



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### 小熊株式会社

#### —田中事業部長の試み—

5

小熊株式会社の田中事業部長は、担当する B 事業関連の先月経営数値の結果を見ながら考えた。

10

「毎月、経営数値を社員に示して細かく結果や今後の戦略を説明することは社員に、そして業績にどんな影響を与えていくのだろうか？」

15

この 1 年の彼の試みを思い出し、今後どのようにすべきかを考え始めた。

### 小熊株式会社の概要

小熊株式会社（以下小熊と略）は、明治に創業した歴史ある上場企業である。主に水回りのシーンで利用される日用雑貨を常に開発してきた。

20

2009 年 12 月 31 日における資本金は約 350 億円、従業員数は連結で 6 千名弱、単独で 2500 名であった。生活密着型の製品群は、第 1 事業と第 2 事業に分けられ第 1 事業は全体売上の 42.5% を占め、一方 B 事業が含まれる第 2 事業は全体の 49.8% を占めていた。

25

本ケースは慶應義塾大学商学部 横田絵理・埼玉大学経済学部 末松栄一郎および学習院大学経済学部非常勤講師榊原健郎が、クラス討議のために作成した。本ケースの企業名および事業については仮設であるが、その内容は、2009 年 11 月～2010 年 3 月までのインタビュー調査および公開資料を基に作成されている。インタビューにご協力いただいた企業の皆様にはこの場を借り、謝意を表する。本ケースはクラス討議の資料とするもので、経営およびリーダーシップの適否を例示しようとするものではない。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 横田絵理・末松栄一郎・榊原健郎（2014 年 12 月作成）

## 小熊のビジネス

2009年、小熊は主に水回りのシーンで利用される日用雑貨の市販品事業を、第1事業と第2事業の2つに大きく区分して行っていた。日用雑貨は一般に低価格であるので、消費者は購入時にそれほど考えこまず、購買する商品を決定する。購買意思決定の80%は小売店頭で行われるともいわれている。そのためプロモーションは、マス媒体を通じて大量に広告することで商品の認知度を高めるとともに、実際の購買意思決定がなされる小売店頭に大量に露出することがポイントとなつた。

小熊ビジネスの第1事業の商品群と第2事業の商品群では、購買特性に次のような違いがあつた。

10 第1事業の商品は、消費者が効能・効果を特に重視する傾向が強く、技術的な裏打ちが強く求められる。パーソナル・ユースの比率が高く、効能・効果に満足するとロイヤル・ユーザーとなり、購買・使用が習慣化する傾向が強いため、ロイヤル・ユースに向けて製品ラインを整える。つまりトライアルから反復使用を経て習慣化を促すのである。それとともに、マス媒体広告から店頭販促まで一貫した細かいプロモーション展開がマーケティングにおいて必要となる。

15 一方、第2事業の商品は、第1事業の商品に比べ、商品を買う際の個人の関心度は相対的に低く、マス媒体広告を通じた情報をもとに、店頭で目に付いた、低価格な商品を選択しやすい。一定の品質があり、有名メーカーのブランドであれば、価格に敏感に反応する傾向が強い。したがつて、意識することなく自社商品を手に取るようなプロモーションがマーケティングにおいて求められる。安定的かつ継続的にマス媒体広告をおこない、多くの店頭で大量陳列・大量山積を維持するとともに、最初に本体トライアルを購入してもらい、次は詰替の反復購入という流れに顧客を誘導し、継続購入・使用を確保するために定期的な本体トライアルを顧客にすすめることが必要となつた。

こうした商品群の違いがあるため、小熊では第1事業と第2事業とに区分して事業を展開していたのである。

### 25 第2事業

第2事業は、年間約1,000億円の売上規模であり、内訳はA事業で約75%、B事業が約25%の構成となっている。

A事業は、主に石油などを原料にした化成品を主に扱っている。原材料が市況に大きく影響するため30損益の振れ幅が大きくなるリスクを内在している。生産量によって損益も大きく変化する事業である。収益力強化に向け、生産プロセス革新等のコストダウンを継続するとともに、販売量を安定的かつ大量に確保しなければならず、そのためには店頭山積を重点にした「量の確保」が販売の基本になる。事業収益強化

