



デジタル・エコシステムの 急速な拡大と高まる重要性

リタ・マグラス、ライアン・マクマナス、
富士通による共同制作



長年、コロンビア大学ビジネス
スクール教授を務めるリタ・マグ
ラスは、不確実で不安定な経営環境に
おける戦略に関する、世界有数の専
門家です。最新の著書として、
"Seeing Around Corners (2019
年)" があります。



ライアン・マクマナスは Techtonic.io
の CEO であり、デジタル・ビジネスモ
デル、トランスフォーメーション、エ
コシステムに関する、世界有数の専門
家です。数々の公共・企業のボードに
参画すると共に、コロンビア大学ビジ
ネススクールの講師も務めています。

従来の戦略分析はいくつかの基本的な前提に基づいて考えられていました。「各産業を規定する境界線は殆ど変化しない」、「垂直統合は市場での取引よりも効率的だ」、「所有する資産が、新規参入を抑制する障壁となる」というような認識です。本レポートでは、こうした基本認識に異議を唱え、デジタル技術を活用したエコシステムの拡大が、事業戦略の大きな変化を引き起こしていることについて考察します。

資産の所有ではなく、資産へのアクセス

長年、戦略論においては、企業は市場で売買されない経営資源を運営管理するために存在すると考えられてきました。これは今でも間違っていないかもしれませんが、デジタル技術の登場により、コントロールすべき重要な経営資源の性質が変わってきています。過去においては、競争に対する参入障壁となったのは物理的な資産と事業プロセスでした。今日、競争で勝つために必要な資源はデータと技術力です。従来型の経営資源は市場のエコシステムを通じて容易に調達することができます。かつては自前でコンピューターを所有し、独自システムを開発することが競争優位性につながっていました。たとえばウォルマートの事業効率化のための施策であるクロスドッキング（商品保管の機能を持たず、仕分け・転送だけを行う物流施設）などはその好例といえます。今日では、マイクロソフト Azure やアマゾン AWS、Google クラウドなど数多くのプラットフォームをサブスクリプションベースで利用することで、コンピューティング能力を獲得することができます。そのようなプラットフォームを活用してデータからいかに洞察を生み出すかが、ますます重要となっています。

API (Application Programming Interfaces) やデータ活用の高度化によって、これまでより密接に統合されたシームレスな企業間の事業連携が行えるようになり

ました。すなわち、企業は得意分野に特化しながらエコシステムを通じて事業展開できるようになるのです。

セールスフォース・ドットコム社のワークフォース管理ソリューション、モブレイ社やフェザー社などのスタートアップ企業が展開する家具のレンタルのように、あらゆるものをサービスとして提供する “as a service” のビジネスモデルが急成長しており、その発展にともなってエコシステムも拡大しています。このモデルでは資産やサービスの利用はサブスクリプションベースで、したがってそのコストは変動費となります。不要になればサービスを停止すればよく、使用している間のみコストが発生し、そのコストは通常従来よりも抑えられます。

エコシステムを活用することによって、企業は自社の専門領域に注力することができます。中核事業や収益性とは関係の無い最適とはいえない社内リソースを構築するかわりに、エコシステムに存在する多様なケーパビリティをもったサービス提供者から最適なサービスを受けることができます。また、エコシステムに参加することにより、他のエコシステム参加企業が新しい市場やケーパビリティへのアクセスを提供してくれるので、自社単独の場合よりも圧倒的に速いスピードで事業を拡大させることができます。

不動の覚悟が必要

エコシステムベースの市場競争は大きなビジネスチャンスをもたらしてくれますが、エコシステムに不慣れな従来型の企業にとっては、競争モデルの転換が課題です。初めての企業にとって、デジタル技術とデータ駆動を旨とするエコシステム内の事業連携は複雑であり、さらには新しいアーキテクチャ、ガバナンスモデル、販売や運用の契約が必要となります。とくに複数の企業に関わる広範なエコシステム全体のパートナーシップをとりまとめて事業化する技術面・ビジネス面の能力を持つ企業は稀です。

そこで買収によってスタートアップを社内に取り込もうと考えがちですが、そうしたスタートアップ企業は最新技術をもたらす一方で、当然ながら、事業の遂行能力や安定性にリスクを抱えています。ウォルマートは、ここ数年の間に買収した jet.com などのデジタル企業の自社の既存事業への統合に取り組んでいますが、

このような取り組みには大きな軋轢が伴います。同社は、スタートアップから学んで構築したデジタルインフラをベースに新たに自社ブランドのサービスを立ち上げようとしています。

まだ、ほかにも多くの検討事項があります。個人情報保護やサイバーセキュリティなどの課題に対してもエコシステム全体で取り組まなければなりません。その場合、複数のセキュリティアーキテクチャや各国の規制を視野にいれて取り組む必要があります。オープンバンキングや API バンキングの取り組みでは、健康情報を扱うエコシステムと同様に、これらの課題にフォーカスしています。顧客の利便性を高め、協力企業へのインセンティブを保証し、各社のモチベーションを上げるため、顧客やデータ、収益に関する所有権の帰属は明確に定義し、新しい方法で管理しなければなりません。

