

*MMRC*  
*DISCUSSION PAPER SERIES*


No. 561

多様性・複雑性が高い営業プロセスの標準化  
—企業 A 営業部門の事例分析—

花原 杏珠

東京大学大学院経済学研究科 博士課程

2023 年 9 月

 MONOZUKURI 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>

# 多様性・複雑性が高い営業プロセスの標準化

—企業 A 営業部門の事例分析—

花原 杏珠

東京大学大学院経済学研究科 博士課程

hanahara-anju558@g.ecc.u-tokyo.ac.jp

要旨: 本稿では、企業 A の営業部門で実施された営業プロセス標準化の取り組みを扱う。企業 A では、市場の変化に対応するために、営業力の底上げと属人的な営業方法の脱却が急務となっていた。そこで、中期経営計画の一環として「プロセスマネジメント」の考え方に基づき、営業プロセスの標準化や教育ツールの拡充が進められた。企業 A で取り扱う商品数は多く、顧客ニーズも複雑であるが、なるべく多くの商談のシーンをパターン化し、ツールの作成を進めている。最後に、多様性・複雑性が高い営業プロセスについて、標準化を進めることの効果や適性について議論する。

キーワード: 営業、標準化、チーム

# **The standardization of a highly diverse and complex sales process: A case study of company A, sales department**

**Anju HANAHARA**

Graduate School of Economics, University of Tokyo

E-mail: hanahara-anju558@g.ecc.u-tokyo.ac.jp

**Abstract:** This paper examines the case of a standardization effort implemented in the sales department of company A. To respond to changes in the market, it was necessary for company A to raise the level of its sales force and refrain from sales methods that depend on individual skills. As part of its mid-term management plan, the company engaged in efforts to standardize its sales process and expanded its educational tools based on the idea of “process management”. Although company A handles a great number of products and its customer needs are complex, many business scenes have been categorized and patterned to make as many tools as possible. Lastly, the effectiveness and suitability of promoting standardization in a highly diverse and complex sales process will be discussed.

**Keywords:** sales, standardization, teams

## 1. はじめに

生産活動における業務の標準化は決して珍しくない。しかし、営業活動におけるプロセスの標準化は難しいと考えられている。営業活動には、当事者しか知り得ない顧客との接点が含まれ、暗黙的・属人的であるためだ(山城, 2018)。

本稿では、営業活動の標準化に取り組んだ企業 A(仮名<sup>1</sup>)の事例を扱う。企業 A は、医療系の専門機械と関連するシステム商品の開発・製造・販売を行っている。業界の上位にある企業だが、近年の市場の変化に伴い、組織内で課題を抱えていた。そこで、課題解決のために、中期経営計画の一環でプロセスマネジメント大学(PM 大学)<sup>2</sup>の研修を受け、営業プロセスを標準化する考え方が導入された。企業 A は、医療関連という専門性が高く、かつ営業プロセスが大きく異なる 2 種類の顧客を対象としている上に、商品数も多いため、営業プロセスのバリエーションが無数にあるという。

企業 A における標準化の取り組みを整理することで、標準化がもたらすメリットと、標準化に伴うコストを検討する。さらに、業種や業態によっては、標準化が最適ではない可能性についても議論する。

## 2. 企業概要

本ケースの対象企業となる株式会社 A (以下、企業 A) は 1960 年頃に創業し、医療系の専門機械と関連するシステム商品の開発・製造・販売を行う企業である。全国 60 カ所以上の拠点を持つ。2020 年 4 月期の売上高は数百億円、従業員は 1000 名を超え、その 2 割程が営業担当である。

企業 A は、業界シェア上位である。強みは自社開発を行っていて、高い商品力を誇ることである。主力製品である機械系・システム系だけでも 30 商品以上、その他の商品も含めると 100 商品以上ある。

営業部門は、第一営業部と第二営業部の 2 部門から成る。営業部署はほぼ全都道府県に拠点があるが、1、2 名の営業員が所属するところから、多いと 13 人程の拠点もある。営業部署の他に、システム系のプレゼンテーションを専門にするシステム営業部もある。企業 A が扱うシステム系の商品は複雑であり、提案には高いスキルが要求されるため、システム営業部が依頼を受けると営業に同行して、プレゼンテーションを行うという役割を担う。全国に 10 名弱いる。

経営企画は、経営戦略の立案や、3 年計画である中期経営計画の取りまとめを行う部署

---

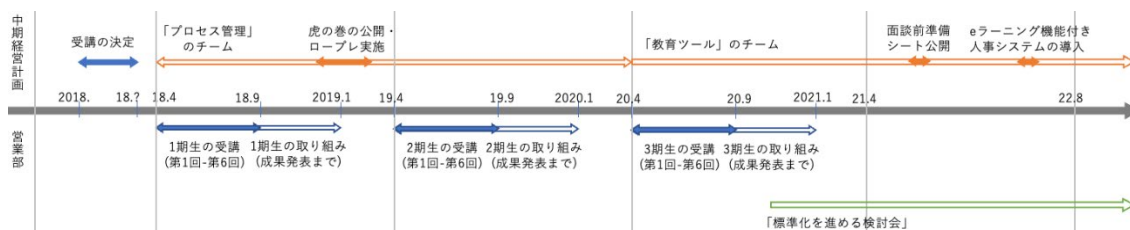
<sup>1</sup> 今後登場する企業 A の部署名や人物名は全て仮名であり、実際の名称とは異なる。

<sup>2</sup> PM 大学とは、ソフトブレーン・サービス株式会社が運営する民間の異業種交流型の研修プログラムである。ここでは、「プロセスマネジメント(PM)」という、営業プロセスを標準化するための考え方を学び、受講者は所属組織において PM の手法を実践することになる。詳しくは、花原(2022)を参照。

である。営業企画は、商品の情報（新商品や他社商品との比較など）をまとめて配信する部署であり、PM 大学の取り組みで作成されたツールの公開も行っている。ただし、営業現場の経験がないメンバーであるため、その情報を戦略的に実際の営業に活かすまでには至っていない。

