

NBC PIUS

vol.66



続・育てる営業

「いますぐ客」への 幻想と渴望一。

すぐにでも商談に移れるリードは2割程度。
75%のリードは「いますぐ客」ではないという現実。

スーパー営業マンにすぎり続ける会社の末路。

私はいつも「レバレッジの効く営業フローを構築していかなくてはいけない」と考えてきました。[営業を属人化させてはいけない][マンパワーに依拠してはいけない][スターやカリスマに頼らず、組織として営業を行う会社にしないでいけない]と一。これは、それぞれが唯一無二の優秀な営業マン達との出会い、そして彼らとの別れから来る、やり場のない絶望と無力感から得た教訓でもありました。

優秀な人材一。彼らは常に社外顧客から求められており、社内顧客に圧倒的に支持されています。

優秀な営業マンが会社の業績を牽引している…経営者にとっては誇らしい状況と言えましょう。「俺がコイツを育てたんだ!」そんなふうには鼻高々に紹介できる自身の生き写しのような優秀な営業マンは、まさに経営者の作品。そして誇らしい功績です。【スター営業マン】や【カリスマ営業マン】がいわばタレント化し、市況に左右されずにコンスタントに成果を出してくれることは会社の安寧材料でもあります。

しかしもっと重要なことは、限りなく【再現性のある営業の形を追求すること】です。誰にでも売れる営業手法を具現化し社員に広めておくことや、誰にでも売れる商品を用意しておくことは、単年度収支、短期的な売上という短いスパンではなく、中長期的に会社の将来を見据える中で絶対必要なことなのです。

強烈で強力な個人のパフォーマンスに依拠することは高付加価値の追求でありながら、他方で再現性や展開・拡散…すなわち会社の「未来展望」を遠

く儂いものとしてしまいます。圧倒的な牽引力・求心力・営業力・影響力・経営力・人間力…ほか、すべてにおいて優れたスーパーでカリスマな営業マンが忽然と姿を消すことはあっても、次々生まれてくることは決してありません。彼らが忽然と姿を消した時、経営者そして会社が失うものは、キラキラの営業マンただ一人ではありません。彼自身が彼自身の言葉や態度で培った顧客とのラポール、彼自身が彼自身の足で稼いだ人脈・コネクション、彼自身に対する評判が呼んだ紹介・販路・パートナー。それらすべてが、まるでなかったかのように一気に姿を消すのです。ともすれば、彼を信奉していた将来有望な後輩営業マンも、「彼のためならがんばれる!」とバックオフィスで闘ってきたマーケティング部門のスタッフも、一斉にいなくなるかもしれません。

「そんなことは、人を雇用してビジネス展開する経営者にはつきものだ!怖くない!」そうつぶねられるかもしれませんが、その衝撃たるや、会社の盛衰を分かつような事態になりかねないのです。

「●●君は10年にひとりの逸材!これからも頼むよ!」そんなふうには優秀な営業マンの太鼓持ちをしている場合ではありません。

経営者は彼がいるうちにその営業スタイルを体系化しておくこと、それが無理なら優秀な営業マンでなくても売れる仕組みや商品をつくっておくべきなのです。

(キーワード: 再現性・継続性・汎用性など)

NBC Plus vol.55 より

究極のショートターミズム、レガシー系ガチムチ営業会社にロングテールのナーチャリングをいかにハメるか!

NBC Plus vol.55 では、恒常的に“いますぐ客”を求め続けるセールス(経営者を含む)に対するマーケティング部門の本来の役割について、Marketing Line Optimization(以降MLO※1 マーケティングラインの最適化)という概念を紹介しながら検討した。

中小企業経営者は、バリバリの営業マンすなわち「セールス(or セールス出身)」であることが多く、彼らは集客至上主義で、とにかくセールスへ大量の送客を

行うことが、マーケティング部門の役割だと考えていることが多い。

弊誌は、マーケティング部門における重要ミッションは【“そのうち客”を育てること(見込み客醸成=リードナーチャリング※2)】にあり、そのことをセールスひいては会社全体に理解してもらうこと】こそが、本来の意味でのMLOだと、たびたびお伝えしてきた。



