

第1回 総論



青嶋 稔

CONTENTS

- I 本シリーズの背景
- II 求められる価値共創プロセス
- III 本シリーズの構成について

要約

- 1 現在はVUCA（Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity）の時代といわれ、経営環境の不確実性が高まっている。また、消費者の変化、ICTの進化などから市場と企業との接点を再定義しなければならない時期に来ている。特に、営業組織にとっては不要ともいわれる受難であり、企業と顧客との接点に有すべき機能の再定義が求められている。その際、現在の能力を前提とせず、あくまでも市場環境の変化から企業としてどのような機能とプロセスを有すべきなのかを考える必要がある。
- 2 求められる価値共創プロセスとして、①顧客視点での接点の再構築、②非連続な市場環境の変化を洞察し事業化するという視点、③営業組織の意義の再検討と価値共創プロセスのリデザイン、について述べる。
- 3 本シリーズの第2回以降は、価値共創機能について、①販売から需要の創造へ、②売り切りからリカーリングへ、③販売プロセスからカスタマージャーニーへ、④売上目標から顧客の成功へ、⑤マス顧客からロングテール対応へ、⑥カスタマイズからスケールできるビジネスへ、⑦代理店営業からデマンドジェネレーションへ、の七つの視点で述べる。そして第9回は経営のあり方と組織機能の再定義について、最後の第10回は既存の営業組織がどう変わっていくべきかについて述べる。

I 本シリーズの背景

昨今、企業における営業活動の不要論がささやかれるようになってきている。顧客と営業担当者との間に情報量のギャップがあった頃は営業という職種が果たす役割が大きかったが、現在は時代の変化が激しく顧客も消費者もさまざまな情報にアクセスできるためその役割が減退してきている。一方で、顧客が何を必要としているのかが顧客自身にも明確になっていない場合もあるが、営業の役割は限定的で、欲しいものが明確であれば営業に頼る必要がないという状態になっている。実際、営業担当者の数は2001年の968万人をピークに18年には864万人まで減少している(図1)。

営業担当者減少の要因としては、インターネットの普及に加えて、複雑な卸構造の見直しなどによる流通の革新、また大型チェーン店の登場による合理化の影響が大きい。

その一方で、顧客との重要な接点はなお営業担当者が持っていることも確かである。変化が速い時代であるが故、市場との接点はより強固にしておく必要がある。顧客のニーズが明確になっておらず、先が読めない時代だからこそ、経営サイドとしては、売り手と買い手という関係から顧客とともに価値を創造するプロセスにリソースをシフト・再配分すべきである。現状に縛られることなく、顧客・市場と価値を共創するためのあるべき姿を考え、会社組織を抜本的につくり直さなければならなくなっている。以前のプッシュ型の販売はもはや限界を迎えており、あくまで顧客と価値を共創するにはどのような機能が求められるかを起点に、機能とプロセスを再

構築していくのである。

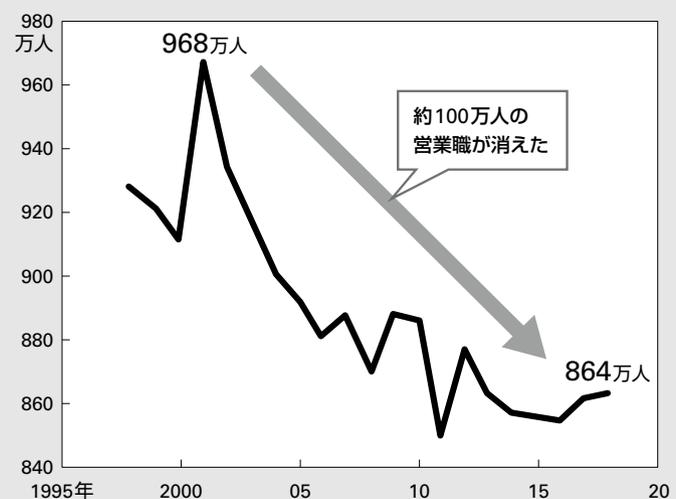
こうした改革が必要となっている背景について、①VUCAによる不確実性の高まり、②市場・消費者の変化、③ICTの進化、④営業組織の問題点、という面から述べる。

1 | VUCAによる不確実性の高まり

新型コロナウイルスの感染拡大で世の中は大きく変化した。それは、まさしくVUCAと呼ばれる時代を象徴する出来事であり、以前にも増して市場環境の変化は先を見通せないものとなっている。

