



2017-18

アビームコンサルティングのいまを伝える

# ABeam

## Public Relations Report 2017-18

### CONTENTS

#### TOP MESSAGE

4

ビジネスを変革させるエコシステムで  
Connected Enterpriseの実現を目指す  
～デジタルでつながるグローバル経営の未来像～

岩澤俊典  
代表取締役社長

#### 6 | アビームの視点

デジタルトランスフォーメーション  
企業をDX時代に導く5つの視点

8

視点1 デジタルトランスフォーメーション  
デジタル革命の時代を勝ち抜く  
新たな競争優位の獲得に向けて

宮丸正人  
戦略ビジネスユニット長 兼 経営企画グループ長  
執行役員 プリンシパル

10

視点2 AI  
本格的な実用化段階において  
カギを握るAIモデルマネジメントとは

室住淳一  
デジタルトランスフォーメーションビジネスユニット BIセクター長  
執行役員 プリンシパル

12

視点3 デジタルレイバー  
爆発的な広がりを見せつつある  
デジタルレイバーの真価

安部慶喜  
戦略ビジネスユニット  
執行役員 プリンシパル

14

視点4 クラウド  
組織全体をつなげ  
破壊される競争構造に向き合う

赤石 朗  
プロセス&テクノロジービジネスユニット長  
デジタルトランスフォーメーションビジネスユニット長  
アライアンスグループ長  
執行役員 プリンシパル

16

視点5 IoT  
現場の課題解決に貢献するIoTが  
日本のものづくりを元気にする

橘 知志  
デジタルトランスフォーメーションビジネスユニット IoTセクター  
ディレクター  
渡部敦史  
デジタルトランスフォーメーションビジネスユニット IoTセクター  
シニアコンサルタント

18 | 特集  
デジタル×グローバル  
問われる企業経営の意味

20

#### 特集1 ABeam Cloud

ABeam Cloudが切り拓く  
ビジネスイノベーションで  
グローバルな競争力を手に入れる

赤石 朗

プロセス&テクノロジービジネスユニット長  
デジタルトランスフォーメーションビジネスユニット長  
アライアンスグループ長  
執行役員 プリンシパル

山本俊一郎

プロセス&テクノロジービジネスユニット  
ITMSセクター  
シニアエキスパート

24

#### 特集2 GLOBAL × DIGITAL

グローバル×デジタルで勝機をつかめ  
J-CSVで解き明かす日本企業の価値

名和高司

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 特任教授

佐久間隆介

戦略ビジネスユニット  
執行役員 プリンシパル

28

#### 特集3 SPORTS × ANALYTICS

データアナリティクスので  
スポーツの世界に新たな価値を

久保田圭一

デジタルトランスフォーメーションビジネスユニット  
Sports & Entertainmentセクター長  
執行役員 プリンシパル

Region Report  
from Shenzhen

32

新たな産業革命の発信源となるか  
「レッドシリコンバレー」<sup>シネモン</sup>深圳

中野洋輔

アビームコンサルティング(中国) 総経理  
アビームコンサルティング(深圳) 董事長

前田淳一郎

アビームコンサルティング(深圳) 総経理

銭 峰(チェン・フェン)

アビームコンサルティング(深圳) 副総経理

#### ABeam Consultingとは

アビームコンサルティングは、アジア発のグローバルコンサルティングファームとして、お客様のグローバル事業拡大をご支援するために、付加価値の高いコンサルティングサービスを提供し続けてまいりました。業界・業種に特有の課題や市場ニーズ、国や地域ごとに異なる文化や商習慣を踏まえ、企業戦略から業務改革、IT構築、運用・保守にわたる全サービス領域で、深い洞察力と豊富な経験に裏打ちされたお客様ごとのベストプラクティスを提供します。お客様の経営革新を強力に推進する「リアルパートナー」、それがアビームコンサルティングです。——本誌はアビームコンサルティングの「いま」をお伝えする広報誌です。

# ビジネスを変革させるエコシステムで Connected Enterpriseの実現を目指す

～デジタルでつながるグローバル経営の未来像～

クラウドやAI(人工知能)、IoT(モノのインターネット)などに象徴される新たなデジタルテクノロジーが、産業や経済、あるいはわれわれの暮らしそのものに大きなパラダイムシフトをもたらそうとしている。デジタル革命とも呼ぶべきこの荒波を「リアルパートナー」として顧客と共に乗り切るために、アビームコンサルティングは今、自ら大きな変革を遂げようとしている。



岩澤俊典

代表取締役社長

## デジタルが加速させる パラダイムシフト

デジタルテクノロジーによって、全てがネットワーク化される現実が目の前に迫っています。私たちは今、デジタル革命によるパラダイムシフトの真ただ中に身を置いているのです。

これは、ある企業にとっては存亡の機となるかもしれません。eコマースの覇者であるアマゾンがクラウド基盤ベンダーとして市場を席卷しているように、あるいは、EV(電気自動車)ベンチャーであるテスラが自動車業界の競争の構図を塗り替えつつあるように、ゲームチェンジャーは業界の外から突然現れ、創造的破壊をもたらすからです。

しかし裏を返せば、パラダイムシフトが起こるとき、誰もが新たな勝

者となる可能性が広がると言うこともできます。新たな価値提供者が業界のデファクトスタンダードになる、今はそんな時代でもあるからです。

パラダイムシフトの時代に勝者となるためには、自社のコア事業すら破壊してしまうような新たな製品やサービスを自らつくり出すことが重要です。すなわち、ゲームチェンジャーが現れる前に、自らがゲームチェンジャーになるのです。そうしなければ、デジタルテクノロジーによって新たなビジネスモデルを築き上げたプレーヤーに、瞬く間に代替されてしまうことになりかねません。

19世紀の産業革命、20世紀の情報通信革命など、過去にもパラダイムシフトの時代はありました。それらの時代といま起こっているパラダイムシフトとの決定的な違いは、デジタルテクノロジーが推進力となっている進化のスピードです。数年前まで小さなベンチャーに過ぎなかった企業が、気が付けばグローバルカンパニーとして世界にその影響力を広げている時代です。変化のスピード、その時間軸が過去とはまったく異なるのです。

そのような時代には、他者より一歩でも二歩でも先んじて素早く動く、ファーストムーバーであることが、ナンバーワン、オンリーワンになるための最も重要な条件だと言えます。

そして、私たちアビームコンサルティングは、そうしたファーストムーバーが選択すべき革新のプラットフォームとして、ここ数年「ABeam Cloud」の構築に大きな精力を注いできました。

## ABeam Cloudを中核とするアビームエコシステム

ABeam Cloudはデジタル化による変革を支援するビジネス・イノベーション・プラットフォームです（詳しくは20ページを参照）。私たちはさまざまなITベンダーとパートナーシップを結び、数多くのクラウド基盤、ソフトウェアなどの中から、お客様が目指す企業変革に最適な組み合わせのテクノロジーをクラウド上で提供しています。

全てのテクノロジーは私たち自身がその実用性を検証しており、お客様に最適なコストで、時間をかけず、安心してご利用いただけるよう常に最新の状態でフルラインアップしています。

ABeam Cloudを導入すると、企業グループ内のさまざまな経営情報や顧客情報、さらにはIoTデータなどがデジタルデータとして加速的に蓄積されていきます。

そのデジタルデータから何を読み取り、次の変革につなげていくか。この重要なポイントを推進するための、BIやAIなどを駆使したアナリティクスをご提供するのが「ABeam Digital」です。そして、アナリティクスの結果をロボティクスなどによって業務効率化・自動化につなげる「アビームロボティクス」。それらが相互に結び付き、作用しながらデジタルトランスフォーメーションとビジネスイノベーションを支援する「アビームエコシステム」を形成します。

このエコシステムにおいてお客様を支援するのは、もちろんテクノロジー

だけではありません。製造業、金融業などの各業界、経営戦略、会計財務、人材戦略、ITなどの各分野で高い専門知識と豊富な経験を持つ当社のコンサルタントが横断的にチームを組み、「リアルパートナー」としてお客様の変革と革新を共に実現していきます。

## 企業の枠を超えてつながることで付加価値が大きく高まっていく

私たちは今、アビームエコシステムにより多くのお客様に参画していただくことで、その提供価値をさらに高めたいと考えています。アビームエコシステムを通じて、企業の枠を超えてつながる「Connected Enterprise」の実現です。

例えば工場の生産ラインにセンサーを取り付け、そのデータをクラウドに収集・蓄積します。そうするとラインの状態がどこでも瞬時に把握できます。

この「見える化」の次は、データを分析し課題解決につなげます。これによって経験や勘に頼らず客観的なデータを活用して、ラインの稼働率アップや製品の品質向上などを実現することができます。海外も含めた全拠点で成果を共有すれば、効果はさらに高まり、関連する多くの企業にとっても大きなメリットを生み出すこととなります。

ABeam Cloudを核とするアビームエコシステムの形成はまだ始まったばかりです。多くのパートナー企業とお客様に参画していただくことで、私たちはこの生態系をより豊かなものにし、お客様の企業価値向上を実現していきたいと考えています。



アビームの視点

# Connected Enterpriseの 実現を目指す

デジタルトランスフォーメーション

## 企業をDX時代に導く5つの視点

IoT、AI、RPA……。デジタルテクノロジーがクラウドでつながる時、  
企業はDXの領域に到達し、「創造的破壊」のインパクトを超越する。



- 1 デジタル革命の時代を勝ち抜く  
新たな競争優位の獲得に向けて
- 2 本格的な実用化段階において  
カギを握るAIモデルマネジメントとは
- 3 爆発的な広がりを見せつつある  
デジタルレイバーの真価
- 4 組織全体をつなげ  
破壊される競争構造に向き合う
- 5 現場の課題解決に貢献するIoTが  
日本のものづくりを元気にする

## デジタル革命の時代を勝ち抜く 新たな競争優位の獲得に向けて

デジタルテクノロジーの急速な進歩によって、「デジタルにつながる世界」が拡大し、そこから生まれる「デジタルな価値(デジタルバリュー)」が、人間の活動や営みを革新するデジタル革命の時代が到来している。デジタル革命の時代を勝ち抜く新たな競争優位の獲得に向けて、企業は今こそ顧客が抱えるジョブ(用事・仕事)を解決するために「デジタルバリュー」の活用を加速し、顧客への提供価値を再構築する力を磨く必要がある。

### 宮丸正人

戦略ビジネスユニット長  
兼 経営企画グループ長  
執行役員 プリンシパル

[mmiyamaru@abeam.com](mailto:mmiyamaru@abeam.com)

金融業界でキャリアをスタート。多くのストラクチャードファイナンスや M&A を手掛けた後、上場金融会社の企画部門、戦略部門ヘッドを歴任。プティック型投資銀行の取締役(CFO)を経て2012年アビームコンサルティングに入社。“新”戦略事業部を立ち上げ、2014年から戦略ビジネスユニットを統括。現在、130名超の戦略チームを率いる。



### デジタルトランスフォーメーションに 取り組む「目的」を どこに定めるのか

産業界ではグーグル、アマゾン、フェイスブック、ウーバーテクノロジーズといったゲームチェンジャーたちが次々と登場し、デジタル化によって創造されるデジタルバリューを活用してビジネスモデルや業界を再定義しています。時には既存のプレイヤーがディスラプト(破壊)されることもあるデジタル革命の時代

とは、とてもイノベティブでエキサイティングな時代である一方、企業にとってはこれまで経験したことのない競争の時代が到来していると言えるでしょう。

デジタルバリューとは、「デジタルにつながることによって創造される価値」と定義することができます。サイバーとフィジカルがデジタルにつながる価値、デジタルにつながったデータがサイバー上に蓄積されることによって高度な認知・予測・実行が実現される価値、そして企業と

企業はもとより、企業と個人もデジタルにつながることによる価値などが挙げられます。

デジタルテクノロジーの急速な進化を受けて、日本企業の経営層の方々から、「デジタル化の効果を自社の競争優位につなげたい」、「そのためのデジタルトランスフォーメーション(DX)に取り組みたい」というコンサルティングテーマをいただくケースが飛躍的に増加しています。こうしたプロジェクトにおいて私たちが最も大切にしていること、



それは、DXに取り組む「目的」をお客様としっかり共有して価値共創に取り組むということです。

自社の現在の競争優位を維持・強化することをDXに取り組む目的とするならば、デジタル化を促進することによって、企業内部の生産性や効率性を大幅に高め、既存の提供価値を磨き上げることが優先されるでしょう。しかし、冒頭で述べたように、デジタル革命の時代の既存の競争優位は、デジタルディスラプターによって破壊される脅威を常に抱えているということを忘れてはいけません。磨いても磨いても、破壊的イノベーションがいつ、どこから襲ってくるか分からないのです。

では、企業はDXに取り組む目的をどこに定めるべきなのでしょう。私たちは、「デジタル革命の時代を勝ち抜く新たな競争優位を獲得すること」をDXに取り組む目的に定め、デジタルバリューを手段として活用することで、自らの顧客への提供価値を再定義する活動こそが、企業として取り組むべきDXの本質であると考えています。

### バリュープロポジションの再構築と新たな競争優位の獲得を目指す

デジタル革命の時代を勝ち抜き新たな競争優位を獲得するために、企業はどのようにDXに取り組むべきなのでしょう。

アビームコンサルティングでは、「Connected Enterprise」のコンセプトの下、デジタルにつながる価値を企業間で共創する「アビームエコシステム」を提供しています。私たち自らがビジネス・イノベーション・プラットフォームを提供することに

