

価値共創のためのマーケティング —WIN-WIN リレーションシップの追求—

河崎 彰 西宮 久雄
八反田 徹 大富 英生

21世紀の幕開けを迎え、インターネットの普及はADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line), IMT-2000 (次世代移動通信システム) に見られるように、ネットワーク利用をさらに拡大させるブロードバンドサービスの時代に向かっている。言い換えると、インターネットのもたらした経済と社会構造への大きなパラダイムシフトは、個人や企業を含む社会に、ネットワークによって価値を創出するe社会を実現させようとしている。

これに対し、企業は情報システムの高度化とe社会へ適応したビジネススタイルへの変革を求められている。その結果、企業経営そのものまで見直しを迫られており、所謂eビジネス時代が到来している。

これからのe社会に企業はどう対応すれば良いのだろうか。お客様のニーズが潜在化／複雑化する中、企業は顧客満足に立脚した経営品質（商品品質と事業品質）を求められるようになった。つまり、顧客価値の創造と顧客満足の向上に向けたマーケティング活動と経営品質の向上が重要になってきている。

沖電気では、e社会への変革に対応していくために、ここ数年に渡って「マーケティング」活動の強化に注力してきた。本稿ではその中のネットワーク・システム・カンパニー（以下NSCと略す）が取り組んでいるワークショップ型営業とは何か、あるいはマーケティング活動をどう変えようとしているか具体事例にて紹介する。

顧客価値創造のためのマーケティング

(1) マーケティング概念と顧客価値

e社会の発展に伴いニーズは多様化し、より専門的になってきている。企業は独りよがりなものを売るという一方的な立場のままでは良いのだろうか。やはり、企業はお客様の価値をどう捉え／どう提供していくかという立場に立たないと相手にされなくなるだろう。つまり、お客様が求める価値をいかに多く見出し、その価値観を共有することが強く求められてきている。

このような市場環境変化に対し、沖電気は「顧客価値

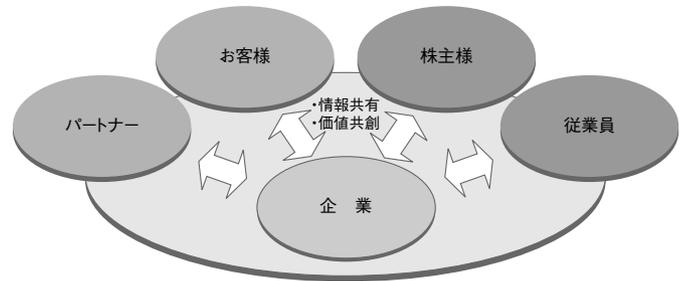


図1 WIN-WIN の関係

創造のためのマーケティング」を推進している。

顧客価値創造のためのマーケティングとはお客様と企業が情報共有し、共に価値を創り出す（以下、価値共創と略す）「WIN-WIN」の関係を構築し維持することである。継続的に顧客価値を生み出すためには、共有／共創範囲は図1のように、企業とお客様の関係に留まらず、企業とパートナー（アライアンス先、ディーラ等）、株主様、従業員のそれぞれの関係についても広く行わなければならない。

ここでは、情報共有の高度化が求められ、カスタマ・リレーションシップ・マネジメント（以下CRMと略す）、ナレッジマネジメント等ITを活用した新しいビジネスの仕組みや方法が必須となる。これらは情報システム上に構築され、迅速かつ効率的に機能するよう配慮されなければならない。

(2) 新しいビジネスモデル

e社会では、商品の形態は単なる個々の装置から、それを使って何をするか何を解決するかというソリューション型へと変遷している。沖電気はネットワークソリューションの提供を企業ビジョン¹⁾に製品開発／サービス創出を行っている。NSCにおいては、この企業ビジョンに沿って、

- ・コンポーネント販売・受注型
 - ⇒ システムソリューション型
サービスソリューション型
 - ・情報と通信の融合
 - ・データ/音声/画像のIPネットワークへの融合
- とビジネスモデルをシフトさせてきている。

