



インサイドセールス、MA活用事例とともに考える

これからの営業組織の作り方



はじめに

不測の時代と呼ばれる今日。企業を取り巻くビジネス環境の変化は激しい。市場の変化や成熟スピードは早く、迅速に対応しなければ顧客は待ってくれない。また、企業規模やビジネスの変化に応じて人員や業務の管理は困難になり、管理するためのシステムも社内に散在していき、複雑化、サイロ化する――。

このような時代の中、セールス&マーケティング組織運営に関与している経営者、営業部門長、マーケティング部門長などにとって、営業生産性を高めることは喫緊の課題となった。

そこで本資料では、すでに CRM、SFA、MA[※]を導入している営業、マーケティング、インサイドセールス組織の運用に携わる方向けに、新しい時代の営業組織を作るための考え方と、その考え方を実践している企業の実例を併せて紹介する。実践した企業のリアルな声を参考に、これからの営業組織を作るためにも、ぜひ本資料をご活用いただきたい。

※ CRM (Customer Relationship Management)、SFA (Sales Force Automation)、MA (Marketing Automation)

目次

- 第1章 組織運営者を取り巻く環境の変化と、変化にともなう悩み
- 第2章 事業成長スピードに組織が追従できなくなっている場合
- 第3章 事業成長スピードによる変化をテクノロジーがどう解決するか
- 第4章 これからの営業組織に欠かせないMAとは？

本資料作成に協力いただいた企業

日本マイクロソフト株式会社

<https://www.microsoft.com/ja-jp/>

企業概要

世界中のすべての人々と、ビジネスの持つ可能性を最大限に引き出すための支援を使命とし、デバイスからクラウドサービスまで多種多様な製品・サービスの開発・提供により、様々な分野で事業を展開。

 Microsoft

株式会社カオナビ

<https://www.kaonavi.jp/>

企業概要

社員の個性・才能を発掘し、戦略人事を加速させるタレントマネジメントシステム「カオナビ」を提供。



ベルフェイス株式会社

<https://bell-face.com/>

企業概要

オンライン営業システム「ベルフェイス (bellFace)」を提供。セールステックを手掛ける企業として、企業ミッションに掲げる“勤と根性の営業を、テクノロジーで進化させる”を自ら実践。

 bellFace

株式会社堀場エステック

<https://www.horiba.com/jp/horiba-stec/home/>

企業概要

HORIBA グループの半導体事業において高精度な流体計測・制御技術を駆使し、世界で高いシェアを誇る主力製品の「マスフロコントローラ」など、半導体製造プロセスの効率改善や技術革新に貢献する幅広い製品を展開。

 HORIBASTEC

第1章

組織運営者を取り巻く環境の変化と、変化にともなう悩み

本章では、様々な環境変化にともない、経営者、営業／マーケティング／インサイドセールスを組織する部門長や運営に携わる方が、今日どのような悩みを抱えているのか整理するとともに、その悩みの源流をたどることで課題解決の端緒を見出したい。

セールス、マーケティング、インサイドセールス組織運営者の環境の変化に対するよくある“悩み”とは

営業、マーケティング、インサイドセールスなどの組織運営者を取り巻く環境は変化している。代表例として、組織が急拡大することによる社内環境の変化、自社プロダクトライフサイクルのステージの変化^{※1}、購買者の行動の変化^{※2}などが挙げられる。

このような変化の影響から、これまでの「売り方」が通用しなくなり、組織運営者は、次のような悩みを抱えることになる。



※1：プロダクトライフサイクルのステージの変化の例

テレワーク需要でweb 会議ツールが急速に普及したように、自社製品の市場における位置づけや買われ方が変化することで、急激な自社製品の拡大または縮小が発生し、社内環境も変化する（P9 タレントマネジメントシステム、P10 オンライン営業ツール参照）。

※2：購買者の行動の変化の例

スマートデバイスと高速ネットワークの普及により、人々を店舗でのビデオレンタルからネット動画サービス利用に移行させたような変化が、B2B の分野でも起きている。より早く、より安価で高品質なものの購買、よりよい顧客体験が求められている。

こんな悩み
ありませんか？



対象市場の成熟とともに、課題認知／情報収集／製品比較など、**顧客の意思決定プロセスが変化しているが対応できていない**



管理が追いつかず、データで視覚的に**営業成果を把握できない**
売上目標達成に向けて、改善点が分からない



優秀な営業に必要なスキルや行動パターンが体系化できず、**スキルが平準化しない**



営業メンバーは増えているのに、依然として**エース営業に頼ってばかり**いる



社員は急増しているが、思ったように**新入社員が成長できていない**



市場が変化しているのに、既存顧客の対応ばかりで**新規市場へ拡大できない**



組織の連携がなくなりつつある



育成／研修だけでは成果にばらつきが出る。
成功事例の型を導入したい

変化にともなう悩みを体系化して考える

前ページでは環境の変化にともなう代表的な悩みを紹介した。それぞれの悩みを俯瞰し、整理すると、いくつかのカテゴリーに分けられることがわかる。

さらにそれは、「①事業成長スピードに、**組織**が追従できていない」、「②事業成長スピードに、**テクノロジー**が追従できていない」の2パターンに大別される。



パターン1

事業成長スピードに、**組織**が追従できなくなっている

事業の変化と現在の組織体制にギャップが生じたことによる悩みの上位には、5つの「悩みカテゴリー」が存在し、それぞれ複数カテゴリーに該当すると考えられる。

環境の変化にともなう悩み（P3 より）	悩みカテゴリー	解説
- 営業メンバーは増えているのに、依然としてエース営業に頼ってばかりいる - 課題認知／情報収集／製品比較など、対象市場は成熟、顧客の意思決定プロセスの変化に対応しきれない - 社員は急増しているが、思ったように新入社員が成長できていない - 管理が追いつかず、データで視覚的に営業成果を把握できない、売上目標達成に向けて、改善点が分からない - 市場が変化しているのに、既存顧客の対応ばかりで新規市場へ拡大できない 組織の連携がなくなりつつある など	① 分業と連携の必要性	p.6
	② 部門や担当者ごとの役割と責任の明確化	
	③ 共通言語化	p.7
	④ 協業する風土づくり	
	⑤ 成功事例やユーザーの声から 取り組み方を学ぶ	p.8

パターン2

事業成長スピードに、**テクノロジー**が追従できなくなっている

事業の変化と現在のテクノロジーにギャップが生じたことによる悩みの上位には、2つの「悩みカテゴリー」が存在し、それぞれ複数カテゴリーに該当すると考えられる。

環境の変化にともなう悩み（P3 より）	悩みカテゴリー	解説
- 優秀な営業に必要なスキルや行動パターンが体系化できず、スキルが平準化しない - 育成／研修だけでは成果にばらつきが出る。成功事例の型を導入したい	① ツール上での情報共有	p.11
	② 蓄積されたデータを生かす	p.12

