

ボストン コンサルティング グループ

東京事務所

東京都千代田区紀尾井町4-1 ニューオータニガーデンコート〒102-0094

Tel.03-5211-0300 Fax.03-5211-0333

名古屋事務所

愛知県名古屋市中村区名駅1-1-4 JRセントラルタワーズ 〒450-6036

Tel.052-533-3466 Fax.052-533-3468

Opportunities for Action

2005 SUMMER

アムステルダム	マイアミ
アテネ	ミラノ
アトランタ	モンテレー
オークランド	モスクワ
バンコク	ムンバイ
バルセロナ	ミュンヘン
北京	名古屋
ベルリン	ニューデリー
ボストン	ニューヨーク
ブリュッセル	オスロ
ブダペスト	パリ
ブエノスアイレス	ブラハ
シカゴ	ローマ
ケルン	サンフランシスコ
コペンハーゲン	サンティアゴ
ダラス	サンパウロ
デュッセルドルフ	ソウル
フランクフルト	上海
ハンブルグ	シンガポール
ヘルシンキ	ストックホルム
香港	シュツットガルト
ヒューストン	シドニー
ジャカルタ	台北
クアラルンプール	東京
リスボン	トロント
ロンドン	ウィーン
ロサンゼルス	ワルシャワ
マドリッド	ワシントン
メルボルン	チューリッヒ
メキシコシティ	

消費財企業の営業改革8つの視点

「中間層引き上げ」と
「潜在顧客管理の向上」
金融機関における
営業生産性向上(SFE)



C O N T E N T S

消費財企業の営業改革8つの視点 ——— 1

「中間層引き上げ」と「潜在顧客管理の向上」—15
金融機関における営業生産性向上(SFE)



消費財企業の営業改革8つの視点

営業は、成長やマーケットシェア拡大、収益性向上のための戦略上最も重要な“テコ”のひとつである。優れた営業部隊であれば、競争優位や利益を生み出す機会を見出すことができる。消費者向け商品・サービスを提供する企業の多くは、売上の7%を営業部門のコストにあて、さらに、取引・販促等の費用として最高で20%に及ぶコストを営業部門がとり仕切っている。しかし、その投資から得られるリターンに満足している企業は少ない。自社がめざす競争優位構築を実現できている企業は、さらに少数だ。ある50億ドル規模消費財企業のCEOは次のように話している。

「営業部隊全員をクビにすることも可能だろうし、そうしたとしても何年間も影響は現れないでしょう。一体彼らが何をしているのか、私にはわかりません。彼らはどのように付加価値を生み出しているのか、まったく見当もつきません」

小売業界の統合再編とグローバル化の流れが加速するなかで、消費財業界では、認知度や小売店の棚スペース、販促をめぐる戦いがますます激しさを増しており、この戦いに勝つためには営業部門の効率と効果がかつてないほど重要になってきている。大手小売チェーンは、その規模や力の増大につれて、カテゴリーマネジメントや、商品マージン、商品回転スピード、販促、消費者行動、収益性などに関する知識やノウハウを蓄積し、サプライヤーに対する要求も厳しくなっている。消費財企業は、取引量の少ない顧客への対応も続けながら、このような大手チェーンの要求に応えていかなければならない。営業部門が目に見える付加価値をつけていないなら、縮小するか、入れ替える必要がある。

ボストン コンサルティング グループ(BCG)では、最近5年間であらゆる業種・地域で数百件を超える営業改革のお手伝いをし、さまざまな組織スタイルの企業の広範囲にわたる課題に取り組んできた。強力で効率的な営業部門をつくるうえで重要な要素は不変だ。戦略と顧客セグメンテーションを、経済性に大きな影響を与える要因、および、資源配分と連動させることである。しかし、私たちが「営業部門の致命的な欠陥」と呼んでいる問題点を、少なくとも2~3、あるいはそれ以上背負っているために、自社の潜在能力を実現できない企業を、私たちは数多く目にしてきた。それらを改善するためには、根本的できめ細かく思慮に富んだ変革が必要となる。

では何から始めればよいか？ 本稿では、消費財業界を中心に、営業を見直す際の8つの着眼点をご紹介します。

1. 既存の従業員と同じタイプの人材ではなく、理想とする人材を採用する
もはや、サンプルセットや価格表、注文書を使った旧態依然の営業方法で成功をおさめるのは難しい。ところが、今日の環境で必要とされるスキルを備えていない営業担当者が多い。営業担当者には、ロジスティクス、IT、ブランド、プライシング、顧客サービスなどといった、大企業の経営に伴うあらゆる知識が必要とされる。私たちが顧客企業の営業チームを評価したり、営業担当者の採用をお手伝いしたりする場合には、次のような特性に注目する。

- ・ 知性：「理解する」、情報をすばやく処理する。
- ・ 問題解決スキル：トレードオフを見極め、迅速に解決へと導く。前の段階の状況から起こりうる問題を予見し、分析的手法によりそれを解決する。
- ・ 純粋な創造力：精力的に思考し、独創的なアイデアを提案する。
- ・ 消費者に対する理解：消費者ニーズと購買行動を理解することに情熱を傾ける。
- ・ ねばり強さ：信念をもち続ける。プレッシャーに強く、しっかりした根拠のある意見を主張する。対応能力が高い。
- ・ 統合力：点在するものを結びつける。さまざまな専門分野や商品にわ

