

# ニューノーマル時代に求められる

## 営業の

## 「新規開拓術」



株式会社売上UP研究所代表取締役

中小企業診断士

渡邊 卓

新型コロナウイルスの影響で、顧客先に直接足を運び、商談する機会が減少しています。これは特に、新規開拓には大きな痛手です。そこで、ニューノーマル時代に有効な新規開拓手法について解説します。

コロナ禍において、営業活動のなかでも特に、顧客の立場からすると「不要不急」である新規顧客開拓の営業活動（以下、「新規開拓」と言います）が大きく影響を受けています。

まず最初に、新規開拓と既存顧客取引の違いを確認しましょう。既存顧客との取引では、売り手

と顧客の間にはすでに人間関係ができています。売り手は顧客の仕事の進め方や困りごとを理解しているの、それらの情報をもとにして、直接会うことができなくても営業活動を進められます。

一方、新規開拓では顧客との人間関係ができておらず、顧客が抱える事情も理解できていません。

### 「理」に強いオンライン商談 「情」に強いリアル(対面)商談

コロナ禍では、対面による商談が制約される一方で、オンライン商談が急速に普及しました。

オンラインが得意なのは、きちんと筋道を立てて理解を得る「理」の営業です。具体的には、言葉や資料・動画を見せて説明する、情報を共有する、そして、相手の反応を確認しながら理詰めで説得することです（図表1）。人間関係が確立している既存顧客取引は「理」で進められる部分が多く、オンラインでも十分に行なうことができます。

一方、感情を込めて伝えて、納得を得る「情」の営業は、リアル(対面)商談が得意とするところです。たとえば、実物に触ってもらいながら、身ぶり手ぶりを交えて熱く説明する。誠意をもって取り組む姿勢に好感を抱いてもらい、信頼関係を築いて相手の本音を聞き出す。これが新規開拓に必要な人間関係づくりです。

また、それまでの取引先から目の前にいる新しい取引先に替えることに、顧客は心理的に抵抗を感

じがちです。商談のクロージングの場面では、「理」で説得されても気持ちが悪く納得できていない状態なので、そこを「情」で動かして「イエス」と言ってもらおうのです。

まさにこの「情」の営業がコロナ禍で大きく制約され、新規開拓のボトルネックとなっています。そのボトルネックをいかに解消するか、ニューノーマル時代の新規開拓の一番のテーマです。

じつは、それには営業部より、むしろ購買、製造、財務・経理、広報・宣伝、情報システムなどの非営業部署が力を発揮する部分が少ないありません。

図表1 オンライン、リアル(対面)が得意なこと

オンラインが得意なこと	リアル(対面)が得意なこと
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 説明する、情報を共有する</li> <li>● 資料・動画を見せる</li> <li>● 反応を確認する</li> <li>● 説得する</li> <li>● 議事録を残す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アイデアを出す</li> <li>● 五感・体感でよさを伝える</li> <li>● 本音を聞き出す</li> <li>● 納得させる</li> <li>● 信頼感を醸成する</li> </ul>



## コロナ禍で有効な新規開拓手法とは

図表2は、新規開拓で用いられる主なアプローチ法と、コロナ禍

での有効性をまとめたものです。

コロナ禍で有効な手法として、「紹介」と「デジタルマーケティング」の2つがあげられます。

「紹介」がコロナ前から有効なアプローチ法として確立されたものであるのに対し、「デジタルマーケティング」はコロナ禍で急速に進展している手法です。

本稿では、この2つの手法について説明していきます。

## 紹介のメリットと成功のポイント

信用のおける人からの紹介であれば、顧客企業の適任部署の担当者、一度は話を聞く場をつくってもらえます。コロナ禍において、これは対面で商談できる貴重な機会となります。

対面商談が叶わなくても、事前に紹介者から顧客企業の情報を得られるので、人間関係づくりが有

利にすめられます。

## (1) 非営業部署のコネクションも活用

この手法では、紹介者がターゲットとする企業に食い込んでいられるほど有利ですから、まず、ターゲット企業につながる最適なコネクション（ツテ）を探します。このコネクション探しこそ、非営業部署の強みを活かせる部分です。

