

THE MODEL

マーケティングから始まる共業の営業活動

ITC大阪城 WG委員 山中 美智子

Agenda

1. THE MODEL とは
2. 時代の変化と営業活動
3. 役割とプロセス
 1. マーケティング
 2. カスタマーサクセス
4. パフォーマンスマネジメント
5. 考察として

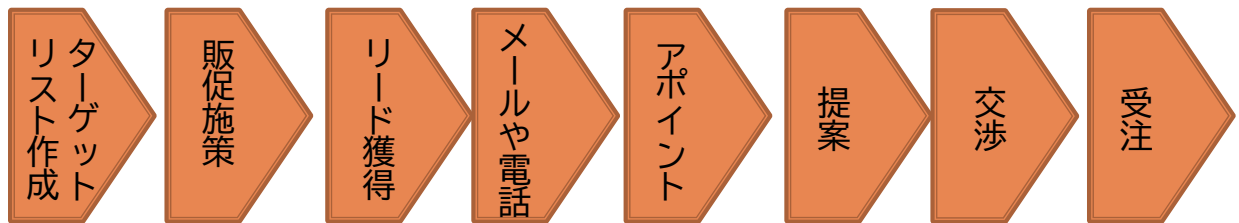
1-1 THE MODEL とは

従来の「営業活動」を

- マーケティング
- インサイドセールス
- 営業（フィールドセールス）

の**分業体制**で行うビジネスモデル

(営業活動プロセス例)



3

1-2 THE MODEL が生まれた背景

従来型

営業プロセスの全てをカバーする



長期戦？短期戦？

同じリズムで業務ができないので非効率

目の前の顧客対応で手一杯

新しい販促企画に着手できない

分業型



マーケティング

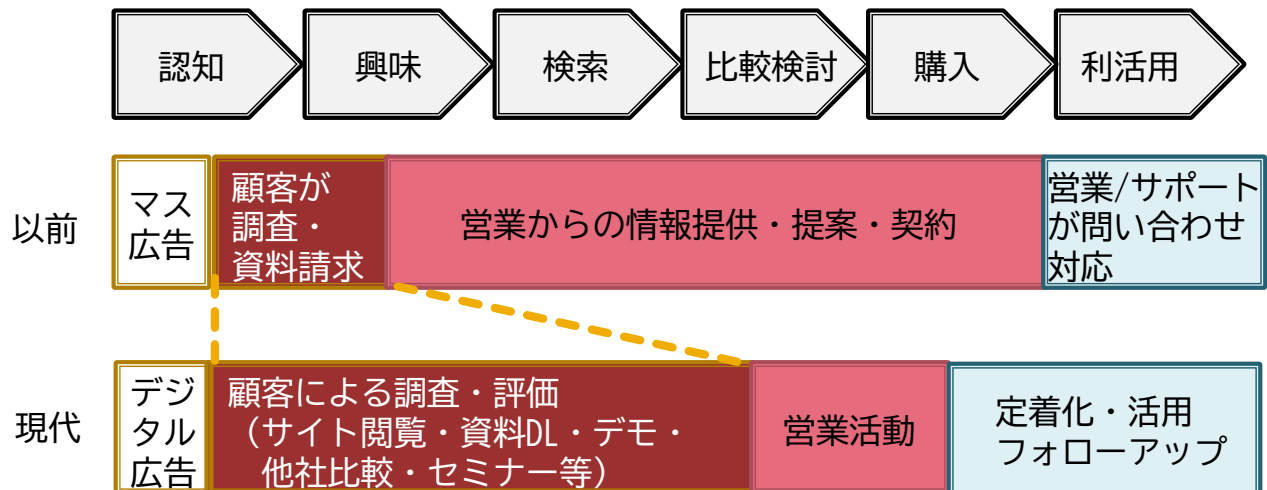
インサイドセールス

営業（フィールドセールス）

4

2-1-1 時代の変化

- スピードを求められる時代
- 顧客自身が商品情報を検索する時代



5

2-1-2 時代の変化に対応する営業活動

- 営業活動の変化
 - 顧客にとっての適切なタイミングで
 - 競争優位性を高める
 - リアルタイムに顧客対応する為の仕組み
 - 顧客情報をデジタルシフト
 - (以前) 売上データと営業員の活動記録
 - 過去の顧客データ、営業員の主観での記録
 - (現代) スマホやウェブ等の行動履歴データ
 - 未来予測した顧客行動に合わせたマーケティング

