


MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 555

組織営業という概念に関する仮説的整理分類
— β 社の事例—

東京大学大学院経済学研究科
山城慶晃

2022年11月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター
MMRC Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

組織営業という概念に関する仮説的整理分類

— β 社の事例—

Hypothetical Classification of the Concept of Soshiki Sales & Marketing:
A Case of Company β

山城 慶晃^a
Yoshiaki Yamashiro

要約:

組織営業という概念は、(1)営業プロセスにおいて組織的な取り組みをしているかという取り組みレベルの文脈と、(2)顧客を担当するのは個人か集団かという顧客接点主体レベルの文脈、の異なる2つの文脈を混同して語られており、多義曖昧な概念となっている。本稿では、組織営業という概念を(1)と(2)の2つの基準で整理分類し、個人営業の束、組織的個人営業、組織的集団営業という営業組織における3つの営業スタイルの類型を仮説的に提示する。そして、1つの事例で、個人営業の束、組織的個人営業、組織的集団営業のそれぞれの型を観察できる β 社の事例を用いて、型を比較しながらそれぞれの型の特徴を記述することを試みる。本稿の事例では、組織としての標準を設定し、標準と現実の乖離を修正する組織的な仕組みを組織ルーティンとして根付かせたことで、個人営業の束として存在していた営業組織を、組織的個人営業へと変化させている。さらに、組織的個人営業での取り組みを土台とすることで、組織的集団営業ができる組織へと発展させたことが観察される稀有な事例である。これまで課長クラスにしかできなかった、顧客のシステムフローを改善するような長期的に売上が見込めるロードマップ提案が、課長クラス以外でも組織的集団営業によってできるようになった経路が描かれる。これにより、個人営業の束でしかできなかった営業組織が如何にして組織的集団営業ができるようになるのか、その経路が仮説的に示される可能性がある。

キーワード: 営業、組織営業、組織的個人営業、組織的集団営業、集団営業

Abstract: The concept of Soshiki sales & marketing differs between (1) the context of the effort level, which is whether the sales & marketing process is organizationally addressed, and (2) the context of the customer contact subject level, which is whether an individual or a group is in charge of the customer. The two contexts are mixed up, and the concept seems to be ambiguous. In this paper, we hypothetically organize and classify the concept of Soshiki sales & marketing based on two criteria, (1) and (2), and describe three types of sales & marketing styles: (a) a bundle of individual sales & marketing, (b) an organizational & individual sales & marketing & (c) an organizational & collective sales & marketing. Using the case of company β , which we can observe each type of (a), (b) & (c), we can describe the characteristics of each type while comparing the types. In the case study of this paper, by setting standards as established organizational routines and by building organizational routines correcting the discrepancy between the standards and reality in the sales & marketing organization, a bundle of individual sales & marketing organization was transformed into an organizational & individual sales & marketing organization. Furthermore, this is a rare case in which it was observed that an organizational & individual sales & marketing organization developed into an organizational & collective organization based on the standards and organizational routines filling the gap. In particular, a path is drawn that roadmap proposals that could only be made by section managers can now be made by non-section managers. As a result, it might be possible to hypothetically show a path of a bundle of individual sales & marketing organization transforming into an organizational & collective sales & marketing organization.

Keywords: sales & marketing, Soshiki sales & marketing, organizational & individual sales & marketing, organizational & collective sales & marketing, collective sales & marketing

^a 東京大学大学院経済学研究科 (Faculty of Economics, University of Tokyo, 7-3-1 Hongo, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan), yamashiro@g.ecc.u-tokyo.ac.jp

1. はじめに

「組織営業」という言葉がよく聞かれる。その背景として考えられるのは、属人的と認識されることが一般的な営業領域（野部・小松・生稲, 2018）においては、営業とは個人が行うものであり、「営業」という言葉を使えば個人営業であるとの一般常識に対し、あえて組織営業という言葉を用いることで、ある営業プロセスにおいて、個人では完結していない何かしらの組織的な営業をしていることを強調したいということがあるのだろう。とはいえ、組織営業という言葉は多義的である。組織営業の定義や組織営業であるための広く合意された条件は見当たらない。組織営業という言葉は、話者のなんとなくのイメージで場面場面で曖昧に使用されているのが現状である。

例えば、営業組織の横のつながりとして、営業員同士で協力し合い、営業の成功事例共有、業界勉強会、商品勉強会などを組織的に行っているから組織営業と言っている場合がある。ここではたしかに個人の知識が組織内でシェアされている。共有コストを加味しても、組織パフォーマンスがその組織に所属している個人パフォーマンスの単純総和以上になる可能性はある。この場合は組織営業と言えるのだろうか。あるいは、営業組織の縦のつながりとして、上司が部下のために営業マニュアルを作成して営業部内で参考にさせたり、商談のロールプレイングを実施したり、上司が部下の営業に同行し、様々な指導やアドバイスを行ったりということをしているから組織営業と言っている場合もある。ここでも上司の経験が組織内でシェアされているのは疑いの余地がない。個々人の営業員が上司によって育てられることによって、人材育成コストを加味しても、個人パフォーマンスの単純総和よりも組織パフォーマンスが高まる可能性はある。こちらの場合は組織営業と言えるのだろうか。

いずれにせよ、組織的な取り組みに見える施策は多岐に渡る（松尾, 1998）。ただし、何をもって組織営業と呼ぶのか明確な基準を確認することはできない。組織的な取り組みに見えることを行うことで組織営業と言っている場合が大半であると考えられる。また、1つのチームで1つの顧客接点を担っているからという理由だけで、組織営業と言っている場合もある。この場合、たとえ組織的な取り組みを実施している営業組織であっても、一人の営業員が一つの顧客を担当するような場合には、個人が顧客接点を担っているため、それは組織営業ではないと言われる可能性がある。

つまり、組織営業という言葉は、営業プロセスにおいて組織的な取り組みをしているかという取り組みレベルの文脈と、顧客を担当するのが個人か集団（チーム）かという顧客接点主体レベルの文脈の、異なる2つの文脈が混同して語られている。そのため、人によって認識の仕方が異なる、一見分かるようだが具体的には分からない概念となってしまっている。

それでは、何をもって組織営業と言えるのだろうか。本稿では、誤解を招く組織営業という言葉をあえて用いない。代わりに、営業プロセスにおいて組織的な取り組みを実施している営業組織の営業スタイルを、取り組みレベルの文脈から「組織的営業」と呼ぶ。ここで、組織的取り組みを、具体的な取り組み内容で判断するのではなく、「正統性のある組織としての標準を設定し、かつ、標準と現実の乖離を修正する組織的な仕組みがあるか」で、その有無を判断することとする（March & Olsen, 1975）。そして、顧客接点主体レベルの文脈から、1人の営業員が1つの顧客を担当する営業組織の営業スタイルを「個人営業」と呼び、1つの集団（チーム）で1つの顧客を担当する営業組織の営業スタイルを「集団営業」と呼ぶことにする。取り組みレベルの文脈と顧客接点主体レベルの文脈をあわせて考えると、図のように整理分類できるだろう。すると、組織営業という多義曖昧的な言葉は、個人営業の束ではない領域、すなわち、組織的個人営業、組織的集団営業、集団営業という3つの領域を指し、混同されて使われていることが分かる。

取り組み→ 顧客接点主体↓	組織的取り組みあり organizational	組織的取り組みなし non-organizational
個人 individual	組織的個人営業 organizational & individual	個人営業の束 non-organizational & individual
集団 collective	組織的集団営業 organizational & collective	集団営業 non-organizational & collective

表 1 組織営業の整理分類

ここまで整理分類したものの、個人営業の束、組織的個人営業、組織的集団営業に関する具体的な記述はできていない。そこで、本稿では 1 つの事例で、個人営業の束、組織的個人営業、組織的集団営業のそれぞれの型を観察できる事例を用い、型を比較しながらそれぞれの型の特徴を記述することを試みる。

本稿では、まず事例を時系列で記述し、その後、ディスカッション部分にて、それぞれの営業スタイルの型を比較しながら記述する。

2. β社

2.1. 企業概要

本ケースの対象企業となるβ社は、IT基盤構築、顧客現場力向上ソリューション提供、AIを活用したオリジナル・ソリューションの開発まで幅広くITソリューションビジネスを展開するIT企業である。現在は従業員約200名となっており、東京本社、札幌、横浜、名古屋、岡山、福岡に事業所を構えている。

β社では、ITソリューション（ソフトウェア、ハードウェア）とサービス（開発、導入、保守）をあわせて販売している。β社の営業・マーケティング上の課題は、①営業プロセスが見える化できていない②営業活動が属人的であり計画営業が実践できない③新規顧客が獲得できない、であった。こうした課題意識から、2019年、標準営業のプロセス構築、ソリューション営業スキル向上、マーケティングからの売れる仕組構築に向けて動いていた。そうした中、営業研修機関であるソフトブレーン・サービス株式会社によって運営されるプロセスマネジメント大学¹（以下、PM大学）の存在を知ることになる。PM大学には、営業部長・課長を中心に7名がPM大学に同時参加することとなる。参加者は、2営業第1部3名、営業第2部1名、広域事業部1名、ソリューション営業部1名、営業戦略部1名の計7名である。

β社はDXやデジタル化の需要の高まりが追い風となっている成長市場にいる。強みは、中堅ITベンダーに対して、基幹系システムとDX支援がワンストップで提供できることにある。基幹系システムからDX支援をワンストップ提供する企業は数多く存在するが、そうした企業は大企業ばかりをターゲットとしている。β社は中堅企業に対してもワンストップで提案でき

¹ 山城慶晃.(2018)を参照。

² 各部門の人数は、首都圏の営業を担う営業第1部が10名、営業第2部が10名、札幌・名古屋・九州といった地方をカバーする広域事業部が5名、商材軸で全営業の支援を行うソリューション営業部が5名、マーケティングを担う営業戦略部が3名となっている。