同社からは PM 大学に 2018 年から 3 年で合計 15 名の社員が受講している（2018 年は 3 名、2019 年は 6 名、2020 年は 6 名が受講）。取り組みの全体像を図 1 に示す。2018 年の 1 期生は、全員が後述する「営業プロセス」の中期経営計画のメンバーである。そのうち O 氏は、システム営業部に所属している。2019 年、2020 年の受講生は、基本的には「営業プロセス」のメンバーらの推薦で選出した。ただし、2019 年に大阪校で 2 期生として受講した S 氏は、営業部に所属しながらも中期経営計画の全体を推進する立場として、PM 大学の受講生に立候補した。S 氏は、近畿営業部の次長であり、所長をサポートしつつ、通常は部下の営業に同行している。

図 1 企業 A の取り組みの概観



注：提供資料とインタビューを参考に筆者作成

### 3. PM 大学受講前の課題と取り組み

#### 3.1. PM 大学受講前の課題

PM 大学受講前の企業 A では、組織外部と組織内部に起因する課題を抱えていた。組織外では、市場が大きく変化しており、対応に迫られていた。組織内では、①提案力・営業力の低下と、②属人的な営業の限界という 2 つの課題があった。

まず、市場の変化について、企業 A は業界シェア上位を誇るものの、市場は成熟期に入っていた。以前は業務の効率化・安全性向上が共通のニーズとなっており、そのための設備が必要されていた。ユーザーの抱える課題が概ね共通しており、製品の機能もシンプルであったため、ユーザー自らが課題と機能を結びつけて製品価値を理解できていた。そのため、カタログを用いた商品説明ができれば、受注に繋がった。しかし、近年では効率よりも安全性が重視されるようになり、業務を効率化するための設備投資に消極的な顧客が多い。業務は多様化し、店舗ごとに個別の事情を抱えるようになった。このようなニーズの変化・多様化や、顧客の経営状況悪化に伴い、同社には個別の事情を理解したソリューション提案力が求められるようになった。ユーザーが製品の価値を理解するのが難しくなっているため、営業員が商品の機能を十分に理解して、顧客が抱える課題と結びつけて提案をする、高度な営

業スキルが必要になったのだ。これは、営業全体の業務量が増加することも意味しており、ベテラン営業の負担も増大していた。

次に、組織内では、商品力が高いことに甘んじて①提案力・営業力が低下していることが組織上部で問題視されていた。まず、上述の市場変化により、営業全体の業務量が増加していた。特に既存案件を多く抱えているベテラン営業は、もともと負担が大きかった上に、このような環境変化により負担がさらに重くなった。そのため、目の前の仕事をこなすことで精一杯になってしまい、スキルアップや、若手の教育に時間を割くことができなくなっていた。既存顧客との契約更新により安定した受注があることや、個人の販売目標（数字と商品別）の達成により評価が決まることも、この傾向を強めたと考えられる。一方で、企業 A では、統一的な教育体制がなく、現場で経験を積むことでスキルを身につけるという OJT の体制を取っていた。ベテラン営業員からすると、ノウハウは現場で身につけるものという意識があったり、自分が持っているノウハウは当たり前であったりするため、人によって教育への意識や教える内容にも大きな差があった。さらに、取り扱う商品数が多く、営業担当が販売後の納品作業や CS 活動（顧客満足度を向上させる活動）も行うため、若手社員は覚えることが多く、仕事を覚えて自立するまでに時間を要した。ベテラン営業員の業務負担を軽減するために、若手の即戦力化が求められる一方で、ベテラン営業員は多忙なため、若手は十分な教育を受けることができず、戦力になれないため、ベテランの負担が軽減されないという負のループに陥っていた。そのため、若手に仕事を任せてみて、困ったことがあれば上司が支援するという臨時的かつ属人的な体制を取らざるを得なかったが、若手は上司に相談するタイミングを見誤り、対応が遅れるというケースも発生していた。そこで、①提案力・営業力の低下という課題に対し、営業スキルの底上げが求められるようになった。

他にも、②属人的な営業を続けることの限界も問題視されていた。まず、企業では、役員と経営企画が営業戦略を策定するものの、部署や支店ごとに明確な戦略が打ち出されるわけではなく、それぞれが自立的に活動していた。というのも、企業 A の顧客は既存が中心（約 8 割）であり、戦略を立てて攻めるというよりは、ユーザーとの関係構築を重視した CS 活動をすることで、然るべきタイミングで機械の更新契約を結ぶ（リプレース営業）ということが活動の主体となっていた。他にも、営業企画の部署では、新商品の情報や他社製品と比較した情報などをまとめて社内に配信していたが、その情報をどう活かすかといった戦略的な要素を会社として発信することはなかった。営業企画は、営業の現場を知らないため、実際の営業活動に活かせるような施策を取ることが難しい。さらに、営業活動を支援するために、商品カタログや商品の紹介動画や比較表、機械導入のシミュレーションをするツールなどもあったが、これらを使いこなす方法が標準化されていないことや、共有ファイル内でツールの保存場所が体系だっていないことなどが障壁となり、営業支援ツールを使いこなせるようになるまでにも、経験を積む必要があった。他にも、明確なマニュアル等がなく、上述した OJT による教育体制が取られているため、上司により教える内容や、教育への姿勢が様々であった。このように、一貫した戦略が部署や支店、個人に伝えられることはなく、

営業支援ツールの使用、教育も個人任せになっており、企業 A の営業は属人的になっていた。社内で多くのことが共有されていないため、特定のユーザーについて担当者しかわからないということがあった。担当者が交代した際に、対応が難しいことや、優秀な営業員ほど多くの担当を抱えるため負担が偏ってしまうという問題が生じていた。そこで、②属人的な営業のあり方を脱却し、チーム営業に移行することが求められた。

### 3.2. PM 大学受講前の取り組み：中期経営計画の取り組み

企業 A では、中期経営計画という経営企画のもとで立てる 3 年計画がある。この策定には、リーダーとして選任された部門長クラスを中心に、その他のメンバーが選ばれ、テーマごとに約 10 人で 1 チームを形成する。その後、資料の作成等で人手が必要になると、関連する部門から追加でメンバーが選任されることもあるような、比較的流動的なチームである。営業部が抱える課題に関する共通認識を作ろうと、全社的なアンケートを実施した結果、明らかになった課題に取り組んでいる。例えば、ダイバーシティに取り組むチームや、働き方改革を行うチームなどがあり、営業部以外の取り組みもある。その中で、2018 年頃に、組織的な営業体制を構築するために「プロセス管理」のチームが発足した。

