

知創の杜

FUJITSU

2015 Vol.8

リアルとサイバーをまたぐ
デジタルマーケティングの自由と統制

shaping tomorrow with you

社会とお客様の豊かな未来のために

株式会社 富士通総研

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

富士通総研のコンサルティング・サービス

社会・産業の基盤づくりから個社企業の経営革新まで。
経営環境をトータルにみつめた、コンサルティングを提供します。

個々の企業の経営課題から社会・産業基盤まで視野を広げ、課題解決を図る。
それが富士通総研のコンサルティング・サービス。複雑化する社会・経済の中での真の経営革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



課題分野別コンサルティング

お客様のニーズにあわせ、各産業・業種に共通する、多様な業務の改善・改革を図ります。経営戦略や業務プロセスの改善などマネジメントの側面、そしてICT環境のデザインを通して、実践的な課題解決策をご提案します。



業種別コンサルティング

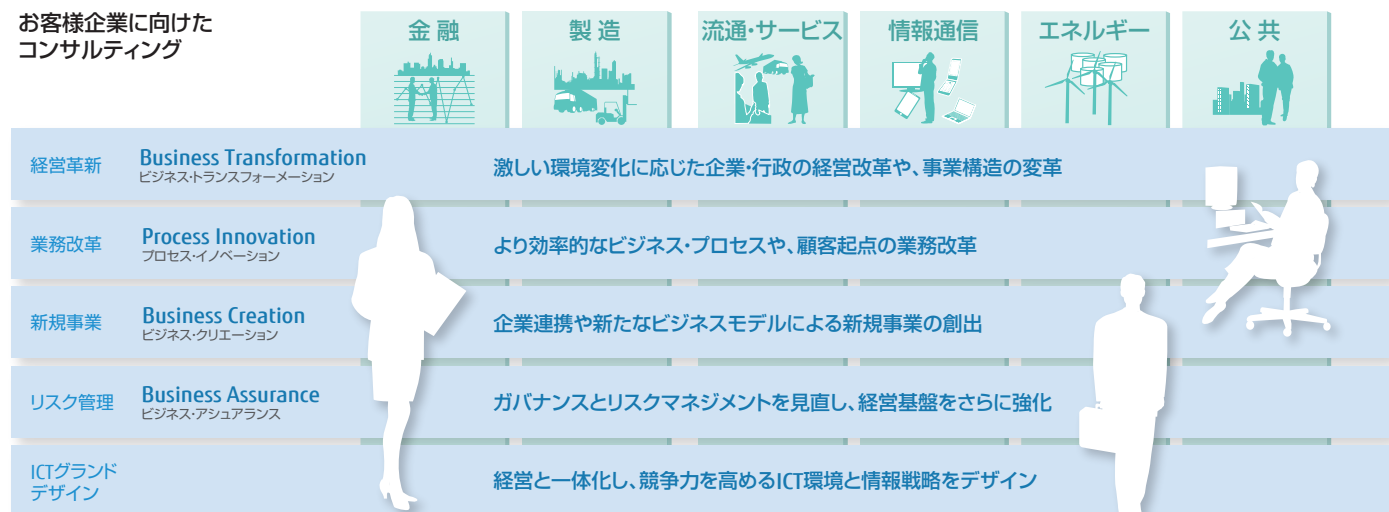
金融、製造、流通・サービスなど、各産業に特有の経営課題の解決を図ります。富士通総研は、幅広い産業分野で豊かな知識と経験を蓄積しており、あらゆる業種に柔軟に対応するコンサルティング・サービスが可能です。

社会・産業基盤に 貢献する コンサルティング

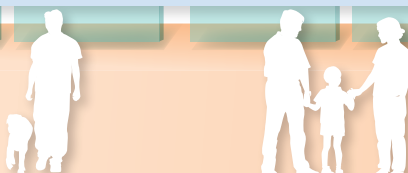


国や地域、自然環境などの経営の土台となる社会・産業基盤との全体最適を図ることで、社会そのものに対応する真の経営革新、業務革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



社会・産業基盤に貢献する コンサルティング



知創の杜

2015 Vol.8

CONTENTS

4 ● **特集**

親密なマーケティングガバナンスと
ICTガバナンス

7 ● **フォーカス**

企業Webサイトのグローバルガバナンス

14 ● **あしたを創るキーワード**

オムニチャネルで大規模小売チェーンは
どのように進化するのか？

18 ● **ケーススタディ 1**

潜在顧客を自社サイトへ集客する
コンテンツマーケティングの考え方
ー検索エンジンの特性を理解したコンテンツ作りー

23 ● **ケーススタディ 2**

BtoBサイトの利用状況と効果的な仕掛け



特集

親密なマーケティングガバナンスと ICTガバナンス

株式会社富士通総研 執行役員
エグゼクティブコンサルタント

細井 和宏

企業のグローバル化・多事業化が進むにつれて、企業の顔とも言えるWebサイトをどの程度の塩梅^{あんばい}で統制すべきか、という課題に直面します。昨今ではCMO (Chief Marketing Officer) と呼ばれる役職を設置し、CMOが企業のグローバルブランド方針をどのレベルで定め、発信し、定着するのかといった検討を進めるようになってきました。しかし、商品事業部起点のグローバルなブランド訴求方針と、企業ブランド起点のグローバル統合感の演出との間でバランス良いブランド訴求・事業推進するのはなかなか困難です。なぜなら、バランスという課題を事業部門と共通部門という構図でとらえると、多くの方が悩まれているCIO (Chief Information Officer) のICTガバナンスの課題である、事業先行型のグローバル展開を共通統制部門の観点でいかにリードして行くかという課題と共通する観点であるからです。

■執筆者プロフィール



細井 和宏 (ほそい かずひろ)

株式会社富士通総研 執行役員 エグゼクティブコンサルタント

富士通入社以来、電力および製造業のSEとして業務システム開発からSIプロジェクトマネジメントを実践してきた。2006年から株式会社富士通総研でビジネスコンサルティングを開始。

海外駐在経験も活かし、製造業のお客様を中心とした経営戦略立案、業務プロセス革新、グローバルERP戦略策定を深耕。現在はワークスタイル変革やグローバルWeb統合戦略なども加え、様々なテーマの知見を基にお客様の経営・業務課題解決に携わっている。

McGill Univ., Master of Management, (旧) 特殊情報処理技術者

1. グローバルなマーケティングガバナンスとは

例えば化粧品のようなコンシューマ商品では、商品そのもののブランド価値を構築することを商品事業部が追求し、いわゆる商品ブランドサイトを個別に立ち上げるケースがあります。この場合には商品事業部門は企業視点でブランディングするという発想を持たないため、結果的に企業内に複数のブランドサイト運営が個別に必要となります。一方、企業としてのグローバルブランド統一は全体のデザインテイストを統合することやそれを支えるICT運用の集約から開始し、コーポレート起点の検討が必要となります。特に、M&Aを重ねて成長してきた企業にとっては大きな経営課題です。

多くの企業では商品ブランドを強化することと企業ブランドを強化することが別々に進められてきましたが、CMOはその両者をバランス良く統制すること、つまり市場の多様性と企業内の多様性とのマッチングを主導することを求められています。(図1)

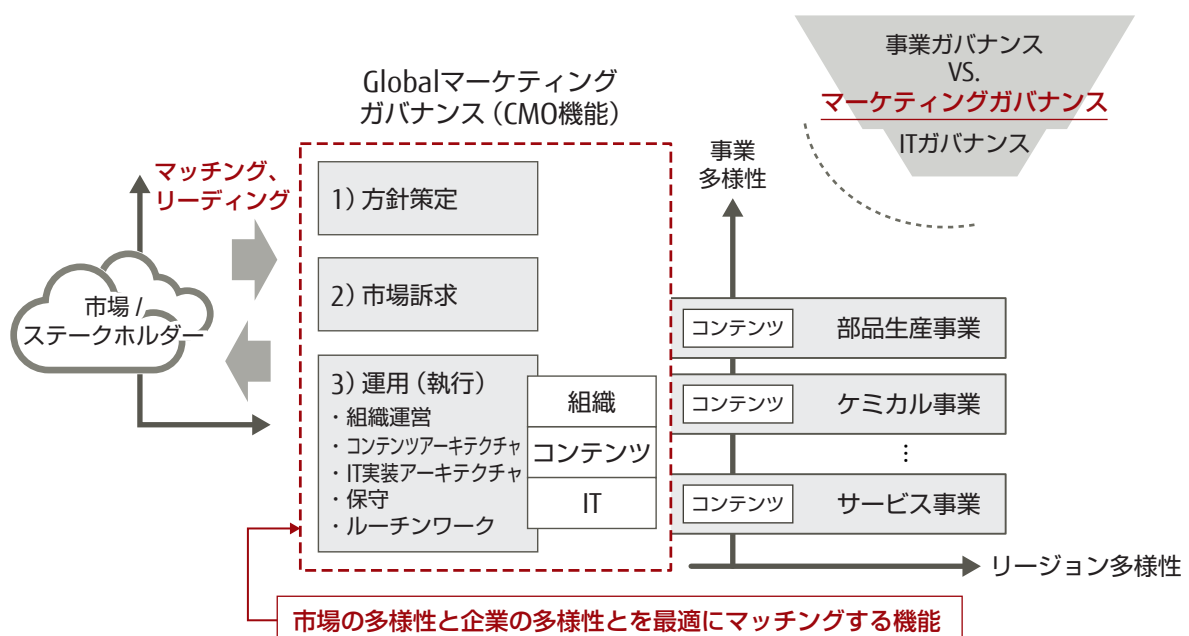
このバランスを取った統制という課題解決の先駆者として、ICTのグローバル統制を進めるCIOが課題に直面

