

Title	人材の流動化が進む化学素材メーカーの営業組織運営： 新規ビジネスを生み出せる営業組織を目指して
Author(s)	桑原, 里枝子; 井上, 悟志
Citation	年次学術大会講演要旨集, 39: 828-831
Issue Date	2024-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/19639">http://hdl.handle.net/10119/19639</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 人材の流動化が進む化学素材メーカーの営業組織運営 ～新規ビジネスを生み出せる営業組織を目指して～

桑原里枝子, 井上悟志 (東京理科大学)  
8823221@ed.tus.ac.jp

### 1. はじめに

化学素材メーカーの営業組織は、自社製品及び自社技術に精通した人材を長期育成してきた。しかし、人材の流動化を背景とした、自社製品及び自社技術に精通した人材の長期育成が困難になったことによる専門性の低下に加え、新規ビジネス開拓に割く時間も捻出しづらくなりつつある。このような状況下で化学素材メーカーの目指すべき営業組織の運営手法について、国内外の化学素材メーカーや他業界の事例を通じて検証し、既存ビジネスの維持及び新規ビジネスの開拓を両立できる営業組織運営について提案する。

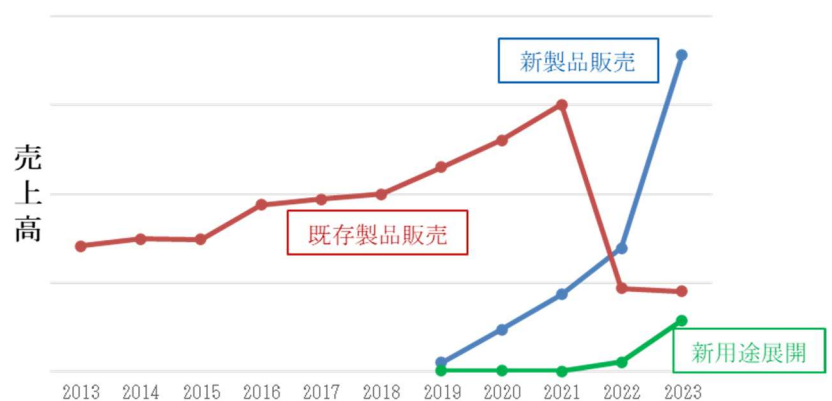
### 2. 先行研究

橋本(2021)は、新事業開発への企業の課題を「新事業への経営陣の向き合い方」、「組織文化・企業風土」、「新事業開発チームの管理(編成と評価)」にわけ、既存事業由来の組織文化・企業風土を変革し、新事業に対してポジティブな文化・風土に変えることの重要性を述べている。また、新事業開発チームの管理面での工夫、つまり既存事業で成果をあげている人材を安易に選ばず、また既存事業で行き場のない人を押し付けることもせず、新事業開発に適した人材を選ぶ事の必要性についても論じている。また、青嶋(2023)は、従来の営業組織が直面している課題を、「製品軸での活動限界」、「自社起点でのプロセス管理」、「他部門との連携の弱さ」、「市場の変化が捉えられない」という四点にわけて述べ、変化する市場要求に対応していきける営業組織の再構築について必要なことは「顧客の成功を目指す」「市場の変化をモニタリングする機能の構築」「評価制度改革とリスクリング」であると考察している。

### 3. 新規ビジネス開拓の重要性

化学素材メーカーのみならず、製造業各社において、既存製品の既存顧客への販売は必ずどこかで減少に転じる。そのため、新製品の販売を継続的に進めていき、新規ビジネスの売上高を増やしていく必要がある。加えて、化学素材メーカーは「素材」を生業にしているため、新製品の販売だけでなく、新用途への展開も重要な新規ビジネス開拓となる(図1)。

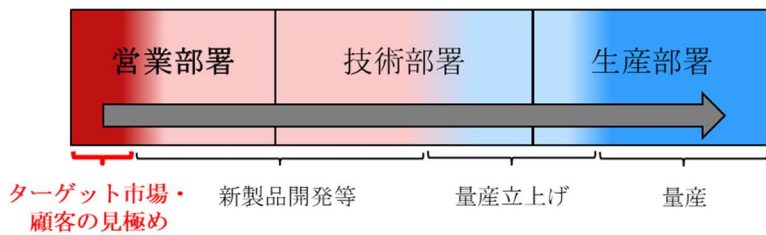
また、化学素材の開発要否の判断には「技術的な難易度」だけでなく、「事業性」も重要な観点であること、また技術部署は、新製品開発や量産立上げに注力する部署であることから、営業部署がターゲット市場や顧客の見極めを実施する、新規ビジネスの最初の窓口となることが多い(図2)。



