

野村総合研究所 × タレス特別対談

モノ売りから
顧客体験の提供へ
日本の製造業は
リカーリングモデルで
強くなる



かつてないレベルで不確実性が高まるVUCAの時代、日本の製造業は岐路に立たされている。性能や品質の優れた製品を生み出すモノづくりだけでは、競争優位の維持が難しくなっているのだ。こうした中、顧客と長期的な関係を築く「リカーリングモデル」への転換が注目されている。生き残りをかけて、製造業はどのように変化するべきなのか。リカーリングモデルによる製造業の変革をテーマに、野村総合研究所の青嶋 稔氏とタレスのダミアン・ブロットが語り合った。(モデレーター:日経BP 総合研究所 フェロー 桔梗原 富夫氏)※表記を一部変更しています

製造業も「売って終わり」から顧客体験を重視する時代へ

「高品質なモノづくり」という成功体験を礎に成長してきた日本の製造業。しかし近年は「よい製品を出せば売れる」という時代は終わりを迎えつつあり、新たに顧客体験(カスタマーエクスペリエンス、CX)の重要性が問われている。

「これまで“モノの性能”こそがお客様に提供する価値の源泉でしたが、もはや戦いのルールは変わりました」と話すのは、野村総合研究所 コンサルティング事業本部 エグゼクティブパートナーの青嶋 稔氏である。



野村総合研究所
コンサルティング事業本部
エグゼクティブパートナー
青嶋 稔 氏

1988年、精密機器メーカーに入社後、トップセールス、米国法人営業マネジメント、CRMプロジェクト、買収後統合、新規事業開発などに従事。2005年、野村総合研究所(NRI)入社。グローバル製造業に対する中期経営計画、事業戦略、営業改革、M&A戦略立案、買収後の統合戦略などを数多く担当。2021年4月より同社初のフェローに就任。著書に『リカーリング・シフト 製造業のビジネスモデル変革』(日本経済新聞出版)、『価値創造経営』(中央経済社)、『売上目標を捨てよう』(集英社)など多数。

「自動車業界では、トヨタがソフトウェアによって自動車の機能や性能が決まるソフトウェア・デファインド・ビークル(Software Defined Vehicle、SDV)を掲げて大きくビジネスモデルを転換しましたし、テスラに代表されるオーバー・ジ・エア(Over The Air、OTA)という、車の販売後にソフトウェアによって機能を随時更新していく技術も広がっています。

「このように『売った後』に顧客体験を向上させていくビジネスモデルへの転換は、自動車産業だけでなくあらゆる製造業において見られる現象です」（青嶋氏）

これらは「リカーリング」と呼ばれるビジネスモデルの代表例だ。リカーリングモデルとは、製品の利用・支援・更新を通じて、顧客から継続収入を得ることを可能にする仕組みである。

ハードウェア事業の収益は外部環境の変化により大きな影響を受ける一方、リカーリングモデルでは顧客とつながり続けることによって安定的な収益源になるというメリットがある。

このリカーリングモデルが、なぜ今製造業で広がりつつあるのか。ソフトウェア収益化を支援するタレスのダミアン・プロットは、その背景を次のように語る。

「BtoCの世界では、リカーリングモデルの一種であるサブスクリプションの浸透により、顧客は自分が求める価値が継続的に提供されることに対して期待を持つようになりました。こうした顧客の期待値の変化がBtoBの世界にも影響を及ぼし、製造業においても顧客体験を重視するビジネスモデルが存在感を高めているのです。」

加えて、昨今の変動の激しい経済状況においては、収益基盤の安定化が求められています。外部環境が厳しいときでも継続的に利益を生み出すリカーリングモデルの導入は、投資家の要請でもあると言えます」



タレス
Vice President-General
Manager
Software Monetization
Cyber Security Products
ダミアン・プロット

フランス出身。フランス・エクス＝アン＝プロヴァンス大学を卒業後、理学修士号を取得。タレスで通信事業部門の営業ディレクター、ブラジル法人のカントリーマネージャー（ソフトウェアおよびサービス事業の推進を担当）、営業・マーケティング担当副社長などを歴任。その後、米国テキサス州オースティンを拠点に、アイデンティティ＆データプロテクション事業部のセールス担当副社長を経て現職（ソフトウェアマネタイズ部門のグローバルセールス担当副社長）。ソフトウェア収益化事業のマネージングディレクターを務める。

「その上、セキュリティも軽視するわけにはいきません。近年はランサムウェア攻撃による被害が深刻化しています。一方で、IT分野の人材不足も相まって、セキュアなクラウド環境を作るハードルは非常に高くなっています」（青嶋氏）

こうした課題を乗り越える上では、力強いトップダウンの組織体制と、それを支える強力なパートナーの存在が不可欠だと、青嶋氏は強調する。

「世界を代表する数々のグローバル企業を支援してきたタレスは、これからリカーリングモデルへの転換を目指す製造業の心強いパートナーとなってくれるでしょう」

柔軟なサービス提供を可能にするタレスのソリューション

リカーリングモデルへのシフトを目指す製造業の企業に対し、タレスが実際に提供できる支援について、プロットは次のように解説する。

「我々が提供できる最大の支援は、ソフトウェアマネタイゼーション（ソフトウェア収益化）です。顧客のCRMやERPといったバックオフィスのシステムと完全な連携ができるため、提供するパッケージ（製品構成）と価格設定の柔軟な変更が可能となり、サブスクリプション型や従量制などのあらゆるモデルを導入できるようになります。」

