

## 第5回 ビジネスモデルの構築



青嶋 稔

## CONTENTS

- I ビジネスモデル構築の必要性
- II ビジネスモデル構築の進め方
- III 事例からの考察
- IV ビジネスモデル構築に向けて

## 要約

- 1 ビジネスモデルを構築するには、サービスの価値をまず明確にした上で、その価値を顧客にどのように提供するか、必要な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ることが必要である。
- 2 ビジネスモデル構築のためには、①ターゲット顧客像を明確にする、②サービスの提供価値を明確にする、③収益エンジンを明確にする、④提供価値を実現するための経営資源を明確にする——ことが求められる。
- 3 先行事例には、ゼロックス・コーポレーションによるサービス事業成長戦略、日立製作所によるICT×社会インフラ事業などがある。
- 4 ビジネスモデル構築に向けて、①仮説検証型アプローチ、②顧客視点のROIシナリオの明確化、③自前主義からの脱却、が必要である。

## I ビジネスモデル構築の必要性

事業開発を進めるためには、①自社の事業ミッションの定義と自社の強み分析、②メガトレンドの把握、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。これまで「③顧客の洞察と理解」まで触れてきたが、連載5回目となる今回は④について述べていく。

「戦略策定とビジネスモデルの明確化」とは、事業環境が変化する中で自社のミッションを再定義しつつ、顧客を深く洞察することを通じて、自社がどのような価値あるサービスを提供し、競合他社と差別化をするかということである。ここでいうビジネスモデルとは、策定した戦略を実行するために顧客に提供するサービスの価値を明確化することと、その価値を顧客にどのように提供するか、そのサービスを提供するための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、さらに収益のコアエンジンを何にするかを明確に定めることとする。ビジネスモデルを構築する過程で、コアとなる提供価値の要素を外部から獲得する必要も生じ得る。

このように、プレイヤー構成が多数にわたる事業開発に欠かせないのは、顧客が抱える悩みや課題を解決するためにどのような製品、ソフト、コンテンツ、エンジニアリングなどが必要か、あるいはそれらをどのように組み合わせればいいのか、を明確に描き出すことである。一方で、自社の経営資源や外部から獲得すべきリソースとともに、収益エンジンを明確にすることが大事になる。

## II ビジネスモデル構築の進め方

ビジネスモデル構築のためには、①ターゲット顧客像を明確にする、②サービスの提供価値を明確にする、③収益エンジンを明確にする、④提供価値を実現するための経営資源を明確にする、ことが必要となる。

### 1 | ターゲット顧客像を明確にする

ビジネスモデルを構築する際、まず重要となるのはターゲットとなる顧客像を明確にすることである。

たとえば、オフィスを対象に事業を展開する事務機業界であれば、従来のやり方においては大企業に対しては直接販売、中小企業に対しては代理店販売といったように、顧客の企業規模に応じたチャネルの選定は行っており、それ以上明確にターゲット像を描き出す必要はなかった。しかしながら、これでは顧客が抱える悩みや課題を把握し切れず、サービスの提供価値もあいまいとなることが多い。そのため、ターゲットとする業界全体の動きから、ターゲットとしたい顧客が対象とする業務まで、その顧客像を明確にすることが求められる。

### 2 | サービスの提供価値を明確にする

ターゲット顧客像が明確になると、それらの顧客にとって提供価値のあるサービスは何であるかが重要となる。つまり、顧客が抱えているであろう悩みや課題の仮説構築を行い、それを検証していく形でサービスの提供価値を明確にしていくのである。その際、自社製品だけではその提供価値を充足できない場合には、外部のソフトウェア、サービスと

組み合わせることになる。

しかしながら、サービスの提供価値を明確化する段階において、外部資源も組み合わせ提供する必然性に疑問が投げかけられることも多い。なぜならば、すべてのサービスにおいて、自社製品が提供価値の重要なポジションを占めるわけではないからである。そういった場合、あくまでも自社製品を中心に位置付けて事業を考えるのか、それとも顧客が抱える悩みや課題を中心に据え、自社製品を問題解決のための一構成要素として考えながらビジネスモデル全体を構築するかについては、明確に方向性を決めなければならない。事業開発においては、自社製品が提供価値の中心にならない場合もある中で、いかに顧客が抱える問題を解決するかが非常に重要だからである。

日本の製造業はものづくりを強みとしているため、サービスをコアにすることには抵抗感が強い。しかしながら、顧客の悩みに切り込むことにより、顧客理解を深めるということも大事である。その上で、自社製品の強みに立脚しつつ、顧客に対する価値あるサービス提供とはどのようなものを明確に定めることが求められる。

