



2018-19

アビームコンサルティングのいまを伝える

ABeam

Public Relations Report 2018-19

CONTENTS

TOP MESSAGE

4

企業の枠を超え、新たな付加価値を創出する
「Connected Enterprise」で社会課題の解決に挑む

岩澤俊典
代表取締役社長

6 | アビームの視点

8

5つの視点が導く「デジタルネイティブ経営」

視点1 経営戦略

デジタル変革の波を捉え
日本企業の「稼ぐ力」を強化する

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

四十谷裕之
製造・コンシューマビジネス ビジネスユニット長
執行役員 プリンシパル

12

視点2 「Connected Enterprise」

イシュードリブなデータ活用で
「Connected Enterprise」の領域へ

赤石 朗
P&T Digital ビジネスユニット長
執行役員 プリンシパル

14

視点3 ガバナンス

「自らの価値」を問い、対話を通じて
経営のフロンティアを切り開く

16

視点4 デジタルレイバー

ユニークな進化・普及を遂げる
日本のデジタルレイバーが描く未来

安部慶喜
戦略ビジネスユニット
執行役員 プリンシパル

18

視点5 CRM

全社横断の視点でデザインする
理想の顧客体験が企業の将来を照らす

水野美歩
P&T Digital ビジネスユニット
CRM セクター長
執行役員 プリンシパル

20 | 特集
競争環境の激変が問う
真の企業価値と活路

22

特集1 Auto

100年に一度の変化
競争軸のシフトを捉え脅威を好機に

古川俊太郎

製造・コンシューマビジネス ビジネスユニット
自動車関連産業セクター長
執行役員 プリンシパル

轟木 光

製造・コンシューマビジネス ビジネスユニット
自動車関連産業セクター
シニアマネージャー

26

特集2 Energy

やがて来る劇的变化
エネルギー業界が今すべきことは何か

山本英夫

金融・社会インフラ ビジネスユニット
社会インフラ・サービスセクター
エネルギー担当
ディレクター

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。

企業の枠を超え、新たな付加価値を創出する 「Connected Enterprise」で社会課題の解決に挑む

「VUCA」(Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の時代を勝ち抜くために、先進のテクノロジーを活用したデジタルトランスフォーメーション(DX)の実現が多くの企業の課題となっている。欧米や中国などに比べて、日本の取り組みは後れを取っているといわれるが、DXの実現には何が必要なのか。アビームコンサルティングがDXの先に見据える「Connected Enterprise(業界間連携)」を視野に読み解く。



岩澤俊典

いwasわ としのり

アビームコンサルティング株式会社
代表取締役社長

自社の差別化、競争力強化に向け DXの実行フェーズに移るべき

企業経営を取り巻く環境が目まぐるしく変化し、予測困難な状況に直面する中で、テクノロジーをフルに活用したイノベーション、すなわち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、数年が経ちます。

多くの日系企業においても、経営トップのコミットメントとイニシアチブの下、デジタルをキーワードに既存の管理方法や業務プロセスの見直し、新規事業の創出に向けて、先進事例を研究したり、関連部署を立ち上げたりする動きが見られます。

しかし残念ながら、ビジネスの現場では自分たちがやるべきことの優先順位付けがなされておらず、情報収集に終始しています。競争優位性

を保つために、何をどうするのかというフェーズに至っていません。

デジタルテクノロジーを使って顧客データベースを整備、情報を整理し、そこから得られる知見に基づいてデジタルマーケティングに生かしていくといったことは、多くの企業でも取り組みがなされ、DXの初期段階としては一定の評価ができます。

一方、海外に目をやると、欧米では新興企業がどんどん生まれ、デジタルディスラプターとして既存のビジネスの枠組みを破壊しています。ライドシェアのウーバー・テクノロジーズや民泊のエアビーアンドビーなどが好例として取り上げられますが、もはやそれら自体が陳腐化しかねないスピードでスタートアップ企業が誕生しています。しかし、日本にはそうした勢いは見られません。

中国では、アリババグループの「アリペイ」、テンセントの「ウィーチャットペイメント」といったモバイル決済が社会インフラとして普及し、これをベースに国全体がDXの真ただ中にあります。キャッシュレス社会を推進する中で、個人情報をどんどん蓄積し、それが付加価値を生み出すとともに、利用者が自分自身の価値を高めるために、個人情報を提供し信用力を上げていく、そうしたサイクルが加速しています。

キャッシュレスでDXの壮大な実証実験を進める中国に比べると、ここでも日本は差があります。キャッシュレスディスペンサーなどアナログインフラが整備されているため、日本はどこでもキャッシュが出し入れでき、デジタルインフラに対する欲求が低いことも関係しているでしょう。

日系企業のDX実現には データインフラの整備が課題

日系企業がDXを実現するに当たって最も大きな課題は、データインフラの整備です。多くの経営者がデータの重要性を認識しているものの、根本的なデータ基盤が脆弱なためデジタル化に対応できていない。あるいは、海外進出やM&Aによって海外拠点を手に入れたにも関わらず、グローバルでデータを一元管理する仕組みが整っていない。そのためデータが蓄積されていかず、日本本社がガバナンスを効かすこともできない。そうした現状を鑑みて、これまで構築してきたデータインフラを刷新する企業も増えています。

データインフラの刷新については、グローバル最適の視点から、いち早く、スピード感をもって取り組むことが重要です。これに応えようとするのが、私たちアビームコンサルティングが開発したビジネス・イノベーション・プラットフォーム「ABeam Cloud®」です。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、目指すべきDXに適したツールを組み合わせる基盤です。リリースして3年目に入りましたが、導入企業は200社を超え、国内だけでなく、東南アジア、中国、メキシコ、タイなどの国々で、日系グローバル企業が導入しています。

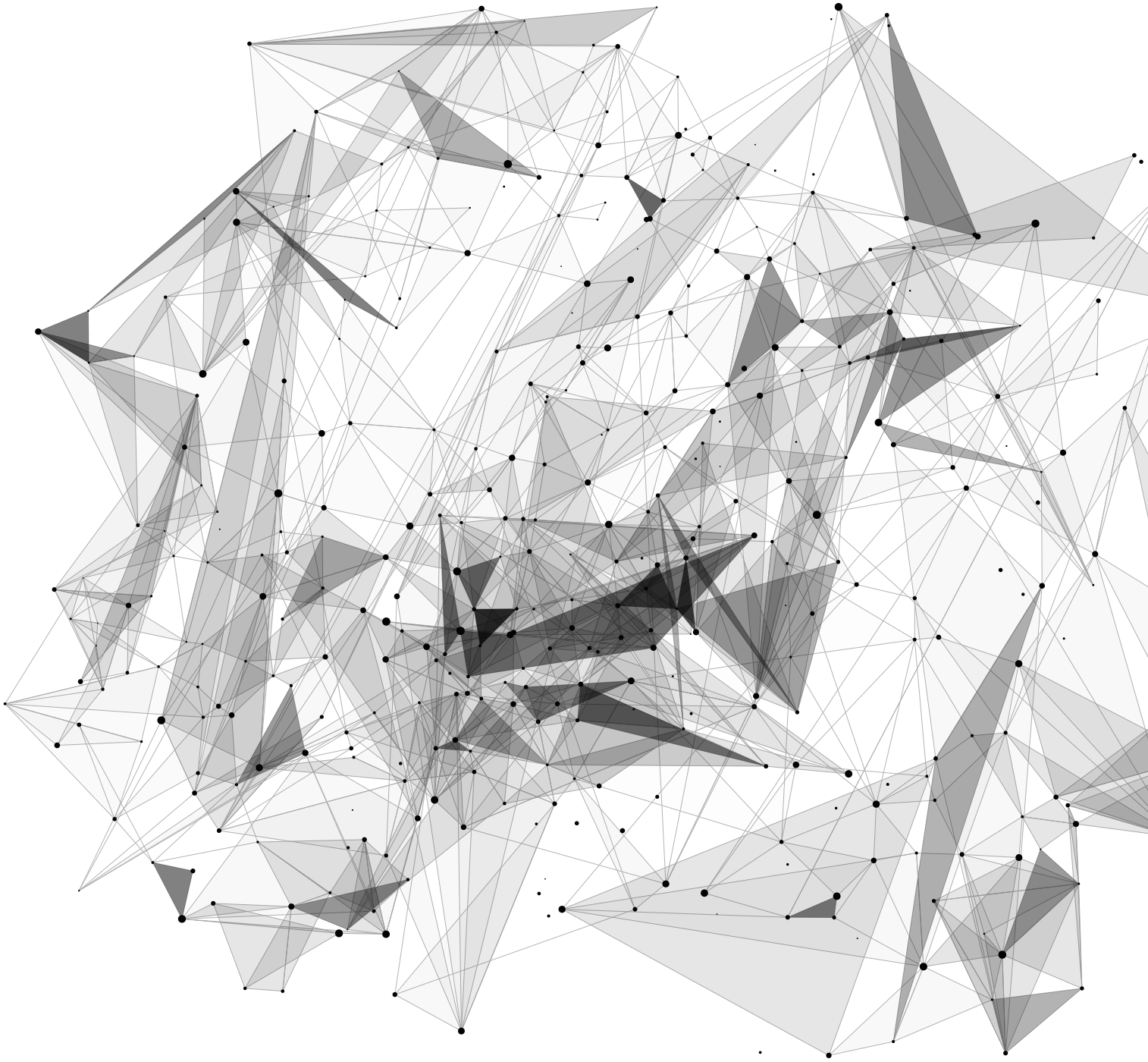
企業の枠を超えデータを活用 新しい付加価値の創出も

日本では、産業社会におけるITニーズが拡大する一方で、人口減少

に伴い専門人材の不足が懸念されています。しかし、データインフラについては、グローバル企業の各国・各拠点に専門人材がいなくても、ABeam Cloud®がこれをカバーすると考えます。クラウドサービスですからハードウェアを持つ必要はありませんし、ネットワークも全てわれわれが管理しますから、利用者は自社の付加価値を向上させるため、データのフル活用に専念すればよいのです。

