

企業を跨いだ顧客理解と信頼構築に向けて デジタルトラストの実現



奥田友健



中山裕香子



堀崎修一



譲原雅一

CONTENTS

- I 変わる企業間の信頼形成
- II デジタルトラストの形成事例
- III 日本企業における取り組み
- IV デジタルトラストの構築

要約

- 1 ビジネス変革、創造に向けて、企業は自社にない資源、ケイパビリティを求めて、さまざまなパートナーとの新たな連携を模索している。そのためには、企業間の迅速な信頼形成が必須であり、そのカギは顧客理解に基づく情報共有戦略と将来の成果へのコミットメントである。
- 2 本稿では、デジタルコミュニケーションやデジタル情報の共有による顧客理解に基づく戦略と、将来の成果へのコミットメントをベースとした企業間の信頼関係を「デジタルトラスト」と呼ぶ。デジタルトラストは、特にBtoBにおいて重要である。
- 3 中国の業務用移動無線機器、およびソリューションを提供するハイテラは、顧客とのデジタルコミュニケーションから顧客の課題を理解し、販売代理店を巻き込んだ変革によって競争優位を築いた。まさにBtoCの方法論をBtoBに適用し、成功した好例である。
- 4 オランダの特殊塗料とコーティングソリューションを提供するアクゾノーベルは、自社、船舶製造・メンテナンス会社、運航会社、各々の顧客が抱える課題を探求した結果、それぞれの保有情報を共有し、課題解決を行い、競争優位を築いている。
- 5 いまだ企業内での情報共有にとどまる日本企業にとって、デジタルトラストの迅速な形成が、デジタル化の激流の中で、生き残り、勝者となるために必須である。そしてデジタルトラストは、企業を跨った顧客理解に基づく、顧客起点の戦略と将来の成果への相互コミットメントによってのみ構築できる。

I 変わる企業間の信頼形成

1 喫緊の課題は ビジネス変革・創造

GAF A (Google、Apple、Facebook、Amazon) などの台頭により、デジタルディスラプターに脅威を感じている企業は多い。JUAS (日本情報システムユーザー協会) と野村総合研究所 (NRI) による調査 (「デジタル化の取り組みに関する調査」2019年4月) では、既存のビジネスを継承しつつ、新しいビジネスモデルを開拓する必要性を感じている企業は約7割、ビジネスモデルの抜本的変革や創造の必要性を感じている企業は約2割となっている。またデジタルビジネスの推進に関しては、他社との連携を進めている企業は、推進中が約4割、模索中が約3割となっている。

2 さまざまなパートナー企業との 新たな連携

新たなビジネスモデルや付加価値、競争優

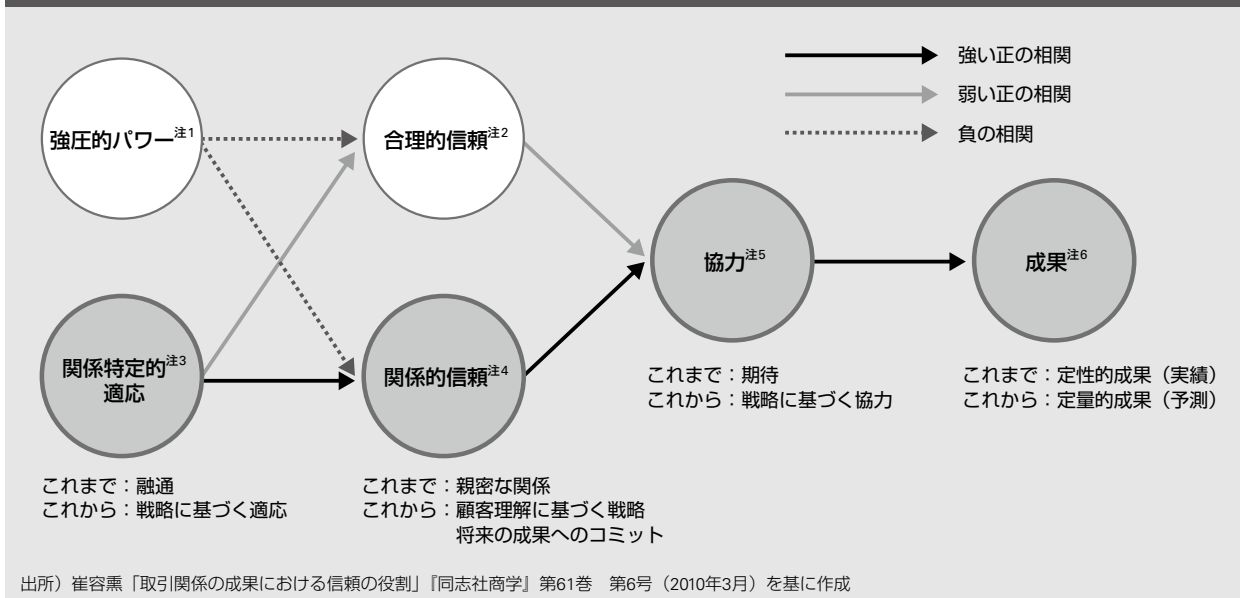
位の源泉を求めて、新しいパートナー企業の探索が急務となっている。その典型的な事例としては、オープンイノベーションにいち早く取り組んだP&Gが挙げられる。P&Gは新製品開発や製品改良に向けた課題を、Webサイトを通じて発信し、解決策をグローバルに収集、検討して、取引先を決定している。

