^c	-0.05	-0.02	-0.07
人間関係	0.31 ^a	0.30 ^a	-0.27 ^b	0.07
顧客信頼	0.15	0.23 ^a	0.40 ^a	0.42 ^a
単調決定係数 R ²	0.422 ^a	0.476 ^a	0.387 ^a	0.356 ^a
ファイ係数	1.074	1.289	0.781	0.924
標本数	147	174	145	203

有意水準:a=1% b=5% c=10%

(出典：田村正紀(1999)『機動営業力』頁155の図を筆者編集)

図6：目標達成率への基本活動と顧客信頼への影響

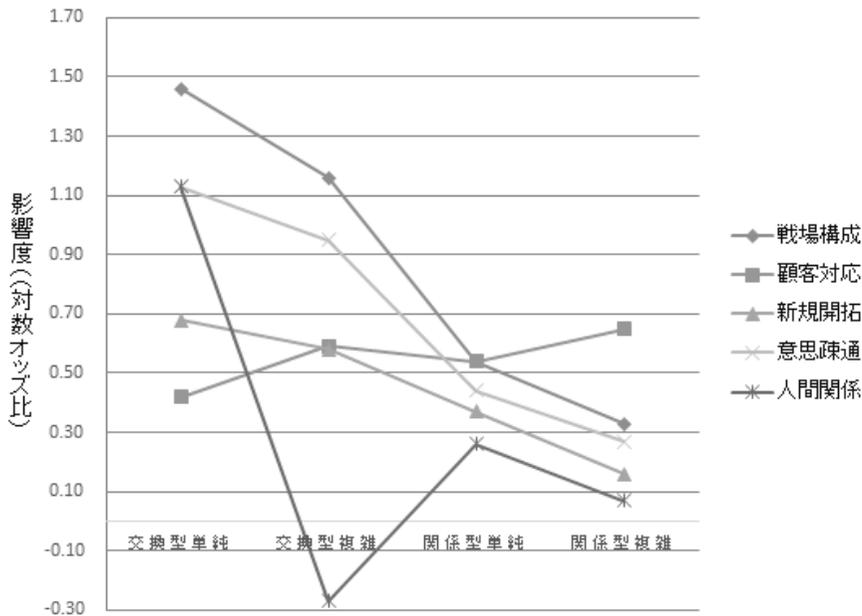
図5のモデル式(1)の係数 $a_1 \sim a_2$ を、単調回帰分析によって類型別に推定してみた結果は図6に示されている。

第一に、交換型営業(交換型単純+交換型複雑)から関係型営業(関係型単純+関係型複雑)への移行によって取引関係が深化すると、目標達成率への営業マン活動の関連性は弱まる。しかしその場合でも、個人営業マン活動の貢献分は、無視できない大きさである。図6の単純決定係数 R^2 の推定結果に示されている。この係数は、0と1の間の数値をとり、戦場構成から顧客信頼までの六種の独立変数によって、目標達成率の分散が説明される割合を示すものである。これを見ると営業マンの目標達成率の28.7%から47.6%が説明されている。上記より、交換型営業から関係型営業になると、営業成果への個人営業マンの貢献度が低下する。言い換えれば、関係型営業では、営業は全社的な取り組みになることを示している。交換型複雑営業になると、個客対応と人間関係は同じように目標達成率の重要な規定因であるが、次の様な変化がある。まず、戦場構成は影響しなくなり、また意思疎通は負の影響を与える。次に新規開拓がより重要になり、また顧客信頼にも影響するようになる。⁹

機動営業タスク、特に関係型営業では、営業マンへの顧客信頼は目標達成率を決める最も重要な要因である。営業マンの基本活動と、この顧客信頼はどのような関連を持っているのか、図5のモデル式(2)のパラメーター $b_1 \sim b_5$ を単調回帰分析によって推定すれば、図7の様な結果が現れる。顧客信頼の66.5%が説明されている。交換型単純営業では、殆どの顧客は新規顧客であり、営業サイクルは極めて短い。この営業タスク状況によって、顧客信頼のきっかけを得られるかどうかは、殆ど個人営業マンの営業努力に依存している。ボトムラインの底上げは、マーケティング部門との協力により、いかにこのモデル式を徹底させられるかにかかってくる。

