

Manuscript Information

Title

ロードマップ営業の組織 : X 社の事例

The organization for roadmap sales & marketing: A case of Company X

Authors

Name: 山城慶晃 Yoshiaki Yamashiro

Affiliation: 東京大学経済学研究科

Graduate School of Economics, University of Tokyo

ORCID ID:0000-0001-6711-3470

Corresponding author

Name: 山城慶晃 Yoshiaki Yamashiro

Full postal address: 7-3-1 Hongo, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan,

Email address: yamashiro@g.ecc.u-tokyo.ac.jp

Keywords

ロードマップ営業、組織営業、個人営業、標準化

Roadmap sales & marketing, Organizational sales & marketing, Individual sales & marketing, Standardization

Authorship Contribution Statement

Competing Interests

The author declares there are no competing interests.

Acknowledgments

The Organization for Roadmap Sales & Marketing: A Case of Company X

Abstract: ロードマップ営業とはチームで行う中長期のソリューション営業のことである。単発営業と比べると売上規模が数十倍にもなる。そのためX社は、それまでの単発営業の効率化から、ロードマップ営業へと営業戦略を転換したのだが、営業組織はすぐには適応できなかった。それでもX社は試行錯誤しながら営業組織を適応させ、結果的に劇的な売上増を果たした。本稿では、その取組みを分析し、3つの標準化と1つの軌道修正の仕組みとして提示する。この事例は、一見、個人営業よりも組織営業の方が優れていた事例に見えるが、実際には優れた戦略への転換こそが鍵であり、組織はそれに遅れて適応に成功したのだった。

Keywords: Roadmap sales & marketing, Organizational sales & marketing, Individual sales & marketing, Standardization

1. はじめに

「個人営業と組織営業はどちらが優れた営業スタイルなのか」という議論がある。様々な営業現場において、組織営業という言葉が濫用され(山城, 2022)、組織営業の強みやメリットが強調されている現状を見れば、個人営業から脱却し組織営業にした方が良いという論調の強さは伺える。

ただし、個人営業がいいのか組織営業がいいのかという議論は表層的である。どのような製品・サービスをどのような顧客にどう売り込むのかという営業戦略に対して、それに適した組織や営業活動に

おける標準は異なるからである (松尾, 1998; 野部・小松・生稲, 2018; Yamashiro, 2019)。製品・サービスの売り切り型の単発ビジネスであれば、調整コストの少ない個人営業の方が効率的である可能性がある。一方、中長期に渡る売上規模の大きいソリューション営業であれば、調整コストがかかっても技術者や専門家を巻き込む組織営業の方が優位性を発揮できる可能性がある。

戦略が転換すればそれに適した組織も変わってゆく。しかし、問題なのは、営業戦略の転換があった際に、営業組織がその戦略にすぐさま順応できるとは限らない点である。とりわけ、これまで個人営業をやっていた営業組織が、戦略転換によって、組織営業を実践しようとしても最初から上手く機能させられるとは限らない。営業活動の内容、成果の時間軸、インセンティブといった、組織の前提条件が個人営業と組織営業では大きく異なるためである。

そのような中、本稿では、営業戦略を転換して、これまで個人営業主体だった営業組織において、組織営業を実践し、成果を出した企業 X 社の事例を取り上げる。X 社では、部長・課長クラスでしかできなかったロードマップ営業というチームで行う中長期のソリューション営業に対し、3つの標準と1つの軌道修正の仕組みを導入することで、新人・中堅クラスがチームを主導しても成果が出せるようになった。ロードマップ営業を標準化する際には、標準化の対象をチームではなく、チームを主導するリーダーとしている点が特徴的である。本稿では X 社で行われていたのは実際にどのような取り組みだったのかを検討する。

2. X 社概要

X 社は、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会社で、従業員は数百名規模、日本全国に事業所を構えている。X 社のビジネスには、一時的な単発営業と中長期のロードマップ営業 (内容は後に詳述) がある。単発営業では、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が完結してしま

うものである。案件規模は数百万円である。一方、ロードマップ営業は、一回だけのビジネスで完結させるのではなく、例えば、まず販売管理システムを導入し、その次は営業 SFA を作りデータ連携をし、さらには販売管理のダッシュボードの分析など、3～5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営業をするものである。こちらの案件規模は数千万円である。

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。変化に対応しながら継続的に結果を出せばよいが、現実はそのようにならない。X 社も以下の 4 つの課題を抱えていた。①単発営業をこなしていくだけでは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営業努力が蓄積されず毎年ゼロスタートとなるので精神的プレッシャーがある。このような課題に対し、トップダウンの経営判断のもと、単発営業からロードマップ営業へと事業の主軸を移行していくこととなる。