またABeam Cloud®は、AIやRPAを組み込んで、顧客のDXを加速させる「アビームエコシステム」を形成しています。このアビームエコシステムを通じ、企業同士が産業の枠をも超えてつなげる「Connected Enterprise」の実現が視野に入ってきました。異なる業種の企業のデータを活用することで、まったく新しい付加価値が創出されるデータレーディングの事例も登場しています。サプライチェーンを構成する全ての企業がデータを共有し、活用することができれば、さまざまな社会課題の解決にもつながると大いに期待しています。

DXの取り組みは、グローバルな競争力を向上させるだけでなく、社会全体の質の向上にもつながります。そのためにわれわれは、コンサルティングのノウハウと技術力、サービスに持てる力を出し切りたいと考えています。その上で、アビームエコシステムのさらなる充実に向け、企業の皆様やパートナーとの協働を深化させ、「Connected Enterprise」、その先にある「Digital Society」を実現したいと考えています。



アビームの視点

デジタルトランスフォーメーション

DX時代の経営戦略が問い直す 日系企業の「稼ぐ力」

5つの視点が導く
「デジタルネイティブ経営」

- 1 デジタル変革の波を捉え
日本企業の「稼ぐ力」を強化する
- 2 イシュードリブンなデータ活用で
「Connected Enterprise」の領域へ
- 3 「自らの価値」を問い、対話を通じて
経営のフロンティアを切り開く
- 4 ユニークな進化・普及を遂げる
日本のデジタルレイバーが描く未来
- 5 全社横断の視点でデザインする
理想の顧客体験が企業の将来を照らす

デジタル変革の波を捉え 日本企業の「稼ぐ力」を強化する

日本企業の株主に対する収益力を示すROE(自己資本利益率)は改善傾向にあるものの、グローバル企業との比較では低水準に留まる。一方、デジタル技術の加速度的な進展に伴い、企業経営を取り巻く不確実性は増大している。日本企業が「稼ぐ力」をさらに高めるには何が必要か。アビームコンサルティングで製造/コンシューマビジネスユニットのリーダーを務める四十谷裕之と、戦略ビジネスユニットのリーダー宮丸正人の2人に聞いた。

宮丸正人

みやまる まさと

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

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。プライベート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、150名超の戦略チームを率いる。



四十谷裕之

あいたに ひろゆき

製造・コンシューマビジネス
ビジネスユニット長
執行役員 プリンシパル

haitani@abeam.com

大手日系物流会社を経て、2000年アビームコンサルティングに入社。製造・流通業を中心に、数々のグローバル経営基盤構築支援に関わる。10年から5年間、アビームコンサルティング・タイランド現地法人 MDとして勤務、日系自動車関連企業や現地大手企業へのコンサルティングサービスを提供。

デジタル化の進展に伴い 企業のライフサイクルは短命化

ROE8%以上という明確な数値目標を打ち出し、資本効率を重視する「ROE経営」に大きな影響をもたらした「伊藤レポート」の成果なのか、日本企業のROEはここ数年改善傾

向にある。2017年度は初めて10%超えを達成するなど、海外投資家から見ても投資対象としての魅力は増しつつある。しかしながら、ROEが中央値で12~15%前後の水準にある欧米企業と比べると、日本企業の「稼ぐ力」の向上は「道半ば」といったところだろう。

売上高、純利益ともに過去最高を更新しながら、日本企業はなぜ本質的な「稼ぐ力」において劣後するのか。要因の一つに、稼いだキャッシュを新たな投資に振り向けられていないことが挙げられる。企業業績は比較的好調な半面、社内に残る利益、すなわち「内部留保」は6年連続で

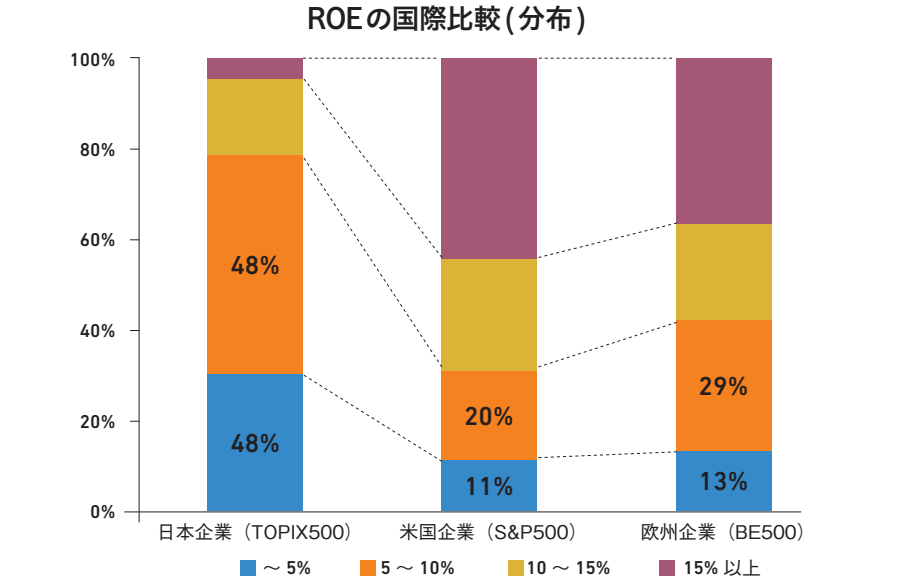
過去最高を更新した。稼いだキャッシュを自社株買いや配当に充当することで株主還元を高める企業は増加しているが、本来的には、稼いだキャッシュを成長領域に再投資するからこそ、企業は自らの「稼ぐ力」を継続的に向上させられるのである。

日本企業の投資に対する消極的な姿勢は、研究開発費からも明らかだ。主要国企業、特に米国、中国の研究開発投資は着実に増加する一方、日本企業の伸びは鈍化傾向にある。

「デジタルテクノロジーの進歩や不確実性の増大など、かつて経験したことの無い環境変化が、日本企業の競争環境にパラダイムシフトをもたらしていることについては、日本企業の経営層も異論のないところでしょ。しかしながら、ディスラプション（創造的破壊）の波は次々に押し寄せ、あらゆる業界を巻き込んだゲームチェンジが加速する事態となっています」。こう切り出したのは、執行役員 プリンシパル 戦略ビジネスユニット長の宮丸正人だ。

デジタルディスラプションの波が強くなるとともに、企業のライフサイクルの短命化も加速している。米国の株価指標S&P500に残る企業の平均期間は1960年には60年程度だったが、デジタル化の進展や製品サイクルの短縮化などにより、2025年には15年程度になると予想されている。また、日本企業を見ても競争優位は短命化の傾向にあり、「競争優位＝業界平均を上回る営業利益率」を維持できた期間は、00年と15年を比べると約3分の2に短縮したという。

「これらが示しているのは、既存事業が十分な顧客価値を生み出せる期間が短縮化し、必然的に早いサイ



クルで新たな競争優位を創出することが求められる時代が到来したということです。もちろん、日本企業も新たな競争優位の獲得に向けて、オープンイノベーションの取り組みや、コーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)を通じたスタートアップ投資を加速するなど手は打っています。しかしながら、成功例はまだまだ少ないと言わざるを得ません」と宮丸は指摘する。

企業の本源的な「稼ぐ力」を「創出価値の大きさ」×「存在価値の長さ」で表した時、日本企業は事業の効率化や現場改善に注力し、利益水準を維持しながら延命を図る、すなわち「存在価値の長さ」を維持しようとする傾向が多い。

しかし、ディスラプションの波は、「創出価値」と「存在価値の長さ」の両方に圧力をかけ、その事業を破壊するだけでなく、業界の構造すらも破壊したり、再定義したりする。ディスラプションが常態化する時代にあって、「『創出価値の大きさ×存在価値の長さ』を最大化するために、経営が10~15年後に実現したい姿

を描き、『稼ぐ力』を最大化するために、主体的に新しい競争優位を創りに行けるかどうか、日本企業の本質的な経営アジェンダになる」と宮丸は言い切る。

ビジネスモデルを再構築し 新たな価値を提供する「構想力」

では、デジタル変革の波を捉えて、日本企業が「稼ぐ力」を最大化するには、何が必要なのだろうか。

一つは、「構想力」である。“ビジョンとストーリーを描く力”と言い換えてもいいだろう。自社を取り巻く業界の変化を見極め、顧客のジョブ起点による顧客価値の創造と新たなビジネスモデルの再構築を行い、最終顧客にこれまでに無い新たな価値を提供していくことが重要になってくる。

「企業のライフサイクルが短命化する時代においては、常に顧客のジョブ起点で提供価値を見直し、創造していくことが事業を継続する上で不可欠となってきます。私たちアビームコンサルティングでも、エコシステムを通じて「Connected Enterprise」



というコンセプトを提唱していますが、自社のみならず、外部のアセットや技術、人材を融合させることによって、マーケットトレンドに即した新しいオファーリングを創出し、これをクライアントに提供できると考えています。このような既定路線の延長ではない新たな「構想力」が日本企業の『稼ぐ力』の最大化につながっていくのではないかと考えています。こう話すのは、執行役員 プリンシパル 製造・コンシューマビジネス ビジネスユニット長の四十谷裕之だ。

