

「ベンチマーク分析」は、事例収集と異なることを理解する

情報はうまく使えば宝の山だが、扱い方を間違えると袋小路に入りかねない。
事業開発では「情報収集」と「スタディ」を区別すること、また質の高いスタディを実現することが勝敗の決め手となる。

新しい事業アイデアを評価する際、「うちの会社でもうまくいくのか？ 業界での成功事例はないのか？」と質問する経営者がいる。同業他社がすでに取り組んでいて、成功している事業なら追従してもいい——そんな思考が透けて見えるようだが、この問いはナンセンスといわざるを得ないと、リブ・コンサルティングのアソシエイトマネージャー

ジャー・小林裕輔氏は指摘する。

「確実にうまくいく事業でなければ手を出したくないという後ろ向きの姿勢では、自社の変革をやり遂げることはできないでしょう。そもそも、同じ業界でも企業ごとに組織風土も強みも異なっており、経営層の方々には、新規事業の種を探すことを目的に他社の事例を探ることは意味がないと認

識していただきたいと思います」

他方、できるだけ多くの情報を集めて事業構想に臨もうと、成功事例や外部環境の分析、最新技術などの情報を手当たり次第に集める企業も少なくない。この場合、情報の海におぼれた末、どれが有益な情報かの見当もつけられないまま、肝心の事業開発に着手できないというパターンに陥りがちだ。

多くの企業が行っている間違ったアプローチ

では、DXのような新たなテクノロジーを絡めた事業構想や戦略立案に資する情報を、どのようにして手に入れたらいいのだろうか。重要なのは、「情報収集」と「スタディ(ケーススタディ分析)」を区別することだと小林氏はいう。

「情報収集は、仮説を作ることを目的に現状把握をする、そのために行うことです。一方、スタディは立てた仮説の有効性や可能性を検証するために、他社の事例を通じてベンチマーク分析を行うことを指します」

さらに、情報収集とスタディを正しい順序で行うことも大切だと小林氏は強調する。集めた事例の情報をもとに、「うちではこうしたらどうか」と仮説を立てる企業は多い。しかし、自社の現在地をあまりにまじめに先行事例を参照しても、的を射た仮説にならない。まずは情報収集して自社の事業環境や市場の現状を把握し、ここで得た1次情報をもとに仮説を作るのだ。

次に、その仮説を先行事例と照



株式会社リブ・コンサルティング
コンサルティング事業本部
事業開発事業部 DXチーム
アソシエイトマネージャー

小林裕輔氏

らし合わせるスタディを行い、自社の強みや弱み、埋めるべき競合との差分、目指すゴールへの到達ルートなどを見極めていくのが、本来のやり方になる。

具体的には、まずアンケートやヒアリングなどで顧客の声を集め、そこから世の中の動きや潜在ニーズが「こうなっているのではなにか」と仮説を立てる。さらに、さまざまな角度から仮説を練り上げていく。具体的には、次のような問いを立てるのである。別の業界ではどうか、国内市場ではどうか、海外市場ではどうか、近い将来に市場はどう変化するか、自社の強みにどんなテクノロジーを掛け算すればどんな価値が生じると考えられるか、成功しているビジネスの裏側にはどんなロジックがあるのか……。

そして、その仮説の妥当性や可能性を測るために、先行している事例を分析していくのがスタディなのである。正しいスタディは正確なベンチマーク分析につながる。つまりは新規事業の戦略につながる知見を得るためのプロセスでもあるわけだ。



事業にトレースできるものをよく検討して分析にかける

質の高いスタディを実践するには、自社や自業界という枠組みを超えて分析を行う必要がある。「DXに限らずWeb3やChat

GPTのような生成AIなども含め、どのような新しい技術であっても、大企業がその技術に着目している段階で、先行事例や一定量の情報はすでに世の中に発信されているものです。そのような情報を手探りで引き寄せつつ、先進技術を使って新しいビジネスを生み出し

