

2016年マーケティングと営業の連携： 俊敏な対応で勝利を引きよせる企業の特徴

2016年3月

→ 顧客管理・セールスエフェクティブネス担当 VP / 調査グループ責任者

Peter Ostrow



本レポートの概要

P3

トップクラス企業では、マーケティング活動に基づくセールスコンテンツを常時利用できるようにしている傾向が 38%強い。

P5

マーケティングと営業の関係を最適化している企業では、収益成長のペースが 32%速い。

P6

CRM を拡張してマーケティングオートメーションやその他の統合型ツールを組み込むことで、営業チームの販売目標達成率が 32%上昇する。

P9

トップクラス企業では、全社規模のソーシャルコラボレーションプラットフォームを展開している傾向が 91%強い。

B2B のマーケティング担当者の中には、できるだけ多くのリードを創出することだけが自分の仕事だと、いまだに考えている人はいないでしょうか。逆に、業績不振をそのリードのせいにしたがる営業担当者はいないでしょうか。少なくとも、トップクラス企業にはそういう従業員はいません。トップクラス企業では、ベストプラクティスを採用し、本レポートで考察した適切な技術を導入することで、双方のチームにとって有益な成果をあげていました。

2

現代社会で B2B を成功させるには、マーケティングと営業がかねてから互いに抱いてきた対抗心を取りのぞく必要がある。

かつては、マーケティングチームと営業チーム、特にその責任者同士が現場で互いにうまく連携することはめったにありませんでした。企業間（B2B）取引に携わる組織では、双方の目的と報酬面でのモチベーションが合致することはそうそうなく、たとえ両チームが「購入者から収益を上げること」を共通の成果に掲げていたとしても、連携は困難でした。マーケティングは、主に量的な部分を重視してきたため、顧客関係管理（CRM）システムに記録するリード数、登録数、クリック数、訪問者数が多ければ多いほど良しとされてきました。万が一営業担当が取引を成立できなくても、それは営業側の問題だと考えられてきたのです。一方、フロントラインで働く営業担当者は、マーケティングチームが発掘するパイプラインに、量ではなく質を期待しています。「これほど質の悪いリードからどうやって数字を達成すればいいのか」という悲鳴が聞こえてきそうです。

関係改善に向けた取り組み

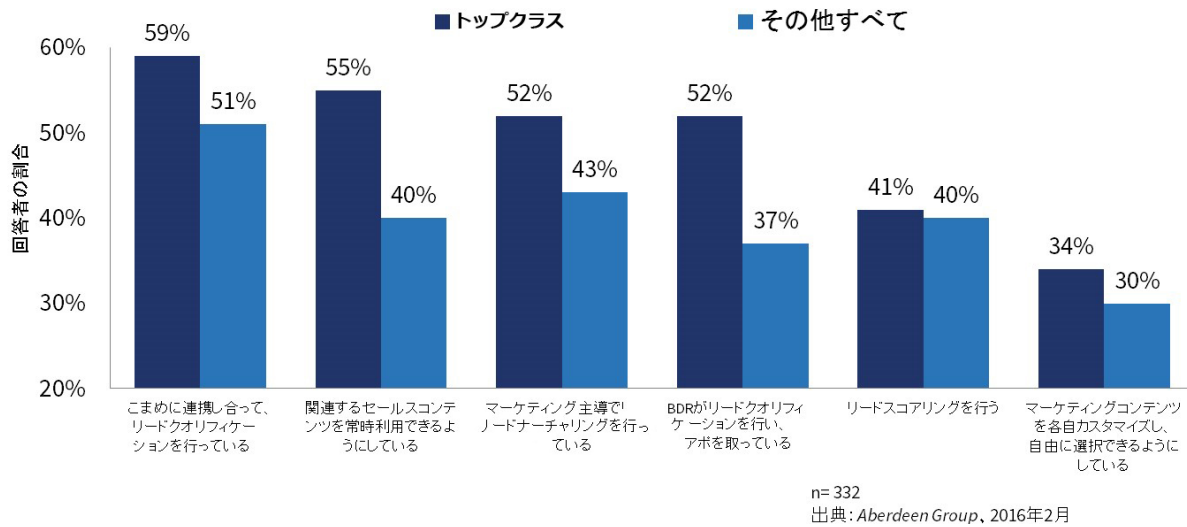
現在では、果たしてそのような対抗心をもつことが会社全体にとって有益なのかと考え始める B2B 企業が増えてきました。そこで、多くのビジネスプロフェッショナルたちはしばしば考えます。マーケティングと営業の関係において「ベン図」でいうところの共通部分、すなわち両チームにとっての成功の定義により多くの共通点を見出すことができたらどうか、と。共通のテクノロジープラットフォームを利用し、そして何より、そのようなツールを積極的に利用する目的に共通点を見出すことができれば、協調の精神を育むことができるものなのでしょうか。真の連携とはどんなもので、どのように達成できるのでしょうか。そして、取り組む価値はあるのでしょうか。

