

第10回 日本企業のリカーリング戦略と構築の手順



青嶋 稔

CONTENTS

- I 「導入の壁」の克服方法
- II 先進事例
- III リカーリングモデルの戦略策定と手順

要約

- 1 本シリーズの最終回として、日本企業はいかにリカーリングモデルを構築すべきかについて述べる。リカーリングモデル構築の必要性には既に多くの日本企業が気づいているものの、その導入には壁がある。本シリーズ第3回において、リカーリングモデルを実現する難しさとして触れた、①データ取得と知的財産の難しさ、②人材の難しさ、③ビジネスモデル構築の難しさ、④継続的な投資・インセンティブ維持の難しさ、という4点の克服方法について述べる。
- 2 先進事例として、リコーとキリンを紹介する。リコーは、複写機保守事業への依存から脱却するため、クラウドでの新しいリカーリング型ビジネスに取り組んでいる。キリンはホームタップにおいて顧客にこれまでにない顧客体験（CX）を提供し、試行錯誤を重ねながらビジネスモデルを構築した。
- 3 日本企業のリカーリングモデルの戦略策定に必要なのは、①顧客との価値共創、②エコシステムの構築、③業界プラットフォームへのプラグイン、である。リカーリング戦略構築の手順として、①自社の強みの棚卸し、②ビジネスモデルの仮説構築、③MVPの定義とPoCによる検証、④協業によるエコシステムの構築、⑤事業開発プロセスの標準化、⑥事業モデルの普遍化、⑦経営基盤への問題提起、について述べる。

I 「導入の壁」の克服方法

本シリーズの最終回として、日本企業はいかにリカーリングモデルを構築するべきかについて述べる。リカーリングモデル構築の必要性は既に多くの日本企業が気づいているものの、そこには「導入の壁」がある。本シリーズ第3回（2020年6月号）において、①データ取得と知的財産の難しさ、②人材の難しさ、③ビジネスモデル構築の難しさ、④継続的な投資・インセンティブ維持の難しさ、という4点があると述べたが、これらの難しさを克服して導入を進める手順について述べる。

1 | 「データ取得と知的財産の難しさ」の克服

「データ取得と知的財産の難しさ」については、どのような価値を提供したいのかについて顧客と合意することが前提条件となる。その上で必要なデータをそろえ、どのような分析を行えばいいかを明確にする。ここで、自社のみではなく他社が保有するデータと組み合わせる価値を創出することも考えられる。

たとえば、自社が産業用発電設備を提供している場合、顧客の工場の操業に関するデータが必要となる。あるいは化学産業であれば、そういった操業に関するデータはMES（製造実行システム）やDCS（分散制御システム）に蓄えられるが、ベンダーとの提携も必要となり得る。

また、センサーメーカーであれば、センサーのみでは価値提供が難しく、工場内で計測したものを製造装置などにフィードバックされてはじめて価値を生む。求められるのは顧客の価値基準を基点にして考えるということ

である。その視点なくしてデータの取得はできない。

加えて、これまで知的財産（知財）部門はビジネス部門と距離があったが、リカーリングモデルの構築には、両部門が密に連携しなければならない。顧客から取得したデータを用いてAIがどのような学習を行い、学習済みモデルが構築されたのかといった過程を把握しておかなければならない。日立製作所（本シリーズ第9回）が行っている知財の整理は、顧客との合意形成には欠かせないものである。そうやって顧客とともに構築したモデルは、どこまで横展開できるかという範囲についての合意も必要となる。

2 | 「人材の難しさ」の克服

「人材の難しさ」については、日立製作所の事例（本シリーズ第9回）で述べたように、どのようなプロセスで事業開発を推進するかを決めた上で、人材要件を明確にしなければならない点にある。また、人材育成、あるいは獲得の方法も明確にする必要がある。その役割を担うのは人事部門である。HRビジネスパートナーは日本での歴史は浅いが、今後、企業が大きく事業構造を転換する際になくてはならない機能である。

3 | 「ビジネスモデル構築の難しさ」の克服

「ビジネスモデル構築の難しさ」を克服するためには、顧客にとっての価値を突き詰めて考えなければならない。既にリカーリングモデルを構築済みという企業でも、時の流れとともに顧客のニーズに合わなくなっているかもしれない。そこで市場環境の変化に伴い、

自社はどのような価値を提供すべきかを明らかにしなければならない。自社が提供してきた価値、成功モデルを否定しなければいけないこともあるだろう。特に過去に成功モデルを確立した場合、容易なことではないが、成功体験と決別して現状の顧客ニーズや自社の強みから、顧客を中心に考え、提供価値を再定義することが必要だ。

4 | 「継続的な投資・インセンティブ維持の難しさ」の克服

「継続的な投資・インセンティブ維持の難しさ」を克服するためには、戦略をモニタリングする仕組みと、投資回収に対する考え方の確立が必要だろう。リカーリングモデルにおいて、顧客と太くつながって収益を安定化し、利益を最大化することがKGI (Key Goal Indicator: 重要目標達成指標) である。そのために、プロセス管理指標であるKPIをどのように設定するかが大事だ。

リカーリングモデル構築の際、重要なKPIとして、(1) 顧客数の変化と収益へのインパクト、(2) ARPU、そして (3) LTV (Life Time Value: 顧客生涯価値) があり、さらには現在の顧客が今後の顧客数の増加、収益にどのように影響するかを見るため、顧客がどれだけ商品やサービスを推奨したいと思っているかを測る (4) NPS (Net Promoters Score: 顧客ロイヤルティ) がある。さらに、どれだけ効率的に顧客を獲得できているかを見る、(5) CAC (Customer Acquisition Cost: 顧客獲得費用) がある。

(1) 顧客数の変化と収益へのインパクト

顧客数の変化と収益へのインパクトを計測

するため、MRR (月間経常収支: Monthly Recurring Revenue) をモニタリングしておく。毎月決まって発生する売上のみを計算対象として、初期費用や追加購入費用など一度しか発生しない売上は除いて計算することにより、ビジネスとしての成長の状況、新規顧客獲得数や解約数が収益にどれだけ反映されているかを分析する。

MRRを向上させるための施策としては、新規顧客の獲得や、既存顧客により高いプランに切り替えてもらうアップセル、既存顧客から追加での購入を促進するクロスセル、などがある。逆にMRRを低下させる要因である、解約や退会、アップセルの反対であるダウンセル (料金の安いプランに切り替えられてしまう) といった現象は最小限に食い止めなければならない。

(2) ARPU

将来的な顧客からの収益を予測する場合、ARPU (Average Revenue Per User) は非常に有効な指標である。ARPUを高めるには顧客のロイヤルティをいかに高めるかが重要だ。ロイヤルティをモニタリングする指標として後述のNPSがあるため、これらは深く関連しているといえる。

ARPUを最大化するには、顧客ロイヤルティを高めることが前提となる。顧客ロイヤルティが向上した段階で、より上位ランクのサービスを勧めればARPUは向上する。この確認なしにアップセルを行っても、顧客の受容性は乏しいものとなる。

(3) LTV (顧客生涯価値)

製品を売り切るビジネスモデルと異なり、

リカーリングモデルでは顧客がサービスなどを利用している期間にどれだけの収益を上げられるかがポイントとなるため、LTVの重要度が高い。LTVを高めるには、より高い平均購買単価と購買頻度、より長い顧客との関係継続や、顧客獲得・維持コストの抑制が必要だ。平均購買単価、購買頻度の引き上げ、さらにはより長い顧客との関係継続には、顧客との良好な関係性の構築が大事になる。NPSを用いて顧客ロイヤルティをモニタリングすると同時に、CRM（Customer Relationship Management：顧客関係管理）を活用して顧客との関係性を複合的に捉えておきたい。顧客との接点が営業担当者、システムエンジニア、サービスエンジニア、コールセンター、Webサイトなど複数ある場合は、これらの複数の接点が獲得する顧客の声を統合的に捉え、顧客が望んでいることを解析・共有しておきたい。

(4) NPS（顧客ロイヤルティ）

LTVの最大化や顧客数・顧客単価の増大のためには、顧客がサービスに対して満足し、顧客ロイヤルティを高めたい。そのためにNPSをモニタリングするのであるが、これは従来の顧客満足度や収益性と連動するという点で非常に有効性の高い指標である。NPSを高めるポイントは、CXをいかにデザインするかである。購買のプロセスで顧客がどのようなカスタマージャーニーをたどるのかを常に議論し、離脱要素があったら排除して、より良いCXを構築していく。

リカーリングモデルでは、継続的に利用してくれる顧客をできるだけ多く獲得し、それを維持するために、顧客の期待を上回り続け

なければならない。製品購入時にとどまらず、消耗品やサービスなどの運用コスト、さらに使用後の下取りコストなどCXをトータルで捉え、より高い次元でのCXを実現できるように部門横断で構築することが必要だ。

