B to B(対企業向け)事業戦略の策定

Copyright (C) 2011 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

1. 背景と目的

日本総研
The Japan Research Institute, Limited

■背景

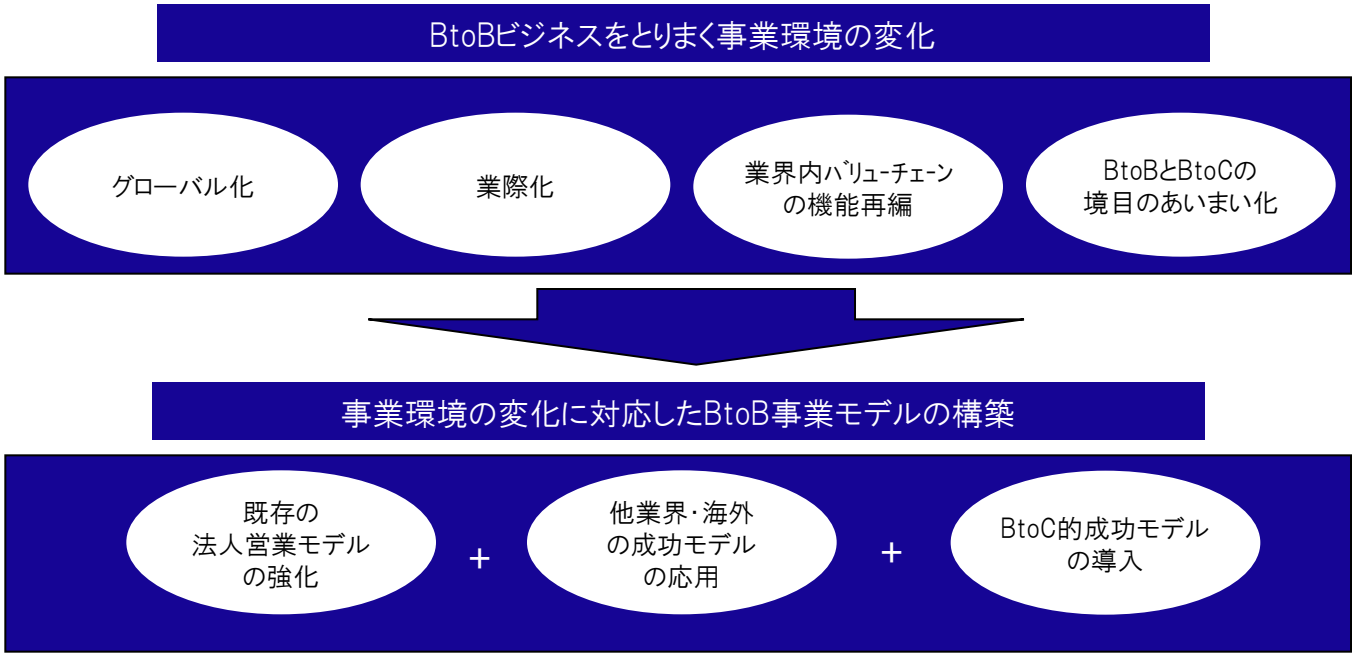
今、BtoBビジネスの事業環境が変わってきています。

メーカーや卸が小売に乗り出したり、逆に小売が製造を手がけたり、更には他業界からの新規参入など、業際の垣根やBtoBとBtoCの境目のあいまい化が顕著になってきました。日本総研は、これらの現象を、広い意味での「クロスボーダー化」と捉えています。

ここでいう「クロスボーダー化」とは、単に「国」の境界だけでなく、「業界間」、「業界内バリューチェーンの各機能」、「BtoBとBtoC」といった境界・区分を越えたビジネスの変化であり、今後のBtoBビジネスを考えるうえで最も重要な要素のひとつと言えます。

■目的

このような事業環境変化に対応するために、従来の法人営業力の強化と並行して、他業界・海外の成功事例や、BtoCビジネスのアプローチを積極的に取り入れた、BtoBビジネスの事業戦略立案が必要であると考えます。



