

産業（製造）・流通市場における協創型マーケティング戦略

藤井 享^{*1}

Co-creation Marketing Strategy in Industry (Manufacturing) and Distribution Market

Toru FUJII^{*1}

Abstract— In this report, I introduce an initiative (customer co-creation marketing strategy) to build an application (use case) between companies that is the core of IoT / AI utilization, which is central to the promotion of platform business by Japanese electronics manufacturers.

Keywords— AI, IoT, Co-creation marketing strategy, Industry (manufacturing) and distribution market, Platform business

1. はじめに

IoT・AIの利活用による第4次産業革命への取り組みが、現在、産（実）業界において展開されている。この流れの中で、既存の企業・団体においては、デジタルソリューションを活用して、製造から流通までも含めたバリューチェーン全体を見据えたビジネスモデルをどのように確立させていくかが大きな課題になっている。

また、わが国の多くの企業は、新興企業（GAF A や、Uber, Airbnb「シェアリング・エコノミー」等）による新たなビジネスモデルとの競合等、これまで想定していなかった競争環境（破壊的イノベーション）に直面するといった脅威に晒されている。

このような背景において、第52回横幹技術フォーラム（2018年5月18日）^[1]では、「IoT・ビッグデータ・AI時代の企業間連携とプラットフォーム・センシングデータ利活用の可能性と課題」をテーマに、わが国が、第4次産業革命を実現していくための課題について、ビジネスイノベーション（戦略経営）の視点から講演頂いた。

講演1 青木 崇氏（日本政策投資銀行産業調査部課長）は、「IoTの動向とセンシングデータ利活用の可能性」をテーマに、「ドイツのIndustrie 4.0, 米国のIIC (Industrial Internet Consortium) に代表される世界各国でのIoT・AIに関する戦略的な取り組みを紹介した。

国や企業が「競争と協調」を展開しているとの指摘した上で、日本政策投資銀行産業調査部での取り組み（センシングデータの利活用の現状）について報告頂き、IoT・AIの利活用により社会・産業・企業がどう変わるか、その展望と「センサ×ビッグデータ」ビジネスの可能性について提言した。

講演2 竹林 一氏（オムロン株式会社 SDTM 推進室室長）は、同社におけるセンシングデータ流通市場構想の取り組みを紹介した。その中で、「個別のセンシングデータを独占することなくオープンに流通させ、新たなアイデアとの出会いを可能にするための環境づくりとしてセンシングデータ流通市場の構築を推進している。」と報告し、わが国の大手製造業におけるオープン・イノベーションによるデジタルソリューション事例を紹介した。

講演3 歌代 豊氏（明治大学経営学部教授 国際戦略経営研究会会長）は、「IoT-ビッグデータ時代の産業・企業革新に関する経営学的視点」をテーマに講演した。同氏からは「IoT・ビッグデータ・AI時代の進展によって、さまざまなビジネス領域で変化が起こりつつある。企業はそれにどう対応していくのか。企業の戦略が問われることになる。」との問題意識から、モノの取引やサービスの提供といったこれまでのビジネス形態・企業間関係とは異なる新たなビジネスエコシステムがどのように創造され、企業にはどのような戦略オプションがあるのか示唆した。

講演後のパネルディスカッションでは、各講演者からIoT・AI市場におけるビジネス動向をレビュー頂き、センシングデータの産業（製造）から流通市場での利活用

^{*1}株式会社日立製作所 産業・流通ビジネスユニット 営業企画本部

^{*1}Hitachi, Ltd.

Received: 3 February 2019, Accepted: 13 March 2019.

に焦点をあて、センシングデータを取り巻く企業間連携と、それを支えるプラットフォームの可能性と課題についてビジネスイノベーション（戦略経営）の視点から議論頂いた。

また、本誌（横幹 13-1 号）の特集テーマの投稿にあたっては、「IoT・ビッグデータ・AI時代の企業間連携とプラットフォーム・センシングデータ利活用の可能性と課題」をテーマに、同分野の最新研究に取り組みられている高橋浩氏（B-frontier 研究所・前宮城大学教授）に特別に寄稿をお願いし、同分野でのさまざまな課題についてビジネスイノベーション（戦略経営）の視点から新たな提言を頂いた。

