

顧客起点の営業組織改革

Change of the sales departments into a customer-centric organization

2007年 2月

小出 琢磨	Takuma Koide
城戸 康彰	Yasuaki Kido

顧客起点の営業組織改革

Change of the sales departments into a customer-centric organization

小出 琢磨*

Takuma Koide

城戸 康彰

Yasuaki Kido

1. はじめに

顧客を起点とした企業活動を展開できる体制を構築することが、企業の競争優位性につながるようになってきている。例えば、窮地に陥っていたIBMを救うために乗り込んだガースナーが採った戦略は、コンピュータというハードウェアを売る事業から、ハードウェア、ソフトウェア、サービスをパッケージにしたソリューションを顧客に提供する事業へとIBMを転換することであった。競争優位性を、製品や技術から生み出すのではなく、顧客が情報技術を使いこなすのを支援することから生み出そうとしたのである（スレーター，2002）。

単にソリューションや価値あるサービスを提供するだけでなく、顧客が製品開発に主体として参加するケースも増えていることが指摘されている。小川（2006）は、製品革新の主体の多様化が起きており、顧客情報をもつ流通企業や消費者がメーカーの製品開発に参加して共創する姿がみられているという。すなわち、消費者や流通企業といった「当該主体が行なう発言が製品案の創造と確定にあたって、開発担当者のそれと同等あるいはそれ以上の優先順位をもつものとして関係者全員に認識されている状態にある」（p.2）と述べている。

このように顧客との関係を構築、維持して、かつ良好なソリューションやサービスを提供していくには、それを可能にする組織をつくり、管理していかねばならない（生谷，2005；ガルブレイス，2005）。ガルブレイス（2005）は、この点について、「顧客との関係や忠誠心といったものはしっかりマネジされなければならない。つまり、企業としてはこれらの忠誠心の高い顧客を中心に据えた組織づくりをすべきなのだ」（p.1）とその重要性を強調している。

顧客を中心に据えた事業を展開する際に、その接点となるのが営業部門である。もちろん顧客中心の経営は営業部門だけの問題ではない。組織全体が関わるものである。しかし、顧客と直接的関係を持ち、顧客対応のビジネスの起点となるのは営業部門である。

本稿では、著者の一人がコンサルタントとして参画したある企業の営業部門の組織改革が事例研究としてとりあげられる。顧客起点の組織体制が構築されるプロセスを報告することにより、一つには、営業部門の顧客起点の営業を展開するための組織体制を提示することを目的としている。ガルブレイス（2005）がモデルとして提示しているように、顧客起点の組織は多様なパターンをとるであろう。その一つとして捉えてもらえればよいと考えている。

第二には、組織変革の観点から検討することも目的としている。組織変革の観点は、一つに新たな組織を設計・導入するだけでなく、古い体制からの離脱や新体制へと変わることへのモチベーションを扱う。組織には、本来旧体制に留まろうとする力や変化への抵抗が起きるものである。これらを克服しないと新体制には移行できない。高嶋（2002）は、日本企業の営業改革は難行しているという。古くから営業部門に体質として根づいているアウトプット管理、個人営業、御用聞き営業、情報を専有した営業、売上志向の営業等から抜け出し新たな営業へと変身できないからである。組織変革は、また、新体制の定着という面も視野に入れている。導入したものが定着して、意図した顧客起点の活動が現実に起こり成果につながるようにすることが大事である。変革をしても目に見える形だけの導入で、それが実際に機能していないというケースは多い。事例では、実際に変革を導入してそれがうまく動くためのマネジメント活動についても言及される。

2. S社の営業組織改革への着手

2-1 S社の概要と改革以前の状況

事例対象となるS社は、食品系原料メーカーとして国内シェア1位を誇る老舗企業である。また、世界市場でも高いシェアをもっている。

S社は、研究開発を事業の核と位置づけている事業会社である。国内の営業体制は、メーカーとしての1次卸売り機能、関連材料を仕入れ販売する商社的機能、主商品を消費者に直接販売する小売り機能の3機能を有している。また、海外にも営業体制を敷いているが、本事例研究で対象となるのはS社最大の国内営業組織である。同部門は、卸売り機能と商社的機能を持ち、S社の売上げの約40%を占めている。

S社は、食品系の原料メーカーであるので、直接の得意先である販売代理店からS社で生産された原料や生産地で生産された青果物等の食品が消費者に届くまでの商流の長さは、商慣習も手伝って非常に長くなっていた。そのために、S社内には生産されたものを最終的に消費する消費者に対して目を向ける経営感覚はほとんどなかった。

S社の業績は、1990年代半ばまで良く売上は順調に増加していた。しかし、それ以降売上は思わしくなく、やや下落傾向にあった。経常利益も、2004年3月期で5年前の約半分に低下していた。業績悪化の原因としては、市場の縮小と消費者の変化により価格決定権が上流のメーカーから下流の流通に移ったにもかかわらず、営業の方法は変化していないことが考えられた。つまり、相変わらず属人的人間関係と新商品に頼った営業で、顧客のセグメント化や選別ができておらず、どこに営業の焦点をあててよいかわからない状態であった。また、全ての顧客に対して顧客の望む仕様の受注を認めていたため、受注コストが増大していた。

