

エレクトロニクス・精密機器産業における 新事業開発



青嶋 稔



塩野正和



白田慎輔

CONTENTS

- I エレクトロニクス・精密機器産業の事業環境
- II 求められる事業モデルの変化
- III 先行事例
- IV 新たな事業開発に向けて

要約

- 1 エレクトロニクス・精密機器産業の中で、日本の家電メーカーは非常に厳しい競争環境に置かれている。家電製品ではサムスンなど韓国メーカーに市場を席卷され、グローバルマーケットでのプレゼンスを大きく失った。日本のエレクトロニクス産業はシャープ、東芝をはじめ、業界再編が進んだ。いまやテレビ、携帯電話などのB2Cエレクトロニクス製品に関しては、韓国メーカーだけでなく中国メーカーの品質が急速に向上している。また、精密機器産業においても、デジタルカメラ、複写機の需要の減少、市場停滞が見られ、業界再編が進んでいる。
- 2 エレクトロニクス・精密機器産業に求められる変革とは、B2Cでは機能的価値だけでなく意味的価値への訴求、B2Bではプロセス価値を訴求していくことである。
- 3 先進事例としては、B2Cではソニーによる感性価値に訴求するUI（ユーザーインターフェース）の開発、ダイソンによる機能的価値と感性価値の高次元での実現、バルミューダによる五感に訴求する製品開発を述べる。B2Bでは、コニカミノルタのデジタルマーケティング事業での販促業務プロセス革新、HP（ヒューレット・パカード）によるビジネスモデル革新での知のプロセス支援がある。
- 4 エレクトロニクス・精密メーカーが事業開発を進めるには、①ビジネスモデルの明確化、②必要となるリソースの具現化と獲得手段の検討、が求められる。

I エレクトロニクス・ 精密機器産業の事業環境

エレクトロニクス・精密機器産業の中で、日本の家電メーカーは非常に厳しい競争環境に置かれている。家電製品ではサムスンなど韓国メーカーに市場を席卷され、グローバルマーケットでのプレゼンスを大きく失った。

韓国メーカーはサムスン、LG、現代などの財閥グループが中心となり、サムスンの地域専門家制度に代表される現地に根を張ったマーケティングにより、携帯電話、液晶テレビなど日本メーカーが非常に強かったエレクトロニクス領域で市場を席卷した。

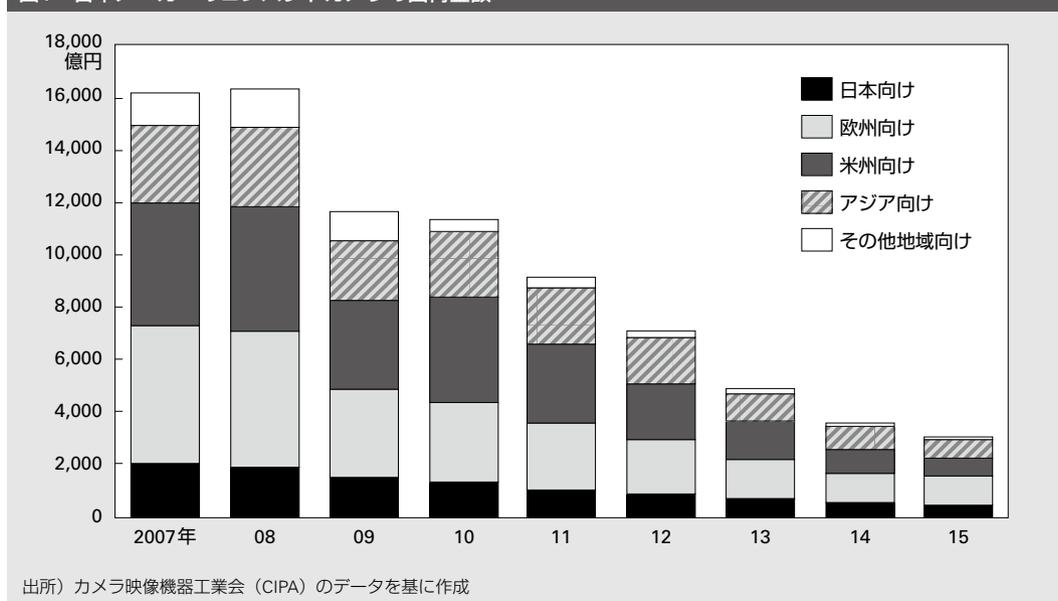
さらに最近では中国企業の躍進が目立つ。いまやテレビ、携帯電話などのB2Cエレクトロニクス製品に関しては、韓国メーカーだけでなく、中国メーカーの品質が急速に向上しており、新興国を中心としたグローバルなマーケティングによって、市場でのシェアを伸ば

