

B to B 製造メーカーにおける組織能力像の作成方法に関する研究

品質マネジメント研究

5208C031-1 佐藤仁人
指導教員 棟近雅彦

A Study on the Method for Determining the Organizational Capability Profile of B2B Manufacturers

SATO Yoshihito

1. 序論

1.1. 研究の背景と目的

企業が厳しい競争環境下で持続的な成長を実現するには、経営環境の変化に対応し、競争優位を確保し続けることが必要である。競争優位の獲得方法については、経営戦略論におけるポジショニング・アプローチや資源ベース・アプローチなどを代表として、様々な研究がなされてきた。これらのうち、本研究では、品質マネジメントシステム(以下、QMS)の自己評価に焦点を当てる。QMSの自己評価(以下、自己評価)は、質の良い製品・サービスを提供するためのマネジメントシステムの確立により、競争優位を獲得し、持続可能な成長を遂げるための経営ツールである。

自己評価の指針は、JISQ9005/9006[1][2]として規格制定されており、その実施手順は、「①組織能力像の作成」、「②評価領域の設定」、「③評価指標の作成」、「④評価の実施」、「⑤QMSの改善・革新」から構成されている。この手順では、評価領域設定のために、組織が保有すべき能力の集合体である組織能力像が作成される。組織のQMS構成要素数は膨大であり、その全てを評価することは非効率的である。そこで、まず組織能力像を作成し、それに対応するQMS構成要素を把握することで、評価領域を設定する。したがって、自己評価は組織能力像を基軸に実施されるといえ、自己評価の指針において組織能力像の作成は重要な役割を果たす。しかし、組織能力像の作成方法は、十分に確立されているとはいえないのが現状である。そこで本研究では、ある電子部品メーカーにおける取り組みを通じて、新たな組織能力像の作成方法の確立を目的とする。

1.2. 従来の組織能力像の作成方法

JISQ9005に示されている、従来の組織能力像の作成方法(以下、従来方法)は下記の通りである。

手順1) 当該事業領域において提供している、または提供を計画している製品・サービス群を列挙する。
手順2) 顧客が競争市場において製品・サービスのどのような側面を認めて購入するかを分析することによって、その製品・サービス群を通じて提供すべき顧客価値を明らかにする。
手順3) それら顧客価値を提供するために組織が有すべき、技術、マネジメント、人、設備、財務、情報技術、知識などに関わる能力を列挙する。
手順4) 組織の特徴(強み・弱み)を考慮した事業成功のシナリオを考慮し、手順3の能力のうち、競争優位要因及び事業成功要因の視点から重要な能力としての組織能力像を特定する。

従来方法では、提供すべき顧客価値に従って組織の持つべき能力が決められる。そのため、正確な顧客価値の把握は非常に重要である。しかし、従来方法は、提供すべき顧客価値を明らかにするための分析方法について、「顧客が

競争市場において製品・サービスのどのような側面を認めて購入するかを分析する」と示すのみである。この手順では、顧客価値明確化のために具体的にどのような分析を行うべきかが明確でない。そこで本研究では、提供すべき顧客価値を明らかにするための分析方法の提案を行う。

1.3. 本研究のアプローチ

従来方法が具体的にでないことの一因に、従来方法があらゆる組織を対象にしていることが考えられる。従来方法は業種業態の違いに依らず全ての組織に適用可能にするために、特定の業種業態の特徴に依存した分析方法を含んでいない。そのため、分析の大枠のみを示すに留まっている。

そこで、本研究では、研究対象をB to B製造メーカーに絞り込む。そして電子部品メーカーX社における顧客価値明確化の取り組みを基に、分析方法を提案する。これより、B to B製造メーカーにとって、実行性が高く、具体的な方法を提案する。以下では、まず2.1節でX社で実施された分析を把握する。そして、2.2節で分析方法の提案に必要な視点を考察し、それに基づいた提案を2.3節で行う。

