



**MSX**

the Models of Sales Transformation

**変革の舞台裏  
CASE-1**

BUSINESS REVIEW

**営業変革に伴う組織の分断**

〈変革の土壌〉

組織分断の克服と一枚岩化 編

ご挨拶

## 多くの企業様の営業変革における 道しるべとして



MSX

the Models of Sales Transformation

現在、日本の BtoB ビジネスではあらゆる領域で変革が求められています。その最たる例は DX(デジタルトランスフォーメーション)ですが、「セールス」の領域でもまた、変革が求められているのではないのでしょうか。多くの産業が成熟期を迎える中、環境の変化に適応し、衰退の道ではなく新たな需要を創出していく必要があります。それはまさに、これまでの成功要因を前提とした営業からの変革を意味します。

「営業変革」を成功させることは、非常に難易度が高い一方で失敗が許されません。従来からの営業アプローチに固執すれば環境変化に取り残され、急激に推進すれば内部の組織分断につながりかねないからです。にもかかわらず、経験したことがない又は限られた経験の中で「営業変革」を推進しなければならない企業様の実態を数多く見てきました。

弊社リブ・コンサルティングが年間 500 社以上の営業の現場を支援させていただく中で、見事な営業変革ストーリーを遂げた企業様が多数いらっしゃいます。この成功のケースに学ぶことで、少しでも多くの企業様において、「営業変革成功の道しるべ」になればとの思いから、「営業変革の舞台裏」と題した当レポートをご案内させていただき運びとなりました。

本レポートでは 3 回にわたって、営業変革ストーリーを実現された企業様の実践インタビューと、複数の成功事例を基にケース化したケーススタディーにより、営業変革の舞台裏に迫ってまいります。当初は変革に賛同しなかった営業の現場組織が、どのようにして変わっていき、最終的に自走進化していける集団になったのか、その過程を詳細に分析していきます。

第 1 回のテーマは経営トップと営業現場の「変革意識の統一」、第 2 回は営業アプローチの変革(新たな勝ちパターンの構築と展開)、そして第 3 回が考えるセールス組織の自走化、です。今回のレポートでは、この 3 つのステップの全体像に触れつつ、1 つ目のステップである「変革意識の統一」について取り上げてまいります。

# 営業変革に伴う 組織の分断

変革を主導する経営層 VS 変革を拒絶する現場

営業組織における変革意識は  
どのように醸成され共通化されるのか

## 登場人物

### 藤野社長

フジノシステムの2代目社長  
50代後半



- 革新的なソリューションを多数開発して、会社の業績を大きく伸ばしてきた実績を持つ
- 先見の明があり、時代のニーズを先取りした開発と戦略で会社を牽引している

### 本田営業本部長

営業部門の担当役員  
50代前半



- 営業部門からの叩き上げで、数年前に本部長に就任
- 社長の良き理解者でありながら、現場に精通しており営業部門からの信頼も厚い

### 小山営業部長

第1営業部の責任者  
40代前半



- エンジニア出身で、顧客の情報システム部門から絶大な信頼を獲得している
- 強力なリーダーシップにより、第1営業部の好業績をリードする

## サマリー

### フジノシステムズ



- 業務用システムの開発と販売を手掛けるフジノシステムズ
- 高い技術力に裏打ちされたソリューションと、顧客からの要望に対する柔軟な対応、密なコミュニケーションを図る営業により、情報システム部門からの高い評価を得ることで業界トップのシェアを維持してきた。
- しかし近年重要性が増してきたDXへの対応により、新規参入も増え、競合負けも目立つようになってきた。
- ここからどう展開していくべきか、岐路に立たされていたのである。

## ■ 打ち出された営業変革方針、現場の反応は…

「社長の言うことはよく分かる。でも、もし今そんなことを現場に伝えたらさらに人が辞めてしまうぞ…」

業務用システムの開発と販売を手掛けるフジノシステムズの営業本部長である本田氏は、深いため息をつく。経営陣と現場をつなぐ役割を担っていた本田氏は、会社の今後のために自分がどう動くか、深く悩んでいた。

