

第3回 事業開発への転換 顧客理解の深化の方法



青嶋 稔

CONTENTS

- I 顧客理解における現状の問題点
- II 顧客理解を深める方向性
- III 先行事例
- IV 顧客理解からの事業開発に向けた示唆

要約

- 1 日本の製造業の顧客理解における問題点として、顧客に対して、さまざまな接点が存在しているが、その顧客に対する理解は販売、技術、サービスなどで分断されていることが多く、結果的に顧客理解が深まらないことが挙げられる。
- 2 顧客に対する理解を深めるには、顧客に対する接点を統合し、VOC（顧客からの声）を一元化することが必要となる。さらに顧客のハードウェアから獲得できるデータから顧客の運用における課題を把握し、顧客理解をさらに深めることも必要である。
- 3 事例としては、富士ゼロックスのお客様共創ラボラトリー、リコーの統合顧客データベース、日東電工の三新活動、コマツなどがある。
- 4 顧客理解から事業開発への示唆を獲得していくためには、①コンタクトポイントを統合した顧客理解の深化、②ハードウェア稼働情報の分析によるオペレーション品質の向上、③顧客とともに行う価値共創プロセスによる顧客理解の深化、④事業開発人材の計画的育成、⑤顧客軸での目標値の設定とPDCAの実践を進めていくことが求められる。

I 顧客理解における現状の問題点

日本の製造業が抱えている顧客理解における問題点として、顧客に対して販売、技術、サービスといったさまざまな接点が存在しているが、顧客に対する理解は各部門で分断されているため、企業として理解が深まらないことがある。つまり、情報が接点単位での理解にとどまってしまう、それらを統合する形で顧客理解を深めるまでに至っていないことが多い。結果として、顧客が本当に困っていることを明確にし、さらには顧客が抱える潜在的な悩みを顕在化させることができない。

現在、日本の製造業は組織が肥大化して組織間に壁が存在していることから、顧客に関する情報を共有できていないこともある。まして、獲得した情報から、顧客が抱えている悩みや課題に対する仮説を構築し、組織横断的に検証するということになる、なかなかできていない。こうしたことから、顧客から獲得した情報は直接的要望に対する対応にとどまり、深い理解につながっていかないことが多くなる。

顧客に関する理解は、直接獲得した情報だけでなく、顧客が置かれている環境から抱えている悩みや課題に対する理解を深めることが必要であるが、こうした理解の深化を進めるまでにはなかなか至らない。

II 顧客理解を深める方向性

顧客に対する理解を深める方向性として、接点を統合し、VOC（Voice of Customer：顧客からの声）を一元化することが必要となる。顧客のハードウェアから獲得できるデー

タから顧客の運用における課題を把握すれば、さらなる理解を深めることができる。たとえば、工作機械などの生産財や建設機械、オフィス機器などであれば、ハードウェアから発せられるデータから、使用状況、よく使用する機能、稼働時間、設置環境などを知ることができる。運用状況、故障などの発生状況も知ることができる。たとえば、顧客はハードウェアを使ってどのような作業をしているのか、生産性はどのように推移しているのか、生産上でのボトルネックはないのか、といった情報を集められる。

さらに、ハードウェアの稼働情報を蓄積していくことで、故障の予兆をつかむことができる。このように、顧客が使用している機械から得られたデータを洞察することにより、似たような兆候が起きたとき、故障を未然に防ぐことも可能となる。

顧客の情報を組織横断的に集め、分析を行うことで顧客の洞察を行うことは、事業開発にとって、とても重要なプロセスである。まずは自社が現在展開している事業において、さまざまな部門が保有する情報やハードウェアから獲得する情報を横断的に分析することで、顧客に対する理解の深化を図ることから始めることが必要である。なぜならば、現在の事業で保有している顧客との複数の接点から多くの情報を取れてはいるが、その多くは十分に活用されていない可能性があるからである。

たとえば、コールセンターで受ける顧客からのクレームや要望、営業人員が顧客とコンタクトすることにより獲得できる顧客情報は、その保有形態がばらばらであるため、情報としては保有していても情報を組み合わせ

