

商談現場の属人化を解消し、 営業生産性を改善する 「セールス・イネーブルメント」 とは？

アステリア株式会社

2018 年 10 月



Handbook

【第1章】セールス・イネーブルメントとは？その役割と目的

組織の「ワークスタイル（働き方）」を変えて企業の生産性や企業価値などを高める「働き方改革」は、2016年から始まった政府主導の「働き方改革実現会議」などの後押しもあり、日本の労働環境全体を変える大きな流れとなりつつあります。同会議では、働き方改革を「一億総活躍社会の実現に向けた最大のチャレンジ」と位置付け、多様な働き方を可能とする社会を目指し、長時間労働の是正、同一労働同一賃金の実現など、労働制度の大胆な改革を進めています。



こうした流れの中、働き方改革は、働き方改革関連法の施行による長時間労働の改善や非正規雇用の待遇改善などの動きと、企業側がクラウドサービスやモバイルデバイスなどを用いて、時間や場所の成約を受けずに効率よく働ける環境を提供する「ワークスタイル変革」が並行して進んでいます。

このワークスタイル変革は、日本の企業をとりまく環境の変化も背景のひとつとなっています。景気回復で企業の採用意欲が向上していることや人口減少に伴い人手不足感が強まっていることを背景に、有効求人倍率は2009年から8年連続上昇し、2017年は1.50倍と、過去最高だった1973年(1.76倍)以来の高水準を維持しています。優秀な人材を確保することが年々難しくなっている現在、企業として人材獲得の競争力を確保するためにグローバル人材の雇用や長期残業を禁止するようなワーク・ライフ・バランスに配慮した新しい雇用体系の整備を通じ、魅力的な職場づくりへの取り組みが様々な企業で行われています。

企業経営の観点からは、より働きやすい環境、ワークスタイルで従業員に働いて欲しいという思う一方で、採算性を確保しなければなりません。売上・利益を上げる営業活動の現場を担う営業部門でも、少ない人員で労働時間を短縮しつつ、これまで通り、もしくはそれ以上の営業目標を達成するという高いハードルへのチャレンジを求められています。限られた時間で最大のパフォーマンスを発揮する、つまり営業生産性を高めることが、今、すべての企業に求められていると言えます。本稿では**企業の営業生産性を高めるための新しいコンセプトである「セールス・イネーブルメント」と、それを実現するための「セールス・イネーブルメント・ツール」**についてご紹介いたします。

セールス・イネーブルメントの説明に入る前に「営業生産性」について詳しく見ていきましょう。アメリカのマーケティング・セールスのコンサルティング会社、Sirius Decisions 社が行った営業マネージャーに関する調査^{※1}によると、**営業生産性に関する分析・改善を行い営業活動に専念させる時間を増やすことで平均 3900 万ドル以上のインパクトがある、**という結果が出ています。また、インサイドセールスに関するコンサルティングと導入支援を行う The Bridge Group, Inc の調査^{※2}でも、**営業生産性の向上が 2/3 の B to B 組織において最も挑戦すべき課題だ、**という調査結果もあります。

※1 <https://intelligentgrowth.siriusdecisions.com/infographics/top-5-priorities-of-a-sales-operations-leader>

※2 <https://blog.bridgegroupinc.com/sdr-for-entrepreneurs>

「営業生産性」が海外企業においても重要な課題と認識されているといえそうですが、そもそもここでいう「営業生産性」とは何でしょうか。Wikipediaでは、生産性とは、「生産活動に対する生産要素（労働・資本など）の寄与度、あるいは、資源から付加価値を産み出す際の効率の程度のことを指す」とあり、「生産性はより少ない労力と投入物（インプット）でより多くの価値（アウトプット）を産むための指標」として一般に次の式で表されます。



$$\text{生産性} = \text{アウトプット} / \text{インプット}$$

これをそのまま「営業生産性」に置き換えると、営業活動において掛けたインプット（人員・時間・資源など）に対してどれだけアウトプット（売上）が上がったか、という形で表せます。多くの組織にとって、ここでいう「インプット」とは、営業部門の総活動時間であると言い換えてもいいかもしれません。

$$\text{営業生産性} = \text{アウトプット(売上)} / \text{インプット(営業スタッフの総活動時間)}$$

この営業生産性を高めるためにはどのようにアプローチしていけばよいのでしょうか。まず、インプットである営業の総活動時間のうち、事務作業や書類作成・移動など純粋な営業活動とは異なる業務に費やした時間を差し引いて、商談や顧客対応など、純粋な営業活動に費やした時間を「**純営業活動時間**」と定義します。総活動時間に対する純営業活動時間の割合を「**営業稼働率**」とし、**営業スタッフが純粋な営業活動に図れる時間をどれだけ確保できるか**を一つの指標として見ていくアプローチです。

$$\text{営業稼働率} = \text{純営業活動時間} / \text{総活動時間}$$

たとえば、外回りの営業スタッフの移動時間ロスを短くするために、社内システムへのリモートアクセスを許可するクラウドシステムの導入、リモートで会議や商談を行うためのシステムの活用などが営業稼働率を高めるための代表的な手法です。