2-2 新社長の就任と断片的な改革

本稿で報告される営業組織改革に先立つ重要な点として、2001年6月に社長が交代して、新たな経営方針を打ち出し、数々の改革を行なったことがある。中期経営計画を同社で初めて立て、売上高から利益重視へと経営方針の転換がなされた。また、消費者重視の視点をもつことも、新社長が強く打ち出したことであった。特に、S社の理念を明確にし、「いい材料から提供される価値そのものが消費者に届き、豊かな暮らしや生活社会にすることを願って、日々、研究開発に努力をし、地球規模での活動そして社会貢献に努力をしていく」という消費者を意識した理念が打ち出された。

しかし、新方針に従った組織改革は、部門の新設や組織変更、企画機能の強化といった形式的な改革の色彩が強く、現場に混乱をまねくだけで実効をあげるには至らなかった。

こういったことが2年近く続いたところで、断片的な変革では効果があがらないことがわかり、改革活動自体方向転換することになる。全社的な改革が必要という認識に基づく方向転換である。それは、①受発注の基幹システムの改修プロジェクト、②物流拠点の集約化プロジェクト、③営業組織改革プロジェクトを同時に統合的に進める改革であった。

そして、著者は、2004年6月より、③の営業組織改革をサポートするためにコンサルタントの一人として参画することになった。

3. 営業組織改革の企画ステージ

本格的な営業組織改革の開始にあたり、プロジェクト・チームが編成された。当該コンサルタントチームの他に、商品戦略部の部長、営業統括部門の企画課長、現場の副支店長といった人たち9人でプロジェクト・チームは構成された。社内の主要メンバーは、40歳代の人たちで、商品戦略部の部長ですら40歳代前半の若手であった。

既に4つのミッションを掲げ営業組織の改革は始められていたが、プロジェクト・チームは、前例にとらわれずに、一度白紙の状態に戻して、以下の活動を行った。

- ① 変革の機会の識別（現状調査＋課題の識別）

- ② テーマと実行領域の確定
- ③ テーマ毎のAs-Is分析、To-Beデザインに基づくロードマップの策定
- ④ 関連部署の巻き込みプログラムの立案、実施
- ⑤ テーマ毎の構想書/企画書の策定

これらの活動から、次のようなことが判明した。それまで取組まれていた改革は、提案営業への移行もテーマになっていたが、実質的には、「ローコスト・オペレーションへの業務改革」に狭く限定されていた。具体策としては、「受発注業務の変更」で事足りるとみなされていた。しかし、プロジェクト・チームの分析からは、受発注業務では本質的な解決にはならないということが導かれてきた。すなわち、下にあげる4つの理由から、むしろ部分的な変革ではなく営業組織全体の改革が必要ではないかということであった。

- ① 全社的な効率を考えた際、受発注は拠点ごとではなく集約化する必要がある
- ② 物流の在庫を削減するには、販売量の確定が必要で予約受注が重要になる
- ③ 受発注の業務の削減・平準化のためにも、予約受注の売り方への変換が必要である
- ④ 集約化した受発注拠点を構築するにも営業との役割分担が重要になってくる

とくに、「予約受注」への変換は、②の「販売量の確定」のためにも、③の「受発注の業務の平準化」のためにも重要な変革の目標であった。販売量の確定により計画生産が可能になること、また「予約受注」により、商品や出荷日の緻密な提案・コントロールができ、欠品対応の業務が減ることや業務の平準化が可能となることが期待された。

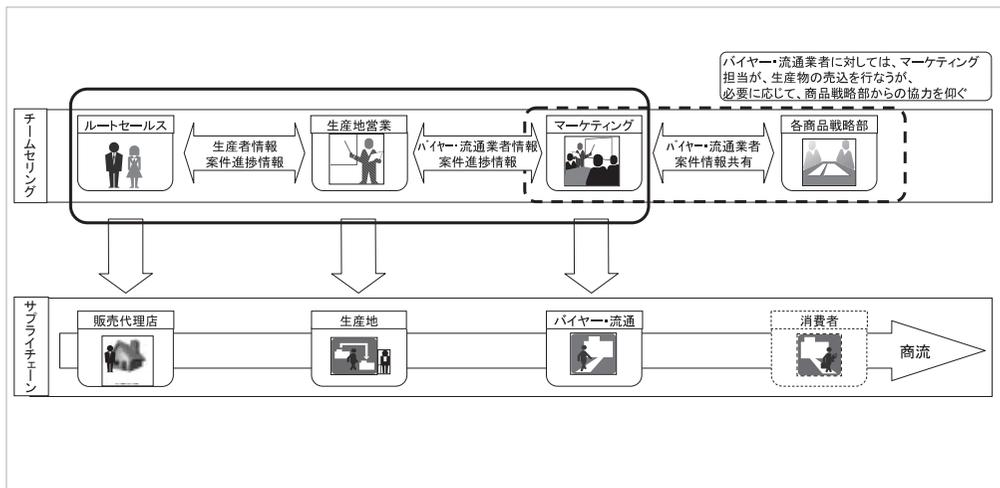
さらに、既にあった営業改革のミッションとの関連性も意識しながら、またマローンとランスフォード（2005）の「営業組織の7つの戦略」も参考にしながら、プロジェクト・チームでは営業組織改革の骨子にあたるテーマを定めていった。その結果、次のようなテーマが設定された。

