

MESSAGE

2

捨てる力

今井 久

特集 ネットとリアルの融合 ICTを活用したビジネスモデル改革の実践

4

ネットとリアルの融合による事業価値創造

此本臣吾

8

Information Fatigue時代の
「売り方」のイノベーション

西川義昭

「情報疲労」化している生活者の需要を喚起するために

18

国内ビジネス再生の鍵となる
「O2O」ビジネスモデル雨宮正和
伊藤慎二
岡崎みなみ

28

「オムニチャネル」活用による
顧客接点の再構築に向けて

中村博之

チャネルの融合を促進する技術と推進体制

NAVIGATION & SOLUTION

40

企業の変革を阻むITの壁

淀川高喜

事業戦略見直しの阻害要因となるITマネジメントの不備

60

日本の材料・化学メーカーにおける
医療領域での事業の柱育成に向けて佐藤あい、中島崇文
中原美恵、中川隆之

NY FINANCIAL OUTLOOK

82

米銀の新規設立ゼロが意味するもの

吉永高士

FORUM & SEMINAR

84

内外の経済見通しと新しいビジネスモデル

捨てる力

顧問

今井 久



子育て終了や定年後シニアといった、人生の節目を迎えた中高年の間で、自分の身の回りを大掃除する「断捨離（だんしゃり）」という言葉がはやっているらしい。ヨガでいう「断行（だんぎょう）」「捨行（しゃぎょう）」「離行（りぎょう）」、つまり人生や日常生活の不要なものは断ち、捨てることでモノへの執着から離れ、身軽で快適な生活を手にしようというものだ。

私も同世代だが、身の回りを見渡すと、過去それぞれ理由があって手に入れたモノであふれている。すっきり身辺整理をしたいと思いつつも、いざやろうと思うとなかなか難しい。シンプルな生き方、スローライフ、捨てる技術といった生き方のノウハウ本が売れるゆえんだ。

モノにかぎらず、余分なことが多すぎて本質的なことが見えにくくなる事例はほかにも多い。落語家は口下手な人に、「うまい話し方のコツは余計なことを一切いわないこと、肝心なことだけ明瞭に伝えることに尽きる」というし、画家は生徒に「何を描くかは、何を描かないかと対で、モチーフ間の空間、空気感が重要」という。

「捨てる力は本物を残す力だ」とすると、これは相当高度だ。要不要の判断はモノに対する自身の価値観、嗜好、美的感覚などの知能を駆使した意思決定作業だ。捨てる生活も、落語家の話芸も、余白の芸術も、何が重要か（何を残すか）を即座に判断する力であり、達人たちの取捨選択能力はすごい。

インターネット、スマートフォンやSNS（ソ

ーシャル・ネットワーキング・サービス)の爆発的普及で、ネット上には雑多なデジタル情報が幾何級数的に増大している。多くは利那的、表面的な雑音情報で、本当に欲しい情報を見つけ出すのに苦勞することも多い。増え続けるこのデジタル情報をもっとうまく使えるようにする、欲しいものだけ残し要らないものは見えなくする、そんな都合のよい技術は生まれえないものだろうか。

確かに、グーグルのキーワード検索や、購買履歴からの好みに合ったアマゾン・ドット・コムの本の紹介、特定商品の最安値店の検索、レストランや宿の人気ランキングなど、情報の洪水のなかから必要なものを取り出す技術は次第に整備され始めている。しかし、自分の感性に合った本物だけを残す手伝いをしてくれる、そんな夢の手段の実現はまだまだ先の話だろう。

将来、ネットの中に蓄えられた自分の行動履歴や受信情報から、嗜好や価値観に合った商品・サービスを助言する「執事」のようなサービスが登場するかもしれない。しかし、すでに持っているものを「捨てるなさい」と助言してくれる執事役はまず難しいだろう。捨てることは意志であり、個人的に大事なものを特定する行為だからだ。

最近の若者たちはテレビを見る時間よりも、インターネットや携帯電話に使う時間のほうが長いと聞く。家族との食事の最中や友人との会話の途中、テレビの視聴中まで携帯電話やスマートフォンが手放せない。ひと昔前は、多くの親は子どもがテレビを見る時間を制限していたが、今はどうなっているのだ

ろうか。技術の進歩は誠に余計なものまで増殖させてくれる。

こういった状況は大人の世界にも広がっている。インターネットでは世界の情報を手早く知ることができるし、電子メールで友人と情報交換ができ、買い物や決済など生活も便利になる。しかし、いつの間にかインターネットを見ることに多くの時間を費やすようになり、気がつくと、ほかに使いたい大切な時間が占領されている、そんな危惧を抱き始めたシニアも多い。

たとえば気に入った書籍をじっくり読んだり、俳句をつくったり、絵を描いたりする知的作業、あるいは菜園づくりや山歩きなど自然のなかでの活動は、いずれも時間はかかるが得がたい人間大の活動だ。

両方をバランスよく時間配分すればよいといえばそれまでだが、若者のように大脳の働きが柔らかくない私のようなシニアには、この切り替えがなかなか難しい。それまでブログで積極的に発信を続けていた人が、本当にやりたいことに没頭できる時間を取り戻そうと「断ネット宣言」したという話も聞く。まさにネット利用の「断捨離」だ。

集めること増やすことは誰にでもできる。しかし、不要なものを捨て、大切なものを残すためにはその人なりの感性と価値観の軸が必要だ。爆発的に増大するインターネット上のデジタルデータとその便利な利用手段の登場を前にして、不要なものを捨て、大切なものを残す「捨てる力」の重要性をあらためて感じる。

(いまいひさし)

ネットとリアルの融合による事業価値創造

此本臣吾



「O2O」による市場効果は24兆円

野村総合研究所ICT・メディア産業コンサルティング部『ITナビゲーター2013年版』（東洋経済新報社、2012年）によれば、O2O（Online to Offline）消費とは、「インターネットサービスを通じて消費者がリアル店舗へ送客されることで生まれる消費」と定義される。

たとえば、日本マクドナルドは3000万人以上の会員に対して、「見せるクーポン」「かざすクーポン」をネット経由で毎週送付し、自社店舗へ来客誘導を行っている。利用された読者も多いかと思うが、このサービスがO2Oサービスとしては国内最大規模といわれている。このほかに「食べログ」「価格.com」も、ネット上でクチコミ情報などを提供し店舗へ顧客を誘導しているという意味では、O2Oサービスの範疇に入る。

前掲書によれば、このようなO2Oが生み出している消費支出は2011年度で24兆円に達し、年率10%以上で成長を続けている。O2Oの業種別の市場規模を見ると、図1に示すように、ガソリンスタンドを除きいずれも、全体の消費に占める比率は2桁のパーセンテ

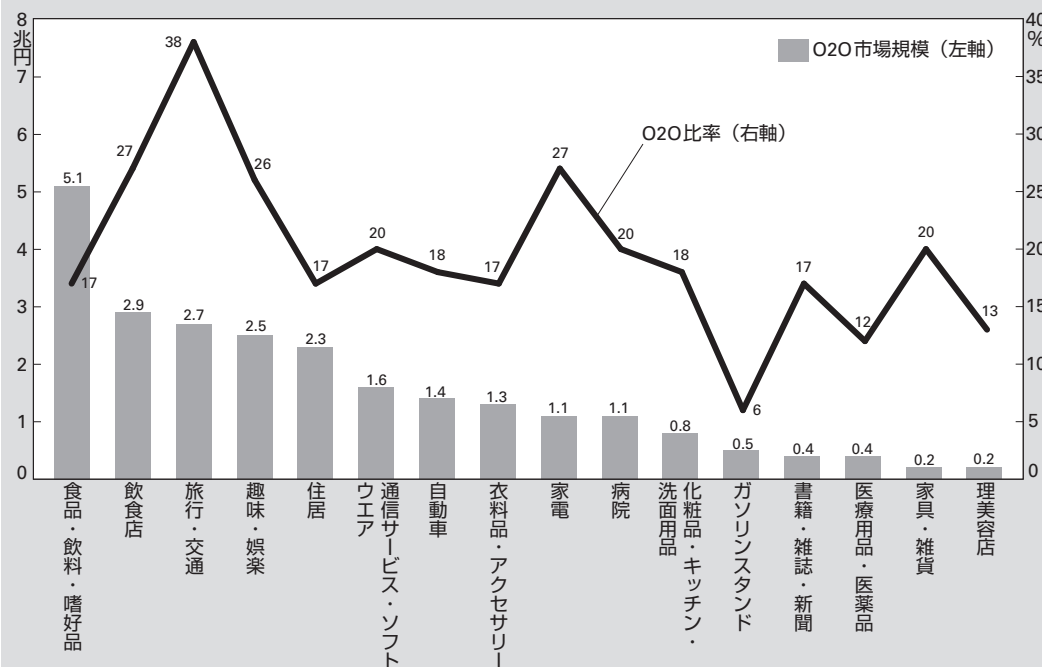
ジに達している。消費者向けのEC（電子商取引）市場は2011年度で8兆8000億円と推定されているため、実はEC市場よりもO2O市場のほうが規模としては大きい。

スマートフォン（高性能携帯電話端末）やタブレット端末の普及、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）を提供するコミュニティサイトの成長など、生活者を取り巻くIT（情報技術）環境は多様化が進み、また、ネットワークの高速化で豊富な情報を手軽に入手できるようになっている。消費者は「常時オンライン状態」に置かれており、時間と場所の制約を受けず、ネットから気軽に情報を収集する。ITが社会の隅々まで浸透するなかで、ネットとリアルを融合したO2Oサービスは急速な深化を続けている。

ネットとリアルの融合

本特集第一論考・西川義昭「Information Fatigue時代の『売り方』のイノベーション——『情報疲労』化している生活者の需要を喚起するために」にあるように、何かの商品を購入する際、消費者の多くは、一般ユーザーが投稿するコミュニティサイトでまず売れ筋や評

図1 業種別O2O市場規模と消費支出に対するO2O消費の割合（2011年度）



注) O2O : Online to Offline

出所) 野村総合研究所 ICT・メディア産業コンサルティング部 『ITナビゲーター 2013年版』 東洋経済新報社、2012年

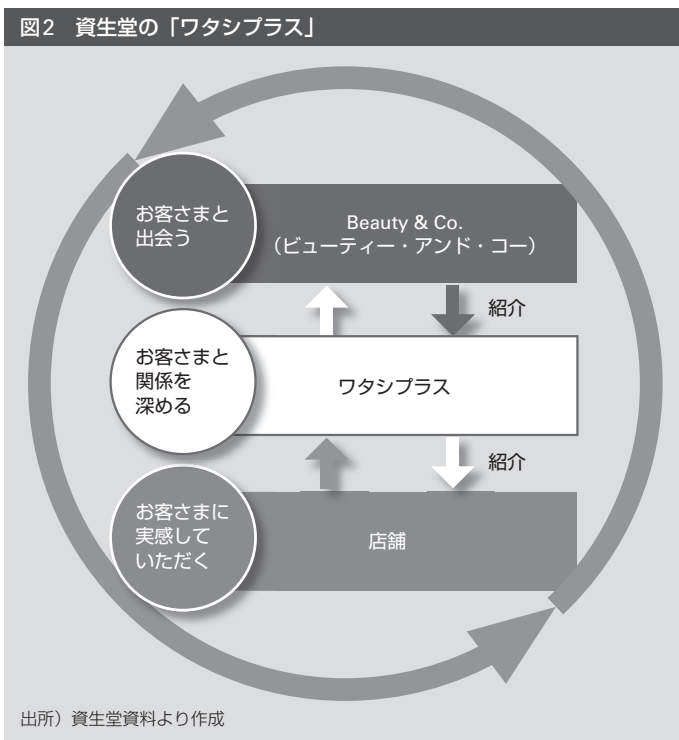
判を知り、次に専門家が情報発信しているサイトを見て「裏を取り」、最後に企業サイトを訪れて商品の仕様などの詳細な情報を確認している。

当然ながら、ECのようにネットだけの世界で消費行動が完結する場合もあるが、前述のようにその規模は8兆8000億円で消費額全体の5%程度にすぎない。つまりネットで情報を収集するとしても、最終的な消費はリアル店で行うのが大宗を占めている。ただし、消費者はリアル店に向かうにしても、どのリアル店で消費するかを事前にネットで綿密に情報収集しているため、ネットだけでも不十分であるが、リアル店だけでも不十分であり、両者を兼ね備えたビジネスモデルの構築を急がなければならない。

加えて第三論考・中村博之『『オムニチャ

ネル』活用による顧客接点の再構築に向けて——チャネルの融合を促進する技術と推進体制』にあるように、クラウドコンピューティングの登場でIT活用コストは大幅な減少が見込まれている。いわゆる「ビッグデータ」と称されるデータサーバーの大容量化や処理技術の高度化によって、テキストなどの非構造を含む大量なデータの高速処理が可能になっている。ネットからリアルに送客するだけでなく、リアル顧客のネット会員化も進め、ネットとリアル双方の購買履歴を分析することで販売促進施策の有効性を検討することもできる。つまりO2Oでは「ネットからリアルへ」だけでなく、「リアルからネットへ」と送客することでデータを蓄積し、経営の精度を高めることができる。

図2 資生堂の「ワタシプラス」



資生堂の「ワタシプラス」

O2Oを活用した資生堂のビジネスモデル改革の事例を紹介したい。資生堂は2012年に「美と健康」に関する有識者や企業がコラボレーションするサイト「Beauty & Co. (ビューティー・アンド・コー)」と、資生堂の企業サイト「ワタシプラス」を立ち上げた。消費者は、Beauty & Co.でさまざまな企業による「美と健康」にかかわる商品やサービスのコラボレーション企画を体験し、美容ジャーナリストや専門家が発信する情報に触れることができる。このサイトで商品を購入することもできるし、商品の詳しい情報を得たければ企業サイトのワタシプラスに飛んで、そこで購入することもできる。

企業サイトのワタシプラスでは商品の購入だけでなく、「Webカウンセリング」と呼ばれるネット上での美容相談を受けることもで

きる。また、もっと詳しいアドバイスが必要であれば「お店ナビ」を使って近隣のリアル店の紹介を受けることもできる。このように、

- ①複数の企業や専門家が連携するコラボレーションサイト
- ②企業サイトであるワタシプラス
- ③さらにはリアル店舗

——の3つの顧客接点を組み合わせたビジネスモデルによって、資生堂は新しい顧客層の獲得を図っている(図2)。

同社はさらに、リアル店の顧客をワタシプラスの会員にする活動も進めており(リアルからネット)、ネット・リアル店の双方の顧客の膨大な購買履歴が蓄積されてきている。これを使えば、ネットとリアルの双方の販売促進施策がどう効果を生み出したのかをリアルタイムで分析できるようになり、施策の成果が想定と違えばすぐに修正するという経営のスピードアップも可能となる。

O2Oはビジネスモデル改革そのもの

O2Oを単なる販売促進手法、プロモーション施策と考えるべきではない。情報プロバイダーや情報サービス会社がO2Oと銘打った新サービスを立ち上げたという報道がよくなされているが、多くの場合、O2Oは販売促進手法の一つであり、消費者のスマートフォンに電子クーポンなどの販売促進情報を流すことだけを指し示すことがある。

しかし資生堂の事例に見るように、O2Oとは単なる販売促進手法ではなく、ネットとリアル店の双方を連携させて新しい顧客を生み出す、そこに大量に蓄積されるデータを活用して経営を可視化する、つまりビジネスモデ

ル改革そのものを意味する。

これを実現しようと思えば、第二論考・雨宮正和、伊藤慎二、岡崎みなみ「国内ビジネス再生の鍵となる『O2O』ビジネスモデル」にあるように、商品カテゴリーの企画開発組織があって、それとは別に販売チャネル別のマーケティング営業組織があり、さらにはそれとは別のネット販売の組織がある、という分断された組織構造では効力を発揮しない。商品カテゴリーを基軸に、リアル店とネットとのマーケティングが融合した組織とするなど、組織構造そのものの改革にまで踏み込まなければならない。

スマートフォンやタブレット端末などの「スマートデバイス」によって消費者の情報武装はますます進化する。タッチパネルや音声認識技術の発展によって、IT機器の操作に逡巡する高齢者までもが容易にネットに接続するようになり、世代を問わずSNSによって、商品やサービスに関する使用実感が瞬く間に消費者間で共有されるようになる。リアル店での強力な顧客接点は当然ながら大切だが、

リアル店と顧客との接点はあくまで「点」にすぎない。O2Oの仕組みなどによって常時ネット接続されている消費者群と「面的」につながりながら、企業と消費者がいつでもダイレクトにコミュニケーションができるプラットフォームを持っていることは、今後ますます重要となるだろう。消費財ビジネスに従事する企業であれば、O2Oは競争戦略上必須のテーマである。

人口減などで国内市場は減退の傾向にあるとはいえ、世界第3位の経済規模を持つ日本の内需は大きい。成長する海外市場に目を転じることは正しいが、「隣の芝生」は青々と見えてもそこでは厳しい競争が待っている。O2Oを取り入れた新たなビジネスモデルによって、国内需要の掘り起こしにチャレンジしてはどうだろうか。

著者

此本臣吾（このもとしんご）

常務執行役員コンサルティング事業本部長

専門は機械・自動車、電機などの経営戦略、中国・アジアの事業戦略と産業政策立案

Information Fatigue時代の

「売り方」のイノベーション

「情報疲労」化している生活者の需要を喚起するために

西川義昭



CONTENTS

- I 国内需要の現状
- II Information Fatigue時代の生活者動向
- III 「売り方」のイノベーション実現の課題

要約

- 1 日本の国内需要が2007年を転換点に減少傾向に入ったことから、市場は飽和したといわれ続けている。これは、将来の景気の見通しの悪さや老後への不安から消費が抑制されているためである。しかし生活者は、自身が「価値」があると認めた商品・サービスに対しての消費には積極的であり、ここに企業のビジネスチャンスがある。
- 2 野村総合研究所（NRI）が2012年に実施した「生活者1万人アンケート調査」によると、ICT（情報通信技術）の発展によって、生活者は「Information Fatigue（情報疲労）」の状態にある。したがって、この状態を打破するような「刺激」を生活者に与えることができれば、潜在的なニーズを顕在化させることが可能となる。これが、企業が目指すべき「売り方」のイノベーション（革新）である。
- 3 Information Fatigueの環境下においては、リアル（店舗）チャネルの有効性に再度着目することが一つの鍵となる。今後ますます進展するネットチャネルにリアルチャネルの特性をうまく組み合わせることにより、「売り方」のイノベーションが実現できる。

I 国内需要の現状

1 国内需要の動向

日本の国内家計最終消費支出額は、名目ベースで2007年の287兆円をピークに減少傾向が続き、10年現在で277兆円と、約10兆円分の国内市場が失われた。2007年以降は日本の国内人口も継続的に減少しているため、「人口減」が国内需要の減少に影響していることも事実である。しかし、1人当たりの消費支出額も同様に減少しており、2001年時点の1人当たり最終消費支出額を100とすると、ピークの07年時点は101.7、10年時点では97.9となる。つまり、国民一人ひとりが消費に対して慎重になり、消費を控えているのである。

国民が消費を控える背景には、将来に対する不安があると考えられる。野村総合研究所(NRI)が1997年以降実施している「生活者1万人アンケート調査」^{※1}によると、「将来の『景気』が悪くなる」という回答者は2006年以降増加する傾向にあり、同年を境に、今後の生活設計を、「今よりも少ない収入を前提とする」割合が、「今以上の収入を前提とする」割合を上回っている。また、老後の暮らしに対する不安も年々高まる傾向を示している。

人口減に加えて将来に対する不安が消費マインドを冷え込ませ、それが国内需要低迷の要因となっている。

2 閉塞状態にある企業

(1) 限界的なECチャンネルの効果

こうした国内需要の低迷に対して、企業は何も策を講じてこなかったわけではない。新たな販売チャンネルの開拓により、生活者の需

要機会を増やし、利便性を高めることに努力してきた。

そのなかで注目すべきは「EC (Electronic Commerce: 電子商取引) チャンネル」の開拓である。インターネットの普及に伴い、企業も既存の販売チャンネルに加えて、商品・サービスをネットで販売することに取り組んできた。現時点でのEC化率(需要全体に占めるECチャンネルでの需要の割合)はまだ低いが、次ページの図1に示すように、2006年から11年に至るまでのEC市場規模は、商品・サービスの 카테고리により若干異なるものの、平均すると1年当たり約20%の成長率を示している。

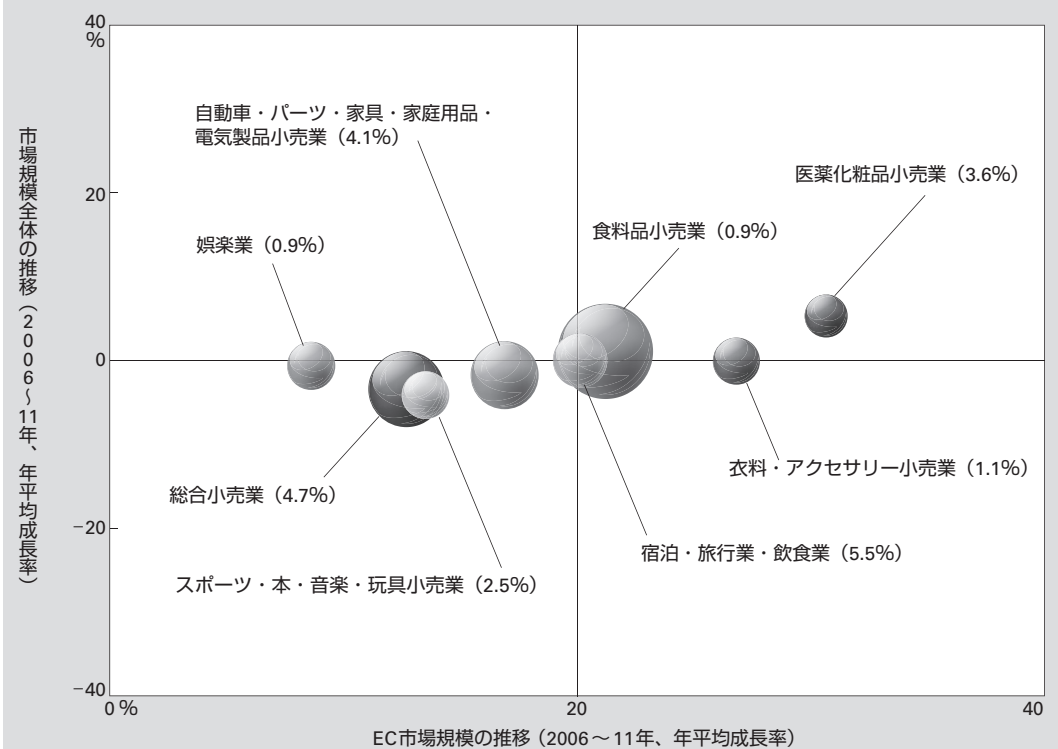
一方、各カテゴリーの市場規模全体はそれほど大きな成長を遂げていない。つまり、市場拡大のためとして企業はECチャンネルの拡大には成功したものの、実際は既存の販売チャンネルである「リアル(店舗)チャンネル」の需要がECチャンネルに移っただけにすぎないことを示している。企業によって状況は異なると思われるが、「リアルチャンネルとバーチャル(EC)チャンネルのカニバリゼーション(共食い)」という話を聞く機会が多い。マクロの視点で日本の国内市場を見ても、同様のことが起こっている。

(2) 生活者ニーズに基づく「売り方」のイノベーションの必要性

そこで今、企業に求められるのは、生活者の潜在的な購買ニーズを喚起する取り組みである。

現在でこそ生活者の日常生活に不可欠になったCVS(コンビニエンスストア)であるが、小売業の一つの業態として日本で確立し

図1 各種小売り・サービス業の市場規模（全体・EC）の推移



注1) EC: Electronic Commerce (電子商取引)
 2) 円の大きさは2011年市場規模、カッコ内の数字はEC化率を表している
 出所) 経済産業省「我が国情報経済社会における基盤整備(電子商取引に関する市場調査) 報告書」(2006～11年)より作成

たのは1970年代である。生活者のライフスタイルはこの当時から多様化し、「自分の生活に合わせて都合のよいときに買い物に行きたい」という生活者のニーズに応える形でCVS業態が確立した。逆に企業の立場からすれば、「店は夜でも開いています」という利便性を付加価値として生活者に提供する新たな業態が支持されたともいえる。同様に、デル(Dell)のPC(パソコン)の直販モデルも、同社が構築した新たな販売方法である。これは、「自分が欲しい機能だけを、予算内で満足させたい」という生活者のニーズに基づいた販売方法で、デルは「生活者が仕様を自由にカスタマイズできる」という付加価値を提供したのである。

商品・サービスの「売り方」に関しては、このほかにも業態開発に加えサービスメニューが過去に多数開発されてきており、これらに共通しているのは、顧客である生活者の潜在的なニーズに的確に答えている点である。

日本の国内需要は低迷しており、企業もこれを打破することができずに閉塞状況に追い込まれている。しかし、前述の「生活者1万人アンケート調査」で消費価値観について尋ねてみると、「とにかく安くで経済的なものを買う」という回答は少なくなってきており、逆に「多少値段が高くても品質の良いものを買う」が増加傾向にある。生活者はやみくもに消費を抑えているわけではなく、自分自身でも気がついていない潜在的な欲求を喚

起してくれるような企業活動に期待しているのではないかと考えられる。

II Information Fatigue時代の生活者動向

1 Information Fatigue化している生活者

新たな「売り方」は、生活者の欲求に基づいて開発されるべきである。では、現在の生活者の購買行動や消費にかかわる問題意識・欲求とは何だろうか。これについて、2012年8～9月に実施した、「生活者1万人アンケート調査」に基づいて考察する。

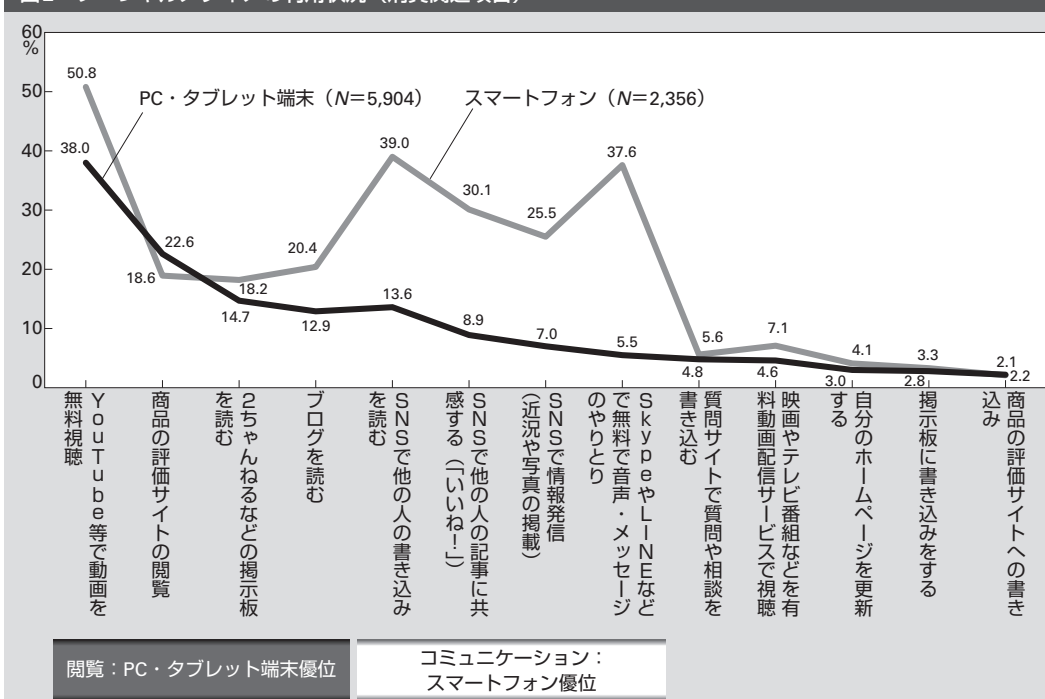
生活者の日常生活において、PC・タブレット端末、スマートフォン（高機能携帯電話端末）は非常に身近な存在になっている。保有率も、それぞれ57%、23%と高い水準に達

しており、消費に関する情報源としてソーシャルメディアがより身近な存在となっている。各端末とソーシャルメディアの利用状況を分析すると、図2に示すように、PC・タブレット端末は情報閲覧のツールとして、スマートフォンはコミュニケーションのツールとして位置づけられる。

このようなソーシャルメディアの発達は、生活者の消費シーンをさまざまな場面でサポートしていると考えられる。本アンケート調査では、約70%の生活者が消費シーンにおいて「商品情報が多すぎて困る」と回答した。一昔前なら商品・サービスに関する情報の主な発信源は企業であり、その情報はマスメディアを介して発信され、生活者がそれ以外に消費を判断するための情報を取得するのは難しかった。

しかし今日では、対象商品・サービスに対

図2 ソーシャルメディアの利用状況（消費関連項目）



閲覧：PC・タブレット端末優位

コミュニケーション：スマートフォン優位

注1) 端末保有者で集計

注2) PC：パソコン、SNS：ソーシャル・ネットワーキング・サービス、スマートフォン：高機能携帯電話端末
出所) 野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」2012年

する肯定・否定を含めたさまざまな情報や評価がタイムリーに取得できるようになったため、生活者は逆に、それらの情報に右往左往させられるような状況に置かれてしまっている。

「Information Fatigue（情報疲労）」という言葉がある。これは「過剰な情報が生活者を疲労させ、思考停止状態に陥らせること」を意味し、現在の生活者はまさにこのInformation Fatigueの状況下に置かれている。

2 顧客開拓のための 3つのキーワード

Information Fatigueの状況下で生活者の需要を喚起するポイント、企業からすれば顧客創造のポイントが何であるかを究明するために、「生活者1万人アンケート調査」をさまざまな角度から分析した。この分析により、

- ①客観性
- ②カスタマイズ

③リアリティ

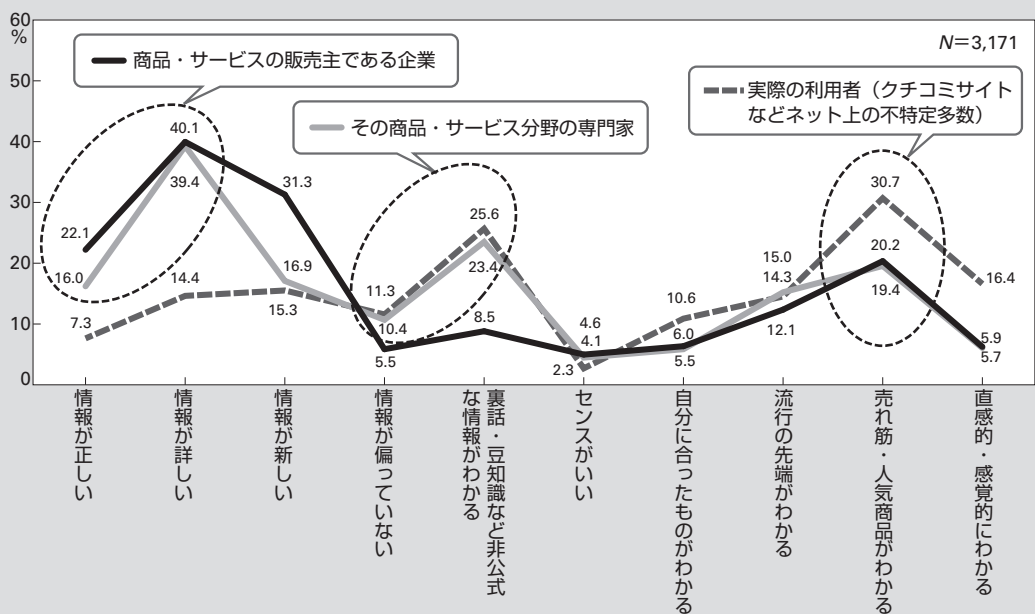
——という3つのキーワードを抽出することができた。これらについて以下に説明する。

(1) 客観性

インターネットを中心としたICT（情報通信技術）が生活者にとって身近になったことにより、商品・サービスに関する情報源は、企業から、利用者である生活者にすでに移っている。今回のアンケート調査においても約70%の生活者が、「実際の利用者の評価を重視している」と回答している。ICTの一層の普及により、この傾向は今後ますます強くなっていくと予想される。

また、この「実際の利用者の評価を重視している」に次いで「専門知識が豊富な第三者の意見を重視したい」という回答も多かった。この「専門知識が豊富な第三者」とは、特定の商品・サービスのカテゴリーに深い知見を持ちつつも、それらを生活者目線で評価できる人を指す。ネット上で「カリスマ〇

図3 商品・サービスを選ぶ際の情報源別「情報」のイメージ



出所) 野村総合研究所「生活者Webアンケート」2012年11月

○)と評される人たちや、商品・サービスを無理に購入させようとせず、顧客の立場に立って接客する店舗スタッフなどがこれに相当する。

つまり、生活者は消費に関する情報源として、以前からの「企業」に加えて「利用者」「商品・サービス分野の専門家」の3つを活用していることになる。

図3に示すように、生活者は上述の3つの情報源を賢く使い分けている。売れ筋商品を知りたいときには「利用者」から発信される情報が有効であり、商品・サービスに関する正しい情報や新しい情報については「企業」から発信される情報が有効であると認識している。そして、情報源のそれぞれの優位性を尊重しながら、情報を要領よく整理し発信し

