

THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM

No. 117

視点



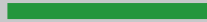
December 2016

デジタル時代の新規事業着想法

— IoT/AI/Fintechを「目的」とせず「手段」と捉えよ

THE BIG

3



1. IoT/AI/Fintechありきで新規事業を着想しない

Page 3

2. ベンチャーは真似る対象ではなく組むべき相手と捉える

Page 4

3. 「優良経営資源」×「デジタル対応型ビジネスモデル」 で新規事業を着想せよ

Page 5

デジタル時代の新規事業着想法

— IoT/AI/Fintechを「目的」とせず「手段」と捉えよ

「IoT/AIで新しいビジネスモデルを考えろ」「Fintechの有望ベンチャーを見つけ出せ」、そのようなトップの号令に戸惑い、迷走し、何も結果が出せずに、最後は叱責を受ける。ここ1-2年、あなたの会社でも起こっている光景ではないだろうか。

最近、新聞・雑誌では、IoT/AI/Fintechなどデジタル新技術を活用した取組みや提携・M&A発表を数多く目にする。日本を代表する大企業の経営者であったとしても、いま何かやらなければ時代に取り残されると危機感を抱くのも無理は無い。実際、三菱重工業や三井物産など、大手企業の中期経営計画では、デジタル技術を活用した新規事業開発を推進し、次なる事業の柱に育成していく方針が数多く打ち出されている。

これらの動きは総論としては至極正しい。新規事業開発を怠れば、事業の新陳代謝が進まず長期的な企業存続に危険信号が点り、デジタル技術対応を怠ることは、将来的な競争力に壊滅的な打撃をもたらすリスクを抱える。

二つの間違った思い込みが、我が国企業のデジタル技術を活用した新規事業開発の動きを思考停止状態に追い込んでいく。1つはIoT/AI/Fintechなど技術起点で新規事業を着想しようとしがちなこと、もう1つはベンチャー成功事例のビジネスモデルを模倣すれば何かが生み出されるのではないかといい思い込みの呪縛から逃れ切れていないことにある。

デジタル時代の新規事業開発であっても、自らの優れた経営資源を最大限活かすことを原点に着想することを決して忘れてはならない。これに、後述するデジタル技術活用型ビジネスモデルを複合的に組み合わせることで、事業構想を拡張し、その実現手段としてIoT/AI/Fintechなど最新のデジタル技術を活用するといった着想法を持つことが肝要だ。

1. デジタル新技術の本質的な意義

「世の中の変化を捉え、ビジネスモデルを不断且つ柔軟に進化させていく」。時代を問わず、普遍的な企業経営の在り方であるが、先ず、昨今話題のデジタル新技術がどのような変化なのか正しく理解する必要がある。

変化には、段階的で連続性のある変化と突発的で非連続な変化が存在する。後者は、蒸気機関・電気・インターネットなどの「発明」があたり、企業経営の在り方のみならず、社会構造までも大きく変える。法規制の大幅な改正も、非連続な変化の最たる例だ。例えば、1997年の地球温暖化防止京都会議にて採択された京都議定書により、排出権という概念が生まれ、企業が地球温暖化対策を義務として課された結果、環境ビジネスが急成長した。非連続な変化は、新たな事業機会を創出すると共に、産業の新陳代謝を促す。ときに特定の産業・企業は、社会的な存在意義を失うことすらある。

さて、昨今話題のデジタル技術は、前者の連続性のある変化と捉えるべきだ。いまずぐに何かやらなくとも壊滅的な打撃こそ無いが、長い目でみれば真綿で首を絞められるように、気付いたら手遅れになるような代物である。

IoTは、センサー・無線通信の低価格化・高性能化に伴い、飛躍的な数のモノがネットに接続されることが前提となる。莫大なデータを収集することが可能になった結果、バリューチェーンの水平・垂直方向やヒトとモノを「つなぐ」ことで、新たな付加価値を生み出す。シェアリングエコノミーの台頭や独インダストリー 4.0 がその代表格だが、よくよく考えると、それらは決して目新しい事ではない。民泊仲介サービスの Airbnb は 2008 年創業、自動車配車サービスの Uber は 2009 年創業、更にはコマツが建機に GPS やセンサーを搭載し、遠隔で稼働状況を監視することで、アフターサービスの

