

成約のコード

デジタルツールと営業現場を
連動する最強ノウハウ

まえがき

デジタル時代で活躍したい、すべての人の秘蔵書

神田昌典

怖い話をしよう。

記録的な猛暑が続いた、2018年8月のことである。私はクライアント先の住宅販売会社の、営業部長に尋ねた。

「今年の夏の結果は、どうでしたか？」

部長は、黙っている。沈黙の理由は、目標未達のためではなかった。

「おかげさまで・・・」 自信に満ちた声が会議室に響いた。「今年は、去年の2倍の見込客。しかも成約率も3割を超えました」。

いったい、この会社の営業が、絶好調となった理由は、何だったのか？

そして・・・、私はなぜ、その結果を、怖いと感じたのか？

「倍の見込客と3倍の成約率」をもたらした理由 —— それは、まさに本書のテーマである「コンバージョン成約のコード」を見出したからだった。この会社は、数年前よりデジタルマーケティングを導入。効果が現れるまで2年間はかかったものの、集客にとっては最悪の猛暑の中、疑いようもないほど素晴らしい結果を出したのである。

私が「怖い」と感じた理由は——、その絶好調の住宅会社の現場は、隣のライバル会社と同じように、来場者が少なく、閑散としていたからだ。

以前だったら、ごった返すほどの人々を見学会に集めるのが、業績好調の証だっ

た。しかしデジタル時代は、異なる。現場に人はいなくても、スマホの裏で、静かに成約していく。

ライバル会社は、知らぬが仏。自社の売上が悪いのは、「猛暑のせい」と、致命的な勘違いをしたまま、取り返しのつかなくなるまで動けない。

このように今、デジタルマーケティングを導入できた会社と、それに遅れてしまった会社とでは、表面的には見えないけれど——あまりにも大きな差がついてしまっている。だから、怖い話なのだ。

「なるほど、この本は、デジタルマーケティングのノウハウ本か？」

そうあなたが思われたなら、それもまた、致命的な勘違いとなる。

確かに本書では、デジタルツール活用による、速攻的な集客手法を大量に紹介していくが、著者クリス・スミス氏は、決してデジタルマーケティングを信頼していない。

- ・マーケティングオートメーションは過大評価し過ぎ、頼りすぎ (P28)
- ・「カート」、「eコマース」といった考え方がそもそも胡散臭い (P29)
- ・メールマガジン登録をしてもらおうように仕向けることと・・・クレジットカード番号を教えることはまったく別次元の話 (P30)

このように著者は、デジタル偏重主義に手厳しい。成約につながるのは、あくまでも「顧客とのやりとり」、すなわち営業と顧客とのコミュニケーションだと考え、その大切な人間同士のやりとりをテクノロジーの活用により避けようとするのは、「労多くして益なし」と断言している。

スミス氏は、どれだけ成約したかという数値だけが問われる営業現場で、どのような顧客とのやりとりかが、結果につながるのを見極めてきた。その膨大な実

体験をベースに、成約率を確実に高める^{コード}暗号を見出すプロセスを公開したのが、本書だ。

私は20年来、マーケティングとセールスに関する書籍については、ありとあらゆる本を読んできているが、この『成約のコード』ほど、デジタル時代とアナログ時代の営業をつなぐ具体的な方法が記されている書はない。今、あなたが手にしているのは、マーケティングオートメーションとインサイドセールスとを連動する、最強のノウハウなのだ。

● デジタルツールと、人間的な営業の連動

今、さらりと「マーケティングオートメーションとインサイドセールスとを連動する」と書いたが、—— 実は、それこそデジタル時代に、予測できる成長へと事業を導く、重要な鍵だ。そこで、本書を読み進める前の予備知識として、マーケティングオートメーションとインサイドセールスの、2つの役割について簡単に説明しておこう。

マーケティングオートメーション(MA)とは、獲得した見込客^{リード}を精査し、育成し、質の高い顧客リストを送るという一連の作業を自動化するシステムである。見込客のなかには、「すぐ買いたい」と思い問い合わせをしてきた「いますぐ客」もいれば、単なる冷やかして広告へ反応した「そのうち客」もいる。こうしたさまざまなニーズをもつ見込客を、商品関連情報を繰り返しメールで送ったり、また広告で再アプローチしたりするなどして、購買動機を高めながら、スムーズに顧客を獲得することを目指す。