たって統合する。

- ・ 適応能力：流動的な状況に対応する。複雑な問題に対する解決策をつくり出す。
- ・ 論理能力：訴求する内容を具体化する。一連の事実から筋の通った結論を導き出す。
- ・ コミュニケーション能力：自信をもった明確なコミュニケーションや議論を通じて、相手を納得させ巻き込む。
- ・ 実績：優れた実績と経験

既存の従業員と同じような人材を採用するのではなく、理想とする人材を探し求めるべきである。妥協は禁物だ。ここに問題があるとすると、それは改善するのが最も困難な欠陥で、解決するには経営トップ自ら行動を起こさなければならない。

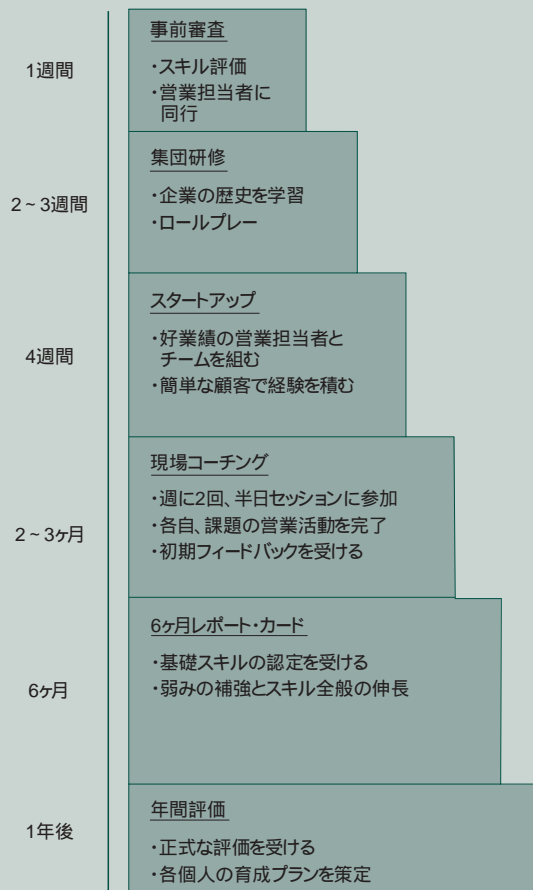
2. 「未熟な前線、変革を阻む営業トップ」という状況を打破する

営業は徒弟制的性格の強い職種である。優秀な営業担当者を育てるには、経験豊かなメンターから学ぶ必要がある。ところが、それが実現できるような組織になっている営業部門は少ない。前線には最も経験の浅い従業員が配置されるのが一般的なうえに、前線に配置するスタッフを今日の営業環境に即した要件に基づいて選別している例はめったにない。自社の価値提案や投資収益率の計算を説明するために、営業担当者には分析能力が必要だが、採用過程ではこういった能力があまり重視されていない危険性がある。そして地区担当営業マネージャーもたいてい管理的業務に忙しく、前線の営業担当者を指導する余裕はない。現場経験が十分でない人たちが管理的な役割を担い、戦略的な意思決定を行っている場合も少なくない。こういう場合往々にして社内の見方に染まりきってしまい、競争環境の微妙な変化に気づき対応することができなくなる。さらに、特に花形の営業担当者は管理職に昇進する機会が多い。花形営業マンが必ずしも管理業務やコーチングに向いているとは限らないという事実にもかかわらず。

このような問題に対する最善の解決策のひとつは、優れた業績をあげた

< 図表1 > 営業担当者向けアプレントシスシップ・プログラム

- ・ スキル審査と目標設定
- ・ プログラム期間全体にわたる継続的コーチング
- ・ 当初2～3ヶ月は集中的コーチング
- ・ 6ヶ月終了後、基礎スキルを認定



出所:BCGプロジェクト経験

者にきちんと報いる報酬体系にしたうえで、地区担当営業マネジャーを何人か前線に戻らせることである。それにより、彼らは常に現場の最新の状況に接することになり、彼らの見事な営業スキルによる恩恵を受けられる。さらに、私たちは最低12ヵ月間にわたるアプレンティスシップ（徒弟制）・プログラムを推奨している。このプログラムでは、スキルを審査し、目標を設定し、プログラム期間全体にわたってコーチングを行う（最初の2、3ヵ月間は集中的な指導を行う）。そして6ヵ月後には基礎スキルの資格を認定する。

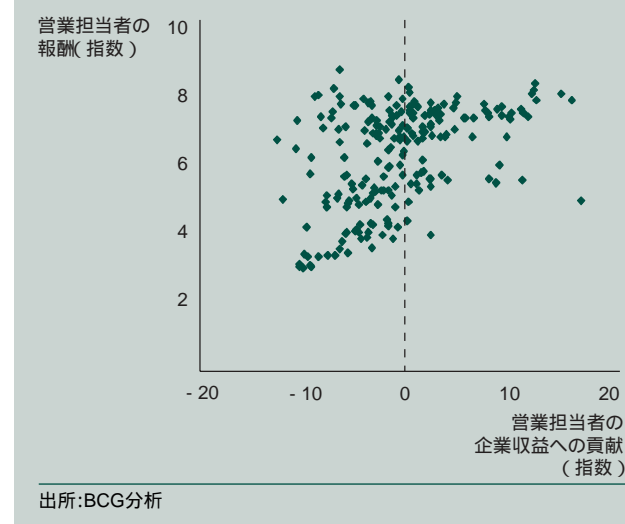
最終的目標は、前線の営業担当者に経験を積ませるとともに分析的思考力を身につけさせること、そして、営業部門の管理職は妥協を打破する変革リーダーになることである（図表1参照）。

