

「両利きの販売」に向けた組織変革：ICT サービス事業を営む X 社のケース

横山 禮士 筑波大学 ビジネス科学研究科 博士後期課程

佐藤 秀典 筑波大学 ビジネスサイエンス系 准教授

(責任著者) 横山 禮士 E-mail : s1945014@s.tsukuba.ac.jp

(要旨)

既存顧客との関係強化に重点を置いてきた営業組織にとって、新規顧客開拓に注力する方針に変更するには、戦略変更にとまらず、組織変革が必要となる。新規顧客開拓は多くの労力やノウハウを必要とし、困難性が高くなるのが一般的であるが、その方針変更の実効性を高めるためには、メンバーの認識面の変化も必要になる。つまり、メンバー自身が、新しい方針下における自らの営業活動に正当性を見出すことが必要となる。そして、メンバーの認識の変化を促すためのチームマネジメントには、相互承認を可能とする組織的営業の導入と目標達成への意識の向上と明確な評価による新規顧客開拓に対する組織内での正当性の付与が必要となるのである。

(キーワード)

新規顧客開拓、組織変革、認識の変化、正当性

1.はじめに

営業組織にとって、新規顧客の開拓と、既存顧客との関係強化の両立は重要な課題である。そのため、「両利きの販売」が注目されてきた(Aman et al. 2022)。両利きの販売には、サービスと販売の両利き(Jasmand et al. 2013)、新製品と既存製品の両利き(van der Borgh et al. 2017)などがあるが、これらと合わせて新規顧客と既存顧客の両利き(DeCarlo and Lam, 2016)が議論されている。

しかし実際には、新規顧客の開拓と既存顧客との関係強化の両立は容易なことではない。短期的に売り上げや利益につながる既存顧客との関係強化に意識が向きがちである。特に、システム開発のように大規模な契約を伴うビジネスの場合、受注に至るまでの関係の構築に時間がかかる反面、既存顧客からは比較的安定して利益を上げることができることから、この傾向はより強くなる。

しかし、既存顧客への依存度が高くなると、外的要因による取引減少リスクが高くなる。例えば、主要な取引先の経営状況の変化により、その企業の投資が減少した場合には売り上げが大きく落ち込むことになる。そのため、短期の利益を追求した近視眼的な行動は、リスクを伴うことになる。

経営環境が激しく変化する昨今、各企業はそれに適合するように戦略や経営方針の変更、場合によっては組織変革を余儀なくされる。これは択一的な選択ではなく、一見、相矛盾するような複数の戦略を同時に選択しながら、バランスよくこれらを遂行すること（両利き）が求められるかもしれない。そのような場合、組織メンバーは新しい戦略や経営方針への変更を容易に受け入れることができるのであろうか。これまでの戦略などに沿って培ってきた方法やノウハウなどが活かせなくなったり、新たな負担が増したりするような場合、組織メンバーにどのような意識付けを行うことで、この戦略や経営方針の変更、組織変革の受け入れを可能にできるのであろうか。モチベートされた組織メンバーによる実行が伴わなければ、新しい戦略は十分に機能しない結果に終わるであろう。このように、戦略や経営方針の変更、組織変革には、組織メンバーの意識面に着目してみた場合の難しさの問題についての議論が必要になるのである。

本稿では、X社の事例を基に、組織として既存顧客との関係強化に大きく偏っていたものが、外部知識の導入を伴いながら新規顧客の開拓も含めた営業に変わっていったプロセスを記述する。そこで見られたのは、相互支援や相互承認を可能とする組織的営業の導入と目標達成への意識と明確な評価によるモチベーション向上、そして新規顧客開拓に対する組織内での正当性の付与であった。

2. 企業および部署の概要

X社は、富山県富山市に本社を置く、ICT サービス事業を営む企業である。1990年に設立し、現在では国内に5つの事業所を設置し、社員数は370名の規模に至っている。顧客オリジナルのオーダーメイド開発を得意とし、クラウド構築、セキュリティ診断、フリーアドレス座席予約システムなどのサービスを提供しているソフトウェア開発企業であり、2021年7月には、富山県内の企業としては第一号となる「DX認定」を取得している。

近年の業績の推移をみると、売上、利益ともに右肩上がりですべて伸びている。売上高は38億円ほどで、利益が5億円ほどであった。昨年度はやや利益率が高かったが、例年は概ね10%程度の利益率で推移している。

足元の事業環境としては、ICT人材が不足している一方、企業経営のデジタル化ニーズは高まってきている。そのため、技術者の不足が加速している状況になっている。そのような中、顧客の要望に合わせてゼロからプログラムを組んで作るようなスクラッチ開発が主流ではなくなってきていると感じている。同社も、このような開発スタイルを主として30年ほど続けてきており、そこで培った技術力が強みともなっている。しかし、スクラッチ開発を必要とする仕事はすぐになくなるわけではないとしても、例えば、パッケージソフトウェアの月額定額サービスのようなものが多数出てきており、そのような変化に付いていけない企業は、これから5年、10年の中で他社に吸収されたり、事業を継続できなくなったりするようなリスクがある。同社もまさにそういった変化の渦中におり、従来通りのやり方から少しずつ変化をしていかなければならない状況と認識している。

