

私が失敗から学んだ 営業とマーケティングの連携を加速させる 3つの本質

B2Bhack.com

代表 飯室淳史

2020年2月4日(火)



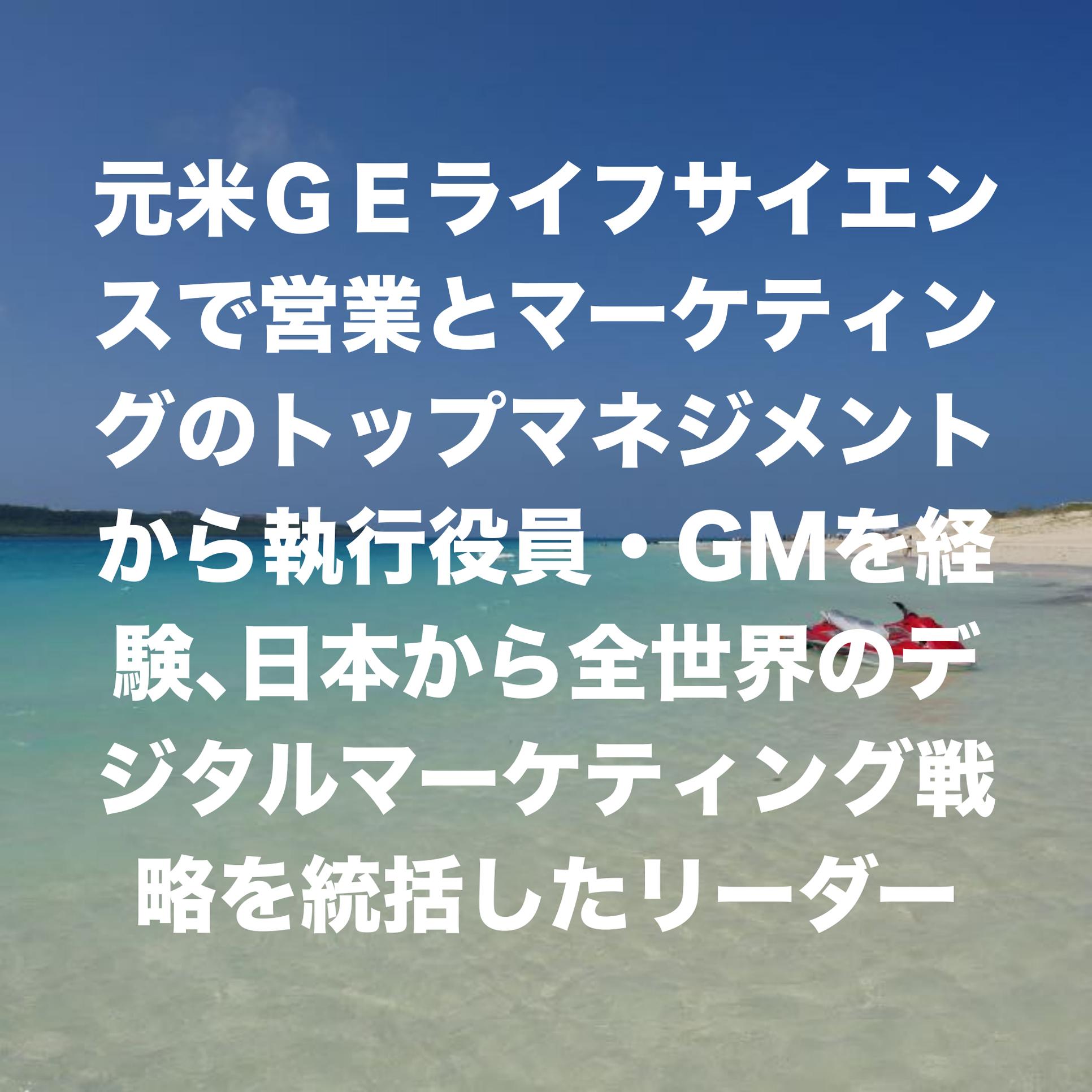
決してしない大切なこと

- × そんなことは知っている！
- × それを聞きたいわけじゃない！
と学ぶ機会を自ら放棄すること

- × それは違う！
と相手の「意見」を否定すること

飯室 淳史 60歳

- 1960年6月21日
- 静岡市生まれ・育ち
- 名城大学薬学修士
- 外資系ライフサイエンス企業に
32年間勤務、転職経験なし
- 2016年に独立、フリーランサー
- 2018~2019年は
宮古島1ヶ月移住生活など



元米GEライフサイエンスで営業とマーケティングのトップマネジメントから執行役員・GMを経験、日本から全世界のデジタルマーケティング戦略を統括したリーダー



実はバイオテクノロジーが専門

営業として、
大学、製薬企業を担当し、代理店
販売から、直販、e-コマース、
キーアカウント戦略を
マーケティングとして、
試薬、消耗品から分析装置、大型機
器、製造工場、ソフトウェア、無形
サービス、教育まで

リアルと**デジタル**を駆使し
ツール<戦略<文化 と
リーダーシップにより
お客様の成果の最大化を目指した

お客様

- ▶ 製薬企業 (TOP8社)
 - ・ 基礎研究所、ワクチン開発製造
 - ・ バイオ医薬品製造工場
- ▶ 大学・国公立研究所
 - ・ 遺伝学研究者
 - ・ バイオサイエンス研究者
 - ・ オートファジーの大隅教授
 - ・ 田中耕一さん

