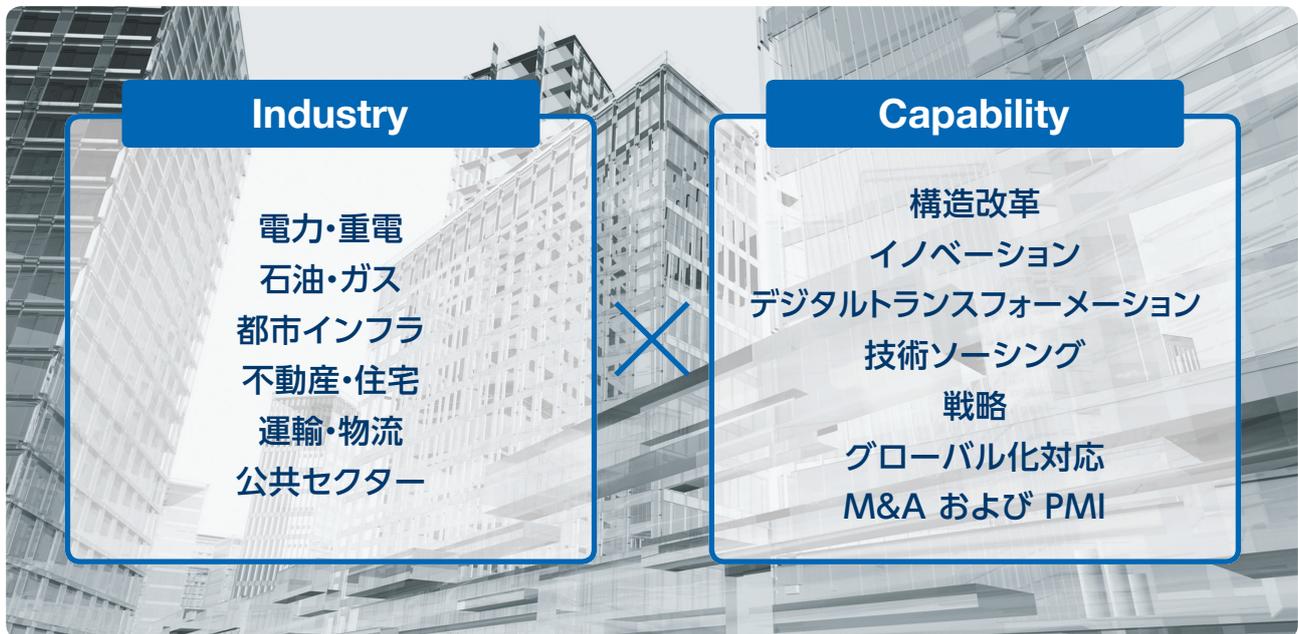


Global Practice Group Infrastructure

Information

GPG-Infraとは

NRIでは、主要業界ごとに各国のNRI拠点のコンサルタントが連携して、プロジェクトや自主研究活動を推進しております。この業界ごとの集まりを、GPG=Global Practice Groupと称しております。GPGの中でも、インフラ領域はNRIでも歴史のあるプラクティスです。GPG-Infraは、NRIの各国のインフラ領域、例えばエネルギー、電力、都市政策・問題、不動産、住宅、運輸、物流を専門とするコンサルタントおよび公共政策の専門家集団であり、日本に加え、米国、アジア圏の現地法人・支店のインフラ領域関連のコンサルタントが活動しております。



GPG-Infraのコンサルティング体制と実績

不動産・住宅・都市インフラ

- 社会課題解決型事業開発
- 人口減少時代の成長戦略
- 不動産業界におけるデジタル化
- 海外不動産市場進出

運輸・物流 デジタル・モビリティ

- 事業構造改革
- デジタルモビリティのPoC⁽¹⁾支援
- サプライチェーン改革
- オープン・イノベーション

エネルギー・環境

- エネルギー業界におけるデジタルトランスフォーメーション
- 分散型発電システム導入
- 再生エネルギー導入支援
- ポートフォリオマネジメント

インフラ・イノベーション

- インフラ企業の経営改革 (例:空港運営会社)
- アセットマネジメント
- 顧客体験価値向上 (NPS⁽²⁾導入)

海外インフラ開発

- ESO⁽³⁾活用による開発改革
- 第三国企業との連携による海外進出戦略
- 海外企業のDD⁽⁴⁾
- 新興国における産業振興支援

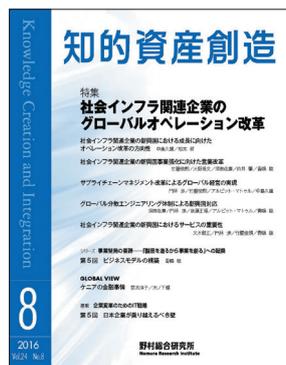
公共セクター

- 地方創生
- 防災対策
- 環境政策
- 非市場戦略
- 官民連携

(1)Proof of Concept, (2)Net Promoter Score, (3)Engineering Service Outsourcer, (4)Due Diligence

GPG-Infrastructureの对外発表活動

GPGでは、先進国、新興国の環境変化を踏まえ、都市化、都市問題に関わる自主研究を行なっています。特に、定点観測型活動として9カ国を対象に不動産投資市場動向および人口減少下における日本の住宅市場に関わる長期予測を毎年公表しています。また、近年、電力供給、蓄電、利用管理に関する技術のデジタル化が進んでいます。「電力・エネルギー業界に何が起ころうとしているか」をナビゲートする書籍を出版しました。