プロセス管理のチームには、1 期生の O 氏が参加していた。まず、業務のプロセスを把握するためのツールを作る必要があると考え、O 氏を中心に手探りで作成が行われた。しかし、その活用方法や、営業スキルを標準化して管理する方法がわからず、チームメンバー内で意見が分かれることもあり、難航していた。適切なツールの作り方や活用方法を専門的に学ぶ必要があると考えていたところ、社長からの紹介があり、PM 大学を受講することになった。当初は、中期経営計画のメンバーから参加者を出したため、様々な部署に属するメンバーが受講することになった。中期経営計画の一環として行っていたため、受講にあたって表立った抵抗はなかった。ただし、毎月の目標数字について、会社から免除されていたわけではないため、中期経営計画のメンバーでありシステム営業部署に所属する O 氏はプレッシャーを感じていたという。

PM 大学の受講にあたり、上述した課題に対応するために、営業スキルの底上げと、チームでの営業スタイルへの移行が大きな目標として設定された。ただし、このような受講の背景や目標が受講生に明示的に共有されることはなく、1 期生は、PM の考え方を学ぶことが当座の目的とされた。

## 4. PM 大学の受講と取り組み

### 4.1. 2018.4.東京校[1 期生]の取り組み：営業虎の巻とロープレ

1 期生 4 名は、中期経営計画の「営業プロセス」チームのメンバーであったため、チーム会議での話し合いをもとに様々な取り組みが行われた。その中で、ツールの作成を主導したのは O 氏である。2018 年 4 月期東京校の取り組みでは、PR(アプローチ・ヒアリング)から受注までのプロセスに焦点を当て、「営業虎の巻」を作成することで、今まで経験に依存

していた商談の展開への対応力を向上させようとした。まずは PM 大学受講前に作成した WBS<sup>3</sup>をもとに、営業プロセスを書き出した。その後、(1)アプローチ・ヒアリング、(2)事前準備、(3)見積り依頼の取得、(4)プレゼン、という4つの営業プロセスの課題のうち、(1)アプローチ・ヒアリングに取り組んだ。

受講生の O 氏は、WBS で業務の手順が整理されたとしても、企業 A が対応する顧客種の多様さ、商品数の多さ、顧客ニーズの多様さ故に、一本のストーリーにならないため、実際の商談で活かすことが難しいと考えた。そこで、WBS をもとに商談に関するプロセスを抜粋し、過去の事例を代表的なパターンに分けることで、より実践的なツールである商談シーン別と商品別の「営業虎の巻」を作成した。O 氏が原案を作成し、それをたたき台にしてプロセス管理のチーム会議で議論をし、O 氏が修正するというやり取りを繰り返したという。虎の巻では、①商談の展開をニーズごとに分解して5つにパターン化、②各パターンに対する提案の設定、③各パターンに対する最適なトークスクリプトの設定がされている。同時に、WBS をもとに商談シーンを実戦形式化したロープレを作成し、虎の巻による知識の習得とアウトプット型研修のロープレとを交互に行うことで学びと実践の相乗効果を狙った。

PM 大学で学んだロープレは、企業 A が以前から取り組んでいた「ロープレ」とは大きく異なるものだったという。企業 A では以前から「ロープレ」を行っていたが、基本的にはセールストークを丸暗記するもので、現場で生かすのが難しかった。一方 PM 大学で学んだロープレは、営業員が一方的に話す練習をするのではなく、具体的な商談の場面を想定し、ユーザー役と対話しながら潜在的ニーズを聞き出すようなものである。1 期生の間で、従来のロープレとの違いを認識し、全社的に取り入れたほうが良いという話になった。企業 A では既に従来の「ロープレ」が言葉として浸透しているため、社内では新しいロープレを「対話型ロープレ」と呼んでいるという。この「対話型ロープレ」がある程度認知されるようになった時点で、従来の「ロープレ」を「参考トーク」という名称にしようと考えているそうだ。

(1)アプローチ・ヒアリングの段階では、各顧客の課題を発掘して提案をすることが重要になる。取り組み当時(2018年9月から12月頃)入社2年目の営業員 T 氏は、定員4名の営業2課に所属していた。本来、勤続年数の浅い社員はベテラン営業員が担当する顧客数の約7割しか持たせていないが、部署内から転勤者が出たため、T 氏はベテラン営業員と同じ顧客数を担当することになった。T 氏は、売上が伸びない、ニーズを聞き取る力の不足か

---

<sup>3</sup> WBS とは、プロセス分解構造図(Work Breakdown Structure)の意味であり、目標達成に必要な作業計画を立てて実行に移し、管理していく一連の作業を指す。WBS を使うことで、目標達成のために誰が何を行うのかの進捗管理が容易になる。「業務の可視化」を推進することで、組織パフォーマンスを最大限上げることができる。



ら案件を発掘できない、ユーザーの依頼を忘れてクレームを起こしてしまう、安易な返事をして主要代理店の信用を失ってしまうという悩みを抱えていた。また大量の仕事をこなすことに精一杯で、スキルアップができない状態に陥っていた。そこで、受講生が主導して、営業虎の巻で知識を習得、ロープレで実践、その場で振り返るというのを繰り返し、「わかったつもりで終わらせない」研修を実施した。その結果、顧客の背景を掘り下げて聞き出せるようになり、会社の重点商品の受注をすることができた。また未達が続いていた売上・利益目標に関しても、安定して目標を達成できるようになった。

1期生がPM大学を受講した後、プロセス管理のチームが教育ツールを整備し、経営企画から取り組み内容の配信が決まった。配信自体は営業企画がNotesというツール上で共有する形で行い、2019年頃、ロープレの実施方法と併せて全社に営業虎の巻を公開、全国60の拠点でロープレを実施した。基本的には、まず虎の巻を読んで、ロープレを実施するという流れで行う勉強会を、各支店において所長を中心に行った。PM大受講生が各拠点を回ることはできなかったが、O氏と同じ部署に所属する部下が複数の拠点にいたため、事前に取り組み内容について補足説明を行って理解を得ることで、その拠点における勉強会のフォローをしてもらった。またO氏(システム営業部署)の職場は営業部と同じフロアにあるため、O氏も参加して楽しい雰囲気になるように心がけたという。

