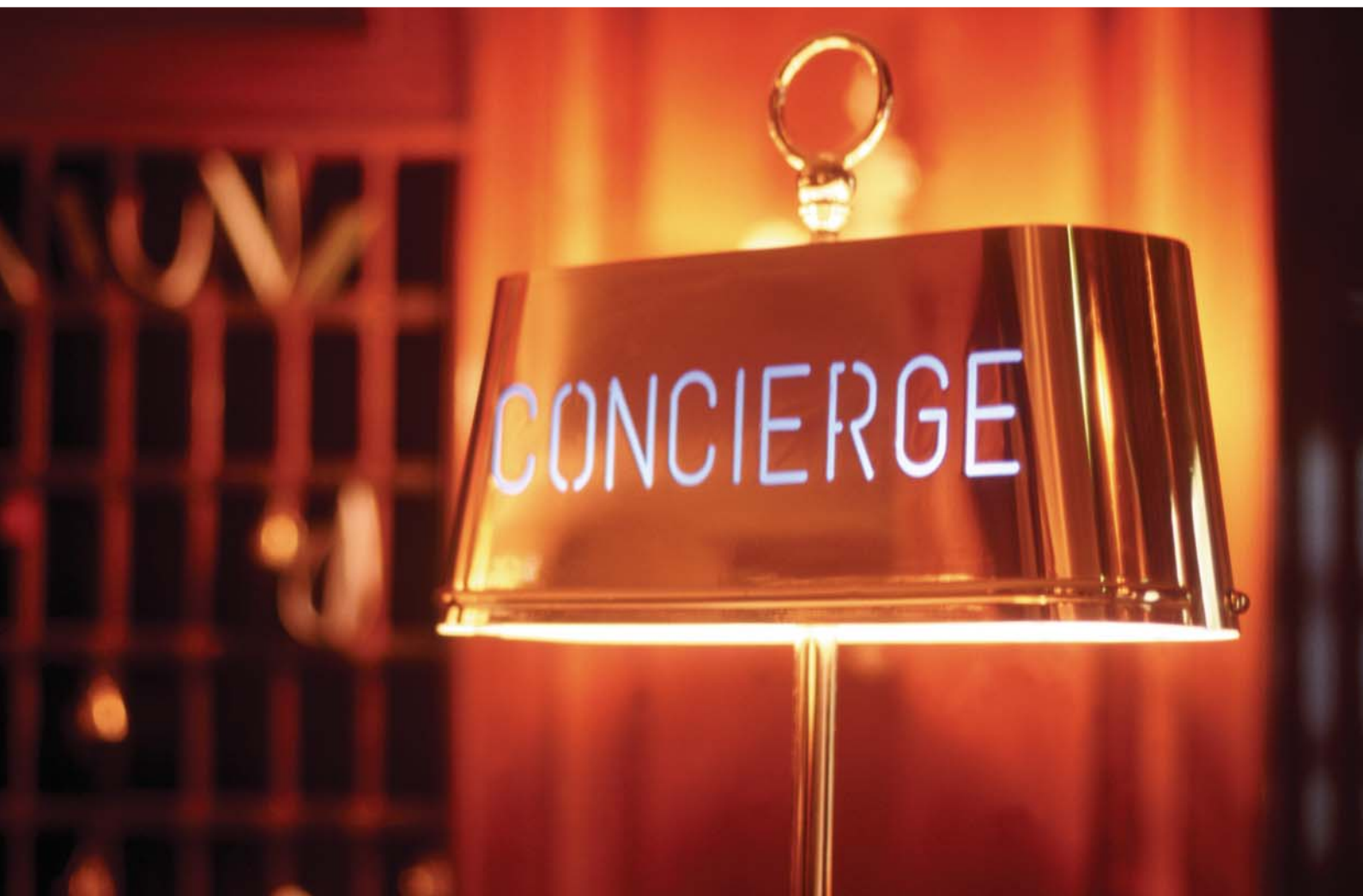


顧客視点のイノベーション

「プロダクトアウト」から「マーケットイン」への転換



はじめに

当社グループは、1950年に都市ガス事業を開始、1959年にはLPガス事業へと参入して以来、エネルギー事業を核として、住宅設備事業（1970年）、プライダル事業（1972年）、保険事業（1973年）、セキュリティ事業（1984年）から近年ではアクア事業（2007年）、介護事業（2011年）に至るまで、幅広く生活密着サービスを展開する地域総合サービス事業者として発展してまいりました。