Aberdeen 発表のレポート「[Sales Effectiveness 2015:How in the World Are We Going to Hit Our Number](#)」（2015年営業有効性評価：目標をいかにして達成するか）（2015年6月）では、業績トップクラスの営業組織群を「トップクラス」（4ページのサイドバーを参照）に分類しました。最新の調査結果（図1）をみると、大きな成功を収めている企業がマーケティングと営業の連携を図る

3

ため積極的に取り入れているベストプラクティスの数々が明らかになっています。

図1：対応の早いLOB責任者は営業とマーケティングをうまくまとめている



- 「リードの定義」を統一することは一見すると簡単そうですが、いまだに驚くべき数のB2B営業担当者がそこにはふれないようにしています。レポートのダウンロード数やウェブセミナーの登録者数が見込み客に当たるのかという批判が巻き起こることも少なくありません。一方、業績トップクラスの企業では、リードにかかわる特定の部分でマーケティングと営業が積極的に連携することにより、その定義について議論することが減り、質の高いビジネスチャンスに力を注ぐことができるようになる点を理解していました。また、営業担当者や事業開発担当者（BDR）にとっては、リードクオリフィケーションおよびリードスコアリングソリューションを活用することで、リードの質を何度も確認する無駄と面倒を減らし、時間を節約することもできます。

4

セールスエフェクティブネス（営業活動の有効性）に関するトップクラスの定義

Aberdeen では、セールスエフェクティブネスに関するベストプラクティスを把握するため、2015年3月から5月にかけて322社のエンドユーザー型組織を対象に調査を実施しました。

「トップクラス」（上位20%）、「業界平均」（中位50%）、「平均以下」（下位30%）の営業チームを定義するうえで、以下の評価指標を使用しました。

- ・トップクラス企業では営業担当者の72%が販売目標を達成しているのに対し、業界平均企業では48%、平均以下企業では37%だった。

- ・トップクラス企業では平均取引規模の前年比増加率が平均7.4%であるのに対し、業界平均企業では2.8%の増加、平均以下企業では5.7%の減少だった。

- ・トップクラス企業では平均販売サイクルを前年比で6.7%改善（短縮）しているのに対し、業界平均企業と平均以下企業ではそれぞれ0.4%、15.8%悪化（増加）していた。

→ 弊社の調査によると、トップクラス企業では、セールスイネーブルメントプラットフォームを利用し、**セールスコンテンツを常時利用できるようにしている**ことが分かりました。マーケティング担当者は企業ブランドを守り、管理する立場にあることから、その行動はときに「営業妨害」と捉えられることもあります。一方、このようなソリューションがあれば、様々な業種、地域、営業側が直面しそうな顧客層を網羅した適切なコンテンツを前もって作成しておくことができるようになります。こうしたツールの一番の利点は、両チームが購入者のコンテンツ利用状況を追跡することができるため、その分野で何がうまく機能しているのか、また、コンテンツ作成およびターゲット決定の観点から何を調整すべきかを互いに理解することができる点です。ノルマを抱える営業担当者が**マーケティングコンテンツを各自でカスタマイズ**し、自由に選択できるようにすることで、営業側がかねてから抱えてきた「マーケティングチームはすべての購入者を同じ型にはめようとする」という不満の種を効果的に取り除くことができます。

→ 最後に、トップクラス企業では、リードを創出してから営業担当者へ引き継ぐまでの短期間における重要なクオリフィケーションの段階として、BDRによるサポートを取り入れていただけでなく、**マーケティング主導のリードナーチャリング**も重視していました。コンテンツがものをいう世界では、効果的なB2Bマーケティングキャンペーンを打ち出して**オムニチャネル型の購入者体験**を演出し、シンプルなインフォグラフィックや動画、本レポートのような調査報告書をはじめとする各種コンテンツを利用することが不可欠です。

