

# デジタル時代のビジネス開発

## 顧客コストを引き下げるエコシステムの構築と高速PoC



宮脇陽子



徳重 剛



久世理恵子

### CONTENTS

- I 既存企業が直面するデジタルビジネス開発の難しさ
- II デジタルビジネス開発の着眼点
- III NRIのデジタルビジネス開発モデル

### 要 約

- 1 これまでデジタルをビジネスの中核に据えてこなかった既存企業は、デジタル化にうまく対応できているとはいえない。その背景には、デジタルビジネスへの切迫した危機感がない、自社の成功体験が活かせないなど、確固たる既存事業を持っているからこの難しさがある。しかし、デジタル化の流れは不可避である。
- 2 デジタルビジネスの組み立てにおいて、既存企業は、自社の商品・サービスの付加価値をいかに高めるかという発想から、顧客を中心に据えて、「顧客コスト（支払額、機会コスト〈時間〉、ストレス）をいかに引き下げるか」という発想に転換しなければならない。この考え方に基づくデジタルビジネスの開発では、企業という枠組みを超えたビジネスの仕立ておよび、ビジネス開発プロセスにおけるオープンイノベーションという「エコシステムの構築」と、デジタルの身軽さ故に実現することができる「高速PoC（Proof of Concept：コンセプト検証）」がポイントとなる。
- 3 これらのポイントを実践するNRIのデジタルビジネス開発モデルは、「自分ごと意識の明確なビジネスアイデアの創出」「スタートアップとのパートナーリングによるビジネス仮説の構築」「ユーザー体験にこだわるPoC」の3つのステップからなる。このモデルでは、野村総合研究所（NRI）の持つ生活者に関する独自データ、ベンチャーキャピタル（VC）や多方面にわたる領域の有識者とのネットワーク、実装システムに近いプロトタイプを作成するエンジニアリングが活かされ、ローンチ後のビジネスアナリティクスまで見越した開発プロセスとなっている。

## I 既存企業が直面する デジタルビジネス開発の難しさ

デジタルビジネス開発にまつわる悩みを持つ企業が増えているのは、野村総合研究所(NRI)の最近のプロジェクトのテーマをみても明らかである。たとえば、デジタル化を推進する部署を設置したものの、具体的にどのように進めるとよいのか分からないケースや、とにかくデータを収集したりツールを導入したりしたが、活用できないままになっているケースなどである。

日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)が2017年度に実施したアンケート調査(JUASのITユーザー企業4000社が対象)によると、ビジネスのデジタル化について「実施している」と回答した企業の割合は全体の20.9%である。企業規模で比較すると、大手企業ほど取り組みは進んでおり、売上高1兆円以上の企業では「実施している」と回答した割合は71.7%に達している。しかし、実施して成果を実感している企業は21.7%にとどまっている(図1)。

これまでデジタルをビジネスの中核に据えてこなかった既存企業は、いわばこれまでの勝者であり、デジタルビジネスに取り組まな

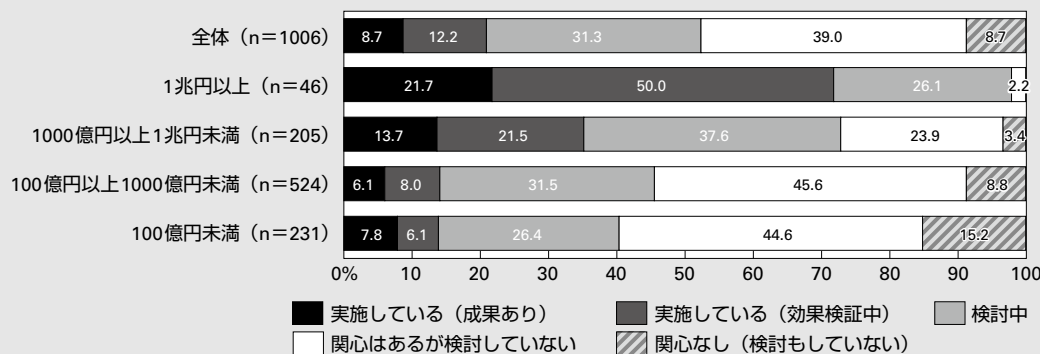
くても今すぐに経営が傾くことはない。このため、デジタル化の推進は総論としては賛成なのだが、具体論になると進まない、というのが大企業を中心とする多くの既存企業の実態ではないだろうか。

