

# 第1回 日本の製造業に求められる機能 なぜ今、事業開発機能が



青嶋 稔

## CONTENTS

- I 日本の製造業が抱えている機会ロス
- II 製品開発と事業開発の違い
- III 事業開発プロセス
- IV 事業開発プロセスの構築に向けて

## 要約

- 1 日本の製造業は過去、技術力を強みとしてグローバル市場で成長を実現してきた。しかしながら、製品・技術の強さのみに依存することで日本企業が経験してきた機会ロスも大きい。
- 2 現在、日本企業に必要となっているのは事業開発機能である。事業開発機能は製品開発とは異なる。製品開発では新しい技術シーズに基づいた新製品開発が多いのに対して、事業開発については、①新技術に完全に依存していない、②製品にサービスや運用事業、ソフトウェアを組み合わせることで顧客への価値を訴求する、③自前主義を捨て、他社などとのアライアンスにより、ビジネスモデルを構築する——ことなどがある。
- 3 事業開発プロセスでは、①自社の事業ミッションの再定義と自社の強みの分析、②メガトレンドの策定、③顧客の洞察と理解、④戦略策定とビジネスモデルの明確化が必要となる。
- 4 事業開発プロセスを進める上で重要になるのは、①事業開発モデルへのトップのコミットメント、②全社横断的かつ事業内部に踏み込んだ自社の強みの分析、③継続的市場分析と事業機会の創出である。

**I 日本の製造業が抱えている機会ロス**

本論文では、日本の製造業になぜいま、事業開発が求められるかを論じる。本論文での事業開発とは、「製品のみならず、顧客起点で運用、サービスなどを組み合わせて提供すること」と定義している。こうした事業開発がなぜ、今日本の製造業に必要となっているかを述べるため、日本の製造業が直面している機会ロスについて述べていきたい。

日本の製造業は過去、技術力を強みとしてグローバル市場で成長を実現してきた。しかしながら、製品・技術の強さのみに依存することで日本企業が経験してきた機会ロスも大きい。日本企業は、常に市場を切り開くのに新しい技術シーズ、製品を開発することに依存してきたが、そのことにより、日本企業が被っている機会ロスは大きい。

過去、日本企業はエレクトロニクス、自動車、重電、精密機器など製造業で技術的強み、製品品質の良さを大きな差別化領域として、グローバルにその市場を切り開いてきた。しかしながら、新技術、新製品に依存した形での事業成長は難しくなっている。コンシューマーエレクトロニクス製品を中心に製品がコモディティ化してしまったことにより、製品そのものだけでは差別化を行っていくことが難しくなっている。

たとえば、市場で顧客から支持を受けている製品を見ると、こうした製品の顧客からの支持は技術的新規性に依存していない場合が多い。具体的には、iPhoneも技術そのものの新規性よりも、製品デザインの素晴らしさ、アップルというブランドとともに、アップルストアでの顧客経験と高い顧客からの認

知、さらにコンテンツも組み合わせた形での事業展開など、その事業は製品のみではなく、サービス、コンテンツ、顧客経験などの全体で構成されているといえる。

電子手帳から発展したPDA（パーソナルデジタルアシスタント）を製造・販売していた日本企業は、PDA端末に音楽の再生機能を搭載した。しかしながら、通話やインターネット接続などの通信機能や音楽の配信などを組み合わせ、新しい顧客への経験を創り出す事業を開発する機能が弱かったため、iPhoneによる革命的顧客価値の実現に大きく水をあけられてしまった。日本の製造業は常に新しい技術、製品に依存してしまうため、取り損ねている事業機会が大きい、つまり大きな機会ロスが生じている。

コンシューマーエレクトロニクス製品については、昨今は韓国メーカーはもちろんのこと、中国メーカーが急速に性能向上と新興国を中心としたグローバルなマーケティングで市場でのシェアを伸ばす傾向にあり、状況は日本のメーカーにとってますます厳しくなっている。

重電メーカーについても、状況は同様である。重電メーカーは製品の性能の良さで市場を広げてきたが、韓国、中国などが急速に追い上げている。両国はまさしく、国を挙げての事業開発を展開してきている。日本の水、工場インフラ、交通システム、電力などのインフラにおいては、運用サービスそのものにノウハウがある。ハードウェアの性能がいかにも良くとも、それをどのように運用すれば効率の良い運用が可能であるのか、安全性と組み合わせた展開が求められている。しかしながら、日本の製造業の事業展開はオペレーシ