iPS細胞の山中教授



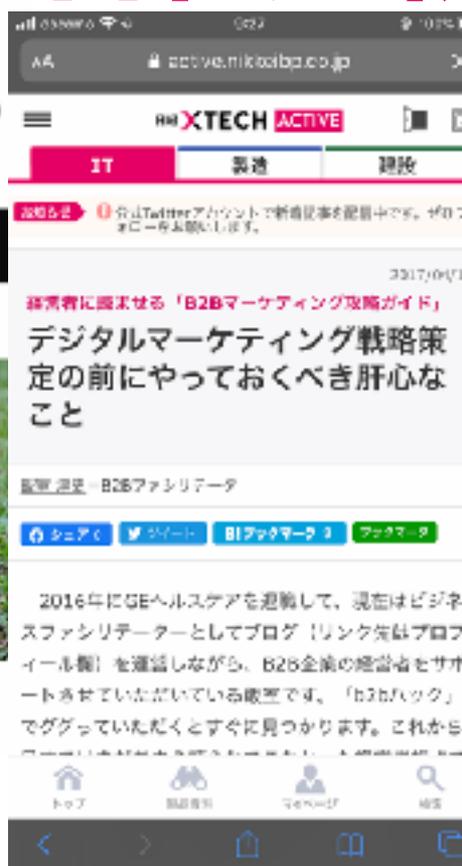


あちこちで読める

ブログ



日経連載



Facebook



note





B2Bhack.comで読める

整調講演

私が失敗から学んだ
営業とマーケティング
の連携を加速させる
3つの本質



1月31日・8分



日経BIZGATEセミ
ナー解説資料その4

整調講演

私が失敗から学んだ
営業とマーケティング
の連携を加速させる
3つの本質



1月24日・10分



日経BIZGATEセミ
ナー解説資料その3

整調講演

私が失敗から学んだ
営業とマーケティング
の連携を加速させる
3つの本質



1月17日・9分



日経BIZGATEセミ
ナー解説資料その2

整調講演

私が失敗から学んだ
営業とマーケティング
の連携を加速させる
3つの本質



1月10日・5分



日経BIZGATEセミ
ナー解説資料その1



2019年12月25日・5分



日経BIZGATEセミ
ナー解説資料その0

**たっぷりご回答を頂き
ありがとうございます**

**1. 営業とマーケティングの
連携やデジタル変革におけ
るあなた(の組織)が抱えて
いる問題を教えてください**

**2. その問題を解決して、どう
なることがあなた(の組織)
のゴールですか？**

ひとつつでもヒントを持ち帰り必ず何か**行動**を起せばそれがあなたの未来を創る

日本のマーケティングは**宣伝広告カ**
タログイベント展
示会集客担当の営
業支援という歴史



アメリカのジェローム・マッカーシー（経済学者）が1960年代後半に提唱



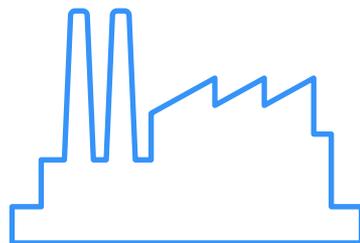
作った製品を売る



アメリカのジェローム・マッカーシー（経済学者）が1960年代後半に提唱



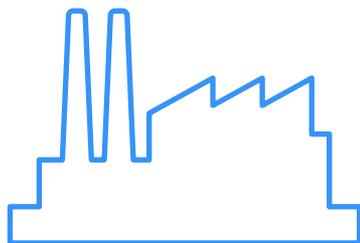
作った製品を売る



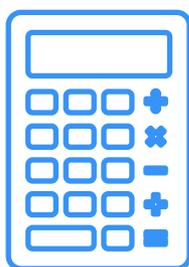
工場の良いものを作り



作った製品を売る



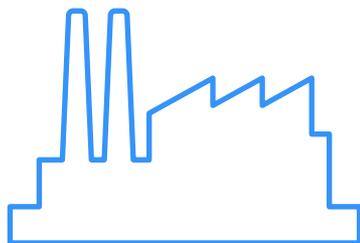
工場の良いものを作り



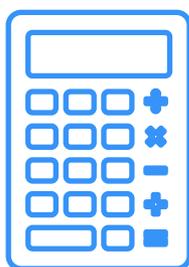
**原価に利益を乗せた
安い製品を**



作った製品を売る



工場で**良いもの**を作り



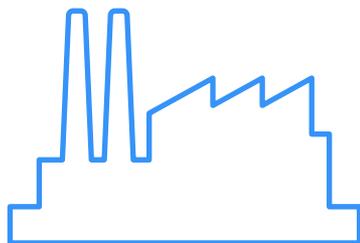
原価に**利益**を乗せた
安い製品を



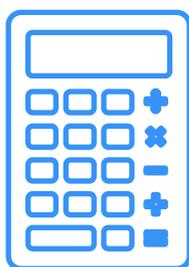
流通・販売チャンネルで



作った製品を売る



工場で**良いもの**を作り



原価に**利益**を乗せた
安い製品を



流通・販売チャンネルで

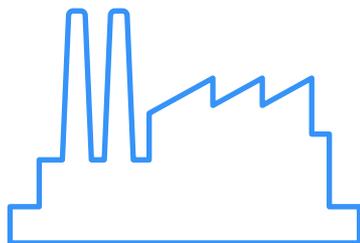


顧客との
コミュニケーション
によって**売り込む**



作った製品を売る

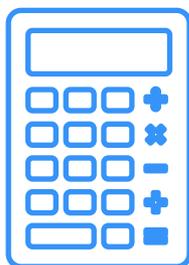
製品
Product



工場で良いものを作り



価格
Price



原価に利益を乗せた
安い製品を



チャネル
Place



流通・販売チャネルで



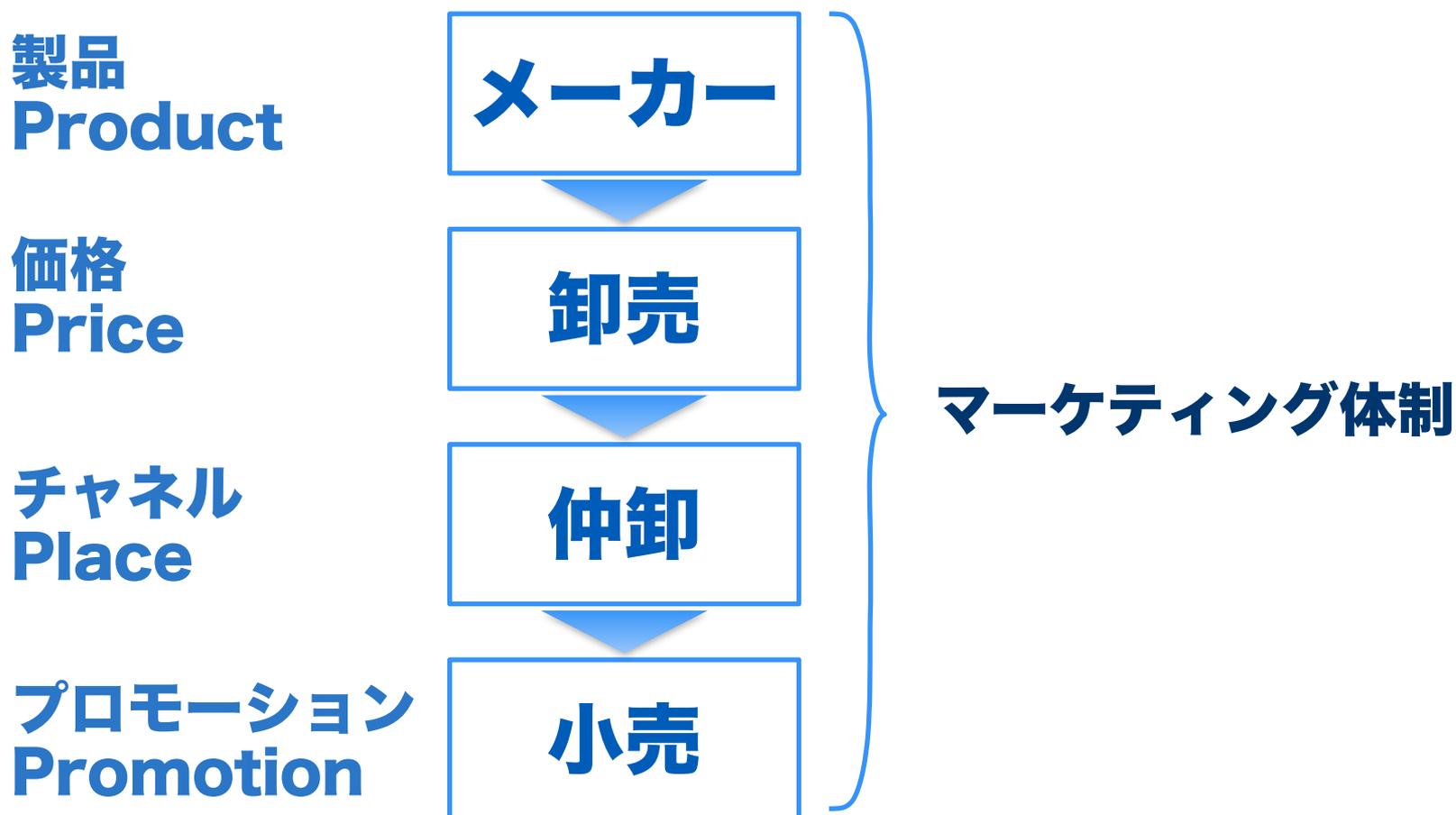
プロモーション
Promotion



顧客との
コミュニケーション
によって売り込む

日本の マーケティング

日本の市場構造



メーカーにマーケティングの機能は不要とされ、直接小売りできない構造を維持した

日本企業の社内構造

製品
Product

R&D部

価格
Price

製造部

チャネル
Place

営業部

プロモーション
Promotion

宣伝部

マーケティング体制

販社を持つことで、
チャネルとプロモーションを
外へ出している場合も

B2Bでは宣伝部を持たず、
営業部がプロモーションを
兼務している場合も

この体制の中へ新設でマーケティング部を
いきなり創っても「何をするのか？」となる

戦後は2つで勝者に



1. より良い製品を作る
2. より安い製品を作る

コトラー1982論文

THE WORLD'S CHAMPION MARKETERS: THE JAPANESE

Philip Kotler and Liam Fahey

Many experts attribute Japan's spectacular economic success to superior management techniques. But the real key to Japan's performance may be outstanding marketing skills.



1. より良い製品を作る
2. より安い製品を作る

世界最強に！

THE WORLD'S CHAMPION
MARKETERS: THE JAPANESE

世界最強のマーケター

日本人

Many experts attribute Japan's particular economic success to superior management techniques. One key to Japanese success may be outstanding marketing skills.

