

売上目標を 捨てよう

青嶋 稔

Aoshima Minoru

はじめに

この本のタイトルに「びっくり」した方も多いのではないだろうか。「営業に売上目標がなく、営業って成り立つのだろうか」と思ったのではないだろうか。しかしながら、よく考えてほしい。営業に売上目標があることでどのようなよいことがあるのだろうか。売上目標というのは確かに「頑張らなければいけない理由」にはなる。しかし、この「頑張る」という概念、古くないだろうか。「歯を食いしばって頑張る」「根性」、こうした概念は、今どこまで通じるのだろうか。

ジェネレーションXといわれる1965年から1970年代に生まれた世代は、子ども時代を日本経済の成長とともに過ごした。社会全体が成長していたから「なぜそれをやるのか」、つまり「WHY」を突き詰めて考える必要がさほどなかった。受けた教育は画一的だったし、世の中も今ほど激変していなかった。

現在はVUCA（ブーカ）といわれる不安定な時代だ。

VUCAとはVolatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguityの頭文字をとったもので「不確実性が高く、将来の予測が困難である状況」を表す言葉だ。ウクライナ戦争、世界的なインフレ、コロナウイルスによるパンデミックなど誰が想像しただろうか。こんな不安定な時代に少年期、青年期をすごしてきた世代にとって、「WHY」は常に大事な問いである。そして、個人個人がとても異なっている。

いまや人々を「同じような価値観を持つ集団」「同じようなバックグラウンドを持つ集団」として括ることはできない。個人の考え方が多様になった今、人を集団で括って動かそうとしても動かない。

「売上目標」はその典型的なものだ。

「目標は（会社から）与えられている。理由なんてない。目標は目標。だからやらなければいけない」。こうした考え方は、Y世代（1980年代から1990年代前半生まれ）やZ世代（1990年代後半から2000年代生まれ）には理解ができない。「根性」なんていうのはアウトだ。「頑張り」もアウトである。

「何を目的として、なぜ頑張るのか」。

将来がみえないからこそ、目標だけ与えて、頑張れでは人は動かない。

筆者は現在、野村総合研究所のフェローという立場で、上場企業の経営層と組織再編、営業、マーケティング改革などのコンサルティングを実施しているが、コンサルティング業務に就いたスタートは比較的遅い。

学生時代に、日本の製造業が戦後起こした奇跡にあこがれ、ソニーや本田技研のようなグローバル製造業のコンサルティングを生業とすることを決意した。そのためには製造業の現場を先に経験すべきと考えた。

学生時代のアルバイト先は営業に強い某情報メディアの営業職を選び、その後、新卒で国内の製造業に就職。そこから精密機器メーカーに移り、国内営業、米国にて海外営業、マーケティング、M&A、買収後の統合、組織再編を経験した。一貫して、営業、マーケティングをプレイヤーとして経験している。

営業マネジメントの経験も米国で積んだ。米国では、販売会社を買収、統合し、CRM (Customer Relationship Management / 顧客関係管理) 改革のプロジェクトを推進した。

いわゆるSFA (Sales Force Automation / 営業支援システム)、CRMシステムなどの導

入を行い、全米にある拠点を回り、営業プロセスの標準化、営業マネジメントへの教育、意識改革を行った。

私は当時から、営業組織が抱える矛盾を強く感じていた。営業組織が考えることと、顧客の要望にはどうしても矛盾が生じるのだ。売り手はより高く売りたい、買い手はより安く買いたい、売り手はとにかく早く売りたい、買い手は必要がないものは買いたくない、とその要望は矛盾する。

帰国後、学生時代に決意したとおり、40歳という非常に遅いスタートではあるが、経営コンサルタントとして野村総合研究所に入社した。その後、同社内で初のパートナー、更に初のシニアパートナーとなり、現職（フェロー）にある。

私のコンサルティングは実務経験に基づくものであり、その結果、多くの企業の営業改革、デジタルマーケティングの構築、組織構造改革をリードしている。守秘義務の関係で社名は書けないが、その多くは皆さんもご存じの大手企業だ。

私はかつての営業経験、営業組織改革、CRMプロジェクトマネジメント、買収と統合、組織再編などの実務経験を常に自分の宝だと思っている。もし、私が最初から経営コンサルタントであったら、今の経営コンサルタントとしての実績はなかっただろうと思う。そ