### 3 | 収益エンジンを明確にする

サービスの提供価値を明確にした上で重要となるのは、どのように収益をあげるかである。たとえば、ハードウェアを活用した保守契約なのか、ソフトウェアなのか、エンジニアリングサービスなのか、アウトソース事業なのかを明確にすることが必要となる。

たとえば、GE（ゼネラルエレクトリック）は航空機エンジン事業において、単に航空機

エンジンを販売するだけでなく、遠隔モニタリングにより、その航空機を使用する航空会社に対して燃費に関するアドバイスを提供している。また、着陸後の即時保守サービスを提供することで、効率的運行を可能としている。

つまり、GEはエンジンというハードウェアのみを提供しているのではなく、ボーイングなどの航空機メーカーに対して、コア部品であるエンジンの遠隔保守による低燃費運行や効率的運行という持続性のあるサービスを実現することにより、着実に収益を獲得している。

## 4 | 提供価値を実現するための経営資源を明確にする

価値あるサービスを提供するためには、自社の経営資源だけでなく、外部からの資源調達が必要な場合もある。そのためには、コアとなる提供価値を明確にした上で、それぞれの資源がどこから提供されるかを明確にすることが必要となる。

その際、自社のリソースの棚卸し、つまり、保有する技術シーズ、開発力、生産技術力、エンジニアリング力、サービスサポート力、販売チャネルなどをしっかりと把握しておくことが必要となる。しかしながら、多くの企業は自社の強みを理解し切れていないため、必要な資源をすぐに外部から調達する結果、顧客への提供価値における外部比率が増え、自社がその事業を主導する必然性がなくなってしまうことも多い。

大事なのは、資源をそろえる中で外部調達をする場合でもそれらのリソースを束ね、事業として構成していく役割は自社が担うとい

うことである。

### Ⅲ 事例からの考察

ビジネスモデル構築の事例として、ここではゼロックス・コーポレーションによるサービス事業成長戦略、日立製作所によるICT×社会インフラ事業について、考察する。

#### 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、複写機の製造販売を中心としたドキュメントソリューション事業の最大手企業である。もともとは大手企業をターゲット顧客としてきたが、企業内ネットワークの普及とともに、印刷機器をめぐる環境は大きく変化した。そこで同社は、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）サービスを提供する形に事業形態を進化させていった。具体的には、顧客企業内における複写機のオペレーション業務、複写機管理サービスである。これを「ゼロックス オフィス サービス (XOS)」というブランドで展開、さらにその提供価値を高めるため、狙いとする業種を明確に定めていった。たとえばモーゲージローンプロセスや新薬申請業務、ヘルスケア産業の診療報酬の請求業務などである。

複写機のオペレーション業務や複写機管理サービスを展開する中で、やがて同社はドキュメントの本質であるナレッジ、業務プロセスに着目した。というのも、顧客にとって大事なのはドキュメントを紙に打ち出すのではなく、ドキュメントで重要な業務のナレッジを共有し、効率的に業務プロセスを進めることであると知ったからである。そこで、ミ

ッションクリティカルでかつ、負荷が高い業務を抽出し、それに関する知見を深めていった。その結果、ゼロックスはサービスの提供価値を高めるだけでなく、関連する業務に対して知見が高い企業とのアライアンスを進めていった。たとえば2006年に、訴訟プロセスでの支援を行うe-discoveryプロセスの会社であるAMIC社を買収、さらに翌07年にはモーゲージローンプロセスに強いAdventics,INCを買収した。

同社の戦略をさらに大きく加速させたのが、10年に行ったACS社を買収である。買収額は64億ドルであったが、これにより同社は医療関係、官公庁へのBPO事業を獲得し、その姿を大きく変えていった。

このように、サービス事業をACS社の部隊を中心に構成し、そのリソースをうまく活かすと同時に顧客基盤を組み合わせることでビジネスモデルを大きく転換している。

2016年2月には、BPOを進める企業とハードウェア事業を行うドキュメントテクノロジー企業の2社に分社した。ここから同社が、提供価値の中心をサービス事業にますますシフトしているということが分かる。

#### 2 | 日立製作所による ICT×社会インフラ事業

日立製作所では、グローバルでの競合であるGEやシーメンスにない自社の強みを、「ICTの技術力」とし、社会インフラ事業領域での事業開発を進めている。具体的には、世界中で提供しているガスタービンに200～300個のセンサーが付けられており、そのマシンデータを解析することで機械制御、日

