

# デジタル化とデータ アセットの重要性



野村総合研究所 執行役員  
コンサルティング事業本部 副本部長

なかじま ひさお  
中島 久雄

近年、デジタル化への対応が日本企業にとって大きな経営課題となっている。特に自動車産業においては、コネクティッド（デジタル化により自動車が外部環境とつながることで生み出される新しいサービス）や自動運転などにいかに対応するかは、企業の生き残りにも関わる重要な課題である。

そこでまず、「顧客」という視点から、自動車をめぐるデジタル化について考えてみよう。大きなポイントは、デジタル化が顧客（消費者）による「保有」から「利用」への移行を大きく加速するという点である。

野村総合研究所（NRI）の「生活者インターネット調査」（2017年8月）では、「自動車は購入ではなくレンタルやシェアリングでもよい」と回答した人が20%にまで達した。この背景として、都市部の駐車場確保の難しさや料金の高さもあろうが、スマートフォンの普及など、デジタル化によってカーシェアリングのサービスが使いやすく安価になったことが大きい。国土交通省が「都市における人の動き」として2015年に発表した資料に基づいて計算すると、全国の都市部での自動車の平均稼働時間は平日で約28分、休日でも約37分でしかない。デジタル化は、稼働していない資産の有効活用を可能にし、消費者を「利用」に導く大きな力があるのだ。

さて、デジタル化がさらに進展したとき、「利用」の先の消費者ニーズのキーワードは何になるのか。それは「進化」ではないかと思う。先日お会いした中国のある電気自動車メーカーの社長は、「電話がフィーチャーフォンからスマートフォンに大きく変化したように、これからは自動車もスマートカーに変化していく」と力説された。消費者は、多くのサービスやフィーチャー（機能）があらかじめ搭載された製品を購入前にあれこれ選ぶよりも、買った後でサービスや機能を増やし、自分好みにカスタマイズしていくことを求めている。消費者の次のニーズは「スマート」（自分に合わせた賢い進化）」である。この中国のメーカーは、今まさに「スマートカー（進化する車）」をコンセプトに開発を進めている。

では、このデジタル化の流れとそれに伴う消費者の変化に、企業はどう対応すべきなのか。まず「モノづくり」から「サービス」への転換が必須である。自動車産業では、他の工業分野と同様に、「モノづくり」の領域で付加価値を高めることがますます難しくなっている。「保有」から「利用」へという流れの中では販売台数も伸びない。そのため、メーカーにとって、製品を販売した後も顧客

との関係を維持・強化し続けること、そこで顧客に提供するサービスで収益を得ること、すなわちサービス化がますます重要になる。

サービス化を支える大きな柱はデジタル化である。自動車メーカーは、これまでもローンや保険、メンテナンスなどのサービスを充実させてきたが、カーナビのような自動車に固有のメディアを通じたプッシュ広告や音楽配信などの新しいデジタルサービスにも挑戦してきた。デジタル化は、顧客との関係をより密なものにする強力なツールである。

今後、有力になると思われるのは、いつ、どこで、誰が、どんな運転をしたかという膨大なデータを蓄積し、そのデータを分析することで消費者に新しい価値を提供するようなサービスである。例えば、運転履歴や自動車の状態のデータから故障を予測し、タイムリーに事前メンテナンスを提供するプリメンテナンスサービスや、運転の仕方から事故率を予測し、それに応じて保険料を設定するテレマティクス保険などは、まさに消費者自身の行動に合わせて「進化」するサービスの代表である。

企業にとって今後の競争で大変重要になってくるのは、どれだけ有益で差別化された「データアセット」(企業独自のデータ資産)を持つかということである。運転履歴と事故の関係のデータアセットは、損害保険会社にとっては“喉から手が出る”ほど欲しい情報だろう。海外では、このようなデータアセットそのものを販売する企業も出始めている。

データアセットは、1つの企業によって生み出されたものよりも、複数の企業が共同で

つくり出したものの方が高い価値を持つ。また、膨大なデータを分析して、消費者を魅了する新しいサービスを次々に開発することも、1つの企業の閉じられた環境の中では限界がある。そのため、欧米や中国の企業は、戦略的な提携グループをつくり、その中でデータを共有するとともに、オープンイノベーションをうまく活用して新しいサービスを開発している。例えば、中国最大手の検索サイトである百度(バイドゥ)は、自動運転のプラットフォームを構築するために、中国の自動車メーカーだけでなく、米国のFord Motor社、ドイツのDaimler社やBosch社などを招き入れた「アポロ計画」という壮大な戦略提携を発表した。自動運転に不可欠な次世代地図情報の開発分野でも、中国のITベンチャーとドイツの自動車会社が提携を発表している。日中関係の微妙な状態が続いている間に、日本企業が強かった自動車分野で欧州勢に出し抜かれた感がある。

日本企業は、グローバル競争に勝ち抜くために、企業や国境を超えた企業連携を行い、データアセットを蓄積して、積極的なイノベーション活動などを行っていく必要がある。また、日本でのイノベーションを促進していくためには、シンガポールのように積極的に外国の投資や実証実験を招き入れる構えも必要である。日本がアジアにおける最先端のテストベッド(運用試験設備)として生き残るためには、企業も政府も内製化思考を改める必要がある。デジタル時代には、データアセットの獲得競争を制し、その周りにオープンイノベーションを引き起こした者が勝者となる。 ■