

市場ポテンシャルを考慮した営業構造改革

水野隆一



CONTENTS

- I 市場の構造変化がもたらす営業改革の必要性
- II 市場ポテンシャルを考慮した営業体制の見直し
- III 新しい営業体制での営業効率化策の導入

要約

- 1 少子高齢化が進行し、国内市場は将来的に縮小の方向にあると考えられている。そこで多くの消費財メーカーは海外進出を急いでいるが、国内市場に依存する割合はまだ高い。そのため国内市場での収益確保は重要であり、海外進出に向けた原資を捻出するためにも、効率的な営業体制の構築が求められている。
- 2 日本の人口動態が地域ごとに変化しているのに伴い、国内市場も変化してきている。しかしメーカーは、その変化に応じた営業リソース（資源）の再配分が必ずしもできていない。その結果、成長を続けている市場（地域）に営業リソースを適切に配分できず、チャンスロス（事業機会の損失）を発生させている可能性がある。
- 3 これらのチャンスロスを防ぎ営業活動を効率化するには、まず前提となる地域の市場ポテンシャル（潜在能力）を正しく推計し、そのポテンシャルに合わせた営業体制をつくり上げることが重要である。市場ポテンシャルの推計にはできるだけ客観的なデータを用い、社内で十分に納得が得られるものとする。
- 4 市場ポテンシャルに基づいて営業リソースを再配分した後は、営業リソース削減に直面する地域では従来より少ないリソースで最大限の効果を上げられるよう、非対面型の営業を活用するなどの営業効率化策を講じることも重要となる。このような営業効率化策の現場への導入は、営業リソースの減少という必要性が生じることによって、より確実なものとなる。

I 市場の構造変化がもたらす 営業改革の必要性

1 国内営業体制の見直しの必要性

2012年末の政権交代を受けて、日本経済はやや明るい兆しを見せてはいるものの、これまで長い間低迷してきた。これは2008年のリーマン・ショックによる景気低迷という捉え方もできるが、長期的に見れば日本社会の大きな構造変化が原因とも推定できる。具体的には、

- ①少子高齢化による消費低迷
- ②組織小売業の寡占化進行に伴う競争構造の変化

——の2つが大きいと思われる。すなわち、少子高齢化によって国内消費市場が縮小するなか、寡占化が進行する組織小売業の対メーカー交渉力が増しているため、販売ボリュームの減少と低価格化が同時に起こっているという構造の変化である。

そのため、メーカーの発表する中期経営計画やIR（投資家向け広報）資料を見ると、成長戦略の中心を海外市場や新規事業に求め、既存の国内事業に対しては今までのブランド力を活かした守りの戦略を描いている企業が多い。しかし、メーカーのなかでも特に消費財メーカーは、海外展開が十分に成功しているとは言い難く、企業の屋台骨はまだまだ国内市場に頼らざるをえないのが実情であろう。

国内市場に今後大きな成長は見込めないとしても、そこで安定した収益を確保し、その収益から海外進出の原資を捻出するという戦略を実現するには、より効率的な営業体制を構築していくことが、従来以上に求められ

る。しかし営業部門は、製造部門や管理間接部門と比べると労働集約性が高く、そのため改革が後れてきた。セールス・フォース・オートメーション（SFA：営業支援システム）やカスタマー・リレーションシップ・マネジメント（CRM：顧客関係管理）などを導入することで営業活動の効率化を図ってきたものの、日本企業の現在までの営業利益率の低さを見ると、それらの成果が十分に上がっているとは言い難い。

営業の生産性を「売り上げ／営業投入工数」で見ると、分子である売り上げの伸びがそもそも期待できないのであれば、分母である営業投入工数を削減しなければ収益が伸びないのは明らかである。しかし現実には、営業力が低下して市場の縮小以上に売り上げが縮小するのをおそれ、企業は営業投入工数を削減できずにいるのではないだろうか。

