

ソリューション・ビジネスの可能性

ヤンマー(株)	神 藤 龍 一
(株)栗本鐵工所	丸 山 正 登
三菱ウェルファーマ(株)	西 田 祥 明
(株)大丸	坂 部 孝 二
三洋電機(株)	岡 崎 義 典

はじめに

我々の属する業種・企業は、機械設備等の生産財メーカー、医薬品という中間財メーカーさらに流通・サービス業の百貨店と多岐にわたる。ただ、おかれた市場環境は、個別には異なるが、市場の縮小、参入企業の増加に伴う競争の激化、これに伴う製品ライフサイクルの早期化、さらには顧客ニーズの多様化・高度化等、市場の急速な変化の波に見舞われている点は共通している。

こうした中、本コースの講義の中で「顧客はドリルではなく、ドリルで空けることができる穴が欲しかった」という、レビット氏の「マーケティングの近視眼」という説が紹介された。すなわち、厳しい事業環境の中でも顧客ニーズの本質は何かを追求し、顧客ニーズに見合ったモノ・サービスを提供すれば、他社との差別化に結びつくことを示唆する興味深い内容であった。

我々は、顧客ニーズの本質を掴むことの重要性に関心を抱き、共同で研究を行うことにした。

問題意識

1. 問題意識

文具業界のプラス社は、他社製品も含めて欲しいときに安価で入手したいという顧客ニーズの本質を掴み、アスクル社としてネット注文システムを構築し、新たなビジネス・システムを立ち上げ成功を収めている。またヤマト運輸においては、“顧客満足の徹底的な追求”という経営理念のもと、クール宅急便や全国津々浦々に及ぶ配送ネットワークの構築を通じて、事業領域を運送業から宅急便へ進化させ、他社の追従を許さない新しいビジネス・システムを築いている。

我々は、現在は顧客を獲得・維持し、事業を継続しているが、顧客ニーズの本質を掴んでいるかと自問すると十分とまではいえない。我々は、顧客ニーズの本質を掴むにはどうすればよいのか、そしてこれを生かし他社の追従を許さない新しいビジネス・システムを構築するためにはどうすればよいのかを追求することを研究したいと考えた。

2. 研究テーマの選定

顧客ニーズの解決（問題解決）を事業の目的とし、これを通じて製品・サービスの販売も行うビジネスをソリューション・ビジネスと呼ばれる。過去の KPC スクールでの研究成果も参考にしつつ考察を重ねると、多くの企業が行うソリューション・ビジネスは自社の製品・サービスで解決できる範囲を事業としている例が大半ではないかと思われる。そこで、我々は顧客ニーズの本質の追求するための切り口として、ソリューション・ビジネスを取り上げる一方で、我々の目指すソリューション・ビジネスを次のとおり定義し、研究テーマに据えることとした。

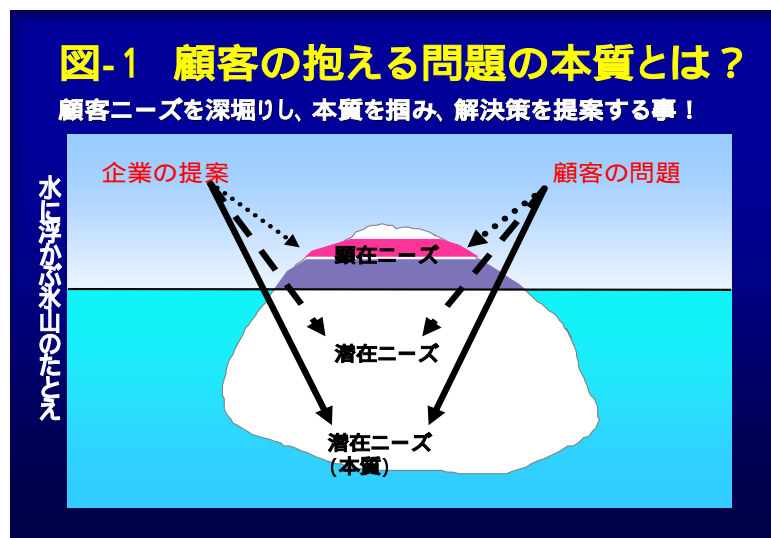
顧客の抱える問題の本質を見出し、その解決策の提案（ソリューション）を通じて新たなビジネス・システムを創造し、他社との差別化を図る

3. 研究テーマの仮説設定に向けて

ソリューション・ビジネスの研究に際し、大きく2つの疑問点が沸きあがった。

1つ目は顧客ニーズの本質とは何か(図 1)。本質を深く掘り下げたためにはどのような仕組みがあるのか。また自社の経営資源の範囲内であっても事業者および顧客自身も気付いていないニーズがあるのではないかとある。