よって、デジタルにつながったお客様の新たなデジタルバリューを繰り返し創造する「DX生態系」を広げていくことを目指しています。こうした共創プラットフォームを拡大することによって、価値創造のスピードが圧倒的に高められ、お客様の経営資源や経験値による限界に閉じない、継続的なDXへの取り組みが可能となるはずです。

アビームエコシステムを通じたお客様のDX支援に加えて、アビームコンサルティングの戦略ビジネスユニットでは、お客様の企業活動の内部に埋め込まれた「デジタル・イノベーション・エコシステム」の構築を推進しています。

この社内エコシステムは、デジタルバリューの①探求～発見、②構築～形成、③価値提供から成るビジネスモデル・イノベーション・プロセスと、①～③を繰り返し実行する④土台（DX基盤）の実装によって構成されます。①～③のイノベーションプロセスでは、デザインシンキングやリーンスタートアップの実践の他、オープンイノベーションやCVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）の活用など、イノベーションを創出する最新の方法論や手法が、お客様の特性に合わせて体系化されています。

加えて、④の土台（DX基盤）の実装では、①～③のイノベーションプロセスを経営システムに落とし込むさまざまな変革手法を体系化しています。ビジネスモデルイノベーションを加速させる人材育成や社内プロセスの構築手法に加え、これらを経営システムに組み込むためのガバナンス・組織・人事制度などに及ぶ変革プログラムを連動させることによ

って、デジタルバリューを共創する社内エコシステムの形成を支援します。

私たちは、お客様の企業活動の中にデジタルイノベーションを加速させるエコシステムを共創し、さらにその企業内のイノベーションエコシステムをアビームエコシステムを通して社外ともつなぐことで、お客様のDXを支援します。そして、デジタルエコシステムの拡大を通じて、日本企業のバリュープロポジションの再構築と新たな競争優位の獲得に貢献していきます。

### 顧客が抱えるジョブを解決することから全ては始まる

私は、DXとはデジタルバリューの破壊力を活用することによって、イノベーションの成功確率を高める取り組みだと考えています。

従って、「顧客が片づけたいジョブ（用事・仕事）」を特定し、それを解決することからイノベーションの創造が始まるという原則を常に意識しながら、お客様のDXへの挑戦を支援しています。

『イノベーションのジレンマ』の著者であり、「顧客が片づけたいジョブ」という概念を世に送り出したハーバード・ビジネス・スクール教授のクレイトン・M・クリステンセンは、その近著『ジョブ理論』の中で、このジョブを「ある特定の状況で顧客が成し遂げたい進歩（プロダクトではなくプログレスである）」と定義しています。

私たちもDXへの取り組みを通じて「お客様の成し遂げたい進歩」を実現することにより、自らのイノベーションの成功確率を高めていきたいと思えます。

## 本格的な実用化段階において カギを握るAIモデルマネジメントとは

AI(人工知能)がいよいよ本格的な実用化段階を迎えようとしている。知能である限りは、人の脳と同じように連続的に成長するばかりではなく、環境変化によって退化することもある。再学習による強化、あるいはAIモデルそのもののリプレイスを継続的に行い、適用領域ごとに最適な状態を維持するAIモデルマネジメントが、今後大きな課題となってくる。



### 室住 淳一

デジタルトランスフォーメーション  
ビジネスユニット BIセクター長  
執行役員 プリンシパル

[jmurozumi@abeam.com](mailto:jmurozumi@abeam.com)

大手金融機関のシステム企画業務および外資系会計コンサルティングファームを経て、アビームコンサルティングに入社。ビッグデータ、IoT、デジタル、アナリティクスを活用したBIソリューションを開発・展開。金融業、サービス業、流通業を中心に多数のプロジェクトを実施。ITコーディネータ、ITストラテジスト、システム監査技術者。

### AIは先端分野であるからこそ 技術の成熟度を 確かめる必要がある

昨今、メディアの報道でAIという言葉を目にしない日はありません。ビジネスの分野でいえば、開発、生産、マーケティング、人事など企業活動のさまざまな分野でAIの実証実験や導入が始まったといった報道を目にします。

ただ、そうした報道の中には、本当にAIを使ったものなのか、既存

のITをAIと呼び変えたものなのか、判断がつかないものもあります。

また、AI活用の波に遅れてはならないと急いでPoC（概念実証）を始めたものの結局うまくいかず、AI活用を断念したという話も耳にします。こうしたケースでは、具体的にAIを自社のビジネスにどう取り込むかというイメージがないままにPoCを始めてしまったことが、失敗の要因ではないかと考えられます。

AIはまだ成熟していない進化中の分野であるだけに、国際学会の最

先端の研究成果に触れるなどして、技術の成熟度を確かめていく必要があります。その上で、自社のどの事業、どの業務の領域でAIを活用するのか、それによってどのような効果や価値を創出するのか、そこをよく見極めることが出発点になると私は考えます。

### 数百、数千単位のAIモデルを 企業が活用する 時代が来る

AIは、アルゴリズムに大量のデー

タを学習させることによって作成・育成されるものです。ですから、どのアルゴリズムを使うか、どんなデータを学習させるかで、その育ち方はまったく異なります。逆に言えば、適用すべきビジネスや業務によって、最適なアルゴリズムと学習データは異なるということです。

そして、ぜひ知っておいていただきたいのは、世界中のAI研究者たちが日々、新しいアルゴリズムやモデルを複数組み合わせる新しいモデルをつくるといったユニークなアンサンブル学習を研究・発表しており、その多くは論文として公開されるので、オープンソースとして活用が可能だということです。

ですから、その中から使用目的に最も合ったアルゴリズムを選択し、データにより学習させることでオリジナルのAIモデルを作成・育成すればいいのです。

例えば、ある消費財メーカーが自社製品の需要予測にAIを活用するとします。新製品と既存製品に分けられ、それぞれに定番品とスポット品があるとすれば、最低でも4つのカテゴリーに分類することができます。カテゴリーごとに売れ行きに影響する変数は異なりますから、それぞれ異なるデータセットと最適なアルゴリズムを選択すれば、4つのAIモデルが生まれます。

こういうことを申し上げると、「オリジナルのAIモデルを複数作成して配置できるほどのリソースがわが社にはない」と、懸念を示される企業もいらっしゃるかもしれません。

そうした懸念に対する解決策をここで一つだけ提示するなら、例えばAPI (Application Programming Interface) を通じて、クラウド上に

構築されたAIプラットフォームと連携する方法があります。

適用する業務領域においてすでに有用性が確認され、かつ常に進化した状態のAIをAPI接続で活用するのはです。そうしたAIプラットフォームを実際、当社のABeam Cloud上でも用意しています。

大量のデータを高速処理することが可能となった今日では、製品カテゴリーをさらに細かく分類してそれぞれにAIモデルを配置し、高精度な予測をすることも不可能ではありません。製品ラインごと、シーズンごとにAIモデルを配置して、全体では数百、数千単位のモデルを使うことも将来的には可能になると思います。

### AIモデルマネジメントが企業にとって大きな課題になる

今後、企業がさまざまなAIモデルを生成・設置するようになれば、多数のモデルをどのようにマネジメントしていくかが大きな課題になります。これをアビームコンサルティングでは「AIモデルマネジメント」と呼んでいます。

どんなに高精度なAIモデルを生成しても、継続的にパフォーマンスを発揮することはできません。また、置かれた環境が変わることで能力を発揮できなくなったり、退化してしまったりすることもあります。つまり、AIも人と同じで、環境変化に左右されるのです。

例えば、製造機械の故障予知にAIを活用しているケースを考えてみましょう。製造機械が設置されている生産ラインが変わった、同じ機械を違う地域の工場に設置したというだけでも、温度や湿度などの使用

環境、機械の稼働状況などは変わります。それによって、故障予知の精度が落ちてしまうことがあるのです。

つまり、どんなに高精度なAIモデルを生成しても、継続的にパフォーマンスを発揮することはできません。

ですから、AIのモデルごとにパフォーマンスを常にモニタリングし、精度が落ちた場合は、再学習によってAIを強化し、それでも成長しない場合はAIモデルをリプレースするといった措置を取らなくてはなりません。

この「モデル構築・活用・評価・再学習 (またはリプレース)」のサイクルを継続的に回していくのが、AIモデルマネジメントです。

組織的な観点からは、AIモデルマネジメントのサイクルを誰が回すのかという点も課題となります。これに関してはいろいろな議論がありますが、私自身は業務に関わるシステムをIT部門が管理するように、業務に関わるAIはデータサイエンス部門がそれを担うべきだと考えます。データサイエンティストがいない企業は、そうした人材を新たに雇用するか、育成する必要があります。

さらに言えば、AI活用は今後、企業のあらゆる事業や業務分野に広がっていく可能性があります。どの領域からAI導入のPoCを行い、有用性や投資リターンを判断し、業務改革・システム開発へと進んでいくか。そのロードマップを描くのは、少なくともCxOレベルの経営幹部が担う必要があります。

AI活用がデジタル変革の重要な要素であることを考えれば、CDO (チーフ・デジタル・オフィサー) がその責任を果たすべきではないか、というのが現時点での私の結論です。



## 爆発的な広がりを見せつつある デジタルレイバーの真価

「デジタルレイバー」の導入が、爆発的な広がりを見せている。これは従来人手で行われていた事務処理などを、RPAと呼ばれる自動化技術でロボット(ソフトウェア)に置き換えるものだ。今、デジタルレイバーに注目が集まる背景や導入メリット、今後のデジタルトランスフォーメーションに向けた可能性について、アビームコンサルティングの安部慶喜が読み解く。

### 安部慶喜

戦略ビジネスユニット  
執行役員 プリンシパル

yoabe@abeam.com

各種業界向けに経営戦略立案、制度・業務改革、組織改革、ERP 導入、法制度対応など、幅広い領域でコンサルティング業務に従事。RPA サービスでは全体責任者として、多くの企業へのRPA導入をサポートしている。



### 人手不足、働き方改革 社会の変化が求める デジタルレイバー

デジタルレイバーは日本語では「仮想的労働者」と呼ばれ、デスクワーカーが行ってきた定型業務などを、代わりに行うものです。このデジタルレイバーを支えているのは、RPA (Robotic Process Automation) です。

アビームコンサルティングでは、すでに2011年からデジタルレイ

バーを社内で利用し、一部のお客様にもサービスを提供してきました。2016年前半までは、国内での需要は年間2~3件程度でしたが、同年7月頃から急激に増加しました。日本RPA協会とアビームコンサルティングの共同調査では、2017年1~6月の半年間で、約4,000件の問い合わせがあり、その件数からもいかに注目されているかが分かります。

背景にあるのは、急速に進む少子高齢化とそこからくる人手不足、働き方改革です。労働人口が減り、長

時間労働が見直される中、グローバルで成長を続けていくためには限られた人手と時間を最大限に活用し、より効率的に生産性を高めなくてはなりません。この社会的ニーズがデジタルレイバーという新しいソリューションにマッチし、現在の爆発的な普及につながっているのです。

少ない人手で生産性を向上させるという課題は、国内だけでなく海外に進出する企業も同じです。日本の本社ほど多くの人員を抱えることのできない海外の支社でも、デジタル

レイバーへの期待が高まっています。今後さらに広がっていくのは確実に、すでにアビームコンサルティングでも、アジア地域で複数のプロジェクトを進めているところです。

## 単純作業から解放し よりクリエイティブな業務に 人材を振り向ける

デジタルレイバーについてよく聞かれるのは、「処理の自動化と効率化ならばERP も同じではないか？」という質問です。確かにその部分だけ見れば同じでしょう。しかし両者は、その導入の仕方も改善効果も大きく異なっています。

まずERPは「ビックバン導入」という言葉があるように、既存のシステムやプロセスを一挙に移行することで効果を発揮します。ERP パッケージというのは、ソフトウェアと業務プロセスを組み合わせ、いわば「業務のベストプラクティス」であるため、導入規模に改善メリットが比例する特性があるのです。

一方、デジタルレイバーは、大規模なシステム化を検討するほどではない業務や、システムを入れても人による処理が残ってしまうような複雑な業務で大きな効果を発揮します。この部分の作業をデジタルレイバーに代行させれば、社員は単純作業から解放され、その力を企画や戦略などの、よりクリエイティブな業務に充てることのできるのです。

また従来の業務システムは、ソフトウェアの機能に業務を合わせなくてはならず、肝心の業務がシステムに制約されることもしばしばでした。RPAは、業務に合わせてツールの機能を最適化できるため、自社の仕事の仕方を変えずに、業務プロセス

## CASE STUDY

### デジタルレイバー 導入事例

### SAP ERP の財務会計データから デジタルレイバーで管理会計レポートを生成

大和ハウス工業株式会社

住宅総合メーカー最大手の大和ハウス工業では、競争力強化に向け、早くからホワイトカラー業務の生産性向上に取り組んできた。その一環としてRPAテクノロジーズ社の新機能である「Device Automation」を採用。アビームコンサルティングを要件定義や開発のパートナーとして導入を進め、2017年7月から利用を開始した。

