

# ITソリューション フロンティア

IT Solutions Frontier

特集「北米のいま」

10 | 2014 Vol.31 No.10  
(通巻370号)



視 点

特 集 「北米のいま」

トピックス

NRI Web Site

北米ダラスで自問した“グローバル化”	上野 歩	4
欧米投資銀行に向けたBPOサービス —ITベンダーとの協業によるサービスモデル—	横川和光	6
北米自動車販売における生産拠点戦略 —拡大するメキシコの自動車生産と輸出—	正野明里	10
自動車保険の新たな展開 —UBIが可能にする付加価値の高いサービス—	曾我一光	14
グローバルビジネス立ち上げの成功要因	中田章文	18
グローバル化と現地化 —違いを知り変化を受け入れる—	メリッサ・キャンビス	22
ビジネス活用が始まったウェアラブル端末 —新技術を搭載した端末の現在と将来—	松本 健	26
米国で一般化する共同消費型サービス	中川 理	28
NRIグループと関連団体のWebサイト		30

# 北米ダラスで自問した“グローバル化”

私がたびたび足を運ぶ米国テキサス州北部のダラスは古くからの交通の要衝であり、20世紀に入ると州の東部で油田が発見されたことでさらに発展した。1975年に建設されたダラス・フォートワース国際空港は、北米のどの主要都市にもほぼ3時間から4時間で行ける好立地にある。そのため、アメリカン航空はダラスを北米だけでなく南米を含むアメリカ大陸のハブ空港としている。北米でビジネスを行う日本企業にとってもダラスの役割は重要で、機械メーカーなどは多くがダラスにサービス拠点を置き、北米各地に製品や保守部品を供給している。ダラスは中南部を代表する物流やサービスの拠点である。

そのダラスにNRIアメリカの支店が開設されたのは2008年のことである。ダラスに本社を置く某米国企業の情報システムを構築・運用することになったのがきっかけだ。

今でこそダラスの中心地区は人も多くサービス業も盛んだが、そのころは他の多くの主要都市同様、米国全体の不況の影響を受けて寂れ、スラム化するまでになっていた。今では、NRIが入居しているビルの周りには学校や図書館、オペラハウスなどが建ち、かつての寂れた繁華街の面影はない。これは1990年代の後半から始まった大規模な再開発事業のおかげである。シェールガス革命によって当面のエネルギー問題を解決した米国では、サービスや文化的な営みが一層成熟し、さらに

富が注がれるようになることが予想される。

さて、東京とダラスをしばしば往復していると、あらためてグローバル化はどうあるべきかと自問することが少なくない。

日本国内でも耳にすることが増えた「グローバル化」には、言語の多様化、文化の融合や外国人雇用などさまざまな側面があるが、ここでグローバル化を「海外に支店を置く」「現地に生産拠点を作る」「現地の企業と提携する」などの企業活動によりビジネスを拡大することと定義してみる。すると、一部の大企業に限られていたグローバル化は、中国を中心とするアジアへの進出が急速に進むことでその裾野を中小企業にまで一気に拡大した。経済産業省が2014年4月に公表した「海外事業活動基本調査結果」によると、2012年度末の実績で日本企業の現地法人数は2万3,351社、そのうちトップの中国が7,700社、北米は3,216社となっている。

海外進出の実績がここまで拡大する一方で、特にここ数年はアジア進出のリスクも顕在化してきた。自然災害や地政学的要因のリスクが目立つが、私は、マーケットの成熟段階に応じた日本企業のグローバル化のあり方そのものについて考えさせられることが多い。

中国をはじめとするアジアでは、日本のような成熟市場とは全く異なるスピードで物事が進む。現地の市場や顧客ニーズにマッチするものを探しながら、自分たちが“正しい方

野村総合研究所  
常務執行役員  
産業ITイノベーション事業本部長  
上野 歩（うえのあゆむ）



向”に進んでいるかを見極めるのは容易なことではない。絶え間なく変化する市場環境についていけなければ、撤退を余儀なくされるケースも出てくる。

こうした新興市場への進出は必然であり、アジア事業でいかに活路を見いだすかが大事であることに変わりはない一方で、北米や欧州を代表とする成熟市場にあらためて目を向け、きちんとしたフェアトレード（公平な貿易）に基づいたグローバル化に取り組むこともまた重要だと思う。そして同時に「現地化」についても再考すべき点は多い。現地人材の活用や幹部への登用など、現地化の取り組みは進められているが、私はまだまだ不十分と感じる。日本人が「郷に入っては郷に従え」と立ち振る舞いを現地に合わせることをはじめ、現地の人材をトップにもってくるぐらいでなければ真の現地化とはいえない。

現地化が進んでいけば、現地に多くのノウハウが蓄積され、日本の本社側の役割は次第に縮小していく。せつかく軌道に乗せた生産拠点など、まるで「乗っ取られた」ような気分になることがあるかもしれない。しかしそれが本来の現地化であり、そのような現地の成長を素直に喜ぶべきである。「日本の」とか「日系の」といった点にこだわらないことが、真のグローバル化の要諦だろう。

2014年4月、北米トヨタは製造、販売、金融などの本社機能を、ロサンゼルス郊外のトランスからダラス郊外に移転すると発表

した。拠点を一元化して各機能の連携や効率化を進めることにより、北米の顧客ニーズに迅速に対応することが狙いだという。新社屋が建設され、2016年中に約4千人の従業員が移るといのでダラスでは今から大騒ぎである。日本とダラスの人の往来も今よりずっと多くなることは間違いない。トヨタが西海岸に最初の北米進出の拠点を設けたのは1957年だが、それから50年以上が経ち、ようやく北米における最適な場所で現地化を果たそうとしているようにも思える。

今、さまざまな企業が真のグローバル化を実現する過渡期にあると思われる。NRIも2014年4月、北米事業の強化とグローバル化促進のため、米国拠点の再編を行った。NRIアメリカ（ニューヨーク）の事業部門であったダラス支店（NRIのITソリューション提供の拠点）をNRIアイ・ティ・ソリューションズ・アメリカとして法人化し、その傘下に従来のNRIアメリカ・パシフィック支店（カリフォルニア州バーリントン）を置き、北米事業全体を統括するNRIホールディングス・アメリカを新設した。

今号は、北米で調査・コンサルティングやソリューションに関わるメンバーに、それぞれの立場から現地の風を届けてもらうという趣旨の特集である。グローバル化の実現に向けて、もがきながらも進化を続ける米国拠点の今後に期待したい。 ■

# 欧米投資銀行に向けたBPOサービス —ITベンダーとの協業によるサービスモデル—

資産運用業界におけるBPOサービスは、ベンダーが自ら業務プロセスを定義する「サービスモデル」へと変化している。これと同じように、米国では投資銀行業界でもサービスモデルのBPOの採用を検討し始めた企業が増えている。本稿では、サービスモデルのBPOを確立するために必要なもの、およびその課題について整理する。

## 新たなコスト削減手段を求める投資銀行

米国の資産運用業界では2000年以降、システムが業務の根幹を担うようになり（装置産業化の進行）、人、プロセス、システムの全てをサービスとして顧客に提供するBPS（Business Process Service）あるいはBPaaS（Business Process as a Service）と呼ばれるサービスモデルがBPOベンダーの間で本格的に広がってきた（本誌2014年6月号の特集を参照）。

その一方、投資銀行業界においては、このようなサービスモデルのBPO（以下、BPS/BPaaS）は成り立ちにくいと指摘されてきた。その理由として、投資銀行は資産運用業界と比べて①取り扱い商品（株、債券、金融派生商品）が多いこと②フロント、ミドル、バックと多様なオペレーションを有すること③グローバル拠点をもち、国ごとに異なる規制に適合するために複雑な業務プロセスとなること—が挙げられている。

しかし、2008年に顕在化した世界金融危機以降、米国ではウォール街改革・消費者保護法（通称ドッド・フランク法。2010年7月成立）やバーゼルIII（2010年9月に合意された

銀行の自己資本比率などに関する新しい国際統一基準）などにより、収益は高いがリスクも大きいトレーディング事業から撤退を余儀なくされた投資銀行は、売上高の確保を目指す一方、コスト削減を進めることで10%超のROE（株主資本利益率）維持を図ってきた。

大手投資銀行は、2008年ごろからインドの子会社やBPOベンダーの安価な労働力を活用することで、人件費を20～30%も削減してきた。米国ではスタッフの5割をインドに移した投資銀行もある。大手投資銀行は現在もさらなるコスト削減を目指しているが、このようなオフショア活用は限界に達したといわれている。そのため、どの投資銀行も新たなコスト削減の手段を探しており、コア業務は自前で行う一方、ノンコア業務となるミドルオフィス、バックオフィス業務は、他の投資銀行と人、プロセス、システムを共有するBPS/BPaaSの活用を検討するようになったのである。

## 転換を迫られるBPOベンダー

一方、これまで低い労働コストによって金融機関のコスト削減に貢献してきたBPOベンダーもビジネスモデルの変革を迫られてい

NRIアメリカ  
Financial Services Research and Technology Division  
部門長  
横川和光（よこかわかずみつ）



専門は米国における金融ソリューションの事業開発・コンサルティング

表1 BPOベンダーとITベンダーの協業によるサービスモデルのBPO

BPOベンダー	サービス内容／サービス開始	協業ITベンダー	システム名称	顧客
TCS	リコンサイル／2007年	SmartStream Technologies	TLM (Transaction Lifecycle Management)	ドイツ銀行
iGATE	データ／2013年	Markit	EDM (Enterprise Data Management)	UBS
Accenture	バックオフィス／2013年	Broadridge Financial Solutions	Gloss	ソシエテジェネラル
GenPact	データ／未定*1	Markit	—	—
Wipro	リコンサイル／未定*2	London Stock Exchange Group	UnaVista	—