きっかけは、先日のミーティングで社長の藤野氏が打ち出した方針にあった。社長の説明を思い出す。

「ウチは特定領域での業務用システム開発・販売会社として、長年にわたって業界トップに君臨し続けてきた企業だった。高い技術力に裏打ちされたソリューションと、確立された営業のやり方で、業界トップシェアを維持してきた。しかし近年、競合のケーケーエヌソリューションズにじわじわとシェアを奪われつつある。ケーケーエヌはユーザー企業のニーズの変化を上手く捉えて、新しいソリューションを事業責任者に直接売り込むということをはじめた。今までは、情報システム部のところへ足繁く通い、関係性を高める中で発注をもらっていた。だからウチも情報システム部門からの信頼を得ていればよかった。それが、ケーケーエヌが経営者の信頼を直接得はじめたことで、ウチよりも向こうのソリューションが選ばれることが増えてきている。ウチの売上が少しずつ落ちてきていることは君も重々分かっているだろう。だからウチも、事業責任者からも信頼していただけるよう、提案型営業に転換して競合を巻き返していこう」

本田氏は、藤野社長の話の重要性をよく理解していた。確かに売上は落ちていたし、ケーケーエヌに負け始めていることも認識していた。しかし、現場リーダーである営業部長たちが置かれている状況を思い出すと、どうしても現場に伝えることに尻込みしてしまう。営業部長の一人、小山氏が相談してきたことを思い出す。

「最近、どんどん人が辞めていくんですね…。正直、教育の部分にまで手が回っていないので、しょうがないところもあると思います。でも、そうして人が辞めていくと当然僕たちの業務が増えていくので、今本当にしんどいです。上から降ってくる目標も上がり続けていますし…」

本田氏は現場からの叩き上げであり、営業部長たちからも厚い信頼を寄せられていたからこそ、こういった相談をよく受けていた。彼らの状況は痛いほど理解できる。

フジノシステムズの営業部隊は、これまで顧客の情報システム部門との関係性を大事にしてやってきた。その点はこれからも変わらない。だがそこに加えて顧客の事業責任者とも関係を作るとなると、慣れない相手へのアプローチで今まで以上に負荷がかかってしまう。

「これ以上現場に負担をかけると、いよいよ現場は崩壊するかもしれない…」

本田氏はそう懸念しつつも、藤野社長の打ち出した方針を一旦は現場に伝えることにした。すると予想通りと言うべきか、現場からは強い反発があった。小山氏も息巻いて本田氏に反論する。

「窓口は情報システム部門なんだから、事業部側までフォローしている余裕はない。それよりも、もっと機能を充実させたソリューション開発をしてほしい」

こうした反発の声を聞いた本田氏はその後、現場が動かないことを黙認した。



## ■ 変革に伴う組織の分断

それから1か月経った頃、藤野社長は思い悩んでいた。1か月前から、状況がほとんど変わっていなかったのである。

本田氏は自分の言ったことをきちんと理解してくれていたはず。にもかかわらず、現場の動きに変化は見られない。

「現場をリードしなければならない部長たちは、この環境に対して先を見据えて何をしなければいけないのかが理解できていないのだろう。まだ業績が安定している今のうちに手を付けなければならない。業績が落ち込んでしまったら短期的な手しか打てなくなってしまう。今のうちに幹部教育を強化しなければならないな」

藤野社長がこのように考えていることを聞いた本田氏は、さらに頭を抱えた。これ以上現場の負担を増やしたら、益々反発が起きてしまう…。

このままでは、フジノシステムズはズルズルとケーケーエヌソリューションズにシェアを奪われて行ってしまうだろう。藤野社長が打ち出した方針は、今後の会社の成長を考えると必要な戦略だ。しかしそれをどうやって推進していけば良いのだろうか。本田氏の懸念するように、これを現場に伝えても現場は言うことを聞いてくれないだろう。それどころか、現場が疲弊しきって、事業が回らなくなる可能性さえある。

