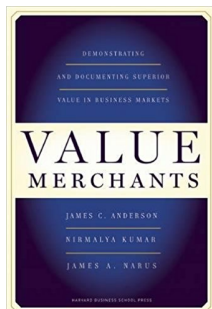


『Value Merchants』

バリューマーチャント - 価値で勝負する BtoB マーケター



原書名 : Value Merchants

著者 : James C. Anderson、Nirmalya Kumar、James A. Narus

出版社 : Harvard Business Review Press (アメリカ)

ISBN : 978-1422103357

競合他社との値下げ競争にさらされ、売上が伸びても利益が出ない——今日、BtoB 企業からはそんな声がよく聞かれる。そうした状況下では、商品の価値は全くの無駄にされてしまっている。

必要なのは値下げではなく、価値販売者になることだ。本書で紹介する「顧客価値管理」では、自社商品の価値を試算し、顧客に響く価値提案を創造し、提供した価値に対するリターンを最大化する。

ケロッグ経営大学院やロンドン・ビジネス・スクールの教授でありながら、ビジネスの現場での経験も豊富な著者らが築き上げたシンプルで実践的な価値販売モデルが、世界各国の事例とともに丁寧に解説される。

目次

はじめに

1. 価値販売者 優れた価値を実証してビジネスをおこなう
2. 価値の概念化 重要事項に焦点を合わせる
3. 価値提案の作成 価値ある POD (差別化要素) となる要素を特定する
4. 価値提案の証明 優れた価値を実証し提示する
5. 商品を調整する サービス抜きのソリューションとオプションを作る
6. 営業部員を価値販売員に変える 価格ではなく価値で売る
7. 提供した価値から利益を得る 公正なリターン手にする
8. BtoB 市場で成功する 価値販売者であること

補遺 A 顧客価値と価格を関係付ける

補遺 B PeopleFlo の EnviroGear ポンプにおける顧客価値モデル

本書の内容

はじめに

本書の読者対象は、法人を顧客に持つ BtoB 企業のマーケティングや営業部門の管理職だ。顧客企業の管理職は値下げにしか注意を払わず、商品（リーダー注：以下「商品」は、製品とサービスの両方を指すものとする）の価値が理解されるのは難しい。そんな状況から脱するには「顧客価値管理」が必要だ。

1. 価値販売者 優れた価値を実証してビジネスをおこなう

集積回路のサプライヤーが電子機器メーカーとの契約をかけて競合他社と争っていた。顧客は事前の調査で、そのサプライヤーの製品は 10 セント高くても買う価値があると判断していた。だが、営業部員はその価値を説明することなく、競合の価格に合わせて値引きをし、50 万ドルの利益を失った。そうした値引きやコモディティ化に対抗するため、本書では「顧客価値管理」を紹介する。「顧客価値管理」の目的は、市場におけるターゲットセグメントに優れた価値を提供することと、提供した価値に見合う利益を得ることだ。

適切な利益を得るには、自社と競合他社の商品を比較し、自社商品によって顧客が得るコスト削減や増分利益をあらかじめ実証し、それを資料で提示する。顧客価値管理には 3 つの利点がある。顧客価値を明確にコンセプト化できること、価値の評価に対して実用的なアプローチができること、優れたパフォーマンスを達成するためのコンセプトやツールが確立されていること、の 3 つだ。Sonoco では、目標達成に顧客価値管理が必須と考え、経営陣が主導して価値提案の改善に取り組んだ結果、3 年連続で 2 ケタ成長を遂げた。

2. 価値の概念化 重要事項に焦点を合わせる

近年 BtoB 市場では、「価値」や「価値提案（バリュープロポジション）」という言葉が広く使われているが、その定義は一樣ではない。我々は「BtoB 市場における顧客価値は、顧客企業が商品に対して支払った価格と引き換えに受ける、技術的、経済的、サービスの、社会的なメリットで、財務的価値に値するもの」と定義する。価格は価値に含めない。重要なのは、顧客が 2 番目と考える選択肢との比較だ。価値は 3 つの要素に分けられる。POP（同質化要素）、POD（差別化要素）、POC（顧客と意見が異なる要

素) だ。

価値提案を作成する際は、顧客に響く価値に焦点をあてる。顧客にとって最も重要な要素となる機能やパフォーマンスに的を絞り、その価値を実証して提示し、サプライヤーが顧客の懸念事項や優先事項を理解していることを伝える。

3. 価値提案の作成 価値ある POD となる要素を特定する

顧客に響く価値提案を作るには、まず自社商品の POD の価値の要素をリスト化する。そして2番目の選択肢を特定し、各要素について自社商品と2番手とで同等か異なるかを公平に判断する。続いて、商品にどんな変更を加えれば顧客に優れた価値を提供できるのかを見極める。定性的研究は、価値の見直しや新たな価値の発見につながる。

顧客価値管理の真髄は、顧客が受けるベネフィットを財務的に表現することにあるが、その際に便利なツールが、言葉と演算子で作る言葉の価値式だ。式の左側には価値の要素、右側には機能やパフォーマンスの差となる要素を置く。

