

第5回 売上目標から顧客の成功へ



青嶋 稔

CONTENTS

- I 売上目標を求める営業組織の限界
- II 先進事例
- III 顧客の成功を実現する組織と機能のあり方

要約

- 1 売上ノルマを持って運営する営業組織は限界に来ている。高く売りたい営業組織と安く買いたい顧客とが対立構造になるからである。また、営業組織と顧客の間に以前はあった情報のギャップがなくなるなど、営業組織の機能は限界に直面している。
- 2 先進事例として、大和証券、サントリーウエルネス、再春館製薬所、コベルコ建機を紹介する。
- 3 顧客の成功を実現するには、①自社の存在意義の再確認、②目標値の再設定、③営業マネジメント層の意識改革、④カスタマーサクセス部門の設置、⑤共感と共鳴の場づくり、の五点が必要となる。

I | 売上目標を求める営業組織の限界

現在の営業組織が顧客の関心事の変化に対応できていない原因に、売上目標の存在がある。売上目標を設定するということはあくまで企業側の都合であり、商品を購入するという顧客体験（CX）の見地からは重要性がない。

営業組織の目的は販売することであるが、皮肉なことに、売上目標を追い求めすぎると顧客のニーズとは対立構造になってしまう。顧客が安く買いたいと思っても、企業が売上を増やそうとしたら、少しでも高く売る必要が出てくる。

こうした売上目標を求める営業組織の限界について、①顧客との利害関係の不一致、②顧客理解における限界、③優秀な人材の離脱、という三つの観点から述べる。

1 | 顧客との利害関係の不一致

売上目標を達成する方法の一つは販売単価を上げることであるが、これが顧客との利害関係の不一致を引き起こす。

営業担当者はなるべく高い商品を顧客に販売したがらるものである。顧客ニーズを精査した方がよい場合でも、営業担当者の販売したいという本音は変わらない。そもそも、販売ノルマは売り手側の都合で作成されるため、顧客が欲しいものではなく、ノルマを達成するために売りたいものを販売することになり、ここでまた、売り手と買い手の利害の不一致が生じてしまう。営業担当者はノルマを意識するあまり、顧客ニーズよりも自分のノルマ達成を考えてしまうのである。

こうした事態は金融業界でも起きている。

金融の知識を持った顧客には売りづらい商品を一般の顧客に売り、手数料の獲得を優先するという高回転の販売モデルは、顧客の利益を軽視することにつながる。そのビジネスモデルを続ける価値があるのかという根本的な疑問も生じる。

2 | 顧客理解における限界

企業と顧客の利害が一致していない状態では、企業が顧客の関心事やニーズを理解するのは難しい。営業担当者が売上目標を達成するには回転数を上げて販売個数を増やすことも必要であるが、単なる高回転の販売モデルでは顧客に対する理解は深まらないし、営業担当者が介在する意味がなくなる。ネット通販で十分である。

事業というものは顧客の成功なくして繁栄はないし、自社が顧客から選ばれることもない。一方、従来の営業組織では、顧客に対する理解を深めること自体がノルマ達成の障害と考えられることすらある。理屈では必要と分かっている、顧客理解を深めようとすればするほど商談サイクルは長くなり、回転数が下がってしまうからだ。

ソリューション営業が叫ばれて久しいが、実現できている企業はごくわずかだ。キーエンスは顧客が抱えている課題を深く理解して、そのソリューションを顧客が納得いくよう証明し、55.36%（2022年度）という高い営業利益率を達成している。しかし、顧客理解が深まらない営業組織は、結局、ネット通販に取って代わられてしまうことになる。それが今、多くの日本企業で起きつつある現実なのだ。

3 | 優秀な人材の離脱

顧客と利害が対立するようなビジネスモデルは、それに従事する人材が自分の仕事に疑念を抱いてしまう。そのような状況では経営者は従業員に仕事のやりがいを与えられるだろうか。

現在、ミレニアルといわれる世代より若い世代にとって、仕事のやりがいは社会課題の解決につながるものとなっている。そのため、顧客と利害が対立するようなことに強く疑念を抱き、人材が集まってこない。

また、販売ノルマを徹底すると根性論が発生するものである。筆者がメーカーの新入社員として営業をしていた頃、数字必達が大命題であった。しかし「何のための数字必達か」「その結果、どのような課題が解決されたのか」という問いに答えられないと個人はやりがいを失う。

もちろん、数字は定量目標値として大事なのだが、それを設定するのであれば、顧客のどのような課題を解決したいのか、顧客をどう成功に導きたいのかという「何のために」の部分がしっかりしていないと立ちゆかなくなってしまう。

「われわれはなぜ、販売をしているのか」「インターネットで代替できることをなぜ、わざわざ人がやる必要があるのか」、営業担当者の心中では、いつもそうした不安が駆け巡っている。ノルマを達成してもその答えとはならず、むしろ優秀な人材を転職活動へと駆り立ててしまう。結局、あまり深く考えず、ただいわれたことをやる従順な人材だけが残るのであれば、営業組織など不要ということになりかねない。

営業組織は、製造業であれば製造機能と顧

客の中間に存在する。「マーケティングの目的は営業を不要にすること」とドラッカーはいつているが、営業組織は今こそ自分たちの存在意義を再確認しなければならない。

そこで、営業組織が売上ではなく顧客の成功に着眼しているいくつかの先進事例を見てみよう。

II | 先進事例

先進事例として、大和証券、サントリーウエルネス、再春館製薬、コベルコ建機を紹介する。

1 | 大和証券

(1) 企業概要

現在の大和証券は、四大証券会社の一角であった旧大和証券が持株会社に移行したことに伴い、そのリテール部門を継承する形で1999年に発足した。2022年3月末の営業収益は6194億円、経常利益は1358億円である。

(2) 大和証券のNPSによる

顧客の成功ロイヤルティ向上

大和証券は、顧客満足度のものさしにNPS (Net Promoter Score: ネットプロモータスコア)^注を導入している。

同社は中期経営計画の中核に営業改革を据えている。もともと、顧客本位を徹底するため、現社長である中田誠司氏が営業本部長時代の2017年4月より、個別商品の販売目標をなくし、顧客に近い支店がボトムアップで目標を考える形に変えた。数値目標についても営業収益(売上高)を目指すのではなく、NPSを計測することで顧客視点での営業体制

