



トライツブログセレクション (2)

## アフター・コロナ時代の営業働き方改革

---

トライツコンサルティング株式会社

## コロナ時代の営業「やり過ごす」のではなく「適応し力を蓄える」ための3つの打ち手

新型コロナウイルスにより、私たちの生活と仕事は甚大な影響を受けています。3月下旬に米国のB2B企業で働く会社員を対象に、[Cascade Insights社が実施した調査](#)では、半数以上がウイルスにより事業に「壊滅的な被害」または「中程度の被害」を受けたと回答しており、中でも営業部門では3分の1以上が「壊滅的な被害」を受けていると回答しています。これは、マーケティングやIT、製造など他のどの部門よりも高い数字になっています。

日本でもとうとう緊急事態宣言が発表され、さらに仕事の環境や進め方を非常時寄りに変えていかなくてはならない、という方も多いことでしょう。緊急事態となった今、営業部門として何をすべきなのか、海外の調査レポートをヒントにして考えてみたいと思います。



### 海外調査レポート①：新型コロナウイルスが世界経済に影響を与える期間と規模

日本より早く非常事態宣言が発令され一部地域で都市封鎖が行われている米国では、冒頭で紹介したデータのようにB2B営業が深刻な打撃を受けています。ただその中でも、やがて来る経済の回復期に向けて、今やるべき対策を挙げているレポートがありますので、簡潔にご紹介いたします。

Sales Hacker社のレポート「[Keep Your B2B Sales & Sanity Intact During the Coronavirus Outbreak](#)」は、マツキンゼー社の調査レポート「[COVID-19: Implications for business](#)」をもとに、新型コロナウイルスが世界経済に与える影響についての3つのシナリオのうち、最も確実性の高い3つ目のシナリオを紹介することからスタートしています。

“

#### シナリオ3：世界的なパンデミックと景気後退

- ・第2四半期の半ばには、集団発生の封じ込めに進展が見られていますが、ウイルスは他の国々へと広がっています
- ・依然として不確実性が高いまのため、消費マインドと需要のレベルは低いまです
- ・2020年末まで渡航禁止が継続され、航空産業と観光産業は機能停止しています
- ・景気後退と消費マインド低下により経済は大きな被害をこうむります

2020年の第1四半期に危機を脱却して第3四半期には需要が回復する「シナリオ1」でも、第2四半期にウイルスの増殖が停止して第4四半期には正常化する「シナリオ2」でもなく、より影響が長期化する先述の「シナリオ3」を歩む見通しが高いため、現在の状況をやり過ごすのではなく、それに適応しなければならないとレポートでは述べています。

ではB2B営業として今の状況に適応するとは、どういうことなのでしょうか。レポートには、4つの対策が書かれていますが、日本企業でもすでに取り組みが進んでいる「対面での顧客訪問のデジタル化（SkypeやZoomの利用）」は割愛し、残る3つの対策についてご紹介します。

## 海外調査レポート②：今の状況に適応する営業の3つの打ち手

“

### 新しいコンテンツに投資する

オフラインのイベントをウェビナーにする。既存の長期顧客向けに利用マニュアルを更新ファイルを作成する。LinkedIn や SNS を活用する。あなたの潜在顧客は普段よりもはるかに多くの時間をオンラインで過ごしているため、今までよりはるかに簡単に繋がれるようになっています。（中略）。

### 視野に入る状態を保つ

この状況で一番やってはいけないのは、顧客の視野から消えてしまうことです。それをしてしまうと、現在の状況変化が激しいため、一連の騒動が終わったときには見込顧客はあなたのことを忘れてしまっていることでしょう。（中略）オンラインチャネルとインバウンドマーケティングを通じて、常に最新の情報を発信し続けるのです。それにより顧客を維持できるようになり、平常時に戻った時に一緒に仕事をできる相手を見つけられるでしょう。

### 顧客を維持することに集中する

潜在的な B2B 顧客は投資に対してより慎重になりさらに自信も失っているため、新規顧客の獲得ではなく既存顧客の維持を最優先にしてください。（中略）現時点での目標は新規に販売することではなく、サポートを示すことです。無料相談などの小さなサポートを提供するのが良いでしょう。あなたの顧客は、必要なタイミングでのサポートを好ましく感じるはずですよ。

3つの対策をご覧になっていただきましたが、どうでしょうか。「ピンチをチャンスにして売上を増やそう」「危機のときにインバウンドで売上を伸ばす方法」という商魂逞しすぎる記事やメール広告も散見される中で、とても納得できる打ち手だと私は思います。特にオンラインで過ごす時間が増えている既存顧客や潜在顧客の視野に入り続ける、そのために既存顧客／潜在顧客向けのオンラインのコンテンツを強化し、さらに既存顧客とはサポートによって繋がりを維持する、というのはまさに今の状況に適応しかつ将来の攻めにもつながる絶妙な打ち手ではないでしょうか。

