BENECRO
BtoB Go-to-Market Strategy & Operations

Revenue Velocity Playbook

AIが顧客の購買プロセスに加わる時代の
BtoB Go-to-Market実践ガイド



施策は増えた。ツールも増えた。
それでも売上につながらない。

**問題は、ブランド・営業・マーケティングが
同じ方向を向いていないことだ。**

データとAIで、BtoB Go-to-Marketをつなぎ直す。

INTRODUCTION

はじめに
AIが加わり、BtoBの購買プロセスは変わり始めている

多くのBtoB企業が、マーケティング施策を増やし、営業活動を効率化し、新しいツールを導入してきました。それでも、売上へのつながりが見えないという課題は残り続けています。

問題は、一つひとつの活動の速さではありません。ブランド、マーケティング、営業がそれぞれ異なる方向へ動き、顧客データも部門ごとに分かれていることにあります。

さらにいま、AIが顧客の購買プロセスに、新たな参加者として加わり始めています。本書では、BtoB Go-to-Marketを「速度」と「方向」から捉え直し、売上につながる仕組みを考えていきます。

本書でわかること

- なぜ施策を増やしても売上につながらないのか
- AIが加わることで、BtoBの購買プロセスはどう変わるのか
- ブランド・マーケティング・営業・データをどうつなぐのか
- Revenue Velocityを高めるために、どこから着手するのか

CONTENTS

目次

第1章　なぜ、施策を増やしても売上につながらないのか

1-1. 増え続ける施策とツール

1-2. 部門ごとの最適化が、全体の成果を止める

1-3. 売上へのつながりが見えない理由

1-4. 必要なのは、活動量ではなく「速度」と「方向」である

第2章　AIが顧客の購買プロセスに加わった

2-1. 企業から見えない場所で、購買は始まっている

2-2. 購買グループは、社外まで広がるネットワークになった

2-3. AIは、購買判断に関わる新しい参加者になった

2-4. 人とAIの両方に、正しく理解される必要がある

2-5. 日本でも、AI経由の流入は増え始めている

第3章　Revenue Velocityとは何か

3-1. 売上を生むのは、活動量ではなく「前に進む流れ」である

3-2. 方向を決めるGTM、速度を生み出すRevOps

3-3. Revenue Velocityは、どこで失われるのか

3-4. ファネルに入る前の「予選」から捉える

第4章　売上につながる4つの接続点

4-1. 顧客接点をつなぐ

4-2. 選ばれる理由をそろえる

4-3. 顧客情報を共有する

4-4. 売上につながる共通の目標を持つ

CONTENTS

目次

第5章　Revenue Velocityを実装する

5-1. AIは、正しい向きを加速する

5-2. 人とAIの役割を分ける

5-3. AIエージェントに職務を与える

5-4. AIエージェントの職務を設計する

第6章　どこから着手するか

6-1. 施策を選ぶ前に、向きを確認する

6-2. 向きを定めてから、速さを改善する

6-3. 事業目標を、受け取りに行く

6-4. 新しい施策の前に、既存の事実を集める

6-5. 見つかったずれを、一つずつ直す

6-6. 最も滞留している場所を、速くする

6-7. 現在地を、◯・△・×で確認する

6-8. 速さと顧客接点を確認する

6-9. 選ばれる理由と顧客情報を確認する

6-10. 共通目標と実装の基盤を確認する

6-11. ×が集まった場所から着手する

6-12. 最初の一歩に、新しいツールは要らない

ケーススタディ　販促部隊から、売上に責任を持つマーケティング組織へ

おわりに

売上に、速度と方向を。

CHAPTER 01

なぜ、施策を増やしても売上につながらないのか

1-1. 増え続ける施策とツール

BtoB企業を取り巻く施策やツールは、この数年で大きく増えました。

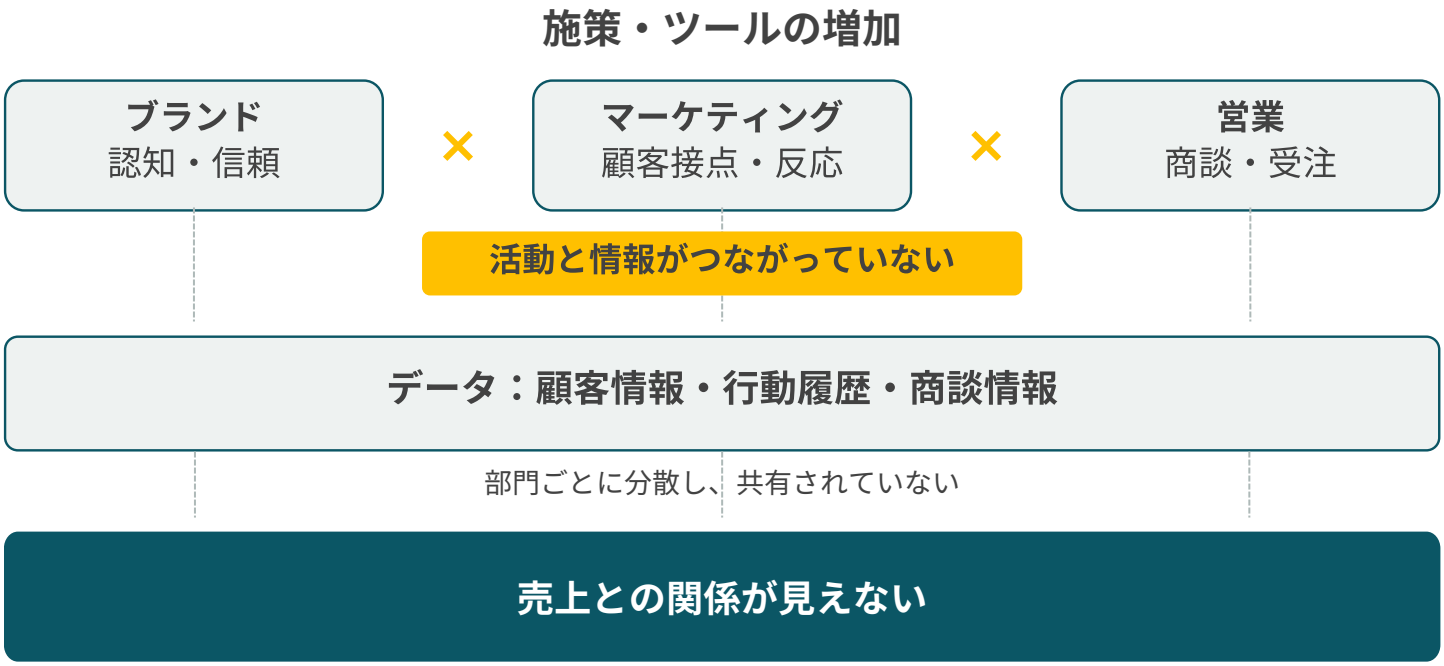
Webサイト、広告、展示会、ウェビナー、メール、SNS。顧客との接点は広がり、営業支援や顧客管理のためのツールも次々と導入されています。さらにAIの活用が始まり、情報収集やコンテンツ制作、営業活動の効率化も進んでいます。

しかし、施策やツールが増えることと、売上が伸びることは同じではありません。
ブランド部門は認知や信頼を高め、マーケティング部門は顧客との接点をつくり、営業部門は商談と受注を追う。情報システムや営業企画の担当者は、顧客データやツールを整備し、各部門の活動を支えます。

それぞれが自分たちの役割を果たしていても、その活動が一つの流れとしてつながっていなければ、売上への貢献は見えません。

問題は、施策が足りないことではありません。増えた施策やツールが、売上に向かう一つの流れとして設計されていないことです。

図1 施策やツールが増えても、売上につながらない構造



CHAPTER 01

1-2. 部門ごとの最適化が、全体の成果を止める

ブランド、マーケティング、営業には、それぞれ異なる役割があります。そのため、評価に使う指標も異なります。

ブランドは認知や信頼、マーケティングは顧客との接点や反応、営業は商談や受注を追います。どの指標も、それぞれの活動を改善するためには必要です。

しかし、部門ごとの指標だけを追い続けると、その活動が顧客の購買行動をどう変え、最終的に売上へどうつながったのかが見えにくくなります。

例えば、Webサイトへのアクセスや問い合わせが増えても、商談につながらなければ売上は生まれません。商談数が増えても、ブランドへの信頼や顧客理解が不足していれば、受注にはつながりません。

問題は、それぞれの指標を持つことではありません。部門ごとの指標と売上の間に、共通の流れが設計されていないことです。

図2　部門ごとの指標だけでは見えないもの

領域	追っている指標の例	それだけでは見えないこと
ブランド	認知、信頼、指名検索	商談や受注にどう影響したか
マーケティング	Webアクセス、反応、問い合わせ	どの接点が商談につながったか
営業	商談数、案件金額、受注	商談前の接点がどう影響したか
情報システム・営業企画	データ量、入力率、ツールの整備状況	意思決定や顧客対応がどう変わったか

共通して見るべきなのは、「顧客がどう動き、売上にどうつながったか」

CHAPTER 01

1-3. 売上へのつながりが見えない理由

企業の中にデータがないわけではありません。Webサイトの閲覧、広告への反応、イベントへの参加、問い合わせ、商談、受注など、顧客の行動はさまざまな場所に記録されています。

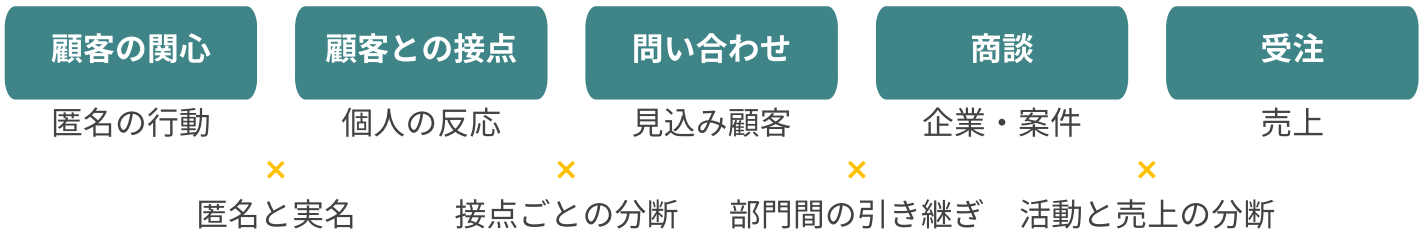
それでも売上との関係が見えないのは、それぞれの情報が、同じ顧客の一連の動きとしてつながっていないからです。

Webサイトでは匿名の訪問者として記録され、問い合わせ後は個人として管理されます。営業活動が始まると企業や案件の単位に変わり、受注後は売上の数字として扱われます。

さらに、担当する部門や利用するツールが変わるたびに、顧客情報の持ち方や評価する指標も変わります。その結果、一人の顧客がどの情報に触れ、誰と関わり、どのような検討を経て受注に至ったのかを、連続して捉えることが難しくなります。

売上への貢献を見るために必要なのは、データを増やすことではありません。分断された情報を、顧客の購買プロセスに沿ってつなぎ直すことです。

図3　売上までの流れが途切れる場所



データは存在している。見えないのは、同じ顧客の動きとしてつながっていないからだ。

CHAPTER 01

1-4. 必要なのは、活動量ではなく「速度」と「方向」である

施策を増やし、業務を効率化すれば、組織の活動量は増やせます。しかし、活動量が増えたからといって、顧客の検討が前に進み、売上が生まれるとは限りません。

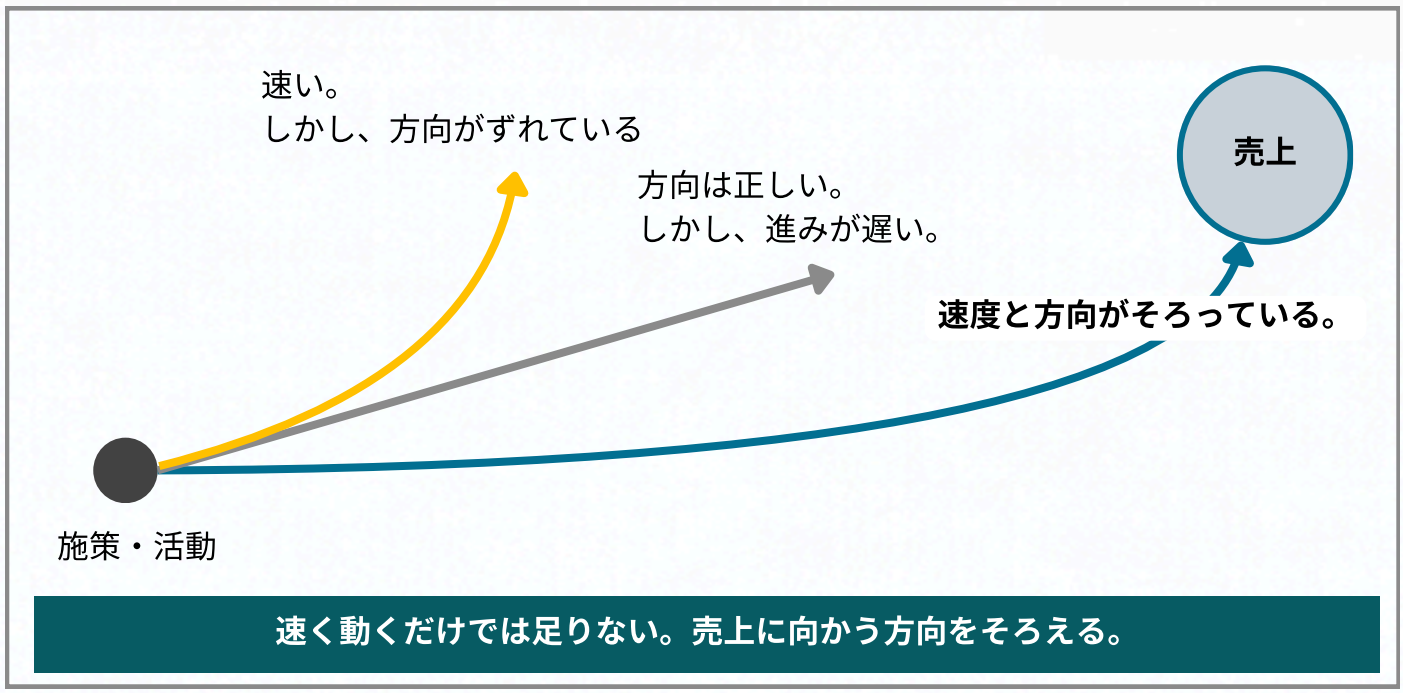
ここで見るべきなのが、「速度」と「方向」です。

ここでいう速度は、作業の速さではなく、顧客の検討が前に進む速さです。方向は、各部門が同じ顧客と同じ売上目標に向かっているかどうかです。この2つについては、第3章で改めて定義します。

方向がずれたまま活動の速度だけを上げると、売上につながらない施策や情報を、より速く増やすことになります。一方で、方向がそろっていても、部門間の引き継ぎや意思決定に時間がかかれば、顧客の検討は前に進みません。

重要なのは、活動を増やすことではなく、顧客の検討を売上につなげる流れを、正しい方向へ速く進めることです。

図4　売上につながるのは、「速度」と「方向」がそろったとき



CHAPTER 02

AIが顧客の購買プロセスに加わった

2-1. 企業から見えない場所で、購買は始まっている

これまで企業は、Webサイトへの訪問、資料請求、問い合わせ、営業との面談といった接点を手がかりに、顧客の動きを捉えてきました。顧客が企業へ情報を渡した時点から、購買プロセスが始まると考えてきたのです。

しかし現在、顧客は企業に姿を見せる前から情報を集めています。検索エンジンや専門メディア、SNS、同業者、外部の専門家、生成AIなどを使い、課題を整理し、解決策を探し、候補となる企業や製品を比較しています。

この間、顧客はまだ問い合わせをしていません。フォームにも入力せず、営業とも話していないため、企業側からその動きを直接確認することはできません。

見えないからといって、顧客が何も決めていないわけではありません。
企業が顧客の存在を認識する前に、課題の整理、情報収集、候補の比較が進み、企業や製品に対する評価がつくられています。

企業が顧客を認識した時点では、顧客の中ですでに候補が絞られている可能性があります。営業との面談は、候補をゼロから探す場ではなく、事前に集めた情報や評価を確認する場へと変わりつつあります。

