# SalesZine Press

Vol.4

営業で困ったらこの1冊、SalesZine編集部がおくる
知らなきゃ勝てないセールス最新事情

## 自走型人材を事業成長のエンジンに!

# いまこそ
# セールス・イネーブルメントに
# 取り組もう



SHOEISHA
SalesZine



株式会社マッシュマトリックス 代表取締役社長　冨田慎一さん
株式会社 R-Square & Company 代表取締役社長　山下貴宏さん

PART 2

# 営業の長年の課題を乗り越える第一歩に Salesforce出身のふたりが語るSFAとイネーブルメント

**「セールス・イネーブルメント」が営業組織変革のカギとして注目される中、具体的に自社でどう取り組んだら良いか悩む営業リーダーの方も多い。今回SalesZineでは、共にSalesforce出身で営業組織の支援をテーマに創業されたおふたり、マッシュマトリックスの冨田さんとR-Square & Companyの山下さんにインタビュー。現在の営業組織の課題や、今セールス・イネーブルメントが必要な理由、SFAをはじめとしたSales Techが果たす役割などを徹底的にうかがいました。**

## 営業の課題は10年以上変わっていない

**――これまでのキャリアと、Salesforceを卒業して創業された経緯をおうかがいできますか。**

**冨田**　私は元々エンジニアで、日本オラクルでコンサルティングや本国のR&Dのサポートなどを行っていました。その後クラウドサービスに惹かれてSalesforceに入り、パートナー支援やデベロッパー向けの支援に携わりました。その中で、Salesforce上で業務を改善するサービスが具体的にイメージでき、起業に至った次第です。ちょうどセールスフォース・ジャパンがさらに伸びていくというタイミングで在籍していたため、当時の営業チームのダイナミズムや営業を科学する姿勢にはかなり新鮮な驚きもありました。

**山下**　私はSalesforceで2012年からセールス・イネーブルメント部門で実務を担当し、部門長を2019年まで担っていました。新しく入ってきた社員のオンボーディングや、イネーブルメントプログラムを統括する役割の組織です。

2018年ごろから海外でもセールス・イネーブルメントの取り組みが着目され始めましたが、日本では「イネーブルメント」という言葉の認知すらほとんどなかった。これからのニーズに向けて、自分ならではの知見を生かして起業してみようと、2019年の夏に今の会社を立ち上げました。

**――これまでおふたりが見てきたとおり、この10年間でSFA/CRMなどのSales Techを活用する営業組織も増えてきています。営業組織におけるテクノロジー活用の課題はどう変化してきたと考えられますか。**

**冨田**　ドラスティックな変化があったというよりは、常に「初手でつまずいている営業組織が多いな」と感じています。これは長年Salesforceの活用周りでヒアリングをしていて思うところです。

たとえばSFAへのデータ入力が進められずにそこで止まってしまう。仕組みをつくれば越えられる壁なのに、何らかの理由で止まってしまっていることが多いです。また、効率を考えたら昔ながらのやり方のほうが良いのではと、逆戻りしてしまうケースもあります。営業DXに取り組む企業も増えていますが、まずはその第一段階となるデータ蓄積の仕掛けを準備する必要があると思います。

**――たしかに、ツールの導入は進んだもののうまく活かせていない組織も多そうです。営業成果と育成をデータで紐づけて考えるセールス・イネーブルメントへの取り組みが、まさにその解決の手段になるのではとも感じるのですが、山下さんはいかがですか。**

**山下**　冨田さんがおっしゃるとおり、営業組織側の課題はそれほど変わっていない気がします。テーマは常に、「デジタルを活用した属人化からの脱却」なんですよね。

とはいえ、そのようなテーマを掲げたとしても、Sales Techの活用が進まない背景のひとつとして、忙しい中営業がデータを入力してもメリットを感じられないことや、正しいデータが蓄積されない結果、精度の高い分析ができず、経営に対して投資対効果を示せないなどの理由があると思います。セールス・イネーブルメントでは、営業成果と育成をデータでつないだ先に、「営業の行動変容」と「成果創出」が期待されるため、これらの課題を抱える企業でも昨今取り組みが進んでいるのかもしれません。

