

法人営業における重点顧客マネジメント

青嶋 稔



小島健一



CONTENTS

- I 重点顧客の定義——売り上げ・利益だけでなく戦略的意味において重要な法人顧客
- II 現状の営業組織に見られる問題点——重点顧客の要望の変化に組織全体で対応できていない営業
- III 解決の方向性——組織的営業を実施するためのアカウントマネジメント
- IV 具体的事例から考える営業改革への示唆——アカウントマネジメントチームによる実績づくり・組織力強化・横串機能

要約

- 1 法人営業組織が効率的に営業展開をするには、営業リソース（資源）を重点的に割り当てるべき法人顧客（重点顧客）を明確に定義し、それを組織に定着させ、運用していくことである。重点顧客とは、「自社の財務目標値（売り上げ・利益）および戦略的目標（業界における実績づくり、技術レベル・知名度の向上）を達成するために重要な顧客」と定義でき、組織の営業リソースをどのように割り当てるかが重要である。
- 2 現在の営業現場では、①重点顧客の定義が組織として曖昧であり、重点顧客が具体的なリストとして明確になっていない、②組織の顧客対応ができないことから、顧客課題・要望の変化を正確に把握できない、③重点顧客に合わせたKPI（重要業績評価指標）設定になっていないため短期思考の営業展開となり、製品やサービスありきになっている、④人件費も含め、取引の正確な採算状況が見えないため、回収シナリオのない慢性的赤字ビジネスとなってしまう——といった問題が生じている。
- 3 問題解決の方向性として、①重点顧客の定義の明確化、②顧客との現状の取引状況の明確な把握、③重点顧客攻略シナリオの構築、④アカウントマネジメント体制の構築——がある。

I 重点顧客の定義

売り上げ・利益だけでなく戦略的意味において重要な法人顧客

法人営業において営業組織が効率的に営業展開をするには、営業リソース（資源）を重点的に割り当てていくべき法人顧客を明確に定義し、かつそれを組織に定着させ運用していくことが重要である。重点顧客とは「自社の財務目標値（売り上げ・利益）および戦略的目標（業界における実績づくり、技術レベル・知名度の向上）を達成するために重要な顧客」と定義できる。それは、担当営業個人ではなく、全社にとっての取引の意義という点から、組織横断的なリソースの割り当てによる営業展開が必要となる顧客である。ところが、顧客の重要性に応じた攻略の方法が組織として明確に定義・共有されないまま営業活動に取り組んでしまっていることから、組織一体となった営業展開ができていないケースが多々見受けられる。

こうした事態を開拓するためには、自社にとってどの顧客が重要であるかを明確に定義し、その重要性に応じて攻略の方法を考えなければならない。すなわち、上述のように、「組織にとって、売り上げ・利益のみならず戦略的意味においても重要な顧客が重点顧客である」と明確に定義し、それを具体的な顧客名にまで落とし込み、かつ情報を共有し認識を徹底させることが重点顧客マネジメントの前提となる。

II 現状の営業組織に見られる問題点

重点顧客の要望の変化に組織全体で対応できていない営業

現在の営業現場では、重点顧客に対する組

織的な取り組みができない、そのため売り上げ・利益面および戦略的目標面で、重要な顧客に対して十分なリソースが充てられていないケースが多い。その主な理由は、

- ①重点顧客の意義が組織として曖昧であり、どこが重点顧客かが明確に定義されていない
 - ②顧客要望の変化（ソリューション〈問題解決〉要望の変化や地理的広がり）に対応できていない
 - ③KPI（重要業績評価指標）設定が短期的な売り上げ・利益のみになっており、そうした営業活動に終始してしまう結果、本来把握すべき顧客が困っている課題を理解できていない
 - ④人件費も含めた取引の正確な採算状況が見えず、回収シナリオのない慢性的赤字ビジネスとなってしまっている
- といった問題が生じている。以下に具体的に論じる。

1 | 重点顧客の意義が不明確

重点顧客は単なる大口取引顧客とは異なり、より長期的視点に立ち、納入実績によっては業界における自社の地位を高め、それによって業界他社へのアプローチがしやすくなるなど、自社の戦略的目標を達成できる可能性を持った顧客でもある。そのため、こうした重点顧客を攻略することの戦略的意味合いを、組織として明確に定義することが必要である。

しかしながら前述のとおり、多くの営業組織では重点顧客の定義が不十分で、本来重点顧客に充てるべきリソースが十分ではないケースが多い。

組織としての重点顧客の選定基準は何かと

いう重点顧客の定義を明確にするとともに、その定義を組織内部で共有し徹底させ、そのうえで重点顧客に対する組織的な営業展開をしなければならない。

2 | 顧客課題の把握と対応への不備

顧客課題がより高度になり、かつグローバル一括購買などの動きも見られるが、そうした顧客課題の変化を担当営業が十分に把握しきれていないケースが多い。たとえばグローバル一括購入には、全国一律のオペレーション対応やグローバル対応が求められるが、顧客の要望がこのように高まっているにもかかわらず、それに対応できずに顧客を失うケースも見受けられる。

