

生産財における組織間のリンケージ・バリュー
—日台ビジネスアライアンスとソリューションビジネスの事例研究—
Inter-organizational Linkage Value of Industrial Products
: Case Studies of Japan-Taiwan's Business Alliance and Solution Business

台湾・東海大学 劉仁傑
Tunghai University (Taiwan) Liu Ren-Jye

台湾・育達科技大學 吳銀澤
Yu Da University of Science and Technology (Taiwan) Oh Eun-Teak

要旨

本稿は生産現場で使われている工作機械、建設機械や測定機器などの狭義の生産財を研究対象とし、生産財企業と顧客企業とのインタラクションに注目し、そのリンケージ・バリューを明らかにしたものである。理論と実証研究に沿って見ると、組織間のリンケージ・バリューには次の特徴が見出される。(1)顧客価値はリンケージ・バリューの源泉で、使用過程や文脈によるものである。(2)組織間の深い関係と浅い関係との使い分けがキーポイントであり、深い関係からは学習やソリューションが生まれるのに対して、浅い関係には範囲の経済性が内在され、横展開で価値づくりに大いに貢献できる。(3)顧客範囲の経済性を持っている分野を選別する能力が重要であり、有望な分野を選別する能力を含む製品企画能力、横展開するための標準化能力が求められる。

I.はじめに

II.組織間の関係性とリンケージ・バリュー

III.日台ビジネスアライアンス：大光長栄

IV.ソリューションビジネス：台中精機とキーエンス

V.インプリケーション

I.はじめに

野村(2015)によれば、リンケージ・バリューはリンケージによって新しい価値を見出すことであり、二つの組織の重なったところで価値が生まれる。また、その価値をいくつかのタイプに分けることができると指摘している。こうした研究の背景にはグローバル化による市場拡大を重視した戦略が飽和状態にあると指摘し、リンケージ・バリューの形成システムを理解することは、自ら顧客を開発して企業活動をする時代に入ってきている現在では、重要な解決策を見出すことができると見ている。(野村、2015)

確かに、生産財の分野でも、過剰なグローバル競争に陥っている。たとえば、生産財の代表であるといわれる工作機械産業の利益率を見ると、売上高のトップ10を取り上げると日本で平均6.99%、台湾では平均6.55%になっている¹。決してよくないと思われる。その主な理由の一つは多様な顧客企業の現場に深く入り込んで顧客価値を提案できる能力ができていないと指摘される(延岡、高杉、2014)。

生産財を広く定義すれば、顧客が一般消費者ではなく、企業であるものはすべて生産財とされる。狭く定義すると、工作機械、建設機械や測定機器などの設備に限定する場合がある。本稿は狭義の定義をとり、生産現場で使われている機械設備に限定する。本稿では、生産財の提供側の企業を生産財企業、その受け手側の企業を顧客企業と呼び、生産財企業と顧客企業とのインタラクションに注目し、そのリンケージ・バリューを明らかにしたいと思う。

工業経営研究学会海外視察団は、2010年に台湾で工作機械大手の台中精機と友嘉実業を見学し、また、2014年にはタイのサムットサコーンで台湾系工作機械メーカー大光長栄の拠点(Palmary Machinery (Thailand))を訪問した。台湾の工作機械を使っている企業訪問については、2010年に台湾の自転車部品企業S R A M、2012年にトルコの中小企業REMAK、YILMAZ、EXALとFibsanの4社、2013年にミャンマーの電源設備企業SEMとKMNの2社、2015年にバングラデシュのPadmaなどがあげられる。こうした継続的な視察により多くの生産財企業と顧客企業を見学することができ、特に機械設備の購入に関する意思決定のプロセスを聞く機会が与えられ、両者間のリンケージ・バリューを研究する基礎にもなっている。

本稿はとくに野村(2015)の主張や議論の中では深く議論されていない組織

¹データは取得できる企業の大手10社を対象として、筆者による集計である。日本はファナック、THK、ヤマザキマザック、ソディック、オークマ、森精機、アマダ、大阪機工、ジェイテクト、日立工機(2013-14年度、gyokai-search.com, 2015)、台湾は友嘉実業、上銀科技、東台精機、程泰、金豊機器、台湾麗馳、台中精機、協鴻、協易、亜崴(2014年度、天下雑誌、2015)を含めている。