トヨタ自動車の豊田章男社長が「100年に一度の大変革の時代」と言う自動車業界を例に変化の本質を捉えてみると、業界の垣根が消滅しつつあることが挙げられる。従来は、完成車メーカー、部品メーカー、販売店といったプレーヤーが自動車産業を構成してきた。ここにコネクテッド(Connected)、自動運転(Autonomous)、シェアリング(Shared & Services)、そして電動化(Electrified)という新たな考え方が押し寄せてきたことによって、電機メーカーやハイテク企業、インフラ企業、保険会社、IT企業に加えて、さまざまなベンチャー

企業など、多様なプレーヤーが自動車産業に参入することとなった。いわゆる“Beyond Mobility”である。

「所有から使用へ、顧客のジョブが変化する中、群雄割拠のマーケットで勝ち抜いていくには、自動車業界に関わる企業の経営者は、自動車そのものを販売するだけではなく、自動車にまつわるサービス、すなわちMaaS (Mobility as a Service) をどう提供していくかを、最終顧客起点で構想する必要があります」と四十谷は説明する。

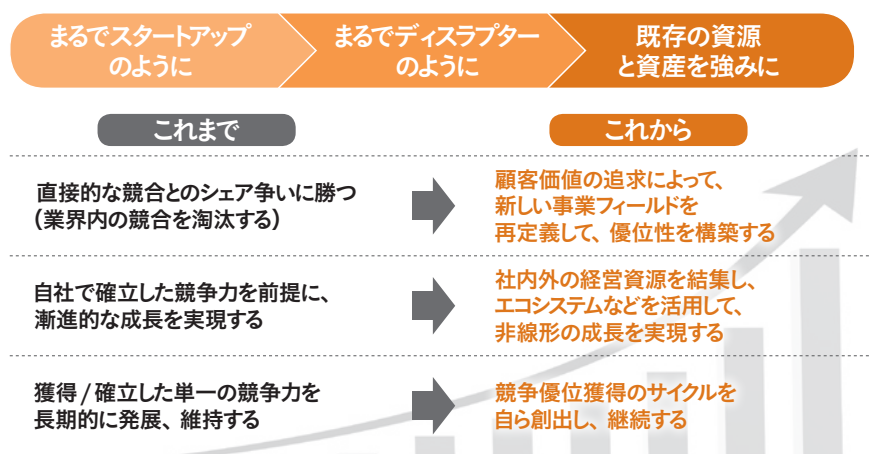
業界の垣根を越えたデジタルディストラクションが起きているのは、流通・小売業界も同様だ。日本では旧態依然とした総合スーパーやショッ

ピングセンターの売り上げは低迷し、米でも百貨店の老舗であるシアーズが存亡に関わる危機に陥る一方で、インターネット通販大手アマゾンの独り勝ちの状態が続く。これに倣い、日本の小売企業も相次いでEC事業に参入し、「アマゾンエフェクト」に対抗すべく各種施策に取り組んでいるが、品ぞろえの強化や低価格の訴求だけに終始するケースが多く、差別化するポイントが見当たらないのが現状だ。アマゾンの脅威と戦う日本企業の経営者は、いま何を「構想」すべきか。

「あるクライアントの事例ですが、同社は『日本らしい、究極のお買い物体験』という明確なビジョンを掲げています。この構想には二つの側面があり、一つは、UX (顧客体験) の実現。もう一つは、これを実現するためのサービス基盤の構築で、これら二つに対して経営資源を積極的に投入し、右肩上がりの成長を遂げています」(四十谷)。

UXについては、一般のECサイトでは取り扱うことの難しい商品なども、各種免許を取得して品ぞろえを拡充。二つ目のサービス基盤については、決済と配送において顧客の利便性を徹底的に追求し、柔軟かつ

新たな競争優位の創出を機軸とする経営戦略への転換



“おもてなし”に配慮した配送サービスを実現する物流プラットフォームを構築した。

物流倉庫では、AIやロボットをフル活用し、多品種の商品を翌日に配送する仕組みを整備するとともに、配達時に、配送先の家庭環境をあらかじめ考慮し、小さい子どもがいる家庭では玄関のチャイムを鳴らさない、単身者の場合は配達時間に気を配るなど、配送ドライバーの属人的な判断に頼らず、顧客データに基づいたきめ細やかなサービスを実現している。

「このケースは、日本の流通・小売企業が勝ち残るための一つの方程式を示唆しています。データの利活用がますます重要になる中で、これをいかに“日本らしい”One to Oneのコミュニケーションに生かしていくかは、アマゾンの脅威と戦っていく上でも重要なカギとなります」と四十谷は話す。

新たな競争優位の源泉は 思いを浸透させる「実現力」

日本企業の「稼ぐ力」を最大化するもう一つのポイントは「実現力」にあると両名とも指摘する。前述の「構想力」で描いたビジョンとストーリーによって社内外に共感の輪を広げ、顧客価値を核に能力やリソース、組織、プロセスを向かうべき方向に束ねることが不可欠だ。「事業におけるコアの部分以外は、外部のリソースをうまく活用しながら共創していくことが重要です。加えて、AIやVR/AR、ロボティクスといったデジタルテクノロジーをいかに活用して、スピードを生み出していかかが、企業の今後の競争力を大きく左右する要素になるでしょう」と宮丸

は言う。

つまるところ、不確実性が増すデジタル時代において、競争力を高めるために日本企業がとるべき指針は、「構想力」と「実現力」をもって、「新たな競争優位の創出」を基軸に置く企業経営にシフトすることと言える。

「新規事業の重要性を理解している日本企業であっても、事業化には至るものの、既存事業との衝突が妨げとなるケースが見受けられます。また、日本企業の場合、事業開発の0→1の探索期、1→10の確立期までと、そこから10→1,000にスケールする加速期との間に断絶がある例も少なくありません。非線形の成長を実現するには、マネジメントチームがこの衝突と断絶を当事者として解消することが必要です」（宮丸）。

新規事業の成功の確度を上げるためには三つのタイプがあると宮丸は言う。一つは、「カーブアウト型」。本社から新規事業部門を切り出し、独立して事業を行わせる独立ポートフォリオ型のアプローチで、グーグル（アルファベット）などが典型例だ。対極にあるのが、GEのように全社レベルでデジタル時代の新たな競争優位に取り組む「全社DX型」だ。

「日本の企業に適しているのは、本社の既存ビジネスから離れた環境で新たな競争優位に取り組む『出島型』だと思います。出島環境にすることで共創を促進し、スピードを追求することが可能になりますし、前述の衝突や断絶を解消することも可能になります」と宮丸はアドバイスする。出島環境で育てた新規事業が成長し、既存事業が衰退した場合には、前者を本業の中に取り込んで、リソースをシフトしたり、事業の統

合・再編を図ったりすることも可能だ。

『「全社DX型」は、過去の成功体験とレガシー資産を抱える日本の製造業にとっては、10年程度の期間では実現が難しい。リスクも高く、成功する確度は低い。『カーブアウト型』は、例えば、孫正義さんや永守重信さんのようにカリスマ性のある創業経営者の強いコミットメントによって実現されるケースが多く、多くの日本企業にはあまりなじまないでしょう。『出島型』で取り組んだ方が、結果も分かりやすく、成功した時に次のステージに進みやすいでしょう」と四十谷も同調する。

本社から切り離された環境で異なるルール・文化・プロセスの下、新規事業による新たな競争優位を創出するには、マネジメントチームがビジョンを示し、0→1の探索期、1→10の確立期、10→1,000の加速期というすべてのフェーズにおいて、自らの責任で推進する「実現力」こそが問われている。



イシュードリブンなデータ活用で 「Connected Enterprise」の領域へ

業界を超えてディスラプション(創造的破壊)の大波が押し寄せる中、いかに個々の企業が持つデータを連携・共有化し、新たな価値やサービスを創出するかが問われている。組織や企業、業界をも超えてつながる「Connected Enterprise」の領域への到達が急がれるが、その際、データに対する根本的な意識改革が必要だという。これまで多くの企業の事例を手掛けてきた赤石朗がその要諦を語る。



赤石 朗

あかいし あきら

P&T Digital ビジネスユニット長
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。02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。

海外で進む業界間データ連携 今取り組まなければ手遅れに

デジタルトランスフォーメーション (DX) の実現に向けて、「データコネクテッド(企業間、業界間のデータ連携)」が進んでいます。ただ、日本のスピードは決して速いわけで

はありません。

例えばクルマの自動運転にしても、Googleの自動運転プロジェクトから生まれた自動運転車開発企業Waymo(ウェイモ)は、自動運転車を毎日2万5千マイル走らせているといわれていますが、日本では緒に就いたばかりです。

自動運転車の実証実験では、走行距離がそのままソフトウェアの精度向上につながりますし、データは、ビジネスを生み出す大きな可能性を秘めていますから、早く始めた方が優位に立てます。

もちろん、日本にもデータコネクテッドによって成果を挙げている例

があります。アビームコンサルティングがサポートした取り組みでは、全く異なる業種の4つのメーカーがそれぞれのデータを連携させ、生活者の行動情報を基にした、新たなサービス提供を実現しています。

イシュードリブン思考で 本当に必要なデータが見える

実は今、DXが進展していく過程で、データに対する考え方に重要な転換期が訪れようとしています。企業同士がデータでつながり、新しいビジネスを生み出そうとする時、最初にあるべきものはデータではなく、課題やニーズであり、達成に向けての仮説です。

ビッグデータなどの言葉が一人歩きしていた頃は、「いろいろなデータが蓄積されているから、これで何かできないか」という考え方がほとんどでした。しかし、まず何をすべきかがあり、「そのために使えるデータは何か」を考えなければ、データに振り回されてしまいます。

人々がデータと向き合い試行錯誤を重ねる中で、データは利用目的を定め、最適に設計されたものでないと使いものにならないと気付いたのです。そして、「データドリブン(データ起点)」から、「イシュードリブン(課題起点)」へと、大きく変わろうとしているのです。

