


日経産業新聞フォーラム  
「デジタルテクノロジーを活用した営業力強化術」

# 『営業DXを成功させる組織づくり・人づくり』

 トライツコンサルティング株式会社

代表取締役 角川 淳

Copyright. Trights Consulting Inc. All Rights Reserved.



**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。

## 営業DXとは

### DXとは

「企業がデータやデジタル技術を活用し、組織やビジネスモデルを変革し続け、価値提供の方法を抜本的に変えること」



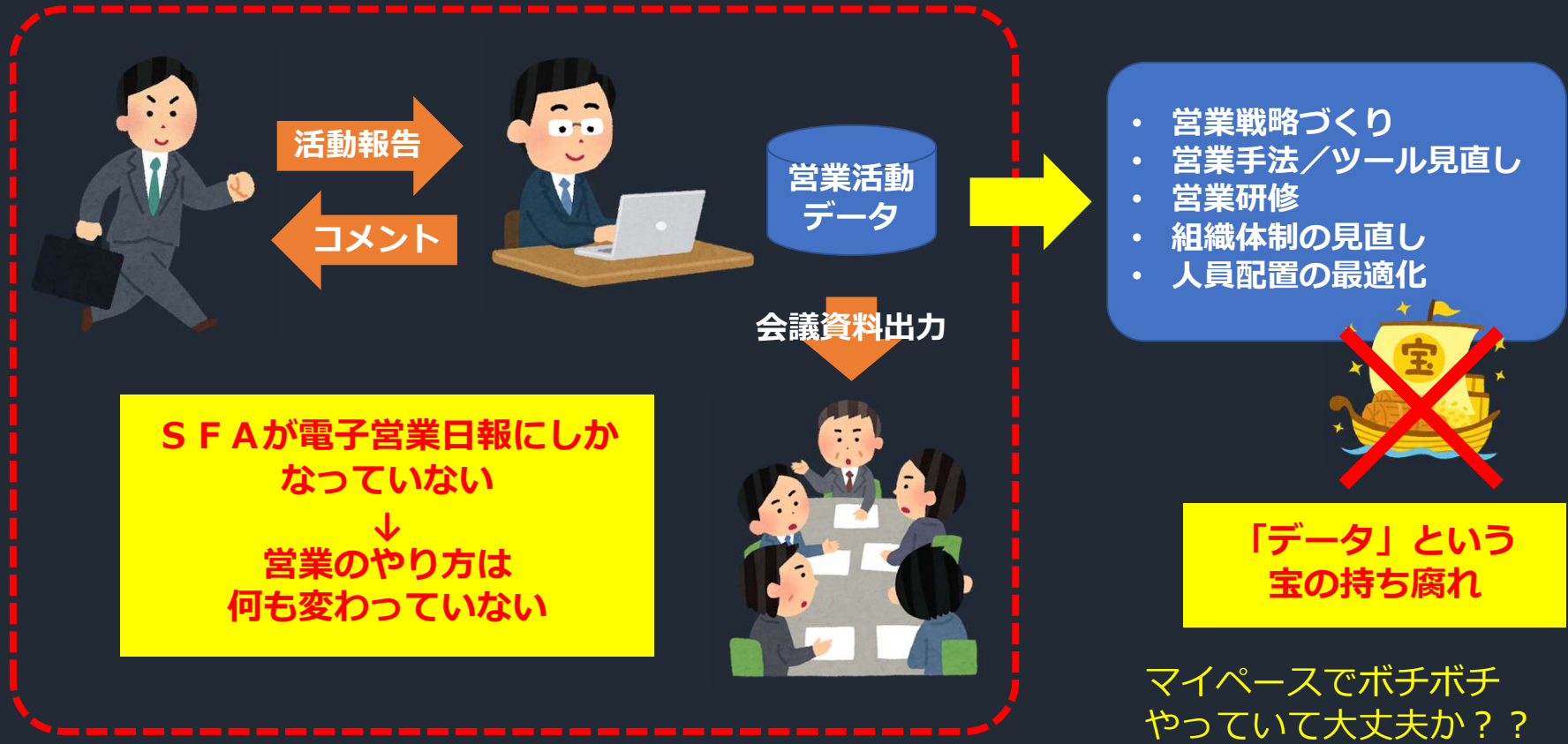
### 営業DXとは

「データやデジタル技術を活用し、営業組織や営業モデルを変革し続け、顧客への価値提供の方法を抜本的に変えること」



