

第2回 ビジネスモデルの 変革と本社の役割



青嶋 稔

CONTENTS

- I ビジネスモデル変革における問題点
- II 先進事例
- III ビジネスモデル変革のための本社の役割

要約

- 1 日本の製造業は長らく、製品販売（モノ）からサービス事業などの組み合わせ（コト）へとビジネスモデルの転換を図ってきた。ソリューション事業、リカーリングモデルなどと表現されるが、その意味するところは顧客の悩みを解決して付加価値を高めるところにある。
- 2 本社の強いリーダーシップの下でビジネスモデル変革を推進している事例として、オムロンと三菱電機を取り上げる。これら2社の取り組みを考察したうえで、ビジネスモデル変革を進める際の本社（あるいは本社機能）の役割を整理する。
- 3 日本企業がビジネスモデルを変革するには、本社機能もまたトランスフォーメーションをする必要がある。その際の着眼点として、①目指すビジネスモデルの明確化、②事業開発手法の構築、③リカーリングモデルに適した法務・品質管理の変革、④全社的なデジタル基盤・人材モデルの構築、⑤文化・風土変革、が挙げられる。

I | ビジネスモデル変革における問題点

日本の製造業は製品を輸出するビジネスモデルで成長を遂げてきたが、昨今、大きな成長限界に直面している。電気機械産業や精密機械産業などは、製品の品質のよさから世界をリードしてきたものの、その役割は今や中国メーカーや韓国メーカーに置き換わろうとしている。今はまだ強い競争力を有する自動車、建機、空調の各産業なども、いつそのような状態になってもおかしくない。

日本の製造業は長らく、製品販売（モノ）から、サービス事業などを組み合わせたビジネスモデル（コト）への転換を図ってきた。後者はソリューション事業、リカーリングモデルなどさまざまな言い方で表現されるが、その意味するところは、顧客の悩みを解決してサービスの付加価値を高めることを目指すものである。ところが、事業部門だけでこうしたビジネスモデルの転換や顧客の課題解決を成し遂げるには限界がある。

これらの変革の阻害要因としては、どのような価値をどのようなビジネスモデルで提供できるかが明確ではないことが挙げられる。このような状態では事業の現場で変革に向けたマインドが一向に醸成されない。ましてや、月次の具体的な販売・売上目標が定められている状況では、現場にビジネスモデル変革に取り組む余裕など生まれようがない。

今回は、ビジネスモデルを変革するうえでの問題点に焦点を当て、それらをどのように解決するのか、その際、本社（あるいは本社機能）はどのような役割を果たすべきなのかについて紐解いていきたい。

1 | ビジネスモデルの問題

ビジネスモデル変革というのは、まず、その変革によって顧客にもたらされる価値が明確になっていることが重要である。すなわち、顧客が抱える問題をどのような方法で解決し、それによって自社はどのようにして収益を上げるのかがはっきりしていなければならない。次に、提供価値をいかにマネタイズできるのかが重要である。顧客にとって「あったらよい」という程度のサービスであれば、賛同を得られても、導入してもらえるかとなるとなかなかそうはならないだろう。

提案だけで終わらず、マネタイズの壁を越えてビジネスとして成り立たせるには、どのような価値を提供しようとしているのかを具体化し、顧客に納得してもらわなければならない。それができないと、いつまでも提案だけで終わってしまうことになる。

2 | 現場のマインドの問題

筆者は、国内外の製造業の営業担当者と面会の機会を持つことが多い。その中でリカーリングモデルへの転換の必要性についてよく耳にするが、変革はなかなか進んでいない。なぜならそれには大きな痛みを伴うからである。

リカーリングモデルへの転換は、顧客が抱える本質的な悩みを理解するところから始まるため、すぐに売上に結びつくものではなく、ビジネスとして軌道に乗るまでの期間は長くなる。現場の中間管理職はこのことに耐えられないのである。経営者がビジネスモデルを変革すると声高に叫んでも、中間管理職は月末になると何台売れたか、何台売れそうかとの勘定に走るものである。営業担当者が

リカーリングモデルへの転換について必要性を認識しても、変革は一向に進まないのである。こういったしがらみを断ち切らない限り、ビジネスモデルの変革は定着しない。それ故、変革を成し遂げるには、本社のサポートが必要不可欠なのである。

3 | 人材の問題

リカーリングモデルに転換すべく、サービスの提供価値を定め、利益の源泉となる差別化戦略を明確にし、実行プランを立てても、それだけでは十分ではない。それらを推進するのは人材だからである。

昨日までカタログを基に自社製品のスペックを売り込んできた営業担当者が、今日からいきなり顧客の悩みを聞き出し、ビジョンを共有できるようになるかといえば、決してそうではない。顧客の悩みを聞き出すことはそれだけ難しい。顧客の調達担当者もまた、そうしたタイプの営業担当者を「売り子」と見なす傾向があり、製品に対する具体的な需要がなければ、そのような営業担当者と会う必要はないのである。

以前はコールドコールといわれるような飛び込み営業もできたが、今ではセキュリティの関係でそういう営業はできなくなっている。そういったいわば営業受難の時代を生き残るには、営業スタイルとともに担当者のマインドセットを転換し、これからの営業スタイルに合ったスキルを身につけていくしかない。こうした転換が必要なのは営業部門だけではなく、エンジニア部門やサービス部門も同様である。

中途採用を増やすことでこの問題に対応しようとする動きも見られるが、実際はそんな

に安易なものではなく、うまく機能していないケースが多い。単に関連した実績がある人材を採用するのではなく、まず人材やスキルの要件を明示することが求められる。それが求めている人材と出会う第一歩である。

4 | デジタル化を進める機能の不足

前節で述べた人材の問題とも関係するが、ビジネスモデル変革の肝となるのはデジタルの活用である。リカーリングモデルというビジネスモデルを構築するには、AIやIoTなどのデジタル技術を活用して、ハードウェアから情報を常時取得できるようなシステムの開発が欠かせない。顧客の現状を可視化しつつ、顧客のなりたい姿を共有できていれば、それを目指して状況を改善し続けられるような方策を提案することもできる。

リカーリングモデルに転換するには、それに合った人材やノウハウに加えて、情報システムの整備・運用も必要になってくる。ところが、事業部門のみですべてを実施するには限界がある。前述したように、そもそも事業部門は売上目標を達成しなくてはならず、デジタル化のためにリソースを割くことができない。しかもそのようなデジタル化には、大規模な投資が必要になってくる。一方で、新たなビジネスでは一定の顧客を確保できるまで赤字になることが多いが、そうした状況を事業部門が受け入れるのは難しい。その結果、事業部門だけではデジタル化を伴うビジネスモデル変革は進まないのが現実なのである。

II 先進事例

本社の強いリーダーシップの下でビジネス

モデル変革を推進する先進事例として、オムロン、三菱電機を取り上げる。

1 | オムロン

(1) 企業概要

オムロンは、1933年に立石一真氏が創業したオートメーションのリーディングカンパニーである。工場の自動化（FA）を中心とした制御機器、電子部品、駅の自動改札機や太陽光発電用パワーコンディショナーなどの社会システム、ヘルスケアなど、多岐にわたる事業を展開し、世界130カ国以上で製品・サービスを提供している。

同社は制御機器事業、ヘルスケア事業、電子部品事業、社会システム事業、データソリューション事業の5つのビジネスカンパニーで構成されている。2024年度の売上高は8018億円、営業利益は540億円、従業員数は2万8450人（2024年3月31日時点）のグローバルカンパニーである（図1）。