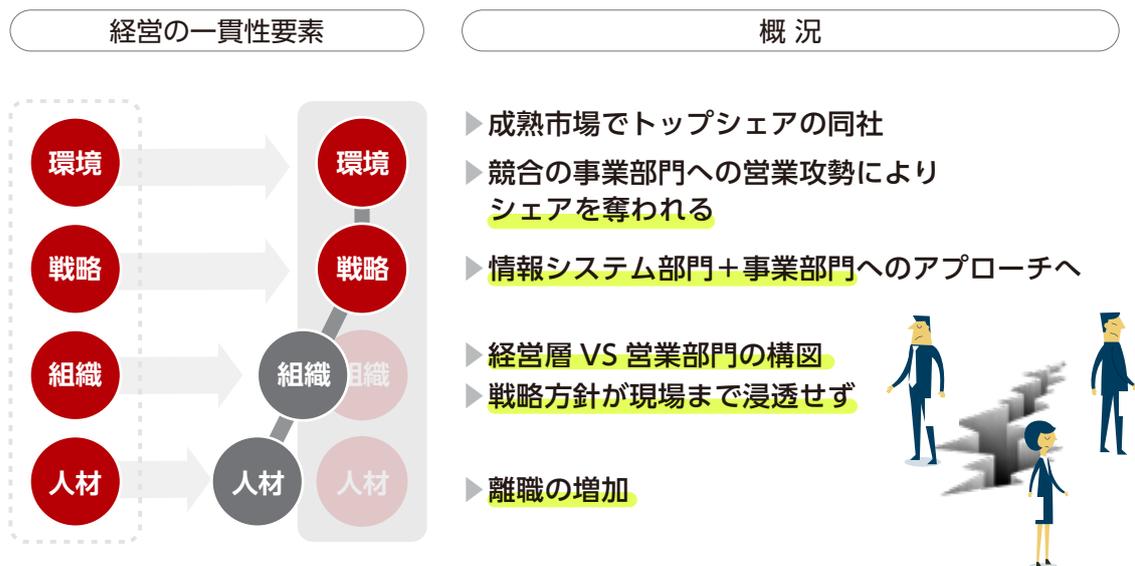
フジノシステムズはここから、どうするべきだろうか。



## ■ 解決すべき課題

従来の営業手法からの変革を打ち出したフジノシステムズのケースでは、変革を主導する藤野社長と現場の営業部門との間に溝が生まれてしまったのだが、これは多くの会社でよく起こるケースである。

〈図 1〉 フジノシステムズの「環境 - 戦略 - 組織 - 人材」の一貫性の状況



そもそも、方針に基づいて現場が動いている状態とはどういう状態か。それは、「環境—戦略—組織—人材」の一貫性が取れている状態である。市場「環境」に適応した「戦略」があり、その戦略の実現に適した「組織」と「人材」が揃うことで、強い経営と強い営業が実現できる。しかし、今回のケースでは、「戦略」と「組織」の部分で一貫性が取れていなかった。つまり、社長は正しい戦略を提示しているものの、組織が戦略に適応できず、そもそもその戦略を実現できる体制になっていなかった。

