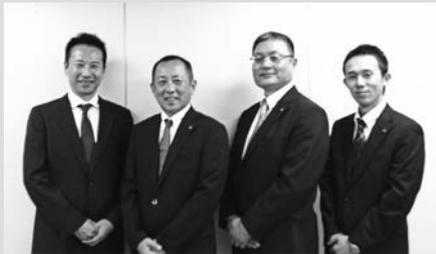


# 東日本フード

## 独自のプロセス見直し手法で 成果を出せる営業チームに変革

——「180日間営業変革プロジェクト」の実際



東日本フード 代表取締役社長  
丸山健弥さん（左から2番目）

北海道事業部 事業部長  
兼 東日本エリア広域量販担当  
辰田浩二さん（同3番目）

北海道事業部 札幌東営業部  
チームリーダー  
池田英恭さん（同4番目）

アイمام 代表取締役  
嶋谷光洋さん（左端）

### 会社概要

本社	札幌市北区	■事業内容	日本ハムグループが国内外で生産・輸入する食肉商品を量販店・食肉店・外食産業などに販売する全国ネットの総合食肉ディーラー
設立	2002年	■URL	<a href="http://www.nfgroup.co.jp/eastfood/">http://www.nfgroup.co.jp/eastfood/</a>
資本金	4億5,000万円		
売上高	689億円 (2013年3月期)		
従業員数	457人		

### POINT

- ・東日本フード株式会社では、大幅な営業プロセスの見直しとチーム力の強化を狙い、アイمامが提供する「180日間営業変革プロジェクト」を新たに導入した。
- ・同プロジェクトは、マーケティングの手法を用いて、それぞれの営業部が自ら戦略を立案・実行し、人が育っていく組織に変革していく。現実の営業部経営課題に対する仮説検証を繰り返し、小さな成功体験を積み重ねるという一連のプロセスを体験する実践的な教育研修手法である。
- ・180日間の研修を経て、営業部の雰囲気が大きく変わり業績も伸びてきた。中堅メンバーをプロジェクトに巻き込んだ結果、中堅社員が若手社員を育成する好循環が生まれた。アイمامが東日本フード用にカスタマイズしたアクションラーニングの実践で、新企画が立ち上がるなど組織力が高まってきている。

### 「企業力+人材力」を備え さらなる成長をめざす

東日本フードでは、営業部の変革とチーム力の強化を狙い、新しい研修を導入した。その名も、「180日間営業変革プロジェクト研修」だ。営業研修に強いコンサルティング会社、アイمامが提供するもので、2012年6月から2013年1月まで一部の営業部で先行実施し、現在は全社的に横断的な展開を進めている。

東日本フードは、日本ハムグループに属する食肉分野の販売会社で、北海道・東北6県の量販店や外食産業などに対して食肉・食肉加工品などを提供している。同社は、生産飼育から処理、加工、物流、販売までのすべてを運営管理する日本ハムグループの責任一貫体制を強みとし、それぞれの顧客を定期訪問し、個別ニーズを踏まえた提案営業を通じて、安定的に業績を伸ばしてきた。実際、担当エリア内における東日本フード

のシェアは高く、とくに北海道においては30%以上を獲得している。

販売会社においては、事業の特性上、一人ひとりの営業担当者のパフォーマンスが会社の業績にダイレクトに反映される。そのため、東日本フードでは、これまでも「人の成長が企業の成長」との考え方に基づき、人材の育成に注力。グループ共通の研修のほか、社内独自の研修も開催してきた。

たとえば、顧客への提案、新規

開拓、クレーム処理など、実際に現場で起きている事例を集めて独自のテキストを作成し、営業部の責任者を講師として、ロールプレイングを行いながら全員で議論する研修がある。これを階層別研修に盛り込むことで、経験・役割・スキルレベルに応じて全社員が受講することになっている。2014年度に再編成し、一般精肉店、量販店など販売チャネルごとの担当別に、現在も実施・継続している。

それにしても、食肉業界トップクラスといわれる地位を確保しながら、なぜさらなる変革が必要だったのか。当時、北海道事業部長として新たな研修の導入を決断した丸山健弥社長は、こう説明する。

「食肉業界を取り巻く事業環境は大きく変化しており、将来的にますます競争も激しくなるなか、いかにもう一段ステップアップしていくのか。企業力の強さに加えて、人材力のさらなる強化が必要だと考えました」

