

経営技術レポート

「個客対応営業時代の基本技術」

1. 個客対応営業の時代到来

これまで我々はお客様のことを顧客と呼んでいた。これはお客様を集団として扱う考え方である。顧客という捉え方をしていた時には、商品や売り方などはある程度定型的なものであった。しかし、現代は多様性の時代であり、需要<供給の時代である。このような時代では、お客様を集団として捉える顧客の考え方では通用しない。お客様一人一人を理解する必要がある。そこで「個客」という言葉を用いて捉える必要性がある。最前線で個客と向かい合って商談をする営業部門の社員がどれだけ「個客」を理解することができ、それぞれの個客に対する攻撃の戦略を考えられるかということが企業の稼ぎを左右する時代になっている。BSOでは、個客対応営業のための営業技術を開発し、その実践的な指導を行っている。

まずは、個客対応営業時代の企業をとりまく重要な環境認識を紹介する。

1) 市場は縮小ではなく、細分化・スライドしている

(1) 市場の細分化

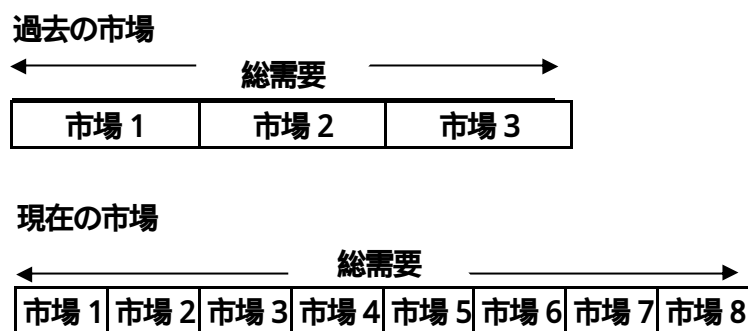
過去において顧客、「お客様」と言う場合に我々は、抽象的、一般的にしか捉えていなかった。そのため、「帯に短し襷に長し」という言葉が当時の実態を表現していた。帯に短し襷に流しであっても、需要>供給の時代にはモノが売れていた。

しかし、新時代ではその思考方法では「お客様」にはなってもらえない。買うという行動には2つの形がある。1つは「必要に迫られて買う」ことである。老眼鏡は目が見えないから買う。もう1つは「こだわりをもって買う」ことである。例えば、数多くのビールがあるが、各々に飲みたい銘柄、味がある。

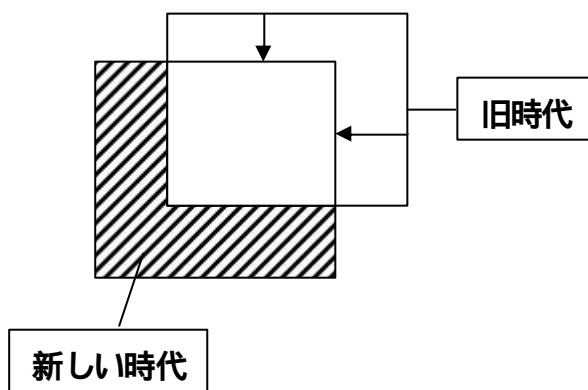
現在モノが売れないという言葉をよく耳にする。しかし需要自体はむしろ増加している。市場が減少していると言うその本質の一つとして、市場が細分化してきているということが挙げられる。

供給者の立場で考えると、「多品種生産」品揃えの豊富さがものをいうことになる。需要が細分化される時代に向けてどのような経営を行っていくかということを考えるが、多品種生産のラインを作り、いかに採算ベースをとるべきなのだろうか。供給者にとってその考えに至るのは一理あるが、品揃え豊富にするのが経営なのかという疑問が残る。お客様それぞれの要望すべてに対応する必要があるのだろうか。

不特定多数を相手にする商売であればそれも必要だが、そのような取引をする会社はほとんどない。自社はどのような事業内容でどのようなお客様と取引しているのか等、現状を把握した上での対応が必要である。



(2) 市場のスライド



モノが売れないもうひとつの要因として、市場が実際はスライドしているのだが、新しい市場が捉えられていないということがあがる。既存の市場だけしか見えないため、新しい市場に変身しているところが見えず、我々は市場が小さくなっていると捉えている。見方、切り口、観点を変えることをする必要があるのではないか、そうすることにより潜在市場が見えてくる。潜在市場をビジネスとして考えられないと存在性がなくなる。