また、コマツはコムトラックス、スマートコンストラクション、コムコネクトなどの仕組みを構築、顧客や代理店との間でさまざまな情報を共有し、相互に成果を獲得してきた。

3 カギは顧客理解に基づく 情報共有戦略と将来の成果への コミットメント

新しいパートナー企業や既存パートナー企業との新たな連携において、前提となる企業間の信頼関係はどのように形成されているのだろうか。顧客の潜在ニーズ探索や新たな製品・サービスの提供におけるスピード競争は、企業間の信頼形成を変質させている。

図1 企業間における合理的信頼と関係的信頼の因果関係



「取引関係の成果における信頼の役割」(崔容熏『同志社商学』第61巻第6号(2010年))では、信頼と協力、成果についての因果モデルを提唱している(図1)。

特に注目したいのは、成果達成に正の相関が高い、関係特定の適応、関係の信頼、協力、成果の経路である。これまでは、それぞれ融通、親密な関係、期待、定性的に推定された成果と実績の連鎖によって企業間の信頼が形成され、実績によって強化されていたと思われる。しかし、さまざまなパートナー企業との新たな連携を常時模索しなければならない現在、戦略に基づく適応、顧客理解に基づく戦略と将来の成果へのコミット、戦略に基づく協力、定量的に予測された成果の連鎖によって、企業間の信頼が形成され、予測された成果の実現によって強化されていると思われる。

本稿では、デジタルコミュニケーションやデジタル情報の共有による顧客理解に基づく戦略と、将来の成果へのコミットをベースとした、企業間の信頼関係を「デジタルトラスト」と呼ぶ。

II デジタルトラストの形成事例

デジタルトラストの形成事例を二つ紹介する。一つ目は中国の新興企業、業務用移動無線機器をグローバルに提供するHytera(ハイテラ)の事例である。ハイテラは、BtoBでは解明が難しいとされるデジタルとリアルに跨った時間のかかる組織的な意思決定方法を、Webサイト上での行動を通じて明らかにした。その顧客理解を基に、顧客の望むソリューションを販売代理店経由で提供し、そ

れぞれの企業に成果をもたらし、結果として相互の信頼を深めた。

二つ目は、オランダの塗料の製造・販売を主力事業とする化学メーカー、AkzoNobel(アクゾノーベル)の事例である。船舶塗装で業界1位である同社が、船舶製造会社や船舶メンテナンス会社、そして船舶の運航会社の課題を理解し、その解決に各社が有する情報資産を共有・活用することによって、各社に成果をもたらした。各社の課題の理解、独自保有資産への気づきから、情報漏えいや情報の独占への恐れを払しょくし、企業間の信頼を獲得した事例である。

1 ハイテラ——顧客の課題理解に基づくデジタルトラストの形成

(1) 自社、顧客および

販売代理店の課題理解

ハイテラは、中国・深センの企業で設立26年という新興企業であり、欧州、アジアを中心に、世界に4000を超える販売代理店を通じて業務用移動無線機器を提供している。顧客企業は1000万社を超え、警察無線のような大規模に展開するものから、ホテルや各種イベントで使われる小型無線まで手がけている。グローバルではモトローラに迫るシェアを有し、特に欧州の公共安全分野ではトップクラスのシェアを有している。

2013年、同社の英国進出に前後して、業務用移動無線機器には大きな技術的転換があった。アナログからデジタルへの転換である。従来のトランシーバのようなピア・ツー・ピアの通信から、グループトーク交信、さらにはインターネット接続が可能になったのである。インターネット接続が可能になったこと

で、サーバ間接続により世界中でプライベートなデジタル通信網を構築することが可能になった。このような技術転換は、同時に販売方法の転換も求められることになった。アナログ無線は製品仕様以外の差別化があまりなく、製品単体の価格競争でシェアを広げる市場となっていた。しかし、デジタル無線となると、顧客の利用方法を総合的に考慮したシステム設計を前提とするソリューション提供という形に変わってきた。

このような変化は、ハイテラ、販売代理店、顧客に新たな課題を生じさせた。同社では、これまでのように販売代理店に対して奨励金によるサポートを行った安売り合戦をしても、販売数が伸びないという課題が生じた。販売代理店では、顧客企業に対する単純な機器販売からシステムソリューション提案に変わったことで、提案の準備や対応に時間がかかるという課題が生じた。そして、顧客企業にとってはどのように無線システムを選べばよいのか、選択の決め手に惑うという事態が生じた。

(2) 顧客理解の徹底と販売代理店の巻き込み

ハイテラCEOのチェン氏は、これらの課題を解決するために、二つの宣言を社内外に発した。販売代理店を巻き込んでソリューションを提供できる企業にハイテラを変革すること、業務用無線システムのトップブランドを目指すことである。すなわちこれまでの販売代理店との関係を見直すことで、最終顧客に対して最適なソリューション提供を行える関係を築く、と宣言したのである。この宣言で同社は、自社、販売代理店、顧客それぞれ

の最終の絵姿（目指す姿）を描いた。それはつまり、自社（ハイテラ）はデジタル無線機器メーカーとしてトップランナーになるということ、販売代理店は営業の効率化と顧客の囲い込みを行うということ、そして顧客企業はニーズに合った最適な無線システムを手にするということである。