第2章でパターン1について、第3章でパターン2について詳しく解説

現在の営業組織はどう変遷してきたのか？

第2章と第3章では、営業組織の実情や解決に向けた取り組みを紹介するが、その前に、これまで営業組織はどのように変遷してきたのかを整理しておこう。

過去によくある営業組織の例

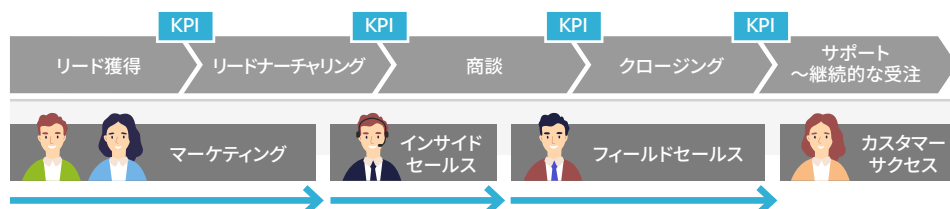


かつての営業組織では、「営業担当者」がリストや引き合いをもとにアポイントから商談化、受注までの一連の流れを担うことが多かった。しかし、時代の変化や事業成長などの理由から、より早い段階から顧客にアプローチしなければ売上に繋がりにくい状況となった。

従来の営業のデメリット

- ・ 新規リード獲得から商談、既存顧客の対応などを営業担当者1人で行わなければならないので負担が大きく、成果を最大化しにくい。
- ・ 対応に漏れが発生し、失注するおそれもある。
- ・ 営業プロセス管理が個人の営業担当者任せになりやすく、売上までの見通しが立てにくい。

現在の営業組織（一例）



従来組織のデメリットを解消するために今日では、売上までのプロセスをマーケティング部門と営業部門で分業するケースが増えた。

マーケティング部門の主な役割は、見込顧客（リード）の獲得、リード化した後に商談化するための施策の実施（リードナーチャリング、リード育成）、育成したリードを営業部門に引き継ぐことなどが挙げられる。

営業部門の主な役割は、既存顧客対応も多いが、マーケティング部門から引き継いだリードに対し商談からクロージングまで進めることが挙げられる。対面などにより直接的な商談活動を担う営業担当者は外勤営業（フィールドセールス）とも呼ばれる。

昨今、マーケティングとフィールドセールスの中継地点にインサイドセールスを配置する企業が増えてい

る。インサイドセールスの主な役割は、マーケティング部門が育成したリードの状態の見極めやアポイントを取得し商談化するというものから、クロージングまで行うものまで幅広い。

現在の分業化された営業組織のメリット

- 分業による業務効率化。フィールドセールスは商談に専念できれば、成果の最大化を目指す。
- アプローチすべきリードへの対応漏れが減れば商談数増加につながる。
- 組織ごとに営業プロセスを細分化／可視化し、KPIを設定しやすくなれば、売上までの見通しが立てやすくなる。

第2章

事業成長スピードに組織が追従できなくなっている場合

本章では、P4 で取り上げたパターン1「事業成長スピードに組織が追従できなくなっている場合」の「悩みカテゴリー」の状態を解説するとともに、関連する事例も併せて紹介する。

パターン1-①

分業には連携が欠けやすく、

パターン1-②

部門や担当者ごとの役割と責任が明確化されにくいのが実情

事業が成長するにつれて、業務の効率化を目的に分業化が進む。また、それぞれ新たな役割や責任が生じることになる。これをセールス&マーケティング組織を例に考えてみよう。

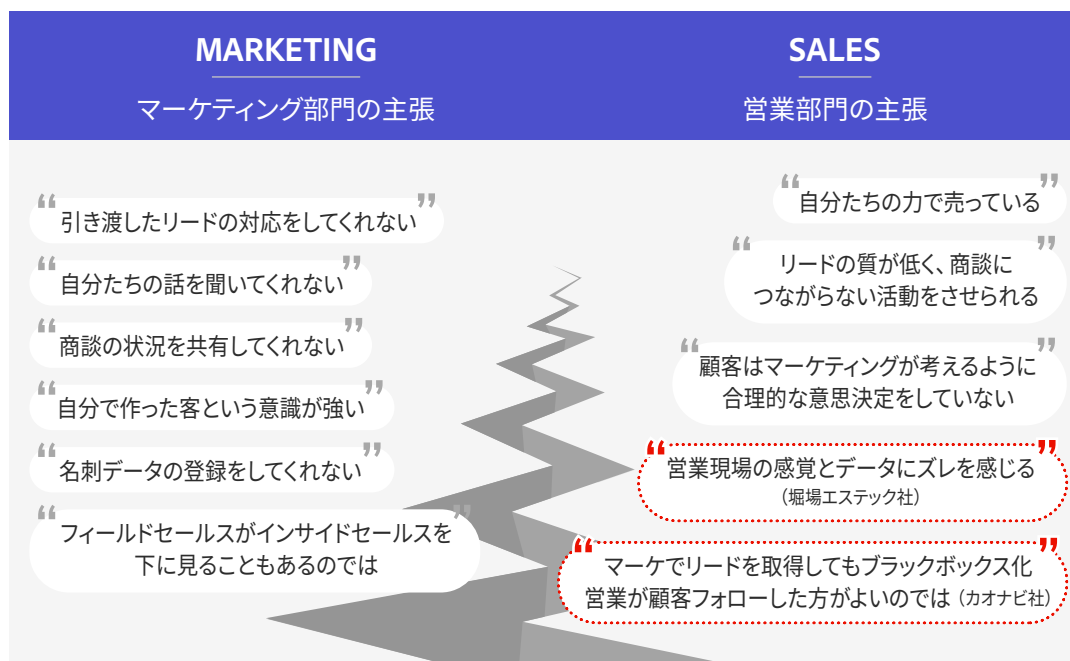
事業が成長すると、マーケティング部門と営業部門の分業もさらに進むことになり、そこにインサイドセールスも加わることになる。たとえ以前は1つの部門だったとしても、両者がそれぞれ異なる組織となり分断を招くことがある。これはアメリカでは The Sales & Marketing Divide と呼ばれる現象で、多くの企業で問題視されている。

ここでは組織が分断されやすい実情を紹介したが、すでに分断への解決策に取り組む企業も多い。P8 で事例とともに、連携と役割／責任を明確化する取り組みについて考えたい。

事業が成長する時、こんな声が...

- “ 今月は20人、新年度はXX人も採用するらしい! ”
- “ いつのまにか、大きな会社になったなあ〜 ”
- “ 昔は同じフロアで、営業と話がしやすかったのに ”
- “ こっちのチームは相手にされてない感じがする... ”
- “ 別の部署では何をしているのかわからない ”
- “ マス広告で認知段階から問い合わせが増えた (カオナビ社) ”
- “ クライアントが3,000社になった (ベルフェイス社) ”

営業部門とマーケティング部門が連携できず分断してしまっている



パターン1-③

パターン1-④

「共通言語化」と「協業する風土」づくりをさらに進める必要がある

組織が大きくなると企業は、「機能型組織」や「事業部型組織」、あるいはそのハイブリッド型の形態などを形成する。いずれの組織形態であっても、共通言語化^{※1}や協業する風土^{※2}がなければ、部門最適や属人化、サイロ化してしまうことになる。

事業部間で競争するような文化が歴史的に培われているような企業では、CRM/SFA や MA、顧客データなどを事業

部が専有してしまうことがある。このような状態では、部門間での協業関係は生まれにくい。

このように、ツールを入れたからといって共通言語化できたり、協業する風土が生まれたりするわけではない。組織運営者が風土づくりをリードし、風土ができればツールの活用にもつながっていく。

