



顧客價值策略

OKUMA 透過支援與提案 提升顧客生產流程價值



文/吳銀澤 大阪大學研究員，劉仁傑 東海大學榮譽教授・大阪公立大學客座教授

本欄一貫主張，顧客價值創造是以顧客做為起點的創造價值活動，其價值源自顧客在使用產品或接受服務的過程，所獲得的經濟成果與特殊體驗。換句話說，顧客價值創造從檢視顧客面臨的課題或困擾開始，並以回應這些需求的形式來開發、提供產品與服務，屬於一種「顧客導向」的思維。接續本欄探討日本TSUGAMI的中國事業奇蹟，以及DMG森精機因應大量客製流程的企業進化，本文聚焦日本老牌工具機大廠OKUMA的價值創造策略。

OKUMA創業於1898年，始終秉持「沒有的東西就自己創造」的企業理念，貫徹獨自開發策略。基於「機電合一」的理念，不僅製造機械本體，連作為其「大腦」的控制器與軟體也採取自家開發策略，堪稱獨樹一幟。就如同被譽為「技術的OKUMA」，透過不依賴外部、磨練獨家技術，建構了能夠因應顧客嚴苛要求、彈性且迅速反應的體制。OKUMA以數控車床、綜合加工機(MC)及複合加工機為主力產品，崇尚日本生產、全球銷售策略，直到

1997年才在台灣設立首座海外製造據點「大同大隈股份有限公司」。

作者之一的劉仁傑，在1990年的博士論文執筆期間，即訪問過OKUMA。當時的窗口，就是在退休後加入東海精實系統團隊的桑原喜代和顧問。基於這層淵源，我們維持了與OKUMA的綿密互動，包括日本製造據點、大同大隈，以及位於北京的北一大隈。



OKUMA退休的桑原喜代和顧問(左2)加入東海精實系統團隊

OKUMA兼顧獨家技術與顧客關係，堪稱以支援與提案牽引顧客製造現場效率化的鼻祖，贏得個別顧客的高度信賴。廣受注目的舉措包括：(1)建立與顧客的長期關係，支援整體製造工程最佳化的「製造服務(Monozukuri Service)」；(2)強化與顧客的接觸點，作為共同解決課題的共創場域「CS中心(Communication & Solution Center)」；(3)透過配置自家產品的智慧工廠，向顧客提案生產流程解決方案的「夢工廠(Dream Site, DS)」營運。在我們建構的顧客價值創造四種類型(圖1)，亦即根據與顧客對話的深度，以及對顧客產品的限定(客製化)程度，OKUMA案例屬於志在「製造服務」的「IV顧客支援提案開發型」，具備重要的典範意義。

OKUMA的發展與現況

OKUMA與YAMAZAKI MAZAK、DMG森精機並列為「工具機御三家」，歷史最為悠久，總部位於愛知縣大口町。OKUMA源自1898年由大隈榮一創立製麵機製造廠，1904年

開始製造工具機，並在1914年以「大隈式自動切齒車床」取得工具機第1號專利。1960年代獨自開發了NC控制器，將量產型CNC車床投入市場；1980年代開發MC，近年則開發、產銷複合加工機。就營收的產品結構來看，目前MC佔50.4%超過半數，其次為複合加工機26.9%、數控車床18.1%，涵蓋了切削加工的主要領域。

觀察2024年日本國內接單的產業別結構，一般機械加工佔51%超過半數，是最重要的顧客基盤。相對地，液晶暨半導體製造設備佔9%、汽車佔8%緊接在後，對特定產業的依賴度較高。若著眼地區別的營收結構，日本佔29.9%，海外比例約為70%。海外部分，美洲佔30.5%、歐洲16.1%、亞太地區23.5%，呈現均衡發展。

在生產體制方面，國內擁有以名古屋總部工廠為首，以及岐阜可兒等4座工廠。海外則在台灣、中國大陸、泰國3製造據點。同時，透過遍及國內37據點、海外18國35據點的全球網絡，建構了強固的銷售暨服務體制。