それぞれの目指す姿を実現するため、同社では、次の三つの施策を進めた。順に認知、理解、支援である。はじめに同社は自社がソリューションを提供できる企業であることを顧客企業に「認知」してもらい、次に、顧客企業のニーズ、購入本気度、調達タイミングの三つを「理解」することに着手した。最後に、販売代理店が同社のソリューションを顧客企業に提案する際の「支援」を実施した。

(3) ハイテラの三つの施策：①認知

最初の「認知」の施策は、Webサイトの見直しである。従来の製品カタログサイトの状態から、目的別・ニーズ別に、製品やソリューションに到達できる構造へと見直しを行った。ニーズがはっきりしていない顧客のためには、ナビゲーション機能を充実させた。たとえば、デバイスタイプや通信方式など、質問に沿って回答すると、類似のソリューション提供事例やデモンストレーションビデオ、またホワイトペーパーといったコンテンツにたどり着くという具合である。掲載コンテンツは、業界別、用途別、そして目的別に、特に成功事例の紹介を多くすることで、顧客の助けとした。

一方で、明確なニーズを持ってWebサイトにやってくる顧客に対しては、ナビゲーションを経ずとも、ソリューションコンテンツ

に直接たどり着くことのできるサイト構成にした。このように、コンテンツを充実させ、どのような顧客に対しても、同社の製品が多く納入実績と成功例を持つことをアピールし、顧客の認知度を向上させたわけである。

(4) ハイテラの三つの施策：②理解

二つ目の施策は顧客企業の「理解」である。顧客がどのような検索キーワードでハイテラのWebサイトにやって来たか、また、顧客が同社のWebサイト内をどのように動き回っているか、「事例を参照する」「ホワイトペーパーをダウンロードする」「FAQを閲覧する」など、何を見ているか調査した。たとえば、顧客がどんなキーワード検索サイトからハイテラサイトにやって来たか、SNSの口コミやCMを見てやって来たのか、さらにはWebサイト内の移動の動線を把握することで、顧客のニーズを理解したのである。このような手法はBtoCではよく用いられるが、BtoB特有の事情として、意思決定者が複数にわたることが挙げられる。すなわち「購入本気度」の把握が難しい。しかし同社は、上記のような顧客の動きから「理解」したのである。購入本気度とは、顧客の導入意欲やその高まり、製品機能への理解の深まりなどを示す。

顧客が使う検索キーワードは、はじめは機能や製品仕様に関する語が多いが、徐々に運用時のサポートやその内容、製品やソリューションの提供価格へと移っていく。これらを見ることで、購入に向けてどの段階に来ているかが、把握できる。さらにBtoBでは、アクセス元である顧客が当該会社でどのような部門に所属しているか、ということも重要に

なる。Webサイトでは、IDを登録させることで、アクセスするユーザー（ID）がどの部門のどんな役職の人物であるかが把握可能となる。そうすると、購入の意思決定においてどのような立場であるかを見ることで、購入本気度を測ることができる。最初は現場部門からのアクセスが中心で、徐々に購買部門などコーポレート部門に変化するところから、購入本気度が高まっていることが見て取れる。

このように、検索キーワード、ユーザーの部門、役職などの変化によって、同社は購入本気度の高さを「理解」した。同社が行ったこれらの分析は、いわゆるソーシャルグラフの分析にほかならないが、ヒトとヒトとのつながり（狭義のソーシャルグラフ）だけではなく、行動履歴のようなヒトとモノのつながり（広義のソーシャルグラフ）を見つつ、さらにヒトの属性にも着目したというところが本事例の要訣といえよう。ハイテラでは、BtoBマーケティングにソーシャルグラフ分析を取り入れて成功を取めたが、同社が初の事例というわけではない。

オラクルはデジタルBtoBマーケティングの雄であるが、実はオラクルもかつて「認知」の課題に直面していた。オラクルというと、大企業向け、オンプレミスのエンタープライズビジネスシステム向け製品の会社、という印象が強いという悩みを持っていた。IBM、SAPも同様であった。これらの企業は実は、従来の製品とともにクラウド製品もラインアップにあるにもかかわらず、その認知度が低いという悩みがあった。中小企業からは大規模企業向けのビジネスを行う企業と思われていたため、彼らの選択肢に入らないと

いう状況であった。オラクルは「認知」のほかに、顧客の購入に向けた「検討」、そして購入後の「評価」という面にも目を向けた。たとえば「検討」時においては、顧客が同規模の導入事例やその「評価」を確認する。そこに着目し、同社はソーシャルグラフ分析などを駆使して、購入担当者の目に触れる場所に彼ら向けの記事が掲載されるような工夫をした。すなわちソーシャルデジタルマーケティングを推し進めたのである。

BtoCにおいてはタレントや人気ブログなどインフルエンサーの声が大きく売り上げに影響するが、BtoBの場合は、インフルエンサーに相当するものが組織内の上長であったり、購買部門や社外のアナリストレポートであったり、Webの情報サイトであったりと複雑である。オラクルはその点に着目し、十分に考慮して進めることによってより良い効果を得ている。

(5) ハイテラの三つの施策：③支援

ハイテラが行った次の施策は、販売代理店に対しての「支援」である。同社が行った支援のステップを以下に示す。

- ①顧客ニーズの「理解」が深まった時期から、その顧客に向けた提案資料の準備
- ②購入本気度の高さなどから、販売代理店への問い合わせタイミングを予測
- ③販売代理店に対して、顧客ニーズや問い合わせのタイミングを知らせ、ハイテラが考えるベストソリューションの提案書の雛形を無償提供