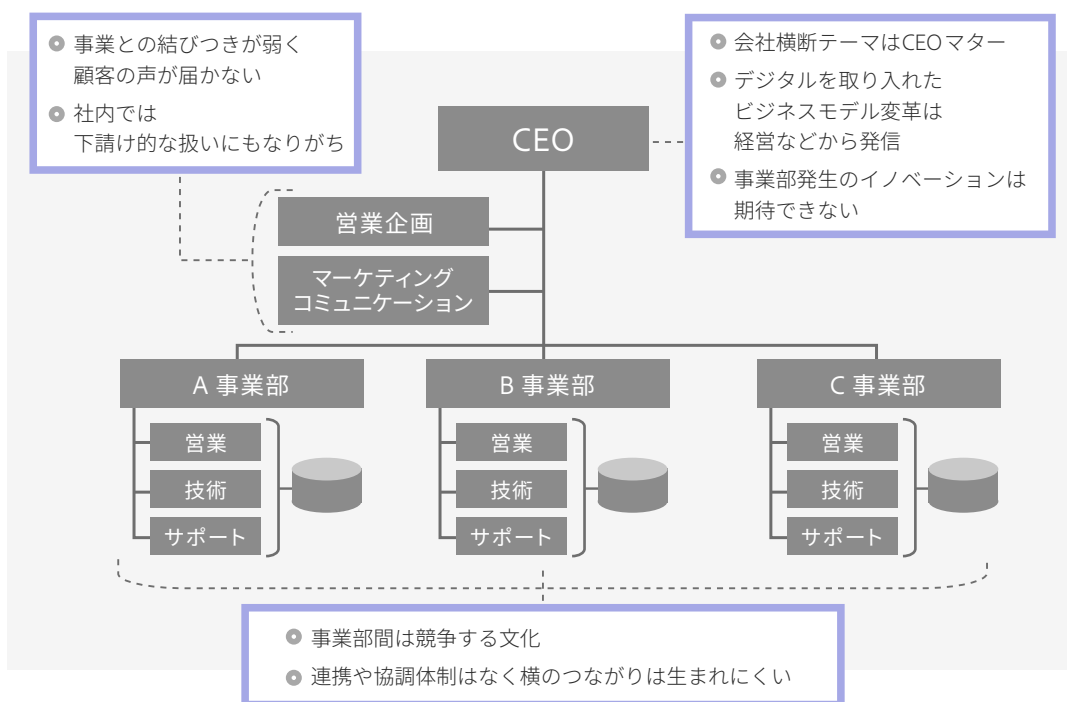
> 関連情報：P11「ツール上での情報共有」

※1：共通言語化

ここでいう「共通言語」とは、業務の上で意思疎通するための言葉や表現を指す。目的を同じくする組織が共通の認識を持つ、誤解や認識のずれを防ぐ、効率的な意思疎通が実現するといったメリットがある。

※2：協業する風土

チーム間、部署／部門間で協力しながら、企業全体の利益を考えて行動するような風土や文化を指す。その反対が、事業部間で競争する文化。このようなセクショナリズムが強い企業からは、連携や協調体制はなく横のつながりは生まれにくい。



Case Study

カオナビ社 の場合

MA や SFA で得られるデータも活用しながら、リード獲得～受注までの営業ストーリーをマーケティングと営業で一緒に作っていくという取り組みをしている。

Case Study

ベルフェイス社 の場合

マーケティング、セールス、カスタマーサクセスの部署に分かれる。セールス部門にインサイドセールスが含まれ、マーケティング部門との「のりしろ」になっている。

パターン1-⑤

成功事例やユーザーの声から取り組み方を学ぶことが重要

これまで、右表に掲げた①～④の悩みカテゴリーにおける企業の実情を紹介した。ここでは、⑤成功企業の事例を学び、現在の悩みに効果的に取り組むための一助としたい。ビジネスゴールやチャレンジは異なるものの、課題解決に向け共通のアプローチが見られる3社を取り上げる。事例では、個社ごとにマーケティング、インサイドセールス、フィールドセールスの取り組み方が特徴的であり、自社にそのまま当てはまるわけではない。複数事例から自社に必要なエッセンスを抽出し、体系を学ぶことを意識し取り組むことが重要だ。

事例はそれぞれ「1. 変化にともなう悩み」、「2. 分業と連携、ロールごとの役割明確化」、「3. 共通言語化と協業する風土づくり」というフレームで紹介しているので、各社の取り組み方から、自社の成功パターンを見出したい。

① 分業と連携の必要性

② 部門や担当者ごとの役割と責任の明確化

③ 共通言語化

④ 協業する風土づくり

⑤ 成功事例やユーザーの声から取り組み方を学ぶ

Case Study

堀場エステック社 の場合

1. 変化にともなう悩み

半導体市場は景気や市場動向による影響を受けやすい。かつて堀場エステック社では、ニーズの変化や特定市場の変化に左右されないように、既存顧客以外の新たな業界の顧客を獲得する必要性に迫られていた。

しかし、当時の営業スタイルには次のような悩みがあった。

- ・ 効率的な顧客訪問ができていない
- ・ 過去の実績や経験をベースに作成したターゲットリストから、なかなか商談につながらない

2. 分業と連携、ロールごとの役割明確化

マーケティング部門がリードに優先順位をつけてインサイドセールスに渡す。インサイドセールスで初期ヒアリングから提案し、初回訪問内容までをカバーしている。インサイドセールスが見極めた顧客をフィールドセールスにつなげている。

3. 共通言語化と協業する風土づくり

営業ごとに顧客への提案内容が異なるなど、ブラックボックスがあった。そこにインサイドセールスが入り、効率的な顧客訪問や商談化など営業の生産性向上に向けた取り組みを始めた。データと経験で顧客を見極め、顧客、案件を引き渡す、また営業からもFBをもらうことでその壁はなくなってきた。営業全体で顧客に対応する、互いにフォローしあう環境になる組織づくりになったが、それには3年の月日が必要であった。

Case Study

カオナビ社 の場合

1. 変化にともなう悩み

タレントマネジメントシステム市場におけるプロダクトライフサイクルが変化し需要が増えた。以前は「導入検討段階」での問い合わせが多かったが、今では「認知段階」での問い合わせの増加をはじめ、タレントマネジメントシステム市場はブルーオーシャンだったが、昨今では競合も増えている状況で、早い段階から営業対応しなければホットリードを取りこぼす可能性があり、これまでの勝ちパターンでは対応できないと考えた。また、事業拡大により、営業組織も変化する必要があった。

2. 分業と連携、ロールごとの役割明確化

分業だからこそ、変化する必要があるものと、ないものに切り分けて改善を図った。マーケティングではリード獲得が順調で市場を拡大することができていたので、特に絞ることなくリード獲得をさらに強化した。

一方でインサイドセールスでは体制を2分割し、「反響型」と「開拓型」で役割を分けた。今まで反響型がメインだったが、認知段階のリードが増加したため、従来のスコアリングの基準に達しないリードが増加し、リサイクルに回ることが増えた。

そのリサイクルを重点的にアプローチするのが「開拓型」である。それにより、営業案件を最大化し、フロント営業はクロージングに専念できる体制をさらに強化できた。分業が明確化しても、縦割りだと責任の所在が曖昧になってしまうので、横のつながりを重視し営業全体で背骨が通ることが重要と考えた。

3. 共通言語化と協業する風土づくり

MA、CRM 活用による仕組み化で、営業の経験値や感覚だけに頼らず、ベストプラクティスを営業で実現できるようになりつつある。その結果により、営業戦略の構築や人的リソースの配分や確保も効果的、効率的になった。