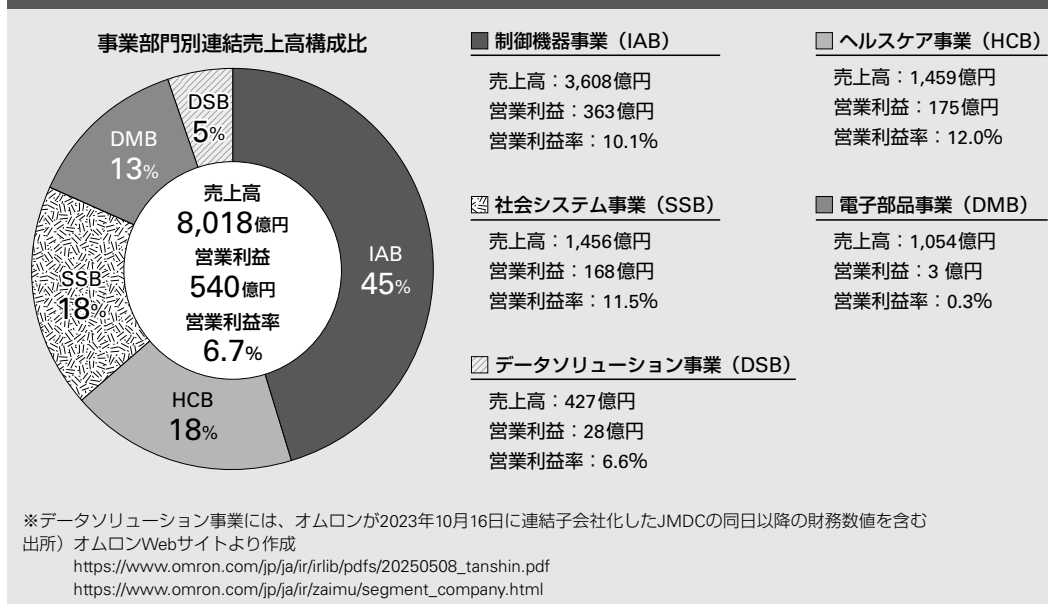
(2) 新規事業創造を推進する

イノベーション推進本部

オムロンはコア技術である「センシング&コントロール + Think」を活かし、社会的課題に取り組んでいる。同社の強みであるセンサーやPLC（Programmable Logic Controller）、ヘルスケア製品といった製品だけでなく、データを活かした新規事業の創造が課題となっている。また、長期ビジョン「Shaping the Future 2030（SF2030）」で掲げる3つの社会的課題「カーボンニュートラルの実現」「デジタル化社会の実現」「健康寿命の延伸」の解決に向けて、データを活用した事業に積極的に取り組んでいる。

一方で同社は、ハードウェア事業（モノ）での成功体験があるが故に、データ事業（コト）を成長させるのには大変な苦労が伴った。グループ統一のガバナンスルールが製造業に最適化したものになっていたため、データ事業やソフトウェアなどのサービス事業と

図1 オムロンの事業と2024年度業績



は考え方が根本的に異なっていた。

そこで重要な役割を果たしたのが、イノベーション推進本部（以後、IXI）である。IXIは2018年にCTO傘下の新規事業推進部隊として設置された。現在、同社執行役員常務である石原英貴氏がIXIを率いている。ミッションは、新規事業の創造と組織の変革を通じて、全社イノベーションを牽引できる人材を多産することである。短期の損益による評価ではなく、中長期の目線で同社の成長戦略を考えながら、トライ&エラーの質と量、プロセスを評価して新事業を創出する型を「事業創造プロセス」と定義づけ、実践している（図2）。

事業創造プロセスでは、フェーズ1「ビジネスモデル仮説設計」において、想定顧客、ニーズ、ソリューションなどを定めているが、あまり細部を詰めないようにしていることが特徴である。ここで細部を詰めても仮説は変わっていくからである。また、検証期間の目安は3カ月と時間をかけ過ぎないようにしており、多産多死であることを常に認識しながら取り組んでいる。

フェーズ2「顧客価値検証」では仮説検証を繰り返し、仮説が違っていてもそれは失敗ではなく大きな成果と評価している。また、顧客の本質価値にたどり着くまでは開発費を投じないことも重視している。なぜならば、ここで大きな開発費が投じてしまうと継続が難しくなるからである。

フェーズ3「事業化検証」では事業化検証期間と投資額を設定し、事業化の可否を判断するための適切なKPIを定めている。

フェーズ4「事業ローンチ」では、3年以内に黒字化することを原則とし、その間の活動原資をオムロンが投資する。事業推進に当たっては、調達した活動原資の範囲内であれば事業責任者の責任権限で自由に行ってよいとされている（図3）。

新規事業に関してはステージゲート法などを用いて回している企業は多いが、むしろその運用の考え方が大事であると筆者は考える。市場環境の変化に伴って意味がなくなってしまった新規事業であっても、一度決めたことだからとかたくなに運用し続ける企業は少なくない。しかしそうすると、新規事業の

図2 オムロンのイノベーション推進本部における事業創造プロセス

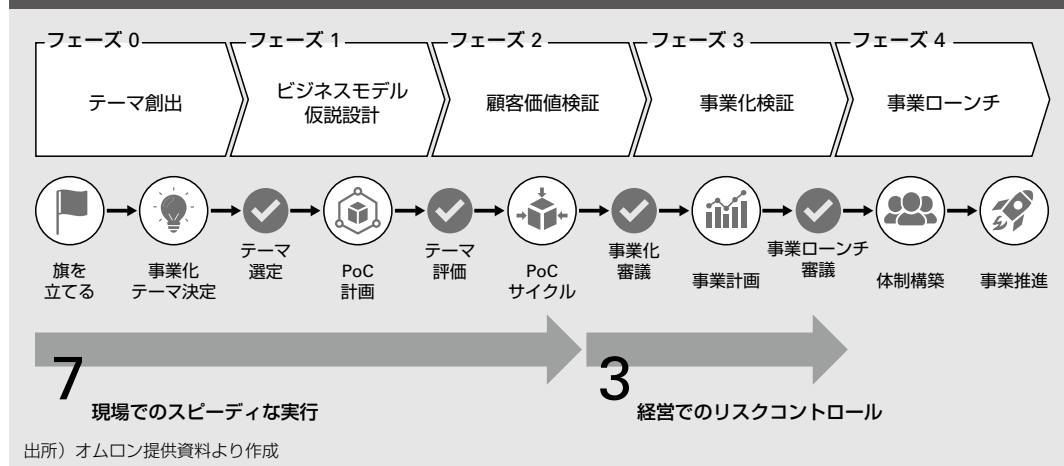
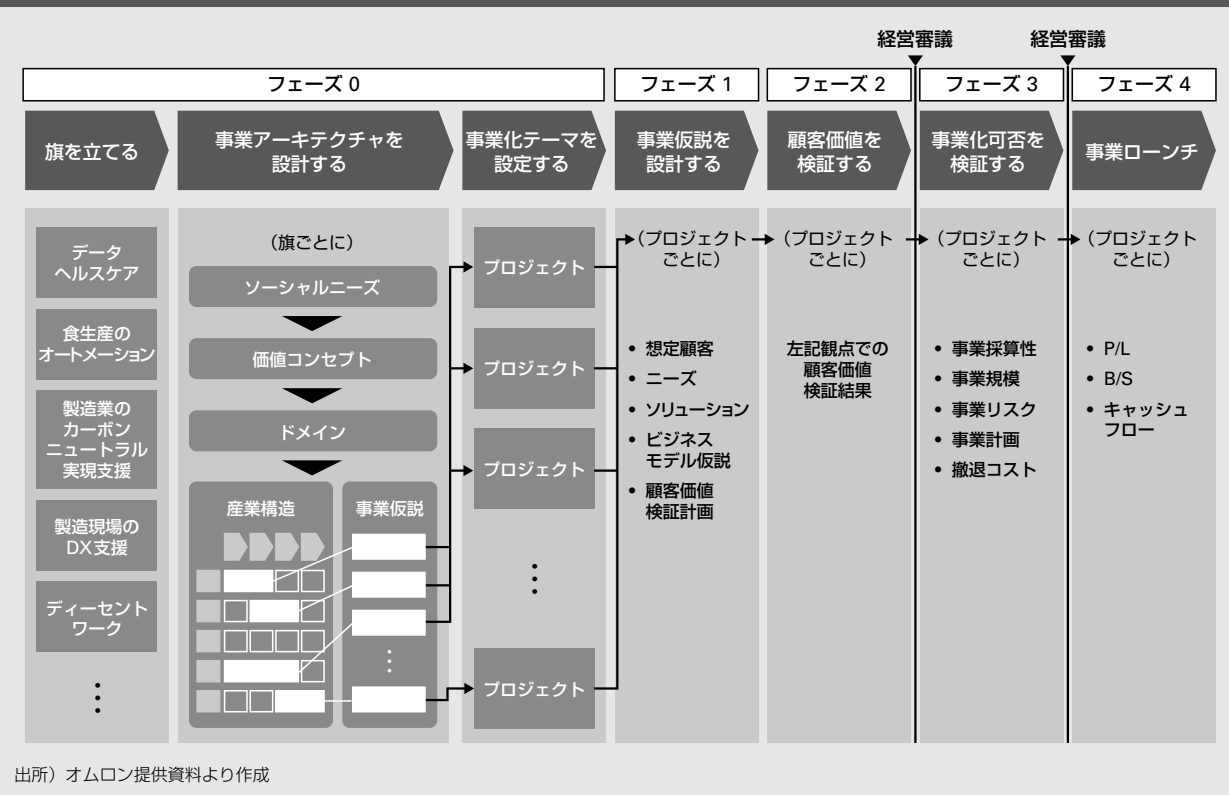


