



トライツブログセレクション (4)

## 営業 DX 時代の営業改革

---

トライツコンサルティング株式会社

---

## 今流行の DX を営業に取り入れて成功するための 2 つのポイント

---

数年前には「AI」がビジネスでのバズワードでしたが、今年（2019年）一番のバズワードは「DX（デジタルトランスフォーメーション）」ではないでしょうか。DXを冠した書籍も多く出版され、セミナーやイベントも頻繁に開催されていますので、見聞きしたことがあるという方も多いことでしょう。ちなみに、今年の初めに弊社の角川も「営業デジタル改革」という営業版DXについての書籍を日経文庫から上梓しております。

このDXという言葉が途方もない勢いで広がっているのに併せて、その意味合いも広がってきています。例えば経済産業省が2018年に発表したレポート「デジタルトランスフォーメーションに向けた課題の検討」では、DXを「新しいデジタル技術を活用することによって、既存のビジネスから脱却して、新たな価値を生み出していくこと」と表現しています。しかし、既存のビジネスの単なる効率化であってもデジタル技術さえ使っていればDXだという企業もあり、混沌としています。



そこで、今年のバズワードである「DX」について簡単におさらいをした上で、B2B営業でのDXへの取り組み方について考えてみたいと思います。

### DXの本質は既存事業の省力化ではなく「新規事業の創出／事業変革」

---

今回DXについて考える上で、ヒントを与えてくれる本は「ソフトウェア・ファースト あらゆるビジネスを一変させる最強戦略」（及川卓也著、日経BP、2019年）です。タイトルにこそDXは含まれていないのですが、内容ではDXのあるべき姿とそれを実現するために何が必要なのかを明快に述べています。

この本では、DXの本質を「ITシステム技術による新規事業の創出／事業変革」と述べ、既存事業の省力化やコスト削減はDXではないとしています。つまり、経費精算の自動化や業務報告の効率化／デジタル化は、それだけではDXの本質ではないということです。

そして、新規事業の創出や事業変革という本質的なDXに取り組むためには、「デジタイゼーション」と「デジタルライゼーション」の2つが必要だとしています。よく似た言葉が2つ出てきて紛らわしいのですが、デジタイゼーションとは今あるアナログ情報をデジタル化するという一方で、デジタルライゼーションとはデジタルデータを用いて業務プロセスを組み立て直すということです。

例えばビルや橋といった建造物の保守管理をするとき、これまでは専門家が現場に出向いてビルや橋脚に振動を与えるなどして強度をチェックしていたとします。これを、センサーを使ってデジタルにデータを収集できるようにしようというのが

デジタイゼーションで、その収集したデータをもとに簡易的に建造物の安全性を診断して既存顧客に定期的に配信するというのがデジタイゼーションです。ここまでくれば、専門家が現場に出向く回数は大幅に削減されるので、かなり省力化やコスト削減に貢献できていると言えますが、まだ既存事業の枠内にとどまっています。

これをさらに推し進めて、上記のセンサーを使った建造物の簡易診断キットを、これまでは遠隔地なのでアプローチしてこなかった地域の顧客に提供して新しい収益源とする、というところまでいくと「新規事業の創出」という本質的な意味での DX となるという考え方です。

## 本質的な DX の敷居は高いが・・・

---

そして、この本では DX の持つ大きな可能性を具体的に示した上で、それを全く活かしていない多くの日本企業に警鐘を鳴らすとともに、これから必要な組織のあり方や人材育成、現在のソフトウェア開発の手法に基づいた商品・サービス開発の考え方などにも踏み込んで問題提起しています。

この本を読んで私が思ったことは、今多くの企業で考えられている DX と比較するとかなり敷居が高いということです。これを読むことで「DX の本来の価値」を考えることにつながる反面、あまりに本質的なことであるがゆえに「そんなこと言われても・・・」と思考停止状態に陥らせてしまうのではないかと感じてしまうのです。

DX ブームの中、多くの企業がこのキーワードに刺激され、デジタルツールの導入をきっかけにした事業変革に期待を持っています。営業においてもそれは例外ではなく、あまり厳格にその範囲を規定することは逆効果になってしまいかねません。

