

## 基盤強化と収益力の向上を目指し 抜本的な「営業組織の変革」を実施で成長




- 業種 製造業 専門サービス業 ベンチャースタートアップ 卸・小売業
- テーマ 営業 マーケティング 事業開発 組織開発 DX 経営戦略 グロース ファイナンス

日機装株式会社 <https://www.nikkiso.co.jp/>


1953年12月26日創業。インダストリアル事業・航空宇宙事業・メディカル事業を事業の柱とする大手工業メーカー。産業・医療業界において世界トップクラスの実力を持ち、多数のトップシェア商品を有する。東証一部上場。連結子会社は国内外75社に及ぶ。

### EXECUTIVE SUMMARY




**1**

日機装株式会社のメディカル事業は、1969年に日本で初めて血液透析装置を開発。現在でも国内市場シェアはトップである。しかし、追従する競合他社の営業攻勢によってシェアを奪われる危機感を感じ始めていた。そんな中、基盤強化と収益力の向上を目指した「営業組織の変革」をリブ・コンサルティングとともに着手。



**2**

経営幹部合宿にて、幹部社員と営業変革の必要性と方向性の意識共有を行い、パイロット拠点から新たな「営業の型」の構築と運用を開始。成果が伴った新たな「営業の型」は、同社の変革チームとリブ・コンサルティングによる伴走型の全社展開により、対競合勝率での勝ち越しと前年比109%の受注高という業績成果へとつながった。

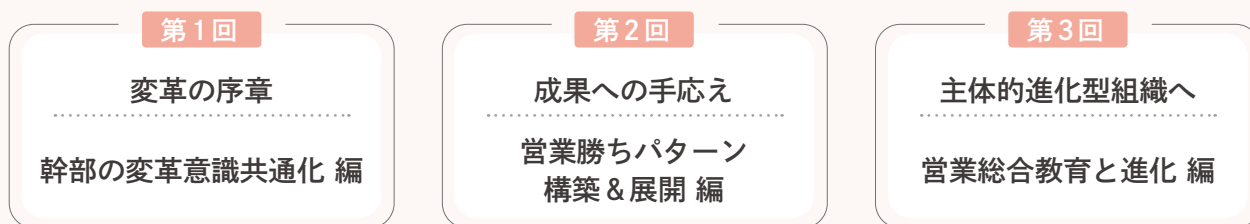


**3**

最後の仕上げとして、目指す組織像を実現するための人材教育=教育体系構築と教育プログラムの実施に着手。「技術(スキル)」「頭(ブレイン)」「心(ハート)」の研修は「三位一体の研修」と評され、目標達成のために自発的にPDCAを回す「自走型組織」へと変貌を遂げていった。

営業スキルは決して属人的なものではない。多くの企業で悩むポイントでもある「課題解決型営業(ソリューションセールス)の組織化」そして、パイロット運用から全社展開で得られた多くの成果とは。シリーズのラストの第3回は、「量」から「質」の営業へ転換するにあたって、営業手法だけでなくマインドの改革にも取り組むことになったきっかけとその結果をお届けする。

それまでの営業のやり方が変わった結果、どのような成果が見えてきたのだろうか。



## 第3回 主体的進化型組織へ「営業総合教育と進化 編」

### 「営業マインド」すら個人の資質ではないスキルである

人材をその個人が持つ感性やキャラクターで「営業向き」「内勤向き」と判断することは一般的に行われている。営業には「資質」が必要だと考える経営者は多い。

「リブ・コンサルティングに伴走してもらって、営業組織の変革を行っているうちに、われわれは大きな勘違いをしていると気が付いたことがあります」

木下取締役は語ってくれた。

「それまで、私たちは『営業力』にはもちろんスキルもありますが、職業人としてのベースである使命感や責任感も、個人の資質の上に成り立つと考えていたことです」

いわゆる「営業マインド」と呼ばれるものだ。これは生まれながらに備わった資質であり、医療という公共性の高い仕事の一端を担うのであれば、営業社員は当然として「使命感」「責任感」をもって業務に取り組んでいるに違いないだろう、そう考えていたというのである。