VUCAとは、Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)の頭文字をとったものである。あらゆるものが複雑さを増し、将来の予測が困難になっている。たとえば米中関係の悪化と、それに伴う半導体不足などのSCM(サプライチェーンマネジメント)への影響は予測が不可能だった。さらに、新型コロナウイルス感染拡大に端を発した在宅勤務の増加や、巣ごもり消費によるタブレット

図1 営業職(販売従事者数)の推移



※2011年は震災のため岩手県・宮城県・福島県を除く
出所) 総務省統計局「労働力調査年報」より作成

端末やパソコンに対する爆発的な需要の発生などが同時多発的に起きた。

このような変化に対して、これまでと同じ営業方法では消費者・顧客にはとても対応できないだろう。むしろ提供側が常に変化の予兆にアンテナを張りめぐらせ、顧客の変革をリードしなければならない。たとえば、地球温暖化の影響でCO₂を多く排出する鉄鋼・セメント・化学会社は、カーボンニュートラルへの道筋を考えあぐねている。そこで、生産システムやフィールドデバイスを提供する機器メーカーやシステムベンダーは、単に機器やシステムを提供するだけではなく、今後のサービスの方向性を顧客と議論し、ロードマップを作成することが求められているかもしれない。

技術の進化も市場の劇的な変化をもたらしている。光ファイバーや5Gといった高速通信網の普及により、いつでもどこでも高速通信が可能になったが、このようなICTの発展はビジネスモデルに大きな変化を与えた。筆者が米国に駐在していた頃、ブロックバスターはVHS、DVDなどのレンタルショップとして圧倒的に強いポジションであった。ところが、ブロードバンドが普及し、Netflixが登場すると、「店舗に借りに行く」という行為は「自宅で受信する」という行為に変わり、2011年にブロックバスターは倒産している。

同様な例はほかにもある。英会話学校のNOVAは日本全国に600近い教室を持ち、国内の語学スクールでは圧倒的に強い存在であったが、07年に439億円という負債を残して倒産した。これは授業料前受金制度に依存した過剰投資が原因であるが、誰でも好きな時

間に安価で英会話のレッスンを受けられるオンライン英会話の登場も一因として挙げられる。NOVAはオンラインのインフラを充実させることで再生したが、このように、VUCAの時代にはそれまでの強みが一転して弱みになってしまうことがある。

こうした変化の激しい時代には、市場の変化をモニタリングする機能を強化しなければならないが、従来の営業部門は、あくまで顕在化したニーズに対するサービス提供であり、VUCAの時代には適合できていない。さらに、日本企業におけるマーケティング部門は、市場のトレンドを読むことはできるが対応まではできていないケースが多い。よって、市場との接点において持つべき機能を再考する時期に来ている。

2 | 市場・消費者の変化

(1) 大量生産・大量消費の終わり

『営業はいらない』を著した三戸政和氏は、著書の中で「営業マンの役割はキャズム（ハイテク市場の製品やサービスを普及させるために越えなくてはならない市場の溝）を越えることであった」と書いている。大量生産・大量消費の時代には、イノベーターやアーリーアダプターに受け入れられた製品やサービスをいかに大量消費のフェーズに持っていかかが営業の腕の見せどころであった。そうすることで企業は初期投資を回収し、利益を生み出せるからである。

ところが大量生産・大量消費の時代の終焉に伴ってキャズムを越えることも少なくなり、従来の営業の役割は終わってきている。消費者が「人と同じものを持ちたい」「ブランド品や高級品を購入したい」と考えていた

頃は営業に非常に存在意義があったが、現在は消費性向が変化している。消費者は自動車を所有するのではなく、必要なときに使えばいいと考えている。高級ブランドを身につけることが自己主張と考える人も以前より減っている。

また、キャズムを越えるような大量生産品はネットで購買できるため営業担当者は不要であるし、何が欲しいか分からないという状態の顧客は、営業にコンタクトをするのではなくネット検索などで情報を収集するので、営業担当者の出番は明らかに減っている。