※1 MLO: Marketing Line Optimization…マーケティングラインの最適化

知的労働の集約として、莫大なコストと労力をかけて集めてきた『見込み客』。「とにかく集めろ!」と、集客面に力を入れる会社は非常に多い。ところが『見込み客』は増えていくものの、即決とならず、さらに長期化した案件はフォローしきれずに、結局社内にリストとして放置されてしまう会社は非常に多い。そうこうしているうちに「次だ!集めてこい!」と新しい『見込み客』の集客に動く。

『見込み客』は、一度は自社そのものや商品・サービスあるいは社員へ、何かしら興味を持っていただいた

方々。その方々へ適切な情報を適切なタイミングでお届けすることで、無駄なく商品・サービスとお客様とのマッチングを行う。企業経営における営業活動の無駄を最大限に排除するためのマーケティングラインを構築し、仕組み化し、最小労力でまわし続けることがマーケティングラインの最適化である。

これは時間やコストの削減にもつながり、そこで削減できたリソースをよりよい商品やサービスの開発へ振り向けられるなど付随的な効果も期待できる。

※2 リードナーチャリング…見込み客の醸成プロセス

見込み客と、信頼にもとづいた関係を構築すること。収集した見込み客をメルマガやセミナーなどで啓蒙・育成するマーケティングプロセス。なお、「醸成」を英語で言うと、「nurture(ナーチャー)」。

例えば、セミナーや展示会で得た見込み客。多くがあくまで見込み客であって、「すぐに欲しい!」というケースは稀。そのような見込み客に前のめりで売りに行っても、見込み客は引いてしまう。相手の都合を考えずに売り込みをかけるとブランド毀損にもなってしまう。

見込み客が「そうだよね、必要だよね」と心から思っても

らえるよう、じっくりと啓蒙し、購入意欲を段階的に高めていくのがリードナーチャリングのプロセス。

従来このような見込み客は、『確度が低い案件(リード)!』として捨てられていた。セールスサイクルの中で、非常に「漏れやすい」案件だった。そこをマーケティングで拾って、啓蒙してセールスサイクルに戻してあげるといったのがリードナーチャリング。

なお、新規顧客だけでなく、購買後の既存顧客ともコミュニケーションを取ることで、長期的な良い関係を築いていくこともリードナーチャリングの目的としている。

今でこそ、リードナーチャリングやエンゲージメントという概念が少しずつ広まり、マーケティングオートメーションに取り組み始める中小企業も増えてきているが、ほんの10年前には、誰も知らない概念だったと言っても言い過ぎではない。中小企業

経営者が大好きな、即効性があり成果が目に見えるコトではなく、躊躇しがちな少し足の長い、且つ見えづらいリードナーチャリングが日本でも注目され始めた背景には何があったのか。

○ リードナーチャリングをやらない場合

← マーケティング → ← フィールドセールス →



ニーズが顕在化していない
潜在顧客を取りこぼしてしまう…

○ リードナーチャリングをした場合

← マーケティング → ← フィールドセールス →



潜在顧客を継続フォローし、
中長期的にイマズグ客へと
啓蒙・育成する。

← インサイドセールス →

【リードナーチャリングとは例えば？】

- 直接の電話やEメール(メルマガ・ステップメール等も含む)
- チャットやインスタントメッセージ
- 情報誌提供、ダイレクトメール
- リターゲティング広告
- ソーシャルメディア(特にTwitterやLinkedIn)の活用

購買の様相変化と フィールドセールスの限界。

もはや言うまでもないが、ここ10年余りのインターネットの普及や、通信環境の改善、データベースの多様化、SNSの普及やキュレーションサービスの登場などの変化は目覚ましい。これによって私たちは、個人としても企業としても能動的に情報を取りに行ける環境を得ることとなった。

Web上の情報量が飛躍的に増えたことで、**買う側**の一連の行動の割と早い段階に「Webで情報収集し比較検討する工程」が追加され、それは一般化した。BtoB商材では単価も高くなるため、この工程はことさら厳密に行われる。企業の購買担当者は、3社はおろか5社10社と比較し、見積りと稟議書をもって上司や関係部門の同意・承認を得るべく上申する…。上司の、あるいは関係部門の承認を得るためには、承認者それぞれの納得性を限りなく高め、つつこみどころのない稟議申請を行わなくてはならない。それゆえ、事前の情報収集には余念がない。以前、この情報収集行動は、メーカーやベンダーの営業担当