3 | 結果指標中心のKPI設定による短期志向

KPIそのものが短期の売り上げ・利益志向のため、顧客課題に対する本来の理解がおろそかになるケースも多い。何をもって重点顧客とするのか、KPIはその顧客の意義によって決定されなければならない。短期の売り上げ・利益のみでKPIを設定せず、顧客との関係性の強さを測るために「活動KPI（財務的結果面での重要指標ではなく、訪問件数など活動状況の重要目標指標）的なもの」を立てて、顧客との関係を中長期的な目線で構築する必要がある。最終的な売り上げ・利益のみに焦点を当ててしまうと、短期的な売り上げ・利益に追われ、顧客との中長期的な関係性が構築できないことが多い。

4 | 回収シナリオなき不採算型取引

自社の売り上げ・利益に対する把握が甘い

ために明確な回収シナリオを持てず、赤字事業を継続させてしまうケースもある。初めは投資と位置づけ、当面は赤字が見込まれる事業であったとしても回収シナリオを明確に描かなければならぬ。

しかしながら多くの場合、そのシナリオがなく、また、現状の損失の大きさも明確にできないまま取引を継続してしまう。これは、事業部門が別であるなどの理由から顧客別の採算の把握が難しいこと、サービス事業による収益等が増えることで人件費の配賦など採算管理が複雑化していること——などが理由に挙げられる。さらに、採算性を向上しようと従来からの取引関係を優先させ、回収シナリオを描けないまま同一顧客との取引を継続してしまうケースもある。

5 | 具体的な顧客に見られる事例

重点顧客の攻略に問題のある企業について、以下に2つの企業の具体的な事例を挙げる。

5-1 重点顧客の定義がなく組織的営業ができなかった事例

精密機器メーカーA社は数年にわたり利益が出ておらず、黒字転換が必須課題であった。A社は、顧客数を増やし受注率を向上させるために、「オール重点顧客のマインド（すべて重点顧客として対応）」で営業活動を展開していた。現場の担当営業も日々の業務に専心していたが、それだけでは収益が改善しない理由が大きく2つあった。

1つはその「オール重点顧客のマインド」である。「重点顧客」の名のもと、取引を継続しようと「ぎりぎり」の価格で顧客に接したのである。それでは収益が上がらないのは

当然である。A社の例に見るように、重点顧客を明確に定義せず、売り上げを伸ばすことだけを評価項目とすると、「営業が頑張れば頑張るほど会社の収益は逼迫する」事態を招きかねない。

2つ目の理由は、企業内の顧客データベースに大きな問題があったことである。A社は単純な製品売りからの脱却を目指し、ソリューション・サービス事業展開を進めていたが、担当事業部がそれぞれ異なっていたことから組織も別々で、管理するデータベースもばらばらなため、全社として顧客から得られる生涯収益を計算することが困難であった。その結果、「会社の重点顧客は担当営業の声の大きさで決まる」問題が発生していた。

A社の場合、重点顧客の定義がなかったことが問題を解決できなかった最大の理由である。こうして、すべての顧客に担当営業が単独でアプローチすることになり、顧客課題の変化への対応が十分でないまま、ぎりぎりの価格のみでの対応を繰り返し、回収シナリオが描けず赤字を積み重ねる結果となった。

昨今の顧客のニーズは大きく変化しており、自社製品だけでなく外部のソリューションと組み合わせた提案や、全国一律のサービス対応など、担当営業個人では対応しきれない要望が増えている。そのため、組織として営業展開すべき顧客を峻別し、消耗品やサービスなど、A社にとって利益が確保できる提案シナリオを明確に描き出さなければならぬ。

5-2 重点顧客の定義はしたが顧客全社への提案ができなかった事例

機械メーカーB社は、重点顧客の定義はし

たものの、重点顧客に接する体制が全社的でできていなかったことが問題であった。全国に広がる顧客に対し、それぞれの本社への営業活動を重点的に行った結果、顧客本社および本社近隣の地方拠点には強く食い込むことができていた。しかし、顧客の地方拠点の規模は小さく、B社の支店営業にとって、顧客の地方拠点は攻略対象として魅力的に映らなかった。そのため、顧客の地方拠点の現状把握・提案活動が一元的できなかった。たとえば一括購買は顧客にとってもメリットが大きいが、B社は、一括購買の提案を切り口に全国の営業を巻き込んでいくことができなかった。その結果、地方拠点の一括管理を唱え、顧客本社、地方拠点の担当営業が組織一体となって各拠点の現状を把握・提案活動を進めた競合他社に、B社は顧客の地方拠点および本社までも切り崩されてしまった。

重点顧客には全国一元的に対応することで、顧客ニーズのさらなる把握と抱え込みができる。しかしB社の本社営業は、顧客本社との良好な関係を活かして地方拠点の購入も本社の管理下による一括購入を勧めるか、あるいはB社の本社・支店営業が共同で、顧客の地方拠点に提案シナリオを展開することができなかった。そのためB社は組織として顧客を失うことになった。

顧客の要望は変化しているが、目の前にある個々の顧客窓口で対応するだけでなく、それを顧客全社として捉え、どのようにしたら全社の効率が上げられるのかを提案することが重要である。それには、①個別窓口で断片的に対応するのではなく、顧客のニーズに全社視点で最適化するように対応、②支店営業を含めた全国の担当営業が一丸となって顧客

の課題を共有する仕組み、③支店営業がその顧客の重要性を認識し、営業活動を行うための動機づけとなる評価制度——などが必要となる。

III 解決の方向性

組織的営業を実施するためのアカウントマネジメント

これらの問題解決の方向性として、①重点顧客の定義の明確化、②取引状態の明確な把握、③重点顧客攻略シナリオの構築、④アカウントマネジメント（後述）体制の構築——がある。

