

1 から100のデジタル事業開発

社内を動かし社外を巻き込む



八木 創



水谷直輝



紺谷亮太

CONTENTS

- I 「0から1」ではなく「1から100」の難しさ
- II デジタル事業開発で「100」を実現する四つのパターン
- III パターンごとに異なる成功の要諦
- IV 「100」に向かうビジネスモデルの共通項
- V 「1から100」に必要な「共創」の企て

要約

- 1 日本のDX 1周目の新規事業では、トライアルや単発のプロダクト・サービス（「0から1」フェーズ）は多く生まれたが、継続して事業が拡大（「1から100」フェーズ）した事例は少ない。そこで本論考では、まずデジタル新規事業の成果のパターン、つまり「100」の状態を定義する。そしてパターンごとの成功の要因および成功に必要なビジネスモデルとプロセスを明らかにすることで、日本企業がデジタル新規事業で期待する成果を得るための指針を与える。
- 2 デジタルを活用した事業開発は、①眠れる価値発掘型、②本業の価値強化型、③他社との価値共創型、④協調課題解決型の四パターンに整理される。
- 3 ベンチマークによる、各パターンの成功の要諦は、①価値の源泉となる無形資産の見極め、②フックと回収エンジンの設計、③パートナーリング企画機能の強化、④既存事業との相互送客、などが挙げられる。特に、新規事業と既存事業、自社と他社の「共創」がポイントになる。
- 4 成功するデジタル事業開発に共通するビジネスモデルは、増価蓄積型ビジネスモデルである。つまり、顧客とつながり続け、価値を上げ続けることで競争優位を保ち続けるビジネスを志向すべきである。
- 5 「1から100」の実現には、事業開発の「型」をつくるのが最も肝要である。事業開発の各フェーズで自社・他社と共創しやすい仕掛けを企て、ルール、評価、組織、権限をプロセスに沿って整える必要がある。その実現のため、野村総合研究所（NRI）では「1から100にするための10のチェックリスト」を開発した。

I 0から1ではなく、 1から100の難しさ

1 これまでのデジタル事業開発

新規事業開発は多くの企業が頭を悩ませる重要な経営課題であり、特に昨今はデジタルを活用した事業開発に各社が注力している。新規事業部門の設立や、新規事業担当役員といった肩書も、一層多く見かけるようになった。

2015年の調査^{注1}では、従業員5000人以上の企業の86.3%が「新規事業創造を推進している」と答えている。その後、2019年^{注2}には時価総額3000億円以上の日本企業のうち、中期経営計画を策定している企業311社中、9割を超える293社が中長期的な重点取り組みテーマとして「新規事業」を掲げている。

2000年代以降のDX 1周目においては、「モノ売りからコト売りへ」「リカーリングシフト」などのトレンドもあり、各社ともに自社の事業領域でいかにデータやテクノロジーを使って上記トレンドを捉えるか、苦心した企業も多いのではないだろうか。結果、いくつものデジタル事業開発のトライアルが生まれはした（「0から1」フェーズ）が、事業拡大に向けた次なるサービス開発や大規模な顧客開拓など「1から100」のステップに入るケースはいまだ多くない。

2 事業拡大の難しさ

それはひとえに、事業開発では事業を成長させるフェーズが最も難しいからである。

確かに、デジタルによって事業成長のスピードははるかに向上した。たとえば、商用化から世界で5000万人が自動車に乗るようにな

るまで数十年かかった一方、インターネットは数年、旧Twitterは2年、ポケモンGoに至っては19日で5000万人以上のユーザーを獲得したという^{注3}。

しかし、1から100フェーズのハードルの高さは変わっていない。たとえば、2021年に行われた従業員数300人以上の企業の新規事業担当者へのアンケート調査^{注4}では、新規事業開発が「非常に成功している」と答えた担当者は2.3%しかおらず、かつ、新規事業の50%以上が年間1億円以下の経済規模しか生み出していないとの結果が示されている。つまり、日本のほとんどの大企業が新規事業創出を重点的に取り組んでいるはずなのに、新規事業が十分育つケースはわずかである。

もちろん、祖業がソフトウェアやWebサービスなどデジタルを活用した事業である企業（デジタルネイティブ企業）は、デジタル事業開発を当たり前のように行っている。しかし、それ以外の企業で、デジタルを活用した新規事業の成功例は少なく、むしろプロダクトやサービスのトライアルで終わってしまうことも多い。昨今よく聞かれる「PoC疲れ」という言葉もその傍証であろう。

3 本論考の目的

そこで本論考では、まず非デジタルネイティブ企業がデジタル新規事業に期待できる成果のパターン（すなわち各社にとって「100」の状態）を定義する。そしてパターンごとに異なる成功の要諦、および、パターンに共通するビジネスモデルと事業開発プロセスを明らかにすることで、デジタル事業開発で期待する成果を得るための指針を与える。

II デジタル事業開発で「100」を実現する四つのパターン

1 デジタル事業開発の四つのパターン

野村総合研究所（NRI）がデジタル事業開発に成功した企業を調査した結果、そのパターンは一つではないことが明らかになった。つまり、各社ともに異なる目的で「100」を定義し、異なる手法で「100」を達成していた（図1）。

図1の縦軸は、デジタル事業開発の目的で区分している。自社の既存事業の成長を促進することに主眼が置かれているのか、それとも新規事業自体での収益獲得が主なのか、である。たとえば前者は、既存事業への送客を主とした新規事業が当てはまる。後者は、新規事業自体で顧客から収益を得る事業が当てはまる。