ョンノウハウなどが別（水であれば水道会社、電力は電力会社）であるため、ハードウェア売り切りの事業となりがちである。

また、日本企業が強さを維持している複写機、プリンターなどの精密機械については、タブレット端末などスマートフォンの普及により、情報の配信が紙から電子情報に変化しているため、ドキュメントボリュームは下降傾向にある。それに伴いサービス単価も下落する傾向にある。こうした市場の変化は、複写機、プリンターにおける新技術・製品では解決できないものである。獲得すべき市場はドキュメントボリュームではなく、顧客のワークフロー、配信されるコンテンツそのものの生成と、さまざまなメディアに対応した配信による、より訴求力が高い情報配信事業なのかもしれない。

さらに、日本が非常に強いプレゼンスを維持している自動車においては、大きな技術変化に伴い、ハイブリッド、電気自動車、燃料電池など内燃系から電気系へとパワートレインが大きく変化しているとともに、コネクテッドカーといわれるように自動車が常時インターネットに接続し、クラウド、SNSといったITサービスの実現により、自動車に対す

る安全性の向上やサービスが可能となる世界が実現されてきている。

こうした自動車とICT（情報通信技術）の融合による安全性の向上を実現するため、衝突防止のみならず、ミリ波センサー、車載カメラ、LIDAR技術などを活用した形で、自動運転技術などにも大きな投資がされている。つまり、ICTが多く搭載されることで、自動車はネットワークでつながることによる新しい経験を造り出そうとしている。こうした大きな事業環境の変化をいち早く捉え、過去、日本の製造業がコンシューマーエレクトロニクス産業などで味わった大きな機会ロスを防ぎ、今後日本の製造業がグローバル市場でシェアを獲得するためには、シーズ依存の製品開発から事業開発へと、大きく事業展開の仕方を変革していくことが求められる。

## II 製品開発と事業開発の違い

現在、日本企業に必要なのは事業開発機能である。事業開発機能は製品開発とは異なるが、その違いについて説明したい。

製品開発では、新しい技術シーズに基づいた新製品開発が多いのに対して、事業開発に

表1 製品開発と事業開発の比較

	製品開発	事業開発
技術への依存	新しい技術シーズに完全に依存	枯れた技術でも可能（新規技術への依存は低い）
価値の構成要素	技術シーズを中心とした製品の新規性	製品、運用や保守などのサービスと組み合わせた顧客への価値訴求
事業展開リソース	自社を中心とした展開	足りないものがあれば他社とのアライアンスを実施

については、①新技術に完全に依存していない、②製品にサービスや運用事業、ソフトウェアを組み合わせることで顧客への価値を訴求する、③自前主義を捨て、他社などとのアライアンスにより、ビジネスモデルを構築する、などがある（表1）。

## 1 | 新技術に完全に依存しない

製品開発は新しい技術に大きく依存した形で進められることが多い。しかしながら、技術開発には多くの投資が伴う。また、技術というものは市場投入されてから安定するまで、また安全性が担保されるまで、時間もコストも掛かる。それに対して事業開発では、新しい技術への依存度を抑えることができる。古い技術や枯れた技術であっても、コンテンツや顧客経験、マーケティングやサービス・運用事業、ソフトウェアと組み合わせることで、新たな市場を作ることができる。

富士フィルムが展開している磁気テープは従来あった技術だが、磁気テープの技術に最先端の磁性体であるバリウムフェライトを使用することによって、長期保存性、記憶安定性、高容量化を実現している。こうした利点から、NASAやグーグルなどの顧客が同社の磁気テープを使用するなど新たな市場を創造している。

また、富士フィルムが磁性体として採用したバリウムフェライトは、メタル磁性体と比較すると、記録した信号の再生出力が低く、その分ノイズも少ないため、データを記録、再生するテープドライブにバリウムフェライトテープに適した感度が高い磁気ヘッドを搭載する必要があった。そこで同社は、テープドライブメーカーに協力要請をすることで、

バリウムフェライトに適した感度が高いヘッドの実用化を依頼し、協力要請を受けたテープドライブメーカーはそれを実現した。

通常であれば、材料メーカーがテープドライブメーカーに磁気ヘッドの仕様に関する要望を述べることは極めて異例であるが、富士フィルムはバリウムフェライトが持つノイズの低さを生かした磁気テープを開発するため、テープドライブメーカーとも共同研究を行い、メタルテープの記録密度を凌駕した磁気テープの開発に成功した。これは単に自社の技術のみならず、バリウムフェライトのポテンシャルを引き出すため、テープドライブメーカーと共同開発するなど、顧客起点に立った事業開発の成果と思われる。

こうした元からある技術を応用したイノベーションが求められた背景には、インターネットの普及やクラウド化など急速なるIT化の進展で、世界各国の企業・政府・金融機関・研究機関などが保有するデジタルデータが膨大な量となってきたことがある。