- ① 一括受注センターの設置
- ② チームセリング体制の構築
- ③ ビジネスプロセスの変革
- ④ 国内営業本部の拡充
- ⑤ 組織開発/アクション・ラーニング型研修での人材育成

設定された変革プランは、一括受注センターの設置でローコスト化するだけでなく、支店でのチームセリング体制の構築とともに営業本部も含む変革であり、さらにビジネスプロセスの変革やそれらを支える人材の育成まで取り入れた総合的な変革という特徴をもつものである。営業組織改革の中核となるチームセリング体制の構築もテーマの一つとして打ち出された。後述するが、営業マンの個人的な営業に任されていた営業体制を、「ルートセールス」

(販売代理店の営業を担当) と、「生産地営業」(農家等の生産地の営業を担当) とに役割を区分する。そして、新たに「マーケティング」(流通業者の営業を担当) を設け、この3者のチーム体制により営業を展開しようとするものである(図表-1参照)。担当顧客はそれぞれ異なるが、チームとして顧客情報を共有することにより、広い顧客層をカバーしようとするものである。

図表-1 S社の担当別営業体制



4. 営業組織改革の実行ステージ

企画ステージは、期間的には約5カ月を要して、営業改革のミッションを前提にしながら改革の構想・コンセプトづくりがなされた段階であった。次のステージは、構想に基づきコンテンツを開発、構築する改革の実行のステージである。その中でも中心になったのは、「チームセリング体制を中核とした営業組織の構築」、「チームセリング体制を動かす営業プロセスの構築」、そして「営業・販売計画システムの開発・設計」である。この3つが重要なテーマとなった背景として、S社が抱えていた営業体制の問題点が強く関係している。

4-1 従来の営業体制の問題点

S社の改革以前の営業体制の問題点を、「顧客接点」、「営業のビジネスプロセス」、「顧客・マーケット情報の管理・活用」という3つの切り口から整理すると次のようになる。

顧客起点の営業組織改革

まず、「顧客接点」に関しては、S社は、商品の研究開発に力を入れているメーカーに特徴的な「プロダクトアウト」的な発想が強く、チャンネルに関して十分な管理がなされていない状態であった。受注に関しては、受注の担当が営業マンなのか営業の事務スタッフなのか、また、電話で注文を受けるのか、FAXで受けるのか、重要な顧客に対しては、どの様な顧客対応／受注対応であるべきか等につき明確になっていなかった。営業に関しては、県担当制が採用されており、おおよそ1県に1人の営業担当がつけられていた。県担当制は、管理の面からは非常に効率がよいと考えられるが、顧客のカバレッジが非常に悪いことが問題となっていた。例えば、ある県の販売店は、178軒あり、また生産地としてはその県にある20の団体と、6千以上の生産地（農家）が担当となる。さらに流通企業も担当せねばならない。1人の県担当者は、これらをほぼ全て1人でカバーしなくてはならず、現実問題としてとてもそれはできなかった。結果的に、行きやすい所、関係の深い所といったところに営業することになっていた。

第二の「営業ビジネスプロセス」については、計画の立案と実行過程が明確になっておらず、計画の未達といったことは日常的になっていた。また、全社的な中期経営計画は、単年度の計画との整合性はなかった。支店も、予算計画・販売計画・生産計画をつくることになっていたが、それら3つの計画に整合性はみられてなかった。組織的にも連携が悪く、本部の商品戦略部から出る指示と、支店ででの指示命令が矛盾することもよく見られていた。

「顧客・マーケット情報の管理・活用」については、まず何よりも、顧客等の情報を営業マンが個人的に所有しており、組織的に収集されていなかったことがあげられる。そのために、顧客戦略は支店ごとに立てることになっていたが、情報が集まらないために、顧客にどう戦略的にアプローチするかということは立案されてなかった。また、情報システムはあり、そこに情報も保管されていたが、一部のマネジャーを除き、情報を積極的に活用して営業活動をしようとする姿勢がマネジャーにはなかった。「待ちの営業スタイル」が根づいていたのである。

こういった営業体制のもつ問題点を解決することが改革のポイントであったし、これらの点はそれぞれ独立したものではなく、相互に関係しており一体となって進めなければならないというのが、プロジェクト・チームの認識であった。