また最近では、企業がeビジネスを速く確実に安価に実現するために、アプリケーションサービスプロバイダ（以下ASPと略す）を利用しようとするに関心が高まっている。沖電気では（株）アイピー・ネットにおいて、情報システムのサービスレベルを診断/管理するサービス・レベル・アグリーメント/サービス・レベル・マネージメント（SLA/SLM）のサービス提供を始めている。

(3) マーケティングモデルの強化

①ブランドイメージ

これまで、沖電気はネットワークに関連するビジネスにおいて、企画から、設計/開発、運用/保守まで、あらゆるステージにおいて「安心と信頼」という顧客価値の提供を行ってきた。e社会ではこれに加えて、激しい技術革新や標準化の進展にも追従出来る「拡張性」が大きな価値を持つようになる。今後は「安心と信頼」を拡大し、「安心、高品質、拡張性」を新ブランドイメージとして追及していく考えである。

②テストマーケティング

前述のe社会対応の新しいビジネスモデルによる事業、商品を迅速に現実のものとするためには、テストマーケティングを行うことが重要となってきている。テストマーケティングにより、早い段階で、お客様が見えていない、あるいは抱えている複雑な課題を発掘・分析し、適切なおお客様の価値を見出しビジネス計画へフィードバックさせて、お客様の期待にお応えすることが可能になる。最近、お客様のビジネスモデルまで踏み込んで検証する、

あるいはパートナーと協力して検証するなどのテストマーケティングを実施することが増えてきている。テストマーケティングを重要なステップとして認識し定着化を図っている。

マーケティング活動の取組み

ここまで述べてきた考え方を実際に展開するための具体的な活動を紹介する。

(1) 体制と取組み

①マーケティング推進体制

沖電気では、全社的にマーケティング活動を推進する部門横断型組織として「マーケティング推進委員会」が設置されており、マーケティング組織のあり方、人材育成等に関して各部門への提言を行っている。

その提言を受けて部門内でマーケティング活動を展開するために、各営業本部・事業部にマーケティングを担務とする部署が置かれている。営業部門のマーケットは市場を中心に、事業部門のマーケットは製品・ソリューションを中心に分担し緊密な連携を取り、マーケティングプロセスを着実に実行している。

②マーケティング教育プログラム

1997年より実践的なマーケットター育成を目的とした「マーケットター・トレーニング」プログラムを開発し、営業、技術部門を中心にマーケティングトレーニングを実施している。このトレーニングはマーケットニーズを的確につかんだ提案型の事業展開を円滑に推進していくベースとなっているだけでなく、従業員の意識改革や業務改革の推進にも役立っている。

③情報共有の仕組み

1) 米国情報発信拠点

情報共有の強化の1つとして、IP先進国である米国にてオキ・ネットワーク・テクノロジー（ONT）が、アライアンス/新しいアプリケーションの発掘/先端情報入手の活発な活動を行っている。成果については、お客様へは北米の最新情報の報告会を実施し、社内に対しては「北米ネットワーク情報レター」としてWebに掲載し、社内外ともに情報共有化を図っている。

最近では北米発信のプロジェクトも立ち上がりつつあり、その成果を早く共有したいと期待している。

2) インターオペラビリティのためのアライアンスと

情報共有

ネットワークのオープン化に伴い、標準化動向は特に重要である。社内に標準化戦略委員会を設置し社内横断的な情報共有を図り、さらにお客様へ標準化動向/製品対応状況等の最新情報を提供し導入の際の参考にして頂

*1)

