

社会インフラ関連企業の 新興国事業強化に向けた営業改革 グローバルアカウントマネジメント体制構築のすすめ



竹腰俊朗



大野隆文



須田佑庫



向井 肇



青嶋 稔

CONTENTS

- I 新興国の社会インフラ分野におけるグローバル営業で日系企業が直面する課題
- II 欧米先進企業に見る社会インフラ分野のグローバル営業改革の方向性
- III 日系企業の社会インフラ分野におけるグローバル営業改革の難しさと対応策
- IV 改革を進める日系企業の先行例

要 約

- 1 新興国を中心に、エネルギー、交通といった社会インフラ分野への投資拡大が見通される中、日本の総合電機・重電メーカーなども重要事業領域として同分野に注力している。
- 2 一方で、新興国政府など多様なニーズを持つ顧客の重要性の高まり、欧米中韓メーカーとの競争激化を背景に、いわゆるQCDS（品質・コスト・リードタイム・サービスレベル）に加え、営業面での差別化が重要になってきている。具体的には、①政府・顧客との長期的なWin-Win関係構築、②案件組成前の提案営業（啓もう活動・スペックイン）、③製品売りではなく顧客課題に応えるソリューション提案、を行うことにより自社に有利な競争環境を構築し、価格競争を回避し差別化を図るアプローチが重要になる。
- 3 社会インフラ分野の営業は、長期にわたり営業コストがかかるが、先行する欧米企業は、事業部・地域横断で営業改革を行い、キーアカウントにリソースを配分し、効率的・効果的に営業強化していくグローバルアカウントマネジメント体制整備を進めている。具体的には事業横断、本社・地域での面的な体制整備、業務標準化、評価制度、CRMなどITを導入し効率的・効果的な組織営業が可能な仕組みを整備している。
- 4 また、欧米企業は、顧客関係構築、パッケージ提案力強化に向けて本国政府による政府営業や、不足機能を補完するために外部パートナーを積極的に活用している。
- 5 日系企業において事業部、地域の壁を越えた営業面での全社改革は容易ではないが、顧客営業力・競争力強化に向けて取り組む価値は大いにあると考える。

I 新興国の社会インフラ分野におけるグローバル営業で日系企業が直面する課題

アジアなどの新興国を中心として、エネルギー（電力、オイル・ガス）、交通（道路・鉄道・交通システム）など社会インフラ分野への投資拡大が見通される中、総合電機・重電メーカーなど社会インフラ関連分野にかかわる日系製造業も最重要事業領域として注力している。

本章では、社会インフラ関連製造業を取り巻く環境変化、グローバル営業のトレンド、それを踏まえた日系製造業の直面している課題について言及する（図1）。

1 社会インフラ関連製造業におけるグローバル事業環境変化

まず、社会インフラ関連製造業を取り巻く事業環境変化について言及する。

(1) 新興国事業拡大による

政府・財閥など多様なニーズを持つ

顧客の重要性の高まり

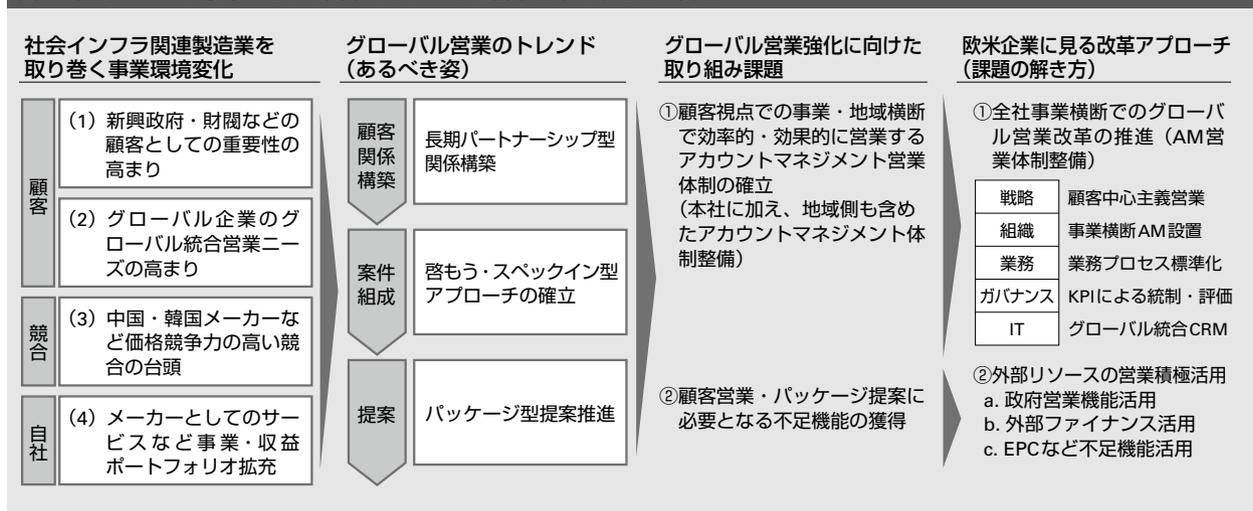
エネルギー、交通など社会インフラ分野へ

の投資は、今後アジアを中心とした新興国が牽引する。そのため、日系社会インフラ関連製造業各社は、日本国内事業に加えて新興国を中心とした海外事業の比重を高めており、各国政府、民間投資主体となる財閥など現地顧客の重要性が高まっている。先進諸国とは異なり、成熟度の異なる新興国が存在しているため、新興国事業を拡大するためには、品質、コスト、サービスなどに対する多様なニーズへ個別に対応していくことが求められる。

(2) 顧客の事業部・地域横断営業ニーズの高まり

また、オイルメジャーなどのグローバル企業は、海外事業が拡大する中で全体の効率性を追求するために、サプライヤーからの製品調達にあたってはサプライヤーの事業部横断で窓口を一本化させるとともに、QCDSをグローバルに標準化するニーズが高まってきている。新興国政府・企業がグローバル企業を模倣する形で同様のニーズをサプライヤー側に要求し始めている動きも、グローバル営業体制を検討する上で着目すべき点といえる。

図1 社会インフラ分野における営業のトレンドと日系企業の取り組み課題



(3) 中国・韓国メーカーなど 価格競争力の高い競合の台頭

新興国事業ではGE（ゼネラルエレクトリック）、シーメンスといった欧米企業に加え、中国・韓国メーカーも台頭してきている。中国・韓国メーカーは、両国政府が提供しているファイナンス支援や低価格を強みに一気にシェアを拡大してきており、グローバルでの競争環境はますます激化してきている。日系企業としては、価格競争力を高めることが当然必要であるが、価格以外の面でどう差別化を図っていくのかについても常に検討が求められる。

(4) メーカーとしてのサービス事業・ 収益ポートフォリオ拡充

また、新興国では顧客のコスト負担力が低いため、メーカーは従来のように製品を販売して収益を上げる販売モデルから、イニシャルコストを抑えメンテナンスなどのサービス収入も含めて長期で収益を上げていく販売モデルへの転換も求められており、製造業各社は、サービス事業など収益ポートフォリオの拡充を図っている。直近では、従来の機器・設備販売から、保守・メンテナンスに加え、さらにAI（人工知能）やビッグデータ解析などの先端技術を駆使したコンサルティング型サービスの提供の強化を図る動きも出てきている。

