



営業・マーケティングのエンジニアリング

田原幸宏
中神康議

長引く不況の中、収益の悪化に苦しむ企業が増えています。CDIにもこのような時期には費用を何とか削減したい（しかもできれば収入を減らせずに）、といった悩みが数多く持ち込まれてきます。これらの多くの場合は広告宣伝費や販売促進費等のいわゆる営業・マーケティングコスト増大の悩みです。典型的な日本企業では、生産工程に関わるコストダウンは実績的にも方法論的にも洗練してきた一方で、営業・マーケティングに関するコストは特に近年のように売上が伸びない環境下では聖域化されてしまっているのが典型的状況ではないでしょうか。

今回は、この営業・マーケティングを「エンジニアリングする」（＝より工学的な考え方・アプローチをとる）ことにより、その費用対効果を向上させることを考えてみたいと思います。「工学的な考え方」とは何か。それは対象物を「分けて捉え」、対象物への働きかけを「やってみた」上で、その反応を「測る」ことにより、改善を繰り返しながら少しずつ真理に近づいていこうとする分析的な試み、というように定義します。営業・マーケティングという領域において、この考え方を適用するとすると、以下のような枠組みとなります。

Marketingの4P	PDCA (Plan・Do・Check・Action) サイクル		
	「分ける」	「やってみる」	「測る」
Product			
Place			
Price			
Promotion			

経営戦略論の一つの分野として、戦略的セグメンテーションというのがあります。私共CDIのコンサルティング活動の中からの所産として「営業・マーケティングのエンジニアリング」とは、戦略的セグメンテーションをしたあとの世界において、営業・マーケティング効率を抜本的に改善する具体的な方法論として位置づけることができます。

「エンジニアリングする」考え方の適用1: RMの場合

既存顧客との関係をより強固なものにすることで顧客維持を図ったり、解約の防止につなげようとするRelationship Management / Marketing (RM)は、最近のマーケティングの一種のはやりですが、その現実的な難しさは費用対効果に判断がつかずらい、ということにあります。RMでは一人当たりの施策費が仮に百円単位であったとしても、既存顧客が百万人を超えるオーダーである場合には、それだけで簡単に億円単位の施策費になってしまいます。特に、金融や通信など保有顧客を膨大に抱えている業種はこの問題にすぐに直面することになります。一方でそれだけお金をかけても、施策が顧客の維持や解約防止にどの程度効いているのか、の判断が難しい。結果的に、RMが重要とは理解していても中途半端に終わっていたり、逆に大きなコストのブラックホールに陥っている場合が多く見受けられます。では、どうすればこの「費用対効果の罠」に陥らずに、必要十分なRMが実施できるのでしょうか。

RMにおける「分ける」「やってみる」「測る」

RMの費用対効果向上のためには、どこまで保有顧客を「区別」(より強く言えば「差別」)することができるか、が成功の大きな鍵となります。大事なお客様を「区別する」とは何事かとお叱りが聞こえてきそうですが、これなしにRMの実効を上げることはできないと言っても過言ではありません。2割のお客様が8割の利益をもたらししているという「2・8の法則」を待つまでもなく、1人当たり十分な費用をかけてでも維持／解約防止をしなければならないお客様と、それほど多くの費用をかけられないお客様がいることは厳然とした事実です。大概の日本企業でのRMの場合は、この「区別」ができないまま、ばらまき施策に陥り実効が上がらない、費用対効果が悪すぎる状態に陥っているのが現状ではないでしょうか。

RMのように施策の費用対効果が判断つきにくい場合には、施策を決定論的に考えて正しい施策を「やる」ということではなく、確率論的に「やってみる」というスタンスをとることが必要です。当該施策が重要であればあるほど、費用のかかるものであればあるほど、同じセグメントの顧客層であっても施策を展開する顧客と展開しない顧客を分け(コントロールグループ作り)、施策の効果を測定できるような仕掛けを作り込んでいくといったやり方です。すなわち、単に試行錯誤を行うということだけではなく、その試行錯誤を検証できる用意周到さが必要となってくるのです。

うまく施策対象顧客を「分ける」ことができ、「やってみる」準備が整えば、「測る」こと自体はそれほど難しいことではありません。ここでの難しさは施策効果を正しく測る指標が設定出来るか否かにあります。「会計上の期間利益」が指標として本当に正しいのか、「キャッシュフロー」の方が適切ではないか、といった議論が極めて重要です。事業のパフォーマンスを本来何で測れば良いのか、という戦略的洞察が不可欠となるからです。測るモノサシが適切でなければ、戦略的に大きなミスを犯しかねないことは論を待たないでしょう。

通信事業者における実体験

CDIがクライアントと一緒にRMの費用対効果を向上していった事例を少しご紹介しましょう。現在多くの通信会社では、新規加入者が爆発的に増え続ける市場ステージが終焉に近づきつつある中、解約者の激増に悩んでいます。我々がコンサルティングを依頼される局面では、費用対効果を検証しながら解約防止／顧客維持施策を進めていくという余裕はなく、とにかく営業マーケティング戦略の大方向転換に大急ぎで着手するとともに、矢継ぎ早にRM施策を打たなければならないといった切羽詰った状況にある場合がほとんどです。そこでまずは「火消し」施策を積み掛けることを最優先しなければならないわけですが、他方、施策のコストが大きな負担としてクローズアップされてきます。この時点で、「マーケティングをエンジニアリングする」考え方が生きてくるのです。