ハイテラは、顧客が販売代理店の場所を検索すると、一週間後には当該販売代理店への問い合わせがあると判断している。このよう

に予測できたのは、対面で行っていた調達プロセスでの経験と、Webサイトでの顧客の行動を紐付けたためである。

販売代理店は、ハイテラから問い合わせ時期や提案書の雛形といった支援を受けることで、顧客からの問い合わせに即応でき、より短時間で成約に至るケースが増えることとなった。このことにより、販売代理店は他社製品よりもハイテラの無線システムを優先して提案するようになった。販売代理店の同社に対するロイヤルティが上がったのである。

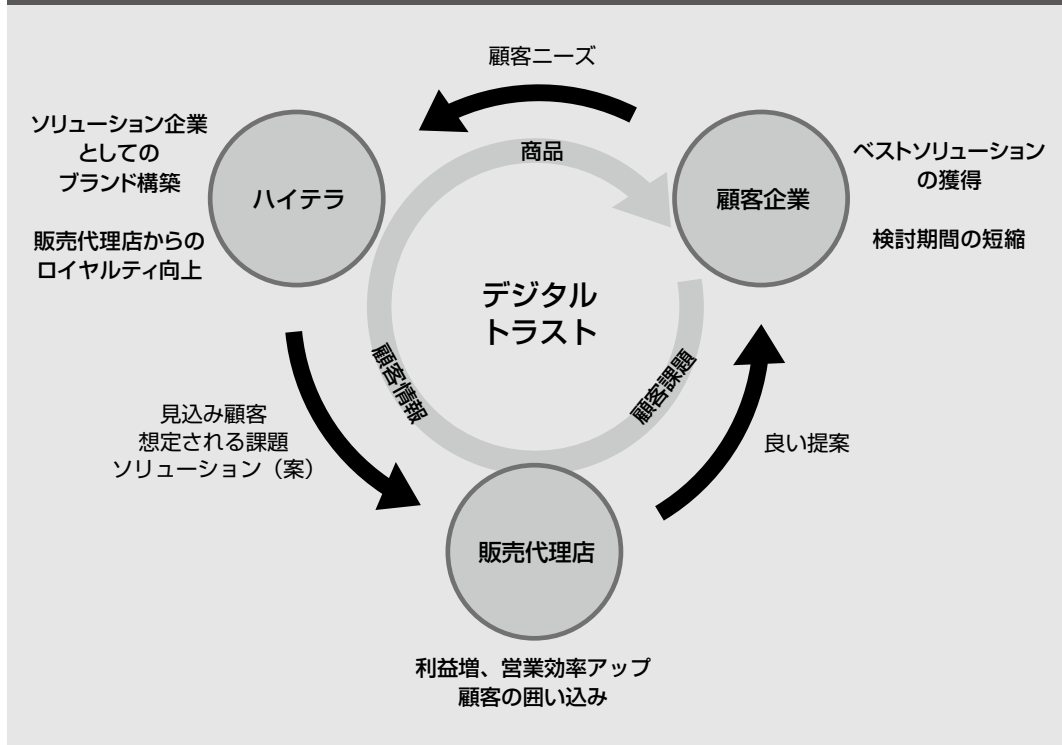
このような活動から、ハイテラが得た成果は、Webサイトへのアクセスが4年で4倍に増加、同社を指名して販売代理店に問い合わせる顧客の数は3倍に増加、さらに、ハイテラ製品を扱いたいという販売代理店が1.25倍に増加したことである。収益の面でも、販促のための奨励金が削減されたことで、営業コストを4割削減し、利益率は10ポイント向上した。

(6) ハイテラのデジタルトラスト

ハイテラは、Webサイトから得られる顧客の情報を分析して顧客ニーズを理解し、販売代理店に見込み顧客と想定される課題や提示すべきソリューション案を提供した。販売代理店はそれらを基に提案活動を行う流れを実現した(図2)。すなわち、従来の時計回りの流れに加え、ハイテラが主導する反時計回りの流れを構築したのである。

さらに、成功体験を積み重ねることによって、本来の流れである販売代理店から同社への顧客情報の流れが再強化された。ハイテラの変革が、デジタルによる信頼、「デジタルトラスト」を築き上げたのである。

図2 ハイテラのデジタルトラストの形成



2 アクゾノーベル——顧客、取引先の課題理解に基づくデジタルトラストの形成

(1) 顧客および取引先の課題理解

アクゾノーベルは起源をたどると、ノーベル賞のニトロノーベル社に行き着くという歴史のある企業で、主力事業は特殊塗料の製造販売である。同社は複数の事業分野でトップシェアを持つが、中でも長年トップを保っている船舶塗料分野を取り上げる。

アクゾノーベルや船舶製造・メンテナンス会社、運航会社は問題を抱えていた。アクゾノーベルは塗料の多品種生産が収益を圧迫するという悩みがあり、船舶製造・メンテナンス会社には部材コストが高いことや、メンテナンス期間が長いことによるドックの回転率が悪いこと、運航会社には燃料費やメンテナ

ンスコストが高いという悩みがあった。リーマンショック以降、大きな不振に陥っていた船舶業界ではコスト削減の圧力が強く、中でも、原油が15年間で3倍にも高騰していることもあって、運航会社は燃料費の削減に注力していた。

