

第2回 デジタル化に対応する マーケティングの再定義



青嶋 稔

CONTENTS

- I デジタル経済における日本企業が直面する課題
- II デジタル化におけるマーケティングの再定義
- III 先行事例
- IV デジタル化におけるマーケティング機能構築に向けて

要約

- 1 デジタル化により、①タッチポイントの多様化、②顧客の情報過多、が生じ、これらの変化から顧客の消費行動、購買行動は大きく変化している。しかしながら、これらの変化に対して、多くの日本企業では、マーケティング機能の刷新が滞っている。
- 2 第四次産業革命により、IoTなどデジタル化が進展する。こうした中、Webサイト、Web広告、SNS、メール、ブログ、アプリケーション、YouTubeなどの動画サイト、評価サイト、オンラインコミュニティ、ECサイト、Q&Aページ、チャットボット、新聞、テレビ、CM、プレスリリースなど、多くのタッチポイントを有機的に組み合わせ、顧客体験（CX）をデザインすることが必要となる。それに伴い、マーケティングの再定義を行わなければならない。
- 3 事例として、サントリーホールディングス、リコーの事例を述べる。サントリーホールディングスは、デジタル技術を活用し、マーケティングプロセスを大きく変革し、UX（ユーザー体験）の革新を進めている。リコーは、デジタル技術を活用し、CXの刷新を進め、3Dプリンターなどの需要創造を進めている。
- 4 デジタル化におけるマーケティング機能構築に向けて必要なのは、①マーケティングの目的の明確化、②自社の強みを引き立てるCXのデザイン、③DXを推進するための社内関連部門の啓蒙、である。

I デジタル経済における 日本企業が直面する課題

デジタル化によって消費者や顧客のタッチポイントは多様化した。それにより情報過多という状況が発生している。タッチポイントとは、顧客が自社の製品やサービスについての考え方、感じ方を変える可能性のある接点のことである。デジタル化で、Webサイト、Web広告、SNS、メール、ブログ、アプリケーション、YouTubeなどの動画サイト、評価サイト、オンラインコミュニティ、ECサイト、Q&Aページ、チャットボット、新聞、テレビ、CM、プレスリリースなど、タッチポイントは飛躍的に増大した。こうした変化から、顧客の消費行動や購買行動は大きく変化している。

1 | タッチポイントの多様化

消費者はさまざまなタッチポイントを自ら組み合わせ活用するようになってきている。たとえば、電気製品を購入する場合、電気量販店にいったん実物は見るが、購買はECで最も安く購入するなどのタッチポイントの多様化を行っている。

それに伴い、消費者の情報収集力も飛躍的に向上している。消費者は事前に製品、サービスに関するさまざまな情報を集めることができる。これはBtoBでもBtoCでも同様である。たとえば消費財では、ユーザーの声を集める方法はメーカーサイトからだけではない。ECサイトで製品評価の口コミを見ることができ、化粧品であれば「@cosme」のような美容に関する口コミを見られるサイトが充実している。

それにより、かつて存在していたメーカーと消費者との情報ギャップはなくなり、消費者が持っている情報量も今や相当なものである。その製品の性能や特性についての情報はもちろんのこと、ユーザーがその製品やサービスに対してどのような評価をしているかといったことも事細かく見ることが可能だ。そのため、品質に関するトラブルや消費者対応にまつわる問題が発生すると、瞬く間にその悪評は広がる怖さがある。

この状況はBtoBにおいても同様である。工場で使う生産財や工作機械、オフィスで使用する消耗品やオフィス器具も、ECの充実に比例して比較サイトも充実してきている。消費者が情報収集力を向上させたことの裏返しであるが、消費者は製品について情報収集するだけではない。FacebookやInstagram、TwitterのようなSNSを使って個人が情報発信する機会が飛躍的に増えた。言い換えると、消費者は情報発信者にもなることで情報収集力が飛躍的に向上したといえる。

こうしたタッチポイントの増大により、消費者の行動を把握することは難しくなっている。

2 | 顧客の情報過多

消費者など顧客は情報過多に疲れているともいうこともできる。それは、野村総合研究所（NRI）が行っている「NRI生活者一万人アンケート」においても把握されている。多くの情報を収集できるようになり、判断材料が豊富にそろったが故に意思決定ができないのである。そのため、どの情報が自分にとって必要なかをレコメンドしてほしいという要望が強い。AmazonがECで圧倒的に強い

のは、膨大な購買データを収集・分析し、消費者の嗜好を把握しているためである。

BtoBにおいても、ECサイトや比較サイトなどから多くの情報が取得できるため、意思決定の材料は多いが、自社にとって何が本当に必要なのか、より踏み込んだ提案が求められている。消費者は情報過多の状況から抜け出すために、意思決定のサポートをしてくれるものを求めているのである。

それによって、商品やサービスに関する情報を営業担当者に聞かずとも、ネット検索などで調べられるようになった。かつては営業担当者に依頼していた初期の情報収集を、ネットメディアやオンラインセミナーなどから行っていた。しかしながら、その結果として顧客は情報過多となる傾向があり、自社が抱えている課題とそれを解決してくれる商品やサービス、あるいはそれらの組み合わせについて、顧客を導いてくれるパートナーを探している。

II デジタル化におけるマーケティングの再定義

第四次産業革命に代表される産業の大きな変化は、市場の動きに迅速に対応していくことが求められているということである。デジタル技術を活用してマシンデータや顧客ニーズの変化を分析して、需要を創造し、市場を開発しなければならない。今やマーケティングは、マシンデータ、顧客の購買データといった結果を示すデータだけでなく、購買に至るまでの顧客の行動データ、たとえば店内の行動が分かる画像や検索履歴やセミナー受講履歴などの情報をいかに分析し、ターゲット

とする顧客に対して、どのようにタッチポイントを作っていくかが重要になる。

消費者は情報収集を行っており、そこでさまざまなメーカーの製品やサービスについての印象を構築している。店舗、営業担当者、コールセンター、サービス担当者といったメーカーが保有するチャンネルもタッチポイントに含まれるが、タッチポイント全体を組み合わせ、顧客体験（CX）^{※1}を創造しなければならない。