4-2 チームセリング体制の構築

1) 営業組織の改革

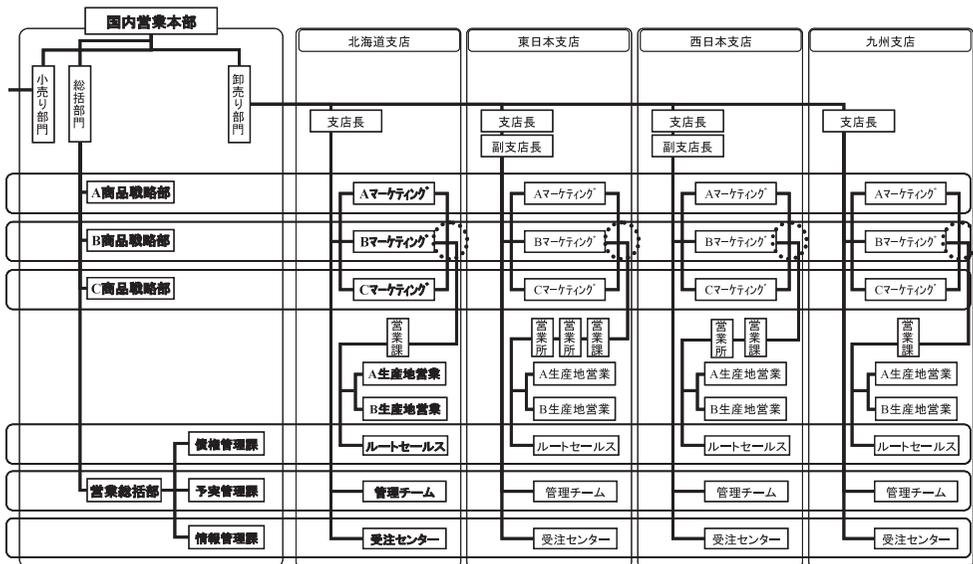
営業組織改革の中核にあたるチームセリング体制は、サプライチェーンにおいて一貫通貫的な営業体制の確立をすることにより、販売生産性の向上及び売り上げの拡大を狙いとしたものである。プロジェクト・チームでは、その改革の内容とその効果について次のように捉

えていた。

- ① 産地・消費者を見据えた一気通貫営業体制の確立⇒他社との差別化・競争力の強化
- ② 営業プロセスの確立と営業担当の最適な役割分担⇒役割の明確化による専門知識の向上、情報収集の効率化
- ③ 情報の一元管理体制構築⇒顧客情報・営業活動状況およびノウハウ・知識の共有
- ④ 効率的な営業活動の実現⇒案件立案による営業活動の計画・管理
- ⑤ 顧客の特性に合った営業展開による顧客カバレッジの拡大⇒それぞれの顧客価値の最大化により、顧客と継続的に良い関係を築く

こういった狙いで構築された営業組織は、図表-2にあるように本社から横串に展開される商品軸と従来のラインである地域/顧客軸からなるマトリックス組織である。

図表-2 S社の国内営業組織



このマトリックス組織の改革のポイントは次のようになる。

- ① 支店内にマーケティング機能を設置することで、本社商品戦略部からの指示と、支店長からの売り上げ達成の指示とのバランスが支店内でとれること

②支店内を機能ごとに区切り役割を明確にした

- i) セールスと受注機能を切り離し独立させ、受注センターをもうけ受注機能をそこに集約化
- ii) 情報に基づくマネジメントを業務面でささえる管理チームを設置

③支店レベルの戦略を策定し営業活動に落とし込むために、A・B・Cの3つのマーケティングをまとめるリーダーと支店長からなる会議体が設けられたこと

④全社的な情報に基づくマネジメントを目指すために従来の国内営業総括部内の機能を整理し、債権管理課・予実管理課・情報管理課を設置し、支店内のルートセールス・情報管理チーム・受注センターと対応させたこと

2) チームセリング体制

支店内では、チームセリングの体制が採用された。S社のサプライチェーンに沿って、販売代理店を担当するルートセールスと、生産地（農家）を担当する生産地営業、流通業者を担当するマーケティングがチームとして営業にあたるという体制である。各担当者の役割は以下のように明確に規定された。

マーケティングは、まず第一に、生産地で生産された最終商品を購入するバイヤー・流通業者への展示会等のイベント企画や、市況情報を産地営業に提供して生産地からの営業の推進があげられる。次に、計画立案機能を持ち、担当地域のマーケットニーズを把握して商品戦略部とともに支店の中期販売計画を立案することがある。そして、チームセリングの司令塔の役割をすることである。顧客や市場のデータを分析し、得意先のセグメンテーションをしたり、ルートセールス・生産地営業の効率化や情報共有、連携の推進役をすることである。

生産地営業のミッションは、生産地でのS社製品の使用度やシェアをあげることである。営業活動は、生産地である農家への技術指導や試験的使用の依頼等が主になる。そのために、業績指標、KPI (Key Performance Indicator) として中期的な生産地のシェアの増減率が設定された。生産地は、販売代理店から商品を購入するが、販売代理店はS社以外の商品も扱っているため、ルートセールスとの連携が重要になる。生産地でのS社商品のシェアが高まることで、S社の売上増につながるようになる。

