

マーケティング&セールス研究グループ

迅速な収益回復： ポストコロナの世界における 成長ロードマップ

「スピード感」「アジャイルな意思決定」「新たな顧客価値の認識」が
ネクスト・ノーマル（コロナ後の世界の在り方）における重要な指針となる

執筆：ブライアン・グレッグ(Brian Gregg)、エリック・アザン(Eric Hazan)、エイミー・キム(Aimee Kim)、
ジェスコ・ペリー(Jesko Perrey)、デニス・シュビルケ(Dennis Spillecke)

監訳および日本企業向け記事執筆：柿元 雄太郎(Yutaro Kakimoto)、小林 明才(Akitoshi Kobayashi)



2020年5月

新型コロナウイルスは依然として、人々の生命や家庭、コミュニティ、そして世界経済に広く影響を及ぼしている。厳しい経済状況に対応する中で、企業は、生命の保護・生活の維持の2つに注力して邁進している。新型コロナ危機が生活を脅かし続ける中、企業は、事業に対する影響の全貌を理解し、いかに最善の策を講じていくかに苦慮している。マッキンゼーが最近実施したB2B Decision Maker Pulse 調査(グローバル3,600名のB2B企業の購買意思決定者に向けた調査。日本では202名が対象となり、2020年4月より3週間ごとに実施している)では、参加企業の約4分の1が「新たな機会に向けた方向転換と投資の拡大を検討している」と回答した。

マーケティングや販売部門の責任者は、1. 現行の危機下の舵取り、2. 回復に向けた計画策定、3. ネクスト・ノーマルの主導(コロナ後の世界の在り方、市場や消費者の動向をいち早く察知し、顧客価値に繋げる)、を連動させて事業活動を推進する必要がある。本記事では、2つ目のポイント、つまり、事業活動や働き方をどのように加速化すれば、迅速に収益を獲得し、回復の道に乗っていけるか、に的を絞って考察する(図表1)。生涯に一度あるかないかとも言うべきこの試練において、コロナ危機の収束後に、どの企業が生き残るかを左右するのは、「スピード感」や「アジャイルな意思決定」である。

例えば、経済の停滞期には、消費者や顧客はより価格の安い商品を選ぶようになるため、ハイエンド、ローエンド、どちらの市場にも大きな変化をもたらす。企業は、ブランドの再構築、チャネルや商品、サービスのデジタルシフトを図り、新規・既存の両方の顧客をめぐって新たな競争を繰り広げていく。このような状況の中では、目先の舵取りに対応するだけでは不十分であり、収益改善を見据えた迅速な対応を取らなくてはならない。いち早く行動した企業が、既に成果を挙げている例を、マッキンゼーは目の当たりにしている。


迅速な収益回復を可能にするメンタルモデル

収益拡大に必要な活動に対して、リーダーがどのようにアプローチするかによって、結果に大きな差がついている。最も有能なリーダーに共通するのは、5つのメンタルモデル、「SHAPE」を持っていることである。

— **Start-up mindset**(スタートアップ企業のマインドセット): リサーチよりも行動、分析よりも検証、というのがスタートアップのマインドセットである。例えば、巨額のマーケティング予算を日単位、あるいは時間単位で細かく配分して、新たなeコマース事業をわずか

図表 1

新型コロナ危機に効果的に対応するための3つの視点

1. 現状下の舵取り	2. 回復に向けた計画策定	3. 「Next Normal」の主導
目的に基づく主導	デジタルやアナリティクスエンジンの加速	エコシステムの再考
従業員と顧客のケア	早期の需要獲得への備え	バーチャル化
手元資金の貯蓄		
	迅速な収益回復	

数週間で立ち上げた企業もいる。スタートアップ企業のリーダーは、日々のチームチェックイン、30分間のCEO週次レビュー、1時間の隔週スプリントレビューを通じて、アジャイルなリズムを確立するのである。例えば、スクラムと呼ばれるアジャイル手法の1つでは、スプリントと呼ばれる2~3週間を1つの区切りとして、チームの成果責任者（スタートアップ企業の場合はCEO）による活動の軌道修正を行って進める。チーム内では毎日15分、進捗確認・問題共有を行い（チームチェックイン）、週に1度はCEOと進捗確認・問題共有（CEOレビュー）、スプリントごとに、成果の振り返りやチームの働き方の振り返り、次のスプリントの計画策定を行う。

- **Human at the core (新たな働き方を中心に据える):** 迅速にアクションを取っていくためには、企業はオペレーティングモデルを見直し、社員が最も成果を出せる方法に構築しなおす必要がある。マッキンゼーのB2B Decision Maker Pulse 調査によると、50パーセント以上の企業が、既存のセールスモデルと同等かそれ以上に有効な、新たなリモートセールスモデルを見つけている。社員が新たな働き方を実現するためには、テクノロジーの整備や効率的なビデオ会議の進め方など、新たなスキルや組織力が必要となる。例えば、リモートセールスモデルへ移行した上で、顧客の期待を満たしていくためには、現場の営業担当者とリーダーとの間で、これまでにないレベルでの協働や密なコーチングが必要となる。