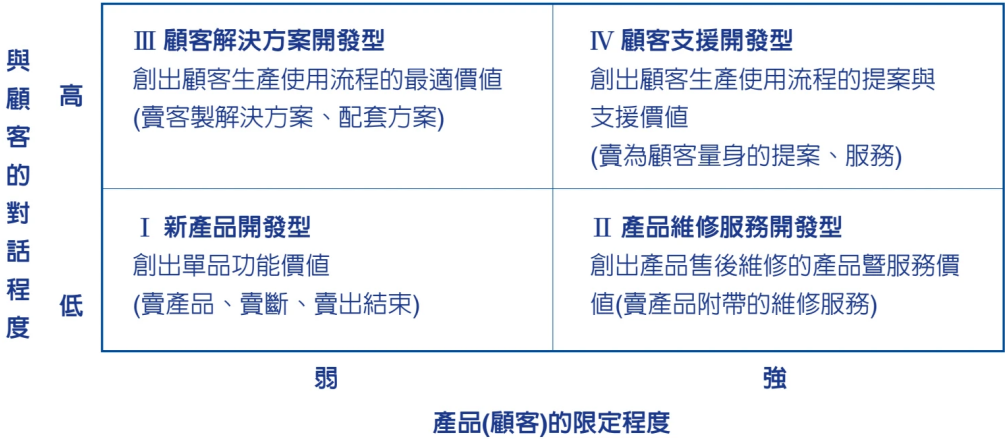


圖1 顧客價值創造的類型



TPS大師開講

表1 OKUMA的基本資料(截至2025年)

設立：1898年(大隈鐵機商會，名古屋市)	1989年：開發具備完全工程自動決定功能的「輕鬆對話(RakurakuTaiwa)」NC
創辦人：大隈榮一	1991年：公司名稱變更為OKUMA株式會社(オークマ株式会社)
發跡地：愛知縣丹羽郡	1997年：設立台灣製造據點(合資公司大同大隈股份有限公司)
1898年：製造・銷售製麵機	2008年：於總部工廠內新設全球CS中心(展示中心)與物流中心
1904年：開始製造工具機	2013年：名古屋總部工廠的加工—組裝—貫生產體制完工
1914年：以「大隈式自動切齒車床」取得工具機第1號專利	2016年：開發次世代型超複合加工機(LASEREX系列) 員工數：4,071名(合併) 營收：206,822百萬日圓
1918年：變更公司名稱(株式會社大隈鐵工所)，開始製造OS型普通車床	依產品別結構比(%)：MC(50.4)、複合加工機(26.9)、NC車床(18.1)、NC磨床(1.1)、其他(3.5)
1937年：工具機產值居日本國內第一	依產業別國內接單比例(%)：一般機械加工(51)、液晶與半導體製造設備(9)、汽車(8)、建設 農機 大型車輛(4)、模具(6)、航太(4)、其他(14)
1953年：開始製造DRA型旋臂鑽床	依地區別營收結構比(%)：日本(29.9)、美洲(30.5)、歐洲(16.1)、亞太地區(23.5)
1958年：開始製造可進行鏜孔作業的DRA-J型旋臂鑽床	生產工廠：國內4據點(名古屋、可兒、江南、群馬太田)，海外3據點(台灣、中國、泰國)
1963年：開發絕對位置檢測方式的NC裝置OSP III	國內外營業暨服務據點數：國內(37據點)，海外(18國35據點)
1966年：製造MDB型龍門型NC鏜銑床	
1967年：製造量產型NC車床	
1968年：製造MCD型龍門型綜合加工機	
1970年：總部組裝工廠完工(愛知縣丹羽郡大口町)，確立NC車床的產銷體制	
1972年：CNC(Computerized NC) OSP2000實用化	
1980年：製造・銷售臥式綜合加工機(MC-5/6H型)	
1981年：開發・銷售對話式NC控制裝置的對話式程式設計(IGF)	
1982年：CNC車床(LB15型)累積銷售台數達成1萬5000台	
1982年：總部機能移轉至大口町	

