



トライツブログセレクション (5)

営業 DX 時代を勝ち抜く人材育成

トライツコンサルティング株式会社

採用・育成・評価が変わる！サイエンス化する営業のタレント戦略とは

堅調に推移する企業業績を受けて、ここ数年「人材不足」という言葉を新聞や雑誌でよく目にするようになりました。「営業組織に人手が足りない」という悩みを抱えている方も多いのではないのでしょうか。

とは言え、ただ人数だけを増やせばよいという訳ではないのがつらいところ。「営業は人なり」という言葉もあるように、優れた営業担当者を採用・育成・確保するというタレント戦略は営業組織にとって永遠の課題です。

そこで、今回のトライツブログでは、「営業のタレント戦略」について、最新の海外調査レポートを使って勉強してみたいと思います。



海外調査レポート「営業タレント戦略の研究」

Miller Heiman グループの調査機関である CSO Insights が最近、一風変わった調査レポートを発表しました。タイトルは「[2018 Sales Talent Study](#)」。営業におけるタレント（人材）の採用・育成・評価における課題と、先進企業の取り組みに焦点を当てています。

お時間に余裕のある方はぜひ全文をダウンロードしてお読みいただきたいのですが、全 21 ページとなかなかの大作ですので、お時間のない方向けに興味深い点をいくつか抜粋してご紹介したいと思います。

レポート 1：収益に直結する営業タレント戦略

このレポートは調査データをもとに営業タレント戦略の重要性を数値化するところからスタートしています。

“

最新の AI ツールや営業プロセスなどは、営業担当者と顧客とのやり取りの成果を高め効率化することに大きな影響を与える可能性を持っています。しかし、それらの施策は個々の営業担当者や営業マネージャーのタレントに大きく依存しています（中略）。

営業組織はタレントの採用・育成で苦労しています。回答者のうち 16.4%しか「自社は将来の成功のために必要なタレントを確保している」と自信を持って答えていません。

そして、自社のタレント採用・育成に自信を持っている営業組織は、そうでない組織と比べて目標達成率が高く（63.5% vs 41.2%）、商談の受注率も高い（54.0% vs 42.1%）という結果が出ています。

レポート 2：営業担当者の離職にかかる巨大な見えないコスト

レポートは続けて、営業担当者の離職にかかるコストのうち、採用活動や教育研修のような目に見えるコストだけでなく、目に見えない隠れたコストの大きさを、変わった視点から算出しています。

“

最近の営業担当者の離職率はおおよそ 15.7% 辺りで推移しています。このうち 10% が営業担当者による自発的な離職であり、残りの 5.7% がレイオフなどの非自発的な離職です。（中略）

いったん営業担当者が離職すると、そのポジションは平均して 3.7 ヶ月間空いたままです。そして、新しく採用した営業担当者の生産性がフルの状態になるまでにおよそ 9.2 ヶ月かかります。つまり、営業担当者が離職することで合計 12.9 ヶ月、つまり一年以上生産性が低い状態となっているのです。平均的な B2B 営業担当者の売上予算が 200 万ドル（2.2 億円）だということを考えると、営業担当者の離職と雇用はそれだけ営業組織の収益力を弱体化させているのです。

このレポートの回答者のおよそ半分が米国企業ですので、離職率の値は日本の普通の B2B 企業では考えられないほどに高い数値となっています。しかし、営業担当者の離職と雇用にかかる隠れたコストである「収益力の低下」は日本の B2B 企業にも当てはまるものと考えられます。

レポート 3：結果だけで営業担当者进行评估することのデメリット

レポートは続けて、営業組織による営業タレントの評価の実態へと議論を進めています。

“

CRM やその他のシステムの活用によって、営業はデータが豊富な部署になっています。分析機能の拡充やビッグデータへの取り組みに最新の AI ツールなどのおかげで、収集できるデータには限界がなくなりつつあります。その一方で、どの営業担当者が成功しているかについてのデータとして、売上や利益などの分かりやすい指標以外にも目を向けている企業はわずかです。（中略）

62.3% の組織が個々の営業担当者のパフォーマンスを測るのに「遅行指数」しか使っていません。これは、何が起きたかという成果だけを見ていて、どのようにその成果が出たのかやどうすればその成果を繰り返し出せるのかを見ていないということです。

7 ヶ月という平均的な商談期間を考えると、「遅行指数」だけを使ってパフォーマンスを評価していると、現在進行形の商談のパフォーマンスマネジメントを阻害し、パフォーマンスが低い状態が継続されてしまうのです。

ここで使われている「遅行指数」とは、売上や利益などの結果数字のことです。それに対する「先行指数」としてレポートでは、個々の営業プロセスを進む速度（期間）や、見込客からの商談化率を挙げています。この結果数字を遅行指数だと言い切る考え方は、これまでにないものではないでしょうか。

レポート 4：これからの営業担当者に求められる「技術への親和性」

レポートでは、営業担当者を採用基準として使える「営業担当者の成功要因」についても考察しています。

“

採用活動で用いられている業界知識やコミュニケーションスキルなどの条件と、退職率や予算達成率や受注率などの結果指標の相関性を分析したところ、関連があると言えるものはほとんどありませんでした。しかし、唯一統計的な相関性が見つかったのは「技術への親和性」です。