例えば、営業の日報データが過去数年分あるからといって、そこから何か新しい気付きを得るとするのは難しいでしょう。日報の書式が営業所ごとや時期によって異なっているなど、そのまま分析には使えないからです。もしデータを蓄積して活用したいのなら、データを集め始める前に、目的に応じた設計が必要です。

商品の販売動向を通年でモニターして、売れ筋商品と天候やイベント、顧客属性などとの関連性を把握すると決めれば、おのずと集めるべきデータ項目が決まってくるはずで

データジャケットの試みが データマーケットを開く

今後、イシュードリブなデータ活用でビジネス創造が進んでいけば、求められてくるのは、幅広い領域にわたる豊富なデータを、誰もが閲覧・活用できるプラットフォームです。すでに存在するオープンデータはもちろん、各企業や組織が所有するデータを、属性や目的に応じて利用できる環境を構築できれば、データ活用は一気に広がります。

いま私たちは、東京大学大学院工学系研究科 システム創成学専攻所属 大澤研究室 大澤幸生教授の「データジャケット」という考え方に注目して、理解を深めています。

レコードやCDのジャケットと同様に、例えばクラウド上の定められた場所にデータの中身を知らせる目録(データジャケット)が収められていて、誰でも閲覧できる仕組みです。閉架式の図書館の、蔵書検索システムに似ているかもしれません。

データジャケットには、単にデータの名前と内容説明があるだけでなく、「このデータはこういう分析に使える」といったデータ所有者のコメントが付加されていて、データの利用目的の示唆を得ることも可能です。こうして同一の仕様で整えられたデータジャケットを見て、自社の課題解決に活用できるデータだと判断したら、そのデータそのものにアクセスするという考え方です。

こうした活動が基盤となり、デー

タによって企業のイノベーションが進むのはもちろん、「Connected Enterprise(業界間連携)」によって、全く新しい価値を提供するビジネスが実現できるはずで

基盤によって企業・業界をまたいだデータの共有が進めば、やがては株式市場のように、価値のあるデータが高い値で取引されるマーケットが生まれる可能性すらあります。こうした場ができれば、今は各自が貯めたまま活用できないデータの流動性が高まり、よりDXが高度化していくと考えられます。

インフラ利用が データフル活用の近道

しかし、こうした理想が姿を現すには、一定の時間が必要です。一般の企業がデータの収集・蓄積・分析・活用のプロセスを実践するにはどうすべきでしょうか。自社でゼロから取り組み、ツール開発も自前で整える道もありますが、変化が激しい環境にフィットし続けるのは困難です。あらかじめ最適化されたデータ活用プロセスを、オンデマンドに活用できる外部の仕組みを利用する方が、柔軟でスピード感のあるデータ活用が可能で、自前で準備するよりコストも抑えられるはずで

私たちが提供する「ABeam Cloud®」はその選択肢の一つです。アビームコンサルティングは、これまで手掛けたERPをはじめとするさまざまな分野のシステム構築・改修・統合といったプロジェクトで、データに関する数多くの知見とノウハウを蓄積してきました。これをフルに活用し、データコネクテッドな社会と、そこから生まれる新しいビジネスをサポートしたいと思

ユニークな進化・普及を遂げる 日本のデジタルレイバーが描く未来

働き方改革が進む日系企業において、RPA活用が急速に進んでいる。そのスピードと多様性は、海外からも注目を集めるほど目覚ましいものがある。日本はデジタルレイバーによって、労働人口の減少というピンチをチャンスに変えられるのか。ますます注目を集めるRPAとそれを取り巻く状況、有効活用のために重要なポイント、今後の展望について、アビームコンサルティングの安部慶喜が語る。



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。

大企業の8割が RPAツールを導入

デジタルレイバーを支えているRPA (Robotic Process Automation) の導入は、2017年から18年にかけて、加速度を増しています。すでに大企業の8割が何らかのRPAツールを導入

しており、17年下期からのトライアル期間を経て、18年は本格展開のフェーズへと移行している状況です。

この動きは、中小企業へも広がっており、18年6月にRPA BANKが会員に対して行ったRPA利用実態調査の結果によると、従業員数が

300~1,000人未満の企業では未導入・トライアル・本格展開がそれぞれ約1/3の割合を占めており、300人未満の企業では未導入が約半数、トライアルが約3割、本格展開が約2割と、企業規模に比例してRPA活用が進んでいる実態が見えてきました。

このように大企業がリードする形で活用が進むRPAですが、一部署で本格展開が完了してから全社に波及するまでには数年に及ぶ期間を要しますが、今後社内でRPAの普及が進めば進むほど、その効果も拡大していくといえるでしょう。

現在、一般的に普及しているのは、RPA化の中でも最も単純な、PC上のルール化された定型業務を自動化する「Stage1 Basic」ですが、RPAと紙や画像などの認識技術を組み合わせた「Stage2 Cognitive」のステージに進んでいる企業も出てきています。

中には、さらにその先のRPAとAIによって例外対応を含めた非定型業務の自動化を目指す「Stage3 Intelligence」へと足を踏み入れている先進企業もあります。

こうしてRPAの活用領域が広がるにつれて、RPAを導入する対象部署や業務が広がっており、社内のあらゆるデジタルレイバーが連携した、一つの大きな業務処理基盤としての「デジタル・レイバー・プラットフォーム」が姿を現そうとしています。

独自の発達で欧米を凌駕 日本のRPA活用の現状

もともと欧米に起源を持つRPAは、約1年遅れで日本に輸入されました。しかし、昨今の日本における働き方改革ブームが追い風となって加速的に進化し、比較的単純な作業が多い欧米のRPAに比べて日本のRPAの活用事例は、一部で決裁権を持つなど、非常に高度な作業をさせるまでになっています。

欧米企業がRPAに注目したのは、シェアード・サービス・センターやコールセンターといった職能別組織にお

ける事務・オペレーション業務を置き換え、コスト削減を図ろうというものでした。そうした定型業務においてRPAが最も高い能力を発揮するのは確かですが、事業部制の組織が多い日系企業では、事務・オペレーションが明確な定型業務として、分離されているわけではありません。

その特性から日本のRPA活用は、特定の部署における単純な定型業務をカバーするだけでなく、企画に入る前の事前調査や予実管理・データ分析といった非定型業務へも対応する特異な進化を遂げたのだと思います。今や、RPAを活用している業務範囲は、日本が世界で一番広く、「RPA先進国」と言える状況になっており、海外からの問い合わせも少なくありません。

この潮流は、アジアに進出している日系企業の現地法人でも現れ始めており、まだほとんどRPA導入が進んでいないアジアの現地企業にも、今後波及していくことが予測されます。

このように活用の幅が広がる一方で、RPAツールも、日々進化を遂げています。以前はツールごとに得手・不得手があったものの、RPAが操作できるツールや、読み取れるデータの種類はどんどん拡張されますし、ワークフロー機能を取り入れて承認プロセスを一元化することで、ロボットと人間のボーダーレス化に向けて、各ツールベンダーによる開発が進められています。

しかし、RPAツールそのものの機能拡張は、さほど重要ではないと私は考えています。むしろ、これから生まれる新しいツールとも容易に連携できる仕組みをつくることが大切で、RPAツールは企

業のユーザーさんが自ら触って利用するものですから、導入や運用の助けとなるマニュアルやトレーニングの整備、困ったときに頼れる支援体制の強化も欠かせません。この部分でも、ツールベンダーと一丸となってサポートしていかなければなりません。

「サーバー型」RPAの 「直下型」導入が成功に導く

かつて類を見ないほど急速に普及しているデジタルレイバーですが、実はデスクトップ型のRDA (Robotic Desktop Automation) とサーバー型のRPAの2種類に大別することができます。

RDAはその名の通り、担当者個人のデスクトップにインストールするものです。現場主導でRPA化を迅速に進められる利点はあるものの、誰がどこに何を入れたのか把握できなくなるデメリットがあります。

また、「全社でRPAを本格導入するタイミングになって全てツールを入れ直す事態に陥り、大きな手戻りが発生した」という声をよく耳にします。

RPAには各所で転用できる共通のノウハウが数多くありますので、現場で分散的に始めるのではなく、全社横断型のプロジェクト推進室を立てて、経営層を巻き込んだ「直下型」で、業務改革とともに導入するのが理想の進め方です。

労働人口の減少という大きな壁に直面している今の日本。人を採用して育てている猶予はもはやありません。RPAによって今いる優秀な人材の労働力を解放し、新たな事業へ振り向けていくことが、企業の成長へとつながるのです。

全社横断の視点でデザインする 理想の顧客体験が企業の将来を照らす

デジタルテクノロジーの進化やモバイルの普及によって、顧客接点から得られるデータの量・質、そして期待値が、この10年で大きく変化している。BtoCではEC、リアル店舗にかかわらず顧客接点を軸としたマーケティング施策が進むが、BtoBを主戦場とする企業は、市場の変化に追いつくことができているだろうか。顧客が求める理想的な顧客体験(CX)のデザインについて、アビームコンサルティングの水野美歩が解説する。

水野美歩

みずの みほ

P&T Digital ビジネスユニット
CRM セクター長
執行役員 プリンシパル

mimizuno@abeam.com

総合商社を経て2000年にアビームコンサルティング入社。製造、金融、流通、ITサービス、商社など幅広い業種に対して、CRM領域を中心とした戦略立案から改革実行までを多数支援。コンサルティング経験を生かし、執筆、外部講演や講師経験も豊富。