す傾向にあり、日本メーカーの状況はますます厳しくなっている。

日本のエレクトロニクス産業はシャープ、東芝をはじめ、業界再編が進んだ。精密機器業界も、同様である。スマートフォンのカメラ機能の向上により、日本メーカーのコンパクトカメラの需要の減少、市場停滞が見られている（図1）。

日本企業が強さを維持している複写機、プリンターなどの事務機器に代表される精密機器も厳しい市場環境に直面している。先進国市場ではA3機（A3版を複写できる据え置き型複写機）が中心であり、顧客は保守契約を締結してくれた。しかし、アジアを中心とする新興国市場はA4機というプリンターベースの小型複写機が中心であり、しかも顧客は保守契約を締結しない。さらに利益の源泉である消耗品もサードパーティ製品を使用することが多い。つまり、日本企業が先進国で築き上げたビジネスモデルは、新興国では通用

図1 日本メーカーのコンパクトカメラの出荷金額



しないのである。

さらに先進国では、タブレット端末やスマートフォン の普及により、情報の配信が紙からデジタルデータ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。それに伴い事務機器のサービス単価は下落しているが、こうした市場の変化は新興国にも起こり得る。新興国でも、スマートフォンがすさまじい勢いで普及しているからである。

こうした市場の変化は複写機、プリンターという製品そのものに関するイノベーションでは解決できない。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の支援や配信されるコンテンツそのものの生成、さらには、さまざまなメディアに対応した情報配信事業かもしれない。情報の配信方法が変化する中、紙による配信の比率はさらに低下していくことが考えられるからである。

この事業機会に対して、日本の事務機器メーカーは地道な個別訪問により、多くの顧客データを蓄積してきたにもかかわらず、そのポテンシャルを活かし切れていない。自社が持つ豊富な顧客接点、サービス網などを活かせば、日本の事務機器メーカーは、市場変化に合わせたサービス事業のビジネスモデルが構築できるはずだ。

このように日本のエレクトロニクス・精密機器産業を取り巻く市場環境は厳しさを増している。

II 求められる事業モデルの変化

製造業が競争力を維持していくためには、顧客にとっての価値は何かを捉え直すことで

ある。それには、日本企業が強い「製品の機能面の価値」に加えて、「製品以外がもたらす価値」を付加することが求められる。

B2Cでは延岡健太郎一橋大学教授が唱える「意味的価値」がそれにあたる。また、B2Bでは製品のみではなく、顧客の問題点を解決するなどプロセスの提供が価値となる。本論文ではこれをプロセス価値と呼んでいる。

1 B2Cにおける意味的価値の構築

野村総合研究所（NRI）では、米山茂美学習院大学教授との議論を通じ、B2Cで実現すべき顧客にとっての価値を、表1に示すように分類した。

まず、製品の価値は、①定量化が可能かどうか、②評価方法が相対評価か絶対評価か、③価値の受益者が購入者個人か否か、の3つの軸で整理した。

定量化が可能なものは、基本的には相対評価されるものであり、受益者も購入者個人である。これは、「機能価値」「価格価値」「時間価値」に分類され、いわゆるQCD（Quality, Cost, Delivery）として評価され得るのである。

続いて定量化ができないものは、評価の方法、受益者の関係により、次の3つの価値に分類している。

1つ目は「信頼価値」である。これは定量的には測りにくい長期間使用時の商品の耐久性や故障時の保証、さらには商品の提供者から商品購入後に提供される付加価値サービスによって、商品に対する信頼や安心を感じることを対象としている。

2つ目は「自己実現価値」である。これは、他人から認められたい、高いステータス

表1 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	購入者個人	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	
			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	
↑ 意味的価値 ↓	相対評価	購入者個人	信頼価値	安心して商品を買うことができる	• 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	
				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	購入者個人	自己実現価値	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) アップル製品		
				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などのデザイン	期待を高める空間の提供 例) アップルストア	生活を変える機能と、UI / UX 例) iPhone (アップル)	製品の優しさだけではなく、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	購入者個人+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		
			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		(新興製造業の資金調達)		

を得たいという欲求を満たしてくれる製品や、自分だけにカスタマイズされたことで満足感を得ることができる製品、洗練された機能、デザイン、ユーザーエクスペリエンス (UX)^{※1}、ユーザーインターフェース (UI) により、これまで体験したことがないライフスタイルを提供してくれるような製品が当てはまる。

