

# 全体最適視点で進化する戦略的BtoBマーケティング

## Strategic BtoB Marketing Evolving from Perspective of Total Optimization

鈴木 謙一      大西 伸征      組谷 俊

---

### あらまし

デジタル化の進展によって、購買決定プロセスにおけるデジタル接点の重要性が高まり、デジタルマーケティングに取り組むBtoB企業が増えている。しかし、組織を越えてターゲット顧客やマーケティングの目的を共有し、全体的なマーケティング施策によって成果を上げている企業はごく一部にとどまっている。その結果、多くの企業において施策が部分最適に陥ったり、営業部門とマーケティング部門の部門間連携に苦慮したりしている。富士通では、このような企業に向けて、BtoBにおけるデジタルマーケティングの効果を最大限に引き出すコンサルティング、既存顧客のロイヤルティ（企業に対する信頼や愛着）向上、および新規顧客の効率的な獲得を支援する、クラウド型マーケティングオートメーションプラットフォーム「FUJITSU Intelligent Data Service Marketo（以下、Marketo）」を提供している。

本稿では、BtoBデジタルマーケティングに有効な施策を立案するコンサルティングと、Marketoを導入したマーケティングオートメーションの適用事例について述べる。

### Abstract

With the progress of digitalization, digital contact points have gained importance in the purchasing decision-making process, and an increasing number of BtoB companies are working on digital marketing. However, few companies share target customers and the purpose of marketing beyond organizational borders and take comprehensive marketing measures to produce results. Consequently, many companies face their measures end up as specific cases of optimization and struggle to link the sales and marketing departments. For these companies, Fujitsu provides FUJITSU Intelligent Data Service Marketo (hereafter, Marketo), a cloud-based marketing automation platform that supports consulting to maximize the effect of digital marketing in BtoB, increased loyalty of existing customers (trust in and attachment to companies), and efficient acquisition of new customers. This paper describes consulting to formulate measures effective for BtoB digital marketing and an example of the application of marketing automation by employing Marketo.

---

## 1. まえがき

昨今、デジタル化の進展によって企業と顧客（消費者）の接点は多様化・複雑化しており、BtoB企業においても購買決定プロセスにおけるデジタル接点の重要性が高まっている。ある調査では、90%の顧客が営業にコンタクトする前に事前にWebサイトで情報を収集し、その内57%の顧客が購入先検討対象を2~3社に絞り込んでいる。<sup>(1)</sup> 企業の営業担当者は、このようにインターネットを使って知識を習得した顧客に対して、初回の訪問を行う状況になっている。

このような状況の中、富士通総研の調査によると、既に35%のBtoB企業がデジタルマーケティングに取り組んでいる。<sup>(2)</sup> しかし、この内成果を上げているのは37%にとどまっており、Web接点を見直したり、マーケティングツールを導入したりしたにも関わらず、成果が上げられない企業が散見される。

富士通では、このような悩みを抱えているお客様に向けて、デジタルマーケティングの効果を最大限に引き出すコンサルティングとマーケティングオートメーション（以下、MA）として、クラウド型MAプラットフォーム「FUJITSU Intelligent Data Service Marketo（以下、Marketo）」を提供している。Marketoは、顧客の属性情報やWebサイトのアクセス履歴、購入履歴などのデータを統合し、購買ステージ（匿名や認識済みなどの顧客ステータスを詳細化したもの）や行動に合わせた施策の実行を可能にする。

本稿では、まずBtoB企業におけるマーケティング（以下、BtoBマーケティング）の課題と、その課題に対する富士通の取り組みについて述べる。次に、Marketoの概要と適用事例を紹介し、最後に今後の展望について述べる。

## 2. BtoBマーケティングの課題

本章では、BtoBマーケティングの三つの課題について述べる。

### (1) デジタルマーケティングの目的設定と全体プロセスの確立

企業では、デジタルマーケティングの推進に当たり、ターゲット顧客とマーケティング活動の目的を明確にして、それを全ての関係者で共有する必要がある。その上で、顧客の「獲得」「潜在顧客を自社顧客へとつなげていく活動（以下、育成）」「営業への引き継ぎ」「契約」に至るまで、全体の施策を設計しなければならない。

しかし、多くの企業において、マーケティングの全体施策とプロセスを決めないままマーケティングツールの導入だけが進み、部分最適に陥ってしまい効果が限定的となっている。

### (2) 営業とマーケティング部門の連携

BtoB企業におけるデジタルマーケティング（BtoBデジタルマーケティング）では、マーケティング部門がWebサイトや電子メールなどを活用して新規の見込み顧客の獲得と優良顧客化を行い、営業部門が商品を販売する。このため、マーケティング部門と営業部門の連携が必須となるが、連携に苦慮するケースが多い。

