

第10回 営業組織の再構築



青嶋 稔

CONTENTS

- I 営業組織の限界
- II 先進事例
- III 営業組織の再構築に向けて

要約

- 1 ネット販売が普及している現在、従来の営業組織は市場・顧客の要望とそぐわなくなってきているなど、さまざまな困難に直面している。それらについて、①製品軸での活動の限界、②自社起点でのプロセス管理、③他部門との連携が弱い、④市場の変化が捉えられない、という四点から述べる。
- 2 先進事例として、日立製作所とサントリーを取り上げる。
- 3 営業組織の再構築に向けて必要なことに、①顧客の成功を目指す営業組織への再編、②市場の変化をモニタリングする機能の構築、③雛形化とN倍化の仕組みの構築、④評価制度改革と大胆なリスクリング、の四点が挙げられる。

I | 営業組織が持つ限界

従来の営業組織は、強いモノづくりに基づく製品販売と市場の右肩上がりの成長を前提としている。市場がまだ成長している段階で、製品をイノベーター、アーリーアダプターからアーリーマジョリティへと普及させるため、カタログを持ち直販したり、販売チャネルを経由して販売したりするのに適した機能となっている。時代は大きく変化したものの、この構造は基本的に変わっていない。その結果、マーケティング部門はマーケティングというより販売促進部門、営業部門は営業というよりカタログを持参する販売部門という色合いが濃くなっている。

こうした営業組織の構造は、今や時代に全くそぐわなくなってしまう。新興国の市場開拓はあるにせよ、少なくとも先進国には製品が行きわたっており、今の市場・顧客の要望と合致していない。ネット販売が普及しており、それで十分なのである。こうした状況における現在の営業組織の問題点を再度、述べることにする。

1 | 製品軸での活動の限界

現在の営業組織は自社の製品を売ることに目的を置いている。そのため、組織のKPI（重要業績評価指標）も販売数で評価される。一方で、製造業で唯一、市場と常に接するという機能を担いながら、顧客や市場の変化に対するアンテナが張りめぐらされていないという矛盾が生じてしまっている。目の前のノルマをこなすことに必死なので、顧客の変化を見極めることができていない。それ故、営業担当者には来てほしくないと思っ

ている顧客すらいるのが実際のところである。製品の使い方はWebサイトを見れば十分理解できるからである。

2 | 自社起点でのプロセス管理

現在の営業組織は管理が内向きで、販売プロセスなど、自社の都合で行ってしまっている。販売プロセスは売る側の論理であり、買う側の都合とは相いれない。

顧客のニーズは常に変化しており、情報収集や購買の方法も刻々と変わっている。意思決定に影響を及ぼす要因も以前とは異なり、SNSやインフルエンサーといったものが大きな購買要因の一つとなっている。つまり、営業担当者の説明が購買の意思決定に与える影響は限定的なのである。

こうした顧客の購買プロセスの変化、カスタマージャーニーの変化に感度を高めることが一層重要になっているにもかかわらず、現行、そのような形にはなっていないところが多い。従来の思想から抜け切れていないのである。

3 | 他部門との連携が弱い

営業組織は顧客接点という最大の武器を持ちながら、そのポテンシャルを十分に発揮できていない。たとえばサービス部門や保守部門との連携が弱いのである。

顧客は購買後にさまざまな要望を持つものである。つまり、製造業からすれば販売後こそ入手すべき情報の宝庫であり、それによって顧客体験というものがつくられていくのである。しかしながら、現行、販売後の顧客接点は、保守点検や故障があったときにサービス部門の担当者が対応する程度である。サー

ビス部門の担当者は顧客にとって頼りがいのある存在であり、メーカーとしても機能を十二分に果たしているだけに、営業部門との連携がうまく取れていないのは何とももったいないことである。

優秀な営業担当者であれば、サービス部門に頻繁に顔を出したり、顧客の製品の状況をきちんと把握したりしてから訪問しているであろう。ところが、これではあくまでも属人的である。設計部門や開発部門としっかり連携できれば、製品だけではなく優れた顧客体験を提供できるはずである。

4 | 市場の変化が捉えられない

このように製品を販売する機能に特化した営業組織は、市場の変化を捉えられていない。週の初めに行われる営業会議のメインピックはパイプライン管理であり、今月何件クローズできるかという報告が中心である。さまざまな顧客と接し、その変化を見ているはずなのに、そのことが議論の中心にはならず着地売上の予測をして終わってしまう。

そういった営業会議は、数字の予測を立てたり着地を捉えたりするという意味では大事なかもしれないが、元来もっと議論されるべきことがあるはずだ。せっかく市場変化を捉えられる接点を持っているのだから、その変化について議論し、そこを起点に企業内にさまざまな変革を呼び起こす組織にすべきなのだが、今の営業組織はそうはなっていない。顧客にいわれたことを従順に行うだけなのである。

それを自社の強みであると解釈することもできるが、顧客のいうことをただ聞いているだけでは、高い付加価値を提供することはで

きない。結局、価格競争の中で戦うしかなくなってしまうのである。

II | 先進事例

先進事例として、BtoBでは日立製作所、BtoCではサントリーをそれぞれ取り上げる。

1 | 日立製作所

(1) 企業概要

日立製作所は、社会インフラ事業（交通インフラやエネルギーインフラ）、インダストリーなどの産業領域、情報システム、自動車産業へのソリューションを展開している。2021年度の売上高10兆2646億円、連結従業員数36万8247人（22年3月現在）と、日本を代表する企業である。

(2) 事業変革と顧客接点機能の抜本的改革

日立製作所は、2008年度に7873億円という巨額の赤字を出したものの、09年4月に川村隆氏が社長に就任した後、社会イノベーションを中心とした事業にその事業内容を大きく絞り込み、V字回復を果たした。