ルートセールスの役割は、販売代理店への営業活動の推進に加えて、生産地営業からもたらされる生産地案件進捗情報に基づく販売計画の立案、つまり代理店への適正在庫補充の2点である。こういった役割の明確化にともない、得意先のカバレッジを増やすために、顧客を売り上げによりABCのランク付けをするセグメント化を行った。A顧客へは、ルートセールスが頻繁に訪問するが、C顧客に対しては、ルートセールスは訪問せず、新たに設けられた受注センターが対応する受注のみとした。チームセリング体制と顧客のセグメンテーション

ンにより、前にあげた販売店が178軒あった県の例でいうと、売り上げの70%をしめるA顧客8軒を担当することになり、ルートセールス担当者は営業活動に専念できるとともに、他に2～3県の担当が可能となった。

4-3 営業プロセスの構築

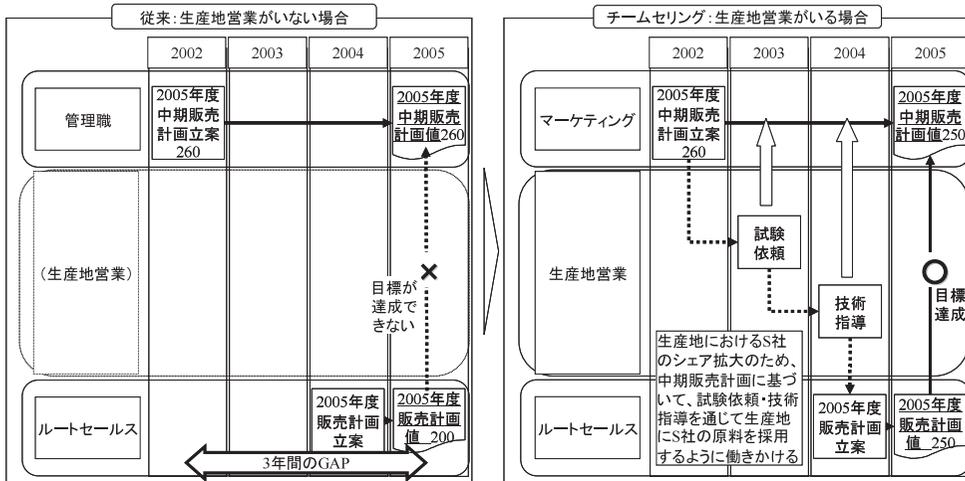
上述したようなプロセスにより、S社の新しい営業組織は構築されたが、実際に、チームセリング体制が動くには、営業プロセスを新たに設計することが不可欠であった。ブレイシュ(2002)は、組織構造について、「組織構造は、考慮されるべき業績変数の1つであるが、リーダーシップや戦略やビジネスプロセスのほうが、業績に対しより大きな影響を及ぼしている」と述べ、新しい組織構造の成否を決定する要因の1つとして、事業戦略とリンクした営業プロセスの重要性と部門間のビジネスプロセスの明確化を挙げている。

1) S社の計画・実施体系の構築

それまでS社においては、中期の計画と短期の計画の整合性はとられていなかった。また、計画の未達が頻繁におこっていた。詳しく調査をしてみると、中期の計画、短期の計画ともに経営企画で作成されるものと、営業部門内で作成されるものとに整合性がなかったこと、及び営業部門内でも、営業戦略部の策定する商品戦略と支店の売上予算に整合性がないことが判明した。

計画未達の例は、図表-3の左側にある。つまり、それまでは中期経営計画イコール中期の販売計画であり、営業部門の管理者は、情報の未整備もあって3年後の販売計画を独自に策定することはできなかった。短期の販売計画も、ルートセールスが勘と経験により策定しているに過ぎず、中期の販売計画と単年度の販売計画に乖離が起きることがほとんどであった。

図表-3 経営目標達成のためのチームセリング体制



それを図表-3の右側にあるように改革した。計画達成の過程に生産地営業を組み込んだのである。すなわち、経営層で策定された経営計画をマーケティングが、商品戦略部の商品戦略に基づき向こう3年間の中期販売計画（案件計画の集合体）を立案する。そして、毎年の生産地営業の活動結果をマーケティングが進捗確認することによって修正を加え、予測値の精度を上げる。また、チームセリング内で生産地営業とルートセールスが情報共有することによって、翌年の単年度の販売計画の精度も上がることになる。また、同時に販売計画システムを導入することによって、いままでは、売上ベースで大雑把に策定されていたものが、商品別・顧客別に詳細に策定することが可能になった。