そこで、私は営業における DX を、経済産業省と「ソフトウェア・ファースト」の考えを組み合わせ、営業 DX とは「新しいデジタル技術を活用した、営業に関する情報のデジタル化とそれをもとにした業務プロセスの再構築によって、既存の営業活動から脱却し、新たな価値を見出していくこと」と定義してみました。この「新たな価値」には、新規ビジネスの創出だけでなく、既存ビジネスの飛躍的な効率化も含めています。また、新規ビジネスの創出は、新規顧客の開拓、新規商品の開発、新規チャネルの開拓などを意味します。

少なくとも、単に SFA などのデジタルツールを導入するだけでは DX ではないと思いますが、必ずしも新規事業の創出や事業変革にならなくとも、デジタルツールを活用して既存ビジネスの飛躍的な効率化を実現することも営業 DX としても良いのではないかと思います。

では、そのような営業 DX にどのように取り組むべきなのか、改めて考えてみましょう。

## 営業 DX のポイントは「目的の明確化」と「業務プロセスの再構築」

---

1 つ目のポイントは、自分たちが見出そうとしている「新たな価値」とは「既存事業の効率化」のことなのか、それとも「新規ビジネスの創出」なのか、目的を明確にすることです。例えば電話やチャットを活用したインサイドセールスを導入するのであれば、実現しようとしているのは既存顧客へのフォロー活動や問合せ対応を集約することによる効率化なのか、それともフィールドセールスではこれまでアプローチできなかった遠隔地にある新規顧客の開拓と維持なのかを、はっきりとさせる必要があります。

2つ目のポイントは、「ソフトウェア・ファースト」で言うところのデジタイゼーション（情報のデジタル化）だけでなくデジタイゼーション（業務プロセスの再構築）にも取り組むことです。これまでアナログでやっていた業務をデジタル化するだけでなく、業務プロセスから見直さない限りは、新規ビジネスの創出も、既存ビジネスの飛躍的な効率化も難しいことでしょう。目指す業務プロセスがないままでは、既存の業務プロセスを今まで通りになぞることや、顕在化している不満に対応することが DX の評価基準になってしまい、DX とはとてとも言えない代物になってしまいます。

このデジタイゼーションの重要性について、「ソフトウェア・ファースト」では自らで IT システムをコントロールできる状態をつくる、という言い方で繰り返し強調しています。デジタル技術はよく分からないからと外注に丸投げしてしまうと、中身が分からず自分の手で修正することもできない面倒なレガシー・システムを組織の中に生み出してしまいます。DX 成功のためには、外部のベンダーになんでもかんでも任せてしまうのではなく、業務プロセスをどのように変えるのかを自ら考えなければならないのです。

### **DX ブームの今だからこそ活用目的・活用方法を自ら考える力が問われている！**

---

これまで多くの営業組織がデジタルツールを導入するのを見てきた経験から、私は営業 DX のポイントを「デジタルツール導入の目的を明確にすること」と、「業務プロセスを自ら考え再構築すること」だと考えています。こうまとめてしまうと単純で分かり切ったことのように見えますが、これまで営業のデジタルツール活用と称して、目的が不明確なまま業務プロセスまで踏み込まずにベンダーに丸投げし、価値の創出どころか現場で使われなくなってしまった IT システムを数多く見てきた経験から、とても大事なことだと感じています。

ここ数年で営業やマーケティング向けの IT システムの種類は格段に増え、機能も長足の進歩を遂げ、SaaS 化・クラウド化によって簡単に導入しやすくなっています。そのため「うちの営業も DX に取り組んだらいいことがあるさうだ」「デジタルツールを入れたら便利になって、売上も拡大するのでは？」と期待してしまうのも仕方のないかも知れません。しかし、導入しやすくなっている今だからこそ、その活用目的や実際の業務プロセスについて自ら考える力が問われている。今回取り上げた「ソフトウェア・ファースト」はそのようなことを、DX ブームに沸いている日本市場に大きな警鐘を鳴らしていると同時に、IT システム活用による日本企業の飛躍への希望を込めているのだと思うのです。