そのため、ハードディスクの障害や地震などの災害による万一のデータ消失のリスクに備え、安価、大容量かつ安定性が高いバックアップの重要性が高まっている。こうした環境の変化を捉え、富士フィルムは、媒体として安定しており、かつ価格が安い磁気テープにより新たな市場を開拓した。

さらに同社は、アナログのインスタントカメラである「チェキ」の事業を大きく伸ばさせている。同社は、韓国のドラマで使用されたことをきっかけに、中国、韓国などを中心に若年層に向けたマーケティングに力を入れることで、撮ったその場で出力し、共有できるという新たな経験とベネフィット（便

益)を若年層に訴求し、販売を伸ばしていった。

事業開発というものは、このように新しい技術や製品に依存するのではなく、使い古された技術であっても狙いとする市場を定め、顧客への価値を明確に打ち出し、マーケティングを行うことで市場を作ることができる。

## 2 | 製品にサービス・運用事業やソフトウェアを組み合わせることで顧客への価値を訴求する

事業開発では、製品のみではなく、サービス・事業運用やソフトウェアの組み合わせで、顧客に訴求する価値を明確にすることが求められる。

たとえばコマツは昨今、ICT建機に力をいれている。油圧シャベルにICT施工機能を装着することにより、建設計画の図面を実装し、過去であれば熟練のオペレーターのみが行えた土砂を平らにならしていく作業を、新人のオペレーターでもできるようにすることができる。

コマツがICT建機に力を入れる背景には、日本のみならず世界で起きている建設機械オペレーター不足がある。こうした状況に対して、ICT建機により、新人のオペレーターを活用できることは、深刻な人手不足を抱える建設会社の経営問題に対する大きな解決策を示すこととなる。

つまり、コマツは建設機械のみならず、それにICTの仕組みと情報化施工のシステムを組み合わせることにより、建設会社の経営課題に応えられる提供価値を実現しようとしている。

## 3 | 自前主義を捨てる

日本の製造業は技術への思い入れが強いため、製品開発においては自前で技術を使うことが多い。しかしながら事業開発を行うには、すべて自社で実施するのではなく、顧客に訴求すべき価値を明確にした上で、提供価値の実現に必要なものであれば他社からでも調達し、事業として仕立てる発想が必要となる。

つまり、製品開発のみであれば自社の技術を基に行うことができるが、製品にサービス・運用、ソフトウェアを組み合わせる事業開発を行うためには、すべてを自社で行うことは難しい。従って、すべてを自前で行う発想から脱却し、足りないリソース、技術については他社と組み、市場に素早く投入することが求められる。このためには顧客からの声の収集を行い、事業として早期に仕立てていくことが必要となっている。

### III 事業開発プロセス

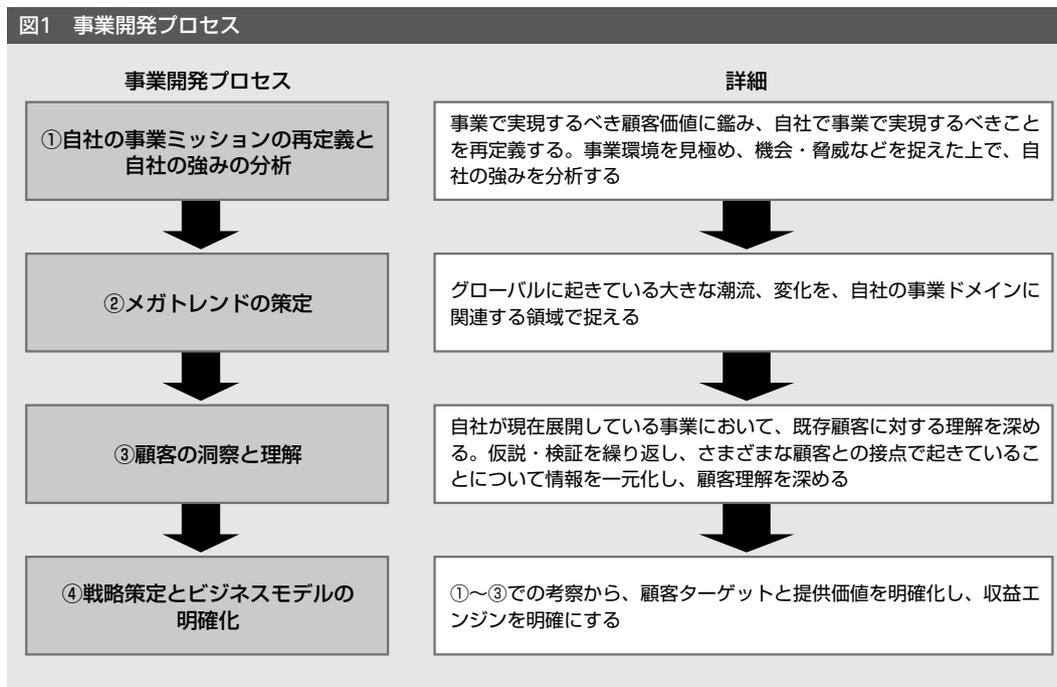
事業開発プロセスでは、①自社の事業ミッションの再定義と自社の強みの分析、②メガトレンドの策定、③顧客の洞察と理解、④戦略策定とビジネスモデルの明確化が必要となる(図1)。

