

# ソリューション営業の成功のポイント

青嶋 稔



塩野正和



## CONTENTS

- I ソリューション営業とは——**顕在的・潜在的課題の理解と解決**
- II ソリューション営業の現状の問題と課題——**戦略・実行手段・組織・人員スキルと育成・評価制度**
- III 事例に見るソリューション営業への示唆——**新規事業発案・アカウントマネージャー・窓口担当が鍵**
- IV ソリューション営業の方向性——**商品・人・体制に加え、教育・評価制度の充実を**

## 要約

- 1 ソリューション営業とは、「顧客課題を解決する目的で行う営業」である。
- 2 現在のソリューション営業の問題は以下の6つに大別できる。
  - ① 企業文化に起因する問題
  - ② ソリューション営業戦略の甘さに起因する問題
  - ③ ソリューション営業の実行手段に起因する問題
  - ④ ソリューション営業を展開する組織に起因する問題
  - ⑤ ソリューション営業の人員スキル（技能）・育成に起因する問題
  - ⑥ ソリューション営業の評価制度に起因する問題
- 3 ソリューション営業を成功させるためには、顧客課題を理解することが必要であり、その課題に対して価値として何を提供するのかを明確に定めて共通認識とし、普遍的な考えとなるように落とし込み、その考えを実現するためのソリューション推進体制（アカウントマネージャー制度や人員の役割の明確化など）を構築し、人員を教育したうえで、公平な評価制度を整備しなければならない。
- 4 しかし、ソリューション営業を志向してきた多くの企業では、「商品・人・体制あって教育・評価なし」という状況が続いてきた。今後、教育・評価面を充実させていけば、ソリューション営業がうまく回る仕組みを社内に定着させることができる。

## I ソリューション営業とは

### 顕在的・潜在的課題の理解と解決

ソリューション営業とは、「顧客課題を解決する目的で行う営業」である。ねらいは、自社商品の競争力に依存するだけでなく、顧客の顕在的・潜在的課題を理解し、それに即した解決により、顧客課題に付加価値があると認められる商品・サービスを提供することである。そうすることで、自社商品・サービスの価格下落を防ぎ、顧客獲得を図る。顧客課題を理解することで解決する領域が明確になり、その解決によってこそ、商品スペック（仕様）と価格の比較だけの販売競争から脱却できる。

ただし、顧客にソリューションを提供するには、それまでの営業よりコストがかかるのはいうまでもない。増加したコストを吸収して、それでも利益を上げることができる、もしくは競合他社との厳しい競争環境下、コスト増を受け入れてでも顧客維持を図らねばならない——などの理由がなければ、そもそもソリューション営業は必要ない。

顧客にとって付加価値のある商品・サービスを提供するソリューション営業には、

- ①顧客の顕在的・潜在的課題を理解したうえでの商品・サービスのカスタマイズ
  - ②自社・他社商品の運用サービスによる業務効率向上
- がある。

顧客課題については、顕在的課題のみならず、顧客が気づいていない潜在的課題を商品・サービスの供給者（以下、供給者）が発掘し、コンサルティング提案によりその解決方法を提供すると、付加価値は一層高まることになる。

ソリューション営業は、このように供給者・顧客双方にメリットがなければ成功しない。本稿では特に、供給者が顧客に対してソリューション営業を行うために何をしなければならないかについて論じる。

## II ソリューション営業の現状の問題と課題

### 戦略・実行手段・組織・人員スキルと育成・評価制度

これまで、さまざまな企業がソリューション営業を展開しようとして工夫と努力を重ねてきた。そのなかで浮かび上がってきた問題は以下の6つである。

- ①企業文化に起因する問題
- ②ソリューション営業戦略の甘さに起因する問題
- ③ソリューション営業の実行手段に起因する問題
- ④ソリューション営業を展開する組織に起因する問題
- ⑤ソリューション営業の人員スキル（技能）・育成に起因する問題
- ⑥ソリューション営業の評価制度に起因する問題

### 1 | 企業文化に起因する問題

供給者は、「顧客に対し、商品ではなく価値を提供する」というミッション（使命）に慣れず、過去の経緯から「商品（ものづくり）の部分に価値を見出す」企業（供給者）が多く、顧客課題を理解し、そのソリューションを提供するという考え方に切り替えられずにいる。そのため、ソリューション営業を標榜しつつも、結局は商品・サービスを供給する者にとって都合のよい提案しかできず、