その理由として、まずマーケティング部門が獲得した見込み顧客と営業部門が求める見込み顧客との間にギャップが存在することが挙げられる。次に、獲得した見込み顧客に対する営業活動の状況がタイムリーに共有されていないことも挙げられる。これらを解決するために、まず営業部門とマーケティング部門との間でターゲット顧客を明確にして、売上目標、獲得顧客数、見込み顧客数などの共通のKPI（Key Performance Indicator）を設定する。次に、タイムリーに情報を共有し、双方向でコミュニケーションを図る必要がある。

### (3) 顧客理解とマーケティングにおける投資対効果の明確化

BtoBマーケティングにおいては、顧客の購買行動プロセスは長期にわたり複雑になる傾向がある。これは「意思決定者」「購買窓口」「利用者」「助言者」など、複数の関係者が企業との多様な接点から情報を収集し、それぞれの基準で商品の選定に関する判断が行われるためである。また、企業はオンラインとオフラインの顧客データを統合して顧客を理解し、更には関係者のそれぞれの関係性や活動を理解

していく必要がある。その上で、企業は顧客を理解し、購買ステージやセグメントに応じて顧客とコミュニケーションを図らなければならない。

一方で、顧客の動きを把握できない場合は、コミュニケーションが一方的な情報発信に陥ってしまう。顧客の動きを把握できなければ、マーケティング施策の効果も計ることができず、投資対効果（ROI：Return on Investment）の明確化が困難となる。その場合、企業内におけるBtoBマーケティング活動の発展を妨げることになる。

全体最適化された戦略的なBtoBマーケティングを成功させるためには、以上述べた三つの課題の解決が求められている。

### 3. 富士通のアプローチ

富士通は、前章で述べた課題を解決するために、効果的なBtoBデジタルマーケティングの提供と施策の実行を支援している。

富士通では、BtoBデジタルマーケティングにおけるコンサルティングを、コンサルティングフレームワークCXC<sup>3</sup>（シーエックスシーキューブ）として体系化している（本誌掲載の「顧客体験ファーストで実現する富士通のデジタルマーケティングメソッド」を参照）。CXC<sup>3</sup>では、社内実践におけるノウハウや経験を基に、更にBtoBデジタルマーケティング立案フレームワークとMA導入フレームワークの二つに分類している。このフレームワーク

を活用することによって、企業が戦略的にデジタルマーケティングを業務に組み込むことを可能にするとともに、全体最適視点で進化させていくための支援に取り組んでいる。

以下に、デジタルマーケティング立案フレームワークと、MA導入フレームワークについて詳述する。

#### 3.1 BtoBデジタルマーケティング立案フレームワーク

本節では、BtoBデジタルマーケティングを立案・推進する取り組みに対するコンサルティングを体系化した、BtoBデジタルマーケティング立案フレームワーク（図-1）の具体的な内容と、期待される効果を紹介する。

##### (1) 共通のKGI/KPIおよびアクションプランの策定

営業部門とマーケティング部門において、共通のKGI（Key Goal Indicator）として売上目標を、KPIとして中間指標を設定する。更に、KPIを達成するための具体的な施策案や、アクションプランの策定を行う。これによって、両部門が共通に達成すべき目標と、それに対する具体的なアクションの方向性に対する共通認識が得られる。

##### (2) 担当部門とシステムのあるべき姿の策定

購買ステージごとに、担当部門がどのような役割を担い、既存のデジタルマーケティング施策がどのシステムで実行されているかを可視化する。これによって、部門間連携においてボトルネックとなる業務やシステムを特定できる。



Fit&Gap：システム導入の際、実現したいシステムと現状のシステムを比較し、機能の有無や課題点の洗い出し・整理を行うこと。

図-1 BtoBデジタルマーケティング立案フレームワーク

### (3) デジタルマーケティング施策の立案

顧客が購入に至るまでを可視化したカスタマージャーニーマップを作成することで、ターゲット顧客が検討対象とする商品・サービスにおける一連の行動や接点ごとの気持ちを洗い出し、改善点を抽出する。その上で、MAで実行可能なコミュニケーション施策を立案する。カスタマージャーニーマップがない場合には、匿名や認識済み、商談中、成約など、企業が認識する顧客のステータスを設定し、それぞれの状態における顧客の不満を抽出することで代用できる。

### (4) ROIの算出

予算から逆算することで、顧客ステータスごとのKPI（受注件数や商談件数、見込み顧客数、ユニークユーザー数など）を設定・定義する。これによって、ROIを算出・可視化し、目標の達成に向けた施策を明確化する。

