

第1回 IT化による製品・サービスのイノベーション(前編)

野村総合研究所(NRI)では、2015年12月に、室井雅博副会長・譲原雅一戦略IT研究室長を主著者として、『企業変革のためのIT戦略』(東洋経済新報社)を上梓した。

世界では、IT(情報技術)を梃子に新しい産業革命ともいえる動きが進行している。しかし多くの日本企業は、その波に乗り切れているとはいえない状況にある。

日本企業がITを導入する際には、さまざまな阻害要因が存在している。こうした壁を乗り越え、企業変革のためにITを活用していくためにはどうすればよいのか。

本書は、このような問題意識から、経営者に向け、ITを活用したイノベーションを実現するための提言を行っている。『知的資産創造』では、今号から10回に分けて、本書のポイントを紹介する。

I IT化による3タイプのイノベーション

世界ではITを梃子に、産業革命ともいえる動きが進行している。

これまで企業のIT化というと、会計システム、受発注システム、人事管理システムなどを導入して、社内業務の効率化を進め、コスト削減を目指すというものが多かった。しかし、現在盛んに試みられている企業のIT化を分類すると、大きく3つのタイプのイノベーションに主眼を置かれていることが分かる(表1)。

1つ目は、顧客理解を深めて自社が創造す

る顧客価値を根本から見直し、「製品・サービスのイノベーション」に役立てる、というものである。現在、インターネットを經由して顧客の反応を直接収集したり、ネット上のコミュニティを使って意見を吸い上げたりするなどして、新しい製品の創出やサービスの提供方法の変更に挑もうとする動きが出てきている。

2つ目は、「業務プロセスのイノベーション」である。機械や製品など物理的なモノにセンサーを取り付け、ネットワークに接続して収集した情報を活用することは、モノのインターネット(IoT: Internet of Things)と

表1 ITを活用した企業のイノベーションの分類

イノベーションの分類	概要
製品・サービスのイノベーション	ITを活用し、製品の稼働状況、顧客情報を収集、分析し、顧客理解を深める
	より深い顧客理解から、顧客が望む製品やサービスを生み出し、提供する
業務プロセスのイノベーション	ITを活用し、製品や従業員の稼働状況に関する情報を収集、分析し、業務品質や生産性に関する理解を深める
	より深い業務理解に基づき、業務プロセスの改革を実施し、品質、生産性向上につなげる
ビジネスモデルのイノベーション	ITを活用し、顧客理解を深め、製品、従業員の稼働状況をより高精度で把握することができるようになる中で、新たな価値が生まれる機会が生じる
	機会を活かすことで、新たなビジネスモデルを生み出すことができる

呼ばれる。それによって効率性や生産性の向上のみならず、業務プロセス自体も一変させるようなIT活用事例も出始めている。

3つ目は、「ビジネスモデルのイノベーション」である。製品・サービスや業務プロセスのイノベーションにとどまらず、自社が提供する価値を根本から見直し、従来の「モノ価値型ビジネス」から「情報価値型ビジネス」への転換を支えるためのIT活用である。

こうしたIT化による革新的な取り組みは欧米企業が先行していることが多いが、日本でも新しいIT活用に挑んでいる企業は存在する。

この連載では、IT活用によりイノベーションに取り組んでいる、さまざまな業種の企業を紹介する。

第1回で取り上げるのは、ITを活用した「製品・サービスのイノベーション」のうち、マラソン用セミカスタマイズのランニングシューズにおける開発・提供の事例である。

II アシックスのビスポーク・ランニングシューズ

1 | セミカスタマイズで個別ニーズに応える

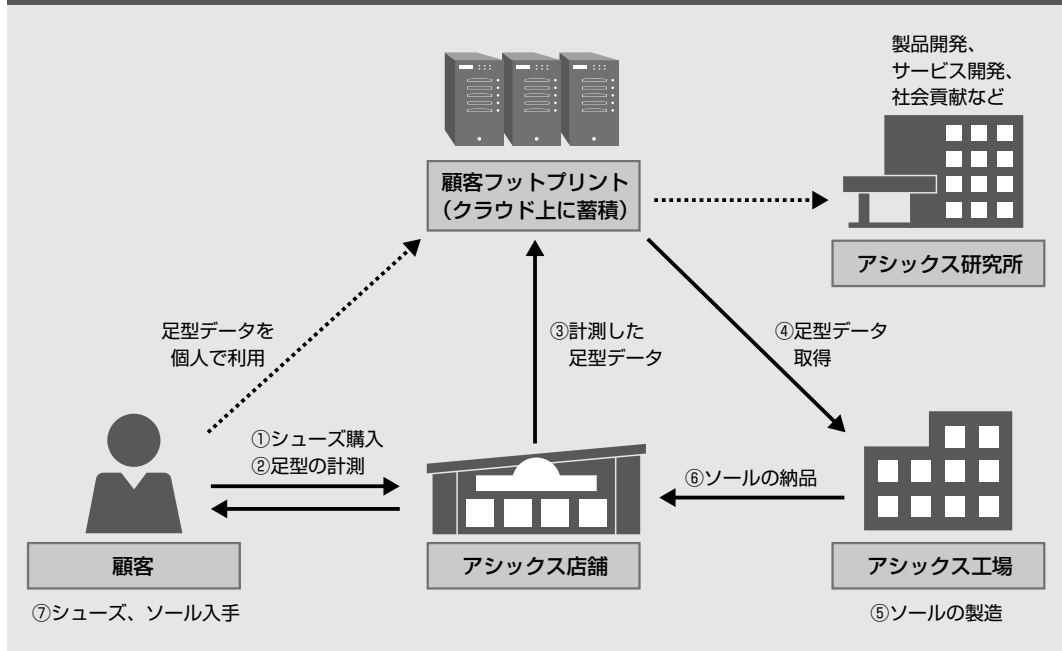
アシックスは、兵庫県神戸市に本社を置くスポーツ用品メーカーである。

1985年、アシックスは社内に「スポーツ工学研究所」を設立し、それまでの「職人芸」による製品開発から、科学的なデータを基にした開発へと転換していった。

スポーツ工学研究所には、トップアスリートのための三次元足型計測器や、動作分析設備などがあった。これらを多くの一般顧客が利用できるようにすれば、市民ランナーにも希望するシューズを提供できるようになり、自社製品の付加価値を大きく高めることができると考えた。