これはとても興味深い結果ではないでしょうか。確かに、現在の営業は SFA や CRM といったデジタルツールの活用が不可欠のものとなりつつあります。レポートではこれと関連して現在営業担当者の採用基準に起こっているトレンドとして、4 つの特徴を紹介しています。

“

1. 多くの営業組織では「STEM」と言われる、科学（Science）、技術（Technology）、工学（Engineering）、数学（Math）の学位を重要視しています。STEM 教育で得られる分析的思考力や技術への親和性といったものが、AI によって加速するであろう将来の営業分野においては重要な成功要因だと考えられています。
2. ビジネス系の学位のうち、特に基礎的な営業プロセスや営業手法、Salesforce などの CRM システムの使い方を学ぶ「営業系の学位」にも注目が集まっています。
3. これまでは EQ が重要視されていましたが、現在では「分析的思考力」「課題解決力」が重要視されるようになっていきます。これは営業がアート（芸術）からサイエンス（科学）へと変化したことと関連しています。
4. 採用基準として「学習意欲」というものにも関心が寄せられています。我が社の調査レポート「2017 Word-Class Sales Practices Report」でも継続的なキャリア開発が組織文化となっている企業は、営業の成果が高くなるのが統計的に示されています。生涯を通じた学習が重要なのです。

色々と面白いポイントがありますが、私が一番衝撃を受けたのが 2 番目の「営業系の学位」というものです。学生のうちから営業プロセスについて勉強し、Salesforce を使ってデータを分析したりしているというのですから驚きです。日本の大学でも少人数教育や一方通行でない対話主体の講義など米国流の教育手法が浸透してきていますが、これらの変化もぜひ早急に取り入れてもらいたいものです。

レポート 5：営業パフォーマンス向上に直結する 3 つの育成施策

レポートの最終章では営業担当者の育成施策のうち、営業のパフォーマンス向上に有意な関連性が見られたものを 3 つピックアップしています。3 つを順番に見ていきましょう。

“

営業担当者にとって新しい職場での最初の印象的な体験は「新人研修」です。新人研修は生産性のキードライバーであり、これが充実していると回答した組織はそうでない組織と比べて、営業担当者の生産性がフルになるまでの期間が短くなっています（7.8 ヶ月 vs 9.5 ヶ月）。

“

2つ目の施策は「セールスイネーブルメント」です。セールスイネーブルメントとは、営業で使う各種のコンテンツやコーチング、研修などの複数の施策を調和・統合させる取り組みです。このセールスイネーブルメントに満足している組織はそうでない組織と比べて、営業担当者の自発的な離職率が低くなる傾向があります（7.1% vs 11.5%）。

“

最後の施策は「コーチング」です。当社のセールスイネーブルメントに関する調査レポートにおいて、コーチングは予算達成率と強い関連性が明らかになっています。

2つ目の施策である「セールスイネーブルメント」は、このトライツブログでも過去に何度も取り上げている最近話題の営業施策ですが、離職率の低減という人事データとの関連性が示されたのはおそらくこのレポートが初めてのことだと思います。その意味でも興味深い内容ではないでしょうか。

サイエンス化する営業について学習しよう

ここまで「[2018 Sales Talent Study](#)」の中でもとりわけ興味深いポイントを5つ抜粋してご紹介してきました。営業を取り巻く時代の変化と、それに対応するためのタレント戦略の今後の姿が浮かび上がってくる良いレポートだったのではないのでしょうか。

このレポートに一貫しているメッセージは、営業活動および営業のマネジメントはアートからサイエンスに進化している、ということだと私は考えます。サイエンス的な思考に基づいて、世の中にあるデジタルツールを使いこなしていくこと、そしてそのようなトレンドを敏感に感じ取って日々継続して学習するということが、これからの営業担当者とそれを導く役割の営業マネージャーに求められているのです。

参考：「[2018 Sales Talent Study](#)」（CSO Insights, September 17, 2018）

デジタル時代だからこそ「営業とは何をする人か？」

皆さんは営業とは何をする人だと考えておられるでしょうか。

最もシンプルなのは、「自社の商品・サービスを売る人」であり、そのために必要なことをやるのが営業という捉え方です。

実際のところ、顧客に買ってもらうために必要なことで、他の人がやってくれないことは「何でもやる」という状態になっている営業は多いように感じています。営業としての役割が〇〇というよりも、他の部署の人がやることが決まっていて、買ってもらうために足りないところをすべて補うのが営業！となっているということです。



先日からある企業で営業改革に向けた研修を

やっているのですが、そこで私から「御社において営業とは何をする人ですか？営業に求められる役割とは何ですか？」と質問を投げかけると、皆さんから「改めて聞かれると・・・」とお互いの顔を見合いながら小首を傾げるという微妙な時間がありました。どうもあまり考えたことがなかった様子でした。

しかし、それからそのことについて一緒に考えていくと、大切な気付きにつながったのです。

今回のトライツブログでは、改めて「営業とは何をする人か」を考えることの重要性について書きます。

営業改革とは、営業の役割を変えること

「デジタルツールを活用して営業活動の生産性を高める」

「ソリューション型営業によって、付加価値の高い提案を行い、競合他社に勝てる営業になる」

このようなお題目での営業改革が流行っているように思います。しかし、実際にこのような改革を進めるとなると、営業にとって新しい道具や手法を「今の仕事にオンされる」印象を受けるようです。つまり、新しい仕事が増えるイメージです。いくら「仕事の生産性を高める」と言っても、やらされる側にとってみると、面倒なことが増えるだけだと感じてしまうわけです。

