営業活動を仕組み化する顧客管理の始め方

— Excel管理から脱却し、案件・商談・フォローを組織で回す実践ガイド —











Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

発行：Start Challenge Consulting co., ltd.
発行日：2026年8月
対象：営業部門責任者／営業企画・管理部門／経営層
構成：全16ページ

Strictly Confidential

はじめに｜顧客情報を集めるだけでは営業は変わらない

顧客管理の目的は「情報の保管」ではなく「営業活動の再現性向上」である。情報が担当者ごとに分散し、進捗が管理職から見えない状態では、担当者の力量差がそのまま業績差として表れる。

症状 1｜情報の分散

名刺や顧客情報が担当者ごとに分散している。

同じ顧客に複数部門が別々に接触し、社内で情報を照合できない状態が続く。

症状 2｜進捗の不可視

商談の進捗状況を管理職が把握できない。

報告のタイミングでしか状況が分からず、支援の判断が遅れる。

症状 3｜探索コスト

過去の提案内容や接点履歴を探すのに時間がかかる。

商談準備のたびにメールやファイルを遡る作業が発生する。

重要課題｜入力されない

顧客管理ツールを導入しても入力されない。

ツール導入そのものが目的化し、営業活動の流れと接続されていない。

本ガイドの立場：顧客管理は「記録の場所」ではなく、営業活動を組織で回すための「仕組み」として設計する

① 営業プロセスを定義する
（顧客・案件・活動を分けて管理）

② 入力ルールを絞り込む
（必須項目を最小限に設計）

③ 会議運用に組み込む
（データを意思決定に接続）

解釈：営業現場で共通して確認される事象を4分類に整理／提案：顧客管理を「プロセス定義・入力ルール・会議運用」の3要素で一体設計する

営業活動が属人化する企業の5つの問題

顧客情報の保存場所と案件管理の方法が担当者ごとに分かれている状態では、「対応漏れ」「引き継ぎ不足」「見込み案件の放置」が個人の努力とは無関係に構造的に発生する。

問題 1｜保存場所

顧客情報が個人のExcelやメールに保存されている

全社で参照できないため、重複接触や情報の欠落が起きる。最新版がどれか判断できない。

問題 2｜管理方法

営業担当者によって案件管理の方法が異なる

案件の粒度と記録内容がそろわず、案件間の比較・集計・売上予測ができない。

問題 3｜次回行動

次回アクションが決まっていない

担当者・期限が空欄のまま商談が自然に停止し、フォロー漏れが発生する。

問題 4｜知見蓄積

失注理由や受注要因が蓄積されない

勝ちパターンが共有されず、改善が個人の経験の中だけに留まる。

問題 5｜資産の喪失

担当者の退職・異動で顧客情報が失われる

引き継ぎ時に接点履歴が断絶し、築いた関係がゼロに戻る。

属人化によって発生する事象

対応漏れ

問い合わせや依頼への返答が個人の記憶に依存し、期限管理が働かない。

引き継ぎ不足

交渉経緯や決裁構造が言語化されておらず、後任が同じ質問を繰り返す。

見込み案件の放置

検討中の顧客が一覧化されず、再アプローチの機会が失われる。

解釈：5つの問題は独立事象ではなく、いずれも「管理単位と入力ルールの不統一」に起因する／仮説：問題1・2の解消が他3項目の前提条件となる（仮）

顧客管理で実現すべき営業の仕組み

顧客管理は「見込み顧客の獲得」から「契約後の継続提案」までの一連の流れとして設計する。すべての段階で「担当者・期限・次回アクション」が明確であることが、対応漏れと案件放置を防ぐ最小要件となる。