図3 オムロンにおける事業創造プロセスの全体像



管理・運営が文字どおり管理のための管理になってしまい、対象となった新規事業は自ずと硬直化してしまう。

そのような状況を踏まえると、同社が進めているように多産多死を前提に期間を定めて迅速に回すこと、仮説の間違いを発見することを成果と捉えること、事業化を決定したら思い切って権限移譲すること、といった運用がむしろ効率的であろう。

事業創造プロセスの開発には、まず、過去の成功体験から抜け出し、新規事業の創造に必要なプロセスを客観的に考え、実際に構築していくことが必要であった。IXIは外部から来た人材が多く、プロセス構築にも彼らが大きく寄与している。

加えて、オムロンの社名の下で事業を行う

ため、法務や品質管理の観点からリスクマネジメントの基準・考え方を反映させる必要がある。IXIには同社の法務部門、品質管理部門の人材が2～3年間在籍し、プロセス構築に参加している。ここで大事なことは、こうした人材が外部の専門家としてではなく当事者としてプロセスを一緒に進めていることである。

一般的に、法務部門や品質管理部門の人材は事業の外から客観的・専門的な助言をするものであるが、事業を推進するメンバーからすれば事業をスローダウンさせる存在として煙たがられる立場になりかねない。そこで同社ではそうした人材がIXIに異動し、メンバーとして考えることで、どうすればリスクマネジメントの観点を盛り込みつつ事業として

成立させられるか、そして、これまでよりもスピーディに進められるのかということをチームとして取り組んでいる。

IXIに異動する人材にとっても、どのような考え方で事業創造プロセスを進めるべきかを身をもって体験することができ、人材育成の観点でも大きな意義がある。実際、こうした人材からは「2～3年のIXI勤務の後は見える景色が全く異なる」という声が上がっているという。

IXIが取り組む新規事業創造では、長期ビジョンで掲げている社会的課題の解決をスコープとして打ち出している。ここでは、その中でもヘルスケア事業におけるJMDCとの協業、連結子会社化について述べたい。

オムロングループのヘルスケア事業は、血圧計などの製品を供給するだけでなく、生活習慣病由来の重症疾患発症を予防する「ゼロイベント」の実現を目指している。1961年にヘルスケア事業に参入して以来、同社は「家庭で健康管理をする」文化をつくり、社会に普及させてきたが、デバイスの提供だけでゼロイベントという壮大なビジョンを実現することは難しい。その実現には、医療従事者や保険者など、複数のステークホルダーとの協働が不可欠だからである。

また、特に日本は国民皆保険制度により医療費が安価なため、国民が自身の健康にお金をかけない傾向が強い。こうした市場環境から、デバイスを起点とした取り組みだけでは提供価値が限定的になってしまうという難しさがあった。同社のデバイスから抽出できるバイタルデータだけでなく、健康診断のデータや通院履歴などの医療データを組み合わせることでゼロイベント、ひいては予防医療促

進を実現できると考えた。そこで見いだされたのがJMDCなのである。

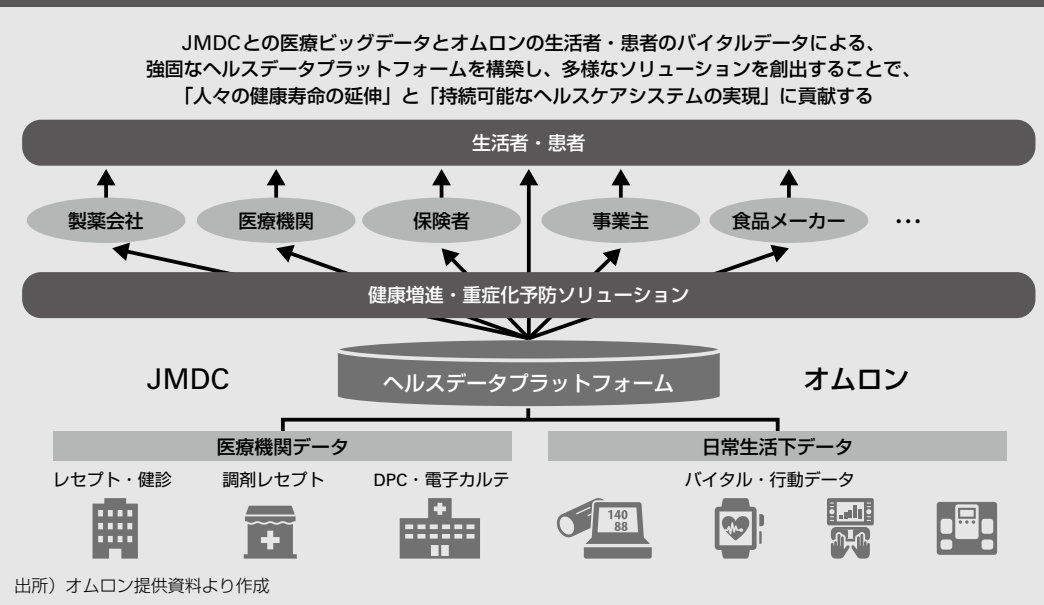
JMDCは、保険者支援サービスなどのヘルスビッグデータ事業を推進している。保険者支援サービスでは、主に健康保険組合に対して、紙・画像レセプトを含めたレセプトデータ、健診データ、台帳データなどをデータベース化し、保健事業ではそのデータを活用してPDCAを回すことを支援するさまざまなサービスを提供している。健康保険組合の加入者に対しては、PHR（パーソナル・ヘルス・レコード）サービスである同社開発の健康情報プラットフォーム「Pep Up」（ペップアップ）も提供している。これらの保険者支援の中で健康保険組合より利活用許諾を得て受領したレセプトデータおよび健診データを匿名加工し、1000万人を超える規模の医療ビッグデータを構築し、製薬企業、研究機関、生損保企業などに提供している。

こうした医療ビッグデータを持つJMDCとオムロンは、2022年2月に資本業務提携を発表し、オムロンがJMDCの株式を33%取得した。その後、オムロンは2023年9月から10月にTOBによる公開買付を行い、持ち分を54.57%まで引き上げることでJMDCを連結子会社としている。

前述の石原氏がJMDCとの資本業務提携において最も重視したことは、JMDCが実現しようとしているビジョンをいかにサポートし、その実現を速めるかである。2社の資本業務提携は、実現したい姿に対して共通のビジョンを持てることが重要だからである（図4）。

医療ビッグデータを起点に考えると、どのようなデータを獲得すればさらに予防活動に

図4 JMDCとオムロンのビジョン



つながり、ゼロイベント化に寄与できるかという発想に変わる。これにより、自社のデバ
イス起点のサービス提供から、データ起点の
製品・サービス提供への転換が実現してい
る。