多くの企業の営業現場において、営業担当者が担うべき業務量は増えています。それは社内向けの業務が煩雑になったことでもありますし、顧客向けの資料作成などの量も増えていることもあります。また、内勤のスタッフが減ったことも大きな要因でしょう。

そのような背景から「もうこれ以上新しいことはやりたくない」「少なくとも自分はトップバッターにはなりたくない」

「確実に上手くいくならやってもいいが・・・」などという現場の反応が強いように思います。

そこで、まず必要なことは営業の役割が「売るために必要な業務なんでも屋」のようになってしまっていて、業務の範囲が

あいまいになっているそもそのところからメスを入れ、会社として本気で「営業担当者が果たすべき役割から変えようとしている」と現場が認識することだと考えます。

顧客から見た「存在価値」は何か

そのために有効なのが、営業として顧客に提供する「存在価値」から考えることです。ここでの存在価値とは「～してくれるから〇〇さんから買う」と顧客が認識していることです。下記に一般的なものを列挙してみました。

- 売り手の商品・サービスに関する情報を提供してくれる
- 他の企業の事例など、業務に役立つ情報提供をしてくれる
- 相談すればすぐ必要な専門知識を提供してくれる
- 自社の社内業務を代替してくれる
- 無理なお願いでも、社内を動かして対応してくれる
- 最後まで責任者として関わってくれる
- 売り手企業のいろいろな事業の窓口として対応してくれる
- 業務課題の解決策を提案してくれる
- 自社の業務課題の解決の相談にのり、必要な支援をしてくれる
- 購買の意思決定の相談にのり、必要な支援をしてくれる
- 新しい顧客（ユーザー）を開拓し、紹介してくれる
- 顧客（ユーザー）への営業を支援してくれる
- 自社に合ったビジネスプランを提案してくれる
- 新しいビジネスを提案してくれる

これ以外にも、単にルールとして「あの人からしか買えない」ということもあるかと思いますが、それは営業としての存在価値を提供できていることではないので、ここでは除外して考えることにします。

一般的に、成果を上げることができている営業担当者は顧客に対して多くの「存在価値」を提供できていると考えられます。ただ、デジタルテクノロジーの進歩・浸透にしたがって、顧客が営業に対して求める「存在価値」が変わってきています。特に、情報提供に関する付加価値は Web などのデジタルツールに移行してきていて、「相談に乗る」とか「支援してくれる」というような人間しかできないところを顧客が営業担当者に求めるようになってきているという変化が起こっています。

顧客の求める「営業の存在価値」が変わるといふことに伴い、営業の役割を変えていかねばならないのは当然のことです。それができない企業は顧客から相手にされなくなってしまうでしょう。

顧客にとっての「存在価値」が明確な営業に変革しよう

そこで営業改革としてやるべきなのは、顧客の求める「存在価値」をできるだけ高いレベルで提供できるように変革することです。そのためには、業務の役割分担や組織のあり方から見直さねばならないはずで

具体的には今まで営業担当者がやってきた業務の中で、顧客にとって付加価値を提供しているとは言えないことについてはできるだけ分業を考えます。そうすると各業務手順の標準化も不可欠ですし、情報共有のためのデジタルツールも位置づけがはっきりすると思います。

意識改革のために、営業としてのスキル形成から考える

役割分担や組織の見直しに加えて、顧客に対して高い「付加価値」を提供できる人材育成に取り組む必要があります。その際、いきなり必要なスキル教育を行うのではなく、それぞれの営業担当者が「営業」という仕事をしていく上で、自らのスキル形成から考えていく機会を作ることが有効です。

もちろん、そこで各人がゼロから考えるのではなく、会社として顧客の求める「存在価値」を提供できるようになるためにスキルアップのロードマップを示す必要がありますし、それを元に自分の得意なことを活かしながらスキルを身につけていくように促すように工夫することも大切なことだと思います。

そうすることで、営業の意識改革につながり、結果として営業改革への近道になるのです。

データ分析スキルも当たり前になる時代に営業を導く

また、今後顧客により高い「付加価値」を提供するために必要なスキルを追求していくと、様々なデータを分析して仮説を立てたり、それを検証するスキルも重要になってくるでしょう。

そこで、スキルアップのロードマップにこのような新しい要素も組み入れ、次世代の営業としての役割を果たせるように導いていくのです。実際にトライツのクライアントにも、積極的にデジタルテクノロジーを活用した次世代営業への変革に向け、スキルアップロードマップ作成から取り組んでいるところがあります。

このような取り組みを通じ、我々も改めて「デジタル営業改革とは組織と人の改革である」と感じています。

そして、これらの原点は「これからの営業とは何をやる人？どんな役割を果たすべき？」という議論から始まります。そこからしっかり考え、そこに至るまでの道りを明確にすることから営業改革はスタートするのです。

トライツコンサルティングでは、あなたの「これからの営業」を考えるとこからサポートしています。特に営業の育成を「見える化」する「営業育成ロードマップ」はユニークな手法として多くの企業で実績を上げています。ご興味のある方はお気軽にお問い合わせください。

