

経営のヒント 302 「破壊 新旧激突時代を生き抜く生存戦略」

「ZOZOSUIT」は大量の体格データを
入手することが目的、ではない

AI、VR、AR、IoT……多くの企業はバズワードに振り回されている。テクノロジーは手段であるにもかかわらず、それを目的化して、それ自体で何かを提供しようという姿勢から脱することができていない。目的と手段を履き違えてはいけない。今や「テクノロジーそのものを売る」ことでビジネスは成り立たないのだ。しかし、そのことを理解する心強い企業が国内にもある。グーグル、ソフトバンク、ツイッター、LINEで「日本侵略」を担ってきた戦略統括者・葉村真樹氏の**新刊『破壊——新旧激突時代を生き抜く生存戦略』**から、内容の一部を特別公開する。落合陽一氏推薦！

日立とコマツを伸ばした原動力

日本の多くの電機メーカーが沈む中、辣腕経営者たちの改革で蘇り、今やグローバル IoT 企業との勝負に挑んでいる企業がある。それが売上高 10 兆円・従業員数 30 万人の巨大重電企業の日立製作所である。そんな辣腕経営者の一人に中西宏明会長(2018 年現在)がいる。彼は 2010 年、日立が約 7800 億円の巨額赤字を計上した翌年、社長に就任、日立の復活を主導した。

そんな中西会長が様々なインタビューなどで強調することがある。言い方は異なるものの、要点としては「テクノロジーではメシは食えない」、そして「お客様が望むのは課題を解決してくれること」の 2 点である。

この原材料はいくらで買って製造コストはこれだけだから、いくらもうかります、というモデルでは、もう通用しない。自分たちのソリューションを提供することで、お客様の売上げが増え、どのくらいコストを下げられるから、得られたプロフィットを「7 対 3」とか「6 対 4」でシェアしましょうという発想・説明をしなければいけない。顧客体験をどう創るかが競争軸です。

「テクノロジーそのものを売る」ことでは今はビジネスは成り立たない、「テクノロジーを使った新しいサービスを売る」ことでやっと成り立つものなのだということを、中西会長流に表現した言葉と言える。

同様の観点でビジネスを構築して成功しているのが、建設機械メーカーの小松製作所(コマツ)である。製造業の中でもコマツは建設機械を遠隔監視する「コムトラックス」で、モノを売った後のサービスで稼ぐということを実践している。

コムトラックスは GPS を搭載したコマツの建設機械の稼働管理システムで、どの機械がどの場所において、エンジンが動いているか止まっているか、燃料がどれだけ残っているか、どれくらいの時間稼働したのか、といったすべてのデータをコマツのオフィスで把握することができるようになっている。

コムトラックス誕生のきっかけは 1998 年と 20 年も前のことで、盗難された油圧ショベルで ATM を壊して現金を強奪するという事件が日本で多発していたことから、盗難対策として GPS をつけたことに始まる。

2001年にはコムトラックスはコマツの建設機械の標準装備となり、現在、GPSを搭載したコマツの建設機械は全世界で30万台を超え、その30万台から継続的に収集されるデータは競争上の優位性にもなっている。

盗難防止という課題解決から始まったGPS搭載が、世界的企業を支えるバックボーンとなったというデザイン・シンキングの典型的な成功例である。

ビッグデータを集めることが目的になっていないか？

しかし、日立やコマツのような成功事例はごく一部に限られた話で、今もパスワードに多くの企業は振り回されっぱなしだ。あくまでテクノロジーは手段であるにもかかわらず、それを目的化して、それ自体で何かを提供しようという姿勢から脱することがまったくできないでいる。

それは、単純にテクノロジーということだけでなく、「デザイン・シンキング」というアプローチばかり、「ビッグデータ」という新しいテクノロジーで得られるようになった新しいナレッジばかり、「これを使って何かやれないか」という本末転倒思考に陥っているのが実態だ。

例えば「ビッグデータ」は、データを集めること自体が目的ではない。何かしら解決したい課題があり、その課題を解決するための解析に、従来は取得できなかったようなデータがIoTのセンサーやソーシャルメディアから手に入れられるようになったに過ぎない。

