

Title	営業における「繋がり」の価値とは：キーエンスから「繋がり」の価値変換を学ぶ
Author(s)	横山, 奨; 若林, 秀樹; 井上, 悟志
Citation	年次学術大会講演要旨集, 38: 704-709
Issue Date	2023-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/19216
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

営業における「繋がり」の価値とは ～キーエンスから「繋がり」の価値変換を学ぶ～

○横山 奨（東京理科大MOT／株式会社メルコホールディングス），
若林 秀樹，井上 悟志（東京理科大MOT）
8821102@ed.tus.ac.jp

1. はじめに

モノの訴求力が弱まっている現代において、「顧客の成功」に寄り添うビジネスモデルとして、売切りモデルからリカーリングモデルに転換している企業が増えている。日本ではコマツやリクルート、海外ではマイクロソフトやアドビなどがリカーリングモデルを採用している。さらに日本においては、トヨタ、ソニー、NTTに続く時価総額 14.7 兆円¹の株式会社キーエンス（以下、キーエンス）も、リカーリングモデルを通じて新たな価値創造をしている。この新たな価値こそが顧客との「繋がり」から生まれる価値であり、顧客理解により価値共創を起こしているのではないだろうか。

さて、営業部門に所属する筆者の課題意識として「売り切りモデル」の企業には、営業のセリング志向による、購入後の顧客との関係性の希薄化に原因の一端があると考えている。では、「売り切りモデル」企業がリカーリングモデルを目指す上で、営業が顧客と継続的な関係である「繋がり」を持つことによって生じる価値とはなにか、この問いを解明するために、本稿では顧客との「繋がり」である「タッチポイント」と「顧客の成功」である「導入事例」に着目し、これらを定量的に分析することによって、営業における「繋がり」の価値を論じる。

2. リカーリングモデルと売切りモデル

リカーリングモデルとは、継続的に収益が生まれるビジネスモデルである。川上（2019）によれば、リカーリングモデルは表 1 のタイプに分類される。

表 1 リカーリングモデルの分類（出所）川上（2019）を参考に、筆者にて作成 横山 2023

リピーターモデル	1 ユーザーが何回も買うことを前提に利益を生む
レーザーブレード	本体は利益率を低く、付属品は高くして時間をかけて利益を生む
リース	一定期間の利用を契約で縛り時間をかけて利益を生む
フリーミアム	本体は無料で付属は利益率を高くし時間をかけて利益を生む
サブスクリプション	期間ごとに利用料を回収し時間をかけて利益を生む

一方、リカーリングモデルと対比されるモデルとして、売切りモデルがある。リカーリングモデルと売切りモデルの主な違いは以下の通りとなる。

表 2 リカーリングモデルと売切りモデル（出所）川上（2019）を参考に、筆者にて作成 横山 2023

	売切りモデル	リカーリングモデル
利益確定のタイミング	一回の取引で、ただちに利益確定をおこなう	一回の取引で利益を確定させない。継続的な取引（繋がり）により、利益確定をする
価値提供	バリューチェーンの強化によって、価値を提供する	「顧客の成功」を実現させることによって価値を提供する

川上（2019）によると、売切りモデルは顧客との関係が「一度限り」となっても利益を上げることができるが、リカーリングモデルは「顧客の成功」を実現させるため、顧客との「繋がり」がなければ利益を上げることができないとされている。

¹ 2023 年 8 月 12 日時点

近年の潮流として、ソニーなどの企業がリカーリングモデルへ移行し、高利益率を実現している。一方、売切りモデルはeコマースへの対応や、価格競争に苦慮している。そのなかで、高い営業利益率を誇るキーエンスは、「繋がり」をはじめとしたリカーリングモデルの特徴を備えており、キーエンスをリカーリングモデルのレンズで観察することにより、学ぶべきことがあるのではないかと着目した。

3. 「繋がり」についての先行研究

リカーリングモデルと「繋がり」の先行研究として、[1]川上(2019)は、リカーリングモデルと売切りモデルの「繋がり」の強弱に着目し、価値創造における視点の違いを述べている。また、[2]青嶋(2020)は、売切りモデルである製造業がリカーリングモデルへ移行する際、データ取得の難しさを挙げている。企業活動における「繋がり」と価値の研究では[3]菊池,若林(2022)の研究があり、半導体装置メーカーにおける組織内人事交流が顧客との「繋がり」を生み、非機能的価値を含めた価値向上に寄与すると論じている。また、営業と「繋がり」の研究では、[4]延岡(2010)は、キーエンスの営業は顧客と直接「繋がる」ことにより、機能的価値から意味的価値へ訴求ポイントの変化を起こせたとしている。