最後の「外部貢献価値」とは、自分の欲求を満たすためだけでなく、製品の購入を通じて社会、または製造者に対して貢献できるという価値である。

さらに、これらの価値が商品そのものによって生み出されているのか、または商品購入後のサポートなど、製造者と購入者の継続した関係の中で生み出されているのかを分類した。

これらの価値の分類に、既存の製品、サービスを対照すると、日本の製造業のほとんどが、製品そのものに依存した機能価値、価格価値、時間価値に当てはまることが分かる。一方、一部の強いブランドを持つ企業とその製品は、信頼価値や自己実現価値を提供しているが、それを実現できている企業は多くはない。さらに、外部貢献価値まで提供している製造業は、非常に稀有な存在であるといえよう。

しかし現在、製造業が強化すべきは、これらの定量化が困難な意味的価値を、顧客との長い関係を通じて提供していく取り組みである。一言でいうならば「ファン作り」である。継続して製品を購入してもらうことや、購入者が周りの友人や知人に良い情報を提供し、商品を薦めるような強固な関係を築くためには、信頼価値、自己実現価値、外部貢献

価値を継続して提供することが重要となる。

2 B2Bにおける プロセス価値の構築

B2Bにおいても、製品そのもので提供される価値とは別に、製品以外がもたらす価値としてプロセス価値が求められる。この場合のプロセス価値とは、顧客のある業務プロセスを代行することによりもたらされる価値である (図2)。プロセス価値は、「作業プロセス価値」「業務プロセス価値」「知のプロセス価値」の3つに分類される。「作業プロセス価値」とは作業そのものを代替するプロセス価値であり、たとえば複写機メーカーがコピーセンターに要員を派遣し、自社の複写機の複写運用サービスを提供するといったことである。

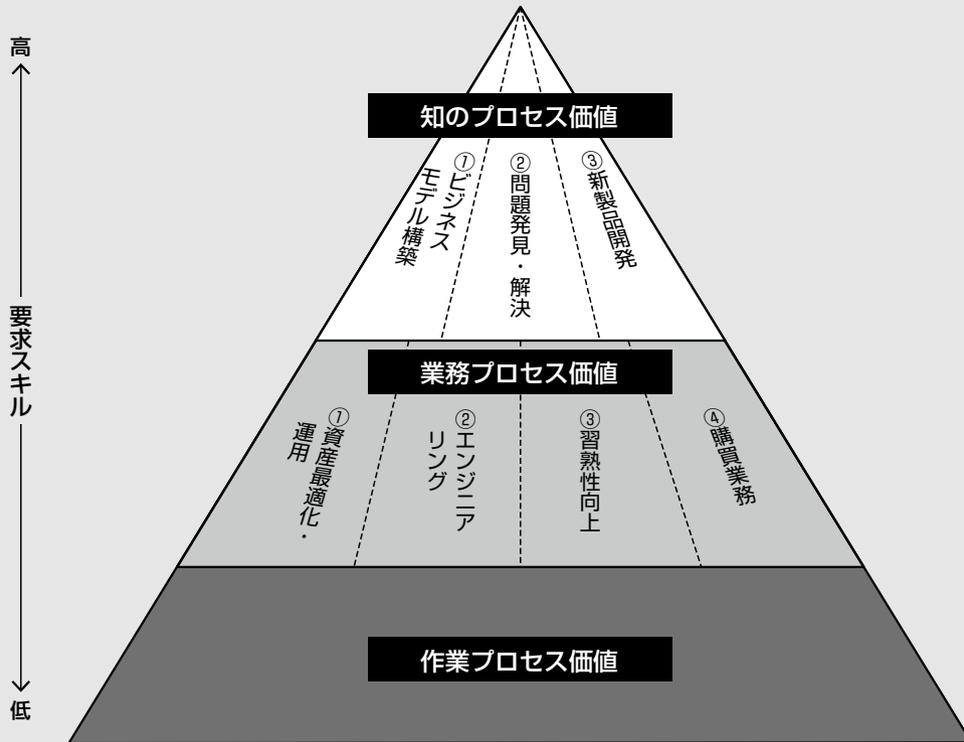
「業務プロセス価値」は業務プロセスを設計し、最適化した上で提供されるプロセス価値である。業務プロセス価値には、①資産最適化と運用プロセス支援、②エンジニアリングプロセス支援、③習熟性向上プロセス支援、④購買業務プロセス支援、などがある。