トライツコンサルティングでは、DX のための営業・マーケティングプロセスの再設計からデジタルツールの選定・運用までをサポートしています。「営業 DX に取り組みたい」「デジタルツールを武器にして、自社の営業に新たな価値を見出したい」という方は、ぜひご相談ください。

## 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

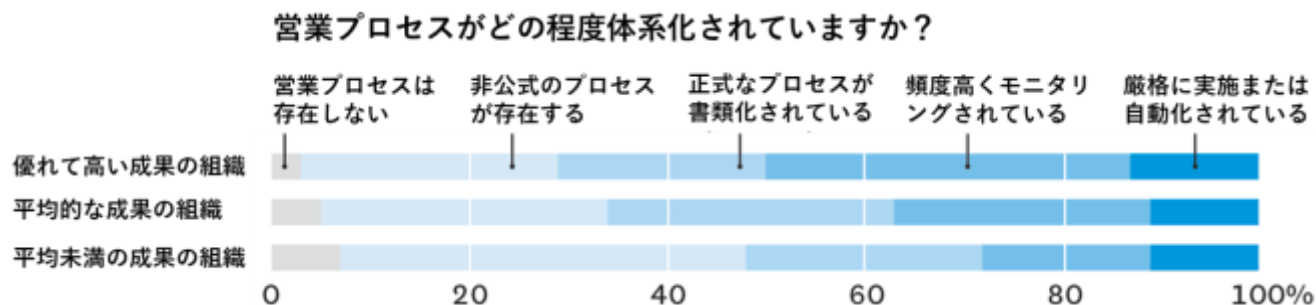


に従って活動していることを意味しています。そのため、営業の手順が人によってまちまちだったり、以前にマニュアル化してはいるが誰もそれに従っていなかったり、というのはシステムタイゼーションされていないということになります。

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）



## 「ウチは特殊だから」は本当？デジタルツール活用で営業を効率化するには

ここ数年、営業部門でのデジタルツール活用に関するセミナーが多く開催されています。その中には、トライツに講演の依頼をいただくこともありますし、そのようなセミナーはどこも来場者で会場がいっぱいになっています。また、トライツでも「営業デジタル改革」というキーワードでセミナーを開催しており、多くの方にご出席いただいています。



このように営業でのデジタルツール活用がブームになっている一方で、「ウチの営業にはデジタルツールは要らない」「取り組むメリットが分からない」という声も多くの現場から耳にします。本当にその営業現場ではデジタルツールは要らないのでしょうか。営業の効率化の役に立たないのでしょうか。

そこで「営業でのデジタルツールの活用メリットがない」の実態について見ていきたいと思います。

### 2つのタイプの「デジタルツールの活用メリットがない」

「営業にデジタルツールを活用するメリットが感じられない」というとき、大きく2つのタイプがあるように私は考えます。

1つ目のタイプは、「既に何らかのデジタルツールを導入しているが、当初の期待やかけている手間に見合ったリターンが得られていない」というものです。SFAを導入しているものの、入力の手間ばかりが増えていて業績が上向いてこない、というのが典型的な事例です。このタイプでは既にシステム利用費や運用コストなどの目に見えるコストが発生しているので、「もっと入力の手間を抑えられないか」「営業に役立つデータが得られないか」という課題が明確になっており、システム会社や営業企画部門などで既に打ち手を検討されていることが多いようです。

もちろん簡単に課題を解決できるわけではありませんが、課題や責任を持つ部署が明確になっていきますし、入力されているデータをしっかりと分析することで打ち手を考えやすいという意味では、比較的に取り組みやすいタイプだとも言えなくもありません。このトライブログでも「SFAの活用法」などのテーマで何度も取り上げてきたトピックでもあります。

