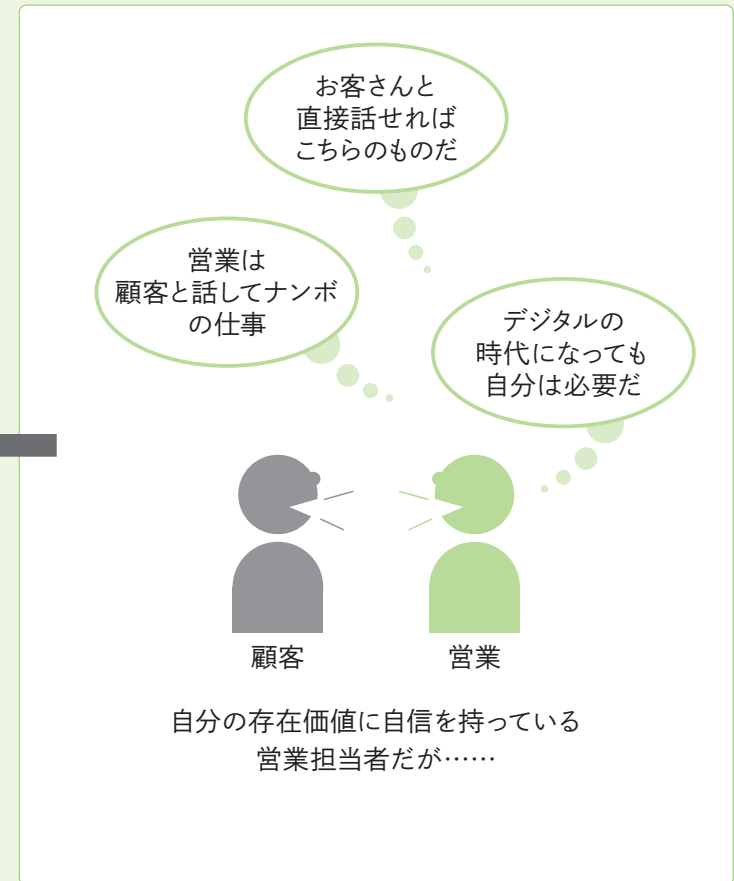
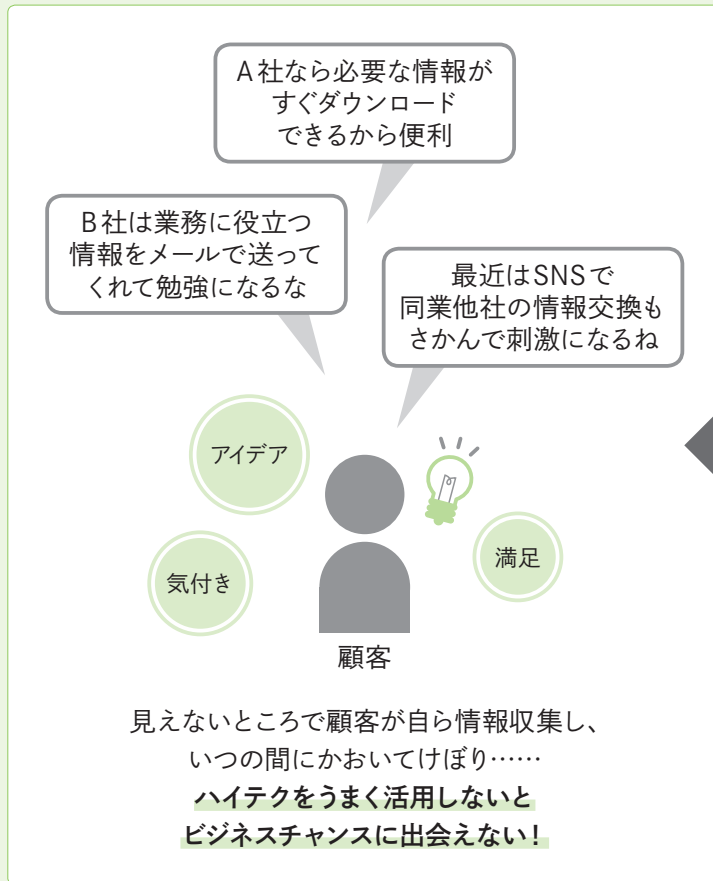


