

デジタルビジネス創出に向けた 企業間連携のポイント

デジタルビジネスの創出には、デジタル技術活用に関する企業間の連携（大企業・スタートアップ企業間、大企業間）が有効な手法の1つだが、そうした活動にこれまでにない難しさを感じている企業も多い。本稿では、デジタルビジネス創出に向けた企業間連携における典型的なつまずきと、それを打開するためのポイントについて考察する。

野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部
主任システムコンサルタント

うづ りょうた
宇津 亮太

専門はデジタルビジネス創出に関するコンサルティング・実行支援、システム化構想・システム化計画策定



デジタルビジネス創出における企業間連携の取り組み意義

デジタルビジネスの創出においては、先進的で優れたデジタル技術の活用が鍵となる。そのようなデジタル技術を自社サービスに取り入れることを目的に、企業間連携を進める大企業が増えてきている。これらの大企業はデジタルビジネス創出に必要な事業リソースを自社で賄うことに固執するのではなく、外部企業との連携により補うという、効率的な手段を選択しているといえる。

図1に示すデジタルビジネス創出のプロセスのうち、企業間連携は、特にビジネスアイデアの創出から事業化のプロセスにおいて有効である。デジタルビジネス創出において、大企業とスタートアップ企業間の連携が注目

を集めているが、大企業同士の連携も有効な取り組みである。

大企業とスタートアップ企業との連携においては、特にビジネスアイデア創出から実証実験の実施までのプロセスで、スピーディーな推進が期待される。しかしながら事業展開の段階に至ると、活動が停滞するケースが多い。

一方、大企業間の連携では、事業化の判断から事業開始に至るまでのリードタイムが短い点、市場へのインパクトが大きい点の特徴として挙げられる。そのため、スタートアップ企業との連携と比較し、事業展開段階では優位であるが、その前段階であるビジネスアイデア創出・実証実験において、検討が一向に進まないケースが散見される。

デジタルビジネス創出における企業間連携

図1 デジタルビジネス創出プロセスにおける企業間連携の位置づけ



の難しさは、大企業が提供している堅実なサービスに対して、先進的ではあるが不確実なデジタル技術を取り込んでいく点にある。トライ&エラーをクイックに繰り返すことで不確実性を低減していくことが活動のポイントとなるが、大企業の組織風土や仕事の進め方はトライ&エラーを繰り返すことに向いていない。大企業が「自分たちは“大企業”である」とのマインドを変えない限り、どのような外部企業と協業しようとも、成功は難しい。

スタートアップ企業との連携を阻害する思い込み

大企業とスタートアップ企業の連携では、大企業が「“大企業”である自社にスタートアップ企業は完成品を納入しなければならない」「“大企業”である自社はスタートアップ企業の顧客である」と思い込んでしまうことがしばしばある。この思い込みを捨てない限り、スタートアップ企業との連携は成功しない。成功に向けて、大企業が留意すべきポイントを3つ挙げる。

(1) スタートアップ企業のデジタル技術は「完成品」ではない

スタートアップ企業の保有するデジタル技術は、量産化や品質の安定性、データ処理性能など、企業体力に限られることに起因する問題を抱えているケースが多い。これらの問題は、サービスの規模が限定的である実証実験の段階では顕在化しにくい。実証実験まではスピーディーに推進できたものの、いよいよ事業化という段階でこうした問題が顕在化することがある。スタートアップ企業自身が

企業体力に起因する問題を認識していないことも多いため、大企業は自らの目でスタートアップ企業のデジタル技術を評価する必要がある。ただしそれらの問題には、大企業のリソースにより解消できるものもある。協業相手のスタートアップ企業の技術に明確な優位性・独自性があるのであれば、問題を解消する活動を共に推進していくべきである。

(2) 大企業はスタートアップ企業の「お客様」ではない

スタートアップ企業と大企業では、言うまでもなく、企業規模に大きな差がある。スタートアップ企業との協業では、スタートアップ企業のデジタル技術を大企業のサービスに組み込むという形が一般的である。そのため、「スタートアップ企業の技術を自社が購入している」と錯覚しがちである。顧客と提供者の関係ではなく、あくまで新しいサービスを共に作り上げていく対等な事業パートナーであることを忘れてはならない。

また、協業に付随する種々の契約においても、自社を守る視点だけでなく、スタートアップ企業の発展をサポートする視点も必要である。スタートアップ企業にとってあまりにも不利益な関係となる場合は、他の大企業に乗り換えられるリスクもある。

(3) スタートアップ企業と共に栄える

自社単独では創出できない新規性のあるデジタルビジネスを創出する上で、スタートアップ企業との協業は非常に有効な手段である。ただし、実際にサービスを展開し、市場に浸透させていくには、協業相手のスタートアップ企業の事業拡大が不可欠である。スタートアップ企業を使い捨てにするのではな

く、長期スパンで育てながら、未成熟の新しいサービスを共に作り上げていくという姿勢が、大企業に求められる。

トライの前で止まりがちな“大企業” 同士の連携

大企業間の協業における難しさは、そもそも“大企業”が課題として抱えている社内調整と意思決定の難しさが、協業により拡大することにある。トライ&エラーの「トライ」にすら着手できず、新規性のあったビジネスアイデアが陳腐化してしまう事態も起きている。そのような事態を避けるために、留意すべきポイントを3つ挙げる。

