MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 573

即興性の高い業務における標準化の導入
—化粧品会社 X の営業組織の事例—

東京大学大学院経済学研究科博士課程
松林 臣

2025 年 9 月

東京大学ものづくり経営研究センター
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

即興性の高い業務における標準化の導入
―化粧品会社 X の営業組織の事例―

松林 臣
東京大学大学院経済学研究科博士課程
jinmatsubayashi@g.ecc.u-tokyo.ac.jp

要旨：本稿は、属人的営業に依拠していた化粧品会社 X の営業組織における組織変革の過程を詳細に記述し、標準を設定し行動を修正することで成果向上を目指す手法（プロセスマネジメント：PM）がいかに社内に浸透したのかを明らかにすることを目的とする。X 社は 2013 年に初めて外部研修を通じて PM を導入し、その後約 10 年を経て再び同様の研修を受講した。本稿では、第二回目の受講での取り組みを中心に、第一回目の受講とその後の変化、再受講に至る経緯をたどり、即興性の高い営業活動において標準化がいかに可能であるのか、またその条件は何かを検討する。さらに、ルーチンを組織内のアクターが即興的に対応する中で創造・維持される行動パターンとして捉えるルーチンダイナミクス（Feldman & Pentland, 2008）の視点から本事例を議論し、即興性の高い業務におけるルーチン変革の成功要因を明らかにする。

キーワード：営業、標準化、ルーチン、ルーチンダイナミクス

The Introduction of Standardization in Highly Improvisational Work: A Case Study of the Sales Organization at Cosmetics Company X

Jin Matsubayashi
Graduate school of Economics, University of Tokyo
jinmatsubayashi@g.ecc.u-tokyo.ac.jp

Abstract: This study examines the organizational transformation of the sales division at Cosmetics Company X, which had long relied on highly personalized sales practices. It investigates how Process Management (PM)—a method that aims to improve performance by setting standards and adjusting behaviors—was introduced and diffused within the organization. Company X first adopted PM in 2013 through an external training program and, after roughly a decade, participated in the same training again. Focusing on the second round of training, while tracing the initial adoption, subsequent changes, and the circumstances leading to re-adoption, this paper investigates whether and under what conditions standardization can be implemented in highly improvisational sales activities. Furthermore, drawing on the perspective of routine dynamics (Feldman & Pentland, 2008)—which conceptualizes routines as patterns of action that are enacted and reproduced through the interplay of ostensive and performative aspects—this paper discusses the case to identify the key factors that contribute to successful routine transformation in improvisational work contexts.

Keywords: sales, standardization, routines, routine dynamics

1. はじめに

本稿では、化粧品会社 X[1]の組織変革の過程を詳細に記述することで、プロセスマネジメント（以下、PM）がいかに社内に浸透していったのかを考察する。PM は、標準を設定し、行動を可視化・修正することで成果向上を目指す手法であり、属人的で即興性の高い営業活動にどのように適用し得るのかという点は、実務的にも理論的にも重要な問いである。

従来、営業活動は個々人のスキルや経験に大きく依存し、そのために成果のばらつきや知識継承の困難さといった課題を抱えてきた。他方で、組織全体の生産性や持続的な成果を実現するためには、一定の標準化や型の構築が不可欠とされている。しかし、標準化の導入は即興性を損なう可能性もあり、その両立はいかにして可能となるのかが実務現場で繰り返し問われてきた。

本稿では、X 社が 2013 年に初めて PM を導入し、その後約 10 年を経て再度同様の研修を受講したという事例を取り上げる。営業現場における PM の定着やメンバーの行動変容、組織全体への浸透のあり方に焦点を当てて、即興性の高い業務における標準化の条件を明らかにすることを試みる。

最後にディスカッションでは、ルーチンダイナミクス（Feldman & Pentland, 2008）の観点から本ケースを分析し、組織内で新しいルーチンがいかに創造され、維持され、そして浸透していくのかについて議論する。

2. 概要

2.1. 企業概要

化粧品会社 X（以下、X 社）は、1900 年代前半に設立された老舗の化粧品メーカーである。事業内容は、主に化粧品および医薬部外品の製造販売を展開している。従業員数は約 150 名であり、複数のカテゴリーで市場シェア 1 位の商品を有する点が同社の強みの一つである。

また、環境への配慮を重視したサステイナビリティ活動にも積極的に取り組んでおり、たとえば地方の自治体と連携して、これまで廃棄されていた食材の一部を原料として活用するなど、資源の有効活用を図っている。さらに、環境負荷の少ないパッケージ資材の導入にも力を入れている。

X 社は過去に一度、ソフトブレーン・サービス株式会社が提供する「PM 大学 [2]」を現在の営業部長が受講した実績があり、その後新たな課題に直面したことを契機として、再度 PM 大学を受講し、営業組織改革に取り組んでいる。