NRI「知的資産創造」
インフラ特集



2018年6月刊



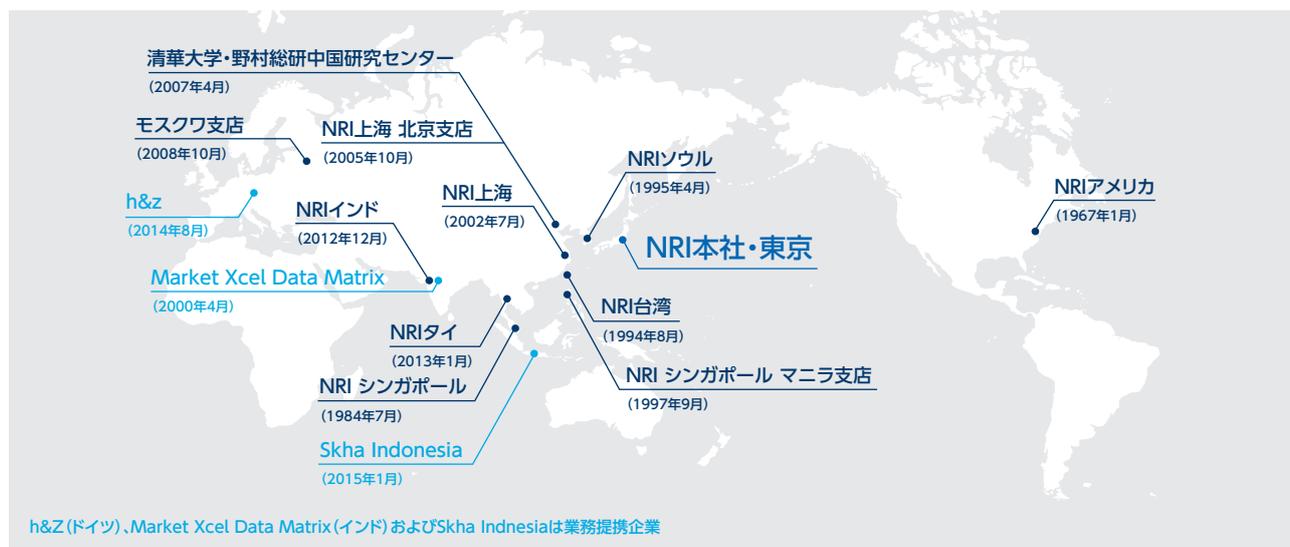
深圳 Insight Tour 現地不動産会社とのミーティング

中国では、不動産業界をはじめ様々な分野でデジタル化が急速に進展しています。GPGはこうした動きを把握するため、現地で直接確かめ、意見交換を行なっています。ご要望に応じて、お客様に同行いただくInsight Tourも実施しています。

インフラ領域でのグローバル・ネットワーク

米欧先進地域、アジア新興国への進出、投資(M&A含む)を検討する顧客へのコンサルティングでは、NRIの海外の拠点と連携し、サービスを提供しています。

GPGでも、顧客のテーマに応じた専門家を、東アジア、東南アジア、南アジアおよび米欧の9つの海外現地法人および支店から選任、チームを組成しサービスを提供していきます。また、必要に応じて当該国の会計事務所、法律事務所の専門家も交え、現地の個別事情に応じたサービスの提供が可能です。



地域コミュニティに対応する 新たなインフラ事業開発



社会変化への対応を迫られる地域コミュニティを支える インフラサービスが求められています。

従来型のインフラ整備・サービスは 維持できない時代に突入

インフラストラクチャー(以下インフラ)が抱える課題は山積しています。これまでのインフラは、人口増加、産業誘致等の観点から整備され、地域コミュニティの基盤となってきました。これからのインフラは、少子高齢化、人口の大都市圏集中の下、維持管理、老朽化および防災への対応に迫られています。また、人口減少下であってもサービスレベルの維持・向上、かつコスト削減も必要です。まさに地域の特性に応じたインフラサービスへの転換が必要となっています。一方でIoT*やAI*等のICT技術の高度化、シェアード・エコノミーの勃興に伴い、地域コミュニティを対象として、テクノロジーや新しいビジネスモデルによるインフラ事業の機会が生じています。

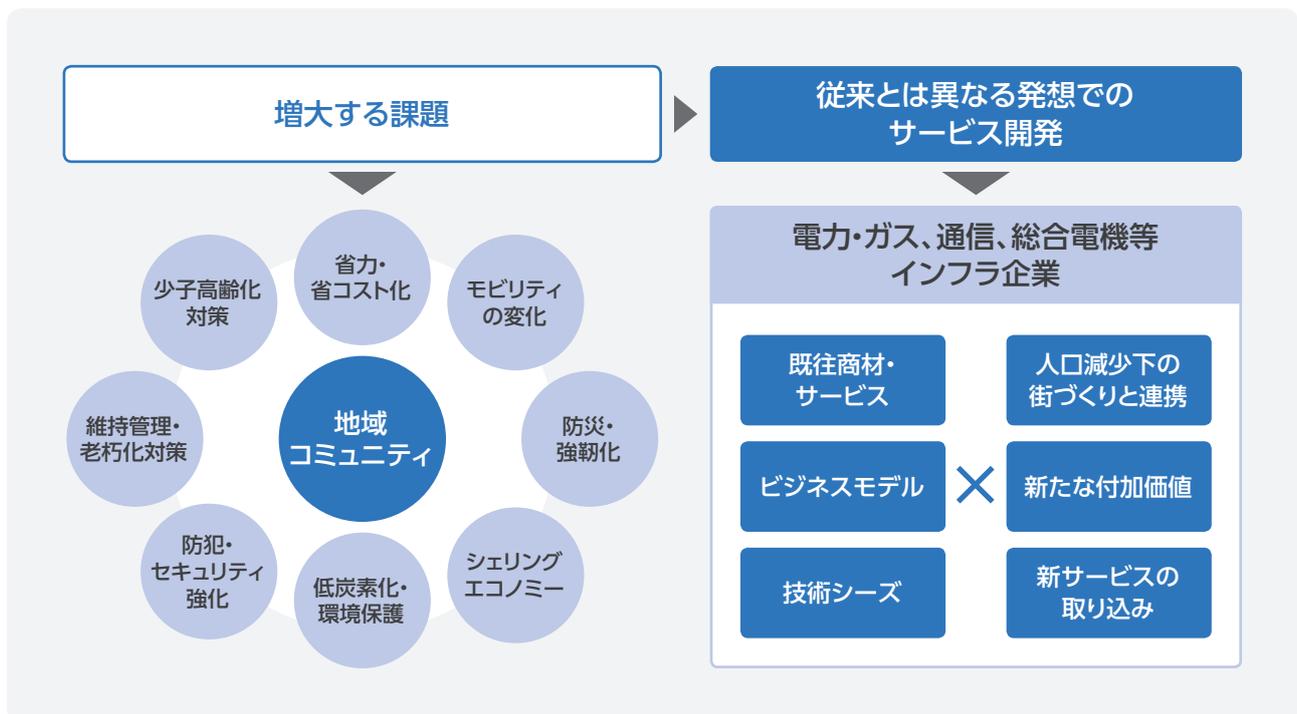
*Internet of Things (モノのインターネット)

*Artificial Intelligence (人工知能)

地域コミュニティの特性を見据えた サービス設計が必要

すでに新たなサービスが萌芽しています。電力会社は、電柱に通信やカメラ、表示機能を付加することで地域の見守り等に既往設備を有効活用しようとしています。人口減少が迫る地域では、地域のコンパクトシティ構想が進められています。また、ドローン、自動運転、ICTとつながる自動車(connected car)の出現は、地域の人・モノの移動(Mobility)を根本的に変えつつあります。自前の事業資産を見据えつつ、勃興するサービスや発想を付加することで、地域コミュニティの実情を踏まえた効率的で持続可能なインフラサービスの設計がまさに可能となってきています。

■ 地域コミュニティを取り巻く環境変化と課題



NRIは、インフラ企業およびインフラサービスを熟知した専門家が、事業の構想、PoC*から実現まで一貫してご支援いたします。

多様なステークホルダーとのネットワークで事業開発を一気通貫で支援

新たなインフラサービスを構築していくためには、構想、具体化・検証および事業立上げの3段階のステップが必要となります。技術変化の速い今日、このステップを迅速(agile)に推進する必要があります。