そのため企業には、問い合わせを待つだけでなく、顧客が情報を集めている段階から、見つけられ、正しく理解され、比較できる情報を整えておくことが求められます。

> **購買は、営業との接点から始まるのではない。**
> **顧客が企業から見えない段階で、評価と候補はつくられている。**

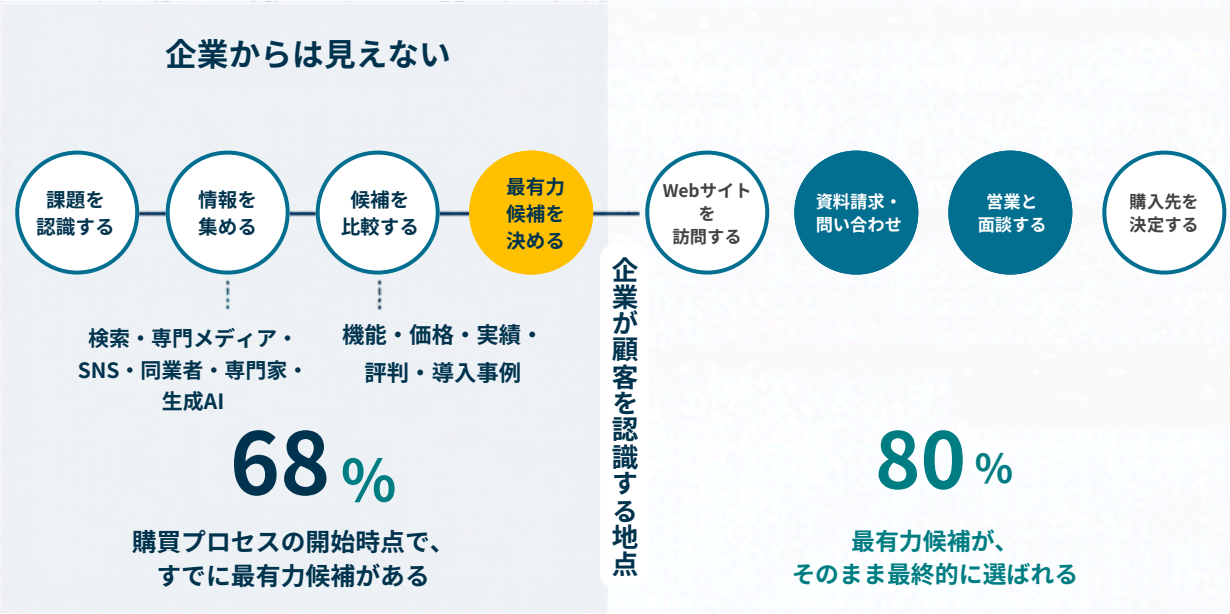
CHAPTER 02

AIが顧客の購買プロセスに加わった

2-1. 企業から見えない場所で、購買は始まっている

顧客が企業に姿を見せる前の「見えない領域」では、課題の認識、情報収集、比較、候補の絞り込みまでが進んでいます。
企業が顧客の動きを捉え始める頃には、顧客の中ですでに複数の候補が比較され、一定の評価が形成されている可能性があります。

図5　企業が顧客を捉える前に、勝負は始まっている



顧客が見えてからでは遅い。
選ばれるための競争は、その前から始まっている。

出典：Forrester, Buyers' Journey Survey, 2025.本文中の要約および解釈は株式会社ベネクロによるものです。

CHAPTER 02

2-2. 購買判断に影響する範囲は、社外まで広がっている

BtoBの購買は、これまでも一人の担当者だけで決められてきたわけではありません。利用部門、部門責任者、経営層、情報システム、財務、購買、法務など、社内の複数の関係者が「購買グループ」をつくり、それぞれの立場から判断に関わってきました。

現在起きている変化は、購買が一人から複数人になったことではありません。購買判断に影響する範囲が、社内の購買グループから、社外の人や情報源まで広がったことです。

顧客は、取引先、コンサルタント、業界の専門家、アナリスト、同業者、オンラインコミュニティなどからも情報や意見を集めています。社内の購買グループを中心に、社外の関係者がつながる「購買ネットワーク」が形成されています。

購買判断に関わる人や情報源が増えることは、賛成者が増えることを意味しません。導入を進めたい人がいる一方で、コスト、運用負荷、セキュリティ、契約条件など、立場によって異なる懸念が生まれます。企業は、窓口となる担当者だけでなく、購買判断に影響する社内外の関係者と、それぞれが必要とする情報を捉える必要があります。

そして、この購買ネットワークに新たに加わったのがAIです。顧客はAIを使って情報を探し、複数の製品を比較し、社内で検討するための判断材料を整理します。AIは単なる検索手段ではなく、人や企業への評価に影響を与える、購買ネットワークの新しい一員になり始めています。

企業が向き合う相手は、社内の購買グループだけではありません。社外の人や情報源、さらにAIまで含め、どこで情報が集められ、どのように評価が形成されているかを捉える必要があります。

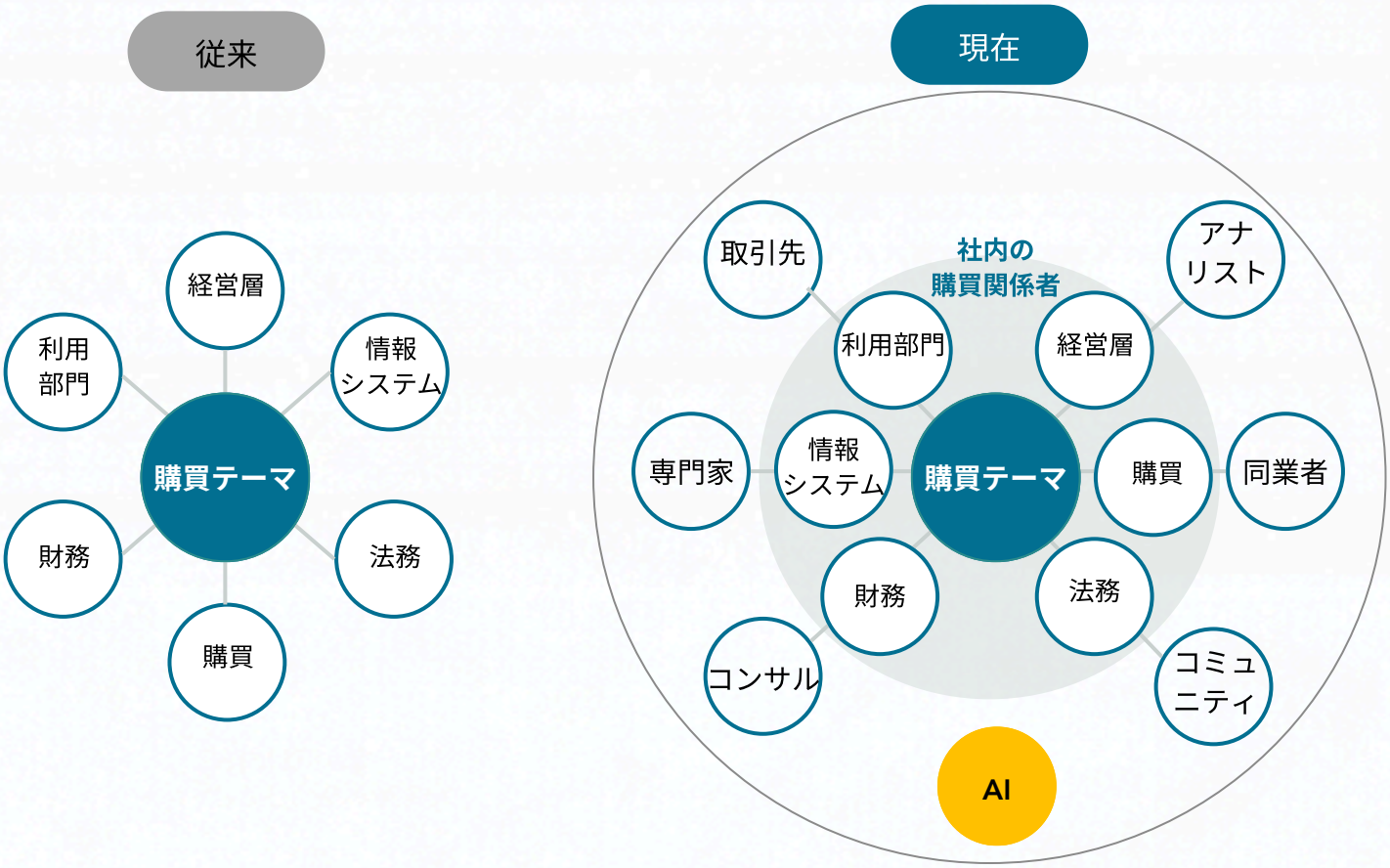
> **購買判断は、社内外の人と情報に影響される。**
> **そして、その情報収集にAIが加わった。**

CHAPTER 02

2-2. 購買グループは、社外まで広がるネットワークになった

企業が接触できる窓口担当者の背後には、社内外のさまざまな関係者が存在します。現在の購買判断は、一人の顧客ではなく、相互に影響し合うネットワークの中でつくられています。

図6 BtoBの購買判断に影響する社内外の関係者と情報源



顧客企業の窓口担当者だけを見ても、購買判断の全体像は捉えられない。

CHAPTER 02

2-3. AIは、購買判断に関わる新しい参加者になった

前ページの図では、AIを購買判断に影響する情報源の一つとして示しました。AIは、専門家の意見や企業が公開した情報を探すだけでなく、複数の情報を要約し、候補を比較し、顧客が社内で検討するための判断材料を整理します。

AIが加わったことで、顧客の情報収集は変わり始めています。
これまで知らなかった企業や製品が候補に加わる一方、情報収集や比較にかける時間は短くなります。

企業にとっては、これまで接点のなかった顧客の候補に入る機会が生まれると同時に、短い時間で正しく理解される必要性が高まっています。

ここで注意したいのが、AIが参照する情報の正確性です。
AIは、Webサイト、製品資料、導入事例、第三者の評価などを読み取り、要約・比較して回答をつくります。

その過程で古い情報や曖昧な記述があれば、それも顧客の判断材料に含まれる可能性があります。

企業は、人に理解されるだけでなく、AIにも正しく理解される情報を整える必要があります。

CHAPTER 02

2-3. AIは、購買判断に関わる新しい参加者になった

図7 生成AIが購買行動に与える影響

94%

生成AI検索を利用しているBtoBの買い手

生成AIを購買に活用した組織の購買関与者に起きていること



69 %	79 %	36 %
AIによって、より多くの、または新たなベンダーを検討した	ベンダーとの接触や調査の時間が減った、または購入が速まった	誤った情報で時間を浪費した、または確信が持てなくなった
候補が増える	検討が速まる	誤情報が残る

出典：94%はForrester B2B Summit North America 2026講演資料、69%・79%・36%はForrester, Buyers' Journey Survey, 2025（同講演資料掲載）。株式会社ベネクロが日本語で要約・再構成。

CHAPTER 02

2-4. 人とAIの両方に、正しく理解される必要がある

これまで企業が発信する情報は、顧客が読んで理解することを前提につくられてきました。しかし現在は、その情報をAIが先に読み取り、要約し、比較した結果を顧客へ伝える場面が増えています。

だからといって、人に向けた情報をやめ、AIだけを意識すればよいわけではありません。購買の最終的な判断を行うのは人です。一方で、候補を探し、違いを整理し、社内で検討する過程にはAIが加わっています。

企業は、人とAIの両方に正しく理解される情報を整える必要があります。
人が知りたいのは、自社の課題を解決できるのか、信頼できる企業なのか、導入後にどのような成果を期待できるのかということです。

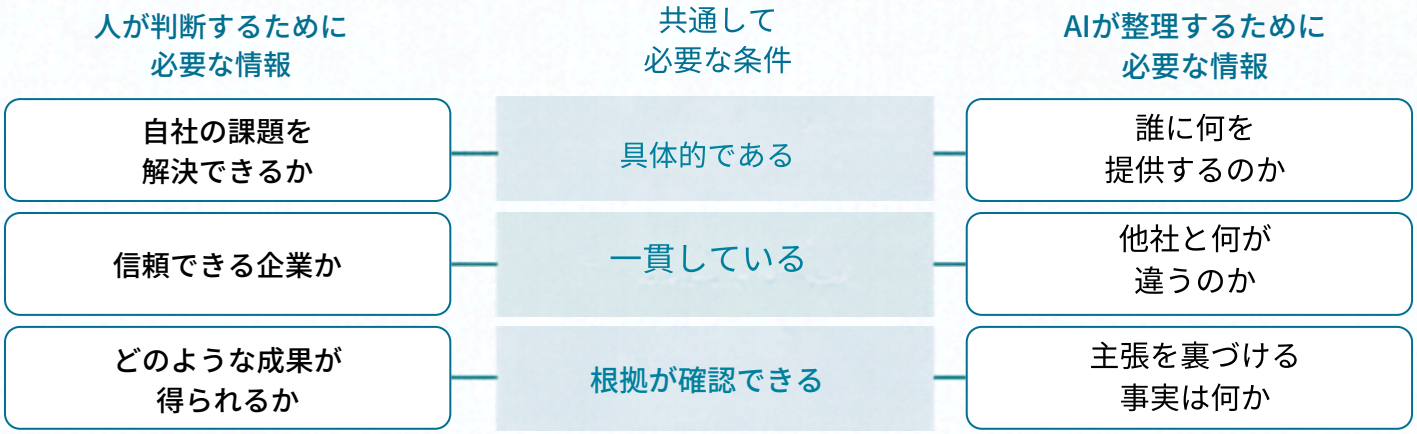
AIが回答をつくるために必要なのは、誰に何を提供する企業なのか、他社と何が違うのか、その主張を裏づける事実は何かという、明確で一貫した情報です。

ブランド、マーケティング、営業が異なる説明をしていれば、顧客は判断に迷います。Webサイト、製品資料、営業資料に書かれている内容が食い違っていれば、AIも企業の特徴を正しく整理できません。

必要なのは、AI向けの情報を別につくることではありません。顧客に伝える価値、製品やサービスの違い、導入実績、評価の根拠を整理し、どの接点でも同じ内容が確認できる状態をつくることです。

人にわかりやすく、AIにも読み取れる情報は、別々のものではありません。どちらにも必要なのは、具体的で、一貫し、根拠のある情報です。

図8　人とAIに選ばれる情報の条件



人向けとAI向けを分けるのではない。
どちらにも正しく伝わる、一貫した情報をつくる。

CHAPTER 02

2-5. 日本でも、AI経由の流入は増え始めている

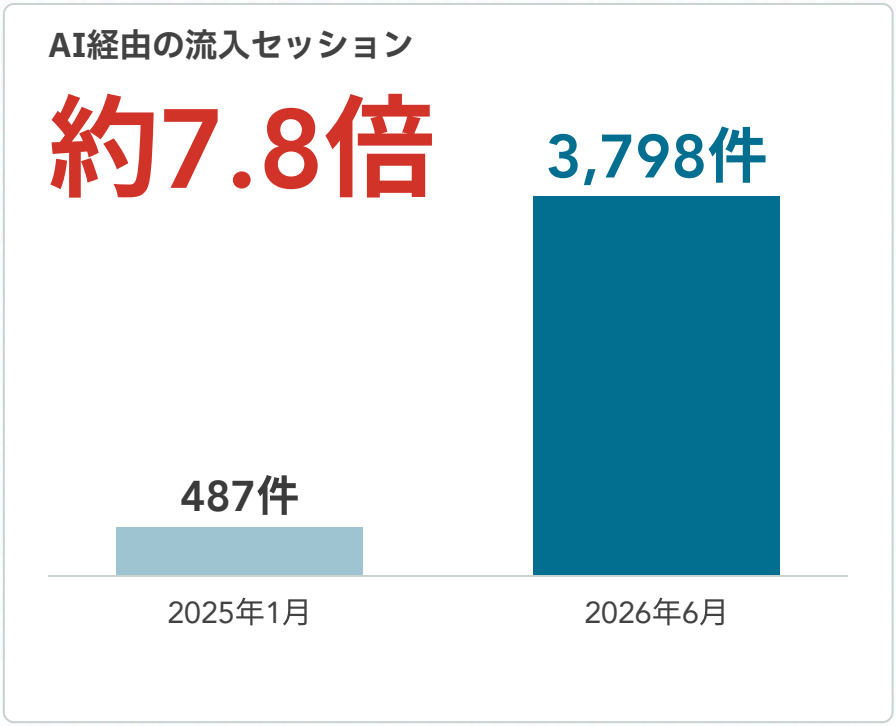
日本国内でも、生成AIを経由したWebサイトへの流入が観測され始めています。

株式会社DEECHが、地域ビジネスを中心とする全国68社・団体、167サイトのGA4データを横断して調査した結果、AI経由の［月間］流入セッションは、2025年1月の487件から2026年6月には3,798件へと、約7.8倍に増加しました。

全流入に占める割合も、0.024%から0.161%へ約6.7倍に拡大しています。流入元はChatGPTが76.2%と最も多く、Perplexityが11.6%、Geminiが6.1%と続きます。

0.161%という比率だけを見れば、まだ小さいと感じるかもしれません。しかし、ここで計測されているのは、AIの回答からリンクがクリックされ、Webサイトへ到達した流入だけです。AI上で比較や判断が完結し、サイトへ移動しなかった行動は含まれていません。

重要なのは平均値ではなく、自社がAIの回答に現れる側にいるかどうかです。GA4でAI経由の流入を確認すると同時に、顧客が使う問いに対して、自社がどのように紹介されるかを確認する必要があります。