に向けた課題は、規模の確保による売上成長の確保と、コストダウンの徹底による費用効率の向上である。

一方、B事業の損益は構造的に低いものになっていた。その要因の1つとして、競合に比べ差別優位な商品を導入するものの、各商品の売上規模がA事業に比べると相対的に小さく、かつ、小売店頭での販促ツールの取り付け等といった手間のかかる細かなセールス・プロモーションが維持されず、継続的育成がなされにくいことが挙げられる。その結果、マス媒体広告に連動した店頭山積率が、競合に比べ相対的に劣ってしまうため、顧客の購買場面において直接目に触れる機会を逸することとなり、購買に結びつかないのである。つまり、社内的な事情から、事業の大きな構成を占めるA事業の商品の店頭確保が優先されることで、相対的に売上高が少なく、かつ競合との関係において店頭販促に手間のかかるB事業の商品群の商談及び店頭展開に力が及ばないことが考えられた。さらに、B事業が扱う調理関連品については、小売企業の仕入部門（仕入れ担当者）が、通常頻度高く商談している馴染みのある化成品（A事業の主力品）担当ではなく、調理器具や荒物といった別部門に属する割合が高く（小売企業の60%超）、商談の密度が相対的に劣る結果となりがちであった。さらに商談相手の馴染みが薄いのに加え、販促手法の特徴が異なることも起因していた。

田中事業部長はケースライターに次のように語った。

「事業収益の確保に向けては、コストダウンによる費用効率の向上に加え、利益率の高い項目の構成を高め、まずは販売粗利益率で13%の水準を安定的に維持することが必須の課題になります。」

## 市場での競合環境

B事業が対象とする市場規模は約2,100億円と推計される。2005年以降の5年間の平均成長率は約2%だが、単価が微減し、個数が微増することで成長している。他の市場と比べ特徴的な点は、市場は成熟しているものの、高付加価値型新製品の発売や新しい生活行動提案型の製品が導入されると市場規模が膨らむ傾向が強い。

市場規模100億円を超える主要市場は、4製品だけであるが、それ以外の市場は、100億円未満の規模である。

競争環境に目を向けてみると、一般の日用雑貨に見られるような「ライバル企業 $\alpha$  VS 小熊 VS ライバル企業 $\gamma$ 」という3社競合の特徴はあるものの、多くの市場ではこれらに加え、専業メーカーが各市場に独自のポジションを獲得しており、多くの競争者を相手にしなければならない市場もある。

つまりB事業の特徴とは、①成熟した市場で成長するには付加価値追求が必須である、②各市場は相対的に小規模に分散している、③独自の競争者が各市場に多数存在する、といったものである。その中で、小熊は、一部のセグメントを除いて、各市場ともシェア2位以下の状況に甘んじていた。

5

10

15

20

25

30

## 第2事業本部の営業体制

### 2008年組織改正

5 小熊では、2008年から事業の特性に着目して、第1事業と第2事業に大きく組織を区分して事業を展開した。第2事業本部の組織は、商品の企画開発からマーケティング戦略及び事業戦略を立案・推進する「事業部」（A事業部、B事業部）と、第2事業全体の戦略を総括管理する「総括部」、そして国内を東西に分けて営業政策を展開する「東日本営業部」「西日本営業部」から構成されている。

各営業部の傘下には、エリアもしくは小売業態ごとに営業グループが13グループ配置されている。

10 こうした組織構造に改定された意図は、マーケティング政策を司る事業部と、店頭販促を司る営業部を1つの本部の中に置くことで、マーケティング戦略を店頭段階でより具現的に実行することもあった。

以前の組織では、商品企画やマーケティング政策を担当するマーケティング本部と、営業本部が独立していた。営業本部は、その総責任者である営業本部長のもと、営業エリアごとに7つの営業支店があり、各支店の支店長がその営業エリアの売上を管理していた。営業本部全体の戦略立案及びその推進管理を担う営業総括部が、本部長スタッフとして配置されていた。各支店長の傘下には、エリアや小売企業の括りで複数の営業グループがありその長はマネジャーと呼ばれ、その下に個々の営業のセールスがいた。各支店には、担当する営業エリア全体の営業政策を企画・管理する営業支援室が、支店長傘下に設けられていた。

