

第6回 事業開発に向けて 強化すべき基盤機能



青嶋 稔

CONTENTS

- I 事業開発機能を支える基盤機能
- II 事業開発機能を強化してきた欧米企業の事例
- III 日本企業に足りない機能
- IV 機能強化に向けて日本企業が取るべき道程

要約

- 1 企業が事業開発を行うに際しては、事業部門だけでなく本社も含めた抜本的な機能強化が欠かせない。製品開発とは異なり、外部を含めたりソースを束ね、提供するサービスの品質を顧客に対して保証していかなければならない。つまり、事業を仕立てていくために、企業として持つべき機能を抜本的に見直す必要がある。
- 2 事業開発機能を強化してきた欧米企業の事例としては、ゼロックス・コーポレーション、GE（ゼネラルエレクトリック）、シーメンスが挙げられる。これらの企業がどのような機能を強化してきたのか、それぞれの歴史を紐解きつつ、日本企業が強化すべき機能をあぶり出す。
- 3 事業開発を支える基盤機能として、①外部と結びつきながら進められる研究開発機能、②市場ニーズを理解しながら技術シーズや事業モデルを顧客に浸透させるマーケティング機能、③事業開発を進める人材を獲得・育成する機能、④事業開発のために必要なリソースを外部から獲得するアライアンス機能、⑤顧客の声やマシンデータを分析して顧客理解を深めるためのIT基盤、⑥事業リスクを最小化するリスク管理機能、⑦顧客密着型の生産機能、がある。
- 4 事業開発に向けて日本企業が取るべき道程としては、①経営者のコミットメント、②中長期レンジでの事業構造改革の推進、③成功した事例の着実な共有と横展開の推進、が挙げられる。

I 事業開発機能を支える基盤機能

企業が事業開発を行うに際しては、事業部門だけでなく本社も含めた抜本的な機能強化が欠かせない。事業開発が製品開発と異なるのは、外部提携先を含めたリソースを束ねつつ、提供するサービスの品質を顧客に対して保証していかなければならないという点である。つまり、新事業として仕立てていくためには、製品を開発・販売するだけではなく、企業として持つべき機能を抜本的に見直す必要がある。

製品開発を展開してきた日本企業によく見られるのが、サービスやソフトなどを組み合わせさせて事業を構成するという形態である。しかしこれでは「顧客に対して、顧客起点で運用やサービスを組み合わせ提供する」という事業開発には、不足している機能が多い。たとえば、市場環境の大きな変化を把握し、自社が狙うべき事業機会を明確にして、事業機会を実現していくために自社だけでなく他社のリソースを組み合わせ事業として仕立てるためのアライアンス機能やIT基盤構築機能、リスク管理機能などである。

こうした機能が弱い理由は、日本の製造業がものづくりを強みとして積み重ねてきた過去の成功体験に縛られ、製品ではなく、事業を開発する機能の構築を、後回しにしてしまう傾向があったからだと考えられる。そのため、製品周辺の市場環境のみに目がいて、市場構造の大きな変化を見逃してしまうという事態にもなり得る。

こういった事態を防ぐには、市場環境の大きな変化を捉え、自社の製品のみならずサービスとソフトなどを組み合わせることが

求められる。事業を形成する際には、IT基盤やサービスレベルを、顧客と合意形成しながら契約に落とし込むこと、また、リスク管理機能などが必要である。また、販売やマーケティング機能も製品事業の場合とは異なるであろう。つまり、顧客の悩み、ニーズを仮説検証しながら把握していくようなマーケティング活動が求められるのである。その際、社内の製品開発のみならず、外部のリソースを束ね、マーケティングをしていかなければならない。こうした外部とのアライアンスを進める機能も大きく強化する必要がある。

製品開発と事業開発とでは、持つべき基盤機能が異なる。本社はこの違いを理解した上で、事業開発機能を支える基盤機能を充実させていかなければならない。

II 事業開発機能を強化してきた欧米企業の事例

事業開発機能を強化してきた欧米企業としては、ゼロックス・コーポレーション、GE、シーメンスが挙げられる。これらの企業がどのような機能を強化してきたのか、その歴史を紐解きつつ、日本企業が強化すべき機能をあぶり出す。

