

スコアリングによる 対面営業チャネルの高度化



名取滋樹



藤原良祐

CONTENTS

- I スコアリングに対する関心の高まり
- II 対面営業チャネルにおけるスコアリングの活用事例
- III スコアリングの活用による対面営業チャネル高度化のポイント

要約

- 1 近年、大量データを活用する方法として、スコアリングに取り組む企業が増えている。テクノロジーの進歩に伴って、企業が活用可能なデータは飛躍的に増加した。この大量データを、顧客の見込み、業務の重要度、企業の信用度など、さまざまな意思決定に活用できる情報に要約して、業務に役立てようとする動きが進んでいる。
- 2 スコアリングに関する近年の変化は、活用可能なデータが拡大したことに対応して、適用業務も広がりを見せたことである。特に対面営業チャネルへの適用は、さまざまな業界の企業が、業務高度化のために取り組みを進めている。これは、生産性向上、CX（Customer Experience：顧客体験価値）向上といった課題の重要性が高まっている中で、その解決策としてスコアリングが注目を集めているからである。
- 3 対面営業チャネルでスコアリングの適用が求められている本質的な課題は、ベテラン営業員だけが持つ業務の暗黙知を、さまざまなデータを用いて形式知化し、全営業員の情報武装を通じて業務の底上げを行うことである。
- 4 この実現に向けて、重要なポイントは3つある。1つ目は、対面営業員と顧客の間で行われる提案や会話の詳細なログ情報をアプローチログとして蓄積し、業務のPDCAを通じて、現場の支援に足るスコアリングモデルを磨き上げていくことである。2つ目は、営業員が腹落ちしないと業務は変わらないため、特に初期段階では、丁寧なロジックの説明を心がけることである。3つ目は、最初のPoC（Proof of Concept：コンセプト検証）は、デジタル化適性の高い部署からスタートし、成功事例を積み上げながら、段階的にスコアリングの活用を組織に根付かせていくことである。

I スコアリングに対する 関心の高まり

1 スコアリングとは何か

近年、スコアリングに対する企業の関心が高まっている。スコアリングとは、データに基づいて未来の事象に対する得点化を行い、優先順位を明確にする取り組みである。スコアリングの歴史は比較的長く、マーケティング、営業、リスク管理をはじめとしたビジネスの各分野で広く普及している。

たとえばマーケティング分野では、リードスコアリングが代表的である。これは、見込み客の有望度を得点化したものであり、マーケティングオートメーションなどのシステムでは、アプローチすべきターゲットの抽出に役立てられている。これにより、サービスやコンタクトを求めている顧客に対して、最適なタイミング、チャンネルでアプローチを行うことが可能となっている。

一方、リスク管理分野で活用されているクレジットスコアリングも、金融業の中核を成すケイパビリティの一つとなっている。これは一般的には与信として知られており、顧客の債務返済能力を定量化することで、融資の可否や利率、上限額の決定に活用されている。このスコアリングモデルを活用することで、金融機関は融資の際の貸し倒れリスクを最小限に抑えることができている。

このようなスコアリングを行うためには、前提として、対象となる顧客のデータが必要である。たとえば、顧客が会員登録などを行う際に申告するデモグラフィック属性（人口統計学的属性）、ジオグラフィック属性（地理的属性）、アンケートなどで取得できるサイ

コグラフィック属性（心理学的属性）、古典的ではあるが取引履歴から作成できるRFM（Recency-Frequency-Monetary：最終購買日—購買頻度—購買金額）のような行動変数が活用されている。こうしたデータを収集し、担当者の知見に基づくルールベースでの得点化や、機械学習をはじめとした高度モデリング処理を経て、スコアリングは行われている。

2 対面営業チャンネルへの適用

前述のように、スコアリングは、これまでも、企業活動の重要な役割を担ってきた。この状態は、近年、企業が活用可能なデータが拡大したことを受けて、更に強まる傾向を見せている。大きな流れは、スコアリングの①適用業務の拡大と②精度の向上である。

①適用業務の拡大については、たとえば、製造業、運輸業、インフラ業において、IoT（Internet of Things：モノのインターネット）を活用した設備の故障予兆の検出に、スコアリングを活用する取り組みが始められている。これにより、必要なタイミングで、必要な整備を行うことができるようになり、設備の稼働率向上や、メンテナンスコスト削減に効果を挙げている。