ロードマップ営業は 3～5 年に渡る中長期の営業となるが、単発営業と比べて売上規模が数十倍ある。そのため、単発営業を効率化させるよりも、単発営業からロードマップ営業へと主軸を移した方が劇的な変化、圧倒的な成果が見込める可能性がある。

3. ロードマップ営業とは

ロードマップ営業は、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。

ロードマップ営業はチームで行うチーム営業である。ロードマップ営業をしていくチームの組成は、ソリューション営業部の 2 名の課長が担当する。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。様々な営業部から案件相談がソリューション営業部に来ると、ソリューション営業部の課長が、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、5-6 名で 1 つのチームを組んでいく。チームにはソリューション営業から 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ロードマップ営業のチームにアサインされたのであれば、新人・中堅営業員でもリーダーの役割を担うことになる。なお、8 名いるソリューション営業部（課長 2 名、新人・中堅採用 6 名）では、1 名で 2-3 件の案件を抱えている。チームにアサインされたリーダーに対して、課長がアドバイスするのは、リーダ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は、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リーダーの役割であり、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。

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獲得につながる。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。

4. 単発営業からロードマップ営業への変遷

以下では、X社が単発営業からロードマップ営業にどのように営業の軸足を移していったのか、3つのフェーズに分けて記述する。

2015年以前：単発営業のみ

2015年以前のX社では、営業活動は属人的なものとして存在しており、売り切りの単発営業のみが行われていた。組織としてのあるべき営業活動が示されていなかったため、各営業員が各々の勘と経験に依拠したやり方で営業をしていた。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っていた。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っていた。たとえ、成果を出している上司や先輩でも、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った。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状態であった。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会議であり、成果管理が行われていた。ここでは、営業プロセスは評価されず、当期成績に寄与するKGIのみが注目されていた。このように、X社では2015年まで各営業員が属的に単発営業を行っていた。

2015-2019年：部長・課長主導のチームによるロードマップ営業

2015年までX社の主たる営業スタイルは属人的な単発営業であり、ロードマップ営業という考え方はX社には存在しなかった。そこに、外資系企業でコンサル営業やロードマップ営業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2015年に転職してきた。この部長を起点に、当時のX社の課長クラスの人材がロードマップ営業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、部

長と共に案件をこなしていく中で、部長の真似をしながら、各自でロードマップ営業のやり方を学んでいった。課長クラスがロードマップ営業ができるようになるまでは約3年かかった。

このフェーズでは、部長・課長クラスが個人でロードマップ営業を周縁的に行って成功事例を作り始めていたものの、属人的な単発営業がX社の売上の中心であった。単発営業とロードマップ営業の売上比率は9:1程度であった。

2019年以後：新人・中堅営業員主導のチームによるロードマップ営業

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X社に転職してくる。2016年当時のX社ではロードマップ営業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営業で成功事例を作れるようになると、これだったらX社でもロードマップ営業で勝負できるということで、2019年からトップダウンによる全社戦略としてロードマップ営業強化へと経営の舵が切られていく。

しかし、これまで単発営業しかやったことのない新人・中堅営業員がロードマップ営業をやろうとしても、何をどうしてよいのか分からない状態であった。その結果、2019年度における新人・中堅の営業員によるロードマップ営業の獲得件数は1件のみと低迷し、営業員からは、「やろうとしても上手く回らない」、「効果が実感できない」、「そうすると余計にロードマップ営業が定着しない」という声が聞かれた。そこで、課題を分析してそれに対する取組みを行うと、2020年には新人・中堅営業員でも成果が出せるようになる。ロードマップ営業の案件数は15件となり、単発営業とロードマップ営業の売上比率は3:7程度となった。この劇的な変化をもたらした課題への取組みを次節で記述する。

5. ロードマップ営業に向けた課題と取組み

新人・中堅の営業員がロードマップ営業を回せない原因を分析していくと、3つの課題が見えてきた:(i) そもそも進め方がよくわからない。(ii) 提案合意が得られない。(iii) 顧客の課題を引き出せない。この3課題に対し、3つの標準化と1つの軌道修正の仕組みが設定された。

見える化(標準化 1)

ロードマップ営業の進め方がよくわからないという課題(i)に対しては、WBS¹化によるロードマップ営業の進め方の見える化を行い、リーダーとしての役割を明確化した。より具体的には、どのようにロードマップ営業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をロードマップ営業の WBS として見える化したのである。そして、後述する 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も WBS に載せている。また、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、商談の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なった。

対象顧客の絞り込み (標準化 2)