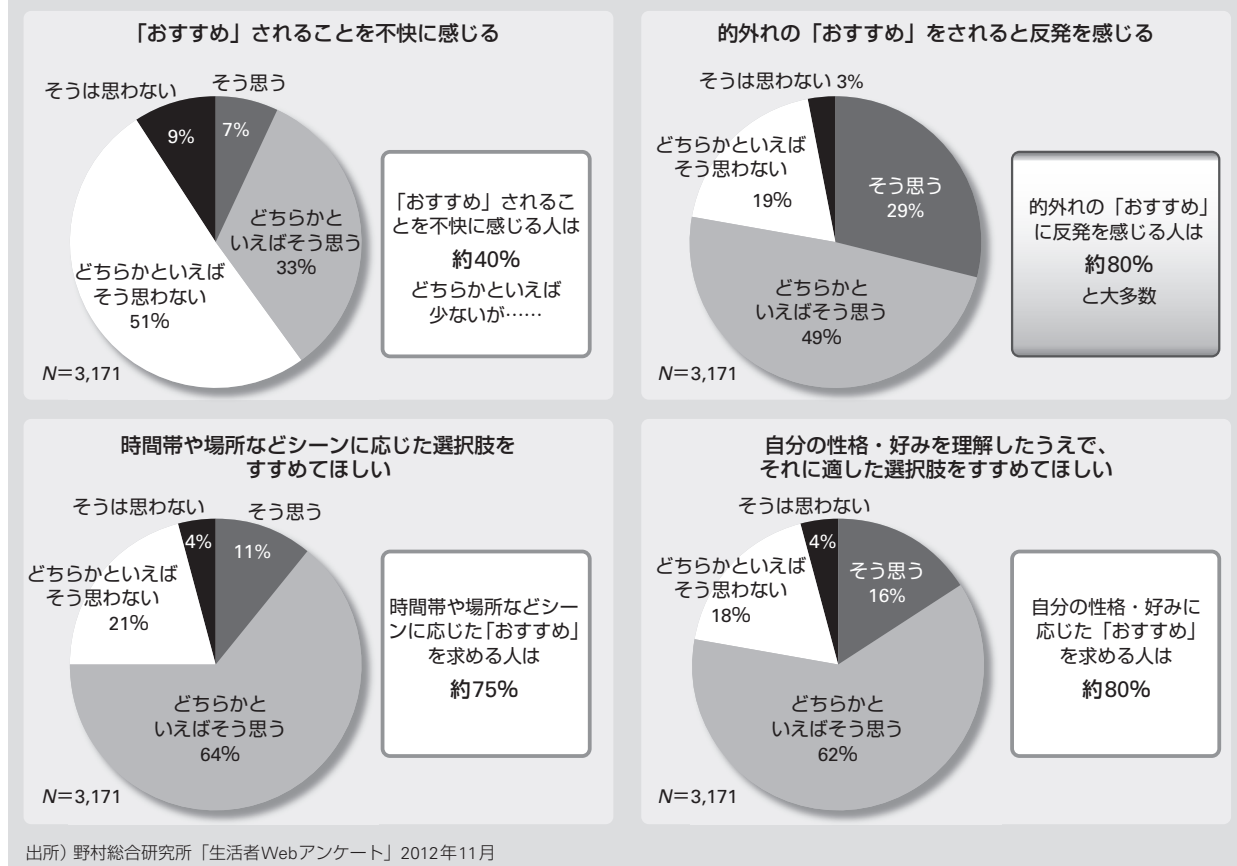
てくれる存在として「商品・サービス分野の専門家」を位置づけている。

(2) カスタマイズ

経済の成熟化に伴い、自分のライフスタイルへのこだわりは、生活者の消費シーンにおいて老若男女を問わず年々強まりつつある。企業も、生活者に的確な「おすすめ」を提示できるかどうか業績を大きく左右することを理解しており、CRM（Customer Relationship Management：顧客関係管理）の仕組み構築や活用に大きな投資をしている。

図4左上に示すように、「『おすすめ』されることを不快に感じる」という質問に対し、「そうは思わない」「どちらかといえばそう思わない」の合計が60%と、過半数の生活

図4 店頭での「おすすめ」に対する意識



者は企業からの「おすすめ」に対して肯定的である。一方、同図右上のように、的外れの「おすすめ」には約80%が「反感を感じる」（「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の合計）と回答している。さらに、「時間帯や場所」「購入者の性格・好み」を理解したうえでのきめ細かな「おすすめ」を望んでいる（前ページ図4下段）。生活者のライフスタイルへのこだわりが強まることで、「おすすめ」に関する企業活動にも非常に高い品質を望んでいる。

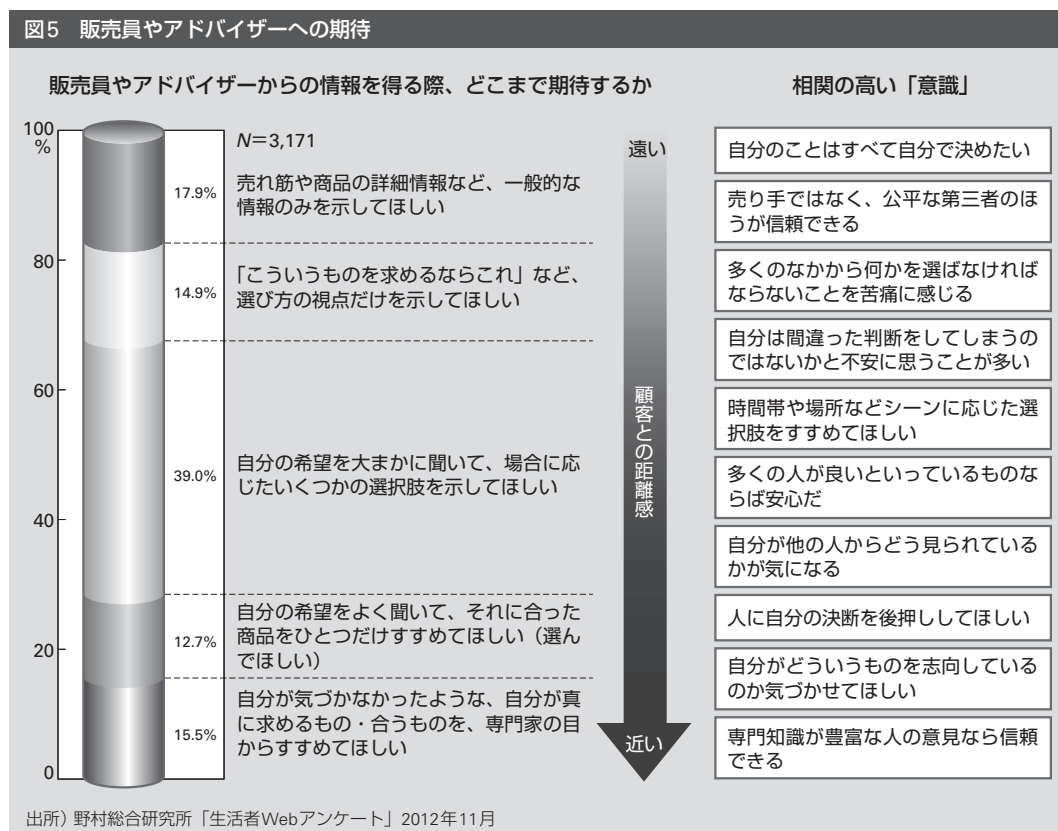
この「おすすめ」にも、売れ筋などの一般的な情報提供から、具体的な商品・サービスまでさまざまなレベルがある。筆者はこれを顧客との「距離感」と呼んでいるが、その「距離感」は生活者によって異なり、図5に示すように、個人が持つ「意識」や「価値観」によって決まる。

企業が生活者に「おすすめ」することは需要創造のために有効である。しかし、マニュアルに従った一律の接客では大きな効果は期待できない。商品・サービスの特性の提供に加えて、生活者一人ひとりが望む「距離感」を正しく理解したうえでの接客ができてこそ、真の需要創造につながる。

(3) リアリティ

購入しようとする商品を生活者が店舗で確認し、最終的にはネットショップで購入する「ショールーミング」が、流通業界の課題の一つとなっている。生活者のこのような購買行動が増えているため、企業はリアル（店舗）とバーチャル（ネット）の両流通チャネルの存在意義を見直す必要性に迫られている。

「生活者1万人アンケート調査」でも約70%



の生活者から、「ネットで商品を購入する場合でも、実物を店舗などで確認する」という回答が得られた。前述のように、これは将来の景気の見通しの悪さや老後の不安のため消費に対して非常に慎重になっていることの表れであろう。調査結果では、「商品の質感やサイズ等、実際に見ないと分からない詳細なスペック情報を収集する」ことが主な来店目的となっていたが、それに次いで、「手触り、におい等の五感に基づき、感覚的に気に入るかどうかを確認したい」という目的が挙げられている。

つまり生活者は、商品・サービスの利便性を論理的に判断するだけでなく、体感・五感で判断することまでも求めているのである。この傾向は、今回の調査では特に女性に顕著に表れた。企業からすると、商品・サービスの機能や価格だけではなく、体感・五感への訴求が有効であるということになり、これはリアル（店舗）チャネルの優位性の一つである。

(4) 「刺激」の質の変化

以上、潜在需要を掘り起こすキーワードとして、「客観性」「カスタマイズ」「リアリティ」の3つを説明した。しかし、この3つは、最近になって初めて注目されるようになったわけではなく、経済が成熟化する段階ですでに指摘されていた。企業も、これらのキーワードを意識したさまざまな「刺激」を、業態開発や新サービス提供などによって生活者に向けて投げかけ、需要を喚起してきた。

しかしInformation Fatigueの時代では、この3つのキーワードの意味する「質」が変わってきたのではないだろうか。

「客観性」に関しては、インターネットの普及に伴い、少し前までは、マスメディアを使って企業が発信する情報よりも生活者が発信する情報のほうがより客観的であると認識されていた。しかし情報が多すぎる現在は、情報を要領よく整理してくれる専門知識が豊富な第三者の発信する情報が、「客観性」のよりどころとなっている。

「カスタマイズ」については、消費の多様化に伴い、多数の企業が生活者の特性に応じた提案型営業を展開してきた。しかし現在は、十人十色の個人の特性に対応するのではなく、消費時点での生活者の気分や、購入した商品・サービスを使用する場面を意識した、「一人十色」のようなよりきめ細かい提案が望まれている。

「リアリティ」に関しては、生活者は商品・サービスの仕様や価格をきめ細かく調べ、そのうえで最も「お値打ち」な商品・サービスを購入する購買行動を取ってきた。これに対して企業側は、さまざまなメディアや店頭での接客を通じて商品特性を生活者に正しく伝えるべく努力してきた。しかし、企業や生活者が発信する商品にかかわる情報をネットを通じて誰でも簡単に入手できる現在は、商品に実際に触れ、それを体感し五感によって理解できるようにすることが求められている。

Ⅲ 「売り方」のイノベーション 実現の課題

1 リアル（店舗）チャネルの復権

インターネット、SNS（ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス）の急速な普及は、生活者の購買行動を大きく変え、購買行動に

において現在では不可欠な存在となっている。購買行動におけるネットとSNSの担う役割は、今後もますます大きくなると予想されるものの、それに逆行するように、リアル（店舗）の位置づけがあらためて重要になってきている。

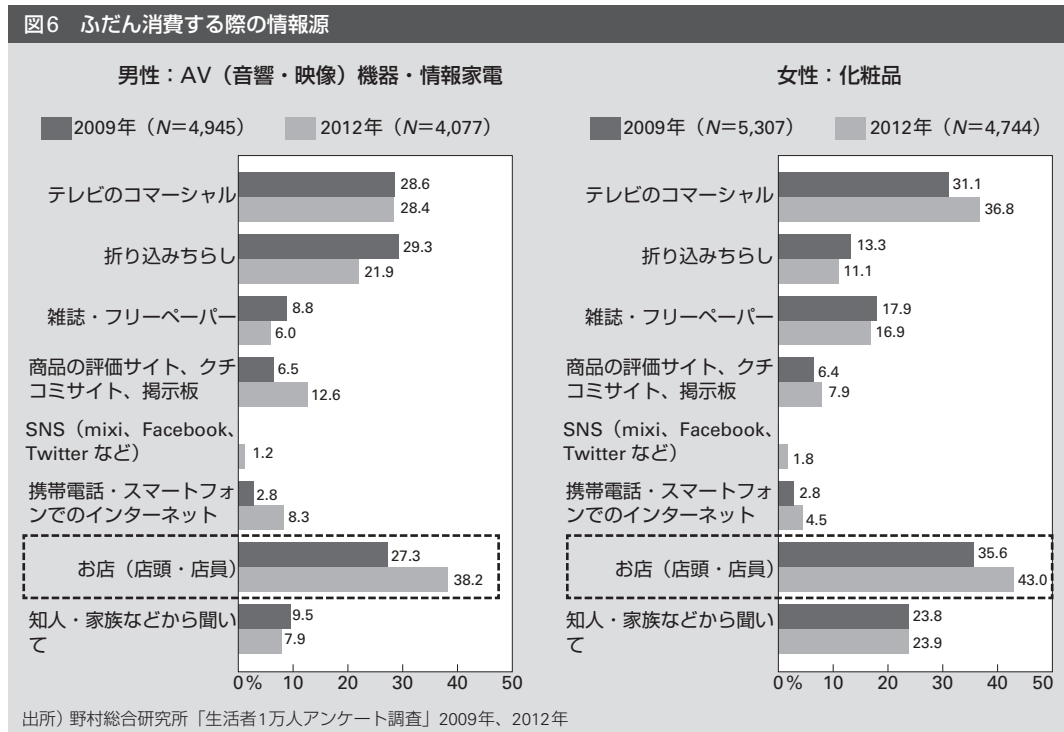
図6は、消費の際の有効な情報源を、2009年と12年で比較したものである。具体的な消費シーンをイメージしてもらうために、男性には「AV（音響・映像）機器・情報家電」、女性には「化粧品」を購入する際の情報源を尋ねた。その結果、男性・女性ともに店舗（店頭・店員）の有効性が大きく上昇する結果となった。

この間、インターネットの普及率や利便性はより高まってきてはいるものの、それに逆行するかのよう、リアルチャンネルがより重視されているのである。ネットは、その機能として、商品・サービスの情報収集から購買に至るまで完結できるにもかかわらず、リア

ルチャンネルで実際に商品を確認することや、販売員との会話が重要であることになる。消費を刺激するための3つのキーワードを前章で述べたが、①情報を要領よく提供する、②きめ細かな提案を行う、③商品の良さを体感・五感で理解する——というチャンネルとして、リアルチャンネルの意義があらためて認識されたものであろう。

2 オムニチャンネルによる「売り方」のイノベーション

今回の調査から明らかになったことは、生活者は消費に慎重であり、そのためにネットチャンネルやリアルチャンネルを有効に活用し、自分にとって「最適」な消費をしようとしていることである。生活者のこのような購買行動に対応することが、企業にとっては重要な課題の一つである。優れた商品・サービスを開発し提供すれば生活者はそれを購入してくれる時代は終わったと考えるべきである。生



活者の望む「最適」な消費を実現できる「売り方」を構築できた企業が生き残れる時代になってきた。しかし現時点で「売り方」に対する企業の問題意識は低いのが一般的であり、その結果「売り方」のイノベーションの成功事例は少ない。

前述のように、ネットチャネルは既存のリアルチャネルが担う商品展示・紹介、決済などの機能をネットに置き換えただけにとどまっているため、結果的に市場拡大にはつながっていない。

リアルチャネルを置き換えた存在としてネットチャネルを位置づけるのではなく、両チャネルの特性を活かし、それをうまく組み合わせた形での新たな「売り方」を模索することが今求められている。生活者の購買行動は商品の発見、探索から購買に至るまで、いくつかのステップに分けられる。各ステップに対して、リアルチャネルとバーチャルチャネルの特性を活かした「刺激」を与える仕組み構築が、生活者の潜在需要を顕在化させる効果を生み出すと考えられる。

このような「売り方」のイノベーションを実践することは想像以上に難しい。生活者の潜在的なニーズを客観的に捉え、それに応え

る「売り方」が何であるかを考えることが本来必要である。しかし、既存の取引先・販売チャネルとの関係維持や社内組織体制の事情に配慮しすぎるあまり、真の意味での客観性を担保できないケースが多い。その結果は、生活者に「刺激」のない「売り方」となってしまう。

経営層が強い意志を持ち、既存の仕組みを捨ててゼロベースで発想する覚悟を持つことが、真の「売り方」のイノベーションを実現する。

注

- 1 「生活者1万人アンケート調査」：野村総合研究所のR&D（研究開発）活動として、1997年より3年に1回実施しているアンケート調査。日本の縮図になるように、地域、性・年代を考慮してサンプリングされた約1万人の生活者に対して、消費行動や価値観などを尋ねるアンケートを訪問留置法によって実施している

著者

西川義昭（にしかわよしあき）

経営コンサルティング部長

専門はコンシューマーインダストリー分野の経営戦略、事業戦略など

国内ビジネス再生の鍵となる 「O2O」ビジネスモデル

雨宮正和



伊藤慎二



岡崎みなみ



CONTENTS

- I 国内に眠るプレミアム消費市場
- II プレミアム消費に対応したO2Oビジネスモデル
- III 米国の小売店の取り組みに見るO2Oビジネスモデルの将来の発展方向
- IV O2Oビジネスモデルの成功の鍵

要約

- 1 デフレ経済のなか、消費者はこだわり消費ニーズを強める傾向にある。特に近年は、消費者がクチコミサイトや価格比較サイトを上手に活用し、お気に入りの商品を最安値で購入する徹底探索消費が伸びている。一方、消費の価値に見合った価格で商品を購入するプレミアム消費は、事業会社の対応サービスの不足から消費者のニーズの強さほど顕在化しておらず、潜在市場の可能性が高い。
- 2 スマートフォンの普及により、事業会社がWebを介して消費者に直接、リアルタイムに付加価値情報を伝達する環境が整ったことで、プレミアム消費に対応したビジネスモデル「Online to Offline (O2O)」の取り組みが、日本に先駆けて米国で始まり、日本国内でも活性化しつつある。
- 3 O2Oビジネスモデルとは、事業会社がWebを介して消費者に直接働きかけ、付加価値の高い商品・サービスを体験できるリアル店に消費者を誘導するビジネスモデルである。これにより、Webを通じて新規顧客を集め、リアル店の付加価値サービスで顧客を固定化・ロイヤル化する。また、Webとリアル店の双方で蓄積した顧客情報から、施策の対象となる顧客の抽出や、施策の結果検証を迅速に実施でき、事業活動のスピードアップも図れる。
- 4 事業会社がO2Oビジネスモデルを成功させるには、リアル店とWebで一気通貫した組織体制や、データ分析とデータ活用を結びつける戦略ヘッド、誘導先のリアル店を磨き上げる仕組みが必要になる。それには、既存の仕組みを創造的に破壊し、リスクを恐れず改革を推進するリーダーの存在が必須の要件である。

I 国内に眠るプレミアム消費市場

市場の可能性が高い。

1 「こだわり消費」が成長

国内の消費者の消費意識や消費行動の把握を目的に、野村総合研究所（NRI）は1997年から「生活者1万人アンケート調査」を実施している。

同調査をもとに消費スタイルの変化を2000年と12年で比べると、自分の気に入った商品を購入する「こだわり消費」が増加傾向にある。なかでも、自分のお気に入りの商品に対して品質に見合った対価を支払う「プレミアム消費」が大きく伸びていることが確認できる（図1）。一方で、日本は過去10年間以上デフレ経済下にあり、消費者物価指数の低下が続いている。

消費者が情報を収集してお気に入りの商品を最安値で購入する「徹底探索消費」は、消費者物価指数を低下させる一つの要因ともなっている。これに対して、プレミアム消費はニーズの強さほどは顕在化しておらず、潜在

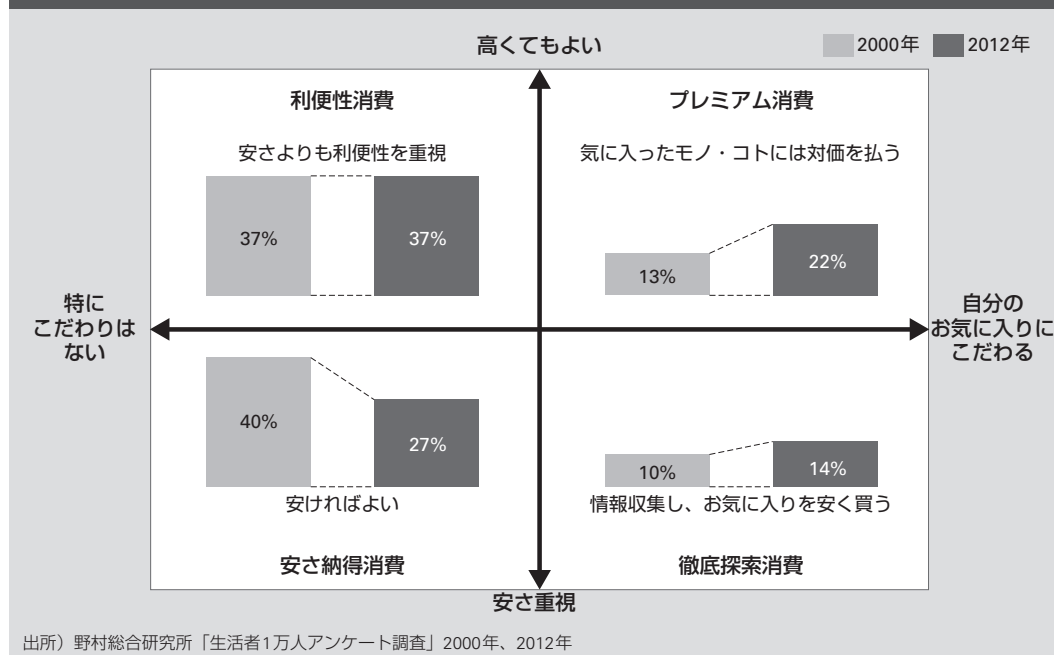
2 消費者の消費意識の変化に対応できていない国内ビジネス

こだわり消費のなかで徹底探索消費が大きく顕在化し、プレミアム消費は相対的に顕在化しなかった理由の一つに、対応するビジネスモデルの充実度合いの違いがある。

徹底探索消費では、消費者がWeb上のサービスを利用し、クチコミサイトで売れ筋商品や人気商品を探し、専門家のブログで商品の裏話や評価を読み、価格比較サイトで最安値店を探し購入するという流れが完成している。こうした購買の流れに、いつでもどこでも情報を検索して商品を購入できるスマートフォン（高機能携帯電話端末）の普及拡大が重なったことで、徹底探索消費が伸びてきた。

消費者が消費を主導する徹底探索消費は、消費者が価格を比較し購入するモデルであるため、このなかで売上拡大を目指すメーカー

図1 消費者の消費スタイルの変化（4つの消費スタイル）



や小売業者は、価格競争によって企業体力を消耗させる可能性が高い。

II プレミアム消費に対応したO2Oビジネスモデル

1 Webとリアル店を融合したサービスでプレミアム消費を促進

一方、事業会社のなかには、スマートフォンによって顧客と直接コミュニケーションが取りやすくなった環境を活かし、プレミアム消費に対応したビジネスモデル「Online to Offline (O2O)」を開発し、成果を上げる企業が生まれてきている。O2Oビジネスモデルは、事業会社がWebで接点を持った顧客をリアル店に誘導して購買を促すもので、主要な構成要素は以下の5点である(図2)。

- ①事業会社が付加価値の高い商品・サービスを開発
- ②リアル店やWebで収集・蓄積した顧客情報から、付加価値の高い商品・サービス

を求める顧客を選別

- ③リアル店で体験できる付加価値の高い商品・サービスの情報を、Webを通じて顧客に直接伝達
- ④付加価値の高い商品・サービスが体験できるリアル店に顧客を誘導
- ⑤リアル体験で価値を実感した顧客が、価値を認めて相応の対価を支払い、リアル店でプレミアム消費

O2Oビジネスモデルは、IT(情報技術)の進化と消費者の変化から今後の成長が期待され、消費全体に占める割合は、2010年の17%から、15年には37%へ増加する見通しである(図3、NRI予測)。O2Oビジネスモデルが顕在化し、今後成長する理由について次に述べる。

2 O2Oビジネスモデルが顕在化した理由(ITの進化)

O2Oビジネスモデルの顕在化に影響を与えたITの進化は、

- ①スマートフォンの普及
 - ②大量のデータを高速に安価で分析・活用できるITの革新
- の2点である。

スマートフォンは、顧客のITリテラシーの高低にかかわらず事業会社が顧客と直接コミュニケーションを取ることを可能にし、O2O実現に向けて大きく貢献している。

パソコンを中心としたこれまでのネット活用は、ITリテラシーの高い層に顧客が限られてきた。また、その後の携帯電話によるネット活用は、リアルタイムでコミュニケーションが取れるものの、情報量の少なさからO2Oを支えるインフラにはなりえなかった。

図2 O2Oビジネスモデル

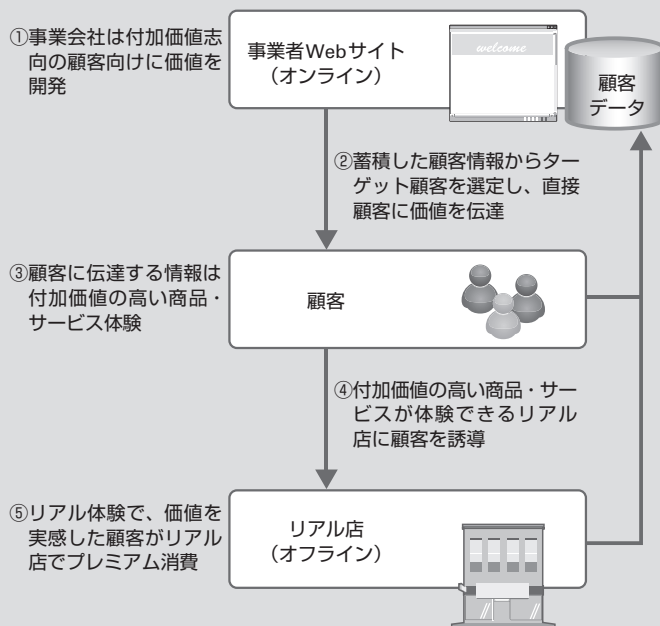
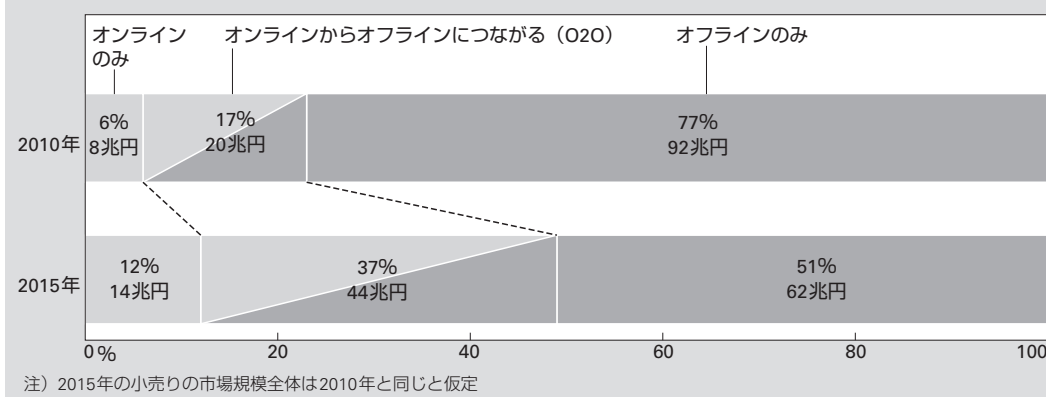


図3 国内消費の予測



これに対してスマートフォンは、若年層から高齢層まで幅広い世代に普及しつつあること、また、米国のスマートフォン普及率（44%）と比較して、日本の現状の同普及率（20%）は伸びしろが大きいことから、日本のO2Oビジネスモデルによる消費拡大に今後は大きく貢献する見通しである（普及率はグーグル「Our Mobile Planet」2012年1～3月調査）。

O2Oの顧客の増加に伴い、蓄積される顧客情報も増大していく。この顧客情報を分析・活用するうえでは、近年のITの革新が貢献している。ネット上で料理のレシピを検索・提供するクックパッドは、同社のサービスを利用する2000万人以上の顧客の年間利用データを自社サービスの高度化に活用している。以前のITでは、すべての顧客の年間利用データを分析するのに約290日間を必要としていた。ところが、最新の技術（Hadoop〈ハドゥープ〉）で同様の分析をすると30時間で完了する。大量の顧客情報の分析が短時間で可能になったことで、クックパッドは、顧客の属性・嗜好性に合った食材の広告を、購買ニーズが最も高いタイミングで提供する仕組みを実現している。

3 O2Oビジネスモデルが顕在化した理由（消費者の変化）

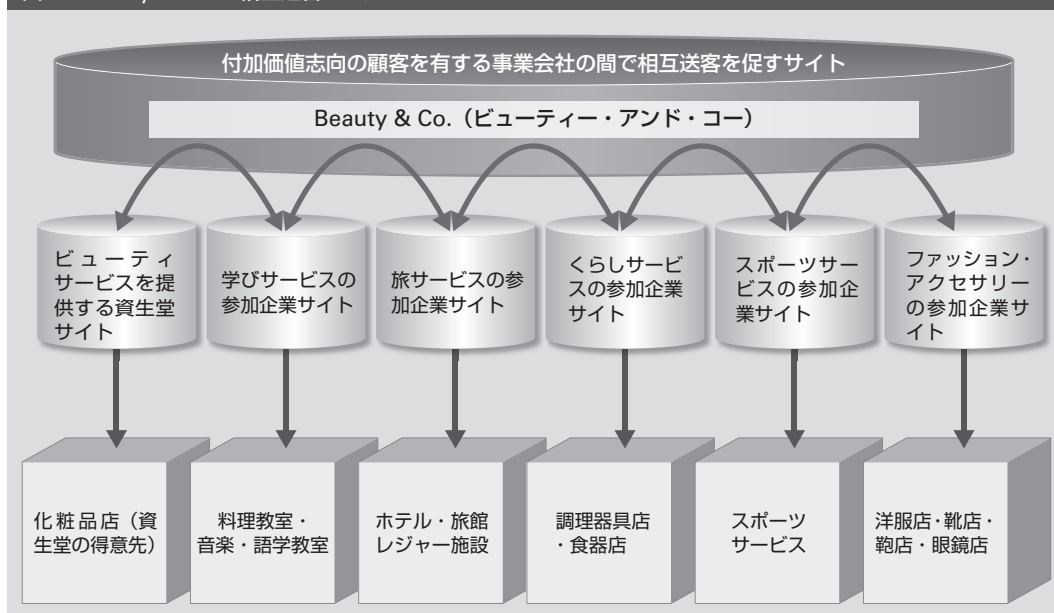
2012年のNRIの「生活者1万人アンケート調査」結果では、Webで商品を購入する消費者の約7割が、購買前に現物を確認しておきたいというニーズを持っている。消費者は、Webからお気に入りの商品を効率的に見つけることはできても、Webでリアルティある商品情報を入手することには限界を感じている。「Webでお気に入り商品を探し、現物を確認したい消費者」の動きがO2Oビジネスモデルの顕在化につながっている。

ただし、消費者がWebで情報を収集し、リアル店で商品の現物を確認した後、もう一度Webに戻って最安値店を探すという行動を取ると、「ショールーミング」と呼ばれる徹底探索消費になる。O2Oビジネスモデルを実現するには、消費者がショールーミングをせずに、商品の現物を確認したリアル店でプレミアム消費するか否かが課題となる。

4 先進事例に見るO2Oビジネスモデルの課題解決策

O2Oビジネスモデルを成功させるには課題

図4 Beauty & Co.の相互送客モデル



が3つある。

- ①Webでの集客
- ②Webからリアル店への誘導
そして前述の、
- ③リアル店での購買促進・ロイヤル化
——である。

国内のO2Oビジネスモデルの先端的な取り組みの一つが、資生堂が2012年4月からスタートした「ワタシプラス」と「Beauty & Co. (ビューティー・アンド・コー)」である。資生堂では、O2Oビジネスモデルを実現するための3つの課題を独自の取り組みにより解決している。資生堂の取り組みから課題解決のヒントを以下に整理する。

(1) Webでの集客

O2Oビジネスモデルを展開するうえでの第1の課題は、事業会社が直接マーケティングのできる顧客を増やすことである。この課題に対して資生堂は、美と健康の事業領域で

付加価値志向の顧客を有する複数の企業が参加するプラットフォームをWeb上につくり、参加企業が自社の顧客を互いに紹介し合う相互送客の仕組みを構築することで解決した。資生堂が運営するこの相互送客プラットフォーム（サイト名は前述のBeauty & Co.）への参加企業は、2013年1月末時点で34社あり、参加企業同士によるコラボレーション企画を通じて顧客を相互に誘導し合っている（図4）。

資生堂のこのBeauty & Co.は、マス広告などで新規に集客する場合と比較して、獲得コストが安く、しかもすでに他社へのロイヤルティ（忠誠心）の高い顧客が誘導されてくることで会員の継続率が高くなるというメリットが期待できる取り組みである。

(2) Webからリアル店への誘導

資生堂では、Webからリアル店に顧客を誘導するため、顧客に対してWeb上で簡易

なカウンセリングサービスを提供し、これを、リアル店で本格的なカウンセリングサービスを体験してもらうきっかけと位置づけている。化粧品の消費者のなかには、カウンセリングに興味はあるがリアル店に行くのが面倒、リアル店でサービスを受けると商品売りつけられそうで怖いなどの理由でカウンセリングを受けない割合が年々増加している。

資生堂は、多くの人が気軽に閲覧できるWeb上に簡易なカウンセリングサービスを用意することでカウンセリング化粧品の潜在顧客と出会い、そうした顧客を自社の強みであるリアル店のカウンセリングサービスに誘導したうえで固定化・ロイヤル化している。併せて、リアル店のサービスを一部有償化することで、サービスを受けると商品売りつけられるのではないかという顧客の不安を取り除く工夫も加え、Webからリアル店に誘導する顧客の増加を図っている。

(3) リアル店での購買促進・ロイヤル化

資生堂は、リアル店でのカウンセリングサービスを顧客に満足してもらうことで、付加価値商品の価値に見合った金額で購買してもらう流れを構築している。また、顧客情報を分析・活用し、来店客が満足する可能性が高い商品をリアル店で紹介することで、自社のロイヤル顧客になってもらう取り組みも進めている。リアル店で顧客を固定化・ロイヤル化するには、リアル店側のサービス力の強化が必要となる。

