

# なぜ、新時代のゲームチェンジャーに「DX×新規事業」が不可欠なのか？

経済学博士／株式会社やさしいビジネスラボ代表取締役

中川功一氏



AIやロボットなどのデジタル

技術革命が、ビジネスの

「エコシステム（生態系）」を根底から

変えつつある。業界の垣根が消え、

パートナーやライバルの

再編が進む中、進化の鍵となるのが

「DX」と「新規事業」だ。

株式会社リブ・コンサルティング代表取締役

関 厳氏



## 加速するパラダイムシフトの中で、企業の競争環境はどう変わるか？

関 今日、「変化の時代に企業は

どう進化していくべきか」について徹底的に語り合いたいと思います。テクノロジーの変化、地球環境の変化、社会の変化、あらゆる「変化」と、歩みを共にするために、日本企業が心がけるべき点は何でしょうか。

中川 今は「第4次産業革命」の時代と呼ばれています。

「第1次産業革命」で人類は手作業から機械作業へ移行しました。19世紀の「第2次産業革命」で蒸気機関や電力など新動力源を手に入れた、20世紀の「第3次産業革命」では、コンピュータや半導体発明など現在の私たちの生活の基礎が築かれました。そして迎える「第4次産業革命」では、AIやロボットなどのデジタル技術革新が、ビジネスのエコシステムを大きく変えようとしています。

関 今まさにビジネスの質的転換

点にいます。ただ、その実感がいまだ持てない企業も多いですね。

中川 一つ確実に言えるのは、好むと好まざるとにかかわらず、「DX（デジタルトランスフォーメーション）」はもはや無視することはできないということですね。かつてイギリスでは、新技術を拒否する人々によりラッドایت運動が起きましたが、時代は逆戻りしませんでした。同様に現代の私たちも、DXを無視してビジネスを進展させていくことは不可能なのです。

### 業界の垣根が消滅し「ビジネス戦国時代」突入

関 今、多くの企業がDXを「やらねばならない」と口にします。しかし、DXを成功させること自体が目的になっている企業も見受けられます。大切なのはDXを成功さ

せることではなく、新しい技術を使

って私たちはどんな社会や未来を求めるといふ展望を描くことです。その意味では、DXと新規事業創生は、常にセットで考えるべきかもしれません。

中川さんが監訳された『エコシステム・ディスラプション』（ロン・アドナー著、養輪美帆訳、東洋経済新報社）では、そのあたりが詳細に書かれていますね。

中川 この変化の時代において、数世紀かけて人類が培ってきた「ビジネスのやり方・発想」が根底から覆されようとしています。ビジネスで勝つには「新技術を活用する」とか「新規ビジネスを起す」といった次元の話ではなく、なっているのです。

これまでは業界内の勝敗だけを気にしていればよかったです。しかし、その業界の垣根自体が消滅しよ

とされています。これからは、想像だ

にしなかった異業種がライバルとなり、またその反対に、パートナーとなる可能性があります。

関 カメラ会社が携帯電話会社に代替され、飲食店のライバルが、Uberイーツなど輸送ビジネスになる時代ですからね。あたかもビジネスの戦国時代のように、私たちコンサルタントも「爆発前夜」などと表現しています。

ただ、そんな時代にワクワクする人がいる一方で、まるで滅びゆく恐竜のごとく、いまだ変革、進化を自分事として捉えていない企業も少なくありませんね。

中川 ですから今後、企業は淘汰されていくと思いますよ。聞いたこともないスタートアップが大きな成功を手にし、片や往年の巨星が落ちていく様子も、私たちは今後目にしていくはずですよ。





(なかがわ・こういち) 1982年生まれ。専門は経営戦略論、イノベーション、マネジメント、国際経営。オンライン経営スクール「やさしいビジネススクール」を中心に、YouTube、研修、講演、コンサルティング、著作などで経営知識の普及に尽力。ライフワークは「アカデミーの力を社会に」。主な著書に「感染症時代の経営学」(千倉書房)、『ど素人でもわかる経営学の本」(翔泳社)、『戦略硬直化のスパイラル」(有斐閣)など。

**関** 業界の垣根が消滅していくという事は、「誰と誰がパートナーになるか」「どのフィールドで戦うのか」といった見極めも、今後重要なポイントになってきますね。  
**中川** 一番怖いのは、「ここが自分たちの主戦場」だと信じ、一生懸命頑張ってきたのに、実は「間違った戦場で戦っていた」ことに気づく瞬間です。象徴的なのがカメラのコダック社です。

かつて世界最大の写真用カメラメーカーだったコダック社は、常に自社の技術革新や時代の変化を読み解く努力をしてきましたが、2012年に倒産しました(現在は再上場)。最たる理由は、写真を「プリントして楽しむ」時代から、「携帯電話を介してシェアして楽しむ」時代に、人々の関心がシフトしていくことに気づけなかったことです。手を携えるべき仲間、主戦場を見誤った事例でしょう。