出所) 各社プレスリリース等に基づき作成

\*1：2014年3月発表 \*2：2014年7月発表

る。その理由として、①大手投資銀行のオフショア化が飽和状態に達し、数十億円規模の大型案件が少なくなったこと②フィリピンやマレーシアなどに比べコスト面でインドの優位性が下がったこと③多くの大手BPOベンダーが上場企業となり、投資家から従来どおり20～30%の年成長率を求められていることなどが挙げられる。そこで、BPOベンダーは伝統的な業務受託ではなく、BPS/BPaaSへとビジネスモデルを転換しようとしているのである。

BPS/BPaaSは、人月単位の価格体系ではなく成果に対して料金を支払うもので、一般的にはトランザクション単位の課金となる。市況の悪化によりトランザクションが減少した場合、BPOベンダーは収益が減るリスクがある一方、サービスを複数の顧客に提供できれば収益を拡大することができる。

### 重要なITベンダーの役割

BPOベンダーがBPS/BPaaSを提供するに

当たり、ITベンダーと協業するケースが多い（表1参照）。業界の先駆けはインドのTCS（Tata Consulting Services）社である。同社は2007年に顧客であるドイツ銀行の人、プロセス、システムの全てを自社に移行させ、英国SmartStream Technologies社のソリューション「TLM（Transaction Lifecycle Management）」を採用して、トランザクション単位で課金するリコンサイル（データ照合）サービスの提供を始めた。

BPOベンダーがBPS/BPaaSを単独で提供することが難しい理由には次の3つがある。

- ①ITアウトソーシングを通じて投資銀行のシステムの開発やメンテナンス、運用サポートを実施してきたBPOベンダーは、ITのノウハウは有しているがシステムの知的所有権は投資銀行にあるため、開発したシステムの他社展開ができない。
- ②BPOベンダーが投資銀行のシステムを買い取ったとしても、システムが多くの社内システムと結合していて汎用性が低いた

め、他の投資銀行へのサービス提供が困難である。

- ③BPS/BPaaSには自前のシステム投資が必要となり、労働コストの低さを売りにした従来の業務委託と比べてリスクが大きく、大手のBPOベンダーでもそのリスクを許容できない場合が多い。

ITベンダーの側も、独自にBPS/BPaaSを提供することは難しい。例えば表1に挙げた米国のBroadridge Financial Solutions社や英国のMarkit社などはそれぞれのサービス領域で50%以上のシェアを有しており、システムだけでは成長余地が小さい。そのため、収益向上を目指してBPOサービスの提供を検討しているが、投資銀行の業務部門を自社に受け入れるなどしない限りは業務ノウハウが足りず、また、仮にそうしたとしても、規模が大きく実績もあるインドのBPOベンダーとの競争に勝つことが難しい。

このような背景から、すでに多くのオペレーション要員を持つBPOベンダーと、複数の顧客にシステムを提供するITベンダーが協業して、投資銀行に対してBPOサービスを売り込むことには必然性があるといえる。

### BPS/BPaaSに適した業務領域

BPS/BPaaSに適した業務は、ノンコア（非競争領域）と位置付けられるデータ関係業務、リコンサイル業務、バックオフィス業務の3つの領域と考えられる。

#### (1) データ関係業務

BPS/BPaaSに最も適した業務がこのデータ関係業務である。新規口座開設時の顧客の身元確認など、規制に対応するための業務はどの投資銀行にとっても同じようなプロセスとなり、実績のある信頼性の高いプロセスを採用することが規制当局への説明に有効なため、BPS/BPaaSの活用に対するインセンティブが高い。また名称やコード、売買単位といった銘柄属性などのデータは、クレンジング（使いやすく加工すること）など人手のかかる業務が必要となるが、約7割のデータは投資銀行各社で共通となるといわれており、BPS/BPaaSが受け入れられやすい。

#### (2) リコンサイル業務

リコンサイル業務は、投資銀行の社内システムと対外接続機関、社内システム同士のデータ整合性を確認するプロセスとなる。大量データの迅速なマッチング、不整合データの発見のほか、業務担当者に指示を出してワークフローを管理するといった業務は定型的であり、商品知識が限定的となるためBPS/BPaaS向きといえる。

#### (3) バックオフィス業務

バックオフィス業務では、店頭デリバティブ取引（取引所の外で行われる金融派生商品取引）などの複雑な商品ではなく、株式、債券、上場デリバティブなどの比較的標準化された商品の取り扱いがBPS/BPaaSの対象となる。業務フローは各社で似通っており、準



大手の投資銀行にとってはコスト削減の余地が大きい。例えばトップ5の投資銀行の取引1件当たりの処理コストは、規模の経済が働くため10位程度の投資銀行よりも30~50%低いといわれており、10位程度もしくはそれ以下の投資銀行にとってBPS/BPaaSはコスト削減効果が大きいのである。

### BPS/BPaaSの課題と今後の方向性

以上のように、BPS/BPaaSは投資銀行、BPOベンダー、ITベンダーのいずれにもメリットがあるが、大きな課題が2つある。

1つ目の課題は、2社目以後の顧客をどう確保するかである。表1に挙げたどのBPOベンダーも顧客は1社にとどまっているように、BPS/BPaaSは2社目の顧客を確保することが難しいといわれる。

BPOベンダーにヒアリングしたところ以下のような背景が確認できた。通常、BPOベンダーは1社目の顧客に対してコストを数十%削減すると約束し、業務フローとシステムを1社目に可能な限り合わせる。しかし、顧客はすでにインドのベンダーを活用していることが多いため、労働コストの低さだけでは数十%削減は難しく、顧客が1社だけでは赤字になる。そこで、2社目以後に営業する際には1社目に合わせて構築したプロセス、システムを最大限活用することで自社コストの増加を抑えようとするため、顧客の細かいニーズを満たすことは難しい。仮にニーズに

合わせようとする、トランザクション当たりの単価を高くしなければ事業が成り立たないので、2社目以後の顧客にとってコストメリットが低くなる。こうしてBPS/BPaaSの顧客を広げていけないのである。

2つ目の課題は、サービスの継続的な提供に対する投資銀行の不安を解消することである。ある欧州の投資銀行にヒアリングしたところ、BPS/BPaaSの採用は社内のノウハウを外に出すことであり、サービスレベルが低かったとしても自社に戻すことは難しいという。またBPOベンダーが2社目を獲得できない場合は赤字事業を継続することとなり、例えば5~7年の契約期間が過ぎた後、BPOベンダーが事業から撤退する可能性がある。BPS/BPaaSを提供するBPOベンダーが少なく競争原理が働かないこと、バックアップがないこともリスクだという。

投資銀行業界におけるBPS/BPaaSはまだ黎明（れいめい）期であり、投資銀行はリスクを吟味している。しかし、どの投資銀行も事業モデルを再検討しており、BPS/BPaaSが有力な選択肢であることは確かだろう。ある業界関係者は、5年後には2~3社の大手BPOベンダーに集約されると予想している。

現在、BPOベンダーはITベンダーとの協業を進めながら、リスクを取りつつ投資銀行に対して魅力的なサービスを提案しているが、既存事業から脱却する強い意志を持ってチャレンジすることが必要であろう。 ■

# 北米自動車販売における生産拠点戦略 —拡大するメキシコの自動車生産と輸出—

リーマンショック後の落ち込みから緩やかに経済が回復している米国で、自動車の販売が金融危機前の水準にまで回復している。今、北米市場でのさらなる販売拡大に向けて自動車メーカー各社が力を入れているのが、メキシコでの生産能力の増強である。本稿では、自動車メーカーのメキシコ進出の動向、生産・輸出拠点としてのメキシコの優位点を紹介する。

## 北米自動車市場拡大の鍵となるメキシコ

米国経済は今、2008年のリーマンショックに端を発した金融危機後の落ち込みから着実に回復している。自動車の販売実績も金融危機前の水準にまで戻った。今後のさらなる事業拡大に期待する米国の自動車産業では、今、生産拠点戦略の議論が盛んである。

その議論の中で注目されているのがメキシコである。メキシコは、米国の隣という地理的優位性や、安価な労働力によるコスト競争力を持つことから、北米自動車市場の生産拠点としての役割が期待され、すでに日本、米

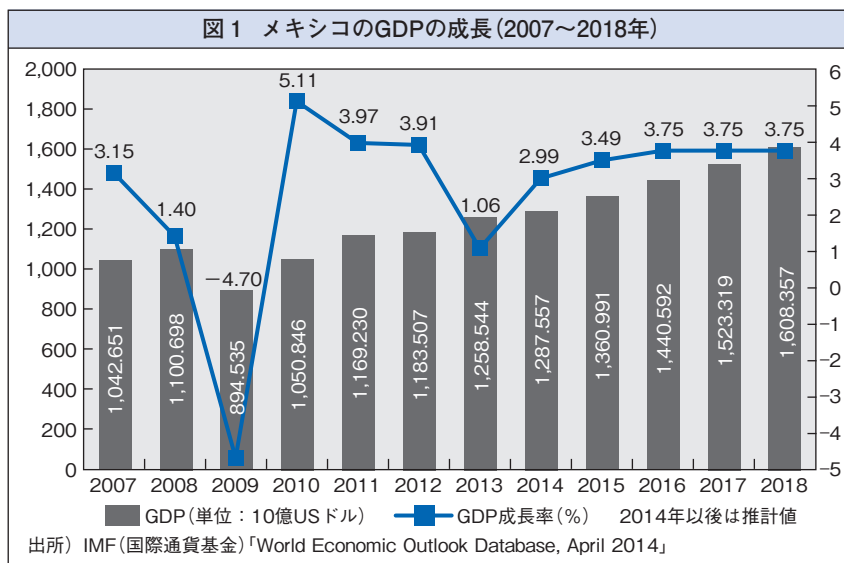
国、欧州、韓国の多くの自動車メーカーがメキシコ進出を果たしている。最近では政府の治安対策の強化などあって事業環境が安定してきており、今後も膨大な資金が投じられる模様である。

メキシコに進出した自動車メーカーは、進出したタイミングに違

いこそあれ、メキシコを生産能力増強のための重要拠点としている点は共通している。現在、メキシコで生産されている自動車の80%以上が輸出向けで、その過半数は米国への輸出である。