## 今の状況を「やり過ごす」のではなく、「適応し力を蓄える」ことを考えよう

新型コロナウイルスの影響で、私たちの生活と仕事は激変しています。リモートワークが当たり前となり、会議や顧客訪問もデジタル化されています。そして、多くの方が将来の不安を感じながら長い時間をオンラインに繋がった状態で過ごしています。リアルタイムでこの記事をお読みの皆さんもきっと同じ境遇でしょう。

そして残念なことに、この状態はほんの数週間程度の突発的なイベントではなく、数か月以上続く新たな日常になりそうです。緊急事態宣言が解除されるまでは、今の状況は加速することはあっても 180 度変わることはないでしょう。そしてコロナ終息後も、通勤の苦勞のないリモートワークは一般的な働き方の 1 種類として定着するでしょうし、そのような人たちでも気兼ねなく出席できる Web での会議や商談も多くの職場で根付いていくことでしょう。これはアフター・コロナに顧客から求められる営業活動にも大きく影響を与えるはずですよ。

今のこの状態が例外ではなく新たな日常なのだとする、自分たちの営業はどう変わらなくてはいけないのか。今使っている Zoom などのデジタルツールを顧客との商談でより活用するためにどうしたら良いのか。潜在顧客が数多くいるオンラインの世界で存在感を高め、自社について興味関心を抱き続けてもらうために、どのようなコンテンツが有効なのか。これらを踏まえて、既存の営業の手法やツールをどのように見直せば良いのか。

今起こっている状況を一過性のものだと見なしてやり過ごすのではなく、これからの新たな日常だと捉えて適応し、アフター・コロナの時期に向けて考え、力を蓄えていかねばならないのです。

皆で知恵を出し合い、力を合わせて頑張っていきましょう。

参考：

[「COVID-19: Implications for business」](#) (McKinsey & Company, March 2020)

[「Keep Your B2B Sales & Sanity Intact During the Coronavirus Outbreak」](#) (Sales Hacker, March 2020)

## 体系化された活動で成果を上げる！営業のシステムタイゼーションとは？

「Systematization（システムタイゼーション）」「Systemization（システムミゼーション）」という言葉をご存知でしょうか。この2つの言葉はどちらも「体系化」「系統化」「組織化」という意味で、関連するものごとを順序だててつなげることを表します。ちなみにこの2つの言葉を辞書で引くと、システムタイゼーションは載っているがシステムミゼーションは載っていないことが多いので、以下ではこの2つをまとめて「システムタイゼーション」と呼ぶことにします。



「営業をシステムチック（体系的・組織的）にしよう」という話をすると、「その通りだ」という営業組織もあれば、「うちの営業はクリエイティブな仕事だから、体系的にまとめるのは向いていない」「体系化する手間がもったいない」という組織もあります。

後者のような考えをお持ちの方に一石を投じる、B2B 営業分野でのシステムタイゼーションについての面白い調査レポートを見つけましたので、ご紹介します。B2B 営業でのシステムタイゼーションとはどういうことで、どのような価値・意義があるのか、一緒に確認していきましょう。

### 海外調査レポート「22 B2B Sales Management Statistics, and the Processes You Need to Survive」

ご紹介する調査レポートはサンフランシスコにあるソフトウェア開発ベンチャー企業の ProsessStreet 社のブログ記事「[22 B2B Sales Management Statistics, and the Processes You Need to Survive](#)」。B2B 営業のシステムタイゼーションに関する様々な調査データを広範囲に集めているのですが、かなり分量が多いので内容を簡単にまとめて紹介＆解説してきたいと思います。

個別の調査データに入る前に「B2B 営業のシステムタイゼーション」が何を意味するかを確認しましょう。この記事を含め「B2B 営業のシステムタイゼーション」は、組織として共通のオフィシャルな営業プロセスを設計し文書化され、それ

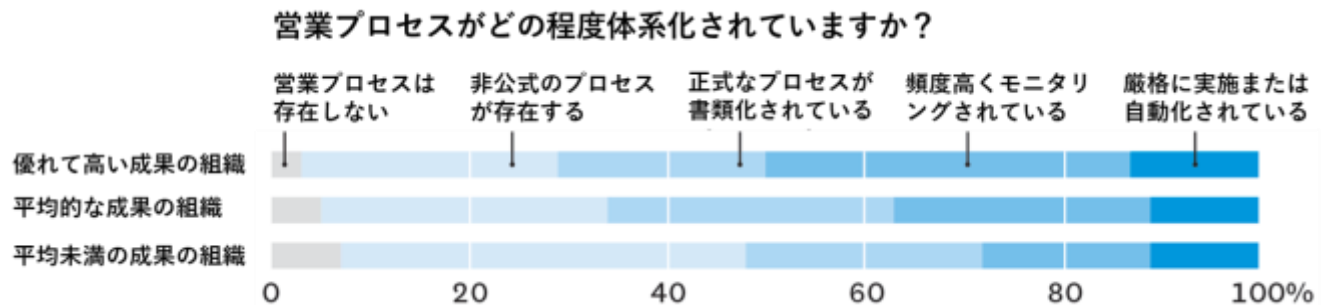


に従って活動していることを意味しています。そのため、営業の手順が人によってまちまちだったり、以前にマニュアル化してはいるが誰もそれに従っていなかったり、というのはシステムタイゼーションされていないということになります。