## 1 | 自社の事業ミッションの再定義と自社の強み分析

### (1) 自社の事業ミッションの再定義

製品や技術だけでは差別化が難しい昨今にあっては、自社が事業で実現すべきことの再定義が必要となっている。さらに、自社の事業ミッション再定義と、続く項で述べるメ

図1 事業開発プロセス



メガトレンドの策定は、行きつ戻りつを繰り返しながら進めることが必要となる。なぜならば、メガトレンド策定では、自社のミッションと強みにより再定義された事業領域に関連する領域を重点的に見ることが求められるものだが、それに加え、メガトレンドの策定から自社の強みが再認識されることも多いからである。そのためにはSWOT（強み、弱み、機会、脅威）などを分析し、外部環境の大きな変化を見極める中で、自社が保有している内部リソースの強みを再定義することが必要になる。

なぜならば、新興国など、従来市場としていた先進国と異なる市場環境では、顧客の求めるものが先進国とは根本的に異なっており、さらに、ICTなどの技術革新により、過去とは異なる事業者が競合となるなど、事業構造は大きく変化し、それに伴い、顧客が求めているものも著しく変化しているからであ

る。

たとえば、医療機器を販売するメーカーは医療機器を販売するのではなく、新興国で十分に医師がいない環境であっても機器を使えるよう医師を育てることにより、大腸癌など病気の予防を促進することが事業のミッションかもしれない。現状、新興国ではCTや内視鏡といった機器で診断を受ける患者は末期癌であることが多く、診断機器としての元来の目的である予防医療の機能を発揮できていない。これは、内視鏡など医療機器を使える医師や読影医師の圧倒的な不足、健康保険などが不十分であることなど、医療制度における問題、患者への予防に関する啓蒙不足が理由として挙げられる。

つまり、これまで事業展開の中心としてきた先進国と市場環境が根本的に異なる新興国では、自社の事業ミッションを再定義することが必要となる。

また、自動車業界においても、市場環境は大きく変化している。移動手段としての自動車市場は、カーシェアに大きく奪われ、著しく小さくなってしまいうだろう。運転することによる楽しさ、レクサスのようなブランドによる充実感、コネクテッドカーによるどこでもつながるコミュニケーション手段としての自動車というように、その意味合いは大きく変化しており、自動車会社の事業ミッションも変わってくるであろう。

複写機、プリンターなど、事務機業界でも事業環境は過去と大きく異なっている。なぜならば、紙は情報伝達の重要なメディアに位置づけられてはいるが、新聞の発行部数減に見られるように紙への依存は減少しているからである。さらに、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傾向がますます強まっている。以前のように大量にコピーをして、大量に製本、配布する時代は終わってしまった。こうした市場環境の変化から、複写機産業は複写機を販売するのではなく、情報伝達の効率化を手伝う、顧客のワークフローの生産性を上げるなど、ミッションが変わってくるはずである。

## (2) 自社の強みの分析

事業開発プロセスにおいて、重要と考えられるのはまず、最初に自社の強みを客観的に把握することである。なぜならば、製造業において、多くの製品事業が厳しい局面に立ち、その多くが新しい事業を生み出していくリソースが足りないという悩みを常に抱えているからである。

日本の製造業においては、市場が成熟しているため成長シナリオを描くことが難しくな

っている製品事業も見られる。しかしながら、製品事業として厳しい局面であっても、それらに従属しているリソースの競争力が低いということとは異なる。つまり、自社が持つリソースは製品とは分けて、独立したものとして評価するべきだということである。たとえば、技術であれば出願している特許などの分析が必要となる。製品事業としてのライフサイクルは衰退していても、技術は製品とは切り離して考えなければならない。

さらに、保有する生産技術を棚卸し、分類することで、その強みを理解することが必要となる。たとえば、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に分類し、その強みを客観的に評価、分類している。生産技術を製品事業に従属した形で考えてしまうと、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、衰退期にあるものと捉える誤りを犯しかねない。従って、生産技術も、保有するリソースを製品から切り離して客観的に評価することが重要である。

また、マーケティングや販売機能においても、事業が保有しているリソースを客観的に分析することが求められる。どのような販売チャネルを保有しているか、どのような顧客基盤を保有しているかは、自社の強みを理解する上では非常に重要なプロセスとなる。