1. より良い製品を作る
2. より安い製品を作る

失われた20年

まねをするライバルの
台頭に脅威を感じず、無
視をして、良くて安い
ものさえ作れば売れる
と成功体験を信じ、あ
ぐらをかいて、**顧客の
創造をしなかった。**

何もしない

意志決定を **しない** ・ **遅い**

責任を取ら **ない**

失敗を恐れ **挑戦** **しない**

上司を見て **顧客** を見 **ない**

年功序列で働か **ない**

アジャイルじゃ **ない**

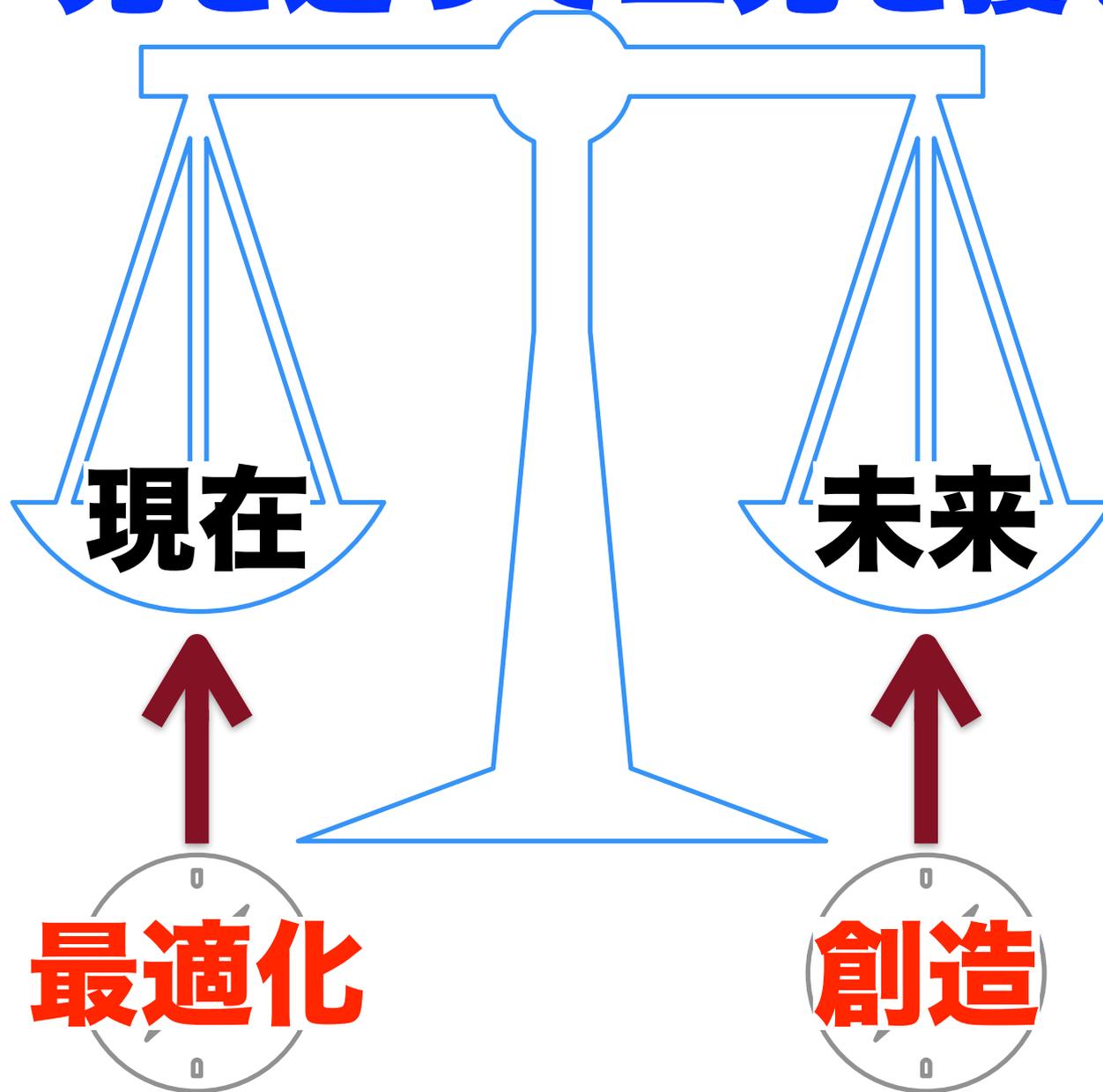
現状維持で **経営** **しない**

創業者ロス

世襲の二代目、三代目
や、年功序列で社長に
なった経営者は、
「現在の最適化」だけ
で、「未来の創造」を
しなかったか、失敗した

マネジメントの役割

一兎を追って二兎を獲る





一兎を追って二兎を得る

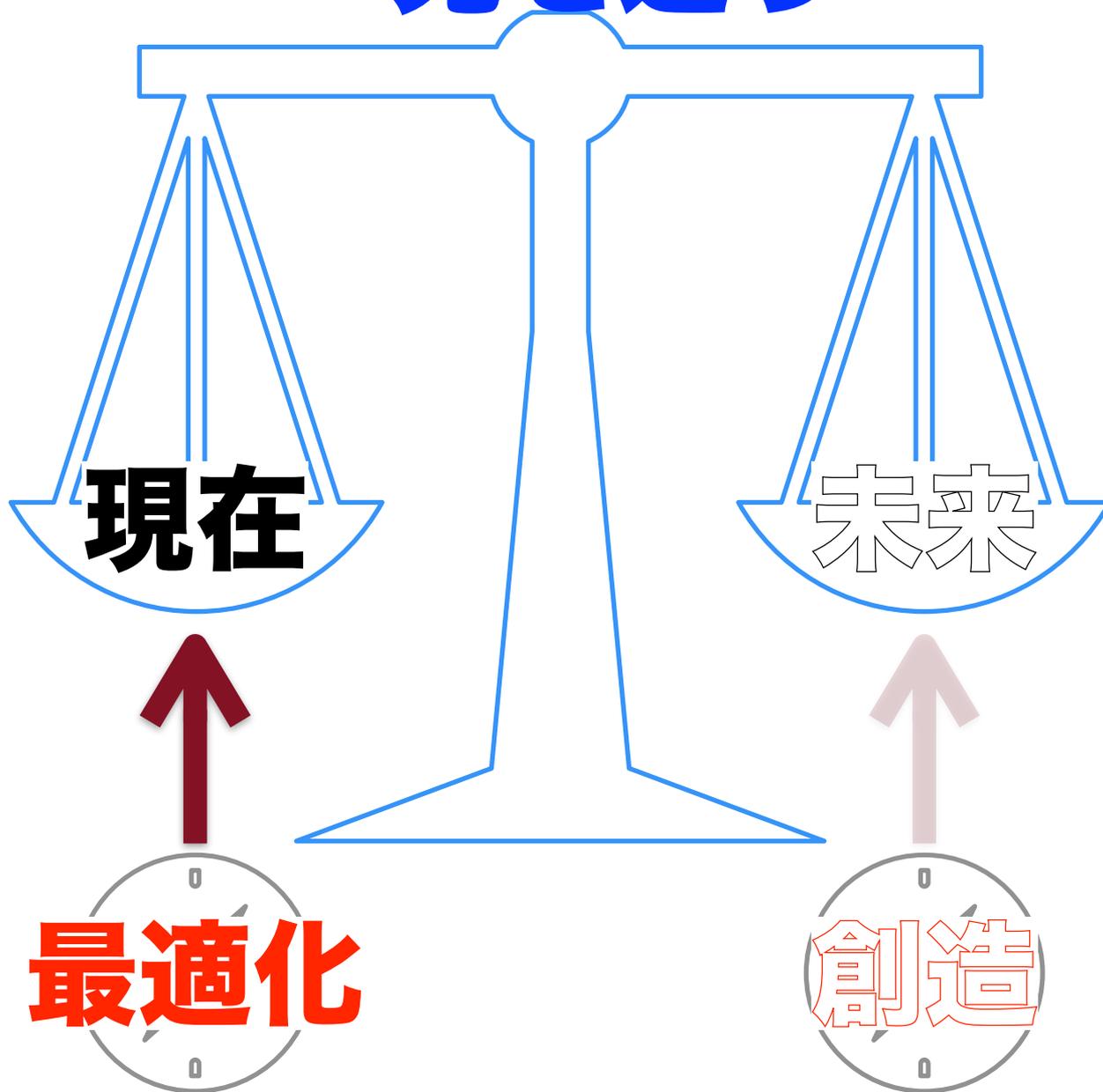
二兎を追うのではなく1つの施策で2つの成果を得られる方法を実施する

作画：mii



マネジメントの役割

一兔を追う



なかなか倒産しない

製品
Product

R&D部

価格
Price

製造部

チャネル
Place

営業部

プロモーション
Promotion

宣伝部

マーケティング体制

大企業ほど、すぐには倒産はしない
護送船団、垂直統合、規制強化という参入障
壁が鎖国状態で大企業を守るため、倒産す
るのが遅くなる（傷は広がるだけ）

世界は先へ



イノベーションとマーケティング
で、**自らを破壊**し続ける
若いジャイアントが総取り…

日本は15年遅れ



もはや日本で独自のマーケティングを研究・発展させるスピードでは、生き残れない。

世界中の**20倍以上**の研究、知識、スキル、経験、実績、事例、ツールのすべてを自在に使って企業における**事業目標達成を速める**

世界の英知を使う

経営と マーケティングの 王道を学べ

日本で独自のマーケティングを研究・発展させるスピードでは、生き残れない。

20倍以上の情報、研究、知識、スキル、経験、実績、事例のすべてを自在に使って企業における事業目標達成を速めるべき

グローバルでは
マーケティング
は経営そのもの
だから CMOは
経営に関わる人



マネジメントとリーダーシップ

グローバル
3000億

営業
マーケティング

16年
16年

320名 チーフデジタル
エバンジェリスト

グローバル
1200億

50名 グローバル
デジタルリーダー

日本
150億

200名 執行役員GM
カンントリーマネージャー

アジア
300億

35名 アジア
CMO

日本
150億

25名 ジャパン
CMO

アジア
300億

2名 スウェーデン本社
アジア担当
マーケティング

日本
110億

34名 営業統括

1985年

2004

2007

2008

2012

2013

2015

2016

本日のゴール

3つの本質とは、いつ、どこで、どう役に立ち、どう使えばいいのかを理解する

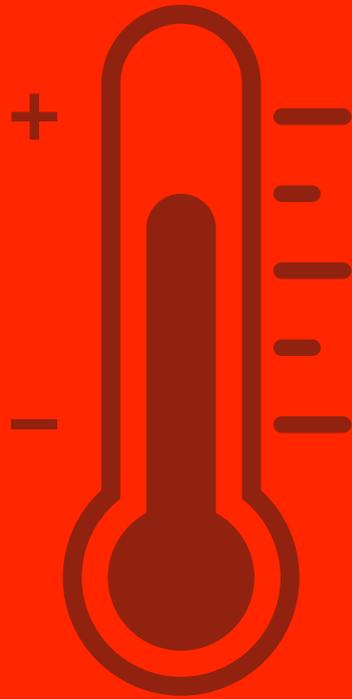


3つの本質

時間泥棒を測る
測る

創る
ゴールの共有
と役割の分担

新規より既存
壊す



測る

時間泥棒を測る

なぜ測るのか？

なぜ測るのか？

**測れないモノは
改善できない**

何かをするには
労力と時間が必
要になるがまだ
仕事増やせる？



何を捨てるのか？

- 捨てるのは**無駄**な業務
- なにを「**無駄**」と定義
づけするか？
- **無駄**によって失うモノ
は何か？

無駄の定義

自社が価値創造をして、お客さまに価値を提供して対価をいただいている会社ならば、「**無駄**」を定義・判断するのは、お客さまである。

「その作業工程は、お客さまがお金を払ってもいいと思える価値があるか？」

時間は資源

人間にとって最も貴重な資源

人生は命の時間そのもの

命の時間を浪費しない

時間を測る

2019年 **365日**

土日 **104日**

祝日 **17日**

営業日 **244日**

働ける時間

営業日 **244日**

平均有給日数 **18日**

平均有休取得日数 **9日**

特別休暇 **?日**

平均労働時間 **7.5時間**

残業時間 **?時間**

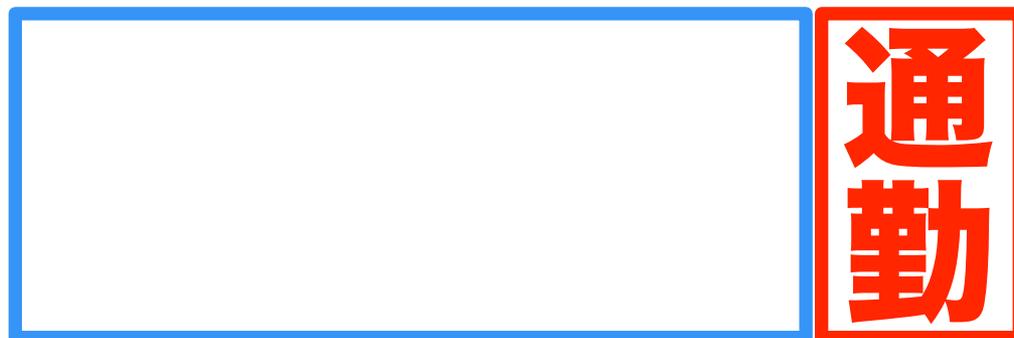
通勤時間 **?時間**

通勤時間

往復2時間ならば

244営業日 488時間

(8時間労働で61日に相当)



244日

61日

残業時間

残業2時間ならば

244営業日 488時間

(8時間労働で61日に相当)

残業

244日

通勤

61日

244日

61日

実質労働日数

無駄によって失うのは、あなたの
の人生の時間そのもの
取り返すことも貯蓄もできない

366日

休
菜

休
勤

61日

244日

61日

時間を見える化

- 管理することが目的ではない
- 予実管理＝見える化する
- 測れないモノは改善できない
- きちんと寝たか休んだか喰ったか
- 無駄な時間を見つける
- 昨日より上手く出来たことは
- 明日なら上手く出来ることは

変革の前にすべき
ことは無駄な時間
を測り無駄な時間
を壊し変革にかか
る時間を創ること



時間を創るとは

1. 夢中になる (集中)
2. 仲間と働く
3. 無駄を捨てる

仕事は速められない

- キーを早く打つ = 間違いの元
- 早口で話す = 聞き逃すだけ
- 速く歩く・走る = 怪我の元
- 思考を速める = 決断が遅いだけ

「**無駄**」と判定されることをやらないと決める

分類する

M

会議 (公式・計画的<非公式・非計画的)

E

メールを書く・読む・電話する

D

文書・データの作成・訂正・処理

I

調査・検索・収集・解析

O

その他

M 無駄な会議

- 非公式・非計画でも必ず参加
- やると決めたからやっている
- 目的が共有されていない
- 顔をあわせる必要があるのか
- 内職を許している

時間泥棒

E 無駄なメール

- チェックせずにいられない
- どんなメールにも返信する
- 大量のCCで送る・返信する
- ありがとう だけでも送る
- メールより電話する

時間泥棒

D 無駄な文書

- 何でもかんでもパワポで作る
- 目的よりも完成度を追求する
- RPA化率が低く個人に依存
- 間違いのやり直しが多い
- とりあえず作成を依頼する

時間泥棒

無駄な調査

- 検索結果だけを信じる
- 事実と伝聞を区別しない
- 妄想と解析を区別しない
- 因果関係にまで興味が無い
- とりあえず調査を依頼する

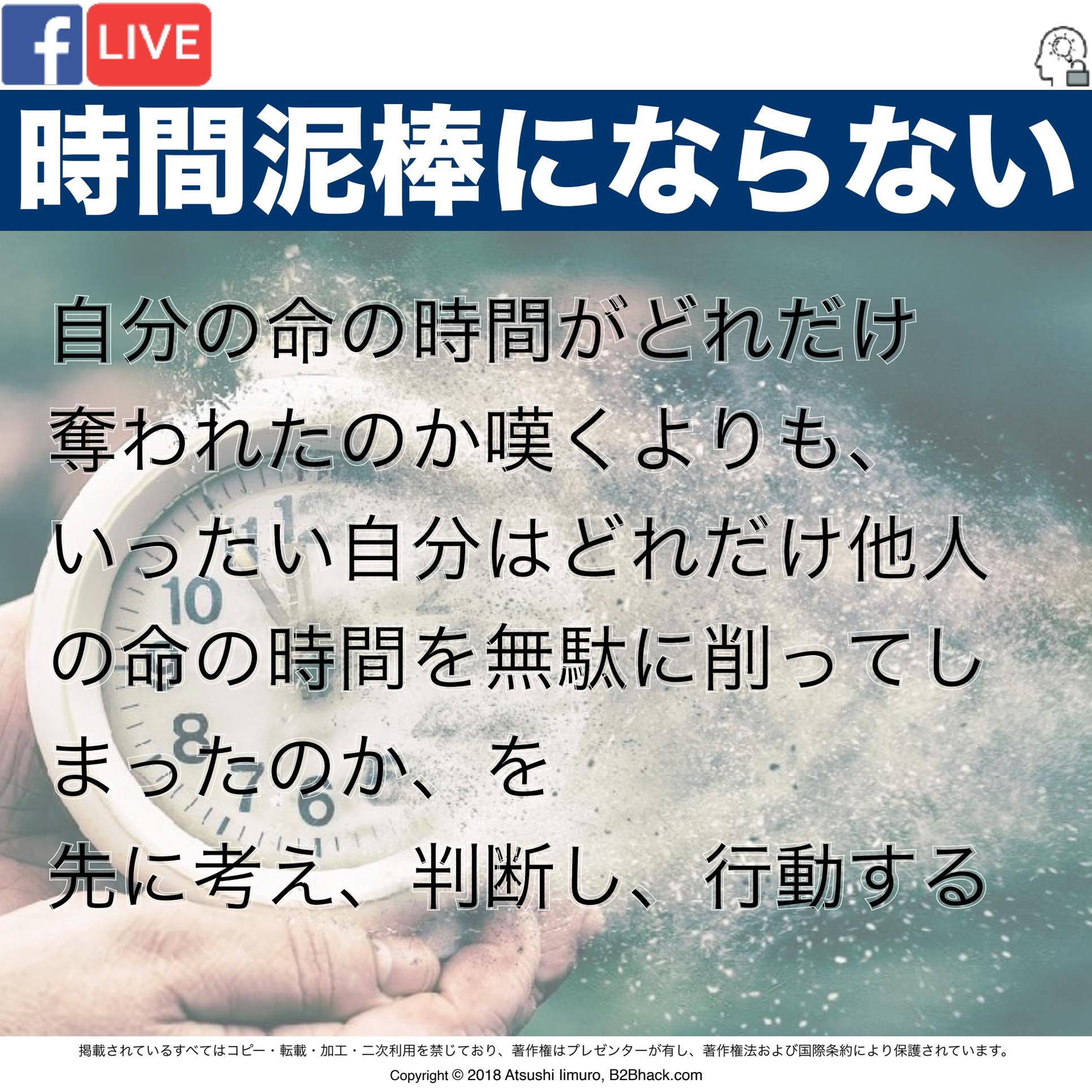
時間泥棒

○ 無駄三昧

- 移動にかかる時間を軽視する
- 相手の時間の搾取を厭わない
- 決断を先延ばしにする
- 上司よりも先に帰れない
- 丸投げをして時間をつくる

時間泥棒

時間泥棒にならない



自分の命の時間がどれだけ
奪われたのか嘆くよりも、
いったい自分はどれだけ他人
の命の時間を無駄に削ってし
まったのか、を
先に考え、判断し、行動する

詳しくは日経で



答えは私の手元にあった---「時間泥棒」は誰だ (3)

事務作業から無駄な時間を削減する「オフィス・リーン」と呼ぶトレーニングの中で、講師から「お客さまがお金を払ってもいいと思える付加価値がある業務はどれくらいありましたか？」と問われた私が、「何ひとつない」ことに気づいてがく然とした。こんな状況で私は時間泥棒にたどり着き、問題を解決できるのだろうか。(2019/4/17)



測れなければ改善できない！---「時間泥棒」は誰だ (2)

今回は、GEヘルスケア・ジャパンでマーケティングの責任者をしていた私が「働いても働いても時間が足りない」状況に陥り、私の時間を奪う「時間泥棒」が誰かについて考えた話を書いた。今回はその続きで、時間が足りない状況を解決する狙いから、同社日野本社工場に乗り込んだ話をする。私は時間泥棒にたどり着けるだろ…(2019/3/20)



その作業に価値はあるのか？---「時間泥棒」は誰だ (1)

ミヒャエル・エンデの「モモ」を読んだことがある方はいるだろうか。誰もが平等に1日24時間を持っているのに、1分1秒と時間に追われるように働いて、骨身を削って時間を節約しても、毎日忙しくなるばかり。一向に幸せになれないのは、時間貯蓄銀行からやって来た「時間泥棒(原文では『時間どろぼう』)」という灰色…(2019/2/20)



3つの本質

時間泥棒を測る
測る

創る
ゴールの共有
と役割の分担

新規より既存
壊す



壊す

新規より既存

私は、その昔
新規顧客獲得9
既存顧客ケア1
だった

目立たないが
東北担当営業の
成績が常に安定
していた

その彼に秘密を
聞いてみたら



誰が買っているか

戦略製品A

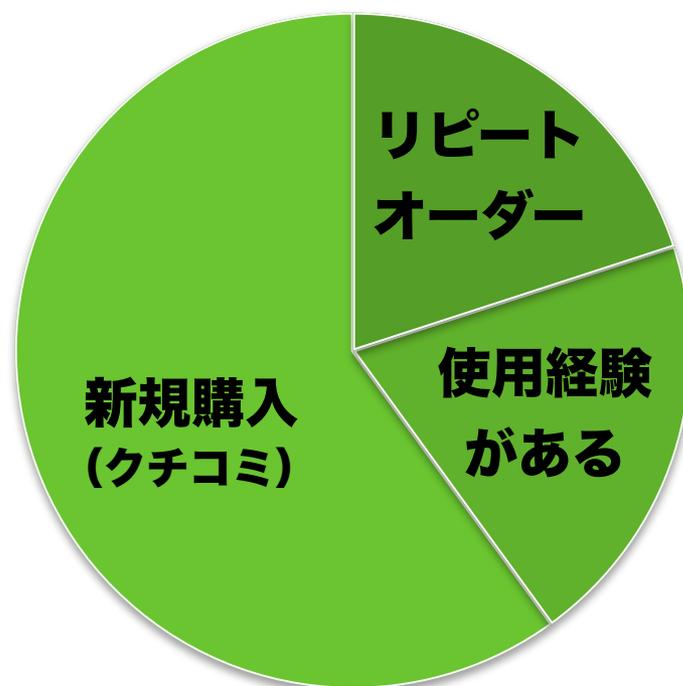
(500~1000万円)