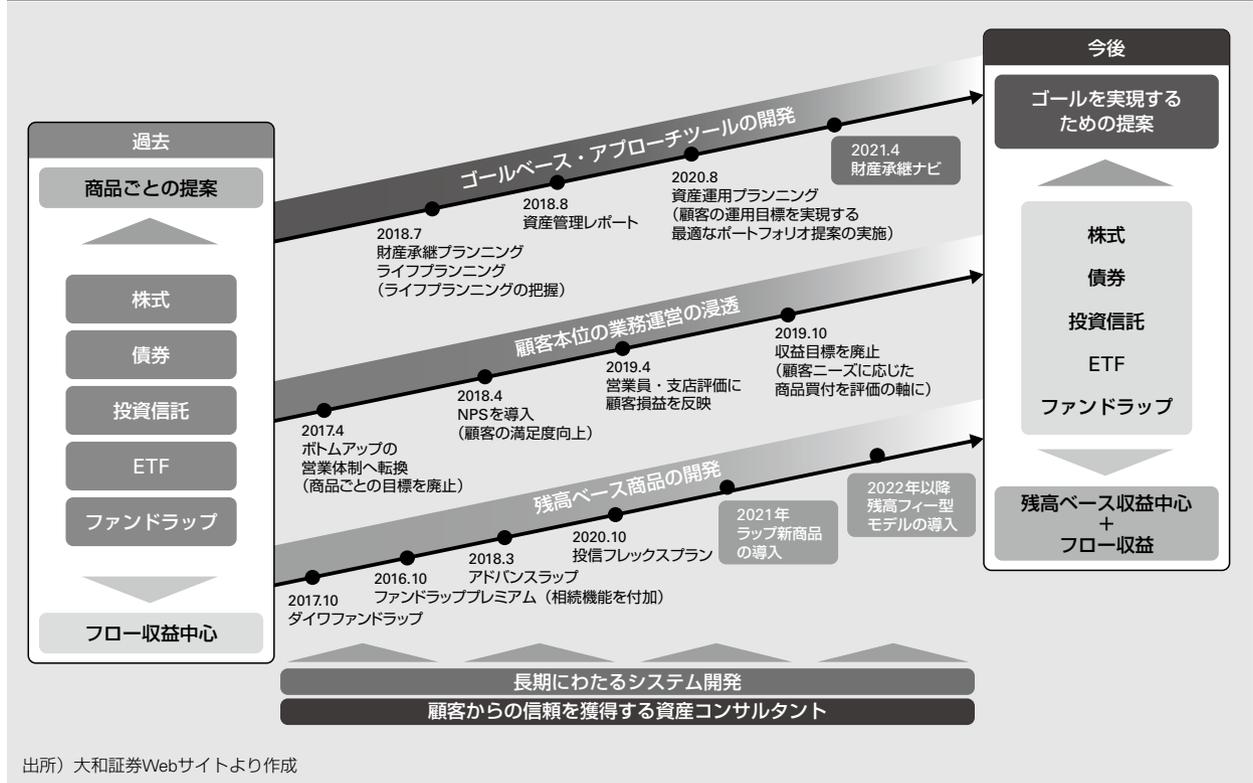
に向けた改革を大々的に推進している。それ以前に行っていた顧客満足度アンケートとは異なり、NPSは顧客からの支持をより忠実に表しているため、同社の改革の方向性と合致していた。

中期経営計画についても、株式や投資信託といった個別商品による構成ではなく、預か

り資産80兆円という大きな目標に対して顧客本位を貫くことによる実現を目指している。

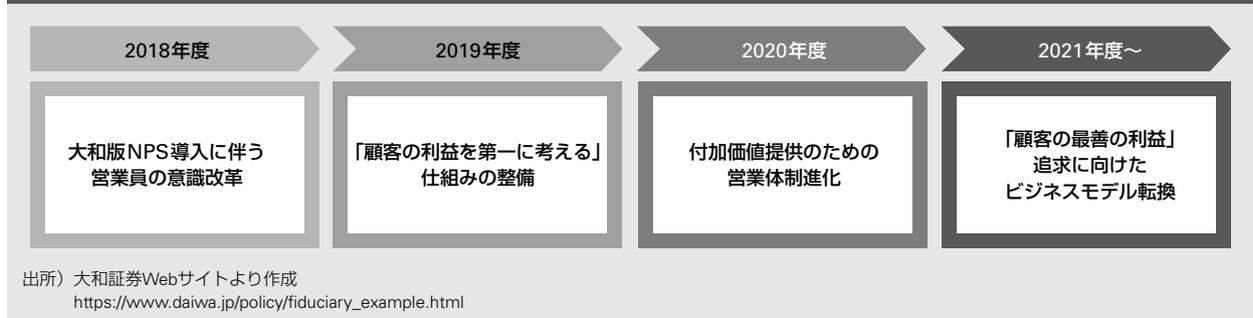
NPS導入後は、顧客に一番近い接点である各支店、各営業担当者が前線で顧客の求めているものを探索する形に変わった。18年には、全国の支店を複数グループに分け、先行導入した店の事例を生かしながら試行錯誤を

図1 商品ごとの提案からゴールを実現するための提案へ



出所) 大和証券Webサイトより作成

図2 「大和版NPS」を原動力とした展開フェーズ



出所) 大和証券Webサイトより作成
https://www.daiwa.jp/policy/fiduciary_example.html

繰り返し、1年かけてNPSによるオペレーションを導入していった。その際、支店長がどの程度、NPS導入に納得しているかがカギとなったため、丁寧に説明を繰り返した。そして全支店のNPSを定期的に開示し、顧客の声を起点に活動ができているかを確認し合っている。同社のNPS推進部は、NPSのスコアのみよしあしではなく、各支店が改善活動に取り組む姿勢・内容を把握することに努めている。