また各企業の共通業務で言えば、人事の領域でも、スコアリングが活用され始めている。たとえば、従業員が離職してしまう可能性を、業務管理システムなどのデータから、スコアリングによって事前に予測し、先回りの対応を行う取り組みや、新卒採用において、提出された書類の内容から、自社への適性をスコアリングによって評価し、判断材料の一つとして役立てている企業も現れている。

2つ目の②精度の向上は、スコアリング対

象に関するさまざまなデータが取得可能になったことが大きく寄与している。たとえばEC業界では、社内に蓄積された膨大な取引履歴データを活用することで、クレジットスコアリングの予測精度を向上させたトランザクションレンディングという新しい融資サービスが提供され始めている。従来、金融機関は、法人顧客であれば主に財務情報、個人顧客であれば申告情報、信用情報などに基づいて与信の審査を行っていた。しかし、Amazon、楽天などのECサイト事業者であれば、自社のプラットフォーム上での売買や決済の情報を一元的に把握することができる。この取引実績を審査の情報源として活用することで、既存顧客に対する審査精度の向上や、従来は貸付対象にできなかった顧客に信用を与えて、融資サービスを提供することが可能になっている。

これまで述べた内容が、スコアリングに関する近年の変化であるが、筆者らは、特に①適用業務の拡大の一つである対面営業チャンネルへの適用に注目したい。

営業業務について考えると、従来、スコアリングは、Web、電子メール、DMなどのダイレクトチャンネルでの活用が主流であった。これは、データを集めやすく、結果を実行に移しやすいという2点において、適合性が高いチャンネルだったためである。

しかし実際には、収益へのインパクトが大きいのは対面営業チャンネルであるため、この高度化に対してもスコアリングを活用したいというビジネス側の要請が強まっている。また、現場の営業員が、その場で容易に情報確認を行えるタブレット端末などのデバイスが普及したことで、スコアリングに基づいた業

務指示を、対面営業員に直接届けることも技術的には可能になっている。

このような背景は、対面営業チャンネルにおけるスコアリングの活用に向けて、追い風となるものである。しかし、現在の各社の取り組みに鑑みると、一部の企業で先行的な取り組みが始められている一方で、推進に苦心している企業も少なくない。本稿では、対面営業チャンネルにおけるスコアリングの活用を中心に論じ、活動を進める上での要諦について紹介したい。

3 スコアリングが支える デジタル変革

近年、商品やサービスのコモディティ化が進む中で、競争優位の源泉は顧客接点の強さにシフトしている。特に営業員の説明が必要な商品を扱っている業界においては、デジタル時代にあっても対面営業チャンネルの重要性は決して下がらない。むしろ、CX向上が重視される今日においては、各営業員が一人一人の顧客に合わせて最適なコミュニケーションを実行できるようにすることが、他社と差別化を行うための必要条件となる。

しかし、そういった背景はありながら、今後、対面営業チャンネルの人的リソースが拡充されるシナリオは、想定することが難しい。少子高齢化による労働生産人口の減少、働き方改革による業務時間の抑制といった流れを踏まえると、現状よりも人的リソースは減少していくことが見込まれる中で、事業における現在の収益貢献や付加価値を、いかに維持するかが求められる課題になるだろう。

このように考えると、対面営業チャンネルでは生産性向上が必須の課題となる。近年、

DX（Digital Transformation：デジタル変革）の推進は、各社にとっての共通課題であるが、中でも、ITを用いた既存ビジネス・プロセスの高度化が、対面営業チャンネルにおいては重要な課題である。各種システム内に蓄積された膨大なデータを、スコアリングによって要約し、対応業務に役立てていくことが、必要な取り組みと考えられる。

