

既存産業からのドメインへの「転遷」



松延智彦

2021年1月にオンラインで開催された、ダボス会議（世界経済フォーラム）のキャッチフレーズである「グレートリセット」という言葉を引用するまでもなく、コロナ禍前から認識されつつもさらに加速されたデジタル化や、持続可能な社会に向けた包括的な取り組みは、世界的に不可逆な流れとなっている。

デジタル化による変化も、持続可能性への取り組みも、すべての産業に大きな影響を与えるとともに、既存の一企業や産業を超える新たな挑戦が必要である。

アマゾン・ドットコムに代表されるように、プラットフォームと呼ばれるデジタル企業は既存産業の枠を超えたビジネスを展開しているが、既存企業においても、フランスの重電メーカーであったシュナイダーエレクトリックは、電気機械器具製造という産業を超え、デジタル化やさまざまな企業との協業や買収を通じ、エネルギー管理ソリューション企業へと変貌している。このように、既存産業の枠を超えたビジネス活動が萌芽しつつある。

本特集では、第二論考「ビジネスエコシステムの作り方」で、ビジネスエコシステムを

「既存のビジネス活動の枠を超え、社会や顧客の課題を解決するための協業関係」と定義し、ビジネスエコシステムを形成するための要点を考察する。

第三論考「IT部門主導によるデジタル新事業創造と価値観変容」では、不動産管理業を営んでいた既存企業が顧客の課題を捉え直し、デジタルの力を使いながら、End to Endかつワンストップで解決する企業に変貌していく中での企業の価値観変容について考察する。

本稿ではこれら論考の前段として、昆虫が卵から孵化し、蛹（さなぎ）から羽化する成長過程でその形態や生活様式が大きく「変態」するように、企業が、既存の産業視点のビジネス活動から「ドメイン（社会課題や顧客課題に立脚した活動範囲）」視点でのビジネス活動へ転遷することの意味を考察する。

1 第4次産業革命とドメイン

産業という言葉を、「生活に必要な物的財貨および用役を生産・提供する経済活動」と定義すると「第X次産業」と称されるように、産業の定義はそもそも相対的なものであ

る。一方で、データやAI、ロボットなどの技術革新による第4次産業革命の只中にあるといわれる中で、第2次、第3次産業革命によって成立していった産業区分が、今後も多くの企業のビジネス活動の境界線であり続けるということはある得ない。

マサチューセッツ工科大学（MIT）の情報システム研究センターでは、デジタル時代における新たな産業の枠組みを「ドメイン」という概念で提唱している。ドメインとは、「モビリティ（移動）」や「マーケットプレイス（買物）」「健康」「省エネルギー管理」など、顧客が達成したいことの範囲をビジネス活動の区分にすることであり、現在は断片的に既存企業が提供している製品やサービスを、デジタル技術やシングルサインオンを活用し、あらためて括り直して提供することである。

「住宅」というドメインを例にとると、

- 家を建てる
- 家を探す
- 家を買う
- （家という）資産を守る
- 家を直す

という「顧客が達成したいこと」は、既存産業においては、建築業・電気機器製造業・不動産仲介業・銀行業・保険業・通信業それぞれの企業が断片的に提供する製品やサービスによって成立している。これらの断片化をデジタルによって解消しているのが米国のZillow社である。同社はもともと不動産の買い手と売り手、貸し手と借手手をマッチングするデジタルサービスによって成長してきたが、近年は、融資やリフォームの領域にビジネス活動を拡大している。

2 既存産業から新たなドメインへの転遷に向けて

創業からの歴史が長い企業や、既存事業で成功を収めている企業ほど、ドメイン視点への転遷が困難になることは容易に想像できるが、既存産業の区分への固執は中期的には大きな機会損失につながると理解することが第一歩である。

また、ドメイン視点でのビジネス活動は、一社単独では成し得ない、つまり新たなビジネスエコシステムの形成が必須である。既存の業界というムラを出て新たな世界を切り開かなくてはならない。

自らがどのようなドメインでビジネス活動を行うのか、という範囲はあらかじめ確定できるものではなく、試行錯誤を繰り返しながら最適な範囲に着地させていくほかにない。そのためにも、デジタルでドメイン全体を「ピン留め」しつつ、極力機動的に動ける単位で顧客が達成したいこと一つ一つに対する製品やサービスを提供・改善する体制を構築することも必要となる。

既存産業からドメイン視点への新たな産業転遷はまだ始まったばかりである。一日も早く転遷を成し遂げ、世界中で巻き起こるグレートリセットの波を乗り越えていくことが求められる。

著者

松延智彦（まつのぶともひこ）

野村総合研究所（NRI）ITマネジメントコンサルティング部長

専門はデジタル戦略・IT戦略、テクノロジー組織改革、デジタル・IT人材など