

最近、よく聞く コトづくりとは



「価格競争はもう限界。
他社が容易に追従できない差別化を図りたい」



「既存事業とは違う分野で
新しい事業・ビジネスの機会を見いだしたい」



「既存事業は景気の波動の影響を受けやすく、
経営が不安定である」

こういうお悩みの声をしばしばお聞きます。

第4次産業革命による加速的な技術革新は、産業のみならず、消費者や社会のニーズの多様化をもたらしています。シェアリングエコノミーに代表されるように、付加価値の源泉がモノからモノが生み出す機能・効用(=コト)にシフトしているのです。

これからの時代は単にモノを作って販売するだけではなく、モノが生み出すコトを重視したビジネスモデル構築が、モノづくり産業の発展にとって必要不可欠です。

また、こうした大きな変革を実現するためには、従来モノづくり企業が重視してきた製造技術や価格、納期とは異なる競争軸を確立することが重要であり、まずはモノづくり企業の経営者がマインドチェンジし、ビジネスモデル変革に向けた取組へと早急に着手する必要があります。

本誌では、モノづくり産業において新しい競争軸を生み出すための手法の一つとして、「顧客が実現したいコトを起点としたビジネスモデルの開発」を「コトづくり」と定義し、デザイン思考や、先進企業事例調査から得られた知見等をもとに、モノづくり産業のためのコトづくりについてご紹介します。

ワンポイント!



コトづくりに取り組む
モノづくり企業

(株)小松製作所

小松製作所は、建機にICT機器を搭載することによって、適切なメンテナンスの提案による建機の運用最適化や、位置情報の取得による盗難防止等、顧客に大きなメリットを提供することになりました。また、同社にとっても、製品の販売価格アップや、売り上げ拡大、事業領域の拡大などプラスの効果をもたらしています。

(株)小松製作所の経営戦略



モノづくり産業のための コトづくりとは？

コトづくりはモノづくりの否定ではない

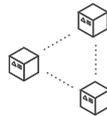
コトづくりの本質は、顧客が達成したいコトの実現に向けて、自社のモノづくりの強みを発揮できるビジネスモデルを構築することであり、モノづくりを否定するものではありません。

まずは自社事業の目的を「より良いモノの開発」（モノづくり）から、「顧客がモノを介して達成したいコトの実現」（コトづくり）に設定し、顧客や社会の潜在的なニーズを捉えたビジネスモデルを構築することで、顧客への提供価値による競争軸の創出を目指します。

モノづくり産業におけるコトづくりの展開パターン

モノづくり産業におけるコトづくりには、自社が製造したモノのみならず、人材、技術、顧客サポートなどのコトを組み合わせて提供していく視点が重要です。具体的な展開パターンとしては、自社の既存事業・技術の転用による異業種展開や、製品とサービスの組み合わせによるサービス化が考えられます。特に近年では、製造業のサービス化やデジタルトランスフォーメーション（DX）の動きをふまえ、データを活用したソリューション提供等が有望視されています。

モノづくり産業における サービス化の 主な展開パターン



- ① 川下事業への参入や水平的な異業種展開
- ② 製品売り切りから消耗品ビジネス
- ③ 製品売り切りからメンテナンス事業
- ④ 製品売り切りからリース・レンタル事業
- ⑤ ソフト、コンテンツでの定額課金事業(サブスクリプション)
- ⑥ 製品に関連する分野の情報提供サービス
- ⑦ 部品交換や人材育成等のオペレーションサービス
- ⑧ ソリューション提供ビジネス

【資料】日本能率協会コンサルティング「製造業のサービス化パターン」、西岡健一、南知恵子「製造業のサービス化」を参考に九州経済調査協会作成



中小製造業に聞いた 「御社にとってのコトづくりとは？」

A社

“最良の製品を作るのではなく、顧客にとってのベストソリューションを目指すこと”

C社

“『なにか困っていませんか？』と顧客に聞くこと。そうして新たなビジネスにつなげていくこと”

B社

“ものづくりの強みを明確にし、その強みを活かすマーケティングを通して、ブランド化に資する事業を開拓すること”

D社

“当社に頼めば何とかしてくれるかもしれないという雰囲気醸成し、「ものづくりに繋がるコトづくり」を行うこと”

