

今、日本の BtoB 企業の抱える最重要課題は、「脱下請け」である。現在、経営再建中のルネサスでは、「顧客満足を高めるという原則にとられすぎた」という（大株主である三菱電機の下村節宏会長）。言われたとおりの品質、価格で黙々と開発、生産して半導体を納める——という従来からの慣行が現在の苦境の大きな原因となっている。

一方、中小企業であっても積極提案によって高い業績をあげているところがある。広島にあるカイハラというデニムのメーカーは、「下請けにはならない」という社是を持っている。受注で受け身にならないよう、常に新しい商品の提案を活動主体において、国内、海外を問わず大手ブランドとの取引を拡大してきたという。

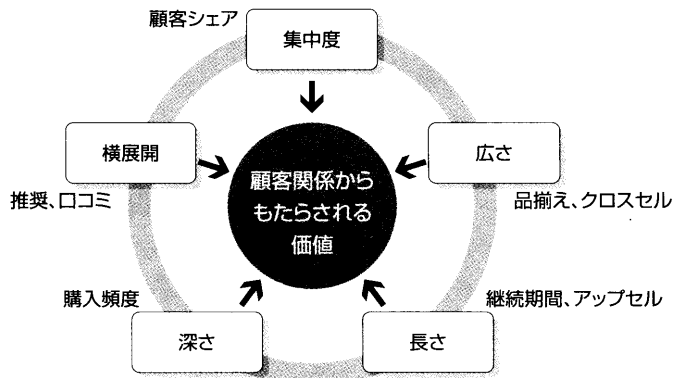
日本企業の売上高営業利益率は、この 50 年低下し続けている。特に利益率の低下が顕著なのは製造業であり、なかでも素材や部品、設備やシステムといった **BtoB 企業の利益率は 10%前後から 1%台へと大きく低下している。**

利益率の差は、企業の成長にさまざまな形で影響する。再投資のための資金に差を生むし、従業員に配分することのできる給与にも差を生む。それは、さらには優秀な人材の獲得にも影響を及ぼす。また、欧米企業と日本企業の時価総額には大きな開きがあるが、これも利益率が影響するものである。企業価値はグローバル市場での戦略に制約を生むことにもなる。低収益をそのまま放置すると、グローバル市場からの退出を余儀なくされることにもなりかねない。

次に、日本の BtoB 領域では、ターゲット市場という考え方がおろそかにされているように思う。ターゲット市場とは相手にしたい中心的顧客層のことである。BtoB では、既存顧客との取引を重視する傾向が強く、その結果、新しい技術や製品が開発されたとしても既存顧客を中心に売り込みを考えたり、あるいは、**既存顧客の言いなりになることと顧客ニーズに応えることが同義に捉えられていたりする。**

そのような顧客との関係を「下請け関係」と呼ぶのだが、そういったケースではターゲット市場を決めるという行為は不要なものでしかない。けれども、もし開発された貴重な技術を真に社会で生かそうとするならば、その技術がより重宝される市場を狙うべきである。つまり、開発された技術や製品により高い価値を付けてくれる顧客を見出すことこそが、**マーケティングの骨格をなすセグメンテーションやターゲティングの基本的な考え方となるのである。**

図表 1-2 | BtoBにおける顧客関係の次元



(出所)小野謙司(2008)「顧客満足に関する5つの質問」『マーケティングジャーナル』107号に基づき作成。

クロスセルとは、自社の製品・サービスの顧客に対して、さらに関連する他の製品・サービスを販売していくことであり、アップセルとは、再購買時に、よりグレードの高い製品・サービスへのアップグレードを図ることである。

購買・導入の社内検討：先進事例を通じて潜在ニーズを顕在化

日本オラクルでは、マーケティング部署が世界各国からオラクル製品を活用したイノベーション先進事例を、セグメンテーションによって選定された買い手企業に対して紹介するためのさまざまな活動を行っている。