1 | 重点顧客の主要な選定基準

本稿冒頭でも述べたように、自社にとっての重点顧客がどのような顧客であるかを明確に定義しなければならない。売り上げ・利益、ターゲットとする業界などでその切り口はさまざまであるが、これらを組織として定義し、共通認識を徹底しなければならない。その企業にとっての重点顧客とは、売り上げ・利益のみならず、戦略的目標達成に大切

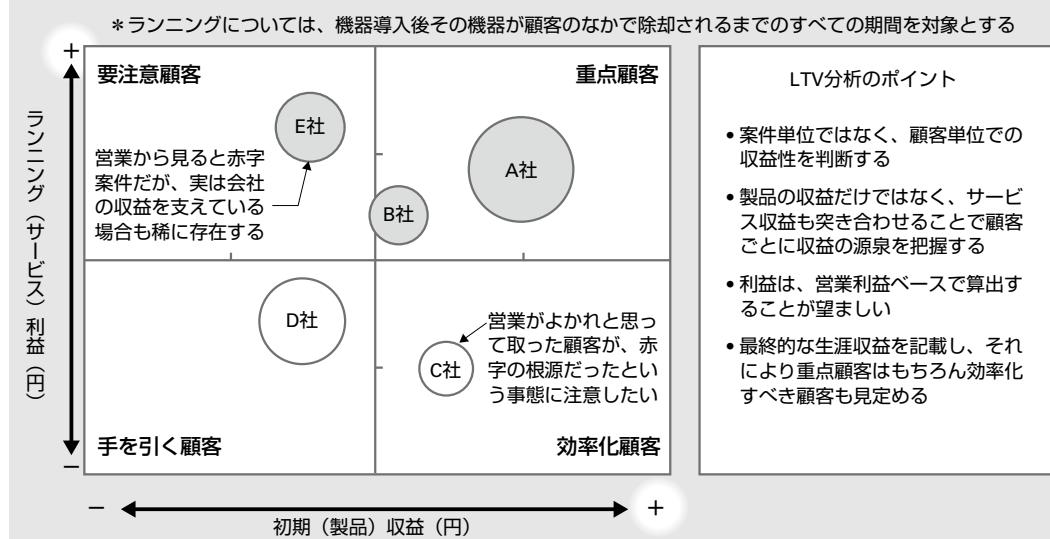
な顧客であるかどうかも含めて考えるべきだからである。

重点顧客の主要な選定基準には、
 ①現状の獲得売り上げ・利益実績と、潜在的獲得可能売り上げ・利益が望める顧客
 ②規制が強い業界など、同じソリューションの横展開が効く業界でのリーダー的存在である顧客（業界リーダー的な存在の顧客と取引することで、同じ業界の他の顧客と接しやすくなる）
 ③卓越したSCM（供給連鎖管理）を保有するなど、取引することで自社の組織能力を高めてくれる顧客
 ④成長性が高く、今後取引が拡大する可能性がある顧客
 ——が考えられる。

2 | LTV（顧客生涯価値）の把握

顧客との取引状態は、単年度で見るのではなく、LTV（顧客生涯価値）で捉えるべきである（図1）。顧客が長期にわたって購入し続ける製品やサービスのトータルがその顧客の価値であり、これに着目し、その製品や

図1 顧客生涯価値（Life Time Value（LTV））分析のイメージ



サービスを提供し続けることで長期の利益を算出できる。

LTVとは、顧客が支払う金額合計から、その顧客を獲得・維持するための費用合計を差し引いた「累積利益額」である。つまり自社から見て、ある顧客がその企業と取引している間にどれだけの価値（利益）を自社にもたらしてくれるかを測定することであり、長期的な顧客との関係性を築く指標となる。顧客との関係性を単年度で捉えると、一括受注などがあると年度によって変動があり、当該顧客との関係性を見誤ってしまうことがある。LTVは、顧客からの利益を長期の視点で最大化することに着目するため、攻略シナリオを立てるうえで意義がある。

また、顧客別ABC分析^{注1}により、自社に売り上げ・利益をもたらしてくれている顧客を把握することも必要である（図2）。それも単年度の売り上げ・利益でのみ見るのではなく、少なくとも数年間の累積値で見ることが重要である。「売り上げ・利益も高い顧客」「売り上げは低いが利益貢献は高い顧客」など、全社での取引を数年の累積実績で見る、すなわち顧客との取引状態を歴年で見ることは重要である。

このとき、複数の事業部で取引がある顧客であれば、取引している事業部すべての売り上げ・利益の合算で見ること、そしてその情報を当該の全事業部で共有すること、加えて、製品の粗利益ベースではなく販売やサービス・サポートに携わった人材の人事費までも考慮して算出することが理想である。営業利益ベースで算出するには、顧客別の営業、サービス・サポートの人事費の配賦も必要となる。これは、製品の販売だけではなくサー

ビスを提供していく場合に、顧客との取引状況を把握するうえでの重要な視点となる。

以上のように、営業段階での人件費、工数の把握と販売後のサービス・サポートの人事費、複数事業部間での売り上げと原価の内訳を顧客別に把握するための仕組みの構築は必須である。