II 対面営業チャンネルにおけるスコアリングの活用事例

では、対面営業チャンネルでスコアリングを活用している企業では、どのような取り組みが行われているのか。いくつか事例を紹介したい。

1 営業アプローチの効率化

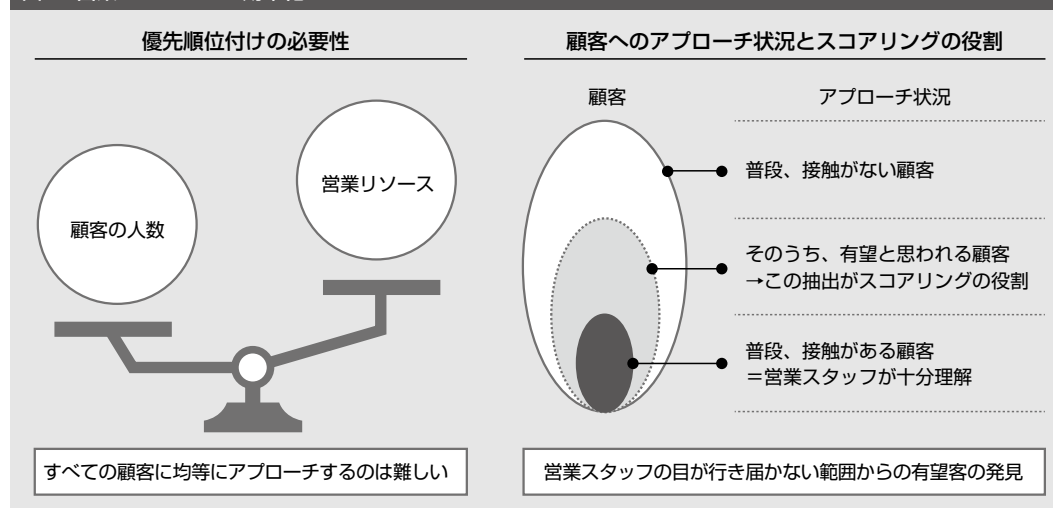
金融業、住宅販売業、自動車販売業などで行われる訪問営業は、近年、生産性の向上が重要視されている業務の一つである。一般論として、訪問営業では、1人の営業員が数百人の顧客を担当することも少なくない。このような場合、営業員がすべての顧客に均等に

アプローチしようとする、1日に数十件のコンタクトを行う必要性が生じるが、これは現実的に不可能である。そのため、実際にコンタクトできている顧客は、有望度が高いと思われる一部の顧客に限られるという状態が起きている。

このような背景から、訪問営業ではアプローチの優先順位付けが重要な課題になっている。限られたリソースの中では、有望な顧客から順番にアプローチできるかが、業績に大きなインパクトを与えるからである。

ある企業では、顧客の属性情報、取引履歴、コールセンターでの接触履歴などに基づいて、アプローチを行った場合の有望度をスコアリングし、訪問営業員に還元することで、営業効率を向上させることに成功している。中でも、スコアリングによるサポートが有効に機能したのは、図1のような、普段、会えていない顧客の中から、有望な顧客を抽出することである。一般的に、接触頻度が低い顧客へのアプローチは、費用対効果が低い傾向があるが、このケースでは、有望度上位の顧客にアプローチを絞ることで、提案の成約率は、全体平均と比較しても約2倍の水準

図1 営業アプローチの効率化



に到達した。このような取り組みを行うことにより、同じアプローチ件数であっても、生産性を高め、より大きな成果を挙げることが可能となる。

2 能動提案に対する 受容性の見極め

BtoCビジネスにおいて、対面営業員の能動的な提案に対する顧客の受け取り方は、さまざまである。自分の好みに合った商品・サービスであれば、積極的な提案を好意的に喜んでくれるタイプの顧客もいれば、適切な提案であっても「押し売り」という側面を強く感じてしまい、心象を損ねてしまうタイプの顧客も存在するからである。

本来的に対面営業員は、コミュニケーションを通じて顧客のタイプを見極めながら、考え方に合わせた提案活動を行っていかねばならない。しかし、そのために必要な応対スキルは属人的なものであるため、身に付けるには一定の時間を要する上、離職などもあり、全営業員に定着させることは難しいのも企業側の実情である。