切迫した危機感がなく、デジタルビジネスへの取り組みに対する熱量がいま一つ高まらないという根本的な問題を抱えつつも、デジタル化の流れには逆らうことができない既存企業は、デジタルビジネスに取り組むことになるのだが、そこには3つの難しさがある。

1つ目の難しさは、自社のこれまでの成功体験を活かすににくい点である。デジタルビジネスは、自社がこれまで経験してこなかったビジネスであり、新技術・領域に対する知見やそれらをベースとした新たな発想が必要である。しかし、このような経験は既存企業にはないため、対応できる人材や知見を持つ外部企業とのネットワークも限られる。

2つ目の難しさは、成功事例からの学びを自社に適用することが難しい点である。成功している(成長している)事例の成功要因を分析し、自社のビジネスの参考にするベンチマークアプローチは、ビジネス開発の常套手段である。しかし、成長しているデジタル企業をベンチマークしても、多くの場合、既存

図1 売上規模別 デジタル化への取り組み状況



出所) 日本情報システム・ユーザー協会「第24回 企業IT動向調査2018 (17年度)」

企業の参考にはなりにくい。既存企業とデジタル企業とでは、置かれている状況が大きく異なるためである。既存企業は、経営スタイル、調達・製造・販売などのバリューチェーン、組織、人材、情報システムなど、あらゆる経営システムがデジタル以前からの既存事業に最適化されている。このため、デジタル企業のベンチマークから見いだされる成功要因を適用しようとしても、自社の現状との間に大きなギャップがあり、うまくいかないの

である。

3つ目の難しさは、デジタルビジネスの展開をサポートするサービスやデジタル関連技術や手法が多すぎるため、何を取り入れ、どこから着手すればいいのか判断がつきにくい点である。たとえば、顧客情報の収集・管理、ソーシャルデータなどの外部データとの連携、業務ログの記録・管理、アナリティクスなどをどのような手法で行うのが適切かを判断しなければならない。また、人工知能(AI)、ロボティクス、ブロックチェーン、ディープラーニングなど、次々と出てくる新しいデジタル関連技術や手法を評価し、活用方法を見極めなければならない。しかし、実際には、検討に追われるばかりでデジタル化への取り組みが前に進まないケースや、とりあえず何らかのツールを導入してみたものの、活用できないケースなどが見られる。

このように、既存企業は、確立した既存事業を持つが故に、デジタルビジネスへの取り組みが難しいのが現状である。

## II デジタルビジネス開発の着眼点

前述のように、既存企業がデジタルビジネ

スに取り組むには困難が伴うのは事実だが、今後勝ち残るためには、デジタルビジネスを避けては通れない。既存企業は、手法やツールに悩むより先に、第一に、自社がデジタルビジネスに取り組むことの意味付けを明確にすること、第二に、デジタルビジネスならではの価値の出し方を理解し、それを実現できるデジタルビジネス開発を実践するべきである。

### 1 デジタルビジネスに取り組むことへの明確な意味付け

デジタルであるか否かにかかわらず、ビジネス開発は、その中心的役割を担う人物が強い意志を持ち、「自分ごと」として取り組まなければ成功しない。しかし、前述したように、大企業を中心とする既存企業では切迫した危機感がないことから、デジタルビジネス開発への熱量が高いとはいえない。また、既存事業だからこそその難しさも重なるため、途中で頓挫してしまうリスクがある。このため、なぜデジタルビジネスをやるのか、なぜその領域なのか、会社全体の事業戦略においてそのデジタルビジネスはどのような位置付けなのかを明確にしておくことが重要である。