また、もうひとつの柱である情報通信事業分野では、SIS事業（1983年）、データセンタ事業（1985年）、CATV事業（1988年）、インターネット事業（1996年）、ブロードバンド事業（2001年）、モバイル事業（2006年）と本格的総合情報通信サービス事業者として着々と業容拡大を図り、現在では、グループ全体で240万件の顧客基盤を有するまでに成長いたしました。これは、私たちTOKAIグループの社員一人ひとりが、常に地域のため、社会のために、豊かな生活インフラを多くの人に提供したいと強く願い活動してきた成果です。そして、この活動を通じて私たちが培ってきたお客様との信頼関係こそ、他社が容易にまねすることができない当社の大きな強みです。

当社グループは、2011年5月に、事業ポートフォリオの考え方を導入した中期経営計画「Innovation Plan 2013」（IP13）を発表し、個々の事業が明確な役割を担ってグループの発展を支えていくための基本方針を打ち出しました。このIP13では、有利子負債の1,000億円未満への削減など、定量的な経営目標を定める一方、グループ横断的なシナジー効果を発揮してよりお客様との信頼関係を深め、地域、社会に貢献することを目指す、「トータル・ライフ・コンシェルジュ構想（TLC）」を打ち出しました。

今回IP13公表後、最初の中間決算を迎えるにあたり、この構想の実現に近づくための具体策として、「ガス事業」「情報通信事業」「CATV事業」における変革のための戦略を策定しました。これらの根底にあるのは、「プロダクトアウト」から「マーケットイン」への転換による、顧客視点でのイノベーション実現です。私たちがこのようなプランを策定するに至った背景や環境認識、3つの施策に共通する考え方や目的については、本資料にてご説明します。

1-1. 市場の理解

現在、当社グループがおかれている事業環境をみてみると、益々競争環境が厳しい状況となっています。これまで、当社グループはLPガス・都市ガスといったエネルギー分野や、ADSL・FTTH・CATVといった通信・放送分野において主に社会インフラに関わるプロダクト（商品・サービス）を、強力な営業力をテコに広げてきました。

しかし、中核事業をとりまく環境は、市場成長の鈍化が見え始め、今後もこのインフラ事業にこだわり続けると、市場飽和に加え、競合他社との熾烈な価格競争や顧客争奪戦に巻き込まれることとなります。

例えば、今後の日本の人口・世帯数の減少に伴い、世帯あたりのガス使用量は減少の一途を辿ることが予想されますし、無線ブロードバンドの飛躍的発展と様々な情報デバイスやサービスの組合せによって、個人向け情報通信は付加価値の高い市場ニーズへと変わりつつあります。

このように、これまで当社グループが強みとしたインフラ関連市場は今後も厳しい環境が続くと思われまます。その中で、更なる成長を遂げるためには、当社グループの従来のビジネスモデル（インフラ関連の単品売り）から脱却して、インフラ+付加価値を新たに提供するビジネスモデルに軸足を置くことが必要であると考えています。先ごろ発表しましたInnovation Plan 2013に掲げた、TLC（トータル・ライフ・コンシェルジュ）構想を実現する上でも、グループ単体事業での価値ではなく、統合的に価値を提供できる市場を今後私たちは見据えていこうと考えています。

1-2. 顧客ニーズの変化

また、こうした市場環境を作り出している顧客ニーズにも変化が現れています。特に私たちのリテール顧客では、当社グループが揃えた商材を、営業員の足でいち早くご提供することでご満足いただいていた時代からは、大きく様変わりしました。

インターネット技術の発展により、通信環境はADSLからFTTHへと広がり、各家庭に固定回線によるブロードバンド通信が可能な環境が整いました。また、携帯電話の普及により、お客様自らが多くの情報をいつでもどこでも容易に手に取ることが可能となりました。これによってお客様のプロダクトの選択肢が増え、顧客ニーズは益々多様化し、さらにそれは常々変化するものとなりました。より自分に合ったサービスを要求する「こだわり」の消費行動と、情報を上手く活用しながら「賢く選択」する消費行動が広がりつつあります。

