

Focus

日本は、イノベーション 爆発前夜となっている



株式会社リブ・コンサルティング
コンサルティング事業本部
事業開発事業部 ディレクター
松尾大輔氏

なぜいま、デジタルを活用した新規事業開発にこれほど熱い視線が注がれるのか。企業に事業モデルの構造変革が求められる根本の理由は何か——。多くの企業の事業開発支援に携わってきた株式会社リブ・コンサルティングのディレクター・松尾大輔氏が、日本企業を取り巻く環境の変化を読み解きつつ、事業開発に取り組む際に留意すべき論点を整理していきます。



SDGsの浸透、世界経済の構造変革から生まれる波が契機に

01

DX、AI、ビッグデータといったデジタル技術が浸透し、世界ではすでに第4次産業革命の火ぶたが切られています。データのインプットや収集に力点が置かれていたこれまでと盤面が変わり、蓄積された膨大なデータから有益な情報を手軽にアウトプットできるようになりました。その最たる例が生成AIといえるでしょう。人々の価値観も消費一辺倒から、SDGsに代表される社会課題解決型へ変化する兆しが見られます。

この状況がビジネスに与える影響は、①データの利活用のマシ化、②オープン化が進む、③データの持つ付加価値があらゆるサービスの源泉になる、という2点に大きく集約できるでしょう。

となると、今後は独自のシステムでデータを囲い込むのではなく、公開されているデータをもとにユーザーの課題を解決できるソリューションが求められます。技術を活用した事業開発のハードル

が下がるわけで、言い換えれば組織の規模や業界を問わず、あらゆる企業に新規事業の機会が与えられることになる。海外主導で進んだデジタル関連ビジネスですが、日本勢の挽回のチャンスも大いにあるのではないのでしょうか。

新たな発展へ向け、 機を逃さず布石を打つ

もう一つ、コロナ禍を経て日本企業に変革志向が芽生えた点も見逃せません。

実際、既存事業の先行きを不安視した経営者が、新たな事業の構築もしくは変革に乗り出すケースが増えています。その証左が事業再構築補助金の採択数で、第7回までの累計は6万者を突破。これまで動きのなかった中堅・中小企業も含め、さまざまなレイヤーで新たな事業への挑戦がすでに実行もしくは計画されているという実態が見て取れます。

さらに注目すべきは、事業再構築補助金で採択された計画の半

図表 ▶ 現在起きている事象から読み取れる変化の潮流

現状の出来事	象徴的イベント	キーワード	トレンド
- 自然なやり取りで人間が作ったコンテンツと見分けがつかないような新しいコンテンツを作り出す生成AIの登場 「2025年の崖」に対するシステム刷新の必要性 - GAFAMによる中央集権型から解放されるWeb3.0の認知向上 - 仮想通貨の普及（時価総額は2014年1兆円→2022年250兆円まで上昇） - UberやAirbnbなどデジタルテクノロジーを駆使したゲームチェンジャーの出現 - EUでのFit for 55発表	2022年11月、ChatGPTがインターネットで公開 2021年、政府機関内に社会のDX推進を目指す「デジタル庁」を設置 - コロナ禍を経たリモートワークやEC利用の増加 5Gの商用サービスの開始 - オークションにてNFTデジタルアートが75億円にて落札 - FacebookがMetaに社名変更 - 大手企業によるGX取り組み表明	- xR - Web3.0 - マイクロサービス - 生成AI - GX（脱炭素）	- コロナ禍における「非接触性」に対する評価が向上 - メタバースなどの新たなコミュニケーション/商業ツールの開発 - P2P方式による通貨や権利証明の非中央集権化の実現 - 生産や物流工程における偽造防止や品質担保のニーズ - アプリ時代において必要となるジャイル型の開発/変更によるスピードアップと品質向上 - 技術的/言語的制約からの解放 - 人間のフィードバックを活用し、生成モデルと評価モデルを構築 - 画像、動画、音楽、音声、テキストなど、さまざまな領域で新しくユニークなコンテンツ生成が可能 2050年カーボンニュートラルを目指すことを日本政府が宣言 - 世界共通の課題である環境対策の度合いにより企業価値が決まる時代が到来

数以上がDXの要素を盛り込んでいること。事業を再構築するトリガーとして最も注目されるのは、やはりDXなんです。

我々リブ・コンサルティングへの事業開発の相談件数も右肩上がり増加しています。2022年は21年の5倍以上、20年と比べれば10〜20倍と飛躍的に拡大。「本気で事業開発に取り組みたい」「やり方を具体的に教えてほしい」といった意欲にあふれた経営層からの相談が多く、すでに多くのプロジェクトが動いています。

