

第2回年次レポート

セールス 最新事情

全世界3,100人以上を対象にした
セールスの動向に関する調査結果

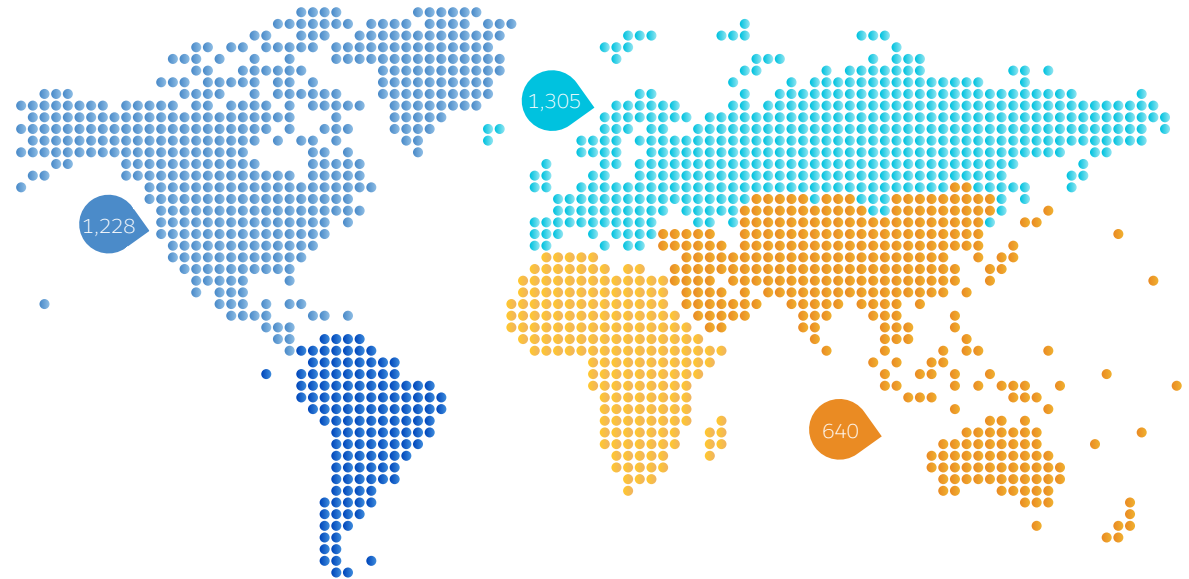


このレポートについて

Salesforce Researchは、全世界3,100人以上の営業担当者を対象に、次のことを調査する目的でアンケートを実施しました。

- ・ 営業のあり方を変化させる市場の動向
- ・ よりスマートでスピーディな顧客中心の営業へのシフト傾向
- ・ 営業の生産性と効率の向上に大きく寄与しているテクノロジー
- ・ 競争優位性を保つために、パフォーマンスの高い営業チームが取り入れている戦略やツール
- ・ セールスの今後の見通し

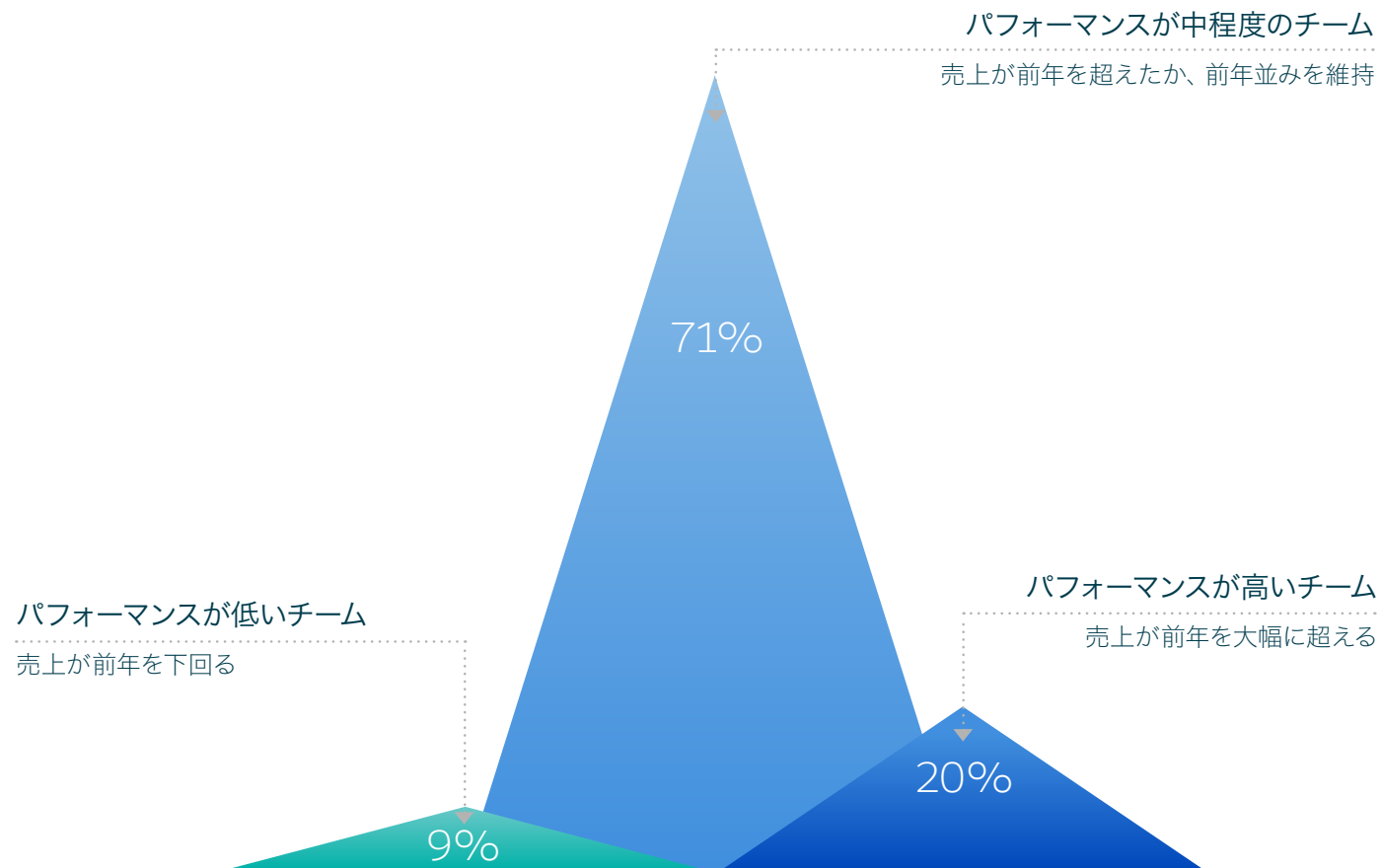
このレポートでは、ビジネスパフォーマンスに関するデータを検証しながら、成功へのさまざまな方程式を明らかにしていきます。なお、「パフォーマンスが高いチーム」は、前年比で売上を大幅に拡大した営業チームと定義しています。パフォーマンスが高いチーム、中程度のチーム、低いチームの内訳については、2ページをご覧ください。



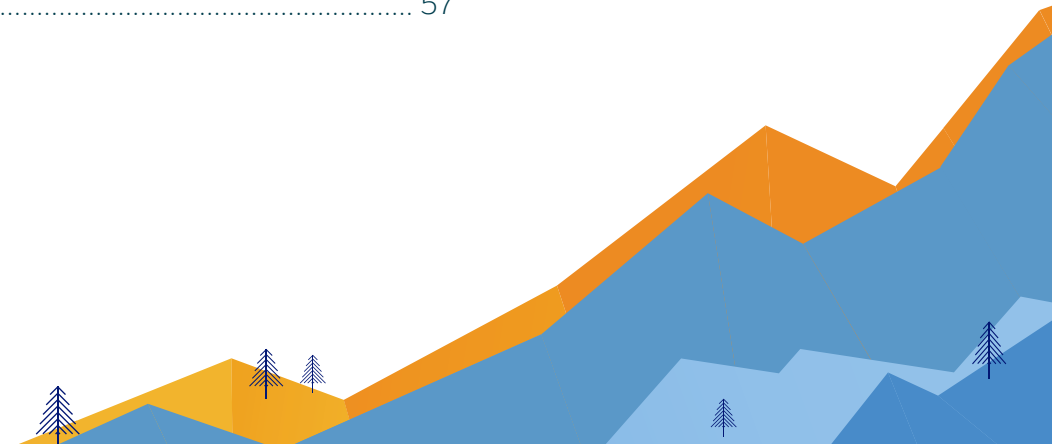
Salesforce Researchは、データにもとづく洞察を提供することで、顧客の成功を後押しするビジネスへの変革を支援します。

パフォーマンスレベル別の営業チームの内訳

パフォーマンスが高い営業チームは、全調査対象の上位20%を占めています。調査対象には、B2C、B2B、B2B2Cの営業チームが含まれます。



摘要.....	4
はじめに - つながる時代の顧客にあわせて、営業の役割が変化.....	5
01 成功の再定義 - カスタマーエクスペリエンスが最重要ベンチマークに.....	9
02 新しい営業のカタチ - キーワードは“コネクテッド”と“プロアクティブ”.....	12
03 生産性の最適化 - トップ営業チームはテクノロジーとトレーニングを活用.....	17
04 営業のスマート化 - インテリジェントセールスの台頭.....	22
まとめ - 成功のために必要なこと.....	26
国別の統計データ.....	27
付録.....	36
アンケート回答者の内訳.....	57





新しい時代のセールスとは、どのようなトレンドの影響を受け、変わっていくのでしょうか？ ITを使いこなし、情報武装した顧客は、より多くを営業担当者求めるようになっていきます。専門知識とスピードをもって、ニーズを的確につかみ、より個人に特化した対応をしてほしいと考えているのです。そんな時代においては、顧客ごとのソリューションを追加した、商品を前面に押し出す営業手法は過去のものとなり、優れた顧客体験がより優先されるようになります。また、旧態依然の業務プロセスは、革新的テクノロジーの採用により一掃されていくでしょう。そして、インテリジェントな機能を駆使した競争を勝ち抜くには、営業担当者もスマートなセールスツールを手に戦う必要があるのです。

このレポートでは、「顧客の時代」において営業の役割がどのように変化し、何が成功の決め手となるのかを、調査で明らかになった4つのポイントから読み解いていきます。

01 | 成功の再定義 - カスタマーエクスペリエンスが最重要ベンチマークに (9ページを参照)

インターネットが普及し、顧客の情報収集能力が飛躍的に高まった結果、ビジネスの成否は顧客が握っていると一言でも過言ではありません。こうした状況において、営業チームが顧客中心のアプローチへと軸足を移しつつあることは、ごく当然のことです。このシフトは、何をもって成功とみなすのか、その評価方法にも影響を及ぼし、**カスタマーエクスペリエンスとカスタマーサクセスは、成功を測るうえで重要なKPIとして位置付けられるようになっていきます。**

02 | 新しい営業のカタチ - キーワードは“コネクテッド”と“プロアクティブ” (12ページを参照)

従来のアプローチを脱却し、顧客にあわせた営業を実現するために必要なのは、即応性と個々のニーズに応じた対応、そしていつでもつながることです。トップ営業チームは、チームプレー、強力なパートナーエコシステム、クロスチャネルでのやり取り、スピーディなエンゲージメントで、顧客のニーズを先回りして理解することに長けています。**パフォーマンスが高いチームは、パフォーマンスが低いチームの2.9倍の割合で、いつでも顧客に対応できると回答しています。**

03 | 生産性の最適化 - トップ営業チームはテクノロジーとトレーニングを活用 (17ページを参照)

顧客の要求がますます高まるなか、営業チームにはデスクワークに時間と労力を費やす余裕はありません。トップ営業チームでは、生産性を高めるためのテクノロジーの導入が進み、後続との差は広がるばかりです。**「非効率な社内プロセス」を最大の課題に挙げた営業チームにその理由を尋ねると、一番多かった答えは「事務作業が多すぎる」でした。**

04 | 営業のスマート化 - インテリジェントセールスの台頭 (22ページを参照)

業務の自動化とシンプル化を通して、セールスプロセスを変革するインテリジェントなテクノロジーは、今や手に入れることのできる現実です。**こうしたテクノロジーの導入は、今後3年間で3桁成長する見込みで、具体的には、予測インテリジェンスが118%、リード獲得から売上までのプロセス自動化が115%、人工知能(AI)が139%と予測されています。**

はじめに

つながる時代の顧客にあわせて、営業の役割が変化

市場の様相は変化しつつあります。主導権を握るのは顧客であり、ビジネスの成否もイノベーションの方向性も、決めるのは顧客です。業界を問わず、あらゆる企業が一貫性のある、シームレスなカスタマーエクスペリエンスの実現を目指しており、ビジネスのあり方そのものが変わろうとしているのです。

カスタマーエクスペリエンスの重要性は、ビジネスのあらゆる面で高まっていますが、営業部門にとっては、ビジネス戦略の変化により注意を払い、適切にコントロールしていくことを意味します。今や、営業部門は先進のテクノロジーを取り入れて実験する場となっており、自動化やインテリジェンス機能を活用して、顧客の期待に応えようとしています。業績を伸ばしている営業チームは、最先端のツールを駆使して「顧客の時代」をリードしているのです。

89% 過去5年間に営業部門の権限が強くなったと答えた、パフォーマンスが高い営業担当者の割合（パフォーマンスが低い営業担当者の2.1倍）。

ビジネス戦略を進めるうえで、営業部門の影響力はますます大きくなっている

企業では営業部門の戦略上の発言力が、増大する傾向にあります。営業担当者の73%が、過去5年間で営業部門がこれまでより注目されるようになったと回答しています。

過去5年間に、以下の項目において営業部門の果たす役割が「大幅に」、または「かなり」増したと回答した割合



はじめに

つながる時代の顧客にあわせて、営業の役割が変化

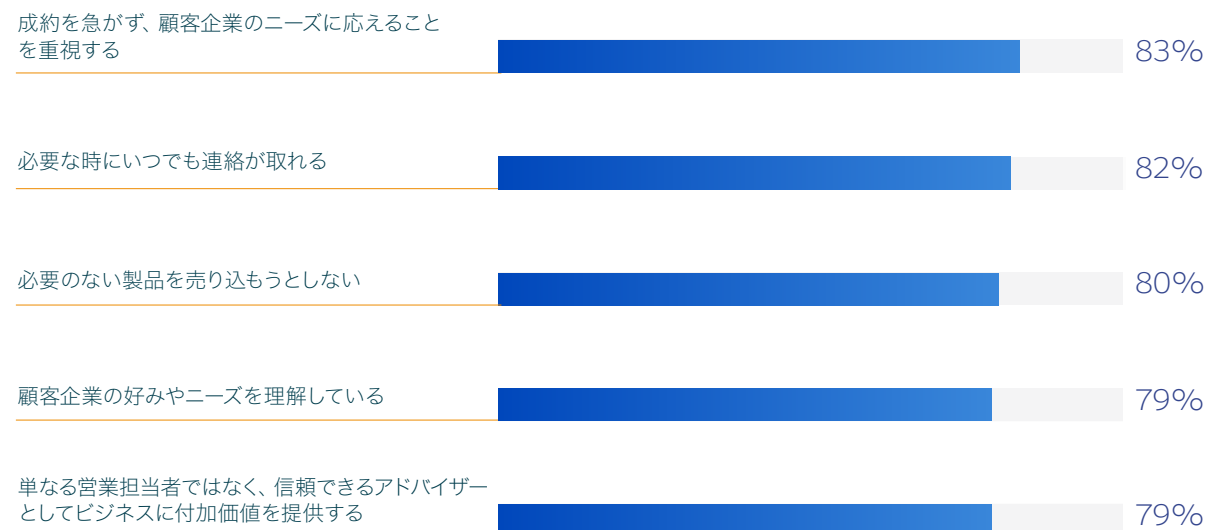
モバイルやソーシャル、IoT（モノのインターネット）といったテクノロジーの発展により、さまざまな情報にアクセスできるようになったことで、今日の商取引は顧客主導で進められるようになりました。Salesforce Researchの調査レポート『State of the Connected Customer』によれば、61%の消費者と76%の企業の購買担当者が、5年前と比べて自身にできることが大幅に増えたと感じています。ますます高まる顧客の期待に応えるには、従来のセールスプロセスを刷新し、よりスマートでスピーディな、わかりやすいプロセスを実現しなければなりません。

今日の顧客は自分が選んだブランドとの間で、パーソナライズされた、シームレスなやり取りを望んでいます。営業担当者には、専任のコンサルタントのようにニーズを学習、理解し、予測することを期待しています。この期待が満たされなければ、顧客はいとも簡単に背中を向けてしまうでしょう。事実、消費者10人のうち7人、企業の購買担当者の82%が、テクノロジーの発展のおかげで、さまざまな会社と簡単に取引ができるようになったと回答しています*。

つながる時代の顧客が求める、よりスマートなセールスエクスペリエンス*

顧客が求めているのは、コンサルタントのような営業担当者です。企業の購買担当者の79%は、単なる営業担当者ではなく、信頼できるアドバイザーを必要としており、ビジネスに付加価値をもたらす相手とのやり取りが「絶対に欠かせない」、または「非常に重要」と考えています。

企業の購買担当者が「絶対に欠かせない」、または「非常に重要」と考える営業担当者の特性



“セールスリーダーの視点”



“お客様の関心事を個人レベルで理解するほど、頼りになるパートナーとして目指す成果へとお客様を導くことができます。”
 – CCI Global Holdings社、CEO、Walter Rogers氏**

* 『State of the Connected Customer』（英語）、Salesforce Research、2016年10月

** Quotableの『7 Steps to Building a Customer-Obsessed Culture in Your Sales Organization』（英語）より引用

はじめに

つながる時代の顧客にあわせて、営業の役割が変化

顧客を取り巻く環境は変化しており、これに順応していくことは営業チームにとって容易ではありません。この新たな時代に真の成功を収めるには、従来の営業部門の枠にとらわれず、新しいテクノロジーや役割、プロセスを取り入れる必要があります。今日では、営業担当者も、連携するその他の部門の担当者も、単に製品やサービスを売るスキルを磨くだけでなく、顧客のニーズを理解して先回りすることが求められています。それができなければ、ライバルに顧客を奪われるだけです。

顧客の期待を上回り、競争に打ち勝つためには、考え方も体制も根本から変わらなければなりません。**これは、営業部門が抱えるプロセス上の課題の上位2つに、「顧客の期待に応えること」と「競合を制すること」がランクインしていることから明らかです。**

顧客の期待に応えることが、営業チーム最大の課題として急浮上

営業部門のプロセスにおける最大の課題として、一番多く挙げられたのは「顧客の期待に応えること」でした。また、その理由として最も多かった回答は、「顧客の要求レベルが上がっている」でした。ここでは、上位6つの理由を紹介します。

「顧客の期待に応えること」を営業チームの課題として重要視する理由トップ6

1

顧客の要求レベルが上がっている

4

すべてのやり取りで、同じレベルのサービスが求められている
(営業チームやカスタマーサービスとのやり取りなど)

2

価格から価値へと顧客の関心が移っている

5

24時間365日、対応できることを顧客から求められている

3

顧客の目が厳しくなり、ルールに則った競争力ある価格の提示を求められる

6

顧客から信頼されるアドバイザーとなることを求められている
(コンサルタントとしての役割も求められている)

* ここでは項目の一部のみを紹介。全項目の一覧については38ページを参照してください。
掲載したデータは、セールスプロセスにおける最大の課題として、「顧客の期待に応えること」を選んだ調査対象者の回答結果を集計したものです。

はじめに

つながる時代の顧客にあわせて、営業の役割が変化

このレポートでは、前年比で売上を大幅に拡大した営業チームを「パフォーマンスが高いチーム」と定義しています。こうしたトップ営業チームは、イノベーションと顧客中心のアプローチを積極的に推し進めることで、すぐれた競争優位性を実現しています。**パフォーマンスが高い営業チームは、パフォーマンスが低いチームの2.8倍の割合で、過去12 - 18か月間に自らの営業部門が、顧客とのやり取りのパーソナライズを大幅に強化したと回答しています。**同様に、パフォーマンスが低いチームの2.9倍の割合で、一貫したカスタマーエクスペリエンスの提供に力を入れていると答えています。

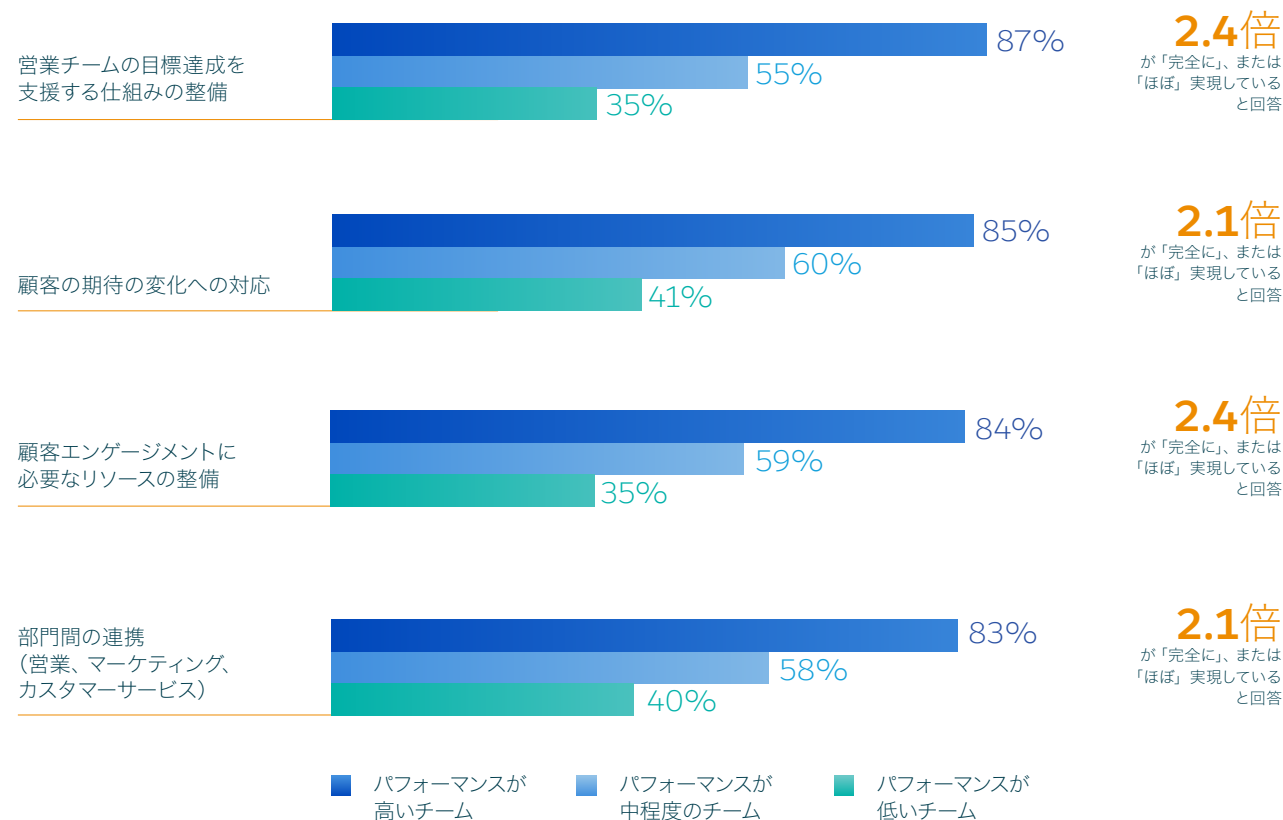
こうしたパフォーマンスの高いチームが多く存在する企業は、営業担当者にインテリジェントな最先端ツールを提供することの重要性を理解しています。適切なツールを与えられたトップ営業チームは、部門間でデータを共有して顧客への理解を深め、セールスプロセスを短縮しています。先回りですばやく顧客に働きかけ、やり取りをパーソナライズすることによって、売上を大きく伸ばしているのです。