3. 報酬体系を企業の経済性に合致させる

報酬体系を企業の成長や収益性と連動させている企業は少ない（図表2参照）。しかし、報酬を企業の経済性に連動させれば、6ヵ月もたたないうちに売上とマージンを大幅に改善することが可能である。報酬制度が効果的に設計されていれば、営業担当者の報酬を企業目標に連動させ、業績を正確かつ公正に評価し、営業担当者に高い目標に向かって努力するよう促すことができる。そして、成績優秀者をひきつけ確保することができる水準の報酬を提供できる。それに対してうまく設計されていない制度の下では、無意識のうちに営業担当者がターゲットでない顧客に注力したり、不必要な値引きが行われたり、成績が良くない営業担当者に報酬を払いすぎたりといった事態が起こる。また、チームワークを妨げ、顧客への新商品の説明や啓蒙に時間を使おうという気持ちを失わせる危険性もある。

成功する報酬体系は明確で公正、かつシンプルなものである。報酬体系を明確化することにより、営業担当者自身がコントロールできる営業プロセスだけを判断材料として、報酬が決められることが保証される。公正な報酬体系の下では、同様の努力に対して、同じ報酬が与えられる。そして4つか5つまでの項目からなるシンプルな体系であれば、営業担当者が、容易に理解し、測定し、管理することができる。報酬は個々人の業績に応じて支払われ、営業担当者の実力によって差がつけられなければならない。しかし一方

<図表2> 営業担当者の報酬と収益 典型的なミスマッチの例



で、さまざまな商品カテゴリーや機能部門にまたがる連携が重要な場合には、チームの業績に対しても報酬が与えられるようにすべきである。例えば、多機能にわたる特定小売チェーン担当チームがさまざまなカテゴリーの商品の営業を担当している場合などがそれに該当する。

4. 営業部門の規模は固定的ではないという認識をもつ

営業組織は、変化する環境に適應する柔軟性に欠けていることが多い。市場の変化は激しいため、必要と予想されたリソースと実際のニーズの間に、短期間に大幅なギャップが生じてしまう危険性がある。チャネルのシフトや市場の変化の影響を軽減するためには、少なくとも2年ごとに営業部門の規模を見直すべきである。多くの国々における小売業界の進化を考えると、2年ごとに少なくとも営業担当者の時間の2割を再配分すべきだと、私たちは見ている。

