

IT部門主導による デジタル新事業創造と価値観変容



栗山勝宏

CONTENTS

- I 日本企業の新事業創造に関する現状と課題
- II デジタル新事業創造と価値観変容事例（中国企業）
- III 自らの考え・価値観を見直す取り組み
- IV 最後に（新事業創造に向けた価値観変容・行動変容）

要約

- 1 日本企業において新事業は重要な経営課題となっている。一方で、新事業創造を得意とする特定企業を除き、日本の大企業で新事業創造の成功例を聞くことは少ない。
- 2 デジタル技術が発展・普及し、消費者の消費行動・価値観が変容しているデジタル時代に新事業創造を成功させるには、仕組みやプロセス導入の前に、まずは企業側の考え・価値観を変容させる必要がある。
- 3 中国企業の準大手マンション管理会社であるA社は、居住者向け・業者向けスマートフォンアプリを開発。そのシステムを自社管理マンションの居住者だけでなく、ほかのマンション管理会社に提供するSaaS事業を立ち上げた。このデジタル新事業はIT部門が主導で立ち上げ、旧来の企業の考え・価値観を変容させることで成功に至っている。
- 4 企業側の考え・価値観を変容させるための取り組みとしては、「自らの体験から学ぶ」「異世界から学ぶ」「本質的な価値・原点から学ぶ」の3点が有効である。

I 日本企業の新事業創造に関する現状と課題

1 日本企業の 新事業創造に関する現状

日本企業において新事業は重要な経営課題となっている。日本の大企業のうち、中期経営計画で新事業を重点テーマとして掲げている企業の割合は94.2%（293社／311社）に上る（2019年7月、アルファドライブ社調査）。

一方で、日本国内で雇用主の支援を受けながら（≒企業内で）「事業立ち上げ」に従事する労働人口割合は3.3%と、ほかの国と比べて低い（図1）。実際、リクルートなど特定の企業を除き、日本企業で新事業創造の成功事例を聞くことは少ない。

2 新事業創造に必要な 企業側の考え・価値観変容

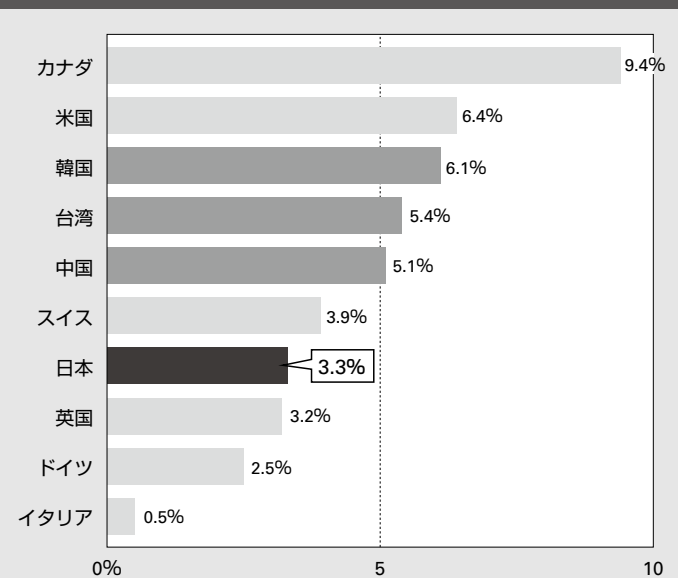
新事業創造にかかわる活動は大きく3段階に分けられる。「1 新事業創造のプロセス・仕組み構築」「2 新事業創造活動」「3 新事業創造・運営」である。またそれらの活動の土台には、活動の前提や方向性を決める「0 企業／経営の考え・価値観」が存在する（図2）。この「0 企業／経営の考え・価値観」が旧来のままであると、活動の各段階での判断を誤ることとなる。