積極的な外資誘致策もメキシコへの進出を後押ししている。メキシコは1994年に米国、カナダとともにNAFTA（北米自由貿易協定）を締結したのをはじめとして、2000年にはEU（欧州連合）の15カ国（現在は28カ国に拡大）と、2005年には日本とも自由貿易協定（FTA）を締結するなど、関税障壁の撤廃に意欲的である。

図1 メキシコのGDPの成長(2007~2018年)



NRIアメリカ  
 Research and Consulting Division  
 Senior Research Analyst  
**正野明里** (しょうのあかり)



専門は自動車分野のIT関連市場に関する  
 調査・コンサルティング

好調なマクロ経済も自動車メーカーにとって魅力的である。GDP（国内総生産）は世界金融危機後の2009年には一時的に低下したが、その翌年にはほぼ金融危機前の水準までに回復し、その後は成長率が安定的に推移している（図1参照）。

さらに、2022年までにはGDPが2012年に比べて倍増することが予測されており（Nomura Securities International社の2012年発表の資料より）、その場合は、経済規模と人口において圧倒的な存在感を持つブラジルを抜く可能性がある。

### 相次ぐ日系メーカーのメキシコ進出

メキシコの自動車生産台数と輸出台数は2013年とともに過去最高を記録した（図2参照）。また、2009年から2012年の4年間は、自動車生産において世界10位の地位を維持していた。主要自動車メーカーはメキシコで工場建設などの投資を継続しており、メキシコの自動車産業の成長に拍車がかかるだろう。

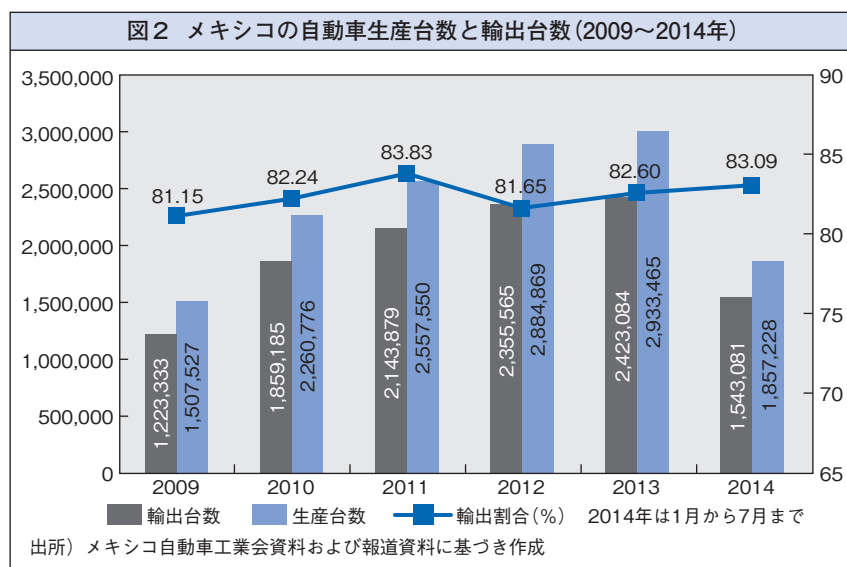
日本の自動車会社も、北米市場における競争力強化を目指して、生産能力を高めるためにメキシコに積極的に資金を投じるなど

している。

本田技研工業は2014年2月に、グアナフアト（Guanajuato）州のセラヤ（Celaya）近郊で海外初となる一貫生産工場を稼働させた。北米仕様の新型「フィット」を生産し、フル稼働時の年間生産能力は20万台という。

日系メーカーとしてメキシコ生産では先行する日産自動車は、2014年6月にドイツのDaimler社と小型高級車を共同生産する計画を発表した。アグアスカリエンテス（Aguascalientes）州アグアスカリエンテスの日産自動車の工場に新棟を建設し、2017年からDaimler社の「メルセデス・ベンツ」の乗用車と日産自動車の「インフィニティ」の生産で工場を共有するという。協業によるスケールメリットを追求し、需要拡大が見込まれる米国の小型高級車市場で拡販を図る。

マツダは、海外での販売が全体の8割



(2013年は81%)を占めるにもかかわらず海外生産が約3割しかなく、業績が為替変動に左右されやすいという問題を抱えていた。同社はこれを改善するため、2014年2月にグアナフアト州セラヤの新工場を稼働させた。南北アメリカと欧州に輸出する小型車の「アク

セラ」と「デミオ」が生産されるという。

トヨタ自動車は現在、2016年までは国内、海外とも新たに工場を建設しない方針だが、生産力強化のため2015年夏ごろからマツダが新工場で「デミオ」ベースのトヨタブランドの小型車を生産することで合意したことを発表している。

欧州のメーカーでは、ドイツVolkswagenグループのAudi社が2013年から北米初の工場をプエブラ (Puebla) 州サン・ホセ・チアパ (San Jose Chiapa) に13億ドルを投じて建設しており、2016年からスポーツ用多目的車 (SUV) 「Audi Q5」の後継モデルを年間15万台生産する計画である。

同じくドイツBMW社は2014年7月に、サン・ルイス・ポトシ (San Luis Potosi) 州サン・ルイス・ポトシ近郊に10億ドル規模の新工場を建設する計画を発表した。2019年の稼

働を目指し、生産車種は未発表だが年間15万台の生産を見込んでいる。

### 生産・輸出拠点としての利点

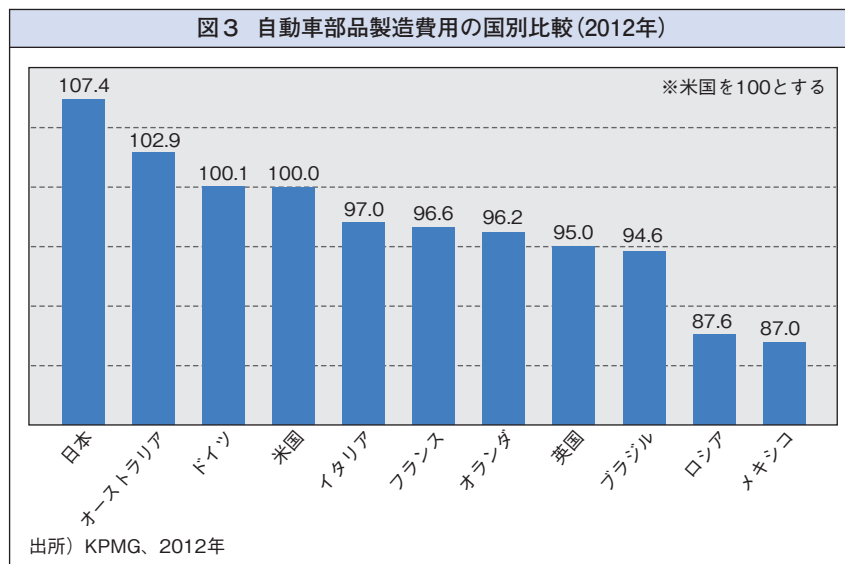
北米自動車市場での販売拡大にとってメキシコに生産・輸出拠点を構えるメリットについてはすでに簡単に述べたが、ここであらためてまとめてみる。

#### ①地理的優位性

メキシコは巨大市場である米国と、目覚ましい発展を遂げている南米諸国の両方に近接している。どちらの市場に輸出しても輸送コストは低く抑えられる。

#### ②低い製造コスト

図3に示すように、メキシコの自動車部品の製造コストはロシアと並んでかなり低い。また、メキシコの自動車製造費用は米国の約4分の3であり、その内訳では米国に比べて



人件費の割合が圧倒的に小さい。ラテンアメリカではブラジルが世界有数の自動車生産拠点の地位を占めているが、人件費はメキシコより高く、自動車や自動車部品の輸入に対して高い関税が課せられている。今後、新興国の中でも賃金上昇が緩やかで、豊富な若年人口に支えられたメキシコの労働市場を生かすことを多くの企業は考えている。

### ③税制面での有利さ

メキシコは、輸出や海外の資金誘致のために積極的にFTAの締結を進めてきた。特にNAFTAによって米国、カナダへの輸出に関税がかからない点は自動車産業にとって非常に有利である。

### ④改善する事業環境

前述のとおり、メキシコは以前から犯罪の多さが深刻な問題で、治安の回復は事業活動にとっても重要である。Citizen Council for Public Safety and Criminal Justice (Mexican Employers' Associationに属する組織) が2013年2月に発表した「世界の最も暴力的な50都市」ランキング(人口10万人当たりの殺人事件数に基づく)によると、上位10都市にメキシコの都市が3つも入っている(2位アカプルコ、5位トレオン、8位ヌエボラレド)。しかし2012年に就任したニエト大統領は、国民が安全で平穏な生活を送り、国内を自由に移動できるようにするための治安対策を優先事項とし、政府の取り組みを強める姿勢を見せている。

## 中南米への進出拠点として

これまで述べたように、メキシコは自動車の製造コストが低く、米国に隣接し南米諸国にも近いことから輸送コストも低い。また事業環境も改善されてきたことなどから、主要自動車メーカーは北米自動車市場の需要にいち早く対応するために、こぞってメキシコにおける生産能力を強化している。

メキシコは中南米市場への進出における拠点としても期待される。メキシコは2011年にグアテマラ、ホンジュラス、エルサルバドル、ニカラグア、コスタリカの中米5カ国と単一のFTAを締結し、グアテマラ、ホンジュラス、エルサルバドルの3カ国は、メキシコからの自動車の輸入関税が段階的に撤廃されることになった。

また、メキシコはメルコスール(南米南部共同市場。アルゼンチン、ブラジル、ウルグアイ、パラグアイの域内関税の撤廃を目指して1995年に発足)との間で自動車、自動車部品についての相互特惠関税の協定を結んでいる。ブラジルとの間では「メキシコ-ブラジル自動車協定」も締結し、ブラジルへの無関税の輸出枠を確保している。

2010年以降、メキシコからブラジル、アルゼンチン、コロンビア、チリといった南米地域への輸出は急増している。今後、メキシコは北米と中南米両方の自動車生産拠点として発展していこう。 ■