- ✓ 市場シェア > 80%
- ✓ 市場は停滞
- ✓ 出荷台数 > 3,000台
- ✓ 150台/年
- ✓ 発売開始20年

戦略製品B

(1000~3000万円)



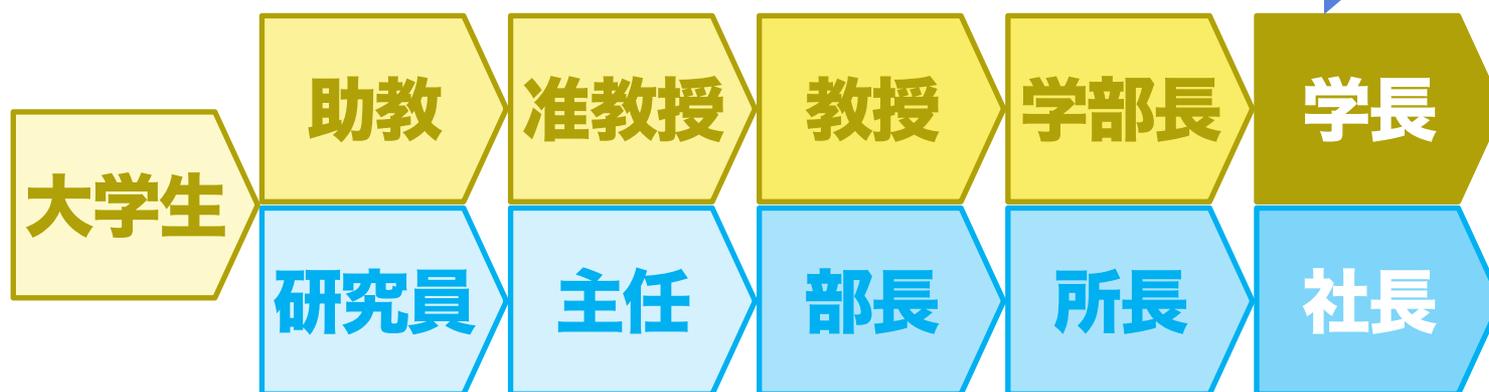
- ✓ 市場シェア > 85%
- ✓ 市場は成長
- ✓ 出荷台数 > 1,000台
- ✓ 50台/年
- ✓ 発売開始20年



生涯顧客価値依存

既存顧客の**生涯顧客価値**を最大化すべき、と気がついた

18歳 **生涯顧客価値** 65歳



1人の顧客との付き合いが始まってから終わるまで、生涯を通じて購入してくれることで企業にもたらす利益を累計して算出した「企業にとっての価値」

生涯顧客価値戦略を実現したくて営業との連携をゴールにした

LIVE



壊す



生涯顧客価値戦略

✕新規顧客開拓だけが正義

○新規も必要



新規顧客



生涯顧客価値戦略

×新規顧客開拓だけが正義

○新規も必要



既存顧客



新規顧客

○既存も大切

×二兎を追うものは一兎も得ず



生涯顧客価値戦略

×顧客の言いなりになる

○顧客の声の本質を理解する



既存顧客



新規顧客



顧客の声
データ
観察



生涯顧客価値戦略

✕気付けない痛みは聞けない

○聴く、観る、疑う、暴き出す



既存顧客



新規顧客



業界伝説
固定観念
社内常識
暗黙知
掟



顧客の声
データ
観察

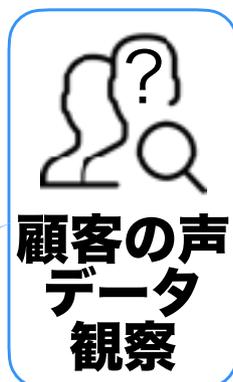
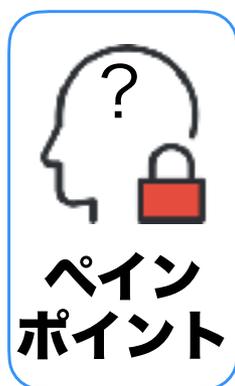




生涯顧客価値戦略

× 難易度が高いモノは避ける

○ 痛みが大きいモノを選ぶ

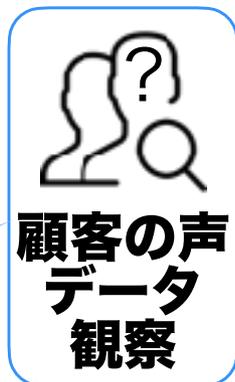
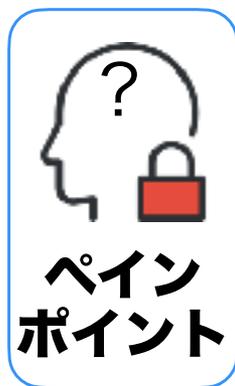