て顧客理解を深めるところには至っていない。このような状況を脱し、顧客理解を深めていくためには、顧客が抱えている問題について仮説構築と検証を行わなければならない。顧客理解に向けては、仮説を基にした分析の視点がなければ、情報入手の方法がどれだけあっても、それらの情報を組み合わせてさらに深みのある分析を行うことは難しいからである。

企業が顧客の変化に対応していくためには、経営者、品質管理、開発、生産、マーケティング・販売といった各部門が、顧客自体に起きている変化やニーズの変化を共有し、議論をすることで顧客の悩みについての仮説を構築していくことが必要となる。さらに、ここで議論された顧客の動向に基づき、顧客に起きている変化の仮説、検証したいことが明らかになれば、コールセンター、営業、サービスエンジニアなど、さまざまな顧客接点を活用した検証方法が議論され、顧客の変化を検証することが可能となる。このように捉えた顧客の変化は、常日頃から組織横断的に仮説と検証方法を議論する習慣を植え付けていくことにより、初めて洞察が可能となる。

顧客との接点が多い組織であっても、それが担当者レベルや特定部門レベルにとどまってしまうことが多いが、組織横断的に情報共有し、顧客が抱える悩みについての仮説と検証のアクションを生み続けることを習慣化していくことが大事となる。

III 先行事例

先行事例としては富士ゼロックスのお客様共創ラボラトリー、リコーの統合顧客データ

ベース、コマツなどがある。

1 | 富士ゼロックス

富士ゼロックスは、2012年に創立50周年を迎え、次の50年に向けた新しい研究開発拠点として、2010年3月に横浜みなとみらい地区に富士ゼロックスR&Dスクエアを開設した。富士ゼロックスR&Dスクエアは、国際都市・横浜という利点を活かして、都市のダイナミズム（あつまる、ぶつかる、うまれる）とグローバルなネットワークを形成し、「徹底した顧客視点での新しい顧客価値の創造」の実現を目指している。そして、顧客やパートナーとの質の高い「共創」を可能にし、顧客の現場の課題をタイムリーに察知するとともに、顧客に提供する価値を自ら実践し向上させる新たな仕組みとして「お客様共創ラボラトリー」を開設した。

富士ゼロックスは、お客様共創ラボラトリーにおいて、社内や顧客の経営課題解決のために取り組んだ最新の実践事例と関連技術を顧客に紹介し、顧客、パートナー、大学・研究機関と議論しながら、潜在するニーズや将来の課題を明らかにしている。さらに、顧客やパートナー、外部研究機関と合意の下、コラボレーションによるR&D活動を展開し、新しい価値を創造し、顧客に提案活動を実施している。

お客様共創ラボラトリーは、顧客の経営課題解決や技術者の現場力向上のために富士ゼロックスの実践事例と関連技術を紹介し、討論する場である「オープンラボラトリー」と、そこから得られた新たな価値創造の種をパートナーや顧客と共に新たな価値創造の芽に仕立てて検証する場である「セキュアラボ

ラトリー」で構成されている。

円滑な企業活動には、効果的なドキュメントの活用と適切なコミュニケーションが大きな役割を果たす。お客様共創ラボラトリーでは、富士ゼロックスが研究開発を進める「ドキュメントサービスとコミュニケーション」に企業活動を重ね合わせ、①業務フロー・ワークフローの視点、②オフィス生産性・ワークスタイルの視点、③統合サポート・マーケティングという3つの視点から顧客の経営課題にアプローチし、新たな価値提供を目指している。

こうした価値提供を行うため、富士ゼロックスは研究開発者自らが取り組んできた事例を示すことで、顧客との悩みの共感を通じ、顧客が持っている潜在的な課題のあぶり出しに努めている。具体的には、研究開発部門と顧客が研究テーマを共有し、顧客ニーズを理解することが研究開発テーマを遂行する上で必須のプロセスであることを研究開発者に理解させ、意識改革をうながしている。

富士ゼロックスの事例からの示唆は、顧客の潜在的な課題を、自らの取り組みを提示してあぶり出すとともに明確化することにある。その上で課題の解決方法を考えて価値を創出するというプロセスを組織的に構築している。さらにこのプロセスは、顧客を担当する営業部門と研究開発部門が組織横断的に、共同して行っている。こうして、組織的に顧客に対する洞察を高め、顧客理解を深めている。