「しかしそれ自体が誤りでした。パイロット拠点から全社展開を行っていく時に『使命感や責任感自体も実はスキル』だとリブ・コンサルティングに言われてハッとしたのです」

最大の勘違いでしたよね、と横山副本部長も同意した。

## 「技術（スキル）」「頭（ブレイン）」「心（ハート）」の 三位一体の研修に手応え

「社員の心の持ちようは、営業活動において非常に重要なポイントです。もし、使命感や責任感すらも磨くことができる対象であるならば、必要なのは営業の型や技術だけではありません。ベースにある「心」を含めて総合的に取り組まなくては、本質的に営業社員を変革することはできないと気が付きました」



横山副本部長がそう言うと、木下取締役も頷いた。営業マインドが、属人的な資質ではなく教育により向上が可能であるならば対処しなければいけない、と判断したことで、教育体系にマインドの研修も加わった。つまり「技術(スキル)」「頭(ブレイン)」そして「心(ハート)」の三位一体の研修だ。

「これまでの営業社員の教育カリキュラムやコンテンツでは、今一つ得られなかった手応えを感じました。特に、営業が数字を他責にすることがなくなってきたのが大きな変化でしたね」

これまで、競争と競り負けた営業社員は、その理由を自社の製品に帰して「機能が足りないため…」「〇社に比べると…」「価格が…」といった他責の思考になることが少なからずあったそうだ。

「もちろん、顧客からの声は重要です」

木下取締役が付け足した。

「しかし、他責の状態で止まってしまっは進化がない。その空気が蔓延すると『売れない理由』を探す組織になってしまう。それをやらなくなったのは、まさに『責任感の芽生え』といえます」

現在は、敗退理由の分析はSFAツールで一元管理し、部門をまたいで情報を共有している。仮に敗退したとしても、それは営業社員個人の責任ではない。部長やグループリーダーが一つの仕事に寄り添って面倒を見てくれる。仕事への大きな不安が解消されたことは、離職率の低減にも繋がっているという。

## 開かれたコミュニケーションで自立型の組織を目指す

「幹部合宿に呼ばれた幹部社員の管理職や、ライン管理職はリブ・コンサルティングとの接触が早かった分、納得して動きだすのが早かったイメージがあります」

横山副本部長は当時を振り返った

「営業マインド、つまり『ハート』を浸透させていくのと、チームミーティングの活性化は相乗効果がありましたね。コミュニケーションの仕組みを作り、KPIを設定して実施してもらったのは大きかったと思います」

営業変革の究極のゴールは、それまでのカルチャーを作り変えること。

「最近の変化としては、服を着替えるように新しいカルチャーが根付いてきているところです」結果を出す部署は、明らかに営業の質が変わったのだという。

「競合他社との勝率だけではありません。売上単価も上がっています。オプション機能の搭載率が高まっているのです」

木下取締役は晴れ晴れと語った。

「当社では、治療の質を高め、患者様の負担を取り除けるような透析装置の開発を日々行っています。しかし、その真価は使われて初めてわかるものです。医療機関の現場から声があがるだけではなかなか採用されません。やはりドクターや決定権者の推奨を得て、経営者に『顧客満足度を考えると、オプション機能を搭載することでコストパフォーマンスが上がる』という経営判断をしていただく必要があります。」

営業間で情報を共有することで、どのようなセールスがポイントなのか、さらに上司との協力体制を組み、病院のドクターや経営層と一緒に面談する。この流れを作ったことで、透析装置単体だけでなくオプション機能の必要性や有用性も理解してもらった上で購入されているのだ。小手先の営業スキル研修では、成しえなかった営業のレベルアップである。

## 営業組織の変革パートナーとして

「リブ・コンサルティングに、営業の変革は、あくまで営業の仕組みづくりであって、スタッフの育成ではないと言われて腑に落ちました。営業の仕組みづくりであれば、KPIもKGIも絡みますし、営業組織をチームとしてどう運用するかという内容も入ります。もし、1つのスキル研修としてカリキュラムやコンテンツを作っても、今の形にはならなかったと思います」