Copyright (C) 2009 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

2. BtoB事業戦略のアプローチ法

日本総研
The Japan Research Institute, Limited

・「クロスボーダー化」に代表される事業環境変化に対応するために、私たち日本総研は、これまでの豊富なコンサルティング実績とノウハウの蓄積をベースに、BtoBビジネスの調査・分析から実行・推進まで、幅広いサポートを行っております。

・BtoB事業戦略の構築・実行までのプロセス毎に、下図のアプローチ方法を用いています。

BtoB事業戦略実行までの流れ

調査・分析

実務的かつ実効的な施策を視野に入れた調査・分析を行います。

調査

・顧客（ユーザー）、調達先、競合企業、自社に対する調査

分析・課題抽出（例）

・自社が考えていることと顧客、調達先の認識のギャップ分析

・業界内における顧客、競合企業、調達先、自社との力関係 等、変化の分析

・ヒト/モノ/カネのフロー分析

・事業機会を発見するチャンスマップ作成

・売上レバー分析

戦略策定

既成概念にとらわれない事業モデル、戦略及びマーケティングミックスの立案を支援いたします。

事業環境・構造の変化、課題の抽出

・ベンチマーキングアプローチ

・BtoC的成功モデルの導入

・外部プレイヤーの有効活用の視点

・経営戦略の視点

戦略・打ち手の策定（例）

・新たな事業モデルの策定

・マーケティングミックス構築

・マーケティング強化を軸にした経営戦略立案

実行・推進

事業戦略の効果を最大限に獲得するためのプロセスマネジメントを実施します。

戦略・打ち手

・戦略の具体化

・体制・仕組み作り

・（適宜）社外とのコーディネーション

実行・推進（例）

・プロジェクトマネジメント

・ファシリテーション

・アクションラーニング

・効果検証、コールドアイ

Copyright (C) 2009 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

3－1. 調査･分析ステップ

日本総研は、事業戦略を成功させるために、実務的かつ実効的な施策を視野に入れた調査手法を選択し、戦略立案につながる効果的な分析を実施します。

調査

プレイヤー	視点の例
顧客（ユーザー）	･自社を含めた取引先を選ぶ選択要因 ･競合と比較した自社の評価 ･顧客の意思決定プロセス ･顧客にとっての顧客･市場の動向
調達先	･調達先の市場動向 ･調達先からみた自社と競合企業の比較 ･調達先が自社に期待する機能
競合企業	･競合企業の事業戦略 ･新規参入企業のビジネスモデル ･競争ルールの変化
自社	･顧客、調達先、競合企業から見た自社の強み ･自社の活動や体制における改善余地

分析･課題抽出

･自社が考えていることと顧客、調達先の認識のギャップ分析

･業界内における顧客、競合企業、調達先、自社との力関係 等、変化の分析

･ヒト/モノ/カネのフロー分析

･事業機会を発見するチャンスマップ作成

･売上レバー分析（売上を上げるためのレバー（てこ）の明確化）

Copyright (C) 2009 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

3－2. 戦略策定ステップ

日本総研では、多様な業界でのコンサルティング経験から得たノウハウ・アプローチを活かし、事業環境変化を生き抜く戦略・打ち手をご提案します。

調査・分析から導き出された事業環境・構造の変化、課題

ベンチマーキングアプローチ

他業界・海外の成功モデルを既存の事業に取り入れる

BtoC的成功モデルの導入

主にBtoCビジネスで普及している顧客接点・手法（Webマーケティング、コールセンター等）を応用する

外部プレイヤーの有効活用の視点

内部成長、自前主義にこだわらず、外部プレイヤーの活用・連携も視野に入れた新しいマーケティング機能を付加する

経営戦略の視点

機能としての視点にとどまらず、下記のような経営の視点で戦略を構築する

・物流・商流も含めたバリューチェーン全体としての付加価値向上

・投資対効果

・組織・人材のマネジメント

・社会における事業の存在意義

戦略・打ち手

■ 新たな事業モデル

■ マーケティングミックス構築
- －商品・サービス戦略
- －価格戦略
- －プロモーション戦略
- －チャネル戦略
- －営業力強化
- －企業ブランディング

