

# 生産設備メーカーによるデジタルマーケティングへの取り組みとビジネスモデル革新



梶山裕介



平野 学

## CONTENTS

- I 生産設備ユーザーの調達フローの変化
- II デジタルマーケティングを活用した新規顧客獲得
- III デジタルマーケティングを活用した既存顧客との価値協創
- IV デジタルマーケティングの発展による新たなビジネスモデル

## 要約

- 1 企業活動においてウェブで情報を収集することが一般化する中、従来、メーカーや商社の対面営業経由の情報収集が中心であった生産設備の調達においても、顧客が営業担当者と顔を合わせる前に、ウェブで情報収集しておく「ウェブファースト」の動きが増えている。そのような中、生産設備メーカーにとって、ウェブを中心としたデジタルマーケティングの重要性が高まっている。
- 2 デジタルマーケティングを活用した新規顧客獲得では、「①顧客の情報収集ステージに応じたコンテンツ提供」「②IPアドレスを活用したウェブ訪問者の企業名特定」「③ウェブから対面営業に見込み顧客を引き渡す際の優先順位づけ」の3つがマーケティング効率を高めるポイントとなっている。
- 3 デジタルマーケティングを活用した既存顧客育成の領域では、顧客が自社サイトで閲覧した情報に加えて、生産設備とネットワークでつながることで把握できる顧客の設備利用情報を活用して、既存顧客へのリピートセル・クロスセルのタイミングと調達可能性の高い製品の見極めにチャレンジし、既存顧客のLTV（ライフタイムバリュー）を高めることに成功している先進企業も出始めている。
- 4 今後は、生産設備メーカーがデジタルマーケティングを活用して、ダイレクトアプローチだけでなく、ダイレクトセリング（直接販売）まで行っていける可能性も出てくる。さらに、生産設備ユーザーのニーズ理解が深まることで、自社製品では対応できないニーズが発見できるようになり、他社商品も含めて提供していく「製造+小売ビジネス」にビジネスモデルを変革するチャンスがあると考えられる。

BtoBビジネスの中で、カタログから商品を選び調達するMRO（事務用品を代表とする企業の消耗品・補修用品）の領域では、いち早くEC（電子商取引）の導入によるデジタル化が進展してきた。ECによる調達が一般的になると、MROのサプライヤーは、取扱商材の拡大と物流強化による即納体制の確立により、事業規模を拡大することに成功している。

一方、工作機械や半導体製造装置などの生産設備は、ユーザーがカタログ情報だけで適切な製品を選定することが難しく、メーカーや商社の営業担当者から詳しい製品情報を相対で確認した上でユーザーが調達先を決定することが多いため、デジタル化が進みにくい状況にあった。

近年、この生産設備の領域においてもデジタル化が進展し、その中でマーケティング改革や、ビジネスモデル革新が進みつつある。本稿では、先進的な生産設備メーカーとともに野村総合研究所（NRI）が進めているデジタルマーケティングの取り組みと、その発展による新たなビジネスモデルの方向性について紹介していく。

## I 生産設備ユーザーの調達フローの変化

企業活動において、情報収集手段の一つとしてウェブを利用することが一般化する中、生産設備調達においても、ユーザーがメーカーや商社の営業担当者と顔を合わせる前に、ウェブで情報収集しておく「ウェブファースト」の動きが増えている。

ウェブで提供されている情報は、生産設備メーカーだけではなく、第三者の専門家やユ

ーザーが提供する情報まで幅広いため、ユーザーはより多くの視点から生産設備を評価できることが魅力となる。

この「ウェブファースト」の動きは、大手企業のみならず中小企業においても、経営者の代替わりによってインターネットの活用が当たり前となっている世代が設備調達にかかわることで今後一般的になっていくものと考えられる。

また、新興国を中心としたグローバル展開を考えている生産設備メーカーにとっては、最初から海外市場に販社を設置するよりも、海外市場向けのウェブサイト構築することで、「ウェブファースト」の調達行動を支援する方がより早い立ち上がりを期待できると考える。

## II デジタルマーケティングを活用した新規顧客獲得

従来、生産設備メーカーは、メーカーや商社の営業担当者による相対の営業の中で情報提供を行ってきたため、ユーザーが自社のウェブサイトを見るのは製品スペックの確認など限られた場合だけであった。結果として、自社ウェブサイトは企業情報と自社製品の情報を掲載するレベルのものが多く、マーケティングに活用していくには不十分であった。

