

B 2 B 製品戦略

(株)イシダ	片	山	興	二
エスペック(株)	淵	田	健	二
(株)栗本鐵工所	慈	幸		淳
日本信号(株)	石	田	和	久

．問題提起

1．我々の問題意識

- (1) イシダ ：販売単価が下がってきている
- (2) エスペック：新製品を投入しても利益を確保できる期間が短い
- (3) 栗本鐵工所：利益が出ない
- (4) 日本信号 ：利益率が低下してきている

2．原因の考察

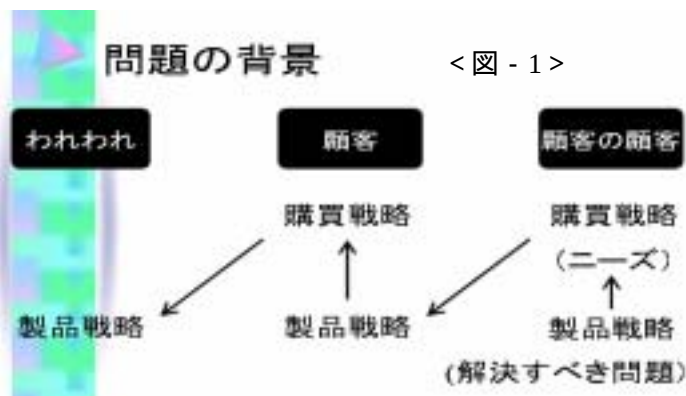
我々の問題意識として共通しているのは価格競争に陥ってしまっていることである。原因としては、

- (1) 製品の魅力が無いから
- (2) 競合他社が真似するから
- (3) 差別化した製品開発ができていないから

以上、総括すると戦略的な製品開発ができていないからだと考えた。

3．問題の背景

我々の製品戦略は顧客の購買戦略によって規定される。また顧客の購買戦略はその製品戦略によって規定される（図 - 1 参照）。



次に、顧客の製品戦略は、差別化戦略とコスト戦略により構成され、これに従って購買戦略も差別化要求とコスト要求に分けられると考えた。

4．仮説

価格競争に陥るのは、自社の製品開発戦略が顧客の購買戦略にマッチしていないためである。なぜなら差別化戦略を採用したいのにコスト要求に応じてしまっているからである。これは、製品戦略マネジメントがないからだと考えた。

・研究内容

1. コンセプト

顧客の購買戦略に対応する製品開発のマネジメント

2. ベンチマーク企業

ベンチマーク企業の整理			
	前川製作所 (設備)	三洋化成 (素材)	不二製油 (素材)
関係性	・入り込むことで顧客の製品戦略を掴む ・顧客をセグメント化している ・オリジナリティの追求	・共同開発 ・オリジナリティの追求	・共同開発 ・顧客をセグメント化している(点と面) ・オリジナリティの追求
組織性	・独法(営業・研究・製造)による営業～開発体制 ・研究者と顧客の直接接触(専門性)	・マトリックスによる研究開発 ・研究者と顧客の直接接触(専門性)	・複数の開発組織 ・研究者と顧客の直接接触(専門性)

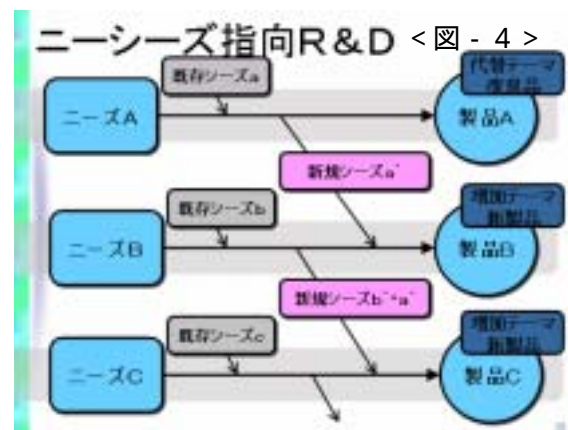
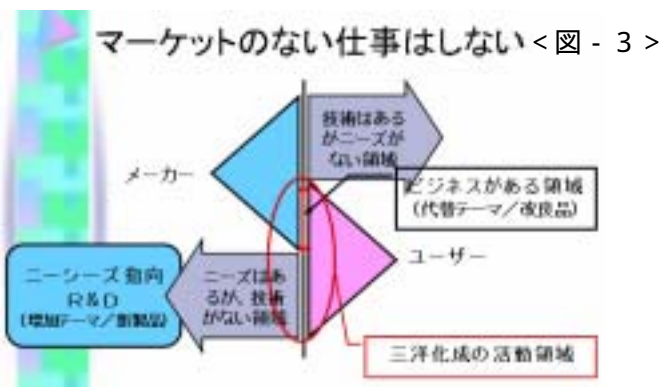
<図 - 2>