これに対し、2つ目のタイプは、「自社の営業ではデジタルツールを使ったメリットのイメージが湧かない」「何度か検討したが、そもそも情報共有に困っていないし、入力の手間が増えるだけなのでやらない」という考え方で固定してしまっているというもの。このタイプの営業現場からは、「ウチの営業は特殊」「職人技だからシステムになじまない」といった話をよく聞きます。実は1つ目比べてかなり厄介なこのタイプ。今回は、このタイプについて取り上げてみたいと思います。

このタイプが厄介だというのは、このような考え方がトップから現場までに根強くあることで、結果としてデジタルツールに限らず、営業に対する考え方が固定化し、新しいコンセプトや仕事のやり方が受け入れられにくくなっているということがあります。世の中ではいろいろ新しい考え方やツールが出てきているにも関わらず、なんでも「食わず嫌い」になってしまっているということです。

## デジタルツールで営業を効率化するための2つのポイント

---

それでは、このようなタイプの営業部門には本当にデジタルツールは不要なのでしょうか。ここから先を考えるのに大事なポイントが2つあります。

1つ目のポイントは「営業デジタルツール=SFA/CRM」**ではない**ということです。営業の仕事を効率化するためのデジタルツールとして有名で導入事例も多いのは、SFAやCRMではありますが、それだけに範囲を限定する必要はありません。

そして2つ目のポイントは「営業の仕事=客先での営業活動」**だけではない**ということ。多くの営業担当者は顧客に相対する以上の時間を掛けて、社内の事務処理やマネジメント、仕事の手配を行っています。それらの業務もデジタルツールによる効率化の対象となります。

しかし、前述のような状況で躓いている企業の多くが、この2つのポイントを柔軟に考えることができず、表面的な議論で否定的な結論を出してしまっているように思います。また、そこをトップダウンで強引に乗り越えても、現場の不満を払拭することができず、大枚はたいて導入したSFAが使われない、いつまでも入力が進まない・・・ということになってしまうのです。

## SFA/CRM以外の営業デジタルツール活用事例

---

そんな中、上手くこれらの2つのポイントに気づき、デジタルツールを使った営業の仕事の効率化に成功した企業があります。

ある会社では、顧客に合わせて多種多様な形態の商品をOEMで開発しています。そこでは、商品の形状、パッケージの種類、表示の仕方などによって必要な開発の作業が異なるため、営業担当者はそれぞれの商品の進捗管理にとっても苦労していました。些細なチェック漏れや開発業務の抜けがあるだけで、納期遅延に直結してしまうからです。

そのような中で導入したのは、商品開発業務の進捗マネジメントシステムでした。自分たちの開発業務を棚卸し、どのような商品形状のときにはどのような分析が必要になるか、どのようなパッケージの場合はどのような試験評価が必要になるか

を整理・体系化して、それを 10 の開発パターンにまとめ、開発パターンごとにスケジュール表を自動で作成できるようにしたのです。その結果、納期遅延につながるミスを事前に検知できるようになり、開発期間を 30% 圧縮することができました。

また別の会社では、顧客の製造現場に合わせた設備を一品一様で開発し納入しています。その営業担当者にとって、刻々と変化する状況に合わせて見積の内容を具体化していくのは、まさに職人技であると同時に非常に手間もかかる作業でした。

そこで、今までは Excel でバラバラに作成されていた見積書・注文書のフォーマットを共通のものに統一し、営業共通の見積単価データベースから必要な情報を組み合わせて見積を作れるようにしました。さらには、過去に作成した見積データを簡単に検索・参照できるようにしたところ、見積作成にかかる手間と見積の記載ミスが大幅に削減されました。

これらの事例では、営業現場でデジタルツールを活用していますが、どちらも SFA や CRM ではありませんし、顧客と対する業務でもありません。SFA や CRM ありきでデジタルツール活用を考えるのではなく、自分たちの営業の仕事を機能別に分解して業務を分析したことで、商品開発の進捗マネジメント業務や見積・注文業務でのデジタルツール活用が進み、営業の仕事の効率化につながったのです。

