

営業力強化

【特別対談】

デジタル新時代を勝ち抜く 強い営業組織の秘密

多くの経営者の信望を集める経営コンサルタントの神田昌典氏。「100年後の世界を良くする会社」を増やす」をミッションに企業の営業力を強化してきたリブ・コンサルティングの関厳氏と意見を交わした。デジタル新時代の営業組織、そして日本の営業の強みとは何か？

経営コンサルタント マーケター 神田昌典 リブ・コンサルティング 代表取締役社長 関厳

デジタル時代の今 営業は不要なのか

神田 近年、AI（人工知能）をはじめデジタル技術の進化はすさまじく、大きなインパクトをもたらしています。

そのためか、最新技術を取り入れると一気に売り上げやシェアが伸びると勘違いしている企業や、もうこれからは営業はいらないのでは、と考えている企業が多いように思います。

関 実際は逆ですね。市場が成熟し、差別化がしづらい時代で

も成長している企業は、営業を強化しています。

神田 リブ・コンサルティングさんの協力で監訳した『アクセラ』という書籍でも触れられています。マーケティングオートメーション（MA）という顧客獲得を自動化するデジタルツールを販売しているHubSpot社の売り上げが、たった7年間でゼロから100億円になった決め手は営業組織にあった、ということが、それを端的に表していますね。

関 営業に従事する社員を減ら

性の未来を主張している企業とに二極化しているのではないのでしょうか。前者は、将来価値を生むための活動は、マーケティング部署や新規事業開発室が行い、営業は決められたことをやっていけばいいと考えているケースで、後者はフリーミアムモデル^(※)のビジネスか、他社よりもコスト優位性を持っているため営業は必要ないと考えているケースです。フリーミアムモデルについて言えば、一時注目されましたが、結局、ほとんどのビジネスモデルは他社でも真似できるもので、差別化にながりにません。しかし、差別化こそが利益を生み出すのです。

神田 他社が真似できないのは、マネジメントや新しい社員を採用すること、そして、その人材がチームを組んでチームワークの中でお客さまの信頼を勝ち得る部分だということですね。ベンチャー企業は技術主体の組織が多いですから、人材の採用・育成によって営業部隊を組織する認識があまりありません。技術さえよければ普及し売

上げにつながると考える傾向があります。実際は違いますよ。大ヒット商品とか、ビジネスモデルの変革は、10年に1回あるかどうかの特ダホームランです。それを当てるに経営をしているとリスクが高くなります。いかにツーベースヒット、シングルヒットで3割打てるかが、事業の安定には大切です。営業組織の比較的強い企業は、ホームランが出ない時でも事業を成長させられます。

日本ならではの営業で 難度の高い顧客を攻略

神田 営業組織について現状を表現すると、デジタルツールを活用し、定量的に分析しながら採用やトレーニングを組み立てていくということ、本来は誰もがやりたいと思っている。ただ、効果上がることはわかっていても、今の組織の中では時間がかかってしまう、そんなイメージでしょうか。どうしたらよいのでしょうか。

神田 営業組織としてどこに優秀な人材を配置するのがポイントになります。リーダークラス、管理職クラスからすると、1件の受注を取ることよりも、1件の受注をつくるのが大切で、売れる仕組みをつくるのが大切です。例えば、MAを絡めた営業活動が当たり前になるとして、その仕組みをつくるのは誰なのかということが問題になります。それができるのは、営業のプロセスやパターンを分類できる人です。つまり顧客パターンやニーズパターン、バイヤージャーニーが描ける人です。優秀な営業が、デジタルを活用した仕組みを設計する側に回るとは、大きな意義があります。

神田 確かに現場の営業部門主導で、自社の営業の勝ちパターンの中にうまくデジタルツールを組み込むことができれば成果は上がるでしょうね。加えて、営業活動の多くがデータ化されることで爆発的な営業の生産性向上も可能になります。元来日本は強い営業組織を持った企業が多いですから、オーナー経営者や強力な

すことができるシステムを売るのに、必要だったのは営業だったというのは、ある意味では皮肉な結論です。

神田 おっしゃる通りです。

インターネットでどんなに多くの人に情報を伝えたとところで、それを購入する最終意思決定権者は人間です。その人間が納得できなければ購入に至りません。HubSpot社は、それを実際の経営で学んだんです。翻って、関さんは日本の企業の営業の現状をどう思いますか？

他社との差別化は 営業でこそ発揮すべき

関 昔ならではの営業を続けている企業と、逆に間違った方向

リーダーシップを発揮する事業責任者が社内に変革チームをつくることができれば、大きな成果をもたらすことができますね。

関 日本には、日本式営業とも言える強みがあります。日本の組織では、仲間意識ややりがいが高まると、営業の手法を相互交換するといった「集合知」が持続的に発揮されます。

現在、市場では情報化が進み、営業する側の情報優位性が保てなくなっています。そのためチームで連携し組織的にアプローチすることが求められています。

いわば、この「集合天才型営業組織」が、簡単には他社が真似できない強みとなり、利益を生み出すと考えています。

※基本的なサービスや製品は無料で提供し、さらに高度な機能や特別な機能については料金が発生する仕組みのビジネスモデル。



経営コンサルタント マーケター
ALMACREATIONS代表取締役
神田昌典

かんだ・まさのり/上智大学外国語学部卒。ニューヨーク大学経済学修士、ペンシルバニア大学ウォートンスクール経営学修士(MBA)。外務省経済部、コンサルティング会社に勤務後、経営コンサルタントとして独立。米国ウォートン校が主催する「ウォートングローバルフォーラム東京」唯一の日本人講師を務める。



リブ・コンサルティング
代表取締役社長
関 厳