

## 第2回 リソースの最大活用 事業ミッションの定義と自社分析



青嶋 稔

## CONTENTS

- I 事業ミッションの再定義
- II 自社の強みを客観的に分析する必要性
- III 自社分析の進め方
- IV リソースの最大活用に向けて

## 要約

- 1 製品開発とは異なり、事業開発において重要となるのは、製品のみならずサービスや運用などを組み合わせて、顧客に対する提供価値を拡大することである。こうした事業開発を進めていくためには、事業のミッションを明確に再定義しなければならない。
- 2 以前から製品事業を展開してきた日本企業は、成長とともに組織が大きくなり、組織が縦割りとなった。そのため、自社の強みが製品事業の中に隠れてしまっており、製品から切り離れた形で自社の強みを客観的に分析することが必要となっている。
- 3 自社分析の進め方として、①技術リソースについての分析、②マーケティング・販売リソースについての分析、③保守リソースについての分析、がある。
- 4 リソースの最大活用を実現するためには、①事業開発で必要となるリソースの定義、②保有するリソースと事業開発で必要となるリソースのマッチング、が求められる。

## I 事業ミッションの再定義

事業開発は製品開発とは異なり、製品のみならずサービス、運用などを組み合わせて、顧客に対する提供価値の領域を拡大することが重要となる。事業開発を進めていくためには、まず事業のミッションを明確に再定義しなければならない。なぜならば、製造業は「過去より良い製品を開発すれば成長できる」という成功シナリオを見直し、技術や製品への依存から脱却して、顧客価値を起点とした事業開発の展開が必要となっているからである。

この背景には、製品、技術起点で行う製品開発では事業の成長を継続できなくなっている、という市場の変化がある。市場に製品が行き渡り、家電やオフィス機器に見られるように製品のコモディティ化がますます進んでいる昨今にあって、事業における成長シナリオを描き出すには、自社が実現すべきことは一体何かを再定義することが必要となっている。製品そのものがコモディティ化し、技術だけの差別化が難しくなっている場合、製品事業だけで他社に対する差別化を行うことは難しいのである。また、過去とは異なる競合が参入してきて、事業構造が複雑になっていることもその理由に挙げられる。たとえば自動車業界では、電気自動車の出現、ICT（情報通信技術）の進展により、アップル、グーグルもしくはUberなどが競合になってきている。

医療機器を製造・販売するメーカーが市場成長の見込まれる新興国で事業展開を行う場合においても、単に製品を開発するだけでは事業の成長を実現できない。医療機器を販売

するだけではなく、たとえば新興国において十分な医師がいない環境であっても機器を使えるように医師を育てることが必要となる。それにより、大腸癌など病気の予防促進も事業ミッションとなり得るであろう。今後成長が期待される新興国は、先進国と市場環境が大きく異なり、機器が活用されるための環境を整えることが先決となる。医師の育成や病気予防についての啓蒙から始めなければ、医療機器の市場を創造することはできない。

さらに、自動車業界も大きな市場環境の変化に直面している。技術的には内燃機器の変化、すなわち従来のガソリンやディーゼルエンジンから、ハイブリッド、電気自動車などへと変化していることが挙げられる。電気自動車に変化することにより業界構造が大きく変化し、アップルやグーグル、フォンファイといった、従来、自動車とは全く無縁であったプレイヤーの参入が可能となっている。

こうした変化に加え、自動運転とIoT（Internet of Things）の技術が出現してきたことにより、自動車そのものの位置付けが大きく変化しつつある。自動車はもはやスタンドアローン（単独）では語ることはできず、コネクテッド・カーといわれるように、オンラインでつながることによるコミュニケーションの手段となっている。たとえば、自動車から発信されるプローブ情報から渋滞などの道路交通情報を集めナビゲーションを行っていることはもとより、自動車にOSが搭載され、コミュニケーションの場にもなっていく。

さらにICTにより、自動車は「保有する」から「共有する」シェアードエコノミーが進展している。これは公共交通機関のあり方も

大きく変えていく可能性を秘めている。Uberに代表されるシェアードエコノミーは、自家用車の空き時間を活用することによる利便性、ドライバーの評価システムによる安全性により急速な広がりを見せ、タクシー業界を脅かしている。というのも、Uberを活用することにより、たとえば自動車通勤をしているドライバーが、勤務地が同じ方面である見知らぬ人と相乗りすることで、公共交通機関の役割をも持ち始めているからである。こういった現象は、公共交通機関のあり方、ひいては自動車の意味を大きく変化させている。

