

コングロマリットシナジー復権の兆し

～ デジタル時代の新たな競争原理

2000年前後、大企業の異業種展開は“コングロマリットディスカウント”と呼ばれ、悪手として廃れていった。昨今、デジタル革命の流れの中、“デジタルコングロマリットシナジー”とでも呼ぶべき、新たな競争原理が生まれつつある。

事業環境変化が激しい代表例である金融業界の動きから論を始めたい。近年、伝統的な金融ビジネスは、長引く低金利、FinTechに代表される破壊的代替手段の影響を受け、事業構造変革、新たな収益モデル開発に腐心している。

中でも特徴的な動きの一つが、金融機関の持つデータ（情報）を収益化する取り組みである。例えば、これまでは財務諸表をよりどころとした融資が中心であったが、最近では、商流や動的な在庫情報による、“トランザクションレンディング”という手法が普及し始めている。また、海外では産業界でのIoT(Internet of Things)の動きに呼応し、動的な資産回収を行うリース提供など、FoT(Finance of Things)[※]とでも呼ぶべき新たなサービスの兆しが見られている。言うまでもなく、他の産業界においても、データの収益化はさまざまな領域で注力されている。

この、データ収益化の成否を左右するのが「収集力」と「目利き力」である。既に多くの企業で、“データ獲得競争”が始まっており、上述の金融の世界では、収益目的だった決済等が、他収益源への情報収集“手段”となる場面も出てきている。将来的には、“データ調達コスト”が意識され、最終的には、データ保有企業間によるデータ交換が最適解となると見る向きが多い。また、やみくもにデータを集めても、“どのデータとデータの組み合わせが金を生むか？”という事業の目利きができないと宝の持ち腐れとなる。

結果として、複数の事業を“保持・理解している”という意味でのコングロマリット性が、今後のデータ収益化競争での、競争優位の源泉を生むことになる。必要なときに、必要な相手・データを複合的に取り扱える、新たな形での“データ”コングロマリット企業（群）が新たな勝者になるであろう。

このコングロマリット的な視点は、今後の人口減少社会において求められる日本の社会コスト低減においても有用な観点となる。例えば、金融機関の口座開設時における本人確認の情報を宿泊や携帯電話購入のシーンで活用する。また、公的年金等の社会保障費の増大懸念下で求められる自助努力としての、“貯蓄から投資へ”の促進に対して、買い物で貯まったポイントによる投資商品を可能にし、若年層の投資経験を促すなど、異業種による新たな価値創出が生まれつつある。このようなアイデアが民の経済活動のみに閉じず、公的サービスにも連動することで、官民一体となった日本社会としてのコングロマリットシナジーが発揮されることを期待したい。

金融コンサルティング部長

鳩宿 潤二

※ Internet of Thingsなどに代表される、技術進歩により取得可能となったモノ・サービス等のさまざまな情報を金融に生かす動きの総称（NRIによる造語）

NRI パブリック
マネジメントレビュー
**Public
Management
Review**

Vol. 181

August 2018