2 地域別の市場変化

営業投入工数はどのように削減すべきなのであろうか。「一律に〇パーセント減」という削減をしても、それでは全体の営業力が落ちてしまうのは明白である。一つの方策は、工数投入効果が低い地域の営業リソース（資源）を削減し、その分を効果の高い地域へ再配分することである。

最近、野村総合研究所（NRI）に対する相談で、「都道府県別に自社取扱商品の市場ポテンシャル（潜在能力）を測ることはできないだろうか」というものが増えてきている。特に各分野でトップシェアを誇る大手企業からの相談が多い。こうした企業は、「ある地域がこれ以上売り上げを伸ばせる可能性の低い地域とわかれば、その地域の営業リソース

の数を減らし、その分をより可能性の高い地域に振り向けたい」と考えている。シェアの低い企業であればゲリラ的な営業活動で大手企業のシェアを多少でも奪えば売り上げを伸ばすことができるが、トップシェア企業の場合にはこれまで以上のシェア増加は難しいため、営業活動の増加に見合った売り上げ増加が厳しいことが多い。そのため、売り上げ増加が期待できる地域を見極めたいと考えているのである。

国内市場が地域ごとに変化してきているこ

とは、単に人口データを見るだけでもわかる(表1)。2000年(平成12年)と2010年(平成22年)の総務省「国勢調査」を比較すると、この10年間で、北海道・東北地方では3～9%近く人口が減少している一方で、関東地方、特に東京都、神奈川県、千葉県では5～9%増加している。地域によってこのような人口の増減があるにもかかわらず、同じ営業体制を続けているとどうなるであろうか。

仮に、市場シェア5%の自動車メーカーA社が同じ営業体制を続けた場合、人口増地域ではどの程度のチャンスロス(事業機会の損失)を起しているのだろうか。営業要員1人当たり自動車販売力は変化せず、市場シェアも変化しないという前提で試算すると、人口の増えている東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、栃木県の関東5都県で増加した人口に対する営業ができないことに伴うチャンスロスが、売り上げにして年間約40億円であると推計できる(表2)。当然、反対に、人口減の他の地域では、その40億円分に充てるべき営業リソースが余剰となっていることになる。すなわち、地域の人口の増減に応じて営業体制を変化させればこれらのチャンスロスが排除でき、効率のよい営業活動ができるようになる。

表1 北海道、東北、関東の10年間の人口増減率

	2000年 (平成12年、人)	2010年 (平成22年、人)	10年間の増減率
北海道	5,683,062	5,506,419	96.9%
青森県	1,475,728	1,373,339	93.1%
岩手県	1,416,180	1,330,147	93.9%
宮城県	2,365,320	2,348,165	99.3%
秋田県	1,189,279	1,085,997	91.3%
山形県	1,244,147	1,168,924	94.0%
福島県	2,126,935	2,029,064	95.4%
茨城県	2,985,676	2,969,770	99.5%
栃木県	2,004,817	2,007,683	100.1%
群馬県	2,024,852	2,008,068	99.2%
埼玉県	6,938,006	7,194,556	103.7%
千葉県	5,926,285	6,216,289	104.9%
東京都	12,064,101	13,159,388	109.1%
神奈川県	8,489,974	9,048,331	106.6%

出所) 総務省「平成12年国勢調査」「平成22年国勢調査」より作成

表2 人口増時における自動車メーカーA社の販売チャンスロスの試算

都道府県	人口増加数 (人)	自動車 購入率	自動車 購入者数(人)	A社シェア	A社 販売台数	自動車の 平均価格(円)	A社のチャンスロス (事業機会損失額、円)
東京	1,095,287	2.0%	21,906	5.0%	1,095	1,500,000	1,642,930,500
神奈川	558,357	2.6%	14,517	5.0%	726	1,500,000	1,088,796,150
千葉	290,004	2.9%	8,410	5.0%	421	1,500,000	630,758,700
埼玉	256,550	3.0%	7,697	5.0%	385	1,500,000	577,237,500
栃木	2,866	4.3%	123	5.0%	6	1,500,000	9,242,850
総計							3,948,965,700