20 新たな組織は、事業本部長のもとにマーケティング部門と営業部門が並存する組織（事業本部長傘下にマーケティングを担う事業部長と、営業活動を担う営業部長が配された組織）となった。第2事業本部の場合、事業本部長のもと、本部長の戦略スタッフである総括部長、A事業部長、B事業部長、東日本営業部長、西日本営業部長が配された。営業部長の傘下には、以前と同様、営業グループが配され、その責任者はマネジャーと呼ばれた。これは、マーケティングと営業の一貫性を確保するとともに、現場でのマーケティング施策の実行とフィードバックを迅速にすることを第一義としたからである。

25 また、生産との関係で言えば、以前は、生産部門はマーケティングや営業とはまったく別の組織として独立していたが、各事業の主力品を生産する工場の工場長が、事業部生産担当部長として兼務することで、事業部と生産部門の橋渡しを強める構造とした。また研究開発部門も従前は生産同様、別組織で独立していたが、開発研究所長が事業部開発担当部長を兼務することとし、事業部と研究開発部門との連携を深める仕組みとした。こうした組織構造とすることで、研究・生産—マーケティング—営業が事業部長を中心に一気通貫に繋がり、各現場の声が通りやすく意思決定がより早くなる形になったといえる。

sample

sample

sample

sample

sample

## 事業部と営業部の関係

営業部は、事業部が立案したマーケティング・プランを個々の小売企業において実行することが使命であり、その結果として担当する小売企業に対する売上高と販売粗利益（販売予算）について責任を持っていた。販売予算は、事業部がブランド戦略と事業損益計画に即して全体予算を作成し、総括部がその全体予算を小売企業の伸長や出店閉店情報をもとに、各営業グループ及び個々の営業担当者別に配分して策定される。一方、事業部は、商品単位の売上高と販売粗利益について責任を持った。つまり、流通の側面から売上・利益の予算責任を負うのが営業部であり、商品の側面から予算責任を負うのが事業部である。

事業部が立案した事業戦略及び各商品のマーケティング・プランを営業部に徹底する機会は、段階的に複数の場面で行われる。第1は、上期及び下期の期首にその期の戦略方針並びにマーケティング・プラン及び販促スケジュールについて、営業全員と行う「マーケティング・プラン説明会」である。第2は、毎月、マーケティング・プランに即して当月から3ヶ月先までの販促企画の詳細内容を事業部のブランド担当と営業グループの責任者である営業マネジャーと直接協議し確認する「ブランド会議」である。第3は、ブランド会議を受けて各営業総括が部下の営業担当に対し営業グループ単位で販促企画の理解・徹底を促す「グループ会議」である。このように「事業部 ⇒ 営業部長 / 営業マネジャー ⇒ 営業担当」という段階的な流れでマーケティング・プラン及びその販促企画の詳細が伝達されていった。

田中事業部長は、B事業に係る事業部と営業部の関係における課題を次のように認識していた。

「営業の予算達成の意識が売上構成の大きいA事業の商品群に偏るため、B事業の商品に係る販促企画の理解・徹底が浅くなる傾向が見られます。また、「ブランド会議」では事業部から営業部に対して一方向的な企画説明に終始する傾向が強く、営業担当が「自分のこと」として販促企画及びその背景にある戦略の意図を具体的に認識しきらないという現象も見られ始めました。特に、B事業の商品は、分散する多くの競合企業に対抗するため、細かい販促企画内容となるので、「量」の取引での営業スタイルに馴染んだ営業担当にとっては、面倒な販促企画と映りがちです。その結果、B事業の業績は伸び悩んでいます。こうした状態が続くと、事業部側も「営業に何を言っても言う通り販促企画が実行されない」という意識が強くなり、事業部から営業部への示達内容も表面的なものへと質が劣化していきました。営業部側からも「事業部は営業の意見を組み入れてくれない」「なぜこの企画をこのタイミングで行うのかよく分からない、だから企画を積極的に展開する意味がない」といった声が散見されるようになりました。つまり、組織改正の狙いである「事業部と営業部の一体感」が、なかなか実現されず、相互に疑心暗鬼な状況となってしまっていたのです。」