RPA の適用範囲としては「働き方改革の推進」をはじめ、内部統制業

務やコンプライアンスの強化、また決算会計および情報収集の効率化などが挙げられる。

その中で「経営管理の高度化」では、SAP ERPの財務会計データをRPAで収集・分析し、管理会計レポートを生成する業務をロボット化する先進的な取り組みを実施。担当者をレポート作成業務から解放し、戦略策定や試作検討に注力することを狙っている。

をデジタル化できるのです。

近年、デジタルレイバーはさまざまな業種・業態にユーザーを広げつつあります。アビームコンサルティングのアンケート調査では、これまで導入の多かった金融業に加え、最近では製造業やサービス業が急速に増えています。生産性向上が売りに上げに直結するため、単純作業をロボット化するメリットが大きいのです。

また、デジタルレイバーというバックオフィスのイメージが強いのですが、前述の調査では、バックオフィスとフロントオフィスが半々という結果が出ています。

例えばフロントオフィスでは、自社製品の売れ行きを Web で確認する、為替相場や市場価格をリアルタイムで取得するといった業務をこなします。こうしたマーケティングツールの利用において、ロボットの情報収集・分析の能力は人間の比ではありません。デジタルレイバーは単なる事務処理ツールではなく、「労働力」そのものです。

ロボットによる作業は人手を介さないため、情報セキュリティやガバナンス強化につながる点も、見逃せない効果です。

## 事務作業自動化ツールを脱し デジタルレイバー プラットフォームへ

「単純作業の完全な自動化」がデジタルレイバーのゴールではありません。それは、より大きな変革のきっかけに過ぎません。デジタルレイバーが企業のさまざまな部署や業務に存在し連携するようになれば、それらは一つの大きな業務処理プラットフォームというべき存在となります。これを「デジタルレイバープラットフォーム」と呼んでいます。

現在、ビジネスの世界に限らずAIをはじめとした技術が次々に登場し、クラウドを軸に多様なサービスとして提供されています。デジタルレイバーは今後、これらのサービスと企業ユーザーを結び役割を担うと考えています。つまり、デジタルレイバープラットフォームを介して、最新のクラウドサービスから自分たちの業務に使えるものを選んで接続し、不要になればすぐに切り離す。そうしたビジネスのニーズや変化に即したサービスの選択・導入・廃棄のライフサイクルが、デジタルレイバーによって実現するのです。



## 組織全体をつなげ 破壊される競争構造に向き合う

モバイル、クラウド、ソーシャルメディアを前提に、デジタルトランスフォーメーション(DX)時代のビジネスモデルを構築するディスラプター(創造的破壊者)が、ビジネスの競争構造に大きな変化をもたらしている。この変化に対応するためには、グループ全体で組織がつながっていること、さらには顧客とも強固な接点でつながっていることが求められる。



### 赤石 朗

プロセス&テクノロジー  
ビジネスユニット長  
デジタルトランスフォーメーション  
ビジネスユニット長  
アライアンスグループ長  
執行役員 プリンシパル  
aakaishi@abeam.com

総合物流企業を経て、2000年アビームコンサルティングに入社。サプライチェーンマネジメントや業務改善のプロジェクトに数多く関与。2002年よりグローバル経営基盤構築プロジェクトに加わり、システム導入後の保守運用領域も含めて担当。製造/流通統括本部 CPG セクター長、アウトソーシング事業部長を経て現職。

### 今は「前DX時代」 まだグループ全体が つながっていない

企業の基幹システムにコンピューターが本格的に入ってきたのは、1980年代後半のこと。当時は、購買システム、会計システム、販売システムなど業務ごとに区切られた仕組みの中でシステム化が進みました。アナログ処理をデジタル処理に変えた「デジタイゼーション」の時代です。1990年代後半からERPのように

全体的に統合された仕組みに変わり「デジタイゼーション」の実現期となりビジネスプロセスが一貫した仕組みで動く時代になりました。ただ、一つの組織の中はデジタイゼーションによりつながりましたが、子会社、関係会社を含めたグループ全体は、必ずしもつながってはいない状態でした。

2010年頃からデジタルトランスフォーメーション(DX)の必要性が叫ばれるようになり、そこで初めて、実はデジタイゼーションがき

ちんとできていなかった、つまり、まだグループ全体がつながっていない、ということに多くの企業が気付かされることになります。

例えば、製品や勘定項目などのコードが事業を展開している国によって違っていると、在庫がどういう状態なのか、どれだけ利益が出ているのかを迅速かつ正確に把握することはできません。今はこうした「前DX時代」とでも呼ぶべき状況にあると考えています。

一方、コンシューマーの環境に目

を向けると、2000年代は本格的なインターネット時代の幕開けとなりました。個人が高速通信を行えるネットワーク環境が広く普及し、誰もがどこにいてもつながる状態になりました。それを追い掛けるようにして企業もWebシステムを構築し始め、個人と企業の初期の接続が始まりました。

そして2010年代はモバイル、クラウド、ソーシャルメディアが個人に根付き、ここでも一步遅れて企業システムにもその波が押し寄せます。いわゆるコンシューマライゼーションの波です。

### 海外進出の過程で生じた デジタルライゼーションの 不完全性を解決しDXへ

デジタルライゼーションの遅れ、あるいは不完全性が浮き彫りになった大きなきっかけの一つが、グローバル化の進展です。

1990年代以降、日本企業の海外進出が加速しました。進出先市場が増えると、生産拠点も増えていきます。ある国で構築したシステムを他の国にも展開していくうちに、いろいろなシステムを継ぎ足していくことになり、気が付けば元のものとは似て非なるシステムが混在する状態になってしまい、その過程でコードの標準化・統一も形骸化してしまっただけで、あるいは、M&Aでいろいろな会社をグループ内に取り込んでいくうちに仕組みがばらばらになってしまった。そういうケースをよく耳にします。いずれにせよ、海外進出によって、デジタルライゼーションの不完全性を、多くの企業が痛感することになったのです。

国ごとにばらばらの仕組みで動い

ていると、月次、週次の数字を確認したくても、連結ベースで見られるのは2週間先、3週間先といったことが起こり得ます。もちろんこれでは迅速な意思決定はままならず、スピード経営は不可能です。

ではどうすればよいのでしょうか。同じシステム基盤上で同じコードで統合された仕組みを持っていること、つまりデジタルでつながっている必要があるのです。こうしてグローバルにデジタルでつながっている状態、デジタルライゼーションの実現があってこそ、次のステージであるDXへと進めるわけです。今の日本企業は、いち早くこのステージに到達する必要があります。

しかし一方でDXのステージは、スピード経営を競うディスラプション（創造的破壊）のステージでもあります。

ウーバーテクノロジーズやエアビーアンドビー、そして国内でも、アメリカに進出を果たし、日本のベンチャー企業として初めてユニコーン企業（評価額が10億ドル超の非上場のベンチャー企業）になったメルカリなど、従来の競争構造を破壊するディスラプターと呼ばれる新興企業が、あつという間に市場を奪い去っていくステージです。求められる経営のスピードは格段に速くなります。

DX時代のディスラプターに共通しているのは、起業当初からモバイル、クラウド、ソーシャルメディアが存在する環境を前提としてビジネスモデルを構築していることです。それらにより、彼らの経営スピードはこれまでの企業と比べ圧倒的に速く、顧客との接点も非常に強固なのが特徴です。

### エンタープライズシステムが クラウドにつながれば 企業はDXへとシフトする

では、従来型のエンタープライズシステムで日々の事業活動を行っている企業が、ディスラプターたちの経営スピード、顧客接点の強さに対抗するにはどうすればいいのでしょうか。

その答えは、クラウド化にあると私たちは考えます。既存のエンタープライズシステムの拡張やバージョンアップで戦おうと思っても、DX時代の経営のスピードにはついていきません。しかしクラウド基盤なら、最新のテクノロジーやベストプラクティスが次々と提供されており、そのサイクルは驚くべきものがあります。これらをフルに活用すれば、ディスラプターのスピードに伍する経営が可能で、クラウドを活用してエンタープライズシステムをグローバルに「つなげる」ことは、これからの成長の大きなカギとなります。

私たちはクラウドとエンタープライズシステムの組み合わせによるグローバルなグループ全体のつながりが、スピード経営を求めるDXのステージでも競争優位を発揮すると考えています。この先は、ユーザーが好みに合わせた製品を個別に発注し、すぐに生産・発送ができるなど、エンタープライズシステムとコンシューマーがつながり、サプライチェーン全体がコネクテッドの方向に向かっていくだろうと考え注視しています。

いずれにしても、DX時代を力強く疾走する企業が1社でも増えるよう、私たちも支援していきたいと思っています。

## 現場の課題解決に貢献するIoTが 日本のものづくりを元気にする

「ものづくり大国日本」は、いま大きな転機を迎えている。グローバル市場での競争が激化する中、いかに新たなイノベーションによって優位性を確保していくか。そこにIoT(モノのインターネット)を活用した現場の改善の可能性はあるのか。さまざまなプロジェクトや実証実験の経験、知見や気づきを基に、日本の製造業の競争力再発見のヒントを探る。

### 橘 知志

デジタルトランスフォーメーション  
ビジネスユニット IoTセクター  
ディレクター

satachibana@abeam.com

メーカー系SI会社を経て、アビームコンサルティングに入社。流通、サービス、製造、通信、金融など多くの企業を対象に事業計画や経営管理、全社BPR、業務プロセス改善、システム導入、IT運用に関するコンサルティングを多数行ってきた。一方で現在は、エンタープライズモバイルにおける構想策定、業務改革などのコンサルティングも行う。IoTセクターを立ち上げから主導。



### 渡部 敦史

デジタルトランスフォーメーション  
ビジネスユニット IoTセクター  
シニアコンサルタント

awatabe@abeam.com

製造業向け基幹システムのSIベンダーを経て、アビームコンサルティングに入社。SCMの改革プロジェクト、エンタープライズモバイルを活用した業務改革コンサルティングを経験した後、IoTセクターに参画。多様なセンサーデータを活用した、IoTのビジネスモデル策定や製造業におけるエンジニアリングチェーンの業務改革を担う。

### ICTでものづくりを強化 スキルをパッケージ化して 世界の市場に発信

いまさら言うまでもなく、日本のものづくりにおいて中小企業は、非常に大きな役割を担っています。小さな町工場の特許技術が、世界の最先端機器を支えている例はたくさんあります。しかし、これからグローバル市場での競争を勝ち抜くためには、企業間で強みを持ち寄り、さらに競争力を高めていく必要があります。

す。しかし、企業規模を問わず、日本の製造業は企業間でつながることが得意ではありません。それぞれに独創的な技術やノウハウを持ち、個性豊かな製品を創り出してきた自負が、協業の足かせになることがあるからです。

企業個々の良さや強みは生かしつつ、どのように変革していくのか。ここに、ICTを活用して、日本発のものづくりのリファレンスモデル(業務シナリオやプラットフォームなど)を開発しようとするIVI(Industrial

Value Chain Initiative)の取り組みがあります。

IVIは、企業がそれぞれの立場で参画しながらICTによって協業を可能にし、日本の製造業の新しい競争力を開拓しようとする団体で、大手から中堅・中小までの製造業とITベンダーやコンサルティング会社など、約200社が会員となっています。

最大の特徴は、リファレンスモデルだけでなく、実際の製造現場で実証実験を行うことによって、実のある研究・議論を進めている点で、ア



ビームコンサルティングもサポート会員としてこれに関与してきました。

実証実験で大きな成果を挙げたのが、製麺業界におけるIoTを活用した業務改善と、ソリューション化の試みです（コラム参照）。

製麺設備メーカーはIoTを活用し、より高品質な麺を安定的に生産できる設備とそれによる業務改善を、顧客である製麺会社に提供することで、競争力強化につなげようとしています。一方の製麺会社も、高品質な製品を安定して生産できる設備を導入できれば、自社製品のロス低減や品質向上につながります。

## IoTでデータを収集・解析 定量的な事実を導き出し 業務改善を達成

実証実験では、製麺会社の製造ラインの設備に新たなセンサーを取り付け、設備制御装置を介してさまざまなデータを取得。それらがクラウド上に収集・蓄積され、そのデータを活用し当社によるデータ活用のコンサルティングが行われました。

今回の分析ポイントは、「設備の安定稼働」と「製品品質の安定化」の2つです。小麦粉や油など有機物を扱う食品製造では、製造環境によって材料そのものの状態が刻々と変化し、製品品質を均一化することが難しくなります。今まで職人の経験や勘に頼っていた工程を、IoTにより客観的なデータを収集・分析し、定量的な計測結果との関係性を解析。それによって問題点と原因を抽出し、解決方法を導き出します。

例えば、製造ラインのモーターの挙動を分析したところ、現場のベテラン従業員は、生産を始めてから状態が安定するまでに1時間かかると

## CASE STUDY

### IoT 実証実験事例

## 設備メーカーと製麺会社の連携で IoTデータに基づく製造工程の改善を実現 株式会社大竹麺機 / イトメン株式会社

1880年の創業以来、130年余りの歴史を持つ大竹麺機は、製麺のあらゆる工程を網羅するハードウェアおよびサービスを提供。日本国内の圧倒的なシェアに加え、世界30カ国以上に「OHTAKE」ブランドの設備を輸出している。