今後、自動運転が進化することによるインパクトはさらに大きなものとなるであろう。自動車を運転する楽しみなど、趣味や娯楽として捉えるのであれば自動車を保有する意味は変わらないが、実用性として考えるのであれば、そもそも所有の意味は薄まる。その上、自動運転では運転する楽しみは失われ、移動手段のみとなるため、シェアード化はさらに進む可能性が高い。このようにシェアードエコノミーが進むであろう環境下で、自動車メーカーは自動車を運転する楽しみを消費者に理解させていかなければならない。そして今後この楽しみは、単に運転する楽しみだけでなく、つながることによる楽しみが大きくなるのかもしれない。

今後、たとえばバスの自動運転化も考えられる。公共交通機関では現状、電車などの軌道系で、線路を整備することによる自動運転区間の開通は実現している。しかしながら、自動運転によるバス運行では、オンラインで得られる道路交通情報から、その時々交通量に合わせて臨機応変にダイヤを変えること

も可能だろう。こういった自動運転技術を活用し、新興国で都市インフラとしての交通インフラを構築していくことも自動車会社のミッションとなるかもしれない。

新興国では急速な経済発展に伴う交通渋滞に多くの人が頭を悩ませている。道路環境がよくないことも重なり、自動車をこれ以上販売したくとも、市場のポテンシャルを引き出せていない。インドネシア、タイなどに頻繁に訪問している筆者も、日常的な渋滞に移動時間の推測が難しく、毎度悩まされている。通勤や事業活動、輸送などで交通渋滞が引き起こり、生産性を著しく低下させ、経済活動そのものに大きなマイナスの影響を与えていると考えることもできる。この状況を打破するには、ICTなどの渋滞緩和が可能となる技術をいかに新興国に提供していくか、ということも自動車会社にとっての大切なミッションとなってくる。

複写機業界も、大きな市場環境の変化からそのミッションを大きく見直す必要がある業界である。なぜならば、紙にプリントされた情報の意味合いが大きく変化してきているからである。つまり、紙媒体は情報伝達の重要なメディアに位置付けられるものの、新聞の発行部数に見られるように依存度は減少している。タブレットやスマートフォンの普及により、リアルタイム性を重んじる情報伝達が増大している昨今、以前のように大量コピーをして、大量に製本、配布する時代は終わってしまった。この環境下では、複写機を販売するのではなく、情報伝達を効率化することや、顧客のワークフローの生産性を上げることなど、事業におけるミッションが変わってくるはずである。

## II 自社の強みを客観的に分析する必要性

第I章で述べたように、各業界の事業環境が大きく変化する中で、企業はそのミッションを大きく再定義しなければならない。その際、自社の強みや、どこに軸足を置いて事業をするべきかが重要となる。

自社の強みを客観的に分析する必要があるのは、これまで日本企業が製品事業で成長してきたため、組織が次第に肥大化し、縦割りとなり、保有するリソースが製品事業部門内でしか分からなくなっているからである。自社の強みが製品事業の中に隠れてしまっていることも多い。そのような状況に陥っている日本企業は、まず自社の強みを本社主導かつ製品事業横断で分析することが求められている。

現在、日本の製造業では多くの製品事業が厳しい局面に立っている。家電製品や事務機製品といった事業は、コモディティ化したことにより、過去の成功シナリオが通用しなくなっている。この状況では、製品事業が保有するリソースを客観的に分析して、事業開発による成長を実現するためのリソースを見いだすことが必要となる。

しかしながら、現状、日本の製造業において起きていることは、事業が保有するリソースを事業とは分けて、棚卸し、評価する機能に乏しいため、今後の成長を見込みづらい製品事業において、その製品事業が有する開発力、生産技術、販売力、サービス網、保守技術などが正当に評価されないまま、こうしたリソースが成長事業に振り向けられていないというケースが多く見受けられる。これは日本の製造業が持つ大きな問題点であり、成長

