
売上が上がる
フロントオフィス
の設計図

本間卓哉



CROSSMEDIA
PUBLISHING

▼ はじめに

「うちの営業のやり方、これで本当に正しいのかな……？」

みなさんの会社では、旧態依然とした営業手法にモヤモヤすることはないでしょうか。

たとえば、見込み客（リード）の獲得から契約、会計に至るまでの一連のプロセスが、数値化・可視化されていない。

その案件が本当に受注できそうなのか、「確度」がわからない。

受注まであといくつのステップを要するのか不明で、売上の見込みが立てられない。

経営者がしびれを切らして「あの件、うまくいってるのか？」と営業スタッフに聞いたとしても、要領を得ない返答に終始する。

満を持して、営業支援ツールを導入したこともあったものの、現場の営業スタッフも営業マネジャーも使いこなせず、いつしか「宝の持ち腐れ」状態に。

デジタルマーケティングのプロに相談したこともあるけど、話が難しくくて……。

この本は、そんなふうに日々モヤモヤとしている経営者に向けて、営業やカスタマーサポートなど顧客との接点となる部門 || 「フロントオフィス」の設計の仕方、中でもITによる「営業部門の仕組み化」を解説するために執筆しました。

主に法人営業（B to B）向けにお話していますが、個人向けビジネスにも通じる部分が多々あるはずです。

もしかすると、みなさんの中には、過去に営業支援ツールを導入しようとして失敗し、ツールに苦手意識を持っている人もいるかもしれません。本来、営業支援ツールは誰でも簡単に使えるものです。しかし、これまでは「ツールが苦手な人向け」に書かれた本がそれほど多くはありませんでした。

本書を執筆するにあたっては、そのようにITに苦手意識を持ってしまった人が、「これなら自分にもできる」と確信を持ち、あらためて「営業の仕組み化」に挑戦できるような、わかりやすい内容を心がけています。

IT活用・導入のゴールは「業績を伸ばす」こと

私、本間卓哉は、一般社団法人IT顧問化協会の代表理事を務めながら、「IT経営ワークス」という会社を経営しています。

われわれが手掛けているのは、企業の「IT顧問」サービスです。今から10年前、つまり「DX（デジタルトランスフォーメーション）」という言葉が浸透するずっと前から、デジタル活用・導入のアドバイスや、現場での導入支援を行ってきました。

「営業の仕組み化」も、その支援のひとつです。具体的には、営業を含む「フロントオフィス」全般を設計するお手伝いをしています。

一般的に、企業がデジタル活用するにあたって、まず目を向けるのは、総務や経理など、バックオフィス業務の効率化かもしれません。

われわれへのお問い合わせも「バックオフィス業務を最適化したい」「人間が手作業で行っている事務作業を自動化したい」といった内容が増えています。

しかし、そのようなご相談も、よくよく中身を吟味してみると、バックオフィスの効率化にとどまるものではないことがほとんどです。

そもそも「なぜ、バックオフィスを最適化するのか」を考えてみましょう。それは「業務を効率化したい、生産性を上げたい」から、であるはず。そしてこれは「会社の業績を伸ばしたい」と言っているのと同じです。ならば、より直接的に業績を伸ばすお手伝いをするのも私の仕事、ということになります。

では、どうしたら業績を伸ばせるのでしょうか？ もちろん答えは会社によってさまざまですが、私の専門である「ITによる効率化」が、ひとつの答えになります。

バックオフィス業務を効率化することで売上を伸ばすポイントについては、前著『売上が上がるバックオフィス最適化マップ』にまとめました。

そして本書では、前著では触れられなかった、顧客との接点となる部門＝「フロントオフィス」の最適化に踏み込んでいきます。

中でも重要なテーマとなるのが、先ほども触れた「営業の仕組み化」です。

業績不振にあえぐ会社の社内を見渡してみると、問題の根っこが「旧態依然とした営業手法」にあるケースが非常に多いのです。具体的には、**営業スタッフ個人の勤や経験頼り**

になっていて、必要な情報の集約や管理ができていないケースが多く見られます。

象徴的なのは、「見込み客」を管理できていないことです。

たとえば、ウェブからの問い合わせを通じて獲得した「見込み客」のデータを管理し、優良顧客へと育成していく仕組みがありません。また、見込み客にアプローチする手段が、まだに紙のチラシやダイレクトメールのみであることもしばしばです。

欲しい製品やサービスがあれば、その場ですぐインターネットで検索するのが当たり前
の時代にあつて、これではまずい。残念ながら、いかに製品やサービスが優れていても、業
績を伸ばすのは難しいと言わざるを得ません。せっかく獲得しかけていた見込み客を、自
ら手放しているも同然です。

