

# 日本の BtoB マーケティング進化論：1980 年代から未来への提言

## 序文

本報告書は、日本における BtoB（企業間取引）マーケティングの歴史を紐解き、その変遷と現状を分析するとともに、将来に向けた提言を行うものである。特に、Web 登場以前から存在した広義のマーケティング活動、すなわち顧客との関係構築を中心としたアプローチにも光を当て、デジタル偏重になりがちな現代の BtoB マーケティングに対し、顧客中心のコミュニケーションという本質的な定義に基づいた考察を加える。

日本の BtoB マーケティングは、米国と比較して「遅れている」と評されることが多いが、本報告書では、その言説を鵜呑みにせず、日本の市場特性、商習慣、組織文化、法規制などの複合的な要因を考慮し、日米間の「差異」として捉え直す視点を提示する。日本独自の「営業」文化や長期的な関係性を重視する価値観は、米国型の短期成果主義的な「Sales」とは異なる進化を遂げてきた。

グローバル化の進展により、日本企業も米国発のマーケティング手法を取り入れる必要性に迫られているが、ツールの導入や手法の模倣だけでは本質的な解決には至らない。むしろ、日本が従来得意としてきた顧客との継続的な関係構築や信頼醸成といった強みが、近年の Account-Based Marketing (ABM) の概念と通底する点にも着目し、日本ならではの BtoB マーケティングの在り方を模索することが重要である。

本報告書は、経営者およびマーケターを対象読者とし、マーケティング DX の推進と、より本質的な BtoB マーケティングの実現に向けて、今、日本企業が何を考え、実行すべきかについての具体的な提言を行うことを目的とする。

### 🕒 歴史的視点

1980年代から現在までのBtoBマーケティングの変遷を追い、日本独自の発展経路を明らかにします。

### ↔️ 日米比較

単なる「遅れ」ではなく、文化・組織・法規制の差異に基づく日米マーケティングの違いを解説します。

### 💡 将来への提言

日本企業が強みを活かしながらグローバルな競争環境で価値を發揮するための具体的な戦略を提案します。

2025 年 4 月

BtoB マーケティング研究所

## 目次

1. 1980年代：BtoBマーケティング黎明期 ～ 足で稼ぐ時代
  2. 1990年代：インターネット黎明と「デマンドジェネレーション」革命
  3. 2000年代：CRM定着とマーケティングテクノロジー革命の幕開け
  4. 2010年代：マーケティング専任組織の台頭とデジタルシフトの加速
  5. 2020年代：DXとAI時代のBtoBマーケティング ～ コロナ禍を経て未来へ
  6. 案件創出（狭義のマーケティング）と全体戦略（広義のマーケティング）の違い
  7. 日本のBtoBマーケティング現状の課題まとめ
  8. 将来への提言 ～ 日本のBtoBマーケティングを進化させるために
-

## 1. 1980年代：BtoB マーケティング黎明期 ～ 足で稼ぐ時代

**1980年代の日本：** 企業間ビジネスにおけるマーケティングが、まだ明確に体系化されていなかった時代です。この頃、日本企業の営業活動は主に足を使った対面営業が中心で、「とにかく顧客先に赴いて直接会う」ことが情報収集や商談成立の基本でした (\*1)。多くの日本企業において「マーケティング部」という名称の独立した部署は存在しませんでした。マーケティング機能が存在しなかったわけではありません。「営業企画」や「営業推進」といった部署が、市場調査、販売促進策の立案、営業担当者の支援、重要顧客の管理など、実質的なマーケティング活動を担っていました。この時代の主役はあくまで営業担当者であり、マーケティングは営業活動を補佐する役割と位置づけられることが一般的でした。インターネットも電子メールもない時代、顧客が商品情報を得るには営業マンを呼ぶしかないという状況であり、企業側も人海戦術で顧客と接点を持つ以外に方法がなかったのです。BtoB マーケティングといえば、展示会や個別セミナー、専門誌への広告掲載、カタログ配布、DM（ダイレクトメール）の発送など、**営業支援的な施策**が個別に行われていました。特に展示会は、新規顧客との接点創出や業界内での情報交換、既存顧客との関係強化のための重要な場でした。

**一方、1980年代の米国：** 米国では1980年代後半に入り、従来の通信販売などに使われていたダイレクトマーケティング手法を企業向けに応用する動きが現れ、「BtoB マーケティング」というカテゴリーが誕生し始めます。大量の顧客データを活用するデータベースマーケティングが台頭し始めたのもこの時期です。興味深いことに、この段階では日本も必ずしも大きく立ち遅れていたわけではなく、欧米と歩調を合わせてBtoB分野でも直接郵送やFAXによる案内、展示会での商談機会創出などが模索されました (\*3)。とはいえ、当時の日本企業にとってマーケティングは主に消費者向け(BtoC)の文脈で語られるもので、BtoB向けマーケティングは「不毛地帯」とも言われる状況でした。実際、日本では1980年代にBtoCでは大規模な広告キャンペーンやマーケティング手法の研究が盛んだった一方で、BtoBでは営業部門内にマーケティングや営業支援担当が存在しても、個別施策をこなすに留まり組織的なマーケティング活動は確立されていなかったのです (\*2)。

**日本企業の強みと限界：** 当時の日本企業は製品力が極めて高く、営業現場の熱意と顧客との長年の信頼関係によってビジネスが成り立っていました。そのため、「マーケティング」による全体最適化がなくとも業績を上げられてしまったという側面があります (\*2)。この時期の日本型 BtoB 取引の特徴は、**長期的な信頼関係（リレーションシップ）を重視する点**です。単に製品を売るだけでなく、取引を通じて顧客との関係を深め、継続的な取引を目指すスタイルが主流でした。これは、契約後のサポートや御用聞き、時には接待やゴルフといった手段を通じて、顧客との人間関係を構築・維持することが重視されたことを意味します。米国型の「契約を取ったら終わり（Closing is King）」とは対照的なアプローチです。この頃、契約獲得を重視する米国では**営業案件（商談）の管理ツールであるSFA（営業支援システム）の原型が登場し始めました(\*3)**。例えば、オラクルやSAPといった企業が提供する初期の顧客管理・商談管理システム（後のCRM/SFAに発展するもの）が一部で使われ始め、営業プロセスの可視化が試みられていました。ただし1980年代時点では、こうしたシステムはごく一部の先進企業による導入であり、大多数の企業は日本同様に**属人的な営業力に頼っていた**と言えます (\*2)。

グローバルから見た日本：興味深い歴史的逸話として、マーケティングの世界的権威フィリップ・コトラーは1982年に『Journal of Business Strategy』誌上で「[世界一のマーケター、日本](#)」という論文を発表し、当時の日本企業の経営とマーケティング力を高く評価しました。品質向上と顧客対応力によって“ジャパン・アズ・ナンバーワン”と称された1980年代の日本企業は、結果的にマーケティングの成功例として取り上げられたのです。しかしこの評価は、いわば製品開発力や品質管理、きめ細かな顧客対応を含む包括的な経営手法としてのマーケティング力であり、**近代的なマーケティング組織やデータ活用**とはやや異なる文脈でした。むしろ日本企業はその後、米国型のマーケティング理論を積極的に導入していくこととなりますが、1980年代時点ではBtoB領域におけるマーケティング手法はまだ緒についたばかりだったと言えるでしょう（\*4）。