2. 顧客価値明確化の分析方法の提案

2.1. X社実施の分析の整理

X社は、セットメーカーを顧客に持ち、複数の製品事業領域において事業を行う電子部品メーカーである。X社では、数年来、自己評価を用いた事業戦略の策定を目標に、製品事業部ごとに組織能力像の作成を試みてきた。そこで、X社で実施された顧客価値明確化に関わる分析を把握するための調査を実施した。調査結果のまとめを表1に示す。

表1 分析の分類と実施状況

分析の分類		実施状況 (製品事業)					
1次分類	2次分類	A	B	C	D	E	F
当該製品全般に関する分析	製品用途・使用状況	○	○	○	○	○	○
	当該製品の市場規模	○	○	○			
	当該製品に関する技術動向	○	○	○			
	他実現技術との比較分析	○	○	○			
顧客市場全体に対する分析	顧客市場の規模分析		○	○	○		○
	当該製品の実績分析		○	○	○		
	顧客要求比較分析	○	○	○			
	規制・規格状況分析				○	○	○
特定の顧客市場に対する分析	当該製品の実績分析				○		
	顧客要求比較分析				○	○	○
	規制・規格状況分析				○	○	○
	購買決定タイミング分析				○	○	
特定の顧客に対する分析	顧客要求比較分析						○
	購買決定権分析						○
競争に関する分析	市場別実績	○	○	○	○	○	
	顧客要求充足度評価	○	○	○	○	○	○

表1の作成にあたり、まずX社の主要6事業部が04年7月～08年9月に作成した事業戦略会議資料を解析した。

要旨

そして、会議資料の不明箇所の確認、および会議資料以外に実施した分析の把握のために、分析担当者へインタビューを実施した。インタビューは全事業部を対象に、合計13回実施した。次に、把握したX社実施の分析を分析対象に着目して分類し、その分類ごとに各事業部の分析の実施状況を整理した。そして、経営企画室会議および事業戦略会議における議論から、内容の確認と調整を行った。

2.2. 顧客価値明確化の分析方法のための視点

2.1節の調査結果から、顧客価値明確化の分析方法を提案するための視点を検討した。その結果、(i)分析対象を繰り返し選択する方法が必要であること、(ii)顧客価値特定のための分析手順の構築方法、および(iii)これまでに特定された顧客価値の把握が有益であることがわかった。以下に、それぞれについて述べる。

(i) 分析対象を繰り返し選択する方法の必要性

表1より、顧客に対する分析について、A,B,C事業部は、顧客を大まかに捉えて当該製品を用いる市場全体を対象としている。一方、D,E,F事業部は顧客を詳細に捉えて、主に特定の顧客市場や顧客企業を対象としている。ここで、D,E,F事業部はX社の主力事業部であり、特定の顧客市場や顧客企業で大きな売り上げがある。一方、A,B,C事業部には、特に大きな売り上げのある顧客市場はない。これより、D,E,F事業部は現在大きな売り上げのある顧客を対象にし、A,B,C事業部は対象とすべき顧客が不明なため、当該製品を用いる顧客市場全体を対象にしていると考えられる。すなわち、事業の状況に応じて抽象度の異なる顧客選択がなされているといえる。

この分析の実施状況について、A,B,C事業部の分析では、対象が広範すぎて、詳細な顧客価値の把握が困難であるといえる。一方で、D,E,F事業部の分析では、詳細な顧客価値の把握は可能だが、対象とする顧客が自社にとって本当には有益であるかについて検討できない。したがって、前者の場合には特定の顧客市場・顧客企業に対象を絞り込んだ検討が、後者の場合には顧客市場全体や特定顧客市場に対象を広げた検討が必要だといえる。すなわち、いずれの場合でも、一度に分析対象を決めるのではなく、分析対象の抽象度を変えて分析を繰り返すことが必要だといえる。以上より、事業の状況を考慮して分析対象を繰り返し選択することで、分析対象選択と顧客価値把握の精度を段階的に高める方法が、顧客価値明確化の分析方法には必要である。