では、どうしたら営業を仕組み化できるのでしょうか。

幸いにも、テクノロジの発展により、IT企業のみならず誰にとつても使いやすい
「営業支援ツール」が登場しています。価格面でも、中小企業も導入をためらわずに済む水
準のサービスが、思った以上にたくさんあるのです。

昔ながらの営業スタイルを刷新するために何が必要なのか。どんなツールをどう使うの

が有効なのか。それが、どれほど簡単なことなのか。

そんなことを、本書を通じて伝えたいと思っています。

人口減でも「見込み客」に活路がある

営業支援ツールの導入で営業はどう変わるのか。

ここでは、「見込み管理」の機能の例を挙げてみましょう。

「今日、Aさんに電話したけどつながらなかった。また来週、電話しよう」

こんなとき、みなさんの会社ではどうしていますか？

ツールがない場合は、営業スタッフが手帳にメモをするか、記憶を頼りに管理するしかありません。しかし、同じような状況にある見込み客は1人や2人という数ではないはず。数十名、数百名というボリュームになると、人力ではまず追いきれません。誰にいつ電話をかけるのか、誰に見積もりを提案したのかなど、すぐに管理しきれなくなるでしょう。

しかし、営業支援ツールを活用すれば、見込み管理にかかる手間はほぼ「入力」のみ。

「○月×日にAさんに電話をする」など、必要なアクションが自動的にリマインドされるようセットしておくことで、いわゆる「追い漏れ」もなくなりませう。裏を返せば「システムからリマインドされるまで、見込み客のことはいったん忘れていい」とも言えますから、目の前の営業活動にしっかり集中できるのです。

このように、見込み客を放置することなく、コミュニケーションを継続し、契約へとつなげる仕組みがあるかどうかで、営業効率は大きく変わります。

言うまでもなく、顧客を獲得するためのコストも下げられます。新規顧客ばかりを追わなくとも、これまで蓄積してきた見込み客から売上をつくれるようになるからです。

本書を通じて、「見込み客の管理」は重要なテーマです。もう少し詳しく解説しておきましょう。

従来の営業活動においては、今すぐ買ってくれる新規のお客様⇨「今すぐ顧客」ばかりを大切にすきるきらがあります。「今すぐ顧客」は目先の売上をもたらしてくれるお客様ですから、営業スタッフが最優先で追いかけてくなる気持ちはわかります。

しかし、だからといって見込み客を捨てるようでは、あまりにもつたいない。なぜなら、現実には、「今すぐ顧客」よりも見込み客のほうが、はるかに母数が大きいからです。

ウェブの世界では「1%理論」という考え方が知られています。たとえば、ECサイトにアクセスした人が100人いるとしたら、そのうち、購入など「具体的なアクション」をしてくれるのは1人だけ。残り99人は、何のアクションもしてくれません。

でも、考えてみてください。その残り99人も「何らかの興味を持ってサイトを訪れてくれた人たち」であり、大切な見込み客です。すぐ購入するほどの緊急度がなく、購入に至らなかったのだとしても、あなたの会社の製品・サービスに視線を注いでいる人が、「今すぐ顧客」の99倍も眠っている計算です。

今すぐ契約とはいかなくても、興味・関心を持って情報収集し、検討段階にあるのが見込み客です。つまり、「あと一步のアプローチ」で契約に至る可能性も高い。そう考えると、彼ら見込み客をスルーするのがいかにもつたいないか、より実感していただけるはずで

「反響営業」の重要性が増す

これからの営業活動で大切なのは、見込み客を効率よく獲得し、データとして蓄積していくこと。また、メルマガをはじめ、さまざまな手段で情報提供するなど、見込み客とコミュニケーションを続け、受注につなげていくことです。

逆にいえば、そのような「効率的に見込み客を獲得し、受注につなげていく仕組み」がない会社は、新規顧客ばかりを追い続ける営業スタイルから決して脱却できません。

新規顧客頼みの営業がいかに苦しいことか、想像するのは難しくないはずだ。

ただでさえ日本では少子高齢化で労働人口が減っている上に、コロナ禍によって、人会いにいくことすら自由にはできない状況が続いてきました。電話営業をかけても「担当者がテレワーク中なので」のひと言ですげなく断られてしまうご時世です。オフィスに飛び込みをしても人影はまばら。営業電話を避けるために電話対応をアウトソースしている企業も増えています。

