

未来の事業を育てる大企業の取組み

◆2019年のヒット商品番付

2019年12月、毎年恒例の日経MJヒット商品番付2019が発表された。ヒット商品といっても、モノだけでなくサービス、イベント、エンターテインメントなども含まれ、評価基準は、売れ行き、開発の着眼点、産業構造や生活者心理に与えた影響などを総合的に判断したものだ。

19年の東の横綱に選ばれたのは、日本中が熱狂した「ラグビーW杯」だ。日本代表の活躍により、“にわか”ファンが急増、組織委員会によると、観客動員数は延べ170万人を超え、チケット販売率は約99%に達した。

一方、西の横綱には、「キャッシュレス」が選ばれた。19年10月の消費増税に伴う政府の最大5%ポイント還元事業が追い風となって、キャッシュレスの利用者や導入店舗が急増した。

表2は5年前のヒット商品番付2014だが、これを見てもわかるようにモノの大ヒットは久しく生まれていない。物的充足を得た人々がいま求めているのは感動や快適さや安心といった体験だ。こうした顧客の体験価値は、消費者ニーズを探るアンケート調査やグ

ループインタビュー調査などから探ることはなかなかむずかしい。直接顧客や

表1. 日経MJ 2019年ヒット商品番付

東		西
ラグビーW杯	横綱	キャッシュレス
令和	大関	タピオカ
天気の子	関脇	ドラクエウォーク
ウーバーイーツ	小結	サントリー「こだわり酒場のレモンサワー」
ライオン「ルックプラスバスタブクレンジング」	前頭	任天堂「ニンテンドースイッチライト」
渋谷スクランブルスクエア	前頭	バスチー
ハンディファン	前頭	鬼滅の刃
渋谷日向子	前頭	八村塁
アナと雪の女王2	前頭	サンエックス「すみっこぐらし」

出典：日経MJ 紙2019年12月4日付記事（前頭は抜粋）

表2. 日経MJ 2014年ヒット商品番付

東		西
インバウンド消費	横綱	妖怪ウォッチ
アナと雪の女王	大関	ハリー・ポッターin USJ
錦織圭	大関張出	羽生結弦
格安スマホ	関脇	iPhone6
デミオ	小結	ハスラー
Wゼロ	前頭	Wトクホ
NISA	前頭	ふるさと納税
牛すき鍋膳	前頭	サードウェーブコーヒー
ちょい飲み	前頭	遺伝子検査

出典：日経MJ 紙2014年12月3日付記事（前頭は抜粋）

ユーザーとの接点をつくり、その反応や意見からアイデアのヒントを見つける方法が有効だ。

◆顧客との接点をはかるメーカーの直販ビジネス、麒麟ビールの事例

食品や化粧品メーカーなどの大企業は、これまで小売店などを通じて顧客の声や反応を知ることはあっても、きめ細かなニーズを吸いあげることがむずかしかった。また大手通販サイトでは販売手数料が必要になるほか、多様化する顧客の声を拾い切れないといった課題もあげられていた。

しかし最近、デジタル環境の進化もあり、大手メーカーが自ら企画・製造した商品を自社サイトで直接販売する動きが出てきた。こうした企業によるネット直販ビジネスは、「ダイレクト・トゥ・コンシューマー（以下D2C）」と呼ばれている。ネット通販市場が小売全体の約11%（日本は約6%）を占めている米国の場合、ネット通販のうち4割は最大手アマゾン・ドット・コムが占めているが、残りの6割はD2Cが占めている。

麒麟ビールは、17年6月、「工場でのつくりたてのおいしいビールを家庭に届けたい」という30代社員の発案で、「KIRIN Home Tap（麒麟ホームタップ）」というD2Cビジネスの全国展開を始めた。小型の自宅専用のサーバーを貸し出し、月額7,500円（税別）で、1リットル入りのペットボトル2本を工場から直接家庭に届けるサービスだ。提供するビールは「一番搾りプレミアム」に加えて、季節限定のビールも提供する。サーバーの生産が間に合わず、17年9月に一度停止したが、19年4月から再スタートした。申込みは自社サイトに限定し、大手通販サイトなどでは購入できない。