るところに特色がある。また、自社内での DX システム化の取り組みをショールーム化して、自社の事例実績付きで顧客に提案することで差別化を図っている。

全社の売上比率は、既存顧客 95%、新規顧客 5%ほどとなっている。既存顧客に対する営業戦略は既存の営業チームが担い、新規顧客に対する戦略はマーケティング部が担うこととなっている。マーケティングでは、リードを見つけて育成し、ホット案件となると、営業がその後のフォローを行う。なお、社長が営業本部長を兼任しており、その下に 5 部門の部長が属するという体制となっているので、営業部門に対して経営陣の意向が反映されやすい体制となっている。

ここで、第一陣で PM 大学を受講し営業組織改革にあたった M 氏は、社長補佐の立場にいた。M 氏の経歴は、β 社他部門のシステムエンジニア出身であり、アカウント営業は未経験であったものの、プリセールスで成果を上げ、ソリューション営業部門を立ち上げた実績をもとに、社長補佐となっている。そうした経歴で営業本部長補佐という立場に就いていたので、ベテランの営業メンバーからは多少なりとも抵抗を受けていた。とはいえ、マーケティング、営業企画、営業活動の見える化が大事だという M 氏の考え方を役員や部長クラスも同様に持っていた。2018 年から、マーケティング、営業企画を M 氏が担当するようになり、方向性に悩みを抱える中で出会ったのが PM 大学であった。

2.2. PM 大学参加のきっかけ

PM 大学参加のきっかけとなったのは、SBS の親会社であるソフトブレン社の E セールスマネジャーという CRM/SFA システムの紹介面談が行われた際、執行役員と営業推進部長（本ケースの営業組織改革担当者である M 氏）が同席しており、E セールスマネジャーだけでなく、PM 大学の営業プロセス標準化について話を聞いたことに端を発する。受講する価値があるか具体的な検討をするために、営業部長と役員が自ら PM 大学の体験参加型のセミナーに参加し、気になる点を質疑応答もした。その後の経営会議でのプレゼンで PM 大学受講のための予算を確保し、取締役・役員・部長クラスの人材の賛成を取り付けた。さらに、β 社の営業は属人的であり、売れる営業と売れない営業で二極化しているという背景と PM 大学の受講目的を事前に社内でも説明して受講に臨んでいる。

受講の第一陣として、まずは部長クラスと課長クラスの人材を派遣することとなった。この背景には、上司と部下で同時に学習すると社内浸透の効果が高いという W ラーニング方式の考え方が取り入れられている。また、営業部長にはトップ営業マンから昇進した人材が多いので、自分の営業ノウハウを形式知化して、部下に展開してみたいというモチベーションもあった。

ソリューション事業部や営業戦略部の人材も受講しているのは、営業に関わる全体的なプロセス改革を意識してのことである。営業本部の全員が共通でプロセスを理解しなければ効果が出ないと考えられていた。そして、それぞれが課題を持って活動していた。

なお、PM 大受講前は、営業成果を高めるため、成功事例の共有、提案内容の横展開といったことは行っていた。また、顧客のシステムフローを改善するような長期的に売上が見込めるロードマップ提案の走りも生まれており、マーケティングからの新規顧客開拓を始めるようになった。2018 年、2019 年、2020 年の営業利益目標は達成しており、ここから業績が成長していくという時期であった。PM 大学を受け始めるタイミングで、営業組織とマーケティング体制を大きく変革しようという全社的な動きがあり、その手段の一つとして PM 大学の受講は位置づけられていた。マーケティングにおいては、PM 以外のメソッドも試行錯誤しており、PM 大学受講期間とタイミングが重なっていたものもある。中には、PM 大学と他のセミナーを兼任

して受講していたメンバーもいた。PM 大学以外の営業系のセミナーを組織として受講するといったことはなかったが、業種別の勉強会には参加していたことがある。これは、製造業、流通業といった顧客を知るため、また、商材を知るために参加していた。PM 大学の講義後、毎回反省会が行われ、マネジャーの課題感の共有が行われた。近年の課題として、営業マネジャー同士のコミュニケーション不足があげられていたので、この反省会は有用であった。全社施策につながる議論も生まれた。他部門の営業部門マネジャーが一同に集まって話す機会は年に1回か2回しかなかったため、PM 大学受講は副次的に、営業マネジャー同士のコミュニケーション機会としても機能していた。

3. 第一回目 PM 大学(2019)

3.1. 第一回目 PM 大学(2019): 取り組み

当初の課題設定をするためにゴールからの逆算を行い、営業プロセスを、アプローチ面談、要望確認、提案書・見積提示、最終交渉、受注の5つのプロセスに分解した。なお、図1の数値は異なる部門の様々な商材ミックス³の実績値から算出したものである

過去の営業実績を集計することで、各プロセス毎の転換率、すなわち、案件化率（アプローチ面談→要望確認）が30%、見積提出率（要望確認→提案書・見積提示）が80%、内示率（提案書・見積提示→最終交渉）が70%、成約率（最終交渉→受注）が100%であることが算出された。ここで、売上目標値を定める。すると、売上目標値を平均受注単価で除すことで、必要受注件数を逆算することができる。図1の通り、必要受注件数が240件であるので、必要内示数240件、必要見積数343件、必要案件数429件、必要面談数1429件であることが逆算される。

PM 大学受講中には、プロセスマネジメント、マーケティングプロセス、ソリューションセールスの各領域にて、着手すべき取組みを協議・決定した。そして、大きく分けて4つの課題に取り組むこととなる。

³ 対象となった商材は、IT パッケージソフトウェア、ハードウェア（PC、サーバー）、サービス（システム開発、要件定義）である。この9割が仕入れによるものである。

IT パッケージソフトウェアについてはカスタマイズを実施して納品するものであり粗利が高い。対社内、対お客様は営業が担当し、対社外のパートナー企業には、開発のプロジェクトマネジャーが当たる分担となっている。

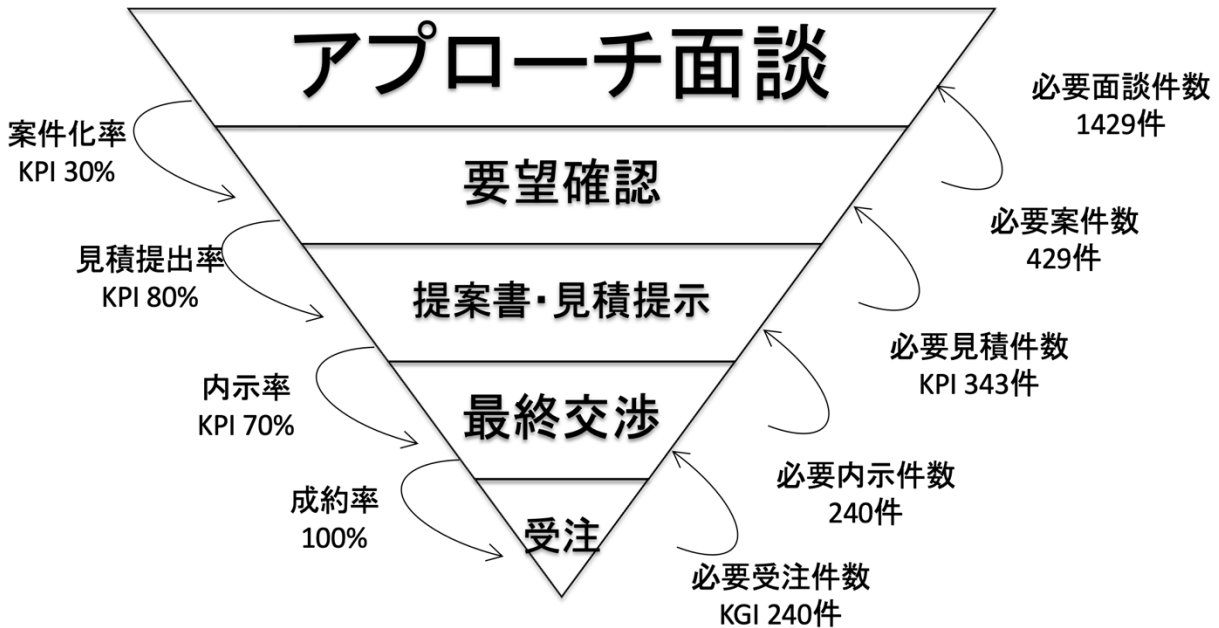


図 1 営業プロセスのゴールからの逆算

1 つ目の取り組みは、ゴールからの逆算で算出された数値からボトルネックとなるプロセスに注力することとした。具体的には、見積提出件数と見積提出額を主要マネジメントポイントとして設定した。この 2 つの KPI に対し、週次営業会議において、マネジメントポイントの達成状況と GAP 対策⁴を協議することとなった。これまでの週次会議においては、今月いくら契約・計上できるかの KGI についての議論が中心であり、成果管理となっていた。PM 大学受講後は、前段階の KPI で、より未来に効く指標を共有し、皆で打ち手について議論するようになった。たしかにこれまでも、具体的な打ち手の指導は上司からあったが、クロージング段階となって、マネジャーがキーマンに同行営業するしか打ち手がない状態となっていた。営業プロセス初期段階であればいくらでもやりようがある。

週次営業会議時は 2 時間行われることになっており、これは PM 大学を受講する前も後も変わらない。営業日報アプリを用いた会議以外でのコミュニケーションが増えている。営業活動に使うべき時間を会議にあてるのではなく、アプリを使うことでスキマ時間で指示伝達するようにしている。web 商談や電話商談が増えることで、移動時間が減った。重要なタイミングやクロージングでは訪問するが、基本は Web 商談、電話商談となった。

具体的なプロセス管理は以下のようなものである。2018 年に導入した営業日報のアプリによって、どの顧客に何をしてどうなったのか、次のアクションは何かを見える化した。例えば、停滞している案件があったらマネジャーが指導し、場合によってはマネジャーが同行営業する。この営業日報アプリ上では、活動に紐付いたチャットが活発である。部下の様々な活動報告に対して、どのような話をするべきかどのような資料を送るべきかアドバイスをリアルタイムで行う。部下は上司からの指示を仰ぐだけではない。取締役にクロージングの後押しを依頼したり、手持ちの案件に応用可能な提案書をシェアしてほしいと依頼したりする。

