

キャピタル・アイ特別企画：～新規上場企業のいま～

ブリッジインターナショナル<7039>：インサイドからフィールドへ

ブリッジインターナショナルが 2018 年 10 月 3 日に東証マザーズに上場してから 1 年 8 ヶ月ほどが経った。同社は、顧客を訪問せずに電話やメールを介して行う営業手法「インサイドセールス」の導入による法人営業改革を支援。営業プロセスごとに訪問型営業担当者であるフィールドセールスが案件醸成とクロージングに専念できるサービスを展開する。上場当時を振り返りつつ、今後の展望などを吉田融正代表取締役社長に聞いた。

―上場後の変化について

知名度が上がったことやインサイドセールス市場に火が付いたことから、引き合いが増えている。いままではグローバル IT 企業の日本法人からのものが非常に多かったが、IT 以外の業界でもインサイドセールスの需要が高まっている。具体的にはリースや生保の法人営業がインサイドセールスを検討するケースが増加している。数社がこの夏から動き出す。

■機動的な営業でカバー

―1 年半経過して、事業の対象領域が広がってきたのか
金融は特にそうだが、ヘルスケア系も引き合いが強くなってきた。

競争が激しく、技術サイクルや、ユーザーが導入を検討する周期が短いマーケットには、インサイドセールスが有効で、その極め付きは IT だ。技術革新で新製品が常に登場し、5 年ほどのリースで顧客が変わる。5 年に一度導入の検討が始まるため、常に営業活動をしないと他社が受注する。

金融機関も金利だけの勝負ではなく、多様な金融商品を作って法人営業を展開するため、インサイドセールスのように機動力が求められる。ヘルスケアでも、新しい高額医療機器が 3～5 年が出る。かつ病院は非常に登場人物が多いため、営業人員が訪問してもなかなか会うことができない。そこを非対面営業でカバーする。



吉田融正代表取締役社長

業界が立ち上がったことも影響しているだろうが、採用も非常に良くなってきた。例えば、上場前は、首都圏でインサイドセールスを採用する際は100%エージェント経由だった。昨年は3割ほどが、今年は半分ほどが直接応募してきた。加えて、採用のためにオフィスをリニューアルした。新宿や横浜に若者向けのきれいなオフィスを作ったため、その効果もあるかもしれない。

また、上場したことが社員自身にも密かな誇りになっていると耳にする。

■大人の会社に

—上場準備の際のエピソードは

何が何でも上場しようと社内を鼓舞し、(体制を)組んだのではなく、設立以来、漠然と上場するだろうと思いながら、その感覚を共有してきた。ある水準まで到達した時に、自然の流れのなかで実現するもので、その結果、上場したことをてこにした資金調達を含め、大きくなっていくプロセスの一環と考えていた。ただ、上場を機に、社内や規定の整備を通じて“大人の会社”になろうとしていた。

—淡々と冷静に進めてきたのか

リーマンショックの前に上場に向けてアクセルを踏み込んだ。爪先立ちのような感じで、その時に上場していたらいろいろな意味で大変だったと思う。リーマンショックで上場のアクセルを一旦離して、「いつかできる時に」と自然体に変えた。とはいえ、東京オリンピック・パラリンピックが決まった頃から、もう一度アクセルを踏もうと体制を作った。どちらかといえば淡々と取り組んだ。

—1度目の準備でどんなことが起こるかは把握していたのか

まだ設立5~6年だったため、その際に作った社内規定や体制を維持し、上場時にはそれをきちんと運用していた。自然体で上場でき、主幹事からも「なにも問題ありません」との評価だった。

■デジタル化で鍛える

—業務の現状について

主力のアウトソーシング事業が非常に堅調で、過去に比べても成長率が高まってきた。特にこの1~2年でインサイドセールスが認知され、どのようなことをしているか市場に伝わるようになり、ビジネスの土台が厚くなった。営業全体のデジタル化も提供していきたいが、インサイドセールスでは、電話やメールだけでなくデジタルツールの利用を顧客にずっと訴求してきた。それが受け入れられるようになってきた。単にたくさん電話をするのではなく、(オンラインツールを使う)新しい営業チャネルを使いながらデジタルで進める動きが、このところ進化してきた。

