

【顧客の購買は変化している！ITも進化している！しかし現場は?!】

今、インターネットの普及によって、顧客の購買行動が大きく変化しています。最初は一般の消費者を相手にしたBtoCのビジネスから変化が始まりましたが、その流れはBtoBの法人向けビジネスまで広がりを見せています。

顧客の買い方が変化すると、売り手の売り方も変化しなければなりません。インターネットで自由に情報を検索し、購買行動を進めてしまう顧客に合わせたアプローチにしていく必要があります。それはこれまでの営業組織の役割の範囲内だけでなく、マーケティングと呼ばれていた領域まで含めて、トータルに見直していかねばならないということを意味しています。

ところが、多くの営業組織においてその変化に向けての取り組みは十分ではないというのが現実です。従来の組織の壁が厚かったり、「まだまだ今のままでよいのではないか」という声が根強かったり、なかなか大きく変わることができていないように思います。

そんな中、ITによって情報連携を進めようとする動きは以前から根強くあります。SFAやCRMと呼ばれる営業向けのシステムを導入し、社内におけるデータの一元化、組織的な活用を図ろうとする流れです。最近ではマーケティング・オートメーション化の流れも加わり、ITを活用してトータルに顧客満足度や営業生産性の向上を図ろうとする動きになってきています。

これらのシステムの機能は素晴らしい進化を遂げており、これを軸に「売るためのしくみ」をゼロから構築できたら、とても効率的なものができるでしょう。しかし、世の中の多くの企業は既存のしくみや組織にこれらのシステムを「ポン付け」しようとするために、十分に使いこなせていないのが現実だったりします。

結果として、営業にとってのITを「営業担当者の管理をするためのもの

の」「社内にある情報を誰でも見られるようにするためのもの」「数字を集計するためのもの」というような断片的な使い方しかできていないことが少なくないのです。

〔 **余裕のない営業現場に足りないのは“俯瞰して考える”ということ** 〕

営業にとって、今期の数字を作る、目の前の顧客の要望に応える、来週の販促イベントを成功させる……どれも大切な仕事です。そして上司への報告業務も、手間は掛かりますが必要な業務です。

しかし、そんな目の前の仕事に追われるばかりで営業現場には余裕がなく、顧客に起こっている大きな変化を捉えて、先を読んで次の手を考えていく、というようなことがなかなかできていません。これは顧客においても同じで、とにかく短期的な視点から価格重視で購買を決めてしまう傾向が強く、中長期的に自社のビジネスにとって何が大切かを見失ってしまっていることが少なくないのです。

これにはバブル崩壊からリーマンショックへと続くリストラの流れの中、一人ひとりの業務量が増えるばかりで、余裕がないということが大きな理由だと思います。ただ、大きな変化の波はすぐ近くまでやってきます。すでにその変化を感じている人もいらっしゃるはずですが、しかし、余裕がないし、自分だけではどうしようもなく、「とりあえず目の前の仕事を皆ががんばる」となってしまうのではないかと感じています。

そんな環境の中、営業組織に最も足りないものは何でしょうか。

それは「俯瞰して考える」ということだと思います。

目先の細かい仕事からいったん目を逸らし、全体を見渡して考えるということです。それができればきっと低いところからは見えなかったことが見えてくるはずですが、その景色を皆で共有し、「これからどうするかを一緒に考えましょう！」とうまく働きかけることができれば、きっといろいろな気づき生まれ、なかなか動かなかった山が動き始めるきっかけになるはずですが。

〔 あなたの商談情報を俯瞰して考えてみよう 〕

俯瞰して考えるということについて、営業現場で日常的に行われていることを例にもう少し詳しく解説しましょう。

営業ミーティングにおいて、商談リストの備考欄に書き込まれた文章を読み上げて、商談の内容を共有するために貴重な時間を費やすということが日常的に行われています。顧客向けの営業活動においても、「提案活動」といながら「分厚い提案書を顧客の前で読み上げるだけ」という行動が当たり前になっていたりします。

これらのやり方は全体を捉えるということよりも、詳細を伝える、理解するということが重視されています。結果として細かいことが気になり、その対応のために改めて多くの労力が必要になったりして、決して生産性の高い活動にならないのです。

そこで一度あなたの商談リストを壁に貼り、細かい字が見えないくらい離れてから全体を眺めてみましょう。商談ランクがあるなら、わかりやすくするためにランク別にマーカーで色を付けたり、受注目標時期や金額も色分けしてみましょう。コメント欄に書いてある文字も内容ではなく、「多い」「少ない」という量が見えてくるはずです。

また、自分の商談リストだけでなく、昨年の同時期のリストや、同僚、トップセールスなどのものも並べてみると、違いをカタチとして捉えることができるはずです。そこで、単に目の前の商談をどうするかということだけでなく、来期のための販促をどうするかとか、そもそも提案できる顧客数が少ないことをどうしていくかなど、あなたがこれからやらなければならないことは何かを考えます。それが「俯瞰して考える」ということなのです。

〔 俯瞰するためにはビジュアル化することが不可欠 〕

俯瞰したことで見えてきたのは、全体としてのカタチです。物事をシンプルにして、大事なことだけ視覚的に頭に入ってくるようにする。それを大事な情報を色分けした商談リストを壁に貼って眺めるという手法で実現したわけです。

ここでやったことは、実のところ図示、いわゆるビジュアル化の目指すところなのです。

例えば地図は地形や道路、そこにある建物などの関係を理解するために、シンプルにビジュアル化したものです。それを使うことで人は位置関係を理解したり、経路を考えられるようになります。わざわざ鳥になって空を飛んだり、ヘリコプターをチャーターしたりする必要はありません。

それと同じように、ビジネスの世界でももっといろんな情報をビジュアル化できれば、理解すべき大事なことを瞬間的に理解し、「これからどうするか」を考えることに時間を費やせるようになります。

それはもちろん商談リストに限った話ではありません。社内のほかのマネジメント用の資料も同じですし、顧客向けの提案書でも同じことがいえます。もっとうまく情報を図示することができれば、顧客は些末な関心事にとらわれることなく、すぐに全体像を把握して、肝心なことを考えるために時間を使えるのです。

これが本書で目指すところの「ビジュアル思考」です。

[まずはビジュアル思考の習慣化から]

ビジュアル思考の習慣がないところで、新しいITを導入しようと現場のニーズを探っても、「今ある帳票をそのまま使えるようにしてくれ」「ここをもっと入力しやすくしてくれ」などという声ばかりで、そのシステムがどれだけいろいろな情報をビジュアル化させる機能を持っていても、そのポテンシャルを活かすようなニーズは出てこないと思います。

また、システムの企画部門が「ダッシュボード」などと呼ばれるメイン画面に情報を図示することを行っても、そこをほとんど見ることなく、従来からある商談リストを開く……ということになってしまうのです。

大切なことは、いきなり新しいITを導入することではなく、「ビジュアル思考」ができるようになることだと思います。それができるようになれば、現場のITに関するニーズはもっと進化するでしょう。

インターネットの普及で顧客の購買行動が変わっているという点についても、一般論とか他社事例だけだと、なかなか現実問題としてピンと来

ないかもしれません。自社の顧客の情報がうまく図示されていれば、もっと俯瞰して考えることができるはずです。

【 Excelをビジュアル思考のツールとして活用しよう！ 】

ではその「ビジュアル思考」ができるようになるためにどうすればよいかを考えてみましょう。

皆さんは毎日の仕事でExcelを使っていますか？ その使い方はどのようにして学びましたか。3年前、いや10年前と比べ、使い方は進歩しているでしょうか。

Excelというツールはほぼ100%に近く日本のビジネスマンに普及しているものです。ただ、操作方法については最初に学んだものの、それ以降は具体的な使い方について学ぶ機会がほとんどなかったというのが実態だと思います。

また、会社として情報の一元管理を目指している中、現場でバラバラな情報管理になってしまうExcelは「今どきExcelでやってるんですか？」などと前近代的なものと言われる面もあり、不遇の存在でもあります。それでも、使い慣れたユーザーが多いことや、現場でどんどん変更できる自由さなどから、仕事に不可欠な道具としての地位はまだまだ安泰なようです。

そこで、本書ではこのExcelをメインツールとして、「ビジュアル思考を実践し、習慣化することで実績を上げていく」というコンセプトでまとめていきます。

具体的には、

- 顧客の購買がどう変わっていて、自社の営業をどう変えなければならぬか
- 自社の営業活動がどんな構造になっていて、どこを強化する必要があるか
- 進行中の商談がどんな状況で、目標達成のためにはどこに力を入れる必要があるか

- 多くの既存顧客の中でどのようにリソース配分すべきか
- 顧客の抽象的なニーズをどう捉え、どのように課題化するか

このようなこともうまくビジュアル化することで、理解を早め、そこから考えることができるようになります。本書ではこれらについて大事な考え方を解説するとともに、それをExcelを使ったやり方と、そのために知っておきたいテクニックなどをできるだけ具体的に紹介していきます。

なお、Excelの操作方法はなるべくわかりやすく記述するつもりですが、基本的な操作スキルについては習得済みのビジネスマンを対象にしていますので、その点はご了承ください。

なお、本書の内容はこれまでトライツコンサルティング株式会社で取り組んできたコンサルティングで得られたノウハウをベースにしています。この場を借りて、これまで貴重な経験を積ませてくださったクライアントの方々と、会社立ち上げからご指導ご鞭撻を賜りましたトライツサポーターの皆さま、そして苦楽と一緒に乗り越えてきた門田尚之、寺島孝輔の2名に感謝の意を表します。