- **Accelerate digital, tech, and analytics (デジタル、テクノロジー、アナリティクスの加速化):** 「コロナ危機がデジタルシフトにおける転換点となった」と言えばありふれた言説かもしれないが、実際のところ、優れた企業はデジタルチャネルの拡大と価値向上にいち早く取り組んでいる。彼らはアナリティクスをうまく活用し、衛星画像などの新たな、革新的なデータを統合し、独自の知見を組み合わせることで「回復の予兆」を解明している。

- **Purpose-driven customer playbook (顧客視点をより一層高める):** 事業の中心に顧客を据えることは、企業にとって長年の原則であるが、ポストコロナにおいては、顧客の購買行動への理解を、より細かく検討しなおす必要があるだろう。顧客の意思決定ジャーニーを大きく見直し、顧客がいま何に価値を感じるのかを理解することで、新たな勝ちパターンや顧客体験を再設計する必要がある。そのためには、より緻密な顧客セグメンテーションが不可欠となる。

- **Ecosystems to drive adaptability (適応性を高めるエコシステム):** コロナによって、従来のサプライチェーンや実店舗などのオフラインチャネルが破壊的な影響を受けたことにより、単に競争に勝ち残るためだけではなく、新たな成長機会をより早く掴むためにも、「適応性」が不可欠な要素となった。短期的には、代理店やパートナー企業との協働を意味するかもしれないが、長期的には、現在の顧客やサプライヤの戦略的M&Aによるバリューチェーンの刷新や、新たなビジネスモデルを実現するためのパートナーシップ構築など、従来とは違った形での協働形態を取っていく必要があるだろう。

迅速な収益回復に向け機先を制するための3つのステップ

収益の迅速な獲得にはいくつかの取り組みを組み合わせる必要があるとあり、その取り組みは、個々の企業の置かれた状況によって異なる。ただし、トップ企業を見ると、厳正かつ規律を持って、3つのステップを踏んでいる。

1. Identify and prioritize (施策の洗い出しと優先順位づけ)

リーダーは、現状の明確な理解や、足元、及び、コロナからの回復期における需要の変化パターンを予測し、回復に向けた計画を策定する必要がある。そのためには、「どのような施策を、どのようなタイミングで行うべきか」の理解が不可欠である。マッキンゼーは、マーケティング

グ&セールス活動において、いち早く収益を獲得するための施策を特定している(図表2)。これらの施策には、B2C企業と関連が深いものと、B2B企業にとってより意味を持つものがある。

必要な施策を洗い出した上で、各施策がEBIT(利息及び税金控除前利益)に与える利益効果や、自社の施策遂行能力(スピード)に基づいて、これらの施策を徹底的に評価していく。起こりうる経済シナリオや顧客を踏まえた明確な市場の見通しや、チャネル全体の需要予測に基づく評価が必要となり、より細かい粒度で丁寧に評価していくためには、従来よりも高度なアプローチが必要となる。例えば、トップ企業においては、POSデータや一時消費者調査、ソーシャルリスニング、オンラインのトレンド調査など、複数のデータソースとアナリティクスモデルを活用し、成長シナリオを細かいレベルで予測している。この優先順位付け表は、継続的に更新していく必要がある(図表3)。

また、施策の優先順位は、自社の強み・弱みを分析しながら進める必要がある。例えば、価格管理の弱い企業であれば、手動での価格承認による廉価販売回避など、利幅の取りこぼしを防ぐ施策を強化したいと考えるだろう。リーダーは、成長シナリオの予測を、自社のマーケティングやセールスの組織力、製品・サービスポートフォリオ、競合活動を踏まえて行うべきである。

これらの過程で、リーダーは「今しかない」打ち手を考えなくてはならない。平常時には実施が難しいと思われた取り組みも、組織が前に進むために、今こそ必要なのである。そのためには、大胆なリソースの再配分や、評判は良いが効果が出ていない取り組みの段階的な縮小も行っていく。マッキンゼーの経験では、これらの優先順位付けを踏まえた成長・収益性の目標設定は、たった1週間でやり切ることが可能である。

