


日経MJフォーラム
「テレワーク時代の営業改革」

『誰も教えてくれない！ 営業デジタル改革 成功のコツ』

 トライツコンサルティング株式会社
代表取締役 角川 淳



トライツコンサルティング株式会社
代表取締役 角川 淳 (つのかわ あつし)

京都工芸繊維大学工芸学部電子工学科を卒業後、専門商社、コンサルティング会社を経て、2012年トライツコンサルティング株式会社を設立。25年以上、B2Bマーケティング&セールス分野のコンサルティングに携わっている。

現状を否定して大掛かりなスクラップ&ビルドを促すのではなく、既存の良い部分を活かし、時代の変化に合わせて「もっと楽しく」「もっとわかりやすく」「もっと顧客のために」なるように営業活動をリフォームするというスタイルが基本。

それぞれの事業に合った営業のコンセプト策定から、しくみづくり、必要な組織化やシステム化、次世代リーダーの育成支援などに取り組むことで、事業の継続的な発展を支援している。また、自らプログラミングを行い、現場に合ったシステムまで構築する。

テレワークで営業はどう変わったか

1. リモートで商談ができることがわかった（成功体験した）
2. 顧客の情報収集チャネルの中で、Webの比率、ウエイトが上がった
3. これまで営業でWebの活用があまり重視されていなかった企業でも、営業におけるWeb活用が注目されるようになった
4. リモート環境では、マネジメントが難しいことがわかった
5. あっという間にほとんど元に戻った営業現場も少なくないが・・・



改めて営業におけるデジタル活用を考える

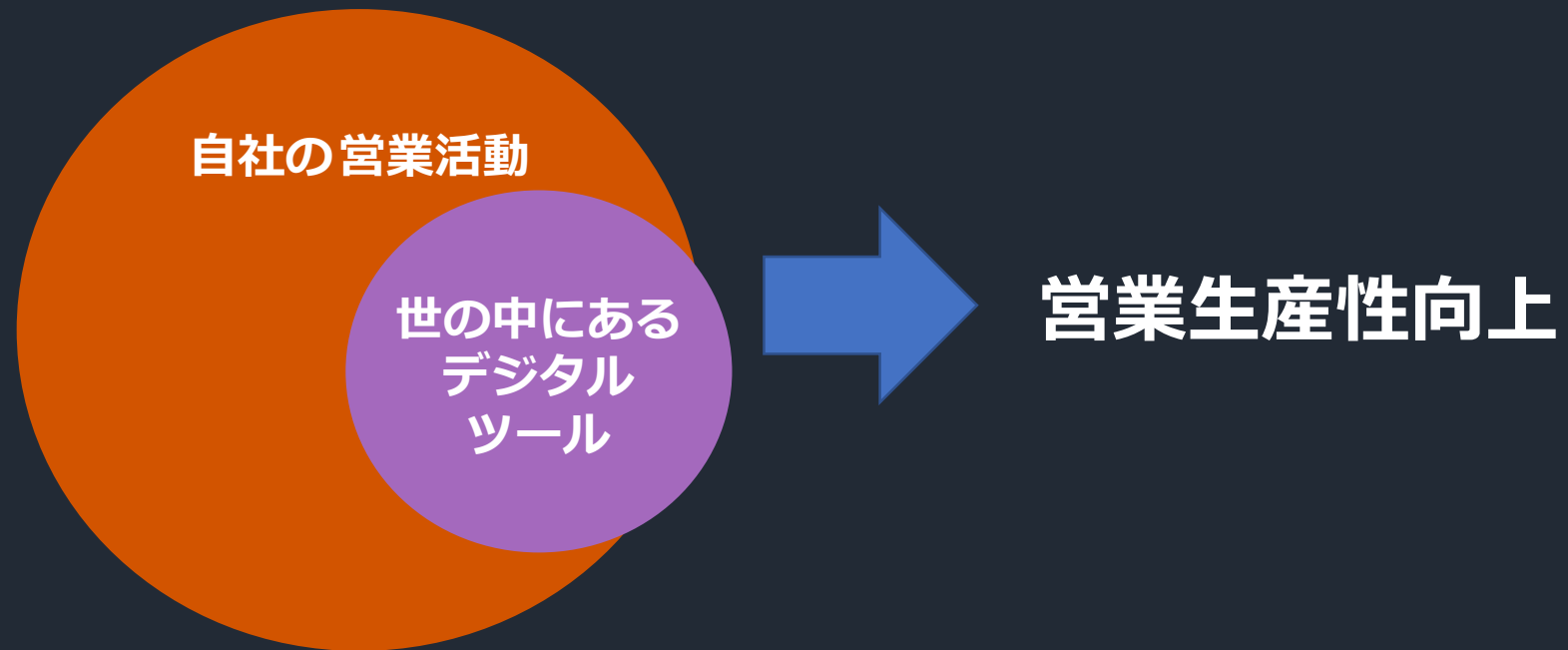
よくある営業デジタル改革アプローチ



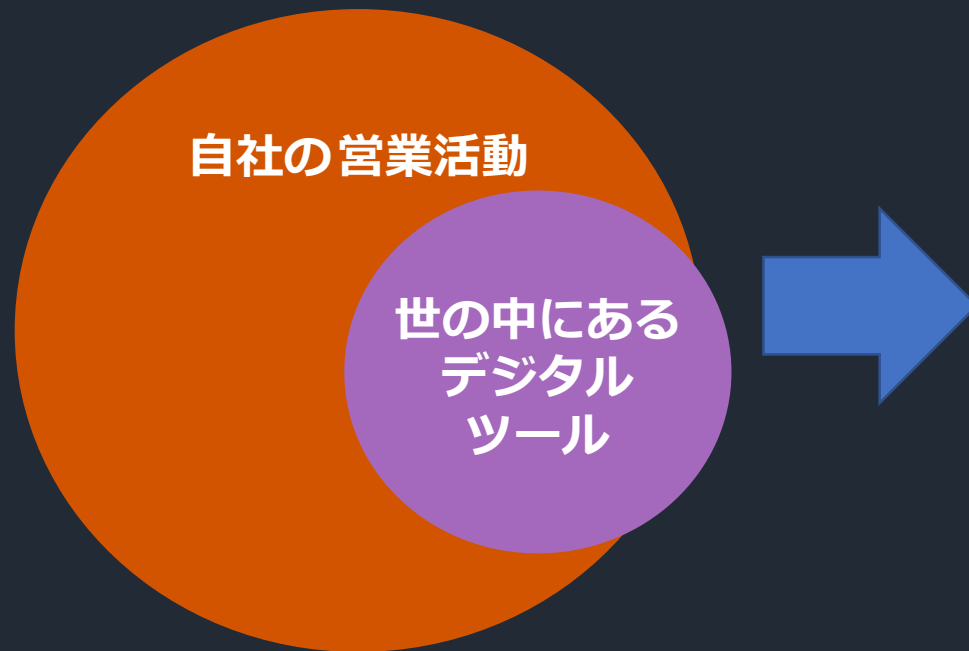
自社の
営業活動

世の中にある
デジタル
ツール

営業デジタル改革とは



営業デジタル改革とは



営業生産性向上

1 TOOL

営業活動にデジタルツールを有効活用し、仕事の生産性を向上させる

2 DATA

営業活動を構造化し、それに基づいたデータをトップから現場まで多目的に活用できるようにする

3 PROCESS

デジタル時代の顧客の購買プロセスに合わせて自社の営業のやり方を変革させる

ムダを
なくす

&

稼ぎを
増やす

営業デジタル改革でよくある躓き



1. 電子営業日報としてしか使われない
2. 管理帳票出カシステムになり、営業担当者からは「マネージャのためのしくみ」と思われる
3. 結果として、営業のやり方もマネジメントも何も変わらない

営業デジタル改革で稼ぎを増やすために必要なこと

稼ぎを
増やす

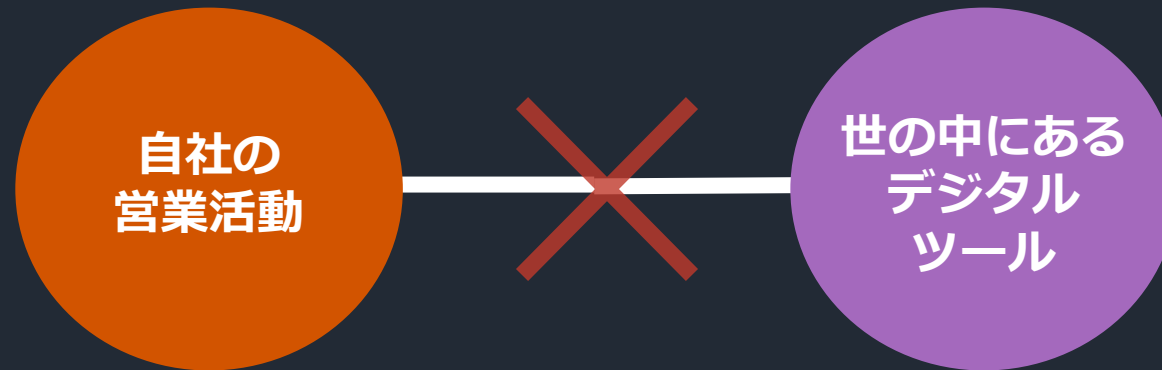
1. 自社としての成功確率の高い営業のやり方を、精度高く全員で行う
2. コールセンターなど営業担当者以外が顧客向け営業活動を行う
3. システムに自動的に営業をさせる

