第４回　ビジネスモデル変革と企業文化変革



青嶋　稔

CONTENTS

Ⅰ　ビジネスモデル変革における問題点
Ⅱ　先行事例
Ⅲ　ビジネスモデル変革に向けた企業文化変革

要約

1　中期経営戦略などにおいてソリューション事業へのビジネスモデル変革をうたっている日本企業は多いが、モノづくり事業をベースとした企業文化のままでは、ビジネスモデル変革はおぼつかない。ビジネスモデル変革と企業文化変革は不可分な関係にある。

2　ビジネスモデル変革が進まない問題点としては、①不明確なビジネスモデル、②事業評価や意思決定の仕組みの不全、③業務プロセス再編・組織能力開発の機能不全、④組織文化の対立構造、が挙げられる。

3　上記の問題を解消するために、ビジネスモデル変革と企業文化変革の連動を実現している先行事例として、コマツと日立製作所を紹介する。

4　ビジネスモデル変革に向けた企業文化変革を実施するには、①目指すビジネスモデルと求められる企業文化の明確化、②企業文化変革に向けた場づくり、③成功事例を広める仕組みづくり、④ビジネスモデル変革に向けた適正なKPIの設定、が必要となる。

Ⅰ ビジネスモデル変革における問題点

自社のビジネスモデルに関して成功体験を保持している日本企業では、その体験が企業文化の基盤になっていることが多い。とりわけ製造業では、統計学者のW・エドワーズ・デミングによる品質管理指導の下、品質改善の過程で高水準の成果を上げており、その成果は世界中から高く評価され、ベンチマークの対象ともなった。

しかしながら昨今は、製品の品質の高さだけではもはや競争優位を維持できなくなっている。その要因として、中国や韓国などの企業の製品の品質が日本企業に追いついてきたことが挙げられる。たとえば、半導体分野で日本企業は台湾のTSMCに大きく後れを取り、自動車分野では韓国の現代自動車が米国などの世界市場でシェアを伸ばしている。スマートフォンや家電では韓国のサムスン電子が日本勢を圧倒している。加えて中国企業の成長も目覚ましく、自動車ではBYD、家電ではハイアール、建設機械では三一重工などが勢力を増し、かつて日本企業が強みを発揮していた分野でも日本企業が駆逐される現象が見られるようになった。

このような危機感を背景に、日本の製造業は従来の製品販売型（製品売り切り型）の事業から、製品・サービス・ソフトウエアを組み合わせ、顧客のLTV（ライフタイムバリュー）を高めるリカーリング型へとビジネスモデルの転換に取り組んできた。ところが現状では、想定したような成果を上げられていない。

その理由として、戦略や組織をリカーリング型に転換してもそこに携わる人材やルール、判断基準が連動できていないことが挙げられる。たとえ経営者が方向性を打ち出しても、実行主体である現場が動けない／動かない状態になっているのである。

その背景にある原因として、目指すビジネスモデルと企業文化が整合できていないことを指摘したい。戦略や組織、システムといったハード面だけを整備しても、それを実現する経営スタイル、スキル、価値観、人材といったソフト面が伴わなければ､変革は難しい。

たとえば、垂直統合型の企業文化を持つ企業が、ソフトウエアやサービス事業を中心としたアジャイル型のビジネスモデルを目指しても、長年染みついてきたハードウエアの品質管理手法に代表されるような、ウォーターフォール型の企業文化を変えなければ、うまくいかないことは明白である。これまで重視してきた「品質は絶対」というウォーターフォール型の価値観を保ちながら、その一方で早い段階で一度失敗し、そこから学び、修正するというアジャイル型の考え方を取り入れることは容易ではない。単に両立が難しいだけでなく、両者の価値観を対立軸で捉えてしまう傾向があり、企業文化の変革をより難しくしているからである。

これは、マッキンゼーの7Sでいうところのstrategy（戦略）、Structure（組織構造）、System（社内の仕組み）といったハード面を変革してもShared Value（価値観）、Style（経営スタイル・風土）、Staff（人材）、Skill（組織能力）といったソフト面が伴わなければ変革が進まないことを意味する。こうしたソフト面の根底にあるのが企業文化である。

企業文化は、組織が持つ価値観や暗黙のルール、コミュニケーションスタイルや自発性

といった深層にあるメンタル要素と密接にかかわっており、戦略や制度といった外形的な要素を改めただけでは簡単には変わらない。今回のテーマであるビジネスモデル変革を含め、企業がさまざまな変革を成功できるかどうかは、企業文化を継続的に進化させ、自律的に動く組織に変えていけるかどうかにかかっているのである。

このようなビジネスモデル変革がうまくいかない原因を、企業文化の観点からあらためて整理すると以下の4点が挙げられる。

1 ｜ 不明確なビジネスモデル

ソリューション型ビジネスという言葉がよく使われるが、実はその定義が明確になっていない企業が多い。ソリューションとは何を意味するのか、セット販売はこれに該当するのか、顧客が抱える課題の本質を掘り下げて解決することまでを含むのか、といったように不明確な部分も多く、ビジネスモデルがしっかりイメージできていないのである。

ソリューション型ビジネスをしようとすれば、まず、顧客が抱える課題に対して、自社がどのようにアプローチし、どのような解決策を提案するかを具体化しなければならない。さらに、そのアプローチや解決策が顧客にとって本当にMUST HAVE（不可欠）なのか、それともWANTS（あれば便利）なのかを検証しなければならない。

提案した解決策はWANTSではあるがMUST HAVEではないかもしれない。その場合、顧客はその提案に賛同してくれるかもしれないが、投資対象としては見なさないだろう。このような検証と軌道修正を繰り返し、ビジネスモデルを構築するのである。

つまりビジネスモデル変革においては、検証を重ねながら軌道修正し、目指すビジネスモデルを明確にしていくことが不可欠である。アジャイル型に近いアプローチであるため、ウォーターフォール型になじんできた日本企業は決して得意とはいえないが、変革を実現するためには、これまでとは異なるアプローチを積極的に取り入れることが求められる。

2 ｜ 事業評価や意思決定の仕組みの不全

ビジネスモデル変革に際しては、組織に価値観の大きな転換を求められる。組織として何を重んじているのか。たとえば、製品の品質で差別化を図るのか、それとも顧客の課題解決を目指すのかによって意思決定の考え方も変わってくるはずである。ところが、ビジネスモデルの変革やそれに伴う価値観の転換に応じて、意思決定の基準や事業、人材に対する評価基準を転換するまでには至っていないケースが多い。KPIはその典型例といえよう。目指すビジネスモデルの内容によって変革に要する時間や投資額は異なってくるため、その変革の成否を判断するKPIも当然、一様でないはずである。

たとえば、リカーリング型のビジネスモデルであれば、当初はプラットフォームやIoTのシステム構築に多額の投資が必要なため、従来どおりにPL指標だけで評価すると利益を上げられない事業として早々に打ち止めになってしまいかねない。よって、このビジネスモデルの成否を判断するには、すぐには黒字化しないことを前提とした新たなKPI、たとえば、加入者数や継続率といった指標の設

定が求められよう。その指標によって、将来の黒字化に向けてどれくらいの新規ユーザーを獲得し、離脱せず継続利用されているかを見ることができるからである。

リカーリング型に転換するならば、このように、継続的に利用してもらえるような顧客体験を重視した価値観を持ち、意思決定の仕組みも新たな価値観に適応させる方向性で進化させなければならない。にもかかわらず、事業評価や意思決定の仕組みの転換までできているケースはまれである。