デジタル経済のマーケティングは、過去からいわれているマーケティングミックス、つまり、4P（Product（製品）、Price（価格）、Promotion（販売促進）、Place（チャンネル））で考えるだけでは不十分になっている。購買プロセスにおけるタッチポイントが多岐にわたり、顧客は企業が知らないところで学習や経験をして、さまざまな印象を持ってしまう。そのため、これらのタッチポイントをいかに作り上げていくかがより重要になっている。これはBtoCでもBtoBでも同じことである。なぜならば産業材などBtoBにおいても、顧客は事前にさまざまな調査をする。顧客の情報収集が、営業担当者、代理店などのチャンネルに限定されている頃は、4Pを組み合わせることで、マーケティング施策を有効に作ることができた。

フィリップ・コトラーは「マーケティング4.0」において、マーケティングミックスは従来の4Pから4C、つまり、①Co-Creation（共創）、②Currency（通貨）、③Communal Activation（共同活性化）、④Conversation（会話）に変化するといっている。デジタル時代とは、顧客とともに価値を創り出す時代であり、価格はダイナミックプライシングの

ように変動し、顧客ごとに最適な価格を提示していくことが求められる。また、消費者は製品・サービスを即座に購入・利用することを求め（③共同活性化）、SNSなどを使ってメーカー、もしくはほかの消費者と会話することができる（④Conversation）、というものだ。

こうした状況において、顧客とともに価値創造をするというスタンスに立ち、購買履歴やIoTにより取得可能となった機械の使用状況といった顧客のデータを分析し、顧客の経験をデザインするという発想が求められるだろう。CX、さらには直接機械を使用する、食品であれば飲む・食べるといったユーザー体験（UX）^{注2}をデザインすることが、マーケティングの機能として求められているのである。

かつて売り切りであった機器の販売は、IoTの発展によって顧客が導入した後のデータを取得することが可能となっている。BtoCの機器類も産業機械のようなBtoBの機器類も、ネットに接続する環境が整備されて

いる現在、顧客の使い方を把握することができる。そのデータを活用して、顧客の購買などに関連する行動（カスタマージャーニー）をデザインしていくことが必要だろう。かつて、消費行動はAIDMA「注意を喚起され（Attention）、興味を抱き（Interest）、欲求を持ち（Desire）、記憶し（Memory）、さらに行動に移す（Action）」で測っていた。ところが、SNSなどのネットメディアが普及している現在、AISAS「注意を喚起され（Attention）、興味を抱き（Interest）、検索して（Search）、行動し（Action）、共有する（Share）」といったように変化した^{注3}（表1）。

顧客がどのようなことに興味を抱き、その情報を収集し、検討を進め、購買し、購買後にどのような体験をするのか、それをデザインすることが必要だ。その中で、顧客にどのような体験をしてほしいのかを考え、タッチポイントをどのようにデザインすべきかを考えなければならない。

表1 カスタマージャーニーマップ

	Attention (注意を喚起される)	Interest (興味を抱く)	Search (検索する)	Action (行動する)	Share (共有する)
Webサイト		資料請求	サイト訪問		
検索エンジン					
SNS					成功体験の共有
メールマガジン	記事を見る				
イベント					
セミナー			Webセミナー		
コールセンター					
コンタクトメール					
営業担当者				購入	

1 | BtoCでの

カスタマージャーニーデザイン

ある商品やサービスに関して、消費者がどのようなシーンでそれを認知し、興味を抱くか、また、そこからどのように情報収集し、比較・検討をした結果、意思決定に到達するのかという経路を考え、タッチポイントをデザインすることが求められる。それには、消費者の価値観、趣味、行動特性といったことから、ターゲットとしたい人物像（ペルソナ）を明確にしなければならない。どうカスタマージャーニーをたどるのかを考え、どのようなタッチポイントを持つのか、あるいはそれぞれのタッチポイントで自社の製品・サービスにどうやったら興味や好感を高めてもらえるのかといったことを考慮しつつ、UXをデザインしていく。

たとえば購買後、顧客が積極的にその使用体験や成功体験を発信しようとするように、スマホアプリやイベントによって体験を共有する場を設けるといったことが必要だ。

製品に通信機能を保有している製品であれば、使用後のデータも集められる。たとえば自動車の走行距離や走行実績、使用した機能、パーツの消耗状況と交換状況などのデータが集められる。収集したデータから、次のようなCXを創造したいのか検討するのである。自動車であれば、点検やアフターサービスは、国内ではオートバックスなどのサービス店舗でも受けることができる。そこでメーカーは、タイヤやオイル・バッテリーの交換でも、メーカー系ディーラーに戻りたくなくなるようなUXをデザインするのである。

レクサス、メルセデスなど的高级車市場では、スマホアプリを利用して、燃費・タイヤ

空気圧など、自動車の状況をいつでも見ることができ。また、アプリからメーカー系ディーラーの保守拠点に簡単にアクセスできる。こういったUXは、ディーラーに戻りたくなる大きな動機付けとなっている。

2 | BtoBでの

カスタマージャーニーデザイン

カスタマージャーニーをデザインする有用性は、BtoBにもいえることである。昨今、顧客は機械やサービスに対する情報収集を動画サイトなどで行うケースが増えている。よって、その顧客がどのようなサイトで情報を収集しているのかを考え、タッチポイントの配置を行い、カスタマージャーニーをデザインするのである。

BtoBの場合、メーカーあるいは販売店やディーラーの営業担当者が訪問することが多い。デジタル化が進む前は、顧客は製品のことを営業担当者に問い合わせていたが、今や、ネットや動画サイトから情報を収集し、候補企業の絞り込みまで済ませている。つまり、営業担当者が顧客の関心事を把握したときには、既に顧客はかなり先の段階に進んでしまっているという事態すら生じるようになっている。

そんな中、BtoBでの事業展開を行っている企業は、顧客のCXをいかにデザインするかということに取り組む必要がある。それにはまず、顧客データを具体的にどうやって収集するかを考えなければならない。

機械の稼働データから、あるいは導入前の潜在顧客の声をネットサーベイやイベントから収集・分析するのだが、どこでどのようなCXをデザインするかを考え、それにはどの

データを収集すべきかを検討する。そして、営業担当者、サービス担当者、コールセンター担当者といったタッチポイントを、そこにいかにか有機的に組み合わせるかを検討する。もちろん、これらのタッチポイント間で顧客情報を共有する仕組みも必要となるだろう。たとえばターゲットとする顧客に対して、ネットを使った関心の喚起、コールセンターでの関心事の把握、顧客の購買意欲が高まった段階での営業担当者の訪問など、自社の保有するタッチポイントが連携し、顧客の意思決定を進めていくなどのCXのデザインを行う。