また、本書の執筆にあたっては、株式会社翔泳社の秦和宏様をはじめ、多数の方々にご協力をいただきました。心よりお礼を申し上げます。

2017年3月
角川 淳

はじめに	02
Excel サンプルファイルのダウンロードについて	12

第1部 基礎知識 編

Chapter

01

顧客の変化に取り残される営業現場 13

Section 01 Webの影響で顧客の動きが見えなくなっている	14
Section 02 今のマネジメントでは営業は変わらない	20
Section 03 顧客の購買活動に関わらないと営業の存在価値はなくなる	26
Section 04 自分の存在価値を何にする?	33
Section 05 購買プロセス促進/データ活用のためのマーケティング視点	38
Section 06 いつまでも縮まらない営業とITの距離	45

Chapter

02

これからの営業を構造化して考えてみよう 51

Section 01 何を商談と呼ぶべきか	52
Section 02 3つの機能で営業を考える	56
Section 03 売上拡大を実現するロジック	63
Section 04 顧客接点をどう変えるのか考えてみる	67

Chapter

03

ビジュアル思考のために大切なこと 73

Section 01 ビジュアル思考とは何か	74
Section 02 営業におけるビジュアル思考で大切なこと	83

なぜExcelでビジュアル思考なのか 87

- Section 01 情報共有ばかりに着目し、見せ方は工夫されない企業システム 88
- Section 02 毎日のように使っているのに、どこか諦められているExcel 94
- Section 03 小回りの利くExcelは営業に最適 97
- Section 04 あなたのExcel力を診断する 101
- Section 05 ビジュアル思考×Excelで仕事の生産性を倍増させる 107

営業力を強化するExcelの基本 109

- Section 01 見やすくなる／入力しやすくなる機能を活用する 110
- Section 02 問題が見える! 気付く! わかりやすい表を作る 118
- Section 03 Excelの作業効率が大幅にアップする機能を使いこなす 130
- Section 04 Excelを活用したビジュアル思考 142
- Section 05 ほかにこんな機能があるのをご存じ? 150

第2部 営業実務 ⑧

顧客ニーズを掘り起こす ～レーダーチャート式ヒアリングツール～ 155

- Section 01 [考え方] 聞きたいことだけを聞いていても売れない 156
- Section 02 [使い方] レーダーチャート式ヒアリングツールの概要 163
- Section 03 [使い方] レーダーチャート式ヒアリングツールの効果を高めるために 166
- Section 04 [作り方] 自動で描かれるレーダーチャート 170

Chapter
07

「段取り力」を磨いて営業力を高める ～きっちり段取りシート～ 175

Section 01	[考え方] 営業力の差は段取り力の差である	176
Section 02	[考え方] 段取りしたことを確実に実行できるツールを持つ	181
Section 03	[使い方] きっちり段取りシートの概要	183
Section 04	[使い方] きっちり段取りシートの効果を高めるために	189
Section 05	[作り方] 業務別段取りテンプレートを作成する	193
Section 06	[作り方] 段取りシートを作成する	198
Section 07	[作り方] ToDoリストを作成する	206

Chapter
08

販売戦略を生み出す ～なんでもマトリクス～ 211

Section 01	[考え方] マトリクス分析は知っていても適切なツールがない	212
Section 02	[考え方] 既存顧客の棚卸し&戦略立案に最適! 顧客マトリクス分析	215
Section 03	[考え方] テコ入れなど打つべき手が明確になる! 商談マトリクス分析	220
Section 04	[考え方] 取扱商品の絞り込みに有効! 商品マトリクス分析	224
Section 05	[使い方] なんでもマトリクスの概要	227
Section 06	[使い方] なんでもマトリクスの効果を高めるために	230
Section 07	[作り方] 評価点の入力エリアを作成する	234
Section 08	[作り方] マトリクスを作成する	238
Section 09	[作り方・応用編] マトリクス分析の結果から集計したいときは	248

受注までの進捗を加速させる ～商談マップ～ 251

- Section 01 [考え方] なぜ商談をマップ化するのか 252
- Section 02 [考え方] 商談をマネジメントするためのポイント 257
- Section 03 [使い方] 商談マップの概要 260
- Section 04 [使い方] 商談マップの効果を高めるために 263
- Section 05 [作り方] マップ上に商談名を表示する 269
- Section 06 [作り方] 着目すべきところを目立たせる 274
- Section 07 [作り方] プロセスごとの金額を把握する 287

これからもExcelを頼れる武器として 活用しよう 293

- Section 01 今の資料から見直そう 294
- Section 02 顧客と一緒に問題解決に取り組もう 297
- Section 03 営業を進化させよう 299

Chapter 01

顧客の変化に取り残される 営業現場

顧客の購買行動の変化に対して、旧態依然とした営業手法。
顧客との距離が開いてきたと感じる人は少なくないかもしれません。
本章では、営業を取り巻く環境変化と、その中で日常的に行われている
営業活動や、マネジメント、マーケティングやITなど
いろいろな視点から、よくある問題とその対策などを整理し、
「今の営業現場」というものを改めて共有していきたいと思います。

Webの影響で顧客の動きが見えなくなっている

「顧客を知ること」がマーケティングの最重要課題？

〔 インターネットが変えた購買行動 〕

皆さんは最近、自宅の家電製品を買い替えようと思ったら、どのような購買行動をするでしょうか。

以前なら近所の電気店に行き、店員さんに話を聞いて商品を選んでいただはずですが、最近はまずインターネットで検索してみるという人が多いと思います。また、知らない街で食事をしようと考えたときも、出張で初めて泊まる街で宿を探そうとしたときも、当たり前のように手元のスマホでレストランやホテルを検索しているのではないのでしょうか。

このようにインターネットは私たちの購買行動を大きく変えました。当たり前のように「まず検索」が習慣化しているのです。そして、そこから得られた情報をもとに、その後の行動を判断するようになっていきます。

この流れは我々が一消費者として何かを購入したり、レストランやホテルなどのサービスを利用したりする際に限らず、企業が企業と購買を行う企業間取引、いわゆるBtoB（Business to Businessの略）の購買行動についても大きな影響を及ぼしてきています。

〔 BtoBマーケティングの課題 〕

米国に本社を置くマーケティングのリサーチ団体であるITSMAが、2017年に向けた世界各国のBtoBマーケティング部門の抱える課題についての調査を行っています。それについて米国のWebサイト「Business 2 Community」でおもしろい記事を見つけました。

ITSMAが最近行った調査で、世界各国のB2B〔編注：BtoBと同義〕マーケティング部門の85%が、2年後には「顧客を理解すること」が最重要項目になると考えていることがわかりました。

トップ3にはそのほか、「マーケティング技術・ツールの管理 (76%)」、「市場や競合企業の分析 (75%)」が挙がっています。

～中略～

驚きを隠せないのは、2016年の重要事項として「顧客を理解すること」がトップに躍り出たことでしょう。2014年11月の時点でのトップ3が「ブランディングとポジショニング」「見込み客の発掘」「顧客とのコミュニケーションによるブランド強化」であったことを考えると、この変化は大きなものです。

出典：“You May Be Surprised at the #1 B2B Marketing Responsibility of 2016”
(Business 2 Community)

URL <http://www.business2community.com/b2b-marketing/may-surprised-1-b2b-marketing-responsibility-2016-01148771#V3HV12taZd35pUgP.97>

世界各国のマーケティング担当者が、2年後には改めて「顧客を理解すること」が重要であると考えているということについて、どのように思えますか。これは裏返せば「顧客のことがわからなくなってきた」と感じていることを意味しています。それだけ顧客が変わってきているという認識があるということなのでしょう。

さらにこの記事では次のように書いています。

調査結果を読み解く1つの観点として、B2Bの購買活動が根本的な変化を遂げたということがあります。

フォレスター (Forrester) 社やガートナー (Gartner) 社といったリサーチ会社は「現在の購買部門は、よりデジタル化され、より複雑になった購買活動を行っている」と述べています。「B2Bの購買には、平均で7人が関与している」と、IT調査会社のIDCは言います。また、

アバディーングループ (Aberdeen Group) という調査会社は、売り手とコンタクトを取りながら、市場にある商品の調査を買い手が独自に行う「隠れたセールスサイクル (hidden sales cycle)」という言葉を生み出しました。

変化している顧客の購買活動について、いろいろな人がいろんなことを言っています。デジタル化されて複雑になるとか、たくさんの方が関与しているとか、セールスサイクルが隠れているとか。どちらにしても、顧客の購買活動の変化についての関心が高まっているといえるでしょう。

【 購買時に営業の“中抜き”が進んでいる 】

ではなぜ、そんなに顧客の購買活動が変わってきていて、その顧客のことがわからなくなってきているのでしょうか。

前述のように、インターネットが普及したことで、顧客は飛躍的に情報を収集しやすくなりました。以前ならば電話で問い合わせ、連絡先を伝えて商品カタログを送付してもらわないとわからなかった商品の詳細情報が、今はWebで簡単に入手できます。そこに営業担当者は介在せず、24時間、自分の好きなところから情報を得られるようになっています。

そして、営業担当者とのコンタクトが皆無の状態、顧客は「これがいいかな」とある程度の購買に関する方向付けや、場合によっては意思決定まですることができます。これが「**見えない購買活動**」と呼ばれる所以です (図1-1)。

かつては営業担当者が顧客とのコンタクトを通じ、どんなことを考えているか、それにどう対応すればよいかを理解できました。しかし、こちらの知らないWeb上で顧客が情報収集し、どんどん購買活動を前に進めてしまうようになっているので、世界中のマーケティング担当者が改めて「顧客は何を考えた、どのような購買行動をしているのかを知る必要がある」と考えているということなのです。