コトづくりメソッド①

顧客課題の発見

先進事例調査で得た情報から、コトづくりにあたっての必要事項を紹介します。

コトづくりマインド

① 経営層によるコミット

先進事例調査によれば、コトづくり事業の収益化まで数年～十数年かかる場合がほとんどで、コトづくりにかかる経費を投資として捉え、中長期的に取り組んでいく必要があります。

特に、中小企業の場合は、コトづくりのための予算措置や実行部隊となる従業員のマインドチェンジ等、事業計画や組織を変革させていくことも必要で、経営層の積極的なコミットがコトづくりの第一歩になります。

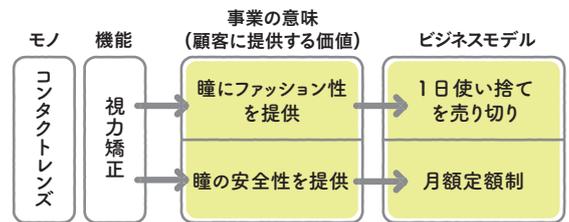
② 徹底した顧客志向

コトづくりは、顧客への提供価値によって自社の価値・強みを再定義した上で、顧客も気付いていない潜在的課題を発見し、その課題の解決に向けたビジネスモデル開発によって顧客にとっての価値を最大化していく必要があります。コトづくりの中核をなすのは「徹底した顧客志向」であり、シーズ起点の技術志向から脱却し、ニーズ起点の顧客志向へ転換することが重要です。

③ 自社分析

同じ製品の販売でも、事業の意味（顧客に提供する価値）によって大きくビジネスモデルが変わります。社会や消費者のニーズが多様化する中で、自社の事業の意味を顧客への提供価値で再定義し、自社ならではの強みを明確化することによって、自社にあったコトづくりの展開パターンを考えます。

[事業の意味づけによって大きく変わるビジネスモデル]



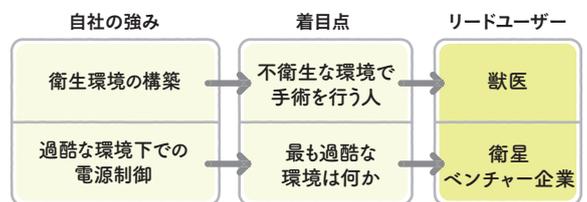
課題探索

コトづくりの展開パターンとしてサービス化を考えている場合は、自社製品の利用状況のヒアリングや現場見学により、顧客の課題やニーズを発見します。

異業種展開を考えている場合は、自社の強みを応用可能な展開先のリードユーザーに対するヒアリングや現場見学等が課題探索の方法として考えられます。

[リードユーザーとは?]

あるテーマに関する最先端の現場で過ごす人々のこと。何らかの課題やニーズを持っている可能性が高い。



コトづくり推進の要「デザイン思考」

コトづくりに有効な思考法として、デザイン思考があります。デザイン思考のプロセスは、観察、課題発見、仮説設定、プロトタイプによる仮説検証等を繰り返していくこととされており、本誌で紹介しているコトづくりメソッドもデザイン思考をベースに組み立てています。

コトづくりメソッド②

事業開発

仮説設定

①ビジネスアイデアの絞り込み

自社の事業の意味やモノづくりの強みを踏まえて、課題探索によって集めた課題やニーズの中から自社又は自社及び他社との連携によって解決可能な課題を絞り込みます。その課題に対して提供する新しい価値や具体的な製品やサービスの機能等について仮説を設定し、ビジネスアイデアを絞り込みます。

②ビジネスモデルの設計

絞り込んだビジネスアイデアについて、競合企業分析や市場分析によって当該ビジネスアイデアの独自性、差別化要素、収益構造を明確にすることでビジネスモデルを設計します。本誌では、ビジネスモデル構築に有効なツールとして「リーンキャンパス」の利用を推奨しています。

リーンキャンパスは、ビジネスモデルを①課題、②顧客セグメント、③独自の価値提案、④ソリューション、⑤チャンネル、⑥収益の流れ、⑦コスト構造、⑧主要指標、⑨圧倒的な優位性という9つの要素を1枚紙にまとめたものです。リーンキャンパスの空欄を埋めていくことで、ビジネスモデルの設計が可能で、一般に上記①-⑨の番号に沿って記載すると効率的に記載できると言われています。

