

# 迫りくるデジタル・ ディスラプションの波

デジタル技術の進歩があらゆるビジネスの在り方に、  
急激な（しかしコントロール可能な）変化をもたらし始めようとしている。

著者：レスリー・H・メラー、ニック・ホドソン、マルティナ・サンジン  
監訳：三沢 勝彦

サーフィンにはパドリングという手で水をかく動作がある。波が来る少し前からパドリングを開始し、波と自身の速度を合わせることで推進力が生まれ、サーフボードの上に立ち上がり波に乗ることができる。パドリングをしないでただその場にとどまれば、波の上を通過してしまうか、波に飲まれて海中に引きずり込まれるかだ。本稿では、海の波ではなく、デジタルというビジネスにおける絶好の波に乗るために必要な心構え、推進力を得るために考慮すべきポイントについて紹介する。（三沢 勝彦）

過去30年間、デジタル技術の革新によりビジネス環境は大きく様変わりした。多くの製品やサービス、ビジネス手法が進化し、メディアなど一部の業界には劇的な変化をもたらされた。だが中核事業においてディスラプション（破壊）を経験したという企業はごくわずかである。その状況が一変し、企業の戦略に影響を与えようとしている。多くの企業は戦略の見直しを迫られているのである。

ディスラプションは、デジタル技術を伴うか否かに関わらず、業界全体を巻き込む形で襲来し、古いビジネスモデルから新しいビジネスモデルへ収益性を急速にシフトさせる。新たなビジネスモデルは通常、これまでと同等以上の価値を低コストで顧客に提供するため、従来のビジネスモデルに固執し続ける企業は市場シェアを失い、事業からの撤退を余儀なくされることもある。新たなビジネスモデルにチャレンジした企業は優位に立ち、市場で支配的な地位を築く。勝者は新興企業の場合もある。例えば、1980年代のサウスウェスト航空、1990年代のGoogle、近年ではNetflixやFacebookなどだ。また、Appleがコンピューター業界からモバイル・メディア業界へ、Amazonが食料品業界へ参入したように、他業界から参入する場合もある。

少なくとも1997年にクレイトン・M・クリステンセンが著書「イノベーションのジレンマ―技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」によ

て、「ディスラプション（破壊）」という言葉が初めて世に広めて以降、ビジネスパーソンはディスラプションを恐れてきた。しかし、過去15年間で実際に起きたディスラプションは、想像したよりもはるかに小さいものではなかっただろうか。PwCに在籍する各業界のエキスパートが2017年に発刊した論考\*1の中では、この想定と実際の差を指摘している。主要39業界における売上高上位10社を調査したところ、過去10年間の企業価値の変化率は平均でわずか6%だった。この数値は最もボラティリティの高い3業界（インターネットサービス／ソフトウェア、IT、バイオテクノロジー）を除いた場合だが、これらの業界においても変化率は10%にすぎなかった。つまり、各業界上位10社の市場シェアの拡大・縮小によりディスラプションの度合いを測るのであれば、ほとんどの業界ではまだディスラプションの影響を受けていなかったということになる。

しかし、迫りくるディスラプションの波では様相が異なる。昨今のデジタル技術は、かつてない範囲と規模で影響を及ぼす。これは20世紀初頭の商用電力の導入に匹敵する。デジタル・ディスラプションとは、情報・通信技術の進歩により引き起こされる産業価値の変化、すなわち産業構造の変化である（この定義によると、

\*1: "The Fear of Disruption Can Be More Damaging than Actual Disruption", strategy+business, September 27, 2017

レズリー・H・メラー

Strategy&の元グローバルヘッド。

ニック・ホドソン

Strategy&のプリンシパルで、サンフランシスコを拠点とする。小売企業の戦略的変革、パフォーマンス改善、そしてデジタル戦略を専門とする。

マルティナ・サンジン

Strategy&のグローバルプラットフォームのディレクターで、シカゴを拠点とする。

三沢 勝彦 (みさわ・かつひこ)

katsuhiko.misawa@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のマネージャー。製造業・ハイテク業界を中心に幅広いクライアントに対する全社戦略・事業戦略策定、実行支援などのプロジェクトに取り組む。