5

10

15

20

25

30

## B 事業部から営業への施策

こうした事業部と営業部との意識面での乖離を受け、いかに両者の一体感を高めるかが大きな課題となつた。そこで、田中事業部長は以下の施策を展開した。

5 第1には、B事業の中期事業戦略並びに戦略展開するブランドのステートメント（考え方）及び4P（Product, Price, Place, Promotion）に即した中期ロードマップを明確にし、期首の説明会で期毎に戦略方針の説明を行つた。その中で、時間の許す限り個々の営業担当との質疑の場を設け、彼らの意見を汲み上げるとともに、事業部の考える戦略の意図を平易に説明することとした。

10 第2には、営業部が営業担当全員を対象に月初開催する「営業部会議」で時間を割いてもらい、当月から3ヶ月先の販促企画及びその戦略意図を事業部のブランド担当が全国の営業拠点に出向き、営業担当全員に説明しつつ質疑応答で理解を促進する場を設けた。

第3には、営業担当が個々に担当する小売企業特有の課題に事業部が直接対応する仕組みとした。

15 第4には、営業に対する売上予算管理において、数字による管理に加え、個々の営業担当に販促企画の進捗管理を行うようにし、それをディリーに営業全員が見られるようにした。事業部が提示した販促企画を個々の営業担当が「いつ、誰に商談したのか。商談結果はどうだったのか。いつ何額投入する予定か。何店舗で展開する予定か。実際の投入量はいくつだったか」を追跡管理できるフォーマットを準備し、営業マネジャー及び事業部スタッフ全員がそれを共有して各営業担当の進捗を追える仕組みを導入した。つまり、数字管理に加え、営業の行動管理を徹底する仕組みを並存させたのである。

20 田中事業部長は次のように語った。

「これにより、営業部と事業部の相互のコミュニケーションが深まるとともに、相互の信頼感が強くなり、意思疎通が円滑になっていきました。」

## 25 プロフィット・センターとしての事業本部

小熊の事業部は、対象製品のマーケティングを担当している。工場は生産本部傘下にあるが、これについては事業本部が工場に対して生産を依頼することになる。開発についても開発研究所に事業部から製品開発を依頼する。したがって、その結果の生産ライン上の不具合に対する対応や、商品開発<sup>30</sup>の中身については事業部が担当部門からの報告を受けることになる。

レスポンシビリティ・センターでいえば、工場は、安全第一、品質維持、納期が重視されており、コスト・センターと位置づけられる。一方、事業本部、事業部はプロフィット・センターである。

事業本部傘下の総括部は、事業本部の計画目標の達成をはかるために、計画策定や情報収集を行う。当該事業分野における中長期・短期の分野別戦略、ブランド戦略およびマーケティング計画を調査推進し、中長期・短期計画目標の達成を図る。こうした動きをみながら研究開発部門では、事業戦略にもとづいて、どのような技術開発をしていくのかを考える。工場生産担当は、円滑な生産、新製品のラインへの組み込みの円滑化、包装材料の適性のチェックなどを行う。第2事業本部のうち、A事業の製品は新潟工場と鹿児島工場の2ヶ所で生産しているために、主力工場である新潟工場長がA事業部の生産担当部長を兼務することで、事業部と生産部門との橋渡しをしている。一方、B事業の製品については、自社工場以外に関係子会社や外部生産委託先での生産が多く関連する生産先が分散しているため、生産本部の生産技術部長がB事業部の生産担当部長を兼務している。