生涯顧客価値戦略

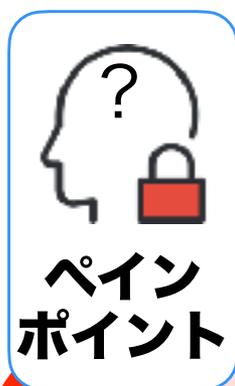


×技術に頼らない
○全社で創造する

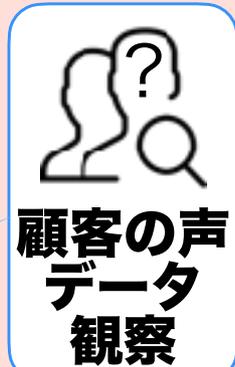




生涯顧客価値戦略



インサイト



**顧客のゴールと
期待する成果から
まだ満たされぬ
ペインポイントを知ること**

LIVE

壊す



生涯顧客価値戦略



価値創造
ソリューション

全社の知恵と工夫と努力で、
「ペインポイント」を満たす
価値創造で誓約を果たすこと

価値創造



ペイン
ポイント



既存顧客

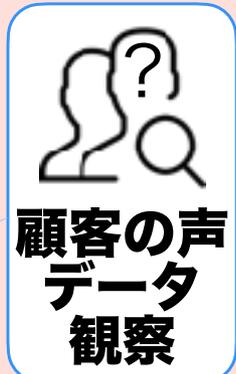


新規顧客

インサイト



業界伝説
固定観念
社内常識
暗黙知
掟

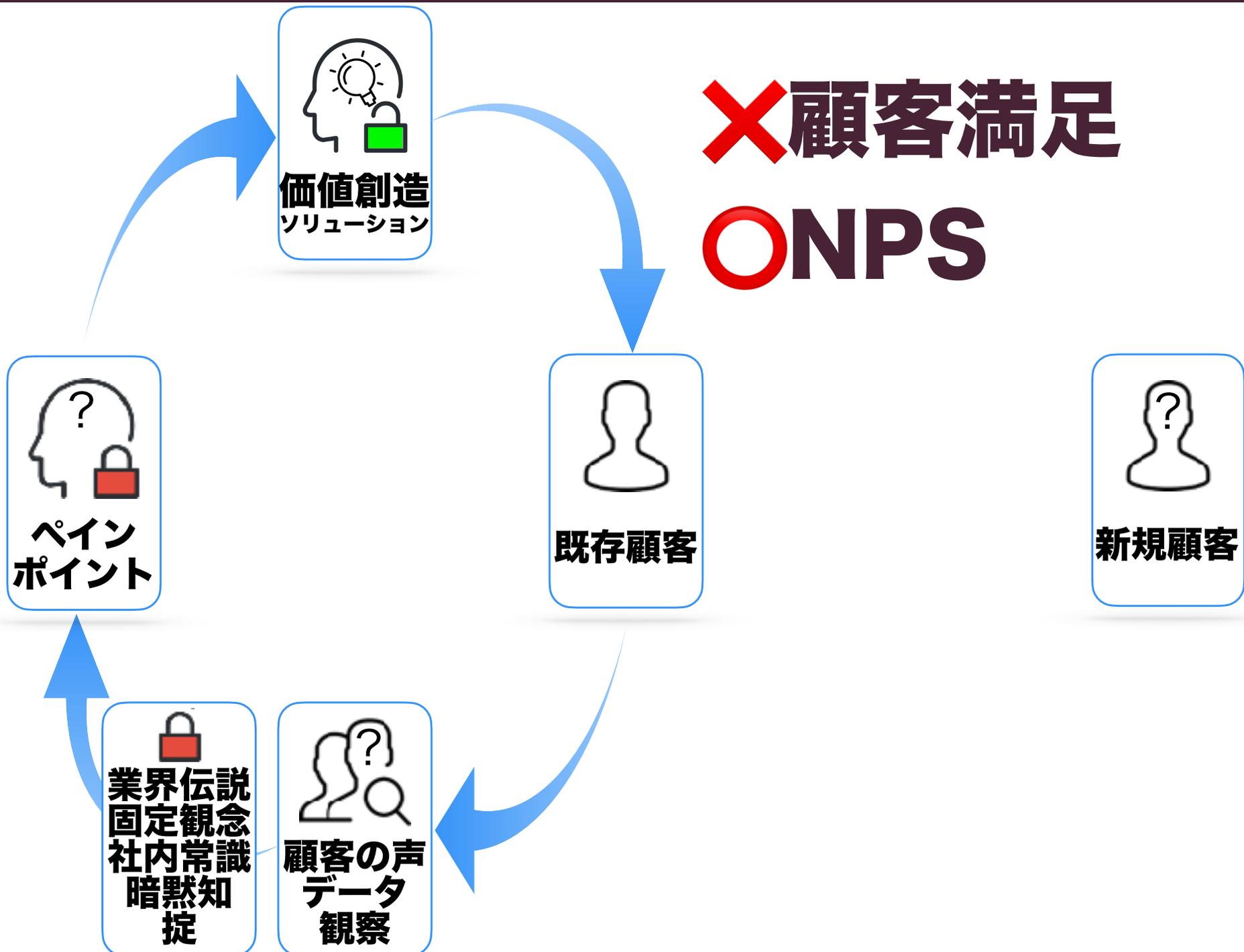


顧客の声
データ
観察

顧客のゴールと
期待する成果から
まだ満たされぬ
ペインポイントを知ること



生涯顧客価値戦略



×顧客満足
ONPS

価値創造
ソリューション

既存顧客

新規顧客

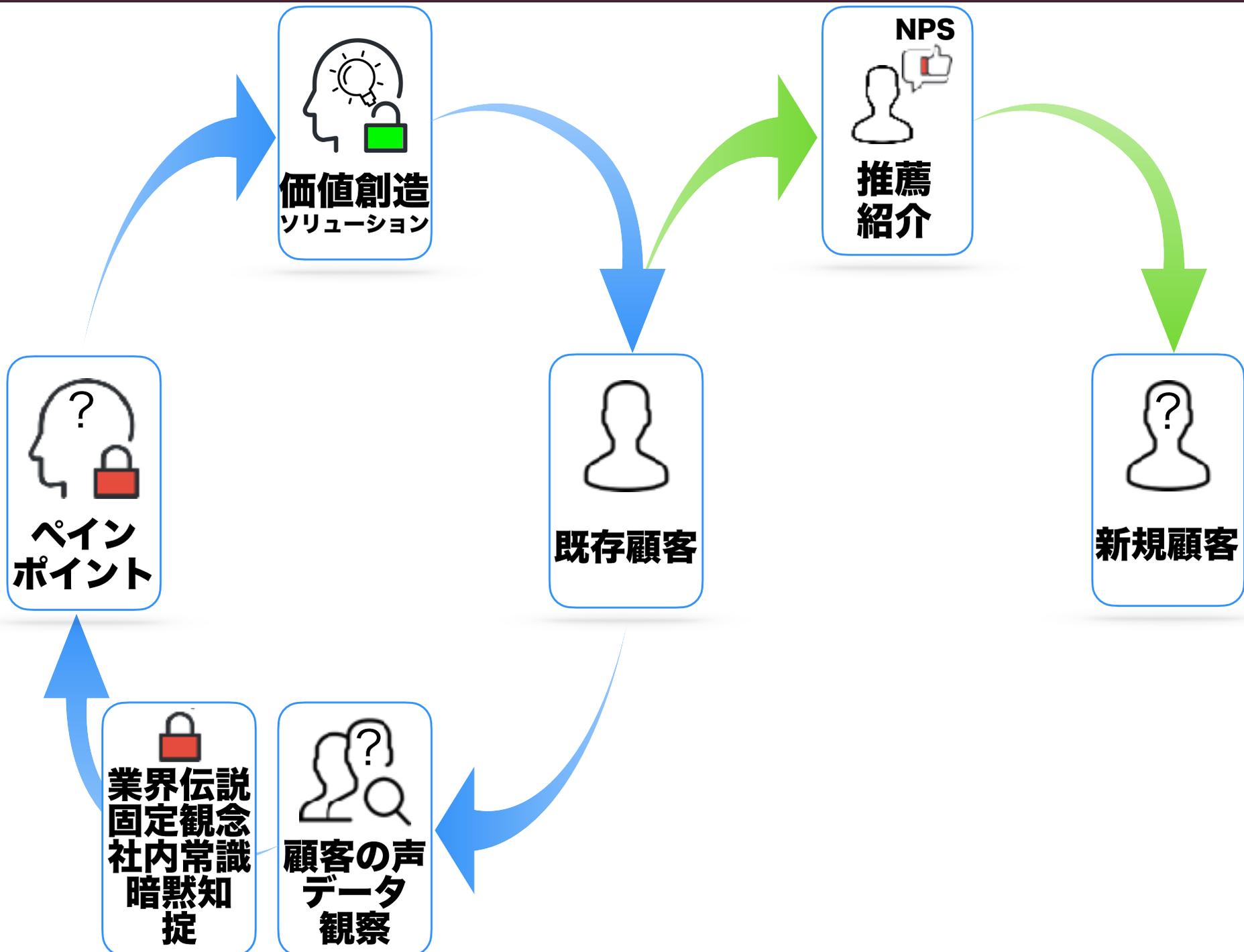
ペイン
ポイント

業界伝説
固定観念
社内常識