電気自動車へのシフトは主にバッテリー技術の向上により可能となったためデジタル・ディスラプションではない。一方、デジタルネットワークの進歩により実現可能となった自動走行車はデジタル・ディスラプションである。今後数年間にデジタル・ディスラプションに関連する複数の技術が進歩し、互いにビジネスに対するインパクトを増幅させるだろう(例:人工知能、クラウド・コンピューティング、IoT、インダストリー4.0、サイバー技術、ロボティクス、データ・アナリティクスなど)。かつて電力がそうであったように、技術進歩の新たな波は、B2B/B2Cによらず、ほぼ全ての業界においてさまざまな事業活動を変化させるだろう。

ディスラプションのペースは人々が想定するよりも遅い可能性はあるが、これから述べる3つの理由により、今から行動を開始する必要がある。

まず1つ目の理由は、変化への準備には相応の時間が掛かるということである。例えるならば、沿岸部にハリケーンが近づいている時に行動するのが遅れるほど被害に遭いやすくなるということだ。ビジネスモデルが転換する時期は業界によって異なるであろうが、同じような事象が起こる。価格の下落と資産価値の減少である。この時、顧客がこれまでの購買習慣をどの程度、変えようとするかによって変化のペースが決まる。今まさに従来型の小売企業に起きている状況である。従来型店舗事業は経営破綻してはいないものの、投資を回収できない状況にあるため投資を抑制せざるを得ず、その結果さらに業績を悪化させている。

2つ目の理由は、ビジネスモデルの転換点に至る前の初期段階においても、古いビジネスモデルに固執し続ける既存企業の事業成長は、停滞または衰退することが多いということである。古いビジネスモデルを採用している小売企業は、経営破綻に追い込まれる何年も前から株主価値への負の影響を感じていたとしよう。ここで重要になるのは、大きな変化への備えを進めていることをステークホルダー、特に投資家に知らせることである。PwCがstrategy+businessの論考\*2で触れたように、有能なアクティビスト投資家(物言う株主)たちは、どの企業にデジタル・ディスラプションへの備えがあるかを察知している\*2。その備えを行っていることが明らかでない企業は、彼らの標的になりやすい。

3つ目の理由は、変化のペースは非常にゆっくりとしたものであ

るかもしれないが、変化の波は絶対に避けられないということである。ディスラプションの波は必ず起きるということは、クリステンセンの主張の本質部分でもある。つまり、破壊的創造は最初、小規模でニッチな魅力のない市場で起きるため、無視されがちである。ところが徐々に成熟度が高まり品質や性能が向上してくると、それが主流へと切り替わる。技術の初期段階では多くの人の目には何も起きていないように見えるが、変化が感じられる頃にはその変化が突然訪れたように見える。早くから準備を始めていれば、その変化に対する態勢を整えることができる。

企業の将来は、業界や世の中のトレンドをどれだけ深く理解するかに掛かっている。投資家に良い印象を与えることを目的とした目先の変化ではなく、企業が持つ強みを活用し、持続的な業績向上につながる戦略的な変化に注力すべきである。例えば、一部の小売企業が当日配達などの機能を社外に委託することで、デジタル活用の能力を素早く強化しようとしたとしよう。このような取り組みは投資家に積極的な姿勢を印象付ける。一方で、長い目で見たときには、企業自身のイノベーションに裏打ちされた持続的な優位性をもたらさない限り、収益力を向上させる方策にならない可能性がある。

## デジタル・ディスラプションによる影響の評価

自分たちの業界におけるデジタル・ディスラプションの影響の大きさを疑う人もいるかもしれない。特に別の形でのディスラプションがより顕著であればなおさらである。例えば、石油・ガス業界ではデジタル技術よりもむしろ非デジタル技術によって革新が起きた。非デジタル技術である水圧破砕法が石油・ガスの供給量を格段に増加させたが、これはデジタル技術である油田式センサーやオペレーション管理による影響の大きさを上回る。また、自動車業界では自動走行車の視点で未来を構想しているが、おそらくバッテリー技術が同じくらいの変化をもたらすだろう。なぜならバッテリー技術の進展により、自動車メーカーが内燃機関を放棄する時期が決まるからだ。過去に起きた大きなディスラプションの中には、デジタ