一般に大型タンカーでは、新規造船の場合は300t、メンテナンスでは100tの塗料を使う。塗料の選択や塗装の良し悪しによって、タンカーの燃料費が3～5%変化する。大型タンカーは、1回の航海で2億円もの燃料を消費する。塗料が悪いと、年間で一隻当たり1億円弱の燃料費が増加する。国内大手では、大小30隻ほど所有するため年間30億円ほど燃料費が増える計算となる。

(2) 顧客および取引先との情報共有

アクゾノーベルの船舶塗装責任者であるローバー氏は、この塗装と燃料費の関係に着目し、同社がリーダーシップをとって1隻1億円の燃料費増加を抑えるため、企業を跨いだ協力体制を各社に提案した。

同社の呼びかけに賛同し、燃料費削減に向けて動き出した三社（アクゾノーベル、船舶製造・メンテナンス会社、運航会社）は、それぞれが所有するデータを出し合い、三社の課題解決に向けた取り組みを開始した。

メンテナンス会社が持つ船のデータは、船が定期メンテナンスでドックに入る1.5年に1回しか得られないものであり、運航会社が持つ海に関するデータは、運航している時にしか入手できないものであった。本来であれば自社のデータは、ノウハウの源泉であり、外部には出したいくないものである。アクゾノーベルを含む三社は、互いのデータを出し合い、共有した方が、自社のみで保有するよりも価値が上がるという判断に至ったのである。

共有したデータは、メンテナンス会社からはドローンで撮影した船体の画像データ、剥離した塗料の状態など船に関するデータ、運航会社からは、潮の流れや天候といった、海に関するデータである。アクゾノーベルは、提供された船と海のデータと塗料のデータを組み合わせ、新たな塗料と塗装技術の開発に取り組んだ。タンカーはさまざまな部位があり、部位ごとに塗料を変えたり、塗装方法を変えたりするが、可能な限り同じ塗料で、工程を少なく塗ることが可能な技術開発に注力した。すべてのタンカーに共通する塗装技術として開発したのではなく、船の用途に適し

た専用の塗装方法を開発したのである。同社は、得たノウハウを基に塗装のコンサルティングサービスにも着手した。たとえば、低速で温暖な海を航海するタンカーには、フジツボや藻といった海洋生物が付着しやすいため、先頭の部分は塗料を二度塗りする方法をアドバイスするといったものである。

アクゾノーベルは、船と海のデータを定常的に入手するためのツールを開発し、メンテナンス会社と運航会社に提供した。たとえば、運航計画を入力すると、塗装面の状態から燃料費がシミュレーションできるといったものである。これによって、両社の手を煩わせることなく、データが自動的に集まる仕組みを実現したのである。

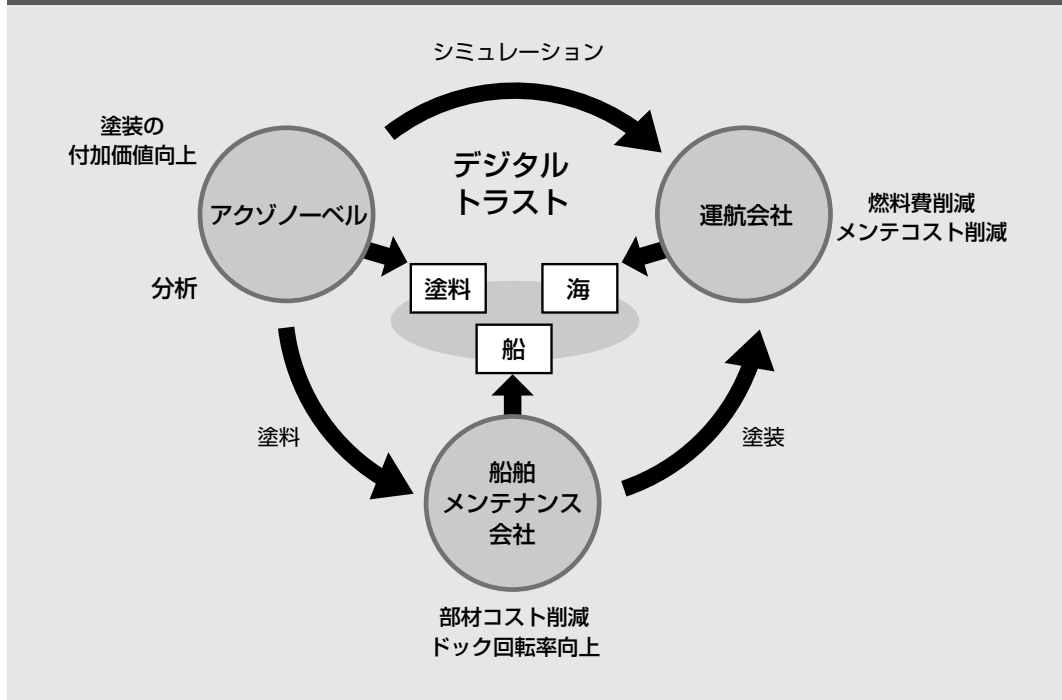
この結果、アクゾノーベルは、90カ月持続可能な塗料の開発と、工程削減につながる技術開発に成功した。メンテナンス会社は、メンテナンスに必要な塗料を減らすことで、部材コストが削減でき、さらに工程が減ったことによってドックの回転率を向上させることに成功した。運航会社は、燃料費とメンテナンスコストが削減できたのである。