—道具といえば、デジタル化を支援する「SAIN」の機能追加などもあったが、現状はどうか

「モニタリング」と「ターゲティング」、「ナビゲーション（コールナビ）」の3本立てで、モニタリングに関しては、新規のアウトソーシングの顧客にも標準で提供している。利用顧客の増加に伴い効果が出てきた。道具を使っただけのインサイドセールスの質が高まりつつあり、実績が少しずつ出ている。

—録音した音声を夜中にテキスト化するとの話だったが、精度は高いのか

いまは、リアルタイムでテキスト化している。変換率 94～95%で、助詞が多少おかしいところはあるが、読んでみて「何を言っているのだろう」という質ではない。

—リアルタイムに変換されるテキストがコールナビの台本になるのか

そうになっている。まず、モニタリングを最初に顧客に導入する。使い方に慣れてもらってからナビゲーションを使ってもらう。モニタリングはマネージャー向けのツール。（コールセンターの）スーパーバイザーであるマネージャーが、配下のインサイドセールス（担当者）の会話を正確かつ迅速に改善できる。ナビゲーションは、インサイドセールス本人が直接使うツール。

モニタリングの定着を最優先にしないと効果が明確にならないため、まずはマネージャー、次にインサイドセールス本人を改善し、そのうえでさらにマネージャーの業務の質を高め、相乗効果をもたらす。十数社で動いており、定着した段階でコールナビを提案していく。

■上流から提案

—新設したクライエクシートの狙いは

いままではインサイドセールスやマーケティングオートメーションのコンサルティングなど、ある程度具現化されたニーズに応じてサービスをリリースしていた。今回はもっと上流工程・戦略の部分から課題を絞り込み、デジタルトランスフォーメーション（DX）のコンサルに注力する。DXを提案した際の打ち手がインサイドセールスやマーケティングオートメーションになる。既存のビジネスの成長を加速するためコンサルティング会社を作った。一般的なコンサルファームから人材を迎えている。

—DXに着目した背景は

顧客がDXで営業を強化する動きがもともとあった。売り手だけの理論で作っていた営業モデルを、デジタルを使って顧客目線で組み直し競争力を付けようとする動きがあり、引きが強い。特に、新型コロナウイルスの感染拡大から、非対面・デジタル化の流れが追い風になっている。

—いろいろな業種から引き合いがあるのか

古くからの日本企業も高い関心を持っている。いいものを作っていれば売れる時代ではなくなってきた。技術革新で先行した企業は良い物を出せば勝手に売れたが、技術が成熟してほとんどの物の品質が高くなり、製品だけの差別化はもうできない。営業手法を顧客目線に変えるなど差別化しようとする企業が増えており、いくつか案件化しつつある。

—新型コロナウイルス感染症の影響は

業績への影響はほとんどない。インサイドセールスは、我々や顧客の拠点から非対面で行う営業活動であり、感染拡大が見込まれた時点で 95%以上をテレワークに切り替えた。Wi-Fi の提供や VPN の増強など、これまでセンターで行っていたことを各社員の自宅から行うために、インフラやネットワークの構築に若干の投資活動はしたが、通常のアウトソーシング活動ができており、業績に影響はなかった。

少し落ち着いたため、徐々に戻していくが、2 日はリモートで 3 日はオフィスなど輪番で常に「密」にならない環境を作りながら正常化する。

訪問営業の人たちが、今回のコロナでテレワークに入り、電話やメール、Web 会議システムなどを使いながらの営業活動を余儀なくされているが、売る側の営業も、売られる側の顧客も、リモートでも意外に対応できてしまい、何の問題もないと思った。会議室を取らなくてよく、非対面営業が効率的でポジティブに捉えられた。

もう一つ、新規（営業）に関しては、いままでインサイドセールスを持たずに 100%訪問で行ってきた企業は、今後もう少し仕組みを考えていかないとリスクになると考えた。急にリモート営業が始まり、会社としての仕組みや教育、セキュリティ研修がなく、「ここは Web 会議システムを使おう、ここはメールで対応しよう」と、個々の営業の活動品質が均一化せず、非常に属人的になる。それを課題と捉えた顧客の営業責任者やマネージャー層の相談を受ける機会も増えてきた。

■営業活動を可視化

—今後の事業展開について

アウトソーシングビジネスは、市場が堅調に立ち上がってきたため、自然体で 10~15%ほど伸ばしていける。SAIN などのデジタル化投資で、機能を強化していきたい。もう一つは、顧客のインサイドセールス内製化を支援するパッケージ「ANSWERS」を作った。アウトソーシングや SAIN のフルセットでの提供先は大規模な企業が多い。ANSWERS については、中堅中規模層の事業者向けに、内製化しているインサイドセールスをコンサルと道具で支援する「人に依存しない」ビジネスとして拡大したい。