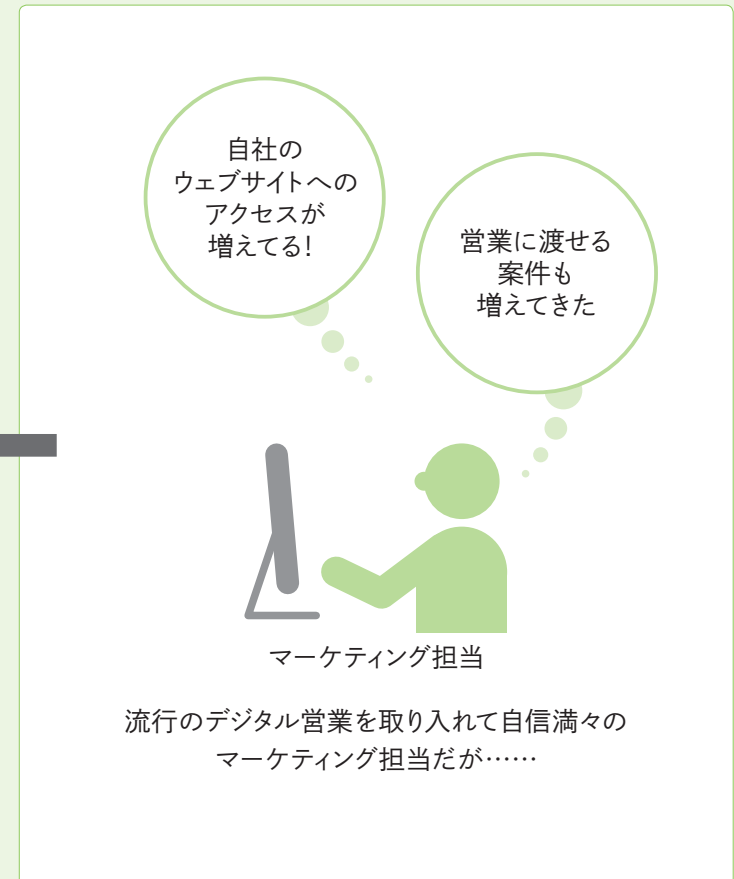
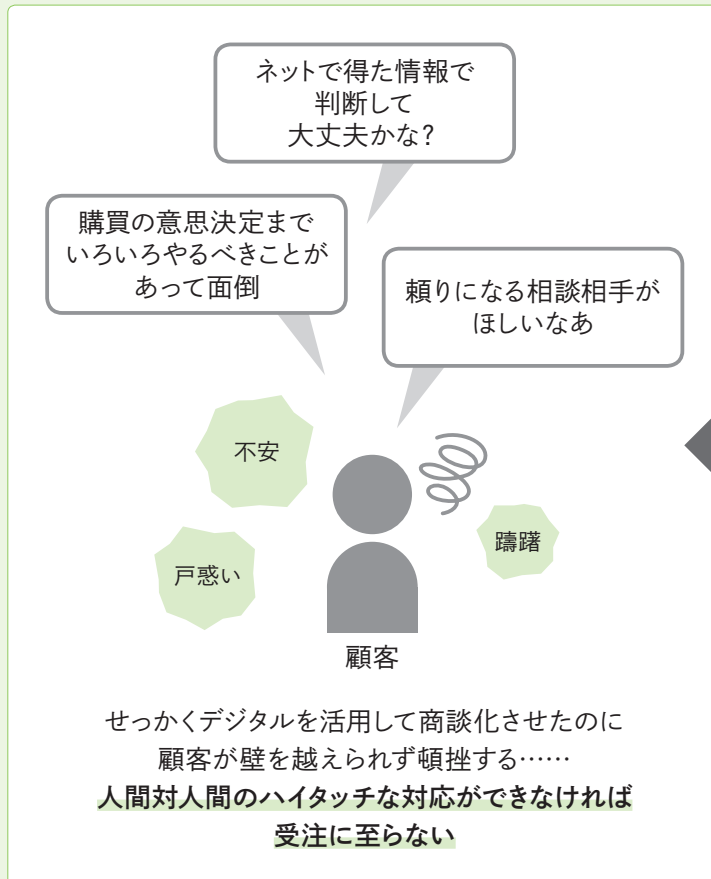
対人力だけでは、顧客の

