

# 変革の遺伝子

絶え間ない進化を志向する組織のために



GENEX MAGAZINE

## B to Bの次なる戦場

株式会社ジェネックスパートナーズ パートナー 玉川 大輔

### はじめに～なぜドリルの穴は必要だったのか？

『昨年、4分の1インチ・ドリルが100万個売れたが、これは人びとが4分の1インチ・ドリルを欲したからでなく、4分の1インチの穴を欲したからである』  
(T・レビット)

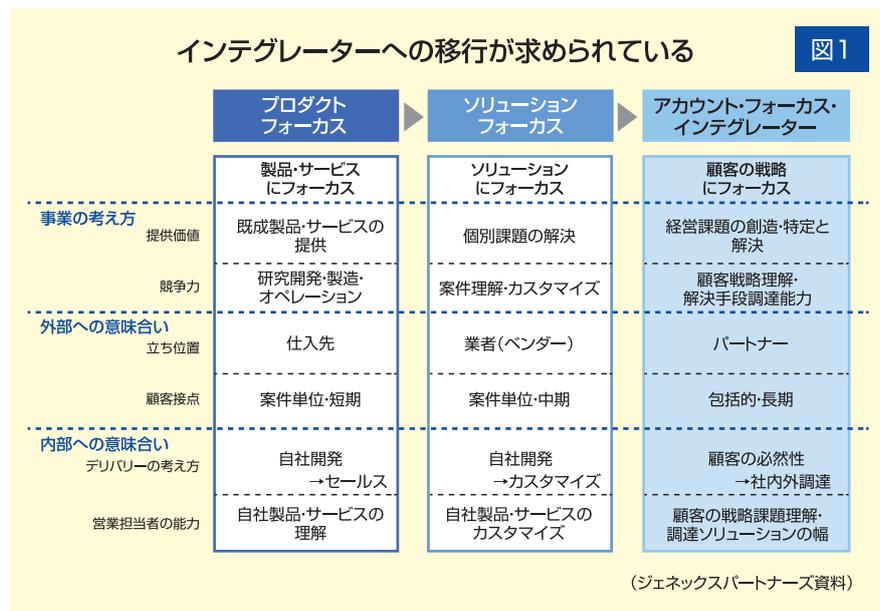
1968年出版の『マーケティング発想法』の冒頭に書かれている、「ドリル」を製品・サービス、「穴」をニーズに見立てた、マーケティングの基本となるあまりに有名な言葉です。

「プロダクトアウト」を戒めたこの至言は50年近く経った今でも色褪せることはありませんが、よくよく考えると、人々は単に“4分の1インチの穴”を求めていたのではなく、その穴を必要とした目的があったはず（穴を開けること自体が趣味だ、という人も中にはいたでしょうが…）。

その目的を実現するためには、ドリル以外の物もきっと必要だったでしょう。もしかしたら、ドリルも、あるいは穴すらも必要なかった可能性はないでしょうか？

本稿ではB to Bの特にトップ企業に対して、「ドリルの性能」（製品・サービス・ソリューションのスペック）を競い合うことや、ドリルで開けたい「穴」（見えているニーズ）の大きさを聞き出すことに注力するのではなく、顧客がそれを必要としている目的・必然性にフォーカスした戦い方を提案したいと思います。