デジタルビジネス開発にはヒト、モノ、カネの投資が必要である。しかし、既存企業には確固たる既存事業があり、そこにあらゆるリソースが優先的に差し向けられるのが一般的である。また、デジタルビジネスを真剣に突き詰めていくと、自社の既存のビジネスモデルとは真っ向から対立するビジネスを生み出すことにもなりかねない。ある大企業のデジタルビジネス開発責任者によると、既存ビ

ビジネスとのバランスの取り方や、デジタルビジネスの開発・展開のタイミングなどを理論武装とともに綿密に計画することができなければ、デジタルビジネスに関する意思決定ができなくなってしまうという。そのくらい、デジタルビジネスを実際に構築・展開していくことにはさまざまな壁があるのだ。

## 2 「顧客コストを引き下げる」ことに着目してデジタルならではの価値を出す

デジタルビジネス開発においては、「顧客のニーズへのジャストフィットに成功すれば、消費者は、その商品・サービスが少し高くてもお金を支払うはずだ」という発想は払拭すべきである。もちろん、ブランドロイヤルティが極めて高く、人々が高い対価を支払う商品・サービスは存在している。そして、そのロイヤルティの維持・強化のためのデジタルマーケティングは、バーバリーやルイ・ヴィトンといった高級ブランドにおいても実践される時代である。しかしそれらは、あくまでも非デジタルの商品・サービスを持つブランド価値のコミュニケーション手段がデジタル化されているものであり、デジタルによって、追加的支払をしてもよい新しい価値が生まれているわけではない。

デジタルビジネスならではの価値の出し方のうち、既存企業が着眼すべきなのは、「顧客コストを徹底的に引き下げる」ことによる価値の創出である。それは、必ずしも低価格の実現と同義ではない。顧客コストとは、顧客にとっての支払額（価格や利用料）だけでなく、手間や不便などによって感じるストレス、時間消費で生じる機会コストの3

つである。成長しているデジタルビジネスでは、この3つの顧客コストのいずれか1つ以上を下げることに徹底してビジネスが組み立てられている。本稿で例示するデジタル企業は、まだ発展途上であったり、持続する収益モデルとして確立できるかどうかはまだ分からなかったりする面もある。しかし、これまでとは違う、デジタルならではのビジネスモデルで切り込み、多くの顧客からの支持を集めるに至っているのは事実である。

たとえば、ファッション通販のZOZOTOWNを運営するZOZO（旧スタートトゥデイ）は、2013年に350億円だった売上高が、現在は980億円（18年3月期）にまで拡大している。ZOZOTOWNは約6400のファッションブランドをワンストップで提供し、実店舗を買い回る時間を大幅に短縮し、顧客の機会コストを下げている。また、閲覧・購入履歴から顧客の好みを予測したり、独自の採寸によるサイズ表示や身体の寸法を計測できたりする伸縮センサー内蔵の採寸用ボディースーツ（ゾブスーツ）などでサイズ選びの手間を省く工夫をして、大量のアイテムから自分に合う商品を選ぶことによるストレスの極小化に努めている。また、ファッションアイテムの下取りで新品アイテムの購入に当てられるサービスや、SPA（Specialty store retailer of Private label Apparel：製造小売）化を進めるなど、支払額そのものを下げる工夫もされている。

また、米国を中心に世界の50都市でスタジオ・サービス・プラットフォームを運営するクラスパスも、顧客のコストを下げるビジネスモデルで伸びている。クラスパスの顧客は、提携するフィットネスクラブやヨガ、ピラティス、ダンスなどのスタジオを利用でき

