

1. 日本の BtoB 企業についての現状認識

日本の BtoB 企業の抱える最重要課題 = 「脱下請け」

企業の成長：「イノベーション」と「マーケティング」

↑ほとんどの日本の BtoB 企業では蚊帳の外

- ・ 正しく理解されていない「マーケティング」
 - 個々の製品・サービスや事業に関する目標(マーケティング目標)を明確にすること
 - ①マーケティング目標は以下 3 要素を具体的に設定(経営環境に適合した優先順位付け)
 - ・ 製品やサービスに課される成果項目(売上・シェア・利益率 等)
 - ・ 水準
 - ・ 期間
 - ②ターゲット市場の設定
 - ③製品・サービスのコンセプト策定 = 提供する価値の設定
 - ④マーケティングミックスの結び付け作業：マーケティング投資に必要な「費用対効果」を考慮
- ・ BtoB 市場の理解
 - BtoB マーケティングの特徴：対象となる製品が極めて広範囲にわたる
 - BtoB 購買の特質(ただし、特質にこだわりすぎるべきではない)
 - ① 購買行動が組織的に行われる
 - ② 顧客との長期的な取引関係
 - ③ 顧客の合理的な動機と客観的な判断に基づく意思決定
- ・ 真の顧客志向とは
 - マーケティングの本質的役割 = 顧客ニーズへ応える
- ・ グローバル市場におけるドライバー
 - BtoB 企業が再認識すべきブランドの効果
 - ① 新規顧客とのリレーションシップ構築や新製品の提案におけるブランドの効果
 - ② 低コストのコミュニケーション・インフラをブランド構築に積極活用
 - ③ ブランドの持つストック資源としての効果
- ・ 資産としての顧客関係
 - 関係性パラダイム：組織間・個体間の関係に注目、有効な関係を開発、維持、発展させるか
 - 顧客のニーズや変化を長期継続的に捉えて「クロスセル」「アップセル」を行うことが可能
 - 「関係性の広さ」に注目するクロスセルこそ強化すべき
 - ある特定顧客との関係を他の顧客関係へと「横展開」する
- ・ マーケティングの実践のために
 - 日本企業は「マーケティングがない」 = ポイントが抑えられていない
 - 【マーケティングを正しく実践するための留意点】
 - ① マーケティング要素間の整合性を確保すること
 - ② 外部環境との整合性

2. BtoBにおける組織的マーケティングの取組み

- ・ 属人的営業から組織的マーケティングへ
マーケティングの究極の目的は、セリングを不要にすること
BtoB企業の取引単価大・顧客数少⇒営業マンの影響力高
一方、属人的な営業は非効率
- ・ 人的営業に依存しないマーケティングは可能か
MonotaROの例
- ・ 組織的マーケティングの課題と取組み
既存顧客との取引関係から脱却できない問題意識
顧客の立場から購買プロセスの関与者の意思決定の程度の明確化⇒顧客満足の形成
デライト体験：社内案件化の段階から最終的な利用・消費に至る各購買プロセスにおいて、取引全体の満足につなげるような印象に残る体験
- ・ 中心となる顧客層の明確化
ターゲティング：自社の技術や商品、サービスの価値を最大限に評価してくれる顧客の特定
セグメンテーション：様々な要素を自社の状況に合わせて基準を明確化
- ・ 購買意思決定上の関与者の把握
購買意思決定の関与者の類型
① 意思決定者
② 購買担当者
③ 使用者
- ・ 顧客に提供する価値や便益の規定
自社の商品やサービスの個々の特徴を訴求する前に、自社の強みやそれが顧客に提供する価値や便益を自ら検討し、規定することが重要
※マーケティング近視眼
- ・ 買い手企業の購買プロセスの把握と対応
Step1：顧客企業の事業環境と購買活動の棚卸
Step2：購買プロセスの実態把握、顧客企業の悩みや営業成功要因の抽出
購買プロセスの定義：課題設定⇒探索⇒選択⇒利用・消費
- ・ 購買プロセスにおけるデライト体験の提供
購買活動の全プロセスで「印象に残る喜びの体験＝デライト体験」が取引満足・再購買・他社推奨に大きく影響
- ・ 組織的マーケティングの実践と運用
顧客としての育成シナリオ
KPI設計・モニタリング/評価・改善点発見(PDCA)