【株式会社アイピー・ネット】



英文名称：IPnet Corp. ,1999年9月13日に設立

21世紀のインテリジェンスネットワークシステムを質の高いサービスで構築・提供。

- ネットワークの企画・分析から設計、構築、施工、保守、運用を統合するネットワークSI事業
- ネットワークトータルサービス

方法論：ネットワーク構築方法論/SLA/SLM

http://www.i-p-net.co.jp

*1) IPnetロゴは、株式会社アイピー・ネットの商標です。

いている。IPの相互接続推進団体IMTC（the International Multimedia Teleconferencing Consortium, Inc.）[旧：iNOW!（interoperability NOW!）]主催の相互接続確認フォーラムに国内ベンダとして初めて参加したり、IPネットワークでのリアルタイム性の追求をベースに音声、画像等の実現方式、インターオペラビリティについて積極的にInternational Telecommunication Union（ITU）などの国際的な場で提案し標準化を促進している。

また、Voice over IP（VoIP）や Computer Telephony Integration（以下CTIと略す）分野では、オープンソリューションの視点からグローバルにパートナーとアライアンスを強化しインターオペラビリティを実現することによって顧客価値を高めている。

3) 検証センター：確実な情報の共有

フィールドでは、標準の解釈の違いにより接続が出来ないことや、スムーズにネットワークの更新が出来ない場合がある。机上のみでは確認できない相互接続性の確保のために社内に構築してある検証センターで相互接続評価を行っている。その結果はネットワーク構築時の基礎情報として相互接続確認リストに蓄積し、お客様やパートナーと情報共有し活用している。そのためのパートナーとの戦略的なアライアンスはこれからも積極的に展開を図っていく。

④ワンストップソリューションの提供

ネットワークサービス、情報システムは多様な技術やノウハウを必要としており、お客様にてネットワークを使った事業、情報システムを簡単に立ち上げるのが難しくなっている。このような要求についてはIPネットワークシステムの企画・分析から設計、構築、施工、保守、運用まで、すべてのサービスをワンストップでスピーディーに提供出来る会社（株）アイピー・ネットを設立して対応を強化している。

(2) ワークショップ型営業

e社会では、お客様の価値や課題を見出すことが難しくなっており、その課題解決に当たって、新しいワークショップ型営業が求められるようになってきている。ワークショップ型営業とは、表1のように分類され、お客様が抱える課題が未だお客様サイドにも営業サイドにも明確に認識されていないという状況に該当する。

高度成長化の時代には、表の左に位置するタイプの営業方式（奉仕型・御用聞き型）で、企業経営は十二分に成立していた。しかし、市場が飽和しお客様の志向や選択肢も多岐に渡る現代のビジネスには、お客様の潜在的課題を掘り起こす提案型営業、更に進んでお客様と一体

表1 ワークショップ型営業

課題		お客様	
		既知	未知
営業	既知	奉仕型	提案型
	未知	御用聞き型	ワークショップ型

となって隠れた課題を顕在化させ解決していくワークショップ型営業が、キー・ファクタ・フォー・サクセス（KFS）となると確信している。

(3) プロセスとインフラの整備

前述の考え方と並行して、お客様と価値共創を行うためのインフラとして営業活動支援システム「Mercury」と新商品アイデア登録・管理システム「DREAMS」を構築している。これら2つのシステムはマッチングを取ることで、商品を含めたビジネスアイデアの発掘を続けることが可能となる。つまり、お客様の様々な要求にかなった価値をスピーディーにタイムリーにお届け出来る基盤として展開を図っている。