このような作業を進めプロジェクト・チームは、図表-4にあるようにS社の経営計画、商品・販売計画、および実施の体系を構築していった。

顧客起点の営業組織改革

ス／チームの活動を通じて得意先にまで行くかというプロセスである。

図表-5 営業のビジネスプロセス概略

	商品開発	流通／バイヤー確保	試作依頼／拡大	販売代理店への売り込み
経営／支店長	中期経営計画に基づく新商品の製作指示	-	-	-
マーケティング（商品戦略部）	研究開発が製作した新商品と従来商品を含め商品戦略及び導入計画（案件計画）／中期販売計画の立案	新商品を顧客ニーズに合わせるため流通と調整／バイヤーの確保	案件計画に基づく案件活動の進捗（KPI）管理	販売計画に基づく販売活動の進捗（KPI）管理
生産地営業	新商品の最終段階で生産地へ最終チェックを依頼	-	案件計画に基づく生産地に向けた試作の依頼及び拡大の為の講習会実施	販売代理店に対する新商品説明及び生産地動向説明
ルートセールス	-	-	優良販売代理店の選定	予約受注活動

営業活動の概略は、重点商品が新商品の場合、まず、①新商品が完成したのち、②全支店マーケティングが商品戦略部と一丸となって案件計画を立案し、③生産地営業は、マーケティングや商品戦略部の協力を得ながら生産地を開拓する活動を行う。同時に④マーケティングは、案件進捗の情報の共有をし、より顧客に近い流通やバイヤーにアプローチをかけていく。⑤生産地の候補が決定したところで、ルートセールスは、販売代理店と生産地へ行き、販売代理店が担当する生産地からの受注活動のサポートを実施し、予約の受注を取っていくといったものである。

5. 導入・定着ステージ

新たな営業組織の構築や計画・実施の体系づくりが中心となった実行ステージは、13カ月を要した。この間にアクション・ラーニング型の研修が各支店で中心的な営業担当者に対して実施され、次の導入ステージへの準備がなされた。実行ステージの続く導入・定着のための活動には9カ月を費やすことになった。

この最後の「導入・定着ステージ」では、一つには、チームセリング体制を導入するために、プロジェクト・チームでは、人選のサポート、職務規定の変更、全国の支店・営業所に対し説明会の実施、およびヘルプデスクの開設を行った。

第二に、新体制が定着しうまく機能するために、情報に基づいたマネジメントサイクルの仕組み/体制の構築、すなわち見える化のためのKPI（業績管理指標）の設定、およびマネジメントサイクルのための会議体の設置を行っていった。つまり、今まで、バラバラであった支店主導の会議と商品戦略部の会議、また営業としての幹部会議の位置づけを明確化し、情報が流れるように会議体を整理した。

また、本ステージの最後の3ヶ月は、実際に営業の幹部会を新しい業績管理指標の数字を取りながら、改革プロジェクトチームが主導で会議を進行し、改革プロジェクトの定着を図っていった。

1) 情報に基づくマネジメントサイクルの仕組みの構築

この導入・定着のステージで重要であったのは、情報に基づくマネジメントサイクルの仕組みを構築したことである。まず、活用できる情報システムが出来上がった。その結果、S社の営業部門の誰もが、実行ステージで構築した販売計画システムによって、過去5年間の詳細な商品別、顧客別の売上データを月次ベースで把握できるようになった。加えて、翌年度の売上の予測値を算出し、ルートセールスが個人の情報をもとに予測値に手を加えて立案された販売計画と売上の予実についても日時単位で管理することが可能になった。また、経営層や営業幹部、マーケティング担当者も必要とする情報は入手できるようになった。

それまでS社では、いわゆる営業の「アウトプット管理」が行われていた。つまり、結果のみの管理を月に1度の営業の幹部会で行っていた。そこでは、管理者と成績が振るわない営業担当者との間では、「頑張る」とか「なんとかする」といった管理としては意味のない言葉がとり交わされていた。結果の数字だけは口うるさく指示として出されたが、数字の進捗で営業担当者の行動を管理することはなされていなかった。

そこで、改革プロジェクト・チームでは、管理者が結果と行動を結びつけ管理できるように、また結果の予兆となる活動を管理したり、行動修正できるように業績管理指標、KPIを設定していった。KPIは、各営業マンの結果に結びつく行動に対して設定するもので、結果に到達するまでのマイルストーンに相当するものである。これにより、管理者は計画達成の過程を管理することができるし、各営業マンにとっては自らの目標となるものである。実際に、KPIは、最も重要な結果である売上げに関連する項目につき、生産地営業とルートセールスに対して3つ設定された。

一つは、「販売計画に対する実績」で、販売計画と実績の誤差率を日次で把握できるようにした。二つ目は、「売上に対する行動」である。これは、具体的にはルートセールス（マーケティング・産地営業の場合もありうる）の販売代理店への訪問計画と実績とした。これら2つは短期売上に対するKPIであるが、3番目は中期売上に関するものである。つまり、「案件」

に対するKPIである。重点商品の案件は、長いものだと3年にも及ぶので営業部門全体に中長期に対する売上の重要性を認識させるという狙いからもこのKPIは設定された。

この3つのKPIの設定とそれを管理する会議体を編成することにより、新たな営業組織でのマネジメントができるようになった。そして、P(計画) - D(実行) - C(チェック/管理) - A(行動の修正)を回せるようになったことで初めてチームセリングも実施できるようになった。

2) 営業組織改革の成果

では、営業組織改革は、どのような成果をもたらしているのだろうか。残念ながら導入・定着のステージが終了したばかりなので、売上や利益といった業績は明らかになっていない。しかし、種々の変化や望ましい動きが見られているのも事実である。