同社の業界内でのポジションとしては、中堅の位置づけという認識である。この業界は、従業員が 10 人規模の会社も多数存在しているのに対して、最大手としては、IBM や CTC のような、数千人規模の従業員を抱える企業もある。それに次ぐのが千人規模の企業であり、同社は従業員が 400 人に満たないほどなので、その下のポジションであり、5 段階で行くと真ん中の 3 という認識である。それでも、小規模企業と比較すると、様々な対応ができる余力があると感じている。

前述の通り、社会的な IT 投資増大の影響もあり、需要が多く、仕事を受注したくてもそれに対応するだけの技術者がいないという状況にある。そのため、直近だけでみると、受注に最も影響を与えている要因は技術者数になる。ただし、それは直近に限ってであり、それ以外で受注に影響する要素として、開発力、技術力は重要である。加えて、既存の顧客との密接な関係性や新規技術の PR 力を含む営業力も重要である。

同社の強みは基本的に技術力にあると考えている。一つ一つの技術は同社のみが保有する技術ではないものの、それらの技術を活かして、幅広く様々なことに柔軟に対応できるというメリットに特徴があり、顧客から高く評価されている。

また、会社自体が今はまだ歴史がそれほど長くないこともあり、経営層を除くと会社を支えているのは 40 歳代になっている。そのため、これから新しいことに挑戦しようとする意識があり、それが企業としての色になってくる可能性はあるかもしれないと感じている。

営業戦略については、各営業部門の部長が考えることになっている。勿論、ベースには中期計画や毎年度の事業計画のような会社が策定する上位の戦略があり、そこに沿った形で、各営業部長が自分の組織内での計画を作る。コロナ前までは、毎年全社員が一カ所に集まって事業計画を発表する場があり、そういったものを通じてそれぞれの計画が社員間で共有されていた。

その他の同社の事業に関する特徴として、既存顧客からのリピートオーダーが多いことが挙げられる。同社の事業構成をシステムの開発、構築、検証、運用と 4 つの工程に区分した場合、開発と運用が合わせて全体の約 90% を占めている。システム開発に関わる上流工程から運用までを一貫して対応するビジネスモデルとなっているため、既存の取引先からの追加改修などのリピートオーダーが多くなるのである。

一方、既存の取引先の比率が高くなるということは、景気変動などの外的要因によって既存顧客の業績が悪化すると、取引量が減少するという事業リスクを抱えることになる。この事業リスクを軽減させるためには、取引先を分散させねばならず、新規顧客の開拓を行う必要が生じる。しかし、新規の顧客には既に既存の IT ベンダーが入り込んでいることがほとんどのため、そこに新たに入り込むことは非常に困難が伴うのである。

3. X 社における課題

3-1. 組織運営に関する課題

今回事例の分析対象となるのは、北陸・長野営業部である。同社には全国に 5 つの拠点地

域があり、その地域ごとに営業の組織がある。本社がある富山と金沢、長野のエリアを北陸・長野営業部が担当し、東京営業部は一部名古屋地区も関与するという区分である。北陸・長野営業部は、本社営業というよりも地区に合わせたエリアを担当する営業部門という位置づけである。

A氏は、2018年に開発部門から北陸・長野営業部に異動になり、翌年に同部門の部長に就任した。

表1 メンバー構成と経歴

部員	職位	入社年	採用区分	営業部へ異動	前職種
A	部長	2001	プロパー	2018	技術
B	課長	2014	中途	2014	営業 (IT以外)
C	係長	2006	中途	2006	営業 (IT以外)
D	係長	2008	プロパー	2020	技術
E	係長	2008	プロパー	2022	技術
F	主任	2017	中途	2017	営業 (IT以外)
G	一般	2021	中途	2021	営業 (IT以外)

課長をはじめとした数名は、前職ではIT業界以外での営業の経験があり、営業としてのベースとなる素地を有していた。一方、プロパーの係長は技術者出身であった。自社の中で技術職を長くしており、営業に移ったのはまだ数年前である。異動の理由は、本人の希望というよりも、会社側としてその営業の素養を見ていたので営業部に誘って異動させたという経緯であった。

当時、技術職から営業部門に異動するというキャリアパスはなかった。そのため、基本的に営業経験のある人を中途採用するというのがほとんどであった。結果、当時は“一匹狼”のような人が多く、組織営業としての運営が全然できていなかったのが実態であった。当時は誰も管理をしておらず、営業スタッフに仕事を取ってくるように指示だけが出されており、あとはどこで何しているかも管理されていない状況であった。各人がバラバラに好きなように行動していたため、結果、売上も上がっていなかった。

個人の成績については、営業メンバー間でバラツキがあった。それまでは“一匹狼”的な営業組織であり、個人の能力ややり方だけで成果が決まるため、そこにバラツキが出ていた。A氏がまだ開発部門に所属しているときに当時の営業組織を見ていた範囲では、会社から営業スタッフ一人一人に目標が課されるが、それを達成しなくても給料はもらえる。歩合制ではないので、個人の成績は評価に影響するが、モチベーション高く頑張る人はあまりいなかったのがあった。

社歴はA氏の方が長いということもあったが、中途で入ってきた年上のメンバーも多く、仕事上での信頼関係に関しては不確かな状況であった。A氏自身が営業を知らずに営業部に異動していることもあり、営業経験のあるスタッフたちは、「営業のことを知らないのに」と思っていた可能性もある。その様な中で、A氏は仕事と直接関係ない部分も含めて関係構