もう一つ、アウトプットの質を高める方法として、**同じ活動時間の中でより効率良く売上を上げるか**を一つの指標としてみていくアプローチがあります。営業活動時間の中でどれだけ売上を生み出すことができたかの指標が「**営業効率**」となります。

$$\text{営業効率} = \text{営業成果(売上)} / \text{純営業活動時間}$$

営業効率を高めるための工夫として代表的なものとして、既存顧客への追加受注や新規商談を狙ったアップセル・クロスセルや、内勤営業スタッフによるインサイドセールスなどのアプローチがあります。

つまり営業生産性を高めるとは、**営業スタッフが本来の営業活動に専念できる体制を整え、営業稼働率を高める方法と、限られた商談時間・営業時間の中で、より高い売上を上げられるよう営業効率を高める方法**の二つのアプローチが存在することがわかります。

営業稼働率を高めるSFA/CRM

アメリカに本社のある BI/ ダッシュボードサービスの Domo 社の調査※³によると、**平均的な営業担当者は、毎年 50 日以上コアな営業活動以外の活動に費やしている**といわれています。SFA/CRM の Salesforce.com 社の調査でもデータ入力やカレンダー処理、およびアカウント管理など、**営業以外の仕事に費やしている時間は全体の 64%を占めている**といわれています。同社の全世界 3,100 人以上の営業リーダーへの調査をまとめた「セールス最新事情」※⁴によれば、**パフォーマンスを出せていない営業チームの原因として、「過度の事務作業」をあげた人が 45%**と最も多かったという調査結果も出ています。つまり、営業生産性の中でも営業稼働率が低いことが大きな課題であると言えます。

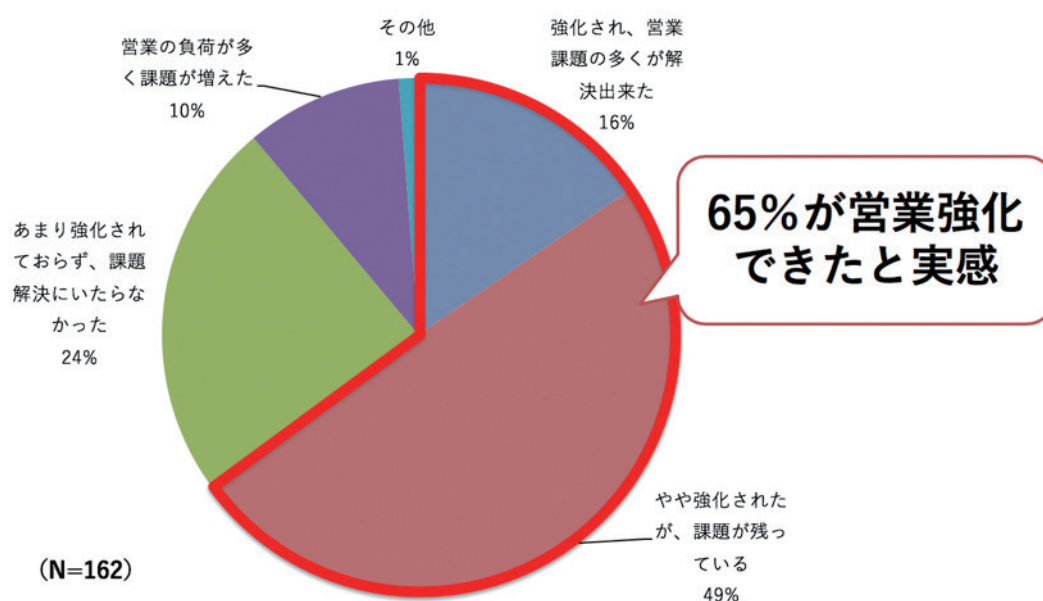
※3 <https://www.domo.com/learn/infographic-the-other-cost-of-sales>

※4 <https://www.salesforce.com/jp/form/conf/state-of-sales-2016>

これまでの営業生産性を高める目的で実施された IT 投資は、主に、日報など過度な事務作業からの解放やリモートやモバイルで作業できる環境の整備など、純粋な営業活動に割く時間の確保に主眼が置かれていました。リモートでの商談の報告や営業活動状況の見える化、最適なマネジメントをするための商談ダッシュボード等の機能は、営業担当者や営業マネージャーを事務作業から解放し純粋な営業活動の時間を増やす、つまり営業稼働率を上げるための機能と言えます。

