

経営

マーケティングにおける パラダイム・シフトと具体的アプローチ

No. 4

富士総合研究所 笠原 英一
主任経営コンサルタント

今回の特集ではマーケティングにおけるパラダイム・シフトと具体的アプローチというテーマで、マーケティングにおける大きな考え方の変化とリレー・シヨシップ・マーケティングに関する具体的な展開について解説してきた。今回は最終回ということで、改めて関係性のもつ意味について考えてみたい。

自動車部品メーカーと 自動車メーカー間の開発分業

関係性マーケティングとは、買い手と売り手が、相互作用や双方向コミュニケーションを通して、信頼性を構築しながら、お互いにマーケットと顧客、つまり、主体と客体としての立場を超えて、一体化し、共業することにより、新しい価値を創っていくという「コンセプト」であることは既に述べた通りである。このコンセプトを実践している最後の例として自動車部品メーカーと自動車メーカー間の開発分業のあり方を見てみよう。

自動車部品の開発方法としては、基本的な仕様設計と詳細設計を自動車メーカーが行い、部品メーカーは生産のみを行うという貸与図方式が一般的であったが、近年では、自動車メーカーは基本的な仕様設計のみ行い、

詳細設計と生産は部品メーカーに任せるといふ承認図方式が一般的になってきている。この承認図方式における部品メーカーと自動車メーカーの間の開発プロセスは、価値を一緒に創造する共同作業そのものであることが理解される。具体的に見ていこう。

まず、企画段階では、自動車メーカーは、開発コンセプトを作成しそれを部品メーカーに提示する（もちろん性能、機能、要求仕様も含めて提示する）。これを受けて部品メーカーは開発コンセプトを実現するための方法を提案する。開発段階から、自動車メーカーと部品メーカーの双方が、車両コンセプトと部品開発コンセプトの最適解を追求すべく共同で作業を行う。

次は設計・試作段階の作業である。自動車メーカーが、開発目標を提示する。具体的にはスケジュール、仕様、目標コスト等を設定する。次に、部品メーカーから提示される承認図面を承認し、試作部品の車両搭載評価や組み付けやすさを確認し、評価結果を提示する。そして必要に応じて設計変更を行うというプロセスである。これに対して、部品メーカーは、自動車メーカーの開発目標の提示を受けて改善案を提示し、詳細を設計し、承認

図面と詳細見積もりを作成し、同時に試作部品の製作と原価見積もりを行う。また、部品単独の性能と機能の実験、量産段階における製造性設計の評価も実施し、必要であれば設計変更、VE（バリュー・エンジニアリング）等も行う。この設計・試作段階でも共同作業は少なくない。開発目標の設定、組み立てラインにおける組み付けやすさの評価、試作部品制作法の合意、共同VEの実施、量産仕様の確認等を共同で実施する。

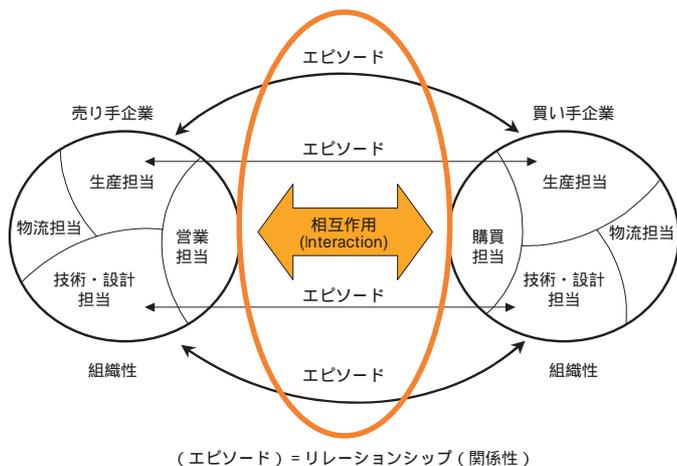
最後の量産準備段階では、自動車メーカーは、購買方針を決定し、ジグ、型の発注、基本検査基準の準備、組み付けやすさの最終確認、車両確認検査等の一連の作業を行う。部品メーカーは、これを受けてジグ、型準備、個別部品確認検査、詳細検査基準の準備等の作業を遂行する。共同作業としては、購買契約批准（品質保証契約も含んで）、量産工程の評価、改善等が挙げられる。