築を意識してやっていった。当時は営業スタッフ同士の信頼関係も十分ではなく、助け合いもあまりなかった。それを A 氏は、メンバー間の風通しがよく、フォローし合える組織を目指し、少しずつ変えていった。

評価制度としては、まず会社の人事制度があり、各人の評価のための面談とフィードバックを、面談が年に 6 回とフィードバックが 2 回行われた。目標を設定するときの面談と中間の面談、そして最後に結果が出た後の面談の 3 回とフィードバック 1 回が半期ごとに行われていた。加えて、日頃から各人の状況を見ながら、声がけをするようにしていた。また、営業部の中での週報会のような形での報告会も実施していた。

3-2. 新規顧客開拓に関する課題

同社においては、既存の顧客との取引を一回始めると付き合いが長くなり、そこから別の部署に展開するなどして仕事広がっていくようなスタイルが多いため、既存顧客は開発部門の技術職が担当し、営業部門は関与していなかった。そのため、営業部門は新規の顧客獲得を志向し、取引が成立した場合にはその案件を開発部門に受け渡すという流れになっていた。

5 年前に A 氏が開発部門から営業部門に移るタイミングで営業組織を作っていくという話になり、そこから既存の顧客も営業が見るべきだということになっていった。その結果として、既存顧客に偏った営業活動につながっていた。

元々、営業メンバーは、新規顧客開拓は営業の至上命題であり、やって当たり前のことと認識していた。同社のようなシステム開発は金額規模が大きく、契約前に製品の品質などが明らかに示せるわけではないので、顧客の信頼を得てからでないと契約には至らないのが通常である。このように関係構築から始めなければならないという困難さがある一方、契約締結した時の喜びは大きく、やりがいのあるものであった。

しかし、同社においては、個人毎の営業目標は示されるものの、達成せずとも追及されるわけでもなく、また新規顧客開拓が特段に評価されるわけではないので、営業メンバーも数字が上がればそれで良いくらいにしか考えていなかった。そのため、安定して上がる既存顧客からの売り上げに甘んじ、新規顧客開拓はさらに行われなくなっていった。

北陸・長野営業部の 2019 年度売上実績の顧客別比率は、既存顧客が 96.6%なのに対して、新規顧客は僅か 3.4%であった。同年度の新規顧客の受注目標額 1 億円に対して実績は 1,740 万円、新規取引社数目標 9 社に対して実績は 7 社で、ともに目標未達であった。毎年、新規受注金額と新規取引社数の目標設定を行うが、達成できない状況が続いている。

ところが、このような目標未達の状況にもかかわらず、経営側から与えられた 2020 年度の目標は、新規受注額 2 億円、新規取引社数 12 社とこれまでの実績よりもはるかに高い目標数値を要求されることになった。

それまで達成できていなかった新規顧客との目標数値について、2020 年度にさらに引き上げられた背景としては、企業としての持続的成長を図る中で、売上目標を社長がトップダ

ウンで決めているということがある。営業組織が会社の全ての売上げを持っているわけではなく、もともと開発部門が既存顧客をすべて持っていたところから、営業部門が少しずつ既存顧客を見るようになってきているという状況である。そのため全体の目標数値が上がったときに、まずは開発部門が自分たちで獲得できる数値を差し引いて、残りの数値が営業部門の担当となる。営業部門も既に付き合いのある顧客についての来年度の見込みに基づいて予算を立てるが、結果的に会社全体の売上目標が上昇する分が上乘せになるため、それを新規顧客で獲得する必要性が生じることになる。つまり、明確な狙いというよりも、会社が全社の数字を決めたところの不足分を新規顧客開拓で補う形になっており、昨年度の目標を達成していようがしていまいが、目標数値は上乘せされることになるのである。

4. 組織変革に向けた二つのマネジメント

このような状況の中、A氏は、メンバー同士が風通し良く、お互いにフォローし合う、そういった明るい組織づくりを目指した。これまでは一匹狼型の個人プレー中心の営業スタイルが主であったが、組織プレーで営業を行う重要性をメンバーに伝えるようにした。具体的には、週報会などのメンバーが集まる場や営業勉強会という集まりを設けることで、チームで動いていることがわかるような形を作るようにした。A氏は、メンバーに対して、話し合いをしようという促しを継続した。

やがて、組織の雰囲気が変わっていった。組織の中で話し合えるような雰囲気が醸成され、メンバー間での相互支援、相互承認が生まれていった。これまで個人でやっていた様々なことを、組織で取り組むようにしていった。そのような中、一部のメンバーには、自分ではできなくても、他のメンバーからのアドバイスを受けて事態が好転することが多々生じた。メンバー間のコミュニケーションの中で、営業の進め方のアドバイスや成功事例の共有が、中途採用のメンバーにとっても参考になった。実際に組織プレーをやってみると、その方が上手くいく部分もあることをメンバーが実感したのである。自部門だけではなく、他の部門とのコミュニケーションも多くなっていった。他の部門メンバーとの連携、相談もしやすくなり、社内からの相談も多くなって、営業に対する認知も高まっていった。