## 2. 1990年代：インターネット黎明と「デマンドジェネレーション」革命

1990年代の日本：1990年代に入ると、インターネットとデータベース技術が徐々に普及し始め、企業と顧客の接点に大きな変化が訪れます。1995年前後から一部の企業が電子メールやホームページの活用を開始し、顧客もオンラインで情報を入手できる環境が整い始めました。実際、1995年時点でインターネットを利用する日本企業はまだ11.7%でしたが、その中で自社ホームページを公開して情報提供を行っていた企業は24%に過ぎませんでした。しかし翌1996年には企業のインターネット利用率が50%を超え、ホームページを持つ企業も4割近くに増加しています。2000年代初頭には主要企業のほぼ全てが自社サイトを持つようになり、**ウェブを使った情報発信**が当たり前の基盤となっていきました（\*1）。

これに伴い、**顧客側の行動も変化**し始めます。かつては「営業が持参する提案資料」が情報源の中心でしたが、徐々に企業のウェブサイトから自ら情報収集する購買担当者が増えていきました（\*1）。とはいえ90年代前半の日本では、インターネットはまだ黎明期であり、BtoBマーケティングの主役は依然として展示会、業界誌への広告、FAX DM、テレマーケティング（電話営業）などの**アナログ手法**でした。多くの企業ではマーケティング部門は置かれず、営業部門が広告宣伝や見込み客リスト作成まで一手に引き受けるケースも多かったのです（\*2）。

この状況に変化を与えたのが、1990年代後半の不況（バブル崩壊後の景気低迷）でした。経済環境の悪化により、「待っていれば注文が来る」という時代が終わりを告げ、営業現場でも効率的に新規案件を創出する必要性が認識され始めます。特に欧米の競合企業が積極的にマーケティング手法を高度化させていることへの危機感が、高付加価値製品を輸出していた日本の製造業を中心に芽生えました（\*2）。しかしながら、90年代の日本企業の多くは、まだ「マーケティング＝営業支援」という認識に留まり、本格的にマーケティングに投資・組織化する動きは限定的でした。

1990年代の米国：デマンドジェネレーションの台頭。一方米国では、1990年代に入って営業支援ツールであるSFA（Sales Force Automation）の普及が本格化し、営業パイプライン管理が一般化しました。営業案件の可視化によって「将来の受注予測」が立てられるようになり、多くの企業がSFAを導入して営業生産性向上を図ります。1980年代末に登場したSFAは当初十分に使いこなされるまで時間がかかりましたが、90年代中頃に機能が洗練され第2世代へ移行すると、SFAデータから**新たな着眼点**が生

まれます。それは、「案件の成約率を上げるより案件数自体を増やす方が容易ではないか」という気づきでした (\*3)。

こうして注目されたのが「デマンドジェネレーション（需要創出）」と呼ばれる BtoB マーケティング手法です。要するに、営業のパイプライン上流に見込み案件を継続的に供給するためのマーケティング活動であり、新規リードを獲得・育成して営業に引き渡すプロセス全体を指します。米国ではこの概念に基づき、マーケティング部門とは別に「デマンドセンター」と称する専門組織を設置する企業も現れました (\*3)。デマンドセンターは市場から見込み客情報を収集し、メールや電話でナーチャリング（育成）を行い、温まったリードを営業部門に提供する役割を担いました。いわば、現代で言うインサイドセールス部隊の原型とも言える存在です。

米国 BtoB マーケティング界では、この 90 年代の変革を庭山一郎氏が「デマンド革命」と呼んでいます (\*3)。この革命期に、米国企業はマーケティングを単なる展示会や広告の担当ではなく、売上創出のエンジンとして位置づけ始めたのです。加えて、1990 年代後半には電子メールマーケティングが勃興します。米国では 1990 年代末に既に電子メールによるダイレクトマーケティングが始まり、見込み客リストへ大量メール配信を行う手法が広がりました。当時は迷惑メールに対する法規制が緩く、CAN-SPAM 法が成立する 2003 年以前は比較的自由にコールドメールが可能だったため、メールは安価で効果的なリード獲得手段となったのです (\*5)。

**日米の導入スピードの差：** このように、90 年代の米国では「営業案件を増やす」ためのマーケティングが脚光を浴び、一部の先進企業で実践されました。対して日本では、依然として営業担当者個人のネットワークや努力に負う部分が大きく、マーケティング部門の独立やツール導入は本格化していませんでした (\*2)。ただし兆しはあり、1998 年には日本でも最初期の CRM システムが導入され始めています（例：営業支援ツール Salesforce の日本上陸は 2000 年ですが、その前後して米国製 CRM が輸入・利用され始めた）。しかしこれも一部の IT 企業や外資系企業に限られ、国内大多数の企業では見込み客管理はエクセルや名刺管理に頼る状況が続きました。

また、**法制度の影響も無視できません。** 2002 年に日本では「特定電子メール法」が成立し、営利目的のメール送信に一定の規制がかかりました。2000 年代半ばにはオプトイン（事前同意）を原則とする改正が行われ、同意のない相手への一斉営業メール送信が事実上禁止となっています。このため、米国では一般的だったコールドメールによるリード開拓戦略を日本企業がそのまま真似ることはできませんでした。さらに 1990 年代末～2000 年前後には個人情報保護に対する意識も高まり始め（2003 年に個人情報保護法成立）、企業が見込み客リストを扱う際の慎重さが増しています。これら法規制の違いは、BtoB マーケティング手法の日米差を広げる一因となりました。米国企業がメールマーケティングやテレマーケティングで迅速に見込み客を刈り取る一方、日本企業は展示会や FAX DM といった手法に依存せざるを得なかったのです (\*5)。

### 3. 2000年代：CRM 定着とマーケティングテクノロジー革命の幕開け

**2000年代の日本：** インターネットバブルを経て、2000年代に入ると日本企業でも徐々に CRM（顧客関係管理）や SFA の導入が広がり始めました。米国で生まれた CRM という概念が日本に紹介され、顧客情報や商談情報をデータベースで一元管理するメリットが認識されるようになります。実際、1990年代に米国で誕生した CRM は日本では 2000年代に普及し始め、営業活動の記録と案件管理をシステム化する企業が徐々に増えていきました。特に 2000年代前半には、外資系 IT 企業や一部の国内先進企業が Siebel や Oracle、あるいは日本発の CRM ソフトを導入し、営業プロセスの可視化・効率化に取り組んでいます。また SFA についても、日本では 2000年代に入ってから本格普及しました（\*1）。この流れは営業現場に「数字で管理する文化」を少しずつ根付かせ、マーケティングと営業の連携の素地を作り始めます。

**Web マーケティングの台頭：** 2000年代は同時にウェブマーケティング元年とも言える時代でした。Google が日本市場に参入し検索エンジンが普及、企業は自社サイトの SEO 対策やオンライン広告に関心を持ち始めます。BtoB 企業でも、自社サイトに資料請求フォームを設けて見込み客情報を獲得したり、メールマガジンで定期的に情報発信したりする事例が増えてきました。例えば製造業では新製品の技術資料をウェブからダウンロードさせて見込み客を集める取り組みが 2000年代後半に見られます。またコンテンツマーケティングの萌芽もこの頃から始まりました。まだ「コンテンツマーケティング」という言葉は一般的でなかったものの、テクニカルなホワイトペーパーや導入事例集を Web 上で公開し、専門情報提供を通じて潜在顧客を惹き付ける企業も一部に現れます。

