変革の遺伝子

絶え間ない進化を志向する組織のために

GENEX Partners
Cordence Worldwide

GENEX MAGAZINE

営業現場の自問自答を引き出すための、アカウント別収益性把握のすすめ

株式会社ジェネックスパートナーズ　シニア・マネージャー　秋田 賢治

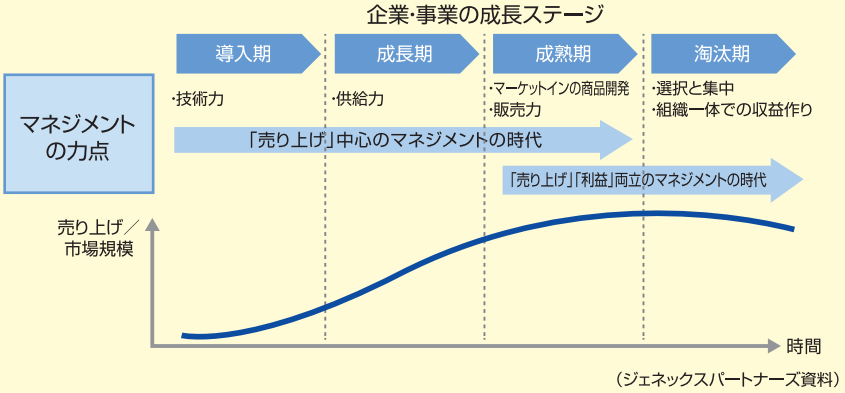
直面する課題

今日、多くの業界や企業が、売り上げの大きな伸びが期待できない局面を迎えている。そこで売り上げではなく「利益」に目を向けたものの、発想の転換に社内がなかなかついて来られず思い通りに伸びてくれない、といった悩みを抱えているのではないだろうか？

これは一時的な現象ではなく、その背景にあるのは企業・事業の成長ステージの変化である。

本稿では、多くの業界で直面している成長ステージの変化に適したマネジメント方法について、プロジェクトでの実績も踏まえご紹介したい。

企業・事業の成長ステージにおけるマネジメントの力点の移り変わり　図1



（ジェネックスパートナーズ資料）

copyright(C) 2017 GENEX Partners. All rights reserved.

GENEXPartners
Cordence Worldwide

困難な事業環境に立ち向かうために

企業や事業の成長ステージが成熟期から淘汰期になると、ニーズが高度に多様化しヒット商品・サービスが出にくくなる一方で、商品やサービスが急速にコモディティ化し価格競争に陥りがちな上に、顧客のリテンションコストが上昇する。

そのような事業環境（市場環境、競争環境）の中で企業が成長や生き残りを考える時、本部で意思決定し一律に鳥瞰的な目で見た施策を実行して、ある程度塊のある成果を刈り取りにいくといった、通常のマネジメントスタイルだけでは限界が出てくる。なぜなら高度に多様化した市場では、意思決定の質とスピードにおいて、現場レベルでのよりきめ細かな対応が必要になってくるからである。

ただ、売り上げの大きな伸びが期待できない事業環境下では、思い通りに行かないもどかしさなどから、本部または経営者が営業現場の状況を把握したいと考え、現場への情報提供を求めて（営業管理用データベースへの入力等）、逆に現場の負担を増やし、生産性を落す結果になるケースをよく見かける。

このような状況を打開するには、むしろ現場レベルでビジネス感覚を持ってマネジメントできる仕組み、すなわち自律的にコントロールできる環境と体制を整えることが重要になってくる。

その際にお勧めしたいのが、『アカウント別収益性把握』である。これによって現場レベルで必要な施策の優先順位が付けられると共に、個別アクションを具体化し、実行する事がタイムリーに出来るのだ。

一方で、『アカウント別収益性把握』の仕組みの導入時には、経営側が「売り上げの（一時的な）減少を容認」しなければならず、腰が引けてしまうケースも見られる。しかし実際は売上維持ないしは微減のケースが多く、導入した結果として売り上げが拡大する事もある。（適切に導入されて大きく売り上げが減少した例を私は知らない。）

実際に弊社でご支援した案件でも、あるケースでは、10年間赤字続きの

copyright(C)2017 GENEX Partners.All rights reserved.