事業プロセスの側面からマーケティング活動をとらえると、図2のように表わすことができる。

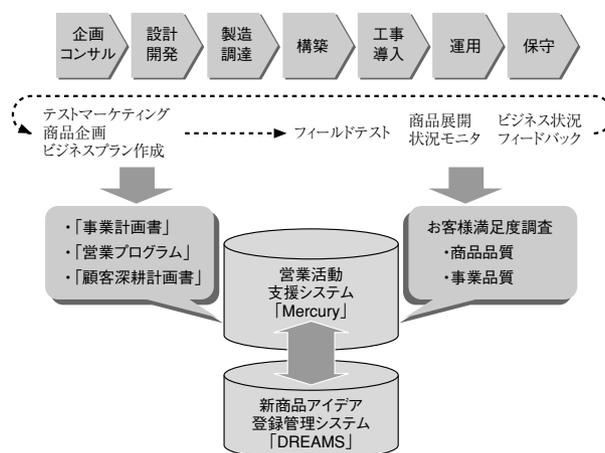


図2 マーケティングの仕組み

マーケティング活動は、第一に商品企画およびビジネスプランの作成を主導し、次にビジネスの展開状況をモニタする。さらにビジネス状況のフィードバックを統括

し、計画の高度化を実施する。すなわち、マーケティング活動が、事業プロセスのPlan→Do→Check→Action (PDCA) を回す要となるのである。

第一のステップ（商品企画およびビジネスプランの作成）は、2つのアプローチが考えられる。

商品機軸によるものと、顧客機軸によるものである。商品機軸によるアプローチでは、自社内におけるシーズと市場ニーズを融合させて商品企画を行い、顧客価値を明確化し、市場投入における具体戦略を明記した「営業プログラム」を含めた「事業展開計画書」がアウトプットとなる。顧客機軸によるアプローチは、特にビッグアカウントに対してワークショップ型営業を実施するベースとなるものである。

ここでは、お客様の抱える経営課題およびそれに対して、沖電気が提供できるソリューションを「顧客深耕計画書」としてアウトプットし、課題をお客様と共有することによって具体的な活動に移行することになる。実際には、キャリア各社様をはじめとした大手ネットワークのお客様を中心に活動を進めている。

これらの各「計画書」の雛型および作成マニュアルは社内でも共有化されており、また作成した計画書をマーケティング・データベースに登録することによって、社内のマーケティング担当者が閲覧・参照できるようになっている。

ビジネスの実行状況のモニタおよびフィードバックのプロセスに関しては、営業活動支援システム「Mercury」が各営業部門にて活用されている。本システムは、お客様との商談状況を営業部門のみならずマーケッタ、SE、事業部門、生産部門が閲覧でき、コメントを付することによってスピーディな対応を可能とし、商談の進捗を測る。また、知の共有化を進めることによって、商品別・市場別の営業プログラムを高度化すると共にお客様の生の声を事業部の現場に直結させることが可能となる。このことにより沖電気のCRM活動が本格的に始動したと言える。

さらに、フィードバックのプロセスとしては、お客様満足度調査の定期的実施が挙げられる。これは商品のみでなく営業を含めたビジネス全体の事業品質の向上を目指している。顧客価値の提供（商品・営業・メンテナンス対応）における事業品質を客観的に測定し、次に続くプロセスに確実に反映させていく。その他、営業部門をはじめ、保守・サービス部門、テクニカルサービスセンタ等、市場との窓口となる部門からタイムリーかつ適確な情報収集を実施しており、新たな商品アイデアを追求する手段の1つと位置づけている。また、Webを活用し

たダイレクトマーケティングについては、CTIやInternet Voice Gateway (IVG) のように商品単位に、パートナーとの情報共有を密にしており、今後一層の充実を図っていく。

これまで説明したように、沖電気は顧客価値の提供のために、社内変革を継続し、マーケッター育成と社内の情報システムを両輪にマーケティングプロセスを高度化させ、価値共創のためのマーケティングを推進していく所存である。

お客様、株主様、パートナー、従業員と企業の相互コミュニケーションを密に行い情報共有の強化を図り、価値を継続的に創造することが、21世紀に向かってネットワークソリューションを提供する沖電気の使命であり、新しい社会への貢献になると確信している。◆◆

参考文献

1) 企業ビジョン（沖電気ホームページ参照）

<http://www.oki.co.jp/OKI/Home/JIS/Vision/index.html>

筆者紹介

河崎 彰：Akira Kawasaki. ネットワークシステムカンパニー ネットワークマーケティングセンタ マーケティング部

西宮久雄：Hisao Nishimiya. ネットワークシステムカンパニー CTI営業本部 マーケティング統括部

八反田徹：Toru Hattanda. ネットワークシステムカンパニー ネットワーク営業本部 営業推進チーム

大富英生：Hideo Ootomi. ネットワークシステムカンパニー NTT 営業本部 営業推進部