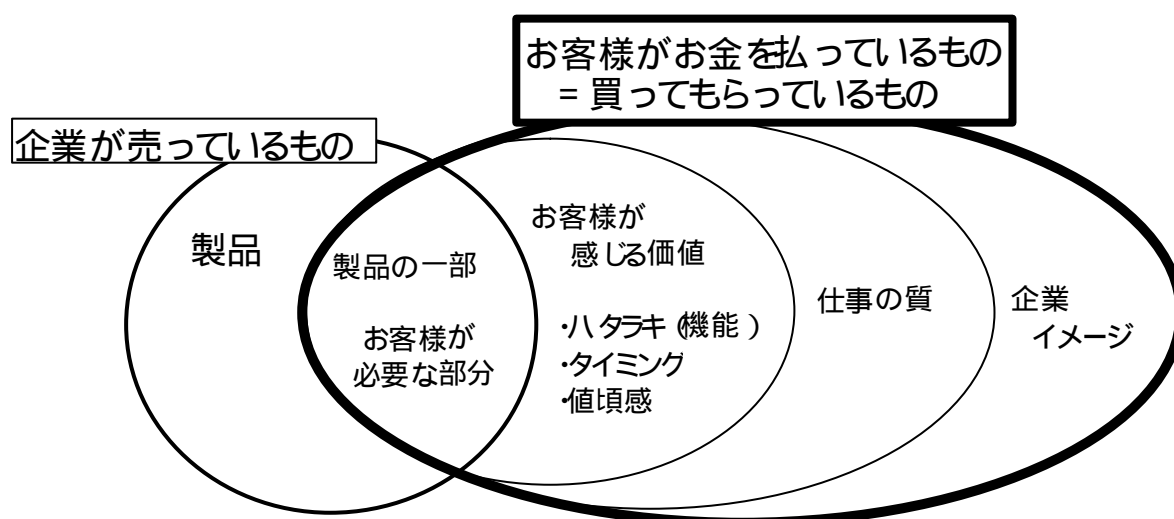
例えば、音楽CDの市場は小さくなっているかもしれない。そこでレコード会社が旧態依然として、モノが売れないと言っているでも仕方がない。音楽を聴きたいというお客様の欲求は変わらず存在している。ただ、ダウンロード配信などにスライドしているだけである。

2) 「売る」と「買ってもらう」の違い お客様がお金を払っているモノは何か

(1) 買ってもらっているモノ = 製品 + お客様が感じる価値

“売る”ということと“買ってもらう”は違い、売っているモノと買ってもらっているモノも違う。売っているモノは製品である。こちらが素晴らしい製品を売っていると思っても、お客様は製品（その機能）全てを買ってくれているわけではない。お客様は価値を感じて買っているのであり、製品の自分に必要な部分と、自身が感じる価値を併せて商品として買っているのである。

お客様は提供者が誰かということも買う要素の一つである。例えば、インドで子供がペットボトルの水を売りに来ても買わないだろう。これは、提供者への信頼性の問題があるからである。このように、どのような仕事の仕方が（仕事の質）、仕事への安心感はどうかということにもお客様はお金を払っているのである。



(2) 商品以外でお客様がお金を払っているモノ

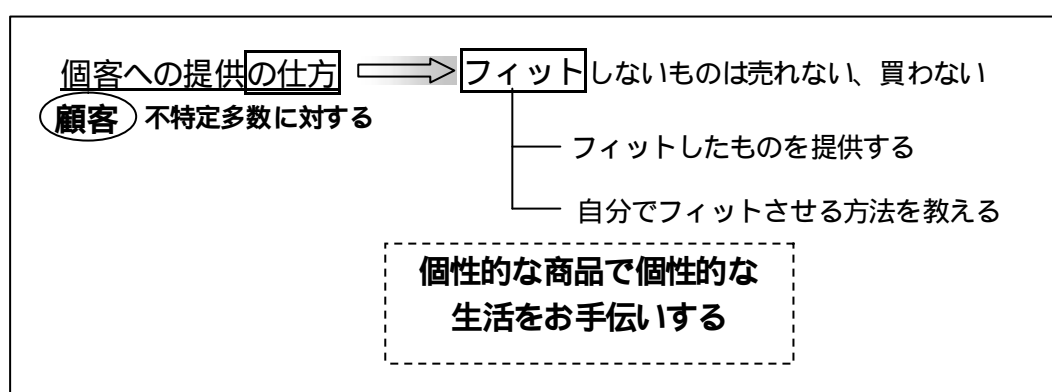
企業イメージ

企業イメージを売るということに際して「ブランド」ということが出てくる。ブランドは直接顧客に対してだけでなく、社会で認知されることが必要である。例えば、あるヨーロッパの有名ブランドについて、自分では関係ないような男性でも知っているし、話題に登れば一応話しができる。社会的認知をされれば、応援団となってくれるのだが、これができていないと、今関係しているところ以外・新しく付き合う相手には過小評価されてしまうことになる。

仕事の質

仕事の質に関して大きいのは、安心感のある仕事をしてもらえるかどうかと、不信感ない仕事をしてもらえるかどうかということである。会社の仕事の仕方に価値があるかどうかということでは、社員1人1人を見られている。1人1人を見られるから、理念を共有化して仕事を行うことが重要である。安心できるということは、技術的にどうかということもあるが、素直に話をできることが非常に重要である。

3) 「個客」への価値提供が求められる時代に



(1) 個客にフィットしないものは売れない

市場の変化で見たように、顧客は不特定多数に対するお客様の事であり、その顧客の場合には帯に短したすきに長しの対応になる。需要の方が供給より多い時はそれが成り立つ。しかし、そのケースはお客様がフィットしないと感じると他のところへ行って買ってしまう。個客にフィットさせるには、2つのパターンがある。