●「分ける」局面でのブレークスルー：解約リスク面からの費用対効果の向上

解約者の増加が問題になってきた場面では、当然ながらまず解約理由(Why)に関わる様々な調査がなされ、その分析によって解約防止施策を打つという流れはできています。しかしながらこのWhyに基づく施策立案・実施の限界は、施策対象顧客を絞り込まないマクロ施策となることにあり、結果的にコストが膨らむ割りに効果が全体に薄まることにあります。そこで我々は、解約者の顧客属性(Who)を仔細に分析してみることにしました。すなわち顧客・解約者を「分ける」という考え方を導入してみたわけですが、すると、解約率が極めて高く、かつ解約理由もかなり特定可能な、いくつかの特定少数顧客セグメントの存在が発見できてきました。この発見はピンポイント施策によるRM費用対効果の劇的な向上をもたらすことになります。

●「測る」局面でのブレークスルー：経済価値面からの費用対効果の向上

解約リスクからの顧客の区別に加えて、顧客の価値からも区別をすべきではないか、との発想も生まれてきました。顧客別に見込まれる将来収入(経済価値)は、通話料金が多いユーザーと少ないユーザー、あるいは契約期間が長いユーザーと短いユーザーで随分違うのだから、それによって施策に投じる費用を変えるべきではないかという議論です。この考え方の導入により施策がペイする客とペイしない客の区分ができ、もう一段の費用対効果の向上が可能になるのです。

この議論は、さらには事業のパフォーマンスそのものを顧客生涯価値(Customer Life Time Value)の増減で測るという考え方に発展していきます。1つ1つの契約が投資—回収型経済構造を持っている事業の場合は、単なる獲得契約数の多寡(契約の「量」)ではなく、その契約の損益分岐期間(時間の概念を取り込んだ契約の「質」)と結びついた指標を用いなければ、施策の費用対効果や事業のパフォーマンスは見えてこないはずです。この事業の基本経済構造に関わる洞察が共通認識化できたことは、個別施策の費用対効果の評価のみならず、その後の事業運営の施策間優先順位付けや戦略的意思決定の局面において大きな成果をもたらすことになるのです。

「エンジニアリングする」考え方の適用2：消費財メーカーの営業の場合

現在、多くの消費財メーカーは、市場の成熟化、流通の構造変化という環境変化の

中で、成長期に染み付いた売上・シェア至上主義から抜け出せずにいます。何とか同業他社にだけは負けたくないという一心から、プロモーション費用や販促費の増大に苦しみ、収益の悪化を招いています。エンジニアリングする考え方のない「伝統的営業」スタイルのメーカーでは日常的にこんなことが起きています。

売上数字を残したい月末や期末には、売りやすい問屋や安売りスーパーへの無理な営業に偏りがちです。しかしそのような売り方は経費がかかり儲からない上に、経費率の上昇に歯止めがききません。無理に販売された商品は本来の帳合いを飛び越して流れたり、安値で乱売されたりして、流通秩序と商品のブランドを著しく傷つけます。その場しのぎが増えれば増えるほど、適正な取引条件の得意先の売上が減る一方で、儲からない得意先の売上が伸びて行きます。気が付いたときにはそんな不健全な売上が多くを占め、引き返すに引き返せない状況になってしまいます。まるで不採算の蟻地獄にはまっていくようなものです。本社や管理職は、具体的な解決策が示せないまま「売上は上げろ、経費率は下げろ、後は良く考えてやれ」とだけ連呼し、会社のお金で楽な商売をしているだけの現場は「販促費や広告宣伝がないと売れません」と応酬する。責任の押しつけ合いの中で不幸は拡大再生産され、本社と現場の間に不信感が堆積していきます。こんな典型的状況から抜け出すうえで、エンジニアリングがどのように生かされるのか、ご紹介しましょう。

消費財メーカーの営業における「分ける」「やる」「測る」

まず価値観として重要なことは、売れるところに売れるだけ売る全方位の営業から脱却して、売り先や商品そして売り方を選択的な営業に転換することです。成長期にはシェアさえ取っておけば後から利益はついてくると考えがちでしたが、現在の状況ではシェアと利益は必ずしも相関がありません。メーカーは限られた売上の中でいかに利益を稼ぐか、換言すれば売上の質が存続を左右するようになってきています。「今までのすべての得意先で必ずしも売上をつくる必要はない。儲からない売上であればいいほうがまだ。儲かる売り先でより多く稼げばよい。過度な安売りをしてまで売らなければならない商品ならば売らないほうがよい」と考えてみることで、非効率な問屋や儲からないスーパーには経費のかからない定番の売上にとどめ、儲かる売り先を選んで拡売協力をするという立場に立てば、メーカーの営業スタンスは全く異なってきます。結果として効率の悪い問屋では扱いメーカーの数が減り、安く売りたい儲けたいという調子の良いスーパーでは、メーカーの協力（値引き販売の原資はほとんどメーカーが負担しています）がなくなっていきます。スーパーは売上が落ちるだけでなく品揃えも悪くなり消費者が離れていく結果になります。