**質問を通じて課題を明らかに「アクションラーニング」の手法を活用**

そのために必要な研修をアイマムに依頼。選定理由は、アイマムが以前からグループの研修を担当しており、食肉業界に通じていたこと、また、提案された研修企画が、それぞれの現場の事情を踏まえた内容だったことがあげられる。

図表1 研修全体のフロー図



もともと東日本フードの事業は、地域性が高い。エリアごとに営業部を配しているが、量販店の顧客を多く抱える都市部の営業部もあれば、昔なじみの精肉店や卸会社が主要顧客となる営業部もある。当然、競合もそれぞれ異なり、戦い方はまったく別になる。

また、事業環境に応じて営業手法も違ってくる。チームの総合力で成果を求める営業部、強い個の力で課題を突破する営業部など、多種多様な風土が存在している。

「理想は、個々のレベルをさらに高めると同時に、チームで団結できる状態。よし悪しではなく、各営業部が自分たちの強みを発揮しながら、足りないものに気づくことが重要だと考えました。その点で、現場の実態を反映した研修企画の提案は魅力に感じましたね。これまでにない、新しいスタイルの研修でした」(丸山さん)

従来の研修が、営業担当者個々

のスキルアップに注力していたのに対して、「180日間営業変革プロジェクト」は、それぞれの営業部が自ら戦略を立案・実行しながら小さな成功体験を積み重ね、人が育っていく変革を起こすというもの。つまり、より高いレベルの視座を提示しつつ、現場の事情を踏まえたサポートをすることで、PDCAを回しながら組織を変革していくことを狙っている。

背景にあるのは、アクションラーニングの手法である。アクションラーニングとは、ジョージ・ワシントン大学のマーコード博士が開発したもので、リーダーシップ開発、チームビルディングなどに効果を発揮する。現実の経営課題に対する問題点をとらえ、振り返り、分析し、解決方法を探り、行動を起こすという一連のプロセスを体験する実践的な教育研修手法である。質問をベースに進めていくことで、個人のみならずチー

ム、組織の学習する力を養成することができる。

その効果に着目し、アイマムはいち早く2005年にマーコード博士から直接指導を受け、現場の問題解決メソッドとして、これまでさまざまな企業に導入してきた。商標登録も行っている。

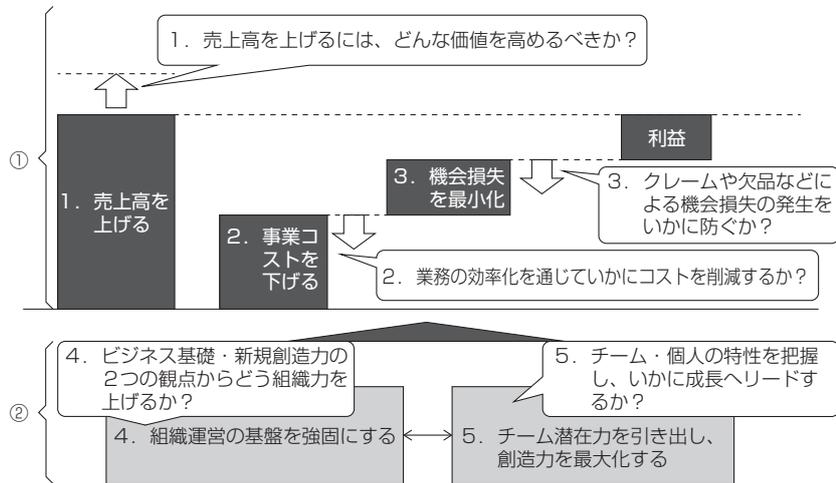
なお、通常のアクションラーニングは、トレーニングを受けたアクションラーニングコーチ（いわゆるファシリテーター）が介在する必要があるため、広範囲のエリアをカバーし、メンバーが集まる機会が物理的に制限される東日本フードのような営業組織には向いていない。そのため、アイマムはアクションラーニングコーチが介在せずとも現場の営業メンバーだけで、いつでも短時間で実施ができる手順書とフォーマットを独自に開発し、本プロジェクトの重要支援ツールとして指導している。

アイマムが開発したアクションラーニングは、次の2点が特徴である。

- ①模造紙とポストイットを使用することで問題や解決策をすべて見える化する。メンバーが考えていること、感じていることがすべて目の前に張り出されるので、アイデアの創発が生まれやすく、気づきが大きい。
- ②手順と時間がすべて決まっている。問題提示、メンバーからの質問、問題再定義、解決策、実行支援と実行計画、振り返りとすべて手順書とフォーマット

