

Title	FAトータルコンサルタントと顧客の価値共創によるエコシステムの実現：東日本地区の顧客とのPoCでの検証に基づく提案
Author(s)	谷口, 伸義; 日戸, 浩之
Citation	年次学術大会講演要旨集, 37: 395-398
Issue Date	2022-10-29
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/18572">http://hdl.handle.net/10119/18572</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 1 E 2 2

### FA トータルコンサルタントと顧客の価値共創によるエコシステムの実現 ～東日本地区の顧客との PoC での検証に基づく提案～

○谷口 伸義 (CKD 株式会社、東京理科大学) , 日戸浩之 (東京理科大学)

#### 1、はじめに

FA トータルコンサルタントを掲げる生産財メーカーを取りあげて、顧客との価値共創によるエコシステムの実現を目標に東日本地区の顧客と実施した PoC (Proof of Concept ; 概念実証) での検証結果を提示する。

当社の営業部門は、KT 法 (ケブナー・トリゴー法) を軸に FA コンサルティング営業へとアプローチを変え、『質』を高めることで、ユーザーとのリレーションシップを強化しユーザー視点からの再結合 (=イノベーション) を可能にすることを目指し、それを東日本地区の顧客と実施する PoC で検証した。

その検証結果を踏まえ、自社を“持続的に成長できるポジション”へと変革し、顧客との共創と共存を図るエコシステムの構築を目指すものである。

#### 2、当社の事業内容

CKD は「照明製造システム」「自動包装システム」「リチウムイオン電池製造システム」など多くのトップシェア製品を製造する自動機械部門と、「空気圧機器」「流体制御機器」「電動アクチュエータ機器」などを製造する機器部門からなる総合機械メーカーである。終戦後、自動化設備を作るのに必要な機能ユニットがほとんど市場になかった時代に各種産業向けの自動化設備を開発・販売していった。経済復興とともに大量消費時代に入ると大手メーカー各社が社内設備を内製化するようになり、自動化設備に使用する空気圧機器などの機器製品の需要が大きく伸びることになった。機器部門を独立させて、各種産業の需要に対応していったことで、CKD は拡大・成長を続けることになった。その結果、CKD の機器部門の一事業である機器事業部門は、全 50 万アイテムと言う膨大な製品を有することになった。

本研究の目的は、全社経営方針の骨格である、『世界の FA トータルサプライヤー』になる為の施策を KT 法を軸に顧客の現状の課題を抽出し、具体的な目標値へ落とし込み、顧客価値共創によるエコシステムの構築・展開できるかを検討するものである。

#### 3、自社営業部門の課題

自社営業部門の課題として、以下の点があげられる。

- ①「顧客に商品を売り込む営業」や「顧客のご機嫌うかがい営業」
- ②引合い案件やリピート案件の対応はできるが、自ら新しい商談案件を創り出す動きが物足りない。
- ③「納期対応で忙しい」「モチベーションが続かない」などを言い訳にして、顧客接点 (訪問) が増えず、リレーションシップが脆弱。
- ④戦略よりも目先の数字が優先され、新たな一步を踏み出せていない。戦略が掛け声倒れになっている。
- ⑤「行くべき重点顧客・会うべきキーマンを訪問せよ」と言っても、行き易い顧客、会い易い人とばかり会っている。

#### 4、FA トータルコンサルティング営業への取組み

『営業』アップデートのベースとなる考え方

営業部門の組織文化、すなわち基本的仮定は、「商品の効用を理解していただければ、お客様は喜んで購入してくださる」(商品効用訴求型販売) であった。筆者は入社して15年になるが、入社したときには、商品の効用を説明・説

得せよと教えられた。ただ、時代の流れや環境の変化に伴い、『自社の都合』ではなく、『顧客視点で考え、提案・共創する営業』が好まれ、必要とされる傾向が強まっており、目の前の顧客の心を動かすために、KT法を用いて、この長年続いていた営業部門の組織文化・基本的仮定を、「お客様の問題を解決する提案ができれば、お客様は喜んで購入してください」（問題解決提案型営業）という手法に変革する。（図1）