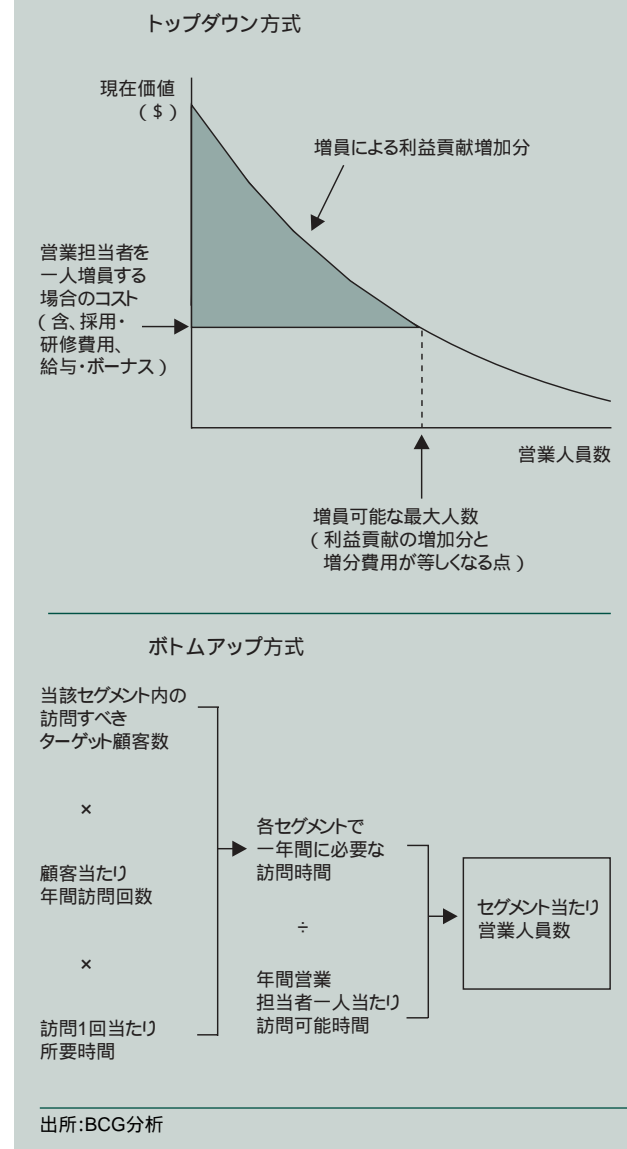
新商品投入の直前も、営業部門の規模とその業務内容を現状に合わせて調

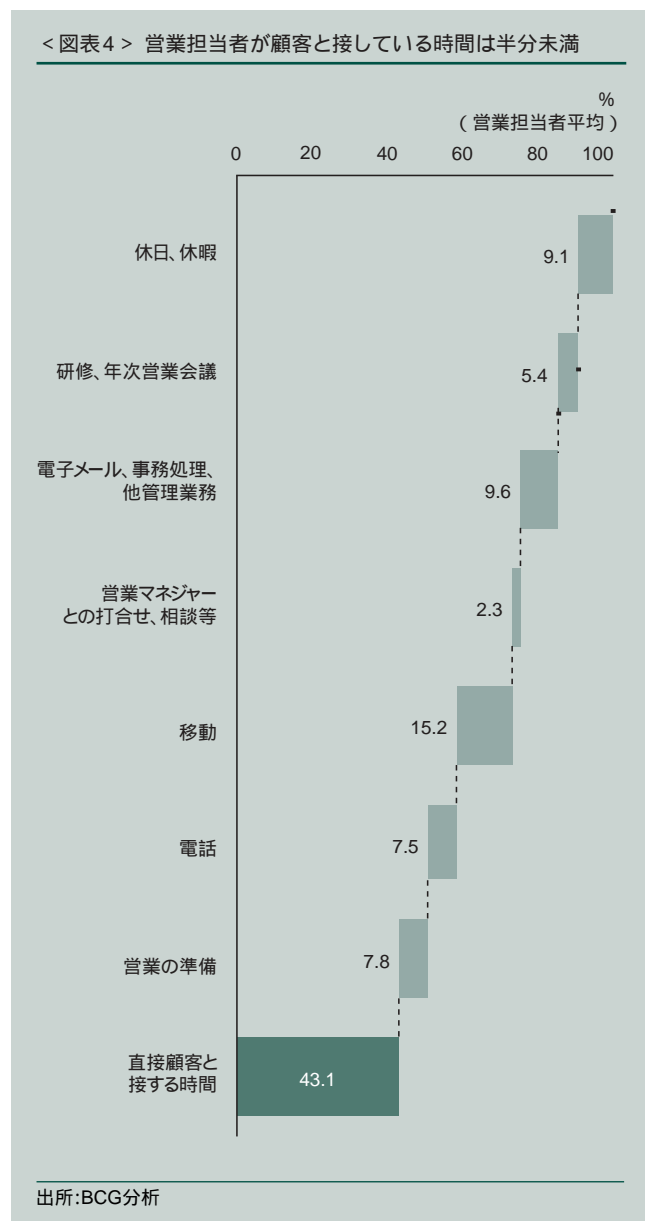
整すべき重要な時期である。あまりに多くの企業が、営業担当者の半数以上を新商品の市場投入支援に振り向ける。その結果、既存商品がおろそかになり、マーケットシェアの縮小につながりかねない。企業は営業担当者を広く薄く分散させるのではなく、営業能力を高められるクリエイティブな方法を見出す必要がある。リソースのギャップが比較的小さく短期的な場合は、ピーク時の支援にマーケティング担当者を振り向けるなどして、内部リソースをシフトすればよい。リソースのギャップが大きく、長期にわたる場合は、ブローカーや卸を戦略的に活用するか、あるいは競合しない企業と共同マーケティング契約を締結するという方法もある。

顧客セグメンテーションにおいても、柔軟性が重要である。経済性と戦略的適合性に基づいて顧客セグメンテーションを見直すと、重要な顧客に対するリソース配分が不十分であったことに気づく企業が多い。最重要顧客に対して適切なリソース（および組織能力）を配分すれば、カテゴリーシェアが1.5倍から2.5倍に拡大するケースが多い。セグメンテーションを見直せば、「戦略上重要ではなく、売上も減少している」顧客にリソースを過剰に配分していることに気づく場合も多い。この種の顧客に対しては、あくまでもコスト効率の良い営業活動を行い、マーケットシェアは少なくとも現状を維持しつつ、売上減少の勢いを鈍らせることを主眼としなければならない。

各顧客セグメントに配置すべき営業担当者の適正人数を決める最良の方法は、トップダウン方式とボトムアップ方式を併用することである。トップダウン方式では、営業担当者を1人増やすごとの利益貢献と費用を計算し、利益貢献の増加分と増分費用とが見合うところを適正な増員数と考える。ボトムアップ方式では、何件のターゲット顧客を訪問しなければならないか、どれくらいの頻度で訪問すべきか、一回の訪問当たりどれくらいの時間がかかるか、等、どの程度の活動量が必要かを見積もる。それからそれらの活動に何人の営業担当者が必要かを割り出すのだ。この両方の方式を併用すれば、長期的観点と短期的観点との最良のバランスをとりながら、営業部門の規模を割り出すことができる（図表3参照）。

<図表3> 適正人員数の算出法





5. 低付加価値業務のコストに注意する

フルタイムの営業担当者一人当たりの平均コスト（すべての経費と、マネジメントの時間をコスト換算して配賦したものを含む）は、1年で10万ドルを超える。これはどんな企業にとっても少ない金額ではない。1分当たり約1ドルに相当する。経営幹部は、これらの時間がどのように使われているかを知る必要がある。しかし、営業担当者が提出する報告書では詳細がつかめず、幹部から見ると各担当者の活動の実態が把握できない、“ブラックボックス”になっていることが多い。

私たちが営業の生産性向上（SFE、Sales Force Effectiveness）をお手伝いする場合は、たいてい営業担当者の時間を詳しく分析することから取りかかる。多くの場合、実際に顧客と接している時間は、全体の時間の半分にも満たない（図表4参照）。営業担当者はあまりにも大量の管理業務に追われているのだ。事務処理、予算、社内会議、研修、出張、マーケティングからの要請などに要するあらゆる時間が顧客との時間を奪っている。