このような顧客、競合など事業環境変化の中で、製造業各社はQCDSでの差別化に加えて、どう顧客と関係構築し、案件組成、受注していくかという営業面での差別化が重要になってきている。

2 社会インフラ関連製造業における グローバル営業のトレンド

ここでは、前述の事業環境変化を踏まえた、社会インフラ分野のグローバル営業におけるトレンドについて言及したい。

(1) 案件ごと対応営業から 長期パートナーシップ型営業 (アカウント深耕型営業)

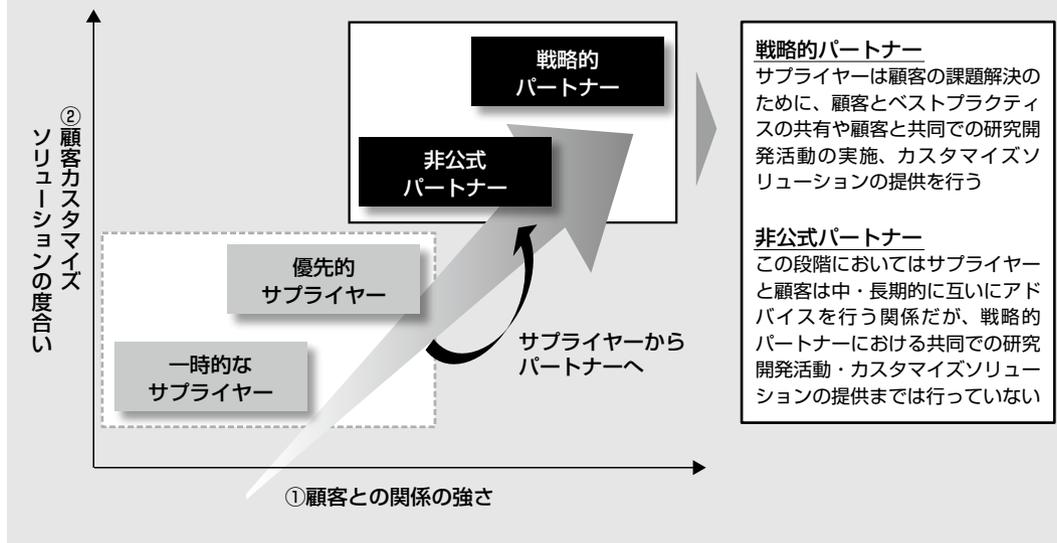
社会インフラ案件は、投資規模が大きく、期間も長い。長期にわたり顧客課題の解決に貢献しつつ自社の売上を上げるというWin-Winの関係を構築していくことで顧客と強固な関係を構築し、関係性という面で他社と差別化を図っていくことが重要になってきている。顧客が企業の場合は、経営層から現場レベルまでの密な関係を構築するとともに、顧客と共同での研究開発を実施するといった貢献を行い、顧客が国の場合は、政府高官との関係構築はもちろんのこと、その国の技術開発、工場現地化による雇用などにより貢献し、長期にわたる戦略的なパートナーシップ関係を構築するといった営業アプローチが製造業各社に求められる。

これまで行ってきた案件ごとの顧客関係構築・提案から、長期での戦略的な関係構築を志向していくことにより他社と差別化を図っていくことが、営業面での差別化の方向として挙げられる（図2）。

(2) 引き合い営業から啓もう・提案型営業へ

また、顧客の案件企画、仕様決め段階から、顧客課題に対応した自社技術・製品を事前に啓もうし、仕様にスペックインしていくという啓もう・提案型の営業が他社との差別

図2 顧客とサプライヤーとの関係の変化



化において重要な要素になってきている。属人的なスキル・取り組みではなく、組織的に自社の技術の棚卸しを行うとともに、顧客である国・業界の課題を顧客に先駆けて認識して、組織的に共有、営業していくような仕組み作りが必要になってくる。

(3) 単品モノ売りから

ソリューション・パッケージ売りへ

日本においても政府が音頭をとって、機器の輸出のみならず、インフラの設計、建設、運営、管理を含む「システム」としての受注や、事業投資の拡大など多様なビジネスを展開していく「インフラ輸出」を推進している。単なる製品売りではなく、顧客の課題・ニーズを踏まえてカスタマイズした製品・サービス・ファイナンスなどのパッケージ・ソリューション売りへ転換することで、提案内容によって競合他社と差別化を図っていくことが重要になってきている。

その際、顧客のニーズに応えるためには、

自社内の事業部横断での対応のほか、自社で保有していない製品・機能が必要になる場合は、他企業や金融機関といった外部のパートナーと連携しながら営業をしていくというスタンスも重要になってくる。さらに、社会インフラ分野では政府によるトップ営業も重要な要素となってきており、政府間（GtoG）での営業を推進していくことも重要な差別化要素となる。

3 グローバル営業強化に向けた日系企業の取り組み課題

(1) 全社事業・地域横断でのグローバル組織営業体制構築（グローバルアカウント営業体制の構築）

前述のとおり、社会インフラ分野の営業は、①政府・顧客との長期的な関係構築、②技術面での案件化サポートなど案件組成前の提案営業（啓もう活動・スペックイン）、③単なるモノ売りではなく顧客の課題に応えるソリューション型の提案営業が、極めて重要

になってきている。この営業をグローバルに実現していくためには、事業・地域横断で連携しながら組織的に営業を展開していくことが必要であるが、一方で営業は長期にわたりコストもかかるため、効率的かつ効果的に営業を展開する体制や仕組みを、グローバルに構築していくことが必要となる。

欧米企業は全社事業部・地域横断で効率的・効果的に組織営業をするために、先行して全社改革を推進し、グローバル・ローカルでキーアカウントに営業リソースを配分していくアカウントマネジメント体制の整備を推進している。売上の一定割合を占める有望トップ顧客をキーアカウントとして設定し、リソースを配分し、全社としての営業・提案力を最大化するとともに、営業コストの最適化を狙っている。

そのために、各社ともアカウントマネジメント営業を支える戦略、組織・ガバナンス、業務プロセス、ITインフラの整備を推進している。日系企業は、現状、社会インフラ案件にかかわる営業は事業部単位であり、案件ベースに事業部別の営業担当が個別に属人的に案件営業をしているケースが多い。顧客ニーズに対して事業横断でパッケージ・ソリューション提案を実施していくためには、全社事業・地域横断で組織的に営業・提案するための組織営業体制を構築していく必要がある。日系企業も効率的、効果的な営業をグローバルで実施するための組織営業の仕組みを構築していくことが求められる。

(2) 外部リソース活用による

営業・パッケージ提案力強化

また社会インフラ分野では、一件当たりの

案件規模が大きく、一民間企業では顧客に訴求し切れないケースも多く、政府、他企業を含めた外部リソースを活用しながら営業していくことも重要となる。

たとえば、政府間の協定、政府系制度金融の活用といった政府系のリソースの活用や、EPC（エンジニアリング・調達・建設）などパッケージ提案に向けて不足する機能補完のための外部民間企業との連携といったことが、営業・提案力強化に向けた外部リソースの活用例として挙げられる。