3 ｜ 業務プロセス再編・組織能力開発の機能不全

ビジネスモデルを変革するには、業務プロセスの再編と組織能力の開発が不可欠であるが、その状態にまで達している企業は決して多くないと筆者は考える。

ソリューション事業に転換する場合、業務プロセスの再編内容としては、顧客が抱えている課題を把握し、理解するプロセスや、求められる状態（仮説）を試行錯誤するプロセス、それを形にして検証するプロセス(PoC)、新しい製品・サービスをローンチするプロセスなどがある。そして、それらを言語化・明文化して組織に落とし込まなくてはならない。組織として、顧客が抱える課題を引き出し、可視化する能力が求められる。

また、課題に対峙する際も、顧客との共感を醸成しつつ、顧客と協働して課題解決に取り組む能力が求められる。そこでは、個々のスキルアップだけでなく、組織としての能力の転換が必要になる。それらに対応できる人材要件を具体化しておく必要もある。しかしながらそうした課題に対応できているケースは多くない。

再編した業務プロセスの明文化や求められる能力を組織能力として開発すること、その中で個人の役割や要件を具体化することは、企業文化変革とは強い関係がある。どのような仕事の仕方をすればビジネスモデルを変革できるのかを言語化できれば、組織や個人に求められるものが明確になり、それを日常的に繰り返すことにより、企業文化も変革されることになる。

4 ｜ 組織文化の対立構造

最後に、よく見られるのが組織文化の対立構造である。リカーリング型などソリューション事業を進める新たな部隊を、従来どおりの製品を開発・製造・販売する部隊から独立した形で配置すると、それまでの企業文化は残ったまま、全く異なる組織文化が併存している状態となる。これではソリューション事業を全社的な事業にすることはできない。ソリューション事業はその企業の事業の本流ではなく、小さな事業にとどまってしまうだろう。しかし、両者を無理に融合させようとするのも難しく、ややもすれば対立構造を生んでしまう可能性もある。

品質に対する考え方も、製品事業部とソリューション事業部ではそれぞれ重視するポイントが異なる。製品事業部では品質管理的な思考が中心にあるのに対して、ソリューション事業部ではコトとモノを組み合わせたサービスを提供することから、自社都合よりも顧客体験が思考の中心にある。提供する製品が顧客の期待に沿っているかなど、基準はあくまでも顧客側に置かれる。この視点だけを見ても、両者が融合することは容易ではないこ

とが分かる。

本来であれば、製品事業部が有する販売チャネルやサービス網は、ソリューション事業部にとっても有益な資産になるはずである。ソリューション事業にビジネスモデルを変革する際には、上記のような対立構造を回避するために、お互いの文化を受け入れ、理解し、融合点を見いだしていかなければならない。

Ⅱ 先進事例

1 ｜ コマツ

(1) 企業概要

コマツは、建設・鉱山機械、ユーティリティ（小型機械）、林業機械、産業機械などの事業を世界で展開している。2025年度の売上高は４兆1328億円、営業利益は5673億円のグローバル企業である。

(2) ビジネスモデル変革

コマツは1921年に設立された大手建機メーカーであるが、その歴史の中で数度の経営危機をくぐり抜けてきた。特にインパクトが大きかったのが、1960年代、政府の「資本自由化大綱」に伴う米キャタピラー社の日本進出による危機であった。

1963年、日本にキャタピラー三菱が設立された。1965年に発売されたキャタピラー社のブルドーザーは耐久時間がコマツ製品の約２倍であった。この圧倒的な差から、コマツは徹底的に品質管理やモデルチェンジを行い、キャタピラー社製品を品質で凌駕することを目指した。その活動の成果が実り、コマツは1964年にデミング賞を受賞した。デミング賞は一般社団法人日本科学技術連盟（日科技連）がTQM（総合品質管理）の進歩に功績のあった民間の団体および個人に授けるものである。

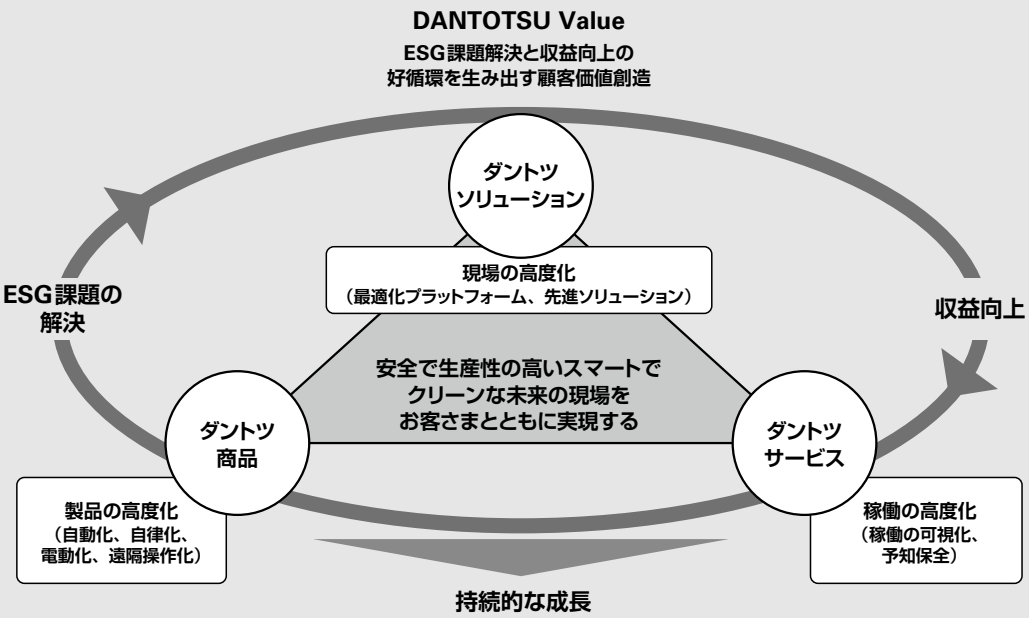
受賞を機に同社は、グローバルでキャタピラー社との競争に臨むことができる経営基盤を確立した。2001年に坂根正弘氏が社長に就任し、当時開発していたIoT技術を活かした遠隔機械管理システムであるKomtrax（コムトラックス）を標準装備することを決定した。GPSの位置情報のほかにエンジンコントローラーやポンプコントローラーから情報を集めることで、その機械の現在位置、稼働中か休止中か、燃料の残量などの情報を取得し、コマツのセンターにデータを送る仕組みが可能となった。同社は当時、創立以来の赤字と厳しい状況ではあったものの、坂根氏は建機から取得できるデータを利用することによるサービス性向上などのメリットを勘案し、遠隔監視の要素を加えたKomtraxの標準装備という英断を下したのである。

同社は赤字に陥っていた状態を脱し、「ダントツ商品」すなわち、環境、安全、IT、経済性の観点で他社が数年かけても追いつけない製品を生み出すことによって再度成長軌道に乗せることに成功した。

さらに、次の野路社長時代にはKomtraxを用いて「ダントツサービス」の推進を牽引している。これらの活動により、「ダントツ」を進化させている（図１）。

コマツは、坂根氏（2001年～2007年）をはじめ、野路國夫氏（2007年～2013年）、大橋徹二氏（2013年４月～2019年３月）、小川啓之氏（2019年４月～2025年３月）の４代にわたって「ダントツ商品（製品の高度化）」「ダ

