

accenture

産業機械メーカーにおける
デジタルセールスの加速

産業機械業界のリーダーをロールモデルとして、デジタルセールスの実現に向けたトランスフォーメーションを推進する



セールスのデジタル化をいち早く実現

産業機械メーカーの多くの顧客は、Amazonのようなデジタル購入体験を求めるようになっていきました。しかし現状において、メーカーはこうした顧客の期待に応えることができていません。デジタルコマースはコロナ禍をきっかけに拡大する傾向にあり、デジタルに対する顧客のニーズはこれからも高まることが予測されます。B2B市場において、オンラインでの売上が占める割合は現在21%で、従来の予測を上回るスピードで成長しています。この成長はこれからも続き、2025年までに29%を占めるようになることが見込まれています。

アクセンチュアの調査では、業界リーダーがいかにしてセールスのデジタル化に取り組み、そのロールモデルとして顧客に具体的なメリットを提供しているかが明らかになりました。業界リーダーはデジタルセールスの迅速な実現に向けて、5つの主な能力の向上に焦点を当てています。

セールスのデジタル化に向けたアクションに今すぐ着手しなければならないことは、もはや明白です。今回の調査結果から得られた実用的なインサイトとアクションの具体的なポイントは、デジタルセールスのトランスフォーメーション・ジャーニーで競合を凌ぐための重要な指針となるでしょう。

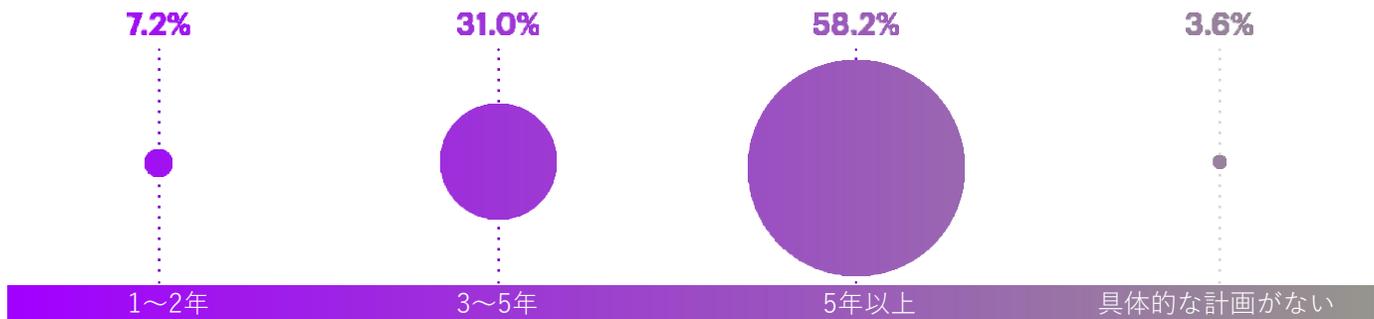


B2B市場の新たなニーズに
応える

産業機械メーカーの多くは顧客のニーズを把握している一方、高度にデジタル化された購入体験の提供において苦戦を強いられています。企業はどのようなハードルに直面しているのか、その中で成功企業はどのような点で共通の強みを発揮しているのかを理解を深めるために、アクセンチュアは世界各国の産業機械メーカーでセールス／マーケティングに携わる500名の経営幹部を対象に調査を実施しました。調査結果からは、多くの回答者がデジタル（オンライン）エンゲージメントと自動化によって利益と効率性が向上することを認識しているにもかかわらず、実際にデジタル化を推進できている企業は少数であることがわかりました。企業の多くが効果的なデジタルチャネルの構築と販売プロセスの変革に課題を感じている理由はどこにあるのでしょうか。

回答者の96%以上はセールス部門の変革を望んでいるものの、今後1～2年で具体的な実行計画がある企業はわずか7%にとどまり、今後3～5年でも31%となっています。残る企業は、近い将来において具体的な計画がないに等しい状況です（図1を参照）。

図1：多くの企業においてセールス・トランスフォーメーションは停滞している



これまでの経験から鑑みても、ディストラクションはまたたく間に世界を席卷します。Amazonはすでに複数の業界に向けてスペアパーツの販売を行っており、このまま手をこまねいては俊敏な競合企業にマーケットシェアを奪われかねません。予測可能で信頼性に優れ、なおかつシームレスなサービスを求める顧客のニーズに応えるためには、時間が大きな鍵を握ります。