(1) 資産最適化と運用プロセス支援

資産最適化と運用プロセス支援は顧客の資産を最適化したり、その運用を支援したりするものである。

たとえばHP (ヒューレット・パッカー) やゼロックスがグローバルに展開するMPS (マネージド・プリント・サービス^{※2}) が挙げられる。両社はMPSの二大ブランドであり、顧客の複写やプリントに対する業務を分析し、データやドキュメントの流れを理解し、複写機、プリンターなどの資産を最適化

図2 B2Bにおけるプロセス価値



各プロセス概要と企業例

知的プロセス価値

- ① ビジネスモデル案を提供し顧客価値を増大 (例：HP)
- ② 顧客の開発・製造プロセスを熟知し、プロセス効率化に向けて提案 (例：オムロン)
- ③ 顧客とパートナーシップを構築し、新商品の開発・企画を共同実施 (例：コニカミノルタ インクジェットヘッド)

業務プロセス価値

- ① 最適資産を提案、業務そのものを運用 (例：HP、ゼロックス)
- ② 自社製品に他社製品を組み合わせる製品化するエンジニアリング業務を代行 (例：コニカミノルタ)
- ③ 習熟度の向上プロセスを提供 (例：HP Indigo事業)
- ④ 顧客の購買業務を代行 (例：リコー)

作業プロセス価値

作業そのものを代替する (例：複写機メーカー)

している。また、ゼロックスは要員の派遣も行っており、業務プロセスそのものの運用も請け負っている。

(2) エンジニアリングプロセス支援

エンジニアリングプロセス支援は、主に、部品や素材を提供する会社が完成品メーカーに対して提供するプロセス価値である。たと

えばコニカミノルタはインクジェットヘッド事業において、完成品メーカーの開発現場に入り、印刷機械とのすり合わせを行うことで、液滴を適正な位置に適正な量を正確に飛ばさなければいけないインクジェット印刷を可能にしている。インクジェットヘッドはインクジェット印刷技術の心臓部分であり、搬送などの機械ユニットと微妙なすり合わせを行わなければ適切な画像を印刷することができない。コニカミノルタはエンジニアリングプロセスを提供することで適切な画像印刷を可能としている。

(3) 習熟性向上プロセス支援

習熟性向上プロセス支援はオペレーターなどの習熟度の向上プロセスを提供するものである。たとえばゼロックスは、デジタル印刷機を商業印刷会社に導入するにあたって、常に力を入れているのが顧客内でのオペレーター人材育成だ。同社はMPSを提供した顧客に対して、ドキュメントを扱う業務プロセス変革の必要性を説明し、その上で、機器のオペレーションに関する教育などを行っている。

(4) 購買業務プロセス支援

購買業務プロセス支援は、顧客の購買業務を代行するものである。たとえばリコーは、自社の複写機消耗品の購買プロセスを支援するために、他社消耗品、水、お菓子、文具などオフィスに必要なものをインターネット経由で調達できるネットリコーというネット事業を展開している。デルは企業向けのパソコンを提供するだけでなく、ネットによる調達の仕組みそのものを提供し、調達の手間を

大幅に軽減している。

(5) 知のプロセス価値

3つ目のプロセス価値である「知のプロセス価値」は、企業顧客に対してアイデアの提供、問題の明確化など、知の領域でのプロセスを提供するものである。①ビジネスモデル構築プロセス支援、②問題の発見と解決プロセス支援、③新製品開発プロセス支援の3つに分類できる。

①ビジネスモデル構築プロセス支援

ビジネスモデル構築プロセス支援は、ビジネスモデルのアイデアを提供することにより、顧客の事業の付加価値増大を支援するものである。たとえばHP（ヒューレット・パッカー）は従来型のオフセット印刷機による大量印刷物を提供する印刷企業に対して、indigoというデジタル印刷機事業で、消費財メーカーや自動車販売会社などの顧客企業が保有している顧客データを分析し、属性や購買履歴に基づいた顧客のセグメンテーション、各セグメントに対する訴求性を高める印刷物の提供を行うためのビジネスモデルの改革の支援を行っている。

②問題の発見と解決プロセス支援

問題の発見と解決プロセス支援は、顧客の問題を明確にし、その解決のための手法を導いていくものである。

オムロンは、顧客である製造業生産部門に対して、草津工場で推進した製造現場でのビッグデータ活用事例を見学してもらうことで、IoT時代における新しい生産のあり方を提起・議論し、顧客の問題点の把握と整理を