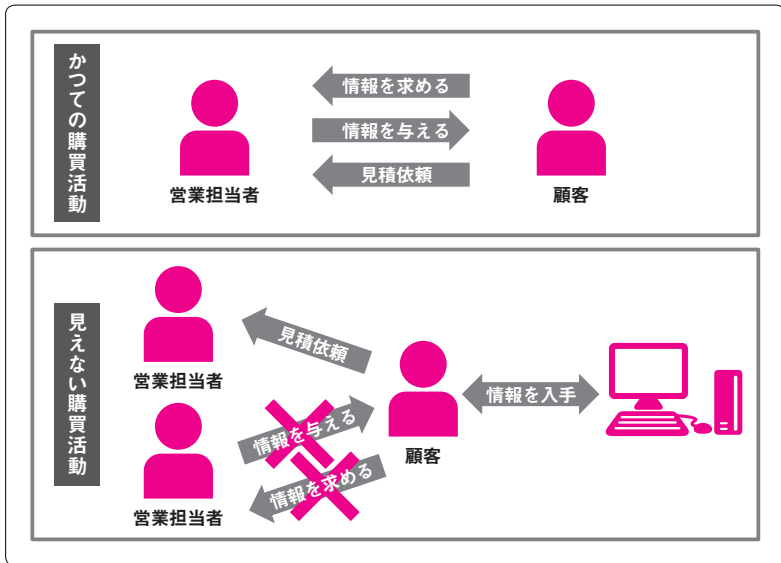


図 1-1：見えない購買活動

今の顧客だけを見ていると取り残される

〔“うちの会社は大丈夫”、それは本当ですか？〕

このような話をすると、「うちの会社のホームページはそんなに情報を出していないけど、問い合わせはポチポチ来ているから大丈夫では？」というようなことを言う人がいます。

確かに業界によってはWebの影響の少ないところがあり、過去に立ち上げた代理店のしつみが十分に機能していて、「ホームページなんて何年もリニューアルしていないけれども全国シェアNo. 1」などという事例は筆者も知っています。

ただ、そのような恵まれた状況でも、代理店のしつみがカバーできていない新規顧客が自社の課題について検索し、自らの意思で問い合わせをしてくることは皆無だと聞きます。ということは、代理店の視界に入らない、見えない新たなビジネスチャンスに巡り合うことがまったくできていないということになるのです。

また、「我々の顧客は購買にインターネットを活用しないから……」と
いった意見もあります。自社が付き合っている顧客はわからないことがあ
ればすぐに電話してくるし、むしろ「これを手伝え」「この資料を出せ」な
どと細かい要望が直接飛んでくることが多く、その対応に時間と手間がか
かっていると。そのため、営業担当者のスキル向上や、ナレッジの共有が
優先だという考えの人も多いように思います。

〔古い体質の顧客に合わせてはいけない〕

しかし、もう少し範囲を広げて発想してみるとどうでしょうか。もし、
競合他社が顧客から求められる情報をいつでもダウンロードできるよう
にWebサイトを整備したら？ チャットのしくみを導入して、知りたいこ
とを専門知識の豊富なスタッフがすぐに答えてくれるようにしたら？ そ
ちらのほうが便利だと思う顧客が出てくると思います。ましてや若い担当
者であればあるほど、その傾向は強くなるでしょう。

しかも、その顧客の変化は最初、こちらにはまったく見えません。もち
ろんやがては突然の売上ダウンとなって顕在化することになるのですが、
そのときには「時すでに遅し」になってしまうのが、Webの影響による変
化のとても怖いところです。

今、付き合っている顧客担当者のことだけを考え、「まだまだそんな状
況ではない」などと高を括っていると、いつの間にか顧客が古い体質の会
社ばかりになってしまいます。気が付いたら、**顧客と共に世の中の変化に
取り残された企業になっている**恐れがあるのです。

営業担当者がもっと顧客のことを知り、社内に働きかける

〔新しい購買行動に対応するために理解すべきこと〕

ではどうすればよいのでしょうか。すぐに誰でも思い付くことは、自社
のWebサイトを見直すことだと思いますが、それを誰がやることになる
でしょうか。

そもそも、御社ではWebサイトの運営はどの部署が担うことになって

いますか？ 本社？ 広報？ 販促企画？ どちらにしても、顧客の購買活動についてどこまで理解できているのでしょうか。顧客のことをわかっていない人が、競合他社のマネをしてWebサイトをリニューアルしても、特徴のないものができてしまうだけです。

世界中のマーケティング担当者が、これからは「顧客を理解すること」が課題であると考えているのです。もちろん、これは日本でも基本的に同じ。顧客を理解していないと、Webサイトを見直すといっても、どうすればよいか判断できません。

たとえば、顧客に興味を持たれるためには、Webサイトにどんな情報をどのレベルまで掲載すればよいのか。そしてどんなレベルの顧客にどんなアクションを起こしてもらえばよいのか。「お問い合わせ」のページを作っておけば入力してくれるのか、あるいは資料ダウンロードのほうが敷居が低いのか、などなど。Webサイトを作ってくれる業者に依頼しても、これらについては自分たちで判断しなくてはならないのです。

「今の顧客が何に困り、何を解決したくて、どんなキーワードで情報収集をして、どのような購買活動をしているのか」ということを理解しないと、そのようなことは考えられません。

〔顧客を理解するのは、やはり営業担当者〕

その「顧客の購買活動を理解するチャンスは誰が持っているのか」ということについては、やはり営業担当者になるでしょう。先ほどは「顧客が変化しており、それは営業担当者には見えない」と述べましたが、これはあくまでも今までと同じ営業活動を行うことが前提です。これまでよりも顧客の購買活動についてこちらが関心を持ち、その変化を気にかけるようになれば、十分に理解するチャンスはあるはずです。

そして、そこで得られた知見を自らの営業活動に活かすことはもちろん、Webサイトなど組織としてのしくみづくりにも反映していくことが必要になります。そういう意味で、これからの営業は「自分さえよければいい」「数字さえ上げていればいい」というスタンスではダメです。**顧客に**対しても社内に対しても、「おせっかい」であることが求められます。

よくある悪しきマネジメントの例

【“受注確度”という根拠のあいまいな情報】

本書では、営業マネジメントについてもたびたび触れていきます。マネジャーの方はもちろん、一営業担当者であっても自分の営業活動を管理するために役立つので、ぜひ参考にしてください。

さて、営業の世界には「よくある悪しきマネジメント」というものがあります。これが行われている営業チームは、世の中の変化に目を向けられなくなってしまいます。

1つ例を挙げてみましょう。営業のミーティングにおいて、Excelで作成された商談リストの集計結果を見て、来月の予算達成が難しいと判断したマネジャーが部下の営業担当者に声をかけます。

マネジャー 「来月の予算達成が厳しいんだが、このCランクの商談、
なんとかならないのか？」

営業担当者 「わかりました。ではBランクにしておいてください。がんばります。」

マネジャー 「よし、しっかり頼むぞ。」

商談の「受注確度（見込み）」をA～Eなどのランクで評価するマネジメントは珍しくありません。それぞれに受注確率が80%や60%などと、一応定義らしきものは存在します。しかし、なぜ60%なのか、その判断は各営業担当者任せになっており、あまり根拠が明確ではありません。どちらかという受注確度というより、営業担当者の期待値とか、「このくらいでうまく行ってほしいなあ」という願望、またそれに伴う力の入れ具合を

記号化したものだというのが正しいように思います。

冷静に考えると、本当に受注確度であるなら、営業会議の場で「なんとなくかならないのか」「ではBランクでがんばります」とはならないはずですが、「その期待に応えられるようにがんばります」と答えているという意味であれば、とりあえず理解はできます。

実は、上記は筆者がコンサルティングを請け負った営業現場で実際に交わされていた会話です。そのときはさらに「山田のBランクはアテにならないからなあ」とか「吉田はCランクと言っているけど、確かなものしか出してこないから手堅いな」などの会話がされており、マネジャーの頭の中で調整が行われていました。

そもそも同じ評価であっても、人によって状況（言葉の意味合い）が異なることをわかったうえで、「なんとなくイメージで」状況の共有に活用しているということです。

一見、客観的に使われている「受注確度」という言葉を意味の通りに捉えると「???」となってしまうのですが、使っている側では上記のようなイメージで「なんとなく通じ合っている」というのが、よくある営業マネジメント現場での実態です。

〔 受注確度マネジメントの問題点 〕

この手法には目に見えない大きな問題が潜んでいます。それは客観的に評価した受注確度を正確に報告し、どうやってそれを向上させるかアドバイスを得るといような本来の狙いではなく、いつの間にかミーティングの場での「上司との駆け引き」に意識が向くようになってしまうということです。

まわりの数字の達成状況も考慮しながら、どのようなランク付けで商談の報告をしておけば、うまく月末のミーティングを乗り切れるか。つまり知らないツッコミを入れられずに済むか。知恵の働く営業担当者ほど、そんなことに頭を使わせる方向に導いてしまうのが、この受注確度というものを持つ大きな問題なのです。

また、この情報は本社スタッフなどの企画部門が集計し、売上予測など

に活用していることもあります。しかし、その情報は入力する人によって精度に大きな差があったり、各人が意図を持って創作していたりするので、「Aランクでいくら」「Bランクまで入れるといくら」などと全体を集計しても、信用できない数字情報にしかありません。

Bランクと報告を受けていた案件が翌月には急に消える、何もなかったところからいきなり受注案件が出てくる、いつまでもCランクのまま何カ月も動きのない案件がある。これらの状況に対して、本社から「どうなっているんだ?」「もっと精度の高い情報を出せ!」などと言われることになり、改めて売上予測用の別の資料を作成して、本社に提出するといった仕事が増えることになったりします。

また、営業からの報告の精度が低いことから「営業はブラックボックスだ」「何をやっているのかわからない」などと言われ、「営業活動のプロセス管理」が始まるというのもよくある話です。

下手な管理は営業活動をワンパターン化させる

「お願い」による営業行為が生まれる

ちなみにここでのプロセス管理とは、自社が何をやったか、やるべきことをやっているかという点について管理しようとするもののことです。「デモ」「ヒアリング」「提案」など、自社で決めた営業行為の回数をカウントし、全体の活動量や次につながる確率を見たりします (図1-2)。