回答者の顧客の約90%は、B2B販売プロセスのデジタル化によって明らかなメリットが得られると考えており、新たなツールの活用にも前向きです。こうした環境の中で、産業機械メーカーはどうすればセールスのトランスフォーメーションをいち早く推進することができるのでしょうか。アクセンチュアが今回実施した調査によって、成功企業がどのような変革のアプローチによって成果を手に行っているかが明らかになりました。

~90%

回答者の顧客の約90%は、B2B販売プロセスのデジタル化によって明らかなメリットが得られると考えており、新たなツールの活用にも前向きです。

セールス・トランスフォーメーションの成熟度合い

セールス・トランスフォーメーションを加速させる5つの能力について調査を実施（図2を参照）。

図2：シームレスなデジタルセールスを実現する5つの主要な機能



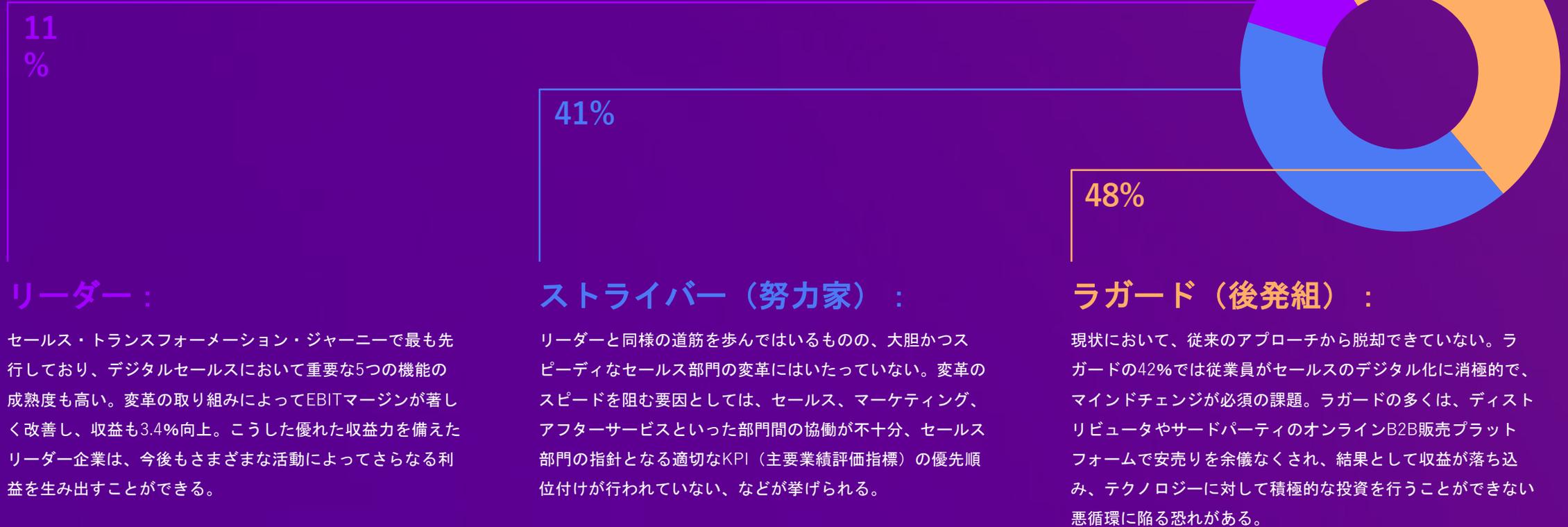
アクセンチュアは、調査回答者の現状と最先端のデジタルセールスの能力を比較することで、シームレスなデジタル購入体験の提供における成熟度合いを分析しました。

最も成熟した企業の共通点とは

- 高度にデジタル化された手法で顧客とインタラクションできる
- リコメンデーションエンジンを最大限に活用し、顧客のニーズに応じてカスタマイズされたオンラインショップを展開
- 各種ツールを用いて真のカスタマーインサイトを獲得し、データ駆動のインサイトへの積極的な投資を計画
- 高度に標準化／自動化された販売プロセスを構築し、積極的な投資による改善を計画
- セールスフロント部門間の緊密な協働

セールス・トランスフォーメーションの成熟度合い

アクセンチュアは今回の調査結果から、デジタルセールスの成熟度合いに基づいて企業を3つのカテゴリーに分類しました。



セールスの真のデジタル化に向けて



現時点において、業界リーダーであってもデジタルセールスのパフォーマンスを最大限に発揮できている状況ではありませんが、すでにロールモデルとしてデジタルセールス・ジャーニーの道筋を歩みながら、顧客に具体的なメリットを提供し始めています。右のグラフは、デジタルセールスにおいて重要な5つの能力の成熟度を企業のカテゴリ別に示したものです。