2.2. 組織構成員プロフィール

X 社は全国に拠点を展開しており、営業部門には約 40 名が所属している。中でも東京支店には

---

[1] 本稿にて今後登場する、化粧品会社 X の支店名や製品名、そして担当者はすべて仮称であり、実際の名称とは異なる。

[2] PM や PM 大学で行われる講義の詳細やツールについては、松林 (2025)を参照。

15 名の営業社員が配置されており、中途採用者は 1 名在籍していた。特筆すべき点として、営業部門において比較的若手社員の比率が高いことが挙げられる。2023 年度上期時点では、営業社員 15 名中 11 名が入社 3 年未満であり、年齢構成は 20 代が 11 名、30 代が 1 名、50 代が 3 名であった。

若手社員の比率が高い背景には、新卒社員をまず東京支店の営業部門で一定期間育成するという社内方針がある。これまで、新卒社員の研修は約 2 ヶ月の座学に加え、複数の先輩社員の営業現場に同行し、その後に担当企業を持って OJT 形式で行われてきた。1 年半から 2 年を目処に東京支店の営業部門から他支店や他部門（マーケティング部門や管理部門など）への異動が行われる。このような構造上、東京支店は若手を育成する役割を担っており、営業スキルの底上げが継続的な課題となっていた。

過去に受講した現部長からの提案を受けて、今回 PM 大学を受講し、改革を主導したのは東京支店の課長である A 氏と B 氏である。両名は課長職として一定の影響力を持つだけでなく、部下との関係性も良好であり、取り組みを進める上での信頼関係が構築されていた。フィードバックは日常的に業務内で随時実施されており、形式的な面談は四半期ごとに設定されていた。

2.3. 商品・顧客について

同社の化粧品事業は、スキンケア、ヘアケア、メンズ向け、ボディケアの 4 分野に大別される。近年、化粧品市場では競争が激化しており、既存企業に加えて新規参入も増加している。その結果、店頭での売り場確保が困難になり、とりわけスキンケア市場では X 社の市場金額シェアが約 1%にとどまっているのが現状である。

X 社の営業は、エンドユーザーである消費者に直接販売するものではなく、主にドラッグストアなどの小売店に対して、代理店と連携しながら商品導入を提案する形態である。エンドユーザーへの訴求はマーケティング部門が担っており、営業部門は基本的に既存顧客である小売業者への継続的な提案活動を行っている。

特に本ケースで取り上げるスキンケア製品 α は既存商品であるため、営業活動は新規導入ではなく、継続的な提案・関係構築が中心となる。

2.4. 組織構造

X 社の営業部門は、東京支店のほか全国の主要都市に複数の拠点を構えている。各拠点はその地域の主要小売業者を担当し、業務が分担されている。一方で、ドラッグストア業界では M&A による再編が進んでおり、特定の大手小売企業については、拠点をまたいで東京支店と他支店の担当者が協力しながら営業を行う体制も構築されている。

情報共有の仕組みとしては、全国の課長が月 1 回のオンラインミーティングを通じて連携を図っているほか、大手顧客には複数名での対応体制をとることもある。また、社内 SNS ツールも活用されており、営業部門全体の人数が比較的少ない分、拠点間の横の連携が取りやすい構造となっている。

3. これまでの PM 大学での取り組み

3.1. 第一回目の参加前

2013 年に、現在の営業部長が PM 大学を初めて受講した。受講以前の X 社の営業組織は、組織内の横のつながりが乏しく、営業活動は個人に委ねられた属人的なやり方に依存していた。会社に滞在する時間は少なく、営業担当者は出先で過ごす時間が多い状態にあった。つまり、行動面において戦略的な方向づけや体系的なマネジメントはなされておらず、営業プロセスは組織的に構築されていなかった。

当時は現在よりも商品ラインナップが多く、各営業担当者が自らの裁量で売りたい商品を選択し販売するという個人商店的な営業スタイルが一般的であった。その結果、営業活動は統一性に欠け、プロセスの管理は重視されていなかった。営業成績の評価も売上高に偏っており、利益や費用構造といった観点は、管理職以外には十分に共有されていなかった。

このような背景を踏まえ、営業活動の行動を体系化・統一化することを目的として、PM 大学の受講が決定された。

3.2. 第一回目の取り組み（2013 年）

当時の営業組織が直面していた課題は、主に 4 点に集約された。第一に、既存ブランドの実績低迷による売上減少、第二に個人商店的な営業体制と縦割り型の組織構造、第三に訪問回数・商談回数の不足、第四に成約率の低迷、すなわち導入率の不振であった。

これらの課題を踏まえ、売上は好調でありながら導入店舗数の拡大に苦戦していたスキンケア製品 α を対象に、既存商品をいかに再提案するかというテーマでの営業改革が開始された。