無理なくデータサイエンス人材を育成する方法

これまでトライツブログでは、営業 DX（デジタルトランスフォーメーション）の実現のために、SFA や MA など B2B 営業／マーケティングで使用するデジタルツールのデータ分析・活用の重要性について、ご紹介してきました。

しかし、多くの B2B 営業組織には、統計学や機械学習などの知識・スキルを持ったデータサイエンス人材がそもそもおらず、「Excel のピボットテーブルを使った集計くらいならできるけど、分析までは…」となっているようですし、そのような人材をどこまで力を入れて採用・育成するのも不明確なところがほとんどだと思います。

そこで、B2B 営業に必要なデータ分析のスキルが何で、それをどうやって育成するかを考えてみたいと思います。「難しい」「専門知識が必要」と思われがちなデータサイエンス人材の育成を、営業現場でどのように行えば良いのでしょうか。

データサイエンス人材の育成が各所で行われているものの…

現在日本では産官学で、データサイエンス人材の育成が重要な課題となっています。

ご存知のように滋賀大学や横浜市立大学、武蔵野大学ではデータサイエンス学部が創設され、最近でも一橋大学、立正大学、大阪工業大学などで、データサイエンスを学べる学部・学科・専攻の新設が検討されているというニュースがありました。

政府もデータサイエンスなどの高度人材育成のために、内閣府が「数理・データサイエンス・AI 教育プログラム認定制度検討会議」を開いており、2020 年の 4 月以降の運用開始を予定しています。

また、企業でもデータサイエンティスト育成プログラムを開いたり、独自に認定制度を設ける企業が増えていますし、2019 年には NEC や日立、清水建設などの大手企業が「社内のデータサイエンティスト育成の強化」に取り組むというニュースが続々と発表されました。

このように日本全体で大きな潮流となっているデータサイエンス人材の育成ですが、「取組を始めた」というニュースは数多く見聞きするものの、「上手く行った」という話はあまり表に出てこないようです。ということは、どこかにボトルネックがあると考えるのが妥当でしょう。では、今の育成方法のどこにボトルネックがあるのでしょうか。

データサイエンス人材に必要な 2 つの知識と、その育成のための 2 つのルート

データサイエンス人材として B2B 営業などビジネスの場で活躍するには、統計学や機械学習などの技術的な専門知識と、その分析結果をもとにどう戦略や業務を改善するのか考えるのに必要な業務知識の 2 つが必要です。一般社団法人データサイエンティスト協会では、技術的な専門知識を「データサイエンス力」と「データエンジニアリング力」、業務に応用していく知識を「ビジネス力」と呼び、合計で 36 のスキルカテゴリに分解しています。

このように技術専門知識と業務知識の 2 つが必要になるため、データサイエンス人材の育成ルートとしては

A. 大学などで技術専門知識を身に付けた人に、業務知識を学ばせる

B. 職場で業務知識を身に付けた人に、技術専門知識を教える

の2つがあるのですが、どうも活躍しているデータサイエンティストの話をビジネスイベントや学会などの場で聞いていると、圧倒的にAのルートで育成された人が多いように私は感じます。「文系出身」「統計の知識はゼロからスタート」という人もいなくはないのですが、本当に稀な存在なのです。

今主流の育成ルートではハードルが高すぎる！

しかし、現在多くの企業で行われている育成のやり方は、ハードルの高い「職場で業務知識を身に付けた人に、技術専門知識を教える」というBルートであり、どうやらそこにボトルネックがありそうなのです。では、ここで技術専門知識としてどのようなものが教えられようとしているのか、データサイエンティスト協会が「見習いレベル」と呼んでいる、最低限の基礎の基礎のスキルチェック項目を4つほど見てみましょう。【】内の文字はスキルカテゴリを表します。

“

- ①代表的な確率分布の特徴を5つ以上説明できる【統計数理基礎】
- ②平均値、分散、平均値の差の検定手法を知っている【検定/判断】
- ③数十万レコードを持つデータベースのバックアップ・アーカイブ作成など定常運用ができる【環境構築】
- ④JSON、XMLなど標準的なフォーマットのデータを受け渡すために、APIを使用したプログラムを設計・実装できる【プログラミング】

目を通して見て「うんざり」「書いてある用語自体が分からない」「自分にできると思えない」と感じている方が多いと思うのですが、それが多くのビジネスマンにとって正常な反応でしょうし、これを理解・実行できる人を職場の中で育てようというのはかなり無理があると言わざるを得ません。特にデータサイエンスを専門とするわけではなく、営業企画などの普段の業務のレベルアップのためにデータサイエンスを学ぼうという人にとっては、あまりにハードルが高すぎるように感じます。

それでは、B2Bの営業組織がBルートで無理なくデータサイエンス人材を育成するために、どのような進め方であれば良いのでしょうか。これまで自分が所属していたコンサルティング会社やクライアント企業向けにデータ分析の勉強会を何度か実施してきた経験から、2つのポイントがあると私は思っています。

データサイエンス人材育成のポイントその1「積み上げ型の理解を前提としない」

1つ目のポイントは「積み上げ型の理解を前提としない」というものです。統計学を正しく理解しようとする、1つ1つ知識を積み上げていくことが必要です。例えば、先ほど見たスキルチェック項目のうち、①の「代表的な確率分布」を理解していないと、②の「平均値、分散、平均値の差」という統計量がどの確率分布に当てはまるかが分からず、結果としてどの検定手法を用いたら良いかが分からない、という関係性になっています。