機会を捉えられていない大きな原因となっている。そのため、日本の製造業の多くが新しい事業開発に挑むも、多くの企業ではリソース不足に常に悩まされている。

この状況を打破していくためにも、自社の強みを客観的に分析することの必要性は増している。技術リソース、マーケティング・販売リソース、保守リソースについて、強みは何であるか、客観的かつ踏み込んだ分析を進めることが必要となっている。

最初に、技術リソースについては、保有特許等知財（知的財産）、開発人員、生産や加工技術、製品に付随している制御技術を分析することが必要となる。

次にマーケティング・販売リソースについては、マーケティング・販売人員、販売チャネルについて分析することが必要となる。

最後に保守リソースについては、予兆保全などの技術と保守サービス網などにおいて自社が保有する強みを理解することが必要となる。

過去、製品事業が多くなる過程でこれらのリソースは製品事業部の中に埋もれてしまい、把握が難しくなってしまった。従って、製品事業の影に隠れているリソースを事業横断的に客観的に分析することにより、自社が保有している強みを顕在化させることに努めなければならない。

こうして自社の持つリソースを分析していくことで、厳しい市場環境にあり、製品事業としては厳しくなっている場合でも、それらの事業が保有するリソースは、今後伸ばしていきたい事業領域において活用していけることも多いであろう。

### Ⅲ 自社分析の進め方

自社の強みは何にあるのか、それを組織として理解するということが大事になる。自社分析の進め方は組織として自社にはどのような強みがあるかを分析することが大事である。つまり、製品事業に隠れている自社の強みについても製品事業内に埋もれさせず、全社の強みとして認識することが必要である。

自社分析を進めていくためには、経営企画、人事部門、R&D部門などの本社部門と各事業部門が製品開発から事業開発モデルに変革していく上で、どのような人材リソースが必要であるのかを議論し、定義をすることが必要となる。その上で、各事業部門に事業開発に求められる人材がいるかを社内にいるリソースと求められる人材像とのマッチングの議論を通じて把握しておくことが必要となる。

自社分析には、①技術リソースについての分析、②マーケティング・販売リソースについての分析、③保守リソースについての分析を行うことが必要となる。

#### 1 | 技術リソースについての分析

技術リソースについては、保有特許等知財、開発人員、生産や加工技術、製品に付随している制御技術などを理解することが必要となる。

知財についての分析は、各企業の知財部門が今までより力を入れて行っており、一通りの分析は行われているということも多いかと思われる。しかしながら、単に自社の知財ポートフォリオを見ることのみならず、自社がどのような事業を成長させようとしていて、

その事業領域にどのような技術が必要となり、自社の知財ポートフォリオはその伸ばしたい領域にどれだけ合致しているか、という視点を持つことが求められる。なぜならば、より成長させるべき領域に知財を固める必要があるからである。

この分析により、自社の強みを見いだすとともに、強くしなければいけない知財領域を明確にし、自社の知財では足りない場合、外部から獲得すべき知財を見いだしていくことが必要となる。つまり、今後どのような事業開発をしていくのか、そのためにどのような技術が必要であるかを明確にした上で、自社が保有している知財、技術の中にそれらに合致するものがあるのか、何を補完すれば自社が保有しているリソースを強みとして生かせるのか、という視点で分析を進めることが必要となる。

さらに、開発人員については本社人事部門、事業部門が常に議論を深めることが必要となるだろう。こうした議論で人事情報として捉えるべきことは、過去において、その開発人員がどのようなプロジェクトに従事し、そこでどのようなことを学び、何に意欲を持ち、どのようなキャリアパスを求めているのか、についても把握に努めることが必要となってきた。なぜならば、開発人員など技術人員は事業部門内に埋もれてしまうことが多く、詳細な経験や保有技術などを把握することが難しいからである。

従って、技術人材のローテーションを行い、人員の可視化を行うとともに、常日頃から強化すべき事業領域に対してどのような人材が求められているかを理解しておくのと同様に、どのようにしたらそのような人材を獲

得し、育成できるかという見地に立って、事業を支援しながら、現状事業が保有している人材の棚卸しや各人材が保有する経験・技術を把握することが求められる。

こうした技術人材の把握に努めている企業として、日立製作所が挙げられる。同社の人事部門ではビジネスサポート機能を有しており、事業部門で保有している技術者のスキルについて、より詳細な把握に努めている。事業部門が抱えている技術人材の情報は、事業部門の中に閉じられがちであるからである。

