

論 文

BtoB コミュニケーションについての考察

足 立 勝 彦

要約 企業間の取引を進める際に、その取引を有効ならしめる方法としてのコミュニケーションが存在する。BtoB、すなわち、ビジネス・トゥ・ビジネス・コミュニケーション（以下 BtoB コミュニケーションと記す）である。

BtoB コミュニケーションは、企業が一般消費者に財・サービスを売る BtoC（Consumer goods=消費財）でのコミュニケーションとの対比で近年とくに脚光を浴びてきている。

その理由として、近年の企業間取引の拡大、熾烈化などにより取引のパフォーマンスを高めなくては企業の存続も危ういという企業経営側の強い危機意識が働き、BtoB コミュニケーションが単なるビジネス取引間の一手段としてのコミュニケーション（狭義では広告）というポジションから、企業戦略の主要な分野として認識されてきているからに他ならない。その競争関係の背景には、経済規模の拡大、グローバル化、情報化などのマクロ的要因から消費者を含む市場の多様性、多重性などミクロ的まで様々なことが関連している。

本稿では、BtoB 概念の成立から BtoB コミュニケーション研究の過程と特徴、さらには BtoB コミュニケーションの今後の進展について考察する。

キーワード：BtoB 広告、ターゲットの複層性、商品・サービスの専門性、クロスメディア化、BtoB ブランディング

（目 次）

1. BtoB 概念の浸透とその文脈の推移
2. BtoB コミュニケーション研究の展開
3. BtoB 広告の機能
 - 3-1) BtoB コミュニケーションの特徴
 - 3-2) BtoB 広告の機能についての解釈
4. BtoB コミュニケーションの最近の展開

- 4-1) BtoB コミュニケーションとクロスメディア化
- 4-2) BtoB コミュニケーションの組織課題ソリューション力
- 4-3) BtoB コミュニケーションとブランディング

1. Bto B 概念の浸透とその文脈の推移

日経テレコン21で記事検索を行うと、BtoB の用語の初出は1985年。49件の記事がヒットしている。以降、80年代は26件から50件の範囲で推移しており使用の範囲は限定的であるが、90年代に入ると100件を超え、さらに90年代の後半には400件を上回るようになっていく。

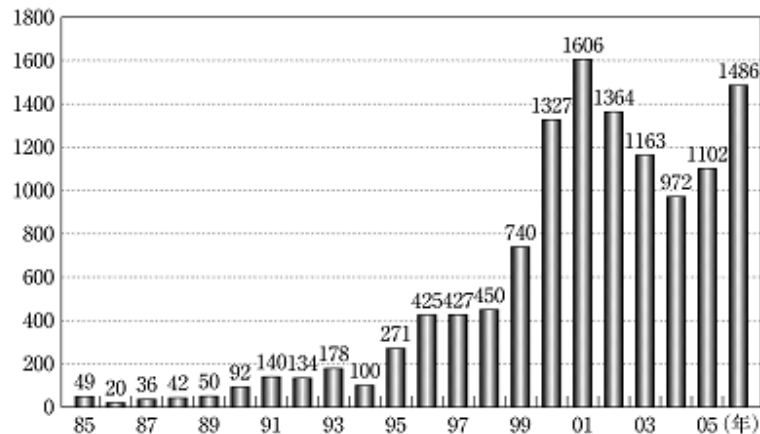
さらに BtoB の用語が頻出するようになるのは99年からで、00年には1000件を超えている。ピーク時の01年では1606件。その後 IT バブルの崩壊が言われる中で関連記事の件数も減少し、04年には972件にまで落ち込んでいるが、05年には再び増加に転じ06年にはピーク時の01年に迫る1486件にまで回復している。

BtoB=Business to Business はもともと企業間取引のことを指し、企業対企業の取引形態のことを意味していたが、90年代後半からの IT 化や EC (Electric Commerce)、e-business の急激な普及浸透に伴い、インターネットを活用する企業間の商取引に限定した使用法が一般に多く見られるようになっていく。

