修士論文 研究計画

第15回マーケティングカンファレンス2026 ポスターセッション　2026.10.25

デジタルマーケティングは顧客との関係を変えるのか？

BtoB企業における事例情報配信と関係性発展プロセスの探索的研究

藤田 直子法政大学大学院 経営学研究科 経営学専攻 マーケティングコース 修士2年

メールで質問　ポスターPDF

問い

MAで事例情報を配信し続けると、顧客との関係はどう変わり、商談の進展につながるのか？

方法

自社6年間のMA配信ログとCRM記録8,022件から、4象限×約10社（計約40社）を比較

ねらい

関係が深まる企業と止まる企業の違いを、商談記録の言葉（コード）から見つける

MA（マーケティングオートメーション）とは　メール配信や、開封・クリック・Web閲覧など顧客の反応の記録と点数化（MAスコア）を自動で行う仕組み

01 問題意識

2020年にCRM・MAを導入し、事例情報の配信を開始。毎年8千～1万件の新規リードを獲得している。

しかし、配信が商談や受注にどう効いたのかは、体系的に確認できていない。



1つの商談に複数部門・複数担当者が関わり、どの配信が効いたかを単純な指標では捉えにくい（Johnston & Bonoma, 1981; Andersson et al., 2024）

02 先行研究と未解明の点

Pandey et al. (2020)
アナリティクス・成果測定の研究が手薄

Shashi et al. (2025)
データのサイロ化・指標設計の欠如

Biemans et al. (2022)
営業とマーケティングの組織的断絶

荒川ら (2025)
Web指標は改善、営業成果との関係は未検証

未解明の点

MAによる継続的な事例配信が、顧客との関係性の変化を介して、営業成果にどう結びつくのか（媒介プロセス）

03 リサーチクエスチョン

主RQ

BtoB企業において、MAを用いた事例情報の緩やかかつ継続的な配信は、顧客との関係性にどのようなプロセスを経て変化をもたらすのか。

下位RQ

① 関係性の変化は、どのような条件で売買関係から協業関係への移行に至るのか。

② 協業関係への移行は、売上成果（受注拡大・取引継続等）にどのように結びつくのか。

協業関係＝Dwyer, Schurr & Oh (1987) の発展段階モデルにおけるCommitment段階

04 分析の枠組み：4象限で比べる

MAスコア（配信への反応）と商談進展度の高低で4象限に分け、各象限 約10社の商談記録を比較する



・進展度の高＝L4・L5に到達／低＝L3止まり（停止・後退・失注を含む）。MAスコアの高低の線引き基準は検討中

・4象限はDick and Basu (1994) の「相対的態度×反復購買」の2×2を援用。事例の選び方はEisenhardt and Graebner (2007) のpolar types、Seawright and Gerring (2008) のdiverse caseに基づく

・予備分析（成功3社）では「評価開始 → 信頼形成 → 関係深化 → コミットメント」の順に進む傾向がみられた（暫定的な観察）

05 関係発展の5段階

L5　コミットメント Commitment
量産条件・設備投資・SOP・共同開発・継続取引

L4　関係拡大 Expansion
追加購入・複数回評価・共同問題解決

L3→L4に進めない企業が多い（実務上の見立て）

L3　評価・試行 Evaluation
サンプル・見積・試作・評価

L2　探索 Exploration
面談・ニーズ確認・技術情報交換

L1　接点形成 Awareness
MA反応・Web問い合わせ・初回接触

Dwyer et al. (1987) を基礎に、Terho et al. (2022, 2023) を踏まえてCRMで観察できる段階を設定。停止・後退は到達後の分岐として扱う

06 データと分析方法

MA配信ログ
開封・クリック等

CRM記録
8,022件

商談・売上実績
受注・継続・失注

NVivoで商談記録をコーディングし、象限ごとにコードの該当社数・言及件数を比較する。比較表は「全データ版」と「L3までにそろえた版」の2種を作る

07 参考にするコード

Morgan & Hunt (1994)／Dwyer et al. (1987)／Heide (1994) から設定し、当てはめるだけでなく新しいコードも探す

C1　コミュニケーションの質・双方向性
C2　信頼（リスクを伴う開示・依頼）
C3　コミットメント（継続前提の行動・投資）
C4　協力行動（共同での課題解決）
C5　共有された価値観・目標
C6　ガバナンス様式の変化（市場的→双務的）
C7～　新コード（データから見つける）

08 期待される貢献

顧客企業ごとのMAスコアと営業記録を結びつけ、その間の「関係性の変化」を描く

ご意見をお聞かせください

MAスコアの「高・低」は、どこで線を引くべきでしょうか？

A 問い合わせの有無　**B 上位25%を高とする**　**C 中央値で分ける**

→ 投票は別のボードで（シールをお渡しします）

主要文献　Andersson et al. (2024) JBIM 39(13)／荒川・川村・杉江 (2025) 日本経営工学会論文誌 75(4)／Biemans, Malshe & Johnson (2022) IMM 102／Dick & Basu (1994) JAMS 22(2)／Dwyer, Schurr & Oh (1987) JM 51(2)／Eisenhardt & Graebner (2007) AMJ 50(1)／Heide (1994) JM 58(1)／Järvinen & Taiminen (2016) IMM 54／Johnston & Bonoma (1981) JM 45(3)／Morgan & Hunt (1994) JM 58(3)／Pandey, Nayal & Rathore (2020) JBIM 35(7)／Seawright & Gerring (2008) PRQ 61(2)／Shashi et al. (2025) JBIM 40(6)／Terho et al. (2022) IMM 105／Terho, Salonen & Yrjänen (2023) JBIM 38(2)／Wilson (1995) JAMS 23(4)

連絡先　naoko.fujita.7u@stu.hosei.ac.jp