\*2: "10 Principles for Winning the Game of Digital Disruption", strategy+business, Spring 2018

その他の寄稿者:PwC米国のプリンシパル トム・ブチャマダン、マチアス・ハーゾグ、ポール・レインワンド。PwCドイツのパートナー ニルズ・ノーゾク、PwC米国の元マネジング・ディレクター、パートナー ドン・シェルトン、ならびにPwC米国のシニアマネジャー、ミリアム・レディ。

ル技術とは全く関係のない事例もある。例えば、格安航空会社のサウスウエスト航空やライアンエアはポイント・トゥ・ポイント方式\*3を採用し、航空業界の標準であったハブ・アンド・スポーク方式\*4を破壊した。また、ライフサイエンス分野やオーダーメイド医療\*5、化学薬品分野のナノテクノロジーなど、非デジタル・ディスラプションはそれぞれの業界に多大な影響を与え続けるだろう。

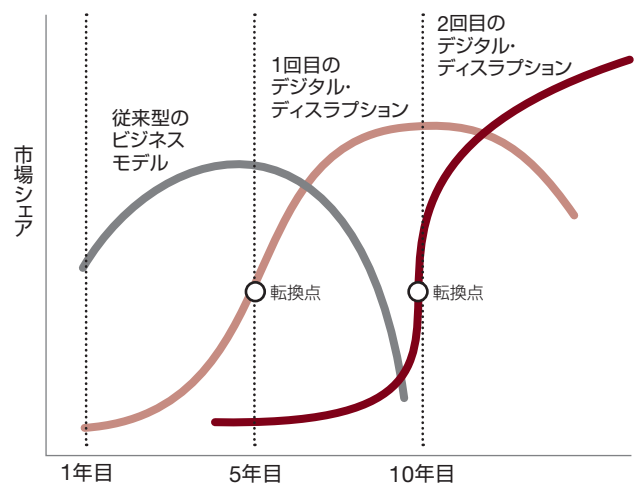
ただし、デジタル・ディスラプションと非デジタル・ディスラプションとは、決定的に異なる点が存在する。デジタル・ディスラプションには物理的資産の必要性を低下させる技術を伴う。例えば、ストリーミング技術は光ディスクに取って代わった。カーシェアリング企業向けの走行経路算出アルゴリズムは乗客の移動効率を上げ、結果としてその地域で必要とされる自動車の数を減らすことができる。デジタル技術を活用したシステムはデータを蓄積し、機械学習を通じて新たなビジネスモデルの収益性を継続的に改善することで、その影響を拡大する。デジタル・ディスラプションはバリューチェーンや市場を再形成し、業界間に存在した違いを無意味なものにする。今や1台のホームデバイスが、音楽プレーヤー、室温コントローラ、セキュリティ・システム、ECポータルを兼ねることができる。デジタル・ディスラプションは広範な業界に影響を及ぼすと同時に、企業によるプラットフォームの構築、新たな地域への進出、新しい商品・サービスの立ち上げなどを通じた規模の拡大を促す。他の影響としては、さまざまな業界でソフトウェアのスキル(他のエンジニアリング能力に比べて汎用性が高い)とシリコンバレーの感性を持った人材の需要が高まっていることが挙げられる。まるでビデオゲームのように遠隔でリモコン操作できる最新の軍用車両やドローンを1980年代の航空宇宙・防衛産業の人材には開発できなかったはずだ。それらを開発できたのはコンピューター業界の人々だけだ。

この種のディスラプションに対して効率的に対応するために、企業は変革を行い、別のビジネスモデルへシフトしなければならない。例えば、Netflixは2回の連続するデジタル・ディスラプションに対して成功を収めることができた。どちらのディスラプションに

### デジタル・ディスラプションの仕組み

デジタル・ディスラプションの成長曲線を見れば、なぜ転換点が突然に訪れたかのように感じられるかが分かる。新しいビジネスモデルの市場シェアは数年間をかけてゆっくりと拡大する。その間、古いビジネスモデルも拡大するが、そのスピードはもっと緩やかである。やがて業界構造は突如として転換点を迎える。古いビジネスモデルの市場シェアは急激に新しいビジネスモデルにシフトし、古いビジネスモデルに固執する既存企業はこれまでのように利益が出る形で事業を継続することができなくなる。このような事象がNetflixの事例のように、同じ業界内で複数回発生することもある。NetflixはDVDの注文をインターネットから受け付け郵送で届けるサービスにより、従来型のレンタルビデオ業者であるブロックバスターのビジネスモデルを約5年間で破壊した。さらに5年後には、自身のビジネスモデルをも破壊し、ストリーミングを拡大することに成功した。