2 | リコーの統合顧客データベース

リコーは複写機やプリンターなどの事務機で高いシェアを持つ企業である。営業力を活かし、営業要員による訪問販売で高いシェア

を獲得してきた。しかしながら、国内の事務機市場は飽和状態であることから、ネットリコーというEコマースの仕組みを構築して消耗品の販売を行うことにより、顧客接点の強化と効率化を進めてきた。さらに、訪問営業、コールセンター、インターネットといったさまざまな顧客接点から得られる情報の統合管理を行った。営業、カスタマーエンジニア、インターネットと分断されていた顧客接点から得られる情報を統合し、1990年後半に、顧客データベースの統合を行った。

また、SFA（セールスフォースオートメーション）の導入に合わせて、会社全体の業務プロセスの見直しも行い、営業、カスタマーエンジニア、ネットリコー、コールセンターによる顧客とのコミュニケーション業務を連携させ、2000年より「ONE RICOH」というテーマの下、複数の顧客接点を一元管理するマルチチャネル型のCRMを構築している。さらに、製品ごとに分散していたコールセンターも2003年に統合し、コストセンターであったコールセンターをプロフィットセンター化していった。これはダイレクトマーケティングセンターといわれ、コールセンター業務を統合することにより、顧客からの問い合わせを統合していった。

こうした一連の改革により、顧客からの問い合わせ、営業要員の訪問履歴、サービス人員の顧客とのコンタクト履歴といったさまざまな顧客接点から集まる情報を統合して管理し、顧客に対する理解を深めている。また、顧客の事業所に設置する複写機、プリンターに@Remoteと呼ばれる遠隔診断システムを設置し、モニタリングしている。こうして獲得したデータを分析して、ハードウェアに対

する予兆保全を行っている。ほか、MDS（マネージド・ドキュメント・サービス）というドキュメントの運用管理業務請負サービスを提供し、複写機やプリンターなどのハードウェアと保守サービスだけでなく、設置環境の改善、業務フローの改革などを顧客とともに進めることにより、顧客の悩みや課題に対する理解を深めている。

さらに、リコー内には「データインテリジェント推進室」が設置され、データサイエンティストが獲得したデータの分析を進めている。@Remoteによる複合機の稼働レポートを分析し、故障や不調に陥った複合機にどのような予兆があったのかを分析し、予兆保全をすることにより、顧客にとって迷惑となるダウンタイムの最小化を目指している。

こうしたリコーの取り組みは、さらなる進化を遂げている。リコーは、国内では100万以上の顧客口座を保有しているが、その顧客接点の強さを活かし、開発、営業、カスタマーエンジニアが保有する顧客情報を一元的に管理、分析することにより、事業モデルを製品事業から製品の運用、ソフトウェアやサービス事業などを絡めることで、よりサービス事業の比率を高める事業構造の「トランスフォーメーション」を進めている。

リコーの顧客理解に対する取り組みからの示唆は、同社は常に、組織横断的に顧客理解に努めていることにある。つまり、営業、カスタマーエンジニア、ネットリコーの間で分断されていた情報を統合、共有することで、顧客に対する理解を深めようとしている。さらにハードウェアから獲得できる情報を分析することで、顧客の事業所に設置されている複写機やプリンターに対する予兆保全などの