# 自動車保険の新たな展開

## —UBIが可能にする付加価値の高いサービス—

世界一の自動車大国といわれている米国では、自動車が生活に欠かせないものとなっており、保険やメンテナンスなど自動車関連サービスへの関心も高い。近年は、自動車に搭載された通信機器を利用した情報サービスが普及し、収集したデータに基づいて保険料の割引額を決めるUBI (Usage Based Insurance: 利用ベース保険) も本格的に普及しようとしている。

### 米国でのUBIの普及状況

10年以上前にProgressive社（米国オハイオ州に本社を置く損害保険会社。高リスクドライバーの保険引き受け、事故時出張サービスなどによって拡大した）やGeneral Motors Assurance社によって始められたUBIは、当初は単に走行距離に応じて保険料が決まるPAYD (Pay As You Drive) と呼ばれるものであった。このUBIは、認知度の低さ、プライバシー問題への懸念、標準化の遅れ、データ収集端末のコストなど課題も多く、これまであまり普及してこなかった。

そのUBIが今日のように普及することになった理由の1つには、2008年のリーマンショックによって米国人が消費に対して慎重になり、自動車保険の保険料についても目が向けられるようになったことがあると思われる。Progressive社が2010年から始めた「Snapshot」という名のUBIサービスは、ドライバーの運転の仕方に応じて保険料の割引額を決めるPHYD (Pay How You Drive) 型と呼ばれるものである。

Progressive社は、2014年3月時点でUBIの契約が200万件近くに達し、2013年の売り上

げが20億ドルに達したと発表した。同社は、米国の自動車保険に占めるUBIの割合は2020年には25%に達し、売り上げは300億ドルになると予想している。(Progressive社の2014年3月のプレスリリースより)

### Progressive社のUBI

「Snapshot」は、通信機能を持つ独自端末を車両診断用のOBD (On Board Diagnostic. 自動車に搭載されたコンピュータによる自己故障診断) ポートに接続し、30日間の走行情報を取得・計測した後、保険料の割引額を決定する。急ブレーキの頻度、走行距離、速度、運転日時といったデータが随時同社に送信され、同社では契約者の運転状況と事故リスクについて分析を行う。(図1参照)

安全運転の契約者にとっては非常に割安な保険料（最大で30%の割引）が適用される。また、これまで保険の引き受けが難しかった高リスク層（若年ドライバーなど）へも積極的に保険を販売することが可能となった。

米国ではインターネット、ソーシャルメディアの発達に伴って、消費者1人1人の求める価値に適合するサービスや商品を企業が提供するようになってきている。自動車保険で

NRIアメリカ  
 Research and Consulting Division  
 Senior Research Analyst  
 Head of Service and Healthcare Group  
**曾我一光**（そがっこう）  
 専門は米国市場の事業拡大支援、マーケティングなどに関する調査・分析

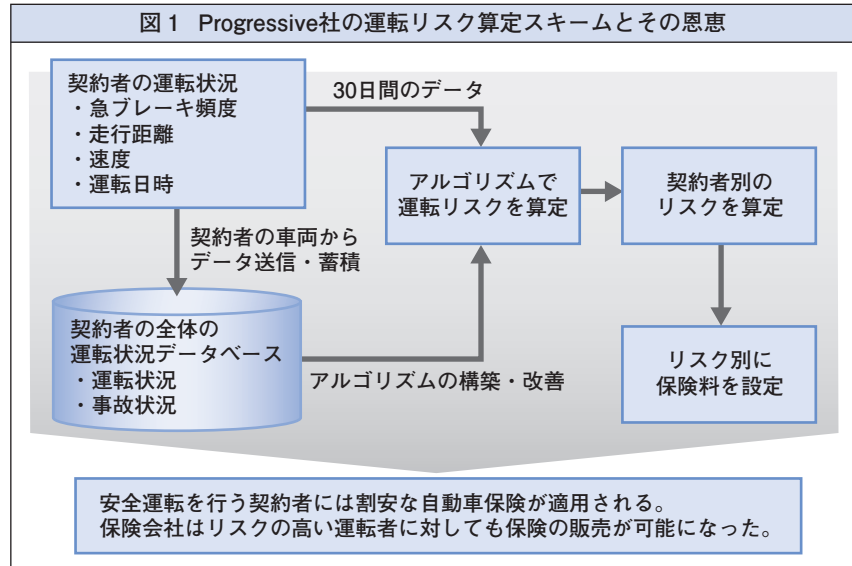


も、従来の自動車保険のような年齢、性別、車種、運転地域、事故歴、クレジットヒストリー（クレジットカードの利用・返済履歴）などを基準に保険料を決める平均価格モデルに対して、顧客を個人として取り扱うUBIの公平性が受け入れられるようになったといえるだろう。

ニューヨークの保険コンサルティング会社Towers Watson社が実施した2013年のUBI消費者調査によると、UBIに加入したい、または加入を考えたいと答えた人は79%に上り、保険料が上がらない保証があればという前提ならこの数字は89%に上昇するという（Towers Watson社の2013年9月4日のプレスリリースより）。

### UBIがもたらす付加価値

UBIは、PAYD型からPHYD型へとシフトしただけでなく、運転診断フィードバック、事故予防警告（急停車、速度超過、長時間運転などの危険挙動時に警告を発する）、ロードサービス、盗難車追跡といったサービスも提供するようになってきている（次ページの表1参照）。これによってUBIは保険会社、社会、



顧客の三者に対して恩恵を与える。

保険会社は保険金の支払いや相談窓口以外で顧客との接点を持てるようになった。顧客との継続的なコミュニケーションおよび運転行動フィードバックのチャンネルとして利用することで、自社ブランドへの顧客のロイヤリティを高められると期待される。

UBIは、社会問題となっている若年層の交通事故を減らす効果も期待される。ドライバーは、常に運転行動が記録されていることを意識していれば、安全運転に努めるようになるだろう。また運転診断や車の位置の追跡を利用すれば、例えば親が子どもに運転の仕方を指導したり、どこにいるのかを確認したりすることが可能になる。

UBIは、安全運転を心がけている顧客に対して公平な基準で保険料を算定できるようになる。クレジットスコア（クレジットヒスト

表1 保険料売上トップ10の自動車保険会社によるUBIサービスの展開

保険会社	プログラム名	開始年	UBIタイプ	運転診断 フィードバック	事故予防 警告	ロード サービス	盗難車 追跡
State Farm	In-Drive	2011年	PHYD	○	○	○	○
Allstate	Drive Wise	2010年	PHYD	○	—	○	○
Berkshire (GEICO)	—	—	—	—	—	—	—
Progressive	SnapShot	2011年	PHYD	○	○	○	—
Farmers	—	—	—	—	—	—	—
USAA	Young Drivers Intelligence*1	2012年	—	○	—	—	—
Liberty Mutual	Right Track	2008年	PHYD	—	—	○	○
Nationwide	SmartRIDE	2013年	PHYD	○	○	○	○
Travelers	IntelliDrive	2011年	PHYD	○	—	○	○
American Family	UBI Trial*2	2011～2012年	PHYD	○	—	—	—

\*1 若者の運転行動をモニタリングしながら安全運転のアドバイスを無料提供するもので、保険料には反映されない。  
\*2 試用のみ

リーなどによって信用度を点数化したもの)や年齢、性別など、運転のうまい、へたとはあまり関係がない基準よりも、個人の運転特性を基準にする方が納得しやすく受け入れられやすい。また保険料を下げのために走行距離を減らしたり、安全運転の習慣を身に付けたりすることはドライバーにとっても大きなメリットとなる。

### 日本でも始まったUBIサービス

日本でも、ようやく2013年に自動車から得られる情報を基にした自動車保険が登場した。損害保険ジャパンの自動車保険「ドラログ」で、通信機能を搭載した日産自動車の電気自動車「リーフ」を対象にしたものである。最近では、あいおいニッセイ同和損害保険がトヨタ自動車のテレマティクスサービス(移動体通信システムを利用したサービス)

「T-Connect」を活用した自動車保険の販売を2015年度に開始すると発表した。この2つのUBIはともにPAYD型である。「ドラログ」の場合、利用者は契約2年目から保険料が最大プラスマイナス約10%の幅で上下する仕組みであり、走行距離が少ないほど保険料が安く済むようになっている。

運転特性のデータを活用したサービスも始まっている。損害保険ジャパンはWebサイト上で、走行データ、急発進・急ブレーキといったデータに基づく分析結果を「エコ・安全運転診断」として提供している。同社は、将来的には分析結果を活用した保険商品を開発・提供していく方針である。

このような、データを利用した新サービスの登場を受け、国土交通省は2014年2月に「自動車関連情報の利活用に関する将来ビジョン検討会」を設置し、2014年6月に「中間



とりまとめ」を発表した。そこでは今後の取り組みの重点テーマとして以下が挙げられている。

- ①安全OBDに対応したスキャンツールの共通化
- ②テレマティクス等を活用した安全運転促進保険
- ③自動車の履歴情報を収集・活用したトレーサビリティ・サービスの展開による自動車流通市場の活性化
- ④検査と整備の相関分析等を通じた検査・整備の高度化・効率化

重点テーマに挙げられた技術やサービスの開発は、東京オリンピックが開かれる2020年を目指すとしている。近い将来、自動車とビッグデータを組み合わせた新しい技術やサービスが生まれていくことが予想される。

## 米国におけるUBIサービスの未来

現在のUBIのハードウェアは、Progressive社の端末のように、車両診断OBDポートにプラグインする専用機器によって構成されている。しかし、米国テキサス州の調査会社Compass Intelligence社は、将来のUBIハードウェアは2015年以降には工場インストール型となり、デバイス単体の成長率はマイナスになるという見通しを示している。また、車体から直接データを受信するUBIソリューションは継続的に成長していくという。