新事業創造ではなく新商品開発ではあるが、企業の考え・価値観を見直した例として、食品メーカーの明治が発売した「明治ザ・チョコレート」が挙げられる。

「明治ザ・チョコレート」は一見してチョコレートとは分からないお洒落なパッケージとしたため、発売前の企画会議では上司から

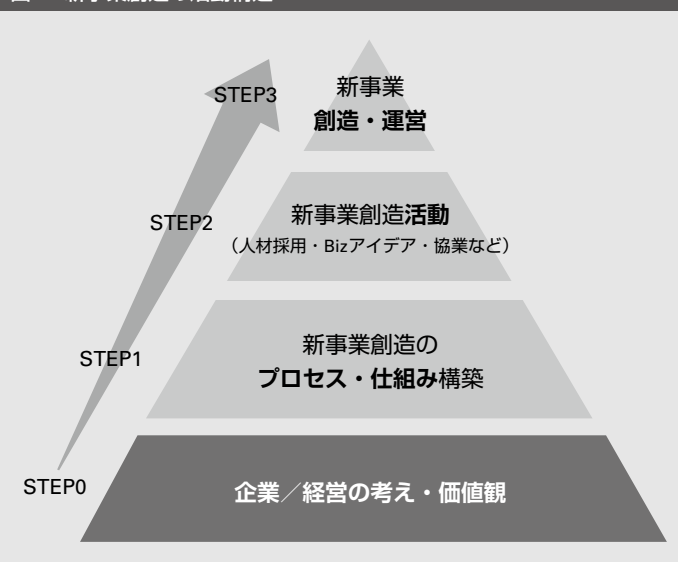
「このパッケージでは中身が分からない。売れるはずがない」との意見が出たという。一方で、事前の消費者調査で好感を得ていた商品企画担当は、「あなたの年代がターゲットではない」と上司を説得して発売承認を取り付けた。結果、この商品は、高品質なチョコレートに加えてお洒落なパッケージもSNS

図1 雇用主の支援を受けて「事業立ち上げ」に従事する労働人口割合



出所 「Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report」 Figure3.7情報より作成

図2 新事業創造の活動構造



などで話題となり、通常商品の2倍の価格帯にもかかわらず計画の2倍の売り上げ数となった。この例は、「チョコレートは一見してそれと分かるパッケージでなければ売れない」という既存の固定概念・価値観を覆したことで生まれた新事業（新商品）といえる。

なお、同社での商品企画担当の発言は決して対立構造から生まれたものではなく、フランクな組織風土や自由なマインドから生まれたものとのことで、ネット上では「風通しの良さ」や発売を承認した「上司の器量」への賞讃の声も多い。

3 デジタル時代の消費者の価値観変容

スマートフォン（以下、スマホ）やIoT・AIといったデジタル技術の発展・普及が進む現代（デジタル時代）は、消費者の消費行動や価値観が変容している。

たとえば音楽では、メディアプレイヤーやスマホの発展・普及によって、消費者の消費行動が「メディア購入→レンタル→ネット購入→サブスクリプションモデル」へと変化し

つつある。その他の例では、自動車も「所有からカーシェア（共有）、さらにはMaaS」へと変容しつつある。

このことから消費者の消費行動と前提となる価値観が、「所有」から「共有」、さらには「機能のみ利用」へと変化しつつあると考えられる（図3）。

企業が新事業を生み出すためには、こういった消費者の消費行動や価値観変容を正しく捉えると同時に、これまで以上に消費者の消費行動や価値観変容に合わせて自らの考えや価値観を見直す必要がある。

II デジタル新事業創造と価値観変容事例（中国企業）

自社の考え・価値観変容を行い、デジタル新事業を成功させた事例として、中国のマンション管理会社A社を取り上げる。

1 企業概要・新事業創造の背景

A社は管理戸数50万戸と、中国における準大手マンション管理会社である。

図3 消費者の価値観変容

	所有	共有	機能のみ利用	
システム 	HW・SW保有	HWシェア・SWシェア (クラウドIaaS、パッケージSW)	処理・データ利用 (クラウドSaaS)	
音楽 	メディア	レンタル・データ取り込み	サブスクリプション	
車 	マイカー	カーシェア	移動 (MaaS)	
オフィス 	所有・長期契約	シェアオフィス	コミュニケーション機能？ イノベーション機能？	
家 	所有・長期契約	シェアハウス	家族だんらん機能？ 趣味機能？ 健康機能？	

出所) NRI RE-DXフレームワークより作成

中国の住宅販売面積の成長は2016年頃をピークに鈍化しており、A社では、既存のマンション管理事業だけでは継続的な成長が難しいと考えていた。また、準大手であるA社にとって、現在のデジタル技術の発展・普及期に新たなデジタルサービスの開発・提供をしないと、マンション管理会社のトップ集団から離脱してしまうという危機感があった。

2 新サービス・新事業内容

(1) 居住者向けアプリ・業者向けアプリ

A社は、2015年にまず居住者との接点をスマホアプリ化した。たとえば各種届出や問い合わせ・依頼はアプリからの申請とし、総会や理事会といった居住者の会合もアプリ経由のリモートで行えるようにした。さらに居住者以外の、警備・清掃・工事といった外部委託先業者との接点もスマホアプリ化し、物件情報参照や業務受発注や作業完了報告などもアプリで行えるようにした。