●メーカーが発想を転換できた時、はじめて「分ける」「選ぶ」ということが重要な意味を持てます。まず得意先や商品を統一の基準で評価・優先順位付けします。現場はそれぞれに自分の（経費がかかる）担当得意先が優遇されることを望みますが、全社的に見れば会社に利益をもたらす得意先かがわかります。同時に、流通秩序を維持しブランドエクイティーを確立できるルール、基準を再構築

してきます。その上で現在の取引実態をルール・基準に当てはめて乖離を確認しますが、個々の取引先ごとに対処すべき問題のレベル・内容が全く異なることが分かってきます。次に個々の得意先ごとに異なる処方箋を具体的に組み立てていきます。売込みが足りない得意先や商品とその方法論や、売上を落としても取引条件を改善する得意先、売価の乱れを正しブランドを守る商品などを具体的に決めていきます。

- 「やってみる」段階では、やってみるためのインフラ作り、すなわち「戦う体制」が重要になってきます。誰が決裁者かがはっきりわかるフラットな組織、現場の戦闘状況がつぶさにモニタリングできる業務・情報システムのインフラ整備です。（詳しくは〈CDI Newsletter44号 1997年4月、営業の改革〉を参照）

また得意先相手のことなので計画段階では予期せぬことが、実際には次々と起こってきます。白兵戦に突入したら、そこでは現場の戦闘レベルのノウハウを素早く吸収して、全員に具体的指示にまでかみ砕いて共有する必要があります。まずはモデルエリアで試行錯誤的に実施して、問題と施策を出し尽くし、その上でそれを他のエリアに展開していきます。こんな特性を持った得意先にはこんな商談が有効だった、この商品の導入交渉ではこのような提案資料が評価された、こんなアプローチで積年の不本意な取引条件が解消された、といった情報の共有化です。これには本社のバックアップが欠かせませんし、本社も施策を指示する上での自信をより強固なものにしていくプロセスとなります。

- 「測る」ということでは、二つの測るが重要です。一つは販促効果を測ることです。まず売上を、販促施策によるインセンティブに繋がる売上与そうでない売上に分けます。その上で、プロモーション内容による効果の違い、スーパーの業態や特売の形態による効果の違い、売価や陳列方法の違いによる効果の違い等を測っていきます。その際本社の実績分析部隊が威力を発揮します。ひとたび分析を開始すれば、下手な支店長や所長よりはセールスの販売実態をよく把握し、解決の糸口を見いだしてしまうということがよく起こります。

もう一つは社員のパフォーマンスを測ることです。会社は社員に何を求めているのか、社員は何をすれば評価され収入が増えるのかを、あらかじめルール化しておくことが重要です。この測定により、社員の日常の問題意識は格段にアップします。

「測る」ことの最終的なゴールは、得意先ごとの適正な予算設定と具体的な施策群への展開が具現化できることですが、これには非常に時間を要します。正しい予算ができれば、儲からない売り先に一時しのぎに突っ込むこともなくなり、販促経費の適正化と機会ロスの減少が実現します。同時にメーカーにとって利益の源泉である生産の効率アップ、在庫・物流効率の向上に結びついていきます。

営業・マーケティングをエンジニアリングする：全体としての教訓

上記のように、CDIはこれまで様々な業界で「営業・マーケティングをエンジニアリングする」実践経験を積んできたわけですが、そこからの最大の示唆は、PDCA

(Plan・Do・Check・Action) サイクルの定常化が決定的に重要であるとの認識です。確かに解約者分析、顧客経済価値分析や販促効果の分析は施策立案・評価においては有効な手段ですが、逆にこれがワンショットの分析で終わってしまうと、ある時点での分析・判断にその後も縛られて施策運営してしまうリスクが生じてきます。これは、金融や通信等変化の激しい業界では致命傷となります。

また食品・菓子等、競争の大きなパラダイムシフトが起きている消費財の業界では、まず営業の価値観の大転換が出発点になります。成熟市場で相変わらず売上・シェアをやみくもに追求することのなんと危険なことか。その上で個々の状況を分析しながら得意先、商品を選んで施策を選択的に展開していくためのPDCAサイクルの確立が急務です。ただの売上ではなく、利益に繋がる売上へ質を転換していくこと、これは同時にメーカーとして本来の商品力・ブランド力を生かせる営業へ転換していくことをも意味しています。組織そのものが持つ分析的・統計的にものごとを捉えていこうとする(「エンジニアリングする」)マインドセットと実行力の有無が、競争力、ひいては会社の存続までも左右することを痛感せざるを得ません。

(たはら ゆきひろ コーポレートディレクション取締役主幹)

(なかがみ やすのり コーポレートディレクション主幹)