してきました。つまり、事業部門主導でICTを活用することと、共通基盤としてのICTとを融合させてきた過程で生じる課題と同じ構造だということです。

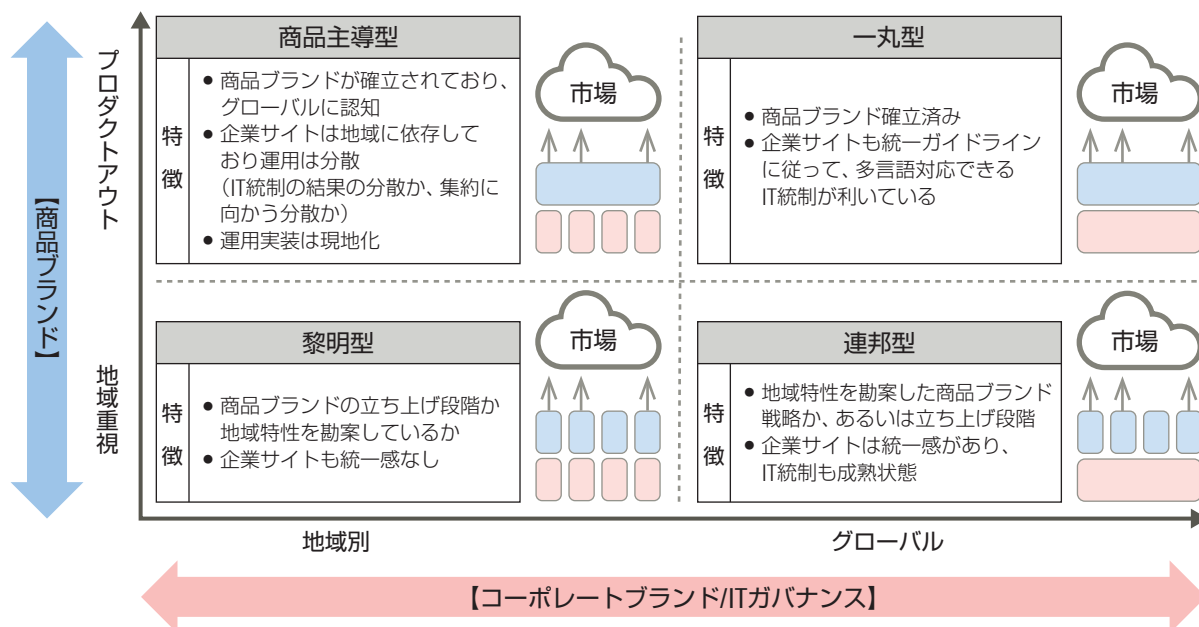
ネットの普及を背景としたWebによる訴求戦略はICTの展開戦略よりも新しい戦略課題であり、だからこそICTの活用と一体となって考えるべきです。例えば、マーケティングガバナンスを支えるICTとして、企業が外部発信する膨大なコンテンツを維持管理するコンテンツマネジメントシステムのグローバル導入に伴い、システムの運用管理プロセスとコンテンツ運用管理プロセスとのすり合わせがより重要な観点となってきています。

2. ICTガバナンスとの融合が鍵

富士通総研はICTガバナンスの成熟度を事業展開形態と関連させて考えてきました。グローバル拠点展開のステージに従って、統制できていない状態から、集中化、分散化といった状態を定義することで、目指す状態と施策を明確にしてきました。マーケティングガバナンスも同様なアプローチで、ブランドの地域ごとの現状と目指したい状態とを考えると、何を統合して行きた



●図1 CMOに求められる機能：市場の多様性と企業内の多様性とのマッチング



●図2 マーケティングガバナンスの方向性

いのが明確になってきます。なかなか明快な方針が立ちにくいと感じられる際には、図2のような分類も1つの考え方として見ていただくと良いと考えます。

マーケティング分野におけるICTの活用必然性はますます高まっています。今回ブランド観点で述べてきた領域では、商品やIRコンテンツ管理、Webテンプレート適用管理や多言語翻訳管理、モバイルデバイス管理などの実装とブランディング業務との融合が企業差別化を加速します。さらに、プロモーション観点ではオムニチャネル、O2O戦略、ソーシャルデータ分析活用、パーソナライズといった様々な考え方を実行するためのICTは日々進化を遂げています。こういった新たな施策を評価するためには、小さくトライアルを行い、成功しそうな施策をICTと同期してグローバル展開に持ち込むためのガバナンスが必要です。したがって、マーケティングガバナンスはICTの仕組みとセットでしか効果を発揮しないことを鑑みると、場合によってはICTガバナンスを活用してマーケティングのガバナンスの状態を定めて行くことも有効ではないでしょうか。

3. ICTはコモディティではない

今まで、情報システム部門はいかにして事業現場業務を理解し、現場業務と一体化するかということをもくろんできました。現場にとって求められる仕組みを提供するためには必要な取り組みです。しかし、同様な立ち位置で経営を担うCMOやCxO^(注1)との協調がCIOの重要なミッションとなっていることは明白で、ますますICTガバナンスがグローバル企業の経営ガバナンスの中核になっています。企業成長のエンジンと言えるマーケティング領域においても、決してICTはコモディティではなく、世界中で日々新たなアイデアを創造し、実践するための必要不可欠な要素であり、差別化を支えるドライバーであると考えます。

(2014年12月 富士通総研Webサイト掲載原稿)
<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/column/opinion/201412/2014-12-4.html>

(注1) 業務執行の責任を担う役職の総称。
 各部署・部門それぞれの業務責任者に合わせて、“x”は多様に変化します。

企業Webサイトのグローバルガバナンス

昨今、ブランド力を向上させるために、グローバルでのWebサイトの統一という取り組みが関心の高いテーマになっています。総合的なブランド施策の一環としてグローバルなWebのガバナンスを行ってきた富士通のケースは、多くの方に参考にしていただけるものと思います。

本対談では、「企業Webサイトのグローバルガバナンス」をテーマに、富士通のWebサイトを統括するコーポレートブランド室の寺内室長、グローバルIT企画室の立田室長、富士通総研(以下、FRI) 流通・生活サービス事業部の平田マネジングコンサルタントと、今村事業部長が現場のプロジェクト推進の模様やWebサイト運営・活用のポイントを語ります。



対談者(写真左から)

寺内 正弘：富士通株式会社 グローバルマーケティング本部 コーポレートブランド室 室長
 今村 健：株式会社富士通総研 流通・生活サービス事業部 事業部長
 平田由紀子：株式会社富士通総研 流通・生活サービス事業部 マネジングコンサルタント
 立田 雄一：富士通株式会社 IT戦略本部 グローバルIT企画室 室長

1. コーポレートブランド室の役割

寺内 「ブランドと宣伝はどう違うの?」とよく言われますが、ブランドは、会社としてのブランド価値を上げていく活動全般を言います。従業員に対する浸透活動などいろいろな側面があります。私達はよく4象限で表すのですが、ブランドは単なる宣伝ではなく、社員の行動/コミュニケーション/施設環境/プロダクト・サービスといったお客様とのあらゆるタッチポイント(接点)で伝えなければいけないと考えています。社員の行動やプロダクト、ソリューション、ビジネスそのものもブランドを伝えるものであり、施設や環境もそうです。Webサイトはコミュニケーションという大きな括りにおける最も重要なお客様とのタッチポイントの1つだと思っています。(図1)

立田 お客様とのタッチポイントにあたるのが従業員であり、拡販資材であり、従業員の態度であり、その中の1つにWebサイトもあります。Webサイトがブランドを伝える重要なタッチポイントであるという考えに基づき、コーポレートブランド室ができた時にサイトの運営もコーポレートブランド室に統合されたわけです。

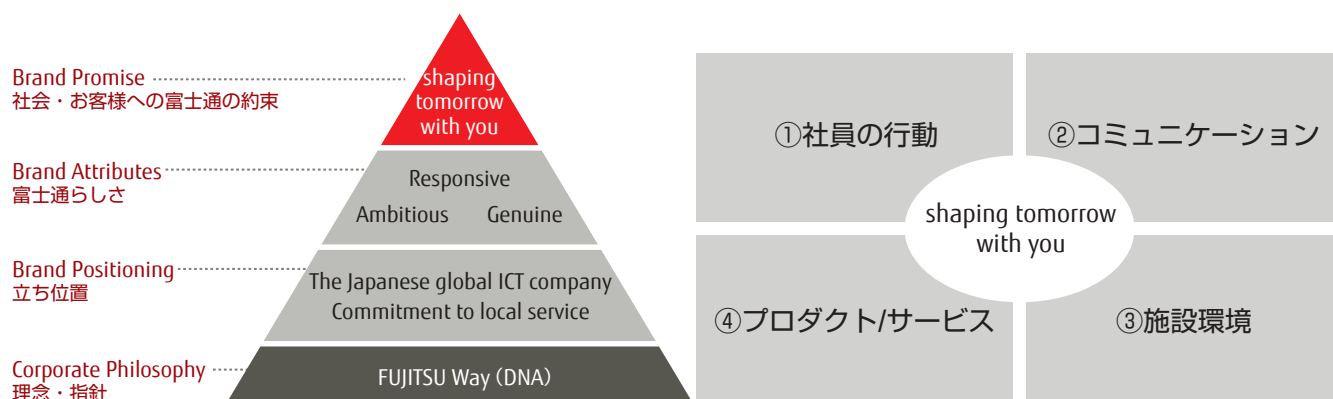
寺内 最近とみに実感できるのは、多くのお客様にお

いてもブランド力を向上させるために、グローバルでのWebサイトの統一という取り組みが非常に関心の高いテーマになっており、本日お話しさせていただく当社のOIC (One Internet Contents management system) プロジェクトに対するお問い合わせも日々多く寄せられています。当社においても、2000年から様々なブランド向上の施策を実行してきましたが、総合的なブランド施策の一環としてグローバルなWebのガバナンスを行ってきているということは大変大きな意義があり、お客様にとって参考にしていただけるのは大変光栄だと感じています。

2. OIC (One Internet CMS) プロジェクトについて

今村 先程の4象限を体現する1つの有力な手段としてOICがある、というイメージでとらえてよろしいですか?