図表2

迅速な収益回復の基盤となるセールス&マーケティング施策

戦 略

ブランドのポジション再考
M&Aを狙う戦略
エコシステムのネットワーク化
新規の需要計画

デジタルチャネル

デジタル販売・サービスの拡大
eコマース
デジタルマーケティング

生産性

マーケティング効率
営業員の生産性
インサイドセールス活用
データに基づくパフォーマンス管理

顧客体験・インサイト

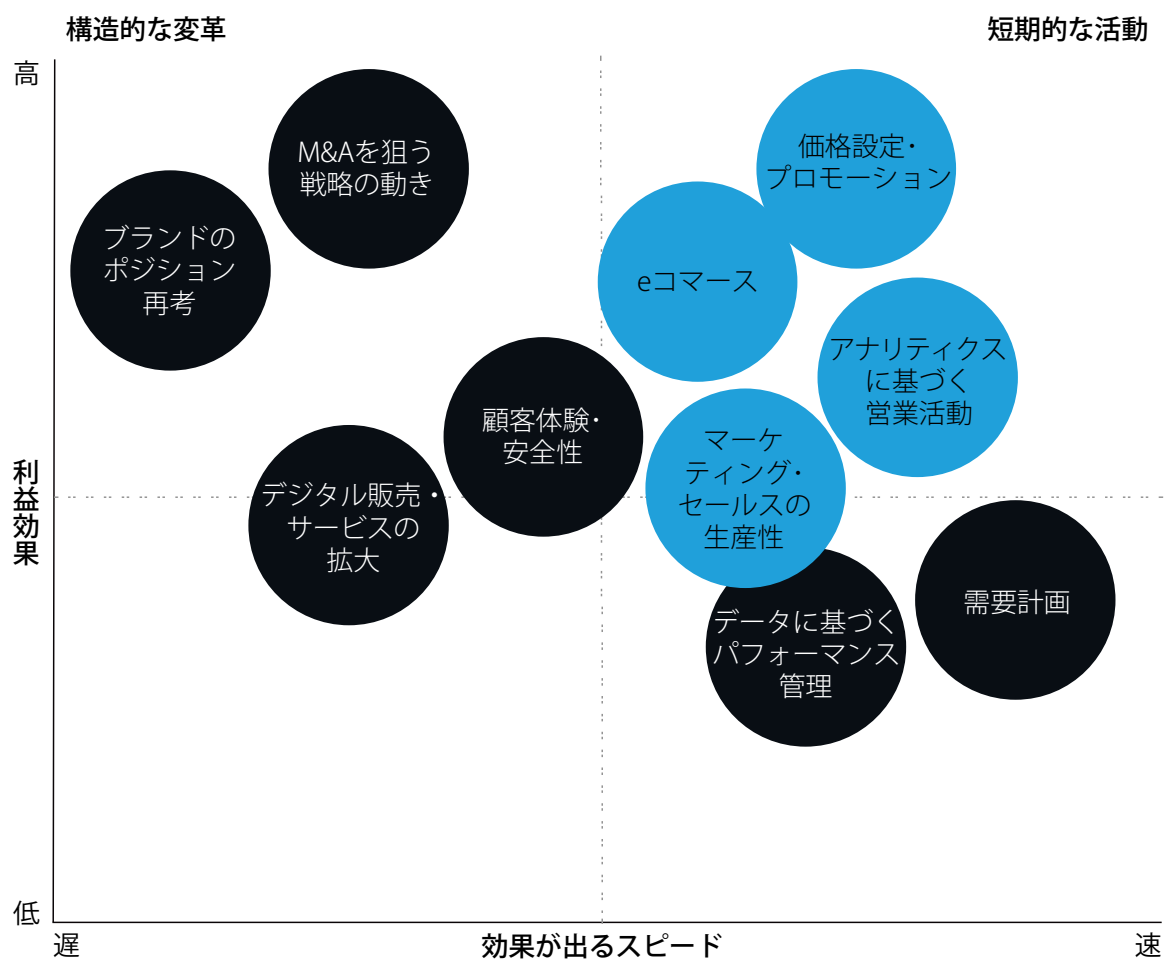
顧客体験・カスタマージャーニー
パーソナライゼーション・顧客のロイヤリティ・CRM(顧客関係管理)
製品の訴求価値
アナリティクスに基づく営業活動
ダイナミックプライシング・プロモーション最適化

← データとアナリティクスが主導 →

図表 3

迅速な収益回復に向けて優先すべき施策 – 継続的な更新が必要

ILLUSTRATIVE



2. Act with urgency

(緊急性を持って取り組む)

具体的に、優先的な活動を策定できたら、効果の実現に向けて迅速かつ決断力を持ってリソースを再配分しなくてはならない。営業員のカバレッジ調整や、特定の顧客ニーズに合わせた製品機能の調整、効果の高いチャネルへのマーケティング予算の移行などを通じて、最も規模が大きく準備状況の整った施策の立ち上げと実行

にリソースを集中させるべきである。緊急性を持って取り組むことで、わずか半年前には不可能と思われた程の短期間で、驚くほど多くのことを成し遂げることができるようになり、スタートアップ企業の俊敏性や、新たな視点での顧客理解、データに基づく意思決定、徹底的な反復による継続的な改善活動を、大組織が体現できるようになった。