II 欧米先進企業に見る 社会インフラ分野の グローバル営業改革の方向性

ここでは、社会インフラ分野におけるグローバルトップ欧米企業であるGE、シーメンスにおけるグローバル営業改革のケーススタディを通じて、両社の営業改革の方向性、第I章で挙げた2つの課題（グローバルアカウントマネジメント営業体制・仕組み構築のあり方、外部リソースを活用した営業の方向性）について言及したい。

1 欧米先進企業に見る グローバル営業改革の方向性

(1) GEによる新興国事業拡大に伴う

営業戦略の転換

顧客志向強化・事業横断パッケージ提案
(One GE)

GEが2000年代に抱えていた経営課題の一つは、金融事業に代わる新たな成長ドライバーの獲得であった。「20世紀最高の経営者」ともいわれたジャック・ウェルチから経営を

引き継いだジェフリー・イメルトは、まず極端に金融事業への依存を高めていたGEにおいて、新たなビジョンの策定を求められた。当時のGEは金融部門であるGEキャピタルの売上が過半を占め、相次ぐM&Aにより成長を牽引していた一方、ハネウエル買収の頓挫や、ウェルチの悲願ともいえるNBCユニバーサルからの撤退など、成長モデルとしての限界も見え始めていた。加えて2008年のリーマンショックは一時的にはあるがGEの資金難を引き起こし、脱金融の流れをより加速化したものと考えられる。

新たな成長ドライバーの獲得に向けてうたわれたのが「製造業への回帰」であるが、「グローバル1位か2位」の事業のみを扱うとしたGEといえども、製造事業で金融事業に代わるほどの成長性・収益性を担保するためには、新たな課題に直面することとなった。

①新興国営業の強化

第1に、新興国市場の積極的な開拓である。GEの製造事業の多くはグローバルトップクラスに位置し、その成長が常にグローバル経済の拡大とリンクするため、拡大を牽引する新興国でのプレゼンス向上は不可避となっていた。

②顧客志向の強化

第2に、顧客志向の強化である。それまでのGEのビジネスは、グローバルトップとしての製品競争力を背景に、同社がイニシアチブを握る形で進められる傾向が強かったといわれている。しかし、新興国各国の事情や慣習の存在と、中韓など新興国大手メーカーの競争力向上に起因して、欧米中心に培われた

GEのビジネスプロセスが必ずしも成果に結びつかなかった。実際、GEは「in the country, for the country」というスローガンを打ち出しており、これはGE自身が新興国市場の特性に合わせたビジネス展開への転換の必要性を強く意識していることを意味している。

③パッケージ売り志向の強化

第3に、事業横断での製品のパッケージ化である。以前よりGE内部で囁かれていた「パッケージ売りのほうが儲かる」という仮説について、当時存在したGE Internationalのトップの主導で検証が進められた結果、仮説が正しいことが判明した。この検証を受け、GE内部では複数事業の製品をまとめて「One GE」としてソリューションを提供することの意義がより強く意識された。

(2) シーメンスによる営業改革の方向性

「Siemens One」による顧客中心主義、課題ベースの事業横断のソリューション営業強化

1990年台以降、顧客のグローバルオペレーションの拡大・複雑化に伴い、顧客側に調達などの最適化に向けてグローバル各拠点で製品・品質・価格などを統一するニーズが高まり、サプライヤーとしてグローバル統一の製品供給が求められた。その結果、シーメンスは顧客の各国拠点を同一アカウントとして、同一の製品品質・価格・サービスを提供する営業戦略をとるようになった。

「Siemens One」は、顧客のグローバル化が拡大して顧客ニーズが複雑化する中で、シーメンスとしては従来の事業部別の営業体制では顧客がグローバルで直面する課題に対応で

きないため、事業部横断・全社で対応することにより顧客満足度を高めるとともに、売上拡大を志向するコンセプトである。競争環境が激化する中、2000年代以降、GE同様にシーメンスも顧客との戦略的關係構築、事業横断のソリューション提案を行っていくために営業改革を進めている。

このようにGE、シーメンスといったグローバルトップ企業は、新興国を含むグローバル事業が拡大する中、①顧客との長期關係構築、②早期のスペックイン提案営業、③顧客課題に応じたパッケージ提案による営業戦略、の方向性を2000年以降明確に打ち出し、顧客に対して事業横断で効率的・効果的に提案していくためのアカウントマネジメント営業体制の構築や、それを支える仕組み作りを全社で進めている。

2 グローバルアカウントマネジメントの推進と体制・仕組みの整備

前述のとおり、先行する欧米企業は事業部、地域横断で全社改革を進め、アカウントマネジメントにかかわる組織、業務、ITなどの営業体制と、それを支える仕組みの整備を進めている。ここでは組織、業務、ガバナンス・評価制度、ITツールといった側面から、前述のアカウントマネジメント営業を支える体制・仕組み作りについて言及する。

(1) 組織面での改革 (GE、シーメンス)