また、サブスクリプションモデルといわれる機械の売り切りではなく、使用シーンに合わせた課金モデルを構築することにより、機械の使用状況を把握し、それに応じた新たな提案を進めていくのである。

Ⅲ 先行事例

1 | サントリーホールディングス

(1) デジタルマーケティングが必要となっている背景

サントリーは、従来からマーケティングに力を入れている企業である。その事業は、ビール、スピリッツなどの酒類を取り扱うサントリー酒類、ソフトドリンクを扱うサントリー食品インターナショナルなどの事業会社で構成されている。

同社はもともと、マスメディアへの強力な宣伝活動と流通・飲食店への営業力で商品を販売する、というモデルで成功を収めてきた。しかしながら、顧客の嗜好性が多様化している現在、「マス広告で商品ブランドの認知度を上げ、流通店舗の棚に陳列し、販売す

る」という従来の方法では、きめ細かく変化させる顧客のニーズをとらえることが難しくなっていた。そこで同社は、デジタルの技術を使い、マーケティングそのものを変革することを考えたのである。

(2) デジタルマーケティング本部の設立

サントリーがデジタルマーケティングへの取り組みを本格的に開始したのは、2000年である。室元隆志氏らがデジタルマーケティングへの取り組みを開始した当時、デジタルマーケティングはシステム部門に担当者が配置されていた。

その後、室元氏らが14年にAmazonでのEC販促強化に取り組んだ。そして、17年4月、当時、ECを担当していた室元氏ら5人を中心に、サントリーグループ全体のマーケティングコミュニケーション業務を担うサントリーコミュニケーションズ内にデジタルマーケティング本部が設立された。広報、営業、各事業部に存在していたデジタル部門を統合し、それまで社内に点在していたデジタルを活用したマーケティングや企業コミュニケーションを担う組織や機能を統合・一元化をするものであった。

現在、本部長を務める室元氏は「各事業やブランドのプロモーション、各種メディア運営、データベースマーケティングやシステム開発まで、デジタルにかかわる機能がすべて統合された。具体的には、事業会社に対する事業やブランドの支援、営業会社に対する店頭・ECの支援をするほか、サイト運営などのコーポレートブランディング活動も行っている。全社のデジタルにかかわるナレッジを1カ所に集約し、社内のあらゆる部門で活用

できる環境を整えた取り組みである。これらの活動は、従来から当社が強みとしているマス広告、さらには営業部門が持っている流通と共同で売り場を作る強みに加えて、各種ブランドのコンセプトやターゲットとする顧客層を明確にし、デジタルを活用してきめの細かいマーケティングを可能にした」という。

こうした組織改編の背景には、14年にサントリーホールディングスの社長に就任した新浪剛史氏のデジタル活用に対する積極的な姿勢が大きな支援要素となっている。さらに室元氏は「購買データを基にした、マスも含めたマーケティング施策の検証方法を考えている。デジタルに閉じた活動だけでなく、マス広告とデジタルを融合したマーケティングプロセス、効果検証も、デジタルマーケティング本部に期待される役割である」という。

(3) マーケティング本部が行った改革事項

①顧客の理解の深化

サントリーが全社でマーケティングにデジタルを取り込み、変革するために最も大事なことは、社員が本来のマーケティングの原点に立ち返ることであるという。つまり「なぜ、その商品カテゴリーを顧客が欲しているか」を理解することである。

新しい価値を創造し、生活文化の発展を実現するためには、マーケティング本来の原点に立ち返らなければならない。商品ブランドの「目的」「目標」をしっかりと定めて、ターゲットとする顧客にどのようにアプローチして、何を伝えれば「目的」「目標」を達成できるのかという一連の流れを考えて「シナリオ」をしっかりと構築することであるという。デジタルでは、何を伝えるかよりも、タ

ーゲットとする顧客を明確にしてどのようなアプローチをするか、その一連のシナリオを構築することが肝要である。

室元氏が最も重要視しているのは、UXを開発できる人材の育成である。これは顧客を洞察・理解するためには、UXが非常に重要になるからである。つまり、購買データなどと紐付けて、顧客の考えを正しく理解することが大事であるという。

デジタルマーケティング本部には、経営陣からも「サントリーのデジタルシフトとは何かであるか」という課題が課せられていた。それに対して、デジタル化により、これまでのサントリーの強みを活かしたいという思いが室元氏には強くあった。サントリーの強みは、マスメディアによる圧倒的な認知度や優れたクリエイティブと強い営業力による流通への商品の販売力であるが、それにデジタルマーケティングで獲得した各種データを組み合わせることで、サントリーの強みを活かしたCXを創り出そうとしている。

さらに、むやみやたらにKPI（重要業績評価指標）を設けず、意味のある数字は何であるかを明らかにした上で、それを基にどのようなアクションをとるのか、どのような改善をするのか、ということを明確にする。意味のある数字だけをとることにより、常に目的を明確にした活動に落とし込むことを心掛けているという。

②本部内、社内関連部門の啓蒙

こうしたデジタルマーケティングの人材は、ほとんどが営業部門の出身者など、デジタル未経験者であるという。システム開発するための情報システム部門出身者以外はサ

ントリー酒類などの営業会社や事業会社経験者が多い。デジタルマーケティング本部がデジタルマーケティングの経験よりも大事にしていることは、ブランドコンセプトを理解した上で、どのような消費者に、どのような文脈で、どのようなメッセージを伝えるかということについての課題把握、提案力である。

これには、従来のサントリーの勝ちパターンに慣れている営業やブランドマネジャーにとっては、特に大きな発想の転換が求められた。成功体験がある人材は、デジタルマーケティングを進める際、従来のパターンである「何を伝えるか」から入ってしまうことが多いという。しかしながらデジタルでは、この思考パターンを大きく変えなければならない。つまり、誰に、いつ、どこで、どのように伝えるかを考えなければならない。「何を伝えるか」は、その上で検討されるものであるという。