## 2 | メガトレンドの策定

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。シーメン

ス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グローバル化などの大きな潮流の中で、どのような事業機会を見い出しているかを明確に定めている。つまり、大きな社会構造の変化から、自社が取り組むべき事業領域を定めているのである。

また、ロイヤル・ダッチ・シェルはシナリオオプニングにおいて、起こり得る世の中の変化を挙げることにより、いかなる事業機会が考えられるか、シナリオの中で予測している。これらの事例から学べることは、事業における環境変化を捉える際、製品に直接関連する市場より、一段ないしは二段大きいマクロトレンドから把握する必要性である。

つまり、製品事業から捉えている事業環境の変化は、製品市場を中心としたものであるがゆえ、大きなマクロ環境の変化を後追いつることが多かった。しかしながら今後は、どのようなマクロ環境の変化が起きるかを予測し、経営と事業部門が共通の市場環境認識を持つことが求められる。つまり、事業と一見関係ないとも思えるマクロ環境が、自らの事業にどのような影響を及ぼすか、もしくはそこから発生する社会的ニーズに対して、自社が事業としてどう応えられるかという思考を採り入れることが必要になっている。

たとえば、重電メーカーにとっては今後起きるエネルギー環境の変化、都市化に伴う交通システムに求められる社会的ニーズの変化は大きな事業機会となる。また、情報機器などの産業にとっては、今後起きる情報通信のさらなる進展とクラウド化は大きな事業機会でもあり、脅威でもある。

メガトレンドの策定は、今後起きるのである

シナリオを考えることが目的ではない。それが自社にとってどのような機会と脅威をもたらすかを考え、経営と事業部門が高い視座で同じ事業環境についての認識を持つことが目的である。従って、その予想が精緻に当たっている必要はない。将来どのような変化が世界で起きるか思考を駆け巡らせ、製造、技術、販売部門など、組織を横断して市場環境の今後の変化を議論することが大事なのである。そこから考えられるシナリオを議論し、それに対して、事業機会に対する共通認識を持つことが最も重要なのである。

### 3 | 顧客の洞察と理解

事業開発において、顧客の洞察を行うことはとても重要なプロセスである。そのためにはまず、自社が現在展開している事業において、既存顧客に対する理解を深めることが必要である。現状の事業で複数の顧客接点から多くの顧客情報を取れてはいるが、その情報は十分に活用されていない可能性がある。たとえば、コールセンターで受ける顧客からのクレームや要望、あるいは営業人員が顧客と接触することにより獲得できる顧客情報は、情報として保有はしているものの、保有形態がばらばらであるため、顧客理解を深めるに至っていないことも多い。つまり、これらの情報による一次的対応は行われるが、情報を組み合わせて顧客を洞察するには至っていないという状況である。

こうした状況を打破するため、常に顧客に対する仮説を構築し、検証する形で顧客理解を深めなければならない。つまり、顧客理解というものは仮説を基にした分析の視点がなければ成り立ちにくい。どれだけ情報入手の

方法が多くても、それらの情報を組み合わせ、さらに深みのある顧客情報の分析を行うことは難しい。顧客の変化に対する仮説を常に経営、品質管理、開発、生産、マーケティング、販売などが組織横断的に顧客からの声を基に分析にかけ、顧客に起きている変化を共有しながら、顧客ニーズの変化を議論し、纏めていくことが必要となる。ここで議論された顧客の動向に基づき、顧客に起きている変化の仮説、検証したいことが明らかになれば、コールセンター、営業、サービス担当など、さまざまな顧客接点を活用した検証方法が議論され、顧客の変化の検証が可能となる。

このように、顧客の変化について、常日頃から組織横断的に議論する習慣を植え付けていくことにより、組織横断的な顧客洞察が可能となる。顧客との接点が多い組織であっても、それが個人や特定部門でとどまってしまうことが多い。こうした情報に対しては、組織横断的に議論する場を持ち、共有する必要があるが、ただ共有するだけでなく、新たなアクションを生み続ける習慣をつけていくことが大事となる。つまり、顧客の変化についての情報と仮説の共有は、仮説の検証など、その後のアクションとつながってはじめて意味を持つ。

また、生産材を製造する機械業界などにおいては、顧客から集められる稼働データも、重要な顧客情報である。顧客がどのような作業をしているのか、生産性はどのように推移しているのか、ボトルネックはないのか、といった情報を稼働情報から集めることにより、予兆保全、稼働率向上など、大きな効果を顧客にもたらす可能性を秘めている。顧客が使用している機械を洞察することにより、