しかし日本全体で見れば、2000年代半ばまでは BtoB マーケティングは依然試行錯誤段階でした。そもそも多くの企業ではマーケティング専任組織が存在せず、営業企画や広報部門が兼任でウェブサイト運営や DM 施策を担っている状況でした（\*2）。それでも 2005年頃には転機が訪れます。2005年 4月に施行された「個人情報保護法」により、企業は保有する個人データの適切な管理・利用を義務付けられました。これに対応するため、多くの企業がプライバシーポリシーの整備や名刺情報の管理徹底に乗り出し、顧客データベースの棚卸しと統合が行われました。この結果、見込み客情報が社内で資産として認識され始めたのです。また法令遵守の観点から、メールマガジン等もオプトイン（受信許諾）済みの相手に限定して配信するようになり、マーケティング活動におけるコンプライアンス意識が高まりました。

**2000年代の米国：マーケティングオートメーションの出現。** 米国では 2000年代に入ると、Salesforce.com に代表されるクラウド型 CRM が急速に拡大し、営業・マーケティング分野の IT 化が加速しました。特筆すべきはマーケティングオートメーション（MA）ツールの誕生です。2000年頃に米国で黎明期を迎えた MA は、見込み客のスコアリングやメール配信の自動化など、マーケティング活動を効率化・可視化する画期的なツールでした（\*2）。Eloqua（1999年創業）や Marketo（2006年創業）などのベンダーが登場し、BtoB 企業への MA 提供を開始します。2000年代後半には一部の先進的米国企業で MA が導入され始め、リードナーチャリング（見込み客育成）の自動化が試みられました。これによ

り、営業がフォローしきれない大量の見込み客に対し、システムがメールで段階的にアプローチして購買意欲を高め、案件化確度が高まったものだけ営業に渡すというプロセスが可能になったのです。

また米国ではコンテンツマーケティングやインバウンドマーケティングの概念も 2000 年代後半に芽生えます。ハブスポット (HubSpot) が 2006 年に設立され「インバウンドマーケティング」という言葉を提唱したのは象徴的です。ブログ記事や Eブック、ウェビナーなど有益なコンテンツを提供して見込み客を自社サイトに呼び込み、接点を得るという手法は、従来のアウトバウンド (企業側から売り込み) と対比され大きなトレンドとなりました。BtoB 分野でも、単に営業が電話やメールでアプローチするだけでなく、顧客が自発的に集まってくる仕組み作りへの投資が徐々に始まったのです。

**日米差の拡大：** こうした 2000 年代の米国における「マーケティングテクノロジー革命」に対し、日本は大きく後れを取る形となりました (\*3)。前述のように多くの日本企業でマーケティング部門設立や IT ツール導入が本格化するのには 2010 年代を待たねばならず、2000 年代時点ではせいぜい CRM 導入が進んだ程度でした (\*1)。例えばマーケティングオートメーションについて言えば、「日本に MA が本格上陸したのは 2014 年」と評されるほど、その導入は 10 年以上遅れています (\*3)。実際、2010 年代半ばまで日本企業で MA を使っていた例はごく一部に限られていました。これは単に技術導入の遅れだけでなく、マーケティングに対する経営者の認識差にも起因します。当時の日本企業の経営層には「ツールを入れれば魔法のように売上が上がる」といった誤解も散見され、本質的な組織変革なしにツール導入だけ先行して失敗するケースも後に報告されています (\*2)。一方の米国では、マーケティングへの投資対効果を厳密に測定し、成果に繋がるなら大胆に予算を投下する文化が根付いていきました (\*6)。

こうした流れの中で、2000 年代後半の日本ではリーマンショック (2008 年) の影響が契機となり、新規開拓の重要性が再認識されます。深刻な不況下で既存顧客からの受注が細り、多くの企業が営業だけでなくマーケティングを強化しないと生き残れないと痛感しました (\*2)。グローバル市場でも欧米企業と戦うには、欧米が駆使するマーケティング手法に追いつく必要があると認識されます。このころから、日本でも BtoB マーケティング専門のコンサルティング会社やコミュニティが登場し始め、遅ればせながら啓蒙活動が活発化していきました。2000 年代末には、日本 BtoB 広告協会がマーケティングに関するセミナーを開いたり、マーケティング専門メディアで BtoB マーケの重要性が論じられたりと、徐々に「BtoB マーケティング」という言葉自体が浸透し始めた時期と言えます。

#### 4. 2010 年代：マーケティング専任組織の台頭とデジタルシフトの加速

**2010 年代の日本：マーケティング専任組織の誕生。** 2010 年代に入ると、日本企業でも本格的にマーケティング部門が新設される動きが広がりました。リーマンショック後の生き残り戦略として、従来は営業部門や広報部門の片手間だったマーケティング業務を独立した専門部署で担わせ、BtoB 営業の成果に直結させようとする企業が増えたのです (\*2)。例えば製造業や IT 企業では、「マーケティング〇〇部」といった名前の部署が 2010 年前後から立ち上がり、ウェブサイト運営・イベント企画・見込み客管理などを統括するケースが見られました。この背景には、「営業だけでは需要喚起に限界がある」という危機感と、「マーケティングによって効率よく案件創出しよう」という経営判断がありました。

マーケティングオートメーション (MA) の導入ラッシュ：日本市場におけるマーケティングオートメーションの導入は2014年頃から一気に注目を浴びます (\*3)。ちょうどこの時期、米国 Marketo 社が日本法人を設立 (2014年) し、Salesforce も自社 MA 製品 (Pardot 等) を強力に売り込み始めました。また国産 MA ツール (例えばシャノン、SATORI、ListFinder、BowNow など) も2015年前後から登場し、2015~2016年にかけて MA 導入が急速に広がります (\*2)。調査によれば、2017年時点で主要な MA ツールの日本累計導入社数が数千社規模に達したとされ、マーケティング専門家の間では「日本の BtoB 向けマーケティングオートメーションは一周遅れだが、ようやく追いつき始めた」との声が聞かれました (\*2)。MA 導入によって可能になるウェブ訪問者トラッキングやスコアリング、メールのステップ配信などは、それまで感覚と経験に頼っていた日本のマーケティング担当者にデータドリブンなアプローチをもたらしました。実際、ある導入企業では「それまで追えていなかった潜在顧客のウェブ上の動きを把握できるようになり、ホットなリードに優先的に営業アプローチする運用に変えた」といった効果が報告されています。また同時期に営業側でも、Salesforce などの SFA を導入する企業が増え、MA と SFA をシステム連携してリードから商談・受注までデータで繋ぐ取り組みも始まりました (\*2)。

しかしながら、MA 導入=成功とは必ずしもいきませんでした。日本企業の中には高額な MA ツールを導入したものの、使いこなせず放置してしまう例も少なくありませんでした (\*2)。原因としては、人材不足や組織的な活用ノウハウの欠如があります。「マーケティング担当者が1人しかおらず、MA を動かすのに手が回らない」「リードナーチャリング用のコンテンツがなくメール配信機能を持て余した」などの声も聞かれました。実際、MA は導入して終わりではなく運用にこそ価値があるツールです。にもかかわらず、経営層が魔法の箱のように期待しすぎて現場とのギャップが生じたり、アメリカ発祥の複雑なツールに日本の担当者が戸惑ったりして、投資回収に苦戦する企業も散見されました。これはまさに、「日本の最大の弱点はマーケティング力」と指摘される所以でもあります (\*2)。つまり、ツールではなく人とプロセスの改革こそが本質であり、そこへの投資が不足していたのです。

