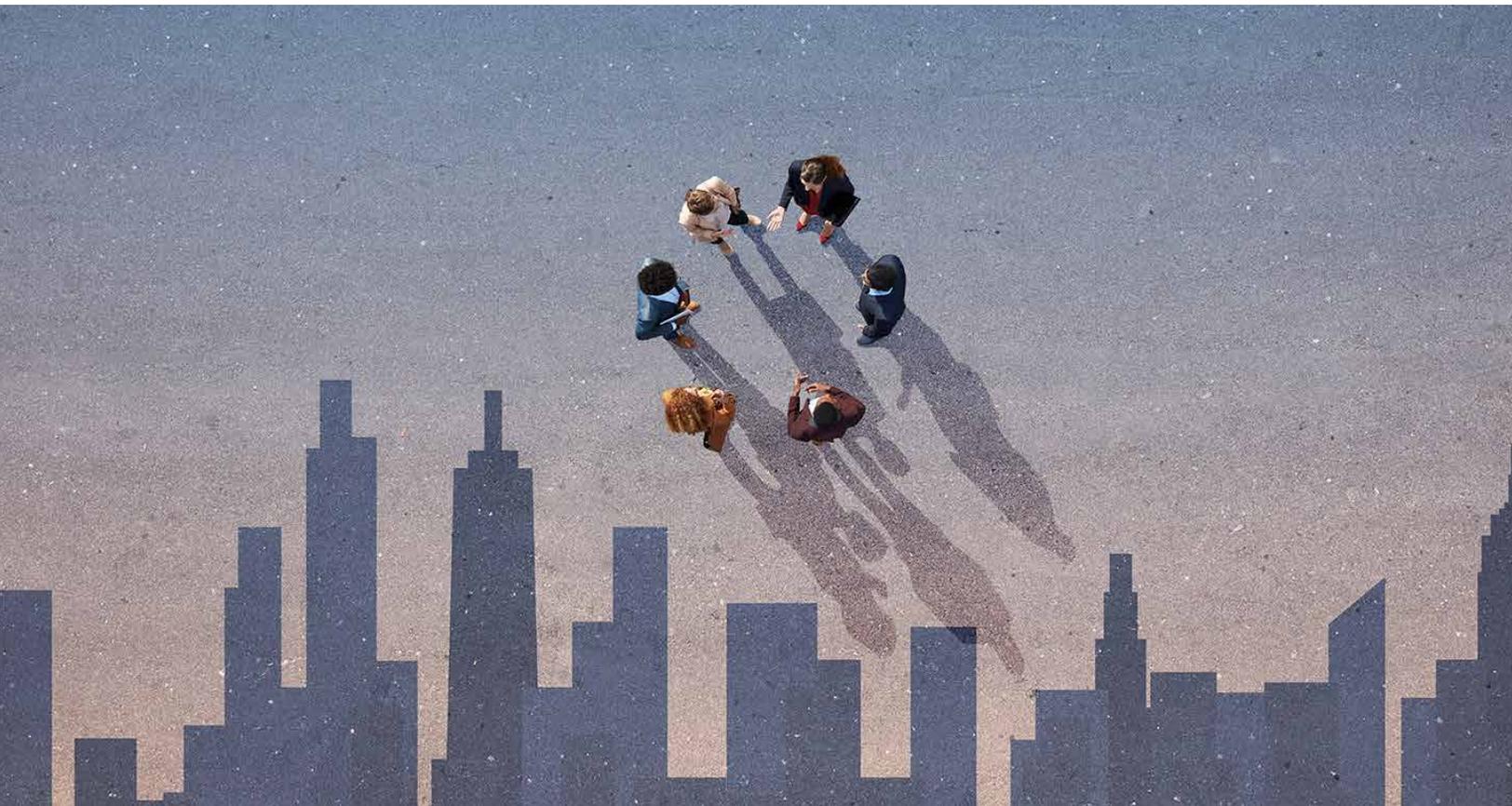


グロース(成長)・マーケティング・アンド・セールス研究グループ

次世代のB2B販売： ゲームチェンジャー3社が 変革の機会を捉えた方法

成功しているB2B企業は、売上で優位に立つためにさまざまな戦術を実行している。
ここでは、3つの企業がどのようにそれを行ったかを紹介する

著者：Paolo Cencioni, Jacopo Gibertini, David Sprengel, Martina Yanni



デジタル化されたオペレーティングモデルにより、顧客からのよりシームレスで透明性の高いサービスへの需要が高まりを受け、B2B販売は近年大きな変化を遂げている。しかし、多くの事業会社はより経済効果を重視する競合他社のペースについていけず、結果として、業績や顧客サービスの面で競争力が低下している。