その一例が、「Oracle Industry Leadership Summit」である。業界別に世界の最先端事例を日本の顧客に紹介するというこの取組みは、他国では行われていない日本独自の活動である。業界別に先進事例を紹介することの最大のメリットは、同業種あるいは異業種の買い手企業が事例の中からIT技術の進化について理解でき、自社が取り組むべき経営課題に関して**気づきを与える**ことができる点にある。難易度の高いIT技術の進化の詳細について延々とレクチャーされるよりも、**具体的な企業事例のほうが最終的なビジネスメリットがイメージしやすい**。同業種の事例であれば模倣でき、異業種の事例であれば新たな発想の種を得ることができる。こうして日本オラクルは、購買・導入の社内検討ステップに向けた土壌づくりをしているのである。

先進事例の紹介は主に意思決定者に向けて行われている。新たなITソリューションの導入の決裁権を意思決定者に対して、今後取り組むべき経営課題に関する「気づき」を与えることができれば社内案件化する可能性が高く、さらに購買担当者も意思決定者の指示によって商品に関する情報収集活動をスタートさせるためだ。

その結果、急速な技術進化に対して自社ナレッジが追いつかず、取り組むべき経営課題が発見しづらいという悩みを抱える意思決定者に対し、世界各国の先進事例を通じて潜在ニーズを顕在化させるための活動（イベント、セミナーなど）を行うことで、「**同業種・異業種の先進事例から、自社の経営課題を発見できた**」というデライト体験を与えることに成功している。

探索、候補の抽出：見込み顧客を管理し顧客化段階を把握

日本オラクルでは、**テレマーケティング・テレセールス**が見込み顧客を管理し、各企業の顧客化段階を把握しながらリードの優先順位づけを行っている。

その主な業務を担っているのが「**Oracle Direct**」だ。マーケティング部門によって潜在ニーズを掘り起こされた見込み顧客によるさまざまな問合せに対応するとともに、顧客データベースを活用しながら各企業の顧客プロフィールと顧客化段階を把握し、最適な提案内容と提案タイミングに関する初期判断を行っている。「**Oracle Direct**」の初期判断は、その後担当営業に伝達され、効果的な営業活動に役立てられる。

この活動は主に購買担当者に向けて行われている。**事業インパクトが大きく商材リテラシーが低い IT ソリューションの導入は、情報収集に長い時間を要することが多く、購買担当者に対して適切なタイミングで適切な情報を提供することが求められるためだ。**また日本オラクルとしても、長期間にわたる検討プロセスに営業がべったりと張りつくことば効率が悪く、テレマーケティング・テレセールスのように効率的に複数顧客を管理できるシステムを導入することは理にかなっている。

その結果、適切なタイミングで、自社が必要な情報を入手したいという悩みを抱える購買担当者に対し、「**Oracle Direct**」が顧客と適切な距離感を保ちながら、必要な情報を必要なときにだけ提供し、買い手企業の購買プロセスを支援することによって、「各検討段階において、必要な情報が得られた」というデライト体験を与えることに成功している。

評価・選定：確度の高い顧客に最適なチーム編成で提案活動を実施

日本オラクルでは、確度の高い顧客に対して営業やパートナー企業が最適なチーム編成で提案活動を実施している。

「**Oracle Direct**」にて優先度高と判断された買い手企業に対し、マーケティング活動設計時にセグメンテーションにて決められたチーム（**業種別営業・パートナー、技術メンバー、サポートメンバー**など）が編成される。提案活動は、「**Oracle Direct**」による顧客プロフィールや顧客データベースに蓄積された情報をもとに、成約確率の高い提案ソリューション・提案金額が算出されたうえで行われる。必要に応じて、上申に必要な資料作成やトップコールなども実施しながら、買い手企業の意思決定を支援する。

この活動は、主に購買担当者に向けて行われている。事業インパクトが大きいため、評価・選定ステップは慎重に行わなければならない、意思決定者の関与度も高い。一方で商材リテラシーは低いため、購買担当者が明確に導入意義を意思決定者に説明することば難しい。提案内容が自社の経営状況にマッチしていることや投資対効果があるということをわかりやすくまとめた**上申資料の作成支援**、また、**意思決定者に対するトップコール**などの活動は、購買担当者の業務の手助けになるだけでなく、**決裁権を持つ意思決定者**に対しても、直接影響を及ぼす活動となっている。