売上の伸びは営業チームのイノベーションに連動

パフォーマンスの高いチームが、売上を大きく伸ばすことができるのは、顧客の要求に応えるための全社的な支援体制が整っているためです。パフォーマンスが高い営業チームの87%は、自身の会社について、営業チームの目標達成を後押しする体制が整っていると答えています。

自社が「完全に実現できている」、または「ほぼ実現できている」と営業担当者が答えた内容

パフォーマンスが高いチームと低いチームの比較



01 成功の再定義

カスタマーエクスペリエンスが最重要ベンチマークに

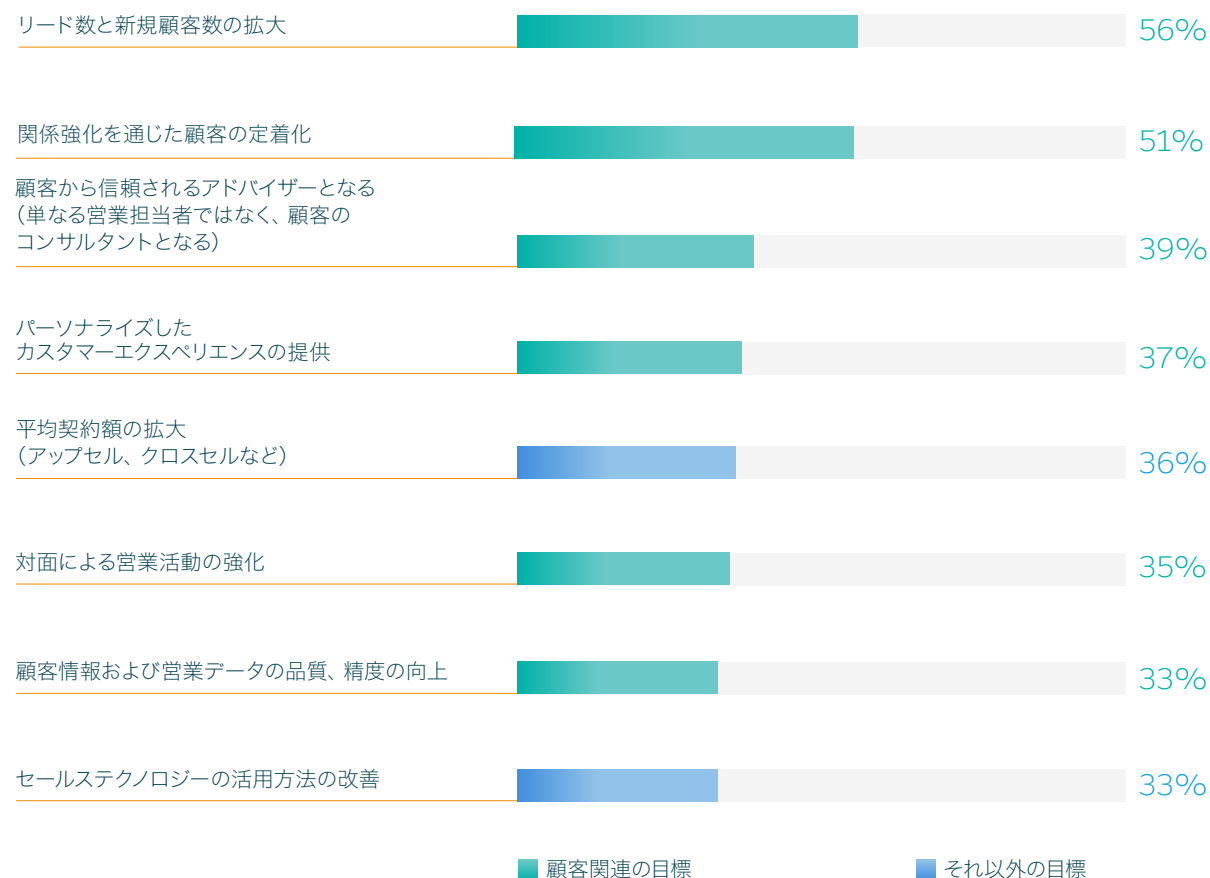
セールスを取り巻く環境の変化に実感がわかないとしても、あらゆる業界、地域、規模の企業で営業チームの目標に起きている変化には、気づいているのではないでしょうか。新規顧客の獲得や営業担当者の増員といった、基本的な優先事項は相変わらず残りますが、営業活動における顧客ファーストの姿勢が強まったことで、営業チームの目標にも変化が現れています。新たに重視されるようになった目標には、「関係強化を通じた顧客の定着化」(51%)、「顧客から信頼されるアドバイザーとなる」(39%)、「パーソナライズしたカスタマーエクスペリエンスの提供」(37%)などが含まれます。

営業チームは、ただ製品やサービスを売る従来型の営業担当者としてではなく、コンサルタントとして顧客と接し、カスタマーエクスペリエンスを強化することで、顧客行動の変化に適応しようとしています。

営業チームの優先事項は顧客関係の強化へとシフト

営業チームでは顧客重視の傾向が強まっており、今後12 - 18か月間の営業目標を見ると、上位8項目のうち6つを顧客関連の目標が占めています。

今後12 - 18か月間の最も重要な目標の1つとして、営業チームが挙げた項目*



* ここでは項目の一部のみを紹介。全項目の一覧については41ページを参照してください。

01 成功の再定義

カスタマーエクスペリエンスが最重要ベンチマークに

前のページで見たとおり、カスタマーエクスペリエンスと収益を生み出すための活動は、もはや切り離せないものとなってきています。これらの関連性が深まるにつれて、売上目標やパイプラインの創出といった従来の指標だけでは、成功を十分に測れなくなってきました。今や、カスタマーエクスペリエンスの質によって、営業成績が左右され始めていることから、営業部門が使用するKPIでも、カスタマーエクスペリエンスの質を最も重視するようになっていきます。

カスタマーエクスペリエンス ⚡

営業部門が評価に使用するKPIのトップにランクイン

カスタマーエクスペリエンスがプロセスに代わる最重要KPIに

営業チームは顧客満足度を評価に取り入れることで、従来の指標を補っています。営業チームが現在最も多く使用する指標は、カスタマーエクスペリエンスとカスタマーサービス関連のKPIです。

営業チームが重視するKPIトップ10

- | | | | |
|---|---|----|-------------------------------------|
| 1 | カスタマーエクスペリエンス、
カスタマーサクセス
(ネットプロモータースコア [NPS]、
顧客満足度など) | 6 | 売上予測
(可視性、精度、予測性など) |
| 2 | セールスプロセス
(リード獲得から売上までの期間、
顧客とのやり取りなど) | 7 | パイプラインの品質
(リードの質、精度、検証など) |
| 3 | 組織のパフォーマンス
(目標に対する新規契約、継続契約による
売上など) | 8 | ガイドドセリング
(見込まれる売上に応じた商談のランク付けなど) |
| 4 | アカウントマネジメント
(アカウントプランに対する営業のパフォー
マンス、取引先の収益性、取引の成長率など) | 9 | 提案書、見積書の作成
(リード獲得から見積提出までの期間など) |
| 5 | 担当者(個人)のパフォーマンスと生産性
(顧客訪問の件数、送った提案書の数、
商談化したリードの数など) | 10 | パイプラインの創出
(コンバージョン率、カンパセーション率など) |

01 成功の再定義

カスタマーエクスペリエンスが最重要ベンチマークに

カスタマーエクスペリエンスが成功の指標となっていることからわかるように、営業のあり方は大きく変わってきています。これに伴い、優れたカスタマーエクスペリエンスを提供するだけでなく、適切にトラッキングするという新たな課題が生まれています。ほとんどの営業チームは、カスタマーサクセスとビジネスの成果との間に相関関係があることを理解しているものの、多くの場合、状況を把握するためのリソースが不足しています。顧客満足度のレベル、顧客のニーズ、そして適切な対応策を探るうえで役立つ、アナリティクスなどの必須ツールを導入していない営業チームは、あらゆる人、モノ、コトがつながる時代に、すでに遅れを取っているのです。

トップ営業チームは適切なツールを導入することで、エンゲージメントを把握し、改善に努めています。たとえば、パフォーマンスが高いチームは、パフォーマンスが低いチームの2.4倍の割合で、自身のチームはアナリティクスやインサイトを使いこなす能力が「きわめて高い」、または「高い」と評価しています。

多くの営業部門がカスタマーエクスペリエンスの把握に悪戦苦闘

セールズの成果を測るうえで、カスタマーエクスペリエンスが重要な指標となる一方、適切なテクノロジーやツールがなければ、この指標の把握は簡単ではありません。カスタマーエクスペリエンスやカスタマーサクセスを、成果を測るKPIのトップ3に選ばなかった営業チームは、「トラッキングが困難」であることをその一番の理由として挙げています。

カスタマーエクスペリエンスやカスタマーサクセスに関するKPIを、営業チームが優先的に採用していない理由のトップ5*

- 1 | **トラッキングが困難**
- 2 | **トラッキングに必要なツールやソフトウェアがない**
- 3 | **営業成績の評価やボーナスに関係がない**
- 4 | **ビジネス全体との関連性が低い**
- 5 | **業務の役に立たない**

* 掲載したデータは、営業部門が成功を評価するために使用するKPIのトップ3として、「カスタマーエクスペリエンス、カスタマーサクセス」を選ばなかった調査対象者の回答結果を集計したものです。

02 新しい営業のカタチ

キーワードは“コネクテッド”と“プロアクティブ”

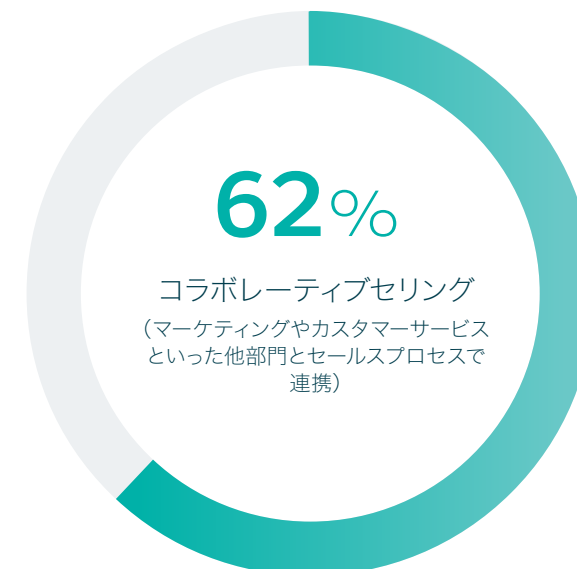
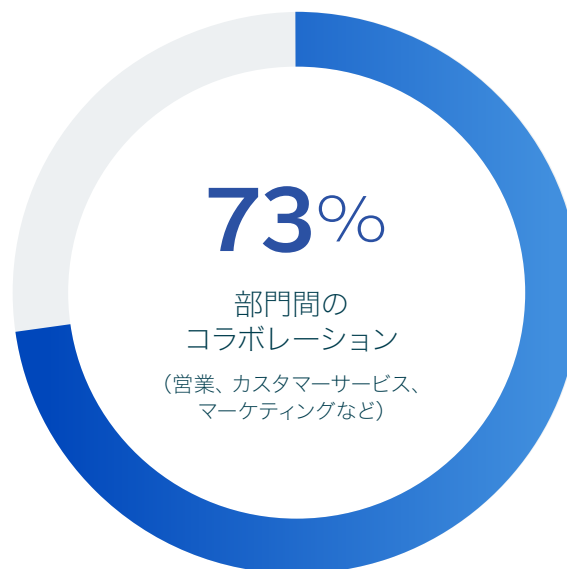
営業チームがすぐれたカスタマーエクスペリエンスを提供し続けるには、営業活動の方法を根本的に変えなくてはなりません。これまでのように営業部門が単体として活動するのではなく、さまざまな部門、チャネル、パートナーと連携し、カスタマージャーニーを完全に可視化する必要があります。消費者の73%は、サービスのレベルに一貫性がない場合、購入先を変えるだろうと答えています。たとえば、顧客が営業担当者と話をしたときと、サービス担当者と話をしたときとは、同じ会社とは思えないほど、対応が異なる場合などです。* コラボレーティブセリングの重要性は、あらゆるパフォーマンスレベルの営業チームが、理解していることでしょう。

60% コラボレーティブセリングによって生産性が25%以上向上したと答えた営業担当者の割合。パイプラインの拡大についても、半数以上（52%）が同様の回答。

一貫性あるセールスジャーニーには、コラボレーションが不可欠

セールスプロセスを円滑なものとし、顧客に確実に成功をもたらすためには、コラボレーションが欠かせません。すべてのパフォーマンスレベルの営業チームで、73%がセールスプロセス全体について、部門間のコラボレーションが「絶対に欠かせない」、または「非常に重要」と答えました。

自社のセールスプロセス全体について、「絶対に欠かせない」、または「非常に重要」と営業チームが評価した販売手法



02 新しい営業のカタチ

キーワードは“コネクテッド”と“プロアクティブ”

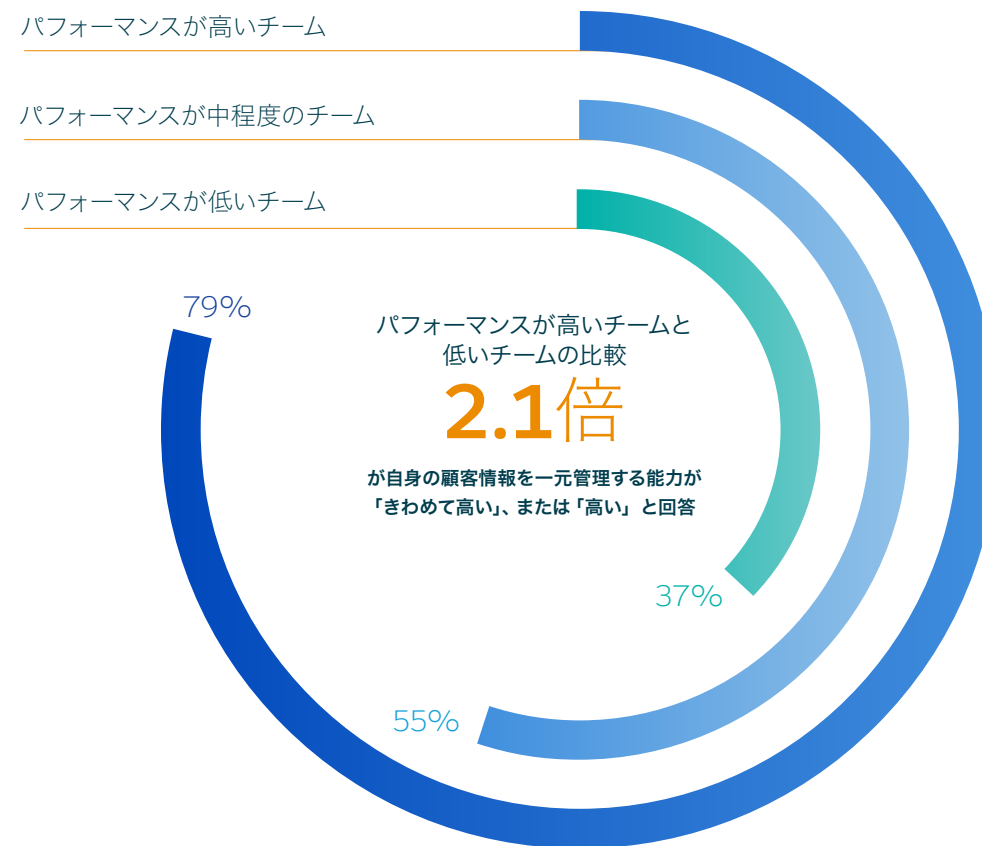
真のコラボレーティブセリングを実現するには、全社で顧客情報を一元管理する必要があります。デジタル変革によって、営業年数を経た企業でも、種類の異なる複数のシステム・オブ・エンゲージメント (SoE) を連携できるようになっています。一方、勢いに乗っているスタートアップ企業は、最初から情報の一元化を念頭にシステム環境を構築しています。**部門間、職種間での顧客情報の一元管理については、68%の営業担当者が「絶対に欠かせない」、または「非常に重要」と答えています。**しかしながら、顧客情報の一元管理について、チームの能力が「きわめて高い」と答えた営業チームは17%にすぎません。

トップ営業チームでは、あらゆる部門が顧客情報にアクセスできることを、非常に重視しています。こうしたチームは、ナーチャリングキャンペーンを通じて特定した顧客の嗜好や、オンラインショップから収集した顧客の購入履歴、カスタマーサービスとの電話のやり取りからわかった顧客の将来のニーズなど、あらゆるタッチポイントから得た顧客情報について、その内容をすばやく理解、共有し、アクションに反映する能力に長けています。

パフォーマンスが高い営業チームは、顧客情報の一元管理を実現

トップ営業チームは、パフォーマンスが低いチームの2.1倍の割合で、自身の顧客情報を一元管理する能力が「きわめて高い」、または「高い」と回答しています。

自身の顧客情報を一元管理する能力が「きわめて高い」、または「高い」と回答した営業チームの割合



02 新しい営業のカタチ

キーワードは“コネクテッド”と“プロアクティブ”

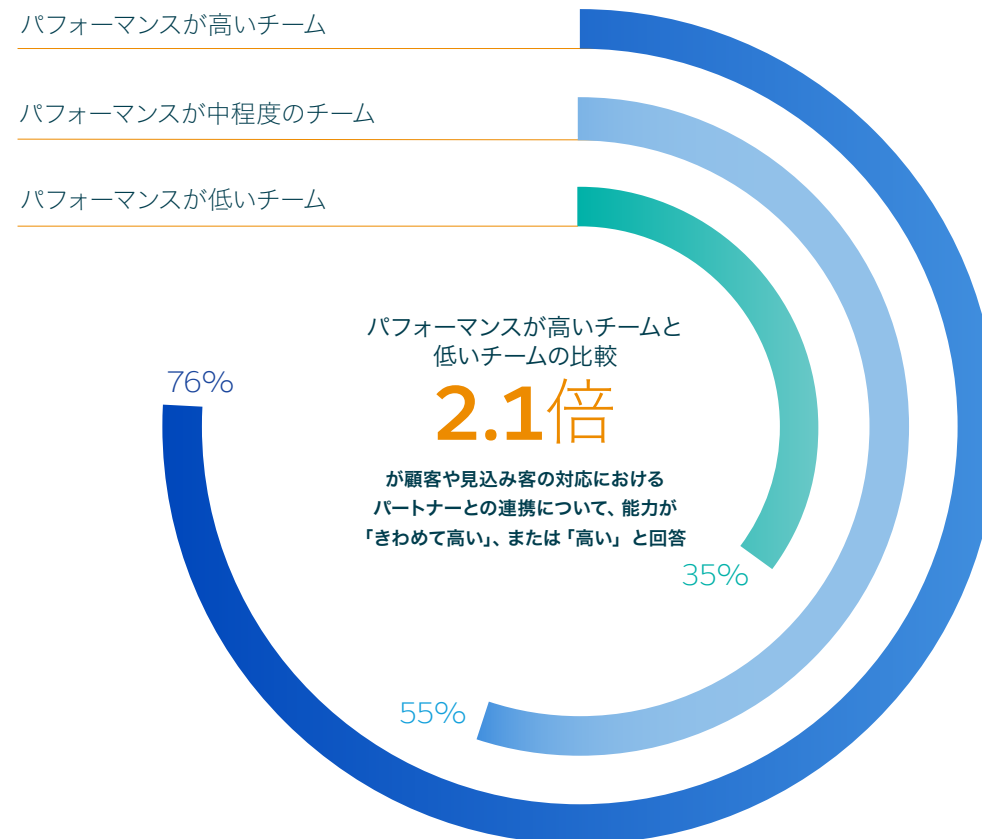
コラボレーティブセリングに必要なのは、部門横断的に社内の協力を得ることだけではありません。その範囲は、パートナーエコシステムによる連携とその強化にまで及びます。本当の意味で連携されたセールスプロセスを実現するには、多種多様な要素を結び付けなくてはなりません。**75%の営業担当者は、自身の勤務先が、顧客、従業員、パートナー、製品の連携に努めていると考えています。**

適切なパートナーがいれば、同じブランドの下で一貫性のあるカスタマーエクスペリエンスを提供しながら、企業が独力では見つけられない、新たなビジネスチャンスを発掘することができます。たとえば、あるホテルチェーンが航空会社やレンタカーの代理店と提携したとします。ホテルチェーンは、顧客が自宅を出てから帰宅するまで相手の状況を把握できるようになり、旅程全般において、スムーズな旅行を約束することができます。同様に、各パートナーが収集した顧客の嗜好に関する情報を利用すれば、営業担当者は、個々の顧客にパーソナライズした最適な提案ができるようになります。