事業部のブランド担当は、各商品及びブランドの売上高と販売粗利益に責任を負っている。小熊は、卸店を経由して小売店、消費者に商品を販売する、いわゆる間接流通を採用している。小熊の売上管理は、小熊から卸店に対する売上高（これを「管理売上」という）と、卸店から小売店に対する売上高（これを「実売上」という）の2つの指標で行っている。事業部のブランド担当も営業も、管理売上と実売上の両指標を追いかけている。

販売粗利益とは、管理売上から売上原価を控除した売上総利益から、物流費、商標料、返品関係費、販売歩戻費（リベート）、販売促進費、宣伝費といった販売変動費を差引いたものである。

事業部全体では、売上高（管理売上と実売上）及び販売粗利益に加え、事業部管理利益で評価される。事業部管理利益とは、事業部単位でのいわゆる営業利益に相当するものであり、販売粗利益から当該事業部の人件費・経費と当該事業部に一定の計算方法で配賦された営業部、研究部門、生産部門の人件費・経費を控除し、さらに資本コストとして当該事業の運転資本の8%相当額を差引いて計算される。

事業部に属する社員の賞与査定は、部門業績査定と個人査定からなり、その割合は1:2である。部門業績査定は、管理売上と事業部管理利益の達成度に基づき、事業部単位で査定される。一方、個人査定は個々人の能力発揮度に応じてつけられる。

営業も、売上高（管理売上と実売上）と利益で評価される。営業の評価対象となる利益とは、実売上利益といわれるもので、実売上から売上原価と販売促進費を控除したものであり、小売企業単位で算出される。営業には、商品別原価が公開されており、彼らは売上と利益ミックスを考えて自分の目標予算を達成しようとした。

## 営業担当が関わる会議体

事業部として商品軸で組んだ計画を、 営業では流通軸でどのように販売するのかを計画する。事業部では毎月販促のプロモーションを商品別に提案し、 流通別に把握している。

5 営業が関わる主要会議体としては、 営業部内でおこなう月 2 回の販促会議、 月 1 回の営業部会議及びブランド会議である。

営業部会議は、 営業部傘下の営業全員が集合し、 当月から 3 ヶ月先の販促企画及びその戦略意図を確認・共有することを目的に、 毎月初に開催している。

10 販促会議は、 各営業部長が傘下の営業マネジャーを招集して開催されるもので、 今月の数字の見通しあるか、 先月のフィードバックと今月の見通し、 販促費の活用方法などを議論する。月中の販促会議では、 特に翌月以降の見通しを議論することになり、 会議の中心はいわゆる営業数字の達成状況を厳しく追及することとなった。

15 月 1 回のブランド会議は、 事業部長はじめ各ブランド担当が各地に出向き、 当該営業部長及び営業マネジャーに対し、 事業部が短中期にブランド戦略をどう推し進めるのかということを説明し、 戦略の理解・共有を深めるものである。短中期のマーケティング施策を具体的に協議・検討し、 現場に確実に落とし込むことを目的としている。

20 2008 年 5 月から、 B 事業部では、 月 1 回のブランド会議に加え、 月初の営業部会議において、 営業担当全員に、 B 事業部としての申し伝え、 確認事項を説明し全員の質問・意見に細かく応じる時間をとつてもらった。B 事業部の担当者が北海道から福岡まで、 販促プロモーションなどについての説明を行うために月に一回訪れる。施策を事業部が自ら説明することと、 実際の営業担当者に対して戦略の意図をもう一度伝えること、 なぜこの施策を行なうのか、 なぜこの商品を売ろうとしているのかということを伝え、 また現場の声（ベテランの営業から新人の営業まで含め全員の声）を直接聞くための会議であった。

田中事業部長は次のように説明した。

25 「直接会うことのほうがメールよりも大事だと思います。単に売れるもの、 売りやすいものから売ればいいというのではなく、 商品ごとに戦略をもって売ることで利益管理が可能になるのです。商品別に組まれた計画を今度は営業が店ごとの計画に落とし込むのです。」

30 また、 販促費と売上との対応数値を決め、 販促費を品名別に割り振ることで、 利益計上額との対応を可能にしていた。こうした動きに対する営業の反応について同事業部長は次のように答えている。