資料來源：OKUMA 2025年綜合報告書

表2 OKUMA的發展概要

年代	1898~1960	1961~1980	1981~2000	2001~
時代	創業暨基礎形成	NC控制器的開發	NC控制器的普及與擴大	新的價值創造
主要產品	製麵機、自動切齒車床、旋臂鑽床	NC搪銑床、NC車床	CNC車床、5面加工龍門型綜合加工機	複合加工機
營收範圍	數億日圓以下	數十億日圓~400億日圓	500億~1000億日圓	800億~2200億日圓
平均單價/台(推估值)		約200~600萬日圓	800萬~2000萬日圓	2000萬~4000萬日圓
累積出貨台數(推估值)	3萬台	5萬台	16萬台	32萬台

資料來源：作者根據OKUMA 2025年綜合報告書製作，推估值來自營收與平均單價。

從發展歷程來看，優勢在於從NC控制器到機械本體一貫開發生產的綜合製造能力，以MC、數控為中心的產品高精度與高可靠性，以及國內外完善的顧客支援體制。特別是廣泛的服務據點，對提升顧客製造服務有著巨大的貢獻。

隨著工具機的技術進步，OKUMA的發展可分為四個階段。從創業到1960年左右為基盤形成期，在製造製麵機、自動切齒車床、旋臂鑽床等的同時，奠定了作為工具機製造商的基礎。

1960年代到1980年左右，NC控制器的開發取得進展，NC車床與NC鏜銑床成為主力產品。此時期機械的自動化與高精度化不斷推進，營收規模也隨之擴大。1980年代到2000年左右，隨著CNC技術的普及，CNC車床與龍門型綜合加機等高性能機械日漸普及。不僅促使產品的附加價值提升，營收進一步增加。

2000年代以後，以能在一台機器上進行車削、銑削等多道工序的複合加工機為中心，持續推動新價值的創造。隨著產品的高附加價值化，營收規模與累積出貨台數也大幅擴張。

表3顯示了OKUMA過去10年間的營收及營業獲利等業績變遷。一般而言，作為生產財的工具機產業容易受到設備投資動向的影響，業績也常因此產生連動。

首先觀察營收的推移，從2015年度的1,662.3億日圓增加至2019年度的2,117.3億日圓，實現了和緩的成長。其後因新冠疫情而下滑，但自2022年度起轉為復甦，並在2023年度及2024年度達到2,270億日圓的水準，創下歷史的新高。

表3 OKUMA10年間的業績推移

單位：百萬日圓

決算年度	營業額	銷貨毛利	營業獲利	營業獲利率(%)	淨利
2015	166,230	46,498	14,526	8.7	12,119
2016	183,130	56,568	21,583	11.8	14,164
2017	162,679	48,075	15,560	9.6	10,832
2018	182,130	57,091	22,443	12.3	14,914
2019	211,732	65,724	27,573	13.0	19,332
2020	172,094	51,085	14,995	8.7	11,197
2021	123,394	34,498	4,820	3.9	2,354
2022	172,809	52,240	14,462	8.4	11,658
2023	227,636	73,076	24,804	10.9	19,660
2024	227,994	74,443	25,264	11.1	19,563
2025	206,822	65,636	14,651	7.1	9,762

資料來源：作者依據各年度有價證券報告書與日本經濟新聞製作

其次關於營業獲利及營業獲利率，在2019年度創下275億日圓的高峰後，因疫情蔓延而急遽減少，其後雖在2024年度回升，但在2025年度又再次減少。營業獲利率雖隨景氣動向大幅波動，但大致維持在10%上下。同樣地，淨利在2019年度及2024年度創下約190億的高水準，另一方面在2021年度則下滑至23.54億日圓，其後再度復甦。中長期來看，營收約維持在1,800~2,200億日圓、營業獲利率約8~11%的水準。