図1　コマツの「DANTOTSU Value」



出所）コマツのWebサイトを基に作成
https://www.komatsu.jp/ja/newsroom/2022/20220428_4

ントツサービス（Komtraxによる稼働の高度化）」「ダントツソリューション（現場の高度化）」、そして「ダントツバリュー（新たな顧客価値）」と次々と新たな価値を創出してきた。それらによって、一貫して安全性の高いスマートでクリーンな未来の現場を顧客とともに実現しようとしている。

同社の「ダントツ」による変革にとって大きなチャレンジとなったのが、建機という重点事業からの脱却である。建機からデータを取るだけでは限界があることが理由であった。土木施工全体を見ると、建機から得られるデータはその一部でしかない。そこで同社は、建機の稼働の高度化にとどまらず、施工現場の稼働の高度化を目指した。そこからの試行錯誤の結果、2015年２月には「スマートコンストラクション®」の提供開始を発表したのである。

スマートコンストラクション®は、建設生産プロセス全体のあらゆるデータをICTで有機的につなぐことで、測量から検査まで現場のすべてを可視化し、安全で生産性の高いスマートな未来の現場を創造するソリューションである。また、同社は2021年にはアースブレインを設立し、土木施工現場を起点とした事業を創出、ハードウエアに引っ張られない事業の展開を加速させている。

スマートコンストラクション®を推進するため、歴代の社長は一貫性を持った方針で事業をリードしてきた。大橋氏はスマートコンストラクション®のコンセプトを立ち上げ、小川氏はそれをコマツ本体ではなく、「出島」としてのアースブレインに託し、ハードウエア文化の強い同社の常識・慣習にとらわれないところで事業展開を迅速に推進している。

現社長の今吉琢也氏は、コマツ全体がソリューション事業を展開することへのコミットメントとしてソリューション本部を立ち上げ、アースブレイン会長の四家千佳史氏を本部長にすることで、同社の事業全体をソリューション側に向けて大きくシフトさせた。

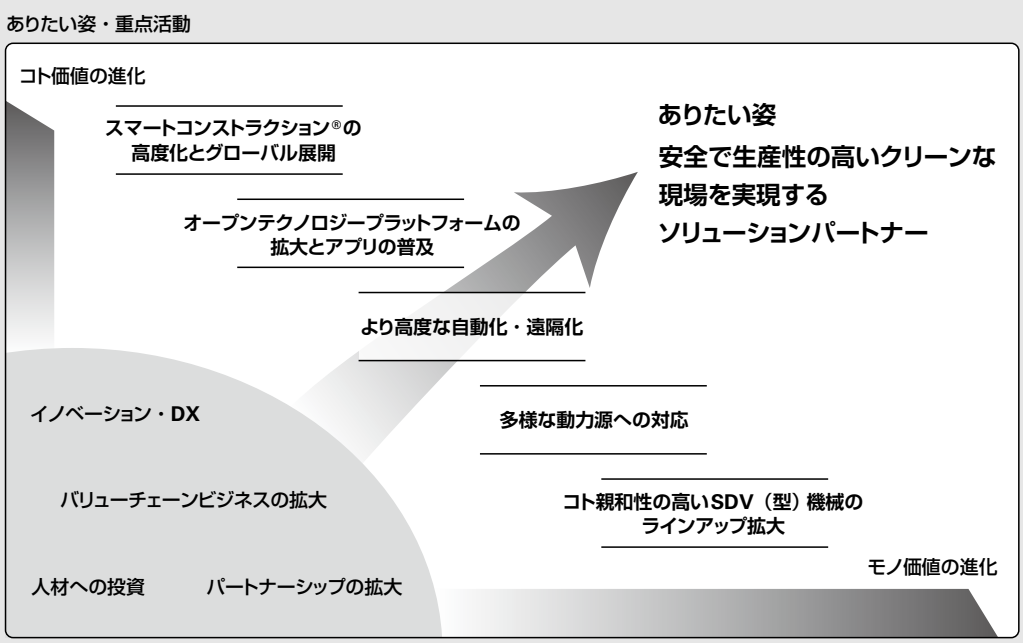
このような変革が実現した背景として、技術革新、とりわけ建機がSDV（Software Defined Vehicle）化したことが大きい。これによってハードウエア（モノ）とソフトウエア（コト）は不可分になり、全社を挙げてソリューション事業に取り組むことが不可欠であるという共通認識が生まれた。ソフトウエアやソリューションの考え方だけでは、従来からのコト事業を進化させることはできない。同社はソリューション事業を、モノとコトの融合（モノ×コト）、つまり、ハードウエアとソフトウエア、サービスを融合させながら推進すべきと考えている。

2025年４月に社長に就任した今吉氏は、2025年から2027年の中期経営計画において「Driving value with ambition 価値創造への挑戦」を掲げ、コト価値とモノ価値をともに高めることで「ありたい姿」を実現しようとしている（図２）。

その橋頭堡として、2024年12月にはSDV対応の油圧ショベル「PC200i-12」を日本市場で先行発売し、その後、海外市場向けに「PC220LCi-12」を展開した。このことを通じて、ソリューション事業を全社で推進する気運は着実に高まっていた。

SDV化に関しては、鉱山機械領域においてApplied Intuition社と次世代の基幹技術となるSDVアーキテクチャと自動化車両プラットフォームの開発に関する協業を開始している。このように、モノ事業とコト事業の融合は、土木、マイニングなどの領域にかかわらずコマツ全社にとって喫緊の課題となった

図2　コマツの「ありたい姿」



出所）コマツのWebサイトを基に作成
https://www.komatsu.jp/ja/newsroom/2025/20250428_2

のである。

同社は前述のようにソフトウエアやサービスソリューションを組み込んだ建機を本格的に販売開始し、コト×モノによる品質保証の考え方を広めている。具体的には、高精度の作業を容易にする最新の3D施工機能や安全サポート機能に加え、施工管理のデジタルソリューションであるスマートコンストラクション®の一部アプリケーションを標準装備している。これによって、顧客のICT施工ニーズにきめ細かく対応し、人手不足や安全性・生産性向上といった課題解決に取り組んでいる。

一方で、SDV対応の製品開発に伴い、ソフトウエア分野ではさまざまな性能の短期間でのアップデートが求められるようになった。ウォーターフォール型で品質管理をするハードウエアとの時間サイクルのギャップは徐々に放置できない状態になってきた。「スマートコンストラクション®すなわちソリューション事業は特別なもの」という考え方では限界が生じてきたのである。

この点について、スマートコンストラクション事業を開始・推進し、現在はソリューション本部長として同社のソリューション事業全体を率いている四家氏は、次のように語っている。

「ウォーターフォール型のモノづくりの考え方とアジャイル型で進められるコトづくり、すなわちソフトウエア開発の考え方は大きく異なるのは当然である。そこで大事なのが、どちらがよいということではなく、コマツが掲げるありたい姿、すなわち『(顧客が理想とする) 安全性の高いクリーンな現場を築くうえでのソリューションパートナー』を実現するという共通認識である」

その実現に向けて相互にリスペクトしつつ活動していくことが必要であるという。会社全体がソリューション事業を目指さなければ、顧客の理想の姿を実現することはできない。そこで、生い立ちが違うモノ事業とコト事業の双方が顧客軸で考えるようになるには、企業文化変革が不可欠なのである。