## 営業の仕事分解・分析・評価することから始めよう

---

もし皆さんの営業部門が「デジタルツール活用の価値が見出せないから、具体的に検討していない」タイプであれば、ぜひ一度自社の営業の仕事を棚卸してみingことをお勧めします。そして、「業務量は適正か」「業務効率は満足できる高さか」といった観点で評価し、営業の仕事の効率化につながるデジタルツール活用の可能性を考えてみるのです。

その際に全体像を一覧できる参考資料として、「[SalesTech Landscape 2019](#)」を手元に置いておくときっと便利でしょう。一般的な B2B 営業の機能が既に分解・整理されており、しかもそれぞれの機能で使えるデジタルツールが一覧となっていますので、イメージが湧きやすいはずですよ。

現在、SFA や CRM にとどまらず、営業コーチングや契約書作成など、様々な業務で便利なデジタルツールが市場に登場しています。「営業デジタルツール=SFA や CRM」「営業の仕事=客先での営業活動」から視界を広げることで、「特殊」で「職人技」で「一品一様」な営業にもフィットするデジタルツールを見つけることができるでしょう。大事なことは「ウチの営業にはデジタルツールは要らない」と安易に決めつけてしまわずに、自社の営業を機能ごとに分解し分析・評価してみることなのです。

トライツコンサルティングでは、現在の営業の業務の評価・分析から、最適なデジタルツールの選定・設計・導入までを一貫してご支援しています。「営業をデジタル化して効率を上げたい」とお考えの方は、ぜひご相談ください。

参考：「[SalesTech Landscape 2019](#)」 (SalesHacker : Nicolas de Kouchkovsky, May 30, 2019)

## 営業生産性向上につながる！2軸で考える営業改革ロードマップ

私の好きな作家の一人が星新一なのですが、彼のショートショートの一つに、未来の人類が大晦日の日に今で言うところの拡張現実を使って、季節の移り変わりを体感しながら1年間を振り返る、というものがあります。1年を振り返ってみていかがでしたでしょうか。予定通りに進んだ一年でしたでしょうか。また年が明ければ「一年の計は元旦にあり」のお正月です。たまたま「星」つながりになってしまいました。 「星の王子さま」で有名なサン＝テグジュペリの名言に「計画のない目標は、ただの願い事にすぎない」というものがあります。プライベートでも、ビジネスでも、この年末年始というのは計画を振り返り、立て直すのによいタイミングなのだと思います。

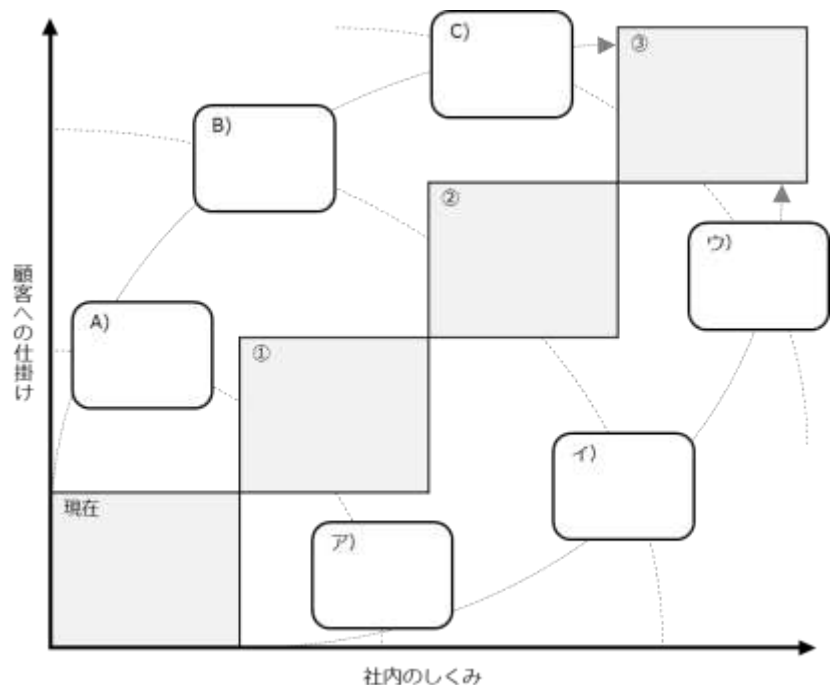


計画の重要性は多くの方が認識していても、なかなかそれを実現するのは難しいもの。それは、営業改革についても同じです。そこで、皆さんの営業改革が願い事で終わらないように、「営業改革の計画づくり」についてのヒントをご紹介します。