この両アプリを提供することにより、マンション内で小修繕が必要な場合、「居住者がスマホで修繕対象箇所を撮影してアプリ経由で修繕依頼を行い、それを工事業者が業者向けアプリで参照、工事の受託・実施・報告をする」といったような一気通貫のプロセスを実現できるようになった。

つまり、この両アプリを提供することで「管理人や紙や電話による対面での居住環境管理」というこれまでの考えを「遠隔・オンラインでの居住環境管理」へと変容させたのである。

(2) 居住者向け新サービス

A社は居住者との接点をスマホアプリ化する

ことで、アプリ上にマンション管理サービス以外のECや生活サービス提供を追加し、居住者に提供し始めた。

たとえば、浄水器フィルターなどの住宅設備の小物販売や、家事代行サービス、住居（専有部）内のリフォームなどである。

つまり、「マンション管理は、警備・清掃・工事などのハード面での管理を提供する」といったこれまでの考えを「マンション管理はソフト面も含めた快適な住生活を提供するサービス」へと変容させたのである。

(3) システムの外販（SaaSビジネス）

A社は2019年より前述の居住者向けアプリ・業者向けアプリとともに、自社が持つ業務システムをほかの中小マンション管理会社に販売し始めた。中小マンション管理会社は自社でスマホアプリや業務システムを開発・維持することが難しいため、そうしたマンション管理会社にシステムを提供し、新事業としてSaaSビジネスを始めたのである。

つまり、提供するサービスをハードからソフトも含めたものとする中で、「サービスの提供先（顧客）は自社マンション管理契約物件の居住者」という考えから「サービスの提供先（顧客）は他社マンション管理契約物件居住者を含めたすべての物件居住者」へと変容させたのである。

3 新事業創造活動と価値観変容

(1) IT部門こそデジタル新事業の主体

A社の新事業創造活動は、A社のシステム子会社であるB社の社員3人から始めた。B社はもともとA社の業務システムを開発・運用していた会社であり、企業内のIT部門と

いう位置付けにあった。そのB社が新事業創造活動を行った理由は主に3つある。1つ目は「自社の業務を幅広く理解している」こと、2つ目は「デジタル技術の理解・感度」、3つ目は「システム実装力」である。

なお、活動に事業部門が関与しなかった理由は、「既存の事業・業務に縛られない」ためとのことである。この「既存の業務に縛られない」「デジタル技術の理解」といった前提は、新サービスのゼロからの業務設計・システム設計を可能としたため、新型コロナウイルス対応に効果を発揮した。具体的には、2019年末から流行し始めた新型コロナウイルスに対する新機能を20年2月リリースと、流行からわずか2～3カ月で提供可能とした。新型コロナ対応の機能は、アプリを使った来館者申請やQRコードを使った来館者管理、EC機能とパートナー企業との協業によるマスクや消毒液の居住者向けの販売などである。

この一連の活動の中で、A社内に「デジタル技術を活用し、業務を理解しつつも既存事業に縛られないIT部門こそが主体的役割を担い得る」という明確な価値観の変容が生ま

れた。

なお、筆者が複数の中国企業に新事業創造のヒアリングを行ったところ、新事業責任者としてヒアリングに対応いただいた人の多くがCTO（Chief Technology Officer）であったことは大変印象に残っている。

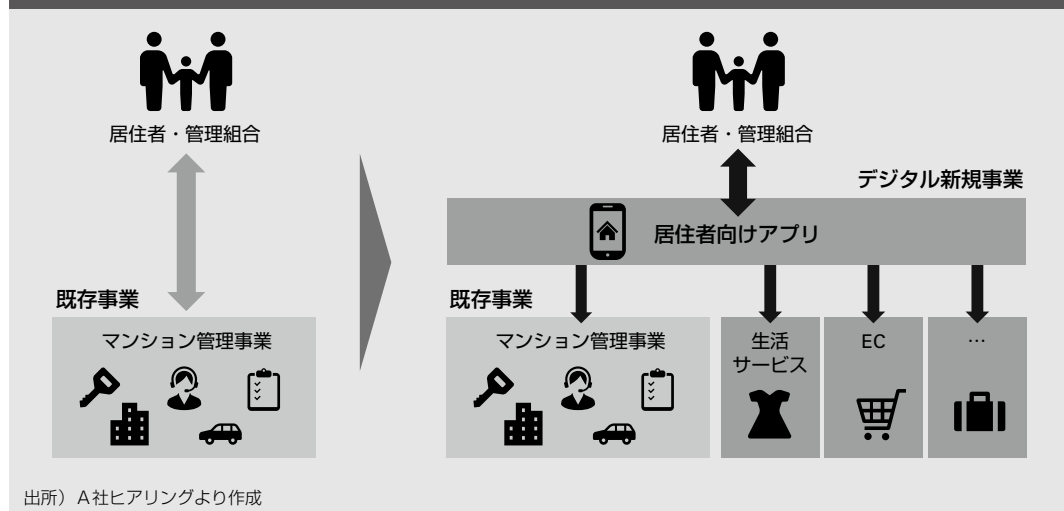
つまり、もはや中国におけるデジタル新事業の責任者は「事業部門長」ではなく「IT部門長」になっているということである。