また、新しい技術やサービスを活用したインフラサービスを地域コミュニティにおいて安定的、安全に提供できるかを検証していくことも重要となります。

NRIは、インフラ企業、技術、ビジネスモデル構築の専門家、地域でのPoCにおいて簡易なモデルを構築できるシステムエンジニアがチームを組み、事業の構想から立上げまで、一貫してサポートしてきた実績を有しています。

また、地域の行政機関との長年の関係をもとに、実証実験(PoC)および本格導入段階では、有望なパートナーとマッチングを図りつつ、実現性を高める支援を行ってきました。

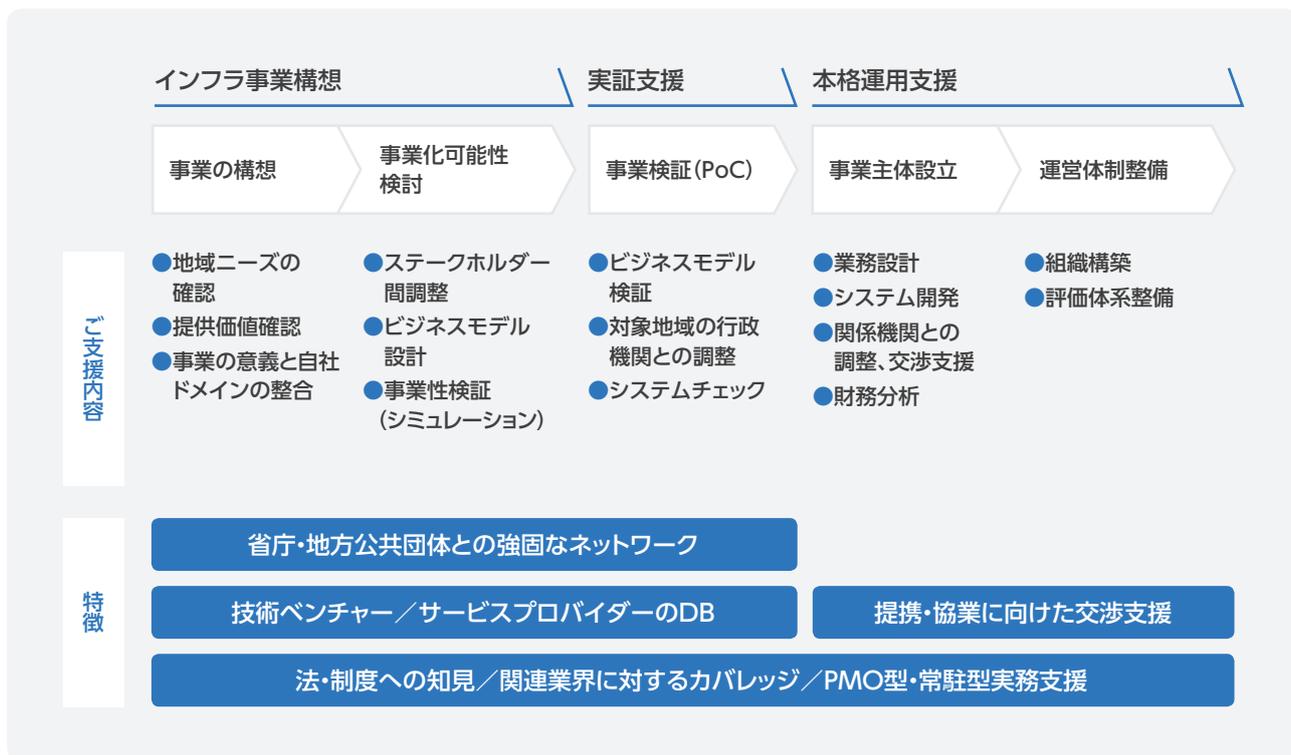
*Proof of Concept (実証実験)

ケース：社会インフラ領域における新規事業の立上げを支援

社会インフラ領域において新規参入を検討していた電機メーカーA社のケースでは、構想から事業主体の立上げまで支援しました。本検討では、まず交通(道路、鉄道等)、ユーティリティ(電気、ガス、水道、通信)、ビルディングなど幅広い社会インフラ分野から、自社の強みが活かせる事業ドメインとターゲットを絞り込むことが課題でした。

NRIは、各分野の専門コンサルタントによる示唆を活用し、分野横断の幅広い検討を効率的に実施しました。事業の立上げ段階では、特に日々刻々生じる課題への迅速な対応が必要でした。この段階では、コンサルタントがA社に常駐し、柔軟かつ迅速に検討を推進しました。常駐コンサルタントは各種資料作成などの実務面でのサポートや営業活動の同行、第三者視点でのアドバイス等、様々な役割を担うことができます。上述のように、検討のフェーズに応じて最適な支援を行ないました。

■ 地域コミュニティに対応したインフラサービス開発アプローチ



住宅・不動産業界における デジタルトランスフォーメーション



労働集約モデルからの脱却、付加価値向上のために デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進が求められています。

労働力不足や情報の非対称性の解消により 従来型のビジネスモデルは限界に

少子化に伴う就業者の減少や、働き方改革の機運拡大による労働力不足が見込まれています。住宅・不動産業界においても、従来型の営業マンの能力やネットワークに基づく販売や、人に頼る仲介や賃貸管理などに代表されるような労働集約的な手法の見直しが余儀なくされるでしょう。