40人弱のNPS推進部には、14人のインターナルホールセラーが存在し、全国を回って支店の実績を確認している。

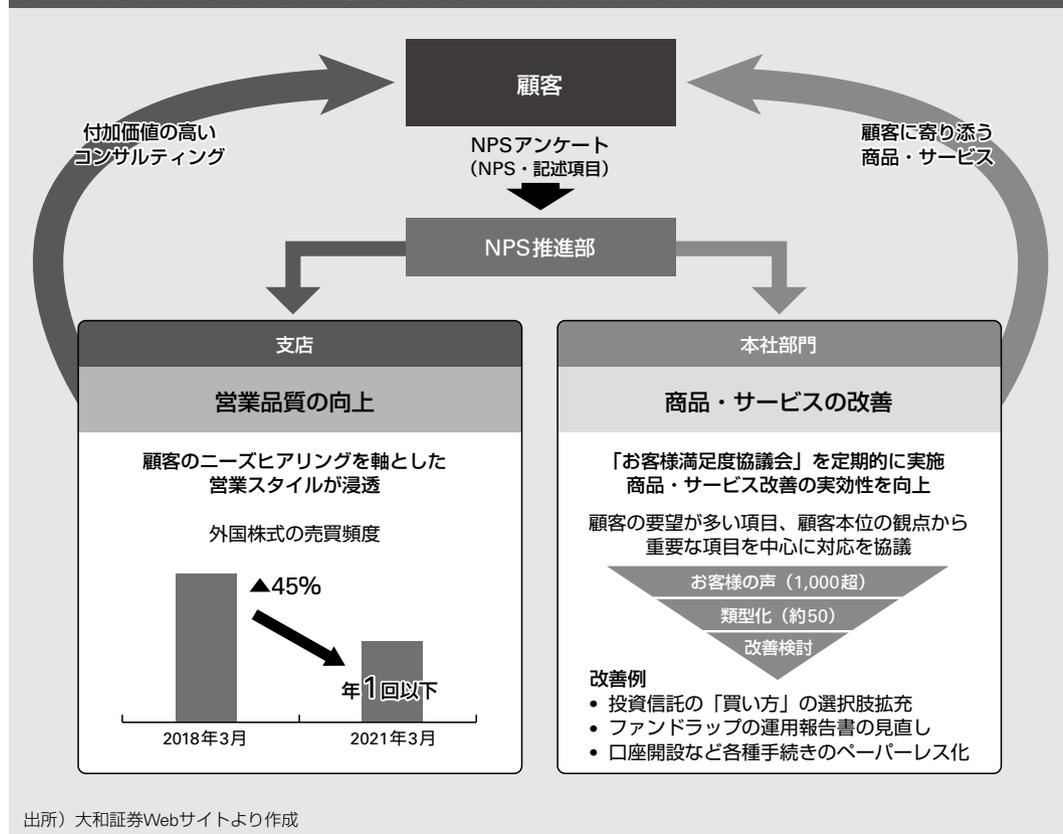
インターナルホールセラーは優秀な営業担当者の中から選出されており、本部と支店のパイプ役として20年前から重要な役割を果た

していたが、現在は、支店の改善活動のサポートの推進、営業現場の声を本部に伝えるなど、コミュニケーションによるNPSの浸透に努めている。

そのための活動は、営業担当者が特定の活動を行うとアンケートが自動的に発送されて結果がNPS推進部に届けられ、支店にフィードバックされるという改善ループが回される形になっている。支店単独では改善できない場合はNPS推進部が調整し、本部の関連部署にフィードバックされ改善策を推進している。この活動は中田社長にも定期的に報告されている。

また、NPSの浸透のため19年度には評価体系に顧客の運用パフォーマンスに関する項目

図3 大和証券による「お客様の声」を起点としたNPS向上に向けた取り組み



を取り込み、顧客の利益を第一に考える仕組みを整備し、20年度には顧客に高い付加価値を提供するための営業体制に進化している。このように、顧客満足度を高め、顧客からの信頼を得ることを基盤として、預かり資産から手数料をもらう資産管理型ビジネスにビジネスモデルを転換しようというものである。

このようにNPSを推進した結果、顧客を主語としたコミュニケーションが活発になり、部門間の壁が低くなった。組織として顧客とのコミュニケーションが量も質も向上し、相続、不動産、M&Aなどにビジネスチャンスが広がっていることを営業担当者も実感している。

何より、NPSスコアと顧客の投資パフォーマンスとの関連性が高いため、顧客の投資パフォーマンス改善が、顧客とより太く、より長い関係構築につながると考えられる。活動を継続するには、営業担当者に日頃接している課長クラスの知識や部下とのコミュニケーション力の強化が重要になる。相続、不動産、M&Aといった金融に関連する知識を身につけ、より幅広く顧客の声に対応することを目指している。

証券業界では、売り手と買い手を仲介するブローカー業務は手数料ゼロに向かっており、大変厳しい状況にある。そこでポイントとなるのがいかに包括的なコンサルティングができるかということである。そのため、NPSの活動を通じて個々のクオリティをどれだけ高められるかを大事にしている（図1、2、3）。

(3) 顧客第一という姿勢を全社に浸透

大和証券がこのような活動を続けるのは、顧客からの信頼が持続的成長の源泉と考えて

いるからである。そこで、真心を込めた誠実な対応をすることを掲げた「おもてなし宣言」を表明し、教育を徹底している。

具体的には、顧客対応に従事する社員に対して、マーケットや商品の知識だけでなく、応対スキルの向上にも取り組んでいる。また、インターネットで来店日時や相談内容の予約サービスを実施し、店頭での待ち時間を短くしている。

2020年1月には、顧客本位の営業について定義した行動指針を策定し、新しい文化を醸成しようとしている。より深く顧客を理解し、資産形成および資産寿命の長期化に貢献することにより、「顧客の最善の利益の追求」を実現するのが狙いである。

この考え方を社内に浸透させるため、社内広報誌や社内放送を通じたメッセージを発信するだけでなく、経営陣が全国の支店を訪問して社員と意見交換などを行っている。このような活動がグループの一体感、社員のモチベーション、エンゲージメントレベルの向上に寄与している。

17年からは全社員を対象にCQ1会議（クライアント1st Quality No1）を実施し、同社の歴史や企業理念、市場環境について学び、一人一人が目指すべき方向を考える場を設けるなど、顧客に選ばれる証券会社となることを目指している。

その結果、NPSベンチマーク調査2019において、対面証券部門で同社は1位を受賞している。

2 | サントリーウエルネス

(1) 企業概要

サントリーウエルネスは、健康食品や化粧品

品・美容商品の通信販売を行うサントリーホールディングスの子会社である。誰もが「心も身体も健やかで美しく、人間の最も輝いた状態」であってほしいという想いの下、事業を推進している。2020年12月期の売上高は前期比10.4%増であった。

(2) サントリーウエルネスの目指す

「共生」の実現

サントリーグループは、1973年に「人間の生命の輝きをめざし 若者の勇気に満ちて 価値のフロンティアに挑戦しよう 日々あらたな心 グローバルな探索 積極果敢な行動」という社是を制定した。同年には中央研究所も設置し、「自然の恵みをサイエンスして、人びとの健康に役立つ素材や成分の研究」を開始している。「ウエルネス」という英語の本質は心の健康を意味する。同社のウエルネスという社名には、「心も身体も健やかで美しく、人間の最も輝いた状態」を実現したいという想い、ビジョンが込められている。

サントリーウエルネスは10年以上にわたる研究の末、93年にサプリメントの「セサミン」第一号を発売した。2000年にはダイレクトマーケティングに切り替え、現在では年間延べ200万人超の顧客に商品を届けている。

「老化を科学する」という着眼点と、「自然由来の素材や成分で健康維持をサポートする商品を提供する」という二つの概念が同社の非常にユニークなところであるが、「老化を科学する」が象徴するように、病気を予防して健康寿命を延ばそうというのが同社のそもそもの出発点である。

一方、人生100年時代に突入したといわれる今、健康であるかどうかにかかわらず、誰

もが自分らしく輝く「共生」という考え方を大切にし、顧客の人生に寄り添っていきような会社になるというのが、沖中直人社長の挑戦である。

同社は顧客に伴走するウエルネスパートナーでありたいと考えており、そのためには、顧客の心の中にある不安や不便、不満といった負の側面も含めてしっかりと理解する必要がある。シニア顧客の困り事を観察・把握して、そこに寄り添いながらサービスを提供しようとしているのである。