この積み上げ型を前提にして育成しようとする、つまづいたり理解があやふやな個所が発生したらそこから先へは進めません。学術的には不誠実だと言われるかもしれませんが、元データの種類とやりたい分析を決めたらどの検定手法を用いたら良いかが一目で分かる早見表をつくるというように、積み上げ型ではなく分析や検定の手法をパターンとしてインプット

するというのが、現実的かつ受け入れられやすいアプローチだと私は思います。

データサイエンス人材育成のポイントその2「特殊なツールの活用を前提としない」

2つ目のポイントは「特殊な分析ツールの活用を前提としない」ことです。先ほどのスキルチェック項目の③と④は、「データ分析のためにはデータベースソフトが必要であり、プログラミング言語の利用が不可欠だ」という前提に立っています。しかし、営業企画のメンバーや営業部門のスタッフで Oracle などのデータベースソフトを日常使いし、SQL や R/Python といった言語でプログラミングをしている人はほぼ皆無でしょう。

たださえ普段やり慣れていないデータ分析をしようとしているのに、そのための環境からして特殊でかつ扱いづらいとなるとどうしてもハードルが上がってしまいます。ですので、できる限り普段の業務と同じような環境でデータ分析ができるようにするのが重要です。いつも使っている Office ソフト（Excel）上で操作でき、プログラミング言語を使わずに分析できる環境を前提としないと、定着させることは困難だと考えます。

大事なのは現在の知識体系・業務環境の延長線上で育成すること

ここまで、データサイエンス人材の育成についてどのように進められ、どこにボトルネックがあるのかを概観し、それをもとに実際の B2B 営業組織で育成を行う際には何がポイントになるのかを考えました。大事なことは、データサイエンスの研究者や専門家を育成するような既存の考え方から脱却し、いかに現在の知識体系や業務環境の延長線上で無理なくデータ分析ができるようにお膳立てするか、だと私は思います。

今回はこの続きとして、B2B 営業のデータ分析に必要なスキルセットとその習得方法について考えてみたいと思います。SFA や MA などのデータの活用、営業 DX 実現の第一歩としてのデータ分析力の向上にご興味のある方は、次回もお楽しみに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、B2B 営業／マーケティング組織におけるデータ分析力の向上・内製化のサポートをしています。ご興味のある方はご相談ください。

これだけで大丈夫！B2B 営業のデータサイエンス人材スキル

営業にも DX（デジタルトランスフォーメーション）の波が押し寄せてきています。SFA や MA をはじめとして、多くのデジタルツールが使われるようになってきているものの、日々生成されているデータを分析・活用して、営業の生産性向上につなげられている、という組織はまだ多くありません。せっかくデジタルツールを入れてデータを利用できる環境が整っているのに、それを分析できる人材が圧倒的に不足しているのです。

そこで、B2B 営業のデータ分析に必要な十分なデータサイエンス人材に求められるスキルセットと、その習得方法について考えてみたいと思います。



B2B 営業のデータ分析における 4 つの特徴

B2B 営業のデータ分析をする際に、どのようなスキルが必要になってくるのでしょうか。それを考えるために、現在の B2B 営業でのデータ分析業務における 4 つの特徴を見てみることにしましょう。

第 1 の特徴は「扱うデータの量が少ない」ことです。B2C 営業や工場 IoT などでは十～千億単位のデータ件数を扱いますが、B2B 営業の SFA や MA に入っているデータは、多くても数十万件程度。事業部単位で分けて分析すると、せいぜい十万件程度でしかありません。

第 2 の特徴は「扱うデータの種類がシンプル」なこと。今後 SFA や MA といったツールが進化することで変わる可能性はありますが、現在分析対象となるデータは売上高などの「数字データ」に、顧客や商品分類に担当者名などの「カテゴリデータ」、あとは担当者が商談の結果を文章で入力する「テキストデータ」くらいのもので、画像や音声、動画などの容量が大きく、分析するまでの加工が面倒なデータを扱うことはまずありません。

第 3 の特徴は「分析したい内容が限定的」なこと。これまで B2B 営業の色々なデータを分析してきましたが、基本的な分析の切り口は以下の 3 つしかないと考えます。

1. 商品／拠点／担当などの分類ごとに、売上高や受注率の傾向や差を知りたい
2. 商品や顧客などの分類同士の類似度や関連性を知りたい
3. 顧客の属性情報や商談情報、Web 利用状況などのマーケティング情報の中から、売上高や受注率に影響を与える要因を知りたい（さらにその要因をもとに売上高／受注率を予測したい）

そして第 4 の特徴は、データ分析のビジネス活用全般について言えることですが、「理論や手法の先進性・独自性よりも実用性や説明の容易さが優先される」ということです。

4つの特徴から見てくる、B2B 営業のデータ分析に必要なスキル

これらの4つの特徴から、B2B 営業のデータ分析に必要なスキルを考える際の方向性が見えてきます。

まず第1と第2の特徴から言えるのは、データ分析の環境として大掛かりなデータベースやDWH（データウェアハウス）などは必要なく、普段使われている Excel でも十分だということです。

