



2016-17

アビームコンサルティングのいまを伝える

ABeam

Public Relations Report 2016-17

CONTENTS

Top Message	4	デジタル技術が秘める大きな可能性を挺に 企業変革を実現する 「Game Change by Digital Innovation」 岩澤 俊典 アビームコンサルティング 代表取締役社長
6 ABeam Consultingの視点 日本企業に求められる Digital Transformationとは	8	視点 序文 [価値共創の仕組みづくりでデジタル時代をリードする] デジタル時代の競争優位の源泉は 「バリューチェーンイノベーション」の習熟にあり 宮丸 正人 戦略ビジネスユニット長 執行役員 プリンシパル
	11	視点1 [「リーンスタートアップ 2.0」で変革を起こす] B2B領域でイノベーションを成し遂げる 「3つの条件」とは 斎藤 岳 戦略ビジネスユニット 経営戦略セクター長 執行役員 プリンシパル
	14	視点2 [デジタル時代のマーケティングがなすべきこと] マーケティング組織を強靱化して 顧客ごとの経験価値を最大化する 本間 充 デジタルトランスフォーメーション ビジネスユニット デジタルマーケティング セクター長 ディレクター
	17	視点3 [機械学習を中心としたAIがビジネスを変える] 実用段階に達したAIの可能性を バリューチェーン改革に活かす 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
	20	視点4 [FinTechの潮流を捉えた変革を実現する] 新たな金融サービスの可能性を拓く 金融×異業種のイノベーション 小山 元 金融・社会インフラ ビジネスユニット ディレクター
	23	視点5 [“モノ”から“コト”への転換「製造業のサービス化」] デジタルで付加価値を生み出す 日本の製造業のサービス化戦略 橋 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 安藤 有紀 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 マネージャー 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
CASE STUDY 「製造業のサービス化」成功事例	26	エプソン販売株式会社 「モノ+コト売り」への転換による成長基盤の構築 IoT型課金ビジネスモデルづくりを強力に支援

<p>28 特集 「スピード」と「品質」を両立 グローバル経営を加速するクラウド</p>	<p>30</p>	<p>Part 1 “攻め”と“守り”のベストバランス いま求められるグローバルソーシング戦略の最適解とは？ 富田 雅樹 プロセス&テクノロジービジネスユニット SCMセクター長 執行役員 プリンシパル</p>
<p>CASE STUDY 「クラウドによるSCM改革」成功事例</p>	<p>32</p>	<p>Part 2 [鼎談 ハウス食品グループ × アビームコンサルティング] 「ABeam Cloud&需給テンプレート」を活用した グローバルSCM基盤構築 — 中国の現場から 中島 剛士氏 好侍食品(中国)投資有限公司 管理本部 本部長 中野 洋輔 アビームコンサルティング(中国) マネージングディレクター 葛山 厚一 アビームコンサルティング(中国) シニアマネージャー</p>
<p>Region Report</p>	<p>38</p>	<p>From Mexico メキシコ最前線 グローバル展開の“攻め”の起点として 日系企業の挑戦が続くメキシコ 渡辺 光 アビームコンサルティング(アメリカ) マネージングディレクター</p>
<p></p>	<p>42</p>	<p>From Thailand タイ最前線 メコン商圏で勝ち残る条件は 「マルチナショナルな人材獲得」にあり 原 市郎 アビームコンサルティング(タイランド) マネージングディレクター</p>
<p></p>	<p>44</p>	<p>From Yamagata, Japan 地方創生への貢献 プロサッカーチームを基点に 地方創生に取り組む「山形県の狙い」とは 松田 智幸 公共ビジネスユニット長 執行役員 プリンシパル</p>
<p>CSR Report</p>	<p>46</p>	<p>ABeam ConsultingのCSR</p>

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。

デジタル技術が秘める大きな可能性を梃に 企業変革を実現する 「Game Change by Digital Innovation」

企業を取り巻くビジネス環境は激しいスピードで変化を続け、経営の難しい舵取りが求められている。そうしたなか、デジタル技術がもたらす可能性を梃子にして
いかに企業変革を持続的に、かつスピード感を持って実現していくか。
アビームコンサルティングは基本理念である“リアルパートナー”のもと
お客様とともに“Game Change by Digital Innovation”を推進していく。

岩澤 俊典

アビームコンサルティング株式会社
代表取締役社長

淘汰の時代を生き抜くために 変革スピードのさらなる加速を

お客様のチームの一員として、痛みを分かち合いながら成功を勝ち取るまで、一貫して支援し続けるリアルパートナーとしての取り組みが、引き続き多くのお客様から高いご評価をいただいております。

企業を取り巻くビジネス環境はますます激しいスピードで変化を続けており、それに伴ってお客様の課題も複雑化し、難しい舵取りが求められています。例えば資産をまったく持たないベンチャー企業が、デジタルの強みを活かした斬新なビジネスモデルで既存の市場を席捲し、伝統的な企業の存在までも脅かすといった“イノベーション”がさまざまな業界で起きています。自社で自動車を1台も保有することなく世界最大のタクシー会社となったUber、自社で不動産を持つことなく世界最大のホテル業となったAirbnbなどは、まさにその象徴です。

またグローバル競争の構図も大きく変わってきました。これまで日系企業がライバルとしてきたのは主に欧米の企業でしたが、現在では新興国の企業からの激しい追撃にさらされています。有名な家電メーカーが会社丸ごと新興国の企業に買収されるといった、少し前では考えられなかった出来事も起きています。

「この淘汰の時代を生き抜く競争力を強化し、持続的な成長を遂げるためには、自らの変革スピードをさらに加速させていかなければならない」。そんなお客様の切迫感や危機感を、アビームコンサルティングも痛切に受け止めています。

お客様とともに推進する “Game Change by Digital Innovation”

さまざまなデジタルテクノロジーが相次いで登場し、先にも言いましたようにビジネス、さらには企業のあり方そのものを変革させています。デジタルテクノロジーを効果的に活用したオープンイノベーションを、バリューチェーンやマーケティング、モノづくりなど、あらゆる局面で実践する企業こそが、グローバル競争における“Game Changeの勝者”になれるといっても過言ではありません。そこでお客様とともに、アビームコンサルティング自身も向かうべき方向を“Game Change by Digital Innovation”として掲げています。デジタルテクノロジーがもたらすイノベーションに能動的に取り組み、即効性の高い施策を短いサイクルで展開することにより、企業変革の実現はもちろん、激変するビジネスで主導権を握ることが可能となります。



「自社の価値」をエンドユーザー視点で見つめ 新たな価値の創造を実現する

確かにテクノロジーによって定型業務を自動化したり、工場内の複雑なデータの流れを可視化したりといった効果は得られるかもしれませんが。しかしデジタルによる企業の枠を超えた競争が激化するなか、「自社の価値」をエンドユーザーである消費者目線で見つめ直して新たな価値を創造していくことがますます重要になってきています。「製造業のサービス化」が代表的な例です。本誌でも事例のひとつとして採り上げさせていただいたエプソン販売様では、旧来の「プリンターという“モノ”の売り切りモデル」から、「サービスの従量課金制による“コト”売り」へという転換を戦略的に展開されています。スピード感を持ってデジタルの可能性を現実モデルに落とし込んでいくことが、企業の競争力につながります。

イノベーションに必要な知見とノウハウを 「ABeam Cloud」から一貫して提供

シリコンバレーをはじめ世界各地で誕生している無数のテクノロジーやアプリケーション、クラウドサービスを、アビームコンサルティングはお客様の水先案内人となって調査・厳選し、さらに自らの業務を通じてその効果を実証しています。そして、お客様がすぐに利用いただける形にカスタマイズし、クラウド上でのメニュー化を行っています。

加えて、多くのお客様の改革を支援する中で培ってきた知見とノウハウを集積した業種・業務テンプレートを、企業変革実現のためのプラットフォームと位置づける「ABeam Cloud」を通して提供しています。このABeam Cloudはハウス食品グループ様など、すでに20社を超える多くのお客様でご利用いただいています。特にグローバル戦略上、スピーディに経営基盤を構築したいというお客様からは高い評価を得ています。

デジタル技術の可能性を梃に企業変革を実現する“Game Change by Digital Innovation”。本誌ではそのヒントを多方面から解説いたしました。ご一読いただければ幸いです。

アビームコンサルティングの“常にお客様と寄り添うリアルパートナー”の姿勢はどんな時代においても変わることはありません。そのうえで時代の潮流をキャッチアップした“プラス・アルファの価値”を提供し続けていきます。不確実な未来を見極めつつ、お客様とともにグランドデザインを描き、革新的なデジタル技術をどうビジネスに組み込んで企業そのものを変革していくのかを、アビームコンサルティングはリアリティを持って取り組んでいます。

ただし、テクノロジーは言うまでもなく重要な要素ではありますが、それに踊らされてはなりません。昨今、AI、IoT（モノのインターネット化）、FinTech（ITを駆使した新たな金融サービス）などのキーワードのもと、多種多彩な新テクノロジーが相次いで登場しています。

ともすれば、これらの新しいテクノロジーを使うことがイノベーションにつながる、あるいは新しいテクノロジーを急いで導入しなければ時代から取り残されるといった偏った判断に陥りがちです。激変するテクノロジーに翻弄されるのではなく、その本質を見極めながら、自社の差別化や優位性強化のために活かしていくことが重要と感じています。

本当の意味でデジタルを活用し、自らの血や肉としていくためには、テクノロジーの徹底した“吟味”が必要です。初めにビジョンを描き、そこで必要なものは何かという観点からテクノロジーを取捨選択し、新しく創出しようとするサービスやビジネスモデルに沿った形で応用していかなければなりません。その役目を率先してアビームコンサルティングが担っています。

ABeam Consultingの視点

Game Change by



序文

価値共創の仕組みづくりで
時代をリードする



1

「リーンスタートアップ 2.0」で
変革を起こす



2

デジタル時代の
マーケティングがなすべきこと

クラウドを基盤としたさまざまなデジタルテクノロジーが相次いで登場し、
ビジネス、さらには企業のあり方そのものを変革させている。
デジタルを効果的に活用したオープンイノベーションを、バリューチェーンやマーケティング、
モノづくりなど、あらゆる局面で実践する企業こそが、
グローバル競争におけるGame Changeの勝者になれるといっても過言ではない。
激変するテクノロジーに溺れるのではなく、その本質を見極めながら、
自社の差別化や優位性強化のために活かしていくことが重要だ。
——“先見の明”を持ったDigital Transformationがいま求められている。

日本企業に求められる
Digital
Transformationとは

Digital Innovation



3

機械学習を中心としたAIが
ビジネスを変える



4

FinTechの潮流を捉えた
変革を実現する



5

“モノ”から“コト”への転換
「製造業のサービス化」

【CASE STUDY／成功事例】 エプソン販売株式会社

Summary

日本企業が目指すべきは顧客と価値を“共創”する仕組みづくりでリードする企業になること、これこそがデジタル時代の競争優位の源泉である。

デジタルテクノロジーを活用して「バリューチェーンイノベーション(価値連鎖の変革)」を繰り返す企業が“Game Change by Digital Innovation”を牽引する。

バリューチェーンを「創る」「拡げる」「磨く」の3つの能力を習熟した企業は、「リーン」に、「オープン」に、「アジャイル」にイノベーションを繰り返す。

一人の専門化に委ねるのではなく、社内外の人材を結集した「チーム」でバリューチェーンイノベーションを“共創”することが成功への近道となる。

ABeam Consultingの視点

序文

価値共創の仕組みづくりで
デジタル時代をリードする

デジタル時代の競争優位の源泉は 「バリューチェーンイノベーション」の習熟にあり

今回の「ABeam Consulting の視点」では、第一線で活躍するマネジメントコンサルタントの視点から“Game Change by Digital Innovation”の世界をご紹介します。デジタル化がもたらすイノベーションにいま世間の注目が集まるのはなぜでしょうか？

それは、企業がこれまで創り上げてきた価値創造の仕組み(=ビジネスモデル)や顧客に価値を届ける仕組み(=バリューチェーン)そのものに対して、デジタル化の波が変革を迫っているからです。本格的なデジタル時代が到来したいからこそ、日本企業には「バリューチェーンイノベーション(価値連鎖の変革)」を繰り返す力が求められています。—— デジタル時代の競争優位の源泉となる「バリューチェーン(価値連鎖)」の「イノベーション(変革)」について、アビームコンサルティングの宮丸正人が語る。

宮丸 正人

戦略ビジネスユニット長
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し、ストラクチャードファイナンスや数多くのM&Aを手がけたほか、上場企業の経営企画部門、経営戦略部門のヘッドを歴任。プライベート投資銀行の取締役CFOを経て、2012年に入社。2013年2月に“新”戦略事業部を立ち上げ、2014年4月からは戦略ビジネスユニットを統括する。現在130名を超える戦略コンサルタントチームを率いる。



価値共創の仕組みを変革し続ける企業が “Game Change by Digital Innovation” を牽引

英タイムズ紙による「世界で最も影響力のあるビジネス思想家」の第1位に選ばれたこともある故C.K. プラハラード氏は、ミシガン大学ビジネススクールの同僚であったM.S. クリシュナン氏とともに2009年に発刊した著書『イノベーションの新時代』（原題：The New Age of Innovation）の中で、次のように記しています。

「いま消費者が求めているのは“商品”ではない。ひとりひとりの顧客に合わせた“経験”であり、企業と価値を“共創”することだ。そしてこの要求に応えるために、企業は社内外および国境を超えて存在するグローバルな資源を利用し、“顧客”の要求に応えなければならない——。デジタル化、通信環境の整備、グローバル化がもたらした大変革は、“商品”の意味と価値創造のあり方、そして企業の存在価値を激変させた。この大潮流は、これまでの人材マネジメント、製品開発、価格設定、物流、マーケティング、ブランド・マネジメント、経営者やマネージャーの仕事のやり方と発想に改革を求めている」

デジタル化とグローバル化の進展が、企業のイノベーションへの挑戦に大きな変化をもたらすことをプラハラードはいまから7年前の時点で見事に予言していたのです。そして2016年のいま、本格化するイノベーションの新時代に日本企業が目指すべきは、顧客と価値を“共創”する仕組みづくりをリードする企業になること、私たちはこれこそがデジタル時代の覇者になる成功要因と考えています。

この顧客と価値を共創する仕組みづくりをリードするために、私たちは古くて新しいフレームワークである「バリューチェーン（価値連鎖）」に着目しています。デジタルテクノロジーを活用して、バリューチェーンのイノベーションを繰り返す力を備えた企業が“Game Change by Digital Innovation”を牽引し、イノベーションの新時代に競争優位を獲得するのです。

では、デジタルテクノロジーを活用して「バリューチェーンイノベーション（価値連鎖の変革）」を繰り返す企業とは、どのようなケパビリティを備えているのでしょうか？ デジタルテクノロジーに精通していることは言うまでもなく必要条件ですが、十分条件ではありません。

ここからは、バリューチェーンイノベーションを繰り返す企業に求められる3つのケパビリティについて紹介します。

求められる3つの能力 バリューチェーンを「創る」「拡げる」「磨く」

デジタル時代にバリューチェーンイノベーションを繰り返す企業が備えるべきケパビリティとして、アビームコンサルティングでは次に挙げる「3つの力」に注目しています。

1つ目は、バリューチェーンを「創る力」です。スタートアップ企業のように素早くビジネスモデルを描き、新たなバリューチェーンを構築する力はもちろんのこと、大企業にとっては既存のバリューチェーンを分解して素早く再構成する能力も「創る力」に該当します。顧客の「Jobs（重要性）」「Pains（深刻さ）」「Gains（必要性）」を確実に捉えて、その解決策を経験価値として効果的に届ける新たな仕組みを「リーン」に創出す



“我々は新たな領域に向かおうとする
日系グローバル企業の継続的な
イノベーションパートナーです”

る力が求められます。

2つ目は、バリューチェーンを「広げる力」です。顧客に届ける価値を最大化するために、業界・業種の垣根も国境も越えて他社と共創する環境を広げる力です。これまで日本企業が構築してきた系列やサプライチェーンのような閉じた環境ではなく、「オープン」なエコシステムを最大限に活用することで、バリューチェーン上で共創する価値を拡大する力が求められます。またM&Aやベンチャー投資などをうまく活用して、バリューチェーンを不連続に成長させることも「広げる力」の重要な要素と言えるでしょう。

そして3つ目は、バリューチェーンを「磨く力」です。バリューチェーン上のプロセスをE2Eで可視化することによってビジネスプロセス変革(=BPR)を繰り返す力はもちろんのこと、デジタルテクノロジーを活用して経験価値のバージョンアップやブラッシュアップを「アジャイル」に繰り返す力が、バリューチェーンを「磨く力」です。