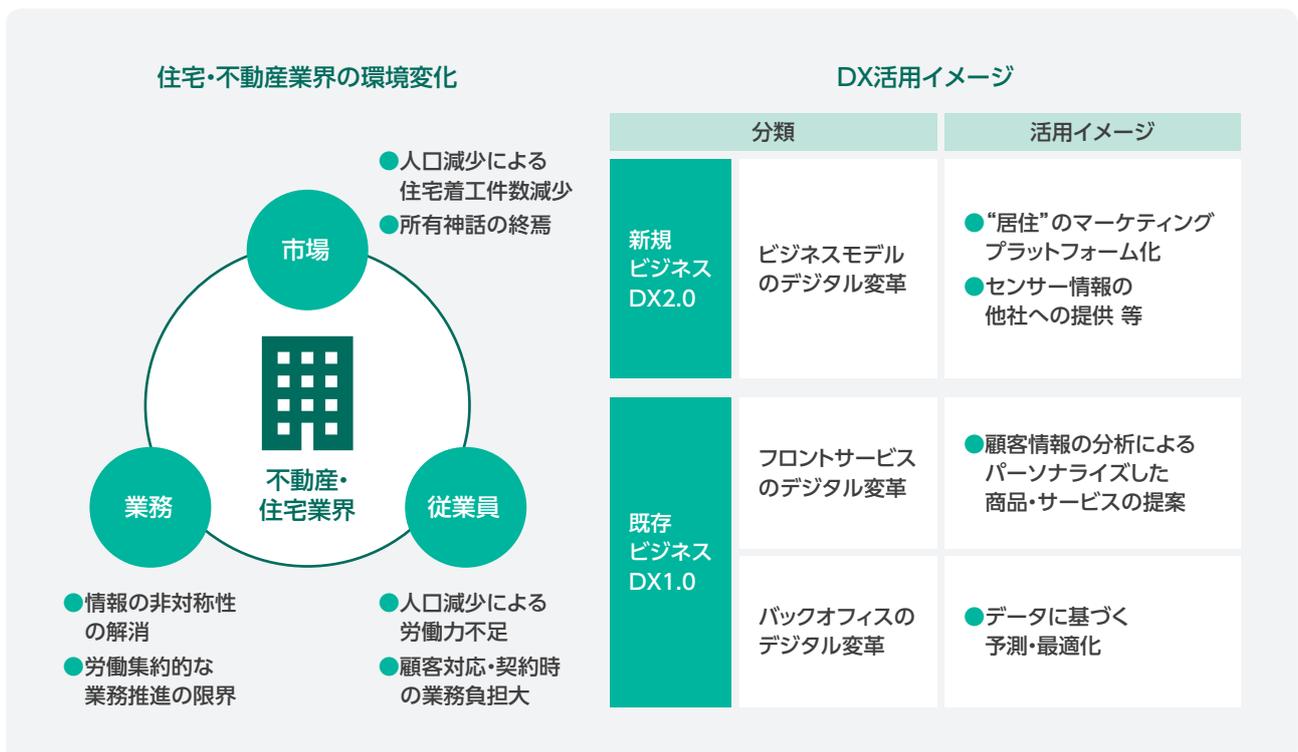
また、不動産価格の査定サービスの普及に代表されるように、消費者や顧客が有する情報量は多種多様となっています。これまで価値の源泉となってきた、消費者と事業者の情報の非対称性は徐々に解消される見込みであり、それに成り代わる付加価値提供が必要となってきます。

生産性向上(コスト削減、付加価値向上)に 向けてデジタル活用が不可欠に

他業界に比べて住宅・不動産業界のデジタル化は遅れていると言われていますが、それだけに今後のデジタル活用による飛躍的な生産性向上が期待されています。

DXはIT重説(重要事項説明)やオンライン内見といった、既存業務のIT化ではなく、データを分析することで抜本的なコスト削減や付加価値の向上を図るものです。顧客情報やWeb閲覧履歴を分析することで、見込み客の見極め精度を大幅に向上させるといった取組みが既に実現しています。また、センサー情報を分析することで最適なレイアウトを提案することも考えられます。さらには、居住空間やオフィス空間それ自体をマーケティングプラットフォームとして活用する新たなビジネスモデルも近い将来に現実のものとなるでしょう。

住宅・不動産業界の環境変化と求められるDX活用



住宅・不動産業界のDX推進に向けた方針策定、業務への落とし込みからシステム実装までをシームレスにご支援します。

業界への理解を踏まえ、デジタルによる業務効率化を推進

DXの推進にあたっては、自社ビジネスの環境変化への理解に始まり、デジタルの活用に関わる一貫した改革が重要であり、目的感が不透明なツールやシステム導入ありきでは期待する効果を十分に上げられません。

NRIは、住宅・不動産企業の経営戦略、事業戦略立案に数多くの経験を有しています。また、独自の業界研究を行っており、DX推進の前提となる業界動向や将来の環境変化に関する知見を長期にわたり蓄積しています。また、他業界も含めたDXの先進事例やその支援実績も豊富に有しており、不動産・住宅業界の現状や課題、既存事例から得られる勘所を押さえた、効率的なDX推進を支援してきました。

DX推進は全社的なアプローチが重要です。時に社内PoC*を行いながら、DXの効果を実感しつつ、業務変革を進める実装まで支援いたします。

住宅・不動産業界におけるデジタルマーケティングの推進支援

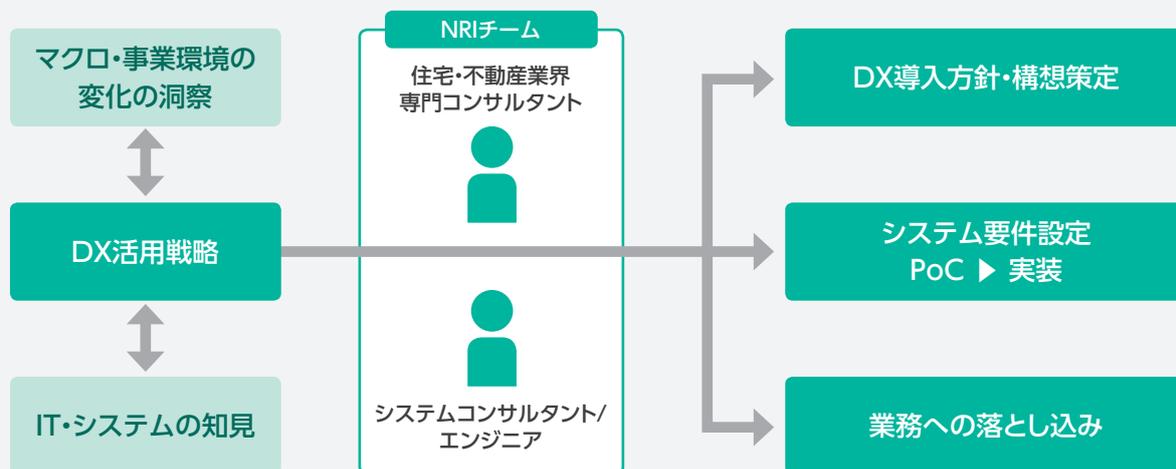
近年、住宅・不動産業界の各社の長期戦略や中期経営計画等においてITの活用やデジタル化の推進について言及されるケースが多くなっています。

NRIは、不動産企業A社に向けて、営業活動の効率化が課題となっていたところ、Web閲覧履歴の分析を活用したマーケティングを提案。アクセスページやその頻度を分析することで、顧客の検討が深まった時期を逃さずに、顧客の好みに応じた提案を行うことで、より効率的な営業活動が可能となりました。

さらには、展開しているWeb広告と、閲覧者の契約履歴とを分析することで、広告費の約4分の1が契約に結びついていないという実態を把握。より効果的なWeb広告展開への検討へと結びついています。