その際、要となるのはやはり顧客とのコミュニケーションである。顧客と常に誠実に接し、徹底して観察を行う。沖中氏はそのためには社員一人一人の意識変革が何よりも大切であるという。

沖中氏が全社員に期待していることは、同社のビジョンを常に意識し、自ら意思決定できるようになることである。

そのために求められるのは、シニア世代がどのようなことを考えているのかをまず徹底して理解しようとする謙虚で誠実な姿勢である。そして、シニア顧客が一体どのようなことに悩み、どのような課題を持っているのか、どのようなときに幸せを感じるのかを理解し、顧客それぞれの多様性に合わせて丁寧に対応しなければならない。

同社では、顧客の対応にもバリエーションを持たせている。たとえばお客様センターでは顧客の注文や手続きを行うだけでなく、顧客の体、肌に関する悩みの相談にも乗っている。お客様センターは全国に4カ所あり、電話、メール、チャット、LINE、はがきなどに対応している。

ここで徹底しているのは顧客を洞察するこ

とである。対話を通じて、顧客に晴れやかな気持ちになってもらうことに努めている。これらはすべて、同社が顧客にとっての伴走者（ウェルネスライフパートナー）であり続けたいと考えているためである。

課題は、社員にはメイン顧客であるシニアとしての実体験がないということである。分からないことを前提にいか理解するかが重要なので、シニアの行動・考え方に向かい合いながら想像力を働かせて慮る姿勢を自分たちの習慣に組み込むことを重視している。

また同社では、顧客に関するより深い洞察を得るためにデジタル技術を活用しており、デジタル人材も積極的に採用している。既存事業のさらなる成長に対する取り組みや新規事業戦略を実行する際、同社に日々蓄積されつつある、シニア世代をはじめとしたさまざまな顧客の生きたデータを分析し、顧客にとって本当に価値のある商品・サービスの開発につなげている。このような人材は、いわゆるジョブ型雇用（同社では「高度専門社員人事制度」として推進）で集められている。

雇用に関していえば、同社ではジョブ型とメンバーシップ型のハイブリッド制度を採用しているのは特徴といえよう。

ただ沖中氏は、ジョブ型かメンバーシップ型かという議論はナンセンスであるという。従来のメンバーシップ型雇用にもよい部分はいくつもある。

たとえばジョブディスクリプションに厳密になると、職務定義間にどうしても隙間が発生してしまう。日本人にはこのようなジョブとジョブの間にあるいわゆる「三遊間」を拾いに行く特性がある。これはむしろメンバーシップ型雇用の素晴らしいところであると

もいえる。

一方、現在、日本企業が直面している問題は、ビジネスモデルを変革する際に必要な高度な専門性を持ったデジタル人材が社内にはいないか、いたとしても極めて少ないということである。こうした人材はスキル要件を明確にして採用することが必要であり、ジョブ型での採用が求められる。

しかし、すべての採用をジョブ型にしまうと、メンバーシップ型雇用のよいところまで失われてしまう。そこで、データサイエンティストなどのデジタル人材についてのみ、要件を明確に定義した上での人材獲得を実施している。

デジタル技術を活用することで、シニアの嗜好性とそれに対応できるマーケティングのさらなる拡充を目指しているのである。

ジョブ型とメンバーシップ型を組み合わせたハイブリッド型人事において大事なのは、共通の規範となるビジョンである。掲げたビジョンを達成するには、常にシニア顧客を洞察し、彼らの本質的な悩みは何であるかを問い続けることが不可欠である。そしてそのような姿勢を全社員共通の考え方・価値観に昇華させることを目指している。それができれば、ジョブ型雇用のデジタル人材もメンバーシップ型雇用の社員も共通した考え方で働くことができる。

同社では、22年4月に、ジョブ型雇用で採用された人材とメンバーシップ型雇用で採用された人材の行き来を自由とした新人事制度をスタートさせた。

これにより、メンバーシップ型で採用された人材がデジタル技術を習得し、ジョブ型の業務を担当するようになるなど人材の行き来

が活発になり、両者のワークが今後さらに活性化する効果をもたらすことが期待されている。

さて、デジタル技術の活用で忘れてならないことは、デジタルトランスフォーメーション（DX）は決して目的ではないということである。

つまり、同社にとって実現しなければならないのは、誰もが「心も身体も健やかで美しく、人間の最も輝いた状態」（ウエルネス）という同社のビジョンであり、デジタルはあくまでもそれを実現するための手段であるということだ。

沖中氏は、「世の中で起きていることすべてをデータで因数分解し、数学的に解釈することができるわけではない。それだけでは解決しない問題があるし、データ解析だけでは人を幸せにできない」と述べている。人は自分が実際に経験した以上のことは分からないため、現役の社員が60代、70代のシニアの悩みを理解するのは難しい。しかしながら、顧客の思いを理解しようとし続ける姿勢こそが大切というわけだ。

企業としてどのようなビジョンを目指しているのかを、社員一人一人が常に強く意識し、実現するために自分は何をすべきなのかを考えられれば、雇用がジョブ型であろうとメンバーシップ型であろうとさほど関係ないという。

このような姿勢こそが、顧客のウエルネス実現に必要なのである。

3 | 再春館製薬所

(1) 企業概要

再春館製薬所は、熊本に本社を持つ、基礎

化粧品「ドモホルンリンクル」、医薬品、医薬部外品などの製造・販売をする会社である。2022年3月末の売上高は270億円、従業員数は1040人（22年5月現在）である。

(2) 再春館製薬所の掲げる

「顧客への豊かな人生へのお手伝い」

再春館製薬所は1932年に漢方の製薬会社として開業、74年に発売を始めた「ドモホルンリンクル」に代表される、人間が本来持っている自己回復力に着目した商品開発を行っている。

顧客は全国に27万6400人（2022年3月末時点）、リピート顧客の売上が9割以上を占め、6割は5年以上の顧客となっている。これは、年齢を重ねた悩みを解決し満足してもらうために、顧客との向き合い方や社内改革を続けてきたことによる。

同社の商品は通信販売でのみ購入できる。注文は電話、メール、チャットなど、時代の変化に応じてさまざまな窓口を設けているが、いずれも顧客一人一人との関係性を大事にすることを徹底している。顧客の悩みに対して真摯なアドバイスを心掛けているという点はどの窓口でも同様である。

