

## 研究ノート

## セールス・マネジメントのための情報戦略

三田 洋幸\*

## 〈研究要旨〉

市場の成熟化と多様化とが並存している今日の経営環境においては、市場に精通していることの重要性が益々高まりつつある。成熟化した市場において収益性を高めようとするならば、費用対効果を注意深く見計らったうえで経営資源を配置することが重要であり、それには市場状況に精通していることが不可欠となるためである。そこで本研究では、市場に最も近いところで活動している営業部隊を巧く活用することの重要性に着目し、市場状況への対応力を高めることを指向したセールス・マネジメント・システムのモデル化を行う。そのようなモデル化を行うときの一つのアプローチとして、市場情報を有効に活用するための仕組みをセールス・マネジメントの中に組み込むことを狙いとするものである。

まず第1節では、市場への対応力という観点から、今日の代表的なセールス・マネジメント・システムの抱える問題点を明らかにし、改善の方向性を検討する。第2節では、営業戦略の策定プロセスを精緻に体系化することによって、市場状況が組織の上層部に行き届き、現場のコミットメントと全社的な資源配分方針との調和のとれた営業戦略を策定できることを提示する。第3節では、このようなセールス・マネジメント・システムを実務的に運用するにあたって、情報処理の負担を軽減するためにEDPシステムの概要を設計する。第4節では、結論および本稿において構築したセールス・マネジメントを導入していくうえで未解決の課題を述べる。

## 〈キーワード〉

市場の成熟化と多様化、市場状況への対応力、市場に精通した、市場情報の有効活用、現場のコミットメントと全社方針との調和

1993年3月受付

\*中央コーパス・アンド・ライブランド コンサルティング

## 1. 問題意識と研究の狙い

市場の成熟化と多様化とが並存している今日の経営環境においては、市場に精通していることの重要性が益々高まりつつある。成熟化した市場において収益性を高めようとするならば、重要な販売機会や市場開拓の余地を見逃ごすことでの機会損失を最小限に留めるような活動を行いつつ、市場のポテンシャルに応じて経営資源を極め細かに配分することが不可欠である。

市場対応に失敗した一つの事例を IBM 社に観ることができる。IBM 社はコンピュータ業界において圧倒的な地位を確保してきたが、92年度の業績は49億ドルの赤字を計上し、社長更迭と従業員の大量解雇を伴うリストラクチャリングを強いられた。業務を自動化するのにどうしてこんなにもコストがかかるのかというニーズが顕在化していることを見逃ごし、陳腐化しつつある製品を高価格で販売し続けてきたため、ダウンサイジングの潮流に遅れをとってしまったのである。

このような経営環境に鑑みても、今日の多様化した経営環境のもとでは、従来にも増して市場状況に注意深く対応することの重要性が高まっていることがわかる。そこで本研究は、市場に最も近いところで活動している営業部隊を巧く活用することの重要性に着目し、市場状況への対応力を高めることを指向したセールス・マネジメント・システムのモデル化を行う。モデル化の一つのアプローチとして、市場情報を有効に活用するための仕組みをセールス・マネジメントの中に組み込むことを狙いとするものである。

### 1.1 セールス・マネジメントの概要

セールス・マネジメントの検討に取り組むにあたり、まず、セールス・マネジメントの概要を整理したうえで、上記の観点から主な問題点を摘出し、改善の方向性を探ることにしよう。

現代企業の多くに見られるセールス・マネジメントの構造を図1に示す。ここでは、階層化した組織のもとで、営業活動に関わる計画作成、実行・モニタリングおよび業績評価というマネジメント・サイクルがとられている事を想定する。

計画作成のフェーズでは、営業戦略を地域別に策定したうえで、それらを全社的観点から統合し、地域営業に対する資源配分方針を決定することが主な課題となる。

計画作成のフェーズにおいて地域営業戦略が全社的にまとめ上げられると、実行・モニタリングのフェーズに移行する。地域マネジャーおよび営業部員は地域営業戦略を活動指針として営業活動を実施し、期中の営業活動を通じて市場動向および実施状況を営業情報

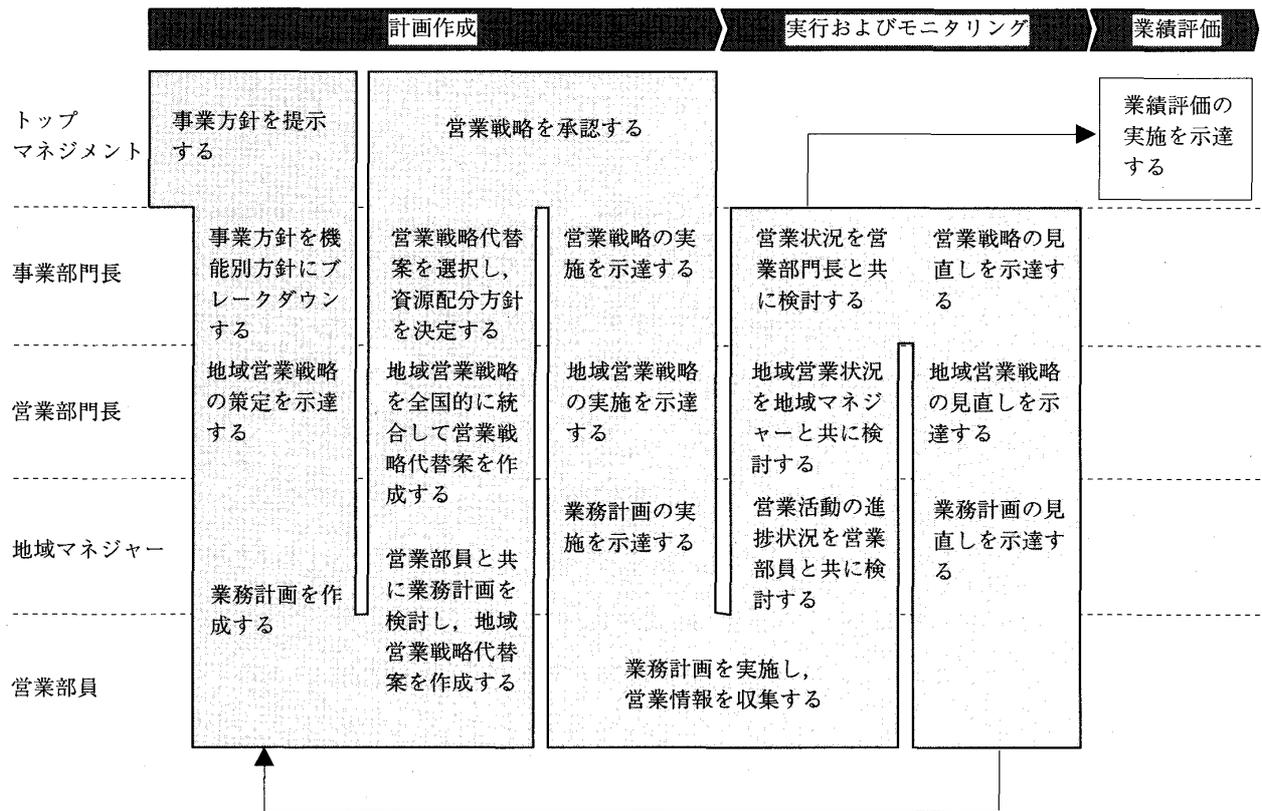


図1 代表的なセールス・マネジメントのプロセス

として蓄える。期中の環境変化および営業活動の進捗状況は適宜分析され、その結果は最終的には計画作成にフィードバックされるわけである。

期末には業績評価を実施する。営業部員の業績評価は、売上目標や利益目標に対する達成度に重点を置きつつも、職務内容やその他の定性的な要素を考慮している場合が多い。

## 1.2 セールス・マネジメントの問題構造

このようなマネジメント・システムを市場状況に注意深く対応するという観点から捉えると、以下のような問題点が浮き彫りになってくる。

### (a) 計画作成のフェーズにおける問題点

これまでの営業活動は、計画作成を軽んじてきた傾向がある。それは、これまでの営業活動が、「体力と熱意」を信条とする人的要素の濃い活動であるのに対して、計画作成という業務はどちらかと言うと管理的色彩が濃く感じられ、これまでのやり方に馴染んだものにとっては受け入れがたく感じるためでもあろう。営業部門に計画作成などを期待せずと

も、売上目標を与えて外回りに専念させていることの方が巧くいくと考える経営者も未だ少なくない。

営業活動の計画作成を阻害する要因としては、上記のほかにも、情報収集の困難さ、情報分析のスキル欠如、情報分析の作業負担などを挙げることができる。情報の有用性を高めようとするほど、散在している情報を二次加工する必要が生じ、情報収集と加工分析とに大きな作業負担を強いられることになる。したがって、計画を作成するにも情報処理の負担が大きすぎることで、有用な計画を作成することを困難にしているわけである。

計画作成と営業活動との調和をとれないでいると、営業活動は現場での個別対応にもとづく個々の営業部員に依存したものになってしまう。その結果として、情報はより個別的に偏在することになり、計画作成を阻害する悪循環から抜けられなくなるのである。

市場対応の効果と営業資源の効率的な活用とを高い次元で調和させるには、精緻な計画と機動的な要員編成とが不可決である。営業部隊を計画的に組織化できないでいると、営業部員は売上目標を達成するために売り易い商品の販売に走ることになる。このような行動は、企業の営業力を目先商品の販売に片寄らせてしまうため、市場への効果的・効率的な対応を阻害することにもなりかねないわけである。

#### (b) 実行・モニタリングにおける問題点

営業活動の進捗状況をアクション・プランに結び付けていくためのフィードバック・ループは、実際には殆ど機能していないのが実情である。計画作成を曖昧なままにして活動に着手してしまうため、何に注力して活動すべきか不明確になっていることが多い。その結果、進捗認識も散漫になり、延いては営業活動の見直しを行うことが困難になってしまうのである。目標と実績との乖離が目立ち始め、営業活動の練り直しが必要であるにも関わらず、掛け声だけで何の対策も打ち出せずに終止してしまうのは、このような状況が原因になっているわけである。

#### (c) 業績評価における問題点

業績評価には、市場対応力を間接的に低下させる要因が大きく3つある<sup>1)</sup>。第1は、著しい環境変化が原因で当初の目標を達成できなかったときに、業績未達の原因を営業部員の努力不足によるものと評価してしまうことである。第2は、逆に環境変化が営業部員に有利に作用したために、営業努力を怠っていたにも拘わらずあたかも営業部員の自主努力によるものと評価してしまうことである。さらに第3は、良い点は過小に評価され、悪い点は過大に評価されるという減点主義の弊害である。リスクを恐れるが故に態度が保守化

し、革新的な考えに対しても自然と抵抗感を抱くようになる。いずれの要因も、モラル・ハザードを生じさせる結果、計画作成を保守化させるとともに、市場状況を歪んで社内に伝達させる原因となりうる。

#### (d) マネジメント・コントロールの形骸化

前述したマネジメント・サイクルの各局面における問題と組織の階層的な意思決定の構造とを照らし合わせてみると、多くの企業のセールス・マネジメントは、市場状況に注意深く対応することに関して、有効性が低いことがわかる。上位者は、下位者の立案する業務計画・目標が保守的になる傾向を理解しているから、下位者の目標を上回る計画を恣意的に与える傾向が強くなる。それに対して、下位者は、市場動向を適切に反映していない計画を一方的に与えられていると考え、売上目標を達成するために売りやすい商品の販売に注力する傾向が強くなる。上位者は過大な計画を作成し、下位者は計画を信用せずに売り易きを模索することになる。その結果、営業戦略の形骸化と営業活動の個別化を助長し、市場状況に注意深く対応することの潜在的な阻害要因になっているのである。

