

共創における営業の役割

(株)金沢村田製作所	牛 若 正 宏
(株)神崎高級工機製作所	村 上 秀 司
関西熱化学(株)	加 藤 徳 治
ツジカワ(株)	澤 田 愛 彦
バンドー化学(株)	坂 本 哲 哉
日本信号(株)	並 木 浩

. グループの問題意識

- ・我々の取り扱う主な製品は、産業財である。
- ・産業財は一般消費財に比べ、主要ユーザーや競合他社を特定し易い反面、自社技術もガラス張り、製品（技術）での差別化を生みにくい状況にある。
- ・一方、我々のユーザーも同様に、競合他社との差別化に悩んでおり、産業財供給メーカーに対し、高度かつ独自の技術要求を強める傾向にある。
- ・その結果、ユーザーは、企画や開発の早い段階から、産業財供給メーカーと共同して、差別化された製品づくりと、互いの利益確保を図る、いわゆる『共創』を望む流れが活発化してきている。
- ・我々はこうした『共創』の主役は、あくまでも互いの開発力（技術力）であると認識している。
- ・では、『共創』で求められている営業の役割は何か。
これが我々が抱いている問題意識である。

. 共創の起こる背景

1 . 外的要因

- ・製品ライフサイクルの短命化
- ・競争のグローバル化
- ・差別化が競争優位確保の必須条件

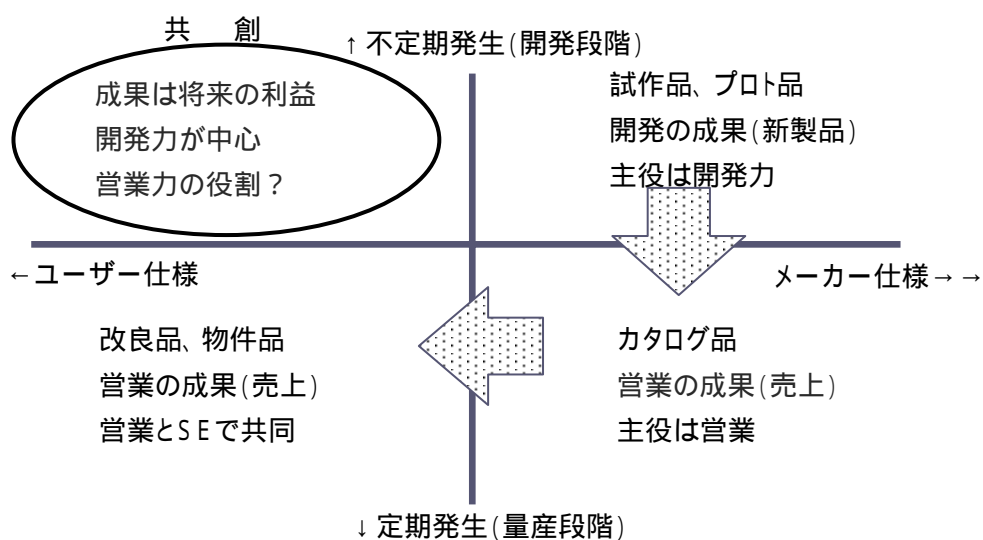
2 . 内的要因

製品開発の重点化とスピードアップ

↓

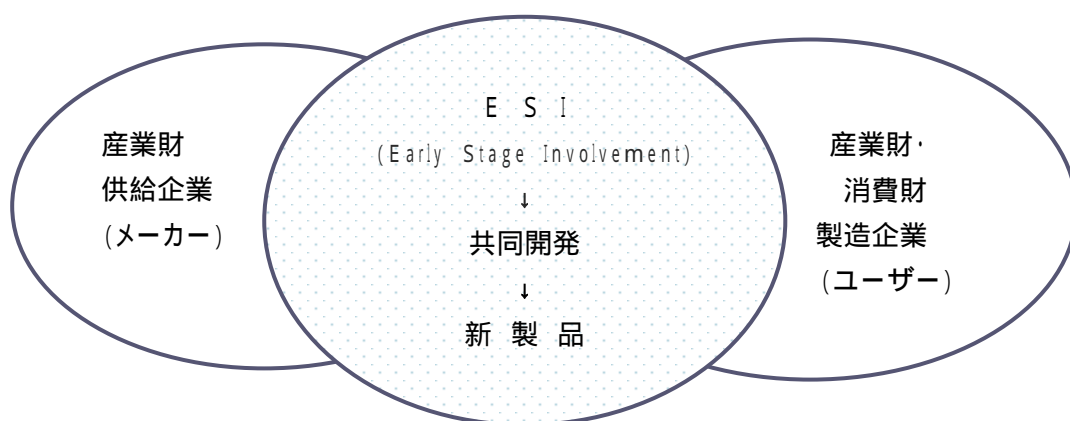
産業財・消費財製造企業と共同で製品開発し、競争要因の排除による利益ポテンシャル向上を図る