こうしたデータに基づく健康への取り組み
を普及させるためには、個人への直接的な働
きかけだけではなく、企業を通じた情報発信
にも注力している。それがオムロンとJMDC
が発起人となって設立した健康経営アライ
アンスである。国民皆保険の日本では医療費が
安く、一人ひとりの健康意識は高くない。し
かし健保財政が逼迫し、かつ従業員の健康が
生産性の基本となっている企業となると話は
別である。

オムロンはJMDCとともに、同アライア
ンスを通じ、人的資本の重要性が叫ばれる日本
において、従業員の健康を通じた企業価値の
向上、企業健保の持続可能性の実現、データ
に基づく未病化への取り組みの普及を加盟企

業と協働で促進している。このアライアンス
は2023年6月30日に設立され、業界・業種・
企業の枠を超え、企業間、省庁や学術機関な
どとも連携して、健康経営の実践とソリュー
ションの開発・実装をリードすることを目指
している。設立時148社であった会員数は
2025年5月30日現在、481社となっている。

会員企業への各種セミナーを通じ、いかに
健康経営を推進するための課題を乗り越えら
れるか、経営層の健康経営に対する意識を高
められるか、健保と人事部門がコラボレーシ
ョンをして従業員の健康を高められるかとい
う視点から、情報発信活動を推進している。

(3) データソリューション事業本部

オムロンは、ヘルスケア事業から着手した
このようなデータソリューション事業への変
革を他事業でも実現しようとしている。そこ
で設立されたのがデータソリューション事業
本部（以下、DSB）である。DSBは事業部

門の組織であるが、既存の事業部門を変革するためにつくられたという側面を持ち、本社機能的意味合いも強い。ここでは本社機能として取り上げることとする。

DSB設立のきっかけは、2023年10月にJMDCがグループ会社となったことにより、JMDCの成長、オムロンとの協業推進の責任者を明確にする必要があったためである。

JMDCとの協業をリードしてきた石原氏の提案に基づき、2023年12月21日付で社長直轄部門として新設され、石原氏が本部長となった。前述したオムロンの長期ビジョンであるSF2030に掲げる3つの社会的課題を解決するには、データ活用が重要であるという考えの下、製品事業からデータを軸としたソリューション事業への転換を先導する組織として立ち上げられた。

データマネジメント力、データソリューション開発力に優れているJMDCと連携することで、ヘルスケアにとどまらず、ほかの事業ドメインが保有するデータをも活用し、ソリューション事業の事業機会を特定したうえで専任組織を設置し、事業開発と市場実装を進めようとしている（図5）。

次に、DSBの主な機能について述べる。

事業統括室は、DSB傘下の事業部門の戦略を統括し、事業部門であるビジネスカンパニーと連携し、同社のデータソリューションにおける事業機会を探索する。IXIと連携し、社外スタートアップとも共創し、データソリューション事業を高度化している。

コーポレートヘルス事業部は、JMDCのデータアナリティクスを活用し、社員の健康や生産性、エンゲージメントを向上させるような事業の創出に取り組んでいる。また、ヘル

スケアプラットフォームを活用した予防ソリューションの開発や、ヘルスビッグデータから見えてくる予防因子を捉えたソリューションの開発を推進している。

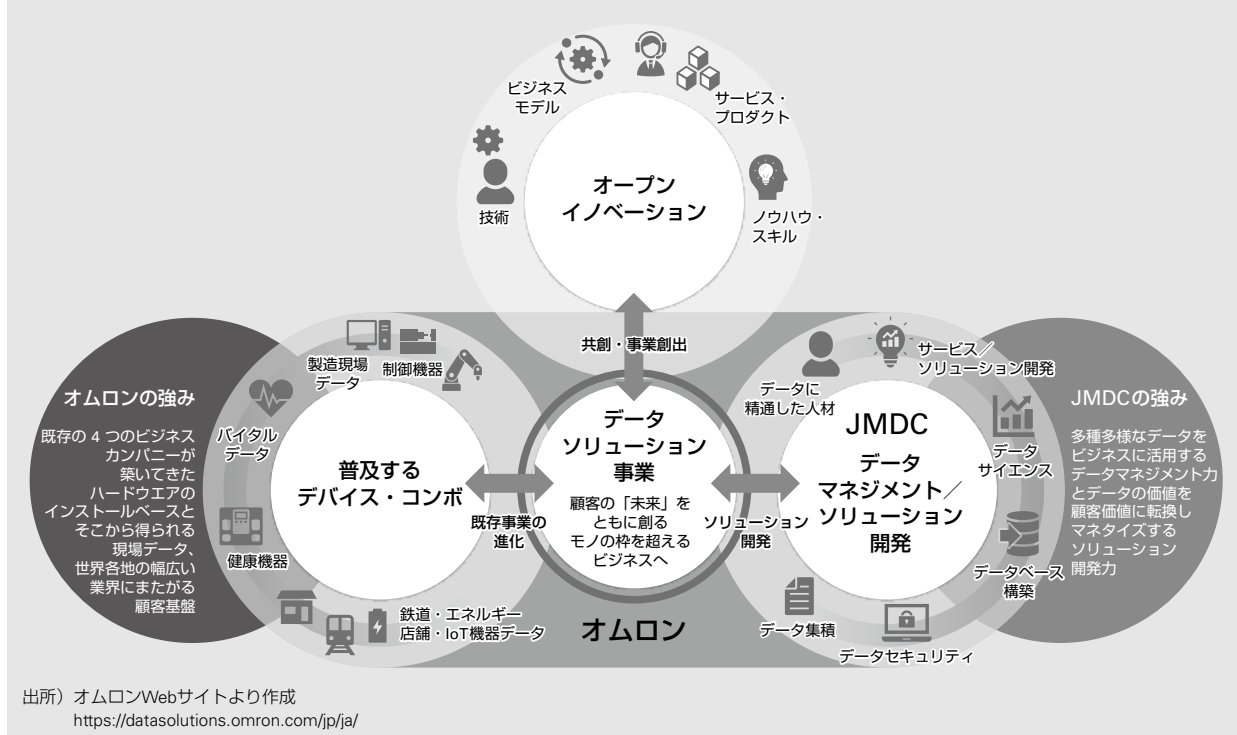
スマートM&S事業部は、データ分析・活用を軸に、AI技術、遠隔技術、その他の先端テクノロジーなどを活用し、流通やエネルギー、社会システムの価値と効率を高める新たなソリューション創出を目指している。公共輸送、交通安全、エネルギーなどのソリューションを展開するオムロンソーシアルソリューションズ、フィールドサービスを展開するオムロンフィールドエンジニアリングと連携し、社会的課題の解決につながるビジネスモデルを開発している。

このように、DSBが目指しているのはJMDCとの協業を通じて、オムロンの各ビジネスカンパニーがデータソリューション事業を推進できる企業にトランスフォームすることである。そこで石原氏が最も力を入れていることは、各カンパニーが同じ方向を向き、目的を共有することである。

DSBでは、データに基づく新たな事業機会を創出する際には、常に各事業部門と方向性や意識を合わせようとしている。DSBがJMDCのスキルやケイパビリティを活用するハブとなり、事業部門のマインド変革を進め、事業部門単独ではできない「コト」を起点として「モノ」の販売につなげる手法を模索している。

血圧計の販売を例にとっても、JMDCのケイパビリティを活用することで、単に血圧計測という機能的な「製品」起点で血圧計を販売するのではなく、血圧データを使ってユーザーの健康改善を啓発するような「顧客」起点での事業ができるようになる。これは、単

図5 オムロンにおけるデータソリューション事業本部の事業イメージ



に製品を販売してその対価を得るというビジネスモデルから、顧客に使い続けてもらうことで対価を得るというビジネスモデルへの変革であり、それにしただって商品戦略も大きく転換していくことになる。こうしたソリューション開発において、DSBと連携することは事業部門にとってもメリットは大きい。

