

ソリューション提供企業への転換

～ 成熟市場における新たな需要の創造 ～

関西電力(株)	川崎 幸男
岸本産業(株)	高橋 成禎
(株)クボタ	森田 誠

・テーマ選定の背景

当グループの企業のドメインは、電力、化学工業、農機具であり、いずれも成熟産業である。景気低迷、産業空洞化、ボーダーレスによる競争の激化、はたまた規制緩和等により、売上、利益ともに伸び悩むどころか減少が予測され閉塞感が大きい。

このような状況を打開するためには、新たな需要創造が必要である。

・需要創造の方法

- ・当グループの企業は、既存製品・サービスのカテゴリでは市場寡占状態や地域独占状態であるため、他社のシェアを取ることによって売上を増やすことは困難である。
- ・従って、既に取り引のある既存顧客を深耕し、顧客内シェアを高めることにより売上、利益の拡大を目指さなければならない。
- ・顧客内シェアを高めるためには、顧客に今までに無い新たな価値をもたらすソリューションの提供が不可欠である。

		製品・サービス		
		既存	改良	新規
市場	既存製品を既存顧客に販売	改良製品をより多くの既存顧客に販売	既存客に訴求できる新規製品・サービスを開発	
	既存製品で新たな地域へ参入	改良製品で新たな地域へ参入	新たな地域へ参入するために新規製品・サービスを開発	
	既存製品を新たな顧客グループに販売	改良製品を新たな顧客グループに販売	新たな顧客に訴求できる新規製品・サービスを開発	

<表 - 1 需要創造の方法>

・真のソリューションとは

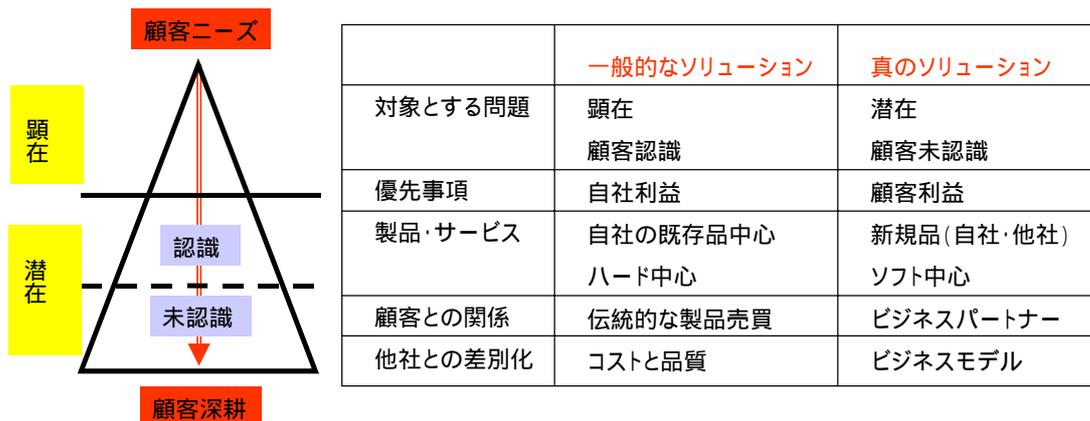
1. 真のソリューションの定義

一般的なソリューションとは、自社本意の製品販売でCSを達成しようというものであり、真のソリューションとは顧客本位で自社製品の販売に拘わらずソフト・サービスを提供することにより顧客利益を拡大し、その中で自社も利益を上げCSを達成するものである。