製品を開発・製造・販売するだけでなく、設備納入後の運用ノウハウ提供やサポートなども含めた「トータルソリューション」化によって、自社製品

の付加価値を高めたいと考えた当社では、製麺会社であるイトメンの協力の下、実証実験に着手。アビームコンサルティングによるICTでの技術支援やデータ活用の支援を受けながら、IoTにより製造工程のデータを収集・分析。ベテラン従業員の経験値や官能評価に依存しがちだった製麺工程に客観的なデータ活用を取り入れた。現在も、設備・製品品質の改善を目指してPDCAサイクル実現に取り組んでいる。

思っていたのですが、実際には2時間かかることが判明しました。こうしたデータ活用が設備の安定稼働を実現し、より高品質で安定した製品製造につながるのです。それが業務改善、ひいては競争力強化になることを実証できました。

## 現場の「カイゼン」気質とIoTが 日本の新しいものづくりの 環境を創出する

今回の実証実験で、データによる業務改善の有効性を証明できたわけですが、それ以上に大きな成果は、ものづくりの現場に「課題解決に必要な考え方やアプローチ」を示せたことです。

欧米の製造業では、労働者のスキルが高くなくても、「このマニュアル通りに作業せよ」と指示すれば仕事は回ります。一方、日本には「みんな現場を良くしよう」という、いわゆる「カイゼン」のDNAが根付いています。このためマニュアル通りの「オペレーション標準化」よりも、各人が自分で考える力や課題を解決するスキルを会得し、初めて出合う問題でもその都度ベストの解決方法を探っていく方がうまくいくのです。

この「自ら考え、行動し、解決する」能力にIoTなどの技術を掛け合わせ、課題発見から解決までのPDCAを現場が迅速に回していけるようになれば、経済産業省の提唱する「Connected Industries」も視野に入ってきます。これこそが、新しい日本のものづくりの在り方だと考えます。

また今回の実証実験では、「課題解決のベストプラクティスと製造設備」、つまりソフトとハードが一体になったパッケージソリューションという発想も生まれました。製麺設備メーカーでは、将来的にはこれを国内外の顧客に向けて、日本発のものづくりソリューションとして提供する可能性も検討中です。

IoTというと、リアルタイムにデータを収集・分析して、その結果をダッシュボードで「見える化」といった側面だけが注目されがちです。しかし、見える化だけでは足りません。そこから価値ある情報を発見し、どのような課題を解決していくかが、製造業には必要です。この「課題発見から解決までのPDCA」の実現に、アビームコンサルティングも大いに貢献できると確信しています。



特 集



# デジタル×グローバル 問われる企業経営の意味

「デジタル×グローバル」がもたらす非連続的な進化。  
日本は、企業は、何を目指し、どこに行くのか。



## 1 ABeam Cloudが切り拓く ビジネスイノベーションで グローバルな競争力を手に入れる

テクノロジーとマーケット環境がかつてない速さで変化し続ける中、企業は高度な戦略的判断をスピーディーに繰り返しながら、企業自身が絶えざる革新を連続的に実行することを求められている。そうしたビジネスイノベーションの定常化を実現するプラットフォームとして「ABeam Cloud」(アビームクラウド)への注目が高まっている。ABeam Cloudによる事業変革を推進する2人に、その戦略的活用法を聞いた。

## 2 グローバル×デジタルで勝機をつかめ J-CSVで解き明かす日本企業の価値

デジタル化が進み、これまで以上に迅速で確かな経営判断が求められる昨今、日本企業はどこを目指せばいいのか。J-CSVを提唱する一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 特任教授 名和高司氏に、アビームコンサルティングの佐久間隆介が話を伺った。

## 3 データアナリティクスので スポーツの世界に新たな価値を

2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、スポーツに対する関心が高まりつつある。しかし、今の日本ではまだまだスポーツが産業として確立していないのが現状である。そのような状況を打開する新たな価値を創出するためには、データが重要であり、そこに知見やノウハウを生かしていくと、アビームコンサルティングの久保田圭一は説く。

## 革新のためのソリューションを ワンストップで提供

世界のITジャイアントたちがクラウド関連サービスの開発競争にしのぎを削り、そのプラットフォーム上で稼働するAI（人工知能）、IoT（モノのインターネット）などを活用した最新アプリケーションを、ベンチャー企業が日々リリースする時代

になった。ここ数年のクラウド関連技術の進歩には目を見張る。

デジタル化によって、テクノロジーとマーケット環境が互いに影響を与え合いながら変化のスピードを上げていく中で、その変化に柔軟かつ迅速に対応するためには、クラウド活用は今や「当たり前のこと」になった。

「例えば、メモリーやCPUひとつ取っても、クラウドサービスでは常

に最新の技術が適用されています。クラウドを活用することで、そうした最先端のテクノロジーを利用できる環境を整備することも、デジタルトランスフォーメーション実現の重要な要素のひとつと断言していいかもしれません」。プロセス&テクノロジービジネスユニット長とデジタルトランスフォーメーションビジネスユニット長を兼ねる赤石 朗はそう語る。

### 特集

### ABeam Cloud

# 1

## ABeam Cloudが切り拓く ビジネスイノベーションで グローバルな競争力を手に入れる

テクノロジーとマーケット環境がかつてない速さで変化し続ける中、企業は高度な戦略的判断をスピーディーに繰り返しながら、企業自身が絶えざる革新を連続的に実行することを求められている。そうしたビジネスイノベーションの定常化を実現するプラットフォームとして「ABeam Cloud」（アビームクラウド）への注目が高まっている。ABeam Cloudによる事業変革を推進する2人に、その戦略的活用法を聞いた。

### 赤石 朗

プロセス&テクノロジー  
ビジネスユニット長  
デジタルトランスフォーメーション  
ビジネスユニット長  
アライアンスグループ長  
執行役員 プリンシパル

[aakaishi@abeam.com](mailto:aakaishi@abeam.com)

総合物流企業を経て、2000年アビームコンサルティングに入社。サプライチェーンマネジメントや業務改善のプロジェクトに数多く関与。2002年よりグローバル経営基盤構築プロジェクトに加わり、システム導入後の保守運用領域も含めて担当。製造 / 流通統括本部 CPG セクター長、アウトソーシング事業部長を経て現職。

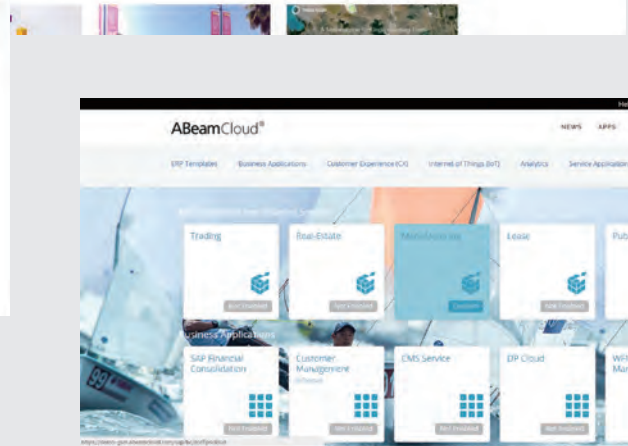
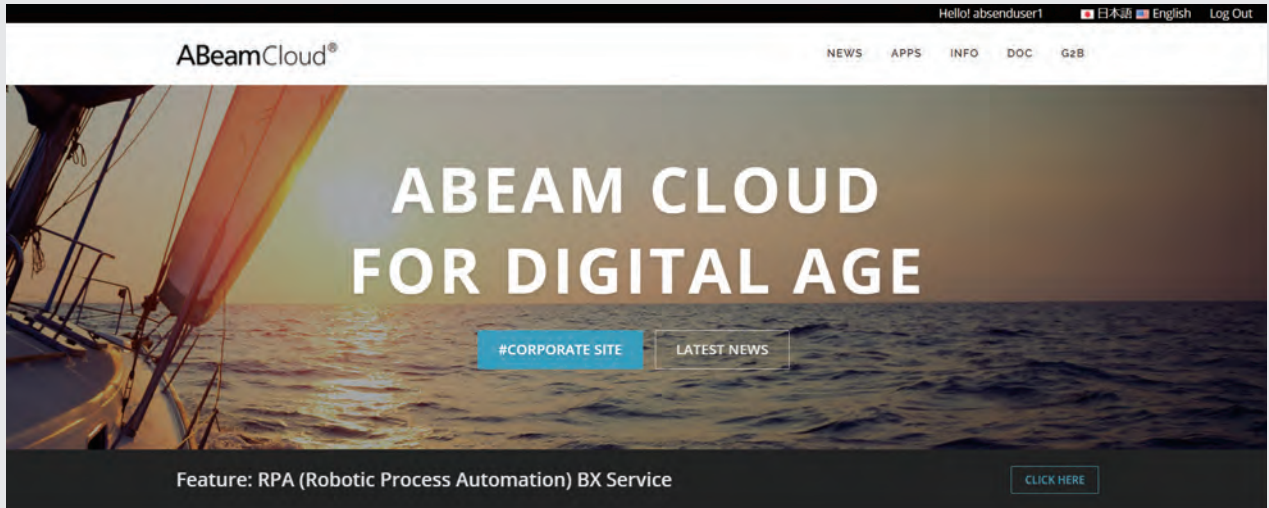
### 山本俊一郎

プロセス&テクノロジー  
ビジネスユニット  
ITMS セクター  
シニアエキスパート

[syamamoto@abeam.com](mailto:syamamoto@abeam.com)

独立系ソフトウェアハウスを経て、アビームコンサルティングに入社。リース、総合商社、自動車メーカーなど業種・業界を問わずITアーキテクトとしてITコンサルティングサービスを提供。近年はコンピテンズセンターに所属し、最新テクノロジーの技術検証や最新ITトレンドの啓発など、デジタル時代をキャッチアップするための活動にも従事。





ABeam Cloud Portalのトップ(上)から、ニュース(左)や、各種テンプレート(右)などへアクセスできる

クラウドプラットフォームをいかに企業の中に取り込み、そこから最大限のメリットを引き出すことができるか、それが企業の競争力を大きく左右する時代になったとも言える。

そこで、アビームコンサルティングでは、国内外のクラウドサービス企業と提携し、顧客企業にとって最適なクラウド基盤を選択、ソフトウェアのライセンス管理からクラウド全体の保守・運用までをワンストップのフルマネージドサービス ABeam Cloudとして提供している。また、コンサルタントがシリコンバレーやイスラエルなど、世界各地の新しいテクノロジーやアプリケーションをリサーチし、利用者のメリッ

トとなるサービスをメニューに取り入れている。企業がこれを自社で賄うのは難しく、こうして最新・最適な環境を整えているのは心強い。

さらに、アビームコンサルティングがこれまでさまざまな業界・業種へのコンサルティングを通じて培ったメソッドの集大成ともいえるアビームメソッドや業種・業界テンプレート群をクラウド上で利用できるのも、ABeam Cloudの大きな魅力となっている。

プロセス&テクノロジービジネスユニット ITMSセクター シニアエキスパートの山本俊一郎は、「ABeam Cloudでは、グローバル製販や不動産などのERPテンプレート、ワー

クフォースマネジメントやサブスクリプション管理、需給管理などの業務別アプリケーションの他、IoTやアナリティクスなどのデジタルプラットフォームも利用できます。これらを活用することで、システム導入を短期化し、ビジネス環境の変化に柔軟かつ迅速に対応することが可能となります」と説明する。

クラウド関連技術は日々進化しているだけに、その進化を常にキャッチアップできる技術者を企業が確保しておくのは難しい。また、デジタル化の波は変化のスピードを速めただけでなく、デジタル技術とビジネスモデルの融合をもたらした。その結果、事業戦略や業務プロセスとデ



## オンプレミスの国内基幹業務システムと 海外拠点の ABeam Cloud を 連携させることも可能

赤石 朗

デジタル技術の双方に精通した人材が欠かせない存在となっており、そうした人材が不足していることも企業を悩ませている。

「アビームコンサルティングでは、戦略コンサルタントや業種・業務に精通したコンサルタント、ITコンサルタントなどがチームを組み、顧客企業の課題解決を支援してきました。ビジネス・イノベーション・プラットフォームである ABeam Cloud の価値を最大限に引き出すために、チームによる支援をこれまで以上に強化しています」と、赤石は力強く語る。

### グローバル経営基盤の構築を短期間で実現

「新興市場の成長を取り込め」。この言葉に象徴されるように、2000年代以降、新たな市場獲得のために日本企業の海外進出が加速した。しかし、期待したほどの果実を得られていない企業が多いのも現実だ。

その要因の一つとして、経営基盤が未整備のままグローバル展開が進んだことが挙げられる。例えば、進出している国ごとに独自のシステムで運用されており、生産・在庫・販

売情報、会計情報など基本的な経営情報の「見える化」ができていない。あるいは、同じ国であっても生産・物流・営業の各拠点でデータ連携が未整備で、販売計画に即した最適な生産・物流体制を組むことができていない。そのような例がよく聞かれる。

その点について赤石は、「進出先での意思決定を速め、新市場の獲得、あるいは新規ビジネスの創出を可能にするためには、グローバル経営基盤を整備することが欠かせません」と指摘する。

この指摘は理解できるが、企業にとってみれば、進出先の市場で事業がどれだけのスピードで拡大していくかを正確に見通すことは難しく、システムに大きな投資を行えない、海外法人の人的リソースが限られているため、システム部門に十分な要員を配置できないといった事情もある。