寺内 はい、そのようなコンセプト的なブランドという側面だけでなく、現実的な費用削減という面での効果も大きいです。グループ全体で、何百人規模でWebのコンテンツ作成とかメンテナンスとかに携わっておりますので、グローバルにWebの基盤を統一することで、1人1人の年間の作業工数が例えば20~30%削



●図1 FUJITSUブランドプラットフォームとブランド活動の4象限

減されただけでも、年間何十時間と縮めることができ、それを積み上げると全体で相当なコストダウンになるという経済的な効果も期待できます。



寺内 正弘 (てらうち まさひろ)

富士通株式会社 グローバルマーケティング本部
コーポレートブランド室長

1984年富士通株式会社入社。海外事業本部において、北米の通信キャリア向けにネットワーク機器を販売するビジネスに従事。アメリカダラスにあるFujitsu Network Communications (FNC) に2度の駐在を経験。帰国後2006年からコーポレートブランド室に移り、新たなブランドプロミス shaping tomorrow with youのもと、グローバルブランドの構築に向け尽力。

今村 効果を狙っていける部分と効率化していける部分と、両面あるということですね。

立田 効果の中に定量的なコストの圧縮とか、ブランド形成などといった定性的な面があります。

今村 役割分担はどのようにされているのですか？

立田 OICは今、フェーズ2という段階にあります。OICフェーズ1は2010年10月に欧州からスタートして翌年の11月に最初のシステムが稼動しています。対象でいうと、今のEMEIA (Europe, Middle East, India and Africa)、主に欧州圏の43か国が対象です。フェーズ1はIT戦略本部が担当していました。こういったプロジェクトはビジネス側の部門にオーナーシップをとってもらいたいというのあって、現フェーズはコーポレートブラ

ンド室でオーナーを引き受けていただきました。アメリカ、豪州、アジア、日本への展開はリードしてもらっています。富士通のポートフォリオ＝商品体系のグローバル共通化とか、マーケティング戦略をWebサイトのコンテンツに反映させるところ、つまり富士通の商材ビジネスをきちんと反映させるところを担保するのをマーケティング部門に担当いただいています。

3. コンテンツセンターについて

今村 コンテンツセンターとはどのようなものですか？

平田 コーポレートサイトとしての品質をグローバルで維持していくために様々な規約があって、実は社内のコンテンツ制作は結構大変です。その規約を踏襲したページの制作を一括で対応するのがセンターです。現場の人たちにコンテンツ制作の負担をかけずにセンターで対応して、各部門のオーナーには企画や戦略的なことを考えていただくのが目的です。

寺内 日本とインドと中国でコンテンツセンターをどう動かしていくか、そこの業務をどうするかを平田さん達中心に作ってもらって、すでに日本とインドはOICプロジェクトとしてのデータ移行を行う役割と、社内ユーザーのコンテンツ作成・編集などを行うセンターとして動き出しています。インドに15人くらいスタッフがいて、英語コンテンツはすべてそこで受けています。中国語は中国のコンテンツセンターが作る予定です。現在はコンテンツ制作など単純な作業がメインですが、近い将来、もう少しクリエイティブな部分、例えばWebサイトの方針策定など上流のコンサルティングやアクセス分析などにも広げて、より幅広いお客様へのサービス提供が可能なセンターを目指していきます。単なる社内のコストダウンだけが目的の組織ではなく、外部のお客様にも同じ仕組みを利用いただける方向に2、3年かけて広げていければと考えています。

平田 CMSもクラウドで提供して、戦略策定支援からコンテンツ制作まで、すべてBPOできるようなサービスが提供できればよいと考えています。

4. グローバルプロジェクトの難しさ

今村 読者の皆さんも参考になるのではないかと思いますのですが、OICを実施されている時の苦労についてご紹介いただけますか？

立田 OICは2009年に富士通シーメンスコンピュータが富士通テクノロジーソリューションになったのがきっかけです。富士通もシーメンスもそれぞれ自前のCMSを持っていて、両方ともかなり経年していて機能的にも行き詰まっていたので、新しいインフラを持たないと本当の統合はできないということで、グローバル展開のプロジェクトになりました。その際、彼らが評価していたオランダのCMSを採用するかどうか争点になったのです。IT戦略本部の立場としては、当時、日本でまだ知られていない製品で本当によいのかということを担当問われました。そのため、全部欧州側で要件を出して選定してくれていましたが、日本側で評価を全部やり直しました。結果的には良いということになりましたが、予算が日本側にある以上、品質の管理は全部日本側のルールでやらなければならない。でもプロセスも理解してもらえないし、言葉も合いません。それは、通訳の問題ではなく、定義が合わないからです。全部説明して、向こうが持って来る英語のドキュメントを解釈し、ツールの機能などをすべて理解して、機能充足度であるとか、工程の進捗における状況がきちんとされているとかいったことを、その都度全部やっていたのが本当に大変でした。

寺内 開発の中心がミュンヘンですし、海外のOIC展開のプロマネをしている人間はアムステルダムにいます。日本および海外のプロジェクト展開を同時並行で行っておりますので、進捗状況の緻密な把握を行うには、

かなり密に海外とのコミュニケーションをとらなければいけないというのがあります。私のスタッフはほぼ毎日のように海外と日本の時間を合わせてLync会議（インターネット会議）しています。アジアや豪州が相手の場合はまだ問題ありませんが、多くの場合は欧州が相手ですし、同じLync会議にさらにアメリカからも参加するようなことになると、どこかの地域が、夜中になってしまうなど時差で泣かないといけません。それは個人にとっては非常に負担の大きいことで大変です。

立田 海外の現地法人の成り立ちとか、ビジネスの色合いでも変わってしまいますね。例えばオーストラリア大陸の中は2社しかなくて、それなりに回っているわけですよ。でもアメリカはというと、コンピュータをやっている会社とコンサルやっている会社といろいろなものをやっている会社があるので、まとめるのが難しい。法的な規制への対応も大変です。個人情報関係や国の政府系の受注に関するものは国外に出せないとか。



立田 雄一（たつた ゆういち）

富士通株式会社 IT戦略本部
グローバルIT企画室長

1992年富士通株式会社入社。プロダクトマーケティングに従事後、経営企画室、コーポレートブランド室を経て、現在はIT戦略本部にて以下の業務に従事。

グローバルなIT最適化・共通化、効率的連携の企画・推進、グローバルマトリックス体制に即したITガバナンス体制の確立、IT投資マネジメントルールのグローバル標準化、グローバルなITロードマップの策定、主要グローバルライセンス契約のマネジメント、主要グローバルプロジェクトの支援。

平田 お客様でもそういう課題が実際に出てきています。Webサーバを物理的にどこに置くかということも、法的な規制や業務を考慮した上で考えないといけないですね。2000年頃にCMSを大規模に導入した企業で見直しを考えているところが、ここ数年多くなっています。問題があり、新しいものに置き換えるという決断をしたいけれど、どうやって説得したらよいか、ということでサイトの管理部門が悩まれるケースがあるのですが、富士通としてはどう対応したのでしょうか？



平田 由紀子 (ひらた ゆきこ)

株式会社富士通総研 流通・生活サービス事業部
マネジングコンサルタント

2001年より富士通株式会社に業務改善コンサルティングに従事した後、Webコンサルティングを担当。サイト戦略立案から運営まで幅広く支援する。2007年より富士通総研。近年は金融機関、製造業等様々な業種のお客様におけるデジタルマーケティング導入やグローバルサイト構築の支援を行っている。また富士通におけるWebサイト活用の取り組みをリファレンスとしたサービス化にも取り組んでいる。

立田 コンテンツの実所有者である事業部門がオーナー（編集者）であるので、彼らから見た時の便益というのを強調するしかないです。「CMS、ツールは入ったけど、何が変わったんだっけ？」というのがマネジメント側からされる質問であって、そこをジャンプアップしなければいけないのです。グローバルで、言語を跨いで金太郎飴のようなサイトにできるという機能の他に、アマゾンのようなリコメンデーションや前回の来訪記録に対してリコメンデーションができるパッケージを選定しています。理想的にはBtoBでもお客様個別のサイ

トを持って、そこでコミュニケーションできる。1人で何十というお客様を持っていて対応できない地域の営業をオンラインのツールで代替するというような検討の必要があると考えています。