個客にフィットしたものを提供する

現代社会は需要より供給の方が多い。その場合は個客へ対応しなければならなくなってくる。その時に個客にフィットしたものを提供しなければならない。

個客に自分でフィットさせる

個客が自分でフィットさせる、フィットするものを探すケースがある。それは個性的な商品を個性的な生活のお手伝いをするようにする事である。その場合、私だけのという事が求められる。

(2) これからは個客への提供の仕方を編み出していく必要がある

注文をもらってから商品を作るのが間違いでないが実際は難しい。それでは通販に負けてしまう。それでも通販に負けない方法を考えていかなければならない。これからはビジネスモデルをつくったところが生き残る。

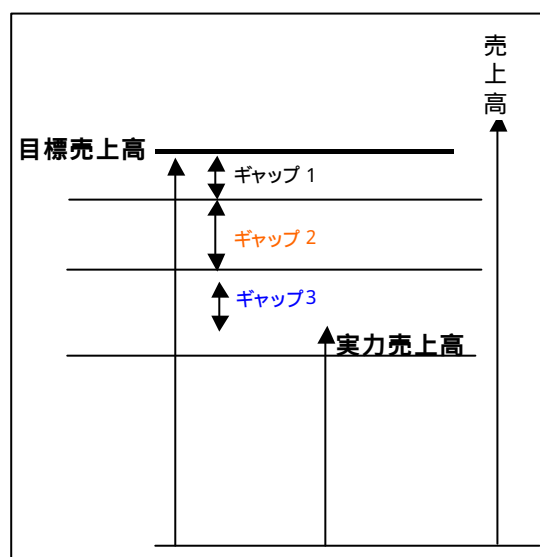
2. 売上目標に対する3つのギャップと、ギャップを埋める営業体制

1) 目標との実力の間には3つのギャップがある

(1) 3つのギャップの種類

通常、利益計画を立てて各種の目標が出てくる。その目標を達成させるための目標売上高と実力売上高にはギャップがあり、そのギャップを埋めることを考えないと目標を達成できない。ここでは3つ考えなくてはならないことがある。ギャップ1～3では構造が違う。つまり、それぞれのギャップの構造にあった営業展開を考えずに「売って来い」と言っていては成果は出ない。

そして、ギャップを埋めるためにどのような個客対応をするかということが重要になる。



・ギャップ1

ギャップ1というのは時代の移り変わりや手の打ち方のズレが原因で出てくるギャップである。環境変化に対して自社が構造的に合わなくなっているために生じるギャップである。

・ギャップ2

アクシデントなどがあり計画で読めなかったために生じるギャップである。このようなときにいかに手を打つかというようなことで埋めていくのがギャップ2である。

・ギャップ3

ギャップ3は現状改善である。今までのやり方をさらに充実させて成果の出るやり方にするというのが現状改善である。現状改善というのは毎年やっていかなくてはならない。営業の関係では、取引の関係の改善を考えて考働するのがギャップ3

を埋めることである。

(2) ギャップを埋める考働の仕方

・ギャップ1

中期経営計画で環境適応と老化防止の戦略を持ち、それらをブレークダウンさせる。

・ギャップ2

部門などを単位に、組織的に考えてギャップを埋める方法を編み出す。上司、先輩、関連部署との連携プレーの仕方では成果が出るかどうか決まる。

・ギャップ3

ギャップ3は、自分で埋めることができるのだが、自分で1から編み出すのは大変なので、他人や、他の業界でどのようなやり方しているかを観察して取り入れていく。多目的考働や週間行動計画を考えて実行していかななくてはならない。

現在、「会社としてはこれだけの利益を出さなくてはならない」という事が最初に決まる。これまでのように「やれる範囲でやっていくという」考えでは進まないし、潰されてしまう。計画を立てて実現できるところだけが生き残れる時代である。これは日本だけの話しではなく、世界で起きていることである。

3. 個客との付き合いの基礎 / 販売担当者に何をさせるか

目標とする売上を達成するため(会社としての目標を達成するため)に営業担当部署が行うべき考働は何かということで、自社の目標を達成するための「個客攻撃戦略」に基づいた考働が重要になる。まずスタートは、個客攻撃を行うための基本情報の収集から始まる。

1) コミュニケーションの質の向上

(1) コミュニケーション = 訪問回数(頻度) × 期間 × 話の内容

「個客の理解力」とは、如何に個客情報を手に入れるかである。個客情報の収集については、「個客情報収集 = 訪問の量 × 質 × 期間」である。

訪問の量

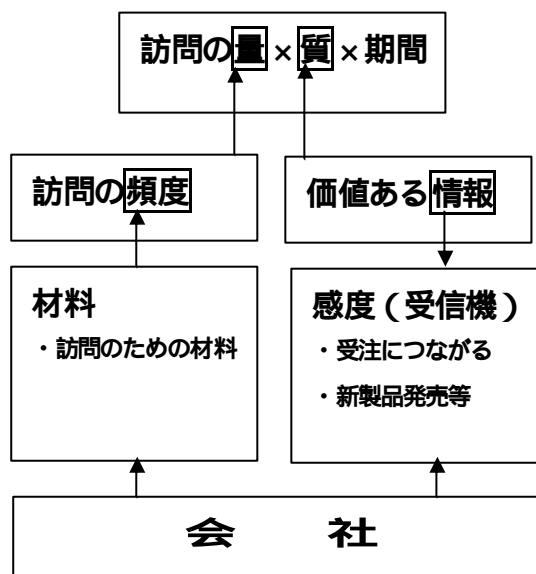
“訪問の量”については、最近訪問しろと言っても行かない人間が増えている。それも頻りに訪問させることが必要である。そのためには、会社としていかに材料を提供してあげるかということもあるし、担当者の受信感度を良くすることを考えなければならない。