流入比率
0.024% → 0.161%
約6.7倍

流入元
ChatGPT：76.2%

確認範囲
調査対象167サイトの82%でAI流入を確認

調査対象業種の中で、BtoB・企業サイトのAI経由流入比率が最も高い（0.51%、［2026年6月］時点）

出典：株式会社DEECH「地域ビジネスにおける生成AI経由Webサイト流入実態調査」2026年8月

CHAPTER 03

Revenue Velocityとは何か

3-1. 売上を生むのは、活動量ではなく「前に進む流れ」である

施策を増やし、ツールを導入し、業務を効率化すれば、組織の活動量は増やせます。しかし、活動量が増えただけでは、売上が増えるとは限りません。

顧客が情報を集めても、次の比較検討へ進まない。問い合わせが生まれても、商談へ引き継がれない。商談が増えても、顧客の合意形成が進まず案件が止まる。このような状態では、各部門が忙しく動いていても、売上へ向かう流れは速くなりません。

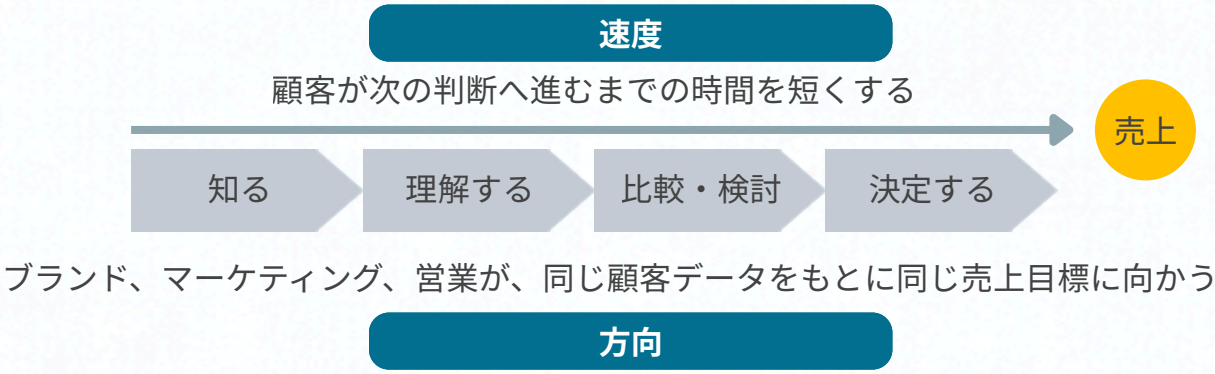
Revenue Velocityとは、顧客との接点が生まれてから売上に至るまでの流れを、正しい方向へ、より速く進めるための考え方です。

ここでいう「速度」は、メールを何通送ったか、コンテンツを何本つくったか、営業が何件訪問したかという作業の速さではありません。顧客が理解し、比較し、社内で合意し、次の判断へ進む速さです。
「方向」は、ブランド、マーケティング、営業が、同じ顧客データをもとに、同じ顧客と同じ売上目標に向かっているかを表します。

速度だけを高めても、向かう先がずれていれば、売上につながらない活動が増えるだけです。一方で、方向がそろっていても、部門間の引き継ぎや顧客の意思決定に時間がかかれば、売上は生まれません。

Revenue Velocityが目指すのは、単に組織を速く動かすことではありません。顧客が売上へ向かう流れをつくり、その流れを止めている原因を見つけ、改善し続けることです。

図9 Revenue Velocityをつくる2つの要素



Revenue Velocityとは、顧客との接点が生まれてから売上に至るまでの流れを、正しい方向へ、より速く進めるための考え方である。

COLUMN

コラム｜Sales Velocityとの違い

営業の分野では、パイプラインが売上を生み出す速さを測る指標として、Sales Velocity（セールスベロシティ）が知られています。一般的には、次の式で表されます。

Sales Velocity ＝ 商談数 × 平均受注単価 × 勝率 ÷ 平均販売サイクル（日数）

この式は、パイプラインから1日あたりどれだけの売上が生まれているかを示します。海外では、Revenue Velocityという言葉がこの式とほぼ同じ意味で使われることもあります。

本書でいうRevenue Velocityは、この考え方を否定するものではありません。違いは、捉える範囲と、方向を問うかどうかにあります。

	Sales Velocity	Revenue Velocity
性格	計測するための指標（式）	売上までの流れを設計する考え方
範囲	商談になった後のパイプライン	検討開始前の「予選」から売上まで
担い手	主に営業	ブランド・マーケティング・営業・データ・AI
問うこと	どれだけ速く売上になっているか	正しい方向へ、速く進んでいるか

Sales Velocityは、Revenue Velocityの「速度」を測る指標の一つとして活用できます。ただし、式に表れるのは商談になった後の動きだけです。予選の段階で候補から外れた機会や、部門ごとにずれた方向へ進んでいる活動は、この式には現れません。

CHAPTER 03

3-2. 方向を決めるGTM、速度を生み出すRevOps

Revenue Velocityを高めるには、まず「どこへ向かうのか」を決め、その方向へ顧客と組織が進み続けられる仕組みをつくる必要があります。

この二つの役割を担うのが、GTMとRevOpsです。

GTM（Go-to-Market）は、どの市場の、どの顧客に、どのような価値を、どのように届けるかを定める考え方です。ターゲット、顧客課題、提供価値、競合との違い、販売方法、顧客との接点を一つの方針として設計します。

GTMが曖昧なままでは、ブランド、マーケティング、営業が、それぞれ異なる顧客を追い、異なる価値を伝えることになります。活動量を増やしても、組織が同じ方向へ進まないため、売上にはつながりません。
一方、RevOps（Revenue Operations）は、GTMで定めた方向へ、組織と顧客の流れを前進させるための仕組みです。

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をまたぐプロセスを整え、部門間の役割、引き継ぎ条件、KPI、データ、テクノロジー、会議体をつなぎます。顧客や案件がどこで止まっているのかを明らかにし、改善を続けることで速度を生み出します。

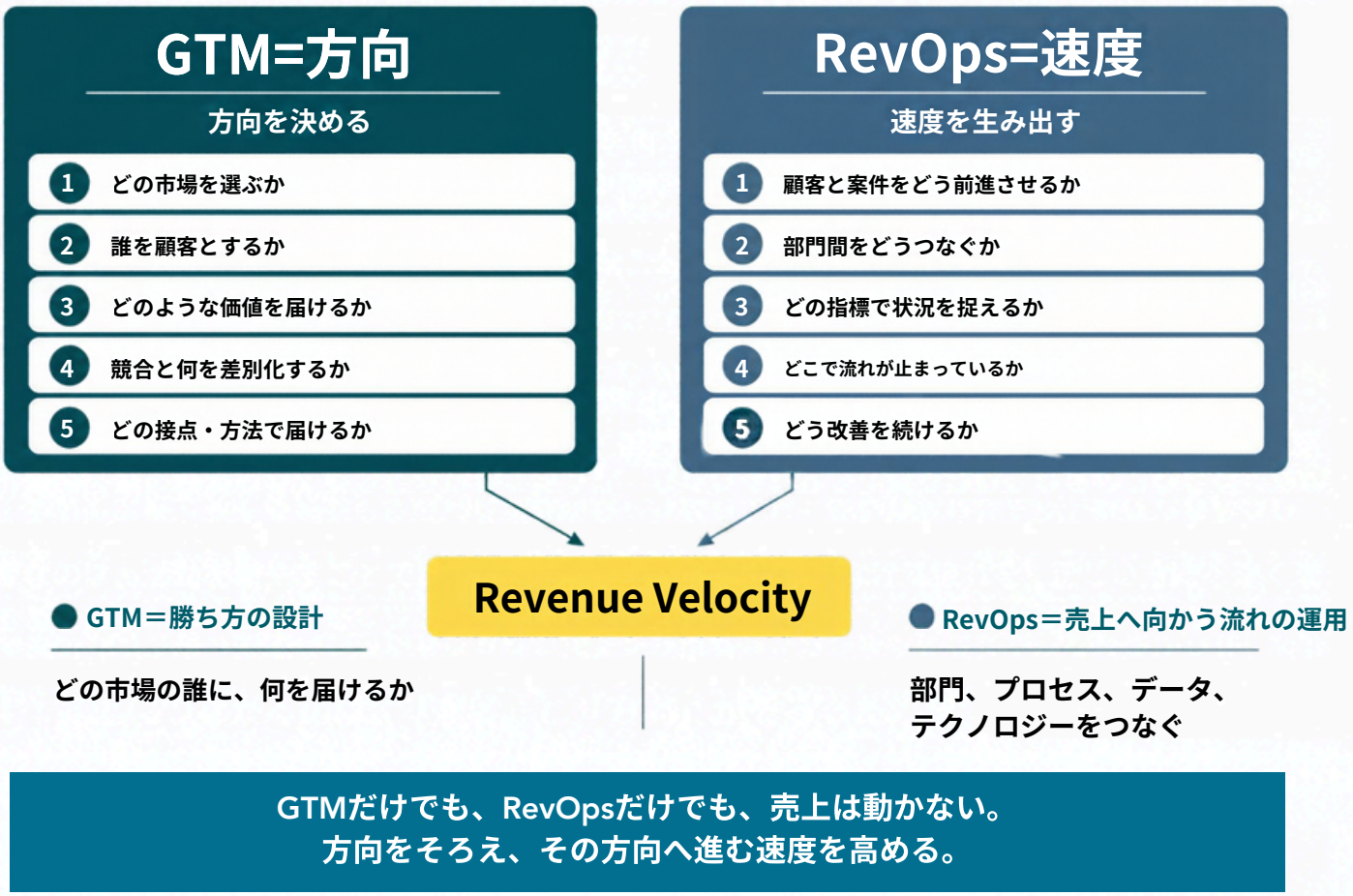
GTMだけでは、優れた戦略が実行されないまま終わる可能性があります。RevOpsだけでは、効率的に動けても、間違った市場や顧客へ進み続ける可能性があります。

Revenue Velocityに必要なのは、どちらか一方ではありません。GTMで方向をそろえ、RevOpsでその方向へ進む速度を高めることです。

CHAPTER 03

3-2. 方向を決めるGTM、速度を生み出すRevOps

図10 GTMとRevOpsがRevenue Velocityをつくる



GTMだけでも、RevOpsだけでも、売上は動かない。
方向をそろえ、その方向へ進む速度を高める。

CHAPTER 03

3-3. Revenue Velocityは、どこで失われるのか

Revenue Velocityが低下する原因は、営業活動の遅れだけではありません。

顧客が自社を知らない。知っていても、有力な候補として認識していない。AIに尋ねても自社が回答に現れない。問い合わせが生まれても、マーケティングから営業へ適切に引き継がれない。商談になっても、複数の購買関与者による合意形成が進まない。

売上へ向かう流れは、こうしたさまざまな場所で止まります。

しかし多くの企業では、Webサイトの訪問数、リード数、商談数、受注額など、部門ごとの数値が個別に管理されています。そのため、数字が計画を下回っても、顧客の流れがどこで止まり、何が原因なのかを特定できません。

Revenue Velocityを改善するには、顧客がファネルに入った後だけでなく、検討を始める前から売上に至るまでを、一つの流れとして捉える必要があります。

ベネクロでは、その流れを次の5つの観点から確認します。

Revenue Velocityを捉える5つの観点

観点	確認すること
01　選好ポジション	顧客が検討を始める前から、有力な候補として認識されているか
02　AI可視性	AIの回答に自社が現れ、正確かつ肯定的に説明されているか
03　売上接続	マーケティングや営業の活動が、商談化率、勝率、売上までつながっているか
04　パイプライン	顧客や案件がどこで止まり、どの程度の速度で前進しているか
05　組織・AI活用	部門間の分断をなくし、人とAIを活用して改善を続けられているか

CHAPTER 03

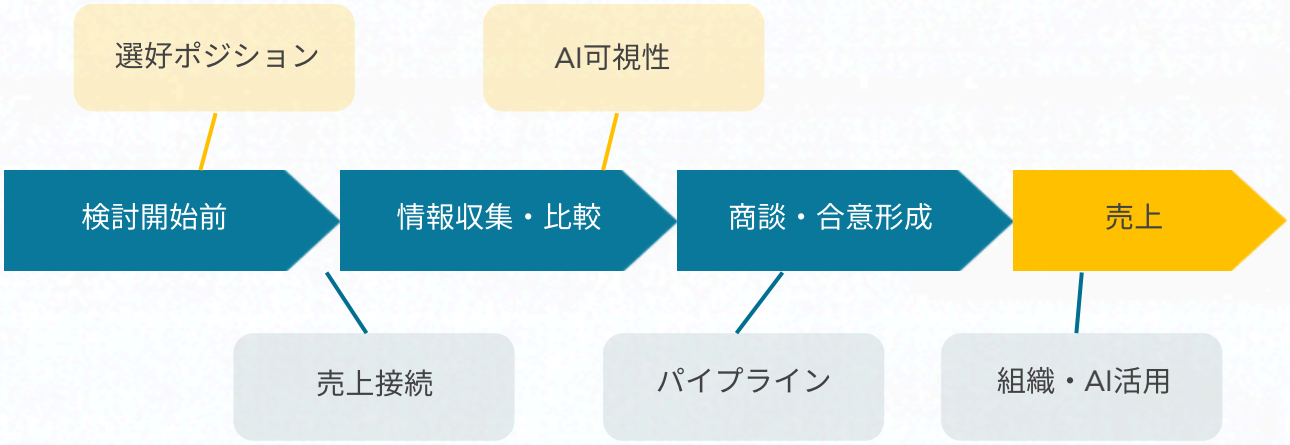
この5つは独立した課題ではありません。

選好が形成されていなければ、そもそも検討候補に入りません。AIから正しく理解されなければ、顧客との接点が生まれる前に候補から外れる可能性があります。接点をつくれても、活動と売上の関係が分からなければ、効果的な施策へ投資を集中できません。

さらに、パイプラインの停滞を把握できず、部門を越えて改善する仕組みがなければ、顧客の流れは止まったままになります。

Revenue Velocityを高める第一歩は、施策を増やすことではありません。売上へ向かう流れを可視化し、最も大きなボトルネックを特定することです。

図11 Revenue Velocityを左右する5つの観点



CHAPTER 03

3-4. ファネルに入る前の「予選」から捉える

従来のマーケティングや営業では、Webサイトへの訪問、資料請求、問い合わせ、商談といった、企業が観測できる行動を起点に顧客を管理してきました。

ファネルは、こうした顧客が受注へ向かう過程を捉えるうえで有効です。しかし、ファネルが示せるのは、企業が顧客の行動を捉え始めた後の動きです。

第2章で見たように、現在の顧客は企業へ情報を渡す前から、課題を整理し、情報を集め、候補企業を比較しています。生成AI、専門家、同業者、コミュニティなどを通じて、企業から見えない場所で選好を形成しています。

つまり、顧客がファネルへ入った時点で、競争が始まるわけではありません。その前に、検討候補へ入るための「予選」が行われています。

予選で問われるのは、顧客に知られているかだけではありません。

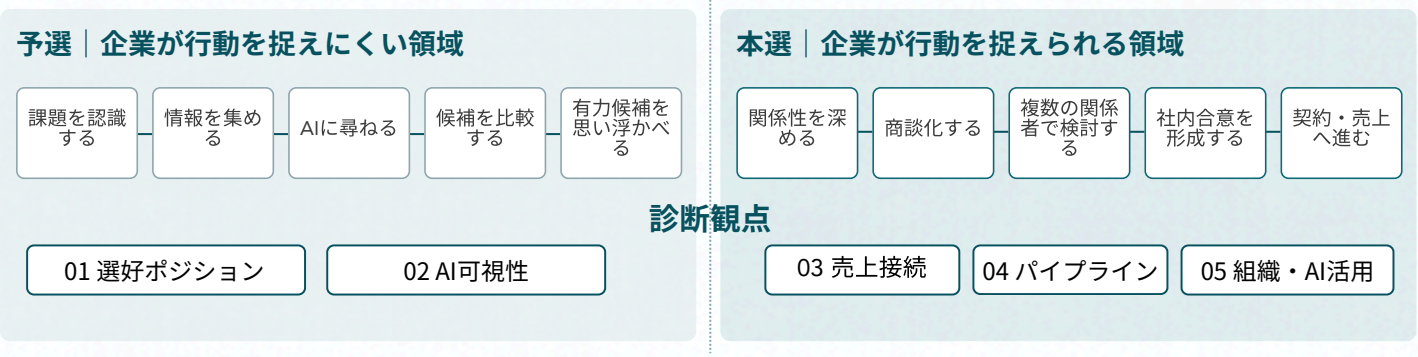
顧客が課題について調べたときに自社の情報へたどり着けるか。自社の特徴や価値が正しく理解されるか。AIの回答に自社が現れるか。第三者の情報から信頼できる企業だと判断されるか。そして、検討を始める時点で有力な候補として思い浮かべてもらえるか。