以上の企画内容を鑑み、本報告では、わが国の電機メーカーがプラットフォームビジネスを推進する上で、その中心となる IoT・AI 利活用のアプリケーション（ユースケース）を企業間で構築する取り組み（顧客協創型マーケティング戦略）について紹介する。

2. 産業（製造）・流通市場における協創型マーケティング戦略

IoT・AI時代の幕開けとなり、わが国では内閣府が2016年1月開催の総合科学技術・イノベーション会議・第5次科学技術基本計画の中で「超スマート社会（SOCIETY 5.0）を定義した[2-5]。経済産業省は、ドイツで始まった第4次産業革命（INDUSTRIAL 4.0）を政策テーマとする製造業を中心としたデジタル化による産業イノベーション政策を掲げている。

その中で、わが国の電機メーカー（日立製作所・富士通・NEC・日本IBM等）は、これまで取引のある産業・流通関連企業との「協創」によるデジタル技術が「つながる」ことで、新しい価値を提供する「IoTプラットフォームビジネス」を推進中である。

(1) 急変する産業（製造）・流通市場の動向

従来の製造業のマーケティング手法は、消費者のニーズ（おぼろげなマスマーケット）に対して、マスマーケティング（いわゆる4P; Product, Price, Place, Promotion）をベースにした分析（需要予測・販売予測）を行うことで、宣伝・広告戦略や営業・販売戦略を立案している。その際の一歩の関心ごとは、競合他社とのポジショニングや、提供する製品・技術の優位性または、販売価格である。

しかしながら、IoT時代の幕開けにより、産業（製造）・流通市場は急変している。それは「モノからコトへ、所有からシェアへ、クロズドからオープンへ、個別最適から全体最適へ」と消費者ニーズが大きく変化しており、これに追従するマーケティング活動が必要となっている。

また、消費（使用）者の年齢・性別・家族構成・ライ

フスタイル・行動パターン・健康・病気・悩み・ほしいこと・嬉しいこと・喜び・感動等の無数の「個」のニーズが、デジタル化・データ化されることで、消費（使用）者への能動的な関与がマーケティング活動に大きな影響を及ぼす現象も見られる。

このような環境激変の時代に、産業（製造）・流通市場におけるマーケティング戦略も急変している。

(2) B to B to C の協創型マーケティング

今日マーケティング分野でブームとなっているのが、「協創型マーケティング」である。これは新たな技術やビジネスのイノベーションを創造するための「協創」を目的としている。「協創」とは、単なる技術開発ではなく事業創生を実践するものであり、日立製作所が定義する「協創プロセス」は、以下の通りである[6, 7]。

「①事業ドメインを熟知した事業部と組み、経営センスをもって参入すべき場所を見定める。（Go To Market 戦略立案）。②ビジネスエコシステムの背景となる社会の変化から顧客課題を見いだして顧客とビジョンを共有する。③サービスとビジネスモデルの新コンセプトを設計して、プロトタイプやシミュレーションで収益性を見込む。④One Hitachi で広く日立グループの技術や商材を見いだして、ソリューションを実現し有効性を実証する[7]。これらの協創活動を推進する人財が「サービス・ビジネスクリエーター[8]」である。

「IoTプラットフォームビジネス」とは、電機メーカーが保有するクラウド環境（プラットフォーム）に顧客と「協創」により開発したサービス提供のアプリケーションを介して、様々なサービス・ビジネスを継続して提供するビジネスである。

その際、どのようなアプリケーションを創り出すかを、企業同士の「協創」により、ビジネスのバリューチェーンの上流（ビジョン・戦略・サービスデザイン・事業計画）から中流（構想策定・システム化検討・要件定義・基本設計・アプリケーション開発）、下流（サービス運用・保守・エンハンス）といった一連の流れの中で、消費者（使用者）の視点でロジカルに構成していくビジネスである[9]。

今日多くの企業においては、IoT・AI技術の活用による新ビジネス開発の推進を目的に、IoT推進室、新事業開発室等を設立し、電機メーカー各社との「協創プロジェクト」を推進している。この取り組みは、全社の経営・生産・物流改革も包含するテーマとなるため、役員クラスがリーダーとして登用されることが多い。