先行研究により、「繋がり」と価値の関係や価値形成は確認できたが、「繋がり」についての定量的な情報と価値との関係についての議論が少なかった。

4. 仮説 リピーターモデルの価値は、タッチポイントが多く、事例数が多いと高まる

4.1. 価値と情報の関係

「繋がり」は、企業と顧客を結びつける行為である。リカーリングモデルは、「繋がり」を持つことで、顧客から情報という経営資源を入手している。企業は情報を持つことで、模倣困難なケイパビリティを獲得することができ、価値を向上していくことができる。キーエンスをはじめとする「繋がり」を重視する企業は、営業が契約後も積極的に顧客と関わることにより情報を蓄積し価値共創を図っている。

これらを踏まえると、リカーリングモデルにおける情報と価値とは、どのような関係なのか。情報が価値に対して影響を与えるならば、情報の量が多ければそれだけ価値は高まるのだろうか。

4.2. リカーリングモデルにおける継続の鍵となる部門

リカーリングモデルは、顧客から利用し続けてもらう継続期間に関心がある。そこで、モデル別に継続期間を最大化させるための「鍵となる部門」があると考えた。営業が継続の鍵となるモデルは、販売後の顧客フォローがリピート継続の鍵となるリピーターモデルが該当するだろう。キーエンスもリピーターモデルに当てはまる。したがって、筆者の課題である売り切りモデルからの脱却は、営業部門が主体となるリピーターモデルを目指すべきであろう。

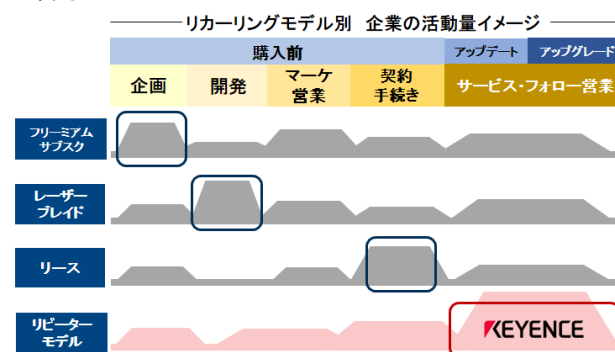


図 1 継続の鍵 (出所) 横山 2023

4.3. 仮説

では、情報と価値の関係を明らかにするため、どのような情報を定量化すれば価値との関係が分かるだろうか。そこで、顧客と企業の「繋がり」そのものであるタッチポイントと、「顧客の成功」の紹介である導入事例を調べれば、定量化できると考えた。そこで、仮説は以下のように設定した。

リピーターモデル企業の価値は、「繋がり」であるタッチポイントが多く、「顧客の成功」である事例数が多いと高まる。

5. タッチポイント検証と導入事例検証の方法

5.1. タッチポイント検証 (調査期間: 2023年1月~2023年4月)

1. 目的: 企業のタッチポイントを定量化、業績との関係性の確認
2. タッチポイントの定義: 企業のホームページにある顧客や企業との連絡手段
3. タッチポイントの指数化: タッチポイントがあるリンクの階層によって評価をした後に、定義したタッチポイントと対応するカスタマージャーニーを基に指数化を行う (図2)

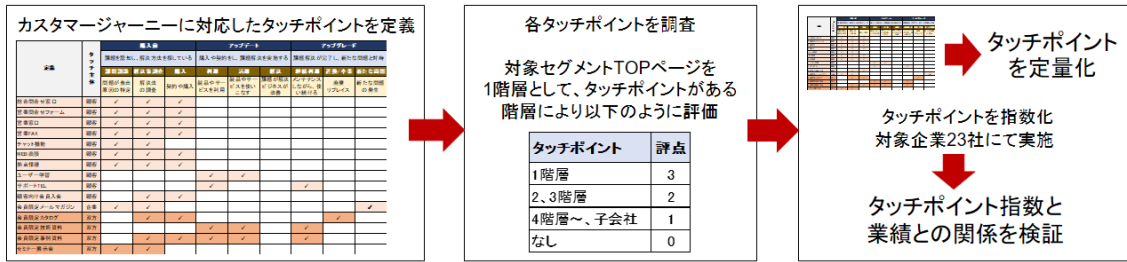


図 2 タッチポイント指数の手順 (出所) 横山 2023

5.2. 導入事例検証 (調査期間: 2023年1月~2023年4月)