一貫したセールスエクスペリエンスを提供するための取り組みは、パートナーエコシステムまで拡大

一貫したセールスエクスペリエンスを顧客に提供するための取り組みは、社内でのコラボレーションだけにとどまりません。トップ営業チームはパートナーとの関係にも力を入れており、パフォーマンスが高い営業チームの76%が、顧客や見込み客の対応におけるパートナーとの連携について、チームの能力が「きわめて高い」、または「高い」と評価しています。

顧客や見込み客の対応におけるパートナーとの連携について、能力が「きわめて高い」、または「高い」と回答した営業チームの割合



02 新しい営業のカタチ

キーワードは“コネクテッド”と“プロアクティブ”

複数のパートナー環境やチャネル全体にわたるコミュニケーション機能は、企業の成功にとって欠かせない要素です。**営業チームは平均6種類のチャネルについて、顧客とつながるうえで「絶対に不可欠」、または「非常に重要」と評価しています。**同時に、人と人との会話も依然として、重要です。AIが営業担当者にとって代わる未来を想像する人も少なくないでしょう。しかし、人間同士の一对一のつながりを求める気持ちが根強くあることをデータが示しています。3分の2の消費者と72%の企業の購買担当者は、自分が人としてではなくモノのように機械的に扱われたら、購入先を変えるだろうと答えています**。

注目

トップチームは新たなチャネルでエンゲージメントを拡大

セルフサービス型のチャネルでは、顧客が自分でエンゲージメント手段を選ぶことができ、必要に応じて企業の担当者とやり取りすることも可能です。

オンラインコミュニティ ナレッジベース

パフォーマンスが高いチームと低いチームの比較

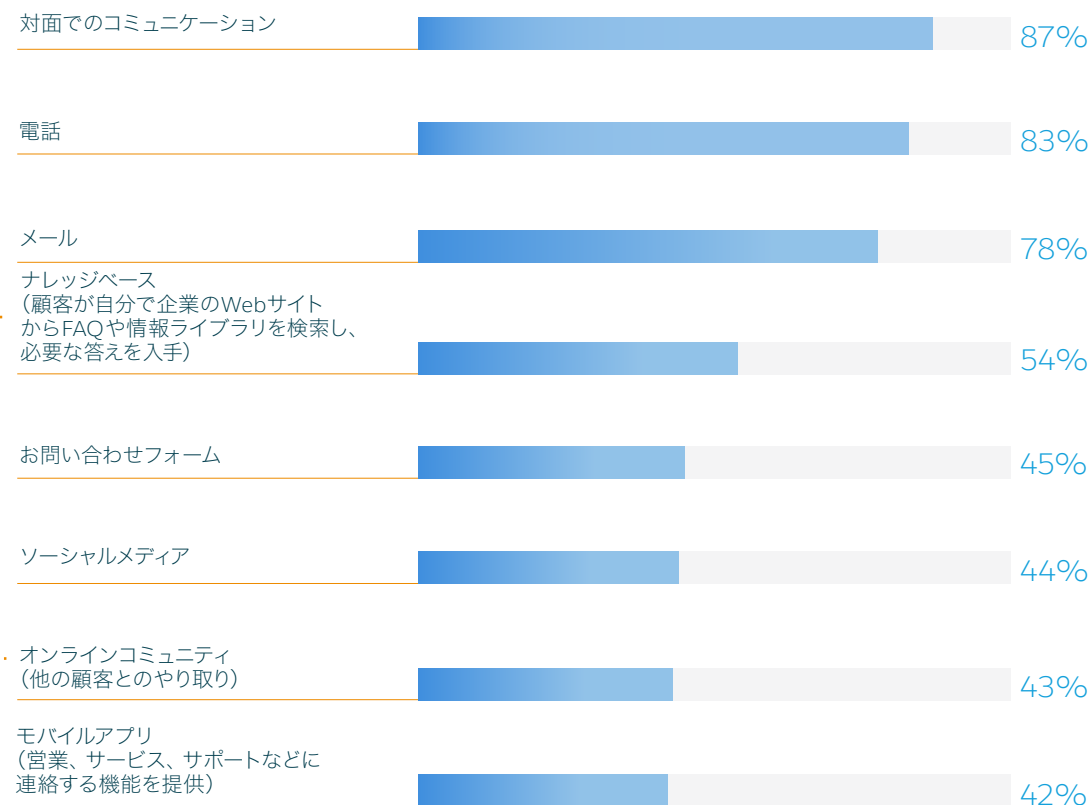
2.7倍 | 1.9倍

が「絶対に欠かせない」、または「非常に重要」とであると回答

あらゆるチャネルでパーソナライズが求められている

革新的なテクノロジーの導入を期待する一方、顧客は依然として人間的なつながりも求めています。そのため、パーソナライゼーションを大規模に実現するテクノロジーを活用している営業チームが、大きな成功を収めています。しかしながら、顧客とつながるうえで最も重視されるのは、対面でのコミュニケーションであることは今も変わりません。

顧客とつながるうえで、「絶対に欠かせない」、または「非常に重要」と 営業担当者が答えたコミュニケーションチャネル*



* ここでは項目の一部のみを紹介。全項目の一覧については45ページを参照してください。

** 『State of the Connected Customer』(英語)、Salesforce Research、2016年10月

02 新しい営業のカタチ

キーワードは“コネクテッド”と“プロアクティブ”

営業チームは複数のチャネルを活用して人間同士のやり取りを大切にする一方で、旧態依然のプロセスを一新し、企業からリアルタイムに返事があることを期待する顧客に答えていかなくてはなりません。現代の顧客は、すぐに反応が得られることを当たり前と考えており、モバイルテクノロジーにより「タイムリー」の定義は完全に塗り替えられています。消費者の64%は、企業とのリアルタイムのやり取りを期待しており、同じく80%が、問い合わせの際にすばやく対応してくれるかどうか、企業へのロイヤリティに影響すると回答しています。^{*} ただし、現在営業担当者にモバイルアプリを提供している営業チームは、29%にとどまります。

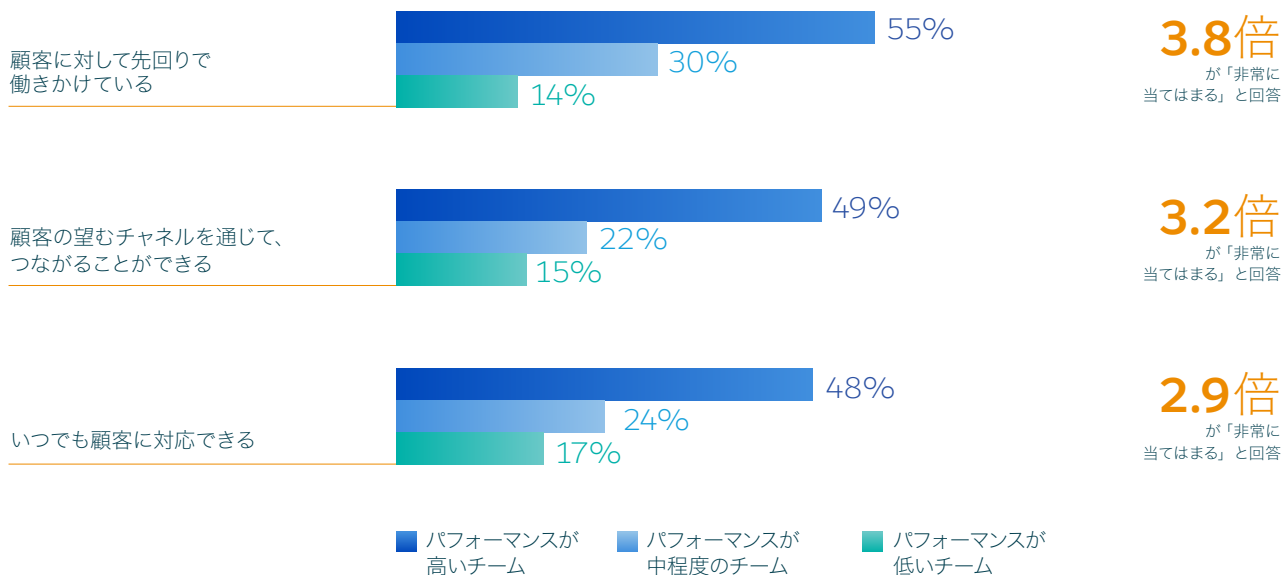
問い合わせをしてきた顧客を待たせることは、もはやできないのです。業績を上げているチームは、あらゆるチャネルで、顧客が連絡してきた瞬間に回答できるだけでなく、求められる前に先回りして連絡する体制を整えています。パフォーマンスが高いチームは、低いチームの3.8倍の割合で、顧客に対して常に先回りで働きかけっていると回答しています。

トップ営業チームはいつ、どこから顧客が連絡してきても瞬時に応答

成功を収めている営業チームは、どこから顧客が連絡してきても瞬時に応答できる体制を整え、顧客の期待を上回る対応をしています。パフォーマンスが高いチームは、低いチームの2.9倍の割合で、いつでも顧客に対応できると回答しています。

自身の会社に「非常に当てはまる」と営業担当者が答えた内容

パフォーマンスが高いチームと低いチームの比較



^{*}『State of the Connected Customer』（英語）、Salesforce Research、2016年10月

03 生産性の最適化

トップ営業チームはテクノロジーとトレーニングを活用

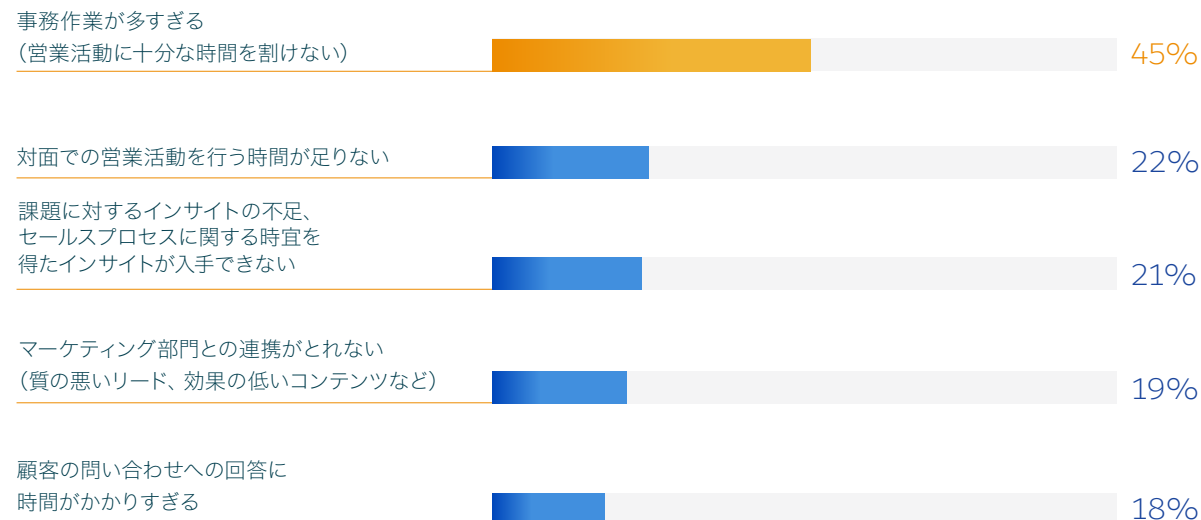
営業部門がイノベーションを推し進め、顧客中心の体制へと移行しつつある一方で、日々のセールスプロセスは依然として、時間のかかる事務作業やバラバラの顧客情報、旧式の管理システムに悩まされています。営業担当者には、少なくとも顧客の持つツールやシステムと同程度の機能を提供しなければ、顧客の要求に応えられない恐れがあります。

アナリティクス、モバイル、自動化といったテクノロジーは、営業担当者の日々の活動において、生産性の向上に大いに役立つ可能性があります。たとえば、アナリティクスを使用すると、顧客データを理解して次のアクションへと活かすことができます。また、モバイルセールスアプリがあれば、営業担当者はアナリティクスから得たインサイトをどこからでも確認し、それにもとづいてアクションを起こせるようになります。さらに、自動化によって人為的なミスが減るうえ、手動によるデータ入力が必要となり、プロセスを合理化できるのです。

非効率なプロセスが営業チームの足かせに

生産性の低下は営業チームだけでなく、会社全体の成功に影響を及ぼします。営業チームの最大の課題として「非効率な社内プロセス」を選んだチームに理由を質問したところ、一番多かった回答は「事務作業が多すぎる」でした。

非効率な社内プロセスが営業の足かせとなる理由*



“セールスリーダーの視点



“Zillowの成功は、営業チームの生産性向上により実現しました。営業支援ツールで、営業担当者がどこからでも有用な情報にアクセスできる環境を整えたことで、大幅な効率化が図れました。” - Zillow社、VP兼GM、プレミアエージェント、Tony Small氏**

* ここでは項目の一部のみを紹介。全項目の一覧については47ページを参照してください。
掲載したデータは、セールスプロセスにおける最大の課題として、「非効率な社内プロセス」を選んだ調査対象者の回答結果を集計したものです。
** Quotableの『How to Boost Sales and Productivity by 275% with Zillow's Tony Small』(英語)より引用

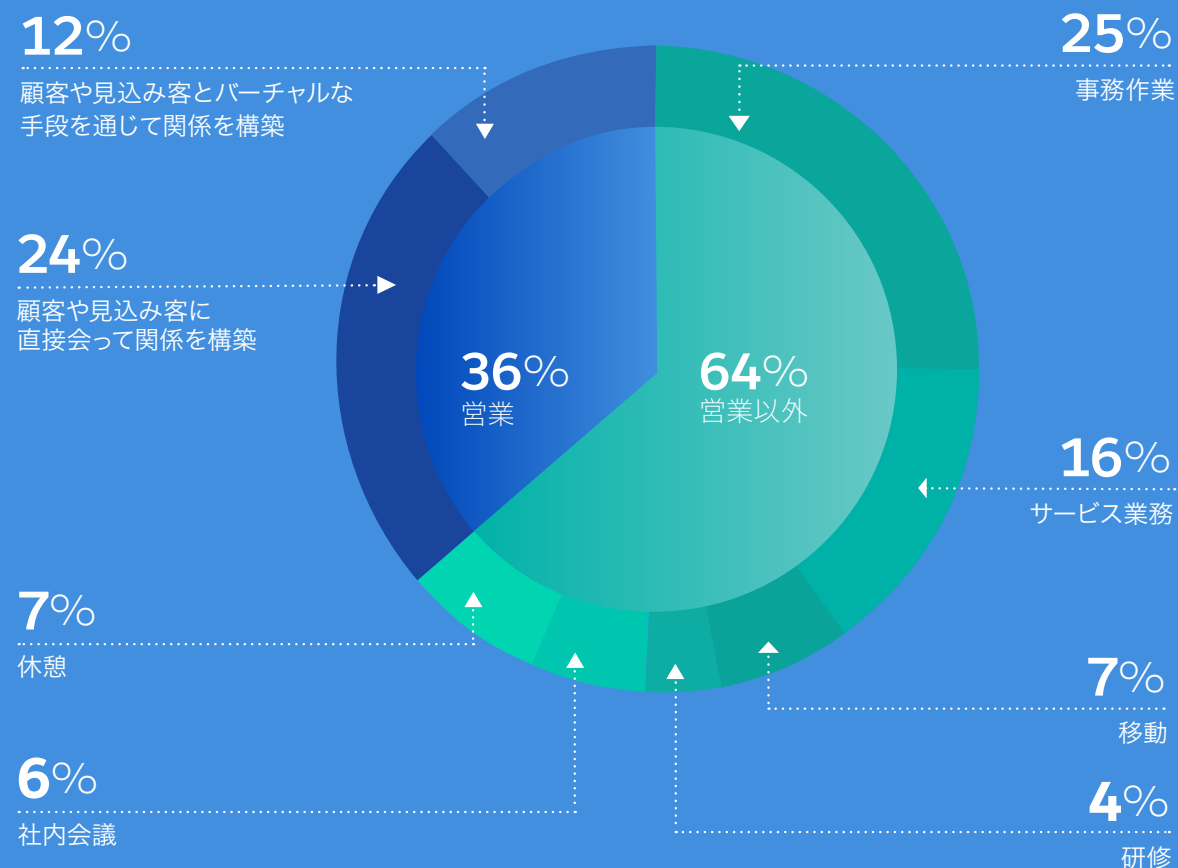
03 コラム ある営業担当者の1日

営業部門の成功は、個々の営業担当者の生産性と業務効率にかかっています。そして、セールスプロセスにおいて、カスタマーエクスペリエンスの最前線にいるのも、営業担当者です。彼らが顧客と直接つながることで、新たな商機が生まれるのです。しかしながら、[Quotableの『Day in the Life of a Salesperson』](#)（英語）というレポートによると、営業担当者の半数が、最も時間をかけたい活動として顧客との関係構築を挙げているにもかかわらず、* 依然として多くの時間が、手動のデータ入力や予定の管理、取引先情報のメンテナンスといった、営業活動以外の作業に費やされているのです。

営業担当者の時間の大半が、営業活動以外の作業に費やされている

営業担当者の半数が、最も時間をかけたい活動として顧客との関係構築を挙げている一方で、* 営業担当者の大半が日々の作業に忙殺され、思うように顧客に働きかけることができていません。平均すると営業担当者の時間の64%は、営業活動以外の作業に費やされています。

営業担当者の平均的な時間の使い方**



* Salesforceが発行するQuotableの『Day in the Life of a Salesperson』（英語）より引用。
** 掲載したデータは、営業担当者または自営業者、コンサルタントの調査対象者の回答結果を集計したものです。

03 生産性の最適化

トップ営業チームはテクノロジーとトレーニングを活用

モバイルテクノロジーは現代の営業チームにとって、欠かすことのできない重要なツールの1つです。モバイルテクノロジーにより、営業部門は、場所の制約を受けずに即座に顧客に対応できるようになります。顧客の期待の変化に伴い、70%の営業チームが、過去12 - 18か月の間に顧客に対するリアルタイムの応答やフィードバックへの取り組みを強化したと回答しています。データ、アナリティクス機能、自動化機能をモバイルから利用できるようにすれば、営業担当者はいつ、どこにいても、顧客とやり取りを行い、コラボレーションしながら成約につなげることができるでしょう。

トップ営業チームは、すでにモバイル機能を使いこなしています。成功を収めている営業チームは綿密なモバイル戦略を展開しており、ガイドドセリング、アナリティクスによるリアルタイムのデータの可視化、即応性の高いコラボレーション機能などをアプリを通じて営業担当者に提供しています。**パフォーマンスが高い営業チームは、低いチームの3.5倍の割合で、チームのモバイルセールの能力が「きわめて高い」、または「高い」と答えています。**

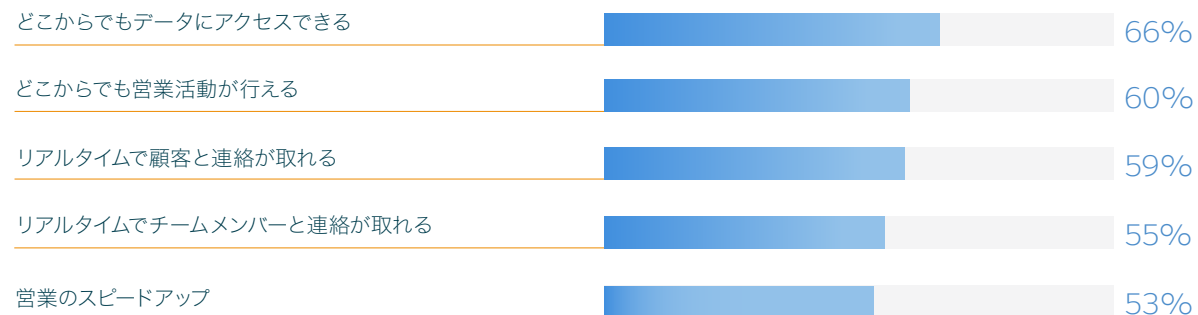
モバイルツールの活用が営業チームに浸透*

モバイルテクノロジーを利用すれば、リアルタイムで顧客と連絡が取れるようになるだけでなく、いつでもどこからでも、営業活動や、担当者間でのコラボレーションが可能になります。

セールスプロセスにおけるモバイルアプリの利用目的**



モバイルセールスアプリを利用することの利点



“セールスリーダーの視点”



“セールス環境のモバイル化とは、単にチームの全員に携帯電話を支給することではありません。まったく新しいビジネスの手法を理解し、それを実践していくということなのです。” - Engage Selling Solutions社、オーナー、Colleen Francis氏***

* 掲載したデータは、営業部門でモバイルセールスアプリを使用している調査対象者の回答結果を集計したものです。

** ここでは項目の一部のみを紹介。全項目の一覧については48ページを参照してください。

*** Quotableの『Want to Increase Sales Productivity? Adopt Mobile Selling.』（英語）より引用

03 生産性の最適化

トップ営業チームはテクノロジーとトレーニングを活用

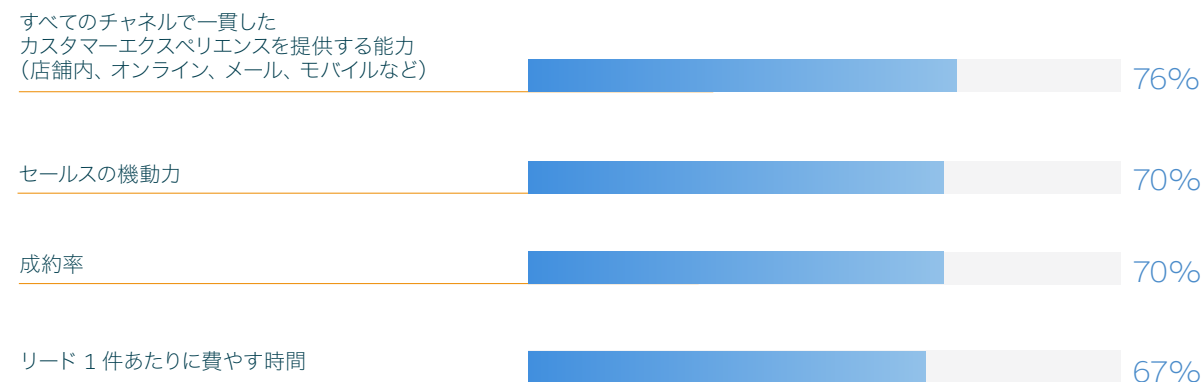
アナリティクスを適切なプロセスにもとづいて正しく活用すれば、特にリードの質の向上や管理職向けの情報の可視化といった面で、大きな成果が得られるでしょう。顧客や業務に関するデータを理解し、得られたインサイトにもとづいてアクションを起こせるようになると、より効率的で適切、しかもパーソナライズされたプロセスを実現することができます。パフォーマンスが高いチームはパフォーマンスが低いチームの2.4倍の割合で、チームのアナリティクスに関する能力が「きわめて高い」、または「高い」と回答しています。