る。特定の企業のフィットネスクラブなどの会員になる場合に比べて、利用できる場所や時間の柔軟性が高まり、スタジオコンテンツのバリエーションが増えるため、顧客は不便を感じるストレスや支払う会費の割高感を低減することができる。クラスパスは13年にサブスクリプションモデル（定額制）でスタートして以来、利用スタジオやクラス数、料金設定などを試行錯誤しながら、着実に提携スタジオ数と会員数を拡大している。

顧客コストの引き下げを徹底するデジタルビジネス開発では、既存企業がこれまで重視してきた自社だけの競争優位、参入障壁の確立とは一見相反するとも見える「エコシステムの構築」と、デジタルの身軽さ故に実現することができる「高速PoC（Proof of Concept：コンセプト検証）」が重要なポイントとなる。

### （1）エコシステムの構築

エコシステムには2つの側面がある。1つ目は特定の企業の商品・サービスに限定しない開放性であり、企業という枠組みを超えた仕組みである。従来のビジネス開発では、個々の企業が競合との間に高い参入障壁を築くのが定石である。しかし、顧客コストを徹底して下げるビジネスモデルでは、常に顧客を中心に据えて、とにかく便利に安く、ストレスフリーに、スピーディーに利用できる世界を作ることが重要である。人々の生活は特定企業の商品・サービスでは完結しないし、さまざまな分野や領域、エリアにまたがっている。顧客のコストを下げるということは、個々の商品・サービスの価格だけではなく、顧客が利用する商品・サービスの総体として

のコスト、つまり生活全体（あるいは生活のある局面）のコストをいかに下げるかである。生活コストを下げてくれる企業と顧客は強く長く結びついていくこととなり、企業はライフタイムバリューの最大化を実現できる。

前述のクラスパスやZOZOTOWNがその好例であるが、顧客が自身の都合や好みを実現できるように、できるだけ多くの企業の商品・サービスを取り揃えることがビジネスモデルの肝である。

このようなビジネスモデルを採用しているのはデジタル企業だけではない。建設機械メーカーのコマツも同様である。コマツは、自社のIoTプラットフォームとして開発したコムトラックスによって、コマツ製建機の位置や稼働状況を遠隔地から管理し、部品供給や故障対応のサービスを行うスマートコンストラクションサービスを展開してきた。2017年10月からは、さらに建設生産現場の安全と生産性を向上させるため、他社製も含めて、建設生産にかかわるあらゆるモノをつなぐIoTプラットフォーム、ランドログのサービスを開始した。

寺田倉庫も自ら生み出したクラウドストレージサービスであるminikura（個人から箱で預かった荷物の中身を1点ずつ写真撮影し、クラウド上で顧客と共有し単品ごとに管理できるサービス）のモデルを自社で独占するのではなくAPI（Application Programming Interface）で公開した。このAPIを活用して女性向けファッションレンタルサービスのエアークローゼットや、格安収納サービスのサマリーポケットなどのスタートアップ企業のサービスが生まれ、minikuraは15年時点で



100億円規模にまで成長した。

エコシステムのもう1つの側面は、ビジネス開発プロセスにおけるエコシステム、いわゆるオープンイノベーションである。デジタルビジネスは、著しく変化の早いさまざまなデジタル技術を取り入れなければならないが、自社ですべての技術を開発しているとスピード感に欠けてしまう。このため、ベンチャーを含め、他社と積極的に連携、開発し、サービスを展開することが重要である。

たとえば、コマツのスマートコンストラクションには、ドローンによる測量やAIの活用など、多様な技術が必要であるため、NTTドコモ、SAPジャパン、オプティムなどのパートナー企業と提携して実現している。

また、技術面だけでなく、調達、製造などの工程も、既存事業とデジタルビジネスとは全く異なるやり方に組み替える必要があるかもしれない。自社の保有する設備やノウハウでは適合しない部分を補完し、協業するパートナーも必要になると考えられる。