者と直接会い話を聞くことや、展示会やセミナー等への参加を通じ行われていた。それが、この10年で検索エンジン経由のWebサイトで行われるようになり、対面での商談の前に、EメールやSNSからの情報収集も介在するようになってきたのである。言うなれば、**購買行動プロセス(※3)は「厳格化」し、自ずと「長期化」**していったのだ。

※3 購買行動プロセス

購買行動プロセスとは、消費者が製品を知り、選び、使い、破棄するまでのすべての経験もしくは心理を、時系列/段階的に表すモデルである(製品の認知から購入までを意味する場合もある)。マーケティングプランナーは、マーケティング戦略の立案あるいは評価を行うために、購買行動プロセスを利用する。購買行動プロセスの具体的な例として、コトラー本では、5段階のモデルが説明されている。一方、製品認知から購買までに焦点をあてたAIDMAや、近年のネット時代に対応したAISASやAISCEASなども有名である。

「情報収集客だろ!?」

「勉強目的客だろ!?」…

ええ、ですけど、それが何か?

もはや存在しない

いますぐ客を求めろ

トラディショナルな人々へー。

他方、**売る側**にも変化があった。**買**う側の環境や購買行動プロセスの変化により、**売る側**が売り方の変化を強いられたという見方もできよう。例えば、ホワイトペーパーのダウンロードや製品比較サイト等、リード獲得をする手段も圧倒的に増加…。こうしたことは同時に「スグスグ案件化しない、決して確度の高くないリードの数」を増やすことにもつながった。

展示会やセミナーなどで得た名刺情報や、ホワイトペーパーのダウンロード時に獲得した顧客情報は、自社の商品やサービスに関心を寄せていただいているという意味で「良質なリード情報」であることには間違いない。しかしこれらの多くは、競合商品・サービスを含めて幅広く情報を集め、知識を得ることを目的としているため、すぐに商談できる状態にはない。「すぐ買うわけじゃないけれど、少し調べておこう!」「どっちがいいかなー。とりあえず資料請求だけしてお

くか!」もつと安いところないかな?

〇〇ドットコムでみちゃおーっと!」

これらはまさに私たちの日常である。

先述したように、直接営業担当者

と会う段にもなると、リードの多くは

Webからの膨大な情報を身にま

とつている。商品のよさをPRするレ

ベルでは、情報武装した彼らに太刀打

ちできない。

一線級の営業マンを宛がったつも

りでも「うーん、あのサイトも見たん

だけど、B社は御社よりサービス内容

も充実しているみたいだね。C社は〇

〇だったし、D社は△△みたいだね!

悪いけど、もう少し考えたいな、

ああもちろん、もつといい提案してく

れば別だけど。ま、また来てよ!」

と次から次へとWeb情報を披露さ

れ、お茶を濁されるような商談も珍し

くはないだろう。

商談の場面で一線級はWeb情報

と比較される。この時、意思決定さ

せるための材料をたびたび持参し足

繁く通い続けるか、お蔵入りにしてし

まうかはケースに因るだろうが、元来

「次!」「次!」とミズモノを得意とし

ている営業マンや経営者の多くは、早

晩後者を選択するだろう。

優秀な営業マンはより確度の高い、

あるいはよりスピードのある案件に

自らを投じるだろうし、経営者やマ

ネージャー、アポイント調整をするア

シスタントも、この商談の限りにおい

ては「ロスト」と結論づけるだろう。

営業の効率化という観点に立てば至

極当然のジャッジである。見込みの低

い、スピード感のない先に、いつまで

も貴重なリソースを割くことはでき

ない。

さて、リードナーチャリングはここ

からはじまる。

☑その段においては箸にも棒にも

かからない「はしぼう客」



☑潜在ニーズはありそうだが

なかなか案件化しない

「そのうち客」



☑過去に接触しているが

成約に至らなかった、

より上位フェーズに

ランクアップ

しなかった、もしくは

結果放置してしまっている

「おやすみ客(休眠客)」



これらをいかに再度商談の場面に

引き上げ成約まで持っていくか、

これがリードナーチャリングである。

長年リードの獲得(リードジェネ

レーション)に奔走してきた企業で

あれば、このような情報も多く溜まっ

ているのではないだろうか?