出所) 人口：総務省「平成12年国勢調査」「平成22年国勢調査」から算出
自動車購入率：『自動車統計データブック』日本自動車販売協会連合会
A社シェアおよび自動車の平均価格：自動車ディーラーへのヒアリングに基づく想定値

II 市場ポテンシャルを考慮した 営業体制の見直し

1 客観的データに基づいた 市場ポテンシャル算出の有効性

(1) 営業リソース減員の難しさ

市場が地域ごとに変化しており、営業体制をそれに対応させることは、多くの企業でも感覚的に理解できるはずである。とはいえ、実情に合わせて営業リソースを都度増減させることは必ずしも容易ではない。増員は簡単でも減員が難しいからである。後者の場合、減員される側の拠点長や管掌役員の抵抗が予想されるが、感覚的な市場変化の予想だけでは彼らを説得する材料として乏しい。特に、現時点ですでに大きな売り上げを上げているような拠点の場合、その発言力は絶大で、「将来のポテンシャルが低い」というような予想で彼らの発言に対抗するのは難しい。

(2) 客観的データの必要性

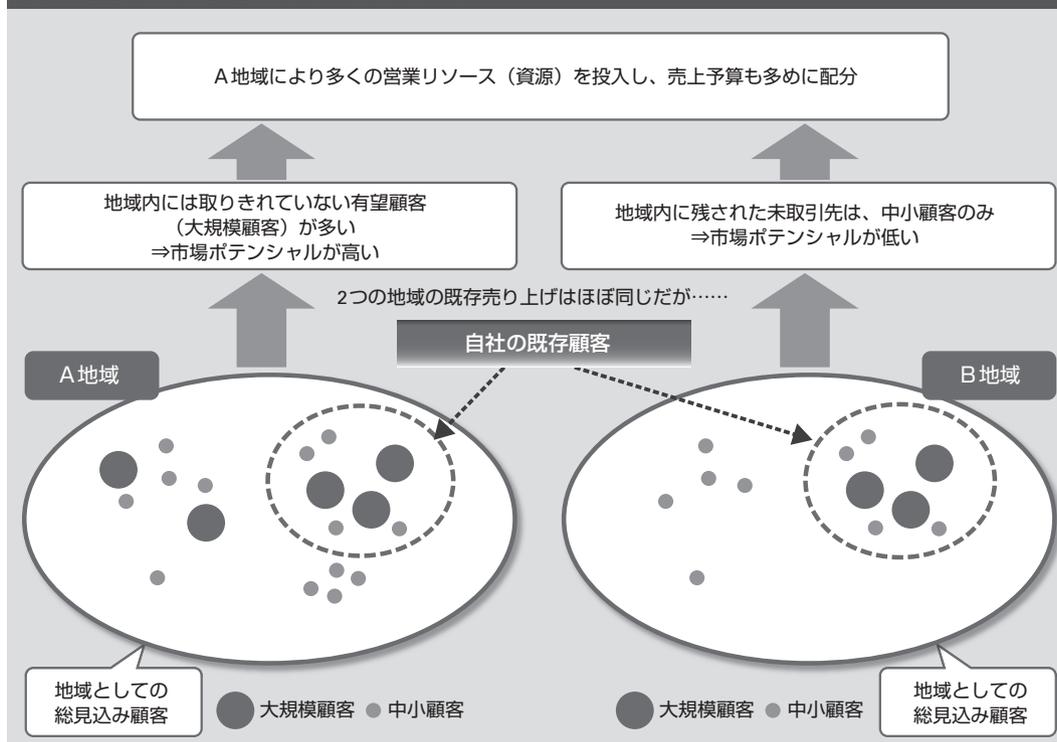
減員される側を説得し、営業リソースの再配分を社内で納得させるには、感覚的な市場変化予想では不十分である。客観的な情報に基づいてその地域の市場ポテンシャルを正しく推計し、論理的な根拠に基づいた説得をすることが不可欠である。