\*

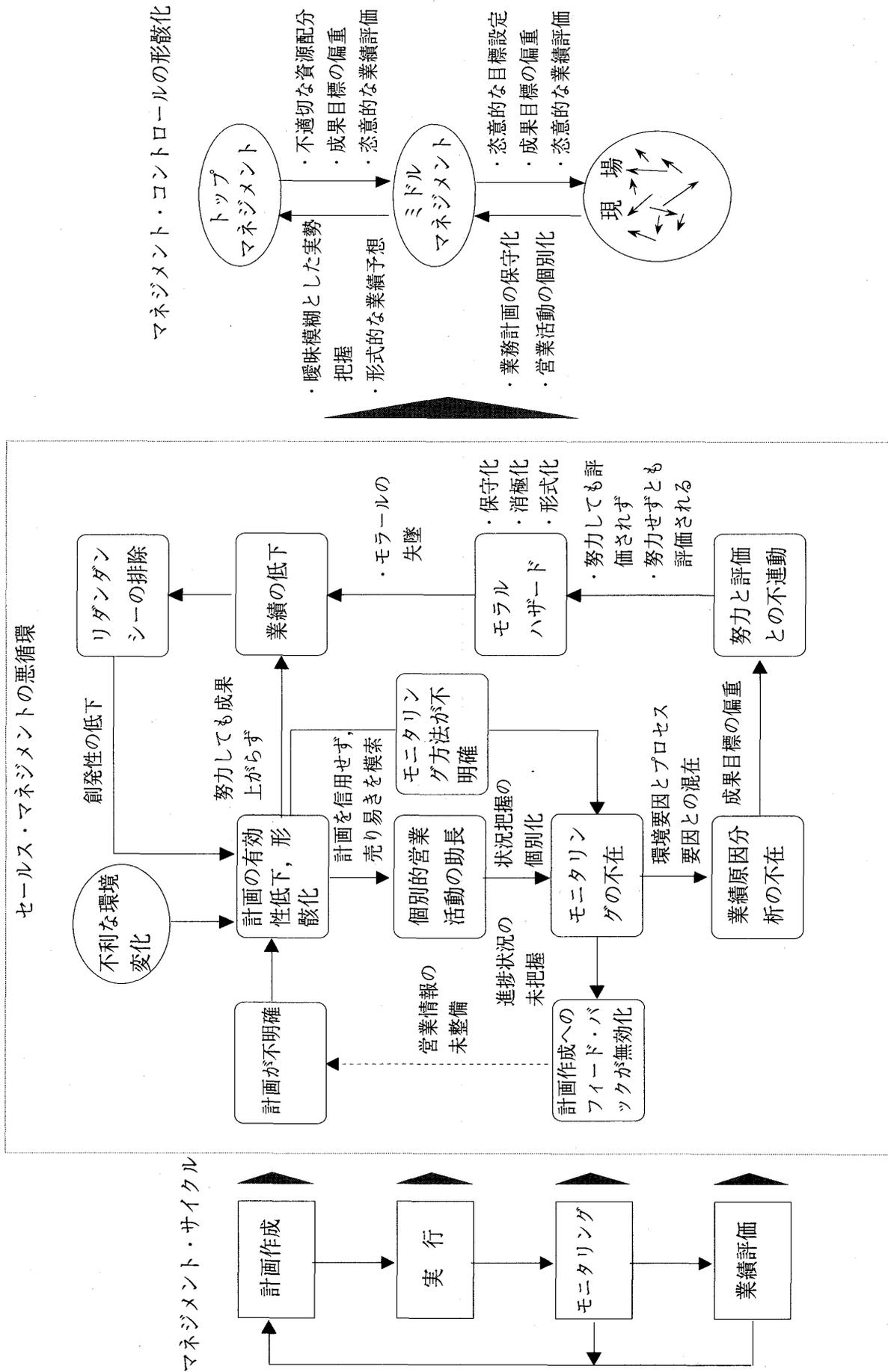
以上のようなセールス・マネジメントの問題点を概念図にすると図 2 のようになる。前述したように、今日の多くの企業のセールス・マネジメント・システムは、マネジメント・コントロールの危機を内包しているわけである。マネジメント・サイクルの各局面における悪影響が巡り巡ってマネジメント・コントロールの有効性を低下させるという悪循環の構造になっているのである。

### 1.3 研究の狙い

上記の問題を本質的に改善するには、計画作成と実行・モニタリングのサイクルを確立すると共に、業績評価において原因分析の仕組みを確立することが有効である。しかし、問題の構造を注意深くみると、計画作成プロセスを精緻化することが、問題を包括的に解決するうえで非常に有効なアプローチであることが解る。モニタリングが不在になっている原因は、計画が不明確で何に力点をおいて活動したらよいか定まっていなかったために、どのような情報を用いて進捗状況を測定すればよいかも不明確になっているのである。業績評価においても、進捗状況の測定を精緻化することができれば、業績の原因が環境要因にあるのか、活動内容にあるのかをよりの確に評価できるはずである。

このようにセールス・マネジメントの改善の方向性を見定めたいうえで、具体的な検討課題に展開すると以下のようなになる。

図2 セールス・マネジメントの問題点



- ① 計画立案の過程で上位者と下位者との共同作業の場を整備することによって、市場に密着した計画立案作業を促進することができるか？
- ② 計画作成のフェーズにおいて、営業方針と業務計画との整合性を確保するための仕組みを整備できるか？
- ③ 計画作成およびモニタリングを行う上で必要となる情報を明らかにすることができるか？ 期中の活動を通じて、そのような情報を収集・蓄積するための仕組みを整備できるか？
- ④ 計画作成およびモニタリングの作業負荷を軽減し、マネジメント・サイクルのリードタイムを短縮することができるか？ モニタリング情報を計画作成に迅速にフィードバックするための仕組みを整備できるか？
- ⑤ 業績評価において、環境要因と業務努力による要因とを極力分離した評価方法を導入することができるか？

これらの課題の有効性は一般に広く認識されているにもかかわらず、これまで放置されてきた背景には、マネジメント・システムを整備しようにも、情報処理の負担が制約として大きかったことも事実である。しかし、情報処理の負担に関しては、近年の情報技術の発達はそのような制約を取り払うのに十分な機能と性能を提供しつつある。精緻な情報分析を容易に行うことに対する情報機器の有用性が、飛躍的に高まりつつある。

そこで本研究は、セールス・マネジメントの計画作成プロセスに焦点を当て、営業戦略の策定プロセスとそれを支援する情報活用の仕組みとを明確に描き出したうえで、情報処理の体系を構築しようとするものである。

## 2. 営業戦略策定プロセスの構築

この節では、前述の検討課題を念頭に置いたうえで、営業戦略の策定プロセスを体系化する。営業戦略の策定プロセスを精緻に体系化することによって、市場状況に注意深く対応するためのセールス・マネジメントの仕組みを明らかにしようとするものである。

営業戦略策定のフレームワークは、おおよそ図 3 のようになる。以下、この図に添って検討を進めていくが、議論が抽象的に流れないようにするため、モデル事業部とその事業環境を想定したうえで具体的な例示を添えながら説明することにしよう。

### 2.1 モデル事業部の事業環境

モデル事業部は、外科手術用の消耗品を製造している医療機器メーカーである。図 4 に

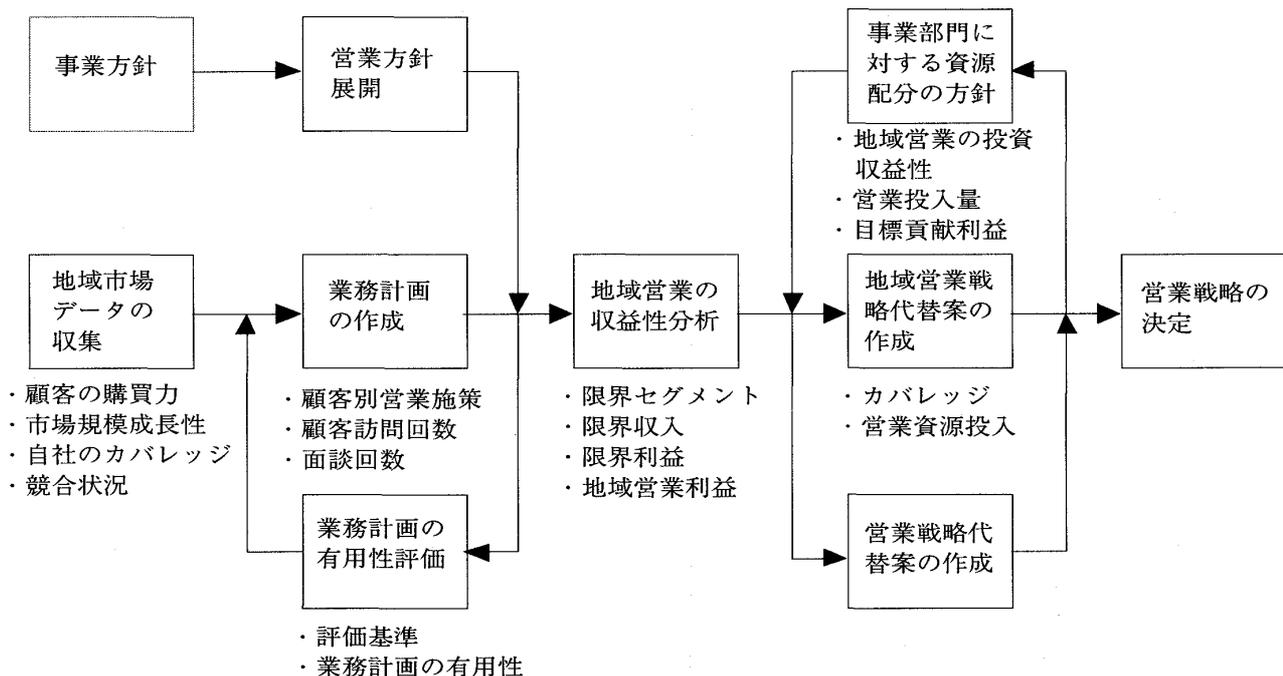


図3 営業戦略策定のフレームワーク

示すように、営業部門を組織して主要な医療機関に対して販売活動を行っている。営業部門は、地域別に組織し、販売拠点には地域マネジャーを配置している。地域マネジャーは、担当地域のマネジメントをまかされており、営業部員と共に担当地域の営業活動に責任を負っている。営業部門長は、地域マネジャーを統括しており、営業部門に責任を負っている。

モデル事業部の顧客は、製品特性、顧客の要望に対する対応力、製品の供給体制および価格などを評価して製品の購買を決定する傾向が強い。製品の種類や特性の違いによって手術のしやすさや生体反応が変わるので、術式に応じて製品を使い分けるのである。そのため、製品特性が同じでも形状などの品揃えが豊富であることも重要な要因である。手術前には手術道具が全て揃っている必要があるため、供給体制が迅速・柔軟であることも望ましい。

医師は製品を直接使用するため購買決定者として最も影響力が大きい。病院長と購買担当者は病院経営の観点から主にコスト面に関与している。通常は、医師の指定した業者が採用されることが多いが、購買担当者に対して、価格面での折り合いをつける必要がある。医師は術式に応じて使用する製品を予め決めていくことが多いが、業者の勧めに応じて別の製品を試用することにも積極的である。製品の使用を医師に勧めるに当り、医師と

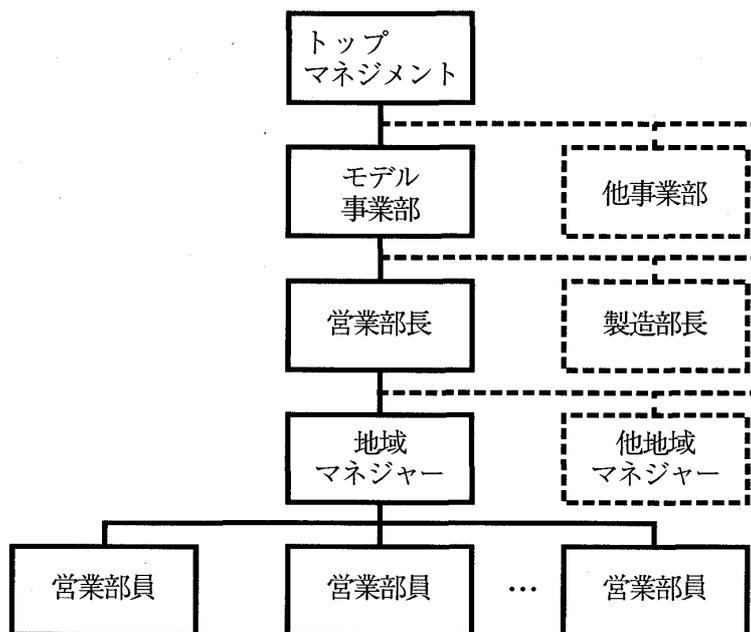


図4 モデル事業部の組織構造

の会話に的確に応えられるように、製品特性や周辺知識などに精通していることが重要である。

この業界は、これまでは老人の人口増加に伴い順調に成長してきたが、今後は、急速に成熟期を迎えようとしている。老人の人口増加傾向は引き続き変化しないが、業者間の競争激化と価格低下の傾向が強くなり、市場規模は全体的には横這で、粗利益率は逡減する傾向を示している。今後は、市場状況に応じて注意深く経営資源を配置することの重要性が業界の共通認識として深まりつつあった。

トップ・マネジメントは、モデル事業部の事業環境が成熟化しつつある一方で、成長過程にある他の事業部で人材要求や資金需要が高まっていることを考慮し、モデル事業部に利益志向を強化するように示達した。これを受けて、モデル事業部は、これまで「シェア拡大志向」であった営業方針を「利益拡充志向」となるよう改め、(1) 営業利益の拡大、(2) 営業資源の効率的活用<sup>(2)</sup>、(3) 地域市場における地位確立の3つを営業方針の柱として設定した。

このような営業方針の転換に伴い、モデル事業部の営業部門は、セールス・スキルの一層の向上とセールス・マネジメントの改変とを基本戦略として位置づけた。自社製品の取り扱いを増やしていくには、医師に対する訴求力を向上させる必要があるため、製品知識の周知徹底や医師のニーズに的確に対応した提案を行う能力の向上が不可欠である。さらに、営業方針の転換に伴い、営業部隊の活動が営業方針に整合するように組織体制を確立するには、セールス・マネジメント・システムを再構築することが有効であると判断した