具体的な取り組みとしては、(1) 自社商品の USP および「鉄アレイモデル」の見直し、(2) 顧客ニーズの深掘りとリスト化による見える化、(3) ターゲットの明確化と営業ゴールの共有、の 3 点が挙げられる。

USP の見直しにおいては、顧客のニーズを踏まえながら、商品の特性と提供価値を再整理した。その上で、商談前に取引先へどのようなメリットを打ち出すかを明確にするために WBS を策定し、担当者の役割を明確化した。これにより、営業の属人性を排除し、再現性の高い営業プロセスへの転換を図った。

また、ニーズの深掘りとリスト化の取り組みでは、取引先ごとの関心事やバイヤーの特徴などをデータベースとして蓄積・共有する体制を構築した。これにより、優先してアプローチすべきターゲットが明確化され、営業効率が高まった。

さらに、ロールプレイングの毎月の実施、ならびに LWP の作成と活用を通じて、営業とマーケティングを横断するチーム型の営業体制を実現するに至った。

3.3. 第一回目の参加後の社内状況

初回の PM 大学受講後、今回の改革を主導した A 氏と B 氏が当時抱いていた印象としては、WBS や MBO といった用語や手法が新鮮に映った一方で、「自由に営業していた自分たちが型に

はめられる」という感覚もあったという。特に、従来から成果を出していたメンバーにとっては、自らの経験や成功パターンが強く根付いていたこともあり、新たな仕組みに対して一定の抵抗感があった。

しかしながら、導入された施策が組織全体の売上にネガティブな影響を及ぼすことはなく、営業プロセスの標準化によって活動の一貫性が高まり、現場の営業力にも一定の向上が見られた。

4. 今回の取り組み

4.1. 取り組み概要

X 社では、第一回目の PM 大学での学びを活かした改革を社内で実践してきた。しかしながら、主力製品である「スキンケア製品α」の販売が伸び悩む状況を受けて、営業組織の再強化を目的に、再度「PM 大学」の受講を決定した。今回の取り組みは東京支店を対象としたものである。

4.1.1. 取り組み開始経緯

今回新しくこのタイミングで PM 大学の再受講に至った経緯としては、第一回目の受講によって一定の営業活動の仕組み化が社内で実現されたことから、その仕組みを継続・発展させ、次世代の管理職やその候補者とも共通の価値観とフレームワークを持って組織運営を行いたいという部長の想いがあったためである。また、会社全体として教育への投資を積極的に行うという方針が打ち出された時期でもあり、受講の実現を後押しした。

4.1.2. 取り組み商品

今回の改革で扱われたのは、同社スキンケアカテゴリーの主力商品である「スキンケア製品α」である。同商品は社内でも重要性が高く、従来からスキンケア分野の強化が課題とされていたことから、同商品を中心とした営業改革が進められた。スキンケア製品αは一定の売上構成比を占めていたものの、競合との差別化が不十分であり、導入店舗数や売上に伸び悩みが見られていた。

他の商品も同様の営業プロセスを踏んでいることから、スキンケア製品αでの取り組みで得られる知見やフレームワークは、他の商材にも応用可能であるという前提のもと、営業全体の型の再構築が試みられた。

4.2. 問題特定

営業体制を見直すにあたって、販売不振の背景として以下の課題が浮かび上がった。

4.2.1. 営業メンバーの経験不足

東京支店においては、2023 年度上期時点で、15 名中 11 名が入社 3 年未満と若手比率が非常に高く、営業スキルにばらつきが見られた。その背景には、会社方針により新卒社員はまず東京支店に配属されるという構造があり、一定期間後に他部署や他地域へ異動することが前提となっていた。

こうした体制の中で、営業に必要な基本動作や考え方の「型」は存在していたものの、実践レベルでの定着には課題があった。たとえば、WBS や USP、抵抗の排除といったフレームワークに

ついても、作成はされていたが、活用が徹底されていなかった。そのため、商談前の準備などにおいて、やるべき行動が明示されていながら、できている者とできていない者の差が大きく現れていた。

4.2.2. トップセールスの行動の属人化

営業パーソンの中には、成果を継続的に出している者もいたが、その行動は形式知化されておらず、組織全体へのノウハウ展開がなされていなかった。トップセールスは「最低限踏むべきステップ」を確実に実行しつつも、販売店や取引先ごとに柔軟な対応をしており、その姿勢自体は理想的なものだったが、再現性が乏しく、他のメンバーにとって模倣可能なものとはなっていなかった。