訪問の質

「個客情報収集 = 訪問の量 × 質 × 期間」について、「訪問の質」については、いかに「価値ある情報」を仕入れてくるかが質の高さにつながる。価値ある情報とは、例えば受注につながる情報や先方の新製品などを捉えることである。そういった情報を捉えられるようになるには、各人の受信感度の問題となる。また感度が良いかどうかについては、「問題意識を持っているか」「欲があるか」「好奇心があるか」等が関係してくるだろう。そういったことを担当者に仕掛けて行きながら、お客様の所に行かせなければならない。また担当者に提供する材料についても、自分でいかに切り刻むかなどの練習をさせる必要がある。

期間

できるだけ、頻繁に少しずつ情報交換させることが基本である。また、情報は発信するところに集まるのであり、相手がせっかちなのか、ルーズなのか、何が一番気になるのかなど、相手のことを観察・分析し、「どんな情報を」「どんな方法手段で」「どんなタイミングで」渡すのかを考えなくてはならない。



2) 個客の戦略情報の収集

(1) 戦略察知のためのコミュニケーションを行う

これまでの営業は密度を増やせということが言われていたが、そうした付き合いの深め方はお互いに負担になっている。こちらが無理強いをし、お客様の方も義理のうえで受けざるをえないというような状況が起きる。取引の中でどのように付き合い合っていくかということをお互いに考えるとそういうことになる。取引先と本当に安定した取引をするには、共存共栄の考え方を原点にして考える必要がある。取引先のビジネスをよく理解することが必要であり、取引先の繁栄のための企画や提案をしていかなくてはならない。

取引先を理解するためには、コミュニケーションと観察が必要になる。観察するためにはお客様の現場に行かなくてはならない。観察は「見てきた」というのではなく、どんな事が起きているか、どんなことが起こりそうかを察知して行くことである。コミュニケーションについても、戦略を察知できるような話し方が必要である。戦略は聞いて教えてもらうのではなく、話の中から察知することがポイントになる。

(2) 個客の戦略情報の収集(対法人の営業)

对小売店、アッセンブラー、商社等取引相手が法人の場合、相手の戦略が当社の商品を扱うような戦略でない場合には、当社の戦略を受け入れるような戦略にさせることを考えなくてはならない。取引先の戦略が当社にとってプラスになる戦略かマイナスになる戦略かを知り、マイナスならプラスになるように働きかけるのである。

また、相手が新事業を立ち上げたり、商品コンセプトを変更するなどの戦略変更があった際に、自社がどのような対応をするかということを考えられるよう、個客の戦略動向の変化を常に追っておく必要がある。

このためには、個客の経営構造(事業:市場、商品、流通 経営:生産、技術、人財、組織形態、管理方式、財務収益)を一通り捉えられる必要がある。

<事業構造>

市場 - 個客、ターゲット

商品 - 商品そのものの特徴

流通 - 取引業者、取引先が使っている販売代理店など。

<経営構造>

技術 - 他と差別することのできるノウハウ。

「商品知識を持っている」「開発力が弱い」というのも技術の特徴である。

生産 - 仕入れ、製造、工場の特徴などの特徴についてである。

生産とは付加価値をつくる活動すべてである。仕入れが上手いということはそれだけ付加価値が高いのであり、生産活動なのである。そう考えると、小売業にも生産がある。

人財 - その会社で活躍する人に特徴があるか。

組織 - 拠点数、本部と本社の位置が分かれているといったことも組織の特徴である。

管理 - 現場が権限を持っているか、本部に権限があるか。

財務 - 赤字か黒字か、上っているのか下がっているのか。

(3) ウォンツの把握(生活者への営業)

同じ人でも、その場面ごとで欲しいものが変わるビジネスを行なわなくてはならないのが現代である。ウォンツ型はそのときの場面ごとで必要になるハタラキが違

ってくる。その分付加価値が高いため、ウォンツ型はビジネスで一番お金になる。お客様を理解できればすんなり進む。理解できないときは、相手をどう理解するか、観察力と話しの聞き方がポイントになる。

女性に花を持っていくような人は相手によって持っていく花が違う。そういう工夫することが必要になる。自分のパターンで押しきろうとするビジネスのやり方では、相手の様子がいつもと少しでも違えば台無しになる。

