

ハビトゥス(Habitus)とはラテン語で、習慣、行動様式、ものの見方、感じ方などを意味しています。

《今月のコンテンツ》

■第9回 Habitus マーケティング研究会 講演概要 (5/28 開催)

「他社と土俵を変えたソリューションビジネスの推進」

糸永 裕一 氏

ブリヂストンタイヤジャパン株式会社 生産財カンパニー生産財販売統括本部
ソリューション営業推進本部長

「エコバリューパック」を開発した背景	1
他社と土俵を変えたソリューションビジネス	2
単品販売からソリューションビジネスへの転換	3
TPP をソリューションビジネスの本流として推進	5

■ 第9回 Habitus マーケティング研究会 講演概要

「他社と土俵を変えたソリューションビジネスの推進」

第9回 Habitus マーケティング研究会は、ブリヂストンタイヤジャパン株式会社 生産財カンパニー生産財販売統括本部ソリューション営業推進本部長の糸永 裕一（いとなが ゆういち）氏を講師にお招きしました。ブリヂストンは、トラックなどの運送事業者を対象にメンテナンスを含めた複数のタイヤ関連サービス「エコバリューパック」(EVP)を展開しています。なかでも、新品タイヤ+リトレッドタイヤ*+メンテナンスまでを一括受注する「トータルパッケージプラン (TPP)」は、ユーザーのコスト削減と環境経営に貢献するビジネスとして注目されています。糸永氏には新しいビジネスモデルを開発した経緯や社内理解への働きかけなどについて、詳しくお話しを伺いました。以下は、講演概要です。

(*リトレッドタイヤとは中古タイヤを新品同様に再生したタイヤ。再生タイヤとも呼ばれる)

1. 「エコバリューパック」を開発した背景

◆ 「生産財タイヤ」の特殊な市場環境 ～価格競争の激化とコモディティ化

「ブリヂストンタイヤジャパン」は2012年に設立され、ブリヂストンの国内向けタイヤ販売の取引を担っている。国内で取引されているタイヤの種類を大きく分けると、乗用車用タイヤの「消費財タイヤ」とトラック・バスや建機・フォークリフトなど業務用の「生産財タイヤ」の2つがある。私は、運送用のトラック・バスや、建設や農業用などの「商業用車両」に装着される「生産財タイヤ」を担当している。

最初にブリヂストンが08年にスタートした「エコバリューパック」の開発に至った背景を説明する。

「エコバリューパック」の開発の背景には「生産財タイヤ」の特殊な市場環境がある。メーカー4社のみで市場の9割以上を占めており、各社、限られたパイの中で新品タイヤを販売し、シェア争いを続けていた。その結果、価格競争は激化、市況は下落し、日本の生産財タイヤ市場は世界的にみても安値でタイヤが取引されるようになった。良い材料で品質の優れたタイヤを作っても正当な価格が維持できない状況だ。いわゆる製品のコモディティ化が進み、新品タイヤの単品売りだけでは、ブランド価値を高めて、価格を維持するということができない状況に陥っていた。

2. 他社と土俵を変えたソリューションビジネス

◆自社の強みを活かしてお客様の経営課題解決を目指す

新品タイヤの単品売りの限界という状況を打開しようと、ブリヂストンの強みを活かしたビジネスとは何かを考えた。

ブリヂストンの強みは大きく3つある。1つは、新品タイヤの高い性能とブランド力。2つめはリトレッドタイヤで、国内に13の生産拠点があり、07年に買収した米国再生タイヤ最大手のバンダグ社の技術もある。3つめが、タイヤのメンテナンスだ。タイヤは単品を売って終わりではなく、途中の管理が重要だ。当社にはメンテナンス拠点が全国約1,000カ所あり、しっかりしたメンテナンス作業標準や24時間体制のサービスネットワークもある。この3つの強みを三位一体で捉えた戦略が、他社と土俵を変えたソリューションビジネスだった。