例えば、Rockwell Automation のポンプ製品を使って電気使用量を抑えた場合に顧客が得る削減コストを競合の製品と比較すると、次のような式になる。

$$\text{削減コスト} = \left[\text{使用 kW} \cdot 1 \text{ 年あたりの稼動時間} \cdot \text{kW 時間あたりの\$} \cdot \text{システムソリューションの使用年数} \right]_{\text{競合のソリューション}} - \left[\text{使用 kW} \cdot 1 \text{ 年あたりの稼動時間} \cdot \text{kW 時間あたりの\$} \cdot \text{システムソリューションの使用年数} \right]_{\text{ロックウェルのソリューション}}$$

4. 価値提案の証明 優れた価値を実証し提示する

言葉の価値式は、顧客価値リサーチでのデータ収集により真価を発揮する。リサーチの目的は、ターゲットとするマーケットセグメントに対して、自社の商品がどんな価値を提供できるかを知ることだ。顧客とのミーティングで、POP、POD と考える価値の要素を説明して POD を特定し、言葉の価値式を共有し、データを収集する。そして、顧客に響く価値にフォーカスした価値提案を作成するには、ビジネスにどんな変更を加えればよいのかを特定する。

価値に乏しい価値提案もリサーチで顧客に響くものになる。建築物塗装用の樹脂コーティングの販売者が「値段は少し高くなるが、環境基準を満たしつつパフォーマンスを保てる」ことを価値提案として新たな製品を勧めたが、顧客は納得しない。だが、リサーチで塗料を塗る人件費が顧客のコストを圧迫する要因だと突き止め、新たな塗料の特性を活かせば購入差額を上回る人件費削減ができることを価値として提示すると、顧

客は喜んで受け入れた。

コンサルタント的な販売アプローチで役立つツールは、表計算ソフトを活用した価値計算機だ。削減実績の提示には、それを拡張した価値提示器が役立つ。顧客が得た削減コストや増分利益を記録したツールが価値事例集だ。

5. 商品を調整する サービス抜きのソリューションとオプションを作る

コア商品が他社の商品と置き換え可能だとしても、商品に付随するサービスやプログラム、システムで商品の価値を増強し、他社商品との差別化を図ることができる。どんなに細かくセグメント化しても顧客ごとに要望の違いは生じるため、商品に柔軟性を持たせたい。そこで、ソリューションはできるだけサービスを取り除いて最小限の性能を最低価格で提供し、セグメントごとに厳選した各種オプションをつけられるよう、商品を構成する。

商品に柔軟性を持たせるには、ターゲット顧客をより細かくセグメント化し、現在どんなサービスをどのように提供しているかを体系的に検証する。そして、各サービスの価値とコストを試算し、今後どのように提供するかを再考する。

傑出した例は **Dow Corning** だ。サービス不要で低価格を希望する顧客に応じるため、同社は完全所有子会社 **Xiameter** を立ち上げた。**Dow Corning** と同じ製品を提供しながらも、サービスを完全に廃し、注文方法を制約することで物流、販売、在庫のコストを抑えた。**Dow Corning** は **Xiameter** 立ち上げ当初 2800 万ドルの損失となったが、4 年後には 5 億ドルの利益へと大きく黒字転換した。

6. 営業部員を価値販売員に変える 価格ではなく価値で売る

サプライヤーの営業部員を価値販売者にするのに報奨金は役立つが、売上高や販売量ではなく、利益に対して与えることが重要だ。例えば価値販売ツールの使用回数など、行動的な要素も報奨の対象にすれば、ツール使用の日常化を促せる。周りからの信頼が厚い営業部員に初期段階から協力を得て、他の営業部員を啓蒙してもらおう。価値販売をプロセス化し、ツールを作成し、データを更新することで、顧客価値の見識を営業部員同士で共有し、営業活動に役立てられる。プロセスやツールの研修も必要だ。実際の営業では、最初に成功体験が得られるよう、価値販売スペシャリストが指導しながら実践演習をおこなう。

上層部は企業内に価値販売の文化を浸透、活性化させる。価値販売文化を盛り立てる

手段のひとつがコンテストだ。Grainger は、価値提案のプレゼンを競うコンテストを地区大会から全国大会まで開催している。Swagelok は代理店経由の販売だが、代理店を対象にコンテストを開き価値販売文化を浸透させている。

営業部員を価値販売者に変えた特筆すべき企業は、繊維や絨毯、化学製品のメーカーである Milliken だ。同社は価値販売に本格的に乗り出し、伝統的な技術系企業から真に顧客を重視する企業へと変貌を遂げた。

7. 提供した価値から利益を得る 公正なリターン手にする

優れた価値を提供しても、それに見合うリターンを得るのは難しい。そこで顧客からリターンを得る様々な方法を理解し活用する必要がある。顧客に対して収益性を高める方法は、価格プレミアムをつける方法と、収益性のある取引を追加する方法とがある。サプライヤーのコストを低減する方法は、顧客内シェアを増やす方法と、不要なサービスや無駄な工程を削減する方法とがある。