このように、オムロンのIXI、DSBでは、既存事業ではなし得ないデータなど「コト」起点での事業開発を推し進め、オムロングループの事業変革を着実に前進させているのである。

2 | 三菱電機

(1) 企業概要

三菱電機は、FAシステム事業、社会システム事業、電力システム事業、防衛・宇宙シ

ステム事業を推進するインフラ事業部門、車載機器などを推進するインダストリー・モビリティ部門、空調機器や昇降機を扱うライフ部門、パワー半導体を推進する半導体・デバイス事業本部などで構成されており、2024年3月末決算時点の売上高は、5兆2579億円、グローバル従業員数は14万9134人のグローバルカンパニーである。

(2) デジタルを加速する

DXイノベーションセンターの設置

三菱電機は2025年4月にデジタルイノベーション事業本部を新設し、事業のDXと業務のDXを一体として加速させている。同事業本部の設立は、2022年に社長の漆間啓氏が発信した「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」を目指すという指針が発端となって

いる。

「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」とは、顧客のデータをデジタル空間に集約・分析するとともに、グループ企業内で共有・活用することで新たな価値を生み出し、顧客や社会の課題解決に還元しながら成長していく企業を意味する。そのために多様なデータを集約し、顧客の潜在的課題を把握して新たな価値を創出し、顧客や社会の価値へとつなげていかなければならない。

しかしながら、各事業部門が主体になってデジタル化を進めることは非常に困難であった。もともと製品販売を生業としているため、ハードウェア中心のビジネスという考えを変えることは容易でない。また、製品販売での成功体験が大きかっただけに、データを収集するための基盤やデータ分析をするといった、モノづくりとは異なるスキルを有する人材を確保・育成することは、事業部門にとってまったく新しい取り組みだったからである。

こうした企業の体質を変革するために、2023年4月につくられたのが「DXイノベーションセンター」である。同センターは上記デジタルイノベーション事業本部の設立に伴い、編入されたが、ここではまず、DXイノベーションセンター設立の経緯と役割について詳細に説明したい。

2022年5月末のIRにおいて、漆間氏は「循環型 デジタル・エンジニアリング」というコンセプトを発表した。DXイノベーションセンターはそれを受けた形で設立された。

同センターの役割などを説明する前に、まずは設立をリードした執行役員でセンター長でもある朝日宣雄氏について述べたい。

朝日氏は1988年入社後、研究開発からキャリアをスタートするが、情報電子研究所（現・情報技術総合研究所）に配属されて約半年後に当時の通商産業省の国家プロジェクトに出向となった。そこでは、他社や他機関の研究者が集まる研究センターにおいて、次世代の新たなUIコンセプトの研究として、メタウェア、エージェンシーモデルなどの提唱に携わった。こうした社外の人々との交流経験がそれまでの価値観をがらっと変えたという。

その後も朝日氏は、社長直下での特命プロジェクトなどにおいて、他社との連携、米国シリコンバレー企業との協業を数多く経験してきたが、その都度、世界が変わるスピードの速さを実感し、その感度に磨きをかけている。こうした経験はDXイノベーションセンターにおいても活かされているという。

朝日氏は、家電や空調機器を取り扱うリビング・デジタルメディア事業本部において、2018年から2019年にかけてIoTの事業化をリードしてきた。AWSと連携したIoT共通プラットフォーム「Linova（リノバ）」、家電の統合アプリ「MyMU（マイエムユー）」を立ち上げ、2021年1月に家電のIoT戦略を発表するなど、クラウドのプラットフォームを構築し、リビング・デジタルメディアの事業変革を手がけた。

この考え方は家電以外の既存事業にも大きな影響を及ぼしている。電力市場型パッケージソフトである「BLEnDer（ブレンダー）」やビル運用支援サービスのプラットフォーム「Ville-feuilleTM（ヴィルフィーユ）」はその典型例である。これらはもともと、既存事業部門が自らの手で、かつレガシーなアーキテク

チャーの下でソリューション開発しようとしていたが、クラウド基盤でのソリューション開発に舵を切り直すことができたのは、朝日氏が先行して行ったリビング・デジタルメディア事業本部での経験が大きく影響している。

2022年5月末に「循環型 デジタル・エンジニアリング」というコンセプトを発表した後に、DXによる事業変革を牽引する組織としてDXイノベーションセンター設立に向けた準備が開始された。朝日氏が中心となり、2023年1月に準備室を立ち上げ、同年4月の設立に向け人選を行った。その際、朝日氏は3つの方向性を打ち出している。すなわち、①製品中心から顧客中心への変革、②ウォーターフォールからアジャイル開発への転換、③ビジネスモデルとして機械販売からサービスモデルへの転換、である。

この考え方に賛同し変革を推進できる人材という観点から18人を選んで同センターは設立された。人選において朝日氏が最も重視したことは、既存事業の考え方に染まらずに変

革をリードできるということである。リカーリングモデルに転換するには、従来のしがらみにとらわれることなく強い牽引力で周りを巻き込む必要があったからである。

前述したように、同センター設立後、2023年5月のIRにおいて、「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」のコンセプトを発表したが、これは顧客から得られたデータをデジタル空間に集約し、分析を行うことでグループ内の部門・機能が強くつながり、それぞれ知恵を出し合うことで社会課題解決に貢献するというものであった。

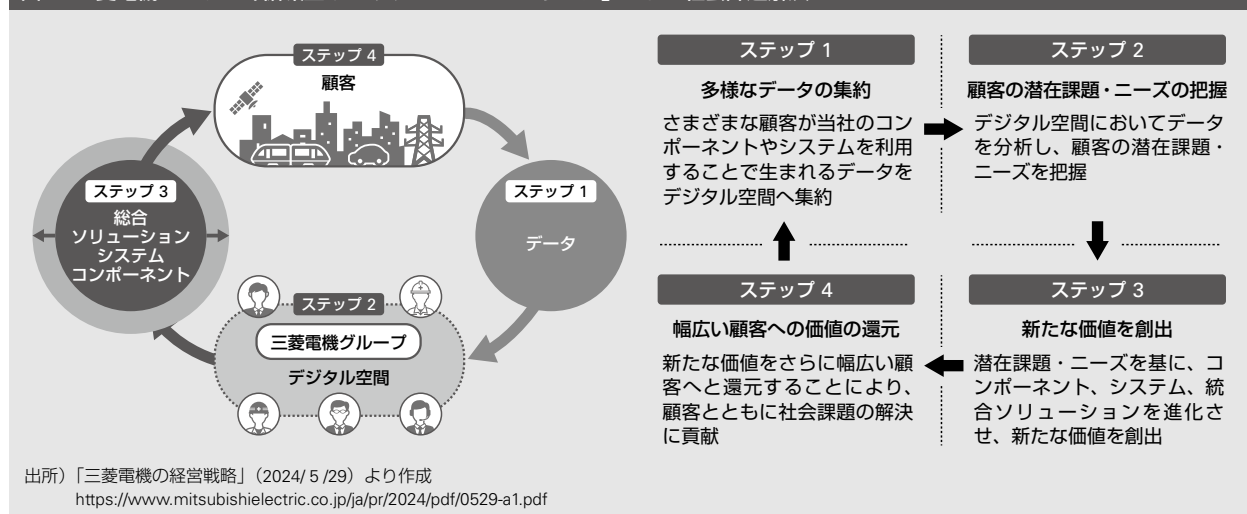
そのために、ステップ1で多様なデータを集約し、ステップ2で顧客の潜在課題・ニーズを把握し、ステップ3において新たな価値を創出し、ステップ4において幅広い価値へと還元するという事業創造ステップを発表している（図6）。

(3) ドメインの壁を超えて

価値創造を目指す「Serendie」

同じタイミングでデジタル基盤「Serendie

図6 三菱電機における「循環型 デジタル・エンジニアリング」による社会課題解決



(セレンディ)」のコンセプトも発表した（図7）。

「Serendie」は、偶然のめぐり合いがもたらすひらめきを意味するSerendipityと、同社がありたい姿としている「循環型 デジタル・エンジニアリング」のDigital Engineeringを掛け合わせた造語である。このことについて同社は「異なる領域の機器やシステム、データ同士の新たな巡り合い、脈々と培ってきた技術と限りない創造力により、顧客と社会に新しい価値を生み出し、活力とゆとりある社会の実現に貢献するものになる」と説明している。