(2) ICT利用の加速と情報量の増大

2020年2月に中国武漢を発生源とした新型コロナウイルスの感染拡大によるパンデミックは、働く人々、そして消費者の価値観を大きく変化させた。

日々当たり前のように満員電車で通勤していた労働者は在宅勤務を強いられた。当初は会社に行かないと仕事ができないと思われていたが、瞬く間にWeb会議という武器を採り入れた。筆者もコロナ前は月に二度ほど海外出張をして、週二日ほど大阪や名古屋に出張するという生活をしていたが、すべての会議をWebでこなすことができた。こういった変化は決して一時的なものではない。コロナ禍によって人々はICTなしに仕事はできなくなったことを強く実感している。

コロナ禍で営業担当者は顧客を訪問できなくなったが、非接触のトレンドはもはや不可逆と捉えるべきである。過去に強みを持っていた接点力だけでは顧客への価値提供は難しくなっている。今や消費者は店頭ではなくネットで製品を比較するなど情報収集をしてい

る。法人営業についても同じようにネットで製品情報を収集し、デモンストレーションも動画で見られる。顧客は比較情報を含めた製品の知識を多く持ち合わせた状態となっているのである。

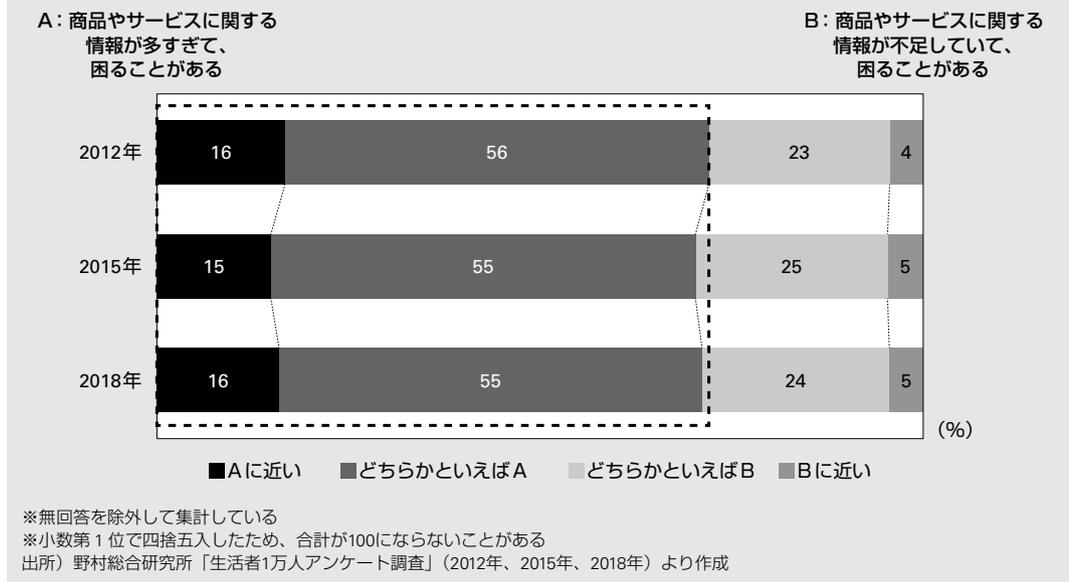
ネットが普及する前は、営業担当者と顧客との間には情報ギャップが存在した。製品そのものに関する情報はもちろん、競合との比較を含め、提供側が圧倒的に多くの情報を持っており、営業担当者はそのギャップを武器に顧客に対する提案ができた。

しかし、前述のように昨今は状況が変わり、顧客は営業担当者に会う前に既に多くの情報を持っている。場合によっては顧客の方が競合との詳細な比較、購入者の口コミ情報を持っている。筆者も自動車の購入に際してYouTubeなどで消費者の使用体験リファレンス、他モデルとの乗り比べなどのレポートを見て情報を豊富に収集した経験がある。

ネットの口コミ情報が持つある意味における客観性は、消費者にとっては営業担当者から得られる情報より信頼できるともいえる。amazonは今や買い物の際の検索サイトになっており、消費者の口コミを見るとメーカーの謳い文句とは異なる視点からの消費者のレビューが見られる。それらはポジティブ面だけでなくネガティブ面、たとえば使いにくさや価格パフォーマンス、メーカーの対応など多くの観点で書かれている。そこには顧客とメーカーなど提供者との情報ギャップはなく、顧客は自分が抱える課題の解決方法に加えて、解決してくれる製品の評判を学ぶこともできるのである。