⁴ 目標と現実の乖離を把握し、乖離を埋めるための対策案を洗い出すこと。

2つ目の取り組みは、営業活動のWBS⁵を作成し新卒・中途教育に活用した。現状調査からアフターフォローまでの営業活動を全118項目で細分化し、売れている営業のツボ（USP訴求、競合の提案内容調査等）を伝承した。具体的には、食品製造業の顧客にはホチキス禁止、USP（ショールーム、ワンストップ）をキーマンに認識してもらう、訪問時には定期的に情報収集をして競合先の提案内容・機能・価格等を確認する、といったものである。また、WBS作成に際して、大項目と中項目については、PM大学参加者全員が議論を重ね、営業プロセス構築を行うこととした。それぞれの小項目については、精通している者が責任を持って作成し、PM大学参加者全員で、各自が作成したものを持ち寄ってレビューと協議を行い作り込んでいった。

新卒・中途教育にはこれまでも1年から1年半ほどかかっていた。WBSの導入で変化として実感されたのは、育成期間の短縮というよりは、新卒・中途の営業活動の質が向上したことにある。例えば、商談においてBANT情報⁶の確認をし、スケジュール感を定め、その後のアクションやフォローをするという一連の流れの中で、漏れが少なくなってきた。先輩・上司に対する初歩的な質問も少なくなり、安心して任せられるようになった。

WBSの内容ができていくかどうかのチェックは個々人が行い、先輩上司が直接介入しない。ただし、先輩上司の指導の中で、WBSのどこどこの項目はできているのか、という指導は入る。上司と部下で営業プロセスに関する共通理解があるので、WBSのどここと言われれば、どのプロセスのどのようなところということが具体的に理解されるようになっている。

WBSが導入される前は、営業活動をする中で失注したり、契約が先延ばしにされてしまった場合、結果が出た後に、改善点を属人的に振り返るしかなかった。途中プロセスは見られていなかった。そのため、指導する先輩・上司によって指摘する改善点や反省点が異なり、個人のセンスに依存した属人的な振り返りとなっていた。WBSが導入されてからは、先輩上司がプロセスもチェックできるようになり、振り返りの精度が高まっていった。

WBSは作成して終わりではなく、営業現場にてWBSを活用し、より実践的な内容へブラッシュアップしていくことも継続した。マニュアルは永続的にブラッシュアップするものという考え方はPM大学から来ている。また、M氏はSE出身であり、お客様向けのシステム開発、プロジェクト管理を行っていた。毎日のようにWBSを作成して、ブラッシュアップは日常となっており、そもそもWBSに慣れていたこともある。業務を進めるうちにWBSは変化していく。削除、場合分け、条件によってWBSも変わっていくことをM氏は経験上理解していたのである。それが、PDCAをしながら運用し、修正していくという考え方につながっている。

3つ目の取り組みは、他マーケティング手法によって案件数を増加させようと試みた。集客方法のひとつとして、インターネット広告の運用を強化した。同社ホームページや競合製品、外部メディア記事のURLを見た人を追いかけて広告表示し、同社製品ページ（LP）へ誘導する仕組みを導入した。

4つ目の取り組みは、ソリューション営業5ステップ16スキル⁷の活用（標準版）を社内展開した。営業日報アプリに商談目的とゴールの事前入力を徹底し、事前準備を習慣化するようにした。さらに、営業プロセス×5ステップワークシートを商談設計に活用した。事前送付資料、留意点、費用等の項目を標準ワークシートに追加した。

⁵ WBSとは、Work Breakdown Structure（作業分解構成図）の略。例えば、営業という一つの活動を、大項目・中項目・小項目と細かな作業に分解し、活動の全体像、プロセス、各プロセスにおける必要行動を整理するためのツールのこと。

⁶ 1960年代にIBMによって開発された法人営業における見込顧客の絞込手法。Badged(予算)、Authority(決済権)、Needs(必要性)、Time Frame(導入時期)の頭文字をとったもの。

⁷ 営業活動の各プロセスで営業員に必要とされる必須事項を、自社の営業活動に適合させて、チェックリスト化したもの。

そして、こうした新しい取り組みを営業員に浸透させるために、ロープレによるトレーニングを実施した。具体的には、営業課毎の営業会議においてロープレを月 2 回の頻度で試行した。営業役・お客様役・評価者の 3 名 1 セットでロープレを実施し、結果をフィードバックし合う流れとした。今までは上位のマネジャーがやれと指示しても動かない営業メンバーが、自ら必要性・有効性を感じて、5 ステップ 16 スキルの定着やロープレに取り組むようになっていった。

当初、ロープレは全社的に十分には実施できていなかった。PM 大学を受講するようになって、一部の営業部門で集中的に取り組むようになった。そして、ある週次営業会議にて、PM 大学での学びをシェアする中で、ロープレをこの場でやってみようという流れになった。ここでは有無を言わず皆がやる流れとなり、最初はマネジャーが率先してロープレを行った。次に、40-50 代のベテラン営業にロープレをさせてみると、意外にも基本的なことができていないことが判明した。この偶然行われたロープレにて、マネジャーと評価者からの評価だけでなく、ベテラン営業員自らでもロープレの必要性に気付くことになる。ベテラン営業員は、基本的なことですらできていない悔しさから、これまで必要性を感じていなかったロープレに前向きに取り組む始めるようになる。こうして、ロープレは役に立つという流れが生まれてきて組織に浸透していったのである。

3.2. PM の導入について

PM で学んだことを週次営業会議や四半期ごとの全社イベントでシェアしていたことや、今すぐ使えるフレームワークを全社展開していたため、PM の導入については、あまり社内からの抵抗は生まれなかった。ゴールからの逆算の活動量計画の考え方、鉄アレイモデル（どの商材をどのお客にどのようなアピールで売するのか）といった考え方は特に参考になった。PM 大学で学んだ手法を取り入れることで一時的に数字が下がるということもなかった。ただし、人材育成は時間がかかるので、それにより短期的に目標未達になったとしても、来年度でキャッチアップするという心持ちで取り組んでいた。

PM 大の手法に則った改革の効果は半年ほどで目に見えるようになってきた。2019 年 4 月開講の PM 大学を受講し、ゴールからの逆算により GAP 対策と行動計画を作成したのが 5 月から 6 月であった。こうして当初の目標を達成したのが 9 月から 10 月であった。2019 年は全社の計画数値が PM 大学の手法で実現され、営業部門としても評価を受けた。この時は PM 手法というより、全社数値を達成したという結果が評価された。

3.3. 第一回目 PM 大学(2019):成果

2019 年 4 月から 9 月の取り組みの結果、マーケティングの主要指標である PV (Page View)、CV (Conversion)、およびセールス KGI である新規顧客受注件数は昨年同時期から大きく伸長した。PV 数は去年同時期比 2.7 倍、CV 数は（問合せフォームからの資料請求・デモ依頼）昨年同時期比 3.1 倍、新規顧客受注件数は去年同時期比 1.8 倍となった（4 月-11 月累計の新規顧客受注件数。セミナー等他施策からのリードも含める）。

KGI である受注件数は達成された。ここで、KPI に設定していた案件化率と見積提出率について、案件化 BANT 条件を緩めに設定したため、案件化率が高く・見積提出率が低くなり、計画から大きな差異が生じた。特に、見積提出率が想定より低いことが明確となった。結果としては、商談プロセス全体の転換率と活動量は計画通りとなり、KGI を達成することとなった(図 2 参照)。

売上高は、1Q、2Q とともに売上計画を達成し、11 月までの累計売上高は昨年同時期比 118%と成長した。特に、プロセスマネジメントの成果が出始めた 9 月以降に伸長している（図 3 参照）。

3.4. 第一回目 PM 大学(2019):事例のまとめ

2019年まで既存顧客比率が95%を占めていたβ社の営業組織は、トップダウンの全社方針のもと、新規顧客獲得も重視した営業組織改革へと舵を切った。そうした流れの一環で、様々な業種業態の企業に対して成果を上げさせてきたPM大学を受講することとなり、営業プロセス標準化に関する外部知識を自社の営業組織に導入していくこととなる。まずは、ゴールからの逆算を行った。一連の営業活動を営業プロセスとして分解し、過去の実績と照らし合わせ、各プロセスでの転換率を計算し、各プロセスでのKPI達成に必要な行動量を算出した。そして、各プロセスでの転換率を向上させるために、営業プロセスWBSやソリューション営業5ステップ16スキルなどが、営業員が身につけるべき取り組みとして設定される。このように、トップダウンかつ実績のある手法として、正統性のある組織としての標準が設定されていった。さらにβ社では、チャットアプリを用いた上司からのリアルタイムフィードバックを組織に根付かせ、週次営業会議、ロープレを予定として組み込み、KPIを達成している。これは、標準と現実の乖離を修正する組織的仕組みであり、第1章で述べた組織的個人営業としての営業スタイルに分類されうる。

2019年以前のβ社では、営業活動が属人的なものとして存在していた。営業プロセスが見える化されていないばかりか、営業はこのようにやるものであるという標準も示されていない。各営業員が個人的に営業活動を行い、先輩や上司から個人的なアドバイスや指導を受ける状態である。標準がなければ現実との乖離も認識されないため、標準と現実との乖離を埋める組織的な仕組みも存在しない。プロセス管理ができないので成果管理がなされることとなる。個人の成果の総和が組織のパフォーマンスとなるこうした営業スタイルは、個人営業の束として分類されうる。

このように、第一回目PM大学を通じて、β社の営業組織は、正統性のある組織としての標準を設定し、かつ、標準と現実の乖離を修正する組織的な仕組みを機能させることにより、個人営業としての束から組織的個人営業へと、営業スタイルを変化させて行ったことが観察される。