## (2) 高速PoC

顧客にとってのコストを最大限引き下げるためには、ビジネス仮説が本当に顧客のコストを下げているか、顧客にとって受容性の高いものになっているかを確認しながら修正し、練り上げていくことが必要である。ビジネス仮説を量産し、それをPoCで適切に取捨選択し、磨き上げる。こういうことが機動的にできるのもデジタルの最大の特徴である。

大型エグジットやIPOを成功させているグーグルベンチャーズ（2009年にグーグルの経営企画部門から独立したコーポレートベンチ

ャーキャピタル）も高速PoCを重視したビジネス開発プロセスを採っている。グーグルベンチャーズの開発プロセス「スプリント」は、課題設定、課題解決のアイデア出しと絞り込み、プロトタイピング、プロトタイプによるアイデア検証、というプロセスを一週間単位で回す高速開発手法である。高速で開発サイクルを回すことで、より多くのアイデアをより早く具体的に試し、評価することができるため、最強のサービスを生む確率が高まるのである。

## Ⅲ NRIのデジタルビジネス開発モデル

前章で示したように、デジタルビジネス開発には、自社が取り組むことの意味付けを明確にすることと、顧客コストを引き下げる方向で価値を出すこと、という2つのポイントがある。本節では、これらを踏まえたNRIのデジタルビジネス開発モデルを提示する。NRIのデジタルビジネス開発モデルは、顧客コストを引き下げることに重点を置いている。このため、ビジネス仮説を量産し、それを高速PoCで徹底的に顧客に問いかけ、研ぎ澄ましていく手法を採る。

デジタルビジネスの開発で最初の、かつ最大の壁が「ビジネス仮説を量産できない」ことである。デジタル領域に限ったことではないが、昔から「千三つ」「量が質を生む」などといわれているとおり、ビジネス開発で重要なのは、ビジネス仮説の「量産」である。特にデジタルビジネスにおいては、多くのビジネス仮説をPoCでどれだけ絞り込み、研ぎ澄ませるかで勝負が決まるといっても過言で

はない。つまり、PoCの段階に進められるビジネス仮説をより多く持つことが、ビジネス開発の精度もスピードも高めるのである。

また、強い課題意識やそれに突き動かされる強い熱量を伴った仮説をどれだけ出せるかも、デジタルビジネスの成否を分ける重要なポイントである。しかし、大企業の新規事業開発担当が、最初から強い課題意識や熱量を持ち合わせていることは極めてまれであることも事実である。そこでNRIでは、事業開発担当者が自らアイデアを考える手がかりとなる、豊富なデータを用いたアイデア創出ワークショップを提案する。また、発想を広げるため、各方面の有識者との意見交換や共同ワークショップも有効である。

もう一つのNRIのデジタルビジネス開発の工夫は、具体的な技術、つまりビジネスモデルなど、いわば実弾をフックにしたビジネス仮説の構築である。一般的に、ビジネスアイデアと、それを実現する手段とマネタイズ方法を含めたビジネス仮説とは少し距離があるケースが多い。ビジネスアイデアに実効性を持たせ、マネタイズ方法を具体化させるための方法として、スタートアップとのパートナーリングを提案する。