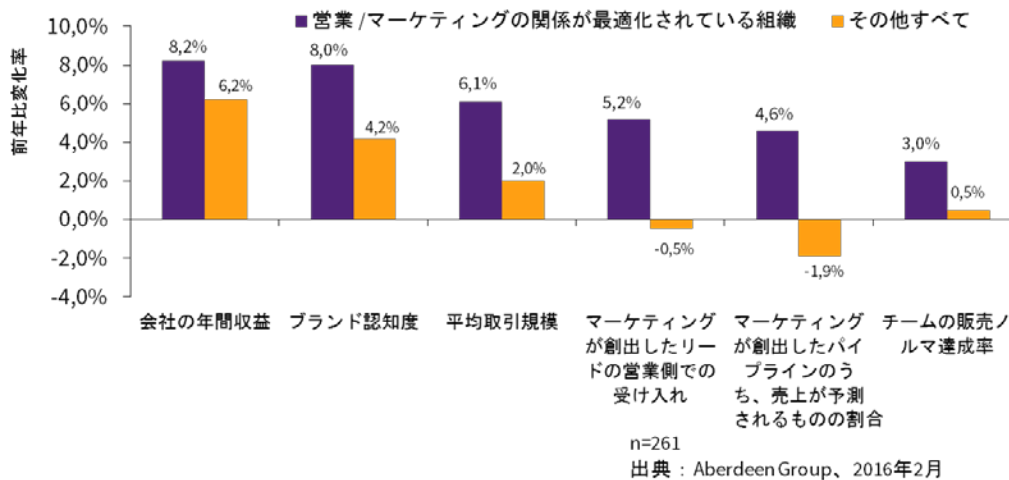
5

取り組みの価値をはかる尺度は？そのスタート地点は？

図1に示すベストプラクティスを、たとえ一部でも取り入れることは確かに大変な作業です。マーケティングと営業の連携を全体的な事業改善の一環として捉えていない組織にとっては、なおさら困難でしょう。図2に示すように、両チームにとっての成功の基準となる各種指標を見てみると、まだ先の見通しが立っていないと回答したチームと比べて、最適化されたチーム（すなわち、社内におけるマーケティングと営業の関係が強固な組織）では、年間の業績の伸び率が大幅に安定していました。

マーケティング、営業、サービスというすべての対顧客チームでリソースを効果的に活用するためには、顧客の全体像をリアルタイムで把握することが重要です。

図2：数字で見る現状：連携に取り組む価値



当然、上記の結果は単独で生じるものではありません。ビジネスプロフェッショナルなら誰もが知っているように、協調の精神はそれを支える物理的および精神的土台なしには育たないものなのです。物理的な面に関しては、CRMは決してセールステクノロジーを実現する唯一無二の最終手段ではなく、他のソリューション

6

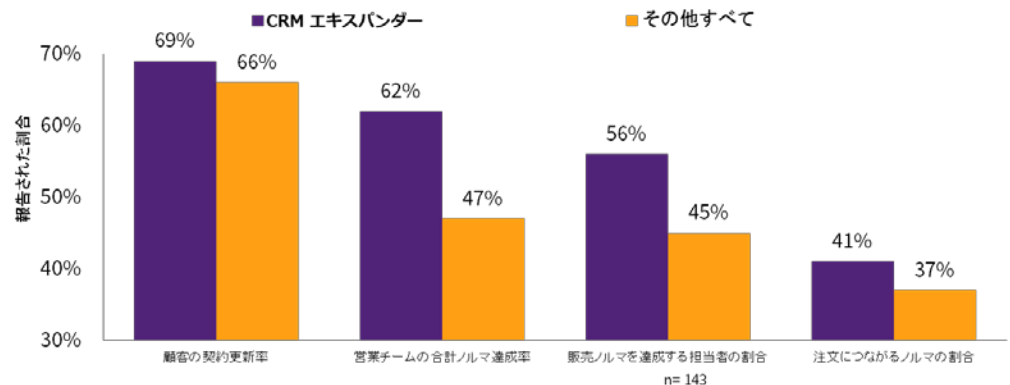
いまだに数多くの営業担当者が「リード」の定義にふれないようにしています。

セールスイネーブルメントツールの一番の利点は、両チームが購入者のコンテンツ利用状況を追跡することができるため、その分野で何がうまく機能しているのか、また、コンテンツ作成およびターゲット決定の観点から何を調整すべきかを互いに理解することができる点です。