インサイドセールスと「The Model」の登場：2010年代後半、日本の BtoB 営業・マーケティング界には新たなキーワードが生まれます。それがインサイドセールスと「The Model (ザ・モデル)」です。インサイドセールスは1980年代に米国で生まれた手法ですが、日本で脚光を浴び始めたのはごく最近、特に新型コロナ禍で対面営業が難しくなった2020年前後から一気に需要が高まりました (\*7)。インサイドセールスは文字通り社内で行う非対面営業で、マーケティング部門が獲得したリードに電話やメール、オンライン会議などで接触し、関係性を深めて商談化のタイミングを見計らってフィールドセールス (外勤営業) に引き継ぐ役割を担います。日本企業でも2010年代後半から、マーケティング部門内もしくは営業部門内にインサイドセールス専任チームを設ける動きが広がりました。これは MA で大量のリードが取れるようになった反面、営業が手薄なリードをフォローしきれないという課題への対応策でもありました。インサイドセールスの導入により、マーケティングと営業の橋渡しがスムーズになり、リードタイムの長い BtoB 商談でも粘り強く顧客育成をする体制が整っていったのです。

一方、「The Model」は2019年に発売された書籍『THE MODEL』 (福田康隆著) で提唱された、日本型 BtoB 営業・マーケティング組織モデルです。内容としては、マーケティング、インサイドセールス、フィールドセールス、カスタマーサクセスという4部門に役割を分担し、リード獲得から商談創出、受



注、顧客育成まで一貫したプロセスを構築するというものです (\*8)。この概念は実は Salesforce 社が米国で実践していた手法を下敷きにしており、日本の BtoB 企業でも急成長するスタートアップを中心に導入が進みました (\*9)。2010 年代後半には、「当社でも The Model 型組織に再編したい」という声が経営層から上がる例も増え、実際にマーケティング部門と営業部門を再編成して一連のパイプライン管理を行う企業も現れました (\*9)。The Model 導入の背景には、「組織ぐるみでマーケティングと営業を連携させないと成果が上がらない」という反省と、「各部署の KPI を明確にすることで効率を上げよう」という狙いがあります。もっとも、The Model を導入すれば必ず成功するわけではなく、日本では社内調整や人材育成の面で課題も指摘されています (\*10)。それでも、この概念が広まったこと自体、日本企業のマーケティング成熟度が高まってきた兆候と言えるでしょう。

**データドリブンマーケティングと ABM：** 2010 年代後半、日本の BtoB マーケターは「データに基づくマーケティング」に本格的に取り組み始めました。ウェブ解析ツールや MA から得られる顧客行動データを分析し、スコアリングモデルを作って見込み度の高いリードを抽出したり、広告のターゲティング精度を上げたりといった試みが増えています。また、特定の重要顧客（または見込み顧客）に絞ってマーケティングと営業リソースを集中投入する ABM (Account Based Marketing) の考え方も輸入されました。ABM 自体は 2000 年代に米国 IT 顧客向けに始まった手法ですが、日本で注目を集めたのは 2016 年頃以降です。例えば大手 IT 企業や製造業では「戦略アアカウントマーケティング」という名目で特定顧客向けのセミナーや専用コンテンツを提供し、営業と二人三脚で案件育成を図るケースが出てきました。

マーケティングと営業が連携し個別最適化されたアプローチを行う ABM (Account Based Marketing) は、ターゲット企業を深く理解し、長期的な関係性を構築しながら、LTV (顧客生涯価値) の最大化を目指す戦略です。興味深いことに、この ABM の考え方は、日本企業が従来から行ってきた、特定の大口顧客に対する営業担当者中心の密接な関係構築 (アカウントセールス) と本質的に通じるものです。実際、「得意先向け特別イベント」「大手企業〇社限定のホワイトペーパー提供」等は古くから行われてきました。テクノロジーを活用し、より戦略的・効率的に関係構築を行う点が現代の ABM の特徴であり、日本企業が持つ強みを活かしつつ進化させるべき領域と言えます。ただし、既存の営業体制や代理店との関係性が、新しい ABM 戦略導入の障壁となる可能性も残ります。2010 年代末には ABM 支援ツール (Demandbase や国内スタートアップ製品など) も日本に上陸し、一部先進企業で導入が始まりました。

**顧客行動変化への対応：** さらに 2010 年代は、顧客の購買行動が大きく変化した時代でもあります。代表の [Note 記事](#) が指摘するように、インターネット普及により「情報の非対称性」が崩れ、BtoB 購買担当者の約 57% は営業と対話する前に必要な情報収集を完了しているとの報告もあります (\*11)。Forrester の調査では「BtoB 購買担当者の 61% は営業に相談するより自分でオンライン情報収集したい」といったデータもあり、日本でもこの傾向は例外ではありません。実際、2010 年代後半に入ると展示会出展だけではリードが集まらなくなった、問い合わせが Web 経由中心になったという声が企業から聞かれるようになります。そこで多くの企業が力を入れたのがコンテンツマーケティングです。技術ブログの開設、製品比較ガイドの公開、業界トレンドセミナーの開催など、顧客が自発的に学べるコンテンツを充実させることで、自社を信頼できる情報源としてポジショニングし、将来の商談につなげる戦

略です。日本でも MarkeZine や Note などに BtoB マーケティングの成功事例が多数紹介され、コンテンツマーケティングの重要性が認識されました。

**法制度とプライバシー対応：** 2010 年代後半、デジタルマーケティング活発化の一方で個人データ保護の規制強化も進みました。欧州では 2018 年に GDPR（一般データ保護規則）が施行され、世界的にプライバシー重視の流れが加速します（\*12）。日本でも 2017 年に個人情報保護法が改正され（施行は 2017 年 5 月と 2018 年 5 月の二段階）、要配慮個人情報の新設やオプトアウト規定の厳格化などが行われました。BtoB マーケティングの現場でも、「社員のメールアドレスであっても個人情報である」「企業名+氏名のリストでも本人同意なく利用すれば法的リスクがある」ことが改めて周知されました。従来「法人相手だから個人情報規制は関係ない」と誤解していた向きもありましたが、それは誤りで、**業務用メールアドレスや電話番号も規制対象**であると確認されたのです。その結果、日本企業においても見込み客リスト取得時の同意取得や、Cookie ポリシーの整備、オプトアウト管理などがマーケティング担当者の重要業務となりました。特にグローバルに事業展開する企業では、各国法規制違反のリスクを避けるため、より厳格な「**明示的同意にもとづくデータ活用**」を標準にする動きもあります。例えばウェブサイトにおける Cookie 利用の同意バナーの導入や、メールマガジン登録時の二重オプトイン（確認メールで再同意）などは 2010 年代後半から多くの企業で実施されるようになりました。

このように 2010 年代の日本における BtoB マーケティングは、**組織面・技術面・法制度面**で大きな転換期となりました。マーケティングを専門とする人材が台頭し、ツール活用が進み、データ主導で顧客を理解・アプローチする文化が根つき始めたのです。一方で、これまで「営業の属人的スキル」に頼ってきた企業ほど変革には苦労もありました。組織横断的なコラボレーションや新しい評価指標（マーケティング起点の商談数や商談転換率など）を定着させるには時間がかかり、成果が出る前に試行錯誤が必要だったケースも多々あります。それでも、2010 年代末には多くの日本企業が「マーケティングなくして成長なし」という共通認識を持つに至ったと言えるでしょう。