5. グローバルでのガバナンスについて

今村 外資系は上からの命令にしたがうイメージが強いのですが、日本は、それぞれの地域である程度自由が効く企業が多いように感じます。日本の特徴なのでしょうか？

寺内 海外拠点は、必要な共通コンテンツを多くの地域に容易に展開できるというメリットを十分に享受できるため、このようにグローバルなWebの運用を共通基盤、共通ルールに乗せるということに対しても理解が早く、プロジェクトの必要性を説得するということにさほど苦労はしませんでした。本社が展開するプロジェクトに納得すれば、それにしたがう部分はあると思います。しかし、日本企業の特徴と一括りにしてはいけませんし、私個人の見解かもしれませんが、富士通はどちらかというと事業部やグループ会社が独自性と自主権を重く見るため、このようにグローバルに均一な基盤やルールを構築するというところに単純に賛同していただけないケースがままありました。したがって、場合によっては、個別に何度も足を運び、全体としてのメリットだけでなく、個別の部門、グループ会社にとってのメリットもあることを理解していただく必要がありました。

立田 富士通は4月からグローバルマトリックス体制になって、日本が全部を総括するということで、逆に地域はこれをやっていいのかという問い合わせが来る方向に変わってきています。今は過渡期であって混乱はありますけど、これが回れば、いわゆるガバナンスがきく状態になると思います。日本の一方通行だとよくないのですが、きちんと理解を得た上で、ここはコス

トをかけてもやるんだという会社側の方針に沿って、例えば本社側でコスト負担し、地域はそれに沿ってリソースを投下するという合意ができれば、今苦労しているところは改善していくのではないのでしょうか。

6. 今後の取り組み

今村 お客様にとって企業との重要なコミュニケーション・チャンネルとしてWebサイトがあります。カスタマーエクスペリエンスやCS (Customer Satisfaction) の観点から、こんなことをやった方がいいのではないかというのがありますか？



今村 健 (いまむら たけし)

株式会社富士通総研 流通・生活サービス事業部 事業部長
百貨店を経てコンサルタントとして富士通入社、2008年より富士通総研。主に流通業のお客様を対象にビジネスプロセス改革、情報化構想立案、顧客情報分析などのコンサルティングに従事。近年は、ビジネスを取り巻く環境変化に伴い、新規事業企画や生活者視点に基づくコンサルティングに取り組む。

寺内 お客様目線のWebサイトにならないといけないと考えます。このOICプロジェクトは前述のようにグループ全体としてのWeb運用の効率性を追求する基盤づくりが前面に出がちですが、富士通というブランドに社会やお客様から理解・共感を持っていただくという役割が重要になってきます。いわゆる商談としてのリードのもう少し手前のフェーズで、富士通が伝えたいブランドやビジョンについてお客様に関心をもってもら

うとか、「富士通が言っていることってわかるなあ」といった共感を醸成することが、Webを通じて行うブランディングの機能の1つだと思います。「モノづくり」から「コトづくり」ということが言われますが、Webサイトが単なる商品紹介としての機能ではなく、当社がICTを通じてどのようにお客様や社会とともに「コトづくり」を行おうとしているか、例えばお客様の現場で働く当社の社員の姿をお客様と一緒にショートフィルムにさせていただき訴求しています。

平田 製品がどうかだけでなく、その製品を開発している人たちの思想や、製品に対する考え方といったことも世界中に発信することで、お客様の富士通に対する理解も深まるのではないのでしょうか。

寺内 OICを完了させることで、まずは、ある意味「ハード」として物理的なインフラ面でのグローバルな統一が実現します。今後は、「ソフト」としての、その上に展開されるコンテンツ面での改善が必要だと思っています。例えばですが、「これからの1か月はこのキャンペーンコンテンツを各国に一貫性をもって展開していこう」だとか、60数か国あるWebサイトの少なくともトップページくらいは日本と海外部門の共同で構成されるコンテンツ編成チーム(仮称ですが)がきちんと運営するWebサイトにしていけないといけないだろうと思います。

平田 富士通が2000年からブランディングに取り組んで10年を振り返った時にいろいろな課題が出てきて、次のステップに進むためにOICプロジェクトを始めたと思っています。多くのお客様も同じように様々な課題を感じていらっしゃると思います。机上の空論ではなく、この数年の経験をベースとしたコンサルティングをお客様に展開していきたいと思っています。

立田 本来あるべき形に低廉に運用できることが一番です。パッケージビジネスという側面と、アウトソースする側として企業サイトのインフラをクラウドで提

供するという側面と両方でできればいいですね。

今村 そうならないといけないですよ。本日はどうもありがとうございました。

(2014年12月 富士通総研Webサイト掲載原稿)
<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/column/opinion/201501/2015-1-1.html>

あしたを創るキーワード

オムニチャンネルで大規模小売チェーンは どのように進化するのか？

株式会社富士通総研
経済研究所 担当部長

田中 秀樹

「お客様がいつでもどこにいても欲しい商品とつながる世の中へ」。セブン&アイグループは、オムニチャンネルを第2の創業につながる好機と位置づけてグループ全体で取り組んでいます。実店舗とネットの機能を上手く融合させるオムニチャンネル^(注1)の取り組みは、売上に対するECの影響が出始めたアメリカの小売大手から始まり、日本の小売大手にも広がってきました。オムニチャンネルに関しては、EC (Electronic Commerce) 専業対オムニチャンネル化した小売大手の競争はどうなるのか、すべての小売企業がオムニチャンネル化するのか、など様々な興味を持つところですが、ここでは大規模小売チェーンにスポットライトを当て、オムニチャンネルに取り組む背景と進化の姿を占っていきます。

■ 執筆者プロフィール



田中 秀樹 (たなか ひでき)

株式会社富士通総研 経済研究所 担当部長

マーケティング戦略支援コンサルティングなどを担当した後、経済研究所にてICTが企業や社会に与えるインパクトの調査に従事。著書に『プラットフォームビジネス最前線』(共編著)、『インターネット広告実践法』(共著)の他、『インターネット白書』等に記事原稿を多数掲載。

1. オムニチャンネルとは顧客の接点を融合すること

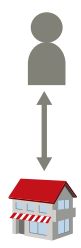
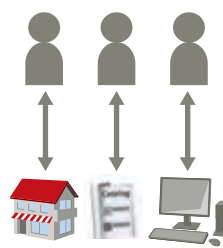
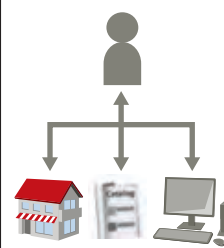
オムニチャンネル(omnichannel)とは、ラテン語を語源とした「すべて」を意味するオムニ(omni)とチャンネル(channel)を合わせた造語で、顧客との接点になっているすべてのチャンネルが関連を持って有機的に融合することを指します。

小売の顧客チャンネルに関しては、マルチチャンネルやクロスチャンネルといったキーワードも使われてきました。マルチチャンネルは、店舗とECサイトなど複数のチャンネルで顧客と接することを意味しています。ただ、サービス内容や顧客管理はチャンネルごとに異なっており、これではチャンネルが融合しているとは言えません。クロスチャンネルになると、ECサイトで注文した商品が店頭で受け取れるなど、複数のチャンネルをまたがった取引が可能になりますが、チャンネルの連携は決まったパターンだけになります。これらに対し、オムニチャンネルはサービス内容だけでなく、それを支えるオペレーションやデータ管理までがチャンネルをまたがって融合しており、顧客がどのチャンネルを使っても同じ顧客としてサービス

されるようになっていきます。

オムニチャンネルがアメリカで注目されるようになったのは、全米小売業協会のレポートで取り上げられ、アメリカの百貨店メイシーズのCEOがオムニチャンネル化宣言をした2011年からです。この背景にはECやスマートフォンの利用が進んだことがあります。アメリカにおける当時のEC化率(商取引に占めるECの利用率)は5%に達し、実店舗の売上に影響が出始めていました。さらにスマートフォンの普及とともに、店頭で現物を確認した上で価格の安いECサイトで購入する「ショールーミング」が広がり、インターネットの影響が小売企業にとって見逃せないものとなっていました。(図1)

この対策として、小売大手は単にECサイトに力を入れるマルチチャンネルのアプローチではなく、ECの手法を取り入れて店舗を強化する戦略としてオムニチャンネルに取り組み始めたわけです。それでは、小売大手がオムニチャンネルを打ち出す一因となったアマゾンの取り組みを確認した上で、アメリカと日本における事例からオムニチャンネルの姿を見ていきましょう。

年代	～ 1999年	2000 ～ 05年	2006 ～ 10年	2011年～
EC率*	1%未満	1% ～ 3%未満	3% ～ 5%未満	5% ～
小売と生活者の接点変化	シングルチャンネル 	マルチチャンネル 	クロスチャンネル 	オムニチャンネル 
	店舗のみの1接点	個別に、複数接点	接点のルート化	全ての接点を融合(シームレス)

* EC率はアメリカ国務省国勢調査局の数字

● 図1 アメリカにおけるオムニチャンネルまでの変遷

2. アマゾンがショールーミングと当日配送に力を入れる

ECビジネス最大手のアマゾンは、チェーンストアエイジ誌が発表した2013年のアメリカ小売業ランキングで、前年の8位から順位を上げて5位に入りました。アマゾンは様々な施策を繰り出して小売に対する攻勢を強めてきました。