のである。

## 2.2 地域営業情報の収集

営業戦略を作成するには、顧客の手術件数、術式別の製品使用状況、自社の販売機会や脅威などの地域営業に関わる様々な分析を行う必要があるが、モデル事業部の場合は、顧客の購買状況を調査することが地域市場動向を把握するうえで有用性が高い。自社の販売シェアや製品の利用状況などを顧客別に把握できれば、地域営業の強み・弱みを顧客別に詳細に分析することができる。

顧客の購買金額を把握するには、供給業者からの購買を管理している購買部門などから情報を入手できればよいわけだが、顧客はそのようなデータを外部に提供することは稀である。そこで、購買金額の代理変数となる情報を顧客先から入手し、代理情報をもとに統計モデルなどを開発して推定することが実用になる場合が多い。紙面の都合から、統計モデルの構築方法については次稿に譲ることにするが、経験的には、顧客が製品を利用する目的に応じて使用構成などを詳しく調査することによって、有効なモデルが構築できることが多い。モデル事業部においては、そのような統計モデルが既に開発されており、顧客の購買金額の推定値が用意してあるものとして、議論を進めることにしよう。

## 2.3 業務計画の作成と有用性の評価

業務計画の作成を効果的に行うための鍵は、営業部員と地域マネジャーとの共同作業を巧みに行うことである。営業部員は、そのような業務計画を作成する過程において、短期と長期のバランスを保ちつつ営業方針を達成していくことを志向して、業務計画の有用性を評価することにしよう。

### 2.3.1 業務計画の有用性評価の方針と評価基準

業務計画の優先順位を付けるための評価基準は、営業方針に対する整合性が確保されていることが望ましいため、営業方針を図5に示すようないくつかのサブ目標に展開したものを評価基準として設定している。

短期と長期のバランスの中で業務計画の有用性を検討する場合には、営業方針に関する現在の整合性のみに着目して優先順位を付けるわけにはいかなくなる。短期的には営業方針の達成に関して貢献度の低い業務計画であっても、長期的な効果が見込まれる場合には、その業務計画の優先順位を引き上げてやる必要がある。したがって、長期的な観点も含め

基準	説明	利益 拡充	営業 効率	地位 確保	不可 避	攻 め	守 り
自社販売金額	自社の売上高に対する貢献度の 高さを表す指標	○					○
自社販売の増加	収益増への貢献度を表す指標	○				○	
自社販売シェア	競合他社に対する自社の強さ・ 弱さを表す指標			○			○
訪問売上効率	営業活動の効率性を表す指標 (自社売上高/顧客訪問回数)		○				○
他社販売金額 (自社販売余地)	収益拡大の潜在的大きさを表す 指標	○				○	
他社販売シェア	自社に対する競合他社の強さ・ 弱さを示す指標			○		○	
系列医への影響力	系列委への影響力の大きさを表 す指標				○	○	○

図5 事業計画の有用性評価基準

て優先順位付けを行う場合には、営業方針の達成に関して、短期的に関わる評価基準と将来的に関わる評価基準とを切り分けて用いる必要が生じるのである。

短期志向の評価基準としては、「自社販売金額」、「自社販売シェア」および「訪問売上効率」を用いている。これらの基準の達成度が一斉に高い業務計画は、短期的な収益性および競争力の確保に貢献度が大きいと考えることができる。

長期志向の評価基準としては、「自社販売の増額」、「他社販売金額」、「他社販売シェア」および「系列医への影響力」を用いている。これらの基準の達成度が一斉に高い業務計画は、収益性や市場地位を長期的に向上させるうえで貢献度が大きいと考えることができる。

「訪問売上効率」を長期志向の評価基準の中に加えていないのは、業務計画の対象となる顧客に対して新規採用や競合奪取により自社の扱いを定着させることを目的としているため、短期的には訪問売上効率の低下を伴うと考えられるためである。「系列医への影響力」を追加しているのは、外科医の間には出身大学や自分が師事している医師による暗黙的な系列が形成されており、権威の高い医師は系列の医師に対して大きな影響力を有しているためである。長期的に収益を確保しようとするならば、影響力の大きな医師に対して

は日頃から十分に配慮していることが戦略的に不可欠となるわけである。

営業方針の短期的な達成を志向する評価基準を用いて優先順位の付けられた業務計画は、現状の良好な状態を保守するという意味で「守りの業務計画」と呼び、長期的な達成を志向する評価基準を用いて優先順位の付けられた業務計画は、将来的に良好な状態を確保するという意味で「攻めの業務計画」と呼ぶことにしよう。このような評価基準を用いて業務計画を集約すると付属資料1のようになる。

### 2.3.2 業務計画の有用性評価と戦略的意味合いの確認

業務計画の有用性は、目標計画法<sup>③</sup>を用いて定量的に評価することができる。付属資料2は、評価基準のそれぞれについて、必要レベルと十分レベルを設定し、目標計画法によって優先順位を付与した結果である。

業務計画の優先順位は、図6に示すようなマトリックスに位置づけることで、業務計画の戦略的意味合いを確認することができる。このマトリックスは、縦軸に「守りの業務計画」の優先度、横軸に「攻めの業務計画」の優先度をプロットし、これらの総合的な優先

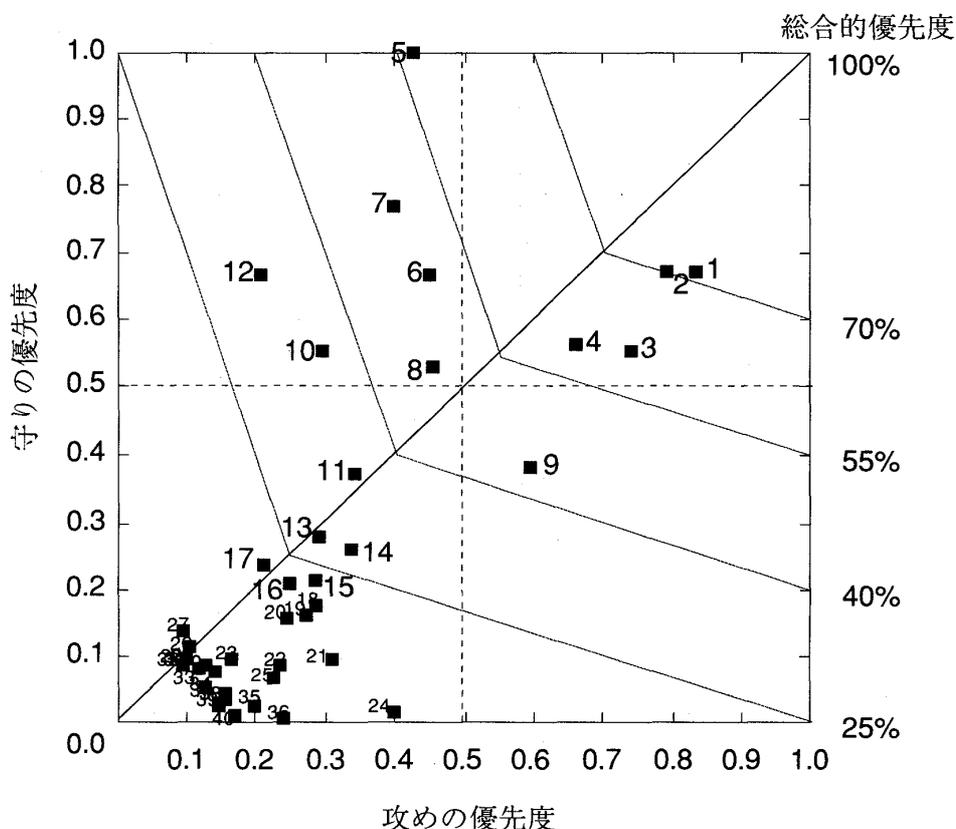


図6 業務計画の戦略的意味

度を斜めの軸の等高線（Open-L字型効用による評価ポイント）によって表したものである。

守りの優先度は高いが、攻めの優先度の低い業務計画は、顧客に対して定期訪問を確実に実施するなどして定常的な受注を確保するといった短期的な収益を確保するための営業活動に関心が払われていることが望ましい。

攻めの優先度は高いが、守りの優先度の低い業務計画は、顧客に対して新規採用開発に力を入れるといった将来の収益を確保するための営業活動に関心が払われていることが望ましい。

ともに優先度の高い業務計画は、顧客に対して定期訪問を行いつつも新規採用に力を入れるといった重点的な営業活動を行うことに関心が払われていることが望ましい。

このように順位付けられた業務計画を地域営業として統合してみると図7のようになる。地域営業は自社の営業部員によって金額ベースでは地域市場規模の73.4%以上を直接カバーすることになり、直接カバー市場において17.1%の販売シェアを確保することが目標値となる。自社が直接カバーしきれない市場における販売シェアは、流通チャンネルに依存することによって10%確保することを計画している。その結果、地域営業は、10名の営業部員により40施設の顧客に対する営業活動を行うことで、地域市場の15.2%の販売シェアを確保することを計画していることになる。

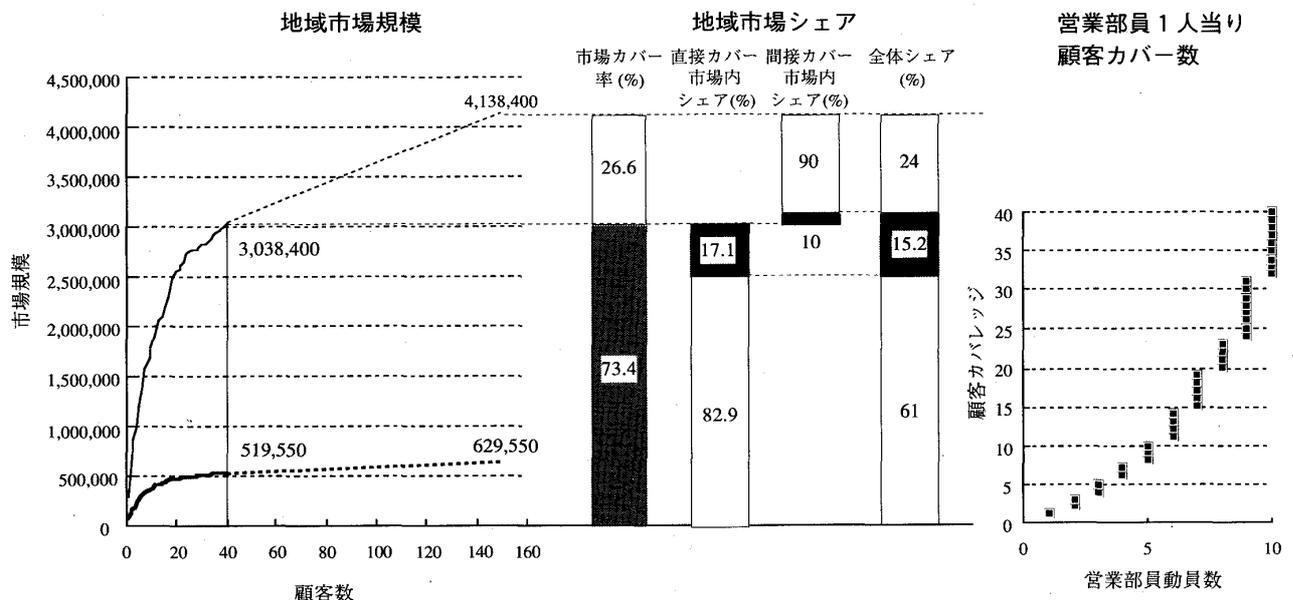


図7 業務計画統合

## 2.4 地域営業の収益性分析

業務計画の有用性を検討した後、それらを最終的に地域営業戦略としてまとめあげるには、業務計画を実施することの収益性を見計らっておく必要がある。地域営業のカバレッジが70%に達していることから、直接カバー市場の収益性分析に焦点を当てることにしよう。

### 2.4.1 限界収入の変化

業務計画の優先順位に従ってカバレッジを拡大していくときに、営業部員を1名増員したときに新たにカバーすることのできる市場領域を限界セグメントと呼ぶことにする。このような単位を用いてカバレッジを拡大することによって、業務計画の優先順位の高い順に営業資源を投入することができる<sup>(4)</sup>。

図8に限界セグメントの規模と自社の販売状況を示す。図中の限界収入とは、限界セグメントにおいて自社が獲得している販売収入である。限界収入を限界セグメント規模で割った値が限界セグメント・シェアとなる。限界収入は、カバレッジの拡大に伴い初めは増加し、さらにカバレッジを拡大していくと逡減している。いわゆるクリーム・スキミングの状態を示している。