進化についていけない。



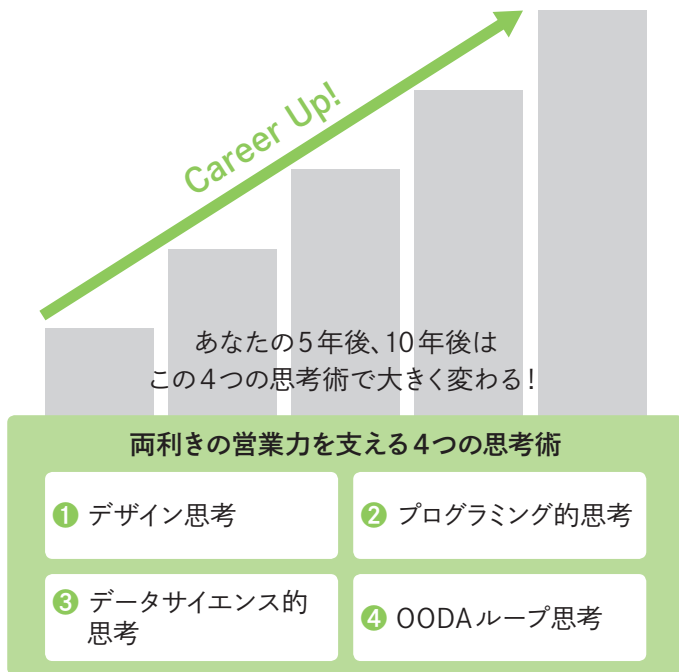
デジタルに強いただけ

では、顧客は動かない。



あなたのキャリアはこの

「考え方」で激変する



両利き営業になる近道は
適切な考え方=思考術を身につけること



これから求められるのは
ハイテク&ハイタッチの両利き営業

はじめに

本書は既存の営業組織や営業パーソン向けに誰かの営業ノウハウをまとめた、いわゆる「営業テクニク本」ではありません。

また、「デジタル」というところから、TeamsやZoomなどのウェブ会議システムを使ったオンライン営業テクニクや、デジタルツールを駆使した自動営業のしくみを解説したものをイメージされる方もおられると思いますが、それも違います。

本書はデジタル化という大きな流れの中で、これから必要な「営業力」に焦点を当て、その「営業力」をあなた自身がどう身につけ、変化の激しいデジタル時代をいかに生き抜いていくかをテーマにしています。そして、そこに不可欠な「ものの考え方」から解説していきます。あなたの5年先、10年先、あるいはもっと先の未来につながる内容だと思いますので、ぜひ最後までお読みください。

「フツウの営業」では通用しない時代

さて、自分たちの商品・サービスを売るためには「営業力」が必要です。そして、事業として成立させるためには、継続的に売れる営業のしくみが不可欠です。それは「営業組織」を持たないスタートアップ企業であっても、弁護士などの士業や個人事業主であっても同じです。今まであなたはその「営業力」についてどのように考えてきたでしょうか。

これまで企業における営業活動とは営業パーソンがやるものだと思われてきました。規模の小さな企業や個人事業主においてはその役割を誰かが担ってきたはずで、そこで「営業力がある」というのは、目の前にいるお客さんとうまく話をして、確率高く受注に結び付けられることを意味していました。また組織の営業力は、このような営業力のある人が何人いるかで決まっていたと思います。

しかし、デジタル時代になって顧客はウェブを使って自分で好きなように情報収集し、購買プロセスを進めるようになっていきます。ただ、アマゾンや楽天などのネット通販で行われているような一般的なB to Cの取引をのぞいた、高額商品のB to CやB to Bのビジネスではオンラインだけでは購買にまで至らないことがほとんど。情報が簡単に、大量に入

