

営業コールセンターを活用した営業改革

青嶋 稔



CONTENTS

- I 営業コールセンター再考の意義——現状の営業要員における制約、問題点
- II 営業コールセンターが抱える問題点——戦略的位置づけ、活用シナリオ、連携、モチベーションが問題
- III 営業コールセンターによる営業改革の方向性——新規顧客・既存顧客・休眠顧客などへの営業促進
- IV 営業コールセンターの実践事例——組織づくり、データベースと営業の連携、トップマネジメントで成果を上げる
- V 営業コールセンターによる営業改革の推進——訪問営業部門と案件を精査し、関係改善を繰り返す

要約

- 1 国内市場が飽和状態である昨今、営業の生産性向上は過去にも増して重要な課題である。そうしたなか、ターゲットとする顧客セグメント（以下、ターゲットセグメント）に対して能動的にフォロー・調査を行い、アポイントメントを取って、営業を行う営業コールセンターには有効性がある。
- 2 営業コールセンターを設置している企業では、オペレーション（運営）上のさまざまな問題に直面している。マネジメント上の問題、訪問営業要員との連携不徹底、不適切なターゲットセグメント選定——などである。
- 3 営業コールセンターを活用して営業改革を実現するには、役割分担を明確にしたうえで、訪問営業要員との連携を徹底することが必要となる。
- 4 営業コールセンターを活用して成功しているウィルコム、産業機械メーカーA社、営業コールセンター受託で成功しているダイレクトリンクなどの事例を見ると、営業コールセンターの成功要因は、トップマネジメントの強いコミットメント（関与）、訪問営業要員との連携ルールの徹底、ターゲットセグメントの明確化と同セグメント別リソース（資源）の割り当てなどである。
- 5 営業コールセンターを最大限に活用するには、トップマネジメントのコミットメントおよびトップダウンによる方針の明確化が必要で、同時に営業マネジメントの意識改革に戦略的に取り組む。ターゲットセグメントに対して、訪問営業要員と営業コールセンターの連携ルートを明確にして徹底することで、営業コールセンターによる営業改革は着実に進んでいく。

I 営業コールセンター再考の意義

現状の営業要員における制約、問題点

成熟した国内市場では、売り上げ成長を見込むことが難しい状況となっている。こうしたなかでは、訪問営業要員数を拡充することが難しいため、1人当たり生産性を高める必要がある。しかし、訪問営業要員のための営業支援システムであるSFA（セールスフォース・オートメーション）による管理・教育などは行うものの、それにより生産性が向上している例は少ない。

訪問営業要員の担当顧客数は、中小企業担当であれば1人当たり100社以上というケースも多く、そのため重点顧客への提案ができず、成果に結びつきにくい営業活動になっている。担当顧客数の多さから、訪問営業要員は重点顧客に十分に時間を費やせず、気づかぬうちに失注してしまう（知らず負け）など機会損失が生じてしまうのである。訪問営業要員が訪問にかけるべき時間を、コンタクトを取るべき重点顧客にいかに向かわせるかは、経営上、非常に重要な課題である。

こうした問題認識から、多くの企業が営業コールセンターやインターネットを活用した非対面営業を試みている。特に営業コールセンターは、IBMの「IBMドットコムセンター」などの実績から多くの日本企業が導入したものの、十分な成果を上げている企業は少

ない。

顧客の問い合わせに応えるインバウンドコール中心の従来のコールセンターではなく、営業活動を目的に顧客に電話をかけるアウトバウンドコールによる営業コールセンターは、非対面営業のなかでもターゲットに対して能動的なアクションが起こせ、かつ1日にリーチできる数の多さから、営業改革では一つの重要なキーの役割を果たすことのできる顧客とのコミュニケーションチャネルである。

ここであらためて説明すると、営業コールセンターとは、セールスのプロ、マーケティングのプロの立場を起点とする活動方針を持ち、営業に特化した活動を展開するコールセンターのことである。

多くの企業がコールセンターを利用しているが、その役割の大半はコンタクトセンター（サポートセンター、もしくは商品やサービスに対する問い合わせ窓口）のインバウンドコール型で、アウトバウンドコール型である営業コールセンターとは異なる（表1）。