れだけ営業という経験は貴重なのだ。

ただ、営業経験は貴重であると同時に、従来の「どぶ板営業」に慣れ、何の疑問も感じずに続けていたのでは、変化の激しい時代に通用しなくなることも、もう一方の事実だ。

市場の変化、顧客の変化、更にインターネットやブロードバンドなどの技術の進化により、売り手と買い手の関係性はこれまでとは全く異なってきた。それに気づかずに、売上目標やノルマ必達で、売り手の論理を振りかざした営業を続けていても、成長は望めない。

これからの時代、会社に従属する社員は不要だ。会社に言われたことに何の疑問も感ぜず、遂行しているような人材は、どこの会社でもいらなくなってくる。そのような従順な人材が集まる会社は競争力が落ちていくだろう。自ら考え、自らのキャリアパスを構築する強い成長意欲を持つ人材が集まる会社が成長する。

求められるのは売上目標による管理ではなく、より良い顧客体験の実現だ。市場や顧客を洞察し、顧客にとっての価値を共に創造（想像）する組織になることだ。それはもはや、ものやサービスの「売る組織（人）」ではなく、事業開発のパートナーに近いかもしれ

れない。

私は学生時代に情報メディアを、精密機器メーカーでは情報機器を販売していたが、売上目標の達成は全く関心事ではなかった。それでもトップセールスであったし、現在も野村総合研究所での実績はダントツだ。今でも自らの数字は気にしたことがない。数字を達成することよりも、市場の変化、顧客の成功、より良い顧客の体験を創出することに対する強い成長意欲を持って顧客と接している。数字は、結果としてついてくる。

商品を売りに来ているだけの組織（人）と、より良い体験や顧客の成功に強いこだわりを持っている組織（人）、顧客はどちらに会いたいだろうか？ 後者のほうがいいに決まっている。

本書では、これまで私が実際にコンサルティングをしていく中で見聞きした企業の活動や、レポート執筆のために取材した各社の先進的な取り組みを紹介する。私自身の営業経験に基づく内容も多い。先にお伝えすると、本書の問題提起は「自社の製品を起点に顧客にアプローチするのか」と、「顧客理解と顧客体験、顧客の成功を第一に考え行動するか」の違いだから、組織によっては（あるいは人によっては）天動説が地動説になるくらい、

大きな転換になるかもしれない。そのいづれも、筆者が現場を歩いて集めた知見である。本書が、読者の営業活動の一助となれば幸いである。

目次

はじめに

3

第1章 売上目標はいらない

17

売上目標の3つの弊害／①管理職の思考力低下／②自社中心思考になりやすい／③組織内の個人が見えなくなる／「顧客の成功」への転換

【事例】大和証券：売上目標を廃止しビジネスモデルを転換

24

顧客満足度を最優先の指標に／本部と営業店のパイプ役が改善活動を把握／対面証券会社5社の中で3年連続1位／手数料ゼロに向かう業界で生き残るために

【事例】コマツ：売上目標より顧客の理想状態を重視

31

新興国メーカーの台頭、品質で戦う限界／根幹にある独自のコアコンピタンス・アプロ
ーチ／顧客にパートナーと認識してもらうために

【事例】ソニーグループ：販売台数から顧客体験に軸足を移す

パーパス策定で11万人に共通する視点を掲げる／販売台数から月間プレイ時間の継続的な把握へ

売上目標を捨てよう

第2章

営業依存のプロセスはいらない

営業プロセスの4つの弊害／①顧客視点が弱くなる／②購入後の議論が乏しい／③営業担当者の知見が他部門に共有されない／④営業担当者のやりがい起きにくい／カスタマージャーニーの4つの利点／①顧客のことを「わかっていなかった」ことに気づける／②购买前から購買後まで一貫して顧客を見ることが出来る／③全社の部門連携での議論が活発になる／「シミュレーション」：部門横断でのカスタマージャーニーの策定／④社員のやる気を導き出す

【事例】ソニー損保：部門横断でカスタマージャーニーを策定

顧客満足度調査でもなくならない重複した対応／顧客対応の整合性と一貫性

【事例】リコージャパン：デジタルマーケティングにカスタマージャーニーを導入
すべての商品を理解、提案できない／社内の体制作りと製品選び／カスタマージャーニーで顧客との接点を洗い出す／受注率は導入前の4倍に
営業プロセス管理からの転換を