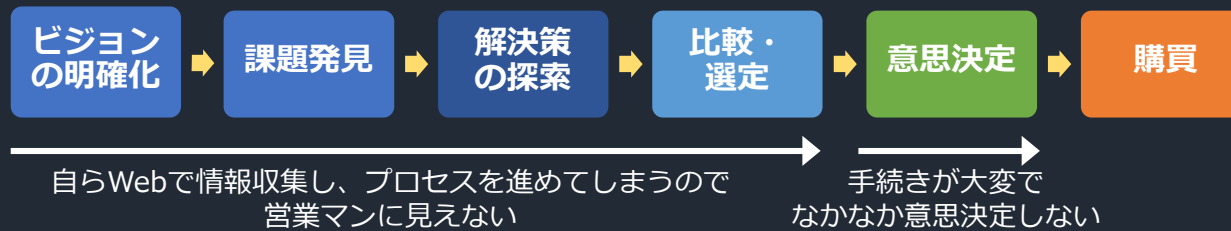
営業部門にSFAを導入する！MAを導入してメルマガを始める！  
これだけで営業DX？

# S F Aあるある



## 顧客の購買プロセスの変化が営業活動にもたらすこと

### < 顧客の購買プロセス >



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入手できる

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

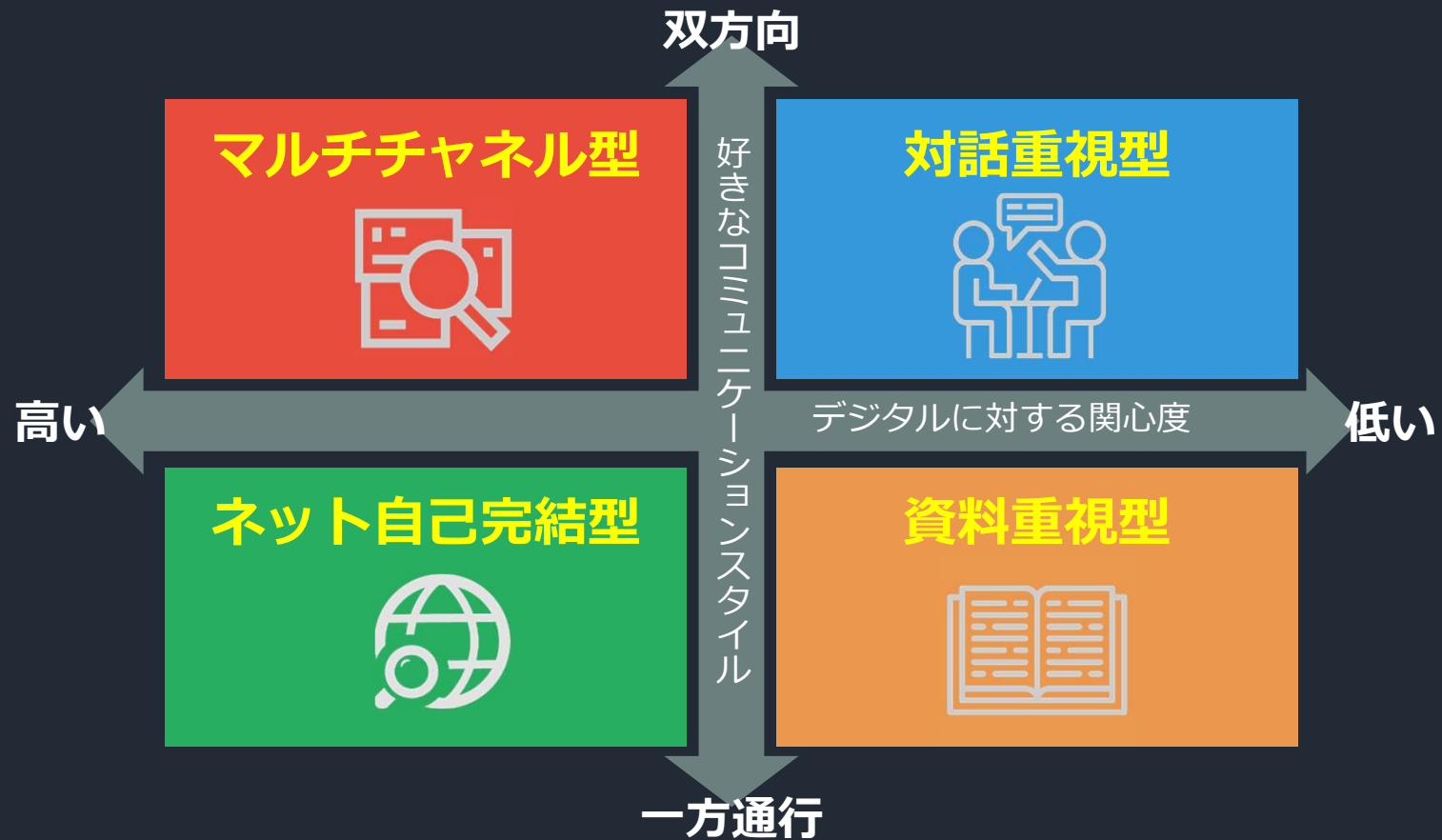
課題解決のための共同プロジェクトを提案される／課題解決プロジェクトにメンバーとして加わり、一緒に課題解決に取り組む