ABeam Cloud がそうした課題を解決する。初期投資を抑えながら事業の拡張に柔軟に対応でき、保守・運用もパッケージ化されているから、限られた人数でもシステムを管理・運用することができるからだ。

「グローバル経営基盤は、グロー

バルレベルでのPDCAサイクルを回すための基盤と言い換えることもできます。グローバルで共通のKPIを階層別に定義するとともに、そのKPIを捉えるべく標準化されたルールやコードに基づいて、ビジネスプロセスを実行する。そして、実行されたプロセスを業務実績情報として格納し、BIツールなどを利用して見える化し、チェック・アクションに結び付けていく。ABeam Cloud を活用すれば、こうしたグローバル経営基盤を短期間で導入することが可能です」（山本）

一例を挙げれば、ABeam Cloud のテンプレートは、アビームコンサルティングが経験してきた数多くのプロジェクトにおけるベストプラクティスを基に構築された業務プロセス、業務要件定義書やオペレーションマニュアルなどの標準ドキュメント、アドオンプログラムが実装されている。こうしたテンプレートを活用することで、通常であれば12～18カ月かかるERP導入プロジェクトを、4～7カ月に短縮することが可能だ。

さらには、税制や会計制度など国別の要件に応じたアドオンプログラ

ムが実装されている点も、グローバル展開を図る企業にとっては心強い。

## ABeam Cloud Portalで ビジネスをイベントドリブンに

海外拠点はいいとしても、国内の大規模な基幹業務システムをクラウドに移管することには懸念を示す企業もあるだろう。

「国内の基幹業務システムはオンプレミスやプライベートクラウドに置いたまま、海外拠点のABeam Cloudと連携させる2層式の経営基盤システムを構築することで、そうした懸念も解消できます」と赤石は助言する。

とはいえ、グローバルで完全に統一された経営基盤がより理想的ともいえる。「エンタープライズシステムの領域は、自動化やAI活用を含めて極限まで標準化・効率化を進めるのがこれからの大きな流れです。そして、デジタルマーケティングやアナリティクスなど、深い洞察と分析によって売り上げ拡大に直結する領域、いわゆるシステム・オブ・インサイトやシステム・オブ・イノベーションへの投資を増やすことで、差別化を図る動きが加速していきます」。山本はそのように予測している。

「基幹業務システムをクラウドに移管する場合、日本企業では独自のアドオンシステムを多数持っていることがネックとなることがあります。こうしたケースでは、ABeam Cloudをベースに、基幹業務システムとアドオンシステムをクラウド上でつなぐことによって対応できます」と赤石は言う。

クラウドベースのERPなどのソフトウェアは通常、年1回程度の頻度でバージョンアップが行われてい

る。バージョンアップされたソフトウェアでアドオンシステムが異常なく稼働するかを検証するには、大きな手間が掛かることもある。「ABeam Cloud上であらかじめ実装されているさまざまなテンプレートやアドオンプログラムについては、最新バージョンの提供を保証しています」（赤石）と心強い。アビームコンサルティングでは動作保証のための専門チームが、バージョンアップに対応する検証を行った上で、顧客企業に公開しているのだ。

ABeam Cloudの利用価値をさらに高めるために、現在、「ABeam Cloud Portal」（アビーム・クラウド・ポータル）の整備も進められている。ABeam Cloud Portalは、ニュースメディア、サービスカタログ、統合アプリケーションポータルの3つの顔を持つ、顧客エンゲージメントを強化するための戦略的ポータルサイトだ。

「私たちは、ABeam Cloud Portalを日常業務の入り口として使っただけだと考えています。例えば、通勤途中の電車の中で、モバイルデバイスからログインすると、今日は欠品が出そうだというアラートが出ている。会社に着いたら、受注状況などを確認した上で、必要ならばすぐに発注をかける。そういった使い方です」（赤石）

ABeam Cloudで  
ビジネス環境の変化  
に迅速に対応できます

山本俊一郎

受注や商品の入庫、新規顧客の登録など、何らかのイベントの発生に即座に対応するシステムをイベントドリブン型のシステムと呼ぶが、ABeam Cloud Portalによってシステムだけでなく、業務もイベントドリブン型となり、ビジネス機会の損失やムダな労働を最小化できる可能性がある。

ABeam Cloud Portalでは、まだ契約していないサービスを無料で試用できる機能やサービスを追加契約できる機能を備える他、ABeam Cloudを活用している企業のケーススタディーを紹介したり、業界の最新動向を速報したりする情報発信も行っていく予定だ。

アビームコンサルティングは、今後もさまざまなテクノロジーやアプリケーションを採用し、企業の事業活動やイノベーション創出を支える経営基盤として、ABeam Cloudをより進化させていく。





## 必要なのは本質に立ち返り 自らの価値を見つめ直すこと

**佐久間** 昨今、世の中の流れを受けて、日本企業で主に進められているデジタルイノベーションは、生産性向上のためにロボットを活用して効率化を図るような、既にある企業の強みを磨いていく段階ではないかと思えます。しかし、デジタルディスラプションが頻繁に起きている現代では、それにとどまらず、例えばデジタルの波がどのように新規の市場を生むか、といった検討も必要と考えているのですが、先生はどのようにご覧になっていますか。

**名和** 確かに、デジタルイノベーションは重要な外部環境の変化ではあるものの、あくまでも「How＝単なる方法論」でしかないということです。日本企業がまず考えるべきなのは、本質的な「What＝志（何を目指すのか）」のところですね。世の中が変化するスピードに合わせて、企

業のビジョンも時間軸を短く描きがちですが、日本企業の良いところのひとつは、長いスパンで物事を考えられる長寿性です。10年、30年ではなく、100年先を見据えることを忘れてはいけません。

**佐久間** 表面的なトレンドのキャッチアップに追われていては、近視眼になってデジタルイノベーションが目的化してしまうということですね。私の関わりのある企業でも、「デジタル戦略を立てたい」「デジタルで何かイノベーションを生みたい」というオーダーがあります。そうしたケースでは企業として究極的に何を達成したいのか、を問わせていただく機会もあり、まさにご指摘の点を課題としている日本企業が多い印象です。

**名和** そうです。どんなにデジタルイノベーションが進んでも、アナログがゼロになるわけではなく、結局インプットする際の原型はアナログであり、人間との接点となる大切な

ところですからね。デジタルとアナログをうまく接合するためには、リアリティーに対する理解が大きく求められます。これは日本企業が培ってきた、物事を多面的に理解して五感に訴える、職人芸のようなセンスが問われる部分です。人間の動きや心理の変化を読み解く洞察力が必要ですから、一朝一夕で手にできるものではありません。

**佐久間** 日本企業の得意分野であると。  
**名和** グーグルやフェイスブックといった新興のデジタル企業と話していると、彼らが一番大事にしている人たちはSTEM（科学・技術・工学・数学の総称）ではなく、意外にも人文系の人たちであると言います。倫理学・社会学・心理学といった分野に精通している人たちこそ、自分たちのエンジンであり、そうした人間らしさをデジタルで表現しようとしているのだと。デジタルにとられすぎて、肝心なアナログの方を見失っては、元も子もありません。

## 特集

GLOBAL×DIGITAL

# 2 グローバル×デジタル J-CSSVで解き

デジタル化が進み、これまで以上に迅速で的確な指せばいいのか。J-CSSVを提唱する一橋大学に、アビームコンサルティングの佐久間隆介が話を

## 名和高司

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科  
特任教授

東京大学法学部卒、ハーバード・ビジネス・スクール修士（ベーカーズカスラー授与）。三菱商事の機械グループ（東京、ニューヨーク）に約10年間勤めた後、マッキンゼーのディレクターとして約20年間、コンサルティングに従事。2010年6月より現職。



せんからね。

**佐久間** それでは逆に、日本企業の成長を阻む要因となっているのは、何でしょうか。

**名和** やはりグローバル化でしょうね。英語が共通語になるというハードルもありますし、海外に通用する経営手法に到達するまでには時間がかかります。だからこそ苦手科目として克服しようと取り組んでいるのですが、逆に私は、日本企業ならではの価値をグローバルに認めてもらうような立ち位置に立てばいいと思うんです。そうでなければ、現地スタッフを集めようとしても、現地企業に太刀打ちできません。なぜユニクロやデンソーで働いてくれるのか。それは日本的な特異性や日本的な経営の素晴らしさを評価してくれているからです。われわれの本質的なバリューに立ち返らなければ、グローバル化は成立しないのです。

**佐久間** デジタル化に続

き、グローバル化でも、経営における本質的な志が問われているのです。グローバル化を意識したマネジメントシステムの確立・強化を目指す日本企業のご支援をしても、シェアード・サービス・センター、ERPシステムなどグローバルスタンダードな制度・組織・業務の「ハード面」が強調され過ぎていると感じます。当社としても、クライアントに対しての「ソフト面」すなわちその企業ならではの価値を問い、議論する場面をもっとつくるように意識しています。

**名和** 加えて、イノベーションにおいても同じことが言えます。そもそも、日本人は「イノベーション＝技術革新」だと思っていますが、それは違う。事業モデル革新であっても、立派なイノベーションなのです。アップルを見れば分かるでしょう。アップルはスティーブ・ジョブズ以来、人間に対する洞察や美意識が優れているから、Ease of use（使い

勝手の良さ）を磨き抜いたインターフェースに競争優位性があるのであって、技術的には決して先駆者ではないですよ。それでもアップルはイノベーションの代表格に挙げられている。要は、アップルらしさが評価されているわけです。

**佐久間** 日本企業も、もっと自分らしさを意識した方がいいということでしょうか。次のセクションの話題につながりますが、社会課題を起点として新たに取り組むべき分野を検討の対象にする日本企業が増えてきました。しかし、「働き方改革に資するテーマを」、「高齢化社会に資する事業を」など社会課題の捉え方がいまだ他律的で画一的な印象もあります。

**名和** そうですね。世の中の流行語に流されずに、もう一度、本質に立ち返って自分たちの価値を見直すことにこそ、トレンドをキャッチアップするための答えが隠されているように思います。

## SPECIAL TALK

# タルで勝機をつかめ 明かす日本企業の価値

経営判断が求められる昨今、日本企業はどこを目標 国際企業戦略研究科 特任教授 名和高司氏 伺った。

### 佐久間隆介

戦略ビジネスユニット  
執行役員 プリンシパル

rsakuma@abeam.com

2002年アビームコンサルティングに入社。製造業、総合商社、電力業、運輸業、公共機関などに対し、連結決算強化、経営管理手法の改善、制度対応（J-SOX、IFRSなど）といった会計・経営管理分野のコンサルティングを実施。2017年4月より戦略ビジネスユニットにて新規事業創出を担当。





日本企業はサステナブルだが  
スケラブルではない  
事業モデルの設計力を持ち  
世界を制覇する迫力を

名和高司

## 社会課題の解決で 企業価値を高める「QoX」を探せ

**佐久間** 先生が主張されているJ-CSVは、まさにトレンドに流されず腰を落ち着けて本来の企業の在り方を考える上で、非常に有意義なメソッドだと思います。あらためて、社会的価値と経済的価値の両方を追い求める意義を教えてくださいませんか。

**名和** 社会課題の解決が企業の価値を高める本質的な部分だとすると、その捉え方が大事ですね。マイケル・ポーターのCSVで着目しているのは、貧困層の救済モデルです。マズローの欲求段階説で言うところの一番下の部分、生死に関わるような生理的欲求を満たすビジネスをしようと。これは一つのテーマとして大事ではありますし、日本企業が特に新興国に進出していくなら避けて通れないテーマだと思いますが、そうした新興国もいずれ成長社会に入っていく。成長社会は、物質的な豊かさを追求する欲望経済が成立していた20世紀の日本をイメージすると分かりやすいでしょう。そして今、われわれの生きる21世紀の日本は成熟社会。マズローが亡くなる前に遺したと言われる欲求の第6段階である「自己超越の欲求」、つまり社会に対して役に立ちたいという欲求が生ま

れるフェーズに入っているのです。そうした視点で考えると、ポーターの指す社会的価値はToo Simpleであることが分かります。日本が課題先進国だと言われるのであれば、今、日本で考えられている高次な欲求こそ汎用性があるのではないか、というのがJ-CSVの考え方です。

**佐久間** ジョン・マッキーが自身の著書『Conscious Capitalism』で述べているように、「美」「健康」「正義」といった人間の追い求める究極的な欲求が社会価値につながるのですね。そこでは、企業には収益性と社会的良心のバランスを保つ責任があると考えられていますが、日本企業が追求すべき社会課題には、具体的にどのようなものがあるのでしょうか。

**名和** 簡単な例で言えば、健康ですね。しかもヘルスではなくウェルネス。体の健康を求めるのは当たり前で、生きがいや帰属意識といった心の健康を促進する取り組みが挙げられるでしょう。日本人の特性として、地中海で暇に任せてクルージングの旅に出るといった非日常は不得意な一方、質の高い日常生活を送ることは得意としているはず。世界から見れば、そんな日本人にとって当たり前の質の高い日常生活にこそ、社会的価値があるということに気付くべきなんですよ。

**佐久間** 過剰な贅沢はせず、清潔で

バランスの良い衣食住、細やかな感性で物事に感動できる価値観、そんなところからさらなる高次の欲求を満たす製品やサービスの可能性がありそうですね。J-CSVの観点から成功している日本企業の例を挙げていただけますか。