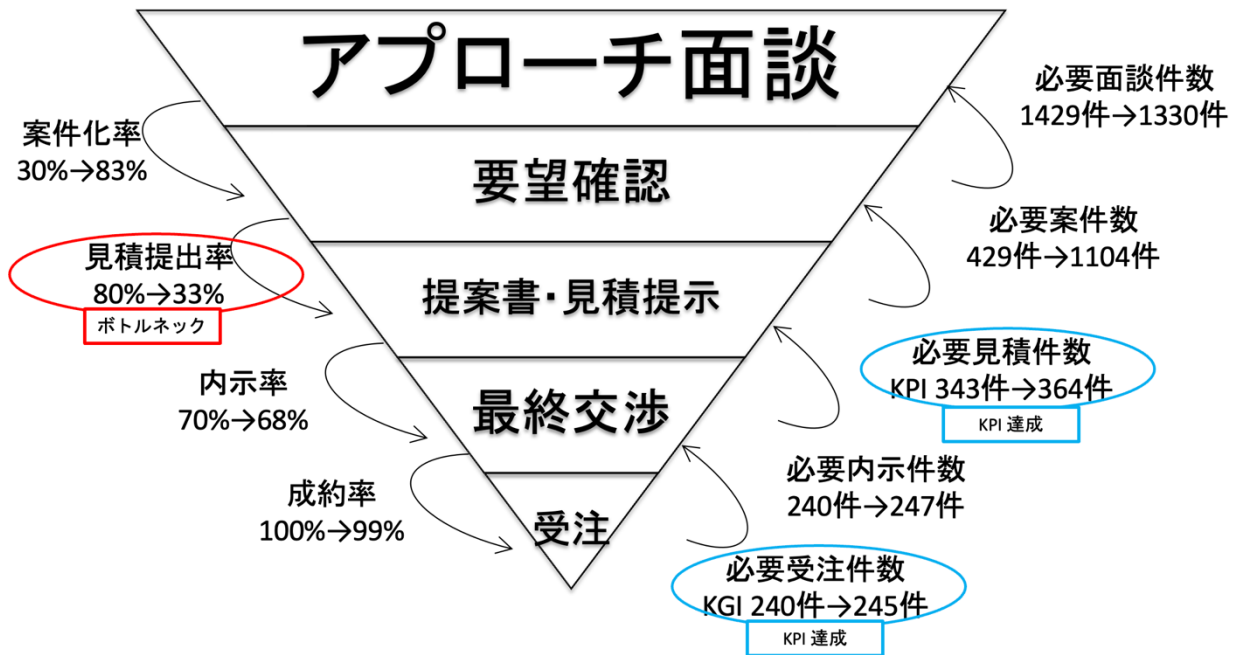


図2 2019年4月から9月の取り組みの成果

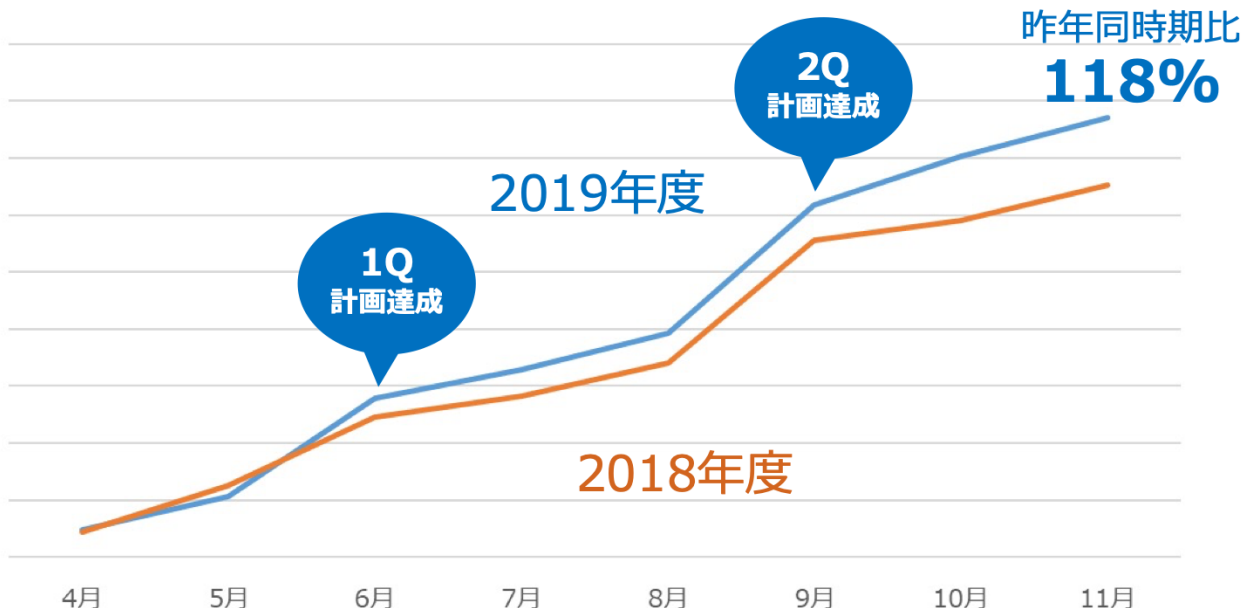


図3 2019年4月から9月の売上高推移 (出典: β社社内資料より)

3.5. 第一回目 PM 大学(2019):その後の取り組み

PM 大学の受講期間以後の 2019 年 10 月から 2020 年 9 月までは、その学びを活かし、自主的に以下の 5 つの取り組みを行った。

1 つ目の取り組みは、見積提出率が 33%と低いことをボトルネックとし、その原因はヒアリング不足であると考え、営業会議で強制的に 5 ステップ 16 スキルを用いたロープレを実施したことである。しかし、期待を大幅に下回るロープレの出来であることが判明し、ここから β 社は自主的にロープレに取り組むこととなる。特に、営業トークと切り返しトークの有効性に気付き、ニーズの全容の把握・BANTCH ヒアリング・抵抗の排除といった項目の習得に注力し始める。

2 つ目の取り組みは、自社の社内業務プロセス IT 化の事例をショールーム化し、取引先である IT ツールパートナーと共同マーケティングを実施したことである。導入事例をパートナーの HP に掲載し、特にアピールしたい効果と β 社の強みを中心に事例に記載してもらった。そして、β 社の事例を中心とした Web セミナーを開催し見込み客を獲得・案件化していった。

ショールーム化のアイデアを出したのは β 社社長であり、マーケティング担当の M 氏がショールーム化を推進した。ここ 3 年から 4 年の働き方改革と DX の文脈で、社内業務プロセスの IT 化が大きく変わる流れがあり、β 社でも社社内業務プロセスの IT 化の成果が 2019 後半以降に見えてきた。それをショールーム化して顧客に提案できるようにしたものである。自社事例であれば言いたいことを言える。顧客が β 社の業務システムや取り組みを見学し、案件化・成約する流れも作った。顧客がクロージング段階で β 社を見学して業務部門と意見交換すれば、成約率が 100%となる。こうした一連の流れは WBS に追加している。

3 つ目の取り組みは、SFA でゴールから逆算した商談プロセスの日時を、自動計算ではなく、営業員自らが設定する仕組みを作成したことである。あえて各日付をシステムで自動計算せずに、営業担当者自身に受注予定日から逆算して考えさせることで、自分で考えて日程・アクションを設定したことに責任を持たせることを狙いとしている。

4 つ目の取り組みは、商談目的とゴールの事前入力を徹底し、事前準備を習慣化したことである。具体的には、活動目的・活動/商談ゴール・活動結果を入力し、面談前に、上司からのフィードバックを受ける仕組みとした。SFA と営業日報アプリでプロセスマネジメントを組み込み、面談の質の向上を図った。上司による事前準備チェックは主要案件に絞って実施している。部長 1 名と課長 2 名が 10 名の部下を見ている。事前チェックをある程度やると見るべきポイントを部下自身に分かるようになり、自分でできるようになってくる。

一般的に、営業日報アプリといった営業進捗管理の仕組みは、入力に時間がかかったり手間がかかる、という理由で形骸化しやすい。β 社で営業進捗管理の仕組みが根付いたのには以下のような背景がある。営業進捗管理においては、1 名キーマンが重要な役割を果たしていた。この人材は、営業組織を改革するというミッションを携えて親会社から出向してきた執行役員であり、営業 2 部の部長である。同氏が扱ってきたのは、商談リードタイムの長い基幹システムであり、例えば、システムインテグレーション、会計システム、販売システムであった。こうした商材では、これまでどのような商談をしてきたかということを経営日報といったツールを使わないと追えなくなってしまう。そのため、営業日報を日常から運用していた。同氏は親会社で高い成果を上げ、一流の営業マネージャ・プレーヤーとして尊敬されていた。そして、同氏には親会社で営業日報アプリを活用した営業スタイルを組織に定着させた成功体験があり、組織としての受注率・営業進捗向上、迅速なトラブルシューティング体制にも貢献していた。それを β 社でも展開するというミッションを掲げて β 社に配属されたという経緯がある。

営業日報の運用が定着していったのは、同氏が配属された営業 2 部からであった。営業日報アプリが形骸化しなかった要因の一つに、同氏が営業日報アプリ内でフィードバックのコメント

トを必ず返していたことがある。メンバーが営業日報アプリに入力した内容に必ずフィードバックとアドバイスが来る。具体的なフィードバックとしては、「類似案件があるので〇〇さんから資料を共有してもらって下さい」、「時間をとって作戦会議しましょう」、「関係者に〇〇さんを入れてミーティングをセットして下さい」といったものであった。週次で部門会議があるので、営業日報アプリ上の指示で誤解があるならばそこで軌道修正することになっていた。アプリがないときは、週次の営業会議の中だけでフィードバックや指示が行われていたが、アプリを活用するようになってからはリアルタイムに近い頻度で指示が飛ばされるようになった。

これまではマネジャーが部下に指示を出し、部下が関係するSEやソリューション営業メンバーに依頼を出すという流れでミーティングが設定されていた。それが、アプリ上でコミュニケーションをすることによって、周りのSEやソリューション営業にも同時にマネジャーからの指示が出される。これによりチーム感やスピード感が増してきた。また、部下が自ら考えて判断するまでの時間が短くなり、営業活動に時間をより割けるようになると、受注確度が高まってくる。一度経験したことは学習として蓄積され、マネジャーとのやり取りがなくても少しずつ自分で判断できるようになってくる。上司からのFBのコメントには、指示もあるが、褒めるコメントも後半は多くなっていった。

当初、メンバーは義務感から営業日報アプリに入力していた。しかし、マネジャーからのフィードバックやサポートが受けられて、それが必要で効果があると感じ始めてから、営業日報アプリに入力することが習慣化されていった。導入から半年ほどで習慣化されていった。当初は部長も苦勞していた。フィードバックコメントを出したもののメンバーが反応してくれないといったことである。しかし、小さな気付きや成功体験が出てくると、自分にとって有用なツールであるという認識が出てくるようになり、定着していくことになる。