⁹ 田村正紀(1999)『機動営業力』頁156

顧客信頼への営業基本活動の影響



	交換型単純	交換型複雑	関係型単純	関係型複雑
戦場構成	1.46 ^a	1.16 ^a	0.54 ^a	0.33 ^a
顧客対応	0.42 ^a	0.59 ^a	0.54 ^a	0.65 ^a
新規開拓	0.68 ^a	0.58 ^a	0.37 ^a	0.16 ^a
意思疎通	1.13 ^a	0.95 ^a	0.44 ^a	0.27 ^a
人間関係	0.77 ^a	-0.27	0.26 ^a	0.07
単調決定係数	0.665 ^a	0.420 ^a	0.310 ^a	0.414 ^a
ファイ係数	2.394	1.17	0.810	1.047
標本数	147	174	145	203

有意水準:a=1% b=5% c=10%

(出典：田村正紀 (1999) 『機動営業力』頁 160 の図を筆者編集)

図7：顧客信頼への基本活動の影響

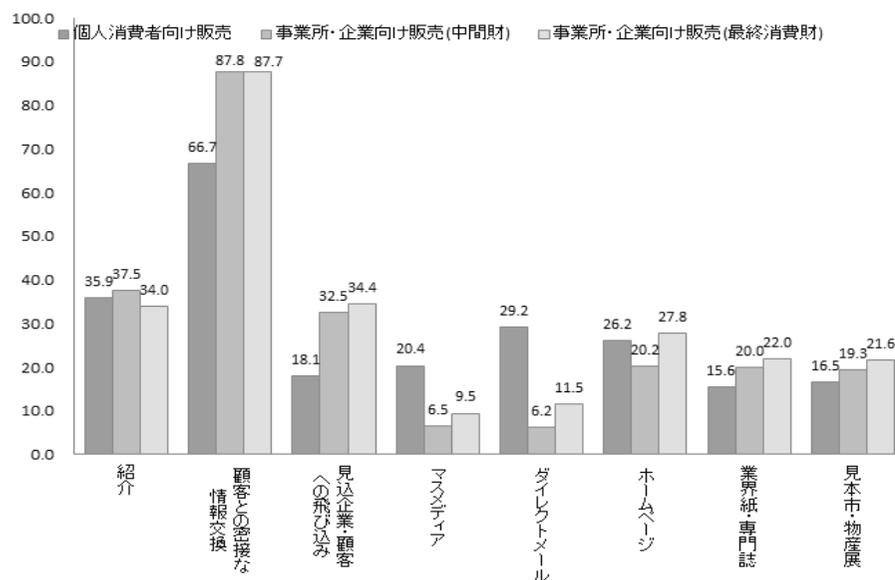
5. 新規顧客開拓の重要性

5-1. 営業力の伸びない理由

企業の業績を向上させるには、新規開拓は非常に重要な要素である。まず表3は、中小企業がどのような営業活動を行っているかについて中小企業庁が調査したもののだが、この表から見て気づくことは、大多数の中小企業の営業活動の内容が既存顧客向けのものに偏り、新規顧客の獲得に向けての活動が大きく不足しているという点であ