製品情報を自社ウェブサイトに掲載することで、生産設備メーカーは、自社を調達候補に入れているユーザー（主に既存顧客）とダイレクトに接点を構築しやすくなったが、自社を知らない、または設備調達候補に入っていないユーザー（主に新規顧客）と接点を構築することは難しかった。

商社などによる間接販売が主体の生産設備メーカーにとって、ユーザーとダイレクトな接点を構築してマーケティングに活用していくことによって、以下のメリットがあると考えられる。

- 従来は、商社などを通して間接的にしか把握できなかったユーザーニーズを、より正確に把握できるようになる
- 把握したユーザーニーズをベースに、ユーザーにダイレクトにアプローチすることで、自社製品の訴求力を高めることができる
- 商社などとの関係をうまく調整する必要があるものの、生産設備メーカーがダイレクトアプローチだけではなく、ダイレクトセリング（直接販売）まで行っていく可能性も出てくる

ウェブを中心にデジタルで新規顧客とダイレクトな接点を構築してマーケティングに活用していく上で、以下の3点がマーケティング効率を高める上でポイントになってくると考えている。

- ①顧客の情報収集ステージに応じたコンテンツ提供
- ②IPアドレスを活用したウェブ訪問者の企業名特定
- ③ウェブから対面営業に見込み顧客を引き渡す際の優先順位づけ

以降では、生産設備メーカーのデジタルマーケティングの成功ポイントとなる上記の3点について先進企業の取り組みを紹介していく。

## 1 顧客の情報収集ステージに応じたコンテンツ提供

生産設備ユーザーの情報収集ステージは、

調達意欲の高低によって、下記の3段階に分類できる（図1）。

- (A) 製品情報収集ステージ
- (B) 課題解決方法収集ステージ
- (C) 日常の情報収集ステージ

製品情報収集ステージ（A）のユーザーは、複数のメーカー・製品を比較するための情報を集めており、カタログの取り寄せや、ショールーム・展示会の見学を行っている。

課題解決方法収集ステージ（B）のユーザーは、具体的な課題があり、先進企業の取り組みや、ソリューションベンダーのセミナーなどを通してその解決方法を収集している。

日常の情報収集ステージ（C）のユーザーは、日常的に勉強目的で自社の事業・業務にかかわる幅広い情報を新聞、雑誌などから収集している。

これまで、上記の3つのステージの情報は、メーカーや商社の営業担当者が対面で提供していた。一方で、以下の理由で営業機会損失もあったと考えられる。

- 中長期的に国内市場が成長鈍化していく中で、営業担当者の数を増やすことができず、リソースに制限があるため、限られたユーザーにしかアプローチすることができない
- さらに、優先順位が高いユーザーではなく、気心の知れた訪問しやすいユーザーを中心に営業してしまう場合や、必ずしもユーザーが望んでいない自分の得意な製品ばかりを勧めてしまう場合が多く、結果として、ユーザーに十分に訴求せず、案件化しない

このような状況に対して、生産設備ユーザーの「ウェブファースト」の動きに合わせ

て、各情報収集ステージに対応した情報提供を行うことで、調達意欲が高まったタイミングに接点を持てるため、営業機会損失を減らすことができる。

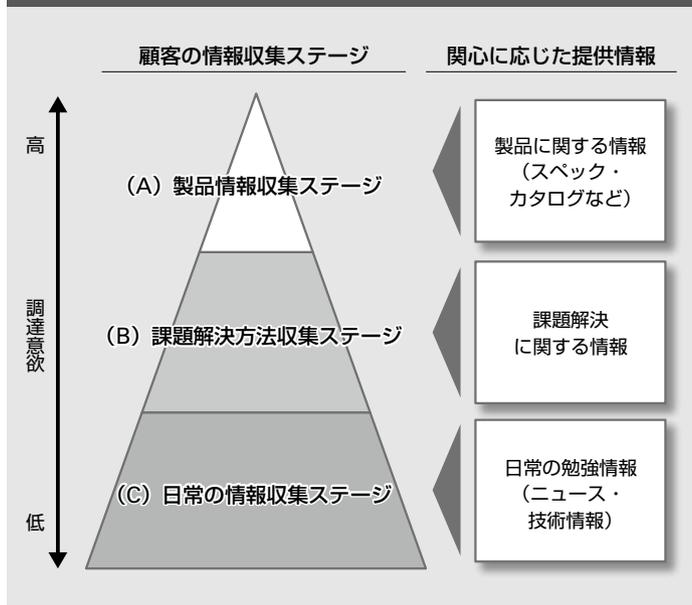
新規顧客とウェブで接点を構築するためには、ステージ (B) と (C) への情報提供を強化することが大切であり、コンテンツマーケティングを活用する企業が増えている。