最も成功しているB2Bプレーヤーは、販売力を高めるために以下の5つの主要な戦術を採用している：①オムニチャネルのセールスチーム強化、②先進的な販売テクノロジーと自動化、③データ分析とハイパーパーソナライゼーション、④サードパーティーマーケットプレイスでの戦略的アプローチ、⑤マーケティングからセールスファネル全体でのeコマースエクセレンス

これらの戦術全てを駆使できる企業は、1つの戦術にのみ集中する企業に比べて10%以上の市場シェア成

長を遂げる可能性が2倍高くなる。しかし、実行はそれほど簡単ではなく、組織全体での変革を推進するための戦略的ビジョン、全面的なコミットメント、そして適切なケイパビリティが必要となる。ヨーロッパの代表的な事業会社各社は(ヨーロッパのGo-to-Marketにおけるマッキンゼーゲームチェンジャーの一部)、5つの戦術うち最初の3つの戦術を実行して成功を収めている。

①オムニチャネルのセールスチーム強化

オムニチャネルへの移行を加速させる最も明確な要因は、業界企業にその需要があるためである。2017年には事業会社の約20%しかデジタルの取引や購入を好むと述べていたが、現在はその割合が約67%にまで上がっている。2016年にはB2B企業は平均5つのチャネルを持っていたが、2021年までにはその数が10にまで増えている(図表1)。

図表1

B2Bの意思決定者は、サプライヤーとやり取りするためにこれまで以上に多くのチャネルを使用している

B2Bの顧客が意思決定の過程で使用するチャネル数¹



¹Q: サプライヤーを調べるためにどのような種類の調査を使用したか; 現段階でサプライヤーと製品の評価に使用した方法は次のうちどれか; 新しい注文は通常どのように発注するか; 通常、再注文はどのように発注するか; 購入プロセス全体で使用されたチャネルの数 (調査、サプライヤーの評価、注文、再注文); 「サードパーティ マーケットプレイス」は、この特定の調査質問に対する特定のインタラクションチャネルとしてテストされていない; 表示されている特定のチャネルのリストは方向性のみを示しており、購入者の購入プロセスの個々の段階に関連する可能性のある特定のチャネルは含まれていない

²調達チャネルは「会社の調達部門/担当者へのリクエスト送信」と定義し、電子調達ポータルは「組織の購買電子調達ポータル(例えば Ariba, Coupa, Epic)を介した調達」と定義する

資料: McKinsey Global B2B Pulse, Dec 2021, n = 3,360, countries: Brazil, Chile, China, France, Germany, India, Italy, Japan, South Korea, Spain, United Kingdom, United States

オムニチャネルのメリットは、顧客がコンテキストを失ったり、情報入力を繰り返したりすることなく、チャネル間を簡単に移動できることである。このようなサービスレベルを実現できる企業では、顧客満足度とロイヤルティの向上、より高い成長率、コストの削減、顧客データの追跡と分析ができる。これら指標のほとんどにおいて、アナログなアプローチとの差は歴然である。例えば、オムニチャネルの導入に成功したB2B企業は13.5%のEBIT成長率を示しているのに対し、デジタル化の低い競合は1.8%にとどまっている。純粋なデジタルチャネルに次いで、エクスペリエンスを提供する上で最も重要となっているのが、インサイドセールスとハイブリッドセールスである。

インサイドセールスとハイブリッドセールスの違い

優良なB2B企業は、インサイドセールスとハイブリッドセールスを通じてGo-to-Marketを再定義することで最大20%までの売上向上を実現している。インサイドセールスモデルは、単なる顧客サービスでも、コールセンターや販売サポートの役割でもない。むしろ、顧客と直接接し、明確な役割・ターゲットを持つリモートセールスファンクションである。インサイドセールスでは、経験豊富なアカウントマネージャーの存在や、データ分析・デジタルソリューションを活用することを通じて、複数チャネルの販売戦略と顧客アプローチの最適化を行っている(図表2)。