一方で、ネットから情報を得られやすくなったために顧客が情報疲れをしているという

図2 「商品情報は不足かそれとも多すぎて困るか」の回答割合の推移



一面もある。野村総合研究所（NRI）が定期的実施している「生活者1万人アンケート調査」にも、消費者は情報疲れしているという結果が出ている。コロナ前の調査ではあるが、入手できる情報が多くなった分、何が正しいのかをガイドしてほしいという要望も見て取れる。つまり、ただ製品情報を伝えるための営業ではなく、顧客にとって何が問題なのかを整理し、さまざまな消費者の声を踏まえてニーズに合致したものを提案してもらいたいといった需要は高いともいえる（図2）。

(3) 体験を重視するという

顧客の価値観の変化

顧客はサービスに対して、製品だけでなくよりよい体験を求めるようになった。ニーズが製品そのものから、どのような体験が可能であるかに移ってきているのである。たとえば工作機械の提供だけではなく、検査装置も含め工程間・工程内での生産革新を実現した

いているのである。

これは建機を購入する土木施工会社も同様に、建機そのものではなく安全に工期通りに工事を終わらせられるサービスを受けたいというニーズがある。ゲームもゲーム機そのものではなくよりリアルなゲーム体験を求めている。ハードウェアは大事な媒体ではあるが、ハードウェアの利用を通じて獲得できるCX（カスタマーエクスペリエンス：顧客体験）にニーズがある。

このような変化に対しては、企業は顧客がどのようなCXを求めており、それを実現するにはどのようなカスタマージャーニーが必要であるかを考えなければならない。いわば、顧客と事業者の関係性の変革である。従来のベンダーと顧客から、ともに価値を創造する関係性になる。「顧客エンゲージメント」とは、顧客が事業者をどれだけ信頼してくれているかという考え方であるが、顧客エンゲージメントを高めるには、顧客がどのよ

うなカスタマージャーニーを求めているのかをしっかりと把握しておかなければならない。

このような価値観の変化を見ると、従来の営業担当者に基軸を置いた営業活動では顧客が求めるカスタマージャーニーを構築できないだろう。その変化を把握できていないため、顧客と事業者との間に大きな意識の差が生じてしまっているのである。

コロナ禍もあり、営業担当者が提案からフォローアップまで一貫して行うという、従来の営業スタイルは限界に直面している。営業の一番の目的は製品の販売であり、顧客に満足してもらうための結果としてフォローアップをする形であったが、これはあくまでも製品中心の考え方であり、顧客が今どのような状況であるかが見えてこない。顧客の変化を製品に関するニーズの変化というスコープでしか捉えられていないため、極めて限定的なものになってしまうのである。

たとえ建機メーカーが建機に関する顧客のニーズを精緻に捉えても、土木現場全体で起きている労働力不足や、測定の不効率、危険と直面している現場など、顧客が抱えている課題すべてを把握することはできない。土木現場における測量から設計、施工、納品といった一連の流れの中で建機が活躍するのは施工の一部なので、顧客のすべてのニーズは聞き出すことができない。

顧客も営業担当者に現在の悩みを相談し、自分たちのなりたい姿を話す機会が多いとはいえない。むしろ営業担当者に対しては、自分たちの悩みや目標を実現するような貢献は期待していないのである。このように、従来の営業スタイルでは顧客に対する理解を深められない。

(4) 働き方の変化

市場環境の変化の一つでもあるが、労働者の働き方に占めるリモートワークの割合が大きくなってきている。また、リモートワークにとどまらずワークフローはますます電子化されている。たとえば、押印プロセスの電子化がよく話題になるが、承認ワークフローや情報共有に関しても電子化がベースになってきている。オフィス機器メーカーはオフィスにおけるプリントボリュームの大幅な減少から、電子化のソリューション構築に力を入れている。サイボウズなどWeb上のワークフローソリューションベンダーが活況を呈しているように、この流れは働き方の変化を一層後押ししている。その結果、社内だけでなく、Web会議やファイル共有アプリケーション、ワークフローソフトなどを利用した企業間の取引も電子化が広まっている。

コロナ前は、営業担当者が顧客を訪問して、関係構築や顧客が抱える課題の把握、それに対するソリューションの提案といったフォローアップをしていた。ところが業務プロセスが見直され、無駄な会議は実施しなくなってきた。今後もこの傾向は継続すると予想される。コロナ禍を機に、顧客は生産性を高めたいという思いを一層強めている。そこで働き方の変化に合わせて、顧客の生産性を引き上げるプロセスを考えなくてはならない。たとえば、顧客が欲しがっている情報を、わざわざ営業担当者に連絡しなくても必要なときにすぐ参照できる仕組みを構築できるような形にするのが望ましい。