すなわち、顧客（アカウント）の戦略にフォーカスし、社内外から解決手段を調達・統合する「アカウント・フォーカス・インテグレーター戦略」です。（図1）



## 追いつけられるBtoBトップ企業

近年、BtoBトップ企業の経営陣は頭を悩ませ続けています。

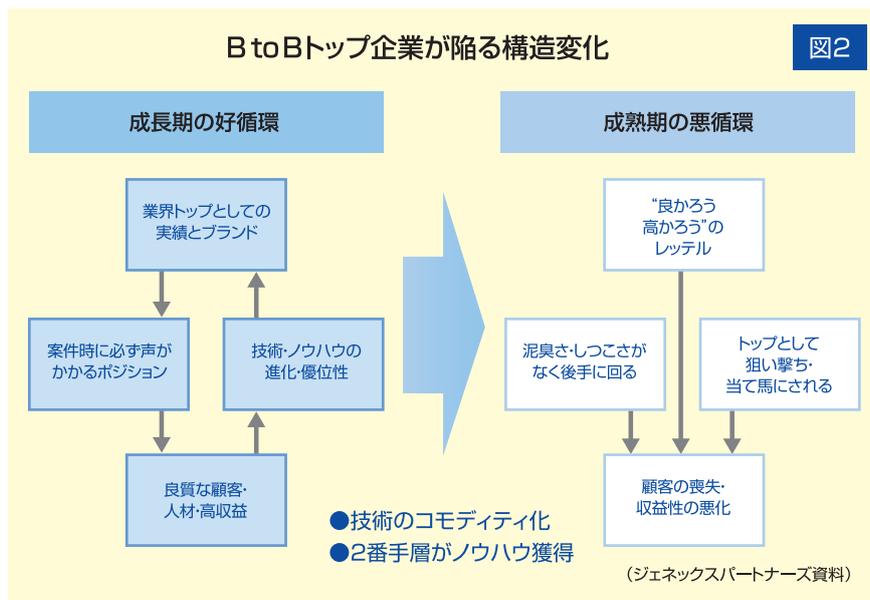
製品・サービスを軸にして事業を展開している以上、それらのコモディティ化、ディスカウンターの登場や、2番手グループの成長リスクに常に晒されており、そのスピードは年々速くなっています。

そして過去の強みはいつしか弱みへと変化します。（図2）

実績・ブランドは“良からう高からう”のレッテルに・・・  
 必ず声のかかるポジションは“泥臭さ”のない殿様商売に・・・  
 技術・ノウハウの優位性はオーバースペックに・・・

金融サービス、BPO、システム・インテグレーション、オフィスソリューションからメーカーに至るまで、多くのBtoBトップ企業が、多かれ少なかれこのような

状況に陥っているように見えます。



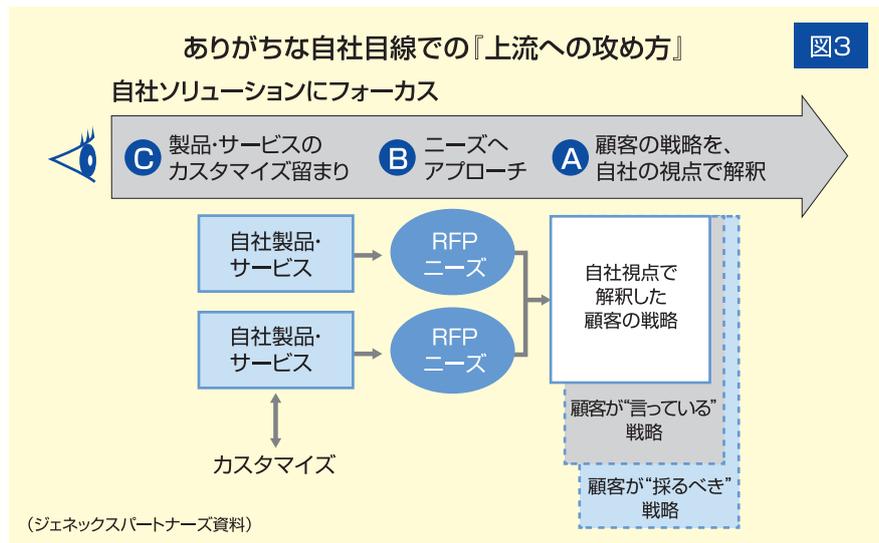
## これまでの“ソリューションフォーカス”の限界

2番手やカテゴリーキラーを相手に低収益覚悟で案件を守らなければならなくなる状況に対する処方箋として言われてきたのが、「上流から攻める（戦略提案する）」というアプローチですが、それをうまく実行できている企業は限られます。

「上流から考えるべし」と営業に発破をかけてみても、結局、受け取ったRFPに対して、表面的なニーズを聞いて、自社の製品・サービス・ソリューションに落としこむための我田引水的なストーリー作りに終始しがちで、顧客から見透かされてしまっています。

典型的な問題点は以下の3点です。(図3)

- A. 顧客の戦略を、自社の製品・サービスの視点で解釈しがち
- B. 顧客が“明示している”ニーズを鵜呑みにする
- C. 上流から攻めると言っても、結局自社製品・サービスのカスタマイズに留まる