(2) デジタル新事業は既存事業の上位

A社の新サービス「居住者向けアプリ」によって、居住者とA社の接点はすべてデジタル化することになった。A社はデジタル接点を活かし、ECや生活サービスなどの新サービスを提供することとした。その結果、既存の「マンション管理事業」もそこから呼び出される一サービスの扱いとなった（図4）。

ここでA社の価値観として新たに認識されたのは、「デジタル事業は消費者の行動変容に対し、既存事業では難しかった顧客接点の構築においてむしろ主導的役割を担う」ということで、決して既存事業の並列や補完ではないということである。

図4 既存事業とデジタル新事業の位置付け



A社・B社では、この事業構造となったことにより、企業グループ全体の経営戦略・事業戦略はオンライン前提でB社が中心に立案することとなった。そのため、新サービスリリース後にB社の社長はA社の社長が兼務し、A社とB社の資本関係を逆転させた。つまりシステム子会社であったB社がマンション管理会社A社の親会社となり、名実ともにシステム会社B社をA社の事業上位と位置付けたのである。

(3) 出資先やメンバーは出資元やオーナーを選ぶ側でもある

A社（B社）の新サービス・新事業はいわゆるプラットフォーム事業であり、一定の利用者を獲得してはじめて利益を得られるという特徴がある。

そのためA社（B社）では、ほかのマンション管理会社へのシステム外販開始から約3年、2022年までの新事業のKPI（重要業績評価指標）は「アクティブユーザー数」のみとし、利益は一切追っていないとのことである。そして、その事業特性やKPIを理解してもらえず利益確保を急がせるような出資者からの出資はすべて断っているとのことである（B社は上場準備中で非上場企業）。

この会社の事業の価値観が「出資先には選ばれる側」ということから、「事業フェーズに応じた資金需要の特性を理解した上で、資金提供することのできる出資者やオーナーを主体的に選ぶ側」に変容したと考えることができる。

(4) 事業関係者の役割は一つに固定しない

A社（B社）の新サービス・新事業のため

のシステム開発は、もともとITベンダーに発注していた。しかし、サービス開発途中で事業スピードを重視し、システム子会社であるA社（B社）の100%内製に切り替えた。

一方で、ITベンダーとの関係が全くなくなったわけではなく、ITベンダーはECプラットフォーム事業などを独自に展開していることから、今は事業パートナーの関係にあるとのことである。

また、A社（B社）では事業スピードを考え、居住者向けサービスのβ版を無償で居住者に提供し、居住者から不具合や改善点の情報を得ている。これは、居住者はフィーを払う顧客であると同時にテスターでもあることを意味している。

この会社の価値観は、「システム提供者や居住者は、取引先や顧客としてだけではなく、事業パートナーや情報提供者として多面的な役割を担う」ということに変容したのである。

(5) 組織は最適なプロセスに合わせて設計する

A社（B社）では事業スピードの維持を目的に、機能リリースなどの意思決定・承認を即日で行うため、組織をフラット化した。事業責任者であるCTOの配下に、スマホアプリ開発チーム・プラットフォーム開発チーム・業務システム開発チームといった役割分担はするものの、日本でいうところの事業部・部・課といった組織の多階層を廃止した。

また、事業スピードを重視し、事業メンバーが開発や顧客向けの業務に注力できるように社内の事業報告資料作成業務を廃止。CTO

自らがWeChatグループに保存された事業情報や顧客の声を自ら参照しているとのことであった。

この会社の価値観は、「既存の組織に合わせてプロセスを導入する」ということから「組織は最適なプロセスに合わせて設計する」ということに変容したのである。

4 新事業の状況

A社（B社）の新事業は、2020年11月時点で、自社管理マンションの居住者だけでなく、60万戸の他社管理マンションの居住者にも利用され、アクティブ率は70%に上っている。この60万戸という数字は自社管理戸数の50万戸を超えており、名実ともに新事業が主事業になりつつあることを意味している。