再アプローチをしてみたい気持ち

もあるが、新規獲得も行っているため

営業マンのリソースも割けないし、割

けたとしてもどこから当たればよい

か見当も付かない…。

このような状況だと、顧客リストは

どんどん死蔵していく。

社員も大事だ、商品も大事だ、
盤石な財務基盤ももちろん大事。

そして私たちは、顧客リストがそれら
経営資源と同じくらい大事だと考え
ている。

社員や商品と同じように、
生み、そして育てる対象なのだ。

先述のように、時代の移り変わりに
よって**買う側・売る側**双方に変化が
生じている。これまで**顕在顧客**(いま
すぐ客)で広がってきたマーケット
は、モノやサービスが充足された空間
となり、**潜在ニーズ**を掘り起こさなく
てはならなくなったし、インターネット
トやスマートフォン登場とその一
般化によって、**売る側の競争相手**はそ
の想像をはるかに超え激増している。
比較・検討が容易に且つ一般的になっ
たことで、実際の購入までの検討はよ
り厳密なものとなり、その期間は長期
化してきた。

ニッセイ基礎研究所の井上智紀氏
曰く「この長期化により、すぐにでも
商談に移れるリードは2割程度に留
まることが多く、概ね75%のリードは
『いますぐ客』ではないという欧米の
マーケティングコンサルディング
ファームの調査結果も出てきており、
しかもリードを長期的にフォローで

きなかった場合、なんとその80%は2
年以内に競合から製品・サービスを
購入している」というのだ。

これらのことから、顧客との関係性
は、購買のその一瞬では不足だという
結論が導き出せる。意思決定を促すた
めには、点ではなく線のつながりが必
要だし、人口減少による需要減に対峙
するためには、面につながることも意
識していかなくてはならない。もはや
「いますぐ客」など存在しないに等し
いのだ。

また、氏は「Aberdeen
Groupによる調査では、リード
ナーチャリングを行った場合、リード
ナーチャリングなしで契約に至る
ケースに比べ、購入額が47%も高い傾
向にあることが明らかにされている」
とも述べている。

すなわち、適切なリードナーチャリ
ングには、単に見込み客の購買意欲を
高めるだけでなく、取引金額を高める
効果もあると言える。

井上氏の提唱するリードナーチャリングの手順



自社の集客単価を知らない
セールスは「アウト！」

by 神田昌典氏

さて、そのうち客のフェーズアップ
はもちろんのこと、ナーチャリング活
動はおよすみ客(休眠客)を案件化す
る可能性を秘めている。

新しいリードの獲得には時間も労
もお金もかかる。日本企業の平均的な
リード獲得単価は1リードあたり8
千円~1万3千円と言われている。当
然、新規リードが絶え間なく自然発生
しつづけることもなければ、その獲得
に費やせる労も予算も限られている
ことは、経営者はもとより、マーケ
ティング部門の担当者なら痛いほど
理解しているはずだ。

久しく動きがないものの、一度は自
社に関心を寄せてくださったお客様。
新たに高額な宣伝費を投下して新規
リードの獲得に動くよりも、こうした
接点のある先へのアプローチのほうが
効率的であることは火を見るより
明らかだ。そしてまさに死蔵する経営
資源の有効化である。

さらに言えば、企画や販促などのい
わゆるリードジェネレーションは、一
種「賭け」のような側面を持ち合わせ
ている。どれだけテストマーケティング

グを繰り返し、テッパン企画をぶつけ
たとしても、そこに「絶対」はない。恒
常的な送客を約束することはできな
いのだ。

つまりは「コケる」ことも視野に入
れておこなってはならない。そうした
意味で、リードジェネレーションは必
ず、ナーチャリングと両輪で行う必要
があると考えている。

仮に新規リードを獲得しセールス
側への送客ができなかったとしても、
ナーチャリングした先を用意できる、
それがマーケティング部門の仕事だ
と考えている。

【中級編?】

適切なタイミングで適切な
内容の再アプローチ!?