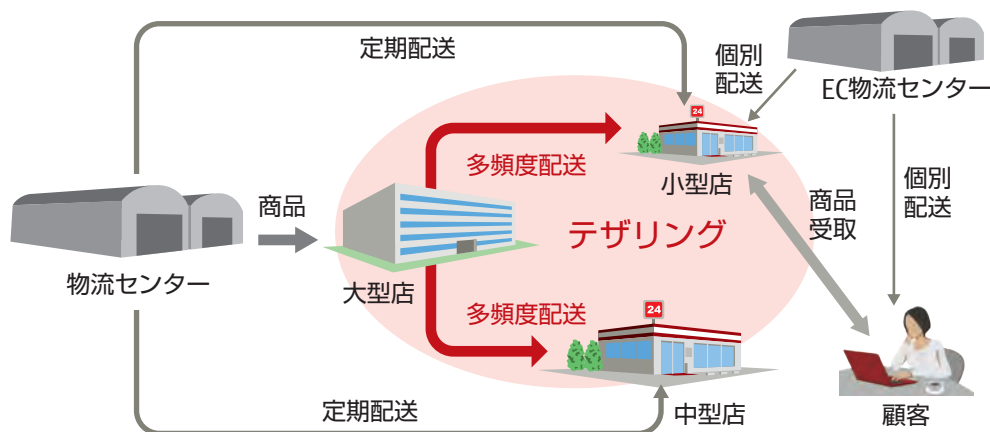
アマゾンはスマートフォンのカメラで商品のバーコードを読み取ると、アマゾンでの販売価格やユーザーレビューが参照できる「プライス・チェック」アプリを2010年に提供しました。このアプリを小売の店舗内で使うと、最大5ドルのディスカウントが受けられるプロモーションを2011年に期間限定で行った結果、ユーザーにショールーミングが広がったと言われています。

アマゾンは日本と同様に当日配送サービスをニューヨークやロサンゼルスなど主要12都市で行っています。これに加えて、アメリカには生鮮宅配の「アマゾン・フレッシュ」もあります。これは、肉や野菜などの生鮮食品、加工食品、日用雑貨などを自社のトラックを使って配送するサービスで、午前10時までの受注分は当日に配送しています。シアトルから始めたこのサービスは、ロサンゼルス、ニューヨークへと対象エリアを広げており、食品販売でもアマゾンは存在感を示し始めました。

3. ウォルマートは店舗をテザリングで融合してアマゾンに対抗する

このようなアマゾンの攻勢に対し、世界最大の小売ウォルマートは、顧客が商品を受け取る「ラスト・ワン・マイル」の配送のスピードアップに力を入れています。同社は、物流センターではなく店舗から直接配送する「シップ・フロム・ストア」のテストを始めました。アマゾンがアメリカにある約40箇所の物流センターから配送するのに対し、全米に4,000店舗以上を所有し、店周5マイル（約8km）で全米人口の2/3がカバーできるという同社の強みを活かした取り組みと言えます。

さらに、「テザリング」という周辺の中・小型店を巻き込んだエコシステムのコンセプトを発表しています。これは、商品在庫が豊富な大型店舗から遠いエリアは中型店や小型店で「フィルイン（穴を埋める）」するものです。その際、スマートフォン経由で他の端末からインターネットにアクセスする「テザリング」のように、母艦となる大型店が周辺の中・小型店に対する多頻度配送の中継点となります。顧客は、小型店にない商品を頼むと、午後には小型店に商品が届いて購入できるようになるそうです。（図2）



●図2 ウォルマートの「テザリング」

出典：ウォルマート・アナリストミーティング資料を元に富士通総研作成

4. セブン&アイはコンビニを拠点として 御用聞きに取り組む

さて、日本はどのような状況でしょうか？ 経済産業省が発表した2013年の日本の消費者向けEC市場規模は、対前年比17.4%増の11兆1,660億円に達しました。EC化率は3.67%で、アメリカでクロスチャネルに力が入れられていた頃と同じ水準です。まだアメリカほど売上に影響は出ていませんが、小売大手各社はクロスチャネル的なサービスからオムニチャンネルを目指した取り組みを始めました。

日本でオムニチャンネルが注目されるようになったのは、セブン&アイグループが2013年11月にオムニチャンネルを新戦略として宣言してからです。同グループは宣言に先立つ9月、グループ会社の社長など50人の幹部をアメリカに派遣して、オムニチャンネルの先進企業を視察しました。この成果を踏まえ、10月にはメーカーなどの外部の専門家を加えて「オムニチャンネル推進プロジェクト」を発足し、グループを融合したサービスの検討を始めています。

まずは、顧客がロフトやアカチャンホンポなどグループ各社のECサイトで注文した商品を全国のセブン-イレブンの店舗で受け取れるサービスを開始しました。また、ネットスーパーで注文した商品をセブン-イレブンで受け取れるサービスを相模原市内限定で始めるなど、様々な実験を行っています。今後は化粧品や靴の受け取りと返品などに取り組み、2015年度にはグループすべての商品を全店舗で受け取れるようにする計画です。

将来的には店舗受け取りだけでなく、自宅まで商品を即日配送するサービスも視野に入れているそうです。1万7千を超える店舗網と、専門店からスーパー、百貨店を有するグループの総合力を活かしたオムニチャンネルの取り組みが今後本格化することになるでしょう。

5. 大規模小売チェーンの進化の姿と課題

ウォルマートやセブン&アイは、店舗に配送機能を持

たせ、実店舗とネットの機能を有機的に融合させた新たな流通システムの構築を目指しています。この考え方は分かりやすいものですが、実現するには乗り越えなければならない課題があります。

まず、いつでもどこからでも注文を受け付けるためには、商品在庫のリアルタイム可視化や、様々なチャネルを通じた受注を可能にする分散オーダー管理システム(Distributed Order Management System)を構築する必要があります。ウォルマートは数百万ドルをかけて分散オーダー管理システムを構築し、セブン&アイもオムニチャンネルのために1,000億円を投資する計画です。

さらに、システムだけでなく接客や商品戦略も重要です。今までの店舗では来店した顧客が求めている商品が売場になかった時、店員は顧客をそのまま帰していたかもしれません。しかし、オムニチャンネルになると、センターや他店の在庫を探して顧客対応する必要があります。さらに、ECサイトや他店で購入された商品の返品にも対応しなければなりません。オムニチャンネルは接客を複雑化させるので、店員の意識改革や場合によっては組織を変更する必要も出てきます。

また、当たり前のことですが、いつでもどこからでも注文できることは、購入の必要条件かもしれませんが十分条件とは言えません。オムニチャンネルで得られる情報から、顧客が何を欲しているのか顧客の立場で考え、相応しい商品を提供していくことが重要になります。システム、接客、商品をバランス良く総合的に向上させる方向に進化できた企業が新たな買物体験を創出して、大規模小売チェーンとして生き残ることになるでしょう。

(2014年12月 富士通総研Webサイト掲載原稿)

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/report/cyber/column/omuni.html>



ケーススタディ 1

潜在顧客を自社サイトへ集客する コンテンツマーケティングの考え方 —検索エンジンの特性を理解したコンテンツ作り—

株式会社富士通総研
流通・生活サービス事業部
マネジングコンサルタント

平田 由紀子

欧米では直販を行うECサイトのみならず、メーカーや重厚長大系の大企業がコーポレートサイトを商談のきっかけを作るチャンネルとしてとらえ、いかに集客を増やして見込み顧客を育てるかが重要な課題となっています。

「ネット検索」によっていくらかでも情報が得られる昨今では、BtoCはもちろんBtoBのビジネスにおいても取引先の選定の第一歩は企業内の一個人の情報収集です。検索結果において他社よりも優位なポジションを獲得することで自社サイトに集客し次のアクションに誘導するためには、広告やキーワード重視のSEO対策^(注1)ではなく、コンテンツ力強化というサイトの体質改善に取り組む必要があります。これが現在のSEO対策でありコンテンツマーケティングの1つなのです。

■ 執筆者プロフィール



平田 由紀子 (ひらた ゆきこ)

株式会社富士通総研 流通・生活サービス事業部 マネジングコンサルタント

2001年より富士通株式会社にて業務改善コンサルティングに従事した後、Webコンサルティングを担当。サイト戦略立案から運営まで幅広く支援する。2007年より富士通総研。近年は金融機関、製造業等様々な業種のお客様におけるデジタルマーケティング導入やグローバルサイト構築の支援を行っている。また富士通におけるWebサイト活用の取り組みをリファレンスとしたサービス化にも取り組んでいる。

1. 「SEO対策」で必要なこと

企業のWebサイト管理者の皆様の中には、「自社のWebサイトへの集客を増やしたいが、広告費用にも限りがある」「広告からの集客があっても直帰率が高い」といったお悩みから外部の会社に、SEO対策を依頼されている方も多いのではないのでしょうか。