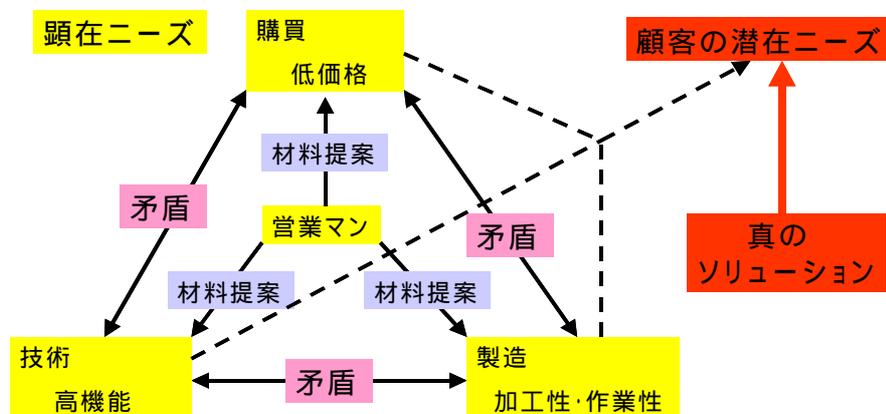
<図 - 1>

2. よく見受けられるソリューションの誤解と我々の目指すソリューションのイメージ

一般的には、顧客が要求するものを提供する事がソリューションであると考えがちであるが、図 - 2 のように各部門個々の要求に応えるだけでは、部門間で矛盾が生じ顧客全体の最適なソリューションにはならない。我々の目指すソリューションとは、各部門の顕在ニーズの裏に存在する隠れたニーズを統合して得られる潜在ニーズに的確に応えようとするものである。 <図 - 2>



< 図 - 1 ソリューションの定義 >



< 図 - 2 真のソリューションイメージ >

・ソリューションに到達するまでの4つの仮説

1 . ソリューションに到達するまでのプロセス

ソリューションに到達するには大きく分けて

- (1) 顧客の潜在的問題の洞察
- (2) 顧客の問題を解決するための方法であるソリューション仮説の設定
- (3) (2)で設定したソリューション仮説の検証
- (4) ソリューションの本格展開

という4つのプロセスを、迅速、的確に実行しなければならないと考えた。

我々の企業は、ソリューションを目指してはいるものの、先に述べたような真のソリューション提供には至っていない。そこで真のソリューションのためには何が必要なのか、ソリューション提供がすでに行われているとおぼしき企業を意識しつつ、4つのプロセスにおける仮説を設定した。

2 . 4つの仮説

(1) 顧客の潜在的問題の洞察

顧客自身ですら十分に認識できていない問題を洞察するのは、通常の組織や仕組みでは困難である。

第一プロセスの仮説 : 顧客の問題について、卓抜した問題洞察力を有する優れた

人材が、客観的に観察することが不可欠である。

(2) 顧客の問題を解決するための方法であるソリューション仮説の設定

顧客の問題を洞察できたとすれば、その後は顧客にとっての最適な解決方法は何かを発見することである。しかしながら、我々は、自社の製品を販売し利益を得るというミッションを負っており、この呪縛から放たれなければ、真の問題解決には至らない。これは、「日常反復的な仕事は、革新的、創造的な仕事を駆逐する」という計画におけるグレシャムの法則に言われているとおりである。

第二プロセスの仮説 : 顧客にとって最適と思われるソリューション仮説を設定するには、日常活動から離れて真のソリューションマーケティングを実行できる専任の組織が必要である。

(3) (2)で設定したソリューション仮説の検証

仮説が設定できた後は、考えてきたことが正しいか否かを素早く検証していかなければならない。そのためには、開発、製造、購買など社内関係部門の協力を得て、ソリューションメニューを試行しなければならない。ところが、関係部門は、それぞれに独自のミッションを持っており、成功するかどうかわからない新しいメニューへの協力には消極的になる。

第三プロセスの仮説 : 迅速にソリューション仮説を検証するためには、ソリューションマーケティングの専任組織が、新しいメニューの開発や試行に関する意志決定権、試行部隊を持つ必要がある。

(4)ソリューションの本格展開

新しいソリューションメニューができて、それが正しいと確認されても、本格的に販売する段階では、営業マンの抵抗に合う。なぜなら新しいメニューが真のソリューションであればあるほど、自社製品を販売して利益を上げるという従来の営業スタイルと離れたものになり、自分たちの売りが上がるのか、会社が儲かるのかというような疑心暗鬼を営業マンに抱かせるからである。

第4プロセスの仮説 : ソリューションの本格展開をスムーズに行うには、これで売りが上がるという実績と営業マンに好奇心を持たせる革新的なセールスツールが必要である。

・ベンチマーク企業から学んだもの

1. アイチコーポレーション、パルテック、GEジャパンの調査結果

- (1) 顧客の真の問題については、個人の洞察力のみに頼るのではなく、先見的な顧客と一緒に探索していくことにより発見できる。また、現場から経営層に至るまでの多段階からの情報収集やITを駆使した先進的なCRMの仕組みでも真の問題にアプローチできる。
- (2) 問題探索、仮説の設定は、専任組織が望ましいが、組織的営業による顧客発掘の初期段階業務からの開放やGEの例に見られるワークアウト(多部門の社員が数日から1週間程度、日常業務を離れてソリューションを考える)などでも実施可能。
- (3) 仮説検証のためには、経営層のリーダーシップや意思決定権限の専任組織への付与が不可欠であり、これらの無い企業は仮説検証不可能に見える。しかしながらこれで諦めるのではなく、ソリューションをリードしてくれる経営層を作っていくことは不可能ではない。
- (4) 本格展開では、売れる実績や新しいツールが必要であるが、これらは、先進的なセールスマンを味方に付けたり、自分たちでツールを準備するなどによりある程度は実現可能である。