る。元来、中小企業の多くは特定の顧客との継続的な取引によって事業基盤を確保している。このこと自体は決して間違った経営判断ではないと言える。しかし仮にそうであっても、新規顧客獲得のための活動としては定石ともいえる見込み客への飛び込み訪問を3分の2の企業が行っておらず、ダイレクトメールに至っては事業所・企業向けの事業を行っている企業ではほとんど行われていない、つまり大多数の中小企業における営業活動とは特定の顧客へのルートセールスのみであり、新規開拓活動は限りなくゼロに近いというのが現状である。新規顧客に比べると、非常にハイリスクな経営状況であると言えるだろう。営業部隊の活動が既存顧客に対するルートセールス中心であるということは、一部の特定の顧客による売上に企業が依存してしまっているということを示す。仮にそのような顧客との取引が何らかの原因でなくなってしまった場合、会社全体の売上に対する影響は甚大なものとなるだろう。実際、統計的にはどのような企業であっても、毎年15%から20%の顧客が何らかの原因により取引関係を解消している。(有限会社エヌ・コンサルタンツのホームページ) 仮に毎年20%の顧客が取引を解消していくとすると、3年後には顧客数は半減してしまう計算になる。また、特定顧客とあまりにも密接になりすぎた結果、自社の事業基盤が特定顧客からの発注次第になってしまい、売上確保のために無理な条件での取引(強烈なコストダウン要請や短納期化、保守メンテナンスに関する無料化要請など)を泣く泣く飲まざるを得なくなるケースなども多々見受けられる。

表3：経営戦略に関する実態調査(2011) 中小企業庁



では、このようなリスクがあるにもかかわらず、なぜ大多数の中小企業でこのような営業活動の実態になってしまうのか。それは、新規活動を行う際の、門前払いなどの場遅れ感が多いにあるだろうが、それよりも大多数の企業において、営業部門に課せられる目標が売上高という「今日の糧」中心というこが理由の1つだろう。営業担当者は月次や四半期ごとの成果目標を課せられ、この必達が義務付けられる。この成果目標が売上高であるならば、売上達成のために最も効率的な活動に終始するのは仕方ないことである。よく「新規開拓は既存客深耕の5倍の（時間的・費用的）コストがかかる」といわれるが、目の前にある目標が売上高であるならば、それを達成するためには既存顧客に対してアプローチするのが合理的だが、企業が営業部門に対して課す目標が、製品や商品・サービスの販売による目標売上高の達成であるかぎり、営業部門の活動は既存顧客に対して集中していくことになる。そして、少しずつ減り続ける顧客数を気にしながらも、特定の顧客に対して必要以上の販売攻勢をかけてしまい、結果として顧客の不興を買いお得意様を減らしてしまうという負のスパイラルに落ち込むのである。もちろん、企業が事業を営んでいくためには売上とそれに基づく利益の確保が重要だが、それだけでは企業を継続させていくための「明日の糧」は見出すことはできない。明日の糧、つまり新たなお得意様を育てていくという活動が必要不可欠なのだ。また、自社の営業活動の目標を販売＝セリングという活動のみにせず、市場開発＝マーケティング＝顧客の獲得と維持という活動を自社の営業のもう一つの基軸であると位置づけ、継続的かつ計画的に行っていく必要がある。