79% セールスアナリティクステクノロジーを現在利用しているか、利用を計画している営業チームの割合。

アナリティクスの活用で営業担当者の効率が向上

営業チームにとってアナリティクスは強力なツールです。営業チームの76%が、より一貫したカスタマーエクスペリエンスを提供できるようになったと回答したほか、同じく70%が、セールスの機動力が上がったと答えています。

セールスアナリティクスの利用により、「大幅に」、または「ある程度」改善されたと営業担当者が答えた内容*



* 掲載したデータは、セールスアナリティクスを使用している調査対象者の回答結果を集計したものです。

03 生産性の最適化

トップ営業チームはテクノロジーとトレーニングを活用

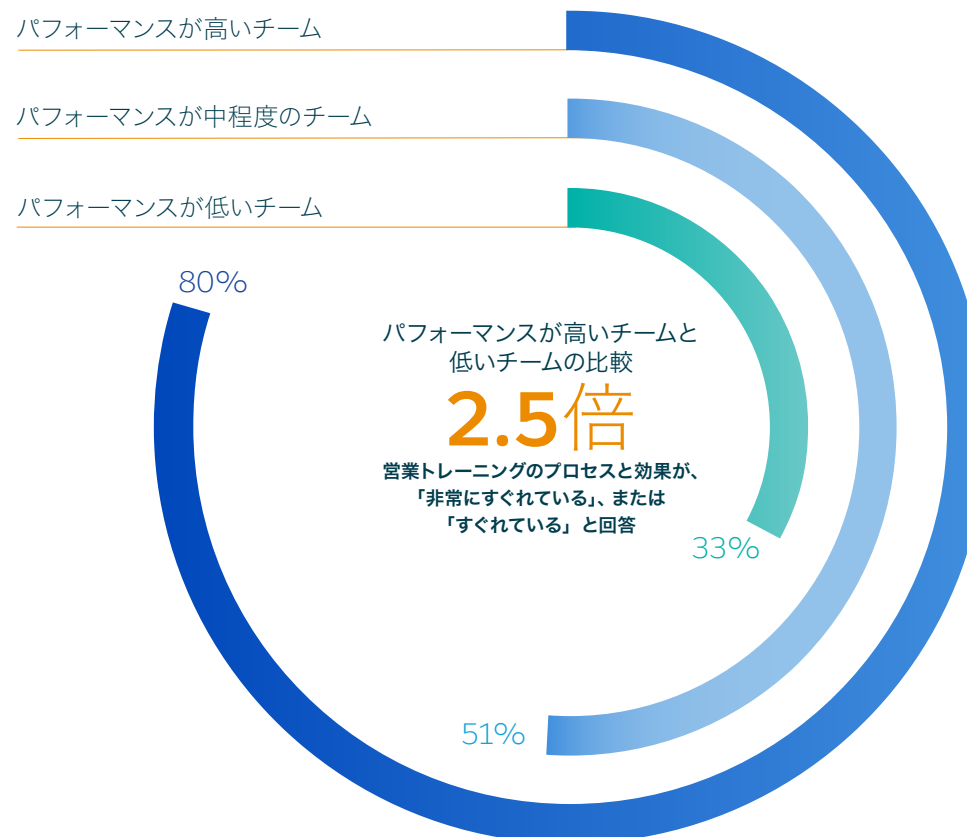
どれほど高度なテクノロジーを導入しても、営業担当者にトレーニングを行い、利点を理解してもらえなければ、その能力を十分に引き出すことはできません。

生産性を高めるテクノロジーを導入して営業業務を支援し、顧客とのエンゲージメントを改善するためには、トレーニングが不可欠であることをトップ営業チームは理解しています。情報を十分に与えられているチームは、優れたパフォーマンスを示します。したがって、企業はプロセスを全体的に見直し、コラボレーションを取り入れた、インテリジェンスにもとづくセールスプロセスへと再編する際に、トレーニングも戦略的に組み込んでいくべきでしょう。

トレーニングはセールスプロセスの成功の要

成功を収めている営業チームは、市場の急速な変化を認識しており、この重大な局面におけるトレーニングの重要性を理解しています。パフォーマンスが高い営業チームの80%が、自社の営業トレーニングプロセスを「非常にすぐれている」、または「すぐれている」と評価しています。

営業トレーニングのプロセスと効果が「非常にすぐれている」、または「すぐれている」と回答した営業チームの割合



04 営業のスマート化

インテリジェントセールスの台頭

インテリジェントテクノロジーは、よりスマートで効率的なセールスプロセスへの扉を開きます。進歩的な営業チームは、顧客の時代において優位に立つために、こうしたテクノロジーの活用をすでに計画しています。たとえば、**パフォーマンスが高い営業チームは、低いチームの2.3倍の割合で、ガイドドセリングをすでに導入していると回答しています。**

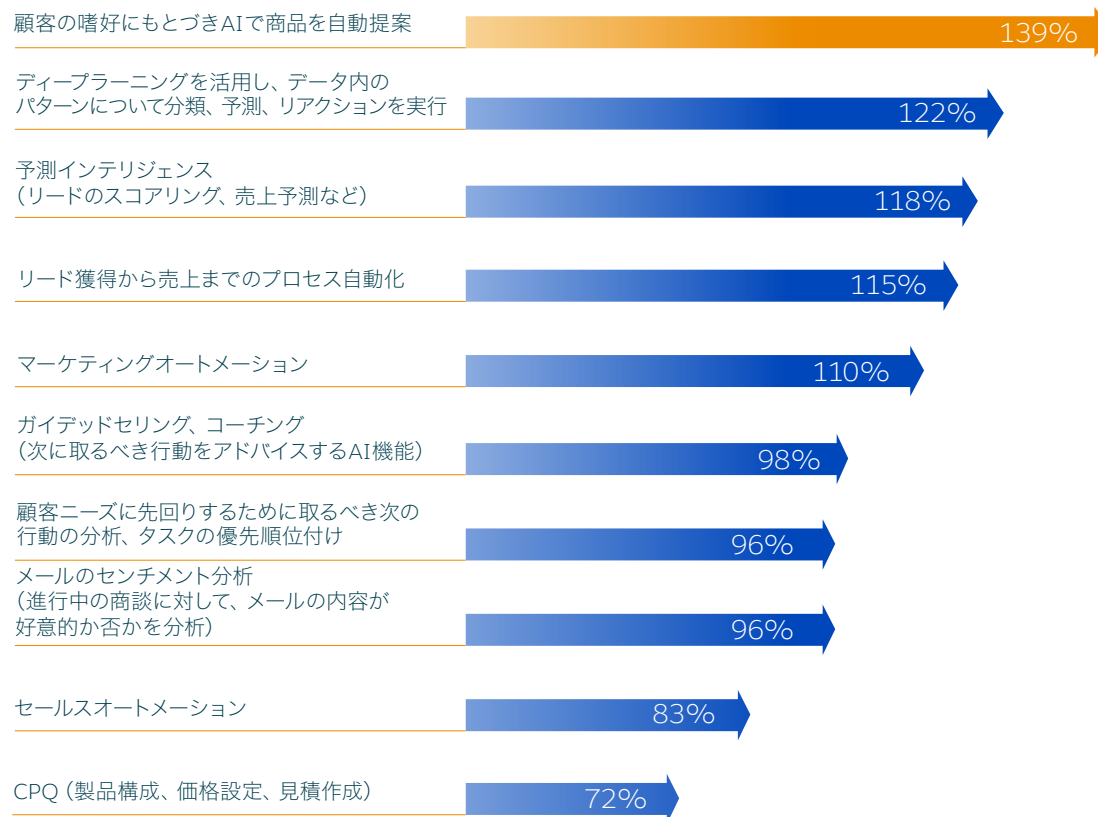
スマートテクノロジーの導入は、現時点ではまだ初期段階にあるものの（現在の導入率については[54ページ](#)を参照）、どの企業も導入の検討は行っているようです。1 - 3年後には、多くの営業チームが自動化機能やインテリジェンス機能を導入し、まったく新しいスマートなセールスプロセスを実現していると考えられます。

そう遠くない将来に、製品の提案、リードのスコアリング、メールへの返信のほか、日々の事務作業までもが自動で簡単に処理できるようになり、営業担当者は、カスタマーエクスペリエンスを最大限に高めることに集中できるようになるでしょう。

セールスインテリジェンス、セールスオートメーションの大幅な利用増加が見込まれる

業務の合理化のため、営業チームではインテリジェントテクノロジーの導入が進んでおり、予測インテリジェンスやガイドドセリングといったスマート機能の導入は、3桁の成長率を示しています。最も採用が広がっているのがAIで、今後3年間で139%の導入拡大が見込まれています。

営業チームの予想にもとづく、各種インテリジェントセールス機能の今後3年間の導入伸び率



04 営業のスマート化 インテリジェントセールスの台頭

現時点での導入率はまだ低いものの、進歩的な考えを持つトップ営業チームはすでに自動化とインテリジェンス機能をセールスプロセスに組み込み、目覚ましい成果を上げています。パフォーマンスが高いチームはこうした次世代の機能を使いこなすことにより、後続を引き離しつつあります。

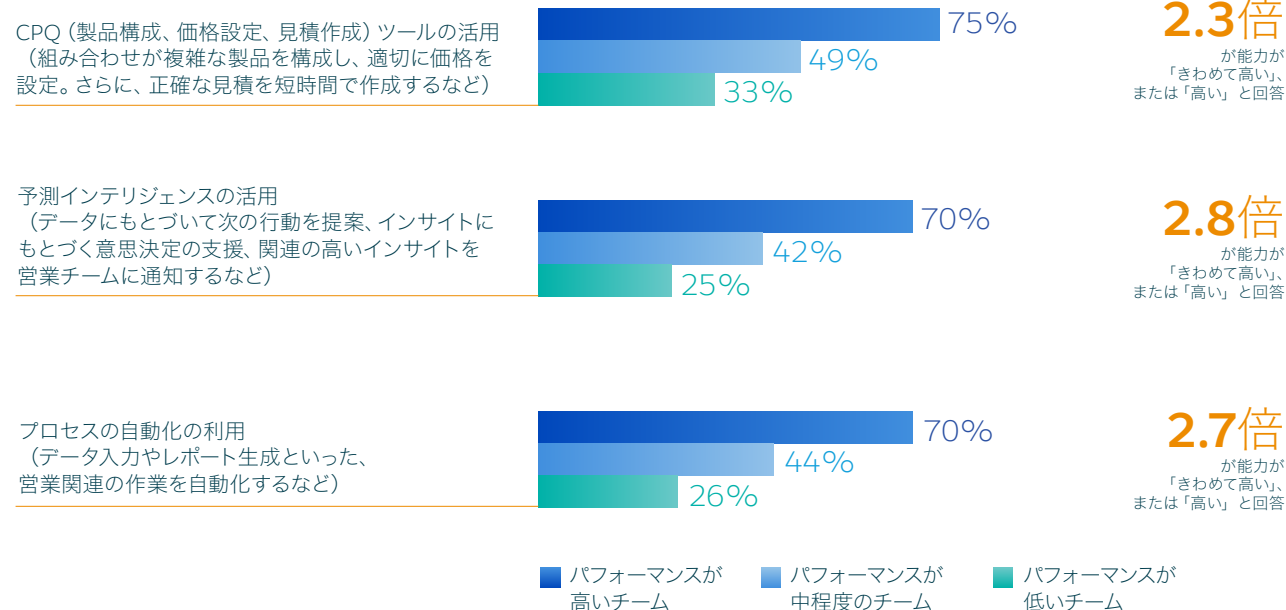
トップ営業チームでは、CPQ（製品構成、価格設定、見積作成）ツール、プロセスの自動化、予測インテリジェンスといったテクノロジーによって、セールスプロセスを合理化し、一連の業務の流れの中で、先回りして行動を起こすことができるようになっていきます。スマートテクノロジーの導入が進むにつれて、まったく新しい、プレディクティブな営業手法が確立されていくことでしょう。

新しいインテリジェントなプロセスを使いこなすことが、成功のカギ

トップ営業チームは、スマートでスピーディなセールスプロセスを取り入れることに長けています。たとえば、パフォーマンスが高い営業チームは、低いチームの2.8倍の割合で、予測インテリジェンスを使いこなす能力が「きわめて高い」、または「高い」と回答しています。

営業チームが「きわめて高い」、または「高い」と回答した能力

パフォーマンスが高いチームと低いチームの比較



04 営業のスマート化 インテリジェントセールスの台頭

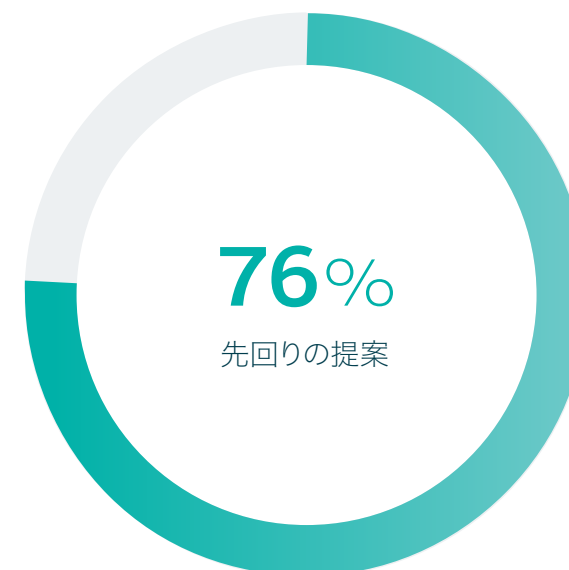
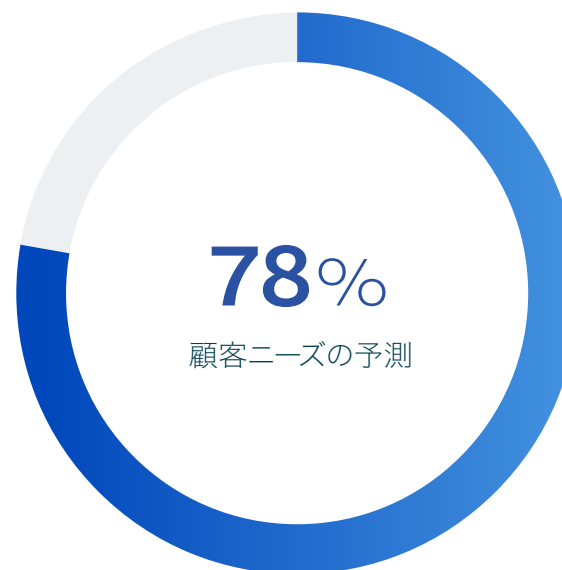
プレディクティブセリングは、新境地ともいえる営業の最新手法です。2020年までに、消費者の半数以上(51%)、法人の購買担当者の75%が、企業が顧客の要望を予測して、顧客からの連絡に先んじてニーズにあった提案ができるようになっていくことを期待しています*。これからの営業担当者は、顧客のニーズを先読みし、連絡を受ける前に要望を満たす必要があるのです。

営業チームは、インテリジェントテクノロジーをいち早く取り入れることで、競合他社の一歩先を行くことができます。予測インテリジェンスは、営業チームが今後導入を予定しているテクノロジーのトップ3に含まれているだけでなく、すでに使い始めているチームも含め、今後3年間にパフォーマンスが高いチームの86%で利用されると予想されます。

プレディクティブセリングへと営業アプローチがシフト

顧客の要望に応えるため、営業チームはプレディクティブセリングの手法を採用し始めています。顧客ニーズの予測については78%、先回りの提案については76%の営業チームが、取り組みを強化したと回答しています。

過去12 - 18か月間に活動の重点を変更し、取り組みを「大幅に」、または「ある程度」強化したと営業担当者が答えた内容



* 『State of the Connected Customer』(英語)、Salesforce Research、2016年10月

04 営業のスマート化 インテリジェントセールスの台頭

今後営業チームに競争優位性をもたらすのは、人工知能を始めとするインテリジェント機能になるでしょう。**パフォーマンスが高いチームは、低いチームの3.4倍の割合で、すでにAIを使用しています。**

インテリジェンスは未来の絵空事ではありません。すでに従来のセールスプロセスを根底から覆し、大きな変革をもたらしつつあります。スマートツールを活用すれば、営業担当者は非効率なプロセスや手動によるデータ入力、反復的な作業から開放され、より重要な活動に注力できるようになります。

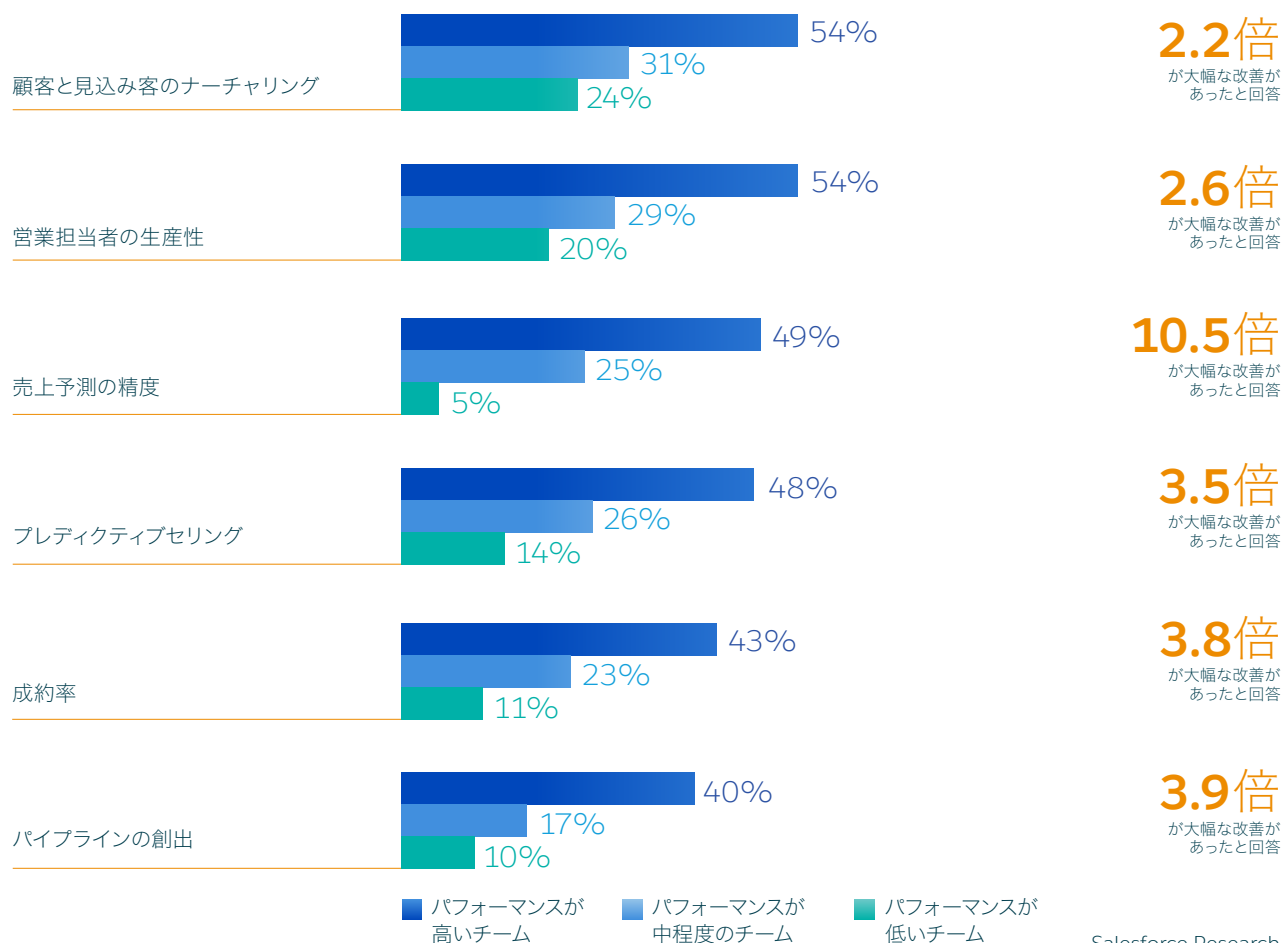
トップ営業チームでは、見込み客のナーチャリング、売上予測精度の向上、パイプラインの創出などに幅広くインテリジェンスを活用することで、大幅な業務の改善を実現しています。

トップ営業チームは幅広い分野でインテリジェンスを活用

正しい使い方をすれば、インテリジェント機能は営業チームの成功に大いに貢献します。たとえば、インテリジェント機能を使用しているパフォーマンスが高いチームは、低いチームの10.5倍の割合で、売上予測の精度に大幅な改善があったと回答しています。

インテリジェントなセールス機能を使用することで、大幅な改善があったと回答した内容*

パフォーマンスが高いチームと低いチームの比較



* 掲載したデータは、インテリジェントセールス機能を使用している調査対象者の回答結果を集計したものです。

まとめ

成功のために必要なこと

01! カスタマーエクスペリエンスのトラッキング

02 | 新しい営業のカタチを描く

03 | 非効率なプロセスの最小化

04| スマートセールスへの転換

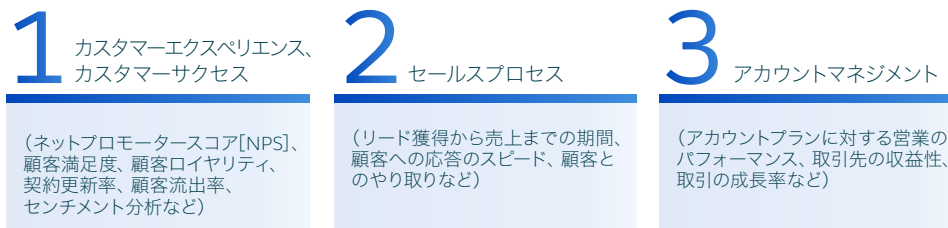
国別の統計データ

国別の統計データ

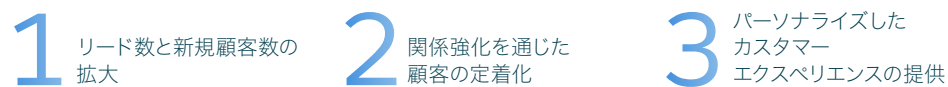
アメリカ (903人の営業担当者)