(4) 個客の人物関係を捉える技術とセンス

5人のファン

営業活動をする中で、個客の中に自社のファンをつくれるかどうかということは仕事のやりやすさ、成果を大きく左右する。ただし、営業担当者が相性の良い人間をと付き合えば良いということではなく、商談の開始から事務手続き、意思決定までの流れがスムーズに流れるよう、立場別に5人をファンにすることが望ましい。

<立場別の5人のファン>

| | 立場 | どんな人か | 注意点 |
|---|---------|--|--|
| 1 | 担当者 | | 日頃の付き合い方が重要。 |
| 2 | 上司 | 担当者の上司 | 日頃の付き合い方が重要。 |
| 3 | 意思決定責任者 | 事業部長や経営者など | 拒否権を出される可能性がある。 この立場の人を味方にすることができれば、トップセールスを行って一気に商売ができる。 |
| 4 | 主 | 肩書きも何もないが、その場で強力な影響力を持つ人間。「職場のオバちゃん」など | 表舞台には出てこないが、実は裏側で決定権や拒否権を持っていることがある。 |
| 5 | 事務担当者 | 事務処理をしてくれる人 | 事務の人に嫌われてもやっかいなことになる。 書類を渡しておいて欲しいと頼んでも渡してくれないなど事務手続きで商談の流れを止められてしまう可能性がある。 |

5人のファンの特性を把握する

5人のファンをつくるためには、それぞれの特性を把握しその特性に基づく付き合い方が必要になる。フォーマットを用いて整理しておくが良い。生活者個人が個客の場合であっても、欲求特性、こだわり分類などは捉えておくこと意図したように買ってもらおう話をどのようにするかということの参考になる。

・ 欲求分類による分析

役割を果たすためには、まずは部下と上司の人物を分析し、付き合い設計をする必要がある。オーソドックスな分析方法としてマズローの欲求説がある。

5人のファン分析

| ファンクラブ | | 立場 | 拘り分類 | 就業分類 | 欲求特性 | 専門管理 | 社内評価 |
|--------|----|----|------|------|------|------|------|
| 氏名 | 役職 | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

立場」担当者、上司、責任者(事業部長等)主、事務方など
 拘り分類」病的拘り者、オビオンリーダー、積極的追従者、消極的追従者、無関心者
 就業分類」就社社員、就職社員、就給社員の分類に悪性、良性を付ける
 欲求特性」生理的欲求、安全の欲求、社会的欲求、自我の欲求、自己実現の欲求
 専門管理」専門系の人材か管理系の人材か
 社内評価」将来性が期待できるような人物かなど

< 生理的欲求 >

衣食住が保証されていれば満足な人。食べさせてくれたら感謝感激だと言う人。本能的に不満を持っている人。このような人は、それを満たすためのことを考える。例えば毎晩徹夜している人にこれが終わったら寝てよいと言えばすごがんばることがあるのは生理的欲求が強くなっているからである。

< 安全欲求 >

ビジネスの世界では少ない。病的なくらい安全衛生に気をつかう人。高所恐怖症や潔癖症など。最近では車を土足禁止にした除菌グッズを使っていたりする。

< 社会的欲求 >

人と連れもって生きていく意識が強い人。自分の意見より先に他人の意見を気にする。自分がイレギュラーになるのを好まない。このタイプを人前で表彰したりすると次からそのような努力をしなくなくなる。

< 自我の欲求 >

自己主張が強い人。社会的欲求と逆である。自分の成果と言って評価されるのを求めるため、他人がすでにやっていればNOになることがある。本当はこちらが説明をしたいというような場合でも、まずは相手がしゃべることを一生懸命聞くこと。間違っていようが正解であろうが、このタイプには話させることがポイントになる。

< 自己実現の欲求 >

こだわり族の病的タイプに多い。他の人は関係ない。自分だけがすべてのゴーイングマイウェイタイプ。自分に興味のある範囲なら動くし、ない範囲ならまった動かない。自分の考えている中でしか世界が存在しないので、そこで商取引の意味があるかどうかを見出させないと買ってもらえない。

・ こだわり分類

< 病的 (別名ヘビーユーザー) >

あまり産業社会にはいない人種で、多分数%しかいないだろう。職人や料理人には多いかもしれない。普通は友達や知り合いの間で伝わっていく情報が、病的タイプは誰にも伝えない。こだわっていること以外の話がなければ、何にも興味を示さない。

< オピニオンリーダー >

病的タイプとは逆に、色んな話題を欲しが。一人でいるのが寂しく、にぎやかにいるタイプである。話題を手に入れたら、色んな人に言いたがるので波及効果が大きい。しかし常に鮮度がなければ愛想をつかされる。広げてくれるので自分の仕事が楽になる場合が多い。色々な話題を与えて“無給のセールスマン”にするといい。

< 積極的追従者 >

追従者とは、誰かが動かさない限り動かない人である。自分で酒を飲みに行こうかといわず、誰かから飲みに行こうかと誘われれば行くような人である。その中で、積極的タイプは声を掛けたら断らない(断れない)人のこと。商談の相手にはやりやすいが、主体性がないのでいつまでたっても決まらない。誰の話の聞か、誰に動かされているかを探さないといけな。上司の場合もあれば、同僚の場合もある。会社の中で誰かはいる。