営業プロセス（8段階）　　獲得 → 育成 → 提案 → クロージング → 継続

STEP 1	STEP 2	STEP 3	STEP 4	STEP 5	STEP 6	STEP 7	STEP 8
見込み顧客の獲得	**顧客情報の登録**	**初回対応**	**ヒアリング**	**提案・見積もり**	**商談フォロー**	**受注・失注**	**契約後の継続提案**
流入経路を記録し、担当を即時に割り当てる	企業・担当者情報を共通の場所に登録する	初回接触の期限を定め、対応結果を残す	課題・予算・決裁構造を確認し記録する	提案内容と金額を案件情報として保持する	次回アクション日を空欄にしない運用とする	受注要因と失注理由を必ず記録し蓄積する	既存顧客を次の案件創出につなげる

全8段階に共通して明確化する3項目

担当者

誰が動くのかを常に一意に定める。無担当の案件を発生させない。

期限

いつまでに行うのかを日付で持つ。期限超過を検知できる状態にする。

次回アクション

次に何をするのかを具体的な行動として記述する。「様子見」は認めない。

STEP 7で記録した受注要因・失注理由がSTEP 1〜6の判断基準を更新し、STEP 8の継続提案が新たな見込み案件となる。営業プロセスは直線ではなく循環として設計する。

提案：営業プロセスを8段階で定義し、各段階に「担当者・期限・次回アクション」の3項目を必須付与する／色の意味：濃紺＝提案・意思決定フェーズ、青＝将来の継続取引

最初に整理する顧客情報

整理すべき情報は「企業情報（変わりにくい属性）」「担当者情報（人に紐づく接点）」「営業情報（案件の状態）」の3層に分かれる。更新頻度が異なるため、同一の項目群として扱わない。

1. 企業情報

更新頻度：低

組織の属性情報。ターゲット分類と優先順位付けの基礎となる。

- 会社名・所在地
- 業種・従業員数
- 売上規模
- 事業内容
- 既存取引の有無

会社名の表記ゆれ（株式会社の位置・全角半角）が重複登録の主因となるため、登録ルールを先に決める。

2. 担当者情報

更新頻度：中

人に紐づく接点情報。異動・退職で失われやすく、記録の価値が最も高い。

- 氏名・部署・役職
- メールアドレス・電話番号
- 決裁への関与度
- 関心テーマ・課題

「決裁への関与度」を記録しておくことで、提案先の選定と社内稟議の見通しが判断できる。

3. 営業情報

更新頻度：高

案件の状態を示す情報。売上見込みと日々の行動管理の直接の入力となる。

- 流入経路
- 商談内容
- 提案商品
- 受注予定金額
- 受注確度
- 次回対応日

この層のみ日次〜週次で更新される。1社に複数案件が並走するため、顧客情報とは分けて保持する（P6参照）。

更新頻度が違う情報を同じ表にまとめると、更新されない列が増え、データ全体の信頼性が下がる

解釈：3層は更新頻度が異なるため、同一テーブルで管理すると鮮度が揃わない／提案：企業・担当者は台帳として、営業情報は案件単位で分離して保持する

顧客・案件・商談を分けて管理する

1社に複数案件が存在することを前提に、顧客情報と案件情報を分けて管理する。管理単位を混同すると、案件を追加した時点で顧客情報が重複し、集計も履歴参照も成立しなくなる。

管理単位	管理する内容	主な更新契機
顧客	企業や担当者の基本情報	登録時・異動時
案件	提案テーマ、金額、確度、受注予定日	週次
活動	電話、メール、訪問、商談などの接点履歴	日次