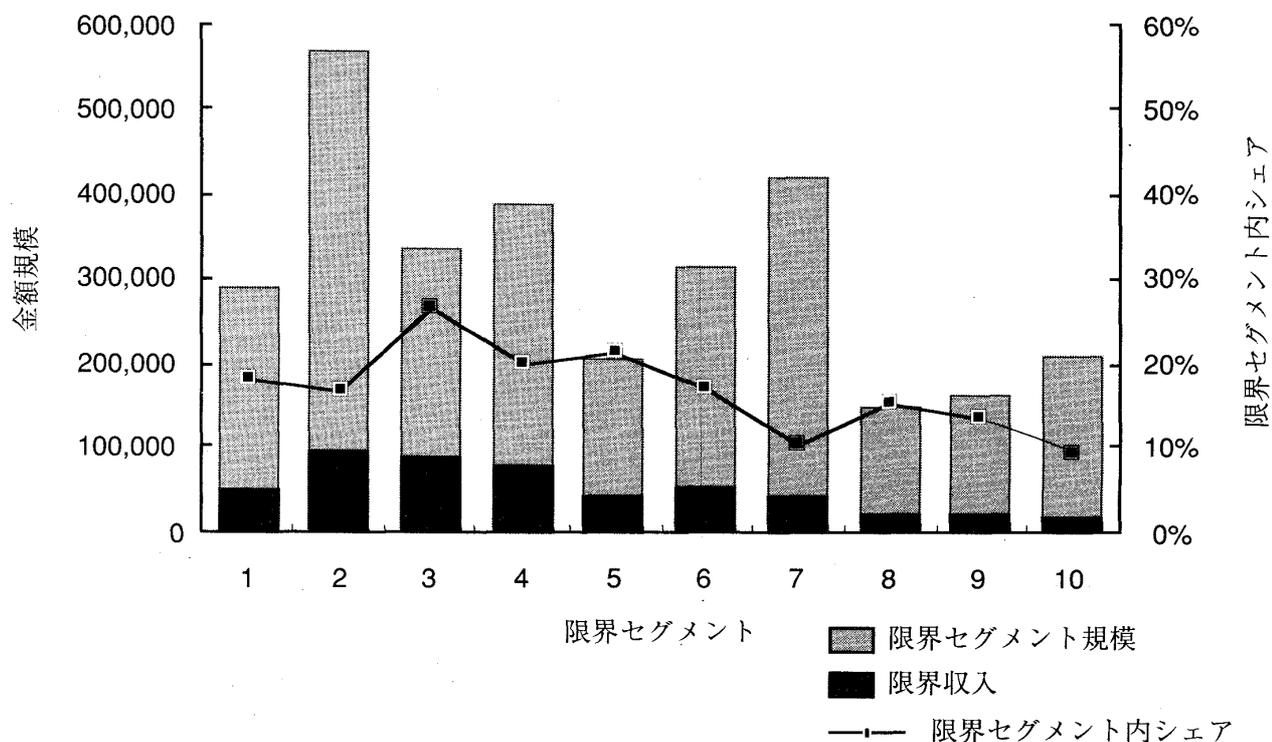


図8 限界セグメントの規模と限界収入

限界セグメントにおける販売シェアは 11%～23%の間でバラツキを示している。第7限界セグメントは販売シェアが最も低く、営業活動の改善を望まれるセグメントである。付属資料2に立ち戻って調べてみると、第7限界セグメントの販売シェアが低下しているのは、このセグメントの金額規模の49%を占める大口ユーザーに対する自社の販売シェアが非常に低いためであることがわかる。

## 2.4.2 限界利益の変化

トップ・マネジメントは、地域営業に対する投資収益性を確保するには、当該地域営業の営業利益を最低でも100百万円程度は確保する必要があると考えていた。そこで、目標利益の必要レベルを100百万円としたうえで、地域営業の収益構造を分析してみよう。

地域営業の収益構造を図9に示す。地域営業のコスト要因は、変動費、可変費用および固定費に分類することができる。変動費は、製品コスト、運送費などの売上高に比例して生じるコストである。可変費用は、営業規模の拡大に伴って増加するコストであり、営業部員の人件費や営業経費がこれに相当する。固定費は、オフィスの賃借料や間接人件費のように、営業規模を拡大しても一定の範囲内では変化しない費用である。

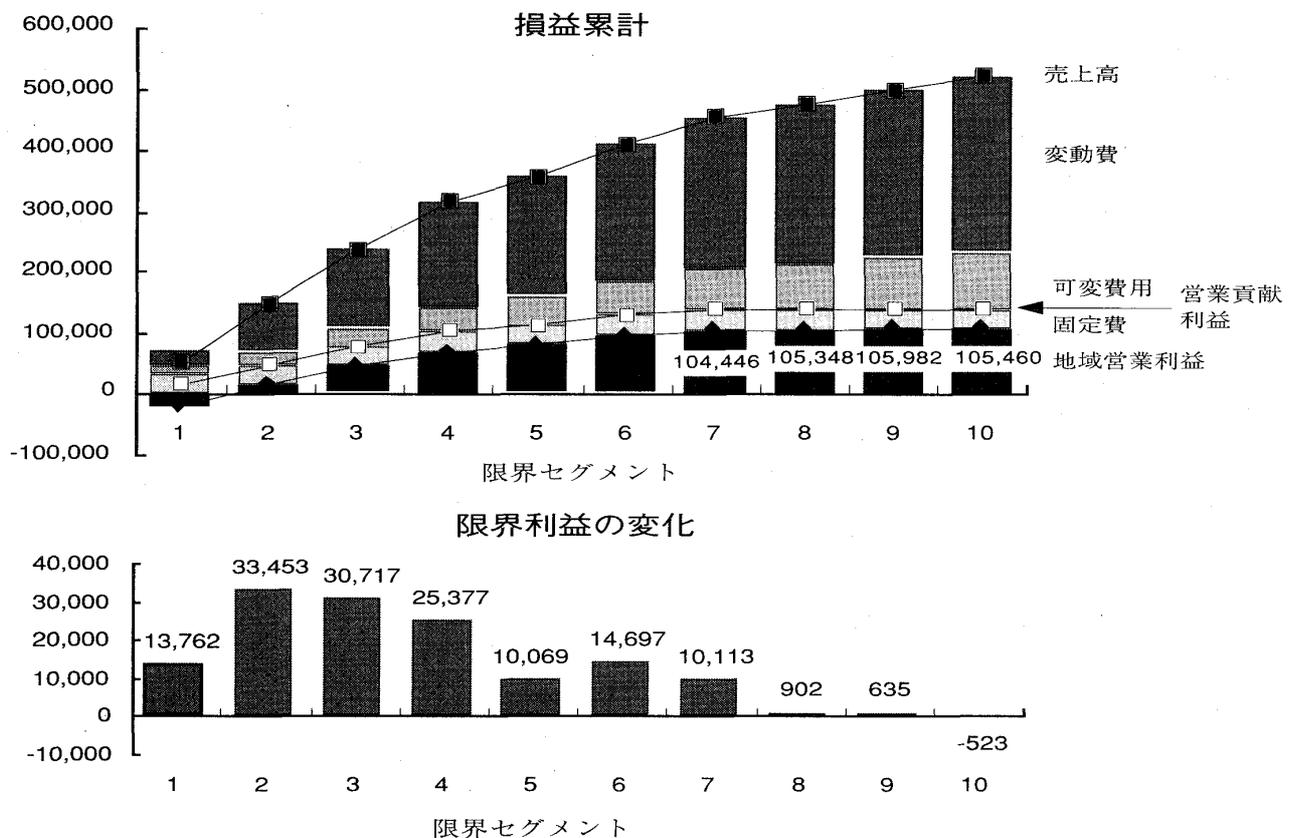


図9 地域営業の収益構造

地域営業の業績予想は、全体として目標利益を上回ることがわかる。カバレッジの拡大に伴い、地域営業利益は第2限界セグメントをカバーした時点でプラスに転じ、第7限界セグメントをカバーした時点で目標利益を確保している。

目標利益の確保は予想されるものの、第7限界セグメントを越えるあたりから、地域営業利益の伸びが鈍化することがわかる。カバレッジを拡大することによる販売収入の増分が、営業コストの増分を上回られないことを示している。地域営業利益が最大になるのは、第9限界セグメントをカバーした時点である。地域営業は、“カバレッジ拡大による成長の限界”に到達していることがわかる。

地域営業利益の伸びが鈍化している状況は、限界利益の変化を調べることによっても把握できる。限界利益とは、新たに限界セグメントをカバーすることによって獲得することのできる利益の増分である。地域営業の限界利益は、第8および第9限界セグメントで著しく逓減しており、第10限界セグメントにおいてはマイナスに転落している。第10限界セグメントでは、損失が生じているのである。総じて、第8限界セグメント以上においては、営業活動の効率が低下しており、地域営業は辛うじてクリティカル・マスを確保した状態に置かれていることがわかる。

営業拠点の収益性を測定するうえで規模の経済性の働きを忘れることはできない。規模の経済性を表す指標として1人当たり売上高を用いることができる。規模の経済性が生じる場合は、目標利益を確保するうえで必要となる1人当たり売上高が、規模の拡大に伴い低減していくわけである。したがって、営業活動をより容易に行えるようになると考えるのである。

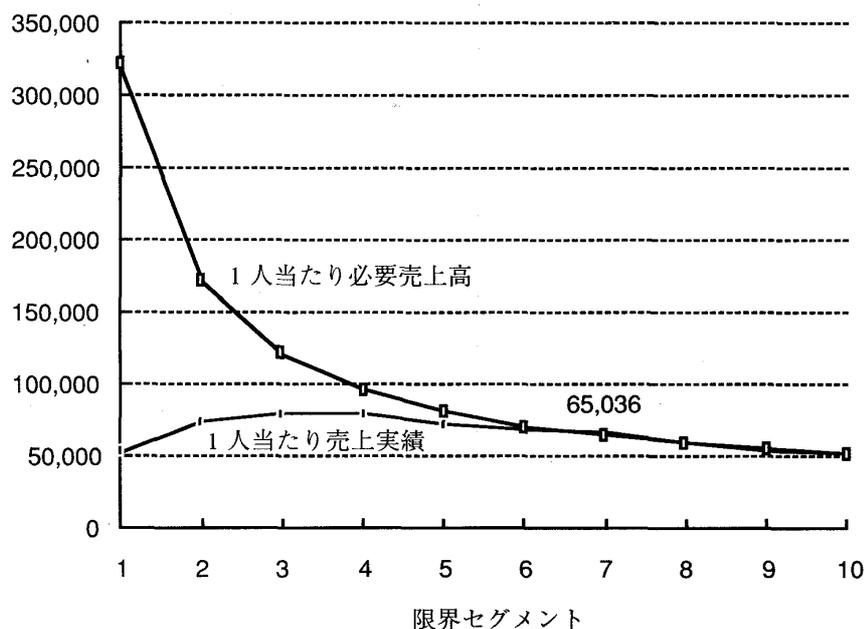


図10 地域営業の規模の経済性

ある目標利益を確保しようとするときに必要となる売上高の大きさを、コンピュータの反復計算機能を用いて逆算することができる。図 10 に示すように、営業部員 1 人当り必要売上高は、地域営業のカバレッジが大きくなるほど逓減している。これは、営業部員の増加によって、固定費の 1 人当り負担額が軽減されるためである。地域営業の規模を大きくすると 1 人当り必要売上高が逓減するため、営業部員にかかる負担は名目的には軽減されるわけである。成長途上にある企業などは、このような効果を期待して営業規模の拡大を指向することが普通である。

しかしながら、市場が成熟化を迎えると、規模を拡大することが必ずしも有利に働くとは限らなくなるので注意が必要である。業務計画によると地域営業の 1 人当り売上高は、第 7 限界セグメントをカバーした時点で必要売上高を僅かに上回るが、その後は必要売上高と並行して逓減していく状況を示している。カバレッジを拡大すると、成熟市場のもとでは限界収入の逓減が著しくなるため、1 人当り売上高も逓減するわけである。この結果、売上高は増加しても、目標利益を達成できない状況に陥ることも少なくないわけである。

このように、地域営業の規模を決定するには、規模の経済性によるメリットと、限界収入が逓減することのリスクとをよく見計らったうえで、目標利益を確保することができるか身極めることが肝要である。

## 2.5 地域営業戦略の代替案

地域市場のカバレッジを決定するということは、営業資源の増加／削減を正当化しなくてはならないという点で戦略的な課題である。上記の分析からもわかるように、地域市場を 100 % カバーするように営業部員を配置することは、当然のことながら、経済的に正当化されとは限らない。カバレッジを拡大することは、販売シェアを拡大するうえでは有効ではあるが、利益拡充に寄与するとは限らないのである。

これまでの分析結果を総合すると、地域営業戦略のキーポイントとして、次の戦略オプションを抽出できる。

- ① 第 8 ～ 第 10 限界セグメントにおける営業活動の一部または全部を中止する。
- ② 活動を中止した営業セグメントの営業部員を他の地域に配置転換する。
- ③ 活動を中止した営業セグメントの営業部員を他の事業部に配置転換する。

上記③は、全社的な観点に立ったときに考慮すべき戦略オプションである。上記の戦略オプションにもとづき、地域営業戦略の代替案を以下のように策定することができる。

- ◇ 代替案 1（地域最適化案）：第 10 限界セグメントにおける営業活動は中止し、営業部員 1 名を他の地域に配置転換する。

- ◇ 代替案 2（段階的規模縮小案）：営業部員数を 8 名に減らし、2 名を配置転換する。第 8、第 9 限界セグメントにおける営業活動を流通業者による販売体制に切り替えていくため、当面の間は営業部員 1 名を流通業者との同行要員として割り当てる。第 10 限界セグメントについては、流通業者を通じて販売する体制に即座に切り替える。
- ◇ 代替案 3（積極的規模縮小案）：営業部員数を 7 名に減らし、3 名を配置転換する。第 8～第 10 限界セグメントについては、流通業者を通じて販売する体制に即座に切り替える。