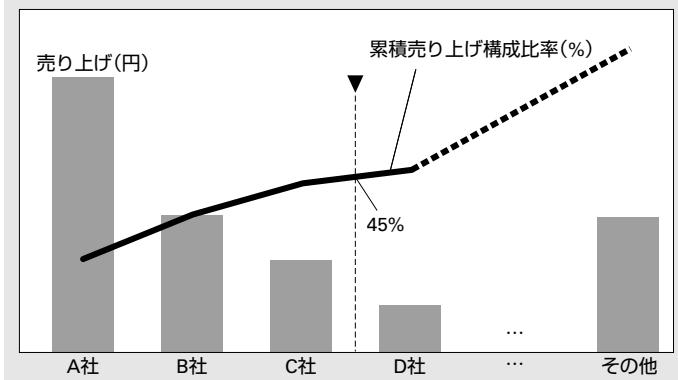
3 | 重点顧客攻略シナリオの構築

重点顧客が定義・選定できたら、それに基づき対象顧客の課題、提案シナリオ、提案体制を明確に定める。そして重点顧客に対する、①顧客の置かれている市場環境、②重点的に焦点を当てる課題、提案シナリオ、提案体制、③中長期的な目標売り上げ・利益、活動を評価するためのマイルストーン（中間報告）、④活動KPI——を明確に記述する。それが攻略シナリオである。

売り上げ・利益については短期的ではなく、前述のようにLTVで捉えることが必要である。LTVを高めるためには、製品販売のみで捉えるのではなく、顧客ニーズに合わ

図2 顧客別ABC分析のイメージ

- （例）
- 取引額上位ABC社で、会社としての売り上げの45%が構成されている
 - この顧客で赤字を出している場合、他の顧客に対する施策をいかに打っても、収益改善の効果は得られない
 - したがって、LTV分析はすべての顧客に対してではなく、ABC分析で明らかとなった重点顧客候補を中心にを行うこととなる



せ、消耗品や他事業部製品、他社製品などをいかに組み合わせて顧客課題に合った提案をするか、導入後のフォローとニーズの継続的な把握によって利益をいかに創出し続けるかが重要な視点となる。

そのためには、上述の明確な攻略シナリオが必要となる。重点顧客は大手企業が多いので、複数の営業、エンジニア、専門部隊が共同で攻略シナリオを展開するケースがほとんどである。その場合、

- ①顧客攻略に参画するメンバーが顧客課題について同じ認識を持ち、製品やソリューションについての情報を共有した成果を参画チーム全体で見える化する
- ②支店営業が本社の方針に沿って本社担当営業と同じシナリオで組織の提案に参画し、それを共有する

——という組織一体的な営業を行う。したがって、重点顧客の攻略シナリオは、展開するチームで、顧客の置かれている事業環境、市場環境や競合環境、規制等の変化などを共有・把握しておく必要がある。こうした情報を把握してはじめて、製品を売って完結するという「製品出口」ではない、顧客課題を起

点とする攻略シナリオを構築することができる。

攻略シナリオの代表的な管理項目と内容は、

- ①顧客が置かれている環境（法規制や市場環境などの変化や競合状況、顧客ニーズの変化）
- ②顧客の主要課題
- ③商材購買決定のキーマン
- ④意思決定プロセス

⑤課題に対して展開できる提案シナリオ——である（表1）。顧客担当営業はこのシナリオを、営業展開に携わる支店営業、技術者、サービススタッフなどと共同で会議を持って共有し、そのうえで同じ方向性で営業を展開することが大切である。多くの企業では、製品ごとに異なる営業が個別に、しかも一貫性のないシナリオで顧客にアプローチすることも多い。こうした営業は顧客を混乱させるだけであり、顧客満足度は落ち、LTVは下がってしまう。

攻略シナリオの構築においては、顧客の事業環境・課題を把握して、それに基づく解決シナリオを描き出し、次節で述べるようなアカウントマネジメントチームが一体となった提案活動をすることが必要となる。また、重点顧客の定義に基づきその後の営業展開も考えなければならない。業界ナンバーワン企業と取引を成功させることで業界での実績をつくり出し、その後、同じ業界での横展開をねらうのであれば、その業界特有で、かつ共通した課題に対するソリューションを顧客に提供することが攻略シナリオとなる。自らの技術レベルを引き上げるためにあれば、どの技術領域で取引するのかを考察し、そこで実績

表1 攻略シナリオの代表的な管理項目と内容

項目	内容
顧客名	○○工業
事業環境	法規制などの変化、市場環境の変化など
顧客の主要な課題	顧客経営課題、事業展開上の課題などを記述
顧客課題に対する提案シナリオ	顧客課題に対応する提案シナリオを記述
顧客担当キーマン	顧客の商材購買の意思決定に関するキーマンをすべて抽出（担当者のみならず、キーマン全員を抽出）
顧客の意思決定プロセス	顧客内部での意思決定プロセスを明確に把握し、チームで共有
顧客人脈マップ	顧客の人脈マップと役割・関係性を表す
アクションアイテム	提案シナリオを実現するため、必要となるアクションアイテムを担当者に明確に割り振り
提案シナリオ別推進体制	提案シナリオを推進する体制を明確に記述

をつくり上げることで同じ業界で横展開が可能となるシナリオを描かなければならない。

攻略シナリオはまた、定期的な見直しが求められる。そのプロセスで重要なのが、顧客のLTVをいかに高くするかである。たとえば、サービス事業からの収益をしっかり上げるには、顧客をいかに維持し、売り上げに占めるサービス収益のシェアを高めてランニングビジネスの基盤を強化していくかという視点が重要である。