1. 目的: 企業の導入事例数をカウント、業績との関係性の確認
2. 導入事例の定義: 用途事例: 顧客の声が含まれておらず、事実のみが紹介される事例
企業事例: インタビュー形式によって紹介されている事例
3. 導入事例の収集: 各企業のホームページより公開されている導入事例のページをカウントして集計

5.3. 対象企業

対象企業は、キーエンスが関係するFA機械メーカーを中心とした23社とした。対象セグメントはFAやインダストリー関連。業績は2022年度の有価証券報告書を基に、過去5年間の平均とした。

NO	証券コード	社名	セグメント	NO	証券コード	社名	セグメント	NO	証券コード	社名	セグメント
1	6861	キーエンス	連結	9	6724	セイコーエプソン	マニユファクチャリング関連、他	17	6448	ブラザー工業	マシナリー事業
2	6645	オムロン	IAB	10	6104	芝浦機械	連結	18	6594	日本電産	日本電産サンキョー
3	6503	三菱電機	産業メカトロ	11	6103	オーグマ	連結	19	6504	富士電機	パワエレ インダストリー
4	6506	安川電機	連結	12	6141	DMG森精機	連結	20	6752	パナソニック	インダストリー
5	6954	ファナック	連結	13	7762	シチズン時計	工作機械事業	21	6473	ジェイテクト	工作機械
6	6474	不二越	機械工具	14	7751	キヤノン	インダストリアルその他	22	6113	アマダ	連結
7	7012	川崎重工業	精密機械・ロボット	15	6841	横河電機	連結	23	6134	FUJI	連結
8	7272	ヤマハ発動機	ロボティクス事業	16	7752	リコー	インダストリアルソリューションズ				

図 3 対象企業一覧 (出所) 横山 2023

6. 分析結果

6.1. タッチポイント指数の分析

タッチポイント指数と各社の営業利益率の分析結果を図4に示す。外れ値に見えるキーエンスを除いた結果では、タッチポイント指数と営業利益率との相関係数は0.57、p値は0.005となり、緩やかな正の相関がみられた。また、購入前、購入後の結果においても、緩やかな正の相関がみられた。そのため、顧客とのタッチポイントが多い企業ほど営業利益率が高くなることから、タッチポイントによる情報が価値を高めていることが分かった。

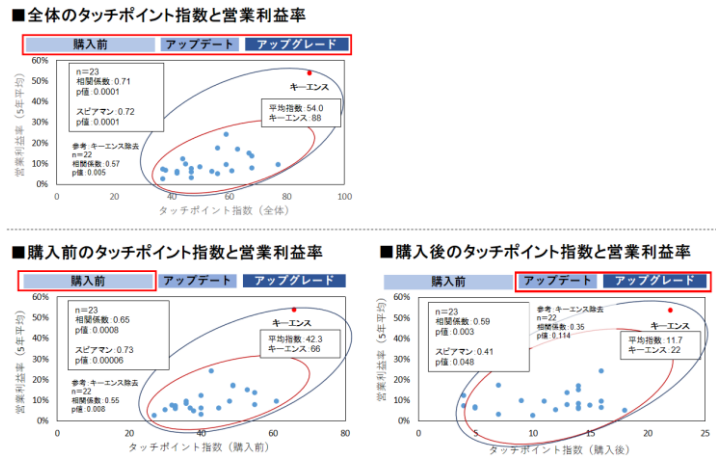


図 4 タッチポイント指数の相関分析 (出所) 横山 2023

6.2. 導入事例検証の分析結果

検証の結果、シチズン時計、日本電産については用途事例と企業事例が確認できなかった。また、不二越、芝浦機械、ジェイテクトに関しては企業事例が確認できなかった。導入事例数と各社の営業利益率との分析結果を図5に示す。