営業2部で日報管理アプリの運用が定着し成果が始めると、それを見た広域営業部に日報管理アプリの運用が広がっていくことになる。広域営業部のマネジャーは名古屋を拠点としていたが、北海道や九州の案件についても管理をしなければならない。毎回出張することはできないので、営業日報アプリを使うことでデジタルな接点でフィードバックができるようにと運用が進んでいった。

営業1部については最後まで営業日報アプリの活用は進まなかった。営業1部ではチーム営業に近い形、つまり、何名かで大きな顧客をチーム対応しており、営業日報アプリがなくても成立するような営業スタイルだったためである。商談に営業が2-3名参加しており、あえて営業日報アプリで進捗を共有する必要はなかったためである。

5つ目の取り組みは、Web商談の強化である。商談件数増・商談期間短縮を目的としたWeb商談を開始した。Web商談用のWBSやトークスクリプトを作成し、ロープレをして、Web商談の実践に臨んだ。WBSについては、対面用WBSを改修してWEB商談WBSとして作成した。まずは、部長と課長が2週間で作成し、実際にそのWBSで何人かに動いてもらい、フィードバックをもらい改善につなげた。また、顧客の許可を得て録画をしたものを確認しながら改善点を見つけては、WBSの修正へとつなげていった(図4参照)。さらに、活動量と受注高実績データを比較しWeb商談の効果性を検証した。この副次的な効果として「Web商談・会議システム」の案件化や受注も増加することとなった。

PM大学受講以後(2019年10月から2020年9月)の取り組みの結果、図5のような転換率となった。案件化率は83%から76%となり転換率は減少しているが、これはロープレによりキーマンの本気度やキーマン確認の精度が上がり、そのうち客の案件化が減少したためである。PM大学受講前は、営業メンバーはBANT等のヒアリングが十分できていなかったために、見込みが低いという認識を持てていなかった。ニーズさえ聞ければ案件化してしまっていたのである。顧客のニーズの本度合い、つまり「あったらいいなあレベル」なのか「これがあると問題解決できるからすぐに欲しいレベル」なのか、深掘りした質問が聞けていなかった。顧客ニーズが

低い案件は進展せず、いつまでもフォーキャストに入れられていた。PM 大学受講後は、案件化の基準に達しないものをフォーキャストから除いたため、見かけ上の案件化数が低下している。

ボトルネックとなっていた見積提出率は 33%から 38%へと向上した。これはロープレにより予算と実施時期の精度が上がり、提案が進めやすくなったことが背景にある。内示率は 68%から 75%となり向上している。全体として、WBS とロープレから、確度の高い案件を精査することができたので、見込の案件量が増え、残予算が大幅に減少することとなった。

2019 年は、全社の計画数値が達成された。GPDCA を起点とした営業組織改革手法は営業部門では浸透し、営業部門は高い評価を受けた。

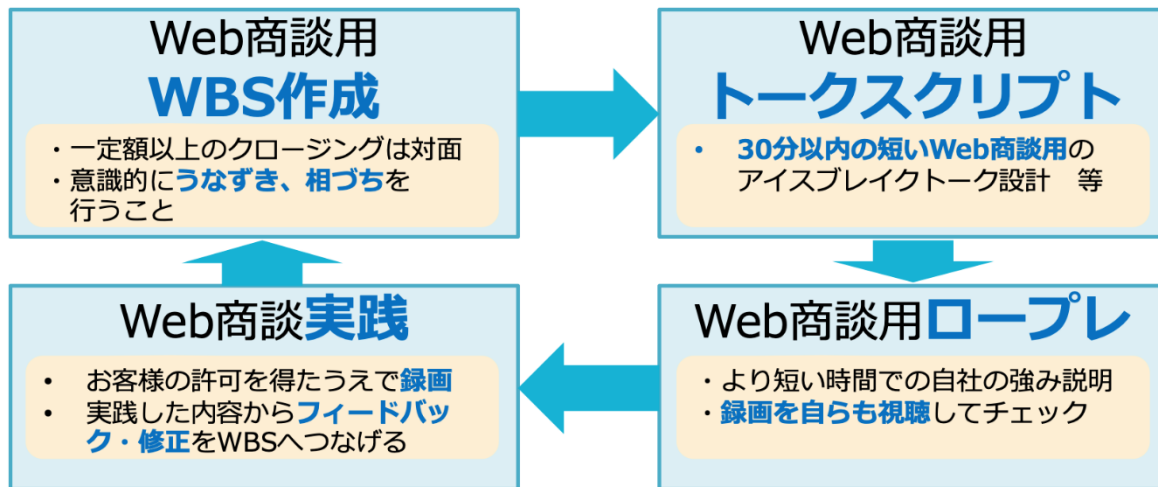


図 4 WEB 商談の強化 (出典: β 社社内資料より)

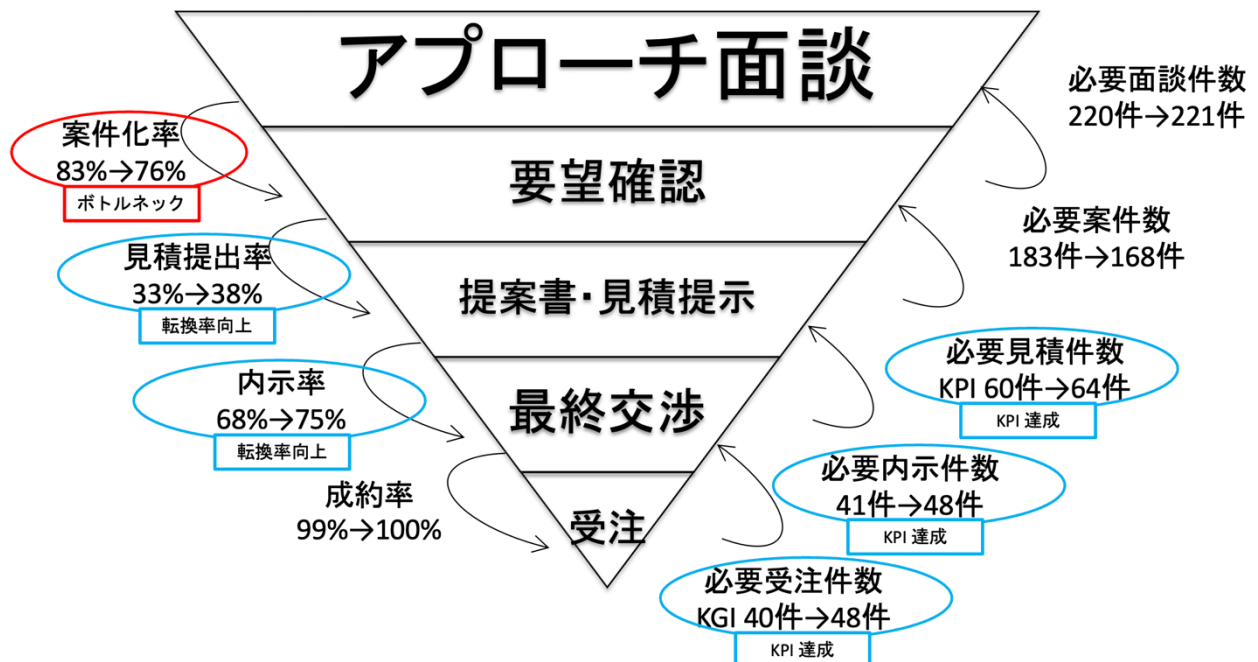


図 5 2019 年 9 月以後の取り組みの成果

4. 第二回目 PM 大学(2020)

4.1. 第二回目 PM 大学(2020): 背景

変化が早い IT 業界では、顧客ニーズの変化も早くそれに伴い商材も変わっていく。そうした状況下においても、営業員は目標数字を達成しなければならない。変化に対応しながらコンスタントに結果を出せればよいが、現実はそのではなく、以下のような課題を抱えていた。①単発の案件をこなしていくだけではなかなか目標数字が達成できない、②顧客内の IT 予算のシェアを拡大したいが、上手くいかない、③利益率の低いコンペ案件ばかりになってしまう、④来年度の予算取りの為のアクションが思うように取れない。このような課題に対し、営業員はどうやって自分の数字を創っていけばよいか分かっていないでいた。

こうした状況に対し、β社の役員が「ロードマップ提案をして顧客と握るように」と指示を出した。ここでロードマップ提案が出てきた背景は以下のものである。β社のビジネスには、一時的なフロービジネスとストックビジネス（ロードマップ提案）がある。フロービジネスだとシステム開発をして、販売管理システムなどを顧客に導入するが、その一回でビジネスは完結してしまう。そこで、一回だけのビジネスで完結するのではなく、まずは販売管理システム、その次は営業 SFA を作りデータ連携、さらには販売管理のダッシュボードや BI の分析など、3年スパンで顧客のシステムフローを改善するような連続的な提案をする。これがロードマップ提案である。ロードマップ提案は、顧客とのミーティングを重ねて課題を洗い出し、顧客のあるべき姿に向けて、3～5年後を見据えた長期的な IT 化計画を立てる提案手法の一つである。検討の早い段階からミーティングを重ねることで、長期視点で提案ができるので、単発案件の提案からの脱却、リレーションの強化やシェアの拡大、競合コンペの排除、安定した売上と利益の確保、といったメリットが見込まれる提案手法である。

しかし、現場の営業員は何をどうしてよいのか分からないという状態であり、この提案手法はβ社社内では最初はうまく定着しなかった。営業員からは、「やろうとしても上手く回らない」、「だから効果が実感できない」、「だんだんとやらされ感が出てくる」、「そうなると思わぬことに定着しない」という声が聞かれ、負のサイクルに陥っていた。ここで、PM 大学での学びである「分ければ解る」を実践し、上手く回らない原因を探っていくと、3つの問題が見えてきた。1つ目は、そもそも進め方がよくわからない。2つ目は、提案合意が得られない。3つ目は、顧客の課題を引き出せない、という問題であった。こうした課題は、2019年の PM 大学受講とその成果を受けて見出されたものであり、受講当初から見えてきたものではなかった。