## 5. 2020 年代：DX と AI 時代の BtoB マーケティング ～ コロナ禍を経て未来へ

**COVID-19 がもたらした急変：** 2020 年代に入り、世界的パンデミックとなった新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は BtoB マーケティングにも大きな影響を与えました。日本でも 2020 年以降、従来は対面で行っていた営業・マーケティング活動が一気にオンラインシフトします。展示会やセミナーは相次いで中止・オンライン化され、多くの企業が急遽ウェビナー（オンラインセミナー）やバーチャルイベントを開催するようになりました。ある調査では、コロナ禍以降にオンラインでの新規接点開拓を強化した日本企業は 8 割以上にのぼると言われています（※中小企業庁などの調査より）。**リアルの接点減少＝マーケティング DX の加速**でもありました。デジタル上で見込み客を獲得しナーチャリングする必要性が従来以上に高まり、裏を返せばデジタルマーケティングに本腰を入れていなかった企業ほど苦境に陥りました。飛び込み営業や訪問ができず、Web からの問い合わせが命綱という状況で、マーケティング DX の必要性を痛感した経営者も多かったのです（\*13）。

**DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進状況：** 政府が「DX 推進」を掲げたことも追い風となり、2020 年代前半は日本企業の DX 投資が拡大しました。BtoB マーケティング領域でも、マーケティング DX を掲げる企業が増えています。しかし電通デジタルの[レポート](#)によれば、「マーケティング DX を進めてはいるが成果を実感できていない」という声も少なくないとのことです（\*13）。その要因として、**全社的な顧客データ統合が未成熟**であったり、**顧客視点（CX）の欠如**であったりが指摘されています。つまり、単にツールを導入しただけでは真の DX には至らず、組織横断で顧客体験価値を高めるプロセス改革が必要なのですが、そこが難所になっているようです。また日本企業特有の課題として、「属人的なノウハウがシステムに落ちない」「部門間のサイロ化でデータが連携しない」といった壁もあります。それでもコロナ禍を経てオンライン接点の価値が飛躍的に高まった今、DX を避けて通ることはできません。実際、営業とマーケティングのデータを統合しようと CDP（カスタマーデータプラットフォーム）を導入したり、MA と SFA の連携を強化したりする動きが加速しています。またチャットボットやオンライン商談ツールなど、非対面コミュニケーションの拡充も DX の一環として広まりました。

**生成 AI（Generative AI）革命の幕開け：** 2020 年代のもう一つの大きなトレンドが、生成 AI の登場です。2022 年末に ChatGPT が世界を席巻して以来、マーケティング分野でも AI 活用の可能性が語られています。上述の庭山氏はこれを「ジェネレーティブ AI 革命」と位置づけ、BtoB マーケティングに第三の変革が訪れたと指摘しています（\*3）。AI の活用は、リードスコアリングの精度向上、パーソナライズされたコンテンツの自動生成、チャットボットによる顧客対応、予測分析による商談確度判定など多岐にわたります。米国では既に AI を組み込んだマーケティングソリューションが次々登場し、マーケターの業務効率や意思決定を支援しています。日本でも 2023 年にはマーケティング部門で生成 AI を試験導入する例が増えました。例えばコンテンツ作成の下書きを AI にさせて人間がブラッシュアップする、MA のメール文面を AI に最適化させる、顧客データから類似クラスターを AI に抽出させる、といった試みです。もっとも、日本企業の AI 活用は全般にまだ慎重で、データの扱いや精度への懸念から大規模導入には至っていません。「AI に任せて失敗したらどうするか」というリスク評価が厳しいこと、また AI を使いこなすデータサイエンス人材が不足していることも一因でしょう。しかし今後数年でこの領域は急速に進歩すると見られ、日本の BtoB マーケターも AI との協働を避けられなくなると考えられます。

**日米比較 ～ 現在の差異：** 2020 年代においてもなお、日米の BtoB マーケティングには顕著な違いが存在します。特に**組織構造と予算投下の差**は大きな課題です。米国企業は BtoB マーケティングに売上の平均 9%もの予算を投じていますが、日本企業ではその比率がわずか売上の 0.2%という推計もあります。なんと約 50 倍もの開きがあるのです。この差は一体何に起因するのでしょうか？背景には、マーケティングに対する考え方の違いがあります。米国ではマーケティングは「顧客獲得コスト」として受注・売上拡大のために欠かせない投資と捉えられています。マーケティング施策がどれだけ売上に寄与したかを細かくトラッキングし、1 件あたり許容できる獲得コストを算出した上で、成長を最大化するよう予算配分しています。その結果、現代の BtoB マーケティングは展示会出展やカタログ作成といった補助業務ではなく、**広範な活動で商談・売上を推進する重要部門**へと生まれ変わっています（\*6）。

## How marketing budgets vary by firm and industry

Marketing expenses account for what percent of your firm's overall budget? of revenues?

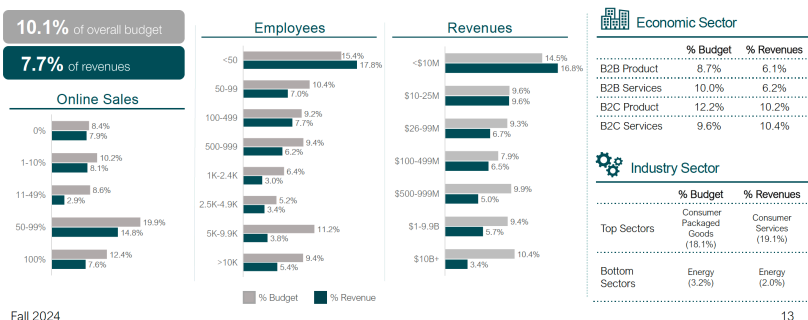


図 x: [The CMO Survey 2024](#) – Deloitte and Duke University

一方、日本企業では依然「マーケティング＝営業サポート」の延長とみなされ、費用対効果が見えづらい活動との認識が根強く残っています。実際、上記の通り組織横断のDXや新しい手法導入に慎重なあまり、マーケティング予算が増えないという課題があります。また意志決定のスピードにも違いがあります。米国企業は市場の変化や新技術に対しトライアル導入を素早く行い、うまくいけば一気に全社展開するというスピード感があります。対して日本企業は合議制や稟議プロセスが複雑なため、例えば「新しいマーケティングツールを導入して顧客獲得を強化しよう」と決めるまでに時間がかかります。よく言われるように、日本企業は慎重で正確さを重んじる一方、米国企業は多少のリスクよりスピードと実験精神を重視する傾向があります。この文化の違いが、マーケティング手法の採用やDX推進に現れているのです。

さらに組織体制でも差異があります。米国では経営幹部にCMO（最高マーケティング責任者）を置き、マーケティング部門が営業と並ぶ収益責任を負うケースが一般的です。一方日本では、マーケティング部門が営業本部の一部門だったり、あるいは未だに存在しなかったりする企業もあります。最近でこそ「マーケティング本部長」ポストを設ける企業も増えてきましたが、米国のようにマーケティング出身の経営者がトップに就く例は多くありません。このあたりも、マーケティングに対する期待値・位置づけの違いとして表れています。

法制度面では、前述のように日本は特定電子メール法や個人情報保護法によってアウトバウンドマーケティング手法に制約があります（\*5）。例えば、米国では企業相手であれば許容されるコールドメールが、日本では法律上ほぼ禁止に近い形です。そのため、日本のマーケターは代替としてDM郵送やFAX、広告、ウェブからの問い合わせ誘導に注力せざるを得ません。この法規制の差は、ある意味では日本企業にコンテンツマーケティングやインバウンド戦略へ早めに舵を切らせたとも言えます。押し売りメールができない分、相手から声がかかるような活動（例えばセミナーやホワイトペーパー提供）を工夫する必要があったからです。一方米国では今でも営業メールやテレマーケティングが有効手段として残っており、マーケティング施策の選択肢が広いという違いも見逃せません。