2000年3月1日には毎日新聞で [BtoB と BtoC] として用語が紹介されているが、そこでは—

「ネットビジネス、特に電子商取引の形態のうち、企業間の取引のことを BtoB (BはビジネスのB) と呼ぶ。原材料や部品・製品のやり取りや代金決済などをネットを通じて行う。経営効率化の手段となり、既存の取引関係を越えた新たなビジネスチャンスを生む。企業と一般消費者の取引は

図1 日経テレコン21による「BtoB」記事検索数



BtoC（CはコンシューマーのCと呼ぶ）」と解説されている。

現在行われている BtoB の定義は、毎日新聞の用語解説とはほぼ同様の内容であり、2003年6月の経済産業省商務情報政策局情報経済課が行った「電子商取引に関する市場規模・実態調査」でも――

「BtoB の定義は、事業者あるいは行政機関に対する事業者からの財（物品、サービス、情報）の提供において、インターネット技術を用いたコンピュータ・ネットワークを介して行う商取引のことである。ここでいう商取引とは基本的に受発注行為をさしている。この場合対価を支払うのは事業者または行政機関であり、対価の受け取り側は事業者となる（すなわち企業間の他に行政機関向けの商取引が含まれる）。なお事業者は法人および個人事業者をも含むものとする（ただし個人事業者については判別が困難なものもある）」という定義が与えられている。

現在ネット上に展開されている BtoB の定義の多くも概ねこの内容にそって
いる。ここでは、いわゆる企業間商取引を広義の BtoB とし、90年代後半の

EC や e-business の文脈の中で用いられるようになったインターネット技術を活用した企業間の商取引を狭義の BtoB として区別しておきたい。

なお、インターネットを活用した商取引の形態には BtoB、BtoC のほかに CtoC (Consumer to Consumer) や、BtoBtoC (Business to Business to Consumer) がある。このうち CtoC は個人間の取引、BtoBtoC は企業の中の個人を対象とするビジネスや企業の先に存在する個人顧客を視野に入れたビジネスのことを指している。

2. BtoB コミュニケーション研究の展開

前述のように狭義の BtoB の概念が一般化するのには90年代の後半からで、毎日新聞の用語解説のタイミングととらえれば2000年の上半期に BtoB という用語が一般に定着したものと考えられる。これと同期するように、それまで一般的には「産業広告」と呼ばれることが多かった事業者向けの広告カテゴリーは、BtoB 広告ないしは BtoB コミュニケーションと読み替えられるようになり現在にいたっている。

月刊雑誌「産業広告」2000年7・8月の合併号では「産業広告から B-to-B 広告へ」と題した特集を組んでおり、ここでは「産業広告概史(専門・業界紙(誌)広告から B-to-B 広告へ)」「(株)信和インターナショナル社長石川忠弘、「B-to-B コミュニケーションの時代に、広告の重要性は更に増す」東京経済大学コミュニケーション学部教授八巻俊夫、「ビジネス直結型と消費財型へ2極化する B-to-B 広告」早稲田大学商学部教授嶋村和恵などの論文が巻頭を飾っている。これは米国の産業広告専門誌『Advertising Age's Business Marketing』が誌名を「B-to-B」に変更したことを受けたもので、「今日「産業広告」という専門語にかわる形で頻繁に使用されているターム「B-to-B 広告」と「産業広告」の関係を改めて考察する必要がある」(同誌 P.2)としている。

ちなみに、月刊『産業広告』は1985年4月号から誌名の副題に「Business to Business Advertising」を採用している。石川義弘は「[B-to-B (= Business-to-Business) 広告] というタームは、もともと、自然語的に（たとえば企業から企業への広告といった具合に）使用されてきた。したがって、学術的な定義を筆者は知らない。早稲田大学の名誉教授であり、当協会（=日本産業広告協会・筆者注）の講座・産業広告大学の学長であられる小林太三郎氏は広告を訴求対象別に①消費者広告 ②産業広告 ③流通広告 ④農業広告 ⑤専門広告のように分類しているが、B-to-B 広告は②から⑤までの広告を指すものと考えることができる」（同誌P.7）としている。