β社では、フローの連続がストックビジネスとなるという考えのもと、ロードマップ提案として計画的に営業していくこととなっていた。ロードマップ提案が通れば、今月の売上だけでなく3年先の売上まである程度見えてくる。経営も安定する。従来からソリューション営業は重視していたが、PM 大学第一陣で個人営業のパフォーマンスを高め、第二陣でチーム営業を強化していこうとしていた。なお、PM 大学受講中にロードマップ提案が通った顧客は5社までに増えた。なお、課長だけがロードマップ提案の成功事例を2020年以前にも作っていた。

β社にロードマップ提案という営業スタイルが浸透していったのには以下のような背景がある。ロードマップ提案が浸透するきっかけになったのが、外資系企業でコンサル営業やロードマップ提案で長年の経験のある人物がソリューション営業部の部長として転職してきたことである。同士を起点に、当時の課長クラスの人材がロードマップ提案ができるようになっていく。彼らは育成されたというよりは、案件をする中で、部長の背中を見て真似をしながら、各自で育っていったという形だ。PM 大学の受講が始まったタイミングでロードマップ提案に舵を切ろうという経営方針があり、そこに課長クラスのロードマップ提案スキルも追いついてき

た。課長クラスがロードマップ提案ができるようになるまでは、約3年はかかった。(ソリューション営業部長が3年で退職し、その2年後戻ってくる)。キーマンとなる部長が転職してくる前は、ロードマップ提案という考えはβ社には存在しなかった。営業部では今年度の数字を追うばかりで、将来の数字を見据えて提案営業する発想はなかった。

2016年、ソリューション営業部の部長の所属していたのと同じ外資系企業から社長がβ社に転職してくる。2016年当時のβ社ではロードマップ提案をする下地ができていなかった。しかし、ソリューション営業部の部長のもと育っていった課長レベルが2018年頃からロードマップ提案で成功事例を作れるようになると、これだったらβ社でもロードマップ提案で勝負できるということで、全社戦略としてロードマップ提案強化へと舵が切られていく。

ロードマップ提案はチームで行うチーム営業である。チームでいることによって新たな視点や業種に対して知見が生まれることがある。例えば、製造業やスマートファクトリーに詳しいメンバーがチームに入ることによって、顧客の課題に対する仮説が生まれる。部長や課長にすらない視点が入ることにより案件につながるのである。チームは柔軟に入れ替わる。常に同じメンバーというわけではなく、顧客ごとにチームメンバーが変わっていく。PMにより、プロセスが明文化され役割の共通理解があり、チームで共通でものごとを考えられる土台があったから、チーム営業がやりやすくなっていた。

チームではチャットによる指示がメインとなり、チームに課長が入るケースもある。チームの会議は30分から60分の朝会で行われ、今日のtodoや昨日の結果などを共有することになっている。朝会は、2020年4月から始まり、5人から6人単位のチームで行われる。ロードマップ提案をしていくチームの組成は、ソリューション営業部のマネジャー(Y氏、I氏)が担当している。

ソリューション営業部は会社のハブ機能としての役割がある。営業部から案件相談がソリューション営業部に来ると、当該案件が得意そうなSEや専門知識を持ったメンバーをアサインして、チームを組んでいく。チームにはソリューション営業が1-2名入り、リーダーとしての役割を担ってチームを牽引する。ソリューション営業からアサインされたのであれば若手・中途でもリーダーの役割を担う。チームに入っている営業メンバーに対して、上司マネジャーがアドバイスするのは、メンバーの案件の進め方についてである。スキルセットや専門知識については、そのリソースを保有しているメンバーが最初からチームにアサインされているので、特に問題は起こらない。

ソリューション営業からチームにアサインされたリーダーの重要な役割として、顧客課題をヒアリングし、それに基づいてソリューションを組み立てることがある。確認しなければならないことで確認漏れがあれば確認をしていく。提案をしていく上でのスケジュール感を押さえ、営業部から流れてきた案件を契約結びつけるのが一番のミッションである。そのための提案方針を決めるのがソリューション営業部からアサインされたメンバーの役割であり、それを実現するために技術的なソリューションを考えるのがSEやその他の専門知識を持ったメンバーである。そして、課題に対してスポットではなく業務の流れで捉え、単発ではなく、その先の案件をふくらませる役割がソリューション営業部に期待されている機能である。

ここで、ロードマップ提案のWBSはお作法として形式化されている。型となっているのは、どのようにロードマップ提案の合意を顧客からもらい、それをどうやってソリューション営業に引き渡すのかという一連のプロセスである。APS (Account Planning Session) で顧客理解・仮説立案し、顧客からのフィードバックをもらって軌道修正する流れや、顧客との関係構築を含めた流れをPM大学で作成したWBSに載せている。ただし、ソリューション営業は毎回異なる対応が必要となるし、そのプロセスは複雑である。したがって、個々の判断については、WBSに定められた型に従うというよりは、週次営業会議に加えて、毎日30分の朝会で方針をディスカッションする。案件の進め方についてはチーム内でもミーティングが行われる。8名いるソリ

ソリューション営業部では、1名で2-3件の案件を抱えている。朝会はコミュニケーションのきっかけとして使っており、その後の作戦会議の導線となっている。

4.2. 第二回目 PM 大学(2020): 取り組み

第2回目のPM大学受講者は、営業第1部2名、営業第2部3名、広域事業部1名、ソリューション営業部2名、営業戦略部2名の計10名である。内訳としては、まだPM大学を受講していない課長3名、中堅営業4名、マーケティング1名、SE(プリセールス、営業支援)2名である。

ロードマップ提案の進め方がよくわからないという問題に対しては、WBS化によるロードマップ提案の進め方の標準化を行い、役割を明確化することによって、営業員のよくわからないという状態を解消するようにした。そして、毎回の商談の際には、次回日程を決める、NextActionを確認するなど、クロージング方法もテンプレート化することによって、着実に案件を次に進めるということを意識付けするようにした。

ロードマップ提案自体は無償で行うものであるが、顧客側の負荷もそれなりにかかるなどの理由で、提案の合意がなかなか得られていない状況であった。そこで、顧客の合意が得られないという2つ目の問題に対しては、対象顧客の見直しを行った。顧客を4つの象限に分類し、その中でも特に乗ってきてくれそうな担当者がいる会社に顧客を絞っていく作業を行った。そして、ロードマップ提案自体を説明するための資料や、事例を作成することにより、ロードマップ提案というものが顧客にメリットがあるものだと、効果的に訴求できるように工夫した。

ロードマップ提案を始めたとしても、顧客の課題を上手く引き出せていないために、最後まで提案することができず、中途半端で終わってしまうケースがあった。そこで、顧客の課題を引き出せないという3つ目の問題に対しては、2つの施策を打った。1つ目は、以前からAPS(Account Planning Session)という重要顧客の攻め方作戦会議を実施していたが、この会議はAPS資料を作成することが目的になってしまっていた。「顧客の課題について仮説を内部で立てる」という点にセッションのゴールを置いて改善を図ったことで、効果的に仮説立案を行えるようにした。2つ目は、APSで立案した仮説を適切に検証していくために、商談前の内部ミーティングを徹底するという取り組みをした。ソリューション営業やSE、人事、管理、業務も交えて、全社で顧客に対する仮説を作るものである。

この内部ミーティングは仮説立案の場として機能していた。顧客の社内や特定産業に知見のあるSEやマネージャーが集まり、どのようなところに問題があるか、その解決策としてITとしてどのようなことが提案できるかについての仮説を持ち寄る。そして、そこでの議論を元にディスカッションペーパーを作成する。ディスカッションペーパーの作成には1顧客に対して、約10時間程度(2時間の会議を5回)を費やす。ディスカッションペーパーを作成して提案に臨むのはロードマップ提案をする顧客に絞っている。例えば、経営層・営業・設計・人事とも話ができる関係性にあるといったことや企業規模などのパラメーターで選定することもある。

顧客に的確な仮説を提示すると、「よく分かったね」と信頼感を得られたり、「本当はこのようにことに困っている」というニーズが深堀りできるようになってくる。チーム営業となれば、知見のあるSE・マネージャー・人事・総務が集まり、働き方改革の法律対応や年末調整の電子化といった個別特殊な課題を共有し合えるので、課長レベルの深堀りがチームでできるようになる。顧客とのリレーションを構築し、信頼を得られればさらなる情報を提供してもらえるようになる。顧客の会社規模が大きかったり、リレーションがまだ構築できていない場合は、β社に何ができるのか不信感が抱かれることもある。それを払拭するための一つの施策と

して、APSで仮説を作成し、仮説を検証し情報交換をして、顧客理解を示すことで、ロードマップ提案に顧客が賛同し、一緒に進められるようになる。

従来、ここまでのニーズの深掘りができていたのは課長クラスの2名のみであった。それ以外のメンバーは限定されたニーズに対して受け身の提案営業をするにとどまっていた。

PM大学の受講以前からも、既存営業が兼任で新規営業も担当するようになっていた。新規顧客と既存顧客の割合は1:4であり、新規顧客の開拓は進め、新規顧客は顧客数ベースでは広がってはいた。しかし、売上ベースで見ると全体の5%程度で低位推移していた。ロードマップ提案による営業とそれ以外の営業の割合は、PM大学に通う以前の2018年では1:9、PM大学第一陣の2019年では3:7、PM大学第二陣の2020年では7:3と推移していった。

4.3. 第二回目 PM 大学(2020): 成果

こうした取り組みの結果、ロードマップ提案の実施件数は、2019年度全社で1件だったが、PM大学取り組み実施後には15件（もともと決まっていた案件が4件、プレーヤー層が決めてきた案件が11件）まで増加した。

ロードマップ提案は全社戦略に入っており、成果報告も四半期毎に行っていた。やらざるを得ない状況となっていた。全社からは様々な支援があり、営業支援部隊の優先的なアサインもあった。営業部の3/5がロードマップ専属となった。アカウント営業の工数に比べソリューション営業は倍の工数がかかる。そこで、アカウント営業とソリューション営業がセットでロードマップ提案するようになっていった。役割としては、営業1部と2部がアカウント営業、ソリューション営業部がソリューション営業を担当していた。ロードマップ提案では、アカウント営業1名、ソリューション営業3名で一顧客に対するロードマップ提案を行っていた。また、案件規模は、本年度の全案件の平均案件単価約250万円に対し、ロードマップ提案の平均案件単価は約5000万円と、大きな単価の案件となっている。