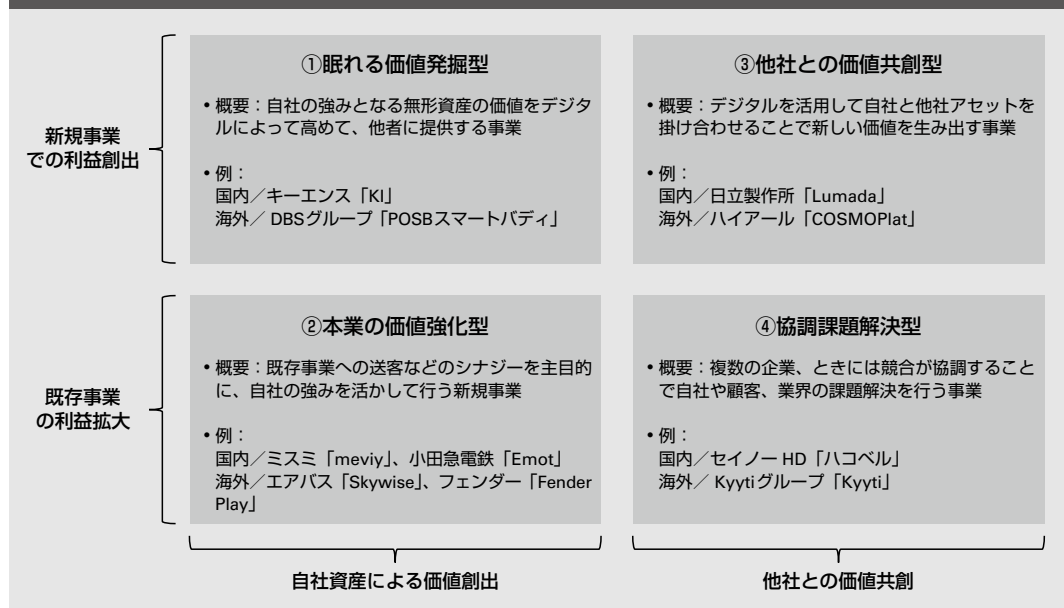
横軸は、デジタル事業開発の手法で区分し

ている。自社資産の価値をデジタルによって開放・強化して他社へ提供するのか、自社と他社の既存アセットの組み合わせにより新しい価値を生み出すのか、である。たとえば前者は、業務知見などの無形資産をデジタルのツールに実装する事業が当てはまる。後者は、他社SaaSなどを組み合わせたプラットフォーム事業が当てはまる。

デジタル事業開発の目的と手法、という二つの軸で国内外の事例を精査すると、①眠れる価値発掘型「新規事業での利益創出×自社資産起点」、②本業の価値強化型「本業での利益創出×自社資産起点」、③他社との価値共創型「新規事業での利益創出×価値共創」、④協調課題解決型「本業での利益創出×価値共創」の四パターンに整理された。

ただし、すべての業界や企業が全パターンを目指すのは得策ではないようである。日本の成長企業におけるデジタル事業開発の現状を調査したところ、パターンごとに成功の要

図1 デジタル事業開発のパターン



諦が異なることが分かった。また、要諦を押しやすい業界や企業特徴も各パターンで異なるため、企業によって①～④のどのパターンを取りやすいかが異なっていた。

そこで本章では、①～④のパターンの概要や各パターンで到達し得るゴール（100の状態）、各パターンを取り得る業界の特徴を示す。

2 デジタル事業開発の事例調査の手法

まず、調査からエムスリーなどのデジタルネイティブ企業の影響を排除するため、日本のプライム市場1651社（2024年3月31日時点）のうち、非デジタルネイティブ企業を特定した。次に、非デジタルネイティブ企業のうち、営業利益・時価総額の5年間の成長率で成長企業／非成長企業を選別した（どちらも上位25%を閾値に設定）。そして、成長企業における直近5年間の事業開発事例を収集した。

そのうえで各事例を、利益創出が当該の新規事業によってなされたか、既存事業への貢献（顧客接点の確保、送客、リソース補完、データ獲得など）によってなされたか、という要件と、事業構築時の主要リソース（価値の源泉）が自社保有の資産か、他社との協業によって構築されたか、という二つの要件に基づき、パターン分けを行った。

ここで「事業開発」と「デジタル事業開発」という用語の本論考での定義を示しておく。

- 事業開発：新しい顧客または既存の顧客に新しいサービスやプロダクトを提供

し、新しい事業を創る活動

- デジタル事業開発：データアナリティクス、クラウド、IoT、ブロックチェーン、ロボットなどの新しいテクノロジーを活用した事業開発

以下では、その調査と事例研究に基づき、各パターンの概要や取り得る企業や業界の特徴を示す。

3 日本の成長企業でのパターン

①眠れる価値発掘型は、業界において秀でたオペレーションにより競争優位を築いた企業（例：キーエンス）や、消費者への接客ノウハウが蓄積されている小売企業などで見られた。ただし、現状では事業の新しい柱になるほどの規模に達している例は少ない。今後生成AIなどのデータ活用の技術がより発展し、各社の持つ固有のデータが価値創出に直結するようになれば状況は変わり得るだろう。

既存事業の顧客とつながり続けることが非常に重要な場合、②本業の価値強化型が有効である。製造業や交通事業者におけるデジタルサービスではこのパターンが多い。たとえばas a Serviceの先進事例としてUberやWhimなどの企業が世界的にも話題になった。

Mobility as a Service (MaaS) の例としては小田急電鉄がある。小田急電鉄は日本で他社に先駆け2019年10月末にMaaSサービス「Emot」をリリースした。「Emot」は複数の交通モードを横断して検索できる経路検索機能や、箱根エリアのフリーパス、登山電車やケーブルカーなどの交通機関だけでなく、観

光施設・飲食イベントにも使える電子チケット機能を提供している。リリースから約4年となる23年の売上は18億円^{注5}と見込まれている。小田急電鉄の24年3月期の売上は4098億円^{注6}であり、「Emot」の直接的な収益インパクトはまだ低いものの、インバウンドや国内客の周遊を促し交通や不動産事業に送客する効果を狙っている。

一方で、業界が成熟している場合には③他社との価値共創型が有望になる。自社の活路を、別業界での新規事業に見いだすのである。ただし、マーケットへの理解・スケールに向けたチャンネルなどが不足する傾向にあるため、機能補完ができる他社との共創が必要になる。コンソーシアムを設立したり、コラボレーションの場を設けたりすることは珍しくなくなっている。SI業界や製造業、通信業界など比較的幅広い業界で③のパターンが志向されているようである。

