

# 実践知をお客様課題の解決につなげる オファリング化アプローチ

## Approach with Offerings Applying Practical Wisdom to Resolve Customer Issues

大井 幹順      市村 賢司      石井 洋史

---

### あらまし

デジタル革新の進展に伴い、ビジネス活動におけるICTの活用領域は従来の情報システム部門中心から業務部門にまで広がってきている。それに伴い、富士通の営業はこれまであまり接触する機会がなかったお客様の業務部門（LoB：Line of Business）に対してアプローチを行う必要が出てきている。一方、近年お客様自身がインターネットやイベントなどで商品やサービスなどの情報を収集しているため、営業に接触する前に検討プロセスの6割が終了しているという調査結果もある。このような状況において、富士通ではLoBのお客様との新たな商談機会の創出を目的として、デジタルマーケティングの実践に取り組んでいる。実践に当たっては、多様なお客様のニーズと富士通の商品やサービスをマッチさせるために、オファリングという単位でプロモーションした。また、デジタルマーケティングの実践に取り組むお客様が増える中、富士通の実践知をお客様の課題解決のための提案モデルとして展開している。

本稿では、富士通社内におけるデジタルマーケティングの実践と、そこで得られた実践知をお客様への価値あるオファリングへとつなげるアプローチについて述べる。

### Abstract

Along with the progress of digital innovation, the scope of utilization of ICT in business has expanded from the conventional focus of information systems departments to operations departments. This change requires Fujitsu's sales representatives to approach an operations department (line of business: LoB) of customer, with which they are less well-acquainted. At the same time, there are also survey results showing that the average customer completes 60% of the purchase decision-making process before engaging with a sales representative, as customers in recent years are collecting information about products and services for themselves through the Internet and events. Given this background, Fujitsu is practicing digital marketing for the purpose of creating new business opportunities with LoB customers. In practicing this digital marketing, we have carried out promotion in units of offering in order to match various customer needs with Fujitsu's products and services. While an increasing number of customers are practicing digital marketing, we provide our practical wisdom as proposal models to resolve customer issues. This paper describes the practice of digital marketing within Fujitsu and an approach for developing the practical wisdom acquired in the process into valuable offerings for customers.

## 1. まえがき

富士通は、クラウド、IoT、AI（人工知能）、セキュリティなどのテクノロジーソリューション事業を中核として、企業や団体のお客様を中心にビジネスを展開している。

これまで、ICTシステムの導入は業務効率化の手段として考えられており、情報システム部門が意思決定の中心であった。富士通の担当営業はそうした情報システム部門との関係が強く、お客様のニーズを聞き出すことが比較的容易であったため、そこからビジネスを創出していた。しかし近年、ICTの用途がお客様のビジネス変革（デジタル革新）を支える領域へと広がってきている。これによって、購買意思決定の中心が従来の情報システム部門から、これまで担当営業が接触する機会の少なかった業務部門（LoB：Line of Business）へと変化してきている。そのため、今後ビジネスを拡大していくためには、LoBまでアプローチ範囲を拡大することが急務になっている。

一方、昨今BtoB取引において、お客様は商品やサービスの購買検討プロセスの前工程で、インターネット（Web、ブログ、ソーシャルメディアなど）やイベントなどでそれらの情報収集・検討を行っており、営業が接触する前に購買検討プロセスの60%が終了しているという調査結果もある。<sup>(1)</sup>

富士通は、このようなビジネス環境やお客様の購買行動の変化に対応し、新たなビジネスを創出していくために、デジタルマーケティングの実践に着手している。その際、まず自社が保有するお客様に関わる多様なデータを統合する。次に、そのデータに基づき、ターゲットとなるお客様の購買検討プロセスに合わせてシナリオを作成し、オンラインとオフライン施策を組み合わせてプロモーションする。その反応から、担当営業が接触する前のお客様の検討度合いを見極め、適切なタイミングで担当営業に情報を引き継ぎ、商談機会を創出していく活動を中心に行っている。

これによって、この3年間でマーケティング組織が創出した商談機会は約2,000件に上り、そのうち約7割がLoBのお客様となっている。

本稿では、このような富士通のデジタルマーケティングへの取り組みを紹介するとともに、これを通じて得られた実践知を活かして、お客様への価値あるオフラインにつなげていく取り組みについても紹介する。