したがって、販売という視点で顧客を見るだけではなく、サービスを提供することで顧客満足度がいかに高められるかという視点も欠かせない。たとえば、顧客先に機器を設置しているのであれば、その稼働状況などを集計し、レポートにして担当者に報告することで顧客の安心感、満足度を高めることに努める必要がある。

4 | アカウントマネジメント体制の構築

攻略シナリオを実現するには、組織としての営業体制が必須となる。顧客担当営業だけでなく、機器やサービスなどの専門部隊およびエンジニアなどを束ねて提案活動を推進しなければならないからである。これを「アカウントマネジメント体制」という。

アカウントマネジメントには、

- ①顧客の課題とニーズを明確に把握する機能
- ②把握したその課題に対して適切なソリューションを組み合わせる機能
- ③ソリューションの提供を実現するためにチームセリングを展開するプロジェクトマネジメント機能

——が求められる。しかしながら、こうしたスキル（技能）を一人ですべて有する営業を見つけることは不可能であり、そこで組織としてアカウントマネジメントをいかに実現するかが重要になるのである。この組織は、具体的には本社担当営業、支店など拠点営業、顧客の課題を把握する業種専門家、もしくは特定業務に精通する専門家、顧客の課題へのソリューションを構築するエンジニア、機器専任者——などで構成されるアカウントマネジメントチームである。攻略シナリオに基づきアカウントマネジメント体制を機能させるには、チームが一体となって営業展開をすること、そしてそれを徹底するため組織として業務プロセスを明確に定義することが必要となる。

次に、攻略シナリオをリードしていくアカウントマネージャーが必要となる。アカウントマネージャーは、アカウントマネジメントチームを率いて顧客の課題を把握し、適正な製品を組み合わせて提供していくためのチームマネジメントを行う。

アカウントマネージャーには、①基本的な業界知識、②顧客の業務に対する基礎的な知識、③製品に関する広く浅い知識——が必要となる。なぜならば、チームのメンバーに業種・業務の専門部隊がいるとしても、アカウントマネージャーが基本的に理解できていなければ、そうした専門部隊につなぐことはできないからである。顧客への接触頻度を保っていても、顧客の課題を感じ取り、より深い理解のために専門部隊につなげられなければ、その役割を果たすこともチームの機能を発揮することもできない。したがって、組織としてアカウントマネージャーをいかに育成

するかが重要な課題となる。

攻略シナリオは、アカウントマネージャーを軸にアカウントマネジメントチームで策定する。攻略シナリオによって攻略すべき顧客の課題と提案シナリオが共有できたら、次に実施すべきはこの攻略シナリオの「アクションアイテム」を明らかにすることである。

アクションアイテムは各担当者に割り振られ、アカウントマネージャーが進捗を管理していく。それとともに、アカウントマネジメントチームに参画することの意義をメンバーに感じさせるため、顧客本社を担当する営業は顧客本社の課題を明確に把握し、地方拠点への投資動向や投資方針など、参画するメンバーにとってメリットのある情報を提供する。

また、前述したように、こうした攻略シナリオは半年に一度といった頻度の定期的な見直しやアクションアイテムの確認が必須で、それには活動状況が常にフィードバックされるPDCA（計画・実行・検証・改善）プロセスが大切となる。営業の評価も、売り上げ・

利益などの実績ベースのものに加え、攻略シナリオに基づいた提案活動（提案書提出件数、人脈構築などアカウントマネジメントチームへの貢献）などを評価することも必要となる。これを徹底できないと組織的なアカウントマネジメントはうまくいかず、実際そのようなケースは多い。

そして、アカウントマネジメントチームの顧客攻略は、顧客の意思決定方式に連携させる。たとえば、顧客の意思決定方式が、

①本社一括購買である場合

②本社が方針を決定するが地方拠点の予算で購買される場合

③予算も購買も地方拠点の場合

——では、攻略方法が全く異なる（表2）。

①の「本社一括購買」の場合、予算を獲得するのも購買も本社のため、アカウントマネージャーの営業活動は顧客本社への活動が中心となる。アカウントマネージャーは、支店営業に対して、価格などの納入条件をはじめとした取引条件などを、いかに本社の条件に合わせた動き方に徹底できるかが重要なポイ

表2 顧客の購買タイプ別アカウントマネージャーの役割

顧客の購買タイプ	アカウントマネージャーの役割	自社支店の役割
①本社一括購買	<ul style="list-style-type: none">顧客の課題を理解し、攻略シナリオの策定と顧客本社への営業活動を行う支店営業・代理店に対して、価格等の納入条件等の遵守を徹底させる各地方拠点の稼働状況を把握して顧客本社担当者に報告し、顧客の本社担当者から信頼感を獲得する	<ul style="list-style-type: none">アカウントマネージャーが定めた統一価格、納入条件に従い導入する顧客の地方拠点などでの稼働状況、サービス状況などをアカウントマネージャーと共有する顧客の地方拠点における顧客ニーズをアカウントマネージャーに伝える
②本社方針決定・ 地方拠点購買	<ul style="list-style-type: none">顧客の課題を理解し、攻略シナリオを策定する攻略シナリオに基づき、顧客本社への営業活動を展開し、顧客の本社の推奨ベンダーになる支店営業との連携営業を行う顧客ユーザーからの声、ニーズ、困りごと、地方拠点の状況などを伝えることで、顧客の本社担当者との強い関係性を構築する	<ul style="list-style-type: none">攻略シナリオを共有し、顧客の地方拠点に対する営業活動を展開するアカウントマネージャーに対して、顧客の地方拠点のニーズや稼働状況などを伝える
③地方拠点方針決 定・購買	<ul style="list-style-type: none">顧客の課題を理解し、攻略シナリオを策定する顧客の本社への実績をつくり、そのリファレンス（参考事例）を支店営業に伝える本社一括購買・集中管理・方針決定の意義を顧客本社に提案する	<ul style="list-style-type: none">顧客の地方拠点への営業展開を実施する顧客の地方拠点での提案状況をアカウントマネージャーと共有する