アフターマーケット（販売後の修理や管理

など各種サービスの市場）では、スマートフォンと連携したOBDデバイスや、ハードウェアを必要としないUBIアプリが増える可能性がある。

すでに米国では、カリフォルニア州の保険会社MetroMile社などが、車の利用が少ないドライバー向けに、スマートフォンとOBDデバイスを連携させたPAYD型UBIを提供するほか、エンジンチェック、ガソリン単体量当たりの走行距離、車両追跡、運転診断などの情報をスマートフォンを通じて提供している。スマートフォンのUBIアプリの分野では、カリフォルニア州のDriveway Software社などのベンチャー企業が、中小保険会社向けに、スマートフォンで利用できるクラウドベースの分析とUBIテレマティクスプラットフォーム（PHYD）を提供している。

世界的には、UBI市場は2015年には2014年に比べて15~30%拡大すると予想されており（「Market Watch」2014年5月20日の記事より）、米国ではその需要に対応できるよう事業拡大を活発に行っている企業もある。2014年5月には、データベースプロバイダーのLexisNexis社が、英国のテレマティクスサービス事業者のWunelli社を買収してグローバルUBI事業を拡大すると発表した。

このように、米国ではUBIへの関心が以前に増して高まっており、今後もさまざまな企業が市場に参入し競争が激化することが予想される。 ■

# グローバルビジネス立ち上げの成功要因

近年、市場の拡大や製造コストの削減、低価格の原材料調達などさまざまな目的で企業は世界各国へ進出している。IT業界も中国やインドでのオフショア開発を進めてきたが、今では人件費の高騰などにより委託先の変更を余儀なくされる企業が多い。本稿では、野村総合研究所（NRI）の北米での経験を踏まえて、グローバル化の成功要因について考察する。

## グローバル化の成否はさまざま

多くの企業は、自国市場から得られる収益が頭打ちとなり、市場拡大を目指して海外へと進出している。日本の流通企業のアジア進出や自動車メーカーの世界規模での市場拡大、韓国電子機器メーカーの世界進出などその事例は枚挙にいとまがない。企業は生き残りを賭けてグローバル化せざるを得ない状況に追い込まれている。しかし、グローバル化に成功する企業や、試行錯誤からの突破口を見いだせずにいる企業、海外から撤退する企業などその成否はさまざまである。その成否を分ける要因は一体どこにあるのだろうか。

## 海外事業拡大の判断

国内、海外を問わず、ビジネスにはライフサイクルがある。新規ビジネスの準備（企画）から始まり、立ち上げ、環境整備、成長、安定（停滞）、事業拡大によるさらなる成長（もしくは衰退）へと推移していく。

新規ビジネスに着手する場合、日本国内であれば、日本人の嗜好や流行、価値観、ビジネス環境、政治情勢、市場の特徴などを理解し、時代の流れや変化なども予測して成功の

可能性を探り、事業計画を練ることになる。これらの検討にこれまでのビジネスの経験を生かせるとはいえ、検討事項は多く、また予測できない未知数の部分もあるので、新規ビジネスが必ず成功するとは言いえない。ましてや海外となれば準備がいかに難しいかは容易に想像できる。

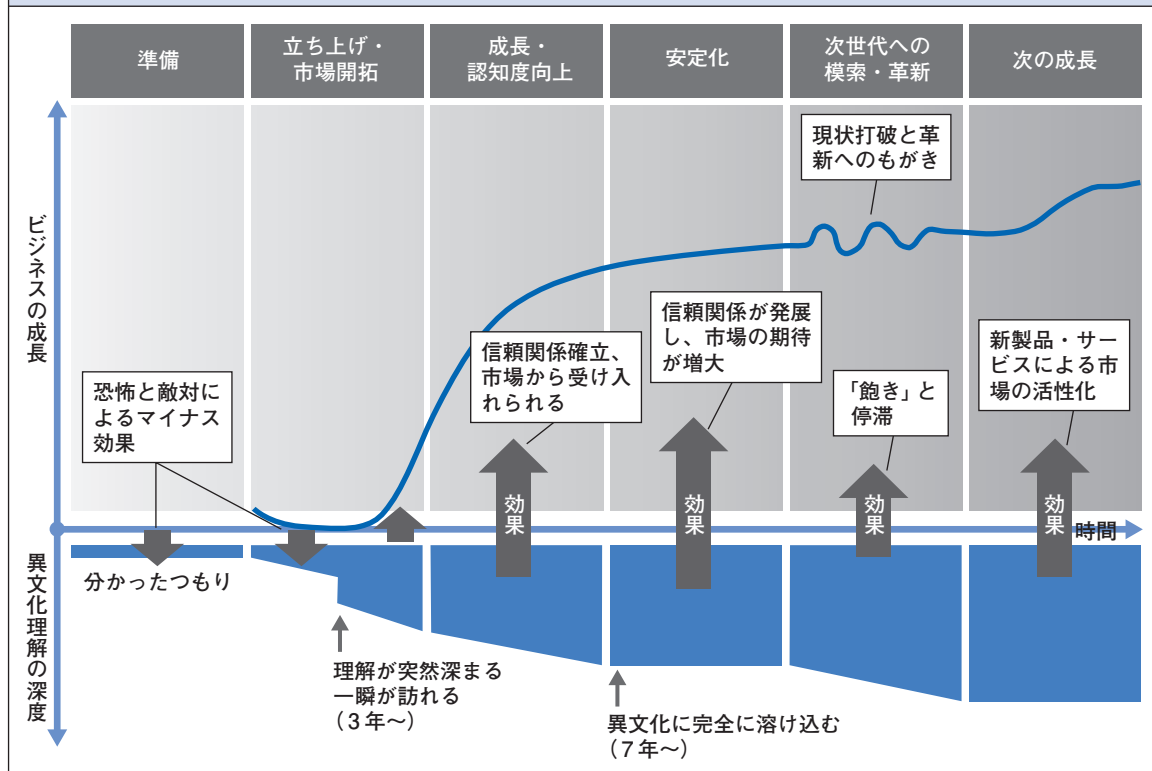
企業が海外で新たにビジネスを展開しようとする場合、事前にその国に関する情報を可能な限り収集し、想像力を最大限に使ってその国を理解しようと努める。事前調査は、過去の調査結果の探索やネット上の情報の収集が主で、先人たちの書籍やレポートを読みあさることになる。こうした机上の調査に加えて現地視察を行えば、進出先の国のことがある程度分かったつもりにはなれる。多くの企業は、この初期段階の調査結果を基に、海外事業の実施に踏み切るかどうかを決断する。

## 異文化との交流と異文化への適応

ビジネスのライフサイクルとビジネスの成長および異文化理解の深度との関係を図1に表してみた。本稿では米国を念頭に論を進めるが、どの国を対象としても大筋で変わりはない。準備段階の工程からその後続く工



図1 ビジネスのライフサイクルとビジネスの成長・異文化理解の深度の関係



程を含め、事業を展開する上で欠かせないのが、米国人との継続的な交流を通じて、自分の価値観と米国人の価値観の「フィット&ギャップ（共通点とかい離）分析」を行っていくことである。ただし、いつまでも「私の考えはAだけれども、なぜあなたの考えはBなのか？」といった質問をし続けていると、初めのうちは付き合ってくれていた相手もそのうち「なぜこんな簡単なことを何回も聞くのだろう」と思うようになり、どうせ日本人には理解できないとでも言うように「それが米国の常識」と片付けられてしまう。相手にストレスを感じさせないようにすることはビジ

ネスの必須要件なのだ。全力を尽くして相手のやり方に合わせ、相手の考え方に自分の考え方を合わせていかなければいけない。会話に出てくるキーワード（業界の特別用語など）を糸口に自分で調べてみるのもいいだろうし、米国の社会を理解するための一般的な事柄の調査や勉強も必要となる。

米国でシステム事業を展開しているわれわれも、プロジェクトの初期段階は、日本製のシステムが本当に米国企業の環境に適応し、成功を手にすることができるかどうか確証はなかった。米国人も、日本型のシステムが自分たちの役に立つのか半信半疑で、未知のも

のを受け入れることに抵抗を示した。われわれは、自分たちのソリューションがどのような効果を生むのかを説明し続けたが、日本のものが絶対に米国にも適応可能であると自己暗示をかけていたようにも思える。

われわれ日本人は、学校の授業で長い間、英語を教えられている。しかし、その英語の知識がいかに浅薄なものであったか、徐々に思い知らされていった。今思うに、われわれに欠けていたのは文化に対する理解や商習慣の違いについての理解であった。それは頭で覚えた英語では理解できない部分であり、経験と理解の深度が圧倒的に足りなかったのである。

理解の深まりは言語の習得と同じで時間がかかるが、情報量と経験量が一定量を超えると、それまでは断片的に認識していたことが点と点をつなぐように納得できる時期が突然訪れる。その段階にまで至ると、カルチャーギャップによる不協和音をかなり減らすことができる。

### 日米のギャップをシステムで吸収する

システムが使える（役に立つ）かどうかの不安を拭い去るには、実際にシステムに触れて体験してもらうことが必須となる。まだ試作品の状態であれば、完成時の状態をイメージしてもらうことが近道である。相手に実体験（または仮想体験）をしてもらう間にも「フィット&ギャップ分析」は継続される。

その過程で、米国人の発想や米国流の使い方が理解できてくる。

米国企業では、問題点を浮き彫りにしてそれを解決するというスタイルが好まれる。よくあるのが、ダッシュボード（株価の電光掲示板のようなもの）にKPI（重要業績評価指標）を表示することである。例えば年初から当日までの売り上げ目標達成度合いなどである。米国では、戦略に基づくゴールの定義を明確化し、目標の達成と役員の評価を連動させていることもあって、日々、目標達成度合いが強く意識される。それが企業全体を動かすメカニズムとなっている。

日本で重視されるものはこれとは少し違う。日本の流通系ソリューションでは、重要項目の1つとして売り上げの前年比がある。日々の仕事の結果としての売り上げを前年と比較し、その変動が外部要因によるのか、自助努力の結果なのか、環境の変化に対応できていないからなのかなどの分析を行い、業務の改善につなげようというのである。

こうした日米の意識の違い、行動の違いをシステムは吸収しなくてはならない。

### “トランスフォーム”（完全に変わる）

システムが導入され、実際の環境で使われ始めると、発注者側も作った側も予想していなかったことに直面する。思ったようには成果につながらない、使いにくい、見た目が面白くない、ビジネス環境が変化するのにそれ