実際、過去の PM 大学で「やるべきこと」の見える化は試みられていたが、それが持続的に活用されていたとは言い難く、行動の標準化には至っていなかった。

4.2.3. トップダウンによる「やらされ感」の存在

これまでの営業改革の取り組みでは、従来、トップダウンで新たな施策が次々と導入される傾向があり、現場の営業担当者に「やらされている」という感覚が生じやすい構造があった。これは、改革の意図が十分に現場に浸透する前に施策が実行段階へと移行してしまうことや、継続性を欠いた複数の取り組みが重なることで、営業現場に混乱や負荷をもたらしていたことに起因する。

これまで様々な新しい指標やアクションプランが設定されたが、それらの実施が現場にとって「また新しいことが始まった」と受け止められることも少なくなかった。その背景には、過去にも複数の施策が試行的に導入されつつも、いずれも継続性や定着性に欠けたことへの反省がある。

A 氏はこの点について、「あれもこれもと手を出しすぎたことによって、結局どれも続かずに終わってしまった」と振り返っており、現場からは「また新しいことをやらされるのか」という心理的な抵抗感が生まれていたと述べている。このような繰り返しが、現場の主体性を奪い、「やらされ感」を強める要因となっていた。

4.2.4. 訪問する顧客の選別

X 社では、営業活動において本来注力すべき「優先顧客」ではなく、アポイントメントを取りやすい「訪問しやすい顧客」への接触が多くなるという偏りが見られていた。これは、現場の営業担当者が時間や関係性の制約を受ける中で、合理的に動こうとした結果であり、個々の訪問判断が積み重なったことで、戦略上の重点顧客への接触機会が相対的に減少してしまった状況である。

X 社が「優先すべき顧客」として想定していたのは、たとえばドラッグストア大手のように、支店における売上・利益貢献度が高く、商流全体に与える影響力が大きい顧客群である。これらの顧客は、企業としての重要性が高く、継続的な商談や販促活動を通じて中長期的な売上拡大を見込める存在である。

一方で、現場の営業担当者が足を運ぶことが多かった「訪問しやすい顧客」は、売上規模こそ小さいものの、過去からの良好な人間関係があり、担当者レベルでの信頼関係や親しみが強い店

舗・企業が中心であった。これらの顧客は、アポイントが取りやすく、訪問時に歓迎されやすいといった心理的なハードルの低さがあるため、自然と優先順位が高くなってしまっていた。

こうした訪問傾向の偏りは、営業戦略における顧客の優先順位づけが現場レベルで徹底されていなかったことや、各担当者が自身の判断で動く余地が大きかったこととも関連している。つまり、個々の営業担当者の行動が戦略と接続しきれていなかったことが、最終的な成果に対して非効率を生んでいた要因といえる。

4.3. テーマ設定

営業組織が抱えていた複数の課題を受けて、「営業の型を再構築し、それを全員で実践して目標達成を図る」という方向性が設定された。ここで掲げられた「全員で実践」という言葉には、重要な意味が込められている。営業部門内では、制度導入や新たな方針に対して、自発的に関与しようとするメンバーと、一歩引いて様子を見るメンバーとの間で、行動の温度差や関与レベルにギャップが生じやすいという実態があった。B 氏は、「スタートの段階から行動レベルにギャップが出ることを一番懸念していた」と述べ、行動の足並みを揃えることの重要性を強調している。

そのため、「全員で実践」という表現には、全営業メンバーが同じレベル感で関与し、統一された行動の「型」を組織的に実行していくことを明示的に促す意図がある。B 氏自身、現在の部長が実施された前回の PM 大学の取り組みでは一定の反発を感じた経験があり、その体験も今回の方針に影響している。営業担当者はそれぞれに自身の「成功体験」や「勝ちパターン」を持っており、それが各人の営業スタイルを形成している。しかし、こうしたやり方は属人性が強く、組織全体としての再現性や継続性に欠けるという課題がある。そのため、営業活動の成果を組織的に最大化するには、個人のやり方ではなく、全体で共有された「型」のもとでの行動が求められることから、今回のテーマが決定された。

4.3.1. KGI と KPI 指標の作成

今回の取り組みでは、以下のような明確な目標が設定された：

KGI：

- 「スキンケア製品α」の売上金額を前年比 100%以上にする
- 競合 Y 社に対する市場金額シェア 43.4%以上（2018 年度実績）を達成する

KPI：

- 導入店舗数を前年比 100%以上にする
- 上位顧客への接触回数を前年比 110%以上にする

KPI の中でも、接触回数については特に重視された。X 社のスキンケア市場における金額シェアは約 1%であったことから、競合が激しい中で商談機会を確保することは困難である。しかし、対面で商談が実現すれば、商品の価値や X 社の姿勢を直接伝えることができるため、接触の機会そのものが戦略的な意味を持っていた。

4.4. 対策

目標を達成するために講じた実行施策は、業務の標準化、情報の見える化、プレゼンスキルの向上、そして LWP を活用した顧客の格付けなど多岐にわたった。これらの取り組みを現場に定