手できるようになったことで、かえってどう判断してよいか悩み、専門知識を持ったプロに「相談相手」としての役割を求めるようになってきています。
これに対して、

- エクセルやパワーポイント、Teams は使えても、ウェブサイトやメールを使ったデジタル営業についてはあまりピンとこない
- プレゼンは得意で、交渉力もあり、顧客との信頼関係構築もできるが、顧客の業務内容まで深く理解し、専門家として顧客の相談相手になれるか、と言われるとそこまでの自信はない
- 目の前の顧客に興味を持たれるようにうまく話すのは得意だが、その話を営業みんなで見えるようにコンテンツ化するのには苦手
- 自分の経験から意見を言うことはできるが、いろいろなデータを分析し、根拠あるカタチで示すことはできない
- 自社の業界の営業のことはよく知っているが、他の業界の営業がどんなことをやっているかほとんど知らない

このような現在の日本企業の「フツウの営業」にとって、実はこれからのデジタル時代にできることは多くありません。デジタルツールには苦手意識を持っていて、自ら率先して試してみようとせず、専門家と話がしたいと言われるとすぐにスタッフを連れて行くこととする。そんな「フツウの営業」がトップから現場まで大多数を占める組織において、「デジタル時代の営業力」は著しく低いということになるのです。

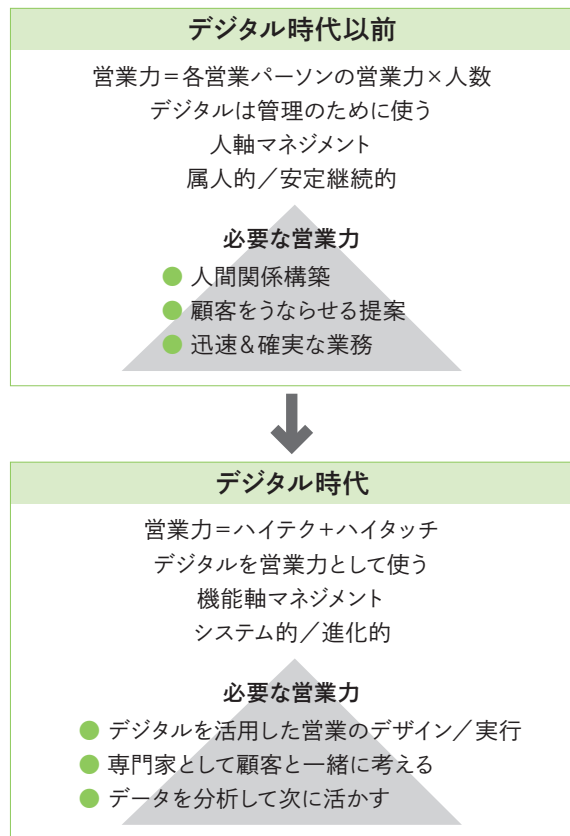
求められるのは「ハイテク」と「ハイタッチ」

これからの「営業力」は、2つの方向から考える必要があります。

1つ目は顧客の購買活動に合わせたテクノロジーの有効活用です。デジタルを活用して、より速く！ よりわかりやすく！ より簡単に！ という顧客の要望に応え、同時に営業活動の効率化を図るための「ハイテク化」の方向にどれだけ対応できるかということです。

「SNSなんて若者のおもちゃだ」とか「メールで営業？ あんなの迷惑メールばかりで使えない」「営業は直接話してナンボだ」と考えている人にはちょっと理解しにくいと思いますが、顧客の購買プロセスにおいてウェブのウェイトは高まっており、それに対応で

図表1
デジタル時代の営業力とは



きるかどうか、企業であれ、個人事業主であれ大きく営業力を左右することになっていきます。

そして2つ目はデジタルを通じた画一的な対応で満足できない顧客の悩みを聞き、課題や解決策と一緒に考えたり、社内を動かす支援をするというような、それなりのスキルと知見を持った人間にしかできない「ハイタッチ化」の方向です。