サービスを提供し、その運用やワークフローなどの業務改善を行おうとしているのである。

3 | 日東電工の三新活動

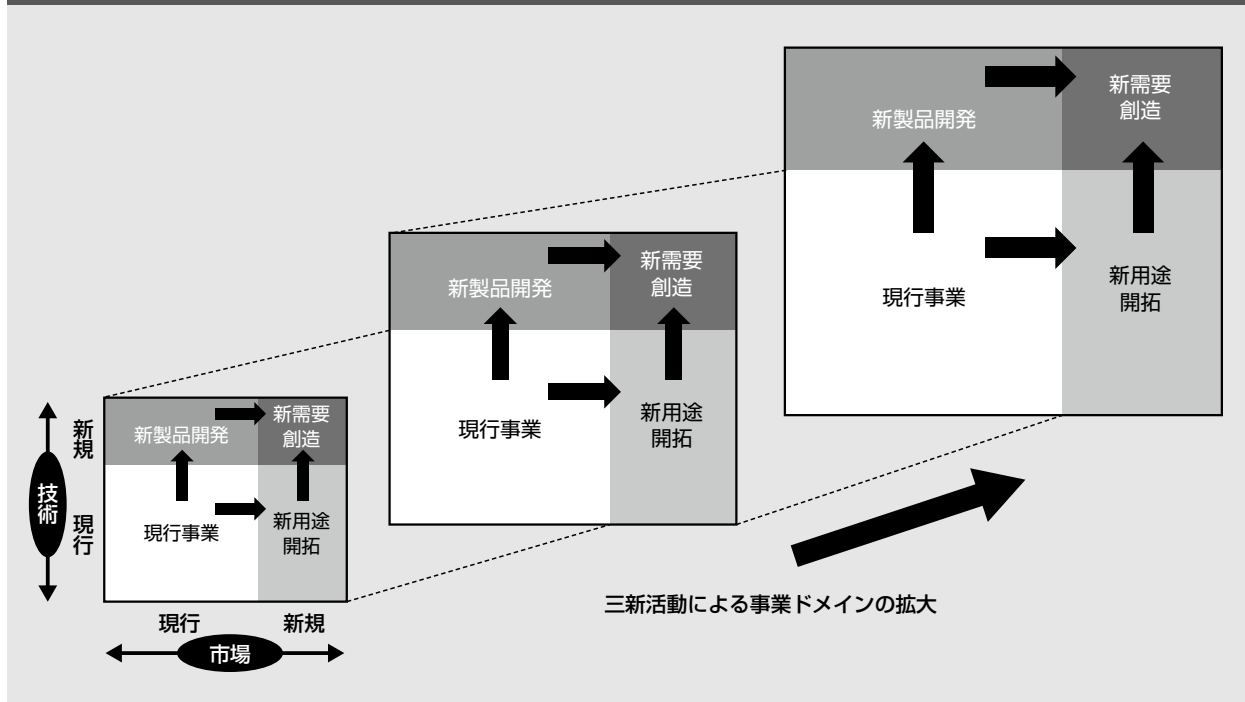
日東電工は三新活動において、顧客に密着し、ニーズを深く洞察しながら、いかに役に立てるかという視点で製品などを開発している。三新活動とは、「新製品の開発」「新用途の開拓」「新需要の創造」という3つの「新」から作られた開発活動である。

日東電工がこのような新規事業開発のアプローチを取るのには、市場という意味でも技術という意味でも、新規事業を立ち上げることへのハードルの高さを認識しているからである。そこで、既存の技術をベースに新しい用途を開拓するか、新しい技術をベースに新しい製品を開発するか、既存の市場に新しい技術を投入し、新製品を開発することにより、新事業を創造している。

日東電工が非常に優れているのは、この「既存の技術から新しい用途を生み出していく」という考え方であり、深い顧客洞察を基に新しい用途を顧客に提案している。

それによって三新活動は、新しい需要、新しい市場を生み出している。たとえば日東電工は、グローバルニッチトップ戦略を推進し、他社との技術差別化をすることによって、変化し続ける市場において、そのポジションを確立している。日東電工が掲げるグローバルニッチトップ戦略の「ニッチ」とは、①変化している市場に入っていくこと、②他社と差別化された技術をもって優位性を発揮できること、と定義されている。日東電工では、こうして開発された製品を「ニッチ製