自社のセールス・トランスフォーメーション成熟度診断

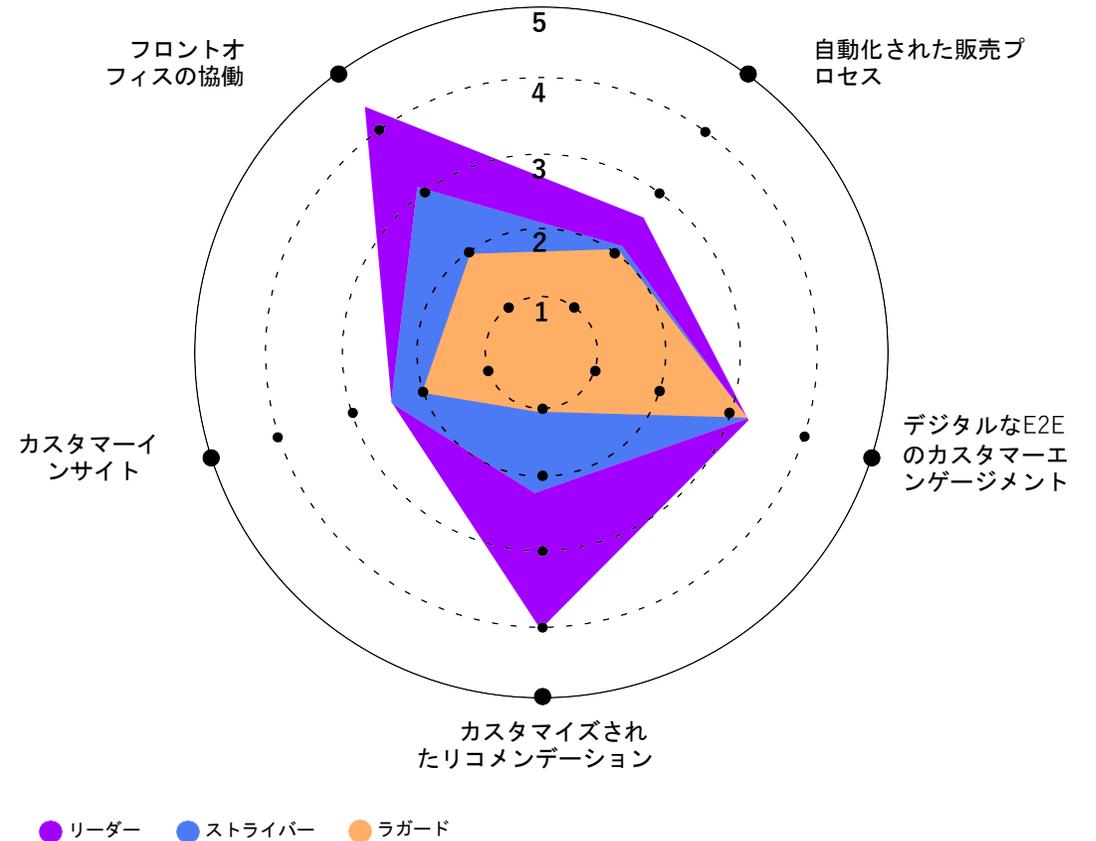
アクセンチュアが独自に開発したベンチマーキングツールでいくつかの簡単な質問に答えるだけで、セールス・トランスフォーメーション・ジャーニーにおける貴社の現在地と、これから歩むべき道筋が明らかになります。



図3：デジタルセールスの成熟度合い

デジタルセールスにおける5つの機能の成熟度（企業カテゴリ別）

1=初歩レベルの能力~5=最高レベルの能力



1. デジタルなエンドツーエンドのカスタマーエンゲージメント

真にデジタル化されたエンドツーエンドのカスタマーエンゲージメントを実現するためには、相互に連携したデジタルツールとそれを補足するチャンネルを包括的に活用して、カスタマープロファイルの作成からオンラインショップでの販売にいたる個々のプロセスを支援しなければなりません。調査では、すべてのカテゴリーの回答者がデジタルツールの重要性を認識している一方、ツールの使い方の成熟度合いにはばらつきがありました。

リーダーは、顧客満足度の追跡やEDIインターフェース、ログイン後のパーソナライズされたコンテンツ提供など、顧客志向のデジタルツールを多用しています。さらにリーダーは、こうしたデジタルツールを市場での差別化や高度なパーソナライゼーションの手段としても活用しています。これに対して、ストライパーとラガードはテクノロジーのポテンシャルを十分に引き出せていません（図4を参照）。