Salesforceが日本に進出してきた2000年代、営業活動をきちんと可視化しましょうという動きに始まり、顧客獲得をデジタル化してマーケティングオートメーションで効率化する流れができてきました。近年は分業型のThe Modelの流行に代表されるように「誰がやっても営業プロセスが前に進む」体制を目指すことがトレンドになっていますが、どの時代も、属人化を排除した標準化が根底のテーマだと思います。テクノロジーがさまざまな領域に展開されてきた今、成果起点の人材育成に取り組もうという企業はより増えてくるでしょう。



**――なるほど。人材育成自体への関心が高まっている背景をさらにうかがえますか。**

**山下**　ここ数年で営業パーソンの「売る環境」は大きく変わりました。パンデミックの影響で、顧客との距離が遠くなってしまった。従来は訪問することで関係構築できたものも、そもそも物理的な制約で会えなくなったうえ、顧客の方ではデジタル化が進み、営業がいなくても自ら情報収集を行い、購入の意思決定まである程度できるようになりました。

一方で、営業組織のデジタル化は進んでおらず、営業スタイルも旧来のまま変わっていないケースが多いです。人材育成において「背中を見て学べ」という風潮も未だにあります。外部環境は変わっているものの、社内の営業組織が変わっていない。「組織をどうにかしなければ」という本質的なニーズがあると見ています。

**冨田**　そういったニーズもあって、営業組織を支援するテクノロジーやセールス・イネーブルメントにまつわるツールに興味を持たれる方がさらに増えている印象ですよね。

一方で言葉としてセールス・イネーブルメントを認知している方はわたしたちのお客様だとまだ少ない印象です。クラウドという言葉が流行り始めたときに近いです。しかし、ほとんどの組織が持っている課題意識であり、課題を1つひとつ紐解いていくと、セールス・イネーブルメント的なアプローチの必要性に気づく状態にあるように思えます。

**山下**　そうですね、言葉の認知は高まってきたものの、概念として浸透するのはこれからかなと思います。当社の場合、イネーブルメントについて情報収集されたうえでコンタクトをいただくお客様であれば詳細なご説明は不要ですが、私たちが主催するセミナーにご参加いただく方々の多くは、育成課題をお持ちでイネーブルメントに興味があったとしても、「そもそもイネーブルメントとは何か」という話からお伝えするステップが必要だと感じます。

## イネーブルメント実践“3つの壁”

**――セールス・イネーブルメントの重要性を組織が認識している一方で、実践を阻んでいる「壁」は何でしょうか。**

**山下**　3つ挙げるとすると、ひとつには「理解の壁」があると思います。育成には「現場で学ぶもの」「人事部門が担当するもの」という固定観念がありがちです。セールス・イネーブルメントは、営業組織が育成のプログラムに深く関わるものなので、最初のステップとしてここの理解を深める必要があります。

ふたつめに、「実行上の壁」もあります。自律的に動ける営業を育成するためには、きちんと実践的なプログラムを作成し運用していかないといけない。トレーニングやツールの整備、それらを専門組織で推進していくにあたって体制面の壁にぶつかることも多いです。

3つめが、「データの壁」です。イネーブルメントに必要な営業活動や成果のデータがそもそもない、といった状況。さらに育成にまつわる、「誰がいつどんな学習をしたか」といったデータはほとんどない企業も多いため、このデータの壁も大きいですね。

**冨田**　とくに弊社から見ると、山下さんが3つめに挙げた「データの壁」が大きいと感じます。SFA活用の課題にも通じますが、そもそも営業成果や育成にまつわるデータを取得できる状況にないと、セールス・イネーブルメントは絵に描いた餅になってしまう。さまざまなソリューションがある現在、データをそろえることは可能なはずなのですが、既存のシステムややり方を引きずってしまう傾向が、DXを必要とする組織にはある印象です。