それでは、早速調査データを見ていきましょう。

## 調査データ①「システムタイゼーションが業績に与える影響」

最初のデータは、Harvard Business Review 誌が実施した、営業プロセスの体系化度合と業績との関連性です。



“

成果の高い営業組織の50%では、体系化された営業プロセスが頻度高くモニタリングされ、厳密に実施または自動化されているのに対し、成果の低い組織ではわずか28%にとどまります。同様に、成果の低い組織の48%には正式な営業プロセスが存在していません。（中略）

正式な営業プロセスを持っている企業は、持っていない企業よりも28%収益が向上します。考えてみてください。正式な営業プロセスを作成・展開しないことで節約できる時間とコストは、28%の収益向上よりも価値があるものでしょうか？

また、記事では続けて Salesforce 社の調査データをもとに、営業のシステムタイゼーションを「営業マニュアル」という観点から見ています。

“

B2B 営業組織のおよそ半数には公式の営業マニュアルがありません。（中略）

公式な営業プロセスが設定されている企業の2/3では、商談の成功率が50%を超えています。また、貧弱な営業プロセスを改善することで、売上が17%増加する傾向があります。

このように、営業をシステムタイズし、営業プロセスを正式に体系化・文書化することで業績を高められるというのです。納得できる内容なのはもちろんですが、このような調査データがちゃんと存在しているというのが実に面白いと私は思います。そして、これらの調査データをもとに、記事では営業のシステムタイゼーションの必要性を強く訴えています。

“

ここでの調査結果は一致しています。今こそ、稼ぎを生まないつまらない仕事に時間を掛けるのを問題だと捉え、正式な営業プロセスづくりとその文書化に焦点を当てるときなのです。

## 調査データ②「システマタイゼーションによる業務効率化」

---

営業のシステマタイゼーションによるメリットは、単純に業績向上だけにとどまりません。業務を体系化・組織化し、それを自動化することで、業務効率化のチャンスがあると記事では主張しています。

“

営業担当者は業務時間の 32%しか営業活動に充てられておらず、残りの時間は管理業務に費やしている（Docurated 社）  
営業組織の 45%で、過剰な管理業務によって営業の生産性が低下していると感じている（Salesforce 社）

この解決策として、記事では ProsessStreet 社自身のサービスと、Zapier という業務自動化のツールをしっかりと売り込んでいますが、長くなりますので割愛します。

ここで大事だと私が思うのは、Zapier をはじめとする様々な業務自動化のツールを入れるためには、営業がシステマタイゼーションされており、業務の手順やルールが明文化されている必要があるという点です。デジタルツールの恩恵を受けようとするのならば、それに先立って業務を体系的に整理しておかなければならないのです。

## 調査データ③「システマタイゼーションによる営業人材育成の効率化」

---

記事は最後に、営業のシステマタイゼーションによって営業人材の育成が効率的になると述べています。

“

営業プロセスの体系化により、特にメリットが大きいのは営業担当者のオンボーディング研修です。（中略）  
オンボーディング研修が成功すれば、営業担当者の定着率は 25%高まり、業績も 11%向上することが分かっています。

記事に出てきているオンボーディング研修とは、新しく採用・配属された担当者に正式に業務を割り当てる前に行う研修です。いわゆる新入社員研修のようなサラッとしたものではなく、配属先の業務をしっかりと教えるタイプのものです。

この記事の内容にもからくりがあって、ProsessStreet 社が提供するサービスではこのオンボーディング研修の進捗管理ができるようになっており、同社のサービスを導入するためには営業の業務を体系化しておくことが必要だ、というのがこの記事の背景になっています

とはいえ、私も色々なクライアントに対して営業研修をおこなってきましたが、業務がどこまで体系的に整理されているかによって、研修設計の手間や研修の場で教えられる内容の深さが大きく変わるというのは紛れもない事実です。その意味では、人材育成の効率化とシステマタイゼーションとの間に密接な関係があるというのは確からしいと思います。

## 営業のシステムタイゼーションに今後も要注目！

---

今回は ProsessStreet 社の記事をもとに、営業のシステムタイゼーションについての調査データをご紹介しました。営業のテクノロジーや研修についての調査データは数多くあるのですが、その根幹となる業務の体系化・文書化に焦点を当てているものはあまり目にすることがないので、新鮮だったのではないのでしょうか。

この「営業のシステムタイゼーション」という考え方は意外と古く、20年ほど前のSFAが広まってきた頃から「テクノロジー導入の前に、営業の業務を体系化せよ」ということがしきりに言われていました。現在でも、トライツが営業デジタルツール導入のお手伝いをするときは必ず、業務を体系化・組織化することからスタートしています。

そのような観点から今回の記事を読むと、「やっと良いコンセプトが出てきた！」と感じています。SFAやMAなどの営業デジタルツールが浸透し、インサイドセールスのような分業方式の営業スタイルが出てきている現在ではより一層大事な考え方になることでしょうし、その証左として、B2B営業のシステムタイゼーションを専門とするコンサルティング会社（[3XO社](#)）も海外で誕生しています。「営業の生産性を高めたい」「営業現場にデジタルツールを導入したい」「研修効果を高めたい」という企業にとって、その前工程としてのシステムタイゼーションは今も昔も重要なテーマなのです。