リーンキャンパス

①課題 (上位3つの課題)	④ソリューション (上位3つの機能)	③独自の価値提案	⑨圧倒的な優位性	②顧客セグメント	
顧客やユーザーが抱えている課題や満足していないこと、上位3つを書きます。現在代替されている手段があれば、それについても書いてください。	課題を解決するための機能や施策を書きます。現時点で実行可能な施策を記載しましょう。	事業を通してユーザーに提供する独自の価値を書きます。類似サービスと比べて注目・差別化できるポイントを示しましょう。独自性が明確で、顧客にとっての価値を明確化することで、説得力がある提案となります。	競合先との差別化、優位性を明確にします。	製品やサービスを提供する顧客を記します。顧客とは、製品サービスのユーザーではなく、対価を払う人のことを指します。可能なら、理想的な顧客像の特徴も書いてみてください。	
	⑧主要指標 (計測する主要活動)				⑤チャンネル (顧客への経路)
	事業の成長度合や継続・撤退を判断する指標を書きます。				ユーザーとの接点の持ち方や繋がり方を具体的に書きます。
⑦コスト構造 (顧客獲得コスト、流通コスト、ホスティングコスト、人件費など)		⑥収益の流れ (収益モデル、顧客生涯価値、収益、粗利益)			
価値を提供するために発生するコストを記入します。人件費や広告費など項目に分けて分類しましょう。		顧客からどのような方法で金銭的成果を得るか、収益を得る方法を書きます。サービスの場合は課金制か広告収入かなど、具体的な収益方法を考えます。			

出典: アッシュ・マウリヤ「Running Lean ―実践リーンスタートアップ」、赤字部分は九州経済調査協会作成

仮説検証

リーンキャンパスに記載した内容は、あくまで机上での仮説であり、全てが思惑通りに進む訳ではありません。リーンキャンパスを作成したら、実際に製品やサービスのプロトタイプを作成し、仮説を検証します。そして、仮説検証を通じて得られる新たな課題や気づきを踏まえて、課題探索、仮説設定、仮説検証のプロセスを素早く繰り返していくことでリーンキャンパスをブラッシュアップし、実効性の高いビジネスモデルを作り込んでいきます。

コトづくり先進企業に

聞いたコトづくりの極意

- 1. 自社のモノづくりの強みを明確化**

◎いずれの事例でも自社のモノづくりにおける強みが明確化されており、その強みを更に伸ばしていくための戦略としてコトづくりを位置づけている。
- 2. 徹底した現場主義による顧客ニーズや課題の発見**

◎現場における作業員へのヒアリングや現場の観察により術後の使用済み薬品の確認を行うことが手間になっているとの課題を発見。[CASE 1]

◎営業は必ず顧客の困りごとを知っているので、それを会社として吸い上げる仕組みとして、営業・技術・ソリューション事業部とで課題を共有する会議を定例化している。[CASE 2]
- 3. 顧客の価値を最大化するためのビジネスモデルに転換**

◎顧客は製品がもたらす効果を求めており、製品自体を求めているのではない。考え方を変えたことで製品の設計に自由が生まれ、コスト削減や利益率の向上につながった。最良の製品を作るのではなく、顧客ニーズを踏まえたベストソリューションを目指すことが大切。[CASE 3]
- 4. ソリューションビジネス展開によるバリューチェーンの構築**

◎顧客と長期的な関係構築のため、売り切りではなくメンテナンスを含む月額料金制を構築。[CASE 1]

◎「ものづくりに繋がるコトづくり」をスロガんに、徹底して顧客のニーズに応えることで競争力を向上。「同社に頼めば何とかしてくれるかも知れない」という雰囲気醸成し、自社ブランドを構築。[CASE 4]
- 5. デジタルツールの活用による高付加価値化**

◎製品に通信機器を内蔵し、利用状況のデータ取得・活用により医療コンサル業を展開。[CASE 1]

◎IoTを用いた自前システムの構築によってスマートファクトリ化を進め、売上げが倍増。[CASE 4]
- 6. オープンイノベーションによる不足技術・ノウハウの補完**

◎自社技術と他社技術を組み合わせて効率的に製品開発を行うアセンブリ的手法を心がけている。自社にない技術やノウハウは他社と連携してパッケージサービスを構築。[CASE 2]

◎自社の技術だけでは解決できる課題に限りがあるため、他社や大学との連携を進める。[CASE 3]
- 7. 社員のモチベーション向上・人材育成**

◎営業と技術の双方をジョブローテーションするような人材育成を行っている。[CASE 2]

◎社内の統一試験や総選挙など社員のモチベーションと技術力を向上させる社内プログラムを充実化。[CASE 4]