マーケティングオートメーション(MA)は、2012年頃から米国で普及を加速しはじめたが、その後の2年で、「マーケティングは、50年もの変化を遂げた」と、76%のマーケターが答えるようになった。それほどMAの出現は、革命的なものだった。

このデジタルツールを効果的に活用するならば、広告を打つだけで、質の高い見込客が自動的に集まる。ならば、わざわざ顧客に電話するなどの、営業活動は徐々に減っていくから、AIが普及する時代には、「電話販売員」という職業はなくなっていくだろうと考えられていた。

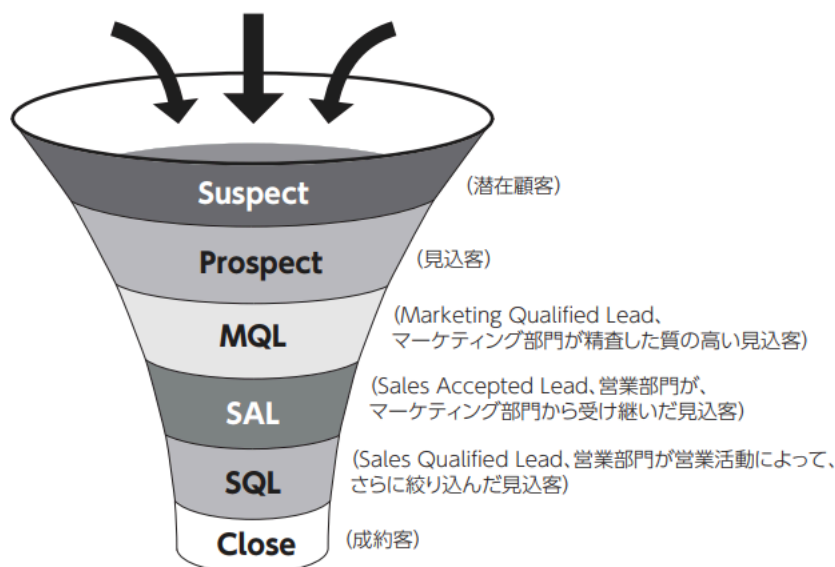
しかしMAが普及してみると、現実には起こったことは、真逆だった。実際には、見込客が育つのを待っているだけでは成約率はあがらず、またリーチできる顧客数が限られる。そこで見込客に電話をしてアポを取得する電話セールス業務を強化しなければならないことが明らかになった。

これがインサイドセールスだ。

こうして MA とインサイドセールスが連携することにより、予測できる成長を

デザインする企業が一気に増えはじめた。

デジタル時代の営業ファネル(漏斗)



アナログ時代の顧客の分類は、「見込客」「成約客」「リピート客」といった3区分でも、十分に計画的な営業ができた。デジタル時代のマーケティングでは、顧客はさらに細かく分類され、それぞれに必要な情報を提供することにより、購買動機を高めていくための育成を自動的に行うように設計されている。

このマーケティングにおけるデジタル革命は、ここ数年の米国において、雇用創出の一大要因になったといってもいい。クラウドサービスをはじめとしたベンチャー企業は、MAを活用することで自社事業を伸ばすことより、MAを活用するために好都合な自社ビジネスモデルを構築することに力を注いできたといってもいいほどだ。なぜなら、MA+インサイドセールスの組み合わせで、一定の成約率が確保されるようになれば、予測できる増収が可能になる。その結果、投資家から資金が急速に集まりはじめ、ほんの数年間で、年商100億円規模へ成長する計画が立てられるようになるからである。

一方、成熟事業では、業界構造を刷新してしまうほどのイノベーションを起こした事例もある。たとえば、老舗ブラインド会社の3 DAY BLINDS社は、全米にシ

ョールームを展開していたが、いまでは、そのほとんどを閉じた。なぜなら、マーケティングオートメーションと営業スタッフの活用により、店舗をもたなくても、見込客とのアポを取得し、自宅まで赴いて提案・販売をしたほうが、圧倒的に効率的であることが明らかになったからである。

● デジタルによる緻密な設計よりも、100倍効果をあげた営業策は？

このような実績をみると、多くの marketer は MA を使いこなすことが、デジタル時代に勝ち残るための鍵だろうと考えるが……、著者は、痛快なほどに、それを覆す。

先ほど話したように、MA が質の高いリストを得られる理由は、顧客に購入動機をもってもらうための、一連の情報を提供していく「^{ナーチャリング}育成」プロセスなのだが、スミス氏によれば、実際に成約率をあげる決め手となるのは、「時間」——見込客が、自社のウェブサイトに関連資料を請求した5分以内で電話できるかどうか？——それで100倍も、成約率が異なるという。

