

日本企業の デジタル事業を 支援する 「コンソリユーション」

代表取締役専務執行役員
(4月1日 代表取締役社長就任予定)

此本臣吾



金融市場の混乱が続いている。2016年初頭の世界的な株価下落の引き金は原油価格の暴落だが、その背景には資源の「爆買い」を続けていた中国経済の変調がある。中国はかつて、リーマンショックの悪影響を未曾有の財政出動により回避した実績があるが、今日その再現を期待することはできない。当時の政策の反作用ともいえる生産財全般の供給力過剰が深刻なデフレを引き起こしており、これ以上供給サイドを刺激することが不可能となっているからだ。

この様子は、1970年代の日本とよく似ている。日本は1957～73年までの17年間にわたり年平均9%の高度経済成長が続いたが、オイルショックを境に急減速し、1992年までは4%台の成長率となった。高度成長が終わり、シフトダウン（需要縮退）するタイミングは突然やってくる。シフトダウンの時に生産過剰が深刻化するのとは、とりわけ素材などの資本集約型産業であり、その構造調整には長い時間を要する。日本の経験に照らし合わせれば、中国経済の構造改革は数年程度で実現できるものではない。

金融市場の混乱が大規模になれば、实体经济への影響も避けられなくなる。日本経済は円高、株安が進んでおり、企業業績への影響が気になる。さらに世界の需要が冷え込むことになれば、グローバルな生産や在庫の調整タイミングの見極めも大切になるだろう。リーマンショックの教訓から、各企業ともにサプライチェーンマネジメントを高度化させているとはいえ、需要の変調には細心の注意を払いたい。

こうしたビジネスリスクへの配慮は確かに必要であるが、グローバル経済を牽引していく一員として、日本企業は萎縮しているだけではない

けない。今は、デジタル技術を活用した事業改革を実施していく千載一遇の機会が訪れている。野村総合研究所（NRI）のコンサルティング部門には事業改革の相談が多く寄せられているが、IoT（Internet of Things）、インダストリー4.0、人工知能、ビッグデータなどの新しい考え方や手法も、既に経営や事業での具体的な実践導入が本格化している。

B2C（Business to Consumer）領域では、デジタルマーケティングが必需化してきた。「メーカー（商品開発者）→販売チャンネル→消費者」という従来型の経路から、メーカーと消費者が直結し、消費者は購買の意思を決めてから一番便利な販売チャンネルを選ぶ、という形態に変わってきている。いわゆるオムニチャンネル、O2O（Online to Offline）という構図である。今では、ビッグデータなどを駆使して消費者の嗜好に合わせた販売促進活動を、ネット経由で行うことが常態化してきている。ブランド認知を高める点でマス広告の意味合いは今でも大きいですが、ブランド認知後の購買意欲を喚起する点ではネット活用の重要性が一層増してきている。

他方、B2B（Business to Business）領域でも、「メーカー→販売チャンネル（代理店・直接販売）→ユーザー」から、「メーカー→ユーザー→販売チャンネル」という形で経路が変化している。ユーザーの設備稼働状況に基づいて、設備の予防保全や補修部品の適時供給を行うGE（ゼネラル・エレクトリック）の「インダストリアルインターネット」は有名だが、日本でも生産設備メーカーが設備のモニタリングデータを活用した各種サービスを、ユーザーへダイレクトに提供するようになってきている。B2B領域では、生産システムのダウンタイム削減など定量

的なメリットが分かりやすいので、B2C領域よりもデジタル事業の普及は速いかもしれない。

いずれの場合においても、デジタル事業の立ち上げで肝要なのは、めどが立つまでの試行錯誤に耐えることである。PoC（Proof of Concept）といわれる考え方だが、仮説を立ててビッグデータなどでそれを検証し、仮説を修正しつつ、またデータで検証する、というプロセスを根気強く続けることで、真の価値提供や事業の確立が可能となる。筆者の経験では、ビジネスモデルの立ち上げから事業の確立までに3、4年はかかる。データの蓄積には時間が必要であるし、顧客が対価を支払う価値に行き着くまでには相当な試行錯誤を要するからだ。

当社は、コンサルティングとITソリューションを融合した「コンソリューション」（Con-Solution）というサービスを提供している。当社のコンサルタントとシステムエンジニアが一体となって、デジタル技術を活用した事業に取り組む顧客のPoCを支援するものである。本誌の特集「IoTと日本企業の戦略」の中で紹介するように、当社にはさまざまな業種や企業におけるデジタル事業例の蓄積がある。それらを基に顧客企業のPoC期間を短縮し、スピーディなデジタル事業の立ち上げに貢献したいと考えている。

2016年は波乱の幕開けとなっているが、グローバルでのビジネスリスクに気を配る一方で、将来の競争力強化に向けて事業をデジタル化する「攻めの経営」も並行して進める年になりそうである。私たちは、この両面でNRIらしいサービスを通じて顧客企業の経営をしっかりと支えていきたい。（このもとしんご）