## 2. 富士通のデジタルマーケティングへの取り組み

本章では、富士通におけるデジタルマーケティングの取り組みについて述べる。

### 2.1 経緯

富士通では、担当するお客様別に組織された複数の営業部門と、商品・サービス別に組織された複数の販売推進部門（以下、販推部門）が連携し、日々お客様ニーズの実現に向けた商談活動を行っている。

昨今、お客様におけるデジタル革新が進んだ結果、前述したように営業部門が十分に接触できていないLoBがターゲットになってきている。一方、お客様の購買行動が多様化してきており、新たなターゲットに接触して商談を開拓していくためには、オンラインと営業活動を含めたオフラインの様々なお客様との接点を通じて、一貫したアプローチが必要となってきた。そのため、これまで以上に営業活動とプロモーション活動の一体化が求められている。

このような状況を踏まえて、2015年からマーケティング担当組織（デジタルマーケティング実践、商品販売推進、宣伝、イベント、コンテンツ、コンタクトセンター）、システム担当組織（マーケティングシステム、コーポレートシステム）、および営業組織を横断したタスクフォースを立ち上げた。このタスクフォースが中心となって、デジタルマーケティング実行基盤の整備とお客様へのアプローチの強化を目指して、本格的にデジタルマーケティングに着手した。

### 2.2 デジタルマーケティング実行基盤の整備

富士通では、従来から販推部門ごとにWebコンテンツ、電子メール、イベント・セミナー、テレコールなどのオンライン・オフラインの施策を実施して

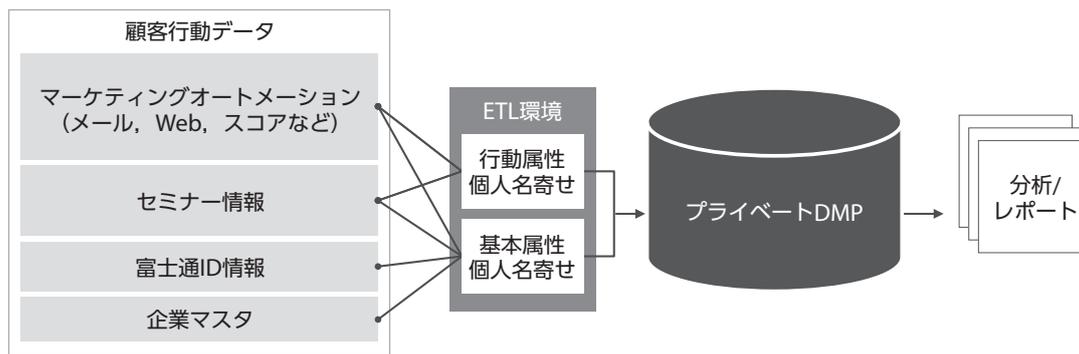


図-1 プライベートDMP

いた。また、各部門・各施策で使用ツールやデータ管理方法などが異なっていたため、施策の実行結果の集計には手間がかかり、結果も個別に把握していた。そのため、各施策における課題の発見から改善は、部分最適にとどまり、全体最適につなげることが困難であった。また、各部門で獲得したリード<sup>(注1)</sup>は、部門ごとの管理・活用にとどまっていた。

デジタルマーケティングの実践においては、お客様起点で購買検討プロセスに合わせたアプローチを行い、その結果を把握する必要があった。これまで、それぞれの商品を起点としてプロモーションしていたため部分最適化されており、その実現が難しかった。そのため、個々に実施されていた施策やその実行結果の把握だけでなく、獲得したリードを部門間、施策間で連携して共有できるようにする必要があった。

そこで、お客様の購買検討プロセスに合わせたアプローチの実現に向けて、システム担当組織が中心となり、施策結果やリードの集約基盤としてプライベートDMP (Data Management Platform) を構築した (図-1)。

プライベートDMPには、Webサイトで行われた資料のダウンロードや外部イベントで獲得した名刺情報などのリードごとの属性情報と、Webサイトのアクセスログ、セミナーの申し込み・来場情報、テレコールの結果などの顧客行動データを格納している。これに加えて、後述するマーケティングオートメーションツール (以下、MAツール) 導入によ

(注1) 名前・部署名・メールアドレスなどの情報が判別できた見込み顧客。

て得られた電子メールの送信・反応の情報、資料のダウンロード状況など、様々なアプローチの結果も個人単位で名寄せしてETL<sup>(注2)</sup>環境に格納している。

また、富士通が独自に得た顧客情報も個人にひも付けて管理している。そのため、様々な施策を横断した結果の分析やレポート作成が容易になり、リードの社名、所属部門、役職、メールアドレスなどの静的な属性情報に加えて、施策に対するお客様の反応といった動的な情報も加えたターゲティングを可能とした。