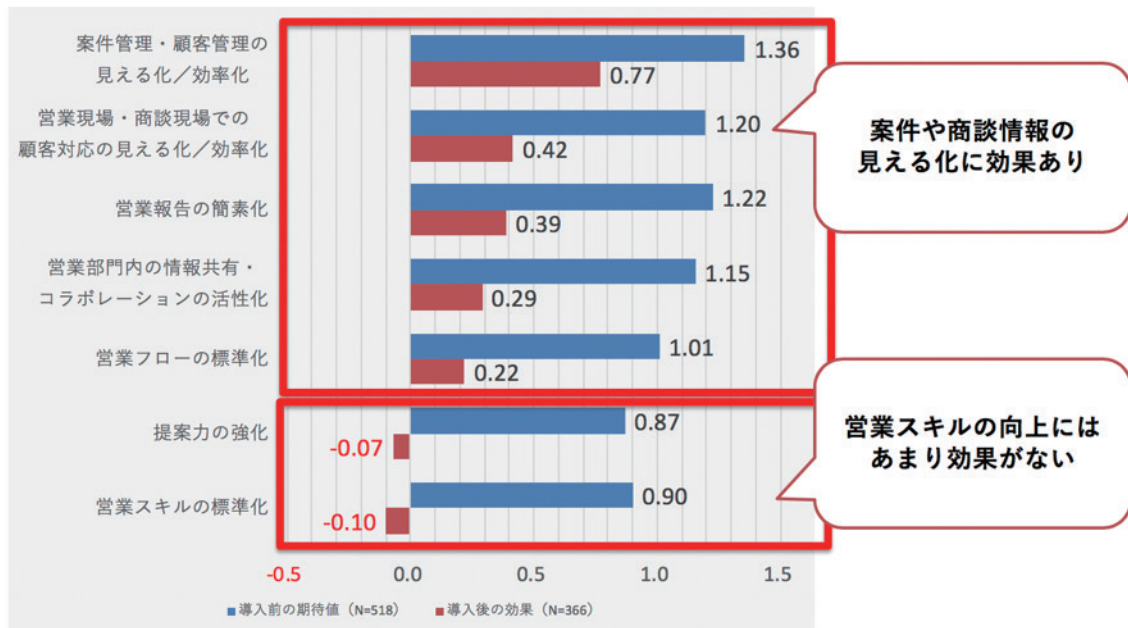
国内の IT リサーチを専門とする ITR が国内の企業に対して行った営業力の強化に関する調査※⁵※⁶においても、SFA/CRM 導入による効果について、導入済の企業の 65%が営業力の強化につながったと回答しています。ところが、導入前の期待と導入効果についての質問の回答を見ると、「案件管理・顧客管理の見える化/効率化」や「営業報告の簡素化」など営業稼働率を高める項目については効果があったものの、「提案力の強化」や「営業スキルの平準化」などの営業効率を高める項目については十分な効果が得られなかったという結果が出ています。

SFA/CRM導入による効果



※5 ITR「企業における営業活動の課題と強化に向けたIT活用状況調査」(2018年3月)

SFA/CRM導入の期待と効果



※ 6 ITR「営業力の強化・レベルアップに向けた IT ツールのニーズ調査」(2018 年 6 月)

ITR が行った主に国内の企業を対象として行った調査では、77% の企業が SFA について「導入済み」と回答しています。多くの企業は SFA や CRM の導入により、営業稼働率を高めることには成功しつつも、営業効率の向上にはまだ一定の課題を感じており、これを改善することで営業生産性を大きく高める可能性があることが伺えます。そこに、冒頭に紹介した「働き方改革」の潮流の中で生まれる経営陣から営業現場への「より短い時間でより高い営業成果を」というプレッシャーもあり、近年、営業効率を高めるための IT ツールとして「セールス・イネーブルメント」と呼ばれる分野の IT ソリューションが登場し、注目を集めています。

営業効率を高めるセールス・イネーブルメント

国内でも徐々に注目を集めつつある「セールス・イネーブルメント」ですが、一般的には、営業活動を活性化するための一連の取り組みを指します。海外では、セールスコンテンツを配信・管理したり、効果的に教育やトレーニングを行う機能を持ったセールス・イネーブルメント領域のソリューションが 2010 年頃から登場しています。ただ、セールス・イネーブルメントという言葉は、単にシステムの 1 カテゴリーを指すものではなく、営業支援のためのプロセスの一部を指す場合や、営業支援を行う部署や機能を指すこともあるため、本稿ではシステムやソリューションとしてのセールス・イネーブルメントについては「セールス・イネーブルメント・ツール」と呼称します。

その「セールス・イネーブルメント・ツール」ですが、国際的な IT リサーチ専門企業のガートナー社が発表した「2018 Gartner's Sales Enablement Capability model」によると、以下の機能を持つものを「セールス・イネーブルメント・ツール」として定義しています。

- ① セールスコンテンツの管理・配信・分析
- ② 教育・トレーニング・コーチング
- ③ 営業活動支援（コンテンツリコmendやネクストアクション提示）
- ④ 営業情報連携（SFA/CRM との案件・顧客情報連携）