ソフトウェアマネタイゼーションは、DX（デジタルトランスフォーメーション）の領域において『Low-hanging fruit』、つまり簡単に手に取りやすい果実だと言われています。リカーリングはDXの一種ですが、改革の最初にこの果実を手にすることで、各ソフトウェアを最大限に活かし、収益の増加につなげやすくなるのです」

加えて、プロットはセキュリティの万全性についても、自信を持って語る。

「セキュリティはタレスのDNA（遺伝子）として深く根付いています。我々はIPを守るためにソフトウェア自体にプロテクションをかけている上に、データ保護やサイバーセキュリティ保護など、さまざまなサイバーセキュリティ関連の製品を取りそろえています。これらを組み合わせることにより、さらなるセキュリティ体制の強化が実現します」

モデレーターの桔梗原氏によると、「近年は『DX with Cybersecurity』の重要性が認識されつつあり、両者を両輪で進める企業が増えている」という。こうした状況において、盤石なセキュリティ体制を備えたタレスからは心強い支援が期待できるだろう。

同社の支援を通じて、実際にリカーリングモデルへの転換を実現した事例が豊富にあると、プロットは続ける。

「私たちの顧客である世界的な医療機器メーカーであるフィリップスは、MRIを実際に使用した分だけ費用が発生する従量制を取り入れたことで、高額な設備投資が難しい小規模なクリニックにも市場を拡大しました。またドイツの農業機械メーカーのクレースは、トラクターの最新機能を実際に使用した時間に応じて課金する仕組みを導入し、継続的な収入を得ています」

青嶋氏によると、日本国内でも既にリカーリングモデルへの転換に成功している企業は多数あるという。

リカーリングモデル転換の成否のカギは“パートナー選び”

リカーリングモデルの導入は、ビジネスモデルの転換とシステムの導入を伴う大規模な変革になる。実際にこの改革を進める企業の前には、さまざまな壁が立ちはだかるという。

「リカーリングを成功させるために大切なのは、お客様に対するバリュープロポジション（企業が顧客に提供できる独自の価値）です。明確なバリューを提示できなければ顧客は離れてしまします。ただし、それを実現させる優れたビジネスモデルを自社のリソースのみで検討することは現実的ではありません。

「例えばコマツは、建機の販売によって収益を得ていましたが、デジタルツインの技術を用いて建設プロセス全体の生産性を高めるソリューションを提供するビジネスモデルによって売り上げを伸ばしています。また、日立製作所は鉄道や発電設備の開発における強みを活かして、近年はHMAXというAIソリューションを立ち上げ、設備から収集される膨大なデータを分析し顧客に提供しています。どちらも顧客との継続的な関係性を構築しながら安定的に収益を獲得しており、国内におけるリカーリングモデルの先駆的な成功事例と言えるでしょう」

モノづくりの強みを最大限に活かすためにも、変革は不可欠

桔梗原氏は「お二人が提示した事例はCXによる新たな価値創造であり、『モノづくりの競争』が『価値づくりへの競争』へと変わりつつあるのを感じます」と語る。同氏の「成功している企業の共通点は?」という問い合わせに対して、2人は「トップのイニシアティブ」と声をそろえた。

日経BP 総合研究所
フェロー
桔梗原 富夫 氏

「Flywheelの状態を実現するために重要なのは、スピードです。パートナーの存在なしに変革を進めようとすると、部門間の調整などに必要以上の時間を要してしまい、リカーリングモデル導入の効果が出にくくなってしまいます。

お客様に価値を提供し続けるためには、製品やサービスの機能を短期間でどんどん変化させていかなくてはなりません。その変化を助けるのが、我々の役割です。我々は企業が変革に必要な施策を的確に把握できるよう、細やかな支援を提供していきます」(プロット)

「日本はAI単体ではまだ海外に勝てないかもしれません、実際にモノを作るフィジカルな部分は現在も大きな強みです。しかも転換のタイミングとしては今がラストチャンスでしょう。この強みを最大限に活かすためには、やはりリカーリングモデルへの転換は避けては通れません。ぜひタレスのような心強いパートナーの力を借りながら、変革を成功させて、グローバル市場で大きな存在感を発揮してもらいたいと思います」(青嶋氏)

「リカーリングモデル導入のためのIT投資は非常に高額です。顧客数が臨界点を超えると売り上げは指數関数的に伸びますが、その点に達するまでは時間を要するため、事前に一定の予算や時間を確保しておく必要があります。またビジネスモデルを変える際には事業部横断的な取り組みが必要になりますから、この点からも経営トップの旗振りは欠かせません」(青嶋氏)

「私も青嶋さんに同感です。加えて、成功する企業には、自社製品や技術のイノベーションに注力しているという共通点があります。顧客にバリューを感じ続けてもらうためには、イノベーションの継続が不可欠です。英語ではこれを『Flywheel(ライホイール)』と言い、バリューの提供とイノベーションの実現が交互に発生し、ビジネスの成長が加速していくリカーリングモデルの理想的な状態を表しています。

このFlywheelの状態を1社で作るのは困難です。当社のようなパートナーの力を使って新たなビジネスモデルの基礎となるシステムを築き、自分たちはイノベーションの創出に注力するという切り分けが大切なのです」(プロット)

顧客との信頼関係の構築が鍵を握るリカーリングモデル。モノづくりから価値づくりという方向性の転換は容易ではないかもしれないが、それでも変革へ挑む企業に対し、2人はメッセージを送る。