このような同社の変革を推進する両輪が、ソリューション本部と品質保証本部である。まずソリューション本部の活動内容を説明する。

コマツは、前述したデジタル施工、スマートコンストラクション®のコンセプトを大橋社長時代に発表し、デジタル施工の専門会社アースブレインを小川社長時代に設立している。このアースブレインの会長である四家氏が、現在、ソリューション本部を率いている。コトを見ていたトップが、モノとコトの接点、具体的には、建機というハードウエア事業とKomtraxなどによるソリューション事業を一体で見ることとなったのである。

コマツは前述したように、スマートコンストラクション®を通じて、顧客の施工現場から得られる地形、人、機械、材料に関する情報をデジタル化し、施工現場の生産性を向上しようとしている。これにより、人手不足の問題に直面している施工現場において、熟練オペレータがいなくても安全かつ効率的な施工が可能になっている。その中で四家氏がチャレンジしたのは、コト事業の品質保証とモノ中心に考えていた建機ビジネスの品質管理の融合である。

同社が目指すのはモノ×コトでの事業強化である。そのポイントは、モノからコトへの移行ではなく両方を強化するという点にある。四家氏の考える「モノ×コト」とは、コ

ト（顧客にとっての土木施工のあるべき姿）の体現である。顧客の期待に応えるためには、品質保証の考え方に対するチャレンジが必要となってくる。つまり、モノとコトの交点をより一層深めなければならないのである。

一方で、中国の建機メーカーの追い上げはすさまじく、三一重工業の建機の品質は年々高まっている。

このような競争環境において、多くの日本の製造業は高品質のハードウエアによる差別化戦略の下、競争領域をハイエンド品に移してきた。しかし、結果として対象とする市場が縮小したばかりか、コスト競争力で上回る中国メーカーに太刀打ちできなくなってきている。太陽光パネルや車載電池などがその典型例といえる。

こうした状況において、コマツはモノ×コトで中国メーカーに対抗しようとしている。そこでは、コト起点でモノ（ハードウエア）を考えることが一層求められる。すなわち、品質保証によって同社が顧客体験をどれほど高められるかにかかっているのである。

建機におけるモノ×コトという意味では、同社はKomtraxの技術を基盤にしつつ、各種建機の稼働情報、健康状態、修理履歴を一元管理し、顧客の生産性向上やライフサイクルをサポートしようとしている。さらに、こうしたデータを活用し、顧客の燃料費の削減やメンテナンスの最適化、故障の未然防止を提案するなど、建機の稼働の最大化を図っている。他方、こうしたライフサイクル管理を前提として、顧客の使用データ、その後の品質、サービスデータを分析すれば、製品開発に活かすこともできる。さらに販売後も部品販売、保守といったアフターマーケットを効率的に推進できる。

モノづくりにはもともと品質管理という考え方が強い。工場が決めた基準を徹底するという考えである。それに対して、同社の常務執行役員でもある品質保証本部長の成瀬真己氏が大切にしているのは、品質管理ではなく品質保証である。品質保証は顧客の期待に応えるということである。つまりその基準は顧客側にある。同社において品質保証の考え方が求められるのは、何も品質管理にこだわりを持つ開発部門や工場にとどまらず、サービスや営業、アフターマーケットなどバリューチェーン全体にもその姿勢は広まっている。

同社がこのようにモノ×コトによる企業文化変革を推進できる背景の一つに、コマツウェイの「ブランドマネジメント（BM）」という考え方がある。さまざまなステークホルダーが存在する中で「企業価値を創る人」と「企業価値を評価する人」に分類した場合、同社では前者を担うのは従業員、協力企業、販売・サービス店、後者は社会、株主、投資家、メディアなどと位置づけているが、両方の役割を担うのが顧客であると考えている。顧客は、同社の企業価値をともに創り、評価し、そして成果としてリターンを与えてくれる存在と捉えているのである。

同社にとってBMは、あくまでも顧客視点であり、BMを「お客さまにとって、コマツでなくてはならない度合いを高め、パートナーとして選ばれ続ける存在になる」ための活動であるとしている。

同社はBM活動を通じて「顧客が何を目指しているのか」を考え抜いたうえで、顧客の目標を達成するためのモノやコトを、自分たちの経営資源や能力を基に提供し続けてい

る。また、BM活動では、さまざまなツールや手法を用いて成果を可視化し、ノウハウを蓄積して、次世代に残していく活動も行っている。こうした活動に合わせて、コマツは自分たちの企業文化を変革し、進化させ続けているのである。

2 ｜ 日立製作所

(1) 企業概要

1910年に創業した日立製作所は、2009年の経営改革を経て現在、モノづくりの会社からIT×OT（Operational Technology）およびプロダクトを組み合わせた社会イノベーション事業を推進する会社へと進化している。2025年度の売上高は10兆5867億円、営業利益１兆2992億円のグローバル企業である。

(2) ビジネスモデル変革

日立製作所は、2008年度に7873億円の純損失を出し経営危機に陥った。その後、2009年４月に日立マクセルの会長であった川村隆氏が会長兼社長に就任し、創業の精神に立ち返り、事業ドメインを社会イノベーション事業へと転換する選択と集中を推進した。その後、現在の徳永俊昭社長に至るまで一貫して社会イノベーション事業を推進している。

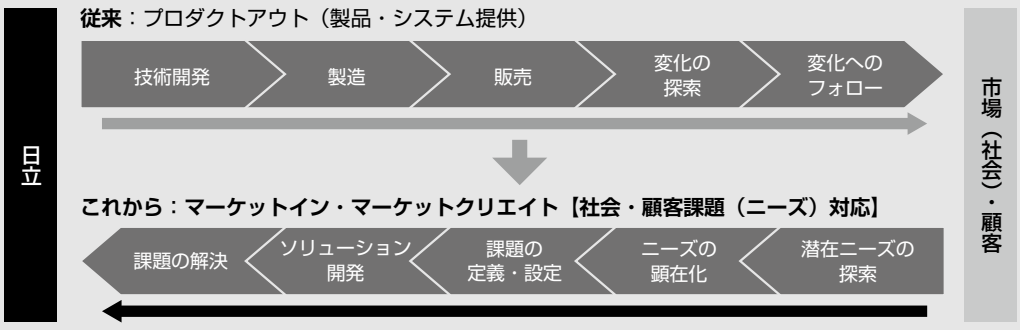
同社が目指している社会イノベーション事業は、単なる製品の販売ではなく、同社のITとOTを掛け合わせて顧客が抱える悩みを顧客とともに解決することである。そして、その事業モデルを「Lumada（ルマーダ）」として2016年に発表し、ビジネスユニット（BU）制を敷いて組織を市場別に再設計した。

同社は社会イノベーション事業を、顧客や社会の現在および将来の課題を解決する事業と定義づけている。単に製品・システムを提供するだけではなく、IoT／AI／ビッグデータなどのイノベーションを含むサービスを提供する事業であるとしている（図３）。

同社には、創業以来115年を超えるプロダクト技術、OT、そして65年以上に及ぶITの蓄積がある。これらを組み合わせることで、「鉄道や製造などさまざまな現場への深い理解、そこで動くハードウエアのスムーズな制御」「サイバー空間の深い理解によるシステムインテグレーションによる経営支援、効率性、快適性、楽しさの提供」「IoTの理解によるCPS（サイバーフィジカルシステム）の提供（『人・モノ』『リアル・サイバー』をつなげ、新たな知見や価値の提供）」を目指している（図４）。