デジタルの進化と 「顧客接点」の重要性

モバイル端末の普及とともに、通信速度やデータ収集・処理能力も高速化し、顧客接点を取り巻くデータの量や質は各段に進化しています。同時に、分析ツールが身近なもの

なり、企業がデータアナリストの獲得・育成を進めたこともあり、顧客接点から顧客の行動に関する示唆を得る基盤も整ってきました。

一方、顧客側も自ら情報を集め、SNSや各種コミュニティーなどを通じてその情報をアウトプットする力を身に付けてきました。その過程

で、個人の情報の提供に対する抵抗感が薄れ、逆に「自分／自社を十分理解した上での、高レベルのサービス」はもはや「当然の期待」となっています。

こうした環境の変化に対し、BtoCの直販型企業は比較的早く取り組みを進めてきました。BtoBも購入側の行動

には変化が見られます。販売会社にコンタクトを取る前に顧客自らが情報収集を行い、顧客同士が情報交換して購買意思を固めるケースが増えているのです。

ただ、販売側の取り組みはまだまだ未成熟です。日本のBtoB企業において、CXを重視して適切な情報提供やコミュニケーションを実現できている企業は多いとはいえません。

顧客接点は企業のフロントライト

プロダクトアウトで良いモノをつくれれば売れる時代は終わり、優れた製品・サービス以上に、優れたCXを提供することが、企業の競争力そのものになっています。ただ、ものづくりで成功体験を持つ日系企業は、顧客接点の改善を重視できていません。

一方、従来からマーケティング機能を重視してきた米国の製造業・小売業やITサービスの先進企業では、CXは経営レベルで論じるべき重点投資領域となっています。アジアの新興企業もデジタルを活用した魅力的なCXを次々に打ち出しています。

顧客が顧客を呼び込む時代になった今、顧客と企業の双方向のコミュニケーションは、潜在顧客への獲得にもつながりますから、なおさら真剣に取り組むべき課題と言えます。

何よりも、顧客接点から得られるさまざまなデータには、環境変化の兆しとなる貴重な示唆が含まれています。Webの閲覧履歴、キャンペーンへの反応、店舗やコンタクトセンターへのクレームの変化など、多くの情報がマーケットのトレンドを読むためのインプットとなります。会計データが過去や結果を検証するた

めの「バックライト」であるとすれば、顧客接点は将来を照らす「フロントライト」なのです。

アビームコンサルティングが支援するある精密機器製造会社では、自社の部品を使って製品開発を行うエンジニアや商品企画部門の有識者を集めたオンラインコミュニティをつくり、新しい技術トレンドなどに関する情報提供を積極的に行っています。また、顧客同士で課題やクレームをシェアし、相互にアドバイスできる基盤も用意しています。

これは、既存顧客に対する満足度向上にも寄与していますし、これまでリーチできていなかった海外の潜在顧客の獲得にもつながっています。さらに、この顧客接点から得られる膨大なデータは、製品開発ニーズの重要なインプットとなり、R&D部門にフィードバックされています。

事業戦略と整合性のある統合的なCXのデザインを

「CXの重要性は理解しているし投資もしてきたが、なかなか成果が見えない」というご意見を多く耳にします。柱となる戦略がないまま場当たりに改革を進めると、部門ごとに異なるツールを導入し、バラバラの顧客データが誰にも使われないまま増え続ける、という状況に陥りかねません。

今後、新たにCXを構築していく上で重要な三つの「成功のポイント」を紹介しましょう。

一つ目は「事業戦略との整合性」です。紹介した事例のようなデジタルの顧客接点に限らず、リアル店舗、営業担当者、サービス担当者、コンタクトセンターなども含めた全ての顧客接点は、異なる施策を無駄打ち

するのではなく、顧客の重要度や注力製品・サービスに応じ、一貫したコミュニケーションを提供すべきです。それには、より上段の事業戦略との整合性が求められます。

二つ目として重視すべきは、関連部門間の連携です。「CX＝マーケティング部門の仕事」ではなく、全ての顧客接点担当組織が担うべきものです。固定化・分断化した顧客接点の融合は決して容易なことではなく、場合によっては組織の再編成や、業績管理手法の変更をも伴います。これには、より上位の戦略とリーダーシップが欠かせません。

三つ目は、パートナーや顧客自身も含めた、より広義なCXの提供です。エコシステムの考え方の浸透とともに、販売店・代理店・業務委託先などのパートナーはもちろん、顧客自身も含めた社外のステークホルダーとの連携が将来的には必須になります。これについては、テクノロジー的にも制度的にも、社外とのデータのシェアが可能な基盤が整いつつあります。

より優れたCXの提供のためには、まず経営レベルで顧客対応戦略を再定義した上で統合的な顧客接点をデザインし、それらを組織横断で実現していくことが必要です。

われわれは「Customer Experience Integration」として、営業戦略の立案から顧客分析とターゲティング、チャネルや部門をまたいだオペレーションの設計、それらを支えるIT基盤の導入まで、トータルで顧客接点構築を支援します。経営レベルで顧客戦略をリードできる方を筆頭に、全社横断型のプロジェクトとして、ぜひ理想的なCXの提供に取り組んでいただきたいと思います。

特 集

競争環境の激変が問う 真の企業価値と活路

1

100年に一度の変化 競争軸のシフトを捉え脅威を好機に

EVの台数増加や自動運転、シェアリングなど、ビジネスモデル自体を揺るがしかねない「100年に一度」の変化を迎えている自動車業界。日本経済の屋台骨を支えてきた産業は、いったどこに向かおうとしているのか。従来の大量販売モデルがサービスモデルへと進む中で、これからの競争軸をどう見るべきか。アビームコンサルティングの古川俊太郎、轟木光が読み解く。

2

やがて来る劇的变化 エネルギー業界が今すべきことは何か

2016年4月の電力小売りに続いて17年4月には都市ガスの小売り自由化と、わが国でもいよいよエネルギー市場の大変動が始まった。これから日本のエネルギー市場はどう推移するのか。その時、新規参入者は市場にどのようなインパクトをもたらし、既存のプレーヤーにどのような影響を与えるのか。内外のエネルギー事情に深い知見を持つ、アビームコンサルティングの山本英夫が分析する。

100年に一度の変化 競争軸のシフトを捉え脅威を好機に

EVの台数増加や自動運転、シェアリングなど、ビジネスモデル自体を揺るがしかねない「100年に一度」の変化を迎えている自動車業界。日本経済の屋台骨を支えてきた産業は、いったどこに向かおうとしているのか。従来の大量販売モデルがサービスマデルへと進む中で、これからの競争軸をどう見るべきか。アビームコンサルティングの古川俊太郎、轟木光が読み解く。



T型フォード量産以来の変化 四つの変化がもたらす衝撃

130年余りの自動車の歴史の中で、最初の変革が米T型フォードの大量生産システムであることに異論はないだろう。ごく限られた者にしか手に入れることのできなかった自動車を、広く大量に普及させるビジネスモデルを生み出し、その後の社

会を一変させた。

さまざまな変遷はあるものの、現在に至るまでその基本的な産業構造は変わらず、内燃機関を原動力とする自動車を量産して販売、それを生活者は購入・使用してきた。

そこに今、根本的な変動が起きようとしている。変化をもたらす要因は四つ存在する。ICT端末を備え通信網につながるコネクテッド (Connected) 自動運転 (Autonomous)、シェアリング (Shared & Services)、そして電動化 (Electrified) だ。

話題はEVと自動運転 日系企業は冷静さも必要

四つの変化の中でも、特に電動化、すなわち電気自動車 (EV)、また自動運転が、市場の注目を集めている。EVについて、自動車工学が専門で、業界動向にも詳しい日本大学生産工学部の景山一郎教授は「私が1990年代に中国で、現在のNEDO (新

古川俊太郎

ふるかわ しゅんたろう

製造・コンシューマビジネス ビジネスユニット
自動車関連産業セクター長
執行役員 プリンシパル

sfurukawa@abeam.com

大手Sierを経て、2001年アビームコンサルティングに入社。以来、一貫して、製造業を中心にグローバルプロジェクト運営、SCM分野のコンサルティングに従事。現在はセクター長として、自動車関連産業の変革をリードする。

自動車産業の競争軸に変化をもたらす四つの要因

コネクテッド
(Connected)

サブスクリプションモデル(定額モデル)、商用車のフリート・マネジメント・サービス(FMS)が有力なモデルとして注目を集める。

自動運転
(Autonomous)

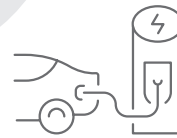
IT企業など、異業種からの参入が相次ぎ、急ピッチで開発が進む。今後、ユーザーのアクセプタンスや法規制の議論が重要となる。

シェアリング
(Shared & Services)

カーシェア、ライドシェアの浸透によって、これまでの自動車を所有するライフスタイル自体に大きな変化をもたらす可能性がある。

電動化
(Electrified)

アメリカや中国をはじめとした法改正に向けた動きや欧州各国政府の電気自動車導入に追い風となる発言で、各自動車メーカーの開発が進む。



エネルギー・産業技術開発機構)の途上国開発支援プロジェクトに携わった当時から、中国は排ガスを出さないEVが深刻な大気汚染改善につながることから、強い関心を示していました。工学的には、電気の安定供給さえできれば、自動車のパワートレイン(駆動装置)としては、内燃機関よりDCモーターの方が特性的に優れています。」とEVの持つポテンシャルを評価する。

これまでEVは、電池性能と充電インフラが課題だったが、世界1位の自動車市場である中国で、エネル



日本大学
生産工学部
機械工学科教授
景山一郎氏

ギーセキュリティや大気汚染抑制に向けた方針の転換が進み、EV導入の気運が高まった。欧州においても、自動車に対するCO2排出規制が厳しくなり、そのためEVに対する期待が高まっている。