同社では顧客対応を担当するコールセンターのオペレーター社員のことを「お客様プリーザー（Pleaser）」と呼んでいる（※プリーザーは「喜んでいただくための人」という造語）。対応に関してトークマニュアルは存在しない。基本的なオペレーション、商品や肌、体に関する知識と経験を積み重ねた社員間のケーススタディから、顧客が最も満足することを第一に考えている。たとえば、お客様プリーザーが電話で伝え切れなかったアド

バイスは決してそのままにすることなく、手書きのメッセージとして商品を発送する際に同封するなどの工夫をしている。

また、顧客を待たせないように5秒以内の応答目標を95%とし、10秒以内での応答は98%を実現する体制を敷いている。お客様プリーザーの対応業務は、顧客の注文、問い合わせ、肌の悩みについての相談と多岐にわたるが、きめ細かい心配りをすることで前回担当したお客様プリーザーに指名で電話が入るケースもある。顧客にとって電話をかけやすい環境をつくるのが、顧客に寄り添うことの第一歩でもある。

こうして顧客から集めた声は、会話中にとった手書きメモとしてデータベースに蓄積されていく。現在は、タブレット端末に手書きで書き込むという手法を採っている。顧客の話を集中して聴きながらそれを記述するのはそれなりのスキルが必要である。しかし、あえて手書きのメモを残すことで顧客から届けられた声をニュアンスとともに伝えることができ、次の担当者もその文面から顧客の想いを理解し、親身になって対応することができる。顧客には特定の担当者が存在しないため、その手書きのメモをなかだちに顧客の想いをバトンのようにつなぎ、担当者自身の足跡もしっかりと残しておくことに努めている。常に顧客の立場になって考える、これがお客様プリーザーの真髄である。

また、同社ではコールセンターの会話とは別に顧客アンケートを実施しており、顧客満足度を独自にスコア化して、商品やサービス、対応をモニタリングしている。顧客からの声は社内で共有し、さらに「お客様満足室」として設置された場で、部署の社員と企

画担当部門、製品にかかわる製造や研究開発、そして顧客と対話を行うコールセンターの現場の社員それぞれが、定期的に「お声会議」と呼ぶミーティングを実施し、迅速に対応に当たっている。

このような顧客の声を基にした改善活動は、部門間の壁をなくし、組織横断的に取り組めるという効果も生み出している。たとえば、同社の機能性表示食品「歩みのゼリー」では、顧客から味に関する改善要望があれば、研究開発部門、企画部門に加えて、実際に応対するお客様プリーザーが議論を重ねた。機能性はそのままに、少しでもおいしさを感じてもらえるようにと冷やして食べるなどの提案や食材のフィードバックがなされるなど、組織として真摯に向き合い、改善に取り組んでいる。

顧客の声を端緒とした取り組みは、商品にかかわることだけではない。たとえば、肌の乾燥に関する悩みが多い場合、悩みの本質をつかむために「乾燥」というキーワードの前後から想いや感情を察することを重視するという姿勢が大事であるという。注文の電話でも最近の肌の状況を聞いた上で、必要な情報やアドバイスを電話で伝えたり、伝え切れなかったときには書面で補ったりもしている。その根底には顧客の肌の状態をよりよくしたいという使命があるからだ。

このように、顧客に満足してもらえるようなサービスを提供し、喜んでもらうにはどうすべきかを考えることが同社の行動基準なのである。

また、かつてはこういった業務の評価ポイントといえば、受けた電話の本数や会話の量といった定量的なものが中心であったが、現

在は「顧客に喜んでいただく」ことを第一に、社員がいきいきと働くことを評価の軸としている。

社員間では、顧客対応やサービス提供において特に喜ばれた事例を社内SNSを通じてのレポート動画や社内掲示などで月に一度発信し、全社で共有している。また、各チームから推薦された取り組みに関しては、社員参加型の投票を行い、担当した社員およびグループを全社表彰している。顧客に満足してもらえること、感動してもらえることが社員のやりがいやいきいき働くモチベーションにつながり、結果として顧客も社員も幸せになるというのが同社の考え方である。

さらに、同社の強みは商品の製造と販売を一体化させていることである。お客様プリーザーが顧客の声を現場にいち早くフィードバックし、顧客に対して自信を持って安心安全な商品を提供することを可能にしている。これも、より高いレベルの顧客満足を実現するにはなくてはならないとの考えからである。

同社の活動がこのように全社一丸となって行われている背景には、代表取締役CEOである西川正明氏をはじめ、役員や経営陣が社員に対してメッセージを積極的に発信していることが大きく寄与している。

同社の経営理念「ありたい姿」は、顧客、社員、家族、協力企業、地域すべてが幸せであり続けるための、あるべき姿でもある。この理念が全従業員に浸透することで顧客に提供するサービスの品質向上につながり、さらには従業員のエンゲージメントの向上にもつながるのである。

4 | コベルコ建機

(1) 企業概要

コベルコ建機は神戸製鋼の子会社であり、同社グループの中核として機械事業セグメントを担っている。2021年度の売上高は3716億円、従業員数は2234人（グループトータル8188人：22年3月31日時点）である。

(2) コベルコ建機の遠隔操作事業

「K-DIVE CONCEPT」

コベルコ建機は2015年、人手不足が予想される社会課題とされ始めた頃、若手と中堅の営業人材と開発人材を集めてアイデアソンを開催した。当時まだ今ほど深刻化していなかった人手不足という社会課題に、遠隔運転で対応できるのではないかと議論したことがそもそものきっかけであった。