トライツコンサルティングでは、今回ご紹介した営業のシステムタイゼーションを、研修設計や営業マニュアル作成、デジタルツール導入の要件定義などに絡めてサポートしています。営業の体系化・組織化・文書化に興味をお持ちの方は、ぜひご相談ください。

参考：「[22 B2B Sales Management Statistics, and the Processes You Need to Survive](#)」（Benjamin Brandall, Jan 17, 2018）



## 一大ブームのインサイドセールス！向いている営業組織とそうでない営業組織

「歌は世につれ、世は歌につれ」という古い言い回しがありますが、私は「歌」を「本」に変えても意味が通じるのではないかと考えています。本は世相を反映するものですし、その反対に世相を作り出すものだともいえるでしょう。日販調べによると、2019年の総合ベストセラーは「一切なりゆき 樹木希林のことば」（樹木希林著、文藝春秋）で、ビジネス書の一位は「メモの魔力」（前田裕二著、幻冬舎）だったそうです。皆さんの本棚やスマホにこれらは入っていますでしょうか。

その一方で、今年最も B2B 営業に衝撃を与えた本は何かと聞かれると、1月末に発売された「THE MODEL（ザ・モデル）」（福田康隆著、翔泳社）がおそらく一位になることでしょう。この本は海外の SaaS ビジネスで主流になっている、Web を活用した科学的な営業モデルと、それを実現するためのマーケティング／インサイドセールス／営業（フィールドセールス）／カスタマーサクセスという4つの役割・組織の分業のあり方を解説したものです。この本をバイブルとして営業モデルを設計・再構築したという方も多いのではないのでしょうか。



「ザ・モデル」の影響もあって爆発的に拡大しているインサイドセールスですが、ブームになり過ぎていて本来は不向きな事業までがこれに取り組んでいる姿を見ることも増えてきました。そこで、インサイドセールスについて改めておさらいをするとともに、それが向いている営業組織とそうでない営業組織についてチェックしたいと思います。

### 改めてインサイドセールスとは

インサイドセールスとは、顧客に対面で会わずにリモートで行われる営業活動のことを指します。典型的な流れは以下の通りです。

1. Web サイトまたは E メールによって顧客と接触する
2. 継続的に顧客に情報を提供し、顧客の興味や関心度合の高まり具合を確認する
3. 興味や関心が高まった顧客に電話等を使って連絡し、顧客のニーズとその解決策について話す
4. E メール等を通じて顧客をフォローし、デモや会議を設定する
5. デモや会議の中でクロージングする

4 や 5 の段階までインサイドセールスの部署が一気通貫しておこなう場合もありますし、途中からフィールドセールスの部署にバトンタッチする場合があります。

「ザ・モデル」では、1~2をマーケティング部署が行い、3~4をインサイドセールス部署が行い、5をフィールドセールス部署が行うという分業体制の営業モデルの有効性とその構築・運営方法を解説しています。そして、この本に触発されて日本のB2B営業において、インサイドセールスが一大ブームとなっているのです。

## 国内 B2B 企業にも広く浸透し始めているインサイドセールス

---

私がインサイドセールスのブームを体感したのが、12月上旬に東京の虎ノ門ヒルズで開催された「Inside Sales Conference 2019 Tokyo」でした。大勢の方が来場しており、各講演会場は軒並み満席で立ち見が出るほど。講演の内容も、インサイドセールスへの取組事例やそこでの課題についてのディスカッションばかりで、Web系の中小企業はもちろん大企業にも広く浸透してきていることが実感できるものでした。

そのようなイベントの中でも異彩を放っていたのが、インサイドセールスのブームに警鐘を鳴らしていたセッションでした。そこでは、インサイドセールスの導入が目的になっている企業が多くなっており、顧客価値／顧客体験の観点からインサイドセールスに取り組む意味や価値を改めて考える必要がある、ということ強く訴えていました。

## 不向きな企業までインサイドセールスに飛びついている？

---

このメッセージが特に響いたのには、その直前にお会いした某社の営業企画の課長さんとの面談の内容を思い返したからです。その企業が扱っている商材は、高単価で個別企業向けの設計・構築が必要になるものが多く、商談の期間も半年から数年と長い傾向があります。その企業も時流に乗って少し前からMA（マーケティング・オートメーション）とインサイドセールスに取り組み始めたものの、ターゲットとなりうる企業が少ないこともあって、なかなか質・量ともに満足できるリードをフィールドセールスに回すことができていない状況になっていました。私はこの話を聞いて、「そもそもこの会社はインサイドセールスに不向きなのでは？」と思っていたのです。