MA で得られるデータ、SFA で得られるデータを共有して、営業ストーリーを一緒に作っていく取り組みをしている。例えば、インサイドセールスのトークスクリプト、フィールドセールスのデモストーリーを双方でオープンにしており、気になる点や参考になる点などの意見交換をしている。またマーケティング部門とインサイドセールスでは、共通指標で案件作成状況が見えるため、どの広告経路の案件化が不調なのか、その要因が何かをウィークリーですり合わせている。

Case Study

ベルフェイス社 の場合

1. 変化にともなう悩み

新型コロナウイルス感染症対策の影響で、営業訪問がままならず困っている企業が多い。ベルフェイスのシステム（オンライン営業ツール）のプロダクトライフサイクルのステージが変化し、多くの企業が注目。事業は追い風になった。その結果問い合わせが急増。営業担当の限られたリソースをどう割り振るのが適切か判断するために、リードの精査が必要になった。顧客のターゲティング、プロダクトのブラッシュアップも併せて考えなければならない。

2. 分業と連携、ロールごとの役割明確化

「マーケティング」「営業」「カスタマーサクセス」の3つの部署で分業している。営業部門に、インサイドセールスが含まれている。インサイドセールスがマーケティング部門と協業する体制になり案件化までを担当。

3. 共通言語化と協業する風土づくり

インサイドセールスは営業部門なので、インサイドセールスが、営業とマーケティングの「のりしろ」の役割をしている。営業部門とマーケティングが協力し合ってCRMへ情報を入力する仕組みもできている。顧客のアクションがあると、都度、その内容がチャットツールで共有されるようになっている。

共通言語化の例を挙げると、例えば「ホットリード」の条件をどう定義するかといった問題に、常に、営業とマーケティングで協議して検討している。これを繰り返すことでCRMの精度も上がる結果となっている。

事例企業が参考にした、アドビのセールス&マーケティングリソース

資料(ガイドやeBookなど)を参考に

ベストプラクティス事例などを参照。詳しく紹介されていてわかりやすかった。

<https://jp.marketo.com/resources/>

カオナビ社

アドビ主催のセミナーに参加

インサイドセールスの重要性、MAの活用方法などの気づきを得られた。

<https://jp.marketo.com/events/seminar/>

堀場エステック社

ユーザー会、分科会での情報交換

ユーザーコミュニティを、実務情報、他社事例などの情報収集に役立てている。

<https://jp.marketo.com/service/community/>

ベルフェイス社

第3章

事業成長スピードによる変化をテクノロジーがどう解決するか

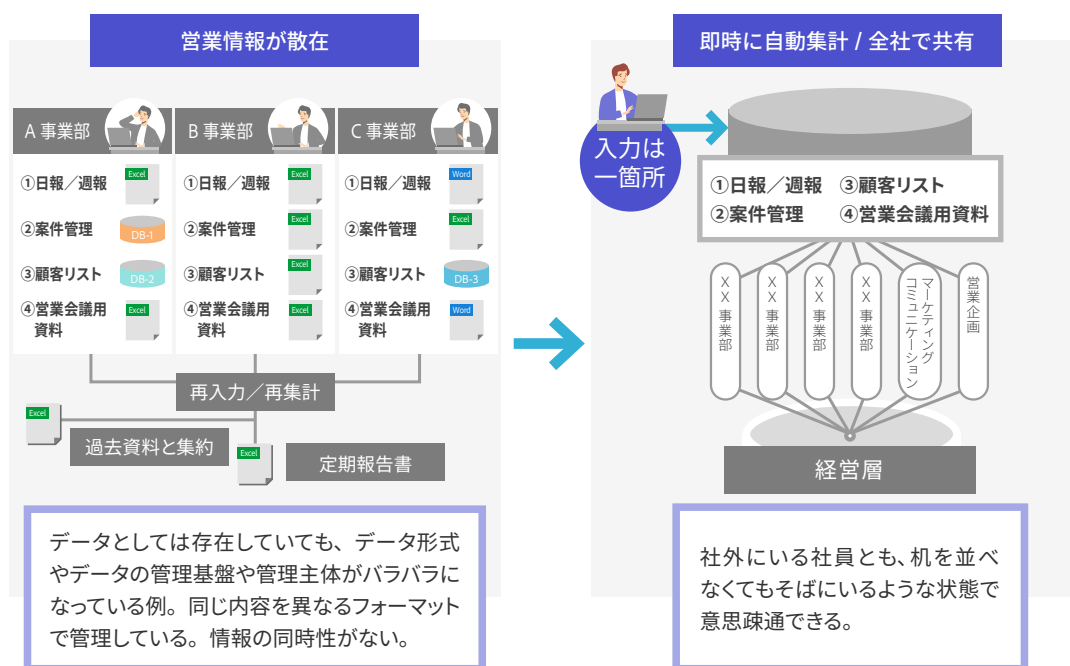
本章では、P4 で取り上げたパターン2「事業成長スピードにテクノロジーが追従できなくなっている場合」について、解決につながる考え方を紹介する。

パターン2-① ツール上での情報共有

組織が大きくなると、様々な視点での管理が必要となり、社内ではシステムが散在しがちになる。その結果、異なるフォーマットに同じ内容を入力することも生じる。このような「二重、三重入力」「集計にかかる作業」などの無駄を削減する必要がある。

また、P6 で取り上げたように、ツールを導入したからといって、企業の共通言語化と協業する風土が生まれるわけでは

ない。しかし、入力は1回、1箇所ですべて済む全社共通化の情報基盤を活用すると、情報共有しやすい環境ができる。あらゆる情報を同時に、様々なデバイスで確認できるようになれば、その分のリソースはほかの業務や関係部署との協業などに用いることができるようになる。



Case Study

カオナビ社 の場合

エース営業だけが売れる、案件が取れるではなく、組織全体で営業力を強化するため、数字の達成と同水準で「仕組み化」を重要視している。

Case Study

堀場エステック社 の場合

マーケ、インサイドセールスで商談化数や優先順位を数字で示すと営業の成果につながる。フィールドセールスも変化し始めインサイド側で提案して欲しい内容や、引渡し条件の相互確認など理解が進んだ。

パターン2-②

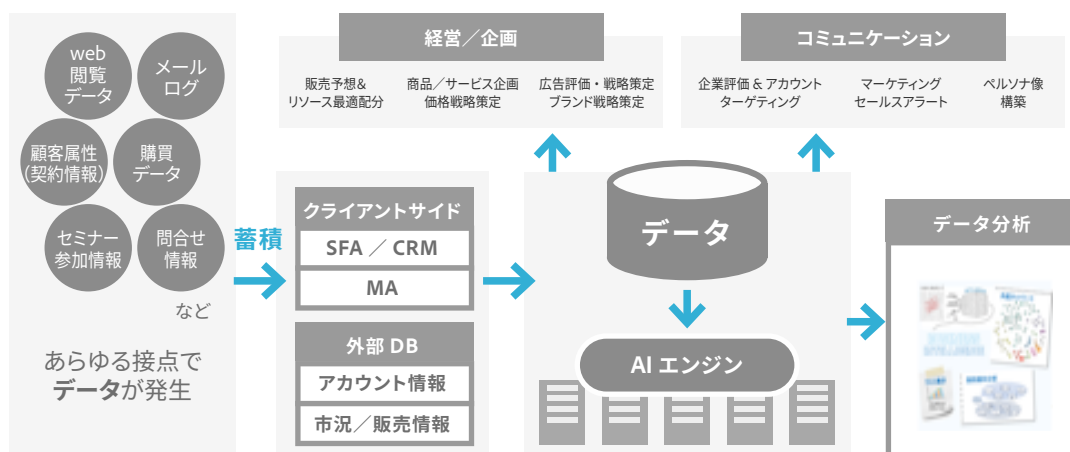
蓄積されたデータを生かし、顧客像をクリアにする

テクノロジーを活用するセールス&マーケティング活動では、顧客とのあらゆる接点でデータが発生することになる。このデータは、いわば顧客の「シグナル」であり、データを蓄積し分析、レポート化／ビジュアル化することで、最も重要な「顧客を知ること」につながる。