事業だったが、6カ月で売り上げをほとんど落とすことなく利益率3%に相当する額を改善し、他の改善も併せて1年後には黒字化に成功した。また別のケースでも、長年低収益に喘いでいたが、売り上げは微増し利益率も3倍以上に向上させる事に成功している。

乗り越えなければならない壁

そうした事例はあるものの、現実には「言うは易く行うは難し」で、理屈は分かるが中々できない、あるいはうまく機能していない、やっているものの中途半端、というケースが多いのではないだろうか？

出来ない／上手くいかない理由は、突き詰めれば「利益を見ることが徹底されていない」結果なのだが、そうなってしまうのは、本部側と営業現場側の双方に理由がある。

本部側で挙げられる主な理由は以下の3つだ。

●情報を開示するのに抵抗がある

例えば、原価情報などを営業担当者に開示してしまうと、特に「売り上げ中心主義」が抜け切らない間は、ギリギリまで値段を下げてしまうなど間違った使い方をするリスクがある。またその結果、企業としての重要情報が実質的に外部に筒抜けになってしまうのではないかという不安もある。

●アカウント毎のコスト配分について社内の合意が得られない

これは広い意味での営業コスト（※注1）でよく起こる事であり、社内ルールや技術的な理由によるものも多い。例えば「○○に関わる費用は○○費と○○費に含まれてしまっていて抽出できない」とか「サポート人員は横断的に仕事をしているのでアカウント別には振り分けられない」などだ。

※注1：顧客に価値を提供し、さらにリレーションを維持する上で原価以外に掛かるコスト全体を指す。ここでは、通常の営業費用の他に、問い合わせやクレーム、返品への対応など商品やサービスのQCDSを担保するための一連の活動を含めるものとする。

copyright(C)2017 GENEX Partners.All rights reserved.

●管理や評価が狙い通りに機能していない

仕組みや制度が整っていないという状況は最近あまり見なくなったように思う。むしろ「規程上は利益を考慮する事になっているが、実態は売り上げを上げた方が評価が良くなる」というように、運用が伴っていないケースをよく耳にする。

現場側で挙げられる理由には、業績面と心理面の両面がある。

業績面で言えば、現場のDNAとして売り上げが落ちる施策を行う事への抵抗はやはり強い。その上に「利益は上げろ、でも売り上げは落とすな」では、通常難易度が高過ぎて並みの現場では対応できず尻込みしてしまうのが当たり前だ。結局は売り上げを優先し利益は二の次になるのが関の山である。

心理面では、営業担当者の意見として、

・「これまで築いてきた（心地良い、決して楽ではないものの競争が限定的内輪的で、ある意味予測可能な）関係を壊したくない」
・「ドライな世界は真の実力が見透かされるようで怖い」
・「単純にこれまでとやり方やスキルが変わるので心配」

などの、不安な声がよく聞かれる。

「売り上げ」という分かり易い目標から「売り上げと利益のバランス」への目標変更は、拠点長から営業担当者まで現場の視点からすると、単に変数が1つ増える以上のインパクト（パラダイムシフト）があり、未知の世界へ足を踏み入れる事の心理的バリアーは相当高い。従って導入に際しては、このような障害や抵抗に対して適切に手当てする必要がある。

アカウント別収益性把握の導入に向けて

では、どのように導入していけば良いのだろうか？

これまでの支援実績を踏まえると、導入時のポイントは以下の5点にまとめる事が出来る。

copyright(C)2017 GENEX Partners.All rights reserved.