1 | ゼロックス・コーポレーション

ゼロックス・コーポレーションは、事業開発機能を強化するためにさまざまな機能を強化してきた。①市場構造変化に基づく事業モデル変革機能、②アライアンスによる人材獲得と人材育成、③IT基盤、である。

(1) 市場構造変化に基づく事業モデル変革機能

ゼロックスは、コア事業であった複写機を

めぐる事業環境の変化を、中長期的な視点で冷静に分析して構造改革に活かした。2000年に経営危機に直面したものの、社長に昇格したアン・マルケイヒのリーダーシップの下、大きく復活を遂げた。従来から強かった複写機周辺のサービス事業をさらに強化しつつ、ビジネスプロセスサービスの展開を戦略の中核としていったのである。

たとえば、インターネットの普及によりネットワーク社会となり、情報伝達が紙からICT機器へと変化する中、紙に依存したサービス事業では今後の成長は難しいと判断し、事業構造の転換を進めていった。09年にはACSを買収し、ITアウトソーシング、BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）事業に進出、従前からあった大手企業向けのサービスについては旧ACSと統合することで、BPO事業へと大きく構造を変革する戦略を実現している。

(2) アライアンスによる人材獲得と人材育成

ゼロックスが事業開発型に大きく舵を切るために、最も力を入れたポイントは人材の獲得と育成である。把握したメガトレンドに対して構築したBPO事業戦略を実現するため、それに見合った人材を得ようと多くのM&Aを実施している。中でも特にインパクトが大きかったのは、官公庁、ヘルスケア産業に強みを持つBPO、ITOベンダー、ACSの買収であろう。

ACSの買収に踏み切ったのは、ゼロックスがBPO事業をするにあたっての足りないリソースを徹底的に分析したためであった。分析の結果、顧客のビジネスプロセス改革をデザインし、ビジネスプロセスサービスを提

供する機能が足りないという結論が出た。ビジネスプロセスの委託業務は、メールルームやCRD（集中コピーセンター）の管理サービスよりはるかにハードルが高く、該当する業種に関する規制や業務フローを理解しておくことに加えて、業務BPR（ビジネスプロセスリエンジニアリング）力がなければできない。

そこでゼロックスは、M&Aによって即戦力となる人材を獲得する道を選んだ。こういったリソースを短期間で育成することは不可能に近いからである。また、同社が従前から取引のある複写機事業の顧客に対して、複写機関係のサービスだけではなく、ビジネスプロセスサービスを提供することで、大きな相乗効果を産み出せると判断したからである。ACSを買収した結果としてゼロックスは、テクノロジー事業とサービス事業の二つを事業の柱とするようになった。

(3) IT基盤

ゼロックスは、機器から収集されるデータを活用し、顧客の生産性を向上させる仕組みを構築している。

管理台数のほぼ半分が他社機である同社では、自社機の運営管理のみならず、HPなど他社機の運営管理も可能にするため、他社機のリバースエンジニアリングも実施している。また、顧客のIT資産管理機能もサービスとして提供するため、顧客が使用しているHPやCA（コンピュータアソシエイツ）が開発しているIT資産管理ソフトとのインターフェースを構築し、顧客のIT部門の業務代行が可能な形にしている。

2 | GE

GEは、インフラストラクチャーを柱に世界170カ国以上で事業展開する、従業員数30万人以上の巨大企業である。事業領域は航空機エンジン、ガスタービンなどの発電機器、送電機器、水処理機器、資源掘削機器、医療画像診断機器と多岐にわたっている。

創業者は発明王トーマス・アルバ・エジソンで、創業からしばらくは家電を中心事業としていたが、現在は航空機エンジン、発電システム、医療機器などの社会インフラを中心事業としている。リーマンショック後、金融事業の依存度をドラスティックに下げたことも話題となった。