(5) CAC（顧客獲得費用）

マーケティングや販売経費など、顧客獲得を目的とするコストを顧客一人当たりでどのくらい費やしたのかを表すCACというものがある。CACを分析すれば、施策が有効であったかを検証できる。マーケティング戦略の有効性を検証し、費やした経費が顧客獲得にどれくらい効果を発揮できているのか見直しておきたい。

II 先進事例

先進事例として、リコーとキリンを紹介する。リコーは、減少する複写機保守料金依存への脱却のため、果敢にクラウド事業に挑戦をした。キリンは「ホームタップ」を用いてこれまでになかったCXを顧客に提供し、試行錯誤を重ねながらビジネスモデルを構築した。

1 | リコー

(1) 企業概要

リコーは複合機、プリンターやオフィスサービスを提供するグローバル企業である。2020年3月期の売上高は2兆円。複合機のマーケットシェアでは、キヤノンと並びグローバル展開をする大手グループを構成している。

(2) リカーリングモデルの概要

リコーはこれまで、複合機でリカーリングモデルを構築してきた。複写機は売り切り事業ではなく保守サービスを要する事業であるため、グローバルに保守網を持ち、サービスを提供しながら収益を上げてきた。1987年、同社は一般のオフィスで使えるデジタル複写機「Imagio320」を発売し、世界をリードした。

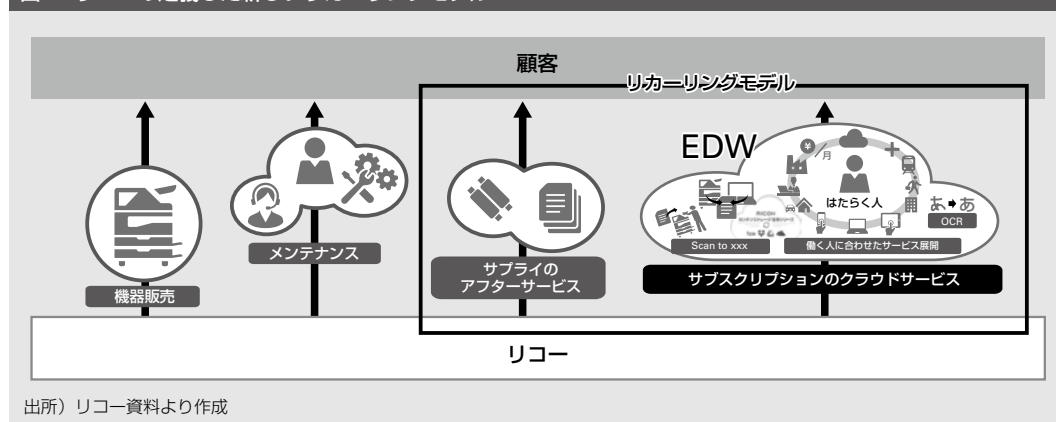
さらに、ネットワーク化によるオフィスのデジタル化は複写機事業を大きく変化させた。95年にウィンドウズ95の誕生、ローカルエリアネットワークのオフィスへの普及により、複写機はプリンター機能とスキャナー機能を併せ持つデジタル複合機となった。そういった環境の変化に伴い、ネットワーク周辺機器としての複合機の販売、保守を提供し、デジタル時代のリカーリングモデルへとビジネスモデルを変革してきたのである。

こうしてデジタル化時代をリードしてきた同社は、クラウド化の進展でさらなる市場環境の変化に直面する。クラウド化の進展は同社のそれまでの成長モデル、つまり、アナログからデジタル、白黒からカラーといったハードウェア主体でのイノベーションモデルが通用しなくなったのである。なぜならば、顧

客はさまざまな情報をスマートフォンとクラウド環境で高速に閲覧・共有することが可能となったからである。そのため、同社の新しいリカーリングモデルは複合機単体で完結するものではなく、複合機をエッジデバイスとしてクラウド上で提供されるサービスを組み合わせ、請求書のOCRやドキュメントの共有など、次世代のリカーリングモデルを提供することが必要となった。

そして、新しいリカーリングモデルとして同社が自社開発したクラウド型のサブスクリプションサービスを組み合わせたと定義づけ、その構築を戦略決定した。そのクラウド型サブスクリプションサービスは「EMPOWERING DIGITAL WORKPLACESプラットフォーム（以下、EDWプラットフォームと略す）上にある。EDWプラットフォームは、顧客の生産性革新に貢献するためのアプリケーションや、販売・サポートにかかわるサービスや機能を提供するビジネス基盤であり、パートナーによる開発を支援する技術基盤であるクラウドプラットフォーム「RICOH Smart Integration」上に、スキャンやプリント、ファイルのアップロードなどの各機能単位でコンポーネントが用意されている（図1）。

図1 リコーの定義した新しいリカーリングモデル



また同社は、サブスクリプション型のリカーリングモデルとして、複合機、プリンターなどさまざまなエッジデバイスをEDWプラットフォームと接続したアプリケーションサービスを提供している。同社のリカーリングモデルはGAFAのようにクラウドのみで収益を上げるものではなく、自社が提供する複合機やプリンターといったエッジデバイスとの連携でその価値を提供するものである。エッジデバイスは顧客にとってクラウドサービスへの入り口となり、アナログ情報をデジタルに転換するなどのインターフェースの役割も担っている。

EDWプラットフォームを活用した新しいソリューションを提供することで、人手不足など中小企業が抱える経営課題を解決し、生産性向上に貢献しようとしている（図2）。

(3) 新しいリカーリングモデルを構築した背景

リコーがなぜ、新しいリカーリングモデルを構築しなければならなかったのか、その背景について述べていきたい。またその背景から、同社のリカーリングモデルの基本思想について触れる。

同社が新しいリカーリングモデルの構築をしなければいけなくなった背景には、①クラウドの普及、②顧客の働き方・業務中心の時代、③デジタルサービスの会社になるための自社カルチャーの転換、が挙げられる。

①クラウドの普及

企業における人々の働き方が、オフィスに通勤するだけでなく、フリーアドレスやレンタルオフィス、シェアオフィスなど変化してきており、またその動きは加速している。その背景の一つにはクラウドの普及がある。1997年に南カリフォルニア大学の教授であったラムナト・チェラッパ氏が提唱したクラウドの概念は、2006年にグーグルのCEOであったエリック・シュミット氏が再びそこに触れたことで世界中に広がっていった。加えて、スマートフォンやタブレットといった端末の普及がクラウドの普及に拍車をかけた（図3、4）。

会議は紙を持ち込んで行うスタイルから、タブレット端末を閲覧しながらドキュメントを共有するスタイルへと変わった。会議で使うドキュメントのアップデートとそれに伴う共有が圧倒的に楽になり、紙に印刷する必要

図2 EDWプラットフォームによる中小企業生産性革新への貢献

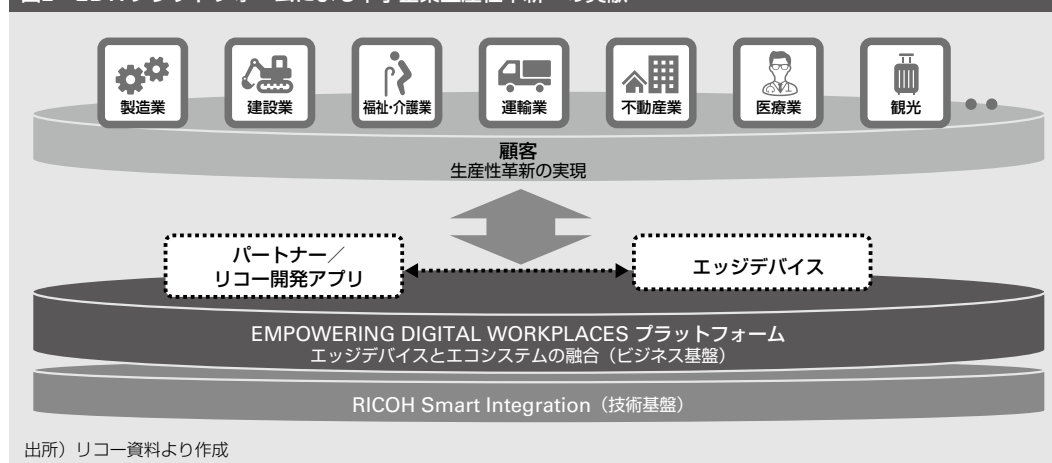
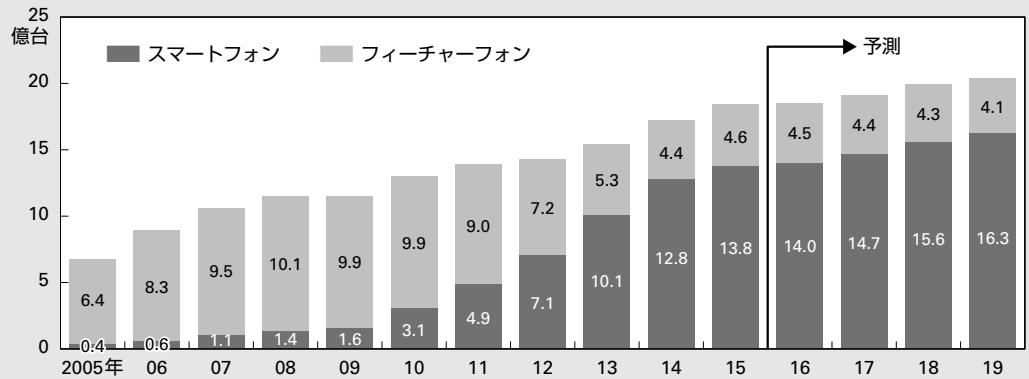