音声認識スピーカーからは人間の話し言葉(自然言語)による会話データを大量に収集することができるが、そのデータ収集自体には意味はない。

あくまで自然言語解析と音声認識の精度を上げることで、より人間が気軽にインターネットにつながり、サービスを受けることを可能にするという目的のための手段なのである。

サイズ自体をなくす ZOTOSUIT の衝撃

2017年末、アパレル系eコマースサイトとして大きな存在感を示すZOTOSUITを運営するスタートトゥデイが、プライベートブランド(PB)「ZOTOSUIT」を開始すると発表した。

スタートトゥデイは、不振の続くアパレル業界にあって、既に時価総額で1兆円規模と、主要百貨店の時価総額を超え、文字どおりディスラプターとして業界では今や向かうところ敵なしの状況である。

そして、スタートトゥデイは、このPB向けに「あなたの身体を瞬時に採寸することのできるボディースーツ」と銘打ち、伸縮センサー内蔵の「ZOTOSUIT」を発表、ただちに無料配布を開始した(※)。

※スタートトゥデイは2018年4月27日、新型のZOTOSUITを発表。新型は、旧型のセンサーを利用したものと異なり、スーツに描かれたドット上のマーカーをスマホのカメラで360度撮影することで体型サイズを計測するタイプとなっている。以下の写真は旧型のスーツ。



スタートトゥデイの採寸ボディースーツ“ZOTOSUIT”

出典：<http://zozo.jp/shop/zozo/goods/25782997/>

S、M、Lといった既成のサイズから選ぶという「人が服に合わせる」のではなく、「服が人に合わせる時代」を実現することがミッションだとスタートトゥデイの前澤友作社長は自らツイッターに投稿したが、ZOTOSUITはトップスとボトムスの上下に分かれており、これらを着用した上で、胸元のセンサーとスマートフォンをブルートゥースで接続することで、「体のあらゆる箇所の寸法が瞬時に計測」できる。

インターネットを通じてあらゆるものが買えるようになった現代、実店舗で服を買う理由がもはや試着にしか見出せなくなっている中、そもそも既成のサイズという概念そのものをなくすという発想は衝撃的だ。

ZOTOSUITを無料で配布することによって、スタートトゥデイは多くの人々の細部にわたる体格データを入手することができることとなった。しかし、スタートトゥデイがデータを取得することは目的ではなく、あくまで顧客の利便性を高め、顧客にZOZOを選んでもらうための手段でしかない。

入手したデータは既にあるアパレル e コマースサイト「ZOZOTOWN」内での検索やレコメンド時に活用されるほか、PBのZOZOの顧客はただ発注するだけで、カスタマイズされた服を購入できる。

世界中の人々が服を買う上で面倒だと思っていること、なくなれば良いと思っていること、それが何かから考えなくてはならない。データとテクノロジーはあくまで手段でしかない。

破壊

新旧激突時代を
生き抜く生存戦略

DISRUPTION

HAMURA MASAKI

葉村真樹

何が変わり、何が残るのか。
人と情報環境の生態系の進化を
俯瞰的に語り、メディア論に
新しい息吹を与える1冊。

落合陽一氏推薦!

目的と手段を履き違えることはよくある話だ。そしてその結果、致命的な間違いを起こすこともよくある。だからこそ、今一度、自身がやっていることを振り返って考えることが重要だ。果たして最も重要な課題は何なのか？ (=目的は何か)、その見極めが重要となる。

(この原稿は書籍『[破壊——新旧激突時代を生き抜く生存戦略](#)』から一部を抜粋・加筆して掲載しています)

■新刊書籍のご案内

落合陽一氏推薦！

「何が変わり、何が残るのか。人と情報環境の生態系の進化を俯瞰的に語り、メディア論に新しい息吹を与える1冊」

生か死か——。残された時間はあまりない。今、多くの業界で、新旧企業が衝突し始めている。EV シフトで業界そのものが消滅しかねない自動車メーカー、既存企業が新興企業に破壊され始めたアパレルメーカーや百貨店。さらには製造、流通、電機、金融、保険、出版、テレビ、音楽、広告……など、デジタル化の洗礼を浴び、産業自体の危機が叫ばれている業界は少なくない。果たして、これから始まる新時代の再編をどう生き抜けばいいのか？ グーグル、ソフトバンク、ツイッター、LINE で「日本侵略」を担ってきた戦略統括者がついに明かす、不可逆な未来を生き抜くための、デジタル時代の生存戦略。