自社の成功確率の高いやり方とは？

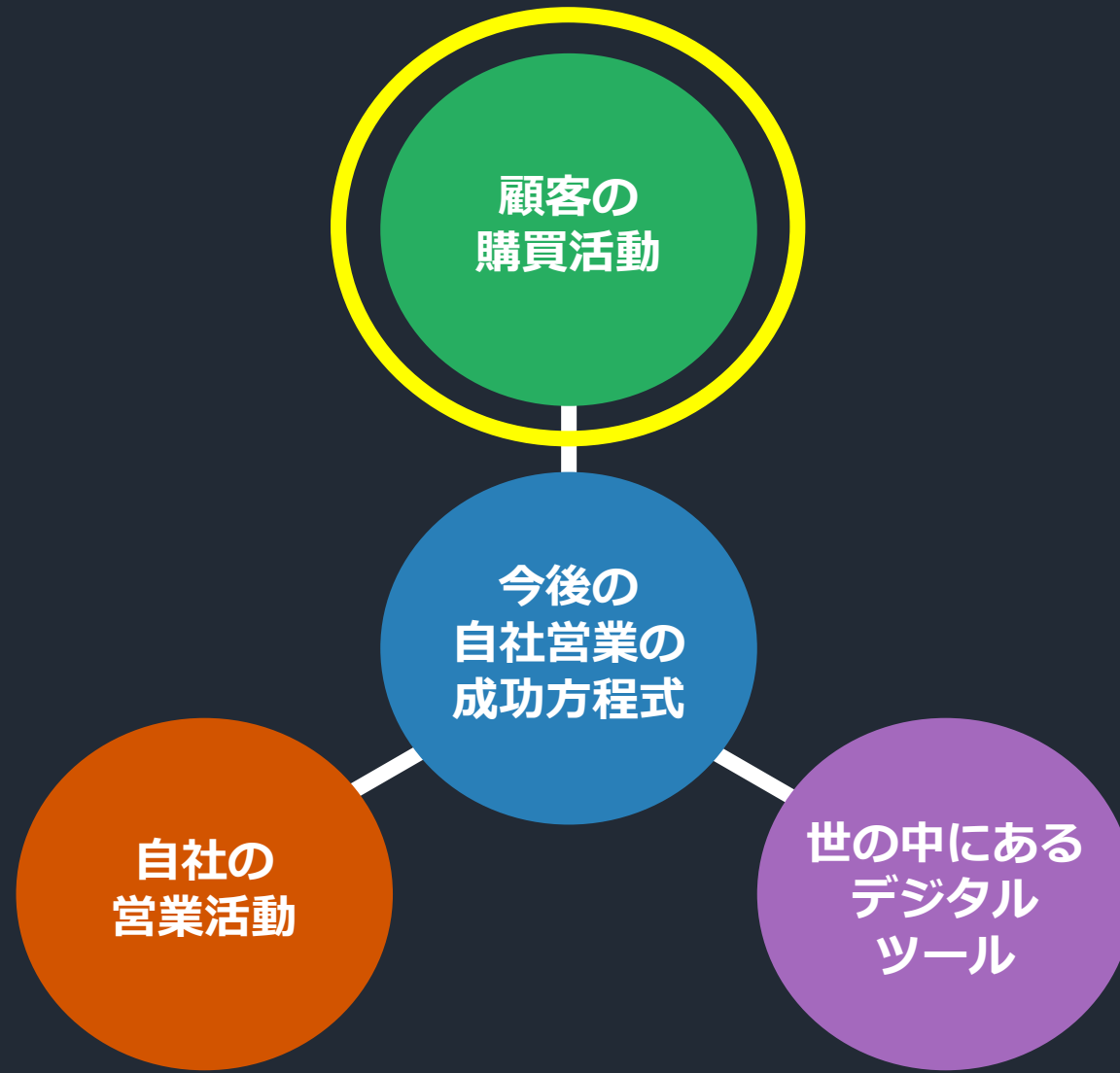
営業現場とのすみ分けは？

システム導入しさえすれば上手くいく？

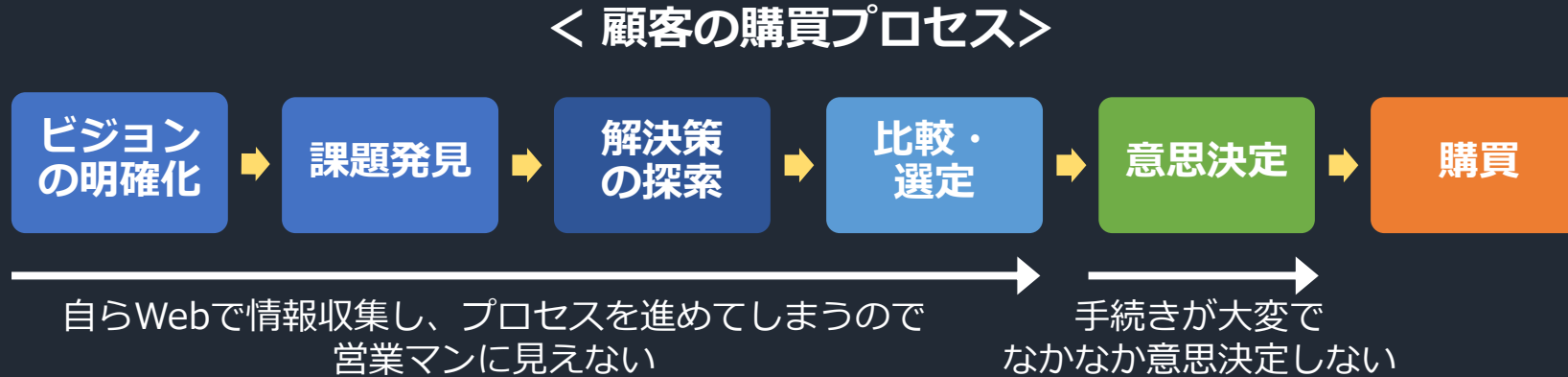
営業デジタル改革 成功モデル



営業デジタル改革 成功モデル



顧客の購買プロセスの変化が営業活動にもたらすこと



もっと早く！もっと簡単に！もっとわかりやすく！（→ハイテク）

もっと自社に合った専門的な知見を！もっと大切な気づきを！
もっと一緒に考えて！（→ハイタッチ）

中途半端でなく、特徴を明確にすることが求められる
営業担当者にはハイタッチを！

ハイテクな営業とは？

従来の営業

担当営業に専門的なことを問い合わせたら、「持ち帰って確認します」と言われ、1週間後に訪問した際に回答される

価格について問い合わせしたら、営業担当者から課題についてヒアリングされ、10日後の再訪問で提案書と見積書を手に入れる

取引金額の少ない顧客は、顧客から問い合わせしない限りコンタクトされない



ハイテク営業

