日刊工業新聞

年月日	26	11	16	ページ	04	NO.	

卓見異見

NTTデータ
経営研究所社長
山口 重樹



既存企業も事業モデル変革

デジタルの破壊力

スマートフォンとインターネットの普及により、財やサービスは形を持たないまま顧客に届き、届けた後も価値を提供し続けられるようになった。この経済で生まれた企業の強みは二つある。利用者が増えても追加コストがほぼかからない変動費構造と、利用者とデータが増えるほどサービスの価値が高まる「データネットワーク効果」である。

では、生成AI（人工知能）の時代にもこの構図は続くのか。生成AIは利用のたびに膨大な計算を行うため、電力やデータセンターの費用が利用量に応じて積み上がる。変動費はゼロではなく、電力とデータセンターの確保が事業拡大のボトルネックになる。AI企業のコスト構造は変わるが、利用者が使うほどそのAIモデルが便利になり、依存するパーソナライゼーション効果がある。そのため、AI企業は採算度外視での投資競争を行っているが、これに耐えられる企業は一握りであり、コスト構造が変わっても一部の企業が市場を支配する構造は変わらない。

経営者からは「新しい経済原理は自社にどう影響するのか」とよく問われる。答えは明確である。ビッグテックはこの経済原理を武器に急速に規模を拡大し、獲得した顧客基盤とデータをテコに既存企業の領域へ次々と進出してきた。アマゾンは書店を、グーグルは広告業界を、ウーバーはタクシー業界を、エアビーアンドビーはホテル業界を大きく変えた。それは既存企業にとってひとごとではない。

顧客データで差別化

では既存企業はどう対応すべきか。第1の打ち手は、ビッグテックの模倣や正面対決という落とし穴を避けることである。顧客が評価する自社の強みを捉え直してデジタル技術で伸ばし、自社だけが得られる顧客データで差別化する。そしてビッグテックと競争しながらも、そのサービスを最大限活用する「フレネミー（友であり敵）」として付き合うことである。

「友であり敵」との付き合い方

中国の電子機器メーカー、アンカーはその好例である。同社は創業以来、充電器やケーブルをアマゾンで販売し、顧客獲得や物流のコストを抑えて事業を拡大してきた。さらに、アマゾンに寄せられる膨大なユーザーレビューを新製品開発の最重要インプットと位置付け、顧客の不満や要望を素早く製品に反映させた。低価格の競合品があふれる中で成長を保てたのは、この開発力ゆえである。一方でアマゾンへの依存リスクも見据え、自社サイトやアップル直営店、米国の大手量販店へと販路を広げ、売り上げの8割を占めていたアマゾン経由の比率を約半分まで下げた。ビッグテックを単なる販路ではなくイノベーションの源泉として使うが、依存はしない。これがフレネミーの要諦である。

デジタル技術取り込む

第2の打ち手は、既存企業自らがデジタル技術を取り込み、新しい価値を生み出すことである。とりわけ製造業は、高品質な製品を売り切った時点で価値提供が終わるモデルで成功してきた。これからは売った後も顧客とつながり、使われる中で価値を高める発想に転換しなければならない。価値は購買時点ではなく、顧客が製品を使ってどれだけ成果を得たかで測られるようになる。

その方法の1例として、製品にセンサーとソフトウエアを組み込み、利用データとAIで顧客の課題を解決することが挙げられる。テスラは車の機能の大半をソフトウエアで制御し、販売後も遠隔更新で性能や機能を高め続けている。次の段階では顧客のオペレーションに踏み込み、他社の機器ともつながって、複数企業とのエコシステムで顧客の課題を解く。さらに設計・製造・使用の各段階をデジタルツインで仮想空間に再現し、そのデータをAIに学習させれば、故障の根本原因を特定し、再設計の最善策まで導き出せる。データが集まるほど提供価値が高まるデータネットワーク効果は、顧客の現場にモノを持つ既存企業だからこそ生み出せる強みだ。

次回は、AIが経済にどのようなインパクトを与えるのか、それを踏まえた上で、企業は経営戦略の実現にAIをどのように活用すべきかについて述べていきたい。

（次回は東京女子大学現代教養学部経済経営学科教授の矢ケ崎紀子さんです）

やまぐち・しげき　84年（昭59）一橋大経済卒、同年日本電信電話公社（現NTT）入社。13年からNTTデータの執行役員、取締役常務執行役員、代表取締役副社長執行役員（公共・社会、法人、中国・APACの各分野）を歴任。22年6月から現職。兵庫県出身、65歳。

無断転載・複写禁止ⓒ㈱日刊工業新聞社