これら「創る」「広げる」「磨く」の3つの能力に習熟した企業は、「リーン」に、「オープン」に、そして「アジャイル」に、バリューチェーンを通じたイノベーションを繰り返すことが可能となるのです。

今回の「ABeam Consultingの視点」において採り上げる「リーンスタートアップ2.0」「デジタルマーケティング」「人口知能(AI)」「FinTech」「製造業のサービス化」は、いずれもが顧客に経験価値を届ける仕組みの変革を実現する手法です。そして、デジタル時代のバリューチェーンを「創る」「広げる」「磨く」のいずれかを実現する有効な手段といえるでしょう。

社内外の人材を結集した「チーム」が バリューチェーンイノベーションを牽引する

バリューチェーンイノベーションの「創る」「広げる」「磨く」という3つの能力に習熟することは、日本企業にとってデジタル時代を牽引する原動力となりますが、これらの能力をすべて内製化できる企業は限られています。繰り返しイノベーションを起こす有能な人材(=シリアルイノベーター)を自社内で育成するという試みは大変重要ですが、バリューチェーンイノベーションを一人の専門家に委ねることは現実的ではありません。

Aビームコンサルティングはこの問題に対する現実的な解として、社内外の人材を結集した「チーム」を組成することを推奨しています。例えば新規ビジネスのインキュベーション経験を抱負に有する人材、M&Aを含む投資やパートナーリングの実績を持つ人材、BPRに代表されるビジネスプロセス変革やオペレーション変革に長けた人材に加えて、アジャイルなシステム開発のスキルを持った人材などを社内外から集めて「バリューチェーンイノベーターチーム」を組成するのです。こうしたチームを通じてバリューチェーンイノベーションに取り組むことで、競争優位を素早く繰り返し獲得することが可能となるだけでなく、副次的に他社との共創を生むカルチャーや基盤も醸成されます。

Aビームコンサルティングのコンサルタントは、このデジタル時代にお客様の「バリューチェーンイノベーターチーム」の一員になることを心がけています。そしてデジタル時代のバリューチェーンイノベーションをお客様と共創する「リアルパートナー」として、日系グローバル企業をこれからも支援してまいります。

Summary

「全体とは、部分の総和以上の何かである」とアリストテレスが説いたように、新しい価値の“創発”こそがイノベーションの本質である。

イノベーションを起こすために大切なのは、顧客のPain(切実な悩み)が何であるかを徹底して理解し、その解決のためにアプローチすること。

イノベーションを成し遂げられるかどうかは、最終的に現場で活動する人たちのPassion(情熱・覚悟)に行きつく。

ABeam Consultingの視点

「リスタートアップ 2.0」で
変革を起こす

B2B領域でイノベーションを成し遂げる 「3つの条件」とは



どんなに力を持った企業でも、イノベーションを怠ると淘汰されてしまう時代を迎えている。そこで主にB2Cの市場で起こってきたリスタートアップを、B2B領域でも展開していくことが求められている。これがすなわち「リスタートアップ 2.0」だ。顧客の“Pain”を徹底して理解し、臨機応変な“Pivot”を展開、さらに“Passion”を持ち続けることで、イノベーションは成し遂げられると、アビームコンサルティングの斎藤岳は説く。

「新技術 × ソリューション」を目指す

【顧客の声：その1】

「AIを活用した新しいビジネスを立ち上げたい」

「IoTを活用した新しいビジネスを立ち上げたい」

【顧客の声：その2】

「ソリューション型のビジネスモデルに移行したい」

「組織横断で融合したソリューションビジネスを創りたい」

「モノ型からコト型に移行したい」

ここ数年、このような2種類の相談を顧客から受けることが多くなっています。そして、検討を進め、本質を突き詰めていくと、これら2種類の案件、実は両者の目指すところは同じだということになることも多いのです（下図参照）。すなわち、「AIなどの新しい技術を活用し、単品売り切りではないソリューション型のビジネスモデルを、規模感をもって継続的に収益を生み出す形で構築する」といったことが共通の目指す姿になるということです。AIやIoTの本質が「つなぐ」ことであり、そして「融合して新たな価値を創る」ことにあるとすると、当然の帰着なのかもしれません。

この目指す姿に行き着くには、現状のビジネスの延長では難しく、新たな軸で新たな価値を生み出すことが必須となります。いわゆる「イノベーション」なくして目指す姿には行き着かないのです。

単なるパーツの組み合わせではイノベーションは生まれない

イノベーションは天から降ってくるものでも、ある日突然生まれるものでもありません。過去から脈々と積み重ねてきた創意工夫から生まれた資産や考え方と、別の資産や考え方が組み合わせることで生まれるのです。

一方、パーツを組み合わせればイノベーションが必ず生まれるわけではありません。新しい価値を生み出す組み合わせと生

み出さない組み合わせにはどのような違いがあるのでしょうか。

例としてハンバーガーを考えてみましょう。ハンバーガーはパテ（ハンバーグ）とバンズ（パン）といったパーツを組み合わせられて作られています。ハンバーグとパン、それぞれでも食べられますが、それらが組み合わせられてハンバーガーとなると新たな軸での新しい価値が生まれ、人々の生活が変わりました。イノベーションを生んだ組み合わせです。

今度は別の組み合わせ、ハンバーガー、ポテト、飲み物を組み合わせる「XXセット」を考えてみましょう。われわれがXXセットに期待するのは“お買い得感”です。イノベーションを生み出す組み合わせとは言えません。

アリストテレスは「全体とは、部分の総和以上の何かである」と説きましたが、そうした新しい価値の“創発”こそが、イノベーションの本質なのです。

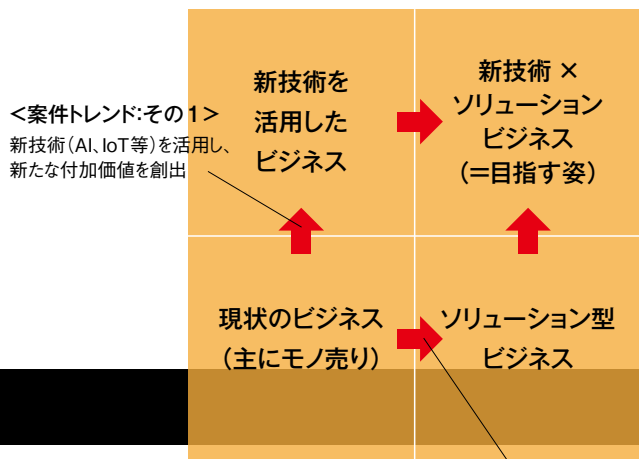
顧客のPainに応え顧客自身を巻き込んでいく

では、どうすれば企業はイノベーションを起こすことができるのでしょうか。大切なのは、顧客のPain（切実な悩み）が何であるのかを徹底して理解し、その解決のためにアプローチすることです。当然のことながら一筋縄ではいかず、何度も提案しては当たって砕けるといった、試行錯誤を繰り返すこととなります。自社内だけでは足りないアイデアや知見を外部にも求める必要があります。そして何より、このプロセスに顧客自身を巻き込んでいくことが欠かせません。

この「仮説－検証」をスピーディに繰り返す営みが、「リスタートアップ（無駄な贅肉がない起業）」です。

時代の寵児として、しばしば話題に上るカーシェアリングサービスのUberも、顧客のPainを基点に「仮説－検証」を繰り返して成功を取めました。Uberが創業したきっかけは、タクシー業界が崩壊しつつあるサンフランシスコで、あまりにもタクシーがつかまらないという、創業者自身のPainだったと言います。

そこにモバイルや位置情報、IoTなどのデジタルテクノロジーを最大限に活用したビジネスモデルを構築することで、数百万人単位の利用者とドライバーをつなぎました。また「仮説－検証」プロセスの中で、アプリの“反応速度”がビジネスの肝であることを見極め、ここに注力をして顧客に“使われる”仕組みを構築しました。これらにより、Uber自身は1台の車も所有していないにもかかわらず、創業わずか5年で時価総額5兆円の企業に急成長することができたのです。



＜案件トレンド:その2＞

モノからコトへ。組織横断の融合により
新たな付加価値を創出



齋藤 岳

戦略ビジネスユニット 経営戦略セクター長
執行役員 プリンシパル
gsaito@abeam.com

コンサルティングファームを経て2001年に入社。総合商社、情報通信業、サービス業、製造業、小売・卸業、独立行政法人などの幅広い業種に対し、戦略策定および戦略実現支援のコンサルティングプロジェクトを担当してきた。著書に「1回の会議・打ち合わせで必ず結論を出す技術」(東洋経済新報社)、「ロジカルセリング」(共著、東洋経済新報社)などがある。

伝統的なB2B企業にこそ イノベーションが必須

もっとも現在のリーンスタートアップの成功例の多くは、比較的チャレンジが容易なB2C市場におけるものです。伝統的なB2B企業の場合、社内で十分に煮詰めきれていない不完全なサービスやソリューションを世の中に送り出そうとすると、「50点の製品を世に出しているのか」「製品ができていもないのに顧客へ売りになど行けるか」という声も上がってきます。先の読めない不確実性の高い事業に投資するよりも、いまある大きな事業を守って成長を持続させなければならないという経営上の事情もあるでしょう。

とはいえ、伝統的なB2B企業もイノベーションを怠ると、市場から淘汰されてしまう時代を迎えています。実際、2000年初頭に「Fortune 500」にランクインしていた企業の52%が、倒産や企業買収によって消滅しています。

外部の第三者の視点を持った アクセラレーターが求められる

伝統的なB2B企業がベンチャー発の破壊的変革に飲み込まれるのではなく、自らが能動的にイノベーションを起こし、新たな価値を創造して顧客に提供していくための取り組みを、アビームコンサルティングは「リーンスタートアップ 2.0」と定義しました。

そこには、重要なキーワードとなる“3つのP”があります。

1つめは、Pain (切実な悩み) です。顧客のPainを押さえなければ、新しいサービスやソリューションは受け入れてもらえません。また自分たちの資産ではなく顧客のPainをベースに社内で議論することで、“縦割り”の組織の融合を可能にするのです。多くの資産を持つ伝統的な企業だからこそ大事にすべき視点と言えます。

2つめは、Pivot (戦略変更) です。顧客のPainは社内にはありません。顧客と常につながり、フィードバックを受けながら学習し、外部のアイデアや知見も取り入れながら、臨機応変にPivotを判断します。そしてまた、顧客に新たな価値を提示し、フィードバックを受けるといった「仮説-検証」を繰り返して、事業立ち上げに成功することができます。B2Bでは、顧客のPainとマネタイズの規模感の見極めがB2Cに比べて難しく、仮説が異なればさっさとその仮説を捨て去ることが重要です。

そして3つめは、Passion (情熱・覚悟) です。結局のところ、イノベーションを成し遂げられるかどうかは“人”に行き着きます。実際、弊社が新規事業立ち上げ経験者750名に調査をしたところ、成功と失敗を分けるベスト3項目(約70項目中)の一つにこの「担当者がPassionを持っているか」ということがランクインしました(下記参照)。

- 継続的に儲ける仕組みを定義できていること
- 事業運営に適した人材がアサインされていること
- 新規事業立ち上げに強い想いがあること

出典:アビームコンサルティング自主調査「新規事業の実態調査 成功と失敗の分岐点」

頭脳明晰な人員の揃う伝統的な大企業では、ビジネスモデルの内容の良し悪しに目が行きがちですが、内容よりも、むしろ担当者のPassionが大事だという結果が出ているのです。

これら3つのPを踏まえながら、リーンスタートアップ 2.0の取り組みを進めていく上では、多くのイノベーションを経験してきた外部の第三者がアクセラレーターとなって議論の糸口を作り、コラボレーションを誘発していく必要があります。アビームコンサルティングもまた、そんなアクセラレーターとしての役割を積極的に担っていきたくと考えています。

そのためには、ときには伝統的なコンサルティングの形式を離れ、クライアントメンバーへの研修を中心にした形式、コンサルタントが少人数で長期間常駐するハンズオン形式などでも支援をしています。クライアントの方々のPassionを具現化するため、われわれ自身もPivotを展開してきた結果です。

Summary

ITツールはあくまでも手段であり、「マーケティングのデジタル化」にこそ、デジタルマーケティングの本質がある。

少子高齢化の進展によって日本国内の市場は縮小傾向にあり、従来のようなマス・マーケティングはもはや通用しなくなっている。

タッチポイントも含めたデータ収集・活用の設計が、今後はマーケティング戦略そのものとなる。

デジタルマーケティングにおいて最も重要なのが、自社の強みを活かすためのデータ活用である。その方向性を見誤ると、自社がこれまで培ってきたブランド力や信頼さえも失うことになりかねない。

ABeam Consultingの視点

デジタル時代のマーケティングが
なすべきこと

マーケティング組織を強靱化して 顧客ごとの経験価値を最大化する

デジタルマーケティングは従来のマーケティングと異なる概念ではなく、「マーケティングのデジタル化」にこそ、その本質がある。したがって、ITツールありきではなく、まずは自社のバックグラウンドと強み、そして顧客をしっかりと理解することが重要だ。その上で戦略的なデータ収集・活用をベースに、マーケティング組織における機能と業務プロセスの強靱化を図っていくのである。アビームコンサルティングの本間充が解説する。

デジタルマーケティングは マーケティングの普遍的な概念に基づく

昨今、従来のマーケティングに対するアンチテーゼとして、デジタルマーケティングをとらえる風潮があります。最新のアドテクノロジーを駆使し、Webやモバイルなどさまざまなデジタルのタッチポイントを通じてアプローチしなければ、新規顧客を獲得することも、既存顧客を維持することもできなくなるというものです。

確かにSEO (Search Engine Optimization) に始まり、DMP (Data Management Platform) やMA (Marketing Automation) など、新しいマーケティング手法を支援する多様なITツールが登場し、しかも安価に導入できるようになりました。結果、マーケティングを取り巻く環境が大きく変化してきたのも事実です。

しかし、これらのITツールはあくまでも手段に過ぎません。そもそもマーケティングとデジタルマーケティングは対比させて考えるべきものではなく、「マーケティングのデジタル化」にこそ、デジタルマーケティングの本質があります。

実際、Webやモバイルに限らず、あらゆるチャネルのデジタル化が進んでいます。例えばリアル店舗における販売は、従来どおり対面で行われており、大きな変化はありませんが、接客の履歴はPOS端末や販売員のタブレットなどから入力され、データとしてシステムに蓄積されています。コンタクトセンターにおける電話対応の履歴も同様です。

肝心なことは、これらのデータを自社のビジネスにとって、いかに価値ある情報に変え、意思決定に活かし、俊敏なアクションにつなげられるかどうかです。デジタル化に対応し、マーケティング組織の機能や業務プロセスも強硬化されなければならないのです。

デジタルマーケティングはマーケティングの普遍的な概念の中にあります。その意味では、デジタルマーケティングという呼び方そのものが過渡的なものであり、中長期的には「デジタル」という修飾語をわざわざ付ける必要はなくなると考えています。

顧客ごとの経験価値を 最大化していくことが重要

デジタルに対応したマーケティング組織の機能や業務プロセスの強硬化、すなわちマーケティング変革のために必要なことは何でしょうか。

本間 充

デジタルトランスフォーメーション ビジネスユニット
デジタルマーケティング セクター長
ディレクター
mhomma@abeam.com

大手消費財メーカーを経て、2015年に入社。デジタル広告改善、Webコンテンツ管理システム導入などのプロジェクトを手がけ、マーケティングおよびデジタルマーケティング、データ分析の豊富な実績と経験を有する。東京大学大学院数理科学研究科客員教授、ビジネス・ブレークスルー大学客員講師も務める。

仮に、かつての高度経済成長期のような大量生産／大量消費型のビジネスをこの先も続けるのであれば、デジタルマーケティングへの移行は不要です。それほど多くのデータを必要とせず、精度の高い分析も求められません。

しかし周知のとおり、少子高齢化の進展によって日本国内の市場は成熟・縮小傾向にあるため、従来のようなマス・マーケティングはもはや通用しなくなっています。

これまで日本企業で行われてきたマス・マーケティングの問題点は、1セグメント／1ターゲットで行われてきたことにあります。「男性 (M) ・女性 (F)」と「年齢層」をマトリクスにしたターゲティングはその最たるものです。例えば「育児関連の商品やサービスであれば、まずF1層 (20~34歳の女性) を狙うべき」とされてきました。

マーケティング自身の経験に基づく旧態依然とした価値観や先入観、ある種の願望がそこに押し付けられているわけです。人生設計も収入も嗜好も人それぞれであり、ライフスタイルが多様化した現代において、このような思考停止に近い安直なターゲティングが当てはまらなくなっていることは言うまでもありません。

重要なのは顧客の多様性への対応であり、性別や年齢層とは違った属性を複合的にとらえた、もっと的確な顧客のクラスタリング方法があるはずで、さらに言えば、顧客ごとの経験価値を最大化していく必要があります。