72

第3章

顧客に従順な組織はいらない

顧客に従順な組織がもたらす弊害／顧客をリードする4つの方法

【顧客をリードする方法①】マスカスタマイゼーション

【事例】日立製作所：提案の雛形化と横展開を徹底

1つの事例を1社で終わらせない／①知財部門の役割の変化／②顧客接点の変革／
③横展開を進める営業のサポート部隊

89 85

【事例】リコージャパン：ハードウェア事業からデジタルサービス事業へ転換

事務機器業界でソリューション事業に成功／①開発と事例構築の迅速化／②人事制度
の変更と社内DX

94

【事例】ハーレーダビッドソン：注文時に「自分だけのハーレー」が可能に

カスタムで「フリーダム」を体感

98

【事例】ナイキ：素材調達から生産、物流までを最適化しカスタマイズに対応

デザインや色をカスタマイズ

100

【顧客をリードする方法②】「ものごと」のハイブリッド化

【事例】ミスミグループ本社：ハイブリッド化で時間価値を提供

顧客の仕事のプロセスを変えた／デジタル部品調達サービスで92%もの時間削減も

102 104

【事例】コマツ：土木現場の人手不足にハイブリッド化で挑む

業界全体の問題解決を目指して／土木現場そのものをデジタル化する

108

【顧客をリードする方法③】リカーリングモデル

【事例】フェンダー：サブスクで継続する心理的障壁を下げる

顧客の最大の課題は続けること／場所的、時間的制約のない仕組みを提供

111 112

【事例】メニコン：目のトラブルへの問題意識から定額制を導入

業界初となるコンタクトレンズと目のサポートの定額制／販売店を通さず顧客情報を

116

直接把握／売上の40%を占める安定収益に

【事例】ダイキンエアテクノ…空調のサブスクを実現

空調の最適化を提供するエアアズアサービス／親会社・ダイキンのビジネスモデルに影響も

【顧客をリードする方法④】潜在的ニーズを商品化する市場開発

【事例】アイロボット…ロボット掃除機ルンバを普及

自分たちの時間の創出／日本発のルンバのサブスクリプション
従順さを手放し顧客をリードする組織へ

第4章

販促しかできないマーケティング部門はいらない

日本に極めて少ないマーケティング組織／顧客とともに価値を創造するマーケティングへの転換

【事例】日立製作所…顧客の業種別に組織を再編成

製品別のカンパニー制を廃止／横断的なマーケティングと心理的障壁を下げる組織改革の成果

【事例】横河電機：縦割り組織から脱しマーケティングと研究開発を融合

マーケティングが担う5つの役割／①顧客との価値共創／②ルールメイキング／③非財務資産の向上（ブランドと知的財産）／④インターナルコミュニケーション（社内広報活動）／⑤営業・マーケティングのDX

【事例】味の素冷凍食品：マーケティングに物語を取り入れる

顧客が主役のナラティブマーケティング／広報担当者のツイートが話題に／他の生産工場でもモチベーションが向上

【事例】サントリー：流通業界を巻き込んだ改革に成功

価格訴求から生活提案へ／ハイボールと唐揚げ／AIカメラとPOSデータを掛け合わせる

御用聞き営業から抜け出そう

第5章

生き残るためにどう変わるべきか？

営業担当者不要といわれる時代／日本の人材投資額は突出して低い／社員と会社が「選

び選ばれる関係」の海外／求められる人的資本への投資／副業解禁、個人事業主制度の導入も／個人が持つべき明確なキャリア志向／デザイン思考を身に付けよう／意識してスキルを磨いた人材は引く手数多

おわりに

第1章 売上目標はいらない

売上目標の3つの弊害

「W H Y」がない目標、つまり自ら「なぜ（この目標なのだ）？」と理由を考えていない目標には、主体性がない。他者から与えられたものだ。これは世代を超えて共通して言えるのだが、人から与えられた目標ってやる意欲が高まるだろうか？ 「君はいくら売らなければいけない」と（自ら考えずに）目標が決まっている場合と、「W H Y」も含めた目標設定から自分で考え、そして目標が定まる場合と、どちらがやる気になるだろうか？ これは自明の理である。

でも売上目標はなくならない。なぜかといえば、会社全体でそれを設定しているからだ。最初に会社全体の売上目標があり、それが部門に割り振られてくる。天から舞い降りてくる目標には逆らえない。

だが売上目標の設定には大きな弊害がある。本章ではまず、その弊害を見ていきたい。筆者が考える売上目標の弊害は、①管理職の思考力低下、②自社中心思考になりやすい、③組織内の個人が見えなくなる、の3つである。

① 管理職の思考力低下

売上目標を捨てよう

青嶋 稔

発行：集英社インターナショナル（発売：集英社）

定価：924円（10%税込）

発売日：2024年10月7日

ISBN：978-4-7976-8146-8

ネット書店でのご予約・ご注文は [こちらからどうぞ！](#)