地域マネジャーの立場に立つと、代替案 1 あるいは代替案 2 が適当であろうと判断することができる。代替案 3 を実施すると、顧客カバー数を現在の半分に急激に減らしてしまうので、医師の印象を悪くしかねない。したがって、代替案 3 は現実的には不適當であると判断するのが妥当である。

## 2.6 営業戦略の策定

地域営業において策定された地域営業戦略の代替案は、次に事業部および全社のレベルに引き上げられ、全社的観点からの評価が加えられたうえで、最終的に営業資源配分の方針が決定する。この際、全社の代表であるトップ・マネジメントの意向と地域営業の代表である地域マネジャーの意向との調整が図られる。このように双方の目的意識が微妙に異なる場合は、両者の妥協点を探るための「すり合わせ」の場を設けることが有用である。

地域営業戦略に全社的観点を織り込みつつ全体として統合するには、地域営業の戦略性を著しく疎外しないように注意しながら、営業利益の総和を最大化するように地域戦略代替案のミックスを選定すればよい。このような問題は、組み合わせのパターンが膨大になるため、解決策を見つけだすことは容易なことではないが、動的計画法(5)を用いると、代替案ミックスの検討を比較的容易に行うことができる。問題解決の本質を示すことが目的であるため、地域営業を 3 地域に限定したうえで、地域営業戦略の統合プロセスを検討することにしよう。

### 2.6.1 地域営業戦略の統合

地域営業の利益構造と動的計画法による分析結果を図 11 に示す。これまでに検討してきた地域を地域 A とし、そのほかに B、C の 2 つの地域の利益構造を示している。地域 B は、現在 7 名の営業部員で活動しているが、カバレッジ拡大の余地があると判断し、1 名

## 地域営業の利益構造

地域	営業部員数														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
地域 A	-19,978	13,475	44,192	69,568	79,637	94,333	104,446	105,348	105,982	105,460					
地域 B	-8,562	6,124	9,341	15,058	26,170	28,369	32,715	38,066							
地域 C	-25,561	-13,845	15,954	35,153	68,054	88,223	98,074	105,114	124,564	135,284	136,147	136,480	136,382	136,261	136,184

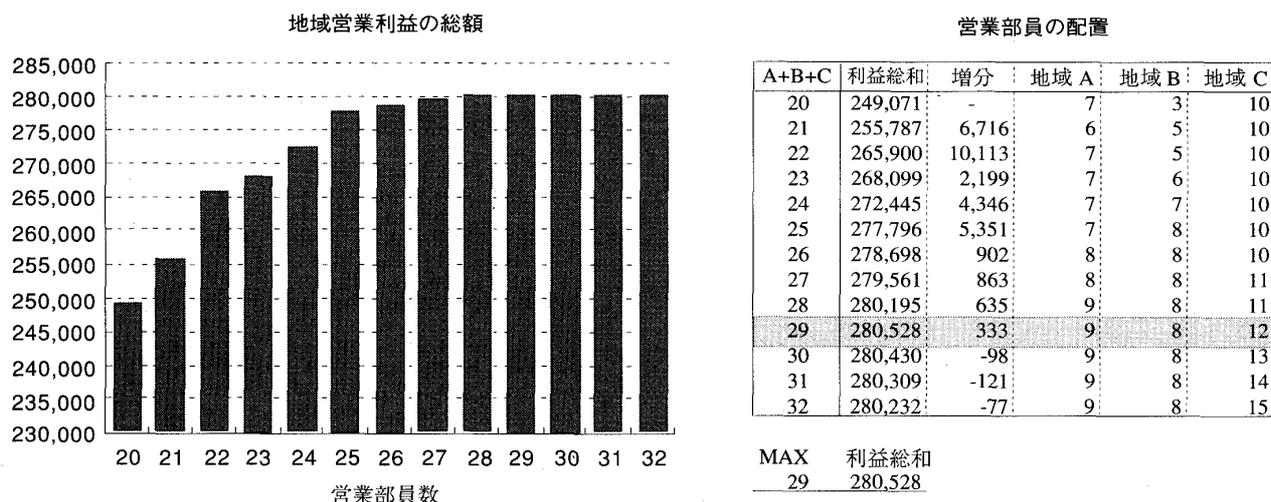


図11 動的計画法による営業資源配分の分析

増員することを考えている。地域 C は 15 名の営業部員で活動しており、規模の最も大きい営業所である。

営業部員の数全体で  $10+7+15 = 32$  名ということになる。事業部の観点に立てば、この 32 名の営業部員をそれぞれの地域にどのように配置すれば、営業利益の総和を最大化することができるかということになる。さらに全社的な観点に立つと、他の成長の著しい事業部などに人材を移籍するなどの事業部間の人員移動も考慮に入れるとすると、営業部員数を 32 名に固定する必要もないわけである。

図 11 に示すように、地域営業利益の総和が最大になるのは、29 名の営業部員を地域 A に 9 名、地域 B に 8 名、地域 C に 12 名ずつ配置するときである。利益の増加は、営業部員 25 名を超えるあたりから逡減しているため、営業規模を 25 名程度に縮小しても、全社の利益はそれほど減少しないことがわかる。仮に営業部員の人数を 25 名に縮小したとすると、地域 A には 7 名、地域 B には 8 名、地域 C には 10 名の営業部員を配置したときに利益が最大になることがわかる。30 名以上の営業部員を引き続き配置することは、全社の営業利益を減少させ、営業資源を効率的に活用することにはならない。したがって、

他の事業部で受入れの余地があるならば、営業部員を 25～29 名の間で配置することが営業戦略の有力な代替案となるわけである。

## 2.6.2 営業戦略のすり合わせ

営業戦略策定プロセスは、地域戦略の妥当性を保持したうえで、全社利益の要求と事業部利益の要求との「すり合わせ」を行うことである。そこで、動的計画法の結果を用いて、これら関連者間の「すり合わせ」の過程を概観してみよう（図 12）。

営業部門長は、営業戦略第 1 次案として地域営業の総和が最大になる案を取り上げ、地域マネジャーとの検討に着手した。

- ◇ 営業戦略第 1 次案：営業部員総数は 29 名に縮小し、地域 A には 9 名、地域 B には 8 名、地域 C には 12 名を配置する。地域 B の営業部員 1 名を増員するため、地域 A あるいは地域 C から配置転換する営業部員の中より 1 名を地域 B に配置転換する。営業部員の総数を 29 名に縮小させることで生じた営業部員 3 名を他の事業部に配置転換する。このとき 3 地域の利益総和は、280,578 となる。

同案に対する地域マネジャーの意向を求めたところ、それぞれ地域マネジャーは、自分の考えていた代替案の範囲に合致するため直ちに賛同を得ることができた。そこで営業部門長は、この案を営業戦略第 1 次案として事業部長に報告すると共にトップ・マネジメントに提案することを依頼した。

トップ・マネジメントは、他の事業部における営業部員に対する人材要求を確認したところ、合計で 7 名の要求があることがわかった。そこで、トップ・マネジメントは、営業部員総数を 25 名に縮小する場合をあらたに検討してみるようモデル事業部に依頼した。

代替案	現状維持	第 1 次案	第 2 次案	第 3 次案
		利益最大	トップからの 人員削減要求	合意形成
地域人員数				
地域 A	10	9	7	8
地域 B	7	8	8	8
地域 C	15	12	10	10
人員合計	32	29	25	26
利益総額	280,232	280,528	277,796	278,698

図 12 営業戦略の「すり合わせ」過程

営業部門長は、営業部員数が 25 名のときに地域営業の総和が最大になる案を営業戦略第 2 次案として検討することにした。営業部員総数が 25 名のときに地域営業の総和が最大になる案は以下のとおりである。

- ◇ 営業戦略第 2 次案：営業部員総数は 25 名に縮小し、地域 A に 7 名、地域 B に 8 名、地域 C に 10 名を配置する。地域 B に営業部員を 1 名増員するために、地域 A あるいは地域 C から配置転換する営業部員の中より 1 名を地域 B に配置転換する。このとき 3 地域の利益総和は、277,796 となる。

同案に対する地域マネジャーの意向を求めたところ、地域 A のマネジャーは、営業部員 3 名の配置転換は多すぎるため、2 名に押さえることを強行に主張した。上位顧客に対しては営業活動の手を弛めることはできないため、仮に 3 名を配置転換したとなると、顧客カバー数が一気に半分になってしまうのである。その結果、中小病院の医師の印象を悪くしかねず、その悪印象が大口顧客にまで及びかねないと主張したのである。地域 A のマネジャーは、2 名までであれば、営業部員の配置転換に応じるとの意向を示した。

地域 B のマネジャーは、第 1 次案との相違がないため、第 2 次案に対しても直ちに賛同した。

地域 C のマネジャーは、第 2 次案でもよいとの意向を示した。ここ数年の傾向として、地域 C では大規模病院の患者数は増加し、中小病院の患者数は逆に減少していた。地域 C のマネジャーは、中小病院に対する営業活動を流通業者にシフトしていくことを基本戦略に据え、流通業者を教育するために以前から同行セールスなどを実施してきたのである。中小病院に対する営業活動は、現在は流通業者に任せてもよいという段階になっており、5 名までならば営業部員を配置転換しても構わないと判断したのである。

営業部門長は、地域 A の主張を受け入れ地域 A の営業部員数を 8 名としたときに、地域営業利益の総和が最大になる案を第 3 次案として検討することにした。地域 A を 8 名とする代わりに地域 B を 7 名にする案も考えうるが、その場合は地域 B の反発を覚悟しなくてはならず、受け入れられ難いと判断し、地域 B の営業部員数も 8 名に据え置くことにした。

- ◇ 営業戦略第 3 次案：営業部員総数は 26 名にし、地域 A に 8 名、地域 B に 8 名、地域 C に 10 名を配置する。地域 B に営業部員を 1 名増員するために、地域 A あるいは地域 C から配置転換する営業部員の中より 1 名を地域 B に配置転換する。他の事業部に配置転換する営業部員数は 6 名になる。このとき 3 地域の利益総和は、278,698 となる。

第 3 次案は地域マネジャーの賛同を得られたため、事業部長を通じてトップ・マネジメ

ントに了解を求めたところ、トップ・マネジメントはモデル事業部の状況を理解し、この案を承認した。

\*

営業部員の配置を云々する様子を事細かに描写することが本節の目的とするところではない。市場状況がよく見えるように営業戦略の策定プロセスを体系化したことの結果として、営業部員の配置についても詳細に検討することができるようになったわけである。本節では、このようなモデル化を行うことによって、市場状況がトップ・マネジメントに的確に行き届き、現場のコミットメントと全社的な資源配分の方針との調和のとれた営業戦略を策定できることを提示したいのである。

### 3. 情報システム構想

前節では、モデル事業部における営業戦略の策定プロセスをモデル化したわけであるが、このような大量な情報の処理を伴うシステムは、情報処理の負担を大幅に軽減しないかぎり、実務的に運用していくことは容易なことではない。そこで、本節では、冒頭に述べたセールス・マネジメント・システムに関する検討課題のうち、①情報の収集・蓄積を容易にすること、②情報処理の負担を軽減すること、③情報処理のリードタイムを短縮することを実現するために、EDPシステムの概要を設計することにしよう。

#### 3.1 論理情報システム

図13に情報システムの論理構造を示す。横軸に営業戦略の策定プロセスをとり、縦軸に企業内部のマネジメント階層と外界とのインタフェースをとり、この図の中に情報処理機能を位置付けることで、情報システムの全体像を表している。

地域営業情報の収集の段階では、業務レベルで収集した市場情報を定型化したうえで、支援レベルにおいて市場データとして蓄積する。業務計画の作成の段階では、購買金額の推定と業務計画の優先順位付けに関わる情報処理の支援を受けつつ、業務計画を作成する。地域営業戦略の策定の段階では、業務計画にもとづき地域営業の収益性分析を行い、地域営業戦略の代替案を策定する。最後の営業戦略の策定の段階では、営業資源配分のシミュレーションを行い、資源配分ミックスの収益性分析をもとにして営業戦略の代替案を策定する。これらの代替案は、トップ・マネジメントからの資源配分要求を考慮したうえで、全社的に取りまとめられていくわけである。