そんな時に見つけたのが、企業がデジタルツールを活用するための情報を提供しているザ・ブループリント社の「[What is Inside Sales and How Can it Help Your Company?](#)」（Dec. 12, 2019）同社は個人投資家向けの投資情報会社であるモトリーフール社が2019年9月に立ち上げた子会社で、CRM等のデジタルツールについて公平な立場からレビューを作成していますので、ご興味のある方はぜひ見てみてください。

## インサイドセールスが有効な場合と、フィールドセールスが有効な場合

---

ザ・ブループリント社の記事では、インサイドセールスを導入することがメリットとなる条件を3つ示していますので、順に見ていきましょう。

“

### 「低付加価値の商品やサービスを販売している場合」

インサイドセールスは、例えば数千万円もするようなITシステムではなく、消費財のようなものを取り扱っている場合に有効です。多くの人がオンラインで購入する商品を取り扱っている場合は、インサイドセールスが最適でしょう。

“

#### 「営業にかかる経費を削減する必要がある場合」

交通費など営業にかかっている諸経費の削減に頭を悩ませている場合は、フィールドセールスをゼロにはできなくても、インサイドセールスの人員を増やすことは一考の余地があります。

“

#### 「営業効率を高めようとしている場合」

インサイドセールスの担当者は移動することなく、より多くの時間を見込客向けの電話に充てられるので、時間当たりの営業効率を上げられます。しかし、対面でのコミュニケーションがなくなることで、新規の受注率や既存の継続率が低下することがあります。

そして記事の中では、インサイドセールスではなくフィールドセールスの方が有効となる場合を、端的に表現しています。

“

インサイドセールスにかかる経費がフィールドセールスのそれよりもはるかに少ないため、コスト削減のためにフィールドセールスの規模を縮小してインサイドセールスを増強するということがあります。しかし、顧客との密な連絡と信頼関係の構築を必要とする高額な商品・サービスに関しては、インサイドセールスよりもフィールドセールスの方が有効です。

記事の一部を読んでみていかがでしたでしょうか。耳に痛いことでも遠慮なく公平な立場でレビューすることがモットーのモトリーフル社らしい、簡潔で核心を突いた内容だと私は思います。

そして、もしインサイドセールスに向いている4つ目の条件を私が付け加えるなら、「ターゲットとなる見込客が遠隔地も含めて数多くいる場合」としたいです。顧客が首都圏を中心としたごく一部の企業しかない場合、営業担当者のサービス対応のきめ細かさや小回りの良さが差別化の要素となります。そのような場合に営業担当者をインサイドセールスに置き換えてしまうと、かえってサービス対応の質が低下してしまうことがあるからです。

### ブームに踊らされずに、自社の営業に向いているかを冷静に判断しよう

ご紹介した記事にあるように、またイベントのセッションでも言われていたように、インサイドセールスは決して万能なものではありません。低額な商品・サービスを遠隔地も含めた日本中の数多くの顧客に販売するような場合には効率化を見込めますが、そうでないいわゆるソリューション営業と言われるような営業活動をしている場合には、インサイドセールスに置き換えることは適切ではないのです。

2019年初頭の「ザ・モデル」や、2018年末の「INSIDE SALES」など、B2B 営業に大きなインパクトを与える本が続けて出版され、それを受けて今までにないインサイドセールスのブームが訪れています。しかし、そのようなブームの時だけ

からこそ、「インサイドセールスの本質は何か」「自分たちが目指す営業、顧客に与えたい価値から見て、インサイドセールスは最適な手法なのか」を冷静に判断することが必要なのだと思うのです。

トライツコンサルティングでは、インサイドセールスの導入を含めた営業およびマーケティングプロセスの設計・再構築からその運用・マネジメントまでをサポートしています。「インサイドセールスも含めて営業プロセスを見直したい」という方、また「現在の営業プロセスの有効性を診断してほしい」という方も、ぜひご相談ください。

参考：「[What is Inside Sales and How Can it Help Your Company?](#)」 (The Blueprint, Dec. 12, 2019)

## 営業-マーケティング連携の特効薬となるか？今話題の「RevOps」

多くの企業が B2B 営業のプロセス設計と組織づくりの教科書としている「THE MODEL (ザ・モデル)」(福田康隆著、翔泳社)。およそ 1 年前に発売された本ですが、2020 年 3 月現在でも Amazon の「セールス・営業」部門で第 4 位の売れ行きを誇るロングセラーになっています。

この本で書かれていることを端的に表現すると、「マーケティング/インサイドセールス/フィールドセールス(営業) / カスタマーサクセスという営業プロセス単位での業務&組織設計と人材開発」だと私は思います。新進気鋭の IT 企業だけでなくいわゆる大企業と言われる会社の営業部門でも、「ザ・モデル」に書かれているプロセス別に業務を整理し組織を再設計しているところが多くあります。



ただ、このようにプロセス別に組織化することによるタコツボ化の弊害が、「ザ・モデル型の営業」に取り組んでいる企業では以前から問題視されており、「営業-マーケティング連携 (sales and marketing alignment)」は B2B 営業に関するレポートの多くで常に上位の課題となっています。

そのような中、この課題に対する 1 つの解決策「RevOps (レブオプス)」が、米国企業を中心に急速に広まりつつあります。この「RevOps」とはどのようなもので、私たちに何を示唆してくれるのか、一緒に見ていきましょう。