本稿では営業に特化した営業コールセンターに絞って論じる。

II 営業コールセンターが抱える問題点

戦略的位置づけ、活用シナリオ、連携、モチベーションが問題

営業コールセンターの活用を試みた企業も

表1 営業コールセンターとコンタクトセンターの違い

	コンタクトセンター	営業コールセンター
活動方針	サポートセンター 問い合わせ窓口	セールスのプロ マーケティングのプロ
活動内容	マーケティングリサーチサポート、問い合わせ対応、アポイントメント獲得などが主業務	営業に特化し、正規社員をメインとしているセンターも多い
活動継続性	単発対応のケースが多い	リレーション（関係）構築
営業との連携	入電の都度異なる担当者が対応し、情報共有が難しい	顧客への継続フォロー、リレーション構築、訪問営業要員との連携が必須

多いが、前述のように、成果に結びつけられている企業はそれほど多くない。

営業コールセンターの問題点は、

- ①営業コールセンターに対するマネジメントの不十分な戦略的位置づけ
 - ②営業コールセンターの活用シナリオが不適格もしくは不明確
 - ③営業コールセンターと訪問営業要員との連携不足
 - ④インサイドセールス（後述）のモチベーション不足
- が挙げられる。

1 | 不十分な営業コールセンターの戦略的位置づけ

営業コールセンターを設置したものの、うまく活用できない企業にはいくつかの共通する問題点がある。

- 営業コールセンターのマネジメントが兼務のため片手間に実施している
 - インサイドセールス（営業コールセンターで電話をする人員）に対する社内での位置づけが低いため、人材の質が不十分、もしくは十分な人員数が充てられない
- などである。

これらの問題点は、営業コールセンターの戦略的な位置づけに対する関連部門への意識づけが不徹底であることから生じる。

戦略的な位置づけとは、

- 何のための営業コールセンターであるのか
- 営業におけるコミュニケーションミックス上、営業コールセンターはどのような役割を果たすのか

——などといった点で、それらが不徹底であるため、リソース（営業資源）が十分に割り当てられないのである。

2 | 営業コールセンターの活用シナリオが不適格もしくは不明確

営業コールセンターに対する「期待値」が明確になったら、次に営業コールセンターの成果を最終的な売り上げ成果に活かすために、各々の「役割分担」を明確にする。たとえば営業コールセンターにアポイントメントの獲得までを期待するのであれば、獲得したアポイントメントに対する訪問営業要員の訪問の実施とその状況をフォローする、などである。この役割が不明確で成果が不十分であった場合、どこにボトルネックがあったのかも不明確のままとなり、改善活動へのアクションが起こせなくなってしまう。

営業コールセンターの活用シナリオを明確にするには、第1に営業コールセンターを活用する顧客セグメント（区分）を明確にしなければならない。大企業をねらうのか、中小企業をねらうのかといった、顧客の規模・ポテンシャル（潜在可能性）のみならず、自社との関係度（顧客内シェア）も明確にする（図1）。

営業コールセンターの役割は、本来、顧客セグメントによって異なるはずであるのだが、とかく均一的な役割を当てはめてしまうことが多い。顧客セグメントによって営業コールセンターの役割は異なってしかるべきであるが、上述のように均一な役割設定をしてしまうと、営業コールセンターの強みを活かさないことが多い。

対面型営業活動（訪問営業要員のコミュニ

ケーション)は売り手にとって、顧客が商品について深い情報を必要としている場合には適しているが、顧客がまだどのようなものを購入すべきか判断していない購入検討段階の初期フェーズには適さない。この場合、むしろセミナーや展示会、インターネットが向いている。これらに対して営業コールセンターは、売り手からすると距離の制限がなく営業活動が可能となるという大きなメリットがあり、1日でフォローできる件数も飛躍的に高まる。

既存顧客であれば担当者はすでに把握ずみのため、営業コールセンターを活用した継続的なコンタクト(接触)とリレーション(関係)構築および維持ができる意義は大きい。

営業コールセンターが持っている良さ、訪問営業要員・インターネットが持っている良さをそれぞれ活かして組み合わせること、そしてその役割を徹底させる組織間連携ができる機能設計をすることが必要となる。