こうした取り組みは資生堂だけでなく、「OZmall（オズモール）」を展開しているスターツ出版にも成功のヒントが見られる。

OZmallは、首都圏のOL141万人（2013年

1月会員数実績）を会員化し、「恋とキレイ」に効くヘアサロン、レストラン、ホテルなど約1300店の送客提携企業・店に誘導するサービスを提供している。OZmallでは、会員が利用したリアル店の評価をクチコミ情報から収集し、リアル店を磨き上げる活動を地道に行っている。会員の評価がマイナスの店の問題点を解決し続けることで同店を徹底的に磨き上げ、それでも会員からの評価が基準値以上に上がらなければ退会させることでリアル店の品質を維持している。その結果、OLがデートや自分磨きで利用して必ず満足できるリアル店のネットワーク化に成功している。

Ⅲ 米国の小売店の取り組みに見るO2Oビジネスモデルの将来の発展方向

NRIは2012年末、スマートフォンの普及・利用が日本よりも先行している米国の小売業を対象に、O2Oの取り組み状況を調査した。調査をした25社のなかで複数企業が取り組んでいるO2Oサービスは、リアル店での購買をWeb側から支援するもので、それには、

- ①スマートフォンのアプリ（ソフト）
 - ②店頭でのWeb閲覧端末
- の2つのタイプがある。

1 スマートフォンアプリの活用事例

米国のデパート「メイシーズ」は、スマートフォンのアプリで、

- 自社顧客による商品のクチコミ情報収集・提供
- 気になる商品の在庫がある店の案内

● 気になる商品の店内陳列場所の案内
 ——をできるようにし、リアル店での顧客の購買を支援している（図5）。また、Webを活用した「ギフトレジストリー」サービスにも取り組んでいる。ギフトレジストリーとは、結婚や出産などを控えた顧客が、贈ってほしいギフトをWeb上にリストアップし、そのリストを友人・知人が見て贈るサービスである。ギフトを贈るとWebのリスト上か

らその商品が削除される仕組みになっている。ギフトレジストリーにより、小売業者は顧客のギフト全体を取り込めると同時に、顧客の友人・知人との接点の拡大が期待できる。

2 店頭でのWeb閲覧端末活用事例

同じ米国のデパート「JCペニー」の場合は、リアル店内のタブレット端末やキオスク

図5 米国のデパート「メイシーズ」のスマートフォンアプリ



出所) Appストア macys-ishopより (<https://itunes.apple.com/us/app/macys-ishop/id341036067>)

図6 米国のデパート「JCペニー」の店頭購買支援サービス



タブレット端末を使い、11のシルエットスタイル、88のウォッシュ（洗濯加工）のなかから商品を推奨

出所) JCペニーニュースリリース2011年2月7日

キオスク端末に商品バーコードをかざすと、EC（電子商取引）サイトでしか取り扱っていない類似商品を推奨・販売

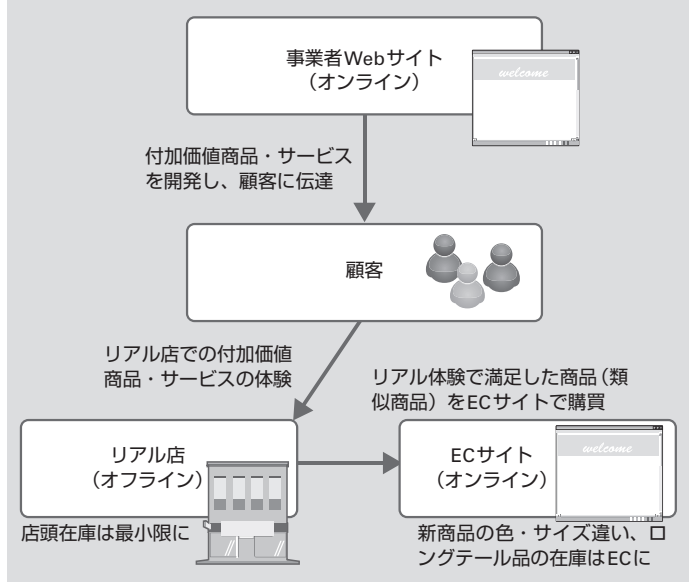
端末を使って、リアル店で買い物をしている顧客に、店頭にはないEC（電子商取引）で取り扱っている商品を推奨・販売するサービスを提供している。

たとえば「デニムバー」（図6左）は、タブレット端末を使ってデニムの色やスタイルの組み合わせを顧客に見せることで、顧客のお気に入りの商品選びを手伝うサービスである。顧客が気に入った商品で在庫がないものは、商品選びで使ったタブレット端末から、JCペニーのECサイトに発注することもできる。

また、「ファインドモア」（図6右）は、顧客が気に入った商品のバーコードをキオスク端末にかざすと、ECサイトで取り扱っている豊富な商品のなかから類似の商品を選び、顧客に推奨・販売するサービスである。

リアル店でのこうしたWeb閲覧端末の活用は、顧客が店頭で商品を選択するために必要な商品在庫を最少化することができる。これを応用すれば、O2Oビジネスモデルは、Web（オンライン）で顧客に付加価値サービスを直接案内し、リアル店（オフライン）での同サービスの体験後、豊富な品揃えの

図7 ECサイトを組み合わせたO2Oの発展モデル「O2O2O（Online to Offline to Online）」



ECサイト（オンライン）でプレミアム消費する「O2O2O（Online to Offline to Online）」モデルに発展させることができる（図7）。

IV O2Oビジネスモデルの成功の鍵

第Ⅱ章で取り上げたシステム面および施策面での課題を解決したうえで、O2Oビジネス

図8 O2Oビジネスモデル推進の障害となる組織体制

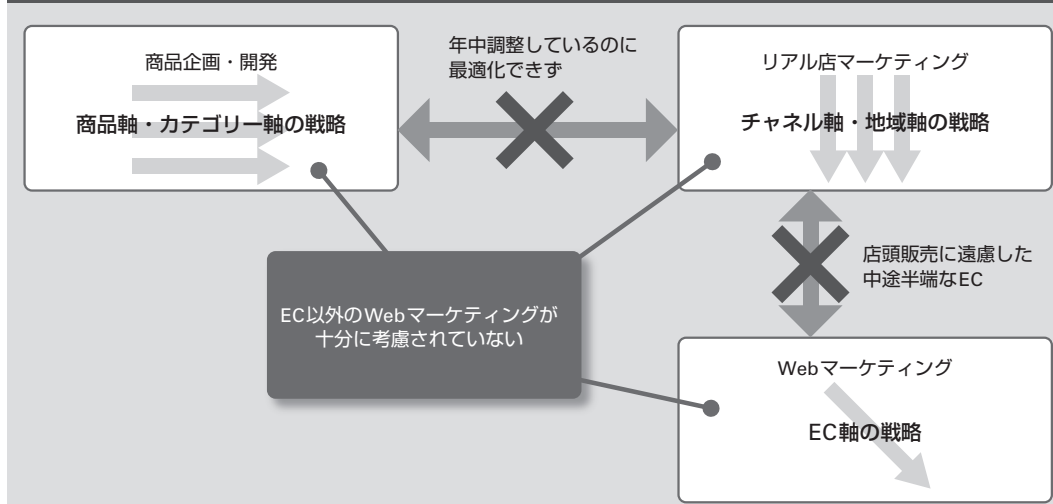
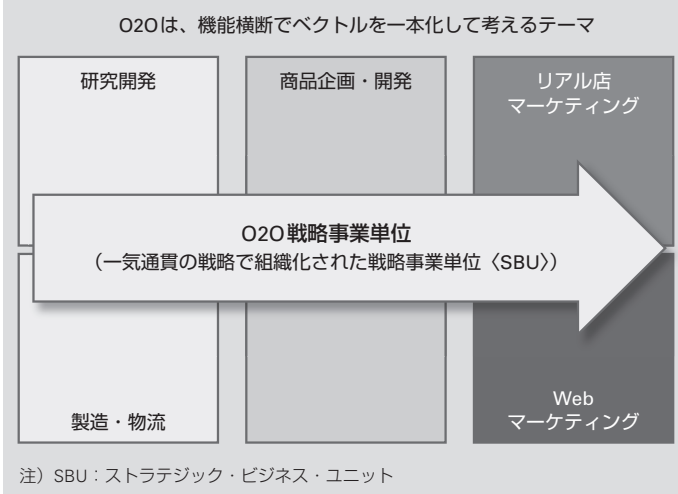


図9 O2Oビジネスモデルの推進に適応した組織体制



モデルを活用しビジネスを成功させるには4つの鍵がある。

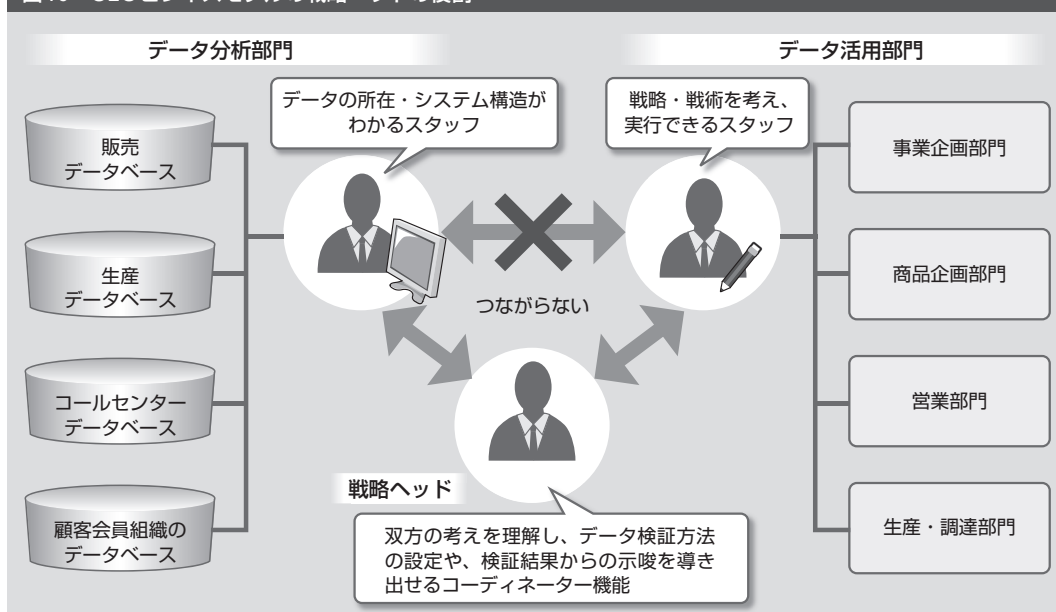
1つ目は、全社が一体となってO2Oビジネスモデルに取り組む組織体制の整備である。消費財や耐久消費財の事業会社では、「商品企画・開発部門」が「商品軸・カテゴリー軸」で商品を企画・開発し、「リアル店・マーケティング部門」が「チャンネル軸・地域軸」でリアル店での販売・マーケティングを企画し

推進している。また、「Webマーケティング部門」は「EC軸」に特化しているケースが多い。こうした体制では、リアル店とWebにまたがるマーケティング戦略を立案・推進することが難しく、O2Oビジネスモデルに適した商品・サービスを企画・開発することも難しい（前ページの図8）。

O2Oが活かせる戦略を立案・推進していくには、顧客に提供する価値を軸にして事業単位をくくり直し、Webとリアル店、商品企画・開発とマーケティングを併せ持つ組織体制の構築が成功の鍵となる（図9）。付加価値志向の顧客に提供する価値軸は、メーカーが重視してきた商品軸や、小売業が重視してきたチャンネル軸・店軸よりも、顧客が重視する「商品の選び方軸や使い方軸」などが有用だと考えられる。

2つ目の鍵は、O2Oビジネスモデルの意思決定者をサポートする「戦略ヘッド」の配置である。戦略ヘッドとは、データの分析部門と同活用部門をつなぎ、戦略立案から検証まで高速で回す役割を担う。戦略ヘッドが不

図10 O2Oビジネスモデルの戦略ヘッドの役割



在の場合、データ分析部門と同活用部門が双方の知見を重ね合わせることができないため、O2Oビジネスモデルの意思決定者は、こうしたデータを活かした戦略を立案・遂行することが難しくなる。

データ分析部門と同活用部門の考えや言葉を理解し、双方を結びつける戦略ヘッドを意思決定者の配下に置くことがO2Oビジネスモデルの成功の鍵となる（図10）。

3つ目の成功の鍵は、リアル店の磨き上げである。顧客に対してWebからリアル店への誘導をいくら働きかけても、顧客から見て魅力あるリアル店でなければ、顧客をリアル店に誘導し固定化・ロイヤル化することは困難である。リアル店の磨き上げは、顧客のクチコミ情報を通じて、リアル店の経営者と事業会社の営業要員、スーパーバイザーが顧客と同じ目線に立つことで初めて効果を上げられる。

4つ目の成功の鍵は、リスクを恐れずにO2Oビジネスモデルを牽引するリーダーの

存在である。O2Oビジネスモデルには、これまでのビジネスモデルの創造的破壊が求められ、その実現に向けてはさまざまなリスクが生じる。社内の戦略立案・推進体制を、リスクを恐れず再構築できる改革のリーダーが、O2Oビジネスモデルを成功させるためには何より必要である。

著者

雨宮正和（あまみやまさかず）
コンサルティング事業本部パートナー
専門はWebを活用したビジネスモデル改革

伊藤慎二（いとうしんじ）
消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部主任
コンサルタント
専門はWebを活用したビジネスモデル改革

岡崎みなみ（おかざきみなみ）
消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部
コンサルタント
専門はWebを活用したビジネスモデル改革、海外事業戦略立案・実行支援

「オムニチャネル」活用による 顧客接点の再構築に向けて

チャネルの融合を促進する技術と推進体制

中村博之



CONTENTS

- I オムニチャネル活用の背景と動向
- II チャネルの融合を促進する技術
- III 顧客接点の再構築に向けて

要約

- 1 「オムニチャネル」、すなわち「すべてのチャネル（顧客への到達経路）」を最適な組み合わせで連携させて顧客にアプローチする手法が注目されている。このアプローチには、業界や業界内のポジションに応じてさまざまな類型が見られるが、成功事例に共通するのは、初めに「チャネルありき」で考えるのではなく、顧客中心視点を徹底させていることである。
- 2 顧客中心視点を徹底させるには、顧客の全体像を正しく理解することが必要である。そのために、いわゆる「ビッグデータ」を適切に分析することで、顧客の見えない姿や潜在顧客の姿が明らかになる。また、ネット上の顧客の行動が自らの購買行動に与える影響の分析、店舗における顧客の行動分析、それらを組み合わせるチャネル横断の分析——などの技術やサービスも出現している。
- 3 企業が顧客接点を再構築するために「チャネル融合」を進めていく際、融合できる対象は「データ」「情報システム」「推進体制」である。推進体制を構築するにはマーケティング部門とIT部門（情報システム部門）の連携が不可欠であり、そこに必要なスキルは既存組織のなかで自然に育つものではない。誰もがオムニチャネル担当の当事者候補として、トップダウン・ボトムアップ両面からこの困難であるが重要なテーマに取り組むことが望ましい。

I オムニチャンネル活用の背景と動向

1 米國小売業のオムニチャンネル宣言

「オムニチャンネル」というキーワードが話題になっている。これは、NRF（全米小売業協会）が2011年に報告書で使い、続いて米国の大手百貨店メイシーズのCEO（最高経営責任者）が「オムニチャンネル企業を目指す」と宣言したことで広く一般に認知されるようになった。

2 チャンネル起点から顧客起点へ

「オムニチャンネル」とは「すべてのチャンネル（顧客への到達経路）」の意味である。オムニチャンネルと似た言葉に「マルチチャンネル」がある。両者の対比を図1に示す。

マルチ（複数の）チャンネルとは、店舗、通販、ネット、モバイル、ソーシャルメディアなど複数の経路を使って顧客にアプローチする考え方である。マルチチャンネルの場合、一般的に各チャンネルはチャンネル内で閉じる形で設計されており、最適なチャンネルを顧客ごとに使い分ける、または顧客に使い分けてもら

うことが多かった。

これに対しオムニチャンネルとは、顧客を中心に据え、図1に示した「認知」「検討」「購買」といった購買プロセスの各段階において、すべてのチャンネルを顧客にとって最適な組み合わせで連携させてアプローチしようという考え方である。つまり「チャンネル起点のマルチチャンネル」から「顧客起点のオムニチャンネル」へという動きが進んでいる。

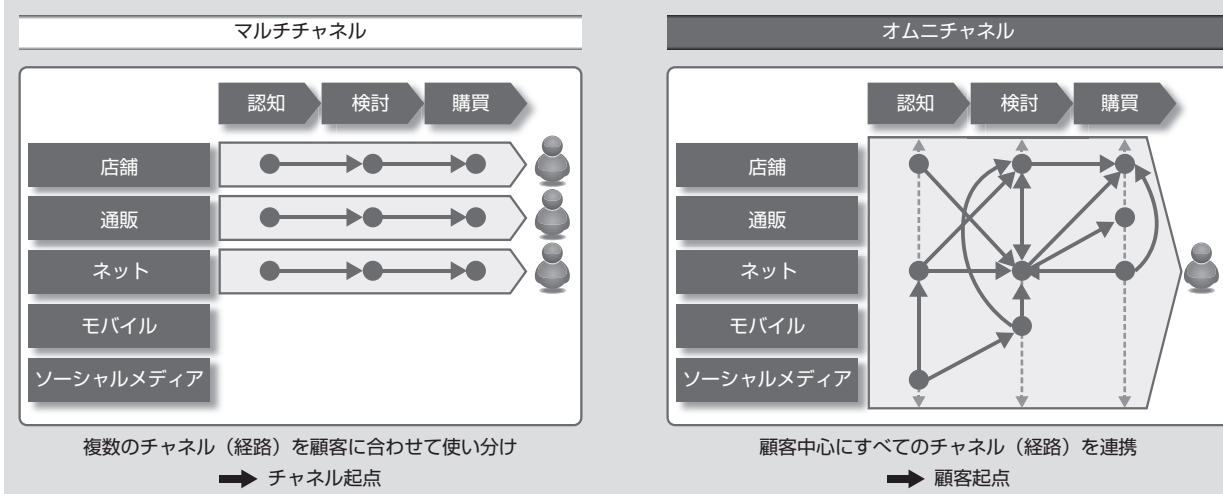
3 背景にあるのは購買行動の変化とスマートフォンの普及

この背景には、以下の2つの環境変化が影響している。

(1) 購買行動の変化

従来、消費者の購買行動に大きな影響を与えてきたのは、マスメディアを介した広告や店舗での商品陳列などであった。2000年代初めに消費者の日用消費財の購買行動を調査した米国のP&G（プロクター・アンド・ギャンブル）は、「消費者は店舗に並んだ商品を見た3～7秒で買うべき商品を選んでいる」という分析結果を発表し、この瞬間を「First

図1 マルチチャンネルとオムニチャンネルの違い



Moment Of Truth : FMOT (最初の真実の瞬間)」と呼んだ。

一方、現在の消費者は、店舗に行く前に、ネットやソーシャルメディアから膨大な量の商品情報やクチコミを得ており、これが購買行動に大きな影響を与えるようになってきている。グーグルは2011年、ネット上の事前行動のこの瞬間を、FMOTをもじって「Zero Moment Of Truth : ZMOT」と呼び、その重要性を世に知らしめた。

また、アマゾン・ドット・コムや楽天に代表されるネット販売の利用経験者の増加に伴い、店舗は商品の実物を見たり触ったりする場(ショールーム)としてだけ使い、実際の購買は割引率の高いネットを利用する「ショールーミング」という購買行動も一般化しつつある。

このように、顧客である消費者の購買行動が各チャネルを自在に横断するようになってきている。チャネル間を自由に行き来するこうした顧客を捉えるために、顧客を起点とするオムニチャネル活用が不可欠になっているのである。

(2) スマートフォンの普及

チャネル間を横断する顧客のそうした購買行動をIT(情報技術)面から支えているのが、近年急速に普及したスマートフォン(高機能携帯電話端末)である。

従来の携帯電話端末では、「認知」段階でのメールマガジンや、「購買」段階での電子マネーなど、各段階で別々の機能がばらばらに提供されるのが一般的であった。一方、スマートフォンの場合、雑誌広告で「認知」した商品の二次元コードをカメラで読み込み、

Webブラウザ上で商品情報を「検討」しながらスマートフォンに表示された地図で店舗まで誘導され、その店舗でクーポンを提示して「購買」というように、チャネル間を行き来するサービスが容易に実現できる。

4 業界ごとの取り組み動向

このような背景もあって、オムニチャネル活用が進んでいる。以下に、その取り組みの動向を4つの業界別に概観する(図2)。

(1) 小売業

米国の小売業がオムニチャネルの活用に積極的になったのは、前述のショールーミングによって、ネット専業事業者に現実に顧客を奪われることが本格化したためである。

こうした事業者に対抗するために、メイシーズ、ロウズ、ウォルマート・ストアーズといった米国の大手小売業は、店舗に在庫がない場合に、店舗から自社のネットチャネル上の商品情報や在庫情報を検索して、その場でネットチャネルに配送を指示できるようにするなど、チャネル同士を組み合わせたサービスを提供することで、ネット専業事業者に顧客を奪われないように工夫を凝らした。また逆に、ネットから店舗に商品の取り置きも指示できるようになっている。

類似のサービスは日本でも従来提供されてきたが、店舗とネットとでは品揃えや在庫が異なるのが一般的であった。これらは別々に事業活動を展開し、ネットでの売り上げを上げるために同チャネルでしか買えないプレミアム商品を販売するケースもあった。これはチャネル起点の取り組みの弊害といえる。

米国の小売業の取り組みの特徴は、経営層

からのトップダウンにより、オペレーション改革などに多大な労力をかけて店舗とネットで品揃えを共通化している点にある。そして、同一の小売りブランドであれば店舗もネットもシームレスに利用できるという、わかりやすい購買体験を顧客に提供している。

(2) 金融業

取引に物理的な商品が介在しない金融業では、異なる取り組みが見られる。

金融商品情報をネット経由で入手する顧客が増えていることから、まず口座開設前の「認知・検討」段階では、ネットから店舗への送客が重要になっている。スマートフォンを活用して、商品情報サイトから店舗やコンタクトセンターにシームレスに電話できるようにする事例も増えている。

また「口座開設」段階の後には、顧客に手続きなどの意欲があるうちに、郵送物・電子メール・Webサイト・電話などのチャネルを総動員して金融商品を提案する事例が見られる。案内がばらばらに来て顧客を混乱させることがないように、郵送物発送に合わせてその内容に連動した電子メールを配信するなど、すべてのチャネル連携があらかじめ最適設計されている例もある。米国のザイオンズ銀行では、こうしたアプローチによって新規顧客の取引を活性化させることで、初年度の解約率を実際に改善している。

(3) メーカー（店舗網なし）

店舗網を持たないメーカーは、顧客との間に卸や小売りが介在するため、どのような顧客が自社商品を利用しているのか、どのよう

図2 業界ごとのオムニチャネル活用の類型

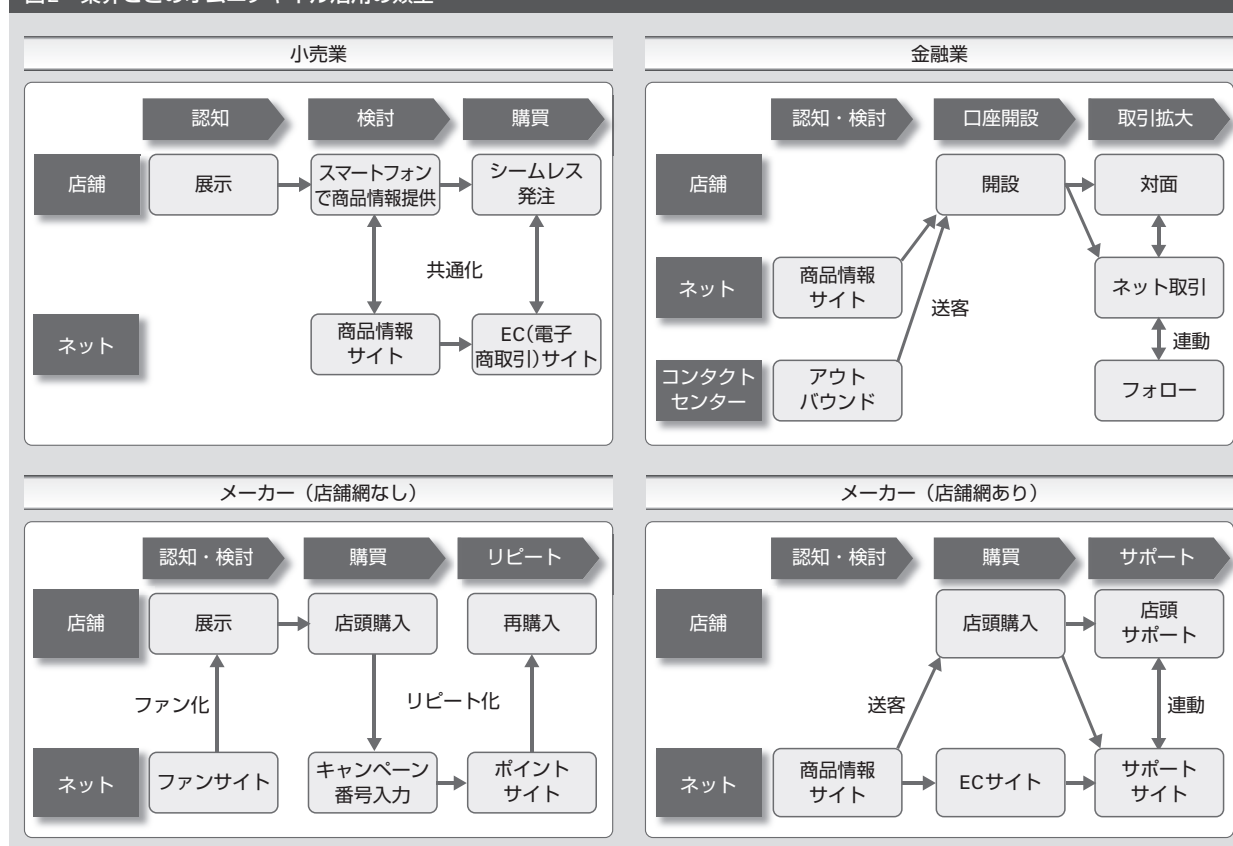
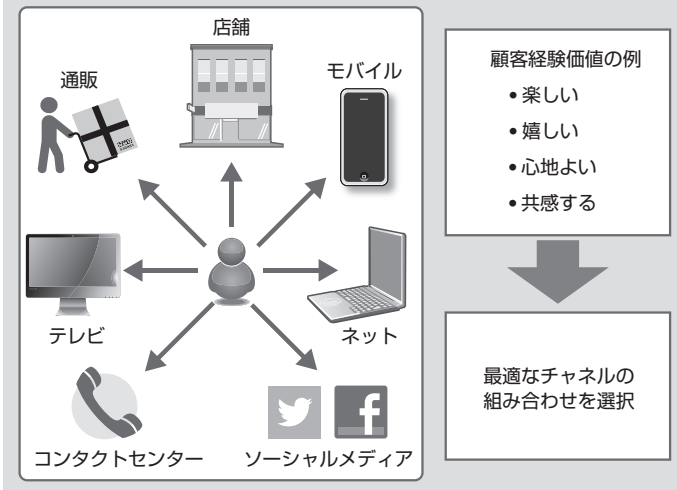


図3 顧客中心視点の徹底



なニーズを持っているのかといった情報を把握することは困難であった。しかし、ネット上の自社商品のファンサイトやポイントサイトで顧客と直接接点を持つことで、こうしたメーカーも、顧客の消費行動を捉え、それに基づいた「購買」促進や「リピート」促進などの施策が打てるようになる。飲料メーカーなどが積極的に展開している。

(4) メーカー（店舗網あり）

ネットの商品サイトで、商品情報そのものの魅力と店舗での購買体験の魅力を伝えて、店舗への来客を促す。資生堂の事例が有名である。

またアップルのように、「サポート」段階でネットと店舗をシームレスに連携させたサービスを提供している企業も多い。

5 成功の鍵は顧客中心視点の徹底

以上のように、オムニチャネル活用の方角性は多様であるが、こうした成功事例に共通しているのは、チャネル起点ではなく顧客起

点による考え方、すなわち「顧客中心視点」を徹底させている点にある。顧客をチャネルの中心に据え、単なる利便性を越えた顧客経験価値（楽しい、嬉しい、心地よい、共感する——などの感覚）を最大限に高めることを目指し、それに最も適したチャネルを組み合わせることがオムニチャネル活用の成功の鍵である（図3）。

II チャネルの融合を促進する技術

次に、そうした顧客中心視点でチャネルを融合させていくために有効な技術について論じる。

1 顧客の全体像の理解

顧客中心視点を徹底するための方法論には、昨今注目されているデザインシンキングをはじめ各種の提案がある。検討の初期段階では、エスノグラフィ（行動観察の手法）などによって特定の顧客候補を徹底的に深く追いかけることが重要である。

一方、次の段階である実証や実装、その後のPDCA（計画・実行・評価・改善）段階では、顧客の全体像を広く正確に把握して理解することが必要になる。

たとえば、ポイントサービスの普及によって、顧客のID-POSデータ（顧客ID付きの購買情報）が取得できるようになっている。ただしこのID-POSデータからわかるのは、既存顧客が自社店舗で購買した情報のみであり、顧客の全体像、すなわち既存顧客であっても、その顧客が購買までに取った行動や競合他社での購買行動といった自社からは見えない姿、および今後自社のファンになってく

れそうな潜在顧客がどこにいるのかといった情報をつかむことはできない。

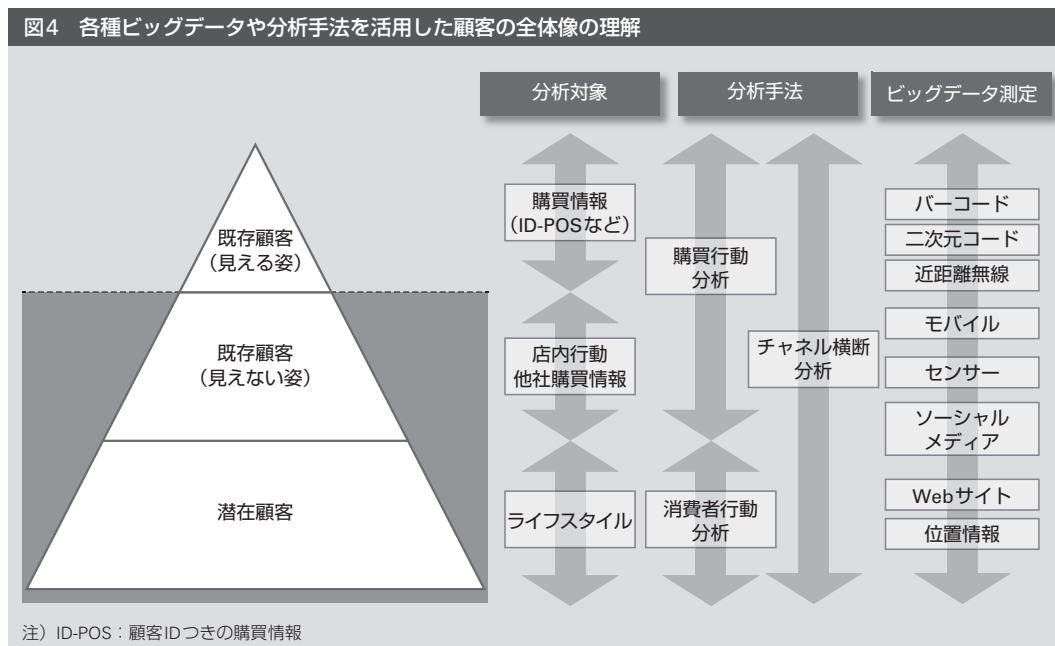
そうした従来の情報からだけでは把握できない顧客の全体像理解に有効なのが、いわゆる「ビッグデータ」の活用である（図4）。たとえば、ソーシャルメディアへの書き込みの分析からは、顧客が自社と競合他社とをどう使い分けているかの実態が見えてくるし、位置情報の分析からは、来店はしたものの購入には至らない顧客がどのくらいいるのかも明らかになる。また、さまざまなWebサイトへのアクセス情報から、自社の顧客層に近いライフスタイルを持つ潜在顧客のクラスター（集団）を推計するようなサービスも現れている。

2 顧客経験価値を高める演出

だが、顧客の行動を一方向的に分析しようという態度は好ましいものではない。忘れてはならないのは、オムニチャネル活用とは顧客中心視点を徹底することであり、そのためには楽しさや嬉しさといった顧客経験価値を高

めるための演出が不可欠だということである。

たとえば、スイスに本拠を置くスーパーマーケットのミグロスのトルコ支部では、顧客に自身のポイントサービスIDとソーシャルメディアIDを紐づけてもらうことで、自社の顧客が見ているテレビ番組や食生活などから顧客のライフスタイルを分析し、店頭プロモーションの改善に活用している。その代わりにミグロスは、顧客に数々の楽しいサービスを提供している。一例として、友人や家族が買い物したレシートの末端部に、ソーシャルメディア経由でID登録した顧客からのメッセージを印字するというサービスがある。買い物客はレシートという意外なところに知人からのメッセージが書き込まれていることに驚き、話題となった。このサービス自体は、意外性が薄れるまでの一時期しか有効ではないと思われるが、顧客経験価値を高めるこのような演出を試行錯誤しながら続けることで、顧客から自身のライフスタイル情報を積極的に提供してもらえ関係が成り立っている。



ミグロスがこのサービスを開発している段階では、マーケティング部門の担当者がアイデアをあれこれ考えるすぐ傍らで、IT部門（情報システム部門）の担当者がそのアイデアの情報システムへの実装の可否を検討していたといわれる。このように、マーケティング部門とIT部門が緊密に連携することも、顧客経験価値の最大化を演出するうえでの重要な要件となっている。

3 ビッグデータによる購買行動分析

(1) ネット上の行動分析

続いて、顧客の全体像を捉えるための情報源と技術についての最近の動向を見ていく。

冒頭で、消費者の購買行動が変化し、購買に先立ってネットから膨大な情報を収集していると述べた。言い換えれば、そうした顧客の情報収集の状況を捉えることができれば、ID-POSデータだけでは把握することのできない、既存顧客の見えない姿や潜在顧客の姿が明らかになってくる。ここに用いられるのはWebのアクセス解析やテキスト解析などの一般的な技術であるが、重要なのは顧客の

