



主観＋客観の営業力

伊村 彩
いむら あや



(株)日本経済社
第3営業局第1営業部
次長

2020年、個人的には3年ぶりに広告会社の営業職となり、社会的な大きな変化も重なって営業のありかたを模索する日々でした。冒頭にある後輩からの質問にきちんと向き合わなければという思いが本論文執筆の原動力になりました。拙文にこのような賞をいただき恐縮しておりますが、それだけ広告会社共通の課題である、ということなのだと思います。執筆にあたりご指導いただきました皆様、ありがとうございました。

変わるビジネス環境、変わらない営業スタイル

「新規のセールス先って、どう見つければよいのでしょうか?」。私が指導員を担当している新入社員からこの質問を受けたとき、答えに窮してしまった。「まずは新聞やニュースを見て情報収集」「展示会に出展している企業をピックアップ」「社長交代など人事情報や周年といったトピックスがないかも見るといいよ」——結局、10年以上前、自分が新入社員の時に教わったことをそのまま伝えることしかできなかった。

広告会社は、クライアントのマーケティング課題に対しソリューションの提案や実施を行うことを生業としている。クライアントの製品・サービスの市場動向や競合情報、ターゲットからの認知や持たれているイメージなどの調査を行い、それらのデータをもとにカスタマージャーニーを設計し、コミュニケーションプランやクリエイティブを提案

したり、より質の高いリードを獲得するためには様々なデータを活用したりと、私たちは日々、クライアントの業績を上げるためのマーケティング活動支援に取り組んでいる。だがそんな広告会社自身は、果たして“自社の営業活動に活かすためのマーケティング戦略”をきちんと考え実行できているのだろうか。2020年、広告業界にとってオリンピックイヤーへの期待感から一転、苦しい状況が続いている。人の動きや価値観、働き方など様々な変化も生じている。そのなかで営業はこれまでにも増して、クライアントのマーケティング課題を解決し業績を上げることと、自社の売上を上げることを両立していかなければならない。そのためには、何の営業戦略も持たぬまま「とにかく打席に立ってバットを振ればいつかボールが当たる」というような10年前から変わらない営業スタイルのままでよいはずがない。本稿では、ニューノーマルに適応し、営業活動の“質”を上げるためにどのような取り組みができるかを検討したい。

広告会社は属人情報の集合体

「広告会社は、多種多様な広告主やメディアと関係し、自然に幅広い産業にアクセスしながら、産業内に存在している知識を獲得する機会に恵まれている。広告会社にとって多様性に富む企業間関係とそこに埋め込まれた知識は重要な経営資産である」にもかかわらず、「知識獲得や知識共有では個人的・自主的な活動が主流である。明確な組織的なプロセスとして確立されたものは存在しない」(唐沢, 2019)。情報・知識が属人化し、組織として有益な活用ができていない—これは営業現場にとって最も大きな課題であろう。広告会社は、営業部門、クリエイティブ部門、マーケティング部門、メディア部門、デジタル部門、プロモーション部門、といったように様々な部門に分かれているため、それぞれの部門から人がアサインされチームで成果物を作り上げていくにも関わらず、組織自体が縦割りであるがゆえに情報がサイロ化しやすい。加えて、プロモーションの内容やそれによる成果といったクライアントの経営に関わる情報を取り扱っているため、社内であっても情報をオープンにしづらい、という事情もある。そのため、知りたいことがあってもその解決策へのヒントを持ち合わせているのが誰なのかという人探しから始まり、時間を要し業務効率が悪くなる。だからといって社内で新しい情報を積極的に得に行こうという動きがなされなければ、自分の知っている範囲での提案・施策に閉じてしまい、それはクライアントにとって最適とは言えない。このような負の連鎖を断ち切り、一人一人の営業力、そして組織としての営業力を強化していくためには、属人化する情報を組織の情報とし、知りたいときにすぐにその情報にアクセスできる体系を整える必要がある。