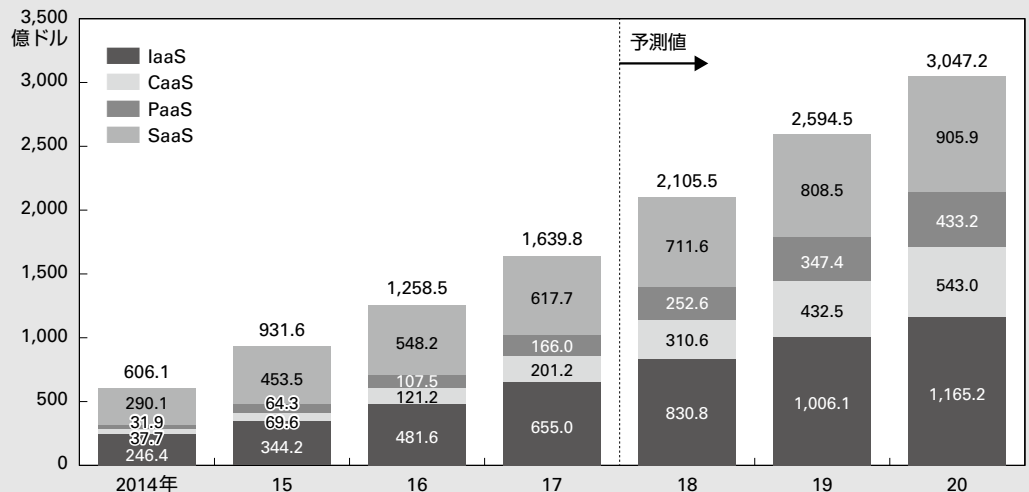
図3 世界のスマートフォンおよびフィーチャーフォンの出荷台数推移



出所) HISテクノロジーより作成

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/html/nc111110.html#:~:text=%E3%82%B9%E3%83%9E%E3%83%BC%E3%83%88%E3%83%95%E3%82%A9%E3%83%B3%E3%81%AF%E5%9B%BD%E5%86%85%E5%A4%96%E3%81%A8%E3%82%82%E3%81%AB1%2D1%EF%BC%89%E3%80%82&text=%E9%80%9A%E4%BF%A1%E5%88%A9%E7%94%A8%E5%8B%95%E5%90%91%E8%AA%BF%E6%9F%BB%E3%82%92,1%2D1%2D2%EF%BC%89%E3%80%82>

図4 世界のクラウドサービス市場規模の推移および予測 (カテゴリ別)



出所) IHS Technologyより作成

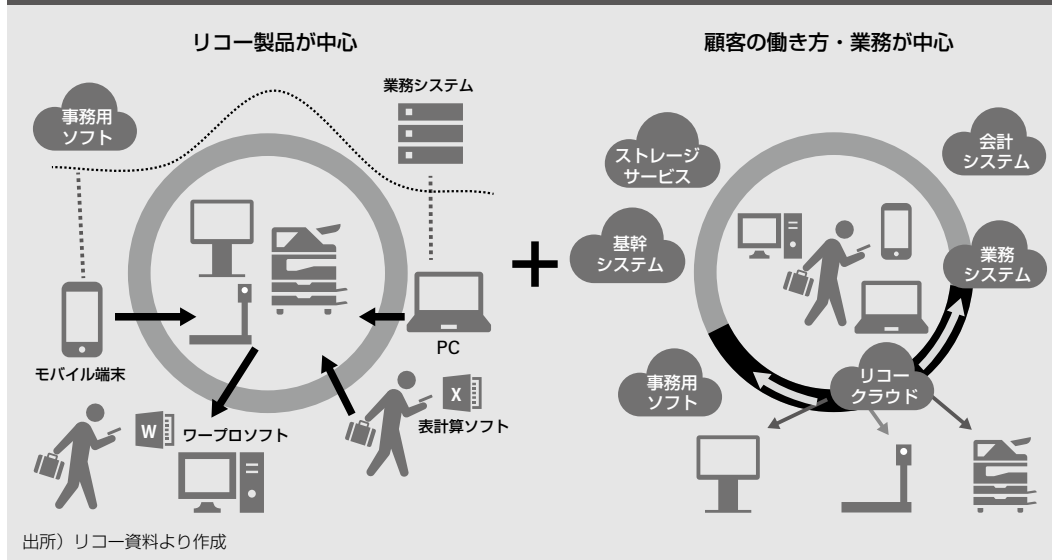
がなくなった。スマホやタブレットがあれば、出張先でも最新のドキュメントを共有できるようになった。

②顧客の働き方・業務中心の時代

「このようにデジタルが進むと、どこにいてもクラウドでさまざまな情報が共有でき

る。顧客の働き方・業務を中心とした考え方にすべきだと考えた」とリコーワークプレイスソリューション事業本部 副事業本部長の野水泰之常務は語る。デジタル技術により「所有」から「利用」にシフトしたことに伴い、顧客の業務や働き方を中心に据えた考え方が重要になってきたのである(図5)。

図5 製品中心から顧客の働き方・業務中心へのシフト



このような考え方で新たな価値を提供するため、リコーは2017年度から始まった19次中期経営計画（中計）からクラウドの技術基盤に投資を開始した。そして、「リコーの新しいビジネスは、顧客の働き方・業務を中心に考えたデジタルサービスを提供すること」と定義付けたのである。デジタルサービスの実現に向けて、エッジデバイスとクラウド上のエコシステムを融合するビジネス基盤としてEDWプラットフォームを構築し、同社とパートナー企業が共同開発したアプリケーションを使って、中小企業の生産性革新に貢献しようとしている。

リコーが新たなリカーリング形式のビジネスを開始すると、クラウドサービスにおいては、ファイル保管・データ共有が最も多く利用されていることが明確になった。さらに、クラウドの利用増大により、セキュリティに対するニーズが高まっていることも分かった。インターネット経由での外部からのアクセスが増大し、ファイアーウォールで社内外

の境界を守る従来型のセキュリティは役に立たなくなり、すべてのアクセスを信頼せず、アプリケーションにアクセスするごとにユーザーやデバイスに対して認証を行う「ゼロトラストネットワークセキュリティ」への対応が重要になった。

こうして同社は、EDWプラットフォームを提供し、高いセキュリティレベルでファイル共有やスキミングといったソリューションを提供することを中心に、中小企業の生産性を高めようとしている。この考え方は、クラウド時代を見据えてデジタルサービスを提供する戦略的な思想に基づいている。

また、顧客の働き方・業務中心という考え方は、コロナ禍で在宅勤務が増大するなどの働き方の変化に伴い、より一層重要なものとして再確認された。その結果、リコーはリカーリングモデルによるクラウドサービスにさらに力を入れることとなった。

③ デジタルサービスの会社になるための カルチャーの転換

リコーは、EDWプラットフォームによりデジタルワークフローのソリューションを強化し、顧客の働き方・業務中心への考え方にシフトした。2020年3月には、OAメーカーからデジタルサービスの会社へと進化させることを宣言した。しかしながら、「その価値提供モデルとビジョンを実現するための社内プロセスとの違いは大きい（図6）」と野水氏は語る。