従来のパターンにおける強みは、顧客像がある程度あいまいであっても、圧倒的なリーチ力でマスに訴えるため、流通の棚を取る営業力との相乗効果で、販売ができることであった。ところがデジタルでは、マス広告ほどリーチを広く取ることは不可能であり、ターゲットとする顧客のタイプとどのような文脈で伝えるかが明確でないと、消費者の印象にも残らないことが多い。このような課題をしっかりと深掘りするには、そもそもブランドの課題が何であるかを明確にすることだという。

これはマーケティングの原点ともいえる活動になっているという。各ブランドがターゲットとする顧客のタイプに対して、正しい文脈でメッセージを発信するという活動は、各

ブランドマネジャーにとっては、そのブランドが持つ課題の深掘りにもなり、社内におけるコンサルティング活動ともなっている。室元氏は「このような課題解決力こそが、デジタルマーケティング部門の人材には必要とされており、デジタルマーケティング経験の有無は問題にならない」という。最終的にデジタルマーケティングの施策を実行するのは事業部門であるが、事業部門の営業担当者やブランドマネジャーが正しく理解をしていないと、施策が正しく展開されない。

たとえば、デジタルマーケティング本部は、AmazonなどのECへの提案についても営業担当部署を支援している。実際の商談を支援するだけでなく、営業人材のデジタル対応についての育成も行っている。

このように、マーケティング本部内でコンサルティングができる人材を育てる一方で、事業部内のブランドマネジャー、営業人材を育てることが、マーケティング本部の大事なミッションであると室元氏は考えている。

(4) デジタル化による効果

①ブランドマネジャー、

事業部の販促設計者、営業の意識改革

デジタルマーケティング本部が推進している変革は、現在、全社に広く認知されるようになった。室元氏への取材も多いため、露出も非常に増えた。その結果として、デジタルマーケティング本部の社内での知名度も飛躍的に上がり、さまざまな部署からデジタルマーケティングに関する問い合わせがある。

その結果、販促のデザインやブランドマネジャーの営業活動においても、顧客に対する理解を進めるという習慣が徐々に広がりを見

せている。これはマーケティング活動の基本であるが、デジタルマーケティング本部のさまざまな啓蒙の成果として、ターゲットとする顧客のタイプを明確にし、顧客にどのようにメッセージを届けるか、どのようなコンテンツを届けるべきかといったマーケティングの基本的な思考が強化されているという。

② デジタル技術を取り込んだ

マーケティング手法の開発

従来のサントリーの強みである広告でのリーチに加え、ターゲットとする顧客のタイプに対して、より深いコンタクトが可能となったことにより、飲用体験の仕掛けという形でデジタルでの個別の顧客へのアプローチを可能にした。

これまで、消費者の購買データは、消費者と接点がある小売だけが持っていたため、誰が買っているのかという情報を直接知ることはできなかった。売上結果からマーケティングの効果や消費者の姿・嗜好を推測するだけであった。しかし、外部企業のデータベースとサントリーが保有するデータベースを組み合わせることで、どのような顧客が、いつ、何を見て、どこから商品を買っているのか、という購買行動がつかめるようになり、それを基にどのような顧客に最終的にどう行動してほしいかというゴールを定めることができるようになった。定めたゴールに向けて最適なメディアとメッセージを使い、ピンポイントでのアプローチを加えていった。

外部企業が保有する購買データでは、「どんな人が買っているか」は分かるが「誰が買っているか」は分からないため、顧客個人にまでは紐付けられない。そこで同社は、独自

のメソッドで店頭での購買行動と個別ユーザーの店頭での購買と飲食店での飲用体験の紐付けに成功した。そして、飲食店で飲用したユーザーにデジタルプロモーションを展開し、購買トライアルの促進を行うスキームを開発した。このようにデジタルマーケティング戦略をデジタルの世界だけに閉じず、飲用体験からデジタルプロモーション、そして店頭での購買、さらには検討といったように、リアルを巻き込んだビジネスに活かし、マーケティングを展開できたことは、サントリーの新たな強みとして加わった。

さらに室元氏は、同社内にある十分なマス広告を打つことができないブランドにも着目した。「ザ・プレミアムモルツ」のようなブランドには十分な広告宣伝費が投入されるが、そこまでの投資ができないブランドも当然ながら存在する。そういったブランドは、マスメディアによる幅広い顧客にリーチする力はないものの、限られたリソースを有効活用し、マーケティングの原点に立ち返って、デジタルでのマーケティング施策を検討したことによって、拡販につなげることができた。

2 | リコー

リコーは連結売上高2兆円超の、事務機器を中心とした精密機器メーカーである。同社はデジタルマーケティングにグローバル規模で取り組んできた。その背景と経緯を見ていく。

(1) リコーがデジタルマーケティングを開始した背景

リコーは、2000年からマルチチャネルの

CRM（顧客管理システム）を推進してきた。マルチチャネルとは、営業担当者やコールセンターとネットなどの顧客との接点を有機的に活用し、商談の各プロセスを、適正なチャネル、適正なコンタクトで行うことによって、商談の進捗を早め、達成率を上げようという同社の考え方である。

その一端を担うのが、One to One（顧客ごとに設けられた専用ページ）のWebサイト「NetRICOH」である。当時、同社のダイレクトマーケティングセンターでは、全社体制の改革と小さな改革の積み重ねにより、成果を積み上げてきた。そして、マルチチャネルという考え方を構築し、従来は個別に構築されてきた営業担当者向けのSFA（Sales Force Automation）やコールセンター、Webサイトなどのチャネルを連携した顧客対応を目指し続けている。

この必要性に気づいたのは1990年代後半で、2000年からマルチチャネルのCRMを推進するようになった。散在していた顧客データベースを統合し、SFAの導入に合わせて、全社の業務プロセスを見直した。04年6月にコールセンターの統合プロジェクトを終了して以後、マルチチャネルでのCRMをさらに推進し、日々進化させている。

こうした取り組みは、デジタル技術を用いて顧客との関係性を強め、生産性を高めることには大きく寄与した。しかしながら、同社の売上の6割を占めるのは海外市場であるため、そこにもマルチチャネルCRMを広げる必要性が出てきたこと、さらにはマーケティングオートメーション^{註4}が技術的に大きく進展したことなどから、デジタルマーケティング活動をグローバル化することが求められる