出所：筆者作成

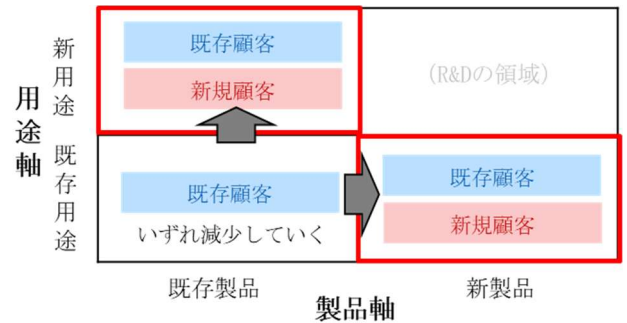
〔図1〕特定素材の売上高推移イメージ

なお、今回扱う新規ビジネスの定義は、既存用途への新製品販売及び既存製品の新たな用途展開である(図3)。



出所：筆者作成

〔図2〕化学素材メーカーの部署ごとの役割



出所：筆者作成

〔図3〕ターゲットとなる新規ビジネス領域

#### 4. 化学素材メーカーの営業組織の現状

化学素材メーカーの中でも「中間素材」といわれる、原料（raw material）からある程度加工が進んだ製品（例：フィルム、織物、接着剤等）は自動車、スマホ、半導体等、使用される可能性のある用途が多岐にわたるため、ターゲットとなる用途の幅が広い。加えて、営業担当者が会話をする相手は、顧客のエンジニアであるため、顧客のエンジニアの困りごとを的確に把握し、自社のエンジニアに適切に伝え、顧客への提案に繋げていく必要がある。そのため、深い自社製品知識のみならず、幅広いターゲット用途に関する業界知識が必要となる。よって、営業担当者は、特定の自社製品群の中でローテーションさせ長期的に育成し、自社製品及び顧客となる業界への専門性を高めていくことが多い。

しかし、時代の変化とともに転出・転入する社員が増え、営業部署の人材の流動性も徐々に高まっている現状では、今までのような営業担当者の長期育成が困難になり、専門性が低下していく傾向となっている。

加えて、「中間素材」を扱っている部署は、既存ビジネス対応と新規ビジネス開拓（既存用途への新製品販売と既存製品の新たな用途展開）を同一部署で受け持つことが多く、営業担当者には既存ビジネス対応と新規ビジネス開拓の両立が求められる。そのような中、流動性の高まりによって当該部署の営業担当者が一時的に減少する、あるいは当該部署の業務に慣れていない転入者が増えると、各人が既存ビジネス対応にかかる時間が増え、新規ビジネス開拓に割く時間の余裕がなくなるという現状も見えてきている。

このような現状では、営業部署が最初の窓口として初動すべき新規ビジネス開拓は思うように進まず、新規ビジネスを生み出すことは極めて難しくなっている。これが、現状の問題である。

#### 5. 研究の目的

上述の通り、人材の流動化が進むことで専門性が低くなる中でも、新規ビジネス開拓を進められる営業組織の運営方法があるのではないかと考える。そのような営業組織の運営方法の要件を見つけ出すことが今回の研究の目的である。

ただし、営業部署以外の部署（技術部署等）に関係する運営方法、特定の誰かに依存する運営方法（他社のトップ営業パーソンを引き抜く等）は除き、営業組織単体且つ人事制度の大幅変更がない範囲での運営方法を前提として考える。

また、化学素材メーカーの取り扱い製品は川上から川下まで広範囲にわたるため、今回の研究範囲は新規ビジネスのターゲットとなる用途が多岐にわたる「中間素材」を取り扱う営業部署を前提とする。