モデル事業部にとっては外界となる市場・顧客およびトップ・マネジメントは、営業戦

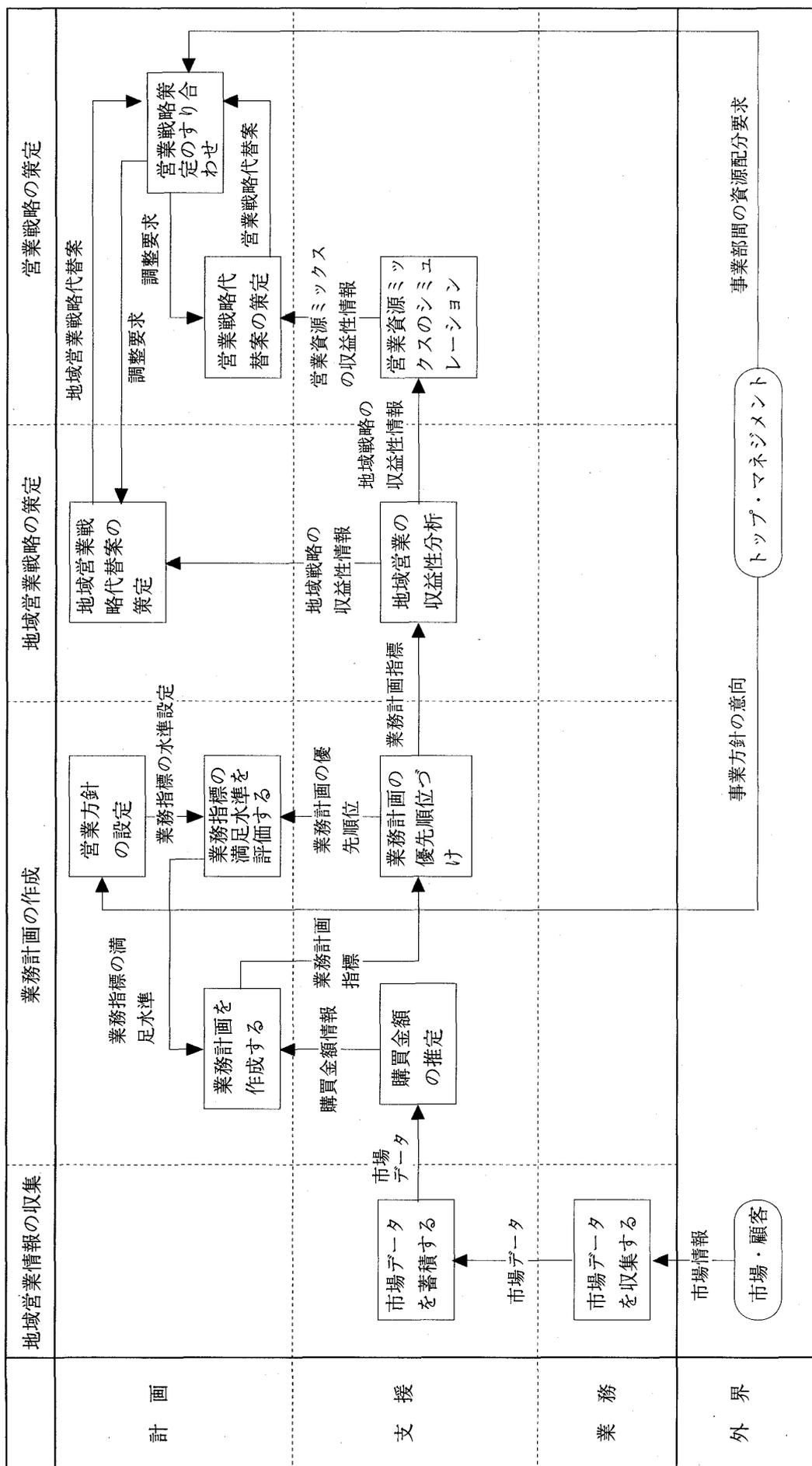


図13 営業戦略策定プロセスの論理情報システム

略策定プロセスに大きな影響を与える。外界から生じる情報を外生情報と呼ぶ。情報システムに対する外生情報は、市場・顧客から収集する市場情報とトップ・マネジメントからの事業方針の意向および事業部間の資源配分の要求である。市場情報を加工することによってえられる購買金額情報は、業務計画の有用性を評価するうえで重要な情報である。トップ・マネジメントの事業方針は、業務計画の優先順位を付ける際の基準設定に影響を与える。同様に、トップ・マネジメントからの事業部間の資源配分要求は、戦略代替案の選定に影響を与えるわけである。

### 3.2 論理アプリケーションとデータ構造

論理情報システムを EDP システムを用いて自動化するためのアプリケーションとデータ構造を図 14 に示す。横軸に情報処理プロセスをとり、縦軸に組織階層と EDP システムとのインタフェースの様子を示している。EDP システムは、6つのアプリケーションと6つのデータベースから構成され、組織階層の情報処理を一部自動化している。

地域情報の収集の段階では、営業部員の収集した市場データを蓄積しておき、購買金額の推定を行う。営業部員は購買金額情報を用いて業務計画を作成し、業務計画指標を入力する。地域マネジャーは業務計画指標の満足水準を設定する。業務計画指標の満足水準にもとづき、業務計画の優先順位が付けられるわけである。業務計画に優先順位が付けられると、次に地域営業の収益性分析を行う。地域マネジャーは分析結果を検討しながら地域営業戦略の代替案を策定することになる。地域営業の収益性情報は、営業資源ミックスのシミュレーションを行うための入力情報となる。営業部門長は、営業資源ミックスによる収益性を検討しながら営業戦略の代替案を策定する。

このように、それぞれの組織階層ならびに階層間の共同作業が、EDP システムを利用することによって効果的に支援されることがわかる。

### 3.3 物理情報システム

物理情報システムの構成を図 15 に示す。物理情報システムは、上記の情報処理の要求と地理的な条件とを考慮すると、本社トップ・マネジメント、モデル事業本部および地域営業拠点の3つのブロックに分けることができる。本社トップ・マネジメントには、営業戦略の収益性情報を提供している。トップ・マネジメントは、この情報を用いて事業部門に対する資源配分の方針を検討することができる。モデル事業部には、機能本部および情報処理部門が集まっている。営業本部は、営業戦略を策定するために、営業資源ミックス

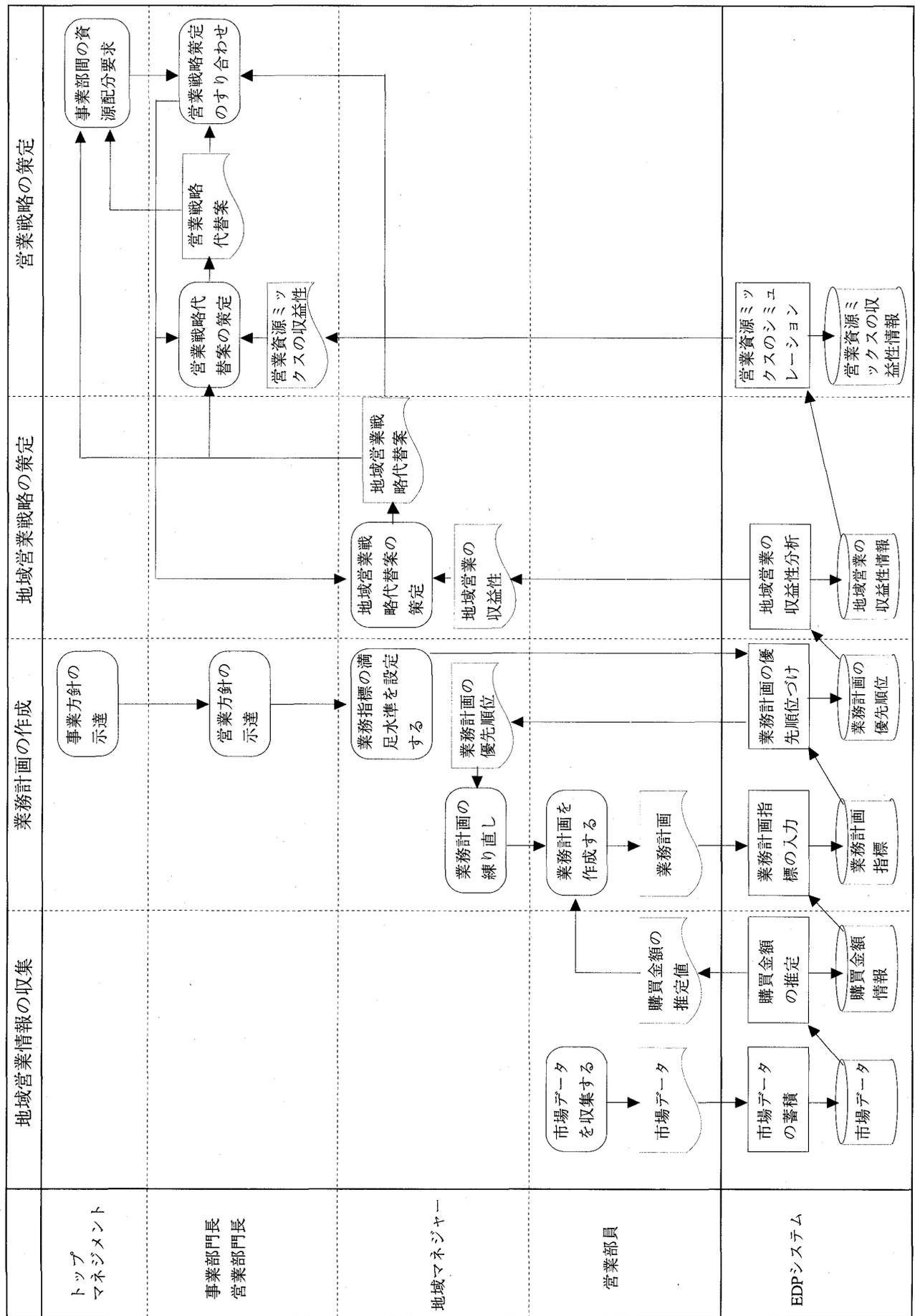


図14 アプリケーションとデータベース情報

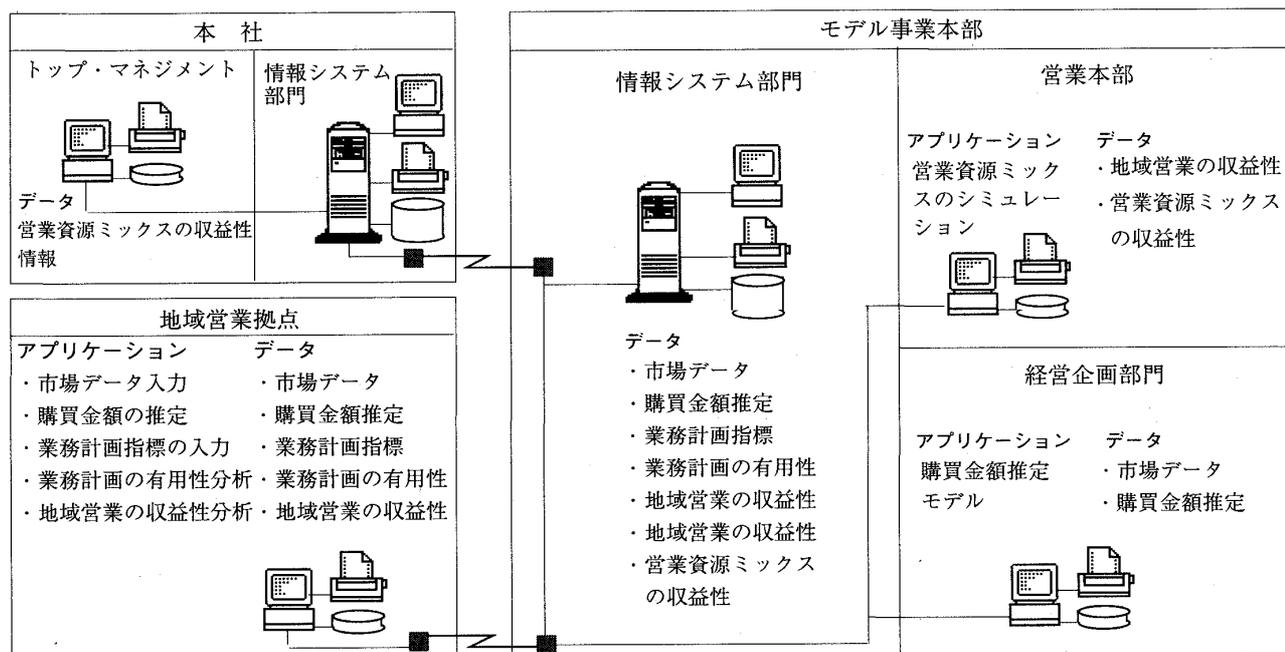


図15 物理情報システム

のシミュレーションとそれに関連したデータを保有している。経営企画部門は、購買金額推定モデルの開発や市場情報の分析などを行うために、購買金額推定モデルとそれに関連したデータを保有している。地域営業は、業務計画の作成と地域営業戦略の策定に必要な一切のアプリケーションとデータを保有している。モデル事業の情報処理部門は、それぞれの部門間でのデータ伝送・管理を円滑に行う役割を担っている。

このように、EDPシステムを組織部門の役割に応じて分散的に設置することによって、情報処理の作業負担を軽減し、計画作成のリードタイムを短縮することを指向しているわけである。