ーデジタルインサイドセールスの機能追加とは

たとえば SAIN に感情分析の機能を追加すると、オンライン会議ツールで相手の表情を見ながら感情を分析できる。対話中に相手が「面倒臭いな」と思っていると全部分かってしまう。面倒臭いと思っているときには営業活動としてはあまり押さないとか、早めに切り上げるといった判断ができる。また、訪問営業もオンラインツールを使うことでインサイドセールスと同じようになるため、そこでの会話もテキスト化して、質を高める方向に進化させる。

ーフィールドセールスにも活かすのか

いままで、上司は自分の部下の営業活動を、結果でしか分からなかった。会話を録音してテキストにすると、訪問の様子が可視化され、途中のプロセスやクオリティが分かる。そうすると、怒るのではなく改善ができて売り上げが伸びる。これまでは狭い領域でのソリューションだったが、通常の訪問営業に広がるとマーケットが急拡大する。

■アジア向けビジネスも

ー海外展開はどうか

マレーシアのクアラルンプールに、マイクロソフトの日本法人出身の代表者が作った T K インターナショナルという会社がある。日系企業の ASEAN 進出を支援しており、進出と同時に案件発掘と醸成へのニーズも強い。アライアンスを組み、同社を再委託先として日本企業の案件発掘と醸成を日本と同じモデルで始めており、引き合いが強い。多くの日本企業が ASEAN にたくさん支店を持っているが、そこでの活動を T K インターナショナルから提案し、我々が成約して、サービス提供をクアラルンプールで行うモデルがスタートしている。

ー手応えはどうか

非常に良い。日系企業は日本のクオリティを求めるため、ローカルベンダーとは異なる評価を得ている。ただ、営業体制を完備していないため、本格的に業績に寄与するのは来年からとみている。

また、米国アトランタにある我々と同様のビジネスを手掛ける N 3 ともアライアンスを組み、近い関係で事業を進めている。

ー今後の地方展開は

来年以降は、地方拠点を増やして、20~30 人ぐらいの小ぶりのセンターをたくさん作っていこうと考えている。拠点で質の高い人材を採用することを考えると、そのほうが良い。

—投資計画や提携の考え方は

まずはデジタル化への投資を加速させる。次は拠点に投資する。ある意味社員への投資であるが、働く環境を変える。しっかりしたいいい人材を採用して維持する意味で新たな拠点を作ったり、拠点を全部きれいにしたりする。今秋に本社ビルも一部移転する。

海外事業に強い同業とのアライアンスが一つ。名前は伏せるが、我々が個々にリーチできない中規模事業者を既存顧客に持つパートナー企業 2 社ほどと、ANSWERS のパッケージを展開する準備をしている。



吉田社長お勧めの書籍は「世界最先端の研究が教える すごい心理学」(内藤 誼人著)。「ビジネスを進める上では『相手を理解する』ことが必須だと思いますが、それを心理学的な視点で説明している一冊です。また雑学的にも面白く、アイスブレイクにも使えます」とコメントしている

■自然体で、できる時に

—株価の推移をどう見るか

各業界の関係者と IR 活動をたくさん行っているつもりだが、株価はマーケットが決めるものとつくづく実感している。一喜一憂していたが、最近は通常のビジネスにしっかり取り組むしかないと思えるようになった。開示した業績を上振れするように頑張ることで上がると信じて進めるしかない。

—株主にひとこと

インサイドセールスやデジタル化の流れは、これからどの企業も進まざるを得ない営業の改革になると心の底から確信している。こうした需要を早めに捉えているし、先駆者の自負がある。成長余地が大きいこの改革に我々のイメージでしっかり取り組んでいる。ぜひ応援してもらいたい。

—上場を考えている企業に向けてひとこと

上場自体を目的化して合理化を進めるような動きは社員や株主にとってそれほど良いことではない。ただ、ビジネスへの好影響や社会的信用度、社員のモラルの向上など、メリットは非常に大きい。自然体で、できる時に上場することを目指すが良い。

写真の出典：ブリッジインターナショナル（2020 年 7 月）

[2020/6/12：キャピタルアイ・ニュース 鈴木 洋平]