しかし、依然として既存事業にあぐらをかいている企業があるのも事実です。市場のシリンクが指摘される昨今、これまでの連続的な成長の上に構築された経営手法は通用しなくなると心得たほうがよいでしょう。

いまの日本は事業が生まれてきやすい土壌であることに間違いはありません。非連続的な成長へ向けた何かしらの布石を、タイミングを逃さず打つ必要があるのです。

2023年、DX-Ready化できない企業は瞬く間に埋没する

DXは事業開発の有効な手段と説明しましたが、とはいえ企業そのものがまずDX-Ready化、すなわちDX推進の土壌を固めなければ、本当の意味での変革は実現できないでしょう。

例えば社会課題解決型の事業を作ろうとしても、ただちに実行に移せる企業はほんの一握りのはず。なぜなら多くの社会課題や顧客課題は、「これまで解決するお金がなかった」もしくは「解決してもお金にならない」という理由で、どの企業も事業化しなかったものだからです。つまり、いま残されている課題は、従来のやり方では解決できないものなのです。

経営層が全社的に旗を振っているか？

高度成長期には「生活を快適にしたい」「効率化を図りたい」といったシンプルな課題が多く、事業開発もそれほど難易度が高くなく、しかも売上に直結しました。しかし、現在手つかずの課題は複

図表 ▶ DX-Ready化により変革するバリューチェーン



雑で解決しづらいいうえ、お金に結びつくものばかりとは限りません。新しい課題の解決につながり、なおかつ対価が支払われる事業は何かを考えなければならぬのが現在、我々が置かれた状況なのです。新たな課題を解決するには、新

たな発想・手段が必要です。従来の業務プロセスや事業構造、意思決定のあり方にとらわれたままでは、いくら新しい事業を展開してもかけ声倒れに終わるでしょう。革新的な価値創出に挑むのであれば、まず自社の事業モデルを抜本

的に変える必要があります。DXで新しい事業を作るということは、デジタルを活用して自社が生まれ変わるということ。それがDX-Ready化ということですから、部門単位でなく、組織全体で包括的になされなければ意味がありません。

具体的にどうするかというと、自社の5年後、10年後を見据え、全社的な成長戦略を描く中で、ビジネスのあるべき姿、何を顧客に価値として提供するかを、まずは明文化します。そこに向けて事業モデルを組み替え、トランスフォームできる状態へと組織全体をシフトさせるのです。その延長線上に新たなエコシステムの構築も見込まれるでしょう。

すでにDX-Ready化しているという企業でも、内実の伴わないケースは多々あります。事業開発室やDX推進室といった特定部署だけの取り組みであれば、それは単なる業務タスクに過ぎません。社長や役員が変革リーダーとなり、

すべての部署を横断して全社的に旗を振ることが肝心なのです。

強い覚悟で組織改革を断行

組織の刷新は簡単ではありませんが、決して不可能なことではないです。実際に成功している会社もあります。カメラ製造という本業に加えて情報サービス業も拡充させているキャノン、フィルムメーカーからナノテクノロジー企業へ転換した富士フイルムなどがその一例といえますが、デジタルシフトを果たした企業はやはり強い覚悟で心機一転を図り、組織改革を断行しています。

小手先の手段で事業開発や事業変革に臨む企業は、これからの競争を勝ち抜くことはできません。2023年にDX-Ready化を完了できるかどうかで、勝負はほぼ決まるのではないかと考えられます。新たな価値の創出へ向けて自社の状況を厳しく点検し、変革の基盤を固めていきましょう。

03

Withユーザーの観点が抜本的開発の出発点になる

「これまでの事業開発では自社の強みを活かす「プロダクトアウト」と、顧客のニーズを優先する「マーケットイン」が重視されてきました。しかし、これらはいずれも製品にニーズを反映するという一方通行の発想で、価値創造の限界があるといわざるを得ません。これからの時代に問われるのはユーザー（顧客）と共に価値を作る「Withユーザー」の観点です。多くの企業では、ユーザーとい

えば「使用者／需要者／消費者」で、顧客は「価値を享受するだけの消費者」と定義されているのではないのでしょうか。こうした位置づけをしている限り、顧客との価値共創は実現できません。

要件となります。特に社会課題の解決を図る事業では、その傾向が顕著となるでしょう。

価値共創の起点は「価値体験装置」の設計

リブ・コンサルティングでは、ユーザーとの関係性で作り上げる事業構造を「エンゲージメントサークル」と呼んでいます（図表）。ユーザーと企業は相互に影響を与え合い、価値を提供し合っているというのが、このモデルの基本的な考え方です。