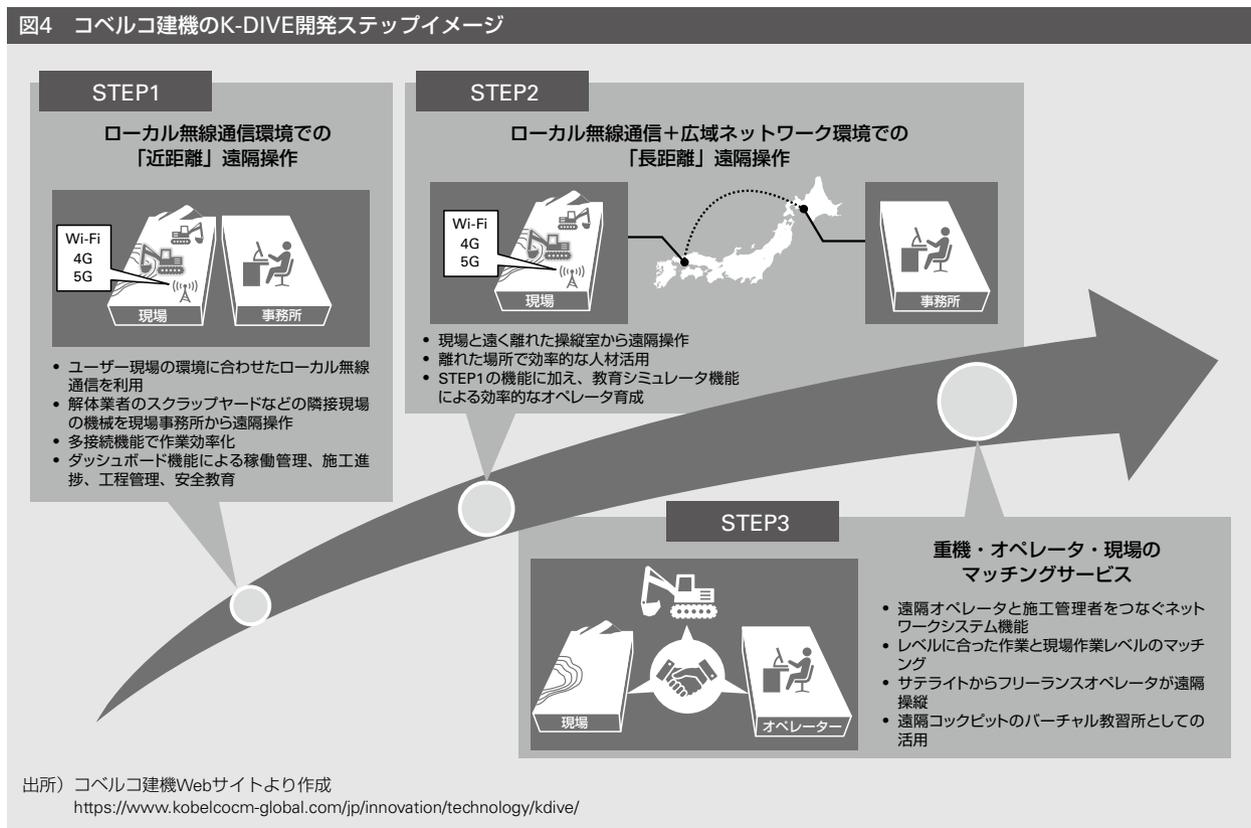
もともと、このアイデアソンは開発部門を中心に行われていたが、このときは営業部門を交えるなど多くの部門が参画して議論が交わされた。

そして、実際にそこで出たアイデアを具体化しようということになり、専任チームができた。アイデアを出した営業担当者だけでなく、広報やマーケティングの担当者なども含め、男女問わずメンバーに入った。

今回、インタビューを受けていただいた同社執行役員の山崎洋一郎氏は、当時、R&Dを担当しており、次の製品開発、技術開発を推進していた。

そして、同年、遠隔運転事業「K-DIVE CONCEPT（以下、K-DIVE）」のコンセプト策定からスタートした。現在、さまざまな検証を進めているK-DIVEだが、その実現に向けての取り組みは、大きく三つのステップ

図4 コベルコ建機のK-DIVE開発ステップイメージ



に分けて段階的に実用化を目指し、研究開発を進めている（図4）。

STEP1では、近距離での遠隔操作をターゲットにしている。ローカル無線通信環境を利用して、現場にある事務所からの遠隔操作を実施する。顧客の協力の下、既に現場で検証を行っており、機械に搭乗しての操作と比較して、反応速度や作業効率などほぼ同等の操作を実現している。現在、22年度内の実用化に向けて、開発・検証の最終段階へと進んでいる。

STEP2では、光ファイバーケーブルなどの広域ネットワークを活用した遠距離での遠隔操作を実現しようとしている。そして、STEP3では、クラウドマッチングシステムと遠隔操作の融合を、25年の実用化を目指し

て取り組みを加速させている。

同社のこの活動には、16年当時社長であった榎木一秀氏のバックアップが大きく寄与している。榎木社長の強いバックアップの下、岩満裕明グローバルエンジニアリングセンター副センター長が強力なリーダーシップを発揮して推進した。当時、グローバルエンジニアリングセンター長であった木下章氏も強力にバックアップをした。こうした経営陣の後押しもK-DIVE推進の大きな機動力となっている。

また、産学連携も活動を強化した。広島大学と包括提携を締結し、遠隔操作をテーマとして取り上げた。遠隔操作というテーマはオープンイノベーションと相性がよく、既存製品以外の新たな技術に大学と連携して取り組

むことができた。

産学連携により、遠隔操作という今までにはない価値の提供という挑戦について、広島大学の教員からもアイデアが多く出された。この活動を経て、17年10月に国内の展示会に初出展、18年初めには日本経済新聞に記事が掲載された。この展示と記事に顧客から反響が多く寄せられた。

さらに、18年4月にパリで開催された世界三大建機展示会の一つである「Intermat2018」に、油圧ショベルの遠隔操作システム「K-DIVE CONCEPT」を海外で初出展した。ブースではVRシミュレータを使い、フランスから日本の現場の遠隔施工体験を提供した。このように、顧客が痛切に感じている課題に問題提起をしたのである。

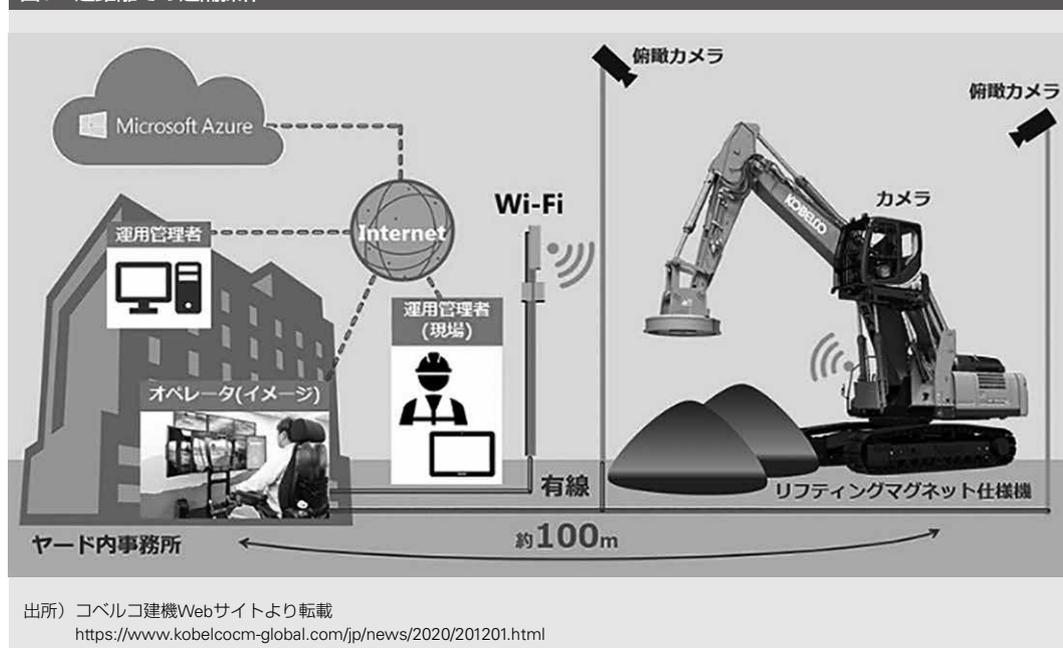
コベルコ建機のこの問題提起はSDGsにも合致しており、人手不足という深刻な社会課題を解決しようとしているものである。この