図1 日東電工の三新活動による事業展開



品」と呼んでいる。一般的にニッチという言葉が意味する「すき間」とは異なる意味合いを持たせることで、三新活動での戦略遂行を具体化したものと位置付けている（図1）。

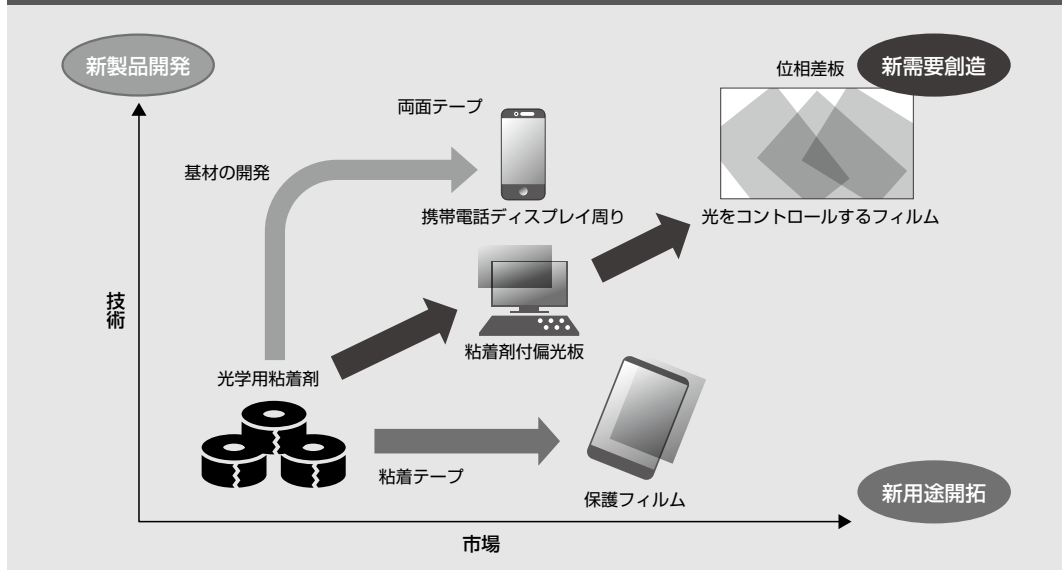
また日東電工は、着実にニッチ製品を開発するため、顧客と接触しながら製品が持つ優位性を判断している。たとえば、経皮吸収型テープ剤という製品は、粘着剤に薬を配合できないかという顧客の要望から生まれたものである。変化する顧客の要望に対して真摯に接しながら、自社が持つ他社とは差別化された技術で対応している。差別化は技術の新規性からだけではなく、顧客の悩みの本質を理解し、真摯に対応を積み重ねていることから実現されるのである。

このように日東電工は、顧客を知り、業界を知り、顧客にとって同じ知識レベル、同じ視点で考えられるパートナー的立場に自分た

ちを高めることにより、顧客に真っ先に相談したいと思われる会社になることに努めている。そのため、営業部門も製品軸ではなく市場軸で事業を見るという体制となっている。従って、日東電工では全社員がマーケットであるという意識を持っている。営業、開発、生産といった部門が連携して顧客のニーズを正確に理解し、認識し、課題解決に向けた提案をスピーディーに行っている。

その結果、日東電工の売上の40%は上市後3年以内の新製品で構成された。これは、三新活動の有効性を証明している。つまり、日東電工が実現してきた多角化は、企画主体ではなく、顧客ニーズと社内で構築された仮説をベースに、基幹技術ベースで実施されたものといえる。日東電工はこうした新規事業構築の仕方を「周辺の多角化」と呼んでいる。実際、粘着テープから始まった事業が、会社

図2 日東電工の「周辺の多角化」



の業績を支える保護フィルム、偏光板といった新製品へとつながっている。これは顧客を深く洞察することにより、粘着テープの技術から新しい用途を生み出しているからにほかならない（図2）。

4 | コマツ

建設機械メーカーのコマツは、KOMTRAX（コムトラックス）というサービスにより製品販売後のモニタリングを行い、位置情報、稼働情報から保守による顧客の囲い込み、保守効率の向上を実現している。たとえば、コマツが行う顧客理解を向上させるための取り組みは、(1) 顧客との関係性を尺度としており顧客にとってなければならない存在になろうとしている、(2) ハードウェアをモニタリングして機械の稼働状況を理解している、(3) 顧客の作業を支援する領域まで入ることによりさらに顧客の理解を深めている、ことから構成されている。

(1) 顧客との関係性を尺度としており顧客にとってなければならない存在になろうとしている

コマツではその社是ともいべき「コマツウェイ」により、ブランドマネジメント体系を提唱している。その中では販売・マーケティングの上位概念として、「顧客にとってコマツがなくてはならない存在と覚えてもらう」を重要な目標と定めている（表1）。

コマツはこのブランドマネジメント体系に基づき、開発、マーケティング、サービス部門などが組織横断的に顧客との関係性を高める取り組みを行っている。つまり、コマツにとって、目指すべき顧客との関係性は、「コマツなしでは事業が成立しない」、すなわちコマツと顧客と一緒に成長する状態である。こうした関係性を組織的に実現するために、ハードウェアを通信によりモニタリングするKOMTRAXによる状態監視を行い、顧客理解を深めている。