チャットですぐに専門知識を持った担当者が回答 or ナレッジDBが顧客に公開されており、自分で調べることができる

Webサイトでいくつかの質問に回答したら、その場で概算提案書と見積書がダウンロードでき、後日フォローの電話がかかってくる

営業の訪問はないが、メールマガジンが送られてきたり、定期的な電話フォローがある

デジタルテクノロジーを活用して、
よりわかりやすく、より早く、より多くの顧客に効率的に！

ハイタッチな営業とは？

従来の営業

社内の検討プロジェクトの結論に合わせた商品・サービスを提案

取引成立のためには、多少の無理を言っても対応

提案後、基本的には顧客の意思決定を待ち、要望があれば対応



ハイタッチ営業

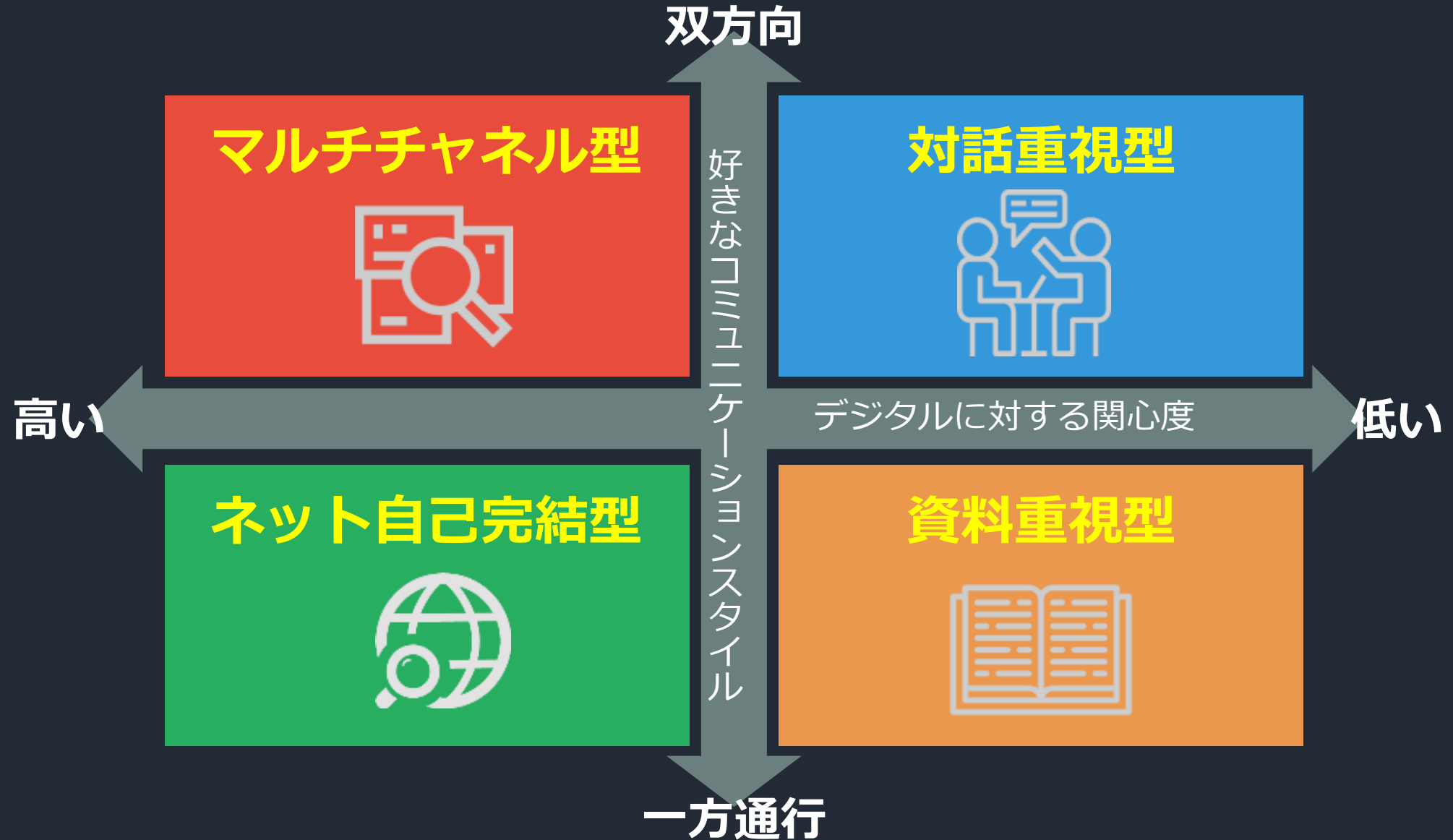
課題解決のための共同プロジェクトを提案される／課題解決プロジェクトにメンバーとして加わり、一緒に課題解決に取り組む

お互いのWin-Winのために、組織としてリスクを取った対応をする

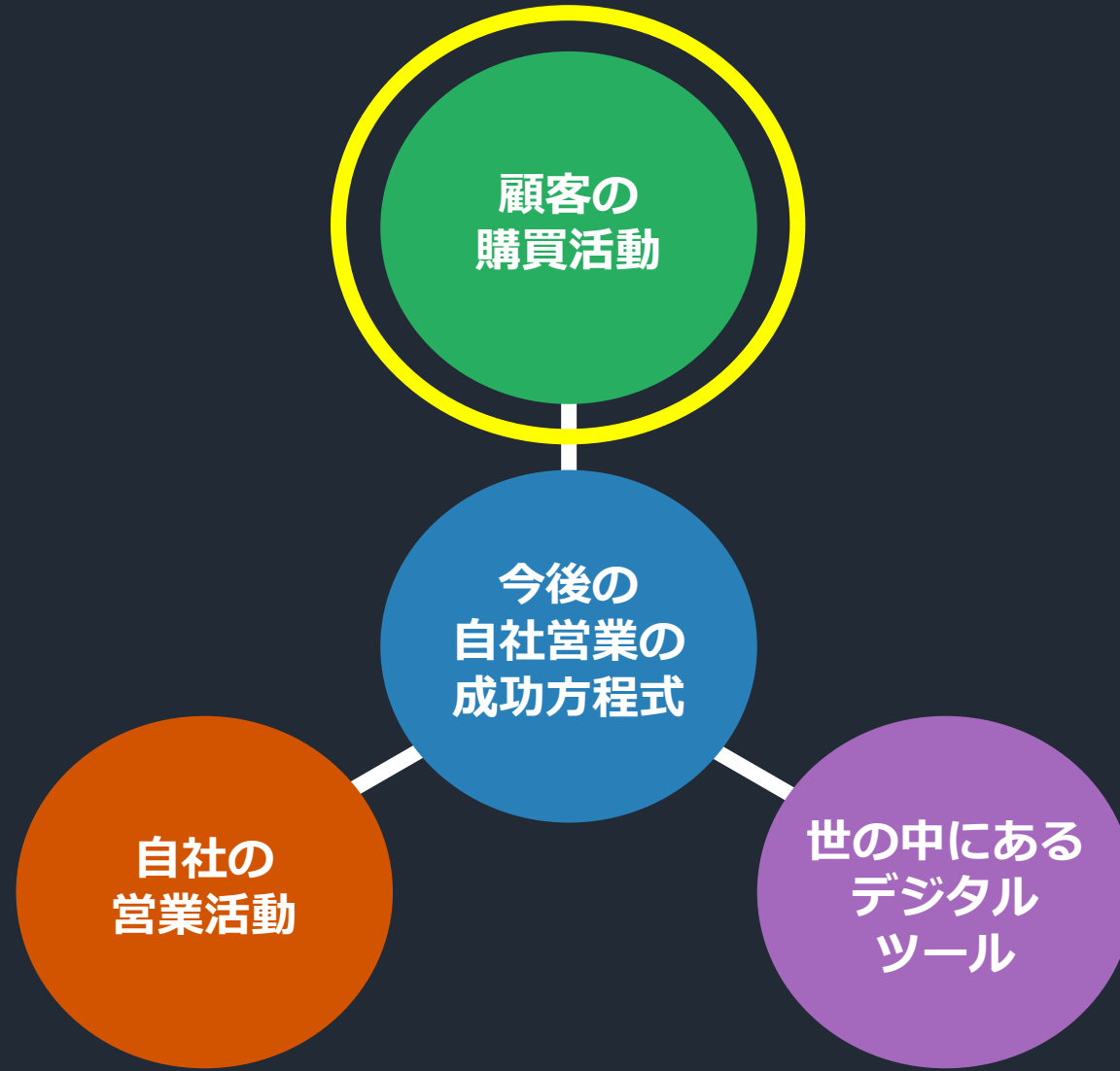
顧客の意思決定に積極的に関わり、購買だけでなく、顧客にとって明確なメリットが出るまで支援する