予選を通過できなければ、顧客は自社のWebサイトを訪れず、資料も請求せず、営業へ問い合わせることもありません。企業のファネル上には、失注としてさえ記録されないのです。

だからRevenue Velocityでは、ファネルに入った後の商談化率や受注率だけを改善するのではなく、検討開始前の選好形成から売上までを一つの流れとして捉えます。

図12　購買には「予選」と「本選」がある

生成AIは、情報収集から社内判断まで関与



境界｜企業が顧客の行動を捉え始める地点

ファネルに現れた顧客だけを見ても、失った機会は分からない。
Revenue Velocityは、検討開始前の「予選」から売上までを捉える。

CHAPTER 04

売上につながる4つの接続点

施策やツールを増やしても、それぞれが分断されていれば、顧客は売上へ向かって進みません。

Webサイト、コンテンツ、展示会、営業活動が別々に設計されている。ブランドと営業で伝えている価値が異なる。マーケティングが把握した顧客情報が営業へ引き継がれない。部門ごとの目標は達成していても、売上へのつながりを説明できない。

Revenue Velocityを高めるには、新しい施策を追加する前に、売上までの流れを分断している接続点をつなぎ直す必要があります。

本章では、次の4つの接続点を扱います。

図13　売上につながる4つの接続点



売上への流れは、一つの施策ではつくれない。
4つの接続点がつながって、初めて前へ進み始める。

CHAPTER 04

4-1. 顧客接点をつなぐ

企業は、Webサイト、検索、SNS、広告、展示会、営業活動など、多くの顧客接点を持っています。現在はそこに、生成AI、専門メディア、第三者の評価、オンラインコミュニティも加わっています。

しかし、接点が多いことと、顧客の検討が前へ進むことは同じではありません。

顧客が課題について調べても、自社の情報が見つからない。AIの回答に自社が現れても、説明が古い。Webサイトと営業資料で、提供価値や対象顧客の説明が異なる。展示会で興味を持っても、その後に必要な情報へたどり着けない。

このような状態では、一つひとつの施策が機能していても、顧客の中では情報がつながりません。
顧客接点をつなぐために必要なのは、すべてのチャネルで同じ情報を繰り返すことではありません。それぞれの接点が、顧客の問いに答え、次の判断へ進むための役割を果たすことです。

そのためには、次の3つを確認します。

1. 顧客がいる場所に情報があるか
顧客が実際に情報を得ている場所を確認します。検索エンジンや自社サイトだけでなく、生成AI、専門メディア、SNS、同業者、外部の専門家なども対象です。

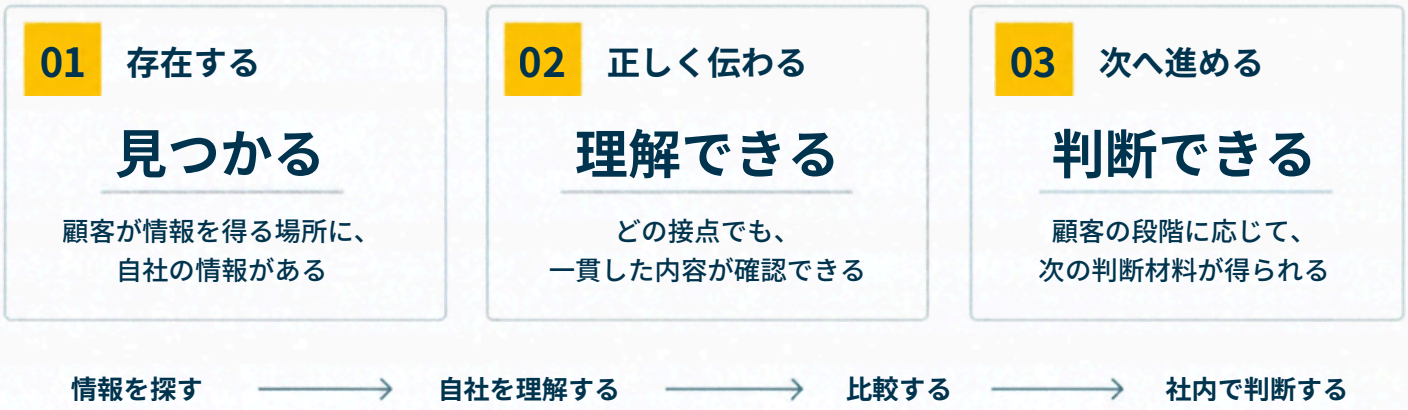
2. どの接点でも正しく理解できるか
企業名、提供価値、対象顧客、製品・サービスの特徴、実績などが、接点によって食い違っていないかを確認します。古い情報や曖昧な表現が残っていれば、人にもAIにも正しく理解されません。

3. 次の判断に必要な情報へ進めるか
認知した顧客には理解するための情報を、比較中の顧客には違いや根拠を、社内で検討する顧客には導入効果や実績を提供します。接点をつなぐとは、リンクを増やすことではなく、顧客の判断を前へ進めることです。
必要なのは、チャネルごとの成果を最大化することではありません。顧客がどこから情報収集を始めても、一貫した理解を得て、次の判断へ進める状態をつくることです。

CHAPTER 04

4-1. 顧客接点をつなぐ

図14　顧客接点をつなぐ3つの条件



接点を増やすのではない。
どこから始めても、顧客が次の判断へ進める状態をつくる。

CHAPTER 04

4-2. 選ばれる理由をそろえる

選ばれる理由の核は、「顧客価値」「違い」「証拠」の3つで構成されます。

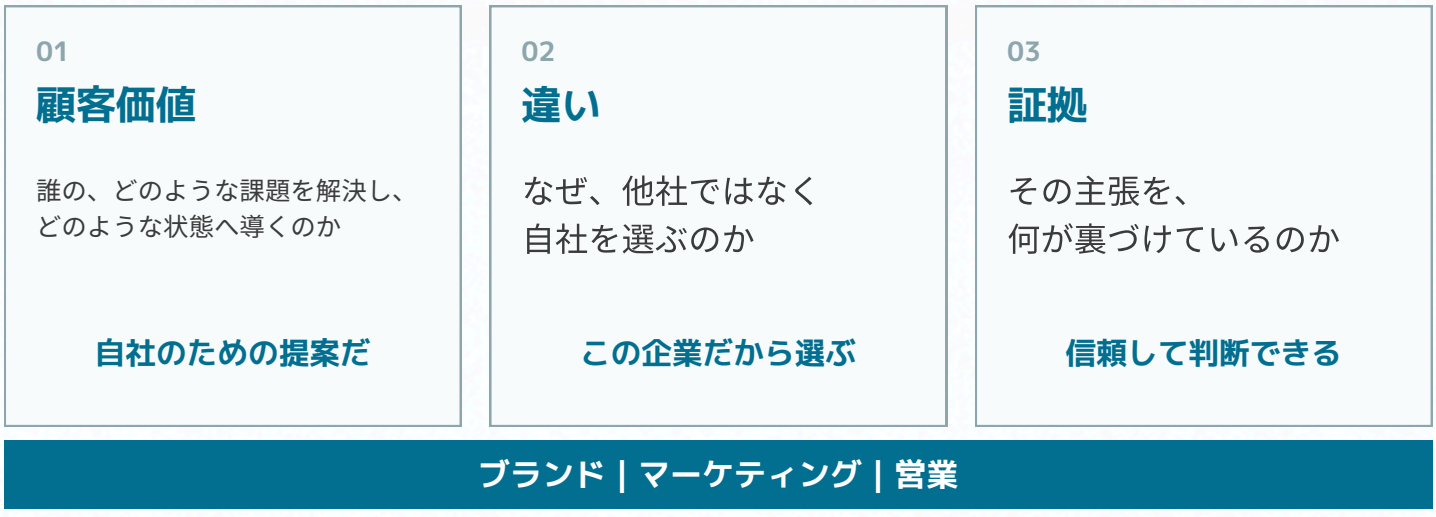
顧客価値とは、誰の、どのような課題を解決し、顧客をどのような状態へ導くのかということです。機能やサービスの説明だけでなく、顧客が得られる変化を示します。

違いとは、なぜ他社ではなく自社を選ぶのかということです。競合との機能差だけでなく、経験、専門性、支援方法、思想など、顧客が比較する際の判断軸を明確にします。

証拠とは、その主張を何が裏づけているのかということです。導入実績、顧客の声、具体的な成果、第三者評価など、顧客が確認できる事実を示します。

ブランド、マーケティング、営業がこの3つを共有すれば、顧客がどこから情報を得ても、一貫した理由で自社を理解できるようになります。

図15　選ばれる理由を構成する3つの要素



顧客の段階に合わせて表現を変えながら、選ばれる理由の核は一貫させる

同じ言葉を繰り返すのではない。
どの接点でも、同じ理由で選ばれる状態をつくる。

CHAPTER 04

4-3. 顧客情報を共有する

BtoBの購買には、担当者だけでなく、利用部門、情報システム部門、調達、法務、経営層など、複数の関係者が参加します。

それにもかかわらず、多くの企業では顧客情報が個人単位、部門単位で管理されています。

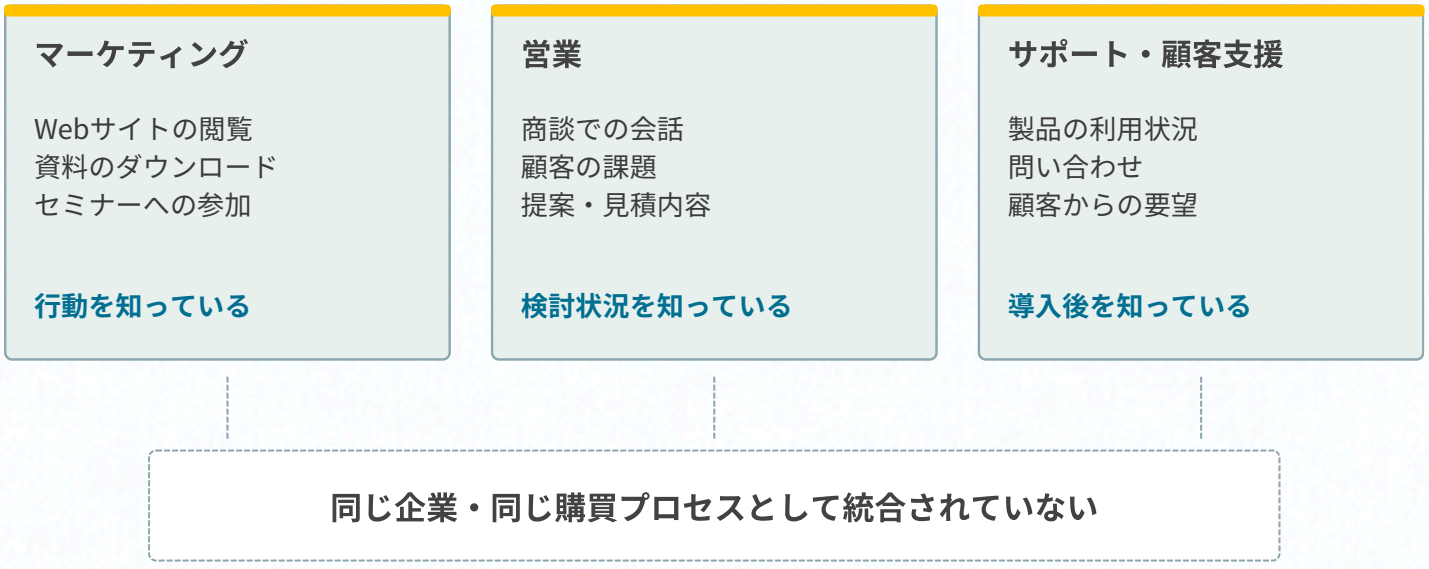
マーケティングは、Webサイトの閲覧や資料のダウンロードを把握している。営業は、商談で交わされた会話や提案内容を知っている。カスタマーサクセスやサポート部門は、導入後の利用状況や顧客からの要望を持っている。

しかし、それぞれの情報が別のシステムや資料、担当者の記憶に分かれていれば、同じ企業で起きている一連の動きとして捉えることはできません。

その結果、同じ企業の別の担当者から問い合わせがあっても、既存の商談との関係に気づかない。営業は顧客がすでに調べた内容を繰り返し説明し、マーケティングは商談が進んでいる顧客へ初期段階の情報を送り続けます。

必要なのは、情報を一つのシステムへ集めることだけではありません。個人の行動を、企業と購買に関わる人々の動きとしてつなぎ、部門を越えて理解できる状態をつくることです。

図16　部門ごとに分断される顧客情報



顧客情報が部門ごとに分かれていれば、
顧客の購買プロセス全体は見えない。

CHAPTER 04

4-3. 顧客情報を共有する

BtoBにおける顧客は、問い合わせをした一人の担当者だけではありません。

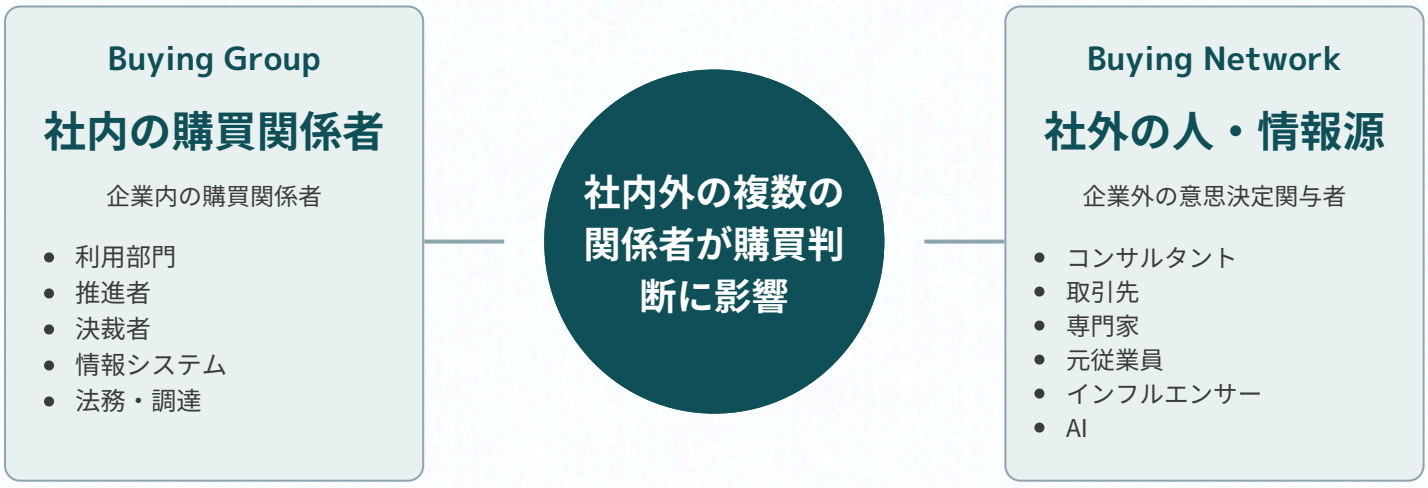
製品やサービスを実際に利用する人、導入を推進する人、予算を承認する人、セキュリティや契約条件を確認する人など、企業内の複数の関係者が意思決定に参加します。

第2章で見たように、BtoBの購買には、企業内の複数の関係者だけでなく、企業外の人や情報源も影響します。企業内では、利用部門、推進者、決裁者、情報システム、法務、調達などが、それぞれの立場から判断に関わります。企業外では、コンサルタント、取引先、業界の専門家、同業者、生成AIなどから得た情報や意見が、顧客の判断材料になります。

関係者が増えるほど、全員が同じ理由で賛成するとは限りません。導入を進めたい人がいる一方で、コスト、運用負荷、セキュリティ、契約条件など、それぞれ異なる懸念を持つ人がいます。