中国で5,000店舗以上を展開する大手レンタカー会社を例にとると、競合他社と同様、新型コロナウイルスの感染拡大によって好調な業績に急ブレーキがかかり、2月の受注数は95パーセントも減少していた。そこで同社は、マイクロレベルな顧客のセグメント分けによるパーソナライゼーションの推進や、ソーシャルリスニングによる最新の消費者感情の追跡に投資をし、新たな成功事例を作ることができた。例えば、中国のテクノロジー企業の多くは、ウイルス感染対策として、従業員に公共交通機関を使用しないよう呼びかけていた。このレンタカー会社はこの知見をもとに、ターゲットを絞り込み、レンタカーの利用を促すキャンペーンを実施した。「2日レンタルで1日無料」、「5日レンタルで2日無料」の2つのキャンペーンを試したところ、後者のほうが魅力的であることが分かった。ユーザーは、5日間を通勤に使ってレンタカー代を会社に負担してもらえ上、週末2日間は無料で使えるからである。

また同社は、感染リスクを理由に予約をキャンセルした新規の顧客に電話し、接触ゼロの「ノータッチ」ピックアップサービスなど、様々な安全策を講じていることを保証した。さらに、地理位置情報分析を活用し、顧客の利用ニーズが高い地域や彼らの行先を特定した。これらのプログラムは、機能横断的なスキルを備えた3つのアジャイルチームの編成と、業績回復ダッシュボードの構築による、リアルタイムでの経営幹部による進捗確認によって行われた。こうしたアプローチは、業務プロセスの合理化にも役立ち、コロナ危機前は2〜3週間で完了していた新規キャンペーンの立ち上げを、わずか2〜3日間で完了することができるようになった。こうして、同社はわずか7週間以内に、業績を2019年水準の約90パーセントにまで回復させたのである。これは、競合のトップ企業より、2倍も早い回復スピードであり、キャンペーンのコンバージョン率も通常の5倍となった。

海外に製造拠点を持つ数多くのテクノロジー企業もまた、このような顧客中心のアプローチによって事業への意味合いを出している。彼らは顧客の実態調査を経て、「サプライチェーンの確

保」が最大の購買要因であることを突き止めた。セールスチームは、この知見に基づいて、サプライチェーンの最新情報を伝えることで顧客の懸念を軽減し、新設された価格決定チーム(Pricing war room)と議論した上で、特定の顧客に対して供給の保証を提供した。また、最小の初期費用で、実質無制限で3ヵ月間、製品を使用できる優待プロモーションを実施した業務用ソフトウェア企業もいる。この施策により、市場シェアの獲得、提供価値の価格水準の長期的な維持に繋がり、この重大な局面で、顧客を支援することができたのである。経営課題の解消や顧客の資金繰り懸念への対応にも役立った。

スタートアップ企業のマインドセットは、著しい成長への原動力となる。そして多くの場合、それはデジタルチャネルを適切に活用することによって実現される。例えばある企業では、顧客が最も関心を寄せる領域に的を絞り、機能を標準化し、既存の仕組みに乘せることで、わずか13週間で全く新しいeコマース事業を立ち上げた。その結果、同社予想の2倍の受注数、店舗に比べて3倍の1回当たり売上を実現し、2〜3パーセントの増収に繋がった。

また、家具小売り企業の例では、わずか4週間で、デジタルチャネルでの売上を60パーセントも改善させている。この企業では、ポートフォリオ・アプローチを用いてキャンペーンを行い、テスト・アンド・ラーンが可能な複数のバージョンをローンチした。分析を通じて、新生児向けベッドに需要があることを発見し、新型コロナ危機中に新生児が誕生した家庭に対して、子供向けベッドを無料で進呈するなど、顧客セグメントに合わせたキャンペーンを実施した。

マーケティングROI(費用対効果)アプローチでは、データを活用してマーケティング費用を迅速に再配分することにより、短期間で大きな利益を挙げられる場合も多い。ある大手小売り企業では、粒度の高い回答データから、顧客の40パーセントはDMによって購買行動を変えないことが分かったため、DM類を廃止して数百万ドルの費用を浮かせた。その予算を、より効果の高い、デジタルチャネルでのターゲティング施策に振り分けたのである。生産性の高いSKUへのシフ

トや、効果の低さが判明しているプロモーションの中止・廃止、成果連動型の取引関係の強化、といった領域にも、高い成果が期待できるであろう。消費者は新しいブランドを試す傾向にあるため、企業は、需要が増えている製品カテゴリや、切り替えリスクの高い製品・サービスにおけるシェア維持のために、より多くのプロモーション費用を振り分けていくべきである。