その一つとして、S社で目指していた「センス&レスポンド」と呼ぶ効果、つまりより早く顧客の動向を捉え、対応行動をとるという効果が現れ始めたことがある。それまでは、売上低下の原因の究明に早くて半年かかっていたが、今では、1カ月以内に原因の究明を行い、部門間で連携をとりながら対策の立案、実行までできるようになっているということである。

最大の成果は、従来の「待ちの営業」から「攻めの営業」へと営業スタイルが変わったことである。営業担当者が自ら目標をたて、営業データを分析して前向きな営業を展開するようになっている。勘や度胸による営業から脱皮した姿が見られているのである。ルートセールスを例にとると、過去の販売データと予測システムを活用して、担当現場に即した販売計画を立案するようになっている。その計画と、生産地営業の案件進捗を踏まえて、販売代理店に提案することができており、これにより予約注文がとれるようになっている。こういった変化は、さらに他部門への好影響を及ぼしている。つまり、販売量確定の精度が飛躍的に向上したことにより、生産部門の生産計画も狂いや変更が減少したし、「センス&レスポンド」効果と組み合わせることによって、商品戦略部の需給調整も精度があがり、結果として在庫の圧縮につながるという効果も出始めてきている。

6. 考察

今回のS社の事例研究から示唆されものを考察してみよう。

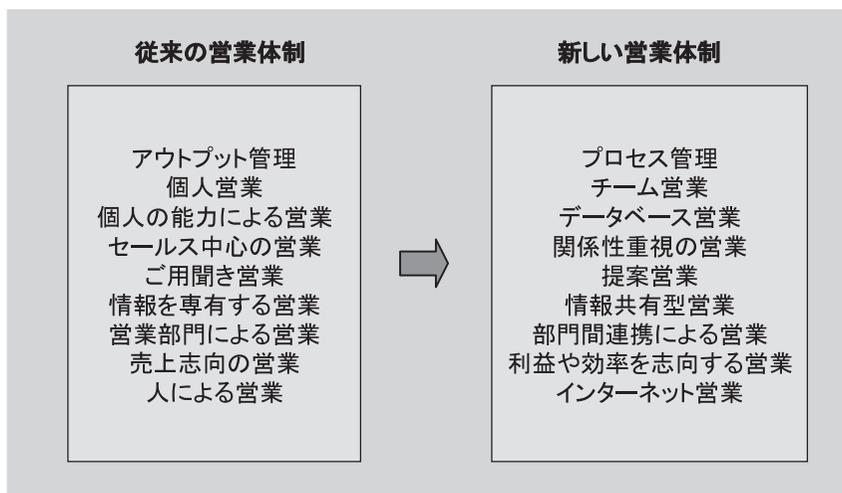
一つとして、チームセリング体制を中核とした組織づくりに大きな特徴があろう。構造的には、売上・利益責任をもつ支店と営業本部とのマトリックス組織がとられた。このマトリックス組織は、支店が受け持つ市場や顧客の要求と本部の製品戦略の要求の2つの要求に応えながらビジネスを展開できる長所をもっている。しかし、その反面、マトリックス組織の運用は一般的に大変難しいといわれる。というのは、2つの要求に応えることは高い負荷を現場の人

たちに課すからである。また、2箇所からの指示・要求が異なる場合には、大きなフラストレーションや混乱をまねく（ダフト,2002）。とくに販売とマーケティングは、資源をめぐる経済的な面から、また文化的な違いから反目し合う傾向が本来ある（コトラ他,2006）。

S社では、このマトリックス組織に伴いがちな問題が発生しない仕組みが整備されている。経営計画レベルで商品戦略と支店の計画のすり合わせがなされていること、支店でのマーケティング担当者と支店長らの支店管理者との会議体が設けられたこと、そして営業実施部隊としてのチームセリング体制である。

このチームセリング体制に着目すると、組織設計の基本的な原則を踏まえるとともに、より高度な仕組みが内包されているといえる。つまり、一方で、役割を明確に規定し、専門特化することがなされており、それにより担当顧客の情報や営業の知識・スキル等で専門化のメリットを出すことが図られている。ルートセールス、産地営業、マーケティングという区分である。他方で、その特化した人や部門が連携する体制がとられている。一般的に、専門特化は連携を阻害する傾向があるが、S社では、チームセリングという形で連携がとれるようになっている。連携の要求は、一つに、サプライチェーンを通して販売代理店、生産地、流通業者がつながっていること、第二に、後に述べるプロセス管理の必要性からも発生しているといえよう。とくに、チームセリング体制の中で、中期の計画と単年度の計画が連動するようになっているのは注目に値しよう。