(2) ハードウェアをモニタリングして機械の稼働状況を理解している

コマツはKOMTRAXにより、顧客が使用する建機の位置情報、稼働情報のモニタリングによる顧客のロイヤルティ向上と保守効率の向上を図っている。

1990年代末、自動車市場においてカーナビが台頭し、GPS技術が飛躍的に進化した。KOMTRAXは、こうした技術進化を捉え、当時の開発本部建機研究所によって発案された。当初はシーズベースでの開発であったため、ニーズとのマッチがなく、頓挫しかけていたが、当時のビッグレンタル（現コマツレンタル）社長がその可能性を見だし、活用を始めたことがサービス発展の発端となった。

その後、コマツの坂根元社長の指示の下、当時、顧客から見て価値が分かりにくく、単なる追加コストでしかなかったKOMTRAXについて、経営企画部を中心に価値に関する検討がなされた。その結果、「位置とメーターが分かるだけでもコマツにとって価値になる」という判断が坂根元社長から下され、社長指示でコマツ費用でのKOMTRAX標準搭載（国内）が決定された。

これを受けて、国内での導入が始まったが、当初は搭載機種が少ないこともあって、「データが取れない機械の方が多いのに、仕事のやり方は変えない」といった反発も多く、データの活用はなかなか進まなかった。

2004年に中国でのKOMTRAX導入が始まると、その価値は大きく開花した。当時、中国市場は代理店体制を整備したばかりでシステムが全く整っていなかった。そのため、KOMTRAXにより、システムティックに稼

表1 コマツが提唱するブランドマネジメント体系

	顧客関係性7段階モデル	顧客にとってのコマツの価値
7	コマツなしでは事業が成立しない 一緒に成長したい	コマツなしでは 事業が成り立たない
6	コマツに何かしてあげたい 一緒に何かを創りたい	コマツがあれば 最大限メリットを享受
5	今後もコマツを買い続けたい 今後もコマツと付き合いたい	コマツがなければ オペレーションに支障
4	コマツを買ってよかった 期待通りだ	他社よりも望ましい
3	他メーカー同様、 1台ぐらい買おうかな	1サプライヤー
2	話ぐらいは聞いてやろう	—（買わない）
1	出入り禁止	—（買わない）

働データを取得することが可能になり、本格的な活用が始まった。その後、中国では債権の不払い顧客に対して建設機械の稼働を遠隔操作で止めることによる代金回収への利用や、稼働情報の与信情報への利用など、新たなデータ活用もなされていった。

2005年、KOMTRAXをグローバル展開するためにKOMTRAX推進室が開設され、06年からは本格的なグローバル展開が進められた。KOMTRAX推進室はマーケティング本部の一機能として設立され、2012年にはマーケティング本部から独立してICT事業本部となり、機能が強化された。KOMTRAX推進室はKOMTRAXのプロモーション活動が主たるミッションであったが、ICT事業本部になってからは、機能が大幅に強化され、販売・サービス側のみならず、開発、生産での活用ニーズも集約し、活用側の考える事業構

想から逆算したシーズの検討や、それに基づくサーバー開発部門への開発要件の整理を行うなど、ビジネスモデル全体を設計開発する部隊へと発展していった。

(3) 顧客の作業を支援する領域まで入ることによりさらに顧客の理解を深めている

KOMTRAXは、機器の稼働状況を常時把握することで、顧客に対する保守サービスの飛躍的な向上を可能とするだけでなく、顧客自身も「ビジネスの見える化を支援する武器」として利用でき、コマツのブランド価値向上に貢献している。

マイニングにおいては、大型機械に対するさらにきめ細かいデータを収集するKOMTRAX PLUSを開発しているほか、ICTの活用により、大型ダンプトラックにおいては無人運転を実現して、鉱山会社とオペレーションに対するKPI（重要業績評価指標）を共有しながら、鉱山運営の一角を担っている。コマツは製品を提供するのみならず、オペレーションの支援を担いながら、顧客にとって高いレベルでの鉱山運営をサポートしようとしている。