#### 4. 結論および今後の課題

本研究は市場状況に注意深く対応するための情報活用の仕組みをセールス・マネジメントの中に組み込むことを目的として、以下の特徴を有するモデルを構築した。

1. 業務計画の中に市場状況を明示的に織り込むことへの対応力を向上させている。そのために、モデル事業部では市場の構成単位である顧客別に業務計画を作成し、地域営業として統合する仕組みを構築した。さらに、地域営業戦略の策定過程に対する営業部員の参画度を高め、地域マネジャーとの共同作業の場を形成することによって、営業部員の実行段階におけるモチベーションの向上を図っている。

2. 計画の作成が営業方針に対して整合的に行われるように、目標計画法を用いて業務計画に優先順位を付与する方法を導入している。これによって、市場状況を織り込みつつも、全社的な方針との乖離の少ない計画が作成されやすくなる。
3. 地域営業に対する資源配分を検討する際に、動的計画法を導入したことによって、資源配分の様々な組み合わせの評価を容易に行えるようにしている。その結果、営業戦略の検討範囲が広がり、資源配分の柔軟性が高まることになる。
4. 計画を階層的に統合していくときに「すり合わせ」の場を設けている。「すり合わせ」の場を設けているのは、階層毎に期待する活動目標が微妙に食い違うときに、それぞれの階層に独自性を発揮しうる余地を与えるためである。それぞれの階層が納得づくで計画を作成することを指向しており、全社目標の最適化を一律的に指向しているわけではない。たとえば、営業戦略の「すり合わせ」の場においては、全社的な利益の要求と地域営業の営業活動に対する戦略的な要求とのバランスを確保することを明示している。
5. EDP システムを活用して情報処理のスピード・アップを図ることで、このようなセールス・マネジメント・システムにおける情報処理の負担を軽減するとともに、計画作成のリード・タイムの短縮化を図っている。

\*

以上はセールス・マネジメントの計画作成のフェーズに焦点を当てたうえで、営業戦略策定プロセスのシステム化を試みたものである。したがって、今後このようなセールス・マネジメント・システムを導入していくには、実行・モニタリングおよび業績評価のフェーズを順次整備していく必要がある。実行・モニタリングを整備するうえでの留意点は、業務計画と営業活動の進捗状況との乖離を把握するための情報収集・分析方法を整備することである。業績評価を整備するうえでの留意点は、マネジメント・サイクルを良循環に導くような業績評価の方法を構築するということである。業績評価のやり方を巧く整備することによって、計画の有用性を高めるうえで不可欠となる市場情報を正確に収集し、市場状況に的確に対応した業務計画を積極的に作成するように営業部員を仕向けることなどが重要である。

## 注

- (1) 業績評価制度の問題点については、伊丹 [4] で詳細に論じられている。
- (2) 営業資源の効率的活用とは、限られた営業資源を有効に活用することで投資利益率を高めることの意味で用いている。
- (3) 目標計画法の詳細については、伏見 [2] を参照のこと。

- (4) 業務計画に対する営業部員の割当は、営業部員の年間稼働時間を 1,700 時間として業務計画の優先順位の高い順に割り当てている。
- (5) 動的計画法の詳細については、参考文献 [5] , [9] , [13] を参照のこと。

### 参考文献

- [1] Chebat, J.C., Héault, G.M. : *Stratégie du Marketing concepts et models*, Les Presses de l'Université du Québec ; 三浦信訳『マーケティング戦略—その概念とモデル—』, ミネルヴァ書房, 1985.
- [2] 伏見多美雄, 福川忠昭, 山口俊和, 『経営の多目標計画』, 森北出版, 1987.
- [3] 伏見多美雄, 三田洋幸, 「事業部制企業の戦略サポート・システムと会計情報モデル」, 慶應経営論集, 8巻1号, 1988.
- [4] 伊丹敬之: 『マネジメント・コントロールの理論』, 岩波書店, 1986.
- [5] 近藤次郎: 『オペレーションズ・リサーチの手法』, 日科技連, 1973.
- [6] Kotler, P.: *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, 1980 ; 村田昭治, 和田充夫, 上原征彦訳『マーケティング原理』, ダイヤモンド社, 1983.
- [7] 三田洋幸: 「戦略情報システム構想の立案と評価」, 慶應経営論集, 9巻3号, 1992.
- [8] 奥野忠一, 芳賀敏郎, 吉沢正: 『多変量解析法』, 日科技連, 1985.
- [9] 大前研一編: 『マッキンゼー現代の経営戦略』, プレジデント社, 1979.
- [10] 大村平: 『ORのはなし』, 日科技連, 1989.
- [11] 千住鎮雄, 伏見多美雄: 『経済性工学の基礎』, 日本能率協会, 1982.
- [12] 田岡信夫: 『ランチェスター法則入門』, ビジネス社, 1977.
- [13] 渡辺茂編, 須賀雅夫, 川畑正大: 『システムと最適化』, 共立出版, 1974.

付属資料 - 1

●業務計画の集約

(金額単位：千円)

営業部員数	顧客	評価基準達成目標														
		購買金額	同業計	自社販売	同業計	自社シェア	自社販売増	訪問回数	同業計	訪問売上効率	稼働時間	同業計	稼働効率	稼働売上効率	医師影響力	他社販売
1	1	288,000	288,000	51,600	51,600	18%	1,893	36	1,433	840	840	23.3	61	8	236,400	82%
2	2	422,100	710,100	126,600	126,600	18%	1,689	60	1,250	1,780	2,620	29.7	42	7	347,100	82%
2	3	145,500	855,600	20,850	147,450	14%	1,211	24	869	398	3,018	16.6	52	8	124,650	86%
3	4	154,800	1,010,400	26,700	174,150	17%	2,343	48	556	1,035	4,053	21.6	26	6	128,100	83%
3	5	181,500	1,191,900	63,000	237,150	35%	3,439	42	1,500	1,139	5,192	27.1	55	6	118,500	65%
4	6	216,300	1,408,200	40,500	277,650	19%	451	48	844	1,095	6,287	22.8	37	7	175,800	81%
4	7	173,400	1,581,600	37,200	314,850	21%	424	36	1,033	775	7,062	21.5	48	6	136,200	79%
5	8	49,200	1,630,800	13,500	328,350	27%	743	26	519	458	7,520	17.6	29	9	35,700	73%
5	9	61,500	1,692,300	10,800	339,150	18%	1,069	24	450	354	7,874	14.8	31	7	50,700	82%
5	10	93,900	1,786,200	19,000	358,150	20%	201	36	528	680	8,554	18.9	28	5	74,900	80%
6	11	111,300	1,897,500	15,000	373,150	13%	34	36	417	640	9,194	17.8	23	7	96,300	87%
6	12	88,500	1,986,000	20,400	393,550	23%	-164	32	638	580	9,774	18.1	35	5	68,100	77%
6	13	70,500	2,056,500	10,500	404,050	15%	208	30	350	438	10,212	14.6	24	5	60,000	85%
6	14	42,600	2,099,100	7,800	411,850	18%	719	20	390	291	10,503	14.6	27	5	34,800	82%
7	15	78,900	2,178,000	9,600	421,450	12%	-249	32	300	459	10,962	14.3	21	6	69,300	88%
7	16	49,500	2,227,500	7,500	428,950	15%	70	24	313	342	11,304	14.3	22	6	42,000	85%
7	17	55,800	2,283,300	8,100	437,050	15%	561	24	338	405	11,709	16.9	20	4	47,700	85%
7	18	206,100	2,489,400	12,300	449,350	6%	-116	24	513	433	12,142	18.0	28	5	193,800	94%
7	19	30,600	2,520,000	5,900	455,250	19%	207	20	295	294	12,436	14.7	20	7	24,700	81%
8	20	35,100	2,555,100	7,100	462,350	20%	-22	36	197	541	12,977	15.0	13	8	28,000	80%
8	21	23,400	2,578,500	4,200	466,550	18%	226	20	210	296	13,273	14.8	14	10	19,200	82%
8	22	45,600	2,624,100	5,400	471,950	12%	-208	20	270	276	13,549	13.8	20	6	40,200	88%
8	23	44,400	2,668,500	6,000	477,950	14%	-126	32	188	486	14,035	15.2	12	4	38,400	86%
9	24	63,900	2,732,400	4,500	482,450	7%	188	26	173	414	14,449	15.9	11	8	59,400	93%
9	25	14,400	2,746,800	2,100	484,550	15%	58	12	175	159	14,608	13.3	13	7	12,300	85%
9	26	9,600	2,756,400	2,200	486,750	23%	-95	22	100	341	14,949	15.5	6	5	7,400	77%
9	27	5,850	2,762,250	1,500	488,250	26%	0	12	125	177	15,126	14.8	8	5	4,350	74%
9	28	11,700	2,773,950	2,100	490,350	18%	-82	12	175	192	15,318	16.0	11	5	9,600	82%
9	29	16,350	2,790,300	3,100	493,450	19%	44	18	172	245	15,563	13.6	13	3	13,250	81%
9	30	25,500	2,815,800	4,200	497,650	16%	316	24	175	375	15,938	15.6	11	4	21,300	84%
9	31	14,100	2,829,900	2,400	500,050	17%	208	14	171	177	16,115	12.6	14	4	11,700	83%
10	32	8,100	2,838,000	1,500	501,550	19%	-35	12	125	156	16,271	13.0	10	3	6,600	81%
10	33	20,400	2,858,400	2,700	504,250	13%	-1	16	169	231	16,502	14.4	12	3	17,700	87%
10	34	14,400	2,872,800	1,800	506,050	13%	-60	12	150	185	16,687	15.4	10	5	12,600	88%
10	35	44,100	2,916,900	3,600	509,650	8%	280	20	180	253	16,940	12.7	14	4	40,500	92%
10	36	21,300	2,938,200	1,200	510,850	6%	-49	7	171	84	17,024	12.0	14	7	20,100	94%
10	37	24,000	2,962,200	2,400	513,250	10%	105	15	160	200	17,224	13.3	12	3	21,600	90%
10	38	18,300	2,980,500	1,800	515,050	10%	66	12	150	163	17,387	13.6	11	4	16,500	90%
10	39	21,300	3,001,800	1,950	517,000	9%	-88	12	163	172	17,559	14.3	11	4	19,350	91%
10	40	36,600	3,038,400	2,550	519,550	7%	-126	18	142	241	17,800	13.4	11	4	34,050	93%
150		1,100,000	4,138,400	110,000	629,550	10%	2,156	0							990,000	90%

付属資料 - 2

●業務計画の優先順位

	自社販売	自社シェア	訪問売上効率	医師影響力	自社販売増	他社販売	他社シェア
十分レベル	20,000	30%	1000	8	2,000	80,000	90%
必要レベル	5,000	5%	150	4	0	10,000	60%

顧客	評価基準満足度							営業方針との整合性				戦略的意味		
	自社販売	自社シェア	訪問売上効率	医師影響力	自社販売増	他社販売	他社シェア	利益拡充	営業効率	地位確保	総合	守り	攻め	総合
1	100%	52%	100%	100%	95%	100%	74%	96%	100%	52%	67%	68%	83%	72%
2	100%	51%	100%	75%	84%	100%	74%	90%	100%	51%	66%	67%	79%	70%
3	100%	37%	85%	100%	61%	100%	86%	74%	85%	37%	51%	56%	74%	60%
4	100%	49%	48%	50%	100%	100%	76%	100%	48%	49%	57%	57%	66%	59%
5	100%	100%	100%	50%	100%	100%	18%	100%	100%	100%	100%	100%	42%	57%
6	100%	55%	82%	75%	23%	100%	71%	48%	82%	55%	55%	67%	45%	50%
7	100%	66%	100%	50%	21%	100%	62%	47%	100%	66%	59%	77%	40%	49%
8	57%	90%	43%	100%	37%	37%	42%	40%	43%	90%	49%	53%	45%	47%
9	39%	50%	35%	75%	53%	58%	75%	44%	35%	50%	39%	38%	59%	44%
10	93%	61%	44%	25%	10%	93%	66%	38%	44%	61%	43%	55%	29%	36%
11	67%	34%	31%	75%	2%	100%	88%	29%	31%	34%	30%	38%	34%	35%
12	100%	72%	57%	25%	0%	83%	56%	31%	57%	72%	42%	67%	21%	32%
13	37%	40%	24%	25%	10%	71%	84%	25%	24%	40%	26%	28%	29%	29%
14	19%	53%	28%	25%	36%	35%	72%	24%	28%	53%	30%	26%	34%	28%
15	31%	29%	18%	50%	0%	85%	93%	19%	18%	29%	20%	22%	28%	23%
16	17%	41%	19%	50%	4%	46%	83%	13%	19%	41%	18%	21%	25%	22%
17	21%	38%	22%	0%	28%	54%	85%	27%	22%	38%	26%	24%	21%	22%
18	49%	4%	43%	25%	0%	100%	100%	25%	43%	4%	14%	18%	28%	20%
19	6%	57%	17%	75%	10%	21%	69%	9%	17%	57%	19%	16%	27%	19%
20	14%	61%	6%	100%	0%	26%	66%	7%	6%	61%	15%	16%	24%	18%
21	0%	52%	7%	100%	11%	13%	74%	4%	7%	52%	13%	10%	30%	15%
22	3%	27%	14%	50%	0%	43%	94%	8%	14%	27%	12%	9%	23%	12%
23	7%	34%	4%	0%	0%	41%	88%	8%	4%	34%	10%	10%	16%	11%
24	0%	8%	3%	100%	9%	71%	100%	13%	3%	8%	5%	2%	40%	11%
25	0%	38%	3%	75%	3%	3%	85%	1%	3%	38%	8%	7%	22%	11%
26	0%	72%	0%	25%	0%	0%	57%	0%	0%	72%	12%	12%	10%	11%
27	0%	83%	0%	25%	0%	0%	48%	0%	0%	83%	14%	14%	9%	10%
28	0%	52%	3%	25%	0%	0%	74%	0%	3%	52%	9%	9%	12%	10%
29	0%	56%	3%	0%	2%	5%	70%	1%	3%	56%	11%	10%	10%	10%
30	0%	46%	3%	0%	16%	16%	78%	5%	3%	46%	10%	8%	14%	10%
31	0%	48%	3%	0%	10%	2%	77%	2%	3%	48%	10%	8%	11%	9%
32	0%	54%	0%	0%	0%	0%	72%	0%	0%	54%	9%	9%	9%	9%
33	0%	33%	2%	0%	0%	11%	89%	2%	2%	33%	7%	6%	13%	8%
34	0%	30%	0%	25%	0%	4%	92%	1%	0%	30%	5%	5%	15%	8%
35	0%	13%	4%	0%	14%	44%	100%	10%	4%	13%	6%	3%	20%	7%
36	0%	3%	3%	75%	0%	14%	100%	2%	3%	3%	2%	1%	24%	7%
37	0%	20%	1%	0%	5%	17%	100%	4%	1%	20%	5%	4%	15%	6%
38	0%	19%	0%	0%	3%	9%	100%	2%	0%	19%	4%	3%	14%	6%
39	0%	17%	1%	0%	0%	13%	100%	2%	1%	17%	4%	3%	14%	6%
40	0%	8%	0%	0%	0%	34%	100%	6%	0%	8%	2%	1%	17%	5%