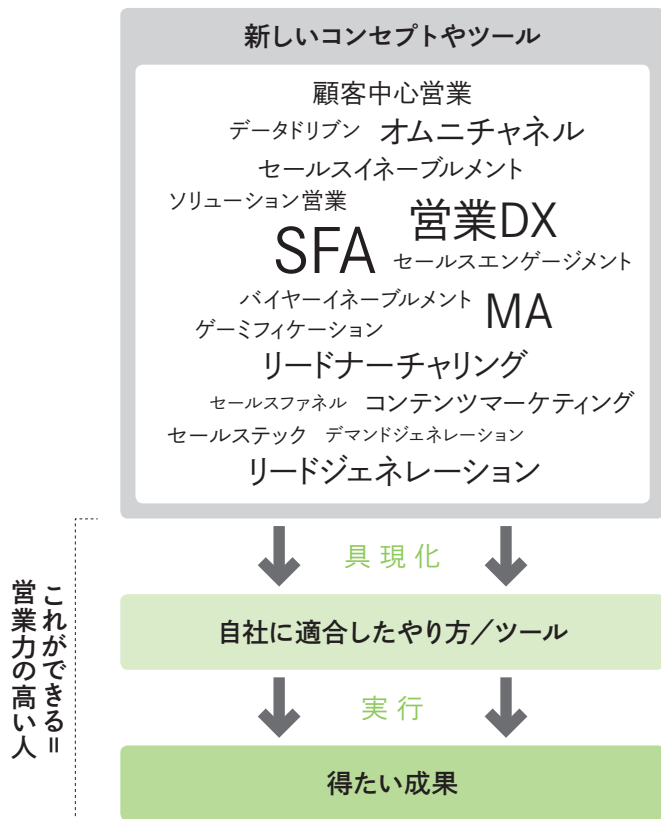
しかも従来のようにじっくり少数の顧客だけ対応するとか、社内のスタッフをゾロゾロと引き連れて客先に出向くというのではなく、営業パーソンが自らテクノロジーを活用し、データに基づいてより多くの顧客に効率的に付加価値の高い対応をする必要があります。

これまでのように属人的なやり方では限界があるというのも大事なポイントです。

海外のB to B購買における各種の調査でも、「課題を一緒に考えてくれる」「必要な情報を集めて解釈・評価してくれる」「専門家として自社に合ったアドバイスをくれる」などの高度な役割を顧客が期待するようになっていっていると報告されています。

「デジタル時代」だからと「デジタル営業」に投資して自動的に新規案件が増えたものの、それに対する営業パーソンの営業活動が従来型のままで、せっかくの案件を取りこぼしてばかり……ということでは目も当てられません。これからの営業力はハイテク＋ハイ

図表2
営業力の高い人とは



タッチで考えていく必要があります。

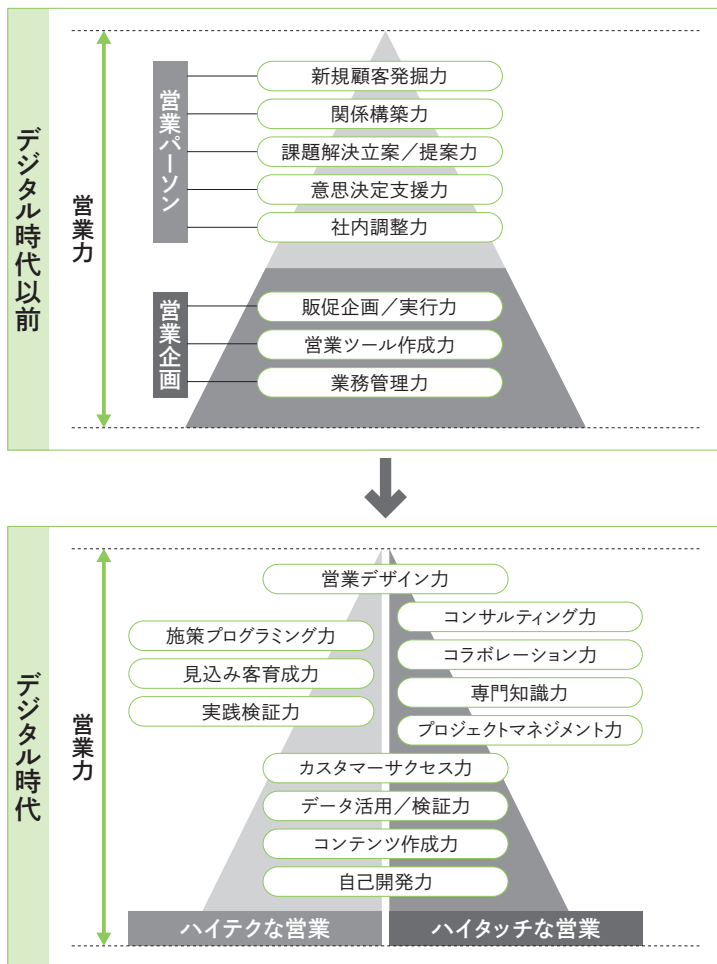
本書では、自ら新しいコンセプトやデジタルツールの活用手法を取り入れながら、デジタルだけにとらわれることなく、デジタルとアナログの両方を利き腕のようにうまく使いこなすことで、新たな顧客、新たなビジネスを継続的に創出できる力を、これから必要な「両利きの営業力」と位置付けます。