図1 上流・下流に展開が図れるソリューション営業



顧客に受け入れられにくい。

このような状況に対しては、経営トップ主導のもと、企業理念やミッションに「顧客への付加価値提供」を加え、これをソリューション営業にかかわる社員に浸透させるという企業文化を変える取り組みが必要である。具体的には後述するが、顧客にとっての付加価値提供を第一に考え、必要ならば他社の商品・サービスであっても顧客に提供できるような仕組みをつくる。そのためには、社内の組織体制や評価制度など、多くの障害を取り除く必要がある。

## 2 | ソリューション営業戦略の甘さに起因する問題

ソリューション営業は、基本的には自社が得意とする商品・サービスに何かを加えることで付加価値を与えるか、もしくは省くことによって、必要十分な機能は残しつつも経済合理性を高めるかというものである。

さらにいうと、顧客の業務上のバリューチェーン（価値連鎖）において、自社の商品・サービスを提供する範囲を拡大したり、逆に、すでに提供済みの商品・サービスのなかで、顧客課題の解決に最も寄与できる範囲に絞り込んだりすることもソリューション営業であ

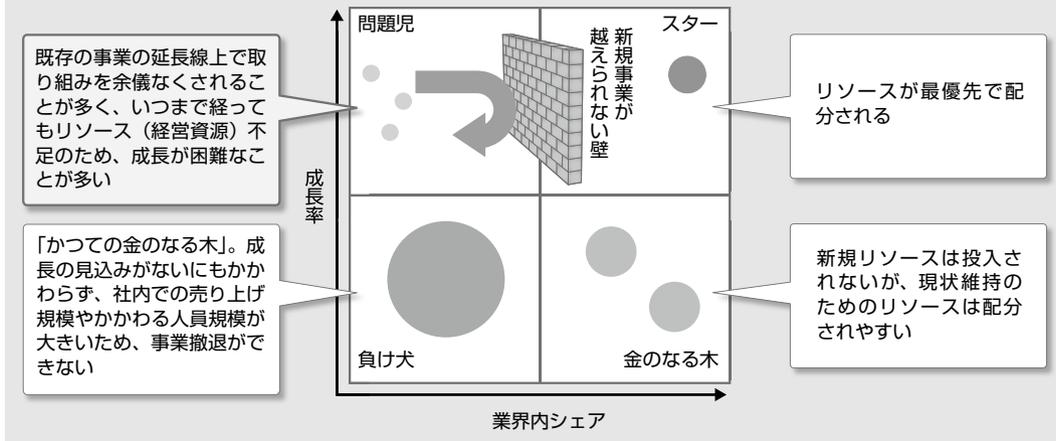
る。具体的には、サーバーとソフトウェアを販売する単なるハードウェア、ソフトウェア供給者が、下流の運用サービスを提供したり、上流の業務デザインを受注したりすることが挙げられる。運用サービスから派生して給与計算や資金管理などのアウトソーシング業務（BPO）を請けることもありうる（図1）。

そうしたときに問題になるのは、このような業務拡大は供給者にとって未経験の事業バリューチェーンや周辺業界の状況が含まれ、その周辺業界に商品・サービスを提供する業務およびそれらの付帯業務に対する供給者自身の理解が浅いことである。

ソリューションを提供したいと考える多くの企業（供給者）は、単に市場規模が大きいから、あるいは市場成長性が高いからという理由で事業領域・営業戦略を設定しがちであるが、それは誤りである。ソリューションを提供するためには、自社が他社に比べて業務をより深く理解しているか、付加価値を付与できる強みを持っているかをよく検討したうえで、ソリューション商品・サービスを構築し、それを営業戦略に落とし込まなければならない。

そのような場合、過去の商品・サービスと営業戦略との関係を明確にしたうえで、新た

図2 既存の事業の延長線上では「問題児」になりやすいソリューション営業



なソリューション商品・サービスとこれまでの営業戦略とのマッチングを図り、必要に応じて営業戦略を変えることも検討していく。「品替われど売り方変わらず」では、せっかくのソリューション商品・サービスを活かさずに終わってしまうからである。