1-3. 競合他社動向

こうした中で、競合他社の対応はどのようなものでしょうか。

変化する市場・顧客ニーズに対応して、例えば通信事業者やCATV事業者は、トリプルプレイやIPv6対応などを進め、より豊富なコンテンツを提供する下地を固めつつあります。特に全国規模で事業展開を行う競合他社においては、その豊富な資本力や設備資産、調達能力を発揮しつつ、こういうコンテンツリッチな付加価値を追い求める流れを、これからも続けると考えられます。

ガス事業においても、激しい顧客獲得競争が展開され、価格競争を益々激化させてくることが考えられます。当社グループもこうした競合他社の動きに合わせて、機動的に対応してきたことにより、現在、確固としたインフラの構築と顧客基盤、収益基盤を確立しています。そしてこれからもこの基盤をテコにして、事業成長を遂げていこうと考えています。

2-1. 「守りの戦略」と「攻めの戦略」

では、これから私たちは、このような競合他社に対してどのようなポジションをとっていくべきでしょうか。当社グループが5月に公表した「Innovation Plan 2013」においては、事業ポートフォリオにおける各事業の役割・期待と責任を明確にしました。

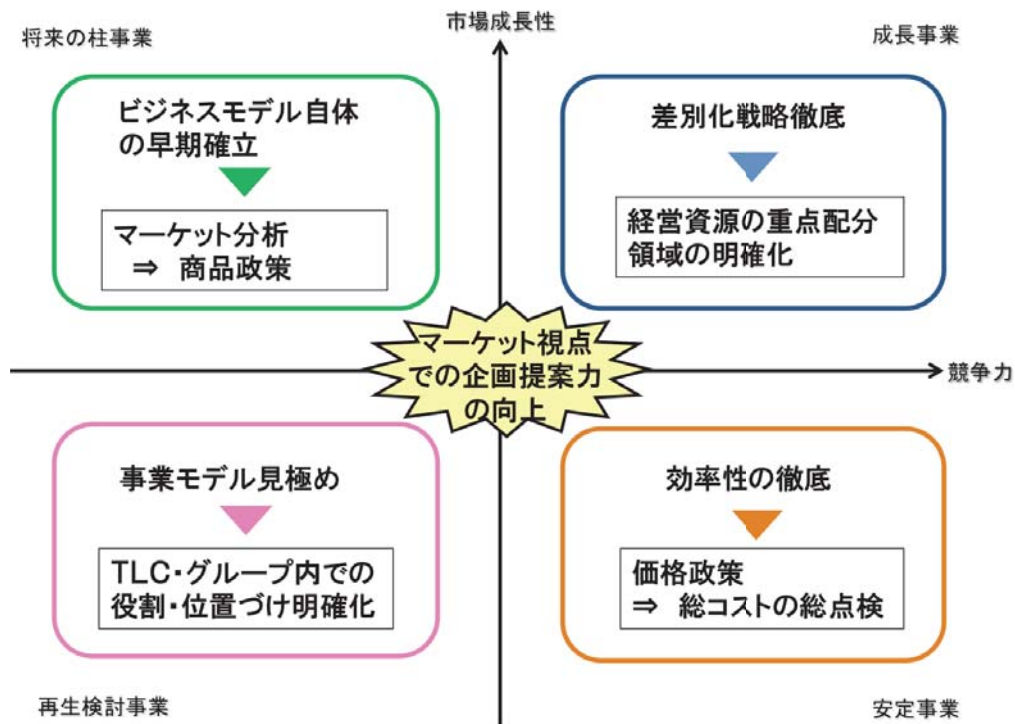
市場成長が鈍化している安定収益分野は徹底した効率化を行い、収益を保持すること、また将来の柱候補は、効率性を追求して利益率を向上させつつ積極的に拡大させること、さらには、成長分野においては積極的にかつ効率的に投資を行って成長を支えること、というメリハリをつけることとしました。