(3) アクゾノーベルのデジタルトラスト

三社が持ち寄った、通常は社外秘扱いとなるであろう貴重なデータを提供し合えたのは、三社のデータを合わせて分析すれば、三社それぞれの課題を解決できるという将来の成果に対してコミットメントしたからである（図3）。一時的な課題解決ではなく、塗料、塗装方法、運航費用に関するモニタリングと改善の永続的なサイクルの構築である。

アクゾノーベルの各社への働きかけが、デジタルによる信頼、「デジタルトラスト」を

図3 アクゾノーベルのデジタルトラスト形成



築き上げたのである。

3 デジタルトラストの価値

二つの事例は、デジタルコミュニケーションやデジタル情報の共有によって、顧客、取引先とその課題を徹底的に理解し、将来の成果にコミットすることでデジタルトラストを実現した事例である。そしてハイテラは、無線端末の製造・販売企業からソリューション提供企業になり、アクゾノーベルは、塗料の製造販売に加え、塗装のコンサルティングも行える企業となった。

III 日本企業における取り組み

1 企業内の変革にとどまる 日本企業

一方、日本企業での取り組みは、まだ企業

内での情報共有、部門横断でのプロセス構築にとどまっていることが多い。

村田製作所のデジタルに関する取り組みの一つは、カタログを紙からデジタル化すること、すなわちデジタル・コンテンツの充実である。まず、企業のWebサイトと製品などのコンテンツを充実させた。また、リクルートのために新卒やキャリア向けのコンテンツを整備した。さらに、登録制のエンジニア向けWebサイトを立ち上げた。そこでは製品の試用など限定的なコンテンツを提供し、エンジニア同士のコミュニケーションを促進している。

もう一つは、過去分断されていた各種プロモーション活動をつなぐことである。主力の携帯電話関連ビジネスのほか、自動車、ヘルスケア、環境・エネルギーなどの事業領域で、売上拡大と新規市場開拓を目指し、①顧

客行動の可視化・データベース化、②有望な顧客を営業へつなげるプロセスの整備、③期待の育成を通じた有望な顧客の絞り込み、を行ってきた。

村田製作所は二つの活動によって一定の成果を上げてきた。しかし、BtoBの取引特有の難しさに直面している。それは個人ではなく組織による意識決定であること、購入までの検討期間が長いことである。

アンリツは展示会やセミナーの場で、新規顧客を開拓し、対面営業で成約につなげることを強みとしてきた。しかしすべての顧客に、顧客が望む的確なタイミングで営業活動することはできない。多くの顧客との関係性をいかに保つかが課題であった。

同社が選んだ解決策は、マーケティング部門と営業部門が連携するための顧客情報と業務プロセスの統合であった。両部門が別々に持っていた顧客情報を統合し、デジタルチャネルを通じて顧客との関係性を保てるようにした。また、営業部門が直接入手した「お客様の声」という定性的な情報と、「コンタクト状況」という定量的な情報を活用し、顧客が興味を持つ分野が見えるようになることで、マーケティング部門と営業部門が業務プロセスを統合して、潜在顧客へのコンタクト強化、売上拡大を狙うことができるようになった。

日立ハイテクノロジーズは、バイオ・メデイカルシステムや半導体製造装置などを設計・製造・販売している。製品やソリューションの性格上、販売後の保守の対応スピードを高め、顧客の信頼と満足度を高めることが重要である。

しかし、そこには課題があった。フィール

ドで発生した不具合に関する情報は担当部署ごとに管理しており、対応のための関連プロセスが多数存在していた。情報とプロセスが分断され、対応スピードや顧客満足度の向上を阻害していた。

同社では企業内のマインドセットから変えた。企業変革プロジェクトを立ち上げ、製造・販売・サービスのプロセスを連携させ、顧客とつながる仕組みを構築した。結果、顧客の現場から上がってくるインシデント情報を一元管理できるようになった。また、顧客とフィールドエンジニア、関連部門とのコミュニケーションを連携させることができるようになった。対応履歴が蓄積されて、ナレッジ化の土台ができた。

加えて、顧客のシステム更改時期に合わせてタイムリーなアプローチができるように、顧客とのつながりを維持するためのWebサイトを再構築し、顧客に合わせた興味の喚起や情報提供を行っている。

豊田自動織機は、アラブ首長国連邦（UAE）で同社のフォークリフト販売を手掛けるAl-Futtaim Motors Company（AFM）の営業品質を向上した。

新興国では顧客情報はすべて営業部門のものであり、日々の営業活動は営業部門任せとなりがちだった。そこで、顧客情報の一元管理と営業活動の可視化を実施した。顧客の状況は一元管理され、その上で適切な営業活動が実施されるようになった。改革後1年で、商談数は1.7倍、成約数は2倍に増加した。一部の情報は日本の豊田自動織機と共有され、生産計画や輸出計画に活用されている。

加えて同社は、フォークリフトから位置情報やバッテリー残量、稼働状況を収集してお

り、最適なメンテナンスサービスを提供できるようになっている。AFMでの利用によって、アフターセールスの迅速性、顧客満足度向上に利用できる。

企業内での情報共有と業務プロセスを統合して成果につなげるためには、組織の壁、情報の壁を越えた、業務プロセスとシステムの連携が必要となる。日立ハイテクノロジーズの事例にあるように、企業内マインドセットの変革、企業変革プロジェクトが必要になる。大変なエネルギーを要する。ただし、日本企業の取り組みは企業内にとどまっている。