16年度には、製品別のカンパニー制から、業種営業軸の12のフロントビジネスユニット（BU）に組織再編し、それらを電力・エネルギー、産業・水、アーバン、金融・公共・ヘルスケアの四つの業種グループに振り分けることで、顧客接点の強化に取り組むこととした。そして、それを支える組織としてサービス&プラットフォームBUを設け、同社のIoTプラットフォーム事業である「Lumada」を推進する体制としたのである。製品事業は、このような顧客課題を起点とした提案に

合わせて製品を供給する体制とし、あくまでも営業の起点は顧客業種軸と改めたのである。こうして同社は、製品を中心とした事業から、業種軸で顧客の課題解決を推進する企業へと転換を遂げた（図1）。

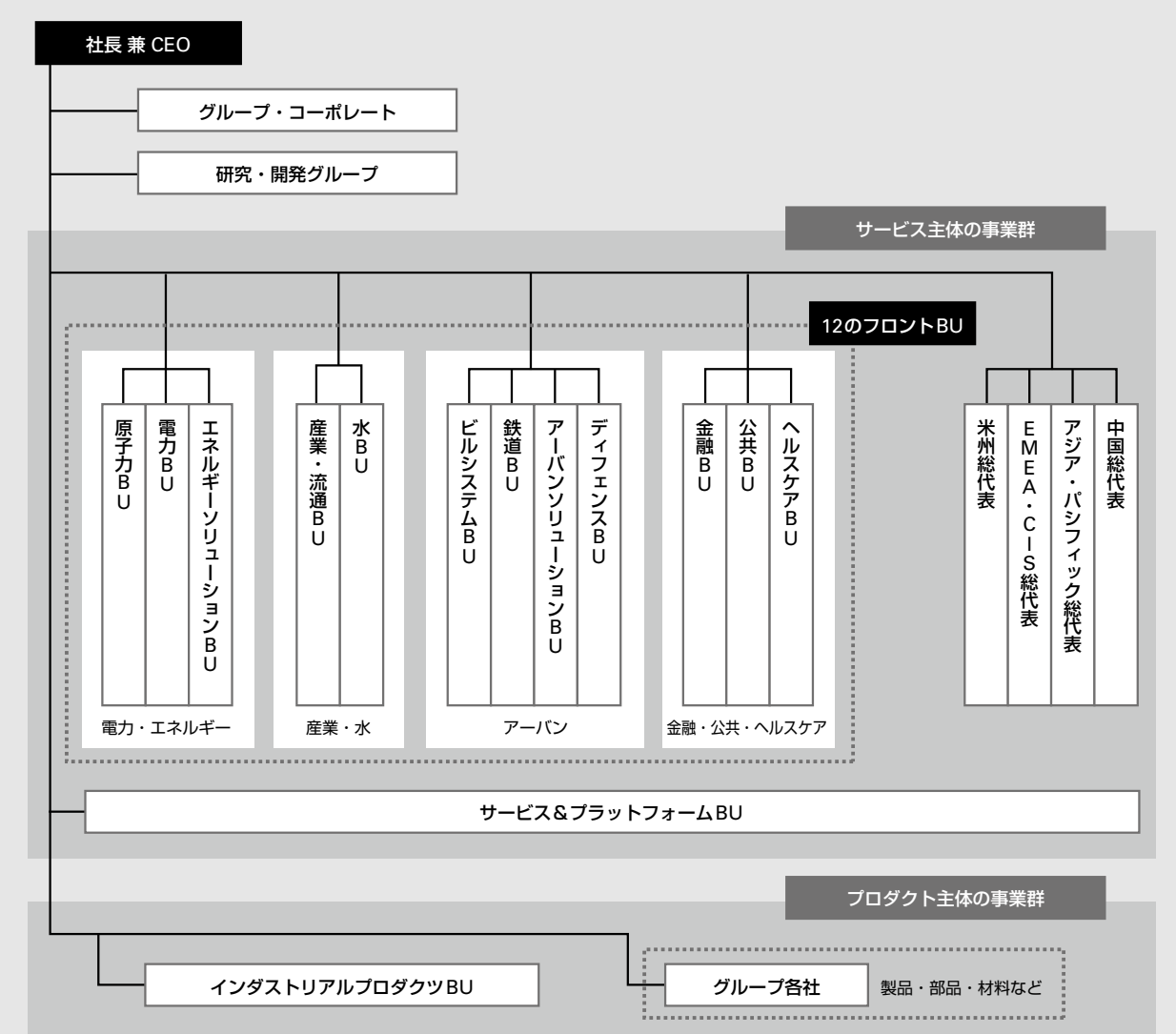
その後、21年度までの「2021中期経営計画」に合わせ、19年4月に体制を見直し、IT、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフという5セクターを成長分野として位置付け、関連するBUをこのセクター

内に配置するという再編をした（図2）。

同社にとって09年度から21年度は構造改革の期間であった。顧客軸での経営体制の推進と同時に、事業の取捨選択、「稼ぐ力」の強化、そのための人・モノ・金・情報・ドメインナレッジ（顧客の業種固有の課題に関する知識）といった経営資源を集約することで、顧客に対する課題解決力を高めた。

19年度以降は副社長レベルの役員が各セクターのトップとなり、5人のセクター長が

図1 日立製作所が2016年に発表したフロントBU（ビジネスユニット）の組織



※BU：ビジネスユニット
出所）日立製作所公表資料より作成

IRの場に登場することで経営責任を明確にして「稼ぐ力」を格段に向上させている。こうして、より透明性の高い経営の実現を目指している。

改革の成果もあり、21年度には5834億円の当期利益（最高益）、時価総額は22年3月31日時点で5兆9630億円と最高額をつけた。戦略事業であるLumada事業は、米国のデジタルエンジニアリング会社グローバルロジック

を買収したこともあり、21年度の事業収益が1兆6090億円と大きく成長している（図3）。

こうした業績を実現できているのは、セクターもしくはその中のBUで得た顧客業種軸での人・モノ・金・情報などの重要な経営資源がLumada事業を起点として集約され、各BUがリカーリングするというビジネスモデルへの転換を進めたことによる。またそれを支えるため、サービス&プラットフォームBU