その後、勉強会についてアンケートによる評価を行った。どこまで本気に取り組んでもらったかは(アンケート以上のことは)わからないが、普段は1つのテーマを決めて営業スキルについて話し、共有する機会がないため、このような機会が設けられたことについて好意的な意見が多かったという。若手営業員は、練習の機会がないまま現場に行き、同行営業をして「見て学ぶ」という今までのやり方だと、何を学ぶべきなのか、自分がどこまでできているのかわからなかったという。そのため、このような勉強会に対する期待は大きい。ベテラン営業員からは反発が予想されたが、積極的に参加する姿が見られた。属人的ではあったが、飲み場で武勇伝を語るようなイメージで、自分のノウハウを部下に伝授するということも見られた。このような場で、ベテラン営業員は厳しさを教えたいという雰囲気になりがちだが、ロープレの難易度は、顧客側の対応<sup>4</sup>を設定することで調整するようにした。

このように虎の巻やロープレを評価する声が多かったが、アンケート調査により、改善の余地があることもわかった。例えば、今回の虎の巻・ロープレが対応している商品数・場面が限られているため、カバーしている商品数が増えれば役に立つだろうという声や、この商

---

<sup>4</sup> 例えば、「営業員からの提案がなければ部長は紹介しない」など、顧客が自主的に話す内容をあらかじめ設定することで、難易度を調整している。

品について取り組んでほしいという意見があった。ベテラン営業からは、自分が知らないテクニックがあると思った反面、この内容では足りないという意見もあった。しかし、この勉強会は全体の底上げをすることが目的だと説明をしたところ、納得してもらえた。他には、教育という観点では、自分が抱えている部下だと、商品提案力以前の問題で、そもそも受け答えがまともにできないため、この虎の巻・ロープレでは不十分だという意見もあった。また教育する時間や余裕がないという不満も出てきた。現場で上司が部下に教えるのではなく、本部で教育してある程度現場で使えるようにしてから、配属してほしいと思う人も一定数いるということがわかった。

この勉強会で全国の拠点に虎の巻・ロープレを公開したが、その後の使用については強制せずに各支店に任せている。拠点多いため使用状況を把握するのが難しいこともあるが、これらのツールがまだ網羅的ではないことや、限られた業務時間の中で教育に割くことの必要性が人によって異なることなどから、強制はしないという。O氏は、この勉強会についてはイベントのような形で実施したためうまくいったが、日常的に取り入れるとなると、まだ難しいと感じている。O氏の部署内では、ロープレを継続的に実施している。1期生としてPM大学を受講したO氏は、商品数や業務量が多く、属人化している自社の営業スキルでも標準化することができるとわかったこと、業務を標準化するためのツールであるWBSやロープレの作成方法や、課題に直面した時に「分ければ解る」(分解して考えてみる)という考え方を学べたことが有用だったという。

#### 4.2. 2期生・3期生の選出

2期生、3期生は、PMの考え方を広めるために、中期経営計画メンバーのO氏、S氏の提案、および常務の決定で複数の部門(第一営業部、第二営業部)からメンバーを参加させるようにした。ただ、受講者は関東・関西の支店、および所長、係長、主任クラスの営業員に集中している。これは、長期(約6カ月)の受講による通常業務への影響を抑えるために、業務負担が比較的少ない所長以下の営業員や、メンバー数が比較的多い営業拠点から受講者を選定したためである。支店によっては営業員が2、3名であり、そのうち1名が抜けてしまうと業務に支障が出てしまうので、人数が多く、受講者の仕事をフォローできる営業所を中心に選ぶ必要があった。S氏は、受講の背景にある課題を把握しており、中期経営計画の全体を推進するマネジメント側もPM大学を知るべきだと考え、自ら受講生に立候補した。

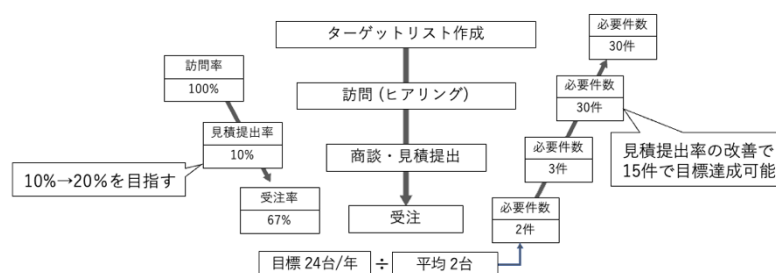
ここでも表立った抵抗はなかった。第一営業部と第二営業部の部門長にPM大学受講者を選出する許可をもらい、部門長にも人選に関わってもらった。部門長が期待を込めて推薦したという形で、受講の話をして、PM大学の内容や、受講することで成果に結びつけてもらいたいということを丁寧に説明した。このような対応をしたため、あるいは中期経営計画

の一環としてPMを導入しており、指名されたならば受け入れるという社風があるためか、大きな抵抗はなく受講者が決まった。2期生にはS氏が個人的に受講背景を共有したが、経営企画やプロセス管理チームなどから受講の背景や目標が受講生に提示されることはなく、具体的な課題設定は、受講生がそれぞれ考えるようにO氏が指示をした。取り組むべき課題が多岐に渡り、優先順位が支店や部署で異なるため、以下の4指標に基づき、どの部分の標準化を進めるかは各自で考えた方が良さだろうという判断である。その4指標とは、課題を解決することによる成果の大きさ、標準化のしやすさ、成果の測定のしやすさ、社内への展開のしやすさである。これらの観点から、各支店や部署の課題を発見し、取り組みをするようにした。

#### 4.3. 2019.4.大阪校[2期生]の取り組み：事前準備シートと案件化ヒアリングシート

ここでは、S氏を含む3名が取り組みを主導した。営業員が記入する日報をもとに、自社ユーザーのリプレース営業に関する歩留率やKPI<sup>5</sup>を測定した(図3)結果、案件化率の低さが明らかになった。その背景には、自社ユーザーに対して適切なタイミングでの提案をできないことがあった。もともとは、既存ユーザーに対するアフターフォローをしっかりと行うことで、機械の更新のときに声が掛かりやすくなるを考え、会社としてCS訪問をかなり重視していた。しかし、それだけではユーザー任せになってしまう。一部の営業員は、適切なタイミングで提案をすることができていたが、できずに様子伺いに終始してしまう営業員が多く、営業員によってスキルに差が出ていた。そこで、提案をするという目的を強く意識したユーザー訪問ができていないことに課題を見出した。

図3 KPIの設定



注：提供資料を参考に筆者作成

事前準備をしっかりと行えば、目的なくユーザーを訪問するのではなく、顧客のニーズを把握して積極的な提案をすることができるようになると考え、(2)事前準備、(3)見積もり依頼の取得に関する取り組みを行うことにした。(2)の事前準備は、営業プロセスの85%を占め