営業担当者の優先事項

最も重視するKPI



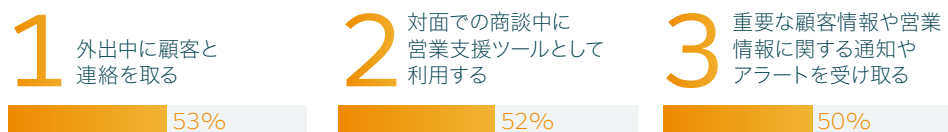
今後12 - 18か月間に最も重視するセールス上の目標



モバイル化によるセールスプロセスへの影響

56% すでにモバイルアプリを利用している、または2年以内に利用を予定していると回答した営業担当者の割合

モバイルアプリの利用方法



営業でモバイルを利用するメリット

大きな効果があった項目



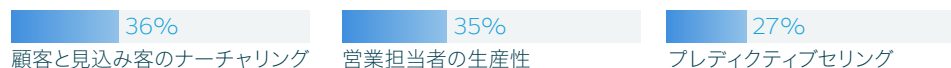
チーム間のコラボレーション

セールスプロセスにおいて、「絶対に欠かせない」、または「非常に重要」と評価した項目



インテリジェントセールス機能の効果

大幅な改善があった項目



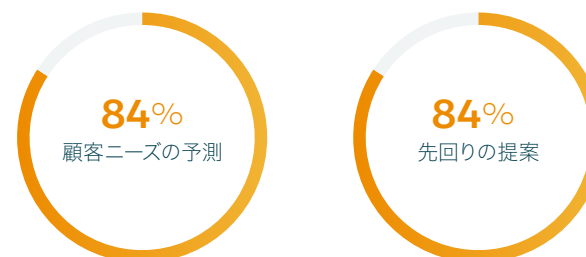
インテリジェントセールス機能の導入予測

今後3年間の導入数の予想成長率



注目を集めるプレディクティブセリング

過去12 - 18か月間に、「大幅に」、または「ある程度」強化したと回答のあった項目

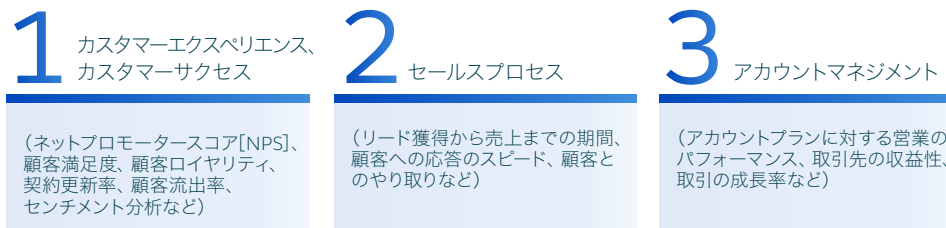


国別の統計データ

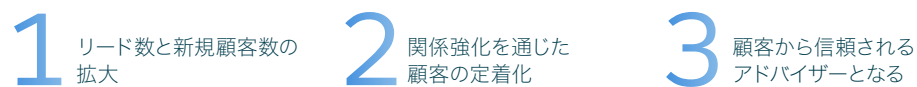
カナダ (325人の営業担当者)

営業担当者の優先事項

最も重視するKPI



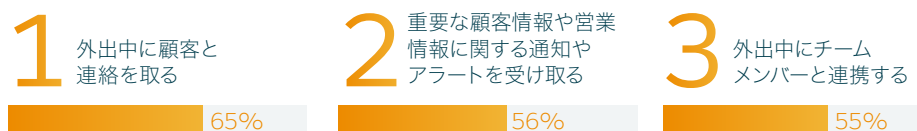
今後12 - 18か月間に最も重視するセールス上の目標



モバイル化によるセールスプロセスへの影響

61% すでにモバイルアプリを利用している、または2年以内に利用を予定していると回答した営業担当者の割合

モバイルアプリの利用方法



営業でモバイルを利用するメリット

大きな効果があった項目



チーム間のコラボレーション

セールスプロセスにおいて、「絶対に欠かせない」、または「非常に重要」と評価した項目



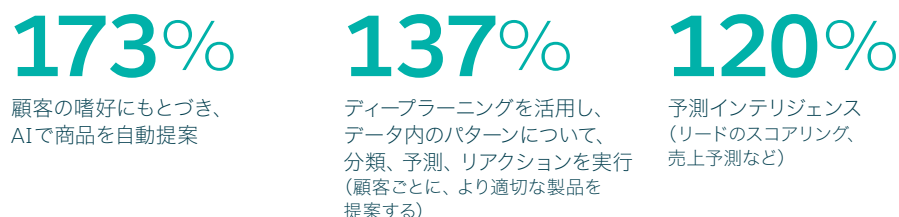
インテリジェントセールス機能の効果

大幅な改善があった項目



インテリジェントセールス機能の導入予測

今後3年間の導入数の予想成長率



注目を集めるプレディクティブセリング

過去12 - 18か月間に、「大幅に」、または「ある程度」強化したと回答のあった項目

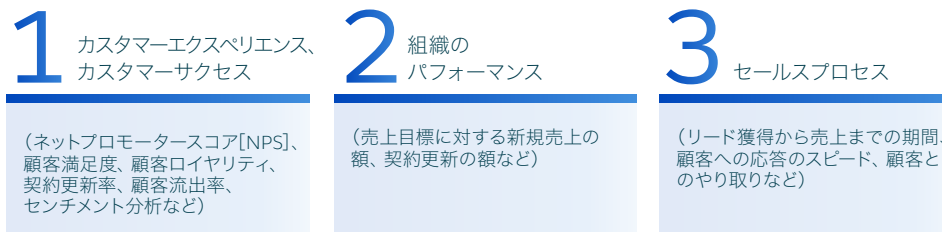


国別の統計データ

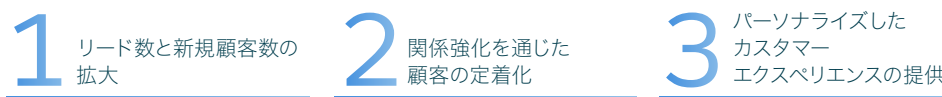
フランス (325人の営業担当者)

営業担当者の優先事項

最も重視するKPI



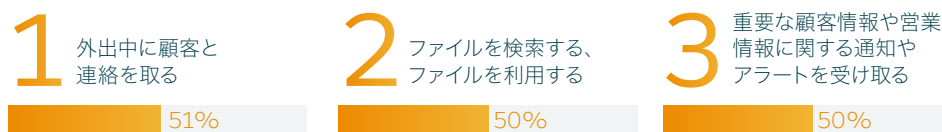
今後12 - 18か月間に最も重視するセールス上の目標



モバイル化によるセールスプロセスへの影響

76% すでにモバイルアプリを利用している、または2年以内に利用を予定していると回答した営業担当者の割合

モバイルアプリの利用方法



営業でモバイルを利用するメリット

大きな効果があった項目



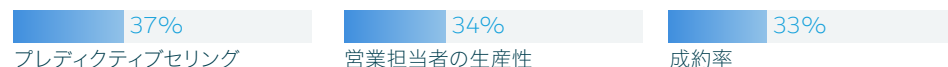
チーム間のコラボレーション

セールスプロセスにおいて、「絶対に欠かせない」、または「非常に重要」と評価した項目



インテリジェントセールス機能の効果

大幅な改善があった項目



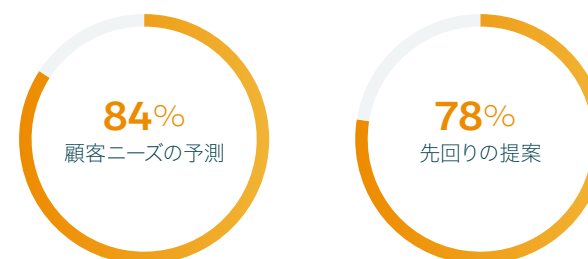
インテリジェントセールス機能の導入予測

今後3年間の導入数の予想成長率



注目を集めるプレディクティブセリング

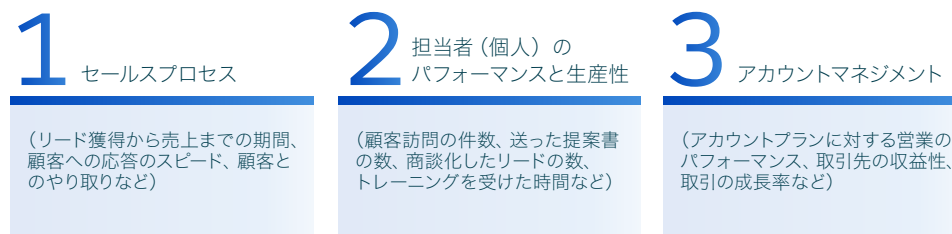
過去12 - 18か月間に、「大幅に」、または「ある程度」強化したと回答のあった項目



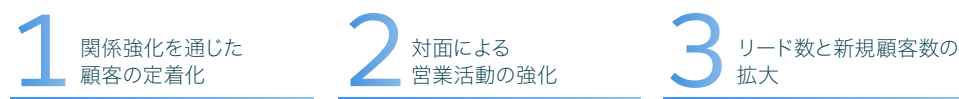
国別の統計データ ドイツ (326人の営業担当者)

営業担当者の優先事項

最も重視するKPI



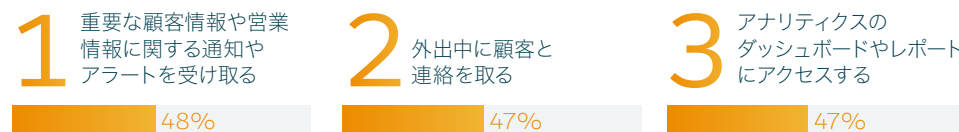
今後12 - 18か月間に最も重視するセールス上の目標



モバイル化によるセールスプロセスへの影響

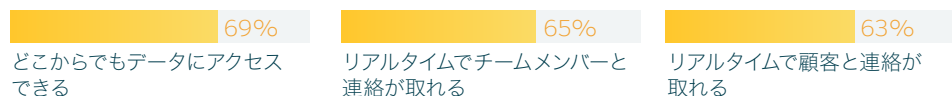
72% すでにモバイルアプリを利用している、または2年以内に利用を予定していると回答した営業担当者の割合

モバイルアプリの利用方法



営業でモバイルを利用するメリット

大きな効果があった項目



チーム間のコラボレーション

セールスプロセスにおいて、「絶対に欠かせない」、または「非常に重要」と評価した項目



インテリジェントセールス機能の効果

大幅な改善があった項目



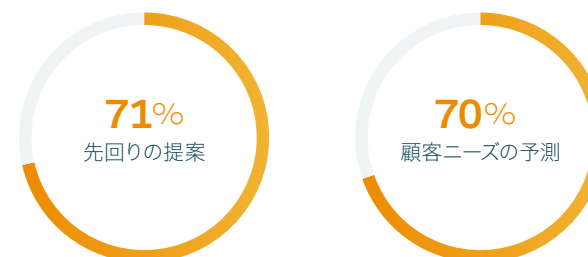
インテリジェントセールス機能の導入予測

今後3年間の導入数の予想成長率



注目を集めるプレディクティブセリング

過去12 - 18か月間に、「大幅に」、または「ある程度」強化したと回答のあった項目

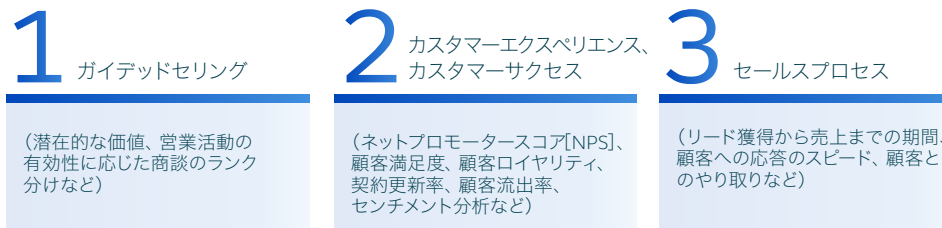


国別の統計データ

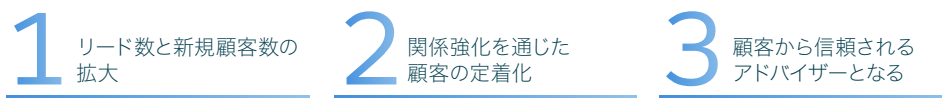
オランダ (325人の営業担当者)

営業担当者の優先事項

最も重視するKPI



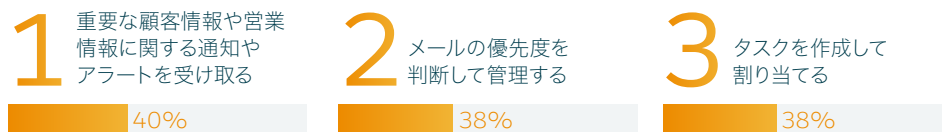
今後12 - 18か月間に最も重視するセールス上の目標



モバイル化によるセールスプロセスへの影響

68% すでにモバイルアプリを利用している、または2年以内に利用を予定していると回答した営業担当者の割合

モバイルアプリの利用方法



営業でモバイルを利用するメリット

大きな効果があった項目



チーム間のコラボレーション

セールスプロセスにおいて、「絶対に欠かせない」、または「非常に重要」と評価した項目



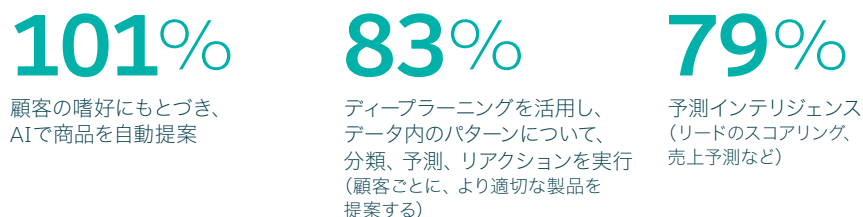
インテリジェントセールス機能の効果

大幅な改善があった項目



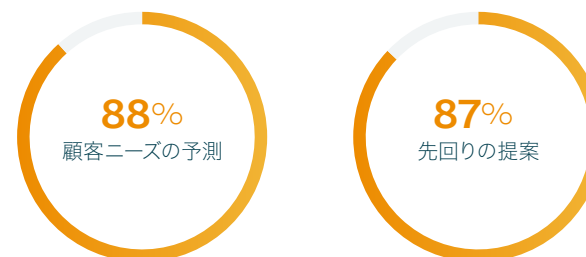
インテリジェントセールス機能の導入予測

今後3年間の導入数の予想成長率



注目を集めるプレディクティブセリング

過去12 - 18か月間に、「大幅に」、または「ある程度」強化したと回答のあった項目

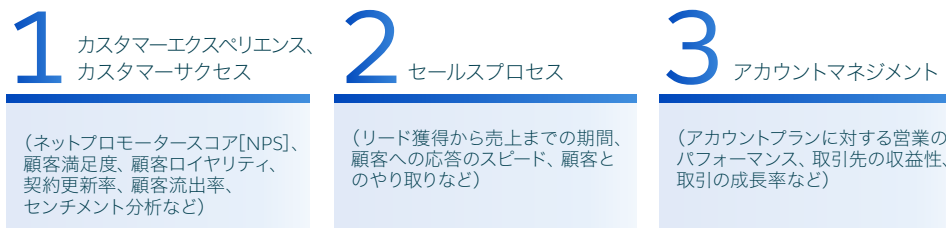


国別の統計データ

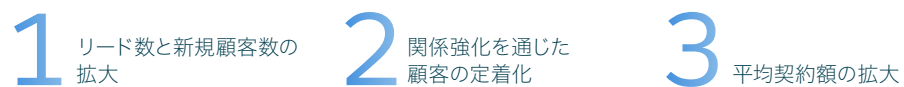
イギリス、アイルランド（329人の営業担当者）

営業担当者の優先事項

最も重視するKPI



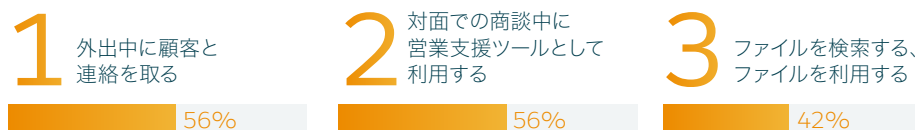
今後12 - 18か月間に最も重視するセールス上の目標



モバイル化によるセールスプロセスへの影響

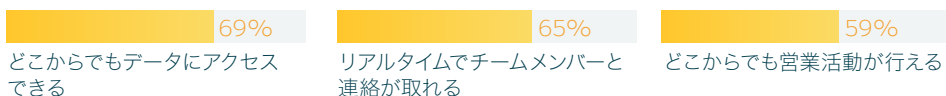
52% すでにモバイルアプリを利用している、または2年以内に利用を予定していると回答した営業担当者の割合