ンとあわせて利用することで、付加価値を得るための基礎であるということのをこれまでの調査で一貫して示してきました。CRMはセールスエフェクティブネスを管理する手段として単独でも十分機能しますが、現代社会では、かつてないほど豊富な知識をもつ購入者に対して、複雑な商品やサービスを提供する必要があることから、様々なツールが必要です。この考察に関連して、「CRM + Sales Technologies: Integrating Your Way Toward President's Club」

(CRM+セールステクノロジー：価値ある統合) (2015年2月)では、CRMと他のエンタープライズアプリケーションの統合に関して、トップクラス企業は業績不振の企業より取り組みが進んでいることが分かっています。そのひとつが、リード創出にとって極めて重要なマーケティングオートメーションプラットフォームです。今や、基本的なプラットフォームは21世紀の営業組織に欠かせないツールであることが分かってきました。次に私たちが注目しているのは、「CRM エキスパンダー」という概念です。これは、Aberdeenが調査の中で見出した概念であり、複数のマーケティングおよびセールステクノロジープラットフォームを手持ちのツールに統合することに継続的に取り組んでいる組織を指します。

図3：システム・オブ・レコードからシステム・オブ・エンゲージメントへの転換



出典：Aberdeen Group, 2016年2月

7

この取り組みが十分な事業価値を生み出すかについては、図3のデータを参照してください。このように営業活動とマーケティング活動の連携を図っている企業は、高い顧客維持率を達成するとともに、営業活動から効率よく純利益を上げています。

データが肝心

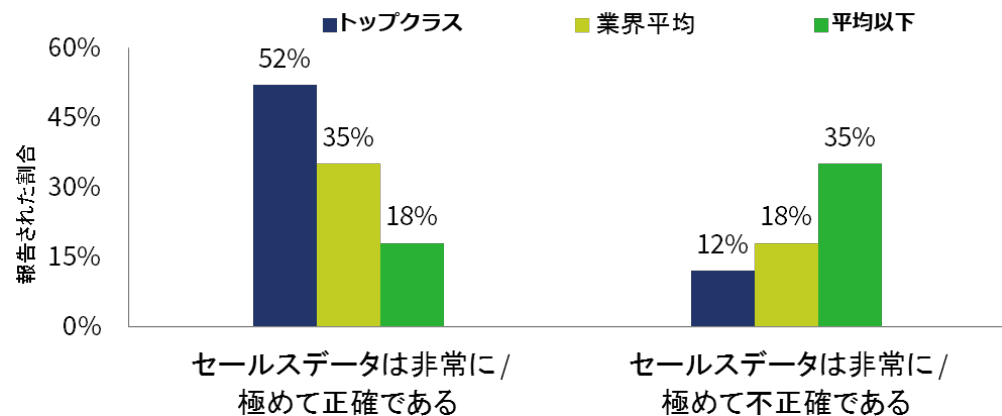
ターゲットの絞り込みと収益の創出に使用するデータは、できる限り正確で、すぐに利用できるものでなければなりません。CRMにマーケティングオートメーションのソリューションやパイプラインを構築するその他のソリューションを統合することは、両組織がこのことを認識して初めて意味をもちます。なぜなら、現代の購入者は、商品やサービスについてかつてないほど熟知しているからです。[「Analytics Meets Enablement: Data-Driven Content in Context」](#)（分析とイネーブルメントの融合：状況に応じたデータに基づくコンテンツ）（2015年10月）によると、トップクラス企業は、具体的にどのターゲットオーディエンスがどのマーケティングコンテンツをどのくらいの頻度でどの程度利用しているのかについて、正確なデータに基づいて理解したいと考えていることが分かっています。そのうえで、分析結果をCRMのコンタクト、アカウント、ビジネスチャンスに直接関連付けることで、どうすれば様々な見込み客を購入者に変えることができるかを営業担当者に効果的に伝えていました。マーケティング、営業、サービスというすべての対顧客チームでリソースを効果的に活用するためには、顧客の全体像をリアルタイムで把握することが重要です。図4の右側の棒グラフは、ターゲット市場についての正確なデータを活用していない企業の現状を表しています。