こととなった。

(2) グローバルレベルでのデジタルマーケティングの取り組み開始

前述の通り、リコーは売上の6割を海外市場が占めており、またマーケティングオートメーションなど、ITが大きく進化したことにより、デジタルマーケティング活動をグローバルレベルに広げることが必要となっていた。

そのため、2013年8月、本社内にマーケティングイノベーションセンターを設立した。同センター内にはマーケティングプロセス革新室を設置した。マーケティングプロセスを抜本的に刷新することを狙いとしたのである。そこでは新しい販売方法について、さまざまなトライが実施されてきた。たとえば、リコージャパンでは、11年夏からiPadを用いた販売が開始されているが、この活動をグローバルレベルに広めている。

さらに同センターでは、デジタル技術を用いた需要の創造に取り組んだ。同社は直販体制により、多くの地域への販売活動を行っている。たとえば、米国市場であればレニエワールドワイド社、IKON Office Solutions社といった大手ディーラーの買収を繰り返すことで、販売シェアを上げてきた歴史がある。営業担当者は複写機やプリンターなどを販売しているが、米国など海外市場においては営業担当者の地域的市場カバレッジ（あることが及ぶ範囲、適用範囲）が広範なため、デジタル技術で需要創造を支援できないかを考えた。そこで、同センターが、米国、欧州、アジア、中国などの状況を確認したところ、リコーアメリカはマルケト^{註5}を用いた需要創造を行っていることが分かった。

その状況確認と社内共有を進めるため、同センターはリコーのグローバル会議に参加し、各市場でどのようなマーケティングオートメーションツールを活用しているのかについて調査を実施した。センターとしてノウハウの共有を進めると同時に、未導入の地域については、ツールの統一化の検討を進めた。そして、同社が行うべきデジタルマーケティングは、デジタル技術を活用した需要創造であると定義し、マーケティングオートメーションツールを統一していく方針を打ち出した。そして13年11月、世界全地域のマーケティング担当者にその方針を発表した。

さらに同社は14年2月、グローバルでデジタルマーケティングチームを組織化した。世界各地のメンバーを米国統括法人本社が所在するペンシルバニア州マルバーンに集め、デジタルマーケティングの定義を行った。そこで議論されたことは、ネットとリアルの営業担当者をいかに最適に組み合わせ、カスタマージャーニーを最適化していくことにより、認知・販売・アフターフォローを通じて、同社に対する好意的なCXを創り出すことをデジタルマーケティングの目的として明確に定めた。

認知については、同社のコーポレートサイトを閲覧する顧客に、「リコーは顧客が抱えている課題を解決する手立てをいかに持っている企業であるか」をアピールする内容に変えることとした。そして、同社が重点戦略として推進していたMDS（Managed Document Service、ドキュメントにかかわる運用管理業務）については、ワークフローの効率化のために、コンテンツマーケティングを駆使したMDSのソリューション提示を行い、

市場でのプレゼンス（存在感）向上を推進した。その際、ソートリーダーシップ^{注6}という手法をとり、ドキュメントをいかに管理・処理するかということについて、革新的アイデアや解決策の提示を積極的に行い、ワークフロー効率化における主導者となることを目指した。

また同社では、デジタルマーケティングを、①需要創造（Demand Generation）、②Webサイトのリニューアル（Web Renewal）、③購買者への影響力の向上プログラム（Buyer Influence Programs）、④顧客ポータル（Customer Portal）、⑤EC、⑥コンテンツマーケティング・コンテンツマネジメント、の6つのモジュールで推進した。

さらに、これらの進捗を横串で管理するためのKPIを設定し、サポートするシステムインフラを明確にした。たとえば、必要なITシステムとして、CMS（コンテンツ管理システム）、マーケットなどのマーケティングオートメーション、ECの仕組みを必要とするITシステムとして定義している。このように活動内容を明確に定義付け、前述した14年2月に米国で行ったキックオフで共有を行った。その後、グローバルのオンラインブレンストーミングセッションなどを実施し、オーストラリアのキャンペーンを米国でも共有して使うなど、グローバルでの活動とその進捗についての情報共有を推進した。

(3) 日本国内での

デジタルマーケティング強化

①国内でデジタルマーケティングに

取り組んだ経緯

2014年2月にリコーがグローバルでデジタ

ルマーケティングチームを立ち上げた直後の14年度から、国内でデジタルマーケティングの展開を開始した。国内の販売会社であるリコージャパンがデジタルマーケティングを導入した大きな理由は、国内での競争の激化である。基盤ビジネスの複写機・プリンター分野は市場が成熟している。取扱商品が多岐にわたるため、営業担当者がすべての商品を理解し、的確な提案をするのは困難になっていた。そこで、デジタルマーケティング活用による効率的な営業活動が求められていた。

また、顧客の変化については、BtoB商取引では、顧客がコンタクトする前に購買決定プロセスの約57%が完了しているという、CEB Research社が唱えるBuyer2.0が重要であると考えた（図1）。リコーは、このBuyer2.0にどう対応するかということに力点を置いた。そして、デジタルコンテンツを鮮度よく用意することを重視し、国内では14年2月にグローバルでデジタルマーケティングチームを立ち上げた直後の14年度からデジタルマーケティングの展開を始めた。