営業にかける時間を増やすためには、まず不必要な、あるいは旧態依然とした事務処理をやめさせることである。次に、管理業務を中央に集中化し、規模拡大による効率化を図る。これには、さらにリソースが必要になり、一時的に生産性に悪影響を与えることもあるかもしれないが、この投資が無駄になることはほとんどない。さまざまな形の支援方法も考えられる。たとえば、バックオフィス・プロセスにより営業担当者の事務処理を削減する、棚割・陳列作業を行うマーチャンダイザーを増やす、付加価値の低い業務（例えば集配）を担当するパート従業員を採用する、情報技術を活用して手作業でやっていた事務処理を自動化する、といった具合である。

最初の一步は、営業担当者が顧客と接している時間とそれ以外の時間を、活動の種類ごと、顧客ごとに、正確に記録し測定するという方針を徹底することだ。そのような測定基準がなければ、効果的な給与体系を構築し、リソースを配分し、生産性を最大限に高めることは非常に難しくなる。

6. 顧客視点で付加価値を定義する

営業担当者が「きちんとした身なりと笑顔」があればやっていけた時代は遠い昔のことだ。今日、先進企業はブランドのあり方を再定義している。新たなブランドの概念は、商品や商品イメージだけでなく、購入からアフターサービスにいたるあらゆる消費者体験を包含するものである。これに伴い、営業の役割も進化していかなければならない。すなわち、顧客である小売企業が消費者体験を向上させるのを支援するうえで、中心的役割を担うのが営業チームである。営業チームは、商品を受け渡すパイプラインではなく、情報とソリューションの提供者となる。現在、世界トップクラスの営業チームは、商品を売るだけにとどまらず、小売企業に対し、自社のブランドが消費者の望む価値をもたらしているという確かな証拠を提供している。

私たちの経験から、サプライヤーと小売企業が効果的に協働していくためには、経営幹部同士の対話が必要であることがわかっている。幹部同士の対話があってはじめて、戦略目標を共有し、お互いの関心のある分野を見出し、明確な目標と基準を設定してリソースを確約し業績を追跡することが可能になる。この幹部同士の話し合いをサポートする材料として、末端に至るまでのサプライチェーンの経済性、ターゲット消費者層の購買行動や不満、当該商品カテゴリーにおけるイノベーションの機会などに関する、深い観察に基づく客観的な情報を共有しておく必要がある。重要な小売顧客を確保するためには、小売企業が高く評価しているものを営業担当者が提供する必要がある。例えば、具体的な問題に対する洞察、イノベーションや新製品、創造的な棚割や陳列手法、価格を下げるためにサプライチェーンのコストを削減する能力等である。

7. テクノロジーを活用して効率や効果を高める

営業部門は、テクノロジー活用の面でひどく遅れをとっていることが多い。パソコンやワイヤレス携帯端末を携帯していない営業担当者も多い。営

業担当者が顧客と有意義な折衝をするためには、博識なカテゴリーマネジャーをうならせるような議論を可能にするテクノロジーが不可欠である。営業担当者が正確な情報を適切なタイミングで入手できるようにするのは至難の業だが、それが実現できれば強力な武器となる。

テクノロジーをうまく活用すれば、営業効率だけでなく、営業の効果をも高めることができる。たとえば、ある北米の企業は最近、新しい注文・見積システムに投資し、顧客に見積価格を提示するのに要する時間を短縮した。この中央管理システムと接続された注文・見積システムのおかげで、営業担当者は、普通のノートパソコンを使って顧客データを入力し、翌日には見積もりを受け取り、価格を提示できるようになった。成約率を追跡することもできるので、そのデータはプライシングを最適化するためにも活用されている。このシステムの導入後、この企業は2つの選択肢があることに気づいた。一つは営業担当者の人数を削減し、生産性を高めることであり、もう一つは現在の営業担当者の持ち時間を再配分して企業訪問の回数を増やすことだった。この企業は成約率を追跡できることがわかっていたので、後者の時間を再配分することを選択した。

リアルタイムの情報共有やイントラネットへのアクセスを活用している企業数はますます増えてきている。営業担当者はいつでも、どこにいても連絡が付き、担当テリトリーで何が起きているかに関する詳細な情報を得て、毎日対応することができる。「お調べして、後ほどご連絡します」といった対応ではなく、顧客に対して即座に事実を基にした対応ができる。営業担当副社長が、朝のうちに電話で部下に競合状況や在庫切れについて調べるように伝えたと、その日のうちにすべてのデータがそろえられ、照合される。

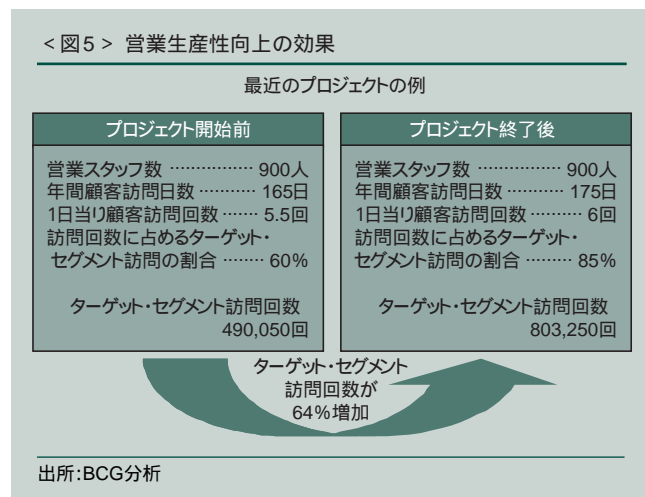
このような価値を産むためには、IT投資は焦点を定めて行い、慎重に実行する必要がある。費用ばかりかかる大規模なITシステム投資は避けるのが賢明だ。より少額の投資を行い、目的に応じて徐々に増やしていく方が、成功率はずっと高い。年を経るごとに、リアルタイムの情報を営業の武器