3. Develop a rapid-fire agile operating model (アジャイルなオペレーティングモデルの構築)

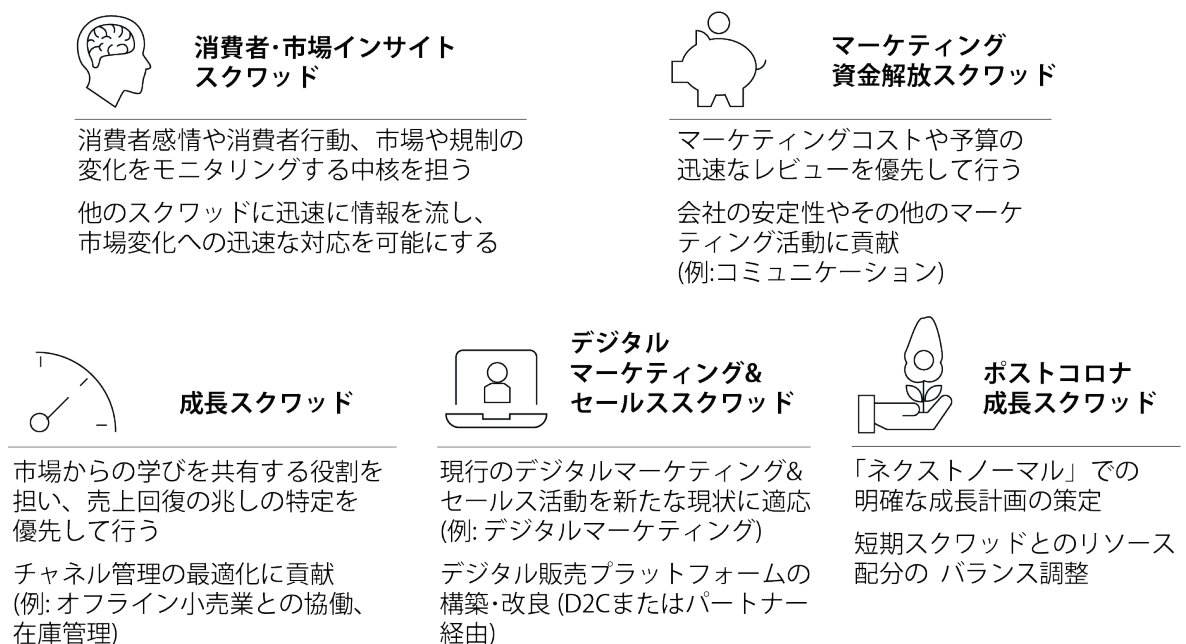
意思決定スピードを上げるために重要な方法のひとつは、アジャイルチームに集中度の高いタスクを任命し、クリックスルーや開封率などの明確なKPI (重要業績管理指標)を設定することである。このようなアジャイルチーム (スクワッド) は、上長からの承認や指示を待たず、自分た

ちで意思決定する権限やスキルを持つ。必要に迫られたという側面もあるが、最近のリモートワークが日常になった世界では、ビデオ会議の利用にも慣れ始めたことで、人々がアジャイルな働き方を受け入れ、迅速な問題解決や意思決定を行う上で積極的に活用し始めている。

スクワッドには、消費者・市場インサイトからデジタルマーケティングに至るまで、様々なミッションを与えられたチームが存在する。例えば、セールススクワッドでは、大規模取引や戦略的取引、海外取引の遂行などを管理し、いち早く影響の大きいセグメントの取引をレビューして、規律を守っている。また、別のスクワッドでは、長期的な視点に注力することで、パニック反応を回避し、販売チームのための明確な指針出しや目標設定を行うことができる (図表4)。

図表 4

アジャイルな働き方 (スクワッドモデル) が企業の代謝率を高める



これらのスクワッドと呼ばれる機能横断チームには、個々のチームのミッションに合わせて、データアナリティクス、セールスオペレーション、

デザイン、といった鍵となるスキルを持つ人材を集め、さらに法務、財務、リスク管理、人事などの専門家を、必要に応じて補完する。

スクラムマスターは、スクワッド全体を監視し、週次のスプリント進捗レビューを通じて、最も価値の高い施策へとリソースを配分・調整する。

「アジャイル」とは、単に、反復的なテスト・アンド・ラーン型の仕事の仕方のみを指すのではなく、適切なプロセスやガバナンスの仕組みに基づく、消費者・顧客を中心とした新たなオペレーティングモデルを意味する。例えば、アジャイルな販売組織では、継続的に顧客や取引の優先順位付けを行い、どこにどれだけのヒト・モノ・カネを費やすか、を迅速に決定している。ただし、スクワッドのメンバーが、顧客タイプごとの攻め方に対して共通理解を持ち、明確で、具体的な成長計画を策定していない限り、この働き方は上手く機能しない。これと同様に、各地域の販売会社とグローバルの事業部門との間で、迅速な意思決定とリソース再配分を行うためには、目標達成に向けた顧客パイプラインや営業案件の管理プロセスを、双方が理解し、それに基づいて事業活動を行っていることが不可欠である。

最後に、この記事のタイトルである「迅速な収益回復」は、単に危機を生き抜くための方法ではない。いち早く収益を獲得するために、企業がいま何を実行するか、これが将来の成長の礎となるのだ。