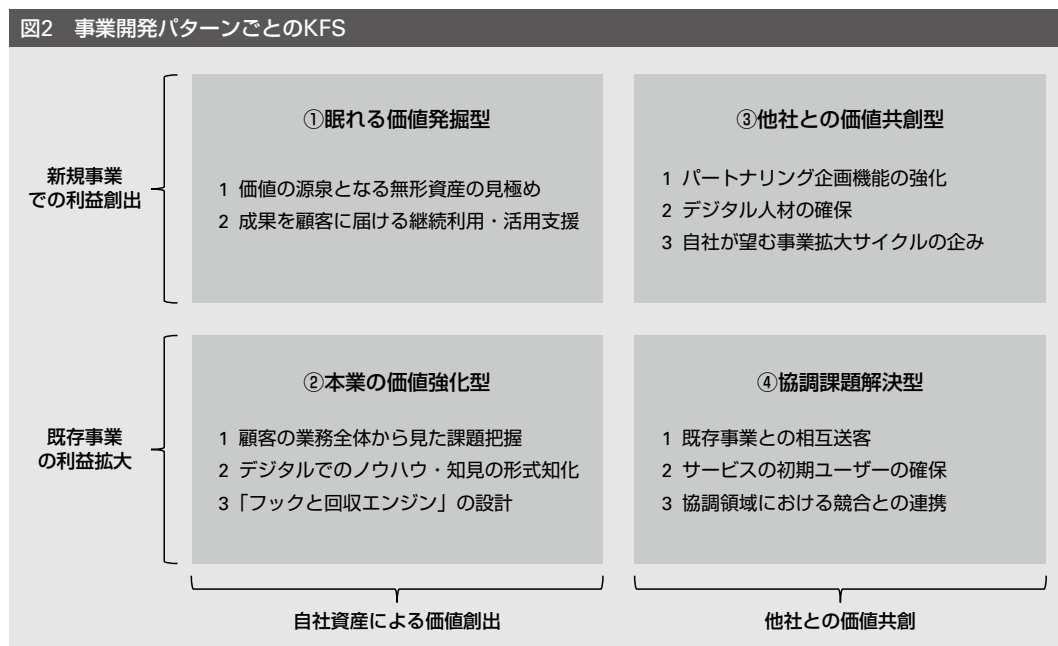
また、今後拡大が見込まれつつも、デジタ

ル投資の遅れ、商習慣などで供給面の課題を抱える業界は、④協調課題解決型が多い。たとえば物流業界が当てはまる。一企業では到底解決できない課題を複数企業の協調によって解くことで、各社の本業への便益を得ようとしている。解決の難しさと、解決による直接的な便益が釣り合っていないから残っている課題であるため、新規事業としての収支は見込みづらいが、巨大な本業への貢献を目的とすることで事業を成立させられる。

Ⅲ パターンごとに異なる成功の要諦

1 パターンごとのケーススタディ

本章では、分類した四パターンごとに、代表事例を参照しながら、成功の要諦（KFS：Key Factor for Success）を示す（図2）。



(1) 眠れる価値発掘型「新規事業での利益創出×自社資産起点」

キーエンスのデータ分析プラットフォーム「KIシリーズ」^{※7}を提供するデータアナリティクス事業を取り上げる。KIはキーエンスで蓄積してきたデータ活用ノウハウを簡単に使えるプラットフォームであり、自社データを投入すれば、AIのアシスト機能で一般のビジネスユーザーでもデータ分析が行えるツールである。データアナリティクス事業は、ツール導入のほか、ツールを活用したデータ分析のPDCAを回す伴走型の支援も行っている。

事業規模は公開されていないものの、すでにキリンビール、ローソン、中外製薬、SMBC日興証券、清水建設といった、食品、製造、金融、小売など幅広い分野の大企業がKIシリーズを導入しており、今後も当該事業で採用拡大をするなど順調に事業を伸ばしていることがうかがえる^{※8}。また、KIを活用した建設コンサル事業者のある事業部では年間での年商・利益が約4割増加したという事例^{※9}も確認されている。

キーエンスの事例から見た「①眠れる価値発掘型」の成功の要諦として、以下の二つが挙げられる。

まず、自社内の抜きん出たオペレーションを見極められたことが最も重要であることは議論の余地がない。社名の由来である「Key of Science」にも代表されるように、キーエンスは創業以来、データを活用した科学的営業を実行し続けてきた。キーエンスは極めて優秀な営業能力がある企業として有名だが、その根幹を支えるのは販売促進部門であり、そこで培ったデータ分析ノウハウが価値の源

泉である。

次に、売り切りではなく継続利用によりサービスの成果を顧客に届けることも重要である。そのためには、活用支援を徹底的に行うことも必要になる。デジタルサービスはえてしてトップダウンで導入が決まった後、現場活用で頓挫しまうものである。特に、顧客データを活用したサービスで効果を発現するには、相応の仮説構築力とデータ分析力が必要になる。顧客にとってはサービス利用の成果を得るため、サービス提供企業にとっては顧客のLTVを最大化するためにも、伴走型の支援は重要となる。その活用支援を業務委託に変えたのが、昨今、日本でも流行の兆しがあるBPaaS (Business Process as a Service) である。デジタルサービスを活用する業務プロセスを外部委託することで、顧客がサービスの価値を享受しやすくなる。

(2) 本業の価値強化型

「本業での利益創出×自社資産起点」

ミスミによる設計支援サービス「RAPiD Design」^{※10}と、機械部品調達のAIプラットフォーム「meviy」^{※11}を取り上げ、それらがどのように本業である部品販売の拡大につながっているかを紹介する。

まず、RAPiD Designを活用することで、顧客はミスミの膨大な部品CADデータやその組み合わせ事例を活用しながら、生産性高く生産機械の設計を行うことができる。そして設計が固まれば、そのまま同社のECサイトから必要部品をまとめて注文できる。こうして、顧客企業の設計者の生産性向上と自社事業への送客を両立させている。

また、meviyでは、図面加工品と呼ばれる

オーダーメイドが必要な部品の調達を支援している。従来、図面加工品は部品加工業者が全国に散在しており、かつデジタル化も進んでいなかったため、紙図面の作成や製作可否の判断、相見積もりに多大な時間を要していた。

しかしmeviyでは、顧客が欲しい図面加工品のデータをアップロードすれば、ミスミが保有する部品CADデータ・販売データの機械学習結果と照合し、即座に製作可否の判断、見積・納期の提示ができる。そしてRAPiD Design同様、その場で注文まで可能にすることで、meviyから自社工場・協力工場へ送客する。ミスミによれば、meviyの活用により、部品調達に必要な時間を約9割削減できるとのことである。

ミスミの事例から見る「②本業の価値強化型」の成功の要諦は以下の三つである。

まず一つは、既存事業の顧客の業務全体を俯瞰し、顧客の困りごと・課題に対しての解決策を考えることである。モノ売りからコト売りへと視点を広げることで、新たな価値提供のチャンスを見つけることができる。

次に、形式知化が十分にされていない自社ならではのノウハウ・経験値を、デジタル技術を用いて形式知に変換することである。日本では、オペレーショナルエクセレンスの追求により競争力を磨いてきた企業が多く、組織や人に知見・経験が蓄積されている。これをデジタルサービスへと変換することができれば、大きな武器になるはずである。

最後に、「フックと回収エンジン」の考え方である。これは、顧客を引きつける事業（フック）と、実際に収益の柱とする事業（回収エンジン）を切り分けることを意味し

ている。ミスミでは、本業として部品の製造・販売があることで、RAPiD Designやmeviyを無償で提供できた。その結果として、両サービスは急速に浸透し、ミスミの本業の業績を押し上げている。本業へとつながる道筋が描けているのであれば、新規事業単体での収益化にこだわらず、いかに迅速に拡大するかを主眼に置いた戦略が有効である。

(3) 他社との価値共創型

「新規事業での利益創出×価値共創」

代表的な事例として、日立製作所のデジタルソリューションプラットフォーム「Lumada」^{※12}を取り上げ、それがどのように事業の拡大につながっているか、他社との価値共創を行っているかを紹介する。