ている他社や他業界の事例を幅広く分析することが重要です。視野を広げることで、自社に置き換えたとときの戦略シナリオのヒントが得やすくなります」

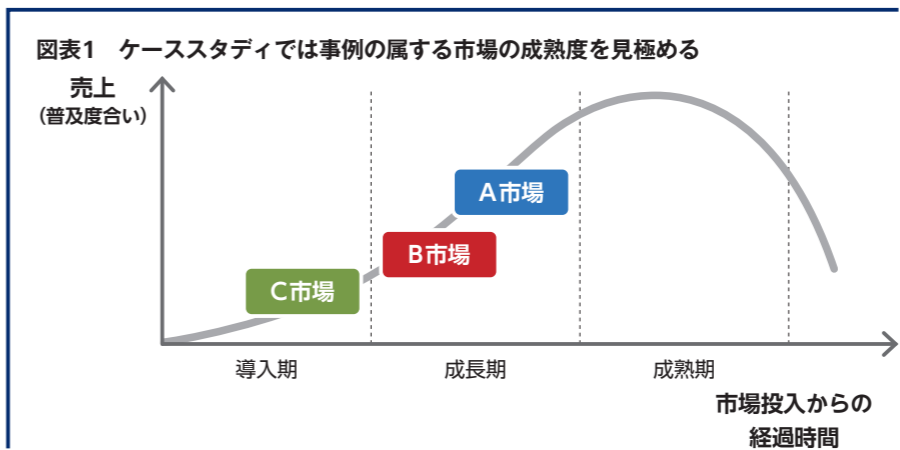
とはいえ、ここには落とし穴も潜んでいる。その1つが、表面的なデスクトップリサーチだけを行い、情報収集で終わってしまうこと。手当たり次第に集めた情報をさばききれないという前述のケースも、これに重なるだろう。

落とし穴の2つ目は、適切でない競合をベンチマーク先に選んでしまうこと。例えばChatGPTを活用して事業開発をしようと考えるも、その開発元であるOpenAIの事例を研究したところで、日本企業のほとんどは参考にならない。なぜなら技術力や資本など、持っているアセットが違うからだ。

市場の成熟度合いから成功の可能性を推し量る

小林氏らリブ・コンサルティンクのコンサルタントは、市場の成熟度を測る際にもスタディを行うという。例えば、クライアント企業にお

いてChatGPTを活用した事業アイデアが出たとしても。そのようなケースにおいて、ChatGPTですでに実用化している事業者は、どの業界でどのようなビジネスを展開しているのか、それはどれくらい普及しているか、などといったことを探るためにスタディを行



うのである。

「海外の先進事例をお手本として日本で事業開発を行う、いわゆるタイムマシン経営を実践する企業があります。そうした企業は、事業化を狙うソリューションの海外市場の成長の度合いを慎重に見極めなければなりません。仮にまだ黎明期であれば、市場にどれだけ受け入れられるかわかりません。

成長期や成熟期に入るソリューションであれば、同じような市場の広がりが見込めるので、ならば日本展開に踏み出そうと決断できるわけです」

スタディで見るとべき点はまさにここだ。そのビジネスの成熟度がいまでのくらいか、どの業界なら同じようなヒットが起きるのかを推し量るのである。

ここでの注意点は、業界そのものの成熟度が違うことを考慮に入れることだと小林氏はいう。

「例えばIT導入について、物流業界やウェブ業界は比較的進んでいます。建設や製造の業界は遅れ気味です。だからDXを活用した事業開発を構想するにしても、物流でうまくいっているものを製造にも当てはめられるとは限らないわけです。一方で、両業界の間に位置するのが小売業という見立てがある。それを踏まえて、『ならば、次にIT化の波が来るとしたら小売だろう』あるいは『小売まで来ているなら、次は製造に来るだろう』

などと、ある程度見当をつけることができるでしょう」

「だとしたら」の仮説を立てるだけ精緻に組み立てる

スタディの別のパターンとしては、先にも触れた通り、成立要件が何かを探る際にも行われる。その成立要件と同じようなことが、自社の属する業界や事業環境で起これば、新規事業の成功の確度は高まると考えられる。

例えば、ネットスーパーのように小売業界でIT化が進んでいるのは、どういう成立要件を満たしたためだと考えられるか。これをスタディ分析すると、「コロナ禍で在宅の買い物が当たり前になったから」「Uberなどにより配送ドライバーが市場に増えたから」など、さまざまなことが考えられる。仮に、この中で最も重大な要件が配送網の充実にあったと判断されるなら、自分の属する業界でも同様の変化が起きるまでタイミングを待つのが得策となるわけだ。