CRMは単独では成り立ちません。他のソリューションとあわせて利用することで付加価値を得るための基礎でなければならないのです。

8

CRM にマーケティングオートメーションのソリューションとパイプラインを構築するその他のソリューションを統合することは、両組織がその価値を認識して初めて意味をもちます。なぜなら、現代の購入者は商品やサービスについてかつてないほど熟知しているからです。

図4：業績トップクラスの企業は、顧客中心のデータに統合的な方法で取り組むことで、マーケティング、営業、サービスを効果的に展開している



n= 206
出典：Aberdeen Group, 2016年2月

上の図から、業績トップクラスの企業が、見込み客と顧客の行動に関するデータの精度を磨くことに時間をかけて取り組んでいることは明らかです。複雑な B2B 市場において、トップクラス企業は、自社商品やサービスを利用する教養のある消費者が、製品や価格設定のみならず、これまでに投稿されたことのある悪い評判をくまなく把握しており、そうした情報を意のままに利用できることを認識しています。この困難な環境で競争力をキープするためには、顧客データを常にクリーンで正確な状態に保つためリソースを投じ続けるしかありません。結局のところ、データの完全性は事象ではなく、日常的な状態なのです。これは、変化の少ない人口統計データと企業統計データだけでなく、個人や企業の行動に関しても言えることです。その場合、マーケティングオートメーションと CRM プラットフォームを融合することで最も大きな効果をあげられます。さらに、今ではこうした商用ソリューションの大半に予測分析能力も取り入れられています。このオートメーション機能により、スマートな組織では過去のマーケティングおよび営業活動の成果をもとに、目の前にあるビジネスチャン

9

スをいかにして掘り進めるかを効果的に見極めることができます。

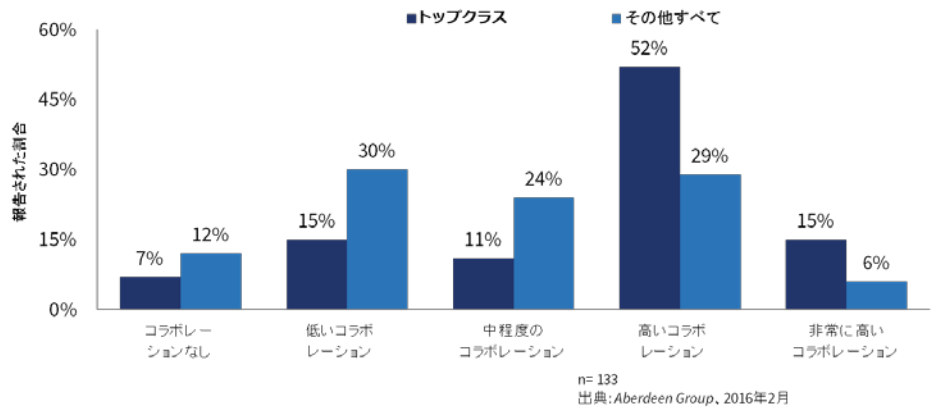
各部署の知識を活用することが不可欠なのはなぜか

トップクラス企業では、現代の労働力がソーシャルコラボレーションにより、いかにして進化してきたのかを認識することで、効果的なマーケティング活動と販売目標達成のための知識を積み重ねています。ミレニアル世代が B2B 営業の大部分を占めるようになる前、社内の知識の多くは役員や管理職から一般社員へと流れていました。これまでも休憩室などでのちょっとしたおしゃべりが役に立つことがあったかもしれませんが、社員が「集団」のぼう大な知識を活用することができるようになったのは、デジタル時代に入ってからのことです。技術面では、21 世紀版のおしゃべりの場ともいえるプラットフォームとして、[エンタープライズソーシャルコラボレーション](#)の存在が明らかになり、今ではすっかり定着しています。特にトップクラス企業に所属する現代のマーケティング担当者や営業担当者は、アイデアやベストプラクティス、知識を自由に交換できるアプリケーションの力に支えられています。図 5 に示すように、業績トップクラスの企業では、その他すべての企業と比べて、このようなプラットフォームを積極的に / とても積極的に展開している傾向が 91%強いことが分かっています（それぞれ 67%と 35%）。

10

データの完全性は事象ではなく、日常的な状態なのです。

図5：コラボレーションはもはや「なくても良い」機能ではない



今日のマーケティングオートメーションおよびCRMソリューションの多くは、このコラボレーション機能を取り入れています。そのため、パイプラインの構築に必要なデータの精度と有効性を大幅に高めることができます。次に、こうしたコラボレーション機能を最も効果的に導入できる分野と方法を見ていきましょう。