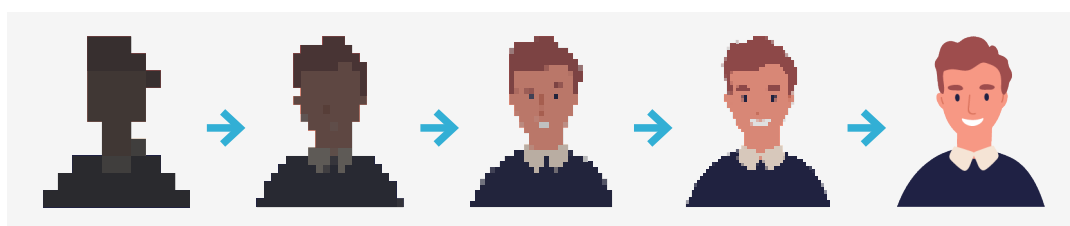
一方で、データ分析は過去しか見られない点、AIによる分析は教師データの範囲内しか見えない点には注意が必要だ。また、すべてのデータを分析しようとする探索型は、何を知りたいのかわからなくなり、分析事態が目的化してしまうこともある。

重要なのは、営業の現場での感覚などをもとに仮説を立てて、その仮説を検証するために必要なデータを分析すること。こうしてデータ分析を繰り返すことで、顧客像の解像度は上がっていき、「顧客を知る」という目的を達成できることになる。

こうしたデータドリブン型のアプローチを行っている企業はまだ多くはないが目指すべき姿である。まずは事例企業を参考に、データを蓄積するところからスタートしてはどうか。



データを活用することで、仮説立てた顧客像の解像度が上がっていく



Case Study

カオナビ社 の場合

MA や CRM などを活用するには、目の前の効能だけではなく、「それを活用して数年後にどういう会社になりたいか、どういう組織になりたいか」を意識するといい。目の前の成果だけを追っていると、見誤ることが多くなる。

Case Study

ベルフェイス社 の場合

インサイドセールス、フィールドセールスの声は顧客の声と認識して、営業方針、ターゲティング、プロダクトのブラッシュアップを行うべき。その判断基準として、MA や CRM に蓄積されたデータが生きる。

第4章

これからの営業組織に欠かせない MA とは？

本章では、顧客像を明確にするために欠かせないテクノロジースタック = TechStack と、TechStack における MA の重要性について解説する。MA はすでに普及が進みユーザーからの支持が大きいが、改めてその基本的な考え方や特徴について取り上げる。

TechStack の重要性

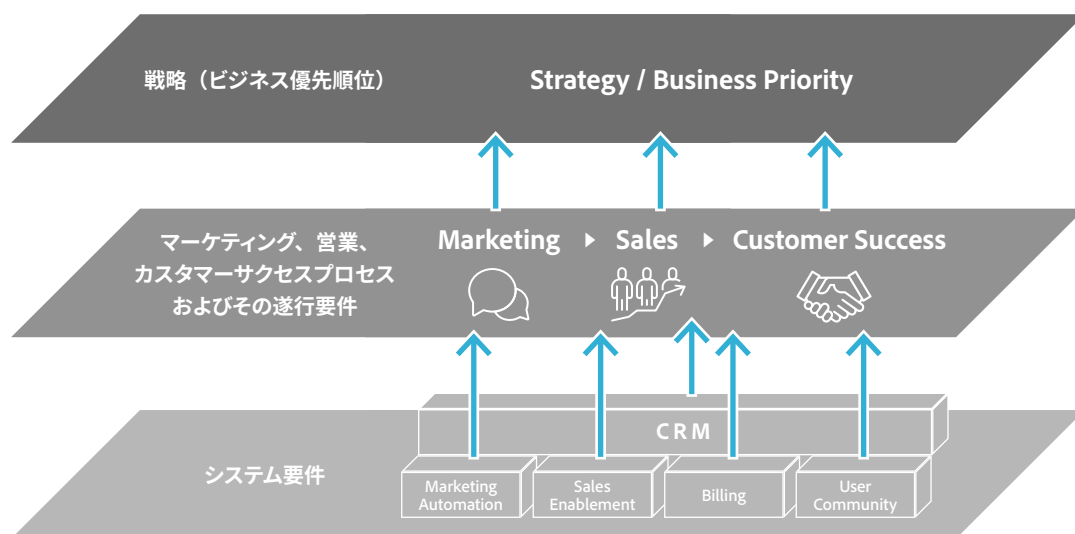
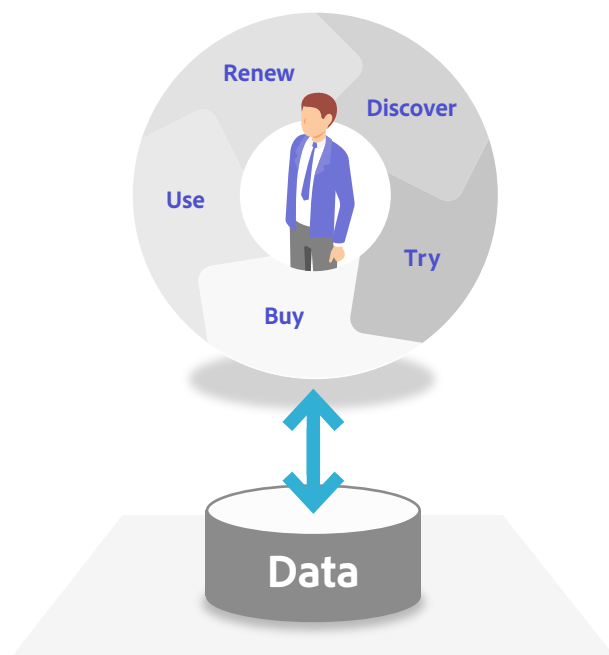
前章ではデータを活用して顧客を知ることが重要とお伝えした。「顧客を知る」ということを分解すると、「顧客の購買活動」と「顧客のライフサイクル」を関連付けて考えることだといえるだろう。顧客の購買活動のデータが全社横断かつ一元的に管理され、仮説立てられた顧客ライフサイクルと関連付けられている状態は右図のように表される。

この状態の営業組織では、データ基盤が部門横断で整備され、顧客のライフサイクルの各ステージに合わせた KPI が設定され、データに基づいた意思決定が行われている。

この状態を実現するには、単一のツール導入では困難であり、複数のツールを連携させることになる（テクノロジースタック：TechStack）。TechStack が重要となる根拠がここにあり、営業組織が必要な情報を入手、管理できるツールを TechStack に組み込むことになる。

ただし、TechStack に組み込む優先度を定めなければ、TechStack は肥大化、複雑化、サイロ化、陳腐化する危険性もある。セールス&マーケティング戦略と正しく紐付けられた TechStack を構築することが重要といえる。