Lumadaを活用することで、顧客は同社の豊富なデータ解析技術やIoTソリューションを活用しながら、効率的に業務プロセスの最適化や新たなビジネスモデルの構築を行うことができる。たとえば、製造業においては、工場の稼働状況をリアルタイムでモニタリングし、異常検知や予知保全を行うことで、生産性の向上とコスト削減を実現している。また、スマートシティの分野では、交通管理やエネルギー管理の最適化を通じて、都市の持続可能性を高める取り組みが進められている。

日立製作所から見れば、Lumadaによる最適化提案、異常検知などを通じて、自社のハードウェアの提供や、提供したハードウェアの保守・運用へとビジネスを拡大できる。さらに保守・運用まで手掛ける中で、新たな顧客課題を発見し、Lumadaのデジタルソリューションで解決することができれば、事業拡

大のサイクルが1周、2周と回っていくのである。

Lumadaでは、他社との協業やM&Aを積極的に行い、エコシステムを拡大している点も特徴的である。日立製作所は、「Lumada アライアンスプログラム」^{注13}を通じて、イノベーションパートナー、ソリューションプロバイダー、テクノロジープロバイダーの三種のパートナー企業と結びつきを持ち、自社アセットにとどまらず幅広い課題解決を可能にする座組みをつくっている。また、スイスのABBパワーグリッド事業の買収、ソフトウェア開発・デジタルエンジニアリングを行うGlobalLogic社の買収など、M&Aを通じて必要なケイパビリティを積極的に補完している。

日立製作所の事例から見る「③他社との価値共創型」の成功の要諦は、以下の三つである。

まず一つは、M&Aも含む、パートナーリング企画機能の強化である。個社では解決できない課題を他社との協業によって解決することを志向しており、必然的に、多様な強み・ケイパビリティを持つ企業と組めるかが、競争力を左右することになる。

次に、各種ソリューション・ハードウェアを組み合わせて、課題解決を構想する人材確保が重要である。課題に応じて活用ソリューションを組み替えるだけでなく、各社がWin-Winになる座組みを構想するなど、高いビジネススキルが求められる。実際、日立製作所は2024年3月決算概要^{注14}でも「デジタル人財の強化」として具体的な人数（9.7万人）まで発表しており、経営も人材確保を重要視していることが分かる。

そして最後に、自社が望む事業拡大サイクルの企みがポイントになる。本パターンでは、多様な課題に多様な他社との協業で臨んでいくが、課題の多様性故にワンショットの案件で終わってしまう可能性もある。日立製作所が保守・運用から新たな課題発見につながることを狙っているように、多様な企業と組みつつも、自社の次の事業につながる仕込みも行うしたたかさが重要である。

(4) 協調課題解決型

「本業での利益創出×価値共創」

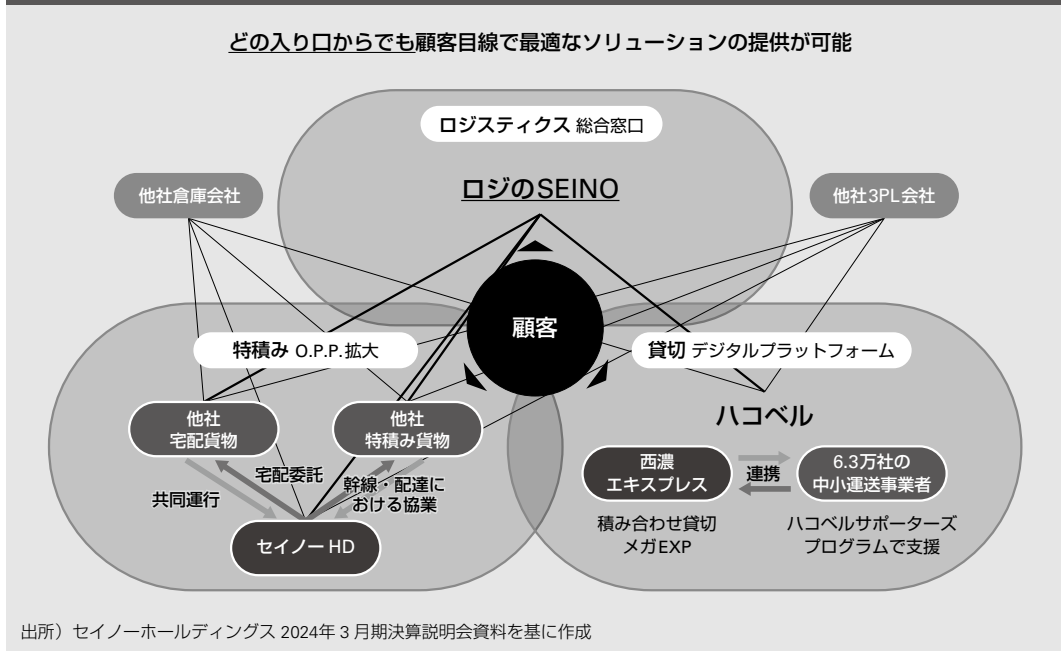
セイノーホールディングス（HD）による物流業界の運送マッチング・DXサービス事業「ハコベル」^{注15}を取り上げる。ハコベルはセイノーHDと、Web印刷などを手掛けるインターネット関連サービス企業ラクスルとのジョイントベンチャー（JV）として2022年に設立された。

正確には、ラクスルが行っていたハコベル事業を分社化し、新会社「ハコベル」を設立したうえで、セイノーHDが新会社に出資して合弁会社化するというものである。その際セイノーHDが50.1%出資しており、本論考ではセイノーHDにとっての新規事業として位置づけている。

ハコベルの事業は主に二つある。荷主と運送事業者を、アルゴリズムを活用して高効率でマッチングする運送手配サービスと、輸送状況を可視化して業務コスト削減や配送品質の改善を行う物流DXシステム（動態管理など）である。どちらも、デジタルを活用した物流の効率化サービスである。

ハコベルからすれば、セイノーHDのネットワークやノウハウを活かしたサービスの拡

図3 セイノーホールディングスにおける本業と「ハコベル」との連携



大が期待できる。セイノーHDからすればハコベルを使って自社事業の効率向上が見込める。

具体的には、セイノーHDは拡大を目指していた貸切輸送事業の積載効率向上を事業課題として抱えており、かつ非常にアナログな業務が残っていた。顧客から依頼が来た際に、HDの中核企業である西濃運輸の担当者がグループ企業や協力会社に電話を何件もかけて配車手配を行うこともあった。

2022年に設立後、ハコベルは順調に成長している。2023年10月には物流事業者である山九、福山通運、日本ロジテムが新たな株主として連携を強め、JV設立当初から2024年2月までの2年間で売上が1.5倍になった。

また、セイノーHDは2023年5月に開始したハコベルの配車システムを活用した貸切輸送サービスの2023年8月・9月売上が連続で対前月比1.5倍超となったと発表している^{注16}。

2024年3月期の決算^{注17}でも、主力の特積み事業が3.5%物量を減らしている一方、ハコベルを活用している貸切輸送事業は前年比105.9%で成長している。「ハコベルの配車力」を今後の拡販に向けた最大の武器と位置づけ、1000社単位で裾野を広げることで、大口顧客の開拓も狙っている。