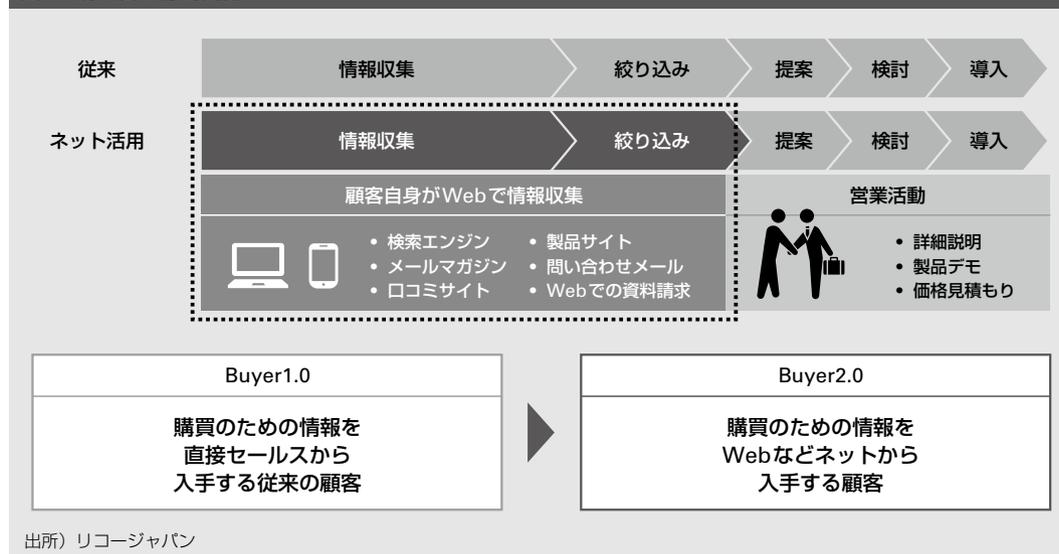
②国内における取り組み

デジタルマーケティングに取り組むには、Webを活用することで顧客の関心事を把握して案件化するため、「デジタルマーケティングの運用体制」および「社内ルールを整備する」ことから始めた。

デジタルマーケティングは、準備、実行、測定というフェーズに分かれ、リアルなイベントを含めたWebコンテンツの充実が必要となる。こうしたデジタルマーケティングの案件を醸成するプロセスについて、大手顧客担当の営業地域を中心に勉強会を実施するなど、営業担当者の教育に特に力を入れた。なぜならば、営業担当者がこうした案件に対して、具体的に動かなければ、せっかく関心を持ってくれた顧客に対して、適切なタイミングで施策を連動することができないからである。

さらには、自社のコーポレートサイトに加え、顧客の検討段階に対応したサイトやコンテンツの拡充を図るなど、ネットで情報を収集する顧客に対してきめの細かい情報提供を行った。

図1 購買者の行動変化



かたや、デジタルマーケティングでチャレンジする商材を考察し、営業担当者を介さずに顧客に一定の提案品質が確保できる商材として、3Dプリンターとプロジェクターなどのビジュアルコミュニケーションエリアを決定した。これらの商材は、核となる商材である複合機とは異なり、営業担当者が説明時間を取ることができず、顧客への紹介が十分にはできていなかった。そのため、商品担当者などの同意が得やすかったことも、選定の大きな要因となった。

たとえば、3Dプリンターの購買プロセスでの行動パターン、つまりカスタマージャーニーを見ると、メールマガジンや業界サイトといった非対面領域での情報収集タッチポイントが多いことが判明した。そこで、いかに顧客の関心を引き出し、購入につながるかということにフォーカスしたコンテンツ作りに注力している（表2）。

リコージャパンが顧客のアクセス解析を繰

り返したところ、「お問い合わせフォーム」での離脱が多かったため、お問い合わせフォームの細部に手をいれて改善につなげることで、離脱を大幅に減少することができた。さらに、Google出稿キーワードの絞り込み、Yahoo! のリスティング、SEO対策⁷、リマーケティング（サイトにアクセスしたユーザーに広告を表示する）、DSP（Demand Side Platform）⁸、さらに広告以外の自然検索なども複合的に行うことによって、広告以外の自然検索流入のアクセスが前年比120%、併せてコンバージョン⁹も130%増加した。

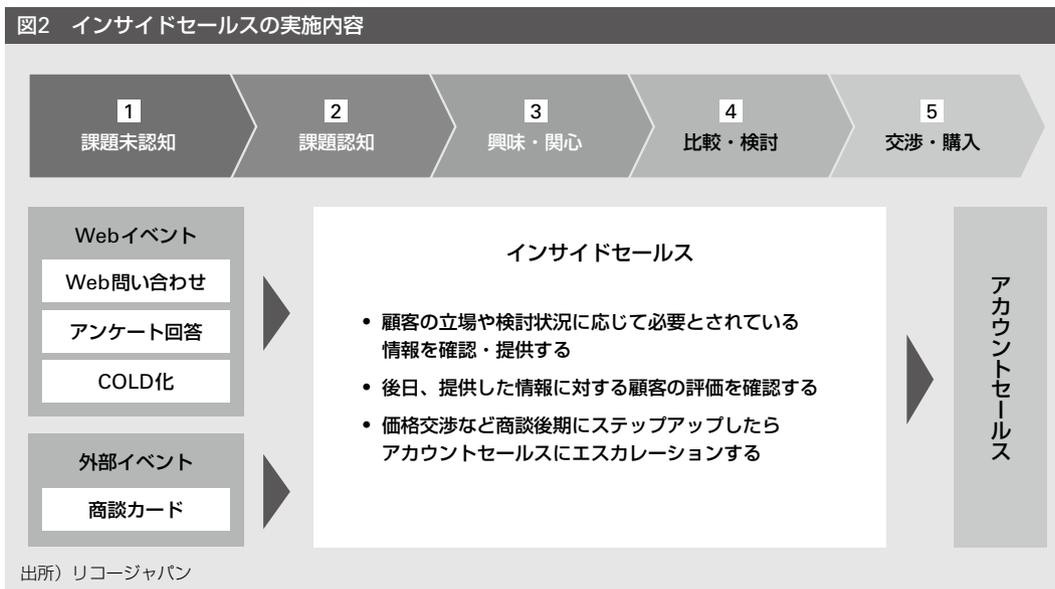
また、セミナーを多数開催し、その際の接客メールのキャッチ（題名）、文言、配信のタイミングを熟考し、A/Bテスト¹⁰を行った。つまり、複数のパターンでテストを繰り返し、最適なキャッチ、文言と配信タイミングを抽出していったのである。このような施策を繰り返すことで、デジタルとアナログを融合させた取り組みがうまく回り、顧客接点

表2 購買プロセスにおける顧客の行動パターン（3Dプリンターの場合）

タッチポイント・購買プロセス		課題認知	興味・関心	比較・検討	相談・導入
対面	アカウントセールス				相談 → 見積
	フェア・セミナー・ショールーム				ショールームデモ
	展示会・イベント	展示会で情報収集			
非対面	メールマガジン・Web広告			メールマガジン（ランディングページ）	
	記事・広告（紙）		業界専門誌 記事広告		
	公式サイト			詳細スペック 価格確認	
	Web・ソーシャルメディア		業界専門サイト		比較サイト 他社情報検索