## 2.3 お客様へのアプローチの強化

### (1) お客様のニーズに基づいた「オフリングテーマ」起点によるアプローチ

プライベートDMPの整備によって、これまで販推部門が個別に管理していたリードデータが集約され (22万件)、部門間で共有・活用できるようになった。

また、静的な情報だけでなく、動的な情報も加えてお客様を分類し、電子メールなどの自動アプローチを可能にするMAツールを導入した。これによって、様々なお客様との接点における施策の実行結果に基づいた、最適なタイミングによるアプローチを可能にした。

デジタルマーケティングの実行は、マーケティング担当組織を中心に、他組織とも連携を取りながら販推部門のプロモーション活動から着手した。その

(注2) Extract, Transform, Loadの略。複数システムからデータを抽出し、分析に適した形に加工・変換し、分析システムに格納するまでの処理。

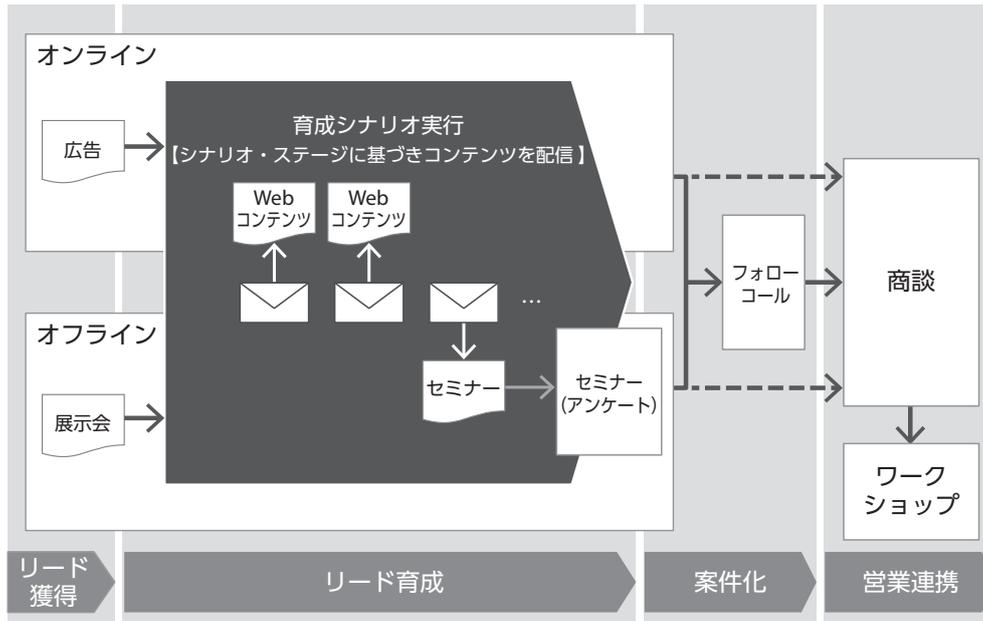


図-2 オンライン・オフラインを組み合わせたアプローチ

際、お客様のニーズに対して、多数の商品やサービスをモノではなくコト（課題解決の手段）として提案する富士通のビジネススタイルに合わせて、ワークスタイル変革、サイバーセキュリティ、AI活用など、九つの「オフリングテーマ」を起点としてプロモーションした。

プロモーションに当たり、ターゲットとなるお客様の購買検討プロセスを踏まえてアプローチするシナリオをオフリングテーマ別に設計した。それを指針として、コンテンツを準備し、育成（ナーチャリング）<sup>(注3)</sup>型で、広告、展示会、Web、電子メール、セミナー、および後述するワークショップなどのオンライン・オフライン施策を横断的かつシームレスに連携し、継続的にアプローチした。

例えば、Webコンテンツを作成する場合、シナリオ上で不足しているコンテンツを見極め、購買検討プロセス上のどのタイミングで情報を提供するのかといった、目的を明確にしたコンテンツの作成が可能になった。また、施策の結果が集約されることで、例えば電子メール上のリンクをクリックして訪れた富士通のWebサイト上における行動が容易に把握でき、横断的な施策とその分析に基づいた改善