また、数値目標は必ず達成しなければならないという意識付けを行っていった。前述の通り、一人ひとりの営業マンに数値目標は与えられているものの、その達成、未達成に対する会社側の関心はあまり高いとは感じられなかった。勿論、与えられた売上目標だけがすべてではなく、とくに成果が現れるまでに時間のかかる新規顧客開拓においては、そのプロセスに対する評価も重要であることは十分に認識していた。そこで、A氏は自分たちが設定したKGI、KPIなどの計画数値を重要な評価基準とすることをメンバーに伝え、それに加えて褒めることを積極的に取り入れながら組織を運営した。数値目標は客観的な評価につながることから、メンバーにとっては達成した時の喜びを感じやすく、モチベーションに繋がりがやすかった。そこに褒めることが加わることで、メンバーは認められたという意識をより明確に持つことができた。ただ無闇に褒められるのではなく、数値という明確な根拠をもって褒め

られることの効果は大きかったようだ。

このように A 氏は、コミュニケーションの活性化などによる組織的営業の導入、目標達成へのこだわりと達成した際の称賛によるメンバーのモチベーション向上、この二つのマネジメントによってメンバーの意識を変えることで、これまで組織が抱えていた課題に対処していったのである。

5. 研修プログラム受講と目標達成に向けての取り組み

5-1. 社外の研修プログラム受講

そして、これらのマネジメントによるメンバーの意識変革を、より効果的に推進するための具体的な方法を取り入れるに当たって、社外の異業種交流型研修プログラム¹で学んだことの意義は大きかった。この研修プログラムは営業職のマネジャー育成を目的として Y 社によって実施されているもので、組織メンバーのモチベーションの向上については、KGI、KPI を明確に設定した予実管理を行い、組織的営業の導入には営業勉強会を実践した。これらの方法論があつてこそ、A 氏の意識変革マネジメントが機能したと言えるであろう。

研修プログラム受講前の段階では、当社は営業成果を高めるための取り組みは特に行われていなかった。元々の研修プログラムへの参加に関しては、一人の社員が Y 社主催のセミナーに参加したことがきっかけとなり、その社員から A 氏に声かけられることとなった。

A 氏はそれまでも、単発の講演などには積極的に参加していた。この研修プログラムとそれら講演との違いとしては、研修プログラムが結果重視ではなくプロセスを大事にするという点であった。加えて、それまで受けたものは1、2時間での講演が多く、何回かに分けて時間をかけて学び、しかも実践と組み合わせしていくという形式のものはこの研修プログラムが初めてであった。

研修プログラムへの参加は、業務の一環であったため、費用はすべて会社負担であった。A 氏が最初に参加したメンバーであり、開発部門所属当時の上司であった開発担当役員から紹介を受けての参加であった。その後、営業担当役員を A 氏が説得したが、営業担当役員は参加について積極的ではなかった。X 社の役員はすべて開発の出身で、営業出身の役員はおらず、この営業担当役員も開発の出身であった。

そのような中、この研修プログラムで学んだ手法を用いて 2020 年度の目標達成の方法を検討する中で、KPI の設定と営業活動の分析を行った。

まず、営業メンバーの活動内容の調査、分析を行ったところ、既存顧客への営業時間の割合が 59%なのに対して、新規顧客に掛ける時間の割合が 11%しかないという実態が判明した。新規営業は既存営業よりも時間が掛かることが多いため、十分な営業時間を割けていなければ、成果が上がらないのは当然である。

¹ この Y 社の研修プログラムについては、山城(2018)、花原 (2022)に詳述されている。

前述の通り、新規顧客への営業活動が少なかった理由の一つとして、新規顧客開拓をすることへの営業メンバーのモチベーションが生じなかったことが考えられる。その一方で、既に関係性が出来上がっている既存顧客の方が売上げを上げやすいということがあった。新規顧客からの案件は労力を割かないと取れないが、その労力に対する評価がない中で、少ない労力で、より確実に売上げにつながる既存顧客が優先されることになった。つまり、営業メンバーは、新規顧客開拓をすることに見合った明確な評価を得ることができないため、比較的売上げを上げやすい既存顧客に労力を向けがちになったのである。

加えて、経験の少ないメンバーにとっては、新規顧客への営業の仕方がわからなかったということも要因として挙げられる。誰をターゲットにして、どういうやり方で営業すればいいのかという方法がわからなかったため、新規顧客開拓が上手く進まなかった。

そこで、これまであまり割けていなかった新規顧客への営業時間を増やすこととし、KPIとして新規顧客へのコンタクト件数を月 68 件に設定することにした。

そして、まずは必要行動量を確保するために営業メンバーの増員を行った。既存営業での売り上げも確保しながら新規営業での売り上げも伸ばすためには、従来の体制での掛け持ちでの営業活動は厳しいことから、従来のメンバーは新規、既存の割合を半分ずつになるように設定するとともに、新たな営業部員 2 名を増員し、新規顧客のみを担当させることとした。

難易度の高い新規顧客への営業を、それほど営業経験の長くないメンバーに任せた理由としては、既存の営業メンバーは既存顧客を既に多く持っており、新規顧客に物理的、時間的に労力を割けなかったということがある。加えてそれまで新規顧客へのコンタクトすらあまり取っていなかったもので、まずは興味を持ってもらえる顧客にアプローチする機会を得られれば良いという意味でいえば、必ずしも IT に詳しくないメンバーであっても可能であるという判断もあった。既存の顧客を、別の営業メンバーに引き継ぐことも可能ではある。しかし、すでに関係性ができている顧客については、顧客から営業担当者を替えないでほしいという要望を伝えてくるわけではないとしても、担当の変更を打診するのが難しい面もあった。