市場は、潜在的な顧客、製品を試用するなどした体験顧客、すでに商品を購入した獲得顧客と、複数のレイヤーの顧客層で成り立っています。価値共創プロセスの起点はこのうちの体験顧客の取り込み、すなわち「価値体験装置」の設計です。どんなユーザーを、どのようにして自分たちが提供する新しい体験に乗せるのか、まずはそこを考えるのです。

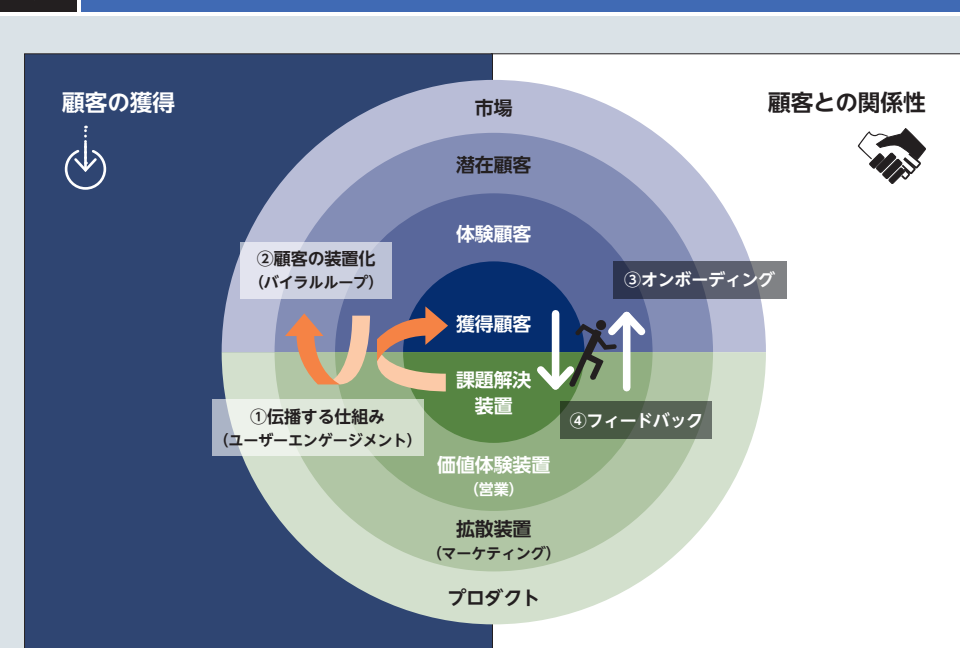
例えばZoomは、招待されて

使ってみたら便利だとわかってアカウントを開設した人が多いはず。営業されたからではなく、体験したことがユーザーになるきっかけを作ったわけです。

このように製品やサービスとの出会いをいかにうまく設計できるかで、購入やユーザー定着の度合いは変わってきます。ユーザー定着率が高まれば、それだけ製品へのフィードバックも見込めるので、企業としてもよりよい製品・サービスの開発が可能となるでしょう。

Withユーザーの発想で体験価値を考えることは顧客ジャーニーを描くことにつながり、さらにマーケティング強化にもつながっていきます。顧客体験の設計を事業開発の中盤・終盤に行う企業が少なくありませんが、その事業でどういうエコシステムが生まれるのか、どんな新しい体験価値を生み出したいのかを考えることは、本来は開発の出発点で行うべきでしょう。この段取りを間違えないようにすることが大切です。

図表 ▶ エンゲージメントサークルのイメージ



企業価値を高めるには、事業を評価するモノサシを変える

04

事業の作り方が変わるとなる
と、事業の評価基準も変える
必要があります。企業でよくみ
られる評価基準は、①事業その
ものの成否や継続的な収益性、持
続可能性などを推し量る「リターン」、
②コストが許容範囲か、自社のリ
ソースが活用できるか、既存事業
とバッティングしないかといった
点を検証する「リスク」、③課題へ
の貢献度、その事業が提供する価
値の先進性や独自性などを示す
「インパクト」の3点に集約でき
るでしょう。

事業の構想段階では、この3点
の比重はほぼ同じであることが
多いのですが、事業アイデアが具
体化するとリターンとリスクに
フォーカスが当たってしまう、そ
んなケースが大企業を中心によく
みられます。