各社とも共通した課題は、IoT・AI技術の活用により「何か新しいビジネスを行いたい、その進め方がわからない。どこから取り組めばよいかわからない。」等の悩みを抱えている。

そのため「協創プロセス」でまず行うことは、今後

デジタル化社会の到来により、各社の経営環境がどのように変化するかのイメージを持つことが第一の課題となる。その上で、各企業の既存のケイパビリティを見極め、いつまでにどの事業に、どのくらいの金額を投資して、どのようなアプリケーションをつくり、IoTプラットフォームの利活用から、どのような利益を継続的に創出していくのか、といった具体的なサービスビジネスモデルをデザインする必要がある。

このサービスビジネスモデルの構築に際しては、各社の利益創出と、電機メーカー側の利益創出が、対象とする事業のどこにあるのかを明確に見極めることが重要であり、WIN-WINの関係を築く仕掛けをつくることが求められる。

これを敢えてわかりやすくいうと、IoTプラットフォームのビジネスモデルからの利益創出に向け、両社で明確な「企み」を持つことが課題となる。但し「企み」はあくまでも企業側の論理であり、最終的な消費（利用）者にとって多くの便益（メリット）がないと成立しない。

そのため、B to B to Cの協創型マーケティングで最も重要なことは、B（電機メーカー）とB（企業）が「協創」して、その先のC（消費（利用）者）にとっての便益（メリット）が何かを見つけていく活動といえる。

以下では、電機メーカーを起点として、自動車メーカーとの「協創により、その先の消費（使用）者を対象とする「IoTプラットフォームビジネス」を推進する際の協創型マーケティング活動」について報告する。

(3) 事例：電機メーカーと自動車メーカーによる協創型マーケティング戦略 [10]

わが国の自動車メーカーにおいても、従来の製造・販売を中心とするマーケティングから、消費（使用）者を中心とする構造へと転換している。それはIoT時代の幕開けにより、今後クルマそのものがモジュール（EV/PHV）化される。それに伴いクルマの製造・技術がクローズドからオープンになる。そしてデジタル化したクルマからは、多くの情報入手が可能となり、AI技術の導入によりクルマそのモノが様々な情報処理・伝達、さらには知能（AI）を持つようになると考えられる。

一方、消費（使用）者のクルマに対するニーズが、これまでの所有する喜びからシェアする行動へ変化している。この消費（使用）者の変化にいち早く対応しているのが、Uberのような「シェアリング・エコノミー」（新興勢力）の登場である。

これまで自動車メーカーは、クルマを所有してもらうためのマーケティング戦略に終始してきた。そのためクルマを所有することで、快適なライフスタイルが提供できるというような宣伝広告活動を行い、利益創出の源泉は、クルマの販売と、アフターサービスに限定していた。

自動車メーカーのマーケティング活動は、製造部門で

は、製造計画・調達在庫計画・研究開発計画・設備制御計画・環境対策・品質管理計画といったクルマというモノを製造する際、消費（使用）者ニーズに合わせて合理的な生産方法を見つけ出すことであった。また販売部門では、需要予測・販売キャンペーン計画・リコール予防保全計画である。これは、クルマというモノを消費（使用）者ニーズに合わせて行うプロモーション戦略そのものである。

しかしながら、IoT時代の急変する消費者ニーズにこれらのマーケティング活動では追随することは困難であろう。そこで注目されているのが協創型マーケティングである。協創型マーケティングにおいては、消費（使用）者を起点として、カーシェアリング・自動車保険・給油充電・車庫保管・自動運転・消耗品・アクセサリ・レジャー旅行等の自動車を使用する周辺事業でのデジタライズされたビジネスモデルの構築を目的としている。

協創型マーケティング活動により抽出された今後想定される自動車メーカーを取り巻く環境は、「コネクテッド・アーバンモビリティ」という新しいクルマ社会である。

これは、①クラウド環境からクルマへ様々なデータを送信してクルマ自らがデータ処理を行うことが可能となる。②クルマセンサを導入することで、クルマ同士がコミュニケーションを行い、衝突防止や危険回避を抑制する。③街区（信号や標識等）の情報共有化により、位置情報や交通流のコントロールが可能となる。④歩行情報システムの導入により歩行者への情報伝達が可能となる。⑤充電ステーションが設置される。⑥IoT技術の導入による高度サプライチェーンによる物流システムが導入される等、様々なクルマ社会の環境変化が考えられる。