< 消極的追従者 >

誘われても誰かに付いて行く気は全然ない。しかしこのタイプにも動かしている人がいるので、動かせる仕掛けを作る。頑固だといわれている人が多い。

< 無関心者 >

商売の相手にははいけな。何を言っても無反応である。出来れば病的タイプと無関心タイプは付き合わない方がよいが、選択権がここにある場合はオピニオンリーダーを探して共感させてもらわないといけな。オピニオンリーダーを探せるかどうかで自分の仕事が楽になる。

・就業分類

就社社員 - 会社が好きで来ている社員。

経営計画など、会社の目標を達成するために当社はこういうことで協力したい、という話が必要。

就職社員 - 好きな仕事ができるからたまたまこの会社に来ているという社員。

あなたのキャリアのためにいかに役立つか、という話が必要。

就給社員 - 給料がもらえるから来ているという社員

上司などと一緒に話をしたり、その仕事をしないと怒られるなどの状況で話をしたりする必要がある。

(5) 人物分析に基づいて人間関係相関分析を行い付き合い方を設計する

人物分析に登場した5人のファンの人間関係がどのようなものかをつかむ必要がある。下に例示するようなフォーマットを用いて人間関係を分析し、それに基づいて個々の付き合い方を設計していく。

| ファン分類 | | | | | |
|-------|--|---|---|--|--|
| 担当者 | | | | | |
| 上司 | | | - | | |
| 責任者 | | x | | | |
| 主 | | | | | |
| 事務 | | | | | |

1. 特記することもないところは「 - 」記入
2. まだ良く分からないところは空欄
3. 相乗効果がプラスに働きそう「 + 」記入
4. 相乗効果がマイナスに働きそう「 - 」記入
5. 相乗効果が出そうにないのは「 0 」記入

「担当者と上司はうまくいっている」「担当者と責任者は特にどうこうといった関係ではない」「上司と責任者はうまくいっていない」というような関係を整理する。担当者と責任者のところに + (プラス) を入れて上司と責任者のところに x、責任者と担当者には (-) を入れる。

この場合の付き合い設計としては「担当者と責任者が一緒に動くことを仕掛ける」というようなことが考えられる。5人のファンの対象となる人物の相関関係に基づいて最も効果の得る付き合い方をしたり、犬猿の仲である人物を同席させての商談を避けたりする。

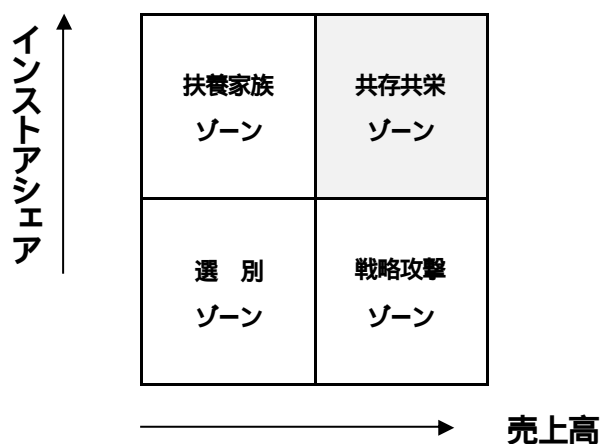
4. 個別攻撃戦略立案のポイント

1) まずは合計目標を設定する

個客の構造的特徴などを把握して、自社としてその個客に対してどの程度買ってもらおうのかという数値目標を立てる必要がある。数値目標を立てる際には、合計でどれだけの目標を持つのかということを考える。これまでの「実績からしてこの商品をこれだけ伸ばそう」ということでの目標設定では戦略的な個客攻撃案は出てこない。

2) P A C L 分析の活用

目標を立てる際に有用なのが P A C L 分析の考え方である。P A C L 分析は自社の個客への売上とその個客における自社製品のインストアシェアから双方の力関係を把握するものである。この力関係によりどの程度の目標を設定すべきかが異なってくる。この P A C L 分析は実際の攻撃戦略を立てる際にも有益な情報となる。



(1) 共存共栄

自社も頼っているし、相手も頼ってくれている関係である。つまりお客様の売上が大きくなればわが社の売上も大きくなっていく。得意先のビジネスの拡がりや成果につながるような商品をいかに提案するかが重要であり、提案していかないと将来はない。また、共同企画なども重要になる。

(2) 扶養家族

自社からは微々たるものだが、相手はかなりの部分を自社から買っているようなところである。売上規模を考えると、自社としてはやっている意味がないが、相手はわが社を頼っている。この個客については、付き合いする相手としては気持ちが良いが、会社としては大変である。営業としてはできるだけ手間を省いたり、相手に来させるような営業が必要になる。

(3) 選別

お互いが無関心で存在性の薄い関係であるので、関心を持たせる工夫が必要である。一般的に自社の売り上げが小さい得意先が多いので、これから成長するか否かをキングする。成長するであろうと思われるところを選別し、共同戦線を張る。得意先が成長すれば自社も成長出来るからである。