これらの各役割（「効率」と「成長」）を遂行するためには、「守りの戦略」と「攻めの戦略」があり、この両方を上手く使い分ける必要があると考えます。

例えば、競合他社のコンテンツ付加価値政策の結果、当社のリテール顧客を奪われそうになれば、お客様の維持のために対抗して同等のサービスレベルを提供する。これは「守りの戦略」であり、効果的な打ち手と言えます。また、価格競争の激化に悩む事業においては、従前の「コスト積上げ型価格」ではなく、マーケット視点に立った「市場価格」で競争力を保つために、社内の合理化・効率化を推し進めることが重要になります。さらには営業効率が悪いという課題を抱える事業においては、どの販売・流通チャンネルが最も効率的で、そこに経営リソースを集中すべきか、という市場分析を強化すること

も大切な施策といえます。いずれも重要な「守りの戦略」と考えます。（図1参照）

一方、守りばかりでは成長できません。「攻めの戦略」が必要です。当社グループにおいては、地域に密着したお客様との接点を持つこと、および、グループ全体で多彩なプロダクトを提供できることが最大の強みです。これらを活かし、お客様のさまざまなシーンで「つなぎ（お客様の要望・要求・ニーズを理解し、お客様が求めているものを提供すること）」を創出することで競合他社との差別化を図る、つまり「攻めの戦略」をもってお客様にとってのコンシェルジュになりたいと考えます。そのためにも、当社グループは、これまでの「プロダクトアウト」の活動から「マーケットイン」の活動に大きく方向転換して、社内変革を徹底的に推し進める考えでいます。



<図1 ポートフォリオにおける役割と個別事業戦略の方向性>

2-2. イノベーションの3つの要諦 <Products,Solutioning,Platform>

私たちが市場やお客様の変化に迅速に呼应して、ニーズに合致した価値を提供し、期待を満たすためには、いくつかの方策があり得ます。

(1) Products : 品揃え

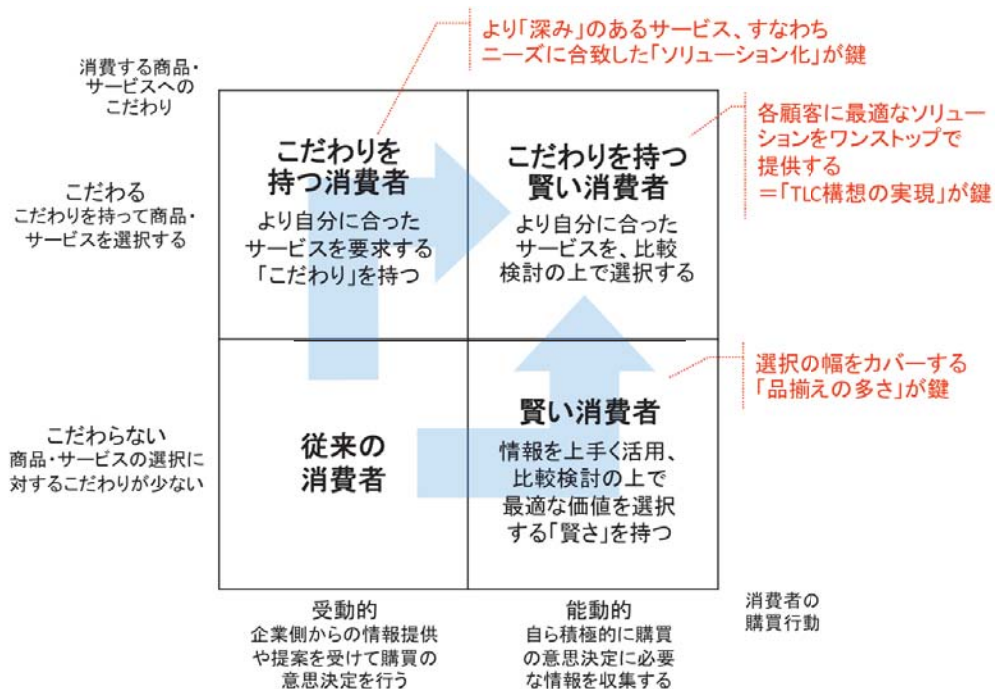
消費行動において自ら積極的に情報収集し、多くの選択肢の中から最適な価値を評価する「賢い」顧客層（図2右下の象限）に対しては、選択の幅をカバーするような「品揃えの多さ」を準備することが鍵となります。それは、商品開発や調達の豊富さに加え、どのようなセットがそのお客様に受け入れられやすいのか、をプロファイルすること、そして、多様なリクエストにお応えできるようお客様インターフェースと効率的な提供チャネルの確立が不可欠となります。