コンテンツマーケティングは、主にウェブサイトを訪れた顧客のウェブ上での行動などから、顧客の関心が高いコンテンツを整備するとともに、これらのコンテンツから、メーカーが売りたい製品の情報コンテンツや、顧客との関係強化に役立つ展示会への案内情報コンテンツに顧客を誘導する手法である。具体的には、顧客の検索キーワードに対応したコンテンツの有無や、検索コンテンツを顧客が閲覧した時間の長さ、関連情報を閲覧・回遊した時間の長さを把握し、これらを基に顧客に役立つ情報を整備することによって、顧客が知りたいことができた時に、このウェブサイトにも確認に訪れる状態を作り上げていく。

コンテンツマーケティングは、eメールに代表される「プッシュ型」(メーカーが主導して顧客に働き掛ける)ではなく、顧客が主導して必要なタイミングに必要なコンテンツを取得することに主眼を置いた「プル型」のマーケティング手法である。BtoBの場合、顧客は衝動買いすることはないため、顧客が必要なタイミングに必要な情報を収集できるプル型のコンテンツマーケティングは有効な手法になる。

また、顧客がウェブ上で閲覧したコンテンツが分かれば、メーカーは顧客が抱える課題

図1 情報収集ステージ別の提供情報



や関心事を知ることができ、その後の働きかけの精度を高められる。

コンテンツマーケティングの鍵となるコンテンツの質を高めるためには、顧客理解(顧客の求める興味・関心事を知ること)が重要となる。これには、ウェブ上での行動情報を活用するデジタルの取り組みに加えて、顧客ヒアリングなどアナログの取り組みで補強していくことが望ましい。BtoBメーカーの中には、顧客理解力に優れる営業担当者を集めて顧客インタビューチームを組織化し、生産設備ユーザーのニーズを日々収集して、コンテンツの質の向上に成功している企業がある。同社は、上記の活動に自社ウェブサイトの検索キーワードを分析するデジタルの取り組みを融合させることで、顧客理解のさらなる精度向上にチャレンジしている。

また、コンテンツを顧客に見つけてもらうために、SEO(検索エンジン最適化)も重要である。ウェブ広告は広告出稿期間に限って

集客力を高めるのに対して、SEOは自然検索結果での露出を高めるため、長期的かつ継続的に集客力を高める効果がある。SEOを行う上では、コンテンツの企画段階で、集客強化を図る顧客の関心事キーワードを、顧客理解の結果や、Google Analyticsなどの分析ツールを用いたウェブサイトの流入・動線分析結果を加味して明確化し、これに紐づくコンテンツを設計することが重要である。

## 2 IPアドレスを活用した

### ウェブ訪問者の企業名特定

ウェブサイトの訪問者に対して、営業担当者がアプローチをする際、訪問者を特定する必要がある。従来は、ウェブサイト訪問者に対して資料のダウンロードなどで会員登録を促すことによって、企業名、所属、氏名、連絡先を把握してきた。

しかし、会員登録のアクションはハードルが高く、会員登録せずにウェブサイトを離脱してしまったウェブ訪問者に対してはアプローチできないままであった。この解決策の一つとして、IPアドレスから企業情報を割り出すライブラリーを活用して、会員未登録のウェブ訪問者の企業情報を提供するウェブサービスがある。これを用いると、ウェブ訪問者の2割程度は、IPアドレスから企業名を特定することができ、営業担当者が、自社に興味を持つ営業訪問先をリストアップすることに役立っている。ウェブ訪問者が大手企業の場合、事業所が複数存在するため、企業名だけで訪問先を絞り込むことは難しいが、中小企業の場合、訪問先を割り出す有効な情報源となっている。

## 3 ウェブから対面営業に見込み顧客を引き渡す際の優先順位づけ

生産設備の場合、ユーザーは調達前の実物確認と、営業担当者との調達条件交渉が不可欠であるため、営業活動はウェブだけで完結せず、最後は営業担当者へ見込み客を引き渡す必要がある。

この際、ウェブ上で得られる顧客情報から、営業案件の有望度を評価することが営業効率を高めるポイントになる。ウェブから営業担当者に引き渡す営業案件の受注確率が低い状態が続くと、営業担当者は、ウェブから引き渡される営業案件に対して営業を仕掛けることに消極的になり、デジタルマーケティングで成果を上げることが難しくなるためである。