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！

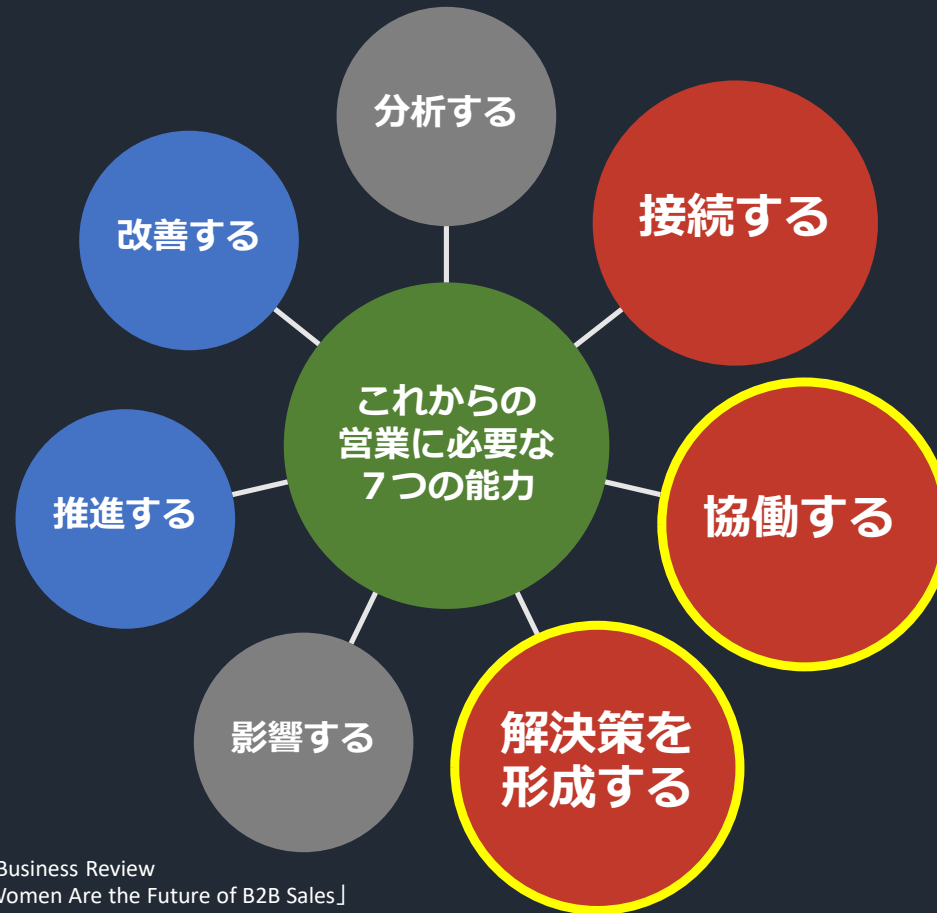
# 顧客キーマンのタイプに合わせたコミュニケーション・アプローチ



Copyright. Trights Consulting Inc. All Rights Reserved.