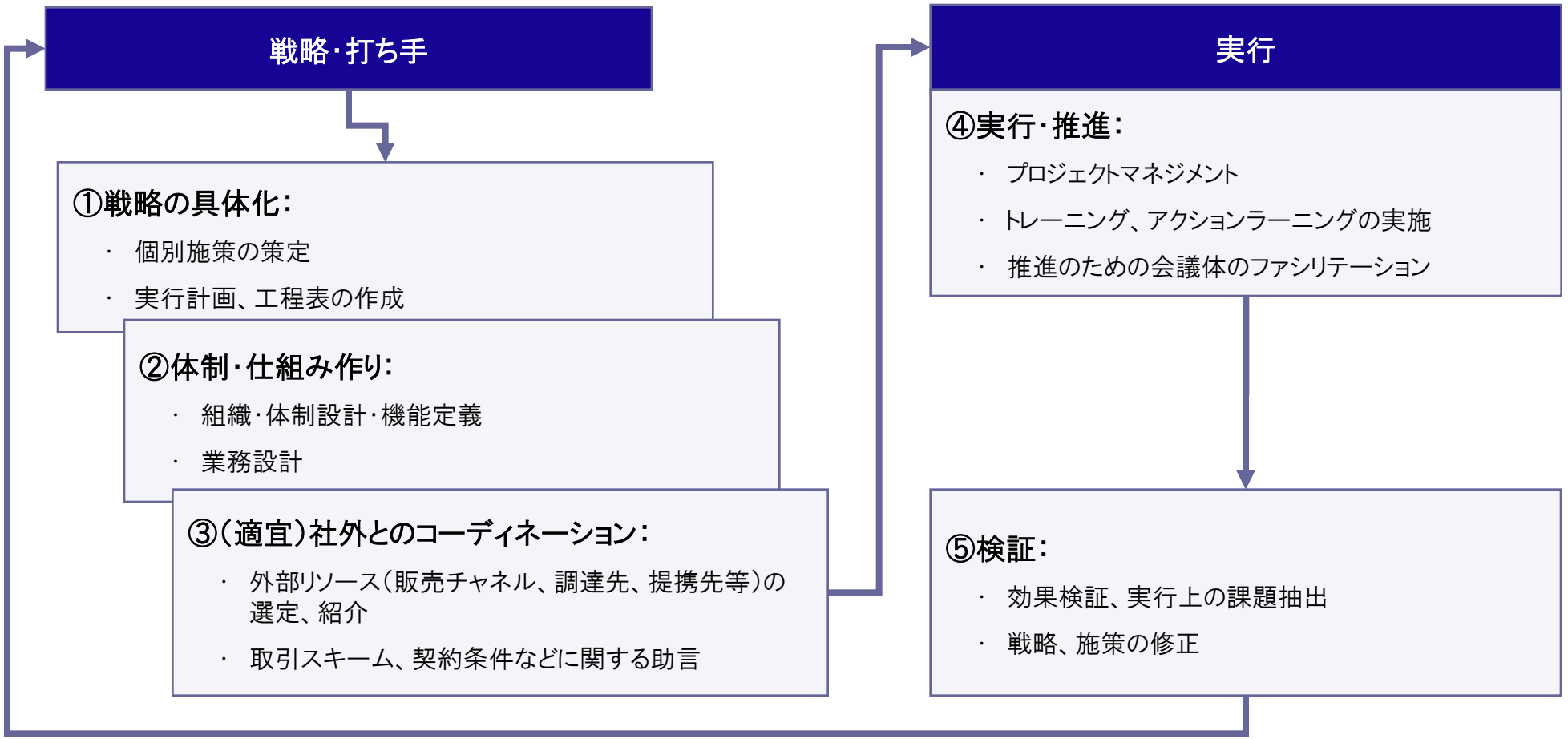
■ マーケティング強化を軸にした経営戦略
- －アライアンス戦略
- －商品化戦略
- －物流・調達戦略
- －組織・人材マネジメント変革