日本企業に向けて

新型コロナウイルスの影響で、日本でも営業活動を大きく変える必然性に迫られており、現場からは戸惑いの声が数多く聞かれている。マッキンゼーの調査によると、日本において、コロナ危機の以前は、従来の対面セールスが重要と答えた企業が57%、デジタル・リモート営業が重要と回答した企業が43%（従来型の0.7倍）だったが、20年4月時点ではデジタル・リモート営業が重要と答える企業は、58%に達した（従来型の1.4倍）。デジタル営業の台頭は今に始まったものではないが、一連のコロナ渦により、この新様式の普及・定着が加速度的に早まっている。では、デジタル・リモート営業へのシフトにより、企業は具体的にどのような変化に迫られるのか。

現場の営業員にとっては、商談の在り方が変わる。対面で実施していたものが、電話となり、オンライン・ビデオ会議となる。結果、営業員個人による属人的な差別化要素は薄まり、その差別化を前提としていた従来の販促資料では十分に価値が訴求できなくなる。顧客企業の多くがキャッシュを温存する中、商材自体の価値、これを明瞭に伝えるメッセージがよりシビアに問われている。

営業組織としての管理の在り方も変化を迫られる。従来は昨年実績からの伸長を基本とした販売目標を設定し、営業会議を中心としたガバナンスを実施していた組織での混乱はひとしおである。こうした変化の中、企業はどのような対策を講じていくべきなのだろうか。

新たな営業モデルの構築に向けた成功の要諦

1. **リモート営業の順位:** ビデオ会議システム導入による顧客商談の開始のみならず、顧客・営業員を管理するためのCRMシステムや業績管理ツールの導入も不可欠である。また、最近ではセルフサービス型のチャネルに対する人気も高まっており、例えばアマゾンのようなプラットフォームを構築する取り組みも活発である。
2. **デジタル・アナリティックスの活用:** CRMが業務プロセスに正しく埋め込まれれば、営業員の活動・顧客の反応が見える化され、客観的なパフォーマンス測定を実現できる。また、顧客データが得られれば、ファクトに基づく拡販戦略の策定や最適な価格設定に役立つ。従来は営業員の経験と勘に依存していた属人的な営業活動から、ファクトベースでの改善文化へ切替えていくことが重要である。
3. **営業生産性の改善:** 日本では「多能工型」の営業員が一般的であるが、例えば対顧客業務と提案書作成業務等を切り分けて専門性をあげることで、各担当が創出する付加価値を最大化する必要がある。1.で記したリモート営業・デジタル活用の一環として、インサイド・セールスの活用による顧客カバレッジの最適化・対面営業の大幅な縮小や、エンド・トゥ・エン

ドでの業務のデジタル化(業務の一部を自動化するRPAとは異なる)による営業組織のプロセス効率化も推進されている。

4. **パフォーマンスに基づくガバナンス・評価モデルの構築:** 上記の取り組みを前提とすれば、各担当のミッション・目標が明確で、定量的にパフォーマンス測定を行う営業組織へと変化出来る。従来の属人的で多能工型な営業員の集合体から収益最大化を組織体・システムとして追求可能なガバナンスモデルへと進化することが必要になる。

顧客視点・デジタルの活用による大胆な販売体制の変革が企業の競争力に直結していく

リモート営業の効果に関して、約半数の企業が、従来型の営業活動よりも同等以上、と回答しているが、約半数は依然として、リモート営業は効果が劣ると回答している。リモート営業での効果を実感している企業は、リモートセールスと対面セールスを連携させることによる効果に注目しており、複数の顧客接点を持つことで、組織として顧客視点を強めているのだ。

また、ポストコロナの世界においては、これまで以上に、顧客の購買意思決定プロセスを深く理解し、より細かく検討しなおす必要がある。顧客がいま何に価値を感じるのかを理解し、新たな勝ちパターンや顧客体験を設計し続けないと、後塵を拝すことになる。例えば、コロナ危機中の欠品などによって、新しいブランドや店舗の発見があり、顧客ロイヤリティやブランドに対する支持の仕方が大きく変化している。また、「お買い得」を求める消費者が増えたことで、安定した供給力と安い価格を提供できる大口リテーラーに軍配が上がっており、製造メー

カーは、販売チャネル、アカウント別に投資の掛け方を大きく再考する必要がある。このような顧客や消費者環境の機微を、より細かい粒度、頻度で掴み、営業活動に落とし込むことが不可欠となる(図表5)。