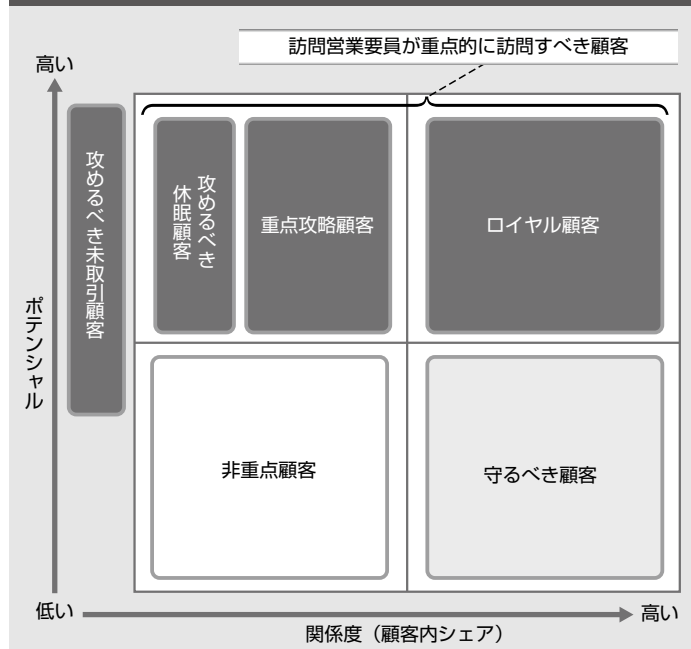
3 | 営業コールセンターと訪問営業との連携不足

営業コールセンターでいくらアポイントメントをとっても訪問営業要員が十分にフォローしない、もしくは営業コールセンターのアウトバウンドコールで十分な成果を上げることができず、訪問営業要員の間に営業コールセンターに対する信頼感が失われている——などの問題も生じている。

前節で少し触れたが、営業コールセンターに対する期待値としては、

- ①アポイントメントの獲得までを求めるのか
- ②商品に対する顧客の要望までをヒアリン

図1 顧客セグメンテーション(区分化)の例



グし、顧客が保有している設備や機器の状況までを把握するのか

③それとも商品の販売までをするのか

——を明確にする必要がある。営業コールセンターに対するこうした期待値および役割分担が明確に定まっていない場合や、営業コールセンター、訪問営業要員、インターネットの特徴を活かした連携シナリオを考えていない場合、営業コールセンターの活用はあまりうまくいかないことが多い。

4 | インサイドセールスのモチベーション管理が不十分

営業コールセンターのインサイドセールスの組織における位置づけ、戦略的意味合い、キャリアパスが不明確であるため、モチベーションが維持できないケースが多い。コールセンター業務そのものは、ブース内という閉ざされた環境下で実施しなければならないこ

とから、生産性を上げにくい業務である。訪問営業要員のサポート役としてしか位置づけられていないと、社内での存在意義を感じることができず、ただでさえつらい電話営業が、ますますつらいものになってしまう。

また、営業コールセンターを専任で見るマネジメントが存在せず、マネジメントが他の部署との兼務の場合、インサイドセールスの状況、困り具合、組織間の調整が行われない状態でひたすら電話をかけなければならない。

さらに、何のためにアウトバウンドコールをしているのか、獲得できたアポイントメントはどのような形で結果になったのかがフィードバックされないと、組織に貢献している実感を持ってない。

また、何年かをアウトバウンドコールで経験した後、訪問営業要員もしくは営業マネジメントなどへのキャリアパスを明確にしないかぎり、優れた人材を営業コールセンターに配置することはできない。

Ⅲ 営業コールセンターによる営業改革の方向性

新規顧客・既存顧客・休眠顧客などへの営業促進

これまで述べてきたように、全体の営業リソースのなかで営業コールセンターの役割分担を明確に定める必要がある。それを単なるコンタクトセンターとするのか、それとも営業リソースと位置づけて営業コールセンターとするかによってその役割は大きく異なる。営業コールセンターとすると、マーケットリサーチなどを行うリソースではなく、アウトバウンドコールにより顧客見込みを開拓していく部隊として位置づけなければならない。顧客に対するマーケットリサーチ、もしくは

顧客からの問い合わせ窓口としてのコールセンターと営業コールセンターでは、リソースに求められるものも異なってくる。

営業コールセンターには商品知識に加えて、商談を進めるスキル（技能）が必要となるし、チームワークの発想のもと、訪問営業要員やサービス要員と連携することが必須となる。

この連携が実現できる業務デザイン、情報システムのデザイン、人選をしなければならない。

また、営業コールセンターを営業にいかん活用していくのかのシナリオを明確化したうえで、連携シナリオを構築しなければならない。

営業コールセンターとの連携によって、過去に攻略できなかった新規顧客を開拓するためのアポイントメントを獲得する、大手顧客で訪問営業要員だけではニーズが把握しきれない顧客に対して、その顧客の各部門とより広くコンタクトを取っていくために営業コールセンターを活用する、といったシナリオもある。