顧客との最初の出会いから しっかりした“つながり”を持つ

顧客のことをより深く知ることが、昔も今も変わらないマーケティングの基本であり、マーケティングのROI（投資対効果）を高める条件となります。ただし先述したように、多様化した顧客ごとのライフスタイルや価値観、嗜好、潜在ニーズなどを、マーケッターの属人的な勘や経験で読み解くことはできません。

そこで客観的なデータを広く多く集め、数理統計やアナリティクスなどの科学的な手法を活用します。その前提として「どのような目的で、誰から、どこから、どのようなデータを収集するのか」といったタッチポイントも含めたデータ収集・活用の設計が、今後はマーケティング戦略そのものとなることを、しっかり認識していかなければなりません。

以前であれば、データはある程度“後追い”で収集することができました。特定の商品やサービスに対して、なぜそれを購入したのかを知るために、顧客にヒアリングやアンケート調査を行うといったものです。しかしそれでは間に合わない、そもそも後追い調査は市場の流動化などにより難しい状況になりつつあります。

日本の市場はいま、急速な勢いで流動化が進んでいます。現在、観光を中心とする訪日外国人数は大きく伸びており、2015年の時点で1973万人となりました。安倍晋三首相を議長とする「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」はこれをさらに伸ばすべく、「2020年に4000万人、8兆円消費」という新たな目標値を示しています。こうしたインバウンド需要が、多くの企業の売上のかなりの比率を占めるようになりました。

当然、企業としてはこれを一過性の特需とするのではなく、「再び来日した際にもまた自社の商品やサービスを購入してもらいたい」、さらには「顧客のそれぞれの国でも、自社ブランドの商品やサービスを購入してほしい」と考えます。そのためには、

顧客との継続的なエンゲージメントを高めていく必要があります。

しかし自社の商品やサービスを購入し、そのまま帰国してしまった顧客にはコンタクトする術がありません。“一期一会”の言葉もあるように、顧客との最初の出会いの時点から、しっかりした“つながり”を持つことが重要なのです。データ収集のセンサーとなるタッチポイントをあらかじめ配置しておかなければ、それは不可能です。

デジタルマーケティングの推進には まず自社の得意分野を理解する


デジタルマーケティング（マーケティングのデジタル化）において最も重要なのが、自社の強みを活かすためのデータ活用です。裏を返せば、データ活用の方向性を見誤ると、自社がこれまで培ってきたブランド力や信頼さえも失うことになりかねません。

一例として、顧客の移動先やWeb閲覧などの行動をリアルタイムに察知し、需要の確度が高いと思われる商品やサービスをリコメンデーション（推奨）するデータドリブン・マーケティングと呼ばれる手法が注目されています。

確かにアパレルや雑貨などを主事業としている企業にとっては、有益な打ち手となるかもしれません。しかし高級ファニチャーやインテリアなどの耐久消費財を扱っている企業にとっては、むしろ逆効果となってしまう恐れがあります。顧客がその企業に期待しているのは、もっと長期的で広い視点に立った生活提案だからです。その時々顧客の行動に反応した近視眼的なリコメンデーションではなく、数年先のトレンドの変化を読み解くためのデータ収集ならびにライフイベントを見据えたコンテンツの提供こそが、エンゲージメントを高めることにつながります。

ツールありきでデジタルマーケティングに臨んではならない理由が、こんなところにもあるのです。デジタルマーケティングを推進する上では「自社のバックグラウンドをきちんと理解する」「自社の得意分野を理解する」「その施策が顧客の望んでいることなのかを確認する」という3つのポイントを常に念頭に置いてほしいと思います。

もっとも、そうした自社の強みは自分たちにはあまりにも“常識”過ぎて、かえって見えなくなる面もあります。そこにアビームコンサルティングのようなコンサルティングファームが、客観的な視点から戦略策定をサポートしていく意義があるのです。



“データ活用の方向性を見誤ると、
これまで培ったブランド力や
信頼も失うはめに”

Summary

機械学習(マシンラーニング)や深層学習(ディープラーニング)と呼ばれる技術的アプローチとその進化が、AIを大きく前進させた。

機械学習や深層学習を応用したAIは、金融や法律、会計、医療、自動運転、株式取引など、さまざまな分野で実用化が進んでいる。

ただしAIに予想されるのは、華々しい未来だけではない。これまで人間が携わってきたさまざまな仕事を代替してしまうという側面もある。

技術の成熟度を正しく判断し、AI技術を積極的に活かすための応用研究を他社に先駆けて進めるべきである。

3

ABeam Consultingの視点

機械学習を中心とした
AIがビジネスを変える

実用段階に達したAIの可能性を バリューチェーン改革に活かす



機械学習や深層学習といった技術の進化により、AIは実用段階に達したと言われている。だが、それは本当に使えるものなのだろうか。また、企業がAI技術を自社のビジネスに取り入れ、競合他社に対する差別化要素として活かし、バリューチェーンを変革していくためには何が必要だろうか。AI技術の成熟度を見極めるためには、常に最先端の研究成果に接していることが大切であると、アビームコンサルティングの室住淳一が語る。

仮説そのものを発見的にあぶり出し 自律的に学習を続け精度を高める

現在、動向が最も注目されているテクノロジーのひとつがAI(人工知能)です。なかでも近年大きな進化を遂げたのが、機械学習(マシンラーニング)と呼ばれているものです。

この技術が革新的なのは、単にデータを分析するだけにとどまらず、仮説そのものを発見的にあぶり出し、自律的に学習を続けながらその精度を高めていく点にあります。

衝撃的だったのは、Google子会社の英DeepMind社が開発した囲碁AIの「アルファ碁(AlphaGo)」が、世界最強とされていた韓国のプロ棋士イ・セドル氏に打ち勝ったというニュースです。

囲碁の終局までの手順はおよそ“10の360乗通り”とされており、仮に最新のスーパーコンピュータを駆使したとしても、単純な全件探索の手法では処理スピードが追いつかず、プロ棋士には歯が立ちません。こうしたことからコンピュータが囲碁で人間に勝つには、まだ10年はかかるとされてきました。ところがアルファ碁はこの予想を覆したのです。

DeepMind社の研究者たちは、3000万件を超えるトップ棋士の打ち手のデータを集め、さらにソフトウェア同士を競わせて学習を重ねさせていきました。結果、囲碁の定石や常識を超える、思いもよらなかった新手を編み出し、ついにトップ棋士をも倒すことができるソフトウェアを育成するに至りました。

さまざまなビジネスで実用が始まる 機械学習や深層学習を中心としたAI

囲碁や将棋などゲームの世界だけではなく。機械学習

苦役と思う仕事を
AIが代替してくれるなら、
それは喜ぶべきものであるはず

や深層学習を中心とするAIは、さまざまなビジネスですでに実用が始まっています。

例えばある生命保険会社では、難易度の高い支払い審査業務にAIを活用し、ビジネスの効率化・迅速化を図っています。年間数百万件の請求データをAIに学習させた結果、ソフトウェア自体が請求内容を理解し、調査ポイントを推定することが可能となり、審査業務の担当者に対して過去の類似事例と判断材料を提示しています。ちなみに、その正答率は90%程度まで向上しているとのこと。

法律や会計などの分野でも、最新の論文や事例、判例などを早急に吸収していく必要がありますが、専門家といえども、一人の限られた能力でそのすべてを把握するのは困難な状況にありました。そこにAIを活用することで、必要な情報にアクセスするハードルを下げ、最新情報に基づいた、より適切な判断を下せるようにしています。

医療の領域でも、AIの活用が急速な勢いで進んでいます。例えばガン治療を目的としたゲノム解析では、スーパーコンピュータの進化によってすでに約250万個の変異の候補が発見されています。しかし、その中から患者個人のガンの原因となっている特定の遺伝子を絞り込むのは、人智・人力を超えた世界となります。

そうしたなか東京大学医科学研究所ヒトゲノム解析センターでは、クラウド上の知識ベースに登録されている2400万件以上の生命科学に関する論文をAIに読み込んで学習させるというアプローチを推進しています。これにより最終的な標的となるガン遺伝子の候補を数個にまで絞り込むとともに、それに合わせた治療薬の提案を行います。実際に血液および消化器のガンについて、このシーケンスを適用するため、東京大学医科学研究所の附属病院において臨床試験が始まりました。

ほかにも自動車の自動運転や株式市場の超高速トレーディングなど、期待が高まるAIの応用分野は枚挙にいとまがありません。

「なくなる仕事」を補って余りある 新たな可能性を人間に提示

もっともAIに対して予想されているのは、必ずしも華々しい未来だけではなくありません。企業の現場からも「簡単に悪用されるのでは?」「実証実験が多い割に実績に結びつく例は少ない」といった声が聞かれます。またAIに対する不安の中で最も大

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

クレジットカード会社に籍を置き、大量データの分析から得られた知見を提携企業に付加価値サービスとして展開する新規ビジネスを担ってきた経歴を持つ。そのバックグラウンドを活かし、多くの日本企業の新たな成長に貢献するため、コンサルタントに転身。ビッグデータ、IoT、デジタル、アナリティクスを活用したBIソリューションの開発・展開に関するコンサルティングを担い、金融業やサービス業を中心に多数のプロジェクトを実施してきた。

きいのが、米オックスフォード大学のマイケル・オズボーン准教授による「AI（もしくはAIを実装した機械）によって奪われる“なくなる仕事”」ではないでしょうか。

オズボーン准教授は人間が現在従事している仕事の半数近くが、今後10～20年のうちにAIに取って代わられると示唆しています。あくまでも米国の労働市場を想定したのですが、小売店販売員、会計士、一般事務員、セールスマン、一般秘書、飲食カウンター接客係、商店レジ打ち係や切符販売員、箱詰め積み降ろしなどの作業員、帳簿係などの金融取引記録保全員、大型トラックの運転手、コールセンター案内係、乗用車／タクシーの運転手、中央官庁職員など上級公務員、シェフの下で働く調理人、ビル管理人などが、なくなる仕事の上位にランキングされています。

人間がまったく不要になるとは考え難いにせよ、AIがこれらの仕事のかなりの部分を担うようになり、労働力に対する需要が減少していくことは、もはや避けられない時代の流れとして受け止める必要があります。

ただしAIは、こうした“なくなる仕事”を補って余りある、新たな可能性を人間に提示していることを忘れてはなりません。そもそも仕事は個人の安定のためにあるわけではなく、何らかの価値を生み出してこそ成り立ちます。多くの人が苦役と思っている仕事をAIが代替してくれるとするならば、それはむしろ喜ぶべきものであるはずで

先に紹介したいくつかの例のように、AIは人間よりはるかに大量のデータを処理し、より効率的なやり方で有益な洞察を見出すことができます。人間の専門家にもできなかったことをAI

が後押ししていくことで、人間のさらなる創造性の発揮を促し、革新的なバリューチェーンを築いていく可能性があります。

AIを取り入れたコンサルティング手法で 即効性の高い施策を短期間で実施

企業がAIの価値を正しく見極め、自社のシステムに取り込んでいくためには、AIの基礎研究に直接触れる機会を設けることが重要です。研究機関やアカデミア、スタートアップとの交流、ICML（機械学習学会世界大会）など国際学会への参加を通じ、最先端の研究成果に触れることで、技術の成熟度を確かめることができます。

例えば新しいAI技術のエラー率が30%という研究報告を受けたとき、ある企業は「70%も正答率を得られるのはすごい」と前向きに評価する一方、別の企業は「30%も間違っただけでは使い物にならない」と否定的な評価を下すかもしれません。こうした技術の成熟度に対する判断は、常に生の情報に接していないと困難なのです。その上でAI技術を積極的に活かすための応用研究を、他社に先駆けて進めるべきです。

この大きな潮流の中で、アビームコンサルティング自身もコンサルティング業務にAIを活用するための研究を開始しています。現在のコンサルティング手法は、定義されたビジネス命題に対して仮説を設定し、それを裏付けるデータを収集・分析し、施策を策定・計画し、実行するというサイクルを繰り返します。しかし、そのプロセスではコンサルタントによる恣意性が発生する恐れがあり、仮説の出来・不出来が結果を大きく左右してしまいます。

そこでコンサルティングのプロセスに機械学習や深層学習の技術を取り入れ、システム自身にデータの収集や仮説の探索を行わせようとしています。このAIコンサルティング手法により、コンサルタントの恣意性を極力排除するとともに、より即効性の高い施策をより短いサイクルで実施することが可能になると考えています。

例えば顧客のロイヤリティ管理では、「なぜ顧客が解約するのか?」(Why)という課題の問いかけに対して、AIがその根本原因を特定します。また、解約しやすい顧客(Who)をあらかじめ予測してターゲティングを行い、先手を打った対処を可能とします。

機械学習や深層学習に基づいた判別力の高い変数(仮説)を、ファクトベースの大量データの中から効率良く探索し、バリューチェーンのさまざまな命題に適用するなど、コンサルティング手法のひとつの方向性として、AIの可能性に着目しています。

Summary

「FinTech」はさまざまな角度で語られる言葉だ。金融サービスへのさらなるテクノロジーの活用から、ビットコインに象徴されるように既存の金融システムの枠組みで捉えられない動きも顕著だ。

規制とルールに縛られ、守られてきた金融業界のプレイヤーにとってまさに異次元の競争であり、対処に戸惑うケースも多く見受けられる。しかし、やみくもに海外事例を収集したり技術動向を追いかけていたりでは解は見つからない。国内外の環境の違いを冷静に評価することが必要だ。

既成概念や無効化したルールを見極めて変革を進め、他者を巻き込み、そして自社の強みを再定義して、次のステップへ踏み出すことが国内金融機関にとってFinTechの波を乗り越える鍵だ。

サービスとルールが変貌する中で
チャレンジを続ける金融機関の姿は
Game Changeを起こそうとする
すべての業界のプレイヤーにとって道標になっていく。

ABeam Consultingの視点

FinTechの潮流を捉えた
変革を実現する

新たな金融サービスの可能性を拓く 金融×異業種のイノベーション

「FinTech」をキーワードとする新たな金融サービスのトレンドは、業界の垣根を超えた異業種の参入やスタートアップの台頭を促しながら拡大している。単なる金融ITのトレンドを超えた、産業の新しい流れを生み出そうとしているのだ。この時代に対応し、伝統的な金融機関が変革を成し遂げるために必要なことは何か、他業界の企業が学ぶべきことは何か——。金融機関をはじめ、さまざまな業界の企業と日々接しているコンサルタントの視点から、アビームコンサルティングの小山元がFinTechを解き明かす。

国に守られてきた金融システムにも Digitalization が風穴を

2016年に入り、国内でも FinTech に対する注目はますます高まっています。金融庁が IT 投資の TGR (Transformation/Grow/Run) に着目して関連法整備に着手し、経済産業省が FinTech 研究会を立ち上げるなど、行政の方向性も明確に前向きです。

元来、FinTech という言葉は「金融業界に IT サービスを提供するプレイヤー」といった意味を持っており、いわゆる IT ベンダーを指すようなものでした。しかし、この数年においては今までと異なる技術やビジネスモデルをもって金融サービスを提供し、既存の金融機関のポジションを脅かす存在、つまり“Game Change”を起こすプレイヤーやそのトレンドを指すように変化しています。今後、Blockchain やスマートコントラクトの本格的な実用化が進めば、金融サービス全般にさらなる変化が起きるだろうと予想されています。Digitalization による変革の波、第四次産業革命の波が金融業界にも及んできたということが出来ます。

象徴的なのがリテール決済 (Payment) サービスにおける Game Change です。従来、リテール決済に関わるプレイヤーのビジネスモデルは基本的に、物やサービスを受ける側 (消費者) が支払う金額と、提供する側 (加盟店) が受け取る金額の差額、すなわち「決済手数料」を、カード発行会社や加盟店管理会社、決済ブランドやネットワーク提供者が分配するモデルに限定されていました。これに対して Apple や Google といったプラットフォームが提供する決済サービスは、自社のソフトウェア/ハードウェアとのシナジーや、Web サービスのユーザーをより良く知るための情報源といった性格を持っています。Square はカード決済の利便性を中小企業にも提供し、ビジネスの裾野を大幅に拡大しました。他にも決済データを集積・加工して異なる金融商品の与信判断に用いることで収益化を目指したり、マーケティングなどに転用する代わりに「決済手数料無料」をうたったりする事業者が存在します。

決済にまつわる情報が付加価値として認知されるようになったことによって、「決済」は従来の「債権債務を通貨の授受によって相殺する行為」に留まらず、「生活や商行為を定量化し、再利用できる価値として再生産する行為」へと、その定義が拡