a グローバルアカウントマネジメント営業体制の導入

GE：GGOの設置

GEは、顧客志向、パッケージ提案を推進するために、GGO (Global Growth & Oper-

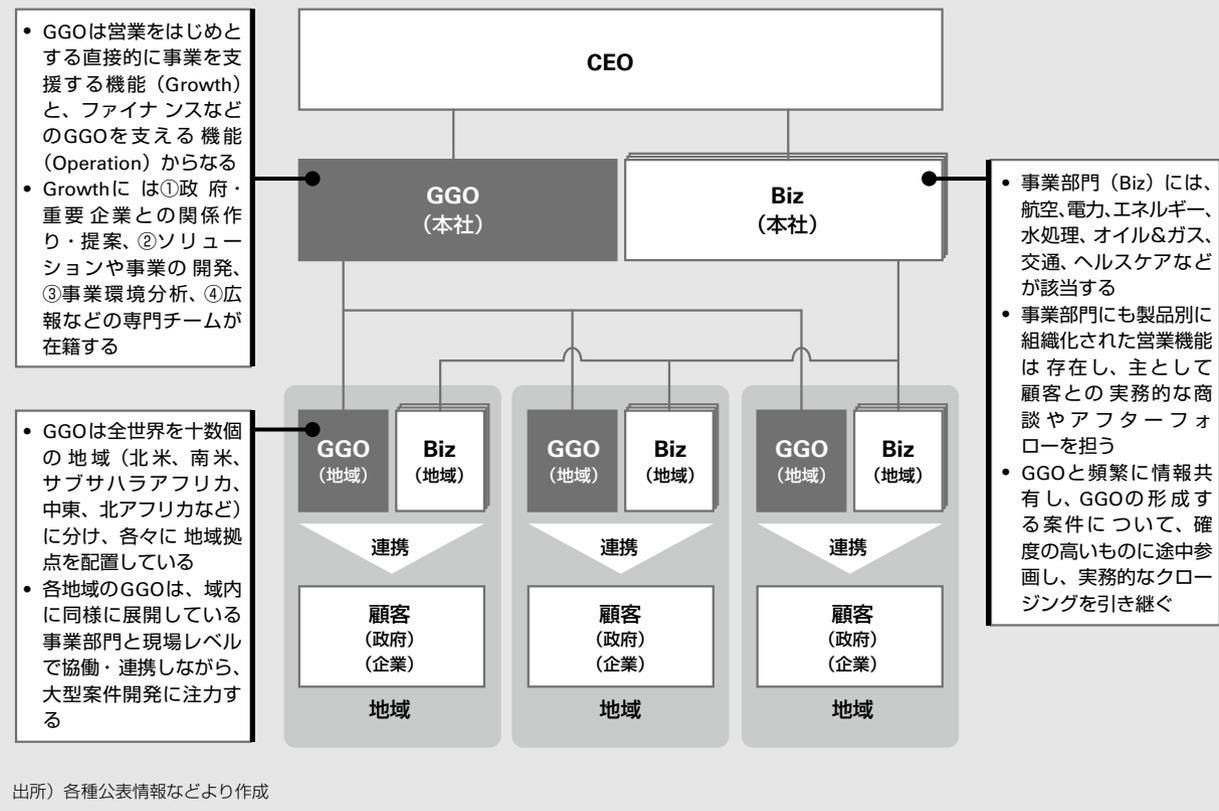
ation) を設置した。GGOは、GEのナンバー2であるジョン・ライスに管掌され、既存の事業別ライン組織 (Aviation、Power & Water、Transportation、Healthcareなど) と並列のライン組織でありながら、それらから独立したGrowth (現地政府や企業を対象とするマーケティング・営業・事業開発・ソリューション開発) およびOperation (ファイナンス・人事・総務・経理) に係る機能を有する組織体である。

GGOは、①政府・重要企業との關係作り・提案、②ソリューションや事業の開発、③事業環境分析、④広報などの専門チームが在籍する。その本社は中国 (香港) にあり、事業規模によって人員数は変わるものの、同様の機能構成を有する地域拠点がグローバル十数カ所に配置されており、各国の事業別ライン組織と連携しながら案件開発を担っている。

一見、GGOと事業別ライン組織はマーケティング・営業など一部重複しており、非効率が生じているように見えるが、それぞれの実際の動きは大きく異なる。事業別ライン組織は、当該事業の短期的な収益目標達成を目的に、多数の企業をターゲットとしている。その一方でGGOは、製品横断的な案件や事業の開発をミッションとしており、政府や一部巨大企業を主なターゲットとして活動している。たとえば、GGOが内包するGlobal Government Affairs & Policy (GGAP) と呼ばれる組織は各国政府との關係作り (いわゆるロビイング) を統括するとともに、各国政府による政策変更の影響評価や提言を担当している。

GEはGGOを中心に、事業別ライン組織では着手しづらい長期的な成長に向けた取り組みや事業横断的な取り組みを推進・拡大する

図3 GE グローバル営業 組織 (GGO)



ことにより、単なる「製造業への回帰」では実現困難な成長を果たそうとしていると考えられる (図3)。

2009年、GEはナイジェリアのヤラドゥア大統領との間で、同国の「Vision20:20」の達成にコミットする覚書を締結している。その内容は「包括的インフラ整備契約」ともいえるもので、エネルギー・医療分野の協力に加えて、現地での技術・経営・雇用に係る機会創出、現地経済界へのGEの手法提供などを含むもので、通常であれば政府対政府として契約されるべき内容の支援が、政府対企業において契約されたという、まれに見る形での連携である。

こうした連携が成立した背景を理解するに

は、当時ナイジェリアとGEが置かれていた状況を理解する必要がある。まずナイジェリアは、古くは列強による植民地分割の歴史があり、その後も長らく民族紛争が続いており、原油採掘の成功以降も、その利益を同国の経済発展に配分することが困難な政情にあった。しかしこの状況は、1999年に同国初の民主選挙を経て就任したオバサンジョ大統領が政情不安をある程度解消したこと、そして何より2004年にゴールドマン・サックスが「ナイジェリアは2025年までにグローバルトップ20のGDP規模を持つ」と予測したことにより一変する。ナイジェリアは予測に大きな衝撃を受けるとともに、予測をさらに前倒しで実現する「Vision20:20:20」を策定、その

実現に動き出した。しかし、過去の経済開発計画の多くは失敗・頓挫しており、ナイジェリア政府はVision実現に求められる知識・経験・人材を強く欲していた。

一方で当時のGEは、同国市場において競合に対して必ずしも優位なポジションにあったとはいえ、同国の成長を取り込むためにさまざまなアプローチを試みていたと想定される。実際に覚書締結の折、GEは「この契約はそれまでの長期的なGEとナイジェリア政府との協働の成果である」「1年ほど前(2008年)にヤラドゥア大統領から(覚書に関する)相談があった」と発言しており、締結の相当前の時点からGEはナイジェリアのインフラ開発政策に水面下で関与・支援し、同国政府からパートナーとして認識されるまでに至っていたことがうかがえる。加えて、こうしたアプローチの実行主体として先述のGGAPが中心的な役割を果たしていたであろうことは想像に難くない。

なおGEは前述の覚書に示されたスコープに基づき、実際に航空、電力、水、交通などの幅広い事業領域での独占的な大型受注に成功しており、同国におけるプレゼンスを急速に拡大しつつある。

シーメンス：事業、地域横断コーポレート営業組織としてのCorporate/Regional/Local Key Account Management部隊設置(図4)

シーメンスは、前述の営業戦略を実現するために「Siemens One」というコンセプトの下、事業横断の営業機能を担うグローバルアカウントマネジメント部隊を設置した。