## 3.2 MA導入フレームワーク

MAは、顧客ごとに立案したデジタルマーケティング施策を実行するツールである。本節では、MAを導入・推進するためのコンサルティングを体系化したMA導入フレームワーク（図-2）の具体的な内容と、期待される効果を紹介する。

### (1) 購買ステージ・顧客シナリオの策定

購買ステージを策定する際は、顧客がどのような行動をすれば購買ステージが上がるか、どのような行動を取った顧客が自社にとって見込み顧客である

か、といったことを定義する必要がある。

顧客シナリオの策定では、顧客の気持ちの変化や心の声、施策の意図などの項目をベースに、施策案の洗い出しを行う。その上で、実現の容易さや対象母数、期待される効果などの視点から各施策を評価し、実行の優先順位や初期に実装する施策を選定する。

### (2) データ連携方法の策定

本工程では、あるべきデジタルマーケティング基盤の構成を検討する。既存の基盤構成と比較して過不足を精査する（Fit&Gap）ことで、追加開発が必要なシステムやデータ連携フローの有無の洗い出しを行う。その上で、データ連携方法の実現性やコスト、実装までにかかる時間を評価し、採用する手法を決定する。

### (3) 可視化方法の策定

BtoBデジタルマーケティング立案フレームワークで設定・定義したKPIや顧客の行動状況など、可視化すべき項目の中から、特に優先順位の高いものを効果的に可視化するための手法を検討・策定する。

## 3.3 フレームワーク適用による期待効果

以上のように、二つのフレームワークを適用することで、マーケティング施策の効果を可視化することによって、営業部門とマーケティング部門が施策の効果をタイムリーに共有し、双方向のコミュニケーションのもとに、次の施策に向けた具体的な検討やアクションへとスムーズに移行できる。

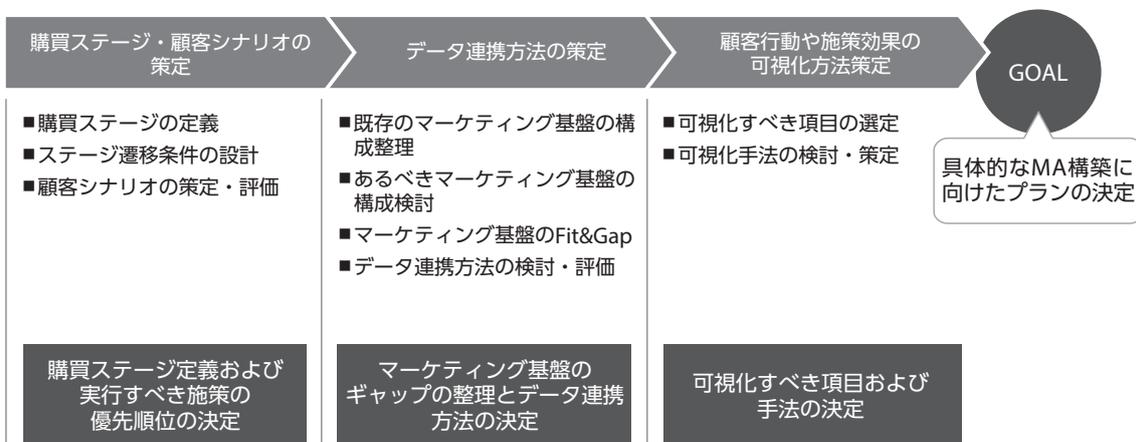


図-2 MA導入フレームワーク

## 4. Marketoの概要

富士通は、既存顧客のロイヤルティ向上と新規顧客の効率的な獲得を支援する、クラウド型MAプラットフォームMarkettoを提供している。Markettoは、企業と顧客が中長期的な関係を築いていくために必要な機能を豊富持つMAであり、顧客ごとにパーソナライズしたOne-to-Oneコミュニケーションを自動実行するものである。Markettoの全体像を図-3に示す。

Markettoは、以下の三つの機能から構成される。

### (1) 顧客行動の蓄積・可視化

Markettoでは、独自のトラッキングコードをWebサイト上に埋め込むことで、顧客一人ひとりのオンライン上の行動を全て取得し蓄積できる。また、ライフサイクルモデラと呼ばれる顧客行動を可視化する機能を活用し、購買プロセスにおける顧客行動(例：匿名顧客→認知顧客→見込み顧客→有望顧客→商談→契約など)を把握できるようになる。