用途事例ではキーエンスを含めた相関係数は0.82となったが、キーエンスを除くと線形的な相関が薄くなることが分かった。

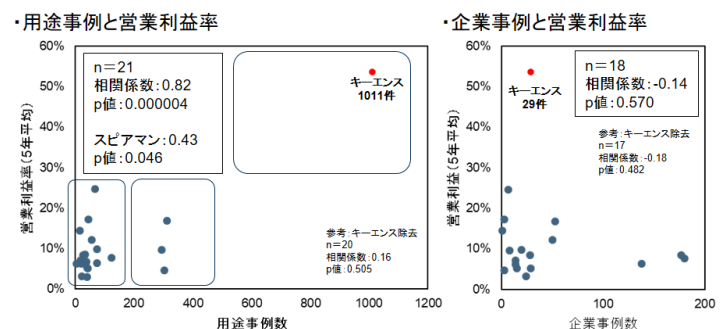


図 5 導入事例検証の相関分析 (出所) 横山 2023

スピアマン順位相関では相関がみられたことから、用途事例数と営業利益率は非線形的関係である可能性がみられた。加えて、散布図の形から用途事例数を3つのグループとして捉えることができた。一方、企業事例では相関は確認できなかった。

7. タッチポイントの考察

7.1. タッチポイントと価値形成

タッチポイントには、単純接触効果²という心理的作用が知られているが、それを踏まえた上で次の考察を行った。

分析の結果、タッチポイント指数は購入前と購入後において、約3倍の開きがあった。これは顧客と繋がるためのコストを表していると考えられる。つまり、購入前と比較し、購入後のコストは低く、顧客との「繋がり」は優位である。また、営業利益率が平均以上(11.2%)の企業は、購入前も購入後も1タッチポイントの関心度(関心度=指数/タッチポイント数)が高かった。特に購入後も「繋がり」を持ち続けることは、価値提供のコミットメントであり、信頼構築に寄与していると考えられる。

コストと信頼により、リピーター企業はタッチポイントの分だけ情報を取得可能であり、顧客情報が増えていくだろう。蓄積された情報は「顧客の成功」に寄り添った製品やサービスの開発に活用され、付加価値が向上すると考える。つまり営業において、「繋がり」を持つことの価値とは、共創のための資源獲得である、といえるだろう。

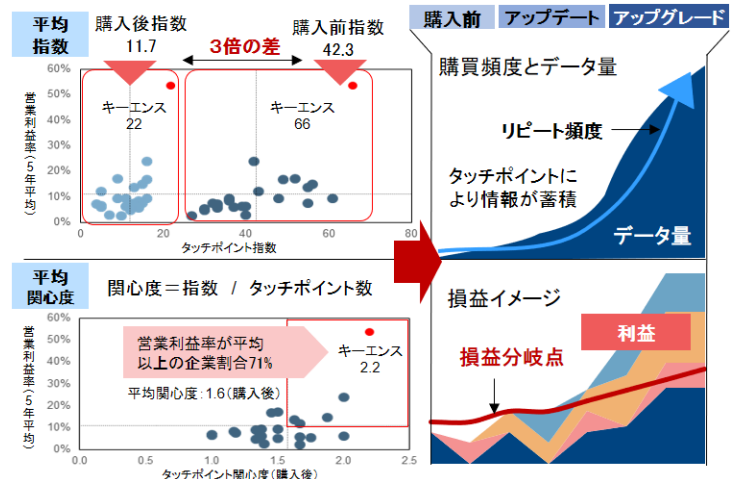


図 6 タッチポイントと価値創出(出所) 横山 2023

7.2. キーエンスとタッチポイント

キーエンスは他社と比べてもタッチポイント指数と関心が高い結果(図5)であった。キーエンスは、カタログのダウンロードにも顧客のWEB会員化が必要となり、顧客データの収集について関心が高いと考える。このようなデータ化と仕組み化によって、合理的な営業活動が実現出来ていると考えられる。[6]西岡(2022)が述べているように、それは時間チャージ³に代表する、時間を重視する企業文化から生まれる行動様式であり、キーエンスは顧客と「繋がり」を持つことが最も効率的に利益を作り出すと考えているだろう。そのために直接販売体制を構築し、「繋がり」であるタッチポイントを多く持つことによってデータを蓄積、共創を起こすことによって効率的に価値を高めていると考えられる。

8. 用途事例の考察

8.1. 用途事例数と顧客理解度

用途事例の取得には、企業が販売後も顧客と「繋がる」ことにより「顧客の成功」を認知することが必要である。なぜなら、用途事例は、導入後の顧客がプロダクトやサービスをどのように活用しているのかを観察することによってのみ得られるからだ。つまり、用途事例は「顧客の成功」の結晶であるため、用途事例を知ることは、顧客を理解すると言い換えることが出来るだろう。