そのため、人事部門のビジネスサポート機能により、常に重点的に事業開発を進めたい事業領域において必要となる人材リソースの要件を明確にし、該当する人材リソースがないかという視点で、各事業部門の人材リソースを棚卸ししている。

また、生産や加工技術についても、コアとなる技術をできるだけ汎用化した状態でその強みを理解することが必要である。東芝はその保有する生産技術を、生産エンジニアリング技術、生産情報システム技術、薄膜プロセス技術、高密度実装技術、光技術、構造設計・製造技術、制御技術、メカトロニクス技術と分類し、その生産技術の強みを客観的に評価、分類している。生産技術というものは、製品事業に従属した形で考えてしまうと、持っている生産技術も含め、外部に放出してしまいかねない。つまり、製品のライフサイクルと同時に生産技術についても成熟期、衰退期にあると捉える誤りを犯しかねない。そのため生産技術においても、保有するリソースを製品から分離して、客観的に評価することが重要である。

さらに、製品に付随している制御技術は極

めて表に出ない技術であろう。特に日本の製造業では、機械系製造業を中心にハードウェアの技術者が主役になりがちである。しかしながら、これらのハードウェアの性能を発揮するためには制御技術が重要な役割を果たしている。かつ、その技術者はハードウェア製品の影に隠れており、本社として把握しようとしても、技術者が保有している技術の詳細は表に出てこないことが多い。そのため、こうした技術者の保有する経験と技術は把握することすら難しいことがある。

たとえば、日本企業においてもIoTを活用したサービス事業の強化を目指している。製品とサービス、運用などを組み合わせた事業開発を実現するためにも、ハードウェアを遠隔保守し、データ解析することにより、サービス事業に付加価値を付けるためにも、制御技術者は全社規模で必要なリソースとなっている。制御技術者はハードウェアとサービスを結び付けていく機能を保有しているといえる。

技術者が保有する技術を把握するには、事業開発の観点から制御技術をいかに伸ばしていくかを考え、制御の基盤となる技術を開発する横串の組織を作り、製品事業の間でローテーションをしつつ、それと並行して、技術者が保有する技術を把握していく方法が考えられる。たとえば、三菱重工業は、2014年1月にICTソリューション本部を設立し、制御技術を生かして各種ハードウェア事業を売り切りとせず、遠隔監視などICTを活用したサービス事業を強化しようとしている。そのため、同社のICTソリューション本部は、原子力とITS（Intelligent Transport Systems：高度道路交通システム）の制御技術者を集約



し、社内ITの基盤を構築する部隊を集結して、設立された。

製品に関連した事業部を横断的に集結させることにより、自社の制御技術者の技術と経験を把握すると同時に、制御技術者のローテーションを行って、全社横断での共通した考え方の構築を進めるきっかけをつかみやすくなる。

日本の製造業において、製品はネットワークにつながり、制御機能はより一層重要になっている。こうした中、制御技術者は事業部門においてより一層重要なリソースとなっているため、本社もしくは他事業部門には見えていないことが多い。従って、その人材リソースを可視化する仕組みをいかに構築するかも、自社分析の進め方としては非常に重要なものとなる。

## 2 | マーケティング・

### 販売リソースについての分析

マーケティング・販売人員に関する分析では、販売人員が保有するスキル、顧客基盤を、表層的ではなく深く理解することが重要である。まず、販売人員のスキルについてはたとえば、製品のカタログ販売なのか、エンジニアリングリソースも交えた技術的なスペックインができるのか、政府関係などガバメントリレーションに優れているのかなど、その持つリソースによって、どのような事業領域が展開可能なかの判断に大きくかわってくる。

また、自社の販売人員がどのような顧客基盤を保有しているかも重要となる。保有顧客は販売実績を見れば分かるが、さらにその顧客のどの部門と接点があるか、たとえば経営

層なのか、それとも購買窓口なのか、情報システム部なのかといったことを、その関係性の深さとともに把握することが大事である。特に人脈については販売人員個人のものとなりがちであるため、常日頃から組織での共有化が求められる。組織による人脈の共有は、自社の顧客基盤の源泉となり得る。たとえば、顧客の経営陣に強いコネクションを保有しているとか、地方政府などがバメントリレーションが強いということであれば、単にハードウェアを販売するのではなく、業務プロセス改革や政府のインフラ計画に対する提言を行うなど、これまでと違ったミッションと事業領域を生み出すための強い基盤となり得る。