もう1つは顧客ニーズの本質を見出すことができればビジネスチャンスは広がるのではないかと。もしそうであれば他社との差別化が実現し得る新しいビジネス・システム構築の契機になるのではないかと。また、顧客ニーズの本質は自社の経営資源の範囲外に存在するケースもあるのではないかと、その場合、企業は事業領域の拡大するの否かはどのように判断するのかである。



仮説

仮説 1

企業には、以下の例のごとく、顧客ニーズを大量に探索し続け、顧客の気づかない潜在ニーズを創造する仕組みがある。何故ならば、企業側には顧客の情報から、知識・経験に裏付けられた視点・アイデアを豊富に持っている人がいるからである。

顧客の声のデータベース化

コールセンターの設置

リードユーザーと協同 (collaboration) の場の設定

事業者の発想・ひらめき・思い入れ

仮説 2

真の顧客ニーズを創造し、問題解決できるソリューション・ビジネスとするためには、次の2点がクリアされている。

(1) 「顧客満足」の思想が社内に浸透している。

経営理念、ビジョンに盛り込まれている。

(2) 他社製品の販売等、戦略的提携も視野に入れ、自社のビジネス・システムを連続的に創造する必要がある。(真の顧客ニーズを満足させるには既存事業だけで提供できるとは限らない。)

・仮説の検証（ベンチマーク企業）

1．アートコーポレーション（訪問）及び ジェイ・ティー・ビー（文献調査）

<表 1 ベンチマーク企業調査結果まとめ>

仮説	アートコーポレーション	ジェイ・ティー・ビー
仮説 1 潜在ニーズを創造する仕組みがある。	CS アンケート 引越文化研究所を設立し、引越を文化から捉えている。	データベース化 顧客ニーズを把握する部隊の存在
仮説 2 - (1) 顧客満足の思想が社内に浸透	経営理念に盛り込まれている。「顧客満足」を経営の機軸に置くと考えている	文献だけであり検証できていないが、基本方針（JTB ホームページより）には、「お客様満足度 No.1 に挑戦し続けます」とある
仮説 2 - (2) ビジネスシステムを連続的に創造する必要がある。	転勤代行サービス、1000 件/週処理可能な Web システム確立	BTS（ビジネス・トラベル・システム）事業の完成

2．ベンチマーク企業まとめ

上記 2 社の内容をまとめると下記の様になる。

- (1) 両社とも他社との優位的な差別化を実現するために、顧客ニーズの本質に迫っている活動を行っている。
- (2) この顧客ニーズを発掘する（顧客の抱える問題の本質を見出す）ためには、顧客の立場に立った行動を行っており、企業の基本理念に「顧客満足」が謳われている。
また、色々な角度からものを見ることも必要であり、それを行う部署の存在がある。
情報収集活動に熱心である。
- (3) 他社との差別化を実現する手段としては、新しいビジネス・システムを構築する必要があると我々は考えているが、両社とも他社に真似のできないビジネス・システムを構築している。
- (4) 事業の核（コア）ははっきりしており、この範囲を超えて事業領域の拡大はあえて狙っていない。

・今後の課題

我々が属する各企業別に事業領域を区分し、それぞれ顧客の顕在ニーズと潜在ニーズは何かを比較してみる（表 2）。

<表 - 2 我々の企業におけるソリューション・ビジネス構築に向けて>

事業領域	従来のビジネス （顕在ニーズ）	ソリューションビジネス （潜在ニーズ）
小売り	衣・食・住関連商品、サービスの要求	ライフスタイルの提案要求
工場設備	生産設備の要求	効率的・効果的な生産システムの要求
医療・医薬	効果的な医薬品の要求 （顧客は医師）	早期の疾病治癒の要求 （顧客は患者）
アクア	浄化システムの要求	きれいな水の要求
エネルギー	エネルギー機器の要求	高効率・低コストなエネルギーの要求

今後、この研究で得られた成果から、自社事業領域における潜在ニーズを解決できるソリューションビジネス・システムの構築が急務であると考えられる。すでに、メンバー企業の中で、顧客の潜在ニーズの満足を優先するためには自社製品だけでは限界と考え、他社製品を扱うことにより事業を進化させ、ハードからソフトを含んだ一気通貫システムを提供する新たなビジネス・システムの構築を始めようとしている企業も出てきている。今後、さらなる厳しい市場環境の中でも、真の顧客ニーズ（潜在ニーズ）を満足するために事業を進化させ、さらに新たなソリューション・ビジネスを創造し続けて行けば、他社の追従を許さず勝ち組として生き残ることができると確信する。

以 上