## 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

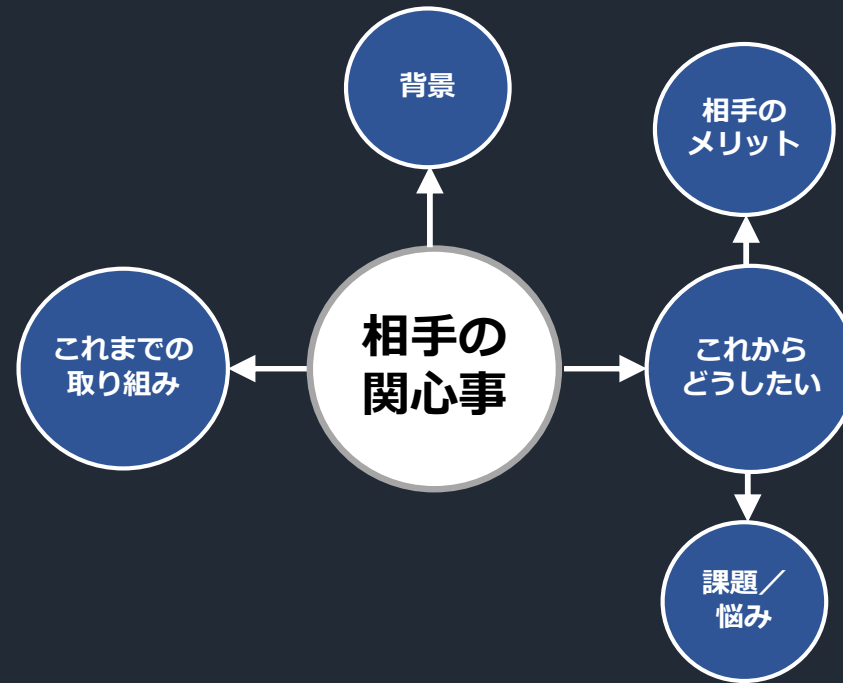
コロナの影響で営業に対する問題意識が高まっている中で、どう本質的な問題解決に取り組めるか

Harvard Business Review  
「Why Women Are the Future of B2B Sales」

Copyright. Trights Consulting Inc. All Rights Reserved.