**名和** ではMUJIの例をご紹介します。ご存じの通り、わびさびを大切にした飾らない美学を追求しているMUJIの商品は、日本だけでなく世界各国で受け入れられています。そんなMUJIでは、「Found MUJI」という取り組みを始めていて、民族の知恵が詰まった日用品の中から、核となるコンセプトを取り出し、自分たちの価値観と組み合わせることで、新たな商品を生み出しています。こうしたハイブリッド性、あるいは和洋折衷は、日本人が古くから得意としてきたことですよね。日本流を押し付けるわけでもなく、現地に寄り添い過ぎるわけでもない。この芸当は、器用でなければできません。この器用さは、日本企業のグローバルイノベーションにおいて、大きな強みとなるでしょう。

**佐久間** 世界中に点在する価値を、日本人ならではの視点や尺度で再発見し、アレンジを加えて提案するというのは、連続性もあって広がりもある手法ですね。

**名和** 私の著書『CSV経営戦略』（東



洋経済新報社)の中にもあるQoX (Quality of X)の話で言うと、日本企業は質の良さを非常にしつこく追求しますが、これこそ、日本人の良さ。念のために言っておくと、クオリティーの正しい訳は、品質ではなく「質」です。サービスであっても、もちろんXになるわけです。ユニクロの例で言うと、Xはライフ。人々の生き方を豊かにし、より快適に変えていく究極の日常着って何だろう?というのが、ユニクロが提案する「ライフウエア」のコンセプトです。ユニクロはサステナブルで、自分らしい心地の良さを求める21世紀の成熟社会にフィットしており、20世紀の欲望経済そのものであるZARAやH&Mのようなファストファッションとは一線を画すことがよく分かるはずです。

### 日本企業が現状の競争を勝ち抜くポイントとは

**佐久間** これまでに日本企業の強みをたくさん教えていただきましたが、私も日本企業の強みはハイブリッド性にあり、世界中のベストプラクティスをうまく取り込みアレンジすることで、自社の競争優位を確立・長期化させていくことだと思っていますし、当社としてもその強みがさらに磨かれるよう企業の皆様を支援してきたという自負があります。では逆

に、日本企業の弱みについてはどのようにお考えですか。

**名和** ポーターからもずっと指摘されていることですが、スケール感が足りないところでしょうね。職人芸で質の良い仕事をするけれども、世界のデファクトスタンダードを生み出せるほどの迫力が足りない。サステナブルだけドスケラブルじゃないですね。多国籍企業であれば、何かしら世界レベルで戦えるものがあるはずなので、それを再現して他事業に展開するにはどうすればいいのか、もっと突き詰めてもらいたい。もし日本人だけでやるのが難しいなら、世界を制覇する迫力を持った華僑や印僑の人たちと組むことで、自分たちの良さを拡大再生産していくことが必要になってくると思います。

**佐久間** せっかく良いものを持っているのだから、小さくまとまっているのはもったいない、ということですね。

**名和** そうです。1から10にすることはできても、10から100にする力がない。事業モデルの設計力が乏しいんです。質が高く良いものを作っても、マネタイズする力がなければ、中小企業の寄せ集めのような状態から脱することはできません。そこは佐久間さんのようなコンサルタントの方を巻き込んで、知恵をつけていく必要があるでしょう。

**佐久間** 日本企業は大風呂敷を広げ

て、市場からの共感を得ながら経営していくのは苦手ですよ。

**名和** そのためには、まず自分たちの良さに気付くところから始めないと。日本企業の質へのこだわりには想像以上のパワーがありますし、日本の価値観には世界でも通用するだけの高い共感性がある。自分の殻に閉じこもっていないで、自信を持って発信すればいいんです。島国根性で、陰徳善事なんて言っている場合じゃない。日本人同士だけで考えてブレークスルーが生まれれないのなら、外国人やコンサルタントを巻き込んで、客観的に見つめ直す。ダイバーシティを強く意識することが大切だと思います。

**佐久間** 日本企業が現代の競争を勝ち抜くポイントは、トレンドに流されることなく、長期視点を持った上で自社ならではの「志」≡目指すべき姿を明確化すること。また、日本企業の強みであるハイブリッド性や器用さを生かし、日本人らしい「QoX」を追求すること。さらに、サステナブルで質の良い仕事をするのみならず、弱みであるスケラビリティを克服するために発信を増やし、多様な関係者を巻き込んでいくことで、社会課題の解決と経済価値の創出を両立させることだと理解しました。本日は示唆に富んだ貴重なお話をありがとうございました。

長期的視点で自社ならではの  
目指すべき姿を明確化し  
日本人らしい「QoX」を  
追求することが必要ですね

佐久間隆介



## 3

データアナリティクス  
の力で  
スポーツの世界に新たな価値を

2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、スポーツに対する関心が高まりつつある。しかし、今の日本ではまだまだスポーツが産業として確立していないのが現状である。そのような状況を打開する新たな価値を創出するためには、データが重要であり、そこに知見やノウハウを生かしていくと、アビームコンサルティングの久保田圭一は説く。

## 久保田圭一

デジタルトランスフォーメーション

ビジネスユニット

Sports &amp; Entertainmentセクター長

執行役員 プリンシパル

kekubota@abeam.com

外資系コンサルティングファームを経て、2004年アビームコンサルティングに入社。公的組織を中心に、事業戦略立案、業務改善、システム導入支援に関わるコンサルティングに従事してきた。特に医療・スポーツ業界に精通している。

データでつながることで  
新しい価値が生まれる

「Sports & Entertainmentセクター」という新しい部署を2017年4月に開設しました。これまでもスポーツに関わるコンサルティングやサービス提供はプロジェクトベースで行ってきましたが、ビジネスの各領域で培ってきた当社の知見やノウハウ

を、より多角的・多面的にスポーツの世界にも活用していくのが狙いです。各インダストリーやサービスラインのスペシャリストたちが横断的にチームを組んでコンサルティングに当たります。

スポーツに照準を合わせたのは、2013年のことです。オリンピック・パラリンピックの東京での開催が決定したころです。あらためてスポーツ

が大きく盛り上がると考えて、タスクフォースを立ち上げ、スポーツ産業におけるコンサルティングの在り方を考えながら、経験を積んできました。

スポーツという言葉は非常にポジティブな言葉です。また、スポーツは多くの人々に感動を与え、勇気付け、夢をもたらすものです。スポーツ産業の発展は、日本を元気にする、より素晴らしい社会を形成する



ために重要な役割を担うものと考えています。スポーツが発展するためにはビジネスとしての発展がカギとなります。その点で、日本はまだまだ遅れています。その原因は多くのステークホルダーが顧客を理解していないことにあります。

スポーツ産業における顧客(Customer)は、「する人(選手)」、「みる人(観客)」、「支える人(監督・コーチなど)」です。そこを取り巻くように、大きくは4つのステークホルダーが存在します。選手・監督・コーチが所属するチームやリーグ、試合が行われるスタジアム・アリーナ、スポーツ用品を供給したり試合を放映する民間企業、それらを政策面で支援する行政です。これらのステークホルダーが把握すべきことは何か、それはする人、みる人、支える人のニーズです。ニーズに合致した商品・サービスをスポーツ産業全

体が連携して提供することで、顧客満足度を高め、お金が循環し、スポーツ産業が発展するということです。

ではニーズをどのように把握するのか、それがデータとなります。データを把握して活用することで、顧客やステークホルダーが密接につながり、スポーツ産業に新たな価値を創出できるようになるのです。

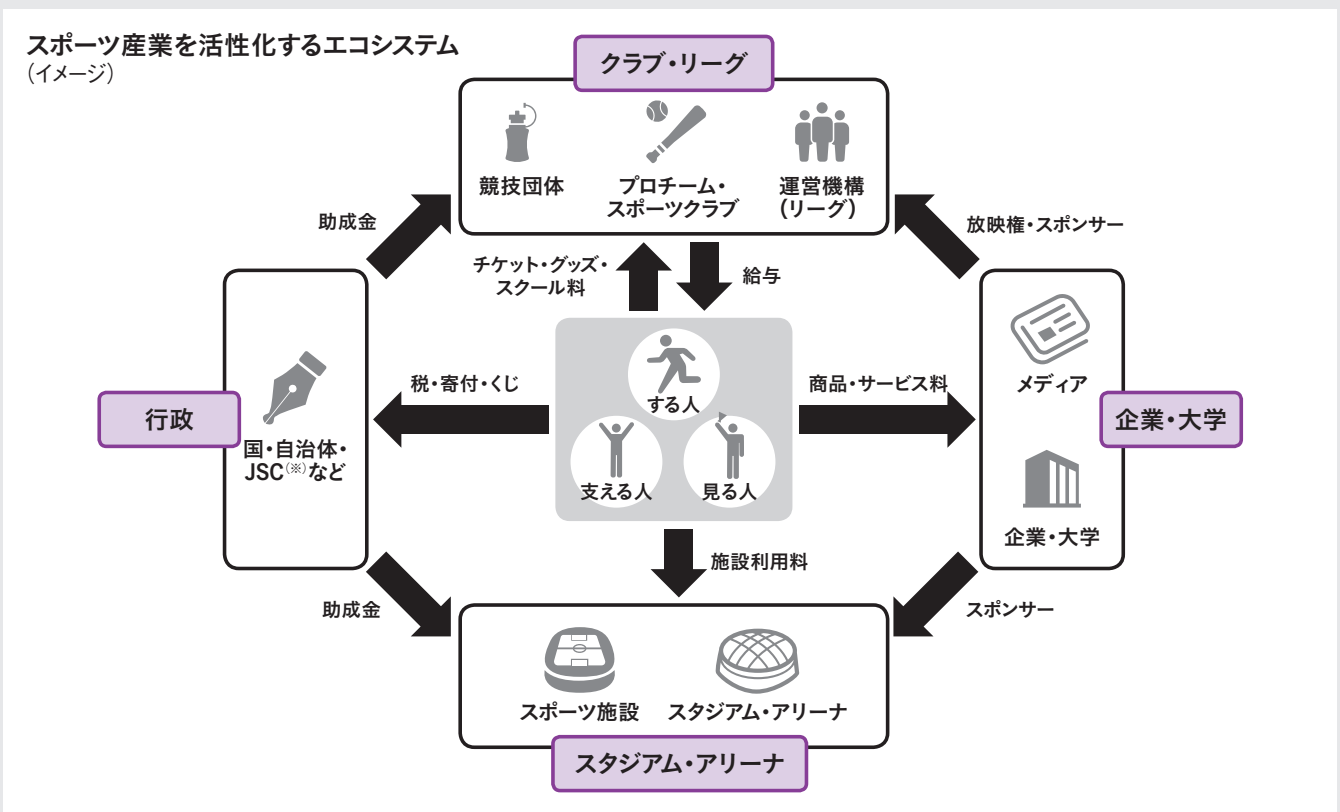
### どんなデータを集めて どんな目的に使うのか

データ活用において現在注目しているのは、「する人(選手)」のデータです。近年、センサーも発達して、精度の高いウェアラブルデバイスが使われるケースも増えてきており、容易にデータを収集できるようになってきました。しかし、問題はそのデータをどんな切り口で分析し、どう活用していくかです。目的がなければ、単に面白いね、で終わります。

例えば、アビームコンサルティングではあるプロスポーツチームの選手のフィジカルデータを分析し、活躍する選手に共通する特徴を把握した実績があります。

こうしたデータを活用して、プロになれる才能を持った選手を早期に発掘し、エリート的な教育を行えば、チーム力を増強することができます。また、発展的な話として、足の速い子は朝食にお米を食べている、という分析結果があれば、その結果を活用して食品メーカーにプロモーションの企画提案を行うなど、収入源を広げることができます。

また、フランスのサッカー1部リーグのクラブチームでは、選手のけがの要因を分析しました。トレーニングや試合でのけがのケースをデータマイニングで分析し、ピッチコンディション、試合日程、体重や運動負荷など、けがを引き起こす要因を把握



(※)日本スポーツ振興センター

しました。

分析の結果、「トレーニング中の負傷はコーチングメソッドが関係している」、「負けた試合では勝利した試合の2倍の確率で負傷する傾向にある」、「けがをした日の3日前からの運動負荷の掛け方によってけがをするリスクが異なる」といった結果が明らかになっています。

データによってけがの要因が把握できるようになると、けが防止のための具体的な議論が進めやすくなり、負傷リスクの軽減につながります。実際、このチームでは、その後けが人が減少したという結果が出ています。

## スポーツ業界全体での投資のバランスが大きなカギに

データ活用が求められているのは、選手だけではなく、クラブチーム、スポーツ施設やスポンサーとなる企業にとっても重要です。それが新たなビジネスチャンスを広げ、効果的な活動につながるからです。

プロスポーツでは、言うまでもなく、勝つことが重要です。しかし、例えばチームとして稼ぐという観点において、勝つことが最も重要かという疑問です。もちろん、強いチームではファンも増えますし、ファンが増えれば入場料やグッズ収入などチームの収入が増えることは期待できます。しかし、それはリーグ全体で見ればごく一部のチームしか満たせないことです。大半のチームは、優勝のために頑張るものの、強さを魅力としてファンになる人を獲得することはできません。勝つかどうかは、ある意味ギャンブルということなのです。そのような状況で、高いお金を払って良い選手を獲得すれば稼げ