Netflixの事例



出典：PwCおよびStrategy&

\*3：乗り継ぎなしに小都市間を直行便で結ぶ運行モデル

\*4：大都市にある拠点空港(ハブ空港)における乗り継ぎで小都市間を結ぶ運航モデル

\*5：遺伝子情報などに基づいた個人に最適化した医療

においても、技術が進歩した時には、低コストで顧客ニーズにマッチする新たなビジネスモデルの準備ができていた(前頁「デジタル・ディスラプションの仕組み」を参照)。

リード・ヘイスティングス氏が1997年に設立したNetflixは当初、米国のレンタルビデオ市場をリードしていた従来型実店舗チェーンであるブロックバスターと競合した。NetflixはDVDを郵送し、期限までの返却を要求しないことで、顧客対応費用を削減すると同時に、顧客の最大の不満要因を排除した。それにより先行者であるブロックバスターとの差を大幅に縮めることができた。さらにレンタルごとの課金の代わりに月額定額制を採用したり、アマゾンのように顧客データの収集・分析手法を導入したりと、サービスの訴求力を向上させた。例えば、顧客がレンタルした映画のジャンルを基に興味を持ちそうな他の映画をお薦めする機能(レコメンデーション機能)を導入したのである。

当初、ブロックバスターがNetflixの1回目のディスラプションによって失った売り上げは全体のわずか数パーセントであったため、ブロックバスターはこの脅威の影響を受けないと考えられた。しかし従来型店舗の大きな固定費のせいで、売り上げの減少は店舗の収益性をむしばんでいった。ディスラプションが起こる前にはほぼ全てのブロックバスターの店舗で固定費の回収ができていたが、ディスラプションが起きた後は半数ほどの店舗でしか固定費をカバーできなくなっていた。

2007年に始まった2回目のディスラプションでは、Netflixはオンデマンドのストリーミング\*6を導入、自身のビジネスモデルをも破壊し、ブロックバスターにとどめを刺すこととなった。ブロックバスターは新たな収入源(ポップコーンやキャンディーの販売など)を増やすことで対応したが、事業は衰退し続け、2010年に破産。その後再起することはなかった。数年の間に、Netflixユーザーの大部分がストリーミングへと乗り換えた。同社はDVDレンタル業者だけでなく、やはりオンデマンドのストリーミングを立ち上げたケーブルテレビとも競合するようになった。Netflixはアナリティクス能力を磨き続け、より精度の高いレコメンデーション機能を提供するようになり、ユーザーは興味のあるコンテンツに簡単に

\*6 : 動画コンテンツをダウンロードしながら同時に再生を行う動画視聴方式またはサービス

アクセスできるようになった。このアナリティクス能力はオリジナル・コンテンツの企画・制作にも活用され、2013年の「ハウス・オブ・カード 野望の階段」を皮切りに、2017年には350以上の番組に拡大した。

注目すべき点は、1990年代初頭にソフトウェア会社(Pure Software)を起業したヘイスティングス氏が、最初からストリーミングの普及を予見していたことだ。当時のコンピューター技術と通信技術は、ストリーミング・サービスの提供には不十分であったが、すぐに実現可能な水準にまで達するだろうと彼は予見していた。最初のディスラプションの目玉である定額制モデルの導入は、単に短期的な競争力向上を企図しただけでなく、技術が十分に進歩した後のストリーミング開始に向けた布石でもあった。米スタートアップ企業向け雑誌Inc.による2005年のインタビュー\*7から、ヘイスティングス氏がいかに明確なビジョンを持っていたかが分かる。「当面、DVDは大きな収益を生み出し続けるでしょう。Netflixは少なくともさらに10年間は優位性を維持できるはずですが、ただオンライン配信はすぐそこまで来ていて、いずれ大きなビジネスになるでしょう。私たちは毎年売り上げの1%から2%をオンライン配信事業に投資し始めています。オンライン配信事業ではDVDの配送料が不要となるので、とても楽しい事業だと思っています。オンデマンド・ビデオの時代が来た時のために準備を整えておきたいと思っています。だから会社名はDVD-by-MailではなくNetflixなのです」。