インサイドセールスの導入は、特に生産性の点で有利な選択肢である。実際、インサイドセールスの担当者は、従来の現場担当者の50%のコストで、4倍の見込み客をカバーできる。そのためサービスの質を落とすことなく、多くの顧客にリーチできる。トップB2B企業は、他よりもインサイドセールスを活用する可能性が50%高い。

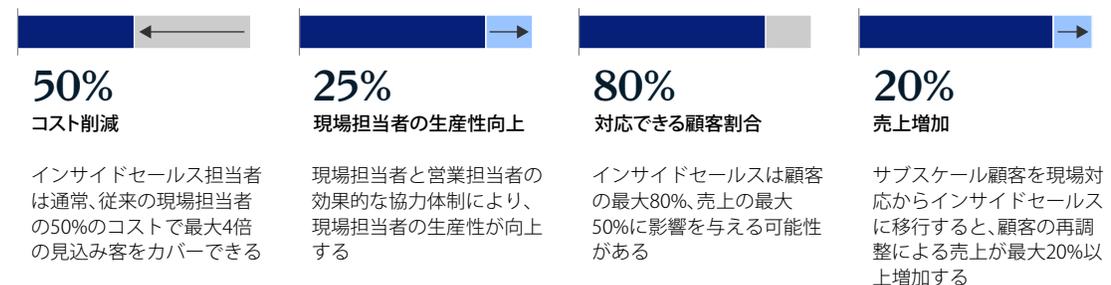
顧客の最大80%(会社の売上の半分程度を占める中小規模の顧客)は、インサイドセールスチームでカバー可能である。残る20%は対面での接客を要することが多く、ハイブリッドセールスが必要となる。これには有望な見込み客も含まれている。

ハイブリッドセールスは、インサイドセールスと従来の対面営業を組み合わせた革新的なモデルである。企業の85%が、3年以内にハイブリッドセールスが最も一般的なセールスの職種になると予想している。ハイブリッドセールスは、チャネルの組み合わせの柔軟性、顧客が購入したい場所でのサービス提供により、大口顧客に適している。リモートセールスやオンラインセールスの活用のおかげで、ハイブリッドセールスは拡大可能である。またさまざまな潜在的なインタラクションの相乗効果により、ハイブリッドセールスは効果的な方法と言える。2022年に10%以上成長した企業の57%がハイブリッドセールスモデルを採用している。

図表2

インサイドセールスは、生産性向上の面で特に効果的な取り組みであることが証明されている

インサイドセールスのインパクト



資料: マッキンゼー分析

自動化ソリューション企業がどのように革新的なインサイドセールスを実現したか

2019年、デジタル需要が高まる中、工業用デジタルおよび自動化ソリューションのグローバルな先進企業が、革新的なセールスエンゲージメントアプローチを実現する機会を見出した。

まず最初に、製品ラインナップ、顧客ニーズ、顧客とのタッチポイントに基づいて、インサイドセールスチームの目的と役割を明確するために時間を費やした。顧客とのやりとりをあまり必要としないシンプルな製品にとってインサイドセールスは恰好な Go-to-market モデルである。比較的複雑な製品でも、対面での接客を必要としない場合はインサイドセールスチームに技術営業担当者を組み合わせ、インサイドセールスチームが現場担当者をサポートする。非常に複雑な製品や顧客がセールス担当と多くのタッチポイントを希望する場合、インサイドセールスチームは技術担当と現場担当の間の調整役を担う(図表3)。

この企業は4つの重要な分野で基盤を築いている。第一に、目標の設定だけでなくモデルの概要作成と、

チームの確実なオンボーディングに時間を費やした。変革プログラムならではの初期段階での抵抗はあったものの、外部人材を登用したプログラム形成とメリットの明確化に努めることで、社内の理解と協力を醸成することに成功した。また、協力を促進するために可視化にも力を入れたことで、チームの稼働後に成功の初期的な兆しが積み重なっていることを認識できたため、インサイドセールスチームと現場担当者両方に熱意が生まれた。