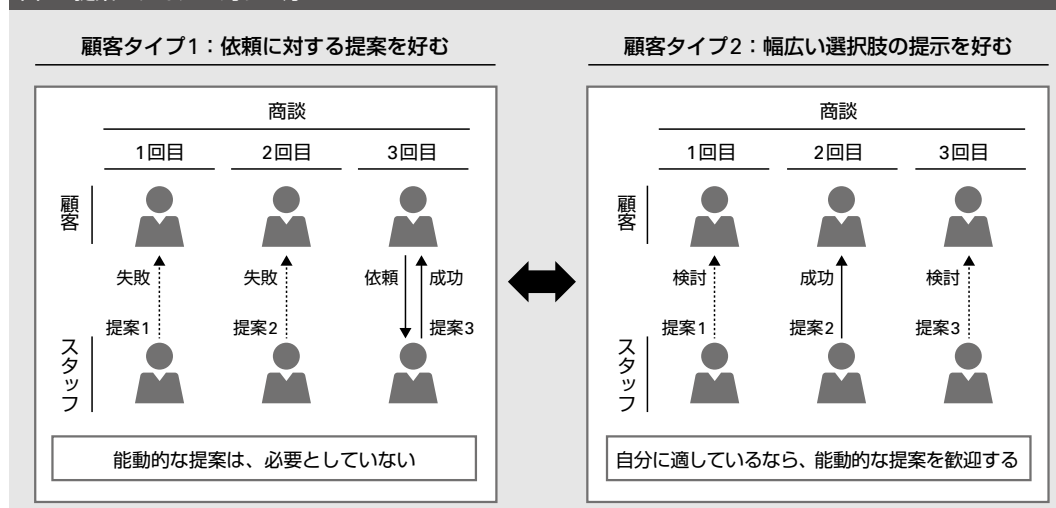
従来、このような顧客のタイプの見極めは、

一人一人の営業員が自らの経験を頼りに判断をしていくより選択肢がなかった。しかし、最近では、さまざまなデータに基づいたスコアリングを行うことで、このような判断をシステム的にサポートする企業も現れている。

ある企業では、成約に結びついた取引の履歴だけでなく、対面営業員が顧客に提案した商品・サービスの内容と、それに対して顧客が前向きな反応を示したか否かまで分析可能な形式でデータ化している。このデータを分析することで、図2のように、顧客が、要望に対する回答だけを求める必要最低限の提案を好むタイプか、対面営業員がさまざまな選択肢を提示することを好むタイプであるかを予測している。

また、この予測結果を事前に対面営業員に還元することで、顧客への提案活動に役立てている。実際に、こうした能動的な提案は、それを好むと予測された顧客にフォーカスすることで、押し売りと解釈されるリスクを最低限に抑えながら、商材によっては提案の成約率を30~50%押し上げる成果を挙げている。このような取り組みを行うことにより、経験の浅い営業員でも、顧客の機微に合わせ

図2 提案スタイルに対する好み



た提案を行うことが可能になる。

3 接客を通じたCX向上

対面営業チャネルの対応では、営業員が、商品やサービスについて、適切な説明を行えることも重要なポイントである。ここで難しいのは、個々の顧客によって営業員の説明に期待する情報が異なることである。ある顧客は必要なことを簡潔に説明してくれることを求め、またある顧客は関連する商品やサービスの周辺情報まで含めて詳細に説明してくれることを求めている。

このような温度感の見極めをデータから支援する方法として、ある企業では顧客が営業員に求める説明のきめ細かさを顧客別にスコアリングし、説明にかける時間や提示する情報の質をコントロールする取り組みを行っている。このスコアリングモデルの活用により、きめ細かな説明を好むと判定された顧客には、それに即した説明を実施するように取り組んだ結果、接客に関するNPS（Net Promoter Score：正味顧客推奨度）を約3ポイント向上させることに成功した。

このようなスコアリングモデルを構築できたポイントとして、この企業では、営業員が顧客に提案した際のリアクション情報（ポジティブ／ネガティブ）を見極めて登録することを徹底し、意図的にデータとして蓄積してきたことが挙げられる。

各事例に共通することだが、スコアリングモデルの構築には、結果に関する成功・失敗を示す正解データの蓄積が不可欠である。換言すると、この正解データを幅広く蓄積していくことにより、さまざまなスコアリングモデルの構築が可能になるのである。