堅持獨自開發暨日本生產的成長策略

OKUMA從創業至1988年，一直由創辦人家族擔任社長，其後轉型為專業經理人體制。伴隨1990年代泡沫經濟破滅，致力於企業改革的正是主導獨家NC控制器開發，並於2006年至2019年擔任社長的花木義麿。而2019年接任的家城淳社長，則公認是精通機械數位技術、理解工具機中長期策略的代表性人物。



TPS大師開講

OKUMA成長策略的特徵，在於堅持獨自開發、奉行日本生產全球銷售策略。前者是從NC控制器到機械本體進行一貫開發生產的綜合製造策略；後者則是為了維持日本品質，重視「日本生產、全球銷售」的策略，最近更延伸到全球重厚長大型產業的新需求。

即使在今日，工具機製造商自行開發NC控制器的例子依然十分少見。在1970年代當時，向富士通的NC部門(FANUC前身)外購NC控制器，更是業界常態。在這樣的背景下，OKUMA秉持「沒有的東西就自己創造」的創業理念，以「機電合一」為目標，推動自家控制器的開發，並於1972年領先全球開發出實用的CNC工具機。當「OSP2000」在日本工具機展展出時，因具備唯有CNC才能實現的各種新功能，大受好評，成為持續生產至1979年的暢銷產品。這項產品讓使用者只要輸入最終加工形狀，NC控制器便會產出最佳的切削路徑與條件，自動生成加工程式，公認領先全球。這套只要作業員依照畫面指示按下按鍵，就能自動建立NC程式的軟體，獲得了極高的評價。受此影響，「技術的OKUMA」威名不脛而走，引領全球工具機產業發展。

OKUMA的獨自開發策略也應用於綜合加工機的開發。1980年代對MC的需求日益高漲，但該公司長年以車床與磨床為事業核心，因此缺乏具備MC開發經驗的技術人員。另一方面，在製造現場，由於對外購的他廠中小型MC的性能感到不滿，在「沒有的東西就自己創造」的文化下，嘗試自行開發的氛圍逐漸高漲。結果，他們獨自開發出能滿足自家設備需求的機械，成功地推出了既能維持精度、

又能融入自動控制等新功能的MC。藉此，實現了從「車床的大隈」到「車床與MC的OKUMA」的嶄新發展。

對於獨特技術的堅持，並不限於機電合一或產品技術，OKUMA的現場製造流程也饒富特色。譬如，在2000年以後才逐漸成為工具機業界常識的TPS，諸如配套供料、節拍組裝與單件流等觀念，OKUMA則在1990年就已著手學習和實踐。強調「回歸原點邁向頂尖」的標語，就如同DNA一般，廣為傳頌。這裡的原點，就是TPS所強調的標準作業、整理整頓，OKUMA認為做好這些工作，才可能追求精進。



1990年OKUMA的單體單件流組裝線



OKUMA堅持「回歸原點邁向頂尖」

關於海外策略，OKUMA向來抱持「高附加價值工具機的最佳生產地是日本」的想法，目標是「在日本製造，全球取勝」。受此影響，OKUMA在亞洲的知名度較為薄弱。原因是OKUMA產品具備高品質、高機能，價格也相對較高，難以被新興市場的顧客接受。為了打破此僵局，思考在維持高品質與高精度的同時，精簡功能與選配來壓低價格，開發讓顧客體驗該公司工具機的入門機種(Entry Machine)，擴大亞洲客戶。作為實現此策略的一環，1997年在台灣設立了合資公司大同大隈，作為亞洲首座從零件加工到組裝皆能內製的一貫生產工廠。大同大隈以GENOS系列的車床與綜合加工機作為主軸，開發生產OKUMA面向全球的產品。基於GENOS大受歡迎，2018年8月在新北市建設並啟用第2工廠，同時透過擴充加工設備與推動自動化，零件加工能力提升了5倍，不僅擴大了零件加工的自製率，生產能力更從月產200台擴大至300台。

其後以日本與台灣為中心，2019年在常州設立新廠，結合泰國廠，以及東協各國技術服務據點的支援，以集團一體之姿，提供徹底貫徹顧客視角的產品與服務，讓導入產品的顧客安心。與DMG森精機或MAZAK等大廠不同，