さらに、戦略を立ててもその実行段階での問題も多い。ソリューションを提供したい多くの企業にとって、ソリューション商品・サービスは新規事業である。しかし実際は、既存の事業の延長線上での取り組みを余儀なくされ、立ち上がり段階でつまづくことが多い。ソリューション営業は新たな成長の一手と位置づけられているにもかかわらず、リソース（経営資源）はあまり割り当てられないのが常である。

その結果、ソリューション営業は、事業ポートフォリオ上の「金のなる木」や「スター」に成長することができず、いつまで経っても「問題児」であることが多い（図2）。そのため追加の予算やリソースが配分されず、ソリューション営業がなかなか立ち上がらないという負の連鎖に陥ってしまう。

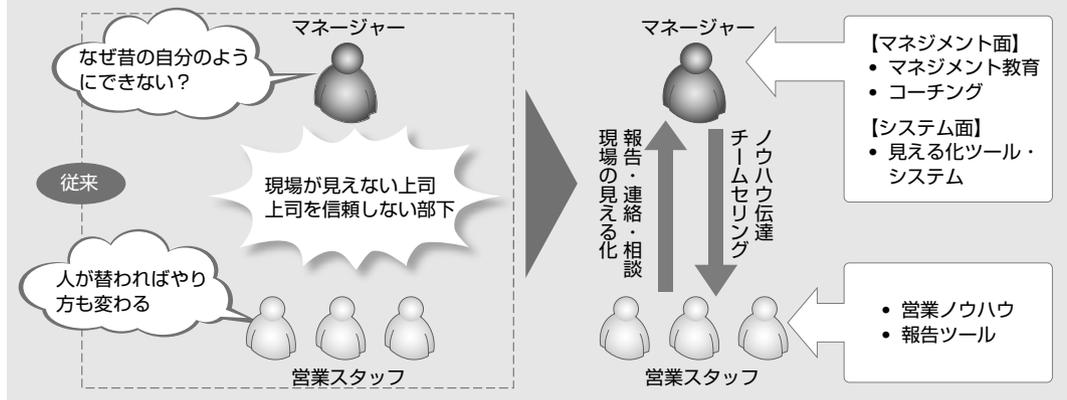
ソリューション営業は、自社の差別優位性が出る営業戦略を立案し、立ち上げ期において、リソースを戦略的に投下することが成功の一つの鍵である。

### 3 | ソリューション営業の実行手段に起因する問題

複数の商品・サービスを組み合わせるためにチームセリングが必要となるソリューション営業は、初めに営業プロセスをしっかりと作り込むことが求められる。そのうえで、営業チームメンバーが、プロセスのどこからどこまでを受け持つのか、何をもって案件の進行状況を判断するのか、プロセス間の案件の受け渡しはどのように行うのか、顧客窓口になるのは誰なのか——などを規定する必要がある。これはソリューション営業のマネージャーの重要な役目である。

しかし、このような分業体制をしっかりと実行できている組織は少ない。その原因は、たとえば事務機業界では、マネジメントの能力・差配が個人に属し、「上司が替わるとやり方が変わる」ことにある。日本では特に、

図3 営業マネジメントと営業スタッフにおけるチームセリング



「独自のやり方でのし上がった営業人員」や「大型案件を成功に導いた実績のある営業人員」が営業マネージャーに就くことが多く、標準的な営業プロセスを組織全体に適用し、その継続性を担保するという意識に欠けている。それが問題である。

この問題は、単にソリューション営業のマネージャーに意識変革を促せばよいというものではない。現場の状況を把握するための仕組みを整備し、マネージャーが抱える営業案件の「見える化」を進めることでこの問題を打開する。また同時に、営業のマネジメント層の均質化を図るために、マネジメント教育にも注力することが重要である（図3）。