以上のように、2020年代現在でも日本のBtoBマーケティングは米国に比べ10年～15年遅れているとも言われます（\*14）。ただし見方を変えれば、日本は常に米国の後追いというわけではなく、違う進化の仕方をしているとも考えられます。例えば、日本企業は営業とマーケティングの融合度が高いとも言えます。海外ではマーケティング部門がリード獲得まで、営業部門が商談～クロージングと明確に分かれることが多いですが、日本ではマーケと営業が一体で動く（区別があいまい）ために組織横断の課題解決力が発揮される場面もあるのです。また丁寧な顧客対応や質の高いコンテンツ作りは日本企業の得意分野であり、欧米の荒削りでもスピード重視のアプローチとは異なる強みとして発揮できる可能性があります。

そう考えると「遅れている」という表現は一面的といえます。特定のテクノロジー導入や手法の体系化においては米国が先行している部分もありますが、日本の関係構築力や顧客への長期的なコミットメントは独自の強みであり、単一の物差しで優劣を測ることは適切ではありません。むしろ、日本独自の進化の形があると考えerべきでしょう。近年、米国でも顧客との長期的な関係構築やLTV重視の考え方が強まっており（ABMなど）、日本の得意分野に近づいている側面もあります。

## 6. 案件創出（狭義のマーケティング）と全体戦略（広義のマーケティング）の違い

日本のBtoBマーケティングにおける大きな論点の一つとして、マーケティングという言葉の狭義と広義の捉え方の違いが挙げられます。狭義のマーケティングは、営業が求める今すぐ商談案件を生み出すこと、すなわち見込み客（リード）を発掘し、興味喚起して商談の席につかせるまでのプロセス「案件創出」を指すことが多い（\*16）。これは「デマンドジェネレーション」とほぼ同義で、マーケティング部門の直接的な貢献として短期成果を期待される部分でもあります。一方で広義のマーケティングは、案件創出に留まらず市場や顧客との関係構築全般を計画・実行する活動を指します。ブランドの認知向上、顧客のロイヤルティ醸成、製品価値の訴求、顧客体験（CX）の最適化、市場セグメントの開拓など、長期的視点で企業の成長に寄与する包括的な取り組みです。

日本企業では往々にして、マーケティング部門に期待される役割が「とにかく営業が欲しい案件を取ってきてくれ」という狭義の案件創出に偏りがちです。経営会議でも「先月マーケティングが創出した商談件数は？受注に繋がったのは何件か？」といった短期KPIが重視されがちな一方、ブランド認知度の向上や顧客満足度の改善など定性的・長期的な成果は評価されにくい傾向があります。これは裏を返せば、マーケティングに十分なリソースや期間を与えず即効性を求める文化とも言えます。

対して米国では、マーケティングのミッションはパイプライン（商談見込み）の創出だけでなく、市場戦略の立案や顧客体験全体の設計まで含まれるのが一般的です。マーケティング部門がプロダクト戦略やチャネル戦略にも深く関与し、営業だけでは拾いきれない潜在ニーズを育て市場を作る役割を負っています。例えば「将来有望な市場セグメントへのブランド浸透を図る」「5年後を見据えて顧客コミュニティを形成する」など、一見すぐには案件に結び付かない施策にも大胆に投資します。この広義のマーケティング観があるからこそ、米国企業は売上の約1割をマーケティング活動に投じることができるわけです。

日本でも昨今、この狭義と広義のギャップを埋めようという動きが見られます。「マーケティング偏差値」という言葉で日本企業のマーケティング成熟度を議論する専門家もおり、単なる案件獲得数ではなく市場理解や顧客提供価値まで含めたマーケティング力を高めようという提言がなされています。また、営業現場からも「マーケティングには案件だけでなく商談を進めやすい土壌づくりも期待したい」という声が聞こえるようになりました。例えば営業が訪問する前に顧客が当社の評判や製品情報を既知っている状態を作る、すなわち「営業しやすい市場」を作るのもマーケティングの役割だという認識です。

重要なのは、狭義の案件創出マーケティングと広義の戦略マーケティングは対立するものではなく連続性があるということです。短期的なリード獲得施策の積み重ねだけでは持続的成長は難しく、だからと言って長期ブランディングだけに注力して短期成果を無視すれば事業が立ち行きません。日本企業にとって必要なのは、このバランスを適切に取り、経営視点でマーケティングに期待する役割を再定義することです。幸い、日本の marketer にもその重要性を理解し提言する方々が増えており、専門メディアやカンファレンスで「Marketing 3.0/4.0」「顧客価値共創」など広義の視点を議論する機会が増えています。こうした議論が浸透していけば、狭義の案件創出に追われるだけでなく長期視点をもったマーケティング投資が正当化されやすくなるでしょう。

## 7. 日本の BtoB マーケティング現状の課題まとめ

前章までの分析から浮かび上がった、日本の BtoB マーケティングが直面する主な課題を整理します。

1. **投資不足と経営認識のギャップ:** 日本企業ではマーケティングへのリソース投下が依然少なく、売上対比わずか 0.2% 台という調査もあるほどです。これでは高度なマーケティング施策を回す十分な人材・予算を確保できません。経営陣がマーケティングをコストセンターではなく将来への投資と捉え、適切な予算配分をする必要があります。
2. **人材とスキルの不足:** BtoB マーケティングの専門人材がまだまだ不足しています。特にデータ解析や MA 運用、コンテンツ開発に精通した人材は引く手数多で、社内育成も追いついていません。組織横断でプロジェクトを動かすリーダー人材も足りず、「マーケティングは若手がとりあえずウェブ更新している」程度の企業も散見されます。人材育成と確保が喫緊の課題です。
3. **組織のサイロ化:** マーケティング・営業・カスタマーサクセスなど部門間の連携が不十分なケースが多くみられます。情報共有の遅さや KPI の不整合から、せっかく MA や SFA を入れても活用しきれない事態に陥っています (\*2)。The Model 型組織を導入するなど構造改革を進めつつ、部門間の共通目標 (例: 受注額、LTV の最大化など) を設定し、一丸となった取り組みが必要です。
4. **ツール導入と活用の乖離:** ツールは入れたが運用が伴わない「宝の持ち腐れ」問題です (\*2)。MA 導入企業の中にも、有効活用できずメール配信ツール程度に留まっている例が見られます。これは単に担当者のスキル不足だけでなく、経営層がツール導入を目的化し現場が疲弊すると

いった問題もあります。導入時にきちんと目的設定を行い、運用フェーズでの支援（外部コンサル活用など）を検討すべきでしょう。

5. **法規制対応とイノベーションの両立：**個人情報保護や Cookie 規制対応は不可欠ですが、これを過度に恐れるあまりマーケティング施策が萎縮してはいけません。日本の BtoB 企業には「コンプライアンスが怖いのでメールマーケティングは一切しない」と極端な判断をするケースもあります。しかし規制を正しく理解し対応策を講じれば、有効な手段は残されています（\*5）。例えば、オプトイン獲得のための仕掛け（ウェブでの登録促進、名刺交換時の同意取得など）を工夫すればメールは活用可能です。法を順守しつつマーケティングを前進させる工夫が求められます。
6. **文化と意識の変革：**最後に、日本企業全般に横たわる文化的課題として「失敗を許容しない風土」があります。マーケティングは実験の連続でもあります。日本では失敗を嫌う傾向から新施策への挑戦が遅れがちです。ABM など「本当に効果が出るのか？」と懐疑的で踏み切らない企業がありました。しかし、小さく始めて PDCA を回すアジャイルな発想が必要です。これには経営トップ自らが変革を促し、チャレンジを奨励するメッセージを出すことが重要でしょう。