モバイルアプリの利用方法



営業でモバイルを利用するメリット

大きな効果があった項目



チーム間のコラボレーション

セールスプロセスにおいて、「絶対に欠かせない」、または「非常に重要」と評価した項目



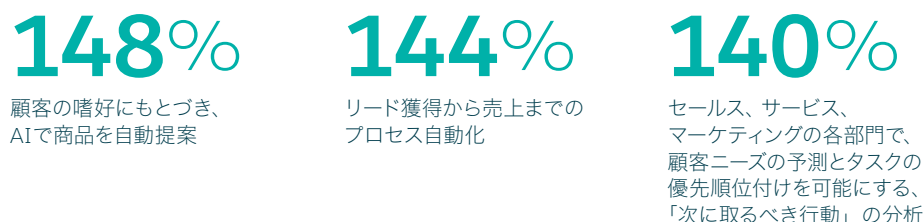
インテリジェントセールス機能の効果

大幅な改善があった項目



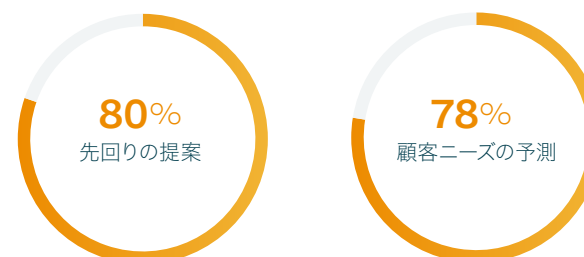
インテリジェントセールス機能の導入予測

今後3年間の導入数の予想成長率



注目を集めるプレディクティブセリング

過去12 - 18か月間に、「大幅に」、または「ある程度」強化したと回答のあった項目

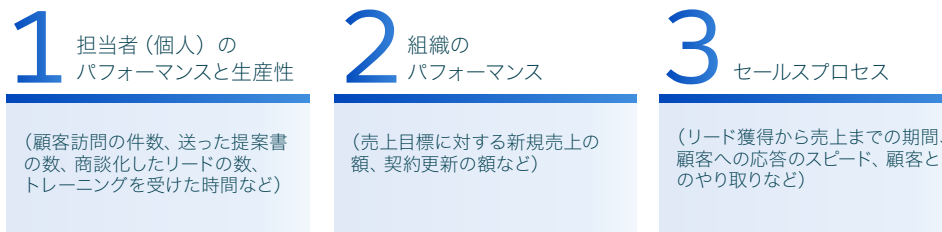


国別の統計データ

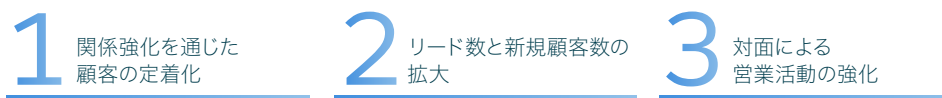
日本（325人の営業担当者）

営業担当者の優先事項

最も重視するKPI



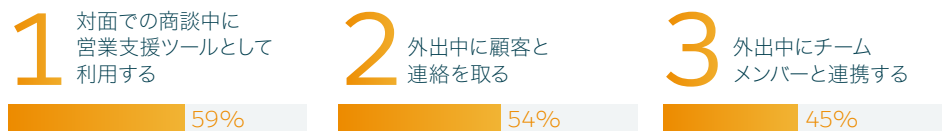
今後12 - 18か月間に最も重視するセールス上の目標



モバイル化によるセールスプロセスへの影響

36% すでにモバイルアプリを利用している、または2年以内に利用を予定していると回答した営業担当者の割合

モバイルアプリの利用方法



営業でモバイルを利用するメリット

大きな効果があった項目



チーム間のコラボレーション

セールスプロセスにおいて、「絶対に欠かせない」、または「非常に重要」と評価した項目



インテリジェントセールス機能の効果

大幅な改善があった項目



インテリジェントセールス機能の導入予測

今後3年間の導入数の予想成長率



注目を集めるプレディクティブセリング

過去12 - 18か月間に、「大幅に」、または「ある程度」強化したと回答のあった項目

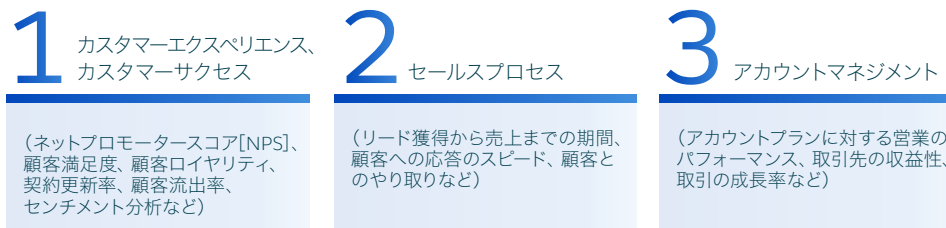


国別の統計データ

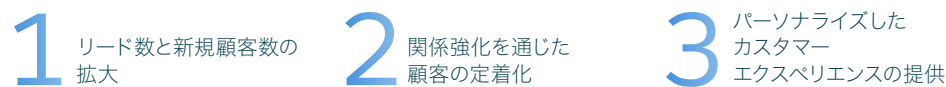
オーストラリア、ニュージーランド（315人の営業担当者）

営業担当者の優先事項

最も重視するKPI



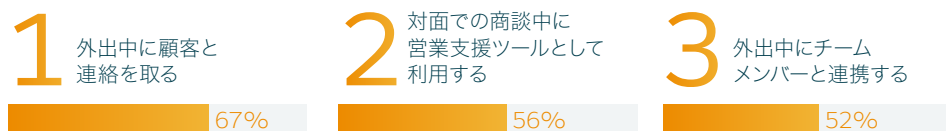
今後12 - 18か月間に最も重視するセールス上の目標



モバイル化によるセールスプロセスへの影響

47% すでにモバイルアプリを利用している、または2年以内に利用を予定していると回答した営業担当者の割合

モバイルアプリの利用方法



営業でモバイルを利用するメリット

大きな効果があった項目



チーム間のコラボレーション

セールスプロセスにおいて、「絶対に欠かせない」、または「非常に重要」と評価した項目



インテリジェントセールス機能の効果

大幅な改善があった項目



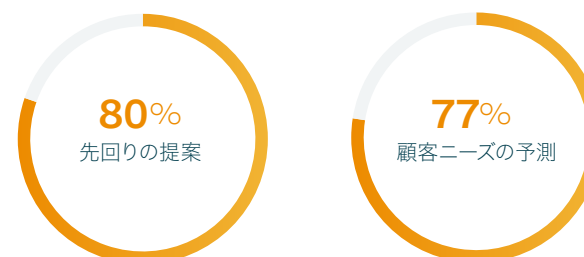
インテリジェントセールス機能の導入予測

今後3年間の導入数の予想成長率



注目を集めるプレディクティブセリング

過去12 - 18か月間に、「大幅に」、または「ある程度」強化したと回答のあった項目



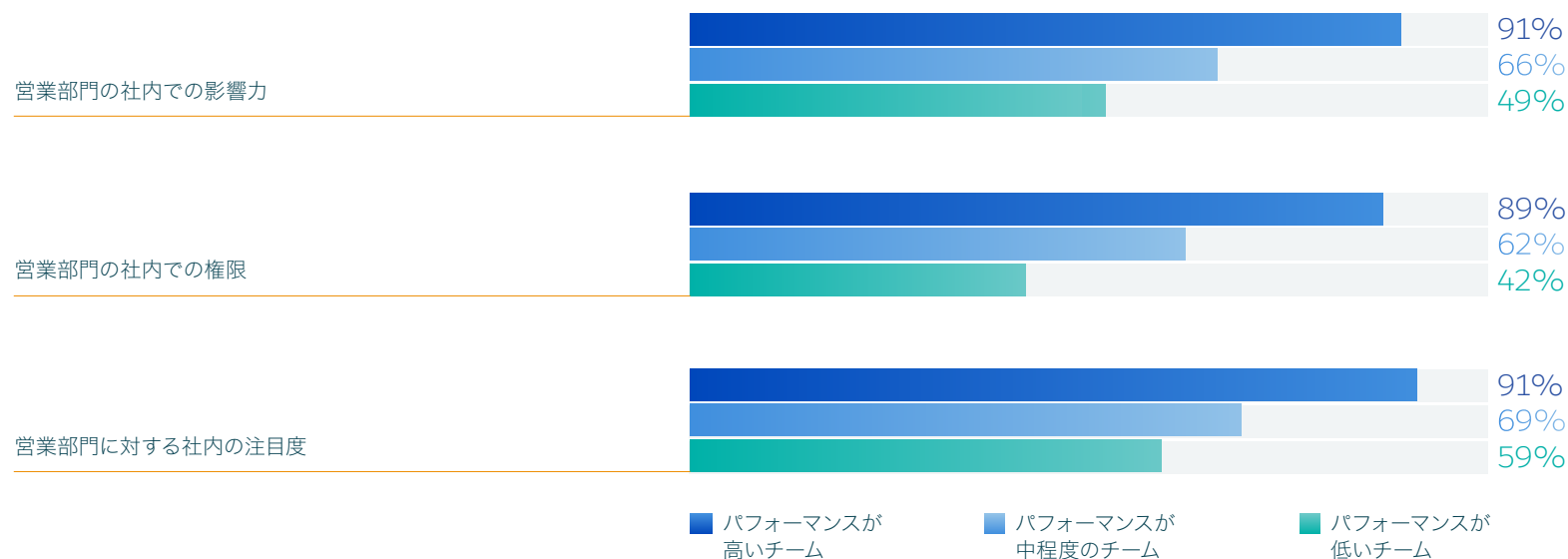
付録

付録

つながる時代の顧客にあわせて、営業の役割が変化

パフォーマンスが高いチームは、低いチームよりもはるかに高い割合で、過去5年間に営業部門の果たす役割が増したと回答 - 過去5年間に営業部門の果たす役割が「大幅に」または「かなり」増したと答えた営業チームが挙げた、具体的な内容を示します。

過去5年間に営業部門の果たす役割が「大幅に」、または「かなり」増したと回答した営業チームが挙げた、具体的な内容（パフォーマンス別）



パフォーマンスが高いチームと低いチームの比較

1.8倍

が過去5年間に高まったと回答

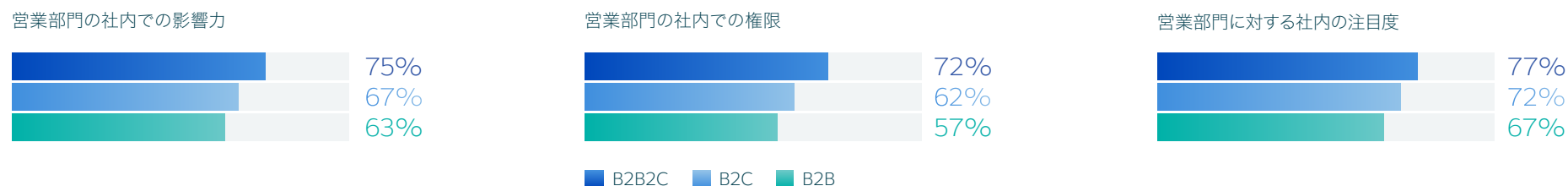
2.1倍

が過去5年間に高まったと回答

1.6倍

が過去5年間に高まったと回答

過去5年間に営業部門の果たす役割が「大幅に」、または「かなり」増したと答えた営業チームが挙げた、具体的な内容（ビジネスタイプ別）



付録

つながる時代の顧客にあわせて、営業の役割が変化

顧客の要求レベルが上がるなか、営業チームは顧客の期待に応えようと懸命に努力 -
顧客の期待に応えることが、営業チームにとって最大の課題となっている理由を示します。

「顧客の期待に応えること」を営業チームの課題として重要視する理由トップ11*

1

顧客の要求レベルが上がっている

5

24時間365日、対応できることを
顧客から求められている

9

ベンダーロックインを懸念して、
顧客のロイヤリティが低下している

2

価格から価値へと顧客の
関心が移っている

6

顧客から信頼されるアドバイザー
となることを期待されている
(コンサルタントとしての役割も
求められている)

10

リアルタイムでのやり取りを顧客から
期待されている

3

顧客の目が厳しくなり、ルールに則った
競争力ある価格の提示を求められる

7

パーソナライズしたカスタマー
エクスペリエンスを求められる

11

モバイルデバイスを使ったやり取りが
期待されている

4

すべてのやり取りで、同じレベルの
サービスが求められている
(営業チームやカスタマーサービス
とのやり取りなど)

8

すべてのチャネル(モバイル、
ソーシャルなど)で一貫したカスタマー
エクスペリエンスを求められる
(パーソナライズ、タイムリーな応答など)

* 掲載したデータは、セールスプロセスにおける最大の課題として、「顧客の期待に応えること」を選んだ調査対象者の回答結果を集計したものです。

付録

つながる時代の顧客にあわせて、営業の役割が変化

「顧客の期待に応えること」を営業チームの課題として重要視する理由トップ11（パフォーマンス別、ビジネスタイプ別）*

		パフォーマンスが 高いチーム	パフォーマンスが 中程度のチーム	パフォーマンスが 低いチーム	B2B2C	B2C	B2B
1	顧客の要求レベルが上がっている	1	1	1	1	1	1
2	価格から価値へと顧客の関心が移っている	3	3	4	4	2	7
3	顧客の目が厳しくなり、ルールに則った競争力ある 価格の提示を求められる	6	2	6	3	8	6
4	すべてのやり取りで、同じレベルのサービスが 求められている	7	4	2	7	4	3
5	24時間365日、対応できることを顧客から 求められている	1	6	10	2	6	9
6	顧客から信頼されるアドバイザーとなることを 求められている	8	4	5	9	7	2
7	パーソナライズしたカスタマーエクスペリエンスを 求められる	5	7	8	6	3	10
8	すべてのチャネルで、一貫したカスタマー エクスペリエンスを求められる	3	9	9	5	5	8
9	ベンダーロックインを懸念して、 顧客のロイヤリティが低下している	9	8	3	8	9	5
10	リアルタイムでのやり取りを顧客から 期待されている	9	9	7	10	10	4
11	モバイルデバイスを使ったやり取りが 期待されている	11	11	11	11	11	11

* 掲載したデータは、セールスプロセスにおける最大の課題として、「顧客の期待に応えること」を選んだ調査対象者の回答結果を集計したものです。

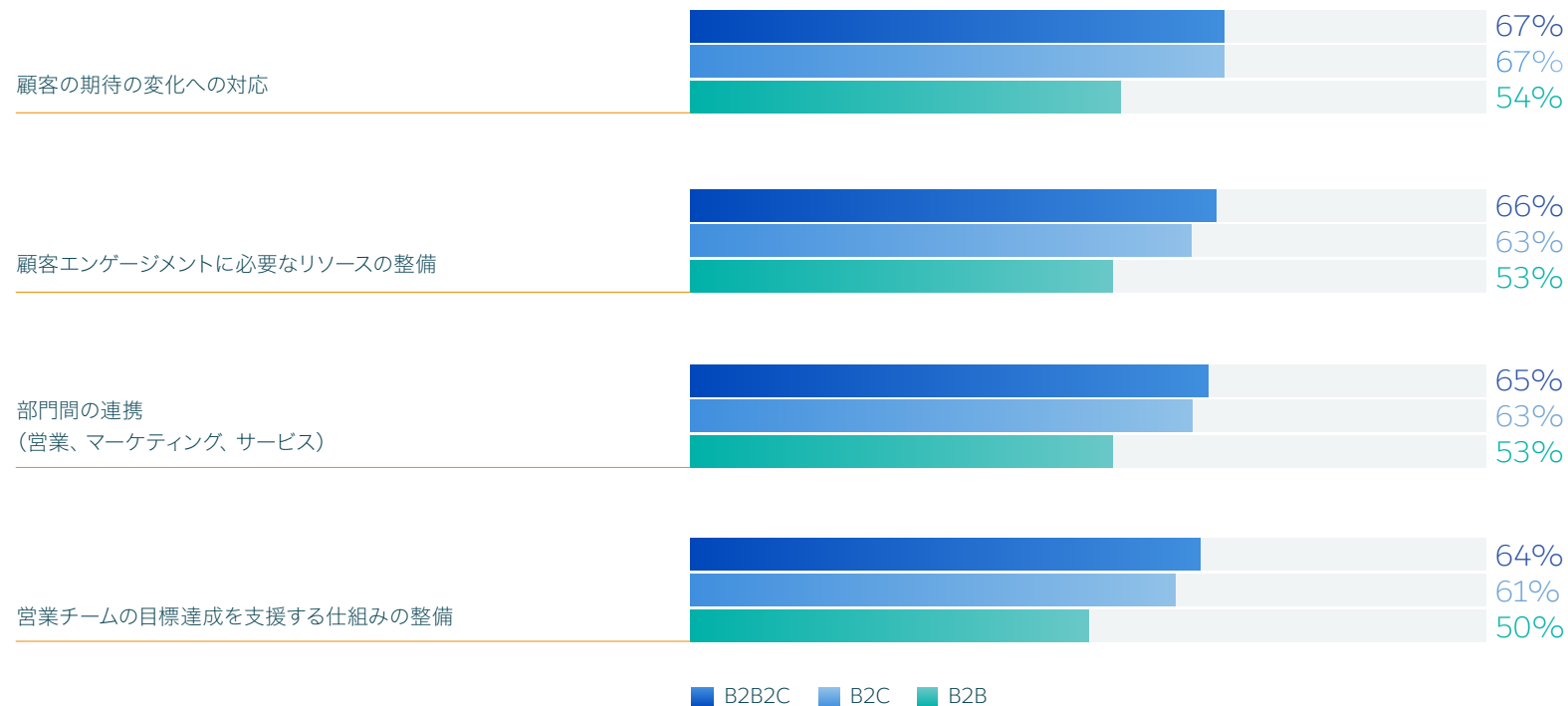
付録

つながる時代の顧客にあわせて、営業の役割が変化

営業チームは、顧客の期待の変化への対応を強化 -

自社が「完全に実現できている」、または「ほぼ実現できている」と答えた内容の内訳を示します。

自社が「完全に実現できている」、または「ほぼ実現できている」と営業担当者が答えた内容（ビジネスタイプ別）



付録

カスタマーエクスペリエンスが最重要ベンチマークに

「リード数と新規顧客数の拡大」が、営業担当者の営業目標のトップに -
営業担当者が選んだ、今後12 - 18か月間に最も重視するセールス上の目標を示します。

今後12 - 18か月間の最も重要な目標の1つとして、営業チームが挙げた項目

		パフォーマンスが 高いチーム	パフォーマンスが 中程度のチーム	パフォーマンスが 低いチーム
リード数と新規顧客数の拡大	56%	52%	57%	60%
関係強化を通じた顧客の定着化	51%	45%	52%	54%
顧客から信頼されるアドバイザーとなる	39%	38%	39%	41%
パーソナライズしたカスタマーエクスペリエンスの提供	37%	37%	38%	35%
平均契約額の拡大	36%	33%	36%	40%
対面による営業活動の強化	35%	34%	34%	38%
顧客情報および営業データの品質、精度の向上	33%	34%	33%	29%
セールステクノロジーの活用方法の改善	33%	31%	34%	25%
粗利益の改善と値引きの削減	31%	24%	32%	41%
セールスサイクルの短縮	25%	22%	25%	28%
全社的なコラボレーションを通じたチームセリングの強化	23%	31%	22%	20%
既存顧客との取引の拡大*	22%	23%	22%	21%
売上予測の精度向上	22%	21%	23%	18%
トレーニングリソースの提供	16%	22%	15%	12%
営業担当者の増員	16%	22%	14%	15%
より低コストなセールスチャネルへの移行	16%	18%	15%	16%
新しい担当者の育成期間の短縮	9%	14%	8%	8%

* B2BまたはB2B2Cの営業担当者に質問

カスタマーエクスペリエンスが最重要ベンチマークに

パフォーマンスが低い営業チームは、必要なツールやソフトウェアがないために、カスタマーエクスペリエンス関連のKPIを優先できない - カスタマーエクスペリエンス関連のKPIを優先できていないと答えた営業チームに、その理由を尋ねました。

カスタマーエクスペリエンスやカスタマーサクセスに関するKPIを、営業チームが優先できていない理由トップ5（パフォーマンス別）*

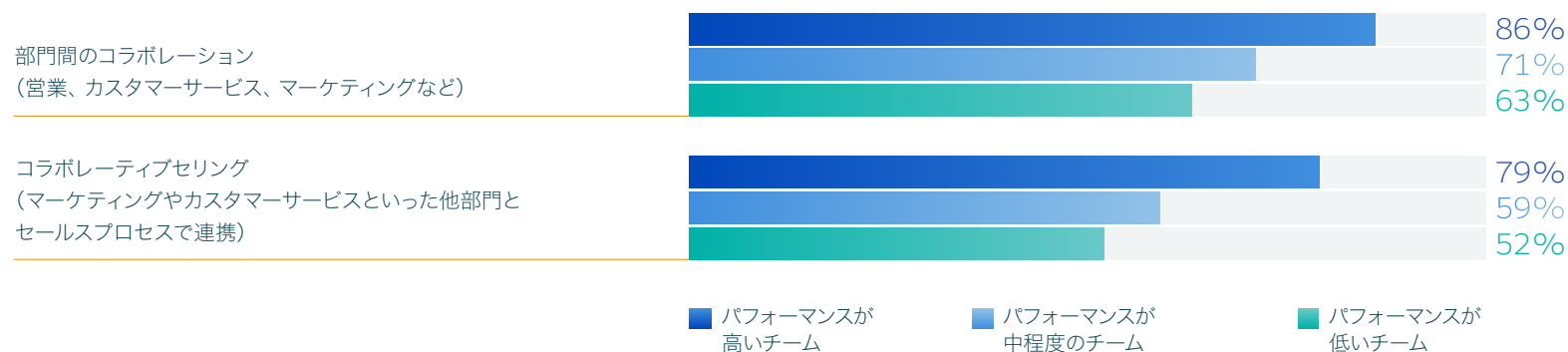
	パフォーマンスが高いチーム	パフォーマンスが中程度のチーム	パフォーマンスが低いチーム
1	トラッキングが困難	トラッキングが困難	トラッキングに必要なツールやソフトウェアがない
2	トラッキングに必要なツールやソフトウェアがない	トラッキングに必要なツールやソフトウェアがない	トラッキングが困難
3	営業成績の評価やボーナスに関係がない	営業成績の評価やボーナスに関係がない	営業成績の評価やボーナスに関係がない
4	ビジネス全体との関連性が低い	ビジネス全体との関連性が低い	ビジネス全体との関連性が低い
5	業務の役に立たない	業務の役に立たない	業務の役に立たない

* 掲載したデータは、営業部門が成功を評価するために使用するKPIのトップ3として、カスタマーエクスペリエンス、カスタマーサクセスを選ばなかった調査対象者の回答結果を集計したものです。

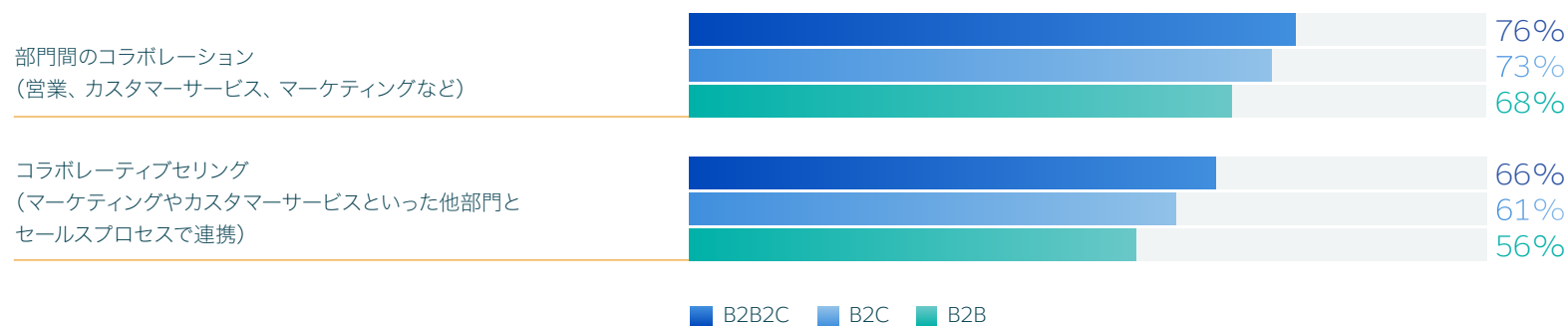
キーワードは“コネクテッド”と“プロアクティブ”

パフォーマンスが高いチームは、組織内の他部門とのコラボレーションを重視 - 自社のセールスプロセス全体について「絶対に欠かせない」、または「非常に重要」と営業チームが評価した販売手法をパフォーマンス別に示します。

自社のセールスプロセス全体について「絶対に欠かせない」、または「非常に重要」と営業チームが評価した販売手法（パフォーマンス別）



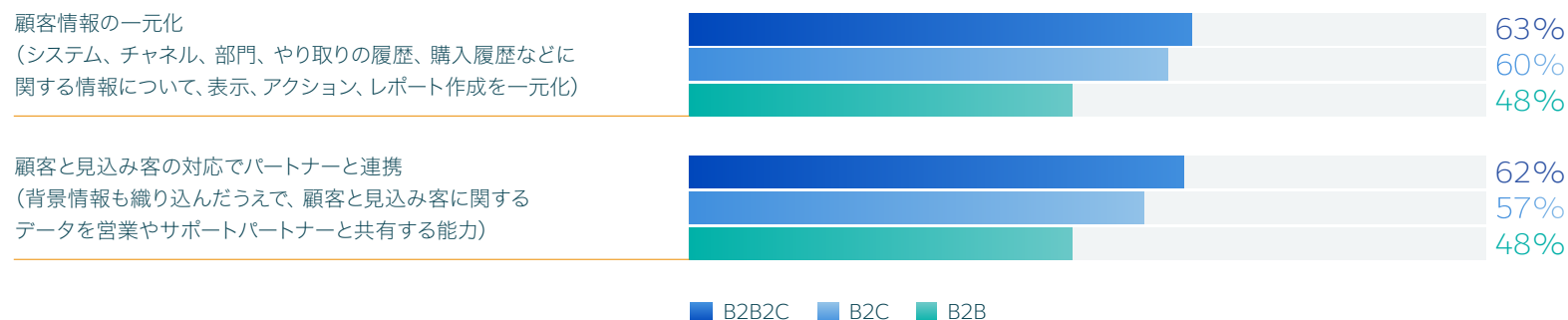
自社のセールスプロセス全体について、「絶対に欠かせない」、または「非常に重要」と営業チームが評価した販売手法（ビジネスタイプ別）



キーワードは“コネクテッド”と“プロアクティブ”

顧客情報の一元管理と、顧客と見込み客の対応におけるパートナーとの連携について、B2B2C企業のほぼ3分の2が、自社の能力を高いと評価 - 自身の営業チームの能力が「きわめて高い」、または「高い」と営業担当者が答えた内容をビジネスタイプ別に示します。