従来、多彩なプロダクトを調達してお届けすることは、当社グループの強みとするところではありますが、その能力を引続き発揮しつつ、どのようなお客様のリクエストがあり、それに対して的確かつ効率的にお届けできる

かという、顧客分析とチャネル分析を精緻に行う機能を強化していく考えです。

(2) Solutioning : ソリューション化

また、価格だけではなく自分の嗜好にあった「こだわり」を追求する顧客層（図2左上の象限）に対しては、より「深み」のあるサービス、すなわちニーズに合致した「ソリューション化」が鍵を握ります。例えば「ライトブルーのキッチンに変えたい」と言われたから「ライトブルーのキッチン」を手配・設計し施工する、というだけではなく、お客様が何故その色にこだわりを持っているのか、そこに潜む期待は何なのか、それを常に視野に入れながら提言する視線がとても大切と考えています。それにより、例えば「かつて家族で行った思い出の地中海が忘れられない」から「地中海の海や街並み」をイメージする内装に変えたい、というお客様ニーズが把握でき、キッチンだけでなく内装全体のコーディネートや家具も含めたりフォーム提案にもつながると考えています。さらに「地中海の思い出」を再現する、写真や映像・音楽、ニュース記事・番組や現地情報など、関連する様々な情報交換の場を提供するようなCATV、情報通信サービスを統合した「総合提案」をすることも可能となります。



<図2 消費者購買行動変化の方向性に対応の鍵>

法人のお客様にも、同様のことが言えます。高速なネットワークを必要としているお客様の要求にもう一步近づくことにより、例えば「働き方改革」という今年度の重点テーマが課題としてあり、そこに積極投資をしようとしていることを把握できるかもしれません。その結果「eワーク」を推進できるようなツールやアプリケーションを導入し、モバイルワーカーにとっての高速ネットワーク環境が必須であるという関連が見えてくると考えます。

かつて、iPodが「より良い音質の機器」を追求することではなく「気軽に音楽を楽しめる環境」をiTunesというツールとの組み合わせで「ソリューション化」することで、多くの消費者の心を捉えたように、お客様が望むスペック（機能や仕様）レベルを忠実にお届けすることはもとより、お客様が真に望んでいるニーズや、解決したい課題に近づき、感動を与えるような努力を続けることが「ソリューション化」を推し進める近道となることを、私たちは信じています。

(3) Platform：共通基盤化

例えば、ガスおよびCATVで培った地域のお客様との接点を基軸に、より付加価値の高い様々なサービスを提示することに加えて、情報通信事業で培った技術力を「共通の基盤（PF：プラットフォーム）」として確立すれば、「Innovation Plan 2013」で掲げたTLC実現の礎となります。複数の事業でもっているプロダクトの価値統合を実現するためには、お客様への価値提供の接点となるホームゲートウェイや、私たちの最大の資産である顧客情報、誰がターゲット顧客（優良顧客）になり得るかを識別できるマーケティング情報、顧客の囲い込みに有利となる請求・認証・課金情報など、事業横断的に共通に活用できる仕組みとして確立すること、すなわちPF化を進めることが、事業成長を支える上で極めて重要な戦略となると考えています。