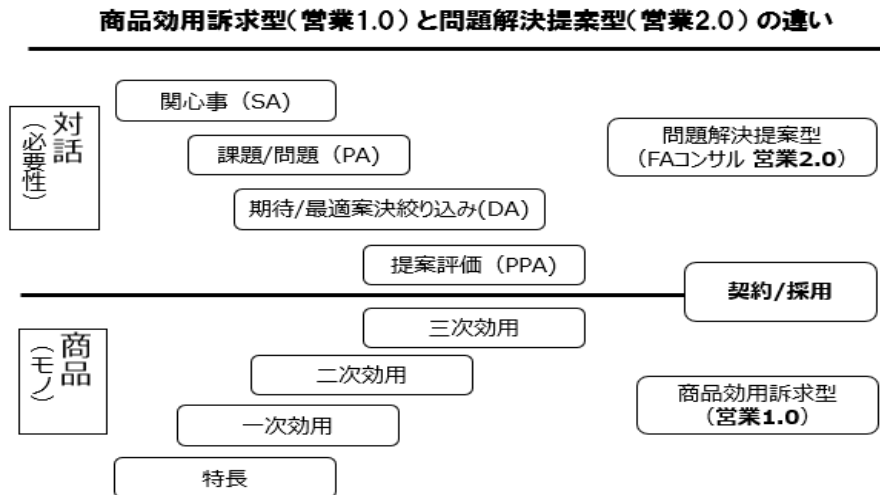


図1 ,訴求型営業と問題解決提案型営業の違い 出所：KT 法を基に筆者加工

## 5、先行研究 ～KT 法の活用～

KT法とは、思考技術のグローバルスタンダード社会心理学者のチャールズ・ケプナー（Dr. Charles Kepner：1922-）と社会学者のベンジャミン・トリゴー（Dr. Benjamin Tregoe：1927-2005）の名前に由来する。問題解決と意思決定の思考プロセスを体系化したものがKT法である。

KT 法を組織文化の変革に取り入れるケースは多くみられるが、KT 法を営業手法に取り入れたコンサルティング営業（＝問題解決提案型営業）の先行研究は少なく、お客様と一緒に解決策を考え提案する営業に KT 法を論じた事例もあまり紹介されていないのが現状である。情報主権が顧客側に移行してしまった現在は、世界的に「あらゆる商品・サービスの供給が需要を上回っている時代」であり、顧客は顕在化している課題ならばその解決策を持つ企業をより良い条件（品質や機能・価格・納期）で容易に選定できるようになっている。顧客も気づいていない潜在ニーズを顕在ニーズに置換え、そのニーズや課題をトータルコンサルティング営業として、顧客と一緒に解決策を考え、提案する営業について考察する意義があると考えられる。

KT法は、文化や適用分野に依存せず、人類誰でも共通に持つ普遍的な思考を扱うため、対象となるコンテンツ（内容）によらずどのような実務へも適用できる。体系化された合理的思考プロセスは「思考のTQC」とも呼ばれ、問題の本質を捉え、組織の考える力を最大限に発揮させる。KT法は、以下の4つのプロセスからなり、分析しなければならないことは4つある。（図2）

SA：第1に状況分析（≒状況把握）

現状がどうなっているかを整理し、課題を明らかにする。課題とは目的達成のためにやらなければならないことである。

PA:第2に、起こっている問題の原因を分析する問題分析である。

DA:第3に決定分析である。原因がわかればいくつか解決策を考え、最適案を選び決定しなければならない。

PPA:第4はリスク分析である。案が決まればそれを実行することになるが、案を実行したときに起こるかもしれない問題を予想して起こらないようにするための予防対策と起こったときにも被害を最小にする対策をあらかじめ考えておく。

## KT法

・4つの分析とその関係

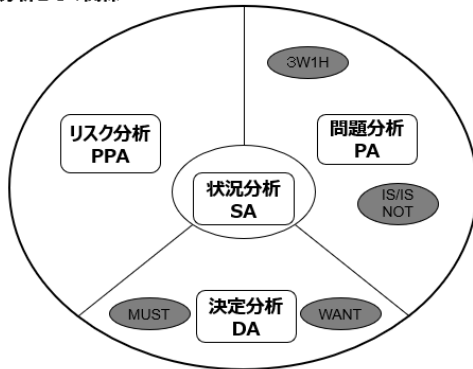


図2,KT法の4つの分析

出所:Winworks渡辺邦昭様の資料を基に筆者加工

## 6、コンサル営業の概要

コンサル営業で重要となるのが、潜在ニーズを顕在ニーズにする質問話法であり、次のように展開する。

- ・状況質問と問題質問によって、顧客は潜在ニーズを開示する
- ・示唆質問によって、顧客は潜在ニーズを拡大したり、深掘りしたりする
- ・解決質問によって、顧客は顕在ニーズを開示する

※潜在ニーズは、KT法の関心事 (SA)と同義であり、顕在ニーズは、KT法のMUST/WANTと同義である。

## 7、PoC 実証活動の結果

A 社 IR 深掘りからのコンサル営業 (顧客 Value 向上を共創)

競合他社の牙城である大手ユーザーA社と取引をしたい、競合他社のプロダクトを自社のプロダクトに置き換えたい、と懸命の営業活動を展開したが、結果が思わしくなかった。「商品効用訴求型」から「問題解決提案型」へ変革する商談トークが必要であり、その手法として採用したのがKT法による、『顧客の中期経営計画、IRを深掘りし、顧客の企業価値向上を共創する』問題解決型提案である。