3. 買い手企業の購買プロセスと商材特性による違い

・ 買い手企業の購買プロセスと購買活動

【購買関与者の定義】

意思決定者：「購買・導入の承認」もしくは「購買製品や取引先業者の承認・決済」のいずれかの最終的な承認や決済を行う。

購買担当者：「社内要求の取りまとめなど、購買・導入の検討」「要件の定義」「購買候補製品・業者の洗出し・絞込み、提案依頼」「提案内容・価格の精査、製品・業者の選定」「購買、社内導入」のいずれかの段階に関して現場レベルの実務を行う。

使用者：購買対象の製品・サービスの「使用者」の1人として「導入の社内検討」「要件の定義」「購買候補製品・業者の洗出し・絞込み」「提案内容・価格の精査」「製品・業者の選定」「社内導入」のいずれかの段階の「意見・要請・情報提供、テスト利用」を通じた製品・業者「選定の支援」を行う。

【購買プロセス】

第1ステップ：購買・導入の社内検討

第2ステップ：探索、候補の抽出

第3ステップ：評価・選定

第4ステップ：導入・使用

・ 購買対象となる製品・サービスがもたらす買い手企業の状況

製品・サービスの状況によって購買関与者の多寡・購買活動の有無、購買プロセスの長短に違い

・ 「事業インパクト」と「商材リテラシー」という分類軸

事業インパクト：1契約あたりの購買金額が売上高に占める割合

商材リテラシー：買い手企業の商材理解度が高いか低いか

・ 「事業インパクト」と「商材リテラシー」による4つの商材タイプ

ソリューション型：事業インパクト大×商材リテラシー低

パッケージ型：事業インパクト小×商材リテラシー低

主要材型：事業インパクト大×商材リテラシー高

消耗品・備品型：事業インパクト小×商材リテラシー高

・ 代表商材における購買活動調査、商材特性に伴う購買関与者の特徴

ソリューション型(ERPシステム)：社内要求の取り纏め・概算予算の策定、ショートリスト作成に意思決定者が高く関与

パッケージ型(パッケージソフト)：比較的購買担当者を中心に進む

主要材型(電子部品、半導体)：意思決定者がどの購買活動にも高く関与

消耗品・備品型(オフィスサービス)：まんべんなく関与

・ 購買案件化のきっかけ

【意思決定者】：どの商材タイプも「取引先業者からの提案・営業」を一番に捉える

ソリューション型：システム部門の提案、経営層の意思

パッケージ型：システム部門の提案

主要材型：R&D部門や調達部門の提案

消耗品・備品型：現場の一般社員の提案

【購買担当者】：意思決定者と同様、「取引先業者からの提案・営業」

パッケージ型：現業部門が自らの課題への対応策として提案

- ・ ロングリスト・ショートリスト作成時の参考情報

【意思決定者】

ソリューション型：製品・サービスの特徴や強み

パッケージ型：予算感

主要材型、消耗品・備品型：製品移管する一般的な知識・情報

購買担当者と意思決定者との違いが見られたのは、商材リテラシーの低いソリューション型とパッケージ型。さまざまな視点で購買対象の製品・サービスを評価しなければならず、意思決定者や購買担当者によって有益情報に違い田出てくるものと考えられる。