着させるためには、単なる「施策の提示」ではなく、現場メンバーの納得と主体的な関与が不可欠だった。

そこで、A 氏は取り組みの意図の共有を意識した。「なるべく作って終わりにせず、継続して取り組みたいという思いを率直に伝えた。あれもこれもと施策を増やさず、実行可能な内容に絞って話すようにした。」

一方で、B 氏も、現場メンバーの「やらされ感」を払拭することに注力したという。

「最初に『一緒にやりましょう』という前提を置いたうえで、それぞれの施策がもたらすメリットを具体的に語った。人は自分に利がなければ動かない。だからこそ、業務改善や目標達成が自分たちのためになることを伝える努力をした。」

このように、施策の背景や意義を丁寧に伝え、腹落ちを促すアプローチが重要視された。その結果、現場のメンバーの取り組み姿勢の変化も見られた。

しかし、現場での導入には一定の抵抗もあったという。特に次のような声があった。「そこまでやる必要があるのか？」「業務が煩雑になる」「既存のフローが崩れてしまう」。このような懸念に対し、B 氏はそれぞれのメンバーが日常業務を多く抱えていて、リソースをこれ以上割きたくないという本音もわかるものの、意図を示しながら実行していった。ただし、それでも必要な場面では権限を発動して「これはやるべきだからやってほしい」という指示も時には行い、取り組みを主導していった。

4.4.1. 業務の標準化

業務の標準化の取り組みとして、まず実施されたのが WBS の再設計であった。前回の PM 大学の受講時に作成された WBS は、一定程度やるべき行動が形式知化されていたものの、実務では「作って終わり」になってしまっており、活用の幅は限られていた。実際に使おうとしたときには、曖昧な表現が多いことなどが課題として浮かび上がった。必ずしも WBS 自体が不適切だったわけではなく、現場の意見も取り入れて作成されていたものではあったが、実際の業務にフィットさせるには調整が必要だった。

背景には、営業活動の目的が多岐にわたるという事情がある。新商品の導入、既存商品の継続提案、販促（プロモーション）や特売の獲得といったように、商談の目的は案件ごとに異なるにもかかわらず、それらを 1 種類の WBS でカバーしようとしていたため、実務において活用できる場面が限られていた。

こうした課題を踏まえ、今回の取り組みでは、営業活動の目的ごとに WBS を再構築することとなった。具体的には、「既存品導入用」「新商品導入用」「プロモーション獲得用」の 3 種類に分類される WBS が整備された。

さらに、各 WBS 内の工程についても見直しが行われた。特に情報収集工程については、「商談前の情報収集」として一括されていたものを、「商談前」と「商談後」の 2 つに分割し、全体の項目数も増やし、業務プロセスの網羅性を高めた。（表 1）

改善前		改善後	
項目	工程数	項目	工程数

情報収集	22	情報収集	16
		定例商談	6
		情報収集	7
準備	10	準備	15
代理店商談	3	代理店商談	3
販売店商談	4	販売店商談	9
商談後フォロー	8	商談後フォロー	8
全体	47	全体	64

表 1：WBS の改善前後の比較（提供資料をもとに筆者作成）

4.4.2. 情報の見える化

情報の見える化に向けた取り組みとして、「販売店カルテ」の作成・導入が進められた。このカルテは、もともと社内に存在していたが、売価や導入店舗数、商談履歴、相手先の反応など、さまざまな情報が混在し、量も多かったため、実用性に課題があった。たとえば、主観的な感想や推測ベースの情報、感覚的な記述が含まれていたことから、情報の正確性や共有のしやすさに問題があり、必要な情報を探すために多くの時間を要する場面もあった。

こうした課題を踏まえ、まず 2023 年度下期に B 氏が中心となって新しいカルテが試験導入された。その運用結果をもとに、2024 年度上期からは、WBS と連動したうえで、必要最低限の定量情報に項目を絞り込んだ新フォーマットが本格的に導入された。定性的・感覚的な記述は削除され、すべての情報を「事実ベース」に統一したことで、正確性と利便性が向上した。

この販売店カルテは、半年ごとに更新される仕組みとなっており、異動や新規着任の際にも、担当者がゼロから情報を集め直す必要がなくなるというメリットがある。情報共有の属人化を防ぎ、誰が担当しても一定の水準で営業活動を継続できる体制をつくるために、このような情報の見える化が推進された。

4.4.3. プレゼンスキル向上

営業パフォーマンス向上の柱の一つとして、プレゼンテーションスキルの強化に取り組んだ。その具体策として、USP と顧客の抵抗要因の整理、そしてロールプレイング（以下、ロープレ）の制度的強化が行われた。