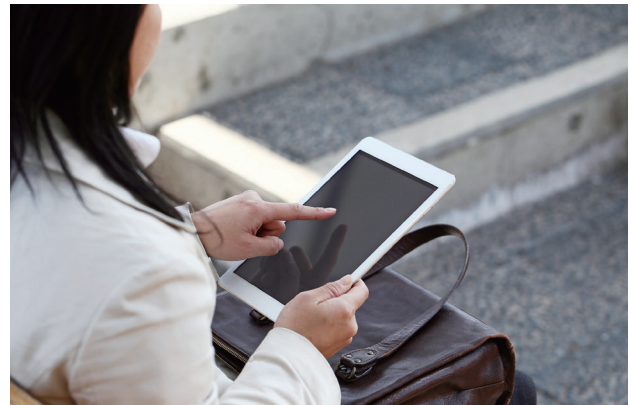
それぞれ順番に見ていきましょう。まずセールス・イネーブルメント・ツールの役割として、営業支援の担当者 / 管理者が各種販促物やトレーニングなどのコンテンツを管理・配信する機能があります。営業の現場で、顧客からの質問や要望にタイムリーに対応できないと、宿題の持ち帰りや再訪の原因となり、セールスリードタイムが必要以上にかかってしまいます。

これらを未然に防ぎ、営業担当が営業の現場で、その場面に合ったコンテンツを活用するためには、セールスコンテンツを適切に管理・配信することが重要です。同時に営業支援の担当者 / 管理者が各コンテンツの利用状況を把握・分析でき、活動状況をモニタリングすることで、セールスツールの最適化につなげる機能も必要とされます。

次に、教育・トレーニングの機能があります。研修などを通じてトレーニングを行っていても、限られた時間では全ての詳細な情報を把握出来るわけではありません。準備不足・知識不足のまま営業現場に出てしまうと、提案する商材が偏ってしまったり、商品知識が無いために顧客に最適な商材の提案ができない、という状況が起きかねません。

従来のような同行による OJT、集合研修によるトレーニングなども効果的な手法ではありますが、OJT ではトレーニング内容の質が人によって異なったり、集合研修では個人に合わせた対応が難しく、時間の無駄も発生するため、より効率的な手法が求められています。

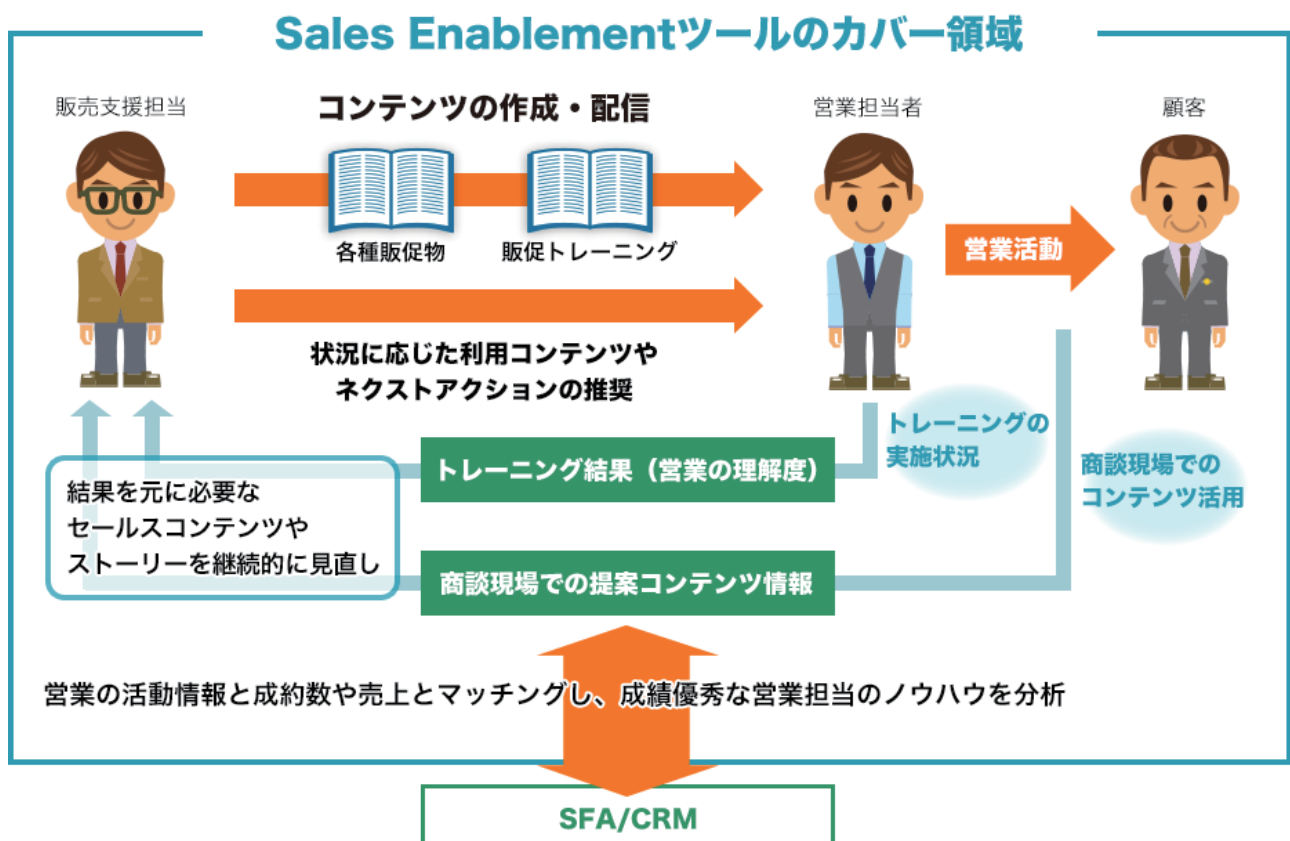
そこで現在では、学習者自らがモバイルツールなどを用いて隙間時間に学習するような「マイクロラーニング」と呼ばれる仕組みの採用も進んでいます。タブレットやスマートフォンなどのデバイスを使って、移動時間中などのちょっとした隙間時間に取り組める小さな学習コンテンツを用意しておけば、営業担当者が自発的に学習に取り組むことができるようになります。同時に管理者側が学習状況をモニタリングして、学習コンテンツの見直し・改善や、学習が滞っているスタッフへの働きかけなどコーチングに役に立つ情報が取得できるようになります。