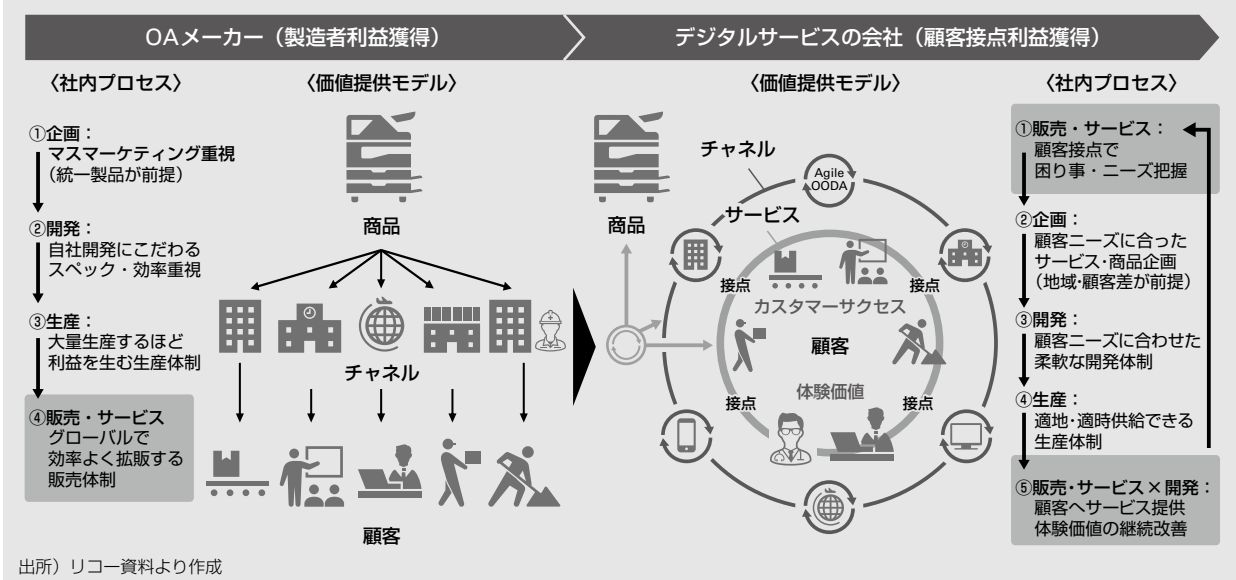
OAメーカーは自前主義で生産・販売で利益の最大化を図る。社内ではそれぞれの部門が自分たちの機能や分野に対して責任を持つことで効率化を進めるカスケード組織であり、PDCAを回して精度を改善していく。今でも多くの日本の製造業に見られるビジネスモデルである。一方、デジタルサービスの会社は、顧客にとっての価値の最大化が事業利益の最大化につながると考える。顧客の真のニーズに素早く対応するアジャイル組織であるべきという考え方なので、PDCAではなく

OODA（Observe〈見る〉、Orient〈分かる〉、Decide〈決める〉、Act〈動く〉）を重視する。

前述したリカーリングモデルは、同社の競争優位を最大限に発揮することで実現できる。今後、複合機のドキュメントボリュームは減少していくことが予想されるが、オフィスにある複合機は情報をデジタル化してクラウド上に保管し、検索して利用するためのインターフェースとなる。同社が複合機市場で非常に高いシェアを持っているということは、既にクラウドの入り口となり得るエッジデバイスを大量に設置してあるということを意味する。

さらに、グローバルにリコーグループの営業担当者を配置しているだけでなく、間接販売においても、複合機ディーラーに加えてVAR（付加価値再販業者）や開発パートナーであるアプリケーションベンダー、SI事業者との強固なネットワークを築いている。このように同社は、複合機を販売し、プリントボリュームから保守料金を稼ぐといったリカ

図6 OAメーカーからデジタルサービスの会社への転換



ーリングモデルから、自社が有する販売チャネル、チャンネルパートナーといった資産を最大限に活用する、クラウド時代のリカーリングモデルへと転換しようとしている。

(4) リカーリングモデル開発経緯と開発モデル

①リコーのEDWプラットフォーム開発の経緯

リコーは2012年にプラットフォームの開発を始めた。エコシステムを形成し、自前主義から脱却するクラウドのプラットフォームの構想を具体化していった。

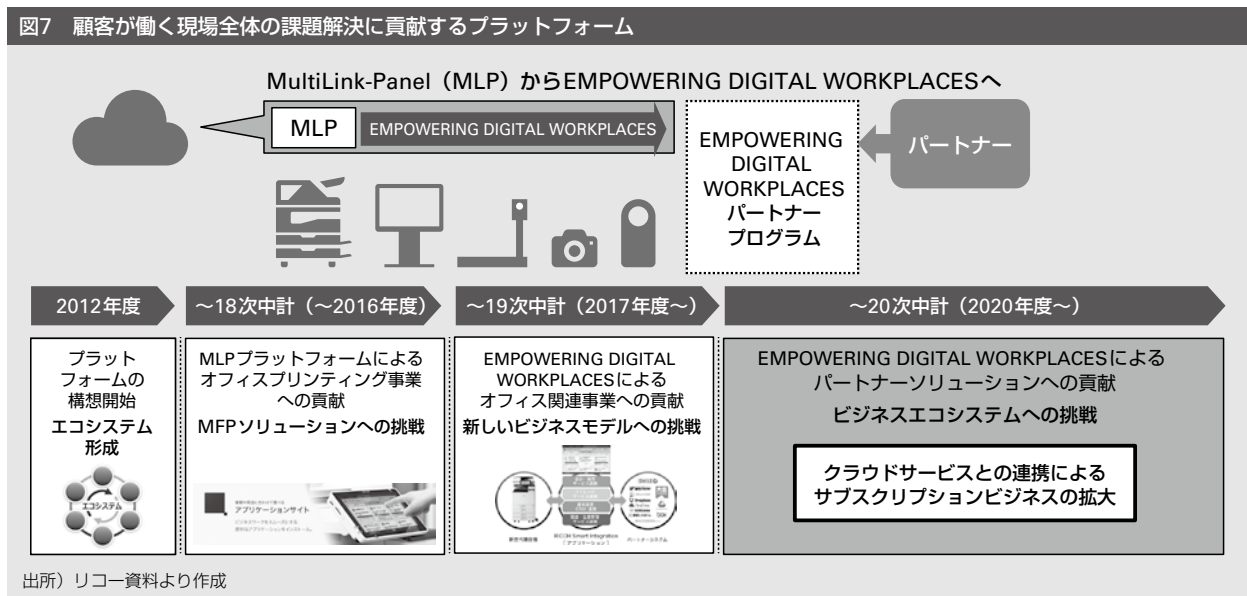
その後、14～16年度の18次中計において、操作パネルによるMFPソリューションの展開を行った。これは、複合機やプリンターの操作パネルからアクセスするものである。顧客の業務や用途に応じたアプリケーションを使用している複合機やプリンターにインストールできる、専用のダウンロードサイトである（図7）。

17年からはアンドロイド操作部に配置された機能のクラウド対応を開始した。同年から

EDWプラットフォームによる新しいビジネスモデルへの挑戦を始めていたため、世の中が急激にクラウド化の流れになっても焦らずに対応できたのである。そして、20年度から20次中計が開始され、EDWプラットフォームによるパートナーソリューションへの貢献を通じたビジネスエコシステム構築により、サブスクリプション型リカーリングモデルを拡大しようとしている。

②自前主義からの脱却とクラウド環境下でのエッジデバイスの価値再定義

リコーはリカーリングモデルを構築する上で、エッジデバイスである自社のハードウェアの価値を再定義している。クラウド環境下において、エッジデバイスであるハードウェアを多くの企業のオフィスに配置しているという同社の強みを最大限に活かすために、エッジデバイスとクラウドの連携を強固にした。これがGAFaと異なる、同社が発揮できる競争優位である。ハードウェアをクラウド環境に最適化していくことでその価値を最大化しようとしているのである。そのために重



出所) リコー資料より作成

要な技術動向は、APIエコノミーと5Gである。

同社はAPIエコノミーにより、ネットワークを介してさまざまな事業者が提供する機能をつなぎ合わせ、新たな価値（サービス）を構築することを可能としている。また5Gは、同社がクラウドソリューションを加速させるための大きな起爆剤となるだろう。特に5Gの特長である「低遅延」は、重要なインパクトを与えた。リアルタイムの監視によるエッジデバイスの制御が可能となるからである。

③各国・地域主導でのアプリケーション開発へとビジネスモデルの転換

クラウドによる新たなリカーリングモデルを構築するために、リコーは開発体制を大きく変革する必要があった。ビジネスモデルの転換という発想の基本にあるのは、「顧客の近くでソフトウェアを開発すること」である。同社は地域拠点である各国・地域の関連会社主導でのアプリケーション開発体制をつくった（図8）。

現在、世界各局に分散する開発体制でも、プラットフォーム上で世界の各地でどのアプリケーションがどれだけ販売・使用されているかを監視できる体制が整備されている。マーケットに近い地域で考えるようになったことで、それぞれの状況に合わせた開発と展開が可能となり、世界各地の販売状況を把握した上でのソリューションの横展開も可能となった。