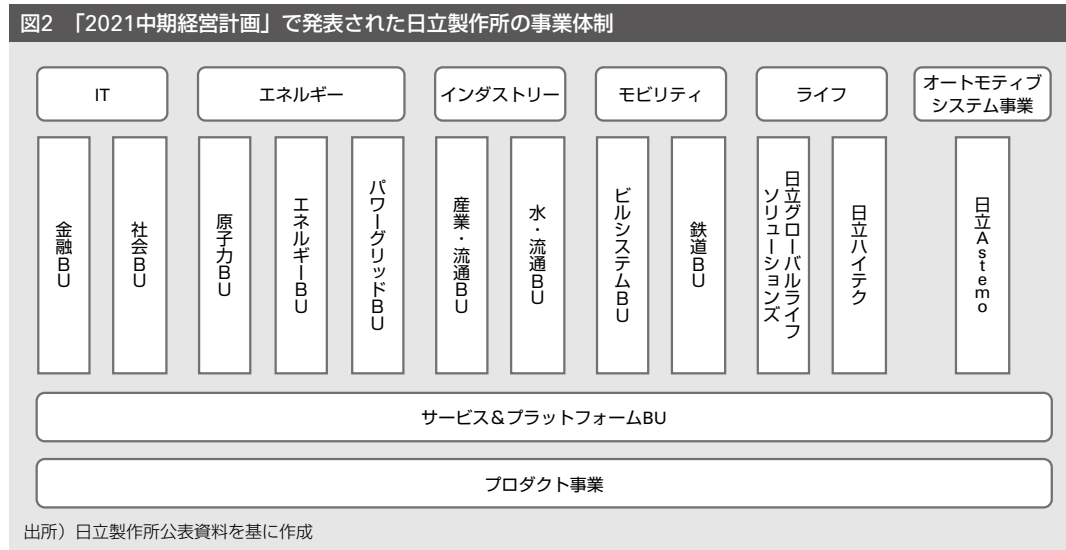
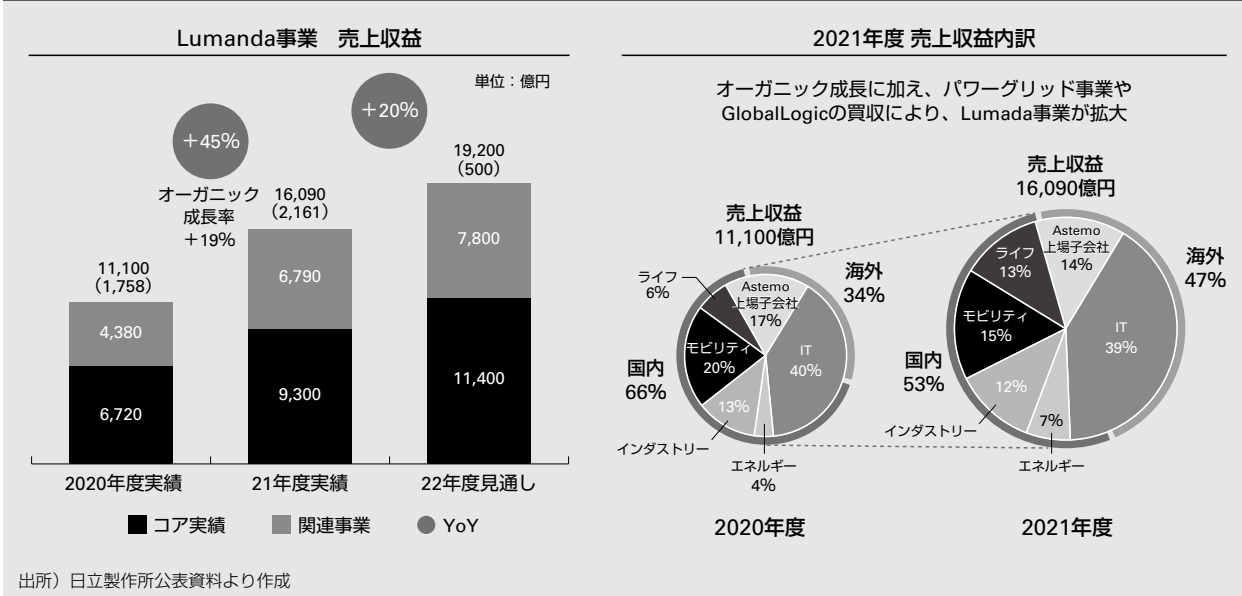


図3 日立製作所のLumada事業における収益の変遷と内訳



が横串を通し、Lumadaを軸とした専門組織 Lumada CoEを設置して支援してきた。Lumada CoEが業種における課題とその解決方法を支援し、単独のBUだけでなくBU間のクロスセルの仕組みを生み出している。

BUの枠にとどまらないクロスセルに対しては、Lumada CoEが横串となってテーマを推進するハブとしての役割を担っている。たとえば、スマートシティ、デジタルSCM、カーボンニュートラルなどのテーマは業種横断的に取り組まなければならない。そのため、各セクターのBUは、グローバルロジックで獲得したデジタルエンジニアリングの力を生かし、顧客とデザイン思考の下に議論を行い、ビジョンを共有している。なお、22年度からLumada CoEを社会イノベーション事業統括本部配下に配転している。