図4：現状において最も頻繁に利用しているデジタルツール



2. 能動的でカスタマイズされたリコメンデーション

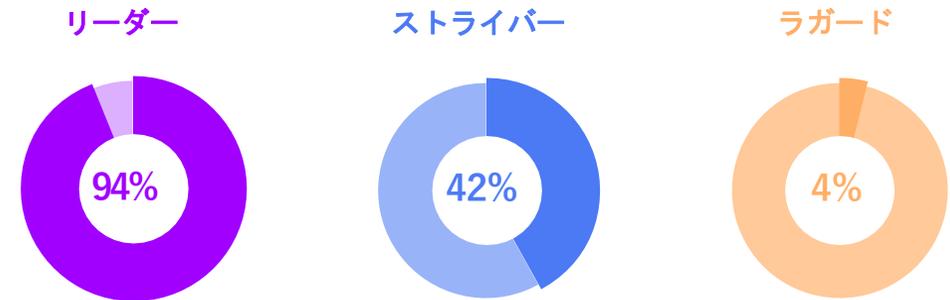
多くの産業機械メーカーは、クロスセルとアップセルを拡大するためにリコメンデーションエンジンを利用するようになってきました。リーダーでは約94%がすでに活用しており、ストライバーは42%、ラガードは4%にとどまっています（図5を参照）。

顧客のオンライン体験をパーソナライゼーションで強化して、成功を収めている企業もあります。リーダーでは、約91%が顧客に合わせてカスタマイズされたブランドウェブショップを顧客向けの調達ポータルに統合することで、製品／サービスの販売を行っています。これはストライバーでは33%、ラガードではわずか1%にとどまります

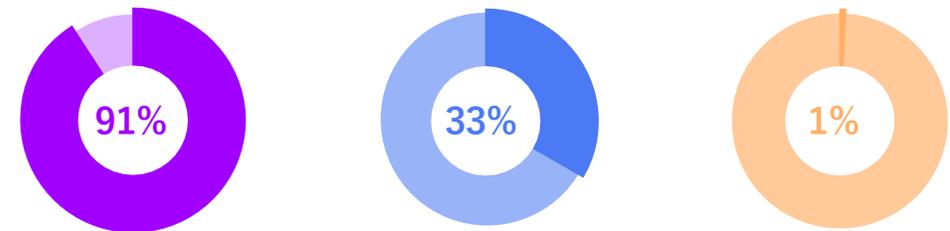
リーダーは、オンライン体験をパーソナライズしてレリバンスを高めることで、Amazonのような体験をB2B市場に融合させることに成功しています。顧客に合わせてカスタマイズされたウェブショップにリコメンデーション機能を組み合わせることができれば、さらに大きなメリットを得られるはずです。

図5：リーダーは能動的でカスタマイズされたソリューションを積極的に活用

レコメンデーションエンジンを活



顧客に合わせてカスタマイズされたブランドオンラインショップを提供



3. 予測に基づいたデータ駆動のカスタマーインサイト

顧客データシステムとアナリティクスを活用することで、企業は全方位的なカスタマービューを獲得して顧客のニーズを理解し、オーダーメイドのサービスを生み出すことができます。リーダーはこのことに気づいており、顧客のフィードバックをビッグデータ分析を取引データと組み合わせて、ターゲットを絞り込んだ提案に活用しています。さらにリーダーは、クロスセル／アップセルの頻度もストライバーやラガードを上回っています。

各種ツールのうち、リーダーの70%は顧客フィードバックのビッグデータ分析を最も多用しています。一方のラガードは、このツールの利用はオンラインコンフィギュレーションや製品情報管理システムに次いで3位となっています。リーダーのアナリティクスツールへの積極的な投資計画（今後3～5年で年間1,800万ドル）によって、このギャップはさらに広がるとみられます（図6を参照）。ストライバーとラガードが追いつくには、リーダーよりも大規模な投資を行う必要があります。

図6：今後3～5年の顧客アナリティクスツールへの年間投資（単位：百万ドル）



1. 「エレクトロラックス：顧客体験の向上と成長のためのレシピ」アクセントゥア、2021年2月25日
<https://www.accenture.com/nl-en/case-studies/industrial/electrolux>

エレクトロラックス・プロフェッショナル社におけるカスタマーインサイトの獲得レシピ

デジタルセールスの成熟した能力を獲得するためには、顧客の全体像を理解することが不可欠です。エレクトロラックス・プロフェッショナル社は販売プロセスを変革し、高い価値を備えたカスタマーインサイトを獲得することに成功しています。同社では、セールススタッフはパイプライン全体を見渡しなが、見込み段階から販売にいたる顧客体験を追跡することができます。また、マネージャー層は共通のメトリックスを用いてビジネスを管理／監視し、迅速なアクションによって成長を実現できます。データの品質向上とセグメンテーションにより、顧客プロファイリングも改善しました。このように合理化されたプロセスとツールによって、同社は新規顧客にリーチする時間を短縮し、効果的なカスタマーフォーカスを実践しています¹。