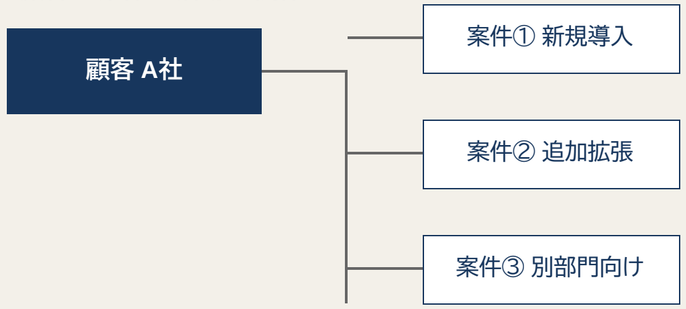
分離設計の3原則

① **顧客は1社1レコード。**企業名の表記ルールを定め、重複登録を発生させない。

② **案件は提案テーマ単位。**金額・確度・受注予定日は案件側で持ち、顧客側には置かない。

③ **活動は時系列で追記のみ。**上書きせず残すことで、接点履歴が引き継ぎ資産になる。

1顧客：N案件：N活動 の関係



活動履歴（電話・メール・訪問・商談）は顧客と案件の両方に紐づける

混同したまま運用した場合に起きること

・同じ企業が複数行に登録され、名寄せができない
・案件を追加した際に過去の商談内容が上書きされる
・受注金額の合計が実態と乖離し、売上見込みが崩れる
・接点履歴が案件単位に分断され、引き継ぎに使えない

解釈：管理単位の混同はツールの機能不足ではなく設計段階の問題である／提案：顧客・案件・活動を3層に分離し、活動は追記のみとする運用ルールを設ける

営業プロセスと商談ステータスの設計

実態に合ったシンプルなステータスを設定し、各ステータスの「完了条件」も定義する。完了条件がない限り、同じ案件が担当者によって別のステータスに置かれ、進捗データは比較不能になる。

#	商談ステータス	完了条件（次のステータスへ進む要件）
1	**問い合わせ・リード獲得**	顧客情報が登録され、担当者が割り当てられている
2	**初回対応**	顧客と接触し、次回の打ち合わせ日が確定している
3	**ヒアリング**	課題・予算・決裁者・時期が記録されている
4	**提案準備**	提案テーマと概算金額が案件情報に登録されている
5	**提案・見積もり提出**	見積書を提出し、提出日が記録されている
6	**顧客検討**	社内検討状況を確認し、回答予定日を取得している
7	**条件調整**	金額・納期・契約条件の論点が合意されている
8	**受注**	発注書または契約書を受領している
9	**失注・保留**	失注理由が選択式で記録されている

完了条件を定義する理由

ステータスは「担当者の感覚」ではなく「客観的に確認できる事実」で切り替える。

完了条件を定義することで、担当者による判断の違いを防ぎ、ステータス別件数を組織の共通指標として扱える。

ステータス数の目安

細分化しすぎると更新されず、粗すぎると停滞を検知できない。まず本ページの区分で開始し、運用後に統合・分割を判断する。

「失注・保留」の扱い

終了ではなく記録の対象とする。失注理由を選択式で残すことで再アプローチ対象を抽出できる。

提案：9段階のステータスと完了条件をセットで定義する／解釈：完了条件の未定義が、ステータス別件数を組織指標として使えない主要因となる

受注確度と売上見込みの管理方法

売上見込みは「案件金額×受注確度」で算出する。ただし確度が担当者の感覚で付与される限り予測は機能しないため、確度を判断する共通基準を先に定める必要がある。

売上見込み ＝ 案件金額 × 受注確度

案件ごとに管理する7項目

① 案件金額	見積提示額。税抜・単年/複数年の基準を統一する
② 受注確度	共通基準に基づき選択式で付与する（右表参照）
③ 受注予定日	顧客の決裁予定に基づく日付。希望日ではない
④ 売上計上予定月	受注日と計上月は一致しないため別項目で持つ
⑤ 確度加味売上見込み	①×②で自動算出。手入力の対象としない
⑥ 最終接触日	停滞案件を検知するための起点となる日付
⑦ 次回アクション日	空欄を許容しない。未設定案件は会議で確認する

受注確度の共通基準（設定例）

確度	対応ステータス	判断基準（客観的に確認できる事実）
90%	条件調整	発注意思の表明済。契約条件のみ調整中
70%	顧客検討	社内稟議に上がり、決裁予定日を取得済
50%	提案・見積提出	見積提出済。予算枠と決裁者を確認済
30%	提案準備／ヒアリング	課題と時期を確認。予算は未確定
10%	初回対応	接触済だが、具体的な検討には至っていない