3 | ICTの進化に伴う営業不要論

営業不要論が唱えられるなど、営業担当者

にとって受難の時代であることは前述したとおりだが、コロナ禍でネット販売が増え、製品と顧客との間に営業担当者が介在しないケースがさらに増えている。実際に筆者もamazonなどのネット通販をフル活用している。teslaなどの自動車もネットで販売されているだけでなく、さまざまなものがAR、VRで疑似体験できるような時代が到来したこともあり、ネット販売の範囲は今後も増加していきだろう。

たとえば住宅もAR、VRで疑似体験ができる。ARの技術を有するメーカーに、マンションショールームのAR疑似体験をさせていただいたことがあるが、外の景色、室内インテリアなど、あたかも自分がそのマンションにいるかのような感覚は鮮烈な記憶として残っている。amazonで日用品を手に入れる際にネットの利便性が高いのは承知していたが、自動車や不動産といった高額なものまでネット販売が充実し始めており、確実に従来の営業の役割は減退しているのを痛感した。

4 | 営業組織の問題点

前述のように、日本企業を取り巻く経営環境は大きく変化しているにもかかわらず、いまだ多くの企業で自社製品を起点にした販売プロセス管理が行われている。法人向け営業では初期訪問からクロージングまでプロセスが定められているが、起点が提供者、メーカーもしくは販売会社になっており、顧客が置き去りになってしまっている。

通常の営業会議でマネジャーと担当者が案件リストを基に議論するのは、今月は何件契約し、どのくらいの売上が立つかについてであり、顧客の都合や顧客が実現したいことに

関する議論は乏しくなりがちである。営業担当者してみれば、今月決まらない見通しの顧客は、その瞬間、その月の訪問優先順位が下がる。つまり、すべてが自社の都合なのである。

このような考え方では市場の変化を捉えられなくなる。複写機の営業担当者であれば、主な関心事は顧客のオフィスには今、何台複写機があるか、いつ入れ替えてくれるか、リースはいつ切れるか、一台当たりのドキュメントボリュームはどの程度かということである。一方で、オフィスで働く人たちにとっては、ペーパーレス化が進むにつれ、たとえばどんな高速複写機が出ようと、美しいカラーコピーが取れようと、関心はもはやそこにはなくなっている。

また、コロナ禍によりWeb会議の機会が増加し、従来のメールよりもチャットやインスタントメッセージを使い、リアルタイムで情報共有を行えるようになった。このような働き方の変化こそが本来、営業会議で議論されるべきテーマであろう。営業にはノルマというものがあるため、そこが変わらない以上は現行の営業会議のスタイルを変えることは難しいかもしれない。しかし、情報システムを扱っている企業も同様に、顧客のワークフローや働き方の変化で起きているインパクトについて議論がなされるのがあるべき姿であろう。

企業は顧客の変化に敏感でなければならない。もし、営業組織が変化を察知するアンテナ機能を果たせないのであれば、その機能を構築する必要がある。顧客に製品を販売するだけでなく、顧客の課題は何であるのかを理解し、それに対してどのような提案すれば

いいかを考える機能をデザインしなければならない。

「ソリューション営業」という言葉が叫ばれて久しいが、実際のところ、ソリューション営業に成功している企業は少ない。なぜ、うまくいかないのだろうか。ソリューション営業で実施しようとしているのは、パッケージ提案など製品の組み合わせであることが多いからである。しかし製品単体から製品と製品の組み合わせに変わっただけでは、顧客にとって大した変化ではない。それよりむしろ、顧客の置かれている環境がどう変化してどのようなインパクトをもたらしているのかについて、提供する製品ではなく、顧客起点で検討しなければならない。