6

2-2-1 分業の副作用

- 部門間による軋轢が生まれることがある
 - 部門ごとの業績評価指標…各部門で「自分の評価を上げる」
 - 例) 「新規顧客獲得」至上主義
 - マーケティング：新規リード数を獲得する施策に走る。
 - インサイドセールス：商談になりやすい新規リードのフォローを優先する。
 - 営業：インサイドセールスからの商談案件が減ると、しびれを切らして商談に繋がる可能性が低くても動き出そうとする。
⇒マーケティングへ「新規リード数不足！」とプレッシャー



分業体制がうまく噛み合っていない
負のループ

7

2-2-2 単なる分業→共業！

- 「共通目標」
 - 共業せざるを得ないような指標
 - 例) 売上
 - 三位一体となってもうまく噛み合うループ



- 「フィードバック」
 - 自分たちの範囲だけ頑張れば良い？
 - 営業→インサイドセールス
 - 実際の商談時の情報、商談設定時と乖離は？
 - インサイドセールス→マーケティング
 - 実際のリード顧客との会話情報、キャンペーンの感想は？



8

3 役割とプロセス

- マーケティング
- インサイドセールス
- 営業
- カスタマーサクセス
 - 主にサブスクリプション型ビジネスで購入後のフォローを行う部署。

9

3-1-1 マーケティングの役割

- オーケストラの指揮者
- 全体を整理し、計画・組織する
- デジタルシフトしたマーケティングコミュニケーション
 - 顧客が資料請求等を行う前段階から、ウェブサイトの訪問状況を把握
 - 実際にコンタクトを取った時には既に、顧客の関心度を推測できている