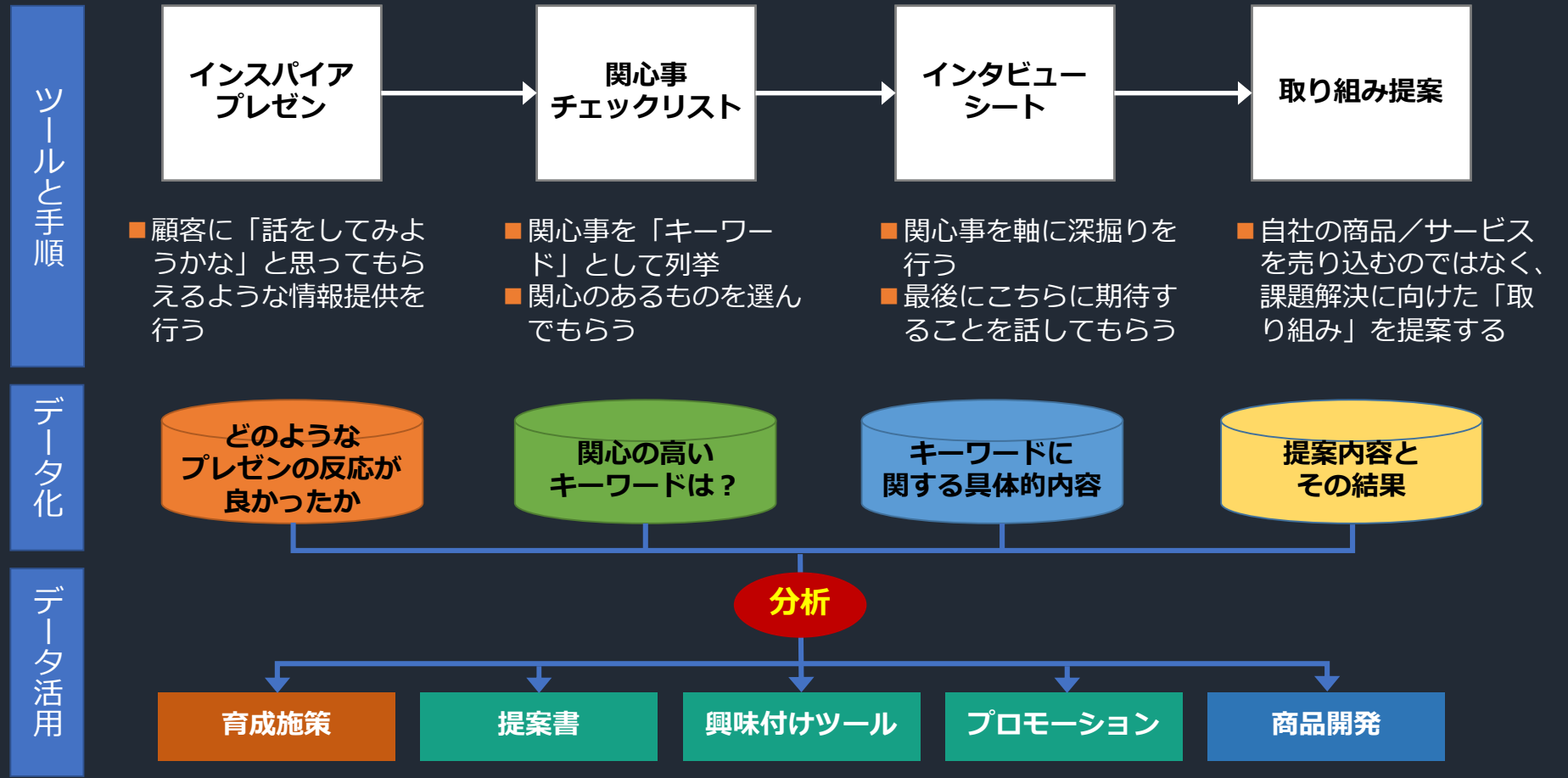
## 「協働」「解決策の形成」能力の向上にデジタル技術はどうか

「顧客ヒアリング」を構造的に整理してみると



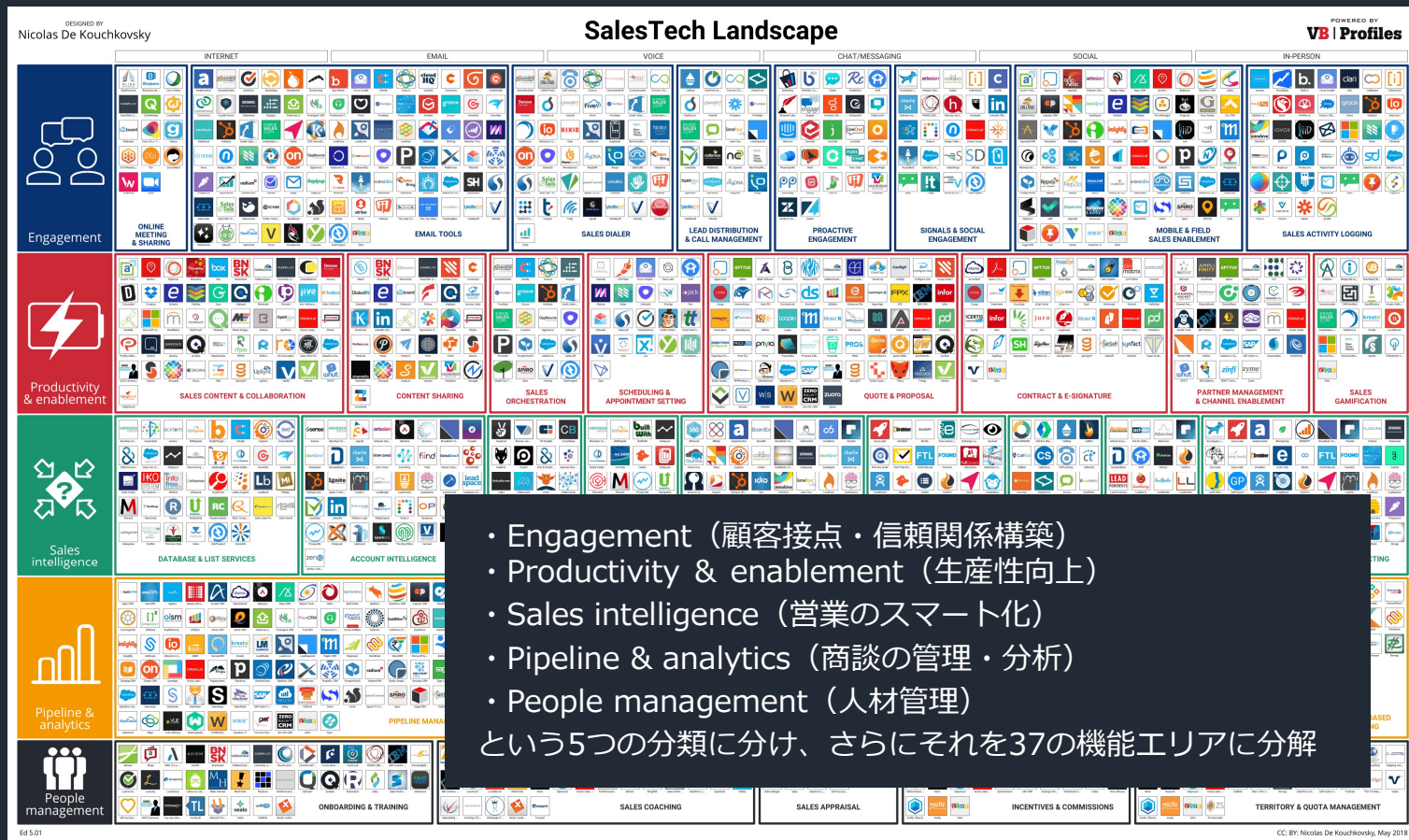
「関心事」が軸になっていることがわかる → 関心事をキーにしてデータ化を考える

# 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



# 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

# 営業DXを進めよう！と言っても・・・

我々に合った  