同様に、2004年に刊行された『マーケティング・コミュニケーション大辞典』（宣伝会議）ではBtoB 広告について以下のように記述しており、BtoB 広告の概念は今日ほぼ確定していると見てよい。

BtoB 広告（Business to Business advertising）の定義：

「BtoB とは、Business to Business の略称で、企業間取引のこと。BtoB 広告は企業間取引のための広告であり、原材料や部品、機会や設備、事務消耗品などを購入する企業を対象とした産業広告や、小売業者や卸売業者向けの流通広告、医師、弁護士、建築士などの専門家向けの専門広告、アウトソーシング・サービスの提供や外部委託先を求めている広告などがある。BtoB 広告とは、事業を行う企業あるいは組織、個人を対象に、製品またはサービスの存在、特徴、便益などを知らせ、相手方の理解・確信を獲得して購買行動につなげる。また、相手方との関係性を強化するための有料のコミュニケーション活動であると定義される。」（P.552）

もともと BtoB 広告は BtoC 広告に対置される概念であり、広告論の周辺にある多くの著作もこうした分類学的な観点から BtoB 広告に言及している。

亀井昭宏・疋田聡編著の『新広告論』（日本経済新聞社、2004年）では対象者

別の広告分類として、消費者広告、流通広告、ビジネス広告、専門広告、農業広告などをあげ、「企業を対象とする〔ビジネス広告〕はかつては〔生産財広告〕とか〔産業広告〕、あるいは〔BtoB (Business to Business) 広告〕とも呼ばれてきた広告の類型である」としている。(P.30)

3. BtoB 広告の機能

3-1) BtoB コミュニケーションの特徴

BtoB コミュニケーションを考慮するにあたって、消費者に直接向けた BtoC コミュニケーションとは異なる幾つかの特徴あげられる。

まず、第一の特徴は、訴えかける層、ターゲットの複層性である。商品を購入する顧客、多くの場合は企業や組織・団体の購買担当者やその上司の購買意思決定者群、さらには購買に間接的に影響を与える可能性のある他部門の社員・職員などターゲットの構成はきわめて多岐にわたる。これら購買に関わる直接的ターゲットに加えて、企業・組織・団体を取り巻くステーク・ホルダー群、さらには BtoB コミュニケーションの多くは、学生、転職者などリクルート対策をも意識している。このような複層性は、コミュニケーションの受け手である相手が組織を中心としており、組織という器の中に存在する人間の関係性に支配される意思決定プロセスに因っているからである。かつ、この関係性は外から見ると必ずしも明確でないことが多く、どのような反応が得られるのか想定しにくい特徴もある。それゆえ、コミュニケーションを発信する側からは、意思決定に関与する人をできるだけターゲットに包含しようという意図が働く。このことが、BtoB コミュニケーションの効果をあいまいなものにすることにもなっている。「BtoB コミュニケーションは意味がない」（この点に関しては後述）などの意見が言われてきたこともこのターゲットの複層性とも大いに関連しているといえよう。これに対して、BtoC コミュニケーションの場

表1 BtoB コミュニケーション・マトリックス

ターゲットの複層性における
決定関与度

		ターゲットの複層性における 決定関与度	
		担当者決定大	関与集団大
商品・サービスの 専門性における 知識度	担当者 知識大	A	B
	担当者 知識少	C	D