金融業界の既成観念にとらわれず、競争力の源泉を見極めた最善なサービスという発想が重要です

大・変容したとも言えます。決済に関するゲームのルールも変わってしまったのです。

金融機関を「FinTech の勝者」に導く 3つの挑戦とは

このように、ユーザーのニーズと規制動向に沿った形でテクノロジーを活用するユニークなプレイヤーが登場し、スピードとパワーを得て Game Change、またはイノベーションを実現するというのが、FinTech が注目される最たる理由です。一方で「ニーズ」「規制」が異なれば当然、最適解も異なりますので、グローバルでのトレンドと日本国内での動向については同列に語ることはできません。特に規制産業である金融業については、その色合いが強いと言えます。

例えばスタートアップへの投資が旺盛、かつ「ミレニアム世代」と呼ばれる若年層向け訴求が非常に重要という米国の環境は、日本とはまったく異なるものですし、アリババグループの Ant Financial 社が莫大な投資を行いながら各種金融サービスを一手に提供する中国も、規制環境や他プレイヤーとの関係性という意味で日本とは比べにくい状況です。EU においては各国が協議を重ねて域内の経済活動の合理性と自国の競争力を高めるために政府・行政のリーダーシップが際立っていますし、東南アジアやアフリカといった地域では、FinTech は金融サービスの「破壊者 (Disruptor)」とは逆の存在、すなわち、それまで基本的な金融サービスさえ提供されていなかった人々にとっての最初の提供者になる (Financial Inclusion) など、その位置づけがまったく異なります。

では日本において、この FinTech という流れに対して金融機関はどのように取り組むべきなのでしょう。われわれは特に重要な「3つの挑戦」があると考えています。

1点目は「変化できる組織への挑戦」です。金融機関向けの業務改革などに携わっていると、おそらく他業種では考えにくい「組織・ルールの壁」にぶつかることが多くあります。例え



小山 元

金融・社会インフラ ビジネスユニット
ディレクター
gkoyama@abeam.com

国内コンサルティングファームにてリテール向け決済・ファイナンス関連のプロジェクトを経験した後、2005年に入社。リテール決済に関する領域を中心に、金融機関のほか、商社、通信業、運輸業、流通業、ITなど、さまざまな業界向けに新規事業開発、業務改革、IT企画などのプロジェクトを推進。併せてアビームコンサルティングにおける決済およびFinTech関連チームをリードし、新プロダクト/ビジネスモデルの創出に取り組んでいる。

ば「担当者が手続きして書類に印を押す、別の担当者ももう一度確認して印を押す、上席が全体を再確認して承認印を押す」といったルールがあると、ITを活用した業務のはずなのにまったく仕事が減らない。「業務のためのルール」のはずが、「ルールを守るための業務」になっているケースさえあります。これでは新たなアイデアやサービスをつくっても、競争力向上につなげていくことは難しいでしょう。国内でもFinTechへの取り組みで先行しているメガバンクなどでは、システム企画・開発の考え方やプロセス、システム部門の組織も変え始めています。FinTech専門部署を立ち上げるだけでなく、彼らの活動を全社のパワーに変換できる体質が不可欠なのです。

2点目は「オープンイノベーションへの挑戦」です。従来、厳しい業法の制約とITに対するチェックを受けてきた金融業界は他業界と比べて、どうしても「異業種とのコラボレーション」「新規事業の立ち上げ」「独自サービスの創出」といった取り組みには不慣れな面が否めません。テクノロジーの活用という点でも、企画段階から構築、プロモーションに至るまで自前主義の体質が色濃いと言えます。とはいえ、ひとたび他業界に目を転じてみれば、第三者との協業やアイデアの共有による変革、つまりオープンイノベーションという方法論が時代に即していることは明らかです。前述したようなルールやプロセス面での課題はありますが、海外の成功事例なども参考にした取り組みにトライすべきと考えています。

最後に、「FinTechへの取り組みを通じた新ビジネスへの挑戦」が挙げられます。例えば銀行業界では、銀行法の改正により業務内容への制約が減少しつつある一方で、資金決済法などの整備によって従来銀行のみに認められてきた業務が一部の他業界にも開放されつつあります。このように「金融機関が果た

す役割」が流動的になってきた今こそ、FinTechへの取り組みを通じて身につけた、テクノロジーへの感度やイノベーションを実現できる体質といった財産を活用し、自社の強み・戦略を最大限に活かして、社会における新しいポジションを獲得するチャンスと考えるべきではないでしょうか。これまでも「ワンウェイ規制」という、コンビニやECモールが銀行を始められるのに銀行がコンビニやECモールを始められないのはなぜかという議論がありますが、その気になれば金融機関が強みを生かせるのはコンビニやECモールに限らないはずで、その第一歩として、国内においてもすでに地域創生をテーマにした旅行業への進出や農業への取り組みが見受けられます。

すべての産業でDigitalizationが進展する今日、今後も進展すると思われる規制緩和の波に乗って、自社の強みとビジネスを再定義することこそが、元来、情報産業である金融業界にとってのDigitalizationであると言えるのではないのでしょうか。

異業種から見たFinTech Game Changeへの道標として

いま、さまざまな産業で「○○Tech」という言葉が取り上げられています。AdTechにはじまり、EduTech、AgTech、MediTech、CarTechなど。程度の差はあれ、テクノロジーを活用して産業に新たな局面を作り出す試みには、さまざまな障害も存在します。その中には前述したように、米国とも中国ともアフリカとも異なる社会背景や産業の経緯を持つ日本企業ならではの、というものも多く含まれているでしょう。そういった障害を乗り越えてGame Changeを実現できる企業を目指すとき、まさにFinTechという時代の波に立ち向かい、自らが持つ旧来の価値観や行動規範を見直しながら今後を模索している金融機関の課題や苦労、それらに打ち克つノウハウといったものは、他の業界の企業にとっても参考となるものです。

加えて、テクノロジーをテコにしてイノベーションを生み出していくという命題に対しては、これまでの業界・業態の垣根を越えた視野と活動によって、これまででない価値を世の中に示す、いわば「化学変化 (Chemistry)」を発生させることが非常に重要となってきます。そのためにも各金融機関とFinTechプレイヤー、異業種の企業とを結びつけながら、それぞれのGame Changeを実現するバイプレイヤーが求められており、そこにこそ、さまざまなインダストリーに対する専門性を持ったコンサルタントが協働するコンサルティングファームの新たな存在意義があると考えています。

Summary

製造業のサービス化という世界的な潮流の中で、日本の製造業にはかつてない危機感が高まっているが、一方でチャンスととらえる企業も多い。

多様な技術やノウハウを持った製造業が手を組み合わせることで、そこから新たな価値を見出せる可能性がある。

プラットフォームビジネスでは市場規模の大きい分野で先行したいと考えがちだが、ニッチな領域にも攻め所はある。

製造業の殻に閉じこもるのではなく、業界の外側からの視点に学び、多様な知見や価値観を取り入れることが大切である。

ABeam Consultingの視点

“モノ”から“コト”への転換
「製造業のサービス化」

デジタルで付加価値を生み出す 日本の製造業のサービス化戦略



モノづくりを取り巻くビジネス環境は大きく変わりつつある。ドイツの「インダストリー 4.0」や米国の「インダストリアル・インターネット」に象徴される新たな産業革命により、製造業のサービス化が加速しているのだ。この時代の変化に日本の製造業も否応なく直面している。そこにいかなる付加価値を見出し、グローバル競争を勝ち残ることができるか。アビームコンサルティングのIoTセクターで活動する橘知志、安藤有紀、渡部敦史の3名が語り合った。

良いモノを作るだけでは通用しない 日本の製造業が直面する課題とは

—日本の製造業もIoTへの取り組みを加速させていますが、そこにはどんな課題がありますか。

橘 現時点における日本の製造業の取り組みの多くは、モノづくりのためのIoTです。品質を向上するため、コストを削減するためなど、従来からの改善活動の延長線でしかありません。自分たちが今後、「何で儲けていくのか」を考えたとき、それだけでは十分と言い切れません。デジタル活用のさらなる進化、すなわち「製造業のサービス化」が求められているのです。

安藤 これまで「良いモノを作る、効率的に作る」に特化してきた日本の製造業が、海外企業との競争も含めて改めて自分たちの付加価値とは何かを考えたとき、その方向性をなかなか見出せていないのが現状ではないでしょうか。

橘 世界の動きを見ると、例えば米GE社はインダストリアル・インターネット、アドバンスト・マニュファクチャリング、グローバル・ブレインを3つの柱とする事業戦略「The Future of Work」のもと、ハードウェア主体のテクノロジーカンパニーからハードウェア+ソフトウェアのソリューションカンパニーへの転換を図っています。一方でドイツも、国家を挙げての「インダストリー 4.0」のもと、シーメンス社やBMW社などの製造業が中心となり、デジタルによるサプライチェーンやバリューチェーンのネットワーク化を進めています。今後のグローバル市場で彼らとどう競い合っていくのか。

日本の製造業にはかつてない危機感が高まっています。

渡部 ただ危機感だけではなく、一方で期待が高まっているのも事実です。外郭団体の活動を通じて、中小から大手までさまざまな製造業の方々と話す機会が多いのですが、「自分たちもデジタルで第一人者になれるチャンスがまだまだある」という熱い意気込みを強く感じています。

高い感度を持つ企業や技術者をマッシュアップ

—危機感と期待感を併せ持つ日本の製造業にとって、どんな起死回生の策がありますか。

橘 日本のモノづくりの現場には、グローバルの動きに対して高い感度を持った人たちがたくさんいます。だからこそ、たとえ規模は小さくとも特殊な部品で世界のトップシェアを握っている製造業が多いのです。

渡部 そんな日本の製造業の潜在力を、どうすればサービス化の領域で発揮させることができるのか。それぞれの企業が単独で取り組むのは難しいため、連携と協創のスキームが欠かせません。多様な技術やノウハウを持った製造業が手を組み合うことで、そこから新たな価値を見出せるのではないかという気がします。実際、さまざまな製造業と接する中ですごいと感心するのは、ライバル企業にさえ“手の内”を明かしていることです。デジタルの取り組みを通して、お互いの強みを学び、自らの課題・改善点を発見し、前進していこうという懸命な姿勢を示しています。

橘 大手の製造業の中にも同様の動きがありますね。日本のモノづくりの現場には、企業や役職の垣根を越えて、技術者同



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を担う。

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・金融などの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手がけてきた。その後も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へと活動の幅を広げ、IoTセクターを立ち上げ時から主導している。

安藤 有紀

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
マネージャー
aando@abeam.com

流通・小売業を中心としたコンサルティング、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て、IoTセクターに参画。IoTを活用した新しいビジネスモデルやIoT活用シナリオの策定、データ分析に裏付けられた製造業の経営改革の支援を担う。

士が共通の肌感覚、共通の言葉で話し合える土壤があるようです。例えば世界最大手の自動車部品メーカーが取り組む“従来の延長線上にない超スマートな工場を実現するIoT戦略”を、関連企業の自動車メーカーが学び、自分たちの基盤づくりに活かす。さらに、その動向を異業種の電機機器メーカーもとらえて、同様の展開を提唱するといったように、大手メーカー同士が水面下で緩やかにつながっているケースはけっこう多いです。

安藤 私もそう思います。高い感度を持った企業あるいは技術者をマッシュアップしていくことが、日本の製造業の起死回生になるのではないのでしょうか。裏を返せば、それ以外に日本の製造業がサービス化を軸とした今後のグローバル競争で勝ち抜いていく術はないのかもしれない。

橘 ただ、現実問題として国家レベルの全面的なバックアップを受けたGEやシーメンスといった巨人企業を相手に、正面切ってプラットフォームビジネスを仕掛けても、勝てる見込みはかなり厳しいと言わざるを得ません。

安藤 個人的には、競う領域はプラットフォームでなくともかまわないのではないかと考えています。あえて彼らのプラットフォームに乗っかり、そのエコシステムの中で勝負していくという戦略もあります。例えば日本の熟練技術者が持つ“匠の技”をデジタルで展開できたら、非常に競争力の高いコンテンツになると思います。

ニッチな領域にも攻め所はある

——とはいえ、プラットフォームビジネスから完全に逃げるわけにはいかないと思いますが。

橘 もちろんです。グローバルなサービス化の市場において、日本の製造業が今後も存在感を発揮し、主導権を掴んでいく上でも、サービス提供のプラットフォームを押さえることは必須条件です。

渡部 プラットフォームビジネスというと、どうしても市場規模の大きい分野で先行したいと考えがちですが、実はもっとニッチな領域にも攻め所はあります。

橘 例えばどんな取り組みがありますか。

渡部 私が注目しているのは、人の身体動作をとらえるセンサーを活用したIoTビジネスです。ある大手製造業の技術者が社内ベンチャーとして企画を立ち上げ、事業化しようとしているユニークな取り組みです。当面のターゲットはアスリート支援やヘルスケアを目的としたウェアラブルデバイスの製品化ですが、いずれは生産現場や整備現場における工程管理や労務管理、健康管理など、幅広い分野でのサービス化が期待されて

います。

橘 その意味では、エプソン販売様の「スマートチャージ」も注目すべき成功事例です。これまで売り切りが中心だったビジネスプリンターのビジネスモデルを、商品とサービスを融合させたIoT型課金ビジネスモデルに転換しました。

安藤 これまで日本企業はアイデアをカタチ（事業）にするのが苦手と言われてきましたが、決してそんなことはなく、新しい芽がどんどん出てきています。

“攻め”の姿勢の先にこそ製造業のサービス化への展望が開ける

——そうした日本の製造業の改革を支えていく存在として、アビームコンサルティングをはじめとするコンサルティングファームにはどんな役割が求められるのでしょうか。

安藤 先ほど、モノを作って売ることに特化してきた日本の製造業は、自分たちの付加価値をなかなか見出せないでいると言いました。そこで必要なのは、まず大きなコンセプトを打ち立て、そこに到達するまでのストーリーを描き、さらにそれを具現化するシナリオを組み立てることです。この一連の試行錯誤に多くの関係者を巻き込み、既存の業務プロセスではつながっていなかった人やノウハウをつなぐことで、世間が納得する付加価値を見出す必要があります。製造業の内側にいると、かえって自分たちの特長を強みとして認識できないだけに、業界の外側からの視点に学び、多様な知見や価値観を取り入れていくことが大切だと思います。

渡部 そのとおりです。実際、初めから明確なビジョン・付加価値を見出し、ビジネスを始めるということは難しいと思われます。例えば民泊マッチングで世界を席巻したAirbnbも、もともとは「部屋を貸してお金を得ながら友だちを作る」というアイデアから創業し、サービスを発展させてきました。企業に気づきを与えるテクノロジーや協創の場を提示し、背中を押すことが、これからのコンサルティングファームにも期待されています。

橘 こうして話し合ってみて、改めて痛感するのが、現在のポジションを守るだけでは活路を見出せないということです。お客様の課題解決をサポートするアビームコンサルティングの根幹は変わらないにせよ、“攻め”の姿勢を促すビジョンをより積極的に提示していく必要があります。その先にこそ、製造業のサービス化への展望が開けてくるはずです。

エプソン販売株式会社

「モノ+コト売り」への転換による成長基盤の構築

IoT型課金ビジネスモデルづくりを
強力に支援

革新的なプリンター課金ビジネスである「エプソンのスマートチャージ」の提供により、ユーザーが導入しやすく、販売店が提供しやすい、新たなビジネス領域を創造したエプソン販売株式会社（以下、エプソン販売）。この中長期にわたるビジネス戦略の成長基盤の実現、換言すればエプソン販売における「製造業のサービス化」を、アビームコンサルティングが強力に支援している。



—— 「エプソンのスマートチャージ」は、複合機・プリンターを“（お客様が）買いやすく、（販売店様が）売りやすい”ことを実現した新たな導入方法です。まさに「モノ+コト売り」への転換による中期成長基盤となるサービス事業であり、エプソングループの重要戦略プロジェクトに位置付けられるものです。この一連のプロジェクトにおいて、アビームコンサルティングにはIoT型課金ビジネスモデルの実現検討からビジネスプロセスの策定、さらにはシステム構築や導入支援までを一貫して、極めてスピーディかつ強力にサポートいただきました。今後のビジネス展開においても、さらなるご支援を期待しています。

エプソン販売株式会社 代表取締役社長 佐伯 直幸 様

カラリオブランドで市場をけん引
個人向けからオフィス向けへ

創業以来のコア技術である「省・小・精の技術」をベースに、世界中の人々に驚きや感動をもたらす企業を目指すセイコーエプソン株式会社（以下、セイコーエプソン）。同社はプリンティングソリューションズ、ビジュアルコミュニケーション、ウェアラブル・産業プロダクツの3つのビジネス領域で事業を展開している。

なかでも大きな割合を占めるのが、プリンティングソリューションズ事業であり、個人向けインクジェットプリンターブランド「カラリオ」がけん引してきた。しかし世界的なオフィス向けインクジェットプリンター市場