II 求められる価値共創プロセス

営業受難の時代に求められるのは、接点の機能を顧客視点で再構築することである。また、非連続な市場環境の変化をしっかりと把握し、事業化するという視点が必要となる。

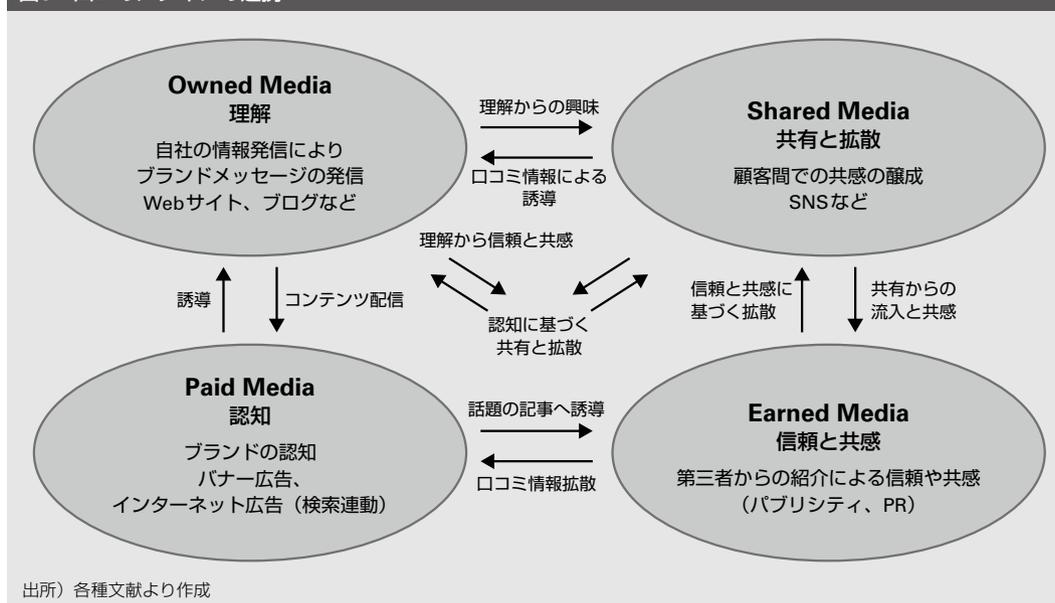
そこには、営業組織が持つ意義の再検討と、顧客とともに価値を創造する価値共創プロセスへのリデザインが求められる。

1 | 顧客視点での接点の再構築

2000年以降、インターネットが普及し、ネットとコールセンターを組み合わせる形で顧客とのコミュニケーションを取る企業が増えてきた。顧客との接点を持つ営業部門やコールセンター、サービス部門などの担当者間で顧客の情報を共有すると同時に、自社が保有するWebメディアなどのオウンドメディア（Owned Media）も組み合わせて顧客とコミュニケーションを取るというスタイルである。このスタイルも概念としては古くから存在するが、日本企業で実際にやり切れているところがどれだけあるかというと、まだ課題が多い。

その障壁としてまず挙げられるのは部門間の壁である。顧客との接点は複数あるが、それらが情報を共有しながら、部署などを跨って顧客に提案できているケースは少ない。い

図3 四つのメディアの連携



まだに営業担当者が接点となり、人ベースで連携されているため、優秀な営業担当者はうまく連携できる一方で満足に連携できていないケースもある。

また、自社のオウンドメディアの連携だけでは十分ではない。顧客はメーカーなど事業者の提供する情報だけでなく、消費者の口コミ情報などさまざまなメディアを利用するからである。つまり、顧客とのコミュニケーションは、SNSなどのシェアードメディア（Shared Media）、広報・PRなどのアードメディア（Earned Media）、従来から活用している広告などのペイドメディア（Paid Media）などを統合的に組み合わせる必要がある（図3）。

ここで発想の転換が必要だ。オウンドメディアでプロセスを組むのであれば自社の都合でできる。なぜならば自社を主語で考えているからである。しかしながら、シェアードメディア、アードメディアまで組み合わせる場合、この論理は通用しない。なぜならば主語は顧客であり、いつどのような目的と動機で動画を見るかは顧客ありきになるからである。つまり、顧客との価値共創プロセスは、顧客を主語にしなければならない。自社の都合ではなく、顧客を主語にプロセス、CX、成功を考えるとという発想の転換が求められる。

2 | 非連続な市場環境の変化を 洞察し事業化するという視点

現在のような非連続な変化が起きる市場環境下では、その変化をしっかりと把握し事業機会につなげようとする視点が必要だ。前述したように、複合機メーカーはコロナ禍による働き方の変化、電子化で在宅勤務が一般化したため、オフィスでコピーやプリントをす