図表2 「設計図」作成の2つの論点・5つのテーマ

①より付加価値の高い事業構造をつくる、②チーム力を最大化する



に準拠して進むだけで、最後までいくことができるので、数回指導を受ければ誰でも行うことができる。2～3回現場で実践するとマスターできるため、一度習得すると継続的に現場で活用可能。

長年実践してきたアイマムの嶋谷光洋社長は、こう説明する。

「何が問題かと問われて最初に出てくる原因には、一般的に“他責”が多いんです。他者に責任があるという考え方では、自分のアクションで解決することはできません。皆で質問しながら問題の本質を再定義するアクションラーニングのプロセスを経ると、だんだんと自責の理由があがるようになってきます。自責の問題であれば自ら行動を起こせますから、名前のおとり、最後にはアクションが導き出せるようになります」

メンバーが互いに質問し合ううちに、「自分にも同じようなこと

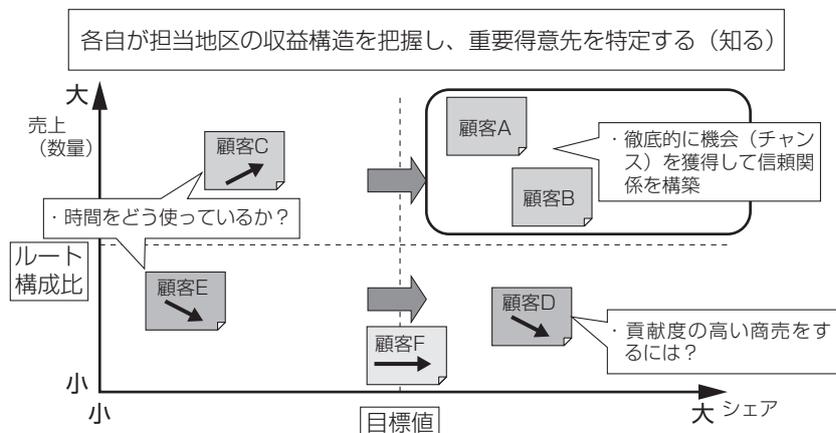
がある」と気づき始める。とくに今回の東日本フードのように、営業だけでなく、仕入れ、在庫という違う職種のメンバーも集まって、直面する多様な経営課題に向き合うことの成果は大きい。全員で議論を深めていくなかで、問題を共有し、解決していくアクションにつなげていくことができるようになるからである。

### 現場ヒアリングの結果を研修企画に反映

では、実際の流れを、研修に参加した営業部の1つである札幌東営業部のケースでみていくことにしよう（図表1）。

さらなる高みをめざすための研修は、まずは北海道で開始。道内に11ある営業部のなかから、規模の大きな主力4営業部を選んだ。対象は各営業部の役職者である。具体的には、営業部の責任者である営業部長または営業所長、

図表3 顧客貢献マップ（成果物）



「シェアが低く、売上も低いお客さまの信頼を獲得するためには、どのような貢献をしたらよいのか？」

各チームを束ねるその下のリーダークラス。つまり、各営業部のトップを含む3～4人のリーダー層だ。

北海道事業部事業部長の辰田浩二さんは、当時、札幌東営業部の責任者。意欲的に研修に参加した1人だった。

「当時の札幌東営業部は、いわば“野武士集団”でした。個の力は強いけれど、チームとしてその力が発揮できていないと感じていました。研修の主旨を聞き、これは良い機会だと思いました。個人的には、やるからには一番をめざそうという思いで取り組みました」

同じく札幌東営業部から研修に参加した池田英恭さんも、重要性を認識していたという。

「もともと個の強い集団でしたが、辰田部長の下、『個の力から組織の力へ』と転換を図っている時期でした。組織で連携して成果

を上げていく方向に変わっていかなくてはならないという思いがありました」

全体の流れとしては、アイマムによる現場ヒアリングを経て、対象者を全員集めた2日間の集合研修を実施。その後、毎月1回のフォロー研修を6回行う。集合研修から6カ月のフォロー研修まで、180日間のプログラムとなっている。

最初の現場ヒアリングは、その後の研修の方向性を決める重要な一歩となる。各営業部を訪問してインタビューを行い、めざす営業部の姿や、自分たちの強みと弱み、現在の課題や苦勞などについて、一人ひとりの思いを聞く。