の拡大に伴い、カラリオブランドで培った技術とノウハウを活かし、オフィス向け市場へと大きく方向転換をしている。

その一環として、エプソンブランドの情報関連機器を販売するエプソン販売では、革新的なプリンター課金ビジネス「エプソンのスマートチャージ」（以下、スマートチャージ）の提供を2014年8月より開始。企業が導入しやすく、販売店が提供しやすい、新たなビジネスモデルを創造し、エプソン販売にしか実現できない独創の価値提供を目指している。

課金ビジネスの実績でアビームを選定
セイコーエプソンにおける実績も評価

当初、スマートチャージの課金システム

は独自に構築する計画だった。しかし2014年7月からスマートチャージ契約の登録を開始し、8月から課金請求業務を開始することが決定したため、約8カ月という短期間で課金システムを構築することが必要だった。

そこで基盤となる基幹システムの導入実績と方法論、課金ビジネスに対して豊富なノウハウを有することを評価し、アビームコンサルティングを導入パートナーとして選定。アビームコンサルティングはプロセスの策定からシステムの構築、導入支援までを一貫してサポートし、プリンターから収集したデータを活用するIoT（モノのインターネット）型ビジネスモデルの構築も支援した。

なお、セイコーエプソンの会計システムを

刷新するプロジェクトをアビームコンサルティングが支援した実績とノウハウ、そしてプロジェクトの推進に対する信頼度が高かったことも、アビームコンサルティングが選定された理由の1つとなった。

アビームコンサルティングの支援により、2013年12月に要件定義フェーズからプロジェクトを開始し、スマートチャージのビジネス基盤を予定通りに構築。2015年4月にリース契約スキーム、2015年7月に消耗品自動補充機能に対応した。また2015年10月に契約プランのバリエーション拡充やオプションプラン（FAX、搬入設置）を追加。官公庁や学校への案件にも対応しやすい新たな契約プランを追加している。

新たなサービスを課金モデルで提供「モノ+コト売り」でビジネス拡大へ

スマートチャージは商品およびサービス力と販売力の強化を目的としたエプソン販売の新たな戦略プロジェクトである。インクジェットプリンターの特長を活かした新機種への投入に加え、新たなサービスを課金モデルで提供する「モノ+コト売り」により、ビジネスの拡大とオフィス向けのコピー機やプリンター市場でのシェア獲得を目指している。

スマートチャージでは、大容量タンクを搭載したインクジェットプリンターを、A4タイプは5,000円から、A3タイプは8,000円からの月額基本料で利用できる。月額基本料には一定枚数の印刷と保守と消耗品がオールインワンに含まれているので、本体の調達、保守、消耗品の管理などの煩わしさから解放されるというメリットがある。

アビームコンサルティングでは顧客・契約管理から課金計算、請求処理、請求明細書までの業務プロセスのフロースルー化を実現した。またプリンターの印刷枚数に基づく料金プランや「グループ割引」などの高度な従量課金と請求機能を構築。さらに拡張性の高い課金計算機能を短期間に実現するなどの貢献を果たした。

追加変更に対応短期間でサービスを立ち上げ

スマートチャージのグループ割引は、複数台のプリンターを導入している場合にコストメリットが得られるサービス。一方のプリンターが契約印刷枚数を超過したときに、もう一方のプリンターに超過した枚数を振り分けることができる、他社にはないサービスであり、スマートチャージを導入している企業

の約3割が契約している。

グループ割引は課金システムの構築（設計）中に発生した要件だったが、サービスインと同時にサービスを提供することができた。グループ割引はもちろん、リース契約への対応や消耗品自動補充の実現、官公庁向けメニューなどの機能追加は、アビームコンサルティングの緻密なサポートにより実現できたサービスだった。

スマートチャージ戦略が本格化プリンター事業のグローバル展開も

短期間でスマートチャージを実現した今回のプロジェクトは、エプソン販売社内で高く評価されており、スマートチャージで採用された課金システムをグローバルに展開していくことも検討されている。またインクジェットプリンターを中核としたビジネス戦略も、グローバル展開が計画されている。

いずれにしても、スマートチャージはようやくスタート地点に立ったところであり、ビジネス基盤としての整備はこれからが本番。アビームコンサルティングでは今後も業務や課金に対する知見の提供、CRM（顧客営業）基盤の構築、5年後に再契約してもらえるスキームの実現などの取り組みを強力に支援していく。

課題

- ▶ 低コスト、大容量インクの商品力を活かしたビジネスモデルの構築
- ▶ ビジネスプリンターの販売拡大と競争優位性の確保
- ▶ 課金ビジネスを実現する効率化された業務プロセスとシステムの整備
- ▶ ユーザーおよび販売代理店向けのサービスレベルの向上

ソリューション

- ▶ 業務プロセスのフロースルー化
- ▶ 機器情報を活用したIoT型ビジネスモデルの実現
- ▶ 製品機能の設定（ノンプログラミング）で課金機能を実装

効果

- ▶ 課金ビジネスへの参入による新しい顧客獲得と販売拡大
- ▶ 機器とサービスを組み合わせた多種多様な価格モデルの素早い展開
- ▶ プリンター機器情報を活用したユーザーサービス向上と販促支援
- ▶ プリンターを中核とした課金サービスモデルのグローバル展開を創出

この導入事例の詳細はホームページをご覧ください。
http://jp.abeam.com/case_study/CS085.html



特集

「スピード」と「品質」を両立 グローバル経営を加速するクラウド

かつての「クラウドファースト(クラウドを第一優先で利用する)」から「クラウドオンリー(クラウドのみを利用する)」へ——。いまやクラウドはITシステム運用のための単なる選択肢ではなく、グローバル経営基盤を構築する上での大前提となりつつある。そうした中で重視すべき点、考慮すべき点とはどんなことがあるだろうか。クラウド活用の“最適解”を解説するとともに、先進企業における“実際”を紹介する。

Part 1

“攻め”と“守り”のベストバランス
いま求められるグローバルソーシング戦略の
最適解とは？

Part 2

CASE STUDY 「クラウドによるSCM改革」成功事例
ハウス食品グループ 好侍食品(中国)投資有限公司

鼎談 「ABeam Cloud&需給テンプレート」を活用した
グローバルSCM基盤構築 — 中国の現場から



“攻め”と“守り”のベストバランス いま求められるグローバルソーシング戦略の最適解とは？

進出した国や地域で新規市場を獲得するため、早急にグローバル経営基盤を整える必要がある。そこで求められるのがクラウドの活用だ。“攻め(デジタルビジネスシフト)”と“守り(ビジネス継続)”の両面からクラウド活用を推進していく、ビジネスイノベーションプラットフォームが「ABeam Cloud」である。

これからのグローバル経営基盤は 事業の拡大縮小への柔軟対応が鍵

内閣府が実施した「平成26年度企業行動に関するアンケート」によると、グローバルでの生産体制を強化する日本企業が右肩上がり増加している。1989年にはわずか36%でしかなかった海外展開の割合も、現在では製造業全体で70%を超えるまでになった。

一方で、日本企業のグローバル化のあり方も大きく変遷している。1980年代には製造業中心だったのが、2000年代以降はサービス業、流通業、金融業へとグローバル化の動きが拡大し、進出先も中国、東南アジア(タイ・ベトナム・インドネシア)、インド、南米へと多様化している。

特に注目すべきが、グローバル化の目的そのものの変遷だ。かつては生産コスト削減を狙いとする企業が大半を占めていたのが、現在では新規市場獲得を目指す企業が40%を超えるところまで占めている。

こうした環境変化に伴い、複数の国や地域を横串で貫き、より迅速な意思決定を行うことができるグローバル経営基

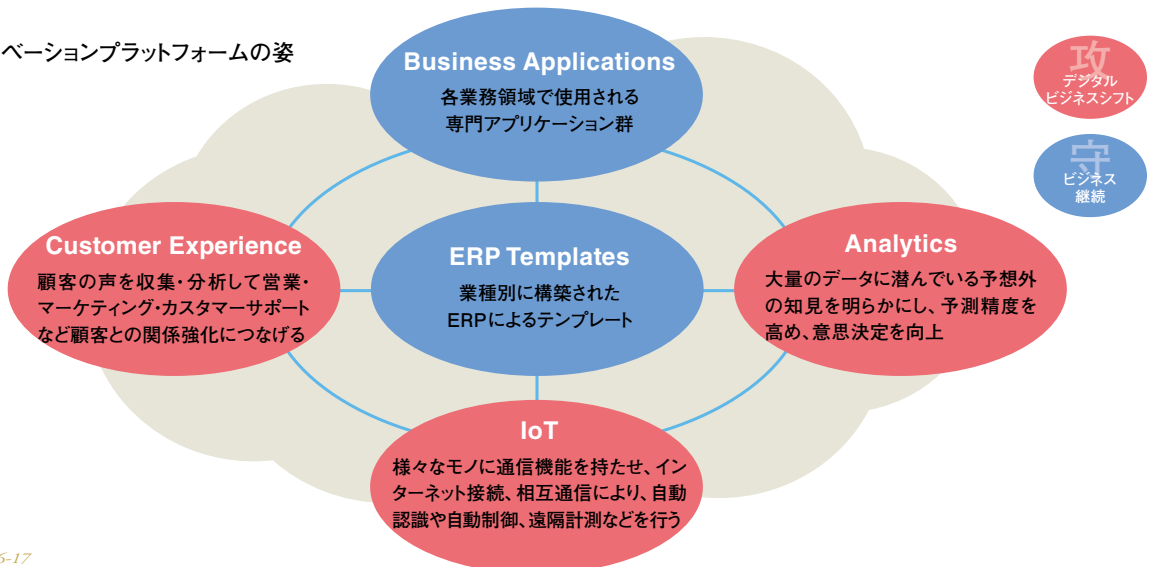
盤が求められている。

ここで言うグローバル経営基盤とはいかなるものか。富田雅樹は「文字どおりグローバルレベルのPDCAサイクルを促進するための基盤となるものです」と説く。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き、ビジネスプロセスを実行するのである。さらに実行されたビジネスプロセスをERPの業務実績情報として格納し、BIツールなどを活用して見える化を促進し、チェック/アクションに結び付けていく。

このように新規市場を獲得するためには、早急にグローバル経営基盤を整える必要がある。ただ海外に進出する時点で、その事業が、いつ頃までに、どれくらいの規模に拡大するのか、正確に見通すことは非常に難しい。場合によっては、事業規模の縮小や撤退を余儀なくされる事態が起こり得ることも想定しておくべきだ。

「したがって、今後のグローバル経営基盤のあり方としては、オンプレミスのERPよりも、事業の拡大縮小に柔軟に対応できるクラウドベースのビジネスイノベーション

ビジネスイノベーションプラットフォームの姿





富田 雅樹

プロセス&テクノロジービジネスユニット
SCMセクター長
執行役員 プリンシパル
mtomida@abeam.com

プラットフォームの方が理想的です」と富田は示唆する。



業務プロセスを全面的にカバーする テンプレートでビジネス継続を支える

グローバル経営基盤として、“攻め（デジタルビジネスシフト）”と“守り（ビジネス継続）”の両面からクラウド活用を推進していくことが重要なのだ。

「それを支えるビジネスイノベーションプラットフォームの条件として、ERPが強固であることが不可欠。さらにエンタープライズ領域の情報の見える化だけでなく、カスタマー領域を含めた大量データの分析から見えてくる情報に基づき、新市場の獲得、新規ビジネスの創出が可能となる基盤でなくてはなりません」と富田は語る。

まず“守り”の観点から重視しなければならないのが「スピード」と「品質」だ。ABeam Cloudは日本のみならず、世界を視野に入れたスピーディな事業の立ち上げを実現し、現地の法規制や商習慣の対応もサポート。オンプレミスの社内システムとの連携も視野に入れたハイブリッドのアーキテクチャにより、リスクを最小限に抑えた高品質なサービス提供を可能とし、競争優位の獲得を支援する。

加えてABeam Cloudは、さまざまなアプリケーションを組み合わせた主要業種のテンプレートを実装し、業種や各国別の主要なアドオンにも対応している。顧客の経営変革から得られた実績のある方法論やビジネスアプリケーションも提供可能だ。例えばグローバル製販テンプレートを活用することで、通常12~18カ月を見込む拠点導入スケジュールを、4~6カ月に短縮することが可能となる。



あらゆるデジタルデータを統合し 新たなチャレンジを後押しする

一方、“攻め”の観点からはセンサーやモバイルデバイスを活用したIoTプラットフォームへの対応も進めており、チャレンジングな企業の取り組みもサポートしていく。例えば倉庫内のあらゆるデジタルデータを統合し、効率運営を実現するための基盤となる「ILP (Intelligent Logistics Platform)」について見てみよう。

現在の物流領域では、スマートグラスによる作業支援、

スマートTシャツなどによる作業員の状態監視、スマートデバイスを使った位置情報活用など、現場の作業者視点に立った多様なデジタルデータの活用が進んでいこうとしている。またインド発のベンチャー企業GreyOrange社が開発した「Butler」のようにセンター内の棚を自律的に搬送するロボットや、ピッキングそのものを行うアーム型ロボットなども登場してきている。これらのロボットはもちろん、既存のマテリアルハンドリングのシステムとも連携し、カートやフォークなども含めたIoTによる情報活用が可能となっている。倉庫の外に目を向けても、トラックのデジタル化やドローンの活用などが本格化しつつある。

「このようにあらゆるモノがネットワークとつながる時代においては、個々のデータを別々の手段で扱うのではなく、デジタル化されたあらゆるデータを統合し、活用するためのプラットフォームが必須となります」と富田はいう。

加えて同じプラットフォームを利用し、膨大なデータから得られる分析サービスも提供する。例えばBIツールの「HyperCube」は、需要予測モデルに資する情報を提供し、チューニングし続けることができる高度な機械学習シナリオを提供。実績乖離率が大きい場合にその乖離パターンのルールを多次元分析で導き出し、需給テンプレートの需要予測に反映させるPDCAを短サイクルで実行する。これによりビジネスの阻害要因の特定のほか、「新たな施策の展開によって、定量的にどれだけの成果が見込めるのか」といったROIのシミュレーションを行うことも可能となる。

そのうえでABeam CloudはIT部門と業務部門をつなぎ、ビジネスの生産性を高めていくのである。「ネットワークでつながるクラウドの強みを最大限に生かすことで、企業の枠を超えたコラボレーションも加速。複数の企業同士が互いの強みを発揮しながら協業することで、自社だけでは難しかった新たなチャレンジが可能となり、“攻め”のビジネスを展開できます」と、富田はグローバルビジネスで目指すべき方向性を示す。

こうしたさまざまなメリットが評価され、ABeam Cloudはすでに20社を超える企業に利用されている。クラウドの利用が広がりを見せるなか、基幹系システムのクラウド化に取り組む企業も増えつつある。しかし繰り返すが、それを経営革新につなげていくのは容易なことではない。アビームコンサルティングは長年にわたるグローバル企業のコンサルティングで培ってきたノウハウを凝縮したABeam Cloudの提供を通じて、ビジネスの生産性向上やイノベーション創出を強力に支援していく体制を整えている。

「ABeam Cloud&需給テンプレート」を活用した グローバルSCM基盤構築—中国の現場から

鼎談 好侍食品(中国)投資有限公司

徳碩管理咨询(上海)有限公司 アビームコンサルティング(中国)

ハウス食品グループの中国拠点である好侍食品(中国)投資有限公司は、中国国内における食品の製造・販売事業およびレストラン事業などを統括している。その活動を通じてカレーやレトルトカレーを中心とした商品の普及に注力。その結果、中国の家庭にも日本式カレーは着実に浸透し、国民食へと発展しつつある。同社の売上高も年間20%超の成長を継続中だ。その一方、販売・物流業務の急激な拡大と変化が進行し、“オペレーションの共通化”と“業務の見える化”を実現するシステム基盤の整備が同社にとって急務となった。そうした中でスタートしたのが「SCM基幹業務改革プロジェクト」である。同プロジェクトを一体となって推進してきた好侍食品(中国)の中島剛士氏、アビームコンサルティング(中国)の中野洋輔と葛山厚一の3名が語り合った。

業務に必須のデータが整備されていない 切実な課題がSCM基盤構築のフックに

中野 ハウス食品様の中国拠点における「ABeam Cloud」を活用したSCM基幹業務改革プロジェクトでは大変お世話になりました。実績系と計画系の2つのSCM基幹業務のシステム化を同時に、さらに2015年11月から2016年3月までの実質4カ月で実施するという非常にチャレンジングな取り組みでしたが、無事に新しい仕組みでの業務を開始することができ、アビームコンサルティングとしても安堵しています。

中島 こちらこそ大変お世話になりました、ありがとうございました。

葛山 そのSCM基盤も稼働開始から約半年が過ぎ、本日は改めてプロジェクト全般を振り返らせていただけたらと思っています。まずは、なぜ新たなSCM基盤が必要だったのか、そもそもの課題からお聞かせください。