平均

1,340 万ドル

リーダーが今後3~5年で自動化ツールに投資する年間予算額

4. 自動化／標準化された販売プロセス

手動のプロセスをデジタル化し、データとアナリティクスによって特定したパターンを顧客とのインタラクションに応用することで、自動化ツールを継続的に活用していくための理想的なサイクルが生まれます。リーダーは、他のカテゴリーの企業に比べて自動化ツールをより効果的に活用し、コスト削減や顧客体験の向上といった成果を上げています。リーダーが最もよく利用するツールのトップ4には、承認ワークフローのようなプロセスにおけるロボティックプロセスオートメーション（RPA）、およびチャットボットが含まれます。ストライバーとラガードは、こうした自動化ツールをあまり利用していません

さらにリーダーでは、今後3~5年の自動化ツールへの年間投資額が平均1,340万ドルに上ります。ストライバーとラガードは、この重要性を認識しながらも、リーダーに追いつくための十分な投資を行っていません。

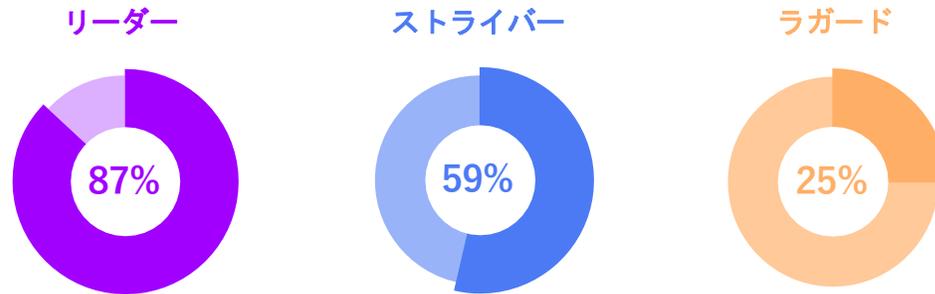
5. 協働的なフロントオフィスのオペレーション

協働的なフロントオフィスがなければ、企業は効果的なリードの獲得と管理を実行できません。リーダーは、マーケティング、セールス、アフターサービスといった部門間の緊密な協働がいかに重要であるかを認識しています（図7を参照）。

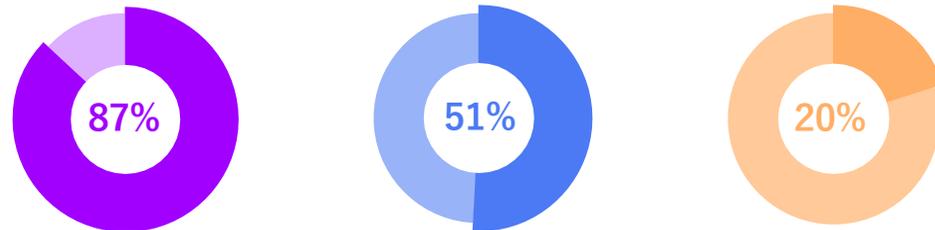
部門間の協働体制を重視することに加えて、リーダーの54%ではマーケティング部門が競合分析や販売価格の最適化といった高度な課題にも取り組み、セールスおよびアフターサービス部門の戦略的アドバイザーとしての役割を果たしています。中核的なマーケティング業務についても、リーダーはオフラインマーケティングよりもデジタルマーケティングに重点を置いています。

図7：リーダーは部門間の協働を積極的に推進

セールス部門とマーケティング部門の緊密な協働



セールス部門とアフターサービス部門の緊密な協働



54%

のリーダーでは、マーケティング部門が競合分析や販売価格の最適化といった高度な課題に取り組み、セールスおよびアフターサービス部門の戦略的アドバイザーとしての役割を果たしています。