など

Copyright (C) 2009 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

3－3. 実行・推進ステップ

戦略を100%実行し、その効果を最大限に獲得するために下記のようなプロセスマネジメントの導入が重要と考えています。



Copyright (C) 2009 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

4. プロジェクト実績（サマリー）

日本総研
The Japan Research Institute, Limited

調査・分析

- ■実績①：サービス　競合動向実態調査
- ■実績②：商社　取引先からみた自社評価調査
- ■実績③：ヘルスケア　新規市場調査・販売チャネル調査
- ■実績④：通信　営業プロセス＆パフォーマンス調査
- ■実績⑤：エネルギー　営業部門の組織実態調査
- ■実績⑥：建設　中期経営戦略策定のための経営診断

戦略策定

- ■実績⑦：医薬品　事業提携を機軸とした競争戦略策定
- ■実績⑧：専門商社　クロスマーケティングを軸とした競争戦略策定
- ■実績⑨：事務機器　ビジネスモデルにおける差別化戦略策定
- ■実績⑩：環境　業界をリードするための成長戦略策定
- ■実績⑪：システム　R&Dを活かした新たなマーケティング戦略策定
- ■実績⑫：電機　ファイナンス事業における中期事業計画策定

実行・推進

- ■実績⑬：ヘルスケア　新事業モデル立ち上げ・テストマーケティング実行支援
- ■実績⑭：不動産　新営業戦略の効果的な実行支援
- ■実績⑮：医療器具　営業部門における販売店への付加価値向上の具体化
- ■実績⑯：業務用食品　営業活動の「見える化」を活用した営業力強化の具現化
- ■実績⑰：飲料メーカー　コンタクトセンター機能の再構築と機能強化の具体化
- ■実績⑱：卸売　次世代経営者育成のための教育（アクションラーニング）

Copyright (C) 2009 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

4. プロジェクト実績（調査・分析）

日本総研
The Japan Research Institute, Limited

実績①

業種	サービス
テーマ	競合動向実態調査
課題↓内容・成果	【課題】 取引先1社当りの取引金額が近年減少しているが、その要因が分からないでいた。新たな対応策を考える上でも市場プレイヤーからの正確な情報を知る必要があった。 ↓ 【内容・成果】 取引先へのインタビュー調査を行った結果、新規参入企業が攻勢を仕掛け、低価格競争で攻めてきていることが判明。また、競合調査を通じて業界では軽視されていたプロモーションを強化し、新規受注につなげている事が明らかになった。市場環境の再認識により、今後のマーケティング戦略の方針が固まった。

実績②

業種	商社
テーマ	取引先からみた自社評価調査
課題↓内容・成果	【課題】 歴史と伝統を持ち、旧い取引先からの信頼が高かったものの、業界構造の変化や競合企業の台頭により、年々売上が減少。営業部門の強化だけでは改善に限りがあり、抜本的なマーケティング改革の道を探る必要があった。 ↓ 【内容・成果】 顧客企業が取引先を選ぶ際の判断基準、自社に求める機能や要望などを調査。競合他社と比較した際の自社への評価と認識のギャップを客観的に把握することで、新たなマーケティング施策へのポイントが明確になった。

実績③

業種	ヘルスケア
テーマ	新規市場調査・販売チャネル調査
課題↓内容・成果	【課題】 新製品の販売を開始したが売れ行きが非常に悪いため、販売戦略の見直しが急務であった。 ↓ 【内容・成果】 競合調査を通じ、既存のウェブ通販というBtoC事業モデルでは競争が激しく、市場シェア拡大・収益性の確保は困難と判断。一方、潜在顧客および潜在販売チャネルに対するヒアリング調査から、特定のBtoBチャネルにおいて、この商品を取り扱う潜在ニーズがあることを確認した。これにより、既存のBtoCモデルではなく、競争優位性が発揮できるBtoB事業モデルの方向性を見出す事ができた。