#### 6. 検証方法

本稿では、国内化学素材メーカーの比較分析を通じて検証を行った。具体的には、東レ、帝人、旭化成、三井化学、三菱ケミカル、住友化学、AGCの7社を対象とした。

#### 7. 検証結果

人事制度の比較として、国内化学素材メーカー各社の公式情報から、ローテーション頻度や雇用方法を比較したところ、三菱ケミカルはジョブ型雇用を採用し、AGCはメンバーシップ型及びジョブ型の

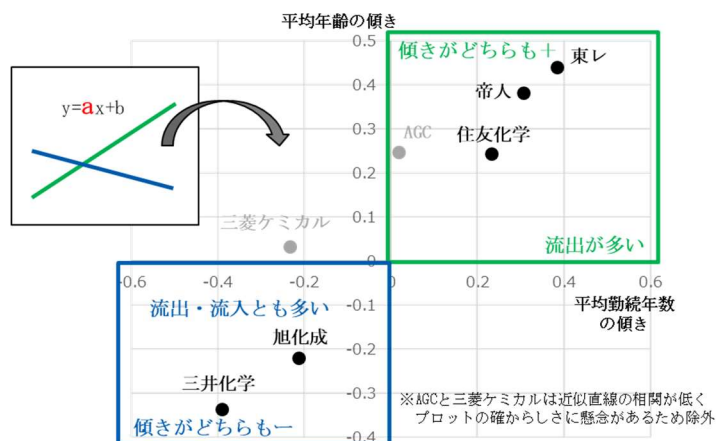
ハイブリッド且つローテーション頻度も多い特徴があった（表1）。

また、流動性については、各社の平均年齢と平均勤続年数を近似直線化し、各傾きの値をプロットし位置関係を比較した（図4）。傾きがどちらもプラスの領域には東レ、帝人、住友化学が位置し、傾きがどちらもマイナスの領域に旭化成、三井化学が位置する。このプロットから、傾きがどちらもプラス（つまり平均勤続年数と平均年齢がともに上昇傾向）である企業は、流出が流入より多い状態で、流動性が高くなる前の段階にあると考えた。また、傾きがどちらもマイナス（平均勤続年数と平均年齢がともに減少傾向）である企業は、流出流入ともに多く、流動性が高い状態にあると考えた。これらをふまえ、国内化学素材メーカーを中心にインタビューを実施し、傾きマイナス（流動性高）のA社及び傾きプラス（流動性高の前段階）B社のインタビュー結果を比較した（表2）。なお、A社、B社どちらもインタビュー先は「中間素材」を取り扱う部署である。

〔表1〕国内素材メーカー各社の人事制度比較

	ローテーション頻度	雇用方法
東レ	—	メンバーシップ型
帝人	—	メンバーシップ型
旭化成	—	メンバーシップ型
三井化学	—	メンバーシップ型
三菱ケミカル	—	ジョブ型
住友化学	—	メンバーシップ型
AGC	多い	ハイブリッド型

出所：各社 WEB サイト情報から筆者作成



出所：各社有価証券報告書から筆者作成

〔図4〕国内化学素材メーカー各社の流動性比較

〔表2〕国内化学素材メーカーA社とB社の比較

	A社	B社
流動性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経験者採用に以前から積極的</li> <li>・異動は3-5年以内に実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・流出者の増加に伴い、経験者採用が近年増加</li> <li>・異動頻度は少ない</li> </ul>
教育システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業情報は集約化</li> <li>・業務に関する不明点の問合せ窓口をシステム化</li> <li>・製品、業界知識習得のシステムは無い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業情報がアナログ的、属人的に存在</li> <li>・製品、業界知識習得のシステムは無い</li> </ul>
新規開拓	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存ビジネス対応と新規ビジネス開拓を同一の営業担当者が実施</li> <li>・新規ビジネス開拓に関する明確なKPIは無い</li> </ul> <div style="text-align: center;"> <p>KPI：予算売上高</p> <p>&lt;課題&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・既存ビジネス対応に割く時間が多く、新規ビジネス開拓の時間を捻出しづらい</li> </ul> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存ビジネス対応と新規ビジネス開拓を同一の営業担当者が実施</li> <li>・新規ビジネス開拓に関する明確なKPIは無い</li> </ul> <div style="text-align: center;"> <p>KPI：予算売上高</p> <p>&lt;課題&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・既存ビジネス対応に割く時間が多く、新規ビジネス開拓の時間を捻出しづらい</li> </ul> </div>
人事制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ジョブ型</li> <li>※ただし、ジョブは明確に記載されておらず、「創造的な仕事ができる」等 不明瞭</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンバーシップ型</li> </ul>