に対応できない、などである。

このような不満を放置していると、いわゆる「使われないシステム」になってしまう。日本の企業に日本のITベンダーが納入したシステムでも同様のことが発生するが、日米の意識の違いがあると問題が増幅される。その場合、「日本できちんと動いていて成果も上がっているのに、なぜ同じように使えないのか」という言い方はあり得ない。米国人の仕事の流れを理解し、それを業務フローとして実現し、どの部分でどのような情報が必要となり、その情報をどう解釈してどう行為につなげるのかを考え、それをシステムに作り込む必要がある。継ぎ足しのような直し方ではなく、合理的に動く仕掛けとして“トランスフォーム”させなければならない（図1の「次世代への模索・革新」の部分がこれに当たる）。

## グローバル化の鍵は現地化にあり

人間が操作しなければならないソフトウェアは、ユーザーが使いやすいものに仕上げなければならない。アフターサービスの流れが分かりやすく、ユーザーがストレスを感じなくて済むものでなければならない。

米国では、米国の商習慣を基に標準化されたERP（統合基幹業務システム）パッケージが使われ、パラメーターの設定のみで自社に合わせられる。標準化された業務と自分たちの業務の違いが小さいからである。

逆に、欧米でのシェアが大きいERPパッケージを日本で使おうとすると、日本の商習慣に合わせてカスタマイズせざるを得ないことが多い。ある米国企業が米国本社で使っているERPパッケージを日本支社に導入したところ、現場では使いづらいという不満の声が多かったという。

米国の小売業が日本に進出して失敗するのは、日本人のニーズを正しく把握していないことが大きな要因の1つであろう。流通はドメスティック（地域に密着している）だという言い方もそういうところからきている。

システムはグローバル化しやすいといわれるが、上述のとおり、人が介在するソフトウェアはドメスティックなものなのである。それを認識してソフトウェアをローカライズする（地域に合わせる）ためには、違いがあることを意識し、それを理解することが必要であり、その上で違いをどのように吸収するかが重要である。筆者の経験では、いちばん難しいのは自分の意識を変えることである。いったん自分の中にある既成概念を崩し、違う価値観を吸収するというプロセスが必要になる。また、頭で考えているだけではだめで、体験し、苦労し、体で違いを理解することが成功の最大の要因ではないかと思う。

それは現地化であり、グローバル化の神髄は現地化することであると認識することが、極めて重要であると同時に成功の鍵を握っている。 ■

# グローバル化と現地化

## —違いを知り変化を受け入れる—

企業がグローバル化を進めようとする、自国のビジネスで経験したことのない多くの課題に直面する。国籍を異にする社員の多様な考え方に柔軟に対応できる企業風土をいかにつくり上げるかもその1つである。本稿では、米国と日本の違いがどのように企業活動に現れるかを紹介し、グローバルな組織に自身を変化させるために必要なポイントを解説する。

### 多様な地域特性がある米国

米国は多民族国家であり、地域によって人種の構成に違いがある。これが地域ごとの文化的な特徴となって現れる。例えば北東部は生活のペースが速く、話し方もぶっきらぼうな印象があるが、いったん友達になるとその親密さは深い。南部では生活がゆったりしており、家族やその歴史が重視される。かつて独立国家だったテキサス州は、独立心が強くはっきりとものを言う。宗教心が強いことでも知られる。こうした州や地域の特徴は、歴史的背景だけでなく新しい移民や移住者によっても形づくられる。米国に進出して成果を上げようとするれば、地域による違いにも目を向ける必要がある。

### 日米の企業文化の違い

米国では州や地域によって特徴があるとはいえ、やはり米国には「米国の」と呼べる共通の特徴もある。ここではその中から米国進出企業にとって重要ないくつかの側面について触れておこう。

#### (1) 採用や育成に関する日米の違い

日本の企業は採用に際して性格的なもの

のを期待する。例えばマーケティング担当部長であれば、ジョブディスクリプション（採用に当たって必要とされる職務内容）には、正直で、信頼でき、勤勉であること、長い経験があることなどが記載される。これに対して、米国の企業にとっては専門の技術を持っているかどうかが重要で、性格的なことは求めない。

人材育成の考え方も違う。米国では特定の分野の専門家を育てようとするのに対して、日本では特定の分野に特化せず、長期間にわたる経験を積み重ね、試行錯誤することを通じて成長することを期待する。

日本でも米国でも“適材適所”とは言うが、その意味は違う。専門性が大きな要素であることは同じでも、日本ではそこに性格的特徴も加味される。米国では職務内容が性格に関係しているなどということはありません、専門知識や認定資格を大事にし、それを自身のキャリアパスに生かそうとする。雇用時に条件とされていない作業をさせられると非常にフラストレーションを感じる。

#### (2) プロジェクトマネジャーの役割の違い

役職名が混乱を引き起こすこともある。例えばプロジェクトマネジャーは、プロジェク



ト計画に基づいてプロジェクトを管理し完了させることが役割であるのは日本も米国も同じだが、その業務内容はかなり異なっている(図1参照)。

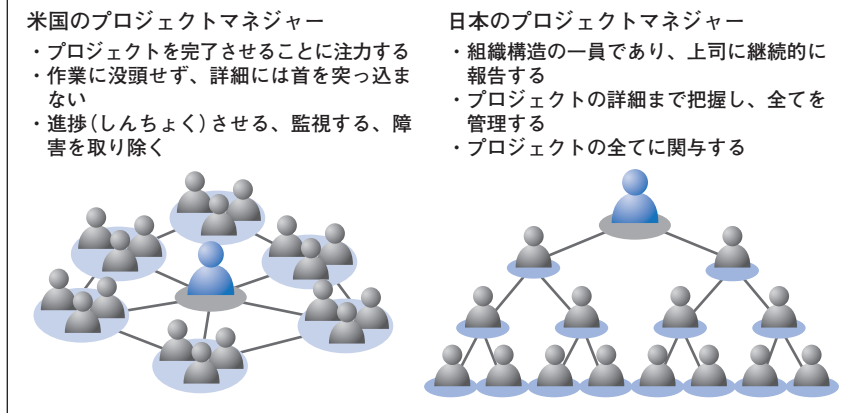
日本では、プロジェクトマネジャーは人をマネジメントし、プロ

ジェクトを人によって完了させようとする。またプロジェクトマネジャーはプロジェクトの全てに関わる。多くの意思決定を行い、指示を出し、チームのメンバーにその指示を実行させる。

これに対して米国では、プロジェクトマネジャーはプロジェクト計画に基づいて現状を把握し、障害を取り除き、物事がスムーズに効率的に動くようにするのは日本と同じでも、プロジェクトメンバーの直接の上司ではない。プロジェクトマネジャーはあくまでもプロジェクトをマネジメントする役割を持つ。また、開発プロセス全体を通じて、ユーザー、開発者、テスターなど異なったチームをマネジメントする。

このように日米のスタイルは全く異なっており、この違いを認識していないと日米混成チームのメンバー間で混乱や誤解を生む。全てのプロジェクトメンバーがスケジュールの概要を知っており、自分が何を期待されてい

図1 プロジェクトマネジャーの役割の違い



るか分かっていると思っははいけない。プロジェクトの規模が大きくなるほど、メンバーの国籍が多様になるほど、プロジェクトの管理と効率的なコミュニケーションが難しくなる。必要なのは、役割と責任が明確に定義され、締め切り日が明記された詳細なプロジェクト計画である。

### (3) 会議のスタイルの違い

日米の違いは、職場の会議の場でもはっきりと現れる。米国の会議では、議論される予定の議題のリストがあり、目標が設定されている。多くの場合、プレゼンターが資料を用意し、司会進行役が議論の流れを誘導し、別の人間が内容を議事録にする。会議の最初に議論すべき課題やルールについて説明が行われるが、会議に参加する人は言いたいことがあれば自由に言うのが当たり前である。その際、米国人は物事ははっきりさせようと率直な話し方をするが、日本人はそれを失礼と感じるようである。

米国では質問は議論やプレゼンテーションの途中でも行われるのに対して、日本人はプレゼンターの話を見送らずに聞く。会議が終わろうとする時になってたくさんの質問が出ることも珍しくない。テーマが議論されている時に疑問を解決することに慣れている米国人にとっては苦痛である。また、米国人は長い時間の静寂や、会話の最中に目をそらすことに慣れていない。時間中断が考えるための時間であるとは考えず、相手が話の内容を理解していないと考えてしまう。

これは教育の方法の違いに原因があると思われる。米国の教育では質問することが奨励され、教室内ではあまり規律が強くない。教師は生徒たちに自分の力で考え、建設的な議論を行うことを求める。日本では理解を深めることに価値を見いだしており、生徒はあまり質問をせずに教師の話をよく聞こうとする。

#### (4) ソリューションについての考え方の違い

米国ではベストプラクティスに従うことが好み、かつ最善の方法は状況によって異なる考える。日本では、最も効率のよい方法が最善と考える傾向があり、細部へのこだわりも強い。すなわち目標達成の方法論が異なるのである。

ほとんどの米国企業は、ITソリューションとしてベストプラクティスとされるパッケージを採用する。「箱から出してそのまま使える」パッケージソリューションは安上がりと思われているからである。日本企業は、顧

客との関係をより緊密にするべく、顧客固有のニーズに合わせてカスタマイズする。そのため日本企業にとっては、グローバルな顧客の各国固有のニーズに合わせた柔軟な変更しやすいソリューションを提供することが大事になる。

### 強固なグローバル組織へと変わるために

ここまで挙げて日米の違いの全てが、米国市場へ進出しようとする企業の障害となる。ここからは、それらの違いを踏まえて、強固なグローバル組織へと自身を変化させるためにしなければならないことは何かを紹介しよう。

①市場で受け入れられるかを事前に検証する  
 全ての人間が自分と同じように考え、日本の顧客のために設計したものはどの国でも使えらると思っははいけない。時間とリソースを無駄にしないためには、製品が海外で受け入れられるかどうかをまずテストして検証する必要がある。