プロセス	仮説	アイチ・コーポレーション	PALTEK	G E
1. 洞察	卓抜した洞察力を持った人材	・先見的なマーケターと先見的な顧客との対話 ・現場、管理者、経営者の三層からの情報収集	・PDR (パーソナルデータリサーチ) というITを駆使したマーケティングによるバイオニア的顧客との対話	・CEOマーケティング ・セールスマネジャーとCEOとの対話
2. 仮説の設定	専任の組織 (ソリューションマーケティング)	・トータルマーケティングセンターという専任組織有り	・見込み客発掘という仕事から解放された製品別、顧客別営業チーム	・CEOマーケティング ・ワークアウト
3. 仮説の検証	意思決定権限と実行部隊を持った組織	・意思決定権有り ・若干の開発要員所属 ・社長直轄で権限大 ・テクノプラザで試行		・バウンダリレス組織 ・CEOのリーダーシップにより実行
4. 本格展開	売れる実績 革新的ツール	・NAIS (革新的営業支援システム) ・マーケティングセンターによる売れるという実績	・PDR (パーソナルデータリサーチ) と営業 (CM、TM) の組織的営業の仕掛け	・よくトレーニングされたセールスマネジャー

<表 - 2 調査結果まとめ>

2. 我々の結論

(1) 我々の企業でソリューションは可能か

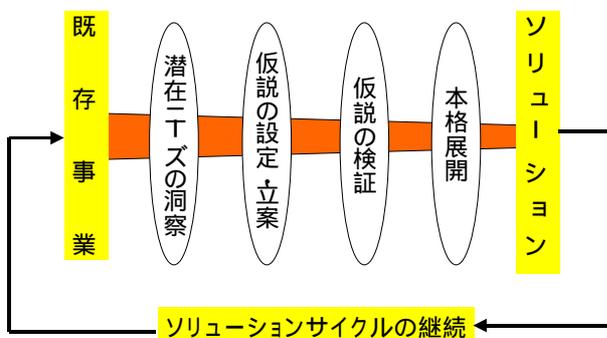
ソリューションの4つのプロセスにおける仮説の検証により、我々の企業とソリューションビジネスで成功している企業との違いが明らかになったが、何れのプロセスにおいても我々の会社では、実現不可能な根本的な違いや、全く異質で手も足も出ないというものは無かった。

確かに、調査対象とした企業には、ソリューションが的確に提供し続けられるような組織や機能がうまく組み込まれていたものの、共通の問題意識を持ち、ソリューションの真の意味を理解して取り組めば、こういった仕組みは我々でも構築できると思われた。

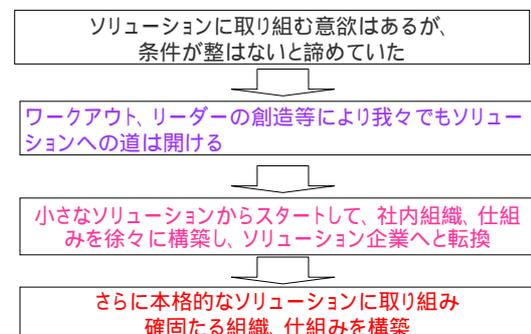
例えば、先見的顧客は現にそばに存在するし、ソリューション仮説は土日を利用したワークアウトでもアプローチできそうに思える。また、十分に説明し理解を求めれば、強いリーダーシップを発揮してくれる役員も何人かは存在しそうである。

(2) ソリューション企業に向かって

ソリューションが提供できそうにないと感じていたのは、間違いであり、我々自らがソリューションの4つのプロセスを乗り越えて行きつつ、先行企業のような仕組みを構築していけば、ソリューション提供企業に転換していける。ソリューションのためのサイクルを回していこう。



<図 - 3 ソリューションサイクル>



<図 - 4 ソリューション企業への転換>