そこで、検証から得られた用途事例数を基に、顧客理解度という観点で4つのグループに捉え直し

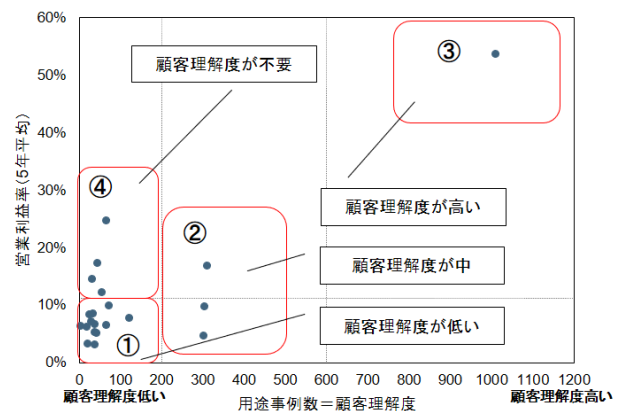


図 7 用途事例数と顧客理解度(出所) 横山 2023

² [5]Zajonc(1968)が提唱した「接触する回数が増えることでヒトは好意を抱く」という心理的作用

³ 時間チャージとは、社員1人が平均で1時間当たりいくらの粗利を生んだのかを示す数字

た。顧客理解度は低・中・高と不要があり、不要を除けば段階に応じて営業利益率が高まる傾向にある。顧客理解度は顧客との関係性に影響を及ぼし、顧客理解度が高ければパートナー関係、低ければサプライヤーとなり、競争環境にも影響が出ると考えられる。

表 3 顧客理解度と顧客との関係性（出所）横山 2023

	顧客理解度_低い	顧客理解度_高い
関心	購入前	購入後
取引関係	サプライヤー	パートナー
共創関係	弱い	高い
時間軸	短期	中長期
競争環境	レッドオーシャン	ブルーオーシャン
利益率	～業界標準	業界トップクラス

8.2. 用途事例と価値

では、顧客理解度の違いによって、企業が提供している価値に違いはあるのだろうか。そこで、企業が提供している価値について、前節で述べた4つのグループ（図6）ごとに考察した。尚、記載の順については、説明の都合上、①、③、④、②とする。

①のグループは、従来の売り切りモデルに該当するのではないかと考える。顧客理解度が未熟なため、ニーズが十分に理解できておらず差別化が難しい。そのため、このグループの提供価値は、モノの価値であろう。

③のグループは、顧客理解度は限界まで達しており、企業は顧客自身より顧客のことを理解している場合もあると考えられる。そのため、顧客は企業から潜在的ニーズや新たな気づきを得ることも多く、感動体験やソリューションによる問題解決を得ることができる。このグループが提供している価値は、ソリューション・コト的価値だと考える。

④のグループは、製品の汎用性が高い企業だろう。汎用性が高ければ、スケールメリットの享受が可能であり、バリューチェーンの強化によって収益を強化することが可能である。したがって、汎用性が高いモノの価値を提供しているといえるだろう。

②のグループは、ソリューション・コト的価値に向かっている企業と、企業規模が大きいが故に、事例が多い企業が混在していることが考えられる。

これらの考察から、キーエンスが提供している価値はソリューション・コト的価値に該当するだろう。これは、営業が販売後の「繋がり」から「顧客の成功」を観察し、顧客理解を深めることで、提供価値に影響を及ぼすといえるだろう。営業が現場で知覚する情報が、顧客との関係性を変え、顧客との価値共創への発展に寄与していると考えられる。

また、検証結果で述べた非線形的関係の可能性については、顧客理解度がある一定の閾値を超えることによって提案する商品やソリューションがコト的な意味を成し、顧客価値が向上することへの示唆はないだろうか。キーエンスの場合、豊富な事例情報を基に、営業が顧客の求めるニーズ以上の対応を可能としているのだと考える。[6]西岡（2022）は、キーエンスのコンサルティング営業の特徴として「ニーズの裏のニーズ」という表現で、キーエンスの営業が顧客さえ気づかない真のニーズに対応していると述べている。これらを実現させる為には、「顧客の成功」である用途事例の蓄積と顧客理解が欠かせないだろう。このように、「顧客の成功」を通じた、モノの価値とは異なる価値の提供こそがソリューション・コト的価値であり、それらの実現のためにキーエンスが用途事例を通して顧客理解を深める理由なのではないかと考える。これらを踏まえると、「繋がり」を重視するリピーターモデルにおける営業の使命は、ソリューション・コト的価値の提供であるといえるだろう。