営業のプロセス管理というと聞こえはよいのですが、やっていることは営業担当者の「活動管理」と表現するのが適切なのにも思えます。確かに管理する側に見れば、何をやっているのかさっぱりわからないという状況から、少なくともどんな行動を取ったかはつかめるようになります。

しかし、営業担当者には「数字の達成は難しいので、せめてやるべきことだけはやっておこう」という意識が働く場合があります。相手の状況に関係なく、こちらからとりあえず「お願い」をして、営業行為をする人は少なくありません。顧客の関心は決して高くないにもかかわらず、お願いして「デモ」や「提案」をねじ込んでしまうわけです。このようなお願い

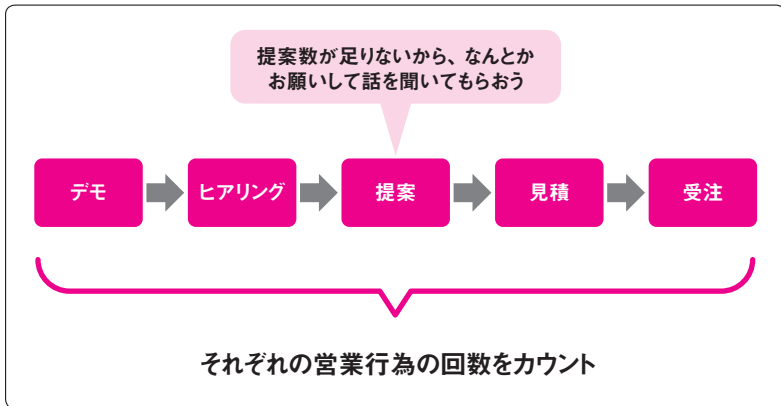


図 1-2：よくあるプロセス管理の例

の末の営業行為は、よほど商品力のあるものでない限り、顧客の気持ちを動かすことはできません。

また、あくまでも営業担当者の入力した情報だけで管理されるので、その情報の信ぴょう性は営業担当者次第というものでもあります。

[プロセス管理の悪循環]

もちろん、仕事の生産性を高めるためには、ある程度の「型」を決め、それをもとに仕事をするのが基本です。たとえば、顧客にカタログを使って商品説明をして、とりあえず見積書を出す、というだけの古典的営業スタイルから脱却するためには、しっかりと商品デモを行い、要望のヒアリングをしてから、顧客向けの提案を行うというような営業のやり方の「型」を決め、「デモ」「ヒアリング」「提案」などの行為を軸にプロセスマネジメントすることは意味があるでしょう。

ところが、このマネジメントは、いつの間にか行為そのものが目的化する危険性があるのです。営業行為を実施することが、営業活動の目的になってしまうということです。こうなると「押しつけ」や「お願い」による営業行為が増え、顧客のことがだんだん見えなくなっていきます。しかし、たまにまぐれ当たりのようなものがあるので、なかなか問題に気付きにくい実態もあるようです。

一度このパターンに陥ってしまうと、ジワジワと成果が上がらなくなっていきます。そうなるのがんばっていても売れません。いろいろ悩んだ挙句、最終的には「商品が悪い」「サポート体制が悪い」、そもそも「顧客がよくない」などと、自分以外に責任転嫁する悪循環に陥ってしまうのです。これでは誰もハッピーになれません。

プロセスマネジメントは、最初のうちは「営業の実態がわかるようになってよかった」と高評価であることが多いです。しかしそのマネジメントにより、無意識のうちにやることがパターン化し、顧客の都合を顧みず、自社のペースでコトを進めようとしてしまうのです。

それでも、以前なら売り手側に情報優位性があったので、顧客の側が合わせてくれていました。ところが今は、顧客が自分のペースでWebから情報収集ができるようになってきたので、付き合ってくれません。 **どんどん自分で調べて先に進もうとする顧客に対して、自分のやり方にこだわる営業担当者。** その乖離は大きくなる一方です (図1-3)。

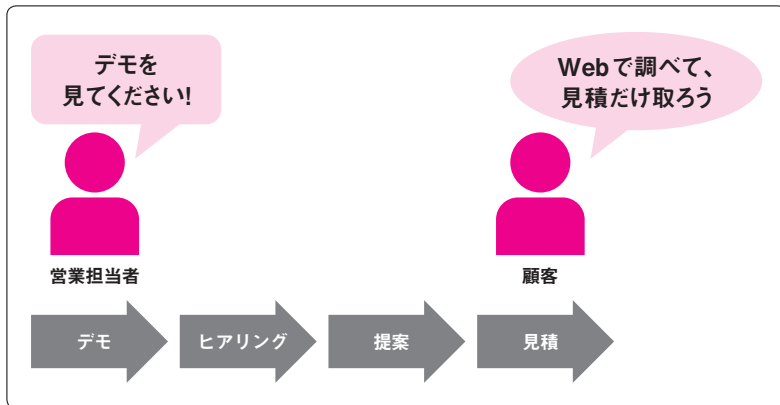


図1-3：自ら先に進む顧客と、営業の距離が離れていく

いつまで営業の「見込み情報」だけでマネジメントするのか

上記のようにいろいろ問題はありますが、多くの営業現場においては、

- 数字ありきのマネジメント
- 受注確度による、なんとなくイメージで商談の状況を共有
- 自分たちが何をやったかを集計し、営業の活動管理とする
- 本社への報告は別途数字を作成

というようなことが行われており、その中でExcelやSFAなどのシステムが活用されています。

これらは上司が変わるたびにカスタマイズされ、独自の進化を遂げているというものでもあります。しかし基本的に、自社の売上や利益の見込み数字と、自社の売りたい商品とそれを売るための活動に関する情報だけしかないという点は共通しています。すなわち、営業担当者の「見込み」と、それに向けた活動の「結果」をアウトプットし、集約しただけということです。

前節で述べた通り、顧客はWebという新しい道具を使うことで、営業担当者を介在しない情報収集方法を手に入れています。これによって世界中のマーケティング担当者の多くが「改めて顧客のことを知る必要がある」と感じています。

そんな中、従来のスタイルで営業活動をする担当者が報告してくる「見込み情報」の閉じた世界にこもっていて、顧客の変化を捉えることができるでしょうか。皆さんの営業現場で運用されているしくみについて、現場の声を聞き、使い勝手がよくなるように工夫した新しいシステムに入れ替えをしたら、成果が上がるようになるでしょうか。また、これまでの営業スタイルの活動情報を集計するだけで、適切なマネジメントができるでしょうか。

答えはすべて“No”です。確実にこれまでの「当たり前」が「当たり前」ではなくなってきました。もう時間的な猶予はないのが現実です。そのことを受け入れたうえで、営業のやり方はもちろんのこと、その**マネジメントにおいても環境に合わせて大きくメスを入れていく必要がある**のです。

顧客の購買活動に関わらないと営業の存在価値はなくなる

顧客の購買プロセスは6つのステップ

ここまで挙げてきた問題点を解消するためにまずやるべきなのは、顧客がどうやって購買を進めているのかを知ることです。

顧客の購買プロセスの基本形は、次の6つのステップで整理できます(図1-4)。

- ①ビジョンの明確化
- ②課題発見
- ③解決策の探索
- ④比較・選定
- ⑤意思決定
- ⑥購買

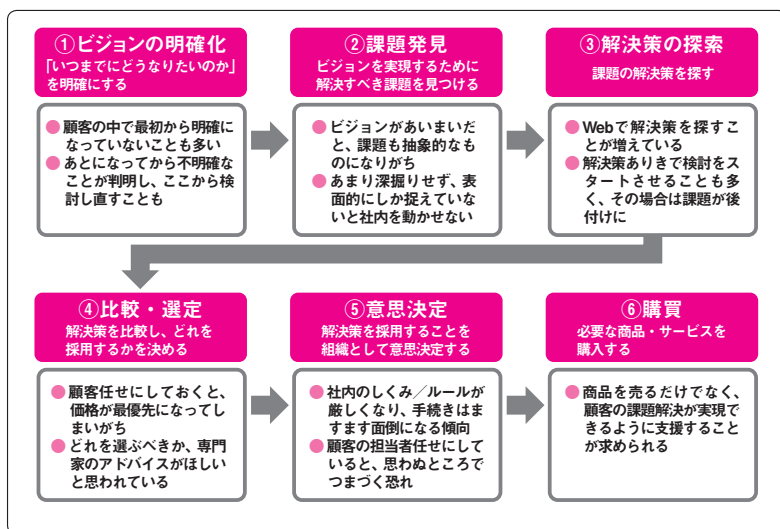


図1-4：顧客の購買プロセス

最初の「①ビジョンの明確化」というのはちょっと違和感があるかもしれませんが、これは、自分が何かを購入しようとしたとき、その購買によってそもそも何をどうしたいか、何がどうなっていればよいかというイメージを明確に持つということです。

実はこれがあいまいなまま購買プロセスを進めることが多く、いくつもの会社から見積を取ってから、「そもそも何のために買うんだっけ?」となってしまうことは決して珍しくありません。ふとしたきっかけで興味を持ち、検討を重ねたものの、ビジョンや課題があいまいだったことに気づき、振り出しに戻るというのはよくあること。

このように顧客は①～⑥のプロセスを必ずしも順に進めるというわけではなく、行ったり来たりを繰り返します。

この基本形はどんな商品・サービスであっても大きく変わるものではありませんが、自社のビジネスに適合する顧客のビジョンや課題はそれぞれ異なるので、それを具体的に知る必要があります。そして、それぞれの状況に合わせて打つべき手も変わってきます。