<sup>5</sup> KPIとは、Key Performance Indicatorの略であり、目標達成への具体的な業務プロセスをモニタリングするために設定される指標のうち、特に重要なものを指す。

る重要度の高い活動であり、計画的かつ目標を立てた上での訪問が必要になる。(3)の見積もり依頼の取得では、顧客の課題を把握した上での見積提案が必要になる。取り組み前の見積もり提出率が10%であることから、目標である年間24台から逆算したところ、1ヶ月30件の訪問が必要であることがわかった。しかし、現実には1ヶ月30件の訪問は困難であるため、見積提出率を10%から20%へ上げるという目標が立てられた。

実際の取り組みは、2019年10月21日から12月21日までの2ヶ月間、受講生の部下である大阪営業所と兵庫営業所の入社3年未満の若手社員4名がチームとなり実施した。目標達成のために、2期生が中心となり、事前準備シートと案件化ヒアリングシートを作成した。

取り組み中は、新しい機械の見積もりをもらうという明確な目的を持って営業を行うことを心がけた。ただし、見積もり提出率を向上させると言っても、指示を出すだけではやり方にばらつきが出てしまう。特に若手営業員は活動量に頼る営業活動になる傾向があったため、営業活動の大部分を占める事前準備に着目し、効率的な営業活動をして見積り提出率を向上できるよう取り組みを行った。具体的には、ベテラン社員の「成功事例・暗黙知」を事前準備シート・案件化ヒアリングシートに落とし込み、同時にアポイント時や見積りのトークをパターン化したトークスクリプトを作成した。事前準備シートは、ユーザーを訪問する前に、最低限把握しておくべき項目をまとめたシートであり、営業員は訪問前にシートに記入して準備するようにした。作成後は上長に提出し、準備不足がないかの確認を行った。その結果、訪問時のユーザーとの会話がイメージしやすくなったという。また、アポイント時のトークスクリプトを作成し、無計画に訪問するのではなく、原則はキーマンとなる決裁者にアポイントメントを取ってから訪問するように徹底することで、効率良く営業ができるようになった。案件化ヒアリングシートは、ヒアリング事項のチェックシートであり、訪問前に会話の流れやヒアリング項目を確認することができる。さらに、訪問後は実施項目にチェックをつけて、上長に報告するようにした。その結果、ヒアリング項目の聞き忘れを防ぐだけでなく、能動的に会話し、「より突っ込んだ会話」をユーザーとできるようになったという。さらに、シートに書き残すことで、若手社員は上司に相談しやすく、上司も感覚的なものではなく具体的なアドバイスがしやすい体制を整えることができた。また、訪問時のユーザーとの会話をパターン化して作成したトークスクリプトをもとに準備をすることで、提案を一度ユーザーに拒否された場合でも切り返しのトークができるようになったという。

このように、事前準備を効率的かつ徹底的に行うことで、訪問数を1ヶ月あたり30件から9.6件に減らしつつ、見積提出率を10.0%から18.2%に向上させることができた。これはベテラン営業よりも高いパフォーマンスであり、予想以上の結果となった。提案をするという目的を持って営業することを、取り組みとして決めて行うだけでも、大きな効果があると気づくことができたという。自社ユーザーに対しても「攻め」のスタンスを標準化することで、若手営業も自社ユーザーへの見積り提出率を向上させることができた。しかし、受注率については、高額な商品が多いためか、短期間の取り組みでは思うように成果が出なかつ

たという。

これらのツールは、面談前準備シートとして、Notes で公開されている。活用状況については把握できていないが、S 氏の体感では活用は進んでいないという。コロナ禍で営業の進め方が変わったことも少しは影響しているが、新しい方法を導入したり、改善したりすることも大きな負担となるため、従来やり方で業務をこなした方が良いという考えが強いからだと考察している。というのは、事前準備シート等を活用することでスムーズに提案を行えるようになる一方で、ツールがあっても準備には時間がかかり、全ての訪問先について入念な準備をするのは難しい。そこで、機械の使用年数などから提案をする顧客、つまり事前準備が必要な顧客を判断する必要がある。今回の取り組みでは、提案が必要な顧客に対して時間をとって事前準備を行うという意識を十分に持てなかったり、準備が必要な顧客の判断が難しかったりするという課題が残った。例えば、機械を導入してから何年経ったから新しい機械に交換するという目安や基準があれば、入念な事前準備が必要な顧客の判断が容易にできる。しかし、実際は同じ機械でも、ユーザーによって使用できる年数には大きな差があり、単に使用年数や故障回数では判断ができない。修理が発生すると、その事実は担当の営業員にも共有されるが、買い替えの判断に影響するユーザーごとの機械の調子を最も理解しているのは修理担当である。さらに、顧客は修理担当によるアフターサービスに満足している中、訪問頻度が修理担当よりは低い営業員から急に買い替えの提案をされることに不信感を持つユーザーもいるようだ。加えて、今回の取り組みは若手社員が中心となって行ったが、本格的に浸透させるためには、上司も一緒に取り組む必要があると感じたようだ。上述の通り、標準的な基準を設けづらいため、若手社員は事前準備の必要性を的確に判断できないこともあるが、上司もプレイングマネージャーとして日々現場に出ているため、若手の事前準備の状況を日常的に確認することは難しいという。ベテラン営業は、独自の方法で判断して的確に事前準備をできるため、若手が難しいと感じるポイントも共有しづらいこともあるようだ。

#### 4.4. 2019.4.東京校[2期生]の取り組み：導入手順書

2019年4月期東京校の受講者3名は、製品受注から導入までの連動作業時間を効率化するための営業スキル標準化に取り組んだ。企業Aでは、ユーザとの関係構築を重視して、PRから受注、その後の納品作業、立会い作業、システム商品の場合は設定までを一人の営業員が対応している。機械ごとに簡易的なマニュアルはあるものの、機械やシステムの専門的な知識がない営業員だと、それ通りに作業をしてもうまくいかない場合もあるなど、現場で営業員が納品作業や設定を行うためには内容が不十分であった。例えば納品作業では、機械の搬入ルートを事前に確認する必要があるが、新人だと確認漏れがあり、当日になって機械が入らないなどのトラブルが生じる場合もある。他にも、導入する機械とシステムとを接続する際に、システムの知識がない営業員だと、マニュアルの文字通りにIPアドレスを設定してしまい、うまくいかないケースもあった。予定していた時間内に導入が終わらないだ