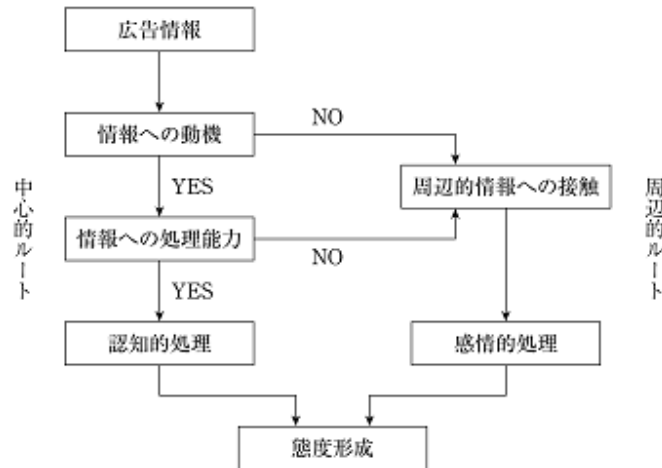
合は、個人の意識・行動の範囲が中心であり、できるだけターゲットを特定化することでコミュニケーション効率を上げようとする考え方が支配的になっている。

二番目の特徴は、商品・サービスの質についてである。BtoB ビジネスの場合取り扱われる商品・サービスは、完成品もあるが、半完成品や原材料の場合のほうが圧倒的に多く、受け手（顧客）は、提供される商品・サービスの評価を即断し難い、あるいは容易ではないことにしばしば直面することになる。たとえば、半完成品や原材料の多くは、商品名（ブランド名）というよりも、品番や型番など所謂ナンバー系で呼ばれ、無機質な呼称からしてその商品特徴を端的に言い表すことは至難である。購買にあたってよりよい選択をするためには、専門的な知識や評価法が不可欠になる。このように、BtoB 商品は、選択の観点からみて専門性が高い商品・サービスともいえよう。BtoB におけるコミュニケーションでは、このような商品・サービスの専門性が高い場合はどうするのか問われることになる。

BtoB コミュニケーションを考慮する際、〈ターゲットの複層性〉と〈商品・サービスの専門性〉との間の関係は上記のマトリックスのように整理されよう。

A 領域については、コミュニケーション・ターゲットとして購買担当者を狙

図2 精緻化見込みモデル：態度形成への2つのルート



出典：Petty & Cacioppo (1986) をもとに筆者作図

うことは議論の余地はない。さらにC領域も、担当者への理解促進がコミュニケーションの中心課題となる。問題は担当者を取り巻く関与度集団が決定要因となったり、多大な影響を与えるケースである。ここでは、複雑な意思決定のプロセスが想定され、コミュニケーションの効率を高めることは容易ではない。

情報処理モデルのひとつに Petty & Cacioppo の「精緻化見込み理論」がある。「精緻化見込み理論」は、メッセージに対する処理の動機と能力の違いにより情報処理の経路が異なることを示唆している。この主張を整理してみると、情報を精緻に処理する見込みのある場合は、自ら対象に対する認知を獲得し態度形成にいたる、謂わば認知的処理過程を経て態度形成に至る経路でありこれをを中心的ルートとし、もう1つのルートを周辺的ルートと名付けており、情報への動機付けが希薄であったり、処理能力が欠落している場合には、周辺的

手がかりを探り、感情的処理を経て態度形成に至る経路としている。

この理論を援用して前述マトリックスを考察してみると、A領域は、まさに精緻化見込みのあるケースにあたり、さらに良い態度形成を獲得できる情報をインプットすればよいということになる。Cは、処理能力が欠落している結果とみれば、周辺の手がかりを提供することになるが、もともと能力に起因することでもあり、情緒的情報や評判、風評などアナログ的情報に頼るほうが認知・態度獲得に効くと推測される。もちろん、評判、風評などが、関与集団からの意見として寄せられれば、担当者の意思決定行為におおいに影響を及ぼすことになり、C領域も「精緻化見込み理論」の範疇として説明できよう。

しかし、D領域というのは、担当者は対象物に対してよく理解し、評価を下せる状況にあるものの、決定権が関与集団にあるケースであり、別の問題である。どのようにして、自論を認めさせるかということで、これは説得コミュニケーションと範疇に入ろう。（説得コミュニケーションについては、心理学的アプローチを中心に諸々の理論が唱えられている。この点についてはつぎの機会に譲りたい）