購買行動に結びつくような情報を発見しようという分析の姿勢である。

(2) 店舗での行動分析

顧客が店舗を訪れ、店内を回遊して最終的に購買に至るまでの一連の行動を分析する技術も整ってきている。

図5に、Wi-Fi（無線LAN）、カメラ、音波などのセンシング技術を用いて顧客の購買行動を分析している様子を示す。従来のID-POSデータの情報の場合、たとえばキャンペーン対象の顧客が、最終的に購買に至ったかどうかはわかるだけであった。ところが図5のような行動分析を組み合わせると、「店舗には来たがすぐ帰った」「棚をじっくり見たが買わずに帰った」などの経過を含めてわかるようになる。

技術的には、位置検出技術による動線追跡や視線追跡技術などが用いられる。なかでも、近年、特に進展があるのが位置検出技術で、受動的に、すなわち利用者に意識されることなく利用できるものとして以下の3つが代表的である。

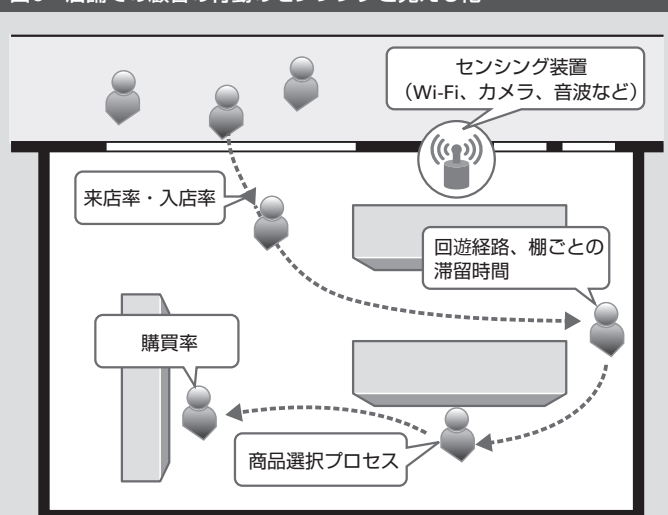
①カメラ画像の利用

防犯カメラや専用カメラの画像をもとに、画像処理によって人物を認識する。入り口付近で入店したかどうかの検知に用いられる例が多い。米国のライトハウスは、レジ近辺の人物検知とPOS情報をマッチングさせるソリューション（情報システム）を提供している。

②携帯電話端末の電波の利用

顧客が持つ携帯電話端末が発信する電波を検知し、三角測量の原理によって店内での位

図5 店舗での顧客の行動のセンシングと見える化



注) Wi-Fi：無線LAN

置を測定する。英国のパスインテリジェンスは実際に同国で、顧客の店内行動の測定サービスを提供している。だが、本来通信が目的である携帯電話の電波を目的外利用するという面から、日本国内では電波法や電気通信事業法に抵触する可能性が指摘されており、日本で同様のサービスが提供される可能性は低い。

③スマートフォンのWi-Fi電波の利用

②に似ているが、スマートフォンが発信するWi-Fi電波を利用する点が異なる。米国のユークリッドは、同電波をもとに店舗外を歩く人の何パーセントが入店しているかを測定するサービスを提供している。

これらの技術の日本での利用を考えると、顧客の全数を対象とする場合はカメラ、スマートフォン利用者限定してもよい場合はWi-Fi電波、というのが現時点での選択肢となろう。ただし、顧客に測定の実態を告げる、本人の意向によりその顧客を測定対象から外す手段を用意する——といったプライバシー保護への配慮を忘れてはならない。

一方、顧客自らの能動的操作により位置情報を得る方法もある。特殊な音波を発する装置を店内に設置し、たとえば顧客が端末を操作してクーポンやポイントを取得した時に位置を検出する。顧客がベネフィット（便益）を感じるサービスを提供することで、利用開始時に顧客からの同意を得る。

4 チャンネル横断の分析技術

以上、ネットと店舗、それぞれのチャンネルにおける行動分析について述べた。しかし、

顧客の全体像を理解するためにより重要なのは、チャンネルを横断して顧客を分析する技術である。

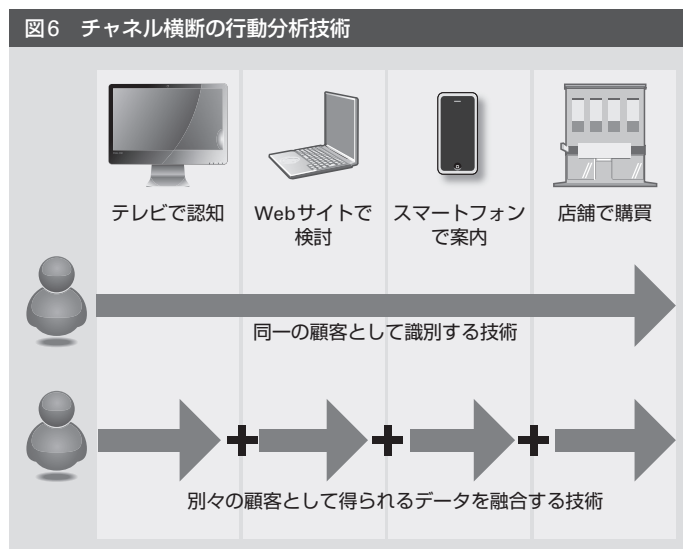
たとえばテレビで商品情報を「認知」してWebサイトで「検討」し、スマートフォンに案内されながら店舗で「購買」というケースを考える（図6）。複数のチャンネルで発生するこうしたデータをチャンネル横断で分析する技術には、大きく以下の2つがある。

①同一の顧客として識別する技術

すべてのチャンネルで会員制サービスが提供されていて、それらの会員IDが連動していれば同一顧客を識別することは容易である。だがそうしたケースは少ない。また、非会員、すなわち潜在顧客の行動を捉えることはできない。Webサイト上には顧客を匿名のまま追跡できる「クッキー」と呼ばれる仕組みがあるものの、それを他のチャンネルに適用することは困難であった。

2012年秋にグーグルが提唱した「ユニバーサルアナリティクス」は、そのクッキーをスマートフォンや店舗のレジなどの端末にも実装可能にし、チャンネル横断で顧客の識別を容

図6 チャンネル横断の行動分析技術



易にする技術として期待されている（前ページ図6上）。

②別々の顧客として得られるデータを融合する技術

一方、チャンネルごとに別々の顧客として得られるデータであっても、統計手法やデータマイニング手法を用いることで、それらを擬似的に同一顧客のデータとして補完する「データ融合」技術も存在する（前ページ図6下）。

上述の①と②の技術は対立するものではなく、①は主にマーケティング施策の効果測定のため、②は有望な潜在顧客の発見のためなど、用途によって使い分けられる。

5 チャンネル横断の分析サービス

こうしたチャンネル横断の顧客分析を外部サービスとして提供する事業者も現れている。以下はその一例である。

● 米国ニールセン

テレビの視聴データ、および提携先のウォルマート・ストアーズから得られるPOSデータから、テレビ広告が購買に与える効果を検証

● 米国レントラック

ネットに接続された「スマートTV」の視聴データ、および提携先のマスターカードの購買データからニールセンの事例と同種の分析を実施

● 米国ブルーカイ

提携先の膨大なWebサイトの視聴履歴とEC（電子商取引）サイトの購買履歴から、特定商品（自動車の車種など）を「買いそうな人」（潜在顧客）を発見するサービスを提供

外部データを活用して顧客像の明確化を支援するこうしたサービスは従来もあったが、それらは抽出された特定の顧客を対象にしたアンケート結果などを活用するものであった。米国を中心に現れつつある上述のようなチャンネル横断の分析サービスは、潜在顧客を含めたすべての顧客候補を対象に、実際に有望な見込み客を抽出し、そこに広告を発信するサービスと連携しており、より直接的なマーケティング施策として活用できるようになっている。

今後、日本でも同種のサービスが成長し、オムニチャンネル活用が容易になっていくことが期待される。

III 顧客接点の再構築に向けて

最後に、企業はオムニチャンネルをどのように活用して顧客接点の再構築を進めていくべきかを示す。

1 「チャンネルの融合」の対象

オムニチャンネル活用とは、チャンネル起点になりがちだったマルチチャンネルと異なり、顧客中心視点を徹底させ、それに最適な形でチャンネルを融合させていくことであると述べた。だがよく考えると、個々のチャンネルは自社のみでコントロールできるものではないため、チャンネル自体は融合できない。企業が融合できるのは、

- 顧客の全体像を理解するための「データ」
 - それを分析し最適なチャンネルで顧客にアプローチするための「情報システム」
 - そして後述する「推進体制」
- である。

2 小売業を例とした展開手順

次に日本の小売業を事例に、どのような時間軸と内容でオムニチャンネル活用を進めていくべきかの展開手順を示す。

(1) 外部環境分析に基づく目標時期設定

米国の小売業でのオムニチャンネル活用が活発化している背景には、前述したように、急成長するネット専業事業者への対抗という面があった。米国の小売業の場合、先行した書籍・音楽等だけでなく、アパレルなど、すでに多くの業種でネットの販売比率が10%を超えてきている。日本の小売業はほとんどの業種で同比率はまだ数パーセント台であるが、米国同様に10%を超える時期には、オムニチャンネル活用を本格展開している必要がある。

また第I章で、特に店舗を含むオムニチャンネル活用では、スマートフォンが大きな役割を果たしていることを述べた。2013年春時点の日本におけるスマートフォンの普及率は全年代では30%台と見られ、先進国のなかでは相対的に低い。だが、20代に限定すれば同比率はすでに50%を超えており、2014年度中には全年代で50%を超えると予測されている。普及率50%を超えるこの時期に合わせてスマートフォンをオムニチャンネル活用の本格的に組み込もうとするならば、広範な年代を対象とする業種では2014年度が一つの目安となる。若年層顧客の多い業種であればより早期に取り組むべきである。

(2) データの融合による顧客理解と、初期サービス設計・実証

次に「データ」の融合によって顧客の全体

像を理解し、最適なチャンネルの組み合わせを考える。ターゲット顧客の生活時間に沿って、家庭、移動中、店舗などでの行動を丹念に追う。そして、どのチャンネルからどのタイミングでアプローチをすれば顧客経験価値を最大化できるかという視点で初期サービスを設計し、必要に応じて範囲を限定した実証によってその正しさを検証する。

(3) 情報システムの融合およびPDCAの繰り返しによる最適化

こうした実証を経て、ネットと店舗などの「情報システム」とを実際に融合させ、オムニチャンネル活用の基盤を整備する。

店舗に加えてネット、モバイル、ソーシャルメディアなどの新しいチャンネルを組み合わせることの利点は、顧客へのアプローチが最適化されることに加え、その効果をデジタルデータの形で容易に測定できる点にある。こうして得られた測定結果を使ってPDCAを繰り返し、自社サービスを顧客にとって最適な形にチューニングしていくことができる。

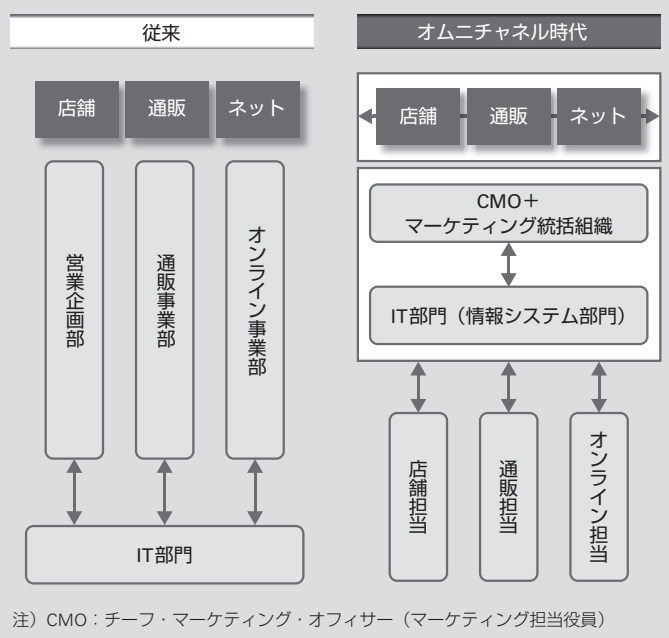
以上は小売業の例である。オムニチャンネル活用を本格的に展開する時期は、ネット販売の比率や主な顧客層の特性などによって前後するものの、他業界も基本的な考え方は同じである。

3 推進体制の融合

オムニチャンネル活用を進めるためにもう一つ融合すべきものが「推進体制」である。

次ページの図7に示すように、従来の企業では、店舗・通販・ネットなどのチャンネル別に担当部署があるのが一般的であろう。それ

図7 オムニチャネル活用に適した推進体制



それぞれのチャネル担当部署は独立した営業目標を持ち、情報システムについても個々の戦略に基づいてIT部門に依頼して構築される。だが、こうした縦割り型の組織のままでは、顧客中心視点でチャネル横断の仕組みをつくっていくのは困難である。

オムニチャネル活用を効果的に推進していくには、CMO（チーフ・マーケティング・オフィサー：マーケティング担当役員）の旗振りのもと、全社のマーケティングを統括する組織がすべてのチャネルを考慮した戦略を立案・推進するのが理想である。

4 マーケティング部門とIT部門の連携が不可欠

さらにその推進組織は、IT部門とも密接に連携することが望ましい。ミグロスがオムニチャネル活用に成功した要因の一つは、前述のように、マーケティング部門のすぐ傍ら

にIT部門があり、顧客中心視点による新しい試みを即座に実行・検証できる体制を備えていたからである。

野村総合研究所（NRI）が行った「企業情報システムとITキーワードに関する調査」の結果によると、マーケティング部門とIT部門が定期的に連携を取っている日本企業は、現状では少数である（図8上）。

消費者の嗜好性やライフスタイルが多様化している現代において、最初からマーケティング施策の正解を見つけることは困難であり、どれだけ多く試行錯誤を繰り返すかが勝敗の鍵を握る。同調査では、両部門が連携を取っている企業は、一般の企業よりもマーケティング施策のPDCAに要する期間が短いことが明らかになっている（図8下）。この面からもマーケティング部門とIT部門の連携の重要性が浮かび上がる。

ただし、現場力の強い日本企業の場合、このような理想形に一気に持っていくのは容易ではない。個々の構成員は全体最適の必要性を感じていても、経営層の強いコミットメントがないかぎり簡単には動かないのが一般的であろう。

だが、その理想形への移行に成功した日本企業もある。その典型例は、ネットチャネルのマーケティング担当者が、移行期に他のチャネルおよびIT部門と連携して成功事例を積み重ねることで、最終的に全社のマーケティングを統括するに至ったという企業である。ネットチャネルが整備する商品情報の参照機能や顧客の反応の測定機能等は、店舗など他チャネルへの一部転用が比較的容易で、チャネル間が自然に連携されていくというのがその理由であろう。

5 誰もが当事者候補に

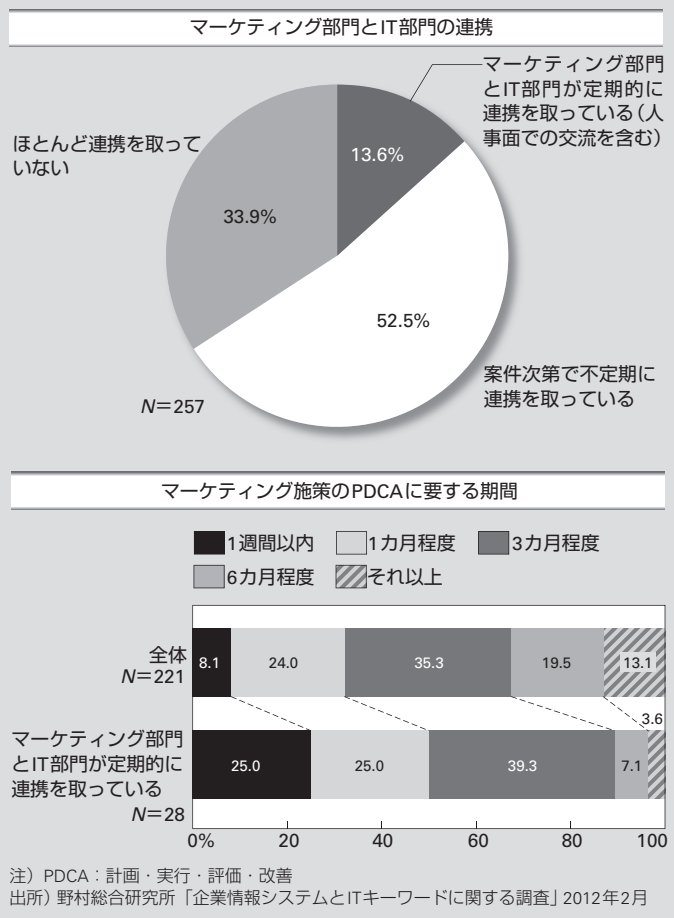
オムニチャネル活用による顧客接点の再構築とは、顧客中心視点を徹底させることであると述べた。それは古くて新しい、一筋縄ではいかない根本的なテーマである。

米国型のようにCEOやCMOのトップダウンで推進できればよいが、それが難しい段階で企業に「オムニチャネル担当」を置くことはできない。求められるスキルもマーケティングとITの融合領域であり、既存の組織で自然に育つ人材ではない。

日本企業に適した移行例として、ネットチャネルのマーケティング担当者を起点とする例を前節で示した。だがそれだけが唯一の移行シナリオではない。既存チャネルでは顧客変化に対応しきれていないという危機感、および顧客を真摯に理解しようという姿勢を持つ人は誰でも、オムニチャネル担当の当事者候補になりうる。マーケティング部門とIT部門の連携の効果は前述したとおりである。まずは部門間のこうした小さな壁をボトムアップで壊すことから始めてもよい。

日本企業においてこの困難であるが重要なテーマへの取り組みが、トップダウン・ボトムアップの両面から進むことを期待したい。

図8 マーケティング部門とIT部門の連携



著者

中村博之 (なかむらひろゆき)
 先端ITイノベーション部上級研究員
 専門は次世代メディア戦略、チャネル戦略、マーケティングサイエンス、技術予測

企業の変革を阻むITの壁

事業戦略見直しの阻害要因となるITマネジメントの不備

淀川高喜



CONTENTS

- I 企業の変革とIT活用の全体構造
- II 前提条件：企業の変革とIT活用の関係
- III 成果につながらないIT活用の実態
- IV 仮説：ITの不十分なマネジメントこそが根本原因
- V 企業の変革を阻むITの壁を打ち破るには

要約

- 1 企業は今、事業の大きな変革に迫られている。IT（情報技術）は事業の変革を加速させることもできるが、同時に変革を妨げる要因にもなる。事業の変革にITの変革が追いつけず、「変革を阻むITの壁」となってしまうのである。
- 2 本稿は、本誌2012年6月号「企業の変革とIT活用」に引き続き、企業が事業戦略のどのような見直しに直面し、どのような変革を実行しているのか、そしてその変革にITがどう貢献しているのかを検証し、企業の変革に資するIT活用のあり方を提案することを目的とする。
- 3 野村総合研究所（NRI）は2012年12月、日本の大手企業を対象にアンケート調査を実施し、603社から回答を得た。同調査結果から、「事業戦略の見直しが必要だと考えているにもかかわらず、実際には見直しができていない企業が多い」という問題があることを確認できた。そして、企業が事業戦略の見直しに踏み出せない原因は、「変革のマネジメント」と「変革のためのIT活用」の不十分さにある。
- 4 この2つの阻害要因のうち、本稿では、IT活用の不備について掘り下げて検討した。事業戦略の見直しができない企業はIT活用においても成果を生み出せておらず、その根本原因は不十分なITのマネジメントにあることが確認できた。企業は、通り一遍のマネジメントを外形的に実施するだけでは、「ITの壁」を乗り越えることはできず、より踏み込んだ取り組みが必要である。

I 企業の変革とIT活用の全体構造

1 企業の変革とIT活用の全体構造

企業の変革に資するIT（情報技術）活用に関する筆者の考え方は、2012年に発表した「企業の変革とIT活用」（『知的資産創造』2012年6月号）の内容と変わっていない。先行研究の文献調査に基づいて構成した「企業の変革とIT活用の全体構造」は次のとおりであり、本稿で検討する「企業の変革を阻むITの壁」は、この全体構造が前提となっている（図1）。すなわち、

- ①経営環境が激変するなかで、企業はさまざまな事業戦略の見直しが必要である
 - ②事業戦略を見直した企業は、さまざまなレベルの変革を実行している
 - ③事業戦略を見直した企業は、変革を実行するために変革のためのマネジメントを実施している
 - ④事業戦略を見直した企業は、変革を実行するためにITを活用している
- ①から④について概略をあらためて説明する。

2 事業戦略の見直しの4つの軸

事業戦略を立てるに当たって、企業は「外

的状況の評価」と「内的状況の評価」をもとに選択肢を決定するのが一般的である^{文献1}。

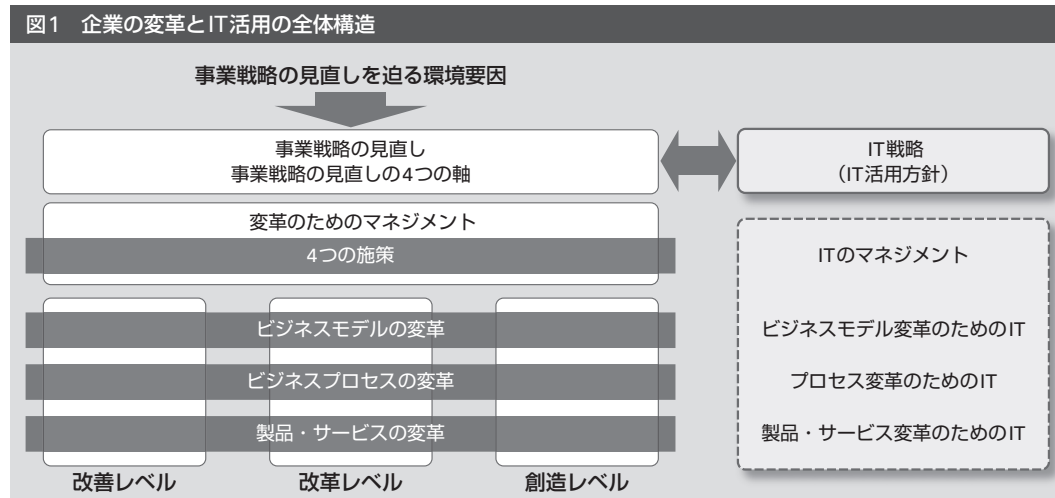
外的状況には顧客と競争の分析があり、内的状況には自社の強みと弱みの分析がある。

外的状況は、顧客と競争、すなわち市場構造や業界構造に基づいて決めるのが一つの方法である。たとえば、新規参入の脅威、売り手の交渉力、買い手の交渉力、代替品の脅威、競争業者間の敵対関係という5つの競争要因を評価し、それに基づいて、「コストリーダーシップ」「差別化」「集中」の基本戦略のいずれかを選択する^{文献2}。

一方で、内的状況である自社の強みとする資産に基づいて効果的な事業戦略を決める方法は、企業の資産である物理的なもの、人的なもの、組織的なものを、企業文化を解釈の網としてこれらをついにまとめ上げることによって、自社の強みを活かした事業戦略が形成される^{文献3}。

こうして決定した事業戦略を実行する方針として、企業はマーケティングミックスを決定する^{文献4}。これには、「製品（Product）」「価格（Price）」「流通（Place）」「プロモーション（Promotion）」の4Pを提供者側の方針^{文献5}として定義したり、「顧客ソリューション

図1 企業の変革とIT活用の全体構造



ョン (Customer Solution)」「コスト (Cost)」「利便性 (Convenience)」「コミュニケーション (Communication)」の4Cを、顧客から見た方針として定義したりする方法がある^{文献6}。

これらの先行研究を踏まえて本稿では、企業に変革を迫るような事業戦略の見直しについて、

- ①市場と顧客 (Customer)
- ②業界と競合 (Competitor)
- ③自社の強み (Company)
- という3Cの見直しと、
- ④マーケティングミックス
- の見直しの、4つの軸を想定する。

①市場と顧客の見直し

これまで対象としてきた市場や、ターゲットとする顧客が変化してきたので、自社がどういった顧客に対してどのような価値を提供すべきかを再定義する必要がある。

②業界と競合の見直し

業界他社との競争条件が変わったり、新規参入や代替品による脅威が高まったり、川上・川下からの圧力が強まったりして、業界における自社の位置取りや競争戦略の見直しが必要となる。

③自社の強みの見直し

従来の自社の強みが希少価値を失って他社でも模倣できるようになってきたり、自社の組織では支えきれなくなってきたりしたので新たな強みを生み出す必要がある。

④マーケティングミックスの見直し

顧客への価値提供や価値伝達の仕方が変化

してきたので、自社の製品・サービスや提供価格、コスト構造、提供チャネル、顧客とのコミュニケーションの方法といったマーケティングミックスの見直しが必要となる。

3 変革の実行内容

事業活動は、企業が顧客に対して価値を生むために行う、製品開発、購買、製造、物流、販売、メンテナンスサービスなどの活動の連鎖、すなわち「価値連鎖」として表現される^{文献7}。企業は事業戦略の見直しに応じて、自社のこの価値連鎖を変革することになる。事業の変革には、価値連鎖のアウトプットである「製品・サービスの変革」、価値連鎖を構成する「プロセスの変革」、価値連鎖の構造そのものである「ビジネスモデルの変革」がある。

製品・サービスの変革には、①既存製品・サービスを既存市場に浸透させる変革、②既存製品・サービスを新市場に展開する変革、③新製品・サービスを既存市場に投入する変革、④新製品・サービスを新市場に向けて開発する変革——がある^{文献8}。

①は、今ある製品・サービスを今ある市場により適合するように調整を加える「改善レベル」の変革である。②は、今ある製品・サービスを新たな市場に適すよう大幅に改造する「改革レベル」の変革である。そして、新製品・サービスによる③と④は、新たな製品・サービスを創り出すことによって新たな需要を生み出す「創造レベル」の変革である。

プロセスの変革にも「改善」「改革」「創造」のレベルがある。この場合、クオリティマネジメントのように、組織のすべての既存プロセスに絶えず改善を加えて、顧客満足の

向上を継続的に目指す活動^{文献9}が「改善レベル」である。一方、初めからやり直すとしたらどのように仕事を行い、組織をどのような構造にするのかをあらためて考えるリエンジニアリング^{文献10}が「改革レベル」である。プロセスの変革の創造は、価値連鎖の大きな組み換えの一環として行われる。

ただしこれらの変革は、その度合いが大きい、あるいは小さいというだけでは明確な定義にならないので、本稿では製品・サービス、プロセス、ビジネスモデルのいずれの変革も、「改善レベル」「改革レベル」「創造レベル」を次のように考える。

- 「改善レベル」：既存の機能を変えず、既存の実現方法も変えず調整にとどめる変革
- 「改革レベル」：既存の機能を変えず、新たな実現方法に変える変革
- 「創造レベル」：新たな機能を新たな方法で実現する変革

このように企業が実行する変革には、変革の対象別に、価値連鎖のアウトプットである「製品・サービスの変革」、価値連鎖を構成する「プロセスの変革」、価値連鎖の構造そのものである「ビジネスモデルの変革」がある。また、変革の度合いに応じて「改善レベル」「改革レベル」「創造レベル」がある。本稿では変革の種類を以上の「3×3」で分類して考える。

4 変革のためのマネジメント

事業戦略の実現に向けて企業の変革を実行するには、必要なカネ、ヒト、モノのマネジメントが重要である。T. I. Peters (T・I・

ピーターズ)らは、企業が成功するためには「共有された価値観 (Shared Value)」を中心にすえて、「戦略 (Strategy)」「組織構造 (Structure)」「システム (System)」「スキル (Skill)」「スタッフ (Stuff)」「スタイル (Style)」という組織の7つのSの側面を調和させてマネジする必要があると主張した^{文献11}。企業の変革にも、この7つのSは重要である。このなかで「共有された価値観」と「(マネジメントの)スタイル」が、価値や成果の評価であるカネ、つまり財務的な側面、「スキル」と「スタッフ」がヒト、つまり人材的な側面、組織構造とシステムが有形無形を含めたモノ、つまり物理的な側面に該当する。本稿では、

- 共有された価値観とマネジメントのスタイルを「価値ガバナンス (ビジネス価値創出過程の統制)」
- スタッフとスキルを「変革のケイパビリティ (変革を進める人材のマネジメント)」
- 組織とシステムを「変革のメカニズム (変革実施のための仕組みの設計と整備)」——とくくる。そして、この3つの組織内のマネジメントに、
- 組織外のネットワークのメンバーとの共同な戦略形成^{文献12}である「変革のリソース調達」——を加えて、企業の変革のための4つのマネジメントとする。企業が変革を成功させるには、事業戦略そのものが適切であることに加えて、この4つのマネジメントを組み合わせることで実施することが必要である。

① 価値ガバナンス

価値ガバナンスとは、変革のスポンサーや

リーダーの立場から行う、変革実行による価値創出のガバナンス（統制）である。共有すべき価値原則を提示し、事業戦略と整合性を持った変革計画を策定し、変革案件全体をポートフォリオとして管理し、個々の変革案件の確実な実行をモニタリングし、変革後も継続的に改善を促進する、などの一連の事業価値創出過程のガバナンスである。

②変革のケイパビリティ

変革のケイパビリティのマネジメントとは、変革を実行する人材の実行能力を高めるためのマネジメントである。変革に携わる人材を確保し、それらの人材が変革のビジョンを共有して変革実行への自らの目標と達成責任を明確にし、責任に応じた実行権限を委譲され、必要な実行能力を身につけ、スキルを継続的に向上できるようにする、などの人材のマネジメントである。

③変革のメカニズム

変革のメカニズムをつくることは、変革を実行するための下地となる仕組みを整備することである。変革を実行する組織構造を整え、変革のためのナレッジ（知識・知恵）や情報を共有できるようにし、変革のための方法論や手法を導入し、新たなビジネスモデル、ビジネスプロセス、ビジネス機能を設計し、それを組織や情報システムに実装するなど、変革に必要な環境を整備することである。

④変革のリソース調達

変革のリソース調達のマネジメントとは、変革によって生まれるビジネスを運営するうえで必要となるリソース（経営資源）の調達

戦略を策定し、適切な外部リソースを選定し、外部パートナーと共存共栄の関係を構築して、内外の最適なりソースを組み合わせ、製品・サービスを提供できるようにすることである。

5 変革のためのIT活用

ITは変革を加速するイネーブラー（助力者）である^{文献13}。今日ITは、製品・サービスを構成する一要素として、そのなかに組み込まれている。企業のなかの大半のプロセスは情報システムによって実行される。企業の内外の組織間における価値連鎖はITでネットワークされており、ビジネスモデルを構成するうえで欠かせない土台となっている。このように、製品・サービス、プロセス、ビジネスモデルのいずれを変革するためにも、ITを活かすことは非常に有効である。

企業の変革のためにITは次のように活用されると考える。

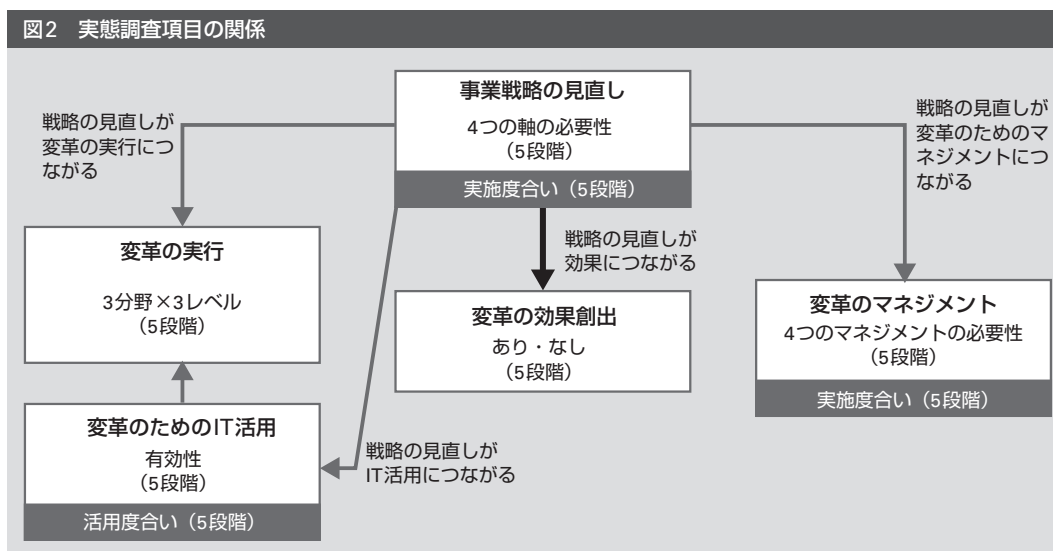
- ①製品・サービスの変革への活用
- ②プロセスの変革への活用
- ③ビジネスモデルの変革への活用

II 前提条件：企業の変革とIT活用の関係

企業の変革とIT活用に関する全体構造が実際の企業において成立していることを確認するために、「ユーザー企業のIT活用実態調査（2012年）」（以下、実態調査）を実施した。

- 本研究の前提条件：事業戦略の見直しを図った企業は変革を実行し、変革のためのマネジメントを実施し、変革のためにITを活用している

図2 実態調査項目の関係



1 実態調査の実施方法

2012年12月に実施した実態調査では、日本の売上高上位企業約3000社の情報システム担当役員や情報システム部門長に調査票を郵送し、そのうち603社から回答を得た（回答率20.1%）。回答企業は全業種をほぼカバーしており、日本の大手企業を代表するサンプルと考えることができる。同様の調査は2011年12月にも実施したが、今回は質問内容を改良し、より統計的な分析ができるよう工夫した。

今回の実態調査では各質問に、必要性、実施度合い、有効性、活用度合いなどについて、「5点：肯定」「4点：ある程度肯定」「3点：どちらともいえない」「2点：ある程度否定」「1点：否定」の5段階の選択肢を設けている（図2）。本実態調査の説明で用いるポイントは、以下もこの加重平均値を意味している。