2 競争環境のなかでの 市場ポテンシャル

(1) 市場ポテンシャルとは今後の市場開拓 余地

それぞれの地域の市場ポテンシャルと、現在の売り上げの大きさとは一致しない。現在の売り上げが大きいということは、売り上げはこれ以上伸ばせない可能性もある。「今後どの程度の市場開拓余地があるのか」が、市場ポテンシャルの意味である（図1）。自社が取りきれしていない、つまり残された市場

図1 地域における市場ポテンシャルのイメージ



(残余市場)が多ければ多いほど、市場ポテンシャルは高くなり、そのポテンシャルにこそ多くの営業リソースを配置する意味がある。したがって市場ポテンシャルとは、自社がその地域で、今後どの程度の売り上げを上げることができるかという期待値を意味する。

(2) 市場ポテンシャル見極めの注意点

ただし、市場ポテンシャルの多寡は、自社の残余市場の単純な大きさだけでは決まらない。自社のシェアがすでに十分に大きく、残余の市場規模がそれほど大きくない場合でも、歴史的経緯や競合他社の動向によっては、まだ市場開拓ができる場合もある。逆に、残余の市場規模が大きいように見えても、その残余市場を開拓することが客観的に見て困難な場合もある。市場ポテンシャルを評価する場合には、このような市場の特性も含めた評価が必要である。

3 市場ポテンシャルの算出方法

この市場ポテンシャルを推計するには、次の3つの点を明らかにする必要がある。

- ①各地域における当該カテゴリー商品の最大売上高 (期待値)
- ②各地域における自社と競合他社とのシェアの関係
- ③各地域における競合状況の評価

(1) 各地域における当該カテゴリー商品の最大売上高 (期待値)

これは、自社と競合他社分も含めて、ある地域で最大どれだけの売り上げが期待できるのかという、いわゆる市場規模予測である。

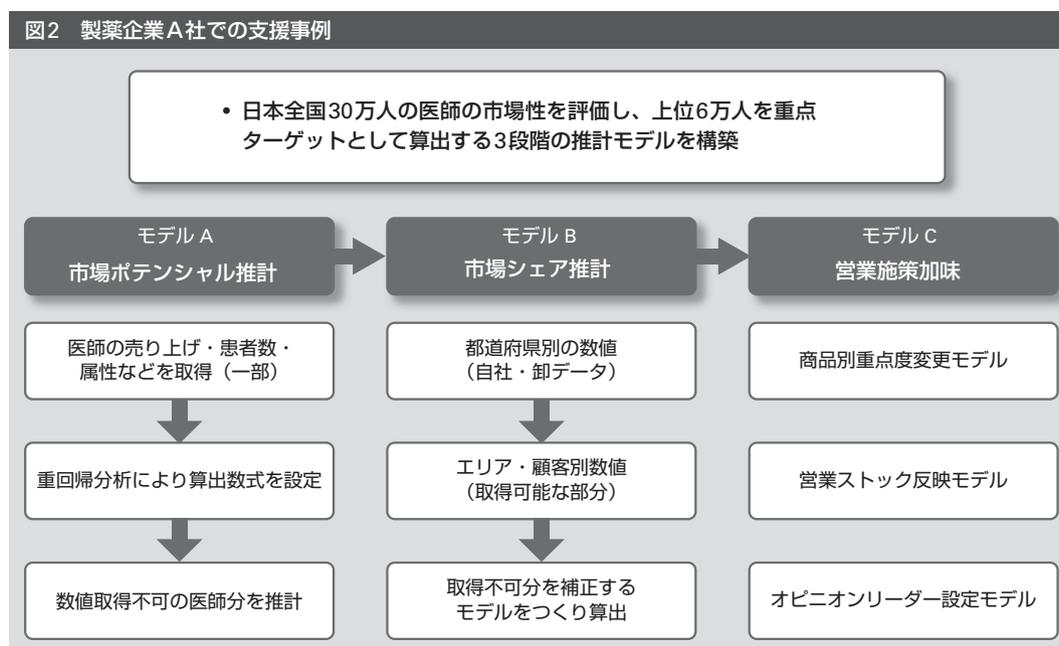
この市場規模予測は、市場ポテンシャルを考えるうえで最も基礎となる数値で、できるだけ客観的データに基づいて推計すべきである。たとえば、コピー機やオフィス家具といった事業所向けのビジネスの場合、あるいは乗用車もしくは大型家電のような耐久消費財の場合には、その地域の需要家の数(事業所数や世帯数)を、その売り上げや所得に応じて層別化し、層ごとの浸透度(すでに導入している顧客の割合)をベースに新規需要と買い替え需要を予測する。また食品や日用品のような消費財の場合には、各地域の嗜好性調査を通じた需要予測をする(マクロ的アプローチ)。