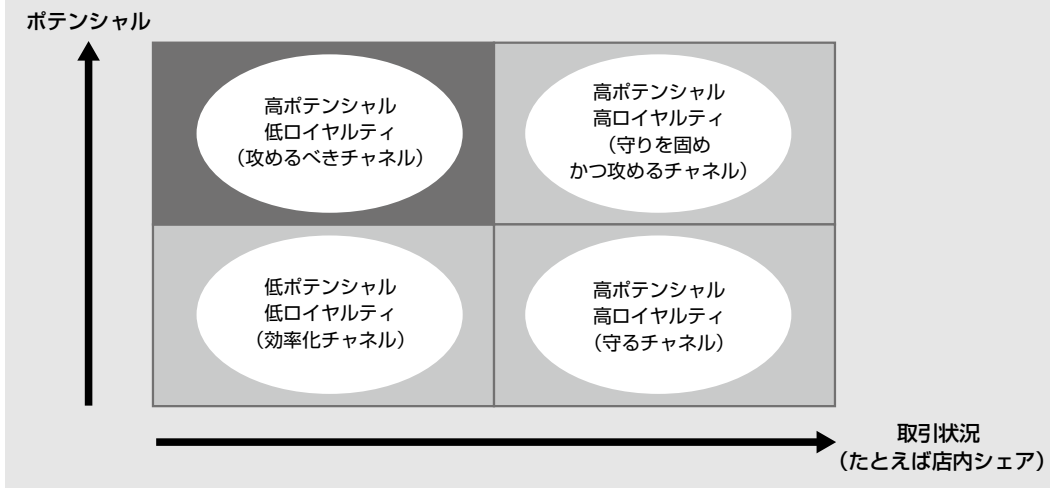
また、販売チャネル分析については、自社がどのようなチャネルを有しているのかが見ることが必要である。たとえば、販売チャネルが保有している顧客基盤と成長性（ポテンシャル）、自社との取引状況などから、自社が保有するうち、ポテンシャルが高いチャネルを把握する（図1）。

たとえば、自社との関係性が強く、ポテンシャルが高いチャネルであれば、それを生かしてどのような新たな事業開発が可能かを議論することができる。販売チャネル分析については、事業開発において求められる販売チャネルの要素を明確にし、自社の各事業の中にそれに合致したチャネルがないかを分析して明確にすることが求められる。それには各製品事業において、保有しているチャネルをその製品事業内だけにとどめず、事業開発に活用していくことが必要となる。

## 3 | 保守リソースについての分析

保守基盤は、自社の事業をよりサービス型

図1 販売チャネルセグメント



の事業に転換していく上で、重要な基盤となる。保守の強みは①保守人員の拠点網（保守ネットワーク）、②保守が持つ監視技術などモニタリング技術、③モニタリングから人員を派遣し最短で保守を実施する技術、などがある。

①保守人員の拠点網については、その多さを見れば一目瞭然である。また、それぞれの拠点にいる保守人員の保有資格、技術スキルなどを分析することで、人員の数と質、分布を把握し、その強さを理解することができる。

②保守が持つ監視技術などモニタリング技術はIoTを活用し、機械にセンサーをつけて稼働状況を監視しながら、部品の摩耗状態、故障の予兆を察知し、機械を壊さずに予兆保全する技術である。たとえば、複写機メーカーではこのような予兆保全技術が進んでおり、監視センターで機器の監視を行い、遠隔診断しながら顧客からのサービスコールをなくそうとしている。「最大の満足は顧客にサービスコールをさせないこと」をモットー

に、常にセンサーで監視し、消耗品切れの防止（消耗品自動発送）、消耗部品の事前交換、エラー情報からの故障予知によるPM（事前保守）の徹底をしている。

また、③モニタリングから人員を派遣し最短で保守を実施する技術についても、サービス人員のスキル、位置情報と発生しているサービスコールを分析し、求められるサービス要件に合致したスキルを保有し、最も近くにいるサービス人員を派遣（ディスパッチ）するなどの仕組みは、短期間では構築できない。

こうした強みは、事業展開の上で非常に重要なインフラとなり得る。なぜならば、保守事業に入りたくても、そもそも保守基盤を構築できない企業に保守そのものを外販するといったことも考えられるからである。