- ・ ロングリスト作成時の重視点

【共通】どの商材タイプも価格、機能品質の評価が上位

ソリューション型：社内利用者の要望、課題解決の実績

パッケージ型：課題解決の実績

主要材型：既存リストの使用

消耗品・備品型：定評のある印象、販売網・サービス網が充実

- ・ ショートリスト作成時の重視点

【共通】ロングリスト同様、価格、機能品質の評価が上位

ソリューション型：営業員の信頼感、営業員の知識・能力

パッケージ型：営業員の知識・能力

主要材型：先端技術などで業界をリードする印象

消耗品・備品型：営業員の信頼感

- ・ 製品・サービスの最終評価・選定時における重視点

【意思決定者】

ソリューション型：課題解決のため、カスタマイズや特注の要請、追加情報提供の迅速さ、自社の課題をよく理解した内容の提供を重視

パッケージ型：商材リテラシーが低いため営業員の能力を重視

主要材型：社内の詳しい人の推薦、納期

消耗品・備品型：社内利用者の理解・納得の得やすさ

【購買担当者】

ソリューション型、主要材型：意思決定者とほぼ同様

パッケージ型：自社の課題をよく理解した内容の提供

消耗品・備品型：試験的な体験利用をした時の印象

- ・ 各商材タイプにおけるデライト体験

取引満足度と相関性の高い体験＝デライト体験

取引満足度高⇒継続意向度が高まる

・ 商材タイプ別のデライト体験まとめ

プロセス	ソリューション型	パッケージ型	主要材型	消耗品・備品型
購買・導入	営業員などの姿勢・態度の良さ、高い知識や能力	営業員などの丁寧、親切な振る舞い、自社の状況や課題、立場や責務をよく理解した提案や情報提供	営業員などの姿勢・態度の良さ、高い知識や能力、自社の状況を理解した提案や情報提供	営業員などの姿勢・態度の良さ、高い知識や能力
探索候補抽出	自社の状況を理解した提案や情報提供、遠隔・理念や事業内容といった企業情報の提供	自社の立場や責務をよく理解した提案や情報提供、ショートリストの作成やその社内説得の支援	その企業の経営や財務状況に関しての情報提供、自社の状況や課題に即した適切な情報提供	
評価・選定	価格の要請に対する柔軟な対応	試験的な利用体験の要望に応えた、円滑な対応、適切な議事録やレポートの不備なく正確な提出、機能・品質に対する価格の割安感	製品・サービスのカスタマイズにおける柔軟な対応、営業員などの姿勢・態度の良さ、高い知識や能力	
導入・使用	想定していたよりも優れた効果を発揮する製品の提供、適切な議事録やレポートの不備なく正確な提出	想定していたよりも優れた効果を発揮する製品の提供、業者を選定された後の、契約や導入に向けた準備についての安心できる対応	利用者に対するわかりやすく、丁寧な製品説明を行った、納期についての要望に対する、品質を損なわない順守	

4. 組織的マーケティングの成功事例

・ ソリューション型：日本オラクル株式会社

データベース管理ソフト世界シェア 4 割の日本法人

- ✓ 時代に併せてマーケティング戦略を何度も大胆に変革
- ✓ 分業モデルから垂直統合モデルへ：M&A によりサービス拡充⇒企業経営者へアプローチ
- ✓ 日本オラクルのマーケティング戦略のポイント
 - ① 最も差別化できるセグメントの設定と明確な顧客化ストーリーの構築
 - ② 顧客データの分析と共有
 - ③ 優れた KPI マネジメント

✓ 購買ステップ・顧客の悩み・デライト体験

プロセス	買い手企業の購買ステップ	顧客の悩み	デライト体験
購買・導入の社内検討	意思決定者が経営課題を発見し、購買担当者が情報収集を行う	ナレッジが少なく、取り組むべき経営課題が発見しづらい	先進事例を通じて潜在ニーズを顕在化
探索、候補の抽出	購買担当者が想起ベンダーをリストアップ	適切なタイミングで必要な情報だけが欲しい	見込顧客を管理し顧客化段階を把握
評価・選定	購買担当者が上申し、意思決定者が決済する	上申が難しい	確度の高い顧客に最適なチーム編成で提案活動を実施
導入・使用	購買担当者が導入し、使用者がトラブル対応をする	導入・トラブル対応に時間がかかる	コストを抑えた短期間の導入作業＋スムーズな保守対応システムの提供
他製品の導入検討へ	購買担当者が新たな経営課題を発見する	技術変化を追い続けられない	顧客データをもとに継続的に情報提供

✓ 日本オラクルの組織的マーケティング活動の要点

顧客化ストーリーの構築

異部門間の共通言語化

戦略的マーケティング活動を社内に徹底させる

- ・ パッケージ型：株式会社アドバンテッジ・リスク・マネジメント

団体長期障害所得補償保険(GLTD)を提供する保険会社

- ✓ 日本初の GLTD の提供からメンタルヘルス対策のトップ企業へ
- ✓ メンタルヘルス対策に対するニーズの高まりと導入障壁
- ✓ 「メンタリティマネジメント」という新たな価値提案