そして第3と第4の特徴から、分析ツールは最新の理論をカバーしていたり、数多くの分析手法を搭載した高度なものである必要はなく、必要最低限の基本的な手法が搭載されていれば十分だ、とも言えます。私は Excel 上で動いて必要最低限の手法が揃っている「エクセル統計」（株式会社社会情報サービス）と、シンプルで使いやすいテキストマイニングツールの「KHCoder」（樋口耕一、立命館大学）を愛用しています。

このように考えると、データサイエンティスト協会が定める3つのスキルのうち、データベースの操作やプログラミングに関する「データエンジニアリング力」のスキルの多くは不要ですし、統計学や機械学習等に関する「データサイエンス力」のうち実際に扱う範囲はかなり狭くなってきます。また、その狭い範囲についても、学術的に積み上げて理解させるのではなく、分析目的と使うデータの種類を決めたら適する分析手法が一目で分かる「早見表」や「分析ガイドブック」を用意しておけば、必要とするスキルレベルを大幅に下げることが可能になります。

B2B 営業のデータ分析に必要な 8 スキルと習得レベル

これらを前提として、B2B 営業でデータ分析をするのに必要十分なスキルセットを私なりに組み立て直したのが下の表です。

No.	スキル項目	スキル詳細	該当するデータサイエンティスト協会のスキルカテゴリ ※DS=データサイエンス力 DE=データエンジニアリング力 B=ビジネス力	スキル習得レベル
1	分析の企画・設計ができる	✓ビジネス課題の検証や、解決策の探索に有効な分析（元データ、手法、アウトプット）を設計できる	✓B-プロセス ✓B-データの理解・検証	理解・体得
2	分析に必要なデータを集められる	✓SFA/CRM/MA/BI等のツールからデータをダウンロードできる ✓社内にある帳票からデータを抽出できる	✓B-データ入手	
3	分析ためのデータの準備ができる	✓Excelの関数を使って、データを結合できる ✓中に入っているデータをクレンジングできる ✓分析ツールを使って欠損値を補充できる ✓テキストデータを分析するための準備ができる	✓DE-データ加工	
4	分析用ツールを操作できる	✓Excel関数/アドインツールを扱える ✓分析ソフトを操作できる		パターン処理
5	最適な分析手法・モデル・検定方法などを選択できる	✓分析の目的や、使用するデータの種類に応じて、最適な分析手法を選べる ✓分析時に指定するパラメタについて、最適な項目を選べる	✓DS-予測 ✓DS-検定/判断 ✓DS-グルーピング ✓DS-性質・関係性の把握 ✓DS-機械学習 ✓DS-言語処理 ✓DS-最適化	
6	分析結果を統計的に評価できる	✓分析アウトプットに出力される数値をもとに、モデルの精度評価、説明変数の選択ができる		
7	分析結果を解釈して改善策につなげられる	✓分析結果からビジネス上の知見を抽出できる ✓抽出した知見に基づいて改善策を企画・立案できる	✓B-意味合いの抽出、洞察 ✓B-解決 ✓B-事業に実装する	理解・体得
8	他者に分かりやすく分析結果をアウトプットできる	✓分析結果を簡潔かつ正しく伝えられるExcelグラフの種類と軸・変数を選べる ✓グラフをより分かりやすく見せるためのデザインの工夫ができる ✓分析結果を、文章で分かりやすくかつインパクトを持って表現できる	✓DS-Data visualization ✓DS-グラフィカルモデル	パターン処理
			✓B-論理的思考	理解・体得

8つのスキル項目を、データサイエンティスト協会のスキルカテゴリと関連付けています。また、スキル習得レベルも、実際に内容を理解して身に付ける必要があるもの（理解・体得）と、分析の目的や元データ、アウトプットなどのパターンを見て適する作業を選べれば十分とするもの（パターン処理）の2つに分けて設定しています。

その結果、36もあるデータサイエンティスト協会のスキルカテゴリのうち、上の表に含まれるのはちょうど半分の18スキルで済み、さらに理解・体得レベルが必要なのはさらにその半分足らずの8スキルしかなくなりました。この8スキルはほとんどがビジネス力であり、技術的なスキルは「データ加工」だけ身に付けていれば十分だということになります。これが現実的に育成可能なスキル項目だと私は思います。

B2B 営業のデータ分析で実際に使用する分析手法

さらに、先ほどご紹介した3つの分析の切り口に当てはまる分析手法を整理したのが次の表です。

分析の切り口		代表的な分析手法
1. 商品/拠点/担当などの分類ごとに、売上高や受注率の傾向や差を知りたい	傾向を知りたい	✓ 基本統計量
	差を知りたい	✓ 多重比較
2. 商品や顧客などの分類同士の類似度や関連性を知りたい	売上高や受注率との関連性を知りたい	✓ 相関分析 ✓ 偏相関分析 ✓ 順位相関分析
	分類同士の類似度を視覚化したい	✓ 多次元尺度法 ✓ コレスポネンス分析 ✓ テキストマイニング (対応分析) ✓ テキストマイニング (多次元尺度法)
	分類同士の類似度に加え、その類似度に影響を与える要因が何かを知りたい	✓ 因子分析 ✓ クラスタ分析 ✓ テキストマイニング (クラスタ分析)
3. 顧客の属性情報や商談情報、Web利用状況などのマーケティング情報の中から、売上高や受注率に影響を与える要因を知りたい	売上高について知りたい ※テキストデータを含まない	✓ 重回帰分析 ✓ 正準相関分析
	受注率について知りたい ※テキストデータを含まない	✓ ロジスティック回帰分析 ✓ 判別分析 ✓ プロビット回帰分析
	売上高・受注率について知りたい ※テキストデータを含む	✓ テキストマイニング (対応分析) ✓ テキストマイニング (共起ネットワーク)