GEが事業開発のために実施してきたことは、①ICTを活用したより深い顧客理解と顧客価値構築、②新興国の市場ニーズに深く刺さるマーケティング体制、の2点である。

(1) ICTを活用したより深い顧客理解と顧客価値構築

GEはICTを活用し、データを徹底分析することによって事業開発を進めている。

かつて同社は、GEキャピタルによる金融事業において大きな収益を上げていた。しか

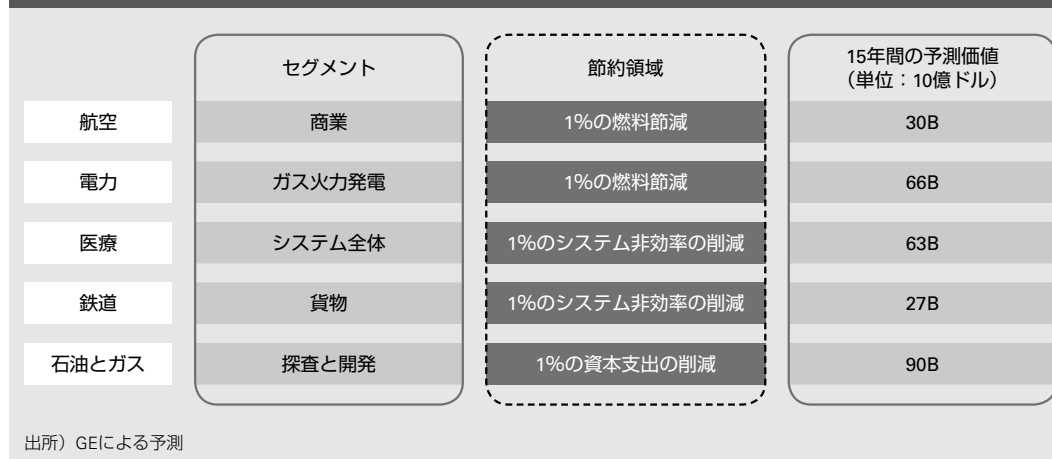
しリーマンショック後、その事業収益のボラティリティの高さから、金融事業への依存度を急速に落とし、製造業に再びフォーカスしている。

2012年11月に、ICTを活用した生産性向上、コスト削減を支援する産業サービスとして「インダストリアル・インターネット」の概念を打ち出した。一般にICTの活用で想定される「システムからの業務効率化のアプローチ」ではなく、「M2M（マシン・トゥー・マシン）に人の判断やアクションを掛け合わせるアプローチ」で顧客の生産性向上、コスト削減に資するサービスの提供を全社的に展開している（図1）。

その効果は2025年までに世界経済の約半分にあたる業種（生産高82兆USドル）に適用され、30年に5.3兆USドルの付加価値をもたらすと発表した。この発表によって、インダストリアル・インターネットの知名度は一挙に上がった。

たとえば航空業界では、国際航空運送協会、米国連邦航空局の推定によると、現行、飛行機の遅延や燃料消費、飛行ルートの手続きによって18.2%の非効率が生じている。そこでGEは、目的地へ安全かつ遅延なく到着す

図1 GEのインダストリアル・インターネットにより実現可能となるパフォーマンス



るため「飛行効率を高める予測モデルの作成」「GEの機体に搭載する飛行管理システムの開発」を目指している。

また、ヘルスケア業界においては、業務非効率に伴い、年間7500億～1.2兆USドルの無駄が発生しているとの試算がある。この無駄を削減するため、病院関係者がより多くの時間を患者に充てられるよう、「入院・治療・退院プロセスの改善」「業務管理の質を高める患者向けのアプリケーションの設計」を進めようとしている。

航空やヘルスケア以外にも同社は、エネルギーや運輸、製造業などを対象にしたソリューション開発を目指している。いずれにおいても自社製品の効率改善ではなく、機器を使う顧客にベネフィットを提供するためのソリューション開発が重視されている。