2 課題は情報共有戦略と情報共有

筆者らは、ハイテラやアクゾノーベルの事例をもって、日本のIT先進企業の経営者と意見交換を行った。その結果、日本企業が企業間の情報共有をベースとした信頼構築に踏み切れない理由は二つあることが判明した。それは、顧客や取引先を含めた情報共有戦略作りの難しさと、情報共有への抵抗である。

情報共有戦略作りの難しさとは、情報を有効活用する方法を描くのが難しいということである。自社のどこにどのような情報が存在しているのかが分からず、価値を生み出すための使い方が描けないのである。また、他社がどのような情報を有しており、それをどう活用すれば他社に成果を提供できるかを描けないのである。

情報共有への抵抗には二つある。自社の情報を他社に提供してしまうことで手の内を悟られ、情報をもたらす競争優位を失う脅威が社内からの抵抗を生む。もう一つは顧客や取引先から見たとき、情報を独占される恐れか

ら生まれる社外からの抵抗である。

IV デジタルトラストの構築

1 顧客課題起点の

情報共有戦略の策定

ハイテラははじめから情報共有戦略を目指したわけではない。時代の変化の中で、自社、販売代理店、そして顧客の課題を徹底的に理解することが起点になっていた。

同社は最初にモトローラとの比較を徹底的に行った。製品の堅牢性や機能の優位性、R&Dへの注力度などで優位性を確認することができたが、Webサイトでは情報発信されていなかった。また、販売代理店の協力を得るための理解を徹底した。販売代理店と顧客の接点、営業における課題、たとえば引き合い発生のタイミング、引き合い発生から実際の間い合わせまでの時間、提案準備の負荷などの理解である。もう一つ、同社は顧客を徹底的に理解しようとした。顧客がどのようなWebサイトを経て同社のWebサイトに来るのか、どのようなキーワードで検索を行うのか、どのような情報をどのくらいの時間をかけて閲覧しているのか、意思決定にかかわる課題は何か。同社のWebサイトを活用した顧客の課題理解に基づき、顧客が求めるソリューションを準備し、同社から販売代理店への提案書付きの送客という流れを作り出したのである。

アクゾノーベルの事例では、自社、船舶の製造・メンテナンス会社、運航会社の、それぞれの課題に対する徹底的な理解が起点になっていた。船舶の製造およびメンテナンス会社の課題を、コーティング効率向上による製

造およびメンテナンスコスト、期間の短縮と捉えた。そして課題解決のためには、コーティング作業の実態把握が必要であると考えた。船舶の運航会社の課題を燃料費抑制と捉えた。また、船舶の運航情報が必要であると考えた。同社は各社に情報共有と将来の成果を提示し、現実のものにした。

企業の成長戦略の第一歩は、自社の課題と能力の徹底的な理解である。企業間での競争優位戦略の第一歩は、自社に加えて、顧客、顧客の顧客、取引先などの課題と能力を理解することである。課題の特定と能力の理解について、本稿の事例では特に、独自の情報資産を特定することで、その活用方法、将来の成果を描くことができるようになったのである。

2 情報共有に対する抵抗の払拭

企業の内外から生じる情報共有への抵抗を払拭するには三つの施策が必要である。

一つは顧客を巻き込み、情報共有を望む声を上げてもらうことである。何よりニーズが存在すること、そして重要な顧客、多くの顧客が情報共有による課題解決を望むであろうことを明らかにする必要がある。

加えて、情報共有によるリスクを低下させなければならない。共有される情報が、契約によって利用範囲などが限定されることや、物理的な方法、システム的な方法、運用規則や手順によって情報が悪用されることを回避する仕組みが必要である。また、情報の独占に対する抵抗を払拭するため、それぞれが独占的な利用を放棄することが必要である。これには、真摯で継続的な協力の要請が必要である。

そして最後に、情報共有という戦略の実行により将来生み出される成果や価値に現実味を持たせることが必要である。そのためには多くの顧客、取引先を巻き込んだ検討が必要になる。また、経営企画、マーケティング、セールス、生産、調達、ファイナンス、システムなどのさまざまなプロフェッショナルが、情報共有戦略を多角的な視点から吟味する必要がある。

ハイテラでは、顧客や販売代理店はそうとは知らずに巻き込まれていた。個別の成功と失敗を繰り返しながら、成功を確かなものにしていった。さらに英国での成功を基に世界に展開している。

アクゾノーベルでは、情報共有の戦略を描き、船舶の運航会社、製造およびメンテナンス会社を巻き込み、初期段階の協力企業に、燃料費や製造およびメンテナンスコストの削減や期間短縮という成果をもたらした。さらに蓄積したノウハウを基にイノベーションを持続させている。

3 デジタルトラスト構築に向けて

これまでの成長戦略は、一つの企業を基に策定され実行されてきた。デジタルディストラクターの登場によって、業界や業態そのものに変革が迫られている。そのとき、単一企業が有する資源やケイパビリティにのみ依存しては、新たな競争の場で勝者になることが困難である。さまざまな企業との協力関係を迅速に構築することが必要になり、企業間の信頼があらためて必須になる。