④EDWプラットフォームによるエコシステム

EDWプラットフォームでは、APIによって外部のシステムやサービスと素早く連携できるようになり、エッジデバイスとの連携が容易となった。また、パートナー企業がEDWプラットフォーム上でアプリケーションを開発できる環境を整えた。具体的にはパートナー企業に対して開発に必要なプログラムを提供し、開発をサポートするという仕組みを充実させたのである。顧客に密着したアプリケーションを提供する体制ができたこと

図8 各国・地域の関連会社主導でのアプリケーション開発

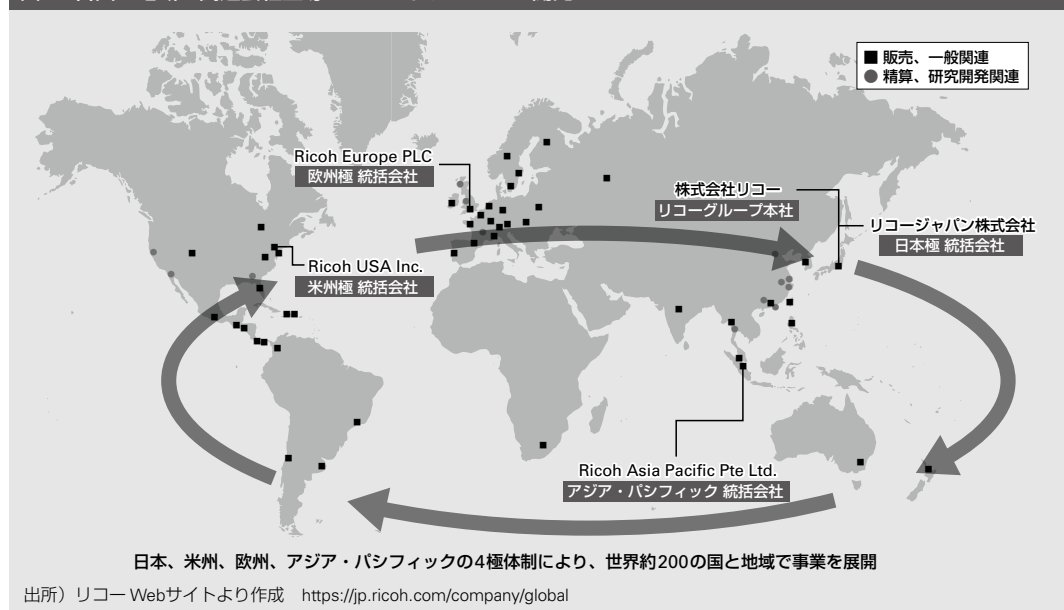
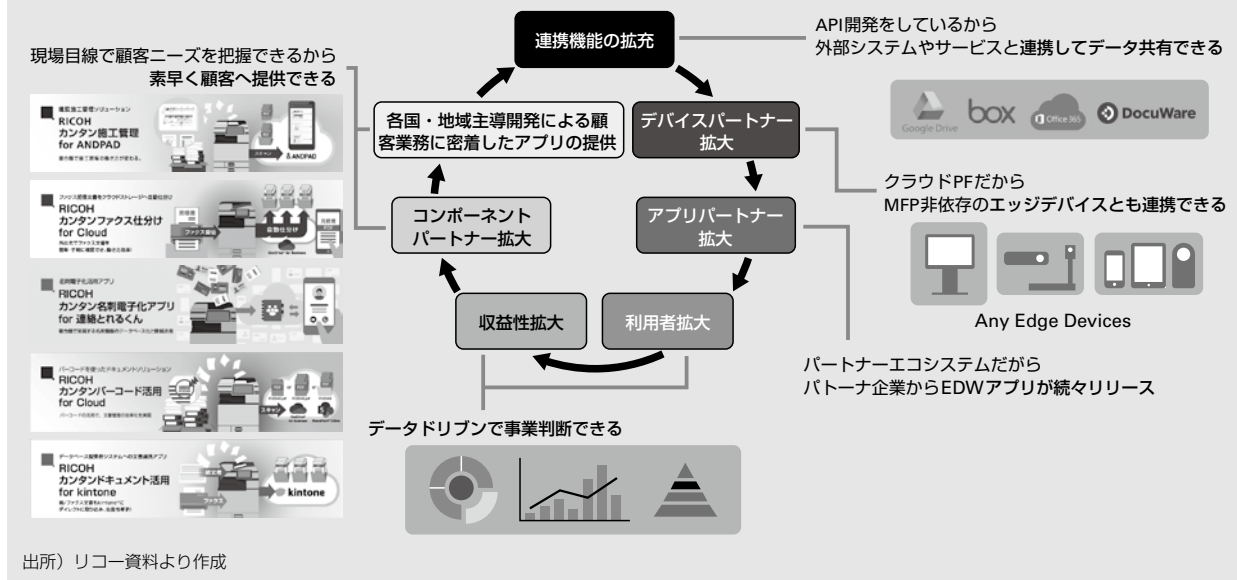


図9 EDWプラットフォームが実現するエコシステム



で、より一層連携が拡充するという好循環を生み出している。

リコーはEDWプラットフォームのパートナープログラムを展開し、SIer、アプリメーカー、デバイスメーカー、ディストリビューターといったパートナー企業との関係を強化し、双方の強みを活かしたソリューション開発や顧客への価値を提供し、中小企業の生産性革新に貢献しようとしている。2020年末現在、EDWプラットフォームのパートナーは105社、開発パートナーは23社に上る（図9）。

⑤ アプリケーション展開のための開発と事業の体制

リコーがこのようにEDWプラットフォームを成長させている要因として、その事業体制も大きくかかわっている。ワークプレイスソリューション、オフィスプロダクツなどの事業部門が顧客のフロントに立ち、EDWプラットフォームがそれらのソリューションを

支えるという体制をとっている。EDWプラットフォームには、ID管理・認証サービス、データ活用サービスなどのサービスがあるが、顧客を抱えている事業部門は、それらのサービスをニーズに応じて組み合わせ提供する体制を構築している。

(5) モデル構築で苦労したこと

リコーがリカーリングモデルを構築するにあたって最も苦労した点は、経営陣との共通理解の醸成である。前述したように、同社は複写機のデジタル化における先駆者であり、ハードウェアのデジタル化・カラー化では大きな成功を納め、ハードウェアでの世界シェアも大きく高められた。そのため、新たなリカーリングモデルはある意味において過去の成功体験との決別であり、経営陣との考え方を一致させることが最も重要なことであった。

製品中心の考え方から、顧客の働き方・業

務を中心とした考え方にシフトするには大きな困難が伴った。前出の野水氏は新しいビジネスモデルに対する考え方を一致させるため、働く人のデータを分析してフィードバックすることが大事だと考えた。そして、社内での認識合わせに苦勞した結果、マイクロソフトとの連携や企業内の個人ベースでの課金も実現した。実際、クレジットカード課金も可能となっている。米国などでも従業員10人以下の小さな会社でクレジットカード決済が非常に有効活用されている。

(6) 展開の効果と今後の課題

①展開の効果

リカーリングモデルを展開した効果として、クラウド型サブスクリプションサービスは、日本を中心に順調に売上を伸ばしている。中でもスキヤニングソリューションは成長が著しく、クラウド上のアプリケーションと複合機の連携ソリューションは顧客に浸透しつつある。日本ではサブスクリプションとユーザーライセンスによる販売が行われており、事業を伸ばしている。また、既存の営業チャネルでの販売だけでなく、マーケティングオートメーションやコールセンターなどを使い、営業担当者を介さない提案やオーダープロセスも検討されている。

「RICOHカンタinstレージ活用シリーズ」を続々とリリースし、特定の業種や業務をターゲットとしたスクラムパッケージも展開している。2019年にはEDWプラットフォームのパートナープログラムを立ち上げ、パートナーアプリをリリースするなど、新たなリカーリングモデルのエコシステムを構築している。

②今後の課題

リコーは、このように着実にリカーリングモデルへの転換を進めている。こうした中、デバイスライセンスに加え、ユーザーライセンスによるサブスクリプションモデルをいかに広めていくかがポイントになっている。