営業コールセンターをこのように活用すれば、かつて訪問できなかった顧客とのコンタクトが可能となる。

こうすることで、新規顧客開拓を可能とするアポイントメントの獲得ができたり、既存顧客ではあるものの、訪問する部門が特定されてしまう大手顧客に対してより多くのコンタクトが行えたりするようになる。もしくは休眠顧客であり、コンタクトがほとんどない顧客に対して、訪問営業要員だけでは掘り起こせないニーズの掘り起こしが可能となる。また、顧客内における自社のシェアは高いが

ポテンシャルは低い顧客に対しては訪問営業要員の足は遠のきがちであるが、こうした顧客に対しては営業コールセンターを活用したフォローを継続することによって、「知らず負け」の防止、ひいては買い替えを促進させることが可能となる。

IV 営業コールセンターの実践事例

組織づくり、データベースと営業の連携、トップマネジメントで成果を上げる

営業コールセンター活用による実践事例として3つの先進企業事例を紹介したい。

- ①営業コールセンターを活用し、医療法人に対する高い販売シェアを実現したウィルコム
 - ②産業機械メーカーとして国内シェアで首位を走るA社
 - ③営業コールセンターと訪問営業とを連携させることで高い実績を上げている企業をサポートしているコールセンターBPO（ビジネスプロセス・アウトソーシング〈外部委託〉）会社ダイレクトリンク
- である。

また失敗事例として、④情報機器メーカーB社の事例も取り上げる。

1 | ウィルコム

通信会社大手のウィルコムは2005年にダイレクトマーケティング部を設置、中小企業向けの機器販売を開始し、インターネット販売との組み合わせにより販売業績を伸ばしたが、それらの需要が一巡すると販売の伸び悩みに直面した。

2007年にNTT（日本電信電話）がポケットベル事業から撤退したことに伴い、ポケットベルが最も活用されていた医療現場を中心に、ポケットベルに代わるPHS（パーソナル・ハンディホン）の利用を推進する営業攻勢を企画した。そこで、インバウンドコール中心の既存のコールセンターに加えてアウトバウンドコール中心の営業コールセンターである「テレセールス」部隊を組織し、そのテレセールスを主導とした営業体制で顧客への営業活動を開始した。

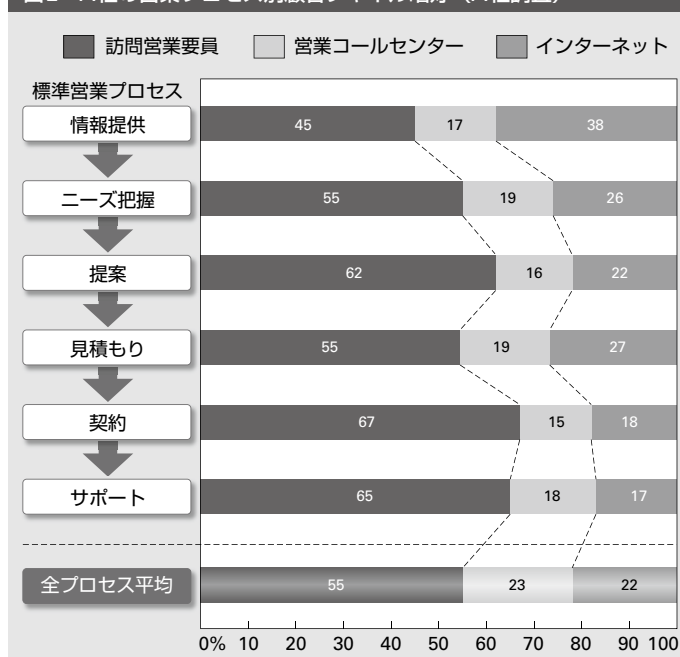
ウィルコムの体制がユニークなのは、テレセールス部隊が訪問営業要員の活動をコントロールしたことである。テレセールス部隊が医療法人や中小企業を中心に、アウトバウンドコールによる営業活動から顧客ニーズを吸い上げ、それを訪問営業要員につなげる営業連携を徹底した。同社のスマートフォン（多機能端末）W-ZERO3を活用し、商談内容、顧客ニーズなどの顧客データを訪問営業要員と共有しながら連携営業を推進したのである。

テレセールス部隊は顧客とのアポイントメントを獲得しながら、訪問営業要員が1日数社を訪問できるようにホワイトボードに予定を記載、社内での訪問営業要員の動向と目的を共有して営業活動を展開した。こうした活動によって、ウィルコムは医療現場で独占的地位を獲得することに成功した。