間の関係性に焦点を当てて論ずるものである。したがって、次の節からはまず組織間の関係性を振り返ってリンケージ・バリューの理論的な仕組みを提示し、次に筆者が最近取り組んでいる日台ビジネスアライアンスとソリューションビジネスについての生産財事例を取り上げて分析し、最後には事例のまとめとそのインプリケーションを導きたいと思う。

II. 組織間の関係性とリンケージ・バリュー

これまで生産財の購入に関する意思決定について議論した際には、コストパフォーマンスはしばしば顧客企業から口にされていた。コストパフォーマンスとは、あるものが持つコストとそのパフォーマンスとを対比させた度合いである。われわれが訪問した台湾、トルコ、ミャンマーとバングラデシュにおける前記の 8 社の製造企業に対して、台湾の工作機械を購入する理由を尋ねると、口を揃えてコストパフォーマンスだとの返事でした。要するに、生産を行なうための設備の品質や効率として、日本やドイツのものが購入金額は高すぎて、中国のものではいまだ物足りないということである。

一方、時間の経過を見ると、こうしたコストとパフォーマンスを対比させた度合いを表する指標に当てはまる生産財企業は変わりつつあることが分かる。例えば、自動車の汎用部品でよく使われている汎用マシニングセンターには、80 年代は日本製、90 年代は台湾製と韓国製、そして最近是中国製が多く見られる。グローバル的にみると、こうした生産財の汎用化志向はモジュール化や標準化による製品のコモディティ化を助長し、低い利益率の原因となる過剰競争を支えるインフラにもなっている。

こうした事態を打破するためにはパラダイムの転換が求められるという主張が多く見られている（加護野、2014；延岡、2011；Grönroos, 2011）。つまり、コストパフォーマンスから顧客価値へのパラダイムシフトは必要であるというチャレンジである。

企業の競争優位に関する議論は市場構造と企業の独占力を重視するポジショニング論（porter, 1980）と資源の特異性と移転（模倣）困難性を重視する資源ベース論（Wernerfelt, 1984; Barney, 1986）に代表されるが、組織論と戦略論の分野からは企業内部の特殊資源の構築能力とその資源の組み合わせと展開に焦点をおくコア・コンピタンス論（Hrahalad and Hamel, 1990）やダイナミックケイパビリティ論（Teece, 2007; Teece, Pisano and Shuen, 1997）として注目されている。

一方で、グローバル化による競争激化に伴い、競争優位の源泉と関連して、市場の顧客価値の創造・獲得の重要性が論じられるようになった（Priem, 2007; Zubac, et al., 2010）。顧客価値の創造にはマーケット・イン、つまり

顧客側の要求による価値創造、プロダクト・アウト、つまり自社の技術力による価値創造、という二つの視点に分けられる(Walter, et al., 2001; 延岡, 2011)。後者は自社の有無形の経営資源をベースに、顧客価値をどのように創り出すかという視点であり、前者は製品・サービスの受け手側のニーズを重視する視点であると解釈できる。例えば、延岡と高杉(2014)によれば、生産財における顧客価値には二つの要素がある。一つは生産財によってもたらされる経済的価値であり、コストの削減や販売量や販売価格による価値の増加として現される。もう一つは顧客の潜在ニーズに対応できる潜在的価値であり、前記の経済的価値づくりも含めて顧客が気づいていない商品を提案できるものとして現されている。これはコストパフォーマンスから脱却が求められる生産財の場合、生産財企業と顧客企業の相互関係や顧客企業の理解による顧客価値創造の視点がより重要であることを意味するだろう。

その意味を踏まえて、本稿では価値創造における生産財企業と顧客企業の間で行われる問題解決や使用プロセスに注目し、こうした組織間のリンケージによって生まれるリンケージ・バリューに焦点を合わせることにする。