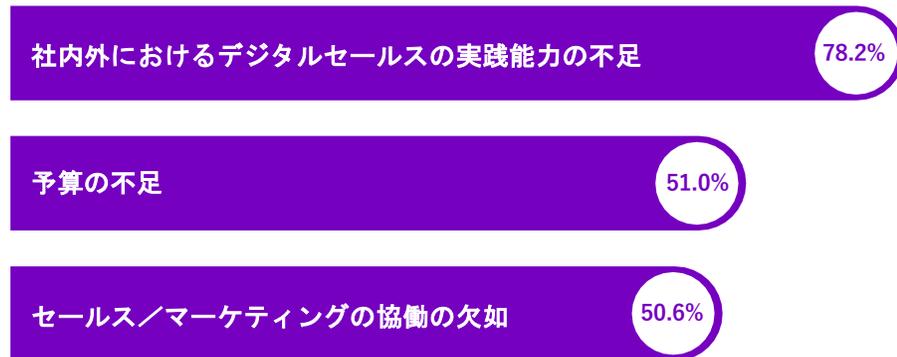


スピーディな変
革の“スイッチ”
を入れる

リーダーは、すでに最初のステップを踏み出しているかもしれませんが。しかし、デジタルコマースの成熟した能力を完全に身につけるには、まだ課題が残されています。一方、ストライバーとラガードは、失われた時間を取り戻さなければなりません。産業機械メーカーがスピーディな変革を実現するためには、具体的にどのようなアクションが必要なのでしょうか。

図8は、回答者が最もサポートを必要としている領域をまとめたものです。このアプローチは必ずしも段階的に推し進める必要はなく、それぞれの能力を必要に応じて向上させていくことで、セールスを拡大することができます。

図8：デジタルセールスの成功を阻む3つの主な課題



1. 社内外でデジタルセールスの高い能力を備えたパートナーと連携する

当然ながら回答者の大部分は、コロナ禍の中で顧客のニーズに応えると同時に、デジタルセールスのトランスフォーメーションを加速するためには、デジタルセールスの能力面でのサポートが不可欠だと考えています。彼らは顧客中心主義を徹底することや、顧客の課題を解決できる能力の重要性を十分認識しています。デジタルな顧客ライフサイクル管理ソリューションがあれば、顧客の全体像をエンドツーエンドで把握することができますが、回答者の78%はこれを実現するための適切なリソースが不足していると答えています。

>78%

の回答者は、変革目標を達成する上での最大の課題として、社内外で適切な能力を確保することの難しさを挙げました。

ここでは単にプロセスをデジタル化するだけでは十分ではなく、組織そのものの見直しも必要です。たとえば、従業員のリスキルやアップスキルを行うことでデジタルセールスの能力を高め、適切なリソースを確保することで、自らの力で劇的な変革を実現できます。すでに成功企業では、社内にセンターオブエクセレンスを構築する、あるいはパートナーエコシステムを利用するなどして、目標の達成を推進しています。

2. 説得力のあるビジネスケースを策定し、最良のKPIを設定する

デジタルセールス・トランスフォーメーション・プログラムに着手する際は、セールス部門がビジネスケースと戦略を策定し、その成果を測定するための適切なKPIを設定する必要があります。明確なビジネスケースがなければ、経営幹部はこのプログラムがもたらす価値を理解することさえできないかもしれません。十分な予算を確保できないと回答した51%の企業にとっての問題点は、ここにあると考えられます。

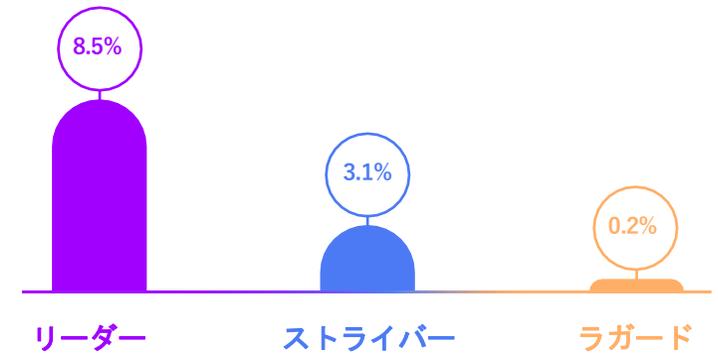
適切なKPIの設定も重要です。リーダーは、利益を伴う成長とトラフィックボリューム（オンラインコンフィギュレータへのアクセス数、オンライン販売の-marginなど）の測定が容易なKPIに焦点を当てています。一方でストライバーとラガードは、設定したKPIの測定が困難、同時に用いるKPIが多過ぎる、焦点が定まっていないといった課題を抱えています。

3. クロスセル／アップセル戦略を強化する

レコメンデーションエンジンは、クロスセル／アップセルの自動化に不可欠なツールであり、特に操作が容易なツールは高い効果をもたらします。ただし調査では、クロスセル／アップセルの自動化のためにアナリティクスを活用しているという回答は、全体の6.6%にとどまりました。リーダーはこの領域でも他を上回り、レコメンデーションエンジンによる販売は全体の8.5%に上ります（図9を参照）。