たとえば顧客が「③解決策の探索」の段階にあり、課題が明確になっていけば、その課題を聞き、解決に向けての提案を行えばよいでしょう。しかし、まだやりたいことがぼんやりしていて「②課題発見」あたりをウロウロしているのであれば、要望をヒアリングしても抽象的なことしか出てこない可能性が高いでしょう。そのような場合は、顧客の考えていることを整理する、一緒に考える、あるいは成功事例を紹介して顧客の考えを促すなど、それぞれのビジネスと顧客の状況に合わせたアプローチが必要になります。

ますます BtoB 営業は難しくなる

[購買プロセスにある壁]

このように、顧客がどの状況にあるのかをしっかりと理解すれば、それに合わせた手が考えられます。しかし残念ながら、多くの営業現場で行われているプロセスマネジメントでは「自分たちが何をやったか」だけに着目

するので、「相手に合わせて考える」ということがおろそかになってしまっています。

繰り返しになりますが、以前なら顧客が営業担当者に相談しないと購買プロセスを進められなかったのが、Webの普及で自ら情報を収集し、プロセスを前に進めることができるようになっていきます。購買プロセスが営業担当者からますます見えなくなってきていることが、今の営業を難しくしているといえるでしょう。

また、「Webで必要な情報は収集した。あとは価格だけ知りたい」と思っている購買担当者に対して、素直に「見積を出すことがニーズ対応だ」とがんばったらどうなるでしょうか。きっと多くの場合が価格競争になり、悲しい結果になってしまうのではないかと思います。

そうならないためには、先を急ぐ顧客に対して「この人の話は聞いてみる価値があるかも！」と思わせるような興味付けを短時間で行い、耳を傾けてもらって、相手の状況を話してもらえような「場づくり」ができればなりません。ただし、これはこれで人間力勝負の部分もあって、なかなか難しいところです。

追い打ちをかけるように、特にリーマンショック以降、社内決裁のルールが厳しくなっている企業が多く、以前はマネジャー決裁で購入できたものが役員会決裁になっている場合が増えています。結果、普段その仕事に関わっていない人に説明することになり、分厚い資料を作成しなければならなくなるので、状況によってはその資料づくりもサポートする必要があるのです。

【 これからの営業がすべきことに向き合う 】

このように整理してみると、これからの営業担当者は、目の前の顧客に対して自分たちで決めた手順通りに商談を進めるのではなく、かつ顧客の要望にそのまま応えるのでもなく、相手の状況を聞き、顧客が購買プロセスを進められるように柔軟に支援する必要があることがわかります。しかも、そこでの最終的な意思決定で、自社商品・サービスが選定されるように導くという、難易度の高いことをやらなければならないのです。

また、そんなことをすべての顧客に対して行うことは不可能なので、できるだけ早いタイミングで、必要なリソースに見合ったアウトプットが得られる可能性があるかを見極めることも重要になります。

なんと難しいことでしょうか。

情報提供だけであれば、よくできたWebサイトのほうが営業担当者の説明よりもわかりやすいこともあるでしょうし、24時間いつでも稼働できます。動画を活用すれば説得力も上がります。直接聞きたいことがある場合も、専門スタッフとのチャットのしくみでカバーできるでしょう。

これは、**営業担当者のかんりの機能や役割は、もっと安いコストで運用できるしくみに代替される**ことを意味します。したがって、人間が人間に働きかけることができる「営業担当者」においては、前述のような難しいことができるようにならなければ、存在価値がなくなるのです。難しいからといって、先送りすることはできません。

すでに一部の優秀な営業担当者は、自らのできる範囲で顧客の購買プロセスに関わっていることもあるはずですが。顧客の社内資料を代わりに作成したり、顧客の商品開発会議に出席したりしている人もいます。

だからといって、「自社はできている」と安易に判断するのは間違いです。会社としてできていないことを、営業担当者個人の力でなんとかりかバリしている状況が続けば、現場に不満が蓄積し、近いうちに限界が来てしまうはずですが。

しかもこのような大きな環境変化に営業のトップマネジメントは無関心で、相変わらず「営業力＝営業担当者の数」と考えていたり、活動量で営業を評価したりするというケースが多いように筆者は感じています。これではいつまでも現場は報われません。一日も早く、組織として自分たちの置かれている状況に正面から向き合う必要があります。

顧客の購買プロセスを支援すると決めれば、 今の問題が見えてくる

では、仮にあなたの営業現場で、組織として顧客の購買プロセスを支援

しよう、積極的に関わろう、と決めたらどうなるでしょうか。

少なくとも、A～Eなどのランクで表現している受注確度によるマネジメントでは何もわからないでしょう。また、プロセスの管理についても、**自社の「営業プロセス」ではなく、顧客の「購買プロセス」を管理する**必要が出てきます（**図1-5**）。

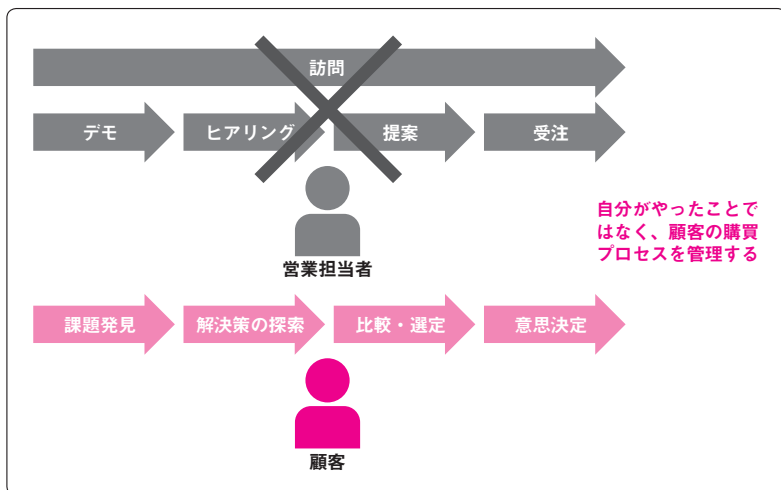


図1-5：営業プロセス管理から購買プロセス管理へ

営業担当者をもっと顧客のことを知らねばならないですし、それに対して自社に何ができるのかも明確にすることが必要です。また、営業担当者だけでなく、それらの活動を支援する体制づくりや、ノウハウを共有するためのしくみなども不可欠です。顧客とのコミュニケーションを支援する営業ツールも作り直さねばなりません。

きっと、やらねばならないことが山積みになると思います。しかし逆に考えると、**いったん「やるぞ」と腹を決めれば、やることが見えてくる**ということです。必ずしも最初から100点満点を目指す必要はなく、何年かの時間をかけて着実にできるようにしていくのでも十分です。大切なのは、これからの時代に合った営業へと変革をスタートすることだからです。

一番の障壁は自らの中にある

ある原料メーカーで、顧客の購買プロセスに関わる新しい営業スタイルに変革しようとした際、最初に大きな壁になったのは「営業担当者自身」でした。

「顧客はそんなことを我々に期待していない」

「相手は忙しいから、じっくり話をする時間など取ってくれない」

「自社にできることは限られているので、下手に期待させるのは失礼だ」

「そんなことをやるよりも、今の営業をがんばったほうが確実だ」

実にいろいろな「できない、やらない理由」が噴出。困った状況になりました。しかし、組織というのはおもしろいものです。このような声が多数出ている中でも「そういうのをやりたかったんです」と言い出すチャレンジ精神旺盛な方が出てきました。その人と一緒に、これまでなかなか攻略できなかった大手顧客の購買プロセス支援に携わることになりました。

その結果、これまで何回も商品提案をしても開かなかった顧客のドアが開き、大型案件の受注に成功することができたのです。

この取り組みを通じてわかったことは、障害となった営業担当者の中に次の3つの共通点があったことでした。

- 本気で困っていない
- 新しいやり方を知らない
- 失敗できない

いくら「世の中が変わってきている」「顧客が変化している」といっても、いきなり明日から何も売れなくなるわけではないので、どうしても「まだ大丈夫だろう」という気持ちがあるものです。その結果、「今のままではよくない」とは思っているものの、そこまで本気で困ってないという、どこか力の抜けた状況を作り出してしまいます。

また、営業担当者は顧客としか接点を持たないことが多く、世の中でどんな新しい工夫がなされているかなどを知る機会がありません。したがって、「今のままではよくないが、どうしたらよいか具体的なアイデアはない」という状態になりがちです。

失敗できないという点については、組織のリスクマネジメントがあまりに強くなりすぎて、費用対効果とかエビデンスが明確でないものはやらない（やりたくない）という方向にエネルギーが働いてしまっているようでした。

ここから学べることとしては、このような3つの状況の中では何に対しても慎重になってしまうのは当然ということです。やらない理由はいくらでも考えられます。それを1つずつ潰していてもキリがありません。

だからこそ、この事例のように**チャレンジ精神のある人が手を挙げ、やってみるしかない**のです。

Face to Faceでコミュニケーションすることの意味

これまで伝えてきたように、顧客の情報収集手段がどんどんWebにシフトしてきています。また営業のやり方も、営業担当者が足しげく通うだけでなく、メールマガジンなどによる情報発信や、コールセンターを使った電話に代替される動きも出てきています。

これらは「顧客を見つけてきて、商談化させる」ことを担うのが営業担当者から、ほかのしくみになってきていることを意味します。また、業界や扱う商品によっては今後、B to Cで当たり前になっているWebショッピング形式を用いて、すぐに購入できるようになっていくでしょう。この傾向は、これからより多くの業界で広がっていくはずです。

さて、そうなったとき、営業担当者は何をするのでしょうか。営業担当者が存在している理由は？ この本をお読みいただいている営業担当者の方は、これから大きく変わっていくであろう営業の世界で、ご自身の存在価値をどのようにしていきたいとお考えでしょうか。