さらに、コンテンツレコmendやネクストアクション提示などの営業活動支援機能は、セールスコンテンツの利用状況を把握・分析し、「よく使われるコンテンツの組み合わせ」「効果的なセールスシナリオ」などをシステムとしてサポートする機能です。ただ、Web サイトのような大量のトラフィックをもとに最適化する仕組みとは異なり、営業商談は有為なレコmendを生み出すほどのログがたまりにくく、コンテンツの更新頻度も高いため、大量の商談データを元に自動化させることは難しいといえます。そこで、営業支援者 / 管理者が考えるシナリオベースで、推奨コンテンツやネクストアクションを設計するアプローチとなるでしょう。

最後に SFA/CRM システムとの連携機能です。コンテンツの利用状況は、セールス・イネーブルメント・ツール単体で計測することができます。ところが、実際にその商談で本当に受注したか、セールスサイクルを早めることができたかといった指標と突き合わせをしなければ、コンテンツが有効に働いたかどうかを計測することはできません。SFA や CRM と連携することで、訪問数、商談数などの営業の活動情報と実際の成約数や売上などの情報とマッチングすることで、高いパフォーマンスを上げている営業担当と、実績をあげられていない営業担当のコンテンツ利用状況や活動を比較し、最適なマネジメントを行うことができるようになります。こうして、営業効率を高め、生産性を高めることにつながります。

これらのセールス・イネーブルメント・ツールの役割・機能を図式化すると以下ようになります。



セールス・イネーブルメント・ツールの導入効果

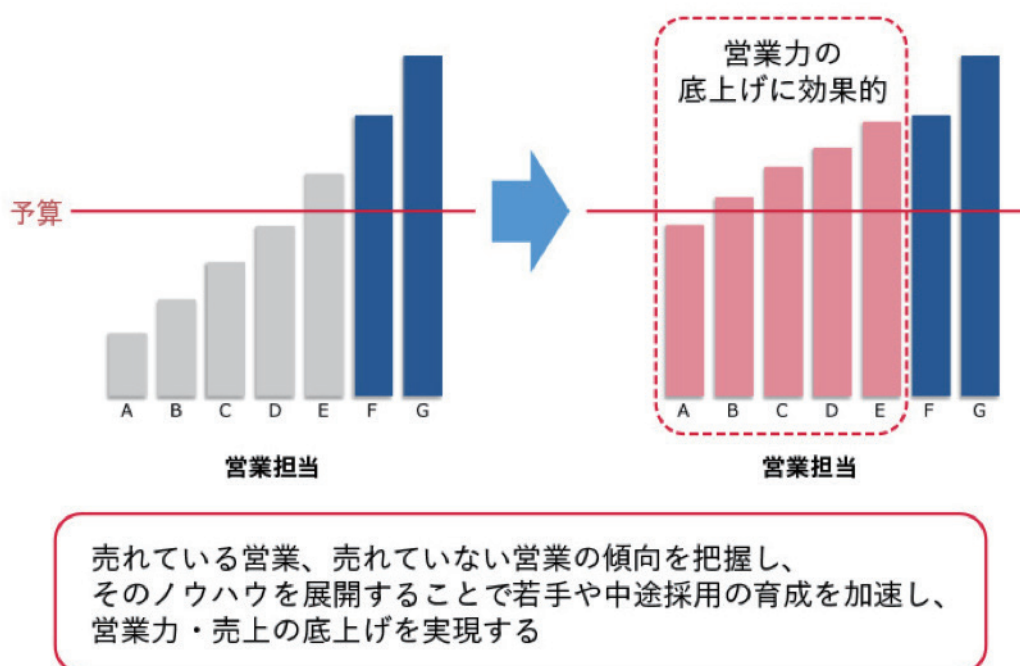
セールス・イネーブルメント・ツールの導入で期待される効果の一つは「営業現場の属人化の解消」です。提案のポイントや、セールストーク、業界や商材に関する知見などがセールスコンテンツで適切に管理されていないと、営業担当者の現状のスキルに依存することになり、営業成績にばらつきがでやすくなります。また、営業担当者の商品知識に偏りがあると、得意な商材は自信を持って提案できるが、自信の無い商材を避けてしまい、扱いやすい商材に偏った提案をしがちになります。結果的に経験が蓄積されず、営業スキルが上がらないといった結果を生み出すことになります。このようにアプローチが属人化すると「顧客ごとに最適な提案をする」のではなく「営業担当者が得意な提案をする」となり、思ったような成果が得られなかったり、売れない商材が出やすくなります。