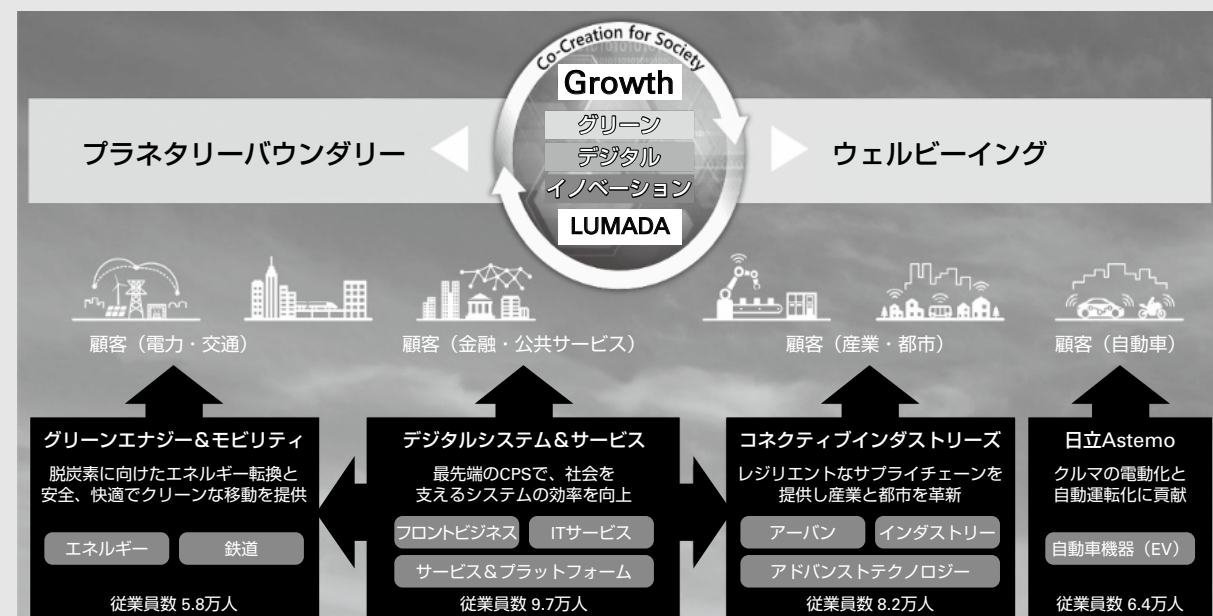
24年度に向けた中期経営計画では、さらなる成長を目指して鉄道BUとエネルギーBUを統合しグリーンエネルギー&モビリティとする

など、シナジーをより高められる領域を組み合わせた(図4)。

さらに、社会イノベーション事業の一層の高収益化に向け、デジタルエンジニアリング力でのプラン策定、システムインテグレーション、そこに製品をつなげてマネージドサービスを展開するというサービスモデルを進めている(図5)。

このようなビジネスモデルを実現するには、ニーズに応じてソリューションを提供するという従来型の顧客との関係ではなく、顧客の経営課題をともに考え、価値を協創していく形に進化を遂げなければならない。たとえば、社会インフラ事業者から受注するという考え方から、社会インフラを利用する企業や市民の課題を解決するために、社会インフラ事業者とともに価値を創造していくパートナーとなろうとしているのである。そこで同社では、全社員に対してデジタルトランスフォーメーション(DX)のeラーニングを実

図4 日立製作所の現在の事業体制



出所) 日立製作所「2024中期経営計画」より作成

施し、協創に関する基礎知識の習得に努めている（図6）。

加えて、各セクター内BUからLumada CoEに優秀なフロント人材を受け入れ、1年間、デザイン思考で事業開発をする実地研修を行うなど人材育成を強化している。

また、顧客に寄り添ったDXを推進するため、顧客協創コンサルティングの機能設計をしている。具体的には、DXコンサルティン

グの機能を営業的活動とSE的活動の二つに分け、DXコーディネーターが営業的活動を行い、長期の顧客協創ライフサイクルを担当するコンサルティングチームとして機能している。DXコーディネーターは案件組成は行いが、あくまでも長期的な視野に立った顧客との関係性強化を目的としている。

このチームでは、同社の顧客との協創拠点であるLumada Innovation Hub Tokyoを中

図5 日立製作所におけるLumadaによる社会イノベーション事業の高収益化

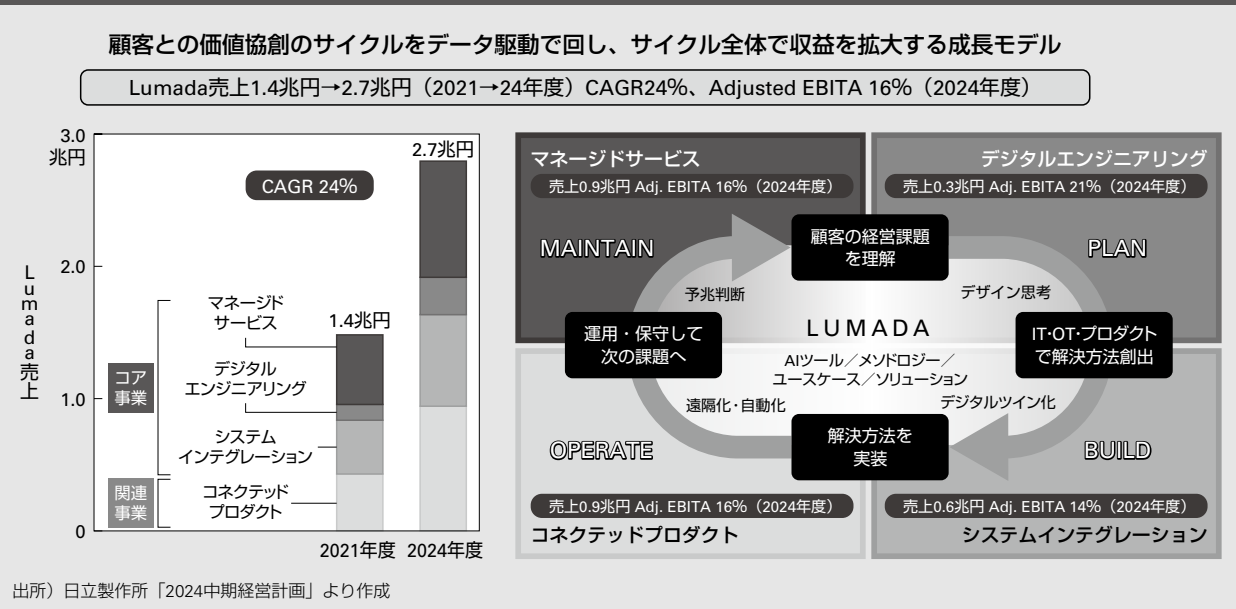
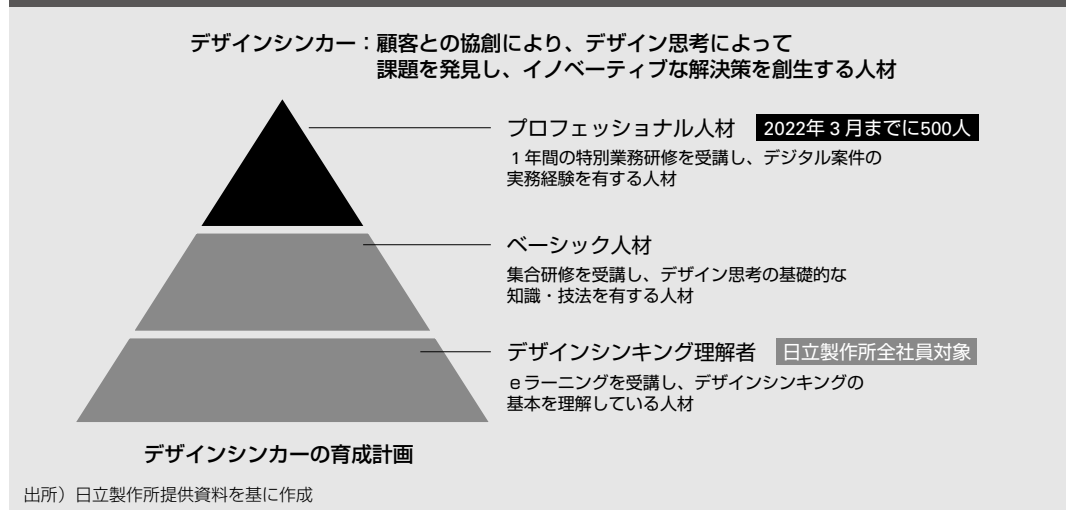