この壁を越えるためにトップダウンで推し進める方法もありますが、現場の運用とのミスマッチが大きすぎると抵抗を生んでしまいます。

**山下**　組織の目的に合致したツールを選定できていることを前提とするならば、先ほども申し上げたとおり、「データを入力するメリット」を現場に示していくことが非常に重要ですよね。

**――まさにデータの壁を乗り越えることができれば、あらゆるSales Techの活用が加速しそうです。あらためて、Salesforceをはじめとした SFAが営業組織の課題にどう効果を発揮するのか、ポイントをうかがえますか。**

**冨田**　お客様にうかがうと、Salesforceを活用する前はExcelで



情報を管理されていたケースが多いんですね。Excelはある側面では素晴らしいツールですが、データ管理の文脈でつくられたソフトウェアではないため、データが散在したり、最新のマスタがわからなくなったりといった問題が起こりがちです。

こういった問題に対して、データを最新に保ちながら一元管理できるように、クラウドかつマルチデバイスで、どこからでもアクセス可能なデータ管理を実現したのがいわゆるSFAでありSalesforceなわけです。

しかし、慣れたExcelを使い続けたい気持ちが現場にあって、うまく活用が進まない場合があるわけですよね。実は負荷はなく、むしろ自分たちの行動を管理・認識するのに役に立ち、商談のクローズにうまくつながっていくツールだということが、もっとアピールできれば現場の方にもうまく使われていくのではないかと感じます。

というのも、すでにSalesforceが営業にとってのベストプラクティス的なものをソフトウェアに組み込んでいると思うんですね。そのうえでさらに組織ごとに商談の進み方などの特徴に合わせて、構築もできることもメリットだと思います。

**山下**　冨田さんがおっしゃるとおり、営業の活動管理や売上予測の精度が向上することに加え、営業成果の最大化を目的とするイネーブルメントにおいても、その投資対効果を測るうえで、SFAは価値を発揮します。受注率や商談期間、今の達成状況がどうなっているのか。それらを紐解いていくことで、イネーブルメントに落とし込んで実践し、その成果が出たかどうかをまた確認する。このサイクルを回すためにSFAがあると非常に便利です。

**冨田**　育成と成果が適切に紐づいているかを確認し、真剣に改善していきたいとなればSFAは必須ということですね。

**山下**　イネーブルメントに取り組むうえでSFAがなくても実現可能な施策もありますが、やはりあればその分格段に精度が上がると思います。多くの企業が、とにかく「今の状況をちゃんと入力せよ」というふうに、SFA＝データ管理になってしまっている印象ですが、営業メンバーからすれば、そのデータがどう活かされて、どう自分の成長・組織の改善につながるのかを知りたいはずです。また、経営からすれば、ツール導入や施策の効果が気になるでしょう。ツールありきではなく、成果創出という目的の下、育成施策とSFA活用を絡めて考えることが有効ではないでしょうか。

## ツール活用で現場とのギャップを埋める

**――目的や価値を理解したうえでSFAを活用することが大事だとわかりました。そのうえで、自社ならでは課題に対しての工夫がしたいという声もあると思います。そういったニーズに対して、2社のソリューションはどういった価値を発揮されているのでしょうか。**

**山下**　当社が提供するのはSFAの機能自体ではなく、SFAと相乗効果を発揮する育成領域のソリューション「Enablement App」です。成果と、期待される行動、知識・スキルといった項目をつなげることで、営業個々人に必要な育成施策を提供し、その進捗状況や、育成の投資対効果を可視化します。



Enablment App イメージ

最近は、新規事業の領域でもっと売上を向上しなければいけないなどの課題を持つ営業組織に導入いただきました。新しい商材なのでまだ売り方の「型」がなく、売れる人材になるための育成が進んでいるのかも見えていなかったそうです。可視化された営業の新たな型をベースに、新規領域を強化するトレーニングプログラムやメンバーの成長を促すコーチング管理などをご活用いただいています。