このように、コマツがKOMTRAXを実現できたことは、当時の坂根社長が発揮した強いリーダーシップはもちろんのこと、コマツという企業が持つ組織・風土が大きく影響している。なぜならば、当社は品質管理を重視するDNAを保有しており、KOMTRAXから上がってくる位置情報、稼働情報などを市場のデータとして捉え、そのデータに基づいて事業に関する判断、さらには経営判断を行おうとする風土があった。また、KOMTRAXにより、現場機械稼働の見える化を実現した

ことで、市場動向に敏感な体質を強化し続けている。また、代理店に対しては、代理店業務の効率化、サービス品質の向上を実現し、顧客に対しては稼働の見える化、稼働率向上、オペレーションコストの削減を実現している。

コマツからの示唆は、ブランドマネジメント活動の下に顧客との関係性を強め、顧客にとってなくてはならない存在となるために、組織として共通認識を醸成していることである。さらにその関係性を構築するため、KOMTRAXなどハードウェアの状態監視を通して顧客のビジネスの可視化を行い、顧客理解を組織的に深めていることも重要な示唆となっている。

IV 顧客理解からの事業開発に向けた示唆

事業開発を進めるために必要となる顧客理解からの示唆として、①コンタクトポイントを統合した顧客理解の深化、②ハードウェア稼働情報の分析によるオペレーション品質の向上、③顧客とともに行う価値共創プロセスによる顧客理解の深化、④事業開発人材の計画的育成、⑤顧客軸での目標値の設定とPDCAの実践がある。

1 | コンタクトポイントを統合した顧客理解の深化

顧客に対するコンタクトポイントは多数に跨っているため、顧客からの声がばらばらに理解され、統合された顧客理解が進まないことがある。

顧客理解を深めるためには、経営、マーケティング、開発、サービスといったそれぞれ

の担当部門が顧客から獲得した情報を共有し、市場環境の変化について組織横断的な理解を醸成するとともに、顧客ニーズの変化について仮説を構築し、顧客理解を深めるために検証すべき項目を明確にすることが求められる。

2 | ハードウェア稼働情報の分析によるオペレーション品質の向上

顧客理解を深めるために必要となるのは、顧客の事業所に設置してある機械の稼働情報を分析することである。自社が設置した機械のみならず、他社が設置しているものも稼働情報を解析しながら、予兆管理を行い、生産性改善の提案を行い続けることができれば、顧客の業務をより広い範囲で把握することができる。

たとえば米国のゼロックス・コーポレーションはXOS (XEROX OFFICE SERVICE) というサービス事業において、複写機の資産管理やドキュメントサービスを提供しているが、自社の機器のみならず、HP社のプリンターなど、他社機も含めたサービスを展開している。また、GE (ゼネラルエレクトリック) は、航空機などを遠隔でモニタリングすることにより、顧客の生産性を高める提案を徹底的に行っている。

このように、ハードウェアに対する予兆保全を提供するには、エンジニアなどが保有する知見を形式知化して情報システムに実装することで、製品に設置されたセンサーから獲得できる情報に対して意味づけを行うことが必要である。たとえば、「予兆A、B、Cが発生すると故障Dはある程度の確からしさで発生する」ことは、経験が豊かなカスタマーエ

ンジニアの頭の中では理解されているが、エンジニア個人の暗黙知にとどまり、形式知化されていない、ということがある。こうした知識をいかに形式知化し、システムに知見として蓄積し、センサーから獲得できる情報に意味を持たせられるかは、ハードウェアの稼働情報分析を行うことにより実現する。これは、顧客の運用改善を行う上では非常に重要なポイントとなる。

さらに、データサイエンティストなど分析の専門家を設置することによっても、顧客の運用にさらに深く入り込むことができる。たとえば日立製作所では、データマイスターという人材を育成している。顧客から獲得されるハードウェアの稼働情報のみならず、相場、天候データ、市況データなどさまざまな情報を組み合わせることで、より顧客の運用品質を高めていくことを目指している。

3 | 顧客とともに進む価値共創プロセスによる顧客理解の深化

顧客ニーズは複雑化してきている上に刻一刻と変化するため、正確に把握することがますます難しくなっている。顧客理解を深めるためには、顧客とともに価値創出をすることが有効である。それを実現するには、顧客の悩み、課題に対する仮説構築と検証を行うとともに、顧客の下で顧客とともに問題解決を行いながら事業開発を進める方法が必要となる。