#### ②製品の設計は柔軟に行う

進出する国のニーズを知る。販売する製品は、その国の地理、言語、法律、文化に関する環境をサポートできるように柔軟に設計されていなければならない。

#### ③顧客視点で語る

製品の機能が優れていることも大事だが、製品が顧客に何を与えられるか、いかに顧客の仕事を楽しめるかなど、顧客の視点で製



品の利点を伝える必要がある。例えば、顧客の問題をよく理解した上で、自社の製品が顧客のKPI（重要業績評価指標）をどう満たすかを示すことである。別の顧客がその製品を実際に使用して得られた成果を示せればなおよい。

#### ④ドキュメントを標準化する

グローバル市場で製品を売り込む際には、説明資料を作り、製品のマーケティングおよび販売を行う海外の営業部隊を支援する。また視覚的なプレゼンテーション資料を用意することも効果的である。それらのドキュメントは英語で書いて標準化すべきである。英語をベースにすれば、グローバルな環境でも、他国の顧客にも同等のドキュメントを提供することが容易である。

#### ⑤キャリアプランを明確にする

海外に送り込む人材のために明確なキャリアプランを作ることが大切である。彼らが海外勤務を終えて帰国した時、適切なポストに受け入れられる必要がある。そうすれば、彼らが得た新しい知識を上手に活用して新たな企業文化をつくり上げることができるだろう。

#### ⑥新しいビジネスプロセスをつくる

海外子会社に対して日本の方針および手続きを強制してはいけない。その国や地域の仕事の仕方を取り入れ、新しいビジネスプロセスをつくるべきである。

また、法務、人事、専門コンサルタント、ITアーキテクトなど、組織を作ったり企業

のマネジメントを強化したりするために必要な人材は、その地域の専門家を雇用するのがよい。

#### ⑦新しいビジネス関係を構築する

進出対象の国・地域における人のネットワークが弱い場合でも、進出先の企業との提携やM&A（合併・吸収）、他の企業との協力などによりビジネスチャンスを拡大することは可能である。初めてグローバル市場に参入する場合は、豊富な経験とビジネス上の人間関係によって支援してくれる信頼できるパートナーを得ることも有効である。

#### ⑧知識・製品ライブラリーを整備する

海外の従業員が自社製品の情報を参照できるように、ナレッジライブラリーを構築する。それがあれば、基本的な情報収集のために日本人従業員へ依存する必要がなくなる。

### 現地化こそグローバル化の鍵

グローバルに活動する企業には変化がどんどん押し寄せて来る。新しく出会う人たちは考え方や行動の仕方も違い、反応の仕方も違う。それが不協和音を生むこともある。しかし変化は新しい考えをもたらす。企業がグローバルに成長するためには、変化を受け入れ、進出する国・地域の顧客と、そこで働く従業員のニーズを満たすために必要な新しい組織構造を採用することも重要なことである。それを現地化と呼ぶとすれば、現地化こそグローバル化の鍵となるだろう。 ■

# ビジネス活用が始まったウェアラブル端末

## —新技術を搭載した端末の現在と将来—

携帯コンピュータともいえるスマートフォンが一般化した昨今、さらに進化したものとして、身につけるタイプのコンピュータ“ウェアラブル端末”が注目を集めている。本稿では、普及段階に入ったウェアラブル端末の動向、ビジネスへの適用を早く確実にするための方法について解説する。

### 普及段階に入ったウェアラブル端末

今、ウェアラブル端末が注目を浴びている。2014年1月にラスベガスで開催された米国家電協会のCES (Consumer Electronics Show) ではたくさんのウェアラブル端末が展示されていた。また2013年4月に発表され、開発者向けに販売されていたGoogle社のGoogle Glassは、米国で2014年5月に一般販売も開始された。

ウェアラブル端末の代表的な製品には、眼鏡型ではGoogle GlassのほかにもOculus Rift (Oculus VR社) があり、リストバンド型ではFitbit (Fitbit社)、UP24 (Jawbone社)、vivofit (Garmin社) といった活動量計がある。腕時計のようなスマートフォンLG G Watch (LG社) やGalaxy Gear (Samsung Electronics社) も登場している。

### 拡大する適用分野

ウェアラブル端末は、キーボードやディスプレイなどの従来型のインターフェースを持たないことが多い。入力是指による操作を限りなく少なくし、音声、目の動き(瞬きなど)、首や腕の振り方で操作するなど、いわ

ゆるハンズフリー操作が特徴的である。出力はディスプレイのほか音声や振動もあり、スマートフォンと連携させたものもある。

一般消費者向けとしては、1日のカロリー消費量、歩数、歩行距離を測定・表示するリストバンド型の活動量計が最も多く出荷されている。米国では健康に関心の高い人が多く、また高額な医療費を抑えるための予防策として利用する人もいる。このタイプは価格が100ドル程度と比較的安価であることも、消費者への普及の一助となっていると考えられる。

ビジネス向けでは、ハンズフリーという特徴を生かしたウェアラブル端末の適用検証が始まっている。医療分野では、手術時に執刀医が眼鏡型端末を装着し、映像を室外のモニターに映して別の医師に見てもらったり、音声コマンドで医療機器を制御したり、患者の身体情報を目で確認したりするなど、情報の確認や共有、送受信に有効であることを現場で検証している。航空業界では、Virgin Atlantic航空がファーストクラス専用ラウンジにいる乗客のフライト予定を眼鏡型端末を使って検索し、スムーズなチェックインを実現するサービスを試験的に開始している。金

NRIアイ・ティ・ソリューションズ・アメリカ  
パシフィック支店長  
松本 健 (まつもとけん)

専門はシリコンバレー最先端ITの調査・評価・展開



融業界では、ニュージーランドのWestpac銀行が、腕時計型端末を利用して音声による指示で顧客の口座状況を表示するシステムの運用を開始している。

野村総合研究所 (NRI) は日本航空と共同で、機体整備や貨物搭載、搭乗ゲート対応などの業務を眼鏡型と腕時計型のウェアラブル端末を使って効率化する実証実験を2014年5月から一部の空港で進めている (図1参照)。

### ビジネスへの適用可能性を素早く検証

ウェアラブル端末が急速に普及してきた理由として、スマートフォンにも使われるセンシング部品の低価格化と性能向上により、新技術のビジネスへの適用を安価かつ短期間で検証するリネンスタートアップの手法が一般化したことも見逃せない。

リネンスタートアップは、設定した仮説を検証し、ユーザーの要求を学び取りながら補正する過程を短期間で繰り返す手法である。費用と時間をかけて事前に綿密な要件定義・設計を行い、大量生産した後に事業的に失敗するといった事態を防ぐことができ、最新技術の適用や新ビジネスの立ち上げに向けた手法といえる。ウェアラブル端末のビジネス活用の検証においても、リネンスタートアップでユーザーの要求に関する仮説を短サイクルで検証しながら、必要な端末の仕様やソフトウェアを構築していく手法がマッチする。

パシフィック支店は、企業と共同で新サー



図1 Google Glassを使った飛行機の機体の整備

ビスの創出を目指す「NRI未来ガレージ」とも連携し、前述の日本航空との実証実験にリネンスタートアップを適用し、最新技術を活用した革新的なソリューションの構築を目指している。

### ウェアラブル端末の課題と今後の展開

ウェアラブル端末は少数の初期採用者による実験的な検証段階から、多くの事業者が導入する実用化段階へ移行しつつあるが、いくつかの課題も見え始めている。

例えば稼働時間に耐える大容量バッテリーの開発、人間の動作を阻害しない形状や装着方法の探求、防水処理や稼働温度などの利用環境への対応などが求められる。収集される画像や身体データなどの個人情報の保護も考慮しなくてはならない。

ウェアラブル端末のビジネス活用に当たっては、業務や用途に応じた適切な機種選定や、対象データの選別や管理を十分に検証することが重要である。 ■

# 米国で一般化する共同消費型サービス

共同消費（Collaborative Consumption）型サービスとは、空いているリソースを複数の人が共同で利用することを特徴とするサービスである。米国ではこのようなサービスは極めて一般的で、生活の中で普通に目にするものである。本稿では、ニューヨークのバイクシェアリングサービス「citibike」と、米国から世界に拡大した配車サービス「Uber」を紹介する。

## 米国で次々に登場する新サービス

ここニューヨークに来て強く感じるのは、さまざまな人々が世界中から集まり混沌（こんとん）とした雰囲気醸し出していることである。まさに世界の縮図がここにある。言葉も違えば肌の色も違う。居住者もいれば出張者や旅行者もいる。言語や生い立ち、思想の異なる人々が、時に主張し合い、時に協力し合いながらアクティブに生活している様子は刺激にあふれている。

その生活を支えるサービスも、便利なものが次々に登場し、人々に受け入れられていく。ニューヨークに限らず、米国では数年前からさまざまな共同消費型サービスが当たり前のように普及している。共同消費型サービスについてはさまざまな定義があるが、ここでは、何らかのリソースを複数の人が共同で利用するサービスとする。その代表例として、ニューヨークで誰もが目にする「Citi Bike（シティバイク）」と「Uber（ウーバー）」を紹介しよう。

## 事業者への信頼が支える「Citi Bike」

2013年5月にサービスが開始された「Citi

Bike」は、Citigroup社から4,100万ドル、MasterCard社から650万ドルの出資を受けてニューヨーク市が運営しているバイクシェアリングサービス（貸し自転車サービス）である。マンハッタンを中心に332カ所あるステーションで1日パス（9.95ドル）か1週間パス（25ドル）を購入し（支払いはクレジットカードのみ）、30分以内にいずれかのステーションに返却すれば追加料金なしで利用できる（保証金の101ドルは返却時に返金される）。追加料金は、30分から60分までが4ドル、61分から90分まではさらに13ドルというように増えていく。「Citi Bike」のWebサイトで購入できる年間パスもあり、こちらは45分まで追加料金が発生しない。

「Citi Bike」の特徴の1つは、名の通った企業と市が連携した信頼度の高いサービスだという点である。街中で何度もクレジットカードを機械に通すことはあまり気乗りしないものだが、サービス提供者の信頼度の高さが、この共同消費型サービスを抵抗なく利用できるものとしている。

