

少人数チームからはじめる

失敗しない

B
to
B

萩原 張広
河村 芳行
米田 光雄

HARIHIRO HAGIWARA

YOSHIYUKI KAWAMURA

MITSUO YONEDA

マーケティングの
組織としくくみ

はじめに

ニューヨークはマンハッタンのオープンテラスのレストランで夜空を見上げ、遠い日本のことを思いながら「よし日本の営業を変えるんだ！」と期待に胸を膨らませたのは、まだアメリカ同時多発テロが起こる前の1997年のこと。目の前にはワールドトレードセンタービルが世界経済の中心のようにそびえ立っていた。

「マンハッタンの営業マンは飛び込み営業をしているのか？」という素朴な疑問からスタートしたニューヨーク視察で得た多くの収穫は、その後の私のビジネス人生に大きな影響を与えた。

そして2006年。インターネットの普及による経済成長の中、私たちの会社も急成長を遂げ『営業の科学』（ダイヤモンド社）という本を出版し、やっと日本にも営業の変革の波が訪れて来たと考え始めていた。

しかし、やってきたのはリーマンショック。いくつかの変革の波が途切れ、また終焉を迎え、さまざまな再編が行われた。そんな中でも、私たちはとりわけ外資系企業との取引を通じて日本の中につか普及していくだろう新しいかたちの営業スタイル、そう、B t

O Bマーケティングのノウハウの吸収・確立に努めてきた。

そして2017年。ニューヨークへの視察から20年の年月が流れた。そして今またマーケティングオートメーションの普及、働き方改革、採用難といった環境の変化から営業の改革が求められている。今度こそこの波を本物にするため、私たちは尽力を惜しまない。

創業以来多くのプロジェクトを請け負うことよって得た経験や外資大手企業との取引により得たマーケティングノウハウを、日本の企業が導入しやすいかたちで提供したいと、この本の出版にチャレンジすることとなった。また、今回の出版にあたっては私だけでなく、私たちの会社の第一線で活躍している2人のマーケティングプランナーにも筆を借りることにした。この本が日本の営業変革、B to Bマーケティングの普及のきっかけになり、読者のみなさんの具体的なアクションに少しでも繋がれば、このテーマに20数年の年月をかけてきた者としてこの上ない幸せである。

株式会社エムエム総研代表取締役CEO 萩原張広

はじめに

第1章

日本の法人営業に欠けているもの

さまざまなスタイルの営業経験から得たもの

012

感動を売る……英会話カセットの完全歩合新規営業

サービスを売る……タイル販売の既存客営業

リクルートの法人営業でつかんだ

マーケティングの基本

021

「量より質」の営業スタイルを模索して

営業しなくても目標達成！雪だるま式に売上を伸ばす

キーワードは顧客資産とブランディング

028

STPで、生涯顧客価値の見極め

Win-Winの関係構築の重要性

伸びない営業とトップ営業の差は自己ブランディング

顧客情報を資産として蓄積する

間違いだらけの日本の営業

時代錯誤の営業依存文化

無差別飛び込みやアポ取りを強引に繰り返す営業への疑問

買い手のことを考えずに売りこもうとする営業への疑問

バブル崩壊で見えた日本の営業に欠けているもの

039

第2章

外資から学んだ理想の営業組織像

営業コンサルを通じて日本の営業変革に挑戦

リクルートの営業生産性向上

とある情報・通信会社の営業標準化マニュアル作成

046

マンハッタンの企業視察で見た日本との違い

.....053

なぜマンハッタンの営業マンは飛び込みをしないのか？
日本ではあり得ない一ヶ月のバカンスというインセンティブ
日本でよく言われる「営業力」はマンハッタンには存在しない!?

分業化こそ日本の営業を変える鍵

.....058

コールセンター事業でベンチャーの成長支援
アウトソーシングが機能しない現場の実情
アメリカと日本のマーケティングの違い
日本企業に浸透しないマーケティングの本質
リーマンショックという逆境が大きなチャンスに
外資系企業の組織におけるマーケティングのあり方
エムエム総研にとってのB to Bマーケティングとは
日本のマーケティングは、外資系企業のコピーではダメ

第3章

これから訪れる日本の法人営業の姿

産業の縮小と競争社会への突入

拡大対応型の引き合い営業からシェアの奪い合いへ
他社のシェアを奪うことを前提とした戦略が不可欠

082

デジタル化するコミュニケーション

企業と顧客の初期接点はデジタルが当たり前
デジタル時代における営業活動の変化
継続的な関係構築・満足度獲得のために——従量課金制
差別化意識を持った人材が重宝される時代

087

求められる営業変革と

マーケティングオートメーション

なぜマーケティングオートメーションが登場したのか
マーケティングオートメーションを使いこなせない理由

095

特別インタビュー

SATORI株式会社代表取締役 植山浩介氏

営業と顧客体験に変革を起こす

B to Bマーケティング

企業価値の源泉を見出せるかが差別化の鍵

強みとは、「そこにしかない価値」

マーケティングフレームワークで「そこにしかない価値」を見極める

強みは顧客が体験して初めて成立する

顧客体験を生み出すための3つの手法

デジタル、イベント、営業&インサイドセールス

デジタル時代の営業組織変革

組織として一貫した顧客体験を提供する

最大の課題はマーケティング人材の獲得

市場アンケートから見えた深刻な人材不足

これからのマーケティングベンダーの仕事はアウトソーシングではない

特別インタビュー

株式会社TONE 取締役兼CMO 田中伸明氏

第5章

営業変革を実現する少人数 マーケティング組織のつくり方

いよいよ高まるマーケティングニーズ

マーケティングに取り組む企業に見えてきた課題

マーケティング戦略・戦術トレンドの変化

マーケティング人材不足の弊害

営業組織におけるマーケティング戦略の欠如

求められるマーケティング人材とは？

営業組織におけるマーケティング目標意識の欠如

短期・中長期、2つの目標設定と測定方法

営業とマーケティング間の連携強化が成功の鍵

.....
176

営業との連携で発生しがちな3つの事態

マーケティング組織を作った後に考えること

.....
181

マーケティングを機能させる4つのフェーズと10項目

多様化する社会と

求められるイノベーションリーダーシップ

.....
192

職種の多様性を受け入れる

リーダーの「変化する」という覚悟

マーケティングベンダーとしての責任

おわりに