このように「Serendie」を発表した背景には、広範な事業を持つ同社が製品別でサイロに陥る構造を打破したいという課題認識がある。その課題を解決するには、ドメインを超えた価値を生み出すことが必要であり、全社統一のブランドをつけることで、各事業のド

メインを超え、新たな価値を創出しようとしているのである。

同社では、データ活用ソリューション事業とデータ収集コンポーネント事業を「Serendie関連事業」と定義し、「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」を実現するための新たなデジタル基盤に位置づけている。Serendie関連事業は2023年度実績である売上高6400億円、営業利益率16%から、2030年度には売上高1兆1000億円、営業利益率を23%に拡大する計画である。この成長を実現するには、2023年の売上においてデータ収集コンポーネント事業の割合が7割、データ活用ソリューション事業が3割であったが、後者を飛躍させ、2030年には4：6にすることを目指している。

このような成長を実現するには、デバイスのスマート化が重要なポイントになると考えられている。また、データ活用ソリューション

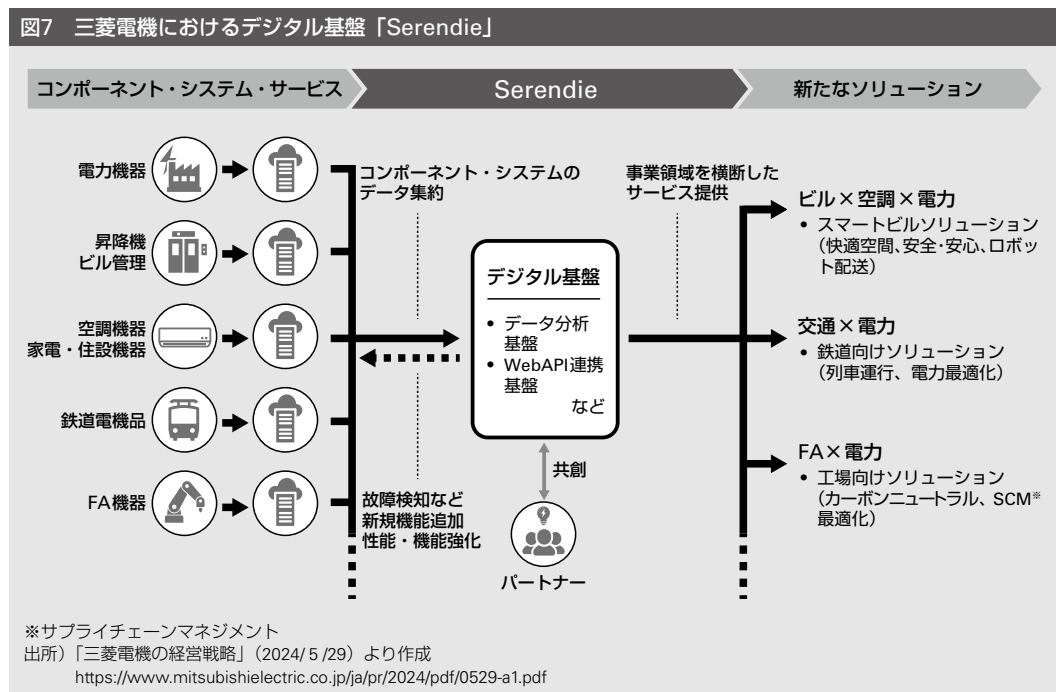
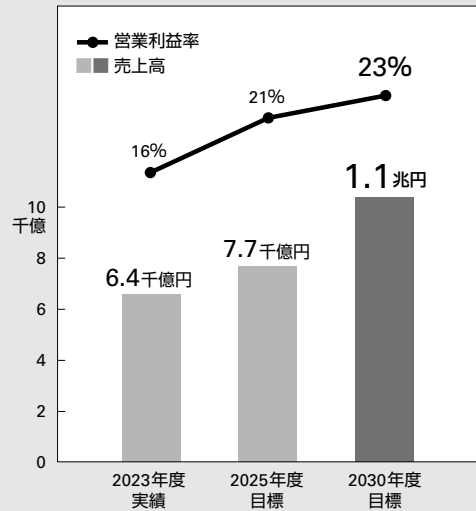


図8 三菱電機におけるSerendie関連事業の業績推移



出所「三菱電機の経営戦略」(2024/5/29)より作成
<https://www.mitsubishielectric.co.jp/ja/pr/2024/pdf/0529-a1.pdf>

Serendie関連事業

データを活用したソリューションおよびデータを収集するコンポーネントをSerendie関連事業と定義

データ活用ソリューション

統合ソリューション、当社の機器やシステムのデータを活用するソリューション、遠隔監視・保守サービス

- E&Fソリューション
- 加工機・数値制御装置リモートサービス
- 昇降機遠隔監視・保守サービス など

データ収集コンポーネント

データ活用ソリューションを提供するために必要となるデータを収集・通信する機能を持つコンポーネント

- シーケンサ
- CNC など

ンビジネスでは、同社の事業ドメインを合わせて、かつソフトウェアを中心とすることで、同社のハードの強みを引き出し、その事業の付加価値を高めようとしている（図8）。

Serendie関連事業に関連し、同社ではDX人材を強化することを発表している。具体的には、2023年度実績において6500人だったデジタル人材を、2030年度までには2万人に増大すると宣言している。また7種類のスキル要件を明確にし、アジャイル型の事業開発を行うことも発表している（図9）。

2024年7月の投資家向け説明会では、Serendie関連事業についてより詳細な発表を行っている。そこではまず、同社が外部からよく比較される日立製作所の「Lumada」との違いについて次のように説明している。

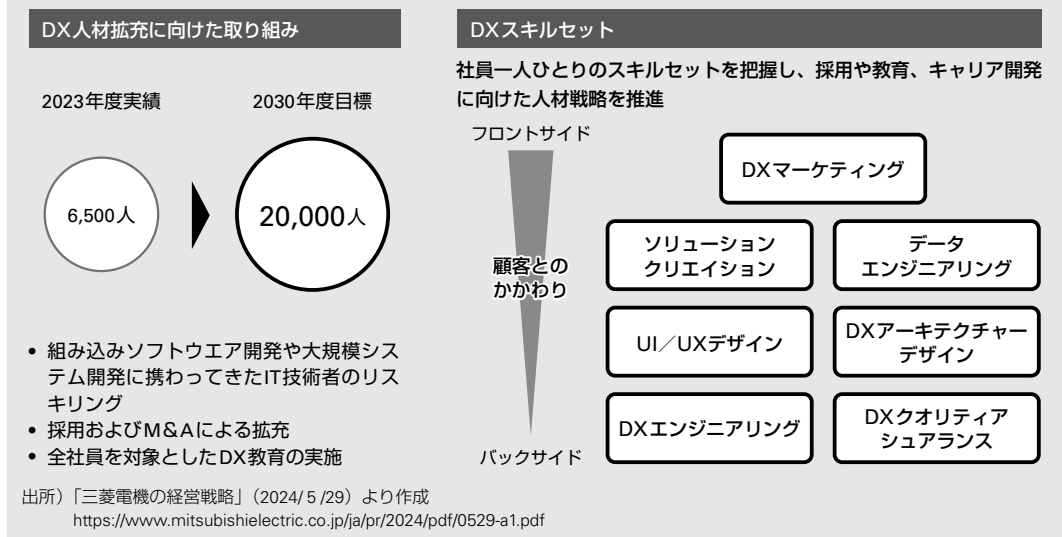
三菱電機は日立製作所とは異なり、IT企業ではないため、豊富なソフトウェア、制御技術エンジニアを有していない。そこで同社