新型コロナ危機による市場・顧客の変化を丁寧に捉え、顧客視点で購買意思決定プロセスを理解しなおし、販売体制の再設計に繋げることで、これまでにない顧客価値の訴求のみならず、著しい営業生産性の向上も実現しうる(図表6・図表7)。例えば、対面営業活動を大きく見直し、訪問営業にかけるリソースの大胆な見直しと、eコマースやデジタルマーケティングの強化とを両輪とすることで、営業固定費の半減に着手していく日本企業も存在する。また、前章の通り、営業生産性の改善とデジタル・アナリティクスの本格的な活用は切っても切れない関係にある。迅速な収益回復を実現するためには、より安価で、柔軟性が高く、迅速な導入が可能なソリューションやブティックベンダーの積極活用など、これまでのシステム開発・投資の考え方からの脱却が必要となる。特に、デジタル化に後れを取っている日本企業こそ、より大きな改善効果が期待でき、出遅れのアドバンテージを最大化し、海外で成功しているモデルを学んだ上で、日本企業に合ったデジタル・アナリティクスの活用を実現できるかが勝負である。

今般のコロナ渦に対し、パッチワーク的な対応で済ませるか、これまでの勝ちパターン・やり方に依存せずに、大きく販売体制を変えて全く新しい価値を生み出していくか。日本企業の経営陣・リーダーにとって、今後の企業の競争力に直結する、大きな決断が求められる局面なのである。

図表 5

「Next Normal (コロナ後の新しい世界の在り方)」を構成すると考えられる現象

消費者の考え方や行動パターンで今後変化が起きると考えられる項目 (一例)

 <p>カスタマー・ロイヤリティ (ファン) の変化</p> <p>コロナウィルス中の欠品などによって新しいブランドや店舗の発見があり、ブランド支持層が変化</p>	 <p>コストパフォーマンス視点が厳格化</p> <p>不況への懸念・到来により、より低価格商品やプライベートブランドへの移行が加速</p>	 <p>家での「体験」ニーズ</p> <p>従来伸びてきた宅外での体験サービス(外食、スパ、ビューティーケアなど)が簡単に自宅のできる方法が増え巣ごもり傾向が継続</p>	 <p>デモグラフィックスの行動面での特徴への変化</p> <p>ミレニアルの巣ごもり化が深化、男性が食料・日用品の買い物を行う機会が増加</p>
 <p>大型店舗やメジャーブランドの優位性が復活</p> <p>在庫を担保できるサプライチェーン能力やオンラインでの買い物が増える中で認知が高いブランドの価値が強みを発揮</p>	 <p>オンラインの加速</p> <p>まとめ買いチャネルとしてのオンライン定着、コンビニ・スーパーが買い足し目的での利用が増えることによる品揃えや店に求められる要件の変化</p>	 <p>「お買い得」の価値増加</p> <p>100円ショップ、ディスカウントストア、総合スーパーなど安定した供給力と安い価格を提供できる小売業が強みを発揮</p>	 <p>実店舗へトラフィック誘導</p> <p>必需品以外のカテゴリでは、外出や消費が抑えられる中、いかに消費者とつながり、コロナピーク後の関係再構築へ準備できるかが鍵</p>
 <p>都市集中からの逆行</p> <p>外出自粛の反動として自然、公園などへの欲求が高まり人の行動範囲や居住嗜好性に変化が生じる</p>	 <p>再定義されるサステナビリティ</p> <p>環境保護の側面だけでなく、公衆衛生も含めたサステナビリティのニーズが発生</p>		