**「時代の勝ち組」となるため求められる力とは？」**

**関** とはいえ、「時代を読む」のは簡単ではありません。時代を読み、

## 第4次産業革命でビジネスの生態系が変化していく

### 「デジタル」×「情報の組み合わせ」に新規事業の種がある

いった「ギャップをつくる」ことだと思います。

ただ、かつては企業に属していたその「ギャップの原資」が、今は個人に移りつつあると感じます。

つまり巨額の投資や、広大な土地に工場を建てるなどは一個人ではできませんよね。だからこそ「企業」が必要だった。しかし、今ビジネスを起す場合、一番大切なのは、そうした「目に見える物理的質量の増強」ではなく、情報など「目に見えないギャップに付加価値をつける力」です。

**中川** おっしゃる通りですね。

**関** 例えばアジア諸外国では、2、3の情報を組み合わせることで、「情報の利幅」を生み出しサービス化するビジネスがとても多い。しかし日本人は、目に見える商品製造などの「ものづくり」は得意だけれど、目に見えない「価値創造」は非常に苦手です。

**中川** 要するに、「昭和型」の20世紀型「人的資本経営」から、21世紀型「無形資産への投資経営」への脱

却ができていないんですよ。

政府も企業も何とか「無形の価値」を見える化しようと、数値化したりレポートを提出させたりしています。本質は「それじゃない」んです。「定量的に測定できないもの」に、きちんと価値を見出し、人材や資金を投資し、パフォーマンスにつなげていくセンスを磨かなければ、日本の産業界は国際競争において劣後のままです。

**新たなエコシステムにどう順応していくか**

**関** よく「周辺産業をディスラプトする巨人」としてGAFAAMを挙げる方もいらっしゃいますよね。しかし、産業破壊はなにもアメリカのIT業界に限った話ではなく、飲食・サービス・物流・小売り・農業・教育などあらゆる業界に通じる話です。もちろん破壊の後には、新たなエコシステムが生まれてくるわけで、そこにどう順応・進化していくのかも大切です。キーパーソンとなるのは、「デジ

競争に勝つために、企業が意識していくべき点は何でしょうか。  
**中川** まずは「知識のギャップ」を意識することです。100年前、ヘンリー・フォードはフォード式生産方式を生み出し成功しました。そうした「工程管理技法」の重要性を理解し、いち早く取り入れた企業もまた、時代の勝ち組となったのです。

戦後は、「マーケティングの時代」です。コカ・コーラやマクドナルドのように市場創造やマスメディア活用で長けた企業が勝者となり、その手法を理論化し、ノウハウを身に付けたコンサルティング会社もまた共に成長していきました。現在求められるのは「デジタル技術」を駆使し、進化していく力です。現状の常識と、新時代の可能性のギャップを意識し、その隙間に勝機を見つけていく能力です。

日本の産業界、特にサラリーマン経営者に欠けているのは、新しい物事に挑戦するパワーかもしれません。「新しい価値を探る力」「新

事業を成し遂げる力」「新パートナーを見つける力」。これまでのビジネスシーンでは必要なかったスキルばかりで、従来の旧態依然とした年功序列型企業では難しいでしょうね。

**関** おのずとコンサルタントの役割も変化していきますね。従来のコンサルティング会社は、家庭教師的役割を担っていました。業界知識をかみ砕き、実践可能な形にして、企業にお伝えする役割です。  
**中川** ところが最近のコンサルタントに求められるのは、教師役ではなく「伴走者」としてのポジションです。誰も「正解」が分からない時代に、共に悩み、探り、挑戦していく二人三脚のようなもの。一緒に釣りに行く関係といえるかもしれません(笑)。

**関** ギャップという言葉が出てきましたが、少々乱暴な言い方をすると、私はそもそもビジネスの本質とは、いかに安く仕入れていかに高く売るか、いかにしてその土地にないものを調達できるかと

工場を何年かけて造る！」みたいなスピード感と規模感では、巨体を維持できなくなった恐竜のごとく、

いずれ倒れていくでしょう。そうではなく、小さく始めて小さく試して、小さな成功から次の1歩に進めていくべきです。

**関** 過度な投資はリスクを伴い、挑戦もしにくいですが、複数の会社と手を携えれば、リスク分散にもつながりますね。  
**中川** そうしたビジネスのやり方、発想法、「OSの積み替え」こそが、今一番必要なことだと思います。

(せき・いわお) 東京大学卒業後、大手経営コンサルティング会社に入社。住宅・不動産、自動車、電機メーカー、卸売など幅広い業界のコンサルティング業務に従事したのち、ボードメンバーとしてコンサルティング部門を統括。2012年「100年後の世界を良くする会社」を増やす」を理念としてリブ・コンサルティングを設立。現在は同社代表に加え、株式会社Impact Venture Capitalの代表パートナーも務める。