なお新事業の売上について、21年末までには既存事業を超える見込みとのことである（利益予想については非公開）。

III 自らの考え・価値観を見直す 取り組み

中国企業A社（B社）の事例のように、新事業創造をしている企業は、単に表面上の仕組みやプロセスを導入するだけでなく、必ずその土台となる企業の考えや価値観を変容させている。

それでは、長年培った企業文化ともいえる考えや価値観をどのように変容させればよいのだろうか。

1 自らの体験から学ぶ

自らの考えや価値観を変容させる最初の取り組みは「自らの体験から学ぶ」である。具

体的には世にある新サービスを実際を使ってみることを勧める。たとえば、消費者向けサービスとして、PayPayやジャパントクシーなどの「QR決済」、スマートスピーカーやスマートロックなどの「スマートホーム機器」、AirbnbやUberEatsなどの「マッチングプラットフォームサービス」などの利用である。また、ビジネスサービスとしてはSlackなどの「ビジネスチャット」やConfluenceなどの「コラボ・マネジメントSaaS」などを自ら利用してみる。これらを一部のユーザーが流行で使っているものにとどめず、自ら体験し、これら新サービスが流行している理由や背景を推察することで、自らの考えや価値観を変容させるよいきっかけになる。

2 異世界から学ぶ

次に、「異質な世界から学ぶ」ことが効果的である。たとえば事例で挙げた中国は、異世界・異文化であるが故に「なぜ自分・自社・自国とは違うのか」を考えることで、気が付きが生まれやすい。

中国では2010年よりアリペイがQR決済サービスを開始している（日本でのQR決済サービスは17年にOrigamiPay、18年にPayPayが開始）。また中国での無人コンビニは17年から実運用されている（日本では19年頃から実証実験を開始した）。振り返れば、中国でのQR決済や無人コンビニなどが展開された背景や、消費者の新サービス受容に至った行動変化・価値観変容から日本企業が学べることは多かったかもしれない。

3 本質的な価値・原点から学ぶ

自らの考えや価値観を変容させるために最

も重要なことは、自社が顧客に提供する「本質的な価値や原点から学ぶ」ということである。

前述のA社（B社）では、自社が提供する本質的な価値は「安心・快適な居住・生活」であると再確認し、警備・清掃・工事などはそのために提供する一サービスであると定義した。その結果、「安心・快適な居住・生活」のために必要な新サービスを開発し、既存の事業はそこから呼ばれる一サービスと位置付けることができた。

また、米Netflix社は「映画を手軽に楽しめる」という本質的な提供価値を再確認し、DVD郵送レンタル事業から撤退した。一方でDVDレンタルを展開していた米Blockbuster社は、収益の柱である「DVDメディアの延滞料金を生む事業」を変えられずに経営破綻をしている。

A社（B社）や米Netflix社のように、自社が顧客に提供する本質的な価値や原点を見つめ直すことは、あらためて自らの考えや価値観を見つめ直す＝変容させるために最も大切なことであるといえる。

Ⅳ 最後に（新事業創造に向けた価値観変容・行動変容）

スマホやIoT・AIといったデジタル技術の発展・普及が進む現代（デジタル時代）、デ

ジタル技術の発展と同時に、消費者の消費行動や価値観が変容している。

日本企業の多くが経営課題としている「新事業」を実現するためには、消費者の消費行動や価値観変容を正しく捉えると同時に、消費者の消費行動や価値観変容に合わせて自らの考えや価値観も見直す必要がある。

その価値観変容のために、まずは、「自らが新サービスを体験してみる」「異世界を知り・その背景を推察する」、その上で「自らが提供する本質的な価値を見つめ直す」という行動変容をお勧めしたい。

参考文献

- 1 麻生要一『新規事業の実践論』NewsPicksパブリッシング、2019年
- 2 Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report
<https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>
- 3 リクナビNEXTジャーナル「『あなたの年代がターゲットではない』上司へ放った“あの一言”の真相 | 明治のチョコレート革命」
https://next.rikunabi.com/journal/20180221_C/

著者

栗山勝宏（くりやまかつひろ）

野村総合研究所（NRI）産業ITコンサルティング二部長

専門はデジタル技術を活用した新事業創造、業務改革、システム化構想・計画策定、PMO、など