図1. 麒麟ホームタップ

出典：https://www.kirin.co.jp/company/news/2017/0428_02.html

◆一人ひとりに最適なスキンケアを提供する資生堂のD2Cビジネス

一方、資生堂は19年7月、新しいスキンケアサービス「Optune（以下オプチューン）」を、約1年半のテスト販売を経て、19年7月から本格展開を始めた。オプチューンは、同社が長年蓄積してきた顧客の肌データ、香り、使い心

地などさまざまな知見とIoTをベースとしたデジタル技術を掛け合わせることで誕生した。

仕事と家庭の両立など、現代女性は時間に追われる日々が多く、毎日のスキンケアになかなか手をかけられない人が増えている。また肌の状態は、睡眠時間やその日の温湿度などによっても毎日変わる。オプチューンは、自宅で専用のマシンとスマートフォンアプリ（以下スマホ）を使うことで、その人に最適なスキンケアを提供するサービスだ。

オプチューンの使用までの流れは、まずブランドサイト内の専用ページから申込みと、円柱の専用IoTマシンと申込み時の肌情報から選ばれた5本のスキンケアカートリッジが自宅に届く。スマホの専用アプリを使用し、カメラで肌を撮影すると、その日の水分量、皮脂量、毛穴の目立ちなど肌の状態が測定され、測定データはクラウド上に集積される。加えて、外部から得たユーザーの居住地の温湿度、紫外線、花粉などのデータや、ユーザーが入力する生理周期や気分などさまざまなデータを総合的に分析し、オプチューン独自のアルゴリズムでその日の肌に必要なカートリッジの抽出量がマシンに送信される。ユーザーは専用マシンに手を差し入れるだけで、最適なスキンケアが得られるという仕組みだ。

オプチューンの提供にあたっては、同社として初めてサブスクリプションサービスを導入し、月額1万円で利用することができる。カートリッジの残量は自動で管理され、なくなる前にその時の肌状態や肌環境に合わせて選ばれ、自動で配