顧客の課題に対して何らかの提案書を作成し、それを使ってコミュニケーションを取っているスタイルの営業の場合、そこで営業担当者が提供している付加価値を高めていくことで、今後も「顧客の相談役」や「アドバイザー」としての存在価値を作り出していけると思います。「知恵」で勝負とするということです。

また、あえて人間が顧客のところにもわざわざ行くことで、顧客のある一定の時間を確保し、ほかのことはせずに話を聞いてもらえるということは、Face to Faceでのコミュニケーションの大きな価値です。

仮にその場で動画を見せるような営業活動であっても、Webを使って自分のPCで見る場合は、途中で違うページに切り替えられてしまうかも

しれません。営業担当者が横にいてタブレットを見せるのであれば、よほどつまらないものでない限り、最後まで見てもらえるでしょう。さらに、その場で顧客の素直な感想を聞くこともできます。

また、顧客がほかの仕事で忙しく、進んでいない案件に対しても、営業担当者とのアポがあればそれまでになんとかしようかと促すことにもなるでしょうし、忘れていたやるべきことを思い出したりすることにもつながります。

顧客と一緒に考えよう

[実はコンサルティングよりも難しい]

それでもう1つ、Face to Faceのコミュニケーションによってできるのが、「顧客と一緒に考える」ということです。一方的にこちらが伝えたいことだけを伝え、その反応を待つというコミュニケーション・スタイルではなく、**これからどうするかを顧客と一緒に考え、方向性を決めていく**というイメージです。

その際には、単に「顧客のやりたいことをどう実現するか」だけ考えるのではなく、自社商品・サービスの購買につながるように導かないといけません。実はコレ、筆者のようにクライアントの課題解決方法だけを考えればよいコンサルタントよりも難しい面があります。

あるメーカーでは「コンサルティング型営業」というコンセプトで営業活動を行い、成果を上げることに成功しています。そこで取り組んでいる人たちに話を聞くと、「自社にできることは限られているので、最終的に顧客を自社商品の購買につなげるのに最初は苦勞した」との意見が多くありました。

確かに、何の制限もかけずに顧客からニーズを聞いたりすると、何が出てくるかわかりません。それをあとから理屈をこねまわして自社商品の購買につなげるのは、無理があることになりがちです。

〔期待役割を変えられるかがカギ〕

では、その成功している企業はどのようにそれを乗り越えてきたのでしょうか。それは、顧客に対して前もって事例などの情報提供をしたり、今までと異なるスタンスで顧客の課題解決に関わりたいという明確な意思を表示したりすることで、**自社の期待役割を変える**ようにしたのです。

顧客は通常、仕入先に対して「〇〇を売っている会社」「△△が得意な会社」などのように、何らかの期待役割を持っているものです。それが無いということは、その相手を仕入先として認めていないことになります。

そして顧客は、その認識している期待役割の範囲内で話をします。たとえばコピー機の販売会社に対しては、コピー機関連の話しかしません。しかし、昨今はコピー機の販売会社であっても、ITやネットワーク関連の商品を取り扱っていることは当たり前になっていて、従来の「コピー機屋さん」のイメージを脱することが課題だという話も聞きます。

このように、現在の取扱商品を改めて顧客に認識してもらうことで、「脱〇〇屋」することは、ビジネス拡大のために各社が取り組んでいることだと思います。

それに加え、顧客との関わり方を変えるということも多くの企業で取り組まれています。カタログや商品のサンプルを持参し、商品を売り込むだけの営業は減りつつあります。顧客の課題を聞き出し、その解決策を提案する中で自社商品を提案していくという「課題解決型営業」や、前述の「コンサルティング型営業」などと呼ばれるスタイルも、**営業段階での付加価値を高め、ビジネス拡大を図る**ための新しい顧客との関わり方の1つです。

これらのやり方は、売り手が商品を売ることだけ考え、それに関する話をするだけでは成立しません。まず、売り手のスタンスを変えることが重要です。そしてスタンスを変えたことを顧客に認識してもらい、そこに期待をしてもらうという状態を作らないと顧客のドアは開かず、何も変わらないのです。

【 強い意思とパートナーになるための情報を示す 】

ある食品の原料メーカーの事例を紹介しましょう。これまでは、自社で考えた商品コンセプトにもとづき商品の提案を行い、顧客に「採用をご検討いただく」というスタンスでした。しかしそれではなかなか顧客を動かすことができず、受注確率がずっと低下傾向にあったのです。そこで、「顧客の商品開発に参画する」というスタンスに変更することにしました。

そのために顧客に知ってもらいたいことは、自社商品の詳しい情報ではなく、自社がどれだけ顧客の商品開発パートナーになれるかということを示す情報です。それは過去の実績であり、組織体制であり、持っている機能です。そして何よりも会社として「一緒に取り組みたい」という強い意思表示をする必要があります。そこで、この企業でもこれらをうまくプレゼン・シナリオにして、「お取り組みのご提案」を行いました。

その結果、顧客の姿勢が大きく変わりました。「それなら……」と、これまで聞けなかった開発案件について相談されたり、定期的な検討会議の開催が決定したりと、すぐに目に見える変化が起こったのです。

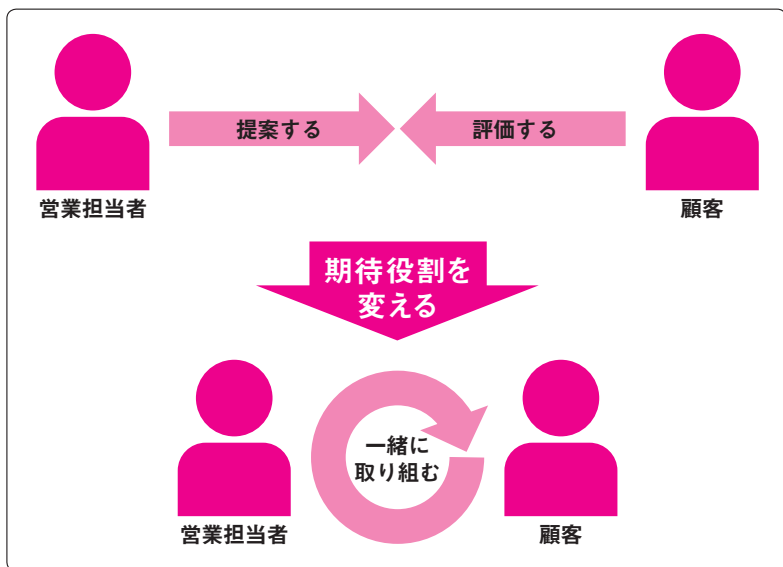


図1-6：期待役割を変える

Webとの連携プレー

手間をかけて人間が人間に働きかけることで、新たなビジネスを創造することにつながる。これはこれからも営業担当者がFace to Faceで行っていく必要があることだと思います。今後、訪問しないでも顔を見ながら話ができる手段としてインターネットを活用する場面は増えていくと思いますが、ブラウザの画面やメール、メッセージャーなどがすべての営業活動を代替するのは難しいでしょう。

顧客を発掘したり、その顧客に興味付けのための情報発信をしたりすることにおいては、この先もWebの活用が進むと思います。顧客の関心が高い情報を発信していれば、顧客のほうから勝手に検索して来てくれるのは便利です。そこから継続的に情報発信することで、顧客に対する興味付けも行えます。営業担当者が通うよりもはるかに効率的で、DMを送るよりもコストがかからず、たくさんの顧客に働きかけることができます。

ただし、そのような情報発信を受けても、どうしようかと悩んでいる顧客、本来は取り組まないといけながほかの業務が忙しくて手が回らない顧客、まったく課題に気付かない顧客などが多数いるのも事実です。そこをうまく営業担当者にバトンタッチし、しっかりとFace to Faceのコミュニケーションによって商談化し、受注につなげていく。この連携プレーが重要になってくるでしょう。

誰でもマーケティングができる時代

[日本のBtoBビジネスにはマーケティングがなかった]

顧客の購買プロセスを促進する営業に大切なポイントは、「マーケティング」という視点の有無です。前にも触れた通り、日本のBtoB企業においては、まだまだ「営業力＝営業担当者の数」と考えるトップが多いのが現実です。

確かに以前は飛び込みセールスのような手法が一般的でした。当時は顧客を見つげるところから、受注、納品まで、営業機能のかかなりの部分をそれぞれの営業担当者が受け持っていたように思います。自分で顧客を見つけ、自分で足しげく通い、信頼を獲得して商談化する。そして確実に受注に結び付ける。業種によっては、そこから商品の手配、納品まですべて行う。このような一連の活動を、営業担当者が個人商店のように担っていた企業は少なくなかったでしょう (図1-7)。

この頃は「営業力＝営業担当者数」として測ることが一般的で、自社の営業担当者が不足しているエリアを、代理店や特約店などのいわゆる卸売業者がカバーできるようにどう組み立てるか、という営業戦略が考えられていました。

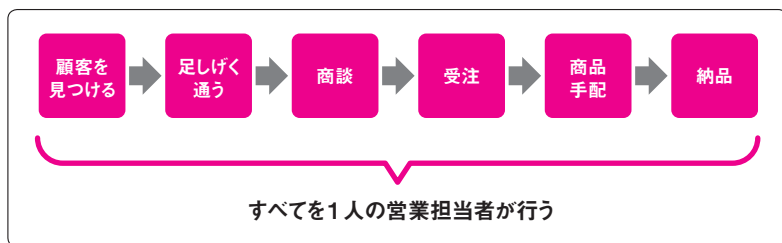


図1-7：かつての一般的な営業スタイル

そこではB to Cの大企業が行うように、マーケットに対してたくさんのお金を使って市場調査をしたり、大々的に広告を打ち出したりするようなマーケティング型アプローチは取り入れず、人海戦術型アプローチが中心でした。