(2) 新興国の市場ニーズに深く刺さる マーケティング体制

GEは2012年、新興国での成長を促進するため、グローバル・グロース&オペレーションズ (GGO) という組織を立ち上げた。世界170カ国で事業を展開しているグローバル企業としての同社の強みと、ローカルにおける最適なビジネスのやり方とのバランスを取るため、GGOが中心となって事業部門間での連携を促進し、顧客が求めるスピードで現地ニーズに即した対応を行っている。

GGOはGEの副会長であるジョン・ライスが率いる組織である。CEOのイメルトとともに同社の経営をリードしているジョン・ライスが、新興国市場での成長を実現させるため本社のある米国ではなく香港を拠点に、より現場に近い場所で強力なリーダーシップを

発揮している。

GGOを構成しているのは、同社の各事業部門から選定された人員や、新興国地域の政府に強いコネクションを保有する人材である。彼らは、各地域政府へのGE製品の案件醸成を行っている。

新興国のインフラ整備は、商談というより条約締結に近い。たとえば、GEとナイジェリア政府は「20年条約」を結んでいるが、これは同社がナイジェリアの道路や港湾、医療、さらに発電までを一括して請け負い、20年にわたって保守サービスまで保証するというものである。つまり、同社がナイジェリア政府という顧客に対して、メンテナンス保証を含めて契約締結する「パッケージ型事業」を展開しているということである。「港湾や道路の整備で終わり」といった売り切り事業ではなく、新興国政府が最も悩んでいる「どうやって国民に便利な生活を提供していくか」について、製品や整備工事とそれらの長期保守をコミットメントすることにより、明確な提供価値を実現している。

また、たとえばインドでは、「In Country For Country」という考え方の下、農村に持ち運べる簡易型の心電計「MAC400」を開発した。こういった簡易型の製品は、先進国において別の用途で使われ、リバース・イノベーションの例として挙げられる。同社は毎年、売上高の5%を研究開発に回しているが、重要なのは市場のニーズを絶えず分析し、ニーズに合ったものを迅速に開発できる体制になっているかどうかなのである。

ライス副会長は「研究熱心なのはいいことだが、大切なのはいい新製品を生み出すこと。それには常に顧客のことを考えなくては

ならない」と話す。研究開発体制も「便利な生活」を前提に、新興国のスタッフを増強する方針を打ち出している。現地により密着することで、その地域ならではのニーズを把握するなど、現地に根を下ろした活動を目指している。

そのため、サプライチェーンの現地化にも着手。2009年に進出したベトナムのハイフォンでは、風力発電用タービンを現地生産できる体制を構築している。

現在、GEは、重点的に展開すべき新興国をラテンアメリカ、中国、オーストラリア&ニュージーランド、中東・北アフリカ・トルコ、サブサハラアフリカ地域（サハラ砂漠以南地域）と定めている。その市場深耕のため、GGOが中心となって現地ニーズを分析した上で、エネルギー（ガスタービン）、ヘルスケア、ロコモティブ（交通システム）、航空など各事業での事業機会を抽出し、事業部門を引っ張りながら推進している。

3 | シーメンス

シーメンスは事業開発を進めるため、①メガトレンドによる戦略の明確な提示、②オープンイノベーションによる研究開発、③市場ニーズを理解しながら顧客に提供価値を浸透させるマーケティング機能、の3点を強化した。

(1) メガトレンドによる戦略の明確な提示

メガトレンドとはグローバルに起きている大きな潮流、変化を自社の事業ドメインに関連する領域で捉えることである。同社は中長期のトレンドとして、①気候変動、②都市化、③人口構造の変化、④グローバル化を据え、その中でどのような事業機会を見い出し

ていくかを明確に定めている。

(2) オープンイノベーションによる研究開発

同社では、自前だけでなくオープンイノベーションによる研究開発を進めている。たとえば、新興国の医療ニーズを把握するために、新興国の大学との共同研究を進めている。これは、事業開発にあたって、ターゲットとする市場に近いところで顧客の環境や悩みなどを理解しながらサービスの提供価値を明確化し、事業を創り上げていくことが必要だからである。そのため、研究開発もターゲットとする市場に近いところで行う。