デジタルではできない「付加価値の高い対応」を
顧客のビジョン実現／事業課題解決のために！

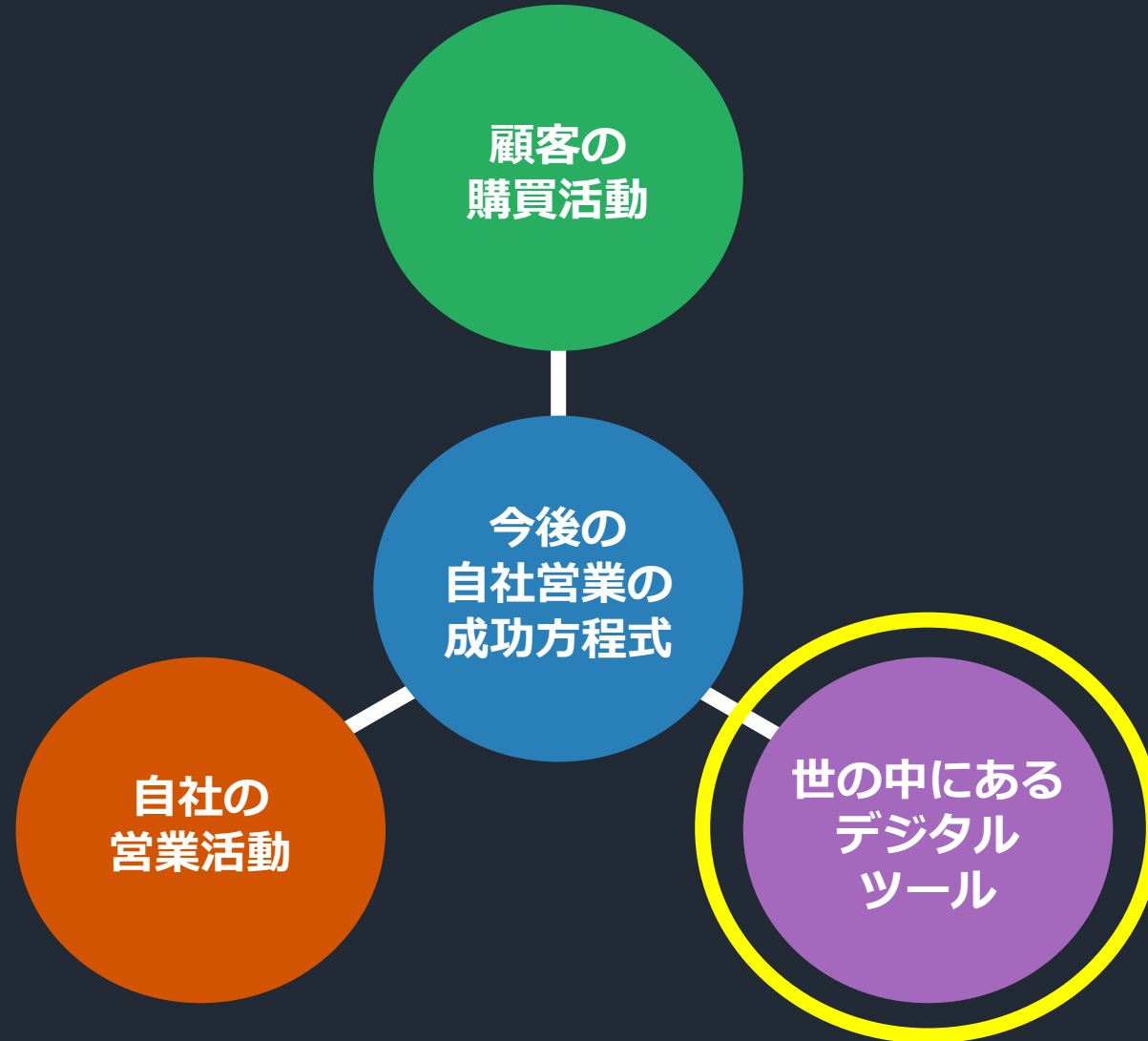
顧客キーマンのタイプに合わせたコミュニケーション・アプローチ



営業デジタル改革 成功モデル

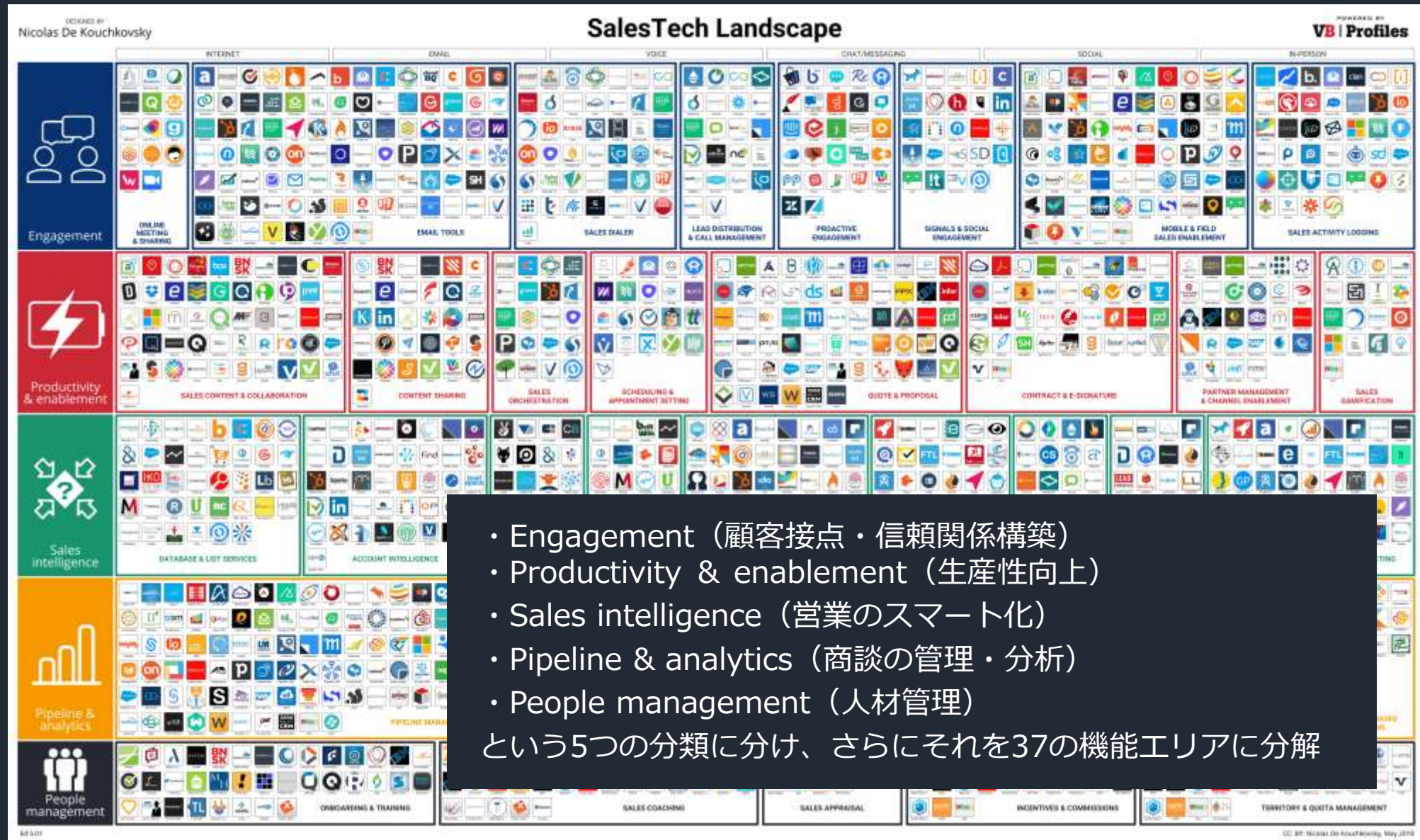


営業デジタル改革 成功モデル



米国で注目「SalesTech」というコンセプト

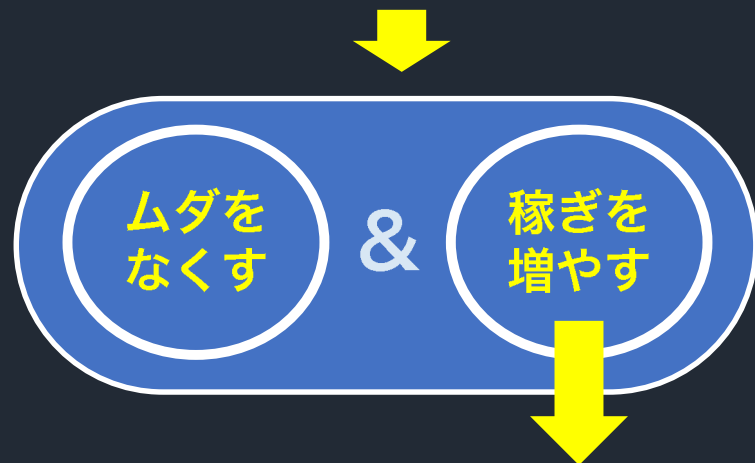
SalesTech = 営業活動を効率化するテクノロジーの総称



- Engagement (顧客接点・信頼関係構築)
 - Productivity & enablement (生産性向上)
 - Sales intelligence (営業のスマート化)
 - Pipeline & analytics (商談の管理・分析)
 - People management (人材管理)
- という5つの分類に分け、さらにそれを37の機能エリアに分解