まず、運送業界を取り巻く環境の変化とお客様の経営課題は何かを考えた。その結果、「原油価格の急騰による燃料費の高騰」、「改正省エネ法の施行により強化された環境対応」、「安全点検義務化による作業負担」、「ドライバーや若手の人材不足」、これら4つの課題が浮かび上がってきた。このうち、燃料費の高騰、環境対応、安全運行の課題を、ブリヂストンの強みを活かして解決しようと考えた。これが08年からスタートした「エコバリューパック」(EVP)だ。

◆「エコバリューパック」(EVP) ～タイヤとメンテナンスで環境対応と経費削減に貢献

「エコバリューパック」(EVP)は、お客様のタイヤの使用実態に合わせて、「新品」、「リトレッド」、「メンテナンス」の最適な組み合わせを提案している。

まず「新品」では低燃費タイヤのブランド「エコピア」を提案している。運送業界では、燃料費、整備費、タイヤ費などのコストを「運行三費」と称しているが、燃料費が全体の7割以上を占めている。そのうちタイヤ費は1割以下だが、低燃費タイヤ「ECOPIA」を採用頂くことで燃料費削減に寄与できると考えた。タイヤ費が多少上がっても、燃料費が5%でも削減できれば全体の経費削減につながる。また、タイヤで燃費が良くなれば、改正省エネ法で定められた年次1%削減というCO₂排出量の削減も可能だ。

次に「リトレッド」だ。「リトレッド」とは、地面に接する部分のトレッドゴムを削り、溝のあるトレッドゴムに貼り替えて再生することで、リトレッドタイヤは再生タイヤとも呼ばれる。リトレッドタイヤは、タイヤに必要とされる資源が新品タイヤの3割で済み、高い省資源効果がある。タイヤの部分的な再利用なので製造過程や廃棄段階でもCO₂が削減できる。その上、コストも新品タイヤの7割程度なので経済的なメリットもある。

リトレッドタイヤについては、07年の米国のバンダグ社の買収を契機に、国内にバンダグ・リトレッド・ファクトリー立ち上げ、高品質なリトレッドタイヤを生産供給できる体制を整えた。日本市場

は新品タイヤの流通比率が高いため、他社が展開するリトレッド工場は、多くて 2、3 ヵ所だが、当社は全国に 13 ヵ所ある。これだけの数を展開しているのは、ブリヂストンが「自社台方式」をお客様に勧めているからだ。

「自社台方式」とは、お客様にブリヂストンのタイヤを購入していただき、その後、使用したタイヤ（台タイヤ）を預かり、それを加工して戻すシステムだ。一般的なリトレッドは、いろいろなところから中古タイヤを集めて、リトレッド加工し、それをリトレッドタイヤとして販売するが、自社台方式では、自社で使用したタイヤの再利用なので使用履歴が明らかで、お客様の安心感にもつながる。さらに、この方式の場合、工場がお客様の近くにあるほうが便利だ。工場が遠くに離れていると、運送コストや運送時の CO2 排出量が増え、かえって環境に優しくないということになる。

最後の「メンテナンス」については、06 年頃から車輪脱落事故が増えたことから、07 年には、規定トルクでの締付けなどの車輪に関する点検項目が増え、整備が義務化された。ブリヂストンには、安全運行を確保するためのメンテナンスの作業標準がある。また、荷物や走行距離が違えばタイヤの摩耗状況も異なってくるので、お客様ごとに使用実態を調査して、最適なメンテナンスを提案している。なかでも重要なのは、燃費や CO₂ 排出量に直結する、タイヤの「空気圧管理」、偏摩耗やタイヤの耐久性に関わるタイヤの「ローテーション」、そして、リトレッドする最適なタイミングを図るためのタイヤの「取り外しの時期管理」だ。