協創型マーケティングでは、これらの近未来のクルマ社会像を視野に入れ、「IoTプラットフォームビジネス」による競争優位のアプリケーション（ビジネスモデル）を世界に先駆けて創造していくことが求められている。

3. まとめ

本報告では、IoT時代の産業（製造）・流通市場におけるマーケティング戦略を、電機メーカー（B）を起点に自動車メーカー（B）と、その先の消費（利用）者（C）に向けた事例を紹介した。

今後デジタル化に向かう産業（製造）・流通市場においては、GAF A や、Uber、Airbnbのような「シェアリング・エコノミー」等の新興勢力の登場により、競争環境が激変する。

このような現象は、自動車メーカーのみならず、あらゆる産業（製造）・流通業界において同様といえる。それは、産業（製造）・流通市場の業界構造の大革命である。

今後の課題は、わが国の産業（製造）・流通市場における業界構造の変化をテーマに、どのようにマーケティング活動を変革させていくべきなのか検討して行きたい。

最後に、本テーマの企画に関しては、フォーラムで講演及び、パネルディスカッションでのモデレーターもお引き受け頂いた歌代豊氏の多大なるご尽力を頂いており、この場を借りて深く御礼申し上げたい。

参考文献

- [1] 横幹連合 (2018) 「IoT・ビッグデータ・AI時代の企業間連携とプラットフォーム・センシングデータ利活用の可能性と課題 -」第52回横幹技術フォーラム (2018年5月18日) プログラム
https://www.trasti.jp/forum/ref_forum/forum_52.pdf
- [2] 内閣府「イノベーション25」
<http://www.cao.go.jp/innovation/> (2018年7月1日確認)
- [3] 総合科学技術・イノベーション会議「第5期科学技術基本計画」(2017年1月26日閣議決定)
<http://www8.cao.go.jp/cstp/kihonkeikaku/5honbun.pdf> (2018年7月1日確認)
- [4] 総合科学技術・イノベーション会議「第5期科学技術基本計画参考資料」
<http://www8.cao.go.jp/cstp/kihonkeikaku/5siryo/siryo2\1.pdf> (2018年7月1日確認)
- [5] 内閣府「科学技術イノベーション総合戦略2015」
<http://www8.cao.go.jp/cstp/sogosenryaku/2015.html> (2018年7月1日確認)
- [6] 日立グループ2018年中期経営計画
http://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2016/05/f_0518pre.pdf (2018年7月1日確認)
- [7] 平井千秋, 古谷純 (2015) 「顧客協創によるサービス事業」日立評論, 2015年11月, 日立製作所
- [8] 藤井享 (2018) 「超スマート社会 (SOCIETY 5.0) の実現に向けた協 (共) 創戦略とホスピタリティ・マネジメントの関係性に関する一考察」日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌『HOSPITALITY』第27号, pp.55-64, 日本ホスピタリティ・マネジメント学会
- [9] 島田洋二, 佐藤隆夫, 株式会社日立コンサルティング (2018) 「成功する「デジタル化」戦略-「ユースケースを使えば、悩まず、ムダなく、すばやく推進できる」2018年11月14日, ダイヤモンド社
- [10] 藤井享 (2018) 「IoT時代の産業・流通市場におけるマーケティング戦略-B (電機IoT企業) to B (自動車メーカー) to (消費者) の場合-」PTUフォーラム2018, 職業能力開発研究発表講演集 (20-K-5), pp17-18, 職業能力開発総合大学校

藤井 享



株式会社日立製作所 産業・流通ビジネスユニット 営業企画本部・部長代理, 博士 (学術) 中央大学, 尚美学園大学大学院総合政策研究科・客員教授, 横浜市立大学大学院国際マネジメント研究科・兼任講師, 国際戦略経営研究学会・理事, 日本情報経営学会・理事他, 専門分野: 経営 (企業) 戦略・サービスマーケティング著書『スマートインフラ戦略-サービスイノベーションによる利益創出モデル-』(2012) プイツーソリューション他.