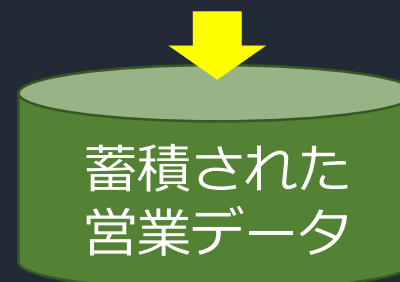
営業のデジタル活用の歩みとは

各社が「営業+デジタル」
に取り組む目的は？



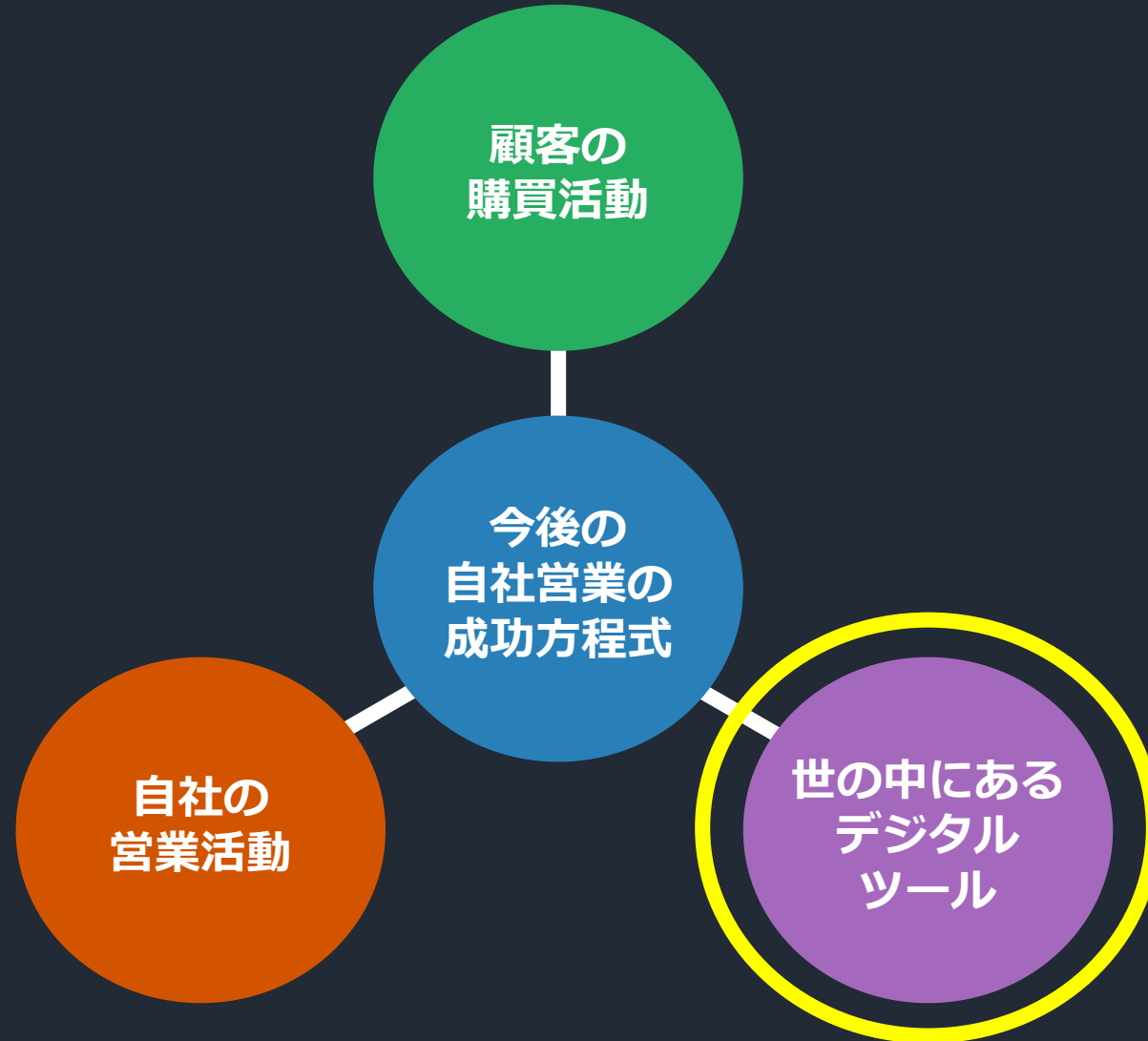
いかに現場のストレスを
最小限にしながら
営業に有効な情報を集めるか

テクノロジーの進化

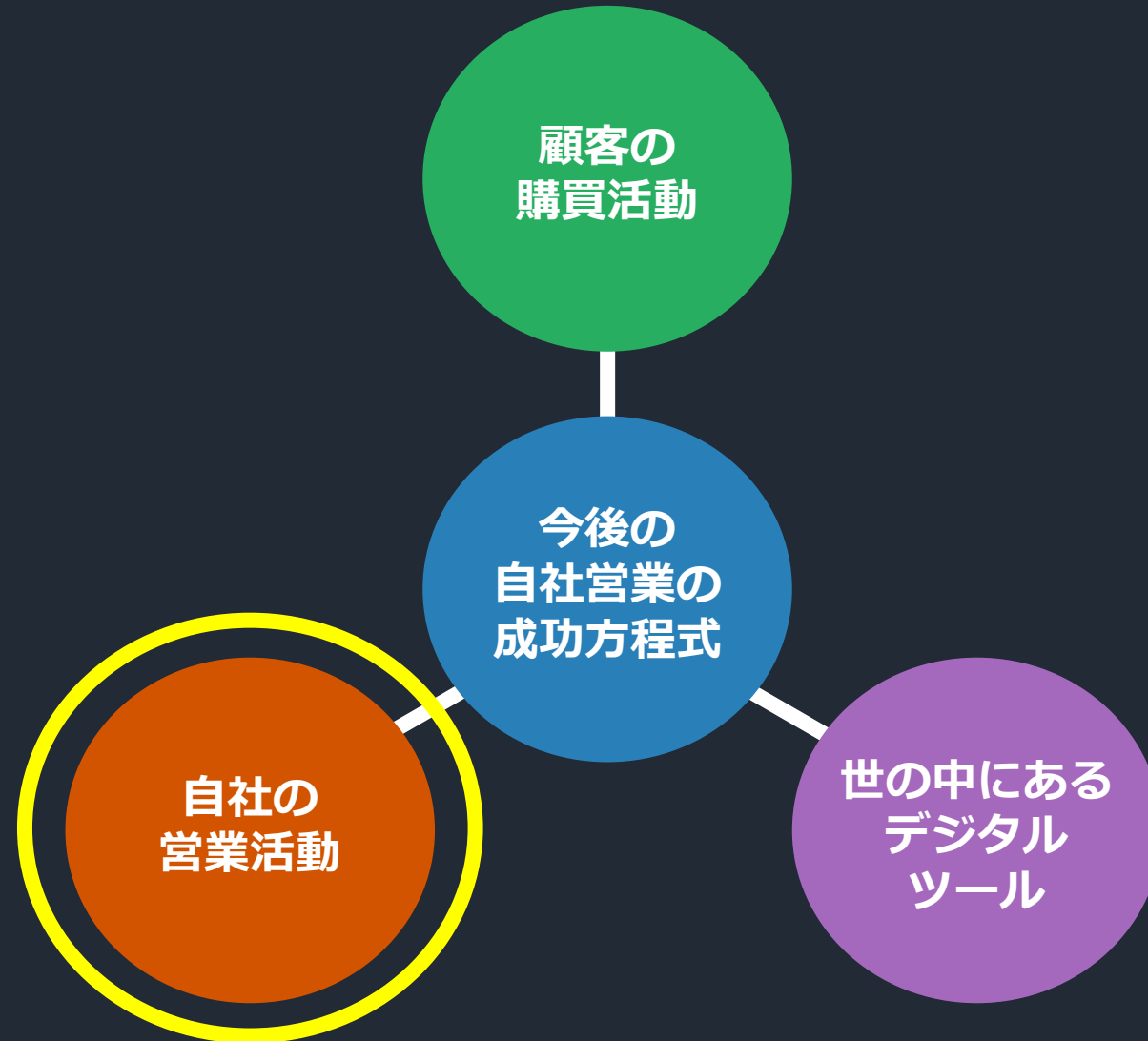


どう稼ぎにつなげるか？

営業デジタル改革 成功モデル



営業デジタル改革 成功モデル



改革を阻む「おっさん営業」



「おっさん営業」

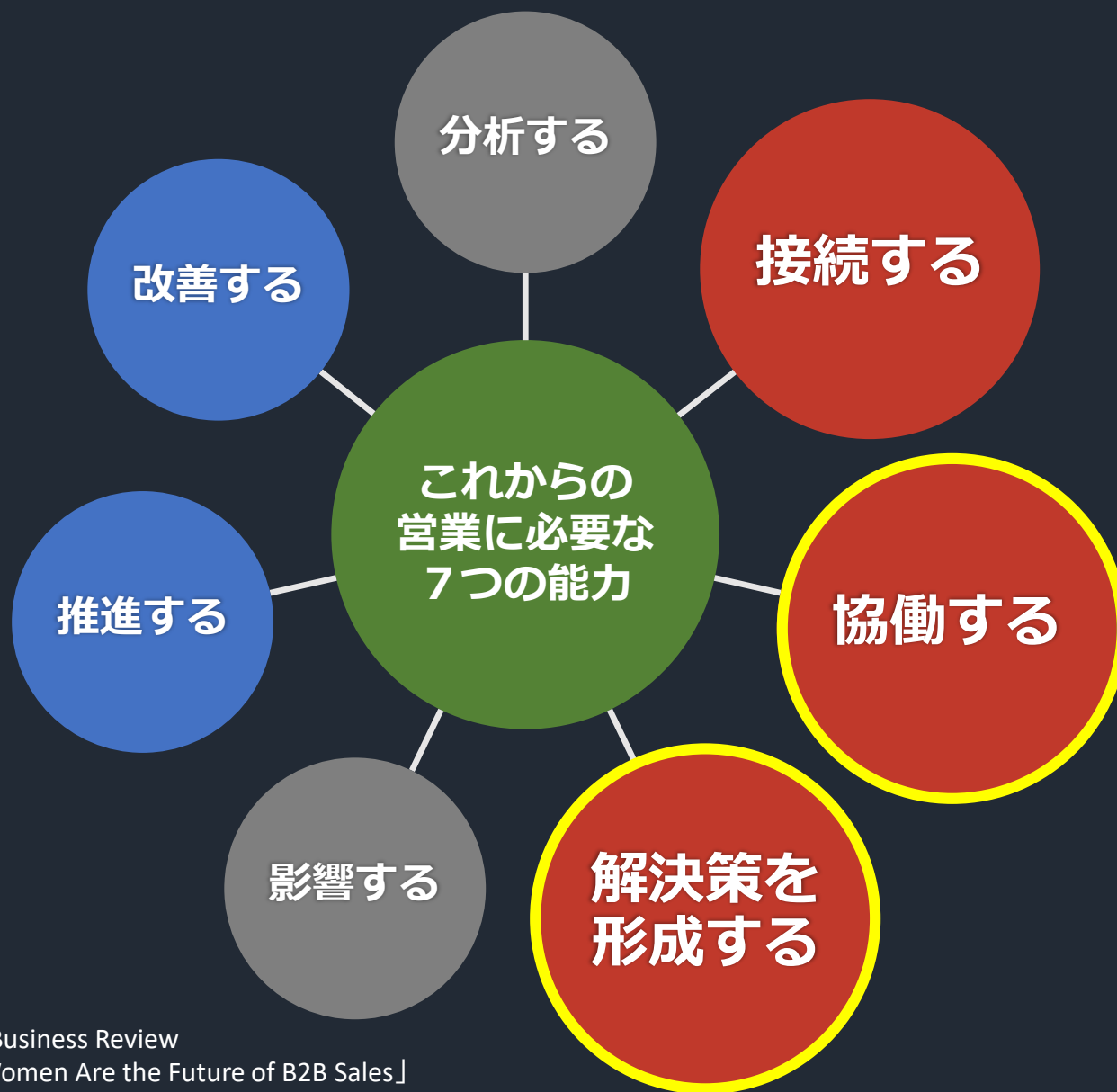
環境の変化やテクノロジーの進化に鈍感で、営業としての成功体験のアップデートができず、営業のやり方を柔軟に工夫できなくなっている営業マネージャ・担当者

鈍感／置き換えて考えられない	アップデートができない	主体性／危機感のなさ
<ul style="list-style-type: none">■ 我々の業界、会社は特殊なので、他の業界の事例は参考にならない■ 我々の営業はそれぞれ個別対応なので、標準化・体系化できないし、やる意味がない■ デジタルツールは我々の業務に合わせてチューニングしないと使えない	<ul style="list-style-type: none">■ 顧客の関心を引くためには、顧客にぶつける仮説が大切だ■ 受注するためには、顧客を説得、論破することが必要■ SFAやMA、データドリブン・・・よくわからないし、興味がない	<ul style="list-style-type: none">■ 会社からの指示なのでSFAには入力はあるが、本音ではあまり必要性を感じない■ 長い目で見たら変わっていく必要性はあるが、今もそれなりに売れているし、とにかく目の前の数字が最優先

**不勉強なことが
根本的な問題
「知らない」**

- 多くの企業におけるSFAは、営業現場の「多数派」である「おっさん営業」及び「おっさん営業マネージャ」の声を反映して導入
- 結果として、現在の営業活動においてできるだけ差し障りのない＝電子日報になりがち