5-2. 新規開拓の3つのポイント

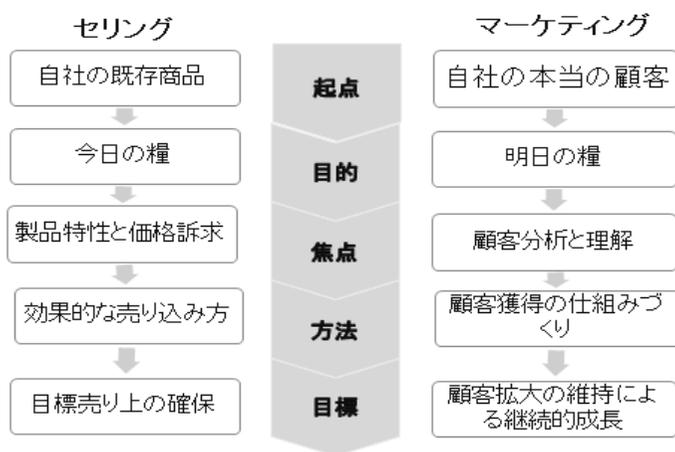


図8：セリングとマーケティング

顧客の獲得つまり新規開拓が企業として必要とされていることに異論はないにも関わらず、多くの企業で新規開拓がうまく進まないと感じているだろうが、なぜか。それは、こと新規開拓に関しては、どういうわけか多くの企業で各営業担当者任せになってしまっているからだ。各担当に任せるということは、その担当営業マンのモチベーションをあげる為に何かが必要ならば、あくまでも時間が余った時に「ついで」に行う、気になる見込み客の近くにきたので「ついで」に訪問してみるなど、その場その場での思いつきによって行われることになる。ついでに行っているものでしかないので、他の業務で多忙になると新規開拓活動は後回しになる。そしてせっかく構築しかかっていた見込み客との関係も消失してしまい、顧客化に失敗するという負のスパイラルが発生する。企業の戦略として新規顧客の獲得を目指すならば、当然企業として活動をコントロールしていく必要があるが、ここではこの活動への考え方を「誰に」「何を」「どのように」という3つのポイントに分けて検討したい。

① 誰を対象として新規開拓をするのか

通常の営業活動である販売（セリング）では、自社の製品やサービスをどのように顧客に購入あるいは採用してもらうかが焦点となる。つまり、自社のある製品を購入してくれそうなのはどのような顧客か、顧客の興味を引くためにはどのようなアプローチが求められるかなど、自社の製品やサービスという「モノ」を起点として営業活動を検討していくことになる。一方、新規開拓においては自社の将来のお得意様を開拓していくという活動ですから、自社を現在高く評価している既存の優良顧客に似たタイプが最も有望なターゲットとなる。ここから、このターゲットのプロフィールをしっかりと押さえて分析することが、効率的な新規開拓活動の原点になってくる。

優良顧客の検討は、売上高と利益率の両面から行う。特に大手企業との取引を行っている場合、その売上の大きさから「この大手企業が優良顧客」と判断しがちだが、そうとも限らない。実際には取引条件が非常に厳しく、利益面での貢献度合が小さいケースも多々あるのだ。自社の商品や技術・ノウハウなどを高く評価し、継続的に取引を行ってくれている顧客層を見つける必要がある。企業や事業所向けの事業の場合は、次の観点で分析を行ない、自社が得意とする顧客タイプを明確化していく。

- (1) 業種、業界
- (2) 事業規模（売上規模のみならず、従業員数、事業所数・工場数なども検討）
- (3) 地域的な特性（地理的なものだけでなく、都市圏か郊外かなども注意）

このようにして明確化した優良顧客に類似した見込み客を自社の営業展開エリア内で具体的にリストアップしていくことで、新規開拓活動のための準備の最初のステップが完了する。そして、仮説を立て、この仮説に基づいて自社の営業展開地域内における見込み客をリストアップしていく。また、この場合も、見込み客リストは営業担当者にそれぞれ作らせ管理させるのではなく、あくまで、組織として作成し一元管理ができるようにしておく。多くの企業で見込み客リストを作ったらすぐにそれを各営業担当者に分け、委ねてしまう傾向があるが、これでは新規開拓の成果判断などが困難になる為、それは避けなければならない。

