



## Books

# 車谷社長「東芝は総合電機ではなくデータカンパニーになる」



出雲井 亨  
ライター・編集者

2021年1月12日

3 88%

印刷

クリップ



全6759文字

## モノをつくるというのはものすごく高度なこと

POSであれば、POSの機械を売るというのが、従来のメーカーのビジネスです。その先、CRM(顧客管理システム)や店舗管理みたいなサービスまで手掛けるようになると、この商材を使ったサービス提供になります。さらにここから出てくるデータをスマートレシートでデータ化して、個人のデータと企業のデータをマッチングするとビッグデータビジネスになります。

データを生み出すモノ、サービス、そしてデータの3つの流れすべてを手掛けられるようになるのが一番理想的な状態です。GAFAのような従来のデータ企業は、モノの部分がなくて、いきなりサイバー上のデータだけをやっていたんですね。

ただ、サイバー上に限ったデータの爆発というのは、もうかなり止まってきています

から、今後は彼らもフィジカルの世界に入ってくるようになるでしょう。例えば、自動運転ならクルマというモノがあり、クルマのシェアリングがあり、その上に自動運転のデータが載るわけですが、やはりクルマというフィジカルなモノが必要ですよね。データの発生元が、もうフィジカルの世界に来ているわけです。ある意味、彼らはこれまで「いいとこ取り」をしてきたわけですが、フィジカルに手を出した瞬間に彼らの収益性は落ちるでしょう。

その点、私たちはモノをつくってコントロールする力を持っています。極端な話、原子力発電所から出てくるデータって、これはどこまで使えるか分からないけど、このデータのコントロールって絶対にGAFAにはできませんよね。

モノをつくるというのは、ものすごく高度なことで、人命もかかってきますし、非常に難しいわけです。それこそ、お菓子を1つ作るだけでも、ものすごく大変ですよ。万が一、何かが混入してしまったら、アレルギーや食中毒で人が死ぬ可能性がありますから。ものづくりというのは本当に大変なことなので、GAFAが、そういうリアルの世界から発生するデータをすべて支配することは絶対にないと思います。

ですから、私たちにも勝機はあります。絶対勝てるところにターゲットを絞って、そこでデファクト化するという作戦を採ろうと思っています。

このデファクト化するエリアというのは、狭くていいんです。例えばタクシーと、個人がほとんど乗らないクルマの在庫というものを結び付けたのが、ライドシェアというビジネスです。クルマは日本だと約5%しか稼働してませんから、95%のストックをタクシーというモビリティの方に動かしただけでも、グローバルにデファクト化するモデルができた瞬間にもものすごい企業価値が生まれてきます。

ですから、標準化、デファクト化ができれば、どんな狭いエリアでも軽く1兆円くらい出ます。ライドシェアが国内で完全に自由化されて、国内トップのベンチャー企業が出てきたら、おそらく1兆円の時価総額は軽くいくと思うんですね。

決して我々は「世界中のあらゆるものをデファクト化するんだ」と大それたことを言っているわけではありません。特にハードウェアで力があるタービンの情報やある

いは今後、分散電源になってくると電力需給を調整するVPP(バーチャルパワープラント)みたいなところ、我々なりに強みがあるところを生かして、気が付いたら「東芝という会社はインフラ企業であってサービス事業者でもある。データ事業者でもあるよね」となれば。あくまで技術をベースにした上でのサービスを生み出し、それをもってデジタルでのポジションを取りたいと思います。

今、大きな時価総額を持つ企業は、ほとんど自分たちでモノをつくっていないですね。他人がつくったものをさらに組み合わせで他人につくらせ、ビジネスモデルだけで勝負をしてもものすごい利益を出すというのは、何かがおかしいですね。

私たちには、研究所の強さだったり、メーカーとしての伝統だったりがありますから、ものづくりや技術の面で強みを出して、その先のサービスやデジタルデータにつなげていきたいと考えています。