拡大や販売・生産計画の最適化などを実現してきた KOMTRAX は 2001 年から標準搭載開始、と IoT 成功事例は何れもかなり「古い」取組みである。

このことは、IoTに限らない。Fintech は、そもそも定義が曖昧であるが、ICT 技術の進展に伴う新たな金融サービスと捉えれば、インターネットバンキングもその一部であり、且つ用語自体も 2000 年代前半には存在したと言われている。AIに至っては、1940-50 年代から研究が始まり、家電製品・テレビゲーム・産業用ロボットなど幅広い製品分野で実用化され、アルゴリズムの地道な改良とコンピュータの処理技術向上と共に、実用化しうる範囲が徐々に広がって来た。

世の中のブームに惑わされずに、性能・コスト面から実用化のハードルが下がったデジタル技術が事業競争力強化・新規事業開発の「手段」として活用しうる状況になってきたのか、ゼロベースでじっくり考えることが企業経営に求められる。また、これらデジタル技術は別物と捉えることなく、必要に応じて組み合わせることで、その活用効果が高まるという点も忘れてはならない。IoT は広義で捉えられることもあるが、本質的な機能は「つなぐ」ことにあり、データの収集・蓄積・統合で価値を生む。AI はそれらビッグデータの解析を効率化・高度化するための技術であり、Fintech は IoT/AI を駆使しながら主にデータ活用で付加価値を創出する。→A

2. 優良ベンチャーから得るべきこと

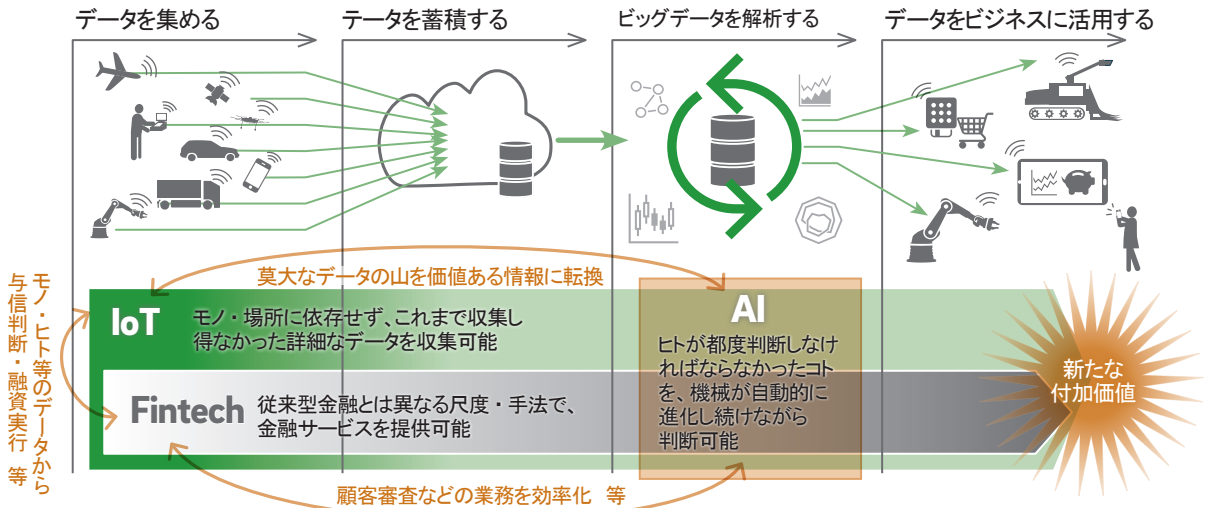
成長著しいデジタル技術の分野では、ベンチャー企業が有象無象発現し、巨額で派手な資金調達・投資が繰り返されている。メディアの世界では、世界最大手の定額動画配信サービス Netflix が芥川賞受賞作品「火花」の映像化権を獲得、同じく英動画配信大手の Perform Group が NTT と共同で Jリーグの放映権を従来比 4 倍以上の価格で獲得したことは記憶に新しい。歴史あ