### 営業改革ロードマップは「社内のしくみ」と「顧客への仕掛け」の2軸で考える

トライツコンサルティングでは、営業改革のご支援の第一歩として「営業改革ロードマップ」を作成します。これは、将来自社の営業をどうしたいかを明文化し、それに至る中間目標（マイルストーン）と、それらの実現のために必要な打ち手を具体化したものです。図で説明すると右のようになります。

薄いグレーで階段状になっているのが、マイルストーンとゴールです。ここでは、左下の「現在」から③のゴールに向けて①②というマイルストーンをクリアしながら進んでいきます。そして、これらのマイルストーンとゴールを実現するために必要な打ち手が、ア)～ウ)の「社内のしくみ」と、A)～C)の「顧客への仕掛け」です。上の図は、「①というマイルストー



ンを実現するために必要な打ち手は、『社内のしくみ』の観点ではア)であり、『顧客への仕掛け』の観点ではA)である」というように見ます。中学校の理科で勉強した「力の合成・分解」のように、「社内のしくみ」と「顧客への仕掛け」という2つの力を合成することでマイルストーンやゴールの実現につながる、とイメージしていただくのが手っ取り早いかなと思います。

トライツが営業改革をこの2つの軸で考えている理由は、「社内のしくみ」を変えるだけで終わりにしないためです。

これまで多くの企業が営業改革に取り組む様子を見てきたのですが、実に多くの営業改革が「システムを導入しただけ」「研修をやっただけ」になっています。SFAを入れたものの出先でも業務報告ができるようになっただけ、MAを入れたものの手作業でやっていたメールマガジンの配信が自動化されただけ、研修をやったものの客先での立ち居振る舞いは何も変わらない、という企業が多いのです。これでは、システムや研修といった「社内のしくみ」は改善しているものの、「顧客への仕掛け」は何も変わっておらず、業務は効率化できても営業の生産性はあまり高まらないということになってしまいます。

### 業務を効率化しても生産性が向上しない！「収穫逡減の法則」という罠

ここまでお読みになった方で違和感を感じた方もいらっしゃるのではないのでしょうか。

「デジタルツールを導入して社内業務を効率化したら、今までフォローできなかった商談にも対応できるようになるから売上は増えるし、仕事の質が上がって追加受注ももらいやすくなるはずだ」