リンケージは二つ以上のものの関連、組み合わせや接続にかかわるものであり(野村, 2015)、時間軸上から考えるとある二つの独立したモノが繋がっていくプロセスにおいては、一回きりというような短期的な取引を除けば、両者の関係性を表す場合は「深い関係」と「浅い関係」にわけることができる。リンケージ・バリューの顧客の価値創造の視点からすれば、「深い関係」は顧客の抱える問題を理解・学習できる相互連結であり、「浅い関係」は顧客のソリューションを展開できる相互連結である。コストパフォーマンスのみを考える場合、長期的な志向はあまり取られず、その場合のリンケージ・バリューは比較的に単純であり、こうした市場的取引に近い関係は古くから論じられているため、本稿では取り扱わないことにする。こうして考えてみれば、組織間関係の研究もこうしたリンケージ研究の傾向と似ているところが多いと思われる。つまり、組織間関係は古くから研究されており、アームズ・レングスかとパートナーシップかという二極化について議論され、日米の組織間の取引関係をたとえとして論じている場合も少なくない。この二十年間には、組織間の相互学習が行なわれたりして、持続的なアームズ・レングス(Dyer et al., 1998)や信頼・コミットメント・意思疎通による持続的な協働志向(Blomqvist & Levy, 2006)が議論されているように、一回きりの取引関係ではなく、長期間の持続的な関係指向が顕著になっていると考えられる。

こうしたリンケージによる価値創造を考える場合、重要視すべきことは以下の二点が指摘される。

一つはこれまで蓄積してきた標準化、モジュール化やオープン指向に逆行す

ることではない。顧客価値のあるものは必ずしも特殊化、統合化や擦り合わせになるとは限らない。逆にこれらを強調し過ぎると、ガラパゴス現象で示されるように顧客価値が失われるおそれもある。標準化、モジュール化やオープン指向を前提としながらも、組織間の相互作用や共創が求められる（劉ほか、2016）。

もう一つは継続的な取引や関係性を暗黙的に重視する前提に立ち、さらに浅いと深いという関係性の使い分けによって顧客価値を求めることである。競争戦略の視点からすれば、両者にはコストのメリットと差別化のメリットが内在されるものかと、しばしば論ずるものでもあり、どちらか良いという性質のものではないという認識がポイントである。

生産財のリンケージによる顧客価値は、経済的価値や潜在的価値で示されるように、顧客の使用過程や文脈によるものが極めて大きい。したがって、顧客企業の現場に入り込み、そこでの問題の中身、発生頻度や影響を理解する必要がある。場合によっては顧客との相互作用によって解決策を練ったり共創したりすることもあり得る。こうした「専門性の優位性」（延岡、高杉、2014）を創出するには、顧客企業との深い関係があるからこそ、価値創造を実践できるのである。もちろん、企業の現場で一緒に共創したノウハウがそのまま他の企業へ移転することは契約上にも倫理上にも制限されているため、顧客の問題を理解したり耳を貸したりして、社内の製品開発や営業技術という部署で解決策を開発・試験・修正することもありうる。

他方、このような価値づくりの能力（専門性）は多岐にわたり、異なる企業や産業では同じような問題を持っているものもあるし、そうではないという特別なものもある。その選別能力も非常に重要である。延岡と高杉（2014）は顧客範囲の経済性と呼び、同じような顧客価値を求める企業があればあるほど、価値づくりにより貢献できるのである。こうした横の展開は顧客との深い関係は必要がない。特に、自分の生産過程で問題に気づいていない顧客企業こそ、経済的価値を有している提案を受け入れやすくなり、生産財企業にとっては価値づくりの目玉にもなっている。

以上論じてきたように、生産財企業と顧客企業とのリンケージ・バリューに関する概念的枠組は次のようにまとめることができる。

1. 顧客価値はリンケージ・バリューの源泉である。それは顧客企業の現場における生産財の使用過程や文脈によるものであり、経済的価値や潜在的価値が創出されればされるほど、その生産財企業が顧客企業に選ばれ、高い利益を享受する。
2. 深い関係には学習とソリューションが生まれる。生産財企業が専門性の優

位性を確立するため、初期段階において特定の顧客企業との深い関係を保ち、顧客企業の現場に入り込み、顧客との相互作用によって解決策を練ったり共創したりするのである。そうした良い関係を保ちながら、次第に現場経験を積み重ねることによって自力で開発を行い、顧客企業を支援して行くことができる。

3. 浅い関係には範囲の経済性が内在される。生産財企業による他の顧客企業への横の展開は顧客との浅い関係のみでも十分に行なえる。その際、自分の生産過程で問題に気づいていない顧客企業こそが、貴重な相手であり、生産財企業の価値づくりに大いに貢献できる。
4. 顧客範囲の経済性をもっている分野を選別する能力は価値づくり能力がきわめて重要な尺度であり、初期段階から意識的に考えるべきである。リンケージ・バリューを持続可能に実践するためには、有望な分野を選別する能力を含む製品企画能力、横展開するための標準化能力が求められる。