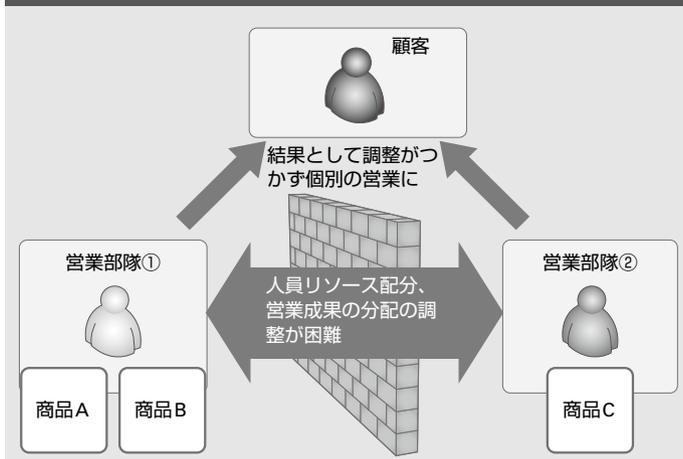
#### 4 | ソリューション営業を展開する組織に起因する問題

前節で述べた事務機に比べてさらに大きな化学プラントや新幹線技術の輸出というような事業の営業となると、案件にかかる期間が長く、規模や参画する人数・部署も多くなる。また、商品の性格上、それを提供する国・自治体などと折衝を重ねるために商談は複雑化する。さらに、商談は1社ではなく、役割分担をしながら複数社で1つの案件をまとめていくことから、営業マネージャーにはさらに高い能力が求められる。

ソリューションの提供には複数の商品・サービスを組み合わせるが、企業によっては商品・サービスごとに製造・開発と営業組織が分かれていることがある。このような場合、組織の枠を越えて連携することは決して容易ではない。人員リソースの配分、営業成果の分配などの調整が困難で、そうしたことによる組織内の不協和音が悪影響を及ぼし、その結果、各部門が個別最適に陥り、顧客に対しソリューションが提供できなくなってしまうことが多い（図4）。

これを解決するには、後述する評価制度・

図4 商品別の営業組織が抱える問題



連携報告制度と併せてソリューションを提供する組織のあり方を見直すべきである。

## 5 | ソリューション営業の人員スキル・育成に起因する問題

図5のように、顧客にソリューションを提供するためには、大きく分けて以下の3つのタイプの専門家が必要である（ただし、1人が複数を担当する場合もある）。

- ①自社の商品・技術をよく理解している専門家
- ②顧客の業務をよく理解している専門家
- ③顧客の窓口となり、関係構築ができる専門家

ソリューション営業がうまくいかない場合に多いのは、①はいるが、③が弱く、②はほとんどいないという体制である。つまり、ソリューション営業をうまく回すには②と③の人員を強化し、そのためには、「ローテーション」「キャリアパス設計」「専門スキル（技能）認定」などが必要になる。特にローテーションの柔軟さ、およびキャリアパスの参照のしやすさ・実績の見せ方が鍵となる（図6）。

## 6 | ソリューション営業の評価制度に起因する問題

前述のように、ソリューション営業は部門間を越えた連携となるため、評価制度も通常の商品営業ではなく、関係したメンバーを適切に評価する仕組みが必要である。特に前項で挙げた①～③の専門家を継続して連携させるような仕組みが重要である。

そうしたなかで多く見られるのは、専門家を配置したとしても、各々が連携し合う動機を持ち合わせていないという問題である。顧

客に対し、組織としてソリューション営業を提供するには、営業員1人で完結するのは不可能である。問題解決には、顧客を理解する営業窓口（前節の③）、業種・業務の課題を理解し、提案の切り口を見つけ出す専門家（②）、その課題を解決できる商品・技術を理解する専門家（①）が必要なのは前述のとおりだが、加えて、それぞれを連携させるための動機づけとなる評価制度も欠かせない。し