たとえば、自社の購買部や製造部の仕入先にターゲット企業があれば、そのルートを通じて紹介を頼むと効果的です。ターゲット企業からみて顧客にあたる企業（自社）の担当者からの紹介なら、高い確率で面談の機会を設けてもらえます。

また、自社と取引のある金融機関による紹介も有効です。ターゲット企業の上位役職者に会ってもられます。財務部や経理部から、金融機関に依頼してもらうことも考えられます。

## (2) 紹介先から感謝されるウィン・ウィン紹介にするポイント

非営業部署の担当者のなかには、こうした「お願い」をすることは、付き合い先とのバランス関係を崩したくない、もっと言うところ「借りをつくりたくない」と感じ

る人がいるかもしれません。

しかし、コロナ禍で新規開拓がしづらいということは、紹介先の企業の立場からすれば、「新規サプライヤー候補から、新しい情報や提案を受け取る機会が減った」ことを意味します。これは、企業が技術向上やコストダウンを行なううえで大きな障害になります。

筆者は、紹介する立場、紹介される立場の両方を何度も経験しました。そのうえで断言しますが、紹介先企業からも感謝されるウィン・ウィン紹介は少なからずあり得ます。

それには、紹介する製品・サービスを必要としていそうな企業を選ぶことがポイントです。そして、必要ない場合には、紹介者（自分）に遠慮せず、はっきり「ノー」と言ってくれるように、最初に伝えておきます。

## デジタルマーケティングとは

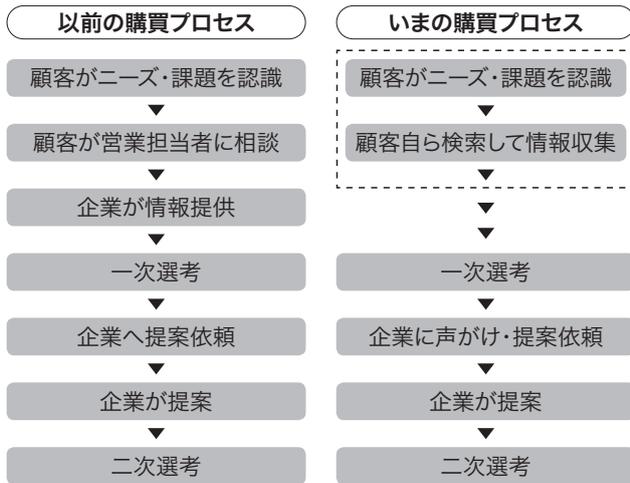
### (1) インターネットの普及による購買プロセスの変化

次に、デジタルマーケティングについて説明します。インターネットが普及したこと

図表2 新規開拓アプローチ法とコロナ禍での有効性

新規開拓アプローチ法	コロナ禍での有効性	理由
飛び込み	×	対面活動に依存する方法で、コロナ禍で敬遠される
テレアポ型	×	電話でのアポどり自体はオンラインだが、次に面談が控えているので、顧客にとって不要不急と判断されがち
紹介	○	紹介者の手前、一度は面談してもらえる
		購買部や製造部から、仕入先企業に働きかけが可能
		財務・経理部から働きかけが可能
仕入先からの紹介	△	顧客に出入りする商社・販売代理店に営業活動を任せるやり方。商社等が介在するだけマージン率が下がる
金融機関からの紹介		
展示会への出展	△	オンライン展示会が増えてきたが、リアル展示会のような偶発の出会いには期待しづらい
デジタルマーケティング	○	展示会・セミナー案内、導入事例・お役立ち情報を充実させて自社ホームページに掲載し、メールマガジンなどで情報発信して、閲覧して興味を高めてもらう