ああ、パイプライン、あなたはどのようにしてパイプラインなの

現代のビジネスプロフェッショナルが、移動中もモバイルデバイスを使って仕事をしなければならないことは、いうまでもありません。「[CRM + Sales Mobility: Enabling Your Multi-Screen Seller](#)」(CRM+セールスマビリティ：マルチスクリーンを使った営業スタイル) (2015年2月)によると、トップクラス企業では、ノルマを抱える営業担当者が場所やデバイスの種類を問わず、データや書類をシームレスに確認、利用、操作できるような環境を提供しています。ここには、マーケティングチームがフロントラインである営業チームに提供する、主に2種類の情報(パイプラインに進むリードの全詳細と、やり取りの中で購入者や顧客のニーズに対応するために準備されたコンテンツ)にアクセスする作業が含まれます。ところが、図6に示すように、企業の多く(特に業績不振企業)はいまだに営業担当者、チャネルパートナー、マーケティングキャンペーン責任者に対するサポートを徹

11

底しておらず、場所や時間、デバイス、接続機能の有無を問わず仕事ができる環境を整えていません。

図6：現代の営業担当者は、場所や時間、デバイスを問わず仕事ができる環境を求めている

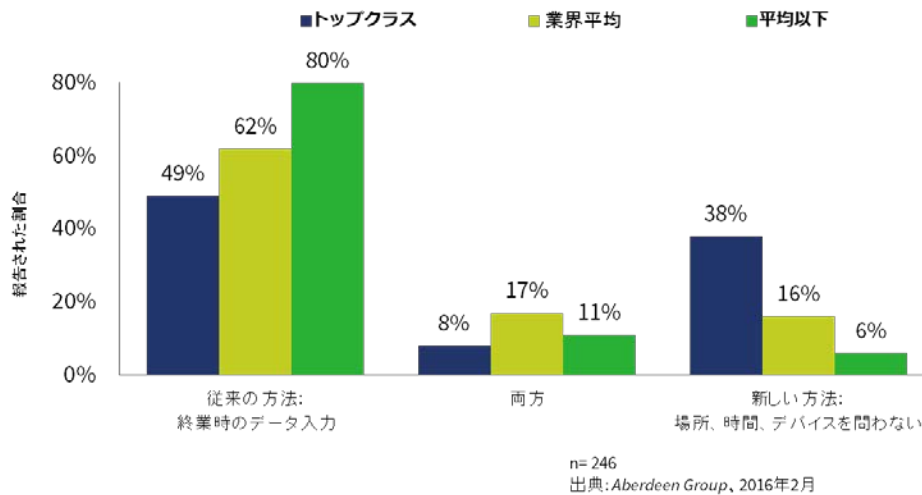


図6のX軸の分類を見ると、2016年において、チーム内の個人が現場での活動を終わってからわざわざオフィスに戻り、会議メモやキャンペーンの成果をまとめなければならない正当な理由が見出せません。そのため、平均以下企業がトップクラス企業と比べてミレニアル世代に「従来型の働き方」を強いている傾向が63%も強い（それぞれ80%と49%）理由には、おどろきます。ミレニアル世代はその働き方に違和感を覚え、生産的でないと感じていることでしょう。トップクラス企業では、営業担当者の離職率が前年比で1.2%の減少であるのに対し、業界平均企業と平均以下企業ではそれぞれ0.7%と7.2%の増加である事実にもうなずけます。通常、B2Bの営業担当者を新たに採用するのに29,000ドル以上のコストと7.2カ月の期間を要することを考えると、顧客獲得を担当するマーケティングチームと営業チームにモビリティ環境を与えることはもはや贅沢ではありません。

12

結論と推奨事項

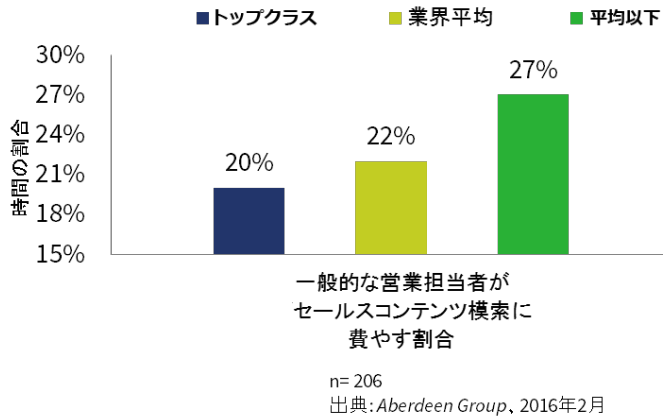
特にトップクラス企業に所属する現代のマーケティング担当者や営業担当者は、アイデアやベストプラクティス、知識を自由にやり取りできるアプリケーションの力に支えられています。