さらに回答者は、今後3～5年におけるレコメンデーションエンジンに対する投資の優先順位は低いと回答し、年間投資予算は340万ドルとなっています。これに対して、他のデジタルツール（3Dコンフィギュレータやチャットボット）への年間投資額は平均で550万ドルでした。投資額が最も高額なのは顧客フィードバックのアナリティクスで、年間投資額の平均が690万ドルとなっています。

図9：レコメンデーションエンジンによる販売割合



スピーディな変革の“スイッチ”を入れる



4. 従業員をトランスフォーメーション・ジャーニーのサポーターにする

フロントオフィスの協働は不可欠ですが、回答者の多くは変化に対して従業員からの一定レベルの抵抗があると考えています。たとえば、従業員の中には「自動化」と聞くと仕事を奪われるのではないかと考える人も存在し、ターゲットを絞り込んだセールス／マーケティングアプローチの阻害要因になることがあります。企業が部門間のサイロを解消したいのであれば、カスタマージャーニーの改善に焦点を当てるのが効果的です。それにより、従業員が顧客の立場で物事を考えるようになれば、部門間の協働から生まれるメリットに対する理解が浸透し、1つのチームとして仕事に取り組むモチベーションが高まります。

> 48% 42%

ストライバー

ラガード

従業員がセールス・トランスフォーメーションの取り組みに消極的だと回答した割合。

さらに、反復的で簡単なタスクを自動化することも、従業員がより複雑で価値の高い製品／サービスの販売に集中する環境作りに役立ちます。リーダーはこのアプローチを補う意味で、利益率の高い領域でスキル開発を推進しながら、より大きなカスタマーバリューを生み出しています。

シームレスなデジタルセールス体験の構築



変革の必要性は、あらゆる領域に共通する課題です。顧客の期待は変化しており、このことはコロナ禍によってさらに加速しています。産業機械メーカーの顧客も一般消費者と同様に、オンライン上での製品検討やセルフサービスのデジタルツールを利用したAmazonのような購入体験にますます大きな期待を寄せるようになってきています。産業機械メーカーにとって、完璧なソリューションの誕生を待っている時間的な猶予はありません。今すぐに顧客中心のアプローチへとシフトし、顧客の最大の問題解決に取り組み、最も容易に収益化できる領域から行動を起こす必要があります。

リーダーに追随し、以下の能力の開発に焦点を当てる：

デジタルなエンドツーエンドの カスタマーエンゲージメント

パーソナライズされたオンライン体験（製品／サービスコンフィギュレーションなど）によって、デジタルコマースのサービスを支える堅牢な基盤を構築する

能動的でカスタマイズされた リコメンデーション

リコメンデーションエンジンを開発し、製品／サービスのクロスセル／アップセルを拡大する

予測に基づいたデータ駆動の カスタマーインサイト

マーケティング、セールス、アフターサービス部門のトランザクションデータから得たカスタマーインサイトを統合する。これをファーマグラフィックデータと組み合わせることで、真の予測的アナリティクスを実現する