このようにビジネスモデルの変革を進めた

図3　日立製作所の事業の変化



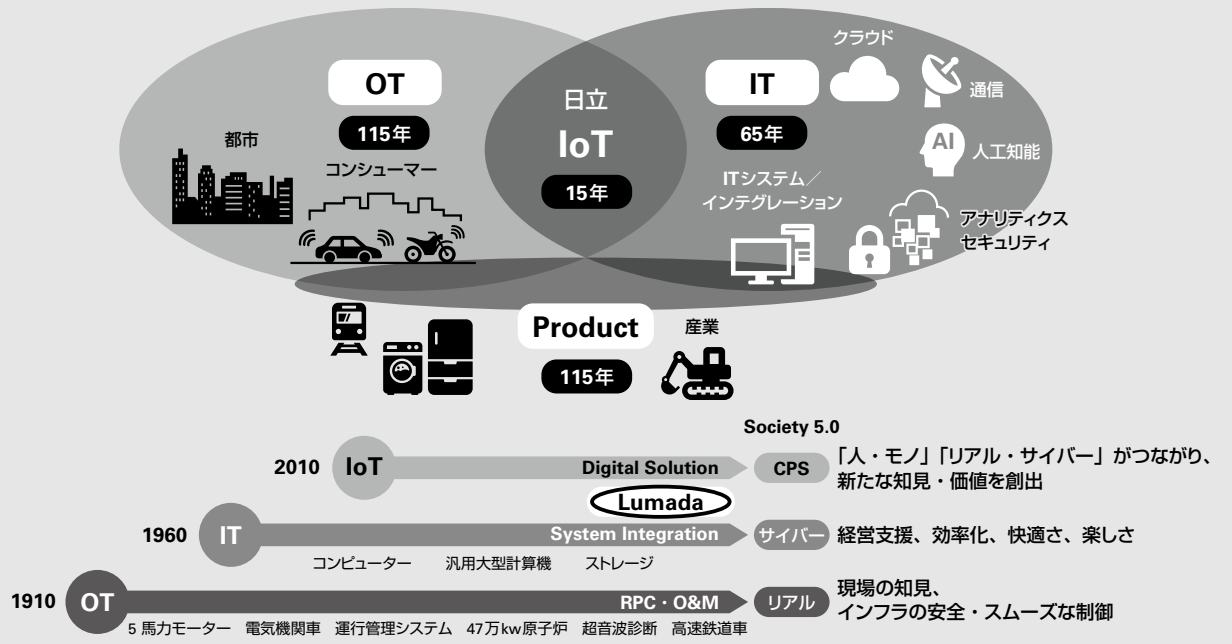
出所）日立製作所「経営戦略を支える人財戦略」より作成
https://hcm-consortium.or.jp/pdf/topic/term3_fukuoka_document-2-1.pdf

同社にとって重要なものの一つが、経営戦略と連動した人財戦略である。事業の方向性と、それに求められる人財・組織づくりを目指し、社会イノベーション事業の拡大、グローバル事業の拡大を図っている。世界各国の社会・顧客の現在・将来の課題を模索し、製品・システムおよびIoTを活用したサービスを提供することに注力している。加えて、国・地域・事業体を超えてグローバルで連携できる事業の推進・プロジェクトの組成と実行を推進している。

そのためには、まず、さまざまな国籍や性別の人財を有する多様な視点を持ったチームが必要であった。また、そうした人財・組織には、多様性の受容度の高さとどのような場所にいても一つのチームとして業務を遂行できることが求められた。そのチームには、プロアクティブで成長マインドを持つ自立した人財とその文化を持つ組織であることが欠かせない。さらに、環境変化が激しい市場環境で戦うことを勘案すれば、事業環境の変化や新たな事業ポートフォリオへの対応力も求められる（図５）。

そのような人財・組織要件を具体化するには、IT×OTで事業開発をする際にどのようなプロセスを要するのかを詳細に整理しておく必要がある。そこで同社では、デジタル事業における業務のプロセスを踏まえて人財要件を定義したうえで、それに沿った研修を実施している（図６）。そうすることで、同社が目指すビジネスモデルの実現に向けたプロセスを含め、全体像を俯瞰しながらそれぞれの領域で求められる人財の教育を計画的に進めている。

図4　日立製作所の事業の方向性：社会イノベーション事業における日立のアドバンテージ



※Lumada：顧客のデータから価値を創出し、デジタルイノベーションを加速するための日立の先進的なデジタル技術を活用した、ソリューション／サービス／テクノロジーの総称
CPS：Cyber Physical System
EPC：Engineering Procurement Construction
O&M：Operation & Maintenance
出所）日立製作所「経営戦略を支える人財戦略」より作成
https://hcm-consortium.or.jp/pdf/topic/term3_fukuoka_document-2-1.pdf

図5　日立製作所における経営戦略から求められる人財・組織

経営戦略（事業戦略）

社会イノベーション事業の拡大　　**グローバル事業の拡大**

- 日本・**世界各国の社会・顧客の現在・将来の課題を模索し**、製品・システムおよびIoTを活用したサービスを提供
- **国・地域・事業体**（BU ／ Gr、会社）**を超えて**グローバルで連携した事業の推進・プロジェクトの組成、実行