るシーンが大幅に減っていることを認識しなければならない。あるいは自動車業界であれば、内燃機関を得意としてきた日本の自動車企業はEV化でその強みを失うかもしれないという状況にある。カメラメーカーは、スマートフォンが多眼化したことによってスマホ内蔵のカメラが多くの場合で使われるようになる一方で、デジタルカメラの活用シーンは明らかに減っているという局面を迎えている。これらはおそらくもう元の状態には戻らないであろう。

このような変化に対して、これまでと同じようにハードウェアをドアノックで販売するというスタイルでは、顧客の意向に沿わないばかりか、顧客にとって喜ばしくない存在となりかねない。Webで情報収集ができるので営業担当者の登場シーンは減っており、購入の決定がなされてから営業担当者にその意思が伝えられるのみということも頻繁に起こり得る。

かたや、営業組織の立ち位置を考えてみたい。まず、顧客と最も接点が多く、毎日話をしていることで、社内の他部門と顧客とのハブ的な接点になる下地があるともいえる。しかしながら、営業組織は担当している顧客に対して近視眼的になりがちで、目の前の顧客ニーズに応えることだけを目指しがちである。競争に勝つためにサービスを顧客向けにカスタマイズすることがその典型例といえよう。これは「顧客主語」ともいえるが、ビジネスとしては採算性の低いものになってしまう。

顧客との接点となっているならば、その立場を活かして、個社ニーズを聞くだけでなく、顧客のニーズを抽象化・N倍化していく

ような仕組みにすることが望まれる。つまり、顧客という個に接していると同時に、それらを束ねこの先の市場の変化に対する感度を高めておきたい。それには、営業視点のプロセスではなく、顧客に対してどのように価値を創造するかというプロセスで再構築しなければならない。その上で、プロセスの再構築を既存の営業組織が担うのか、あるいはマーケティング部門など他部署が担うのか、はたまたスクラッチで機能を構築するのかについて検討することが必要になってくる。

機能構築に関していえば、既存の営業組織を前提にした検討は限界にきている。それは、長らくプッシュ型販売に慣れ親しんでしまった組織が抜本的に変わるの難しいからである。したがって、必要な機能を考え、それをどの組織が実施するかについての最適解は、企業によって異なる。

こうした組織機能はマーケティングとっていい。ドラッカーは、マーケティングの目的は販売を不必要にすることだといっている。市場が成長しているときは市場を創造するのがマーケティング部門で、目の前の顧客に販売するのが営業部門とはっきり分けることができたが、現在はネット販売の台頭に加え、顧客の思考や購買動向の変化から、需要喚起による価値共創機能の強化が求められるからである。こうした変化に対して、顧客接点のリデザインはその組織が強みとする機能なども鑑み、今の非連続な変化を事業機会にできる機能とプロセスを盛り込むべきである。

3 | 営業組織の意義の再検討と 価値共創プロセスのリデザイン

ICTの進化で営業不要論まで出ている今、

あらためて人間にしかできないことは何であるかを考えてみる。AIに最も置き換えられにくいのは、人とのコミュニケーションや人の真意を汲み取ることだろう。

AIというものは課題が設定されていればめっぽう強いが、課題自体を設定することはできない。そこで顧客と対話しながら、その課題を整理する営業担当者が必要になる。確かに、Webやマーケティングオートメーションなどの技術を使えば顧客創造も多くの部分を代替できるが、人間だからこそできるコミュニケーションという部分に一層フォーカスし、顧客の悩みを整理して需要を創造できれば新たな強みとなるだろう。問題は長年、営業担当者自身が変わっていないところにある。

ここでキーエンスを例に挙げたい。キーエンスはなぜあれほど利益率が高いのだろうか。営業利益率が50%以上ある同社の成功の秘けつは、営業と開発力にあるといわれている。同社の営業担当者は、付加価値があり独自性もある製品を継続的に開発するためにコンサルティング営業を行っており、顧客とのコミュニケーションから真のニーズを聞き出し、毎月二件はヒアリングの内容をニーズカードというフォーマットで製品開発部門に提出しているという。多くの企業がキーエンスにならって営業組織の改革を試みたが成功していないのは、このビジネススタイルはキーエンスの強い組織カルチャーに大きく依存したものであるため、他社が取り入れようとするならまず企業風土ごと入れ替えないと成り立たないからである。