アカウントマネジャー (AM) の役割は、

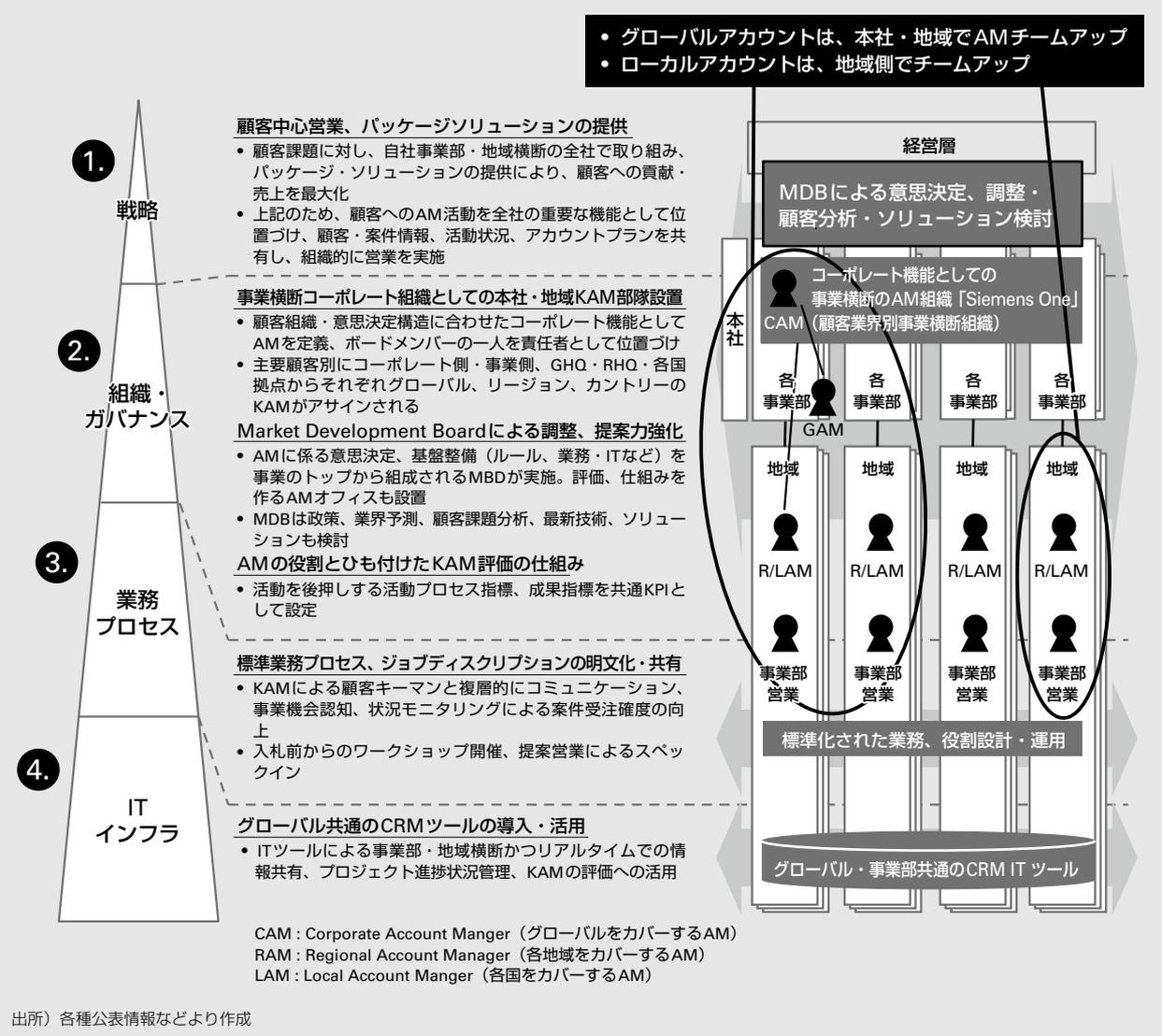
前述の営業戦略に則り、①特定顧客の役員クラスから現場レベルまでの長期関係構築、②ワークショップや各種事前提案による顧客啓もう(技術提案などインテリジェンス機能)と、顧客への早期スペックインを図ること、③案件化した場合には、シーメンス社内の事業横断のリソースを基に顧客課題解決に資するパッケージ提案を行うことを通じて、顧客の課題解決に貢献するとともに、売上を拡大することにある。AMはあくまでも顧客関係構築、シーメンス社内の調整を担当するケースが多く、パッケージ提案を検討するエンジニアらは別途事業部などよりアサインされる仕組みになっている。

AMの仕組みを推進する組織体制としては、ボードメンバーの1人が責任者として活動をリードし、顧客産業別にグローバル/コーポレート、リージョナル/ローカルのキーアカウント、およびキーアカウントマネジャーがグローバル本社、地域統括、各国拠点にてアサインされる形になっている。

シーメンスは顧客別に、グローバル本社、地域統括、各国拠点を含むグローバルでアカウントチームを組成し、顧客・案件情報、アカウントプランを共有して営業を行う体制を整備している。グローバルキーアカウントは、グローバル本社、複数拠点でアカウントチームが組成されるが、各国のローカルキーアカウントは各国内で事業部も含めてアカウントチームが組成されている。

グローバル顧客を本社で担当するコーポレートアカウントマネジャーは、顧客本社マネジメントとの関係構築に加え、顧客と製品の品質・価格などをグローバルで取り決めるグローバルフレームアグリーメントの締結など

図4 シーメンスのグローバルアカウントマネジメントにおける体制・仕組み



クロトレンド分析、それを踏まえた課題設定や自社の提案製品・技術ラインアップの棚卸しを行い、アカウントマネジャーが顧客向け提案時に利用可能なコンテンツの整備も組織的に行っている。

(2) 業務プロセス (シーメンス)

グローバルで標準化された営業プロセス
シーメンス: 標準業務プロセス、ジョブディスクリプションの明文化・共有

シーメンスでは、通常の事業部営業との役割分担を明確にするために、ジョブディスクリプションや標準業務プロセスを明文化し、グローバルで共有している。AMは、顧客との関係構築・窓口一本化、グローバルフレームアグリーメントといった契約の標準化、技術提案などによる案件組成、個別案件のFEED (Front End Engineering and Design、基本設計) といった案件早期におけるスペックインなどを行い、シーメンスとしての案件受注確度を高める役割を担っている。個別案件提案は、原則的に受注判断を含めて事業部側が推進するよう、役割分担を明確に規定している。

(3) ガバナンス・評価制度 (シーメンス)

グローバルで標準化された営業プロセス (事業部・アカウントマネジメントの営業役割分担)

アカウントマネジメントを機能させるためにシーメンスは、活動プロセス指標、成果指標をKPI (Key Performance Indicator) として設定して、グローバルにガバナンスをかけている。プロセス指標、成果指標ともに、事業部営業とは独立した新規事業機会の発見、

顧客関係構築、売上貢献、プロセス遵守状況などAMの役割とひも付けて設定することにより、アカウントマネジメントが機能するような仕組みとなっている。

(4) ITツール (シーメンス)

CRMツールの導入

シーメンス: グローバル共通のCRMツールの導入・活用

アカウントマネジメント営業は、顧客の属性・オペレーションに応じてグローバルからリージョナルまで、各国さまざまな単位でなされ、顧客情報、案件情報、提案情報などの営業情報の連携が極めて複雑化するため、CRM (Customer Relationship Management) ツールなどITツールの利用が欠かせない。シーメンスでは、アカウントマネジメント活動を推進する一環として地域・事業部でバラバラであったCRMツールを一元化するとともに、SAPなどのERPと連携させることで、アカウントマネジメント営業の効率的展開を可能にしている。CRMツールの使い方としては以下の①～③が想定されている。

①事業部・地域横断かつリアルタイムでの情報共有

グローバルで統一されたCRMツール導入により、地域・事業にかかわらず、顧客、案件、対顧客の活動といった各種情報がリアルタイムで共有可能となっている。結果として案件創出・受注可能性拡大につながっている。

②事業部・地域横断でのプロジェクト進捗状況管理への活用

地域・事業にかかわらず、各パイプライン

およびそのステータス、対目標見込売上金額など状況の概要が把握可能になり、適切な進捗管理と意思決定が可能になっている。

③事実に基づくAMの評価への活用

CRMツールは、AMを評価する際の客観的な情報を提供するソースとして、顧客との面談回数、新規人脈構築といったコミュニケーション状況などのプロセス指標を補足可能にしている。グローバルでAMを客観的に評価するための重要なツールとなっている。