は、ハードウェアの進化でビジネスを成長させる企業であることをあらためて定義し、ソフトウェア技術を活用し、それぞれの事業ドメインにおいてスマート化を進め、ソリューションを提供することでハードウェアの進化を成し遂げようとしている。

これまで同社は、電力機器からデータを収集する「BLEnDer」、昇降機やビル管理システムからデータを取得する「Ville-feuille™」、空調機器や家電、住設機器などからデータ活用する「Linova」、鉄道電機品領域のインフラとなる「INFOPRISM」、工場の各種FA機器データ活用する「e-F@ctory」などの各ハードウェア事業領域のクラウドプラットフォームを構築してきたが、「Serendie」の構築により、事業領域を横断したサービス提供を目指している。

こうしたビジネスモデル変革からはさまざまな成果が生まれ始めている。実際、FA領域では、製造現場のデータを収集・蓄積・共

図9 三菱電機におけるDX人材強化



有して、製造ロスや品質ロスの削減に向けて社内実証を行っている。同社の車載機器を製造している姫路事業所では、実証実験を繰り返した結果、生産・品質コスト削減、データ収集構築のリードタイム90%削減などの効果が表れた。そして今では、この成果を外販しようと考えている。

また、再生可能エネルギー電力の複数拠点間での自己託送や蓄電システムの最適な運用により、拠点ごとの脱炭素化目標の達成を目指している。具体的には、独自のクラウドサービス型ソリューションである「マルチリージョンEMS」を活用し、SCM（サプライチェーンマネジメント）の最適化を進めることにより、一拠点の範囲を超えて、生産全体の最適化を提案しようとしている。

ビル領域ではこれまでは製品中心に考えていたが、ビル経営の観点に立ち、カーボンニュートラルソリューションを提供する提案や、ビルオーナーにとどまらず顧客の顧客であるテナント、ビル利用者の快適性をいかに

引き上げるかという観点に立ち、データに基づくソリューション開発とハードウェアの刷新にも取り組んでいる。

(4) 社内外の人材による 共創活動を促進する場の提供

DXイノベーションセンターは事業構造の変革を推進するため、横浜にオープンイノベーションの拠点「Serendie Street Yokohama」を設立している。

2023年4月にSerendie Street Yokohamaの第一弾として横浜ダイヤビルディングに拠点を設立、2025年1月には隣接する横浜アイマークプレイスに社内外と広く共創活動を行うためのスペースをオープンしている。こうした場の設置は、社内外の人材が共創し、オープンイノベーションを加速させることが狙いであり、DX人材を育成する場としても活用されている。たとえば、スクラムプロジェクトを推進して短期間で顧客が抱える課題を見だし、PoCの実施・修正により顧客と価値

を共創する場としても活用されている。現在、横浜地区には約500人のDX人材が集結し、同社の風土改革を進めるとともにビジネスモデル変革を推進しようとしている。

DX人材の集約に関しては、これまでに朝日氏が携わってきた「IoT・ライフソリューション新事業推進センター」の立ち上げ経験などが活かしているという。同センター設立の際には技術者を中心に集めたが、そのときの経験を踏まえると、新規事業を担う人材が集結するセンターの設立には、商流や商習慣を加味し、販売チャネルへの仕掛けを丁寧に行うことが重要であるとあらためて認識したとのことである。そのため、DX人材を集約する際にも、その中核メンバーとして営業人材を加えることがポイントになると朝日氏はいう。

そこで創出されるソリューションに関しては、特に顧客との接点となる代理店などの顧客に近いレイヤーで起きている手間を、IoTを活用していかに解決するかという発想が大事であるという。また、「Serendie」でハードウェアと直接つながることによって創出される事業機会にはどのようなものがあり、それが実現することによって代理店にはどのようなメリットがあるのかについて、営業人材が正しく理解しておくことも必須であるとのことである。

DXイノベーションセンターがさまざまな変革を推進している中で、最大の変革はビジネスモデルの構築であると朝日氏はいう。そのためには、ハードウェアのように原価と利益という構成ではなく、時間積分で考え、現在の価値を考えたいうえで投資金額を決めることが求められるが、そのような意思決定を経

験したことはおろか、考え方を持っているメンバーすらまだ少ないという。

しかしながら同社では、「Fail Fast（失敗するだけではなく、失敗から学び、改良を重ね、価値を生み出すこと）」への企業文化変革を進めることで小さな成功を積み重ね、ビジネスモデルを構築する感覚を醸成しようとしている。その意味でも横浜にDXを牽引する人材を集結したことの意義は大きいという。

たとえば、FAシステム事業を推進する名古屋製作所からは約150人の人材が集結している。その人材は、名古屋製作所のモノづくりカルチャーを持ち込むのではなく、ほかの事業部門のメンバーと交流するスクラムプロジェクトに携わり、さまざまなことを吸収しながら自発的に変革しようとしている。

このようなカルチャーは、最終的にはFAシステム事業本部のカルチャー変革に大きく寄与すると朝日氏は考えている。これまでコスト低減を中心に考えてきた同事業本部が、スクラムプロジェクトでの成功体験により、顧客とともに新たな価値を創出するという考え方を持つようになった。この考え方を事業本部全体に広めることにより、事業のビジネスモデルを抜本的に変革しようとしているのである。

FAシステム事業本部の主力製品であるシーケンサー（PLC）は国内市場で6割のシェアを持つが、グローバル市場では、競合するロックウェル、シーメンスがソフトウェア化を加速し、クラウド事業化を推し進めている。こうした環境変化により、過去のラダー（PLCに書き込むプログラム）の資産を基に製品事業で勝つというビジネスモデルは成り

立たなくなっている。

このように突出して強い製品、高いシェアを持つFAシステム事業が率先して変革を推進することは、全社の変革にとっても多大な影響力を持つという。

三菱電機のDXイノベーションセンターは風土改革、DXで事業を変革する事業開発プロセス、事業部門間の連携など、事業部門のみでは成し得ない変革を推進し、その成果を生み出してきており、DXイノベーションセンターの流れを汲むデジタルイノベーション事業本部にも変革をさらに推進することが期待されている。

Ⅲ ビジネスモデル変革のための本社の役割

第Ⅱ章で見たように、ビジネスモデルを変革するうえで本社が果たす役割は大きい。その中でまず、どのようなビジネスモデルを目指すのかを本社が明確に定めることが求められる。

三菱電機は、漆間社長が2023年4月のIRで、「循環型 デジタル・エンジニアリング」というビジネスモデルを提唱した。社長が強いリーダーシップを発揮し、コンポーネントや製品の販売から、顧客の悩みを解決し、顧客と太くつながり続けるリカーリングモデルへの転換を宣言したのである。しかしながら、その意義を各事業部門が理解し、具体化までたどり着くことは容易ではない。

ここで本社に求められる役割は、目指すべきビジネスモデル変革の方向性を示したうえで、各事業部門が具体化を図る際に伴走するとともに、事業開発モデルや、デジタルでビジネスモデル変革を支援する仕組みや基盤を

構築することである。

ビジネスモデルを変革する際の本社に求められる役割について、本章では、①目指すビジネスモデルの明確化、②事業開発手法の構築、③リカーリングモデルに適した法務・品質管理の変革、④全社的なデジタル基盤・人材モデルの構築、⑤文化・風土変革、という5つの観点から説明する。

1 | 目指すビジネスモデルの明確化

本社の重要な役割として、自社の事業がどのようなビジネスモデル変革をすべきなのかを把握し、それを内外に向けて発信することが挙げられる。

ソニーグループは2012年から社長を務めた平井一夫氏がリカーリングモデルに転換した。これを受け、ゲーム事業ではプレイステーションがサブスクリプションという形で、またエレクトロニクス事業においても、バーチャルスタジオなど多くのリカーリングモデルを生み出している。このように、企業トップが強いイニシアティブを発揮し、それを宣言すること、そしてそれを発信し続けることが重要である。