属人情報を組織の情報にするために

・SFAによる「営業情報一元化」

特に属人化しがちなセールス情報を会社の資産とするために多くの企業で導入されているのが、SFAであろう。私は業務の一環で媒体社の営業をしていたことがあるが、そこではSFAで顧客・商談情報と商品在庫を一元管理していた。「いつ、どのクライアントからどのような引き合いがあり、どのような提案をして、どの商品がいくつ売れた」という商談情報が集約されているため、SFAを見ながら「最近はこの業種からの引き合いが多いので、新規の注力業種をここにしよう」「こんな引き合いが増えているが適切な商品がないため、こういう商品を検討してはどうか」というように営業戦略を立てていた。しかし、それぞれ異なる広告会社に勤務経験のある知人数名にヒアリングをしたところ、どの広告会社もSFAは導入していない、との回答であった。広告会社にSFAが導入されづらい背景には何があるのだろうか。ひとつは広告会社ならではの「情報の複雑さ」であろう。広告会社のビジネスは、事業会社のように既にできあがっている製品・サービスをどう売っていくかというものではない。クライアントの状況により予算もターゲットも目的も異なり、それにより、調査、コンサルティング、クリエイティブやコンテンツの開発、メディア出稿、イベントなどのプロモーション、など、都度提供するソリューションも異なる。可変要素が多すぎるため、システムで営業情報を集約し可視化したところで、営業力の強化につながるような、営業プロセスの最適化や標準化をすることは難しいのであろう。商談情報のアーカイブ化はできても、営業現場において「効率的な営業アプローチを支援する」というSFAの強みが活かしにく

い考える。そしてもうひとつ考えられるのが広告会社ならではの「情報の機密性」である。前述のとおり、広告会社が扱うのはクライアントの経営に関わる情報のため機密性が高く、同じ業種のクライアントの扱いがある際はアカウントを分けるなどの配慮をしており、少なくとも営業現場においてはSFAのような「商談情報がつまびらかに見えてしまう」システムはかえって敬遠されてしまうのではないか。このような広告会社ならではの事情をふまえると、SFAのようなシステムで情報を一元化することで形式知化することは非現実的であると言わざるを得ない。

・コミュニケーションプラットフォームによる「開かれた情報共有」

スピーディーな情報共有やコミュニケーション深化を目的に企業で導入が進んでいるのが、Slackのようなコミュニケーションプラットフォームである。メールや対面といった1対1でのコミュニケーションから、1対複数、複数対複数のコミュニケーションとなるためスピーディーな情報共有ができ、基本的にはオープンな場所であるため情報の透明性も高まる。これまでは、自分が知りたいことを知っている人にたどり着くまで一軒一軒玄関をノックして回らなければならなかったが、コミュニケーションプラットフォームでは、自分が知りたいことをそこに投げれば知っている人が返してくれる、あるいは「あの人が知っているよ」ということを第三者が教えてくれたりもする。また何か課題がある時だけではなく、「この情報は知っておいた方がよい」「この事例は参考になる」といったことも共有しあえるので、そこを眺めているだけでも最新情報やノウハウを得ることができ、営業活動に活かすことができるだろう。

Slack社による導入事例を紹介する。グローバルエージェンシーのR/GAでは、異

なるタイムゾーンに分散した多数のオフィスがあるが、Slackでのリアルタイム・コミュニケーションにより意思決定のペースを短縮。そこにクライアントも加えることで業務内容の透明性が増し、信頼向上につながったという。出版社のHEARST magazinesは、コンテンツの作成やSNS投稿を支えるデータの確認にSlackを活用し、誰もが必要なデータに簡単にアクセスできるようにしたことで、直観ではなくデータに基づいたコンテンツ提供を可能にした。それがサイトやYouTubeへのアクセス・視聴回数増加などの成果につながっているという。特筆すべきは、R/GAであれば広告主に対するアカウントビリティの強化、HEARST magazinesであれば読者にとってより良質なコンテンツ提供、というように、クライアントやユーザーもメリットを享受できるコミュニケーションプラットフォームとして機能していることである。広告会社においてもこの点をきちんと設計することができれば、社内の情報共有強化はもちろん、クライアントにとっても有益な、営業活動を強力に支援するツールにできるはずだ。

商談の精度向上を

これまで属人情報をいかに組織で共有するかを述べてきた。情報共有をスピーディー・スムーズにして営業活動を効率化し、一人一人のノウハウを底上げすれば、バットに球が当たる確率は増えるだろう。だが、営業はその先の、ヒットやホームランの確率を上げる方法も考えなければならない。営業がより有益な商談機会を創出するためには、クライアントに“選ばれる”必要があり、クライアントへの適切なタイミングでの適切な提案を支える“定量的かつ定性的なデータ”も必要で

ある。私たちがいつもクライアントに対して支援しているように、広告会社も自身のマーケティング活動を行い、選ばれるためのブランディング、そして商談の精度を上げるためのデータ収集・活用に取り組む必要がある。