## アカウント・フォーカス・インテグレーターの戦い方

ソリューションフォーカスの限界を超えてどう戦うか。アカウントにフォーカスした戦いに挑んでいる事例をご紹介します。

あるトイレタリー産業向けの製造機械メーカーは、顧客の国内工場での買い替え需要を巡る熾烈なスペック・コスト争いから脱するべく、顧客に海外進出を促すために、現地での衛生文化やサプライチェーンについての情報提供を積極的に行って進出の意思決定をサポートしました。

そのことで、単なる“納入業者”から、海外進出の事業パートナーとしての立ち位置を築き、自ずと海外新工場の製造機械納入を一手に担うことができました。

また、ある大手金融サービス企業は、単品の金融サービス商品を提供してきましたが、金利・手数料の果てしない叩き合いに終始する競争環境から脱却すべく、価値提供の考え方を転換しました。

例えば、海外現地工場立ち上げに必要なサービスをすべてパッケージングしたトータルソリューションを、顧客に提案しています。現地調査、法務・税務アドバイザー、物流設計、設備移転等、工場立ち上げに必要なあらゆるサービスベンダーを統合して、ワンストップで提供するものです。

この戦略を取ることで、競合との価格競争を脱し、顧客の戦略実現のパート

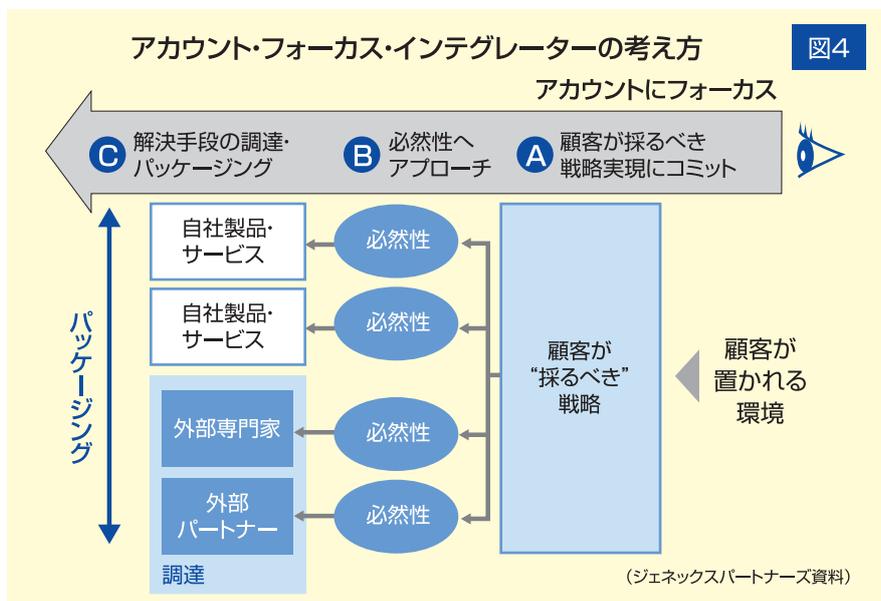
ナーとしての立ち位置を築き、結果として本業の金融サービスに仕事が落ちてくる仕組みです。

オフィス複合機メーカーが今しを削っているのは、もはや複合機のスペックや価格ではなくITシステムやBPOも含めた、業務効率改善のトータルサービスです。その実現のために、トップ企業は解決手段を持つ企業を次々と買収しています。

これらの企業が、自社の提供価値の定義を「自社サービス提供」や「自社機械納入」に限定的に捉えていたら、このような戦略は取れません。自社の提供価値の再定義とそれに基づく外部・内部への働きかけがあったからこそ、案件を巡る熾烈なレッドオーシャンから抜け出すことができたのです。

このような、アカウントにフォーカスした戦い方の特徴は以下になります。(図4)

- A. 自社製品・サービスの提案ではなく、顧客が採るべき戦略を創造し、その実現にコミットする
- B. 表面的なニーズではなく、戦略実行上で起こる必然性にアプローチする
- C. 既存の自社の枠組みに縛られない、自由度を持った解決手段の調達・パッケージングを行う