もちろん、具体的な実装は事業部門が担うが、本社には企業トップが目指しているビジネスモデルを繰り返し発信することと併せて、事業部門がその新たなビジネスモデルを納得づくで推進できるようにサポートすることが求められる。このような本社（あるいは本社機能）が担うべき役割について次節以降、詳述する。

2 | 事業開発手法の構築

事業開発は製品開発とは大きく異なる。事

業開発では、顧客の課題を把握・整理して言語化し、解決方法を具体化することが求められる。このことについては、本社が主体となって事業開発の手法を構築しなければならないが、本社機能の内部に事業開発の経験者がいない場合は、外部から招聘することも検討すべきである。また、手法の開発にはデザイン思考の深い理解が欠かせないため、社内でのデザイン部門と連携することも有効である。

他方、事業開発の過程では関連する各事業部門の担当者を巻き込むことも重要である。それによって事業部門にいち早く理解してもらえるからである。

前述したように、リカーリングモデル、すなわち「コト」を中心とした事業を開発する際は、顧客が抱える問題や課題の把握と、その解決方法の仮説構築が必要であるが、そのためにあまり時間をかけ過ぎることは得策でない。市場の変化スピードが速いので、事業開始のタイミングを逃してしまうからである。

このように事業開発のプロセスでは柔軟な運用が求められる。ステージゲート法のように、一度決めた目標に固執してしまうと管理のための管理になってしまう。多産多死を前提に、失敗も成果と考えながら、早期の事業化に向けて迅速な運用を徹底することが重要である。

複数の事業を行っている企業は、このような事業開発手法に関する共通言語を構築・共有しておきたい。複数の事業部門が同じ顧客にサービスを提供する場合、社内で事業開発手法が共通化されていないと、定義や認識の違いから支障をきたしてしまうからである。たとえば日立製作所の「NEXPERIENCE」

というデザイン思考に基づいた事業開発手法は、同社のすべての事業部門で共通言語として活用されている。こうした手法を本社が主導して開発し、浸透させていくことで、市場や顧客起点での新たな事業機会を発見することが可能となる。また、新たなビジネスモデルを円滑に推進できるようになる。

3 | リカーリングモデルに適した 法務・品質管理の変革

リカーリングモデルに転換する際、サービス事業（コト）に製品事業（モノ）と同じ品質管理手法を用いてしまうと、うまくいかないケースがある。たとえば、ソフトウェアやクラウドサービスにハードウェアの品質管理基準を持ち込んだ結果、過剰に厳格な管理を強いることになり、問題解決に時間をかけている間に顧客のニーズが変わってしまったというケースが挙げられる。

オムロンでは、法務部門や品質管理部門の担当者がIXIに異動し、IXIのメンバーとして事業開発に参加している。そのメンバーは、実務経験を通じて、リカーリングモデルに適した法務や品質管理のあり方を学び、適切な対応のノウハウを蓄積している。コト事業における法務部門、品質管理部門は、本社機能として事業を客観的に管理することも重要であるが、この事例のように、それぞれの専門人材が事業開発主体に加わり、事業と伴走することで、より適切な管理手法の開発も期待できる。また、こうした専門人材のローテーションによって、法務部門や品質管理部門においてもリカーリングモデルに対する理解も醸成される。

4 | 全社的なデジタル基盤・ 人材モデルの構築

複数の事業を持つ企業が、デジタル技術を用いてリカーリングモデルに転換する際、各事業部門がそれぞれ人材募集やシステム開発を行うのは極めて非効率である。同じ顧客に対して複数の事業部門がそれぞれアプローチする場合、各事業部門が異なるシステムを構築してしまうと、クラウドシステム、サブスクリプションの課金の仕組みなどがまちまちでデータ連携が進まない。人材の面も同様に、リカーリングモデルの経験が少ない事業部門が人材を募集すると、要件定義が十分にできていないので効果が限定的になり、ノウハウや知見も分散してしまう。

この問題を解決するには、本社のサポートが不可欠である。デジタル基盤の構築については、前章で取り上げた三菱電機のDXイノベーションセンターのように本社機能が主導すべきである。そうすれば、顧客軸の発想

で関連する複数の事業部門が連携しやすくなり、全社的な価値共創を進めることが可能になる。三菱電機のビル×エネルギーや工場×エネルギーなどのように、異なる事業のかけ算から新しい価値を生み出すこともできるだろう。

人材募集に関しても本社主導で取り組むことが望ましい。まずは、本社の人事部門とDX推進部門が連携し、全社かつ事業部門横断で人材要件を定義することが重要である。具体的には、DX推進部門のトップが定める方向性を基にどのような価値を提供すべきかを固めたうえで、それを具体化するにはどのような人材がどの程度必要なのか（人材モデル×ボリューム）を明確にする。

社内人材に対する研修・育成も本社主導で実施することが望ましい。三菱電機のように人材を同じ場所に集めるのも一つの方法である。本社が具体化した人材モデルを基にしつつも、各事業で培ったユニークな経験・ノウ

表1 製品販売（モノ）とリカーリングモデル（コト）の違い

項目	小項目	製品販売（モノ）	リカーリングモデル（コト）
価値の源泉	事業着想	製品	顧客理解
	収益源泉	量産コスト	データ蓄積とアルゴリズム
	時間軸	減価償却	時間とともに増加
	コア技術	すり合わせ	IoTとアナリティクス
価値のつなげ方	顧客との関係指標	シェア	継続率
	ROI	規模の経済	ネットワーク効果
	SCM	垂直統合	水平分業
組織	意思決定	合議	データドリブン
	組織管理	MBO*	OKR*
	ブランド	権威的	透明性

※MBO（Management by Objectives）：目標による管理（社員自らが目標を設定）

OKR（Objectives and Key Results）：目標と主要な結果（組織が一丸となって目標達成を目指す）

ハウを共有することで、より深みのある人材が育成できる。

5 | 文化・風土変革

製品販売（モノ）とリカーリングモデル（コト）とでは、求められるカルチャーが根本的に異なる（表1）。製品販売は厳格な品質管理体制の下、ウォーターフォール型の意思決定を行うため、権威的カルチャーが形成されやすい。一方、リカーリングモデルはソフトウェア開発やクラウドサービスを伴うため、失敗を恐れず試行錯誤を繰り返し、成功の確率を高めていく「Fail Fast」の文化が求められる。

ところが、これらの異なるカルチャーを同じ企業の中に持ち合わせることは決して容易ではない。そこで三菱電機が実施したように、複数の事業部門の人材を1カ所に集めてスクラムを体験させ、新しいカルチャーを現場で根づかせる手法が有効である。他部署の成功体験から学び、自らも挑戦しようという意識が人材に芽生えれば、元の所属部門にもよい影響を与え、新しいことにチャレンジしてみようという文化の浸透につながる。

本社がそのための仕組みを構築したとしても、企業の文化や風土が古いままではビジネスモデルの変革は実現しない。その際は、自社が元来持っていた強みを再確認してみるのもいい。三菱電機はFA機器市場で高いシェ

アを獲得しているが、その源泉となった2つの強み、「コンポーネント技術の高さ」と「顧客に対する忠実な姿勢」を再認識したうえで、文化・風土の変革を進めている。その際は、経営者が中心となって「何を残し、何を変えていくのか」を議論することが重要である。

データに基づくリカーリングモデルを構築するには、透明性高く意思決定できる体制や、パートナー企業と協働で価値を提供する仕組みが不可欠である。そのためには、従来の垂直統合型の組織ではなく、ネットワーク型で水平分業型の組織に変えなければならない。こうした体制の変革自体が、大きな文化・風土変革といえる。

日本企業は、このビジネスモデル変革によって大きな成長ポテンシャルを得られるはずである。そのためには、本章で掲げた5つの役割を果たせるよう、本社機能のトランスフォーメーションを急がなければならない。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）フェロー

米国公認会計士、中小企業診断士

専門はイノベーション、組織構造改革、PURPOSE & VALUES策定、買収統合、PMI、自動車、精密、電機、重電などの製造業における中長期経営計画策定、事業戦略策定など