自動化／標準化された販売プロセス

チャットボットを活用して、顧客の問い合わせに対して迅速に回答する。承認ワークフローにRPAを用いて、バックオフィスの生産性を高める

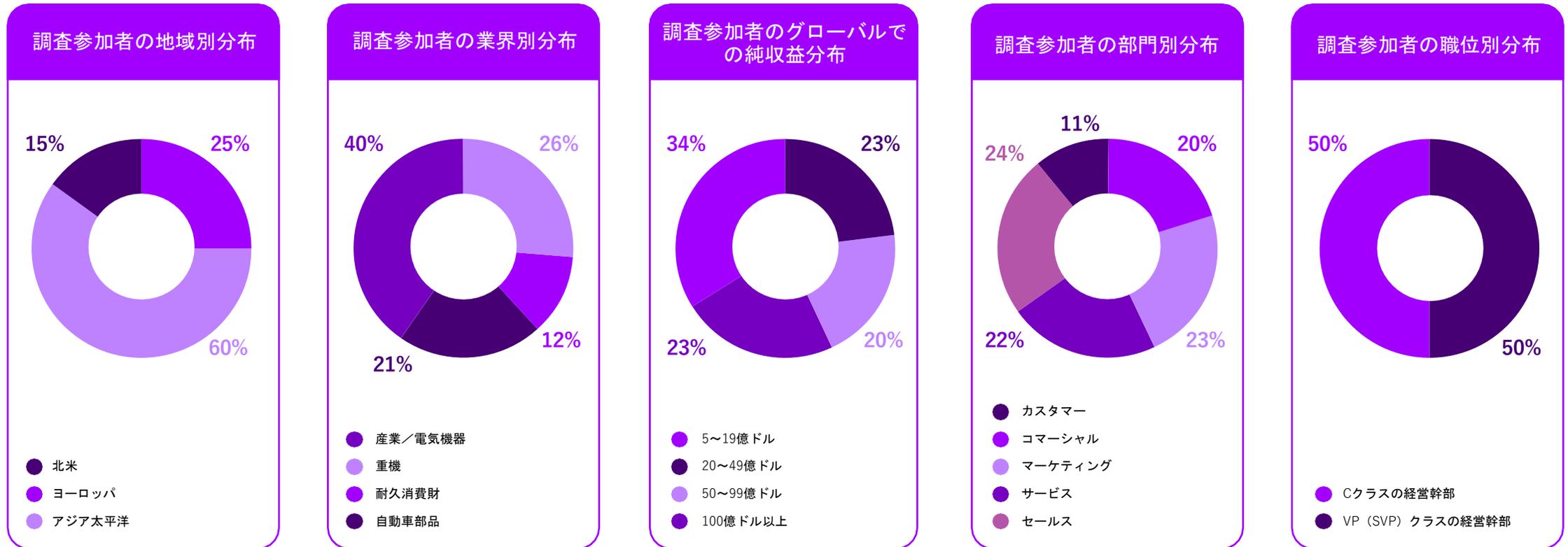
協働的なフロントオフィスのオペレーション

部門間のサイロを解消する。新たな販売機会を生むサービスパターンを特定する。部門横断的なチームを結成し、カスタマージャーニーの「真実の瞬間」を把握するための改善を図る

デジタルセールスの実現に向けた道のりは企業によってそれぞれ異なり、各社の強みや弱みによっても変化します。このジャーニーの最初の一步として、企業はまず自社の能力の成熟度を評価し、どこから着手すべきかを見極める必要があります。手をこまねいている時間はありません。デジタルセールスの加速的な展開を目指すなら、今すぐ行動を起こさなければなりません。

調査について

アクセンチュアは2020年10～11月の期間において、グローバルでビジネス展開する産業機械メーカーの経営幹部（セールス、マーケティング、アフターサービス部門）500名を対象に、包括的なオンライン調査を実施しました。調査対象国は12カ国、業界は産業／電気機器、重機、自動車部品、耐久消費財です。



詳細のお問い合わせ先

トーマス・リン (Thomas Rinn)

マネジング・ディレクター

インダストリアル担当グローバルリード

thomas.rinn@accenture.com

ジョー・マッギー (Joe McGee)

プリンシパル・ディレクター

カスタマーセールス&サービスストラ
テジー

joseph.d.mcgee@accenture.com

トーマス・ラナ (Thomas Wrana)

シニア・マネジャー

インダストリアル

thomas.wrana@accenture.com

調査チーム

マティアス・ヴァレンドルフ (Matthias Wahrendorff)

シニア・ソートリーダーシップ・プリンシパル

インダストリアルリサーチ担当グローバルリード

matthias.wahrendorff@accenture.com

アンドレアス・エゲテンマイヤー (Andreas Egetenmeyer)

リサーチ・アソシエート・マネジャー

インダストリアルリサーチ

andreas.egetenmeyer@accenture.com

アクセンチュアについて

アクセンチュアは、デジタル、クラウドおよびセキュリティ領域において卓越した能力で世界をリードするプロフェッショナルサービス企業です。40を超える業界の比類なき知見、経験と専門スキルを組み合わせ、ストラテジー&コンサルティング、インタラクティブ、テクノロジー、オペレーションズサービスを、世界最大の先端テクノロジーセンターとインテリジェントオペレーションセンターのネットワークを活用して提供しています。アクセンチュアは53万7,000人の社員が、世界120カ国以上のお客様に対してサービスを提供しています。アクセンチュアは、変化がもたらす力を受け入れ、お客様、社員、株主、パートナー企業や社会へのさらなる価値を創出します。アクセンチュアの詳細はwww.accenture.comを、アクセンチュア株式会社の詳細はwww.accenture.com/jpをご覧ください。

免責事項: 本書は一般的な情報提供を目的として提供されており、アクセンチュアの専門的なアドバイザーによるコンサルティングの代わりとして利用されることを意図したものではありません。本書には第三者が所有する商標に言及する箇所があります。それらの第三者の商標はすべて、各所有者の財産です。商標への言及は、それらの商標の所有者が本書の内容を保証、推薦、または承認することを意図、表明、または示唆するものではありません。

Copyright © 2021 Accenture. All rights reserved.

Accenture、「アクセンチュア」およびそのロゴはアクセンチュアの登録商標です。