これからの営業に求められる7つの能力

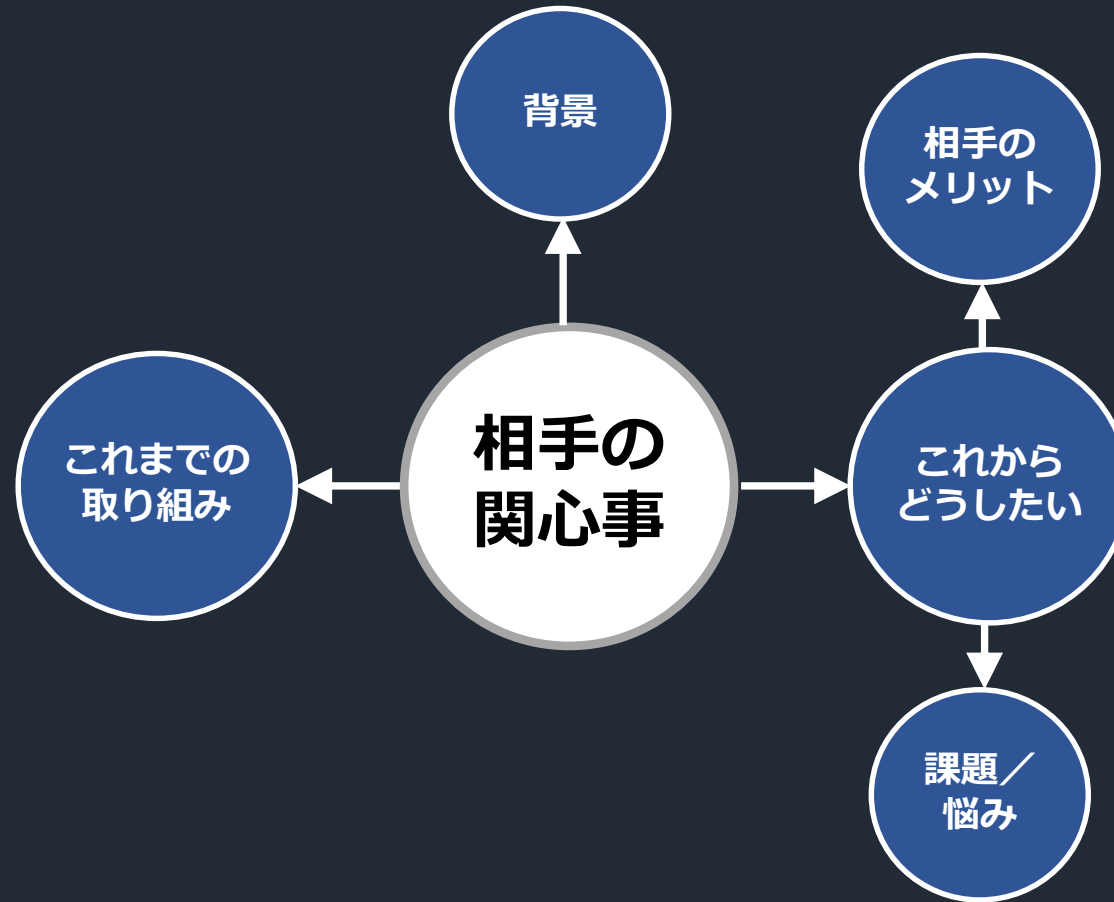


これからの営業に「特に」求められる能力

コロナの影響で営業に対する問題意識が高まっている中で、どう本質的な問題解決に取り組めるか

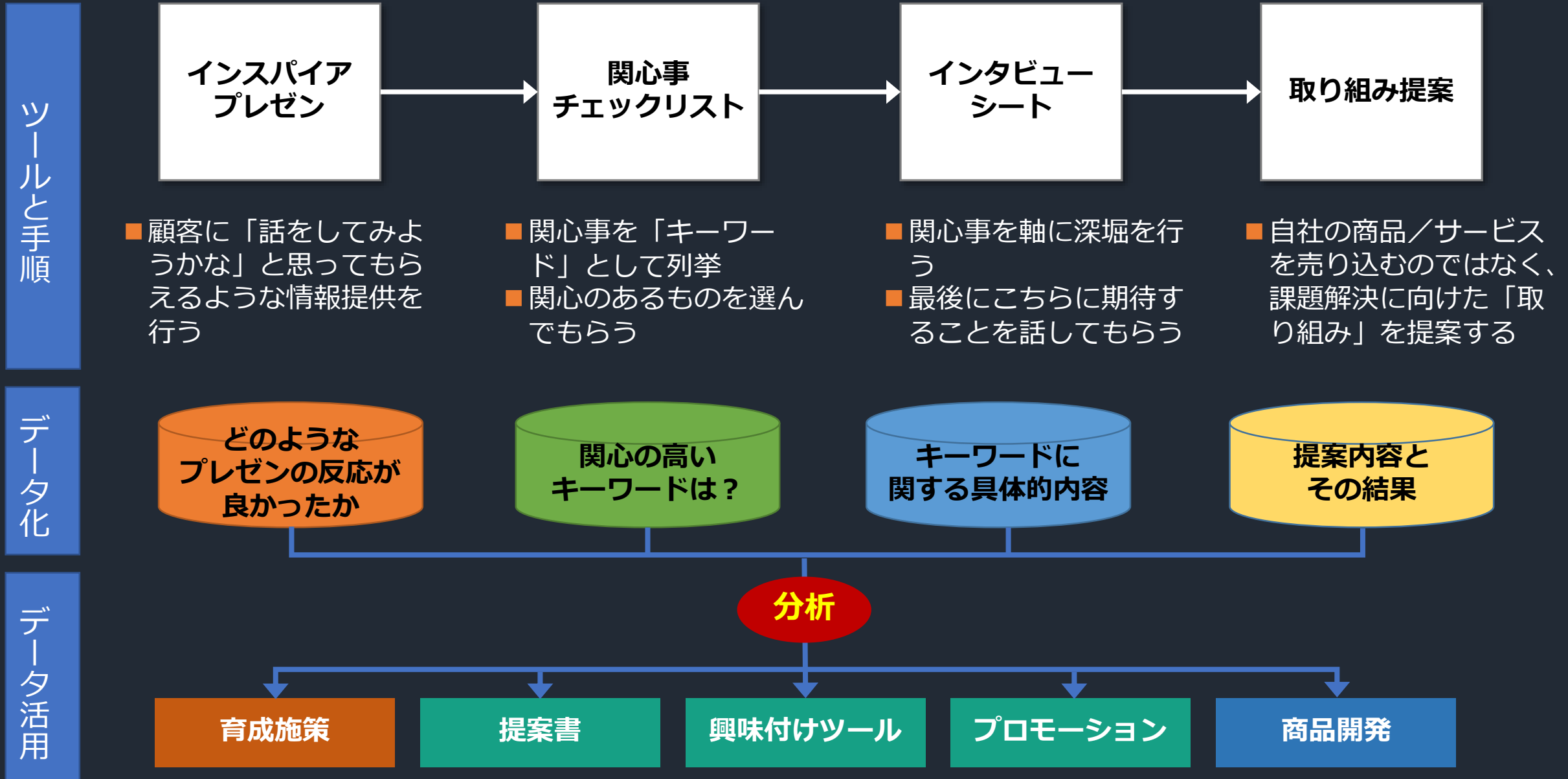
「協働」「解決策の形成」能力の向上にデジタル技術はどう有効か

「顧客ヒアリング」を構造的に整理してみると



「関心事」が軸になっていることがわかる → 関心事をキーにしてデータ化を考える

ロジカルに営業ツールを設計し、蓄積データを分析して能力向上を支援する



営業を「人軸」でなく、「機能軸」で考えることが基本

<人軸で考えるとは>

組織	担当者	成果	
		前年同月	当月
第1課			
第2課			
第3課			



- わかりやすいが、問題の原因を個人に起因するものにしがち
- 施策がパターン化

<機能軸で考えるとは>

機能		成果	
		前年同月	当月
顧客発掘			
商談化			
商談受注			



- 問題の原因をしくみから考えることができる
- 明確な定義とデータ収集できる仕掛けが不可欠

蓄積された営業データ活用の4つの方向性

1

マネジメント

マネジメントの焦点を結果管理から、これからの作戦検討に変革し、かつ必要な時間を短縮する

2

ナビゲーション

データを元に「次のアクション」を示し、バランスの良い営業活動になるように促す

3

予測／問題発見