「営業の内容を量から質へ転換するにあたり、リブ・コンサルティングが、まず営業手法も指標もしっかりとやり方を固めてくれました」

横山副本部長は言う。

「当社の本部スタッフとリブ・コンサルティングの方々と、実際に営業拠点を回り、彼らに伴走して指導しながら、教育体系を整理して作り変えていった。どうすれば、顧客との関係性を強化できるのか、訪問ごとにゴールを設定し、クリアすべきポイントがわかりやすくなったので、ある種ゲーム感覚で取り組めたと思います」





組織は、協力し合うことで成り立っている。プロジェクトを通じてその感覚は徐々に浸透してきている。

「会社に対しての興味が以前と比べて格段に上がりましたね。これまでグループによっては社内連絡を上長がストップして個人に渡していないところもあったのですが、そういったこともなくなりました。」

社員たちが、意識的に社内の情報に触れるようになったことで、木下取締役にも変化があったという。

「私が社内報でコラムを書いたり、方針の説明などを行うと、最近は、若手社員から感想メールやコメントが送られてくるようになりました。感想を送ってもらった社員には、こちらも社内表彰時などにメッセージを送るなどして、新たな交流が生まれています」

日機装ほどの企業規模だと、多くの企業では役員と一般社員の接点はほぼない。役員に直接連絡するような積極性は、木下取締役や横山副本部長が「こうあってほしい」と望んでいたことが、現場の営業社員にまで伝播していった端緒ともいえるだろう。

## 「コンサルティング」そのものに対する評価を変えた リブ・コンサルティング

「今だから言いますがけれど、私はコンサルティング会社が好きではなかった。どうにも信用できないと思っていたのですよ」

木下取締役は述懐した。

「これまで、本当に多くのコンサルティング会社に企業変革の要望を伝えてきました。しかし、結局は基本的な社員教育に話を持っていかれてしまい、『そうじゃない』という思いを何度となく抱いてきた経験があります」

営業組織の改革は、人材研修をしたり DX による業務効率化をしたりというだけじゃない、そういう思いがあったという。

「変革プロジェクトで最もやりたかったことは、営業社員たちのやる気を引き出すことでした。リブ・コンサルティングは、現状分析から営業社員のスキル、そして心のケアまで含めて取り組んでくれて、良い連鎖が生じるまで一緒に伴走してくれた。これは自分たちでだけでやろうと思ってもできなかったと思う。もし、他のコンサルティング会社を選んでいたら、今の結果はなかったでしょうね」



2020年12月期の決算において、メディカル事業本部は前年比8.8%増の68,127百万円の受注高を計上した。新型コロナウイルス感染症の影響で営業活動の制約を受けた中であっても、見事変革を成し遂げた結果でもあるといえるだろう。さらに、2021年12月期においては受注高74,241百万円(前年同期比9.0%)と引き続き成長を見込む。

2021年からは、さらに新中期経営計画「Nikkiso 2025」もスタートしている。今回の営業変革をロールモデルとして、全社規模で広げていきたい。それが変革チームの次の目標だ。

「その時は、また、リブ・コンサルティングさん、ぜひ伴走をお願いします」



## LiB CONSULTING

会社名 株式会社リブ・コンサルティング  
(英名: LiB Consulting co.,ltd.)  
事業内容 総合経営コンサルティング業務  
企業経営に関する教育・研修プログラムの企画・運営  
企業理念 “100年後の世界を良くする会社”を増やす  
社員数 220名(2022年4月現在)  
代表取締役 関 巖(せき いわお)  
東京本社 東京都千代田区大手町1-5-1  
大手町ファーストスクエアウエストタワー 19F/20F  
拠点所在地 タイ(バンコク)

<https://www.libcon.co.jp/>

### ソリューションテーマ分類

01 マーケティング&営業	40%
02 総合経営コンサルティング	25%
03 新規事業立ち上げ&新商品開発	15%
04 組織・人事コンサルティング	15%
05 リサーチ 他	5%



### 受賞歴



ベストモチベーションカンパニーアワード  
4年連続で受賞(2019-2022)  
「働きがいのある会社」ランキング  
「働きがい認定企業」8年連続で受賞(2015-2022)