4 THINK ACT

デジタル時代の新規事業着想法 - IoT/AI/Fintechを「目的」とせず「手段」と捉えよ

A

デジタル新技術の位置づけ



出所：ローランド・ベルガー

る大手企業とベンチャーが、戦うフィールドを棲み分け・共存する時代から、確実に同じフィールドで競争・協業しなければならない時代へと突入しつつある。

ベンチャーは、世の中の変化を機敏に捉え、業界関係者からみれば「不合理」な事業アイデアを、ごく一部の消費者のみに「合理的」なビジネスモデルをスピード感を持って構築・具現化し、ファンを拡げていくことで事業拡大していくのが勝ちパターン。勿論、成功の裏には、無数の大失敗が潜んでいるが、創業者のみならず資金の出し手であるベンチャー・キャピタルも含めて、失敗を許容しながら、万に一つの大成功で巨額のリターンを得られれば良いという発想で世界が動いている。

翻って、企業文化・社内制度・人材の質等が根本的に異なる大企業が、ベンチャーの成功を再現できる訳が無い。よく、ベンチャーで成功して話題となっている〇〇〇のビジネスモデルを△△業界で展開したらうまくいくのでは、といった相談を受けるが、着想のヒントにはなっても、余程自社の経営資源の強みを活かせる分野でない限り、このような短絡的な発想ではうまくいかない。

大企業が、成功したベンチャーから学ぶべきは、彼らのビジネスモデルを真似ることではなく、協業相手として彼らのケイパビリティを如何に活用するかということでは無いだろうか。新規事業を具現化・強化する際に、日本企業にありがちな自前主義を廃して、優良ベンチャーとの提携により、事業開発スピード・柔軟な事業構想力・斬新な技術力等を獲得するほうが、得られる果実は明らかに多い。

3. デジタル技術を手段と捉えた新規事業着想の視点

大企業は、ベンチャーが到底すぐには追いつけない優良な経営資源を多く保持している。弊社マネジメント・ニューズレター視点

91号で論じたように、「顧客基盤」「流通網」「技術」「運営ノウハウ」を活かして、大企業ならではの有利な戦い方で新規事業を着想・創造していくことが、デジタル時代にあっても当然効果的だ。

それら優良経営資源を最大限活用したうえで、デジタル技術活用型ビジネスモデルの要諦で味付けすれば、複眼的に着想の枠組みを拡げられ、事業構想に深みと実効性が出てこよう。

デジタル技術を活用したビジネスモデルの要諦は、「要素技術の磨きこみ」「自社システムの外販」「オープンプラットフォーム化」「サービタイゼーション」となる。事業着想時の視点は次の通りだ。

- > デジタル技術活用拡大時に必須となるコアデバイス・テクノロジーは何か
- > 自社オペレーションのスマート化は他社に水平展開しうるだけの魅力を付加できるか
- > 産業・業界横断的に横串をさすことで新たな付加価値を生み出せるか
- > 売り方の革新は顧客の潜在的なニーズ・トレンドを発掘しうるか
→B→C

① 要素技術の磨きこみ

デジタル技術は、データの収集・統合・格納・解析・活用といったプロセスを経て、価値を生み出す。それぞれ優れた要素技術が求められるが、特に、センサー・PLCを中心とした収集技術、PLM (Product Lifecycle Management) に代表される統合技術、それにビッグデータ解析技術がキーとなる。例えば、センサーの世界需要は、今後年率二桁成長が見込まれているが、ひとえにセンサーといっても測定対象によって求められる要素技術が全く異なり、オムロン・ロームなどの大手プレイヤーに対しても戦える余地が十分にある。眼科向け医療機器や測量機器に強みを持つトプコンは、自らの技術を磨き上げ、精密農業向けセンサー「Crop Spec」を開

発した。このセンサーは、レーザー照射による反射光で農作物の窒素含有量を測定し、悪天候時や夜間でも広範囲に計測できる。後に買収した精密農業システムメーカーの経営資源をうまく融合させることが出来れば、将来的にソリューションビジネスへの進化もできるだろう。要素技術を磨きこむことで、独自性・優位性を持つデータ収集基盤を構築し、機器自体での収益獲得は勿論のこと、ビジネスの拡がりを実現するための橋頭堡を築いたこととなる。