したがって、顧客情報は一人の担当者にひもづけるのではなく、企業と、その購買に関わる人々のまとまりとして捉える必要があります。

図17　BtoBの購買には社内外の関係者が参加する



関係者は共通の課題を持ちながら、役割ごとに異なる関心や懸念を持つ

顧客を「一人の担当者」ではなく、
購買に関わる人々のまとまりとして捉える。

CHAPTER 04

4-3. 顧客情報を共有する

顧客情報を共有する際に重要なのは、個人の行動を一件ずつ見るのではなく、同じ企業で起きている複数の動きを束ねることです。

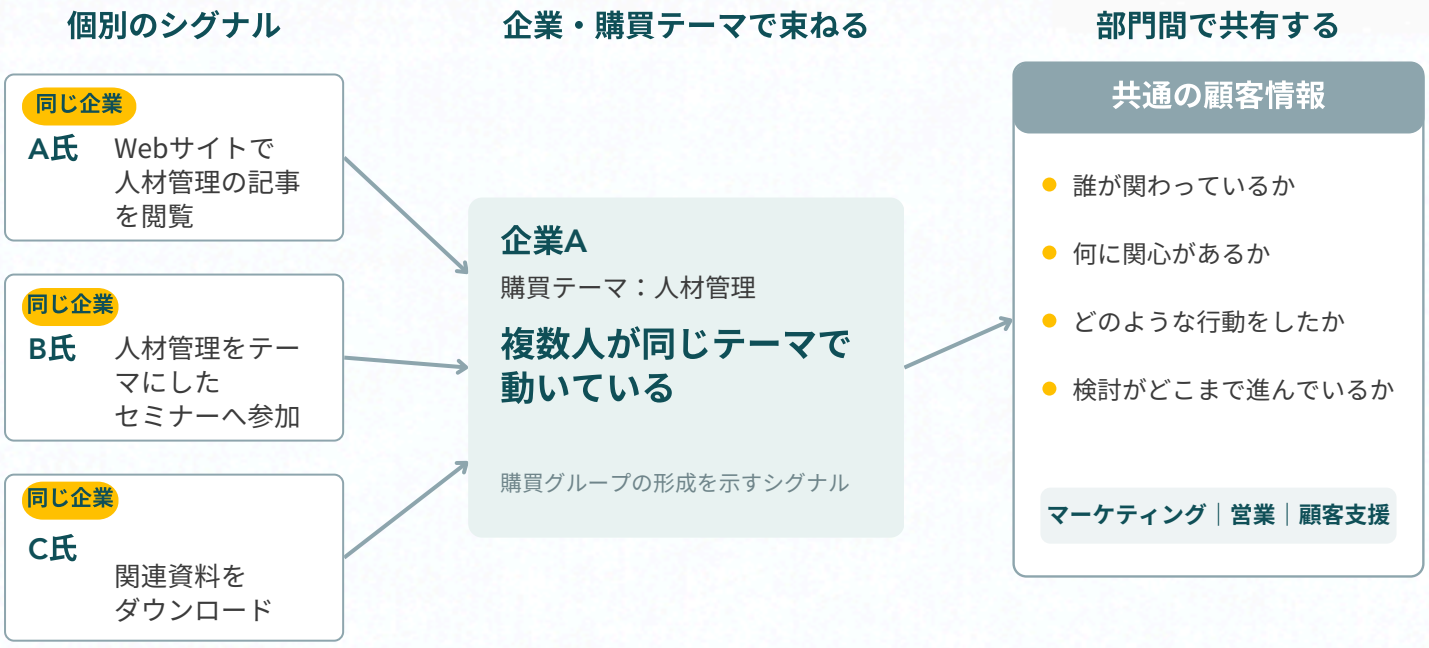
たとえば、ある企業のA氏がWebサイトを閲覧し、B氏がセミナーに参加し、C氏が資料をダウンロードしているとします。個別に見れば、それぞれは小さな反応にすぎません。

しかし、3人が同じ企業に所属し、同じテーマに関する情報を集めているなら、その企業内で具体的な検討が進んでいる可能性があります。

このような顧客の動きを示す情報を「シグナル」と呼びます。Webサイトの閲覧、資料のダウンロード、セミナーへの参加、問い合わせ、商談での発言など、顧客が示すさまざまな行動がシグナルになります。

一つのシグナルだけで顧客の状況を判断するのではなく、複数のシグナルを企業と購買テーマごとに束ね、マーケティングと営業が共通の顧客像として確認できる状態をつくります。

図18　個人の行動を企業の購買シグナルとして束ねる



個人ごとの反応を、企業と購買テーマの単位で読み直す

CHAPTER 04

4-4. 売上につながる共通目標を持つ

営業とマーケティングがそれぞれ懸命に活動し、設定された数字を達成している。それにもかかわらず、売上が伸びないことがあります。

マーケティングは、Webサイトの訪問数、資料のダウンロード数、セミナーの参加者数、リード数を追っています。営業は、商談数、提案数、受注率、売上を追っています。

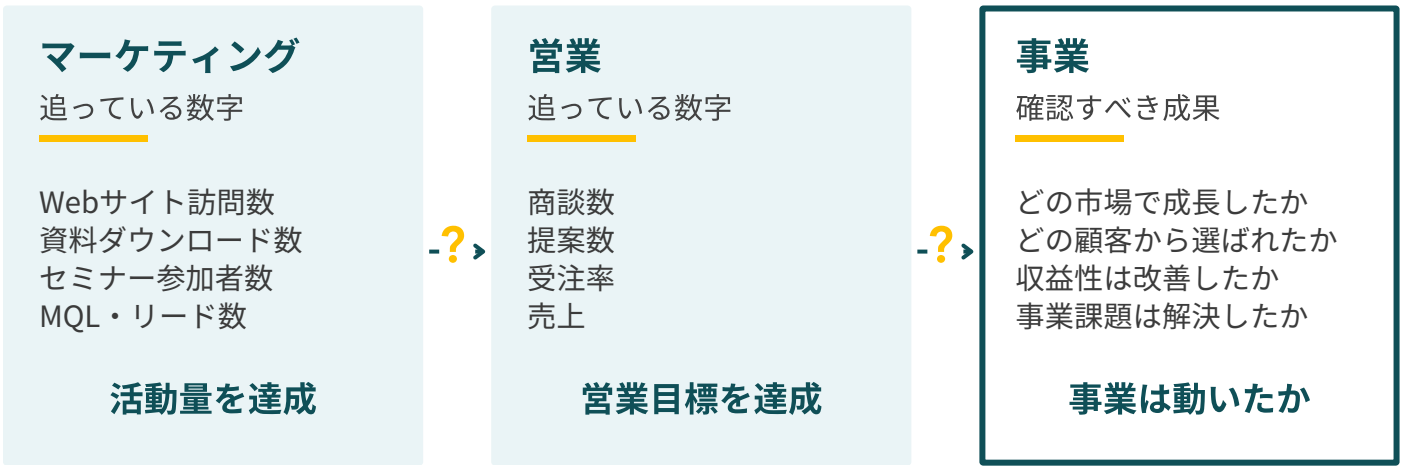
それぞれの数字は活動を管理するうえで必要です。しかし、部門ごとの数字が、同じ事業成果へつながるように設計されていなければ、個別に達成しても会社全体の成果には結びつきません。

たとえば「MQLを200件獲得する」「サイト訪問数を前年比120%にする」「商談を50件つくる」といった数字は、それだけでは目標とはいえません。達成した結果、事業の何が変わるのかが示されていないからです。

これらは目標ではなく、目標の達成状況を確認するための数量です。数量を目標の位置に置くと、数字を達成すること自体が目的になり、売上との関係が見えなくなります。

営業とマーケティングをつなぐには、部門ごとの数字をそろえる前に、何を事業成果とするのかを共有する必要があります。

図19　部門ごとの数字が事業成果につながっていない



部門ごとの数字を達成しても、事業成果とのつながりがなければ売上への貢献は説明できない

> **数字を達成しても、事業が動かなければ、**
> **目標を達成したとはいえない。**

CHAPTER 04

4-4. 売上につながる共通目標を持つ

共通目標は、マーケティングと営業の数字を足し合わせてつくるものではありません。事業が目指す状態から逆算して設定します。

最初に確認するのは、どの市場や顧客層で、どのような成長を実現するのかという事業目標です。

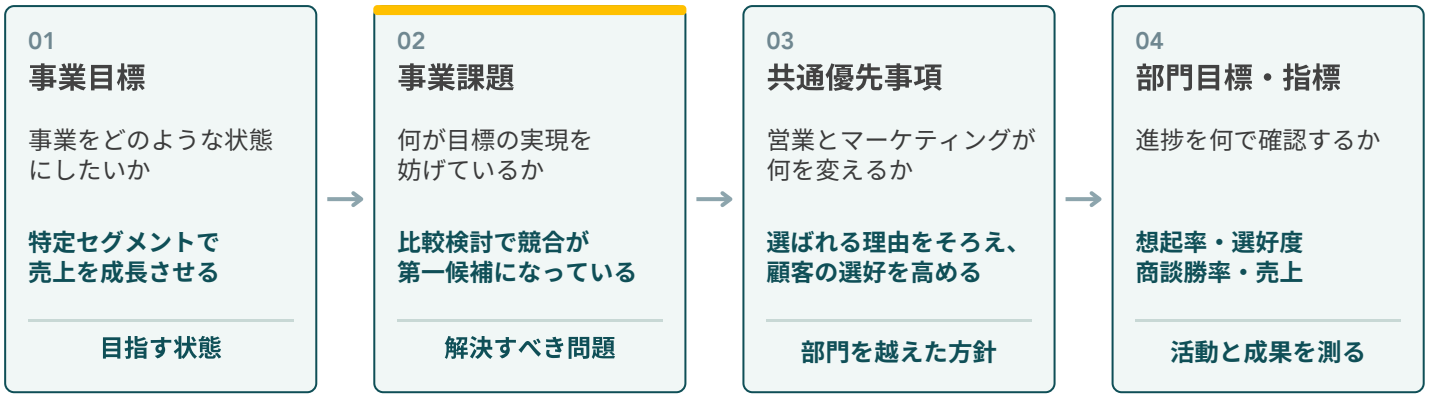
次に、その実現を妨げている事業課題を特定します。この段階を飛ばして「売上を伸ばしたいから、リードを増やそう」と考えると、売上が伸びない本当の原因を確認しないまま施策が始まります。

売上が伸びない原因がリード不足なら、接点を増やす必要があります。しかし、比較検討で競合に負けていることが原因なら、必要なのはリードの追加ではなく、選ばれる理由の強化です。

事業課題が明確になれば、マーケティングと営業が取り組むべき共通の優先事項が決まります。そのうえで、各部門の目標と指標を設定します。

この順番で目標をつなぐことで、各部門の活動が何のために行われ、売上へどのように貢献するのかを説明できるようになります。

図20　目標は事業から部門へ4段階でつなぐ



事業課題を間に置くことで、部門の活動と売上の因果関係が明確になる

> **共通目標は、部門KPIの足し算ではない。**
> **事業課題から逆算してつくる。**

CHAPTER 05

Revenue Velocityを実装する

5-1. AIは、正しい向きを加速する

ここまで、売上につながる4つの接続点を見てきました。

顧客接点をつなぐ。選ばれる理由をそろえる。顧客情報を共有する。そして、売上につながる共通目標を持つ。この4つが、営業とマーケティングが進む「向き」を定めます。

AIは、この向きを自動的に決めてくれるものではありません。コンテンツの生成、顧客情報の整理、データ分析、施策の実行など、定められた方向へ進む速度を高めるものです。

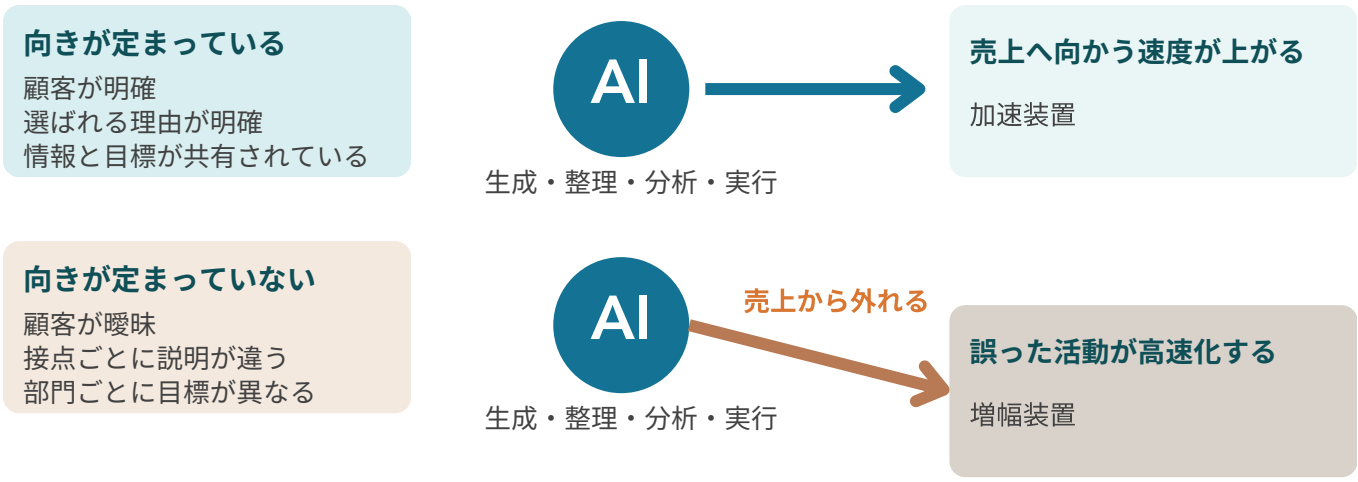
向きが定まっている組織では、AIは強力な加速装置になります。顧客に必要な情報を素早く届け、部門に分かれた情報を整理し、人が判断するための材料を提供できます。

一方、ターゲット、提供価値、顧客情報、目標が曖昧な状態でAIを使えば、誤った活動が高速化します。選ばれる理由がそろっていなければ、AIは接点ごとに異なるメッセージを大量に生成します。狙う顧客が定まっていなければ、対象外の相手に対する活動を効率化します。

AIを導入する前に必要なのは、ツールの選定ではありません。何のために使うのか、どの情報を参照するのか、どこを人が判断するのかを決めることです。

AIは、組織が定めた向きに沿って、Revenue Velocityを高めるための実装基盤として位置づけます。

図21　AIは、組織が定めた向きを増幅する



AIは向きを決めない。すでに定められた向きへ進む速度を高める

AIを入れる前に、向きを定める。AIは、正しい向きを加速する。

CHAPTER 05

5-2. 人とAIの役割を分ける

AIを業務へ組み込むときに必要なのは、すべての作業を自動化することではありません。人が担う判断と、AIに任せる作業を分けることです。

たとえばコンテンツ制作では、AIに「記事を書いて」と指示するだけでは、誰に何を伝え、どのような行動につなげるのかが曖昧なまま文章が生成されます。

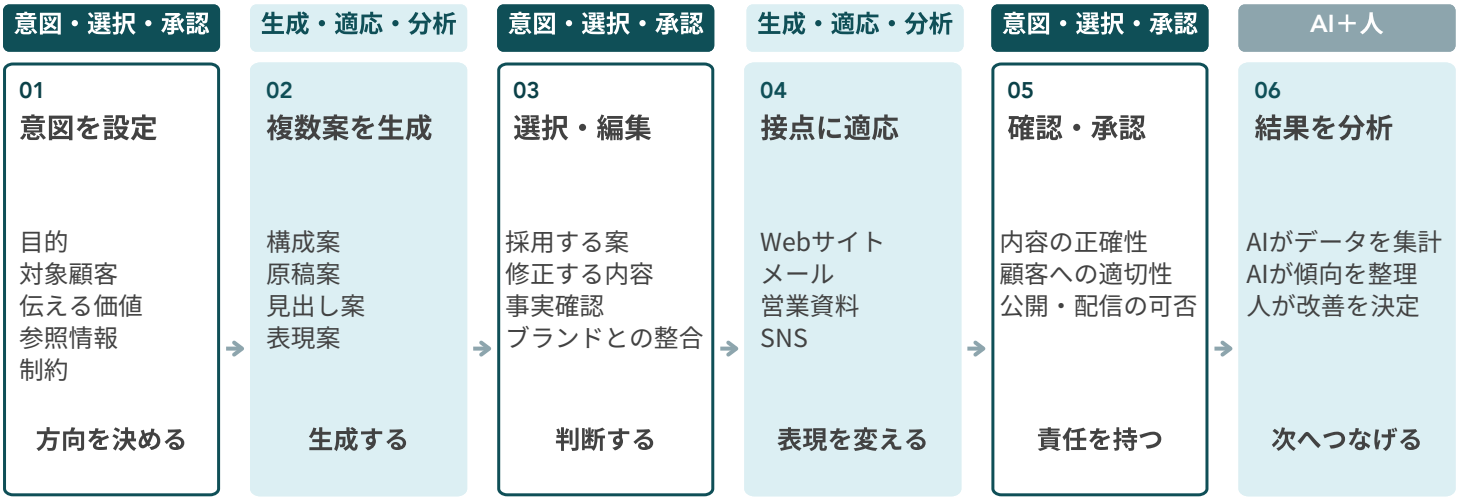
最初に人が、目的、対象顧客、伝える価値、参照する情報、守るべき制約を設定します。その条件に基づいて、AIが複数の案を生成します。