「営業の中には、このようにして事業部が販促費の数字をいじるのをいやだという人もいました。しかし、売上や販促費を個々の営業担当にまで細かく配分し、それを毎月オフィスに説明に行くことで理解してもらえるようになったと考えています。」

ちなみに販促費とは、値引き条件、マーチャンダイジング費用（棚積みの費用など）、チェーン店オリジナルPOP費用、2個詰めパックのための包装用袋の費用などである。

こうして、B事業部は部をあげて商品別の情報を営業担当者に毎月1回詳細に提供し、戦略とそれを達成するための目標値を明示化し、それを達成するための方法も提示したのである。

## B事業部の試みへの営業マネジャーの声

田中事業部長の月一回の商品別戦略とそのための具体的販促と達成すべき目標についての情報提供の試みは、実際に商品と市場とをつなぐ営業担当者たちにどのように感じられ、またどのような行動を促すに至ったのだろうか。

ケースライターたちは、各営業のマネジャーたちに話を聞いた。第2事業本部傘下の営業組織は東日本と西日本の大きく2つの営業部に分かれ、それぞれが100名弱の営業担当社員から構成された。営業は、店の形態別に分かれており、例えば大きなスーパーマーケット、ディスカウントストア、ホームセンター、ドラッグストアなどである。それぞれの担当グループは10名前後の営業担当者からなっており、その責任者が営業マネジャーたちであった。

あるマネジャーは次のように述べていた。

「利益志向の意識が部下にも高まっています。B事業部からの細かい要望を受けつつ、利益を考えて商品を売ることになるため営業担当者は確かに大変です。われわれが若いときには、売って何ぼっていう時代で、原価も安かったし、消耗品もプラスの伸びでした。従来は、まず計画であれば販売計画の意味でした。販促費は事業部からいただいたいてその中でやるようにして足りなければお願ひにいくというような関係でしたから。今はすべて、経费率まで営業に降りてきます。したがって、経费率（目標の販売計画と目標の販促費の割合）をにらみながら利益意識が高まっているということですね。こうした利益意識の中からブランドを育てようという意識も加わってきました。」

「今は事前の商談に行き着くところまでエネルギーを使います。

B 事業部からの情報は細かいなあという感想も少しはあるかもしれません、それによって全員の理解が合うのです。B 事業部の商品は A 事業部の商品に比べて売り上げが伸びにくいため、営業担当に意識を持たせないと売れません。月初会議で方向性を示してくれますが、その方向を選択するかは  
5 われわれが決められるのです。ただ、数字だけはきっちりやらないといけないのは確かです。」

「昔は、事業部ははるか上の組織で営業は下。会話もないような雰囲気でしたが、今は一緒になってやっているという感じがします。とても近くなった気がします。」

10 別のマネジャーの言葉である。

「われわれの目標は、東日本営業部から降りてきます。例えば経費率を何パーセントにしようというようになります。当然総括部とも話しながら計画を立てるようにしています。四半期ごとにチェックもされます。」

15 「しかし、事業部が提示してくるのはあくまで全体としての数値です。その中で自分が担当している販売先への営業にそのまま適応できるものではない。基本的には事業部の考え方や弱点に対する意見を、我々は当然聞きますし、やらなければいけないと思います。ただ、個々の各販売店でのやり方という部分では任せてほしいとも思います」

20 「B 事業部の営業部会議での説明は、私はやらなくてもよいと思っています。私自身の行動が変わることはありません。営業部会議で事業部が話すことのメリットとしては、事業部からの声が直接営業現場に届くという意味で部下たちにとっても励みになることもありますし、何度もいわれたほうが頭に刷り込まれることがあります。またデータが部下に直接伝わりますので、わたしが伝えなくともわかっていることもあります。ただ、基本的には事業部から降りてきた情報で私の部下に対する判断も部下の行動も変わるわけではないので、わざわざ月初のせわしい中、営業部会議にそういう話をしなくて良いのにという印象もあります。B 事業部の話は「確認」なのです。」  
25