セイノーHDの事例から見る「④協調課題解決型」の成功の要諦として、以下の三つが挙げられる。

まず、顧客のニーズに合わせ、全国網の輸送や倉庫についてはセイノーHDへ、システム面はハコベルを紹介するなど、既存事業との相互送客を行う仕組みを構築したことである。大企業における新規事業はいかに既存事業の強みを活かすかが重要となる(図3)。

次に、サービスの大口初期ユーザーの確保により、ベースとなる売上の確保とサービスの磨き込みを行うことも重要である。ハコベ

ルの場合、セイノーHDの利用によりサービス改善を行うとともに、業界内でのハコベルの信用度も格段に高まったという。

最後に、競合事業者との連携も事業拡大におけるキーポイントとなる。物流は、マッチング効率を高めるためには荷物量と輸送キャパシティを確保することが重要である。「空気を運ばず、空気をきれいにする」というセイノーHD田口義隆社長のIRデーでのコメント^{注18}もそれを象徴している。

では、なぜ競合事業者と連携できたのか。「物流業界は、もう競合企業だから協力しないなんて悠長なことをいってられない状況」とセイノーHDの神谷敏郎執行役員は語っている^{注19}。協調領域であれば積極的に競合企業と連携することで、価値を高める方策も取り得る。

以上、デジタル事業開発について成功の要諦を整理した。以降の章では、「ビジネスモデル」と「事業開発プロセス」の両面から、「1から100」を目指すために経営層や事業担当者が取るべきアクションを提言する。

IV 「100」に向かう ビジネスモデルの共通項

1 デジタル事業開発における 「増価蓄積」

デジタル事業開発の事例には、ビジネスモデルの共通項がある。それは「増価蓄積」である。

増価蓄積とは、サービスやプロダクトが顧客に利用される中で随時アップデートされ、時間経過により経験や学習、改善を通じて価

値が高まっていくこと、とNRIでは定義している^{注20}。たとえば、従来の自動車は購入時に最も高い価値を持ち、走行距離が増加するにつれて部品の摩耗や故障が発生し、修理や交換が必要となるため市場価値は低下する。これは典型的な「減価償却」型のプロダクトである。一方、新たに登場した通信機能を備えたコネクテッドカーは、自動車を増価蓄積のビジネスに変えた。自動車メーカーにおける時価総額首位（2024年7月現在）のテスラはソフトウェアアップデートを通じて、運転支援機能の改善、安全機能の追加などを行い、販売後もプロダクトの価値を継続的に向上させている。

デジタル事業開発にとって、データやテクノロジーは単なる武器・材料であって、本質はビジネスモデルの転換にある。顧客とつながり続け、価値を上げ続けることが重要である。

2 増価蓄積を ビジネスに埋め込む方法

では、どのように増価蓄積を実現すべきだろうか。事業構想の参考として、NRIが整理したデジタルによる七つの増価メカニズムに沿って、「増価蓄積」をビジネスに埋め込む方法を例示する（表1）。

表1のような方法で増価蓄積をビジネスに埋め込むには、事業の構想策定フェーズでいかに顧客とつながり続けるか、を考え抜く必要がある。その際に参考になる手法を紹介する。

ある大手メーカーA社は従来のモノ売りビジネスと異なる収益源を探索していたものの、販売を代理店に任せていたため消費者の

表1 増価メカニズムを活用した事業開発への活用方法

増価メカニズム	例示	事業開発への活用の仕方（BtoBの例）
1 ネットワーク効果	利用者が多いサービスほど有用性が高くなり、ますます利用者数を増やす効果（例：XなどのSNS）	自社の既存「顧客の顧客」の課題に対して価値提供するBtoBtoXのビジネスを構想
2 マッチング効果	最適なマッチングを行うことで利用者の満足度を高める、あるいはシェアリングによって資産稼働率を高める効果（例：メルカリ）	自社・顧客の遊休資産の活用を検討
3 学習効果	AIによる機械学習によって生産性や顧客満足度を高める、あるいは企業のオンラインビジネス実験による学習を通じて増価する効果（例：テスラ）	成果が収斂せず、継続的に価値を出し続けられる対象を事業領域に設定
4 時間制約緩和効果（いつでも効果）	時間制約にとらわれずサービスを受けられる、あるいはデジタル活用によって時間が節約できる効果（例：AIチャットボット）	想定顧客を部署・担当者単位まで解像度を上げて、業務時間の中で削減余地を探る
5 空間制約緩和効果（どこでも効果）	D2C（ダイレクト・トゥ・コンシューマー）、テレワーク、遠隔診療、デジタルツイン、仮想空間などが生み出す効果（例：Shopify）	最終顧客と直接つながるビジネスの着想（代理店販売からECへの転換など）
6 ユーザー参画効果（誰でも効果）	ユーザーがコンテンツやアプリ制作など価値創出主体になることによる効果（例：AppleのApp Store）	複数顧客への価値提供に必要な共通基盤機能を特定し、ロングテールへの提供を検討
7 可視化効果	デジタルがさまざまな情報（例：CO ₂ 排出）を可視化することで、意識と行動変化を促す効果（例：健康管理アプリ）	事業アイデアに行動変容の余地がないか検討

出所）此本臣吾（監修）、森 健（編著）、石綿昌平、持丸伸吾（著）『デジタル増価革命』東洋経済新報社（2022年）を基に作成

情報が不足しており、十分なサービス検討が行えない状況であった。

そこでまず、最初の顧客として製品の取りつけを担う協力会社を選び、業務支援サービスを提供することでデジタル化を促進した。経営状況の厳しい協力会社へ提供するため、サービスは非常に安価な設定にして顧客獲得を優先した。顧客が増えてくると、顧客業務の解像度が上がり、学習効果によって、より課題解決につながる支援サービスをリリースすることができる。

A社は協力会社が持つ消費者情報をデータ化し、メーカーの本業である商品開発や在庫管理、次なる新サービスの検討に活かすこ

とで本業の価値向上を志向していた（パターン④協調課題解決型）。

この事例の事業構想時のポイントは、ユーザーニーズと自社メリットの両立である。具体的には、ユーザーニーズでは「業務の課題は何か」「課題解決に必要なサービスは何か」「どんなUI/UXなら使ってもらえるか」といったことを検討する。自社メリットでは、「本業はどんな観点でビジネスモデル変革が必要か」「そのためにはどんなデータが必要か」を検討する。