Ⅲ.日台ビジネスアライアンス：大光長栄²

大光長栄は 1998 年に設立され、海外では中国とタイに製造拠点をもっている。芯なし研削盤、内径および外径の研削盤を主力製品とする、台湾最大の研削盤メーカーである。台湾の研削盤メーカーからかけ離れている最も重要な理由は日本の顧客企業にうまく製品を出し続けていることである。以下では生産財企業と顧客企業とのリンケージに焦点を当てて、その経過を整理し、リンケージ・バリューの枠組で若干のディスカッションを行なう。

1. 三洋マシナリーとの深い関係

2001 年頃、鄭慶隆董事長の友人に紹介され、大光長栄は日本の三洋マシナリーと接触し、生産の受託が始まった。三洋マシナリーは 1975 年茨城県つくば市に設立され、各種製品の代理販売を主要な業務とする商社である。2006 年からは有田護が三洋マシナリーから大光長栄に派遣され、顧問となって大光長栄の内部の改革と営業技術チームの編成を主導している。

三洋マシナリーは芯なし研削盤の販売において豊富な経験を持ち、大光長栄は専門的な製造能力を持っていた。日本市場のニーズに応えるため、三洋マシナリーは大光長栄が日本のユーザーを理解することを助けるとともに、基礎的な製造能力を引き上げ、製品の寿命と耐久性の向上および電子制御関連部品の強化に力を注いだ。アライアンスがスタートした当初、三洋マシナリーは大光

² この研究は 2012 年に日台ビジネスアライアンスの研究で行なったものである。詳しくは劉、佐藤(2013)を参照されたい。

長栄に対して、製造技術を向上させるため、3人ずつ数次にわたって技術者を日本に派遣し、提携関係のある丸信機械で研修を受けさせることを提案した。研修内容はきさげ、主軸と軸受けの調整、組立、試運転、精度の計測などであった。一回の研修は二〜三カ月間、合わせて約一年に及んだ。また、大光長栄は丸信機械の社長を台湾に招き、研修の成果を確認してもらい、三洋マシナリーの信頼を確固たるものとした。丸信機械は芯なし研削盤のメンテナンスを専門としていることから、大光長栄は使いやすさ、メンテナンスのしやすさという観点から、製造と組立の標準化の重要性を考える機会を得ることになった。

また、台湾で製品が完成したとき、三洋マシナリーは顧客企業の社長をとともなって台湾にそれを引き取りにやってきた。もし問題が見つければ、その場で、共同で修正し、解決した。例えば顧客が表面の塗装が不完全であると指摘したことや顧客の基準に照らして性能の修正が必要になったことがある。ある時には顧客から組立方法が良くないと指摘され、角度を変えて試してみればより人間工学に合致するだろうと提案されたこともある。

2006 年、両社は製品の品質を国際的なスタンダードまで引き上げようと、日本の大手工作機械メーカーを退職した有田護を顧問として招き、大光長栄に常駐させて日本の製造と管理の経験をシェアできるようにした。有田顧問は大光長栄に対して基本的な枠組みから強化することを提案し、「必ず標準に基づいていなければならない。真っ直ぐであるべきものは真っ直ぐに、直角であるべきものは直角に、円であるべきものは円にしなければならない」と講じた。洪工場長は「顧問は既に七十二歳だが、毎日とても元気だ。彼は旋盤ほど研削盤については詳しくないし、自らお手本を示すわけではないが、彼は精神的にみなを感化し、大光長栄の全社員が顧問の理念を受け入れるようになっている」と述べている。2010 年年末まで、三洋マシナリーのブランドでキャノン・グループに販売した高級研削盤は百台を超えるとみられる。