として活用する営業担当者が育ち、価値が高まっていくはずだ。

8. 営業部隊を企業成長の牽引役とする

たいていの企業では、評判や信頼性、権限といった面で、営業部門の企業内での位置づけはあまり高くない。戦略は営業担当者抜きで策定されることが多く、彼らの意見の反映なしに優先順位が変わり、彼らからの情報なしに目標が設定される。営業担当者は、自分たちの規則や目標は自分たちの意志と関係なく決められ、自分たちはまるでチェスの駒のようだによく嘆いている。それはよくあることだが、将来もこのままでいいというわけではない。営業担当者は企業の顔であり、顧客との直接の接点なのだ。

私たちが経営幹部に対して、営業部隊の生産性向上によるインパクトを定量化して示すと、彼らは必ずと言っていいほどその可能性の大きさに驚く。営業部隊を最大限活用すれば、全体の生産性を高められるだけでなく、著しい成長と競争優位を生み出すことができる。小さな改革の積み重ねにより、大きな効果が期待できるのだ（図表5参照）。



* * *

ますます洗練されてきた顧客のニーズに応えるためには、営業部門の能力を思い切って高める必要があることに、多くの企業が気づき始めている。しかし、ただ商品を押し付けて売り込んでいた人が、たった一晩で洞察を生み出す人になるわけではない。そのように変えるためには、組織をあげて顧客にとことんコミットすることに加え、採用、教育、テクノロジーといった初期投資が必要となる。以下に、現在の営業環境下で最も重要な分野にどの程度取り組んでいるかを自己診断できる設問をあげる。各設問の領域について、ここ数年何もしていない場合は0点、多少の対応はしている場合は1点、そしてすばらしい成果を上げている場合は5点を入れてみていただきたい。

1. 既存の人材とまったく同じタイプではなく、理想とする人材を採用するための仕組みを導入したか？
2. 経験豊かな営業担当者を前線に配置し、変革リーダーを部門のトップにすえているか？
3. 営業担当者の給与体系は企業の経済性に合致しているか？
4. 営業部門の規模を定期的に見直しているか？ 特に、チャンネルのシフトや市場の変化、新商品発売に対する柔軟性という視点で考えているか？
5. 営業担当者の時間の使い方を説明できるか？ また、その時間は常に付加価値の高い業務に使われているか？
6. 営業担当者は、顧客が何を付加価値と考えているかを知っているか？ また、顧客が認める価値を提供しているか？
7. 営業部門は、効率や効果を高めるために必要なテクノロジーをすべて備えているか？
8. 営業担当者は組織に充分組み込まれているか？ 彼らは、十分な敬意をもって迎えられているか？

得点の合計が30点に満たないとしたら、成長や、マーケットシェア、収益性の向上を実現できる非常に大きなチャンスを逃しているおそれがある。今こそ、この問題に抜本的に取り組む時期ではないだろうか。

ジョン・ボガート
ゲイリー・ブライシンガー
クリフ・グレブラー

原題：Fixing the Fatal Flaws of Your Sales Force

ジョン・ボガート
BCGトロント事務所 ヴァイス・プレジデント ディレクター
ゲイリー・ブライシンガー
BCGコンシューマービジネス・エキスパートグループ シニア・アドバイザー
クリフ・グレブラー
BCGトロント事務所 プロジェクト・マネジャー

「中間層引き上げ」と「潜在顧客管理の向上」 金融機関における営業生産性向上(SFE)

今日ますます複雑化する金融業界において、優秀な営業部門は、大幅な業績向上を実現するための大きな武器だ。既存顧客からの収益を最大化し、系統的に新規顧客を開拓していくことのできる、トップレベルの営業部門があれば、競合他社よりも速い成長を遂げることができる。価値の高い顧客のほとんどが多額の金融機関と取引関係を持ち、選択範囲がこれまでにないほど広がっている現状にあって、営業生産性の向上(SFE、Sales Force Effectiveness)はとりわけ重要である。

金融機関が収益性を上げ成長を遂げるためには、顧客との関係を深め、既存顧客の減少を食い止めるとともに、潜在顧客を見極め新規顧客として獲得するやり方を向上させる必要がある。本稿では、この2つの課題に大きな効果を発揮する、「中間層引き上げ」と「潜在顧客管理の向上」という2つの打ち手をご紹介したい。

50%の中間層を引き上げる

営業の生産性を大きく引き上げ、より多くの顧客を獲得し、つなぎとめるためには、営業担当者のうち業績上位25%と下位25%を除いた、50%の中間層の業績を引き上げることがきわめて重要だ。通常、上位25%はすでに高い業績をあげており、この層のマネジメントに注力する必要はほとんどない。たいていの金融機関が注力しなければならないのは、その下の中間層の生産性を向上させることである。さらに下位25%については厳しく対処すべきだ。大幅な成績改善を達成させるか、それができなかった場合は異動や離職もやむをえない。