これでは、効率のよい営業など到底できません。ならばいつそのこと、「営業スタイルを刷新するまたとない好機」として、これを捉えるべきではないでしょうか。

つまり、このような状況下で注力するべきは、「新規開拓営業」よりも、見込み客を獲得するための「反響営業」です。ウェブサイトへのアクセスや展示会での名刺交換など、あらゆる接点において自社をPRし、そこで興味を持ってくれた人を、見込み客として蓄積していきます。

営業にはプッシュ型とプル型の2種類がありますが、反響営業はプル型にあたります。

プッシュ型は、企業から顧客向けに「こんな新商品はいかがですか？」など、セールスを仕掛ける手法のこと。一方、プル型は、お客様が自発的に企業にアプローチしてくれるよう、お客様が欲しがる情報⇨コンテンツを提供する営業手法です。

ここでいう「お客様が欲しがる情報」とは、より詳しくいえば「お客様が抱えている課題の解決に資する情報」を指します。自社の課題を解決する手段を検索している会社に対して、コンテンツ提供を通じて「うちならこんなソリューションを提供できますよ」とアプローチし、そこで引き合いを取ります。

このように、能動的に情報を収集している相手を見込み客としたほうが、その後に契約まで至る確率が高いのは明らかです。

すなわち、

- ① 反響営業で見込み客を獲得し
- ② 見込み客の興味関心を満たすコンテンツを提供してから
- ③ 売り込みたい商品を提案する

このプロセスが、今の時代の営業には欠かせません。そして、このプロセスを半ば自動化してくれるのが、各種の営業支援ツール、という位置付けとなります。

「営業の仕組み化」は経営者主導で

もちろん、営業支援ツールの機能は、見込み客の管理だけではありません。

詳しくは後述しますが、営業支援ツールの最大のメリットは、「営業活動そのものの見える化・数値化」です。従来、「この案件はいい、悪い」を営業スタッフの感覚を頼りに判断していたものが、誰でも一目瞭然でわかるように見える化され、組織内で共有され、営業戦略を考える上での判断の拠りどころとして活用できるようになります。

DXやデータドリブンが叫ばれている昨今ですが、多くの営業の現場では、DXの前提となるデータの蓄積すらできていません。「今この段階で、営業現場にツールを導入し、仕組み化できるかどうか」が企業経営の成否を分けるといっても言いすぎではないと、私は考えています。

ただし、こうしたメリットを持つ営業支援ツールについて、ひとつだけ警鐘を鳴らしたいと思います。

それは、ただ導入するだけでは、ほぼ間違いなく「コケる」ということ。より正確に言えば、「正しく使われない」のです。

どの企業においても、理由はおおむね同じです。営業支援ツールを何のために、どう活用するのか、ルールを定めないうまま、現場の営業スタッフの理解も得られないまま、「とりあえず」で導入してしまうからです。

そこに足りないものをひと言でいえば、「フロントオフィスの設計」です。いかに効率のいい営業活動ができる環境をつくるか。そのためにはどんな仕組みを構築すべきなのか。

そしてツールを何のために利用するのか――。実際にツールを導入するのは、これらを考えた後です。

本書はこの「フロントオフィスの設計」についても、わかりやすく解説していきます。

現場の営業スタッフ任せでは改革は進まない

以上を踏まえて、本書を読んでくださる経営層の方に、お願いがあります。

「営業の仕組み化」は、経営者の仕事だと捉えていただきたいのです。決して現場の営業スタッフ任せにはいけません。

もちろん、「経営者自らが現場で手を動かしてほしい」ということではありません。実作業や細かい部分の調整・検討については、ある程度の知見を持った社員や、ITのコンサルタントなどに任せるのがスムーズでしょう。

経営者の役割は、いわば「ルールを敷く」ことです。

現場には現場の、経営者には経営者の役割があります。そして、「この会社の営業はこうあるべきだ。なぜなら、こうすることです。こんなメリットがあるからだ」と指針を示し、現場の営業スタッフたちが進むべきルールを敷くことができるのは、経営者だけです。

逆にいえば、営業部門が自ら「ルールを敷く」のは非常に難しい。経営者が「もっと仕組み化しろ、効率化しろ！」と営業部門に訴えるだけでは、まず動かないでしょう。

その理由は、いくつか考えられます。

たとえば、営業現場のＩＴリテラシーがあまり高くない場合が多いこと。「営業は足で稼ぐ」時代の成功体験に縛られ、新しいツールに拒否反応があること。目先の売上を追うあまり、見込み客を軽視していること。「これまでツールなしでうまくいっているのだから」と考えていること、などなど。