第二に、「インサイドセールスは初日からコスト削減をすべきではないし、そうすることはできない」という信念を掲げた。むしろ、技術基盤の構築と顧客管理のための技術導入に相当の予算が割り当てられた。リーダーの一人は、「インサイドセールスは技術を活用して、より良い成果を得ることがすべてであるため、これは重要なステップだった」と語っている。

第三の基盤は人材である。インサイドセールスは誰にでもできる仕事ではないことを認識し、適切な人材の確保に尽力した。結果的に、キャリア開発プランを策定し、インサイドセールスの仕事がキャリアの

図表3

インサイドセールスアプローチは顧客と製品の複雑さに適応する

インサイドセールス構築におけるキークエスション



製品ポートフォリオ全体あるいは特定の部分のみのどちらに焦点を当てるべきか?

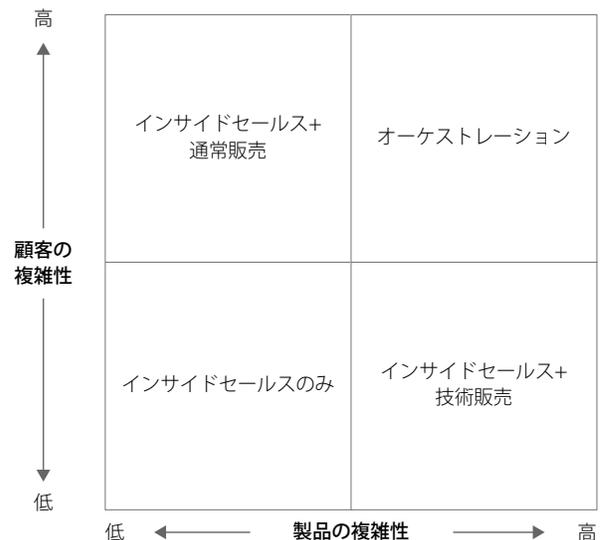


インサイドセールスを受け入れやすい顧客タイプは何か?



フリートチームとインサイドセールスチームがシームレスに対話するにはどうすればよいか?

インサイドセールスアプローチ



中間ステップに位置づけられていることを示すことで、従業員のモチベーションにつながった。

第四に、適切なインセンティブの設計である。この企業は、報酬と先行・遅行指標KPIに基づいたシステムを導入した。個人のインセンティブは、取引成立への関与または他者のサポートへの関与によって決まり、さまざまなKPIが採用された。これにより販売担当者のモチベーションが高まり、組織全体での協力が促進された。

②先進的な販売テクノロジーと自動化

自動化は、セールスチームの時間の3分の2近くを占める付加価値の低い活動を最適化するために不可欠であるため、高度なセールステクノロジーの重要な分野である。販売計画から見込み客管理、見積書作成、受注管理、アフターセールス活動まで、販売関連タスクとプロセスの30%以上が部分的に自動化可能と推定されている。実際、自動化を先行している企

業は売上拡大・顧客対応コスト削減ともに最大20%達成しているだけでなく、顧客と従業員の満足度も向上させている(図表4)。驚くことではないが事業会社の9割がGo-to-Marketの自動化に取り組んでいる。しかし、その効果を十分に発揮できているのは3分の1に過ぎない。

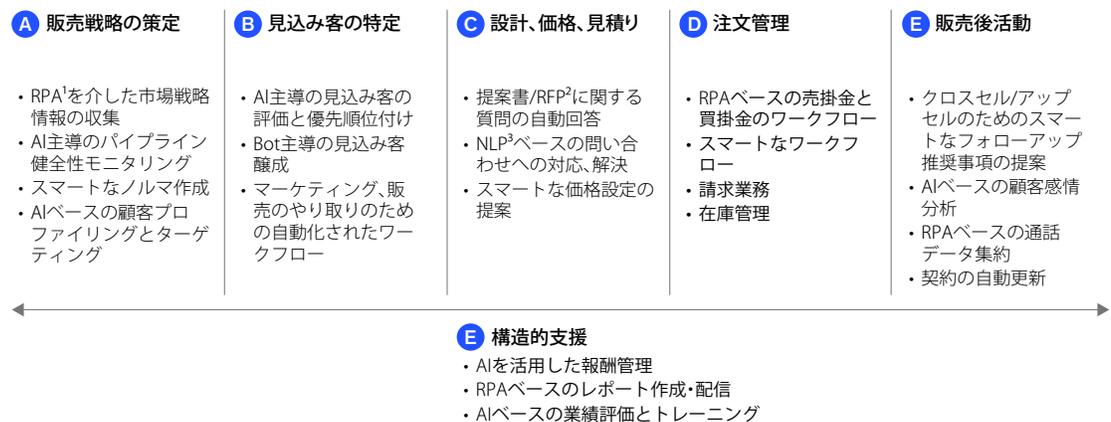
先行企業は次の4つの領域で効果的な自動化を実現している:

1. **見込み顧客管理:** 高度な分析により見込み客に優先順位を付け、AIチャットボットがメールを通じた見込み客への連絡や適切な時間帯(勤務開始や終了時など)でのフォローアップをスケジューリングする
2. **契約書作成:** AIツールが、事前に設定されたコンテンツのセットに基づいて、提案依頼書(RFP)の問い合わせに対する回答を自動で作成する

図表4

潜在的な自動化の機会販売のバリューチェーン全体に存在する

例示的かつ非網羅的な機会



¹ Robotic Process Automation

² Request For Proposal

³ Neuro-Linguistic Programming

3. **請求書の発行**: ロボティック・プロセス・オートメーションを使って請求書の処理、発行、データベースの更新を行う
4. **販売報酬の計画**: 機械学習アルゴリズムにより、販売報酬の予測を最適化する等の構造的なサポートを実施し、報酬計画に費やす時間を最大50%削減する

GEAがどのように自動化のチャンスをとらえたか

GEAは世界有数の食品、飲料、医薬品向け加工機械のサプライヤーの1つである。顧客に合わせた見積もりとサービスを提供するために、同社は設計、価格設定、見積作成(CPQ)専用システムを立ち上げた。このシステムの目的は、バックオフィスの担当者を必要とせず自動的に見積もりを作成できるようにすることであった。これにより、顧客対応の強化と顧客サービスの向上につなげることが可能となる。

まず、同社の設定プロトコルがボトムアップに見直されるところから始まり、新システムが効果的に機能するよう十分な標準化が行われているかを確認した。また、GEAは価格の一貫性を確保する必要もあった。これは、最近のサプライチェーンの不安定性を考慮すると特に

重要である。見積もりの整合性も重要であり、正しい条件および法的な条項含む適切なテンプレートを作成する必要がある。結果、見積書作成時間が約50%短縮され、クロスセラーズ活動も活性化した。

GEAは、このツールをセールsteamによる販売アプローチと組み合わせた。セールsteamの販売アプローチではより顧客の目的にフォーカスするようにした。顧客の目的を理解したセールsteamは、ツールを使って最も適切な製品と価格を見出し、サービス契約やデジタルサービスなどのアドオンを付けられる見積書の作成まで進められた。見積書が送付され合意が得られると、データは顧客管理から調達・生産計画部署へ自動的に転送され、発注が確定されるため、二重の入力作業が不要となった。見積書作成時間の短縮が功を奏し、セールsteamはこの新しいアプローチを積極的に取り入れている(図表5)。