この一貫性が欠如した組織では、以下 2 つの課題がよくみられる。

### 〈起きている課題〉

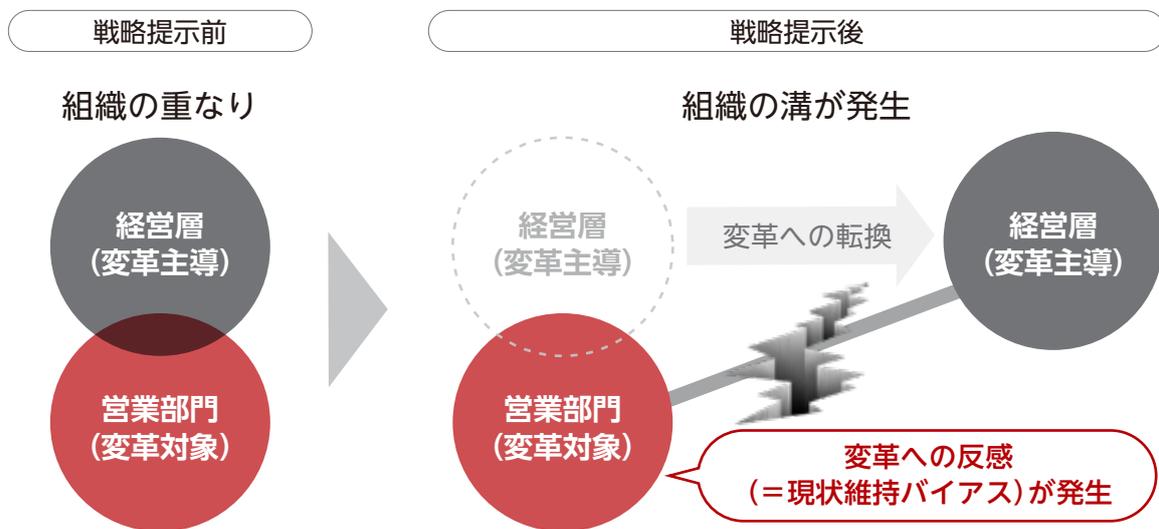
1. 現場の営業部門に生じた「現状維持バイアス」
2. 「環境に対して捉える時間軸のズレ」が生むコミュニケーションギャップ

## 1. 現状維持バイアス

藤野社長が打ち出した「営業改革」に対して、現場は理解を示さず動こうとしなかった。現場は何故動かなかったのだろうか。本田氏の葛藤の中に、問題の難しさが垣間見える。本田氏自身も藤野社長が打ち出した方針の重要性は理解している一方で、現場に配慮するとあのように行動せざるを得なかった。

今回の事例で現場が動かなかったのは、現場に現状維持バイアスが働いてしまっていたからである。現状維持バイアスとは、「変化や未知のものが提示された時に、得られる利益よりも変化による損失の方が大きいと判断して現状維持を望みやすくなる」という心理作用のことである。このバイアスは、変革を実行しようとする会社で必ずと言ってもいいほど生まれる。変革を「主導する側」が急激に新しい方針を打ち出したとき、「主導される側」では現状維持への志向性が強まり、両者に大きな分断が生まれてしまうのである。

〈図2〉 現状維持バイアスの発生イメージ



ではこの現状維持バイアスがなぜ起きてしまうかという、「メリットが理解できないから」か「コストや失敗への懸念があるから」のいずれか、または両方である。フジノシステムズのケースでは両方の理由が存在した。メリット理解の面では、本田氏が「事業部門へのアプローチ」という方針を詳細に伝えていなかったために理解が進まなかったし、コスト懸念の面では、業務過多・人材不足で苦しい状況が続く中、新しい仕事を増やしたくないという考えがあった。だから、現場は動かなかったのである。