けでなく、機械の設置のために再度訪問せざるを得ない場合もあるという。このように、受注から導入までの具体的なプロセス(段取り)が営業員目線で標準化・マニュアル化されておらず、経験が浅いと膨大な時間を取られてしまうことが多々あった。その結果、営業活動に使う時間も圧迫されるという問題も生じていた。

製品受注から導入までの業務を効率化できれば、営業時間が確保でき、売上を向上できると考え、業務の標準化に着手した。受講中の取り組みでは、特に導入が難しくトラブルが起きやすい1つの機種を対象にした。WBSをもとに、ベテラン営業員が実際に行っている作業を書き出して、導入手順書を作り直した。

入社4年目の社員は、納品時にトラブルが生じたり、時間がかかったりという課題を抱えていたが、導入手順書をもとに、導入前の事前確認書・納品手順書を作成することで、作業時間を短縮させ、スムーズに仕事を進められるようになった。その結果、PR件数を増加させ、残業時間を短縮させることができた。

その他の効果としては、現場で「ハマった(困った)」時に、誰にも相談できずに時間が経過してしまうという事例を減らすことができた。若手社員は、困ったときに質問する相手がわからなかったり、自分が躓いているポイントを自分もわからないため上司にも伝えられなかったりすることがある。若手社員が現場で困ったら、電話で相談したり、上司に報告したりするような機会は設けている。しかし、上司はプレイングマネージャーであるため、顧客との打ち合わせ中であれば、すぐに対応ができないこともある。特に躓く人が多かった機種について、営業員目線の導入手順書を作成したことで、わからないまま時間が経ってしまうということが減った。

2期生が作成した導入手順書は、社内で公開する段階には至っていないが、受講生が引き続き内容を更新しているという。いずれ社内で共有できるように、準備を進めている。

#### 4.5. 2020.4.大阪校[3期生]の取り組み：社内研修体制の整備

2020年4月期の大阪校メンバー3名は、これまでの取り組み内容の説明を受けていたため、それ以外の課題を発見するのに苦労したという。そこで、1期生、2期生の取り組み内容が単発の研修や勉強会で紹介するだけで終わっていたことに着目し、今まで作成したツールを現場で活かせるものにするために、過去の取り組みを統合し、社内研修体制の統一化・明確化と、ユーザー先での提案方法の標準化を体系化した。

まず、WBSを活用することで、営業所により差があった研修フローを統一化・明確化し、勉強会・機器説明会の実施を標準化した。勉強会の後には、業界知識テストを実施することで、顧客や製品に関する理解を深めることを狙った。次に、ユーザー先での提案方法の標準化については、業務フローをWBSにより確立し、上述の事前準備シート、ヒアリングシート、トークスクリプトを作成・活用することで、個人差なく対応できるようにした。

この研修には、受講生の部下である近畿地区3営業所の若手メンバーが取り組んだ。その結果、営業員の知識とヒアリング内容が向上し、見積提出件数が大幅に増加(平均で43.5%

増加)したと同時に、若手社員が一人でシステム提案ができるようになった。しかし、この研修は単発的な取り組みであり、現時点では全社的に実施されているものではない。

#### 4.6. 2020.4.東京校[3期生]の取り組み：システム系商品の WBS

2020年4月東京校では、今まで着手していなかったシステム系商品の WBS を作成した。システム系商品には、契約の締結や、納品経路・納品場所の確認などが必要で、システム稼働までのプロセスが複雑な商品がある。特に製品受注から稼働までのプロセスについて標準化を行うことで、効率的に導入を行い、提案活動の時間を創出しようと試みた。システム系商品の WBS については、顧客の種類や商品の使用状況などの複数の要素により無数の展開が想定されるため、まだ完成はしていない。提案活動については、顧客を発展客、維持客、成り行き客に分類し、顧客の種類ごとの対応をロープレで学んだ。

#### 4.7. 受講後の取り組み(受講後～アワード発表まで)

その後、コロナ禍で従来通りの OJT ができない中、O氏が所属するシステム営業部署では、システム系のプレゼンテーションを担っているため、PR から受注までの営業スキル標準化のうち(4)プレゼンに関する課題に取り組んだ。

システム営業部署では、営業員からの依頼を受けて、システム商品のプレゼンテーションを主に行っているが、顧客ニーズに合わせて最適な提案を行うことが重要である。従来であれば新入社員は入社3ヶ月以降から同行営業による OJT を始め、「提案書に沿った説明」から「ユーザーのニーズに合わせた提案」ができるようになるまで、年末まで時間をかけて学んでいく。しかしコロナの影響で出勤ができず、従来通りの OJT ができないため、空いた時間を使って代わりの研修カリキュラムの作成が必要になった。

初めはロープレを使ってトークの練習をしたものの、プレゼンで考慮すべき情報は多量かつ複合的であるため、事前準備が必要だということになった。そこで、プレゼン部分についても WBS の作成を試みたが、ユーザーの種類(自社ユーザーか他社ユーザーか、システム商品を初めて導入するユーザーか)によって、提案の仕方や提案書、システムの概要説明の必要性が変わってくる。また、オプション商品も多数存在し、それによって販売の注意事項を踏まえた説明をする必要があるため、WBS では書ききれなかった。

この複雑な処理を、ベテラン営業員の場合、営業員からの依頼を受けたときに、「今回のプレゼンは〇〇な条件だから、どのような準備が必要か、何を営業員に確認するか、プレゼン当日までに何をするのか」ということを頭の中で瞬時に行うことができる。そこで、O氏はベテラン営業員が頭の中で行う処理を想定し、PM 大学で学んだ「分ければ解る」という発想に基づき、プレゼンのパターンを54個に分解した詳細な WBS を作り、案件別に確認・準備すべきことをリストで示した「案件別攻略シート」を作成した。これにより、従来は「同行して見て学んで」としていた部分の標準化に成功した。さらに以前は、同行営業をすると

きに、「事前に〇〇を営業員に確認するんだよ」、「プレゼンの時に〇〇なことを喋ったよね」などと、最終的な行動のみを説明していた。新人からしたら、今回のプレゼンにはどのような条件があるから何をしたかということがわかりづらい状況だったが、WBSを作成することで理屈の理解に繋がった。