GENEXPartners
Cordence Worldwide

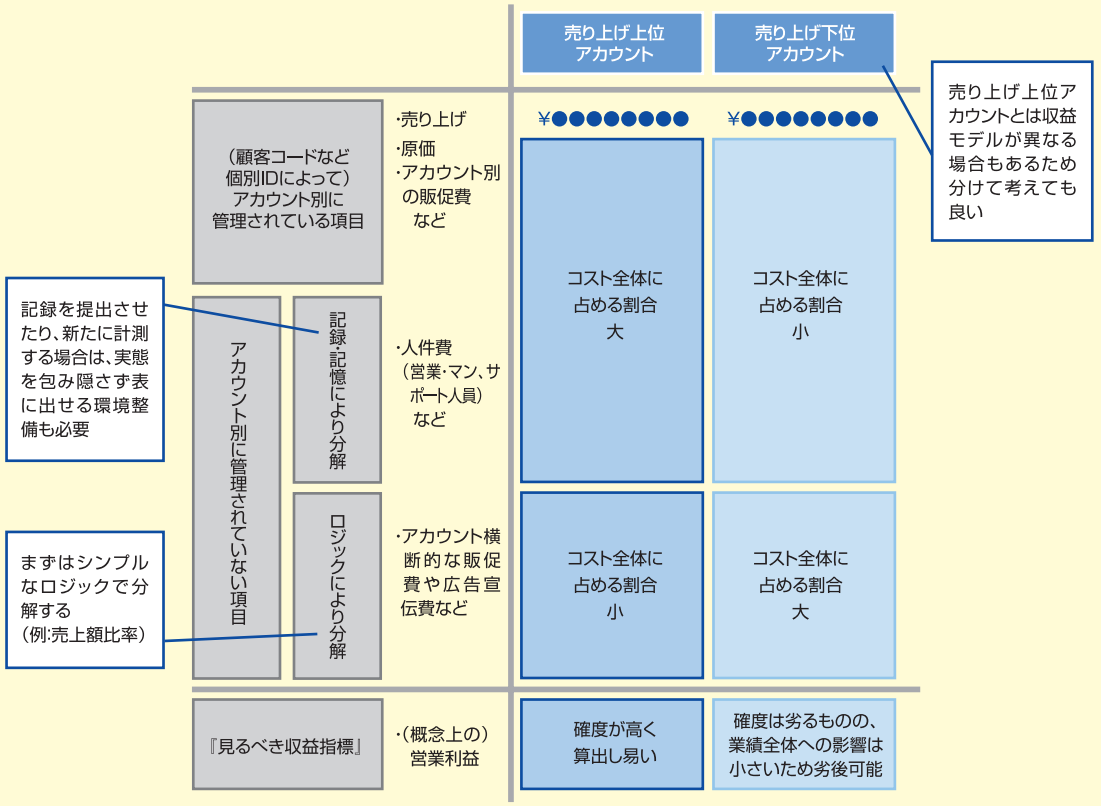
GENEX MAGAZINE

①収益指標を設定する

ここがもっとも重要で『見るべき収益指標』を設定する事。単に現状のまま数字が拾えるという意味での「見られる収益指標」ではない。不足していれば情報収集や加工のインフラを整備することも必要である。

『見るべき収益指標』とは、理論上はその取引が企業にもたらす利益（概念上の営業利益）である。しかし、会計上や情報システム上などの技術的な制約からアカウント単位では100％満足な数字を出せないことがあるし、むしろその方が多いだろう。拠点単位でも数百から数千ものアカウントを抱える事は珍しいケースではなく、始めからすべてのアカウントに対しABC分析を使ったような精緻な数値を算出しようとするのは現実的ではない。「算出するだけで数カ月掛かって」しまい、そもそも「費用配分で関係者の合意が得られない」という事になりかねず、前に進まない。

『見るべき収益指標』算出の考え方　図2



（ジェネックスパートナーズ資料）

copyright(C)2017 GENEX Partners.All rights reserved.