おなががすいたタイミングで料理を
出す。

お茶ではなくコーラがほしいときに、
お茶ではなくコーラが出せる…。

リードナーチャリングによって、確
度を引き上げたり、単価を上げるため
には、アクションの「タイミング」と
その内容がリードの状況に即したも
のであることが望ましい。(このあた
りについては、少しナーチャリングの
取り組みが進み、社内にも変化が出始

三方善しのリードナーチャリング!



ジャストなタイミングで適切なアプローチをすることが、リード・企業・セールスの三方善しになるとはどういうことか?

- ☑️リード：必要な時に必要な情報が送られてくるため、受動的な情報収集が可能となる。また、検討段階以前の状態で不必要にしつこい営業を受けることもなくなる。
- ☑️企業：セールスの業務効率及びモチベーションの向上。リードナーチャリングを通じて見込み度合いが上がったお客様にのみアプローチするため、無駄なテレアポ、訪問、飛び込みなどが減少。無論商談段階での確度は上がり、単価も上がっていく。
- ☑️セールス：よりニーズの高いお客様への対応に費やすことができ。このような仕事が増え、無駄な業務が減ることはモチベーションにも大きな影響を与える。

めてからでよいと考えている。まずは「きっかけ」や「経路」、「平均的な意思決定にかかるまでの検討期間」を整理できるよう、それぞれのリードの購買行動プロセスを記録していくことからスタートできるとよい。

**【初級編!?】
そんな大それたことはできない!
時間も人も余裕もない!
それでもリードナーチャリングに
取り組むためには?**

まず取り組むべきは名刺のデータ化だ。そういうと、大がかりなCRMの導入をイメージされ、「そんな余裕はない!」と嫌煙される経営者も少

なくはないだろう。

ただ、ひとまずは必要ない。とっかかりとしてエクセルに企業名、氏名、電話番号、アドレスをまとめるだけで充分。「え?そんなこと」と言われるかもしれないが、このとっかかりすら怪しい会社は実に多い。私たちに寄せられる相談には販促に関するものも多いが、販路拡大を標榜される企業様には必ず「これまでサービスを利用された、あるいは商品を購入された、来店されたお客様のリストはありますか?」とうかがっている。

例えば、自動車整備業。創業から60年という業歴のある企業様である。定期的に発生する車検や整備など、ポイントで適切な提案ができ、ほぼほぼ確定と思わしき見込みを、新参者のチェーン店にとられてしまっているのだと言う。年々目減りして売上をなんとか死守したいと鼻息の荒い三代目に私たちはうかがう。「そろそろ車検時期を迎えるお客様は何件ありますか?」

比較的客単価も高く、味とサービスには絶対的な自信を持つ飲食事業者様。常日頃「リピート!リピート!!」と口癖のように従業員へ向けておっしゃっているが、歓送迎会シーズン前にしたある日、「●●区と××区と

△△区に歓送迎会のポステイングや折り込み広告を実施したい」と相談にいられた。この社長様にはこううかがった「まず、昨年の利用者様へのご連絡は済まされましたか?」

地元密着のリフォーム会社の社長様は、ズバ抜けた営業力を持ち周囲からも一目置かれる経営者。ここ最近、商圏内の人口は減少しているにも関わらず、競合数は増加傾向。新たなエリア・新規顧客開拓が急務だ!と息巻いていた。この方にはこううかがった。「社長、エリア拡大も重要かもしれませんが、当時の施工箇所以外にもあちこち痛み始めるお客様がいらつしやるのではないですか?」お施主様のご子息で最近ご結婚された方は「いらつしやらないでしょうか?」と。

いずれの企業様も、すでにきれいにまとめられていた顧客名簿や、お客様アンケート、壁一面に張られた名刺などにアプローチ。媒体に広告を出稿するよりも安いコストと手間で一定の売上を確保できたことは言うまでもない。

無論、本格的にリードナーチャリングを行うのであれば、SFA・CRMの導入も検討していった方がいい。しかし、まずは「過去接点のあったお客様が死蔵していないか?」について本腰を入れて考えることがスタートだ。