自社台方式が提案できるのは、ブリヂストンの台タイヤ耐久性能の高さの証です。

BRIDGESTONE 35/60 Copyright © 2011 Bridgestone Corporation

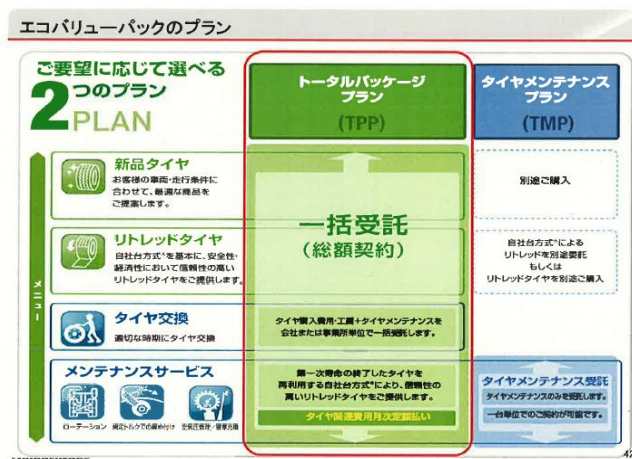
ブリヂストンタイヤジャパン株式会社 ご講演資料より

3. 単品販売からソリューションビジネスへの転換

◆エコバリューパック (EVP) の2つのプラン

「エコバリューパック」(以下、EVP と略す)には「トータルパッケージプラン (以下、TPP)」と「タイヤメンテナンスプラン (以下、TMP)」の2つがある。

TMP は単品タイヤを購入したお客様のタイヤメンテナンスのみを受託するが、TPP は新品タイヤの購入からリトレッドタイヤ、メンテナンスまでを一括受託するサービスだ。この2つの大きな違いは、TPP の場合、タイヤの所有権はブリヂストンにあり、タイヤを貸出し、お客様は毎月、その対価を支払うという、車のリースのようなものだ。TPP だとお客様は、年間でタイヤ関連費用が月次定額で平準化でき、キャッシュフローも良くなり、予算が立てやすくなる。また、営業所が多数あっても TPP だと一括契約なので個別に予算を組む手間も省ける。



ブリヂストンタイヤジャパン株式会社 ご講演資料より

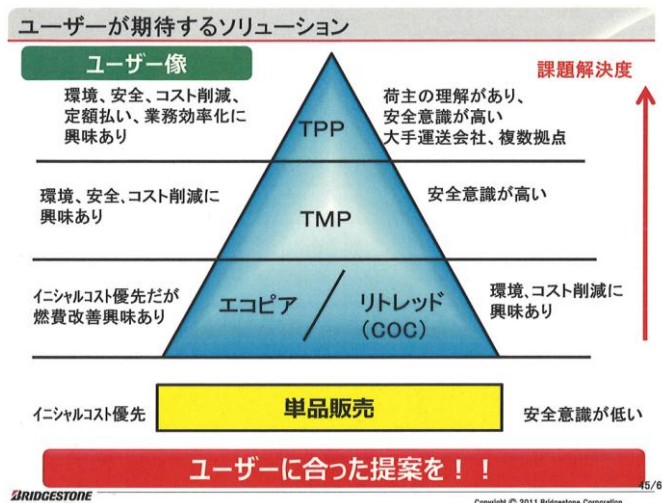
◆スタート時は、営業現場に強い抵抗感

EVP は、お客様の経営課題のソリューションを提案するビジネスモデルとしてスタートしたが、実際は、お客様の課題はさまざま、一気に TPP までの導入を進めるのは難しかった。

そこで、まず、お客様の課題や期待するソリューションを整理し、提案を層別に分けた。タイヤは安い方が良いというお客様、イニシャルコストを優先するが、燃費改善にも興味があるお客様、環境コスト削減に興味があるお客様など、それぞれの期待に沿った個別プランを提案し、最終目標として TPP を採用してもらうことを目指した。