このようにして、マラソン大会に出場するような、本格派ランナー向けにセミカスタマイズされたランニングシューズを提供する「ビスポーク・ランニングシューズ」のサー

図1 アシックスのITを活用した製品・サービスイノベーション



ビスが開発された。

ヨーロッパでは古くから、個人の足のサイズを測って木型を作り、そのメンテナンスをしながら作る靴を「ビスポーク靴」と呼んでいる。アシックスはITを使って、それに近いことをランニングシューズで試みたのである。

アシックスの直営店には、センサーがついた足の計測装置があり、ランナーは店頭で中に敷くソールを自分の足に合わせてあつらえることになる。店のバックヤードでは、専門のスタッフが顧客の選んだ靴とカルテを見ながら、最適なソールを設計する。靴そのものは汎用品であるが、ソールをカスタマイズすることで、顧客一人一人の足にフィットする最高の靴を提供することができるのだ(図1)。

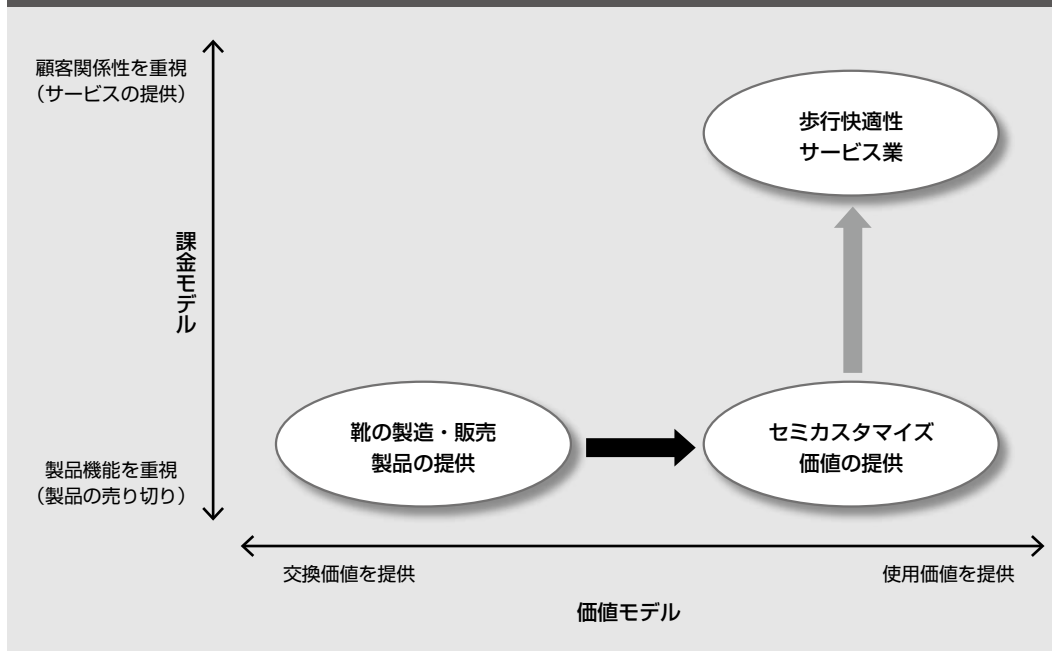
2 | ビジネスモデル変革の可能性

アシックスは従来、メーカー視点で既製靴

を製造し、それを販売することで対価を得るというビジネスを行っていた。現在はそこから一歩踏み出して、顧客視点での「セミカスタマイズ」という価値を提供するビジネスを行うようになった。NRIでは、これを「交換価値の提供」から「使用価値の提供」へと、価値モデルの転換を図った事例だと考えている。

顧客に対する付加価値をいかに課金モデルに反映させていくかは、メーカーにとって難しい課題である。しかし、アシックスの「ビスポーク・ランニングシューズ」サービスのようにより、顧客が感じる使用価値を高めることにより、製品ベースの課金モデルから、サービスに対価を払ってもらえるモデルに転換できるようになる。1回で製品を売り切ってしまうのではなく、ソールの修繕や交換、あるいはリピート購入をしてもらう。集積したデータを基に、運動快適

図2 アシックスのビジネスモデル変革 (NRI予想)



性やトレーニング方法を提案することにより、顧客の維持・定着を図っていくことで、製品のコモディティ化から脱することが可能になる。

さらに、スポーツをする人だけでなく、「歩行快適性」という使用価値を提供できるようになれば、一般の人にも対象を広げることができる。実際、アシックスは走ることに適したビジネスシューズなども手掛けている。「スポーツを通して、すべてのお客様に価値ある製品・サービスを提供」し、「スポーツで培った知的技術により、質の高いライフスタイルを創造」してくれようとしてい

る。

店頭に置かれているのは足の計測装置のみだが、クラウド上には全世界の約60万人分に及ぶフットプリントが蓄積されている。この蓄積されたデータをどのように活用し、顧客との関係構築やサービスの充実に結び付けていくかが注目される（図2）。

今回紹介したのは、「製品・サービスのイノベーション」にITを活用した事例であるが、このことは「ビジネスモデルのイノベーション」につながっていく可能性を持っているといえよう。

（次号に続く）