「優れた経営者は、何をやるかより『いつやるか』を重視します。新規事業が成功するかどうかは、世に出すタイミングも大きく影響するからです。つまり、何が起こればいいのかを察知して、その瞬間に向けて十分な準備をしておくことが勝敗の鍵を握るともいえる。先行きを読めていない人は重大な変化があっても見過ごしてしまいがちですが、スタディをしっかりと行っている人は潮目の変化を敏感に感じ取り、フラグが立った瞬間に行動を起こすことができます」

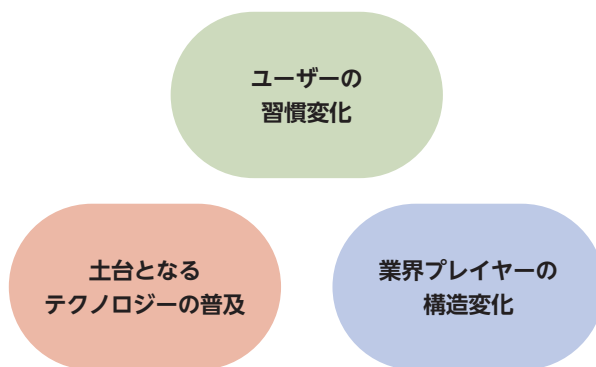
うまくいった事例から垣間見える成功要件を嗅ぎ取り、それを「自分の業界で起こるとしたら、こうなるのではないか」と未来予測へと置き換える。この「だとしたら」の仮説を、できるだけ精緻に組み立てることが重要なのだ。

「いくら分析に励んでも、『だとしたら』の発想がないと永久に足元を掘り続けるだけ。いつまで経っても事業開発に着手できません。それではやはりだめで、『だとし

事例を学ぶ際には、「自社に置き換えた」視点を

現状維持バイアスを打破し、広い視野を持つ

図表2 市場勃興を示唆する環境要件



たら』とか『自分たちならこうしよう』といった補助線を加えることで、見えている事象の裏側の仕組みを読み解き、ビジネスセンスを高めることができるのです。すなわち、より高度な意思決定が可能になる。これこそがस्टァデイの醍醐味であるといえるでしょう」

視野を広げて検討材料を幅広く取り揃えることは、この「だとしたら」の精度を高めることにもつながっていくという。

現状維持バイアスを取り除き、外の広い世界を見に行く

特に日本企業は視野が狭くなる傾向があると小林氏は指摘する。ジャパン・アズ・ナンバーワンとまではやされた過去から脱却しきれず、現状維持バイアスの中に安住してしまうのだ。思い切った変革を打ち出すには、現状維持バイアスを取り除いて外の広い世界を見に行く姿勢が欠かせない。そのとき問われるのが、適切なベンチマークを選ぶ目利き力であることも改めて押さえておきたい。

最近になって世界経済の中で日本が地盤沈下を起こしかけている現状をようやく見据え、このままではいけないと目を覚ます日本企業が増えてきた。「自分たちを取り囲む情報の量が格段に増えたからこそ、正しく

判断できるようになったわけですから、裏を返せば、正しい判断を下すには、判断材料の量も幅も拡大させなければならぬということです。とはいえ、繰り返しになりますが、それを単なる情報収集にとどめてはいけません。いかに質の高いスタデイを行って、勝率の高い事業を生み出す知見を手にしていくかを念頭に置いていただきたい」と、小林氏は訴える。

一見すると自社とは縁がなさそうな世界の話でも、「製品投入のタイミングは真似できそうだ」「展開する地域を変えれば可能性が開けるかもしれない」といった具合に、何かしらの示唆が得られることは十分ある。そうした独自の仮説を立てた先に、次の実践ポイントである「顧客の声を聞く」ことが大きな意味を持つてくる。

「残念ながら、仮説を作ってもその先に進めず、あるいは進もうとせず、事業開発が尻切れトンボで終わってしまう企業もまた多いのです」と小林氏。仮説を作った段階

では、成功するか失敗するかは誰にもわからない。だからといって、その不確かさを恐れて手を引いてしまつてはならないのだ。

この次に必要なのは、立てた仮説を顧客に試し打ちして、新規事業の種を蒔き、芽吹かせること。そのための顧客の声の聞き方を、次の実践ポイントで見えていこう。