図5 3つのタイプの専門家によるソリューション営業の流れ

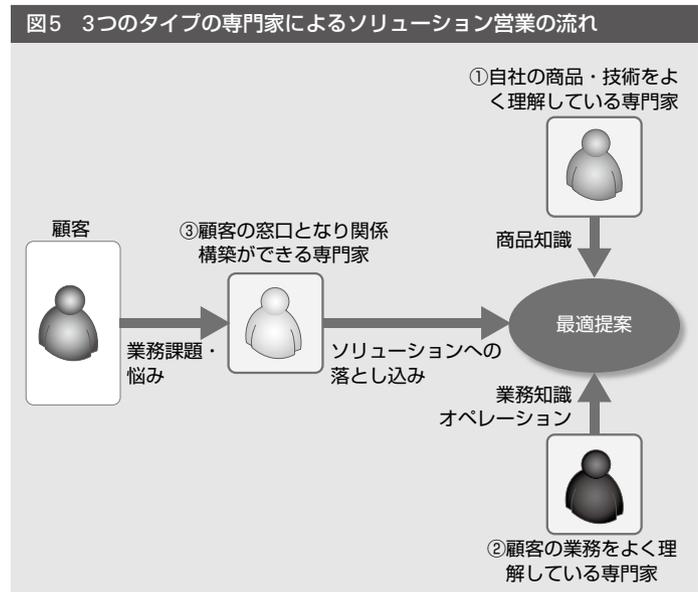
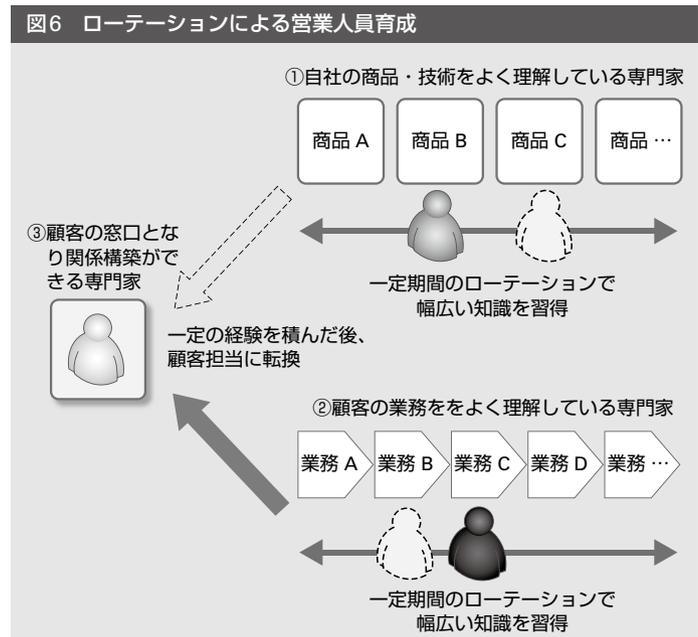


図6 ローテーションによる営業人員育成



かし、実際に明確な評価制度まで落とし込んでいる例は非常に少ない。評価制度は報酬に結びつくため、その評価基準に誰もが納得できる制度とすることが難しいというのが最大の障害である。

### Ⅲ 事例に見るソリューション営業への示唆

## 新規事業発案・アカウントマネージャー・窓口担当が鍵

### 1 | 情報機器商社A社の営業体制

情報機器商社であるA社は、顧客課題起点でのソリューション営業を展開している。

A社は中小企業にソリューションを提供することを社のミッションとし、そのミッションを全社員に徹底し、共通認識としている。同社は自らのミッションを遂行するため、顧客課題に対して商品を販売するのではなく、既存商品を組み合わせるばかりか、顧客課題の解決に必要であれば、外部からでも新規の商品を積極的に調達し、それをパッケージ化している。

A社の営業組織は、ハードウェア、ソフトウェアなどさまざまな商品分類ごとに専門部隊が設置され、それぞれの部隊がばらばらに顧客を訪問している。通常、このような営業形態は顧客に対する営業活動の統率が取れなくなる可能性が高いが、各専門部隊は顧客課題起点での連携を徹底すること、およびそれに連動した評価システムと情報システムを通してソリューション営業を推進している。

1990年代までの同社は、新規顧客を開拓することが営業の最大の功績とされ、評価制度は新規顧客開拓数と売り上げ予算達成率を中心とした体系であった。しかしながらその後、業績が急速に悪化したのに伴い、2000年

代前半に抜本的な営業改革を実施した。すなわち、新規顧客を開拓するのではなく、既存顧客の課題をつぶさに分析し、一層の顧客深耕をいかに図るかを重点戦略としたのである。

そうした戦略と組織の共通価値観を推進するため、「連携ポイント」の獲得が昇進・昇格の必要条件となるなどの評価制度を取り入れた。連携ポイントは、各商品の専門営業部隊が連携して、顧客課題の解決となるソリューションを販売したときに与えられる。

この連携ポイントの制度を支えているのがマーケティング企画という部署である。同部署は、顧客が現在どのようなことで悩んでいるかを常にモニタリングし、重要な顧客課題の解決に訴求できる商品を組み合わせたパッケージ商品を企画している。重要な顧客課題を網羅し、それに対応できる商品を連鎖的に広げていくことで、単品販売だけでは不可能な顧客課題の解決を図っている。

