

## 巻頭言

# 産業の垣根を越えた 新たな競争時代の幕開け

白石 章二

白石 章二 (しらいし・しょうじ)

shoji.shiraiishi@  
strategyand.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのヴァイス・プレジデント。25年にわたり、自動車、産業機械、エネルギー、流通・サービス業など幅広い分野のクライアントに対し、全社成長戦略、技術戦略、新規事業開発、グローバル戦略など多数のプロジェクトを支援してきた。

世界の人口は2050年までに90億人に達し、先進国と新興国を合わせた41都市が、2030年までに人口1000万人以上を持つと言われている。この「世界的都市化」は、エネルギーや廃棄物などさまざまな問題を引き起こし、人類の経済活動を受け止める地球の各種資源がキャパシティの限界に近づいているのは明白である。この地球的制約の中で、いかにして産業発展を継続していけるか、今、人間の英知が求められている。

一方で、通信やコンピューティングパワー、人工知能など昨今のテクノロジーの進化のスピードは目覚ましい。この潮流においては、伝統的産業領域の枠組みは根本から塗り替えられる可能性がある。例えば将来、自動車メーカーは、車は造らずエネルギーを売る企業になるかもしれない、逆にモビリティとは無関係であった企業が「移動をコーディネート」することで利益を生み出すかもしれない。このように、製造業、エネルギー、ITなど各産業の垣根を越えた新たな競争時代の幕開けとも言える。

本号では、このような今起こりつつあるムーブメントの各事例を紹介する。

最初の論考『エネルギー変動とスマート化の“ニューノーマル”』では、未来のエネルギーが極めて多様化してくること、またそこから得られる付加価値の創出と奪い合いといったエネルギーに関わるコーディネートを実現し得るIoTの可能性などについて論じている。元来、エネルギーは石炭、石油、LNGなどに代表される、長距離の輸送が可能で品質劣化せず、グローバルな価格が付くものだった。しかし、再生可能エネルギーなど代替可能な各エネルギーが出現し、さらにそれらは地産地消型が多いため、どのような状態で、どこに蓄え、世界各地の大需要地へどう運ぶかが問題となる。これらをITによって時間や距離を超えてスマートにコーディネ

ートすることに価値が生まれ、多様化する社会の中でいかにして付加価値を創出するかが次世代の課題である。

2本目の論考『戦略策定者のためのIoTガイド』では、IoTそのものを考える上で、事業モデルの構造を解説している。インフラを提供する人を「エネイブラー」、個別のサービスを提供する人を「エンゲイジャー」、エンゲイジャーを束ねた新たな付加価値を創出する人を「エンハンサー」と呼び、この3者が登場して来ることを紹介し、市場におけるエコシステムを解説する。

3本目の論考『持続可能な次世代都市の構築』では、IoTから転じて、人類の活動の大半を賄う「都市」について論じている。大都市における都市機能を考えるためのフレームワーク、具体的には、都市が提供するサービス機能を詳しく見ることで、新しい都市の付加価値の将来像を考えるベースを紹介する。

最後の論考『コネクテッドカーの明るい未来』では、エネルギーの巨大な消費者であり、なおかつ、都市において「人の移動をサポートする」=モビリティという非常に重要な機能を担う自動車について論じている。あらゆる産業中、最も大きなインパクトがある自動車産業へのIoTの影響をまとめて考察する。

詳細は各論考の本編に譲るが、伝統的な産業の枠組みが大きく変わろうとしている背景を各企業は認識し、自社のケイパビリティに基づいた戦略を立て、成長への道筋を十分に検討していく必要がある。これまでの産業の境界線や仕組みにとらわれる必要がないことから、新興企業が巨大企業に打ち勝つといった従来の予定調和を超えるような結果も生じてくるだろう。壮大なチャレンジではあるが、大変ユニークな新時代の幕開けだと、ポジティブにもとらえられるのだ。