「SFAだけでは人が変わらない、成果が出ない」といった課題をお持ちのお客様にもご好評いただいています。



Mashmatrix Sheet のイメージ

**富田**　当社の場合、先ほどもお話したとおり、SFA以前はExcelでデータを管理していた企業が多い点に注目し、SFAをExcelライクに操作できる「Mashmatrix Sheet（マッシュマトリックス シート）」というツールを提供しています。まるでExcelのようにデータを直接編集、一括更新できるとてもシンプルなソリューションです。初手の壁だった営業のデータ入力の抵抗感を軽減できます。

中にはSalesforceを導入したけれどもまだExcelを使い続けている企業もありますよね。慣れているExcelを使いたいという現場の声と、従来のままではセールス・イネーブルメントの第一歩が踏めないというリーダーの意図を、両取りすることで現場でのSFA活用をサポートする。そんな価値があると思っています。

**山下**　ExcelライクなUIはすごく有効ですね。Salesforceを使い込んでいる企業でも、いちいちダウンロードされている場合も多いんです。Mashmatrix Sheetはニーズがあるのではと思います。

**――Enablment Appはセールス・イネーブルメントに特化したソリューションですが、Mashmatrix Sheetもセールス・イネーブルメントを意識して活用されている企業の事例などはありますか。**

**富田**　NECネッツエスアイさんは年間で数万～10万件の案件を逐一入力するのがたいへんだという課題をお持ちでした。育成や標準化のために、データが重要と理解しつつも、それを現場に強いるにはギャップが大きすぎる。そこでMashmatrix Sheetを導入することで、現場の負担が少ないままSFAへの情報入力を進められるようになったという事例がありました。ある程度のまとまった量のデータを1件1件ではなくまとめて登録できることで目の前の業務の効率化と、セールス・イネーブルメントに取り組むための素地づくりが実現できた事例です。

**――営業組織を支援する中で、今後おふたりが挑戦していきたいテーマや、会社としての展望を教えてください。**

**山下**　まずセールス・イネーブルメントの認知をより広める必要があります。一方で、セールス・イネーブルメントは成果が出るまで一定程度の時間を要することと、一見複雑な取り組みのように思われることもあるため、お客様にご協力いただきながら、成功事例をより発信していきたいとも思っています。

そして、イネーブルメント推進者である「イネーブラー」を増やし、最終的には市場を大きくしていきたいですね。これまでブラックボックスになりがちだった営業活動を見える化し、営業組織をより良く改善していきたいという熱意がある方を中心に、イネーブラーとして活躍される方が今後増えていくのではないかと思います。

**冨田**　これからセールス・イネーブルメント自体が専門的な分野として発展していくにあたり、まさにイネーブラーと呼ばれる方々が営業プロセスの定義や改善に乗り出していかれます。イネーブラーの方々に、Mashmatrix Sheetがその第一歩として有効であるということを、さまざまな事例を通して知っていただく機会を増やしていきたいと考えています。

**――イネーブラーを目指す、営業育成やセールス・イネーブルメントに興味を持っているマネージャー層の方が多く読んでくださっていると思います。最後におふたりからメッセージをいただけますか。**

**冨田**　今後、イネーブルメント観点でのマネジメントは重要になっていくと思いますし、すでに実施されている方もいらっしゃると思います。さまざまなツールも登場していますが、より良い環境を実現するために、「自社に必要なツール」を理解していただくことが重要だと思います。弊社のツールについては、製品資料などをご覧いただければご理解も深まるかと思うので、ぜひご参考いただけたらうれしいです。

**山下**　組織や人の動きを変えることは難しいですよね。その点セールス・イネーブルメントは、そのガイドになります。営業の数値目標と併せて人の動き方も変えていくという観点が新しい。

時間がかかることは前提にしつつも、小さな成功を着実に一歩一歩進めていくことが大事です。たとえば、マッシュマトリックスさんのソリューションを使って「データが見えるようになって営業活動が変わったね」と気がつく。そんな最初の成功を大事に、長い時間軸でチャレンジしていただくと良いと思いますね。

**――ありがとうございました!**