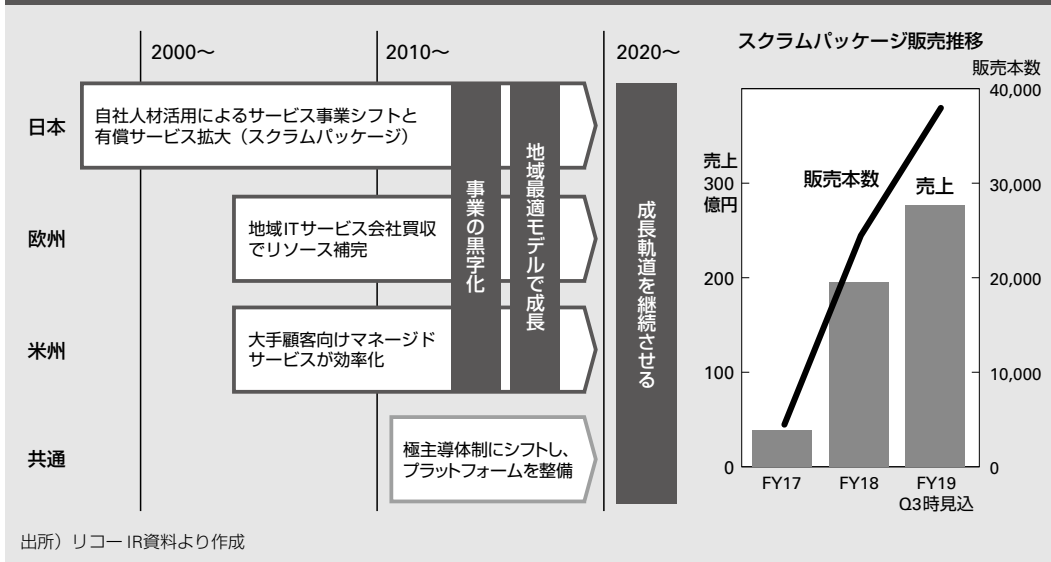
米国を中心に、日本でも複合機などデバイスに対するライセンスによるサブスクリプションモデルは成長している。さまざまなアプリケーションと連携した上でのライセンスであり、サブスクリプションモデルで月額使用料金を顧客から収受している。このほか、ユーザー単位で最適なサービスを提供するために、顧客個人の働き方に対する課題を見つけ、瞬時に解決策を提案できることが必要である。それについて同社が考えている課題は人材の育成とデータ活用である。

i) 人材の育成

リコーが考える最大の課題は人材の育成である。日本における販売会社であるリコーージャパンでは、スクラムパッケージという複合機とソフトウェアでのバンドル販売を大きく伸ばしている。このように複合機を単体で販売するのではなく、ソフトウェアと組み合わせた販売が営業担当者に定着している。

また、ラーニングなどを通じて顧客の業種・業務に特化した課題を理解した上で営業活動を行えるような人材の育成は着実に成果を上げている。複合機からダイレクトに顧客のワークフローの改善提案をすることが、営業担当者の方に定着してきているためである。こうした人材育成には終わりはなく、さらなる拡販のためには現場レベルの営業担当者まで浸透するよう、継続しなければならな

図10 リコージャパンのスクラムパッケージの成長



い (図10)。

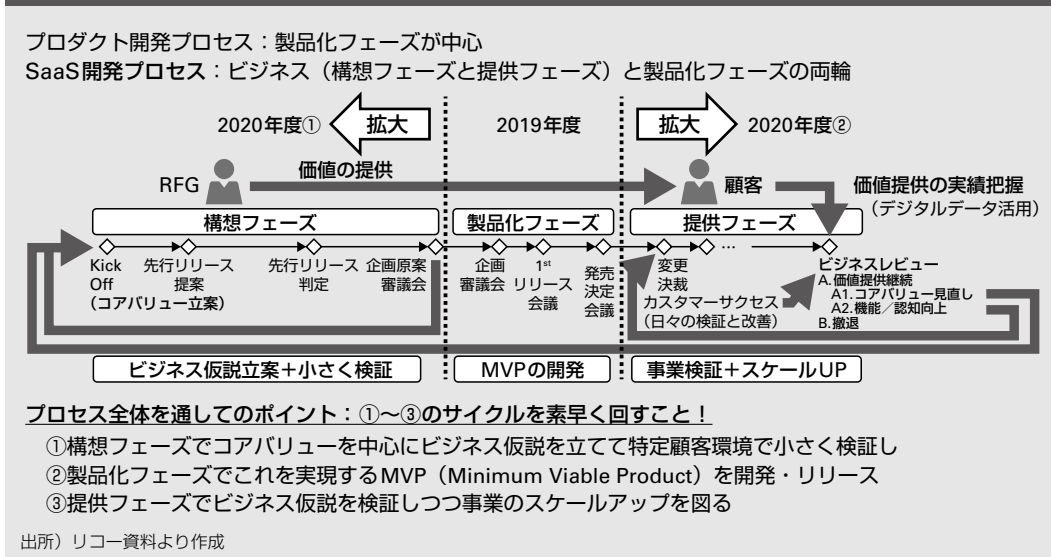
ii) データ活用による素早い意思決定

リコーはEDWプラットフォームにより顧客のサービス使用状況を把握することが可能となり、データをいかに活用するかがテーマになっている。ユーザー数が増えるとデータの信頼性が高くなるため、蓄積されたデータを商品開発などの意思決定にいかに迅速につ

ながていくかが一層重要になってきている。また、市場に近いところで開発を行い、素早い展開をすることが必要になってきている。そのため同社は、SaaS (Software as a Service: サービスとしてのソフトウェア) でのビジネス開発標準の制定を行った (図11)。

製品開発プロセスは製品化フェーズを中心に考えるものであるが、SaaS開発プロセスは構想フェーズと提供フェーズで構成される

図11 新たな顧客価値を提供する新プロセス



ビジネスと製品化フェーズの両輪で考える上、ビジネスレビューで販売実績が上がらないものは再投資しないというルールも確立している。これは世界各国にてEDWプラットフォームで展開するソフトウェアの販売実績が可視化されていることが大きな基盤となっている。市場の展開状況に応じたソフトウェアへの投資方針を迅速に決められるのだ。

製品事業を中心としてきた同社にとって、クラウド事業での開発プロセスを社内に定着させることは、大きなチャレンジである。そのプロセスの定着が事業の成否を大きく左右する、と野水氏は考えている。

2 | キリン

(1) 企業概要

キリンは、酒類の製造販売を行うキリンホールディングスの中核会社である。キリンホールディングスの2019年売上高は1兆9413億円、そのうち6819億円がビール・スピリッツ事業である。

(2) リカーリング事業

①概要

キリンは、顧客に家庭用ビールサーバーを保有してもらい、ビールを定期配送する「キリン ホームタップ」というサービスを2015年8月から小規模で試験的に開始し、17年6月からは全国で展開している。

このサービスは月額年会費を払うことで、家庭用ビールサーバーを借りることができる。そしてサーバー専用のペットボトルに詰められた「一番搾りプレミアム」やクラフトビールなどが毎月届けられる。ビール工場つくりたてのおいしさが自宅に届けられるた

め、ビール愛好家には非常に好評である。工場つくりたてのビールのおいしさを自宅で楽しめる新しいCXを提供することが、この取り組みの重要なところである。

②ホームタップ開発の経緯

キリン株式会社（現キリンホールディングス）は、2014年1月1日付けでデジタルマーケティング室を設置した。これは、インターネットを活用した顧客との双方向コミュニケーションの推進、商品・サービス・情報のデジタルマーケティングの実践、それらを実現するための基盤整備をするための組織である。このデジタルマーケティング室が新規事業として推進することになったのが、同社のECサイトである「DRINX」、そしてホームタップの前身となる「キリン ブルワリーオーナーズクラブ」であった。

キリン ブルワリーオーナーズクラブでは、ビール工場でしか味わうことができなかったつくりたての生ビールのおいしさを、キリンの独自技術による鮮度を保つためのペットボトルに詰めて家庭に届ける会員制サービスとして開始された。会員につくりたての味を楽しんでもらうという極上の生ビール体験を提供するもので、DRINXを通じて、15年8月から1都3県（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県）で先行展開を開始した。ここで実施したテストマーケティングでサービスの受容性を確認し、17年6月から名称をキリン ホームタップとして全国的な展開を開始した。

キリン ホームタップは、社員の夢の実現である。同社の社員は新入社員のとき、1カ月以上にわたってビール工場で醸造工程やパッケージング工程といったものづくりの研修

を行う。その際、タンクに詰まっているつくりたてのおいしいビールを飲んだ経験は、社員にとって忘れられないものとなっているという。これが、消費者につくりたてのビールのおいしさを経験してもらいたいという発想につながっている。

事業のコンセプトは「Tank to Glass」。工場のビールタンクから直接、消費者のグラスにビールを届けて飲んでほしいという思いを象徴した言葉である。つくりたてのフレッシュな感覚を味わってもらうために、冷蔵機能付きのビールサーバーで一番おいしくビールが飲める温度を保ち、かつサーバーならではのクリーミーな泡をつくるという特別なビール体験を提供している。

同社は、消費者につくりたてのビールのおいしさを経験してもらうことで、ビールの美味しさや楽しさを再認識してもらい、市場を活性化しようとしている。消費者と直接つながったことでその声がダイレクトに同社に入るようになり、それが新商品の開発につながっていくこともある。