このようにオープンイノベーションの仕組みをうまく活用し、中国やインドなどを重点的な市場と定め、地域の有力大学とオープンイノベーションを進めている。

(3) 市場ニーズを理解しながら顧客に提供価値を浸透させるマーケティング機能

現地の大学とオープンイノベーションで開発した製品を、実際に病院などで検証しながら、事業として仕立てる事業開発を進めている。

交通システムやエネルギーといった事業においては、たとえば、地方自治体に対して都市計画の提案活動を行う拠点として、ロンドンの都市計画担当者と同社の専門技術者が席を並べながら方向性を議論する場となるコンピテンシーセンターを設置している。こちらではスマートグリッド、送配電、ビルディングテクノロジーなど、同社が保有する技術を展示し、顧客とともに都市計画の策定段階から提案活動を実施している。

事業開発を支える基盤機能として、①外部と結びつきながら進められる研究開発機能、②市場ニーズを理解しながら技術シーズや事業モデルを顧客に浸透させるマーケティング機能、③事業開発を進める人材を獲得・育成する機能、④事業開発のために必要なリソースを外部から獲得するアライアンス機能、⑤顧客の声やマシンデータを分析して顧客理解を深めるためのIT基盤、⑥事業リスクを最小化するリスク管理機能、⑦顧客密着型の生産機能がある。

1 | 外部と結びつきながら進められる研究開発機能

日本企業は自社の技術シーズに依存した製品開発で過去、成長してきた。しかしながら事業開発を行うには、自社の技術のみでは足りない場合も多く見受けられる。そのため、顧客理解を深め、迅速な事業開発を進めるには、外部の大学など研究機関との共同研究によるオープンイノベーションが必要となる。実際、オープンイノベーションを積極的に進めている日本企業は増えている。

たとえば、コマツが積極的にオープンイノベーションを進めている理由は、ICTを活かした情報化施工により建設施工会社に対するオペレーターの人材不足を支援しようとしているからである。情報化施工によるビジネスモデルの変革を進めるためには、優れたICTを取り入れていくことが欠かせない。そのため、「産学連携」や「産産連携」によって最新の知識や技術をいち早く取り込んでいる。

この動きを加速させるため、同社は2014年

4月、CTO（Chief Technology Officer）室を設置し、外部の技術情報収集と連携の強化を図っている。

2 | 市場ニーズを理解しながら技術シーズや事業モデルを顧客に浸透させるマーケティング機能

事業開発の過程で必要となるのは、顧客の悩みやニーズを仮説検証しながら、技術シーズやサービスなどを組み合わせて事業として検証し、その価値を顧客に理解してもらい、浸透させていくマーケティング機能である。

なぜならば、単独の製品事業と比べて、コンテンツやサービスなどと組み合わせた事業開発をするには、顧客ニーズの検証作業とともに、提供価値を浸透させ理解を構築していくプロセスが非常に重要だからである。

たとえば、シーメンスは起こり得る市場の大きな変化を予測し、年2回「ピクチャー・オブ・ザ・フューチャー」というレポートで発表している。CAM（コーポレート・アカウント・マネジャー）とCT（コーポレートテクノロジー）部門が連携し、同社が保有する技術シーズを活かし、業界の大きな変化に対して顧客の競争力を高めるために、顧客とともに価値を創造するプロセスを構築している。

このように市場の変化を予測し、保有する技術を活かして、顧客とともにそのニーズの仮説・検証を繰り返すことにより、市場を創造することが求められる。

3 | 事業開発を進める人材を獲得・育成する機能

事業開発に求められる人材像は、製品開発に求められる人材要件とは大きく異なってい

る。たとえば、製品開発には自社単独で行える部分が多いが、事業開発ではソフトやコンテンツなどを調達し、事業として形成していくことが求められる。これには技術的知識とともに、顧客のニーズを引き出し、理解を深めながら事業開発できる人材やそういった人材を育成する機能が必要となる。