ントとなる。代理店が仲介する販売の場合は、その代理店に対して条件を徹底させる。

また、アカウントマネージャーはオーケストラの指揮者のように、各支店営業に、顧客に対する納入条件の徹底や支店営業へのサポートなどをする。さらに、各地方拠点の稼働状況を把握し本社担当者に報告することで、顧客の本社担当者の信頼感を獲得していくなければならない。これが日本国内だけであればまだしも、グローバルな営業体制となると困難さは想像の範囲を超える。

②の「本社方針決定、地方拠点購買」の場合、本社の営業は、いかに顧客本社の推奨ベンダーになるかが第1のハードルとなる。しかしながら、推奨ベンダーになっただけでは売り上げは全く立たない。推奨ベンダーとは取引の権利を与えられただけで、その後、支店営業に足繁く訪問させる必要がある。そのためには支店長をはじめとした支店組織に向か、自社としての重点顧客の意義を明確に伝えることが必須となる。

この場合、本社・各支店の営業との連携は非常に重要になる。本社の営業は支店の営業に対して、本社が把握している顧客の課題、重点投資方針、提案シナリオなどを共有する必要がある。その場合、顧客の攻略シナリオの重要性はより一層増す。顧客本社はどのような購買方針を持っているのか、どのような課題があるのか、こちら（自社）からはどのような提案シナリオが考えられるのかを、本社のアカウントマネージャーは綿密に検討する必要がある。これを支店の営業に伝えて担当営業の営業展開を促進させるとともに、顧客の地方拠点のニーズを吸い上げ、さらにそれを顧客本社にフィードバックしていく。

アカウントマネージャーは、顧客にとってよき業務代行者の役割も果たし、顧客のユーザーからの声やニーズ、困りごと、地方拠点の状況などを伝えることで、顧客の本社担当者との強いコネクションを築き上げる。

③の「地方拠点方針決定・購買」の場合、上述の①②と動き方は全く異なる。本社の動きとしては、顧客本社で実績をつくり、そのリファレンス（参考事例）を支店営業に伝えていくこと、顧客本社の購買方針を伝えることなどがあるが、①②と比較すると本社担当の存在感は落ちる。本社担当はできれば、①の顧客本社一括購買か、②の顧客本社での購買方針決定を促すとともに、そのメリットを顧客本社の担当者に訴求し、資産管理の集中化などのメリットを訴えていく必要がある。

顧客の地方拠点に購買権限が残る③のケースの多くは、その拠点による過去からの付き合いやつながりが強く、購買担当の変更が難しい場合や、購買担当が半ば既得権化していく購買権限を手放さないこともある。このような場合アカウントマネージャーは、集中購買か、あるいは本社による方針決定のメリットをしつかり顧客本社に訴求し、アカウントマネジメントチームが一体となって提案することが必要となる。その際、価格競争ではない別の軸をいかに立てられるかが勝負となる。それはたとえばパフォーマンス（機械稼働状況）の一元管理による安定性やセキュリティの一元管理など、顧客本社担当者の業務の一部を代行するような提案であることが多い。

また、アカウントマネジメント体制では、売り上げ・利益をチーム間でどのように配分するのかは重要な問題となる。アカウントマ

ネージャーが動いても顧客の地方拠点の購買となれば、直接的な売り上げは自社の支店に上がることになる。なんらかの実績が得られなければアカウントマネージャーはモチベーションを持ちえない。次にこの配分の考え方を列挙したい（表3）。

①財務・管理売り上げ二重計上型

1つ目のパターンは、販売に携わったアカウントマネジメントチーム間で管理売り上げを立てる方法である。この場合、売り上げは分割されないため不公平感はないが、財務売り上げとは異なる業績管理上の売り上げ実績ができるため、管理面の複雑さに懸念があること、管理売り上げを上げることに長けた営業が現れ、実績を伴わない管理売り上げが発生することも懸念される。具体的には、関与していないにもかかわらず支店の営業から実績を集め、それらに貢献したとして報告する営業が現れる場合がある。このため、貢献度合いに対するチェック機能が重要となる。

この方式はあるオフィス機器メーカーで取られている。同社のアカウントマネジメント体制は全国的に組織化されており、攻略シナリオに沿った展開の結果を期ごとにレビュー

している。売り上げ実績は財務売り上げと管理売り上げで二重管理されている。同社では、上述のような貢献度合いが低いにもかかわらず管理売り上げ実績を立てる営業に対する査定に苦慮しながらもこの方式を進め、全国の顧客からの売り上げ・利益の最大化を目指している。