しかし、この発想は事業の命取
りとなりかねません。
なぜなら、リターンとリスクを
重視する姿勢は、自社の過去の成
功体験に則ったものだからです。

従って、この古いモノサシを基準
にして新規事業を評価すると、結
果的にどうしても小粒な、言い換
えれば「読める範囲」の事業しか生
み出せなくなってしまうのです。

D Xを掛け合わせた事業改革
や事業開発は、それがもたらすビ
フォー／アフターの変化量が大き
いほど意味のある取り組みとなり
ます。それを踏まえると、これか
らの事業開発ではその変化の意味
づけをしっかりと行うことが重要で、
潜在的なポテンシャルの大きなア
イデアこそ評価すべきだといえる
でしょう。

この部分の意思決定を改めない
限り、革新的で大きな成長が見込
める事業は生まれてきません。

**問われるのは経営層の
目利き力とコミット**

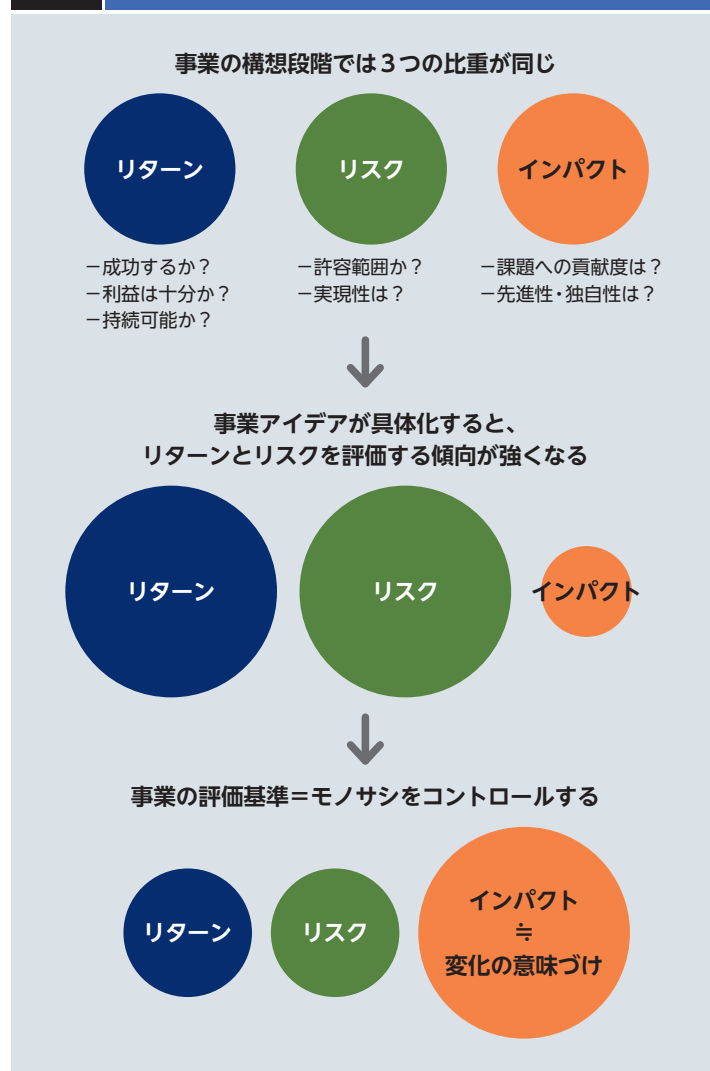
インパクト重視型の評価を行う
には、経営層の目利き力が問われ
ます。「この課題が解決されるこ
とは本当に社会貢献になるのか」
「ユーザーにとってその体験は意

味があるのか」といった点を、経
営層自らが丁寧に検証すること
です。そのうえで、新たなモノサシ
が確実に機能するよう、経営層の
コミットメントも求められます。

もちろん、リターンやリスクを
軽視せよということではありません
ん。ただ、この2つの領域は調整
が利くもので、例えばスモールス
タートで事業を始めるなどリスク
低減の余地があります。あくまで
勝ち筋を見出すために、インパク
トを重視したゴール設定が大切と
いうことです。

社会にインパクトをもたらす事
業は企業価値も向上させるはず。
そのための最初の試金石が、経営
者の意思決定のモノサシを刷新で
きるかどうかになるのです。果敢
に高みを目指し、革新的な価値の
創出に挑みましょう。