A 社の中期経営計画、有価証券報告書にあるトピックスについて、顧客との対話を通じて、経営課題である3年550億円のコストダウンが MUST であることが判明。550億円のコストダウンに向けた最適提案を選び出すために、当社は生産設備の減価償却費280億円に着目し、減価償却費に占める空圧機器、及び電動機器の内訳が38億円であることをつきとめA社経営メンバーへ提示した。これはA社の経営メンバーも知り得なかった潜在的ニーズであった。生産設備に関係する空圧機器、電動機器の購入品の調達コストが分かれば、後は当社のプロダクトを採用することでA社の購入品調達コストダウン(20%)を提示するという最適提案を提示するだけであった。結果、経営メンバーの心を動かし、生産本部のTOPダウンで当社のプロダクト採用が確定した。

上記をもとに、関心事や課題を明確にする状況分析と、実施する最適案を選び出す決定分析、さらには最適案を実施するときリスクを想定して予防対策と発生時対策をあらかじめ立てるリスク分析は、A社の経営課題を解決するための手法として最適であった。あわせて、KT法は提案書を作成するのにも優れており、以下の図にあるように、問題解決提案型のコンサル営業に非常に有効な手法であることが本検証で明らかとなった(図3)

ITC101実現に向けコスト構造改革達成しROE改善

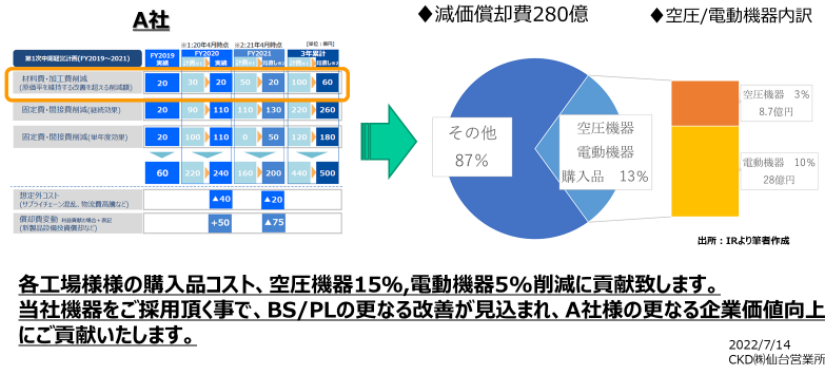


図3,A社向け中経紐づけコンサル営業  
による課題解決提案書  
出所：A社IRより筆者作成

各工場様への購入品コスト、空圧機器15%,電動機器5%削減に貢献致します。  
当社機器をご採用頂く事で、BS/PLの更なる改善が見込まれ、A社様の更なる企業価値向上  
にご貢献いたします。

顧客の問題・関心事（潜在ニーズという）を課題と期待（顕在ニーズという）に変換し、状況質問と問題質問を  
すると『顧客は潜在ニーズを開示する』、その潜在ニーズを示唆質問によって拡大し、さらに解決質問をすると『顧客は  
顕在ニーズを開示』していただき、K T法は顧客のニーズを明らかにする会話に威力を発揮した。

8、終わりに

提案営業もコンサル営業もひと言で言うなれば『コト売り』となる。今回のA社での検証結果から、『コト売り』における  
プロセスが以下のように整理される。

- ①新しい価値に気づき・気づき合いが生まれる（価値創造）
- ②顧客が考えるキッカケと、取り組むチャンスが得られる（機会創出）
- ③顧客の事業計画に沿った打合せ・ディスカッションができる。（価値共創）

モノ売りが行き着くところが『価格商談』になる点と比較すると、得られる成果には大きな差異がある。

上記より、営業部門は、従来のKT法を営業の技法として取り入れ、顧客との対話に応用し、FAコンサルティング営業  
へとアプローチを変え、『質』を高めることで、ユーザーとのリレーションシップを強化しユーザー視点からの再結合（=イ  
ノベーション）が可能になったと言える。

今後はFA業界のみならず、一次産業（農業・水産業）にも応用し、自社を“持続的に成長できるポジション”へと  
変革し、顧客との共創と共存を図るエコシステムの構築を生販一体となって目指し、さらに競合のサービスをも取り込む  
主体となる、いわば“エコシステムドライバー”を模索する、大きな一歩としてゆきたい。

なお、今回は一部上場企業を取り上げたPoCでの検証結果である。非上場企業や中小企業では財務情報が未  
公開な点も考慮しながら、KT法がコンサル営業にどう適用していくかについては、今後さらに多くの事例のケーススタディ  
や検証が必要である。

参考文献

- ・C. H. ケプナー B. B. トリゴー 『新・管理者の判断力』 産能大学出版部（図1/図2）
- ・村松潤一編 『価値共創とマーケティング論』 同文館出版。（図3）
- ・マルコ・イアンシティ『キーストーン戦略 イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』 翔泳社