

COVID-19 により変革を迫られる実証実験の進め方

— 技術検証から経済性検証へ —

緊急事態宣言が発令されてから、数カ月が経過した。以前より、「DX（デジタルトランスフォーメーション）」という単語が世間では注目されていたが、物理的な移動や外出が制限される中で、消費者の日々の生活の中に、「デジタル」が一気に浸透度を高めた感がある。例えば、多くの企業が進めたくとも、進められなかった在宅勤務も、デスクワークを主体とする業態では、半ば常識となった。これにより、デジタル化を推進する上での具体的な課題が見えてきたが、この状況は、ある種、強制的に在宅勤務の実証実験がなされたと個人的には捉えている。これを受けて、MaaS やスマートシティといった社会インフラとデジタルの協調により実現されるモデルも、実証実験の変革が迫られると考えられる。

一般的に新たなビジネスモデルや事業を立ち上げる場合、民間企業では、①技術検証、②市場受容性検証、③経済性検証の三つのハードルを越えなければならない。社会インフラ×デジタル領域では、民間企業単体、もしくは官民連携で、複数の実証実験が過去から現在にかけて実施されてきた。しかし、民間企業単体で実施される実証実験の多くは①技術検証まで、うまくいっても②市場受容性検証までにとどまっており、結果的に、③経済性検証を経て、事業化までたどり着けない状況が続いている。俗にいわれる「PoC（Proof of Concept）疲れ」という単語は、実証実験を実施した担当者の疲弊や徒労感を表現したものだが、事業化になかなか到達しない現実を物語っている。官公庁が民間企業を巻き込んで実施される案件も増えているが、やはり、②市場受容性検証でとどまっているものが多い。

日本では、社会インフラと協調するデジタルに関するビジネスモデルの実証実験が官民連携で実施される場合、業態が異なる複数の民間企業が参画することが多い。そのため、ステークホルダー間で、経済合理性が働く「エコシステム」を構築する必要があるが、実際には事業の時間軸や投資判断基準が異なる企業間での連携になるため、企業単体の事業開発に比べて、コミュニケーションコストが掛かる。加えて、仮に一定の経済合理性が成立したとしても、利益総額をステークホルダー間で分配する必要があるため、事業規模がクリティカルマスを越えるまでは、個社単体の採算性が厳しくなることも想定される。

中国・上海市では、自動運転の車を利用したスマートシティに関する社会実装プロジェクト「上海国際汽車城」が行われている。ここでは、ステップを四つに分けて、技術検証から経済性検証まで段階的に乗り越えていく進め方を国が主導している。計画経済にのっとって物事が進められる中国と同様の手法を日本で採ることは難しいが、あくまで、③経済性検証を乗り越えるために、例えば、実証実験に関する助成金を事業化までたどり着いた場合は追加で支給するとか、事業化までたどり着いた場合は第三セクターで法人設立するという条件付きで実証実験を開始する、などの民間企業の事業リスクを低減する新たなスキームを構築する必要がある。

株式会社 野村総合研究所
グローバル製造業コンサルティング部長
岡崎 啓一