Ⅲ スコアリングの活用による対面営業チャネル高度化のポイント

これまで述べてきた活用事例の背景にある本質的な課題は、ベテラン営業員だけが持つ暗黙知の形式知化である。多くの経験を積んだ営業員は、顧客とのわずかな会話や問いかけに対する反応も含めて顧客の考え方を理解し、次取るべき対応を判断する。このような知見をデータに基づいて一般化することで、全営業員を情報武装して底上げすることが可能になる。

しかし、多くの企業が保有しているデータは、顧客の属性情報や取引履歴のみであるため、ベテラン営業員が判断に用いている情報はデータとして社内に蓄積されていない。このような、取引に至る前段階の情報を含めて蓄積し、どのような取り組みがどのような結果につながるかという因果関係をデータ化していくことが、今後、対面営業チャネルでの優位性を確立していくための重要なポイントとなる。

1 能動的にログ情報を集めることが肝要

冒頭で取り上げたリードスコアリングやクレジットスコアリングに代表される従来型のスコアリングの多くは、顧客から開示された情報やシステム内に蓄積されたログデータに基づいて行われている。しかし、顧客の機微を捉えて提案活動を行っていくことが必要な対面営業においては、このような受動的に蓄積されるデータだけでは不十分である。営業員自身が顧客に提案した内容と結果、会話したことと反応を、能動的にデータとして蓄積

していく取り組みが必要である。

具体的には、図3のようにいくつかのカテゴリーを設定した上で、提案の実施と結果、説明の実施と結果をアプローチログとして蓄積していくことが重要である。このような履歴を蓄積することで、PDCAを通じた提案業務の磨き上げが進むだけでなく、顧客の関心領域、営業員との距離感、提案に対する好みのスタイル、長期的な取引の可能性、短期的な取引のニーズ、商材別の購入見込みなど、対面営業員を支援できるさまざまな情報をスコアリングにより整備することが可能になる。

アプローチログを蓄積するメリットは、副次的なポイントも含めて3つである。

1つ目は、営業員の幅広い提案に対する顧客の反応を把握できるため、コミュニケーションスタイルの好みや商品・サービスに関する嗜好性など、先に述べたようなさまざまな切り口のスコアリングモデルの構築が可能になることである。その前提として、図3で示したように営業員の提案に対する顧客の反応を定義し、データ化していくことが必須の条

件である。この蓄積が進むことで目的別のスコアリングモデルを構築し、営業員の情報武装を進めることが可能となる。これは、ベテラン営業員が持つ暗黙知の形式知化に向けて、有効に機能する。

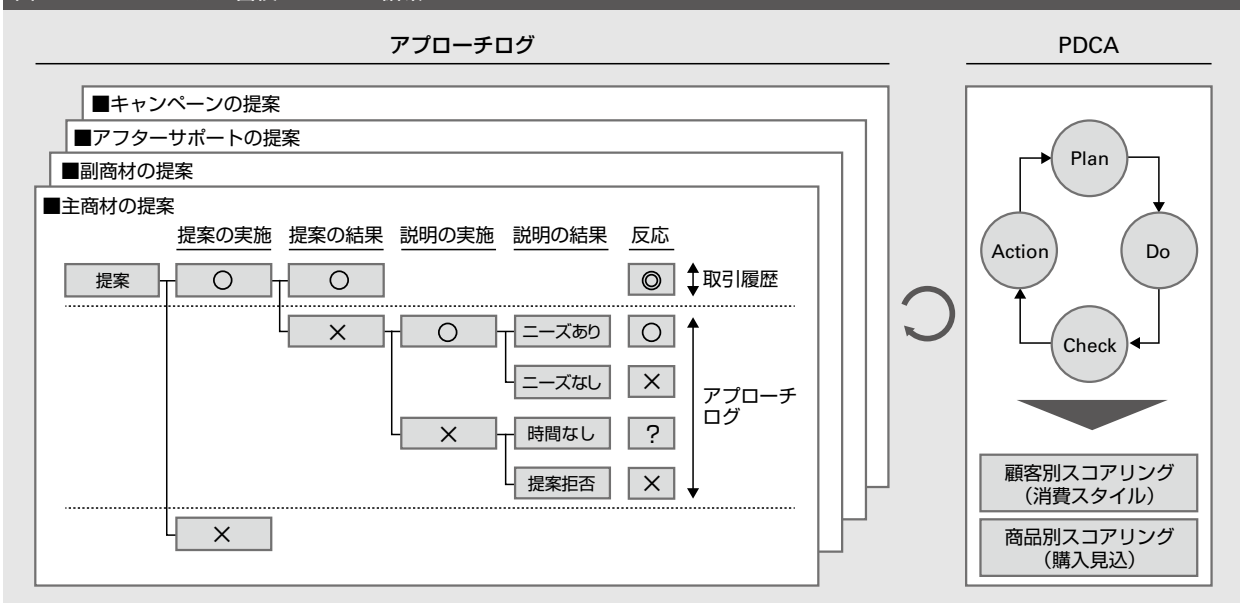
2つ目は、提案の結果、成約に至らないまでもニーズを持っていた顧客を可視化できることである。このような顧客は将来的に契約に結びつく可能性が高いため、履歴として残しておくことで有望客を漏れなく管理することができる。