運用上の要点

確度はステータスと連動させ、担当者が任意の数値を入力できないようにする。確度を上げる際は「どの事実が確認できたか」を活動履歴に残すことを条件とする。

事実：売上見込み＝案件金額×受注確度／仮説：確度の5段階区分（90/70/50/30/10%）は設定例であり、自社の受注率実績に基づく調整を要する（仮定値）／提案：確度はステータスと連動させ手入力を排除する

営業担当者が入力しやすい項目設計

入力項目を増やし過ぎないことが定着のポイントとなる。必須項目は7項目に絞り、自由記述を減らして選択式の項目を中心に設計することで、入力負荷と表記ゆれを同時に抑制する。

必須項目（7項目）

これ以外は必須にしない

項目	入力形式	備考
顧客名	マスタ選択	新規は登録申請
案件名	テキスト	命名ルールを提示
商談ステータス	選択式	9区分（P7）
案件金額	数値	税抜で統一
受注予定日	日付	顧客の決裁予定基準
次回アクション	選択式＋補足	行動を動詞で記述
次回対応日	日付	空欄を許容しない

必要に応じて追加する項目

任意入力・分析目的で使用

項目	入力形式	活用場面
競合企業	選択式	競合別の勝率分析
顧客課題	選択式	提案パターンの整理
決裁者	担当者選択	稟議ルートの把握
予算の有無	選択式（3値）	確度判断の裏付け
失注理由	選択式（必須）	失注時のみ必須化

> 失注理由は任意項目だが、ステータスを「失注・保留」に変更する場合のみ必須とする条件付き設計が有効である。

項目設計の3原則

① 選択式を基本とする

自由記述は集計できず表記も揺れる。分析対象の項目は必ず選択式にする。

② 使わない項目は作らない

会議やレビューで参照しない項目は削除する。参照されない入力は必ず形骸化する。

③ 入力の起点を1か所にする

同じ情報を複数の表・システムに二重入力させない。転記作業は定着の最大の障害となる。

提案：必須は7項目に限定し、任意項目は分析目的が明確なものだけ追加する／解釈：入力形式（選択式／自由記述）の指定が、定着と分析可能性を左右する

Excel・SFA・CRMの選び方

4つの管理方法は代替関係ではなく、強みを持つ領域が異なる。機能数よりも「自社の営業プロセスに合うか」で判断することが、導入後の定着を決定づける。

管理方法	適している企業	主な特徴	主に管理する対象
Excel・スプレッドシート	営業人数が少ない企業	低コストで開始しやすい	案件一覧（表形式）
SFA	商談・案件管理を強化したい企業	営業活動や売上予測に強い	案件・商談・活動
CRM	顧客との継続的な関係を管理したい企業	顧客情報や接点履歴を一元化	顧客・担当者・履歴
MA	見込み顧客の育成を自動化したい企業	メール配信や行動分析に強い	見込み顧客・行動ログ