■ NRIのDX推進支援サービス

住宅・不動産業界およびIT・システムの専門家がワンチームとなり、
構想策定から業務への落とし込みまでカバー



海外不動産市場における 持続的な成長戦略



国内市場が飽和する中、中長期的な成長のためには、
海外市場での持続的な事業展開が必要です。

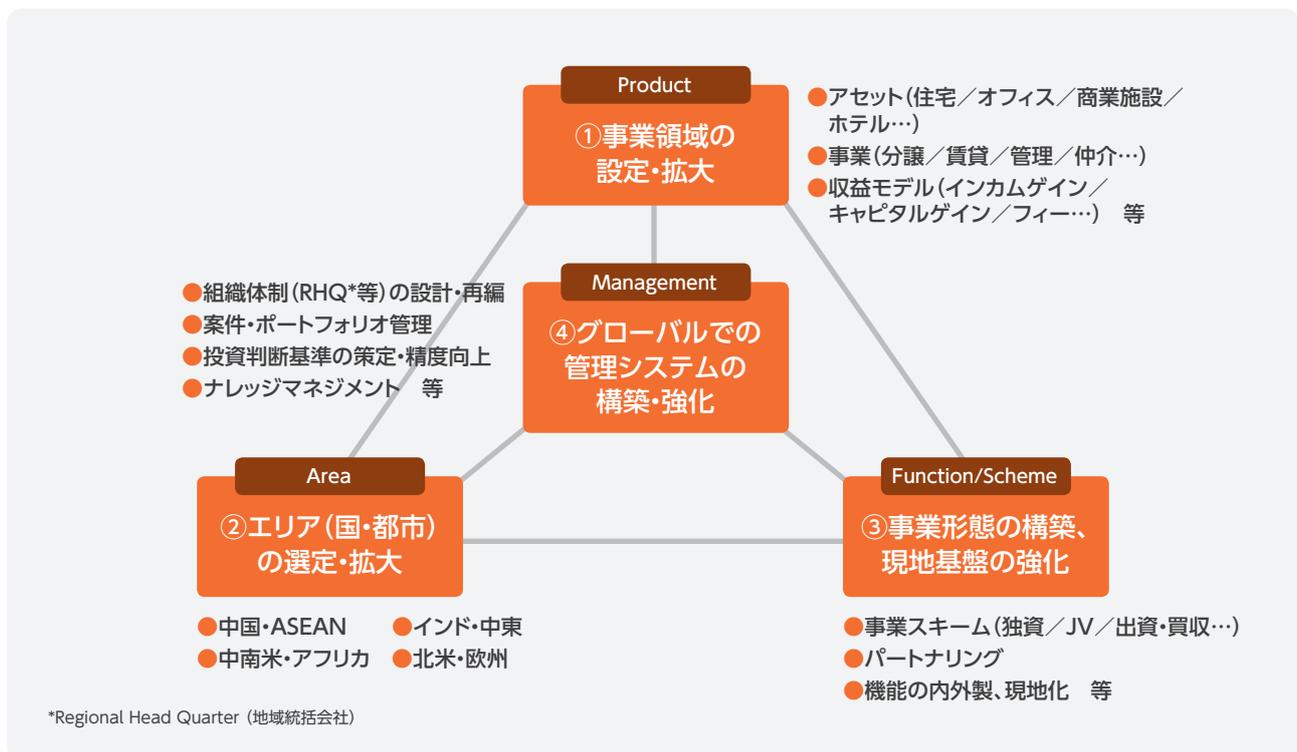
成長の活路としての海外不動産市場

国内市場を維持しつつ、持続的な成長のためには海外市場の成長を取り込んでいくことが、不動産分野においても不可欠となってきています。特に、中国や東南アジア(アセアン)などの新興国は、経済や人口の成長に支えられ、不動産に対する旺盛な需要が続くと見込まれています。他方、欧米や豪州など先進国も、安定的な市場として改めて注目されています。これから海外市場への進出を検討している企業にとっては、まず参入戦略の検討が必要になります。既に海外で事業を行っている企業にとっては、今後の成長に向けた戦略や拡大の方向性・方針といった「次の一手」の検討が求められます。

市場環境や事業状況に応じた 事業展開が重要

海外不動産事業の検討にあたっては、複数の論点があります。アセットや事業・収益モデル等のような事業領域を手掛けるのか、どこの国・都市で行うのか、それをどのような事業スキームやパートナーと実施するのか、といった検討が必要です。そして、海外での事業拡大が進み、複数の国や事業領域に跨るようになると、それらを横断的に管理するための仕組みも必要になります。上記の点は、参入初期とその後では異なってくるものであるため、対象市場の成熟度や自社の経営・事業状況などを踏まえ、事業展開のステップをロードマップとして策定することが重要になってきています。

海外不動産事業検討の視点・論点／事業展開の方向性



NRIは、現地調査、各種不動産事業に関わる海外戦略立案から 現地での実行支援まで一貫してご支援いたします。

不動産を専門とするコンサルタントが、 事業推進を伴走支援

自社事業の段階・状況によって、海外不動産事業に関する検討課題は異なります。NRIはそれぞれの課題に対応した支援が可能です。

市場調査では、これまで数多くの国・都市の選定・評価および都市環境・都市構造の分析実績があります。また具体的な開発案件の事業性評価も行なってきました。さらに、一連の現地調査を踏まえた、海外不動産事業の戦略立案も数多く支援してきました。事業分野ごとの参入戦略からその後の事業展開のロードマップまで描くことが可能です。海外の不動産事業は、極めてローカライズされた事業であるため、現地事業者との提携や協業が特に重要になります。そのため、現地パートナーの評価、選定の経験も数多く実施しています。

