

デジタル化時代を勝ち抜くために

デジタル化への対応が日系企業にとって、喫緊の経営課題となっている。特に日本の基幹産業である自動車業界では、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って生み出す新たなサービス）や自動運転／電動化の波への対応が企業の生き残りを左右すると言っても過言ではない。

デジタル化は、消費者ニーズの「保有」から「利用」への移行を大きく加速する。「NRI 生活者 1 万人インターネット調査(2017 年 8 月)」においても、自動車はシェアリングでもよいという層は 20% にまで達した。日本の自動車の平均稼働率は 1.9 ～ 2.6%（1 日あたり 28 ～ 37 分稼働）でしかない。デジタル化は、このような社会の不稼働資産を、シェアリングによって、安価にサービス提供することを可能にする。

「保有」から「利用」に消費者ニーズが移ると販売台数も伸びなくなる。これまで自動車メーカーは、メンテナンス、ファイナンス、保険等の自動車の周辺「サービス」を充実させてきたが、モノの販売後の顧客との接点を維持・深耕して、そこでの新しいサービスで収益を得ることが今後ますます重要になる。デジタル化は、その顧客接点をより密なものにする強力なツールとなる。例えば、運転履歴や自動車の状況により故障を予測して、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、事故率の予測をしてその人に応じた自動車保険サービスを提供するテレマティクス保険。各個人が、丁寧に安全に運転すれば、車検代や自動車保険も個別に安くなる。デジタル化は、個人と企業の新たな関係をつくり、新たな収益源を獲得する武器となるのだ。

デジタル化時代においては、企業にとって、どれだけ有益で差別化された「データアセット」を持つかが今後の競争で大変重要になってくる。自動車メーカーが蓄積する運転履歴と事故関係のデータは、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であろう。この「データアセット」自体を提供して対価を得る企業も出てきはじめています。

このような価値を生み出せる「データアセット」や消費者を魅了する新しいサービスの開発は企業 1 社ではなし得ない。欧米や中国の企業は、戦略的な提携グループをつくり、その中でデータをうまく「共有」するだけでなく、そこでの新サービス開発にも、オープンイノベーション環境をうまく活用している。例えば、中国最大ポータル百度（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、ボッシュ等のドイツ企業を招き入れて「アポロ計画」という壮大な戦略提携を発表したが、この背後にはドイツ政府と中国政府の事前交渉があった。自動運転に不可欠な次世代地図情報の開発分野での中国 IT ベンチャーとドイツ自動車会社の提携も、中国国内のコネクティッドの実証実験への多くのドイツ企業の参画も、両政府間の交渉・連携のたまものである。日中関係が微妙な間に、元来日本企業が強かった自動車分野で出し抜かれた感が残る。

日本政府もこれまで、社会インフラ輸出においては東南アジア・インド等と政府間対話を進めてきた。本論にあるようなデジタル化分野でも「Connected Industries」として産業政策を発表し、タイ政府等とも積極的な会話を始めている。

グローバル競争に勝ち抜くには、企業や国境を超えた連携を行い、積極的なイノベーション活動等を行っていく必要がある。日本の中でのイノベーション促進には、シンガポール政府のように積極的な外資の投資や実証実験を招き入れる用意も必要である。日本がアジアにおける最先端分野のテストベッドとして生き残れるかにおいても、日本政府は、これまで以上にオープンイノベーションを可能とする政策づくりと、具体的な民間連携を支援していく必要があるだろう。デジタル化対応は、国家戦略でもある。

執行役員

コンサルティング事業本部副本部長

中島 久雄