生成された案から何を採用し、どこを修正するかは人が判断します。その後、AIがWebサイト、メール、営業資料など、顧客接点に合わせて表現を調整します。

公開や配信の前には、再び人が内容を確認し、承認します。実行後のデータはAIが集計・分析し、人が結果を解釈して次の改善を決めます。

AIの導入によって、人の役割がなくなるわけではありません。人は作業する人から、条件を設定し、選択し、承認し、改善を指揮する人へ変わります。

図22　判断は人、生成と適応はAIが担う



人は作業から離れ、判断が必要な場所に残る

> **AIに作業を任せても、判断と責任は人が持つ。**

CHAPTER 05

5-3. AIエージェントに職務を与える

AI活用は、ツールを導入しただけでは組織の業務として定着しません。

役割を決めずに導入すると、AIは「何にでも使える便利なもの」として置かれます。しかし、何にでも使えるということは、誰の業務にも組み込まれていないということです。

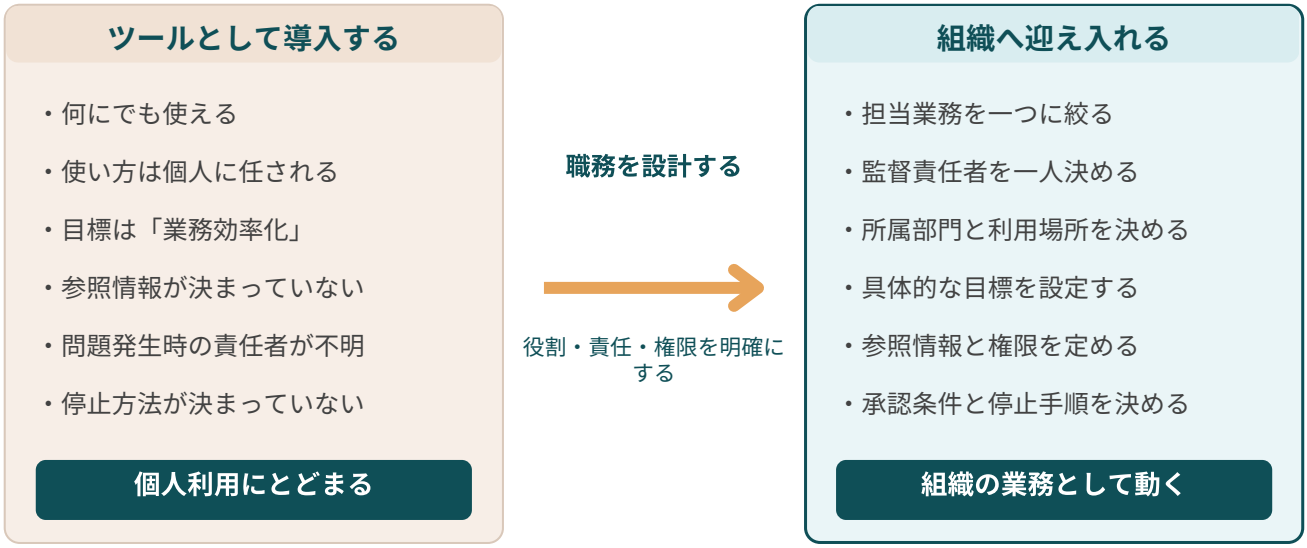
結果として、関心のある人が個別に利用するだけになり、成果も利用方法も人によって異なります。出力に問題が起きたとき、誰が確認し、誰が止めるのかも分かりません。

AIエージェントは、自社のことを何も知らない、非常に優秀な新人だと考えると分かりやすくなります。
新人を迎えるときは、最初に何を担当してもらうかを決めます。所属する部門、上司、担当業務、目標、参照する資料、判断できる範囲、相談すべき条件を伝えます。

AIエージェントも同じです。モデルや機能を比較する前に、何を担当させ、誰が監督し、どこまで任せるのかを決める必要があります。

AIを単なるツールとして置くのではなく、明確な職務と責任関係を持つ実行主体として、組織のワークフローへ迎え入れます。

図23　AIは「導入する」のではなく「職務を与える」



AIの性能ではなく、職務が定義されているかが定着を左右する

> **AIの性能より先に、**
> **誰が何を任せ、誰が責任を持つかを決める。**

CHAPTER 05

5-4. AIエージェントの職務を設計する

AIエージェントの職務は、「何をしてほしいか」だけでは定義できません。

最初に、名称、監督責任者、所属部門、利用するシステムを決めます。特に監督責任者は、部門名ではなく一人の人を指名します。

そのうえで、「職務」「前提」「権限」「具体的な作業」「禁止事項と承認」の5つを整理します。最初の配属と合わせ、6つのブロックで職務を定義します。

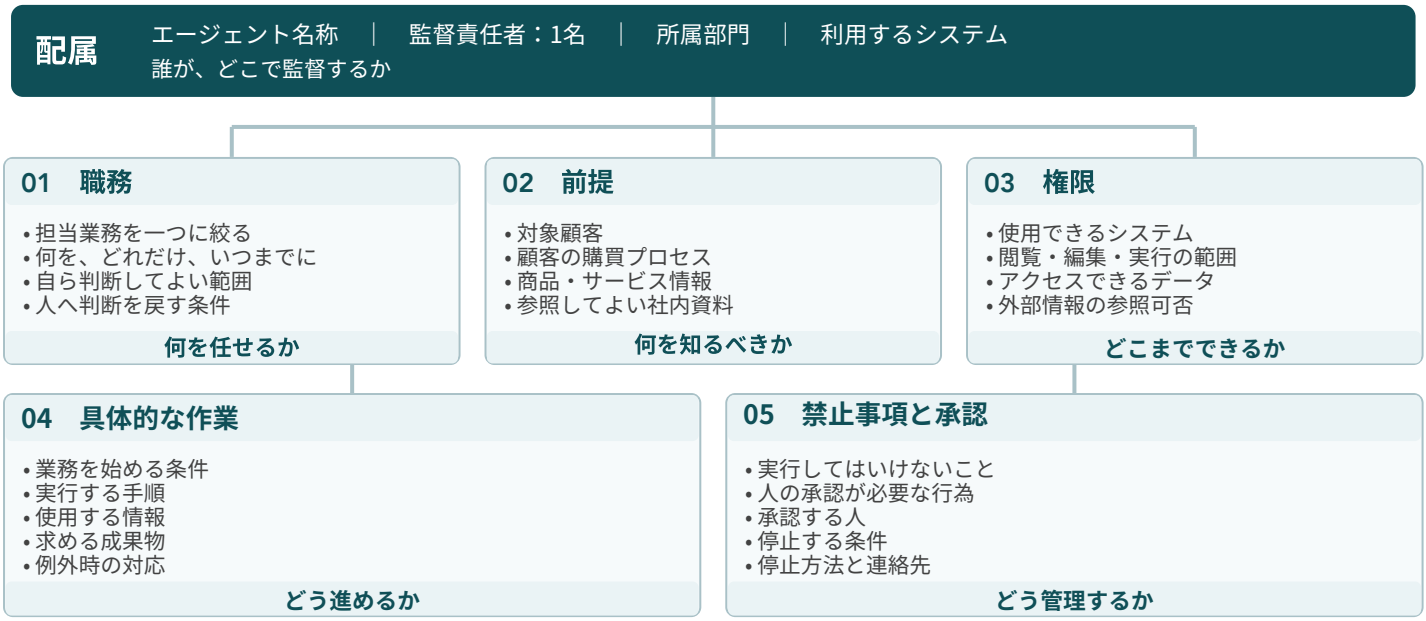
職務では、担当業務を一つに絞り、達成すべき目標と判断できる範囲を定めます。前提では、対象顧客、購買プロセス、参照してよい資料など、AIが判断に使う情報を指定します。

権限では、どのシステムやデータへアクセスできるか、閲覧・編集・実行のどこまでを許可するかを決めます。具体的な作業では、業務の進め方と求める成果物を明文化します。

最後に、実行してはいけないこと、人の承認が必要な行為、問題発生時の停止条件と停止方法を定めます。

これらの項目を書けない場合、問題はAIの性能ではありません。自社の業務や判断基準が、まだ言語化されていないことを示しています。

図24　AIエージェントの職務を決める6つのブロック



6つのブロックを埋めることで、AIは組織の業務として動けるようになる

> **埋まらない欄は、AIの問題ではない。**
> **自社の業務が言語化されていない箇所である。**

CHAPTER 06

どこから着手するか

6-1. 施策を選ぶ前に、向きを確認する

ここまで、売上につながる4つの接続点と、AIを組織の業務として動かす方法を見てきました。

では、実際にはどこから着手すればよいのでしょうか。

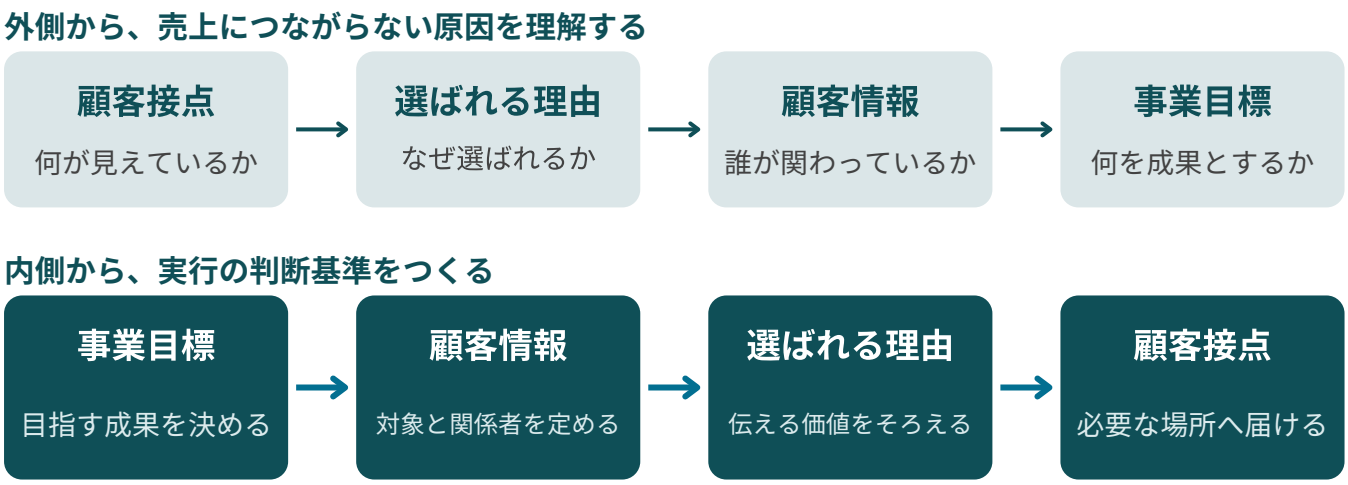
Webサイトの刷新、コンテンツの制作、CRMやMAの整備、AIの導入。実行できる施策はいくつもあります。しかし、事業が目指す方向や顧客、選ばれる理由が曖昧なまま施策を増やしても、活動量が増えるだけで売上とのつながりは強くなりません。

最初に確認すべきなのは、次の3点です。

事業目標
どの市場や顧客で、どのような成果を目指すのか。
事業課題
その実現を、現在何が妨げているのか。
共通優先事項
営業とマーケティングが、何を変えることに集中するのか。

この3点が決まることで、必要な顧客情報、そろえるべき選ばれる理由、整備すべき顧客接点を判断できるようになります。
Revenue Velocityの理解は顧客接点から始まりましたが、実装は事業目標から始めます。

図25　理解する順序と、着手する順序は逆になる



施策を選ぶ前に、何を目指し、誰に、なぜ選ばれるのかを決める。

CHAPTER 06

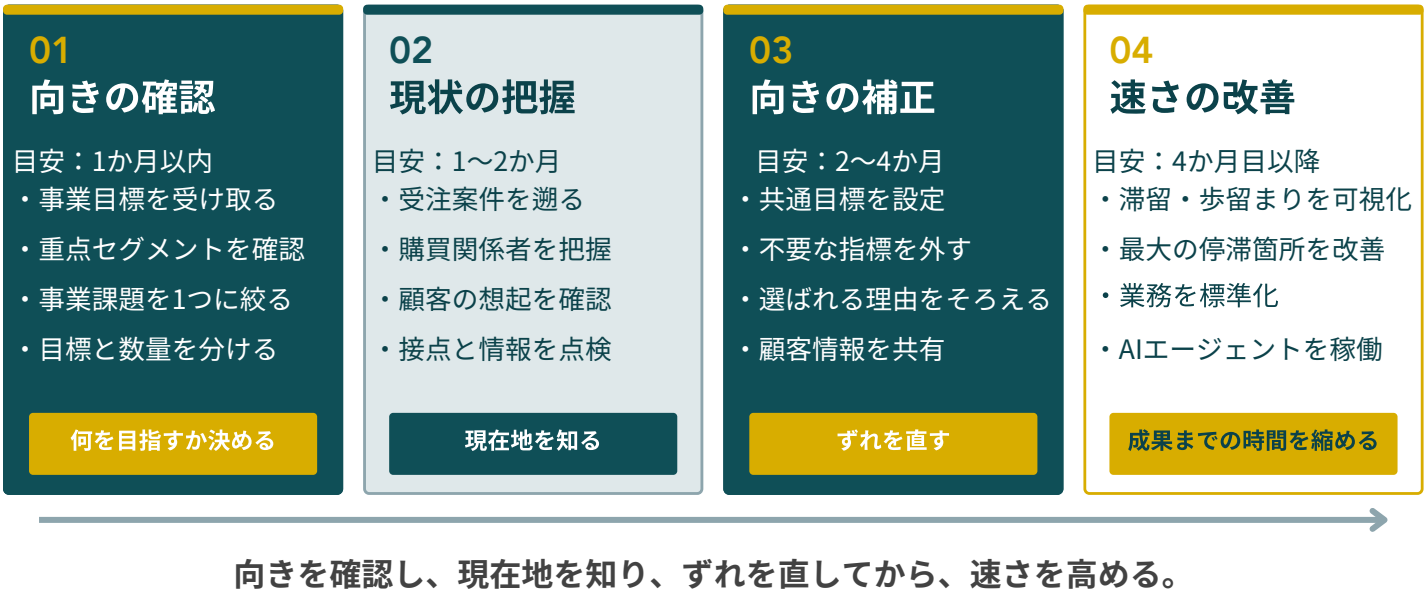
6-2. 向きを定めてから、速さを改善する

Revenue Velocityの実装は、一度にすべてを変える取り組みではありません。

まず事業が目指す方向を確認し、現在の顧客接点や購買の実態を把握します。そのうえで、売上につながっていない箇所を補正し、最後にAIや仕組みによって実行速度を高めます。

重要なのは、順序を入れ替えないことです。向きが定まらないまま速さを高めると、活動量は増えても事業成果から離れてしまいます。

図26　Revenue Velocityを実装する4つのフェーズ



向きを確認し、現在地を知り、ずれを直してから、速さを高める。

CHAPTER 06

6-3. 事業目標を、受け取りに行く

Revenue Velocityの実装は、事業目標の確認から始まります。

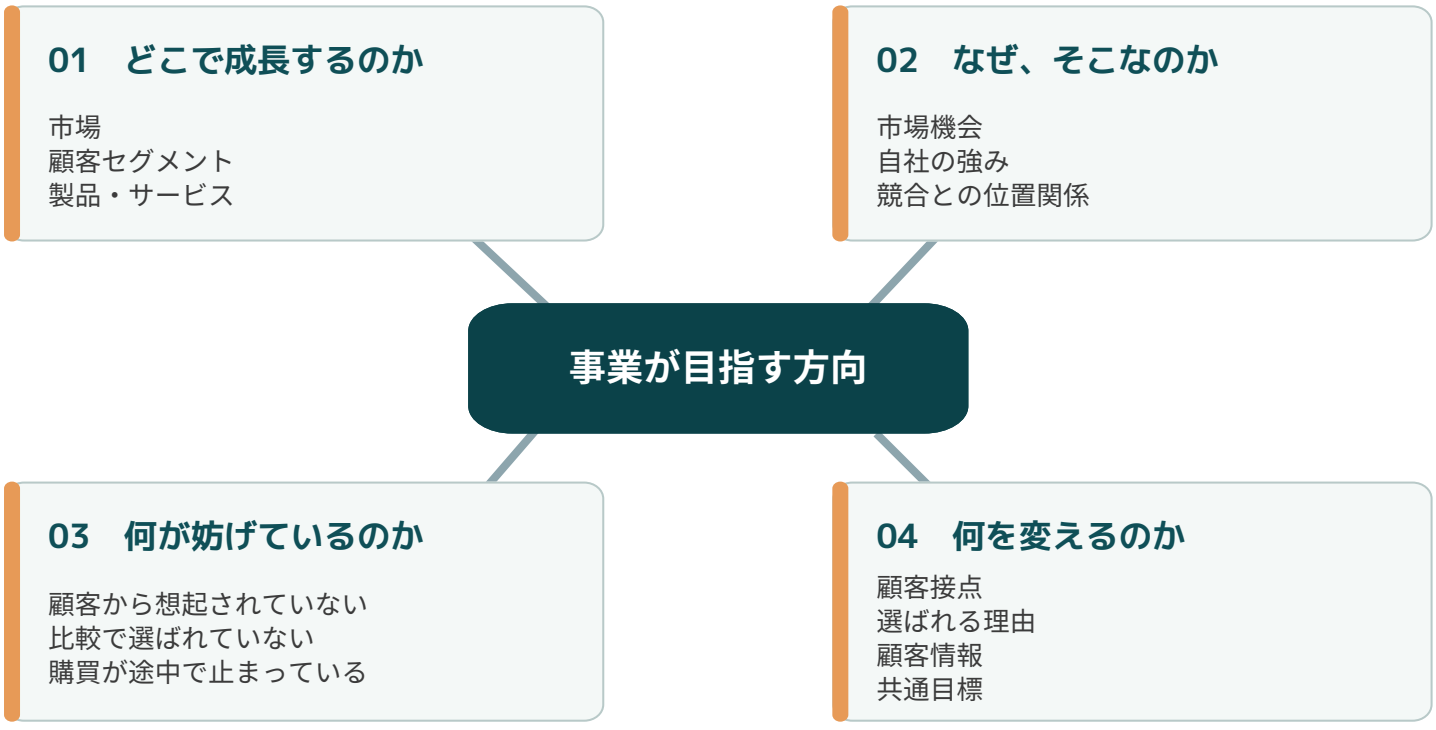
しかし、現場に共有されているのが「今期の売上を前年比110%にする」といった数字だけでは、営業やマーケティングが何を変えるべきかは判断できません。