OKUMA重視國內生產的姿態並未改變，但透過建立能迅速供應全球的體制，有效對抗競爭對手。

家城淳社長認為，下一個成長是掌握全球重厚長大型產業的新需求，包括航太、能源、造船、數據中心等龐大市場，其共同特質是大型物件的加工需求。他說，大型物件具備高可靠度要求的特質，包括安定的加工處理量、反映安定性能與精度的加工品質、高精度的使用壽命。同時，因為失敗成本過高，事前的預防能力，亦即試加工與自動化系統的事前建構，成為基礎要件。

他預估，在供不應求的情況下可能呈現兩個趨勢。一個是用複合機、5軸機、5面加工機取代過去的數控車床與3軸MC，並以製程整合結合自動化模組的方案呈現。另一個是設備商的變換障礙非常高，再購案件將愈來愈多，高精度的使用壽命蔚為關鍵。OKUMA以國內為中心的高附加價值生產，搭配海外據點互補活用的結構，已經做好了準備。

OKUMA如何回應顧客需求？

顧客價值創造秉持顧客導向思維，從檢視顧客面臨的課題或困擾出發，並以回應這些需求的形式來開發、提供與服務。堅持獨家技術與濃密顧客關係的OKUMA，用三項廣受注目的舉措，透過支援與提案，有效牽引顧客製造現場的價值創造。

①製造服務：建立與顧客的長期關係，支援顧客製造的效率化。

OKUMA自1980年代起，提倡了融入顧客的「製造服務」概念。1989年，花木義廣社長帶領同仁重新審視企業理念，提出「OKUMA



透過整合型『製造服務』，對全球客戶的價值創造做出貢獻，共創所有利害關係人的幸福」之理念。此理念意味著不單只是銷售工具機，而是轉向全面支援顧客提升製造生產力與解決問題的顧客價值創造。因此，OKUMA的製造服務，除了維修等傳統售後服務外，還包含提升加工效率的技術提案、試作支援、實地拜訪的改善活動，甚至包括數位轉型與自動化等綜合性的製造支援體制。

OKUMA在日本工具機製造商中，以直銷比例高聞名。包括顧客區隔與代理商活用，OKUMA的顧客接觸方式有四個類型：1)直銷業務對應大客戶；2)聯手銷售代理商對應在地深耕型中小企業；3)結合直銷與代理商對應海外顧客；4)活用網路進行潛在顧客的資訊發布與諮詢回應。

首先，OKUMA的業務主要針對大客戶，負責人不以銷售產品為目的，而是謀求整體生產系統的最佳化，持續參與導入前的製程分析與導入後的改善提案。特別是針對汽車製造商或第一階零件製造商等大客戶，不僅是業務部門，技術部門與應用工程師也會攜手合作，建構長期的支援體制。特徵在於，從銷售、試運轉、交機，到售後服務，全程參與，不僅根據顧客痛點進行客製化提案，導入後也持續進行追蹤。基於大客戶通常以數十台至數百台為單位導入同一機種，並進一步推展至全球據點，長期關係確立極為重要。OKUMA活用技術中心與展示中心，使用顧客實際的工件進行加工測試，藉此進行事前驗證製程工時(Cycle Time)或加工精度，預知導入效果。OKUMA的業務身兼公司代表、諮詢提案等特定而濃密的深層夥伴關係。

關於數目眾的多中小企業，則採取了聯手代理商網絡的服務體制。OKUMA不將代理商視為單純的銷售管道，而是讓其與自家的營業技術部隊合作。換句話說，不僅讓代理商具備日常拜訪第一線因應「現場痛點」的能力，遇到技術難題等必要情況時，OKUMA的業務與服務工程師會陪同前往，會商提出具體解決方案。因此，這並非全權交給代理商，而是依實際需要參與的支援協作體制。OKUMA在國內主要城市建構了多達37個營業暨服務據點，只要在日本全國註冊的189家OKUMA代理商有需要，包括機台故障的迅速服務等基本要求、顧客使用流程的難解問題，這個配合地方產業特性的深耕型服務體制，都能有效因應。