図表－6 営業改革の構成要素



高嶋(2002), p.10

今回の事例の第二のポイントとして、営業のプロセス管理を可能にする仕組みがつくられたことがあげられよう。図表-6にあるように、今日本企業では営業改革が進められている。従来の営業は、簡単に言えば、売上や利益といったアウトプットに基づき管理する「アウトプット管理」を軸に個々の営業担当者の個人的な力に頼るものといえよう。これに対して、「プロセス管理」とは、「営業担当者の活動についての情報をできるだけ収集し、管理者が営業担当者に行動についての複数の目標と詳細な指示を与える管理である」（高嶋,2002,p.70）。営業プロセスに関する情報を収集・分析することにより、営業活動と成果の因果関係が把握できるようになる。それにより、仮説検証型の考える営業や提案営業が可能になる。また、従来のように短期的な成果だけを追求することから脱して、中長期的な観点で営業活動を展開できるというメリットも生まれてくる。さらに、営業プロセスに関する情報は、営業部門だけでなく生産、開発といった他部門にも伝達されると、部門間連携をも促進することになる。会社全体に波及していく、まさに顧客起点の経営が実現できることになる。十分な検証を待たねばならないが、S社の事例は、こういった顧客起点経営に転換したモデルケースという見方ができよう。

最後に、組織変革という点でも興味深い点を示唆している。前述したように、今営業改革が盛んに進められているが、失敗しているケースが多いという。高嶋（2005）は、その例を多数紹介している。実際、S社自身、新社長の登場とともに営業改革に着手していたが、それは形だけの改革でかえって社内に混乱をまねく有様であった。最初の試みがうまくいかなかった理由として、社内の人たちを中心にした取組みであったこと、つまり古い営業体制の考え方を前提とした改革案づくりであったことが考えられよう。結局は、コスト削減策や組織変更するという、代わり映えしない改革策になっていたのである。

新たに編成された改革プロジェクト・チームの編成を見てみると、外部のコンサルタント、中堅の社員がクロスファンクショナルに集められている。そこにあるのは、従来の思考の枠組みとは異なる人たちによりチームが編成されたということである。商品流通でのパワー構造が変化しているといった外部、競争環境の変化を捉えた上で、従来の枠組みにとらわれずにゼロベースで考えていったことが、今回のような抜本的な改革につながっていったと考えられる。分析をしっかりとって本質的な問題にまで入り、その解決を考えた。その結果、部分的な修正ではなく、組織の様々な側面と関係しており、今回報告したように多様な側面と全社的にかなりの広がりをもった改革になったといえよう。プロジェクト・チームの特徴として、チームセリング等の新たな仕組みを生み出したこと、営業改革を必ず実現するという強い思いがあり、それが改革をリードしていったことも見逃せないであろう。また、本文では紹介しなかったが、優秀な営業担当者は既に従来の営業体制の問題点を認識しており、実行

ステージで研修を繰り返すことにより、そういった営業担当者の新たな体制に向けての改革意欲をかき立て、彼らが支店レベルでの改革の推進者となった経緯がある。

組織変革に伴う問題として、改革策は導入したが、その後それがうまく機能して定着させる努力や仕組みが欠落することがある。形式的な導入に終わったり、知らぬうちに前の状態に戻ってしまうケースは、こういった取り組みの結果である。S社の事例では、定着のための仕組みづくりができていることも大事な点である。情報に基づくマネジメント・サイクルが構築されたことが、それにあたる。マネジメントの仕組みに落とし込まれ、実行されることが、新制度や組織がうまく機能し、定着する何よりの方法である。

売上や利益、市場シェアといった形で、S社の営業改革の成果はまだあがってきていない。その意味で、改革として成功したかの評価はできない。しかし、データに基づく営業や、問題を素早く発見し対策をとる「センス&レスポンド」という効果は現れてきている。また、予約受注に象徴されるように前向きな積極的な営業姿勢も見られるようになっている。今後の活動の展開や成果を見守りたいところである。

参考文献

- ブレーシュ, A.P., 2002, 『健全なる組織への再生』, (ケプナー・トリゴア・グループ日本支社 訳), ダイヤモンド社.
- ダフト, R.L., 2002, 『組織の経営学』, (高木晴夫訳), ダイヤモンド社.
- Galbraith, J. Designing customer-centric organization, John Wiley & Sons. (梅津祐良訳, 「顧客中心組織のマネジメント」, 生産性出版, 2006)
- 生谷吉之, 2005, 「営業はいまや組織戦である」, 『Diamond Harvard Business Review』, Jan, 60-71.
- コトラー, F., ラッカム, N., & S, クリシュナスワミ, 2006, 「営業とマーケティングの壁を壊す」, 『Diamond Harvard Business Review』, Oct, 86-98.
- マローン, M., & S. ランスフォード, 2005, 『最強の営業組織7つの戦略』 ((株) 富士ゼロックス総合研究所訳), ダイヤモンド社.
- 小川進, 2006, 『競争的共創論』, 白桃出版.
- スレーター, R., 2000, 『IBMをよみがえらせた男ガースナー』 (宮本喜一訳), 日経BP社.
- 高嶋克義, 2002, 『営業プロセス・イノベーション』, 有斐閣.
- 高嶋克義, 2005, 『営業改革のビジョン』, 光文社.