ヘイスティングス氏は、最初からコンテンツ制作に参入する予定だった。これもまた、その事業価値を見出だしていたからだ。「私たちは、HBO(米衛星/ケーブルテレビ放送局)のようなエンターテインメント業界を変革する企業を目指しています」と彼はInc.に答えている。ここから学べる教訓は、自身の業界でのデジタル・ディスラプションを正確に予見できれば、対応すべき課題だけでなく、他社がまだ気付いていないチャンスを把握でき、戦略を明確化できるということだ。

Netflixは変化を加速する以下の推進力3つを利用して、2回の

\*7 : "How I Did It: Reed Hastings, Netflix The founder of Netflix on developing a passion brand, and sustaining it as passions change." by Reed Hastings, Inc., December 1, 2005



ディスラプションの波に乗ることができた。これらの推進力は他業界においても同様に強力な機会を提供するはずである。

## 1. 大幅な低コスト化

ほぼ全ての大きなディスラプションは、価格を大幅に引き下げる。それは昔から業界を見てきた人々を驚愕させるほどだ。パソコンが典型的な例で、以前は何十万ドルもした大型コンピューターの処理能力がデスクトップ・コンピューターに搭載されるようになった。より低価格でこれまでと同等以上の製品にはいつでも需要があるが、プレミアム価格でこれまでよりも優れた製品に需要がある場合は限られている。また、iPhoneのように最初は高価に見えるディスラプションでさえ、結局は費用対効果が高いと理解される場合も多い。多くのiPhoneユーザーは、固定電話、音楽プレーヤー、カメラ、電卓、システム手帳、カレンダー、目覚まし時計、テレビ、パソコンなどを個別に買う必要がなくなった。iPhoneによりこれら全ての機能が追加料金なしで提供され、定期的に更新されるのだ。

真にディスラプションを起こす企業は、一貫性なく価格を引き下げるのではない。それらの企業は、ウォルマートの言うところの「毎日低価格」で高い評判を維持している。すなわち常に低価格なので、顧客は毎日価格をチェックする必要がない。顧客がその企業の低価格への取り組みが信じられると感じると、ロイヤルティー（忠誠心）の高い顧客となる。もし値上げにより顧客の信頼を失えば、その企業が提供する価値は失われるだろう。Amazonはお買い得価格の評判を維持するために、商品の仕入れ値はそのままに値下げを行うこともある。

通常、価格の値下げを行うためには、コストの低減が必要である。2000年代半ばにStrategy&では、次のように述べている\*8。「超低価格というのは多くの市場でキラーアプリ（決定的に重要な要素）である。サウスウエスト航空、ウォルマート、トヨタ、Dell、Zaraを展開するインディテックス、バンク・オブ・アメリカの住宅ローン子会社カントリーワイド・フィナンシャル、米鉄鋼メーカー

のニューコア、米金融機関のチャールズ・シュワブといったさまざまな企業がそれを示している。トヨタのリーン生産方式は製造ライン内の無駄を徹底的に削り、米デトロイトのビッグスリー（GM、フォード、クライスラー）よりも大幅にコストを引き下げた。サウスウエスト航空は、ポイント・トゥ・ポイント方式を導入することで、有力航空会社が採用するハブ・アンド・スポーク方式よりも大幅にコストを低減した」。

デジタル技術を戦略的かつ創造的に活用することでコストを継続的に低減でき、価格の引き下げが可能となる。例えば、3Dプリンターは研究開発における試作費用を大幅に削減した。さらに部品の保管に掛かる在庫コストも同様に削減すると考えられる。