いいやり方を  
提案してくれたら  
検討します



営業部門

それより  
社内システム  
改善して！



営業トップ

営業もDXと  
いうものを  
ヤレ

お金使うなら  
ちゃんと  
結果出せ

アレコレ  
ヤレと言われても  
余裕ないのに  
ムリ！



営業企画部門

相談相手は  
いないし  
勉強する時間も  
ない

要件決めて  
くれたら  
やりますよ

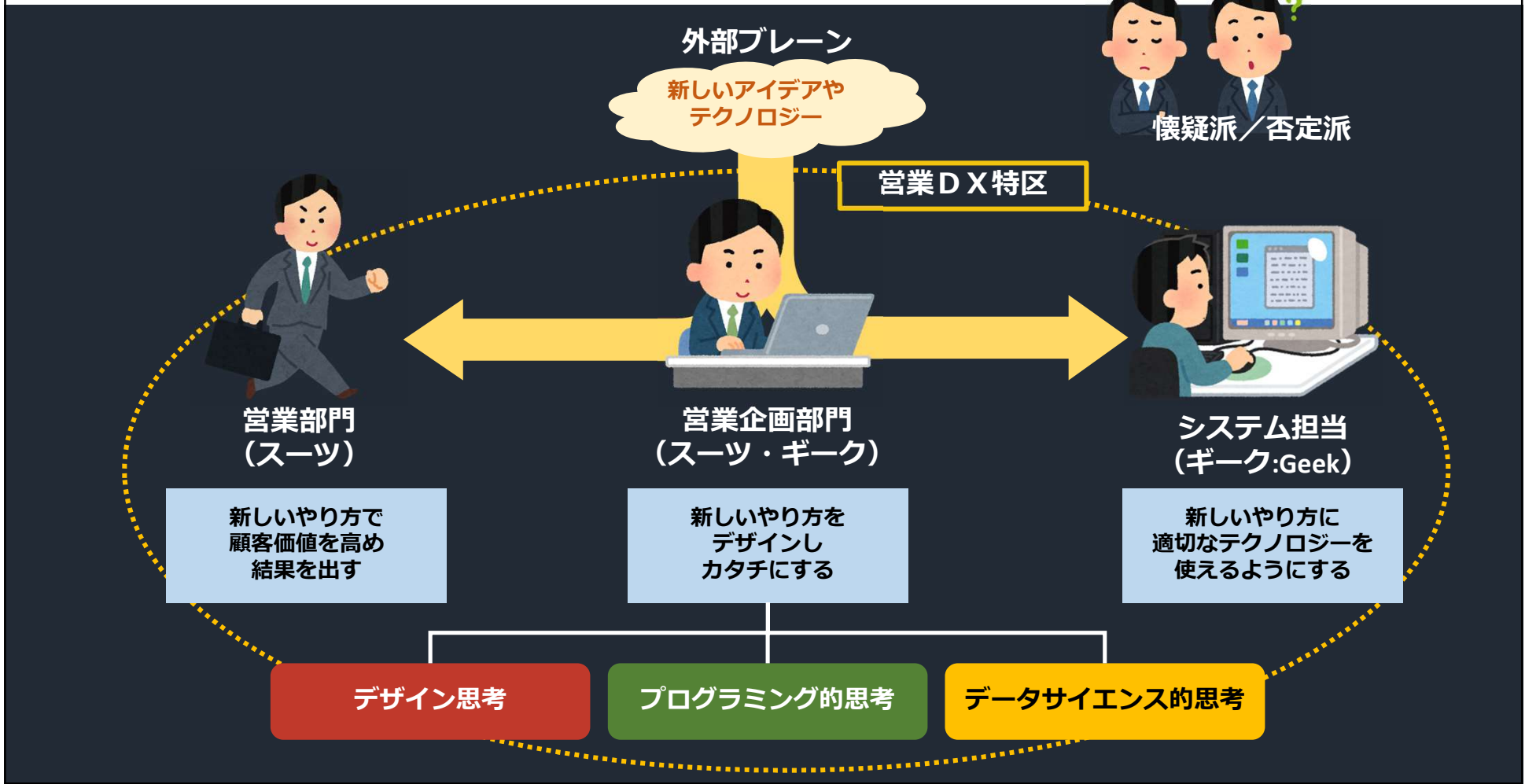


システム担当

セキュリティ  
は厳しく  
チェックします

**先導役は誰？**

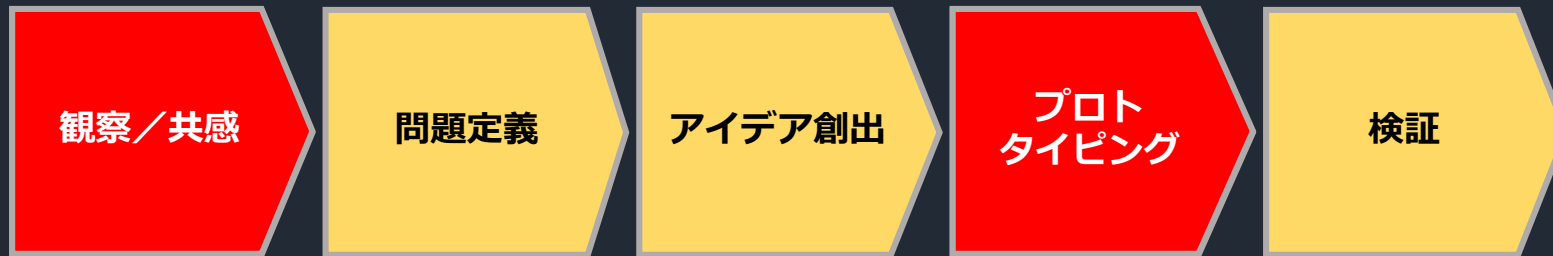