顧客と共に推進することを目指している。

③新製品開発プロセス支援

新製品開発プロセス支援は、顧客の新製品の開発におけるアイデア創出に対する支援である。

新製品開発プロセス支援には、コニカミノルタと小森コーポレーションが推進したインクジェットデジタル技術を活用した新製品開発の事例がある。オフセット印刷機械の市場は急激に縮小しており、小森コーポレーションはデジタル印刷機械の開発を検討していた。そこにコニカミノルタは、同社が保有するインクジェットヘッドとUVインク技術による、画質と生産性の高いデジタル印刷機械の共同開発を提案した。

インクジェット印刷機の開発にはヘッド、インク、搬送部間での精密なすり合わせ作業が必要となる。コニカミノルタは速乾性が高く、両面印刷を可能とするUVインクを射出できるインクジェットヘッド技術を保有しており、こうした高いインクジェットヘッド技術を活かし、小森コーポレーションの新製品開発プロセスに大きな貢献を行った。2社の共同事業であるインクジェット印刷機開発は既に完成機として発表されており、2012年のDRUPA（ドイツで行われる印刷機材国際展示会）での発表、2016年発売を控えたDRUPAでの2回目の発表を行い、順調に受注しているという。

III 先行事例

先進事例としては、B2Cではソニーによる感性価値に訴求するUI開発、ダイソンによ

る機能的価値と感性価値の高次元での実現、バルミューダによる五感に訴求する製品開発を述べる。B2Bでは、コニカミノルタのデジタルマーケティング事業での販促業務プロセス革新、HPによるビジネスモデル革新での知のプロセス支援がある。

1 ソニーによる

感性価値に訴求するUIの開発

ソニーは平井一夫社長の強力なリーダーシップの下、機能的価値だけでなく感性価値で顧客に訴求する商品開発を目指し、改革を推進している。平井社長は「WOW!」という言葉で感性価値を分かりやすく表現した。これはソニーがDNAとして持っている「顧客を感動させ、感性に訴求する商品開発の復活」を指すものである。

同社は1979年にウォークマン、82年にCD、99年にはAIBOを発売し、消費者の常識観念を覆す強烈に感性に訴求する製品を世の中に出してきた。しかしながら、その後の家電製品のデジタル化に伴い、2003年4月、ソニー株が急落するソニーショックが起き、その後、度重なるリストラによる苦しい時代が続いた。

11年度に4567億円という過去最大の赤字を計上した直後、12年には平井氏がCEOに就任し、同社らしいものづくり、感性に訴求するものづくりという原点への回帰を進めている。

同社が感性価値を強化するために力を入れていることは、「ラストワンインチ」という考え方に表れている。これは、クラウド化していく社会で製品が消費者とコンテンツを結びつけるとき、その接点で消費者への感動的

な体験を創出したいというものである。この考え方の下、同社は消費者に感動を与えるインターフェースの開発に力をいれている。それがVR^{※3}とAI（人工知能）である。

VRに関しては、消費者への革新的経験の提供を狙っている。たとえば「プレイステーションVR」は、コンピュータ内に作られた空間的表現をあたかも現実にあるかのように体験できる。ユーザーを360度取り囲む3D空間が登場し、音と映像による臨場感から、ゲームの世界に入り込む体験が可能になっている。16年10月発売以降、予約分が早期に完売するなど、大変な人気となっている。

また、AIに関しては、1999年に発表した「AIBO」に搭載されたAIに関連する技術を、2000年代にデジタルカメラやテレビ番組推奨サービスなど同社の製品やサービスに展開した。昨今では、スマートフォン「Xperia」に搭載されている画面に、通常の視覚では認識することができない情報や仮想的な物体などの付加情報を表示できる統合型拡張現実感技術（SmartAR）を用いたカメラアプリケーション「ARエフェクト」や行動認識技術を採用した「Lifelogアプリケーション」などを発表している。さらに、「プレイステーション4」の顔認識ログイン、不動産事業での不動産価格推定エンジンにおけるディープラーニングによるデータ予測分析技術など、AI技術をさまざまな事業で消費者とのインターフェースに採用している。

また、音声認識技術では、ユーザーの声に反応して個々のユーザーに合った情報を提供したり、コミュニケーションを声としぐさでアシストして、家電をコントロールしたりする「Xperia Agent」をソニーモバイルコミ

ュニケーションズが公開している。

同社において、製品の感性価値を高め、AIやVRといった技術を用いた顧客インターフェースの革新を可能にしているのが、新規事業創出プログラムSAP（Seed Acceleration Program）である。このプログラムは14年9月にスタートした。ソニーグループにあるエレクトロニクス、エンターテインメント、金融などさまざまな事業領域における経営資源や人材を活用し、それぞれの領域を超えて技術、才能のコラボレーションを図り、イノベーションを創出するためのプログラムである。また、その動きは社内にとどまらず、自動運転に関するベンチャー企業であるZMPといった社外のベンチャー企業との連携も推進している。