## 2. 顧客ニーズへの効果的なアプローチ

破壊的なビジネスモデルは、顧客満足に向けた新しいアプローチの導入により、さらなる利便性や価値を提供することが多い。Amazonが他のEC企業を追い抜けたのは、ただ低価格だったからだけではなく、使いやすく魅力的なウェブサイトと低価格を組み合わせたからだ。ほとんどの人は慣れ親しんだやり方を変えたくはないので、アーリーアダプター（早期導入者）が熱狂的に支持しても、本当のディスラプションが起こるまでにはかなり長い時間を要することが多い。新しいシステムはただ望まれるだけでなく、信頼されなければならないのだ。

例えば、1967年に導入されたATMが一般的になったのは1980年代である。ATMがかつてなく便利なデジタル技術であることは最初から明白だったにも関わらず、ほとんどの顧客に受け入れられたのは、1990年代半ばになってからだった。それまで多くの人は、預金がちゃんと入金されるか不安だったため、対人の窓口を好んだ。同様のタイムラグが昨今のクラウド・コンピューティングの導入にもみられる。多くの企業がオンプレミス（自社保有・運用）のサーバーに頼っているのは、クラウドはセキュリティ面などのいくつかの重要な機能においてまだ進化の途上にあるとみなされているなどの理由からである。

## 3. 資産の有効活用

デジタル技術により、企業がこれまで十分に活用できていなかった資産を有効活用できるようになると同時に、他社が気付い

\*8: "Format Invasions: Surviving Business's Least Understood Competitive Upheavals" by Bertrand Shelton, Thomas Hansson, and Nick Hodson, strategy+business, August 26, 2005

ていないビジネスチャンスに気付くことができる。これにより規模が拡大し、拡大した規模は収益性を向上させる。例えば、カーシェアリング・サービス米ジップカーのような企業は、簡単に車両の位置を特定／追跡できるため、従来のレンタカー業者に比べて低コストでサービスを提供できる。同様に、クラウド・コンピューティングでは、プロセッサの稼働時間をオンプレミスよりも有効活用できる。また、従業員の時間という資産については、フレックスタイムやワークシェアリング、リモートワーク（在宅勤務など）が生産性を向上させる。そのような体制の構築においては、デジタル技術を活用した一括管理の方が容易である。そして、ライドシェア（相乗り）サービスは、車、運転手の労働時間などの資産を乗客が共有するサービスと言える。

資産をより有効に活用するには、規制やガバナンス体制に関して既存企業がこれまで構築したアプローチ方法や事業運営の仕方を刷新する必要に迫られる場合がある。例えば、ライドシェア（相乗り）のサービスは多くの都市に進出してきたが、「タクシー事業許可証に基づくタクシー業界の規制が厳しい」「自動車サービスの規制は比較的緩い」「個人所有車の稼働率は低い」といった諸条件に適合するビジネスモデルを見つける必要があった。規制は既存の資産（この場合はタクシー事業許可証）を守るために整備されることが多い。そのような規制を回避する方法を見つけることで、新しい破壊的なビジネスモデルによる成長の機会が得られる。規制が追い付いた頃には、ライドシェアのように破壊的なビジネスモデルがあまりに普及しすぎて抑制できないことが多い。

なぜ一部の企業がそれほどまでに長期間にわたり古いビジネスモデルに固執するのかは、資産への依存という点からも説明できる。例えば、店舗用不動産に過剰投資した小売りチェーンの例を見てみよう。その店舗ではもはや最新設備に対する投資回収ができなくなっている。また、利益が出る形でそれらを売却するには時間がかかる。そのような状況で、その資産を維持すれば、その小売りチェーンはメンテナンス費用を削る必要に迫られるだろう。たとえそれがカスタマー・エクスペリエンス（顧客体験）を犠牲にしてもだ。業績不振の小売りチェーンが利益の出ない店舗を閉鎖できなければ、それらの店舗は目に見えて劣化し、顧客はそのブランドから離れていく。

Netflixはこれら3つ全てのデジタル・ディスラプションに対する推進力を利用して価値創出に成功した。まず料金を引き下げた。特にブロックバスターによる延滞料金分を考慮するとなおさらコスト削減幅は大きい。そしてアナリティクスの活用により顧客ニーズを惹きつける新たなアプローチを見いだした。また、パソコン、タブレット、スマートフォン、インターネットのインフラなど、既にユーザーが保有する資産を活用してストリーミングを提供した。さらには、Netflixのビジネスモデルがインターネットをベースとしているため、番組放送やケーブルテレビに適用される規制を回避できた。