暗黙知
掟

顧客の声
データ
観察

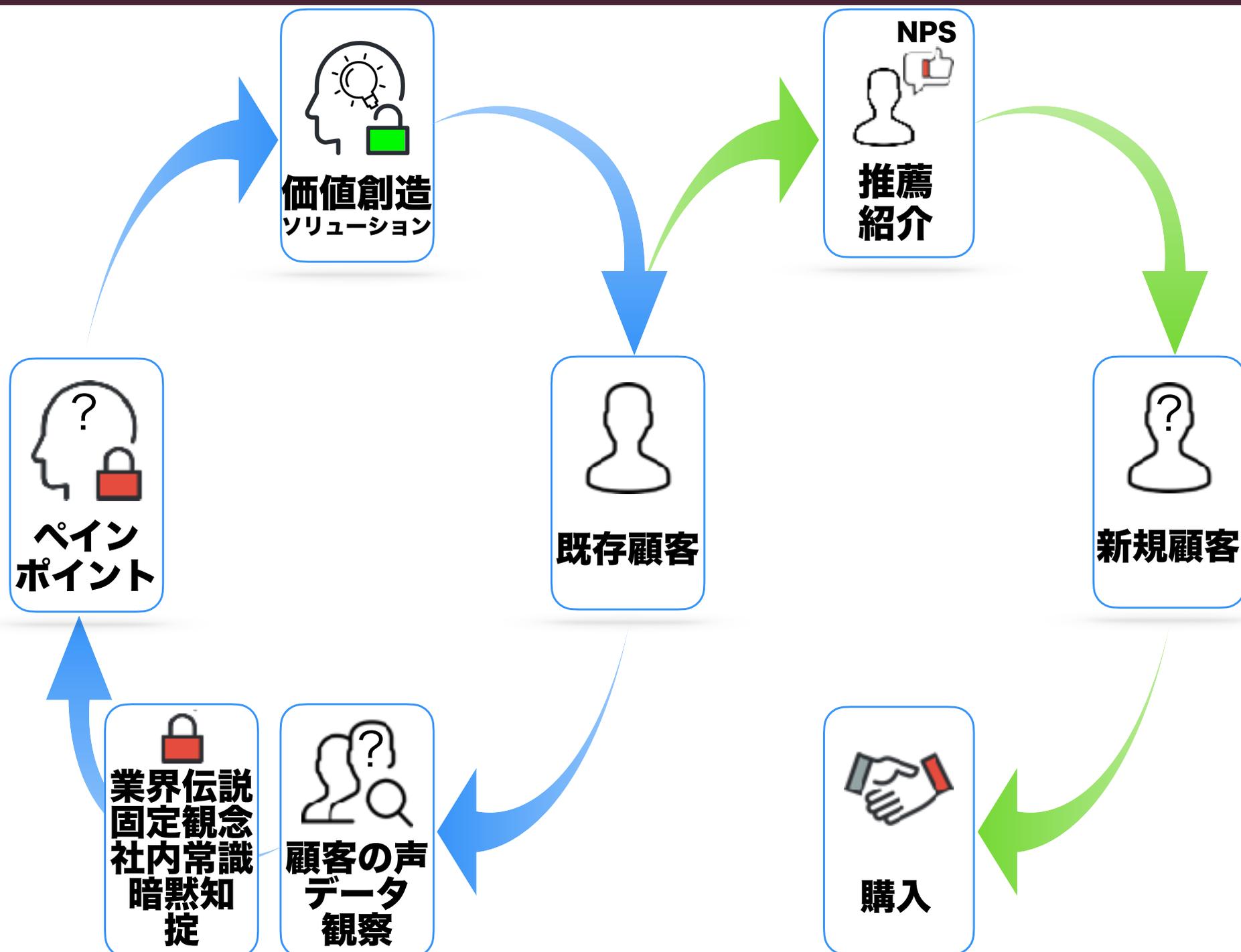


生涯顧客価値戦略



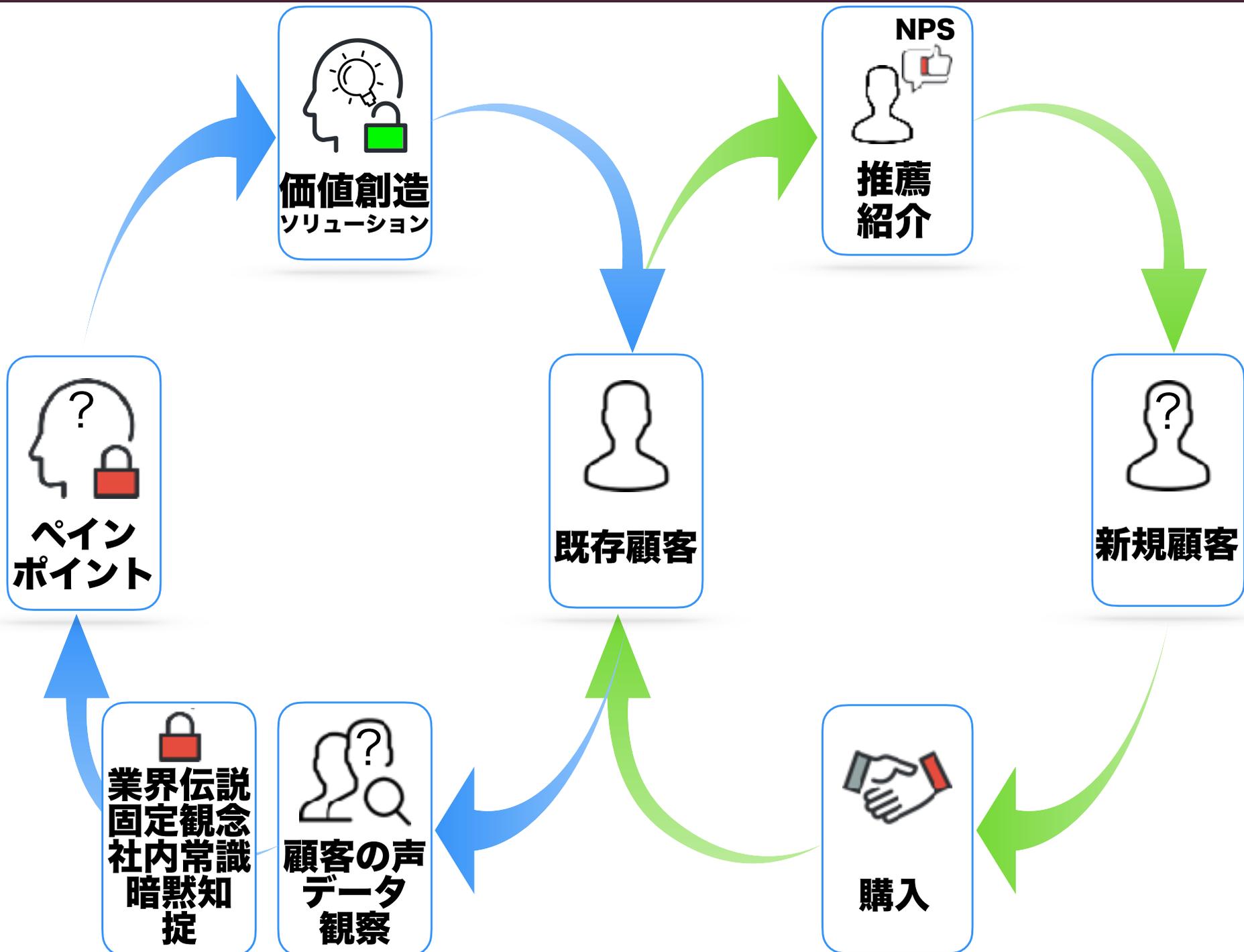


生涯顧客価値戦略



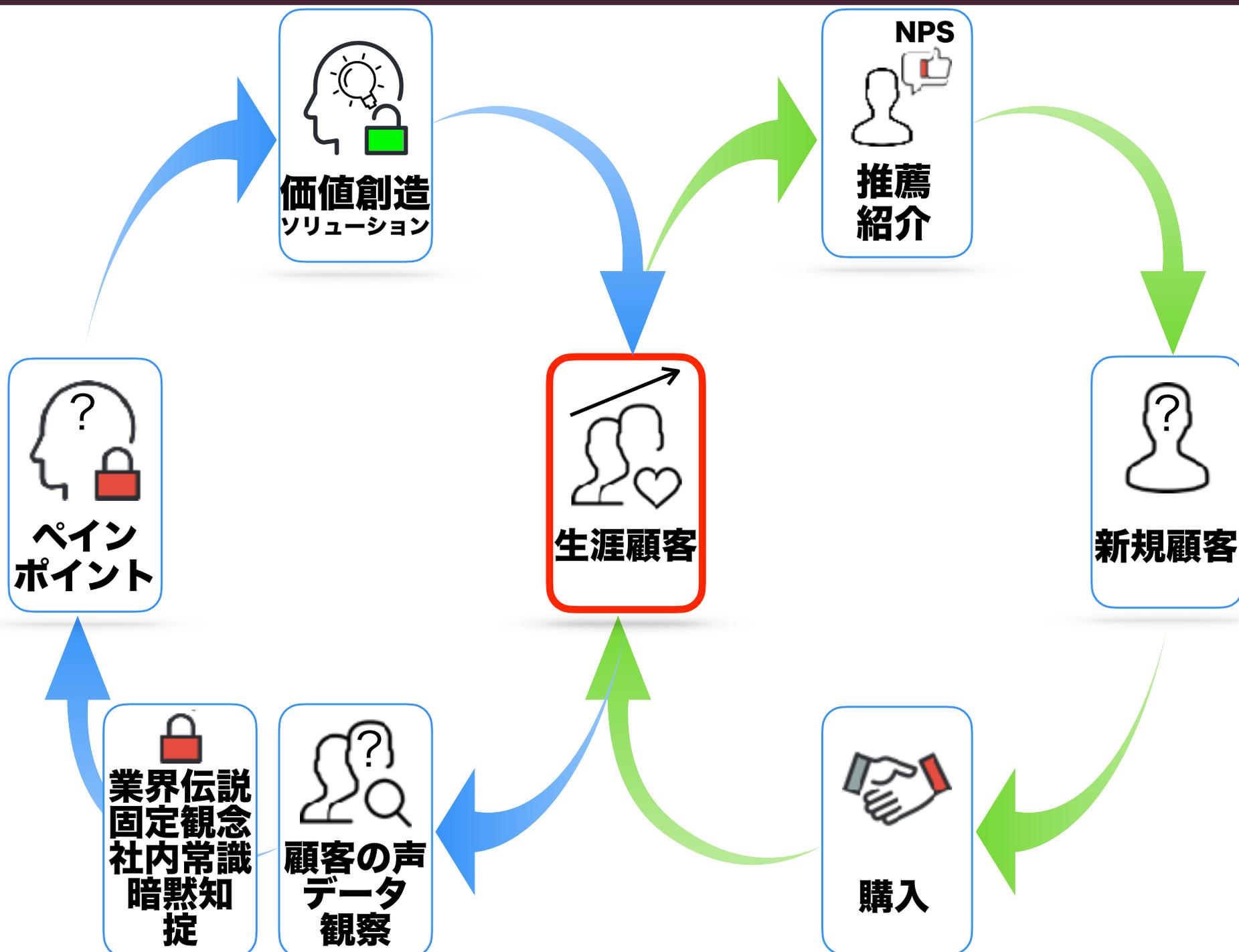


生涯顧客価値戦略





生涯顧客価値戦略

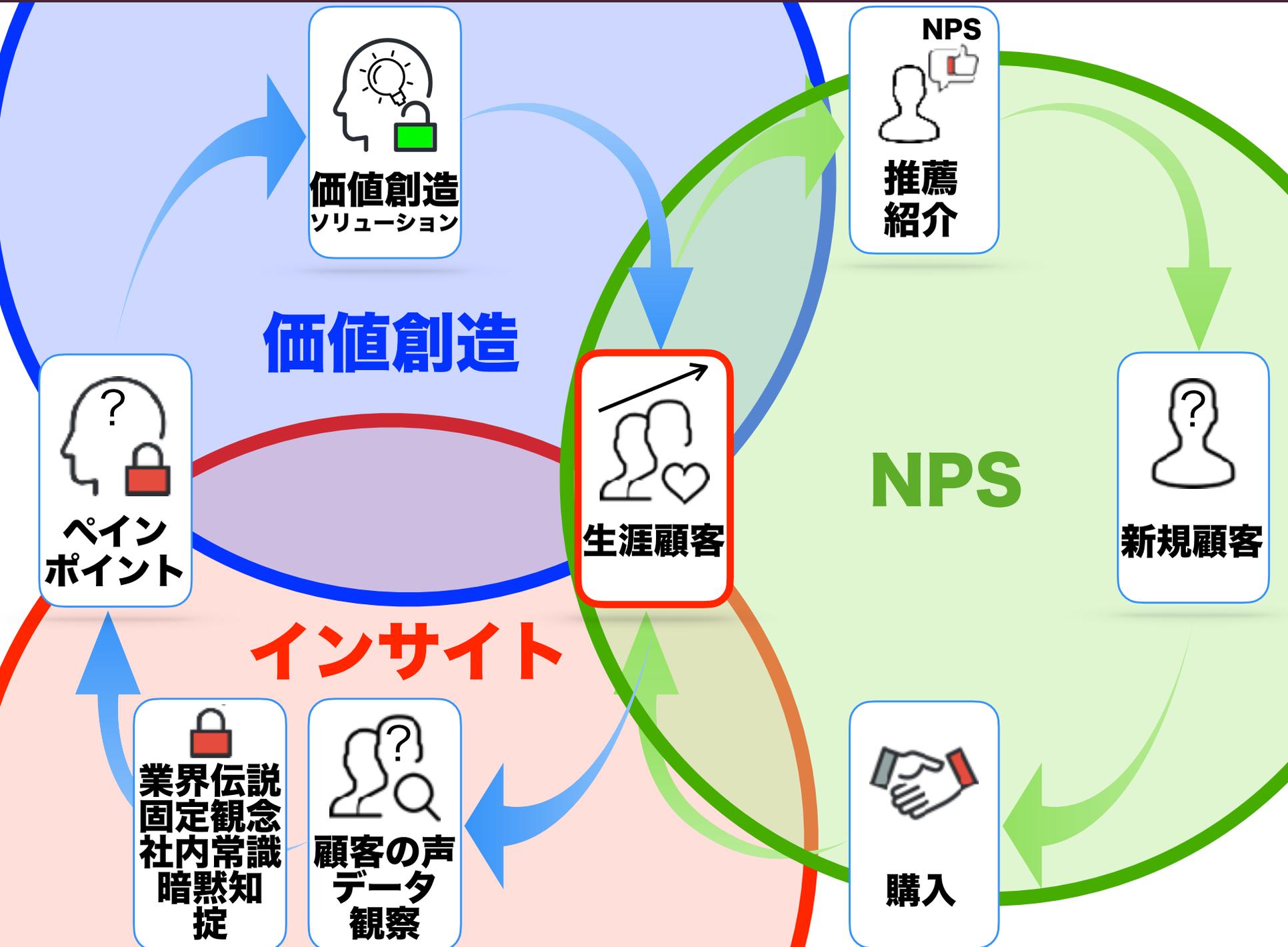


LIVE

壊す

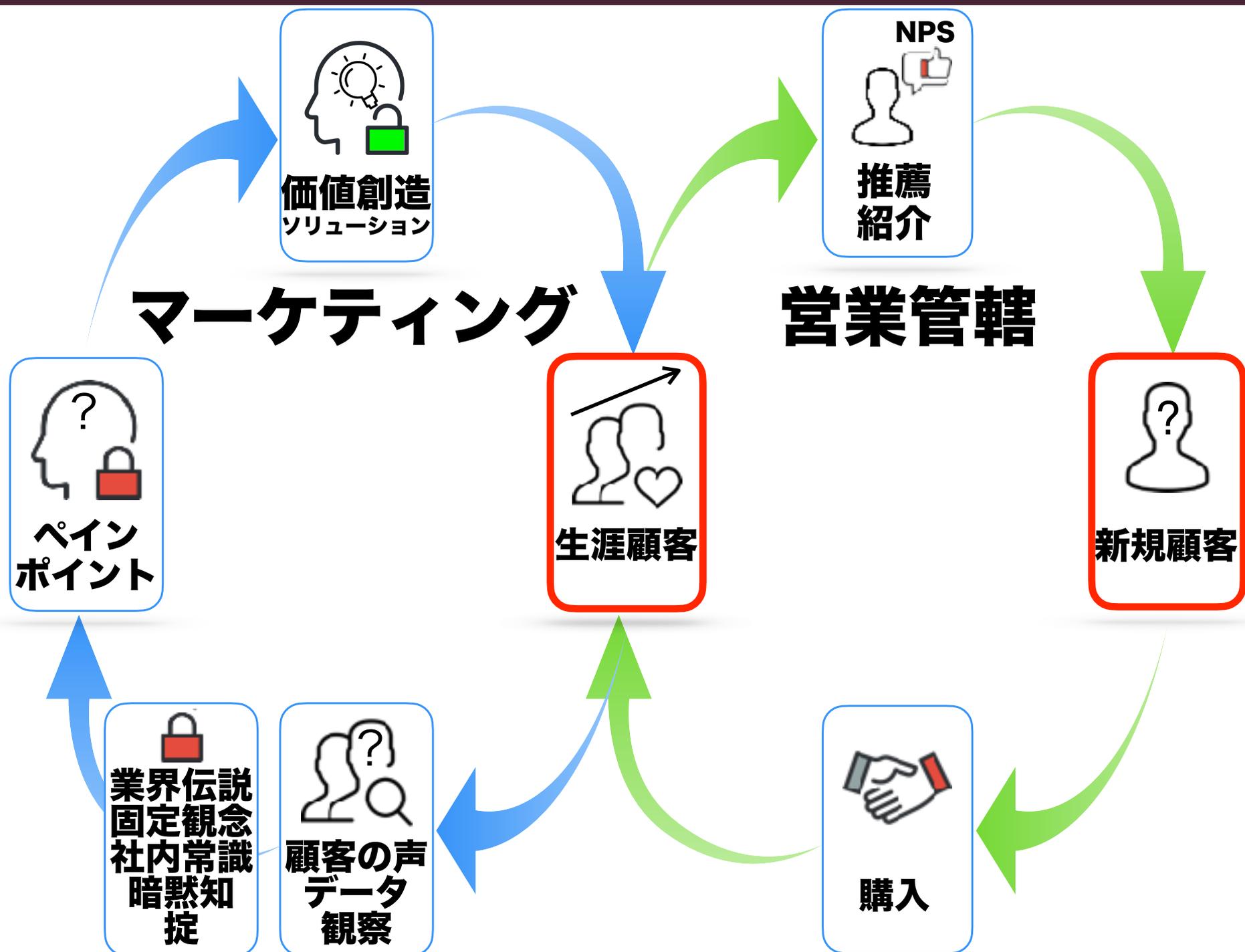


一兎を追って二兎を得る





一兎を追って二兎を得る



営業は
マーケティング
の立てた戦略な
んか採用したく
ないと決別した

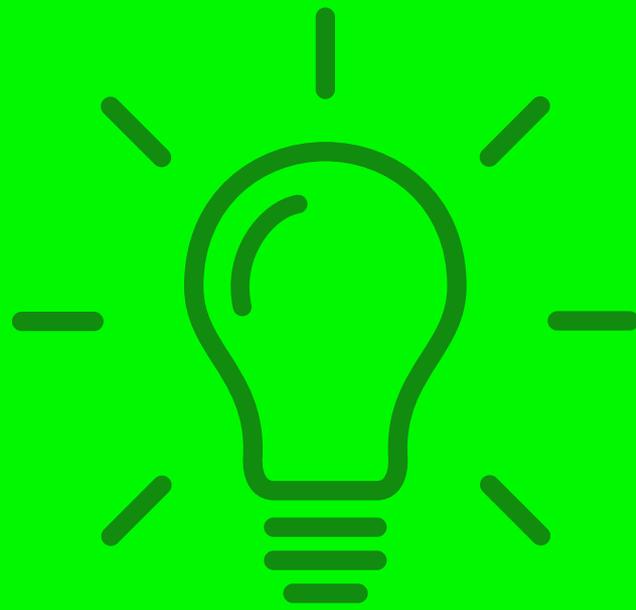


3つの本質

時間泥棒を測る
測る

創る
ゴールの共有
と役割の分担

新規より既存
壊す



創る

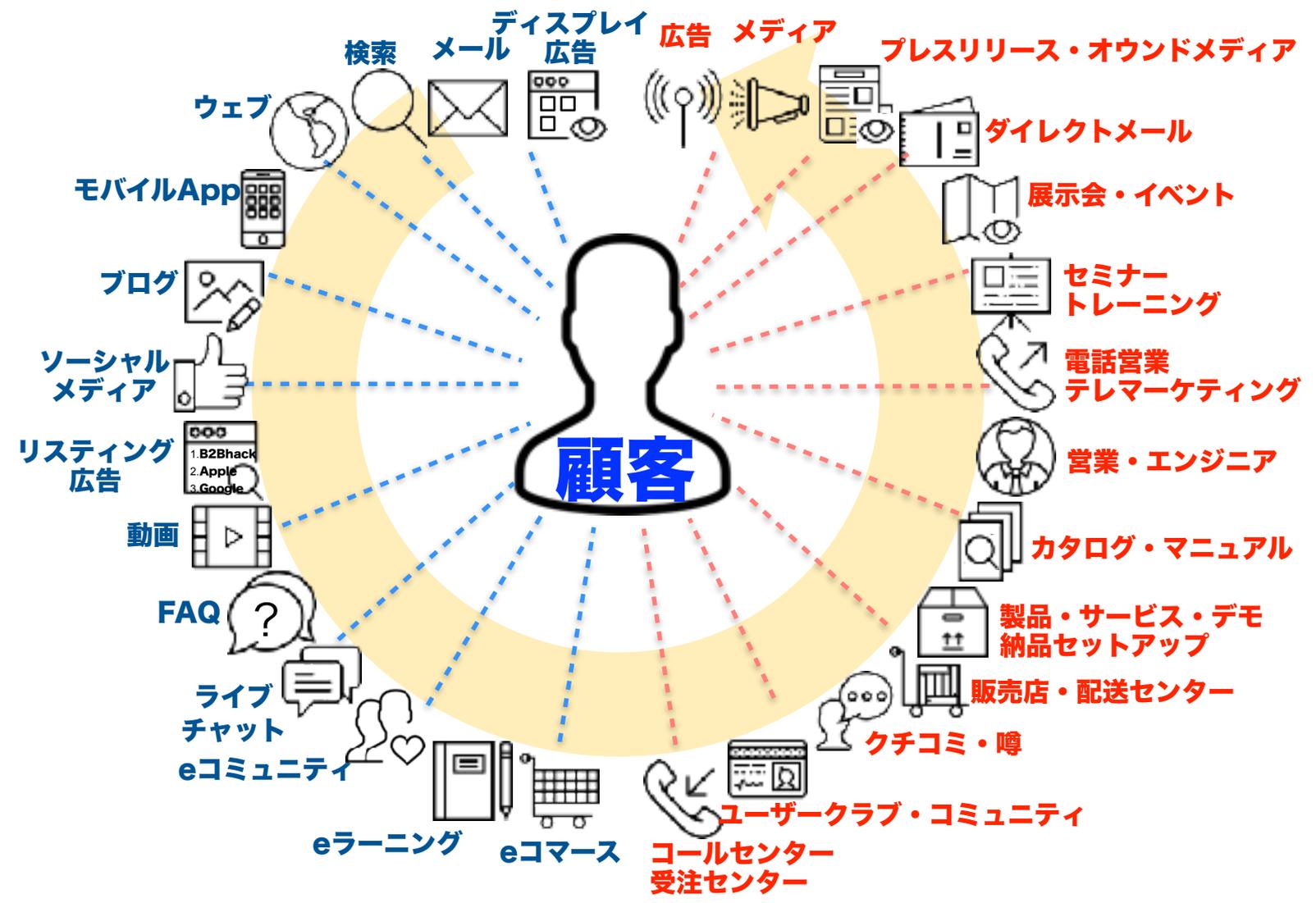
**ゴールの共有
と役割の分担**

営業が戦略を採用しないのなら
こっちで勝手にやらせてもらおう

どうしてもデジタルマーケティングをやりたい
(手段の目的化)