出所) リコージャパン

図2 インサイドセールスの実施内容



が増大した。

こうして生み出されたリード（見込みの創造）について、効率が高く精度の高い情報を、タイミング良く営業担当者に渡すことが成約の秘訣であるという。しかしながら、デジタルマーケティングで得たリードについての情報を、営業担当者にエスカレーション（上長等への引き継ぎ）しても、なかなか成約に至らないケースがある。それを解消するには、営業担当者に引き渡す前段階の「リード醸成強化と確度判定精度向上」のために、テレセールスなど「インサイドセールス」の活用を高める必要性が高いという。インサイドセールスで顧客が求めている情報を提供し、後日、その反応を確認し、商談後期の価格交渉までサポートをすることとした。そして見込み案件からステップアップしたタイミングで、営業担当者にエスカレーションすることを心掛けているという（図2）。たとえば、イベントやWebサイトで獲得した3Dプリンターに興味のある顧客に対して、必要な

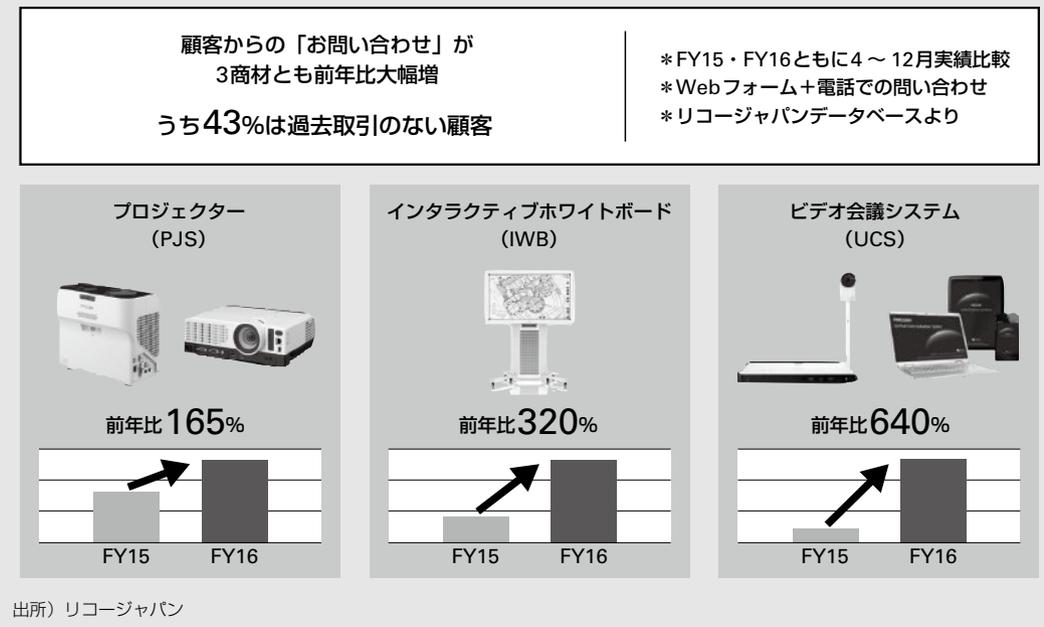
情報を提供し、その情報に対する顧客からの評価を確認することで、顧客の3Dプリンター導入検討のサポートをしている。

このように、インサイドセールスを活用することで、Web問い合わせからの受注率は導入前の4倍に増加。またVC（ビジュアルコミュニケーション）領域のプロジェクター、ビデオ会議システム、インタラクティブホワイトボード、電子黒板でも、デジタルマーケティングでの問い合わせ件数が約1.7～6.5倍と飛躍的に伸びており、これらにもインサイドセールスを活用して対応している（図3）。

今後は、カスタマーリテンションを確立するため、デジタルマーケティングとインサイドセールスの連携体制による多事業の展開を進める方針である。また、顧客維持率を高めるため、デジタルマーケティングとインサイドセールスの連携体制による他事業への展開を進めている。

リコージャパンは、デジタルマーケティング

図3 VC商材の問い合わせ件数推移



グを活用して、見込み客を増やすためのポイントとして、①商材の拡大でボリュームアップを図る、②セミナーなどのイベントとデジタルマーケティングの連携、③リードの育成ができる顧客との関係性の構築、が大事であるとしている。これらを実行しながら素早くPDCAを回し、検証することでしか成果を上げる方法はなく、近道は存在しないという。

IV デジタル化におけるマーケティング機能構築に向けて

1 | マーケティングの目的の明確化

デジタル化によるマーケティング機能の再構築には、①製品やサービスが実現したい価値とターゲットとする顧客の明確化、②ターゲットとする顧客理解の深化、をすることで、マーケティングの目的の明確化をしなければならない。

(1) 製品やサービスが実現したい価値とターゲットとする顧客の明確化

そもそも、商品・サービスが実現したい価値を再定義し、ターゲットとする顧客を定義するところから始めなければならない。つまり、デジタルマーケティングはあくまでもツールであり、商品やサービスを通じて「実現したいことは何か」の本質を突きつめて考えることが、デジタル技術を使いこなす上での重要なポイントである。

これは、マーケティング機能を再構築する上で、ツールとしてのデジタル技術の活用を目的化してはならないということである。製品やサービスが実現したい価値を再認識し、その目的に立ち返り、何を実現すべきなのか、そのためにアプローチしたい顧客は誰であり、そのためにデジタル技術をどのように活かせるかという視点で考えるのである。

(2) ターゲットとする顧客理解の深化

デジタルマーケティングで成果を出すには、マーケティングの原点に立ち返らなければならない。商品ブランドの「目的」「目標」をしっかりと定め、ターゲットとする顧客に対してどのようにアプローチをして、何を伝えれば「目的」「目標」を達成できるのか、という一連の流れを考えたシナリオを構築する。デジタルでは「何を伝えるか」より、「ターゲットとする顧客を明確にして」「どのようにアプローチするか」というシナリオを構築することが非常に重要である。そのためには、ターゲットとする顧客の理解を深め、購買行動をしっかりと把握しなければならないだろう。購買におけるプロセスの中でターゲットとする顧客はどのように行動するのか、それぞれのプロセスでどのような要望を持つのか。その理解をしなければ、マーケティングの具体的な姿を描き出すことはできない。リコーは、3Dプリンターにおいて、顧客はどのように課題認知して、どのような情報を収集し、興味と感心を高め、比較・検討を行うのかについて、代表的な行動、カスタマージャーニーを理解した。