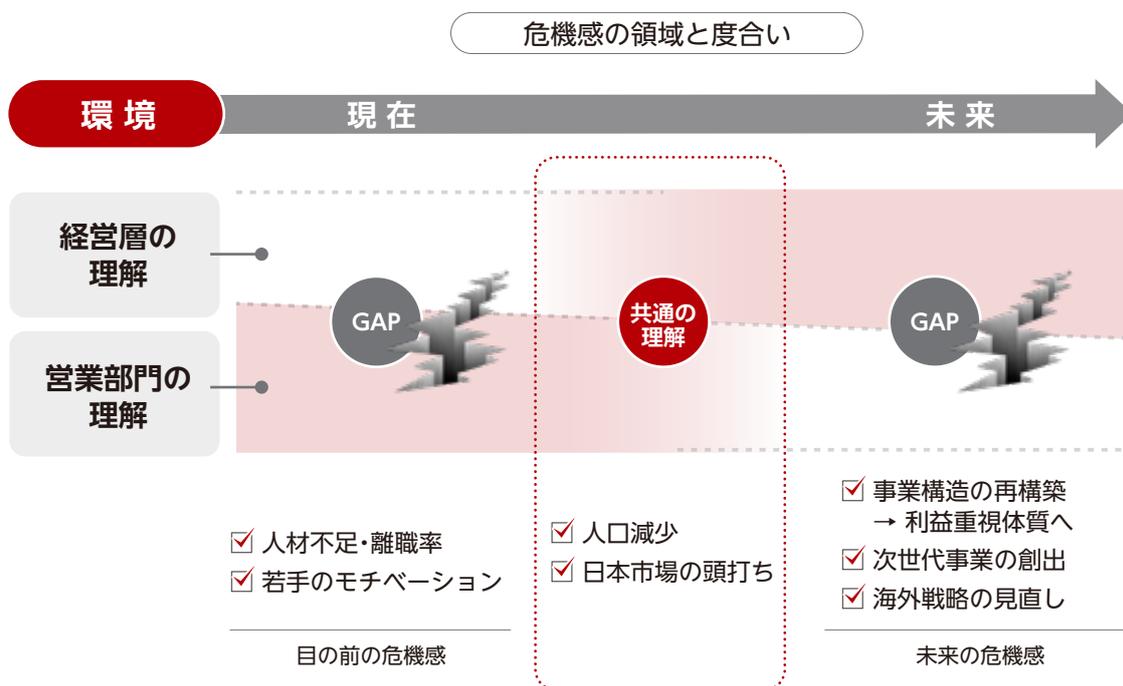
〈図3〉 現状維持バイアスを引き起こす要因

	現状維持バイアス	フジノシステムズの事例
メリット理解の不足	1 安定を優先する	☹️ 現状の「売り方」自体には不満がないので維持したい
	2 選択の難しさ	☹️ 方針が抽象的なので明確な変化が分からず、変える理由が見当たらない
コストや失敗への懸念	3 コストの懸念	☹️ ただでさえ業務過多・人手不足なのにこれ以上の負担を負いたくない
	4 後悔や非難への恐れ	☹️ 変化を起こして現場がさらに疲弊することを恐れた

## 2. 「環境に対して捉える時間軸のズレ」が生むコミュニケーションギャップ

では、なぜ現場で「メリット理解」が進まず、「コスト懸念」も強かったのだろうか。ここが、本ケースでの最も根本的な課題である。端的に言えば、経営層と現場との中で、環境に対して捉える時間軸のズレが存在していたことが、現場が動かなかった原因である。

〈図4〉 経営層と現場に生じた環境認識を捉える時間軸のズレ



経営トップは、より長い時間軸で危機を捉えていた。だから、競合や市場ニーズの変化を捉え、対応できる戦略を組み立てて打ち出していた。一方で現場は目の前の危機に目が行っていた。ゆえに競合の台頭は新製品のおかげであると考えたし、またそもそも業務過多である現在の状況こそが解決すべき課題であると考えたのである。逆に経営層は、組織の問題を把握はしていたものの、それ以上に、まだ業績が安定している今のうちに強い営業組織へと転換しなければ大きくシェアを奪われかねない、という危機意識の方が強かった。こうした認識のズレから、メリット理解が進まず、コスト懸念も生まれていたのである。

変革には必ず組織の現状維持バイアスが生まれる。その中で経営層と現場との間で捉える環境認識が共通になっていなければ、変革への捉え方に乖離を生み、組織の分断につながってしまう。これが、今回のケースのような状況が発生したメカニズムである。