営業案件の有望度評価は、過去の営業実績からの評価（これまで受注に至る確率が高かった新規顧客と同じ特徴を持つ顧客など）、ウェブ閲覧情報からの評価（ウェブに掲載したコンテンツの中で調達タイミングに近いことが推測されるものを閲覧した顧客など）、顧客の調達検討状況からの評価（ウェブ上のコンテンツダウンロードやセミナー申込時に、BANT（予算・決裁者・商品の必要性・導入時期）情報を収集し、調達タイミングが近く、調達規模が大きいと推定される顧客など）を選定する方法がある。

理想的には、顧客のBANT情報から調達タイミングと調達規模を把握することが望ましいが、ウェブでのコミュニケーションだけで顧客のBANT情報を収集することは難しい。現実的には、ウェブ閲覧情報から、調達タイミングに近い有望顧客を見極め、営業担当者が相対でBANT情報を収集するアプローチ

が取り組みやすい優先順位づけの流れと考えられる。

### Ⅲ デジタルマーケティングを活用した既存顧客との価値協創

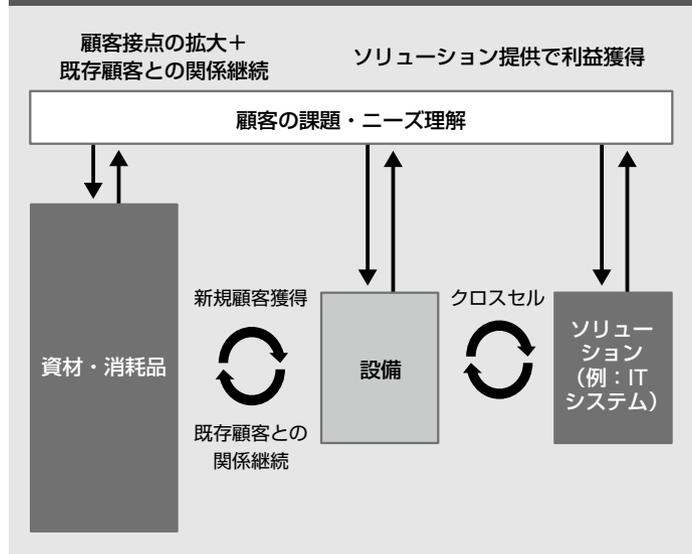
中長期的に国内市場が成長鈍化していく中、生産設備メーカーは新規の顧客獲得で利益を獲得するビジネスモデルに加えて、既存顧客の課題や関心事を継続的に把握しながら、その解決策を顧客と共同で考えて、必要な製品・サービスを提供していくことによって、顧客のLTV（ライフタイムバリュー）を高めていく価値協創型ビジネスモデルを強化していくことが求められている。

価値協創型ビジネスモデルの成功企業として、事務機の販売を中心に手掛ける大塚商会が挙げられる。同社は、納入した事務機を中心に顧客の業務の理解を深め、課題や関心事の把握を継続的に行っている。この顧客の課題や関心事に対して、有用な資材・消耗品やITシステムなどのソリューションまで提供している。これによって、同社は顧客のLTVを高めることに成功している（図2）。

生産設備においても大塚商会と同様に、新規顧客で売上を拡大する従来のビジネスモデルに、価値協創型ビジネスモデルを加えることで、成熟市場の中でも成長を持続することが可能と考えられる。この価値協創型のビジネスモデルを推進する上で、ウェブで得られた顧客情報やオンラインで収集される設備稼働情報を活用することが有効になっている。

生産設備メーカーは、自社のウェブサイトにも顧客の興味・関心事に沿った情報を整備することで、生産設備だけでなく、生産設備に

図2 事務機の顧客価値協創型ビジネスの取り組みイメージ



関連した資材・消耗品やITシステムなどのソリューションの見込み客を集客することが可能となる。また、顧客のウェブ上での情報収集の内容を蓄積することで、顧客理解が深まり、最適な商品を提案することもできるようになる。

さらに、生産設備メーカーの中には、顧客が保有する生産設備を自社とオンラインでつなぎ、これによって把握できる顧客の設備稼働状況を分析することで、顧客の設備需要（更新・追加購入）や消耗品需要のタイミングを見極め、既存顧客のLTV向上に成功している企業が現れている。

もともと、2000年代初めに、携帯電話通信が高速大容量化したことで、建設機械や工作機械などの設備メーカーは、顧客へのサービスとして保有設備の稼働率管理や所在確認の情報を提供してきた。2010年代に入ると、この稼働情報を活用し、生産設備メーカーから顧客に対して、設備の修繕パーツや消耗品の販売を働き掛けるようになった。今後は、生