言われてみれば、当たり前。営業の現場を経験したことがあれば誰でも、それは理解できるだろう。

今、見込客に向けて発信される情報はあまりにも多く、育成しようとしている間に、彼らはすでに資料請求したこと自体も忘れてしまう。それが現実だ。

MA を実装すれば、自動的にマーケティングしてくれて、そのうちにスムーズに成約する可能性が高まるという発想の前提には、見込客はいったんメールアドレスを登録したら、「ずっと自社のことに興味を持ってくれるはず」「メールマガジンを開封してくれるはず」「他社からの売り込みはないはず」という、淡い期待に基づいている。しかし MA を活用した実践が進むにつれ、MA は、自動的に顧客を獲得する魔法の杖ではなく、顧客との密なやりとりを支えるためのプラットフォームであるという考え方にシフトしてきている。

著者は、MA を活用した営業を、インサイドセールスの立場で先駆けて実践して、成約率を確実にあげるためには、顧客とどんなやりとりを行うべきか、検証してきた。本書では、その実践プロセスで、スミス氏自身が結果をあげた、あり

とあらゆるデジタルツールが紹介され、具体的なセールストークが共有されている。

本書には、営業を体験したものしかわからない、微妙なニュアンスをも再現した、値千金のノウハウが詰まっている。ここに書かれていることを自社なりに応用・実践すれば、いままでデジタル変革に2年はかかった、その試行錯誤の期間が、半分には減るはずだ。

● 日本で使う前に、お約束いただきたいこと

ただし、本書で公開されているノウハウは、あまりにもセールスの本質をついた効果的な方法なので、著者自身が心配するように、使い方を間違えると劇薬になりかねない。そこで、米国に比較して、積極的な売込みに抵抗力のない日本においては、顧客からの信頼を失いかねないので、慎重に活用することをお勧めする。

とくに注意を喚起しなければならないのは、247頁から解説されている、見込客に関する情報を事前調査して、相手からの信頼を買おうとするやりとりである。著者はその方法を見込客への初回の電話で、会話の糸口をつかむために、効果的だとしているが、日本では、見知らぬ人から自分についての情報をあれこれ伝えられるのは、気味が悪い。顧客が自らの意思で、企業に公開した情報以上のものだけに、会話のきっかけは限るべきだ。

また著者は、完全コミッション性の営業スタッフのコーチとして働いてきたという側面がある。だから部下の成約率を少しでも高め、より多くの報酬を稼がせるのが責任者としての務めである。しかしながら、そのために、日本人的な感覚からいえば、「さすがに追い込みしすぎ」と思われるレベルのクロージング・スクリプトまで、詳細に書かれている (P311)。

こうした文化的に異なる結果をもたらしかねないノウハウについては、邦訳ではカットすべきではないかという意見もあった。しかしながら、それは危ないからといって、子供の手の届くところから、ナイフを隠してしまうようなもの。むしろ効果的なツールを使う際の、リスクについてしっかりと認識するほうが大切であると考え、私は原文を削ることなく、邦訳に生かすことにした。

では本書『成約のコード』を使う際に、最も注意すべきリスクとはなにかといえ
ば —— 、成約率だけを目的として、数値目標だけに邁進するというリスクで
ある。本書ノウハウは極めて具体的なため、数値を追いかけるゲームに、会社が
一丸になって取り組み、売上目標を達成することは、十分に可能だろう。しかし
成約率を高める、極めて重要な源泉である、企業の信用を失ってしまえば、元も
子もない。

そこで、本書ノウハウを実践する前に、必ず答えるべき、重要な質問を掲げてお
こう。

【本書ノウハウを実践する前に、答えておくべき質問】

あなたが守るべき、会社のブランド、もしくは信用とは何か？

スミス氏は、あなたの会社の信用がなければ、どんなに顧客にアプローチしたと
しても、集客は進まないことを、第1章のはじめから、強調している。だから、
この質問への答えを書き込むことにより、あなた自身の信用を守る決意をする
ことで、あなたは自社のコンバージョンコードを見出す旅への、第一歩を踏み出
したことになる。おめでとう。

繰り返すが、本書はノウハウの塊だ。

付箋、そしてペンをもって、いまから部屋に閉じこもることをお勧めする。

本書をきっかけに、デジタル時代で、あなた自身の成約のコードを発見し、輝か
しい事業を築くことを、心より応援している。