選定にあたって確認する3つの観点

① 管理したい単位はどれか

案件の進捗管理が課題ならSFA領域、顧客との継続的な関係管理が課題ならCRM領域が中心となる。まず解きたい課題を特定する。

② 誰が入力し続けられるか

営業人数が少ない段階では表形式のほうが運用しやすい場合がある。入力を担う人数と頻度から判断する。

③ 営業プロセスに合うか

P7で定義したステータスと完了条件を、そのまま表現できるかを確認する。プロセスをツールに合わせて曲げない。

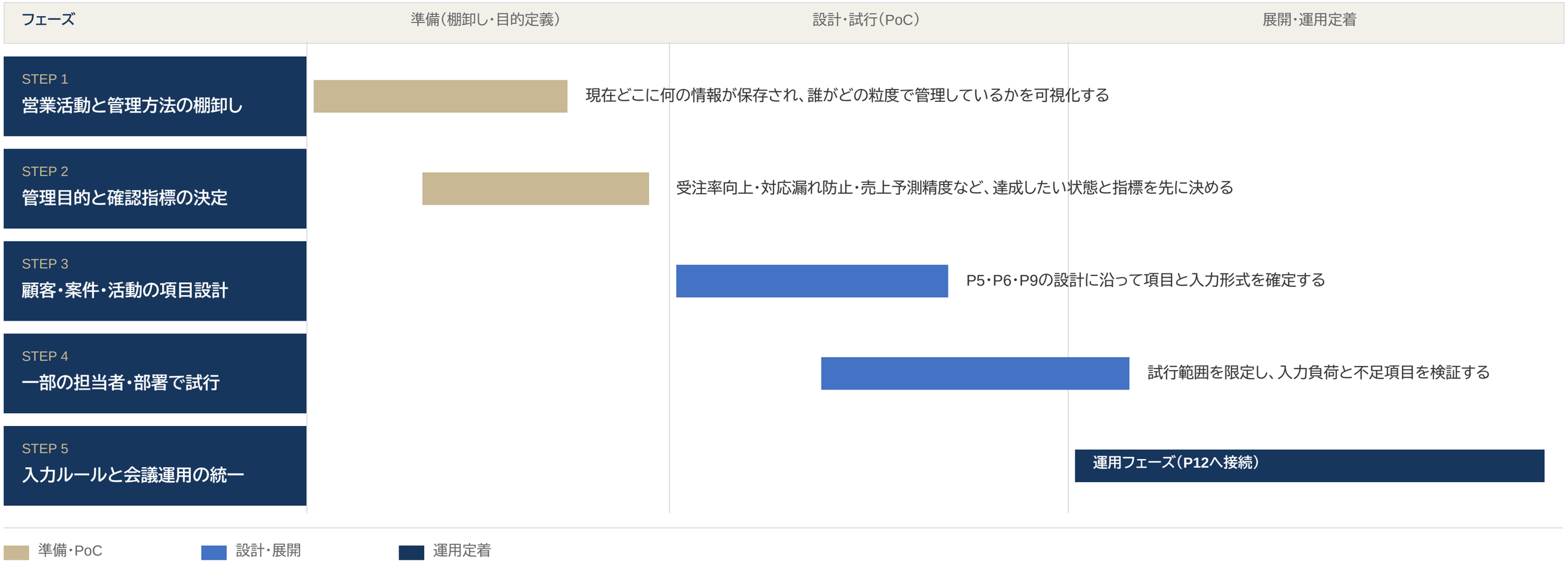
切り替えの判断時点

Excel運用は「同時編集による上書き」「担当者ごとのファイル分岐」「活動履歴の追記が困難」という限界を持つ。これらが実際に発生し始めた時点が、SFA／CRMへの移行を検討する判断時点となる。