「営業力の高い人」の条件が変わる

これまで「営業力の高い人」というと、顧客が思わずうなるようなキレ味鋭い提案ができる、うまく人間関係を作って商談化させる、昼夜問わずモーレッツに働いて数字を稼ぐというような「個人として目の前の営業の仕事がうまくできる人」をイメージしてきたのではないかと思います。

しかし、顧客とのコミュニケーションにおいてウェブのウエイトが高まっており、今後は商談や受注後の業務のシステム化も進み、AIが顧客対応や業務処理を代替する流れもあります。そうなると近い将来、「営業力の高い人」だと思っていた人が新聞や雑誌の記事に出てくるような「AIに仕事を奪われる」という状況になってしまう可能性があるの

図表3
求められる営業力はこう変わる



です。

これからの「営業力の高い人」とは、どんどん出てくる新しい営業やマーケティングに関するコンセプトやツールについて常に「勉強」し、深く「思考」して、自社に合ったものに「具現化」させ、それを「実行」し、得たい成果につなげることができる人になります。なぜならこれは人間にしかできないことだからです。

実は、営業DX（デジタル・トランスフォーメーション）がうまくいかない企業における最大の問題は、この「具現化」ができていないことにあることが多いようです。他社でやっていることを表面的に真似するだけだったり、会社としてどう取り組むかという本質的な議論を行わず、若手に丸投げしていたりするので、新しいコンセプトやツールを本質的に活かすところに至らないのです。それに気づいた企業はそのような人材育成を考えますが、なかなかすぐにうまくいかないのが実態でしょう。

これはこれからの「営業人材市場」で求められる人材が変わることを意味しています。「何を売ってきたか？」ということだけでなく、「デジタル×アナログでどんなしくみを作り、実績を上げてきたか」を語れる人材の方がより高く売れるということです。すでにたくさんのお客様データを自ら分析し、効率的に既存客のフォローができるスキルを持った力

スタマーマークセス部門の経験者に対する求人は増えていきますし、そこで示される給与の額も上がっているなど、そのような動きは現実のものになっています。

図表3はデジタル時代の以前と以後とで、営業力を構成するスキル（〇〇力）をモデル化したものです。以前は営業パーソンが行う営業活動と、それをサポートする営業企画（支援機能）で営業力が決まっていました。

それに対し、デジタル時代の営業においてはハイテクとハイタッチの「両利き」である必要があります、それぞれに必要なスキルと両方に必要なスキルがあることがわかります。中でも「営業デザイン力」や「施策プログラミング力」「データ活用／検証力」「コンテンツ作成力」などは、これまでの営業力では重視されなかったものですが、これからはこのように新しいものを自社に合わせて「具現化」を行うためのスキルが重要になってくるのです。

デジタルに前向きなAさんの悲劇

ではどのようにすればデジタル時代に必要な「両利きの営業力」を支えるスキルを取得できるのでしょうか。実はそれには近道があります。

それは「デジタル時代に合ったものの考え方を身につける」ことです。

ある会社で、とある新しいデジタルツールを見たAさんとBさんという営業パーソンがいました。どちらもそのツールに興味を持ち、「使ってみたい」と思いました。

そこでAさんは「これまでシステムを導入してきたのと同じ手順で進めよう」と考え、話し合いから始めることにしました。自分の部署の仲間を集め、「ウチで使えるか？」とオープンな議論を始めたのですが、なかなかまわりに理解してもらえません。いろいろ社内の問題点についての不満が上がってくるばかりで、最後は「もっと他に自分たちに合ったものがないか探す」という結論で振り出しに戻ってしまいました。