そのうえで、ユーザーニーズと自社メリットを整合させ、サービスを決定した。このステップを踏むことにより、顧客と自社双方の

増価蓄積メカニズムが働き、事業をスケールさせやすくなる（ユーザーニーズだけだと収支が成り立たず、自社メリットだけだと顧客獲得ができない）。

V 「1から100」に必要な「共創」の企て

1 事業開発を「型」にする重要性

適切なゴールが設定できれば、今度は1をどう100に育てていくかが論点になる。その要諦は、いかに事業開発のトライ数を増やすかにある。新規性や革新性が高い新規事業ほど成功を事前に予測することは難しい。

トライ数を上げるとともに事業の精度を高めるには、事業開発のゴールを経営層から示し、方針に沿った事業構想～事業構築を行うことが肝要である。

言い換えると、新規事業が①～④のどのパターンを目指すのか（あるいは目指さないか）を明確にしたうえで、パターンに沿った事業開発の「型」をつくることで、安価かつスピーディーに多くのアイデアを生み出し、事業開発の成功確率を高められる。「型」の構成要素は、具体的には下記の点である。

①自社の事業開発方針、つまり自社の勝ち筋を皆が分かりやすく納得できるストーリーである。自社の過去の勝ちパターンと事業環境をつぶさに分析し、積極活用すべき自社資産（アンフェアアドバンテージ）を見極めるとともに、それを使って勝ちやすい事業領域の特性を明確化する。アンフェアアドバンテージは自社内だけでは気づきにくいものも多い。積極的に社外とコミュニケーションし、外部から見た有益な資産を洗い出すことも有効である。参考としてNRIの過去の支援事例

表2 アンフェアアドバンテージの分類

アンフェアアドバンテージ		例
顧客	既存顧客・チャンネル	大企業・中小への顧客基盤（大手企業）
	ブランド	消費者からの高い認知（自動車メーカー）
	信用力	金融機関としての信用力（銀行）
組織能力	技術力	自社研究所（大手メーカー）
	人材	M&A、事業運営人材（総合商社）
	既存事業でのネットワーク	既存事業でのパートナーリング（大手企業）
	既存事業とのシナジー	マイルサービスとの連携（航空会社）
経営資源	資本	安定事業に支えられた投資余力（不動産）
	データ	消費者の属性・行動・位置情報などのデータ（通信キャリア）
	製造キャパシティ	グローバルでの製造拠点（電機メーカー）
	物流網	全国の倉庫群・物流事業者とのネットワーク（食品メーカー）
	カスタマーサクセス	カスタマーサービス・自社保有のコールセンター（消費財メーカー）

において活用したアンフェアアドバンテージを中心に例示する（表2）。

デジタル事業開発において、アンフェアアドバンテージの見極めこそが事業開発の方針の良し悪しを決めるといっても過言ではない。大企業にとって天敵である、秀逸なUXで顧客といち早くつながり、デジタルによる増価蓄積で競争優位を築こうとするスタートアップ企業への対抗策になるからである。

たとえば、「Slack」は優れたUXのビジネスチャットツールとして2013年にリリースされた。3年後の2016年には売上1億ドルに達する^{注21}など極めて順調に成長しており、その時期にマイクロソフトから発表された競合サービスの「Teams」に応援広告を出す^{注22}ほどの余裕すらあった。しかしTeamsはリリースからたった3年でSlackのアクティブユーザー数を抜いてしまった。既存顧客への無償導入、既存プロダクトとの連携、営業組織やパートナー企業などのアンフェアアドバンテージを、マイクロソフトが十二分に活用したことが要因と推察される。

このように、自社のアンフェアアドバンテージを活かした勝ち筋を明確化することは非常に重要だが、方針策定だけでは勝ち筋の実現に至らない。ストーリーを分かりやすいガイドラインにまとめ直し、事業開発担当にとっての道しるべとして公開する必要がある。それによって皆が自社の勝ち筋を理解し、良質な事業アイデアが生まれやすくなるからだ。ストーリーに出てくるキーワードが各事業部の会話の中で自然と出てくるようになるのが理想の状態である。逆にいえば、ただつくっただけのガイドラインでは、全く意味をなさない。

②新規事業が構想策定～事業拡大の全フェーズで勝ち筋を通るように設計された事業開発の仕組みも不可欠である。

たとえば横河電機では、売り切り型からのビジネス転換を目指し、リカーリング型ビジネスモデルの創出・拡大という事業方針を明確に掲げている^{注23}。かつ、事業アイデアを、課題発掘・価値創造・アイデア創出ステージ、研究開発・インキュベーションステージ、プロトタイピングステージの3ステップを通して事業化する「ステージゲート制度」を採用している^{注24}。

ステージゲート制度とは、アイデア発案から市場投入までの各段階を「ステージ」とし、各ステージ終了時に評価と意思決定を行う「ゲート」を設ける管理手法である。審査基準に方針を組み入れることで戦略に沿っていないアイデアを弾き出し、ステージに応じた予算付与やチーム組成などの支援を行い、良質なアイデアに効率的にリソース投下することで事業化の確率を上げられる。

このように事業開発方針に沿って事業開発プロセスを整備し、「型」にすることで、全社として狙った方向で事業開発にトライできる。

ちなみに、事業開発プロセスは存在するものの「100」に至る事業が生まれない、という企業の場合、往々にして以下三点の問題のどれかが生じていることが多い。「事業開発方針があいまいなまま自由にアイデアを募集するので良質なアイデアが埋もれる」「サポート体制が乏しく検討メンバーが疲弊して検討が頓挫する」「マイルストーンや撤退基準が曖昧でスケールしないアイデアでも事業化に至りゾンビ化（成長が停滞したまま事業継

続)してしまう」という問題である。自社の勝ちパターンを定義できていないことが根本課題のため、あらためて事業開発の方針を明確化することをおすすめる。

2 事業開発プロセスにおける「共創」の企て

「1から100」の実現には、見よう見まねでただステージゲート制度を導入するだけでは不十分である。デジタル事業開発のベンチマークから導き出される、成功する事業開発の共通項は共創だ。前述のように、ミスミの事例では自社の既存事業との共創が成功のポイントであった。またセイノーHDの事例ではラクスルという事業パートナーとの共創が成功に不可欠であった。スピーディーに事業拡大するためには既存資産をフル活用する必要があり、解決する課題を大きく捉えるためには他社と連携する必要がある。

しかし、共創は自ずとできるものではない。新規事業担当者が最も多く経験する苦労は「既存事業から必要な支援・協力を得る」ことである（2017年実施の新規事業担当者500人へのアンケート調査^{注25}）。また、大手製造業の約4分の3が社会や顧客への価値提供には外部連携が重要だと考えているものの、十分にできている企業は10%に過ぎない（NRIが2023年に実施した製造業40社へのアンケート調査から）。

つまり、狙い定めて事業を「1から100」にするには、社内・外との共創を事業開発の各フェーズで行いやすいように設計する必要がある。新規事業探索の組織をコア事業部門から分離しつつ、コア事業の資産を引き続き活用できる仕組みとして「両利きの組織」^{注26}という考え方があるが、それを事業開発プロセスとして実現する仕組みが共創の事業開発プロセスである。事業開発の四フェーズに沿