解釈：4つの管理方法は競合ではなく管理対象が異なる／提案：機能数ではなく「自社の営業プロセスを表現できるか」を選定基準とする

顧客管理ツール導入の5ステップ

最初から全社展開せず、小さく試して改善する。棚卸し→目的定義→項目設計→試行→運用統一の順で進めることで、設計の誤りを全社に広げる前に修正できる。



> STEP 4の試行を省略して全社展開すると、項目設計の誤りが全担当者の入力負荷として一斉に顕在化し、修正コストが最も高くなる。試行は工程削減の対象にしない。

提案：5ステップを順守し、STEP 4の試行を経てから展開する／注：フェーズの横幅は工程の順序関係を示すもので、期間の長さを示すものではない

営業会議に顧客管理を組み込む方法

営業会議では案件の読み上げではなく、データから抽出された6つの確認対象を扱う。会議で参照されることが、入力が継続される唯一の実効的な動機となる。

As-Is｜案件の読み上げ会議

担当者が順番に状況を口頭報告する。報告が終わると論点が残らず、支援の意思決定に至らない。

To-Be｜データから抽出した論点の会議

条件で抽出した案件のみを扱い、その場で担当者・期限・次回アクションを決定する。

営業会議で確認する6項目と、そのための抽出条件

① 今月の受注見込み

受注予定日が当月の案件を確度別に集計し、目標との差分を確認する。

抽出条件：受注予定日 ＝ 当月

② 停滞している案件

同一ステータスに一定期間留まっている案件を特定し、要因を確認する。

抽出条件：ステータス更新日 ＞ 基準日数

③ 一定期間接触していない顧客

最終接触日が古い顧客を抽出し、再アプローチの担当と時期を決める。

抽出条件：最終接触日 ＜ 基準日

④ 次回アクションが未設定の案件

会議中にその場で次回アクションと対応日を設定し、空欄を残さない。

抽出条件：次回対応日 ＝ 空欄

⑤ 受注確度が変化した案件

前回会議からの確度変動を確認し、売上見込みへの影響を把握する。

抽出条件：確度の前回比 ≠ 0

⑥ 支援が必要な案件

上司や他部署の支援が必要な案件を明示し、支援内容と担当を決定する。

抽出条件：支援要否フラグ ＝ 要

会議の成果物は「報告の完了」ではなく、更新された担当者・期限・次回アクションである

提案：6項目を定例議題として固定し、抽出条件を事前に定義しておく／注：基準日数・基準日は自社の平均営業期間に応じて設定する（仮定値）

見るべき営業KPIとダッシュボード

「結果」だけでなく、結果につながる途中の活動も確認する。成果KPIは事後にしか判明しないため、活動KPIを併せて見ることで、当月の着地見込みに対して打ち手を講じる余地が生まれる。

活動KPI（先行指標）

日次〜週次で確認

指標	確認頻度	管理の目的
新規リード数	週次	案件母数の確保状況
アポイント数	週次	初回接触の創出量
商談数	週次	実質的な検討案件量
提案数	週次	提案フェーズへの到達量
フォロー実施数	日次	停滞・放置の抑止状況

成果KPI（結果指標）

月次〜四半期で確認

指標	算出方法	読み取る内容
受注件数	受注ステータス件数	目標達成の進捗
受注金額	受注案件の金額合計	売上への寄与
商談化率	商談数 ÷ リード数	獲得リードの質
受注率	受注数 ÷ 提案数	提案内容の適合度
平均受注単価	受注金額 ÷ 受注件数	案件規模の傾向
営業期間	初回接触〜受注の日数	見込み時期の精度
失注理由	理由別の件数構成	改善対象の特定

ダッシュボードに常時表示する4区画

区画1｜当月着地見込み

確度加味売上見込みと目標の差分。
ステータス別の内訳を併記する。

参照元：案件金額×受注確度（P8）

区画2｜ステータス別件数

9区分ごとの案件数と金額。
特定段階の滞留を検知する。

参照元：商談ステータス（P7）

区画3｜活動量の推移

リード・商談・提案の週次推移。
母数不足を早期に把握する。

参照元：活動KPI（本ページ左）

区画4｜要対応案件

停滞案件・次回アクション未設定・
長期未接触の件数を表示する。

参照元：会議の抽出条件（P12）

提案：活動KPI（先行指標）と成果KPI（結果指標）を対で設計し、ダッシュボードは4区画に限定する／注：確認頻度は運用開始時の設定例であり、営業サイクルに応じて調整する（仮定値）

よくある失敗と改善策

定着しない4つの失敗は、いずれもツールの機能ではなく「入力負荷」「活用場面の不在」「メリットの非対称」「目的の未定義」に起因する。原因ごとに対策が異なるため、症状の切り分けが必要となる。