たとえば、富士ゼロックスはお客様共創ラボラトリーにおいて内部で行っている実証実験の提示により、顧客の潜在的な悩み、課題を抽出し、顧客とともに価値創出することにより、事業開発を進めている。顧客が抱える

悩みは常に移り変わっている上、顧客自身の中で整理されていないことも多い。そのため、常に顧客が何に困っているのかについての洞察力を高め、その悩み、課題に対する仮説と解決方法についての仮説を基に、実証実験などを行いながら課題を解決していくことで、事業開発の最重要ポイントである顧客課題への理解を高めていくことが必要になっている。

このように日本企業が事業開発を進めていくためには、顧客への洞察を深めることにより、顧客の悩みを理解し、その課題を理解することにより、事業開発の礎となる顧客理解を醸成していくことを進めなければならない。

4 | 事業開発人材の計画的育成

前述の1～3を進めるために必要なのは、部門を跨り、顧客軸で考え、顧客への提供価値を創出していける人材である。しかしながら、日本企業では製品事業部門別に顧客接点がかかれていたことが多いため、製品軸で解決できる範囲で顧客の悩みを捉えることが多い。こうしたことから、本質的な顧客の悩みを理解することには至らず、担当する製品領域に関連する問題や悩みのみが捉えられることが多い。

また、営業やマーケティングのみならず、サービス自体、あるいはコールセンターなどもそれぞれ機能を発揮するものの、それぞれの顧客接点から集まる情報から本質的悩みを理解し、どのように提供価値を実現すべきかという発想に至らないことが多い。

こうした問題点を解決するためには、顧客起点で、顧客価値を創造する人材が求められ

る。単に組織に横串を通す機能を作っても、顧客接点を持っている事業部門からの協力を十分に得ることができないため、現状の顧客接点活動との距離が縮まらないことが多いからである。この状況を打開するには、各製品担当の営業などで顧客の上層部に食い込み、顧客の悩みに対する理解を進められる人材を常に抽出するとともに、製品の幅に限定されない顧客軸でのマーケティング機能を担わせるなど、計画的な人材抽出と、その人材に役割と権限の付与を進めることが求められる。

しかしながら、このような優秀な人材は製品事業部門に囲われてしまい、部門横断的な機能を担わせることが難しいことも多い。そのため、アカウントマネジメントのような顧客軸での活動は、人材育成の観点から「目指すべき人材像」として明確に打ち出すとともに、こうした役割を担える優秀な人材を常に抽出し、製品事業を跨り、各種顧客接点との機能を束ねながら顧客への価値を創出するための役割と権限を付与していくことが必要となる。

5 | 顧客軸での目標値の設定とPDCAの実践

前節で述べたように事業開発を進められる人材の計画的育成を進めることと同時に、こうした人材を有機的に機能させるためには、目標値の設定とPDCAの回し方を変えていくことも求められる。つまり、顧客起点での提供価値を進めるためには、製品別売上のみならず、顧客軸での目標値設定や、顧客理解の深さを指標化することなどを通じた、組織横断的な活動の推進が求められる。

たとえば、事務機メーカーのA社は複数製

品事業部を束ね顧客軸での事業開発を進めるために、重点顧客に関してアカウントプランを年度ごとに作成している。この中には、顧客の業界動向、顧客が抱えている課題、課題解決のため考えられるソリューション、ソリューションを実現するため必要となる外部アライアンス、などが記述されている。

こうして作られたアカウントプランを基に、A社では半年に一度、マーケティング部門とサービス部門のアカウントマネジャーが集まり、顧客の人脈図に基づく顧客理解の進捗状況、重点的に対応する顧客の課題とソリューションの進捗状況を確認している。このようにA社は、単に製品の売上のみで評価す

るのではなく、顧客理解がどれだけ深化しているかを評価し、さらなる理解を深めるためのPDCAを組織活動として進めている。

日本企業がさらなる成長を実現するためには、製品軸にとどまらず、顧客軸での活動により顧客理解を深め、顧客の悩みを解決する提供価値を実現することが必要である。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など