## ■ 課題に対する解決策

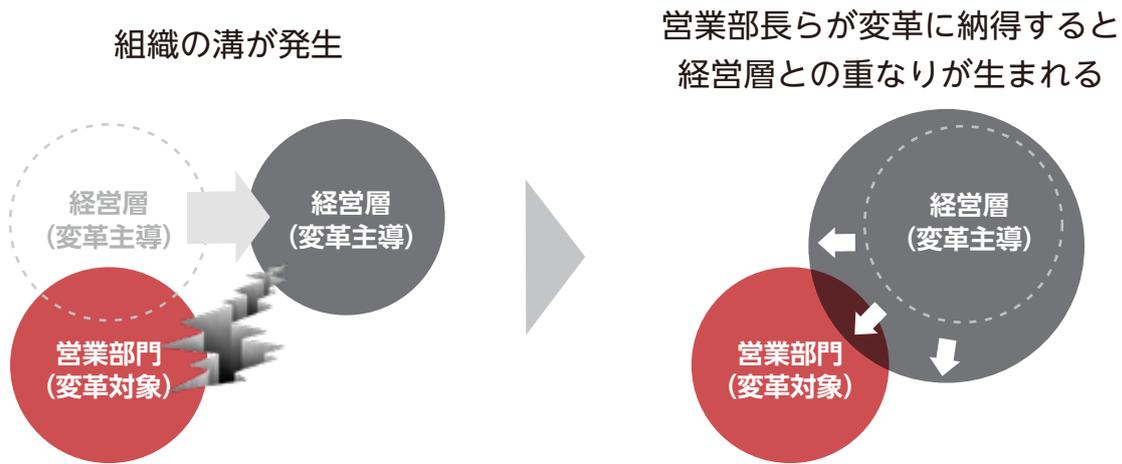
### 〈解決策のポイント〉

1. 営業現場の主体的な変革推進につなげるための「自走の伴走」
2. 経営層と営業リーダーが一枚岩化する「経営幹部合宿」の実施

### 1. 「自走の伴走」

ここまでで変革に伴う組織分断のメカニズムについてみてきたが、それでは実際にどのように変革を進めていくべきだろうか。キーワードは、「自走の伴走」である。変革を主導する経営層が、無理に変革を推進しようとするほど現場の現状維持バイアスは強くなる。だが、変革の実現のためには営業現場が主体的に推進している状態が望ましい。望ましい状態を作るためには、まず経営層と営業のリーダー層との中で変革の重要性が共通認識になっていることが不可欠である。共通認識を作るには、経営層の伴走のもとで認識を一つ一つ擦り合わせていくことが求められる。一度共通認識が生まれさえすれば、現場側にいる営業リーダーが現場への変革を主導する強力な起点になってくれるだろう。

〈図5〉「自走の伴走」の実現イメージ



経営層の伴走によって認識を一つ一つ擦り合わせていく作業を行うには、「経営幹部合宿」を行うことが効果的である。ここからはフジノシステムズの例に限らず、幹部合宿がどのように行われるべきかを見ていく。

## 2. 経営幹部合宿

### 〈経営幹部合宿の3つのゴール〉

1. 過去～現在～未来における環境認識の共有化により議論の目線を合わせること
2. 組織のありたい姿を検討することで共通の価値観を持つこと
3. その議論の過程で幹部が一枚岩化すること

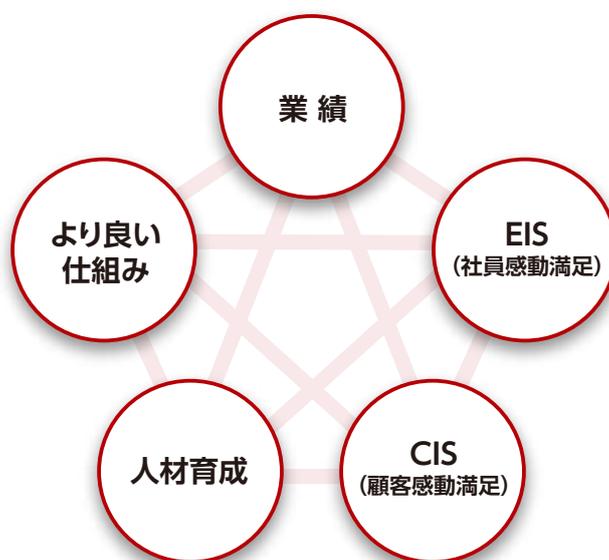
経営幹部合宿ではまず「環境認識の統一」を行うところから始めるとよい。具体的には、会社の置かれている状況を過去の歴史から遡って確認し、それが現在にどう繋がっているか、また未来にどういうことが起こりうるかということを経営層と現場リーダー全員で見ていくのである。環境認識の統一を行うことにより、どのような戦略を立てるとよいかについて、経営層と現場が同じ土俵に立って議論することができるようになる。

その上で、戦略のみならず組織や人材も含めて、「営業部門がどうありたいのか」を全員で話し合うことが重要である。「あるべき姿」だけではなく、各幹部が想う営業部門としての「ありたい姿」を徹底的に話し合うのだ。そうすることで本音の議論が展開され、その結果として導き出された経営幹部の納得解が共通