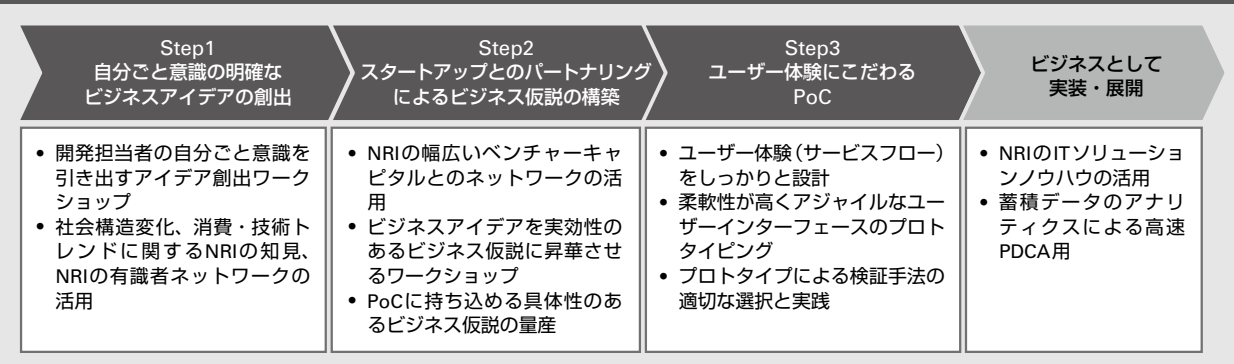
近年わが国におけるスタートアップ企業（以下、スタートアップ）が興隆してきてい

る。これには、デジタル領域とスタートアップの親和性が高いこと、スタートアップのビジネスに対する資金が潤沢になったこと、スタートアップが優秀な人材を獲得できるようになったこと、という好循環的背景がある。この好循環的背景に後押しされた動きとして、スタートアップから協業アイデアを募るアクセラレータプログラムやスタートアップ投資、CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）の設立など、各社ともスタートアップとの連携策に注力している。

しかしながら、結果として、スタートアップのビジネス拡大のための自社リソースの公開にとどまるケースが散見される。このこと自体はスタートアップエコシステム活性化の観点から見れば否定されるものではないが、大企業側のビジネス開発としては成果が得られない。従って、スタートアップとのパートナーリングは、大企業側のビジネス開発の意思が明確に入ったビジネスアイデアの具体化の局面で行うことが肝要である。

ビジネス仮説の高速PoCが重要であることは既に述べたが、NRIのデジタルビジネス開発では特にユーザー体験にこだわったPoCを実施することで、より精度の高いPoCの実現とシームレスなビジネスへの移行を可能とする。

図2 NRIのデジタルビジネス開発モデル



このように、NRIのデジタルビジネス開発は、「STEP1：自分ごと意識の明確なビジネスアイデアの創出」「STEP2：スタートアップとのパートナーリングによるビジネス仮説の構築」「STEP3：ユーザー体験にこだわるPoC」の3つのステップからなる（図2）。

## STEP 1：自分ごと意識の明確なビジネス アイデアの創出

STEP1では、企業の開発担当者が主体的に自らビジネスアイデアを生み出し、次の開発ステップに進めるアイデアを選び取る。前述のように、企業の開発担当者はビジネス開発への熱量が高いとはいえない。このため、アイデア創出には仕掛けが必要である。まず、確からしい根拠となる豊富なデータに基づく人々の生活の将来像の描出である。ビジネスアイデアの中心は常に消費者（自社の顧客だけでなく、潜在顧客も含む）である。ベースとなるのは、社会構造の変化と消費トレンドである。社会構造の変化は、人口・世帯構造、GDP、政策などから描出される。人口、世帯、予定されている政策は、着実に見えている、絵に描いた餅ではない将来を描くものであり、予測の基本となる。

人々の消費・意識などのトレンドについては、NRIの独自調査である「生活者1万人アンケート調査」を用いると示唆深い。この調査では、約20年間の消費者の意識・行動の変化を捉えることができる。

もう1つの仕掛けは、外部の有識者と企業の開発担当者によるワークショップである。開発担当者だけでは、自社の常識の範囲での思考にとどまってしまうことが少なくない。開発担当者とは別の領域で際立った専門性を

持つ有識者や、ビジネスではなくアートに近い世界で活躍している有識者など、発想の広がり期待できる有識者を織り交ぜることで、アイデアの幅が広がるとともに、企業の開発担当者のアイデア創出意欲も高まる。