USP と抵抗要因の再整理

まず USP については、商品の特性や評価をもとに 3 点を明確に打ち出した。これらは、従来から存在していた USP をもとにしながら、内容そのものよりも「作って終わり」になっていた運用のあり方を見直したことに意義がある。従来は、USP の策定までで終わっていたが、今回からは策定後の実践までを含む運用を徹底した。

抵抗の排除においては、顧客が持つ典型的な懸念点を「誤解」と「不要・不急」の 2 種類に分類した上で、それぞれに対して切り返しトークを準備した。これにより、より説得力のある提案が可能となった。

ロープレの制度的強化

ロープレに関しては、従来から実施されていたものの、「バイヤー役が高圧的である」「大勢の前で実施する」など、参加者にとって心理的負担の大きい形式が中心であった。さらに、これまでは評価基準もバラバラで評価者によって大きく変わるという問題もあった。そのため、現場では抵抗感が強かった。

今回の見直しでは、実施スタイルを「少人数かつ非圧迫的」に変更し、また評価基準の統一を目的に、基準の再構築を行い、課長判定で「80 点以上」を合格ラインと定めた。さらに、実施頻度を月 1 回以上と定め、対象案件も「重要かつ優先度の高いもの」に限定。合計 74 件のロープレ課題を用意し、各課題には事前に評価項目を共有することで、目的意識を高める工夫がされた。

加えて、実施後には必ずフィードバックの時間を設け、改善点を具体的に伝えることで学習効果の最大化を図った。同行営業の機会も増やし、商談の場においても実践を通じてフィードバックを与える機会を意識的に増加させた。

4.4.4. LWP 活用による顧客の格付け

最後に、LWP を活用した顧客の格付けによって、営業活動の優先順位を明確化した。顧客は、実績や会社規模に基づいて 4 段階に分類され、特に注力すべき企業が明確にされた。具体的には、実績が好調で、すでに取り組み強化が進んでいる大手企業を「S ランク」、そして、拡大余地が大きいにもかかわらず、十分なアプローチができていない大手企業を「A ランク」と定義し、これらを重点的に営業する方針が示された。加えて、それぞれのランクに応じて、どの程度の頻度・ペースで顧客を訪問すべきかも明記され、営業活動の効率化と成果の最大化が図られた（表 2）。

ランク	List	What	Pace
S	実績好調で取り組み強化ができている大手企業	情報収集、提供 代理店商談 販売店商談	半期 6 回以上 半期 3 回以上 半期 3 回以上
A	拡大余地が大きく取り組めていない大手企業		半期 6 回以上 半期 2 回以上 半期 2 回以上
B	中堅企業		半期 6 回以上 半期 2 回以上 半期 2 回以上
C	以上の企業以外		半期 2 回以上 半期 1 回以上 半期 1 回以上

表 2：顧客の優先順位を明確にした LWP（提供資料をもとに筆者作成）

4.5. 成果

以上の一連の取り組みにより、まず KPI として設定していた導入店舗数は前年度比 102.9%を達成し、継続的な店舗拡大につながった。また、重点的にアプローチすべきと定めた S ランクお

よび A ランク企業への接触回数についても前年比 110%以上を記録し、営業活動の量・質の両面で大きな改善が見られた。これらは、営業体制全体の底上げと、狙いを絞った効率的なアプローチの成果である。

これらの KPI 達成を土台として、KGI である売上金額についても前年度比 107.8%という高い水準を実現。加えて、直近においても売上は 105%以上を安定的に維持しており、こうした成果が一時的なものではなく、継続的かつ構造的に定着していることが確認されている。さらに、シェア比率においても、2023 年度には 42%と目標まであと一歩の水準に達し、2024 年度には 45.3%と過去ピークを上回る成果を記録した。

PM 大学の手法に則ったこれらの改革に対し、行動面での変化は比較的早期に現れた。特に顕著だったのは、ロープレに対する姿勢の変化である。取り組み開始から約半年ほどで、メンバーの間に「自らロープレを依頼する」といった行動が定着し始めた。これは、学習と改善を主体的に進めようとするマインドセットの変化を示している。

さらに、営業現場での具体的な行動変容としては、クロージング場面での提案内容の明確化が挙げられる。従来は、「採用されたのかどうか分からない」というような曖昧な報告が多く、結果が不明確なまま進行するケースも見受けられた。しかし、ロープレの中でクロージングトークを重点的に練習した結果、たとえばその場で即決が難しい場合でも、「いつまでにご返答いただけますか？」「実施いただける場合、どのくらいの規模での導入になりますか？」といった具体的な確認を引き出す営業が定着し始めた。