さらに重要なのは、正のサイクルが回り始め、ロードマップ提案が組織に定着しつつある点である。3つの問題に取り組むことにより、よくわからなかったロードマップ提案の進め方が分かるようになってきた。すると、顧客からやりたいと言われるようになり、顧客の課題を聞けるようになってきた。

例えば、DXについて、経営層から顧客のITシステムマネジャーに宿題が落ちてくる。ITシステムマネジャーは自社ではDXをどうすればよいのかという課題感を抱えているので、それに対して、仮説検証のロードマップ提案で、一緒に考えていきましょうと無償コンサルティングを行う。具体的には、コロナ期から拡大したリモートワークへの対応、ペーパーレス化への対応、受発注問題への対応といった課題感を持っていた。それに対する提案をロードマップ提案として始めていた。

これにより、営業員の間では、「ロードマップ提案を上手く回せる」、「効果を実感できる」、「やらされ感ではなく積極的に取り組む」、「より定着が進む」、「定着が進むことによって、もっとうまく回せるようになる」といった正のサイクルが回るようになった。なお、この改善を図って進化した提案手法は、「ロードマップ提案2.0」と名前を付けられた。

ロードマップ提案2.0がうまく回りはじめたとはいえ、全社レベルで定着したとはまだ言えない状況である。特に、顧客企業のどの担当部署を接点としているかによって、リレーションの定着のしやすさは異なる。例えば、情報システム部門と関係を構築してもその先のステップに進めるかどうかはまだ分からない。しかし、経営企画部門と関係を構築すればその先に繋がりやすいといった傾向はある。2022年現在、アカウント営業部門にはロードマップチームとデジタルセールスチーム（M氏担当）の2つがある。ロードマップチームにはすでにリレーションが構築できた顧客を担当している。デジタルセールスチームはまだリレーションが構築できて

いない顧客を育成したり、新規顧客開拓を担当している。十分なりレーションが構築できた段階で、デジタルセールスチームからロードマップに担当を変更することになっている。これから顧客との関係を構築しようとするデジタルセールスチームでは、ドアオープナー⁸になるような商材を販売し、マーケティング部と連動で動いている。また、商材によってロードマップ提案の入りやすさは異なる。物販系だとロードマップ提案は入りにくい傾向にあり、デジタルセールスに集めている。

営業に対する評価やインセンティブは、ロードマップ提案に連動して変化していった。評価制度は、営業マネージャーがプロセス管理をするようになり、短期での管理から長期の管理へと変わっていった。例えば、長期の顧客関係を構築しサブスク型での契約をしたとすると、その年度の単年度売上は少なくなるが、3年分の売上として評価されるようになった。また、半年に一度の社長賞にロードマップ提案で獲得した案件が選ばれやすくなっており、インセンティブが発生する。

ロードマップ提案ができれば、今年度だけでなく来年度以降も数字が見えてくる。個人予算で評価される世界ではあるが、個人としても計画数値が達成しやすくなるので、チーム営業で行うロードマップ提案は営業メンバーに受け入れられた。以前は、半年、一年単位でしか数字が追えなかったが、ロードマップ提案が入れば、未来の数字が見えるので、落ち着いて仕事に取り組みやすい。

これまでの仕事のやり方を変えるモチベーションについて、インタビューイは以下のように回答している。

M氏

「変化しないことがリスクと捉えていた。今の営業スタイルは3年はもつかもしいない。しかし、変化しなければ5年後10年後は対応できないのではないかという危機感を持っていた。DXもしかりIT業界のビジネスモデルが転換していった時期であり、ビジネスモデルを変革しないと生き残れない。変えざるを得なかった。」

Y氏

「変わらないと会社がなくなるということを心のどこかに持っていた。社長がリーダーシップを取って変革に向かって組織を動かしたということも大きい。ITトレンドからしてもこれまでのビジネスは縮小するのは明らかだった。社内の常識にとらわれない外部から来た社長の号令によって変わり始めた。」

I氏

「成功体験があって、それを会社のキックオフで担当営業が話をして、周りの営業メンバーの火をつけた。ロードマップ提案は顧客と合意を取る、すなわち、顧客の予算を取ることである。さらに数字を作るのであればそれはどこから作るのか、と考えられるようになった。その成功体験が皆に伝わった。」

ロードマップ提案がうまく進むアカウントと進まないアカウントに二極化が見られる。とはいえ、一部のアカウントでは課長以外の営業員のロードマップ提案が上手く周り出したので、

⁸ 商品に特色があり営業しやすく、営業員が潜在顧客と最初の接点を持ちやすくするための商品・サービスのこと。潜在顧客が心理的抵抗を感じにくくするため、価格は抑えられている場合が多い。

2021年4月からロードマップだけを行うチームが組成された。営業1部と2部からの13名で構成されている。

PM 大学に第二陣に参加した多くのメンバーが昇給昇格した。ほぼ全員がロードマップ提案をいかに活かすか、営業の型作り、ゴールからの逆算についての論文・発表を行った。PM 大学からの知見によりロードマップ提案の成果を出せていると社内的にも評価されている。そうしたことから、広域事業部にもロードマップ提案が広がり始めている。

今後は、PM 大学での学びを会社内に定着・浸透させ、継続・継承していくことが重要である。今回のPM 大学受講者がエバンジェリストとなり、ロードマップ提案2.0をβ社全社員へ広める役割を担っていると考える。

4.4. 第二回目 PM 大学(2020): 事例のまとめ

第一回目 PM 大学を受講することにより、β社の営業組織には組織的個人営業の素地が根付き始めていた。さらに、2020年からはトップダウンの全社方針のもと、ロードマップ提案の強化に注力することとなり、第二回目のPM 大学を受講することとなる。ここでも同様に、ロードマップ提案のWBSやクロージングのテンプレート化などが、チーム営業を先導するソリューション営業部の営業員が身につけるべき標準として設定される。さらに、チャットアプリを用いた上司からのリアルタイムフィードバックはここでも活用され、加えて、週次営業会議、APSを組織の予定として組み込み、前年比を大きく超える成果を上げることとなった。第二回目PM 大学受講においても、正統性のある組織としての標準が設定され、かつ、標準と現実の乖離を修正する組織的仕組みを回している。ただし、ここでは顧客接点が複数人であるため、第1章で述べた組織的集団営業としての営業スタイルに分類される。

このように、第二回目PM 大学を通じて、β社の営業組織は組織的集団営業を可能とした。ここでは、組織的個人営業で用いられた考え方が活用された。例えば、営業プロセスの分解・見える化による標準設定が行われ、さらに、チャットアプリを用いたリアルタイムフィードバックが円滑に導入された。組織的個人営業が成果を上げ、その手法に対する組織的な受容度も高まっていたことから、組織的個人営業は組織的集団営業への素地となっていたとも言えよう。

5. ディスカッション

ここまでβ社の事例を時系列で記述してきた。ここからはβ社の具体例を用いながら、個人営業の束、組織的個人営業、組織的集団営業の営業スタイルの型を比較しながら記述する。

個人営業の束（第三章に対応）とは、営業活動に関する「正統性のある組織としての標準が設定され、かつ、標準と現実の乖離を修正する組織的な仕組みがある」という条件を満たさず、かつ、顧客接点主体が個人である営業スタイルである。営業活動に関する組織としての標準が設定されていない、すなわち、組織としてのあるべき営業活動が示されていないので、各営業員が各々の勘と経験に依拠したやり方で営業をする。β社では、営業成果を高めるために、成功事例の共有、提案内容の横展開、商材勉強会、業界知識勉強会といった知識の共有は行われているが、営業員によってその理解度や実行度は異なる。また、部下を指導する立場の上司や先輩の営業のやり方にもバラツキがあるので、彼らの部下に対するアドバイスは属人的で人によって言うことが異なる。たとえ、成果を出している上司や先輩でも、高曖昧性としての属性の強い営業活動での、自らの高い成果の背景にあるメカニズムを理解しておらず、成功の因果を把握していない(小橋, 2002)ため、部下の指導をしても部下の成果を上げられないこと

がある。そのため、営業員は何を正解として、自らの営業活動の方向性を定めて良いのか理解できない。人によってアドバイスが異なる、すなわち、組織としてのあるべき標準が設定されていないので、標準と各営業員の現実の乖離を修正する組織的な取り組みは発生し得ない。週次営業会議は行われるものの、当期末の営業成績着地点を確認するためのフォーキャストミーティングの色彩が強く、成果管理が主眼となる。そこでは、営業プロセスは評価されず、当期成績に寄与する KGI のみが注目される。結果、営業員ごとのパフォーマンスには比較的大きなバラツキが見られることが多くなる。こうした背景から、個人営業の束としての営業スタイルを持つ営業組織は、属人的な営業を行いパフォーマンスにバラツキのある営業員が寄せ集められ、一つの組織に集合した状態となる。組織全体のパフォーマンスイメージは、個人パフォーマンスの単純総和となろう。

組織的個人営業（第三章に対応）とは、営業活動に関する「正統性のある組織としての標準が設定され、かつ、標準と現実の乖離を修正する組織的な仕組みがある」という条件を満たし、かつ、顧客接点主体が個人である営業スタイルである。β社の事例で言えば、営業活動に関する組織としての標準が設定され、WBS、5ステップ16スキル、事前準備の定式化などが行われている。ここでは、営業プロセスが分解され、どのプロセスで何をすべきか示される。しかも、この標準の設定は、トップダウンで推進された営業組織改革の流れの中で行われ、PM 大学を受講した営業部を率いる課長クラス全員が関与して行われている。PM 大学は多岐に渡る業界の営業組織改革で成果を上げた実績が広く認知されている。したがって、この標準は組織として正統性のある標準として認識されており、属人的な上司先輩のアドバイスとは異なる。営業員はその設定された標準の方向性に迷うことなく従いやすい。部下を指導する立場の上司や先輩の営業経験は異なれど、組織としての標準、フレームワークに依拠しながら、部下を指導することができる。よって、自分独自の経験を伝えながらも、標準からは逸れない形での指導が可能となる。β社では、営業部内に SFA アプリを導入させ、チャットによるリアルタイムの指示や軌道修正を行う仕組みを形骸化させずに組織的に機能させている。これは、標準と各営業員の現実の乖離を修正する組織的な取り組みである。他にも、週次営業会議においては、マネジメントポイントの達成状況の確認と GAP 対策協議が行われ、ここでも部下の様々な判断が軌道修正される仕組みとなっている。この会議では、当期成績の着地点も評価の対象となるが、プロセスが管理され営業プロセスの KPI も評価の対象となる。