## ディスラプション発生後

これまで述べたように、破壊的な企業がより良い製品やサービスを提供するようになると、人々が利用するようになり、古い購買習慣はゆっくりと浸食されてゆく。世の中に出回っている製品やサービスはまだ古いビジネスモデルに沿ったものであるが、やがて転換点が訪れ、販売／購入は新しいビジネスモデルにシフトし、急激に勢いを増す。例えばカメラ付きスマートフォンやストリーミングなどの製品やサービスに乗り換えることで簡単に多くのメリットを享受できることを顧客が理解するようになる。すると突然、残りの大多数の人々も乗り換え始め、業界側もそれを追いかける。そこからわずか数カ月で古いビジネスモデルは存続できない状況となる場合もある。

いったん転換点に到達すると、市場シェアの小さな変化でさえ古いビジネスモデルにとっては致命傷になり得る。例えば、小売りチェーンの売り上げのうちほんの一部がオンラインに移っただけで、収益性が激減することもあるのだ。なぜなら従来型店舗の固定費（本社における人事や店舗支援などの間接費を含む）は短期的には変わらないからだ。多くの企業にとってその減収分を埋め合わせることは不可能であるか、あるいは大胆な施策を必要とする。だからウォルマートは、転換点から何年もたった2016年に、ビジネスモデルの変革のためにディスカウントストア米Jet.comを買収したのである。同社の幹部は、もはやディスラプションを無視できない存在だと悟ったのだ。

ディスラプションの典型的な形態は2つある。1つ目は、古いビジネスモデルがほぼ完全に新しいビジネスモデルに取って代わる形だ。録音用テープや、タイプライター、フィルム写真などがその例である。この大規模な産業価値の変化は既存企業の存続に関わる脅威となり、ほとんどの企業は生き残ることができない。

しかし、多くのディスラプションは部分的に起きる。この場合、新旧のビジネスモデルが共存し、市場を分け合う。業界全体の利益総額は大きいと、両方のビジネスモデルが時に新たな形ではあるが維持される。一部のレガシー企業は新しいビジネス環境にある程度適応し、新たな顧客を惹きつけ続けるための方法を見つける。例えば、ネットスーパーは地域のスーパーに取って代わってはいない。おそらく今後も取って代わることはないだろう。生鮮食品の鮮度を保ったまま配達するためのコストが高いことがその一因だ。しかしネットスーパーの出現により、従来の食品小売企業は、惣菜商品や地産生鮮品の強化、ドライブスルー方式による店頭受け取りサービスの提供などの対応を取らざるを得なくなっている。

多くの部分的ディスラプションは永久に継続し得る。ホテルと民泊サービスは今後長期にわたり共存していくだろう。また、ビジネスモデルのディスラプションが部分的に始まり、最終的には全体へのディスラプションへと移行するケースもある。スマートフォンが実質的にデジタルカメラに取って代わったのもその例だ。いずれにせよ、取るべき対応は、パニックにならないことだ。自社を優れた企業たらしめた本来の強み、そして今後も差別化要素となり続ける強みを利用して、自社ビジネスと業界を破壊する方法を探さなければならない。

このデジタル・ディスラプションの波は広範囲に波及するだろう。既にデジタル技術の進化は加速し、とどまるところを知らない。そしてテクノロジー業界は競争力強化に向け、幅広い業種と意欲的に協業しようとしている。将来的には、世界規模のプラットフォーム\*9の出現により、さまざまな業界がダイナミックで破壊的な新しいビジネスモデルを生み出しやすくなるだろう。企業における制約条件は技術ではなく、コストを引き下げ、顧客を惹きつけ、

資産を有効活用する、という3つの推進力を生み出す能力だ。3つの推進力を効率的に手に入れるためにデジタル技術を利用できれば、デジタル・ディスラプション時代の勝者になれるだろう。

*“The Coming Wave of Digital Disruption” by Leslie H. Moeller, Nick Hodson, and Martina Sangin, strategy+business, Spring, 2018*

\*9: 欧州のインダストリー4.0プラットフォーム、Amazon/Google/マイクロソフトなどのクラウドベースのサービスなど