この「中間層引き上げ」を行うと、劇的に営業成績を伸ばすことができ

る。成功した企業の事例を基に、主なポイントをあげてみたい。

1. 「プレイブック」で行動を変える

業績トップクラスの営業担当者（トップパーフォーマー）と平均的な営業担当者の行動には、歴然とした差がある。一般にトップパーフォーマーは、ほかの営業担当者に比べ2倍の数の得意顧客を持ち、はるかに高い生産性を誇り、1.5倍以上の数の既存顧客と新規顧客を抱えている。米国のある大手投資銀行では、営業部門をトップパーフォーマーが率いるいくつかのチームに分けて、トップパーフォーマーが個々の営業担当者にコーチングを行なう体制にしたところ、営業担当者1人あたりの平均収益が5割以上伸びた。

北米のある大手アセットマネジメント会社では、トップパーフォーマーと平均的な営業担当者の間にはその生産性に40%もの差があった。この差を縮めるため、この会社はまず、最高水準の生産性をあげている営業担当者を特定し、彼らのベストプラクティスを抽出した。次に、中間層50%との業績の違いをはっきり見せ、トップパーフォーマーから抽出したベストプラクティスを体系化した。そして、シニアレベルの推進者ととも明確な打ち手を策定して、営業生産性向上プログラム（SFE）を実行し、結果を定期的にモニターした。

この会社では、チームのメンバーのために「プレイブック」を作成し、平均的な営業担当者の成績を向上させるためのトレーニングを行った。プレイブックには、ゼネラリスト、スペシャリスト、リモートセールスチャネルのそれぞれの役割と責任が定義されていた。そのような規律がなければ、各チームメンバーの役割にばらつきやぶれが生じ、本来の役割と責任を果たせなくなるからだ。また、クロスセリングの目標も含めて、ゼネラリストとスペシャリストの収益ターゲットを揃えた、チームとしての明確な目標も明示された。クロスセリングのインセンティブを適切に設定するためにも、ゼネラリスト、スペシャリスト、リモートセールスチャネルにわたる、事業計画やターゲット設定、業績評価基準の調整が重要である。

2. 数個のプロセス指標がカギ

カギとなる業績評価指標を数個特定しておくことがきわめて重要である。それらの指標は、事業目標に密接に連動したものであると同時に、顧客を惹きつけ、その数を増やし、つなぎとめるうえで最も有効なスキルを重視したものでなければならない。追跡するデータが多すぎて、目標とする成果に結びつけることができないケースがよく見受けられる。また、ターゲット顧客からの収益やターゲット顧客への浸透率などの成果志向の評価指標と、ターゲット顧客に充実した内容の営業活動を行った頻度などの、行動志向の評価指標の両方に重点を置くべきである。

3. 望ましい行動を誘発する業績目標とインセンティブを設定する

業績目標とインセンティブが最適に設定されていれば、平均的な営業担当者もおおいにやる気を出すものだ。収益向上に有効な要因を基に営業担当者のインセンティブを設定したり、戦略や経済性に報酬やインセンティブを連動させたりしている金融機関はほとんどない。目標やインセンティブはシンプルかつ明確なものにし、適正な行動を評価し報酬を与えるようにすることが肝要である。たとえば、既存顧客の口座間における取引高を増やしたことに対しては報酬を与えるべきではないが、既存顧客から新たな収益を得られた、あるいは新たな顧客を獲得した場合には、営業担当者に報いるべきである。さらに、好成績を上げた担当者には十分な報酬を与えることが重要だ。

4. 顧客セグメントに応じて、ミッションを定義し、営業人材・アプローチを変える

顧客セグメントに合わせて、最適なタイプの営業担当者を配置し、目的を明確に定義してそれに応じた営業活動を行うことが重要である。たとえば、最も重要な得意顧客セグメントには、最も優秀な営業担当者をつけて、付加価値を提供できるよう積極的に攻勢をかける。中間セグメントにおいては、預かり資産を伸ばし、得意顧客セグメントへの引き上げを図る。下位セグメントに対しては、最小限の投資で収益を維持できるように努める。研修段階の営業担当者を活用できる場合も多い。

顧客とのリレーションシップを構築するには、セグメントに応じて、サービス水準、訪問頻度、シニアセールスマネジャーや商品スペシャリストへの紹介などの営業アプローチの方法を変えるべきである。多くの金融機関が原則としてはそのようなアプローチに同意するが、経営情報システムや業績追跡指標は、セグメント別の営業活動を十分明確に把握できるよう設計されていない場合が多い。

富裕層を対象とする北米のある金融機関では、営業担当者もファイナンシャルアドバイザーも、マーケティング部門が策定した顧客セグメンテーション・システムを理解しておらず、取り入れていなかった。目標と業績の管理をセグメントごとに行っていなかったのである。結果として、収益性が最も低い顧客層に不相応な時間と労力をかけて売り込みを行ったり、富裕層ではない顧客までターゲット顧客に含めたりしていた。

潜在顧客が見えてくる

潜在顧客の管理の重要性をないがしろにしている金融機関が多い。しかし、株式市場が回復し、投資商品に再び顧客の目が向けられるようになっていく中、金融機関は潜在顧客の管理方法に目を向けるべきである。潜在顧客をうまく管理している企業は、成長の原動力を作り出し、競合優位性をおおいに伸ばしている。潜在顧客の管理には、3つの重要なステップがある。

1. 潜在顧客こそ日常的に管理する

まず、潜在顧客のデータを収集し、優先順位をつけ、担当者を振り分け、次に評価し、フォローアップを行うという、一連の潜在顧客管理プロセスを日常業務として確立することが重要である。場合によっては、既存顧客と新規顧客で、浸透とクロスセリングのアプローチを変えるほうが適切なこともある。要求されるスキルが明確に異なる場合、新規顧客開発専門の担当を置いている企業もある。さらに、富裕顧客を担当する営業チームの中では、特定のメンバーが特別な役割を担うこともある。たとえば北米のある金融機関の営業部門には、既存顧客への浸透を深め、顧客内シェア増加を目指すリレ