このようにGE、シーメンスなどの社会インフラ分野における欧米グローバルトップ企業は、グローバルでのアカウントマネジメントの仕組みを事業部横断で導入し、それを支える組織・ガバナンス、業務プロセス、ITなどの内部プロセスをサポートする仕組みの整備を進めている。

3 外部リソースを活用した グローバル営業強化

前節まで、グローバル営業強化に向けたアカウントマネジメント営業体制整備など内部プロセスの改革について言及したが、社会インフラ案件は投資規模が大きく、また顧客側も国などの政府機関が関与するケースが多いため、政府、他関連企業との連携、公的ファイナンスなど外部を活用した営業という観点も重要である。

(1) GtoG営業/制度金融の活用 (GE)

GEがインフラ開発案件の機器サプライヤーでありながら、案件開発の初期段階から関与できる理由には、政府系機関への政策提案

や、インフラ案件のオーナーへの事業計画策定およびファイナンス組成支援を提供し得る機能を有していることが挙げられる。一方、GE本国の米国政府とインフラ整備推進主体である各国政府間による政府協定や政府交流とも波長を合わせながら営業を推進している。

表1は、米国政府によるナイジェリアなどアフリカにおけるインフラ関連の営業活動の一部を示している。こうした政府による取り組みがGEの受注にも寄与している。アフリカリーダーサミットなど、GEが政府高官と連携し、米国政府と現地政府が交流する会合を主導して運営しているものもある。

これら以外にも、GEがかかわる案件には米国輸出入銀行 (ExIm) などの制度金融が資金融通するケースが多く見られる。GEは米国国内のステークホルダーにも積極的に働きかけてファイナンスをコーディネートし、オーナーから案件開発の重要パートナーとして認識されるよう志向していると類推される。

実際、GEの組成案件は、米国政府にとっては同国の輸出拡大に、また金融機関にとっては (グローバルに広がる多数のインフラ案件の開発・運営に携わるGEが支援した) 確度の高い投資・融資対象になるため、検討の優先順位は高くなるものと想定される。たとえばGEはバングラデシュのSummit Groupとの合弁で大規模IPP (Independent Power Provider: 独立系発電事業者) 案件開発を進めており、その資金供給者にはアジア開発銀行が名を連ねる。このほかにもパキスタン、ケニア、前述のナイジェリアなど、GEが制度金融を活用する案件は数多く存在している。

表1 GtoG営業（米国・ナイジェリア間での事例）

番号	期日	会合名	主催者	会合の概要	参加者
1	2012年 10月	米国－ナイジェリア インフラ会合	アフリカ企業協議会 （在米国の米国－ア フリカ間のビジネス および投資の促進を 目的とした組織）お よびナイジェリア国	<ul style="list-style-type: none"> 米国のインフラ事業の可能性をナイ ジェリアのインフラ部門に紹介 対象プロジェクト機会の総額、道路、 橋、鉄道、空港、農業での荷役、住宅、 水、情報通信などの各分野にわたり、 総額28億ドル 	ナイジェリアのインフラ関連 各省庁の代表、米国の民間企 業、プロジェクトファイナ ンスの知見を持ったコンサル ティングファーム、建設事務 所
2	2014年 2月	米国大使による ナイジェリア訪問	ナイジェリア	<ul style="list-style-type: none"> 米国大使がナイジェリアを訪問し、米 国はナイジェリアにとって、教育、安 全保障、健康、文化交流、投資など各 分野における対等なパートナーである ことを強調 WATCCON（ナイジェリアの水処理 ソリューション会社）およびナイジェ リア－米国商工会議所とも会合を持 ち、米国輸出入銀行や米国GEも参加 ※米国GEは2013年にWATCCONに水 浄化装置を輸出している 	米国大使、米国国際開発庁、 ナイジェリアカドゥナ州知 事、ナイジェリア－米国商工 会議所
3	2014年 3月	第8回 貿易および 投資枠組み合意会合	米国	<ul style="list-style-type: none"> マーケットアクセス、AGOA（African Growth & Opportunity Act）の活用、 知的財産権の保護、WTO貿易円滑化 協定、二国間の投資環境についての協 議が行われた 	米国通商代表、ナイジェリア 国産業貿易投資省代表
4	2014年 8月	米国－アフリカ リーダーサミット	米国	<ul style="list-style-type: none"> サミットは米国および50以上の国か らなるアフリカ各国における貿易、投 資、安全保障などの分野に集中 米国およびナイジェリア間について は、ナイジェリア国産業貿易投資大臣 と米国の通商長官とがさらなるインフ ラ面でのファイナンスについて協議 	オバマ大統領およびアフリカ 各国の代表、およびGE、ダウ・ ケミカルなど企業CEOも参加 （GEが会合を運営）
5	2015年 3月	AGOA（African Growth & Opportunity Act）フォーラム 2015	ナイジェリア－米国 商工会議所（ナイ ジェリア－米国間の 通商関係強化を目的 とした在ナイジェリ アの商工会議所）	<ul style="list-style-type: none"> サハラ以南のアフリカ国－米国間の貿 易および投資の促進・深化、経済的発 展、地域の統合を目的とした会合 ワークショップ、ネットワーキングの 機会、企業家による商品・サービスの 展示会などが行われた 	米国政府高官、39以上のアフ リカ各国からの社会・民間・ 国際交流機関の代表

このようにGEは、自社での対政府営業に加え、GtoGの営業や公的制度金融も積極的に活用しながらインフラ営業を推進している。

（2）外部パートナーとの機能補完の推進 （GE）

ローカル系エンジニアリング会社の活用

GEは、原則顧客に対しては製品販売を行い、製品のO&M（Operation & Mainte-

nance）などで売上を上げる事業モデルを取っているが、顧客のニーズによっては、外部パートナーと連携しながら他社製品も組み合わせたパッケージとして提案することで他社と差別化を図っている。たとえば、GEの一つの商材であるガスタービン、ガスエンジンといった発電機事業において、GEはタービン、エンジンの機器サプライヤーであるが、電力会社、IPPなどに発電システムとしてタ

ンキーでの納入ニーズがあることを踏まえ、各国のエンジニアリング会社と発電システムパッケージを構築し、共同提案するフォーメーションを取っている。たとえば、インドネシアでは、PT.PP、Wikaといった現地の有力EPC企業と連携して電力会社PLNや、他IPP企業への提案を行っている。

このように外部リソースを活用することにより、顧客との関係構築やパッケージ提案を推進していくことも重要な視点である。特に顧客が国・政府である場合のGtoG営業は今後とも有効なアプローチであろう。

Ⅲ 日系企業の社会インフラ分野におけるグローバル営業改革の難しさに対応策

1 日系企業におけるグローバル営業改革・アカウントマネジメント体制整備の難しさ

第Ⅱ章では、欧米企業のケーススタディを通じて、グローバルでの営業改革の方向性としてアカウントマネジメント営業体制構築と、それを支える仕組みのあり方について解説したが、日系企業で同様の改革を推進するのはなかなか容易ではない。以下、よく聞かれる改革の難しさについて言及したい。