NRIの海外拠点には不動産を専門とするコンサルタントがおり、上記のような支援を現地拠点と連携しながら進めています。

ケース：進出国の選定、戦略立案および実施

ケース1：進出有望都市評価

NRIは、不動産会社A社に対し中長期的な海外事業の発展を見据え、戦略的な視点から数十の海外都市を評価し、進出有望都市の抽出を調査力を駆使して支援しました。

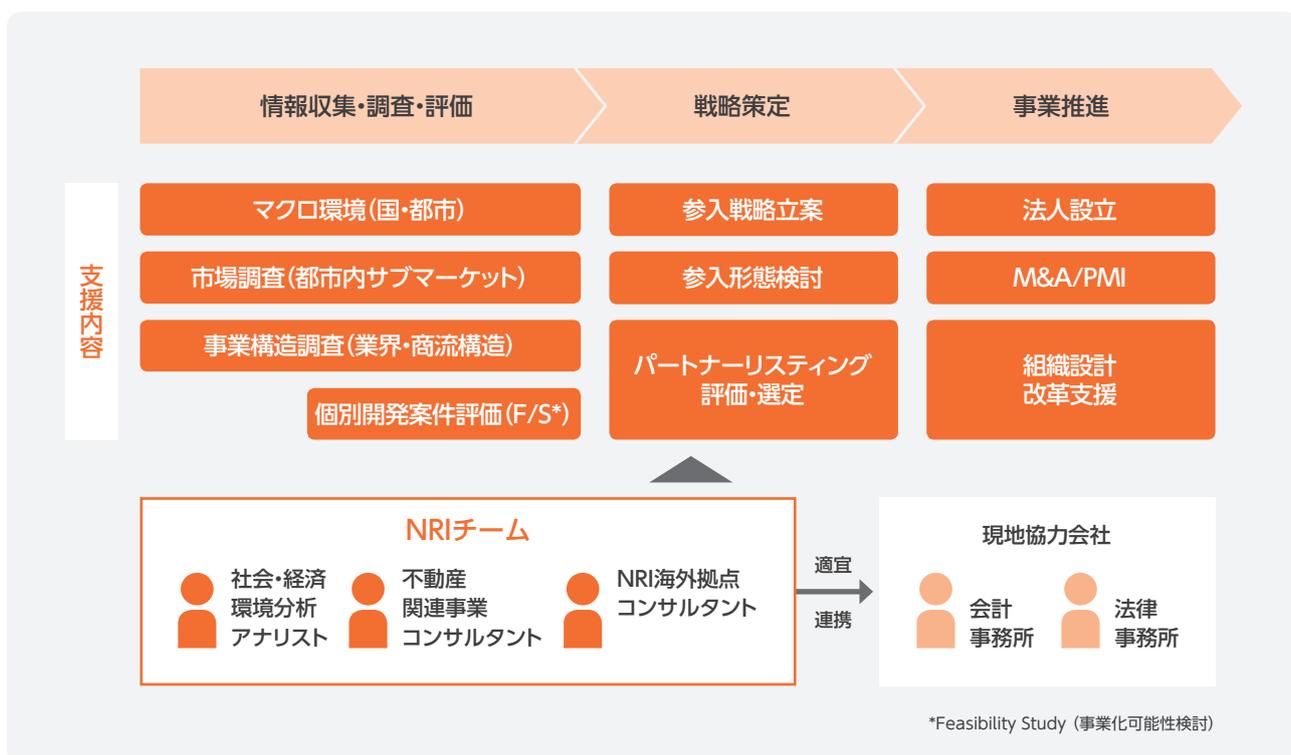
ケース2：現地企業とのパートナーリング

NRIは、進出候補国が絞られている不動産会社B社に対し、当該国のパートナー企業の探索とその評価を行ないました。その後、提携候補企業との交渉を行ない、協業の合意形成を支援しました。

ケース3：事業拡大支援

既に開発事業で海外進出を果たしている不動産会社C社に対し、不動産サービス事業の拡大検討を支援しました。現地での不動産サービス事業の市場規模、成長性を調査し、既存の開発事業や現地パートナーとのシナジーや協業拡大に向けた検討を行ないました。

海外不動産事業検討における支援内容



長期シナリオプランニングと 戦略実行支援



運輸・物流業界では、激変する事業環境を踏まえ、長期シナリオプランニングとそれに応じた戦略立案が求められています。

変革期にある運輸・物流事業環境をいち早く見通すことが必要

日本の運輸・物流事業環境は、都市物流を中心に大きな変革期の渦中にあります。小売・サービス業のECチャネル強化により、個人の消費物流需要が高まる一方で、景気低迷や少子高齢化の影響で運輸・物流業界への就業人口は減少の一途を辿っています。これにより、需要を支える物流インフラの供給は厳しい制約に見まわれ、物流業界では宅配キャパシティの限界が顕在化してきている状況です。運輸業界においてもデジタル化技術革新を背景に、“MaaS*化”が進展し、都市と地方それぞれでデジタル活用による生き残り戦略が求められています。将来変化を見通し、事業環境に応じた顧客の長期シナリオおよび戦略を描くことが必要になっています。

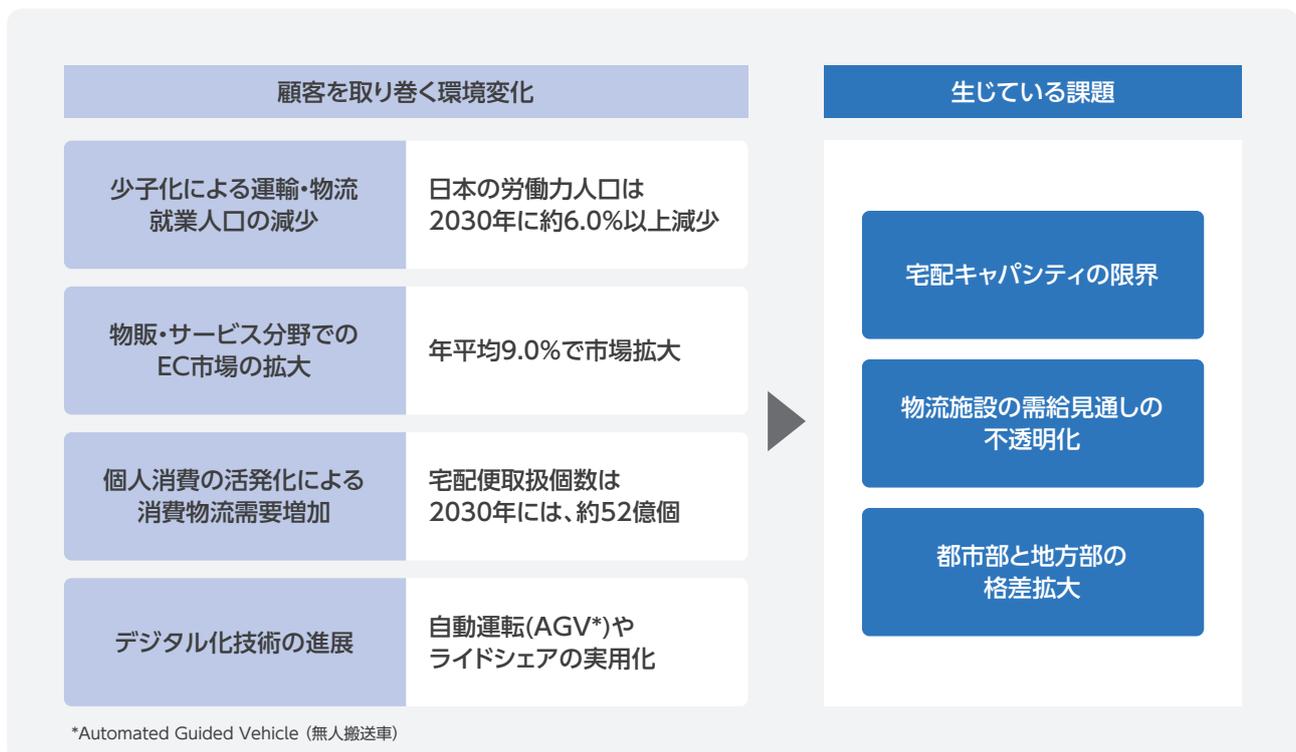
*Mobility-as-a-Service

不透明な将来を前に「変化の推進力」をキーファクターとしたシナリオ策定が有効

時代の連続性が途絶しがちな現在では、過去データの積み上げから将来を見通すことが困難となっており、運輸・物流関連の多くの事業者が、適切な戦略立案を課題と感じています。そのため、社会環境の将来変化に目を向け、そこから起こりえる将来の姿をシナリオプランニングにより複数策定し、それぞれの将来像に対してとるべき戦略立案を行うことが重要となっています。

複数シナリオを構築することで、起こりえる将来像を、一度俯瞰した上で、適切に戦略に結びつけることが可能となります。また、ひとつのシナリオに依拠した結果として懸念される見通しの外れ、それによる対応の遅れというリスクを軽減させることが可能となります。