また、商談全体の構成にも変化が見られた。たとえば、一方的に話すのではなく、会話の途中に適切な質問を挟むことで相手の反応を引き出す姿勢が浸透してきた。さらに、商談前にはバイヤーの特性や企業の現状などの事前情報を収集し、それをもとにアイスブレイクや提案内容に反映させるといった準備の習慣も根付き始めている。

このような変化に繋がった取り組みごとの成果を以下に示す。

4.5.1. 業務の標準化

WBS の変更の結果、営業パーソンからもポジティブな声が聞かれるようになった。例えば、「商談の不採用要因を特定しやすくなった」、「WBS に沿って行動することで無駄がなくなった」「育成面でのベクトル合わせができるようになった」など効果が明確に実感されている。

4.5.2. 情報の見える化

販売店カルテの導入を通じて、競合の視点に立った情報収集や提案活動が可能となり、営業活動の質が向上した。あわせて、判断基準の明確化により営業メンバー間での視点統一が図られ、情報共有の仕組みが整備された。その結果、これまで属人的で再現性に乏しかった対応が、チーム全体で共有・再現可能な営業プロセスへと進化し、営業組織全体の提案力強化につながった。

4.5.3. プレゼンスキル向上

プレゼンスキル向上に向けた一連の取り組みにより、営業メンバーの提案力が着実に向上した。

ロープレの継続的な実施と評価基準の明確化を通じて、メンバーの課題認識と改善意欲が高まり、スキルの底上げが実現された。その成果として、ロープレの平均点は初回実施時の 65.5 点か

ら、2023 年度下期末時点では 85.0 点まで大きく向上しており、スキル向上が定量的にも確認できる結果となった。

4.5.4. LWP 活用による顧客の格付け

LWP を活用した顧客格付けを通して、S ランク（実績好調かつ取り組み強化中の大手）および A ランク（拡大余地が大きく未開拓な大手）企業への接触頻度を戦略的に引き上げた結果、KPI として設定した「上位顧客との接触回数」において、前年比 110%以上を達成した。また、その他のランクも含めた全体の目標比は 106.4%、前年比では 112.2%と、格付け施策が全体の営業活動にも好影響を与えた。特に A ランク企業においては前年比 126.7%という高水準を記録しており、戦略的なアプローチの有効性が示された（表 3）。

	全体	S	A	B	C
目標比	106.4%	104.5%	115.2%	102.5%	101.7%
前年比	112.2%	114.8%	126.7%	102.5%	101.7%

表 3：各ランクの顧客への接触回数（提供資料をもとに筆者作成）

5. まとめと今後

今回の取り組みでは、営業プロセスの標準化、情報の見える化、プレゼンスキル向上、顧客格付けに基づく戦略的営業活動の推進など、複数の施策を通じて営業力の強化が図られた。その結果、提案力・顧客対応力の底上げと営業活動の再現性向上が実現し、売上や導入店舗数、顧客接触回数などの KPI・KGI 指標において前年比を大きく上回る成果を収めた。加えて、営業メンバーのスキル向上やチーム内連携の強化といった定性的な成果も表れはじめており、営業活動の「型」が再構築されたと評価できる。今後もこの型を基盤に、実行・検証・改善のサイクルを継続することで、スキンケア製品αの売上はさらに拡大し、競合 Y 社を上回る市場シェア獲得も期待される。

5.1. PM の浸透状況とその課題

X 社における PM は、導入から約 10 年を経て段階的に浸透してきた。近年では、MBO にプロセス項目が組み込まれるなど、制度面での変化も進んでおり、全社的な認知や理解も徐々に広がっている。

2024 年度に東京支店で実施された取り組みでは、一定の成果と定着が確認されたが、メンバーの異動や入れ替わりが多いことから、仕組みとしての持続性の確保が今後の課題となっている。この点に対応するため、2025 年度からは新入社員に対して、入社直後から PM を基礎から学ばせる教育体制が構築され、早期からの意識づけが進められている。

また、PM 大学でのアワード受賞を契機として、社内では一定の称賛があったものの、取り組

みの具体的な中身に対する理解や体系的な知識の共有は依然として限定的である。これは、業務への直結性を重視し、必要最小限のプロセス要素に絞った実践型の設計がなされてきた結果でもあるが、一方で全社的な理解浸透には今後さらなる工夫が求められる。

それでも、接触機会の増加や個人業績の向上といった成果が現れ始めており、PM の活用が営業活動全体の底上げに寄与しつつあることは確かである。今後は、局所的な成功をベースに、持続的かつ全社的な浸透をどのように実現していくかが重要なテーマとなる。

5.2. 若手層への定着と今後の横展開

2024 年度の東京支店では、若手社員を中心に PM の考え方や営業手法が浸透し、ロープレ等を通じて一定の成果を上げることができた。しかしながら、若手社員の異動・転勤のサイクルが早いため、OJT で教える立場にある中堅層が PM の中身を十分に理解できていない場面も見受けられた。