図6 日立製作所のデザインシンカーの育成



心に協創テーマを探る活動を行う。案件が組成されると、DXビジネスプロデュースチームに引き継ぐ。そして、DXビジネスプロデュースチームは具体的な提案を行い、予算化などを進め、プロジェクトに着手となったら、次の案件の種をDXコーディネーターに伝える、という役割分担がされている。

このように機能を分担することにより、顧客がDXについて相談することの心理的障壁を低くしている。実際、DXを推進しようとしても、顧客自身が何をしたいのか明確になっていないため、ビジョンを作成することができないことも少なくない。そういったケースでの顧客の心理的障壁を下げるため、長期目線でDXについて相談を受けるDXコーディネーターを配置している。

さらに日立製作所では、ビジネスモデルの転換を進めるために市場の変化を鋭く捉えてリソースを配置しようとしている。22年4月には、デジタルシステム&サービス部門の営業機能として、デジタルマーケティング統括本部を新設した。この組織のミッションは、従来の業種別アカウント営業機能に加えて、デジタル市場に対するマーケティング機能を強化することと、マーケット起点で同社のアセットを最大限活用するとともに、パートナー連携を深化させることをミッションとしている。

そのため同統括本部は、①社会・市場からの視座で潜在市場・顧客を特定、②潜在市場・顧客に対しての新たなバリュープロポジションの構築、③顧客／パートナー協創も含めたバリューチェーン、エコシステムの構築、を進めている。②を進めるために買収したグローバルロジックの日本市場参入によ

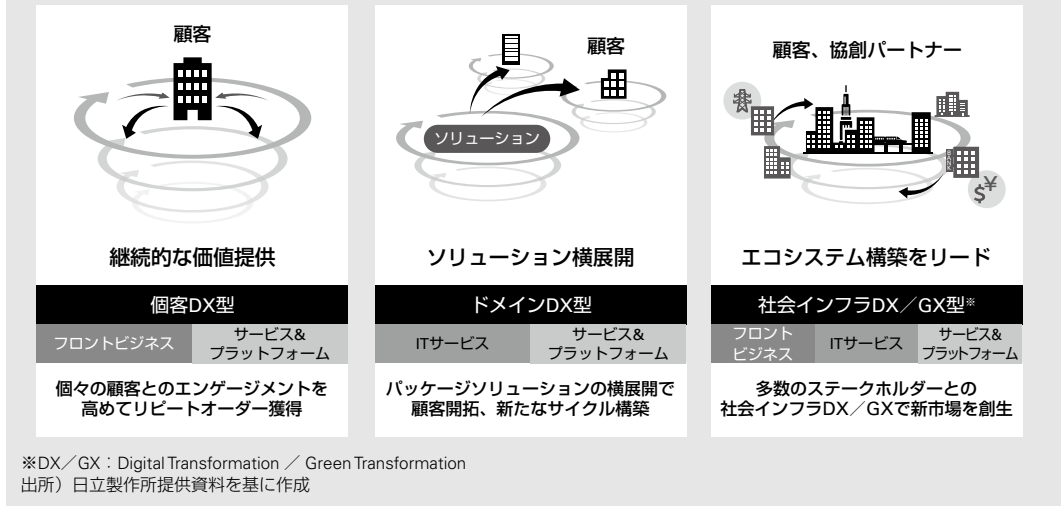
り、同社の既存事業とのシナジー創出を推進している。また、潜在市場・顧客への既存商材の新たな組み合わせとスケール化（N倍化）を進めている。さらには、カーボンニュートラルなどBUを跨る新たなビジネスモデルの創出を進めている。

たとえば、グローバルロジックジャパン（グローバルロジックの日本法人）と共同で、ノジマが取り組むDX戦略の実行・具現化の加速に向けた協創プロジェクトを22年6月より開始している。ノジマが取り組むリアル店舗のデジタル化や国内デジタル家電専門店唯一のコンサルティングセールスに、グローバルロジックのデジタルエンジニアリングの知見と技術をかけ合わせ、ノジマの顧客にこれまでにない顧客体験を生み出そうとしている。