このような市場規模予測は、データが比較的そろっている業界であれば容易だが、各社の営業テリトリー(支店の管轄範囲)に合わせたデータが存在することはまれであり、「国勢調査」や各種業界団体などが保有する基本的なデータと、この推計のために都度実施するアンケート調査・ヒアリング調査などを組み合わせながら推計作業を進めていくこととなる。

一方、法人営業を中心としたビジネスの場合は、顧客である法人数が有限のため、具体的な法人の状況を積み上げていく方法を採用することもある(ミクロ的アプローチ)。

図2に示したのは、NRIが製薬企業A社向けに支援した際の手順である。全国で数十万件程度の顧客数であれば、個別の情報を積み上げていくミクロ的アプローチのほうが、全体のトレンド(傾向)をマクロに推計するよりも正確性が担保できる。また、こうしたミクロに積み上げるデータは、単に市場ポテンシャルの推計だけではなく、営業活動にも利

図2 製薬企業A社での支援事例



用できるというメリットもある。

個別の顧客をすべてリストアップし、それぞれの顧客の状況を調査することは大変であり労力がかかるように思われるが、特定領域で一定以上のシェアを持つ企業にとっては、必ずしも不可能なことではない。日々の営業活動である程度の顧客情報を集めており、それを活用することができるからである。大きなシェアを持つ企業ならではのメリットである。

(2) 各地域における自社と競合他社とのシェアの関係

成熟市場での営業活動は、単に顧客へ自社商品・サービスを理解させるだけにとどまらず、競合他社商品・サービスと比較して自社の優位性をアピールする活動でもある。したがって、自社の市場ポテンシャルを見るうえで競合他社の状況を知ることは極めて重要である。市場規模予測のミクロ的アプローチで

も述べたように、一定以上のシェアを持つ企業は、顧客や主要な競合企業の動向をある程度把握しているだろう。これらの情報を地域別に各営業現場へヒアリングし丹念に集めることで市場シェアを把握できる。

(3) 各地域における競合状況の評価

各地域の自社・競合他社の市場シェアを把握したら、それぞれの地域における競合状況を評価していく必要がある。この競合状況をどのように評価するのが難しい。仮に有力競合企業がその地域で30%の市場シェアを取っていたとしても、その数値の意味は地域によって異なるケースがある。

たとえば、関西発祥の企業で大阪に本社を置く企業の大阪における30%のシェアと、広告や営業リソースを短期的に投入して獲得した九州地域における30%のシェアとでは、質が全く異なる。特に低シェア企業の場合、特定地域に対してのみ集中的に営業リソースを

投下して市場シェアを獲得する戦略を取ることは珍しくない。もしその評価を誤れば、市場ポテンシャルを過大に、もしくは過小に評価してしまう可能性もある。

したがって、競合企業の市場シェアの状況を単に把握するだけでなく、その営業戦略を正しく推測できる情報を集めておくことが重要となる。具体的には、各営業現場の持つ「感覚」に加え、競合企業の過去の報道資料やIRなどの発表資料、地域別の売上高推移などの情報を収集し、これらを予測に加味することが重要となる。