ソニーはこうしたプログラムを加速させるため、同社が考える新しい商品、サービスなどの事業コンセプトと、それらを開発するプロジェクトを支援したい消費者を結ぶクラウドファンディングを推進している。また、実際にそこで開発した商品を販売するeコマースを兼ね合わせたWebサイト「First Flight」を立ち上げている。Webサイトを設けることで、早い段階から顧客との接点を作り、事業化検証中のプロジェクトをいち早く公開し、消費者からのフィードバックを基に検証を行い、商品化の可能性の探索をスピーディに行っている。

また、SAPの一貫として、クリエイティブラウンジを開設し、3Dプリンターや工作機器を設置し、新規事業、新規商品に関するアイデアをその場で試作できる環境を設けている。クリエイティブラウンジは社外の人材も利用が可能となっており、社外人材との交

流、試作、消費者とのダイレクトなコミュニケーションにより、顧客と共に新しい価値を創造、開発をする場となっている。こうした取り組みにより、ソニーは顧客の感性に訴求する新しい製品を開発し、その意味的価値を高め、顧客と共に事業開発を推進しようとしている。

2 ダイソンによる機能的価値と感性価値の高次元での実現

ダイソンは、掃除機、空調家電、ヘアドライヤーなどに代表される製品で、機能的価値と感性価値を高い次元で両立させることに成功してきたメーカーである。

まず、ダイソンの機能的価値を訴求する上で重要な役割を果たしたのが、「吸引力が変わらないただ一つの掃除機」という明確な機能訴求であろう。掃除機業界は既にコモディティ化しており、フィルターの目詰まりによって吸引力が下がっていくのは機能上仕方がない問題であった。しかし、サイクロンという新しい方式により、同社はそれまでの掃除機とは異なる次元の製品を生んだ。ここで注意したいのは、「吸引力が下がらないからといって、必ずしもゴミが良く取れるわけではない」ということである。しかし、吸引力が下がらないという「機能」は、極めて分かりやすいものとして消費者に価値を認められることとなった。

さらに、感性価値という点では、先に述べた機能的価値を生むまでの「ストーリー」が重要な役割を果たす。ダイソンの掃除機の開発過程では、「工業デザイナーである創業者が5000を超える試作を経て開発した、エンジニア中心主義の製品」という訴求が消費者に

歓迎されたといえよう。デザイン、こだわり、エンジニア中心主義というキーワードが、その製品の持つ機能的価値をさらに際立たせたことは想像に難くない。

機能的価値を、感性価値でさらに高める、という手法は、日系企業が学ぶべき手法といえよう。

3 バルミューダによる五感に訴求する製品開発

バルミューダは、自然に近い風を起こす扇風機や強い吸引力を発揮する空気清浄機など、デザイン性が高く、特徴のある製品を開発している企業である。

特に2015年に発売したトースター、「The Toaster」がヒットしている。2万5000円するにもかかわらず、依然売れ行きは好調で、当初の販売目標額の約2倍の実績を達成している。「最高に美味しいトーストが作れる」がうたい文句である。開発のきっかけは、雨の日の社内BBQ大会で焼いたトーストのおいしさである。

創業者であり主導者である寺尾玄社長は「人が買うのはモノではなく『体験』だ」という確信を持っており、体験とは五感を伴うものという考えがあった。そのため、五感をフルに活用するキッチン家電は自社での開発に最適だろうと判断した。

開発では、自社の強みである制御系技術力をトースターに応用し、数千枚のパンを焼きながら調理条件を検証していった。そして機器のデザインでは、主役が「トースト」になるようにクラシックな温かみのある外観を目指した。販促は五感への刺激を狙い、焼きたてのバタートーストなどを前面に押し出す。

そこでは機能や性能をうたい、製品写真が前面に押し出されることは決してない。とにかくThe Toasterで焼けた「おいしいパン」を伝える。

このように意味的価値を訴求する際、顧客へのメッセージを明確にした上で五感を刺激するという観点は非常に効果的であり、重要である。

また、コモディティとなっているキッチン家電のような分野で、このような製品展開に成功する企業が出てきている点は、機能的価値のみを訴求し展開するような従来型の企業にとっては、脅威となるだろう。