・共創が起こるカテゴリー



< 図 - 1 >

・我々の共創の定義



< 図 - 2 >

E S Iとは

- ・ユーザー・メーカーが共に問題意識を有しているが、解決手段が曖昧な段階からスタートする。
- ・その曖昧な意識を双方の知を持ち寄り、解決手段に気づいていくステージ

・仮 説

仮説 共創の接点

ケース 1：営業単独の接点では、技術の専門性の理解に限界がある。

ケース 2：営業不在の接点では、技術以外の要因が、時にないがしろにされる。

ケース 3：我々は、望ましい共創の接点として、技術の専門性と事業の方向性を両立させることが出来る営業と開発の双方が最適と考える。

仮説 共創に於ける営業の役割

- ・ E S I 段階でのユーザーニーズの把握
ユーザーの問題意識を察知し自社に持ちかえる。
- ・ 共同研究段階での共創の方向性判断
自社とユーザーの利益獲得の両立を睨みながら共同開発の進路やゴー・ストップを判断する。
- ・ 製品段階への取りまとめ
価格・納期からフォローアップまでの最適体制作り。

． 仮説の検証 ～ベンチマーク企業への訪問～

- ・ 株式会社樹研工業（１２月１３日）
- ・ 株式会社島津製作所（１２月１８日）
- ・ 日本ガイシ株式会社（１２月２６日）

． 仮説の検証の結果 ～ベンチマーク企業のインタビュー結果共通項～

仮説 の検証結果：共創の接点

- a) 営業と開発の双方が接点を持つケースが採用されている。
- b) 営業のみ、開発のみが接点を持つケースは、採用されていない。
- c) また、開発担当者も、営業担当者の同席を望んでいるという意見を得た。

仮説 の検証結果：営業の役割

- a) 顧客ニーズの把握
- b) 情報の入出力コントロール
- c) 顧客や環境の変化を読み取る
- d) 事業性の把握
シナリオ作り、打開策・展開案の提案

． 仮説の検証を終えて

検証の結果、各社で共創は確認できた。

共創では、営業と開発が協力してユーザーの問題解決に取り組んでいるものの、我々と同じ悩みを抱えており、営業の明確な役割を確認することが出来なかった。

しかし、各社から得られたユーザーの望んでいる展開を考慮した結果、供給メーカーの役割を理解した。

． 共創における E S I の重要性

そもそも共創の場において、ユーザーはニーズを明確に認識出来ず、問題のみを意識している。

従って、メーカーは、得意な問題解決手段を提供し、差別化された製品開発に繋げていくために、E S I の段階で、問題を発見し、ユーザーニーズを自ら構築していくことが重要である。

問題の発見には、次の要素が必要である。

- 問題のありかの発見
- 問題を引き出す

問題を理解する

これらは、偶発的要素と表現困難性のため容易なものではない。

問題発見に結びつける活動

問題の翻訳と情報の発信（自社論理による誘導）

．まとめ ～ 営業の使命 ～

研究してきた結果、産業財の共創には、ユーザーの問題を翻訳するとともに自社の情報を発信することが重要であった。

このプロセスで要求される「知識」は、

常にユーザーの近い位置（場）にある事

ユーザーや市場に対する広範な情報を保有する事

によって培われる。

従って、プロセスの担い手としては、顧客特有の事情を理解していることが必須である。

そのため、共創を意識し、問題の翻訳と自社の情報を発信することが営業の使命であると確信した。

以 上