中島 ハウス食品は「カレーを中国の国民食にする」という事業目標を掲げ、2005年から中国でのカレーの製造を開始しました。中国のお客様がスパイスとして、あるいは漢方として重宝している八角を使用するなど、現地の嗜好に合わせた味づくりにもこだわってきました。そ

の結果、まだまだ十分とは言えないまでも、中国の消費者にカレーは着実に浸透してきたと思っています。

工場は当初、上海にしかなかったのですが、私が2013年10月に中国へ赴任したタイミングとはほぼ同時期に、大連にも工場を新設、生産拠点を拡大しました。

中野 順調なグローバルビジネスの展開ぶりですね。

中島 そう見えますよね。しかし、こちらに赴任した当初は愕然とすることの連続でした。なにしろ製造、販売、在庫、物流などの業務で必須であるはずのデータが、ほとんど整備されていなかったのです。せっかく大連に二拠点目の工場を作ったにもかかわらず、お客様に効率良く製品をお届けできないという問題に直面しました。

中野 具体的にはどんなことに苦労されたのでしょうか。

中島 中国は国土が広いですから、北(大連)で作った製品は北で、南(上海)で作った製品は南で販売するというのが、物流や商流の観点からも効率的であるのは言うまでもありません。ところが実際には、販売や在庫に関する情報のコントロールがうまくできていなく、北で作った製品を南で売る、南で作った製品を北で売るという非効率なオペレーションが頻発していたのです。

さらに言うと、価格戦略上の問題もありました。弊社は地域や取引先に応じて価格設定を変えていますが、例えば

ある地域において本来なら発生するはずのない価格で販売されているといった事象も頻発していました。

中野 ハウス食品がこれまで苦労して中国で築いてきた、市場のポジションそのものも揺るがしかねない重大な問題ですね。

中島 おっしゃるとおりです。しかも、そのイレギュラーな製品が、どこから、どういうルートで流れてきたのかもトレースできない状況にありました。

葛山 とはいえ、従来も販売や物流などの基幹業務を担うシステムがまったくなかったわけではありませんよね。

中島 もちろんです、紙のやりとりや口頭の指示だけでは業務を動かすことができませんから。ただ、それなりのシステムは導入されているけども、拠点ごとに分断された状況にありました。例えば販売拠点は北京と上海の両都市にありますが、それぞれ異なるシステムが導入されており、データレベルでの連携はありませんでした。営業担当者もExcelなどのツールを使って、それぞれで販売データを管理していました。

こういう状況を脱却し、マスター系の情報を統合されたシステムのもと、全社共通のルールで管理・統制できるよ

うにしたいと考えました。

葛山 まさに、そうしたPain（切実な課題）が今回のSCM基盤構築のフックになったわけですね。

中島 そのとおりです。

お互いがお互いのやり方を理解する アビームには気心の知れた信頼感があった

葛山 さまざまな課題を一体となって解決していく“リアルパートナー”として、今回のSCM基幹業務改革プロジェクトではアビームコンサルティングを選定していただいたわけですが、どんな点をご評価いただけたのでしょうか。

中島 冒頭で中野さんからもお話があったとおり、私たちは「実績系と計画系の2つの基幹業務の改善を兼ね備えたシステムであること」という要望をRFP（提案依頼書）の段階から盛り込みました。端的に言えば、この両方の要件をしっかりと満たす提案を行ってくれたのがアビームコンサルティングでした。数社から提案があったのですが、他社の提案は実績系か計画系のどちらかに偏りがありました。アビームコンサルティングの提案内容は非常にバランスが



葛山 厚一
徳碩管理咨询(上海)有限公司
シニアマネージャー
kkatsurayama@abeam.com

中島 剛士氏
好侍食品(中国)投資有限公司
管理本部 本部長

中野 洋輔
徳碩管理咨询(上海)有限公司
マネージングディレクター
ynakano@abeam.com



「身軽にシステムを利用したい」 という強い思いがあり 今回のSCM基盤構築では クラウドが必須要件でした

——— 中島 剛士 氏 好侍食品(中国)投資有限公司

取れていたと思います。

もうひとつの大きなポイントは、ハウス食品の日本本社における会計業務改善（ERP導入）プロジェクトや内部統制強化プロジェクトに、アビームコンサルティングと一緒に取り組んできたという実績です。

中野 私も葛山も、その節は大変お世話になりました。

中島 こちらこそ、あらゆる局面で助けていただきました。こうして考えると、両社の付き合いは相当な年月になりますね。今回のSCM基幹業務改革プロジェクトでは、そうした「お互いがお互いのやり方をよくわかっている」という安心感がありました。初めてのベンダーと組んだプロジェクトには常に不安がつきまといまいます。日本国内でさえそうなのですから、中国でやるとなるとなおさらです。その意味でも気心の知れた間柄にあり、ハウス食品のビジ

ネスや理念も熟知しているという前提があるのは、非常に心強いポイントです。特に今回は、できる限り短期間でプロジェクトを完了したいという思いが強く、やはりパートナーはアビームコンサルティングをおいて他にないという結論に至りました。

中野 ありがとうございます。私や葛山もこうしてアビームコンサルティング（中国）に異動することになり、再び中島様をはじめハウス食品の方々と一緒に仕事をさせていただく機会を得ることができました。偶然の要素も大きいと思いますが、それも実績に裏づけられた信頼があってこそだと考えると、大変光栄に思います。

中島 ただ本音も明かしますと、中国に赴任してきた当初は「もう絶対にシステム構築プロジェクトだけはやるまい」と心に誓っていました。先のSAPの導入プロジェクトでの経験はとてつもなく貴重なものでしたが、やはり苦勞も多かったです。そもそも私の本職は財務で、システムは畑違いと感ずることもあります。

葛山 それでも、やはりご自身が旗を振らねばと思われたわけですね。

中島 新規市場の開拓を目指して海外拠点に赴任した経験のある方ならおわかりいただけだと思いますが、国内ほど万全な体制が整っているわけではなく、一人で何役もこなさなければなりません。

葛山 中島様は現在、どんなお仕事を兼務されているのですか。

中島 肩書は管理本部の本部長となっていますが、財務、人事、総務、法務、そしてシステムのすべてですね。もちろん、これこそがグローバルビジネスの醍醐味であり、大きなやりがいも感じています。とはいえ、あちらこちらにあまりにも課題が多すぎて、一人では受け止め切れません。そんなときに何でも相談ができる相手というのは非常にありがたいのです。アビームコンサルティングは、まさにそういう存在です。

実績系業務から先行し ビジネス現場への定着を図る

葛山 身に余るお話をいただき恐縮ですが、ここで話題を少し変えて、アビームコンサルティングが提供したソリューションについてお話を伺えればと思います。今回、SCM基盤を早期に構築するためにABeam Cloudをご提案し、実際に活用していただきました。

中島 そうですね。RFPの中にも、クラウドは前提条

件の1つとして盛り込んでいました。狙いとしてあったのは、まず初期コストを抑えることです。また上海の拠点にはITの専任者が1人しかいないので、システムの運用管理やメンテナンスといった作業を抱え込みたくないとも考えました。

加えて中国はまだまだ通信事情が悪く、途中で回線が切れたり、シャットダウンされたりしてしまう場合もあります。やはりそこはVPNで使える堅牢なバックボーンを有し、データもきちんと保護してくれるクラウドに任せたいと考えました。とにかく「手軽にシステムを利用したい」という思いが強くなりました。

葛山 実際、ABeam Cloudを使ってみた印象はいかがですか。

中島 社内にサーバを置かなくてよいというのは、やはりインパクトが大きかったです。ただ正直、管理コストがもう少し安くないかなとは思いましたが（笑）。データセンターの使用量が相当大きいのはよくわかっていますし、強固なセキュリティ対策など、コストに見合う付加価値を提供いただけていることで納得はしています。

葛山 今回のSCM基幹業務改革プロジェクトのもうひとつ大きなポイントとして、アビームコンサルティングでは「ABeam Cloud上で需給テンプレートを活用し、計

画系業務の短期間でのシステム化を実現する」「実績系業務についても需給テンプレートで追加システム開発を行い、オペレーションの共通化、業務の見える化を行う」という2つの基本方針を掲げて臨みました。これについても、ぜひご評価いただけると幸いです。

中野 少し補足しますと、需給テンプレートとはこれまでアビームコンサルティングが多くの企業の需給改革を支援する中で培ったノウハウをまとめたもので、「属人的な需給業務を標準化／省力化したい」「月次から週次計画へ転換したい」「精度の高い出荷計画をつくりたい」「計画を自動連動し、生産計画に繋げたい」「センター供給計画を日次で自動立案したい」「生産材の情報を関連部門で見える化したい」「将来の滞留見込みを事前に把握したい」「KPIを見える化し、PDCAを回したい」「予防型在庫監視をしたい」といった課題を短期で解決します。食品業界におけるベストプラクティスも豊富に含まれており、ハウス食品のビジネスに少しでも貢献できればと願っています。

中島 もちろん、アビームコンサルティングの親身な提案内容は、ハウス食品としても非常にありがたく受け止めています。ただ率直なところ、計画系業務で成果が見えるようになるにはまだしばらく時間がかかりそうです。というのも、ハウス食品の中国ビジネスは現在も急速な拡大期





にあり、過去の経験値がどこまで通用するか、まだ実感できていません。例えば私が赴任してきた当時は40名程度しかいなかった営業担当者が、現在は2倍以上に拡大しています。これだけでも販売力がまったく違ってきます。どんなキャンペーンを展開したかによっても、月ごとの売上は大きく変動します。在庫予測に関しても、まだ十分なデータが蓄積されていない段階ですので、これから2~3年後を見据え、じっくり腰を据えて取り組んでいこうと思っています。

その意味でいま注力しているのは、実績系業務の部分です。現時点の在庫がどこに、どれくらいあるのか、賞味期限は？、生産拠点は？、というようなことを正確に把握で

きるようにする。そこからどこに製品を出荷したのか、きちんとトレースできるようにする。さらに代金請求までの社内の業務プロセスを効率化するという基本を、しっかり押さえようとしています。

各部門の主要メンバーが自発的に集まり業務プロセスの改善を議論し始めた

葛山 まずは実績系業務の改善に力点を置いて取り組まれているとのことですね。システムが稼働してからまだ数カ月ですが、何か手応えは掴めたのでしょうか。

中島 システムが稼働開始してから最初の1~2カ月くらいは、ネットワークの障害や不慣れなオペレーションなどによるいくつかのトラブルに悩まされたのは事実です。

ただし3カ月目を過ぎたあたりから、ネットワークもオペレーションも安定するようになり、それとともに社員からの評価も急上昇しています。受注業務を担当している現地社員からは「新しいSCMシステムはすごくいい！上海オフィスと北京オフィス間の情報のやりとりも非常にスムーズになった」というメールが届きました。また倉庫で在庫管理や仕分けを担当している現地社員からも、「仕事が短時間で片づけられるようになった。Excelや手書きの帳票で在庫を管理していた頃と比べ、データを入力すればすぐにSCMシステムに反映され、レポートのアウトプットまで自動的に行われる。問い合わせを受けた商品の確認もすぐに行えるようになり、とても便利になった」という報告を受けています。

どれも当たり前のことと言われればそれまでですが、こうした現場の声が実際に届くとうれしいものです。先にも申しましたように、社内の業務プロセスの効率化は今回のSCM基幹業務改革プロジェクトの大きな目標のひとつであり、その意味でも着実に成果は表れ始めていると言えます。

中野 稼働当初にトラブルが発生したことは、私たちのサポート不足もあったと反省すべきポイントですが、結果としてシステムは着実にビジネス現場へ根付き始めているようで本当に良かったです。業務が改善されたことで、一人ひとりの社員の皆様の意識が変わったという面もありますか。

中島 確かに、それはありますね。仕事を短時間で片づけられるようになったこともあるのですが、各部門の主要メンバーが自発的に集まるようになりました。これまでは自分の担当外の仕事には興味がないという感じだったので、劇的な変わりようです。そして、どうすればお互いの連携

蓄積された情報やデータを いかに活用するか そのような感度の人材を いかに育成するか とても大切になってきています

——— 中野 洋輔 アビームコンサルティング (中国)



をもっとスムーズにとれるか、業務フローをもっと短縮できるかといったことを話し合っています。チームワークは格段に向上しました。

結局、人間は何もないところから発想はできません。SCMシステムができたことで、全社的な業務プロセスの中で、自分の担当業務がどういう意味を持っているのかが初めて見えるようになり、さまざまな“気づき”の材料になっているようです。

システムを動かす人の教育こそが 今後に向けた最大の課題

葛山 少し気の早い話かもしれませんが、そうした成果を踏まえつつ、SCMシステムを今後どのように発展させていきたいとお考えですか。

中島 ハウス食品のような食品メーカーにとって、やはり販売・物流はさまざまなシステムの中でも最もコアになる部分だと思っています。実際、上海と大連に続いて浙江省でも新しい工場の建設に着手しようとしており、そうすると今後は、その3工場でどういった生産の振り分けを行うのか、どういったルートで物流を行うのが効率的なのかといった判断がますます重要となります。その意味でも先手を打って、SCMシステムの構築を進めてきたことは本当に良かったと思います。そうした中で今後に向けては、先に申しましたSCMシステムのもうひとつの核心である計画系業務の改善、ひいては在庫予測や需要予測の精度向上に臨んでいきたいと考えています。

ただし、システムはあくまでもシステムであり、それを動かすのは人です。情報もすべて人が起点となって生まれます。そうしたことを考えたとき、人にどういったトレーニングをし、システムとどのように融合させていくのが、今後の大きな課題となります。

中野 システムにはどんどん情報・データが蓄積されていくわけですから、自ずと分析や予測は可能となります。ただ、それをビジネスで有効活用するには、基本的な「仮説と検証」のアプローチと、さらなる活用が必要になってきます。これからの時代は、このような感度を持った人材を育成することが大切ですね。

中島 おっしゃるとおりです。これまでは右肩上がり販売が伸びていたのですが、営業部門の意見がほぼ全面的に通ってきました。生産量を絞った結果、もしも欠品を出したりすると営業部門から叩かれるので、いつも余裕を見て作り、在庫を持っておこうという方向に思考が傾いているのがい



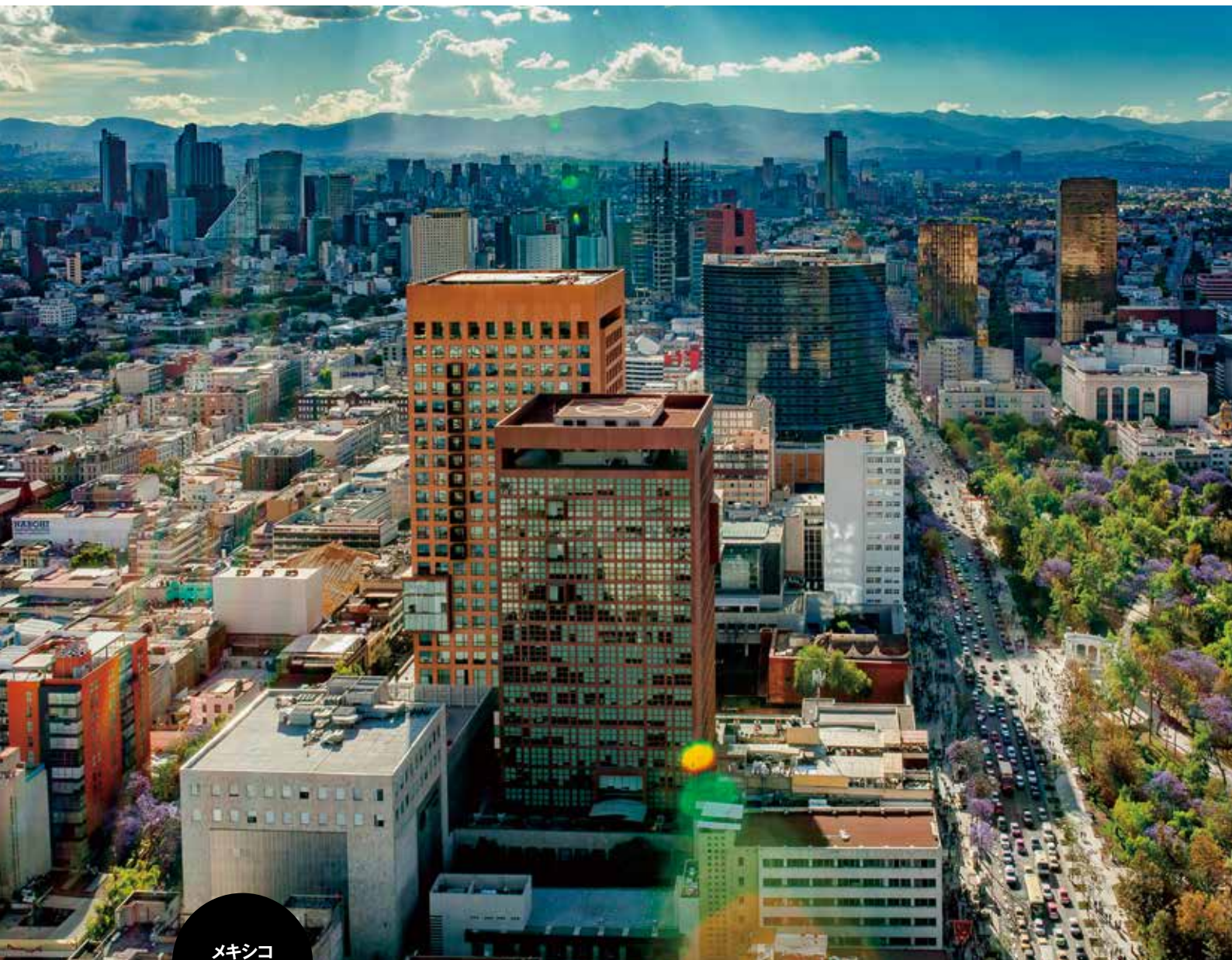
“ ABeam Cloudで
需給テンプレートを活用して
オペレーションの共通化と
業務の見える化
さらに短期間のシステム化が
大きなポイントの1つでした