現在では、前年の実践経験を持つメンバーが後輩を指導できる体制が整いつつあり、PM に基づいた営業の型が徐々に次世代に引き継がれつつある。また、東京支店以外の拠点に異動した社員の中にも、東京での経験を活かして営業活動を展開している例もあり、今後の横展開の足がかりとなっている。

ただし、横展開にあたっては、全営業所に一律で同じ施策を適用するのは現実的ではない。各拠点の事例をもとに「全社でやるべき」施策を選別し、ポイントを絞って共有するアプローチが重要である。また、導入された各種ツールの中には実際に使われていないものも存在するため、今後は取捨選択や改善を繰り返しながら、実際に現場で使われる仕組みを作る必要がある。こうした仕組みづくりの担い手としては、課長層がマネジメントを担い、実践結果を部長層と連携しながら他拠点へ波及させていくことが求められる。

5.3. PM 大学受講による思考の変化と実践

PM 大学の受講を通じて、受講者の中でも PM に対する考え方の変化が見られた。A 氏は、「あれもこれも」と手を広げていた従来のアプローチから、「まずは最低限のことを定着させる」ことの重要性に気づき、小さな単位で始めるスタイルへと転換したと述べている。これは育成・指導の観点での転換でもあり、成果の出る行動ポイントを絞って設計する意識が強まったといえる。

さらに A 氏は、若手メンバーのスキル平準化にあたり、「すべてをやらせるのではなく、必ず押さえるべきポイントを絞る」方向へと育成方針を転換。年次や経験に応じて適用の仕方を変える視点も持ち、新入社員には WBS による工程の可視化を、中堅社員には行動の要点に絞った指導を重視している。

受講後、現在名古屋支店で課長として勤務する A 氏は、着任当初から情報の整備不足に直面した。前任者の転勤により、販売店の情報がほとんど残されておらず、販売価格などの基本的な情報すら十分に共有されていない状況だった。業界特有の事情として、企業ごとに売価が異なることもあり、引き継ぎの際には本来共有されているべき情報が抜け落ちていた。

こうした経験を踏まえ、A 氏は東京支店で活用されていた「販売店カルテ」の導入に取り組んだ。カルテには、競合情報や企業の特性などが記録されており、名古屋支店でも同様に情報の蓄

積と定期的な更新を進めている。将来的には、誰が担当になってもすぐに業務を開始できるような「引き継ぎ可能な仕組み」の構築を目指している。

また、名古屋の営業担当者に対しても、PM の考え方を浸透させるために、たとえば、「この時期までにこの形式でアウトプットする」といった形で具体的な成果物と期限を設定し、プロセスへの意識づけを図っている。現在では実際の業務に結びついた形で改善が進んでおり、PM の意識は徐々に現場に定着しつつあるという。項目も過剰にならないよう調整されており、現場の納得感と実行可能性の両立を意識した運用がなされている。

6. ディスカッション

今回の事例は、外部講習を受けた結果、PM という考え方のもとで営業組織を変革していった事例である。この事例をルーチンダイナミクスの観点から議論する。ルーチンは、「複数のアクターによる、常軌的かつ認識可能な相互依存関係にあるアクションのパターン“an organizational routine is a repetitive, recognizable pattern of interdependent actions, involving multiple actors.” (Feldman & Pentland, 2003, p. 96)」と定義されることから、今回の事例では営業活動がルーチンに該当すると言える。このように捉えると、化粧品会社 X では PM 大学の受講をきっかけに属人的な営業ルーチンから PM をもとにした営業ルーチンへと変化したと捉えられる。

このような変化の中で重要な役割を果たしたと考えられるのは、A 氏や B 氏が行った個別の取り組みである。もともとは属人的な営業ルーチンであったものの、現部長が以前に行った取り組みの結果、営業活動が変化の兆しを見せていた。そこでさらに今回主に若手を対象に取り組みを実施し、組織全体の成果を向上させることに成功した。その結果、組織内で PM をもとにした営業ルーチンへと変化していった。

A 氏や B 氏が行った個別の取り組みは主に組織内のメンバーの具体的なアクションを変化させた取り組みであることから、パフォーマティブな側面への働きかけであったと言える。つまり、今回の事例ではパフォーマティブな側面へ働きかけることで組織ルーチンの変革に成功した事例と言える。

参考文献

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. Administrative Science Quarterly, 48(1), 94–118.

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2008). Routine dynamics. In D. Barry & H. Hansen (Eds.), The SAGE handbook of new approaches in management and organization (pp. 302–315). London, UK: SAGE.

松林臣 (2025) 「即興性の高い業務における生産性向上のメカニズムの解明―企業 A の営業組織の事例分析―」MMRC DISCUSSION PAPER SERIES No. 564