4 市場ポテンシャルを前提とした 営業体制の見直し

以上の情報を総合的に判断して各地域における自社の市場ポテンシャルを推計していく。この市場ポテンシャルは、「最大限の努力をした場合にどの程度の売上げが期待できるか」という期待値である。期待値と実績値に乖離があれば営業努力による売上増が期待でき、逆に期待値と実績値の乖離が少なければ営業リソースを投入しても得られる成果は少ないと見ることができる。

このように市場ポテンシャルを推計することによって、営業リソースを最も効率のよい（つまり市場ポテンシャルと実績値の乖離の大きい）地域に投入できるようになり、国内市場全体として最も効率のよい営業体制を敷くことができる。

なお、ここでいう営業リソースとは、各地域への営業要員の配置人数はもちろん、販売促進協力金などの流通対策費や広告宣伝費なども含む。市場ポテンシャルの高い地域に多くの営業リソースを投入することにより全体

最適を図っていくのである。

Ⅲ 新しい営業体制での 営業効率化策の導入

ここまで、自社の市場ポテンシャルを地域ごとにきめ細かく見ていくことで営業リソースの配分を見直すという考え方を紹介してきたが、この考え方を徹底するにはもう一点だけ考慮しておくべきことがある。すなわち、営業リソースの配分を全体最適化していく際に必ず生じる、営業リソースを減少させる地域への対策である。

というのは、営業リソースを減少させたことにより、売上げが減少してしまっただけからである。新規の取引先拡大は難しくても、既存の取引を維持する努力は必要である。地域ごとの市場ポテンシャルの変化は理解できても、実際に営業リソース配分を見直すことができないのは、この既存の市場シェアや売上げの減少をおそれることが一番大きな理由だろう。

これを打開するには、より少ない営業リソースでも既存の売上げを維持できるような施策が必要となる。いわゆる「営業効率化策」で、少ない人数、少ない予算のなかで営業活動を変えていく。

一般的に営業活動には、

- ① 正規社員の営業要員による対面営業
- ② 派遣社員やパートタイマーなどの非正規営業要員を活用した対面営業
- ③ コールセンターなどのコンタクトセンターを活用した非対面営業
- ④ Webサイトなどを利用した非対面営業
- ⑤ ちらしやDM（ダイレクトメール）など

を利用したマス営業

——のチャンネルが利用できる。

これらは、上位に挙げたチャンネルほどコストが高く効果も高いと思われるが、費用対効果を最大化するにはこれらを見直すことが有効で、たとえば以下のような視点で見直すといふ。

- ① 正規社員の営業要員が担っている活動のうち、非対面営業で代替できることはないか（対面営業の削減）
- ② 正規社員の営業要員が行っている事務業務のなかで、内勤者に代替できる業務はないか（非渉外業務の削減）
- ③ 内勤事務業務を他拠点と統合することで集中・合理化できないか（事務業務の集中化による効率化）
- ④ 効果の薄い流通対策費を以前からの慣習で支出していないか（費用対効果の低い支出の削減）
- ⑤ 正規社員の営業要員の業務を、非正規社員の営業要員や卸・販売代理店などに任せても大丈夫な顧客はないか（低コスト

チャンネルの活用)

要するに、費用対効果の面からの営業業務の再点検であり、本来は継続的に行うべきことではあるが、営業リソースの減少という前提のもとで、危機感をもって遂行するということである。

企業にとって営業力強化は永遠の課題であり、これまでも数多くの取り組みがなされてきた。ただし、その多くは個人活動の工夫レベル、および組織営業力強化のためのノウハウの共有であった。これらは決して無駄ではないが、国内市場が縮小していく局面にあって、過去のノウハウにしがみついているだけでは成功はおぼつかない。営業体制を大胆に変え、対面営業・非対面営業をバランスよく活用して営業生産性全体を高めていく工夫が求められている。

著者

水野隆一（みずのりゅういち）

経営情報コンサルティング部グループマネージャー
専門は営業改革、CRM戦略策定、情報戦略策定