創出したアイデアは、ビジネス開発の主体である企業側がやりたい意志を表す程度（Will軸）と既存ビジネスとの距離感（ビジネス開発の難易度軸）などで優先順位を評価し、優先的に検討すべきビジネスアイデアをターゲティングする。客観的な評価軸だけでなく、Will軸のような「自分ごと意識」の強さでビジネスアイデアを評価することで、アイデアに終わらずビジネス化に結び付ける確率を高めることが重要である。

## STEP 2：スタートアップとのパートナー リングによるビジネス仮説の構築

STEP1でターゲティングされたビジネスアイデアは、自社でそれを推進すべきという「自分ごと意識」がおおむね担保されているが、これにどうやって実効性を織り込んでいくか、どうやってマネタイズするか、といったことがまだ未成熟な状態といえる。このため、STEP2で議論を具体化させるための方法として、スタートアップとのパートナーリングが効果的であると考えられる。スタートアップは一般的に、優れた技術シーズ、ビジネスシーズを武器に、限定された事業ドメインでの事業展開を推進している。大企業側から見れば、スタートアップの優れた技術シーズ、ビジネスシーズは、自社で絞り込んだビジネスアイデアを具現化するためのヒントであり、時としてキラーファンクションを有するパートナーとなり得る。



スタートアップとのパートナーリングの方法論としては、アクセラレータプログラム、VC（ベンチャーキャピタル）などとのネットワークによるスタートアップとのマッチングなどが挙げられる（図3）。

アクセラレータプログラムでは、ターゲットされたビジネスアイデアを「自分ごと」として声高に発信する必要がある。ビジネス開発で実現する世界観・ビジョンを共有できたパートナーとでなければ協業は難しいからである。これが共有されていれば、実現方法やマネタイズ方法の議論は、比較的柔軟に推進することができる。ターゲットされたビジネスアイデアを具現化するための方法論として、アクセラレータプログラムを位置付けることは有効と考える。

各社ともさまざまなスタートアップとの連携策を試みているにもかかわらず、いまだに明確な成果を獲得しているプレーヤーがいない、ということから、大企業の中にはスタートアップとの連携そのものに懐疑的な声もある。だが、成果を得ることができていないのは、スタートアップに原因があるのではなく、大企業の戦略性のなさに原因があるケースが多いと考える。