以上の課題は一朝一夕に解決できるものではありませんが、これらを正面から認識し対応していくことが、日本企業がグローバル競争を勝ち抜く上で避けて通れないでしょう。

## 8. 将来への提言 ～ 日本の BtoB マーケティングを進化させるために

最後に、上記課題を踏まえ、日本の BtoB マーケティングが今後進化していくための提言をまとめます。1980 年代から現在まで歩んできた道のりを礎に、未来に向けてどのような戦略転換が必要か、以下のポイントに整理しました。

### 提言 1：マーケティングを経営の戦略的中核に据え、投資を拡大せよ

日本企業はマーケティングに対する認識を根本から改める必要があります。マーケティング部門を単なるコストセンターではなくプロフィットセンターと捉え、売上成長のドライバーとして戦略の中核に位置付けましょう。具体的には、マーケティング KPI（例えばマーケティング経由の受注額や顧客ライフタイム価値向上など）を経営目標と直結させ、マーケティング予算を売上の数%台に引き上げる決断が求められます。The CMO Survey で示された米国企業並みとは言わずとも、まずは業界平均の 50 倍差という現状を少しでも縮める努力が必要です。その際、経営陣自らマーケティングの ROI 分析に関与し、成功事例を社内外に発信していくことで、社内の理解と支持を得ることができます。

### 提言 2：人材育成とチーム強化 ～ マーケティング人財の専門性を高める

マーケティングは専門職です。適材適所の人員配置とスキル育成に注力しましょう。具体策として、社内育成プログラムの充実（マーケティング研修、最新ツールのトレーニングなど）や、必要に応じて外

部からの人材登用も検討してください。データアナリスト、コンテンツストラテジスト、マーケティングテクノロジスト等、多様な専門スキルを持つメンバーでチームを構成し、社内でナレッジを共有する文化を醸成することが重要です。また人材のネットワーク形成も有効です。業界の勉強会や社外のカンファレンスへの参加を促し、マーケ担当者が国内外の最新知見にアクセスできるよう支援しましょう。BtoB マーケティングのコミュニティに参加し情報交換するのも一案です。高度人材に頼るだけでなく、既存社員の意識改革も不可欠です。営業担当など他部門も含めマーケティング基礎知識を社内啓発することで、全社的なマーケティングリテラシーを底上げできます。

また、海外市場で成功するためには、現地の文化や市場特性を理解し、適応できるマーケティング戦略と体制が必要です。グローバルな視点を持つ人材の育成や、多様なバックグラウンドを持つ人材の登用が求められます。本社主導の一方的な展開ではなく、各地域市場に合わせたローカライズと、グローバルでの一貫性を両立させるバランス感覚が重要となります。

### 提言 3：組織横断の顧客志向モデルを確立する

マーケティングと営業、顧客サポートにまたがる一貫した顧客管理プロセスを構築しましょう。The Model のような分業体制も一つの解ですが、重要なのは顧客視点でシームレスに情報共有と引き継ぎが行われる仕組みです。例えば、マーケティングで獲得したリード情報には興味関心や行動履歴を付加し、それをインサイドセールス～営業へスムーズに連携する。また営業が商談で得た知見や顧客ニーズをマーケにフィードバックし、新たな施策に活かす、といった双方向の連携を定着させます。その際、共通 KPI（例：パイプライン貢献額、顧客満足度など）を設定し、部門間で成果を共有評価することも有効です。組織図の上での改編だけでなく、日常的なミーティングや情報システム上での連携強化も必要でしょう。顧客体験（CX）を向上させるには自社の部門の壁を感じさせない対応が不可欠です。そのためにも、経営トップが率先して「営業とマーケは一つのチーム」というメッセージを発信し、連携事例を称賛・評価する企業文化を醸成してください。

### 提言 4：データドリブン&テクノロジー活用を更に深化させる

マーケティング DX を絵に描いた餅にしないため、データとテクノロジー活用を次の段階に進めましょう。具体的には以下のような取り組みが考えられます。

- **データ統合と顧客洞察**：既存の SFA/CRM、MA、Web アクセス解析、カスタマーサポートデータなどを統合し、単一の顧客ビュー（360 度顧客ビュー）を構築します。CDP の導入やデータレイクの整備によって分析基盤を固め、顧客セグメントごとの傾向や商談転換要因をデータに基づき科学的に把握しましょう。これにより、意思決定も事実に基づくものとなり、勘や経験だけに頼らないマーケティングが可能になります。
- **AI・機械学習の積極活用**：生成 AI や機械学習のツールを適材適所で取り入れます。例えば、リードスコアリングモデルの自動最適化、チャットボットによるサイト訪問者対応のパーソナライズ、コンテンツ自動生成アシスタントの活用などです。AI 導入に当たっては PoC（概念実証）か



ら始め、小さな成功体験を積み重ねると良いでしょう。AI 活用が進む米国ではマーケティング部門のルーチン業務の多くが自動化され始めています。日本も出遅れないよう、社内の AI リテラシー向上とルール整備（プライバシー配慮や生成物のチェック体制など）を行った上で、勇気を持って試行してください。

- **マーケティングテクノロジーの最適化:** 現在導入済みの MA や CRM があるなら、その活用度を定期的にチェックし、機能不足や操作性の課題があればリプレイスも検討しましょう。日本企業向けにシンプルで運用しやすいツールも登場しています。自社のリソース状況に合わせ、「シンプルでも使い倒せる」ツールを選ぶことも戦略です。また新たなカテゴリ（例えば ABM プラットフォームやイベント管理ツールなど）の導入は、目的と ROI を見極めて実施します。重要なのはツール間の連携と社内定着です。一つでも活用が滞れば全体最適になりません。そこで、専門のマーケティングオペレーション担当を置き、ツール群の統合管理と社内ユーザーのサポート役を担わせるのも良策です。

## 提言 5：コンテンツと顧客体験で差別化を図る

デジタル時代にあっても、最終的に顧客の心を動かすのはコンテンツの質と一貫した顧客体験です。日本企業の強みである丁寧さ・緻密さを発揮し、他社には真似できないコンテンツ資産を築きましょう。具体的には、技術解説や業界洞察など深い知見を盛り込んだホワイトペーパー群、顧客事例インタビュー記事、分かりやすい動画コンテンツ、さらにはコミュニティ形成（ユーザ会やオンラインフォーラム）など、多角的に顧客と関わる仕掛けを作ります。重要なのは、これらコンテンツをバイヤージャーニー（購買プロセス）に沿って配置し、適切なタイミングで顧客に提供することです。マーケティングオートメーションやウェブパーソナライゼーション技術を駆使し、見込み客が欲する情報を欲する時に届ける工夫を凝らしましょう。

また顧客体験の観点では、オンラインとオフラインの統合が鍵です。コロナ禍でオンラインへの移行が進んだとはいえ、完全に対面が無くなるわけではありません。ウェブ上で十分情報提供しつつ、要所では営業や技術担当が直接対話し信頼関係を築く、そしてその内容をまたデジタルにフィードバックする、といった OMO (Online Merges with Offline) 的な体験設計が求められます。例えば、展示会やウェビナー参加者には事後に個別フォローアップメールを送り、興味を示した製品の追加資料を提供する。逆にウェブから引き合いのあった顧客には営業訪問時にウェブ閲覧履歴を踏まえた議題を用意する、といった具合です。顧客は企業から受け取る体験を一つの連続したものとして捉えますから、部門を超えて「カスタマージャーニー」をデザインし、常に顧客視点で最適化を図りましょう。