たとえば、精密製造企業A社は、インクジェット事業を大きく伸長させるための人材要件を明確化し、社内人材の育成と社外からの獲得を並行して進めている。インクジェット事業を伸ばすためには、インクジェットヘッド、インク、高速紙搬送、紙だけでなく、パッケージ素材、タイルなどの建材素材など、さまざまな事業要素を組み合わせるインテグレーターとしての機能が求められるからである。このような人材に対するニーズは高いが、育成には長い時間がかかる。

求める人材要件を明確にし、どういった経験を積めばインクジェットの事業開発を行える人材に育てられるかといった計画を立てる。同時に、事業開発に即戦力となる人材の獲得にも動く。A社ではこれを組織的に行っている。

4 | 事業開発のために必要なリソースを外部から獲得するアライアンス機能

事業開発においては、自社内の技術だけでなく外部の技術、コンテンツ、サービスなどを組み合わせることが必要となる。価値あるサービスを提供するために、自社に不足している技術やリソースを明確にした上で、それを保有するアライアンスパートナーの候補を見出し、アライアンスシナリオを構築するのである。

たとえばコマツは、前述した情報化施工において、自動運転技術を獲得するためにZMPという、自動車の自動運転における画像認識、センシング、運転制御などの面で優れた技術を持っている企業への出資を決めている。コマツは、ZMPとは既に鉱山機械の制御技術開発での協力を進めており、出資を機に、建設・鉱山機械の無人化・自動運転化において、事業モデルにおけるイノベーションを推進しようとしている。

5 | 顧客の声やマシンデータを分析して顧客理解を深めるためのIT基盤

事業開発を進めるには、顧客理解をより一層深める必要がある。顧客との接点は多数ある場合が多く、そこから獲得されるデータは、顧客理解を深めていくための「宝の山」といっていい。

多くの企業は、販売チャネル、コールセンター、営業担当者、サービス担当者など、さまざまな顧客接点を持っている。しかしながら、そこから集められる顧客からの声はクレーム処理やサービス対応といったものに過ぎないため、一次的対応はなされるものの、統合的に分析し、顧客理解を深めるところまで昇華しているケースは少ない。顧客の声をしっかり分析するには、そのニーズの変化などについて、仮説を立てて分析することが求められる。

さらに、顧客が使用している自社製品のデータを分析すると、顧客の生産性を高めることができる。たとえば、集められた顧客情報や機械の稼働情報について、マーケティング部門、開発部門などが組織横断的に議論行なって仮説を構築し、検証する仕組みを作り上げることが必要である。

6 | 事業リスクを最小化する リスク管理機能

製品開発と異なり、事業開発では顧客の下でニーズを検証しながら、製品とソフト、コンテンツなどを組み合わせていく。その過程で、顧客の期待値の把握やコントロール、事業リスク管理が必要となる。事業開発というものは、サービス、オペレーション、コンテンツなど、さまざまな事業要素を組み合わせることで顧客に対してサービス品質を担保していくからである。

こうした事業でリスク管理を行える人材は、プラントエンジニアリングなどの会社を除いて豊富には存在していないものの、事業開発ではリスク管理機能がより一層重要となる。実現したい提供価値を明確にして、その方法を検討する段階において既に、想定されるリスクの対処もしておくことが求められる。

カナダ・オンタリオ州の送配電企業、ハイドロ・ワンは、事業開発のためのリスク管理体制を構築している。同社ではCRO（最高リスク管理責任者）が事業部門と直接会話してリスクマップを作成している。このマップは、リスクの発生可能性と影響度に沿ってそれぞれ評価が加えられている。リスクマップ自体は多くの製造業で作成されているが、同社について特筆すべきは、リスク軽減活動に落とし込んでPDCAサイクルとして回している点である。

単にリスクに評価をつけて、経営者に報告するという形式的、儀礼的なものではなく、事業部門が描いた実行計画の基となる戦略に潜むリスクを、客観的に分析する眼を内部に持っているのである。その意味で、CROは