ーションシップマネジャーとは別に、有望な潜在顧客を新たに獲得する新規顧客開発グループが置かれていた。

2. 潜在顧客の顔が見えるようにする

潜在顧客層の質を高めるためには、営業チーム内、あるいは営業チーム間で潜在顧客のリストを交換し、ターゲット顧客に対する各グループの提案の調整を図り、初期段階で潜在顧客が実際にマーケティング努力に値するだけの十分な資産を持っているかどうか評価する必要がある。また、ブローカー、営業担当者、およびクライアントに、より良い商品情報を提供することも、潜在顧客層の質を高める上で欠かすことができない。一方、潜在顧客の数を増やすためには、営業担当者に行動ベースの目標を設定することが効果的である。たとえば、ある大手アセットマネジメント会社では、潜在顧客あるいは既存顧客と毎週4回から10回ミーティングを行う、という目標を設定した結果、1ヶ月当たり正味100万ユーロから200万ユーロの収益を新たに得ることができた。

3. 潜在顧客の価値を顕在化する

リレーションシップマネジャーには、新規顧客からの収益について、具体的な年間目標を設定し、それに対して実際にどれほどの業績を上げることができたかを評価すべきである。新規顧客獲得のための活動を評価し推進するにあたっては、チームリーダーの関与が不可欠だ。経営幹部は、個々のチームを率いるリーダーに、今後数カ月間に潜在顧客からどれくらいの収益が得られそうかという見積もりを定期的に提示するよう求めるべきだ。潜在顧客を資金高によってセグメンテーションし、顧客に転じる確率の評価を加えることによって、潜在顧客からどれくらいの収益を得られる可能性があるかを把握することができる。これらのデータは、自動的にカスタマー・リレーションシップ・マネジメント(CRM)・システムに蓄積させてもよい。

最後に、潜在顧客管理プログラムを効果的に実行するためには、さまざまな打ち手やツールを活用すべきである。たとえば、潜在顧客管理のCRMツールへの組み込み、ガイドラインの設定、ベストプラクティスの抽出と共

有、定期的なトレーニングなどだ。これらの打ち手やツールをフル活用したプログラムは非常に効果が高いことがわかっている。ヨーロッパのある大手金融機関では、このようなプログラムを実施したおかげで、リレーションシップマネジャーの1ヶ月当たり正味新規獲得高を40%増やすことができた。

SFEのインパクト

これまでご紹介したようなアプローチを採用したことにより驚異的な成果を達成した企業が多数存在する。たとえば、米国のある大手アセットマネジメント会社では、主に「中間層引き上げ」と「潜在顧客管理の向上」により、収益を2倍以上に増加させることができた。潜在顧客に対しては、わずか数カ月でリレーションシップマネジャーの新規顧客獲得数を4倍に増やすことに成功した。これらの新規顧客の平均資産は、当初は標準的な既存顧客の平均資産水準をわずかに下回っていたが、その後12ヶ月で増加させることができた。これらの取り組みにあたっては、個々の営業担当者と支店長の間で定期的に詳細なミーティングを行い、本質的な課題に対する打ち手についてしつこく議論を重ねたことが何よりも重要だった。

また、一見ちょっとした変化が大幅な生産性の伸びにつながることもある。たとえば、ある大手金融機関では、営業担当者が顧客訪問に使う時間を少し増やし（1日当たり平均5.5回を6回に）、同時に顧客ターゲティングを改善したことで、営業生産性を64%向上させることができた。ほかにも、営業担当者一人あたりの収益目標を設定することで市場シェアを30%拡大させることができた例もいくつかある。

* * *

優秀な営業部門は、平均的な業績の企業を業界リーダーに変えることができるほどパワフルな効果をもたらす。競争が厳しい金融市場で預金商品も投資商品もますますコモディティ化していくなかで、金融機関にとって、異彩を放つ営業部隊をつくることはきわめて重要である。つまり、基本を

きちんに行い、既存顧客とのリレーションシップを深めつつ、新規顧客の開拓を進めることが肝要だ。あなたの会社でも、営業部門とその生産性を一度徹底的に見直してみたいはかがだろうか？

ブルース・ホーリー
モニシュ・クマール
フランチェスコ・モッタ
スティーブン・ソグマーティン

原題 : Sales Force Effectiveness: Moving Up the Middle and Managing New Prospects

ブルース・ホーリー
BCGニューヨーク事務所 ヴァイス・プレジデント ディレクター
モニシュ・クマール
BCGニューヨーク事務所 ヴァイス・プレジデント ディレクター
フランチェスコ・モッタ
BCGチューリッヒ事務所 ヴァイス・プレジデント ディレクター
スティーブン・ソグマーティン
BCGニューヨーク事務所 プロジェクト・マネジャー

バックナンバーは、弊社ホームページでご覧いただけます。
<http://www.bcg.co.jp/>

弊グループでは、企業経営に関する様々なテーマについて
コンサルティングサービスを提供しております。
ご関心をお持ちの方は、下記までお問合せください。

秘 書 室 久須美 (電話 : 03-5211-0386)
(FAX : 03-5211-7149)

電 子 メ ー ル bcgtokyo@bcg.co.jp