### 海外の B2B 企業で急拡大している「RevOps」とは

RevOps に響きや見た目が似ていて、日本でも最近よく使われるようになった言葉に「DevOps (デブオプス)」というものがああります。これは、システム構築の際に開発チーム (Development) と運用チーム (Operation) を連携・統合させることで、作業効率・品質を高めようというものです。この DevOps の普及につられて、分業化されている業務や組織を連携・統合させることを「XOps」(※X に色々な言葉が入る) というようになり、その 1 つが RevOps なのです。



この RevOps とは、マーケティング／インサイドセールス／フィールドセールス／カスタマーサクセスと分業化されたマーケティング&営業の業務や組織を、共通の目標である「収益（Revenue）」のもとに連携・統合させようというもの。これが、ここ 1~2 年で急速に拡大しているのです。

この RevOps の拡大の様子について、分かりやすくまとめているのが DemandGen Report の「[New Research Highlights Rapid Adoption Of Revenue Operations Models In B2B](#)」です。まずは、急拡大の様子をレポートから抜粋してご紹介します。

“

Lean Data 社と Sales Hacker 社の共同調査によると、2018 年から 2019 年にかけて RevOps を導入している企業は 20%から 31%へと、+55%の伸びを見せています。さらに、RevOps の導入に取り組んでいる企業も 15%から 27%へと、+80%の伸びを見せています。

RevOps は収益という単一の目標にフォーカスした組織づくりという、営業およびマーケティングにおける自然な進化だと言えます。営業とマーケティングとの間の壁を打ち破り、収益サイクルをより包括的に強化する RevOps へのシフトは、多くの B2B 営業組織で順調に拡大しています。

## 営業改革で忘れられがちな「顧客体験の向上」を実現する RevOps

ザ・モデル型に限らず、営業改革は自社の営業効率の向上やコストダウンを目的として進められることが多いのですが、このレポートでは RevOps 導入の意義を「顧客体験の向上」にあると述べています。

“

「シームレスな顧客体験の提供」が現在の営業組織の最重要課題となっています。そして、RevOps の導入がより包括的なカスタマージャーニーを構築するための手段として認められています。95%の B2B 営業組織が「顧客のライフサイクルを通じた持続的でシームレスな顧客体験の提供は、B2B 企業にとって主要な差別化要因かつ収益の要因である」と回答しています。（中略）RevOps の導入により、受注前と受注後の顧客体験をより適切に理解・管理・最適化することが可能になるのです。

ザ・モデル型の営業組織ではプロセスごとに業務や組織が部分最適化されてしまうため、業務方針の不整合や顧客対応データの欠落などの非効率が生じてしまうのですが、それによる最大の問題は「持続的でシームレスな顧客体験の提供」がなくなることである、と断言しているのがこのレポートの秀逸なところだと私は思います。

## RevOps からの学び①「マーケティング&営業の連携・統合の分かりやすいコンセプト」

この RevOps の興隆から、2 つ学ぶことがあると考えています。

1 つ目の学びは、営業やマーケティングといった業務・組織を連携・統合することについての、分かりやすいコンセプトができたということです。

冒頭で紹介した「ザ・モデル」の中でも分業化することによる問題と、それを克服するためにレベニューという共通目標を設定し、それを推進する強力なリーダーであるチーフ・レベニュー・オフィサー（CRO）を置くことの必要性を訴えています。この本が出版されたころはまだ日本では RevOps という言葉が一般的でなかったためあえて使っていなかったのだと思いますが、今回ご紹介した RevOps というコンセプトによってその重要性がより分かりやすくなったように思います。

## RevOps からの学び②「ザ・モデル型ではない営業組織でも先行できる可能性がある」

---

そして 2 つ目の学びは、ザ・モデル型の業務や組織設計が現代の B2B 営業にとっての唯一絶対の解ではない、ということです。

マーケティング機能が弱いといった問題はあるものの、従来型の日本企業の営業組織ではマーケティングとフィールドセールスとカスタマーサクセス（顧客サポート）が緊密に繋がっており、そもそも 1 つの組織としてまとまっているところも多くあります。そのような営業組織であるからこそ、RevOps で目指している「持続的でシームレスな顧客体験の提供」において、ザ・モデル型の営業組織に先行できる可能性があるのです。

ただ、そのためには 3 点意識しなければならないことがあると私は考えます。

1 つ目は、シームレスな顧客体験を提供するために顧客データや業務自体をシームレスにすること。

2 つ目は、デジタルツールの活用などを通じて業務の質／スピード／効率を重視すること。

そして一番大事な 3 つ目が、顧客接点に関わる人すべてが「顧客体験」を意識することです。

自分たちの顧客はどのようにして自社の存在を見つけ、どのようなやり取りを経て営業担当者と会うようになり、購入に至って、商品・サービスを利用しているのか。この顧客体験への意識を自分たちがどこまで持っているか、改めて考え直すことの重要性をこの RevOps に関するレポートは伝えているのだと私は思います。