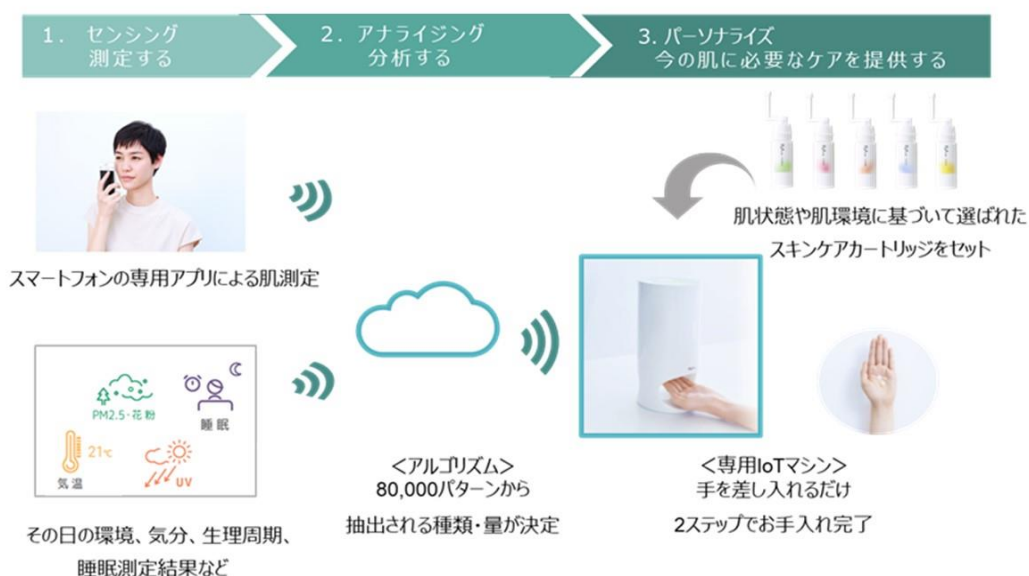


図2 資生堂オプチューンシステムの流れ

出典： https://www.shiseidogroup.jp/news/detail.html?n=00000000002712&rt_pr=tre03

送される。スキンケア商品を使い切る度に店に足を運ぶ手間や、店頭でどのスキンケアを使うべきかを悩む必要もなくなる。

◆ダイキン工業はユーザー参加型オンラインプラットフォームを開設

ダイキン工業は、19年11月、ユーザー参加型のオンラインプラットフォーム「DAIKIN LAUNCH X (ダイキン ローンチ エックス)」の開設を発表した。「DAIKIN LAUNCH X」は、自社サイトを通じて開発中の商品情報を公開し、ユーザーの評価や意見を参考に改良を重ねて、サイトを通じて直接販売するという仕組みだ。

同社は、これまでもマーケティング活動の一環として、エアコンの開発にユーザーの要望を取り入れていたものの、コストが見合わない、量産が難しいといった課題から、プロダクトアウトによる開発にならざるを得なかったという。

ここにきて大きな転換をはかった背景には、国内エアコン普及率は9割近くになり飽和状態に達したことがある。主力としてきたエアコンにとどまらず、空調を核にした製品群を横に広げる視点が必要になり、製品開発のプロセスも思い切って変えていく方針を打ち出している。

「DAIKIN LAUNCH X」の第一弾は、20年の発売を目指すコードレス脱臭機「ループストリーマ」だ。すでにWebサイトにも公開されているが、クローゼットや靴箱に設置し、独自の空気清浄技術で、衣類や靴を脱臭する小型の新製品だ。自社サイトで生活者から意見や評価を募ることで改良を重ねている。

また同じく開発中のポータブルエアコン「キャリミー」も同様の仕組みで改良し、初めてクラウドファンディング「Makuake (マクアケ)」を活用して購入希望者を募った。目標としていた300台に達したため、20年内に商品化することが決定している。

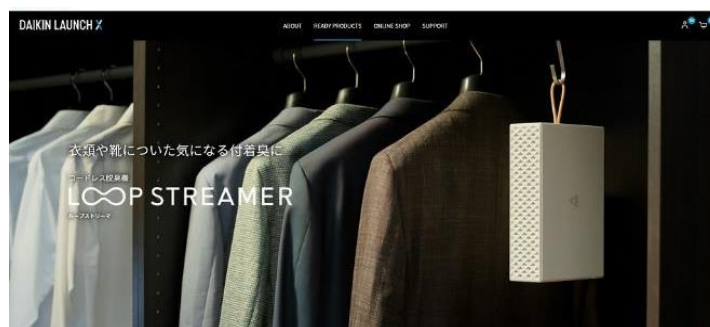


図3 「DAIKIN LAUNCH X」サイトでREADY PRODUCTSとして意見募集しているコードレス脱臭機「ループストリーマ」

出典 : https://www.daikin.co.jp/press/2019/20191101_01/pdf/press_20191101_01.pdf

◆未来の事業を見据え、D2Cの新規事業でトライアル

キリンビール、資生堂、ダイキン工業3社に共通するのは、大企業でありながら、市場規模を優先するのではなく、スモールビジネスから始め、未来の事業につなげようとしている点だ。

たとえば資生堂は、19年よりBEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLDを企業ミッションに掲げ、既成概念を打破してビューティビジネスそのもので社会の課題を解決していきたいと宣言している。オプチューンは、女性の一生に寄り添う未来のスキンケアサービスと位置づけている。(オプチューンのビジネスはARCのハビトゥスEYE18年度https://arc.asahi-kasei.co.jp/report/habitus_eye/でも詳しく紹介している)

◆未来の事業を育てる大企業の新たな取組み

未来の事業創造に向けて、新しい取組みや組織の新設は、BtoC中心の企業以外にも広がっている。表3は、ここ数年の間に新規事業創出のための新組織を立ち上げた大企業の事例だ。これらの企業には、未来の事業を育てるための取組みとして、強調している特徴的なことがある。