ような展示を重ねることで、重機を扱う企業からも反応があった。

たとえば、産業振興という鉄スクラップ事業を展開する企業は、当時、人材獲得において困難に直面していた。そのような中で同社の経営者は、K-DIVEはその課題を解決してくれる可能性があると考えたのである。そして、コベルコ建機とともに実証実験に取り組むこととなった。その実証実験は、産業振興の事業所内スクラップヤードでローカル無線通信環境を利用し、ヤード内事務所から約100m離れた現場にあるコベルコ建機の35tクラスのリフティングマグネット仕様機（油圧ショベルをベースとしたハンドリング機械）を「近距離」遠隔操作するというものであった（図5）。

K-DIVEの近距離遠隔操作は、機械に搭乗して操作した場合とほぼ同等の品質（通信速度、作業効率など）での操作が可能な段階に

図5 近距離での遠隔操作



あり、1年程度の長期にわたって実作業を行い、商用化に向けた最終確認をした。

K-DIVEの開発・事業開発で大変だったのは、コベルコ建機が保有していない技術とどのように統合するかということであった。そこで、外部との連携ができる人材を育てることが必要となった。

一方、日本マイクロソフトなど企業との連携も積極的に行った。国土交通省が建設土木産業の働き方改革を推進する中で、オフィスの働き方改革を先行して進める日本マイクロソフトと現場の働き方改革をともに推進することを決めた。

同社にとっての課題は、国交省などとともにガイドラインを作成するといったルールメイキング面であった。また、現実的な通信環境で運用できることも欠かせない条件であった。そのため、産業振興は従来の通信環境で実証実験を行った。将来的には5Gなどの高速通信環境で動かせることが理想ではあるが、現時点でできないとなれば使用できる環境が限定されてしまい、実用は難しくなると考えていたからである。

また、従来の建機販売と異なり、現場の働き方変革に向けた「コト」の提供を浸透させる点が難しいことも課題である。これには、顧客が実現したいことを理解し、顧客を成功に導くという考え方を一層強く持たなければならない。つまり、建機の売り切りビジネスではなく、顧客の課題を的確に捉え、遠隔操作でオペレーションを変えることによって人手不足などの課題を解決し、顧客を成功に導くという考え方である。

それは当然、遠隔操作によって経営課題がどのように解決できるのかを説明できなけれ

ばならないということであり、遠隔運転の導入・運用におけるガイドラインも導入経験の積み重ねとともに更新していくことを意味する。

K-DIVEの活動は、社内に大きな変革のうねりを起こしているという。実際、このような新しいビジネスモデルを構築する取り組みは、若い人材の定着率を上げている。

同社は、K-DIVEのコンセプト開示により、顧客を成功に導くという発想の下、オープンシステム、エコシステムなどのコンセプトを発信し、積極的に外部企業と連携している。そしてそのことが多くのメディアに取り上げられ、副次的にそれを見た同社社員も自社に対する評価を高めるという効果が出ており、結果として若い人材の定着率アップにつながっている。

Ⅲ 顧客の成功を実現する組織と機能のあり方

顧客の成功を実現するには、①自社の存在意義の再確認、②目標値の再設定、③営業マネジメント層の意識改革、④カスタマーサクセス部門の設置、⑤共感と共鳴の場づくり、の五点が必要となる。

1 | 自社の存在意義の再確認

自社は何のためにその事業をしているのか、それを再確認するのは大事なことである。昨今、パーパスやあるべき姿などを再定義する企業が増えている。これは、「顧客の成功とは何か」を明確にするにはどのような課題を解決したいのか、何のために事業をしているのかが明確になっていることが大前提だからである。

たとえばコマツは、土木産業の人手不足という社会課題を解決したいと考えている。そのため、スマートコンストラクション事業を推進し、プラットフォームとそれに対応したICT建機を提供することで課題の解決と施工会社の事業の成功をサポートしようとしている。

2 | 目標値の再設定

筆者は、営業組織が現行のノルマを思い切って廃止することも一つの手段であると考えている。

大和証券の事例でも取り上げたように、重要なのは顧客の成功である。「顧客視点で考えること」と「今月いくら売りたいということ」は相性があまりよくない。実際、大和証券以外でも金融機関では個人目標の廃止などの動きが出始めている。

たとえば、三井住友銀行は2019年4月に個人目標を廃止した。同行は4年間の準備期間を置いた後、個人営業における業績や人事の評価体系、研修体系などを変更し、15年度から商品によらず投資信託の業績評価上の行員料率（手数料）を一本化し、顧客にとって不利な商品の購入につながる可能性をなくした。16年度にはストック収益資産残高を業績評価項目にし、手数料から顧客の預かり資産残高で業績評価をするように変更している。

さらに18年度にはストック収益資産残高評価の比重を上げ、外部機関調査による顧客の声を業績評価に反映している。その間、ノルマ廃止に向けて、現場の行員から管理職まで研修を繰り返し、顧客本位の営業への意識改革を徹底してきた。

この一連の取り組みによって、同行は収益

評価と金融商品販売における個人目標を廃止できた。ポイントは売上を上げることから、顧客に成功してもらうということへの意識改革である。

大和証券や三井住友銀行のように、営業ノルマを廃止するにはどうしたらいいのだろうか。よりよい顧客体験を提供すれば顧客満足度を高められ、顧客がさらに商品を購入する、もしくは商品をアップグレードすることにより、結果として売上は上がることになる。問題はこれをどうやって定量的に測れる目標にできるかである。そこで、大和証券の事例で同社のNPSを紹介した。

NPSは顧客ロイヤルティを数値化した指標で、「推奨者の正味比率」を意味し、企業やブランドに対してどれくらい愛着や信頼があるのかをスコア化したものである。NPSがあまり好ましくない結果となった場合、顧客がどのような理由で離脱しているのかを明確に把握する必要がある。なぜならば顧客は、商品購入後に何らかの不満を抱いたとしても、それを相談した企業の対応によっては離脱してしまわずにファン化することも起こり得るからである。つまり、売上目標達成より顧客の成功を全社一丸で考えるべきなのである。