2 自社システムの外販

自社オペレーションのスマート化を実現し、成果をあげたシステムを他社に販売するといった業務効率化の延長線上で新規事業を開発できる、最も手掛けやすいデジタル技術活用型新規事業である。裏を返せば、同業他社も同じことを考えている可能性が高く、如何にスピーディー且つ優れたシステムを開発・実証・外販できるかに勝負がかかっている。これを成功させるには、外部経営資源の活用が必須である。事業開発・技術等の専門人材を投入することによって、各種調査・検討・企画立案を加速化することは勿論のこと、優れた技術・ノウハウを持つベンチャーや大学等の研究機関との協業を促進し、自社が経験したことのないような異次元の加速化を実現することが極めて効果的だ。その際、過度に完成度に拘ってはいけない。狭い領域であっても、確実に成果が期待できる商品をいち早く開発し上市することで、商機を逃さず、後から段階的に機能拡張させていけば良い。併行的に、自社では当たり前でも、他社から見れば魅力に感じられるポイントの特定、さらには他社でも目に見える効果を生み出せるよう商品自体の標準化も行っていかなければならない。詰まるところ、日本企業にありがちな「自

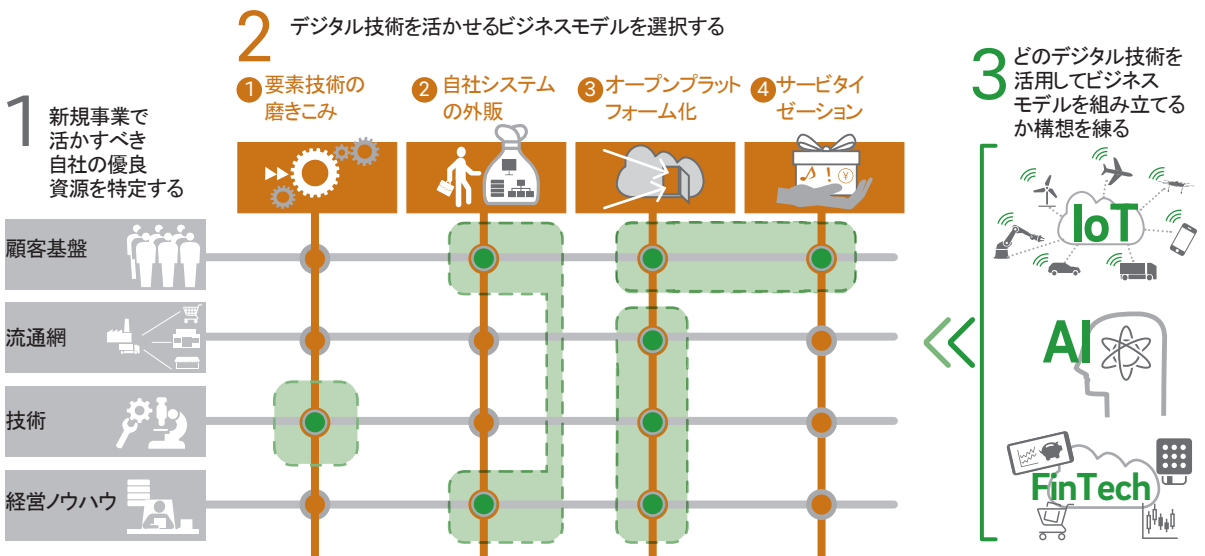
前主義」「良いモノをつくれれば売れる」といった発想を捨て去り、「外部資源の徹底活用」「完成度よりもスピード重視」「顧客視点での商品設計」を断行できるかが成否を大きく左右する。

3 オープンプラットフォーム化

IoT化により、他社・他部門、売り手・買い手を「つなぐ」ことが著しく容易になった。設計者と3Dプリンタ保有者を「つなぐ」ことで試作品等のモノづくりを容易にしたカブクなど、N対Nの需給マッチング機能をプラットフォーム化することで成功を収めた事例は数多い。大企業でも、GEのPredixやCATのCAT Connectのように、自社システムのOSやDBの一部をオープンプラットフォームとして開放することで、ユーザー・ベンダーが自由にアプリを開発しながら、プラットフォームが自己増殖していくことで確固たる事業基盤を構築した事例も散見されるようになった。このビジネスモデルでは、一義的にはプラットフォーム利用料がマネタイズ手段となるが、むしろ、ビッグデータを梃子としたソリューションビジネスの高度化や製品開発へのフィードバックによる商品力の強化が本質的な狙いとなる。成功のカギは、ユーザー数がクリティカルマスをいつ超えられるかにあるが、大企業が手掛ける場合、現業のビジネスネットワーク・データを既に豊富に保有しているため、間違いなく有利なポジションを築ける。他方、オープン&クローズ戦略の境界線を何処に引くべきかという難問が頭を悩ませる。全てオープンにしてしまっただけでは、他社に模倣されるリスク・儲けどころを失うリスクが高まり、極端にクローズにしてしまうと他社がプラットフォームに参加することの意義・魅力が薄れてしまう。ブラックボックス化すべき領域を的確に定義しながら、最低限何処までオープンすれば他社が魅力を感じるプ