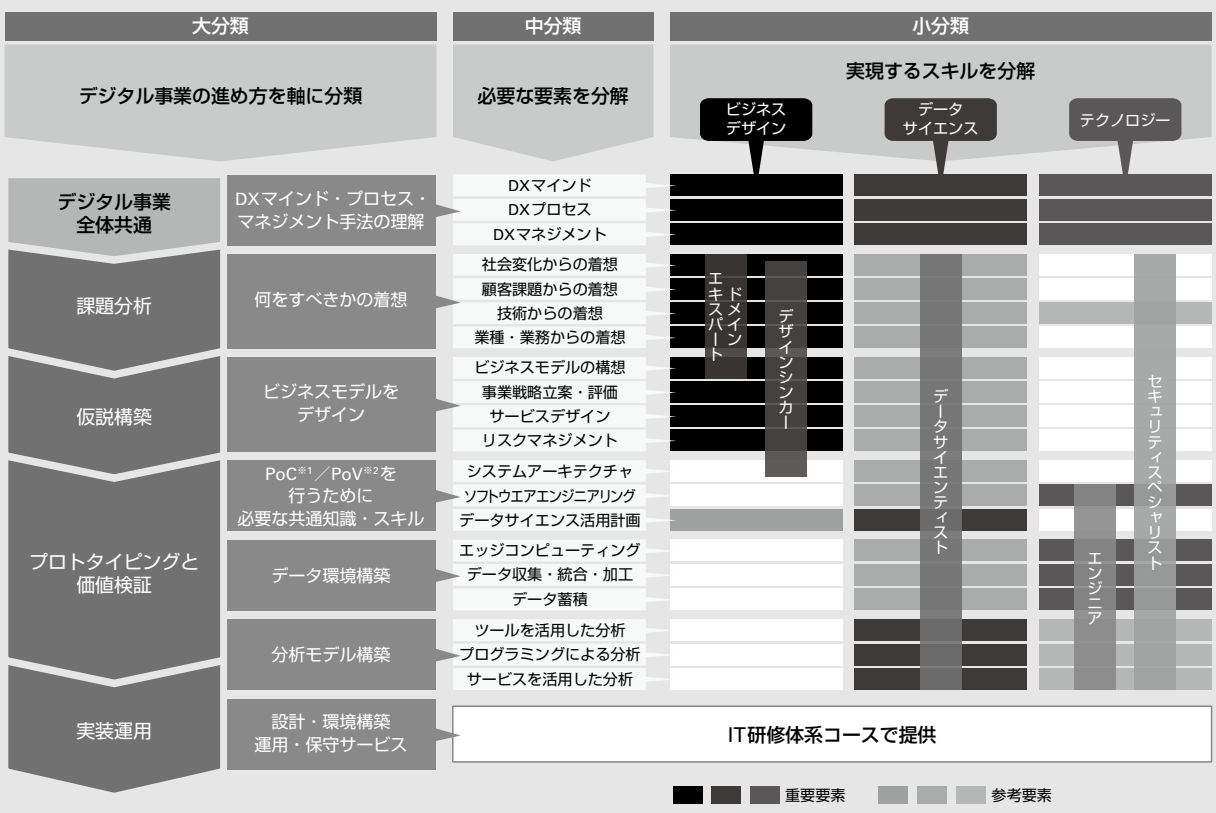
求められる人財・組織（体制・文化）

現地マーケット（社会・顧客）を知る人財＝**さまざまな国籍・性別などの多様な人財**
国・地域・事業体（BU ／ Gr、会社）を超えて、**One Teamで業務遂行する組織・人財**
社会・顧客の課題を的確に捉え、解決策を考えられる**プロアクティブで自立した人財とその文化を持つ組織**
事業環境の変化を捉え、新たな事業ポートフォリオへ**速やかに適応できる組織・人財**

- 多様な視点
- インクルーシブ・ロケーションフリー
- プロアクティブ・成長マインド
- アジリティ

出所）日立製作所「経営戦略を支える人財戦略」より作成
https://hcm-consortium.or.jp/pdf/topic/term3_fukuoka_document-2-1.pdf

図6　日立製作所のデジタル事業の進め方と必要なスキル



※1：Proof of Concept（概念実証）
※2：Proof of Value（価値実証）
出所）日立製作所「経営戦略を支える人財戦略」より作成
https://hcm-consortium.or.jp/pdf/topic/term3_fukuoka_document-2-1.pdf

また、このような教育はスキルレベルごとに育成プログラムが細分化されており、個々のプログラムも座学と実践経験を効率的に組み合わされている（図７）。この育成プログラムの全体像を見ると、「リテラシー」レベルは全社員を対象としており、発表後数年で約20万人が受講した。「ベーシック」レベルや「アドバンス」レベルでは、当該分野で活躍が必須となるデジタル12職種に関して座学および演習の場が設けられており、年間2.5万人が受講している。「プロフェッショナル」レベルについては、対象者がローテーションでデジタル案件にアサインされ、OJTでスキル習得が図られている。

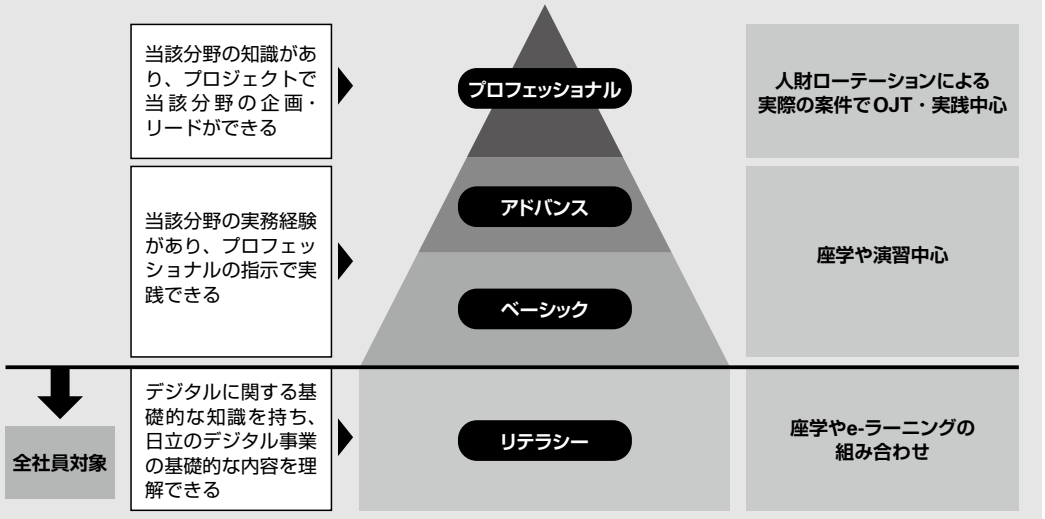
同社は、この人財育成プログラムの実践を通じて一つの気づきを得たという。それは「事業の成果に結びつけるには人財育成のみでは十分ではない。組織・体制が旧態依然のままだと、教育を受けた人財が活躍できない」という現実である。企業文化やマインドセットの変革を同時に進めないと、たとえ優秀な人財が既存のビジネスに対して新しいアイデアを持ち込んでも、全社としてビジネスモデルを変革することはできない。企業文化は、環境の変化や事業戦略の変化などに応じて常にアップデートされている必要がある。

そのため同社では、人財の育成だけでなく、「組織・体制」「人財マネジメント」「企業文化・マインド」を同時に変革することによって、ビジネスモデルの変革はできると捉え直し、実行している（図８）。

組織・体制についてはCLBO（Chief Lumada Business Officer）を設置し、Lumada事業の売上予算の策定と管理を行っている。このCLBOが中核となってLumada事業でビジネスモデルを変革しようとする方針を各組織に浸透させている。人財マネジメントについては、デジタル人財の育成システムを構築するとともにジョブ型人財マネジメント制度に基づく配置を行っている。企業文化・マインド醸成については、CLBOを通じた意識啓発に加えてデジタルリテラシープログラムや自律的な学習意欲の後押しを行っている。

組織文化を変えるにはトップからの働きか

図7　日立製作所の座学×実践経験を組み合わせた育成プログラム

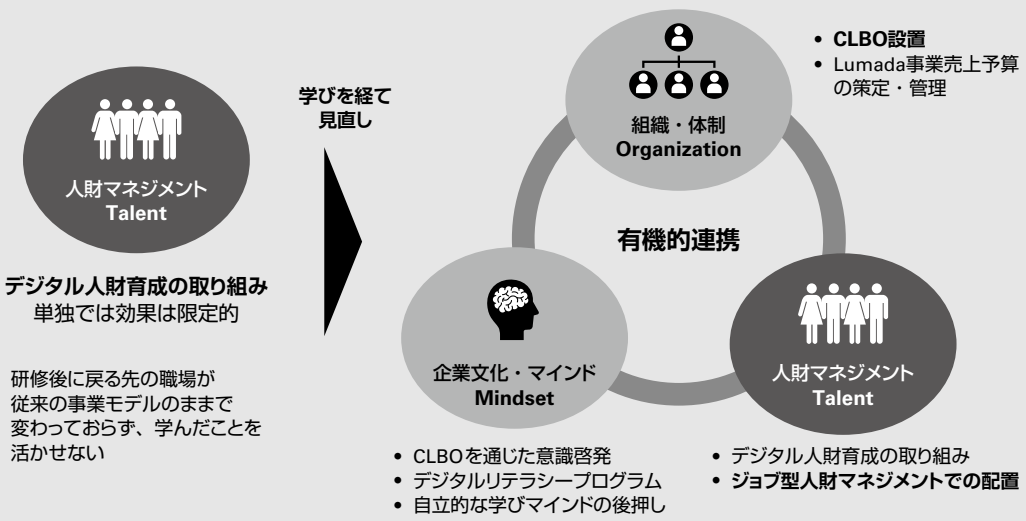


出所）日立製作所「経営戦略を支える人財戦略」より作成
https://hcm-consortium.or.jp/pdf/topic/term3_fukuoka_document-2-1.pdf