故障の予防も可能となる。さらに、顧客が抱えている問題、課題を理解し、それらの解決への取り組みを、機械の稼働状況の分析を併せて行うことにより、さらなる生産性向上の提案もできる。たとえば、GE（ゼネラル・エレクトリック）は航空機エンジンの事業において、遠隔監視しながら航空会社の迅速な航空機保守を実現しており、GEの顧客のさらに顧客である航空会社に対して、飛躍的な生産性の向上を果たしている。

## 4 | 戦略策定と ビジネスモデルの明確化

### (1) 戦略策定

事業開発には、顧客起点に立ち、製品のみならずその運用やサービスなど、提供価値の実現が求められるため、より広い視野で事業環境を理解することが必要となる。そのため、戦略策定は製品開発以上に重要なプロセスになる。前述の①～③で明確になった自社のリソースの強み、メガトレンド、顧客の変化などを見ることで、自社がどのような事業を行いたいのか、戦略の策定が必要となる。

その際、競合するのは過去の製品事業の競合相手とは異なることが多いと思われる。たとえば、米国のゼロックスは大手企業のノンコア業務の外部化に伴うアウトソースの増大、紙の減少などの大きなメガトレンドから、BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）、ITO（ITアウトソーシング）事業に大きく舵を切った。もはやゼロックスにとって、当該事業での競合はキヤノンやリコーではなく、アクセンチュア、IBMなどのグローバルなビジネスプロセスアウトソーサーである。

こうした事例から分かるのは、戦略策定に

において顧客の特定と、顧客に対する提供価値の明確化が重要ということである。自社の提供価値を検討するプロセスにおいて、「自社ができること」という制約からいったん解放された状態で考えなければならない。なぜならば、顧客にとって大切な提供価値とは何かを基に考えることが必要となるからである。しかしながら、そこで考えられる提供価値は、自社だけでは実現できないかもしれない。その場合、自社にできることにとどめず実現したい提供価値を考える必要があるものの、なぜ自社が取り組むのか、顧客にとっての必然性を考えなければならない。つまり、自社が提供価値として仕立てることにより、明らかに他社とは異なる差別化の要素があることが必要となる。

## (2) ビジネスモデルの明確化

前 (1) で策定した戦略に対して、ビジネ

スモデルを明確に描き出すことが必要となる。

ビジネスモデルの明確化により、顧客への提供価値の明確化と収益エンジンの明確化を行わなければならない。提供価値実現のために必要となる経営資源をいかに集めるか、足りないリソースがあればどのように調達するか、さらに何を収益のコアエンジンとするかを明確に定めなければならない。何を顧客にとっての提供価値とするのか。製品事業より、その提供価値は明確に定めなければならない。製品が提供する機能のみならず、それは顧客に対して提供される生産性の向上であるかもしれない。

もしくは製品開発に関する開発プロセスの支援かもしれない。製品と異なり、製品が提供する機能的価値のみならず、B2Bであれば顧客の業務や知の創造プロセスを代替するプロセス価値を提供しなければならない。プロ