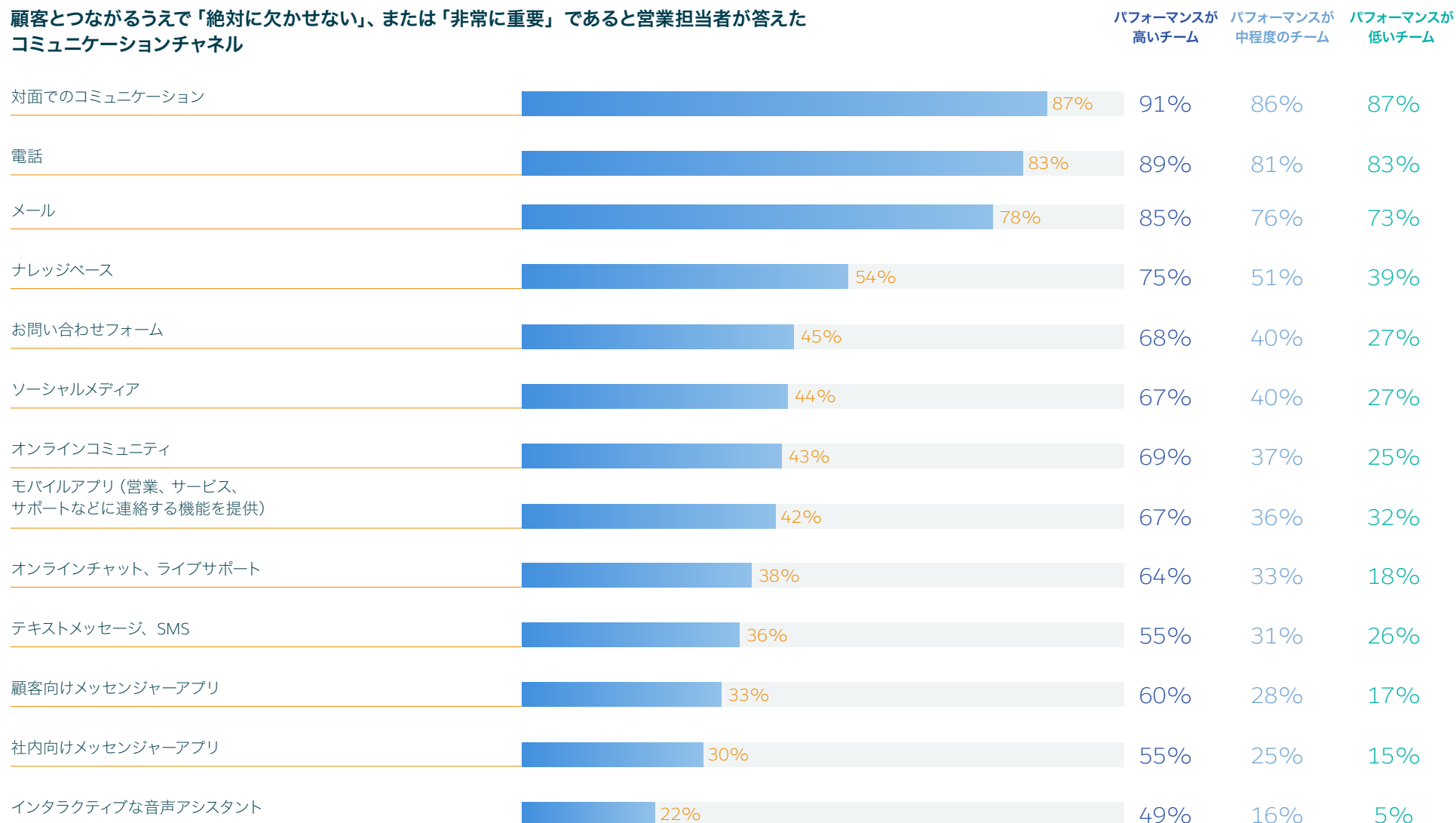
自身の営業チームの能力が「きわめて高い」、または「高い」と回答した内容 (ビジネスタイプ別)



キーワードは“コネクテッド”と“プロアクティブ”

パフォーマンスが高いチームは、低いチームの9.2倍の割合で、インタラクティブな音声アシスタントを非常に重要なコミュニケーションチャネルと評価 - 各コミュニケーションチャネルの重要性を、営業担当者がどの程度評価しているかを示します。

顧客とつながるうえで「絶対に欠かせない」、または「非常に重要」とであると営業担当者が答えたコミュニケーションチャネル



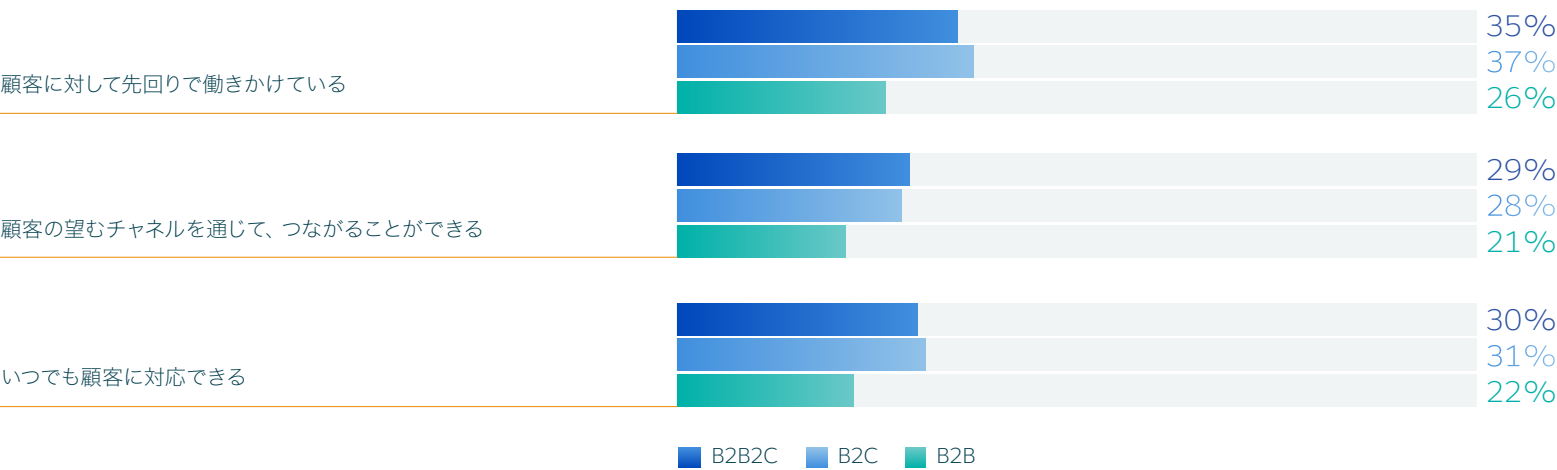


付録

キーワードは“コネクテッド”と“プロアクティブ”

市場の絶え間ない変化のなか、営業チームはオムニチャネルでのコミュニケーションから先回りした顧客対応まで、顧客が好むチャネルを通じて相手とつながる努力をしている - 自身の会社に「非常に当てはまる」と営業担当者が答えた内容のビジネスタイプ別内訳を示します。

自身の会社に「非常に当てはまる」と営業担当者が答えた内容（ビジネスタイプ別）

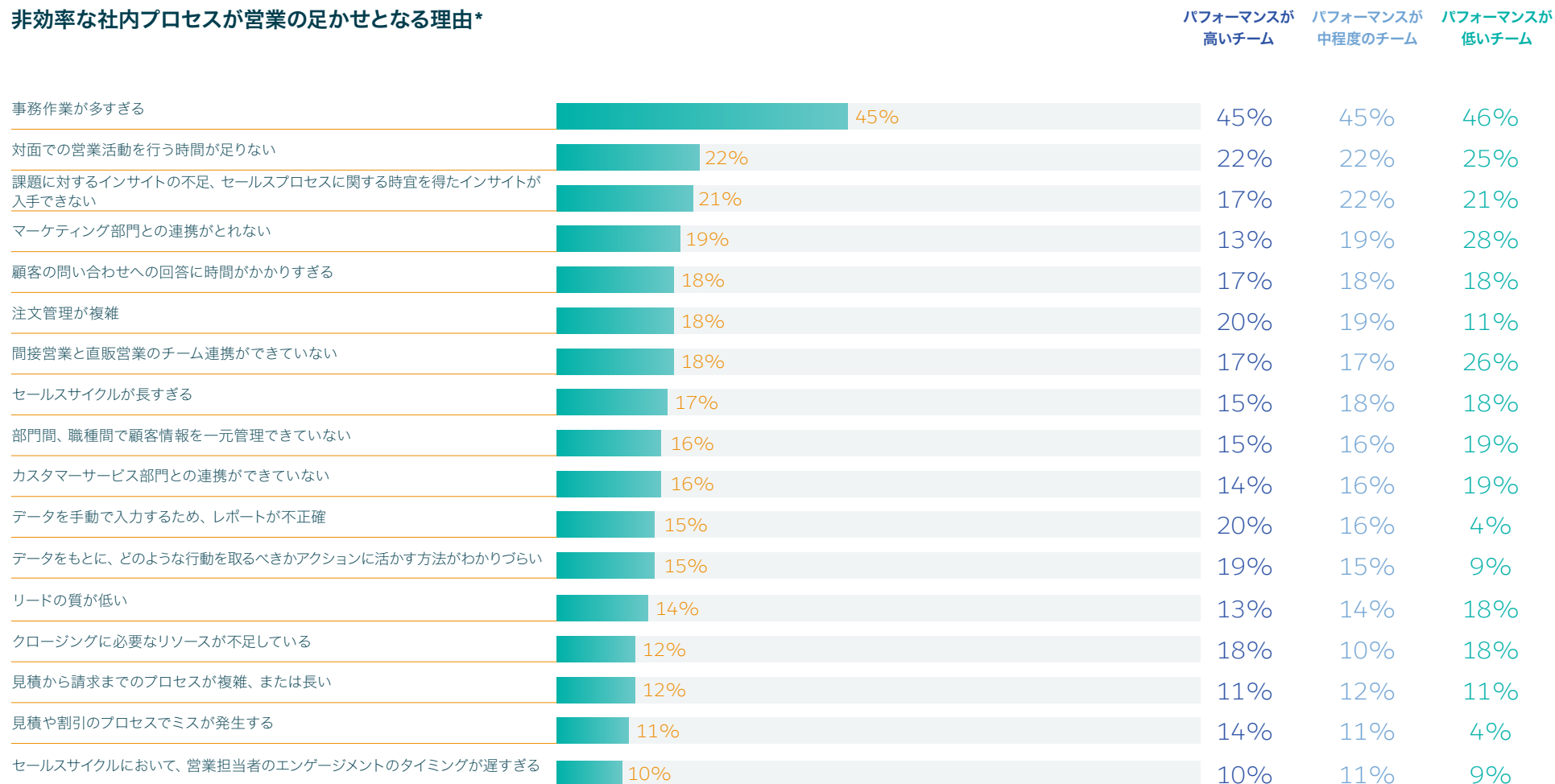


付録

トップ営業チームはテクノロジーとトレーニングを活用

営業担当者が最大限の成果を上げられないのは、事務作業が多すぎるのが原因 -
非効率な社内プロセスの理由として、営業チームが挙げた項目の内訳を示します。

非効率な社内プロセスが営業の足かせとなる理由*



* 掲載したデータは、セールスプロセスにおける最大の課題として、「非効率な社内プロセス」を選んだ調査対象者の回答結果を集計したものです。

トップ営業チームはテクノロジーとトレーニングを活用

多くの営業担当者が、外出中の顧客との連絡にモバイルアプリを利用 -

セールスプロセスにおける、モバイルアプリの利用目的の内訳をパフォーマンス別に示します。

セールスプロセスにおけるモバイルアプリの利用目的*

		パフォーマンスが 高いチーム	パフォーマンスが 中程度のチーム	パフォーマンスが 低いチーム
外出中に顧客と連絡を取る	53%	44%	57%	50%
対面での商談中に営業支援ツールとして利用する	49%	45%	50%	52%
重要な顧客情報や営業情報に関する通知やアラートを受け取る	46%	46%	47%	38%
外出中にチームメンバーと連携する	44%	40%	46%	41%
ファイルを検索する、ファイルを利用する	43%	40%	45%	34%
予定を管理する	40%	38%	42%	28%
メールの優先度を判断して管理する	36%	38%	35%	29%
アナリティクスのダッシュボードやレポートにアクセスする	35%	37%	33%	34%
メモを取る	34%	37%	32%	33%
見込み客を特定する	32%	32%	33%	19%
タスクを作成し割り当てる	32%	37%	30%	24%
パイプラインや商談を管理する	30%	32%	29%	31%
顧客とのミーティングの内容を記録し、文書化する	27%	31%	25%	28%

* 掲載したデータは、営業部門でモバイルセールスアプリを使用している調査対象者の回答結果を集計したものです。

トップ営業チームはテクノロジーとトレーニングを活用

多くの営業担当者が、外出中の顧客との連絡にモバイルアプリを利用 -

セールスプロセスにおける、モバイルアプリの利用目的の内訳をビジネスタイプ別に示します。

セールスプロセスにおけるモバイルアプリの利用目的*

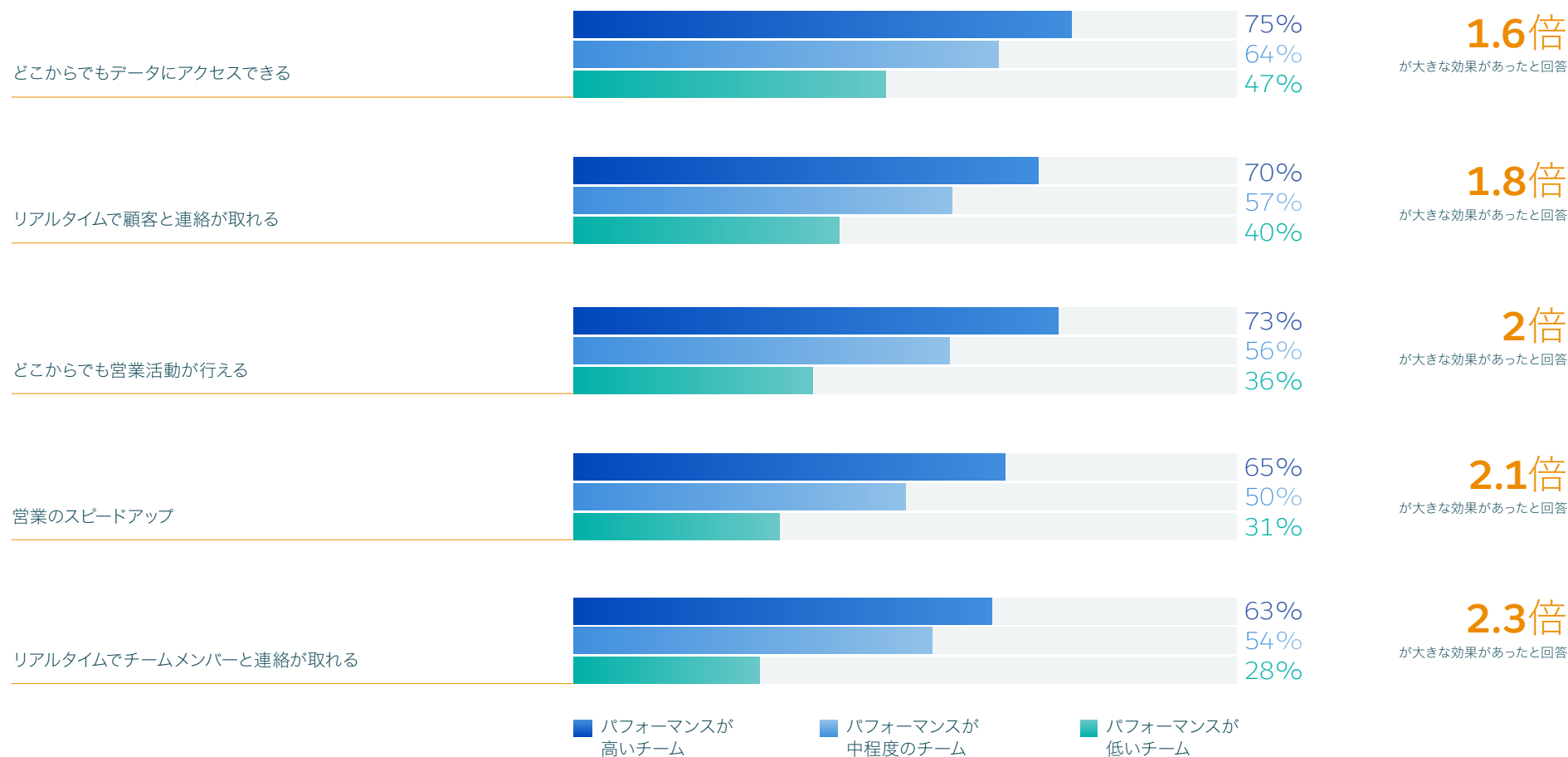
		B2B2C	B2C	B2B
外出中に顧客と連絡を取る	53%	56%	48%	53%
対面での商談中に営業支援ツールとして利用する	49%	51%	46%	48%
重要な顧客情報や営業情報に関する通知やアラートを受け取る	46%	49%	46%	39%
外出中にチームメンバーと連携する	44%	46%	37%	48%
ファイルを検索する、ファイルを利用する	43%	48%	37%	39%
予定を管理する	40%	42%	38%	38%
メールの優先度を判断して管理する	36%	40%	32%	30%
アナリティクスのダッシュボードやレポートにアクセスする	35%	39%	29%	34%
メモを取る	34%	38%	27%	34%
見込み客を特定する	32%	37%	27%	29%
タスクを作成し割り当てる	32%	33%	31%	30%
パイプラインや商談を管理する	30%	31%	26%	34%
顧客とのミーティングの内容を記録し、文書化する	27%	32%	24%	20%

* 掲載したデータは、営業部門でモバイルセールスアプリを使用している調査対象者の回答結果を集計したものです。

トップ営業チームはテクノロジーとトレーニングを活用

モバイルアプリの営業支援機能を導入したメリットとして、「チームメンバーとのリアルタイムでのやり取り」を挙げたパフォーマンスが高いチームは、低いチームの2.3倍にのぼる - モバイルアプリの営業支援機能の導入により、大きな効果があったとする内容をパフォーマンス別に示します。

モバイルアプリの営業支援機能の導入により、大きな効果があったと営業チームが答えた内容（パフォーマンス別）*

パフォーマンスが高いチームと
低いチームの比較

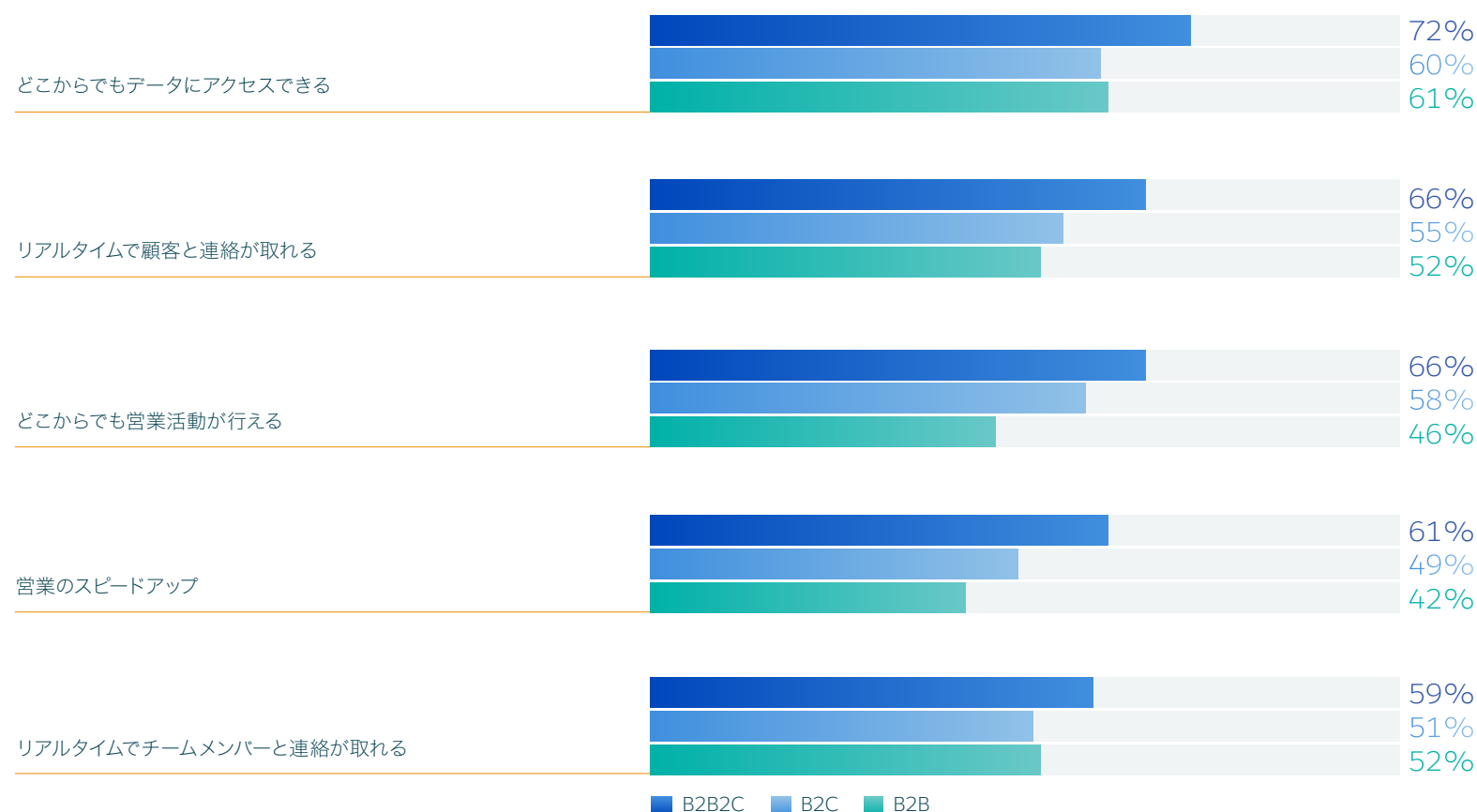
* 掲載したデータは、営業部門でモバイルセールスアプリを使用している調査対象者の回答結果を集計したものです。