の価値観へとつながっていく。そして、この議論の過程自体が経営幹部の一枚岩化へと寄与するだろう。

ありたい姿の議論にあたっては、「5つの成果連鎖モデル」という枠組みを使うとよい。5つの成果とは「業績」「EIS(社員感動満足)」「CIS(顧客感動満足)」「人材育成」「より良い仕組み」の5つを指し、これらが相互に連鎖し、バランスよく高まっていくことで企業の継続的な成長発展につながっていく、というモデルである。

〈図6〉「5つの成果連鎖モデル」のイメージ



例えば、3年後の「ありたい営業部門」を考える際、以下について議論してほしい。

- 「最も追求したい成果」はどれか？「CIS」なのか、「EIS」なのか、「業績」なのか
- 追求したい成果につなげていく上で「起点となる成果」はどれか？
- 各成果はどのように連鎖するか？

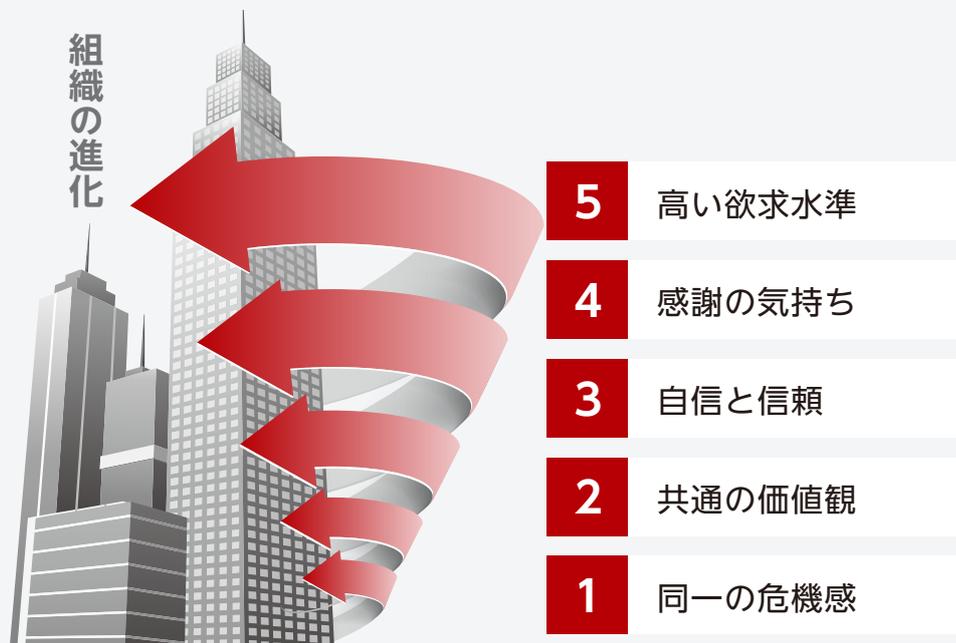
変革意識の醸成に悩みがある企業においては、幹部間での相違に気づきがあるだろう。

このような合宿を行うことで営業部門のリーダーは変革に対して前向きになることができ、変革を実行していく土壌が整う。ここから、「自走の伴走」がスタートしていくのである。

## ■ 次号に向けて

営業リーダー層に変革意識が醸成され共有化された組織は、ここから営業アプローチの変革と、営業組織としての進化を遂げていくことになる。

変革遂げる組織では、「同一の危機感」、「共通の価値観」、「自信と信頼」、「感謝の気持ち」、「高い欲求水準」という5つの要素がスパイラルアップしながら進化していく。



経営幹部合宿は、この5つの要素における①「同一の危機感」と②「共通の価値観」を満たすものであった。営業リーダー層に変革意識が醸成され共有化された組織では、ここから営業アプローチの変革により③「自信と信頼」と④「感謝の気持ち」が醸成され、⑤「高い欲求水準」の中で教育が加速し、営業組織としての進化を遂げていくことになる。

次号以降で、変革がどのように実を結んでいくのか、詳細を解説していきたい。