メンタル不調者を出さないための予防も含めた「メンタリティマネジメント」の提供

- ✓ 特定領域での優位性確立によって異業種の社内予算を獲得
異業種競合に割あたられている予算を少しずつ獲得

- ✓ 購買ステップ・顧客の悩み・デライト体験

プロセス	買い手企業の購買ステップ	顧客の悩み	デライト体験
購買・導入 の社内検討	意思決定者が情報収集を指示し、購買担当者が社内意見を取りまとめる	導入する意義が不明	経営視点でメンタルヘルス対策の重要性を啓発
探索、 候補の抽出	購買担当者が1人でロングリスト、ショートリストを作成する	導入に向けた検討プロセスがわからない	業界情報の提供・社内資料の作成など、検討プロセスを支援
評価・選定	使用者が無償でサービスを試用し、結果をもとに購買担当者が上申する	投資効果が曖昧で、意思決定者の理解を得にくい	サービスの無償体験と投資効果レポートを提供
導入・使用	購買担当者が導入し、使用者はフィードバックを行う	専門性を持ったスタッフがない	効果最大化のためのアクションプランを策定

- ✓ ARM の組織的マーケティング活動の要点

購買担当者の悩みを深く理解する

悩みを解決する情報・ツールを提供して優位性を築く

- ・ 主要材型：株式会社シマノ

自転車部品のグローバル・リーディングカンパニーで釣具や冷間鍛造品などへ事業の幅を広げる

- ✓ 国内自転車台数の減少と高付加価値商品による単価の上昇
- ✓ ニューエントリー層による市場の拡大
- ✓ 自転車市場のバリューチェーンの支配
- ✓ 購買ステップ・顧客の悩み・デライト体験

プロセス	買い手企業の購買ステップ	顧客の悩み	デライト体験
購買・導入 の社内検討	購買担当者が購買要件を定められた状態で購買活動を開始する	社内案件化の難しさ	エンドマーケットの創造
探索、 候補の抽出	意思決定者がショートリストの絞込みを行う	市場に求められる部材の要件定義の難しさ	新ジャンルの完成品とコンポーネントの提案
評価・選定	購買担当者が商談を進め、意思決定者が採用可否を決定する	社内提案における上申の難しさ	購買における上申プロセスの軽減化
導入・使用	購買担当者が供給会社の窓口となる	アフターフォローなどの業務負担の増加	完成品メーカーの製造及び小売店の販売支援

- ✓ シマノの組織的マーケティング活動の要点
常にバリューチェーン全体を見据えたマーケティング活動

- ・ 消耗品・備品型：株式会社クラレ

- ✓ 業界随一の高収益を実現
樹脂・化学事業や機能材料を中心とした高収益企業
- ✓ クラレ発製品イノベーションの連鎖
- ✓ 購買ステップ・顧客の悩み・デライト体験

プロセス	買い手企業の購買ステップ	顧客の悩み	デライト体験
購買・導入の社内検討	使用者からのボトムアップが案件化につながる	新規素材の検討を始めるきっかけがない	潜在ニーズを捉えた素材の新用途開発の成果のPR
探索、候補の抽出	購買担当者がロングリストを作成、意思決定者がショートリストへ絞り込む	新規素材の具体的な活用イメージがわからない	組織的かつ迅速な提案と、ニーズへの的確な対応
評価・選定	使用者からの意見を重視した評価・選定が行われる	開発・生産の立上げの実現に対して不安を感じる	スムーズな開発・生産の立上げの支援
導入・使用	購買担当者が窓口を担当し、使用者が開発生産上の課題をフィードバックする	開発や生産の技術課題解決や製品の継続改良が難しい	徹底的な技術サポートの実施

- ✓ クラレの組織的マーケティング活動の要点

- ・ 4 事例の比較と成功要因の分析

- ✓ 買い手企業の購買プロセスを的確にとらえた効率的なマーケティング活動
- ✓ 異なる部署が連携して先手を打つマーケティング活動
- ✓ 取引満足度を高めるデライト体験の実現

5. 企業の課題に応じた組織的マーケティングの設計と運用

- ・ マーケティング力向上のための仕掛け
部門をまたがる共通言語の構築
運用組織横断型のファシリテーションチーム

- ・ 組織的マーケティング活動の全体設計

【買い手企業の視点】

- 買い手企業の購買プロセスの把握と悩みの抽出
- 取引満足や継続意向につながる体験の設計

【自社の棚卸の視点】

- 組織的マーケティング活動の設計
- 組織的マーケティング活動の実施と PDCA の運用