切り口ごとに複数の分析手法が並んでいますが、それぞれ扱うデータの種類や特性によって、実際に使う分析手法が決まります。こうやって見ると、実際に使う分析手法がそれほど多くないことが分かるかと思います。上の分析手法のうちテキストマイニング以外のものは、「エクセル統計」に搭載されている分析プログラムの中のわずか 15% でしかありません。こんなところでも「20 対 80 の法則」はちゃんと働いていて、15% の分析手法で B2B 営業のデータ分析のほとんどは事足りてしまいます。

本当に理解・体得が必要なのは「ビジネスカ」

ここまで、B2B 営業のデータ分析の特徴から、営業組織で本当に必要となるスキルについて見てきました。

そこで分かったのが、「データサイエンスカ」や「データエンジニアリングカ」といった技術的・専門的なスキルの多くは必要でなく、分析の目的や元データに合わせた分析手法やパラメタの選定も「パターン処理」でまかなえてしまうということ。そして、実際に理解・体得することが求められるのは、ビジネス上の課題を設定し、それをもとに何のデータをどう分析するかを企画・設計し、分析結果をもとに解決策を導き出す「ビジネスカ」の方なのです。

そして、この「ビジネスカ」を高めるためには、営業活動を個別の商談の集合体としてではなく、1 つの体系・モデルとして捉えることが必要だと私は考えます。自社の営業の売上高や受注率にどのような要素が影響するのか、商談や顧客の情報をどのように構造化するのかということを考え、それらのデータを蓄積できるように SFA や MA のデータ構造を工夫する。そこから、現在の営業を分析的に考える思考が養われ、実際にデータ分析するときの具体的な切り口が見えてくるのだと思うのです。

トライツコンサルティングでは、SFA などに蓄積された営業データの分析企画・実践とその内製化をサポートしています。営業組織内に蓄積されたデータの有効活用や、営業 DX 推進のためのデータサイエンス人材の育成についてご興味のある方はぜひご相談ください。

【書評】『シン・ニホン』に学ぶデジタル人材育成のヒント

営業だけに限らず、DXに取り組もうとするときに避けては通れないのが「人材育成」。新聞や雑誌を読んでいると、AI・機械学習やビッグデータなどを操るデジタル人材の育成を開始した、という企業のニュースを頻繁に目にします。

トライツコンサルティングでも営業DXをサポートする上で、クライアントの営業組織におけるデジタル人材の育成は重要なテーマだと考えています。



そのような中、デジタル人材の育成についてのヒントが詰まった本が最近出版されたのですが、お読みになっているでしょうか。ヤフー株式会社 CSO で、慶應義塾大学環境情報学部教授、データサイエンティスト協会の理事兼スキル定義委員長でもある安宅和人氏の著書『シン・ニホン AI×データ時代における日本の再生と人材育成』（以下、『シン・ニホン』）です。各書店の売上ランキングで上位に入っていますのでお読みになった方も多いでしょうが、まだだという方に向けて概要をご紹介しますとともに、B2B 営業のDXに取り組む方にぜひ考えていただきたいポイントをご案内したいと思います。

『シン・ニホン』の概要

450 ページ近くもある本の内容を一言でまとめるのは乱暴かもしれませんが、私は『シン・ニホン』を「AI×データ化が進んでいる世界の中で一人負けを続けている日本の産官学への叱咤激励の書」だと思っています。全6章の構成は以下のようになっています。各章の構成は、事実情報に基づいた舌鋒鋭い問題提起（叱咤）とそれへの解決策（激励）となっています。

- 1 章 「AI×データ化」を中心に、世界で起こっている歴史的な変化
- 2 章 「AI×データ化」で負け続けてきた日本の実態とこれからの勝ち筋
- 3 章 「AI×データ化」の時代に必要な人材・スキル
- 4 章 「AI×データ化」の時代に必要な人材の育成のあり方

5章 「AI×データ化」時代の人材育成のために変わるべき科学技術政策

6章 現在の地球環境問題とその解決のための取組事例

このように見てみると、企業におけるデジタル人材の育成、というテーマを考えるために欠かせないのは1~4章まで、ということになります。もちろん一冊通してお読みいただきたいですし、一気に読ませるエネルギーに溢れた文章なのですが、どうしても時間がないという方はまずは4章まで、全体の6割程度となる260ページ辺りまでを読んでいただくのが良いでしょう。

『シン・ニホン』の全体像を確認したところで、「AI×データ化」の時代に必要なデジタル人材の育成についてのヒントを見ることにしましょう。と言っても、1~4章までの間に数えきれないほどのヒントが書かれているので、その中からB2B営業組織でも参考にさせていただきそうなポイントを3つに絞ってご紹介します。

デジタル人材育成のヒント1「ミドル・マネジメント層を育成しよう」

1つ目のポイントは、デジタル人材育成のターゲットの1つは「ミドル・マネジメント層」というものです。

『シン・ニホン』ではこのミドル・マネジメント層に対して、2章で手厳しく批判をしています。

おそらく500~1000万人程度いると思われるミドル・マネジメント層（中略）にこそビジネス課題とサイエンス、エンジニアリングをつなぐアーキテクツ的な人材が必要だが、ほとんどの会社で枯渇している。（中略）