ネットによって情報収集が簡単になったことで、BtoBもBtoCも、顧客は見えないところで情報を収集し、意思決定を進めている。その代表的な行動を理解しないことには、デジタルによるマーケティングで実現したいことについても、具体的な議論には発展しないだろう。

2 | 自社の強みを引き立てる CXデザイン

自社が保有するチャンネルやコールセンター

といったタッチポイントの強みを最大限に活かし、顧客に対するCXをデザインする。言い換えればデジタルマーケティングは、自社が持つリソースや強みを最大限に引き出すためにデジタルを活用する、という考え方になる。

たとえばリコーには、100万社以上の顧客口座、5200人の営業担当者、4700人のカスタマーエンジニアといった国内最大級の営業・サービス部隊があり、デジタルはそれを引き立てる役割も担っている。3Dプリンターなどの商材を販売するためにデジタルを活用し、顧客のニーズも特定しておき、最終段階で高い専門知識を持つスペシャリストが訪問して、同社の商材やソリューションに関する説明を行う。そのようなCXのデザインに、顧客も価値創造に参画しているという要素を加えることが非常に重要だ。同社は、顧客が3Dプリンターを体験できるセミナーを開催するなど、デジタルのプロセスとリアルの体験の場を織り交ぜ、CXをデザインしている。顧客がこうしたカスタマージャーニーを経れば、同社とともに新しい価値創造をしたいと思えるだろう。

その際、このCXには同社が持つ直販チャンネルの顧客接点力という強み、さらには、デジタルマーケティングによって顧客が欲する情報を求めたときに情報を提供できる良さが組み合わせられ、同社が元来持っていた強みが引き立つことになる。他社との差別化をするには、単にデジタルプロセスを導入するだけではなく、このように自社の強みを引き立てるCXのデザインを考えなければならないだろう。

3 | DXを推進するための 社内関連部門の啓蒙

デジタルを活用してマーケティングの改革を推進するには、デジタル技術を活用したプロセス改革、すなわちデジタルトランスフォーメーション（DX）が必要となる。そのためには、サントリー食品インターナショナルが営業部隊やブランドマネジャーの啓蒙をしたように、社内関連部門を啓蒙することが欠かせない。

自社が持っている営業担当者などのリソースを活用し、営業担当者、サービス担当者、ブランドマネジャーなどに対して、本来の製品やサービスで実現したい価値をターゲットとなる顧客に理解を深めるCXを提供しているのか、実際の製品やサービスでDXを推進する部隊が伴走しながら、成功体験を小さくても作っていくことが大事だろう。それにより、DXでの成功体験を社内に浸透させなければならない。

また、チェンジマネジメントを推進する社内のデジタルマーケティング推進部隊などのDX推進組織には、営業担当者として実績があり、組織内で影響力を持つ人材を登用することも有効な手段となり得る。実際、リコーでは、デジタルマーケティングを推進する責任者に、営業の現場で濃い成功体験を持つリーダーを登用している。これがそのまま営業の現場への強い影響力、説得力につながり、DXを推進するための意識改革を推進できている。

サントリー食品インターナショナルやリコーのように、リアルな強みを持つ企業であればあるほど、デジタルを使いこなす際もリアルの成功パターンを持ち込みやすい。サント

リー食品インターナショナルの場合、リアルで行うマス広告と、流通への強力な営業力や棚の確保という強力な成功パターンがある。これをネット（デジタル）に持ち込むと、「コンテンツから考える」という思考パターンに陥りやすいため、営業担当者などの社内リソースに対する啓蒙が非常に重要になる。

リコーは営業担当者の数が多く地域カバレッジが広いため、営業担当者に依存したマーケティングの施策になりやすく、また、営業担当者は自らの施策展開が強いため、デジタルとの連携が進まないことがある。しかしながら、ターゲットとする顧客と商材を明確にし、購買プロセスのどのタッチポイントでどのようなCXを提供するかについて、マーケティングの本来の目的に立ち返った議論を尽くし、繰り返し取り組みを展開していく。こうして小さい成功体験を蓄積・共有していくことで、チェンジマネジメントを推進することができる。

注

- 1 顧客が企業の商品（製品）・サービスを利用した際に感じる心理的・感覚的な価値観のこと
- 2 ユーザーが製品・サービスを通じて得られる体験。Webサイトやアプリ、電化製品など、単一のシステムや商品、モノなどを対象として、それらのエクスペリエンスを高めるための概念である。UXを最適化するための手法をUXデザインと呼んでおり、成果物がシステムUIや製品のUIになる
- 3 電通が提唱するWebを日常的に利用する消費者の購買に関するプロセス
- 4 顧客開拓におけるマーケティング活動を可視化・自動化するシステム
- 5 世界39か国、6000社以上の企業に導入されているマーケティングのプラットフォーム。顧客に

- 対してパーソナライズしたコミュニケーションを促すことで長期的関係性を構築する
- 6 自分の哲学や考え方を表明し、特定の分野やビジネスの世界などでリーダーシップをとっていく人または企業のことをソートリーダー、ソートリーダーの活動をソートリーダーシップという
 - 7 検索エンジンを最適化すること。検索結果でWebサイトがより多く露出されるために行う一連の取り組み
 - 8 広告主の利益を最大化するためのプラットフォーム
 - 9 Webサイトで目的としていた成果に到達すること。ECサイトであれば購買、サービス製品の紹介サイトであれば問い合わせや資料請求、Web上のコミュニティであれば会員登録の数がそれに当たる
 - 10 一定期間サイトに訪れるユーザーに対して、デ

ザインやレイアウトを複数提示して、コンバージョン率を上げるための最適化を行う検証方法のこと

参考文献

- 1 リコージャパン、リコー コーポレートコミュニケーションセンター取材
- 2 サントリーホールディングス広報部取材
- 3 フィリップ・コトラー『コトラーのマーケティング4.0』朝日新聞出版、2017年

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）コンサルティング事業本部シニアパートナー

専門はビジョン策定、M&A、本社改革、マーケティング戦略策定、組織改革など