こうしてタイヤの単品販売の営業からソリューションを提案するコンサルティング営業に一気に舵を切ろうとしたが、そう簡単にはいかなかった。タイヤ業界は運送業者の社長との人間関係で商売しているようなことが多く、営業現場では、いきなり「お客様の課題は」とか、「ソリューションなどと言われても」、といった強い抵抗感があつた。また、新品タイヤを中心に販売してきた現場では、リトレッドは結果的に新品販売の売上を下げるのでは、という懸念もあつた。

しかし、製品のコモディティ化が進み、価格競争が激化する市場では、採算は厳しくなる一方で、ここで思い切って土俵を変えないと、ブリヂストンも日本のタイヤ業界も悪くなるという強い危機感があつた。そのため、社内の意識改革を進め、営業現場との溝を埋めようと、全国各地で EVP の商品や販売の研修会、ロールプレイング大会、工場見学など、考えられることは全てやった。そうした積み重ねもあり、コンサルティング営業は少しずつ浸透していった。



ブリヂストンタイヤジャパン株式会社 ご講演資料より

◆KPI（重要業績評価指標）の設定で社内に浸透

09年のEVP契約台数は約7千台だったが、14年には14万台にまで伸長した。浸透した一番の理由は、EVPの3つのプロセスがKPI（重要業績評価指標）に設定されたことだ。お客様のところに行きタイヤの状態などを調査する「事前調査」、次にお客様の課題を発見し、解決への提案を行い、採用していただくまでの「契約」。そして、3つめが「実証活動」だ。たとえば、燃費が3%下がるという提案に対し、実際の数値で検証、報告し、再契約をしてもらうまでのプロセスだ。この一連の流れをKPIに設定したことにより、タイヤの単品売りから、お客様の課題のソリューションを提案するコンサルティング営業へと徐々に移行していった。

社内の組織も改編し、12年に国内向けの販売機能を集約するために広域5社を1社に合併して「ブリヂストンタイヤジャパン」を設立した。資本金7億1千万円、連結売上高3,826億円、連結従業員数約8,000人の規模である。さらに13年4月には、「ブリヂストンタイヤジャパン」の社内に生産財タイヤを専門に取り扱う、生産財カンパニーを設立した。全国を8ブロック、26エリアに分け、生産財カンパニー社長の声が直接、営業現場に届くようにした。

新たに設立した生産財カンパニーには「生産財のプロになれ」というスローガンがある。生産財のスペシャリスト育成のために、勉強会、研修会、試験、OJTなど様々なことをした。また、生産財の営業という点では、今まで価格やお客様との人間関係だけでつながっていたところを「提案力」、「交

渉力」、「実証力」の3つを強化した。「提案力」とは、お客様のニーズだけでなく気付いていない困りごとを見つけて提案すること。特に TPP のようなプランはタイヤを通じて会社の経営改善しようという提案なので、経営層が納得する提案をしなければならない。「交渉力」とは、お客様の困りごとの具体的な燃費や費用に関する情報を聞き出す力、また提案のメリットを伝える力をつけること。「実証力」とは、タイヤは機能商品なので、その成果を科学的なデータでお客様に証明することである。

4. TPP をソリューションビジネスの本流として推進

◆TPP センターの立ち上げ

最後に、TPP を社内に浸透させるために実施したこと、そして、TPP のメリット、今後の方針について述べてい。

EVP のなかでも TPP は新しいビジネスモデルで、2年、4年、最長6年で契約する。例えば、2年の場合、契約前にお客様の荷物、走行距離、タイヤの使い方などを調べ、2年間でタイヤがどれくらい消耗するか、メンテナンスがどれくらい必要かなどを想定して見積もりを作成する。その2年間は、基本的に金額を変えることができない。したがって試算した以上にタイヤが消耗されると、赤字がどんどん膨らむ可能性もある。現場では、誰がそのリスクをとるのか、試算が難しい、手間がかかる、TPP をやる必要性がわからない、といった声があがり、なかなか進まなかった。