そこで導入にあたっては、企業や事業にとって優先度の高い売り上げが上位のアカウントに絞り、収益の算出に於いても項目の性質に合わせて極力簡便に算出するところから始めることだ。結果が概ねこれまでの認識と違和感がなければそれを採用すればよく、違和感があればロジックを見直せばよい。

ただし、いきなりロジックを複雑にすることはお勧めしない。具体的に違和感を覚えるアカウントを特定し、違和感の発生原因を究明した上で、その要素をロジックに反映させるようにすることを推奨する。これを1−2回繰り返せば、大抵の場合はシックリくるものだ。

売り上げ下位のアカウントについても同様に行って違和感がなければ採用すれば良いし、相当なファインチューニングが必要であれば劣後させて良いのではないだろうか。

②情報を開示する

現場が間違った使い方をしないように目的や方針を明確化し、周知徹底させることが重要である。各人に必要な情報が開示できるようにし、役割に応じて開示範囲を変えることもあり得る（現実的にはこの対応が多い）。情報システムによる開示の場合は、閲覧権限だけでなくダウンロードや印刷権限など、関係者の権限設定にも注意が必要だ。

③日常管理を通じて風土として根付かせる

評価制度などを整えることは当然必要だが、魂を込めるには日常の運用がより重要である。特に新しい仕組みの導入は、現場からすると大きなパラダイムシフトなので、浸透には丁寧な運用フォローが必要だ。日常の報告においても売り上げを最重要視するようなコメントは控え、トップなど上位の経営層から率先して実践する事が望ましい。部下の管理職から「会社はああは言っているけど、結局売り上げが一番なんだ」といった趣旨の発言が出て経営の方針とズレているようであれば、放置せずに早めに適切な軌道修正をするといった個別のケアも、十分に浸透するまでは必要である。

④小さい規模でパイロットを行い自社の成功例を作る

成功例を作るためにはもう1つ重要なパーツが必要であり、それが『現場

copyright(C)2017 GENEX Partners.All rights reserved.

担当者による自問自答』である。担当しているアカウントの収益性を見れば、「思っていた通り」や「予想外！」など必ず「発見」がある。その「発見」から（特に「予想外！」から）「なぜ？」を考え、「じゃあどうする？」という問いへと展開していくことで、自律的な活動へ繋がっていくのだ。

担当アカウントの収益性、算出根拠や数値、自身の営業活動を総合的に考えれば、何が原因であり、どうすれば良いのかは自ずと見えてくる。「ちょっと意外！」の裏には、余計に掛けているコストがどこかに隠れているはずだ。営業担当者の時間と手間、値引き、返品、そのためのコミュニケーションコスト、物流コスト…などが考えられる。広い意味での営業コストが収益の姿を変えているのだ。

この自問自答を必要に応じて個人・チーム・拠点の各レベルで行い、そこで得られた気付きを上長が適切に目標設定やアクションプランに反映（マネジメント）していくことで、現場は自ずと経営の期待する方向へ走り始める。

また『現場の自問自答』で大事なのは、事実を包み隠さず表に出せる環境整備である。決して犯人探しや過去の失敗に対する非難や叱責ではない。さらに、その動きを後押しするためにも、経営も数字を出せばあとは現場にお任せではなく、『現場の自問自答』が前向きな動きに昇華されるように働きかける必要がある。会社方針の明確化や日常の会議でのコメントなど経営陣のリーダーシップと、良い動きや出た結果に対する賛辞や報償などのフォローが、とても重要である。

これらの施策により環境を整えつつ、現場が成功を体験し、利益実感が得られ、自律の道を歩み始めれば、その流れは徐々に大きくなり、後戻りする懸念も薄らいでくる。ここまで来れば、仮に成果が数字で現れていなくても経営の肌感覚として変化が感じられてくるはずである。

実際の導入（特に本格導入）に関しては、大掛かりな情報インフラの整備やデータ加工の手間などが障害になるケースも以前は見られたが、近年は技術的な進歩も目覚ましく、以前と比べるとずっと手軽に複雑な集計や加工が出来る環境が整ってきた。例えば、Robotic Process Automation（RPA）の活用などもハードルが下がっている。

copyright(C)2017 GENEX Partners.All rights reserved.

