

◇◇ デジタル化による「規模の経済」を目指して ◇◇

野村総合研究所では、日本企業が直面する経営課題を研究してきた。その研究成果のひとつとして、企業経営するうえで常識のように信じてきた「規模の経済」が必ずしも通用しないことがわかった。

従来は、生産量が増えれば、習熟効果や量産効果で収益性が高まった。自動車産業を例にとると、1990年代に、生産規模の大きいGMやトヨタ自動車の収益性は高かった。当時は400万台クラブ（年間400万台以上の生産量がないと市場競争から脱落する）という生き残り規模が議論され、業界再編が進んだ時期でもあった。しかし、現在では、規模と収益性に明確な相関はなくなってしまった。製造設備にもつくりのノウハウが集約されることもあり、最新の設備を導入すれば、一定以上の品質・効率で生産ができるようになったのも一因と言える。

さらに、日本企業固有の課題として、グローバル化による「規模の経済」も機能しなくなっている。通常、海外売上げが伸びると、経営の効率が高くなると予想される。たしかに、欧米企業では、海外売上げが拡大するほど収益性は高まっている。日本企業の場合、海外売上げが拡大しても、収益性が高まるどころか停滞または低下する例も多い。グローバル化が進むなかで、経営環境は複雑になり、変化も早くなっている。一方、グローバル経営に精通した社員は限られており、属人的な経営ではなかなか経営効率が上がらないという問題に直面している。

これらの閉塞を突破する鍵は「デジタル化」である。従来のアナログ型投資（工場、設備など）から、デジタル型資産への投資、すなわち「デジタル型投資」が重要となる。デジタル型投資とは、人・モノ・設備の情報をネットワークにつなげ、デジタル・データとして処理する投資である。この投資の特徴は、①初期投資は大きいですが、限界費用は限りなくゼロとなること、②情報の蓄積と活用が進むほど差別化できて、新たな「規模の経済」の可能性が生まれることである。

アメリカの先端企業は、IoT（Internet of Things）技術を活用し、従来のハード事業とサービス事業を組み合わせた新たな「規模の経済」をねらっている。一方、ドイツ企業はデジタル化を通して、飛躍的に生産効率を引き上げようと第4次産業革命（Industry4.0）に取り組んでいる。

1990年代から始まった情報技術の活用において、日本は欧米勢に遅れをとった。しかし、デジタル化という第2幕が始まろうとしている。まさに、日本企業にとってデジタル化は待ったなしの状況にある。

平成29年1月 常務執行役員 コンサルティング事業本部長 村田 佳生