要するに営業現場には、ツールを導入するインセンティブがあまりないのです。

となると、どれだけ経営者が「ツールを導入すれば売上が増える、仕事も楽になる」と説得したところで、現場には「面倒な仕事が増えるだけ」という印象が拭えません。

「ツールを導入すれば売上が増える、仕事も楽になる」と営業スタッフに理解してもらうには、先ほどもお話したように、経営者が「この会社の営業はこうあるべきだ。なぜなら、こんなメリットがあるからだ」と指針を示す必要があります。

そして何より「確かに売上が増えた、営業の仕事が楽になった」と実感できるだけの成果を積み上げていかななくてはいけません。

最後に、ツールの導入によって最も大きな恩恵を受けるのが、ほかでもなく経営者であることも、強調したいと思います。

本書でお話する「フロントオフィスの設計図」によって営業活動が「見える化」できれば、経営判断の助けとなる数字もリアルタイムで把握できるようになる。「うちの営業、本当にうまくいってるのか？」などとモヤモヤしないで済む。本当の意味でデータドリブな経営ができるようになる。

フロントオフィスにおける「稼ぐ仕組み」の整備は、「見える化」によって手抜き仕事がさらされる一部の不真面目な営業スタッフを除けば、最終的には営業のほぼ全員が恩恵を受ける施策です。ただ、誰よりも、経営者のための仕組み化であることを、忘れないでいただきたいのです。

はじめに

003

序 章

環境激変の時代に、なぜ「フロントオフィス業務の見直し」が重要なのか？

1 サイトに来てくれた人を「後追い」できているか？

024

2 たくさん集めた名刺が「もらいっぱなし」になっていないか？

029

3 データをすべて貯められる「箱」はあるか？

035

第1章

経営戦略としての

「フロントオフィス」の設計

第2章

営業の「仕組み化」の本質

「見込み管理」できてますか？

- 1 仕組み化の理由——なぜ「フロントオフィスの設計図」が必要なのか？……………042
 - 2 継続的な情報提供からリードを取っていくメリット……………047
 - 3 ほとんどの営業部長には「仕組み化」を任せられないワケ……………054
 - 4 「ステージ」と「見込みの確度」は別物として管理する……………059
 - 5 見込み管理ができないと、何も始まらない……………064
-
- 1 組織としての見込み管理、できてますか？……………068
 - 2 見込み管理は「おもてなし」につながる……………073
 - 3 受注につなげるBANTCH情報の蓄積と活用の動機付け……………078

第3章

既存顧客をどう「おもてなし」するか

- 1 初回の「売り切り」で終わっていないか？……………092
- 2 「何を」「いつ」提供するか、わかっているか？……………100
- 3 アップセル・クロスセルの「ストーリー」をつくる……………103
- 4 「売り返さない」のに「売れていく」営業戦略……………110
- 5 「おもてなし」がプラスアルファのリピートを誘発する……………115
- 6 解約で離れた顧客を見捨てるな……………119

第4章

自社のための「設計図」をつくる

- 1 まず、ウェブ上で必要な管理機能と全体像をつかむ……………124
- 2 見込み情報を貯める「箱」＝CRM……………128
- 3 CRMを中心に他の機能との連携を図る……………132

第5章

「連続対談」本音で話す「中小企業の営業DX」

- | | | |
|-----|----------------------------------|-----|
| 4 | 「事例」具体的にNoCoを活用するとどうなるか？ | 140 |
| 5 | リアルタイムにウェブ来訪者のニーズを知る方法 | 148 |
| 6 | CRMを活用した商談の進め方 | 152 |
| 7 | 追いつきをなくし、見える化を促進 | 160 |
| 8 | CRMを活用するための4ステップ | 168 |
| 9 | ステージに合わせた「メールマーケティング」 | 172 |
| 10 | 効率的に成果を上げるメールマーケティング戦略 | 178 |
| コラム | イベント管理の「Doorkeeper」 | 184 |
| 対談1 | デジタルツール活用 of 成否はマーケティング戦略にかかっている | 187 |
| 対談2 | 従業員に「変わりたい」と思わせる「変革の旗印」が必要 | 193 |

対談 3 営業部長の意識を変えるコツは

「若手の協力」と「目に見える実績」

1 9 9

対談 4 大企業依存を脱して

「自分のマーケット」を見つける方法とは

2 0 5

対談 5 地域の中小企業が生き残るために

——地方ほど「既存客のフォロー」が大事になる

2 1 1

第6章

「設計図」をさらに進化させる

1 データの活用こそがこれからの日本企業のカギ

2 2 0

2 Bツールもデータベースがなくては始まらない

2 2 4

3 「自前のシステムをつくる」という選択肢も

2 2 9

4 外部の「専門家」の使いみち

2 3 4

おわりに

2 3 7