③特に苦勞したこと

キリンがホームタップのサービスを拡大するにあたり、最も苦勞したのはサーバーの品質を安定させることである。キリン ホームタップはサービス開始後、順調に会員を増やしたが、サーバー改善のため、2017年秋には会員募集をいったん停止した。それから再開に関する情報提供を1年以上もしなかったため、消費者からはサービス継続を案ずる声も上がった。

サービス開始時、サーバーは使いやすい設計にしたはずだったが、利用者から炭酸ガス

が抜けてうまく注げないという意見が複数寄せられた。ビールを注ぐノズルのキャップをきちんと閉めないと、ガスが抜けて注ぎにくくなる構造だったのだ。同社は「Tank to Glass」というキャッチフレーズの下、商品の配送からグラスに注がれ口にするまで、顧客に満足してもらえるCXの提供に責任をもって取り組むことを目指しており、グラスに注ぐというCXは良いものとならなければならない。もし、これができなければ、CX全体が大きく損ねられる。

そう考えた同社は、コストを惜しまずに改善に取り組んだ。原因を究明すべく、利用者の自宅を訪問し、ホームタップの使い方を調査して回った。そこで多く目にしたのは、前述したようにキャップの締め損ないなど、わずかなミスで炭酸ガスが抜けてしまい、注ぎにくくなることであった。開発担当者は機器の扱いに慣れているため、その短所には気づきにくい。また通常、ビールサーバーを利用するのは飲食店など、取り扱いに慣れている人たちである。一方、このキリン ホームタップの顧客はビールサーバーの扱いに慣れていない一般消費者であるということに気づいた。

実際に顧客がサーバーを使っているところを見ることで、原因や改善ポイントが明確になった。このサービスは、会員と直接コミュニケーションできるということが改善点の早期発見につながっていったのである。サーバーの仕様を抜本的に見直し、ノズルのキャップを刷新して炭酸ガスが抜けにくい構造にした。その見直しに1年を費やし、19年から抽選という条件付きではあるものの、再び会員の募集を開始した。当選者を新規会員とし

て迎え入れ、19年4月にサービスを再開した(図12、13)。

④効果

i) 高い満足率

ビールサーバーの改善後、サービス再開に向けてはさまざまな社内の声もあったが、会員への調査で9割を超える満足度が出たことが大きな後押しとなった。受付停止前の会員数は1500人であったが、2020年末時点でもその多くが契約を継続している。

さらに、キリン ホームタップを推進するマーケティング部山口洋平氏の下には、消費者からの喜びの声や激励する言葉が届く。SNS上にも、ホームタップを使用し始めた喜びの声、家族とともに家でおいしいビールを飲める喜びの声が数多く上がっている。

このように支持される理由は、ビールの味などサービスそのものに対する満足度の高さであろう。実際にサービスを体験してもらうと、そのサービスに対する満足度は高まりやすいという傾向にある。

ii) 新しいCXによる消費者との継続的かつダイレクトなつながり

消費者と企業が直接つながるサービスであることや、次年度以降も安定した事業運営を図るため、キリンは顧客の継続率を重視している。前述したように1年をかけて会員の新規受付を停止し、サーバー改善に時間をかけたのもその一環である。

継続率を高める上での今後の課題は、満足度の高い飲用シーンをいかに増やせるかである。そうでなければ、単なる割高のビールになってしまう。消費者には長期休暇に合わせて追加のビールを注文し、ビールサーバーごと実家に持ち帰る人もいる。これは、ビールサーバーを介して、家族の再会を楽しむなどのコミュニケーションを活性化させるためである。サーバーから自分でビールを注ぐ体験が活性化につながっているのである。こうしたコミュニケーションを介して飲むビール、あるいは自分へのご褒美など、消費者の生活にさまざまな飲用シーンが作り出されることで、利用率は高まっていく。

図12 キリン ホームタップビールサーバーの仕様刷新(キャップ形状変更)



出所)「日経XTREND」より転載
<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00113/00001/>

図13 キャップ形状変更(左が改善後のキャップ、右が従来型のキャップ)



出所)「日経XTREND」より転載
<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00113/00001/>

iii) 顧客との信用の増大

ビールサーバーの改善に1年を要し、その間、新規会員の募集は止めたものの、そこから得られた信用も大きかった。ひとたび不具合が出ると、一般消費者はそのサービスを使い続けなくなるものである。継続的な入会はもちろん必要であるが、より大切なのは退会を止めることであるとキリンは考える。

キリン ホームタップを利用するのは一般の家庭であるため、会員はビールサーバーの扱いには慣れていない。退会の原因はサービスをうまく使えなかったという理由が多い。「思ったほど泡が上手に注げない」という消費者のつまずきが信用を落としてしまうのである。こうした観点から、1年を要してビールサーバーを改善したことが、かえって会員の信用増大につながったのである。

(3) 今後の課題

キリン ホームタップ事業の今後の課題について、前出の山口氏は、顧客の増加と維持であると述べる。

①顧客をいかに増やすか

キリン ホームタップは現在、ビール好きのイノベーターやアーリーアダプターを中心的な顧客としているニッチサービスである。家づくりたての生ビールを飲みたいという層を対象としているため、どうしてもターゲットは狭くなる。しかし、事業を拡大するには、改善改良していきながら対象をいかに広げていくかが課題となる。

そのためには、アーリーアダプターからアーリーマジョリティへと顧客層を広げていくキャズム（溝、断層）をいかに乗り越えるか

が課題である。顧客の心理的障壁を引き下げるより、満足度の高いサービスへの進化を継続しなければならない。山口氏は、一般的な顧客にまで普及した商品・サービスなどを参考に、より使いやすく満足度の高いサービス開発を中長期的なスパンで検討していくことが必要と語る。

②長期的継続

キリン ホームタップの顧客満足率がいかにも高いといっても、退会する人はいる。他産業の事例からも、顧客が広まるにつれて維持率はどうしても落ちてくる傾向はある。そこでキリンでは、どのような理由で退会していくのか、何をすれば退会を踏みとどまってもらえるのかを真摯に考え、対応している。

顧客数が増加すると、それをいかに維持するかというさらなる難題に取り組まなければならないが、ここで必要なのは顧客への真摯な対応の積み重ねである。たとえばビールサーバーの品質面でトラブルが発生したとき、クレームの電話を受けても誠実に対応することで、サーバーが正常に使えるようになったときには、その喜びの声が寄せられるものである。このように長期的に顧客と付き合いしていくサービスだからこそ、真摯な対応が確実な果実となる。その継続が同社のファンを増やし、ホームタップ事業にとどまらず、ビール市場の活性化にもつながると思われる。

III リカーリングモデルの戦略策定と手順

1 | 日本企業のリカーリング戦略

日本企業のリカーリングモデルの戦略を策定する際、①顧客との価値共創、②エコシス

テムの構築、③業界プラットフォーマーへのプラグイン、が必要となる。

(1) 顧客との価値共創

顧客に価値を提供するのではなく、ビジョンを共有し、ともに価値を創造するという戦略である。何を実現したいのかは顧客自身が気づいていないことが多い。それを把握し、自社の製品や取得できるデータを使って、どのような価値が創出できるかをともに考えていくのである。

製品事業では、メーカーが企画・製造したものを供給するという関係だったが、リカーリングモデル構築において最も重要なことは、顧客とともに価値を創造する、そのプロセスにある。仮に、きっかけが製品供給だったとしても、価値の提供は製品供給にとどまらない。機器の運用改善、資産管理など導入後の生産性向上、運用コストの低減など、さまざまな価値が提供される。その中で顧客が最優先と考える課題を見つけるのである。

顧客とともに課題解決を進めることになるが、その際に必要なのは本シリーズでも触れてきたデザイン思考を持つことである。サービスを利用するユーザーを洞察し、理解し、解決へ向かう仮説を立て、解決策の試行を繰り返す。こうした考え方はウォーターフォール型の製品開発と異なるため、顧客と運用しながら改善を進めていくこととなる。その意味ではリカーリングモデルは常にベータバージョンであると言うこともできる。このプロセスを経ることでこちらにとっては顧客理解が深まり、顧客にとっては替えの利かないものとなっていく。このプロセスの構築に求められるのは前述したように人材の育成である。

(2) エコシステムの構築

デザイン思考を用いて、顧客に提供する価値を定めた上でビジネスモデルを定義していくが、顧客の課題は自社だけで解決できる範囲を超える場合がほとんどだろう。その際、積極的に他社と提携する必要がある。そして、そのためには自社の強みをしっかり把握しておかなければならない。そうでなければ、提携への漠然とした脅威だけが残り、提供価値は極めて限定的なものになってしまう。