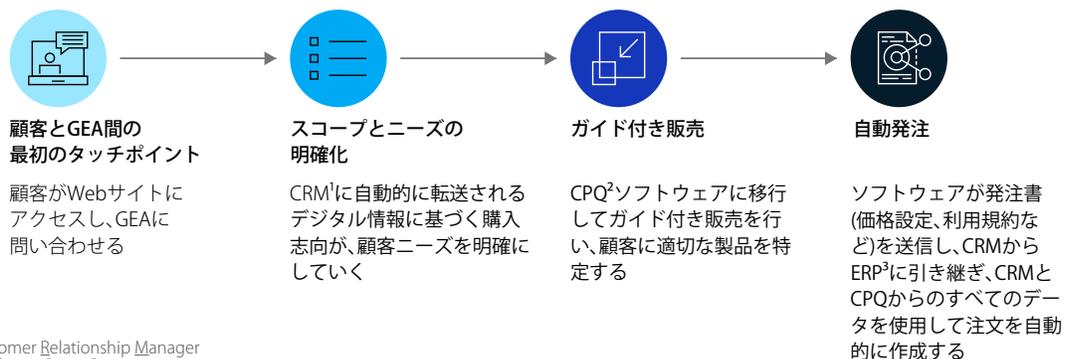
③データ分析とハイパーパーソナライゼーション

Go-to-Market 変革のあらゆる側面にとって、データは重要な推進力であり、オペレーションからカスタマー

図表5

半自動化された販売プロセスにより、ポートフォリオの複雑さ、サービスレベル、売上原価の適切なバランスが確保される

プロセス例



¹ Customer Relationship Manager
² Configure, Price, Quote
³ Enterprise Resource Planning

ジャーニーに亘るKPIや意思決定に必要な情報を提供する。主な適用領域は以下の通り:

- 見込み客の獲得(見込み客の特定と優先順位付けを含む)
- ウォレットシェアの拡大(アップセル、クロスセル、品揃え最適化、マイクロセグメンテーションを含む)
- 価格最適化(市場連動価格、顧客別価格設定、取引スコアリング、契約最適化を含む)
- 解約の予測と予防
- 販売効率性(トレーニング時間が削減され、対面・バーチャルの営業担当者の時間配分の最適化される)

ヒルティがどのようにマシンデータを活用してセールスを推進したか

ヒルティは、建設業界向けの電動工具、サービス、ソフトウェアを提供する世界有数のプロバイダーである。同社は顧客理解を深め、顧客との関係をより強化したいと考えていた。その解決策となったのが、顧客データを活用して顧客体験の向上と顧客インサイトを作り出す「Nuron」とよばれるバッテリープラットフォームである。

ヒルティの現場スタッフの3分の1は、顧客との接点を毎日持ち、機器を最適かつ効率的に使う方法についてアドバイスとサポートを提供している。同社は、高度なバッテリー充電プラットフォームで画期的な取り組みを行った。それは、工具のバッテリーを充電

すると、そのデータがプラットフォームを経由してヒルティのクラウドに転送され、そこで使用状況、価格設定、アドオン、消耗品、メンテナンスに関するインサイトが分析されるシステムである。このシステムは、1日あたり5,800万件以上のデータを分析できるようになる。

これらのデータを活用して、ヒルティは、自社のツールパークの最適化しつつ、顧客の過不足ないツールの利用を担保できる高度なサービスを提供している。同時に、セールスチームも同じ情報を使ってより深いインサイトを生み出している。例えば、顧客にツールの購入ではなくレンタル、ツールパークの構成変更、アップグレードなどを提案している。

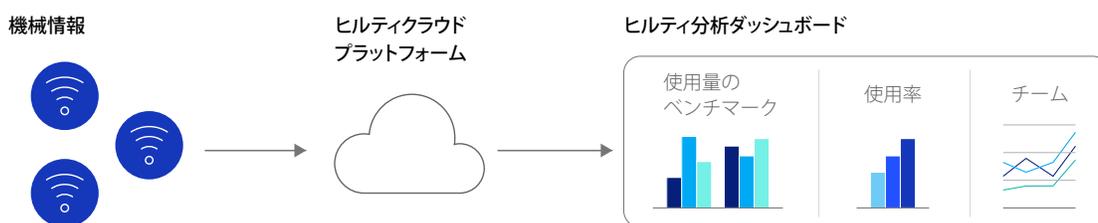
分析ベースのアプローチを実現するために、ヒルティは構造化されていないバラバラの分析から完全なデジタル化に移行するまで、数年にわたって複数のステップを踏みながら取り組みを行ってきた。しかしながら、分析ツールはツールだけではなく、現場の担当者による人間同士のやりとりと紐づけることが最も重要であることも学んだ。なぜなら顧客行動を含むラストワンマイルの推測はツールでは非常に難しいからである(図表6)。

この過程では適切なデータ基盤の構築に取り組んだ。具体的には、データをクリーニングし(例えば、開始当初は「稼働時間」の測定方法が370通りも存在)、測定基準が標準化されていることを確認した。これにより、どのユースケースが顧客にとって最も重要で