### (2) 見込み顧客の評価

優良顧客を判定するためには、成約の見込み度合

いを判定する評価システムが必要となる。Markettoのスコアリング機能では、様々なチャネル(メール、Webサイトなど)における顧客の行動に応じて、あらかじめ設定したスコアを顧客に付与できる。

### (3) 施策実行の自動化

購買ステージやセグメントに応じてタイムリーにフォローしていくためには、スコアが一定の値に達した顧客や特定のアクションを取った顧客に対して、特定のメールを自動配信する仕組みが必要となる。Markettoでは、購買ステージに合わせて特定のコンテンツとその配信タイミングを事前に設定しておくことで、顧客一人ひとりの行動に応じた育成が自動化できるようになる。

上述したように、Markettoを活用することで、顧客一人ひとりの行動やステータスを可視化し、興味・関心を把握できるようになる。その結果、タイムリーなOne-to-Oneコミュニケーションが可能となる。

## 5. Marketo適用事例

本章では、Markettoを活用した代表的なお客様事例を紹介する。

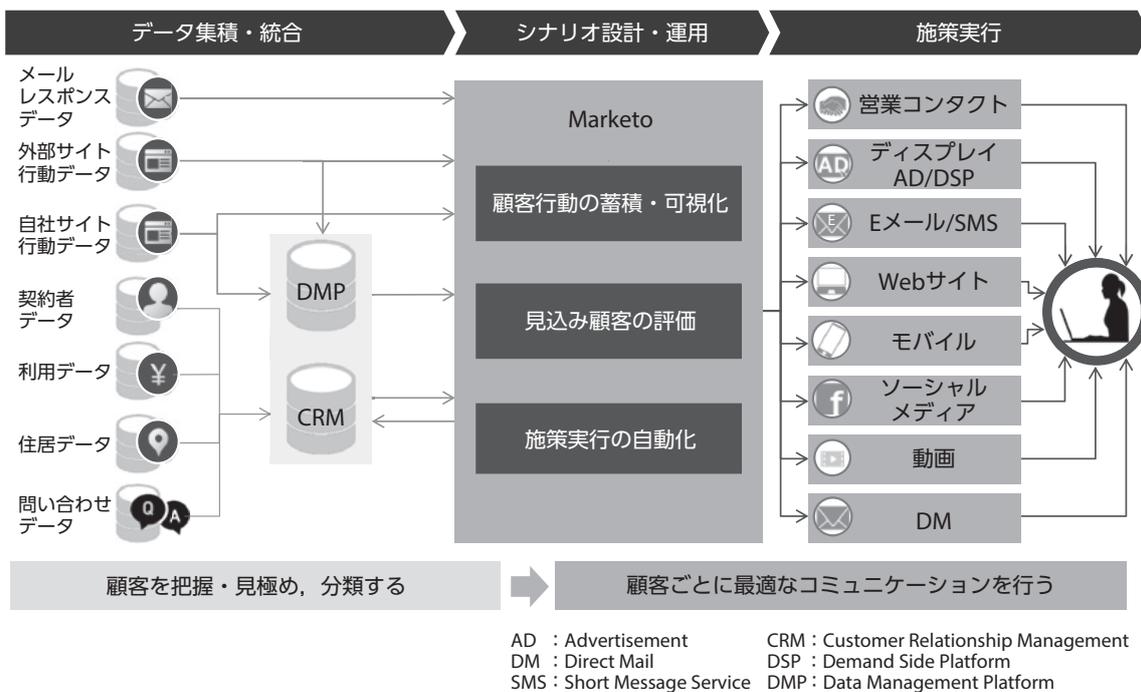


図-3 Marketoの全体像

## 5.1 課題

ソフトウェアの販売・構築を行うBtoB企業のA社様は、オフラインではマーケティング部門と事業部門がイベントやセミナーを開催し、オンラインでは製品紹介資料や導入事例といった各種デジタルコンテンツをWebサイトに公開することで、見込み顧客を獲得していた。

しかし、獲得した見込み顧客情報を営業部門に引き継いでも、営業部門が確度の高い見込み顧客を判別できないため、見込み顧客をフォローしきれず機会損失が発生していた。その結果、部門間で対立が発生していた。

また、見込み顧客の属性データやデジタル接点における行動が、複数の個別システムにまたがって管理されていた。このため、見込み顧客の獲得から商談発生、受注に至るまでの購買行動を一貫して可視化できていなかった。

## 5.2 課題に対する富士通のアプローチ

### (1) 顧客購買プロセスの可視化による、共通KPIの設定

前節で述べた課題を解決するために、富士通はBtoBデジタルマーケティング立案フレームワークを用いて、まず見込み顧客獲得から商談受注に至るまでの顧客の購買プロセスを描いた。そして、その購買プロセスにおけるA社様の業務とその担当部門、および業務を担うシステムの棚卸しを行った。その結果、見込み顧客獲得から、育成、評価、商談の成約までの共通KPIを整理でき、マーケティング部門と営業部門の役割分担を明確化できた。