とくに経験の少ない新たなメンバーにとっては、新規顧客開拓にどのようにアプローチして良いのか分からず、営業活動を行う上での大きな障壁となってくる。そこで、個人のノウハウの共有を目的とした勉強会を開催することにした。これにより、チームとしての意識が生じ、営業部門としての目標数値の達成を目指すという意識が生まれることも期待したのである。

そして、これらの取り組みを検討する際には、研修プログラムで学んだ内容を取り入れることにした。具体的な取り組みとしては、徹底的な予実管理と営業勉強会を実施した。その取り組みの中に、ロールプレイングや自社オリジナルの営業ステップの作成などの事前準備、トークスクリプトの精度アップなどの営業活動のプロセス改善の手法を取り入れていたのである。

5-2. 目標達成に向けての取り組み①：徹底的な予実管理

一つ目の取り組みとして、徹底的な予実管理を行った。目標を設定し、メンバーに任せおくだけでは、メンバーがやらなくなってしまう恐れがある。そこで、KGI、KPI の達成状況が見える化して徹底的な予実管理を行い、自らが何をすれば目標を達成できるかを考えさせ、新規顧客開拓の意識づけを図ることにした。

まず、新規受注を増やすためには、どの新規顧客にコンタクトすれば効率的になるかが分かるようにターゲットリストを作成した。元々、営業管理ツールとして SFA を導入していたため、この顧客リストから未取引顧客情報を抽出し、外部情報機関から購入した顧客情報リストを合体させることで、約 700 社の新規ターゲットの母集団リストを作成した。この母集団リストの新規顧客を、より効率的に受注できるか否かの基準で 4 つにランク付けを行い、優先度の高い顧客から順にコンタクトをするようにした。

また、コンタクト状況の管理として、毎日の業務後にコンタクト結果を報告させ、それを週単位で集計し、結果を毎週の営業ミーティングの中で共有することにした。この管理を実施する狙いは、芳しくない状況を指摘することではなく、他のメンバーのコンタクト状況を共有することによって、自らの状況を相対的に評価できるようにすることであった。

次に行ったのが、顧客からの抵抗をいかに取り除くかについての対策である。新規顧客へのコンタクトの回数を増やしても、顧客担当者がなかなか取り合ってくれないケースが相次いだ。そこで、研修プログラムで学んだ考え方をもとに、電話口で顧客担当者に抵抗されるパターンを洗い出し、その抵抗に対する切り返しの方法としてのトークスクリプトを作成した。

さらに、KGI の達成に向けた受注金額の見える化を行った。従来は、結果に対する管理のみを行っていたが、SFA の案件管理機能と BI ツールを連携させることで、将来的な受注予測ができる状況を作った。案件毎に受注確度をランク付けし、受注確度のランクを上げるためには何をすべきか、目標に対して受注予測が足りない場合はどうすべきかなど、その置かれた状況を担当者に認識させ、対策を考えさせるようにした。

5-3. 目標達成に向けての取り組み②：営業勉強会の実施

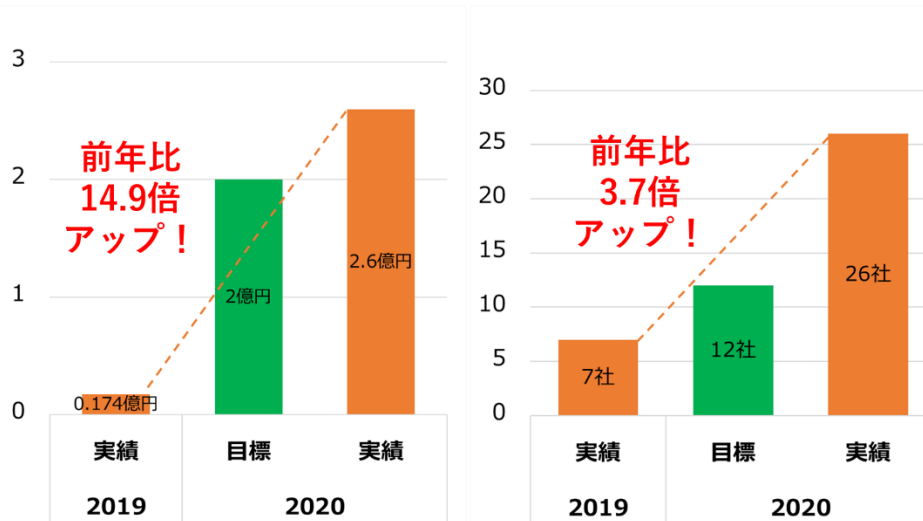
二つ目の取り組みは、個人が持っているノウハウの共有も含め、部門内の競争意識や仲間意識を醸成するためのきっかけの場として、営業勉強会を開催したことである。

営業勉強会は、一回当たり 2 時間、月に一度の頻度で全拠点の営業メンバーを集め、Web 会議で実施した。内容としては、製品に関する知識の習得、新規顧客へのコンタクト方法のディスカッション、研修プログラムで学んだ内容のフィードバック、そしてロールプレイングなどを行った。とくに、メンバーには、目標達成のための必要行動量を算出する練習問題を課し、“目標からの逆算”の考え方を徹底させることで、目標達成意識の醸成を図った。