3つ目は、マネジャーの視点から見て対面営業員の提案活動を可視化できることである。マネジャーと営業員のコミュニケーションは、情報が共有されていないと活動量に議論の焦点が当たりやすい。アプローチログが可視化されることでこのような問題を解消ことができ、次のアクションに向けた具体的なコミュニケーションが可能になる。

2 成功体験の積み重ねが不可欠

アプローチログを含む対面営業チャンネルで

図3 アプローチログの蓄積とPDCAの循環



のスコアリング活用は、先進的で重要性も高いが、立ち上げが難しいという壁がある。対面営業員は、現業の業務負荷が高いため、データを業務に役立てていくことについては総論賛成でも、実際に業務に組み込んでいく段階になると、積極派と様子見派に二分化されてしまう。そのため、成功体験を積み重ねながら、段階的に進めていく方法が有効である。

ポイントは3つある。1つ目は、成果の見えやすい業務からスコアリングを適用することである。スコアリングの適用領域を、効率化、顧客接点の強化、新サービスという3つに分けて考えた場合、コスト効果を説明しやすい効率化が、最初のテーマとしては有望であろう。本稿で取り上げた事例では、営業アプローチの効率化がそれに該当するテーマである。

2つ目は、スコアリングモデルをブラックボックス化しないことである。よくあるケースは、営業員が「なぜその得点になるのか、理由が分からない」と感じてしまうことである。この場合「理由が分からないから使う気にならない」、あるいは「顧客とどう対話したらいいか分からない」という問題につながる。情緒的な感性を重視している営業員に対して、スコアリングは無機質である。このギャップを埋めるため、特に初期段階では、何をインプットにして、どのように算出しているのか、丁寧なロジックの説明を心がけるべきである。同様に、成果が見えない活動を浸透させることは難しい。スコアリングを活用した場合の効果を定量的に示すこと、PDCAを通じてモデル自体の精度を上げていくこともあわせて必要である。

3つ目は、最初のPoCは、デジタル化に対

する適性の高い部署を選択して取り組みを開始することである。筆者らの経験では、デジタル化適性の一端は、営業管理システムや営業支援システムの利用率に表れる。複数の部署で同じスコアリングモデルを同時に展開しても、結果が全く異なるケースも少なくない。最初に検証したいことは、スコアリングの有効性であるため、これを的確に遂行できる部署を選択することは重要なポイントである。PoCを通じて成果が確認できれば、当初は様子見派であった人々にも活用を浸透させていくことができる。

対面営業チャンネルでのスコアリングの活用は、活用するデータ、適用する領域の両面で、今後も進歩を続けていくと考えられる。しかし、Web、電子メール、DMなどのチャンネルと異なる点は、人を介して顧客に価値を提供するため、スコアリングの活用を組織に根付かせるまでに時間を要する点である。そうした中で、早期にデータを蓄積し、活動の先手を打つことが、将来の競争優位を構築するためにも有効なのではないだろうか。

著者

名取滋樹（なとりしげき）

アナリティクス事業部グループマネージャー・NRI
認定データサイエンティスト

専門は企業経営・戦略・業務へのアナリティクスの活用

藤原良祐（ふじわりょうすけ）

アナリティクス事業部副主任コンサルタント・データサイエンティスト

専門はアナリティクスを活用した営業・マーケティング戦略、設備投資最適化