運輸・物流業界を取り巻く環境変化と課題



NRIは、複数の将来像を描き、顧客とのディスカッションを通して、各将来像に応じた戦略導出をご支援いたします。

顧客の深い理解に基づいた、適切な要素抽出と戦略導出を支援

NRIは、シンクタンクとして社会環境の動向を詳細に洞察し、将来をナビゲートすることに強みがあり、運輸・物流業界の豊富な経験を持つ専門コンサルタントも多く有しています。その知見を集積し、①変化の推進力抽出、②評価軸の設定、③クリティカル要素選定、④シナリオ構築の4ステップでシナリオプランニングを実行いたします。複数シナリオを俯瞰して行う戦略立案・検討においても、社会調査に対する知見を持つコンサルタントとチームを組み、市場規模・需給の定量化や顧客の競争優位性を導出します。それらを踏まえ、議論を顧客と重ね、顧客ごとに最適な戦略実現につなげてきた多くの実績を有しています。シナリオプランニングによって描く将来像は予想ではないという認識を顧客と共有しつつ、複数のシナリオを見据え、戦略オプション検討までご支援いたします。

ケース：2030年の日米中の都市内物流シナリオと戦略を策定する

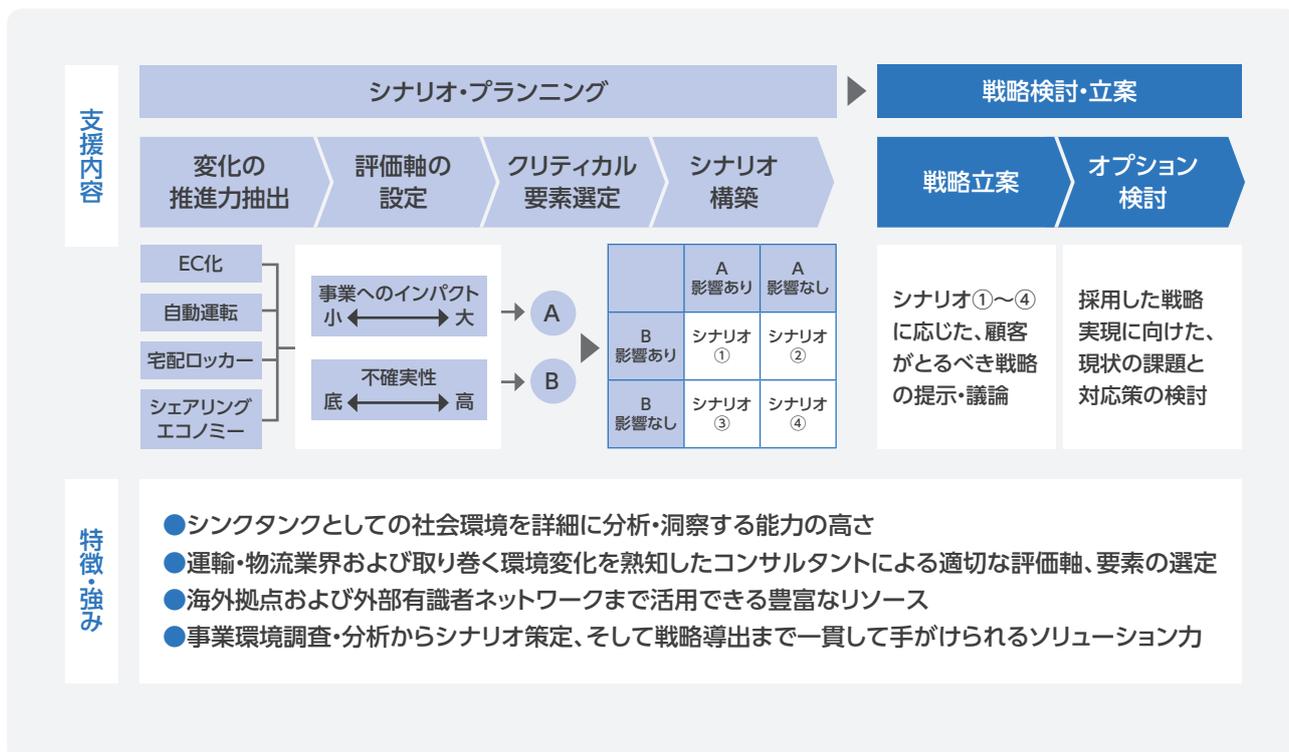
NRIは、部品メーカーA社とともに、2030年の日米中の都市内物流に関するシナリオプランニングを行い、それに基づいたシナリオごとの戦略上の示唆を導出するプロジェクトを支援いたしました。

A社は、将来の都市物流を取り巻く事業環境変化に合わせたポジショニングを模索していましたが、デジタル技術革新をはじめとして急速に変化する環境の中で、過去トレンドに依存した長期的な予測と、戦略立案・検討の手法に限界を感じていました。

NRIは、将来の変化の推進力たりうる要素からシナリオプランニングを行い、将来戦略について徹底的に議論いたしました。その結果、A社の事業スコープの方向性のズレが明らかとなり、業界内でのポジショニング、ターゲット顧客の修正といった戦略立案に結びつきました。

*Internet of Things (モノのインターネット)
 *Artificial Intelligence (人工知能)

■シナリオプランニングによる戦略策定のフレームワーク



運輸・物流企業の事業構造改革



市場変化が激しく、サービスのコモディティ化が進む一方で、人口減でサービス提供体制の再構築が必要です。

変化と競争に対応したサービスネットワークとソリューション提供体制の確立が急務

運輸・物流企業は、自社の競争優位に鑑み、ヒトやモノを運ぶネットワークの拡充と、輸送密度の高度化に挑戦してきました。昨今では、国・地域の産業や都市や人口の構造変化がますます加速しています。また、グローバルな競争の激化により、単純なヒトやモノの輸送はコモディティ化の一途をたどっています。

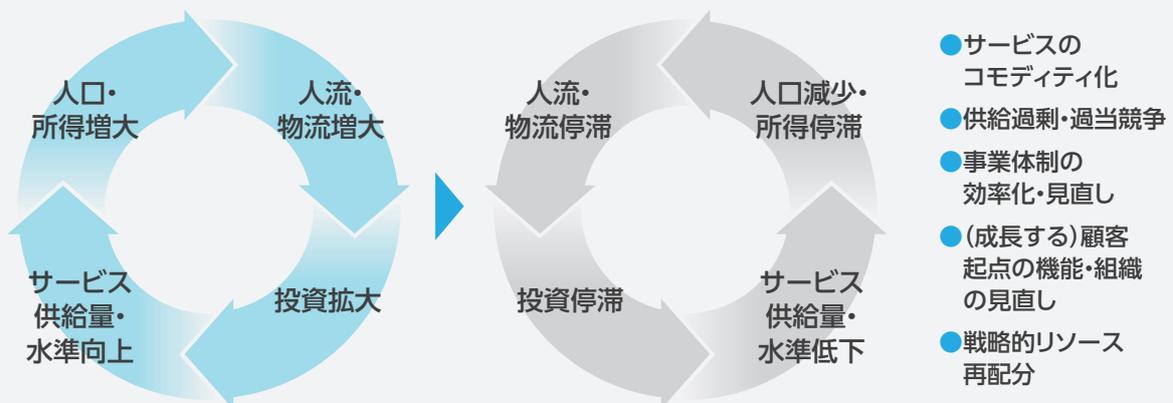
一方、運輸・物流企業のサービスネットワークは、人口減少および所得が停滞する現在では、人流・物流のニーズに対して、サービス供給量・水準が過多となってきました。既存のサービスネットワーク、サービス提供体制の再構築が急務の経営課題となっています。