10

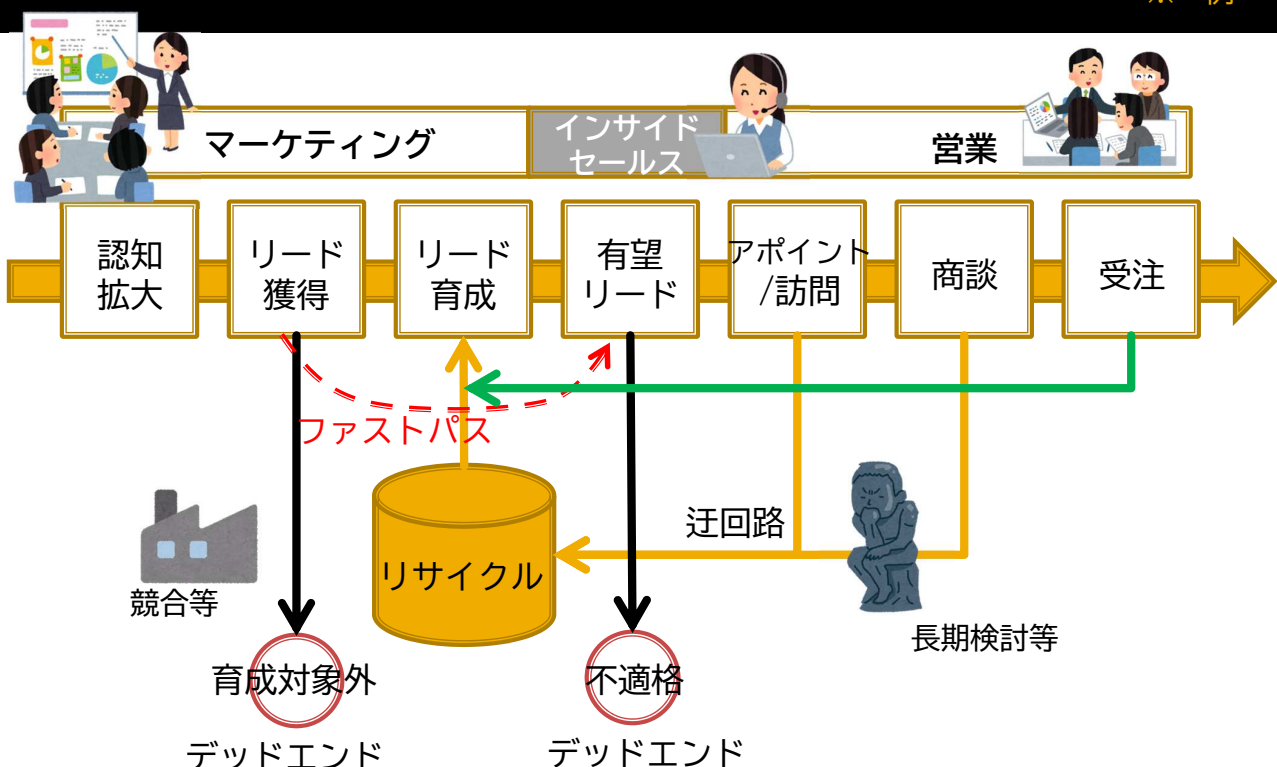
3-1-2 顧客ステージ設計

- 顧客の検討ステージに応じた対応
 - 検討初期
 - 浅く広く情報を見てもらい、関心を持ってもらう。行動トラッキングはするが、個人が特定できるような情報やIDを取得することはしない。
 - 検討中期
 - 検討が具体化したときに欲しいような情報は、フォームから情報入力してもらい、コンタクトを取れるようにする。初期にどこのコンテンツを見ていたかの情報も結合できれば、より質が高まる。
 - 検討後期
 - 購入を決定する段階。最初から購入意欲が高い状態で訪れる顧客もいる。

11

3-1-2 顧客ステージ設計

※一例



12

3-1-3 マーケティングの業績評価指標

- ステージごとの評価
 - フロー：各ステージを通過した件数
 - 残高：各ステージに留まっている件数
 - 次のステージに進む確率をCVR（コンバージョンレート）として、月ごとのフローではなく**残高を注視**
- 「見込み客を次のステージに進めること」
 - そのためには？
 - 施策を出発点にしない！
- マーケティングの、売上への貢献度は？
 - 原因1：顧客ステージの概念がない
 - 原因2：経営者と担当者で評価指標が異なる

13

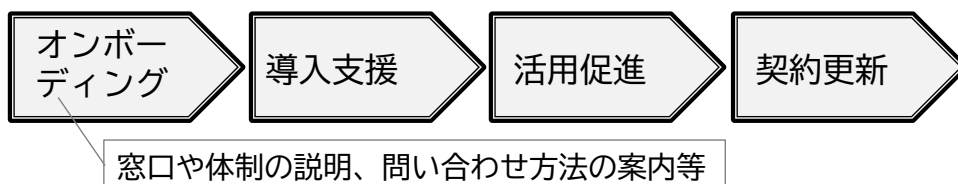
3-2-1 カスタマーサクセスの役割

- 契約後の顧客フォロー
- 契約を継続更新してもらえるか
- 「自社にとってのカスタマーサクセスとは何か？」を整理する
- 「ステージ」設計が重要
 - 契約後のプロセスを整理する
 - それぞれのプロセスが分断されないように

14

3-2-2 カスタマーサクセスでの ステージ設計

■ 購入後の顧客ステージ



■ 顧客ステージ移行誘導の理想形



15

3-2-3 カスタマーサクセスの業績 評価指標

■ 一般例と注意点・ポイント

■ チャーン（解約率）と契約更新率

- 解約には様々な理由がある。単に契約更新率の達成度を担当者の評価として良いか？
 - 会社として目標とすべき契約更新率を設定するとともに、MBOやOKRのような目標設定も。

■ アップセルとクロスセル

- どの部門が貢献した？
 - 部門をまたがる評価指標は、部門間で争いが起きないように報奨設計をしなければ。

16

4 パフォーマンスマネジメント

- ビジネスを成長させるために重要な戦略
 - 数字、評価指標に関して重要な、経営者が持つべき視点
 - その数字の背景では何が起きているのかを読み解く、想像する力が必要
 - 流れや動きであるトレンドの数字に注目
 - 複数の数字を見て分析
 - 本当のボトルネックは何か？

17

5 考察として

- 日本の多くの企業は従来型営業
 - マーケティングに手が回らない
 - 属人的な活動になりがち
- DX時代、ITコーディネータとして
 - 企業が組織的・戦略的にどのように取り組むかを学ばなければ！
- 今回整理できたこと
 - マーケティング部門の役割
 - 既存の営業部門との関わり方
 - 顧客行動に沿ったステージ設計と誘導
 - 活動を評価する指標、基本戦略

18