図2 B2Bにおけるプロセス価値の図

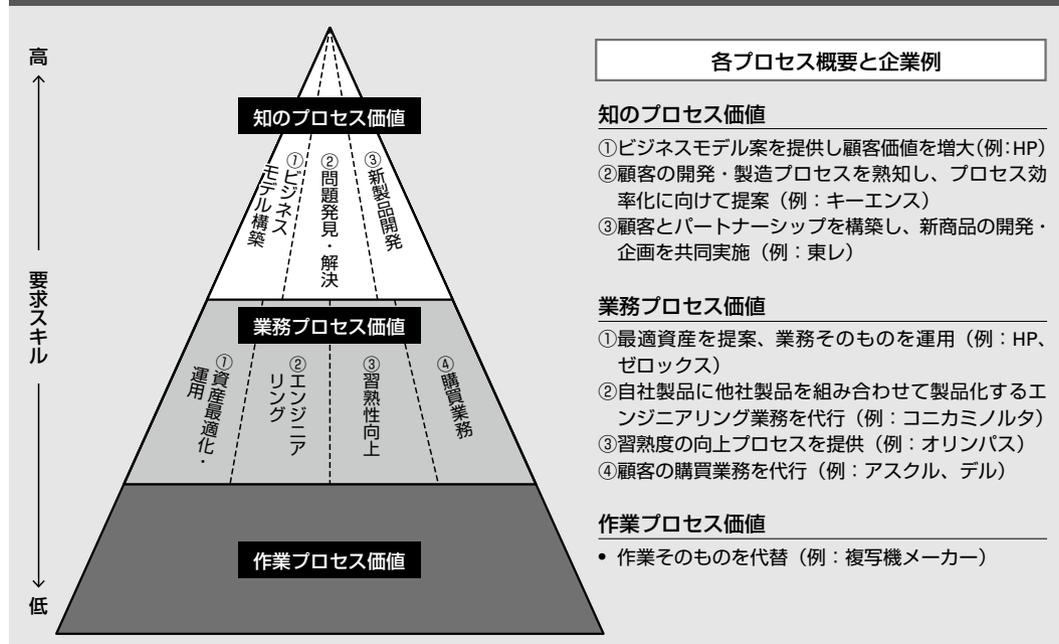


表2 B2Cにおける消費者の購入・使用プロセスと価値体系

可視性	評価対象	受益者	価値名称	価値の説明	代表例	購入前価値	製品価値	購入後価値
定量化が可能	相対評価	自分	機能価値	機能的に優れている	• ほぼすべて		過去多くの製造業が差別化を図ってきた要因	耐久性、保証など 例：日系自動車メーカー
			価格価値	少しでも安く買える	• 最安値保証 • 価格比較 • 送料無料			
			時間価値	すぐにお金が買える どこからでも買える	• EC・配信 • 宅配サービス		過去多くの製造業が小売業と組んで差別化を図ってきた要因	
定量化が困難	相対評価	自分	信頼価値	安心して商品を買える	• 充実サポート • 返品可能・満足保証 • 品質表示		ブランドを構築した企業が、過去、差別化できた要因 例：日本メーカー	カーナビの付加価値化 例：インターナビ（ホンダ）
				お薦めをもらいたい	• レコメンデーション • コンシェルジュ	自分にとってのリーズナブル 例：デル		
	絶対評価	自分	自己表現価値	他者から憧れられるものを買いたい	• レジェンド	製品を持つことで、社会的に認められる 例：高級車、高級アパレル、ブランド品		
				自分だけのもの、自分にとって心地よいものを買いたい	• カスタムオーダー • ライフスタイル提案 • UI/UXなどデザイン	期待を高める空間の提供 例：レクサス	生活を変える機能と、UI/UX 例：iPhone（アップル）	製品の優秀さだけではなく、家事の時間を減らす 例：ロボット掃除機（iRobot）
				自分が商品を作りたい	• DIY、Makersなど • 創作に関する商品		加熱水蒸気による調理法、新しい料理ができるようになる価値 例：ヘルシオのレシピ配信（シャープ）	簡単に音楽の創作活動ができる 例：初音ミク
	絶対評価	自分+外部	外部貢献価値	買うことで世界に貢献したい	• エコ商品 • 寄付付き商品		リサイクル素材 例：フリース（パタゴニア）	カーナビによる減災 例：インターナビ（ホンダ）
			買うことで事業者を育てたい	• クラウドファンディングを通じた出資		(新興製造業への資金提供)		

セス価値とは顧客の作業の代替や、業務プロセスの代替、新製品開発といった知の創造のプロセスを提供するものである。こうしたプロセス価値をデザインすることが重要となる(図2)。

さらに、B2Cであれば意味的価値が重要となる。意味的価値とは、顧客側が商品に対して主観的に意味づけすることで生まれる価値、客観的数値で量的評価ができないもの、あるいは顧客も気づいていないような新しい機能が提案されているものである。商品の提供する「機能的価値」に対して、こちらはこだわり価値と自己表現価値を提供するものである。こだわり価値とは、「単なる道具としては必要ではない機能や品質でも、こだわる客は評価するもの」と延岡健太郎一橋大学教授は述べている。また、自己表現価値とは他人の目を気にした価値であり、アパレル商品、高価なブランド品、高級車がこれに該当する(延岡健太郎「日本のものづくりで鍵を握る意味的価値の創造」『リエゾンニュースレター』No.053、2007年4月号)。

こうした提供価値を明確にデザインし、何で収益を得るかを明確にすることが必要となる(表2)。

こうしたビジネスモデル策定の過程において、提供価値実現のために、コアとなる提供価値の要素を外部から獲得しなければならないかもしれない。その場合、当面、明確な収益エンジンが内部になく、外部アライアンスを組みながら事業を継続し、収益エンジンを創ることになるかもしれない。このような場合も、自社が持つ技術や販売などのリソースを生かすことにより、自社が事業開発する必然性を明確にしなければならない。

## IV 事業開発プロセスの構築に向けて

事業開発プロセスの構築に向けて必要となるのは、①事業開発モデルへのトップのコミットメント、②全社横断的かつ事業内部に踏み込んだ自社の強みの分析、③継続的市場分析と事業機会の創出である。