(1) 強い事業部の壁

日系企業の多くは事業部制を敷いており、開発・生産・営業・販売などの各機能は事業部門がそれぞれ別々に管轄しているケースが多い。コーポレート部門として事業横断営業組織を作ったとしても、事業部側の協力がうまく得られず、改革が進められたとしても、

容易に連携が進まないということが散見される。

(2) 本社主導（現地権限委譲の壁）

海外での事業規模が拡大する中、新興国など各国政府や現地財閥などを対象とした、海外各国での営業活動の重要性が増しており、顧客側意思決定者のいる当該国内での営業体制の整備が必須である。現状、多くの日系企業は本社から直接営業を行い、受注判断を含めた意思決定を本社で実施する傾向が強い。そのため、なかなか現地への権限委譲が進まないケースが多い。

(3) グローバルでの営業人材の確保

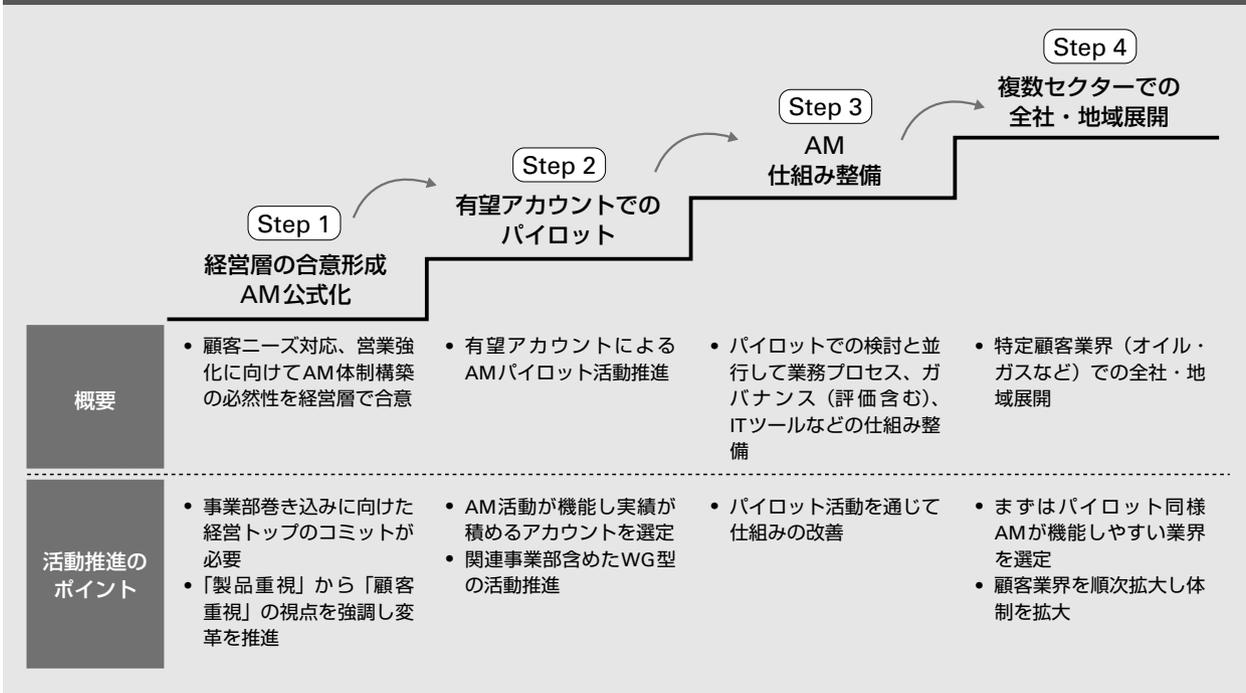
上記権限委譲が進まない一つの背景として、社会インフラ分野における日系企業には、製品技術に精通している営業人材や、エンジニアリングなどを担当する技術者が、海外に不足していることが挙げられる。日本人の営業人材や技術者が海外に派遣されて営業体制作りを行うケースがあるが、なかなか現地へのナレッジトランスファーがうまくいかず、日本人中心の営業体制が構築されているケースを耳にする。日系企業各社にとっては、現地営業体制強化に向けて、海外の営業人材、技術者をどう育成・確保していくかが営業強化に向けては重要な課題である。

2 グローバル営業改革推進に向けたアプローチ

(1) アカウントマネジメント体制整備に向けてのアプローチ

前述のとおり、日系企業ではグローバルでの営業改革・アカウントマネジメント体制整

図5 グローバル営業強化に向けての展開ステップ



備は容易ではないものの、以下ではグローバル営業強化に向けての取り組みステップについて述べたい（図5）。

Step1 経営層の合意形成（経営トップのコミット）、AM公式化「顧客重視による協調」

AM体制整備にあたっては、顧客のニーズに事業横断で対応していくための営業体制の必要性を強調し、AMを売上拡大に必要なコーポレート機能として、社長など経営のトップに加え事業トップも含めた経営層での合意形成が極めて重要である。経営トップのコミットを前提に、事業部部門長をAM推進メンバーとして組織化し、AMプロセスへの事業部のコミットを獲得することにより、事業部の壁を壊していく必要がある。その上で、各社社内でのAMのポジションを公式化し、オ

ーソライズしていくことも重要である。

Step2 有望アカウントでのパイロット

全社AM体制とその仕組みを導入していくためには、その意義について、実績を基に説明することが有効である。まず、自社との長期的パートナーシップ構築の可能性、利益創出の観点から成果の出やすい顧客を選出し、AMのパイロットPJとして早期に成果を上げていくことが有効である。その際、事業部とコーポレート組織のAMが共同でワーキンググループを設置して、定期的に活動・成果を共有していくやり方も一つの進め方である。

Step3 AM仕組み整備（明確なAMの業務設計・評価の仕組み設計など）

前述のとおり、シーメンスなどの欧米トップメーカーでは、顧客に対して事業横断によ

るソリューション提案を行うにあたり、AMと事業部営業との役割分担を明確にするジョブディスクリプションや業務プロセスの標準が設計され、共有されている。AM体制整備に向けては、AMと事業部側営業との明確な役割分担、業務プロセスの切り分け、適切な評価の仕組みにより、既存の営業担当者とのコンフリクトを避けることが重要である。全社で機能する仕組みを一度に整備するのは難しいため、まずはパイロットPJをケースとして、並行して業務、評価の仕組み、ITツールなどのあり方を検討していくアプローチが有効である。

Step4 複数セクターでの全社・地域展開

有望アカウントに対するAMパイロット活動での実績を、社内でのAM体制整備・事業横断での営業改革の説得材料として、次にはたとえばオイル・ガス、化学などにおける有望顧客業種について、(パイロット活動で構築したAMの体制を活かし)事業部横断での活動に展開していく。このように、小さな成功事例を切り口にAM営業の重要性を訴求し、事業部を巻き込みながら全社へ展開していくというのが一つの有効なアプローチといえる。有望な顧客業種を追加しながら体制を順次拡大していくのも一つのやり方である。