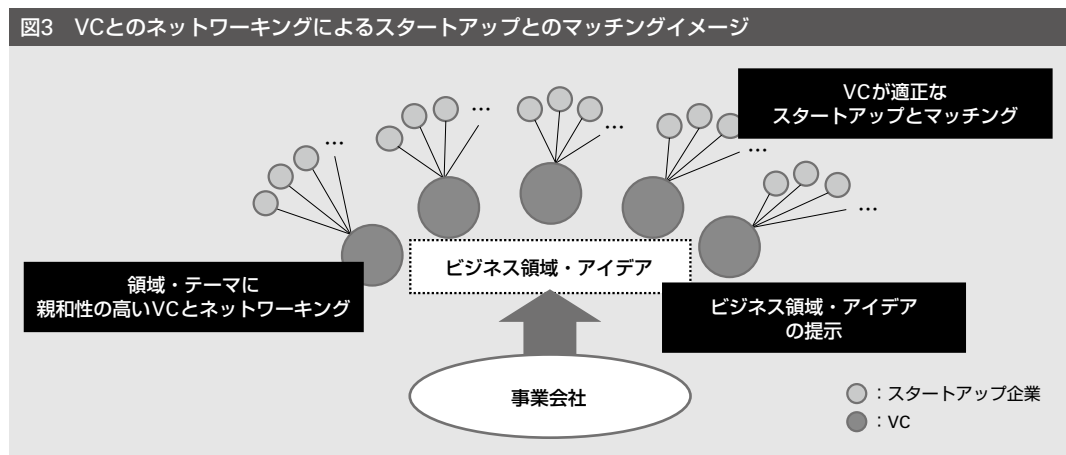
VCとのネットワークによるスタート

アップとのマッチングは、戦略性の高い方法論である。スタートアップ企業を一番よく知るプレーヤーがVCである。大企業側がVCに対して自社でターゲットされたビジネスアイデアを十分にインプットして、最適なスタートアップを紹介してもらうという方法である。この方法は、大企業側とスタートアップ側双方のビジョン、ビジネス推進上の特性などを熟知したマッチングハブ（VC）によるマッチングで、事業主体のマッチングを超えた戦略のマッチングと位置付けられ、極めて戦略性が高い。VCとのネットワークには、VCファンドへのLP（リミテッド・パートナー）出資が必要となったり、業務委託契約でマッチング機能を提供したり、VCごとに方法論が異なるので、個別に確認する必要がある。

いずれにせよ、スタートアップとのパートナーリングを行う際は、STEP 1でターゲットされたビジネスアイデアが「自分ごと」として絞り込まれている必要があることを十分に留意されたい。

### STEP 3：ユーザー体験にこだわるPoC

ビジネス仮説が煮詰まってきたら、次はPoC（コンセプト検証）のステップに移行す



る。PoCを推進するためによく見られるのが、ユーザーに対して見せるプロトタイプが、紙で書かれた画面イメージ、もしくは画面実装はするがシステム連携はされておらずイメージデモをする、という範疇にとどまっているケースである。このユーザー検証で、ポジティブな結果が出た場合に限りPoCの次のステップとして予算を確保して、ようやくデジタル実装に進み、初めて「動くモノ」が作られるというのが一般的なステージゲート管理である。

しかし、特にデジタルビジネスにおいて、ユーザー体験（サービスフロー）、ユーザーインターフェースは「単なる見栄え」ではなく、「サービス品質を支配する本質」になるケースが多い。この「サービス品質を支配する本質」を紙で書かれた画面イメージやイメージデモでユーザーに見せることによって過小評価され、動くモノを作ることすらできずにビジネスとして日の目を見ないことは極めて残念である。確かに「動くモノ」を作ることはコストがかからないわけではないが、そのコストをかけずに本当の意味でのPoCをやったことにはならない、ということでは本末転倒である。デジタルビジネスでは、ユーザー体験（サービスフロー）をしっかりと設計し、それを具現化するユーザーインターフェースを作り込むことで、初めてPoCの俎上に乗せることができることを十分に認識されたい。

NRIでは、デジタルビジネス開発支援をする際、コンサルティング支援をすると同時にPoCフェーズでは、プロトタイプでユーザー体験を可能とするべく、ユーザーインターフェースを実際に「動くモノ」として提供するためのエンジニアリソースも投入する。しか

もそれは一時的なエンジニアリソース提供ではなく、超高速で「動くモノ」を作り、ユーザー検証を行い、その結果をさらに反映させて「動くモノ」をブラッシュアップする、というサイクルをアジャイル型で回していくというものである。この方法でPoCを実施して、ポジティブな結果が得られれば、より確信を持って事業化に進むことができ、またシームレスなデジタル実装対応も可能となる。

デジタルビジネスは、ローンチ後もその姿が開発時と同じとは限らない。顧客のサービス利用データ、サービス提供側の活動データなどの蓄積するデータを活用し、高速でPDCAを回し、常にビジネスを進化させるアナリティクス機能が極めて重要である。ローンチ後のビジネスアナリティクスまで見越したビジネス仮説の作り込み、PoCの仕立てができるか否かは、デジタルビジネスの成否を大きく左右すると考える。

#### 著者

宮脇陽子（みやわきようこ）

アナリティクス事業部グループマネージャー  
専門はマーケティング、事業開発、営業改革

徳重 剛（とくしげごう）

コーポレートイノベーションコンサルティング部  
プリンシパル

専門はイノベーション（事業創出）、ベンチャービジネス

久世理恵子（くぜりえこ）

アナリティクス事業部上級コンサルタント  
専門はグローバルマーケティング、消費財・サービス産業