# 営業DXを成功させる組織体制



Copyright. Trights Consulting Inc. All Rights Reserved.

## デザイン思考とは

ユーザーを中心に事象を深く観察し、定義した問題に対する新しいアイデアを創出、プロトタイピングを重ねながら実現させる考え方



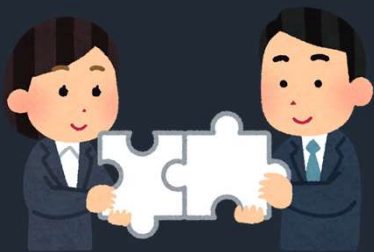
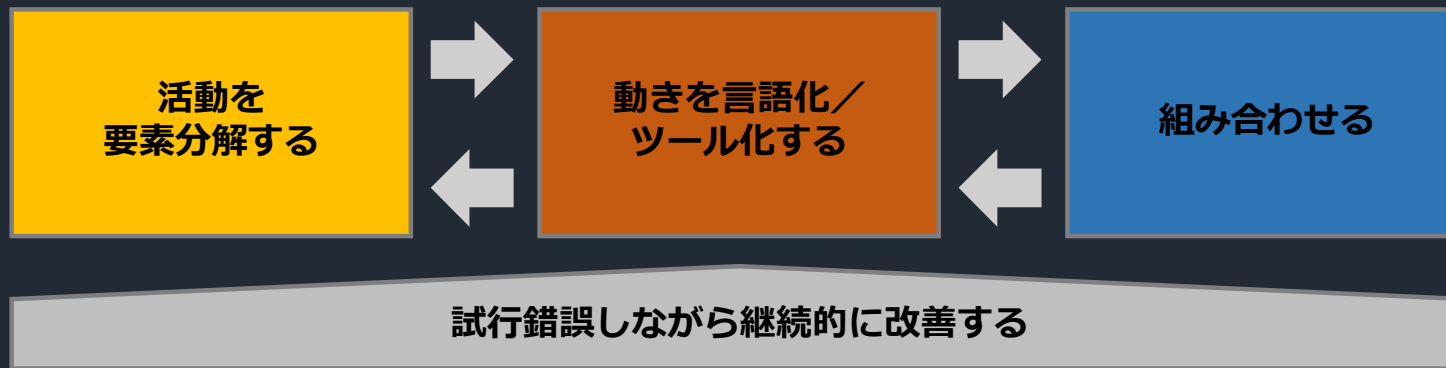
<こんなことに有効>

- ユーザー不在／トップの思い付き解決策ありきで進めてしまう
- 社内で打合せをしても、目新しいアイデアが何も出てこない
- 業者丸投げで、出来上がったら「なんか違う」