次・週次・月次での稼働監視、異常予知を行っているなど、ICTを活用した保守・サービス事業を展開している。

このような取り組みは同社内においては先進事例ではあるが、同様のICTを活用した事業を全社で推進すべく、事業コンセプトの展開や課題起点の事業化、IT部門への権限付与、およびエンジニアの知見の体系化を行っている。

### (1) 事業コンセプトの展開

日立製作所では、データ利活用技術を「Field to Future Technology」と銘打ち、製品開発を進めている。また、ビジネスや生活の現場から発信されるデータ＝「真実」を正しく抽出し、顧客の業務プロセスにしっかり反映させることが価値を生み出すとして、データ利活用の最大の目的を「人の価値創造を支える」こととしている。

このように会社の方針やサービスの付加価値について明確なコンセプトを社内外に発信することは、事業コンセプトを社内のみならず、顧客、ひいては市場全体で共有できるため、トップダウン型での事業展開においては効果的である。

### (2) 課題起点での事業化

課題を想定し、それに対して最も効果的な解決方法を発見してシステムに落とし込むことは、解決できるかどうかという判断も含めて、非常に多くの工数がかかる作業となる。それらをすべて自社のみで行おうとすると、事業展開前に非常に多くの時間を費やすことになる。

日立製作所では「お客様との協創活動」と

して打ち出し、顧客との議論を通じて課題を抽出、対応するというプロセスを重視している。これは前述したガスタービン事業でも同様である。

ガスタービンは、もともと定期的な点検・部品交換による保全を行っていたが、壊れるタイミングが予知できず、突発的な保守作業に備えたり、交換するための部品在庫を抱えたりする必要があった。このような課題を解決するため、故障データを蓄積し、各種解析・数理分析などに長けている人材からノウハウを抽出し、課題を解決できる手法を模索していった。

### (3) IT部門への権限付与

事業部を主軸に、ITがバックアップするという構成では、事業部の主張が強まり、(1)項で決めた全社的な事業コンセプトが遵守されなくなることが想像される。そのため日立製作所ではIT部門を、「ICT活用を全社として取りまとめ、牽引する存在」と定義している。

同社は2012年4月、情報・通信システム社の下にデータ分析サービスの専任組織である「スマート・ビジネス・イノベーション・ラボ」を設立した。これは「データ・アナリティクス・マイスター」を結集したものであるが、分析だけではなく事業展開や戦略までを統括するミッションを負い、200人体制で技術と事業の開発を実施することとし、ビッグデータ解析による事業展開を大きく強化した。