産設備と接続されているネットワーク環境を活かし、生産設備メーカーが生産設備の運転、管理を支援するITシステムなどのソリューションを顧客に提供することで、顧客のLTV向上により売上を拡大していくことが期待できる。

#### IV デジタルマーケティングの発展による新たなビジネスモデル

従来、生産設備メーカーは、商社などを通して自社製品を販売する間接販売が主体であったが、デジタルマーケティングを活用して直接の接点を持つことで、ダイレクトアプローチが可能となり、生産設備ユーザーのニーズの把握がしやすくなる。

また、商社などとの関係をうまく調整する

必要があるものの、生産設備メーカーがダイレクトアプローチだけではなく、ダイレクトセリング（直接販売）まで行っていける可能性も出てくる。

さらに、生産設備ユーザーのニーズ理解が深まることで、自社製品では対応できないニーズが発見できるようになり、他社商品も含めて提供していく「製造+小売ビジネス」にビジネスモデルを変革するチャンスがあると考えられる。

「製造+小売ビジネス」のビジネスモデルを実現するためには、下記の二つのプラットフォーム構築が重要となってくる。

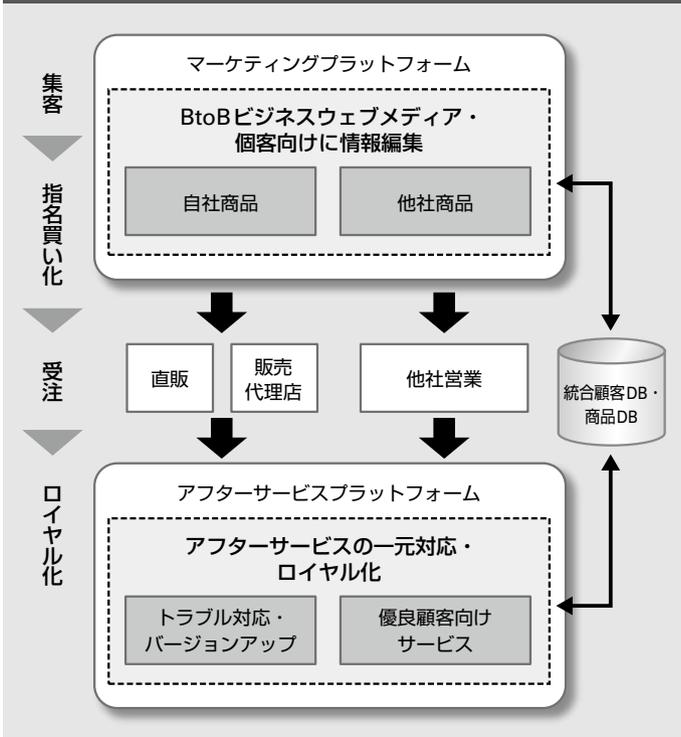
一つ目は、今後、生産設備の領域においても、ユーザーの調達時の情報収集源がウェブにシフトしていくことで、投資力のある生産設備メーカーが他社商品まで含めて（場合によっては、企業ごと買収して他社商品を自社に取り込む可能性もある）生産設備ユーザーにアプローチしていくマーケティングプラットフォームが成長していくものと考えられる。

二つ目は、生産設備は調達後のサポートが必要になることから、取り扱う商品全般の生産設備の稼働状況管理などのアフターサービスもプラットフォーム化が進むものと考えられる。

これらの二つのプラットフォームを構築できる一部の投資余力のある生産設備メーカーが「製造+小売ビジネス」にビジネスモデルを変革できる可能性がある（図3）。

既にGE（ゼネラル・エレクトリック）は、自社製品だけでなく、他社の商品も利用可能なソフトウェア・プラットフォーム（Predix）を用意し、生産現場にあるすべての設備・機

図3 「製造+小売ビジネス」に必要なプラットフォーム



器のデータを収集し、稼働状態の監視や生産効率の向上実現を目指すサービスを提供している。今後は、個別の生産工程単位でもプラットフォーム化が進むことで、生産関連の複数のプラットフォーム間でも競争が激化していくものと考えられる。

NRIとして、今後も生産設備メーカーのデジタルを活用したマーケティング改革、その先にあるビジネスモデル革新を支援することで、デジタルを活用した新たな企業の価値創

造に貢献していきたいと考えている。

著者

梶山裕介 (すぎやまゆうすけ)  
グローバル製造業コンサルティング部主任コンサルタント  
専門はBtoBデジタルマーケティング

平野 学 (ひらのまなぶ)  
デジタルビジネス開発部コンサルタント  
専門はBtoBデジタルマーケティング