このような激変する時代に彼らが生き延び、未来の世代や事業のじゃまにならない人材であるためにはスキルを刷新しなければいけないが、身に付ける方法が分からない上、学ぶ場がない。このままでは、この方々が先に述べた既存業種を守るための規制をロビイングで山のように作り、日本のあらゆる産業の刷新を止め、AIネイティブな世代を引き上げることもなく、この国をさらに衰退につないでしまう。

しかしその後の4章では、人口動態的にボリュームも大きく、社会の中での存在感があって知的水準も高いこのミドル・マネジメント層が、AI×データに関する知識を持って、業務をデジタル化する変革担当として活躍することが解決策の1つだと述べています。

データサイエンティスト協会ではデータサイエンティストに必要なスキルを、統計解析や機械学習に関する「データサイエンス力」、データベースの処理やプログラミング等の「データエンジニアリング力」と、それらのスキルを活かして実際の業務で課題を設定し解決策を実行できる「ビジネス力」、の3つだと定義しています。現在、大学等の教育機関で力を入れ始めているAI×データ教育では、データサイエンス力とデータエンジニアリング力は高められますがビジネス力は対象外です。そのビジネス力を既に身に付けているミドル・マネジメント層を育成し強化しようというのが、1つ目のポイントの意味なのです。

デジタル人材育成のヒント2「サバティカルを導入しよう」

とはいえ、ミドル・マネジメント層を育成しようにも「身に付ける方法が分からない上、学ぶ場がない」という課題があります。そこで参考になるのが2つ目のポイント、人材育成の仕組みとしての「サバティカル」の導入です。

誰もが少なくとも10~15年に一度は“サバティカル”的に半年~1年程度スキルを刷新する社会が望ましい。サバティカル

というのは、特にアカデミアでよく行われる「用途に制限なく、長期で職場を離れることができる制度」で、単なる休暇と言うより、外部機関での長期研究、執筆などに使われることが通常だ。正にこれを世界に先んじて、人材再生の仕組みとして日本で入れてはどうだろうか。

この「サバティカル」というのは、大学教授も兼任しているからこそ面白いアイデアだと私は思います。現在、一部の企業では主に若手社員のスキル向上のために企業内大学を開設して人材育成に取り組んでいますが、そこにミドル・マネジメント層を対象としたデジタル人材育成コースを作り、日常業務から半年ほど離れてもらってデータサイエンスなどの知識・スキルを身に付けてもらう。そこで出来上がったコースは他社にも有償で開放する、と言うのは結構現実的な解であるように感じます。

デジタル人材育成のヒント 3「AI×データをリアルな体験から学ばせよう」

しかし、日常業務から隔離したとしても、これまで統計学やプログラミングなどに触れてこなかった人たちには、デジタル人材となるための勉強はハードルが高そうです。そこで参考になるのが3つ目のポイント、データ×AIを「リアルな体験から学ばせる」です。

データ×AI技術を道具として学ぶのは高等教育を受ける人のさらに一部しかいない上、必ずしもリアリティを持って教えられていない。この解決のためにはとにかく使って価値と力を実感してもらうことが大切だ。

この「とにかく使ってもらい、リアルな体験から学ばせる」というのは正にその通りだと思います。私は主に仕事でしかパソコンを使わず動画の編集もできないのですが、中学生の息子は文化祭の展示や新入生向けの部活動紹介などの行事ごとに、部活動の内容をまとめてちょっとした動画をササッと作ったりしています。とは言え私の息子が特別な訳ではなく、スマホやPCのアプリを使えば簡単にできるので、息子の周りでもやっている子供が結構いるようです。このようにハードル低く体験してみる、と言うのは新しいスキルを身に付けるのに適した方法なのです。

現在では、ユーザーローカル社の「AIテキストマイニング」など、統計学やプログラミングなどの知識が全くなくても分析を体験できるツールが出てきています。これらのツールにまず触れることから始めれば、ミドル・マネジメント層の方々でも十分にデジタル人材になれる可能性があるでしょう。

『シン・ニホン』を通じて営業DXと私たちの将来を考えよう

ここまで『シン・ニホン』の中から、デジタル人材育成のためのヒントを見てきました。「営業DXと言われても、やれる人材がない」「どうやって育成したらよいか分からない」という方には参考にしていただけたのではないのでしょうか。

ただ、今回ご紹介したのは『シン・ニホン』のほんの一部ですし、著者の「日本はもう一度再生できる」という熱いメッセージまでは伝えきれていないと思いますので、ぜひ書店で手に取って読んでみてください。営業DXについてももちろん参考になりますし、今起こっている世界の大転換と日本の現状について理解し、日本という国として、企業として、個人としての今後の目指すべき方向性を考えるという意味でも、ぜひ皆さんにお読みいただきたい名著だと私は思います。

トライツコンサルティングでは、SFAなどによる営業DXを実現するための、営業デジタル人材育成のロードマップ作りから教育までをサポートしています。「営業DX人材の育成」についてご興味のある方はぜひご相談ください。

参考：「シン・ニホン AI×データ時代における日本の再生と人材育成」（安宅 和人、NewsPicks パブリッシング、2020年2月20日）



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、苦労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