そこで、TPP をソリューションビジネスの本流として推進するために本部に TPP センターを設立した。進まない理由をあぶりだし、地域ブロックごとに担当者を置き、TPP を営業に腹落ちさせるための研修や OJT を担ってもらった。



ブリヂストンタイヤジャパン株式会社
糸永 裕一 氏

TPP で最も難しいのは試算だ。リスクをミニマムにしなければならない。これは、ある程度の知識と経験がないとうまくいかない。私やセンターのメンバー、アドバイザーでレベルアップを図った。当時、現場で試算ができる人はいなかったのので、ヒアリングシートを作って、お客様から試算に必要な情報を必ず取るように伝えた。情報をもらえない場合は、お客様と交渉するやり方の指導も行った。最初の1年間は、お客様の情報を TPP センターで全て吸い上げて試算し、契約書を作成していた。これを続けた結果、営業現場も TPP がお客様の課題解決につながって喜ばれ、当社の収益にもつながることが分ってくる。そうすると現場は、自らお客さんに提案し、情報を集め、自分である程度試算し、TPP センターのわれわれに提示するようになった。

その結果、TPP の契約件数は、12年の約50件が、13年には約100件に倍増、14年には約250件、そして、15年は目標に設定していた300件をこの4ヵ月で到達する予定だ。

◆TPP のメリットは Win-Win の関係になれること

一般的なタイヤ販売は、販売店が、お客様にタイヤ1本いくらといって直接販売するが、TPP のビジネスモデルは、ブリヂストンタイヤジャパンが直接お客様と契約を結ぶ。販売店は、ブリヂストンタイヤジャパンの業務委託を受けて、お客様に「新品タイヤ」、「リトレッド」、「メンテナンス」のサ

ービスを提供する。従って、販売店は、ブリヂストンタイヤジャパンから収益を得ており、リスクもブリヂストンタイヤジャパンが負う。

TPP のメリットは、お客様、販売店、ブリヂストンタイヤジャパンのビジネスに関わる全ての当事者が Win-Win の関係になれることだ。

お客様にとってのメリットは、経費削減、安全確保、環境対応・業務効率化だ。次に販売店、このメリットが一番大きい。従来型のタイヤ販売の場合、毎年、夏冬ごとにお客様から見積もりを依頼され、他社との相見積もりで価格交渉をして、下手をすると赤字覚悟で販売するという繰り返しだった。TPP は、売上を確保できる上、ユーザーからの代金回収のリスクからも解放される。ブリヂストンタイヤジャパンとしても、契約による安定的な供給と収益の確保、ユーザーの長期的な囲い込み、ブランドイメージの向上、他社との差別化ができるというメリットがある。

お客様、販売店、ブリヂストンタイヤジャパンの 3 者それぞれ Win-Win の関係を構築することで、お客様と関係づくりができると考えている。現在 TPP の契約は 250 件ほどになるが、これまで契約解除されたお客様はいない。つまり一度契約すると、長期的に契約が継続できると考えている。

TPP の契約件数が徐々に増え、お客様の具体的な採用事例やお客様の課題の燃料費の大幅な削減、環境対応の CO₂削減、キャッシュフロー改善などの実証事例も蓄積されつつある。具体的な事例が増え、お客様への説得力が増すと同時に、現場の TPP への理解も深まり、浸透のスピードも速くなる。今後は、リスクヘッジのための採算管理や試算システムづくりなどにも取り組んでいく方針だ。■

・・・編集後記・・・

市場のコモディティ化を背景に、新品タイヤの単品売りから、お客様と長期的な Win-Win の関係を築くことを目指す EVP や TPP の新ビジネスモデル。なかでも、ビジネス立ち上げ時の社内理解に向けての具体的なお話しが印象に残りました。製品のコモディティ化、単品販売の限界は、どの業界も直面している課題です。モノだけでなく、自社の強みであるリトレッドやメンテナンス等を一緒に商品として提供するという新しいビジネスモデルは、他の業界にとっても大変参考になる内容かと思います。(新井佳美)