② 何を使って新規開拓をするのか

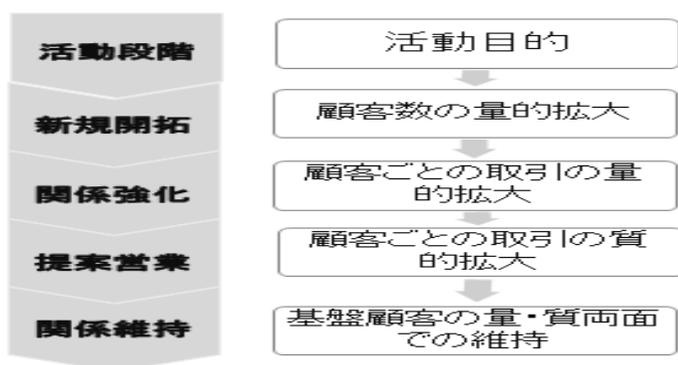


図9：営業活動の4つの段階

見込み客リストを作り、これに基づき新規開拓活動を行っているにもかかわらず一向に成果が上がらないという企業も多いと思うが、このような企業の場合、新規開拓の目的をそもそも履き違えている場合が大多数である。図8にある通り、新規開拓は明日の糧である顧客数の「量的な拡大」が主眼にも関わらず、多くの企業では、顧客数だけでなく、売上高の拡大という取引の量的拡大や、利益率の高い商談の実現という取引の質的拡大まで一度に目指そうとする為、新規開拓に向かない高額商品を新規開拓用の商材として選んだり、提案型営業と称して商談プロセスが複雑な商材を選ぶことに陥ることが多い。新規顧客との初回の取引だけでは、まだ相互の信頼関係は構築しておらず、このような段階で高額商品を薦めることは時期尚早なのだ。まず新規顧客との関係を強化する（つまり自社を信用してもらう）過程を経てから行うべきなのである。また、提案営業に関しても自社の技術力やノウハウなどに関し、顧客から十分な信頼を受けてからでなければ実現しないし、新規開拓の目的は、将来のお得意様の候補となるような新規の顧客を、できるだけ数多く獲得することが目的で、この

新規顧客の内の、例えば1割が大口取引を行ってくれるような優良顧客に育っていけばよいのだ。また、新規開拓は換言してしまえば確率論なので、どれだけ多くの見込み客に対して自社と自社の製品やサービスを紹介できるか、そして興味を持ってくれた見込み客とどれだけ効率的に商談をクロージング（契約）できるか、次の候補となる見込み客にどれだけ効率的にアプローチできるかという点が非常に重要である。10人に会うよりも100人に、100人に会うよりも1000人に会う方が新規顧客獲得の可能性は当然高くなる。

これらの観点から、新規開拓に向く商材は次のような3つの特性を持つものになる。

1. 商材の特性が明確であるもの（聞けば、あるいは見れば即理解できる）
2. 製品仕様や取引条件に関して複雑な商談を必要としないもの
3. その販売において業界における営業経験の長さが必要とされないもの（新人でもベテランでも、あるいは営業担当者以外でも説明できる）

この条件から考えると、企業向けの事業の場合は、顧客別にカスタマイズを必要としない標準仕様製品もしくは新製品であり、価格的には高額ではないもの（低価格である必要は必ずしもなく、業界における標準的な価格であれば問題ない）が新規開拓に向けた商材ということになる。また、消費者向けであるならば新商品や季節限定品など商品特性について顧客が理解しやすいもので、価格的にあまり高額でないものが対象となるだろう。

③ どのように商談を進めるか。

新規開拓活動の運営において最も重要なのは、営業担当者の個々の裁量に任せてしまわないということだ。どのような企業においても、営業担当者は既存顧客との商談を中心とした売上確保の活動を最優先させてしまう為、新規開拓は必要と思っけていても、その優先順位は低いのが実態だ。新規開拓活動においては、商材・スケジュール・活動目標を明確化した上で、営業部門の管理者もしくは経営者自らがリーダーシップを取って、全営業担当者にいっせいにローラー作戦でやらせるべきである。また、新規開拓活動は思いついたときに行うのではなく、年間スケジュールを計画して定期的・継続的に行うよう、組織的に行わなければ成功はしない。そして一番大事なことは、新規開拓は「働きかけた見込み客数×成約率」という確率論ということ。できるかぎり多くの見込み客に働きかけ続けることが成功への近道になる。また、新規開拓活動を定着させるためには、この点での評価基準を作っておく必要がある。新規顧客の

獲得件数に対する評価が、売上高に対する評価よりも低く設定されている場合には、やはり担当者は動かないので、必ずこの点についての評価を公正かつ透明性を持って行う必要がある。