這種直銷體制與在地深耕的理念，也應用於海外的服務體制。例如，在美洲、歐洲、中國大陸等主要據點，都設立直銷體制的當地法人，進行直接銷售、技術支援與服務。這是因為在海外當地有許多大型案件，需要對個別大客戶進行技術性對應。換句話說，當地代理商網絡的簡易服務或日常對應，不僅擴大了地理範圍與中小顧客的銷售擴張，以及新顧客開發，也按照需要積極佈署，讓當地法人的有效支援，用在刀口。透過與精通當地語言、文化、人際關係的重量級當地代理商合作，確保了與在地顧客的接觸點，有效實現了迅速的第一線對應。

綜上所述，OKUMA的製造服務，是指針對個別顧客提案綜合性的製造改善，並在導入後持續支援顧客熟練使用這些設備的訣竅與服務。換言之，這意味著從賣產品的公司，轉型為「透過支援與提案提升顧客生產流程的公司」。



② CS中心：增加與顧客的接觸點，創造與顧客共創的場域，提案解決顧客現場的課題。

OKUMA為了與顧客共享生產現場的課題、共同創造解決方案，打造了溝通場域CS中心(Communication & Solution Center)。其目標是具體實現公司所標榜的「綜合製造服務」，擺脫傳統「賣機械」的風格，增加與顧客的接觸點，作為「共同創造課題解決方案」的共創場域，是邁向創造新顧客價值的重要舉措。

2008年OKUMA在愛知縣本部工廠設立了對應全球顧客的全球CS中心，2013年設立東北CS中心，開始配合國內產業聚落，發展在地深耕型的據點，目前已形成網羅全國的7據點體制。CS中心的主要角色有以下四點：1)加工解決方案的提案，諸如使用5軸控制綜合加工機、複合加工機進行高階測試切削、製程整合型自動化與省力化等；2)支援自動化與數位轉型，特別是活用機器人系統或AI技術的自動化與減碳(Green-Smart Machine)；3)技術研修，支援操作員的培育及最新程式設計技術的學習；4)合作，如透過舉辦與工具或周邊設備製造商合作的研討會或展覽會，作為顧客收集資訊的場域，強化與地方製造商的連結。

CS中心設置了會議空間、自由討論空間、咖啡廳風格吧台，作為與顧客集思廣益的共創場域，期望能發揮擴展新製造知識的作用。因此，CS中心透過與顧客共同致力於解決生產加工課題，形成一種創造新製造知識的「協創場域」。

面對製造現場課題，協作共創出的解決方案，OKUMA提案預先內建在機械之中。例如，工具機熱變位控制技術的產品開發，就

是一個典型。當加工物件面臨機械周圍的溫度變化、機械本身或加工產生熱量，都可能導致加工精度的變化。針對此課題，OKUMA用接受溫度變化的獨特理念(Thermo-Friendly Concept)，提供了在一般工廠環境下無需採取特別對策的解決方案。2001年以來，搭載Thermo-Friendly Concept的機台累計銷售超過70,000台。這項支援與提案的根基，來自機械、電機、資訊、智慧的高度「機電情知」技術體系。被認為是競爭對手無法模仿、貼合顧客現場課題的應用性解決方案。

③ 夢工廠(DS)：透過配置自家產品的實驗工廠，向顧客提案生產流程的解決方案。

OKUMA的3座夢工廠(Dream Site, DS)的零件加工與組裝，配置了大量的自製智慧設備，堪稱是OKUMA的實證工廠。包括融合最新的IT與自動化系統的硬體、悠久歷史中培養出來的熟練技藝，生產高附加價值產品。花木義磨前社長最近在日本經濟新聞專訪中，有生動的描述。