図4 デジタル事業開発のステップと共創の仕掛け

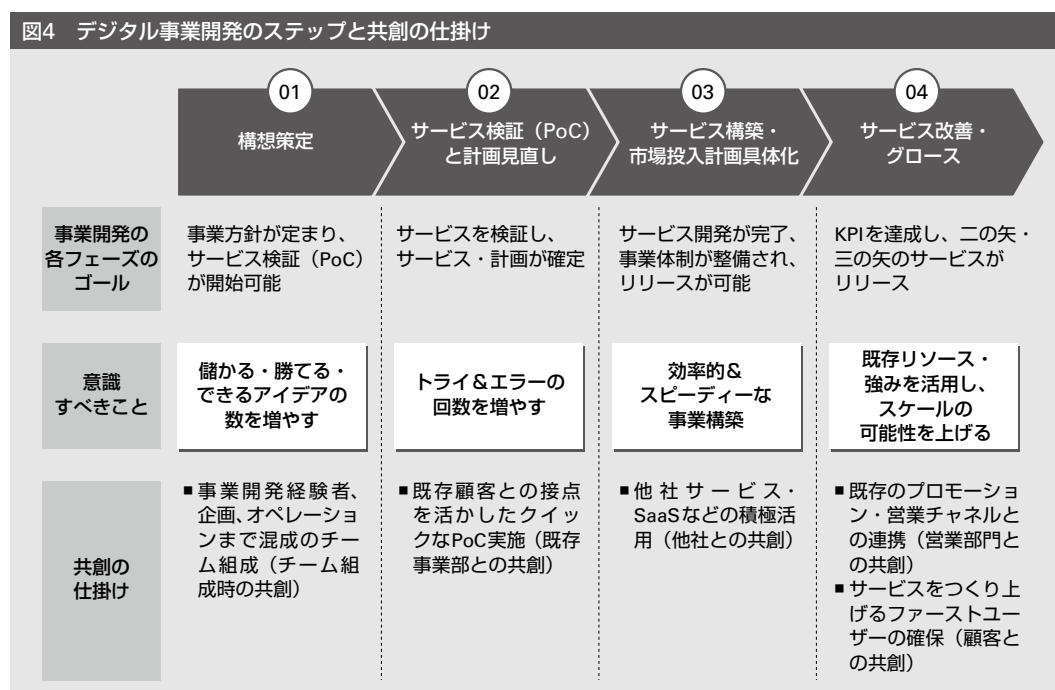
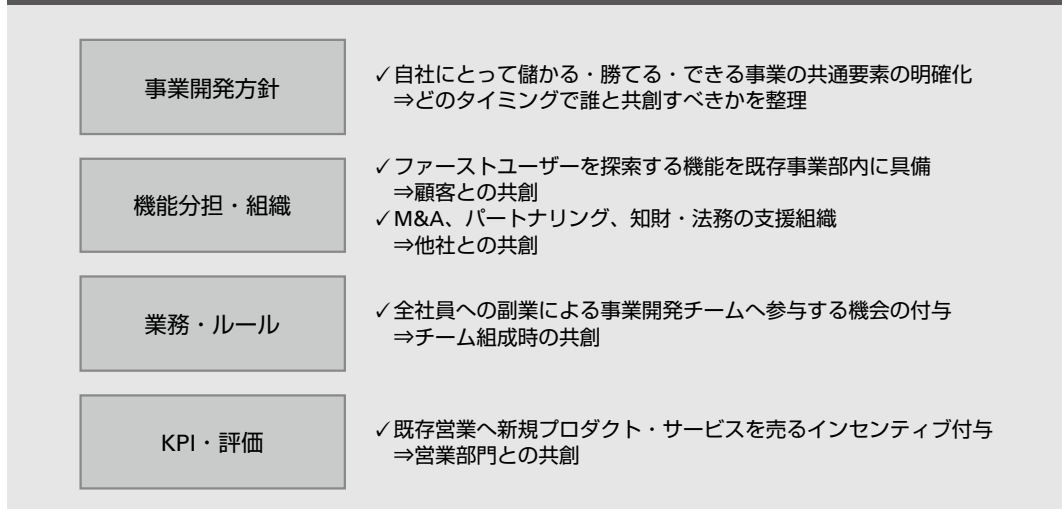


図5 デジタル事業開発を成功させる仕掛け



って意識すべきことと、それを実現する共創の仕掛けを具体的に図示した（図4）。

共創の仕掛けを機能させるには、ゲートの審査基準などのプロセスだけではなく、ルール、組織・個人評価、組織体制、役割・権限まで「型」に整合させることが求められる。

社内との共創、特に既存事業部との共創は、一筋縄ではいかない。特に営業部門のミッションは、既存のプロダクトやサービスの販売である。事業部が異なるものを売るインセンティブはないし、事業立ち上げ初期の売れるかどうか分からないものを売るモチベーションもない。そこで、既存営業部門のKPIや評価に新規事業のサービス・プロダクトの販売も組み入れ、インセンティブを与えることが重要になる。

他社との共創は、事業開発の担当者にとって社内との共創以上に不慣れである。そこで、適切なタイミングで共創をサポートする専門組織が必要になる。その組織にはM&Aやパートナーリング、知財・法務を支援する機能が必要である。

事業開発担当が新規事業部門にいる場合、既存顧客との直接の接点がないことも多い。そのため、事業をともにつくり上げてくれるファーストユーザーを探索する機能やミッションを既存事業部に備えることもよい手立てになる。

上記は一例だが、機能分担・組織、業務・ルール、KPI・評価を整える重要さは明らかであろう（図5）。

3 「1から100」にするために取るべきアクション

最後に、デジタル事業開発での「1から100」を実現するに当たっての課題と、解決に向けた検討事項を提言し、本論考の結びとする。

会社全体の明確な事業開発方針と、共創を促す事業開発の仕組みによって、勝ち筋にのっとった事業アイデアが多く生み出され、周りの支援を受けて育っていく。そして検討チームは仕組みを柔軟に使いながら自社の資産と他社との関係をうまく活用することで事業