2 | 産業機械メーカーA社

A社は営業生産性の向上と顧客満足度を向上させるため、2000年より「マルチチャネル」による営業改革に取り組んできている。従来、訪問営業要員向けに構築されていた

図2 A社の営業プロセス別顧客チャネル嗜好（A社調査）



SFA、営業コールセンターによるアウトバウンドセールス、インターネットによる消耗品販売などを連携させることにより、営業生産性の向上と顧客満足度向上の両立を目指した。また、インフラではあったものの散在していた顧客データベースの統合も実施した。

これには大変な労力を要したが、マルチチャネルでの営業改革を進めるためには同データベースの統合は不可欠であった。さらに、異なるチャネルが同じ思想で営業活動を進めるために営業プロセスも標準化した。

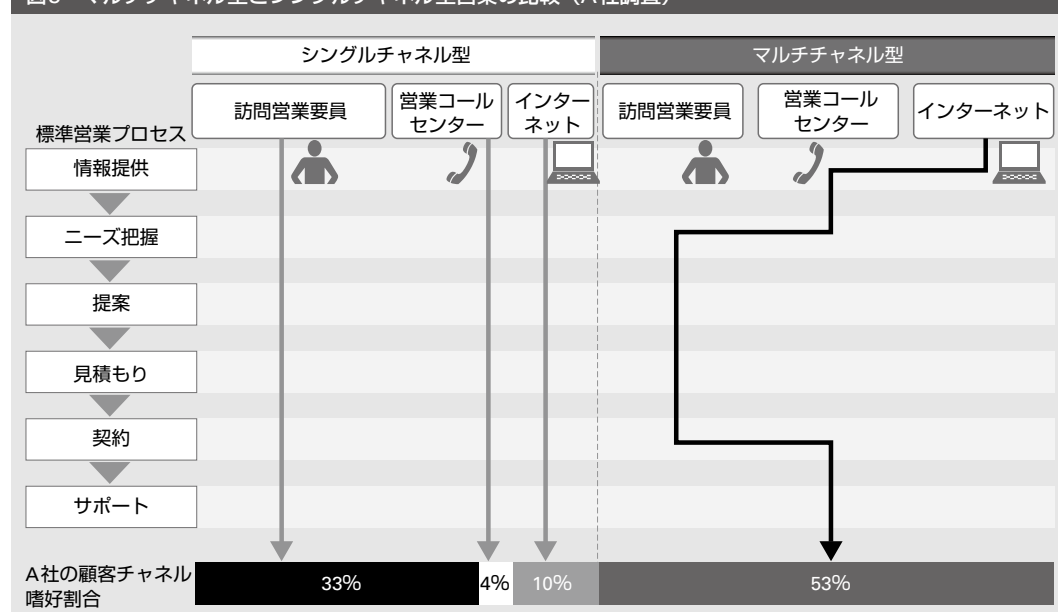
そして2004年には、これもまた散在していたインバウンドとアウトバウンドコールセンターとを統合し、自社開発したSFAシステムと統合顧客データベースを活用して訪問営業とインターネットによる消耗品などの販売とを連携させている。

元来、産業機械メーカーの営業は訪問営業を主体としている。訪問営業要員が個々の企業を訪問し、きめ細かな商品説明とアフターサービスをすることで、顧客との強い結びつきを実現してきた。

かねてよりA社は、その取引口座数の多さと「営業のA社」といわれた訪問営業要員のカバレッジ（範囲）の広さ、サービスマンのきめ細かな対応を最大の強みとしてきた。

しかしながら1990年代後半からは、業界の成長率の鈍化とともに、訪問営業要員を中心

図3 マルチチャネル型とシングルチャネル型営業の比較（A社調査）



とした人海戦術的な手法は時代に合わなくなってきた。このことが、それまでの同社の強みに甘んじることなく、マルチチャネルを中心とした営業改革に取り組む大きなきっかけとなった。