実態調査のデータをもとに次のような分析を行った。

①事業戦略を見直した企業は、見直してい

ない企業よりも変革を実行しているか

②事業戦略を見直した企業は、見直していない企業よりも変革のためのマネジメントを実施しているか

③事業戦略を見直した企業は、見直していない企業よりも変革のためにITを活用しているか

④事業戦略を見直した企業は、変革の効果を創出しているか

2 事業戦略の見直しの実施状況

事業戦略の見直しに必要性を感じながらも実施に踏み切れない企業が多い。

前述の4つの見直し軸のいずれについても「必要」と答えた企業が30%以上あり、特に「市場と顧客の見直し」が「必要」と考える企業が47.3%に達する。いずれの軸も、「ある程度必要」と答えた企業を合わせると70%を超える。しかし、実際に戦略を「見直している」企業は、最も多い「市場と顧客の見直し」でも18.7%であり、他の事業戦略については12~13%台である（次ページの表1、2）。

表1 事業戦略の見直しの必要性

	(単位：%、N=603)					
	必要	ある程度必要	どちらともいえない	あまり必要でない	必要でない	わからない
市場と顧客の見直し	47.3	38.0	8.1	3.5	1.5	1.6
業界と競合の見直し	32.0	44.8	15.8	4.5	1.2	1.8
自社の強みの見直し	33.3	40.5	16.9	5.5	2.0	1.8
マーケティングミックス	33.8	36.0	19.6	5.8	1.7	3.2

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2012年

表2 事業戦略の見直しの実施度合い

	(単位：%、N=603)					
	実施	ある程度実施	どちらともいえない	あまり実施していない	実施していない	わからない
市場と顧客の見直し	18.7	52.1	15.6	8.5	3.3	1.8
業界と競合の見直し	13.9	44.4	27.4	8.3	3.8	2.2
自社の強みの見直し	13.9	38.5	29.2	11.9	4.0	2.5
マーケティングミックス	12.4	40.0	28.0	10.3	6.0	3.3

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2012年

図3 事業戦略の見直しと変革の実行との関係

3-1 事業戦略の見直しと変革の実行との関係

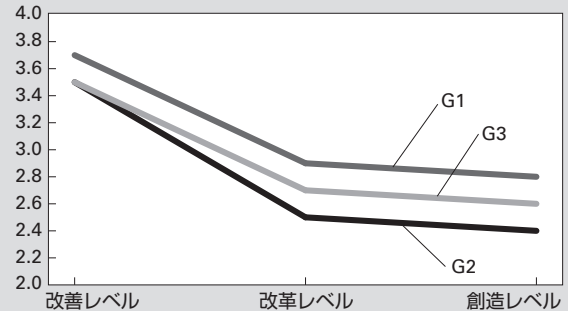
変革の実行度合い	事業戦略を見直したか否か			
	いずれかの戦略を見直した	必要だが戦略見直さず	戦略見直し必要なし	
	G1	G2	G3	
製品・サービス	改善レベル	3.7	3.5	3.5
	改革レベル	2.9	2.5	2.7
	創造レベル	2.8	2.4	2.6
プロセス	改善レベル	3.6	3.3	3.4
	改革レベル	2.8	2.6	2.6
	創造レベル	2.6	2.3	2.4
ビジネスモデル	改善レベル	3.3	2.9	3.1
	改革レベル	2.7	2.3	2.5
	創造レベル	2.6	2.3	2.5
		N=179	N=249	N=169

3 事業戦略の見直しと変革実行の相互関係

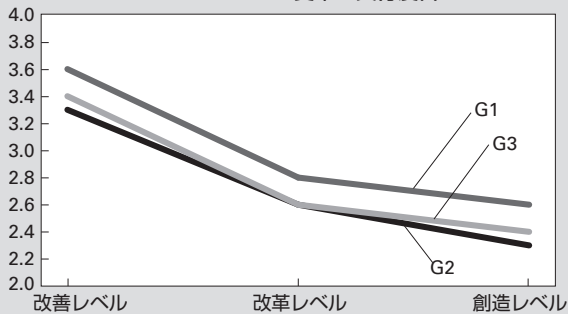
回答した企業のなかで、いずれかの軸で事業戦略を見直した企業は179社あった。以降では、これを「G1 (グループ1)」と呼ぶ。事業戦略の見直しは「必要」と考えているが、実際にはいずれの戦略も「見直しをしていない企業 (「ある程度実施」も見直しをしていない側に含める)」は249社ある。これを「G2 (グループ2)」と呼ぶ。そして、いずれの事業戦略の見直しについても「必要」と答えなかった企業が169社ある (ここでは「事業戦略の見直しの必要なし」と表現する)。これを「G3 (グループ3)」と呼ぶ。

いずれかの事業戦略を見直した企業G1は、事業戦略の見直しは必要だが見直していない企業G2や、事業戦略の見直しの必要なしの

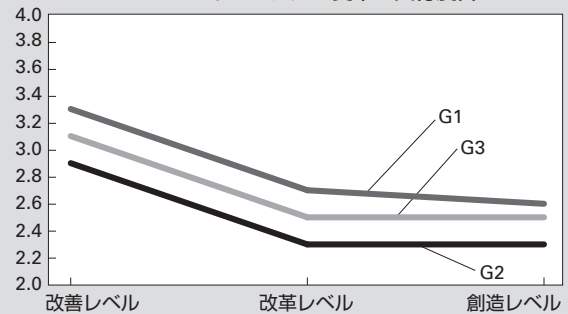
3-2 製品・サービスの変革の実行度合い



3-3 プロセスの変革の実行度合い



3-4 ビジネスモデルの変革の実行度合い



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2012年

企業G3と比べると、変革を実行する度合いは高い（図3-1）。

ここで注目すべきことは、G2は、G3よりも製品・サービス、プロセス、ビジネスモデルのほとんどの変革の実行度合いがさらに低くなっている点である（図3-2、3-3、3-4）。「製品・サービス」の「改善レベル」と「プロセス」の「改革レベル」でG2とG3は同じ実行度合いであるが、それ以外は、G2のほうがG3よりも実行度合いが低い。この結果、変革による効果の創出の評価は、G1が高く、次いでG3で、G2は最低である。

変革の効果は、変革による「顧客評価の向上」と「財務的效果」の2つの指標について5段階で自己評価を聞いている。G1は2つの指標とも3.5程度であるが、G3は2つの指標とも3.1、G2は2.9、3.0である（図4）。

G2はなぜ変革の実行度合いが低いのだろうか。その原因は、4つの変革のマネジメントの実施にある。いずれのマネジメントも、G2はG1と同じように必要性は4.0以上と高く、G3とは0.5ポイントほど差がある（図5）。しかし、G2の実行度合いはG3と同じ3.0程度であり、実施度合いが高いG1とは0.5ポイントほど差が開いている。つまりG2は、変革のマネジメントの必要性は感じているが、実施度合いは、変革のマネジメントの必要性をそれほど感じていないG3と同程度なのである（図6）。

変革に対するIT活用についても変革のマネジメントと同様の傾向がある。変革に対するIT活用の有効性は、3つの変革の分野のいずれも、G1に次いでG2は高く認識している。しかし、変革に対する実際のITの活用度合いはG3と同程度で、G1よりも0.4ポイン

図4 変革の効果創出度合い

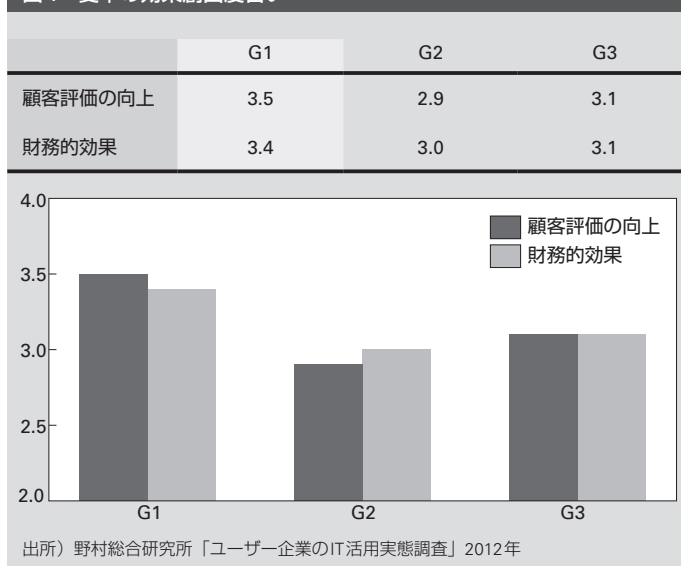


図5 事業戦略の見直しと変革のマネジメントの関係（必要性）

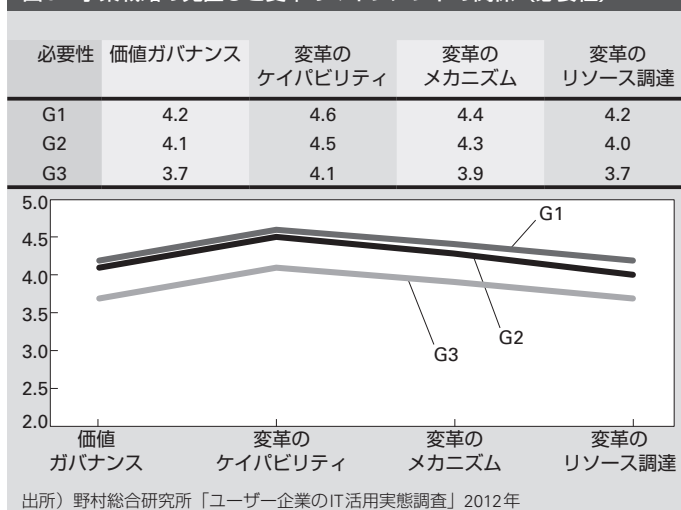
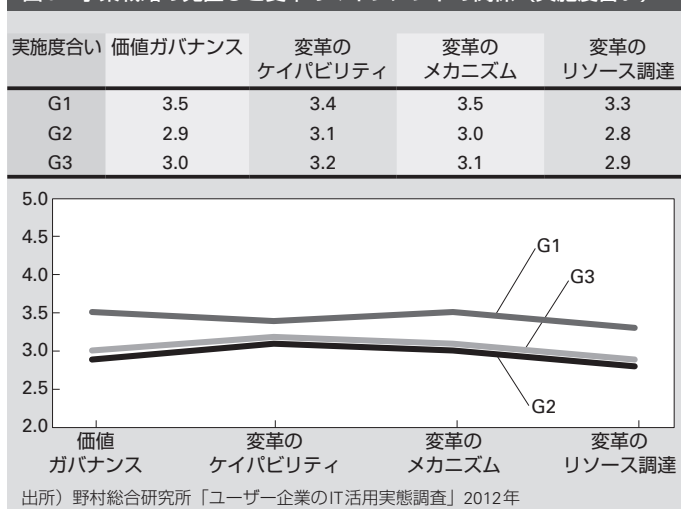


図6 事業戦略の見直しと変革のマネジメントの関係（実施度合い）



ト以上低い（図7、8）。

4 研究の前提条件の確認と問題の認識

以上の比較分析によって、本研究の前提となる企業の変革とIT活用の関係が成立することが確認された。すなわち、事業戦略を見直した企業G1は、見直していない企業G2・G3よりも変革を実行し、変革のマネジメントを実施して変革のためにITを活用しており、その結果、変革の効果を上げている。

一方で、事業戦略の見直しを必要と考える

が実施できていない企業G2は、G1だけでなく、事業戦略の見直しの必要がないと考える企業G3よりも変革が実行されていない。これが問題である。その原因は、変革のマネジメントと変革のためのIT活用を、いずれも必要であると考えているのに十分に実施できていないからであろう。

Ⅲ 成果につながらないIT活用の実態

G2のように、事業戦略の見直しの必要性を感じていながら踏み切れない企業には、変革のマネジメントの面でもIT活用の面でも、変革への障害が存在すると考えられる。本稿ではこの2つの障害のうち、IT活用についてさらに掘り下げて検討する。IT活用の不十分さの実態を確認したところ、次の事実がわかった。

- 実態：事業戦略の見直しが必要であると考えているのに実施していない企業は、ITの活用においても成果を達成できていない

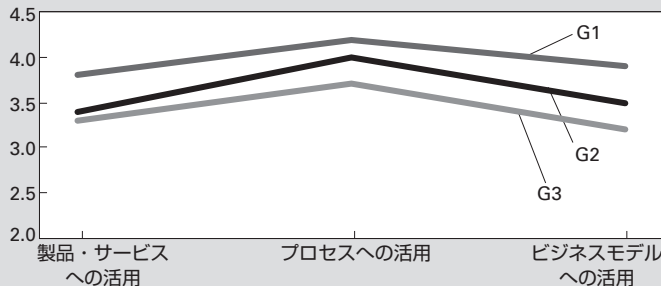
実態調査では、「事業・サービス創造支援」「業務効率化」「情報活用支援」「経営管理機能強化」といったIT投資の目的別に成果の達成状況の自己評価を聞いている。

G1はいずれのIT投資目的についても、成果の達成を評価する企業（非常に良い企業＋良い企業）の割合が他のグループより高い。G2はG1より評価が低く、G3より「業務効率化」と「経営管理機能強化」で評価がやや高いが、それ以外ではG3と同じ程度に低い（図9）。

そもそもG2・G3は、G1に比べて「業務効

図7 事業戦略の見直しと変革のためのIT活用の関係（有効性）

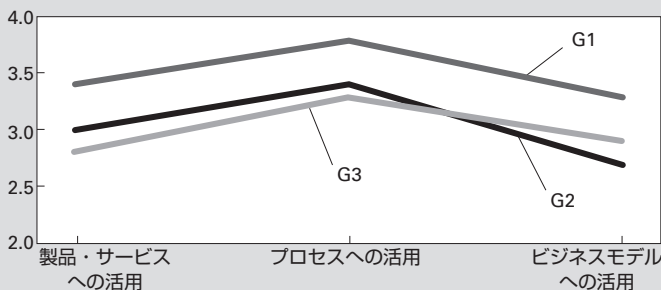
有効性	製品・サービスへの活用	プロセスへの活用	ビジネスモデルへの活用
G1	3.8	4.2	3.9
G2	3.4	4.0	3.5
G3	3.3	3.7	3.2



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2012年

図8 事業戦略の見直しと変革のためのIT活用の関係（活用度合い）

活用度合い	製品・サービスへの活用	プロセスへの活用	ビジネスモデルへの活用
G1	3.4	3.8	3.3
G2	3.0	3.4	2.7
G3	2.8	3.3	2.9



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2012年

率化」以外の目的でIT投資をしていない企業が多い。特に「事業・サービス創造支援」をIT投資の目的としていない企業が50%以上と多い(図10)。

G3は、事業戦略の見直しに伴う変革へのIT活用の必要性が低いと考えている企業が多いため、ITに多くの成果を期待しないのはもっともである。しかしG2の場合、IT活用による成果の達成がG3と同程度でよいはずはない。成果につながらないこうしたIT活用が、G2の変革実行の足を引っ張っていると考えられる。

IV 仮説：ITの不十分なマネジメントこそが根本原因

G2はなぜIT活用が成果につながらないのであろうか。変革実行において変革のためのマネジメントが重要であると同様に、IT活用を成果につなげるためにも、ITに対する「ガバナンス」「ケイパビリティ」「メカニズム」「リソース調達」という4つのマネジメントが重要であると考えられる。

価値を生むためのITのマネジメントの重要性は、これまでも次のフレームワークとして提唱されている。

- 「ガバナンス」は米国ISACA(情報システムコントロール協会)によるCOBIT——企業価値を生み出すためのITガバナンスとITマネジメントのフレームワーク文献14
- 「ケイパビリティ」は日本情報処理推進機構(IPA)によるUISS——ITユーザー企業に求められるIT人材のスキル定義文献15

- 「メカニズム」は英国The Open Group(ジ・オープン・グループ)によるTOGAF——業務と情報システムの全体構造のフレームワーク文献16
- 「リソース調達」は、英国HM Government(HMガバメント)によるITIL——ITサービスの提供と利用のためのマネジメントのベストプラクティス集文献17

図9 IT投資目的別の成果達成状況(非常に良い企業+良い企業)

(単位：%)

	事業・サービス創造支援	業務効率化	情報活用支援	経営管理機能強化	総合
G1	18.4	31.3	17.8	21.3	22.9
G2	8.4	26.5	12.8	13.6	12.4
G3	7.7	22.5	12.4	11.2	12.4

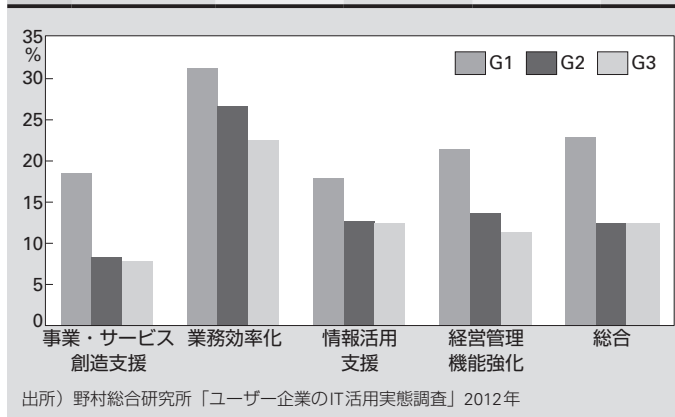
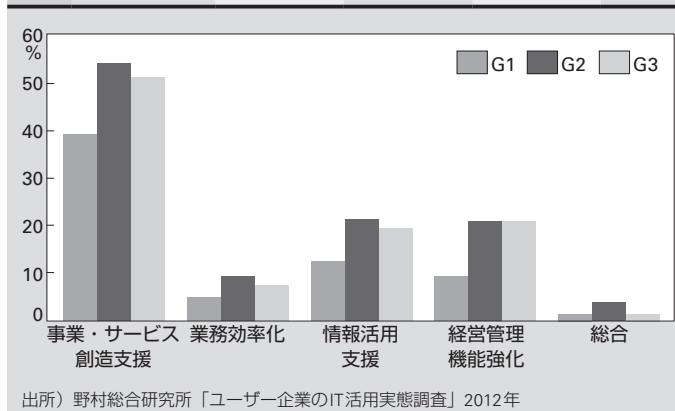


図10 IT投資目的別の成果達成状況(その目的では投資していない企業)

(単位：%)

	事業・サービス創造支援	業務効率化	情報活用支援	経営管理機能強化	総合
G1	39.1	5.0	12.3	9.5	1.7
G2	53.8	9.6	21.3	20.9	4.0
G3	50.9	7.7	19.5	20.7	1.8



事業戦略の見直しとこれら4つのITのマネジメントの関係について、以下の仮説を設定する。

■仮説：事業戦略の見直しが必要と考えているのに見直しを図っていない企業は、ITに対するマネジメントが不十分であり、これが変革の実行を阻害する原因となっている

この仮説を証明するために、実態調査の結果から、G2ではITのマネジメントがG1よりも行われていないことを確認する。

1 IT活用に関するガバナンス

(1) ITの果たす役割の認識

実態調査では、自社におけるITの果たす役割について、「ITが基幹設備のひとつであるか」「ITが自社の差別化につながるコアの技術であるか」を聞いている。これは、企業にとってITが依存度の高い資産か、競争に影響を与えるものかによって4つに分類するMcFarlan（マクファーラン）の戦略グリッドの考え方と同じものである^{文献18}。

G1、G2、G3の60%以上は、ITが基幹設備

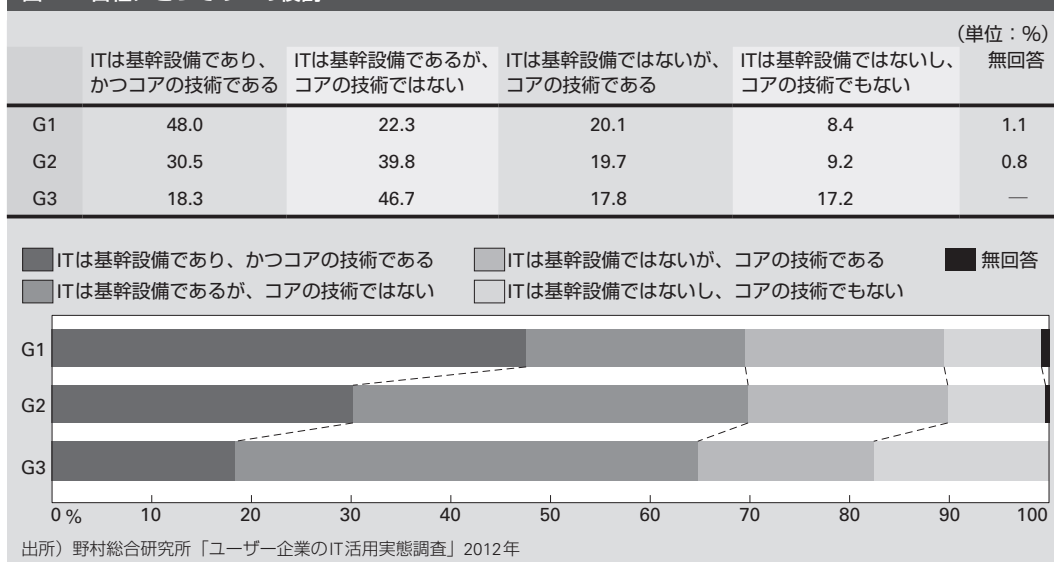
と認識している。しかし、ITがコアの技術であると認識するか否かはグループ間で差があり、「コアの技術ではない」と考えるG1企業が約30%であるが、G2では49%、G3では約64%と多くなる。G3は、ITを差別化の手段ではないとする割り切った考えの企業が多い（図11）。

(2) ITに関する最終意思決定者

実態調査では、「IT投資案件決定」「IT活用方針決定」「IT基盤方針決定」「アプリケーション要件決定」についての最終的な意思決定は誰が関与するのかを聞いている。

意思決定の構造は、G1、G2、G3で大きくは変わらない。「IT活用方針決定」への経営者の関与はG1が他グループよりもやや高く、「IT投資案件決定」へのIT担当役員の関与がG1は他グループよりもやや高いという違いはある。だが、「IT投資案件決定」や「IT活用方針決定」といった全社的に重要な項目には経営者が参画し、「IT基盤方針」や「アプリケーション要件」といったIT固有の問題は、IT担当役員や事業部門責任者に委ねる

図11 自社にとってのITの役割



という三権分立が、いずれのグループにおいても形のうえでは成立している（表3、4）。

(3) 経営者の実質的なIT掌握度合い

実態調査ではさらに、ITにかかわる重要事項について経営者自身が指示できる水準まで掌握しているかどうかを掘り下げて聞いている。重要事項としては、

- ITコストの内容の把握（以下、ITコストの内容）
- データの不備への改善指示（以下、データ）
- 内部統制の不備への対応指示（以下、内部統制）
- 情報セキュリティへの改善指示（以下、情報セキュリティ）
- 事業継続性への改善指示（以下、事業継続性）
- プロジェクト破たんへの対応指示（以下、プロジェクト破たん）
- 戦略変更への対応指示（以下、戦略変更）——を挙げた。

表3 経営者が最終的意思決定をする企業の割合

(単位：%)

	IT投資案件決定	IT活用方針決定	IT基盤方針決定	アプリケーション要件決定
G1	64.2	59.2	35.2	12.8
G2	63.5	49.0	39.0	17.3
G3	55.0	45.6	40.8	15.4

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2012年

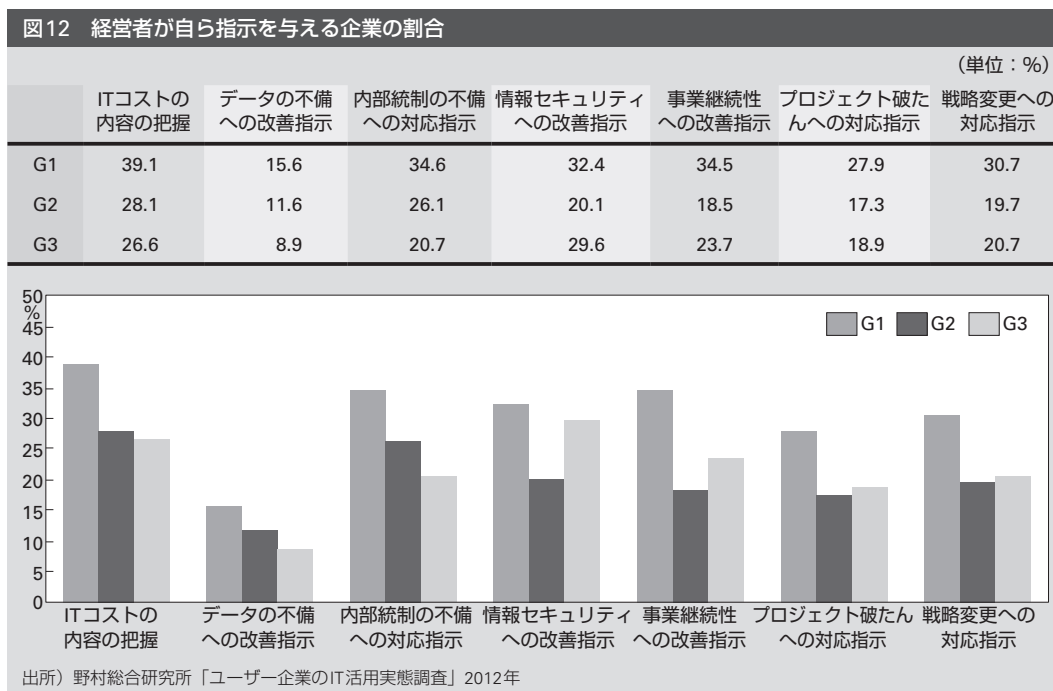
表4 IT担当役員が最終的意思決定をする企業の割合

(単位：%)

	IT投資案件決定	IT活用方針決定	IT基盤方針決定	アプリケーション要件決定
G1	62.0	67.0	73.7	57.5
G2	51.4	64.3	67.5	55.0
G3	50.2	66.3	71.0	60.4

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2012年

「データ」と「内部統制」は社内規律の維持に関する守りの性格のもの、「情報セキュリティ」と「事業継続性」は堅牢な事業基盤に関するやや専門的な性格のもの、「プロジェクト破たん」と「戦略変更」は、変革の実行にかかわる攻めの性格のものといえる。



このいずれの事項も経営者が把握している企業の割合は、G1が、G2やG3よりも高い。G2は、「ITコストの内容」と社内規律の維持に関する事項ではG3よりやや高いものの、事業基盤に関するやや専門的な事項ではG3よりもかなり低く、変革の実行にかかわる事項でもG3より低い。このようにG1とG2では、経営者の実質的なIT掌握度合いに大きな差がある（前ページの図12）。

(4) IT運営の妥当性評価の実施方法

実態調査では、自社のIT運営全般に関する妥当性の客観的評価の実施方法について聞いている。評価方法として「IT部門による

自己評価と経営者への報告」「社内監査部門による評価」「外部による評価」「評価を実施せず」を挙げた。

G1は、いずれの評価方法においてもG2・G3に比べ実施している企業の割合が高い。G2は「社内監査部門による評価」でやや多いものの、その他の評価ではG3と同様に少ない（表5）。

以上の点から見ると、G2では、経営者による稟議上の承認や社内監査といった形式的なITのガバナンスは成立しているが、ITが差別化につながるコアの技術であると認識する企業は少なく、経営者によるITの実質的な掌握が不十分であるといえる。

2 IT活用に関するケイパビリティ

(1) IT人材の育成方法

実態調査では、どのようなIT人材を育成しているかについて聞いている。育成すべきIT人材として、「IT専門人材として育成」「ゼネラリストとして育成」「プロジェクト推進者として育成」を挙げ、育成のための「キャリアパスがあるかどうか」「部門間ローテーションがあるかどうか」を聞いた。

IT人材のいずれの育成も、G1>G2>G3の順である。ITをコアの技術とは考えていない企業が多いG3に比べれば、G2はIT人材の育成には取り組んでいる。

しかしどのグループも多くは「IT専門人材として育成」を挙げ、G1であっても「キャリアパス特になし」の企業が35.2%、「部門間ローテーションほとんどなし」の企業が55.9%あり、IT部門のなかで「IT専門人材育成」が中心であることは各グループとも変わらない（表6）。

表5 IT運営の妥当性評価の実施企業の割合

	(単位：%)			
	IT部門による自己評価と経営者への報告	社内監査部門による評価	外部による評価	評価を実施せず
G1	39.1	53.0	34.1	14.0
G2	27.3	44.6	22.1	22.9
G3	29.6	33.1	24.9	26.0

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2012年

表6 IT人材の育成方法

	(単位：%)				
	IT専門人材として育成	ゼネラリストとして育成	プロジェクト推進者として育成	キャリアパス特になし	部門間ローテーションほとんどなし
G1	55.3	15.6	31.3	35.2	55.9
G2	49.4	12.9	24.1	41.0	60.6
G3	43.8	10.7	19.5	40.8	61.5

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2012年

表7 不足しているIT上流人材

	(単位：%)				
	全社IT戦略立案者	業務分析者	業務改革推進者	ITアーキテクト	プロジェクトマネージャ
G1	63.1	55.3	63.1	46.9	49.7
G2	58.6	54.6	63.5	50.6	55.4
G3	55.6	58.6	56.8	50.9	49.7

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2012年

(2) 不足しているIT上流人材

実態調査では、自社に不足しているITに関する上流人材（システムづくりよりも上流工程に位置づけられる企画・設計・推進を担当する人材）は誰かを聞いている。上流人材としては、「全社IT戦略立案者」「業務分析者」「業務改革推進者」「ITアーキテクト」「プロジェクトマネージャ」を挙げた。

これらのIT上流人材に対する不足感はそのグループも強い。G1の63.1%は「全社IT戦略立案者」と「業務改革推進者」が不足とし、特に多い。G3は58.6%が「業務分析者」、G2はすべてのIT上流人材が不足し、なかでも「プロジェクトマネージャ」不足とする企業が55.4%と他のグループより多い（表7）。

(3) IT人材に不足している ヒューマンスキル

実態調査では、IT人材が身につけるべきヒューマンスキルのうち不足しているものについて聞いている。選択肢として「プロジェクトの全体組み立て」「インタビュー能力」「シナリオ策定能力」「代替案提示能力」「プレゼンテーション能力」という、技術面ではなくITを活用した変革をリードできるヒューマンスキルを挙げた。

G1ではどのスキルも必要とする企業が、他のグループより多い。G2では、こうしたヒューマンスキルについて不足と考える企業の割合が、「インタビュー能力」以外はG3よりも少ない（図13）。

G2は、IT上流人材に対する不足感が高いとはいえ、そうした人材に期待するものはあくまでシステム構築の上流工程の担当者であって、ITによる変革を組み立てたり提案し

たりすることへの意識が低いようである。

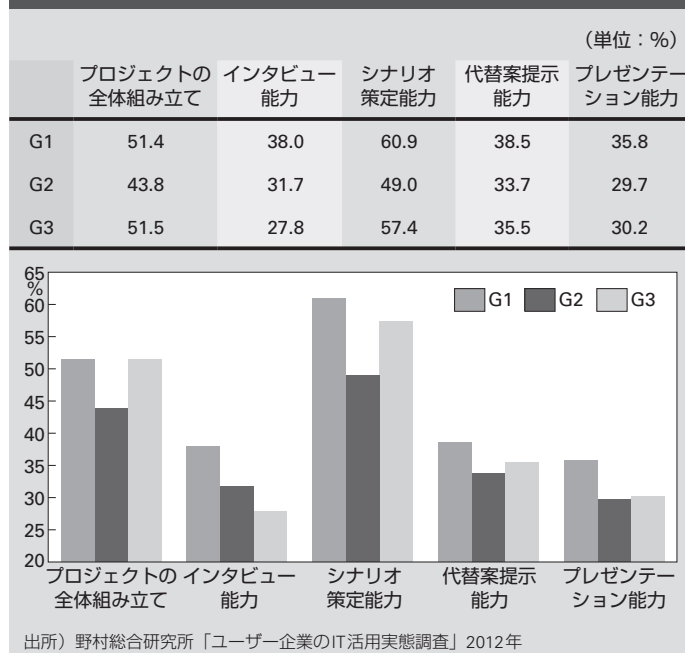
3 IT活用に関するメカニズム

(1) システム全体構造の成熟度

実態調査では、システム全体構造の成熟度について聞いている。成熟度として「個別最適型」「IT基盤標準型」「プロセス・データ統合型」「共通部品型」を挙げた。これはJ. W. Ross（J・W・ロス）のエンタープライズ・アーキテクチャー成熟度の考え方に基づいている文献¹⁹。特に「共通部品型」は、事業の変革に応じた俊敏なシステム更改を可能とするシステム構造であり、変革を支援するITのメカニズムとしては有効と考えられる。

実際に「共通部品型」の企業だけを集計して、事業戦略見直しの実施度合いの加重平均値を取ってみると、事業戦略見直しの4つの軸のいずれも、他のシステム全体構造の企業より実施度合いが高く、特に「市場と顧客の見直し」では4.6、「自社の強みの見直し」では4.4であった。しかし、回答した企業全体

図13 IT人材に不足しているヒューマンスキル



のなかで「共通部品型」は6%しかないため、全体への影響は限られる。

システム全体構造の成熟度別の構成比をG1、G2、G3で見ると大きな差はない。いずれのグループも、「IT基盤標準型」>「プロセス・データ統合型」>「個別最適型」>「共通部品型」の順である。しかしG1は「共通部品型」が他グループよりやや多く8.4%、G2は「プロセス・データ統合型」が29.3%、G3は「個別最適型」が18.3%で他グループよりやや多く、若干の違いはある（表8）。

(2) ERPの導入状況

実態調査では、ERP（統合業務パッケージ）をどの業務システムで導入しているか、および導入した動機について聞いている。

表8 システム全体構造の成熟度別構成比

	(単位：%)			
	個別最適型	IT基盤標準型	プロセス・データ統合型	共通部品型
G1	13.4	50.8	26.8	8.4
G2	16.5	47.4	29.3	5.6
G3	18.3	49.7	24.9	5.3