3-2) BtoB 広告の機能についての解釈

BtoB 広告の機能に絞って論をすすめていく。

嶋村和恵監修『新しい広告』（電通 2006年）では、「BtoB マーケティングでは、ターゲットが限られているので、広告は意味がないとされてきたが、複雑な意思決定プロセスの中で広告の有効性も認識されつつある」（P.59）としてBtoB におけるマス広告の新たな可能性について言及している。

それによると、一般にビジネス分野の意思決定プロセスでは、対象が不特定多数ではなく限定的である、意思決定が専門家によって行われるなどの観点から、広告情報の有効性を疑問視する傾向が強いとし、同書では非認知→認知→

接触・情報交換→検討→成約という意思決定プロセスの中で広告が関与する役割をあげ、ビジネス財の営業活動をすべての局面で支援し、売上げアップに貢献する BtoB コミュニケーションの有効性を指摘している。具体的には以下広告の5つの効果指標を挙げている。

- ① 知名効果：ビジネスの全見込み客に商品を認知させるには多くの時間や労力を要するが、マス広告は一挙に知名を浸透させることが可能である。
- ② オープンザドア効果：広告によって心理的な抵抗感を緩和しておけば、面会のアポイントも取りやすく、積極的に話を聞いてくれるようになる。
- ③ レスポンス効果：広告は興味を持った客側からの問い合わせを発生させることができる。また、当初は見込み客として想定していなかった企業からの反応を得ることができる。
- ④ ノミネート効果：購入の検討候補にノミネートされることできる。
- ⑤ コンセンサス効果：マス広告によって優勢・有力を印象づけることで、営業担当者に代わり「購入決定関与層」全員の同意を得やすい環境をつくることできる。(P.362~P.370)

この指摘は、購買の意思決定プロセスにおける BtoB 広告として一般に認知されている5つ効果要素をマス広告の視点で積極的に捉えようとしたものであるが、前掲 BtoB コミュニケーション・マトリックスからみると、⑤のコンセンサス効果は、関与度層へのアプローチとしてマトリックスのB、D領域（関与集団が意思決定権を有しているケース）へのひとつの方策を示唆している。

4. BtoB コミュニケーションの最近の展開

4-1) BtoB コミュニケーションとクロスメディア化

BtoB 領域におけるコミュニケーション効果を高める観点から、メディア戦略やその一環としての IMC 戦略やそれを体現化するクロスメディア（『産業広告』2006/No.435）に関わる議論が活発に交わされるようになってきている。その中でクロスメディアについて、望月（2006）は、「クロスメディアという概念は、文字通り掛け算の発想である。様々なメディアの相乗効果で、単体よりも効果をあげることで、そのためにメディアとメディアの間にある情報連鎖の仕掛けに注目する、それがクロスメディアの本質である」と述べている。

今日、クロスメディアが広告コミュニケーションの中心的存在になりつつあるのは、その背景に IT 技術の進展による WEB サイトの活発化があるのはいままでもない。いまでは、ある規模以上の企業で、ホームページを有していない企業はあまり見あたらないであろう。企業情報を得る手段としての WEB のウエイトは年々増しているということである。

表 2 は雑誌と WEB とどちらから情報をえることが多いかを比較した調査データである。

この調査は、企業の情報システム部門の担当者からの回答結果であり、

表 2 「雑誌と WEB とどちらから情報をえることが多いか」

雑誌と WEB の情報収集のウエイトはほぼ同じ	19.7%
雑誌が主で WEB が従	7.5
WEB が主で雑誌が従	43.9
ほぼ全ての情報を雑誌から収集	0.8
ほぼ全ての情報を WEB から収集	20.9
雑誌も WEB もほとんど利用しない	7.1

※中外 [IT 媒体接触度調査2005]、『産業広告』2006/NO.435より転載

WEBの活用が一般人より多いことは考慮すべきであるが、それにしてもWEB主体の情報摂取が主流になりつつあることがうかがえる。学生が就職活動する際でも、企業へのエントリーはWEBからというのはいま一般的なことであり、はじめにホームページありきの時代に入っているのである。とりわけ企業・団体間で行われるBtoBコミュニケーションでは、WEBをはずしては成り立たないと言っても過言ではあるまい。