価格決定は収益性に絶大な影響を与える。その戦略は、各セグメントに向けて何を達成したいかによって決める。各種割引等は、サプライヤーの利益となる顧客の行動に結びつける。取引ごとの価格は、各顧客がどんな割引をどの程度受けているかを分析し、収益性を考えて再構築する。

タイの Siam City Cement は価値ベースの価格決定を実践した。同社は、壁面に塗ってもひび割れず、表面が滑らかに仕上がるセメントを同国で初めて開発した。従来のセメントより 29%コスト削減できる製品だが、顧客の無関心が予想された。そこで、従来品に 10%の価格プレミアムを付けた 99 パーツとした。顧客にとっては 20%のコスト削減となる。顧客にも販売店にも値下げしない態度を強く印象付けた結果、他企業が類似品を低価格で販売し始めても、同社は 50%の市場シェアとプレミアム価格を守った。

8. BtoB 市場で成功する 価値販売者であること

今日、BtoB 市場で成功し続けるのは難しいが、顧客価値管理を使えばチャンスは生まれる。顧客価値管理は優れた業績に貢献する。その証拠となる数字は事業部門や顧客セグメントレベルの商品に関する管理会計情報から得られる。

顧客価値管理を開始するにあたっての試験的プログラムでは、結果を比較できるよう 3～5つのプロジェクトを並行させる。期間を定め、リサーチをおこない、成功を定義

し、チームを編成する。次に、顧客価値モデルを洗練させ、ツールの作成やトレーニング、報奨、顧客からのフィードバック方法などを決める。最初の試験的プログラムが終わったら、最上位と最下位のプロジェクトを比較して学びを得る。最初の成功に基づいて2度目のプロジェクトをおこない、最終的には、顧客価値管理を事業に組み込んでいく。

顧客に約束した価値は確実に提供する。また、削減コストを記録し、定期的に顧客に知らせれば、さらなる価値を探しやすくなり、顧客の支払金額に占める価値の割合を把握しておける。Quaker Chemical は社員を客先に常駐させ、提供できる価値を探している。提供した価値を自社ツールでモニターし、スコアカードや価値事例を作成して定期的に顧客に提示している。さらに、他の市場で学んだことを活用できるよう、部門を越えたトレーニングをおこない、コスト削減箇所を見極める技術を磨いている。GE W&PT は、原価の安い原油を精製した場合の各装置へのダメージを懸念していた顧客に対し、安い原油をブレンドできる比率を見つけ出した。そして、ブレンドに必要な品を販売したが、その代金をはるかに上回る収益性を顧客に提供した。GE W&PT は、価値創造のプロセスとツールを使用してコスト削減の可能性を実証し、実際の削減コストを計算して提示することで、顧客をひきつける価値提案を実現した。真の価値販売者は、顧客に優れた価値を提供する新たな方法を探し続けていく。

※ 本原稿は翻訳作業中のもので、完成版とは異なる部分もございます。あらかじめご了承ください。

著者略歴

ジェームズ C. アンダーソン

ノースウェスタン大学のウィリアム・L・フォード基金特別教授で、担当はマーケティングと卸売販売。同大学ケロッグ経営大学院では行動科学の教授を務める。ペンシルベニア州立大学にあるビジネス市場研究所（ISBM）のアーウィン・グロス寄付研究部門特別研究員であり、オランダのトゥウェンテ大学にある School of Business, Public Administration, and Technology の客員研究教授でもある。また、顧客価値管理に特化した国際的なマネジメントコンサルティング会社 James C. Anderson LLC の代表であり、有名企業を含む世界中の数多くの企業でコンサルティングやセミナーをおこなう。フィリップ・コトラー教授主宰の「ワールド・マーケティング・サミット・ジャパン 2016」ではスピーカーとして登壇。

ニラマルヤ・クマー

ロンドン・ビジネス・スクールで、マーケティングの教授、社会人教育担当学部ディレクター、Centre for Marketing のディレクター、アディティア・ビルラ記念インド・センターの共同ディレクターを務める。これまでハーバード・ビジネス・スクール、IMD（スイス）、ノースウェスタン大学での教鞭経験がある。ケロッグ経営大学院で博士号を取得。ワールド・マーケティング・サミット・ジャパン 2014 登壇者。

ジェームズ A. ナラス

ウェイクフォレスト大学バブコック経営大学院教授。ペンシルベニア州立大学ビジネス市場研究所（ISBM）の特別研究員。多数の企業にてマネジメントに関するエグゼクティブ・トレーニング・セミナーをおこなう。学術の道に進む前は、デュポンの企業マーケティングリサーチ部門にてマーケットリサーチアナリストおよびフェローを務めた。

『Value Merchants』バリューマーチャント -価値で勝負する BtoB マーケター
日本語翻訳プロジェクト WEB サイトはこちらから
<https://greenfunding.jp/thousandsofbooks/projects/2138>