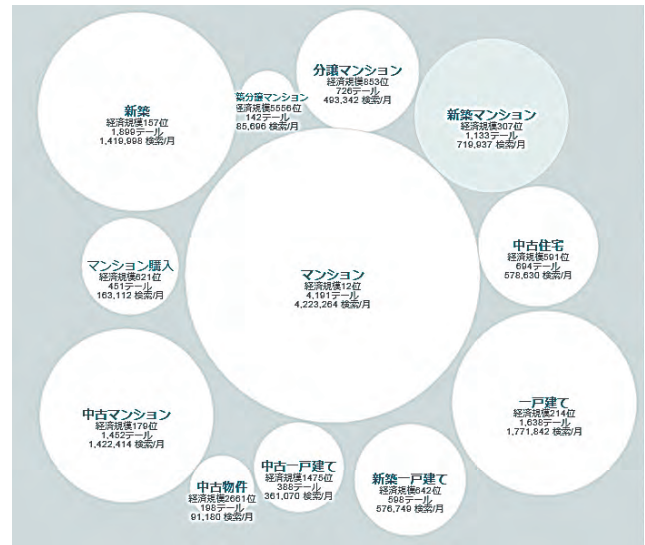
しかしその対策のその内容が、「KeywordやDescription（サイトやページの概要文を表す部分）等のMETAタグ^(注2)を設定する」、「画像だとコンテンツが検索クローラー^(注3)に認識されないためテキストで記載する」といった対策で終わっているケースもよく耳にします。Google等の検索サイトで上位に表示され、集客を増やすためには、検索エンジンに評価され、かつ検索者のニーズをとらえたコンテンツの内容を整備する必要があります。Googleのアルゴリズムはスタンフォード大学に在籍していたサーゲイ・ブリンとラリー・ページが作ったもので、論文評価のロジックがベースとなっています（YahooもGoogleと同じアルゴリズムを採用しています）。そのためGoogleやYahooに評価されるには、コンテンツの内容について専門性とユニーク性の高さを満たしているかどうかが重要となるのです。

さらに集客の先の最終的な目標を達成するためには、自社の顧客となりうる潜在顧客に来訪してもらわなくてはなりません。自社の商品・サービスとそれを訴求するコンテンツが来訪者のニーズと合致していなくては、来訪者は増えたものの直帰率や離脱率が上がってしまうことになりかねません。

Googleの検索データを分析することにより検索者のニーズとGoogleが評価するポイントを把握した上で、コンテンツを整備し、潜在顧客を集客するコンテンツマーケティングの考え方について、不動産業界の賃貸・売買物件の紹介サイトを例にご紹介します。

2. 検索者のニーズをとらえる

検索サイトから何かを探している人のニーズを正し



●図1 不動産に関する検索需要例

くとりえるには、Googleの検索データから検索需要を読み取ります。

不動産を求めていると思われる検索需要の規模を可視化すると図1のようになります。

漠然とマンションを求めている人、中古マンション、新築マンションに限定して探している人、一戸建てを求めている人などがそれぞれどのくらい存在しているのかを読み取ることができます。この規模感からどの商品やサービスに力を入れて訴求すれば、より効果的かといったことが考えられます。

この中で、例えば「一戸建て」需要にフォーカスした場合、東京都内については、地域によって異なるエリアニーズを確認することができます（図2）。「一戸建て」の中でも「新築」検索者は、郊外または都内であれば坪単価の安いエリアを調べている傾向があり、逆に「中古」検索者は、都内の坪単価が高いエリアに絞って調べている傾向があることがわかります。このような調査を丹念に行うことにより、商品ライン別に強く訴求すべきエリアを見出すことが可能となります。つまり、「一戸建て」「マンション」「新築」「中古」等の各メニューのエリア名表示を統一する必要はなく、需要の大きさや分布に応じた構造、ページ、コンテンツを企画するこ



●図2 一戸建てにおけるニーズ

1位 A社サイト		2位 B社サイト		3位 C社サイト		4位 D社サイト		5位 E社サイト		10位以下 F社サイト	
検索語	最終点	検索語	最終点	検索語	最終点	検索語	最終点	検索語	最終点	検索語	最終点
世田谷	7.48	世田谷	7.07	中古マンション	6.57	世田谷	7.59	物件	8.25	世田谷	5.07
バルコニー	6.95	中古マンション	6.02	世田谷	6.2	中古マンション	6.06	世田谷	6.7	駅近	5.04
東京	6.34	駅徒歩	5.95	外観写真	5.88	東京	5.81	ワンルーム	6.08	駅徒歩	5.03
徒歩	6.22	物件	5.8	物件	5.86	物件	5.88	中古一戸建て	5.78	マンション	4.95
駅	5.81	お気に入り追加	5.49	株	5.21	m	5.58	丸の内線沿線	5.23	東京	4.83
LDK	5.57	LDK	5.31	ワンルーム	4.86	交通	5.48	建	5.2	建	4.75
LDK	5.55	画像	5.2	不動産	4.26	LDK	5.29	m	4.85	ト	4.64
世田谷区立小学校	5.32	京王電鉄京王線	5.16	トップルーム	3.93	マンション	5.25	株	4.81	可	4.62
借入れ	5.3	m	4.95	新築	3.78	建	5.2	情報	4.72	建	4.58
駅近価格	5.28	千歳鳥山	4.88	物件	3.71	所在地構造	5.2	RC	4.7	物件	4.52
チャップ	5.2	駅近	4.53	K	3.7	徒歩	5.14	一戸建て	4.67	線	4.48
マイリスト	5.16	松原	4.48	京王線千歳鳥山	3.85	築年数	5.08	不動産	4.54	LDK	4.46
専有面積	5.16	マンション	4.37	条件	3.22	鉄骨コンクリート	5.02	中古マンション	4.25	図	4.39
駅近バス停	5.11	オスズ	4.27	京王線京王線	3.19	戸建	4.85	K	4.25	写真	4.39
築年月	5.08	価格	4.09	市街	3.06	階段	4.17	京王線	4.17	分	4.39
中古マンション	5.05	千歳鳥山	3.94	南鳥山	3.06	分	4.89	賃貸	3.94	駅	4.32
沿線	5.04	築々力	3.82	東京	3.03	入居お気に入り	4.83	丸の内線	3.94	ッ	4.09
所在地	5.04	築	3.55	DK	3	お気に入り	4.79	新築マンション	3.79	東	4.06
壁	4.94	京王線	3.53	中古	2.99	RC	4.75	池袋徒歩	3.62	マンションNEW	4.04
物件	4.91	東京	3.53	京王線下井戸	2.82	掲載物件	4.18	小田急小田原線	3.62	切替	3.99
株	4.91	上北沢	3.5	ランドネット	2.8	賃貸	4.08	写真充実	3.61	ページ	3.96
マンション	4.74	不動産	3.44	不動産情報	2.8	マンション東京	4.01	赤堤	3.51	室	3.81
不動産	4.54	不動産物件	3.22	大塚駅西口駅前	2.73	新築マンション	3.93	賃貸マンション	3.51	用	3.83
担当	4.46	検索条件	3.15	画像	2.73	お気に入り	3.97	トップルーム	3.51	ク	3.82
TEL	4.41	東急大井町線	3.13	情報	2.66	K	3.91	DK	3.46	能	3.81
小	4.26	物件情報	3.09	条件	2.62	一戸建て	3.89	霊徳寺	3.46	歩	3.81
東京田園都市線	4	南鳥山	3.08	メソ	2.58	条件	3.82	東京	3.4	イ	3.81
営業	3.98	検索	3.05	川崎	2.58	DK	3.81	住	3.38	住	3.81
相談	3.8	リハウス	3.01	大塚駅西口駅前	2.56	成約	3.7	ゴロ	3.32	住まい	3.63
条件	3.75	専有面積	3.01	検索リスト	2.55	来店	3.7	店舗	3.31	フ	3.58
情報	3.58	リノベーション	3	京王線代田橋	2.5	S	3.7	事務所	3.31	上馬マンション	3.58
u	3.57	オスズ動画	2.95	京王線代田橋	2.4	不動産	3.63	南鳥山	3.3	ル	3.46
等々力	3.54	見学済み物件	2.92	駅前営業所	2.36	HOME	3.58	大塚駅西口駅前	3.29	ム	3.46
K	3.48	SLDK	2.89	高級マンション	2.34	中古一戸建て	3.49	マンション情報	3.27	談	3.46
写真	3.46	北鳥山	2.82	賃貸資料請求	2.33	分譲	3.33	マンション情報	3.25	サ	3.46
鳥山	3.38	下高井戸	2.81	中古不動産	2.33	SLDK	3.32	マンション	3.24	宅	3.46

●図3 「中古マンション・世田谷」で検索してヒットするサイトの形態素解析の結果

とで、より来訪者の求める情報を的確に提供することができ、問い合わせ等の誘導につなげることができるのです。

3. 専門性とユニーク性を競合サイトと比較して考える

冒頭に述べたようにGoogleは、自然検索^(注4)結果にお

いては、専門性の高さとユニーク性を兼ね備えたテキストコンテンツを高く評価すると明言しており、そのための自然文解析技術を強化しています。上位に表示されるサイトのテキストコンテンツを細かく検証すると、当該ページまたはリンク提供元ページに、検索語に関連する用語が豊富に盛り込まれています。

図3は東京大学情報基盤センターの中川裕志教授および横浜国立大学環境情報研究院の森辰則教授が共同で

開発した「言選Web」という形態素解析^(注5)ツールを用いて各サイトのテキストコンテンツを解析した結果です。

トップ5のA～E社のサイトの各ページと、10位以下のF社のサイトのページには、顕著な違いがあることがわかるかと思います。F社のサイトは単語が細かく分解されてしまっていますが、それに対して上位5サイトは、中古マンションや世田谷と何らかの強い関係があると感じられる用語が数多く見受けられます。この違いが検索順位の差につながるのです。F社のサイトにおける物件の説明文は「駅徒歩5分、ペット可」といった非常に短い単語の羅列となっています。人には理解できてもロボットには文章として認識されないためこのような結果になっています。

検索順位は相対評価であり、他社よりも優れていなければ上位にランクづけされません。

ロボットの視点に基づいて競合ページと比較して何をテコ入れすべきかを把握した上で、それを上回るような言葉や文章を配備していくことが必要になります。もちろん人が見ても不自然ではない構成や表現にすることも重要です。