TechStack と顧客のライフサイクル

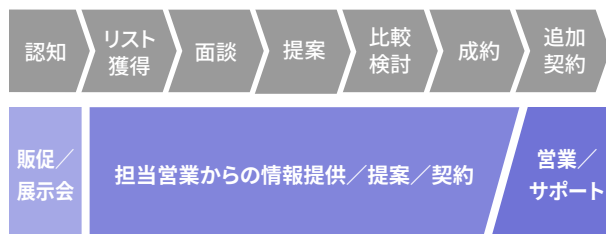


TechStack における MA の重要性

日本では2014年頃からMAを本格導入する企業が増え、現在では数多くの企業がMAを導入しCRM/SFAと連携するなど活用を進めている。その背景には、顧客購買の変化が挙げられる。「これまでの営業スタイル」では、担当営業が購買プロセスに関与する領域が多かった。それが「オンライン時代の購買」では、営業担当者とは会う以前に顧客主導で購買が進められるようになっている。問い合わせの前に、顧客の購買プロセスは65%完了しているというデータもあることから、営業に会う以前の活動であるマーケティングが重視されるようになっている。

こうした理由から、TechStackにおいてMAが重要と考えられている。MAを活用すれば、これまで入手し得なかった、営業と会う以前の顧客（見込み顧客：リード）情報を取得することができるようになる。それは例えば、webへの訪問履歴やクリック情報、動画視聴履歴、メール開封履歴など、見込み顧客が購買に向け検討している情報が取得できるようになる。これまで、電話や直接の対話などオフライン情報だけでしか知り得なかった情報に加え、MAの情報を組み合わせることで営業に引き渡す情報の質を高めていくことができるようになった。このように、MAを有効活用することが、セールス&マーケティング組織の生産性を高めるためにも重要だといえる。

これまでの（よくある）営業スタイル



オンライン時代の顧客の購買ステージ



オフラインなどで取得できるデータ

属性	活動（オフライン）
・名前	・セミナー参加履歴
・住所	・電話での会話内容
・電話番号	・訪問時の会話
・所属企業	・アンケート結果
・企業従業員数	・商談 / 案件状況
・企業業態	・契約 / 購買履歴
	⋮



MA[※]で取得できるデータ

活動（オンライン）
 web ・訪問履歴 ・クリック情報 ・動画視聴履歴
 メール ・メール開封履歴 ・リンククリック情報
 モバイル ・SMS 開封履歴 ・アプリ閲覧情報
時間／回数／場所／デバイスも把握可

見込顧客 / 顧客

※ Marketo Engage の場合

調査データから読み解く、新たな顧客の姿と経営者の課題

アドビによる調査「Digital Trends 2021 年版」レポートでは、新型コロナウイルス感染症の影響により何が変わったのか、また企業はその影響を踏まえて 2021 年に何を計画しているのか、というふたつの観点から解説。その一部を紹介する。

本レポートでは、2020 年は新たな顧客がサイトを訪れるなど、把握しきれていない新たな顧客行動が見られたとともに、既存顧客の行動の予測をしにくくなったとしている。そんな環境の変化の中、顧客の意識

変容、行動の変化をいち早く把握し、素早く対応できた企業が、機会損失を軽減し成長している。調査結果によると、「顧客体験における先進企業」は、「主要な大手企業」よりも上回る業績を達成していることがわかる。

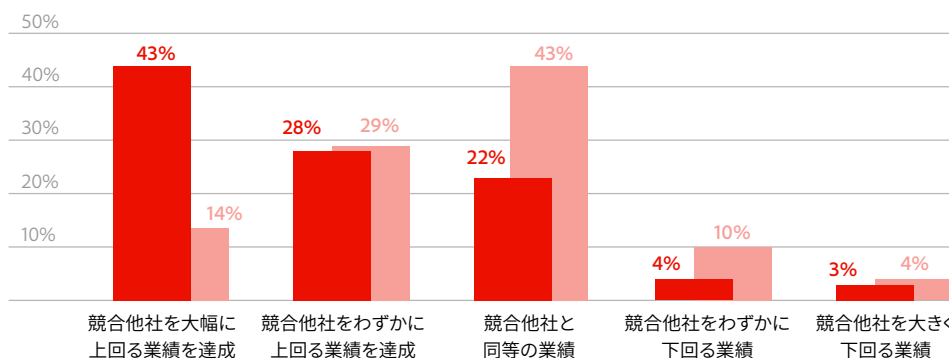
Digital Trends とは

アドビが、マーケティング、広告、e コマース、クリエイティブ、テクノロジーの各分野の世界的なリーダーを対象に毎年実施する調査。2021 年版の回答者は 13,000 人を超える。

<https://www.adobe.com/jp/offer/digital-trends-2021.html>

顧客体験における先進企業が、2020 年の市場競争で勝利

2020 年の下半期における、自社の主要事業における競争状況について当てはまるものを選んでください。

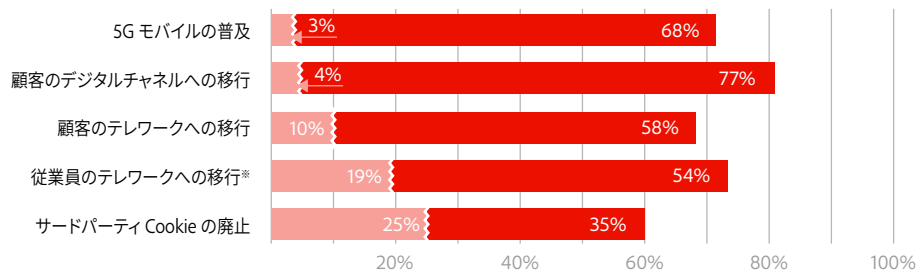


Digital Trends 調査 (2020 年 4 第四半期)、回答数 顧客体験における先進企業：1,081、主要な大手企業：4,864

また今後も顧客の変化スピードは鈍化せず、加速すると予測している。5G モバイルの普及、顧客のデジタルチャネルへの移行、顧客のテレワークへの移行、従業員のテレワークへの移行、サードパーティー Cookie の廃止などを多くの経営者は「破壊的な変化」と考え、ポジティブにとらえているという結果となった。

2021 年以降も継続する破壊的な変化

次のような出来事はポジティブかネガティブに関わらず、破壊的だと考えますか？



Digital Trends 調査 (2020 年 4 第四半期)、回答数 代理店：2,508、クライアント側の経営陣側 (バイスプレジデント以上)：176 *代理店による回答は、クライアントに対して破壊的であるかどうかを考慮

複雑化する顧客の購買体験をシンプルに管理

Adobe Marketo Engage

Adobe Marketo Engage は、多様化し複雑化している顧客の認知獲得から購買、ファン化に至るまでの一連のカスタマージャーニーを定義し、可視化することで最適なマーケティング施策の実行を支援する。オンライン、オフラインのあらゆる顧客接点を一元管理することで、チャンネルを横断しての一貫したメッセージングを実現できる。また、顧客の購買までのあらゆるプロセスをデジタル化することで、セールスとマーケティング活動のデジタルトランスフォーメーション推進にも貢献する。

特徴 1 コンテンツのパーソナライズ

Content Personalization

「顧客一人ひとりとの関係構築」が求められる今、あらゆるチャンネルで顧客ごとに最適なコンテンツ提示を支援。CRM システムとの連携による営業データなどのオフライン情報の活用、Adobe Sensei の AI による効率化も実現する。さらに、リード単位だけでなく企業単位でもパーソナライズが可能。