この中から、マネジメントが存在すると思われた三洋化成工業㈱について研究を進めた。

3. 三洋化成工業㈱の特徴

(1) マーケットの無い仕事はしない

ニーズ志向の製品開発による連続的な製品開発 (図 - 3、図 - 4 参照)



(2) 研究者が動ける仕組み (自由研究制度)

要素開発とアプリケーション開発のマトリックス運営によるオリジナリティの高い製品・技術開発への誘因となっている

(3) ドライな判断

独自のフォーマットによる採算性のチェックと研究・生産部門のプロフィットセンタ化による利益重視の製品開発。

(4) スケジュールと利益の厳格な管理

資源配分を次製品開発に注力することができる。

(5) 新製品・改良品比率目標の設定

新製品・改良品比率を50%と設定し、コモディティを切り捨てる。

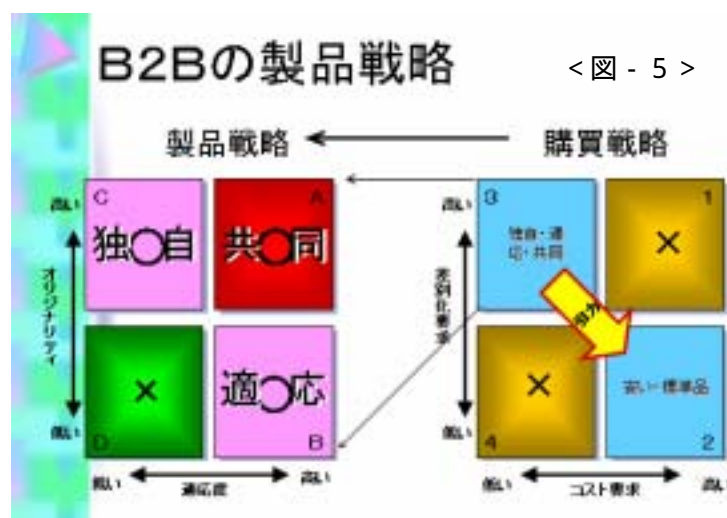
・検証

1．差別化要求への対応

顧客の購買戦略である差別化要求、コスト要求の軸で考えた場合、図 - 5 (右側)の通り、「2」と「3」の領域においてのみ要求が生じると考えられるが、我々は「3」に対応したいと考えた。また「2」に対応する方法もあるが我々の場合は、生産量が限定的、開発を内部に持っている、安価な海外製品が参入してきているため、安く作れないという理由により対応できないと判断した。また、「3」の領域は、競合参入や陳腐化によりコスト要求に引力が働くと考えた。

2．製品戦略への反映

顧客の購買戦略が差別化要求の場合、自社の製品戦略はオリジナリティと適応度により構成されると考え、共同・適応・独自という状態に分類できると考えた(図 - 5 左側参照)。