単なる「モノ」売りから、顧客ニーズに感応する顧客視点型企業への変革が、今後のTOKAIグループの新たなチャレンジなのです。（図3参照）

図3: 変革の視座と方向性

変革の視座		従来	今後	変革の方向性
市場・顧客の動向	市場	インフラ利用者数・加入者数は低水準ながらも 成長	インフラ利用者数・加入者数は 飽和 に向かう	市場・顧客の変化に対応する
	顧客	企業から発信される 情報や提案を、比較的素直に受け入れてくれる顧客	自ら情報収集し、 こだわりを持って、自ら選択 する顧客が増える	
	顧客から求められる価値	インフラそのものの 品質・信頼性	付加サービスを組合わせたトータルでの魅力	
競合の動向	競合	インフラを全国画一的に増強	付加サービスを全国画一的に充実化	自社の強みを認識、差別化を実現する
	競合の差別化ポイント	資本力	資本力に加えてサービス調達力	
自社	自社の強み	地域密着の訪問営業体制 多彩な商品・サービス 240万件の顧客基盤	左記に加えて、顧客に根差したソリューション商品・サービスの組合せによる 価値(統合された価値)	

3. 中核事業における戦略の方向性とTLC実現に向けて

事業ポートフォリオ上の役割を各事業がそれぞれ完遂していくことがグループ全体の成長につながります。その完遂のためには事業毎に様々な課題が存在しており、その課題に対して明確な戦略を持つことが肝要です。

ガス事業

市場成熟化への対応としてさらなる合理化の推進、採算性重視の経営、差別化可能な料金水準の検討を今後「守りの戦略」として位置づけています。この事業は、競合価格と積上げコストとのバランスで、適正利益を確保する事業です。市場実勢に見合った価格を政策的に設定し、その価格水準で供給するために、事業のそれぞれの機能別のコストをどの程度合理化するのか、またいつまでに実行していくのかのプランを策定することが鍵を握ります。

一方、静岡・関東地域を中心として60年間で培った67万件というガスのお客様の基盤を活かして、他事業とのシナジーを創出できる領域として、新たにリフォーム事業に参入いたします。

当社グループが保有する「住宅」に関連するノウハウとプロダクトを結集し、お客様の「住まい」へのこだわりにお応えするような、リフォーム・ソリューションを展開したいと考えています。（別冊「ガス事業の成長強化戦略～より快適な住環境を提供するリフォーム事業への参入」参照）

情報通信事業

個人向け事業では、これまで展開してきた多彩な商品・サービス群（モバイル、ISP、FTTHなど）を有機的に結びつけることによって、新たな付加価値を創造したいと考えています。そのためには、法人事業で培ったコンピテンシー（データセンタやシステム開発力）を梃子として、お客様の生活シーンとの接点となるホームゲートウェイと組み合わせることによって、様々な「安心・安全」「便利・快適」「喜び・充実」を生み出すための「プラットフォーム」を確立することを強力に推進していきます。

また、法人向け事業では、当社グループが提供する様々なサービスを組み合わせ、お客様に最適なソリューションとして提供するような事業横断的な取組みは、これまで十分に展開されていない課題がありました。今後はグループリソースを「顧客視点」に立って最適に組み合わせた「三位一体」の強み（システム開発、データセンタ、ネットワーク）を活かす、ハイブリッドクラウドや、BCPニーズに応えるためのデータセンタの業容拡大、そしてこれまで対象としていなかった、中小企業向けの各種市場へと参入する方針です。（別冊「情報通信事業の市場ポジション戦略～マーケットイン型ソリューションビジネスの展開」参照）

CATV事業

55万世帯にのぼる地域に密着した接点を持つお客様に対して、従来の競合大手通信会社並みのサービス品質（多チャンネル化やトリプルプレイなど）を提供することで、地域を囲い込み、顧客基盤を維持していきます。

また、これら従来の放送・コンテンツサービスに加えて、生活者の興味関心事や趣味に関する「こだわり」を当社グループインフラ網によって収集・分析し、全国一律展開する大手競合他社では手の届かない「きめ細かな」サービスを展開することを検討します。具体的には、加入者による生活行動記録（ライフログ）を収集することによって、マーケティング分析に活用し、他事業との連携・統合によって、より生活者ニーズに合致したサービスを提供することに活用していきます。これにより、生活者のQOL（Quality of Life）を向上させることに寄与し、加入者の増大と、更なる高付加価値サービスの展開に結びつける考えです。（別冊「CATV事業の地域囲い込み戦略～双方向型情報発信によるコミュニティビジネスへの挑戦」参照）