5-4. 施策の成果

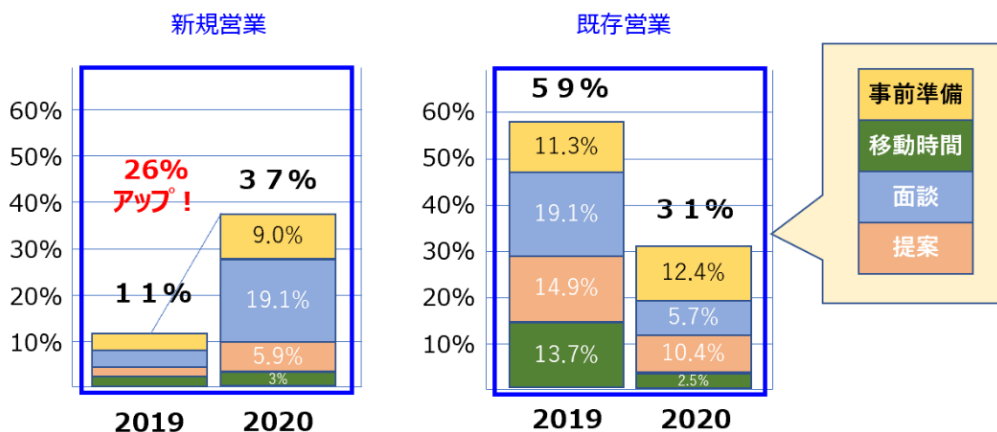
まず、新規受注金額は、2億円の目標に対し、実績は2.6億円と目標達成した。前年度は1,740万円であり、前年度比14.9倍となった。新規取引社数は、12社の目標に対して、26社と目標達成している。前年度実績の7社から3.7倍である。このようにKGIについては、見事に目標達成することができた。(図表1)

図表1：新規受注金額と新規顧客獲得数



また、KPIとして掲げた新規顧客へのコンタクト数は、月68件の目標に対して、78件と達成している。営業マンの新規顧客への活動割合についても、前年度実績の11%から大幅に増えて37%となった。一方で、既存顧客への活動割合は、前年度実績59%から、今年度が31%へと大きく低下したものの、売り上げは減少せず、より効率的な営業活動ができたと言える。(図表2)

図表2：活動割合



尚、新規営業を増やしたことによる既存顧客への影響はあまりなく、それまでの無駄に行っていた活動が削がれたものと考えている。一番大きかったのは、コロナ禍になってリモート営業、ウェブ会議を使った営業などもできるようになったことである。その結果、移動時間などの削減ができた。また、既存顧客に関しても営業行為だけではなく開発行為も関係するので、その開発チームの定例会に出席することでも結構な時間を費やしていたが、それを必要なときだけ出ることにして、ある程度時間を削減できたのである。

5-5. 組織の変化と今後の課題

このように、A氏を中心とする営業組織は、相互支援や相互承認を可能とする組織的営業の導入と目標達成への意識と明確な評価によるモチベーション向上によって、新規顧客開拓に対するメンバーの意識変革を成し遂げていった。これにより、2020年度は新規顧客開拓に関連する目標数値を達成することができた。

それまでバラバラであったメンバーが、新規顧客開拓という一つの方向性に“腹落ち”した上で、組織として取り組むというマインドが組織の中に醸成されていった。まず、問題点を明確に見える化することで自分たちが進むべき方向性の必要性を一人ひとりが理解した。そして、手段・方法についても、合理的な方法は示されつつも、一つのやり方を押し付けられるのではなく主体性を認められていた。さらにそれらへの努力が納得のいく形で評価され、メンバーが変化を受け入れることができたと考えられる。

まず、営業メンバーに、営業部門全体としての数値目標を意識させ、加えて、個人に割り当てた数値目標に対し、KPIなどを立てることにして、具体的にすべき行動について毎週のように週報会という形で伝達するようにした。その結果、部門全体で目標を達成するというチームとしての意識を醸成し始め、それぞれが互いに協力したりサポートしたりするようなモチベーションが出てきたというように感じている。

A氏が第1期生として研修プログラムを受講し、その内容を部門の方針などに反映した当初は、様々な意見を持ったメンバーがいたと考えられる。「結局、営業は結果だ」と考えていたメンバーも、反対に「プロセスを示してくれたらやりやすい」と思ったメンバーもいたかもしれない。しかし、A氏自身が受講した内容をメンバーにフィードバックをするときに、「これが全てじゃないし、こういう考え方があっていいと思うところはまず実践して欲しい」という形で伝えている。組織として必要と考えたことは導入し実施するが、それ以外のところはメンバーそれぞれの考えを尊重したため、研修プログラムで学んだ手法の導入に関しては、大きな反発はなかった。

また、組織が変化したことの影響は、業務の引き継ぎのしやすさにも及んでいる。まだ十分うまくいっておらず、課題も多く残るとしながらも、情報が残るような仕組みづくりがなされているので、以前と比較すると状況は良くなっていると感じている。以前であれば書類やデータが共有されておらず、顧客との打ち合わせの議事録なども残されていないケース