こうした機能強化の下、同社が進めているのはソリューションの横展開だけでなく、エコシステムの構築である。Lumada CoEとデジタルマーケティング統括本部が連携して市場を探索しつつ、N倍化できる事業創出やエコシステム創出の旗振りをする。このような仕組みで個々の顧客に対してエンゲージメントすることにより、同社はシステムやソリューション提供をしていた従来のビジネスモデルだけでなく、そのソリューションをLumadaのアセットとして資産化し、横展開することで顧客の課題を先んじて提案している組織能力の強化を図っている。さらに、顧客やパートナーとともに価値を協創しているエコシステム構築を目指している。

こうしたエコシステムにより、日立製作所は、スマートシティ、デジタルSCM、カーボンニュートラルなどのさらなる社会課題の

図7 顧客との協創によるN倍化とエコシステム化による新市場創生



解決を目指している (図7)。

2 | サントリー

(1) 企業概要

サントリーは、サントリーホールディングス傘下の、ビール、スピリッツ、ワインの製造からマーケティングおよび販売までを一貫して行う会社であり、「日本で最も愛される酒類メーカーになる」をビジョンとしている。

(2) 小売企業とともに進める

生活者への提案

酒類事業を行うサントリーは、流通業界の競争激化から、流通および消費者の価格に関する感度が高まっても、それに対応するだけでは業界全体の発展にはつながらないと考えていた。競合との競争が厳しく、たとえ先んじてよい商品を出してもすぐに類似製品が出てくることで同質化競争に陥ってしまうからである。

こうした環境で同社は、営業組織の在り方を大きく変革する必要があると考えた。つま

り、商品を顧客に届けるだけでなく、消費者に対する生活提案も同時に行うべく消費者を主語にしたマーケティング活動・営業活動を展開した。

2016年からサントリー酒類 (当時) で、改革プロジェクトが開始された。

当初のメンバーは8人。主要な流通企業から取り組み、改革プロジェクトとして組織化を推進した。主役である消費者に対して、適切なタイミングで、適切な売り場で、適切な商品を、適切な価格で提供し、需要を活性化させるカテゴリーマーケティングや、消費者 (ショッパー) の気持ちや動きを理解して商品を買ってもらうための仕掛けを行うショッパーマーケティングを推進した。

ドラッグストアの台頭などにより、小売業界がより一層厳しい環境にある中、変革の意識が高い流通企業には徐々に提案内容を聞いてもらえるようになった。消費者のデータを活用し、食卓に関する生活提案を行う施策について賛同を得るケースも増えていった。その後、サントリー酒類 (当時) 内に営業推進

本部リテールAI推進チームを立ち上げ、ID-POSを活用した小売企業への提案シナリオを構築していったのである。このように営業推進本部がリードする形で先事例を蓄え、それを横展開していく形をとった。

現在、このリテールAI推進チームはサントリーの広域営業本部と営業推進本部の下に設置されており、広域営業本部が流通企業と協働して消費者への提案を行っている。

リテールAI推進チームでは、食品スーパー、ドラッグストア、コンビニエンスストア、総合スーパーといった業態に対して、それぞれの強み弱みを押さえ、いかに強みを引き出した形でより消費者に訴求できるか、すなわち、顧客の買い物体験の質を向上し、ファンを増やしていく提案をしていった。こうした活動によって、流通企業の体質を筋肉質にして、在庫の適正化やオペレーションの省力化も相まってコストダウンが可能となるのである。

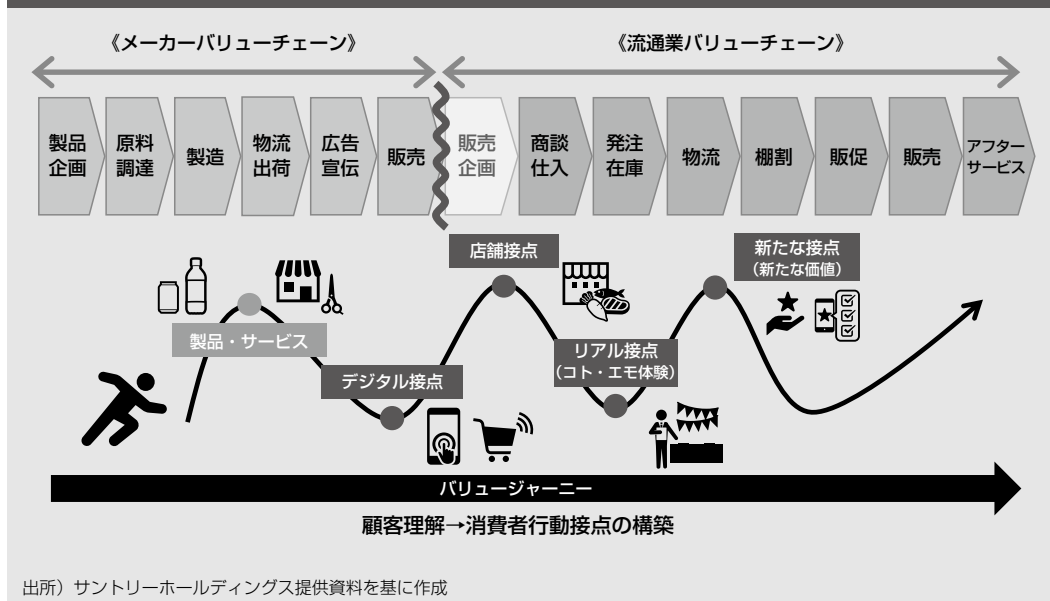
一方、これを実現するには、メーカーと小売の間のバリューチェーンをシームレスにつ

なげなければならない。そのためには、AIやデジタルツールを活用して顧客の購買行動を可視化し、有用なデータ分析を行わなくてはならない（図8）。

具体例として、顧客起点で品ぞろえを行った九州のディスカウントストアを紹介する。ここでは、サントリーのハイボールと唐揚げを組み合わせた実験を行った。レジカートに唐揚げを入れた顧客に、その場でハイボールを安く買えるクーポンを配信した。すると、配信しない場合と比較してハイボールを買う人が最大で6倍増加した。顧客の購買タイミングで相性のよい商品をレコメンドすることにより、大きな効果が上がることが分かった。