本シリーズでは、既存の営業組織を前提とした営業改革を唱えるのではなく、今、企業

が持つべき価値共創機能という観点で論を進める。なぜならば、営業というある種の既存の固定概念が持つ限界にとどめたくないからである。現在、多くの企業がソリューション営業を目指すもののうまくいっていない状況を踏まえ、顧客とともに価値を創造するには、顧客との接点にどのような機能が必要であるかについて述べる。

売り切ることで顧客との販売プロセスが一旦途切れるのではなく、関係を継続的かつ強固にしていかなければならないわけだが、そのためには物事を販売プロセスではなく、CXやカスタマージャーニーを起点に考えることが求められる。それによって、目標が「いくつ売る」ではなく「顧客の成功」へと変えられるのである。

顧客を製品起点で考えるとマスで製品が売れる顧客を一つの塊として考えるが、顧客の課題を起点に考えるとロングテールで顧客を捉えられるようになる。そのためには、営業マネジメントもコーチング的要素が必要になるであろう。

Ⅲ 本シリーズの構成について

本シリーズでは第2～8回まで、価値共創機能について七つの視点から論を進めていく。七つの視点とは、①販売から需要の創造へ、②売り切りからリカーリングへ、③販売プロセスからカスタマージャーニーへ、④売上目標から顧客の成功へ、⑤マス顧客からロングテール対応へ、⑥カスタマイズからスケールできるビジネスへ、⑦代理店営業からデマンドジェネレーションへ、である。

①(第2回)は、販売行為の限界について

触れ、需要創造という視点から顧客とのタッチポイントを見つけ出し、価値共創プロセスを確立した、もしくは確立を試みる企業の事例を紹介する。事例から、需要創造を可能とする機能やプロセスについての示唆を述べる。

②(第3回)では、売り切り型ビジネスの限界と、リカーリングモデルにシフトして成功した、もしくは成功のきっかけをつかんでいる企業の事例を紹介する。事例から、リカーリングモデルへのシフトに必要な機能・プロセスについて述べる。

③(第4回)では、販売プロセスによる営業管理の限界について述べる。現在、営業組織が推進する管理中心的販売プロセスの限界に言及するとともに、カスタマージャーニーを起点としたプロセス改革について、成功事例を紹介しつつ述べる。

④(第5回)では、既存の営業組織が陥っている売上目標管理の限界について述べる。売上目標を設定すると、営業担当者の関心事は顧客の関心事とは遠ざかってしまうものである。そうならないため、顧客の成功という観点から改革を断行した企業の事例から、組織機能をいかに構築するかについて言及する。

⑤(第6回)では、もはやコモディティ化して高い付加価値にはならないマス顧客対応ではなく、ロングテール対応にフォーカスすべきではないだろうかという視点で論を進める。また、それで成功している企業の事例をBtoB、BtoCの両面から紹介しつつ、ロングテール対応構築に向けた機能のあり方について述べる。

⑥(第7回)についてだが、日本企業はと

かくカスタマイズ対応が多い。顧客主義をうたってはいるものの、蓋を開けたら大赤字事業というのが現実である。日本企業にはカスタマーフォーカスが個の顧客対応となり、採算性を追えないという弱さがある。この問題を克服した企業の事例を紹介するとともに、事業をスケール化するための機能構築について述べる。

⑦(第8回)では、代理店ビジネスを主としている企業の問題は、代理店から先の顧客が見えないということに注目する。「顧客が見えない」が原因で価値共創機能を構築したくともできないでいるという現状に対して、どのように機能を構築すべきか、BtoB、BtoCそれぞれの企業の成功事例から示唆を獲得し、デマンドジェネレーションによる代理店との価値共創機能について述べる。

第9回は、経営のあり方として組織機能の再定義について述べる。価値共創機能をどのように強化もしくは構築するのか。またその際のマーケティング組織のあり方や、既存の

マーケティング組織と営業組織がどのように連携していけばよいかについても言及する。

この問題に立ち向かっている企業の事例を紹介し、価値共創機能におけるマーケティングの役割、機能再構築の進め方について論じる。

最後の第10回は、従来の営業組織がどう変わっていくべきかについて論じる。価値共創機能を構築する際、従来の営業組織が推進してきたプッシュ型営業と求められる機能とのギャップをどのように埋めるかということが問題となる。その組織機能変革を推進している企業の事例を紹介する。

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