研修対象である役職者にはもちろん、その下で働く現場の社員から事務スタッフなど、幅広く聞いてまわるのが特徴だ。

たとえば、事務スタッフなどは、営業担当とは異なる視点をもって

いる。長年勤務している社員に過去の話聞くことで、営業部内の環境や仕事の進め方がどう変化してきたかをつかめるという。

また、若手にも話を聞くことで、どういう上司がどのようなマネジメントを日々行っているのかを理解することができる。

「時代が変われば、営業の苦勞も変わるものです。経済が成長している時代には、いかに苦勞して商品を集めて持って行くかが重要だったかもしれません。いまのようにモノがあふれて、しかも人口減少で消費が落ちていく時代には、そのころとは違う苦勞があるはずです。いま最前線でどんな苦勞があるのかは、現場の方に聞くしかありません」（嶋谷さん）

ヒアリングを通じて、営業部ごとの戦略や収益の構造、さらにその基盤となる組織力までを明らかにしていく。こうして集めた情報をもとに、具体的な研修のテキストを作成。以降の研修では、すべて自分たちの営業部の課題について議論を進めていく形になる。

## ビジョンを描き 道筋を整理する

集合研修は、対象者全員を一堂に集め、各営業部の3年後のビジョンとシナリオを策定し、直近3カ月間の具体的なアクションプランを立案する。この2日間で、皆で議論しながら「成功への設計図をつくる」のだ（図表2）。

設計図を描くうえでは、「収益

の高い事業構造をつくる」、「チームの潜在力を最大化する」の2つの視点で議論を進めていく。つまり、事業を伸ばし、人・組織を伸ばしていくために、自分たちなりの答えを見出すのである。

最初に営業部ごとのビジョンとして、3年後のありたい姿を描く。たとえば、札幌東営業部の場合、事業面では「地域シェア40%」、人材面では「強い営業のプロ集団」、「人材が育ち、他営業部への人材輩出機関となる」といった具合だ。

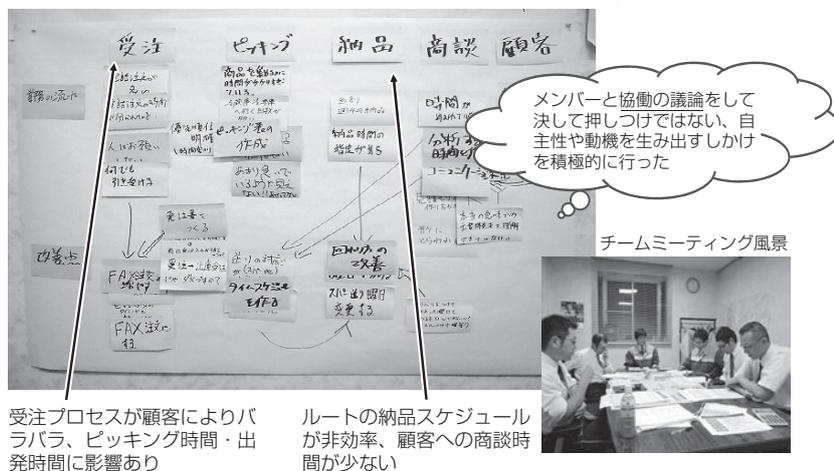
そして、それを実現するための道筋を探るわけだが、最初のステップが顧客貢献度合のマップ化だ。自分たちの顧客を「顧客成長性」と「顧客内での自社シェア」の観点からマッピングし、どこに価値創造の機会があるかを明らかにする(図表3)。

成長性が高く、シェアも高い顧客は、いわゆる重点顧客である。そして、成長性が高いのにシェアが低い顧客は、今後より注力していきたい顧客となる。

そのなかから優先度の高い5社を抽出し、「実際に提供している商品・サービス」、「現在の売上規模」、「顧客自身の変化やニーズ」、「提供できる新たな機会」、「潜在ニーズの価値換算」などを、個別に書き出していく。さながら営業戦略会議のような雰囲気である。

「まさに営業会議ですね。ヒアリング結果をもとにテキストを作っているので、順番に議論して

図表4 付箋を利用した「サプライチェーンの分析」



図表5 アクションラーニングから得た情報をもとに業務改善

- 顧客までの業務の連鎖を特定することで、得意先での商談時間を捻出する
- 各業務での問題は？ 業務をまたがる問題は？ 効率化できる領域は？ 解決策は？

	一連の流れ				顧客
	受注	ピッキング	納品	商談	
業務流れ自体	受注のパラツキ	動きに無駄が多い	地方納品日に時間を要している	ターゲット得意先での商談時間を確保できていない	
チーム連携	受注時間の取り決めに提案	無駄な動きを減らす工夫を提案	ルート同行による現状確認	無駄の無い商談・提案を検討。コアメンバーの能力(経験)を発揮	
解決策は？	発注書作成・FAX注文を増やす	個人在庫の明確化	納品スケジュールを作成	時間を確保する事で機会の獲得率を上げる	