### 1 | 事業開発モデルへの トップのコミットメント

事業開発モデルは、製品開発モデルとは明らかに異なる。従って、そのプロセスも製品開発プロセスとは勝手が異なる。事業開発は製品開発と比較すると、自社にコントロール可能な部分が少なく、外部との連携が必要となる。加えて、サービス・運用事業などやソフトウェアなどと組み合わせるため、顧客のオペレーション領域に深く入ることとなる。そうすると、製品の保証ではなく、オペレーションレベルの保証、サービスレベルの保証となり、保証しなければいけない範囲は格段に広がる。また、じっくりと製品を企画してから出すというよりも、顧客との対話を継続しつつ、市場で実現性を確認しながら事業スキームを創り上げるといったことも多いであろう。

こうした過去の製品開発と異なる取り組みには、組織横断的な取り組みが必要となる。なぜならその事業は、製品、サービス・運用、外部とのアライアンス、ソフトウェアやコンテンツなど多くの部門が連動し、創られるからである。こうした部門を横断した取り組みとなる以上、過去の製造業の役員の責任所管を跨ぐ形となり、担当役員も複数に跨ることとなる。さらに悪い場合は、部門の利害

に挟まれて物事が決められず、事業開発が進められないかもしれない。そういう状況で、経営者が事業開発モデルに大きく事業構造を展開していくことを社内外に宣言をし、トップ自らがコミットメントする形が重要となる。

## 2 | 全社横断的かつ 事業内部に踏み込んだ 自社の強みの分析

どれほどの企業が自社の強みを正確に捉えているだろうか。この問いに日本の製造業は、組織として、今一度向き合うべきかもしれない。

日本の製造業の組織は、成長過程で大きくなり専門化していった。これに伴い、組織には壁ができ、専門化すると同時に横断的な取り組みができなくなった。いつの間にか全体を見渡せる人材は著しく減少してしまったのである。たとえば自社に存在している制御技術者について、多くがそのハードウェアに従属する形で製品事業部に存在しているため、製品事業部内では認知されていないといった場合も多い。これらの保有する技術や販売リソースは、製品に従属した形で捉えられると製品事業が衰退した際に撤退や売却の対象となってしまうこともある。

しかしながら、自社のリソースの強みは製品事業から切り離し、客観的にその保有する強み、販売チャネルの強みなどを分析すべきである。なぜならば、そこには多くの眠れる資産があるからである。たとえば、家電製造業において事業売却が行われたが、撤退対象事業から成長事業へのリソースシフトが行われた。具体的には、三菱電機は携帯電話か

らは撤退したが、事業リソース、保有技術を分解し、通信技術、表示技術など保有する技術的強み、販売リソースの棚卸を実施し、これらのリソースを自社の強みとして活用し、カーナビゲーション事業などを成長させた。つまり、事業の弱さはその事業に属するリソースの弱さとはまったく異なることであり、保有するリソースを強みの各要素に分類、分解し、客観的に自社の強みを理解しなければならない。

## 3 | 継続的市場分析と市場機会の創出

製品開発と事業開発の大きな違いは、技術シーズ、新製品のみに依存せず、サービス・運用などを組み合わせ、事業を形成することにある。見なければいけない市場環境の変化の幅は広く、製品開発より、一段も二段も上の視座から市場分析を行わなければならないし、対応しなければいけない変化のスピードも早い。

そのため、保有する技術シーズからそれがどのような事業に使えるかという思考で過去、製品開発を行ってきた日本企業は、ここに大きな思考の転換が求められる。つまり、中長期レベルで世の中の大きな変化を見ることを組織に植え付け、変化に対して、どのような活動をするべきかを共有し、さらに具体的に行動を起こしていける組織文化を醸成しなければならない。

こうして行われるメガトレンドの把握においては、自社の事業に影響を与える重要なメガトレンドに落とし込み、定点でモニタリングすることが重要となる。しかしながら、大事なのはそのメガトレンドが自社の事業機会といかに結び付いているかである。どのよう

なメガトレンドの流れを自社としてモニタリングすべきかを、本社、事業部門で議論して、決定しておく必要がある。そして、そのメガトレンドの変化が自社の事業にとって、どのような機会と脅威を生み出すかを議論することが必要となる。

前述したシーメンスは①気候変動、②都市化、③人口構造の変化、④グローバル化の4つを自社の事業にインパクトが大きいメガトレンドと捉えている。輸送機械であれば、ICTの進展、エネルギー環境の変化、都市化の進展に伴う交通インフラの変化などが自社の事業にとって大きなインパクトをもたらすはずである。常に大きな事業環境の変化が自社にとってどのような機会をもたらすかとい

う思考を部門横断で行い、そこから自社が取るべきアクションまで落とし込める組織力が必要となる。

日本企業は技術力、製品の品質の高さで多くの成功体験を切り開いてきた。しかしながら、技術力や製品品質の高さだけで、日本企業は勝てなくなっている。こうした環境下においては、経営が強いリーダーシップを発揮し、事業開発を進めなければならない。

---

#### 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