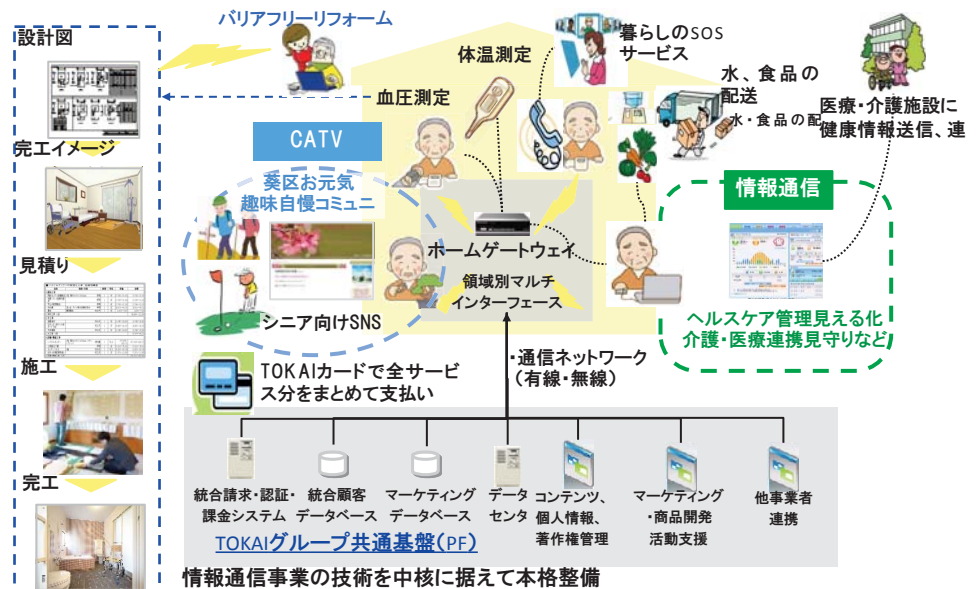
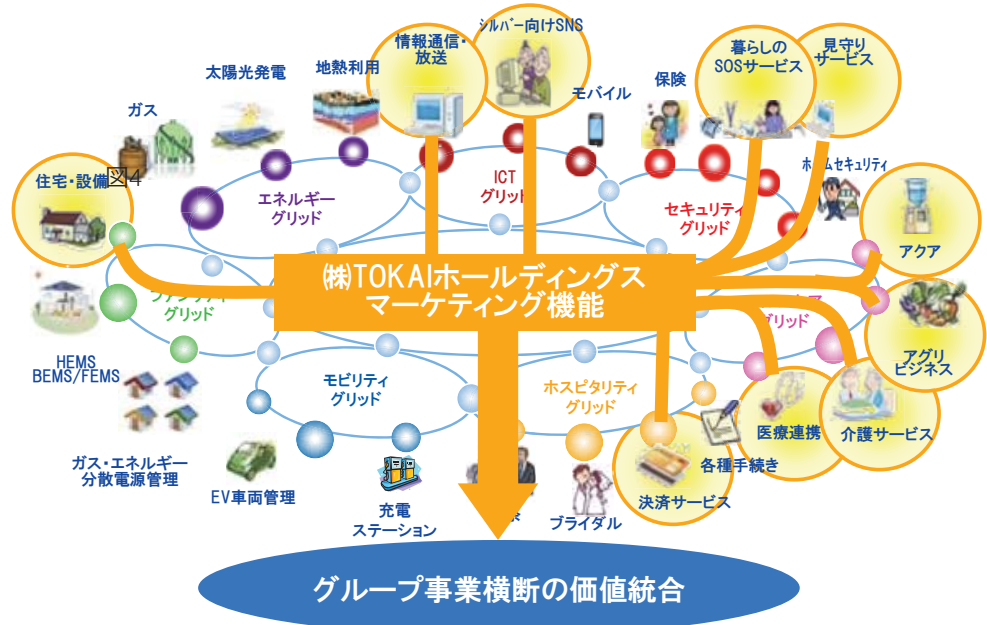
4.シナジー創出とTLC構想実現に向けて