チームや組織の潜在力を発揮し、業務効率化を図る。顧客への商談時間と機会の出現を高めることが目的

いけば、めざすものが数字で表現されるようになっていきます」(嶋谷さん)

営業職だけに、具体的な数字が見えるとモチベーションも高まる。現実の顧客について議論していくので、実際の営業活動にもつながっていく。

「営業会議はやっていましたが、いままではこうした分析の仕方をしてきませんでした。新たな視点で討議してみると、明確な目標に

つながっていくという点で、皆大いに刺激を受けたようです」(丸山さん)

では、新たな顧客に注力するための時間をいかに確保するのか。次のステップが、業務の効率化だ(図表4・5)。

業務の流れを改めて確認しながら、効率化の機会を探っていく。そして、「解決した場合の収益への貢献度」と「解決までの投入資源の大きさ」の2つの軸から評価

する。リターンが大きく、リスクの小さい象限にマッピングされた施策は、必ず実行すべき項目となる。

必須項目として残るのは、自分たちの工夫次第で取り組める施策ばかりだ。ある営業部では、受けた注文に応じて必要な商品を冷蔵庫から取り出し、トラックに積み込んで納品するが、とくに若手はその作業に時間がかかり、出発時間が遅れてしまうという課題があった。そこで「出発時間を決める」、「得意先に時間を伝える」などの対策をあげた。

「皆で議論することが重要なのです。たとえば、主要顧客に注力するため、それまで週3日通っていた別の顧客への訪問を週1日に減らそうと思っても、個人の判断ではとても怖くて減らせません。営業部の役職者らが議論し納得した結論であれば、それは個人の判断ではなく、チームの決まりごとになるのです」（嶋谷さん）

最後のステップは、営業部としての強みと弱みの分析だ。複数の営業部が合同で行うことで、他チームと比較・参照したり、客観的な評価を聞いたりしながら、改めて自分たちの特性に気づく効果もある。

やはり、付箋に書いて貼り出していくが、強みを再確認することで自信を深めるとともに、改善すべき課題が明確になっていく。それによってチームの潜在力を引き出すのが狙いだ（図表6）。

図表6 3カ月の取り組みと成果（物）

		具体的な取り組み	成果・成果物 (意識、行動変化も含む)
事業 (収益) 構造を 変革する	新規 機会 創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>■得意先分布図により収益構造の把握</li> <li>■ターゲット得意先の商談時間の確保 ⇒新規機会の獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■各地区における主要得意先を選定できた</li> <li>■主要得意先を中心としたルートを構築し数量回復、アイテム数UPを実現</li> </ul>
	業務 効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■アクションラーニングを用いた業務改善</li> <li>■出発時間の改善で商談時間の確保 納品スケジュールの見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■収益構造を理解したうえで主要得意先での商談時間を確保することで先月比で数量128%を達成</li> </ul>
組織の 潜在力 を発揮 させる	しくみ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■最終目標までのプロセスを作成 ⇒各段階における問題点の発掘を行い チームで共有する仕組みの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■各チームでのミーティング回数の増加。 問題意識を共有する機会が増えた。連携が強化され問題解決のスピードが上がった</li> </ul>
	働き かけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■コアメンバーの潜在能力を発揮するために役割を明確にする</li> <li>■小さな目標を設定し繰り返し実行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■コアメンバーが人材育成を意識するようになった</li> <li>■小さな成果を大事にすることで各セールスのモチベーションが上がった</li> </ul>



### 進んでは壁にぶつかる 実行段階は苦労の連続

6カ月のフォロー研修は、月に1度、嶋谷さんらアイマムのコンサルタントが各営業部を訪問して約3時間行う。

いくら明確に描いた設計図でも、実行に移すとすれば、思いがけない障壁にぶつかることもある。

「営業部に戻ってから、部内のメンバーと改めて顧客マップ化の作業をやってみたところ、私たちの認識と担当者の認識が大きくずれていることがわかり、驚きました。その認識がずれていると、どれだけ労力を要しても、なかなか成果は上がりません。具体的に顧客まで絞り込む前に、そもそも成長性が高い顧客とはどういうことか、から理解してもらわなくてはなりませんでした」（池田さん）