図表6

急速に変化していく顧客の購買行動を理解した上で、顧客のニーズ、成長余地、収益性という観点から、顧客セグメントを精緻に作り込んだ上で…

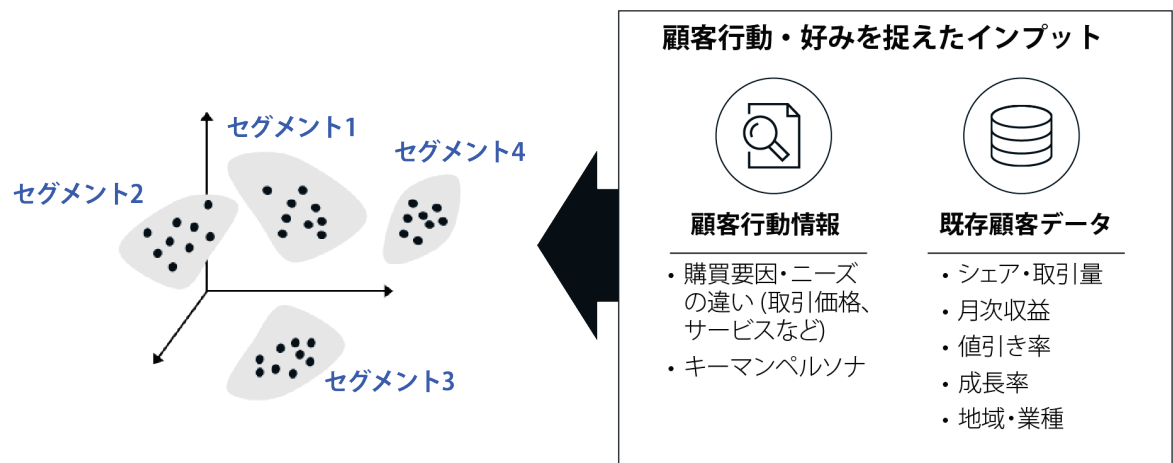
顧客の購買意思決定ジャーニーにおける行動や好みは急速に変化していった…

B2B顧客バイヤーの例



…顧客の行動を理解した上で、ニーズや成長余地、利益率に基づいて顧客セグメントを細かく作り込む

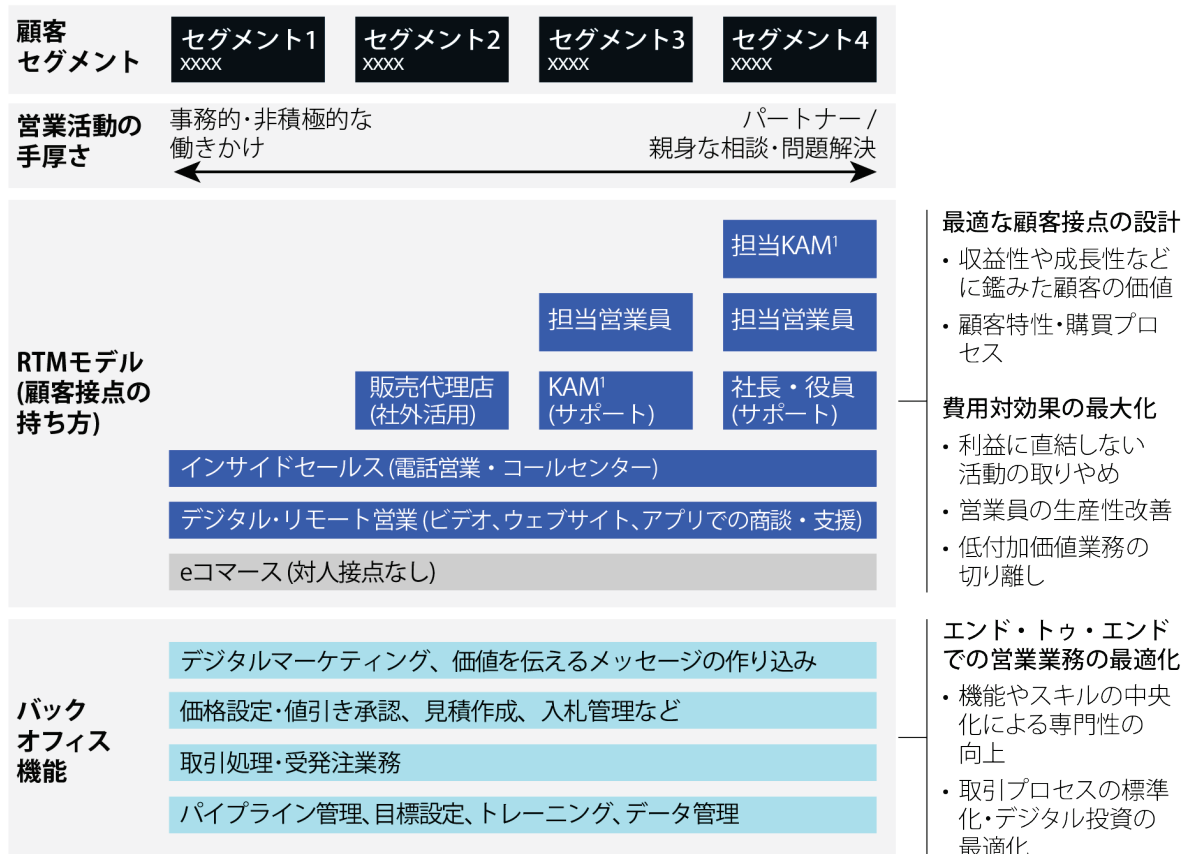
顧客セグメンテーションのイメージ



図表 7

…顧客セグメントごとに、営業活動を定義しなおし、対面、電話、リモート、ECを組み合わせることでカバレッジを最適化し続けることが、販売組織の競争力に直結

顧客セグメントに基づくカバレッジ設計のイメージ



1 キーアカウントマネジャー

ブライアン・グレッグ (Brian Gregg) はマッキンゼーのサンフランシスコオフィスのシニアパートナー。エリック・アザン (Eric Hazan) はパリオフィスのシニアパートナー。エイミー・キム (Aimee Kim) はソウルオフィスのシニアパートナー。ジェスコ・ペリー (Jesko Perrey) はデュッセルドルフオフィス、デニス・シュピルケ (Dennis Spillecke) はケルンオフィスのシニアパートナー。柿元 雄太郎は日本オフィスのパートナー。小林 明才は日本オフィスの準パートナー

本稿はアレクサンダー・ディエルク (Alexander Dierks) とライアン・ギャビン (Ryan Gavin) の協力を得て執筆された。ここに執筆者一同より感謝の意を表する。