

ダイレクトなコミュニケーションが生む価値

— 製造業におけるビジネスモデル改革の要点 —



NRI デジタル
代表取締役社長

あまみや まさかず
雨宮 正和

専門はデジタルビジネスの企画・開発

Web やスマートフォンの普及などを背景に可能となった、企業と顧客とのダイレクトなコミュニケーションが、デジタルトランスフォーメーション（デジタル技術を活用したビジネス改革。以下、DX）の有力な手段となっている。本稿では、ダイレクトなコミュニケーションの意味、DXにおける経営改革の重要性などについて考察する。

経営の重荷になるセールス・サービスの体制

これまでの市場成長期に、多くの企業が全国に事業拠点を置き、セールスやサービスの人材、在庫などを配置してきた。小売業でも、店舗や営業拠点の拡大、都市部での多店舗展開を進めてきた企業は少なくない。一方、Webチャネルの利用が進んだことで、消費者が実店舗に行かずに情報を収集したり、商品を注文したりすることが普通になった。特にスマートフォンの普及以後、この傾向はますます強まっている。

これに市場の成熟が加わって、これまで維持されてきたビジネスの体制は次第に重荷になりつつある。製造業では、顧客の近くに配置した事業拠点やセールス・サービスの効率が低下し、顧客の変化に対応できなければ販売機会も失いかねない。小売業でもほぼ同じ問題が生じている。事実、米国では2017年に百貨店、ディスカウントストア、衣料専門店などの店舗閉鎖が相次ぎ（『日本経済新聞』2017年1月24日付）、この動きは今も変わ

らない。日本でも同じことは十分に起こり得るだろう。

コストの軽いビジネスモデルの実現

ここからは、主に製造業を念頭に置いて、現在の進化した顧客接点の意味について考えてみよう。

まず、Webやスマートフォンの普及が顧客の購買行動の変化をもたらしたと述べたが、これは企業と顧客のダイレクトなコミュニケーションの形が、Webチャネルを通じて可能になったということである。一方、顧客に販売した機械の状態も、今ではIoT（Internet of Things。さまざまな機械やセンサーがインターネットにつながる仕組みや技術）によってデータとして取得することができる。これは企業と機械の間のダイレクトなコミュニケーションである。

Webを通じて、顧客に有益な情報を提供したり、機械の状態を把握したり、注文を受けたりすることができれば、営業担当が出向

いて説明したりする必要性は低くなる。その結果、セールスやサービスのコストが軽いビジネスモデルへの転換が期待できる。

デジタルの特性を生かした商品・サービス

個々の顧客とダイレクトに、双方向で、リアルタイムにつながるデジタルチャネルを活用した新しい商品やサービスも現れている。例えば個々の顧客の状態やニーズに合ったパーソナライズ商品・サービスである。

化粧品では、スマートフォンで撮影した肌の状態と、気候や気分の情報から、その時々で最適な化粧品を顧客の手元の機器から提供する商品が開発されている。洋服では、サイズの合う服をネットで購入できるように、自分の体形を専用スーツで計測する仕組みが話題となっている。今後は、顧客が利用している商品とIoTを介して企業が直接つながることで、使用量に応じ課金するサブスクリプションモデルのサービスもこれから広がっていくだろう。

このように、1人1人の顧客に合った商品や商品を使う仕組みで売り上げを拡大していくビジネスが、マス製品をマス市場に販売するビジネスに代わって、これからの時代の主力になっていくのではないだろうか。

経営改革との一体運営が成功の鍵

ここまで述べてきたような改革を実現するに当たっては、“ビジネスIT”（ビジネスに直接的に貢献するIT）をうまく活用するだけ

でなく、以下のように経営改革を同時に進めることが大切である。

この数年は、ビジネスITを試してみようという実験がブームだった。しかし、PoC（Proof of Concept：概念実証）の成果が経営の期待に届かず、DXに消極的な企業も出始めているように感じる。これを打破するためには、人、物、金、情報の経営リソースを適時、新しいビジネスに投入したり、時には既存ビジネスとの摩擦をいとわずに新しいビジネスを推進したりするなど、経営トップの改革意志の強さが必要である。加えて、先端ビジネスITの導入にとどまらず、DXに応じた業務改革に部門横断で取り組むことも大切だ。これらの改革を一時的、限定的なものにしたまま、先端ビジネスITの利用検証を行うPoCを実施しても、経営の期待レベルにはなかなか到達しない。

野村総合研究所（NRI）およびNRIデジタルは、コストの軽いビジネスモデルの設計と同時に、DXの実行が可能な組織・業務・ビジネスITの開発をお客さまと一体となって進めている。NRIは2018年1月に、世界最大の工作機械メーカーであるDMG森精機と、テクニウムという共同事業会社を設立した。テクニウムは、デジタル技術を用いて工場などにおける生産設備の高度な活用を支援するシステム・サービスを提供する会社で、NRIデジタルはテクニウムの事業運営をサポートしている。

われわれは、このような取り組みの経験や成果を生かして、今後もさまざまな形でお客さまのビジネス改革を支援していくつもりである。