A社の営業改革で基本思想となったのは、顧客満足度の追求と営業生産性の向上の両立であった。

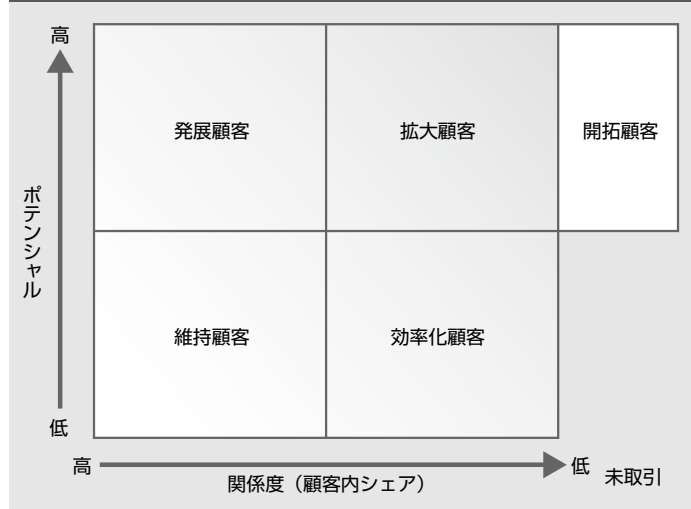
そのために標準営業プロセスを定め、さらにこのプロセスを大きく6プロセス（情報提供、ニーズ把握、提案、見積もり、契約、サポート）に分類し、それぞれのプロセスにおいて、顧客は訪問営業要員、営業コールセンター、インターネットのどのコンタクト方法を望んでいるのかを調査した（図2）。

その結果、営業プロセスの最初から最後まで訪問営業要員からコンタクトを受けたいと考えている顧客は33%、営業コールセンターが4%、インターネットが10%となったが（図3左）、53%の顧客は、訪問営業要員、コールセンター、インターネットといった複数のチャネルを組み合わせるマルチチャネルを要望していることがわかった（図3右）。

そして前述のように、2004年6月に散在していたコールセンターを統合してダイレクトマーケティングセンターを設立した。同センターの営業コールセンター機能と訪問営業要員との連携を強化している。

A社は攻略シナリオを各顧客セグメント別に明確に立てている。顧客を、ポテンシャルと関係度でセグメンテーション（区分化）し、ポテンシャルが高い顧客に対してはできるだけ訪問営業要員を割り当てることを方針としている。また、インサイドセールスの考え方としては、案件の発掘と情報の精査を重

図4 A社の顧客セグメンテーション



点的に行い、営業コールセンターと訪問営業要員の役割を、顧客セグメント別に明確に定めている（図4）。

ポテンシャルは低いが関係度が高い「維持顧客」に対しては営業コールセンターを活用し、顧客との通常コンタクトは営業コールセンターを活用している。営業コールセンターから顧客が実際に何らかの商品の買い替えを検討する段階となると、訪問営業要員にエスカレーション（引き継ぎ）される仕組みを構築した。

訪問営業要員の時間の使い方は、関係度は低いがポテンシャルが高い「拡大顧客」への訪問活動に時間を費やしがちである。しかしながら、拡販の余地が少ない同セグメントに対して多くの時間を費やすことはリソースの最適配分から考えると望ましいとはいえない。

そこで、営業コールセンターを活用し、ポテンシャルが低い顧客に対するコンタクトは営業コールセンターを中心に実施している。これによって訪問営業要員には、ポテンシ

ルが高い顧客に対する営業活動に専念させている。

ポテンシャルが高い他の顧客に対しても営業コールセンターを活用している。たとえば、ポテンシャルは高いものの、通常、訪問営業要員がコンタクトできないような大手企業の顧客には、営業コールセンターを活用してさまざまな部門へコンタクトを広げている。

またA社では営業コールセンターと訪問営業要員との連携を強化するため、営業コールセンターから上がってきた見込みを訪問営業要員が対応しているかを徹底的に検証している。なぜならば、営業コールセンターから上がってきた案件に対し、訪問営業要員が訪問しても即販売とはならないケースが多いからである。こうした経験してしまうと、営業コールセンターからの見込みに対し、訪問営業要員はネガティブな印象を持つようになる。これが営業コールセンターと訪問営業要員との不連携を生み出す最大の理由である。

A社では、営業コールセンターから上がってきた見込みは訪問営業要員に徹底してフォローさせるように、定期的なフォローアップ会議を開催している。こうすることで、営業コールセンターと訪問営業要員とを連携させ、結果として、1人当たり営業生産性を向上させることに成功している。

3 | 営業コールセンターアウトソーシング会社の実績事例から見る営業コールセンターKFS

ダイレクトリンクは、ソフトウェア、携帯電話、パソコン等のIT（情報技術）業界から食品業界など、さまざまな企業の営業コー

ルセンター事業を受託している。

同社の西村宗晃代表取締役社長はデル出身であることから、営業コールセンターの必要性和効果について肌身をもって経験してきた。

コールセンターのアウトソーシングを請け負う企業は多いが、ダイレクトリンクは営業コールセンターを専門とし、正規社員中心で構成し、営業案件の徹底した創出と、顧客内部の営業部隊との連携までを綿密に行い、着実な成功を収めている。