2. 他の商社への横展開とその効果

よい評判が広まり、他の商社がアライアンスを求めてくるようになった結果、有田顧問は 2011 年から執行顧問に転じ、日本市場向けの開発と社内の技術水準の引き上げという役割を担うとともに、日本語に通じた営業技術チームの設置を進めることになった。彼は日本に休暇で戻った際に、多くの潜在的なユーザーを訪ね、大きな成長の空間が広がっていること、商社を通して受注することは日本の種々のユーザーにアクセスする近道であることを理解した。実際、この後、湯浅商事とのアライアンスが成立している。さらに、商社やユーザーを安心させるため、販売した製品のメンテナンスとサービスを行う企業を探し出し、長期の提携契約を結んだ。研削盤を専門としていない商社の能力不足を、メンテナンス・サービス企業によって補い、ユーザーを安心させたのである。

二つの商社とのアライアンスの評判とメンテナンス・サービス企業との契約によって、大光長栄は **OEM** 先を求める日本企業のプラットフォームとなる基礎を固めたのである。

有田顧問は続いて二つの工夫を行っている。一つは東京、台北、北京の展示会を利用して広く商社に招待状を送り、自ら会場で来訪した商社に対応した。アライアンスの可能性のある商社には、さらに彼らとそのユーザーを台湾に招いて、製造工程を参観してもらった。もう一つは日本の『月刊生産財マーケティング』に広告を載せ、主力製品の芯なし研削盤と円筒研削盤および有田自身を含む日本語の堪能な営業技術チームを紹介した。

有田は「日本人と日本語の堪能な営業技術チームがあれば、日本の商社やユーザーを安心させることができる」と述べている。生産工程を見せればさらに信用させることができる。こうして最近の二年間、大光長栄は三菱商事、三井物産、伊藤忠商事、マルカキカイ、井高という商社の五社から次々と注文を獲得した。三洋マシナリーからスタートし、湯浅商事との取引の経験を合わせ、メンテナンス・サービス企業の参与もあって、大光長栄は日本の高級研削盤の **OEM** 生産をおこなうハブ企業になったのである。

3. まとめ

大光長栄は、三洋マシナリーとの深い関係によって学習し、専門性の優位性を確立した。そして日本人顧問の役割の増加、日本におけるメンテナンス・サービス企業との契約、営業技術チームの拡充などによって他社の **OEM** を増加させている。こうして大光長栄の 2012 年の売上高は 10 億台湾元に達し、2006 年の五倍になった。利益率は業界の平均を大きく上回っている。2013 年の日本からの受注は企業の売上高の四割を占め、2006 年の十倍になった。これは台湾工作機械業界の奇跡と呼ぶことができる。

日本国内においては商社間の系列がはっきりしていることから、当初、複数の商社と提携することは深刻な矛盾を生む可能性があると考えられた。しかし、地域や規模が異なる多くの商社と交流した後、大光長栄は各々の商社の間にはそれぞれ得手不得手があり、必ずしも相互に直接的な競争関係にあるわけではないことを発見した。この二年間の拡張の経験から、各商社とともに多様な顧客に供給していくことにおいて営業上の矛盾は大きくないことがわかったのである。新しい顧客から受注することで生産ネットワークを拡張することは、既存のアライアンスのパートナーからも広く歓迎された。

リンケージ・バリューからすれば、大光長栄の事例には次の特徴が見られる。(1) 商社を通じて顧客価値、最終顧客の企業現場を理解することも可能であり、生産財企業としての高い利益も享受される。(2) 三洋マシナリーとの深い関係

によって学習し、専門性の優位性を確立した。(3) 日本人顧問、メンテナンス・サービス企業、営業技術チームなどの基礎によって、三菱商事、三井物産、伊藤忠商事、マルカキカイ、井高などの浅い関係の顧客企業へ横展開に成功した。(4) 日本人顧問を長期に雇い、製品企画能力の育成にとどまらず、横展開するための標準化能力が育てられた。

IV. ソリューションビジネス：台中精機とキーエンス

1. ソリューションビジネス

ソリューションビジネスとは、単に商品を販売して収益を得ているのではなく、顧客が抱えている課題の解決により収益を獲得して行くというようなビジネスである（金子、2014）。企業は顧客価値を提案するプロバイダーであり、顧客企業に対して次のようなソリューションビジネスが成り立つ。ソリューションプロバイダーについては、財とサービスと知識のコンポーネントを一つの結合物に統合し、それを顧客に提供することによって、重要な顧客の特別な問題を戦略的に解決することが求められている。その結果として、ソリューションプロバイダーには顧客の業務で創造された価値に基づいて対価が支払われる。要するに、企業と顧客とは価値創造と価値獲得の関係であり、価値創造は価値獲得のための必要条件であるのみならず、価値獲得を支配するものでもある（金子、2014）。