(1) 難航する社内調整

大企業間の連携では、既存サービス・製品の範囲で、利害関係（販売者と購買者など）が生じる場合がある。こうしたケースでは、既存の利害関係に関連する部門（営業部門、調達部門など）との調整に留意すべきだ。デジタルビジネス創出の活動は不確実性の高い取り組みである。そのため、大切な取引先である相手先企業への影響について、営業部門や調達部門が過度な懸念を示しがちである。結果として、協業検討の開始に向けた自社内の調整に数カ月もの期間を要するケースや、検討着手後に営業部門や調達部門の要請で進め方や体制の見直しが頻発するケースがある。

(2) 進まない意思決定

大企業間の連携であっても、トライ&エラーの積み重ねが重要なことには変わりはない。にもかかわらず、トライ&エラーのトラ

イを進める際に、本来は成果である小さなエラーの意義や効果、リスク（相手先企業への影響を含む）についての詳細な評価や説明を求められる、または求められると担当者が思い込んでいるケースが散見される。大企業であればあるほど、組織階層が多層化しているため、説明と報告にかなりの期間と労力がかかることになる。

(3) 大企業の組織を動かすトップダウン

大企業間連携を円滑に進めるには、経営トップ間の合意に基づいたトップダウンによる推進が望ましい。経営トップ間の合意に際しては、目先の成果だけではなく、将来実現するビジョン、成果と受け入れるリスク、役割、重要なマイルストーン（サービス化時期など）について、意識合わせを行うべきである。これらの合意事項に沿って検討を進めることで、途中段階でのさまざまな社内調整・意思決定・会社間の合意に要する負荷が低減される。これにより、本質的な検討により注力することが可能となる。

“大企業” から創造的破壊者への変革を

デジタルビジネス創出における企業間連携は、大企業が“大企業”である限り進まない。デジタル化が進展する昨今、最大の脅威は既存の市場そのものを破壊する“創造的破壊者”である。さまざまな企業との連携を通じ、大企業自らがスタートアップ企業のように“創造的破壊者”となることを目指すべきである。それに向けて大企業が取り組むべき2点を挙げる。

(1) 社内の意識改革

一般に大企業は、既存事業を守るため、不確実性を排除した企業活動を進めている。そのため、現場任せでは

“創造的破壊者”になるどころか、活動を立ち上げることすら難しい。

まず、経営トップがすべきことは、自社社員に危機意識を持たせることである。大企業の社員の多くは、既存事業の市場そのものが破壊されたり、市場のシェアが一気に変化したりすることは想像できていない。メルカリに代表されるフリーマーケットアプリの流行によってリユース市場のシェアが大きく変化したように、自社の持つシェアが奪われたり、市場そのものが破壊されたりする危機が静かに迫っていることを社員に理解させる必要がある。その上でデジタルビジネス創出に向けた企業間連携への取り組み方針（意義、ロードマップなど）を策定し、社員の意識改革を図るべきである。

これが企業間連携を通じたデジタルビジネス創出への第一歩である。

(2) 既存事業から独立した専任組織の組成

専任組織の立ち上げにおいては、「既存事業から独立した経営直轄の組織とすること」「コンサルティングファームなど外部企業を適切に活用すること」の2点がポイントとなる。

既存事業から独立した組織とすることで、従来の価値判断に縛られない自由な活動が可能となる。これにより、時には既存事業にとって代わるようなデジタルビジネスの創出

表1 企業間連携によるデジタルビジネス創出に必要な組織機能

組織機能名	機能概要	要員調達の方法（例）
技術評価	・連携先企業が保有するデジタル技術の評価（自社活用の視点）	・デジタル技術の活用に精通したコンサルティングファームの活用 ・ノウハウを有した人材のリクルーティング
社外連携	・先進的なデジタル技術を保有している外部企業（スタートアップ企業・大企業）との関係構築	・スタートアップ企業との関係を保持しているベンチャーキャピタル・アクセラレーターの活用 ・業界横断で多数の大企業との接点を有するコンサルティングファームの活用
社内連携	・連携先企業と関係のある社内他組織・経営層との調整	・自社内人材の登用

が期待できると筆者は考える。

専任組織には、自社単独のデジタル化推進において必要な機能（ビジネスアイデアの創出、具体化、実証実験の企画・実行、最新デジタル技術動向の収集など）に加えて、表1に示す組織機能が必要となる。これらの機能全てを自社の社員だけで賄うのは現実的ではない。外部企業の適切な活用が不可欠といえる。

筆者の知る複数の大企業は、外部のコンサルティングファームを活用することで、スピーディーに専任組織を立ち上げ、経営トップの指揮の下で活動を推進している。パナソニックやみずほフィナンシャルグループなど、さらに先行している一部の大企業では、ノウハウを持つベンチャーキャピタルなどと共同で、デジタルビジネス創出を目的とする新会社を設立している。一組織から企業へとスケールアップすることで、活動の自由度をさらに高めている。

デジタルビジネス創出のためには、これらの先行企業の例に倣い、外部企業を適切に活用して、自社にないノウハウを持った専任組織をスピーディーに立ち上げるべきである。その組織を中核に、企業連携を通じたデジタルビジネス創出を積み重ね、自ら“創造的破壊者”へと変革していくことが、大企業に今、求められている。 ■