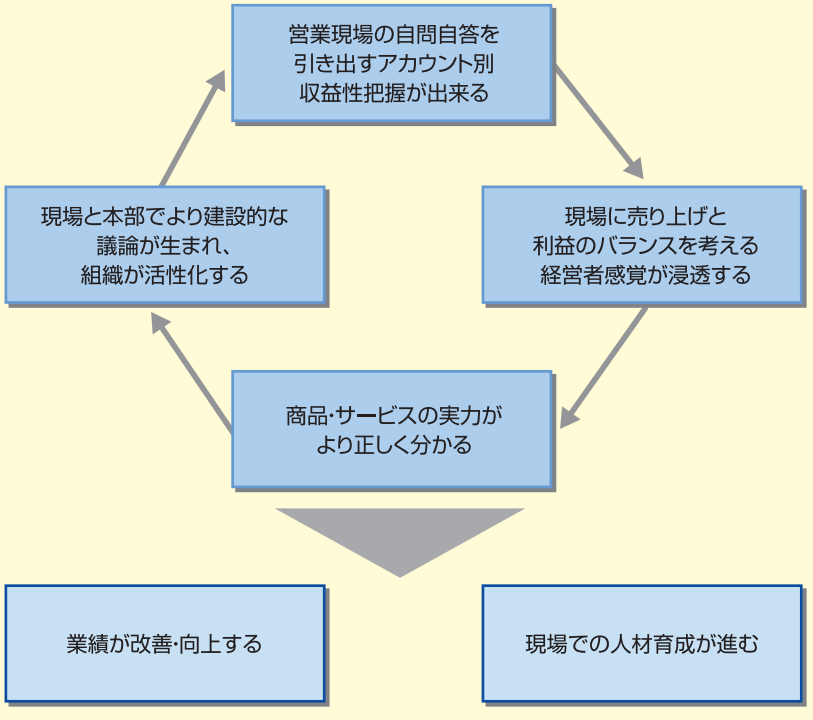
GENEXPartners
Cordence Worldwide

GENEX MAGAZINE

質の高い経営を目指して

私がお勧めするのは、「売り上げ」1軸よりも「利益」との2軸の方が、マネジメントの“しなやかさ”が格段に上がるだけでなく、『アカウント別収益性把握』とそれをベースにした『営業現場の自問自答』の導入により、以下のような波及効果が期待でき、今必要とされる経営に近付くための第一歩になると考えるからである。

導入により期待される波及効果の連鎖　図3



（ジェネックスパートナーズ資料）

日本経済が低迷したこの数十年間は、「仕組みやプロセス」を変えて「業績」を向上させるという議論がメインで「人材」の議論は後回しだったように思われる。しかし、経営にとって「人」の要素は不可欠であり、むしろ「業績」と「仕組みやプロセス」「人材」のバランスこそが経営と言っても過言ではない。その意味で今回の『アカウント別収益性把握』と『営業現場の自問自答』の導入は「業績」「仕組みやプロセス」「人材」をより高い次元で調和させるためのアプローチと言えるだろう。

copyright(C)2017 GENEX Partners.All rights reserved.

GENEXPartners
Cordence Worldwide

本稿が、これまでになく難しい事業環境に置かれている中で、日々いろいろと試行錯誤をしながら戦う皆さんの参考になれば幸いである。

プロフィール

株式会社ジェネックスパートナーズ　シニア・マネージャー　**秋田 賢治**（あきた けんじ）

外資系コンサルティングファームを経て、ジェネックスパートナーズに創業時から参画。製造業、金融業、ヘルスケアなど幅広い業界において、戦略策定から事業プロセス改革、営業力強化などの実行支援を通じた企業変革に従事。「自律的な成長・変革ができる組織作り」について豊富な実績と知見を有する。

copyright(C)2017 GENEX Partners.All rights reserved.