本節では生産財企業と顧客企業とのリンケージ・バリューを工作機械や測定機器の代表的な事例で追ってみよう。

2. 台中精機

台湾の台中市にある台中精機は台湾工作機械の老舗として知られており、NC旋盤やマシニングセンターを中心として開発・製造・販売している。台中精機は1990年代から中国の広東省にある大長江グループ向けのカスタマイズをして工作機械を提供してきている。常州スズキは大長江グループの一社であり、2000年代中期から全盛期を迎えている。

常州スズキは2006年に設立され、日本スズキとの共同出資によるもので、スズキの持ち株は40%、大長江グループの持ち株は60%となっている。バイク及びエンジンの生産販売を主営業項目とし、中国の内需市場や輸出市場を支えている。常州スズキは設立当初、概ね日本製の設備を用いていた。精度や実用性については台湾、韓国及び中国メーカーの及ぶところではない。しかし、コストパフォーマンスの角度から見ると、検討せざるを得ないところがあると言える。これこそが、台湾工作機械企業のチャンスである。

常州スズキは次のように指摘する。グループが初めて買い付けを行った際、台中精機は多くの競争者の中から勝利をもぎ取った。台中精機が他の競争者から勝ち取った主な原因は、まず製品価格の適正さ並びにコストパフォーマンス

が日本企業より勝っていた点にある。第二に、販売及びサービス人員の用意周到さにある。この二つの要因が、台中精機を台湾メーカーの採用における唯一の選択肢に押し上げたのである。常州拠点は 50 台の立型マシニングセンター、8 台の NC 旋盤並びに 3 台の横型マシニングセンターを有している。2000 年より始まり、双方の提携期間は既に 16 年間に達している。全グループが擁している台中精機製の機械は合計で 300 台を超えている。

同様の状況が中国メーカーに対しても起きている。ドリル及びタップ領域においては、北方紅旗が唯一の選択肢となっている。カスタマイズ化戦略は台中精機と非常に似通っている。

常州スズキは次のように話している。最も重要なエンジンパーツは、エンジンボックス、ボンネット、シリンダー、シリンダーヘッド、クランクシャフトの五つである。彼らは台中精機の理解を超えるような完璧な要求規格書を提出している。台中精機は OEM 及び改造を支援しているだけである。OEM のカスタマイズ内容は多岐に渡る。例えば、精度改善、ラスターの追加から検査・フィードバック機能に至るまで、第四の制御軸の追加による置換・定置の促進、スリップウェイの追加による加工の工程連結の向上、制御盤ディスプレイの操作効率の向上、油水分離、自動ゲート、冷却液の循環及び省エネルギー、パイプラインの合理化等が挙げられ、カスタマイズ項目の合計は 10 余りに達する。また改造については横型 MCH400 が代表的であり、上位機種 H500 を活かして縮小改善を行っている。

実際に観察したこれら使用中のマシンが示す対ニーズ効果は、ソリューションプランの顧客価値を如実に説明している。常州スズキの技術能力は、設備メーカーのカスタマイズ戦略を活用する上での重要なカギである。

同時に、台中精機は以下の二点において、今後持つフィードバックを得ている。まず、平均価格の見積もりを 50%以上引き上げることで、辛くも「労務価値」を得ることができ、また現場の使用法並びにカスタマイズの知識を習得した後、その他の顧客企業の現場に適合する製品に活用する機会を持つ。そうすることでより高い「提案価値」を得ることができる。2012 年に台中精機は顧客価値創造センターを設立し、顧客の生産プロセスに貢献できる提案能力を高めようとするのは正にこうした努力の結果である、

3. キーエンス

日本の大阪にあるキーエンスはセンサーや測定器を主要事業として、ソリューションビジネスの代表企業として知られている。キーエンスは「最小の資本と人で最大の付加価値をあげる」という経営理念で高い利益率を実践し続けている。キーエンスは工場を持たないファブレスとして位置づけられ、その企画開発力と顧客に密着したコンサルティングセールスは製造業界や学界からも大いに注目されている。