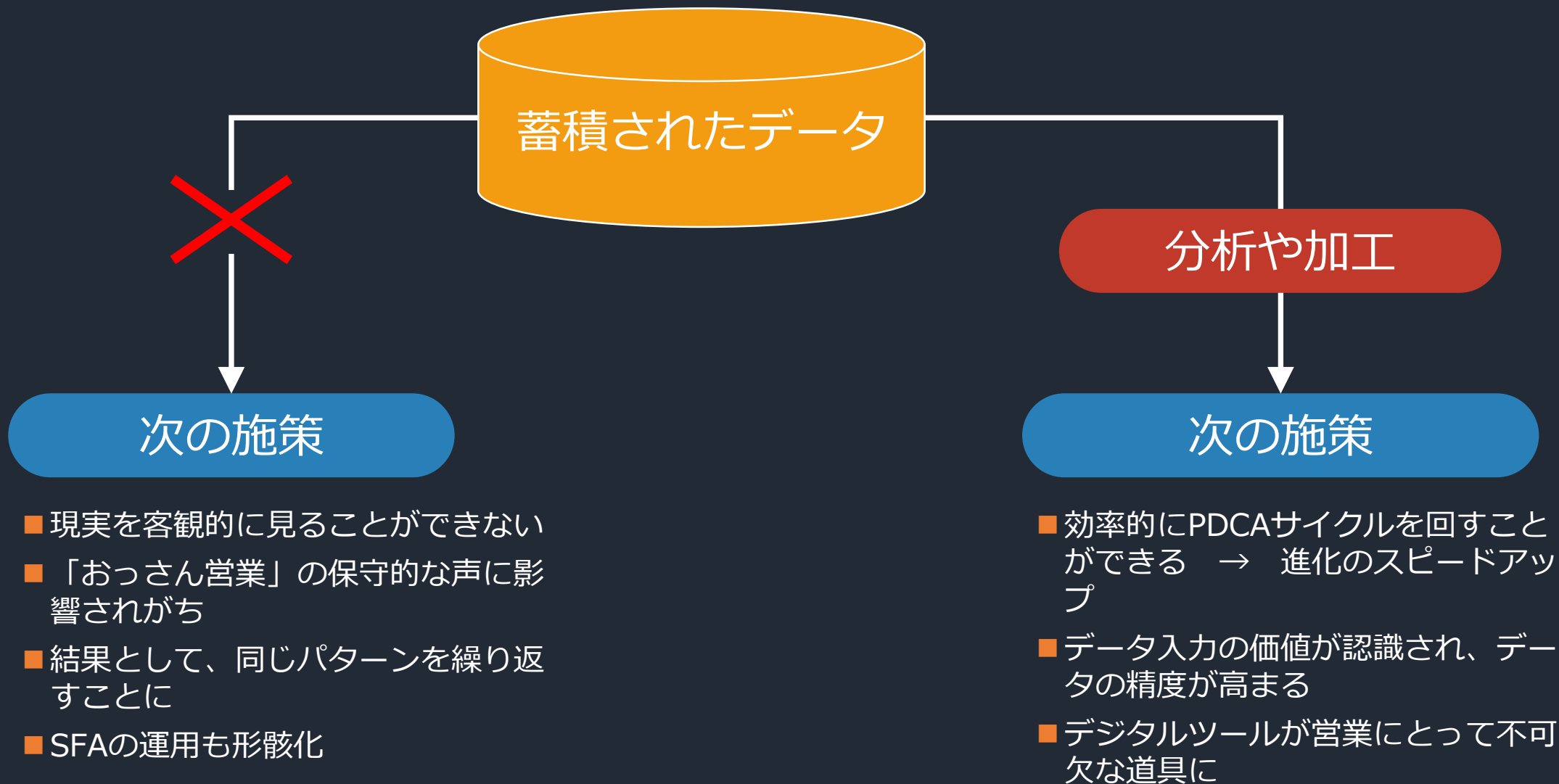
データを分析し、今後の予測を行ったり、営業におけるいろいろな課題を顕在化させる

4

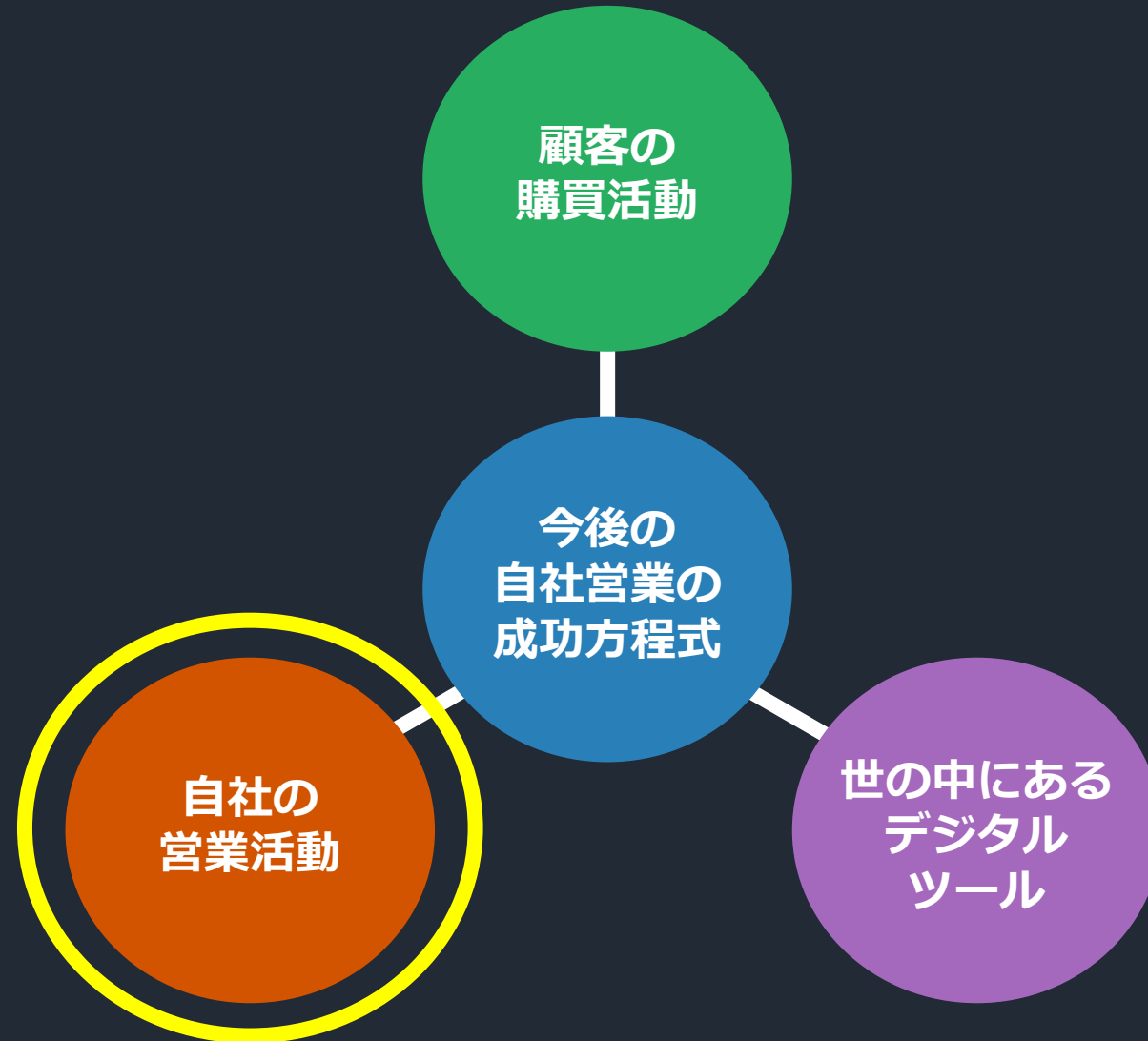
進化のスピードアップ

データを使ってPDCAサイクルを高速で回し、営業の進化を見える化し、さらにスピードアップさせる

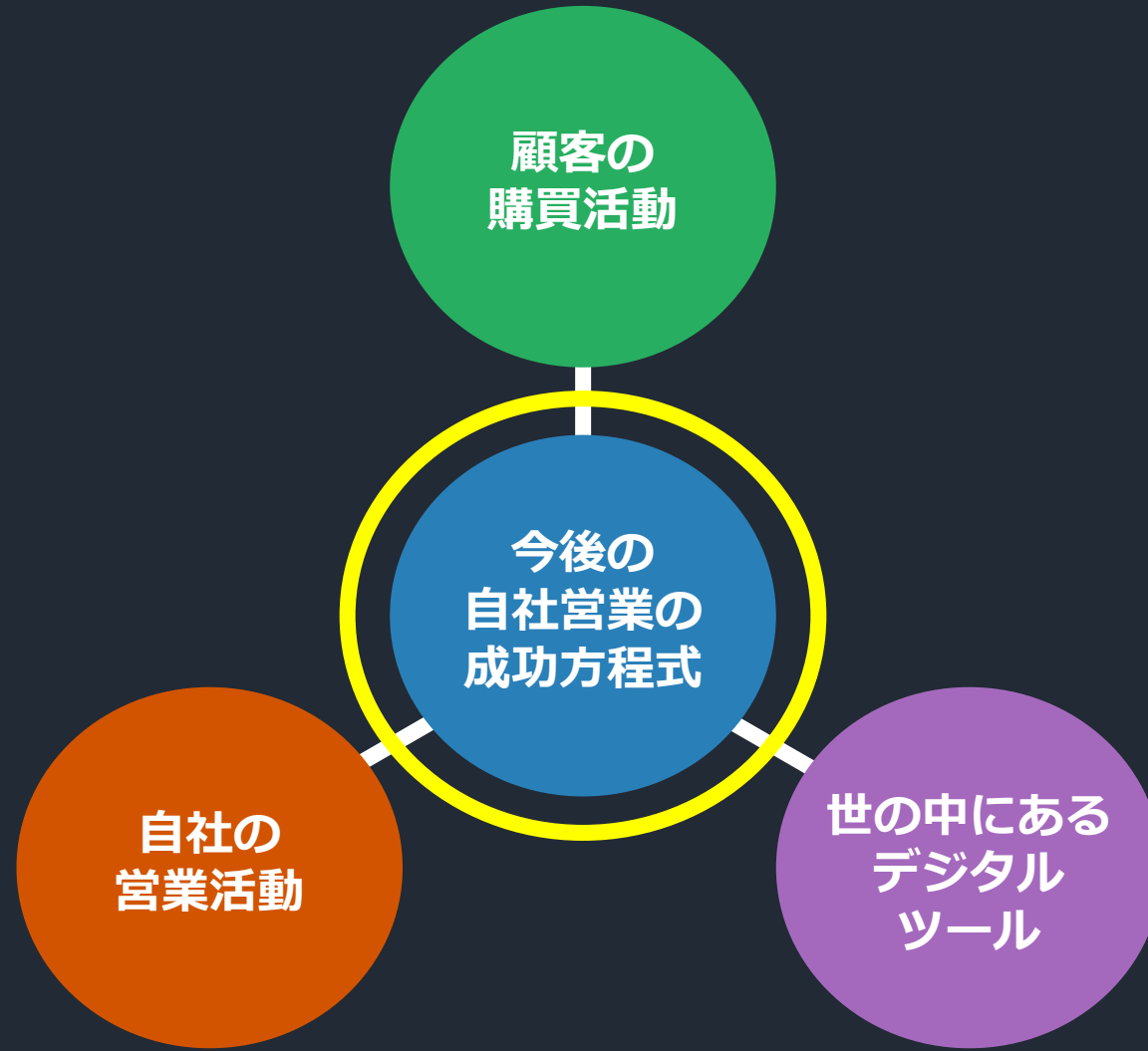
データに着目し、分析しないと営業は進化しない



誰も教えてくれない！営業デジタル改革 成功のコツ



誰も教えてくれない！営業デジタル改革 成功のコツ



今後の自社営業の成功方程式 作成シート

		営業機能		
		顧客発掘	商談発掘	商談受注
営業のしくみ	実行			
	検証			
人材育成				

営業人材育成ロードマップ

営業人材育成ロードマップ

スキル項目	E	D	C	B	A
	ビギナー	アマチュア	セミプロ	プロ	エキスパート
① 顧客の購買支援力		顧客が次に何をしたいのかを理解し、社内で伝えることができる。	顧客の購買プロセスを理解し、現在どこにいるのか、次のステージに進むためには何が課題なのかを常に意識して行動できる。	顧客の購買プロセスとその意思決定のための障壁を理解し、顧客と共有しながら進めることができる。また、その進捗を先読みしてこちらから適切な手段を提案できる。	顧客に対して適切な購買プロセスの指導ができる。顧客から社内を動かすために積極的な協力を求められる。