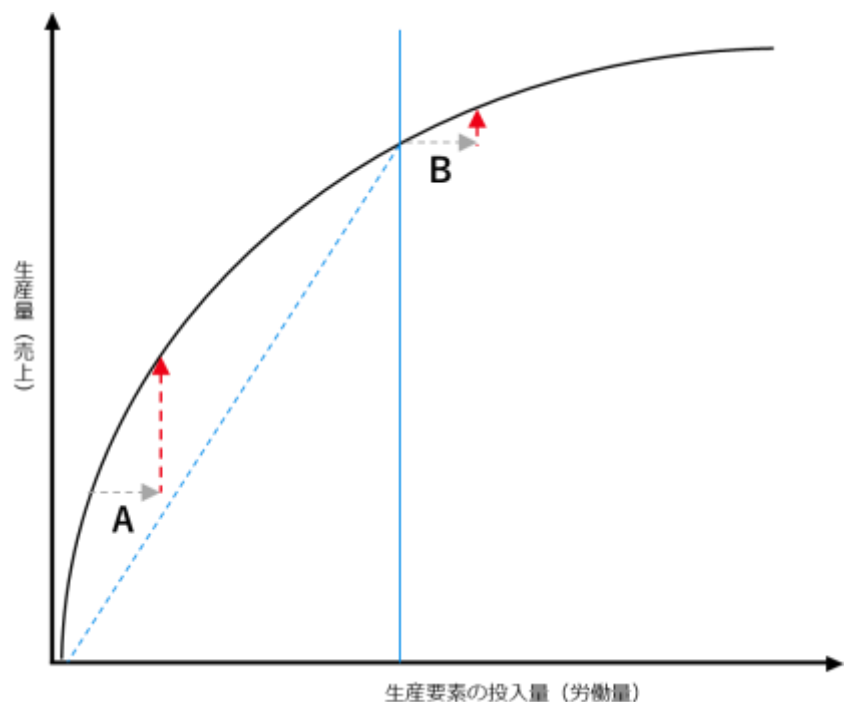
「業務を効率化したら、生産性は高まるはずだ」

と考えている方もいらっしゃるでしょう

し、これを売り文句としているSFAやCRMのベンダーも大勢いらっしゃいます。

しかし、実際に業務を効率化して対応する商談の数を増やしたり、今の仕事の質を高めたりしても、それほどには生産性が上がらないというのが実態です。それは、営業現場の活動に「収穫逡減の法則」が働くからです。

「収穫逡減の法則」を示したのが右の図です。横軸の生産要素の投入量が一定の割合で増えていっても、得られる生産量は徐々に低下していく、ということを示しています。上の図のAとBを比較すると、右向きの矢印の長さ（生産要素の追加投入量）は同じなのですが、それに対応する上向きの矢印の長さ（生産量の追加分）はAよりもBの方が小さくなっています。



これが営業でも起こっているのです。例えば上の図の青色のラインが業務効率化前の業務量だとします。営業現場では各人の経験や組織としての知恵に基づいて、比較的割の良い商談から対応していきますので、限られた労働量の中で最大の売上を得られるように活動しています。この時の生産性は青色の斜線の傾きで表され、なかなかの急勾配になっています。

この状態で SFA を導入するなどして、事務作業が効率化されてより多くの時間を商談に振り向けられるようになったとします。賢い営業担当者であれば、青色の縦のラインよりも右にある商談の中で一番割の良い商談に対応するのですが、それでも追加 1 商談に対する労働量 B から得られる売上（B の赤矢印の長さ）はごくわずかです。生産性で比較すると、青色の斜線よりも随分と傾きが低くなっていることが分かります。つまり、業務を効率化して商談に充てられる時間を増やしても、営業組織がある程度効率的に働いている限り、追加で入ってくる商談の多くはこれまでの商談よりも割の良くないものになってしまう、ということです。

単純に社内業務を効率化しても目を見張るほどに営業の生産性が向上しないのは、効率化によって得られる労働量と売上との間に「収穫逡減の法則」が働いているからであり、営業部門で大きな成果につなげようとするのであれば、売上に直結する「顧客への仕掛け」そのものをレベルアップさせなければならないのです。随分と遠回りになりましたが、営業改革のロードマップを作る際に「社内のしくみ」だけでなく「顧客への仕掛け」も必ず考えるというのは、本当に生産性向上につながる営業改革のために非常に重要なことなのです。

## 2 軸を使って営業改革ロードマップを具体化しよう

---

1 月から新年度を迎える企業にとってはまさに今が、4 月に新年度を迎える企業にとってはこれからが、今年度の計画を棚卸して来年度の計画を立案するタイミングになります。その際に、デジタルツールの活用などの営業改革に取り組もうという営業組織の方には、今回ご紹介しました「2 軸で考える営業改革のロードマップ」をお勧めします。冒頭でご紹介したサン＝テグジュペリの名言に習って、目標を達成する計画を作ってみてください。そして、その際にはシステムや研修の導入などの「社内のしくみ」だけでなく、顧客との接点をどのようにレベルアップさせるのかという「顧客への仕掛け」も一緒に考えていただければと思います。

トライツコンサルティングでは、営業改革の成功確率を高め、大事な打ち手を明確化するために、営業改革のロードマップ作りをサポートしています。営業改革をこれからスタートされる方、これまで進めてきた営業改革を一度振り返って新たに加速／軌道修正しようとしている方は、ぜひご相談ください。





## 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