また、店舗に取りつけてあるカメラの画像情報を解析して顧客の購買行動をデータ化し、飲酒量や購買傾向からロイヤル／ミドル／ライトといったように分類している。商品を選んで酒類売場を出るまでの時間は、ヘビーユーザーは8秒、ライトユーザーは多数の銘柄から選んだ結果45秒と、所要時間も購買行動も大きく異なることが分かった。

図8 テクノロジー活用による新しい買い物体験



棚割りの方針を変える必要性を感じさせるデータも得ることができた。従来、ABC分析で売上高が上位の商品から売り場に陳列するのだが、顧客軸でデータを見ると、最も売上の低いCランクの商品にロイヤルユーザーがよく買うアイテムが含まれていた。商品の売れ行きだけで品ぞろえを決めると、ロイヤルユーザーが買う商品がなくなり、いずれ店離れをしてしまう可能性がある。単に売上高だけでなく、顧客の購買行動を掛け合わせることで品ぞろえを考え、売り場をつくる必要があるのである。

こうした活動を通じて、自社本位の売上高や、利益重視に基づいた商品・ブランドを中心としたプロダクトアウトの考え方だけでは通用しないことが分かってきた。顧客の行動を常に意識し、顧客にとっての購買体験を中心に考え、売り場を流通企業とともに創造していくことにより、魅力的な買い物体験を提案する重要性を再認識するようになった。

もう一つ事例を紹介する。トライアルカンパニーが展開するスマートストアのスーパーセンタートライアル長沼店は、AIカメラを設置し、小売店舗のデジタル化を図っている。同社は20年7月、複数の飲料・食品メーカーが参画した共同プロジェクト、REAIL（リアイル）において流通業界でのAI普及を目指した取り組みを行っており、サントリーも参画した。この活動を通じ、AIカメラから取得したデータとID-POSデータを格納・分析するシステムとして「Suntory-Link（サントリーリンク）」を開発した。

このシステムにより、顧客別の来店頻度や売場棚の商品充足率を時系列で分析できるようになった。その結果、商品の充足率が週内

に何度も0%になるようであれば、あらかじめ商品の陳列数を増やすなどのアクションを取れる。画像を分析すると店頭の商品陳列を検証することもできるという。

このようにサントリーは、変革マインドが強く、デジタル化に意欲的で成長力がある流通企業に対し、重点的に施策展開をしていった。そして、流通企業のトップと信頼関係を築き、消費者に対しては食卓などの生活提案を行い、価格訴求ではない新しい売り方を広めている。営業スタッフの意識も徐々に変革されているという。現在は営業スタッフであるマーチャンダイザー（MD）の育成に取り組んでおり、リテールにおけるデータ分析などの普及に努めている。

こうしたID-POSなどのデータ分析や専門性の高い人材育成は、サントリーホールディングスのデジタル本部が伴走しながら支援をしている。これらの活動は、サントリーホールディングス傘下のグループ企業にも展開し、グループ全体の知の共有を図っている。

Ⅲ 営業組織の再構築に向けて

営業組織の再構築に向けて必要なことに、①顧客の成功を目指す営業組織への再編、②市場の変化をモニタリングする機能の構築、③雛形化とN倍化の仕組みの構築、④評価制度改革と大胆なリスクリング、の四点が挙げられる。

1 | 顧客の成功を目指す 営業組織への再編

現在の営業組織は製品ごとに区切られていることが多い。そのため、同じメーカーから

別々にいくつもの製品の売り込みを受け、顧客が戸惑ってしまうケースも生じる。製品別にノルマがあるメーカー側の都合で生じる話なのだが、まずは製品別という切り口ではなく顧客の課題起点で営業組織を再編しなければならない。

BtoBであれば、分かりやすいのは業種別に組織を切り直すことである。それにより、顧客が置かれている市場環境を理解して営業活動ができる。製品の販売から顧客が抱えている課題にフォーカスして、その解決に向けた議論ができる組織にしていくことが必要である。

そういう意味では目標はあくまでも顧客の成功であり、その成功を何らかの形で測るものとして定点でモニタリングする必要があるだろう。そして、観測するには顧客にとってどのような状態を成功とするかを定義する必要がある。たとえば大和証券のように、顧客の資産がどれだけ増えたかという観点で営業組織をマネジメントすることも有効である。NPSのような指標を取り続け、顧客が自社を他者に推奨したいと思うかどうかを把握することも重要である。

また、顧客の成功のために社内のさまざまな組織と連携することが大変有効である。これまでのように製品を顧客に販売するという機能だけでは、営業組織の機能は限定的なものとなり、市場環境の変化から取り残されてしまう。さらにサービス部門は営業組織との一層の一体運営が求められる。リコージャパンが実施しているように、顧客基点で考え、営業、SE、CE（カスタマーエンジニア）がチーム制で顧客を担当するというフォーメーションも有効である。営業組織はそのアンテ

ナの高さを最大限に生かした社内での連携機能を自ら構築していくべきなのだ。

コマツがブランドマネジメント活動で実施しているように、顧客を主語にして自社との関係性をいかに高めるかというテーマでターゲット顧客を決め、営業、サービス、開発など各部門の人材がワンチームとなり、顧客との関係性を強固にするための議論を実施することも有効である。

顧客を成功に導くには、カスタマージャーニーを構築し、それを基点にプロセスを考える。サントリーの事例で述べたように、食品産業は消費者がどのような購買をするのかを基点に流通・小売企業と議論することが求められる。その意味では、ニーズなどに関する会話が成り立つ顧客をしっかりとターゲットングすることも必要だ。「価格がすべて」という顧客では、そもそもこのような会話は成り立たないからである。