キーエンスのソリューションビジネスは、強い企業理念に基づき、顧客を徹底的に知ることから始まり、千名以上の営業部隊による直販体制で、顧客価値

を創り続けている。生産財企業と顧客企業とのリンケージから、そのあり方は次の四点にまとめることができる。³

第一に、現場志向的営業である。キーエンスの営業部隊は基本的には数万以上の顧客企業の現場を歩き回り、顧客が困っている点を詳しく聞き、それを解決するための方法について顧客に提案する。彼らをサポートするため、3種類のデータベース、つまり、顧客情報、顧客の役に立った事例集、各業種の製造工程に関する独自の教科書を用意している。それは入社後数年で顧客の信頼を得ることができるようになる営業担当者を支える仕組みであり、常に現場へ出向いている担当者のため、本当に役立つように、自社や競合他社の商品について、技術面を含めて必死に勉強させる仕組みにもなっている。さらに、「ニーズカード」と呼ばれるフォーマットで現場から得た情報を、1人当たり月に最少2件を開発や企画部署にフィードバックする。その内容を確認するために、開発や企画関係者が営業担当者と一緒に現場を向かう場合も少なくない。このように、営業担当者は商品を売るだけではなく、信頼される優れた相談役になっているため、顧客企業の現場には歓迎される。

第二に、顧客価値の創出と拡大である。現場を徹底的に知っているので、キーエンスは顧客の具体的な要望に合わせた商品ではなく、潜在的に存在するニーズを掘り起こして、新商品を提案するのである。そこで、顧客さえも通常は気づきにくいような使いやすい商品を提案することも少なくない。これまで、蛍光顕微鏡、レーザ寸法測定器、静電気除電器など多くのヒット商品を出している。各々の顧客企業のカスタマイズに応ずるには、二つの段階が見られる。最初は特定の顧客企業の現場に入り込んで、困っている箇所を確認し、顧客が気づいていないような問題解決までに結び付く新商品を開発提案する。次に、その商品をさらに他企業や産業へ横展開する。このようプロセスは正に深くニーズに応え、各々の顧客企業に広く使われることで、一種のマス・カスタマイゼーションである。

第三に、創出価値による商品価格決定である。商品の価格決定も顧客に対する貢献の度合いからする。つまり、「自社の商品によって顧客はどれだけの価値を創出・享受できるのか」を販売価格決定の基本的な考え方としている。もちろん、異なる業界にはこの商品で得られた価値も異なるため、価格は大きく異なる場合も少なくない。要するに、顧客の現場を徹底的に知っていることは、問題解決に貢献するのみならず、顧客が支払う対価を正確に把握することができ、結果として販売価格の最大化が実現できるのである。

最後に、高付加価値業務指向である。キーエンスは自社しかできない独自性が高い業務、顧客が喜んで高い対価を支払ってくれる商品に結び付く業務に集

³ 以下四点の内容は延岡、岩崎(2009)、延岡、高杉(2014)を参考した上まとめたものである。

中している。これまで述べたプロセスは、要するに、営業担当者はコンサルティング営業の能力を蓄積していくこと、ソリューション提供の能力が高まったり、提案型の売り上げが増えたり、そしてニーズカードや役に立った事例集などにもフィードバックしたりすること、さらに優れた新商品や効果的な営業活動に結び付くこと、というような相乗効果の好循環が生まれることを支えているのである。

4. まとめ

以上、ソリューションビジネスの事例として、台中精機は顧客企業と深い関係を築き、要望に真剣に応えることによって顧客の現場に役に立つ内容を勉強した。そして顧客情報の蓄積と応用をするため、顧客価値創造センターの設立にまで至った。キーエンスは模索の段階を経て、システムとして顧客価値の創造を日常的に行なっている。

リンケージ・バリューからすれば、二つのソリューションビジネスには次の特徴が見られる。(1) 製品よりもプロセスを売り込むといわれるように、商品の価格決定は顧客に対する貢献の度合いにあるというソリューションビジネスの基本姿勢は両社で明らかにされた。(2) 顧客企業との深い関係によって学習し、専門性の優位性を確立することも明確である。キーエンスのように浅い関係であっても実力を信頼されることはリンケージ・バリューの理想である。(3) キーエンスがソリューションビジネスの標準モデルと考える場合、台中精機はまだ初期段階にあり、浅い関係の顧客企業への横展開はあまり行なわれず、今後の課題として残されているように思われる。(4) 製品企画能力、横展開するための標準化能力などの多くのヒントがキーエンスから示唆されている。