図表 ▶ 企業が事業を評価する3つの軸



05

新規に取り組むうえで意識すべきモメンタム

事業開発に取り組む担当者の
方と話していて気になるの
が、「タイムリミット」を意識して
いない人が多いことです。

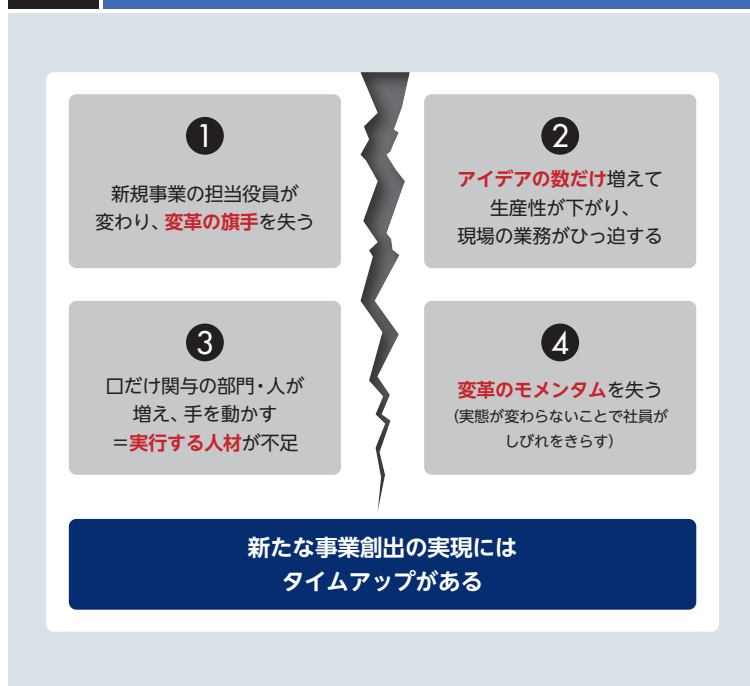
期限を設けずにずるすると事業
開発に取り組み続けると、担当役
員が変わるなど変革の旗手がいな
くなる、アイデアの数ばかり増え
て業務がひっ迫する、口だけ関与
する人が増えて実行する人材が不
足する、変革のモメンタム(勢)が
削がれるといったデメリットに見
舞われがちです(図表)。

こういうパターンは、特に大企
業での新規事業開発に多くみられ
結果としてD X推進や事業開発
そのものが陳腐化してしまいます。
中には、リカバリーが利かない状
態にまで陥っているケースも少な
くありません。

変革の一步目を 2年以内に踏み出す

事業開発のタイムリミットは最
長で2年が限度と考えましょう。
スタートして2年頑張っても初

図表 ▶ いざ、新規事業開発に取り組んでも……



設定から見直したうえで、再度モ
メンタムを生み出す形でスタート
を切ることをお勧めします。

初期成果とは、例えばPoC(概
念実証)を実行する、製品やサービ
スを一度でも市場に出してみる、

他の企業とアライアンスを組んで
みるなど、事業開発に着手する前
と比べて何らかの「変化」が引き起
こされている状態を指します。
要は、これまでにない変革の一
歩目を踏み出しているかどうか。
それによって何らかの手応えや期
待感がつかめれば、次のモメンタ
ムが生まれます。そうやってモメ
ンタムを乗り継いで勢いを維持し
ていくわけです。

会社従業員と 起業家は違う

なぜそれほどまでにモメンタム
を意識すべきかというと、組織に
おける事業開発の人材は会社従
業員であり、起業家とはモチベ
ーションのレベルが違うからです。

会社従業員の最大のミッション
は組織への貢献です。この点が、社
会課題に向き合っているイノベーショ
ンを起こそうと単身で戦える起
業家との大きな違いといえるでしょ
う。また、会社従業員の場合、新規
事業を作れと上層部から指示され

るため、本人の内発的動機と事業
が必ずしも連動しません。

さらに、既存事業との掛け持ち
でプロボノの延長のような取り組
みになれば、他の社員から「業務と
関係ないことを好き勝手にやって
いるだけ」とみられることも。こ
うした要素が複合的に重なり、モメ
ンタムが失われやすいのです。

企業内で新規事業を作る場合、
こうした環境にも配慮が欠かせ
ません。モメンタムをどう作って、
チームをどのように盛り立ててい
くか。さらにその手前では、しっ
かりインパクトのある旗を立て、
事業評価のモノサシを変え、ユー
ザーと向き合い、なおかつ覚悟を
持って変革に挑んでいく。そんな
姿勢が経営層に求められるのです。

ここまで説明したすべてが揃っ
て、初めて新しい事業を生み出す
ことができます。ここで述べたこ
とは、変革に向けた事業開発の基
礎固めであることを理解して、以
降のパートを読み進めていただき
たいと思います。