それに対しBさんは「まずは自分たちで使ってみないとわからない」と考え、自分でそのツールのお試しサービスに申し込み、試行錯誤しながら自分たち向けのプロトタイプを作りました。そして、自分の営業部の仲間を集めて「一緒にやってみないか」と働きかけをしたところ、「面白いね」という反応が得られたので、上司に相談したうえでテスト活用することになったのです。そこでわかったことをベースに改善を加え、今では部署を超えて部門全体にツール活用が広がりました。

この2人にITに関する知識に大きな差はありませんでした。大きく違うのは「デジタ

ル」という新しいものに對し、それをうまく自分や仲間の道具として活用していく「ものの考え方」ができています。新しい物事に取り組むにあたっては、その人のスタンスや意識などに影響されるものですが、それらのものになっているのは「何をどんな順番でどう考えるか」という思考法の部分です。それを間違えてしまうと、前向きなAさんですら、暗礁に乗り上げてしまうのです。

多くの日本企業は失われた30年で、「失敗しないこと」を最優先に物事を決めるという思考法が根付いてしまいました。新しいことを言い出すと叩かれたり仕事を押し付けられたりと、「言い出しっぺが損をする」ようになっていくことが少なくありません。しかし、今のSaaS (Software as a Service : ベンダーが提供するクラウドサーバーにあるソフトウェアを、インターネットを経由してユーザーが必要な時に利用できる) と呼ばれる環境における「デジタル」は、自分で調べ、使えるものからどんどんやってみて、小さな失敗を重ね、試行錯誤しながら使いこなしていくもの。これまでとは大きく考え方をえて取り組む必要があるのです。

30年以上の試行錯誤でたどり着いた答え

私は30年以上、B to Bの営業のコンサルティングに携わってきました。営業のデジタル活用にもウィンドウズ95が発売された1990年代から取り組んできています。そのような中で、「デジタルを武器にするために本当に必要なことは何か」を追求しており、その結果としてたどり着いたのがこの「そもそもの考え方を変える」という答えです。

営業に関する本は世の中にたくさんありますが、それらに書かれているのは過去に誰かがそれを行ってうまくいった、というノウハウだったりコツだったりほとんどです。成功した人がなぜそれを思いついたのか、なぜそれをやるに至ったのか、という「考え方」については書かれていません。ただ、これまではそれでも問題ありませんでした。

しかし、これからは誰かが決められたことを決められた通りにやるだけならどんどんAIに代替されていきます。そこで人間として価値を発揮できるのは、自分で考え、カタチにして、やってみて、検証して進化させる「創造的な考え方」を身につけており、それを活用することが可能な人材なのです。

そこで本書では、このデジタル時代の営業力を支えるものの考え方を「デジタル営業思

本書では4つの思考術に加え、このデジタルテクノロジーに関する知識までを「これからの営業が身につけるべきデジタルリテラシー」とし、その習得法を解説していきます。

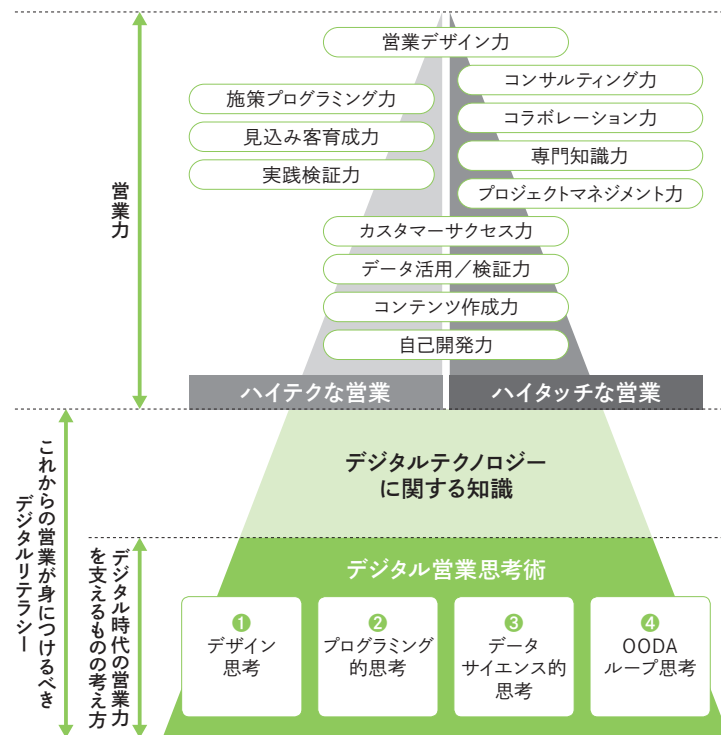
もちろん、この4つの思考術に加えてデジタルテクノロジーに関する最低限の知識は不可欠です。テクノロジーはどんどん進化し、わかりやすく、特別な知識が不要になっていきますが、それがどんな構造になっていて、なぜそんなことができるのかという基本的なところは理解しておく必要があります。