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2012年

表9 ERP（統合業務パッケージ）導入企業の業務別割合

	(単位：%)					
	財務会計	管理会計	人事管理	販売管理	購買管理	生産管理
G1	68.2	39.1	49.2	23.5	26.3	17.9
G2	58.6	32.1	41.4	22.1	19.7	14.1
G3	63.9	34.9	41.4	21.9	19.5	14.8

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2012年

表10 ERPの導入動機

	(単位：%)					
	業務改革のため	グローバル化対応	会計制度対応	ベストプラクティス導入	開発期間短縮	開発コスト削減
G1	40.4	36.2	36.2	14.9	48.9	41.1
G2	39.1	26.1	28.3	13.6	48.9	48.4
G3	40.0	24.6	26.2	11.5	37.7	43.8

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2012年

ERPは、整合性の取れた「プロセス・データ統合型」のシステムに移行したり、全社で業務プロセスを刷新したりするために有効な仕組みであるといわれている。

どのグループも「財務会計」「管理会計」「人事管理」といった本社管理系の業務システムでERPを導入する割合が高くなっている。一方で、企業の個性が高い「販売管理」「購買管理」「生産管理」といったロジスティクス系の業務システムでの導入はやや少ない。

G1は、本社管理系でもロジスティクス系でもERPを導入する企業が他のグループより多い。G2は、G1だけでなくG3と比べても、本社管理系の業務システムで導入する企業が少ない（表9）。

ERPを導入した動機についてG1は、G2・G3と比べて、「グローバル化対応」や「会計制度対応」といった業務上の明確な目的を短期間で実現するために導入する企業が多い。一方G2は、システムを早く安く構築する目的でERPを導入する企業が多い。G2におけるERPは、変革のためというよりも、システム構築の手段として扱われる傾向が強い（表10）。

(3) IT投資効果の評価プロセスの確立度合い

実態調査では、IT投資の性格別に、同投資の効果に関する事前評価と事後評価のプロセスが確立しているかどうかを聞いている。IT投資の性格として、「業務効率化投資」「情報活用投資」「戦略的投資」「インフラ投資」の4つを挙げた。これは、P. Weill (P・ウェイル) のIT投資目的の分類の考え方に基づいている文献²⁰。

いずれのグループも、事後評価よりも事前の評価プロセスが確立している企業が多く、「インフラ投資」と「業務効率化投資」のほうが、「情報活用投資」や「戦略的投資」よりも確立している企業が多い。

事前・事後のいずれの評価プロセスも、G1では他グループよりも確立している企業がかなり多い。G2は、「インフラ投資」の事前評価プロセス以外は、G3よりも確立している企業がさらに少ないか、ほとんど変わらない。IT投資の評価プロセスというソフト面でもG2は整備が後れている（図14、15）。

4 IT活用のためのリソース調達

(1) ITアウトソーシングの形態

実態調査では、ITアウトソーシング（外部活用）の形態が、「個別業務委託」「要員派遣・常駐」「プロジェクト一括委託」「包括委託」「ベンダ共同運営」「その他」のいずれであるかを聞いている。

いずれのグループも、「個別業務委託」は70%程度、「要員派遣・常駐」が35~45%と多く、アウトソーシングの形態に大きな違いはない。しかし、G1は「プロジェクト一括委託」が、G2は「ベンダ共同運営」が、またG3は「包括委託」がそれぞれ他のグループよりもやや多いという特徴がある（表11）。

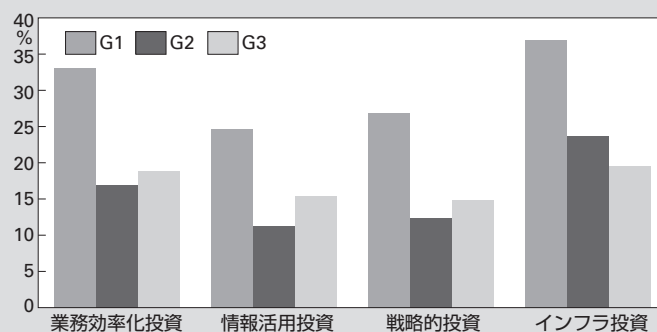
(2) ITアウトソーシングの目的の達成度合い

実態調査では、ITのアウトソーシングの目的が達成されているかどうかについて自己評価を聞いている。目的としては、外部人材による高い付加価値の提供を期待する「自社の強みの支援」「変化スピードの確保」「適正

なQCD（品質・価格・納期）の確保」と、自社のITリソースを抑制するための「自社IT人材の削減」「システム費用の削減」「シ

図14 IT投資の事前評価プロセスが確立している企業の割合

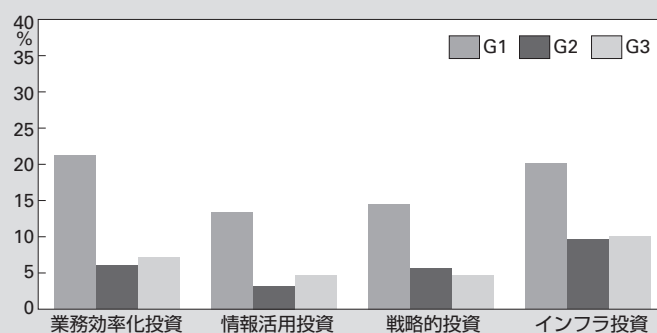
(単位：%)				
	業務効率化投資	情報活用投資	戦略的投資	インフラ投資
G1	33.0	24.6	26.8	36.9
G2	16.9	11.2	12.4	23.7
G3	18.9	15.4	14.8	19.5



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2012年

図15 IT投資事後評価プロセスが確立している企業の割合

(単位：%)				
	業務効率化投資	情報活用投資	戦略的投資	インフラ投資
G1	21.2	13.4	14.5	20.1
G2	6.0	3.2	5.6	9.6
G3	7.1	4.7	4.7	10.1



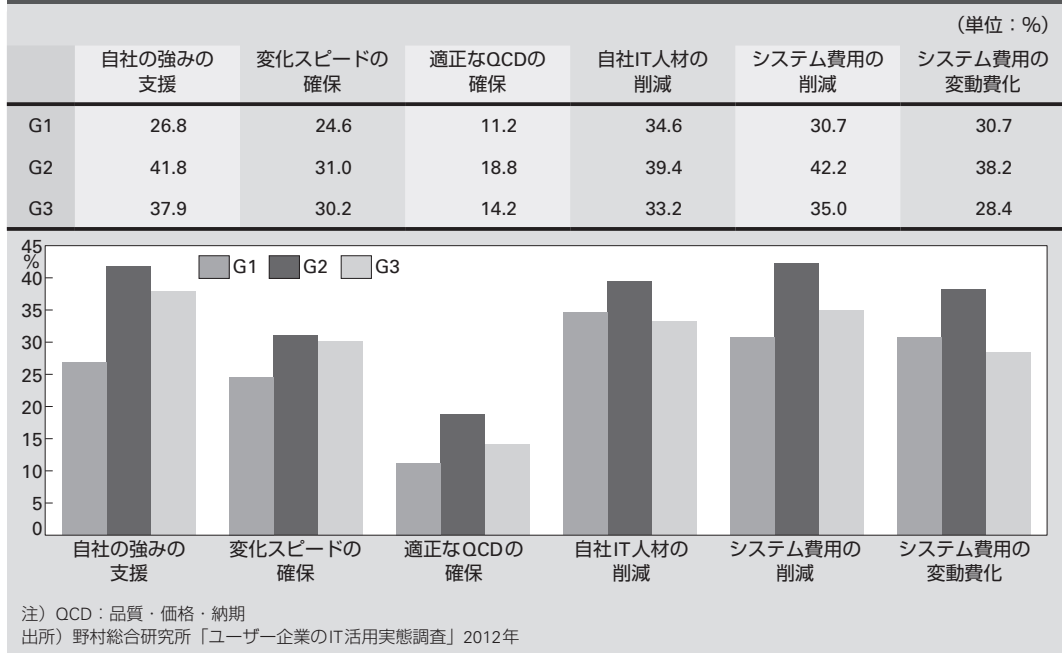
出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2012年

表11 ITアウトソーシングの形態

(単位：%)						
	個別業務委託	要員派遣・常駐	プロジェクト一括委託	包括委託	ベンダ共同運営	その他
G1	73.7	45.3	28.5	18.4	6.7	4.5
G2	75.5	41.4	21.7	18.9	12.9	4.4
G3	69.2	33.7	21.9	23.1	8.9	3.0

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2012年

図16 ITアウトソーシングの目的の達成度合い（「達成されている」+「ある程度達成されている」企業の割合）



システム費用の変動費化」を挙げた。

目的が「達成されている」企業と「ある程度達成されている」企業の割合を合計した値を見ると、意外なことにすべてのアウトソーシングの目的についてG2が最も高い（図16）。

G2は外部活用が上手なのだろうか。

どのグループも、自社のITリソースの抑制をアウトソーシングの目的として重視しているが、G2は特にこの傾向が強く、しかもこれらの目的は「達成されている」と評価する企業が40%程度と多い。G2は、本来自社の社員が担うべき高い付加価値の実現も外部人材に依存することが多く、その点で外部人材を評価していると考えられる。

一方、G1は高い付加価値は自社の社員が実現するものと考えており、こうした目的のため外部人材を評価する企業は少ない。特に「自社の強みの支援」の目的は、G2の41.8%に対してG1は26.8%の企業しか評価しておら

ず、差が大きい。

V 企業の変革を阻むITの壁を打ち破るには

1 実態調査からいえること

本稿で設定した3つのグループの業種別・売上規模別の構成比率をあらためて確認した。

業種別に見ると、G1はサービス業・情報サービス業が28.0%、G2は流通業が18.1%、G3は製造業が45.7%と、これらが他のグループよりやや多い。しかし、いずれのグループも製造業>サービス業>流通業の順に、すべての業種の企業を満遍なく含んでいる（表12）。

売上規模別では、G1は1000億円以上の大規模企業、G3には300億円未満の小規模企業がやや多いが、いずれのグループも小規模から大規模の企業までを含んでいる（表13）。

G2には小規模企業がやや多い。しかし小規模企業がさらに多いG3よりもITのマネジメントが不十分であるので、企業規模の違いがこれを引き起こしている要因であるとはいえない。

このように、G1、G2、G3の間で見られる違いは、業種や企業規模によるものではないと考えられる。

「事業戦略の見直しは必要ない」と考える企業をG3として別にくり出したので、G1とG2の企業は、事業戦略の見直しを同じように必要と考えていることになる。そして、事業戦略を見直さなかったG2は、実際に見直しをしたG1よりも、「変革のためのIT活用を実施しておらず、IT活用で成果を達成しておらず、ITのマネジメントを実行していない」ということも確認された。この事実は、「G2は、ITのマネジメントが不十分だから、IT活用の成果が達成できず、その一つとして、変革のためのIT活用が実施できない。その結果、事業戦略の見直しや変革が実施できていない」という因果律であると解釈できる（図17）。

2 変革実現に向けて確立すべきITのマネジメント

企業が事業戦略を見直し変革を実行することを阻む要因は、不十分な変革のマネジメントと成果につながらないIT活用である。変革に踏み出すには、企業は「価値ガバナンス」「変革のケイパビリティ」「変革のメカニズム」「変革のリソース調達」の4つの変革のマネジメントを確立しなければならない。そして、事業価値の創出につながり事業の変革に貢献するIT活用を実現するために、企業はITについても、既存のフレームワーク

表12 回答企業の業種別構成比率

	(単位：%)						無回答
	製造業	流通業	金融業	サービス業	情報サービス業	その他	
G1	42.4	14.0	8.9	20.7	7.3	2.2	4.5
G2	37.9	18.1	10.0	19.6	4.8	5.2	4.4
G3	45.7	11.8	12.4	18.3	4.1	3.0	4.7

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2012年

表13 回答企業の売上規模別構成比率

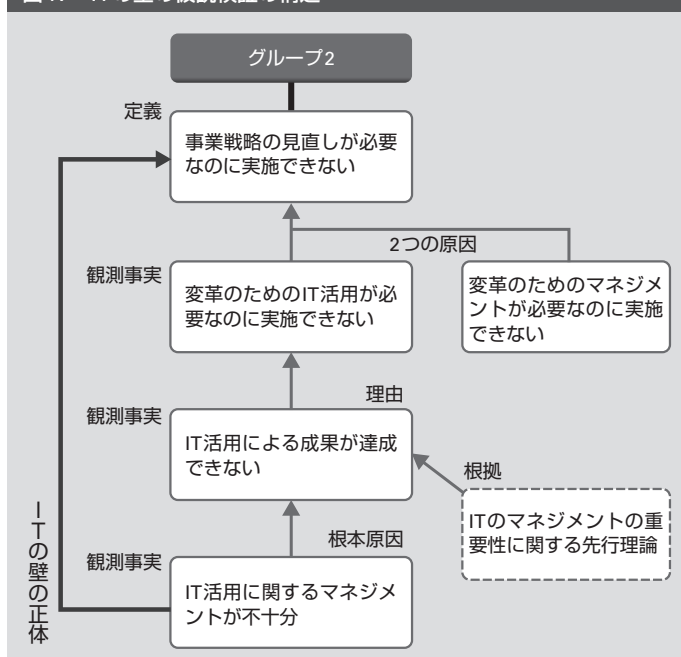
	(単位：%)						無回答
	300億円未満	300億円以上1000億円未満	1000億円以上3000億円未満	3000億円以上1兆円未満	1兆円以上		
G1	35.8	16.8	17.3	14.0	10.1	6.1	
G2	43.4	26.6	13.3	8.0	3.2	5.6	
G3	45.6	21.3	13.6	6.5	5.3	7.7	

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2012年

が提示しているような4つのマネジメントを確立すべきである。事業戦略の見直しができない企業では、ITの4つのマネジメントが不十分であることが確かに確認できた。

ただし、フレームワークが提示しているITのマネジメントは、事業戦略の見直しを実施

図17 ITの壁の仮説検証の構造



しているG1企業だけでなく、事業戦略の見直しが必要にもかかわらず実施できていないG2企業でも外形上は実施されており、そこだけ見ていたのでは大きな違いが認められないことが、今回の分析を通じて判明した。

たとえば、ITにかかわる意思決定への経営者の参画、システムの社内監査の実施、IT専門人材の育成、システム全体構造の整備、ITアウトソーシングによる外部専門性の活用といったことは、G1だけでなくG2でもG3でも大差なく実施されている。

こうした通り一遍のマネジメントよりも、一歩踏み込んだ、より実質的な取り組みが変革実行への壁を打ち破るには必要である、というのが本稿の結論である。そこでITの4つのマネジメントについて次のように提言する。

①ITのガバナンス

経営者は全社に対して、変革のための重要な手段としてITを明確に位置づけ、自らも実質的なレベルまで踏み込んでITを掌握すべきである。形式的な稟議制度や監査制度だけでは、有効なITのガバナンスにはならない。自社のIT運営の妥当性を客観的に評価させ、経営者が結果を共有して透明性を高めるべきである。

②ITのケイパビリティ

経営者は、ITを活用した変革を牽引できる中核となるIT上流人材を、全社を挙げて育成すべきである。こうした人材は、変革のリーダーたりうる高いヒューマンスキルを要求されるため、IT部門内に閉じた専門家の育成だけでは実現できない。

③ITのメカニズム

システム構造の「共通部品型」や「ERPの導入」は、システムの俊敏性を高め変革への対応力を確保するためのハード面の有効な仕組みである。しかしこれらの仕組みは、明確な業務変革目的のもとで導入されてこそ初めて効果を発揮する。ハード面の仕組みだけでなく、IT投資効果の評価プロセスの確立のような、ソフト面の仕組みも有効である。ハード面の仕組みの整備には時間がかかるので、それを待たず、即効性の高いソフト面の仕組みを先行して整備すべきである。

④ITリソースの調達

ITアウトソーシングは、自社のリソースを抑制し、柔軟に運営するための有効な手段である。しかし、変革を起こそうとする企業では、自社の強みの支援や変化スピードの確保、適正なQCDの確保は、自社の社員が中心になってすべきであり、それを外部の人材に過度に依存すべきではない。

3 今後の研究課題

本稿では、事業戦略の見直しをしようとする企業にとって阻害要因となるITのマネジメント上の共通課題を明らかにした。しかし、どの企業でも同じ水準までITのマネジメントを整備する必要があるわけではないだろう。事業戦略の見直しにはどのような変革が必要で、それに対して優先的に整備すべきIT活用やITのマネジメントはどのような内容なのかといった、企業の状況に応じたより詳細な検討がさらに必要である。

そのためには、G1、G2、G3のようなグループではなく、事業の特性や経営の状況に

応じて企業における事業の変革とIT活用のあり方を類型化することが有効である。今回の研究で提示した、

- 4つの事業戦略の見直し軸
- 3×3の変革の種類
- 4つの変革のマネジメント
- 3つのIT活用分野
- 4つのITのマネジメント

——といった基本構造を継承しつつ、企業の事業特性に応じた変革とIT活用のあり方を示すことを次の研究課題としたい。

参考文献

- 1 Christensen, C.R., Andrews, K.R., Bower, J.L., Hamermesh, R.G., Porter, M.E., *Business Policy: Text and Cases*, 5th edition, Irwin, 1982
- 2 Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980
- 3 Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, March 1991 Vol.17 no.1, 1991
- 4 Kotler, P., Keller, K. L., *Marketing Management, 12th Ed Upper Saddle River*, Pearson Education Inc., 2006
- 5 Jr., E. Jerome McCarthy., William D. Perreault, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 12th Edition, Irwin, 1996
- 6 Robert Lauterborn, "New Marketing Litany: 4Ps Passe; C-Words Take Over," *Advertising Age*, October 1, 1990
- 7 Porter, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985
- 8 Ansoff, I., "Strategies for diversification," *Harvard Business Review*, September-October, 1957
- 9 Kolaric, W.J., "Creating Quality Process Design for Results," McGraw-Hill Science/Engineering/Math (January 11), 1999
- 10 James Champy, *X-Engineering the Corporation: Reinventing Your Business in the Digital Age*, Warner Business Books, 2002
- 11 T.I. Peters and R.H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York, 1982
- 12 W. Graham Astley, Charles J. Fombrun, "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments," *The Academy of Management Review* Vol. 8, No. 4 (October, 1983), Academy of Management, 1985
- 13 Davenport, T. H., *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, 1993
- 14 ISACA, COBIT5 Framework (<http://www.isaca.org/>)
- 15 IPA : 情報処理推進機構 (<http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/index.html>)
- 16 The Open Group, *TOGAF Version 9 (TOGAF Series)*, Van Haren Publishing, 2009
- 17 HM Government, *Best Management Practice Portfolio, Information Technology Infrastructure Library (ITIL®)*, 2011
- 18 McFarlan, W.F., McKenney, J.L., and Pyburn, P., "The Information Archipelago—Plotting a Course," *Harvard Business Review*, 1983
- 19 Ross, J.W., Robertson, D., Weill, P., *Enterprise Architecture As Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*, Harvard Business School Press, 2006
- 20 Weill, P., Ross, J.W., *IT Governance*, Harvard Business School Press, 2006

著者

淀川高喜 (よどかわこうき)
研究理事
専門はITによる企業革新

日本の材料・化学メーカーにおける 医療領域での事業の柱育成に向けて

佐藤あい



中島崇文



中原美恵



中川隆之



CONTENTS

- I 日本の材料メーカーにとっての医療領域の位置づけ
- II 材料メーカーの医療領域参入における有望オプション
- III 医療領域の市場・業界構造から導き出せる材料メーカーの参入領域
- IV 今後の市場・業界構造の変化から見出せる参入機会
- V 医療領域への参入の課題と方策案

要約

- 1 日本の多くの材料・化学メーカー（以下、材料メーカー）は、医療領域を従来の収益源に代わる成長の源泉の一つとして位置づけ、参入検討および実際に参入を進めている。ただし、参入・拡大の壁に直面するケースも少なくない。
- 2 次世代の柱と呼べるような、規模と利益を確保できる事業を育成するには、製薬メーカー向けビジネス、あるいは医療機関などのエンドユーザー向けの完成品ビジネスが有望である。
- 3 その背景には、医療領域特有の細分化されたエンドユーザー・市場構造や、技術力のみでは利益を獲得しづらい完成品メーカー業界の事業環境がある。
- 4 参入機会を見出すヒントは、製薬メーカー向けビジネスでは技術のバイオ化、保有商品の商品寿命延長・販売促進、個別化医療に、また、完成品ビジネスでは新規・黎明期の市場にある。
- 5 特に完成品市場への参入・拡大のために、競合材料メーカーとの提携を検討し、経営陣自身が検討にコミット（関与）することが重要となる。

I 日本の材料メーカーにとっての医療領域の位置づけ

1 従来の収益源であったエレクトロニクス領域の凋落傾向

日本の部品・セットメーカーがエレクトロニクス領域で大きく成長した時代、日本の多くの材料・化学メーカー（以下、材料メーカー）もまた、電子材料市場を成長の柱として高い利益率を享受してきた。しかし、エレクトロニクス市場の成熟に伴い、日本の材料メーカーは、それまで高い技術力によって得ていた利益を維持できなくなっている（図1左）。

2 次の成長候補は環境・エネルギーあるいは医療・ヘルスケア領域

多くの材料メーカーが、新たな成長領域また開発投資領域として環境・エネルギー、あるいは医療・ヘルスケア領域を挙げている

（図1右）。理由は以下のとおりである。

- ①技術イノベーションが求められ、材料メーカーの強みである高い技術力を活かせる
- ②一方、弱みであるコスト競争力を求められにくい
- ③ある程度大きな市場規模が期待できる
- ④堅実な市場成長が見込める

3 医療領域は魅力的かつ参入を急ぐべき重要領域

前節で「医療・ヘルスケア」とくくったが、本稿ではそのうち医療領域を扱う。ここでいう医療領域とは、購買意思決定者が医療機関となる商品・サービスのなかでも特に薬事法対応が必要なもの、およびその開発・生産に用いられる商品・サービス市場の総称である（次ページの図2左）。多くの材料メーカーは、医薬品・医療機器メーカー向けの材

図1 日本の材料・化学メーカーのエレクトロニクス領域における収益推移と、成長市場としての医療・ヘルスケア領域の位置づけ

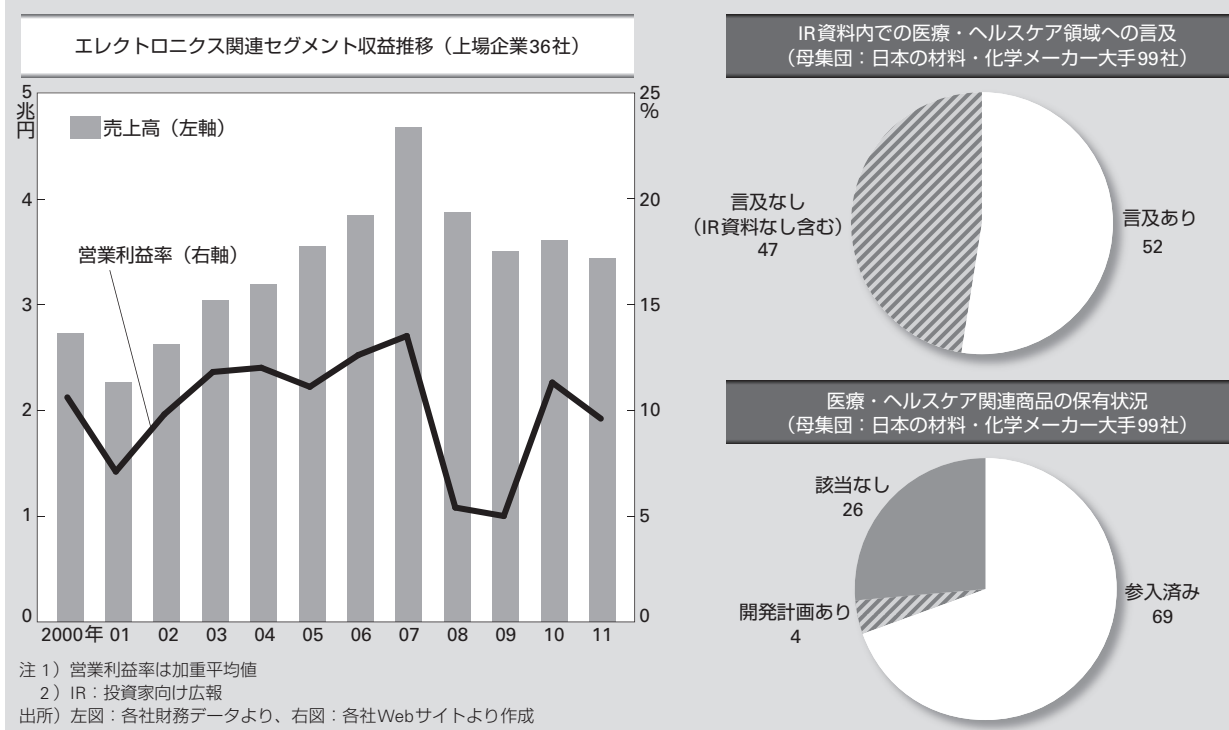
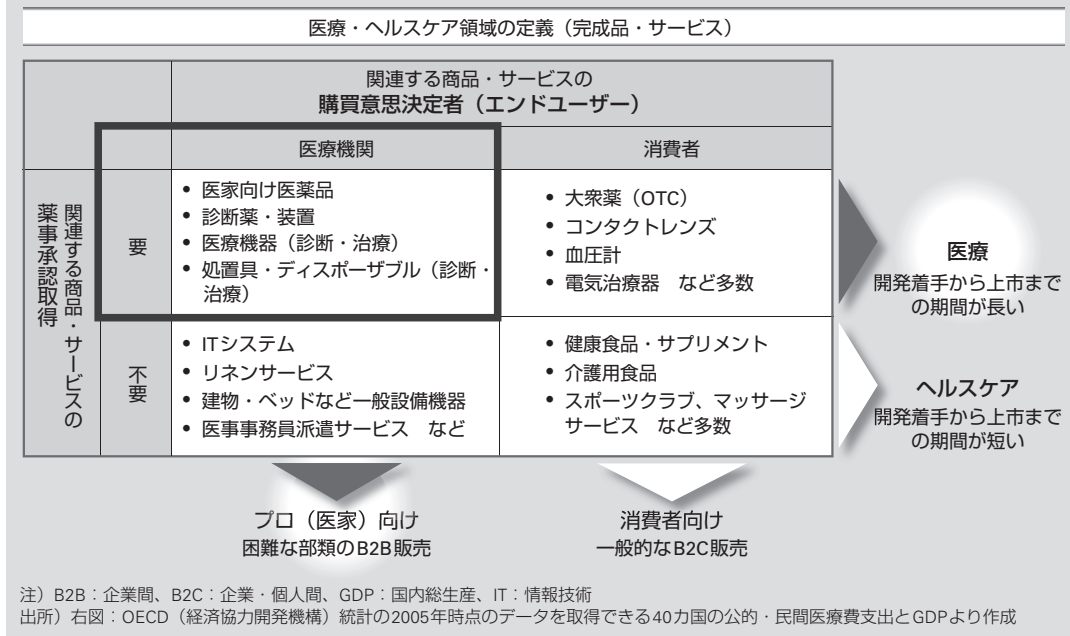


図2 医療・ヘルスケア領域の定義と医療費支出傾向



料市場、およびディスプレイ (使い捨て) 医療機器市場への参入を検討している。

(1) 技術力で勝負でき着実な市場成長が見込める領域

医療領域は技術力を武器に参入できる余地があり、高い利益率獲得が期待できる。技術力の訴求余地が大きいと期待される理由は、主に以下の2点である。

- ①治療・診断方法が未熟・不在の疾患が多く残されている
- ②ある程度確立した治療・診断方法でも、トータルコストの低減に資する技術イノベーションを強く求められている

また、各国の1人当たりの医療費支出と同GDP (国内総生産) には強い相関関係があり (図2右)、経済成長の著しい新興国を中心に堅実な市場成長が見込める。このため後発参入の余地が大きいと期待される。

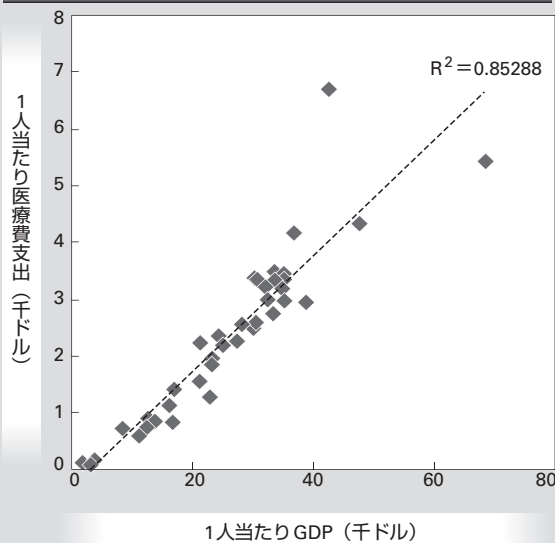
さらに、高い利益率が期待される理由として、大手完成品メーカーの営業利益率の高さがある (表1)。この利益率の高さが材料メーカーにも同様の高収益獲得を期待させるのである。

(2) 成熟の進む業界構造および異なる競争軸が、参入・拡大の障壁

このように医療領域は、生き残り先を探す材料メーカーにとって魅力的に映る一方で、参入・拡大失敗のリスクが大きいことも特徴である。業界構造や大手企業の顔ぶれがエレクトロニクス領域とは全く異なり、後発参入メーカーには従来の勝ちパターンを適用しにくいためである。

また、技術イノベーションによって市場内容が大きく変わる余地が大きい割には業界構造の成熟化が加速しており、後発の材料メーカーにとって参入機会が狭まっている点も見

各国の1人当たりの医療費支出と同GDPの関係



落としてはならない。

4 多くの材料メーカーが 参入時点で失敗

医療領域とエレクトロニクス領域とは、

業界構造・市場特性・完成品メーカーの戦い方が大きく異なる。この事業環境への理解が浅いまま、参入済みの日本の材料メーカーの動向や、「医療材料」などと銘打たれた市場調査書をもとに、参入の構想・戦略を策定することは非常に危険である。

しかし、電子材料市場を中心に勝ち残ってきた日本の材料メーカーは、この事業環境を見誤り、従来の勝ちパターンと同じ参入戦略を取って失敗してしまいがちである（次ページの図3）。参入・事業拡大に失敗したと見られる材料メーカーのケースは実際に多い。

次章以降で、材料メーカーが参入を目指すべき領域・参入機会の仮説を提示し、その根拠となるエンドユーザーおよび完成品メーカー業界と市場の展望を整理したい。

II 材料メーカーの医療領域参入における有望オプション

材料メーカーが、次世代の柱として数百億

表1 医療領域の大手完成品メーカーの直近の業績

セグメント	メーカー	事業セグメント	主な商品	売上高	営業利益率
医薬品	ファイザー	<ul style="list-style-type: none"> プライマリケア スペシャリティケア&オンコロジー エスタブリッシュドプロダクツ&エマージングマーケット 	治療用医薬品	580億ドル	61%
	ノバルティス	<ul style="list-style-type: none"> ファーマシューティカルズ サンドズ ワクチン&ダイアグノスティックス 	治療用医薬品 ワクチン、診断薬	450億ドル	21%
診断薬 (IVD)	ロシュ	<ul style="list-style-type: none"> ダイアグノスティックス 	診断薬、検体分析装置	99億スイスフラン	17%
	アリア	<ul style="list-style-type: none"> プロフェッショナルダイアグノスティックス 	診断薬、小型分析装置	17億ドル	14%
医療機器	GE (ゼネラル・エレクトリック)	<ul style="list-style-type: none"> ヘルスケア 	画像診断機器、ITシステム	180億ドル	15.5% (税引き後純利益率)
	カールツァイスメディテック	<ul style="list-style-type: none"> 全社 	眼科用治療機器	8億7000万ユーロ	14.3%
処置具	スリーエム	<ul style="list-style-type: none"> ヘルスケア 	歯科材料 外科用テープ	52億ドル	32%
	シンセス (ジョンソン・エンド・ジョンソン子会社)	<ul style="list-style-type: none"> 全社 	整形外科材料	40億ドル	32%