## 提言 6：法規制順守と信頼醸成をマーケティング戦略に組み込む

プライバシーやセキュリティへの配慮はこれからのマーケティングの前提条件です。日本の個人情報保護法や欧州の GDPR、そして Cookie 規制への対応を単なるコンプライアンス対応に留めず、顧客との信頼関係構築につなげていく発想が重要です。ビジネスメールアドレスであっても個人データである以上、適切な同意を得て透明性高く扱うことで「この会社は信頼できる」という評価を得られます

(\*12)。具体的提言としては、プライバシーポリシーをわかりやすく整備し、公表するだけでなく見込み客に対しても積極的にコミュニケーションすることです。「お預かりした名刺情報はこのように活用し、価値提供に努めます」「メール配信はいつでも停止できます」といった姿勢を示すことで、かえって安心して情報提供してもらえらる土壌ができます。

また、Cookieレス時代への対応として、ファーストパーティデータの充実が急務です。自社サイトでの会員登録や資料請求を促進し、顧客から直接いただくデータを蓄積・活用する戦略に切り替えましょう。外部データに頼らずとも効果的なマーケティングができるよう、コンテンツやサービスの魅力向上に磨きをかけることが結果的に規制対応にもなります。2022年の法改正でCookieの扱いも厳格化されています(\*17)が、これは裏を返せば質の高い自主的データ収集をする企業にとっては競争優位になり得ます。他社がデータ活用に消極的になる中、自社はしっかり同意を得てより深い顧客理解を進めることで、一歩先んじたマーケティングを展開できます。

## 提言 7：グローバル視点と日本流の強みを両立させる

最後に、今後の日本 BtoB マーケティングはグローバルなベストプラクティスを取り入れつつ、日本企業ならではの強みも活かす二刀流で行くべきです。米国や欧州の先進事例は大いに参考になります。マーケティングテクノロジーの使い方、ABM やインサイドセールスの運営ノウハウ、コンテンツ戦略など、学べる点は数多くあります。英語情報へのアクセスや海外マーケターとの交流も積極的に行い、常に最新トレンドをキャッチアップしましょう。例えば、米国の有名マーケティングブログ「[ChiefMartec](#)」や「[Forrester](#)」のレポートを定期的にチェックしたり、海外のマーケティングウェビナーに参加したりすると良いでしょう。日本市場に閉じこもらず、広い視野でマーケティング手法をアップデートすることが重要です。

しかし同時に、日本流の「おもてなし」精神や丁寧なものづくりから生まれる質の高いコンテンツ・サービスは大きな武器です。欧米企業には真似できない、きめ細やかな顧客対応やコミュニケーションは引き続き重視してください。例えば、顧客ごとのカスタマイズ提案書を作り込む、手書きのメッセージを添える、イベントで心配りの行き届いた運営をする、といった日本企業が伝統的に得意としてきたスタイルは、デジタル全盛の今かえって差別化要因となる可能性があります。要はハイテクとハイタッチの融合です。デジタルで効率化すべきところは徹底的に効率化しつつ、要所では人間味のある対応で顧客の心をつかむ。この両面作戦ができるのは、長年顧客本位でやってきた日本企業の強みと言えるでしょう。

## 提言 8：継続的な学習と改善サイクルの定着

マーケティングの世界は日進月歩です。一度手法を確立しても、すぐに新しいテクノロジーやチャネル、顧客行動の変化が訪れます。したがって、継続的な学習と改善のカルチャーを社内に根付かせることが不可欠です。マーケティングチームは定期的に振り返り（アジャイル開発におけるレトロスペクティブ）を行い、成功・失敗から学んで次に活かすプロセスをルーチン化しましょう。KPI の達成度を見

るだけでなく、「なぜうまくいったのか／いかなかったのか」を分析し、仮説を立て、施策に反映させる PDCA サイクルを高速で回すのです。

また、顧客からのフィードバックを聞く仕組みも取り入れてください。営業経由の声はもちろん、マーケティング施策に対するアンケートやインタビューも有用です。例えば「セミナー参加者にアンケート」「メールマガジン読者に関心テーマの調査」などを行い、市場の反応をダイレクトにマーケティング戦略へ組み込んでいきます。マーケター自らが顧客との対話を続けることでマーケティング施策はどんどん洗練され、競合との差も広がっていくでしょう。

---

以上、1980年代から現在までの歴史を踏まえつつ、日本の BtoB マーケティングの課題と将来への提言を述べました。まとめると、日本企業は「足で稼ぐ」時代から「データで稼ぐ」時代へと着実にシフトしてきました。しかしその歩みは決して平坦ではなく、米国に遅れをとった部分もあります。幸い今、その差を埋め巻き返すためのツールや知見は揃いつつあります。重要なのは経営の意思と実行力です。マーケティングを企業成長の生命線と位置づけ、組織と文化を変革する覚悟を持てるかどうかを試されています。

1980年代には世界から称賛された日本企業のマーケティング力ですが、21世紀の現在、再び日本が世界をリードするマーケティング先進国となる潜在力は十分にあります。本レポートで述べた提言を一つひとつ実行に移し、データとテクノロジーと人間味を兼ね備えた日本型 BtoB マーケティングを磨き上げていきましょう。それこそが未来への競争力となり、日本経済全体の活力にも繋がっていくはずです。BtoB マーケティング研究所も微力ながらその歩みを後押しすべく、今後も最新動向の研究と情報発信を続けて参ります。

## 参考文献

1. [note.com](https://note.com) - 1980年代からの営業の歴史を振り返ったら「BtoB サイト」にたどり着いた話 | Yusuke Kawanabe
2. [hammock.jp](https://hammock.jp) - マーケティングオートメーションの歴史～BtoB企業の営業を革新～
3. [symphony-marketing.co.jp](https://symphony-marketing.co.jp) - 歴史、そして乗り遅れた2つの革命とAIの衝撃
4. [progressap.com](https://progressap.com) - アメリカ式営業手法が通じない日本市場：BtoBリード獲得の現実と対策
5. [innova-jp.com](https://innova-jp.com) - CEO ブログ第3回【前編】 | アメリカ企業はなぜ日本企業の50倍のマーケティング予算を使うのか？
6. [d-sol.jp](https://d-sol.jp) - BTOB 基礎用語シリーズ～Vol.3 インサイドセールスとは？
7. [zenforce.jp](https://zenforce.jp) - THE MODEL とは？BtoB ビジネスで高い効果を発揮する営業
8. [salesforce.com](https://salesforce.com) - The Model (ザ・モデル) とは？用語と営業プロセスをSalesforceが
9. [rc.persol-group.co.jp](https://rc.persol-group.co.jp) - The Model (ザ・モデル) だけでは、なぜうまくいかないのか
10. [note.com](https://note.com) - BtoB マーケティングの本質を問い直す ～ 価値伝達と共有への挑戦 | ひろたか
11. [note.com](https://note.com) - BtoB マーケティングのデータプライバシー規制対応完全ガイド
12. [dentsudigital.co.jp](https://dentsudigital.co.jp) - BtoB マーケティングのDXは、なぜ進まないのか？
13. [digima-japan.com](https://digima-japan.com) - インドネシアのBtoB マーケティング戦略ガイド
14. [note.com](https://note.com) - 日本のBtoB マーケティングは遅れているのか？ | 中都智仁
15. [innova-jp.com](https://innova-jp.com) - 案件創出とは？営業が知っておくべき基本と実践法
16. [pickles.tv](https://pickles.tv) - 2022年4月改正「個人情報保護法」をマーケティング目線でポイント