一方、川上（2019）は売り切りモデルの成功例として、バリューチェーンの強化やスケールメリットを活かすことによって利益を高めることができるとしている。顧客理解度が不十分な汎用製品については、まさに「売り切りモデル」の成功例であろう。

このことから、筆者は価値に対して2つの方向があると考えた。1つはキーエンスのように「繋がり」から顧客理解度を高めることによって、ソリューション・コト的価値の提供を目指すことである。これには営業の存在が欠かせない。もう1つは、顧客理解度が不十分な汎用製品をバリューチェーンの強化によってモノ的価値を目指すことである。

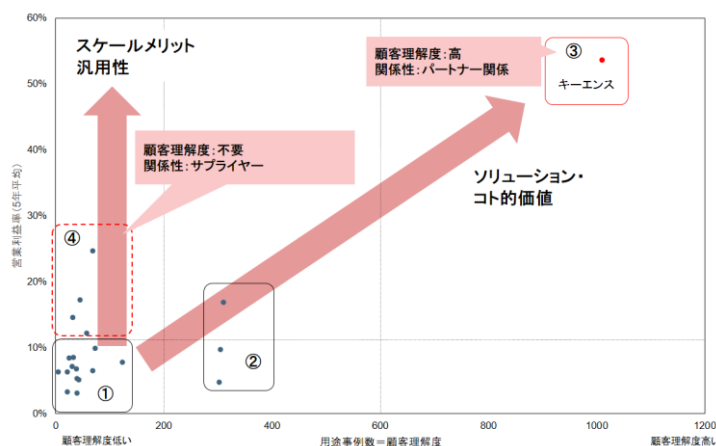


図 8 顧客理解度と価値（出所）横山 2023

9. おわりに

9.1. 本研究における意義と成果

本研究は、売り切りモデルからリカーリングモデルへの転換が必要だという思いの中で、筆者の長年にわたる営業業務に携わる経験とキーエンスのケーススタディをヒントに、営業が顧客と「繋がり」を持つ価値についての究明をおこなった。すなわち、営業の価値とは、「繋がり」を持つことによる共創のための資源獲得である。そして、営業の使命は、ソリューション・コト的価値の提供であった。そのためには、「繋がり」を持つことによる情報の蓄積が必要なのである。これは、キーエンスのケースがヒントになった。

新たな成果として、「繋がり」の価値を示す営業利益率が、タッチポイント数と関係することを、国内FAメーカーを中心とした23社のデータから明らかにした。これは、顧客との「繋がり」を強くすることで、キーエンスに限らず、売切りモデルからリピーターモデルへの転換を可能とし、筆者の課題に対して解決策を示す内容となった。

さらに、キーエンスの用途事数を顧客理解と捉え、顧客理解と顧客価値についての考察をおこなった。その結果、多くの企業がモノ的価値の提供に留まっている一方、キーエンスの提供価値はソリューション・コト的価値であること示すと同時に、売り切りモデルとリピーターモデルの価値形成の違いを明らかにした。このことは、購入後の営業活動による「顧客の成功」という情報の重要性を示せた。

9.2. 課題

本研究では、顧客との「繋がり」をタッチポイント指数、「顧客の成功」を導入事例と定義し、定量データを取得する検証を行ったが、より網羅的な検証が必要となる。特に導入事例においては、会員限定サイトなどで閲覧できないケースもあり、導入事例の確認方法に課題が残る。業界や商材によって「繋がり」の定義を見直す必要性もあり、より多面的な検証が課題となる。

参考文献

- [1]川上昌直, 2019, 「つながり」の創りかた 新時代の収益化戦略 リカーリングモデル, 東洋経済新報社
- [2]青嶋稔, 2020, リカーリングモデル構築における困難と克服に必要なこと, 知的資産創造 2020 年月6号
- [3]菊池勉, 若林秀樹, 2022, 半導体装置ビジネスにおける価値形成過程, 研究・イノベーション学会第37回 年次学術大会会講演要旨集
- [4]延岡健太郎, 2014, 生産財における真の顧客志向, 一橋ビジネスレビュー61 巻4
- [5]Zajonc Robert B, 1968, Attitudinal effects of mere exposure, Journal of Personality and Social Psychology
- [6]西岡杏, 2022, キーエンス解剖 最強企業のメカニズム, 日経 BP
- [7]若林秀樹, 日経 BP 総合研究所, 2022, デジタル列島進化論, 日経 BP 日本経済新聞出版