このように、保守網は事業開発において大きな差別化要素となる。自社が保有する保守網は、事業開発で求められるIoTによる保守事業を行う上では非常に重要な強みである。そのような観点から、サービス人員が持つ技



術スキル、保守拠点数、保守におけるIT基盤、ディスパッチ力（サービス人員を迅速に正確に派遣する力）、遠隔監視技術などその強みを分析して、強みを把握することが必要となる。

#### IV リソースの最大活用に向けて

リソースの最大活用を実現するためには、①事業開発で必要となるリソースの定義と②保有するリソースと事業開発で必要となるリソースのマッチングが挙げられる。

### 1 | 事業開発で必要となるリソースの定義

自社でどのような事業を開発するのか、その上でどのような技術とリソースが必要になるのかを棚卸しをしておくことが求められる。

これから事業開発をしていく事業領域において、どのような提供価値を顧客に訴求し、どの部分で差別化するかといったビジネスモデルを明確に描き出し、それを実現するためにどのようなリソースが必要なかを明確にしておく必要がある。

自社の強みを分析する際、これから自社が取り組まなければいけない事業開発において、リソースの棚卸しをしておく。必要となる技術にはどのようなものが求められるか、どのような販売リソース、販売チャンネルが求められているか、保守・サービス網において求められるものにはどのようなものがあるかを定めておくのである。なぜならば、自社が事業開発をしていくためにどのようなリソースが求められており、それに必要なリソース

は自社内にあるのかを、常に必要なリソースの基準を明確にすることにより、社内リソースの探索を行うことが必要だからである。

### 2 | 保有するリソースと事業開発で必要となるリソースのマッチング

自社が求めるビジネスモデルと、そのために必要なリソース、および自社が保有する技術、販売、サービスなどのリソースとのマッチングを行っていかなければならない。

こうしたマッチングは、撤退を検討している事業については、特に精緻に行われる必要がある。三菱電機では、拡大していきたいカーナビゲーションの事業に求められる技術などのリソースの棚卸しをして、撤退する携帯電話事業にカーナビゲーション事業に生かせるリソースがないか、マッチングを行った。その結果、表示技術、通信技術といった技術を獲得、カーナビゲーション事業に充当した。

また、既存事業の持つリソースの強みを精緻に分析することで、新規事業に必要なリソースの充当を行った事例もある。リコーは、同社が保有する遠隔保守の技術、保守サービス網を生かした事業開発を行っている。こうして獲得した保守リソースで、太陽光パネルの遠隔監視と保守事業に参入し、環境経営を実践してきたリコーらしい事業開発を実現している。

このプロセスは自社の経営企画部門が核となりながら、研究開発部門、人事部門といった本社部門が一体となり、事業が保有する技術、販売、サービスなどにおけるリソースの棚卸しをしなければならない。また、このプロセスは決して属人化させることなく、企業

のプロセスとして本社部門が担当することが重要となる。たとえば、某大手電機メーカーは事業の撤退を多数行ったが、今後、成長させていくセグメントでの事業開発で求められる人材、技術を明確にし、撤退対象事業でのリソースの棚卸しを行った。こうしたプロセスは標準化されており、開発人材、生産技術などを評価する人材が撤退する可能性がある事業が発生した時点で瞬時に組織化され、技術や人材リソースの評価を行っている。プロセスが標準化されているため、同社が多くの事業からいち早く撤退でき、さらに必要な人材を外部流出させることなく、成長させたい事業の事業開発に活かしていくことにつながっている。

事業開発において、今後自社はどのような事業ミッションを実現していくべきかを明確に定義するとともに、自社のリソースをどれだけ精緻に棚卸しして、その強みを客観的に

分析するか。いかなるミッションと事業戦略を掲げたとしても、これが重要になる。新しい事業領域への展開や新しいミッションを遂行するとしたら、それは自社の強みに立脚したものでないと企業内での意思統一が難しくなり、他社と提携をしていく上でもそのメリットを十分に与えることができない。

事業開発の上で、ミッションの再定義と自社の強みの分析は根幹となるプロセスであり、事業に閉じた形ではなく、本社が旗振りをして、事業構造のトランスフォーメーション（事業構造転換）を推進するという位置付けで進めていかなければならないだろう。

#### 著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、  
本社改革、営業改革など