必要なのは、売上目標の背景にある事業の意図です。

どの市場や顧客で成長するのか。なぜ、そこを選ぶのか。現在、何が成長を妨げているのか。そのなかで、営業とマーケティングは何を変えるのか。

これらは、マーケティング部門だけで決められるものではありません。事業側から示されるのを待つのではなく、自ら確認し、受け取りに行く必要があります。

図27　向きを定める4つの問い



売上目標の数字だけでなく、その数字を実現するための事業の意図を受け取る。

CHAPTER 06

6-4. 新しい施策の前に、既存の事実を集める

向きを確認したら、次に行うのは現状の把握です。

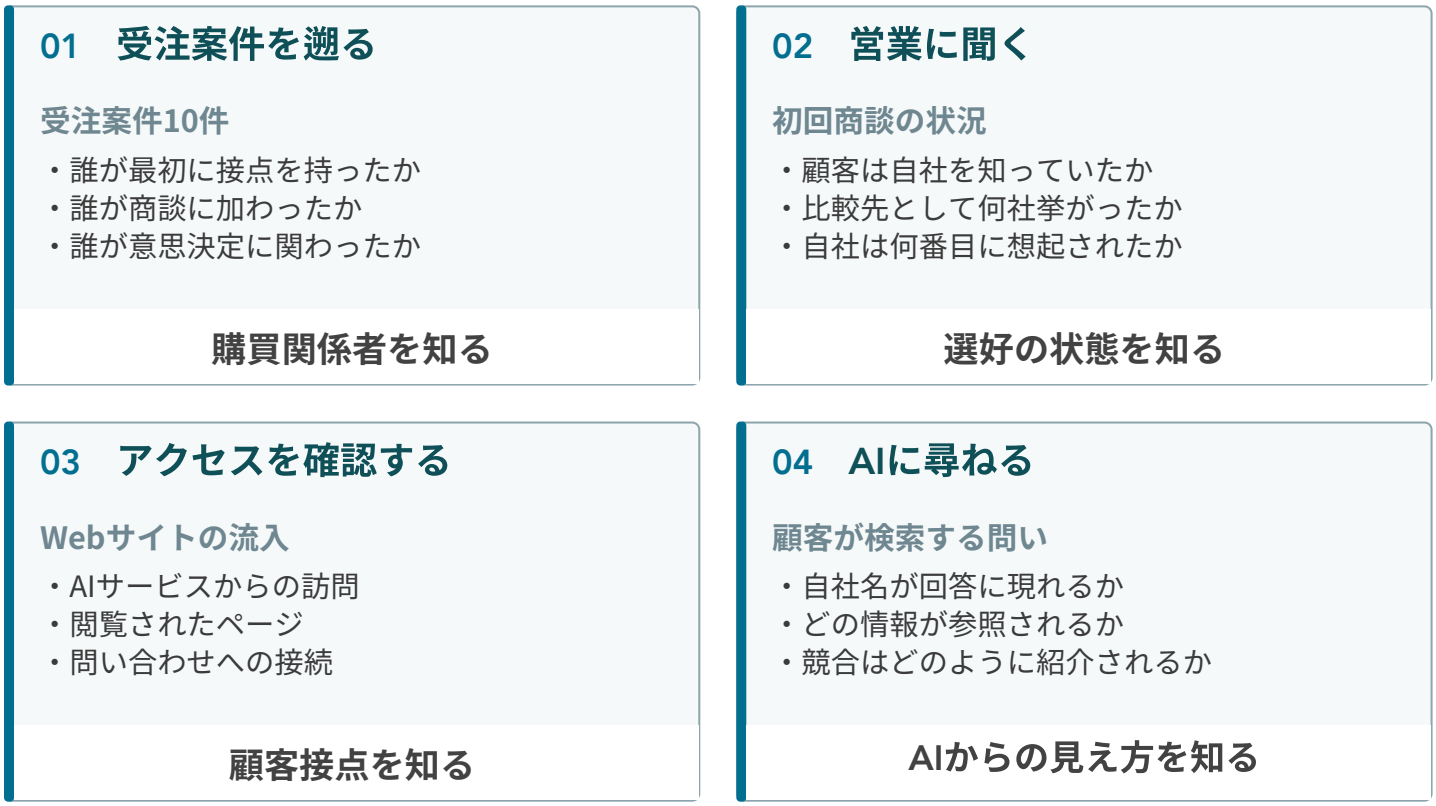
ここで大規模な調査や、新しいシステムの導入から始める必要はありません。営業との会話、過去の受注案件、Webサイトのアクセスデータなど、すでに社内にある情報から確認できます。

見るべきなのは、施策の実施数ではありません。

実際の購買には誰が関わっていたのか。顧客は商談前から自社を知っていたのか。どの接点から情報を得ていたのか。AIで調べたとき、自社の情報は選択肢として現れるのか。

まず少数の案件を遡り、顧客の購買プロセスと自社の活動がどこでつながり、どこで切れているかを把握します。

図28　既存の情報から確認する4つの事実



新しいデータを集める前に、社内にある事実から現在地を確かめる。

CHAPTER 06

6-5. 見つかったずれを、一つずつ直す

現状を把握すると、多くの課題が見つかります。

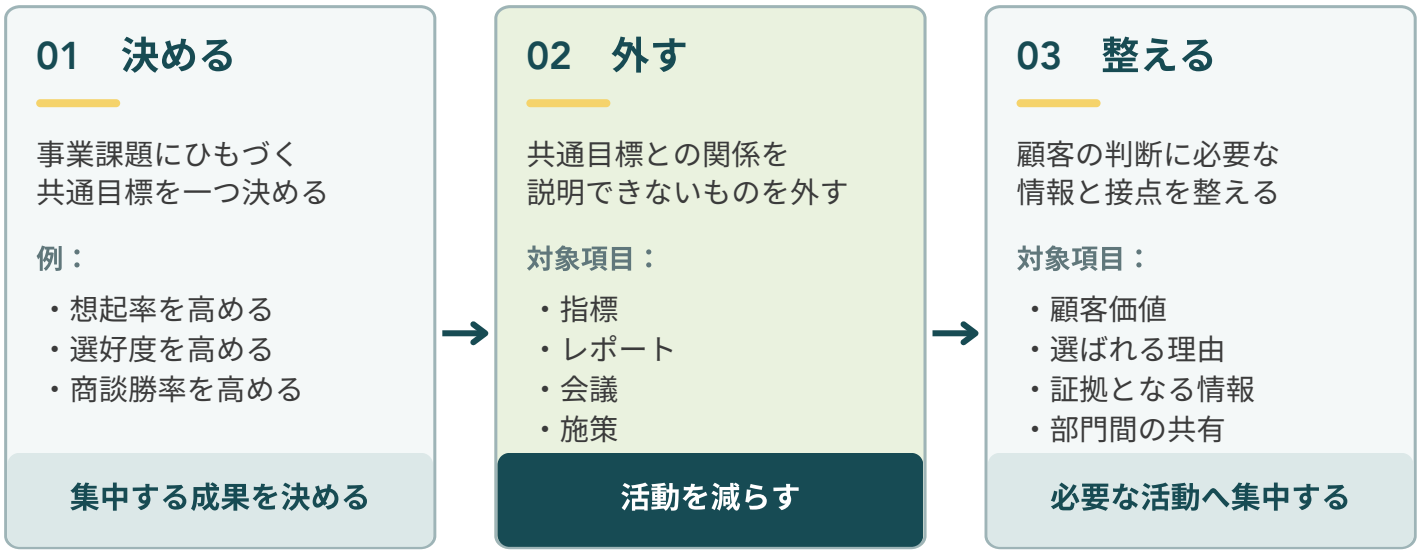
顧客像が部門ごとに異なる。Webサイトと営業資料で伝えている価値が違う。追っている指標が事業成果につながっていない。顧客が必要とする情報が不足している。

しかし、すべてを同時に直そうとすると、取り組みが複雑になり、優先順位を失います。

まず事業成果を妨げている課題を一つ選び、それにひもづく共通目標を設定します。その目標から説明できない指標や施策を外し、顧客の判断に必要な情報を整えます。

向きの補正とは、新しい施策を追加することではありません。事業目標とのつながりが弱い活動を減らし、必要な活動へ集中することです。

図29　向きの補正は「決める・外す・整える」



すべてを変えるのではなく、売上とのつながりが弱い活動を一つずつ直す。

CHAPTER 06

6-6. 最も滞留している場所を、速くする

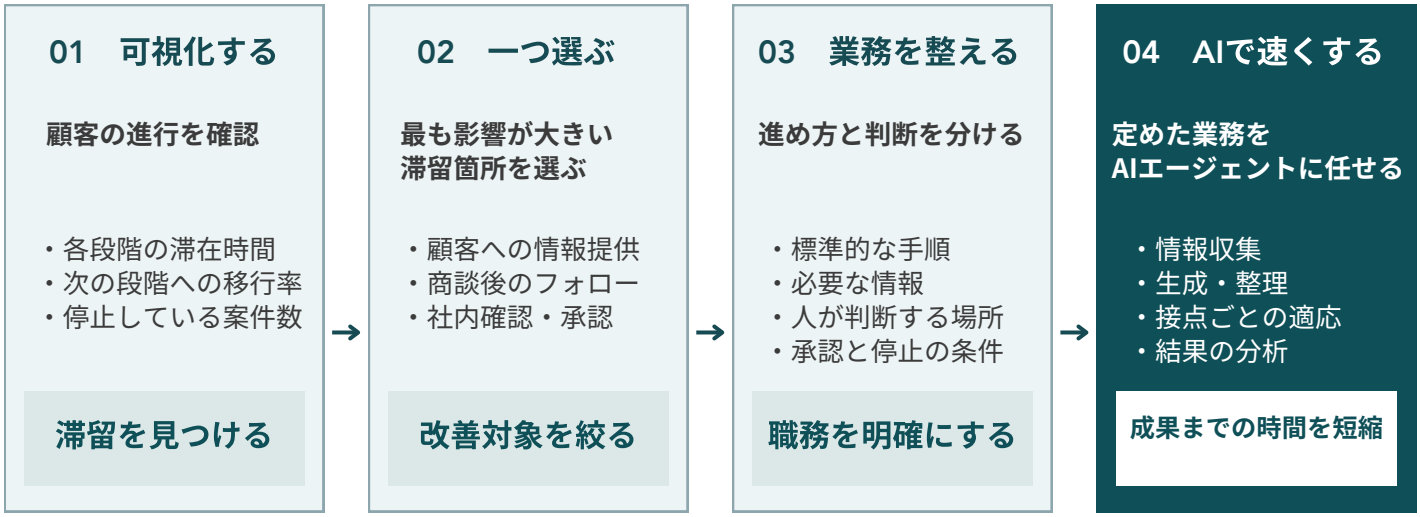
向きが整ってから、実行の速さを改善します。

ここでも、すべての業務を一度に効率化する必要はありません。顧客の購買プロセスを段階ごとに確認し、最も時間がかかっている場所、または次の段階へ進む割合が低い場所を一つ選びます。

改善する対象が決まったら、業務の進め方と人が判断すべき場所を明確にします。そのうえで、情報収集、生成、整理、接点ごとの表現変更などをAIに任せます。

AIエージェントの導入は、この段階です。向きと業務が定まっているからこそ、AIは売上へ向かう速度を高めることができます。

図30　速さの改善は、最も大きな滞留から始める



AIから始めず、最も大きな滞留を見つけ、業務を整えてから速くする。

CHAPTER 06

6-7. 現在地を、○・△・×で確認する

Revenue Velocityの改善を始める前に、自社の現在地を確認します。

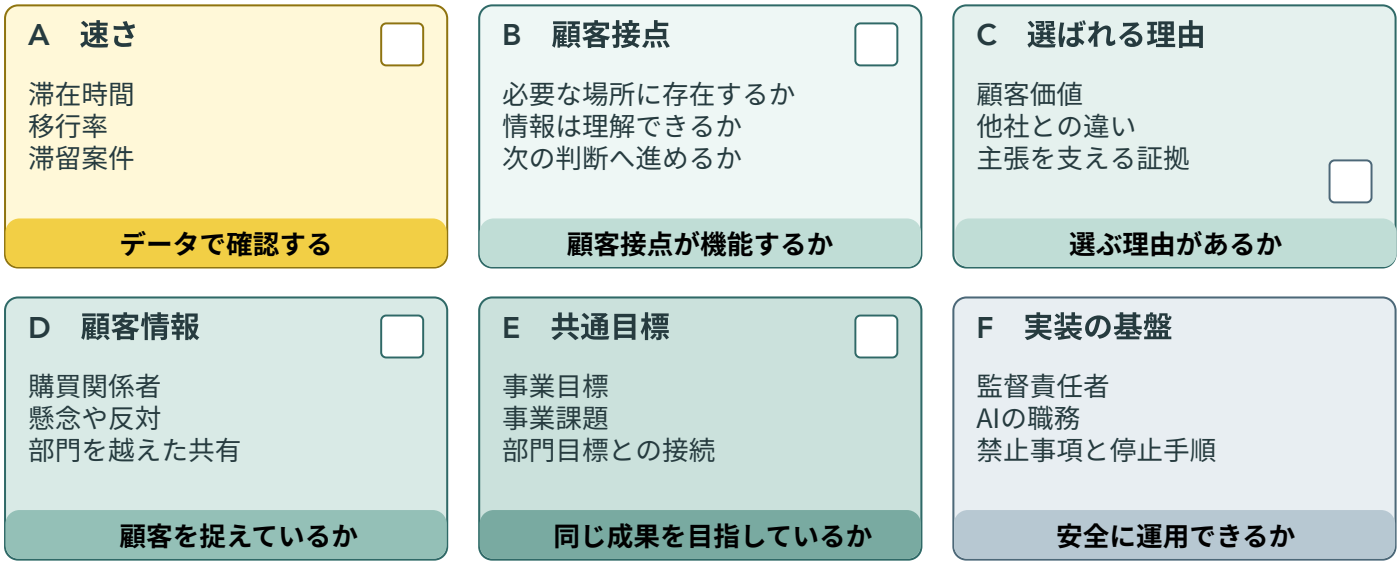
速さは、滞在日数や移行率などのデータから測定できます。一方、向きはデータだけでは判断できません。事業目標、顧客、選ばれる理由、顧客接点が、第三者に説明できる状態になっているかを確認する必要があります。
判定は、次の3段階です。

○　説明できる
数字または文章で、現在の状態を説明できる。

△　部分的に説明できる
担当者に聞けば分かるが、組織として共有されていない。

×　説明できない
必要な情報や共通認識がない。
「なんとなく分かっている」は、△ではなく×とします。判断基準は、第三者に説明できるかどうかです。

図31　Revenue Velocityを確認する6つの観点



点数を競うのではなく、どこに×が集まっているかを見る。

CHAPTER 06

6-7. 現在地を、○・△・×で確認する

第3章で示した5つの観点は、売上への流れを捉えるための観点です。本章のA〜Fは、第4章の4つの接続点と第5章の実装基盤を、セルフチェックのために6つの領域に分けたものです。

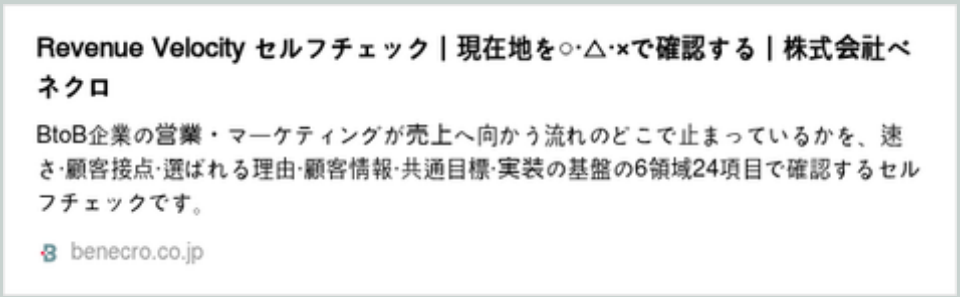
図32

セルフチェック領域	第4章・第5章との対応	第3章の5つの観点
A 速さ	—	04 パイプライン
B 顧客接点	4-1 顧客接点をつなぐ	02 AI可視性
C 選ばれる理由	4-2 選ばれる理由をそろえる	01 選好ポジション
D 顧客情報	4-3 顧客情報を共有する	03 売上接続
E 共通目標	4-4 共通目標を持つ	03 売上接続
F 実装の基盤	第5章	05 組織・AI活用