特徴 2 シナリオの設計による自動化された顧客体験の提供

Experience Automation

営業と連携し収益モデルを設計することで、顧客の検討ステージに応じたキャンペーンの作成やタイムリーな引き渡しが可能に。リアルタイムの行動をベースにしたシナリオの自動化に加え、中長期的な関係構築のためのシナリオを実装できる。



特徴 3 どのチャンネルでも顧客ニーズに応える

Cross-Channel Engagement

web やメールに加え、デジタル広告や SNS など、オンライン/オフラインを問わず様々なチャンネルで、顧客一人ひとりとの最適な関係構築に貢献。オフラインのイベントやセミナーをオンラインの顧客体験に紐付けることも可能。



ほかにも顧客一人ひとりとの関係構築に役立つ様々な機能を提供

多彩なパートナーソリューションとの連携

CRM や CDP などのデータ基盤、SMS や郵送 DM をはじめとした様々なチャンネルソリューションなどと連携可能。

統合基盤としての Marketo Engage

マーケティング ROI の証明や、マルチタッチでのアトリビューション分析、キャンペーンごとの効果測定、メールの開封率やランディングページのパフォーマンスなど様々なレポートを提供。

マーケティング活動を掌握するレポート機能

柔軟なデータ構造により、3rd party データを含めた顧客データを蓄積。AI によるセグメンテーションやターゲットアカウントの設定も実現。

詳しくはこちら

<https://jp.marketo.com/>

Marketo Engage ユーザーグループによる情報垣根を越えた情報共有が、取り組みを促進する

マーケター同士の情報交換が盛んに行われるユーザー会

アドビでは、年に2回、ユーザー全員を対象としたユーザー会を開催。ユーザーによる事例講演だけではなく、Marketo Engage ユーザーならば、ネットワーキングのための懇親会にも参加可能。懇親会では業種を問わず、さまざまな情報交換が行われる。

またオンラインコミュニティにも参加可能。オンラインコミュニティでは、ユーザー同士の情報交換だけではなく、Marketo Engage 使用時の悩みや困りごとの相談もユーザー同士で共有できる。



より密接な意見公開も行われるユーザー分科会

ユーザー分科会（ワーキンググループ）では、業種別、抱えている課題別にユーザー同士で情報交換できる。人材業界の HRKETO（ハルケト）分科会、IT 業界の ITKETO（イトケト）分科会、Salesforce 導入済みの企業による SFKETO（セフケト）分科会、関西エリアでの関西分科会、Marketo 導入の先輩に悩みを相談できる Marketo ファンデーション分科会、インサイドセールスをテーマにした TELKETO（テルケト）分科会などが活動している。



オンラインで価値ある学習コンテンツを配信

ユーザー向けに価値あるウェビナーなども提供している。「他のユーザーが Marketo をどう活用しているのか？」をユーザー企業に聞く「Marketo スタジオ」や、便利な機能や使い方を学ぶ「Marketo Engage Tips Hour」、スキルをさらに伸ばしたい方向けの「Marketo University」など、充実したコンテンツが随時用意されている。



テクノロジーの活用で実現する 強い営業組織作り

日本マイクロソフト株式会社
クラウド&ソリューション事業本部

土屋 健一 氏



ビジネスアプリケーション、CRM、ERP を中心としたエンタープライズ営業チームに所属。技術営業。パートナー窓口。アドビとも協業実績あり。

1 環境変化にともなう悩み … B2B の営業スタイルの変化

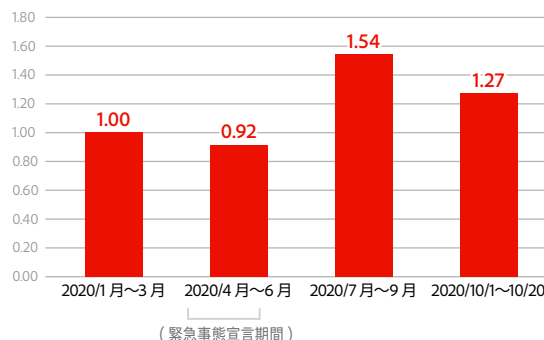
この10年で環境が大きく変化し、B2Bの営業スタイルも変化した

B2B 営業は、ここ 10 年で電話でのアポイントが取りづら
い時代になった。B2B 購買における意思決定人数の増
加、営業活動を進めるために社内で関与する人数が増
えるなど、営業活動も複雑化した。

2020 年、COVID-19 を受けてさらに環境は変化した。
経団連の調査ではリモートワーク導入企業は 97%以上
になり、代表電話に誰も出てくれない。日本マイクロソ
フト株式会社（以下、マイクロソフト社）では、オンライ
ン商談も使うようになった。世の中のオンライン化への
シフトとともに、コンタクト数は全体的に増加する傾向
が現れた。

営業 1 日あたりのお客様コンタクト推移

(2020/1-3 月を 1 とした場合の割合)



2 分業と連携、ロールの明確化 … マイクロソフト社の組織変革を支えるテクノロジー

組織変革以前と、10年がかりのMS社の営業改革

マイクロソフト社もかつては一般的な新規開拓を行って
いた。コールドコールからアポイントを取り、対面営業
し部長クラスまでアプローチする、イベントへの出席で
アポをとる、というような生産性の低い活動を行って
いた。製品ごとに縦割り、エリアごとに活動のばらつきが
あるなどの課題もあった。お客様にとって最適な提案が
できていないこともあり、約 10 年前、DX を意識した改
革がスタートした。

まずは、セールスモデルをしっかりと作るところから始め
た。セールスシナリオを因数分解し、それぞれに合わせ
たモデルを愚直に作っていった。例えば、セールスモー
ションに合わせて、インサイドセールス、フィールドセー

ルスなどのロールを明確化するとともに、フィールドセー
ルスの中でもエンタープライズ系と SMB とでモデルを分
ける...といったことに取り組んだ。

システム面では、これまで製品ごと、ファイルやツールご
とでばらばらに管理されていたデータを Azure で集中的
に管理し可視化できるようにした。

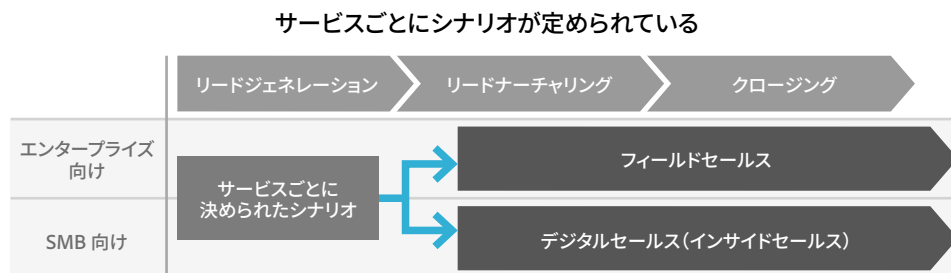
このデータと様々なツールを使いながら、確度の高い見
込み顧客を獲得していく仕組みづくりを行った。例えば、
リードの興味関心度合いをスコアリングし、閾値を超え
たものをホットリードとして営業にパスしていくシナリオ
を作るといったことが挙げられる。これは、ここ 5 年位
でやっと作れた仕組みだ。

テクノロジーの活用で実現する強い営業組織作り

マイクロソフト社の分業体制とテクノロジー

マイクロソフト社のマーケティング TechStack の入口は Marketo Engage。Marketo Engage で取得した情報は Dynamics 側に連携されて、常にモニタリングが可能な状態になっている。世界中から色々なデータが上がっており、データはすべて Dynamics に取り込まれ、その後の営業に活用される仕組みができています。