顧客がデジタルで繋がる



だからデジタルを使う

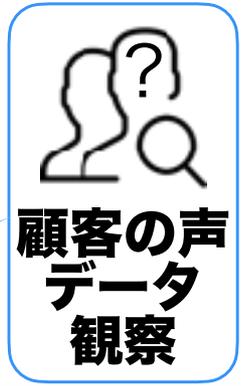
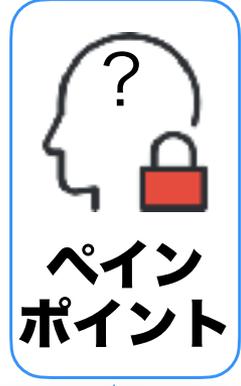


一兎を追って二兎を得る



マーケティング

営業管轄

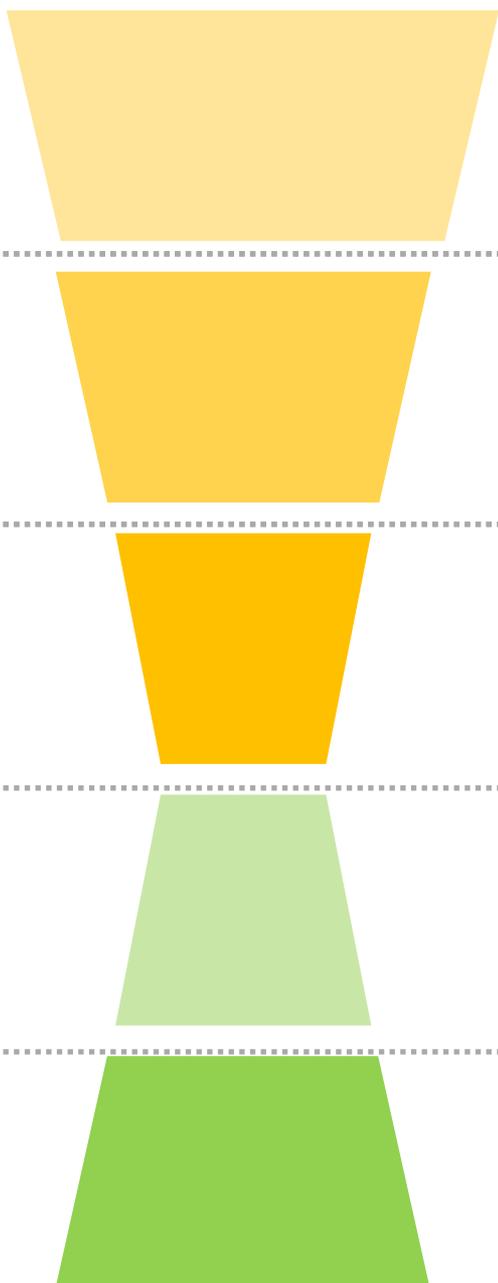


LIVE



顧客の購買プロセス

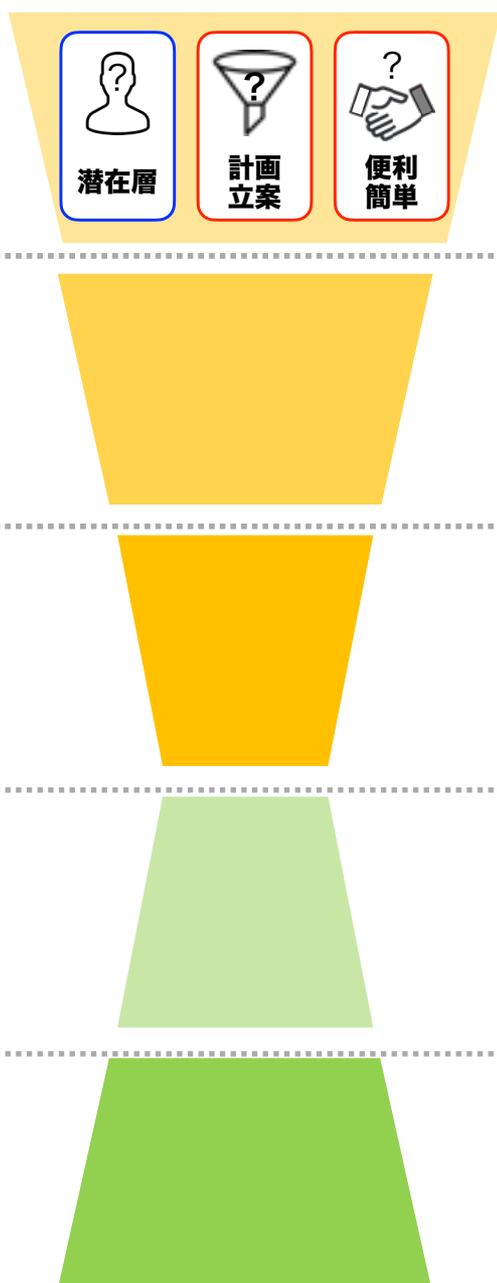
カスタマージャーニー





顧客の購買プロセス

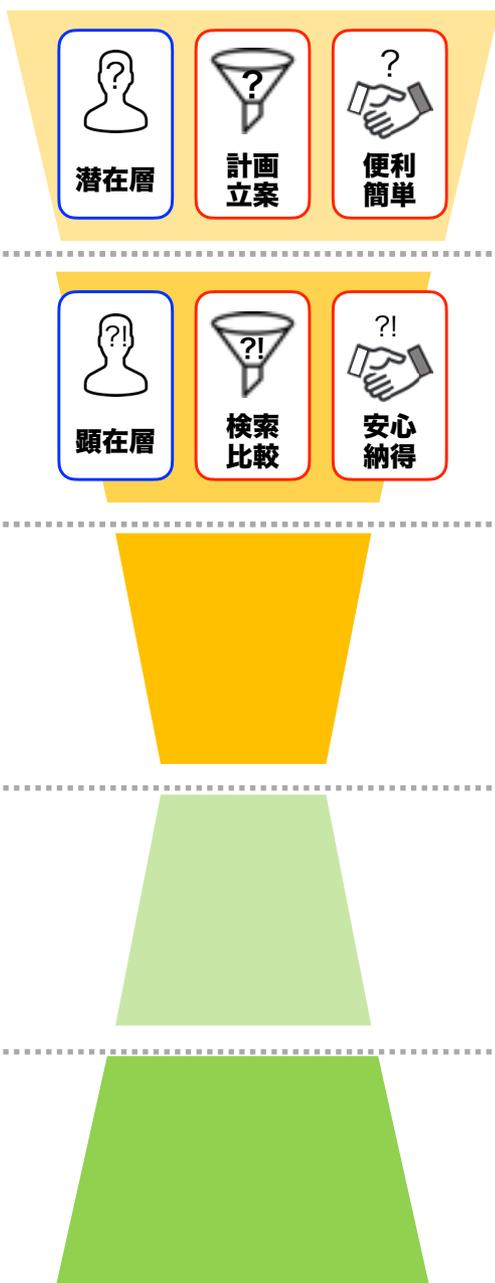
カスタマージャーニー





顧客の購買プロセス

カスタマージャーニー





顧客の購買プロセス

カスタマージャーニー



潜在層



計画立案



便利簡単



顕在層



検索比較



安心納得



見込客



決定交渉



信頼解決



顧客の購買プロセス

カスタマージャーニー



潜在層



計画立案



便利簡単



顕在層



検索比較



安心納得



見込客



決定交渉



信頼解決



顧客



購入導入



確実満足



顧客の購買プロセス

カスタマージャーニー



潜在層



計画立案



便利簡単



顕在層



検索比較



安心納得



見込客



決定交渉



信頼解決



顧客



購入導入



確実満足



ファン



運用評価



達成共感



顧客の購買プロセス

カスタマージャーニー





自前で造って見た2012

カスタマージャーニー



とにかく興味本位
リードがジャラジャラと
出てくると本気で信じていた



全然自動化とかじゃない

カスタマージャーニー



100%  メルマガ
8.10% 開封率
1.76% クリック

Web
サイバー大学



スコアリング 0.18%
テレマ 0.12%
営業へ 0.03%

マーケティング
オートメーション



1ヶ月掛けて、7件を営業へ
全件ハズレ



スコアリングができない



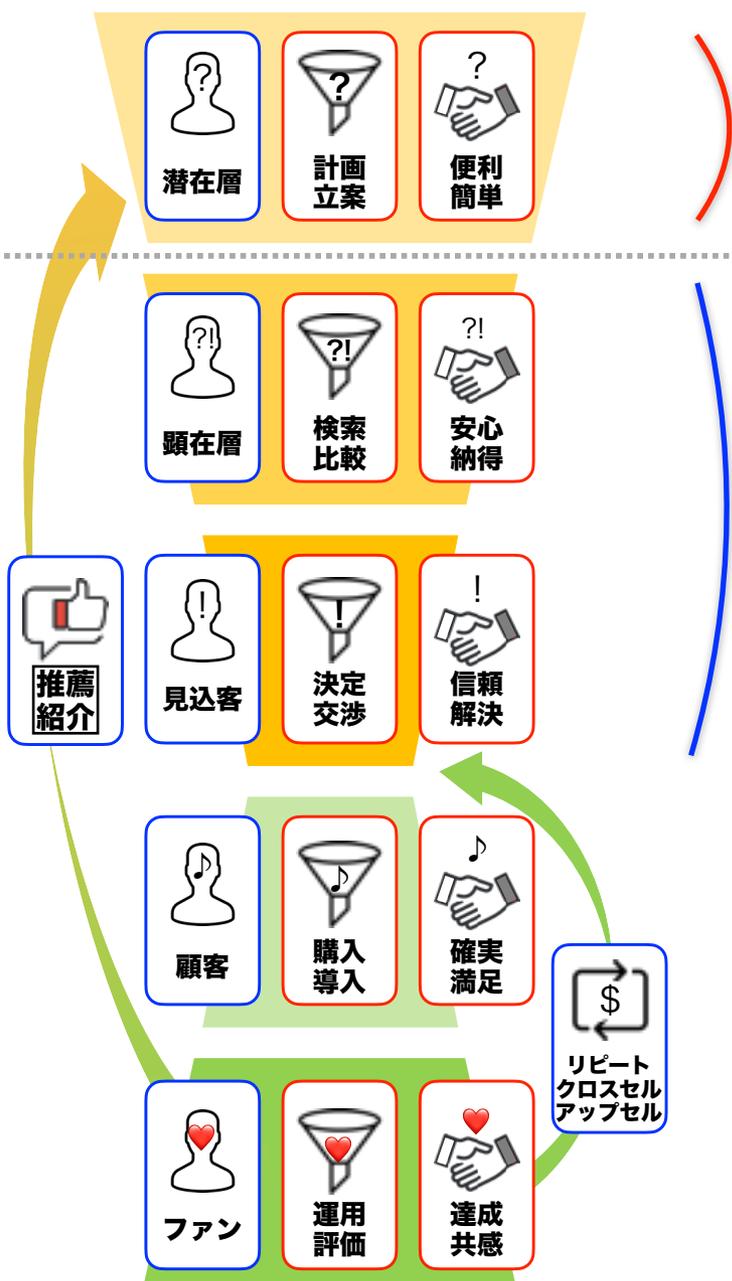
スタッフ疲労困憊、もうイヤ

マーケティング
戦略がなければ
デジタルマーケ
ティングなんか
できるわけない



ペルソナもつくり

カスタマージャーニー



Learner

学習が目的の顧客



Buyer

購買が目的の顧客

✓ 継続的な売り上げ成長に貢献するのはLearner顧客人口の拡大だけ

✓ Buyer狙いの短期的な刈り取りでは一時的に売り上げは確保できるが長続きしない



ファンネル戦略も設計

カスタマージャーニー



1. CPA Cost Per Acquisition

(販売&一般管理費用)

✓ハンティング (Hunting 狩猟型) : CPA

- ・新規顧客を獲得するために設計されたマーケティング&セールス活動
- ・CPAが高く利益率は低いが数を稼げる戦略製品

2. LTV Life Time Value

(生涯顧客価値)

✓ファーミング (Farming 農耕型) : LTV

- ・獲得した顧客との関係を高め、生涯顧客価値を最大化するために設計されたマーケティング&セールス活動
 - リピートオーダー、クロスセル、アップセル
 - 推薦・紹介による売上
- ・CPAは低いので利益率が高いCash Cow製品



顧客のゴールを知り

カスタマージャーニー

顧客のゴール

顧客体験の設計



- ・プロジェクト計画立案
 - ✓課題の認識と共有
 - ✓解決策の立案
 - ✓プロジェクト範囲決定

- ・パートナーの選定
 - ✓検索 (情報収集)
 - ✓比較 (判断基準策定)
 - ✓ソリューション選定

- ・有利な購入条件の締結
 - ✓ゴール達成に必要な取引条件の交渉 (予算、納期、成果を満たす)

- ・購入と導入立ち上げ
 - ✓契約
 - ✓運用体制・人財を組織化
 - ✓技術トレーニング

- ・プロジェクトゴール達成
 - ✓現場の暗黙知の形式知化
 - ✓業務プロセスのSOP化
 - ✓ROIの最大化

- ・便利・簡単
 - ✓手間をかけずに最大限の情報を集めて、早く理解して先へ進めたい!