WEBの活用は、通常の広告にWEBサイトのアドレスを入れ、ホームページへ誘導することから始まり、これが普及するに従い、アドレス(URL)が載っていない広告は今日では極めてまれな部類に入ろう。数秒、数十秒のTV広告でさえ、アドレスを入れるケースもしばしば見られるようになっている。この方法は広告からホームページへの誘導であり、連動型コミュニケーションの一種である。

最近では、さらにメディアミックスの効果を高めるために、クロスメディア化するなか、連動型から情報連鎖を促す連携型への発展系が模索されている。

溝口裕康(2003)は、雑誌や新聞などの広告展開も―

- ① 連動させたWEBサイト自体を素材とした広告
- ② 広告をWEBサイトのインデックスとして利用する

などの新しい活用法を提案している。この手法は明らかに従来のマス広告が主体となったものから、WEBの伝達内容が主体となった広告への転換を示唆しており、クロスメディア化による相乗効果を狙ったものといえる。

4-2) BtoBコミュニケーションの組織課題ソリューション力

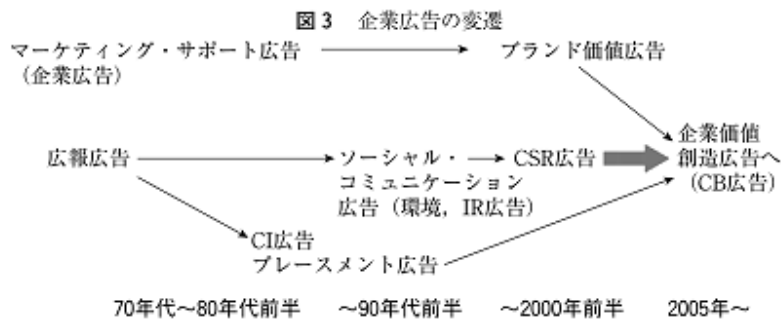
これまではBtoBコミュニケーションのうちの、対企業・組織向けBtoBビジネスのためのプロモーション活動にフォーカスして論を進めてきたが、BtoBコミュニケーションにとって、もうひとつ重要な目的がある。望月裕

（『産業広告』2007年/No.441）による、企業（組織）全体の問題を解決あるいは状況を改善するためのコミュニケーション、がそれにあたる。

企業のCI（コーポレート・アイデンティティ）という概念がかつて提唱され、企業理念や社会的存在やその意義を積極的に発信して、世の中での企業のポジションを確立していくと同時に、企業内の自組織の強化を図るということでCI活動が活発に実践されたことがある。

組織課題ソリューションを図るためのBtoBコミュニケーションは、この企業CIも包含しながら、ブランド力の向上、経営環境の整備（組織内メンバーや、組織を取り囲むステーク・ホルダー群への意志表明など）、さらには、IR対策など広範な役割を担っている。とくにBtoBのマス広告となれば、このソリューション力を目的としたものが主力となっているといっても過言ではない。この場合広告スタイルとしては、〈企業広告〉として提示される事が多い。

図3は企業広告の変遷を表した図であり、広報広告から端を発し、CI広告への道筋と社会との関係性を深めていくソーシャル・コミュニケーション、さらにCSR広告（Corporate social responsibility）の道筋を辿りながら、企業価値を高める役割を担う広告（Corporate Branding 広告）へとつらなっている。



4-3) BtoB コミュニケーションとブランディング

BtoC（ビジネス・トゥ・コンシューマー）分野では、D. A. アーカーのブランド・エクイティ以来、ブランド価値への関心が高まり、今日ではブランディングを語らずしてコミュニケーションはないほどのブランディング全盛時代を迎えているが、BtoB コミュニケーションにとっても、ブランディングの視点は日増しに重要視されてきている。企業価値を高めるコミュニケーション、すなわち Corporate Branding (CB) という手法を活用して、BtoB ビジネスを戦略的に推進しようという考え方である。