セールス・イネーブルメント・ツールを的確に用いることで、営業コンテンツを集中管理して、トレーニング環境を整えることができれば、営業スキルの平準化が期待できます。現場でどのような営業活動が行われているのかは、その営業担当者とお客様以外にはなかなか見えないのが実情です。

そこで、成績優秀な営業担当者が営業現場でどのようなコンテンツを用いて提案活動を行っているか、売れている商材はなにか、どの販促資料がお客様に響きやすいのかといった点をセールス・イネーブルメント・ツールを用いて計測し、活動状況を分析・検証することができれば、商談現場での営業のノウハウが見える化することができます。また、この情報を元に、営業トレーニングの内容を設計することで、成績が伸び悩んでいる担当者やスキルが未熟な担当者に対して、効果的なトレーニングを実施できるようになります。

定量的なコンテンツ活用データの取得と分析から、販売傾向を把握し、商談の進め方やセールスコンテンツを継続的に見直すことで、**若手・中途採用の育成を加速し、営業力の底上げを実現**することができます。

Sales Enablementによる効果



【第2章】セールス・イネーブルメント・ツールとしてのHandbookと活用のポイント

セールス・イネーブルメント・ツールとしてのHandbook

アステリアが提供しているモバイルコンテンツ管理システム Handbook は、国内で1300件以上の導入実績を持つタブレット・スマートフォン、Windows10のパソコンなどのモバイルデバイスを活用するコンテンツ管理システムです。営業現場はもちろん、ペーパーレス会議や小売店舗でのカタログ配布、教育現場でのe-Learningなど、様々な用途で活用されています。

ここからは、セールス・イネーブルメント・ツールとして Handbook をどのように活用していくのかについて事例も交え、紹介します。

Handbook はビジネスに必要なコンテンツをクラウドで中央管理して、タブレットやスマートフォン、Windows10 搭載のパソコンなどで安全にコンテンツを活用できるようにするコンテンツ管理システムです。コンテンツの配信や現場でのスムーズな活用を支援するだけでなく、コンテンツに対するフィードバックの収集や、各コンテンツの利用状況の分析までを一つのプラットフォームで実現します。例えば、営業現場での活用用途であれば、最新のプレゼンテーション資料、カタログ、仕様書などをスムーズに現場で活用できるように管理・配信することで、商談機会を逃さず最適な形で提案活動を行うことができます。また取り扱えるドキュメントのフォーマットも PDF やパワーポイント形式だけでなく、動画、画像、HTML 5 を利用したリッチコンテンツなど様々な形式に対応しています。さらに、各コンテンツに対してフィードバック機能や閲覧ログがあるため、現場での活用状況を定性、定量の両面から取得し分析することで「どの資料が営業現場で役立ったか」等の情報をコンテンツ管理者にダイレクトに届けることが可能です。これらの特徴を生かし、様々な企業の営業現場でセールス・イネーブルメント・ツールとしての活用が進んでいます。