(ii) 顧客価値特定のための分析手順の構築方法

顧客価値を特定するための分析を手順化するために、表1の各分析項目について、分析に必要な情報(インプット)と、分析結果(アウトプット)を整理した。その結果、表1の分析項目は、インプットとアウトプットの関係について、“①:インプットがインタビュー等の調査結果、アウトプットが顧客価値の候補”、“②:インプットが調査結果と顧客価値の候補、アウトプットが顧客の重要視する顧客価値”、“③:インプットが調査結果と顧客価値の候補、アウトプットが競争上重要な顧客価値”の3つに分類できた。

これら3つの分類の関係から、分析項目の実施順は、「①に分類される項目→②に分類される項目→③に分類される項目」に整理できる。すなわち、X社で実施された分析は、「顧客価値の候補の抽出→顧客の重要視する顧客価値

の把握→競争上重要な顧客価値の把握」という流れにまとめることができる。したがって、この分析の流れを基に分析項目の整理と追加削除の検討を行うことで、X社実施の分析を基にした顧客価値特定の分析手順を構築できる。

(iii) これまでに特定された顧客価値の把握の有益性

2.1節の調査から、X社の各事業部が実施した分析により特定された顧客価値には、製品事業部の違いに依らない一定の共通性があることがわかった。これより、これまでに特定された顧客価値と、今後分析を行うことで特定すべき顧客価値にも一定の共通性が存在しうると考えられる。したがって、これまでの各事業部の分析で特定された顧客価値を把握することで、顧客価値に関する分析を行う際に有益な情報として用いることができる。

2.3. 分析方法の提案

前節の検討から、従来方法の手順2に置き換わる方法として、次の顧客価値明確化の分析方法を提案する。

手順2.1) 手順2.2で分析対象とする顧客を決定する。
2.1.1) 事業状況に応じた分析対象の階層を分析対象の3階層より選択
2.1.2) 手順2.1.1で選択した階層に該当する具体的な顧客市場や顧客企業の列挙
手順2.2) 提供すべき顧客価値を特定する。(この際、顧客価値の候補リストを参照する。分析項目の詳細は表3)
2.2.1) 市場動向および購買決定構造による顧客価値の候補の抽出
2.2.2) 重要顧客価値の把握
2.2.3) 競争環境分析による提供すべき顧客価値把握
※)必要に応じて、手順2.1に戻る。

まず2.2節(i)より、提案方法には、分析対象を繰り返し選択する手順を示した。本研究では、分析対象選択の繰り返しを効果的に実施するために、分析対象の3階層に対応付けて、分析対象を捉える方法をとった。分析対象の3階層モデルを図1、各階層の定義と一例を表2に示す。

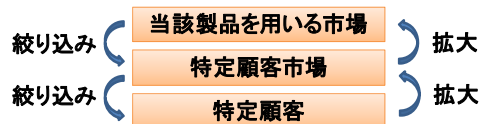


図1 分析対象の3階層モデル

表2 分析対象の階層の定義と例

階層	定義	PDP事業における例
当該製品を用いる市場	手順1で挙げた製品群を用いる可能性のある顧客全体の集合	PDP表示機器を用いる可能性のある顧客市場
特定顧客市場	顧客機能と顧客層に関して共通の特徴をもつ顧客企業の集まり	OA機器市場、医療機器市場、計測機器市場…
特定顧客	特定の顧客企業	セットメーカーA社、B社…

図1の分析対象の3階層モデルは、X社の分析を基に、分析対象とする顧客を抽象度による3階層に分け、分析対象の再選択を行う際の階層間の関係を示したものである。図1では、分析対象の再選択過程を、抽象度の高い階層から低い階層への絞り込みと、抽象度の低い階層から高い階層への拡大という2つの方法で示している。したがって、図1の3階層と対応付けて分析対象を決定することで、分析対象の再選択過程を、階層の絞り込みと拡大という関係により捉えることができる。これにより、何の視点も用いずに分析対象の選択を検討する場合に比べ、分析対象の再選択過程の体系的な検討が可能となる。