カスタマージャーニーの構築によって営業組織が実感するのは、自分たちの持っている接点が顧客にとってのタッチポイントとしてはごく一部でしかないということである。顧客は、Webサイト、電話、口コミ、業界専門誌など、検討段階ではさまざまなメディアを用いる。そこで、顧客がどのような導線をたどって検討を進めるのかを理解した上で、タッチポイントをどう持っていくべきかを考えなければならない。そのためには常にカスタマージャーニーを基点に議論をすることが必要なのである。Web構築をする部門、コールセンター、インサイドセールスを行う部門などが膝を突き合わせ、カスタマージャーニー起点でどのようなタッチポイントの在り方が顧客を成功に導くのか、よりよい顧客体

験を構築できるのかを議論することが必要である。

2 | 市場の変化をモニタリングする機能の構築

営業組織は、これまでの市場環境に合うよう組織化されている。業種という切り口で考えた場合も、あくまで過去の常識を基に分類されている。しかしながら、業種という概念だけで考えるとこぼれ落ちてしまうものがある。たとえば「業際」といわれる変化である。従来の業種と業種の間成長領域が増えているのである。

製造業はリカーリングモデルを推進する中で、金融業の要素が多く入ってきている。スマートシティのような概念は、不動産業、インフラ関係の製造業、エネルギー産業の環境技術などさまざまな業界の業際領域である。エネルギーもこれまでは石油精製業が大きな顧客であったが、カーボンニュートラルという時流の変化を受け、風力発電や太陽光発電だけでなく、地熱発電、水素、アンモニアなどさまざまな可能性が議論されている。こうした従来の枠組みに入らない市場の変化を常にモニタリングをする機能が求められている。

ここで大事なことは、では営業組織はどのように変化させていったらいいか、今後、リソースをどのような領域に割り当てるべきかを常に検討することである。また、営業組織は経営企画やマーケティング、R&Dといった部門とメガトレンドについて話し合うとともに、市場との接点としてフィードバックすることが求められる。

筆者は先日オランダを訪れ、水素に関する実証実験が大変進んでいることを知った。あ

る日本企業の人と議論をした際、長期経営構想で水素に大きく重点を置いているのであれば、そうしたオランダの動向にアンテナ機能を張り、実証実験などに参画するなど、長期経営構想を具現化する機能を現地に持つべきだとの意見があった。このような問題意識から、その企業ではオランダなど最先端の地域にアンテナ機能を配置し、POCを実施する機能などについて取り組みを始めようとしている。

描き出したメガトレンドが起きている最先端の地域に対して実証実験を行い、それについて顧客のCXOクラスと話し合うような機能も必要だ。現状ではこうした機能が乏しいため、描き出したメガトレンドと営業組織をつなぎ合わせる機能がないのである。ここでも連携機能の構築が求められている。

3 | 雛形化とN倍化の仕組みの構築

営業組織にとって重要なことは、市場との接点で構築された事例が常に雛形化されていくことである。顧客対応を進めると、当然、さまざまなニーズが出てくる。それを一つ一つカスタマイズ対応していると大変な労力となってしまうために雛型化は不可欠である。

最先端の事例は先進的な顧客とのやり取りにおいて構築されるため、海外のケースも多い。その中から、他地域に横展開できそうなものは常に吸い上げる仕組みが必要なのである。欧米のIT企業には、こうした事例を雛型化するために本社が地域拠点からソリューションモデルを買い上げる仕組みがある。地域拠点は買い上げてもらうことにより、開発費が戻ってくるため、横展開可能と思われる事例は積極的に本社に公開し、雛形化を要望

するようになる。

また、営業担当者やSEは顧客の課題を理解し、ソリューションを一からつくるのではなく雛形をしっかりと理解し、横展開を進めることが重要だ。横展開を進めるには、テンプレートの利用率などを評価指標に入れることも有効であろう。とかく、エンジニアは一からつくりたがる傾向があるが、それでは効率が悪い。日立製作所がLumadaのアセットを横展開する仕組みを整備している取り組みが参考になるのではないだろうか。

4 | 評価制度改革と 大胆なリスクリング

最後に、評価制度改革とリスクリングについてまとめる。まず、この評価制度改革というものは非常に難しい。営業組織改革については、トップ層と若手層が改革マインドが高い一方、中間層が反対勢力になるというケースが見られるからだ。

たとえば、ソリューション営業に対する評価を引き上げるといったことは、多くの企業が試みているものの、なかなかうまくいっていない。結局、売上評価のウェイトが大きいため、中間管理職は回転のよい製品高速販売モデルに目がいってしまう。そうになると、営業担当者はソリューション営業をするよりも高速で製品を売った方がいいとそちらへ戻ってしまう。こうして、多くの企業が評価制度改革に失敗していることも事実だ。

中間層の意識改革には、評価制度よりもまず、月曜日の営業会議に臨む姿勢から変えることが必要である。ソリューション仮説への顧客の対応といった顧客の変化をこそ話し合

うべきである。大和証券のように、顧客の成功という観点で評価するのも一つの方法だ。NPSのような顧客に対する調査を定期的に行い、それを顧客担当営業組織の評価とすることも有効である。営業、SE、サービスといった顧客接点となっている部門においてチーム評価として反映させればチームの一体感も生まれる。また、こうしたチームを構成するメンバーのスキル要件を明確にすることも必要である。

そのためには、顧客とどのような価値を共創したいのかを明確にし、必要なスキルを定義しておかなくてはならない。そうすることにより、目的意識に基づいた人材を育成できるのである。また雛形の利用率を評価指標に入れることで、社内でのナレッジ共有、再利用、雛型のブラッシュアップがなされる。

日本企業は、長らく続けてきたモノづくりと販売に適した組織から、コトとモノを組み合わせ、顧客と価値を共創できる組織に変わる必要がある。企業として顧客との接点を大胆に再構築しなければならない。その際、営業組織はどう変わるべきなのかを、あるべき姿から逆算して考えることも重要である。何より、このような変革を日本企業が成し遂げることを心より願っている。

著者

青嶋 稔 (あおしまみのる)

野村総合研究所 (NRI) フェロー

専門分野は組織構造改革、中長期経営計画、買収と統合、PMI、マーケティング戦略、営業組織改革など
米国公認会計士、中小企業診断士