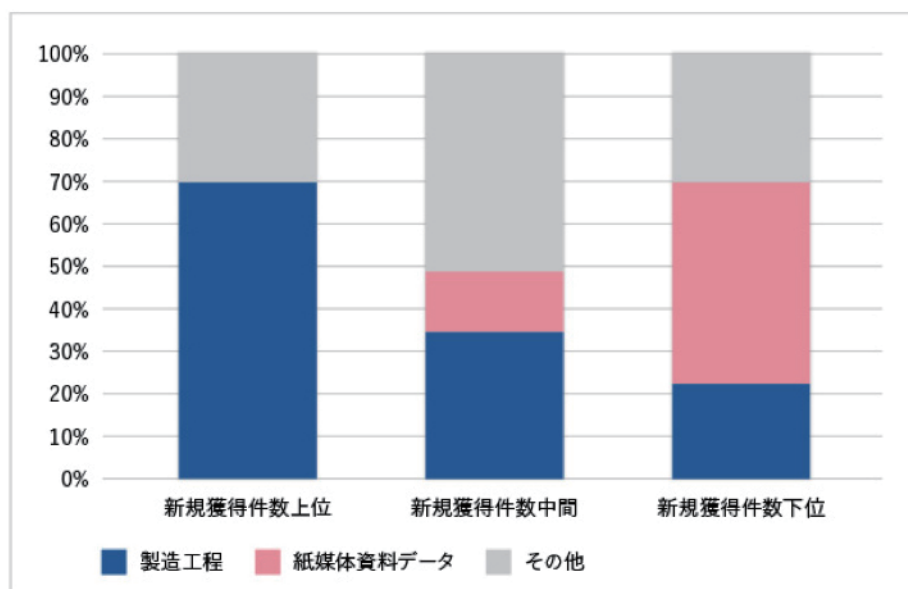
【事例:サン・クロレラ販売】

サン・クロレラ販売株式会社は、全国の拠点で自然界の素材を活かした高品質の健康食品の販売を展開しています。同社では、本社が一括管理して、全国の拠点にいる営業スタッフに向けに、販売促進用のカタログ・資料や、各拠点がオリジナルで作成する資料、学術情報や記事などの様々なコンテンツを配信しています。また、社内勉強会の資料やセミナーの動画を研修教材として配信することで、営業担当者の遠隔教育を可能にし、営業スキルの向上に役立てています。

同社では、全国の営業スタッフを営業成績ごとに3つにグループ化し、コンテンツの利用状況から、実際の商談現場で営業担当者がどのようなセールスを行い、成約しているかを分析しています。その結果、営業成績が上位のグループは、商談中に製造工程を説明する動画を積極的に利用しており、成績が中位・下位グループは、カタログなどの紙媒体資料データを多く利用しているという傾向が見えました。そこで、商談の際、この動画を積極的に用いて商品の製造工程と品質管理について説明を行

うよう、全国の拠点の営業担当者に周知しました。このように、営業担当者の商談現場での対応の差を解消し、組織的な商談スキルの向上に活かされています。

新規獲得件数順と Handbook閲覧コンテンツの相関



サン・クロレラ販売様でのコンテンツ活用状況

【事例:アデランス】

総合毛髪関連事業のリーディングカンパニーとして高いシェアを誇る株式会社アデランス。同社の基幹事業となるウィッグ事業において、頭皮チェックや毛髪関連の情報提供、自社商品の説明を行うカウンセラーと顧客との関係性構築は特に重要なコンタクトポイントとなっています。毛髪相談などのカウンセリングから始まり、自社商品を説明し、商品購入後はメンテナンスや買い替えへとつなげていくため、カウンセラーの顧客との関係性構築は特に重要視されています。

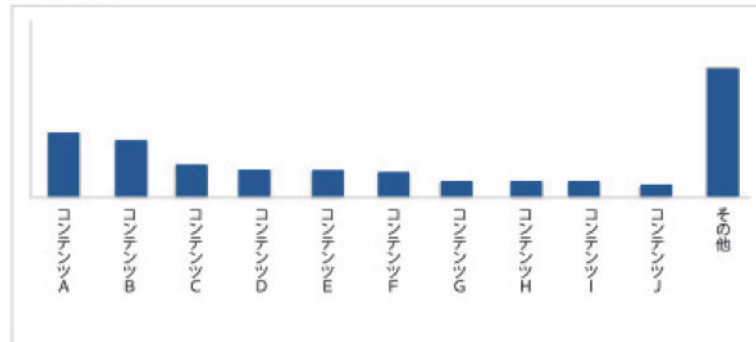
そこで、同社は、約100名のカウンセラーにタブレットを配布、「Handbook」で、コンテンツの活用履歴を分析し、現場に最適なコンテンツを配信することで、より魅力的で柔軟なコミュニケーションを実現しています。言葉で伝えにくい仕組みは、動画や画像を用いて分かりやすく説明されており、商談を有効に進められるように工夫されています。

また、価格表、パンフレット、CM集、競合他社情報などといった営業資料、販売や紹介に関する社内ルール、ウィッグの作製指示書などについては、配信管理機能を利用して、アクセス権限があるコンテンツだけが表示されるように制御しています。こうして、必要な情報を、必要なスタッフが、適切なタイミングで得られる仕組みを実現しています。

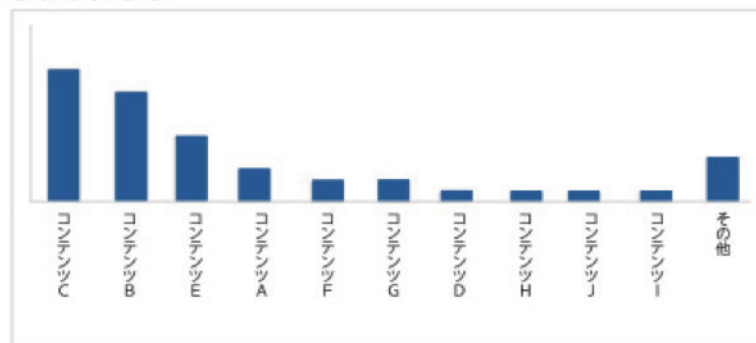
さらに、アクセス履歴やコンテンツ閲覧履歴を分析したことで、成績が優秀な社員は、ある特定のコンテンツを活用していることが分かったといいます。同社では、コンテンツ活用の成果をさらに高めるために、優秀な社員がよく活用しているコンテンツを上位に配置し、アクセスしやすくするという工夫を続けています。