その結果、意思決定者を説得するうえで商品の自社への適合性や投資効果を明示したいという悩みを抱える購買担当者に対し、専門知識の高い提案チームが買い手企業に合わせた的確な提案を行うことによって、「各領域のプロが、導入における経営上の意義を明確に提示してくれた」というデライト体験を与えることに成功している。

導入・使用：コストを抑えた短期間の導入作業＋ スムーズな保守対応システムの提供

日本オラクルでは、営業やパートナーおよびサポートセンターがコストを抑えた短期間の導入作業と、その後のスムーズな保守対応システムの提供を行っている。

ITソリューション導入時には、各企業によって異なるITシステムを設計・構築することが必要とされることから、たくさんの時間とコストを要することが多い。日本オラクルでは、この導入期間とコストをできる限り削減する試みとして、特に中堅企業向けに「**Oracle Accelerate**」を提供している。

多くの導入実績を持つオラクルパートナーが実際にソリューションを導入するうえで活用したITシステム設計をテンプレートとして、「**Oracle Accelerate**」のデータベースにアップデートする。すると、別のパートナーが新規にITシステムを導入する際にそのデータベースを参照し、類似したITシステムのテンプレートを検索して利用することができる。既存のテンプレートをベースにITシステムを設計・構築できるので、導入作業にかかる時間とコストを大幅に削減することが可能となる。

また導入後も、何かシステムに不具合が生じた際には解決までにたくさんの時間がかかることが多い。まず買い手企業がサポートセンターに問合せをし、自社のシステム環境やトラブルの状況を説明したうえで、実際にトラブルの所在がどこにあるかをサポートセンター側が遠隔で診断するというプロセスをふまなければならないのが一般的である。しかし、日本オラクルではこのプロセスをできるだけ短縮するため、「**My Oracle Support**」という保守対応ツールを提供している。「**My Oracle Support**」では、買い手企業は事前にツールを使って自社のITシステム環境をサポートセンターにアップロードしておき、トラブル発生時に買い手企業がサポートセンターに問い合わせると、サポートセンターはその時点で買い手企業のITシステム環境を把握できるため、状況把握の時間が大幅に削減できる。

「コストを抑えた短期間の導入作業」は、主に購買担当者に向けて行われており、「スムーズな保守対応の仕組み」は実際にソリューションを運用する使用者に向けて提供されている。クロスセル時には、購買担当者や使用者の意見が影響を持つ場合が多く、彼らの満足度を高めることが、長期的な顧客との関係構築において非常に重要な役割を果たすためである。

その結果、導入・トラブル対応に多くの時間を取られるという悩みを抱える購買担当者や使用者に対し、コストを抑えた短期的な導入作業とスムーズな保守対応の仕組みを提供することによって、「導入・保守をスピーディに実現し

てくれた」というデライト体験を与えることに成功している。

他製品の導入検討へ＝顧客データをもとに継続的に情報提供

IT ソリューションの場合、あるソリューションを導入したからといって購買プロセスが終了するわけではない。日々進化する IT 技術に関するナレッジを蓄え続け、必要に応じて自社システムをアップデートしていく必要がある。そこで日本オラクルでは、ソリューション導入後も、**テレマーケティング・テレセールスが顧客データをもとに最新の情報を買い手企業に提供し続けている**。新規にリードを開拓する場合とは異なり、この活動は主に購買担当者に向けて行われている。使用者からのフィードバックに耳を傾けながら、導入されたソリューションは今も効果的であり続けているか、アップデートや補強は必要ないか、などを意識している購買担当者に新たな情報を提供し続けることによって、購買担当者から意思決定者に対する良い影響を及ぼすことを意図しているためである。

その結果、IT 技術の変化を追い続けるのは困難だという悩みを抱える購買担当者に対し、顧客データをもとに継続的に情報を提供することによって、「自社に合った新情報を継続的に人手できた」というデライト体験を与えることに成功している。