この点に関しては、余田拓郎・首藤明敏編の『B2B ブランディング』（日本経済新聞社、2006年）の中でも、BtoB 取引においてもブランディングは持続的な利益成長を果たすためには欠くことのできない重要なテーマと考え、BtoB ビジネス戦略として5つのブランディング・シナリオをあげている—

- ① 事業転換期の企業ブランディング
- ② 営業人材ブランディング
- ③ 技術・素材ブランディング
- ④ 商品体系ブランディング
- ⑤ B2B/B2C ブランディング (B2B=BtoB 筆者注)

本稿では、商品プロモーション機能としての BtoB から最近のブランディングとしての BtoB まで包括的な視点で BtoB コミュニケーションを概観してきた。

ここ数年間 BtoB 領域での広告は活況を呈しており、それだけ情報の発信者である企業側の BtoB 広告へのニーズが高い、あるいは期待感が強いということである。

BtoB 企業の広告・広報セクションの責任者や担当者のメンバーからなる「産業広告研究会」のコーディネーター兼講師を筆者は最近一年間務めたが、そこでの悩みは以下の2点に集約される。

- ① 広告予算や企画を社内（上司）に説得するのが難しい
- ② 広告内容が効くのかどうか自信がない

①、②については何も BtoB コミュニケーションのみならず、広告そのものの普遍的テーマであるが、とりわけ BtoB にとってみると切実な問題である。社内説得に多くの時間を割いているのが実情であるからだ。BtoB コミュニケーションの必要性、重要性については、ある程度社内では認識されているのは事実であろう。しかし、いざ予算や企画となると、思うようには社内を説得できない。

BtoC コミュニケーションの場合は、広告の役割・機能がある程度明示的であり、その機能・役割を前提にすると、広告効果は把握し易いことが多い。とくに、売り上げとの関連で効果が把握することができれば、説得力は飛躍的に増大する。一般商品の中ではパッケージグッズといわれる消費財での売り上げに於ける広告の効果のほうが、耐久財の場合よりは捉え易いとも言われる。広告情報の接触と購入との時間差が短い消費財ゆえの考え方である。

BtoB ビジネスの場合、売り上げへの効果が実現するまでには、耐久財よりもさらに長くあるいは複雑な経路と辿っている。広告効果の把握も当然難解になってくる。今回の論文をおこすに先立ち、各種の研究書やレポートをあたって見たが、BtoB にフォーカスをあてた説得理論や効果論あるいは実証レポートが乏しいということもこの難解性ゆえであろう。

情報発信者側の BtoB コミュニケーションへのニーズや期待は日増しに高ま

っており、BtoB コミュニケーションに於ける効果に関する理論や実証研究が喫緊の課題となつていよう。

《参考文献》

- R. E. Petty, J. T. Cacioppo (1986), *Communication and persuasion: Central And peripheral routes to attitude change*, Springer-Verlag
- 仁科貞文監修, 田中洋・丸岡吉人著 (1990) 『新広告心理』電通
- 清水 聡 (1999) 『新しい広告』千倉書房
- 『電子商取引に関する市場規模・実態調査』経済産業省2003年6月 (http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/outlook/outlook2003_2.pdf)
- 亀井昭宏・疋田聡編著 (2004) 『新広告論』日本経済新聞社
- 『マーケティング・コミュニケーション大辞典』宣伝会議2004年4月
- 望月 裕 (2006) 「クロスメディアの本質」『産業広告』No.435 日本産業広告協会
- 松田 尚 (2006) 「BtoB におけるクロスメディア展開の実際」『産業広告』No.435
- 余田拓郎・首藤明敏編 (2006) 『B2B プランディング』日本経済新聞社
- 望月 裕 (2007) 「BtoB コミュニケーションの解剖」『産業広告』No.441