(4) 戦略攻撃

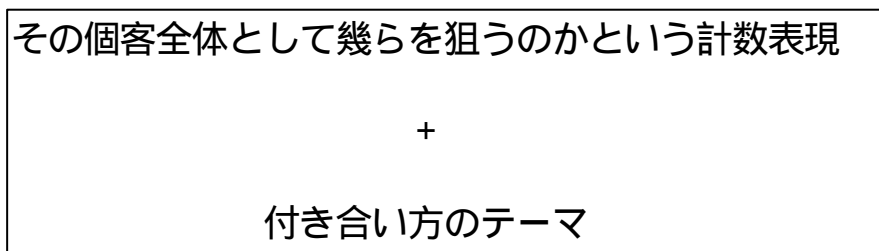
自社としての売上は大きいがお客様からみて自社は微々たるところであり 扶養家族と逆の構図になる。他社にはない商品（あなただけの商品）で攻撃をかけてウェイトをあげながら、通常の商品を拡大していく。「針の穴を開けて広げよ」という言葉があるが、戦略攻撃の先では自社のシェアが10%超すまで戦略を続けなければならないという経験則がある。10%超えるようなやり方でないと、ビジネスが成り立たない。

3) 攻撃戦略の表現

(1) 戦略自体の表現

対象となる個客にどれだけ買ってもらおうのかという全体的な計数目標を持ち、P A C L分析にて個客との力学関係に基づく付き合い方を検討したら、その数字と付き合い方をテーマとして表現し、関係者で共有しなくてはならない。

個客攻撃戦略の表現



例えば、「戦略攻撃先として、A社専用に仕様変更した商品の提案を行い、2年後に1億の売上にする」とか「共存共栄先として、B社の経営計画実現に協力できるテーマに積極参加し、売上高1億の取引関係にする」といった戦略表現をしておく必要がある。

(2) 戦略を実現するための戦術の表現

上記の戦略は戦術化、案件化を経て担当者が具体的な行動を取ることになる。例えば、「戦略攻撃先として、A社専用に仕様変更した商品の提案を行い、2年後に1億の売上にする」という戦略を実現するためには、

- ・対象となる部門との人脈の構築
- ・月1回の頻度での商品提案
- ・当社人気商品Aでテスト販売を行い、自社の実力を知らせる

などの戦術案が出てくるはずである。

4) 攻撃戦略、戦術の体系とAIDMAによる案件化

これまでの個客分析を踏まえて、戦術・案件を管理しながら実働していく。基本的にはAIDMAストーリーを案件ごとに設計し、それに基づいて個客攻撃の進捗を管理していくことになる。

案件管理の対象となるものは

- 「新商品 商談にて、半年500万の取引を決定させる」
- 「プレゼンにより、商品Aを3千万新規納入する」

といった個別具体的な案件である。特に最後のA（アクション）をいかにさせるかということを考えておく必要がある。AIDMAストーリーを積み重ねた結果としてアクションさせるのではなく、アクションさせるためにそれまでの過程がある。アクションをさせる期日目標などを明確にしておくとう行動し易い。

重要となるのは、5人のファンによる人物の分析の結果の反映である。各案件ではどのタイミングでどのような行動を「誰に対して」行うのかということを考える必要がある。また、重要なポイントについては、自社の経営層によるトップ営業などをどのタイミングで行うのかということ在设计しておくべきである。

5) 3点見積り法を用いた詳細計数目標

3点見積り法は、予測や推定（皆の考えでは「見積もる」）の時に使う処理の仕方である。案件化されたテーマから、それだけの売上が目論めるのか、その個客に対して買ってもらおうとしている金額に達するかどうか、ということを経営的に確認することができる。

目標が強気でのものなのか、弱気でのものなのかということが分からない。「最悪(a)」「うまくいくとき(b)」「妥当な線(m)」という3つの数字から数学的処理をするのが3点見積り法であり、次項の図に基づく数学的処理を行う。

3点見積り法による見積り

| | 悲観値 a | 最尤値 m | 楽観値 b | 商品別の見積り値 |
|-----|----------------|----------------|----------------|------------------------------------|
| 商品A | a ₁ | m ₁ | b ₁ | $(a_1+4m_1+b_1)/6 \pm (b_1-a_1)/6$ |
| 商品B | a ₂ | m ₂ | b ₂ | $(a_2+4m_2+b_2)/6 \pm (b_2-a_2)/6$ |
| 商品C | a ₃ | m ₃ | b ₃ | $(a_3+4m_3+b_3)/6 \pm (b_3-a_3)/6$ |
| 合計 | X-Z | X | X+Z | |

$$X = \frac{m_1+m_2+m_3+\dots+m_n}{n}$$

$$Z = \sqrt{\{(b_1-a_1)/6\}^2 + \{(b_2-a_1)/6\}^2 + \dots + \{(b_n-a_n)/6\}^2}$$

5. 個客対応営業の管理

1) 営業担当者の個客情報収集指導

個客対応営業では、個客別戦略を立案するための個客情報（相手の戦略情報、ウオ
ンツ、人間関係）が要となる。しかし、これらの情報を有益なかたちで整理できるの
は、一部の優秀な営業担当者だけであると考えておいた方が良い。