また、顧客の購買プロセスに応じたマーケティング施策を自動実行するマーケティングプラットフォームの要件についても、併せて整理できた。具体的には、事業部門ごとに商品・サービスが異なるため、商品・サービスに適した複数のスコアリングルールを設定できること、既存のCRM (Customer Relationship Management) システムとシームレスに連携できること、が要件として明確となった。

### (2) 収益に貢献にするWebサイトの構築

A社様では、ブログサイトや商品サイト、コーポレートサイトといったいくつものWebサイトを運用していたが、それぞれが収益にどの程度貢献して

いるかは明確ではなかった。

そこで、Marketoのフォーム機能を使用して、見込み顧客の氏名やメールアドレスといった個人情報を獲得するための機能をWebサイト上に追加した。また、ブログサイトは顧客に対して製品やサービスの認知度を高めるための役割、商品サイトは製品やサービスを深く知ってもらうための役割と位置付け、更に各Webサイト上に見込み顧客が知りたいコンテンツが再配置される仕様に変更した。

この施策によって、どのサイトから新規見込み顧客が流入しているかを総合的に管理できるようになった。また、見込み顧客の検討状況に応じたWebサイトやコンテンツに自動で誘導することで、Webサイトを利用して見込み顧客を育成する仕組みを確立できた。

これらを通じて、見込み顧客の獲得から育成までを自動化し、マーケティング部門と営業部門をまたいだ共通のKPIを設定することによって、営業に引き継いだ見込み顧客の商談に至った割合が15%から50%へと向上した。また、Webサイトを閲覧した見込み顧客から発生した商談が3か月で120%増加し、高い効果が確認できた。

## 6. 今後の展望と方向性

本章では、BtoBデジタルマーケティングにおける今後の展望と方向性について述べる。

MAを導入した多くのBtoBビジネスを行っている企業において課題となっているのは、スコアリングルールの最適化である。現在は、MA内に蓄積された顧客の属性や行動データを分析し、定期的にスコアリングルールの見直しを手で行っている。今後は、AI (人工知能) を活用したスコアリングルールの最適化が期待されている。

現在、富士通が提供しているビッグデータ分析基盤マーケティングAIコンテナ<sup>(3)</sup>では、高度な分析ロジックを活用する上で必要な全ての機能をワンストップで提供している (本誌掲載の「企業の持つコンテンツと消費者ニーズをマッチングさせるAI」を参照)。本基盤とMarketoを組み合わせることによって、商品の購入や契約に至った顧客行動を分析し、動的にスコアリングルールを再設定すること

で、より効果的なデジタルマーケティングを実行できる。現在は社内で実践しており、今後はMarketoとマーケティングAIコンテナを組み合わせ、企業のデジタルマーケティング業務全体を支えるソリューションを提供していく。

## 7. むすび

本稿では、BtoB企業において組織を越えたデジタルマーケティングが設計できていないという現状の課題を述べるとともに、富士通のBtoBデジタルマーケティングのコンサルティングと、Marketoを活用した課題解決の事例を紹介した。

富士通は、デジタルマーケティングのツールを導入するだけでなく、施策の立案から実行、運用支援まで、ワンストップで提供できる数少ない企業である。今後も、富士通はお客様と寄り添い、AIなどの新技術を適用し、ビジネスの成功へと導くパートナーとして在り続ける。

## 参考文献

- (1) Google : Google/Millward Brown Digital, B2B Path to Purchase Study, 2014.
- (2) 富士通総研：デジタル化への認識とデジタルマーケティングの実態調査。  
<http://www.fujitsu.com/jp/Images/digitalmarketing2017.pdf>
- (3) 富士通：マーケティング領域での AI 活用を加速するマーケティング AI コンテナの機能を強化。  
<http://pr.fujitsu.com/jp/news/2017/05/8-2.html>

## 著者紹介



**鈴木 謙一** (すずき けんいち)

富士通 (株)  
デジタルソリューション事業本部  
企業のデジタルマーケティングのコンサルティングに従事。



**大西 伸征** (おおにし のぶゆき)

富士通 (株)  
デジタルソリューション事業本部  
マーケティングオートメーションの導入コンサルから運用支援活動に従事。



**組谷 俊** (くみたに しゅん)

富士通 (株)  
デジタルソリューション事業本部  
マーケティングオートメーションの導入コンサルから運用支援活動に従事。