出所) S&P Capital IQより作成

図3 日本の材料メーカーのよくある失敗戦略

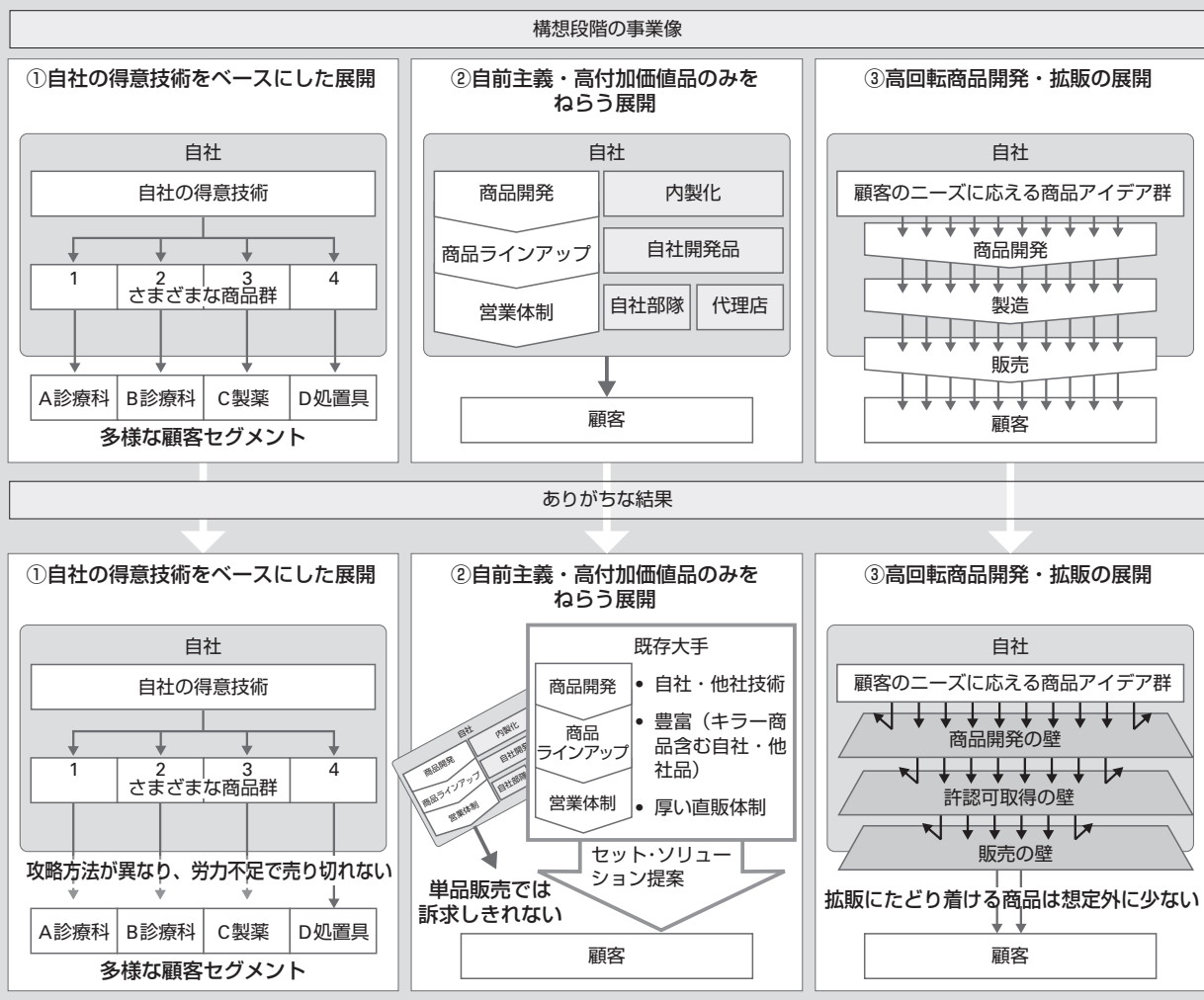


表2 材料メーカーにとっての参入オプション

オプション	顧客	従来ビジネスとの親和性	収益性 (既存大手の例)	対象市場・分野の例	参入機会
製薬メーカー向けの材料+ソリューション提案ビジネス	製薬メーカー	○	△	• 添加剤 • 包装材 • 製剤・包装業務受託 • 創薬支援	• 保有商品の商品寿命延長 • 技術のバイオ化に対応する周辺技術提供
		△	○	• 原薬・中間体 • 上記の製造受託	• 変化は比較的少ない
川下展開による完成品ビジネス	医療機関などのエンドユーザー	△	○	• 個別化医療 • 再生医療 • 高齢者向け市場 (既存治療・診断の代替)	• 新規の治療・診断方法の開発
非製薬メーカー向けビジネス	診断薬・医療機器・処置具メーカー	○	×		• 新規の治療・診断方法に資する技術の提供により獲得可能

円以上の事業規模・10%以上の営業利益率を達成できる事業領域への参入オプションは、以下の2つに絞られる。

- 製薬メーカー向けの材料+ソリューション提案ビジネス
- 医療機関などのエンドユーザー向け完成品ビジネス

—である(表2)。本章ではこの2つについて概説し、次章でその背景となる医療領域の業界・市場構造の特徴と変化を整理する。

1 製薬メーカー向けの材料+ソリューション提案ビジネス

材料メーカーとして最も理解しやすく、参入も比較的容易なのがこの領域である。

(1) 製薬メーカー向け添加剤・包装材・業務受託サービスなどが対象市場

欧米の大手製薬メーカーを主なターゲットとした、添加剤・包装材・業務受託サービス市場が有望である。

(2) 顧客に提案するのは材料+ソリューション

このビジネスで肝となる商品は、材料そのものだけではなく、その材料を使ってどのような製剤を行うのか、どのような包装容器とし、どのような手法で包装加工を行うのかなど、医薬品の完成品製造までの材料の活用法を提案し、場合によってはその加工業務そのものも受託する提案を行うソリューションである。

(3) 電子材料ビジネスとの高い親和性

前項で述べたソリューションの提案だけで

なく、以下の点で従来の電子材料ビジネスとの親和性が高いことも、材料メーカーにとって有望といえる理由である。

- ① 医薬品以外のセグメントと異なり、顧客を少数の大手企業に絞れる
- ② 完成品メーカーになる場合と異なり、対応すべき規制が少ない
- ③ 治療・診断行為そのものの提案ではなく、モノづくりの提案が求められるため、技術力がそのまま訴求しやすい
- ④ それぞれの市場に種々の参入・拡大障壁は存在するものの、材料メーカー単体の参入が容易である

ただし、製薬メーカー向けのビジネスは成長の柱としては比較的小規模となりがちであること、また医薬品セグメントにおける技術イノベーションや市場成長の余地が少なくなってきたことから、参入・拡大の範囲は限定的となってくる。

なお、製薬メーカー向けの材料ビジネスの一つである原薬・中間体ビジネスは、市場規模が大きく魅力的に映るが、後発の材料メーカーにとって参入機会は小さく、しかも技術的親和性も低いことから、参入対象としての魅力度は低い。

2 医療機関向けの複数商品の完成品ビジネス

(1) 医療領域で大きな売上・利益を上げているのはあくまで完成品メーカー

後述するように、医療領域において付加価値が集中するのは、技術イノベーションを起こすことではなく、その新しい技術を組み込んだ完成品を、医療現場で活用しやすい形にしてエンドユーザーに提案・提供することで

ある。この付加価値を自社に取り込むことが、本領域で高い利益率を得る残された方策である。そのため医療領域で事業の柱を構築するには、出自がたとえ材料メーカーであっても完成品メーカーを志向するというオプションが浮上してくる。

(2) エンドユーザーをターゲットとした黎明期・未知の市場の創出

上述の背景から、医療機関を中心としたエンドユーザーに医療機器や処置具、医薬品などの完成品を提供するビジネスが2番目の参入オプションとなる。

しかし、新規参入メーカーにとっては、既存市場の障壁は非常に高い。後述する事業環境も踏まえ、新規参入材料メーカーにとって特に有望な市場をあくまで例として挙げると、

- ①再生医療
- ②疾患をがんに限定しない個別化（オーダーメイド）医療
- ③高齢者向け市場（眼科、整形外科、循環

器科、呼吸器科等）における既存の治療・診断方法の代替手段

——などがある。

(3) 提供する商品・サービス

このビジネスでは以下の商品・サービスを用意する。

- ①キラー商品となる、新規性・模倣困難性の高い治療・診断用商品
- ②①に関連して使用される種々の周辺器具・機器、医薬品、IT（情報技術）システムなど
- ③加えて、薬事法などの規制への対応だけでなく、学会・分野における権威のいわゆる「お墨付き」
- ④医療機関および医師への手厚いサポートサービス

なお、その他としてはたとえば以下のようなビジネスもありうるが、これらが材料メーカーにとって次世代の成長の柱となる可能性

表3 医療領域におけるセグメント別の市場・業界構造概要

既存セグメント	主な用途	代表的な既存商品の例	購買意思決定者	完成品の市場規模全体、1商品当たり
医薬品	<ul style="list-style-type: none"> • 治療 • 予防 	<ul style="list-style-type: none"> • 治療薬 • ワクチン 	<ul style="list-style-type: none"> • 医療機関（診療科、薬剤室） • クリニック 	約80兆円 6億円 (国内)
診断薬 (IVD)	<ul style="list-style-type: none"> • 診断（血液などの体組織検査） 	<ul style="list-style-type: none"> • 診断薬＋分析装置（＋ITシステム） • 診断薬 • 分析装置 	<ul style="list-style-type: none"> • 大規模システム：検査ラボ、医療機関（検査室、経営） • 小規模・POCT：医療機関診療科、クリニック 	約5兆円 2億円
医療機器	<ul style="list-style-type: none"> • 診断（画像診断、モニタリング） • 治療 	<ul style="list-style-type: none"> • 画像診断装置（＋ITシステム） • 生体モニタリング装置 • 内視鏡＋処置具 • ペースメーカー • レーザー治療器 	<ul style="list-style-type: none"> • 医療機関（経営、検査室、診療科、集中治療室など） • クリニック 	約18兆円
処置具・ディスプレイ	<ul style="list-style-type: none"> • 治療・診断 	<ul style="list-style-type: none"> • 透析システム（ポンプ・管路・膜など） • 血管内治療用具（ステント・カテーテルなど） • 歯科材料 • 整形外科材料 	<ul style="list-style-type: none"> • 医療機関（診療科、調達部門、薬剤室、中央材料室） • クリニック • 共同調達組織 	約15兆円 2000万円 (国内)

注）POCT：Point of Care Test（患者から採取した検体を現場で迅速・高精度に検査をすること）

は低い。

- 医薬品以外の完成品メーカー向け材料・部材提供ビジネス
- 完成品ではあるものの、自社が強みを持つ技術に特化した単品ビジネス、既存品の二番煎じ、材料を変えただけの商品

Ⅲ 医療領域の市場・業界構造から導き出せる材料メーカーの参入領域

製薬メーカー向け材料ビジネス、およびエンドユーザー向け完成品ビジネスという2つのオプションが有望であることの背景を、既存の市場・業界構造と変化から整理したい。

1 基本的な市場・業界構造

(1) 完成品市場は細分化されており、高機能材料の市場規模は小さい

表3に示したとおり、エレクトロニクス領域と比較しても、完成品個々の市場規模は小

さく、細分化されている。このため、材料・素材の機能が各完成品に最適配置されやすく、多くの完成品において汎用材料・素材が用いられやすい構造となっている。この結果、高機能材料が採用されるのはごく一部の完成品に限られる。

材料メーカーにとっては、市場規模の小さい完成品の、さらに小さな材料市場に開発投資をすることは困難である。医療の領域において、高機能材料だけで百億円単位の売上規模のある材料メーカーが非常に少ないのはこのためである。

(2) 市場規模が大きい医薬品セグメント

ただし医薬品セグメントについては、前項で述べたことは部分的に当てはまらない。

表3にも示したとおり、医薬品セグメントの市場規模は、その他のセグメントよりも桁違いに大きく、完成品メーカー（製薬メーカー）が一商品に投資する予算規模もそれだけ大きくなる。

全体材料市場規模（概算）	大手完成品メーカー例	大手完成品メーカーの売上規模	既存完成品メーカーの成功要因
数兆円（原薬・中間体除く）	<ul style="list-style-type: none"> ● ファイザー ● ノバルティス ● テヴァ 	数兆円	<ul style="list-style-type: none"> ● 新薬開発力 ● 薬事対応能力 ● 販売機能（臨床開発チャンネル）
数千億円	<ul style="list-style-type: none"> ● ロシュ ● シーメンス ● アボット・ラボラトリーズ 	数千億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 販売機能（大規模システム提案・提供） ● 新規診断薬開発力
数千億円	<ul style="list-style-type: none"> ● GE ● シーメンス ● フィリップス ● オリンパス 	数千億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 販売機能（トータルソリューション提供、現場業務への理解） ● 外部技術獲得ノウハウ
数千億円	<ul style="list-style-type: none"> ● ジョンソン・エンド・ジョンソン ● スリーエム ● バイオメット 	数千億円（ジョンソン・エンド・ジョンソンは除外）	<ul style="list-style-type: none"> ● 強力な販売機能（トータルソリューション提供、医療現場への理解） ● 新規商品開発力、外部技術獲得ノウハウ

材料メーカーにとっては、製薬メーカーおよび医薬品用途は材料レベルであっても市場規模が大きく、また、大きく投資するリスクを取るだけのリターンを期待できる顧客・市場となりうるのである。

(3) 完成品メーカーの成功要因は、 技術以上に法規制対応力と販売機能

材料・デバイス・セットに関係なく、新規参入をねらう多くのメーカーが見誤るのが、医療領域における付加価値の所在とその獲得方法である。

冒頭で述べたように、技術イノベーションがエンドユーザーに訴求することは間違いのないものの、優れた技術・商品の開発だけでは、その付加価値を享受することは困難である。その背景には、完成品メーカーの成功要因と強固な業界構造がある。

完成品メーカーの成功要因は、技術以上に高度な法規制対応力と販売機能にある(図4)。新規参入の完成品メーカーが大型買収なしにこの3つを満たすことは容易ではない。その結果、既存の大手完成品メーカーは圧倒的に

優位なポジションを維持しやすい構造となる。

こうした事業環境下での、既存の大手完成品メーカーが最先端技術を採用する際のスタンスは、エレクトロニクス領域のセットメーカーのそれとは異なってくる。医療領域の大手完成品メーカーは、法規制対応やエンドユーザーへの販売のしやすさを重視し、「最先端・最高峰でなくても類似技術であればそこそこでもよい」という結論に至りやすい。

材料メーカーにとって、このことは、チャンピオンデータを叩き出す高い技術を開発・提供すれば、勝ち組大手完成品メーカーにその技術・商品が採用されるとはかぎらないどころか、「二番手」の完成品メーカーを、自社の高い技術力によって勝ち組に育てるのも困難であることを意味する。技術を磨いて顧客に食い込むこれまでの勝ちパターンが、通用しにくい事業環境なのである。

(4) 医師と既存大手完成品メーカーの 販売部隊の関係は強固

第Ⅱ章で、既存品の二番煎じや単品ビジネス

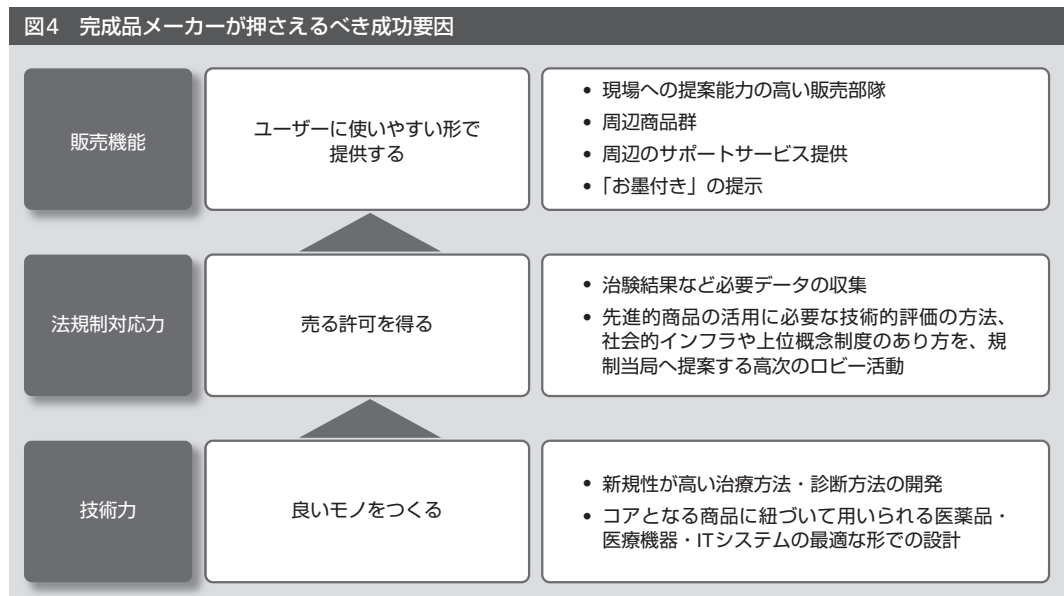


表4 購買意思決定者別の購買意思決定要因と販売手法

	購買品例	購買意思決定要因	主な販売手法
医師	<ul style="list-style-type: none"> ・新薬 ・治療用医療機器・処置具 ・迅速診断可能な診断薬、診断用医療機器・処置具 	<ul style="list-style-type: none"> ・治療成績向上に大きく寄与 ・その商品やメーカーの認知度の高さ ・自分の治療・診断行為への便利なサポート 	<p>医師の「秘書的存在」となる手法が有効</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個別診療科・疾患に特化した事業体制構築・専門家部隊育成 ・周辺機器・装置・医薬品をまとめて提案・提供 ・一連の使い方（手技）の提示、トレーニングセンター提供 ・学会や当該分野の権威に対する認知度向上 ・個々の症例に対する治療・診断方法の提案、学術情報提供
非医師	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模検体検査システム ・画像診断機器・システム ・大規模ITシステム 	<ul style="list-style-type: none"> ・医療機関のサービス提供に必要な、人件費も含めたコストへの削減効果が中心 	<p>幅広い技術を組み合わせたソリューションが有効</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コア商品と紐づいて使用する関連商品のトータル提供 ・付随するITシステム提案・インテグレーションサービス ・設備設計、業務設計・提案
	<ul style="list-style-type: none"> ・市場に浸透した医薬品 ・ガーゼ、注射器、輸液バッグなど 		<ul style="list-style-type: none"> ・低価格提示 ・すぐ使える形で提供（医薬品入り注射器、輸液バッグなど） ・複数ラインアップ提供による共同調達組織へのエントリー ・院内在庫管理、補充業務代行サービス

スでは訴求しにくいと述べた。既存大手完成品メーカーの販売機能は、後発参入のメーカーにとってどのような障壁となるのだろうか。

表4に示したような手取り足取りのサポートサービスに慣れたエンドユーザーは、新顔メーカーの商品の採用には及び腰になりがちである。単品で提示されてもエンドユーザー側は、現場での使い方を考えたり、セットで使うべき周辺機器・処置具などを検討・手配したりする時間をなかなか捻出できないことに加え、既存大手完成品メーカーからこれまで受けてきたようなプラスアルファのサポートサービスが期待できなくなるからである。

さらに、新規参入メーカーの多くが提供できていない要素に、分野の権威の「お墨付き」がある。購買意思決定者が医師の場合、どんなに新しく高機能な商品であっても、お墨付きなしには採用の検討すらされにくい。多くの医師は何かしらの派閥に所属しており、派閥に関連するメーカーや商品を好む傾

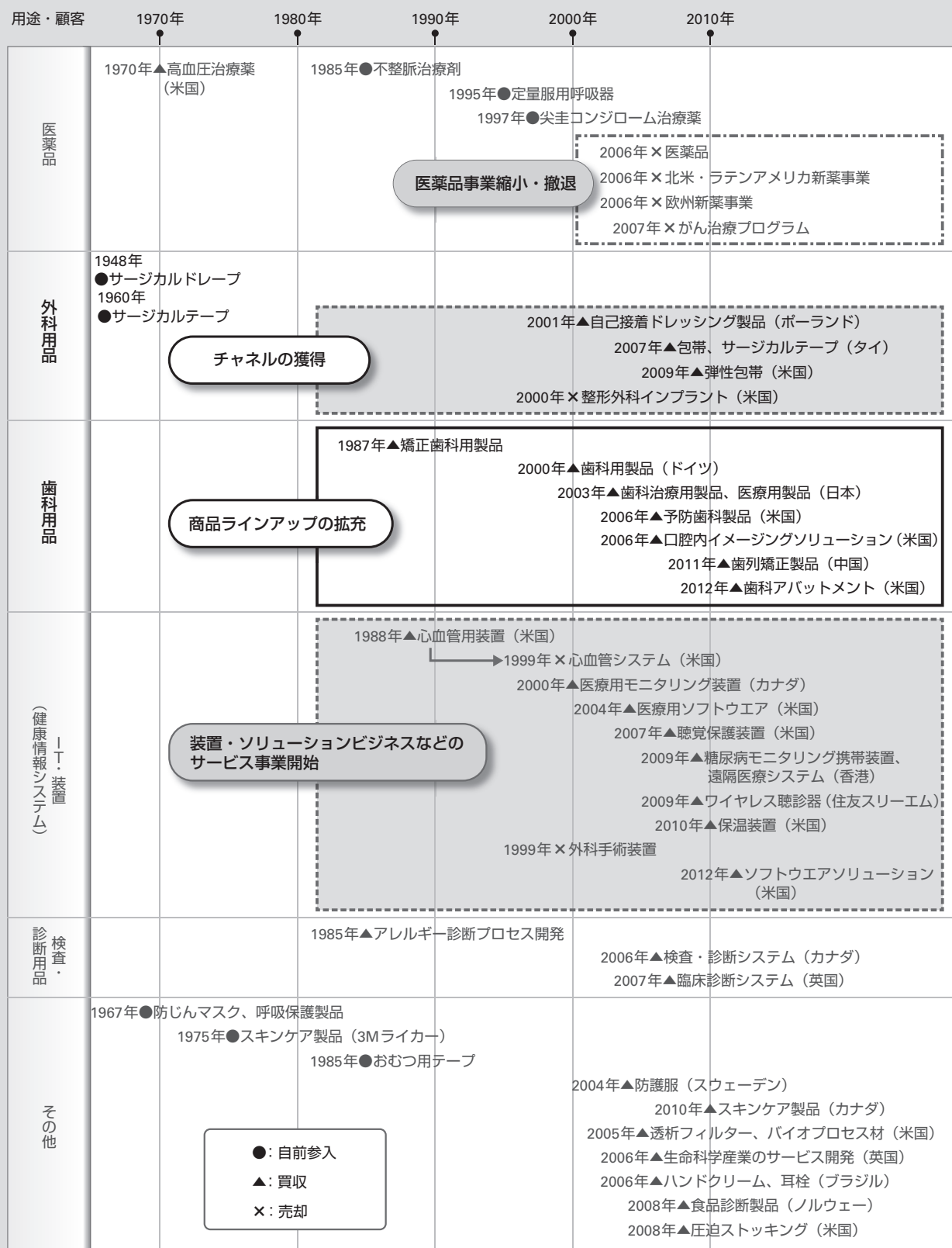
向が強いためである。たとえ派閥に属していない医師であっても、新顔メーカーの商品を評価する際は、「信用できる他者（既存大手完成品メーカーもしくは著名医師）のクチコミ」を重要視する。

この結果、既存品の改良版や新規性は高いが単品で参入を図ろうとするメーカーは、エンドユーザーの「既存大手完成品メーカーの類似品を待つ」という対応にあい、参入・拡大が頓挫してしまう。

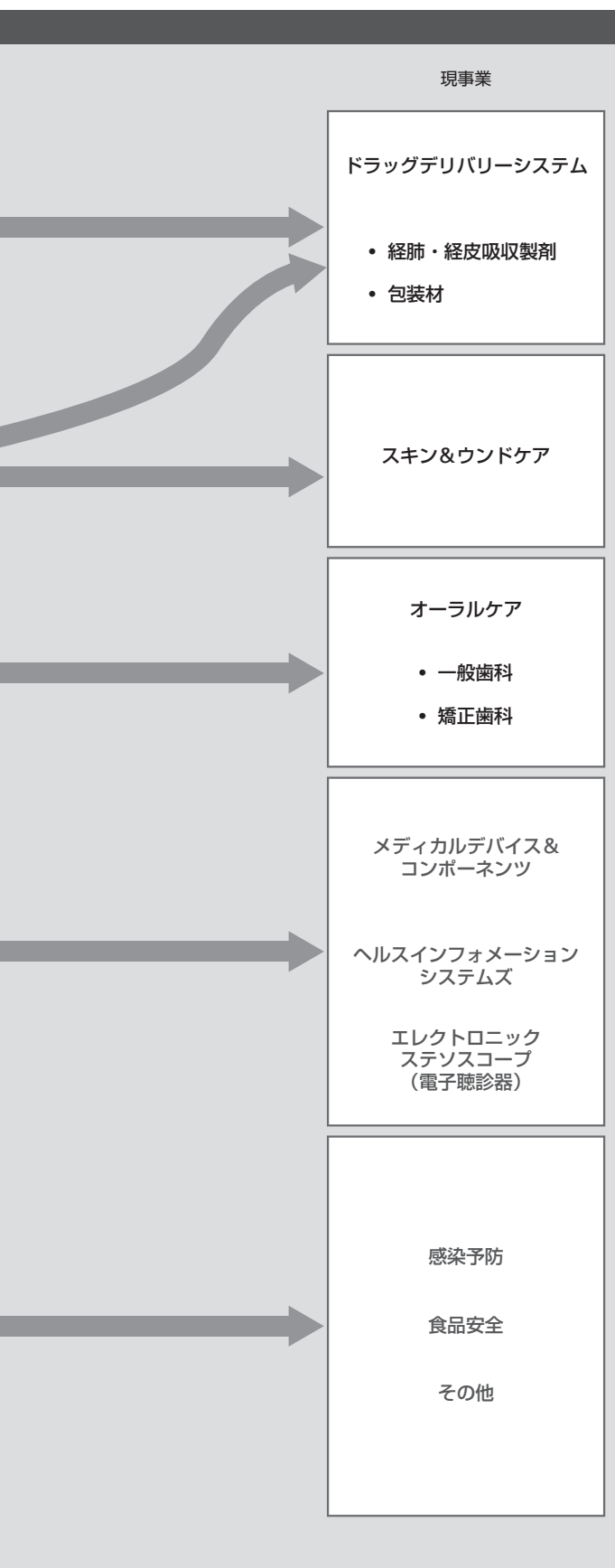
2 大手勝ち組材料メーカーの戦略は川下展開、製薬メーカー向けソリューション

これまで述べてきた医療領域の市場・業界の基本構造は非常に強固であり、技術イノベーションによって市場内容が変化しても、市場・業界構造の特性は大きくは変化しにくい。このため、従来強いポジションにある既存大手メーカーがそのまま勝ち続ける傾向が

図5 スリーエムの医療領域における買収・売却および参入履歴



出所) S&P Capital IQ、3M 「A CENTURY of INNOVATION—The 3M Story」(2002年)、スリーエムのWebサイトより作成



強い。

そこで、医療領域において先行する勝ち組材料メーカーの事業展開をあらためて概観し、この領域での材料メーカーとしての理想について示唆を得たい。医療領域での世界的な大手材料メーカーのうち、日本のメーカーに近い事業も展開する企業としては、スリーエム、BASFが挙げられる。

(1) 診療科特化の完成品メーカーとして ラインアップ・販売機能獲得にも注力 するスリーエム

米国のスリーエムの初期における材料ビジネスは、自動車用研磨剤製造であった。現在は多種多様な産業向けのフィルム、粘着剤の世界的メーカーである。1940年代に医療領域に参入して以来、同社はその事業を成長させ続けている。スリーエムの買収・売却、自前参入の概略(図5)から得られる重要な示唆は以下の2つである。

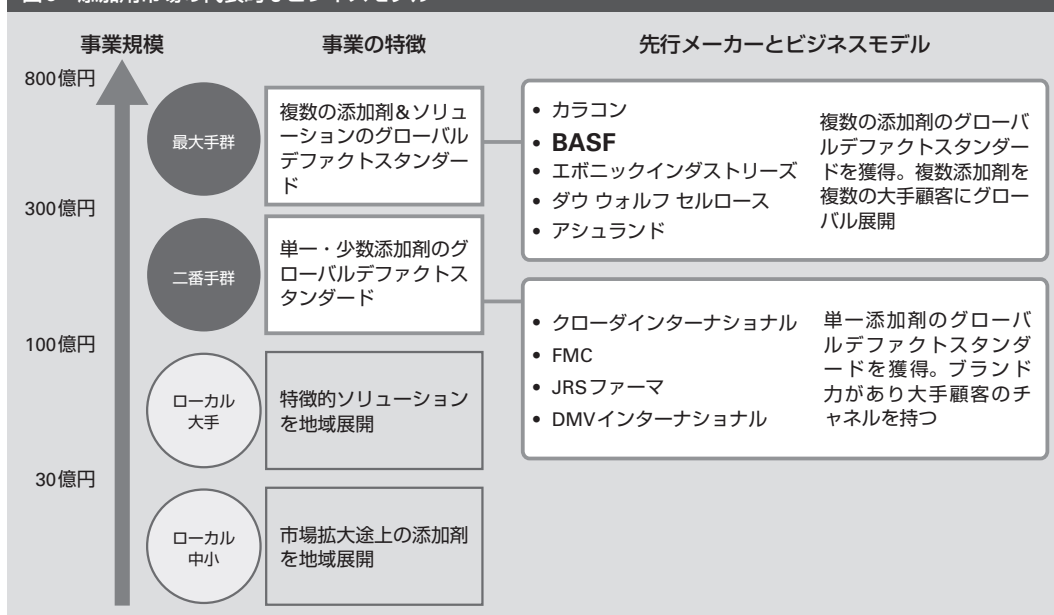
①医療機関へ完成品を販売する事業を展開

スリーエムの主要な医療ビジネスとしては歯科用品事業が挙げられる。この事業では、歯科材料を中心とした完成品を歯科医師に販売している。もう1つ、既存の外科向けの処置具・ディスプレイ事業が挙げられる。外科向けビジネスの中核はサージカルテープで、医療機関向けに完成品を販売している。

②商品ラインアップの拡充やチャネル獲得を目指す

歯科用品事業ではすでにかなり多くの商品をラインアップしているが、直近でもさらにその拡充が目的と見られる買収を進めてい

図6 添加剤市場の代表的なビジネスモデル



る。また、外科用品事業の直近の買収の場合、新興国のメーカーが買収先となっている事例が多く、成長する新興国市場での販売機能の獲得を目指していると思われる。

(2) 製薬メーカーをターゲットとし、開発ノウハウまで提供するBASFのソリューション展開

一方、総合化学メーカーの世界的大手であるドイツのBASFは、製薬メーカー向けビジネスを志向し、ジェネリック（後発医薬品）用原薬、添加剤（製剤）、創薬支援、溶媒・試薬・触媒提供などの事業を展開している。

たとえば添加剤（製剤）事業では、材料だけでなく、その添加剤を用いた製剤方法などのノウハウを製薬メーカーにソリューションとして提供している。これは、BASFが自社のその他の化学事業で展開しているような大量・安価供給とは異なるビジネスモデルである（図6）。さらに、大手製薬メーカーを中

心として事業拡大を図ることで、自社技術・商品のグローバルデファクトスタンダード（世界標準）への組み込みをねらっている。

また、既存大手のコグニスの買収などによって商品ラインアップを拡充することで、特定材料の専門家ではなくオールラウンドな製剤屋となり、製薬メーカーが最初に声をかけるポジションを確立させようとしている。

スリーエムおよびBASFの動向が示唆するのは、医療領域で事業を大きく育てるには、製薬メーカー向けビジネス、あるいはたとえ材料メーカーであっても完成品ビジネスを目指すべきということである。

IV 今後の市場・業界構造の変化から見出せる参入機会

本章では、これまで述べてきた医療領域のなかで、材料メーカーに参入機会のある市場

の特徴を明らかにするために、本市場・業界構造の変化と展望について整理したい。その概要を図7に示す。

1 変化の核は異業種融合と バイオ化・IT化

(1) 市場変化の起点は、先進国の医療費 低減圧力と、新興国市場の低価格要求

市場・業界構造の変化の震源地となるのは、エンドユーザーである医療機関、あるいは各国の政策である。これらの背景と、完成品メーカーが受ける影響は、成熟した先進国と成長途上の新興国とは異なる。

先進国では、医療費圧縮を最重要課題とする政策や医療機関の動向を受け、完成品メーカーに対しては以下の3つの圧力が強まっている。

①モノの低価格化

後発・後続医薬品、汎用品になりつつある類の、医療機器・ディスプレイ商品など。

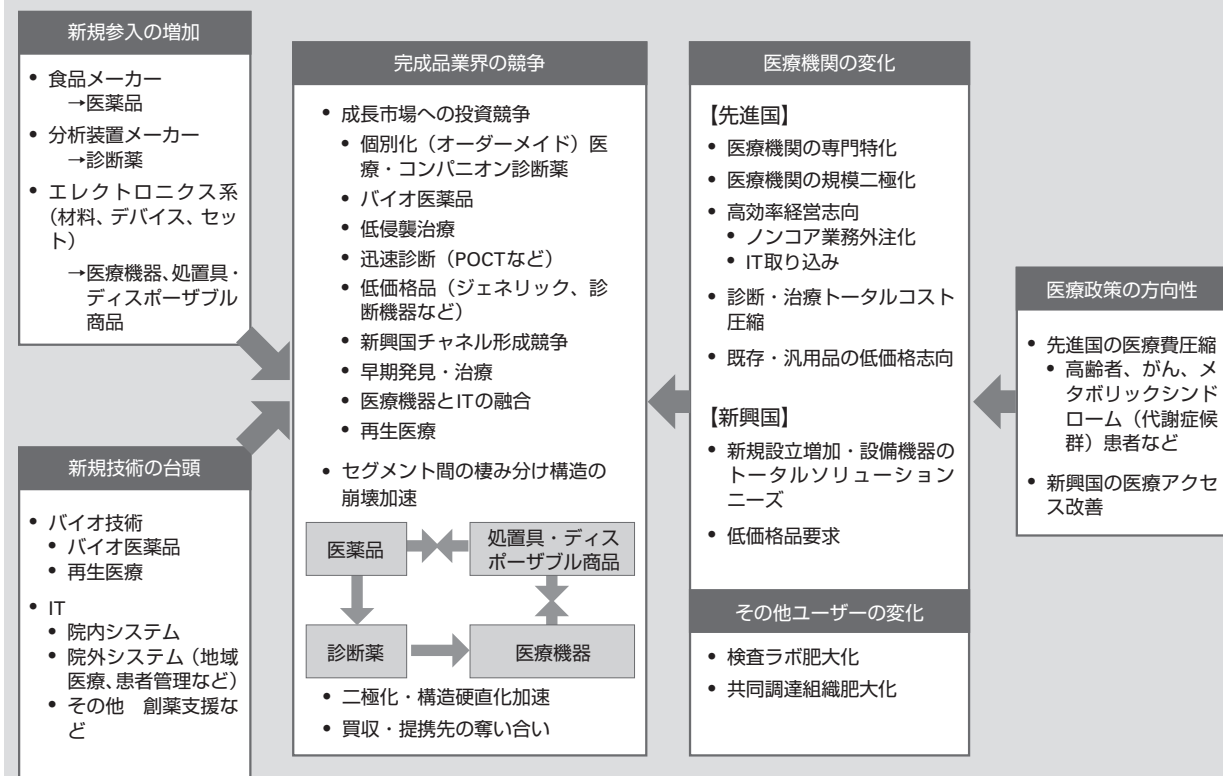
②診断・治療トータルコスト低減

高額な医薬品・機器・ディスプレイ等の購買量を減らすだけでなく、入院期間の短縮化、治療行為の簡略化によって医師・看護師等の人件費削減に資するもの。たとえば個別化医療、低侵襲治療、疾患の早期診断、迅速診断、再生医療など。