ダイレクトリンクは中小（従業員100～300人未満）・中堅（同300～1000人程度）の企業を、企業規模と顧客内シェアでセグメンテーションし、関係度があまり高くないセグメントを中心に展開している。

また、ダイレクトリンクは営業コールセンターの受託だけではなく、アウトバウンドコールの結果を顧客企業の訪問営業要員と共有し、訪問営業販売の結果との連携を促している。

西村氏によると、成功している企業はトップマネジメントが営業改革の必要性を痛感し、営業コールセンターをトップダウンで推進しているケースが多いという。そのうえで、中間管理職が営業コールセンターの営業戦略上での位置づけをしっかりと定義・理解し、セグメントを明確にしたターゲティングと営業コールセンターの役割、営業部門との連携業務を徹底することが重要であるという。

さらにダイレクトリンクは、トップマネジメントの営業改革への意識を醸成するとともに、問題意識を強く持っている中間管理職を見出すことが成功の秘訣であるとし、トップ

マネジメントとミドルマネジメントの両面を押さえ、営業現場の改革を推進している。

また、顧客企業の取引先を、①既存顧客、②休眠顧客、③新規顧客——の3種類に分類し、その分類に応じた営業コールセンターのアプローチを展開している。そのなかで、顧客企業が自社だけでは問題解決できず、ダイレクトリンクのサービス提供により大きな成果を上げられるケースが多いのが、②の休眠顧客である。

訪問営業要員が、直近の案件に時間を取られて既存顧客へのフォローを怠ると、既存顧客は休眠顧客化してしまう。そのような場合、営業コールセンターからの顧客への謝罪やあらたまった挨拶により、顧客との新たな関係づくりを実現している。その際、訪問が中断していた休眠顧客の現在の経営状況や成長状況などの企業情報を収集し、競合商品の稼働状況も含めて状況を精査することで新たな案件を創出し、そうした活動結果や情報を訪問営業要員と連携させている。

ダイレクトリンクでは、顧客企業の訪問営業部門と毎日会議を持つことで、営業コールセンターで得た見込み一覧の確認と、同部門がフォローすべきアクションアイテムを共有している。これは営業コールセンターで案件を創出しても、それが訪問営業部門でフォローがされなければ、案件化から売り上げにつなげていけないからである。

西村氏によると、営業コールセンターを活用して成功している企業に共通するKFS（成功要因）は、

- ①営業コールセンター活用をトップダウンで進めるなど、トップが強いコミットメントを持っている

- ②営業コールセンターに専任のマネジメントを設置し、訪問営業要員との組織間連携を徹底している

- ③営業コールセンターの人員にキャリアパスを与え、モチベーションマネジメントを行っている

——であるという。

4 | 営業コールセンターを導入したが頓挫したメーカーB社

B社は営業コールセンターの効果をデルやIBMの事例などから学び、営業コールセンターを設置した。

しかしながら、B社の副社長はその効果について理解はしていたものの、リソースが限られていたことから、派遣社員数人と兼務の管理職1人で営業コールセンターを開設し、その後、効果を見ながら拡大する計画を取った。

しかし、訪問営業部門の理解が不十分で、営業コールセンターと同部門との連携に十分な認識合わせができていない状態でスタートさせた結果、営業コールセンターのインサイドセールスは非常に孤立した状態となった。

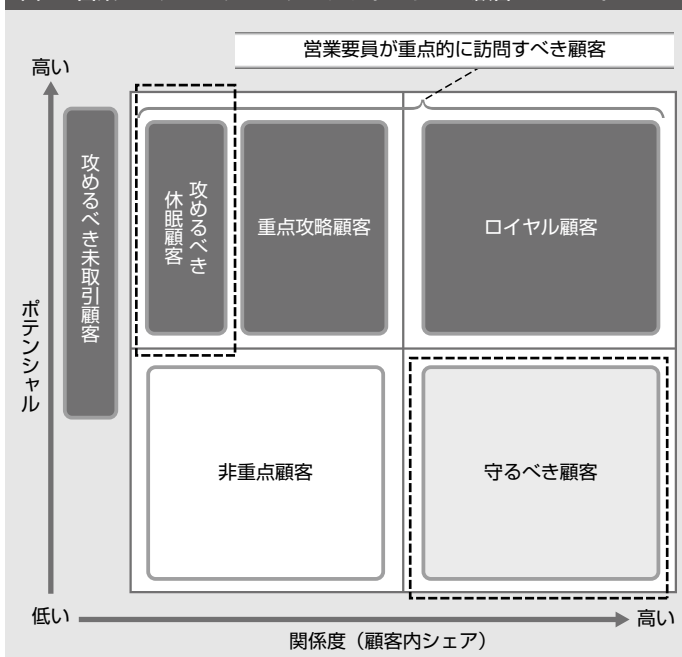
他部署とのコミュニケーションもないところに置かれた職場で、営業コールセンターの人員がひたすら電話をかけ続ける日は長くは続かなかった。