(注3) 集めたリードに対して啓蒙や教育を継続的に行い、興味・関心を高め、商談につなげる活動。

が容易になった。

ただし、オフリングテーマを起点としたアプローチの場合、単独商品の場合と異なり、必ずしも商品やサービスの導入を検討しているお客様自身が導入を決定する権限を持っているわけではない。このため、オンラインで見積もりを依頼するというような分かりやすいアクションが起こりにくく、オンラインの行動だけでは導入意欲の高まりが見極めにくい。そのため、いかにしてお客様の導入意欲の高まりを見極め、営業の商談活動につなげていくかがポイントとなる。

そこで、オンラインの反応に加えて、ワークショップやセミナーなどのオフライン施策で取得したアンケート情報やセミナー後のフォローコールなども活用する。それによって、オンラインのアプローチだけでは得られないお客様の隠れたニーズを把握して案件化することで、営業連携の精度向上を図っている（図-2）。

富士通では、実践当初は販推部門が創出した商談案件候補数の拡大を目的としていた。更に、デジタルマーケティングの実践を社内に広げていくために、実行するオフリングテーマ数や集約したリードの活用数をKPI（Key Performance Indicator）に設定して、活動内容を拡大していった。その結

果、商談案件候補の件数は、活動の初年は十数件であったものがこの2年半で年間600件超に至るまでになった。

このように、販推部門でデジタルマーケティングを行うことによって商談案件候補が継続的に作り出されるようになってきた。一方で、営業部門のお客様攻略方針との齟齬や販推部門の商談対応リソースが不足するなどの問題が生じ、営業部門とスムーズに連携できない場合があることが明らかになってきた。

### (2) 営業連携強化に向けたABMアプローチ

オフラインテーマを起点としたアプローチにおける課題を踏まえて、営業活動への貢献度を高めるために、営業部門と連携したABM (Account-Based Marketing) アプローチによるデジタルマーケティングの実践にも着手している。ABMとは、特定の企業をターゲットとして、その企業の配下にいるリードの動きを把握することで商談につなげていくマーケティング手法である。<sup>(2)</sup>

富士通の営業部門は、個社および個社群<sup>(注4)</sup>をターゲットにしたお客様別の体制となっている。それらの営業部門とマーケティング部門が一体となって、ターゲット企業の具体的な商談攻略対象(職種、部署、役職など)を明確化する。そして、セミナーなどのオフライン施策とオンライン施策を併用することで、これまで営業との接点がなかったお客様との接点の創出および興味や関心の育成を図り、営業の訪問機会の増加につなげている。

例えば、地方工場の工場長や研究開発部門のキーパーソン攻略などのホワイトスペースへのアプローチや、商談推進に向けたプロモーション施策を組み合わせた活動も実施している。

## 3. デジタルマーケティングの更なる高度化に向けて

本章では、これまでの経験に基づき、営業とマーケティングが連携した新しい商談発掘体制の確立を目指した、デジタルマーケティングの更なる高度化

(注4) 個社とは、営業部門がターゲットとする特定の企業を意味する。個社群とは、業種ごとに営業部門がターゲットとする複数の企業を意味する。

の取り組みについて紹介する。

### (1) マーケティングから営業への商談連携強化

これまで、販推部門のプロモーションにおいて活用していた一人のリードの動きに加えて、新たに企業単位で複数リードの動きを束ねて把握する。それによって、お客様の検討度合いの見極め精度を高め、より確実な営業連携を実現していく。

### (2) プロモーション施策の商談貢献度の見える化

これまで、プロモーション施策の効果測定は施策単位で実施してきた。今後、案件化・商談化に直結するプロモーション施策を見極めるため、マーケティング基盤と営業基盤の連携を強化することで、商談活動に対する各種プロモーション施策の最適化を図っていく。

## 4. 実践知をお客様の価値につなげるためのアプローチ

本章では、前章までに述べた富士通社内における実践で得られた知見やノウハウを、お客様に価値として提供するためのアプローチについて紹介する。

### 4.1 デジタル革新オフライン

昨今、デジタルテクノロジーの進展がビジネスのあり方を根本から変えつつある。モバイル、IoT、アナリティクス、AI、セキュリティ、クラウドなど、最先端のデジタルテクノロジーを用いることで、今までにない価値を産み出すことが今後の企業活動において必須となる。

富士通は、これらのテクノロジーを業種・業務ごとのデジタル化のニーズに合わせた課題解決メニュー(デジタル革新オフライン)として提供している。これは、お客様の導入事例や実証実験事例、更には富士通の社内実践事例から、成功体験へとつながったシステム・仕組みを基に定型化されている(図-3)。