- ・安心・納得
 - ✓正しいパートナーと正しいソリューションをリストアップできたか

- ・信頼・解決
 - ✓この課題を解決できる最も適した製品・パートナーに決めたい

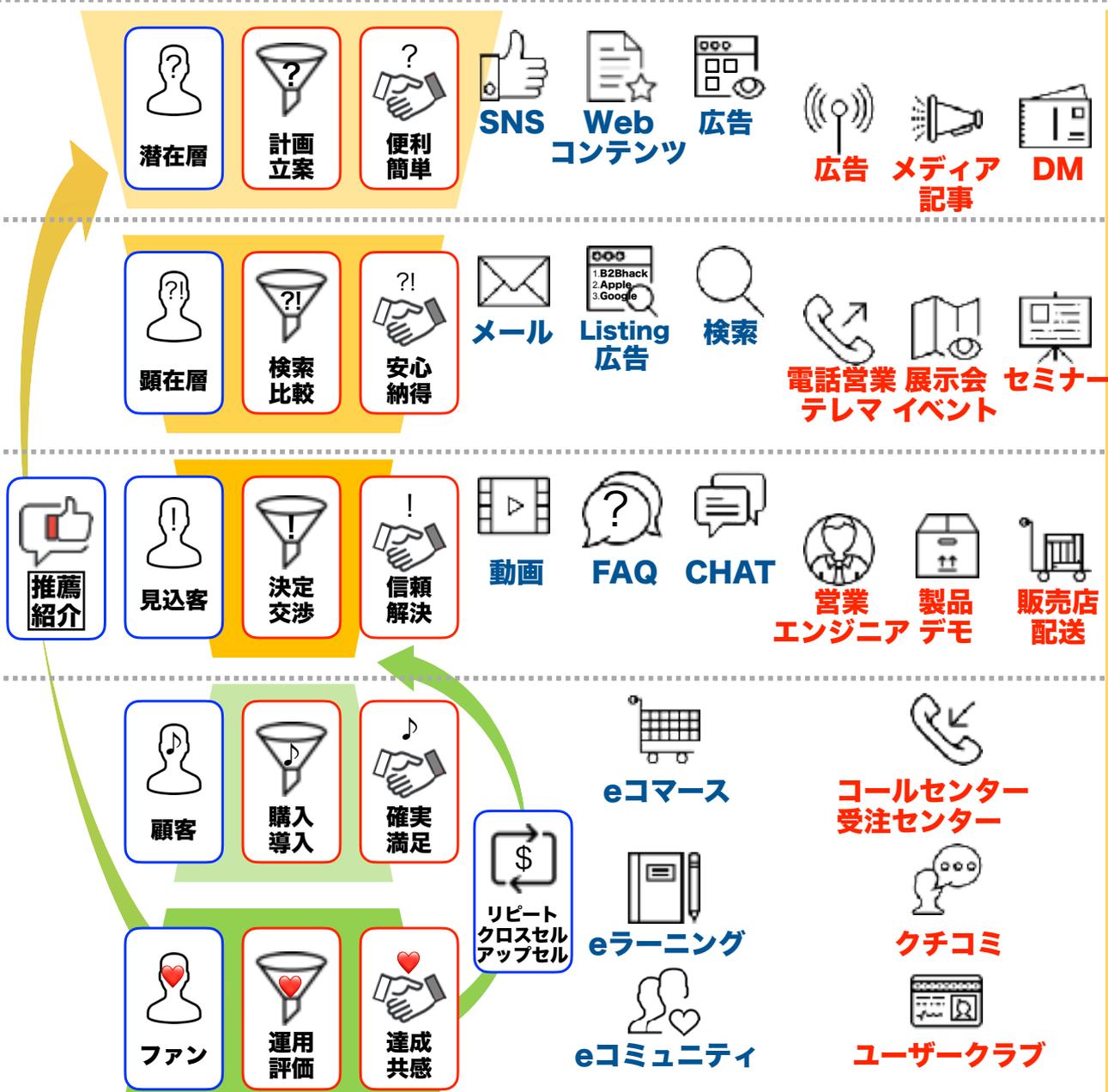
- ・確実・満足
 - ✓この製品を選んだことは間違いがなく、後から変更の必要はない

- ・達成・共感
 - ✓課題の解決を成し遂げることができて期待以上の成果に満足した



顧客体験をデザインし

カスタマージャーニー デジタルとリアル



顧客体験の設計

・便利・簡単

✓手間をかけずに最大限の情報を集めて、早く理解して先へ進めたい！

・安心・納得

✓正しいパートナーと正しいソリューションをリストアップできたか

・信頼・解決

✓この課題を解決できる最も適した製品・パートナーに決めたい

・確実・満足

✓この製品を選んだことは間違いがなく、後から変更の必要はない

・達成・共感

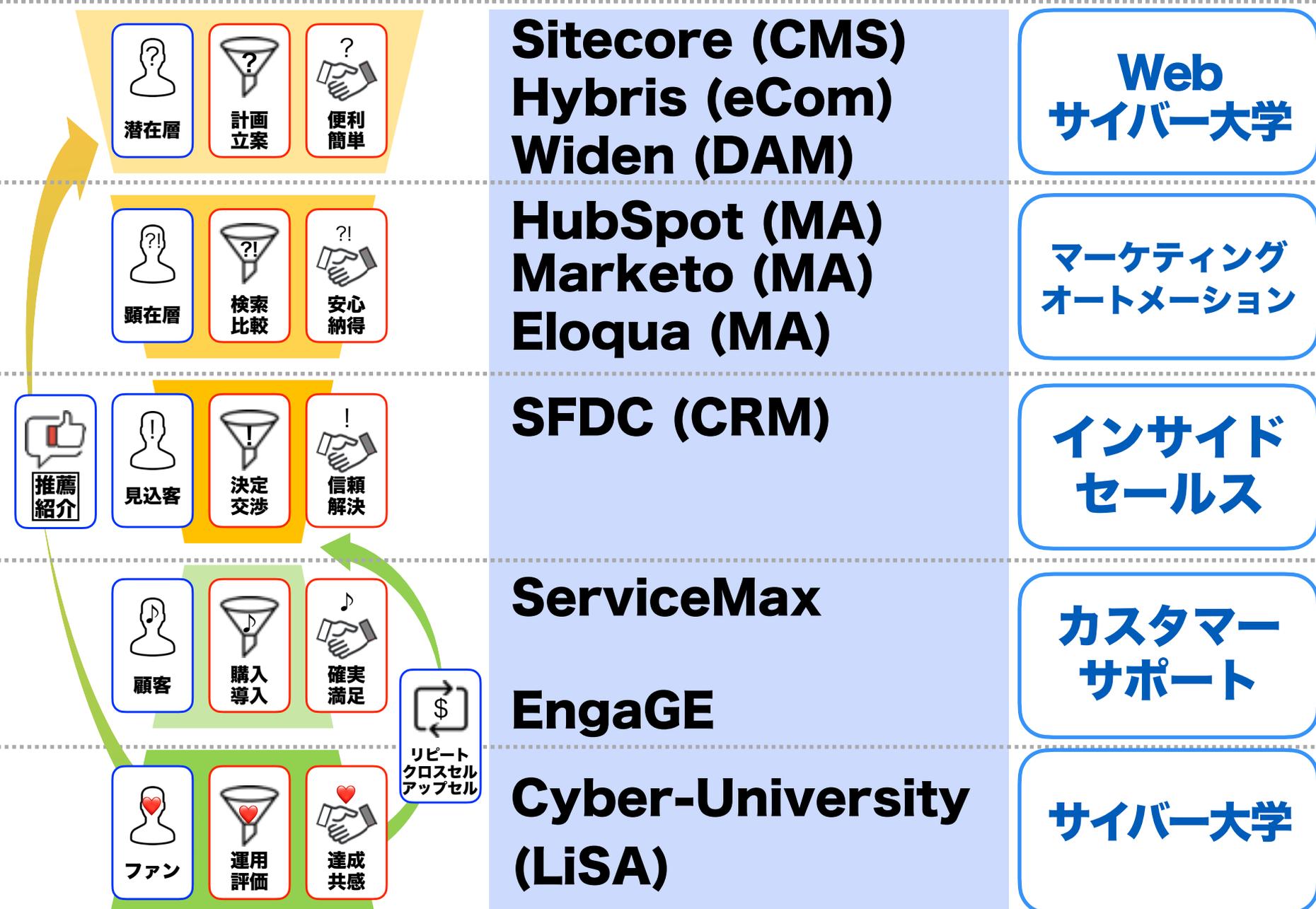
✓課題の解決を成し遂げることができて期待以上の成果に満足した



技術的問題はお金で解決

カスタマージャーニー

ツール





KPIも設定したけど

カスタマージャーニー

自社のゴール

KPI 重要業績評価指標



- 顧客プロフィールの入手
 - ✓氏名、メアド、電話番号
 - ✓(コンタクトできる情報)
 - ✓できれば職位、所属

- プロジェクト情報の入手
 - ✓ゴールと課題・戦略
 - ✓時期と予算、関係者
 - ✓購入意思、競合、障害

- クロージング
 - ✓RFP返し
 - ✓RFPを満たす提案作成
 - ✓顧客の期待と提案のギャップを埋める

- 販売と納品、引き渡し
 - ✓迅速な契約締結
 - ✓最速の納品と引き渡し
 - ✓スムーズな稼働立上げ

- 顧客の成果を最大化する
 - ✓顧客の事前期待に最大限
応え、顧客のゴール達成
を実現する

認知度

トラフィック

エンゲージメント%

コンバージョン%

見積依頼 MQL (金額)

引合 SQL (金額)

勝率% & 不戦敗率%

売り上げ (金額)

CPA 顧客獲得費用 (金額)

稼働率%

LTV 生涯顧客価値 (金額)

CXM 顧客体験成熟度

NPS 推薦度 ネットプロモータースコア

営業に渡した引
き合いはスルー
ツールを入れて
も人は動かない

営業が戦略を採用しないので勝手にやらせてもらってから**2年**



顧客別に体制を分ける

カスタマージャーニー

大型製品 製造設備

試薬 消耗品

小型 中型機器





営業は重要案件へ集中

カスタマージャーニー



大型製品 製造設備

試薬 消耗品

小型 中型機器

営業

営業

技術サービス

営業

営業



営業を支援する仕組みへ

カスタマージャーニー



大型製品 製造設備

試薬 消耗品

小型 中型機器

営業

インサイドセールス

営業

営業

インサイドセールス

技術サービス

営業



営業を支援する仕組みへ

カスタマージャーニー



大型製品 製造設備

試薬 消耗品

小型 中型機器

デジタル&リアル マーケティング

営業

デジタル&リアル マーケティング

インサイドセールス

営業

営業

デジタル&リアル マーケティング

インサイドセールス

技術サービス

営業

デジタル&リアル マーケティング

デジタル&リアル マーケティング

飯室さんに黙ってま
したが生涯顧客戦略
を営業の基本戦略と
して全社展開し代理
店さん向けの説明会
で発表してありますよ



3つの本質

時間泥棒を測る
測る

創る
ゴールの共有
と役割の分担

新規より既存
壊す

ご清聴ありがとうございます



B2Bhackメルマガ登録を

**f FaceBook申請はひと言
メッセージをいただきたい**

note も読んでね