これまで、企業間の信頼関係は過去の実績に基づいて土台が作られ、継続的な協力と成果により培われてきた。これからは、顧客、

取引先の課題理解に基づく情報共有戦略と将来の成果・価値、その実現に向けた相互のコミットメントを通じて築かれるようになる。

将来の成果・価値の獲得には、デジタルコミュニケーション、情報共有に基づく分析や予測、シミュレーションといったデジタル技術の活用が不可欠である。デジタルによる顧客理解に基づき、情報共有戦略を生み出し、情報共有の抵抗を払拭することによって、企業間の信頼、デジタルトラストが実現されていく。

ビジョン、そこに向けた戦略、生み出す価値を明確にする必要があるため、共通する顧客視点からの課題設定が重要となる。そして何より経営トップ間での、真摯で継続的なコミュニケーションが不可欠である。

注

- 1 強圧的パワーとは、補償の強制や制裁など二者間の取引関係において、取引先的意思決定を強制的に変更せしめる能力と定義される。利益妨害、契約解消、製品・サービス提供の中断、その他の支援の中断など
- 2 合理的信頼とは、目的達成のために必要な能力を取引相手が保有している可能性に対する期待として定義される。契約順守、公平な契約、製品・サービス向上の能力や業務運営の課題解決能力など
- 3 関係特定の適応は、特定の取引相手の要望に合わせて、製品、プロセスまたは手続きを変更する行為または投資として定義される。製品のカスタマイズ、在庫・物流改善への貢献、生産設備・機材改善への貢献、適切な人員配置など
- 4 関係的信頼とは、取引相手に対する関心と互恵的な人的かかわりを伴うものであり、自社の将来が取引相手によって守られるだろうという安心と確信を意味する主観的な感情として定義さ

れる。長期的業績への親身な配慮、長期的関係作りやパートナーシップなど

- 5 協力とは、成果改善による関心深化、将来目標への貢献、将来の収益への貢献、取引先の支援への期待など
- 6 成果とは、売上、市場占有率、利益の向上やコストの削減、納期短縮や製品の性能や品質の改善など

参考文献

- 1 室井雅博、譲原雅一『企業変革のためのIT戦略』東洋経済新報社、2015年
- 2 余田 拓郎『BtoBマーケティング』東洋経済新聞社、2013年
- 3 A.G.ラフリー、ラム・チャラン『ゲームの変革者』日本経済新聞出版社、2009年
- 4 ヘンリー・チェスブロウ『オープンイノベーション』産能大出版部、2004年
- 5 ヘンリー・チェスブロウ『オープンビジネスモデル』翔泳社、2007年
- 6 坂根正弘『ダントツ経営』日本経済新聞出版社、2011年
- 7 坂根正弘『ダントツの強みを磨け』日本経済新聞出版社、2015年
- 8 「The Marketing Organization in 2017」
eMarketer (2018年12月)
- 9 「B2B Marketing Outlook Report 2019」Chief Marketer 2019年
- 10 崔容熏「取引関係の成果における信頼の役割」『同志社商学』第61巻 第6号 (2010年3月)
- 11 金網基志「企業間信頼の形成プロセス」『長崎県立大学経済学部論集』第48巻第4号、2015年
- 12 <https://www.hytera.jp/about-hytera>
- 13 <https://cld.agency/work/hytera>
- 14 <https://www.akzonobel.com/en/about-us/about-overview>
- 15 「『BtoB』にデジタルマーケティングは必要か？オムロン、3M、村田製作所が激白」ビジネス+IT
<https://www.sbbit.jp/article/cont1/33942?page>

=2#continue_reading

- 16 「製造業におけるDigital Marketing」 村田製作所
マーケティング&コミュニケーション部デジタル
マーケティング課 原田良介
<https://jp.marketo.com/customers/murata2.html>
- 17 お客様事例：アンリツ株式会社「Marketoでリ
ードナーチャリングを実現した部門横断プロジ
ェクト」
<https://jp.marketo.com/customers/anritsu.html>
- 18 「バリューチェーンをひとつの基盤でつないだデ
ジタル変革により、より良い顧客体験を提供」
<https://www.salesforce.com/jp/customer-success-stories/hitachi-hightech/>
- 19 「急成長する新興国の営業品質向上のために
Salesforceを導入」
<https://www.salesforce.com/jp/customer-success-stories/toyota-shokki/>
- 20 トーマス・H・ダベンポート、ジェーン・G・ハリ
ス『分析力を武器とする企業』日経BP、2008年
- 21 トーマス・H・ダベンポート、ジェーン・G・ハ
リス、ロバート・モリソン『分析力を駆使する
企業』日経BP、2011年
- 22 トーマス・H・ダベンポート『データ・アナリ
ティクス3.0』日経BP、2014年

著者

奥田友健（おくだともたけ）

野村総合研究所（NRI）ITアーキテクチャーコンサル
タリング部長

専門は専門システム化構想・計画策定、基盤方式設
計、リテールテックによる業務改革

中山裕香子（なかやまゆかこ）

野村総合研究所（NRI）戦略IT研究室上級コンサル
タント

専門は小売・流通業、消費財メーカー、放送・メディ
ア産業のマーケティング分析、事業化支援、海外市
場進出支援など

堀崎修一（ほりさきしゅういち）

野村総合研究所（NRI）ITアーキテクチャーコンサル
タリング部上級コンサルタント

専門はシステム基盤構想・計画策定、情報セキュリ
ティコンサルティング（ID、認証、リスク管理など）

譲原雅一（ゆずりはらまさかず）

野村総合研究所（NRI）システムコンサルティング
事業開発室担当部長

専門は情報戦略、IT組織戦略