もちろんBtoBにおいてもマーケティング型アプローチをする企業はあったのですが、それはお金に余裕のある一部のみで、どちらかというとなBtoB企業におけるマーケティングは「金持ちのケンカの仕方」みたいな扱いになっていたように思います。「普通の会社はそんなにお金を使えないし、コツコツと足で稼ぐしかない」というような雰囲気です。

〔新しいしくみを取り入れないとマーケティング視点は得られない〕

しかし、Webの普及でその環境が大きく変わりました。マーケティングに必要なコストが劇的に下がったのです。たとえば以前は1000通のDMを送ろうとすれば、最低でも15万円くらいの費用がかかるのは当たり前でした。印刷代と送料を含めて、1通あたり150円はかかるわけです。

これをメールマガジンにすれば、ほとんど費用が発生しません。もちろん開封率などが違うため、同じ軸では評価できない面もありますが、情報を届けるためのコストが大きく下がっていることはわかると思います。

またホームページには、顧客が関心のあるキーワードで検索し、自ら情報収集のために見に来てくれるという機能があります。不特定多数の顧客の中から、自社のビジネスに関心のある人だけをピックアップし、情報発信できるわけですから、とても効率がよいマーケティング・ツールなのです (図1-8)。

このようなしくみを誰でも使えるようになったということは、マーケティングが「金持ち」だけのものではなくなったということです。お金に余裕がなくても、知恵を働かせれば、コストをかけずにたくさんの顧客とコミュニケーションできるようになったということなのです。

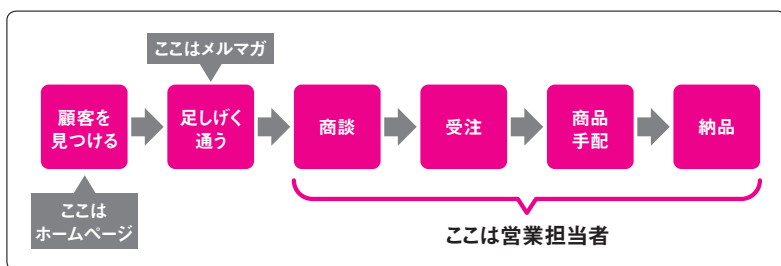


図1-8：営業にマーケティングを導入する

ここで、このような新しいしくみをいろいろ取り入れてみようと考えるか、あるいは自分たちにはまだ関係ないと距離を置くか。そこが「マーケティング」という視点の有無に大きく影響するのです。もともとマーケティングに取り組んでいた企業にとっては、Webの普及によって大幅なコスト削減になりますし、今までやれなかったことまでできる環境です。

しかし、そうでない企業にとっては、マーケティングのコストが下がったとはいえ営業担当者の人件費以外のお金が出ていくことに対し、その必要性がなかなか理解されなかったりするので、「他社に後れを取らない程度に……」というような消極的な姿勢になってしまうのです。

「データを使って考える」という概念に乏しい営業現場

そもそもBtoBの場合、顧客データのメンテナンスがしっかり行われていないことが多いという実態があります。社内に顧客情報管理のためのシステムが存在していて、そこではさまざまな情報が管理できるようになっている会社は多いと思います。ところが最低限の情報しか入力されておらず、それ以外は空欄のままだったり、大昔に入力したまま更新されていなかったりすることが少なくありません。

そのシステムを作ったときに「引き継ぎの際に役立つ」程度のことしか考えず、各情報項目の使い方があいまいなまま、「とりあえず入れ物だけ作っておいた」ということが多いので、そのようなことになってしまうのです。

これは組織として「データをもとにして考える」という点がとても弱いことに起因しています。顧客のことは現場を回っている営業担当者が一番わかっている（言い換えれば営業担当者しかわからない状態なので）、いろいろなことが営業担当者の判断だけに委ねられています。

たとえばキャンペーンなどがあつた際、どの企業に優先的に仕掛けるかなどについても、営業担当者が考えて選定し、その結果だけを報告するというやり方が一般的になっています。したがって、管理する側は適切な顧客にキャンペーンが仕掛けられているかどうかはわからず、ただ「量的に十分か」というようなことしか判断できません。データをしっかり分析することもないので、なんとなく同じパターンが続くことになっていても、誰も問題視しない状態になっていたりします。

データはマーケティング的思考がないと活用できない

しかし、それではWebも、そのデータを流用して集計するExcelも十分に活用できません。なぜならWebはすべてがデータで、それをもとに思考し、次のアクションを起こすことをし続けたいといけなからです。

たとえば、商品Aに関心を持っている人が、Bにも関心を持つ確率が高いなど、日々の営業活動で体感的にはわかっている、データで検証するのは難しいものです。しかし、ホームページのページの移動履歴を見ていけば、ある程度データとして把握できます。

そして、データから見えてきた顧客の特性に合わせて、購買意欲を高めるような次の手を打っていくことで、さらに顧客を絞り込めるだけでなく、顧客が自ら連絡先を入力するなどのアクションにつなげていくことができるのですが、これは「データをもとにして考える」ということができないとうまくいきません。

これまでは何か施策を仕掛けたとき、営業担当者に「どうだった？」と尋ねれば、それなりの反応が返ってきました。しかし、Webは「どうだった？」と聞いても答えてはくれません。蓄積されていく大量のデータから読み解かないといけなわけで、まさにマーケティング・センスが要求さ

れる場面です。

しかし、今までのBtoB営業においてマーケティングは一部の金持ち企業のものだったので、そのようなことができる人材がいない状況になってしまっています。

どうやって営業でマーケティングを始めるか

〔 営業現場で明日からできるマーケティングとは 〕

ではどのようにして、今のBtoBの環境の中でデータやWebをもっと味方にできるようにしていくのか。本質的にはマーケティング部門を設置し、しっかり組織として考えて、取り組めるようにしていくのがベストでしょう。

しかし、そうすると費用対効果がどうか、成果が出なかったらどうするんだとか、いろいろ言う人が出てくるでしょうから、なかなかすぐに実現できることではないと思います。そこで、BtoBの営業現場で明日からでも取り組めるマーケティングを考えてみましょう。

まず、自社とすでに何らかの接点がある顧客を1つの「市場」とし、それをしっかりデータでつかむようにしてみることです。マーケティングというと、どうしても新規開拓をイメージする人が多いと思いますが、自社が認知している顧客に対し、自社が提供できる価値を効果的に与えられるようにすることも、大切なマーケティングです。

〔 データ分析で自社商品の分類を再検討する 〕

食品メーカーのA社は、多くの商品アイテムの中から顧客の要望に合わせて販売する、という営業活動を長年やってきました。本社は重点商品の販促企画は行いますが、どの商品を販売するかは各営業担当者に任せられており、販促企画の効果検証も不十分でした。

ちなみにA社には昔から使っている「商品分類」があり、それを使ってマネジメントも行われていましたが、これは原料別にまとめたもので、販売傾向を読み取れるような分類ではありませんでした。

そこで3年間の売上データを分析し、同じような顧客に同じような売れ方をしている商品をまとめ、新たな商品群を作成したのです。それを使って相関分析（正確には偏相関分析）という統計手法を使うことで、各商品群の売れ方の相関がわかってきました。すると、

「商品Aを買ってくれる顧客は、商品EとJも買ってもらやすい」

「商品Jを買ってくれれば、さらに商品BやIの提案もしやすい」

などが浮き彫りになるわけです（図1-9）。

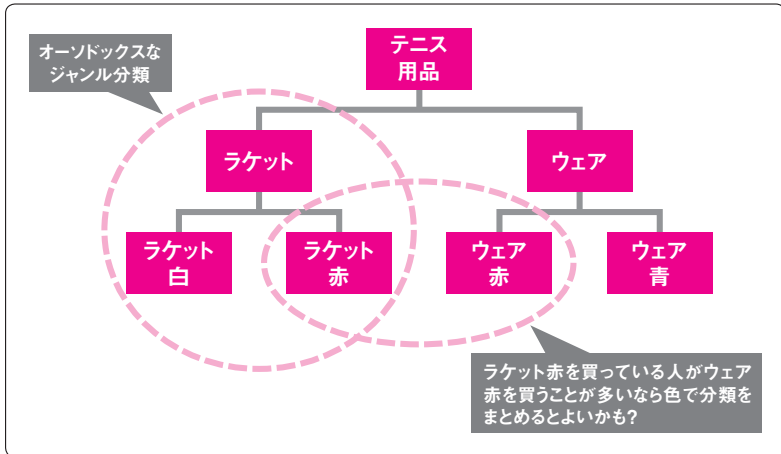


図1-9：データ分析で商品分類を再検討する例

このような傾向がわかってくると、それをもとにした情報発信を考えることができます。商品Aだけ購入している顧客に、商品EとJの紹介をするようなことです。しかもそのすべてを営業担当者に任せるのではなく、取引が少ない顧客にはメールマガジンのような形式でコミュニケーションすることを取り入れてみるのです。

最初からいきなりヒットはしないかもしれませんが、続けていくことで何らかの反応が得られるようになってくれば、Webを営業に活用する第一歩を踏み出すことができたといえるでしょう。

こんなことを続けていくと、自社のホームページでどんな情報発信ができればよいかもわかってきます。たとえば、自社の管理上の商品分類で分けていた商品紹介ページも、前述のような分析を行うことで「売れ方」でまとめることができます。これは顧客にとって、ほしいものに関する情報が一発で入手できることになるのです。

【 まずは顧客データの整理から 】

「データやWebなんて自分たちには難しいもの」「BtoBの営業にはまだまだ直接役に立たないもの」などと考え、いつまでも距離を置き、売れないのは営業担当者のスキルのせいだモチベーションのせいだとばかり言うのは、そろそろ止めにはどうかと思います。