ロードマップ営業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、当初、提案の合意がなかなか得られなかった。この課題(ii)に対しては、対象顧客の絞り込みを行った。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

¹ 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。詳しくは山城(2018)を参照。

担当者がいる会社に顧客を絞っていく作業を行った。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。その上で、ロードマップ営業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、ロードマップ営業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。

顧客理解のための会議の設定(標準化 3)

ロードマップ営業を始めたとしても、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、中堅半端で終わってしまうケースがあった。この課題(iii)に対しては、以前から実施していた APS (Account Planning Session)の改善を行った。

この会議は、本来、重要顧客の攻め方作戦会議だったが、いつしか APS 資料を作成することが目的になってしまっていた。そこで「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くように改善を図った。顧客に対する仮説を立案する際には、ソリューション営業や SE、人事、管理、業務だけでなく、さらに、全社から顧客の社内や特定産業に知見のある SE やマネジャーが集まる。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。そこでの議論を元にロードマップ営業をする顧客に絞って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。

顧客に的確な仮説を提示できると、「よく分かったね」と信頼感を得られたり、「本当はこのように困っている」というニーズが深堀りできるようになるが、従来、そこまでできるのは課長クラスの 2 名のみだった。それ以外は限定されたニーズに対して受け身の提案営業しかできなかった。しかし、知見のある SE・マネジャー・人事・総務が集まれば、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も共有し、課長レベルの深堀りができるようになる。

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、X社に何ができるのか不信感を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、ロードマップ営業に顧客が賛同し、一緒に進められるようになる。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。

標準と現実の乖離を修正する軌道修正の仕組み

ソリューション営業からアサインされた新人・中堅の営業員はチームのリーダーとして顧客毎に異なる対応の必要があるし、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、日次・週次の会議で、ロードマップ営業WBSで対応できない点が課長によってフォローされる。日次では、毎日30分から60分の朝会を5人から6人単位のチームで開催し、本日のto doや昨日の結果を報告する。顧客によっても営業の方向性が多岐に渡るため、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導線となっている。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²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。さらに、SFAアプリを活用したチャットによるリアルタイムの指示や軌道修正が課長によって行われる。このように、チームを主導するソリューション営業部の営業員はリアルタイムであるいは定期的にも上司からフィードバックを手厚く受け、都度軌道修正される仕組みとなっている。

6. 成果

こうした取組みの結果、ロードマップ営業の実施件数は、2019年

² 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。

度全社で1件だったのが、2020年には15件（継続案件が4件、新人・中堅層が決めてきた案件が11件）まで増加した。単発営業とロードマップ営業の売上比率は3:7程度となり、事業の主軸が単発営業からロードマップ営業へ移行したことが見て取れる。

ロードマップ営業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。営業に対する評価やインセンティブは、ロードマップ営業に連動して変化していった。評価制度は、営業課長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営業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。

ロードマップ営業ができれば、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営業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、ロードマップ営業が導入されたことで、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。営業は個人で成果を出すものであるという考え方から、営業は組織でも大きな成果を出せるという組織風土や組織アイデンティティに変化（Yamashiro, 2015）も観察された。

7. 結論

本稿の冒頭でも述べたように、個人営業と組織営業はどちらが優れた営業スタイルなのかという議論がある。しかし、個人でやるか組織でやるかは、パフォーマンスにとって本質的な違いなのだろうか。X社の事例では、まずは単発営業からロードマップ営業への戦略転換があり、新たな戦略を実行するために、個人から組織へと営業組織が変化した。個人で営業するのが無理なロードマップ営業戦略は、実行できれば、単発営業戦略では到達できない売上規模・事

業規模のビジネスを可能にする。それに組織が必要だったのである。つまり、個人営業に比べて組織営業が優れていたというのではなく、戦略として、単発営業戦略と比べてロードマップ営業戦略がけた違いに優れており、それを実行するのに組織営業が必要だったのである。まさに「組織は戦略に従う(structure follows strategy)」(Chandler, 1962, p.14) という古典的命題と符合する。

References

- 野部剛, 小松弘明, & 生稲史彦. (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), 6-19.
- 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: 組織ルーティンの形成とその移転 『一橋ビジネスレビュー』 66(3), 50-61.
- 山城慶晃. (2022). 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. MMRC Discussion Paper Series No. 555.
http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/pdf/MMRC555_2022.pdf
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Yamashiro, Y. (2015). Conceptual expansion into organizational identity change. *Annals of Business Administrative Science*, 14(4), 193-203.
- Yamashiro, Y. (2019). Disincentives of organizational routines transfer: Case of adaptive radiation in a sales and marketing company. *Annals of Business Administrative Science*, 18(2), 37-

49.