・考察

1．マネジメント

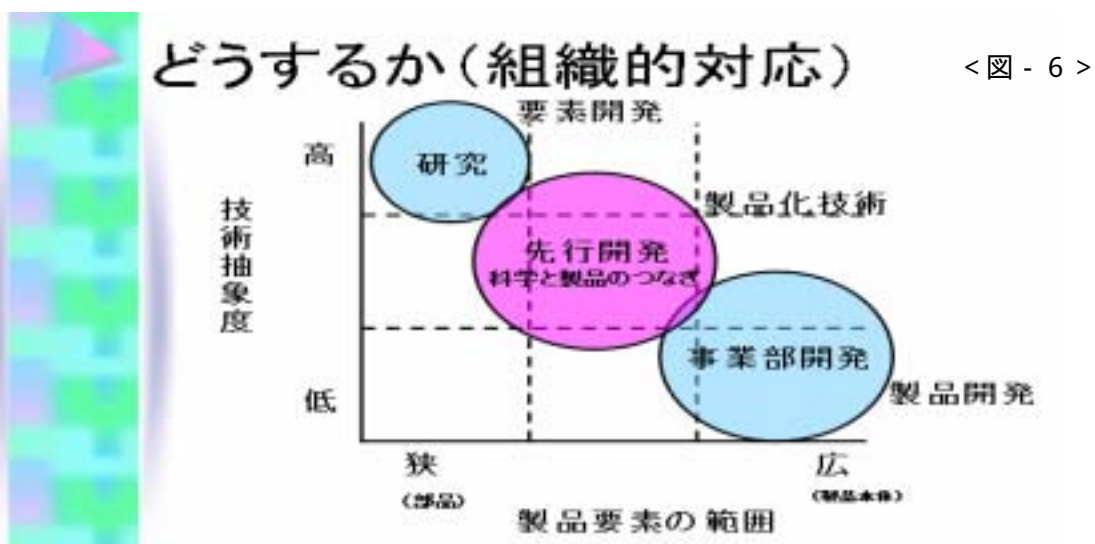
(1) 開発案件の判断・評価の明確化

取捨選択の曖昧さ・不平等感の排除

投資効率要求の明言と遵守

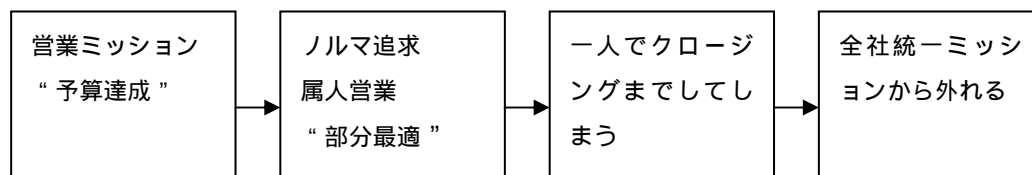
(2) 組織体制

差別化の製品開発を続けるための開発組織体制の整備(要素開発と製品開発を繋げる組織)(図6参照)

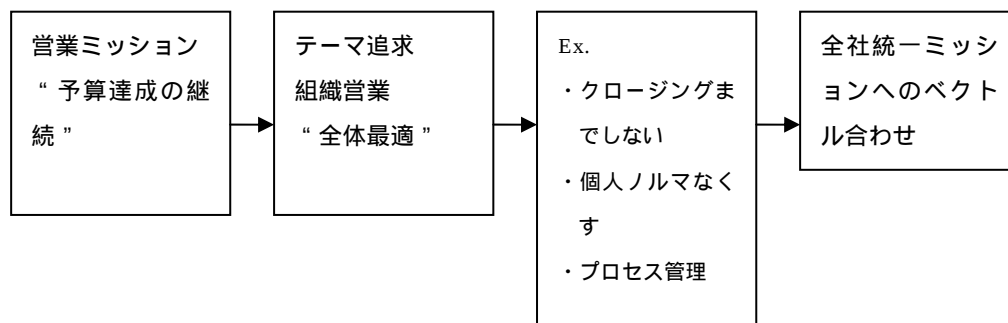


・まとめ

営業の流れ（現状）



目指す営業の流れ



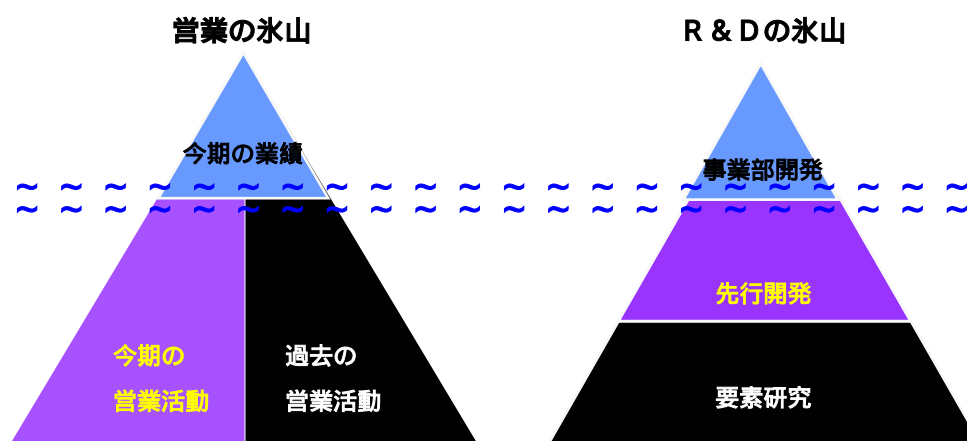
現状の営業は、「予算達成」がミッションとなっており、ノルマ達成という大義名分により、顧客の開発要求が短期間に繰り返されている。そのことが計画的な製品開発を混乱させて、経営資源の最適配分を阻害しているものとする。

本来、今期の業績は、今期の営業活動と過去の営業活動の両方の結果として実現されたものであるが、今期の活動のみによるものと誤解されがちである。

部分ミッションにとらわれて、短期的な製品開発に目を奪われ戦略的な製品開発ができていないことが、会社全体のミッション追求の大きな障害となっている。

連続的な製品開発を長期に渡って実現するためには、予算達成重視の製品開発（事業部開発）のみならず、製品開発の基になる製品化技術（先行開発）にも注力する必要がある。

先行開発を取り組む体制にするために、営業の役割が重要と考える。営業は、顧客との接点づくりを行い、最適なテーマを抽出していくなかで研究をコーディネートし、“予算達成の継続”をミッションとしなければならない。そのためには、全体最適を念頭に置いて、組織営業を展開し、全社統一ミッションへのベクトル合わせを主導する必要がある。



以上