B

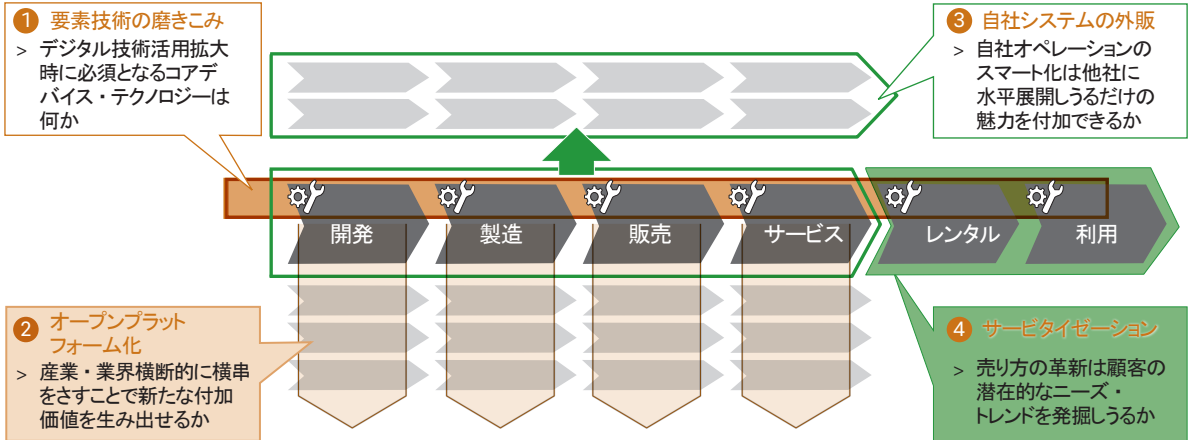
デジタル時代における新規事業の着想手法



出所：ローランド・ベルガー

C

デジタル技術活用型ビジネスモデルと新規事業開発の視点



出所：ローランド・ベルガー

プラットフォームに仕上がるのか、個別の事業環境を慎重に検診・判断するしかない。

4 サービタイゼーション

端的に言えば、モノの所有価値ではなく、モノの利用を通じたベネフィットで対価を得る、いわばマネタイズ手段のイノベーションを指す。建機の世界で言えば、建機を売ることによる収入を得ることが従来のマネタイズ手段。建機を貸すことでレンタル収入を得る、更には建機利用で実現できたコスト削減・期間短縮効果の一部を成功報酬的にフィーを徴収するモデルが、サービタイゼーションにあたる。実際、コマツの「スマート・コンストラクション」は、建機レンタル料に加えて、同ソリューション利用料をコスト削減の成功報酬として回収するビジネスモデルを具現化している。デジタル技術最大の利点である「つなぐ」を活かし、機械稼働状況を監視・制御することで、AIによる最適な自動運転で誰もが高精度・高効率で運転できるようになった。さらに、蓄積されたビッグデータ解析により更に精度・効率を向上しうる使い方へと進化していく。これら一連のシステムを通じて、効果を予め推計できるがゆえに、高度な成果報酬型のサービタイゼーションモデルの展開を可能とした。ある意味で、デジタル技術活用型新規事業の集大成ともいえる。

ただ、成果報酬まで踏み込んだサービタイゼーション型ビジネスモデルは他分野で掛け声こそあがれど、意外と事業化に至っていない。根底には、メーカーやサービス業者にとって、単発の売り切り型ビジネスのほうが手離れがよく、製品を使って成果が出るかは顧客次第と、そこまで責任を負いたくないといった企業姿勢・不安感がある。加えて、そもそもIoT機器が機械に搭載されておらずデータが取れていなかったり、高度なサービタイゼーションモデルを行う