営業コールセンターを兼務で見ていたマネジメントも「やらされ感覚」を持っている状態であった。

そのため、既存顧客や未取引顧客とアウトバウンドコールで営業するものの、営業部門との徹底した連携ができなかった。

営業コールセンターが獲得したアポイント

図5 営業コールセンターがターゲットとすべき顧客セグメント



メントは訪問営業要員に引き継がれるものの、一度、訪問してもすぐ販売につながなければ、訪問営業要員は営業コールセンターに懐疑的になっていく。

本来であれば、ここで営業コールセンターのマネジメントが訪問営業部門に対して業務連携の必要性を説かなければならなかったが、上述のように兼務のマネジメントであったため、業務連携の必要性を訴えるどころか、自ら営業コールセンターの必要性に疑問を抱き始めてしまった。結果として、同社は営業コールセンターを「効果がないもの」として閉鎖してしまった。

V 営業コールセンターによる営業改革の推進 訪問営業部門と案件を精査し、関係改善を繰り返す

これまでの事例からわかるとおり、営業コールセンターを用いた営業改革には、トップ

マネジメントの営業コールセンターに対する理解が不可欠となる。トップマネジメントが営業改革の必要性を訴え、不退転の決意で営業改革に取り組むことを明言しなければならない。

なぜなら、営業コールセンターが有効に機能するには訪問営業部門、サービス部門との連携が不可欠で、部門を超えた連携が必要であることの認識を、組織間で共有しなければならないからである。

そのうえで、営業現場を理解するミドルマネジメントを営業コールセンターのマネジメントに任命することが必要である。

営業改革で目指すことは顧客満足度と営業生産性の向上であり、営業コールセンターの位置づけはそのなかにおいて明確に定義されなければならない。

ターゲットとする顧客セグメント、そのなかでの営業コールセンターの役割と目標値（アポイントメント率、件数、もしくは直接的な売り上げ金額）を定めて訪問営業要員との連携シナリオを明確にし、それを徹底して実施していく。

訪問営業にエスカレーションした案件については、可能であれば、少なくとも週に一度のレビュー会議を開催する。できれば毎日実施することが望ましい。

その際は、訪問営業要員によるフォローが必要となる案件の明確化、営業コールセンターで獲得した顧客に関する情報を共有するとともに、訪問営業要員が訪問した結果もまた営業コールセンターにフィードバックして共有するのである。

営業コールセンターからの営業が特に有効なのは、顧客の担当者を把握ずみでありなが

ら、訪問営業要員がカバーしきれない「攻めべき休眠顧客」(図5)、関係度は高いがポテンシャルはあまり高くないため、営業コールセンターにより顧客との関係性を維持・向上させることが有効となる「守るべき顧客」(同)である。

訪問営業要員へのエスカレーション案件についても、契約が即座に決まるものばかりではない。営業コールセンターと訪問営業要員が粘り強く連携しながら顧客ニーズを精査し、訪問を繰り返さなければならない。

営業コールセンターからエスカレーションされる案件に対して訪問営業要員が信頼性が乏しいといった悲観的な印象を持たないようにするには、定期的な案件フォローアップ会

議のなかで、一つひとつの案件の状況を互いに確認し合いながら精査を積み上げていくことと、そのなかでの訪問営業部門、営業コールセンターの役割分担を確認し、関係改善を繰り返していくことが必要である。

参考文献

- 1 西村宗晃「法人営業——驚異の次世代モデル」東洋経済新報社、2007年

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

グローバル事業コンサルティング部グループマネージャー

専門はM&A戦略立案、買収後の戦略・組織統合、海外事業戦略立案。本社改革、コーポレートガバナンス、精密機器、印刷業界等での事業戦略立案など