実績④

業種	通信
テーマ	営業プロセス＆パフォーマンス調査
課題↓内容・成果	【課題】 営業部門が顧客・市場に対しどう働きかけているか把握したい。 ↓ 【内容・成果】 営業マンがどの顧客セグメントに、どの程度接触し、何の製品を、どのように提案しているのかを定量的に把握・集計する営業パフォーマンス調査を実施。営業プロセス分析から、絶対的な顧客との接触量が少ない事、その原因として、顧客からのリアクション・引き合いを獲得するためのプレセールス活動が不足しているという問題点を鮮明にすることができた。また収益性分析から、売上の稼ぎ頭の商品群は実は儲からず、一方、特定の顧客セグメントへの特定の商品群の収益性が高いことが判明し、今後のターゲティングセグメントを特定することができた。

実績⑤

業種	エネルギー
テーマ	営業部門の組織実態調査
課題↓内容・成果	【課題】 実行中の営業部門の組織変革が本当に営業現場に根付いているかを検証したい。 ↓ 【内容・成果】 営業担当者・マネージャー、本部スタッフに対し、イントラネット上でのアンケート調査を実施。「会社の戦略、マネジメントのしくみ、評価・教育体制がどの程度機能し、どこに問題がありそうか」を社員の視点から抽出した。調査結果の分析から、「戦略・方針は明確」、「マネジメントのしくみ、マネージャーの管理スキルは高い」、一方、「営業活動の標準がなく、教育プログラムが有用でない」ことが、「営業の提案活動の質・量の低さ」につながっているという構図が浮き彫りとなった。調査結果を起点として、徹底的な対話・議論を実施することにより、部門内の変革意識、一体感を高めることができた。

実績⑥

業種	建設
テーマ	中期経営戦略策定のための経営診断
課題↓内容・成果	【課題】 今後の中期経営戦略の策定のため、自社の現状経営資源における強化可能点・補充改善点について把握するための経営診断が必要であった。 ↓ 【内容・成果】 財務実績データの分析、自社経営幹部、中堅幹部、一般社員へのインタビューに加え、自社の営業部隊へのミステリーショッパー（覆面調査）形式での内部調査を行い、より客観的な現状実態の洗い出しを実施。経営層の目に届いていない自社の問題点や改善余地ポイントまで明らかにし、改善余地の実態を分析レポートとして提示した。

Copyright (C) 2009 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

4. プロジェクト実績（戦略策定）

日本総研
The Japan Research Institute, Limited

実績⑦	
業種	医薬品
テーマ	事業提携を機軸とした競争戦略策定
課題↓内容・成果	【課題】 グローバルな競争が激化する中、他社との事業提携を機軸に攻めの経営に転じるための事業上の機会・リスクを明確にしたい。 ↓ 【内容・成果】 アライアンス企業の経営資源の棚卸しと、市場・競合分析から、アライアンス候補企業とのシナジーを得られる市場領域とマーケティングの戦略・施策を策定した。この戦略・施策を実行するための提携の事業スキーム、事業計画と投資・リソース配分のシナリオを構築した。

実績⑧	
業種	専門商社
テーマ	クロスマーケティングを軸とした競争戦略策定
課題↓内容・成果	【課題】 取扱い商材は幅広かったが、専門特化した競合企業に各商材のシェアを奪われていた。そのため自社でも専門性を高めるために商材毎に部門を細分化したが、取引が特定の品目に偏るという機会損失も増加。全体的なシェアの回復が急務であった。 ↓ 【内容・成果】 商材構成のメリットを最大限に活かすための部門間のクロスマーケティング体制を構築。営業力に加え、マーケティングの仕組みとツールを整備することにより、専門性を維持しながらも、品揃えの幅広さを訴求できるようになった。

実績⑨	
業種	事務機器
テーマ	ビジネスモデルにおける差別化戦略策定
課題↓内容・成果	【課題】 先行する競合他社と、現状では類似のビジネスモデルを採用しており、今後、追いつき追い越す上で、差別化できる新たな戦略の構築を図りたい。 ↓ 【内容・成果】 先行する競合他社の強み・弱み、今後の戦略方針等を踏まえた上で、法人営業における顧客からの評価向上面での差別化戦略として、異業種（人材派遣業・文具販売業等）における成功モデルの徹底研究・応用を行い、「サービススピード」という観点に着目した新たな戦略を設計・構築した。