まずは自社の顧客データをしっかり棚卸しして、できればいろいろ分析してみましょう。そうすることで、顧客の傾向が浮き彫りになってきますし、新たな打つべき手も見えてくるはずです。

第2部の営業実務編では、顧客データの活用を含め、Excelで顧客の購買プロセスを促進する手法を詳しく解説していきます。

営業現場のIT化

ここからは少し視点を変えて、これまでの営業とITの関係について整理してみましょう。

今から20年以上前、1995年頃から営業現場のIT化が始まりました。ノートパソコンが小型化し、1人1台が当たり前になっていきました。その後、インターネットの普及と共にいつでもどこでも会社のサーバーに接続し、情報の共有ができるようになっていきました。

電子メールやスケジュール共有ソフトなどに加え、仕事に欠かせない道具として営業担当者が手に入れたのが、Microsoft社のOfficeでした。それまでの日本語ワープロがWordになり、表計算ソフトのExcelは数字を扱う営業担当者にとってなくてはならない道具になりました。

SFAは営業の何を自動化したか

[SFAの流行]

また、より営業活動にITを有効活用しようとする企業向けにSFA (Sales Force Automation) という営業支援システムの導入が流行しました。このシステムはもともと、契約社員が多く、離職率の高い米国の営業部隊において、人の入れ替えがあっても営業活動の質が下がらないようにしようという考え方から来ています。事務部門のオートメーション化による生産性向上を目指したOA (Office Automation) のように、営業部門のオートメーション化を狙ったものといえます。

ただし、日本の場合は米国ほどに離職率が高くなく、異動も多くないので、どちらかというところ「ITを使って営業活動の生産性を高めよう」という

ふうにつえられたのではないかと思います。

具体的には、営業日報や商談プロセス管理、顧客情報管理などの機能が使われ、それまでの紙の営業日報や顧客台帳などは廃止されていきました。しかし、販売管理系のシステムとデータ連携されていないことも多く、営業担当者がデータの二重入力を強いられるという問題も当時はよく聞きました。

前述の「営業活動のプロセスマネジメント」が着目されたこともあって、一時期はSFAによるプロセスマネジメントが営業革新そのものであり、生産性向上のために不可欠であるかのように捉えられ、大きな期待と共に導入が進んできたと思います。

[ただの活動報告ツールになっている]

ところが実際に導入してみると、営業担当者が営業に関する情報を入力することが基本なので、「どうやって入力させるか」がシステム推進者の悩みの種でした。また、入力された情報を積極的に活用するマネジャーの下では成果が上がりますが、そうでないいつの間にか入力されなくなってしまう。すでにSFAが世の中に出てから20年以上経過していますが、これは基本的には変わっていないと思います。

あくまでも営業担当者の活動を管理するだけのシステムになってしまい、当初の概念の「オートメーション化」がなされたのは、**営業担当者の活動報告の集計だけだった**、というのが残念ながら多くの営業現場におけるSFAの実態だったのです。

[進化するシステムに置いて行かれる現場]

なお、SFAそのものは、顧客データを分析してターゲット顧客を選定したりする「データベースマーケティング」の機能や、キャンペーンの進捗をマネジメントする機能などを持つように進化してきています。

つまり営業部門だけのシステムから、マーケティングから営業活動全般を支援するシステムへと進化しています。さらに最近では、Webの閲覧履歴なども分析し、顧客との接点をトータルにマネジメントするシステムへ

とどんどん発展してきています。

しかし、残念なことに、日本の多くの企業ではこれらのシステムに対する理解度が低いことと、そもそもその機能を使いこなせる組織体制になっていないことから、あまり活用されてないのが現状です。

また、SFAシステムを売る側も「まずは商談管理から」というアプローチをしますし、マーケティングの機能まで使おうとすると価格が高くなる点も活用が進まない理由になっていると思います。

結果として、システムの機能としてはWebの普及や顧客の購買プロセスの変化に対応して進化しているにもかかわらず、いつまでも営業担当者の活動管理ツールの域を越えるものになっていないのが実態なのです。

使っているが使いこなせていないExcel

〔 使い方しか教えてもらっていないOfficeアプリケーション 〕

営業現場におけるITツールとして、おそらくSFAよりも長時間仕事に活用されているのがOfficeアプリケーションではないかと思います。ワープロソフトのWord、表計算ソフトのExcel、スライドプレゼンテーションソフトのPowerPointがその中心です。

その中でExcelは、社内の報告用の資料はもちろんのこと、見積書などの数字が伴う顧客向けの資料づくりにも幅広く使われています。正確にデータを取って検証したわけではありませんが、Officeアプリケーションの中ではExcelが最も営業現場で活用されているソフトウェアでしょう。

思い出してみてほしいのですが、皆さんはどんな経緯でExcelを使えるようになったのでしょうか。多くの人が最初に簡単な操作方法についての社内講習を受け、あとは現場で自ら工夫したり、ほかの人が作ったものを参考にしたりして覚えていくというのが一般的ではないかと思います。

しかし、これではExcelの機能の使い方は学ぶことができても、**営業としてどのような表を作ることが適切か、そのためにどのような考え方で整理し、組み立てることが適切なのか**ということを知得する機会はありません。

ほとんどの企業において、これらのアプリケーションの導入を推進するのは社内のIT部門になります。彼らは営業の仕事のことを詳しくは知りませんので、「営業としての表の作り方」というような実践的なトレーニングを受けることがないのは当然のことなのです。

〔 情報整理のスキルが必要 〕

実際には、表の項目をどう並べるかによって、同じデータであっても、わかりやすさや受ける印象、関心を集めやすいポイントなどが変わってきます。また、単に数字を並べることと、数字の多さに応じて★を並べるとでも違いがありますし、あまり工夫のない縦横にすごく長い表にしてみると、大事なことに気付かなくなってしまうたりもします。

営業とは多くの情報を整理し、管理しなければならない仕事です。情報をダラダラと並べただけでは、画面に収まりきらないこともあります。それをどのようにして集約し、ときには記号化することで全体を俯瞰して、注目すべきことに気付きやすいようにするか。

これはたくさんの情報の中から、何が大切なことか、どこを見ておくことが重要かということや、情報同士がどのような関連性を持っているかなどがわかっていないと、判断できることはありません。情報の整理は簡単のように見えて、実はなかなか難しいことなのです。

〔 知識がないために時間をムダにしていないか 〕

また、「いくつかの帳票から、コピー&ペーストで別の集約した帳票を作る」というような作業も日常的に発生しているはずですが、これも帳票の作り方や機能の有効活用によって、作業に要する時間を驚くほど削減できます。

わかっている人にしてみれば、「どうしてそんなに面倒なことを何度もやるの？」となるのですが、知らない人にとっては当たり前の作業なので、何の疑問も感じることなく、貴重な時間がその作業に費やされているのです。

したがって、ほとんどの営業現場ではせっかくのOfficeアプリケーション

ンも、本来の能力を十分に発揮することがない状態が続いているのです。SFAにしてもOfficeにしても、システムとしては改良に改良を加え、どんどん進化しているのですが、営業現場はそれに追いつくことができず、むしろその差は広がる一方のような状況だといえるでしょう。

AIがあなたに取って代わる日

また、2016年から日本でも注目され始めたAIの進化はすごいことになってきています。

週末を控えた米東海岸の事務機器メーカー。オフィスのパソコンに向かう営業担当者に、1通の電子メールが届いた。

「フランクへ。君は今週、2件で4万2550ドルの契約をとって、26社の潜在顧客と接触したね。素晴らしい成績だ。でも、まだ年間ノルマの達成ペースからは遅れているよ」

上司からの厳しい指摘にも見えるメールだが、“送り主”は人間ではない。米ノースカロライナ州のIT企業、オートメイテッド・インサイツが開発した人工知能（AI）「ワードスミス」が、自動で作成した社員の管理・評価書だ。

これは2016年6月12日の産経新聞に掲載された、AIについての記事の冒頭部分からの引用です。ここではマネジャーの代わりにAIが営業担当者に対してフィードバックを送っています。

このワードスミスというシステムの持つ機能は、羅列された数字データを自動で分析して、その傾向や割合などについてわかりやすく文章化するという「データから自然文への変換エンジン」です。簡単にいうと、営業活動のさまざまな帳票を読み込み、適切なコメントを自動的に作成してくれるというものです。

さて、これからこのようなシステムが進化すれば、マネジャーはいらな

くなる？あるいは顧客対応まですべてAIがやってくれるから、そもそも営業担当者がいらない？どうなるでしょう。AIがあなたに取って代わる日は来るのでしょうか。

筆者は、購買の意思決定を人間が行っている限り、その人とコミュニケーションを取る営業担当者は今後も必要になると考えています。ただし、それはあくまでもAIではできないことができる人、ということが前提です。これまで解説してきたような顧客の購買プロセスに積極的に関与できることは、1つの大きなポイントになると思います。

それでも時代の流れとして、AIは人間の仕事のかかなりの部分を代替していくと予想されていて、やはり営業の仕事も例外ではありません。ある程度パターン化できるような業務は、かなりAIに代替されるでしょう。そんな中で確実に存在価値を発揮していくには、これらの**システムに使われるのではなく、使う側にいる**ことが大切です。

そのためにも、営業というものをもっと体系的に捉え、いろいろなITツールをどう組み込んでいかデザインできるようになりましょう。まずは顧客を知ること、顧客の購買プロセスに関与すること、そしてもっとITを営業の道具として有効活用できるようになること。これが基本です。

営業を俯瞰することで何が見えてきましたか？

ここまで一気に、よくある営業現場の実態から最新のAIまで考えを進めてきました。自社の営業に置き換えて考えることで、「自分たちの営業」を俯瞰することにつながったのではないかと思います。

明日の数字をどうするか……ということだけでなく、Webによる顧客の変化、ITの進化などにどう向き合っていくのか。それをこれから一緒に考えていきましょう。