②					
③					
④					
⑤					
⑥					
⑦					
⑧					
⑨					
⑩					

営業企画人材育成ロードマップ

スキル項目	E	D	C	B	A
	ビギナー	アマチュア	セミプロ	プロ	エキスパート
① 営業課題探索力					
② データ分析力					
③					
④					
⑤					
⑥					
⑦					
⑧					
⑨					
⑩					

営業デジタル改革 成功のコツ

1. 自社の「現在の営業のやり方」に合ったデジタルツール導入を考えるのではなく、今後の自社営業の目指したい姿を明確にした上で、それに適したものを選ぶ
2. 顧客の購買活動の変化に着目し、ハイテク&ハイタッチな営業でこれからその購買活動をどう促進させていくかを考える
3. 「おっさん営業」の声を聞いていると何も進まない／新しい考え方ややり方を示し、巻き込んでいく
4. ハイタッチな営業のためには、付加価値の高い顧客対応ができる営業人材育成が不可欠／研修だけでなく、営業ツールの整備で意識改革&スキルアップを実現する
5. 営業マネジメントは「人軸」だけでなく、「機能軸」で考える
6. 蓄積されたデータを分析して、営業活動の進化をスピードアップさせる
7. デジタルを活用するためには、計画的な人材育成が不可欠

ご清聴ありがとうございました。

本日のセミナーのスライドのPDFファイルをご希望の方は、
<https://trights.co.jp/201104nikkei/>
よりダウンロードしていただけます。