る、と考えるのは正しいでしょうか。例えば、マンチェスター・ユナイテッドFCでは、クレジットカード、保険、住宅ローンなど、金融ビジネスに取り組んでいます。その狙いは、チームが勝てるかどうかによって左右されることなく、継続的に安定した収入を確保することです。勝つかどうかというギャンブルに投資するのではなく、安定収入を確保するマーケティングに投資しているのです。つまり、「勝てなくても稼げる」というチームづくりが重要ということです。稼ぐためには、選手への投資とマーケティングへの投資のバランスを取ることが大事になります。

スポーツ産業が健全な形で発展するには、スポンサーの在り方も重要です。スポンサーになる理由は、自社の商品・サービスの売り上げを向上させるためです。選手やチームを応援したいということで行うこともあるでしょうが、継続的な取り組みになりません。企業としてスポンサーになっていることのメリットを最大限に活用することが重要です。

そのためには、スポンサー費用だけを払えばいいというわけではありません。スポンサーしていることをプロモーションに利用する「アクティベーション」が必要です。当社では、選手やチームのデータを使ったパフォーマンス向上などに取り組んでいます。こうしたデータ分析のケイパビリティをメディアでアピールしていくアクティベーションを行っています。当然、このアクティベーションには分析を行うコンサルタントの工数も掛かっていますし、メディア露出を含めた追加コストも必要です。

アクティベーションにはスポンサー

費用の1.5~2倍のコストを掛けるべきとも言われます。もちろんケース・バイ・ケースでしょうが、これにより、スポンサーのメリットを得て、継続的なスポンサーが実現されることで、スポーツ業界とのWin-Winの関係が構築できるのです。

## ビジネスで稼ぐために求められる発想とは

スポーツ産業が発展し、ステークホルダーが稼ぐ状況を継続的につくるためには、先に述べたとおり、稼ぐためにどうすべきかという視点が大事ですが、まだまだその視点を持った取り組みは少ないように思います。

日本は、2025年までに20カ所程度のスタジアム・アリーナが新設される予定であり、建設ラッシュを迎えています。スタジアム・アリーナの建設は、多くの場合、場所が決まり、建物が決まり、それから運営を考えるという流れになっています。しかし、本来、「その場所だとこのような客層になるから、このスタジアム・アリーナはこう使うことで集客できる、だから建物はこういうふうにして、設備もこうしよう」という運営を見据えた議論を最初からしていくべきだと思います。そのためには、民間の不動産開発事業者やエンターテインメントビジネスの事業者を構想段階から巻き込むような体制が必要だと考えています。

なお、スタジアム・アリーナは365日稼働できますが、サッカーであれば年間20日程度、バスケットであれば30日程度しか試合はありません。残り330日をどう稼働させるのか、そこが重要です。365日をどう稼働させて運営していくのか、それ



平井淳一 撮影

を検討せずにハコを設計して建築し、運営は民間にお願いしますというのはナンセンスです。民間企業は稼ぐために運営するのであって、365日のうち、音楽イベント中心で稼働させることが合理的であれば、音楽イベントに最適な建物にして、音響設備も音楽イベント用の設備にするでしょう。そうした意見を初期の段階から取り込み、構想を策定する必要があります。そのためにもスポーツ産業における各プレイヤーの得意分野をつなげたエコシステムが必要とされているのです。

### データ分析力で スポーツの世界を変えていく

アビームコンサルティングでは自らデータによってスポーツを変革していく、という取り組みを始めています。セーリングチーム Team ABeamでは、「SAP Saling-Solutions」を日本におけるファーストユーザーとして導入し、波や風

の情報、セーリングのトラッキング情報を、センサーでリアルタイムに収集して最適なコース検討に活用しています。こうしたデータ活用による成果は、日本でもまだ一部の競技に限られていますが、データ分析力を駆使して、東京オリンピックでのメダル獲得を目指します。

また、サッカーの本田圭佑選手のマネジメント会社である HONDA ESTILO では、選手・コーチの育成支援やスクール事業の強化を行っています。

スポーツ界では、選手のデータ管理は注目されていますが、コーチのデータ管理は注目されていません。アビームコンサルティングは、スクールコーチの育成のため、コーチのタレントマネジメントシステムを開発しました。コーチの評価制度を確立して、質の向上を目指す試みが既に実践段階に入っています。

SUPER FORMULA に参戦しているレーシングチーム・REAL

RACING とのプロジェクトでは、マシンのデータを分析し、どうすれば速く走れるかを追求しています。レース界はエンジニアの方々がデータに対するリテラシーが高く、さまざまな取り組みをすぐに実行することができます。REAL RACING とアビームコンサルティングの取り組みは、日本のレース界に革命を起こせるものと思いますし、そうできるよう引き続き頑張りたいと思います。

また、今年4月からスポンサードし、インディ500で日本人初の優勝を達成した佐藤琢磨選手にも、パフォーマンス向上のためのデータ分析・活用を行っています。

このようなデータ分析でスポーツを変えるという取り組みは端緒にすぎたばかりですが、それだけに大きな可能性を秘めています。Sports & Entertainment セクターは先駆者として積極的に活動し、スポーツ産業を発展させる主軸としての役割を果たしていきたいと考えています。







# Region Report

*from* Shenzhen

## 新たな産業革命の発信源となるか 「レッドシリコンバレー」<sup>シンセン</sup>深圳

「超速」で変貌する都市、中国・深圳(シンセン)は近年、エレクトロニクスやインターネットサービスなどのハイテク産業が集積。政府や企業による積極的な起業家支援の結果、ハイテクベンチャーが湧き上がる「レッドシリコンバレー」として、世界の起業家、投資家の注目を集めるところとなっている。しかし、日本でそうした実情を知る機会に限られ、深圳の今をキャッチアップできているビジネスパーソンはまだ少ないのではないだろうか。現地を視察し、アビームコンサルティングのスタッフ、関係者に話を聞いた。



encent 腾讯

深圳





古いたずまいを見せるエリアもあり、新旧のコントラストは鮮明だ(東門)

## 日本のメディアが報じる中国は変貌する真の姿を捉えていない

過去30年にわたり、10%以上の平均成長率で世界最速とも言える急成長を遂げた中国だが、ここ3年のGDP成長率は6%台に低下し、減速感が見られる。人件費の高騰や不動産バブル崩壊の懸念、訪日観光客の爆買いが一服するなど、中国経済に対するネガティブな情報を目にする機会も多い。

「いろいろ言われながらも、中国経済はものすごい勢いで発展しています。以前からすればGDP成長率は落ち込み減速感が強調されがちですが、日本の成長率は1%台ですから、それに比べれば何倍もの成長率を維持しているわけです。成長する中国は、引き続き日系企業にとっても魅力的なマーケットです。文化の違いなどから、さまざまなコンフリクト（衝突）も生じると思いますが、日系企業はこれ乗り越えて中国に進出するべきです」。こう話すのは、アビームコンサル

ティングの中国におけるビジネスを統括する中野洋輔。

日系企業にとって中国は、「世界の工場」という認識で、労働集約型の製造業を中心に進出を果たしてきた経緯がある。しかしながら、人件費の上昇により価格競争力が失われると、中国政府は従来型の製造業から脱却し、より付加価値の高い分野に資源をシフトする形で、産業の高度化を進めてきた。「グローバル企業の中には、最先端の工場を中国に建設する例もあります。中国経済、中国企業が大きく変貌する中で、日

系企業も中国市場における『ありよう』に変化が求められています」と中野は指摘する。

「確かに中国が、品質の面などで話題に上がることがあるのは事実です。ただ、そこだけを見て判断するのは早計かもしれません。その先にすごさがあるからです。翌日にはトラブルやリスクを乗り越え、次のステージにシフトしていくのが中国です。そのスピード感を捉え間違えると、すぐに置き去りにされてしまう。それが、中国に駐在して実感することです」(中野)

### 中野洋輔

アビームコンサルティング（中国）  
総経理  
アビームコンサルティング（深圳）  
董事長  
ynakano@abeam.com





## ハイテクベンチャーが湧き上がる 「レッドシリコンバレー」深圳

「超速」で変貌する中国の今を知るのに格好の都市がある。中国南部に位置する広東省深圳市だ。香港に隣接するこの経済特区に、観光で訪れる旅行者は決して多くはないだろう。だがここは、ハイテクベンチャーが湧き上がる「レッドシリコンバレー」と呼ばれ、世界の起業家、技術者、そして投資家から熱い視線を集めている土地だ。

深圳市南山区。金融や最先端技術を集積するこの近未来エリアに、新しいランドマークが登場した。ネットサービス大手・騰訊控股（テンセント）の新本社ビルがそれだ。地上約250メートル、総工費18億元（約300億円）。50階建ての「南棟」と39階建ての「北棟」の2つのビルから構成され、両棟を行き来できるよう途中階がつながっているユニークな構造は、周辺エリアでもひときわ異彩を放つ。テンセントが提供する中国版LINE「微信（ウィーチャッ

ト）」のユーザー数は9.6億人<sup>(※)</sup>、モバイル電子決済サービス微信支付（ウィーチャットペイメント）は中国で約3分の1のシェアを誇る。株式時価総額は40兆円<sup>(※)</sup>を超え、アップル、マイクロソフトなどの巨人が居並ぶ世界トップ10入りを果たしたテンセントは、まぎれもない深圳発の「ITジャイアント」である。

街を歩けば、公道を占拠するように並ぶオレンジと黄色の自転車が目に入る。前者は摩拝単車（モバイク）、後者は小黃車（オッフオ）が手掛けるシェアバイクだ。利用者は、スマートフォンで二次元バーコードを読み込んでロックを解除し、料金の支払いはウィーチャットペイメントなどの電子決済機能を使う。スマートフォンによる電子決済は、日本のはるか先を行く。シェアバイクの他にも、タクシー、レストラン、コンビニエンスストア、さらには屋台のような店やチップの支払いも電子マネーで決済できる。財布に現金を持っていなくても、食事や買い物、乗り物による移動など一連の行動が



市内に設置された無人コンビニエンスストア。スマートフォンからログインすると解錠され入店できる。欲しいものを持って出れば、商品についたICタグが読み込まれて自動的に精算できる

可能だ。リアルなキャッシュレス社会がそこにある。

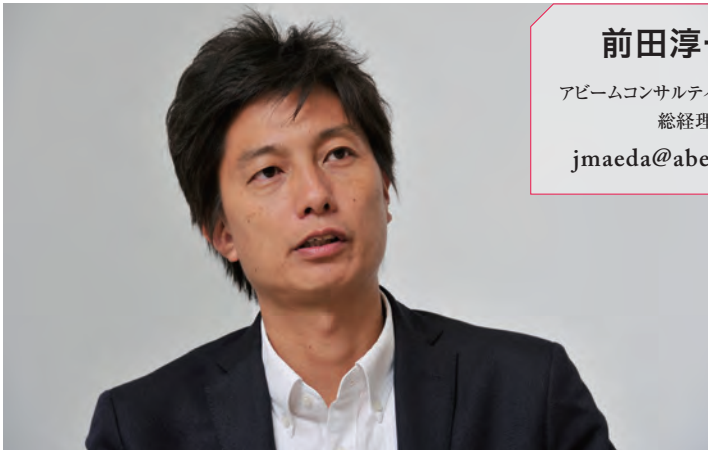
「モバイル電子決済とシェアリングサービスは、ここ数年で急速に広がりました。深圳では、日本とは違ったスピードで物事が変化しています。あまり規制が厳し過ぎない自由さ、そしてビジネスチャンスと見るや一気に事業者が参入してくるエネルギーがスピード感の源泉です。かつては、こちらで生活をしていて不便に感じることもありましたが、今では日本に帰ると逆に不便を感じることもあるくらいです」。こう打ち明けるのは、深圳駐在3年半となるアビームコンサルティング（深圳）の総経理、前田淳一郎だ。



市内に普及するシェアバイク。放置され交通の妨げになるなど課題もあるが、やめるのではなく運用する中で解決していく

(※)2017年8月現在





## 前田淳一郎

アビームコンサルティング（深圳）  
総経理  
jmaeda@abeam.com

エレクトロニクスやインターネットサービスなどのハイテク産業が発達した深圳には、中国全土から若者が仕事と起業チャンスを探求めてやって来る。30年前は人口2万人程度の小さな漁村だったが、現在は全国各地から多くの人々が集まり、1100万人を超える巨大都市となった。しかも平均年齢は30代前半。「若い人がたくさんいて、活気があるのは当たり前ですが、新しい変化に対しても、誰もが旺盛な好奇心ですぐに適応していく姿に驚かされます。みんなと同じことをやっても生活は変わらない。リスクを冒してでも前に進まないと次のステージに行けないという向上心の高い若者が多く、独立精神や投資意欲が旺盛です。日本の若者とは違ったエネルギーを感じます」と前田は話す。

一人当たりのGDPで、北京、上海、広州を上回り、中国トップに立つ深圳では、富める者は桁違いに裕福だ。幹線道路では、東京で見かけるよりもはるかに多くの高級外国車が疾走する。現地では、関税制度などにより日本で買うよりも2～3倍もの値段であるにもかかわらず、だ。中国経済に対するネガティブな見方は、滞在数時間で吹き飛んでしまうのが深圳だ。今ここにある現実を直視しないと、日本は中国に「置き去りにされてしまう」という中野の言