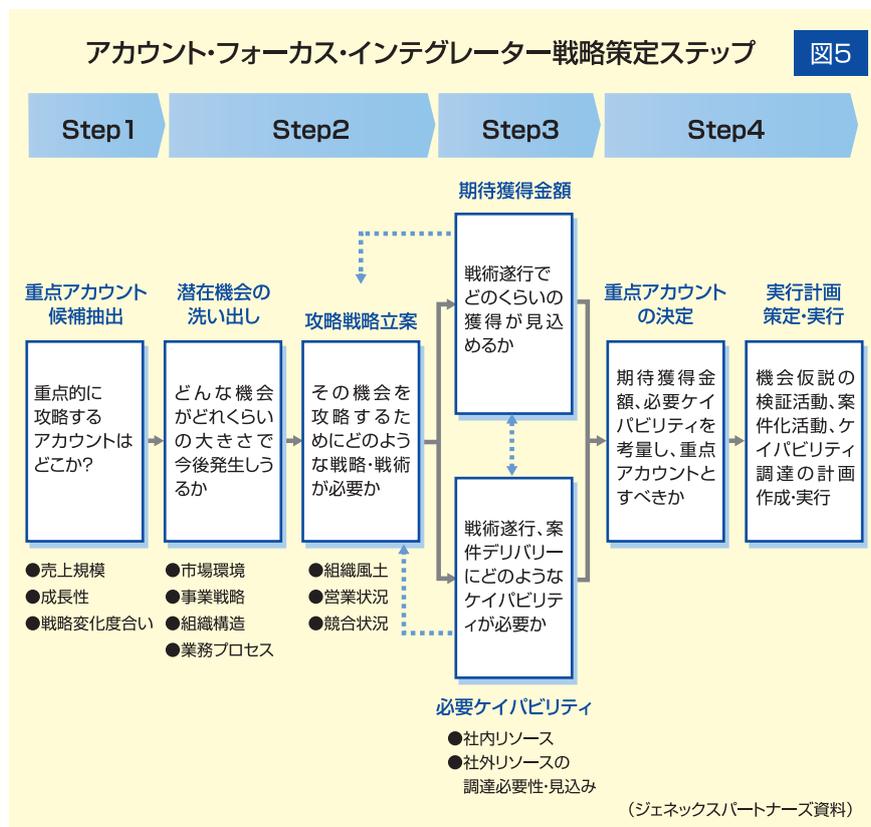


自社のレンズを外して顧客の課題を理解し、そこにコミットするということは、必然的に今の自社では提供できない解決手段を調達せざるを得ないことになります。

アカウントにフォーカスすればするほど、複数製品・サービスを統合する「インテグレーター」とならざるを得ないのです。

### アカウント・フォーカス・インテグレーター戦略 実践のポイント

実際にアカウント・フォーカス・インテグレーターとしての戦略をどのように進めていけばよいのか。重点アカウント抽出から実行までの一連の流れは図5のようになります。



弊社が支援させていただいたBPO企業の事例を簡略化したケースで流れとポイントを確認したいと思います。

### <Step1: 重点アカウント候補抽出>

BPO企業（A社）は当時、ある大手顧客（X社）の主軸事業と取引するベンダーの中でシェアNo.1のソリューションベンダーでしたが、X社アカウントからの売上・収益をさらに拡大したいと考え、主軸事業向けの営業リソースをさらに集中させようと計画していました。

ところが、顧客X社の事業環境を分析すると、その主軸事業は現状事業規模が大きいですが、今後市場の成熟により収益性を失っていく可能性が高いことがわかってきました。そうすると、価格引き下げ圧力や、少ないパイを巡っての他社との競争激化などが予想されます。ベンダーA社としては看過できない状況です。

### <Step2: 潜在機会の洗い出しと攻略戦略立案>

このアカウントからの売上を維持・拡大するための機会として何がありうるかを調査・分析する過程で、顧客X社にとって、今は収益が出ていないが今後市場成長が見込める事業があることがわかってきました。その当時は、事業規模が小さいため予算もなく自社ソリューションへのニーズも薄い、ベンダーA社としても特にマークしていない事業でした。