ただし、案件別攻略シートを使うことでプレゼンに必要な事前情報が収集できるようになっても、54個のWBSで該当するものだけをピックアップし、それを時系列順にまとめるのは新人には難しく、結局上司に質問をすることになる。指導する側としても、プレゼンの依頼がある度に、若手に指導するのは大変であり、確認すべき事項に漏れが生じる場合もある。そこで、「案件別攻略シート」をもとに、事前に収集した情報を入力することで対象案件に必要な時系列順のWBSの抽出を自動化した「プレゼンチェックシート」というツールを導入した。これにより、若手を即戦力化することができた。

この案件別攻略シートやプレゼンチェックシートは、社内で公開しているわけではないが、O氏の部下は活用しているという。いずれはこのツールに頼らずに業務を行えるようになることを目指している。営業のスキルはマニュアルが全てではないので、教育ツールを、基礎を身につけるためのものとして捉える必要があるという考えが背景にある。その一環で、どこまで自分で把握できているかを確認するための教育ツールにも転用できると考えている。

## 5. 取り組みによる変化

### 5.1. 中期経営計画の取り組み

PM大学の受講を進めていた「プロセス管理」のチームは、2020年頃に解体された。その後、別の流れとして、メンバーも新たに「教育ツール」のチームが発足した。しかし、「教育ツール」のチームでは、どのように企業Aオリジナルの教育教材を作成したら良いかがわからず、取り組みが難航していた。PM大学の一環でプロセス管理チームが作成した「虎の巻」を活用する案が出たため、1期生のO氏がアドバイザーとして参加することになり、現在は教育ツールの拡充や周知に向けて取り組みを行っている。

### 5.2. ツールの拡充

O氏は、外部研修で学んだことを実際の業務に活かすためには、ツール化の必要があると考え、現在も「教育ツールを考える」中期経営計画のプロジェクトで、PM大学の取り組みで導入されたツールの拡充と資料化を進めている。O氏は、営業部に所属していた経験もあり、今はシステム営業の部署に所属して資料を作成するスキルも持っている中間的な立場であるため、様々なツールの作成と整備を主導している。新機種が続々とリリースされているため、全機種を網羅することはできていないが、導入のプロセスまでを含めたWBSの拡充は順調に進んでおり、対応機種は約6割であるという。

しかし、営業員の頭の中にある暗黙的・属人的なノウハウを形式知化することは容易では



ないという。営業員は今まで自己流で営業をしてきたため、十分にノウハウを聞き出せなかったり、試作したツールをロジカルに評価してもらったりすることが難しいそうだ。

ただ、最近では中期経営計画の取り組みの進め方が見えるようになったと O 氏は感じている。O 氏は、部署内で標準化を進めるためのアイデアを、以前より積極的に提案し、実践に移すことができるようになってきている。O 氏の部下はプレゼンチェックシートを活用したり、O 氏自身が部下に対する説明の仕方が属人的にならないように意識したり、仕事のやり方が変化してきたと言う。これを見習い、自らチェックシートを作成して活用する若手社員も出てきたそうだ。

他の受講生も引き続きツールの整備を行っている例もあり、例えば 2 期生の取り組みで作成された事前準備シート・案件化ヒアリングシートなどは、「面談前準備シート」として 2021 年末に公開された。これらのツールは、営業企画が社内での共有ツール(IBM notes)で公開した。拠点ごとに指導に回るのは難しいので、各自が見てわかるように、説明の動画をつけるようにしている。ツールの使用と新しい営業のスタイルを実践してもらい、効果を測定すると会社としての変化が見えてきて良いだろうと O 氏は話していた。その後、2022 年 8 月時点では e ラーニング機能付きの人事システムに移行しており、ツールの閲覧状況を確認できるようになった。

O 氏によると O 氏が作った資料を同僚に評価してもらおう中で、「実はこういうツールを作ってみた」というような形でツールを見せてもらい、PM 大学受講者や受講していない人でも、個人で必要なツールを作るようになった例を知ったという。しかし、個人で作成したものを社内で広める前に、ツール自体が適切かという評価が必要になる。これは各自が認識しているので、社内で公式に共有されるまでは個人や周辺での利用にとどめているという。そこで、O 氏は中期経営計画に関わっている立場として、個人が作成したツールを会社のオフィシャルな資料となるように準備している。

さらに、個人や中期経営計画以外の動きとして、PM の考え方を浸透させる活動に理解を示す営業員が複数人出てきており、経営計画とは関係なく標準化を進める検討会が 2020 年秋頃にできた。この検討会は、O 氏と同じフロアにいる営業部署の同年代のメンバーから「こういうツールがあると、若手にいいと思う」という提案があったことがきっかけで始まった。現在では部下を持つベテラン営業 5 名が参加して、教育ツールを作成することで、業務の効率化や統一的な教育体制の構築を進めている。メンバーで集まる中で、それぞれが同様のツールを作成していたことが判明するなど、ノウハウを共有して統一的なものを作成することの重要性を感じているという。このような有志のメンバーが集まってくれたのは、PM 大学のアワードで 1 位になり、取り組みが信頼できるものだと思ってもらえたことが、大きいと O 氏は感じているという。会社に合うツール、考え方を発見できたので、より網羅性のある取り組みにしていくことができれば、今後理解を示して協力してくれるメンバーも増えると考えている。他にも、O 氏が部署内で行っている取り組みで成果を出して、それをモデルケースにすることで、社内に展開できるのではないかと話しているそうだ。O

氏は、効果を実感して教育ツールを継続的に活用してもらうために、ツールが網羅的なものになった段階で、研修のカリキュラムや成果の測定と併せて導入を進めたいと考えている。

### 5.3. 標準化の限界点

標準化の取り組みには、その性質ゆえに限界もある。まず、標準化を進めるためのツール作成やその活用は、社員が自ら行うことを基本とするため、実行する社員に大きな負担がかかる。PM 大学受講中は、部門長の許可を得ているため、PM の取り組みを集中的に行うことができたが、受講が終わると、自分の数字達成が優先されてしまい、PM などに時間を割く余裕がなくなる。受講中に標準化の取り組みを全て行うのは難しいが、その後、通常の業務を優先して行いながら取り組みを続けることも、営業員にとっては大きな負担となる。また、営業企画には、営業の現場経験がないので実際の活動に活かせるものを作るのが難しいという問題もある。現場の営業員、営業企画の社員ともに、日常の業務で忙しい中で、問題や解決方法を共有することよりも、その場で目の前の問題を解決することが優先される。さらに、ツールなどが未完成のうちに導入・活用することも、現場にとっては負荷になる。特に、もともと使っている日報システムなどとの連動が不完全なうちや、ツールを使いこなせるようになるまでは、最終的な判断やチェックを上司がしたり、逆に作業が増えてしまったりする。そのため、現段階ではツールを活用するより、今までのやり方で「とりあえずやってもらって、わからなければ、その都度相談してもらおう」方が、上司の負担が軽くなるという。