3 | 営業マネジメント層の意識改革

変革を推進するには、何よりも営業マネジメント層の意識改革が必要だ。実際に営業組織の変革に着手すると、中間管理職が抵抗勢力になるケースが多い。

経営層は市場環境の変化に対応するため、大きな変革を推進する必要性や危機感を肌で感じるものである。一方で、若手は入社から比較的間もないことから、組織に染まらない

感性を持っており、顧客の変化も自社の常識というバイアスを通さず、肌で感じる事ができるものである。

ところが、中間管理職は長年の営業ノルマの管理が浸透しており、急に考えを変えるのは難しいということが往々にしてある。営業マネジメントによる管理とは、今月どれだけの売上が上がるかの管理である。もちろん、人によっては顧客の課題を理解したり、顧客を成功に導くための提案シナリオの検討などをコーチングをしたりしているケースもあるかもしれない。しかしながら、筆者が多くの営業組織と接している中では、どちらかという売上予測の積み上げを行う目的が主体になっており、営業マネジメント層との対話をきっかけとして営業担当者が飛躍的に成長するというケースはあまり多く見られない。したがって、顧客の課題解決と成功のためのコーチングがすぐにできるようになるかといったら難しいだろう。

そこでまず、営業マネジメント層に対するコーチングスキルの教育が必要となるのだが、実はこれが最も困難なことである。だからこそ、チェンジマネジメント、つまり変革を推進するためのワークショップや評価体系の抜本的変革などをセットにしないと、魂のこもらない変革で終わってしまう。

前述の三井住友銀行は、2017年度にはストック収益資産残高評価の比率を高め、顧客の声を業績評価に反映し、ノルマを廃止して顧客本位の営業への意識改革を徹底している。ここで最も重視されるのは、営業マネジメント層の意識改革である。経営層の変革に対する思いや若い世代の変革マインドがいくら高くても、営業マネジメント層が「結局、今月

いくら売れるのか」といった途端に変革はすべて止まってしまう。筆者はそうした事例を過去何社も見てきた。

経営層と担当者レベルとのうまい橋渡し役になるという、従来の日本企業の間管理職の強みをこの変革において取り戻すべきである。

4 | カスタマーサクセス部門の設置

顧客の成功を目標として組織の活動を推進するには、推進をサポートする専門部門の構築も有効である。

たとえばサイボウズでは、2020年1月にカスタマーサクセス部を立ち上げた。電話やメール、Zoomなどさまざまなチャネルを使い、顧客の製品活用に関する相談に乗って、活用方法の提案を行い、導入推進のコンサルティング、ときにはアプリの共同作成を進めている。

こうした支援は一度で終わることはなく、継続的に行われている。これは顧客の自走力を高めることを目的としている。そして、顧客が自らの成功に向けて活動できるようになると、その後、さまざまな活用シーンに広がる。サイボウズがこのようにカスタマーサクセス部を設置する背景には、ただ製品を売るということからサブスクリプションに代表されるリカーリングモデルに移行して、顧客をいかに成功に導くかという目的を持つようになっただけでなく、

これを同社はスポーツジムにたとえている。製品の売上目標を抱える組織であれば、販売後、カスタマーサポートで顧客の不明点があればそれを支援をするというスタンスでよかった。しかしそうではなく、「ランニン

ダマシオンを使うユーザーに対して、1年間で5kgやせるという目標を達成するためにどう支援するか」といった具合に意識改革を遂げたのである。

5 | 共感と共鳴の場づくり

そして、このように推進してきた活動結果を共有し、共感・共鳴する場づくりが必要となる。

たとえば、味の素では「ASV (Ajinomoto Group Shared Value)」という活動を推進し、社会と価値を共創することにより、食と健康の課題解決に取り組んでいる。活動の成果は従業員間で共有され、革新性・独創性のある事業を通じて社会価値と経済活動を共創した取り組みを「ASVアワード」として表彰している。

また、コマツは自社の価値観を行動様式で表現した「コマツウェイ」の中で、ブランドマネジメント活動を推進している。顧客と自社の関係性を七段階で表し、自社が顧客にとってなくてはならない関係を構築するにはどうしたらいいかを示している。より上位の関係を構築するために顧客の課題を理解し、それを解決することでコマツは顧客を成功に導こうとしている。つまり、こうした理念を定着させるには、共感と共鳴の場づくりが必要であるということである。

こういった活動には、営業だけでなく、設計、開発、マーケティング、アフターサービスなどさまざまな部門が組織横断的に参加すべきである。なぜならば、顧客の成功は営業という機能だけでは達成できないからだ。売上を上げるという目標から、顧客を成功に導くという目標への変革は、組織としての意識

をさらに高め、部門間の壁を壊して同じ目標に向かって活動する組織へと変革を促すだろう。

顧客が求めるものが製品から体験へと変化し、顧客の成功を支援することが必要となった今、営業組織だけではなく企業として組織全体が一体となり、変革を推進することが何よりも求められる。

注

本シリーズ第4回の「販売プロセスからカスタマージャーニーへ」でも述べたが、NPSは自社の商品・サービスについて顧客ロイヤルティを数字で把握するものであり、米国コンサルティング会社、ベイン・アンド・カンパニーのフレデリック・F・ライクヘルド氏が2003年に『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌で発表し、世界中で注目されるようになった。現在、欧米では公開企業の3分の1以上が活用しているとされ、日本においても導入する企業が増えている。多くの日本企業が採用している顧客満足度調査と比べて、より財務的な業績に直結する指標といわれている

参考文献

- 1 NTTコム オンライン【NPSトップ企業に聞く顧客ロイヤルティ向上の秘訣2019】対面証券部門第1位 大和証券株式会社様～経営戦略から現場変革まで全社をあげてNPSに取り組む～
<https://www.nttcoms.com/service/nps/column/interview2019/sec/>
- 2 HEROX「サントリーウエルネスのトップ、沖中直人が描くDX」(2021/01/18)
<http://hero-x.jp/article/10128/>
- 3 市場通信「インタビュー 10年間を振り返り、未来の姿を想像する。サントリーウエルネス株式会社」
https://www.callcenter.ne.jp/case/interview/suntory_wellness/
- 4 NTTコム オンライン【NPSトップ企業に聞く顧客ロイヤルティ向上の秘訣2018】通販化粧品部

門 第1位 株式会社再春館製薬所様～お客様に最高の商品とサービスを提供。豊かな人生を送るお手伝いをしていく～

<https://www.nttcoms.com/service/nps/column/interview2018/cosmetic/>

- 5 エコノミストオンライン「ノルマ廃止した三井住友銀行 模索する新しい営業」(2019/09/17)

<https://weekly-economist.mainichi.jp/articles/20190924/se1/00m/020/042000c>

- 6 wantedly「『困っている人の役に立ちたい』だけでは活躍できません——サイボウズのカスタマーサクセス部が大切にしていること」(2021/03/23)

<https://www.wantedly.com/companies/cybo>

[zu/post_articles/315557](https://www.wantedly.com/post_articles/315557)

- 7 大和証券インタビュー
8 サントリーウエルネスインタビュー
9 再春館製薬所インタビュー
10 コベルコ建機インタビュー

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