デジタルリテラシーの身につけ方も解説

考術」とし、①デザイン思考、②プログラミング的思考、③データサイエンス的思考、④OODA（ウーダ）ループ思考、と4つに分類して、なぜそれが必要なのか、どう身につけ、どう活用するか、ということを具体的に解説しています。

これらの4つの思考術は既存の営業組織、営業パーソンだけでなく、自分たちの商品・サービスを売りたい人すべてに必要なことです。これから大きく変わっていく世界で生き抜いていくために武器となる「両利きの営業力」をこの4つの思考法で身につけていきましょう。

図表4
これからの営業に求められるスキル



これはあなたの今後の人生にとって、大きな財産になります。そしてこれを身につけるためには「誰かのためにやる」のではなく、「自分のためにやる」ことが大切です。なぜならこれからのデジタル時代にあなたがやりたいことを実現していくうえで強力な武器となるからです。

あなたの未来をより良いものにするために、本書が何らかのきっかけになれば幸いです。

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まとめたものです。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、ご鞭撻を賜った多くのトライツサポーターの皆様、そして苦楽を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日経BP 日本経済新聞出版本部 赤木裕介氏をはじめ、多数の方にご協力をいただきました。心よりお礼を申し上げます。

2022年3月

角川 淳

1章

まずは、デジタル時代の変化を学ぶ

- 1 営業のDXとは顧客のデジタル化に適応すること 33
- 2 これから顧客に求められる営業像とは 43

2章

デジタル時代の営業を考えるために必要なこと

- 1 既存の営業に強い問題意識を持ち、本気で取り組む 51
- 2 既存営業にアドオンするのではなく、リビルド（再構築）すると考える 57

3章

必要なスキルと、それを支える4つの思考術

- 3 営業を人軸でなく、機能軸、施策軸で考える 64
- 4 とにかく「やってみて検証」を繰り返す 73
- 5 推進する人材がいなければ始まらない 81

- 1 営業スキルモデルはこう変わる 93
- 2 営業力を支える4つの思考術 101
- 3 営業におけるデザイン思考とは 107
- 4 プログラミング的思考を営業に活かす 112
- 5 データサイエンス的思考で精度を高める 116
- 6 OODAループ思考で臨機応変に対応する 122
- 7 デジタルテクノロジーに関する知識の身につけ方 128

4章

4つの思考術で営業スキルを高める方法

- 1 有効な「施策軸アプローチ」 137
- 2 マインドマップで情報を分解して考える 141
- 3 顧客ヒアリングをロジカルに再設計し、ツール化する 147
- 4 ハイタッチ営業で顧客と一緒に考え、意思決定に導く 154
- 5 商談用ウェブサイトを活用しよう 165
- 6 オンラインロープレで人材育成と営業手法の開発 170
- 7 営業活動に動画を活用する 175
- 8 SFAの活用を見直す 181
- 9 プログラムを書かずに業務アプリを作る 188
- 10 脱・報告会議！ 営業ミーティングを作戦会議にする 196
- 11 ウェブサイトにバイヤーイネーブルメントを取り入れる 204

5章

営業力を高め続けて生き残る

- 12 メールマガジンを始めてみる 210
- 13 SNSを営業で活用する 221
- 14 簡易テキストマイニングで成功要因を抽出する 228
- 1 学ぶことを習慣化する 239
- 2 ソフトウェア外注の提案依頼力を身につける 243
- 3 現場の成功事例に注目を集める 246
- 4 「営業力」を、デジタル時代を生き抜く武器にする 249
- 5 5年後、10年後の自分への投資 253