現代のビジネスプロフェッショナルの多くが何より求めているのは、自分の仕事のパフォーマンスを高めるための時間です。私たちは、24時間365日という限られた時間の中でできるだけ多くのことを成し遂げ、願わくはプライベートな時間を捻出しつつも、マーケティングや営業の数字を達成しようと努力しています。自動化されたプラットフォームを通じてマーケティングキャンペーンを展開したり、営業ワークフローを支える技術を展開して大規模なパイプラインに対応し、これを発展させようとする背景には、この常時接続の感覚があります。図7に示すように、業績トップクラスの組織では、フロントラインに立つ営業担当者やチャネルパートナーが自分の仕事*以外*の作業、すなわち、購入者との直接的なやり取りの中で情報やコンテンツを効果的に活用するのではなく、それを探し出すことに費やす時間を25%減らしています。このことから、マーケティングと営業の責任者がコンテンツのアクセシビリティ（利用可能性）と顧客データに関して連携すれば、誰もがその恩恵を受けられることが分かります。マーケティングおよびセールステクノロジープラットフォームの連動を求める現場の担当者は、「チームメンバーが質の高いパイプラインの構築にもっと集中できるようになるだろうか」という疑問を常に念頭に置いておく必要があります。

今の時代、購入者は企業と接触する前から商品やサービスについての知識をたくさん入手することができるため、営業担当者は難しい立場に置かれています。そのため、見込み客や顧客との直接的なやり取りに費やす時間を最大限に活かすため、そうした取り組みを視野に入れた技術やプロセスを事あるごとに活用する必要があります。

13

図7：スケジュールの内訳



マーケティングおよびセールステクノロジープラットフォームの連動を求める現場の担当者は、「チームメンバーが質の高いパイプラインの構築にもっと集中できるようになるだろうか」という疑問を常に念頭においておく必要があります。

私たちが現在消費者として導入しているほぼすべてのアプリケーションをモバイル化し、カスタマイズしたとすると、時代の流れに合ったビジネステクノロジーを活用していくことがますます不可欠となります。そしてただこれだけのことで、優秀な人材を容易に採用し維持することができるはずですが、しかし、変革のきっかけとなる究極の理由は、顧客ケアに他なりません。

本調査を含む調査の詳細については、www.aberdeen.com でご確認ください。

関連調査

[Best-in-Class Sales Enablement Via Video-Based Learning](#)、2016年1月

[Maximizing the Sales Technology Ecosystem with Best-in-Class CPQ Deployments](#)、2016年1月

[Sales Performance Management 2016: How the Best-in-Class Evolve Success](#)、2015年12月

[Best-in-Class Paths to Shorten the Sales Cycle](#)、2015年12月

[Tired of Stressing on the Monday Sales Meeting? There's a Better Way to Win!](#)、2015年10月

[What Motivates Best-in-Class B2B Sellers? You'll Be Surprised](#)、2015年10月

執筆者：顧客管理・セールスエフェクティブネス担当 VP / 調査グループ責任者、Peter Ostrow
(peter.ostrow@aberdeen.com)

14

Aberdeen Group について

Aberdeen Group は 1988 年より、世界中の企業の業績向上を支援するための調査レポートを公開しています。弊社のアナリストは、独自の分析フレームワークから特定のベンダーにとらわれないファクトベースの情報を引き出し、業界関係者を対象とした一次調査からトップクラス企業を特定します。その調査結果は、数十万人のビジネスプロフェッショナルに活用され、優れた意思決定やビジネス戦略の向上に活かされています。Aberdeen Group は米国マサチューセッツ州ボストンに本社を構えています。

本書は Aberdeen Group が実施した一次調査の結果を報告するものであり、公開時点で最良の分析を反映しています。別途記載がない限り、Aberdeen Group が本書全体の著作権を有しています。書式や手段を問わず、Aberdeen Group からの事前の書面による同意なしに、本書のいかなる部分も複製、配信、保存あるいは送信してはならないものとします。