出所：インタビュー内容から筆者作成

A社は「流動性が高い」と考えたとおり、経験者採用に以前から積極的で、部署異動も頻繁に実施していた。また、「流動性が高い」ことを前提に、顧客情報等の営業活動に関する情報の集約化を実施していた。加えて、業務に関する不明点についての問い合わせ窓口もシステム化されており、当該部署の

業務に慣れていない転入者や新入社員も、できる限りスムーズに業務が進められる環境を整備していた。ただし、自社製品知識や業界知識に関してはシステム化しておらず、営業担当者の経験と知見に頼っている状況であった。B社は、A社の状況とはほぼ対称で、近年の転出者の増加に伴い経験者採用を強化し始めている傾向にあり、まだ経験者採用者が「増加し始めた」状態であるためか、情報の集約化等はあまり進んでいない状況であった。自社製品知識や業界知識に関しては、A社同様に営業担当者の経験と知見に頼っていた。

一方、新規ビジネス開拓については、A社、B社とも既存ビジネス対応と新規ビジネス開拓を同一部署で受け持ち、営業担当者には既存ビジネス対応と新規ビジネス開拓の両立を求めている。しかし、営業担当者は既存ビジネス対応に割く時間が多く、新規ビジネス開拓の時間を捻出しづらい状況で、共通の課題を抱えていた。また、両社とも新規顧客への展開を明確に数値化してKPIに織り込めておらず、数値化されたKPIは既存ビジネスの予算売上高であった。

## 8. 考察

検証結果から、新規ビジネス開拓を進められる営業組織をつくるために、以下のことがポイントになると考えられる。

- ① 自社製品知識や業界知識を早期習得できるシステムをつくる  
流動性が高くなると、配属部署の製品や業界知識に慣れていない営業担当者が随時入ってくるようになる。そのような営業担当者の早期戦力化を図るためには、自社製品知識や業界知識を早期に習得させる必要がある。
- ② 営業担当者の新規ビジネス開拓に関するKPIを明確化する  
KPIを明確化すると、営業担当者として達成すべき数値目標及びその目標に行きつくための行動目標が明確に示されることになる。KPIが明確化されていないと、営業担当者の目標も不明瞭となるため、その業務は後回しになりがちになると考えられる。
- ③ 営業担当者が新規ビジネス開拓にかかる時間をつくり易くする  
そもそも担当者は緊急度の高い業務を優先する傾向にあるため、多くの場合、緊急度の高い業務が多い既存ビジネス対応に時間を割かれてしまう。そのため、新規ビジネス開拓にかかる時間をつくり易くする、あるいは敢えてその時間をつくらせる必要がある。営業担当者を既存ビジネス専任、新規ビジネス専任にわけると効果的とも考えられる。

## 9. おわりに

上述の通り、新規ビジネス開拓進められる営業組織をつくるためには、自社製品知識や業界知識の早期習得、新規ビジネス開拓に関するKPIの明確化、新規ビジネス開拓にかかる時間の創出がポイントになると考えられる。これらの点にフォーカスして今後のインタビュー、比較分析を進めていく。また、今回は国内企業のみと比較となったが、今後は海外企業との比較や他業種との比較も取り入れ、得られた分析結果や気づきから、化学素材メーカーの「中間素材」を取り扱う営業組織に適用していくべき運営方法を考案する。

## 10. 参考文献

- [1] 加藤雅則, 両利きの組織をつくる-大企業病を打破する「攻めと守りの経営」, 英治出版, 2020
- [2] 清家篤, ジョブ型 vs メンバーシップ型, 中央経済社, 2022
- [3] 高嶋克義, 生産財マーケティング, 有斐閣, 2006
- [4] 橋本豊, 新事業戦略の実行に必要な組織課題への対応, 中部産業連盟, 2021
- [5] 青嶋稔, 営業組織の再構築, 知的資産創造 2023年2月号, 2023