単純な責任者ではなく、ビジネスにも精通した分析専門官として位置づけられている。

7 | 顧客密着型の生産機能

事業開発を進めていくためには、生産機能も大きく変化させる必要がある。すなわち、市場や顧客により近いところで顧客密着型での生産機能を担わなければならない。そのためには、IoT（Internet of Things）を活かし、ドイツがインダストリー4.0で目指しているようなマスカスタマイゼーション、つまり大量生産ではなく、顧客ニーズをリアルタイムで把握しながら、カスタマイズ生産を行うことを目指さなければならない。

たとえば、繊維製品の染色加工を行っているサーレンは、ICTを活用した生産の仕組みを活かして、百貨店やセレクトショップのプライベートブランドとの取引を拡大している。ICTによって生産現場と売り場がリアルタイムにつながり、カスタマイズ生産が可能となる。今後、さまざまな製造業において、市場に近いところで生産を行い、顧客ニーズを把握、検証していく機能が必要となる。

IV 機能強化に向けて日本企業が取るべき道程

事業開発に向けて日本企業が取るべき道程としては、①経営者のコミットメント、②中長期レンジでの事業構造改革の推進、③成功した事例の着実な共有と横展開の推進——が挙げられる。

1 | 経営者のコミットメント

事業開発というものは事業構造の全社規模での転換を伴うため、企業に求められる機能

も大きく変化する。事業部門だけで取り組んでも、この改革はやり遂げられるものではないので、経営者が強くコミットメントをして進めていかなくてはならない。事業に対する評価の仕組み、事業部門をリードする経営者に求められる資質なども大きく変化していく。

事業を製品開発型から事業開発型に移行するためには、評価や人材育成の仕組みにも改革が求められるが、仕組みの改革は短期で完成するものではない。ゆえに、常に各事業部門や営業部門などから、短期的に業績が見えやすい製品開発型モデルへやり戻そうとする動きが起りやすい。こうしたことを避けるためには、経営者自らが大きな事業モデルの展開に対して、不退転の意思表示とコミットメントを社員に対して示す必要がある。

2 | 中長期レンジでの 事業構造改革の推進

改革の途上で起こりやすいのが、前述したように事業開発型への移行を進めようとしたものの、製品開発型モデルに立ち戻ってしまうことだ。とりわけ期末や年度末には、売上を上げやすい既存の製品開発事業に戻ってしまいがちである。

そうならないためにも、改革には中長期のマイルストーンを提示しながら、本社も含めた機能構築を行うことが求められる。

3 | 成功した事例の着実な共有と 横展開の推進

事業開発を推進するには、着実な成功を積み重ねることが必要である。たとえば、事業開発を行うのは、その市場が存在する地域の拠点であったとしても、あくまで本社がイニシ

アティブをとって推進するのである。つまり、戦略策定の枠組み、提供価値の明確化、ビジネスモデル策定などを本社主導で進めるとともに、地域拠点ごとの事業を、地域を跨って展開できる形に汎用化し、そのエッセンスを抽出し、横展開を進めることが求められる。

あるSI企業は、地域で展開した業種ソリューションのうち、横展開が可能なものは本社がその開発コストを負担し、本社資産化を行っている。その上、ほかの地域でも展開可能にするために抽象化、一般化を行っている。このように事業開発を進めるためには、市場や顧客に近いところで事業開発を行い、成功したモデルをいち早く抽象化、一般化することで、その地域、もしくはある特定顧客の特殊な事例にとどめず、横展開可能な状態まで持っていくことが必要となる。たとえば、米国で金融業向けのローン審査プロセスへのITシステムを開発したら、類似したソリューションは欧州や日本でも展開できるかもしれない。地域固有の法規制、商習慣などは当然あるものだが、グローバルで共通している部分を抽出して、ほかの地域でシステム開発のためのベース商品としていくことができる。

このように日本の製造業が事業開発を進めるためには、基盤機能の強化や事業開発を推進する仕組みの構築が必要となる。

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