コンテンツの閲覧履歴を分析

全社員



優秀社員



アデランス様でのコンテンツ活用状況

セールス・イネーブルメント・ツールを含む IT ツールは、課題解決の手段です。活用して成果を出すためには、継続して適切に運用する体制を整える必要があります。紹介した事例に共通する活用成功のための4つのポイントをまとめてみました。

① コンテンツを手早く的確に配信するための環境・体制を整える

2つの事例では、誰もが扱いやすいデバイスを採用し、コンテンツを閲覧しやすい環境を整えています。さらに、閲覧するコンテンツの作成・更新を一元管理し、タイムリーに配信、管理を行っていることが挙げられます。コンテンツやツールの管理・運用を行う管理者を指名したり、コンテンツの作成や更新にリソースを割ける体制を整備することが成果を上げるポイントの一つです。

② コンテンツの目的と使い方を明確化し、コンテンツを充実、定期的に見直しをする

営業担当者が必要とするコンテンツの目的と使い方を明確にし、コンテンツを豊富に用意したということがあげられます。従来のカタログやパンフレット、商品紹介の資料に加え、動画やHTML5を活用したインタラクティブなコンテンツも活用することで、お客様に、早く、的確に、わかりやすく伝えることができるようになりました。コンテンツは、利用者のフィードバックをもとに定期的に見直しと改訂を行い、利用頻度の低いコンテンツを削除するなど、常に最新の情報にアクセスできるように保つことも重要な要素です。

③ スキルアップのための研修を充実させる

社員向けのトレーニングコンテンツを用意し、配信を行っています。これまでの営業教育にプラスしてこうした施策を行うことが社員の意識を高め、いつでもどこでもスキル向上に向けた学習が行えるようになります。今後は、学習成果をチェックするミニテストなどを活用したマイクロラーニングを用意すれば、スキルの平準化が進むとともに、教育成果が可視化されます。

④ 活用状況の調査から仮説を立てて、成績向上につながる施策を実行する

定量的に把握が難しかった現場の営業活動に対して、営業に用いるコンテンツの活用度合いを調査し、現状を把握しています。成績の良い社員がどのようなコンテンツを利用し、営業活動を行っているかを分析し、どのようにしたら成績アップにつながるかの仮説を立てています。具体的には、使いやすようにコンテンツの配置順を変更したり、評判の良いコンテンツの活用を促進するよう、全営業担当者に通達をするといった施策を実行したことが成功へつながったと言えるでしょう。

まとめ

これまでに培ってきた経験をもとに、直感で判断し、度胸で方策を進めることを「経験 (KEIKEN)、勘 (KAN)、度胸 (DOKYOU)」の頭文字をとって「KKD」と呼び、古くから製造業では職人技を体現する言葉として使われてきましたが、このKKDにはもう一つ「気合 (KIAI)、根性 (根性)、努力 (DORYOKU)」の3つを取って「KKD」とする解釈があります。この気合と根性の方のKKDスタイルは、オールドスタイルの営業組織でしばしば見受けられていたような、

「俺たちの頃は、そんなもの無くても営業努力で売ってきた」

「売り方を考えるのも営業の仕事だ」

「足りない数字は行動力でカバーしろ」

というような、現場を定量的に把握せずに感覚でマネジメントしてしまう組織を体現しているものと言えます。最近では、根性論スタイルの営業マネージャーは少なくなったと思いますが、定量的なデータの把握や分析をせずに、「なんとなく良さそう、悪そう」といった感覚をもとに判断することは、多くの現場で今も残っているのではないのでしょうか。特に営業現場の最前線、営業商談の現場では、具体的にどのような商談が行われているかが見えにくく、またその活動を定量的に把握する手段がないのが現状だったため、営業スキルの底上げを行い、営業効率・営業生産性を高めることが難しい領域でした。セールス・イネーブルメント・ツールは、営業現場における様々な活動を定量的な活動状況として把握し、その結果を分析することで、営業活動の効率化、案件獲得の成功確率向上などの効果的な施策を打ち出すことを可能にします。経験、勘、度胸や、気合・根性・努力だけに頼ることなく、定量的なデータと結果の分析を用いて、売れる組織・文化作りへと踏み出す第一歩となることでしょう。

【免責条項】

この文書に記載されている情報は、予告なく変更または更新される場合があります、アステリアによる誓約として解釈されるべきものではありません。

また、この文書の内容は、執筆時点での情報提供を唯一の目的とするものであり、マテリアルやコード、機能を提供することを確約するものではありませんし、あくまで参考情報とさせていただきますこと、ご了承ください。

なお、この文書に記載された各会社名、各製品名などは、各社の商標または登録商標です。

[お問合せ先]

アステリア株式会社

Mail : handbook@asteria.com

URL : <https://handbook.jp/>