こうした活動によってA社は、中小企業の悩みに応えていくという同社のミッション・戦略と評価制度とを見事に融和させている。

また、マーケティング企画は、トップセールス出身者で組織される新規事業発案部隊も有している。彼らは顧客の悩みを鋭く感じ取ることのできる元トップセールスの力を活かし、顧客課題起点でのソリューション企画および商品を開発し、期に一度、経営陣に対して事業企画をプレゼンテーションする。このように、新規事業発案部隊が顧客の悩みに合わせた商品を常に開発し、組み合わせ提案を先行・試行し、それを経営陣にレポートすることで新規ソリューションの創出を実現させたのである。

## 2 | 産業用機器・システムベンダーB社

産業用機器・システムベンダーであるB社は、顧客への自らの提供価値を「顧客に対してプラント設備の安定性を提供すること」としている。顧客の生産工程を安定化させ、安定稼働の実現を自らのミッションとしているのである。そのため顧客との徹底した密着体制を築き、機器とシステム販売のみならず、運用まで入り込むことを目指している。

同社は戦略的に食い込みたい業種を石油化学、鉄鋼、食品などの業界に絞り込み、300社に対して約60人のアカウントマネージャー（後述）を配置した。彼らが顧客をグローバルに攻略、ソリューションを最適化する役割を担っている。

アカウントマネージャーは、顧客が置かれている経営環境やプラント運用の課題をグローバル規模で理解し、それに対するソリューションを、自社の機器やシステムばかりでなく、外部とも共働しながら、顧客課題とそれに対応する商品・サービスの組み合わせ、および展開シナリオ（攻略シナリオ）を構築する立場にある。

アカウントマネージャーは、グローバル規模の顧客に対する商品販売とサービス提供、運用を実施・サポートするため、機器営業とシステム営業で構成される「アカウントマネジメントチーム」を組成し、超大手の顧客に深く入り込む体制を敷いている。そのうえで、グローバル展開する顧客の生産拠点に対して、顧客の拠点担当営業の活動もマネジメントしながら、拠点担当営業に、顧客課題を理解するための情報収集、攻略シナリオ展開のサポート、および活動状況の管理をしている。

グローバルに構成されるアカウントチームに対する評価は、営業サポート部門が案件の進捗、各アカウントチーム構成員の貢献度合いを評価する。それに基づき売り上げを各地域とアカウントチームメンバーに按分することで、グローバルな顧客を攻略するためのソリューション展開・シナリオ展開に対する貢献度と実際の売り上げ按分を合致させ、ソリューション営業の推進を加速させている。

## 3 | C社におけるチーム営業体制

外資系のシステムインテグレーターであるC社では、①事業戦略・IT戦略について知見を持つコンサルタント、②ハードウェアやソフトウェア、アウトソーシング（外部委託）などに深い知見を有すテクノロジースペシャリスト、③特定の業界に深い知見を持つインダストリースペシャリスト、④担当する顧客に張り付き、顧客を深く理解して窓口となる担当者——の4つの職種を置いている。かつては、欧米の営業スタイルにならない、コンサルタント、テクノロジースペシャリスト、インダストリースペシャリストの3職種がチームを組んで営業体制を敷いていたが、最近では、顧客接点をより強化するため窓口担当を置いている。

この組織形態は日本独自のものである。ここには、日本企業のIT（情報技術）に対する姿勢を反映させることで日本でのビジネスを成功させようとするC社の意図が明確に表れている。

欧米の大企業は、自社で数百～千人規模のIT部隊を抱えている場合が多く、外部のシステムインテグレーターに任せる業務は、個別の商品・サービスの導入、カスタマイズな

どその範囲は狭い。しかし日本では、大企業であっても多くのIT人材を抱えていることは少なく、基幹システムなどをはじめ、重要なITインフラの構築も外部ベンダーに任せることが多い。そのため、システムインテグレーターが受注する業務は広範囲に及び、業務の調整・責任の所在も複雑になる。顧客はそうした業務の調整なども当然、外部ベンダーの重要な業務と考えており、大規模案件になればなるほど、窓口担当の重要度は増す。

このように、欧米と日本ではシステムインテグレーターに求められる役割が異なるため、C社は欧米の営業スタイルに加えて窓口担当者を置くことで、日本の顧客に対応しようとしているのである。