実績⑩	
業種	環境
テーマ	業界をリードするための成長戦略策定
課題↓内容・成果	【課題】 まだ圧倒的な大手企業が存在しない業界であり、集客は属人的な営業力に頼っていた。業界で一歩先に出るためには組織的な集客の仕掛けが必要であった。 ↓ 【内容・成果】 異業種の成功事例を応用する余地が多く、それらを自社業界にアレンジしたサービス・商品を整備。成長のためのマーケティング体制を構築した。

実績⑪	
業種	システム
テーマ	R&Dを活かした新たなマーケティング戦略策定
課題↓内容・成果	【課題】 顧客業界の再編が活発化する中、新たな市場開拓のためには、営業マンによる局地戦という従来の勝ちパターンから、新しいマーケティング手法への変革が必要であった。またR&D活動を実際のマーケティングへ活かす方法を模索していた。 ↓ 【内容・成果】 顧客数の増大に対応するために組織的マーケティングを強化。営業活動を効率化することで、必要な局地戦に更に注力できる体制とした。また、R&Dを集客につなげるために実績作りを優先した取組みを開始した。

実績⑫	
業種	電機
テーマ	ファイナンス事業における中期事業計画策定
課題↓内容・成果	【課題】 会計制度の改定、競争激化によるリース料率の低下による収益悪化など、経営環境の先行き不透明感から、長期的にみて新たな収益源の確保が必要であった。 ↓ 【内容・成果】 リース料率設定の競争力を高めるべく収益構造改革を実施し、価格競争力を高めるべく低い料率設定に耐えうる経営基盤の強化を行った。また、既存サービスであるリース事業中心から、総合ファイナンス機能会社へ進化すべく、R＆Dとして長期的なサービス開発の取組みを行っている。

Copyright (C) 2009 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

4. プロジェクト実績（実行・推進）

日本総研
The Japan Research Institute, Limited

実績⑬	
業種	ヘルスケア
テーマ	新事業モデル立ち上げ・テストマーケティング実行支援
課題↓内容・成果	【課題】 新たに考案した事業モデルを実行するしくみを確立したい。 ↓ 【内容・成果】 新事業モデルでの販売開始にあたり、新たに導入する販促手法・施策（イベント、DM、テレマーケティングと人的営業の組み合わせ）を体系化し、これに必要なマニュアル、販促ツール、販売契約雛形などを作成した。販促、営業担当者に対するロールプレイングを中心としたトレーニングを行ったうえで、新たな事業モデル下でのテストマーケティング（試験的な販売・営業活動）の実行を推進した。上記の結果、テストマーケティング期間内で、目標を上回る販売代理店・顧客を獲得し、新たな事業モデルでの事業運営の目処をつけることができた。

実績⑭	
業種	不動産
テーマ	新営業戦略の効果的な実行支援
課題↓内容・成果	【課題】 営業チャネル開拓強化のために、営業チャネルの再編成等を行い新たな営業戦略を立てたものの、1人当たりの訪問件数の増強とそれを愚直に実行する“気合”面の強化以外の効果的な戦略実行手法が見えてこないため、実行具体化のサポートが必要であった。 ↓ 【内容・成果】 営業チャネルの再編成に対応した新営業ツールの開発、側面支援する情報発信の強化等の、戦略実行の具体化の支援を行った。その際、BtoCビジネスにおける先進事例もベンチマークし、BtoBビジネスにおける法人営業先の顧客企業にとっての顧客にとって有益なアプローチツールとなるような新営業ツールを開発した。言わば、BtoBtoCを満たす新たな新営業ツールの開発・導入を行うことで、営業戦略の実行を具現化した。

実績⑮	
業種	医療器具
テーマ	営業部門における販売店への付加価値向上の具体化
課題↓内容・成果	【課題】 販売店に対し商品を提供する以上の付加価値を提供したい。 ↓ 【内容・成果】「販売店に対し、接客力向上のアドバイスをするサービスを提供する」という営業戦略を提言し、これを具体化するための販売店の接客レベルを評価し改善策をフィードバックするプログラムを構築。このサービスプログラムの販売店への提供を、クライアント企業の営業担当者と共に実行した。この実行を通じ、プログラムの実行ノウハウを営業マンが習得することができた。また、重要販売店のロイヤルティーを向上させることができた。