また、他のグループのマネジャーは次のように述べている。

30 「月初の営業部会議にかなり細かい情報をもらっても営業担当者がそれを拒絶することはありません。その理由は、言われたとおりに全部が全部やっているわけではなく、担当チェーンごとにカスタマイズしてやっていかないと担当チェーンから受け入れてもらえないで、結局、活動は一人ひとりの営業が

メインとなります。月初の細かい情報によって逆に活動しにくくなることはないです。」

ケースライターは別のマネジャーにも話をきいた。

「B 事業部が営業部会議で発表するデータは私ども管理職には 10 日から 2 週間前までの会議で半日かけてご説明をいただきます。私どもも時間が勝負なので翌日以降に各担当に概要を説明して、回覧という形で伝えています。徹底事項の漏れがないことを確認しながらカスタマイズすることを事業部と相談しつつやっています。」

「私どもは営業なので、お客様との作業や接触の中で、ゆっくり考えている時間は少なくなっています。したがって A 事業部と B 事業部という組織になって、B 事業部から月初の営業部会議を通じて、お客様に対する気づきの提案書というか、アドバイス提案書というか、私どもからそれぞれのお客様向けの言葉やメッセージを提案するときに、提案に添える市場のデータ、季節の問題、催事など誰が見ても普遍的な部分の情報を B 事業部が私どもの代わりにきれいに作成・加工してくれるのがありがたいと思っています。それは時間的な問題もありまた営業担当には得手不得手もあるので、その標準化という意味もあるし、またこういう手段があるのかという気づきもあります。」

ケースライター：「困ったことはないですか。」

「(困っているなら) 使わなければいいし、無償提供なので、特に困ったということはないです。昔は同じ時期に同じような書類をどこでも作っていました。お客様に必要なデータはどこでも共通していたので、誰かが一つ作って配布してくれれば良いのにな、と思っていましたが、いまは B 事業部がそれをやってくれているのがありがたいです」

最後に、東日本営業部長の話である。

「第 2 事業本部の東側の責任者としての仕事をしています。業務目標は売上と利益ですが、我々は収益性がよくないのが課題なので、営業現場も利益を目標にしています。現場がわかりやすい利益として「実売上粗利益」という指標を使って目標にしています。ただし、これも結果管理になってしまって、普段の進捗管理は販促費で管理しています。」

sample

sample

sample

sample

sample

5

「第2事業本部にはA事業部とB事業部の2つの事業があります。営業は両方を売るので、売上がでにくいBは厳しいです。そこで、Bは手をかけて細かく営業に情報を流すことをやっています。総括にとってこの情報はプレッシャーではなく、あくまでもマネジメントするものです。B事業部からの情報によって事業部と営業、営業マネジャーと営業担当とのコミュニケーションが取りやすくなつたというこ

10

とはあります。」

「以前の組織と比べると今の組織は第1と第2とに分けたということが大きな変化なのです。事業本部制をとったということと、エリアの長をなくしてフラットな組織にしたことの影響は大きいです。フラットにし