V.インプリケーション

本稿はこれまで深く議論されていない組織間の関係性と価値創造との関連に、とりわけ生産財企業と顧客企業とのインタラクションに注目し、リンケージ・バリューの理論的な仕組みを提示し、日台ビジネスアライアンスを展開している大光長栄、そしてビジネスソリューションからみた台中精機とキーエンスの事例を取り上げて検討してきた。理論と実証研究に沿って、組織間のリンケージ・バリューには次の三つのインプリケーションが見出される。

第一に、顧客価値はリンケージ・バリューの源泉で、使用過程や文脈によるものである。大光長栄が商社のノウハウと最終顧客との二人三脚で価値を著しく高めること、台中精機とキーエンスから見られた製品よりもプロセスを売り込むということにおいて経済的価値や潜在的価値の創出が強く示されている。

第二に、組織間の深い関係と浅い関係との使い分けがキーポイントである。深い関係には学習やソリューションが生まれ、大光長栄と台中精機で強く示され

ている。これに対して、大光長栄のもう一面とキーエンスで見られたように、浅い関係には範囲の経済性が内在され、横展開で価値づくりに大いに貢献できる。キーエンスはソリューションビジネスを進化させ、企画開発力と顧客に密着したコンサルティングセールスを確立しているため、深い関係がなくても様々な顧客現場に入り込むことができ、これをシステムで蓄積したり横展開したりすることが可能である

第三に、顧客範囲の経済性を持っている分野を選別する能力が重要である。とくに、キーエンスの事例で大きく示唆されているように、有望な分野を選別する能力を含む製品企画能力、横展開するための標準化能力が求められる。

本稿はこれまであまり取り組んでない、組織間の関係性による顧客価値創造のプロセスをリンケージバリューの概念から分析し、実践的・理論的インプリケーションを導き出したが、価値の中身や価値創造のプロセスなどに関するさらなる分析が求められるのは言うまでもない。それは今後の課題にしたい。

参考文献

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Blomqvist, K., & Levy, J. (2006). Collaboration capability—a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2(1), pp.31-48.
- Dyer, Jeffrey H., Dong Sung Cho, Wujin Chu, (1998). ‘Strategic Supplier Segmentation,’ *California Management Review*, 40(2), pp.57-77.
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(3), pp.240-247.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 32(1), 219-235.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management*

Journal, 5, pp.171-180.

Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial marketing management*, 30(4), 365-377.

Zubac, A., Hubbard, G., & Johnson, L. W. (2010). The RBV and value creation: a managerial perspective. *European Business Review*, 22(5), 515-538.

gyokai-search.com(2015)「工作機械業界利益率ランキング(平成 25-26 年)」。

加護野忠男(2014)「顧客価値を高める三つの戦略」『一橋ビジネスレビュー』 SPR., pp.6-15。

金子秀(2014)「ソリューションビジネスの研究：価値創造と価値獲得の論理」『日本経営学会誌』第 34 号、pp.75-86。

劉仁傑、佐藤幸人(2013)「日台ビジネスアライアンスにおけるハブ企業の生成：工作機械メーカーのケーススタディ」、『アジ研ワールド・トレンド』、2013年10月、217号、pp.33-40。

劉仁傑、王履梅、吳銀澤(2016)「台湾におけるモノづくり革新一分業型協働から共創型協働へ」『工業経営研究』第 31 巻第 1 号、pp.21-29。

延岡健太郎(2011)『価値づくり経営の論理：日本製造業の生きる道』日本経済新聞社。

延岡健太郎、岩崎孝明(2009)「キーエンス：顧客価値による社会貢献をめざした経営哲学」『一橋ビジネスレビュー』 SPR., pp.112-128。

延岡健太郎、高杉康成(2014)「生産財による真の顧客志向：意味的価値創出のマネジメント」『一橋ビジネスレビュー』 SPR., pp.16-29。

野村重信(2015)「グローバル環境におけるリンケージ・マネジメントに関する研究—リンケージの概念と経営環境の周辺—」『グローバリゼーション研究』第 12 巻第 1 号、pp.85-100。

天下雑誌(2015)「製造業 2000 大特刊」『天下雑誌』第 572 期、p.176。