また2.2節(ii)から、顧客価値特定の分析手順を示した。

まず、表1の各分析項目を「顧客価値の候補の抽出→顧客の重要視する顧客価値の把握→競争上重要な顧客価値の把握」の流れにまとめ、仮の分析手順とした。次に、この仮の分析手順に対して、事業戦略会議における分析方法に関する指摘・議題とX社経営戦略部との議論を基に、分析項目の追加を検討した。その結果、“購買形態分析”と“事業方針分析”という分析項目を追加した。そして、さらにJISQ9005/9006ガイドブック[3]に記載されている組織能力像の作成のための準備項目から、分析項目の追加を検討した。ここで、JISQ9005/9006ガイドブックの準備項目を用いたのは、顧客価値特定のための組織能力像の作成との整合をとり、必要な分析項目の抜け漏れを防ぐためである。この結果、“社会環境の動向分析”を追加した。以上より表3の分析手順を得た。

表3 顧客価値特定のための分析手順

2.2.1)市場動向による顧客価値の候補の抽出	社会環境の動向分析	社会環境(マクロ・ミクロ経済の動向)および社会の要求の把握により、当該製品に対する顧客価値を推定
	製品用途・使用状況分析	主に顧客の製品に対する調査により、当該製品がどのように使用されているかを把握し、顧客価値を推定
	規制・規格状況分析	顧客市場に対する規制や特別な規格、推奨の(現在および将来の)状況を調べることで、顧客価値を推定
	販売実績比較分析	顧客市場における自社・競合各社の販売実績とその販売が成立した理由を検討することで、顧客価値を推定
2.2.1)購買決定構造による顧客価値の候補の抽出	購買形態分析	購買形態(カスタム品購買or既製品購買、購買のきっかけは営業or問い合わせ…)の把握から顧客価値を推定
	購買決定のタイミング分析	購買決定のタイミング(製品設計初期段階or問題発生時or製品改定時…)の把握より、顧客価値を推定
	購買決定権分析	サプライチェーンや顧客組織体制の調査より購買決定権の所在を把握し、購買決定者の立場から顧客価値を推定
2.2.2)重要顧客価値の把握	顧客価値の比較評価分析	手順2.2.1で抽出した顧客価値の候補について、顧客の視点から重要度を比較し、重要な顧客価値を把握
2.2.3)競争環境分析による提供すべき顧客価値の把握	競合技術動向・事業方針分析	競合企業の技術開発の動向や、当該事業に関わる経営方針などを調べることで、今後の競合の動向を予測
	顧客価値充足力の競合比較分析	手順2.2.2で把握した重要顧客価値に関する競合の充足力を比較評価し、提供すべき顧客価値を把握

さらに2.2節(iii)から、これまでのX社の分析で特定された顧客価値を、顧客価値特定のために用いる方法を示した。まずX社の分析で挙げられた顧客価値を抽出するために、X社の主要6事業部が04年7月～08年9月に作成した事業戦略会議資料を調査した。そして、挙げられた顧客価値を、KJ法により整理した。その結果、「製品に直接的に具備される特性」と「製品の提供方法に具備される特性」に分けられた。そこで、前者については、製品の内部構造[4]を用いて項目の追加・調整を行い、11項目に整理した。後者については、顧客品質に関する複数の文献を参考に項目の追加・調整を行い、20項目に整理した。以上より、表4の顧客価値の候補リストが得られた。

表4のリストは、顧客価値特定のための分析において、顧客価値の抽出に関する抜け漏れを検討するために用いることができる。また、このリストに従って顧客価値を整理することで、複数の分析者間で顧客価値の認識を統一することもできる。そこで、表3の各手順を実施する際には、

このリストを用いて顧客価値を整理し、顧客価値の候補の抽出の抜け漏れを検討することとした。

表4 顧客価値の候補リスト(一部)

製品に直接的に具備される特性	製品の提供方法に具備される特性
基本機能・性能	開発体制
信頼性	製品提案力
経済性(メンテ/ランニングコスト)	カスタム対応力
取扱容易性	試作対応力
安全性	営業力
寿命	商談対応力
他製品との互換性	ブランド力
意匠性(スタイル、美的要素)	顧客への販売実績
	顧客業界での販売実績
	企業全体の評価