ための個別要素技術こそ入手可能であるものの、それらを統合化できるパッケージが存在しないため、手間が効かるといった側面もある。

だからこそ、ビジネスチャンスが眠っているという捉え方が出来るのではないだろうか。これまで論じてきたビジネスモデルは、パワーゲームが成立しやすく、業界を代表する超大企業のほうが圧倒的に有利なポジションを確保できる。他方、サービタイゼーションは、失敗を繰り返しながらでも、顧客へのソリューション提供の質を高め、フィー体系の最適化をいち早く行ったものが勝てる領域である。

4. 最後に

本稿を執筆するきっかけになったのは、グローバルプレイヤーの戦略分析を行う度に、製造業を中心とする我が国企業の将来性に不安を感じる事が多くなったことに他ならない。モノ売りの収益性が断続的に下がる中、グローバルプレイヤーは「モノ+コト売り」で活路を見出し、製品の使われ方・壊れ方等をデジタルで把握しながら、最終的にモノづくりの競争力をも高めている。サービス業も然り、「つなぐ」ことで新たな付加価値を創出し、従来型事業を凌駕するだけのインパクトを持ったビジネスを次々と生み出している。我が国企業に残された時間は少ないが、まだ間に合うと確信している。

冒頭で述べたように、デジタル技術の進展・活用に危機感を覚えながらも、有効な手が打てていない企業はあまりにも多い。だからこそ、デジタル時代の新規事業開発では、たとえ事業構想の完成度が低くとも、本稿で論じた着想法を参考に、物事の否定から入らず、走りながら軌道修正していく姿勢で、まずは第一歩を踏み出すことから始めてほしい。◆

ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界36カ国50事務所を構えるまでに至りました。日本におきましては、1991年にオフィスを開設し、日本企業及び外資系企業の経営上の課題解決に数多くの実績を積み重ねております。製造、流通・サービス、通信業界等数多くのプロジェクトはもとより、5~10年後を予測する各種トレンドスタディの実施や学術機関との共同研究などを行うことにより常に最先端のノウハウを蓄積しております。

FURTHER READING



[http://rolandberger.tokyo/
media/shiten/
2013-10-02-shiten91.html](http://rolandberger.tokyo/media/shiten/2013-10-02-shiten91.html)

ローランド・ベルガー 既刊スタディのご紹介

視点 91号

今こそ問われる新規事業開発の在り方～

- > 多くの日本企業が業績回復・過去最高益を享受している状況下、余力のある今だからこそ、次なる攻めの一手を講ずるべきである
- > 本稿では、製品・サービスの陳腐化が加速度を増す中、その重要性が増している新規事業開発に焦点をあて、ありがちな失敗パターンを整理しながら、在るべき開発プロセス・体制を提言していく
- > 新規事業開発の成功のカギは、経営トップの強力な支援を担保すること、組織に埋もれた優れた事業アイデアを発掘すること、客観的且つ合理的な事業評価プロセス・手法を設計することの三点に尽きる

Tablet version



DOWNLOAD OUR KIOSK APP

To read our latest editions on your tablet, search for "Roland Berger" in the iTunes App Store or at Google Play. Download the Kiosk App for free.

Links & Likes

ORDER AND DOWNLOAD
www.rolandberger.com

STAY TUNED
[www.twitter.com/
RolandBerger](https://twitter.com/RolandBerger)

LINKS AND LIKES
[www.facebook.com/Roland
BergerStrategyConsultants](https://www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants)

A detailed insight into current thinking at Roland Berger is available via our new microsite at new.rolandberger.com

Publisher

株式会社 ローランド・ベルガー

広報担当: 西野、山下
〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32
アーク森ビル23階
電話 03-3587-6660(代表)
ファックス 03-3587-6670
e-mail: strategy@jp.rolandberger.com
www.rolandberger.com/ja/

WE WELCOME YOUR QUESTIONS, COMMENTS AND SUGGESTIONS

パートナー

五十嵐 雅之 Masayuki Igarashi

masayuki.igarashi@rolandberger.com

早稲田大学理工学部卒業、慶應義塾大学大学院経営管理
研究科修了(経営学修士)
米国系ITコンサルティングファーム、国内系コンサルティング・
ファーム、三菱商事株式会社を経て、ローランド・ベルガーに参画

総合商社、産業機械、公的機関およびサービス業などを中心に、
事業戦略立案、新規事業開発、事業計画・投資評価、マーケティ
ング戦略立案・実行支援、組織構造改革などのプロジェクト経験を
豊富に持つ

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.

© 2016 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.