葉がリアリティーを帯びる。

### 「レッドシリコンバレー」に変貌した理由

小さな漁村が「世界の工場」を経て、どのようにして「レッドシリコンバレー」と呼ばれる存在となったのか。その理由について、前田は3つ挙げる。

1つは「産業基盤」。1980年代、改革開放路線によって経済特区に指定された深圳は、電子機器を中心に発展してきた背景があり、周辺地区を含めて多数の工場が存在する。「4時間以内に携帯電話の全ての部品が届く」と言われるサプライチェーンが構築されていることも大きい。「世界最大の電気街」と称される深圳市福田区の華強北電気街には、1万を超える電気店が軒を連ね、国内外からバイヤーが訪れる。電子部品の他にも、スマートフォンやドローン、3Dプリンターなどの電子機器が所狭しと並ぶ姿は圧巻だ。スタートアップ企業は、これらを使って試作品を作る。

2つ目は「ベンチャーマインド」。先述の通り、深圳の平均年齢は30代前半と言われ、各地域より若者が集まり、投資・起業意欲が旺盛な雰囲気にあふれている。テンセントや、ドローンの世界最大手DJI、スマートフォンと通信設備の世界最大手・

華為技術（ファーウェイ）など世界的なテクノロジー企業が深圳に本社を構えており、スタートアップ企業のシンボルとなっている。

そして3つ目が「政府支援」だ。2015年、李克強首相は「中国製造2025」を発表。併せて、「互インターネットプラス」や「大衆創業、万衆創新（大衆の創業、万人のイノベーション）」をスローガンに掲げ、政府として積極的にスタートアップ企業の支援を開始した。

政府だけでなく、企業によるスタートアップ支援も忘れてはならない。現在、深圳だけでなく、中国全土で「メイカースペース（創客空間）」が立ち上がり、一大「メイカームーブメント」が起きている。メイカーとは中国で起業家を意味し、メイカースペースは、起業家に対し、作業場所やサプライチェーンの提供を行う場所だ。日本国内でいうと、「DMM.make AKIBA」のようなものづくり起業家を支援する施設が近いだろうか。政府や企業は、メイカーとメイカースペースの両者に出資を行う。メイカーは商品開発と試作品の製造に集中し、メイカースペースの設備や調達・物流・販売網を活用することで、起業が容易になる。そうした流れがここ数年のうちに加速し、深圳をハイテクベンチャーが湧き上がる「レッドシリコンバレー」たらしめたのである。



南山区前海新区にある「創業広場」。政府が用意した広大な施設には、ベンチャーを支援する企業が場所を借り、そこで起業家はビジネスモデルを磨く

## 深圳のスタートアップ企業との連携を模索する日系企業も

深圳における日系企業の進出は、2000年頃まではOA機器メーカーが中心だった。「もともとは安価で豊富な労働者を求めて、労働集約型の製造業が進出し、最終組み立てなどを行っていました。2000年代に入り、半導体やスマートフォンの部品など、ハイテク関連企業の進出が目立ってきます。今は、ファーウェイやDJIだけではなく、現地のハイテク企業に対し、部品を供給する企業も出始めています」と前田は変化を実感する。また、日系のグローバル企業の中には、深圳のハイテクベンチャー、スタートアップ企業のアイデアをいかに自社の製品開発に取り入れるかを模索する動きも徐々に出てきているという。

2012年の尖閣諸島問題を契機に、中国から撤退する日系企業も相次いだ。巨大なマーケットを抱える中国を抜きに日本の成長は語れないのが実情だ。今こそ深圳を含む中国への進出について問い直す時、と中野は力を込める。「最近、中国と米国は非常に似ていると考えることがあります。政治体制は正反対に見えるかもしれませんが、変化のスピード感とチャレンジスピリットは共通したものがあります。リスクに対してまずはチャレンジしてみる。失敗したら、翌日成功すればいいという感覚です。一方、日本ではひとつのミスも許されない。成功確率を100%に高めるために、膨大な時間とコストをかけています。気が付いたときには中国は、遠く先を突き進んでいるかもしれません。『超速』で変貌する中国を、日系企業はいかに自社の成長に取り込んでいくか真剣に考えるべき、と中野は言う。

アビームコンサルティング（深圳）は2016年11月に発足。それ以前は、アビームシステムズの子会社として、ブラザー工業のマザー工場に対するアウトソーシングサービスを専門的に行ってきた。ものづくりに対するサポートから、コンサルティングファームへの組織改編は、新たな産業革命の発信源として急成長を遂げる「レッドシリコンバレー」深圳の変化とシンクロする。

「深圳オフィス単独ではなく、上海オフィス、3カ所あるGDC（グローバル・ディベロップメント・センター）とも連携し、それぞれの強みを生かしながら日系企業の進出をトータルにサポートしていきたいと考えています。また、『レッドシリコンバレー』に関する情報収集・分析についても、引き続き取り組んでいきます」と中野は意気込む。

アビームコンサルティングでは、日系企業に限らず非日系のローカル企業に対しても日本品質のコンサルティングサービスを提供している。その特徴や強みについて、深圳オフィスの副総経理、銭 峰（チェン・フェン）は次のように話す。「アビームコンサルティングの強みは、クライアントの業務に対する変革と、変革後の定着の両方を手掛けていることです。中国企業の多くは急速に成長



アビームコンサルティング深圳オフィス。平均年齢が若いこの街らしく、エネルギーにあふれる

しましたが、歴史が浅く短期間のうちにM&Aを繰り返してきたため、グループ企業の経営管理が追いついていないケースが多くあります。そうした企業の中に入って、業務改革を行った上であるべき姿を設計し、システムの定着を図ることは、他社にはない競争優位性になります」。

最後に中野は「ホスピタリティを持ったサービスを提供すること、そして、クライアントと真剣に現場で向き合い、結果として長期にわたるリレーションシップとWin-Winの関係を構築することが当社の強みであり、中国でもそれを実践していきたいと考えています。クライアントもそうですが、われわれ自身もグローバル企業としてもう一段の飛躍を遂げ、グローバル各拠点の企業のために存在するコンサルティングファームでありたいと考えています」と締めくくった。



### 銭 峰

(チェン・フェン)

アビームコンサルティング（深圳）  
副総経理

fqian@abeam.com



## 証言 | 1 | 深圳の今昔

アビームコンサルティングのクライアントでもある深圳市科陸電子科技は、電力オートメーション機器、計測機器などの開発・製造・販売を手掛ける機械メーカー。1996年にファミリービジネスとしてスタートし、2007年には上場を果たした。急速な発展を遂げる「深圳を知る証人」として、同社副社長のYuzhen Yan氏に話を伺った。

——中国は1978年の改革開放路線以降、急速な経済成長を遂げています。上場企業の企業家として、中国経済の発展をどう見ていますか。

中国経済は過去数十年にわたって急速に発展し、当社もその恩恵を受けてきました。一時的に成長が鈍化していますが、未来は明るいと思っています。中国政府は「大衆創業、万衆創新（大衆の創業、万人のイノベーション）」をスローガンに掲げ、起業を通じたイノベーションを促進しています。私たちはハイテク企業として、政府と一致した方向性を持っていますから、将来については自信があります。経済成長に伴い、以前に比べて人々の収入は増え、よりよい商品・サービスを求める消費者が増えています。彼らに対し、新しい商品・サービスを開発し提供していくことで、企業は今後も成長することが可能です。

——ファミリービジネスとしてスタートし、深圳証券取引所に上場しました。成功の秘訣は何ですか。

当社は設立以来、革新的な商品・サービスを提供することを重視しています。政府がイノベーションと言いつつ前からです。もう一つは、市場のチャンスを把握することです。そのためには、企業経営の管理レベルを高めることが重要だと考えてい

ます。経営管理において、最先端の情報システムを活用したことが、発展につながったと考えています。

——深圳は「レッドシリコンバレー」と呼ばれ、ハイテク企業の集積地となっています。要因は何ですか。

1980年代、鄧小平によって経済特区に指定された深圳は、原材料を海外から仕入れて製造・輸出する加



工貿易の基地として発展しました。2001年の世界貿易機関（WTO）加盟によって、このモデルは衰退し、さらに2008年のリーマンショックで未曾有の金融危機に直面する中で、製造業の下請けから、ハイテク産業を育成する方向に、国も深圳市も大きくかじを切ったのです。起業やハイテク分野への投資を促すさま

ざまな施策によって、若い起業家が続々と登場し、IoT（モノのインターネット）やAI（人工知能）、VR（仮想現実）などの分野で産業が発展していきました。

——業務改善のパートナーとして、アビームコンサルティングを選んだのはなぜですか。

パートナー選定に当たり、香港や中国国内のコンサルティング会社とも比較検討したのですが、業界に対する理解があり、業務改善プロジェクトの目標を最も理解してくれたのは、アビームコンサルティングでした。プロジェクトが始まった後も、その時々で何が必要なのかを「見える化」してくれるので、安心感がありました。システム導入によって業務を安定的に運用するという第一の目標は達成し、微調整は社内のITチームでも対応できるまでになりました。今後は、グループ各社に横展開していくつもりです。引き続きサポートをお願いできたらと思います。



深圳市科陸電子科技のショールーム。計測機器製造・販売を祖業に、持続可能エネルギーによる街づくりなど、ビジョンは大きい



## 深圳の今を捉える

## 証言 | 2 | 湧き上がるベンチャー

「レッドシリコンバレー」深圳には、次代を担うベンチャー企業が湧き上がるように生まれるエコシステムが存在し、政府・自治体をはじめ、さまざまな企業が強力にバックアップしている。「メイカースペース」と呼ばれる支援施設を訪ねると、国内外からやって来た、若い起業家たちの姿を目の当たりにすることができる。

深圳市南山区。深圳市の南西部に位置し、香港に接する国際色豊かなこのエリアには、金融・ハイテク企業が集積するとともに、ここ数年、スタートアップ企業や「メイカー（中国語で「創客」）」を支援する組織や企業が増えている。「深圳湾創業広場」ものそのひとつだ。「メイカー」とは起業家を指し、「創業広場」のような施設は「メイカースペース（中国語で「創客空間」）」と呼ばれている。深圳では、政府や自治体、企業などがメイカーやメイカースペースに出資を行うことで、メイカーを支える風土が確立されており、スタートアップ企業が発展しやすい環境ができています。

中国で最も有名なメイカースペース「柴火創客」が運営する「Xファクトリー」を訪問し、責任者のWayne Lin氏に話を聞くことができた。柴火創客は、Seed Studio社によって2012年に創設された非営利組織で、第三者からの資金提供や会員の入会費、イベント参加料収入、家賃収入などで運営されている。メイカーに場所や設備を提供するとともに、年に一度「Maker Faire Shenzhen」を開催し、販売機会も創出している。

Xファクトリーは2017年3月に完成したばかりの新しい施設で、「メ

イカースペースとしての文化を広めるのが私の役割」とLin氏は話す。ユニークな建造物には現在、50名超の起業家とその予備軍が入居、約3分の1が海外からの利用者で、日本人の会員も数名いる。

入居条件は3つ。技術を持っていること。推進中のプロジェクトがあること。そして、ここにあるツール



Wayne Lin

深圳柴火創客文化伝播有限公司  
Chaihuo Makerspace x.factory  
柴火造物中心責任者

の使い方がある程度分かっていること。会員は、学生ではなく、エンジニアが多い。「企業に就職して技術を身に着け、具体的なプランを持ってここにやって来る」という。

会員は、金属や木材の加工機械、3Dプリンターなどの設備を自由に使って試作品を作る。加工機械の他にも、Seed Studio社から供給さ

れる電子基板を使って、各種ハードウェアを開発することも可能だ。ここで出会った会員同士で新しいものを生み出すこともある。柴火創客と親会社のSeed Studio社のサポートも積極的だ。試作品のビジネス化に向けて、地元深圳の企業やグローバル企業とつなげるケースもあるという。

Seed Studio社を源流とするメイカースペース文化の波及は、深圳の地にベンチャー創出のエコシステムを形成し、野心を持った若い起業家とその予備軍を国内外から引きつけるところとなっている。

北京から深圳に移住した日本人会員の荒井健一氏は言う。「メイカースペースは深圳以外にも広がりを見せていますが、Xファクトリーのように充実した施設はありません。起業のしやすさの点でも深圳は魅力的な都市です」



Xファクトリーにて。中国は、国内のベンチャー支援にのみ力点を置くのではなく、海外の起業家も呼び込もうとしている。深圳はその先頭を走る

[www.abeam.com/jp](http://www.abeam.com/jp)

ABeam Consulting  
Public Relations Report 2017-18  
November 2017

## アビームコンサルティング株式会社

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-4-1 丸の内永楽ビルディング  
Tel : 03-6700-8800(代表) Fax : 03-6700-8801

\*本資料は一般的な情報を紹介する目的で作成されたものであり、特定の事実に基づく意見や助言ではない点にご留意ください。  
\*本資料作成後に、関連する法令・制度などの変更がなされている場合があり、本資料に含まれる情報は最新のものではない可能性があります。  
\*弊社は本資料の内容の全部または一部の正確性または完全性について保証するものではなく、いかなる責任を負うものでもありません。  
\*本資料に掲載の情報(企業情報・部門名・役職名などを含む)は、2017年9月時点のものです。  
\*アビーム、ABeam およびそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。  
\*本文に記載されている会社名および製品名は各社の商号、商標または登録商標です。