——— 葛山 厚一 アビームコンサルティング (中国)

まの実態です。しかし近年は、さすがの中国経済にも停滞感が見え始めており、これまでのように商品が売れ続けるとは限りません。営業部門が出してきた数字を科学的かつ客観的に見極めながら、生産や在庫、物流をコントロールしていかなければなりません。その基盤としてSCMシステムがあり、より効果的な活用を模索していく必要があります。アビームコンサルティングのさらに手厚いサポートを期待するところです。

中野 承知いたしました。私たちも誠心誠意でお応えしていきます。

葛山 本日はお忙しいところ、貴重なお話をありがとうございました。



メキシコ
最前線

活況を呈するメキシコ自動車産業で成功を勝ち取る

グローバル展開の“攻め”の起点として 日系企業の挑戦が続くメキシコ

近年のメキシコは、良質で安価な労働力の調達、巨大な米国市場との近接性、主要各国との自由貿易協定の拡充などを背景に、自動車の生産輸出拠点として活況を呈している。日系の自動車メーカーも機を逃さず工場を次々と立ち上げており、この動きに追随してTier1（メーカーへの直接納品を行う一次サプライヤー）を中心とする多くの部品メーカーの進出も相次いでいる。メキシコを新たなグローバル拠点としてビジネスを立ち上げるための課題、そして今後の展望をアビームコンサルティング（アメリカ）のマネージングディレクター、渡辺光が解説する。

From Mexico

世界の主要な自動車メーカーに続き
自動車部品メーカーのメキシコ進出が相次ぐ

米国と隣接し、北アメリカ大陸と南アメリカ大陸を結ぶ要衝に位置するメキシコ。海洋面では太平洋側と大西洋側の両岸にコンテナ港を有しており、パナマ運河を通らなくてもアジア、欧州、中南米、アフリカと貿易を行うことができる。こうした地理的優位性を活かしながら、好調な経済を維持し、2015年の名目GDPは約1兆1443億ドルと世界15位のポジションにつける。これはアジアの新興国として注目されるインドネシアも上回り、中南米諸国ではブラジルに次ぐ規模だ。

また自由貿易主義を貫くなかで、米国やEUなど世界の主要国とFTA（自由貿易協定）を結び、ほとんどの製品を関税ゼロで輸出入できることもメキシコの大きなメリットとなっている。日本との間でも、2004年に当時の小泉純一郎首相の訪問を契機に「日本・メキシコ経済連携協定」が締結され、日本は鋼板の関税撤廃や自動車の無税枠などの恩恵を獲得。2011年には、この市場アクセス条件をさらに改善する改訂調印が行われ、2012年4月1日に改正議定書が発効されるなど、日本とメキシコは経済的な結びつきを深めている。

近い将来、TPP（環太平洋パートナーシップ協定）が締結・発効されれば、グローバル戦略の中でメキシコの重要度がますます高まっていくことは間違いない。

こうした追い風もあり、新たなフロンティアとしてメキシコに熱い視線を向ける日系製造業は数多い。なかでも積極的な動きを見せているのが自動車関連産業だ。

「フォルクスワーゲン、ゼネラルモーターズ、フォード、クライスラーといった欧米の自動車メーカーと並び、“メキシコBig5”と呼ばれる大規模な生産体制をいち早く整えた日産に追随し、トヨタ、ホンダ、マツダといった日系自動車メーカーも工場を立ち上げました。さらに、これらの完成品メーカーに追随する形で、Tier1の部品メーカーも相次いで進出しています」

実際、メキシコの自動車関連産業は著しい成長を続けており、2015年の総生産台数は前年同期比5.6%増の約357万台と過去最高を更新。中国、米国、日本、ドイツ、韓国、インドに次ぐ世界第7位へと浮上した。

「数年のうちに年間生産台数は460万台を突破し、メキシコは世界トップ5に入る自動車大国に成長すると予測されています。アビームコンサルティングのあるお客様も、現地の売上規模はまだ200億円弱ですが、ここ2~3年のうちに50%程度の拡大を見込むなど、活況を呈しています」

現時点ではメキシコで生産される自動車の約8割が輸出に回

されており、さらにそのうちの約8割が米国およびカナダのNAFTA（北米自由貿易協定）圏向けとなっている。しかし先述の地理的優位性を活かせば、より広範な地域を視野に入れたグローバルな生産拠点として発展させていくことは十分に可能だ。加えて、約1億2700万人の人口を擁するメキシコの国内市場そのものも大きな魅力である。

メキシコの生産現場で
“日本品質”をいかに実践するか

活況を呈する有望なメキシコといえども、日系製造業が進出するにあたって課題がないわけではない。まず考慮すべきは人材確保・育成に関する問題だ。

誤解のないようにあらかじめ述べておくと、メキシコの人々は総じて勤勉であり、良質な工場労働力の供給源として定評がある。なおかつメキシコの労働者の賃金は、米国の平均と比較して1/7~1/6とまだまだ低廉なレベルにあり、これも自動車生産を行う上でのメリットとされている。

しかし、“日本品質”のモノづくりをメキシコで実践していく上では、まだまだギャップがあるのが実情だ。大らかで楽天的なラテン気質の国民性もあってか、細かな決め事やスケジュールを徹底するのが難しい面がある。

「ある部品メーカーのお客様はメキシコに工場を立ち上げて3年ほどになりますが、約600名いる現地従業員のうち、いまだに日本人の駐在者や出張者が10%という高い比率を占めており、現場でのオペレーションを手とり足とりフォローしているのが実情です。日本品質の考え方やスキルの伝承は着実に進んでいるものの、一足飛びで現地に任せられるというレベルには達していません」

工場の運営管理の中核を担っていく技術者やマネージャーと



渡辺 光

アビームコンサルティング（アメリカ）
マネージングディレクター
kohwatanabe@abeam.com

From Mexico

なると、現地で調達できる人材はさらに限られ、加えて安価な労働力を利用して組み立てた完成車を近接する米国などの大市場に輸出するというビジネスモデルもこのまま続けているだけでは、やがて立ち行かなくなるのは目に見えている。

実際、ここ数年で日系製造業の進出が相次いだ中部地域では、労働力の急速な需要増に伴う賃金水準の上昇が早くも懸念され始めている。今後、労働生産性の伸びを上回る賃金上昇が起きた場合、メキシコで生産を行う理由そのものが失われてしまう恐れがある。

そんな事態に陥らないうちに、例えば新モデルの生産ラインの立ち上げや設計・開発、あるいは企画・マーケティングなど、より高い付加価値を生み出していく自立性を持った体制を、現地主導で築いていくことが求められる。

毎年のように改訂される メキシコ独自の税制や法規制への対応

もうひとつの課題が、メキシコ独自の税制や法規制、商習慣などへの対応だ。

こちらについてもあらかじめ念を押しておくが、グローバルで見た場合、メキシコは他国とは比べものにならないほど良好なビジネス環境が構築されている。例えば他の中南米諸国に進出した多くの日系製造業が悩まされてきた「税制・税務手続きの煩雑さ」「行政手続きの煩雑さ」「労働争議・訴訟」といった、いわゆる「ブラジルコスト」と呼ばれるような困難に直面するケースは比較的少ない。

とはいえ、勝手のわからない“異文化”の中で、頻繁に行われる税制や法規制などの改訂に対応していくことは、どんな国や地域に進出した場合でも容易ではない。メキシコに進出するにあたって、それなりの“覚悟”が必要だ。

メキシコにおいて、具体的にどんな法規制の改訂が行われているのだろうか。

例えば2012年にペーパーレス通関手続き制度が開始されたことに伴い、通関時に輸出入申告書に添付する書類は、PDF形式にして税関の電子システムに事前送信することが義務づけられた。インボイスなど商品価格を証明する書類についても、輸出入申告前に電子データとして送信しなければならない。なお、こうした電子インボイスを発行するうえで、企業はまずメキシコの国税庁に登録し、電子署名と認証済みデジタル印章の発行を受ける必要がある。同時にこれらの検証には公認の証明書発行機関を利用しなければならない。この規則を遵守しない場合、脱税と同様に取り扱われてしまうことになる。

また2014年7月に発刊されたメキシコ連邦政府官報において、

電子媒体による電子会計記録の提出ルールが公表された。これに伴い、対象となる納税者にはXML形式に対応したシステムを使用し、会計情報を電子的に登録することが義務づけられることになった。税務当局の指定したアカウントチャートと通常の財務諸表の勘定科目を紐づけて電子的に管理した上で、月次報告体制を整備することが急務になったのである。

「このような税制や法規制の改訂が、メキシコではほぼ毎年のように行われるのです。スペイン語を公用語とするメキシコでは、日本語はもとより英語も通じるとは限らず、言語面でのコミュニケーションの壁もあります。そうした状況下で新たにメキシコに進出した日系製造業が個々に手探りで情報を集め、その内容を読み解いて理解し、対応していくことは決して容易なことではありません」

中南米を拠点とするグルッポアッサと協業 メキシコを熟知したコンサルサービスを提供

日系製造業のグローバルでのチャレンジをお客様と一体になって推進していく“リアルパートナー”として、アビームコンサルティングはメキシコの現地に密着したコンサルティング体制を強化している。

中南米を中心に米国やヨーロッパにも拠点を持つコンサルティングファーム、グルッポアッサ社 (Grupo ASSA Corp.) との業務提携もその一環だ。約1400名のプロフェッショナルを擁する同社は、製造業をはじめ、小売、医療、金融機関などの企業に向けて、業務プロセス改革からITサービスまで幅広いサービスを提供している。



税制や法規制の改訂が、ほぼ毎年のように行われている。

スペイン語が公用語であり、日本語はもとより英語も通じるとは限らない。

新たに進出した日系製造業が手探りで対応していくことは容易ではない

「グルッポアッサとの協業を通じてアビームコンサルティングは、メキシコ独自の税制や法規制、商慣習を熟知したコンサルティングサービスを提供し、お客様のビジネス拡大を支援しています。また日本発のグローバルコンサルティングファームとして、日本流のきめの細かいマネジメントシステム構築によりガバナンス強化もリードしていきます」

具体的にはメキシコに進出する日系製造業に対し、ビジネスプロセスの改革、SAPを中心としたERPシステムの導入支援、運用保守サービスをグルッポアッサとアビームコンサルティングの日本人コンサルタントによるハイブリッド体制のもと提供、先述したオペレーション改善や品質向上を実現し、さらにローカライゼーションやコミュニケーションなどに関する課題も解決している。

アビームコンサルティング代表取締役社長の岩澤俊典も、「南米地域を中心に高品質なサービスを提供するグルッポアッサとの提携により、メキシコにおける日本企業のビジネスの成長をより一層強力に支援していくとともに、すでに進出している当

社のお客様に対しても、グルッポアッサが蓄積してきたノウハウやネットワークを活用し、より充実した幅広いサービスを提供していきます。今回の提携により、お互いの強みを発揮し、シナジーを生み出すことで、日本企業のお客様により付加価値の高いサービスを提供していきます」と述べている。

ABeam Cloudで製造業向けテンプレート提供 グローバル経営基盤を短期間で構築

グローバルレベルでの競争が激化するなか、お客様のグローバル戦略を実現する上で重要なことは「品質」と「スピード」の両立である。メキシコのような急激に成長する市場ではその重要度も一層増してくる。限りなく日本に近い品質を維持しながらも、スピード感を持ってローカルでの基盤を構築するという喫緊の課題解決を支援するのが、アビームコンサルティング独自の「製造業向けテンプレート」であり、「ABeam Cloud」を通じて提供している。日本品質を担保する製造業の標準プロセスばかりでなく、メキシコを含む約20カ国の国別要件・税要件をカバーするERPテンプレートをクラウドで簡易に提供するものだ。

「製造業向けテンプレートはグローバル戦略を推進する日系製造業が必要とする標準業務プロセスを網羅するほか、メキシコにおいて遵守しなければならない最新の税制や法規制、さらには商習慣に関するノウハウをあらかじめ組み込んでいます。また、そこで必須となる電子化要件を満たすためのインターフェースも実装しています。すなわち製造業向けテンプレートを利用させていただくことで、メキシコへ新たに進出したお客様も、専門人員の不足、異文化コミュニケーションの壁や情報不足といった困難に直面することなく、ビジネスを確実に軌道に乗せるための経営基盤を短期間で立ち上げることができます」

アビームコンサルティングは、これからも現地スタッフと日本人のコンサルタントによるハイブリッド体制および独自のクラウドベースのテンプレートにより、スピードと品質の両面からメキシコの日系企業の成功を支援し続けていく。





タイ最前線

タイのIHQやITCに見る地域統括会社の進化形

メコン圏で勝ち残る条件は 「マルチナショナルな人材獲得」にあり

“アジアのデトロイト”と呼ばれるほどに自動車産業を中心とした産業集積が進み、アジア有数の工業国であるタイには、多くの海外資本が投資されてきており、特に日系企業は進出数が多いだけでなく、東南アジアでも最大のビジネス基盤を構築している。そしていま、国際地域統括本部（IHQ）や国際貿易センター（ITC）をはじめとする恩典制度の拡充により、地域のビジネスハブとして、その存在がさらに注目されている。タイを拠点にタイとのつながりが強いメコン圏へ進出したいと考える日系企業は今後ますます増えていくだろう。そこで成功を勝ち取るために必要なことは何か——。アビームコンサルティング（タイランド）のマネージングディレクターを務める原市郎が解説する。

タイはASEANで最適な地域統括会社の拠点

日系企業にとって、ASEANが非常に魅力的なマーケットであることは言うまでもない。なかでも古くから多くの日系企業が進出し、熱い視線を向けてきたのがタイだ。

そのタイが現在、大きなターニングポイントを迎えている。ベトナム、カンボジア、ミャンマー、ラオスといった周辺の国々と比べ、タイの市場はすでに成熟期に入りつつあり、人件費も高騰が続いている。もはや単なる生産拠点として新興国と競い合っていくことは難しく、タイ政府は「中進国から脱却して先

進国に向かうためには、より高い付加価値を生み出す経済構造への転換が急務」という意向を示している。

これを受けてタイ投資委員会（BOI）は、国際地域統括本部（IHQ）および国際貿易センター（ITC）の企業を対象に法人税や個人所得税の減免措置を行ったほか、外国人による過半数または全株式の保有を認めるといった恩典制度の拡充も行った。こうした優遇措置を受けられる企業の範囲も大幅に拡大し、さらなる外資誘致の呼び水にしたい考えだ。

ちなみに、IHQは「タイの法律に基づいて設立され、国内および海外の関連企業にマネジメント、技術、財務管理サービ

From Thailand

スなどを提供し、オフショア貿易活動をする企業」を指す。一方のITCは「外国の法律下で設立された法人に対し、商品、原材料、部品を購入・販売、ならびに貿易に関連するサービスの提供を目的として、タイの法律にもとづいて設立された企業」である。

実際、これらの施策はタイへの進出あるいはビジネス拡大を目指すグローバル企業から高く評価されている。

「IHQやITCといった地域統括会社を運営していく上で、タイはこれ以上ない最適な拠点となり得るのです。BOIの打ち出す施策は全体的にバランス良く組み立てられており、優遇税制や恩典制度のスキームも明瞭です。シンガポールはすでに地域統括会社の拠点として地位を確立していますが、タイのフラットなポリシーはグローバル企業から受け入れられやすいだけでなく、『メコン商圏』の中心に位置しているといったタイならではの魅力もあるので、期待機能によるすみ分けも考えていく必要があります」