3. 分析方法の効果検証

3.1. X社の新規事業部における適用

X社のある新規製品の事業部では、従来方法を用いた顧客価値明確化の分析を行っていた。そこに、提案方法を用いた分析を実施したところ、以下の効果を確認できた。

(1) 分析対象の決定方法の効果

従来方法による分析では、市場規模を視点に、分析対象とする顧客市場が決められていた。これに対して、提案方法適用時には、手順2.1の分析対象の3階層モデルを用いた検討により、まず“当該製品を用いる市場”の階層を対象とし、その後“特定顧客市場”の階層に絞り込む方針を決定した。そこで、まず“当該製品を用いる市場”を対象にして、従来方法適用時に挙げられていなかった顧客市場を分析対象として追加した。そして、顧客価値特定のために行った結果、従来方法適用時に検討していなかった顧客市場の一部が、自社にとって有益と判断された。したがって、提案方法により、顧客市場選択の抜け漏れのない検討が可能になり、顧客市場の有効な選択ができたといえる。

(2) 顧客価値特定の方法の効果

顧客価値特定のために、従来方法適用時に挙げられなかった顧客価値の候補を、提案方法の適用により新たに挙げる事ができた。提案方法の適用により抽出された顧客価値と、抽出に用いた分析項目の関係を表5に示す。なお、表中の太字・網掛けで記載されたものが、提案方法適用により新たに挙げられた顧客価値の候補である。

表5 抽出された顧客価値の候補と抽出に用いた分析項目

顧客価値の候補	抽出に用いた分析項目
製品に直接的に具備される特性	大きさ・形状・重量A
	機能・性能A
	機能・性能B
	機能・性能C
	機能・性能D
	機能・性能E
	機能・性能F
	経済性A
	他製品との互換性A
製品の提供方法に具備される特性	環境性A
	供給体制A
	供給体制B
	供給体制C
	開発体制A
	ブランド力A
	ブランド力B
	購買決定権

提案方法の適用により、6つの顧客価値の候補が新たに抽出された。これらのうち「環境性A」以外の5つは、製品の提供方法に具備される特性の項目で、主に従来方法適用時に未実施であった購買決定構造に関する分析項目か

要旨

ら挙げられた。これより、従来方法適用時に不足していた製品の提供方法に具備される特性に関する検討、および購買決定構造に関する分析の実施が、提案方法の適用により可能となり、新たな顧客価値が挙げられたといえる。したがって、顧客価値の候補抽出のための分析項目により、充実した分析視点による分析が可能になったといえる。

一方、「環境性A」は、“製品用途・使用状況分析”から挙げられた。この分析は従来方法適用時にも実施され、これより多くの顧客価値が挙げられていた。そのため、ただ再分析するだけでは、新たな顧客価値の抽出は困難だったと考えられる。しかし、提案方法適用時には、顧客価値の候補リストを用いて抽出の抜け漏れを検討しながら再度分析したため、新たな顧客価値の候補が挙げられた。したがって、顧客価値の候補リストを用いた方法により、顧客価値抽出のためのより深い分析が可能になったといえる。

以上より、顧客価値の候補抽出のための分析方法の効果を確認できた。さらに、新たに挙げられた顧客価値の候補の一部は、手順 2.2.2 および手順 2.2.3 の分析において、従来挙げられていた顧客価値の候補よりも重要な項目であると判断された。これより、提案方法によって、正確な顧客価値の把握が可能になることも確認できた。

3.2. Y社における適用

産業機器の構成部品メーカ Y 社では、従来方法による組織能力像明確化の分析を行っていた。そこで、提案方法の一部を用いた分析を Y 社で実施した。その結果、従来方法適用時には 5 項目の顧客価値が特定されていたのに対して、15 項目の顧客価値の候補を挙げられた。そして、顧客価値の候補から重要な項目を絞り込んだ結果、従来方法適用時に挙げられていなかった項目が、重要な顧客価値として判断された。これより、提案方法が X 社以外の B to B 製造メーカにおいても有効であることが確認できた。