4 コニカミノルタの デジタルマーケティング事業での 販促業務プロセス革新

コニカミノルタは複写機の販売事業にとどまらず、顧客の業務プロセス代行を目指し、外部企業との提携、アライアンスも含めた事業の強化を行っている。たとえば企業内で行っているマーケティングや販売促進活動業務の代行を目指している。

同社は英国で、BMWやユニリーバなどのマーケティング・販売促進活動業務を代行しているチャーターハウスを2012年11月に買収した。さらに14年6月には、オーストラリアで大手消費財メーカーなどのマーケティング・販促業務を代行するERGOを買収した。これらの企業は印刷による紙メディアだけでなく、顧客企業の販売促進活動を代行し、Web、ダイレクトメールなどの紙、SNSなどのソーシャルメディア、コールセンターなどクロスメディアでの販売促進活動の計画を立て、その遂行を行っている。同社はこうした

M&Aを行うことで、単にダイレクトメールをプリントする高速複写機を販売するだけでなく、顧客の販売促進活動業務そのものの代行をしていくことにより、デジタルメディアも含め請け負える体制を作り、さらなる成長を目指している。

具体的には、16年までの中期経営計画「TRANSFORM2016」にてMPM（マーケティングプリントマネジメント）戦略を発表した。これはコニカミノルタの顧客である大手企業のマーケティング部門向けにコニカミノルタのスタッフを常駐させ、膨大な数の販促用印刷物の制作業務に携わりつつ内容・工程・品質・納期などを一元管理し、投資対効果を最適化することで、顧客企業の売上増や企業ブランド向上に貢献するものである。さらに、MMS（マーケティングマネジメントサービス）を発表しており、顧客の嗜好や購買分析を基に、印刷物とデジタルメディアの組み合わせを前提としたコミュニケーション戦略に則って、企画からメディア制作、運用までを一貫して行うサービスを提供しようとしている。

これにより、投資対効果の最大化と共に、クライアント企業のブランド力強化と顧客ロイヤルティ向上に貢献することを目指している。こうした過程で、コニカミノルタは買収した企業の持つノウハウを抽出し、グローバル展開をするための体制構築を進めてきた。たとえば英国で買収したチャーターハウスの米国法人を設立し、英国でのノウハウの横展開、同様にオーストラリアで買収したERGOの日本での展開を行うため日本法人を設立するなど、マーケティング・販売促進活動業務代行を進めるためのノウハウの獲得、

内部への吸収と共に、グローバルに事業の規模を広げることを目指している。

5 HPによるビジネスモデル革新での知のプロセス支援

HPは2015年11月1日、アウトソーシング事業などを展開するHPエンタープライズとパーソナルコンピュータとプリンターの製造、販売を行うHPに分割された。

HPは、液状トナー方式のデジタル印刷機「Indigo」の顧客である商業印刷会社に対して、印刷会社が行うべき顧客に対する提案、市場を開拓する業務を代行することにより、商業印刷市場の開拓をしてきた。こうした地道な活動を一貫して行うことで、商業印刷会社のデジタル印刷市場を広げてきた。

HPがIndigoを傘下に置いた01年当時、デジタル印刷市場の技術的な話題性は大きかったが実例はまだ少なく、HPは商業印刷市場におけるデジタル印刷市場を広げるために、販売促進物に眼をつけ、その発注元である消費財メーカーに対する地道な啓発活動を行った。具体的には、企業内のCMO（チーフマーケティングオフィサー）に対するアプローチを行い、マーケティングROI（投下資本利益率）を上げていくためにデジタル印刷機を活用したさまざまなアプリケーションの提案を推進した。

たとえば、消費者のニーズが多様化する中で、均一的なダイレクトメールやカタログではなく、消費者の嗜好性が高い自動車などであれば顧客の嗜好についての調査を行い、顧客に対するパーソナライズされたカタログを渡すことで、顧客の購買意欲を高めるといった企画を自動車販売会社などに提案する。そ

して、自動車販売会社はその提案に合意すると、印刷物を購入している印刷会社を自動車販売会社から教えてもらい、印刷会社にビジネスモデルの提案と啓発を行い、Indigoの導入を図る。

そして実際に機材が導入された後、その効果を実証していった。一例を挙げると、メキシコ最大のトヨタ・ディーラーの仕事を扱うプリント・サービス・プロバイダーCargraphicsは、有望な顧客が試乗したとき、訪問後すぐにダイレクトメールを送ることで、顧客の購買意欲を高め、実際の販売での有効性を実証している。