図表6

営業チームはツールパークのデータ分析情報を使用して顧客に助言する

ヒルティのデータ分析プロセスの例



あるかを理解し、インパクトのあるいくつかのユースケースに焦点を当てて、効果的で説得力のある提案をつくることができた。

また、導入にあたっては、従業員への十分な研修(数時間ではなく数週間にわたるようなエンゲージメント)を行うことも重要なポイントであった。この十分な研修の実施により、顧客管理責任者がインサイトに基づいて顧客とのやり取りを行えるようになった。最適化の重要性は何度も言及してきているが、ここでも従業員が手元を持つ情報が本当に有用なものであるかを確認している。

変革を成功させるためのレバー

ここで紹介した3社の事例は、オムニチャネル、販売テクノロジー、データ分析を取り入れることで、市場をリードするB2Bの販売体制をがどのように構築されたのか示している。しかし、どのような取り組みも成功するかどうかは、変化の管理にかかっている。業界をリードする事業会社をサポートしてきた我々の知見から、最も成功したデジタル販売および分析の変革は3つの要素に基づいていることがわかった。

1. **戦略:** 最初のステップとして、深い顧客インサイトから出発して戦略を策定する。これにより、顧客の抱える問題をより深く理解し、顧客にとって本当に価値があるものを特定できるようになる。また、高度な分析により、このプロセスがサポートされ、購買意向や解約率などのインサイトを得ることができる。結果として、自社のGo-to-Marketモデルをどのように発展させるかについて理解を深めることができる。
2. **カスタマイズされたソリューション:** 顧客は、自身のニーズに合わせてカスタマイズされた製品を高く評価する。これは、製品やサービスから始まり、価格構造や価格体系、サービス方法にまで及ぶ。例えば、支払い意欲をモデル化する動的価格設定エンジン(セグメント、取引の種類、市場へのルート別)は、正確な顧客の需要をより適切に満たす可能性がある一方で、完全にリモートで顧客にサービスする方が接客ニーズをより満たすかもしれないし、頻繁ではなく適度な接客の方が解約を防げるかもしれない。あ

らゆるチャネルから得たデータ分析により、これらのニーズを明らかにし、ハイパーパーソナライゼーションを実現することが可能となる。

3. **信頼できる唯一の情報源:** 最高水準のデータ分析力は、様々な社内外のデータ(取引データ、顧客データ、製品データ、外部データ)と技術的なアプローチを必要とする。一貫したアウトプットを確保するため、「信頼できる唯一の情報源」となる中央データリポジトリの構築が必要である。これにより、複数ユーザーやシステムの容易なアクセスが可能となり、効率性と協働性が向上する。また、中央データリポジトリでは、データの管理とメンテナンスだけでなく、より簡単なバックアップもサポートされ、データエラーの可能性が減り、セキュリティが強化される。

多くの企業は、完璧なデータがなければ始められないと考えがちだが、生産的な前進のためにはユースケースベースのアプローチ、具体的には最も有望なユースケースを選択し、迅速なテストを通じてそれらにデータを拡張していくことが必要である。

また人材面において、先進的な企業は早期に大規模な分析チームを編成するのではなく、少人数の高スキルな分析チームから始める。これにより継続的な改善とコスト効率を高めるアジャイルな文化を築くことができるのである。

この記事で取り上げられた3社のように、ほとんどの成功しているB2Bプレイヤーは、オムニチャネルの営業チーム、高度な販売テクノロジーと自動化、データ分析とハイパーパーソナライゼーションなど、さまざまな戦略を採用して営業力を強化している。戦略的なビジョン、全面的なコミットメント、そして適切なケイパビリティを備えることで、B2B企業はこれらの戦略をうまく展開することができるのである。

著者

Paolo Cencioniはマッキンゼー・ブリュッセルオフィスのコンサルタント、**Jacopo Gibertini**は同オフィスのコンサルタント、**David Sprengel**はマッキンゼー・ミュンヘンオフィスのパートナー、**Martina Yanni**はマッキンゼー・フランクフルトオフィスのアソシエイトパートナー。

日本語訳監修

金光 慶紘(かねみつ よしひろ): 東京オフィスパートナー、**李 婧怡**(り ちいんり): 東京オフィスアソシエイトパートナー、**大町 雅彰**(おおまち まさあき): 東京オフィスエンゲージメントマネジャー

Copyright © 2024 McKinsey & Company. All rights reserved.