表3. 新規事業創出のために新組織を立ち上げた企業事例

企業名	新規事業創出を目的に新設した組織と設立時期	社内での位置づけと人の集め方など	新組織を設立したねらい、目的など
デンソー	11年に新事業推進室（19年1月に社会ソリューション事業推進部に改名）開設	社長直轄部門、人材はフリーエージェント制	リーマンショックで一本足打法の限界を知る。自動車分野で培ってきた技術で、医療や農業、ファクトリーオートメーションで新事業を模索。
パナソニック	16年にGame Changer Catapult新設	家電部門アプライアンス社の企業内アクセラレーター	ミッションは、未来の「カデン」を生み出すこと。新規事業創出とそれをリードする人材育成を目的としている。
ライオン	18年にイノベーションラボ設立	研究開発本部所属ピラミッド型でなくネットワーク型組織	イノベーションの量・質・スピードを高めるための全社のハブとなり、従来の事業部等を超える驚きのある新規事業の創出を目指す。
三井物産	18年にMoon Creative Lab開設	本拠地は米国シリコンバレー、アイデアさえあれば年齢を問わず参加可能	将来のビジネスを生み出す拠点、既存組織に当てはまらない社員のアイデアを実現できるよう用意した場。
クラレ	18年に自動車、農業、オイル&ガス掘削の3領域で横ぐし組織を発足	18年に新設したマーケティンググループが旗振り役	横ぐし組織を設けることで事業間のシナジーを生み出し、新規事業の創出につなげるのが目的。目指すのは事業間の垣根がない風土づくり。
三菱ケミカル	19年に新事業創出部新設	社長直轄の組織 研究とビジネス双方の経験者や産官学連携の経験者を集める。	研究開発現場と顧客との接点をつくり、事業化の加速や次世代事業の創出を目指す。

(各種発表資料をもとにARC作成)

まず第1の特徴は、既存事業や既存技術に縛られない事業提案を歓迎している点だ。自動車部品大手のデンソーは、100年に一度と言われる自動車業界の変革を見据え、自動車のみ的一本足打法には限界があるとし、社会ソリューション事業推進部では、医療、農業、ファクトリーオートメーション領域で新規事業創出をはかっている。

第2は、自前にこだわらず他企業やスタートアップなどと連携しオープンイノベーションを推進している点だ。ライオンのイノベーションラボでは、ミッションに「オープンイノベーションによる研究開発のスピードアップ」を掲げている。

第3は、社内スタートアップとも表現されているように、未来の事業を担う人材を育てることをミッションに掲げている点だ。三井物産のMoon Creative Labでは、20～30代の若手社員がアイデアを実現できるような環境を目指している。

また、パナソニックのGame Changer Catapultでは、会社や部署の垣根をできる限りなくして、社員それぞれのモチベーションや情熱を前提に、誰もがアイデアを出せる環境と風土づくりに取り組んでいる（Game Changer CatapultはARCのハブトウスEYE19年度 https://arc.asahi-kasei.co.jp/report/habitus_eye/でも詳しく紹介）。

◆パナソニック新規事業プロジェクト初の事業化は画期的な介護向け調理器具

20年3月には、パナソニックのGame Changer Catapultから生まれた初の新製品「DeliSofter（デリソフトター）」が発売される。摂食嚥下障害など普通食をスムーズに食べるのが困難な人のために、肉などを使った家庭料理や惣菜を、見た目に変化させずにやわらかい介護食に変える画期的な家電だ。

パナソニックブランドで発売すると開発に時間がかかるという判断から、新規事業創出のスキームを活用して新会社「ギフモ」を設立し、別ブランドの製品として発売する。開発の過程では、パナソニックがこれまで培ってきた電気圧力鍋に用いられている加熱・加圧技術の組み合わせが活かされている。

大企業における新規事業部門はともすると孤立しやすい傾向にあったが、未来の事業を育てるためには、従来のコア事業と連携しながら継続させていくことも重要なポイントになる。また新規事業部門が、既存の企業文化に新しい空気を吹き込むことも期待される。

【秋元真理子】