一方自動運転では、IT大手のグーグルや、ライドシェア(相乗り)のマッチングアプリで急成長したウーバー・テクノロジーズなど、自動車

轟木 光

とどろき ひかり

製造・コンシューマビジネス ビジネスユニット
自動車関連産業セクター
シニアマネージャー

htodoroki@abeam.com

自動車メーカーで車両開発、エンジン技術開発、経営企画に従事。ドイツ駐在時に欧州の自動車産業関係者2000人以上と交流し、豊富な人脈を持つ。2017年アビームコンサルティング入社。日本の自動車関連産業の戦略策定、調査などのコンサルティング活動に従事。





EVと自動運転に対して日本の自動車メーカーは「取り組まないリスク」にとらわれ過ぎではないか リスクを見極め、強みを生かした戦略を

古川俊太郎

業界以外からの参入が相次ぐ。

また世界中の大学・研究機関においても、自動運転技術開発に積極的に取り組んでおり、自動車産業、IT産業、大学・研究機関における自動運転技術開発競争が勃発している。

こうした状況について、アビームコンサルティング執行役員プリンシパル自動車関連産業セクター長の古川俊太郎は、「EVと自動運転に対して日本の自動車メーカーは、今動かなければ後れを取ってしまうという焦りから、『取り組まないリスク』にとらわれ過ぎているように見えます。しかし、冷静にリスクを見極め、強みを生かした戦略を取るべきでしょう」と話す。

コネクテッド、シェアリング 一方で進む収益化

では、自動車産業の新たな競争軸を占う四つの変化のうち、EとAへの傾斜が引き起こすリスクをどう見

るべきか。

EVは、走行自体はゼロエミッションであっても、火力、とりわけ石炭を使った発電までトータルに見ると、CO2など温室効果ガスの削減効果は小さくなるため、太陽光発電をはじめとした持続可能エネルギーの比率を高める必要がある。

自動運転も、技術開発は急ピッチで進められているが、ユーザーのアクセプタンスや各国の法制度など、まだ多くの課題がある。

これについて景山教授は「完全自動運転に進むには、人の運転を支援するシステムとして技術を成熟させ、徐々に社会的な信頼性を高めていくステップが必要です」と話す。

一方で、「四つの変化のうち重要なのは、コネクテッドとシェアリングです」と話すのは、アビームコンサルティング自動車関連産業セクターシニアマネージャーの轟木光だ。

コネクテッドは、自動車のナビゲーションシステムなど、車両と双方向で情報をやりとりするテレマティクスサービスが20年以上前から存在するが、長く収益モデル構築が難しいとされてきた。

だが、轟木は「コネクテッドには、二つの有望なビジネスモデルが浮上しています」と言う。一つが、音楽配信サービスなどに見られるサブス

クリプションモデル（定額モデル）

だ。契約者の車両はIoTでサービス提供会社とつながっており、車検や修理をはじめ、さまざまな付加サービスを定額で受けられる。車両自体は購入するのではなく、リースのようなイメージだ。

もう一つのモデルは、商用車のフリート・マネジメント・サービス（FMS）だ。運送事業者はIoTによってトラックの速度や走行距離、ルートなどの情報を収集。運転者に安全・省エネ運転を促すとともに、管理者はIoTを活用して運転者を管理し、過労運転防止などにつなげることができる。轟木は「欧米では事業者には運行管理を求める法規が施行されて需要が生じ、着実に成長しています。車両のFMS端末の搭載率はまだ低く、大きな潜在需要があります。このトレンドは、アジアをはじめ世界的な傾向になると予想され、今後の市場成長も見込めます」と説明する。

そして、轟木が「四つの変化の要」と位置付けるのがシェアリングだ。カーシェアやライドシェアが拡大すれば、個人で車を所有する意義が薄れ、自動車業界の既存の「大量販売モデル」を壊すリスクをはらんでいる。「移動手段としての車であれば、シェアで構わないという人が増える

と、日本勢が得意とする大衆向け車両の生産・販売を行うマスブランドは、大きな影響を受ける可能性があります」と、危惧する。

一方、ドイツを中心とした欧州勢が強みを持つプレミアムブランドは、所有する価値を維持できるため、シェアリングの影響は小さいと見る。轟木は「今後、自動車ブランドは、マスとプレミアムの二極化がさらに鮮明になるでしょう。プレミアムブランドを持つドイツメーカーは、その強みを生かしながら、マスブランドが生き残りを賭けるシェアリングビジネスにも目を光らせています」と指摘し、日本の自動車業界にも脱大量生産・販売モデルに向けた戦略再構築を促す。

大量生産・販売モデルの先へ 自動車産業界の将来戦略

四つの変化から生じる新しい競争軸に対し、日系自動車メーカーは出遅れ感を抱き、焦りも見える。だが、轟木は「日本の自動車業界には、最初に発売することが勝者の条件ではない、と伝えたいと思います。スピードではなく、顧客へ提供する価値を最大化することが重要です」と強調する。品質面で強みがある日本メーカーの将来も「悲観していません」と言い切る。

では、自動車業界の三つの主要プレーヤー、完成車メーカー（OEM）、部品メーカー（サプライヤー）、販売会社（ディーラー）は、それぞれどうすべきなのか。OEMはプレミアムモデルへのシフトを指向し、台数を絞っても稼げる仕組みを構築しなければならない。

また、日系OEMへの依存度が高い日系サプライヤーは、今後新たな納入先を探す必要が出てくる。轟木は「中国のローカルOEMが有力候補でしょう」と予想する。日本の年間販売台数約500万台に対して、中国は3,000万台規模の市場があり、今後、シェアリングモデルで台数を減らすことになっても、なお巨大市場であり続けることは間違いないからだ。

顧客接点で強い影響力を持つディーラーはどうか。現行の販売モデルからサブスクリプションモデルへの転換を検討する必要が生じてくる。自動車自体を売るのではなく、世の中に送り出した自動車を使ったサービスプロバイダの拠点として、顧客を囲い込む際に戦略上重要な意味を持つことになるからだ。

ただし、サービスを主体とした事業へビジネスモデルを転換し、例えば販売拠点をすべてサービス拠点に変えるといった改革には、大きな経

営判断が必要になる。アビームコンサルティングでは、日本の産業の屋台骨である自動車産業の支援を重点領域に定め、経営戦略のコンサルティングから、新規ビジネスモデルへの移行を実践するための社内組織づくり、日本車のシェアが高いアジアにフォーカスした収益力のあるサービス事業モデルのデザイン、コネクテッドやシェアリング領域で協業する外部のテクノロジー企業などの橋渡し、さらにはサプライヤーの中国ローカルOEMに対する販路開拓など、さまざまな施策で、100年に一度の変革に臨む日本の自動車産業を支援していく意気込みだ。

「変化に対するリスクや課題整理に始まり、戦略や新規事業開発、それに伴う事業計画・設計から最適な実現パートナー選定まで、踏み込んだ支援をしていきます。変革を脅威ではなく、成長の好機にしていきたい」と古川は力を込める。



自動車に訪れる変化で注目はコネクテッドとシェアリング。特にコネクテッドでは有望なビジネスモデルが二つ浮上しています

轟木 光

やがて来る劇的变化 エネルギー業界が今すべきことは何か

2016年4月の電力小売りに続いて17年4月には都市ガスの小売り自由化と、わが国でもいよいよエネルギー市場の大変動が始まった。これから日本のエネルギー市場はどう推移するのか。その時、新規参入者は市場にどのようなインパクトをもたらし、既存のプレーヤーにどのような影響を与えるのか。内外のエネルギー事情に深い知見を持つ、アビームコンサルティングの山本英夫が分析する。



山本 英夫 やまもと ひでお

金融・社会インフラ ビジネスユニット
社会インフラ・サービスセクター
エネルギー担当
ディレクター

hiyamamoto@abeam.com

大手都市ガス会社のエネルギーソリューション営業部門を経て、2001年にアビームコンサルティングに入社。エネルギー供給企業とエネルギー需要家の接点を専門領域として、新規イノベーションビジネスモデル、新規事業計画、営業戦略などの策定支援を多数経験。エネルギー需要家に対して、エネルギーマネジメント改善コンサルティングを行うプロジェクトにも多数参画している。

小売り自由化の本質は 業界を根本から変える変革

「エネルギーの小売り自由化」と聞いて、イメージするのは何でしょうか。従来の事業者による寡占が変わってさまざまな事業者が参入、競争が進んでコストが下がる、というものでしょうか。たしかに生活者の観点ならば、そうした理解で十分です。

しかしビジネスから見た場合、この市場変革は販売チャネルの多様化で終わる問題ではありません。本質は、急速に進化するデジタル技術と融合しながら新たなビジネスモデルが生まれ、“破壊的イノベーション”が業界を直撃する点にあります。

これから先、業界の壁を超えてあらゆる分野・業種から参入してくる企業と既存のプレーヤーとの間で繰り広げられる競争や連携の中で、私たちはどうするべきか。すでに20年前からエネルギー自由化に踏み切り、ディスラプティブ（破壊的）なビジネスモデルを受け入れて変革が進む、欧米の電力業界の事例にも目をやりながら探っていきたいと思えます。

コストメリットが法人需要家の 切り替えを刺激

自由化が始まって、わが国の市場はどのように変わってきているのでしょうか。2017年7月時点の統計データでは、既存の一般電力事業者から新規事業者に切り替えたユーザーは約400万件。これは、需要家全体の約6.5%です。そこからちょうど1年後の現在（18年7月）は、もう少し伸びているものの決して多いとは言えません。ただ、日本だけが遅れているわけでもなく、欧米も