新規開拓の重要性はこれまでに記述した通りだが、その新規活動を行う為には、他部門の協力が必要不可欠になる。そこで、マーケティング部門の協力が必要になってくるのだ。

7. まとめ

マーケティングとセールスの機能を連携させること。それは顧客中心の経営に他ならない。(木村 1999) 昨今の市場を見るに、もはや営業部門だけで成功を成し遂げるのはかなり難しいと思われる。5節で述べた様に、企業を繁栄させる為には、新規開拓は必須になるが、その新規開拓を行うにも、組織、部門、個人レベルでの調整が必要なるし、その時こそより効率的に新規開拓をするには、マーケティング部門と営業部門が力を合わせて競争力を高める必要が出てくる。すなわち、「セールス担当者にとっては、企業が顧客へ提供する製品がこれまでの製品そのものから、より複雑な形態に移行していることを忘れてはならない。製品をコアターゲット顧客にどれだけ競合より大きな価値を提供できるかを競う競争が現場で繰り広げられている。製品の定義もより複雑になってきた。製品そのものの品質の優劣に目を奪われていると、顧客の真のニーズを見失ってしまう。セールスはマーケティング部門を取り込んで、顧客へ提案する新たな価値を作らなければならない。とりわけキー・アカウントと呼ぶ大手の得意先の要求レベルは高く、優秀な担当者をして個人技だけでは対応は難しくなっている。そこでは個人の能力や努力、経験に頼ったものから、マーケティングを取り込んだよりシステムティックな組織対応が期待されている。いまでもマーケティングとセールスが負う責任は異なるが、両者が交差する領域はますます広がり、ビジネスへの貢献度も一層拡大してきている」¹⁰と言えるだろう。

上記の様な環境下において、営業とマーケティングのどちらか単独の力では今後企業規模を拡大していくことは難しく、両部門役割と機能を連結させてこそ最終的に顧客価値の創造と顧客ロイヤルティを築くことができる。その為のインターナルマーケティングの役割がますます重要になっていくことは間違いないのである。

以上

¹⁰ 木村達也(2007)『インターナル・マーケティング』

《参考文献》

- 木村達也（2007）『インターナル・マーケティング ～内部組織へのマーケティングアプローチ～』中央経済社。
- 石井淳蔵（2012）『営業をマネジメントする』岩波書店。
- 田村正紀（1999）『機動営業力～スピード時代の市場戦略～』日本経済新聞社。
- ハーバードビジネスレビュー（2015）『営業のモチベーション』8月号。
- 高嶋克義（2005）『営業改革のビジョン 失敗例から導く成功へのカギ』
- プライスウォーターハウスクーパース スタンリー・ブラウン（2000）『顧客マネジメント戦略』
- ルディー和子（1985）『実践ダイレクトマーケティング戦略』ビジネス者。
- 石井淳蔵（2012）『マーケティング思考の可能性』岩波書店。
- 山川裕正（1996）『リレーショナルマーケティング』中央経済社。
- A. T. カーニー 栗谷仁（2009）『最強の営業戦略』東洋経済新報社。
- 守口剛、恩蔵直人（1994）『セールス・プロモーション-その理論、分析手法、戦略-』同報館出版。
- 北城恪太郎 諏訪良武（2013）『顧客はサービスを買っている』ダイヤモンド社。
- 石井淳蔵 嶋口充輝（1995）『営業の本質』有斐閣。
- 高嶋克義（2002）『営業プロセス・イノベーション』有斐閣。
- 石井淳蔵（2004）『営業が変わる-顧客関係のマネジメント-』岩波書店。
- 営業チームの強化法 DIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部 2007
- ハーバードビジネスレビュー(2007) 『営業チームの強化法』ダイヤモンド社。
- 有限会社エヌ・コンサルタンツのホームページ
- http://www.n-cons.com/column/column_0402_sp.htm（平成 27 年 8 月 18 日現在）