けと継続的な活動が欠かせない。2017年に設置されたCLBOは、前述したように事業部門内におけるLumada事業の推進だけでなく、Lumadaの理解浸透とそのためのマインド、組織文化の醸成が、その役割として明確に付与されている。

また、同事業を組織内に浸透させるために、社長と若手リーダーとのラウンドテーブルを継続的に実施している。トップマネジメントと若手リーダーとの対話の機会をセットし、トップ層からのメッセージを直接伝えている。こうした活動を通じて次世代の経営リーダーを発掘・育成することも企図されている（図9）。

図8　事業の成果に結びつけるための取り組みの有機的連携



出所）日立製作所「経営戦略を支える人財戦略」より作成
https://hcm-consortium.or.jp/pdf/topic/term3_fukuoka_document-2-1.pdf

図9　日立製作所の組織体制・マインドセット変革の取り組み

CLBOの設置（2017年～）

- 自事業部門内におけるLumada事業の推進だけでなく、Lumadaの理解浸透とマインド・組織文化の醸成も明確に役割として付与

ミッション	他事業体・BUなどの関係先との連携を通じ、自社のLumada事業を成長させる
役割	①自社のLumadaの事業売上予算の策定、達成 ②Lumada事業の実行に必要なチーム組成、リソース確保 ③自部門以外の関係者と連携、協同 ④Lumadaに対する自部門への理解浸透とマインド・組織文化の醸成

社長と若手リーダーとのラウンドテーブル実施

- トップマネジメントと若手リーダーとの少人数の対話の機会をセットし、双方向のやり取りの中で直接メッセージを伝える

アクション	経営リーダーの発掘・育成の一環で、若手リーダーと社長とのランチタイムラウンドテーブル実施 実施回数：200回以上
効果	**リーダー育成+エバンジェリスト** 社長が直接社員と対話し、思いを伝え、また社員の声を聞く機会を設けることで、薫陶を受けた若手リーダーが、職場においてデジタルの事業変革をリードする存在に

出所）日立製作所「経営戦略を支える人財戦略」より作成
https://hcm-consortium.or.jp/pdf/topic/term3_fukuoka_document-2-1.pdf

Ⅲ ビジネスモデル変革に向けた企業文化変革

ここまで述べてきたように、ビジネスモデルを変革するには企業文化の変革を並行して進めることが不可欠である。ここでは、ビジネスモデル変革に向けた企業文化変革の要点を、①目指すビジネスモデルと求められる企業文化の明確化、②企業文化変革に向けた場づくり、③成功事例を広める仕組みづくり、④ビジネスモデル変革に向けた適正なKPIの設定、の４つの観点から説明する。

1 ｜ 目指すビジネスモデルと求められる企業文化の明確化

ビジネスモデル変革においては、まず、自社が何を目指すのか、どのような価値を提供したいのかを定義するとともに、顧客が抱える課題をどのように解決していきたいのか、競合に対してどの点で差別化し、いかにして大きな収益を獲得するのかを明確にしておきたい。そのためにどのようなチャレンジが必要なのか、また、そのチャレンジを遂行するには企業文化をどう変えればいいのかについても明確にする必要がある。

その際に留意すべきことは、会社の従来からの強みを否定するのではなく、それを活かしながら異なる企業文化も採り入れ、ブラッシュアップしていくことである。企業文化変革に当たって、その会社がこれまで持っていた文化を否定するようなことはあってはならないと筆者は考えている。対立構造を生み出してしまうと、どちらがいい／悪いの論争となり、肝心の変革がうまくいかないからである。

コマツが実施しているように、ともに認め合い、ともに高め合うために、会社として何を目指すかをしっかり定義しておきたい。コマツが目指すのは土木施工における顧客の理想を実現し、顧客体験を高めることである。最終目標が共有されていれば、たとえ重視するポイントや基軸となる考え方が異なっていたとしても、それらを理解し合い融和していくことで企業文化を変革できる。結果としてコマツは、モノづくりで重視されていた品質管理の考え方を基盤にしつつ、モノとコトの連携をより強めることで品質保証という考え方に昇華させることができたのである。

2 ｜ 企業文化変革に向けた場づくり

前述した日立製作所には「Lumada Innovation Hub」という拠点があり、顧客と協創するスペースとして機能している。ビジネスモデルを変革するには、こうした場づくりも非常に重要である。三菱電機にも「Serendie Street」という拠点があり、企業文化変革の成果を確認する場となっている。このような場は、顧客との共創にチャレンジするために欠かせないと筆者は考える。

こうした取り組みは、企業文化を変革する大きなトリガーにもなる。会社が目指している姿を体験できる場をつくり込むプロセスにおいて、変革されていく新しい企業文化を体験し、共感し、高め合うことができるからである。

三菱電機では、前述のSerendie Streetを設置した際、当初は名古屋製作所のスタッフを中心に400人ほどの規模だったが、スタッフが元の製作所に戻り、体験したこと（コト体験）を現場（モノづくり）に還元している。その結果、現場においてもモノとコトの双方

の考え方を理解することができ、どちらがよいではなく、お互いをリスペクトできるようになったという。このようなローテーションを重ねることによって、モノとコトのかけ算による企業文化変革が浸透していくのである。

コマツが他社と協業でアースブレインを設立したように、出島を設けて「モノ×コト」のビジネスモデルの実装を本体とは異なる場で行うことも一つの方法である。この場合には、「ソリューションは出島でやればいい」といった考え方にならないように配慮することが必要である。

コマツでは開発本部とアースブレインとの連携をより強めている。具体的には、アースブレインの会長である四家氏がコマツのソリューション本部長を兼ねることにより、建機のSDV化、すなわちデジタル化していく建機に関連するソリューション（Komtraxなど）の開発・運用について、両者の連携をより強固にしている。

3 ｜ 成功事例を広める仕組みづくり

ビジネスモデル変革を進めるための企業文化を醸成するには、成功体験を広めることも必要である。その際、どんな小さな成功でもそのエッセンスを抽出し、型として落とし込んでいくことがポイントである。なぜならば、ビジネスモデル変革において重要なのは、再現性のあるシステム（型）をいかに構築できるかだからである。優秀な人材がたまたま集まったことを成功要因とするのは望ましくない。そうしたシステム（型）を積み重ねて初めて、そのビジネスの規模を拡大することができる。

そこで参考になるのが日立製作所の取り組みである。同社ではまず、デジタル事業の業務プロセスに沿って人材要件を定義し、それを基に研修を実施している。すなわち、同社が目指すビジネスモデルを具体的にどのようなプロセスで実現していくかを提示したうえで、そのための人材を育成しているのである。座学と実践経験を組み合わせることで、小さな成功を偶発的な成功にとどめることなく、同社のシステム（成功の型）として蓄積している。それを基に事業のスケール化（規模の拡大）を図っているのである。

