

# B2B商材における、営業とマーケティングの連携強化による収益プロセス設計とオペレーション

## アドビにおける実践例

### はじめに

営業とマーケティングの部門間が強力に連携されていることは理想的ではありますが、現実には自然にこの連携が生まれるのは不可能に近いのでしょうか。それどころか、部門間の連携が漠然としたもので、何をもって連携できているといえるのか、また、その連携が強くなっているのかが分からず、という方もいらっしゃるのではないかでしょうか。アドビでは、理想の組織作りを実現するために、リード獲得から収益化までのプロセスモデルを探り入れ、役割分担と連携方法を明確にしながら営業とマーケティングの連携に取り組んでいます。このモデルは、マーケティングチームと営業チームが共通の目標に向かって常に協力するための柱であり、これによって営業とマーケティングが成約に向けて商談を進めていく上で、重要な指標の測定が容易になります。

収益プロセスをベースにしたマーケティング（Lead-to-revenue management、以下 L2RM）をいち早く導入している組織では見込み客をただの見込み客としてではなく、中長期的な観点から多面的に捉えることで収益増加を実現しています。Forrester の Lori Wizdo 氏によると、営業とマーケティングの連携を改善することで、リードの数のほか、各ステージの滞在期間や遷移スピードのバランスを最適化できます。「L2R の概念を採用している企業は、より効率的で（成約 1 件あたりのコストが低下）、効果的な（成約率が向上）プロセスを手に入れています。そして、その効果はボトムライン（利益率）に表れています。マーケティング投資対効果を測定し、非効率な費用を削減できるほか、予定通りに収益目標を達成しやすくなります」。

### 収益プロセスの 6 つのステージ

以下はプロセスの各ステージにおけるアドビの定義とアプローチです。



**CapDB :**自社商材のターゲットとなりうる業界や企業に所属する既存顧客、ならびに見込み客のデータベースです。このデータベースには、それぞれのレコードごとに少なくとも名前とメールアドレスが登録され、連絡が可能な状態になっています。CapDB にはアドビがデジタル / インバウンドキャンペーンを通して知った見込み客情報が保存されます。

**反応あり :**見込み客の中で、マーケティングや営業によるキャンペーンへの反応、イベントへの出席、資料のダウンロード、ウェビナーへの参加などの行動があると、このステージへ移行します。

**AQL :** AQL は、マーケティングオートメーションで設定されているスコアリングの基準に従ってインサイドセールス担当者がアプローチできる状態にあると判断されたリードです。アドビでは、設定した基準に応じて優先度を 4 つに分類し、担当のインサイドセールス (SDR) への引き渡しを行っています。

- 優先順位 1 :** Hand raiser (導入検討の意思を示しており、顧客情報などを提供)。デモの申込、ならびにアドビの担当者との打ち合わせを希望する見込み客。
- 優先順位 2 :** Engaged (購買行動につながるアクションを取る)。アドビのスコアリングモデルで行動スコアが 40 以上、属性スコアが 30 以上の見込み客。

- **優先順位 3 と 4**： Interested (関心を示す)。企業の属性情報と見込み客の行動スコアのかけ合わせで関心があると推察される見込み客。さらにこの優先順位に該当する見込み客には、年度末や年度始めなどの特定のタイミングで新規の投資や、システムの見直しを行う傾向がみられます。

**TAL**：この段階では、インサイドセールスは初回アプローチまでの期間や連絡チャネル等、規定されたアプローチ基準 (SLA) に従って、見込み客にアプローチします。その際、接触するまでのフォローアップにも一定の期限を設け、検討状況を確認します。検討度合いや関心度合いの高い見込み客に接触できた際には、BANT (Budget：予算、Authority：決裁権、Needs：必要性、Timeframe：導入時期) 条件をベースにしたヒアリング項目に従って、アポイントを打診するかどうかの判断をします。期間内に接触できなかつ

た場合には、ナーチャリング対象としてマーケティングに戻します。

**MQL**：MQL は、ヒアリングした内容が商談のスコアカード基準を満たしているため、SDR がステージ 1 の商談と判断した TAL です。SDR は、SFA にヒアリングした項目を記載した上で商談を作成し、アサインされた営業担当者 (AE) との社内ミーティングを 5 営業日以内に設定します。ミーティングでは、SDR は、リードに関して知り得たすべての情報を AE と共有します。

**SQL**：SQL は、AE に引き渡されたステージ 2 の商談です。アドビ社内の SLA に基づいて、見込み客との初回ミーティングの後に MQL を SQL に引き上げます。SQL は、検討意思を明確に示している見込み客で、収益プロセスにおいては後期段階にあたります。

## 効果測定

部門内や部門間で合意された基準に従って各ステージを定義し、関係者全体の連携を強化することは、生産性の高いチームを構築していく上で重要な取組の一つです。さらに、これらのステージを効果的に活用し、収益プロセス全体の数値を落とし込んで可視化することで、マーケターは検討を進めてもらうための施策を改善し、最適化していくポイントを容易に把握できるようになります。

まず、マーケターは、見込み客がカスタマージャーニーのどのステージにいるのかを把握することで、その中で重要な見込み客をセグメント化し、該当のステージの課題感や興味内容に沿った顧客体験を提供することができます。たとえば、「反応あり」のステージにいる見込み客は、MQL や SQL ステージにいる見込み客とはまったく異なるコンテンツが必要になるはずです。

さらに、リード獲得から収益までのステージを明確に定義することで、詳細なレポートを作成したり、プロセス内のエンゲージメントの状況からうまくいっていること、うまくいっていないことをより詳しく把握したりすることが可能になります。顧客成功事例を紹介するセミナーに SQL ステージの見込み客を案内すれば、ROI の向上につながるかもしれません、反応ありのステージの見込み客を案内しても、まだそこまでの情報を求めていないために思ったような ROI が出ない可能性があります。各ステージのデータを収集し分析することで、施策改善のための情報を得られるようにする必要があります。

ROI を分析するにあたっては、各施策やコンテンツに対して、収益プロセスのどこで接点があったものであれ (CapDB に登録される見込み客との最初の接触や、ファunnel を進んでいく過程での関係の構築など) その効果を測定し、それぞれの施策の貢献度であるクレジットを割り当てるようにすることが必要不可欠です。この手法はアトリビューション分析と呼ばれます。パイプラインや収益の影響を示すアトリビューションの分析が行われなければ、事業の成長を支えるデータドリブンな意思決定を組織的に行うことはできません。

## まとめ

リード獲得から収益（成約）に至るまでのプロセスを確立することは非常に重要であるとご紹介しましたが、さらに、収益プロセスの各ステージに属する見込み客に対しての施策を自動化し、適切な情報を提供することは、セールスパイプラインを効率的に拡大する最良の方法となりますし、事業成長の加速にも繋がるでしょう。施策の自動化のために、Adobe Marketo Engage を活用することも是非ご検討ください。

## 詳細情報

[business.adobe.com/jp/products/marketo/adobe-marketo.html](https://business.adobe.com/jp/products/marketo/adobe-marketo.html)