(2) 外部リソース活用に向けての アプローチ

外部リソースの活用という点においては、GtoG営業や、制度金融の活用も想定される。前述のアカウントマネジメント活動の中で、政府へのロビイングなども顧客・案件に応じて実施することが望ましい。GEによるアフ

リカのケースにあるように、政府・関連金融機関の連携は時間がかかるため、短期的な成果を追求せず中長期にわたる営業活動であることを前提に進める必要がある。

また、パッケージ提案に向けてのパートナーを活用した機能補完については、各国別にパートナーを探すケースが多いが、各地域・複数国をカバーするパートナーとの連携、あるいは有望国で組んだパートナーと他国への展開をすることにより、効率的に国・地域の拡大が可能となる。

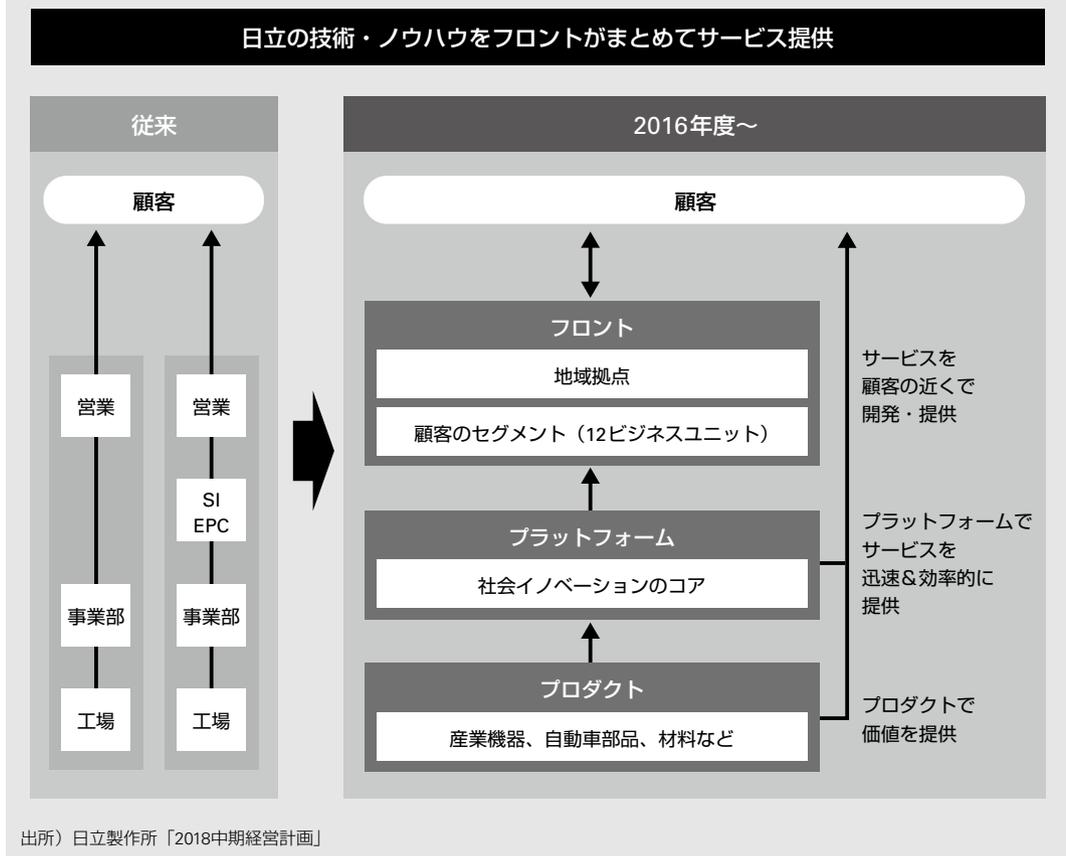
IV 改革を進める 日系企業の先行例

冒頭で述べたとおり、アジアなど新興国を中心として、社会インフラ投資が拡大することが見通される一方、欧米メーカー、中韓競合メーカーとの競争が激化する中、製品・コスト・サービスなどいわゆるQCDSでの差別化に加えて、①顧客との長期的な関係構築、②技術提案による顧客啓もう・スペクイン、③パッケージ提案を推進していくことにより営業面での差別化が重要となってきた。

社会インフラ分野の営業は長期にわたり営業コストもかかるため、効率的・効果的に組織営業を進める必要がある。欧米トップグローバル企業のGE、シーメンスなどは、キーアカウントに営業リソースを配分する事業横断でのアカウントマネジメント営業体制を構築し、効率的・効果的な組織営業体制の構築をするための改革、仕組み整備を推進している。

日系企業の事業・地域横断でのグローバル営業改革は容易ではないものの、競争力強化

図6 日立製作所のフロント営業強化に向けた組織改革



に向けて同様の改革を推進する意義は大いにある。「製品中心主義」から「顧客中心主義」の転換というスローガンの下、事業部の壁を壊し事業横断で顧客課題に対応する改革を推進していくことが有効なアプローチである。

また、GtoG営業、パートナー外部リソースの活用といった点も営業強化に向けては欠かせない。政府・公的金融や各国現地パートナーとの連携を進めながら顧客課題に対応可能な営業体制の構築をしていくことも重要である。

日系企業でも、日立製作所が顧客起点で全社リソースを活用してソリューションを提供

するための改革を進め、事業横断での顧客別フロント営業部隊やそれを支えるIoTなどを活用した事業横断のサービス・プラットフォームを構築するなど、欧米先進企業と同様の改革を進めている（図6）。ただし、先行する日系企業でもグローバルでの地域を含めた面的な営業力強化、効率的な組織営業体制構築に向けてのガバナンス・評価の仕組み、業務プロセス、CRMなどのITの標準化といった面では課題が残っており、まだ改革に着手していない日系企業を含めて、顧客営業力・競争力強化に向けて欧米企業と同様の取り組みを推進する価値は大いにあると考える。

本稿が、日系社会インフラ関連製造業の営

業強化、競争力強化の一助になれば幸いです。

著者

竹腰俊朗（たけこしとしろう）

NRIシンガポール

Consulting Department, Department Head

専門は主にインフラ関連分野における経営戦略、海外進出時の事業戦略策定、M&A支援、営業改革・SCMなどの業務改革

大野隆文（おおのたかふみ）

グローバルインフラコンサルティング部

専門はエネルギーおよびエンジニアリング分野における経営戦略・事業戦略、マーケティング・営業支援、データアナリティクスなど

須田佑庫（すだゆうご）

NRIシンガポール

Consulting Department, Business Performance Improvement Group, Group Head

専門はインフラ関連分野、製造業における海外進出時の事業戦略策定、営業・調達・SCMなどの業務改革、購買コスト削減

向井 肇（むかいはじめ）

グローバルインフラコンサルティング部グループマネージャー

専門は主にインフラ関連分野における経営戦略、海外進出時の事業戦略策定、M&A支援、営業改革・ポートフォリオマネジメントなどの業務改革

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー、米国公認会計士

専門は本社構造改革、営業改革、製造業における事業戦略、買収と統合戦略