もあった。それが今では、日報の形で商談の情報が自動的に共有されるようになり、過去の商談の履歴も閲覧できるようになっている。その結果、既存メンバー同士での顧客担当変更などは比較的しやすくなっている。

一方、プロセスの構築に関しても、一律に標準化を推し進めたわけではない。基本的な仕組みとしては共有しているものの、個人の裁量の部分も残っている。例えば顧客訪問前の準備に関しては、マニュアル化することによって個人の能力への依存を削減することが比較的容易であるのに対して、実際に顧客に対応する場面においては、コミュニケーション能力などの個人の能力に依存する部分が全くなくなるわけではない。特に、システム開発という扱っている製品・サービスの特性上、事前に明確にスペックが提示できるような製品の営業とは異なるコミュニケーションが生じる。顧客の知識の水準を考慮しながら、課題をヒアリングしていくといったプロセスが重要になる。組織として営業を行っていく際にも、これらのコミュニケーションにおける個人の裁量や得意不得意が影響する。標準化をさらに進める部分と、一定の裁量を残す部分の切り分けに関しては、試行錯誤を続けている。

新規顧客開拓へ注力するという会社の方針の伝達という意味でも、新たにメンバーが2名増えたことが、既存メンバーに刺激になった面もある。自分たちもさらに頑張らなければいけないという意識や、IT 知識がない営業スタッフが入ってきたので育てなければいけないという意識が高まっていった。

既存メンバーも、新規顧客の開拓が必要だということは理解しており、A氏は「新規なので売上金額自体を必ずしも重視しない」ということを伝えていた。人事制度自体は変わっていないが、メンバーがなすべき具体的な活動項目を設定した上で基準を明確にして評価することにした。そのため、新規顧客開拓にも力を入れることに対しての既存メンバーの抵抗感は大きくなかったと考えている。

これらの新たな取り組みに対して全てが悪い方向にはいかないだろうと皆が捉えていた。A氏もトップダウンで指示を出すようなやり方をしていないので、メンバーが自分でかみ砕いて捉えてくれたと感じている。変化の全体像を整理したのが図表3である。

翌年度には、北陸・長野営業部の部長を東京営業部の部長へと異動させ、メンバーの意識の変化や研修プログラムで学んだ内容を東京営業部に浸透させる試みを始めた。2021年度には、東京営業部の2名に研修プログラムを受講させている。

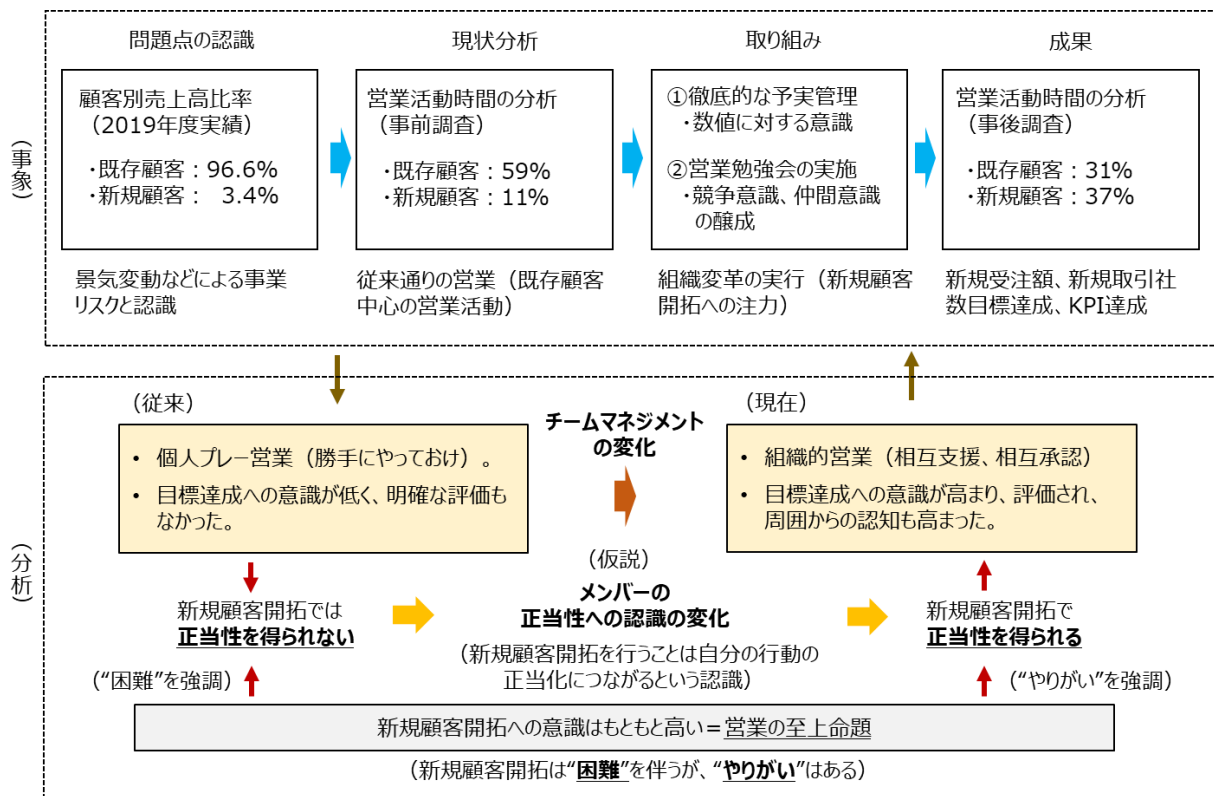
現在、北陸長野営業、および東京営業でもプロセス重視の考え方が浸透してきており、取り組みが継続されている。一つの考え方を共有できたことがベースとなっている。