4. 考察

4.1. 提案方法の特徴

提案方法は、分析対象選択と顧客価値特定を繰り返す分析手順、および顧客価値候補の抽出のための分析方法について、他研究には見られない特徴をもつ。

本研究では、分析対象の 3 階層に対応させて分析対象とする顧客の決定を行い、顧客価値特定分析を実施するという方法を提案した。この方法は、顧客を何らかの基準で切り分けて分析を行うという点で、競争戦略論やマーケティング論において提案されている一般的な顧客セグメンテーション分析と類似している。一方、分析対象選択と顧客価値の特定を繰り返し実施するという点は、他研究には見られない特徴である。この方法の提案には、X 社の分析の実施状況を基に、分析対象の 3 階層モデルを作成したことが大きく寄与している。分析対象の 3 階層に対応させて分析対象を決めることで、事業の状況に応じた分析対象の再選択過程を体系的に検討することが可能となり、分析対象の決定過程を手順化することができた。

さらに本研究では、顧客価値の特定方法として、顧客価値の候補を挙げ、顧客の重視する顧客価値および競争上重要な顧客価値を特定する分析手順を提案した。顧客の重視する顧客価値および競争上重要な顧客価値を特定するた

めの分析技法は、競争戦略論やマーケティング論において数多く提案されており、提案方法に類似する分析技法は多く存在する。一方、顧客価値の候補抽出のための分析方法については、提案方法には他の技法にはない特徴がある。まず、提案方法は、顧客価値の候補を抽出するための詳細な分析項目を示している。これらは、X 社の分析活動への調査とそれに対する考察から導いたため、X 社のような B to B 製造メーカにとっては実行性が高いものとなっている。さらに、提案方法は、顧客価値の候補リストを用いた顧客価値の整理・抜け漏れの検討方法を示している。この方法は、X 社の分析活動を事業部横断的に調査し、顧客価値に製品事業部の違いに依らない一定の共通性があることを発見できたために、提案することができた。

4.2. 提案方法の適用範囲について

前節で述べた提案方法の特徴は、提案方法の適用範囲を B to B 製造メーカに絞り込んだことにより得られたといえる。本研究では、具体的な分析方法を提案するために、研究対象を B to B 製造メーカに限定した上で分析方法を提案した。そのため、B to B 製造メーカの特徴に依存する分析対象の 3 階層モデル、顧客価値特定のための分析項目、および顧客価値の候補リストを分析方法の要素として提示することが可能となった。例えば、“手順 2.2.1：購買決定構造による顧客価値の候補の抽出”の分析項目は、顧客がサプライチェーンの各階層に存在し、意思決定が組織的に行われるという特徴をもつ B to B のビジネスプロセスにおいて有効である。しかし、顧客がサプライチェーンの 1 階層のみに存在し、意思決定が通常個人的に行われる B to C では、その有効性は低いといえる。そのため、適用範囲を B to B 製造メーカに限定しなければ、手順 2.2.1 の分析項目は分析方法の要素として提示できなかった。

上述のように、本研究では B to B 製造メーカを対象にした方法を提案した。しかし、全ての B to B 製造メーカに対して提案方法が有用であるかについては、今後の検討を要する。本研究では、2 社の部品メーカにおいて提案方法の有用性を確認した。しかし、原料メーカ、加工材料メーカ、産業機器メーカなど、部品メーカ以外の B to B 製造メーカにおける有用性については検証が必要である。

5. 結論と今後の課題

本研究では、従来方法の課題として顧客価値明確化の分析方法を取り上げ、X 社への調査を基に、新たな分析方法を提案した。そして、その効果を確認した。今後は、提案方法の効果検証をさらに行うことが必要である。また、今回検討できなかった従来方法の分析手順、および組織能力像作成以降の自己評価の手順の検討も今後の課題である。

参考文献

- [1]JISQ9005(2005)：「持続可能な成長の指針」、日本規格協会
- [2]JISQ9006(2005)：「自己評価の指針」、日本規格協会
- [3]JISQ9005/9006 ガイド編集委員会(2006)：「持続可能な成長を実現する質マネジメントシステム」、日本規格協会
- [4]狩野紀昭、堀野武志(2004)：“製品の品質要素の推移に関する研究—銀塩カメラを事例として—”「日本品質管理学会第 74 回研究発表会要旨集」、185-188