顧客のワークフローの中で、自社の製品がカバーできる領域は一部に過ぎない。たとえば、複合機であればスキャンとプリントはできるがマネジメントはできない。業務の普遍的なプロセスとして、入力、デジタル化された情報のマネジメント、出力というプロセスがあるとすると、複合機メーカーが提供できるのは入力の一部と出力のみである。肝心のマネジメント領域がないため、必然的に複合機メーカーができることが限定されてしまう。

そこで、リコーが行ったようにクラウドベンダーと積極的に提携し、働く人の課題を起点としたエコシステムを構築する。クラウドベンダーは顧客の働く場所に接点を持っていない。働く人にとって、情報はデジタル情報に限らず、その多くが紙であることも多い。これらを顧客起点でつなげれば顧客のワークフローは大きく改善される。リカーリングモデルで大事なことは顧客を中心に考えることである。働く人にフォーカスすれば、その処理やマネジメントが行えるクラウドベンダーなどとの提携がエコシステムの構築に必要だということが見えてくる。

また、エコシステムを構築するには、参画した事業者がいかにその意義を感じられる仕組みを構築するかもポイントである。たとえば、パートナーフォーラムを開催するといった仕組みが欠かせないだろうし、エコシステムに参画すれば開発に対するサポートなどの環境が用意されているということを知れば参画しやすいだろう。また、参画する事業者にとっても提供価値を広げられるというシナリオを描ければパートナーを常に増やし続けられるわけで、そのメンテナンスにかかる労力も欠かせない。

(3) 業界プラットフォーマーへの プラグイン戦略

自社がプラットフォーマーになることができればそれに越したことはないが、現実には難しい。プラットフォームとなっているベンダーが既に存在していれば、顧客の利便性を高めることができる。自社で構築するのではなく、顧客が使用しているプラットフォームに合わせてオープンにインターフェースを取ることで、顧客の一元的なデータ管理に寄与できる。

そのためには、単にハードウェアを販売するのではなく、プラットフォーマーと連携し、一連のソリューションとして月額使用料金を徴収するという方法がある。また、より戦略的に取り組みたい業界であれば、その業界のプラットフォーマーに出資し、共同オペレーターになるなどの方法も考えられる。

自社でプラットフォームを構築するのが難しい場合には、顧客が使用しているプラットフォームに積極的にプラグインして連携する

ことが望ましい。たとえば、生産現場にはシーメンスの「MindSphere」という既に普及しているプラットフォームが存在するのでそれを利用するなど、顧客の利便性を中心に考える。センサーなどのデバイスであれば単独でプラットフォームを構築することは難しいため、顧客内のプラットフォームにプラグインして、プラットフォームプレイヤーとともに顧客への提供価値を提案していくことが求められる。

2 | リカーリング戦略の構築の手順

最後に、リカーリング戦略構築の手順として、①自社の強みの棚卸し、②ビジネスモデルの仮説構築、③MVPの定義とPoCによる検証、④協業によるエコシステムの構築、⑤事業開発プロセスの標準化、⑥事業モデルの普遍化、⑦経営基盤への問題提起、について述べる。

(1) 自社の強みの棚卸し

リカーリングモデルの構築にあたって、最初に実施すべきことは自社の強みの棚卸しである。保有する技術や顧客基盤、販売やサービスのネットワークといった強みを棚卸ししておくことは、自社にとって当たり前のものでも、リカーリングビジネスを展開する上では、大きな強みになるものもある。それを見つけるためにも棚卸しをしておくのである。

たとえば、前述したリカーにとっての強みは、販売とサービスネットワーク、顧客基盤である。クラウドベンダーはドキュメントを処理するソリューションは提供できても、顧客とのダイレクトな接点は持っていない。大

企業はIT部門の調査力が高いため、良い技術や製品があれば顧客からの問い合わせをはじめとした接点が成立するが、中小企業の場合、IT部門が大企業のように充実していないため、クラウドベンダーはリーチできない。しかし、リコーがワンストップでソリューションを提供することにより、中小企業のIT化を押し進めることができる。これは、リコーの最大の強みだといっている。

このように、自社にとって当たり前と思っていることが、他社と提携する際、大きな魅力となる場合がある。そうした強みを棚卸しして、リカーリングモデルを構築する際にどのような意味を持ち得るのかを考えておく。

(2) ビジネスモデルの仮説構築

既に納入済みの機械から使用データを解析し、顧客のフリート管理を行って生産性向上の支援をするのであれば、提供価値はフリート管理における生産性向上ということになるが、自社サービスを通じてどのような価値を提供するのが決まったら、次は対象顧客を定める。こういったビジネスモデルの仮説構築も非常に重要なプロセスである。

その際、自社にとっての競合は従来の製品事業と異なる。トヨタはフォークリフト事業において、フリート管理によるリカーリングモデルを展開している。従来であれば、キオンや三菱ロジスネクストといったフォークリフトメーカーが競合になるが、ビジネスモデルが変われば競合も大きく変化する。動線の設計や倉庫業務の最適化という意味では自動倉庫メーカーや物流コンサルタント、あるいはWMSなどのITベンダーが競合となり得る。一方でこれらのプレイヤーは、顧客に対

して価値をともに創出するパートナーともなり得る。このように、どのようなビジネスモデル仮説を構築するかによって、競合関係は大きく変化する。

(3) MVPの定義とPoCによる検証

MVPとはMinimum Viable Productの略で、「必要最低限の機能だけを搭載した製品」を意味する。まず限定された機能を持った製品を提供し、ユーザーの声を吸い上げ、仮説を検証するためのものである。MVPを定義付けしておけば、不必要な機能に無駄なコストをかける前に市場の評価を理解でき、早い段階でユーザーの反応やフィードバックを集められ、保有するリソースで実装できる機能や不要な機能を予測できる。

MVPを定義したら、パイロット顧客を選定し、顧客と議論しながらPoCを進めていく。その際、PoCの成功についての判断基準や、KPIを明確に定めておくことが必要だ。

(4) 協業によるエコシステムの構築

顧客の課題は必ずしも自社のみで解決できるわけではないので、自社に足りないものを明確にしておくことが必要である。その上で、それらを補ってもらえるパートナーの候補を選定し、協業を申し入れておく。

協業を申し入れる際は、パートナー候補にとってのメリットを打ち出しておかなくてはならない。前述したリコーは、サイボウズなどのクラウド事業者と協業してサービスを提供することにより、クラウド事業者はリコーが持つ豊富な顧客基盤との事業機会を獲得できるようにした。また、リコーの複合機のスキャン機能と連携することによって、顧客の

ワークフロー改革に関する提案ができる。

(5) 事業開発プロセスの標準化

このように実施してきた事業開発のプロセスは、今後、標準化されたプロセスとして全社に展開していける形にしておくのが望ましい。日立製作所が実施している「NEXPERIENCE」のように標準プロセスを持つことが重要となる。

先行実施したプロセスは試行錯誤の連続になるだろう。そこから、リカーリングモデルの事業開発に必要なプロセスをブラッシュアップしながら明確にしていく。プロセスの標準化が大事な理由は、社内においてプロセスという言葉とその考え方が標準化されることにある。社内で標準化できれば、さまざまな部門の人々が横断的にプロジェクトに取り組む際に共通見解を作りやすい。

こうした事業開発にはアジャイルな考え方を取り込むことが必要だ。たとえば、品質に関する考え方は顧客とともに価値創造をしながら品質を見極めていくため、製品開発と全く異なるプロセスを作る必要がある。

(6) 事業モデルの普遍化

リカーリングモデルで展開した事例は普遍化をしておきたい。なぜならば、ある特定の顧客に展開した事例は、その顧客向けの特異な事例に終わってしまうからである。事例を普遍化して横展開可能な状態にしておくことで、他社に展開できるようになる。

日立製作所が実施したソリューションコアの考え方は、横展開しやすい業種固有の業務、もしくは業種に関係なく存在する業務の横展開を可能にすることを目的にしている。顧客への展開が進めば進むほど、ソリューションがより先鋭されていくというメリットがある。

(7) 経営基盤への問題提起

リカーリングモデルを展開する中では多くの課題に直面する。たとえば、品質管理の考え方がハードウェア寄りであるため、アジャイル型の開発が難しいということもあるだろう。あるいは企業の評価システムが減点型であれば、リカーリングモデルのような新事業モデルの構築は従業員にとって割に合わないものと捉えられるかもしれない。問題点や課題に対してどのような仕組みがあればリカーリングモデルの構築が進むのかを考え、経営基盤に必要な仕組みとして問題提起できるかを考えていかななくてはならない。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）コンサルティング事業本部
シニアパートナー

専門はビジョン策定、中長期経営計画策定、M&A、PMI、本社改革、マーケティング戦略策定、組織改革

米国公認会計士、中小企業診断士