4. コンテンツを構造化する

Googleは、ページ単体でコンテンツの充実度を評価しているわけではなく、リンク関係にある関連ページ

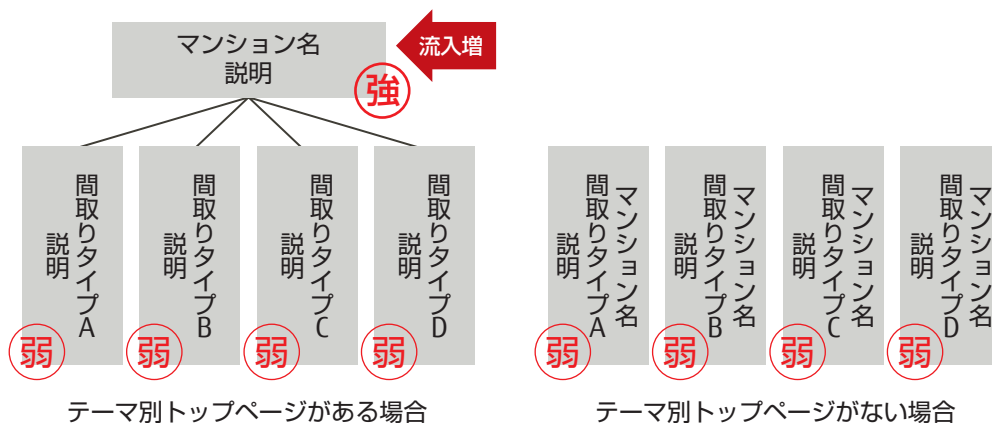
の内容も含めた総合力で判定しています。中でも、情報集約度の高いページを上位表示している傾向があります。例えば大規模マンションの物件ページの場合、そのマンションを説明するページを設け、その下に各部屋を説明するページを設けるような構成です(図4)。

その場合、各部屋の紹介ページはたとえ間取りが同じだとしてもそのままコピーするのではなく、重複がないように説明の表現を変えます。そうすることで異なる内容の複数のページがリンク関係で繋がって、1つの物件のブロックを形成することになり、高い評価を得ることができます。

METAタグ(Title/Description/Keyword/H)についても、各ページに同じ内容を記載するのではなく、それぞれのページに書かれているテーマに合わせた内容にしないと効果が出ません。

以上のように、集客増を実現するコンテンツにするためには「検索需要により検索者のニーズを正しく把握する」、「ニーズを踏まえた上で、最も強い競合を上回る言葉を配備する」、「ページ単位ではなく構造化した構成で考える」といった点を踏まえた上で、コンテンツ制作をする必要があります。

集客を安定的に実現するためには、自然検索の結果で優れたポジションを獲得しなくてはなりません。それによって、中長期的にみると広告への依存度を下げ、



●図4 コンテンツの構成イメージ

より柔軟な予算配分を行える環境を作ることが可能になります。コンテンツによって顧客とのコミュニケーションを図るコンテンツマーケティングにおいては、自社が持つ情報をそのまま出すだけでなく、潜在顧客のニーズをとらえて必要な言葉を網羅しながら、自然な内容を書くことができるライティングの技術も求められるのです。

5. 最後に

Googleキーワードプランナー^(注6)を使えば簡単なキーワード分析は可能ですが、前述のような詳細な分析を行い、成果を出せるコンテンツを制作するには、ビジネス観点での最適なテーマ選定やライティングのテクニック、専用の分析ツールが必要です。

富士通総研では、お客様の課題解決を支援するコンサルティングの経験とデータサイエンティスト社のKWT00Lというツールを用いた検索データ分析により、不動産業界だけでなく自動車メーカーや金融機関等、様々な業種のサイト集客増の支援を行っています。

(注1) サーチエンジンの検索結果のページの表示順の上位に自らのWebサイトが表示されるように工夫するための技術やサービス。

(注2) METAタグは検索クローラーに対して文書の内容や付加情報を知らせるために使うHTMLのタグの一種。

(注3) 全文検索型サーチエンジンの検索データベースを作成するために、世界中のあらゆるWebページを回収するプログラム。

(注4) 検索結果画面に表示されるURLリストのうち、リスティング広告のような広告枠を含まない部分。

(注5) 自然言語処理の手法の1つ。文章・フレーズを「意味を持つ最小限の単位(=単語)」に分解し、文章やフレーズの内容を判断するために用いる。

(注6) Google Adwords (Googleが提供しているインターネット広告サービス)の機能の1つで、「検索キーワード」の月間検索数や競合性を調べることができ、主に、広告出稿者やSEO対策者が利用している無料の簡易ツール。

◆参考

※ [図1] [図2] はKWT00L (データサイエンティスト社提供) による解析結果

ケーススタディ 2

BtoBサイトの利用状況と効果的な仕掛け

株式会社富士通総研
経済研究所 担当部長
田中 秀樹

法人向けビジネス（BtoB）では、NCネットワークなどの中堅中小企業の製品やサービスを集約したプラットフォーム型のサイトや、MonotaRO（モノタロウ）のような間接資材の販売サイトが以前から普及していた。一方、個社のWebサイトは会社紹介の役割が主で、必ずしも製品販売に大きな効果があるとは言えなかった。ところが、最近になって、自社のBtoBサイトがビジネスに貢献するようになってきた。ただ、BtoBではリアルとWebサイトを組み合わせた販売スタイルが一般的なため、Webサイトだけの貢献が見えにくい。そこで、BtoBサイトの利用状況を分析したケーススタディを基に、BtoBサイトの貢献と活用のポイントを考える。

■ 執筆者プロフィール



田中 秀樹（たなか ひでき）

株式会社富士通総研 経済研究所 担当部長

マーケティング戦略支援コンサルティングなどを担当した後、経済研究所にてICTが企業や社会に与えるインパクトの調査に従事。著書に『プラットフォームビジネス最前線』（共編著）、『インターネット広告実践法』（共著）の他、『インターネット白書』等に記事原稿を多数掲載。

1. BtoBの購買プロセス段階

BtoBの営業活動と言えば、以前は展示会などで見込み客を獲得し、営業担当が訪問して提案する形が一般的だった。電話だけでは信頼が得られず、遠くであっても面談するのが当たり前といった商習慣の会社もあったほどだ。しかし、今では顧客が自らWebサイトを使って必要な情報を集めて比較検討した上で、問い合わせるケースが増えている。顧客からコンタクトがあった段階では製品や発注先候補の選定は終えており、勝負はすでについていると言われるほどだ。

Webサイトの利用が増えたといっても、商品紹介から注文までBtoBサイト上で完結するビジネスはまだ少なく、リアルの販売活動とBtoBサイトを組み合わせる販売スタイルが一般的だろう。このため、BtoBサイトが利用されていることは分かっているが、販売活動における貢献度合いが分からず、社内でBtoBサイトの価値をアピールできない担当者も多いのではないかな。そこで、BtoBサイトの具体的な貢献を明らかにするために、顧客の購買プロセス段階別に利用状況を分析する。

顧客の購買プロセスは一般的に次のような流れになる。まず、業務上の課題を解決するために必要な製品の情報を収集し、要件と照らし合わせながら最適な製品を絞り込んでいく。そして、製品や業者の候補が決まったら、条件を交渉して、稟議などの社内手続きを経て購買に至る。このような購買プロセスは、いくつかの段階にまとめることができる。例えば、「(1) 情報収集」、「(2) 製品検索」、「(3) 評価・稟議・決裁」、そして「(4) 購買」の4段階だ。この区分に従ってBtoBサイトの利用状況を分析した調査結果を紹介する。

2. 購買プロセス段階別のBtoBサイト利用状況を調査

「BtoBサイト上での購買プロセス遷移調査」は、BtoB

サイトが購買プロセス上でどのような貢献をしているのかを明らかにすることを目的として、公益社団法人日本アドバタイザーズ協会 Web広告研究会が2014年の10月～11月に実施した。

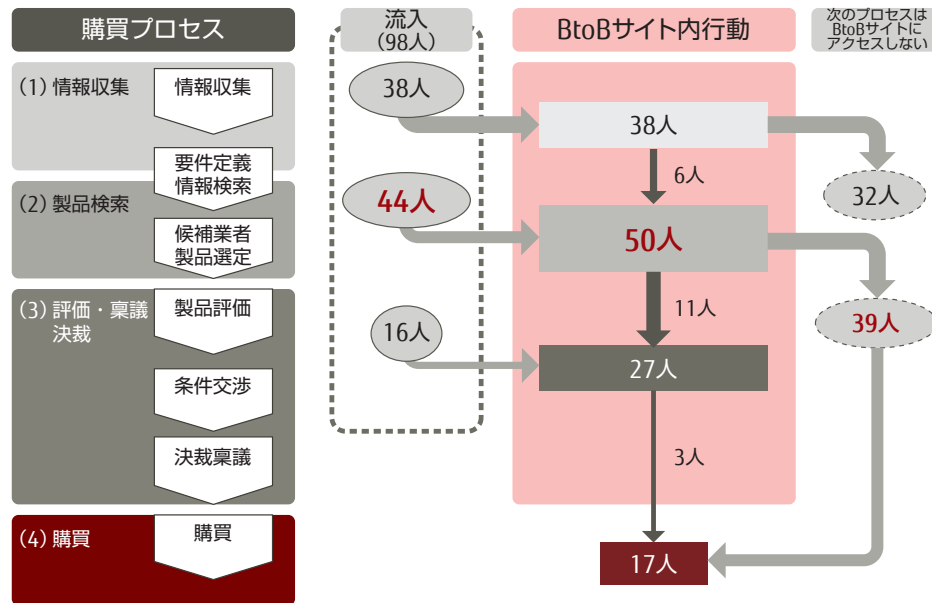
「住宅設備・建材」、「ITサービス・ソリューション」、「オフィス機器」、「法人向けエネルギー」、「太陽光発電」、「医療介護施設」、「FA(制御機器)」の7業種を対象として、それぞれ代表的な2社を選び、そのBtoBサイトにアクセスしたことがある買い手側の100人前後(業種ごと)を調査した。