②売り上げ按分型

2つ目のパターンは、アカウントマネジメント体制下で、貢献度合いに応じて売り上げ実績を按分する方式である。アカウントマネージャーは攻略シナリオを描くとともに、全国の担当者と顧客攻略を推し進め、販売実績ができると、各アカウントマネジメントチーム間で貢献度合いに応じて売り上げを按分する。この場合は公正な査定機能が必要である。それまでの営業経緯を第三者として監視する機関を設け、その機関が顧客との関係構築・課題精査・提案・導入・フォローアップなどの各段階において、アカウントマネージャーや導入場所となる支店営業、エンジニアなど、関与したメンバーに対する貢献度合いを査定する。

このパターンでは、その前提として公正な

表3 アカウントマネジメントのタイプ別売り上げ実績配分の仕組み

パターン	アカウントマネジメント売り上げ実績分配タイプ		
	①財務・管理売り上げ二重計上型	②売り上げ按分型	③集中・単独型
仕組み概要	アカウントマネージャーと支援者との間で管理売り上げ実績を立てる	アカウントマネージャーと支援者との間で貢献度に応じて売り上げを按分	アカウントマネージャーがすべての売り上げを上げる
評価	管理売り上げで、アカウントマネージャー、支援者ともに100%の売り上げが立つ	アカウントマネージャー、支援者との間で、売り上げを按分する	アカウントマネージャーの100%売り上げとなる
メリット	管理売り上げが立つことで、支店担当営業やエンジニアの協力関係をつくりやすい	売り上げ実績管理を一本化できる	貢献度に関する管理が簡単になる
デメリット	会計管理面が複雑化する 貢献度に関係なく売り上げを上げる可能性がある	評価の妥当性が前提条件となる 貢献度に関する公正な査定機能が必要となる	アカウントマネージャーに仕事量が極度に集中し、高いスキル（技能）が要求される

貢献度査定機能が必要となるのは上述のとおりである。次章の事例で紹介する実際に実施している企業では、組織内部にそうした横串営業を展開する機能を設けて査定をし、配分している。全員が満足する査定結果とするのは難しいが、妥当と判断される範囲内に落とし込むためのコミュニケーションやプロセスをフォローすることが前提となる。

③集中・単独型

3つ目が、アカウントマネージャーに100%売り上げを立てるパターンである。アカウントマネージャーは、その顧客に対する全売り上げ・利益責任を持ち展開するパターンであるが、これは顧客本社が一括購買をする情報機器（IT〈情報技術〉やセキュリティ統制上、本社方針で集中購買する機器）に限定される。この場合、本社営業（アカウントマネージャー）は非常に高いスキルを持つ必要がある。

以上がアカウントマネジメントのタイプ別売り上げ実績配分の仕組みであるが、アカウントマネジメントチームの考え方は、組織の縦の階層でも捉えなければならない（図3）。強い営業組織は、顧客の各階層に対応する階層がそれぞれ深く入り込む形で営業をしている。一方、弱い営業組織は担当者間のコミュニケーションにとどまっている。仮に営業が非常に優れたコミュニケーション能力を持っていたとしても、アカウント（顧客）を一人占めしている場合はその状態を阻止しなければならない。原則的には顧客に対して各階層が、それぞれ入り込む状態をつくり上げなければならないのである。これにより企業がアカウントを失うリスクを最小化することがで

きる。

すなわち、アカウントマネージャーが単独で顧客本社に入り込んでいる状態だと、アカウントを持ったまま他社に移ってしまうリスクが高く、阻止しなければならない。そのためにもアカウントに対しては、それぞれの組織階層に対応しなければならないのである。重点顧客攻略においては、組織で展開することをルールとする。これには、攻略シナリオに人脈図を描き、顧客の組織にどれだけ入り込んでいるのかを確認することも必須となる。

IV 具体的事例から考える営業改革への示唆

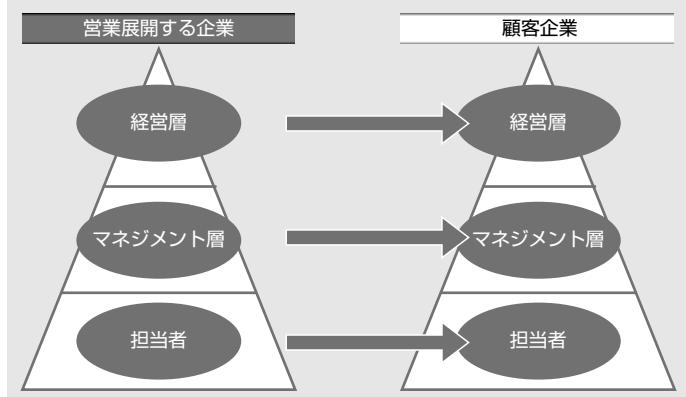
アカウントマネジメントチームによる実績づくり・組織力強化・横串機能

前章で述べてきた重点顧客へのアカウントマネジメントを実践し、高い業績を得ている具体的な事例を述べる。

1 | 産業システムメーカーC社

産業システムメーカーC社における重点顧客の選定基準は、グローバル規模でポテンシャル（潜在可能性）が高い石油化学業界の顧客に実績をつくることにあった。そこで営業とエンジニアリソースを重点的に充てた営業