失敗の症状	発生の構造（なぜ起きるか）	改善策
失敗1：入力項目が多過ぎる 入力に時間がかかり、商談後の記録が後回しになる。空欄と未更新が常態化する。	「あると便利」な項目を設計段階で足し込み、実際には参照されない列が増えたまま運用が始まる。	**必須項目を絞り、負担を軽減する** 必須は7項目（P9）に限定し、それ以外は任意とする。会議で参照しない項目は削除する。
失敗2：入力しても活用されない 記録が誰にも参照されず、入力が「報告のための作業」に変質する。	会議が口頭報告のまま運用され、蓄積されたデータが議題として扱われていない。	**会議・レビューで必ず使用する** 営業会議や案件レビューでは顧客管理データのみを参照し、別資料の作成を禁止する（P12）。
失敗3：管理者だけが必要としている 担当者から見て「監視のための入力」と受け取られ、抵抗が生まれる。	入力の負担は担当者が負い、便益は管理側に集中する構造になっている。	**担当者側のメリットを示す** 引き継ぎや商談準備が楽になること、フォロー漏れによる失注が減ることを具体的に示す。
失敗4：ツール導入が目的になる 導入完了をゴールと捉え、運用開始後の改善が行われない。	達成したい状態と指標を定義せずに選定を始めたため、成否を判断する基準が存在しない。	**目的を明確にする** 受注率向上、対応漏れ防止、売上予測の精度向上など、目的と指標をSTEP 2で先に定める（P11）。

解釈：4つの失敗はいずれもツールの機能不足ではなく、設計・運用側の要因に帰着する／色の意味：赤＝症状、深紅＝構造的原因、濃紺＝施策

顧客管理導入チェックリスト・まとめ

顧客管理の成功は、高機能なツールを導入することではない。営業プロセス・入力ルール・会議運用を一体で設計し、継続的に改善することが重要である。

導入前チェックリスト（8項目）

確認	確認項目	参照ページ
□	顧客情報の管理場所を統一できているか	P5・P6
□	営業プロセスを定義しているか	P4
□	商談ステータスの完了条件が明確か	P7
□	必須入力項目を絞っているか	P9
□	次回アクションと期限を管理しているか	P4・P8
□	営業会議でデータを活用しているか	P12
□	受注・失注理由を蓄積しているか	P7・P13
□	管理責任者を決めているか	P11

チェックが埋まらない場合の着手順

第1優先
管理場所の統一とプロセス定義（P4〜P6）

第2優先
ステータスの完了条件と必須項目（P7〜P9）

第3優先
会議運用とKPIの定着（P12〜P13）

一体で設計する3要素

① 営業プロセス

8段階の流れと9区分のステータス、各段階の完了条件を定義する。担当者・期限・次回アクションを全段階で必須とする。

② 入力ルール

顧客・案件・活動を分離し、必須は7項目に限定する。選択式を基本とし、二重入力を排除する。

③ 会議運用

6つの確認項目を定例議題として固定し、データから抽出した案件のみを扱う。別資料は作成しない。

→ 小さく試し、継続的に改善する

顧客管理の目的は情報の保管ではなく、営業活動の再現性を組織として高めることにある

提案：8項目のチェックリストで現状を確認し、未充足項目を第1〜第3優先の順で着手する／解釈：3要素のいずれかが欠けると、他の2要素の効果も発現しない

問い合わせ先

顧客管理の設計は、自社の営業プロセスの実態を踏まえて具体化する段階から成否が分かれる。現状の棚卸し、項目設計、会議運用の設計についてご相談を承ります。

お問い合わせ窓口

Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

会社名

Start Challenge Consulting

メールアドレス

info@startchg.com

担当

平出

お問い合わせの際は、営業人数・現在の管理方法（Excel／SFA／CRM）・主な課題をあわせてお知らせいただくと、初回のご相談を具体的に進められます。

ご相談いただける内容

現状の棚卸し
営業活動と管理方法の可視化（P11 STEP 1）

プロセス・項目設計
ステータスの完了条件と入力項目の確定（P7・P9）

ツール選定の支援
Excel／SFA／CRM／MAの適合判断（P10）

運用定着の設計
営業会議の運用とKPI設計（P12・P13）

営業プロセス・入力ルール・会議運用を一体で設計し、継続的に改善する

本資料の内容について、貴社の営業体制に即したご相談を承ります。上記窓口までお問い合わせください。

本資料の無断転載・二次利用を禁じます。| Start Challenge Consulting co., ltd.