### (4) エンジニアの知見の体系化

さらに2016年4月、日立製作所は大きく組

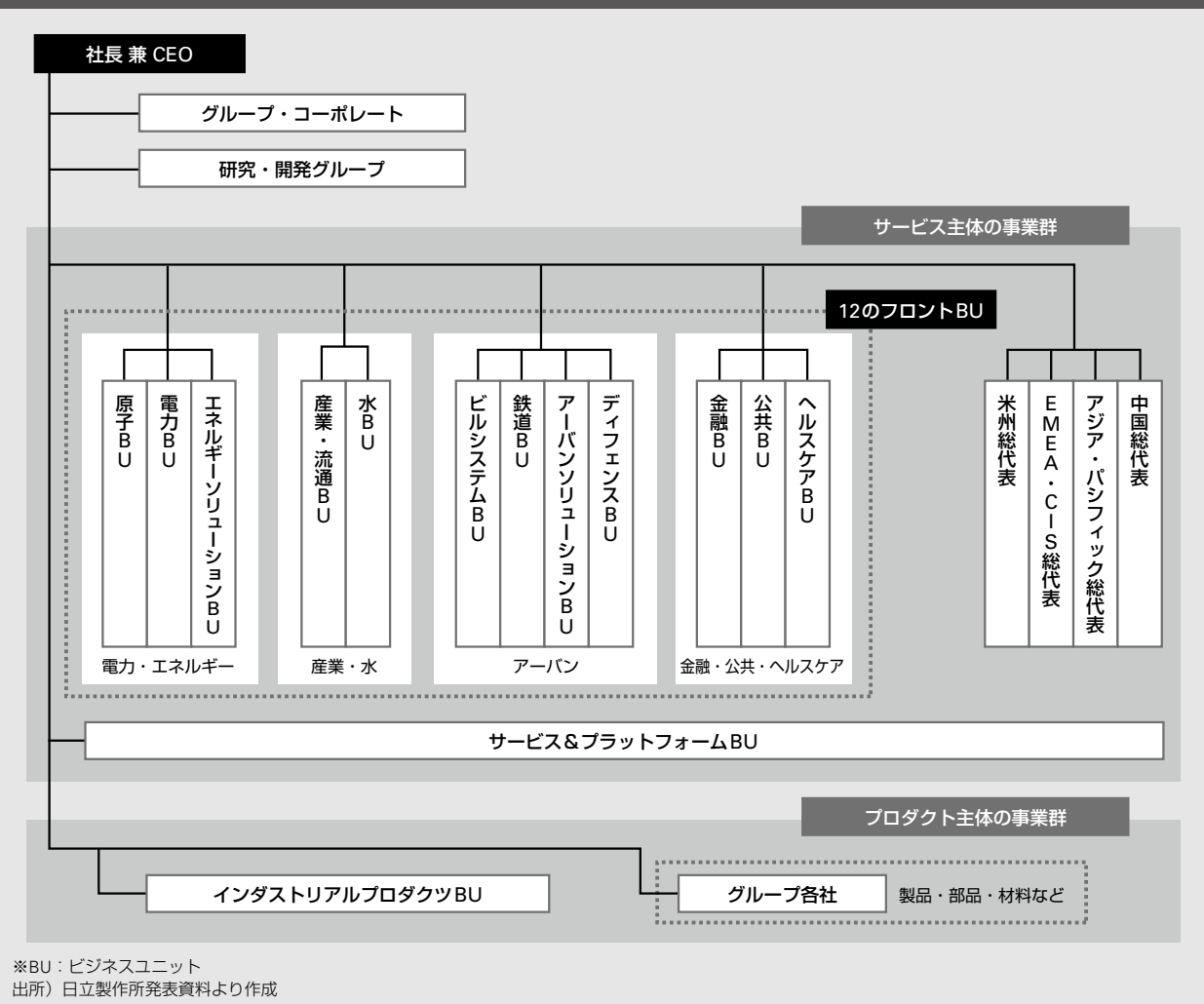
組織改定した。16年3月末までは、電力・インフラシステム、情報・通信システム、建設機械、高機能材料、オートモーティブシステム、ヘルスケア、金融と、製品分類別に7つの事業グループに分けていたものを、電力、産業・流通、金融など顧客の市場別に12のビジネスユニット（BU）に再編している。さらに、ビッグデータの解析や人工知能などのITについては、BU共通の横断的な組織として、「サービス&プラットフォームBU」とすることで、顧客フロントに立つ前述の12の

BUを支える形にしている（図1）。

この組織改定により、顧客市場別にBUを再構築することで、より顧客側の視点に立った事業展開を行おうとしている。さらに、サービス&プラットフォームBUがITエンジニアの知見を全社横断的に体系化し、市場別に分かれたBUを支えることにより、エンジニアの知見を体系化するとともに、顧客接点を強化し、事業開発力を抜本的に強めることを狙っている。

こうした組織改定による横串機能の強化に

図1 日立製作所の新組織体制



より、日立グループ全社より集結させたデータ分析研究者、BIに関するコンサルタント、SEといった人材や、研究開発部門とのネットワークも重視し要素技術を組み合わせた価値創造を目指している。

たとえば、豊富な分析技術・事例を整理したテンプレートが多数存在しているが、各分析テンプレートには学会などでの技術動向を押さえた研究者が存在している。彼らは極めて専門性の高い人材である一方、ややもすると技術偏重の思考となりやすいが、サービス&プラットフォームBUでは、技術とビジネスの間でうまくコミュニケーションを取れる人材を配置し、次なる新規事業のあり方を一緒に考えることができるようになっている。

#### IV ビジネスモデル構築に向けて

ビジネスモデル構築に向けて必要となるのは、仮説検証型アプローチ、顧客視点のROIシナリオの明確化、自前主義からの脱却、の3点である。

### 1 | 仮説検証型アプローチ

まず、ビジネスモデル構築に向けて、仮説検証型アプローチの実施が必要である。なぜならば、顧客の悩みに対して理解を深め、サービスの提供価値を明確にするためには、仮説構築が必要だからである。

たとえば、ゼロックスが複写機の製造販売からITアウトソーシングやビジネスプロセスアウトソーシングへと事業形態を大きく変化できたのは、顧客が抱える悩み、課題に対する仮説を構築していたからである。顧客にとって負荷が高く、ミッションクリティカル