図3 組織階層別の顧客攻略体制



活動を展開、石油メジャーの1社に実績をつ
くった。

その後、きわめて高い安定稼働の実績により顧客との信頼を築くことに成功、保守面で確実に収益を獲得できる回収シナリオも実現した。同社は、顧客となった石油化学産業の大手企業基幹プロセスにねらいどおり深く入り込むことに成功している。求められるレベルは世界最高であるため、取引当初は採算面で赤字であったが、将来に対する先行投資と位置づけ、着実にかつきわめて高い安定稼働で信頼を確保し、同社のシステムへの信頼性を証明するのに十分な実績となった。

C社は石油化学産業の実績をもとに、他領域であるプロセス産業へも実績を広げることが可能となった。つまり、同社にとって最初の重点顧客攻略は、同業他社もしくは類似産業への実績をつくるために非常に大切なものとなったのである。同社では技術者をバックグラウンドとする人材がアカウントマネージャーとなっており、顧客をグローバルに担当し、高い技術知見を活かしながら各支店営業やエンジニアを束ね、営業展開をしている。営業という立場で顧客の技術要件を理解し、それを製品の導入要件に盛り込みながら顧客ニーズに合った提案を組織的に展開しているのである。さらに、事業部門内部には販売プロセスを査定する担当者が存在し、貢献度合いの査定をしている。

C社の最大の課題は、非常に高い素養（技能・知識）が求められるアカウントマネージャーをどのように継続して育成するかである。その課題に向けC社は、素養が高く、かつコミュニケーション能力が高い技術者をアカウントマネージャーの候補とし、教育を始

めている。

2 | オフィス機器メーカーD社のアカウントマネジメント体制

全国レベルでアカウントマネジメント体制に力を入れ、全国にくまなくネットワークを張りめぐらせているオフィス機器メーカーD社は、本社営業と支店営業の組織化に力を入れている。

本社営業はアカウントマネージャーとして攻略シナリオを策定し、支店営業やエンジニアを束ね、期に一度の攻略会議を開催してアカウントマネージャーが把握した顧客の投資方針、課題に基づいた攻略シナリオを支店営業やエンジニアと共有し、チームとして攻略を展開している。攻略シナリオは具体的なアクションアイテムにまで落とし込まれてKPIとして管理され、期ごとに進捗が評価される。販売実績はアカウントマネジメントチームの間で共有されており、仮に支店予算で実績が立った場合でも、アカウントマネージャーは評価上の実績を本社の管理売り上げとしている。

D社は当初、売り上げ按分型も検討したが、按分を嫌う支店営業が支店で閉じた営業展開をしてしまうため制度を変更した経緯がある。この制度の問題は、本社営業が攻略シナリオをしっかりと立案し、支店営業に情報提供・営業支援を行うことが前提である。貢献がないのに管理売り上げのみを収集する本社営業が現れると制度が崩壊する危険がある。したがって、本社営業の品質の維持が重要で、品質が伴わない営業については配置転換も辞さない。また、アカウントマネージャーの課題に対する理解力、提案シナリオの構

築力、チームマネジメント力などレベルの向上に力を入れている。

3 | IT機器販売E社におけるサービス部門による横串アカウントマネジメント

IT機器を販売しているE社は、重点顧客の営業窓口がハードウェアごとにそれぞれ拡散している事実を問題視した。

サービス事業の強化に伴い、同社はサービス事業ユニットを横串部隊とし、そのユニットにアカウントマネージャーを設置して、それを全社の一括窓口とした。これに伴い、重点顧客への営業窓口が一本化され、個々の事業部の製品は、アウトソーシング（外部委託）などのサービスと関連させて販売が進められている。この場合に重要なのがこの横串部隊の出身事業部と能力である。

E社は各事業部から優れた営業、コミュニケーション能力が高い技術人材を集め、サービス事業ユニットにアカウントマネージャーとして配置した。事業部出身者を配置したことで、事業部とのコワーク（協力関係づくり）が促進される形となっている。同社では、アウトソーシングなどのサービスの売り上げはアカウントマネージャーの属するサービス事業ユニットの実績となるが、機器販売の売り上げは、各事業部がサービス事業ユニットに社内仕切りの形としている。このような展開をする顧客は重点顧客のみに絞り込まれている。

E社の重点顧客の選定基準は、米国のビジネス誌『フォーチュン』の企業ランキング「フォーチュン・グローバル500」などの上位

企業に限定しており、サービス事業へのシフトによって、これまで事業部でばらばらだった取引が、重点顧客では取引状況が横串で把握できるようになり、アウトソーシングやシステムインテグレーションといった顧客深耕シナリオを推し進めている。これにより顧客のプロセスに入り込み、スイッチングコスト（他メーカー品に切り替えるための費用）を最大に高めることをねらっている。

営業部隊にとってリソースは限られており、重点顧客を攻略するには、組織として重点顧客の定義を明確にするとともに、攻略シナリオをベースに組織的な展開ができる営業体制を構築しなければならない。そのうえで人材の育成は不可欠であり、中長期的視点での営業人材の育成、評価制度の構築などを進めることが必要となる。成熟した日本市場における営業展開は、これによって活路を見出す可能性が生まれると考えられる。

注

1 管理対象を重要な順にA、B、Cとランク付けする分析手法

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

グローバル事業コンサルティング部グループマネージャー

専門は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、本社改革など

小島健一（こじまけんいち）

グローバル事業コンサルティング部副主任コンサルタント

専門は営業改革