優良なパートナーによるリスク軽減

エコシステムへ参加するためのシンプルなやり方は、良いパートナーを見つけることです。エコシステム形成の難題に対処する技術力と事業力、そして十分な規模を備えている企業が 1 社でもいることが理想的です。そうしたパートナーの存在によって、アップルやサムソンのような企業でも舵取りが難しい、互いが敵とも味方ともなる“フレネミー”と呼ばれるような状況を避けることができます。

たとえば日本の大手テクノロジー企業である富士通は、量子コンピューティング分野でエコシステムを立ち上げようとしています。バンクーバーにある量子コンピューティングのソフトウェア企業 IQBit 社やトロント大学(共同研究室含む)、早稲田大学などとパートナーシップを結び、量子現象に着想を得たデジタル回路で、難しい「組合せ最適化問題」を高速で解く技術“デジタルアニーラ”を広く提供しています。この技術は量

子コンピューティングの先駆的な存在で、非常に複雑な問題に対する演算処理のスピードを格段に速め、物流や創薬などでの応用が期待されています。

また、富士通は 2015 年から革新的なスタートアップの技術・製品と、富士通グループの製品・ソリューション・サービスを組み合わせて、新たな価値を提供することを目的にしたプログラム「FUJITSU ACCELERATOR」を実施しています。本プログラムによって、これまでスタートアップと 70 件以上の共創事業を生み出しています。

エコシステムに参加する前に、自社の戦略の明確化が重要です。エコシステム戦略は、ジョブ (Job To be Done) にもとづいて策定されます。この場合のジョブとは、デジタル技術を用いたタスクやプロセスを通じて顧客により大きな成果を届けることを指します。そのような各々のタスクやプロセスは、エコシステムにおける“ノード”と考えられます。技術、プロセス、デー

タ、事業化に関する詳細なアーキテクチャもまた必要となるため、力のあるパートナーの存在が非常に重要となります。

また、エコシステムでは各企業が契約を順守し、日和見に走らないためのメカニズムが必要となります。エコシステムを設計するにあたっては信頼をなによりも

優先させるべきであり、互いの関係性やデータ共有、活用する顧客接点などの取り決め、エコシステム内の企業や顧客が安心して信頼し合える環境を整えることが重要です。この点においては、データ、プラットフォーム、事業運営に秀でたパートナーが大きな助けとなります。

どのように始めるか

エコシステムの戦略策定が完了した後、仮説志向 (Discovery Driven) のアプローチを取ることを推奨します。見通しのきかない未来に向けてのプランニングに有効で、不確実性が高い状況での成長やイノベーションのプログラムのマネジメントに長年用いられてきました。

リーダーは、まずノードごとにエコシステム参加企業の広範な候補を評価する必要があります。パートナーとなる意欲、そのノードにおける専門性、技術やプロセスの熟練度、企業としての安定性・持続可能性、セキュリティとプライバシーのアーキテクチャ、ブランドと評判、エコシステムでの活動をリードするチームの存在などを検討します。そうした情報をもとに候補の企業に優先順位をつけていきます。

次に短期の共同プロジェクトを実施します。長期のコミットメントは避け、小規模な実験をいくつか試みてはどうでしょうか。例えば、市場に向けた共同のソ

リューションやプロトタイプづくりや、あるいはお互いにとって有益な洞察を見いだせるかどうかを見極めるためにデータ提供などを行ってもいいでしょう。

こうした経験と学習を通じてアプローチを洗練させることにより、最終的には事業統合と事業展開のパートナーを自信をもって選択することができるようになります。まず中核事業に近い部分から協業をはじめ、少しずつエコシステムを構築することが重要です。

エコシステムのマネジメントにおける人材面も忘れてはなりません。特にこれまでにない成長機会を生みだし、それを管理していくためには新しいリーダーの役割を定義する必要があります。エコシステムは既存事業部門にとっての脅威となる可能性があるもので、新たな報奨制度を設け、社内のコミュニケーションに配慮することが必要です。既存事業部門は、エコシステムの発展を阻害するかもしれません。

成功時の大きな収穫

今日、最も成功しているビジネスモデルの多くは、プラットフォームの構築にエコシステムを活用しています。プラットフォーム型のビジネスモデルは魅力的です。何故なら、ベースとなるインフラの上でエコシステム参加者が価値を生み出していくからです。例えば、クリエイターと視聴者が結びつく Google の YouTube は

その一例で、そこでの収益は広告が生みだしています。

もはや企業にとってエコシステム型のビジネスモデルは、やるかやらないかといった選択の問題ではありません。それはいまやデジタル技術を活用した最新で最強のビジネスモデルなのです。事業の長期戦略を立案するにあたっては、エコシステムの検討が不可欠です。