自由化が始まって一定のレベルに達するまでは、それなりの助走期間を要しました。

日本の現状の背景にあるのは、電気料金の特性です。自由化の一方で、新規事業者に切り替えても電気料金は家庭用で最大8%くらいしか割引になりません。毎月の電気料金が1万円の家庭なら800円ほどですから、積極的に切り替えるモチベーションにはなりにくい面があります。

では、今後も進まないかという点、そうではありません。実は法人需要はすでにながりの広がりを見せており、当初の大規模法人を中心とした切り替え需要だけでなく、現在では中堅・中小企業も新規事業者へ契約切り替えを積極的に進めています。

理由は明確です。家庭用に比べて法人は割引率が最大で十数%と大きく、メーカーなど電力を大量に使う業種では一定のコストメリットが見込めるからです。18年現在の最新の切り替え状況をデータで見ると、全国平均では家庭用で8%、業務用では倍の16%がすでに新規事業者への切り替え済みです。

特に件数が多いのは東京電力と関西電力管内で、両者はもともと全国水準より料金が高めだったこともあり、新規事業者に切り替えるメリットが出やすいことが影響していると思われます。逆に北陸電力管内は水力発電がメインで電気の原価が安く、新規事業者の参入メリットが少ないため、全国平均に比べて件数が少ないなど地域差はありますが、法人の切り替えは着実に進んでいます。

また、新規の小売り事業者数も増えて現在約500社です。ただ、事業環境はまだ厳しく、一定規模のビジネスを構築できているのはわずか

16社程度しかありません。残りの大半は事業者登録をしているものの、顧客が獲得できていないところがほとんどです。中にはすでに吸収されたり、撤退・廃業したりする事業者も出ています。

ちなみにガスの場合は、電気のように全国規模でパイプラインがつながっていないので、調達先が限られます。こうした点で、電気に比べ新規事業者の参入障壁が高いため、自由化のスピードが上がらない理由となっています。

技術とデジタルの進歩で イノベーション競争へ

電力について、一口に小売り自由化といっても、まったく同じモデルで規模を拡大していくわけではありません。海外の先進地域の例を見ると、小売り事業者の競争環境は三つのステージを経て進化していくことが分かります。

・**ステージ1** 価格競争：価格のみの違いのため他社との差別化が難しく、値引き合戦になることから利益率が低下する。

・**ステージ2** サービス競争：商品やサービスで差別化を図るが、付加価値に決め手がなく、やはり差がつけにくい。

・**ステージ3** イノベーション競争：さらなる差別化を目指して、イノベーション領域で競争が起こる。従来のエネルギー小売りの枠にとらわれない、業種・業態を超えた新たなビジネスモデルが生まれる。

この「イノベーション競争」のステージでは、これまでのエネルギー小売業の業態や商習慣を超えた、新

しいモデルを事業者に要求してきます。これまでにない発想やテクノロジーを持ち込んだ、まさにディスラプティブなビジネスモデルこそが、イノベーション競争に勝つ必須条件です。

このディスラプティブなビジネスモデル=既存のバリューチェーンを破壊するイノベーションが、近年急速に現れてきている背景には、大きく二つの要因があります。

一つは、エネルギー関連技術の進歩です。例えば分散型エネルギー資源と言われる再生可能エネルギー、コージェネレーションや蓄電池などの技術が進化し、パフォーマンスが向上してきたことが技術革新を加速させています。

もう一つは、デジタル技術の飛躍

的な進化です。ビッグデータやIoTといった分野では、大量のデータを収集して分析しますが、その結果を顧客企業ごとにフィードバックする試みが、海外の電力業界でも進んでいます。電力の使用量や使い方の傾向など、顧客企業が気付いていないことをデータから読み取り、より効率的に業務を推進しながらコストが節約できる方法を提案するなど、新しい価値を提供できるようになっています。このデジタル技術の進歩と普及が、イノベーションの大きな原動力になっています。

エネルギーのシェアモデル デマンドレスポンスの可能性

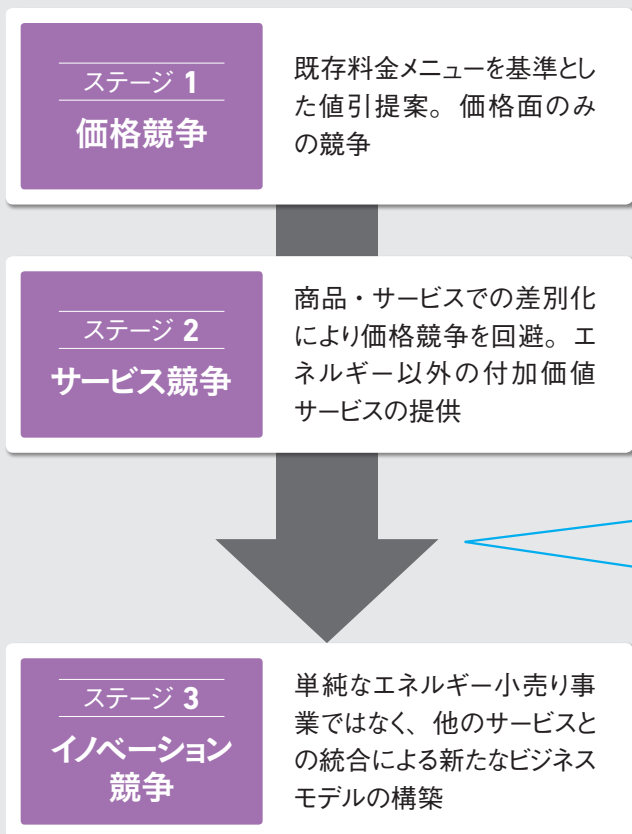
欧米の先進事例から、新しい技術、とりわけデジタルテクノロジーを活

用したイノベティブなビジネスモデルを見ていきたいと思います。

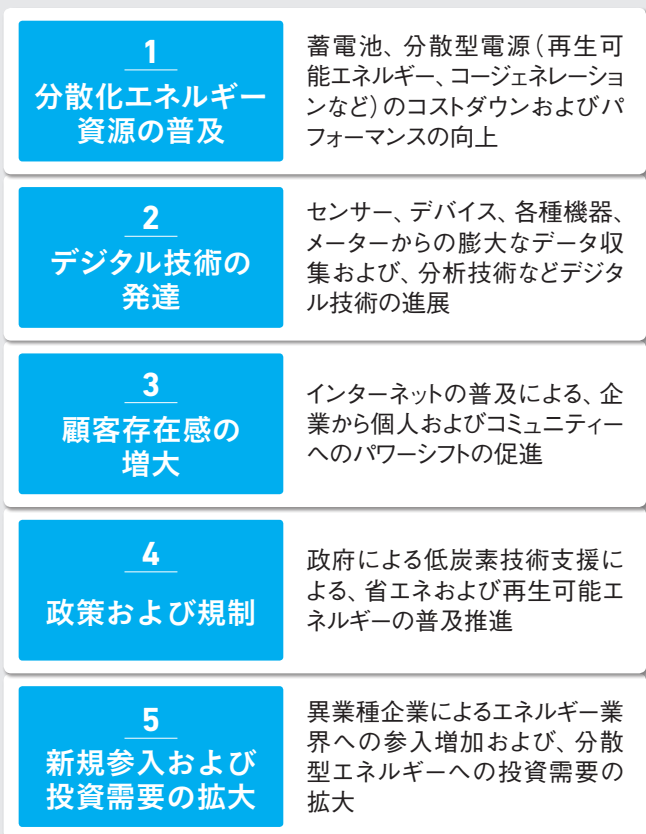
現在ヨーロッパやアメリカで展開されている新しいビジネスモデルは、大きく六つに分類されます（コラム1参照）。その代表的なモデルを支える技術の一つに「デマンドレスポンス」があります。

これはアグリゲータと呼ばれる第三者が、複数の顧客の需要をアクティブにコントロールすることで、新しい価値を提供する技術です。従来の電力供給というのは、電力使用量の需要に合わせて送配電事業者が発電所の出力を調整させていました（同時同量）。このため発電所の設備は、ピーク時に合わせて発電容量を確保する必要があり、大規模な設備投資が必要でした。その最終的な投

今後のエネルギー自由化市場における 市場環境の変遷(仮説)



イノベーションビジネスモデル変遷のドライバー



コラム 1

欧米に見るエネルギービジネスのアプローチと六つの主要なイノベーションモデル

欧米市場では、すでに数多くのエネルギー運営における新しいビジネスモデルが構築されている。それらの中から150社を超えるビジネスモデルを調査・分析し、イノベーションビジネスの主要な6種類のアプローチとして分類したモデルが、Delta Energy & Environment社（イギリス）によって提供されている。

Delta Energy & Environment社によるイノベーションビジネスモデルの分類

<p>1 TOU最適化 モデル</p>	<p>デマンドシフト、蓄電および分散型電源の活用により、フレキシビリティ（調整力）から価値を創出 ※ TOU=Time of Use、時間帯別料金</p> 	<p>4 マーケット プレイス運営 モデル</p>	<p>製品やサービスの提供ではなく、ステークホルダー間での各種取引を支援するマーケットプレイスを運営</p> 
<p>2 ライフスタイル 製品モデル</p>	<p>顧客の生活品質やカスタマーエクスペリエンスの向上にフォーカスし、主に家庭内のデバイスとアプリを対象とした製品を提供</p> 	<p>5 エネルギー 消費効率化 モデル</p>	<p>データ分析に基づくイノベティブな契約スキームにより、運用改善や設備改修を実施することで、エネルギー効率化を支援</p> 
<p>3 従量課金型 モデル</p>	<p>顧客との継続的な関係性を構築。一回限りの製品購入ではなく、製品の利用を継続的なサービスとして提供</p> 	<p>6 バンドリング モデル</p>	<p>エネルギーと他のサービスを組合せて、新たな付加価値を提供</p> 