当社グループの中核3事業（ガス事業、情報通信事業、CATV事業）を中心として、グループが抱える様々なプロダクトを統合することによって、新たな事業シナジーを生み出すことを早期に実現します。

クロスセルやバンドル化、パッケージ化による「品揃え」の充実はもとより、「顧客視点」に立脚したソリューション化により、お客様の「こだわり」に的確にお応えすることを重視していきます。

例えば、日本の高齢化社会に対応して、シルバー世代のご家庭が抱える住居・生活に関する不安や悩みを解決し、快適な生活を提供するために、当社グループが保有するプロダクツやノウハウ、スキル、インフラ、を最大限活用して価値提供することが可能であると私たちは考えています。

当社グループの住宅、住宅設備、リフォーム、CATVやFTTHインターネット、介護施設、情報通信技



術に加え、それらを家庭内で統合するホームゲートウェイを接点として、様々なサービスやコンテンツを調達・開発・提供することで、TOKAI版のシルバー向けスマートホームを実現することも考えられます。（図4参照）

そして、これらサービス支えるための共通基盤（PF）を確立することで、多様性と広がり生まれ、例えばエネルギーマネジメントをテーマとしたサービス群や、ヘルスケアをテーマとしたサービス群など、様々な領域への拡張性を持ち、TLC構想実現へ向けて力強い基礎を築くことができると考えます。

また、市場やお客様の声を的確に把握し、分析して打ち手を生み出すためには、マーケティング機能が極めて重要な意味を持てきます。当社グループの各事業に分散していたこの機能を、ホールディング体制の下に集約し、マーケットインの活動の司令塔となるよう、体制を強化することを推進します。

これにより、市場・顧客ニーズや動向の把握と分析、市場への効果的なメッセージやアプローチ、各種キャンペーン・プログラムの開発といった市場対応機能の確立に加え、市場動向・ニーズにより合致したソリューションの企画開発機能を強化していきます。

さらに、市場動向に合わせて事業ポートフォリオを再構築し、経営資源の最適配分を決定し、市場変化に応じて機動的に組織体制の再構成や要員・スキルの育成計画を考案する機能としても強化する考えです。

4. 戦略実現のための変革施策（二次再編）

市場の動向、お客様の変化、競合他社の動向に機動的に対応できるよう、グループは2011年4月にホールディング体制となりました（一次再編）。

2012年4月に予定する二次再編は、市場や顧客視点のソリューションを提供することで、競合他社との差別化を図り成長していくという、イノベーションプランでなくてはなりません。

差別化戦略を効果的に実践するためには、組織体制を進化させる必要があります。その方針として、まず第一に戦略施策をよりスムーズに進行しやすいよう、意思決定

の迅速化と事業責任の明確化を狙いとして、会社を戦略実現の単位で独立させることを検討していきます。

また、各事業起点のアプローチではなく「顧客視点」のアプローチを確立するために、市場・顧客を正確に把握・分析・洞察し、効果的なソリューションの企画や営業活動を支えるべく、事業横断の機能を集約した体制を新設することを検討します。この方針に基づき、TOKAIホールディングス内に新たなマーケティング組織を新設し、機能強化をいたします。当社グループにとって、こうしたマーケティング戦略とセールス戦略が綿密に連携し合い整合性をもった施策が展開できること、それが今極めて重要なチャレンジであると考えます。

さらに、リフォーム事業を強化するために社内の機能やノウハウを集約する体制や、成長事業を支えるための多様性をもった人材の登用など、あくまで顧客視点での機動力あるイノベーションを推し進めていく覚悟です。

私たちがおかれている事業環境は大変厳しいものであることは理解しています。しかし、グループ保有の多彩な経営資源を価値統合して効果的に活用することができ、当社グループ社員が真に顧客視点へと発想転換することが一旦できた際には、当社グループ社員の最も強みである機動力と実行力が自発的に発揮され、環境変化を「機会」へと転じることが容易に可能となることも、私たちは知っています。

新たなマーケットインへのチャレンジに向け、Innovation Plan 2013達成に向け、そしてTLC構想実現を果たし更なる企業成長に向け、私たちは走り始めています。