このように、営業員はリアルタイムであるいは定期的に上司からフィードバックを受けるため、組織としてあるべき方向性に都度軌道修正される。すると、組織の判断が徐々に内面化され、当初は判断やパフォーマンスにバラツキのあった営業員のパフォーマンスが底上げされ、バラツキが減少してくる。事前判断の組織化（山城, 2021）が部分的に観察されるとも言えよう。組織的個人営業の営業スタイルを持つ営業組織では、各営業員が組織で設定されたあるべき営業活動を準拠し続ける組織的仕組みを持ち、組織として統一感のある営業活動を個として展開する。個人のパフォーマンスが底上げされるため、教育コストを加味したとしても、組織全体のパフォーマンスイメージは、個人パフォーマンスの総和以上のものとなろう。

組織的集団営業（第四章に対応）とは、営業活動に関する「正統性のある組織としての標準が設定され、かつ、標準と現実の乖離を修正する組織的な仕組みがある」という条件を満たし、かつ、顧客接点主体が集団である営業スタイルである。組織的集団営業は、顧客接点主体が集団である点を覗いては、組織的個人営業と大きくは変わらない。ソリューション営業部所属の営業員がロードマップ提案の WBS をベースにプロジェクトを主導し、ソリューション営業部によってアサインされた専門家が専門知識を持ち寄り、チームで顧客に営業をかけていく。β社では、ロードマップ提案 WBS 作成、ASP 作成の定式化などが行われている。標準の設定も、全社方針でロードマップ提案を強化する流れの中で行われ、PM 大学を受講した営業部を率いる課長クラス全員が関与して行われている。組織として正統性のある標準となってい

る。チームを手動するソリューション営業部の営業員に対して、SFA アプリを活用したチャットによるリアルタイムの上司からの指示や軌道修正を行う仕組みを機能させている点も組織的個人営業と同様である。週次営業会議においては、マネジメントポイントの達成状況の確認とGAP対策協議に加え、顧客アカウントの数年を見越したプロセス管理が行われる。この会議では、長期の売上見込も評価の対象となる。組織的個人営業と異なるのは、毎日30分から60分の朝会を開催し、本日のto doや昨日の結果を報告する点である。これは顧客によって営業の方向性が多岐に渡るため、ロードマップ提案WBSで対応できない点をフォローするために行われる。この朝会での情報共有を元に、さらに個別の作戦会議が行われることもある。朝会が個別作戦会議の導線となっている。このように、チームを主導するソリューション営業員はリアルタイムであるいは定期的に上司からフィードバックを、組織的個人営業よりもさらに手厚く受けるため、組織としてあるべき組織的集団営業に都度軌道修正される。また、APSを仕組みとして行うことで、課長クラスでなくても深い顧客理解が可能となった。顧客から信頼を持たれることで、顧客の課題を抽出できるようになり、長期的な売上が見込めるロードマップ提案が可能となる。組織的集団営業の営業スタイルを持つ営業組織では、教育コストを加味したとしても、組織全体のパフォーマンスイメージは、個人パフォーマンスの総和以上のものとなるし、一人ひとりの営業員ではなし得なかった質的に異なる営業をすることが可能となっている。

ここまで、β社の事例で観察された、個人営業の束、組織的個人営業、組織的集団営業という3つの営業スタイルを記述してきた。β社の事例を用いたさらに詳細な営業スタイルの比較は表2を参照されたい。しかし、本稿で提示した3つの営業スタイルは、β社の単一事例から導き出された類型に過ぎず現段階では汎用性に欠ける可能性がある。さらなる事例の蓄積と考察により、より精緻な型の分類が待たれる。

	営業組織の営業スタイル	個人営業の束	組織的個人営業	組織的集団営業
全体	時期	2019年4月以前 PM大学受講以前	2019年4月 第一回PM大学受講	2020年4月 第二回PM大学受講
	組織のパフォーマンス	組織パフォーマンス=個のパフォーマンスの総和	組織パフォーマンス=個のパフォーマンスの総和	組織パフォーマンス=個のパフォーマンスの総和 質的にできなかったことができるようになる
	営業活動の時間軸	今年度の数字を追う	今年度の数字を追う ゴールからの逆算をする	数年後の数字も見据える ロードマップ提案による将来の数値作り
	営業成果を高めるための取り組み	成功事例の共有、提案内容の横展開、 マーケティング、業界知識勉強会	外部研修機関に社員派遣 PM大学研修、マーケティング研修	外部研修機関に社員派遣 PM大学研修、マーケティング研修
	営業員の顧客理解	個々人でばらつきあり	チャット/対面MTGでの上司からの部下へのフィードバックにより顧客理解精度向上	チームでAPSで顧客理解精度向上
	営業員と顧客の関係	受け身の提案営業	顧客の課題の深掘りが課長以外不可能	顧客の課題の深掘りが課長以外でも可能
	プロセスマネジメントの共通理解	なし	あり	あり
	商談形式	訪問営業	web商談、電話営業、訪問営業	訪問営業
	ロードマップ営業比率	1対9 課長以外はロードマップ提案不可	3対7 課長以外はロードマップ提案不可	7対3 課長以外でもロードマップ提案可
	正統性のある組織としての標準の設定	営業プロセスの標準の設定	していない	している
全社経営方針		既存顧客重視 全社売上比率 既存顧客95% 新規顧客5%	新規顧客獲得重視 マーケティング、営業体制強化 トップダウンで営業組織改革指示	長期的売上重視 ロードマップ提案強化 トップダウンで営業組織改革指示
状態		勤と経験に基づく属人的な営業スタイルが併存	ゴールからの逆算で営業プロセスを分解、数値化、ボトルネックに焦点	ソリューション営業部がPMを土台に案件進行を主導
標準作成に関わった関係者		なし	第一回PM大学参加者全員と所属部署での議論を元に作り込み	第二回PM大学参加者全員で作成済み
設定された標準		なし	営業活動WBS作成 ソリューション営業5ステップ16スキルを社内展開 事前準備の定式化	ロードマップ提案WBS作成 ASP作成の定式化
標準と現実の乖離の修正手段	上司の指示	営業プロセス終盤段階 キーマンに同行営業する 2018年に導入されたSFAアプリは、営業メンバーの行動を変えるほどの変化は起こさなかった	営業プロセス初期段階からリアルタイムでフィードバック SFAアプリ活用によるチャット指示	案件の進め方に対して上司がリアルタイムでフィードバック SFAアプリ活用によるチャット指示
	週次営業会議	2時間	2時間	2時間
	目的	当期売上の着地点の確認	マネジメントポイントの達成状況とGAP対策協議	マネジメントポイント達成状況とGAP対策協議
	管理	成果管理	プロセス管理	プロセス管理
	評価	当期成績評価	当期成績評価 プロセス評価	長期評価
	注目	KGI	KPI	KPI
	朝会	なし	なし	2020年4月スタート 5-6人単位のチーム 毎日30-60分、本日todoや昨日の結果を報告
	教育	先輩上司から属人的な教育 人によって言うことが異なる=背中で見える	WBS、5ステップ16スキルなどの、 組織としての標準を念頭にフィードバック 上司/組織の判断の内面化	WBS、5ステップ16スキルなどの、 組織としての標準を念頭にフィードバック 上司/組織の判断の内面化
	ロープレ	なし	あり	あり
	案件終了時の上司からのフィードバック	案件終了時 途中プロセスは見られない 上司先輩の属人的な振り返りに終始	案件終了時だけでなく進捗あり次第リアルタイム プロセスが見られる 振り返りの精度向上	案件終了時だけでなく進捗あり次第リアルタイム プロセスが見られる 振り返りの精度向上

表2 β社の事例における3つの営業スタイルの詳細比較

また、本事例は、正統性のある組織としての標準を設定し、標準と現実の乖離を修正する組織的な仕組みを根付かせたことで、個人営業の束として存在していた営業組織を、組織的個人営業ができるようにしたばかりか、その標準を土台とすることで、組織的集団営業ができる組織へと発展させたことが観察される稀有な事例である。組織的個人営業のベースが根付いていたため、課長クラスにしかできなかったロードマップ提案が、課長以外でも組織的集団営業によってできるようになった経路が描かれている。

本事例にとどまらず、個人営業の束でしかなかった営業組織が如何にして組織的集団営業ができるようになるのか、その変化の経路が仮説的に示されている可能性がある。

取り組み→ 顧客接点主体↓	組織的取り組みあり organizational	組織的取り組みなし non-organizational
個人 individual	組織的個人営業 organizational & individual	個人営業の束 non-organizational & individual
集団 collective	組織的集団営業 organizational & collective	集団営業 non-organizational & collective

表 3 営業スタイル変化の経路仮説

引用文献

- 小橋勉 (2002) あいまい性, 多義性, 不確実性: 組織の環境を規定する要因間に関する分析. *日本経営学会誌*, 8, 43-53.
- 野辺・小松・生稻 (2018) 「現場から見た日本企業の営業」、『一橋ビジネスレビュー』, 66(3), ○ .
- 松尾睦. (1998) 「営業組織における文化的特性と業績」、『流通研究』, 1(1), 51-65.
- 山城慶晃 (2018) 「営業における組織能力向上」、『一橋ビジネスレビュー』, 66(3), 50-61.
- 山城慶晃. (2021) 「営業プロセス標準化における事前判断の組織化-β社の事例-」 AMR DISCUSSION PATER SERIES, No,545.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1975). The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. *European journal of political research*, 3(2), 147-171.