そのため、管理者は日々の日報などから、個客の戦略情報などを嗅ぎ出すようにし
ておく必要があるし、そのような匂いが出てこない日報であれば、フォーマットなど
の再検討も考えてみるべきである。

2) 日々のミーティング等でのすり合わせ

案件化した攻撃戦略を持っていても、数字に追われる営業担当者はそれを忘れて突
っ走ってしまうことがある。このため、

- ・対象個客とどのような関係を築こうとしているのか
- ・今取り組んでいる案件はどのような戦術に基づくものなのか
- ・個客との関係で最適な商品の提案になっているのか
- ・個客の関係者を十分に巻き込んでいるか

などという項目について、日々のミーティングなどを通じて頻繁にすり合わせをし
ておくことが望ましい。「個客という考え方」や「戦略的な営業とは」ということが風
土化するまでは管理者などが軌道修正を行う必要がある。

3) 個客情報の組織保有

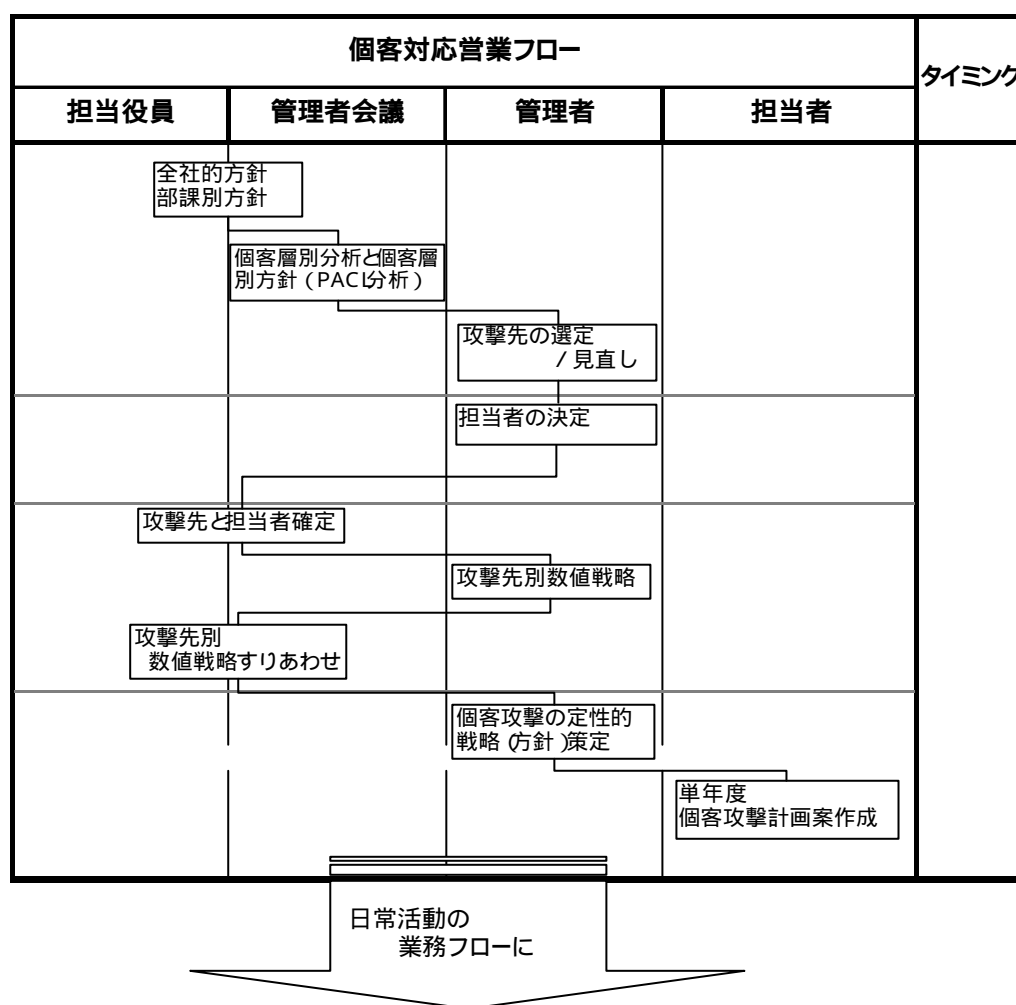
個客についての情報は、各社の知的財産であるということを共通認識し、会社とし

て蓄積・維持・更新していくべきである。特に、これまで経験で培ってきたノウハウをなかなか出したがらないベテラン営業担当者などもあるものである。

3) 個客別攻撃計画と攻撃のフロー管理

個客情報の収集から分析、攻撃戦略の立案と案件化、それに基づく営業活動は、毎年のサイクルとして行っていく必要がある。このために、営業担当部署では個客対応営業の管理フローを持っておくことが望ましい。

< 一般的フロー図：某社事例 >



以上

個客対応営業時代の基本技術
続編について

個客対応営業時代の基本技術 実務編として別号の経営技術レポートに掲載予定!