資コストは電力料金に転嫁されます。デマンドレスポンスは、これを180度転換した発想です。発電側のアセットは必要最小限にとどめて設備投資コストを抑制し、供給能力を超える場合には、利用者側の電力使用を一時的に制限して乗り切る考え方です。

こう聞くと、顧客に不便を強いる窮屈な節電策のように思えますが、利用者側にストレスを感じさせない仕組みを実現しているのが、最新のデジタル技術です。最先端のデマンドレスポンスでは、電力供給量を電力需要量が上回りそうになると、送配電事業者から電力需要をコントロールするよう指令を發します。先進的なデマンドレスポンスのシステムが優れているのは、指令を受けて

からわずか10秒以内など瞬時に顧客の電力需要を抑制、需給のバランスを保ったまま、電力供給のシステム全体を最適に保つことができます。これはとても人間の手作業では不可能です。常にシステムが契約者の需要状況をモニタリングし、必要が生じた際には、瞬時にかつ自動的に需要抑制を実行します。

調整は、供給側と契約者の間であらかじめ合意した条件に基づいて行います。例えば、電力需要抑制が必要になった場合に、承諾を得られている契約者に協力してもらい、電力消費設備（生産プロセス、給湯、空調など）を、事前の取り決めに基づいて需要抑制するというものです（特定の設備の電源をオフにする、空調温度を上げるなど）。これは広義の

シェアリング・エコノミー・モデルと捉えることができます。これまでのように、自社でニーズの最大容量を見越した設備を建設して維持・管理するのではなく、電力需要の調整余地を、需要家にシェアしてもらうわけです。以前は考えられなかったこうしたサービスが、デジタル技術で可能になっています。

上記は需要抑制によるパターンですが、デマンドレスポンスにはほかにも、電力設備の使用を蓄電池により夜間に分散して需要のピークをシフトする方法や、需要家が持っている発電設備を稼働してもらうことで、系統からの供給量を削減する方法などがあります。

もともと米国で生まれたデマンドレスポンスですが、現在はヨーロッ

パの方が進んでいる印象です。自社の大型発電設備を持たない電力会社が太陽光発電と蓄電池を組み合わせ、需要家の自家消費比率を最大化しつつ、デマンドレスポンスも実施するドイツのベンチャーなどが話題を集めています。

知見の提供と支援で 情報収集などを効率化

欧米での成功事例を踏まえ、今後、日本のエネルギー業界ではどんなイノベーション競争が湧き起こってくるのでしょうか。わが国は、ようやく自由化の緒に就いたばかりで、何もかもこれからという状況です。こうした中で、エネルギー業界で生き残りを賭けた新しいビジネス創造にチャレンジしようという企業、また

業界の壁を超えて新たにこの分野に乗り込んで行こうという企業に向けて、私たちはバックアップしていきたいと考えています。

事業の初速を上げる大きなポイントは、情報の整理と体系化だと認識しています。現在のところ新しいエネルギービジネスに関する情報はほとんど整理されておらず、次々に海外からもたらされる情報や知見はどこに行けば得られるのかといった、初歩的な段階で時間を費やすケースも少なくありません。しかも未知の分野のため、どの情報に価値があり学ばべき事例と言えるのか、その選定もおぼつかない状況です。

私たちは2年ほど前からそうしたエネルギー業界の動向をグローバルでリサーチしている企業と協業しながら、最新の情報の収集・評価、そ

してそれを体系化する取り組みを進めています。さらに最近では、この研究成果を基に今後の業界動向がどうなるか、何が必要なのかを定期的に評価・予見して企業に提供しています。

今後エネルギー企業は、好むと好まざるにかかわらず、新しいビジネス環境に突入していくこととなります。その時、体系化された最新の情報と、エネルギー分野での実績やノウハウを積極的に活用して、戦略を策定する必要があります。私たちは今、海外の成功例の中からベストプラクティスを日本語化し、さまざまなドキュメントやナレッジベースとして提供する取り組みも始めています。

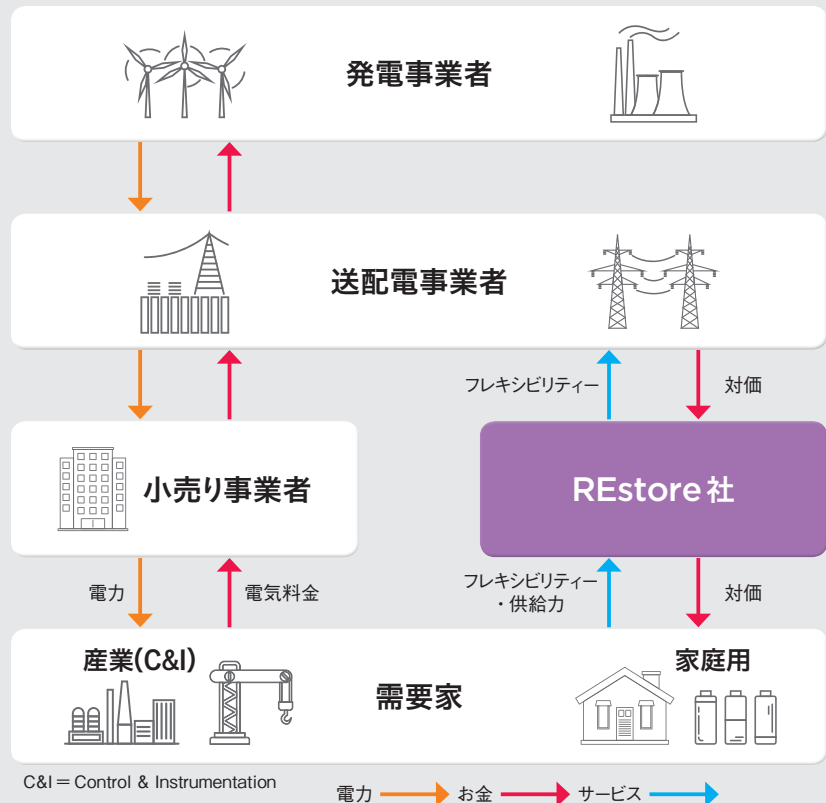
また、実際にビジネスをスタートさせる際には、エネルギー分野の知見だけではなく、財務・調達・法務

コラム 2

ソフトウェア開発から 電力ビジネスに参入した 破壊的イノベーション企業

デマンドレスポンスを活用、顧客の電力需要をコントロールして、送配電事業者が需給調整に必要なフレキシビリティ（調整力）を供給するモデルは、「TOU最適化モデル」と呼ばれている（コラム1「六つのイノベーションモデル」参照）。この成功例として知られているのがREstore社（ベルギー）だ。

もともとソフトウェア開発のスタートアップ企業だった同社は、エネルギーを多く消費する製造業の企業を顧客に持つ。すべての顧客とリアルタイムでデータ連携する仕組みを構築し、電力利用状況や電力の市場価格動向を常時モニタリングしながら、オンラインで顧客の電力需要を直接コントロールする。異業種から電力ビジネス市場に新規参入し、なおかつ破壊的なイノベーションをもたらした例として、高く評価されている。





といった分野にまで及ぶ幅広い知見を連携させ、体制を構築する必要があります。その点でもバックアップできると考えています。

スピーディーな意思決定 リスクを恐れない人材が鍵

最後に、これからの競争環境で成功のヒントとなるキーワードを挙げてみたいと思います。それは「意思決定のスピードアップ」です。従来のエネルギービジネスは、産業分野の中でもかなり安定していただけに、意思決定のプロセスが多く、最終的な決定までに時間が必要でした。しかし、デジタルと融合した新しいビジネスモデルを創造するには、とにかく迅速に判断し、やってみて評価し修正する、ITなどと言われる“アジャイルなアプローチ”が不可欠です。これまでのように「じっくり考えて決め、ようやく実行する」のではなく、「考えながら走り、走りながら考え、次々に試してみる」スタ

イルです。そうして自分たちの目指すビジネスのPDCAサイクルを可能な限り速いスピードで回し続けることが、ゴールへの最短コースなのです。

もちろんこれには、ドラスティックな変革を実行できる組織や体制づくりが欠かせません。新しいビジネスの専門部署を立ち上げる、新規事業を別会社化するなど、いったん既存の体制から外に出して動かす勇氣が必要です。

海外の企業でも、大企業がベンチャーのような別会社を設立し、迅速な判断とトライ＆エラーを繰り返せるよう意思決定の権限を与えた結果、成功した例が数多くあります。

最も避けたいのは、今までの体制の延長で何とかしようとすることです。リスクを恐れて社内に組み込んだまま走らせても、既存の体制や意思決定のフローに足を取られてしまうでしょう。

もう一つ大事なのが、「人の育成」です。組織だけでなく人間自体もこ

れまでとは違う新しい考え方、発想が求められるため、従来の業務や教育とは別の進め方で育てていく仕組みが不可欠です。

欧米ではすでにいろいろな成功事例がありますが、先方は20年前に市場が自由化されています。つまり、20年という長い時間をかけて、現在の成果を生み出してきたのです。

ところが日本は2016年の電力自由化の一方で、11年の東日本大震災以降増えてきた再生可能エネルギーの流れが17年の改正FIT（固定価格買い取り制度）の施行で加速し、そこにデジタルテクノロジーの進化が拍車を掛けています。

その意味では、これからの日本のエネルギー業界は、欧米が経験したことのないスピードで、市場構造の変化と破壊的イノベーションの到来を経験することになるでしょう。私も専門家の一人として、企業とともにこの変革に挑んでいきたいと考えています。

www.abeam.com/jp

ABeam Consulting
Public Relations Report 2018-19
November 2018

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、2018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。