

第68回ブレイクスルー研究会議事録

「デジタルがもたらすビジネスモデルのブレイクスルー」

1. 日時：2019年7月16日（火）18時から20時
2. 場所：政策研究大学院大学 4B研究会室
3. 参加者：24名
4. 講師：福田譲氏（SAPジャパン（株）代表取締役社長）
5. 内容：

1) 自己紹介：

- ・1997年に早稲田大学卒業、SAP ジャパン入社
- ・営業担当として各業界大手顧客の経営・業務改革（BPR）を支援
- ・2007年バイスプレジデント（新規事業担当）2012年営業統括本部長
2014年代表取締役社長に就任（独SAP本社Global Leadership Member）
- ・2006年INSEADRMDP修了2012年慶應ビジネススクール（高等経営学）修了
2016年早稲田大学ビジネススクール/ IMD GRLP修了

2) SAP社：

「企業とビジネス、社会をより良くするための課題解決型ソフトウェアおよびクラウドサービスの提供」

- ・本社所在地：ドイツ、ワルドルフ（Walldorf）
- ・CEO：ビル・マクダーモット
- ・設立：1972年
- ・株式上場：フランクフルト、ニューヨーク
- ・従業員数：98,659人（2019年3月末）
- ・拠点：世界180カ国以上
- ・売上高：約3兆3,000億円（2018年度）
- ・顧客数：437,000社/ 180カ国
*Forbes Global 2,000企業の92%がSAPユーザー*顧客の80%が中堅・中小企業
- ・パートナー企業：約18,800社

SAPジャパン株式会社：

- 本社所在地：〒102-8022 東京都千代田区麹町1-6-4SAPジャパンビル
- ・代表取締役社長：福田譲
- ・会社設立：1992年10月
- ・資本金：36億円
- ・株主：SAP SE 100%
- ・連結従業員数：1,400名（2018年12月末）
- ・事業内容：ビジネスソフトウェアの開発・販売、ならびにコンサルティング
- ・売上高：約1,200億円（2018年度）

- ・拠点：東京（本社）、大阪、名古屋、福岡
- ・顧客数・パートナー企業数：約 3,000 社・約 250 社

3) 事業内容：

① 5年で新事業が急拡大

既存事業－ERP → 新事業（モバイル、クラウド、データ解析等の組み合わせ事業）、革新のジレンマの克服。相手企業のブレイクスルーに協力。

世界のGDP 77%がSAPソフト処理。

トライ&エラーを顧客と繰り返す。コンサルティングではない。

② SAPが支援した事業例：

- ・Adidas社（シューズやウェア等の商品を消費者の好みの色にカスタマイズできるサービス（mi adidas）の開発）

注文生産、在庫半分、価格はカスタマイズと同等、リベート不要、広告宣伝は一人一人に対応。「世界に一足のオリジナルシューズをつくろう」

③ イノベーションの方法：

- ・デジタルによるビジネスの再創造（Re-imagine your business）：

Connected（リアルタイムにつながるという新しい常識）

+ Data Driven（物事にはパターン法則がある）

+ Experience（創造性にとんだ顧客体験）

- ・「デザイン思考（人間視点からスタート）」

新たな付加価値を顧客と一緒に考える。SAPは世界各地にイノベーションセンター創設。また製品を出してクレーム処理の迅速化。

- ・デジタル変革を意図的に起こすアプローチ

b. thinking（オペレーション、論理的・分析的、連続的）

d. thinking（イノベーション、感情・共感・クリエイティブ、破壊的）

④ 「ランドログ（LANDLOG）」：

建設生産プロセスの見える化「Smart Construction」

を核に「ランドログ」（安全で生産性の高い未来現場）という会社を作った。

参考（VTR）：高精度測量、3次元自動生成、図面の視点移動、自動計算、

施工パターン選択、工程表自動作成、知能化された施工、高精度施工、見える

化、高速PDCA、遠隔サポート、将来の維持保守。

- ・「TRUSCO」：モノづくりのサプライヤー

トラスコ中山（株）売上高 2300億円

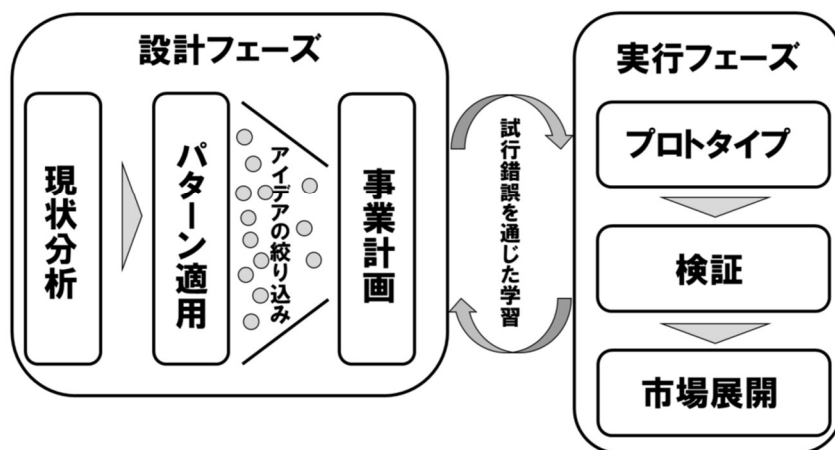
「プロツールをメーカーから仕入れ、機械工具商やネット通販企業、ホームセンターへ販売」－建設現場に置き工具。目指すのは日本最大の「工具箱」。

⑤ 「Innovationの90%は55のビジネスモデルの組み合わせ」

55の事業モデルナビゲータ。成功企業300社から抽出した55種類のビジ

ネスモデルパターンを自社に取り込んで新たなビジネスモデルを創造。

ビジネスモデル・ナビゲーターの各プロセス



⑥デジタル変革のパッケージ化・フレームワーク化：

- ・デジタルを前提に「業界」の定義が変わる。
- ・日本型デジタル変革の3Pフレームワーク
 - P e o p l e (異質ネットワーク)
 - P r o s e s s (デザイン思考)
 - P l a c e (出島ー創造性を高める環境)

⑦Business Innovators Network (BIN)：

変革を志向する日本企業のリーダーと多様なステークホルダーを有機的に結合「変革を志向する企業」、「スタートアップ」、「自治体/アカデミア」、「ベンチャーキャピタル/アクセラレーター」の結合。

⇒スピードととがったアイデア

SAPは、日本型デジタル変革を支援する取組（次世代リーダー研修コミュニティー、産学連携、官民共創デジタルガバメントシンクタンク、スタートアッププログラム、17社+が変革者が目的有るイノベーションを志向するコミュニティー、出島ラボ協働イノベーション、エクスペリエンスセンター東京等）

日本経営者は変革への関心は高い。

(質疑)

- ・創造性を高めるデザインシンキング
- ・官公庁／地方自治体／企業等との利害関係の問題
- ・顧客データ吸収の問題点

- ・ランドログやモネ（M a a S）への参加誘導の方法等

（文責：主査 旭岡勲峻）