## 真に考えるべき本質は「顧客体験の向上」

---

ここまで RevOps という新登場のコンセプトと、その背景となっているザ・モデル型のプロセス別の営業組織について見てきました。その中で浮き彫りになったのは、「シームレスな顧客体験の提供」というのが B2B 営業において重要なテーマであり、RevOps もザ・モデル型の営業もその実現のための手段の 1 つでしかなく、そのテーマから逸れてしまっただけでは意味がない、ということだと思っています。

「ザ・モデル型の営業が流行りだ」「次は RevOps らしい」と流行りに安易に飛びつくのではなく、「顧客体験の向上」という本質から目を逸らさず、常に改善し続けることが大事なのです。

トライツコンサルティングでは、営業の業務プロセスの再構築から人材開発の在り方の見直しまでをサポートしています。

「顧客体験の向上」「営業およびマーケティングの業務効率・品質の改善」についてご興味のある方はぜひご相談ください。

参考：「[New Research Highlights Rapid Adoption Of Revenue Operations Models In B2B](#)」（DemandGen Report, February 12, 2020）

## リモートワークのメリット/デメリットから考える「アフター・コロナ」の働き方

2020年3月現在、新型コロナウイルスの影響で多くのビジネスマンの働き方が変わっています。東京などの都市部では通勤ラッシュを回避するために、時差通勤が推奨されるようになり、リモートワークが推奨/指示されている企業も多くあります。また、会議の出席人数も最低限に抑えようというところも出てきていますし、夜のお付き合いもずいぶん減っているようです。この中でも特に影響が大きいのが、リモートワークの導入だと私は思います。Facebook や Twitter で知人の投稿を見ていても、リモートワークの快適さを満喫している人もいれば、自宅で缶詰になって働くことで逆に疲れてしまうところぼしている人もいます。

そこで、以前からリモートワークの導入が進んでいる海外での調査研究結果をもとに、リモートワークのメリット/デメリットと、B2B 営業に携わる人が快適にリモートワークするためのヒントをご紹介します。



### 世界でも浸透しているリモートワーク

まず、そもそも海外ではどの程度リモートワークが浸透しているのでしょうか。新型コロナウイルスが登場する前から、欧米ではかなりの数のビジネスマンがリモートワークを実践しているようです。

“

全従業員の約 16%である、2,600 万人以上のアメリカ人がリモートワークで働いており、その人数は 2005 年から 2015 年の間に 115%増加している（米国労働統計局）

イギリスでは過去 4 年間の間に、リモートワークを前提とする求人が 51%を超え、2 倍以上に増えている（CV-Library）

### 調査データ：リモートワークのメリットとデメリット

このようにリモートワークが広く浸透しているために、多くの組織心理学者や産業心理学者がそのメリットやデメリットを調査しています。その中でも引用されることの多い有名な文献から、メリットに関するものをご紹介します。

“

リモートワークは従業員の仕事の満足度とパフォーマンス、組織に対するコミットメントを向上させる。また、リモートワークをした人は、仕事の疲労やストレスが少ない傾向がある。(Timothy Golden, et al. Psychological Science in the Public Interest, Vol. 92, No.2, 2015)

ただし、この文献では「社会的な孤立や、情報共有の機会の減少、仕事と個人生活の境界の不鮮明化」というデメリットについても触れています。このデメリットについては、他の調査研究の中で興味深いデータがいろいろとありますので、まとめてご紹介します。

“

リモートワーカーとその同僚との関係性は、週に3日以上リモートワークする場合に悪化する (Journal of Applied Psychology, Vol. 92, No. 2, 2007)

リモートワーカーの業務時間は通常の勤務時間を超え、分け入ってくる日常生活の時間や家族との時間も阻害する傾向がある (同上)

リモートワーカーはオフィスで働いている人と比べ、週に4時間多く仕事をしている (2013 Gallup poll)

リモートワーカーは、勤務時間外にEメールに回答するなどの行動によって、組織へのコミットメントを示そうとする傾向がある (Personnel Psychology, Vol. 62, No. 2, 2015)

いかがでしょうか。ここ数週間リモートワークで働いている人の中には「わかる！」と感じている方もいらっしゃるのではないのでしょうか。オフィスで働かないことによる不安感や居心地の悪さといったものが滲み出ているデータだと、私は感じます。

また、リモートワークの受け止められ方が分かる、面白いデータを見つけましたのでご紹介します。

“

リモートワーカーは、所属する企業でリモートワークが一般的でない場合に最高のパフォーマンスを発揮し、多くの従業員がリモートで仕事することを認められている場合にはパフォーマンスが改善しない (Personnel Psychology, Vol. 62, No. 2, 2015)

これらのデータを見ると、リモートワークは特別な従業員に与えられた特権だと受け止められているものの、実際にリモートで働く人は「自分が周りからどう見られているか」という不安を抱えながら仕事をしている、ということではないかと思えます。そして、この不安を緩和するために、リモートワークを実施する企業のマネージャーと従業員のためのガイドラインを作成する、という研究も進んでいるようです。(The Psychologist Manager Journal, Vol. 17, No.2, 2014)