図6 「1から100」にするための10のチェックリスト

キーポイント	課題	検討すべき事項
事業開発の方針 (道しるべ)	1 事業開発の方針がない	自社が活用すべきアンフェアアドバンテージと戦うべき事業領域の特性、勝ち筋の明確化
	2 事業開発の方針はあるが、あいまいで定まっていない	事業運営上の機能分担、機能拡充の方法具体化
	3 事業開発の方針が現場に分かりやすい内容で現場に落とし込まれていない	事業開発方針に基づく事業開発ガイドの整備
共創を促す事業開発プロセス	4 事業開発を推進するオーナーが不在	事業推進体制・組織の立ち上げ、担当役員の任命
	5 アイデアが創出され事業化に向け組織的な支援を受けられる事業開発プロセスがない	ステージゲートの設計
	6 事業開発プロセスはあるが、事業開発の方針と整合していない	予算付与・チーム組成支援・パトロン機能の設計(ステージゲートの再設計)
	7 共創を促す仕掛けが足りていない(現場任せ、中途半端になっている)	KPI・評価・人事制度の見直し、社外との共創の場づくり
プロセスに沿った事業開発の実行	8 事業アイデアが出てこない	社員のリスキリング(事業開発スキルの向上)
	9 事業推進する人がいない	イノベーションマインドを持った人材の診断・抜擢、社外からのアクハイア
	10 事業開発の落とし穴にはまる(無理な計画、ピボットできない、検討内容の散在)	事業開発をサポートするフレームワークやツールの整備(ビジネスモデルキャンパス、事業開発ダッシュボードなど)

を素早く拡大させる。これが「1から100」の事業開発の理想の状態である。

経営層は、事業開発が経営イシューであることをあらためて認識し、経営企画や事業企画とともに明確な事業開発の方針を打ち出すべきである。自社が①～④のどの領域の新規事業を増やしたいかを定めて、それを企業内に浸透させる。どれか一つの領域に定める必要はないが、現場担当者がアイデアを考えやすくするためにも、どの領域を目指さないかは決めておいた方がよい。そして必ず、方針に沿った仕組みを構築(または再構築)することが求められる。

デジタル事業開発を担当するDX部門や事

業部の担当者は、自らの事業開発がどのパターンを目指したいかを定めたいうえて、事業を構想する必要がある。そして、事業開発プロセスを最大限活用して事業の成功に邁進することが求められる。

上記のすべてのポイントを満たしている企業はほとんどないため、まずは課題を解決し、「1から100」を生み出し得る状態まで引き上げる必要がある。NRIでは三つのキーポイントと、課題と検討事項が対応した「1から100にするための10のチェックリスト」を開発している(図6)。自社の置かれている状況をつぶさに分析し、必要な検討を遂行することで「1から100」を生み出すことがで

きるだろう。

注

- 1 リクルートマネジメントソリューションズ「新規事業創造に関する人事の実態調査」(2015年)
- 2 麻生要一「新規事業の実践論」ニューズピックス (2019年)
- 3 The World Economic Forum「In the race to 50 million users there's one clear winner - and it might surprise you」(2018/6/26) <https://www.weforum.org/agenda/2018/06/how-long-does-it-take-to-hit-50-million-users>
- 4 パーソル総合研究所「企業の新規事業開発における組織・人材要因に関する調査」(2021年)
- 5 小田急電鉄「次世代モビリティプロジェクト」<https://www.odakyu.jp/recruit/shinsotsu/works/project/g-mobility.html>
- 6 小田急電鉄「2024年3月期決算説明資料」(2024/5/14) https://www.odakyu.jp/ir/financial/dq4094000002vam-att/9007_2023.4Q_PPT.pdf
- 7 キーエンス「データ分析プラットフォームKI」<https://analytics.keyence.com/>
- 8 キーエンス「KI導入事例」<https://www.keyence.co.jp/ss/products/analytics/ki-casestudy/>
- 9 キーエンス「KI導入事例 株式会社ナック」<https://www.keyence.co.jp/ss/products/analytics/ki-casestudy/nac.jsp>
- 10 ミスミ「RAPiD Design」<https://jp.misumi-ec.com/service/rd/>
- 11 ミスミ「meviy (メビー)」<https://meviy.misumi-ec.com/ja-jp/>
- 12 日立製作所「Lumada」<https://www.hitachi.co.jp/products/it/lumada/index.html>
- 13 日立製作所「Lumada Alliance Program」<https://www.hitachi.co.jp/products/it/lumada/alliance/index.html>
- 14 日立製作所「2024中期経営計画 進捗発表」(2024/4/26)
https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2024/04/0426/f_0426pre.pdf
- 15 ハコベル「ハコベル」
<https://www.hacobell.com/>
- 16 LOGISTIC TODAY「セイノー、貸切便マッチングの売上拡大 | 短報」(2023/10/11)
<https://www.logi-today.com/565881>
- 17 セイノーホールディングス「2024年3月期決算説明会資料」(2024/5/14)
<https://www.seino.co.jp/seino/media/pdf-lib/20240514-01.pdf>
- 18 日本経済新聞「セイノー、24年問題こそ好機 デジタル物流へ脱皮」(2023/9/1)
<https://www.nikkei.com/article/DGZXZQOFD084640Y3A800C2000000/>
- 19 ハコベル「ハコベルに学ぶ、大企業とのシナジーの生み出し方」(2024/2/6)
<https://note.com/hacobell/n/n7b9a802f37bc>
- 20 此本臣吾(監修)、森健(編著)、石綿昌平、持丸伸吾(著)『デジタル増価革命』東洋経済新報社、2022年
- 21 Bessemer Venture Partners「State of the Cloud 2019」(2019/2/6)
<https://www.bvp.com/atlas/state-of-the-cloud-2019/>
- 22 Stewart Butterfield氏 X 投稿
<https://x.com/stewart/status/793811616760496128>
- 23 横河電機「横河電機の Digital Transformation (DX) への取り組み」横河技報 Vol.64 No.1 (2021)
<https://web-material3.yokogawa.com/19/31340/files/rd-tr-r06401-001.pdf>
- 24 BizZine「コーポレート機能の変革から着手する両利きの経営——飛び地の新規事業の生存戦略、R&Dや知財経営とは？」(2023/9/7)
<https://bizzine.jp/article/detail/9484?p=2>
- 25 田中聡&中原淳「事業を創る人と組織に関する実態調査」(2017年)
- 26 アンドリユー・J・M・ピンズ&チャールズ・

A・オライリー&マイケル・L・タッシュマン
『コーポレート・エクスプローラー——新規事業の探索と組織変革をリードし、「両利きの経営」を実現する4つの原則』英治出版、2023年

著者

八木 創（やぎそう）

野村総合研究所（NRI）事業共創コンサルティング部 事業開発・推進グループシニアコンサルタント
専門はデジタルテクノロジーを活用した新規事業開発・事業推進、ビジネスモデル変革、組織のデータドリブン化など

水谷直輝（みずたになおき）

野村総合研究所（NRI）事業共創コンサルティング部 事業開発・推進グループシニアコンサルタント
専門はデジタルテクノロジーを活用した新規事業開発・事業推進、経営改革、組織のデータドリブン化など

紺谷亮太（こんたにりょうた）

野村総合研究所（NRI）事業共創コンサルティング部 事業開発・推進グループマネージャー
専門はデジタルテクノロジーを活用した新規事業開発・事業推進、ビジネスモデル変革、新規組織の立ち上げ、営業改革など