## プログラミング的思考とは

自分が意図する一連の活動を要素分解し、それぞれの動きを定義して、適切に組み合わせ、試行錯誤をすることによって活動を実現させる考え方

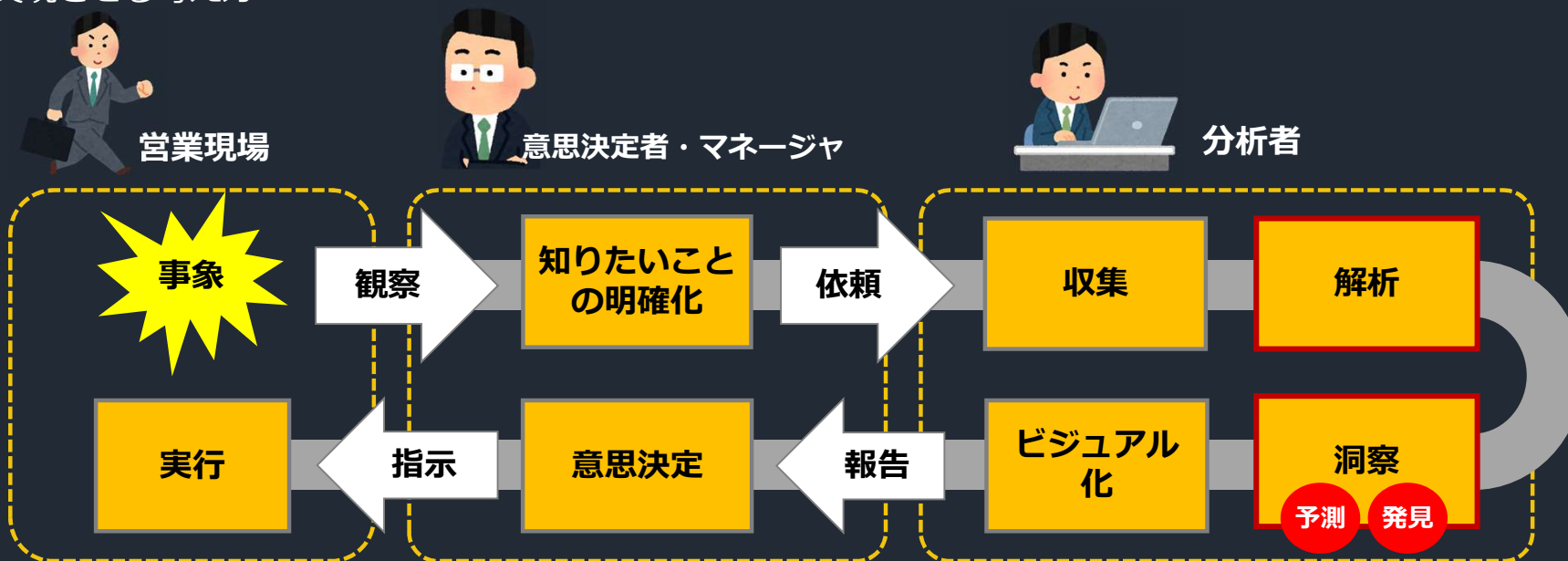


<こんなことに有効>

- 長年の習慣でわかっている／できているつもりの活動を前提にマネジメント
- 営業活動が構造化、体系化されておらず、SFAに入力されるデータもバラバラ

# データサイエンス的思考とは

データを軸に問題を客観的にとらえ、有益な知見を引き出すことで合理的・効果的な意思決定を実現させる考え方



<こんな状況に有効>

- データを使って意思決定しようという習慣がなく、同じパターンの施策を繰り返している
- データ分析をしても、「へえ～」だけで活動変革につながらない

# 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						


## 「営業DXを成功させる組織づくり・人づくり」まとめ

1. SFAを導入しても、「電子営業日報」にしてしまうと宝の持ち腐れ
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. 「協働」「解決策の形成」のスキル強化によって、付加価値の高い顧客対応できる営業人材育成が不可欠
4. 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. 「営業DX特区」を社内に作り、営業企画を中心に新しいやり方をデザインし、結果を出しながら組織として学習する
7. 営業DXを推進するために、「デザイン思考」「プログラミング的思考」「データサイエンス的思考」を活用する
8. 営業人材育成はロードマップを作成し、計画的に取り組む

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/2103nikkei/>  
よりダウンロードしていただけます。

 トライツコンサルティング株式会社

Copyright. Trights Consulting Inc. All Rights Reserved.