DS1在2013年啟用於總部工廠，是複合加工機與大型車床的一貫生產廠房。這個工廠的數據，既來自製造設備，也來自製造出的零件。當出現不良品或需要重新檢討加工方法時，只要讀取零件的條碼，就能立刻知道使用的機械、治具或工具，以及加工的時間與工時。

DS2是2017年在總部工廠腹地內竣工，是中小型車床與磨床的一貫生產廠房，具備三個特色。首先是追求從週五傍晚到週一早晨，週末72小時的無人化運作目標。第二，將過去由人工進行的加工物件裝卸、生產前的零件與治具準備等，徹底替換為機器人。第三，透過作



TPS大師開講

業指示數位轉型，從過去的以日為單位，精密為以小時、分鐘為單位，大幅提升整體工廠控制循環的速度，讓進度管理即時化。

DS3則是2019年於可兒工廠腹地內竣工，是最新型的大型智慧工廠，負責立式、臥式綜合加工機的零件加工。週末72小時無人運作與自動化系統的構想與DS2相同，隨著MC主軸加工的要求水準提高，進一步推動了製程整合與自動化。譬如：主軸加工活用自製機器人Armroid，實現了高效率生產；透過車削、銑削、磨削、雷射淬火的超複合加工機的製程整合，不僅運作讓生產力倍增，電力消耗量更降至過去的30分之1。

整體而言，DS是OKUMA精實智慧製造的具體實現，透過活用IoT、製程整合與自動化，兼顧多種少量需求與量產級生產力，實現了大量客製化。各個DS扮演著製造示範工廠的角色，小規模實體展覽會，絡繹不絕。這種自家工廠展示中心化的最大特徵，是提供被選中的顧客進行有深度體驗。OKUMA各個DS開發與實證過的訣竅與知識，經由體驗推展至顧客工廠，有效支援解決顧客製造現場的課題，實現終極顧客的價值創造。

對台灣企業的啓示

OKUMA是在日本環境中成長茁壯的老牌企業，不僅以歷史悠久、崇尚機電合一的獨特技術著稱，還兼具重視日本製造理念、由專業經理人傳承等特色。儘管採取以國內生產為中心的策略，但與台灣也有長期的深厚關係。OKUMA的發展、現況與顧客價值創造策略，有許多值得學習之處。

第一，用製造能力支持製造服務。OKUMA成長的原動力，在於從機電合一的獨

自開發、全製程最佳化、消除浪費與製程效率化，以及重視全面品質管理(TQM)與改善活動等綜合製造能力。透過這些製造組織能力，在實現具備高精度與高可靠性產品的同時，也發展出包含提案業務與技術支援的製造服務，有效連結至顧客價值的創造。

第二，掌握顧客需求的價值提案。顧客購買產品的目的並非產品本身，而是使用它來達成提升生產力等特定目的。因此，企業必須時常掌握顧客的真正需求，包括產品使用過程或售後服務的綜合要求，價值產生往往不只停留在產品的價格或性能。OKUMA提倡的製造服務，正是對應此類顧客需求的概念，特別是透過支援顧客生產的效率化與流程改善，建立長期關係、可持續的創造顧客價值。

第三，建構納入代理商的廣義業務與技術團隊。OKUMA不將代理商定位為單純的銷售管道，而是將其視為聯手自家業務與技術部門的合作夥伴。通常由代理商透過日常顧客拜訪，掌握現場一般課題，針對技術上高難度的課題，則由公司業務負責人或服務工程師陪同再訪。這種依照層次提供具體解決方案的協作體制，不僅在深化與顧客的關係上扮演著重要角色，也能對技術活用與顧客問題解決，發揮滾動拉抬的綜效。

最後，擴大對顧客的接觸點、深化顧客體驗。OKUMA拓展CS中心，作為擴大顧客接觸、共享生產現場課題的共創解決方案據點；打造DS，提供有深度的體驗，甚至延伸至顧客工廠的價值創造。CS與DS擺脫了過去「只賣機械」的業務風格，發揮著與顧客共創並解決課題的場域功能。這些舉措具體實現了公司標榜的「綜合製造服務」，成為實現新顧客價值創造的重要策略。