## 付属資料 - 3

## ●地域市場状況

限界セグメント	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
顧客カバー数	1	3	5	7	10	14	19	23	31	40
市場カバレッジ	288,000	855,600	1,191,900	1,581,600	1,786,200	2,099,100	2,520,000	2,668,500	2,829,900	3,038,400
同カバー率	7.0%	20.7%	28.8%	38.2%	43.2%	50.7%	60.9%	64.5%	68.4%	73.4%
営業部員投入数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
営業投入密度 (人/10億円)	3.5	2.3	2.5	2.5	2.8	2.9	2.8	3.0	3.2	3.3

## ●地域営業の収益構造

限界セグメント	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
直接売上実績	51,600	147,450	237,150	314,850	358,150	411,850	455,250	477,950	500,050	519,550
変動費										
製品コスト (変動費分)	25,800	73,725	118,575	157,425	179,075	205,925	227,625	238,975	250,025	259,775
運送費用	2,580	7,373	11,858	15,743	17,908	20,593	22,763	23,898	25,003	25,978
代理店コミッション	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
変動費合計	28,380	81,098	130,433	173,168	196,983	226,518	250,388	262,873	275,028	285,753
可変費用										
直接人件費	8,000	16,000	24,000	32,000	40,000	48,000	56,000	64,000	72,000	80,000
営業経費	1,200	2,400	3,600	4,800	6,000	7,200	8,400	9,600	10,800	12,000
倉庫費	258	737	1,186	1,574	1,791	2,059	2,276	2,390	2,500	2,598
可変費用合計	9,458	19,137	28,786	38,374	47,791	57,259	66,676	75,990	85,300	94,598
営業貢献利益	13,762	47,215	77,932	103,308	113,377	128,073	138,186	139,088	139,722	139,200
固定費										
オフィス賃料	16,740	16,740	16,740	16,740	16,740	16,740	16,740	16,740	16,740	16,740
間接人件費	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
間接固定経費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
固定費合計	33,740	33,740	33,740	33,740	33,740	33,740	33,740	33,740	33,740	33,740
地域営業利益	-19,978	13,475	44,192	69,568	79,637	94,333	104,446	105,348	105,982	105,460
カバー市場内シェア	17.9%	17.2%	19.9%	19.9%	20.1%	19.6%	18.1%	17.9%	17.7%	17.1%
地域市場シェア	1.2%	3.6%	5.7%	7.6%	8.7%	10.0%	11.0%	11.5%	12.1%	12.6%
一人当り売上高	51,600	73,725	79,050	78,713	71,630	68,642	65,036	59,744	55,561	51,955

限界セグメント	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
限界セグメント規模	288,000	567,600	336,300	389,700	204,600	312,900	420,900	148,500	161,400	208,500
限界収入	51,600	95,850	89,700	77,700	43,300	53,700	43,400	22,700	22,100	19,500
限界変動費用	37,838	62,397	58,984	52,324	33,232	39,004	33,287	21,799	21,466	20,023
限界営業貢献利益	13,762	33,453	30,717	25,377	10,069	14,697	10,113	902	635	-523
限界セグメント内シェア	17.9%	16.9%	26.7%	19.9%	21.2%	17.2%	10.3%	15.3%	13.7%	9.4%

付属資料 - 4

●地域市場の経済性

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
限界セグメント	321,213	341,888	362,562	383,236	403,910	424,584	445,258	465,933	486,607	507,281
必要販売高										
変動費	160,607	170,944	181,281	191,618	201,955	212,292	222,629	232,966	243,303	253,640
製品コスト (変動費分)	16,061	17,094	18,128	19,162	20,196	21,229	22,263	23,297	24,330	25,364
運送費用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
代理店コミッション	176,667	188,038	199,409	210,780	222,151	233,521	244,892	256,263	267,634	279,004
変動費合計										
可変費用	8,000	16,000	24,000	32,000	40,000	48,000	56,000	64,000	72,000	80,000
直接人件費	1,200	2,400	3,600	4,800	6,000	7,200	8,400	9,600	10,800	12,000
営業経費	1,606	1,709	1,813	1,916	2,020	2,123	2,226	2,330	2,433	2,536
倉庫費	10,806	20,109	29,413	38,716	48,020	57,323	66,626	75,930	85,233	94,536
可変費用合計	133,740	133,740	133,740	133,740	133,740	133,740	133,740	133,740	133,740	133,740
営業貢献利益	16,740	16,740	16,740	16,740	16,740	16,740	16,740	16,740	16,740	16,740
固定費	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
オフイス賃料	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
間接人件費	33,740	33,740	33,740	33,740	33,740	33,740	33,740	33,740	33,740	33,740
間接固定経費	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
固定費合計	111,5%	40.0%	30.4%	24.2%	22.6%	20.2%	17.7%	17.5%	17.2%	16.7%
目標地域営業利益	321,213	170,944	120,854	95,809	80,782	70,764	63,608	58,242	54,067	50,728
カパー市場内必要シェア										
1人当り必要売上高										

●カパー市場内必要シェアギャップ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
限界セグメント	111.5%	40.0%	30.4%	24.2%	22.6%	20.2%	17.7%	17.5%	17.2%	16.7%
必要シェア	17.9%	17.2%	19.9%	19.9%	20.1%	19.6%	18.1%	17.9%	17.7%	17.1%
自社シェア	-93.6%	-22.7%	-10.5%	-4.3%	-2.6%	-0.6%	0.4%	0.5%	0.5%	0.4%
競合勝率ギャップ										

付属資料 - 5

●地域営業の利益構造と動的計画法の分析結果

地域	営業部員数														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
地域 A	-19,978	13,475	44,192	69,568	79,637	94,333	104,446	105,348	105,982	105,460					
地域 B	-8,562	6,124	9,341	15,058	26,170	28,369	32,715	38,066							
地域 C	-25,561	-13,845	15,954	35,153	68,054	88,223	98,074	105,114	124,564	136,147	136,480	136,382	136,261	136,184	

地域	営業部員数	地域 A									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	利益	-19,978	13,475	44,192	69,568	79,637	94,333	104,446	105,348	105,982	105,460
1		-8,562	4,913	35,630	61,006	71,075	85,771	95,884	96,786	97,420	96,898
2		6,124	19,599	50,316	75,692	85,761	100,457	110,570	111,472	112,106	111,584
3		9,341	22,816	53,533	78,909	88,978	103,674	113,787	114,689	115,323	114,801
4		15,058	28,533	59,250	84,626	94,695	109,391	119,504	120,406	121,040	120,518
5		26,170	39,645	70,362	95,738	105,807	120,503	130,616	131,518	132,152	131,630
6		28,369	41,844	72,561	97,937	108,006	122,702	132,815	133,717	134,351	133,829
7		32,715	46,190	76,907	102,283	112,352	127,048	137,161	138,063	138,697	138,175
8		38,066	51,541	82,258	107,634	117,703	132,399	142,512	143,414	144,048	143,526

地域	営業部員数	地域 A + B																
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	利益	-28,540	4,913	35,630	61,006	75,692	85,771	100,457	110,570	113,787	120,503	130,616	132,815	137,161	142,512	143,414	144,048	143,526
1		-54,101	-20,648	10,069	35,445	50,131	60,210	74,896	85,009	88,226	94,942	105,055	107,254	111,600	116,951	117,853	118,487	117,965
2		-42,385	-8,932	21,785	47,161	61,847	71,926	86,612	96,725	99,942	106,658	116,771	118,970	123,316	128,667	129,569	130,203	129,681
3		-12,586	20,867	51,584	76,960	91,646	101,725	116,411	126,524	129,741	136,457	146,570	148,769	153,115	158,466	159,368	160,002	159,480
4		6,613	40,066	70,783	96,159	110,845	120,924	135,610	145,723	148,940	155,656	165,769	167,968	172,314	177,665	178,567	179,201	178,679
5		39,514	72,967	103,684	129,060	143,746	153,825	168,511	178,624	181,841	188,557	198,670	200,869	205,215	210,566	211,468	212,102	211,580
6		59,683	93,136	123,853	149,229	163,915	173,994	188,680	198,793	202,010	208,726	218,839	221,038	225,384	230,735	231,637	232,271	231,749
7		69,534	102,987	133,704	159,080	173,766	183,845	198,531	208,644	211,861	218,577	228,690	230,889	235,235	240,586	241,488	242,122	241,600
8		76,574	110,027	140,744	166,120	180,806	190,885	205,571	215,684	218,901	225,617	235,730	237,929	242,275	247,626	248,528	249,162	248,640
9		96,024	129,477	160,194	185,570	200,256	210,335	225,021	235,134	238,351	245,067	255,180	257,379	261,725	267,076	267,978	268,612	268,090
10		106,744	140,197	170,914	196,290	210,976	221,055	235,741	245,854	249,071	255,787	265,900	268,099	272,445	277,796	278,698	279,332	278,810
11		107,607	141,060	171,777	197,153	211,839	221,918	236,604	246,717	249,934	256,650	266,763	268,962	273,308	278,659	279,561	280,195	279,673
12		107,940	141,393	172,110	197,486	212,172	222,251	236,937	247,050	250,267	256,983	267,096	269,295	273,641	278,992	279,894	280,528	280,006
13		107,842	141,295	172,012	197,388	212,074	222,153	236,839	246,952	250,169	256,885	266,998	269,197	273,543	278,894	279,796	280,430	279,908
14		107,721	141,174	171,891	197,267	211,953	222,032	236,718	246,831	250,048	256,764	266,877	269,076	273,422	278,773	279,675	280,309	279,787
15		107,644	141,097	171,814	197,190	211,876	221,955	236,641	246,754	249,971	256,687	266,800	268,999	273,345	278,696	279,598	280,232	-

# INFORMATION STRATEG YFOR SALES MANAGEMENT SYSTEM

Hiroyuki Mita\*

## ABSTRACT

As the business environment has become more mature and varied, we have been compelled to increase our knowledge of the market. When a company intends to increase its profitability in such circumstances, key issues like resource allocation should be carefully considered based on cost and benefit analysis. This requires a thorough knowledge of the market.

This study presents a model which attempts to improve the organization's ability to cope with current market circumstances. A systematic approach has been designed to improve the planning phase of a sales management system, including mechanisms to utilize market information effectively.

Section 1 outlines the major issues involved with a typical sales management system, and discusses directions for improvement. Section 2 describes in detail a sales management system which upper management to respond to market circumstances, while also enabling the development of a sales strategy which coordinates field commitment with corporate resource allocation policies. In Section 3, an EDP system, which supports the efficient operation of sales management system, is featured as a means to reduce huge amounts of information processing. Section 4 discusses the issues remaining to be considered.

## KEYWORDS

More Mature and Varied Market ; Ability to Cope with Current Market ; Thorough Knowledge of the Market ; Mechanisms to Utilize Market Information ; Coordinate Field Commitment with Corporate Policy

---

Submitted March 1993.

\* Chuo Coopers & Lybrand Consulting Co., Ltd.