一方、今後5年間の見通しを分析すると、その事業は成長するものの、成長に際して今後直面するであろう課題も多く存在しており、事業が大きくなる内に入りこみ“何でも最初に相談される”立ち位置を確保する戦略が検討されました。

### <Step3: 期待獲得金額と必要ケイパビリティ>

当該事業において今後発生しうる機会と、攻略戦略実行による期待獲得金額を試算すると、数年の内にA社にとっても十分な規模を確保できるだけの機会がありそうなることがわかってきました。ただし、社内リソースだけで顧客の課題解決をすることは難しく、外部パートナーからの解決手段調達もあわせて行う必要があることも見えてきました。

### <Step4: 重点アカウントの決定／実行計画策定・実行>

これらの戦略の妥当性、期待獲得金額、必要なケイパビリティを考慮した結果、A社は、主軸事業は維持する程度に留め、今後成長が見込める事業部への開拓にリソースを投入することを意思決定し、顧客X社のために責任と裁量権（顧客課題の解決のための手段を社内外から獲得することも含めて）を持つタスクフォースを組成しました。

タスクフォースは製品・サービスの提案ではなく、市場動向などの情報提供をこまめに行い、また御用聞きとして“よろず相談”に乗るなどのアプローチで関係性を構築していきました。

加えて、その事業部が大きくなった時に必要となるであろう解決手段を調達すべく、専門家やパートナー企業を開拓し、インテグレートしたサービスパッケージングを準備しました。

その後開拓した事業は予想通り成長し、顧客X社にとっての注力事業になりました。ベンダーA社は、アカウントにフォーカスしたインテグレーターとしてあらゆる顧客課題に応えることで、「なにか困ったことがあったら最初に相談が来る」ポジションを得て、成長アカウントを手にすることができたのです。

この事例から得られるポイントは、その当時、“海のものとも山のものともつかなかった”事業が今後伸びるであろうことを入念な分析で掴んだ上で、投資的な営業活動を行う意思決定をし、それを具現化する活動をマネジメントしたことです。

具体的には以下の5点になります。

- A. 事業機会特定にあたり、短期ニーズではなく顧客の“必然性”を特定したこと。特にそれに当たり、顧客にヒアリングするのではなく、外部情報を集めて分析したこと
- B. 複数年での攻略戦略・ROIを元に意思決定したこと
- C. 製品・サービスではなく、顧客のエージェントとなるタスクフォースを組成したこと
- D. 自社製品・サービスの提案や“ニーズ”の聞き取りではなく、顧客の必然性を気づかせる営業活動をプロアクティブに行ったこと
- E. 顧客への営業活動と並行して、解決策を持つ専門家やパートナー企業を開拓・パッケージングしたこと

特に、事業機会の特定に関して、もし自社のレンズでかつ顧客の短期ニーズを元にだけ考えていたら、新たな事業機会を掴むこともなく、一ソリューションベンダーとして価格競争に巻き込まれていたでしょう。ここでいかに制約を外して(ただし一定の根拠を持って)、考えられるかが鍵となります。

## 終わりに

『昨年、4分の1インチ・ドリルが100万個売れたが、これは人びとが4分の1インチ・ドリルを欲したからでなく、4分の1インチの穴を欲したからである』  
(T・レビット)

このレビット博士の至言を超えて現代のB to B企業に求められているのは、その穴を必要とした背景を理解し、必要とあらばドリル以外の物も提供する、立ち位置ではないでしょうか。

すなわち、顧客以上に顧客の戦略と必然性を理解してコミットすることで、顧客とソリューション提供者を繋ぐハブとなり、その位置を起点にして長期視点で収益獲得する、アカウント・フォーカス・インテグレーターとしての戦略です。

あなたは、なぜあなたの顧客が穴を開ける必要があるのかを、顧客以上に語ることができ、必要とあらばドリル以外のものも提供するくらいコミットしていますか？

---

## プロフィール

---

株式会社ジェネックスパートナーズ パートナー **玉川 大輔** (たまがわ だいすけ)

10年以上に渡るジェネックスパートナーズでの経験を通じて、金融、BPO、通信業界を中心に、戦略策定、営業力強化、変革活動設計・実行、新規事業立ち上げなどに豊富な実績と知見を有する。

---