メンバーも含めて全体に浸透す

るまでには、時間を要した。ある顧客の訪問回数を減らしたはずが、いつの間にか元に戻っていた、といったこともあった。言葉で説明しても、なかなか納得できるものではない。丁寧に議論を重ねて取り組みを進め、少しずつ成果が出て初めて、ようやく理解してもらえるケースも少なくなかったという。

こんなこともあった。出発時間を早めるという目標は達成したものの、売上は思うように上がらない。役職者が若手に同行して検証したところ、課題は若手の商品知識の少なさにあることがわかった。そこで翌月から、日本ハムグループ内のスペシャリストを呼んで勉強会を開催するなど、商品知識を高める取り組みに力を入れた。

フォロー研修は、1カ月の課題と成果を振り返り、次の行動につなげていくための確認の場といえ

る。さまざまな壁にぶつかりながらも、「札幌東営業部は、PDCAを回すサイクルが非常に速かった」と、6カ月間並走してきた嶋谷さんは振り返る。

一方、営業部を統括していた辰田さんは、できるかぎり介入せず、見守っていたという。

「私のほかに役職者の3人が一緒に研修を受けましたが、3人の間でもスピード感や認識が少しずつ異なり、やるべきことは同じでも、少しずつずれてしまうこともありました。それでも、口を出さないようにしていると、やがて自発的に3人が集まるようになり、軌道修正をしていくことができました。言われてやらされるのではなく、自ら考えて動いてくれたことは非常に良かったと思っています」

他方、池田さんはこう語る。

「正直、落ち込むこともありましたが、研修を受けて、ここから始めなくてはいけないんだという気持ちのほうが大きかったですね。このまま放っておくと、3年後どうなるかわからないという危機感が強かったと思います」



### 小さな成功が 大きな成果につながる

取り組みの成果は徐々に現れた。当初の6カ月間は、個々の取り組みのなかで少しずつ成功事例が生まれてきた程度だったが、ささやかでも成果を得られるとモチベーションも高まってくる。訪問

回数を減らした顧客からもクレームを受けることはなく、むしろ売上が上がったところもあった。180日間の研修を経た翌2013年度は、業績が目に見える形で伸びていったという。

さらには、会議のやり方を改善することで、次のような成果もあった。

営業社員は、自分からは「やめる仕事」を決められない。自分で決めると「数字が落ちたらどうしよう、ラクをしていると思われたらどうしよう」という不安があるからだ。たとえば、その業務が会社に貢献していないことだと思っても、不安から言い出せない。だからこそ、みんなでやめることを決める会議を定期的に行っているのである。やめたことで、もし数字が落ちたとしても、個人ではなくチームの責任とした。このやめることを決める会議のおかげで業務効率が改善し、新しいアイデアも会議で出るようになり、個人もチームもラクに楽しく仕事に取り組める結果となった。

営業部の雰囲気も変わってきた。中堅メンバーをプロジェクトに巻き込み、中堅社員がマンツーマンで若手を育成するパートナー制を導入するなど、組織力も高まってきた。

「これまでは背中中で若手を引っ張ってきたベテラン社員が、最近では対面して『それはなぜなのか』、『君はどう思うのか』と聞くといった会話が生まれてきた。こ

れはすごく大きな変化だと思います」(辰田さん)

現在は、東北事業部でも主力営業部に同じ研修を展開している。また、研修を受講した池田さんらが、他の営業部を訪問して研修内容を伝授している。付箋を貼り出して見える化する手法や、分析・検証の新たな視点を実際に体験すると、「わかりやすい」、「面白い」と好意的に受け止めてくれるという。

この研修が成功したポイントは、「トップの覚悟」にあると嶋谷さんは指摘する。変革は多大な困難を伴う。トップ自ら将来のために本気でやり切る覚悟を示したからこそ、参加メンバーも本気になって取り組んでくれたのだという。

もちろん、研修を受講して終わりではない。PDCAを回し続けるということは、永遠に新たな課題に取り組んでいくということだ。

「人口減少にせよ、TPPの問題にせよ、食品業界は環境変化が非常に激しい。次にどうするかを常に検証していく必要があります。けれども、新たな視点と手法を得て、基盤を固めることができました。課題に直面したら、もう一度原点に立ち返ればいい。いまは真の意味での営業会議ができていないかと思っています」(丸山さん)

(取材・文/瀬戸友子)