編集後記 社内にいる敏腕営業マン

～マーケッターではなくインサイドセールスに焦がれて～

本号を読んでくださった経営者はこうおっしゃると思います。

「実際には誰がやるんだ!?!」「ウチは無理だね、ヒトいないから!」…。

端的にいうと、「今いらっしゃる社員の皆さんです!」

今あるリソースを、今あるリソースで最適化しようと努めることが、まさにリードナーチャリングのスタートだと考えています。

それは、これまで【**ド新規×いますぐ客**】にのみ合わせられていたフィールドセールス(※)の焦点を変化させ、マーケティング部門のタスクにナーチャリングを組み込んでいくことです。そして可能であれば、マーケティング部門からフィールドセールスへの送客の間にインサイドセールス(※)を介在させること!

営業を科学する…再現性を高める…その肝となるのがナーチャリングでありインサイドセールスだと考えています。

【フィールドセールス】

いわゆる「営業」。見込み客訪問を行い、直接対面でコミュニケーションをとり行う営業活動およびそれを担当する部門やスタッフを指す。

【インサイドセールス】

顧客訪問するのではなく、電話やEメールといったコミュニケーション手段を通して行う営業活動およびそれを担当する部門やスタッフを指す。

成約に繋がる見込み客や商談を醸成することを目的に、新規顧客やハウスリストにアプローチしたり、Webからの問い合わせに対応し、見込み度合いを判断。それぞれの顧客に適切なアプローチを繰り返し、見込み度合いを高め、フィールドセールスへ送客を行う。

つまり「はしぼう客」・「そのうち客」を「いますぐ客」に引き上げ、フィールドセールスへアシスト!…というなんともカッコイイ役割を担っている。また、マーケティング部門とフィールドセールスとの間で、バランスや調整をはかることもインサイドセールスを行うこととなる。

インサイドセールスが存在する企業ではフィールドセールスの業務がクローキングとその周辺業務に絞り込まれていきます。つまり「決めてくる」「まとめてくる」という本来業務に集中できる環境となるのです。

本誌で繰り返しお伝えしたように、時代の変化に伴い「はしぼう客」や「そのうち客」は増殖!!今後も増えていくと思います。

一方、フィールドセールスが求めるのはいつの時代も「いますぐ客」…。

彼らに「いますぐ客」への幻想を少しずつ捨ててもらわなくてはならない一方で、スグスグ案件化しない見込み客の1件1件すべてにフィールドセールスが対応しては、到底間に合いません!彼ら自身が限なく全件対応することは非現実的だし、そんなチンタラしては、ただでさえ確度の低い見込み度合いが、日を追うごとにますます下がってしまいます。

セミナーや展示会などで獲得した見込み客は鮮度が命!

一刻も早く対応しなくてはなりません。

だからと言って、総当たりで架電しアポをとりまくり、一巡したらやめて次のリストに架電…といったことをインサイドセールスが行うのではない!というのはこれまでお伝えしてきた内容でおわかりいただけていると思います。

話は戻りますが「ナーチャリングに専属のスタッフを置けない!」とおっしゃる方は多いでしょうが、であれば先に述べたように、マーケティング部門のタスクの一部に組み込んでいくことです。マーケティング部門は、新規先をセールス側へ送客するだけでは片手落ちだと思います。会社を、いわゆる“ミズモノ”的な営業から会社を脱却させられません。常に市況に左右され、競合とリードを奪い合い、終わりのない短期決戦の繰り返しを強いられる、ドブ板営業スタイルから抜け出せないのです。目指すべきは、ある意味では新規に対するマーケティングを限りなく無くしていくことではないかとすら思います。

それには、何よりも不断の努力が必要一。

ジェネレーションもナーチャリングも、と両方を行うことは正直とても骨の折れることに違いありません。しかし、その先に、営業の効率化があり、社員の成長があり、そして何にも代えがたい企業価値が、ゆっくりと…でも確実に高められていく…そう信じています。

育てる営業をすると、見込みが育つだけじゃありません!

社員が育つ一、会社が育つ一、本気でそう思っています。

(まつ)



新入社員は全員インサイドセールスからスタートさせる企業は少なくありません。お客様を知り、商品を知り、会社を知り、人を知る…フィールドに出る前のトレーニングとしてもこれ以上の配置はないように思います。