トップ営業チームはテクノロジーとトレーニングを活用

B2B2C企業の多くが、モバイルアプリの営業支援機能を導入することで大きな効果があったと回答 -

モバイルアプリの営業支援機能を導入することで、大きな効果があったとする内容をビジネスタイプ別に示します。

モバイルアプリの営業支援機能の導入により、大きな効果があったと営業チームが答えた内容（ビジネスタイプ別）*



* 掲載したデータは、営業部門でモバイルセールスアプリを使用している調査対象者の回答結果を集計したものです。

トップ営業チームはテクノロジーとトレーニングを活用

パフォーマンスが高いチームは、低いチームの1.6倍の割合で、セールスアナリティクスによるプラスの効果を実感 - アナリティクスの利用により、改善されたと営業担当者が答えた内容を示します。

セールスアナリティクスの利用により「大幅に」、または「ある程度」改善されたと営業担当者が答えた内容（パフォーマンス別）*

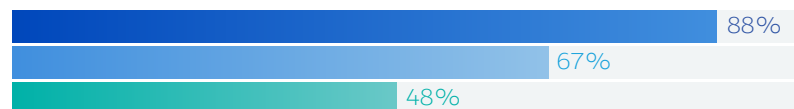
パフォーマンスが高いチームと低いチームの比較

すべてのチャネル（店舗、オンライン、メール、モバイルなど）で、一貫したカスタマーエクスペリエンスを提供する能力（パーソナライズ、タイムリーな応答など）



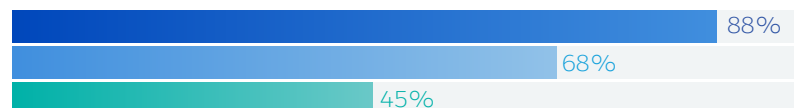
1.6倍
が「大幅に」、または「ある程度」改善されたと回答

セールスの機動力



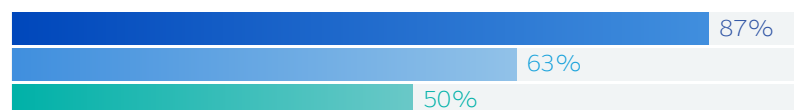
1.8倍
が「大幅に」、または「ある程度」改善されたと回答

成約率



2倍
が「大幅に」、または「ある程度」改善されたと回答

リード 1 件あたりに費やす時間



1.7倍
が「大幅に」、または「ある程度」改善されたと回答

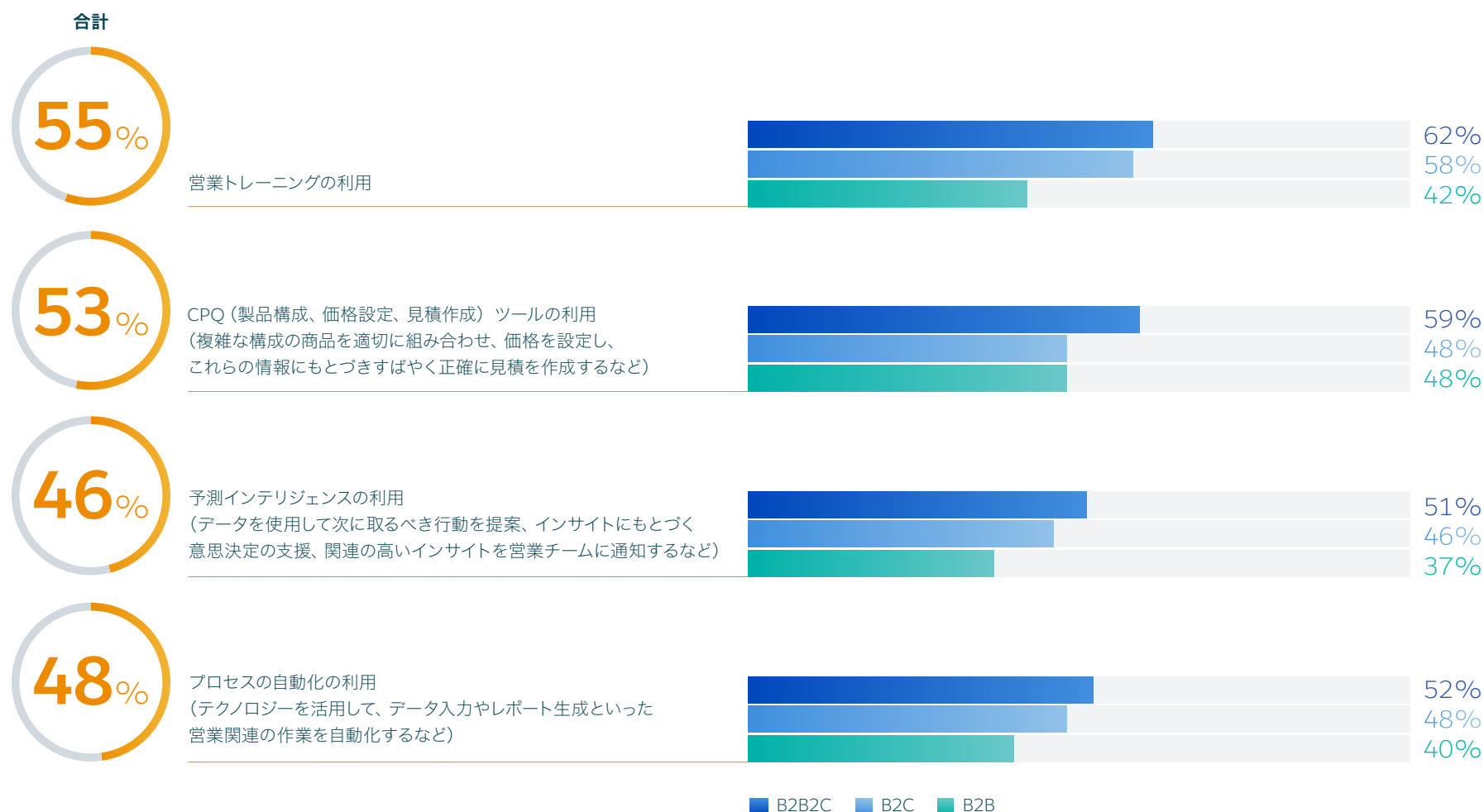
■ パフォーマンスが高いチーム ■ パフォーマンスが中程度のチーム ■ パフォーマンスが低いチーム

* 掲載したデータは、セールスアナリティクスを使用している調査対象者の回答結果を集計したものです。

トップ営業チームはテクノロジーとトレーニングを活用

市場の変化が急速に進むなか、営業トレーニングによってチームの機動力が高まり、あらゆるチャネルで顧客とのやり取りが可能に - 自身の営業チームの能力が「きわめて高い」、または「高い」と営業担当者が答えた内容をビジネスタイプ別に示します。

自身の営業チームの能力が「きわめて高い」、または「高い」と営業担当者が答えた内容（ビジネスタイプ別）



付録

インテリジェントセールスの台頭

現時点では導入はまだ進んでいないものの、今後3年間ですべてのパフォーマンスレベルの営業チームにおいて、各種インテリジェントセールス機能の利用が大幅に増加すると見込まれる - 各種インテリジェントセールス機能の利用状況をパフォーマンス別に示します。

営業チームにおける各種インテリジェントセールス機能の利用状況

セールス、サービス、マーケティングの各部門で、顧客ニーズの予測とタスクの優先順位付けを可能にする、「次を取るべき行動」の分析

ディープラーニングを活用し、データ内のパターンについて、分類、予測、リアクションを実行（顧客ごとに、より適切な製品を提案する）

メールのセンチメント分析（メールを取り込んで分析し、進行中の商談に対して、メールの内容が好意的か否かを分析）

顧客の嗜好にもとづき、AIで商品を自動提案

予測インテリジェンス（リードのスコアリング、売上予測など）

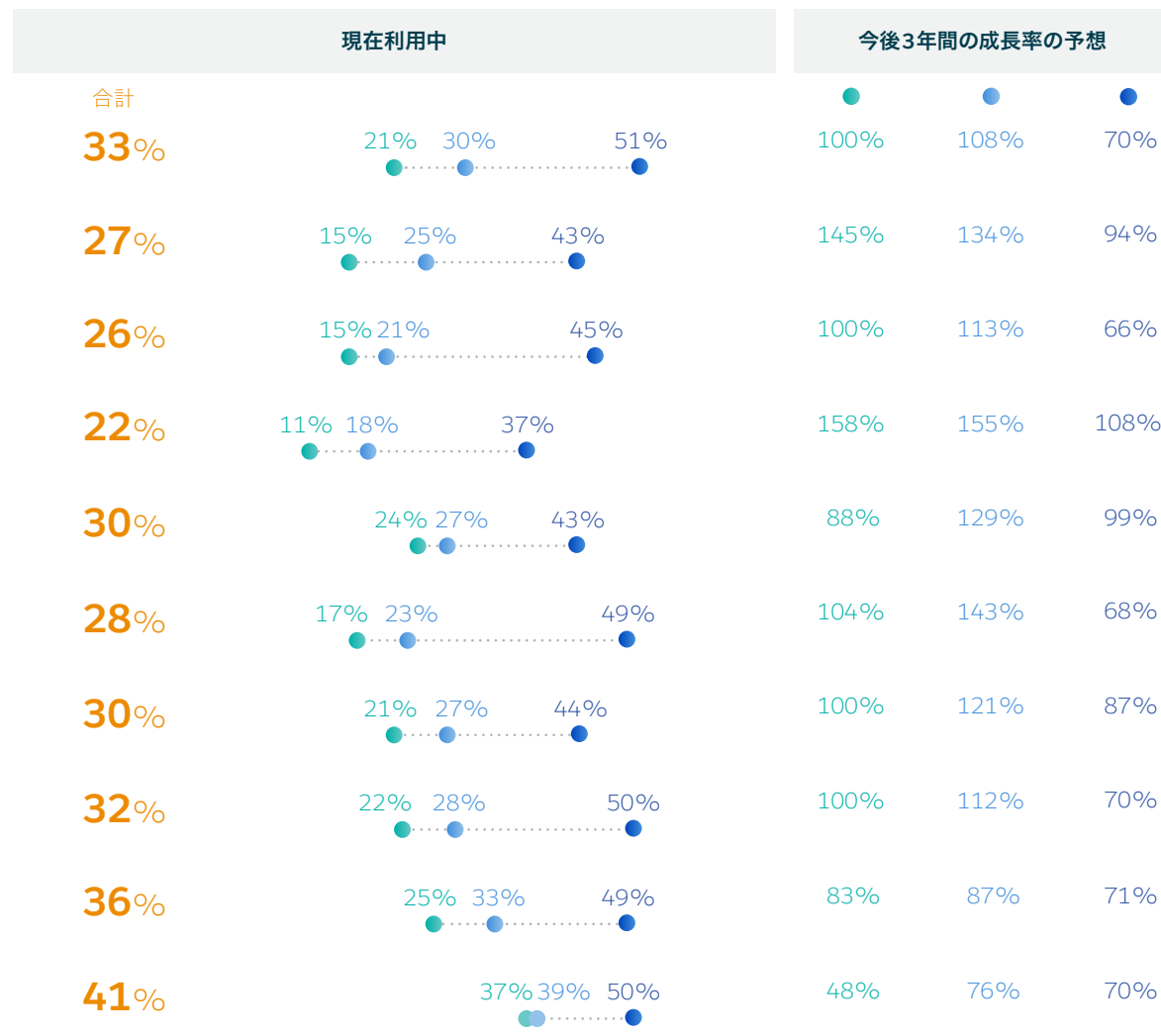
リード獲得から売上までのプロセス自動化

マーケティングオートメーション

ガイドドセリング、コーチング（コンテキストを理解するためのデータを使って、次に実施すべきセールスタスク、活動、提案などをアドバイスするAI機能）

セールスオートメーション

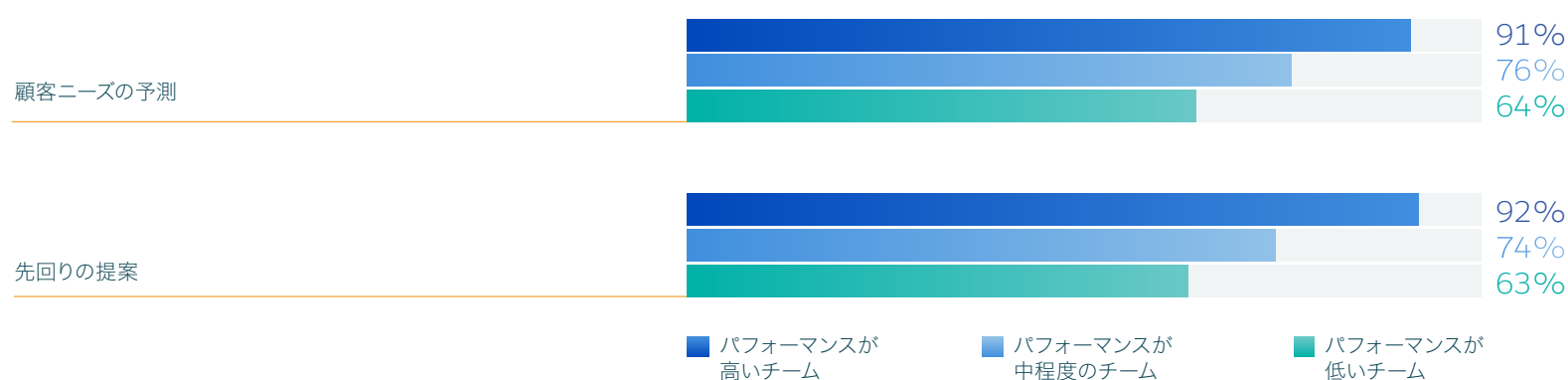
CPQ（製品構成、価格設定、見積作成）



● パフォーマンスが高いチーム
● パフォーマンスが中程度のチーム
● パフォーマンスが低いチーム

多くの営業チームが顧客重視へとシフト - 過去12 - 18か月間に活動の重点を変更し、取り組みを「大幅に」、または「ある程度」強化したと営業担当者が答えた内容の内訳を示します。

過去12 - 18か月間に活動の重点を変更し、取り組みを「大幅に」、または「ある程度」強化したと営業担当者が答えた内容 (パフォーマンス別)



パフォーマンスが高いチームと低いチームの比較

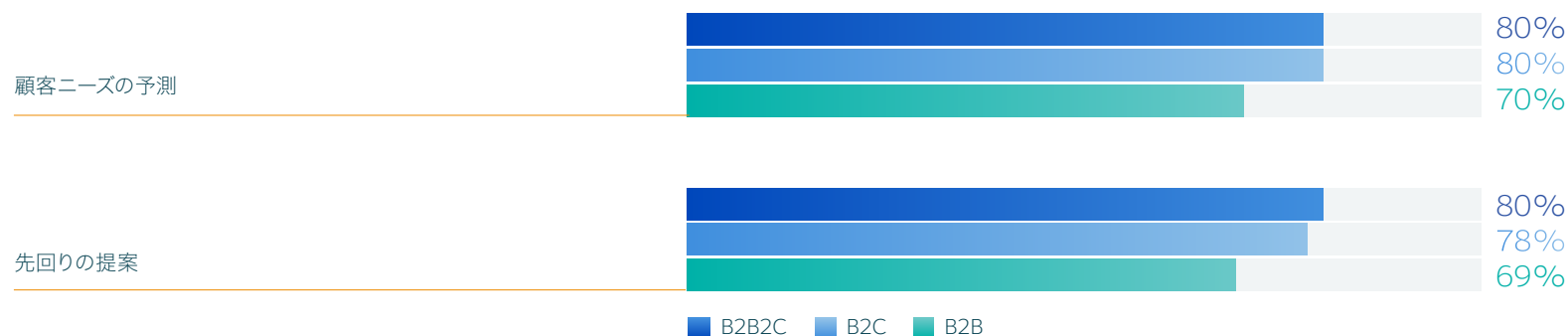
1.4倍

が「大幅に」、または「ある程度」取り組みを強化したと回答

1.5倍

が「大幅に」、または「ある程度」取り組みを強化したと回答

過去12 - 18か月間に活動の重点を変更し、取り組みを「大幅に」、または「ある程度」強化したと営業担当者が答えた内容 (ビジネスタイプ別)

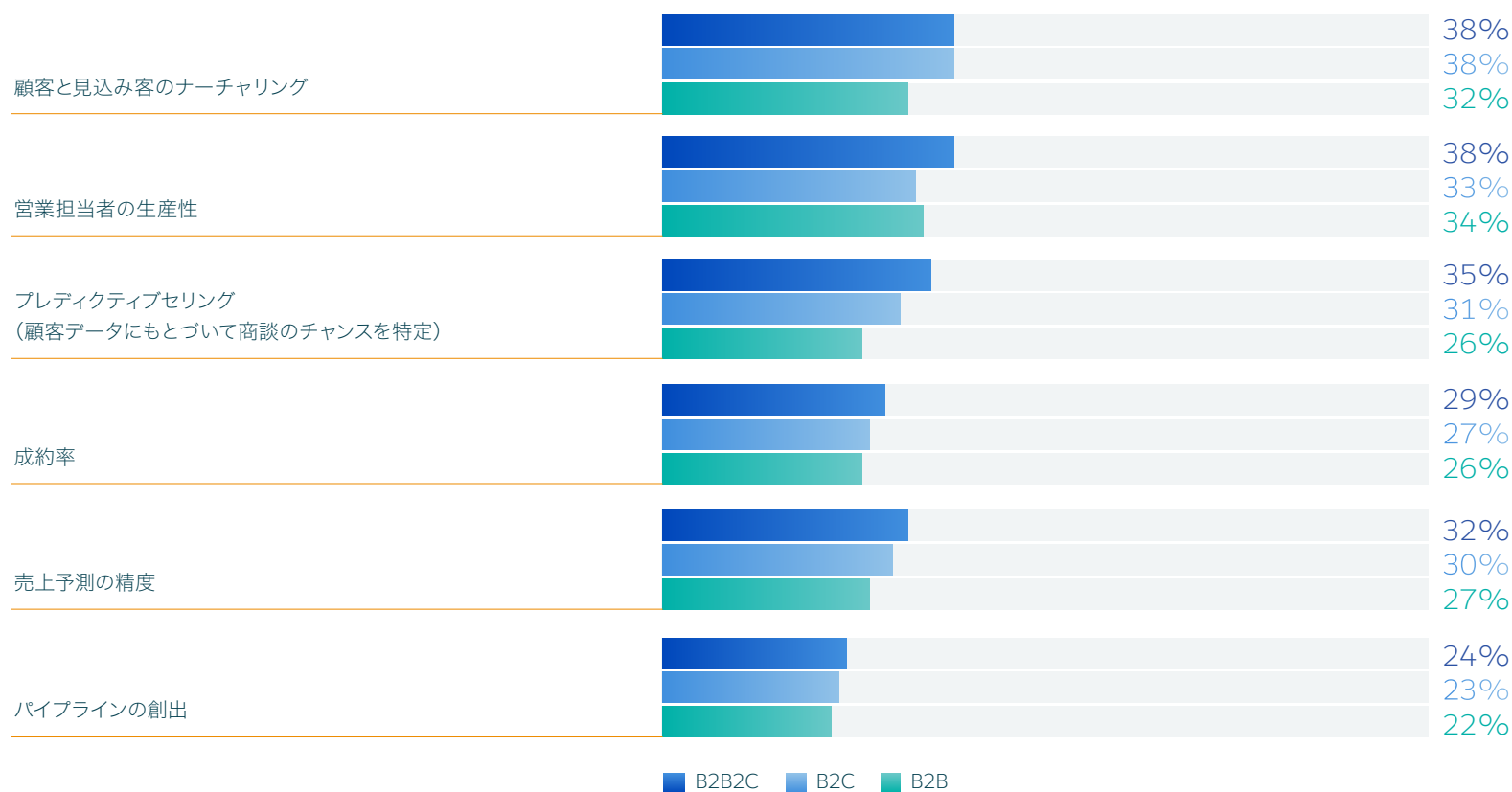


付録

インテリジェントセールスの台頭

インテリジェントセールス機能は、顧客、見込み客の育成、営業担当者の生産性に関して最もすぐれた効果を発揮 -
インテリジェントセールス機能を使用することで、大幅な改善があったとする内容の内訳を示します。

**インテリジェントセールス機能を使用することで、大幅な改善があったと営業チームが答えた内容
(ビジネスタイプ別) ***



* 掲載したデータは、インテリジェントセールス機能を使用している調査対象者の回答結果を集計したものです。

アンケート 回答者の内訳

ビジネスタイプ

B2B	25%
B2C	31%
B2B2C	44%

業種

消費財、小売	29%
製造	12%
プロフェッショナルサービス	9%
エンジニアリング、建設、不動産	8%
ハイテク	8%
金融サービス	7%
接客、宿泊、旅行、運輸	5%
医療、ライフサイエンス	4%
自動車	4%
通信	3%
マスメディア	2%
公共機関	2%
教育	2%
エネルギー	2%
農業、鉱業	2%

企業規模

小規模（従業員数1 - 100人）	38%
中規模（従業員数101 - 3,500人）	40%
大規模（従業員数3,501人以上）	22%

国

アメリカ	28%
イギリス、アイルランド	10%
ドイツ	10%
カナダ	10%
フランス	10%
日本	10%
オランダ	10%
オーストラリア、ニュージーランド	10%

地域

欧州、中東、アフリカ	41%
アジア太平洋	20%
北米	39%

役職

経営者	14%
社長またはCEO	6%
最高責任者レベルの幹部（CIO、CTO、COO、CMOなど）	10%
営業担当バイスプレジデント	4%
営業チームのリーダー（スーパーバイザー、マネージャー、ディレクターなど）	31%
営業担当者、営業スペシャリスト	15%
営業担当者のトレーナー、コーチ、または同等の職種	1%
営業管理担当者	9%
営業サポート担当者	4%
セールスアナリスト、開発者、IT担当者、エンジニアなど	3%
セールスコーディネーター、管理者、アシスタント	1%
自営業者、コンサルタント	1%

世代

トラディショナルリスト、ベビーブーマー（1900 - 1964）	28%
ジェネレーションX（1965 - 1980）	43%
ミレニアル（1981 - 2000）	29%

セールの重点領域

インサイドセールス、営業開発	51%
フィールドセールス	38%
チャネル経由の間接販売	5%
その他	6%

営業チームの規模

営業担当者が25人未満	34%
営業担当者が25 - 50人	15%
営業担当者が51 - 250人	17%
営業担当者が251 - 500人	10%
営業担当者が501 - 1,000人	6%
営業担当者が1,001 - 2,000人	5%
営業担当者が2,000人超	12%