## 利用者の評価で品質を確保する「Uber」

登録された車をスマートフォンからタク

NRIホールディングス・アメリカ  
社長  
中川 理（なかがわさとる）

専門は事業戦略、経営戦略、人事・  
組織戦略



シーのように呼べるUberCab社（現Uber Technologies社）のサービス「Uber」は、「Citi Bike」より早く2010年5月にサンフランシスコで開始され、2014年8月現在、ニューヨークを含め42カ国161の都市に進出している。タクシー業界やドライバーとの摩擦がしばしば報じられているが、2014年3月にはサービスエリアが31カ国81都市であったことを考えると、かなりの勢いで成長していることが分かる。

スマートフォンの専用アプリで、GPS（全地球測位システム）を利用して周辺にUberの車があるかを地図上で確認し、いちばん近い車が何分で到着できるか、そのドライバーの評価はどうか、目的地までの費用はどのくらいかなどを知ることができる。支払いは事前にアプリに登録したクレジットカードで行われ、領収書はメールで送付される。料金は、需給のバランスによって変動するSurge Pricingと呼ばれる方式（災害時を除く）であるため、夕方など需要が多い時には値段が高くなる。利用者はドライバーを5段階で評価できるようになっており、一定評価以下のドライバーは登録を取り消される。サービス品質を向上させる仕組みが埋め込まれているといえる。

「Uber」は「UberBlack」（黒塗り高級ハイヤー）からサービスが開始されたが、ややグレードが下の車やスポーツ用多目的車もラインナップに加え、またタクシーを呼べる

「UverTaxi」や自転車などによる配送サービス「UverLux」などメニューを拡充してきている。日本でも2014年3月から東京の六本木を中心に試験的にサービスが開始され、現在は東京全域に拡大している。米国ではLyft社による同様の配車サービス「Lyft」が2012年に始まり急成長している。やや高級路線の「Uber」に対して、「Lyft」はドライバーと友達感覚で乗れることを売りにしている。

### 重要な信頼性確保の仕組み

米国では共同消費型サービスがさまざまな分野で一般化しており、新聞でも毎日のように取り上げられている。本稿で紹介したほかにも、車を共同で利用するものとしては、空いている個人の車を探して借りられるカーシェアリングサービス（「Getaround」）が以前から提供されている。旅行中にペットを預かってくれる人を探せるサービス（「DogVacay」）や家事手伝いサービス（「Taskrabbit」）なども共同消費型サービスと考えられている。

共同消費型サービスは利便性の向上とリソースの効率的利用という観点から今後ますます拡大すると考えられる。これらは個人対個人の関係の上に成り立つものが多く、またインターネットを使ってサービスを申し込むものが多いため、信頼性をいかに確保するか、そのための仕組みをサービスにどう埋め込むが重要である。 ■

## 会社情報

NRIグループのCSR活動	<a href="http://www.nri.com/jp/csr">www.nri.com/jp/csr</a>	IR情報	<a href="http://www.nri.com/jp/ir">www.nri.com/jp/ir</a>
---------------	--	------	--

## 事業・ソリューション別のポータルサイト

コンサルティング	<a href="http://www.nri.com/jp/products/consulting">www.nri.com/jp/products/consulting</a>	日本における先駆者として社会や産業、企業の発展に貢献してきたコンサルティングサービスを紹介
未来創発センター	<a href="http://www.nri.com/jp/souhatsu">www.nri.com/jp/souhatsu</a>	アジア・日本の新しい成長戦略に関わるNRIの取り組み、研究成果の情報発信、政策提言などを紹介
金融ITソリューション	<a href="http://www.nri.com/jp/products/kinyu">www.nri.com/jp/products/kinyu</a>	金融・資本市場でのビジネスを戦略的にサポートするITソリューションの実績、ビジョンを紹介
NRI Financial Solution	<a href="http://fis.nri.co.jp">fis.nri.co.jp</a>	金融・資本市場に関わるNRIの取り組みについての情報発信、政策提言、ITソリューションを紹介
産業ITソリューション	<a href="http://www.nri.com/jp/products/sangyo">www.nri.com/jp/products/sangyo</a>	流通業やサービス業、製造業などさまざまな産業分野のお客さまに提供するソリューションを紹介
IT基盤サービス	<a href="http://www.nri.com/jp/products/kiban">www.nri.com/jp/products/kiban</a>	産業分野や社会インフラを支えるシステム、システムを安全・確実に運用するためのソリューションを紹介
BizMart	<a href="http://www.bizmart.jp">www.bizmart.jp</a>	企業間業務や生・配・販を中心とするさまざまな業種の業務効率化を支援するソリューションを紹介

## サービス・ソリューション別のWebサイト

INSIGHT SIGNAL	<a href="http://www.is.nri.co.jp">www.is.nri.co.jp</a>	マーケティング戦略の効果を科学的に「見える化」し、効果を最大化することを目的とした総合支援サービス
TrueNavi	<a href="http://truenavi.net">truenavi.net</a>	コンサルティング業務を通じて独自に開発したインターネットリサーチサービス
TRUE TELLER	<a href="http://www.trueteller.net">www.trueteller.net</a>	コールセンターからマーケティング部門までさまざまなビジネスシーンで活用可能なテキストマイニングツール
てぷらぱ	<a href="http://teplapa.nri.co.jp">teplapa.nri.co.jp</a>	テスト工程の効率化を実現するテスト自動実行支援ツール
OpenStandia	<a href="http://openstandia.jp">openstandia.jp</a>	オープンソースソフトウェアにより高品質な業務システムを構築するワンストップサービス
Senju Family	<a href="http://senjufamily.nri.co.jp">senjufamily.nri.co.jp</a>	ITサービスの品質向上とコスト最適化を実現するシステム運用管理ソフトウェア

## グループ企業・関連団体のWebサイト

NRIネットコム	<a href="http://www.nri-net.com">www.nri-net.com</a>	インターネットシステムの企画・開発・設計・運用などのソリューションを提供
NRIセキュアテクノロジーズ	<a href="http://www.nri-secure.co.jp">www.nri-secure.co.jp</a>	情報セキュリティに関するコンサルティング、ソリューション導入、教育、運用などのワンストップサービスを提供
NRIデータiテック	<a href="http://www.n-itech.com">www.n-itech.com</a>	IT基盤の設計・構築・展開と稼働後のきめ細かな維持・管理サービスを提供
NRIサイバーパテント	<a href="http://www.patent.ne.jp">www.patent.ne.jp</a>	「NRIサイバーパテントデスク」など、特許の取得・活用のためのソリューションを提供
NRI社会情報システム	<a href="http://www.nri-social.co.jp">www.nri-social.co.jp</a>	全国のシルバー人材センターの事業を支援する総合情報処理システム「エイジレス80」を提供
NRIプロセスイノベーション	<a href="http://www.nri-pi.com">www.nri-pi.com</a>	中国でのオフショア業務などで培ったノウハウを活用した業務支援サービスを提供
NRIシステムテクノ	<a href="http://www.nri-st.co.jp">www.nri-st.co.jp</a>	味の素グループに情報システムの企画・開発・運用サービスを提供
だいこう証券ビジネス	<a href="http://www.daiko-sb.co.jp">www.daiko-sb.co.jp</a>	証券業務に関わるさまざまなミドル・バックサービスをワンストップで提供
野村マネジメント・スクール	<a href="http://www.nsam.or.jp">www.nsam.or.jp</a>	日本の経済社会の健全な発展および国民生活の向上のために重要な経営幹部の育成を支援する各種講座を開催

## Worldwide

NRIグループ(グローバル)	<a href="http://www.nri.com">www.nri.com</a>	NRIアジア・パシフィック	<a href="http://www.nrisg.com">www.nrisg.com</a>
NRI Financial Solutions (英語)	<a href="http://fis.nri.co.jp/en">fis.nri.co.jp/en</a>	野村総合研究所(香港)有限公司	<a href="http://www.nrihk.com">www.nrihk.com</a>
野村総合研究所(北京)有限公司	<a href="http://www.nri.com.cn/beijing">www.nri.com.cn/beijing</a>	野村総合研究所(台湾)有限公司	<a href="http://www.nri.com.tw">www.nri.com.tw</a>
上海支店	<a href="http://shanghai.nri.com.cn">shanghai.nri.com.cn</a>	野村総合研究所ソウル	<a href="http://www.nri-seoul.co.kr">www.nri-seoul.co.kr</a>
野村総合研究所(上海)有限公司	<a href="http://consulting.nri.com.cn">consulting.nri.com.cn</a>		

## 『ITソリューション フロンティア』について

本誌の各論文およびバックナンバーはNRI公式ホームページで閲覧できます。  
本誌に関するご意見、ご要望などは、[it-solution@nri.co.jp](mailto:it-solution@nri.co.jp)宛てにお送りください。

編集長	野呂直子		
編集委員(あいうえお順)	五十嵐 卓	伊佐治好生	梅屋真一郎
	内山 昇	海老原太郎	尾上孝男
	木閣憲一	田井公一	平 智徳
	武富康人	鳥谷部 史	根本伸之
	引田健一	増永直大	八木晃二
	吉川 明	若井昌明	和田充弘
編集担当	香山 満	瀬戸優花子	新井洋子

---

## ITソリューション フロントィア

2014年10月号 Vol.31 No.10 (通巻370号)

2014年9月20日 発行

発行人 嶋本 正

発行所 株式会社野村総合研究所 コーポレートコミュニケーション部  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル  
ホームページ [www.nri.com/jp](http://www.nri.com/jp)

発 送 NRIワークプレイス株式会社 ビジネスサービスグループ

〒240-0005 横浜市保土ヶ谷区神戸町134

電話(045)336-7331/直通 Fax.(045)336-1408

---

本誌に登場する会社名、商品名、製品名などは一般に関係各社の商標または登録商標です。本誌では®、「TM」は割愛させていただきます。

本誌記事の無断転載・複写を禁じます。

Copyright © 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

**NRI**