日本のように「顔が見える営業」が求められる場合、ベンダーのイメージはこの窓口担当者の力量で決定されるといってもよい。また、この窓口担当者が自らの役割を果たし、顧客としっかり交渉することで、実際のシステム構築現場での品質を担保するとともに、構築費の交渉および費用の回収をある程度分離し、システムインテグレーターから回収リスクを切り離していることも注目すべきである。

また、C社はスペシャリストの育成のための制度も整備している。具体的には6つのカテゴリー（88のサブカテゴリー）のスキルセットに対して7レベルの評価が規定されており、社員は自らのキャリアプランを意識しながら、どのカテゴリーのスペシャリストになるかを選択する。またそのカテゴリーも、一度選んだら同じカテゴリーにずっと属すのではなく、自らの意思で変更することも可能である。このカテゴリーとレベルに応じて評価

や業務へのアサイン（配属）の仕組みも整備されており、C社は同社全体でスペシャリストが最適に編成されることをねらっている。

この仕組みがあることで、社員一人ひとりが、そのときの環境に合わせて最適な成長を図ることができる。ただし一部例外はあり、前ページの①のコンサルタントや④の窓口担当者はカテゴリーをあまり変更せず、専門性を突き詰めるキャリアプランを志向するケースが多い。

このように、ソリューション営業の体制、組織、評価制度はそれぞれ密接に結びついており、ソリューション営業の成功には、これらを一体で運用できる制度設計を行うことが重要である。

#### IV ソリューション営業成功の方向性

### 商品・人・体制に加え、教育・評価制度の充実を

ソリューション営業を成功させるには、初めからある程度の枠組みをつくり込むことが必要である。顧客にどのような付加価値を提供するのかを明確に定め、それを普遍的な共通認識にまで落とし込み、付加価値を提供するためのソリューション推進体制（アカウントマネージャー制度や人員の役割の明確化など）を構築し、人員を教育したうえで公平な評価制度を整備するのである。

ただし、「言うは易し行うは難し」で、特に人員教育と評価制度、キャリアプランの設計でつまづいている企業が多いと思われる。

人員の教育については自社のOJT（職場内教育訓練）で育成を図る企業が多いが、OJTはすでに良いサイクルが回っている場合に効果があるもので、新しくソリューション営業

に導入する企業が取り組んでもあまり効果は望めない。

たとえば、昨今、ソリューション企業として成長しようとしている精密機器販売会社D社は、金融や産業系の業界特化型のITソリューション企業を買収し、はえ抜きの社内人員を、買収したITソリューション企業に数年間異動して経験を積ませた後、顧客営業の最前線に戻している。また同社は、ソリューション営業のリーダーとなるべき人員を、大手IT企業のエグゼクティブ候補研修（約1年間）に参加させ、ソリューション営業とは何か、その実現方法とは何かを、現場とは少し異なる環境で体験させ、学ばせている。

このように、ソリューション営業の人員を育てるには、これまでのようなOJTを中心としたボトムアップ型の人員教育ではなく、より実践的で成長を加速させるような教育方法が必要である。

また、評価制度の設計については、通常の営業の同制度とは異なる体系をつくる必要があるだろう。既存の商品営業とソリューション営業とは全く異なることを理解し、可能であればそれぞれの営業人員を分けることが望ましい。一人で担当すると、短期で売り上げが上がりやすい商品営業にどうしても時間と

労力を割いてしまい、ソリューション営業がおろそかになりがちになるからである。顧客ニーズが複雑化するなかにあっては、商品のみではなく、他社の商品・サービスを組み合わせたソリューションが必要となり、チームセリングが必要となっている。

営業を評価する仕組みも、個人の売り上げのみを結果指標とするのではなく、チームプレーにどのように貢献したかというプロセスを評価する指標も用意すべきである。

ソリューション営業を志向してきた多くの企業では、「商品・人・体制あって教育・評価なし」という状況が続いてきたように思う。今後は教育・評価面を充実させていくことで、ソリューション営業がうまく回る仕組みを社内に定着させてほしいと切に願う。

#### 著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

グローバル事業コンサルティング部グループマネージャー

専門はM&A戦略立案、買収後の戦略・組織統合、事業戦略立案、海外事業戦略立案、本社改革など

塩野正和（しおのまさかず）

グローバル事業コンサルティング部主任コンサルタント

専門は事業戦略、マーケティング、精密機器