## B2B 営業担当者がリモートワークをする上でのヒント

とは言え、このガイドラインが完成して日本にやってくるのをじっと待っているわけにもいきません。ですので、営業担当者が生産的にリモートワークを行ううえで、今すぐ参考にできるヒントを「A Sales Career as a Remote Worker」(B2B Sales Connection, 2020) から2点抜粋してご紹介します。

“

リモートワークで商談をする場合に、多くの営業担当者は普段よりも強く顧客に売込をかけてしまい、必死な印象を顧客に与えてしまいます。そのため、受注することではなく、販売のプロセスを次のステップに進めることに集中してください。可能な限り規則正しく仕事をし、生産性を維持する必要があります。1日を2時間ごとのブロックに分けて、その間に休憩を入れるようにしましょう。また、注意をそらすことがないように、他のガジェットをオフにしておきましょう。

一見するとシンプルで当たり前のアドバイスではありますが、リモートワークによる不安感や後ろめたさ、居心地の悪さからつい「長く仕事しているところを見せよう」「結果を出そう」と焦ってしまいがちになる、という前述の調査データを踏まえると、意外と味わい深く参考になるアドバイスだと思えるのです。ぜひ参考にいただき、リモートワーク疲れを起さないようにしてください。

### 「アフター・コロナ」の働き方を今こそ考えよう

これまで、日本企業の働き方は規制などの外的原因や、日本人ならではの世間のトレンドに従う力などによって、ゆっくりとはありますが大きく変化してきました。20年前と比べて深夜残業や休日出勤をしている人は目に見えて減りましたし、クールビズも浸透して今では年間通じてノーネクタイだという人も多くいます。昔は夏場でもスーツとネクタイを身に付けるのがマナーだ、などと言われていましたが、ここ数年はクールビズで快適に仕事をするのが当たり前になりました。

そして今では、リモートワークの導入が多くの企業で進んできています。小さい子供がいたり、家族の介護や自分の健康不安などで、家を長時間空けられない人の就業機会の拡大にもつながりますし、通勤時間の有効活用など多くの人にとってメリットのある施策です。「災い転じて…」ではないですが、これもぜひ日本の社会に定着してほしいものです。

ただ、多くの産業で業績の悪化が懸念されていることもあり、「顧客が購買活動を控えている」「市場が冷え込んでいて新規開拓できない」など、本来やるべき営業活動をできていない方も多いでしょう。そのように考えると、今急速に進んでいる働き方改革は本来やるべき業務を一部犠牲にしている「非常時の働き方改革」だと言えます。

しかし、まだ時期こそ見通せませんが、新型コロナが終息し、私たちが本来やるべき業務に取り組む日が確実に戻ってきます。その時に、リモートワークや時差通勤などの今回手に入れた新しい働き方を活用して、いかに効率的かつ生産量を落とさずに本来やるべき業務をできるようにするかという「本来の働き方改革」を考えなければなりません。

現在、新型コロナ対策のためのリモートワーク等の働き方が多くの企業で軌道に乗りつつありますし、かつてのクールビズのように、きっとその多くがビジネスの新しい当たり前になってくることでしょう。この先は、ウイルスが終息して本来の業務ができるようになる「アフター・コロナ」の世界で、新しい当たりの働き方を活かした営業活動の進め方を考えなければならないと私は思うのです。



トライツコンサルティングでは、デジタルツールを活用した営業の生産性向上と働き方改革の実現を支援しています。また、リモートワークだからこそできる営業活動の進め方についても研究しています。「営業でも多様な働き方を実現したい」「新しい働き方に合わせて営業を進化させたい」という方は、ぜひご相談ください。

参考：「[The future of remote work](#)」 (American Psychological Association, Vol. 50, No. 9, 2019)

「[A Sales Career as a Remote Worker](#)」 (B2B Sales Connections Inc., 2020)



## トライツコンサルティングは

### デジタル時代に合わせ、営業の「現場力」を高めるしくみづくりと人材育成を実現します

デジタルツール導入で営業現場の働き方改革を実現させようとして、苦勞している企業が増えています。

Webの発展によって、顧客の購買活動が大きく変化し、それに対応していくことも大きな課題になっています。

トライツは営業の「現場力」にフォーカスし、デジタル時代に合ったしくみづくりと、結果を出し続けられる営業人材育成を実現します。



#### デジタル時代の営業活動に変革

営業活動を通じて提供する価値が顧客から高く評価されるよう、人とデジタルの両方の顧客接点を変革し、短期間で結果を出します。



#### テクノロジーを営業の真の味方に

営業にとっても顧客にとってもメリットがあるテクノロジー活用を推進します。蓄積データを活用してPDCAを加速させ、継続的に進化させます。



#### 次世代を担う営業人材を育成

イノベーションと一緒に取り組むことを通じて、5～10年先に営業部門を率いるリーダー、営業企画人材などの育成を行います。

## トライツコンサルティング株式会社

東京都港区虎ノ門 3-8-25 日総第 23 ビル 9F

03 5733 4035

info@trights.co.jp