### 4.2 お客様へのアプローチ方法

デジタル革新オフラインは、お客様、販売パートナー様、および富士通社内に対して、それぞれの立場で将来像を描けるようなコンテンツを提供するだけでなく、お客様へのアプローチ方法も定型化し



図-3 デジタル革新オフリング体系図

ている。以下に、その中から三つを紹介する。

### (1) 型決め

前述したように、デジタルマーケティングをお客様が導入した事例や実証実験の事例、富士通の実践事例の中には、成功体験へとつながり、多くのお客様に対して等しく価値を提供できると想定されるシステム・仕組みがある。それらについて事前に事業部門やSE部門が検証し、提案モデル化するアプローチを富士通では「型決め」と呼んでおり、拡販プロセスに標準的に取り込んでいる。お客様の様々な課題をテーマごとに型決めした提案モデルをあらかじめ営業・SE部門に提供しておくことで、お客様の課題に対して最適な提案を可能にするものである。

### (2) 利用シーンレベル全集

前項の提案モデルを、お客様の利用シーンにおけるレベル（システムや仕組みの技術的な複雑度や先進性など）に合わせて図解し、デジタル革新オフリングのテーマごとに一覧化した「利用シーンレベル全集」として提供している。これを参照することで、お客様は現在の立ち位置や目指すべき直近の目標、更には将来像が可視化でき、今後の投資計画の

立案が容易になる。

### (3) 共創ワークショップ

富士通では、お客様の事業・業務のデジタル革新をお客様とともに実現していくことを目的に、アイデア創出のための空間として東京都港区に「富士通デジタル・トランスフォーメーション・センター」を2016年5月に開設した。ここでは、お客様の要望に合わせて最新のICTを導入したデザイン思考型のワークショップを開催することで、お客様の事業・業務の将来像を共創するアプローチを可能としている。お客様は、具体的な検討に入る前段階において、「どこから手を着けてよいか分からない」「課題はあるがどうすべきかがイメージできない」などの悩みを抱えている場合が多い。このアプローチは、そうした段階から富士通が支援することで、最適な解決策を最短で導き出す仕組みである。

## 5. 今後の展望

富士通は、デジタル革新オフリングのアプローチによって導き出したお客様の成功体験を、更なるオフリング強化に向けてフィードバックするサイ

クルを回し続ける。また、デジタルマーケティングのように、自らが実践して蓄積したノウハウや知見をオフリングに反映することで、更なる価値を提供する。

今後は、AIやデジタルアニーラ<sup>(3)</sup>などの最新技術を採用することで、お客様のデジタル革新に向けてオフリングアプローチを更に強化していく。

## 6. むすび

本稿では、富士通社内におけるデジタルマーケティングの高度化に向けた取り組みと、その実践知をお客様の価値へとつなげるためのアプローチ方法について述べた。

顧客のカスタマージャーニーを想定しながら、顧客と企業をつなぐデジタル接点を高度化するために、富士通は最新のデジタルテクノロジーの採用や、既存データや外部データとの連携を図っていく。また、AIの活用など革新的な取り組みも継続していく。日々進化し続けるデジタルマーケティングのテクノロジーを、富士通自らが試し、成功体験を実践モデルとしてお客様に提供するサイクルをこれからも強化する。それらを様々な業種ごとにオフリングとして提供することで、お客様のマーケティング領域におけるデジタル革新に貢献していきたい。

## 参考文献

- (1) CEB Marketing Leadership Council : The Digital Evolution in B2B Marketing, 2012.  
<https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/best-practices-decision-support/marketing-communications/pdfs/CEB-Mktg-B2B-Digital-Evolution.pdf>
- (2) 株式会社イノバ:「ABM」とは? BtoBマーケターの福音になるか。  
<https://innova-jp.com/201609-account-based-marketing/>
- (3) 富士通 : Digital Annealer.  
<http://www.fujitsu.com/jp/digitalannealer/>

## 著者紹介



### 大井 幹順 (おおい もとのぶ)

富士通 (株)  
マーケティングコミュニケーション本部  
デジタルマーケティングによる顧客接点の開拓およびマーケティング施策の高度化に従事。



### 市村 賢司 (いちむら けんじ)

富士通 (株)  
マーケティングコミュニケーション本部  
デジタルマーケティングによる顧客接点の開拓およびマーケティング施策の高度化に従事。



### 石井 洋史 (いしい ひろふみ)

富士通 (株)  
オフリング推進本部  
デジタルマーケティングビジネスにおける戦略企画とプロモーション企画・推進に従事。