たために営業活動が非効率になつてゐると思います。商品を軸に深堀した商談を行うという目標は達成

できますが、そのために得意先に事業別に小熊の営業が何人も行くことがおきており、ある意味で

非効率になりサービスレベルが落ちていることがマイナスです。」

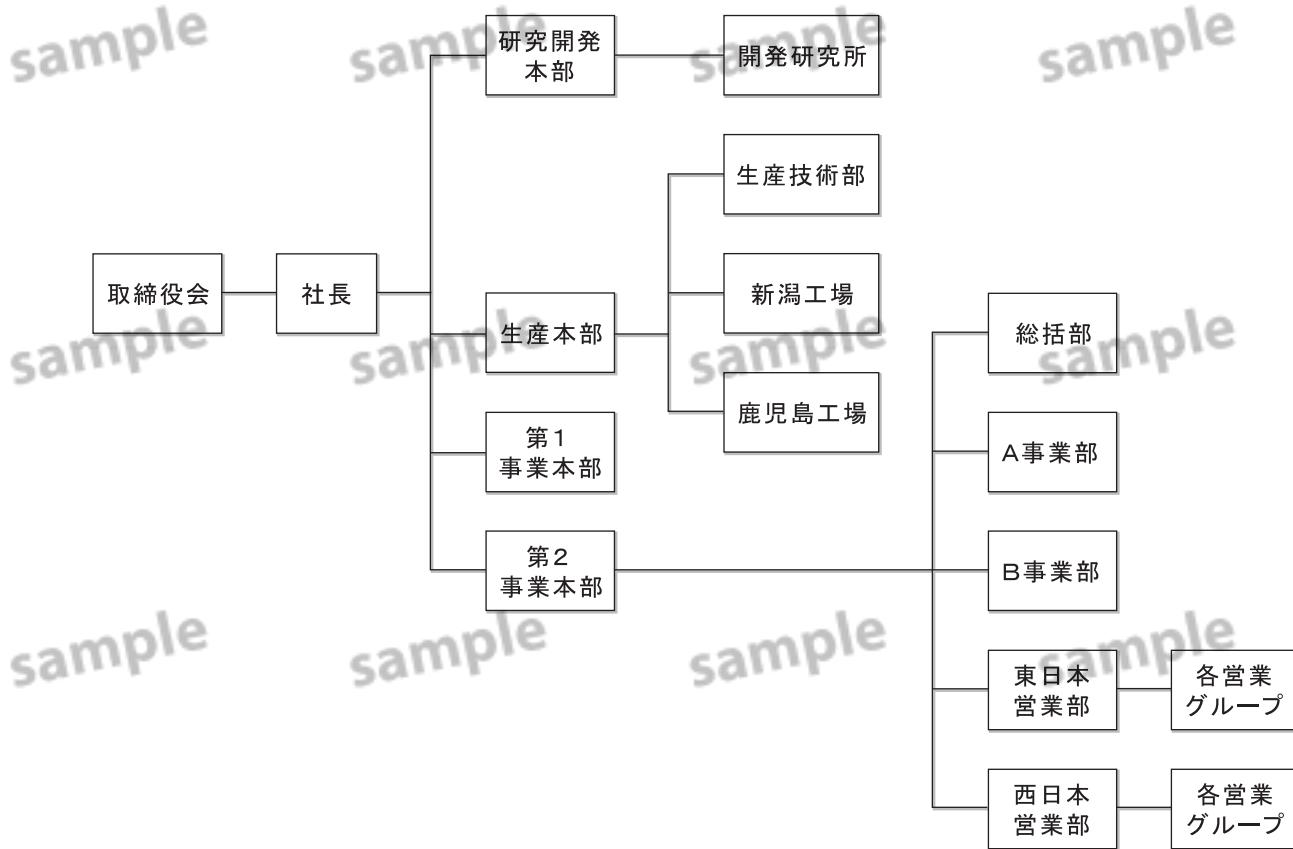
## 田中事業部長の次なる手は？

15 第2事業本部の商品群の中で、B事業部が扱う製品は、A事業部と比べて売上が伸びにくい。付加価値の高い新製品は売り方も販売する棚も異なり営業としても苦労するところである。こうした難しさを超えるべく、田中氏と部下たちは日本全国に販促のための戦略と裏づけデータを持って毎月走り回るのであった。

しかし1年たってみてその効果を省みると、営業担当の行動が劇的に変わつたとはいえないよう思えた。言い換れば営業担当たちは自分たちの仕事について熟知しており、B事業部が流す情報は、やらねばならないものよりも「情報」として受け止めた上で、自分の顧客に対して何が大事なのかを自分で考えて行動しているとも評価できた。アンケート調査によれば、営業担当は上司との良好な関係の中で、B製品とA製品の性質をわきまえた売り方をしているとも思われる。それは売上一辺倒の営業スタイルではなく、会社の意を汲んだ利益をもとめた行動であるとも言えるが、B事業部からの情報提供がそれにどの程度寄与しているのかはわからなかつた。このような中で事業部長はB事業部としての次なる施策はどのようにあるべきなのかと考えをめぐらせていた。

30

付属資料1 小熊組織図（抜粋）



**不許複製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2015.2 PDF