である業務に対して仮説を構築していきながら、顧客の業務理解を深めていったのである。具体的には、前述のように新薬申請やモーゲージローンなどの業務に対するドキュメント業務を請け負うことで業務理解を深めていった。このように、ビジネスモデル構築のためには顧客情報を共有するだけではなく、組織として仮説を俊敏に構築し、仮説検証のサイクルを繰り返せる機能が必要である。

## 2 | 顧客視点の

### ROIシナリオの明確化

ビジネスモデルを構築するためには、顧客に対する提供価値を明確化するとともに、顧客に納得してもらえる検証方法を構築しておく。なぜならば、それにより顧客にどのような便益が与えられるのかをシナリオに落とし込んでおかななくてはならないからである。そのためには、効果検証をするためのデータ収集および分析の方法を確立しておくことが必要となる。たとえば、製品の稼働データやコストのデータなどから顧客の現状把握をしておく。これにより、実際にどれくらいの改善効果があるのかを明確に提示できる手法を構築するのである。

建設機械メーカーであるコマツは、タイなどの新興国に建設機械を販売するために、ICTを駆使したサービスを実現している。建設・鉱山機械の運用コストを分析し、新興国顧客に対してライフサイクルコストの概念を定着させようとしているのである。

顧客にとって大事なのは、故障などによって稼働中の機械が止まらないこと、より少ないコストでより多くの作業を行えることであり、それによって、ひいてはより多くの利益

を生み出すということである。たとえば、本体買い取り価格が安かったとしても、その後、故障が多発してしまえば、顧客は結局、より多くのコストをかけてしまうことになる。修理費や保守コストはもちろんのこと、建設機械が稼働しないことにより作業の進捗が遅くなったり、人件費が余計にかかってしまったりといった問題が発生するからである。

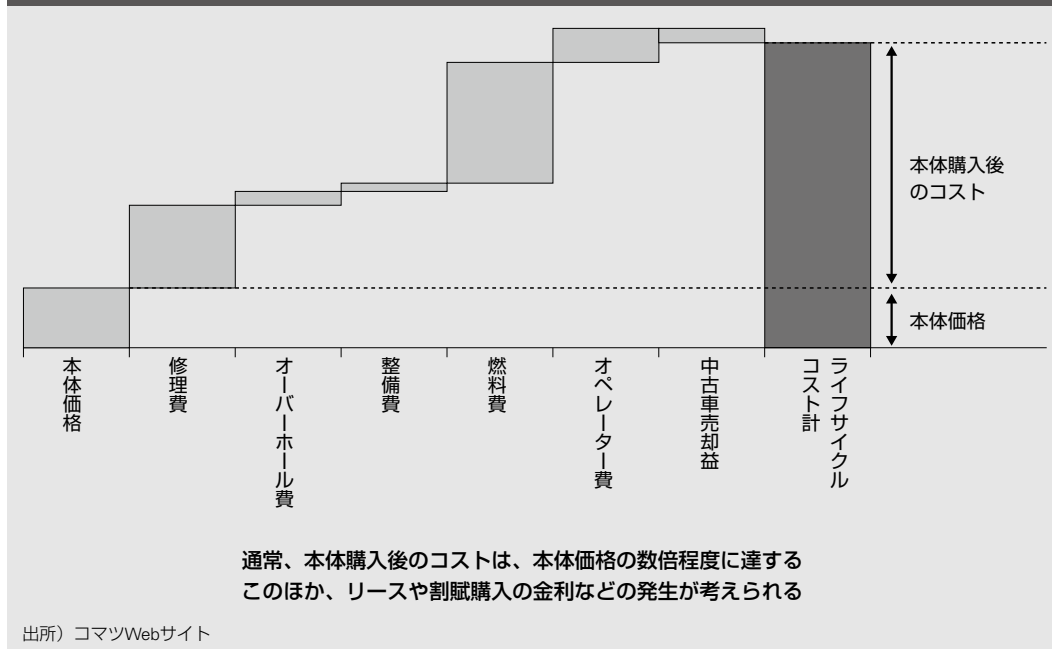
新興国は先進国に比べて人件費が安いことから、余計な人件費がかかったとしてもコストとして認識されづらいことが多い。また、工期に関する見積り方法が標準化されていないことも多い。これではプロジェクトの進捗管理ができないため、工期遅れに対する認識が乏しくなる。たとえば、インドのインフラの工期遅れは、コストや工期の標準化された見積り方法がないことに起因しているという。