国籍の枠にとらわれず 世界から優秀な人材を採用する

このように、タイにおいてIHQやITCなどの地域統括会社を立ち上げるメリットは大きい。ただし、ひと口に地域統括会社と言っても、そのあり方はさまざま。

「地域統括会社には大きく『リージョナルコントロール』『リージョナルガバナンス』『トレードハブ』『シェアドサービスセンター』『ナレッジ/ノウハウ』『BD/M&A』の6つの機能があります。例えばASEANの域内だけを見据えるのか、それともグローバルなビジネスを対象とするのかによっても、これらの機能の“要/不要”や“重み付け”が変わってくるのです。こういった役割を期待しているかを明確にすることが、地域統括会社の成功にとって非常に重要です」

さらに地域統括会社が成功を勝ち取るためのカギが、優秀な人材（タレント）の確保だ。ASEAN諸国の中でも、タイは豊富なタレントを擁していると言われる。ちなみに、Quacquarelli Symonds (QS) の「Asia University Rankings」のトップ50に最も多くランクインしているのはタイの大学である。だが、それでもまだ数が足りないのが現実である。

そこで多くの日系企業が“穴埋め”として日本から現地駐在員を派遣しているのだが、これがつまずきの原因にもなっている。

「本社の人事部は国内のドメスティックなビジネスで成果を上げてきたマネージャーに白羽の矢を立て、なおかつ英語力も堪能な人物となれば、ぜひともタイに行って地域統括で腕を振

るってほしいと送り出します。ところが現地では、これまでまったく経験したことのないマルチカルチャー、クロスボーダーの世界に直面して戸惑うばかりです。一方で本社からは、もっと早くビジネスを成長させろという催促が繰り返され、空回りに陥って物事がうまく進まないのです」

ならば、どうするか。最もシンプルな答えは日本人やタイ人といった国籍の枠を取り払い、世界中から優秀なタレントを採用することだ。

「日系企業は国内市場と同じ感覚や理屈に沿って、タイでもビジネスを展開しようとしがちですが、そもそもそこで競合する相手は日系企業ではなくグローバル企業であることを忘れてはなりません。彼らと同じ土俵で競い合っていくならば、彼らと同等もしくはそれ以上に優秀なタレントを前面に立てないことには勝負にならないのです。長い目で見ながら成長に期待するといった甘い考えで日本から人を送り込んでも、メコン商圏さらにはグローバル市場で成功を勝ち取ることはできません」

実際、アビームコンサルティング タイランドにおいても、タイとは縁もゆかりもなかったフィリピン人の人事マネージャーを雇い入れた。前職はグローバル企業でHRディレクターを務めていた人物で、タイ語さえ話せないのだが、グローバルビジネスにとっては“即戦力”だという。

「このようなマルチナショナルなタレントを活かすポイントは大きく2つあります。まずはタイの物価や給与水準にとらわれず、能力やレバレッジに応じた思い切った給与を支払うこと。2つめは権限をしっかりと委譲し、ビジネスを素早く回すことです」

メコン商圏で注目される「タイ+1」に注目し、カンボジア、ミャンマー、ラオス、ベトナムへと進出していく日系企業の取り組みを支援するべく、アビームコンサルティング自身もまた、そのケイパビリティの拡大に注力している。

原 市郎

アビームコンサルティング(タイランド)
マネージングディレクター
ihara@abeam.com



From Yamagata, Japan



地方創生への
貢献

©2016 Montedio Yamagata

公共コンサルティングのスキルを活用して“地域活性化”を強力支援

プロサッカーチームを基点に 地方創生に取り組む「山形県の狙い」とは

“地方創生”が叫ばれる中、山形県ではスポーツ振興による地域活性化を推進している。とくにJリーグ所属のプロサッカーチーム「モンテディオ山形」は有力な存在だ。しかし、地方公共団体の力だけで地域活性化を成功に導くことは難しい。そこで同県が活用したのが、アビームコンサルティングが培ってきた公共コンサルティングのスキルだった。山形県の取り組み、およびアビームコンサルティングの支援策について、アビームコンサルティング公共ビジネスユニット長 松田智幸が解説する。

プロサッカーチームを地域活性化の起爆剤に

政府が「地方創生」を主要政策として掲げているように、少子高齢化時代を迎えた日本では、地方の衰退が大きな社会問題になっている。山形県も人口減少が続いており、同県の試算では2020年までに総人口が105万人を下回り、そのうちのおよそ3分の1が65歳以上の高齢者になると予測している。

こうした中、山形県では定住人口の確保だけでなく、来県観光客など交流人口の拡大による地域活性化の施策にも取り組んでいる。そのうちのひとつとして注力してきたのが、スポーツ振興策である。山形県にはJリーグに所属する「モンテディオ山形」があり、このプロサッカーチームが地域活性化の起爆剤になり得ると考えていた。

しかしモンテディオ山形は、他のJリーグチームにはないハンディキャップを背負っていた。それは、運営主体が公益社団法人だったことだ。Jリーグの規定では、チームの運営主体は株式会社か公益社団法人でなければならないが、株式会社が営

利目的であるのに対し、公益社団法人はあくまでも公益目的で活動する組織だ。

「Jリーグチームにとって重要なことは、いかにして強化費用を捻出するかということです。ところが公益社団法人には『儲けてはならない』という縛りがあります。その中でチームを運営していくのには、どうしても限界があったわけです」

数年前からビジネスコンサルティングの立場から地域活性化を支援してきた実績を持つアビームコンサルティングにも、モンテディオ山形の改革について相談が来るようになったという。

「山形県や山形県下の企業からの話を受け、アビームコンサルティングはモンテディオ山形を株式会社化して公益社団法人から切り離し、収益事業によって得られた利益をチームの強化に使っていくこと、資金・勝利・普及の好循環を創出することを提案しました」

こうして2013年、運営主体の公益社団法人山形県スポーツ振興21世紀協会、および山形県に加え、アビームコンサルティ

From Yamagata, Japan

ングが資本参加して株式会社モンテディオ山形を設立。2014年からトップチームの運営を正式に移管して、株式会社としてのチーム運営を開始した。なお、ユースチームの運営やサッカースクールの開催などの育成事業を行うアカデミーについては、引き続き公益社団法人が担当している。

経営参画の翌年には事業規模が1.5倍超へ拡大

株式会社モンテディオ山形には、アビームコンサルティングから4人の社員を派遣。山形に常駐しながら、モンテディオ山形の経営企画室として事業活動を展開している。事業活動のスタートとして、ホームグラウンドのNDソフトスタジアム山形を含む山形県総合運動公園の指定管理業務の事業者としての選定を受け、トップチーム運営事業とスタジアム運営事業の一体化を実現した。これはチーム強化費用などの運営資金を増大するという相乗効果を期待しての施策だったという。

「株式会社によるトップチーム運営が始まった2014年は、およそ12億円の事業規模でした。そこに指定管理事業が加わり、さらにJ1（Jリーグディビジョン1）に昇格したことによって、2015年は19億円を超える事業規模までに拡大するという成果を挙げました。このように収益が増えれば、トップチームの強化につながります。チームを強化して勝ち上がれば、さらに集客が増えて収益が拡大するという良い循環が生まれます。2016年はJ2に降格したため、残念ながら収益は減少したものの、それでも17億円ほどは確保できると見込んでいます。これらの成果はさまざまな企画立案と実行に加え、データに基づく事業計画と管理・改善の繰り返しを会社組織に定着させたこと、すなわちクラブを“運営”から“経営”できる組織に変革させたことも大きな要因になっています」

目下の目標は、J1に定着して優勝争いのできるチームを作ることである。それにより、県内だけでなく県外からの集客も見込め、さらなる山形県の地域活性化につながるからだ。

モンテディオ山形の経営を通じて派生した地方創生プロジェクトも数多い。チーム強化費を寄付いただいた方へ農業王国・山形の農産物などを御礼品として贈呈する「“んまいもの”プロジェクト」、Jリーガーになる夢を叶えた選手たちが山形県内の子どもたちと“夢”について語り合う「夢クラス」、地域の幼稚園・保育園、小学校にアカデミーコーチを派遣して実施するサッカー教室「ふれあいフィールド」、介護予防事業の一環としてシニア世代を対象にした運動教室「さわやかいきいきフィットネス教室」、学校給食センターや栄養士と協力して「モンテドール」（天童市の学校で提供されているモンテディオ応援給食メニュー）などを地域の小・中学校、特別支援学校等に提供

する食育事業といった展開が挙げられる。

公共分野における豊富なコンサル実績の賜物

そもそも、なぜアビームコンサルティングに山形県から声がかかったのだろうか。それは数多くの地方公共団体にビジネスコンサルティングサービスを提供してきた豊富な経験と実績が大きな理由となっている。

『地方創生』というキーワードは、2014年に地方創生関連法が成立してから一般化したものです。しかしアビームコンサルティングではそれよりも前から、人口減少や地域経済停滞といった課題を抱える地方公共団体に対し、適材適所のビジネスコンサルティングを行ってきました。地方創生とは『まち』『ひと』『しごと』の循環を作り出すことです。『まち』を発展させるには、いかにして『ひと』を増やすか、『ひと』を増やすにはいかに安定的な『しごと』を作り出すかが大切です。アビームコンサルティングにはそれらの課題を解決してきたノウハウと知見があるのです」

そして、地方公共団体向けのコンサルティングを担当するのが、松田が率いる公共ビジネスユニットである。同ユニットでは地方公共団体や中央省庁などの行政分野をはじめ、大学・教育委員会などの文教分野、病院や福祉施設などの医療・福祉・介護分野に対するコンサルティングサービスを十数年にわたって提供してきた。最近では、公共・文教・医療分野におけるデータ活用でも先行している。

「例えば医療分野ではバイタルチェックによって得られたビッグデータを解析し、病気の進行を未然に防ぐ、いわゆる『未病』に対する取り組みを始めています。こうしたデータ活用はさまざまな分野に応用できるものです」

地方創生、地域活性化のためにデータを活用する——これがアビームコンサルティングの真骨頂である。



松田 智幸

公共ビジネスユニット長
執行役員 プリンシパル
tomomatsuda@abeam.com

ABeam ConsultingのCSR

アビームコンサルティングは、2009年にCSR部(現 CSRユニット)を設立しました。その後、アビームコンサルティングらしいCSRの在り方を模索しながら活動を継続し、2013年には、CSRを経営活動の一環として捉え、CSR方針を策定しました。現在は、経営への諮問機関として方針や行動計画などの政策立案を行う「CSR委員会」と、委員会で確定した方針の展開や行動計画を関係各部署と連携しながら実行する「CSRユニット」の2つの組織により、積極的なCSR活動を推進しています。

※アビームコンサルティングのCSR活動の詳細は、「CSR報告書2016」をご覧ください。

CSR方針

アビームコンサルティングはCSR方針として、MissionとVisionを掲げています。これらに基づいて、5つのCSR活動領域において、さまざまな活動を展開しています。今後は、本業であるコンサルティング事業の特性を活かした活動にも注力していきます。

Mission

私たちは、コンサルティングサービスを通じてクライアントに新たな成功をもたらし、持続可能な社会の実現に貢献します。

Vision

CSR活動領域

1

私たちは、業務遂行にあたって不正が起こることを予防し、健全かつ公正な企業経営に努めます。

[強固な事業基盤]

2

私たちは、優れたコンサルティングノウハウを基盤とした事業活動によって、良質なサービスをクライアントに提供します。

[お客様とともに]

3

私たちは、良き企業市民として、画一的な貢献の形にとらわれることなく、貧困や教育をはじめとする社会的課題に対して、さまざまなパートナーと協力し、課題解決に向けて積極的に貢献します。

[地域社会とともに]

4

私たちは、事業活動において継続的な環境マネジメントの改善を行い、環境パフォーマンスの向上に努めるとともに、私たちの提供するサービス、その他の活動を通じて、地球環境負荷の低減に貢献します。

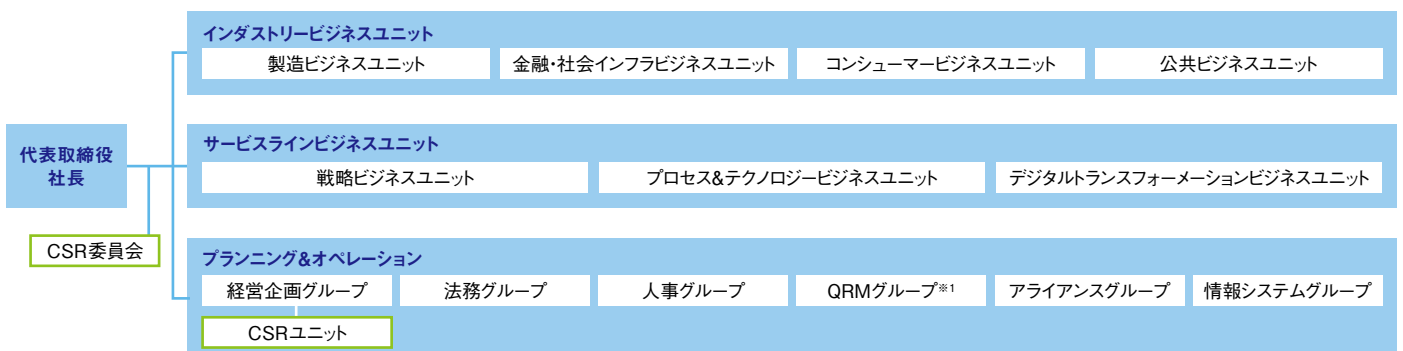
[地球環境とともに]

5

私たちは、全ての従業員にとって働きやすい、やりがいのある職場づくりに努めるとともに、社会貢献活動を通じた自己実現や自己成長を図ることのできる意欲ある従業員を積極的に支援します。

[社員とともに]

CSR推進体制図



※1 QRM:Quality Risk Management

CSR 報告書のご紹介

アビームコンサルティングのCSR活動の取り組みをまとめたCSR報告書。

本報告書では、当社のCSR方針に基づき、5つの領域におけるさまざまな活動を報告しています。

CSR 活動領域 2016

[強固な事業基盤]

社会から信頼される
企業であり続けるための
基盤づくり

[お客様とともに]

お客様に成功をもたらす
社会に貢献する
コンサルティングサービス

[地域社会とともに]

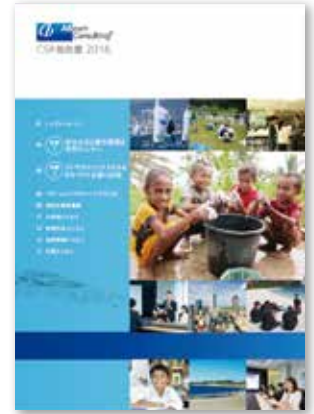
リアルパートナーとして
アジアの地域社会を支援し
未来創造に貢献

[地球環境とともに]

地球環境のパートナーとして
環境負荷低減につながる活動を
社内外で推進

[社員とともに]

唯一無二の資産である
社員一人ひとりの活躍と
成長を支援



巻頭特集のご案内

世界の水・衛生環境の改善に取り組むNGO団体「ウォーターエイドジャパン」への寄付、プロボノなどの継続的支援活動や、コンサルティングスキルを活かして「地域活性化」に貢献する社員の声を紹介しています。

【特集1】安全な水と衛生環境を世界の人々へ

安全な水と衛生環境の提供に取り組むNGO団体 WaterAid (ウォーターエイド) のご紹介

NGO「WaterAid (ウォーターエイド)」。アビームでは、同団体の日本法人である特定非営利活動法人ウォーターエイドジャパンを2013年の設立準備段階からサポートし、活動資金の寄付や、プロボノ活動^{※2}など、継続的な支援を実施しています。

※2 プロボノ活動: 自らのスキルや専門知識を活かした社会貢献活動



In support of
WaterAid

【特集2】コンサルティングスキルをまちづくり支援に活用

地方自治体のまちづくりや スマートコミュニティ導入を支援

国の政策の1つとして「地方創生」というキーワードが掲げられるなど、地域の活性化が社会的に求められています。アビームコンサルティングでは、そうした社会的関心が高まる以前から、さまざまな地方自治体のまちづくりやスマートコミュニティ^{※3}導入を支援し、自律的で持続可能な社会の創生に貢献してきました。それらのプロジェクトを推進し、コンサルティングスキルを活かして地域活性化に貢献する社員の声を紹介します。

※3 スマートコミュニティ: エネルギー消費をコントロールし、持続的な社会の基盤としてのまちづくりを目指す取り組み



CSR サイトのご紹介

アビームコンサルティングのCSR活動をWebサイトでも公開しています。

アビームコンサルティング CSR サイト

<http://jp.abeam.com/csr/>

www.abeam.com/jp

ABeam Consulting
Public Relations Report 2016-17
October 2016 v.1

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・制度等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又は一部の正確性又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、2016年9月時点のものです。
*アビーム、ABeam 及びそのロゴは、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及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。