こうした部品メーカーと自動車メーカー間のやり取りは、関係性マーケティングが最も有効に機能する領域の一つである。顧客である自動車メーカーは、業務の知識や経験が高く、業界における最先端の領域で革新を追求している。一方の売り手である部品メーカーの領域では高度な専門性を有しているものの、自動車メーカーのニーズに対して常に最適解を持ち合わせているとは限らない。こうした状況においてこそリレー・シヨシップ・マーケティングのスタンスが求められるのである。

関係性の主体

ここで改めて、リレー・シヨシップの持っている意味について、関係性の主体、関

関係性マーケティングにおける売り手と買い手の関係



係性の内容、関係性の発展プロセスの三つの視点から考えてみたい。

先ほどの部品メーカーと自動車メーカーのケースを用いて、関係性の主体について考えてみよう。売り手企業である部品メーカーからは、営業担当、技術・設計担当、生産担当、品質管理担当、物流担当等がチームとしてプロジェクトに参加する。これに対して、買い手企業である自動車メーカー側も同じように、購買担当、技術・設計担当、生産担当、品質管理担当、物流担当等がチームとして対応する(図参照)。売り手企業の営業担当と買い手企業の購買担当の関係、売り手企業の技術・設計担当と買い手企業の技術・設計担当の関係等、さまざまな関係において重要なテーマが相互作用を繰り返しながら解決される。

ていく。ちなみに関係性マーケティングでは、個々の担当者の関係を「エピソード(出来事)」と呼び、その総和を「リレーション(関係)」と表現している。

関係性の内容

売り手企業と買い手企業間の関係性によって、新たな価値が創造されるとしたら、それはまさに実体であり、企業にとって大きな財産と考えられる。その実体については、どのように考えれば良いのか。先ほど、関係性の主体として、多数の行為主体が関与していることを説明した。各行為主体はそれぞれの資源(モノやノウハウ等)に基づき、いろいろな活動(開発、生産、販売等)を行う。したがって関係性の実態は、行為主体を結びつけるもの(アクター・ボンド)、資源を結びつけるもの(リソース・タイ)、活動を結びつけるもの(アクティビティ・リンク)という三つの次元によって説明される(David Foray「一九九八」)。関係性とは、関係する行為主体を結び付けて相互作用を促進するものであり、共同開発、共同販売、共同配送等のさまざまな活動を連携させるものであり、さらに、お互いの経営資源(ヒト、モノ、カネ、ノウハウ)をお互いのために役立てるものである。つまり持っているいろいろな資源を双方の活動のために活性化し活用することを意味している。単に部品やサービスを売り買いくることは本質的に異なるのである。

関係性の発展・衰退プロセス

最後に関係性のもつダイナミズムについて述べる。関係性とは売り手と買い手の意思によ

り、発展・衰退するダイナミックなものであるということである。関係性の発展は「無関係な状態」から始まり、互いに相手を学習する「探索段階」、相手に対して積極的に投資、適応してコミットする「進展段階」、そして一定の学習、投資、適応、コミットメントが行われ、常軌化する「安定段階」というステージに分けられる。関係性とは、特定の理想点に向けて、一方に不可避的に進行する線形のプロセスではないということを指摘しておきたい。

産業の活性化を担う
コーディネーターへの示唆

既に見てきたように、関係性とは、行為主体を結びつけ(アクター・ボンド)、活動を連携させ(アクティビティ・リンク)、さらに資源を統合させる(リソース・タイ)という実態を持っており、企業間や産業ネットワークにおける新しい価値の創造を促進するものである。関係性を構築するということは、一企業の担当者と他企業の担当者の出会いをアレンジしたり、あるいは、情報システムを導入したりする活動とは本質的に次元が異なっているのである。

もちろん、出会いや情報システムの利用は活動の連携や資源統合の始まりという意味では貴重な「エピソード(出来事)」である。しかしながら、今日、産業活性化に求められているのは、さらに高度な企業行動の連携であり、経営資源の統合なのであるということをマーケティングのパラダイム・シフトが訴えているということをご理解いただければ幸いです。

(完)