図表3 購買プロセスの変化



で、顧客の購買プロセスが大きくなり変わりました（図表3）。具体的に言うと、顧客がニーズや課題を認識したときの「最初の行動」が変わったのです。

以前は「よく顔を出す営業担当者」に電話やメールで相談していましたが、いまでは「顧客自ら検索して情報収集」するようになりました。

そのため、営業担当者に声がかかったときには、顧客はインターネットで集めた情報をもとに比較検討を行ない、購入予定の製品・サービスの一次選考をほぼ終えて

いる状態になりました。一次選考に残った企業に声がかかり、企業が二次選考に向けて提案していく購買プロセスが変わったのです。

そこで、「知らない間に一次選考に落とされたら大変だ」と考えた企業側は、図表3の破線で囲んだ「顧客がニーズ・課題を認識」して「顧客自ら検索して情報収集」することを先回りして察知す

ることが重要だと気付きました。その察知ツールとして、マーケティングオートメーション（以下「MA」と言います）の普及が進んでいます。

## (2) MA II 見込客管理システム

MAとは、新規顧客の獲得や見込客の育成などを含めたマーケティング施策をサポートするためのツールです。わかりやすく言うと、「見込客管理システム」だと筆者は解釈しています。

MAにはいろいろな機能がありますが、主な機能を3つ紹介します（図表4）。ちなみに、MAにはリード、スコアリングなどのカタカナの専門

用語が頻出しますが、ここではこれらの専門用語を封印して説明を進めます。

### ① 見込客情報の収集と蓄積

1つめの機能は、見込客情報の収集と蓄積です。

従来は、展示会やセミナーに会場した見込客リストは、Excelファイルなどの形で、関係部署がそれぞれ所持していました。そして、そのリストを各部署が独自に加工して、展示会・セミナー案内や営業活動の履歴を管理していました。

MAでは、見込客情報をクラウド上のデータベースに集約して一元管理することができ、見込客の追加や変更、見込客への営業活動履歴が書き添えていきます。

### ② 見込客への働きかけと関心度の向上

2つめは、見込客への働きかけと関心度を向上させる機能です。

たとえば、見込客に対して展示会・セミナー案内、新商品情報、導入事例やお役立ち資料をメール送信したときに、興味を持った受信者がメールに掲載されたリンクをクリックすると、その履歴がMAに記録されていきます。ホームページのアクセス履歴について

も、たとえば、ある商品の導入事例を5分間見た後に商品仕様書をダウンロードした、といった情報が、MAの画面に一覧で表示されます。

さらに、見込客の関心度に応じた情報をタイミングよく提供して、見込客の関心度を上げていく活動を継続します。

### ③ 関心度の高い見込客の選定

3つめが、関心度の高い見込客を選定する機能です。

MAでは、セミナーに参加したら1P（ポイント）、ホームページの導入事例の記事にアクセスしたら2P、商品仕様書を閲覧したら3Pというふうに、ポイントを設定します。累積ポイントが一定の水準を超えると、MAが「関心度が高い見込客」であると判断します。

### (3) 見込客を営業へつなぐ

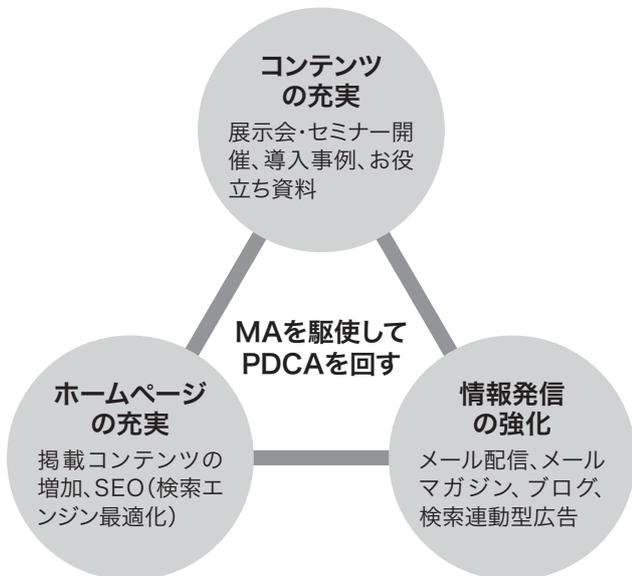
MAで関心度が高いと判定された見込客へ、インサイドセールス（内勤営業員。外回りする営業員の対義語）がメールや電話でアプローチし、ニーズなどを聴き取ったうえで訪問のアポどりを行ないます。ここまでお膳立てすれば、営業員は初回訪問から、スムーズに商談に入ることができます。