またCLBOの役割も大きい。これは日立グループ独自の役職であるが、CLBOを設置することで各組織の中にLumada事業によるビジネスモデル変革を浸透させようとしている。こうした仕組みがあるからこそ、日立製作所はLumada事業を発展・成功させることができているのではないか。また最近、HMAXという、データと高度なAI技術、そして長年培った社会インフラの専門知識（ドメインナレッジ）を統合した、AIソリューション群のブランドを構築することに成功したのも、Lumada事業を通じた企業文化変革とは無縁ではないと筆者は考えている。

4 ｜ ビジネスモデル変革に向けた適正なKPIの設定

ソリューション事業への転換など、ビジネスモデル変革においては、どのようなKPIを設定するかがポイントとなる。売上や利益を求める結果指標はハードウエア事業には適していたが、リカーリング型などのソリューション事業には向いていない。なぜなら、リカーリング型への転換は、その準備期間にさま

ざまな投資を要するため、単年度の実績だけで成果を測ることができないからである。

コマツのスマートコンストラクション®のようなリカーリング事業は、売り切り型ではなく、顧客と継続的につながり続けるビジネスモデルである。そのため、見るべきKPIは「ハードウエアを何台売ったのか」「それによって利益がいくらになったのか」といった金銭的な成果ではなく、たとえば顧客とのサブスクリプション契約数や顧客の離脱率の方が適している。

ソニーグループはゲーム事業に代表されるサブスクリプション事業で大きな成功を収めているが、同社のゲーム＆ネットワークサービス事業は、感動体験を創出するために顧客の月間プレイ時間などをKPIとしてモニタリングしている（図10）。

こうしたKPIの設定は、長期間の投資を要するゲーム事業の収益向上や追加投資の判断に大きく貢献している。もしソニーグループがハードウエアの台数にこだわったKPI管理をしていたら、現在のような成功は成し遂げられなかっただろう。製品を売り切るビジネスモデルから切り替える際に、顧客（ユーザー）にとってよりよいゲーム体験を構築するには何が必要かを考え、それにふさわしいKPI設定をしたからこそ、ゲームソフト会社への支援などを強化し、ユーザーに対して楽しい体験を提供できる会社になれたのである。

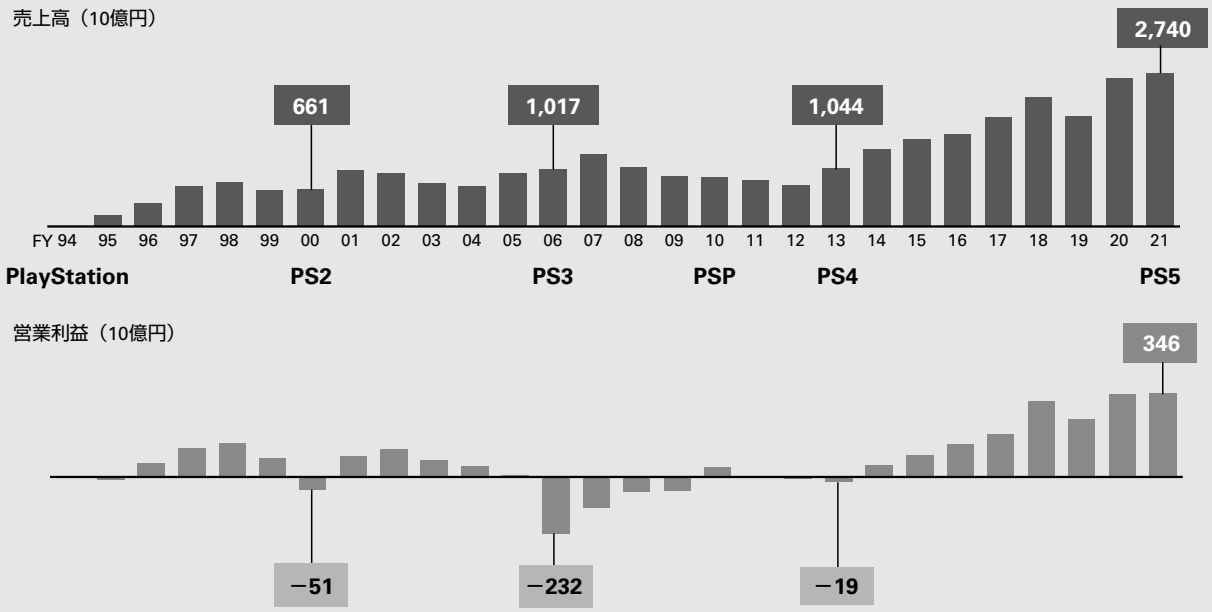
ゲーム事業の変革ではソニーグループの企業文化変革も大きく寄与した。同社の祖業はエレクトロニクス事業であるが、ハードウエアを販売するモデルから顧客への感動を提供するモデルへの変革を断行した際、同社はそのことを「世界を感動で満たす」と明確化するとともに、成果をモニタリングするKPIを顧客の感動を追求するような指標に切り替えている。このことが、感動を創出するための活動や顧客体験を高めるというベクトルの統一につながっている。こうしてソニーグループが進めてきた企業文化変革は、顧客などステークホルダーからの支持を大きく集め、同社の感動を起点とした企業文化の進化につながっているのである（図11）。

図10　ソニーグループが掲げたゲーム事業でのKPI

指標	PS4（2015年３月）	PS4（2022年３月）	PS5（2022年３月）
ゲームプレイのアタッチレート（%） （ゲームプレイMAU／プラットフォームMAU）	92	87	94
ゲームプレイDAU／MAU（%） （平均ゲームプレイDAU／平均ゲームプレイMAU）	39	38	46
MAUのリテンションレート（%）	86	82	88
ユーザー当たり月間プレイ時間（H）	44.1	39.7	50.0
PS Plus加入者アタッチレート（%） （PS Plus会員数／アクティブコンソール）	33	61	82
LTDストア取引アタッチレート（%） （ストア取引アカウント数／アクティブユーザー数）	36	34	62
LTDゲーム取引アタッチレート（%） （有料ゲーム取引アカウント数／アクティブユーザー数）	67	47	71

出所）ソニーグループ「事業説明会2022」を基に作成
https://www.sony.com/ja/SonyInfo/IR/library/presen/irday/pdf/2022/presen_J.pdf

図11　ソニーグループのゲーム事業業績推移



出所）ソニーグループ「事業説明会2022」を基に作成
https://www.sony.com/ja/SonyInfo/IR/library/presen/irday/pdf/2022/presen_J.pdf

日本企業は長いデフレ時代から脱却し、新たな成長局面に入っている。事業環境が目まぐるしく変化する中、グローバル市場で戦う日本の製造業が成長を実現するには、過去の成功モデルから脱却し、新しいビジネスモデルに転換することが急務である。そのためには、新しいビジネスモデルを明確にしたうえで、過去に確立した強みを活かしつつ、そのモデルに即して企業文化を変革していくことが不可欠である。

そうした変革を達成できた企業こそが、成長を実現できるのである。小さくても成功体験を会社全体に広げていくことが、その第一歩になると筆者は考えている。

著者

青嶋　稔（あおしまみのる）
野村総合研究所（NRI）エグゼクティブパートナー
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