また、日本コカ・コーラに対しては、FIFAワールドカップキャンペーンの第二弾となる「ネームボトル」を通してパーソナライズラベル展開を行い、2億本のペットボトルのパーソナライズラベルをIndigoで印刷することを実現した。

HPは、顧客はあくまでもIndigoを設置する商業印刷会社であると判断して、決して商業印刷と競合しないスタンスを貫いている。そのため、HPは商業印刷会社に代わって、その顧客である消費財メーカーなどのCMOに対するアプローチを行い、デジタル印刷でのマーケティング販促活動による消費者への訴求性の向上を提言し、市場創造している。

こうして作り上げていった事例は、Indigoユーザー会であるDscoopを通じて商業印刷会社の経営者などに共有され、商業印刷会社の顧客への提案力向上を推進し続けている。こうした同社の動きは直接的顧客である印刷会社に対して、デジタル印刷機を活用した新たなビジネスモデル構築による知のプロセス価値を提供している。

IV 新たな事業開発に向けて

エレクトロニクス・精密メーカーが事業開発を進めるには、①ビジネスモデルの明確化、②必要となるリソースの具現化と獲得手段の検討、を進めなければならない。

1 ビジネスモデルの明確化

事業開発を進めるために大事なものは、どのように利益を作っていくかであろう。製品のみで高い収益を上げることは難しくなっているため、たとえばB2Cであれば、製品を通じてその革新的なUIにより、クラウドなどのネットワーク環境からサービス提供やコンテンツの配信をすることで、継続的な収益を上げる仕組みが必要だ。

B2Bも同様である。製品の売り切りではなく、なるべく運用や保守で利益を得るためには、顧客に対する経済的メリットを明確に提示していくことが必要である。そのため、B2B製品のメーカーはコスト低減だけで経済価値を算出するのではなく、顧客の売上を向上させるような提供価値を実現することが求められる。そのためには、B2Bメーカーは、コンサルティング、機器導入支援、オペレーターなどの人員育成、サービス導入における売上向上などの提供価値を構築しなければならない。また、そのサービスは顧客にどのような効果を実現するのかについて共通認識を醸成しつつ、利益の上げ方まで明確に落とし込まなければならない。

2 必要となるリソースの具現化と獲得手段の検討

B2Cで意味的価値を高めていくためには、

製品の機能的価値だけでなく、感性価値を高めなければならない。そのためには、顧客にいかに関動的体験を提供できるか、顧客経験の設計が求められる。

このような顧客経験を実現するには、AIやロボティクスといった技術を活用したUIなど、求められる技術もこれまでとは異なるだろう。そのためには、顧客に感動的経験を生み出すための場や接点を有する販売チャネルや、顧客に感動を与える空間や場所を保有しているプレイヤーとの提携なども考えられる。家電機器であれば家庭内だけではなく、屋外、レジャー施設、観光地など、消費者との接点はさまざまなものが考えられるからである。

また、B2Bであれば、プロセス価値を提供していくために顧客の業務プロセスを深く理解することはもちろん、プロセス改革の提案を具体化させる上で自社に足りないものを早急に明確にし、連携できるパートナーを見つけなければならない。たとえば、ゼロックスはヘルスケア産業に深く入り込むために、医療費の請求業務のBPOに強いACSを買収した。コニカミノルタは、マーケティングや販売促進活動業務での業務プロセスを提供するため、チャーターハウスやERGOを買収した。このように自社に足りないものであれば、積極的に他社と連携をし、アライアンスを通じて、自社グループ内部にノウハウを植え付けていくことが求められるだろう。

注

- 1 ある製品やサービスを利用したり、消費したときに得られたりする体験の総体。個別の機能や使いやすさだけでなく、ユーザーが真にやりたいことを楽しく、心地よく実現できるかどうか

を重視した概念

- 2 複写機、プリンター業界が提供するサービス。業界リーダーである富士ゼロックスの定義によると各部門や事業所ごとに個別に運用されてきたオフィスの出力インフラを一元管理し、ライフサイクル（機器の選定・運用・廃棄）すべてに関するコストとプロセスをマネジメントするサービス
- 3 コンピュータによって作り出された世界である人工環境・サイバースペースを現実のように知覚させる技術

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

塩野正和（しおのまさかず）

ICT・メディア産業コンサルティング部ソリューショングループ マネージャー、上級コンサルタント
専門は新規事業創出、営業改革など

白田慎輔（うすだしんすけ）

ICT・メディア産業コンサルティング部主任コンサルタント
専門は精密機器業界における事業戦略立案、営業改革、新規事業創出など