③医療機関経営の効率化支援

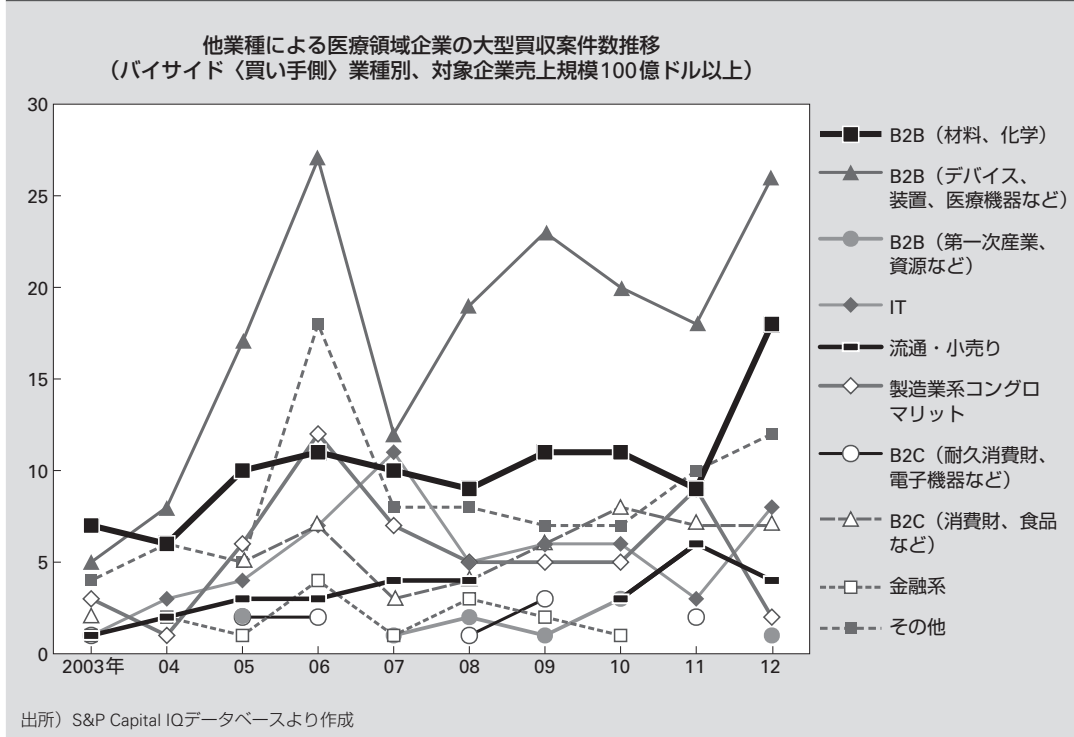
ITソリューションの提供、効率的な業務を実現する設備設計・提供など、現場人件費の削減に資するもの。

図7 医療領域における市場・業界構造変化と展望



注) コンパニオン：投薬前臨床検査、ジェネリック：後発医薬品、POCT：Point of Care Test

図8 直近の医療領域企業の買収傾向



一方、新興国政府の課題は、医療サービスをより多くの国民に提供できる環境の整備である。その障壁の一つが、先進国企業から提供される医薬品・医療機器などの価格の高さであり、これらに対する低価格化へのニーズは根強い。また、急増する医療機関の新規投資に対応するために、先進国の医療機器メーカーを介して医療機関の経営ノウハウを吸収する動きも顕在化している。

(2) 技術変化の軸はバイオ技術とIT

①特に医薬品と再生医療で台頭するバイオ技術

医薬品セグメントでの新薬開発技術は、従来「低分子」と呼ばれる化学の分野であった。しかし、この分野からの大型の新薬開発ポテンシャルは残り少なくなり、代わって台

頭してきているのが、「バイオ医薬品」と呼ばれる高分子量物質の技術分野である。

一方の再生医療は、患者の体内へ補完したい生体組織を、従来の無機物質や化学原料からの合成物ではなく、人体から再生した組織で代替するものであり、低侵襲・低コスト治療につながる技術として市場化を囑望されている。

②次世代の市場開拓の呼び水となる役割を期待されるIT

院内業務システムの普及や、診断用機器・装置のITシステムとの融合はある程度進んでいる一方で、ITには、次世代の市場開拓の呼び水となる役割も期待されている。

特に院外ITシステム、たとえば地域医療に資する医療機関間の患者データ融通や、予防・

買収案件例（数字は買収額時価、100億円以上のうち上位）

年				うち、材料・化学メーカー		
2003	• GE	画像診断機器	約1兆円			
2004	• ダナハー	歯科機器	440億円	• デュボン	バイオテクノロジー	70億円
2005	• ライフテクノロジーズ	診断薬など	420億円	• ソルベイ	製薬	2,160億円
2006	• シーメンス • ネスレ • ダナハー	診断薬 2社： 医療用栄養素材 歯科機器	計7,800億円 3,000億円 2,660億円			
2007	• シーメンス • レキットベンキーザー （日用品メーカー） • キリンホールディングス	診断薬 医薬品 医薬品	8,600億円 2,500億円 1,700億円	• エコラボ（洗剤）	処置具・ディス ポーザブル	340億円
2008				• 富士フイルム	医薬品	1,300億円
2009				• モンサント （農芸化学）	医薬品	390億円
2010	• ハネウェル • ハイパーマーカス（日用 品メーカー）	医療機器 医薬品	1,260億円 1,230億円	• スリーエム	医療機器	670億円
2011	• ダナハー • サーマフィッシャーサイ エンティフィック	診断薬・装置 診断薬	6,000億円 2,900億円	• 富士フイルム	医療機器	720億円
2012	• リンデ（産業用ガス）	医療機器	3,600億円	• 旭化成	医療機器	1,800億円

早期発見に資する個人の健康管理システムの市場化が模索されている。これらに付随する各種商品・サービス市場の萌芽・成長が、メーカーから大きく期待されている。さらに、新薬開発分野のバイオ化に伴い必要となる、膨大な量の情報処理を支援するサービスが、創薬支援市場の一つとして形成されつつある。

(3) 新規参入メーカーは増加、多くの業界が参入・拡大をねらう

図8に、直近10年間の医療領域企業の大型買収案件数推移と案件例を示した。業界内での合従連衡や技術獲得合戦以外にも、多くの他業種が買収により参入してきている。前述したように、完成品メーカーとしての成功要因獲得には大型買収が妥当な手段であるため、今後、買収・提携先の奪い合いは激化する

と見られる。ただし日本メーカーに関しては、材料・デバイス・セット各々のメーカーが買収なしに自力で参入するケースが、特に診断用途の市場で散見される。

(4) 完成品業界内の競争軸は、異分野技術の取り込みと異業種買収・提携の両輪を回すこと

今後成長が見込まれる完成品市場は、複数分野の技術を合わせ込む必要の高いものが多く、同時に事業面のリソース（経営資源）も、複数の業界・業種にまたがる。この動きに伴い、既存大手完成品メーカーのセグメント間の棲み分け構造は崩壊していく。

①個別化医療は、治療と診断の融合

たとえばがんを対象とする個別化医療で

は、治療薬およびそれとセットとなるコンパニオン（投薬前臨床検査）診断薬の提供が前提となっている。コンパニオン診断薬を提供するために、治療薬メーカーは診断薬の技術を取り込む必要がある。一方で、診断薬あるいは診断装置メーカーは、がんなどの対象疾患に関する医学的知見や法規制対応のノウハウ、およびがん治療の診療科への販売チャンネルが必要となってくる。

②再生医療技術の市場化には複数業界・技術の融合が必須

再生医療技術の市場化には、装置、デバイス、材料、バイオなど既存メーカー・他業種メーカー含めたさまざまな分野の技術開発が必須になっている。また、ビジネスの担い手が不在であることもこの技術の市場化の大きな課題である。

再生医療の技術を商品化するために必要な、疾患・治療に関する知見や新たな法規制構築のノウハウは、製薬メーカーが最も豊富に有している。しかし一方で、製薬メーカーには、エンドユーザーである医療機関・医師に対して医薬品・装置等の複数商品を組み合わせる販売機能に乏しい。こうした販売は治療用医療機器・処置具メーカーの得意分野である。

今後、この再生医療技術の市場化に向けて、複数業界・技術の融合は避けて通れない。

③製薬メーカーのITの取り込み

製薬メーカーはITの取り込みも模索する。製薬メーカーの命題として、保有商品の商品寿命延長と販売促進がある。そのためにITを応用し、疾患の早期発見や患者管理を行う

社会インフラの構築も模索している。こうした動きは製薬メーカーだけでなく、一部の世界的大手処置具メーカーにも見られる。

④診断薬・装置セグメントへの分析装置、デバイス技術参入が活発化

異分野技術の持ち込みが特に目立つのが、診断薬・装置セグメントのPOCT（Point of Care Test：患者から採取した検体を現場で迅速・高精度に検査をすること）である。新規の診断薬開発より、むしろ装置・デバイスが開発の中心となっていることから、装置・デバイスメーカーの新規参入が非常に多い。

(5) 既存プレイヤーの肥大化と新興国市場参入障壁の巨大化

新興国の現在の業界構造は、市場成長率の高さと連動し、先進国と比較して未成熟ではある。しかし、新興国の業界構造の成熟と硬直化は、他業界よりも早く進み、先進国と同様に既存大手完成品メーカーが圧倒的に有利な環境となってしまうおそれがある。なぜなら、新興国で個別商品の法規制の認可を得る際には実績が重要視されるなど、先進国での事業経験が非常に有利に働き、先進国市場の既存大手完成品メーカーがかなり優位となるためである。

こうして業界が寡占化されてしまうと、新規参入の余地は少なくなってしまうため、新興国市場の獲得競争は時間との戦いでもある。

2 参入領域候補に参入機会を見出せる市場の特徴

完成品市場・業界のこのような変化を受け、前述した、製薬メーカー向け材料ビジネスと

エンドユーザー向け完成品ビジネスという2つの領域における参入機会を整理したい。

(1) 製薬メーカー向けビジネス

製薬メーカーの動きで着目すべきは、

- ①新規医薬品技術のバイオ化
- ②保有商品の商品寿命延長・販売促進
- ③個別化医療への対応

——である。これらを支援できる技術を持つ材料メーカーならば参入機会があるといえる。

第Ⅱ章で述べたように、これらの動きに合致する市場としては、添加剤、包装材、製造業務受託、創薬支援、原薬・中間体提供などがある。たとえばBASFは製薬メーカー向けビジネスとして、個別化医療に必要なコンパニオン診断薬に関連する診断用バイオマーカーを扱っている。

この領域のビジネスモデルとしては、やはりBASFが展開する技術活用ソリューション提案型モデルが適切であろう。というのは、これまでの排他的な商慣習から、製薬メーカーは、業界外部の技術やその活用方法に疎いためである。エレクトロニクス領域では手垢のついた技術であっても、製薬メーカーにとっては未知であり使いこなすことの難しい技術の可能性もある。

(2) エンドユーザー向け完成品ビジネス

エンドユーザー向け完成品市場への参入機会を見極めるには、完成品業界の変化が参考になる。

ターゲット市場を検討するに当たってまず重要なのは、自社の強み（多くの日本の材料メーカーにとっては、技術力や寡占化済み材

料などとなろう）を活かせるかどうかという点である。さらに、これまで述べてきた業界特性を踏まえたうえで、非常に優位なポジションにある既存大手完成品メーカーとの競合を回避しつつ、しかも数百億円以上の売上規模・高い利益率を獲得するには、以下の4点を考慮すべきである。

- ①法規制が未熟で、業界・競争ルールをこれからつくっていくことが可能である
- ②既存プレイヤー単独の事業ノウハウでは対応しきれない、つまり市場が形成されていない
- ③欧米大手企業より日本企業が優位に動きやすい日本市場で、世界に先行できる領域である
- ④エンドユーザーの潜在ニーズに応えられる技術イノベーションを、材料起点で起こせそうである（あるいはそのシーズがある）

こうした要件を比較的満たしている市場をあくまでも例として挙げると、

- A：日本主導で基礎的要素技術の開発が進む再生医療
- B：疾患をがん限定しない個別化医療
- C：高齢者向け市場（眼科、整形外科、循環器科、呼吸器科など）における既存治療・診断技術の代替市場

——などが考えられる。

ここで取るべきビジネスモデルは、これまで述べてきた完成品メーカーのパターンに類似したものが有望となろう。すなわち、68ページの図4に示したような、政府当局に強力なロビー活動を行い、医療機関、特に医師への高度な販売体制を持ち、高度かつ豊富な技術と商品をエンドユーザーへ提供していくこ

とのできるモデルである。

(3) 材料メーカーにとっての脅威

参入機会がある一方で、参入に際して認識すべき脅威もある。

① エレクトロニクス領域技術の大量流入による技術の価値低下

エレクトロニクス市場の凋落が鮮明になるに従い、多くの日本材料メーカーが、医療領域への参入を真剣に検討・実行し始めている。その結果起きているのは、

- 既存大手完成品メーカーへの個別の、複数材料メーカーによる提案・提携打診
- その核となる技術・商品は、提案先から見ると各社似たり寄ったり——という状態である。

これは、提案先である既存大手完成品メーカーにとっては「買い手市場」の状態であり、「日本の材料技術を安値で買えるよい機会」ともなる。材料メーカーとしては、この状況を回避する方策を検討したいところである。

また、この状況は材料業界に限らない。エレクトロニクス領域で生き抜いてきたデバイス、セットなどのメーカー群が、雪崩を打ってこの領域への本格参入を検討している今、医療領域における技術開発リソースは大幅に増加している。

② M&A環境の悪化

上述と同様、材料にかぎらず多数の業界が完成品メーカーとして参入を図ろうとしているため、M&A（企業合併・買収）環境もまた悪化している。すでに「出物がない」「あっても割高」などの状況が聞かれる。

V 医療領域への参入の課題と方策案

本章では、ここまで述べてきた理想的な参入オプションを実現するに当たっての課題、およびその解決策、今後着手すべきことについて整理したい。

1 製薬メーカー向けビジネス

製薬メーカー向けビジネス、特に添加剤や包装材料などの材料ビジネスと親和性が高い分野に日本の材料メーカーが参入できていない要因は、材料メーカー側のマーケティング不足が大きい。有力顧客である欧米大手製薬メーカーの課題・ニーズを深掘りし、自社技術の対応可能性を検討するという地道なマーケティングが参入に向けた第一歩である。もちろん、顧客が求める材料以外の課題への対応可能性の検討も忘れてはならない。

それ以降のステップは、これまでの電子材料ビジネスとの乖離は少ない。

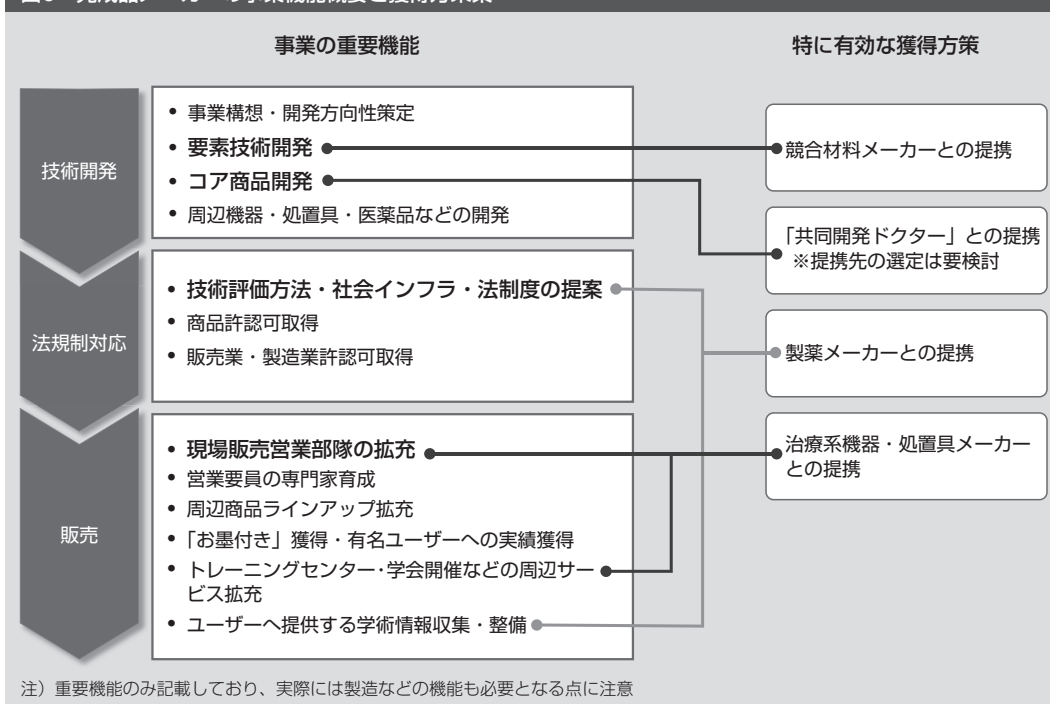
2 エンドユーザー向け完成品ビジネス

この領域に参入するには、非常に多くの、かつ複雑な課題を解決しなければならない。図9に、完成品メーカーを志向するに当たって必要となるリソースを、事業機能の概要とともに示した。このうち特に注意すべき点は、外部リソース獲得先の選定である。

(1) 製薬メーカーとの提携で期待できるのは、先進技術の法規制整備や学術情報提供の機能

従来、製薬メーカーの持つ法規制対応力・

図9 完成品メーカーの事業機能概要と獲得方策案



政府当局への提案力は、他セグメントのメーカーと比較しても非常に高い。先例のない商品、特に体内に入るものをコア商品とする場合、先方が世界的な大手企業でもないかぎり、法規制対応力を補完するための提携先は診断薬・医療機器・処置具メーカーではなく、製薬メーカーが妥当であろう。このほかに製薬メーカーが特に得意なものとして、医師に提供する学術情報の収集・整備もある。これは、販売機能の一つである。

(2) 医師への高度な販売機能を持つ 治療用医療機器・処置具メーカー

医薬品、診断薬、診断用医療機器・処置具メーカーは、その商品特性あるいは購買意思決定者の違いから、多くは治療用医療機器・処置具メーカーほど高度な販売機能・体制を持たない。商品をそのまま患者に投与するだ

けという簡単な使い方でないもの、あるいは医師にとって未知なものがコア商品となる場合は、販売機能を治療用医療機器・処置具メーカーに求めるのが理想である。そうしたメーカーとの提携によって現場の販売部隊の能力と顧客基盤が獲得できるだけでなく、販売サービスの一環となる、分野における権威の囲い込み、学会・展示会の開催、トレーニングセンターの運営ノウハウなどの獲得も期待できる。

(3) 注意を要する共同開発先の選定

コア技術を開発したのち、商品開発を進めるには、「共同開発ドクター」を置くことが望ましい。ここで注意を要するのが相手先の選定である。ある程度権威のある組み先でなければ、法規制対応時や販売現場で支障をきたす可能性が高い。ただし、ある程度権威の

ある組み先は、既存大手完成品メーカーに囲い込まれているケースも多い。法規制対応・販売方策が未定の時点で共同開発ドクターを不用意に決定しないよう注意が必要である。

(4) 自社技術の付加価値の毀損回避には、競合材料メーカーとの提携

ここまで述べてきたような既存大手完成品メーカーとの提携は、先方優位に進みがちである。これを回避するには、自社の強みとなるはずの「技術」の模倣困難性を失わないことである。しかし、前述のように複数の電子材料メーカーが、類似技術をもとに類似する提案を既存の大手完成品メーカーにこぞって持ち寄り、意図しなかった消耗戦を起こす可能性が高い。これでは材料メーカー主導の市場・事業形成はかなわず、小さな材料ビジネスで終わってしまいかねない。

材料メーカー同士によるこうした消耗戦を避けるために、まず類似技術を得意とするメーカーとの提携を模索すべきである。このような提携の副次効果として、長期にわたるであろう技術開発投資、あるいは大型買収などに必要な資金的体力の確保も期待できる。

この領域は、セットメーカーであっても新規参入の障壁が非常に高い。材料メーカーであればなおさら困難を伴う。それでも医療領域で次世代の事業の柱を立てることを目指すのであれば、今までにない戦略的提携をぜひ検討すべきである。

3 日本の材料メーカーがまず検討すべきこと

日本の材料メーカーにおいて、特に完成品

メーカーを目指すという参入オプションでまず着手すべきことを整理して、本稿を終えたい。

(1) 類似技術で競合する材料メーカーの医療領域における動向を概観し、提携可能性を検討

電子材料市場で競合している競合材料メーカーの、医療領域へのスタンス、掲げる開発テーマ、提携先などを整理し、上述の技術的観点で提携する意味があるか、どのような形で提携しうるかを検討する。

(2) 新規市場形成に資する商品の開発可能性の検討

日本の材料メーカーの立脚点は、まずその高い技術開発力にある。材料を核に新規性・模倣困難性の高い治療・診断方法の開発可能性を検討し、検討継続の如何を決定する。ここで案が浮かばないのであれば、潔く参入を断念し、投資を他領域へ向けることも良策である。

(3) 経営陣自身が検討の中核となり、大規模投資の如何を意思決定

社外を大きく巻き込むことになる動きや大規模投資を前提とした企画を策定するには、経営者自身が検討にコミット（関与）することが重要である。残り少ない参入機会の獲得を目指し、社内での検討を迅速・円滑に進めるためにも、経営陣のコミットは有効である。医療領域の企画検討では、社内でも知見に濃淡が生じやすく、したがって意見の齟齬も多く、検討が長引いたり頓挫したりするケースが多いためである。

こうした齟齬を適切に調整しながら、かつ小さな可能性を大きく広げるための作業を着実に進めるには、業界知見を身につけた経営陣自らが方向性を決める、かつ社内を説得しうる体制を構築することが唯一無二の方策となる。

著者

佐藤あい（さとうあい）

グローバル製造業コンサルティング部主任コンサルタント

専門は医療・ヘルスケア分野、環境・エネルギー分野を中心とする参入・拡大および提携・買収戦略立案・実行支援など

中島崇文（なかしまたかふみ）

グローバル製造業コンサルティング部主任コンサルタント

専門は材料・化学分野を中心とする新規事業企画、技術戦略、提携・買収の戦略立案・実行支援など

中原美恵（なかはらみえ）

グローバル製造業コンサルティング部コンサルタント

専門は医療・ヘルスケア分野における事業開発・実行支援および先進技術を中心とする新規事業企画など

中川隆之（なかがわたかゆき）

グローバル製造業コンサルティング部グループマネージャー

専門は資源・材料、部品、エンジニアリング業界における全社経営戦略・成長戦略立案・実行支援など

米銀の新規設立ゼロが意味するもの

吉永高士

集計開始以来初めて 新規設立がゼロに

米銀^{注1}の年間新規設立数がゼロとなったのは、40年前に米国預金保険公社（FDIC）が関連データの集計を開始してから初めてのことである^{注2}。

米国では銀行数がピークをつけた1985年以降も、リーマン・ショックの起きる2008年までの約四半世紀の間に年平均155行もの新規銀行が設立されてきた。しかし、その後の2009～11年の3年間では年平均15件と10分の1以下のペースにまで激減し、12年にはついに新規設立が途切れた格好である（図1）。

過去30年あまりの米銀史を振り返ると、1970～80年代のエネルギー危機や、80年代～90年代初頭にかけての3つのL問題（不動産貸付、LBO貸付、途上国債務）とS&L危機、および2001年のハイテク株バブル崩壊などに際し、年間の銀行設立数が100件を下回することは何度があった。しかし、これらの危機的局面においても銀行設立への影響はいずれも一時的なものにとどまり、景気の回復とも相まって1年～数年以内に再び年間200行前後の新規設立を記録するサイクルが繰り返されてきた。

ところが、現在の米銀新規設立数

2012年の米銀新規設立数は、過去40年間で初めてゼロとなった。背景には、2000年代半ばまで米銀の収益成長を牽引してきた伝統的事業からの収益性がここへきて構造的に押し下げられていることがあり、邦銀を含む外銀の米国戦略と展開にも影響を与える可能性がある。

の落ち込みは、それ以前のリセッション後に見られたような循環的要因の改善さえあれば自ずと過去の水準にまで回復が期待できるような性質のものと考えられる向きは、米銀関係者のなかでは少数派である。むしろ、今後の米銀の年間新規設立数は構造的に低位推移するようになるという見方が支配的である。

失われた新規参入の ダイナミズム

米銀の今後の新規設立数を構造的に押し下げると見られる主な要因は2つある。

第1は、預金ビジネスを中心とするコア収益力の低下である。米銀の典型的な新規設立検討に際しては2000年代後半まで、リテール顧客や中小企業顧客向けの低コスト預金ビジネスを中心にとどれだけのコア収益採算が取れるのかという点が最重要の判断基準とされてきた。これは、突き詰めるならば、決済性預金を中心とする低コスト預金を、金利リスクを取らずに市場金利で運用したと仮定した場合の預金金利ザヤと預金関連手数料（口座維持手数料、当座貸越手数料、デビットカード加盟店手数料、小切手不渡手数料等）で、物理的店舗費用や人件費を含む営業費

用がどこまで賄えるかという財務的な規律である。

この判断基準は既存銀行による新規出店や他行の買収等に際しても極めて重視されてきたものだが^{注3}、金融危機後の2つの制度改革（デビットカード加盟店手数料への上限導入と当座貸越手数料徴収への明示的な事前同意義務導入）により業界全体で約200億ドル規模での預金関連手数料逸失がもたらされるなかで、銀行新規設立検討に際しての収支面での投資採算見通しを著しく悪化させることになった。将来の金利上昇局面において預金金利ザヤが循環的に一定程度回復することはあるとしても、預金関連手数料が以前ほどに米銀の新規参入を促す動機づけになるとは考えにくい。

米銀の新規設立数を構造的に押し下げると見られるもう1つの要因は、従来は総資産が10億ドルや5億ドルに満たない中小銀行などに対して、検査頻度や範囲の簡素化などの形で適用されてきた規制負担軽減措置の範囲がおしなべて狭まる傾向にあることである。象徴的なものとしては、バーゼルⅢ（新自己資本比率基準）の各国ルール導入に際して、中小銀行の貸付資産のリスクウェイト軽減などにより、中核的自己資本

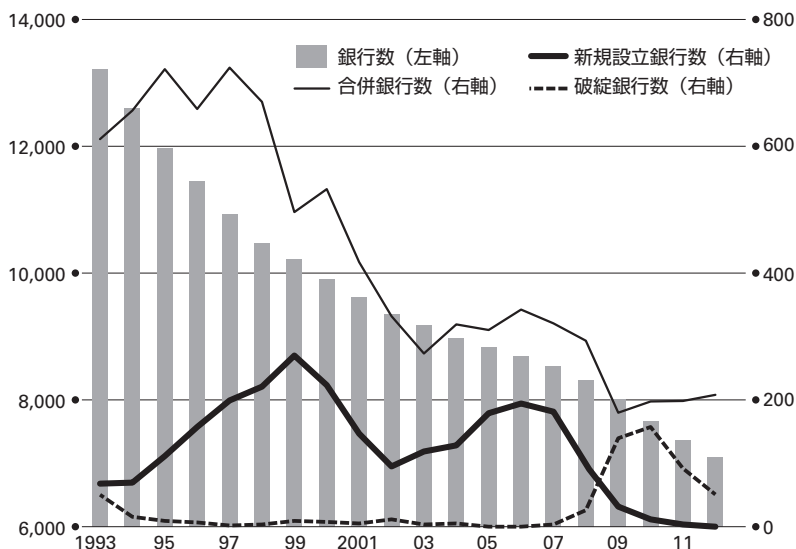
比率の水準を中堅規模以上の銀行よりも実質的に低くする優遇措置を講じない金融当局の基本方針が挙げられる。これにより、総資産1億ドル程度以下の既存銀行については、「株主資本コスト上の採算からも単独での生き残りが非常に難しくなった」（老舗投資銀行の金融機関担当部門責任者）との見方が強まっており、銀行の新規設立についても同様の状況にあるとみられている。

1990年代初頭に1万5000行を超えていた米銀数は、同年代末期に約半分近くにまで減ったものの、「その後の10年間で1000行近くにまで減る」といった、2000年前後に米銀関係者からしばしば聞かれた当時の見通し³⁴は大きく外れることとなった。米銀再編が一定以上のペースで進むことで数が減少するという彼らの見方はおおむね正しかったものの、10年間で3000行以上を超える銀行が他行への統合で消滅する一方で、1500行近い新たな銀行が設立される新規参入のダイナミズムを過小評価していた。しかし、新規設立の構造的な低位推移がすでに始まったとするならば、同じ要因で米銀数減少の加速を伴う再編が進捗する可能性は高く、2012年の新規銀行設立ゼロはその始まりを象徴する出来事にすぎない。

邦銀を含む在米外銀にとっての機会と選択

筆者は十余年前より、外銀による米銀買収に対しては総じてポジティブな見方をしてきた者の1人である。ガバナンス態勢の確立という古くて新しい課題はあるものの、日本だけでなく欧州等の外銀の多くにとり、本拠国市場よりも成長性が高い最大の先進国である米国において、仮に短期的にはシナジーの乏しい純

図1 米銀数と新規設立数等の推移



出所) 米国連邦預金保険公社、SNLファイナンシャルよりNRIアメリカ作成

投資的なものであっても是々非々で投資を行うことは、収益構造に有意なインパクトをもたらすグローバル成長戦略実現の有力な選択肢の1つとなると考えてきたためである。

米国において、再編淘汰と銀行数減少が今後加速するならば、一定以上の規模の利益を享受できる既存銀行の買収や独禁法上の許容範囲で市場支配力強化をねらうための追加買収を巡り、他の一部外銀や中堅米銀との競合度合いが強まる可能性はある。一部の邦銀においては、割安案件との出会いを待つのではなく、これらの競争を半歩先取りしながら「欲しいもの」に妥当なプレミアムを支払う覚悟でトランスフォーメーションなディールを追求する甲斐はないだろうか。

注

- 1 ここでは、広義の「米銀」である銀行と貯蓄金融機関の新規設立数
- 2 これに先立ち、銀行新規設立免許については2011年にゼロを記録
- 3 日本で1990年代から2000年代に

かけて時折誤解されてきたのとは対照的に、リーマン・ショック以前の20余年にわたり米銀収益の成長を牽引してきたのは、伝統的な預貸ビジネスである。特に預金ビジネスは、現在も続く超低金利時代に入る以前は大手を含むほとんどの米銀の中核事業であるリテール部門の粗利益の5割以上に寄与した稼ぎ頭であり、かつ最大の成長源であり続けた。これに対し、ローンや中小企業ローンなどの貸出利ザヤ（預金調達利回りに対するスプレッドではなく、市場金利で金利リスクを取らずに調達したと仮定した場合の利ザヤ）は収益貢献度という点では限界的な位置づけにすぎなかった

- 4 複数の米銀幹部や業界識者など当時の筆者インタビューに基づく

『金融ITフォーカス』2013年4月号より転載

吉永高士（よしながたかし）
NRIアメリカ金融サービス調査部門長

内外の経済見通しと新しいビジネスモデル

主催：野村総合研究所 2013年1月17日（大阪）、25日（東京）

野村総合研究所（NRI）は、大阪と東京で「新春フォーラム2013」を開催し、経営層を中心に500人以上の参加があった。社長の嶋本正が挨拶で、前年に実施した「生活者1万人アンケート調査」から見えてきた生活者の価値観や若年層の意識の変化について紹介し、続いて2つの講演を行った。

■2013年の経済見通し——世界同時バランスシート不況からの脱却（NRI主席研究員 チーフエコノミスト リチャード・クー）

2008年のリーマン・ショック前まで回復基調にあった日本経済は、この数年、外的要因により厳しい状態に追い込まれている。リーマン・ショック以降、米国や欧州でも、十数年前の日本と同じことが起きていたからである。米国ではゼロ金利、欧州でも史上最低の金利のもとで景気がなかなか回復しない。その理由は、最も重視されるべき民間向けの信用が全く伸びていないからである。日本もかつてゼロ金利のもと、企業は10年間ずっと借金の返済をしていた。バブル経済時に購入した資産が暴落し、債務超過のような状態になったからである。本業がしっかりしていた日本の場合、キャッシュフローで債務を返済することでB/S（バランスシート）がきれいになった。この場合、政府には、民間が借金を返しお金をつかわなくなるB/S不況対策として財政出動が重要であり、現在の欧米にも同じ対応が求められる。

アベノミクスの3つの柱は財政出動、金融緩和、構造改革。滑り出しは順調である。不況が長引くと民間企業は借金へのトラウマができてしまう。解消には思い切った投資減税や一括償却などの政策が必要である。B/Sがきれいになった今の日本のベストシナリオは、民間投資が進んでいくことである。

■デフレ経済を打破するビジネスモデル——ネットとリアルを融合し、豊かな顧客体験を創造する（コンサルティング事業本部パートナー 両宮正和）

スマートフォンに代表されるように、ITが社会の隅々まで普及し、生活者の購買行動に大きな変化が生じている。また企業にとっては、生活者の膨大な情報を分析する技術も容易になってきている。従来、リアル店は既存の流通チャネル向け、ECサイトは事業主の直販チャネル向けと別々に機能していたが、今後はECサイトを訪れた顧客が、リアル店にも訪れ、商品価値を実感してリアル店で購買したくなるO2Oの提供が重要になってくる。

たとえば資生堂は、長年のコンサルティング化粧品販売の経験を活かし、ネットで簡易カウンセリングを実施して新規顧客を獲得し、その顧客をリアル店でのカウンセリング体験に結びつけ、化粧品の良さを実感してもらい購買につなぐサービスを提供している。さらに顧客属性情報と購買情報を活用して、顧客の固定化・ロイヤル化にもつなげている。

O2Oを成功させるには、①事業戦略、商品企画・製造、リアル店やECサイトでのマーケティングを一気通貫で考える組織づくり、②戦略を考え実行する事業部門と、データおよびシステムを把握しているIT部門の双方を理解する戦略ヘッドの配置、③顧客の声を踏まえてリアル店の魅力を磨き上げ続けることが重要で、また④リスクを恐れずに改革を推進するリーダーが不可欠である。

本フォーラムについてのお問い合わせは下記へ
コーポレートコミュニケーション部 墨屋宏明
電話 03-6660-8370 メール kouhou@nri.co.jp