それぞれのサービスに合わせてシナリオが決まっているので、エンタープライズの顧客であればフィールドセールスに、SMB であればインサイドセールスにつながりクロージングに向かう。



3 営業分業のメリットと仕組み作り

再現性の高いプロセスを作り強い組織へ変革する

企業／組織としてはフォーキャストを見て、売上を伸ばさなければならない。企業として中長期で売上を管理するには、プロセス管理が必要であり、可視化することが大事である。分業することにより、ツールの力を借りながら、人が動くところは動き、仕組みに任せられるところは任せていく。

こうしてデータをため込み、ベストプラクティスをモデル化／仕組み化することで、強い組織／売れる組織を作っていくことにつながると考える。

営業プロセスを分業することによるメリット

分業の例を挙げると、エンタープライズ向け営業ではリードナーチャリングからフィールドセールスがクローズしている。SMB 向けのセールスでは、デジタルセールスと呼ぶインサイドセールスチームだけでクローズし、フィールド営業のリソースを使わない仕組みがある。

リソースが最適化されることで、どこに注力すべきかがわかるようになり、利益の最大化を実現できるようになる。

売れている成功体験をモデル化するには

ベストプラクティスをモデル化するための最初の一步として、業務を棚卸しして因数分解することが挙げられる。「どのように顧客に興味関心を持ってもらえるのか」、「どのように情報提供すべきなのか」、「どのように案件化していくのか」...などを棚卸しすることになる。

解することがポイント。その後、ツールを活用し、トラッキング、見える化し、管理を行う。こうしてトライアンドエラーを繰り返しながら、うまくいった時、いかなかった時を追っていき精緻化をしていく。そのためにはプロセス管理、進捗管理はとても大事である。

因数分解していく中で、商談期間やコンバージョン率など数値で表せるところと経験でしか表せないところを分

テクノロジーの活用で実現する強い営業組織作り

4 テクノロジー& AI 活用した仕組み作り先進事例

お客様の本当の関心をデータからくみ取る

マイクロソフト社では web の閲覧履歴、取引先情報、売上情報、コンタクト情報など、お客様に関わる様々なデータを Azure で管理している。これらのデータは AI が名寄せし、お客様に今、何が起きているのか 360 度見るができるようになっていく。

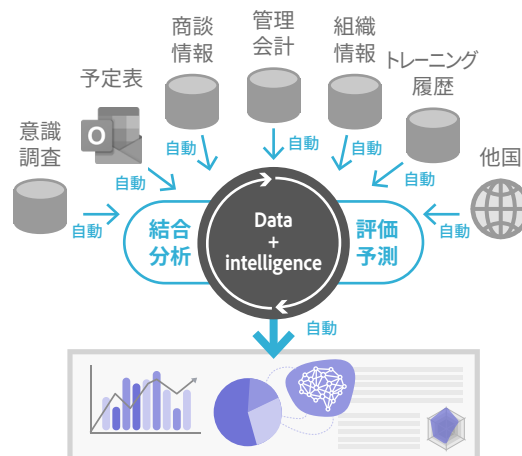
具体例を挙げると、ある CRM イベントに参加していたお客様にコンタクトを取った時、本当は CRM に興味関心をあまり持っておらずメールマーケティングが響かないということがあった。様々なデータを組み合わせると、このお客様は CRM ではなく、実は名刺管理に興味関心

がある...ということデータをデータからくみ取ることが可能になる。さらに、同時に関連する製品やアプリケーションを組み合わせお客様に提案するように、自動的にレコメンドしてくれる。フィールドセールスやインサイドセールスはそれを見るだけでお客様の興味関心に合わせたアプローチができる。

マイクロソフト社ではこのように、AI により自動的にお客様の状態や興味関心をデータからくみ取り、最適なタイミングでアプローチできる仕組みを実現している。

対話の分析やレコメンド、コーチングにより、精度の高い会話を実現

AI は電話での対話にも活用されている。お客様との電話では、マイクロソフト社とお客様を識別し、対話内のキーワードや内容、ポジティブかネガティブか、どういった感情なのかを把握し出してくれる。また、重要キーワードをもとに後からコーチングをしたり、次に提案すべき情報をレコメンドしたりしてくれる。しかも電話が通じやすい時間や、メール開封／閲覧時間、これまでのコンバージョン情報などをすべて含めてレコメンドしてくれるので、精度の高い会話ができる。これはもはやマイクロソフト社では当たり前の事実となっている。



商談に関わる情報を集約し他国との比較も加え
現場とマネジメントに洞察と行動を促す

まとめ

何が自分たちの一番の解決策なのか見定める

マイクロソフト社という大きな組織で大きくシフトチェンジできたといえるまでには、相当なパワーと失敗の積み重ねがあった。これから取り組む企業は、失敗例と成功例を見ることができるので、ぜひ参考にしながら成功に近づいていってほしい。「DX」といわれる前からデ

ジタイズへのチャレンジでの失敗は世の中にたくさんあったが、勘所さえ間違えなければ確実に効果は出る。自分たちは何が一番困っているのかを見定め、その困っていることに対して何が一番の解決策なのかを考えることが一番重要である。

おわりに

本資料では、セールス&マーケティング組織運営者たちの変化による悩みのうち、

- (1) 事業成長スピードに、組織が追従できなくなっている
- (2) 事業成長スピードに、テクノロジーが追従できなくなっている

の2点を重点的に取り上げ、課題を浮き彫りにすることで、新しい時代の営業組織を作るための考え方を整理した。

それぞれ、事例と自社の課題とを照らし合わせることで、課題解決への取り組みに役立てられるのではないだろうか。

また本文中で紹介した通り、新たな営業組織を作るためにも、マーケティング部門、インサイドセールスやフィールドセールスなど営業部門における、

- 分業と連携、部門や担当者ごとの役割明確化
- 共通言語化と協業する風土づくり

の2点は不可欠である。これらを意識して、今後の営業組織作りに取り組んでみてはいかがだろうか。

Adobe Experience Cloud

Adobe Experience Cloud は、CXM（顧客体験管理）のためのクラウド基盤です。顧客一人ひとりを理解し、カスタマージャーニーに沿った適切なコンテンツをタイミング良く提供することで、最適な顧客体験を実現します。匿名の見込み客から既存客まで、あらゆるデジタル顧客接点からデータを収集し、包括的な顧客プロフィールを構築します。また、企業から適切な顧客へ伝えるべき膨大なコンテンツを一元管理し、任意のチャネルへ最適に展開します。

Adobe Marketo Engage

Adobe Marketo Engage は、複雑化する今日のバイヤージャーニーにおいて顧客とのエンゲージメントを築くためのアプリケーションです。包括的なリード管理ソリューションとして、マーケティングチームと営業チームの協力にもとづくリードナーチャリング、パーソナライズされた体験の設計、コンテンツの最適化、ビジネス影響評価を、あらゆるチャネルにわたって支援します。Marketo Engage は、個人単位と企業単位、いずれのマーケティング戦略もネイティブでサポート。リードの獲得からロイヤル顧客の育成に至るまで、統合されたリード管理プラットフォームで支援します。ビジネスが成長しても拡張性のある基盤を用いてパーソナライズされた体験を提供し、成果を証明します。



© 2021 Adobe. All rights reserved.

Adobe and the Adobe logo are either registered trademarks or trademarks of Adobe in the United States and/or other countries.