このセルフチェックは、Webでも回答できます

Online

24項目に回答すると、×が集まっている領域と、最初に着手するポイントがその場で表示されます。領域ごとの解説をまとめたレポートも、メールで受け取れます。



https://benecro.co.jp/self-check/

CHAPTER 06

6-8. 速さと顧客接点を確認する

A　速さ

#	確認項目	○・△・×
A1	顧客との最初の接点から受注までの平均日数を出せる	☐
A2	購買プロセスの各段階に、何件が滞留しているか分かる	☐
A3	各段階から次の段階へ進む割合を出せる	☐
A4	差し戻しや再検討が発生している割合を出せる	☐

顧客がどこで止まり、成果までにどれだけ時間がかかっているか。

B　顧客接点

#	確認項目	○・△・×
B1	顧客が情報を探す主な場所を挙げられる	☐
B2	その場所に、自社の情報が存在している	☐
B3	どの接点でも、一貫した内容が伝わっている	☐
B4	顧客の段階に応じた、次の判断材料を提供している	☐

顧客が必要とする場所で、理解し、判断できる情報を提供できているか。

CHAPTER 06

6-9. 選ばれる理由と顧客情報を確認する

C　選ばれる理由

#	確認項目	○・△・×
C1	初回商談時点で、自社を知っていた顧客の割合を把握している	☐
C2	顧客が比較している企業や選択肢を把握している	☐
C3	自社が最初に想起された割合を把握している	☐
C4	顧客価値・他社との違い・証拠を、部門を越えて共有している	☐

顧客が自社を知り、他社ではなく自社を選ぶ理由を説明できるか。

×がある項目は、施策ではなく、顧客との接続が切れている場所を示している

D　顧客情報

#	確認項目	○・△・×
D1	直近の受注案件について、関与した人物を挙げられる	☐
D2	購買に反対した人や、懸念を示した人を特定できる	☐
D3	同じ企業から複数の接点が生まれたときの扱いが決まっている	☐
D4	営業・マーケティング・サポートが、同じ顧客情報を共有している	☐

企業単位で購買関係者を捉え、部門を越えて共有できているか。

CHAPTER 06

6-10. 共通目標と実装の基盤を確認する

E　共通目標

#	確認項目	○・△・×
E1	今期の目標によって、事業の何を変えるのか説明できる	☐
E2	どの市場や顧客で、なぜ成長するのかが共有されている	☐
E3	事業課題を、マーケティング用語を使わずに説明できる	☐
E4	経営へ報告している数字と、事業成果の関係を説明できる	☐

営業とマーケティングが、同じ事業成果へ向かっているか。

> **共通目標に×がある場合は、ほかの改善より先に、事業が目指す方向を確認する。**

F　実装の基盤

#	確認項目	○・△・×
F1	稼働しているAIの監督責任者を、氏名で挙げられる	☐
F2	AIの目標を「何を・どれだけ・いつまでに」で説明できる	☐
F3	AIが参照してよい社内資料を、文書名で挙げられる	☐
F4	禁止事項、承認条件、停止手順が決まっている	☐

AIが個人の便利なツールではなく、管理された組織の業務として動いているか。

> **速さはデータで改善できる。AIの実装には、職務と責任の設計が必要になる。**

CHAPTER 06

6-11. ×が集まった場所から着手する

図33　セルフチェック結果から着手点を決める

セルフチェックでは、○の数や合計点を競いません。
確認するのは、どの領域に×が集まっているかです。×が多い領域は、売上への接続が切れている可能性が高い場所です。なかでも、共通目標に×がある場合は最優先で確認します。目指す成果が決まっていないまま、顧客接点やAIによって速さを高めると、誤った方向への活動が加速するためです。

A「速さ」に×が多い　パターン01

原因：

データが取得できていない　購買段階の定義が統一されていない　システムが接続されていない

着手点：　**計測基盤を整える**

B〜Dの特定領域に×が多い　パターン02

原因：

顧客接点　選ばれる理由　顧客情報のいずれかが分断されている。

着手点：　**×が集中した接続点を直す**

E「共通目標」に×がある　パターン03

原因：

事業目標が共有されていない　事業課題が言語化されていない
部門目標が事業成果につながっていない

着手点：　**事業側と目指す成果を確認する**

Aは○、B〜Eに×が多い　パターン04

状態：

数字と活動速度は改善しているが、事業が目指す方向とのつながりを説明できない。



着手点：　**速いが、向きが違う可能性を疑う**

F「実装の基盤」に×がある　パターン05

原因：

AIの責任者が不明　職務や権限が曖昧　承認条件や停止手順がない

着手点：　**AIの職務と責任を設計する**

最も多くの×を消すのではなく、売上への影響が最も大きい×から直す。

CHAPTER 06

6-12. 最初の一歩に、新しいツールは要らない

セルフチェックで×が見つかっても、すぐに新しいツールや外部支援を導入する必要はありません。

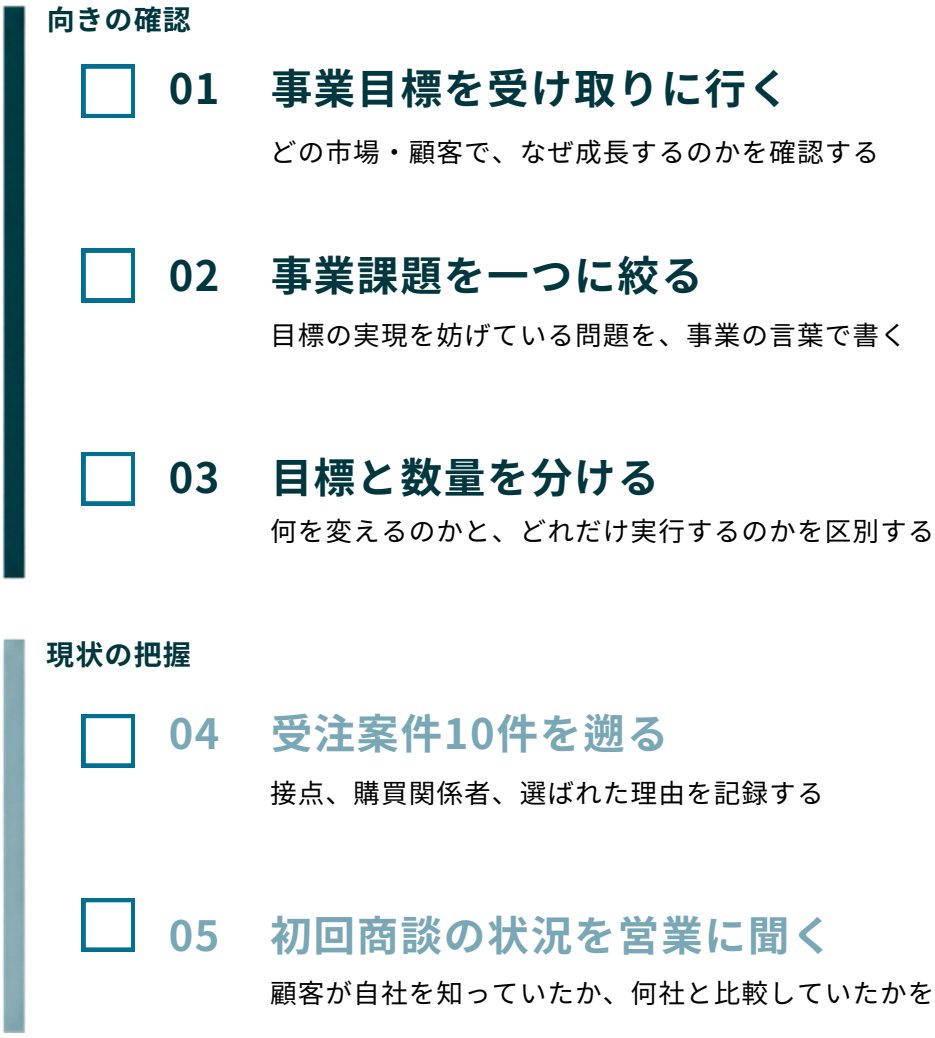
Revenue Velocityの最初のフェーズは、社内にある情報と、関係者との会話だけで始められます。

事業が目指す方向を確認する。過去の受注案件を遡る。顧客が自社をどのように知り、誰が購買に関わったのかを整理する。

これらに、大きな予算は必要ありません。

必要なのは、新しい施策を追加することではなく、これまで別々に扱ってきた情報を、売上へのつながりという視点で読み直すことです。

図34 社内だけで始められる5つの行動



最初に変えるのは、ツールではなく、事業と顧客についての会話である。

CASE STUDY

販促部隊から、売上に責任を持つマーケティング組織へ

ケーススタディ｜ITサービス企業A社

業種：ITサービス（クラウド領域の人材・技術支援）
従業員規模：300〜1,000名
主な顧客：中堅企業
支援期間：約1年（継続中）
支援体制：外部伴走から、マーケティング責任者として参画

A社には、すでにマーケティング部門があった。ウェビナー、メールマガジン、ホワイトペーパーなど、施策は数多く打たれていた。しかし、狙う顧客像は曖昧で、届けるコンテンツは誰に対しても同じだった。

見ている数字も施策ごとの効果にとどまり、その活動が売上にどうつながっているのかは、誰も説明できなかった。

量を追う販促部隊から、売上に責任を持つマーケティング組織へ。この1年の取り組みは、その転換のプロセスだった。

観点	支援開始時	取り組み
選好ポジション	狙う顧客像が曖昧で、コンテンツは一律だった。経営層は新たなサービス体系を構想していたが、顧客接点での説明は旧来の事業名のままだった	経営層へのヒアリングを通じてサービス体系の構想の組み立てを支援し、Webサイト、サービス説明資料、会社案内の表現を、顧客が得られる価値の視点で作り直した
AI可視性	情報が古く、検索エンジンやAIが内容を正しく読み取れる構造になっていなかった	AEOを前提にWebサイトを全面刷新。サービスごとの情報設計とFAQに加え、構造化データ（Schema）を細かく設定し、AIに正しく理解される構造にした
売上接続	見ていたのは施策ごとの効果だけで、マーケティング活動と売上との関係が見えていなかった	マーケティング活動と売上の相関を見えるようにし、ファネルのステージごとにリードを管理。営業パイプライン側の数字とあわせて、マーケティングの貢献度を可視化した
パイプライン	営業へ渡した後のフォローが担当者ごとのやり方に任され、検討状況に合わせた連絡ができていなかった	AIエージェントがCRMのデータと連携し、顧客ごとに最適なコミュニケーションを組み立てる仕組みを設計・実装した。送るかどうかの最終判断は人が行う
組織・AI活用	部門ごとの数字で動いており、マーケティングと営業で顧客の捉え方が異なっていた	判断をすべて数字に基づく形に変え、両部門の考え方の違いから生じていたボトルネックを特定。Salesforceの情報設計も、売上までの流れが見える形に見直している

CASE STUDY

販促部隊から、売上に責任を持つマーケティング組織へ

支援の形

ベネクロは外部からの伴走に始まり、現在はマーケティング責任者として組織に入り、内側から変革を進めている。部門間の考え方の違いや情報設計の見直しは、外部からの提言だけでは動かない。経営層を巻き込みながら、組織の中で実行している。

現在地

Webサイトは公開直後で、AIからの見え方や流入は計測を始めた段階にある。AIエージェントによる商談化の仕組みと、組織・情報設計の見直しは実行中だ。

学び

変わったのは、施策の数ではなく、マーケティング組織が自分たちの仕事を何で説明するかだった。施策ごとの反応ではなく、売上との関係で活動を語れるようになったことで、AEOを前提にしたWebサイトも、AIエージェントによるコミュニケーションも、同じ目標に向かって設計できるようになった。

> **変えたのは、施策の数ではない。**
> **マーケティングが、何で自分たちの仕事を語るかだった。**

CONCLUSION

おわりに

売上に、速度と方向を。

営業、マーケティング、AI。

それぞれの活動を増やし、実行を速くするだけでは、売上にはつながりません。

顧客接点をつなぐ。
選ばれる理由をそろえる。
顧客情報を共有する。
売上につながる共通目標を持つ。

組織が同じ方向へ向かって初めて、速さは事業成果に変わります。

Revenue Velocityとは、単に施策を速く回すことではありません。

顧客の購買プロセスと、自社の営業・マーケティング・AIをつなぎ、
売上へ向かう速度と方向を設計することです。

最初から、すべてを変える必要はありません。

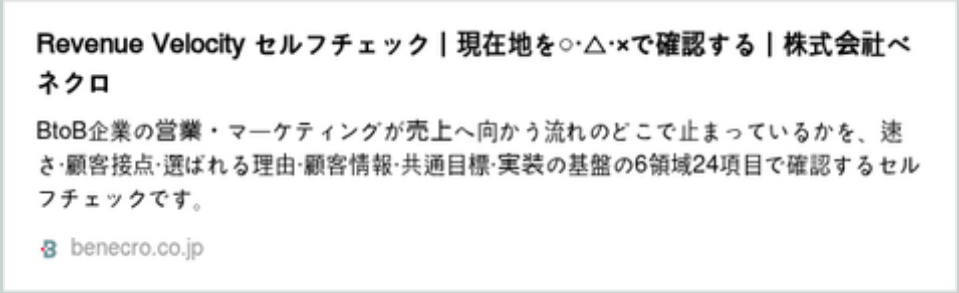
事業が目指す方向を確認し、現在地を知り、売上への接続が切れている場所を一つずつ直す。

本書が、その最初の一歩の材料になれば幸いです。

最初の一歩は、現在地を知ることから

Online

Web版のセルフチェックで、自社の売上への流れがどこで止まっているかを確かめてみてください。所要時間は約5分です。



https://benecro.co.jp/self-check/

ABOUT BENECRO

株式会社ベネクロについて

株式会社ベネクロは、BtoB企業のGo-to-Market戦略とオペレーションを、設計から実装まで担うForward Deployed Marketing Companyです。営業・マーケティング・データ・AIをつなぎ、売上につながる仕組みをつくります。

Forward Deployed Marketingとは、提言だけで終わらず、顧客企業の組織の中に入って実行まで担う支援のあり方です。施策やツールを先に決めるのではなく、Revenue Velocityを止めているボトルネックから考え、KPI、業務フロー、会議体、データ、テクノロジー、施策まで、組織の中で実際に動く状態へ落とし込みます。必要に応じて、マーケティング責任者として組織の中に入ります。

代表の内村裕香は、東芝グループで10年以上にわたりBtoBマーケティングとマーケティングオペレーションに従事し、1,000名規模の営業組織の営業変革を経験。Marketo Champion Marketer of the Year 2020（Adobe）を受賞。Forrester B2B Summit認定「Activating the Modern GTM」。

BENECRO
BtoB Go-to-Market Strategy & Operations

株式会社ベネクロ
BtoB Go-to-Market Strategy & Operations
代表取締役 内村 裕香

https://benecro.co.jp

LinkedIn
内村裕香をフォロー

PUBLICATION INFO

Revenue Velocity Playbook
営業・マーケティング・AIを売上につなぐ
BtoB Go-to-Market設計

発行
株式会社ベネクロ

著者
内村 裕香

編集・デザイン
株式会社ベネクロ

発行年月
2026年10月

版
第1版

最新版・関連情報
https://benecro.co.jp/resources/revenue-velocity-playbook/

本書について
本書は、株式会社ベネクロがBtoB企業のGo-to-Market戦略、営業・マーケティング連携、データ・AI活用の支援を通じて得た実務経験をもとに、独自に構成したものです。
本書に掲載する図版、フレームワーク、解釈および提言は、出典を個別に明記したものを除き、株式会社ベネクロによるものです。第三者の調査・公開情報を紹介する箇所には、該当ページに出典を記載しています。
第三者の調査・公開情報の引用は、当該企業・団体による本書または株式会社ベネクロへの承認、推奨、提携を示すものではありません。
本書における解釈、評価、および提言は株式会社ベネクロによるものであり、Forrester Research, Inc. の見解を代表するものではありません。
Forrester、Forrester B2B Summit は Forrester Research, Inc. の商標または登録商標です。

主な参照情報
・Forrester B2B Summit North America 2026講演資料（P13）
・Forrester, Buyers’ Journey Survey, 2025（P13）
・株式会社DEECH「地域ビジネスにおける生成AI経由Webサイト流入実態調査」2026年8月
・本書内に個別に記載した各社・各機関の公開情報

売上に、速度と方向を。

本書は、出典を明記いただければ、引用および社内での共有・配布を歓迎します。内容の改変、販売、営利目的での再配布はご遠慮ください。

© 2026 BENECRO Inc. All Rights Reserved.