実績⑯	
業種	業務用食品
テーマ	営業活動の「見える化」を活用した営業力強化の具現化
課題↓内容・成果	【課題】 営業プロセスを「見える化」し、営業の組織力を高めるマネジメントのしくみを構築したい。また、しくみを構築するだけでなく、実際に営業力の向上につなげたい。 ↓ 【内容・成果】 営業プロセス上のKPI（カギとなる指標）を抽出し、このデータを蓄積・管理できるSFA（営業支援システム）を構築。SFAのトライアル運用を実施し、そのデータから、営業活動上の問題点（本来力を入れるべきエンドユーザーへの働きかけが少なく、比較的接触しやすい卸・問屋に力が集中している）を浮き彫りにした。上記問題点を解決する施策をたて、この施策遂行のために、SFAのデータをもとにした営業マネージャーによる部下のコーチング、営業チーム内での有効なディスカッション・ノウハウ共有を行った。この結果、SFAのトライアル運用に参加した営業拠点におけるKPIが改善し、売上増につながった。また、営業拠点における効果的なコミュニケーションのあり方を確立できた。

実績⑰	
業種	飲料メーカー
テーマ	コンタクトセンター機能の再構築と機能強化の具体化
課題↓内容・成果	【課題】 行き当たりばったりの研修であったため、体系的で持続可能なお客様対応とリスク対応力の強化を実施したい。またコンタクトセンターの社内での位置付けが不明確であるため、社内連携を強化したい。 ↓ 【内容・成果】 組織の位置付けと社内への情報発信の仕組み・体制を見直したことにより、情報の連携がスムーズになった。特に営業部への情報提供機能を高めた結果、取引先へのクレーム対応にコンタクトセンターが提供した情報が活用されることが多くなり、組織内でのコンタクトセンターの重要度が見直され、各部との連携・交流が増した。また、コンタクトセンターのスタッフの評価項目が曖昧になっていたため、評価項目と評価基準を定量的に明確にし、それにそった研修企画立案、最適な講師の選定を実施。現在は継続的な対応力の向上につながっている。

実績⑱	
業種	卸売
テーマ	次世代経営者育成のための教育（アクションラーニング）
課題↓内容・成果	【課題】 中長期営業戦略を策定し、実行計画は策定したものの、日々の業務に追われ、その計画がなかなか前に進まないでいるため、実行体制の再構築と実行力を強化したい。 ↓ 【内容・成果】 営業計画が実行に落ちていない原因を明らかにするため、ヒアリング調査を実施した結果、業務分掌や業務フローなどの社内体制の整備が不十分であることが明らかになった。そのため体制の再構築、業務分掌の変更、業務フローを新たに作成し、実行体制の整備を行った。

Copyright (C) 2009 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

5. コンサルティングメニュー

日本総研
The Japan Research Institute, Limited

■ 調査・分析ステップ
- 市場環境・業界構造調査
- 新製品・新サービスのニーズ調査
- 競合動向実態調査
- 販売力調査
- 海外マーケット調査
- 技術開発調査
- ミステリーショッパー
- 顧客満足度調査
- 従業員満足度調査

■ 戦略策定ステップ
- 中長期事業計画書策定
- 商品・サービス戦略
- 価格戦略（価格決定システムの構築）
- 販売チャネル戦略
- 物流最適化戦略
- プロモーション戦略
- 企業マーケティング戦略
- WEBマーケティング戦略
- BtoBブランディング
- コールセンター構築・設計
- カスタマーセンターのオフェンス化戦略
- 営業力強化
- アライアンス戦略

■ 実行・推進ステップ
- 実行計画書策定（アクションプラン策定）
- プロセスマネジメントの導入
- フィージビリティ・スタディ
- テストマーケティング
- 業務設計書の策定
- 業務分掌の策定
- 組織改革
- アクション・ラーニング
- コールセンター対応力強化

Copyright (C) 2009 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門
経営戦略クラスター
プリンシパル　東秀樹
シニアマネジャー　三浦学

E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。

Copyright (C) 2009 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.