かたや新興国であっても、中国やタイでは人件費の高騰が進んでおり、今後さらに広い地域に及んでいくことが予想される。また、インフラの工事が増えていくにつれ、新興国でも工事の進捗管理が定着していくと思われる。

コマツはこうした市場環境下で、建設機械のライフサイクルコストという概念の普及に力を入れている。これは、建設機械を新車で購入し、稼働後、最終的に廃棄または中古車として売却するまでの間にかかる本体価格から、補給部品やサービス、燃料、オペレーターの賃金といったコストをトータルで考えるものである（図2）。

コマツによると、ライフサイクルコストは国、地域、機種、使われ方により異なってくるという。従来、そのことを正確に把握することは困難であったが、現在、34万台の建設機械が接続されている、建設機械の稼働管理

図2 コマツが考える建設機械のライフサイクルコスト





システムKOMTRAXに蓄積される膨大な情報を収集・分析することで可能になっている。

タイにおいては、新興国では難しかったライフサイクルコストの概念を顧客に理解してもらい、有償保守契約の締結を行う事例も出ている。

タイの販売現地法人バンコクコマツセールス（BKS）では、ライフサイクルコストを最小化するため、有償保守契約「B-コネクト・ワランティ」を2010年に商品化している。定期保守を行うことで機械の性能を維持して稼働率を高め、それにより中古車の買い取り金額を上げつつライフサイクルコストを引き下げるといった流れを顧客に分かりやすく説明し、保守契約の締結比率を高めている。

コマツが2013年上期に実施した調査によると、20tクラスの油圧シャベル顧客の場合、B-コネクト・ワランティを契約した顧客のリピート購入率は、未契約の顧客に比べ21%高いという結果が出た。

タイの建設市場ではオペレーター不足が深刻化しているが、こうした中、3年間・7000時間・14回の保守において実施されるオイルやフィルターの交換と機械の点検により、機械のコンディションを常に安定した形で使用できることから、顧客から満足の声が挙がっているという。また、KOMTRAXを活用することにより、500時間ごとの定期点検が行われる上、後でレポートが届けられるので、機械の稼働状況の可視化が可能となる。顧客にとっては、機械の稼働率を確実に高められ、満足度が高い。

現在、建設機械の新興国市場では、中国の三一重工、韓国の現代重工業などが力をつけ

てきており、競争が厳しくなっている。その中でコマツは、イニシャルコストで競争するのではなく、新興国の顧客に「コストはイニシャルコストのみならず、補給部品やサービスの費用、燃料費、オペレーターの賃金などのコストをトータルで考えるもの」と啓蒙する活動を地道に継続して、KOMTRAXによる機械の安定稼働を実現。中古車市場でも市場価格を高めることにより、さらなるブランド価値の向上を進めている。

### 3 | 自前主義からの脱却

ビジネスモデル構築は、自社製品だけで実現することは難しい。なぜならば、自社ですべてを行うことを目指すあまり、本来提供すべきサービスを実現するために最短の方法がとれなくなるとは、顧客の課題を解決できないからである。そのため、技術、ソフトウェア、サービスなどを棚卸しし、それらの獲得は自前で可能であるか、もしくは他社から獲得したほうがいいのかといった判断が必要である。

その際、重要なのが提携のシナリオである。他社と提携するのであれば、アライアンスパートナー（提携先）は、そのビジネスにかかわることによってどのようなメリットがあるのか、シナジーの創出シナリオを明確に構築しなければならない。

つまり、自社はアライアンスパートナーに何を提供できるのか分析するとともに、そのビジネスモデルにより、顧客に価値あるサービスを提供しなければならない。そのためには、自社が顧客に対してどのような提供価値を実現したいのか明確なビジョンを描きつつ、パートナーを探すことが必要である。そ

のビジネスモデルにおいて自社は、パートナーに対して何を求めているのかを明確にしておく、自社がパートナーにどのようなことを提供できるかが明確になる。自前主義から脱却するためには、製品事業においてよりもさらに、顧客に対してどのような提供価値を実現したいのかを明確にしなければならない。このように、製品中心の思考から顧客への提供価値中心に考えることが自前主義からの脱却の本質である。

製品もしくは技術中心で事業を構成する考え方から、顧客を中心に提供価値を考えたビ

ジネスモデルを構築して事業開発力を高めていくことが必要となる。

ビジネスモデルの構築力の向上こそが、日本が持つ技術を「稼ぐ力」に転換していくために必要となっているからである。

---

**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