調査内容は、購買プロセス別のBtoBサイトのアクセス状況に加えて、メルマガなどの各種サービスの利用状況やニーズの充足度などだ。この調査結果の中から、1つの例として「住宅設備・建材」業種を取り上げて、BtoBサイトにおける購買プロセス別の利用状況を紹介する。

3. 「住宅設備・建材」サイトは「製品検索」での利用が多い

まず、購買プロセスのどの段階からBtoBサイトを利用し始めたのかを見ていこう。図1の中央にある「流入」が利用し始めた段階を示している。「住宅設備・建材」のBtoBサイトを利用した98人の内訳は、「(1) 情報収集」から利用し始めた人が38人、「(2) 製品検索」からが44人、「(3) 評価・稟議・決裁」からが16人となっており、「(2) 製品検索」から利用し始めた人が一番多い。

「(1) 情報収集」ではなく「(2) 製品検索」の方が多かった理由としては、以前から知っていたので情報収集は不要であったか、展示会やカタログなど情報収集はリアルで済ませ、詳細な製品情報を調べるために「(2) 製品検索」段階でWebサイトを使う購買者が多かったことが考えられる。

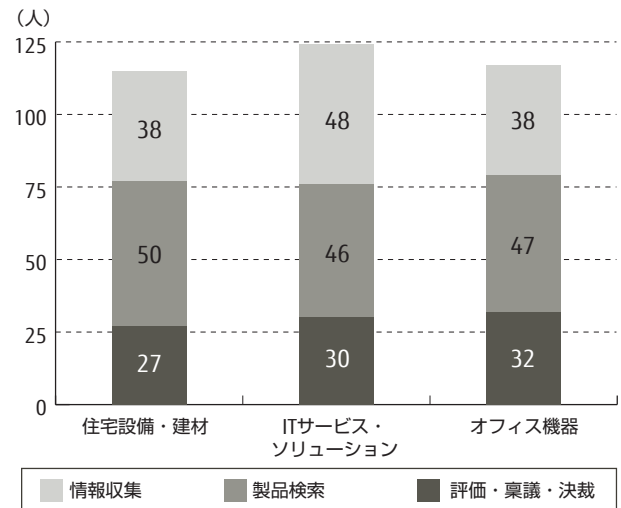


● 図1 「住宅設備・建材」サイト訪問者の購買行動推移

出所：日本アドバタイザーズ協会 Web広告研究会「BtoBサイト上での購買プロセス遷移調査」
結果報告セミナー資料に基づいて富士通総研作成

次に、顧客は購買プロセスの複数段階でBtoBサイトを利用しているはずなので、購買プロセス段階ごとの利用状況を紹介しよう。図1の「BtoBサイト内行動」が段階ごとの利用者数を示しており、「(1) 情報収集」が38人、「(2) 製品検索」が50人、「(3) 評価・稟議・決裁」が27人となっている。この3つの段階を合計すると、のべ115人で、回答者1人当たり約1.2段階で利用していることが分かる。

一番利用者が多かった「(2) 製品検索」の、BtoBサイトを利用した目的に応えられていたかを聞いた「ニーズ充足率」は69.9%となっており、サイトは販売活動に貢献していたようだ。また、「(2) 製品検索」を利用した50人のうち、「(3) 評価・稟議・決裁」も利用したのは11人だった。残り的人達は購買プロセスの次の段階に進まなかったわけではなく、14人は最終的に購買していた。これは、担当営業などBtoBサイト以外のリアルの営業活動やアプローチを経由して購買した結果と考えられる。



● 図2 業種別の購買プロセス段階別利用者数比較

出所：日本アドバタイザーズ協会 Web広告研究会「BtoBサイト上での購買プロセス遷移調査」結果報告セミナー資料に基づいて富士通総研作成

なお、業種によって購買プロセス別の利用状況は異なる。例えば、「ITサービス・ソリューション」業種は、「(1) 情報収集」が48人、「(2) 製品検索」が46人、「(3) 評価・稟議・決裁」が30人と、「(1) 情報収集」が「(2) 製品検索」より多い(図2)。また、「オフィス機器」業種は、「(3) 評価・

稟議・決裁」が32人と、「住宅設備・建材」や「ITサービス・ソリューション」よりやや多くなっている。業種により営業スタイルや顧客ニーズが異なり、BtoBサイトの役割が異なっているのだろう。

4. BtoBサイトをより活かすための「仕掛け」

この調査結果から何が分かるのだろうか？ まず、購買プロセス別にBtoBサイトの利用状況を見た場合、顧客は購買プロセスのすべての段階でBtoBサイトを使うのではなく、必要な一部の段階だけで使っている様子が読み取れる。このため、購買プロセスの段階ごとに異なる顧客ニーズをきちんと把握し、そのニーズを充足させる適切なWebエクスペリエンスを提供することが重要になる。

また、BtoBサイトのコンテンツや機能に、アクセスした人の購買プロセス段階が分かる仕掛けをしておくことで顧客の検討状況を把握でき、営業上の強力な武器になる。実際、ある企業でアクセス状況を確認していたところ、顧客の1社が「製品検索」で突然利用し始めていることが分かった。そこで、営業担当者に知らせて取引先に問い合わせたところ、「決裁者が変わったので製品や取引先を見直している」という重要な情報をキャッチでき、いち早く取引先をフォローすることで、顧客損失を回避できたという。

今回紹介した利用状況は調査対象2社のケーススタディであり、個社によってBtoBサイトの利用状況は異なるだろう。自社サイトの購買プロセス別利用状況を「見える化」することで、サイトの役割を明確にすることができると同時に、改善の方向も見えてくる。さらに、利用者個別のアクセス状況を把握するための「仕掛け」を設けることで、BtoBサイトはよりビジネスに貢献し、社内で存在感を示すようになるはずだ。



STEP 1

知創の杜読者アンケート

検索

<https://www.fujitsu.com/jp/group/fri/contact/form/enq.html>



STEP 2

忌憚のないご意見をお聞かせください。

知創の杜読者アンケート

皆様からご意見、ご要望をいただき、今後の内容充実に反映させていただきます。是非、皆様のお声を聞かせください。

アンケート

Q1 お読みになった号をご記入下さい(記入例:2013年Vol.01) *

Q2 興味をお持ちになったエッセイを挙げてください。(複数回答可) *

☐ 1.特集
☐ 2.フォーカス(対談)
☐ 3.あしたを創るキーワード
☐ 4.ケーススタディ
☐ 5.興味を持ったものはない

その理由をお聞かせください

Q3 もっと詳しく知りたいエッセイがあれば、挙げてください。(複数回答可)

☐ 1.特集
☐ 2.フォーカス(対談)
☐ 3.あしたを創るキーワード
☐ 4.ケーススタディ

具体的に知りたい内容をご記入ください

FRIメールニュース

検索

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/news/FRIemailnews.html>

ビジネスに役立つ情報を
毎月第1火曜日にお届けします。

→ オピニオン

→ 研究レポート

→ コンサルティング事例

→ サービス紹介

→ セミナー案内

FRIメールニュース

事例紹介やイベント・セミナーのご案内など、
お客様のビジネスに役立つ情報をお届けします
無料メルマガジン

→ お申し込みはこちら(購読無料)

FRIメールニュースとは

FRIメールニュースは、ビジネスに役立つ情報を毎月お届けする無料メルマガジンです。
最新のコンサルティングサービスや顧客事例の紹介、オピニオン、研究レポート、イベント・セミナー情報などを掲載してお届けします。

[サンプルを読む](#)

お知らせ

富士通総研主催のイベント・セミナー開催案内、経済見通し、プレスリリース、書籍紹介などについてお知らせします。

現場で使えるコンサルティング事例

富士通総研のコンサルティング事例をご紹介します。お客様のビジネス変革やITの戦略的活用のためのヒントがここにあります。

オピニオン

富士通総研のコンサルタントとエコノミストが、今、今世の中で話題となっているテーマやコンサルティングの現場で解決を求められている課題について、独自の視点から考察します。

研究レポート

富士通総研 経済研究所のエコノミストが、経済・産業・経営の分野で、緻密な調査・研究に基づいた積極的な政策提言を行います。

www.fujitsu.com/jp/fri/

株式会社 富士通総研

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

〒105-0022 東京都港区海岸1丁目16番1号 ニューピア竹芝サウスタワー
TEL: (03) 5401-8391 FAX: (03) 5401-8395

本誌に掲載する「内容」および「情報」は過去と現在の事実だけでなく、将来に関する記述が含まれています。これらは、記述した時点で入手できた情報に基づいたものであり、不確実性が含まれています。したがって、将来の業務活動の結果や将来に惹起する事象が本誌に記載した内容とは異なったものとなる恐れがありますが、当社は、このような事態への責任を負いません。読者の皆様には、以上をご承知いただくようお願い申し上げます。

「知創の社」の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。

文中に記載された会社名、各製品名などの固有名詞は、各社の商号、登録商標または商標です。