図表4 MA(マーケティングオートメーション)の主な機能

主な機能	いままでのやり方	MAにおけるやり方
見込客情報の収集と蓄積	Excelファイルの形で関係する部署が個別管理する	クラウド上のデータベースに集約して管理され、情報の追加・変更が上書きされる
見込客への働きかけと関心度の向上	展示会・セミナー案内、新商品情報などを担当者別に送付して、反応があった見込客に個別対応する	MA上の見込客メールアドレスに展示会・セミナー案内や新商品情報を送信し、見込客の反応をMA上に記録する
関心度の高い見込客の選定	展示会やセミナーなど目に見える反応に基づいて、人が選定する	見込客の反応具合をポイント化して、ある水準に達した見込客を自動的に抽出する

MAには多くの種類があり、営業支援システム(SFA)との連動が強みのものや、展示会やセミナーのようなりアルイベントが得意なものなど、それぞれに得手不得手があります。MAを導入する際は、自社がどのようなマーケティング活動を行ない、営業部はどんな情報が必要としているのかな

図表5 デジタルマーケティングの3要素



### デジタルマーケティングを取り入れるには

これほど有能なMAを使いこなすには、現状をしっかりと把握したうえで、最適なMAを選ぶ必要があります。また、MAを導入すれば終わりではなく、MAを核にしてどのようなマーケティング活動の仕組みをつくり、見込客をどのように営業部へ送客していくかという、マーケティングと営業活動全体の設計図を描くことが重要です。

これほど有能なMAを使いこなすには、現状をしっかりと把握したうえで、最適なMAを選ぶ必要があります。

すには、条件があります。MAが見込客に発信する情報は、企業が用意しなければなりません。そこにはデジタルマーケティングの3要素が不可欠です(図表5)。

1つめが、コンテンツの充実です。展示会・セミナーの開催案内やレジュメのデータ、新商品情報、導入事例やお役立ち資料を定期的に制作する必要があります。次に、制作したコンテンツを使って、自社ホームページの内容を充実させます。ただホームページに載せただけでは見込客に見ても

これほど有能なMAを使いこなすには、現状をしっかりと把握したうえで、最適なMAを選ぶ必要があります。

らえないので、SEO(検索エンジン最適化)を施します。その成果として、掲載情報がグーグルなどで検索された際に上位表示されるようになれば、見込客に見てもらいやすくなります。

そして3つめの要素が情報発信の強化です。メール配信やメールマガジン、ブログ、グーグルの検索連動型広告などを活用して、情報発信を強化します。

これら3要素をバランスよく実施しながら、MAを活用します。デジタルマーケティングでは、何が顧客のアンテナに引っかかるかわからないので、試行錯誤しながらPDCAを回し続けていきます。そうした地道な活動によって、図表3における「顧客自ら検索して情報収集」する時点で、自社の製品・サービスの存在を知ってもらえるようになります。

デジタルマーケティングやMAのシステム導入のような分野は、必ずしも営業部の得意分野とは言えません。

マーケティング部があれば、そこが主管部署となりますが、そういう部署がなければ、自社ホームページの担当部署や、各種システムの構築・運用を担う部署に積極的に関わってもらえるような土壌づくりが必要です。

紹介にしろデジタルマーケティングにしろ、ぜひ非営業部署の強みを再評価し、その強みを新規開拓に活用できないか検討してください。そして、非営業部署が積極的に参加する組織運営で、ライバル社が苦勞する新規開拓に邁進していただきたいと思えます。

わたなべ たく 法人営業を営む企業を対象に、継続的な売上UPに向けた営業力強化の仕組みづくりを支援している。デジタルマーケティングの手法をホームページで公開。https://sales-up.jp