他にも、標準化の取り組みでは、営業プロセスを細かく書き出して、営業場面ごとに標準を作る。これは、商談のシーンや商品を、いくつかの類型に分けることができることを想定している。しかし、企業 A で扱う商品は数多く、扱っている 2 つの市場でノウハウが異なることに加え、市場が成熟期であり、ユーザーごとの細かいニーズを捉えて提案をする必要がある。商品と商談のシーンの組み合わせは無数にあり、これをパターン化するのは非常に難しいという。個別の商談シーンや機種に依らないノウハウの資料化ができれば好ましいが、企業 A の業種、業態を考えると、今回の取り組みの延長でそれを行うことは現実的ではない。

さらに、標準化の取り組みやツールは、新人や若手社員の営業スキルを底上げするためには有効であるが、既に基本的な営業方法を身につけているベテラン営業員のスキルアップを目指せるものではない。企業 A でも、営業に慣れるまでの初期段階に絞って、主に若手社員の教育のためにツールや考え方を活用しているという。また、営業のスキルには、微妙なタイミングや表情など、言語化しきれない部分があるという。ツールには、営業の細かいノウハウを完全に落とし込むことはできないため、教育ツールは、基礎を身につけるためのものとして捉える必要がある。A 社では、経験を積み、ノウハウを自分の中に落とし込んで、最終的にはツールがなくても対応できるようになることを目指しているという。

#### 5.4. 現在の研修

新入社員を対象に、本社の人事課の主導で約6ヵ月の研修を行っている。企業Aは機械の開発・製造も自社で行っているため、営業部の研修だけでなく、機械製造部の研修なども含まれている。営業部の研修では、セールストークを身につけるために従来型のロープレ（「参考トーク」）を取り入れている。しかし、この段階のロープレは、丸暗記をする基本的なものであるため、内容を理解して自分の言葉にできていない場合もある。PMで学んだ対話型のロープレは、時間的制約があり、配属前の全体研修では実施できていない。形としては入社から1年間が教育期間となるため、営業所に配属された後も教育を行うことになるが、実際は営業所や上司によって教育への意識にばらつきが残っている。

#### 5.5. チーム制への移行に向けて

他には、チームでの営業体制への移行について、会社全体の大きな動きはないが、小さな部署単位では動きが見られるという。ある部署では、営業員だけでなく、営業をサポートする人員を入れて、チーム全体の生産性向上を目指しているという。連携を進めるために、ミーティングの回数を増やすなど、工夫をしている。実際の成果はまだ見えないが、営業員の負担は軽減されているようだ。

### 6. ディスカッション

企業Aでは、組織内の課題を解決して市場の変化に対応するために、営業プロセスの標準化に着手した。PM大学の受講を起点とした標準化の取り組みには、営業スキルの底上げや、属人的な営業スタイルからの脱却など、様々なメリットがあり、少しずつ取り組みも進んでいる。

一方で、プロセスマネジメントの考え方や標準化を導入することには難しさや、期待される効果に限界もある。標準化を進める社員に大きなコストがかかったり、業種などによっては難しさがあったりする。さらに、新人や若手社員などに基本的な営業スキルを身につけてもらうための教育ツールとしては有効であっても、ベテラン社員をトップ営業員に成長させる万能なツールではない。

標準化は、業務の効率化とイノベーションを起こすために、トヨタなどの製造業では積極的に行われてきた(Adler, Benner, James, Paul, Osono, Staats & Macduffie, 2009)。営業活動については、その暗黙性・属人性ゆえに標準化は難しいと考えられているが(山城, 2018)、営業活動を標準化することで、組織のパフォーマンスや組織内のコミュニケーションが改善したケースもある(花原, 2022)。実際に、企業Aでも、取り組みの結果、営業成績が向上したり、若手社員と上司のやりとりが活発になったりする例も見られた。

しかし、標準化が全ての組織にとって必要、最適なものではない可能性もある。まず、商品数が多く、市場が複雑で多様な対応が必要な場合、標準化をすることのコストが大きい。さらに、企業Aでは、ほぼ全ての都道府県に営業拠点がある。対象とする顧客や、営業所

の構成員にばらつきがある中で、標準化を推進するのは困難だけでなく、不向きな可能性もある。

他にも、個人で業務が完結し、他者と連携する必要性が低い場合には、標準化の重要性も低くなる可能性がある。タスクの相互依存性が高く、チームで協働や連携をすることが求められる場合は、チーム内で個人が果たすべき役割が明確に共有され、共通認識を持ってコミュニケーションを取れるため、業務がある程度標準化されている方が好ましいと考えられる。しかし、企業 A のように、分散された環境で、個々の営業員がそれぞれ異なる性質の案件を担当する場合には、他の社員との協働することは難しく、その必要性も低いだろう。チームと標準化との相性は良く、標準化はチームでの協働を促進するが、ある程度の複雑さやバラエティがある個人業務については、標準化のメリットが発揮されづらい可能性がある。

標準化によるメリットだけでなく、コストや必要性を踏まえた上で、個別の組織ごとに導入の是非やその程度を検討する必要があるだろう。個別化したニーズに応えることが求められる企業 A にとっては、組織全体で行動の原則を共有しながらも、拠点や営業員ごとに柔軟に個別対応できることこそが強みであるのかもしれない。

## 参考文献

Adler, P., M. Benner, D. James, J. Paul, E. Osono, B. Staats, and J. Macduffie. (2009). Perspectives on the productivity dilemma. *Journal of Operations Management*, 27(2), 99–113.

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 団体旅行営業部の事例分析」 MMRC DISCUSSION PAPER SERIES, No.552

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 (特集「新しい営業」の科学)」 『一橋ビジネスレビュー』, 66(3), 50-61.

PM 大学や関連用語の説明は、SBS により提供された資料を参考にした。