そして、意識改革を東京営業部のメンバー全体へ更に浸透を図りつつ、案件化率の改善や新規サービスの受注確度を向上させるため、ロールプレイングや自社オリジナル5ステップの作成などの事前準備、トークスクリプトの精度アップなどに取り組み、営業活動のプロセス改善の取り組みを継続しようとしている。

また、会社として規模がさらに拡大していく中で、これまでとは異なる仕組みを導入していく必要も感じている。規模の拡大とともに売り上げ目標も上昇していく中で、営業も効率

化はもちろん、インサイドセールスの導入などこれまでとは異なる取り組みも必要であり、その場合の組織をどのように運営していくのかについても将来的な課題を感じている。

図表3 変化のメカニズム



6. ディスカッション

X社の事例では、組織的な営業がなされておらず、メンバー間の行動や考え方の乖離が大きかったこと、また、新規顧客開拓と既存顧客との関係強化のバランスが悪く、新規顧客開拓が進まないことが課題となっていた。

その様な状況に対して、相互支援や相互承認を可能とする組織的営業の導入と目標達成への意識付けと明確な評価によるモチベーション向上といった新たなチームマネジメントの取り組みを通じて、組織メンバーの意識が変化し、結果として「両利きの販売」を可能とする組織変革にもつながった。このプロセスの中で重要なのは、新規顧客開拓に対する組織メンバーの認識の変化である。

もともと、新規顧客開拓に対する組織メンバーの意識は存在し、新規顧客開拓は“営業の至上命題”であるという認識を抱いていた。新規顧客を開拓するにあたっては、まず顧客との関係性づくりから始めなければならず、既存顧客への営業活動と比べて、大幅な時間と労力を要する。苦労が受注という形で報われる保証はなく、仮に受注につながったとしても初

めのうちは、それほど大きな受注額にはならないことが一般的である。しかし、そのような苦勞の多い新規顧客開拓であればこそ、その苦勞を乗り越えた時の“やりがい”は一人と言え、営業マンとしての自負につながるのである。

しかし、当社においては、新規顧客開拓を行うことに対して、会社から与えられる評価が明確ではなかった。一方で、従来から取引のある既存顧客との関係性はしっかりと築かれており、足元の IT 関係の投資が活発な市況から、ある程度の努力で既存顧客からの受注は比較的容易に上がる状況にあった。毎年与えられる数値目標を達成するには、既存顧客への営業活動を増やす方が近道であり、新規顧客開拓にあえて労力を割くモチベーションにつながらなかった。そこで、労力と時間が掛かる割には評価されない新規顧客開拓では自らの営業活動に対する“正当性”は得られず、その難しさや煩わしさなどの“困難”な面ばかりが、組織メンバーの認識において強調されるようになったものと考えられる。

一方、既存顧客に偏り過ぎた営業方針の変更に伴って、新規顧客開拓の重要性が見直されることになった。また、新たなチームマネジメントの導入に伴い、組織メンバー間での相互支援や相互承認がなされるようになり、KPI などの客観的指標によって、自らの営業活動に対する会社からの評価が明確になった。これにより、組織メンバーは新規顧客開拓を行うことに価値を見出すことができるようになり、新規顧客開拓が“営業の至上命題”という本来の認識に変化していった。つまり、そこに自らの“正当性”を獲得することができるようになり、困難だからこそ、より一層の達成感を味わえる“やりがい”や“醍醐味”を強調するようになったものと考えられる。このようにして、チームマネジメントの変化が、組織メンバーの認識を変化させ、組織変革につながったと言える。

本稿では、組織変革における組織メンバーの認識の変化に着目した。そして、組織メンバーの認識の変化には、メンバーが自らの行動に“正当性”を獲得することが重要になるという視点で捉えている。今後、組織変革に関わる複数のケースを比較分析することで (Eisenhardt, 1989a)、この“正当性”の獲得による組織メンバーの認識の変化の重要性を検証していきたいと考える。

参考文献

- Aman, M. A., Azam, M. K., & Akhtar, A. (2022). Ambidextrous selling: a systematic review and synthesis of theories, themes, and methodologies. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 42(1), 46-67.
- DeCarlo, T. E., & Lam, S. K. (2016). Identifying effective hunters and farmers in the salesforce: A dispositional-situational framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 415-439.
- Eisenhardt, K. M. (1989a). Building theories from case study research. *Academy of*

Management Review, 14(4), 532-550.

花原杏珠 (2022) 「営業プロセス標準化がもたらした組織変革旅行会社 X 団体担当営業部の事例分析」 MMRC DISCUSSION PAPER SERIES, No.552

Jasmand, C., Blazevic, V., & De Ruyter, K. (2012). Generating sales while providing service: A study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20-37.

Van der Borgh, M., de Jong, A., & Nijssen, E. J. (2017). Alternative mechanisms guiding salespersons' ambidextrous product selling. *British Journal of Management*, 28(2), 331-353.

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.