マーケティング戦略としての自社サイト活用

事業会社のマーケティング活動において、BtoB・BtoCによらず自社サイトの位置づけは非常に重要であり、いかにサイトに連れてくるかというプロモーションや、サイトに連れてきた後にそこでいかによい体験をしてもらうか、といったUI/UX改善やコンテンツ拡充などに力を入れている。当然、我々広告会社もクライアントのそれについては一生懸命考え提案し実行する。が、広告会社自身のサイトは、企業概要と採用情報、ニュースリリースがたまにあるくらい。電通の「電通報」や博報堂の「The Central Dot magazine」のように、広告業界の動向や最新情報、知見やソリューションを紹介するコンテンツマーケティングを行っている広告会社もあるが、多くの広告会社で営業ツールとして活用できていないのが現実であろう。そもそも広告会社というものは「クライアントのニーズに寄り添い、何でもやります」な商売であり、よほど上位層でないかぎり広告会社同士の差別化がしにくい。だからこそ、自社サイトでしっかりと広告会社自身のブランディング・メッセージ発信をしていくべきと考える。

例えば、クライアントに許諾を得た事例や、広告・マーケティングに関するおすすめの本やセミナーを紹介したり、社員とクライアント、またクライアント同士が自由に意見を交わすことのできる場にしたりしてもよいと思う。オープンなサイトにしづらいということであれば、会員制にしてもいいだろう。

クライアントが「知りたい」というコンテンツは、それこそ広告会社であればいくらでも考えることができるはずだ。そして、誰が、どんなタイミング・頻度で訪れ、どんなコンテンツを見ているのか、サイトでデータを収集しそのシーケンスデータを営業活動に活用する。既存クライアントであれば、適切なタイミングで適切な提案ができるであろうし、リードジェネレーション、リードナーチャリングにより営業はより有益な商談に注力することができるようになる。売り手の一方的な都合や肌感ではなく、データに基づいた市場価値が高いタイミング・テーマでの企画立案、セールスを行うこともできる。加えて提案したいのが、そこを広告会社にとってのテストマーケティングの場にするのである。具体的には、コンテンツの構成やタイトル、UIのABテストなどを行い、その結果をクライアントへの提案時に活用することだ。このように広告会社は、自社のブランディングをしながら、クライアントや潜在顧客と継続的なコミュニケーションをとり、クライアントへのよりよい提案を支えるデータを蓄積するツールとして、自社サイトを営業活動にもっと有効に使っていてもよいのではないだろうか。

主観+客観の営業力

組織として情報共有を強化することと、定性かつ定量的なデータを営業活動に活用することについて述べてきたが、私が言いたいのは、営業において情報の属人化が悪いということでは決してない。属人情報をできる限り排除し、同じ情報・同じデータをもとに業務を平準化して皆が等しく一定のレベルのサービスを提供する—それはコンサルティング会社である。昨今、コンサルティング会社が広

告会社の業務領域に進出し競合になることもあるが、広告会社が淘汰されないのは、属人情報も含めた営業の個の力が現場をうまく回していることもあるからだろう。だからこそ、営業は「自分だからこそできる営業スタイル」を研鑽し続けなければならない。広告会社営業の強みである属人情報に、客観的な情報・データをアドオンする—これからは「主観＋客観」の営業力が、広告会社の持続的成長を支えていくと信じている。

●参考文献

唐沢龍也（2019年），『広告会社の国際知識移転と再創造』（文真堂）

株式会社博報堂DYメディアパートナーズ／編（2020年），『広告ビジネスに関わる人のメディアガイド2020』（宣伝会議）

マイケル・ウェイド、ジェイムズ・マーコレー、アンディ・ノロニヤ、ジョエル・バーピア（訳：根来龍之、武藤陽生、デジタルビジネス・イノベーションセンター）（2019年），『DX実行戦略 デジタルで稼ぐ組織をつくる』（日本経済新聞出版社）
藤井保文（2020年），『アフターデジタル2 UXと自由』（日経BP）

Slack, 「グローバルなクリエイティブエージェンシーがサービス向上と意思決定の迅速化を図る」, (<https://slack.com/intl/ja-jp/customer-stories/rga>), 2020.9.14

Slack, 「このデジタル時代に合わせ、Hearstがクリック可能コンテンツの配信をSlackを使って効率化」, (<https://slack.com/intl/ja-jp/customer-stories/hearst>), 2020.9.14