事業環境に則した機能・組織の再編と、戦略的なリソースの再配分が不可欠

運輸・物流企業の現状をみると、事業部ごとに顧客にアクセスしているためトータルな提案営業ができていない、事業部ごとに事業資産、リソースを保有しているため地域単位では効率が低い、さらに事業部の独立性が強く、全社最適な事業ポートフォリオ・リソースマネジメントが難しいといった課題を抱えています。

運輸・物流企業が差別化を図り、持続的な成長を実現するには、大量輸送時代に適合したマス・サービスではなく、成長が見込める特定の顧客(セグメント)の課題を解く顧客起点のソリューション提供への転換が必要になります。サービスの再定義、これに応じた組織再編および経営資源の再配置の検討に着手する時期にきています。

■成熟／縮退市場における運輸・物流企業の課題



市場縮退でコモディティ化と供給過剰が進む市場では、顧客起点での構造改革が必須に

NRIは、お客様の競争優位と改革への思いを大切に、プロダクトアウトからマーケットインへのチェンジマネジメントに一貫して深くコミットいたします。

チェンジマネジメントの王道を、 お客様とひとつのチームがご支援

サービスネットワークの再構築とソリューション提供体制を目的合理的に構築するには、以下の5つのステップで事業構造改革を行います。①改革目的設定、②問題の明確化、③危機の共有と成長／縮退領域の設定、④機能・組織再編、⑤リソース再編と業務定着化、という王道ともいえる経営改革を一気呵成に進めます。

NRIは、①グローバルな運輸・物流の競争環境や将来の方向性についての深い業界理解と洞察、②業界理解に基づく問題仮説の適切な設定と効果的な検証能力、③トップマネジメントのコミットメントを引き出すリーダーシップ、④聖域なき切込みとミドルマネジメントを巻き込んだ必要機能・組織の再設計力、⑤業務定着化までハンズオンで伴走するコミットメントをもとに、経験豊富なコンサルタントが支援いたします。

「経営改革」を絵に描いた餅に終わらせず、お客様とひとつのチームとなって、変革を組織文化にまで昇華させるチェンジマネジメントに多くの実績を有しています。

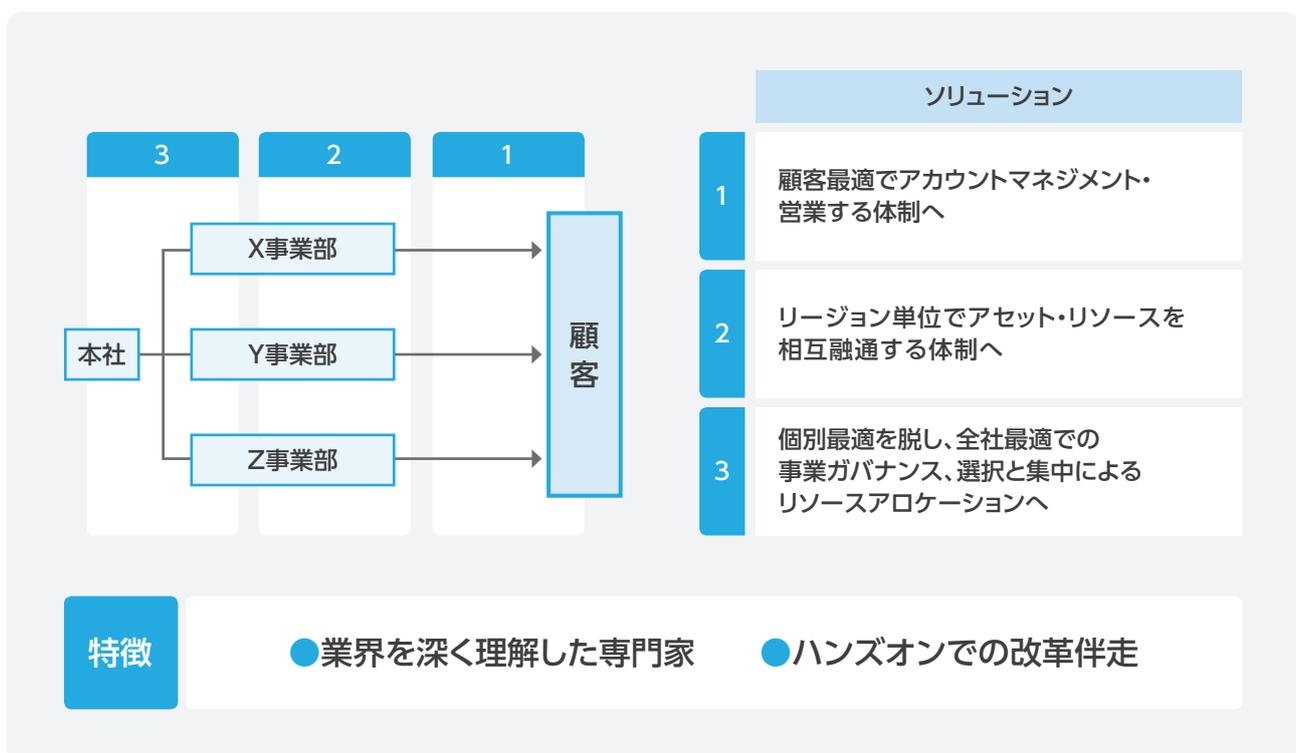
ケース：サービス起点の事業部体制を改革し、 顧客起点のソリューション体制に変革

NRIは、物流企業A社の事業構造改革を支援しました。当社は競争環境の変化に合わせ、新たな顧客価値の提供体制を模索していました。一方、サービス別の事業部体制の弊害により、リソース・資産の重複投下が起こり、グローバルな成長を目指す顧客の課題を把握した上でソリューションを提供する体制が不十分でした。

NRIは、競争環境と自社の問題の徹底した可視化を行い、お客様のトップマネジメントやミドルマネジメントとともに、問題の本質、向かうべき方向に関わる議論を徹底的に行いました。仮説構築、検証を通じて、改革に必要な機能・組織を定義し、顧客起点のソリューション体制を再構築しました。

この改革により、顧客起点(マーケットイン)を大切にする企業風土・社員行動が広く浸透しました。

■ NRIの事業構造改革によるチェンジマネジメント事例



オープンイノベーション手法を 活用した変革実現



運輸・物流業界は事業環境が激変する中、 オープンイノベーションによる変革が求められています。

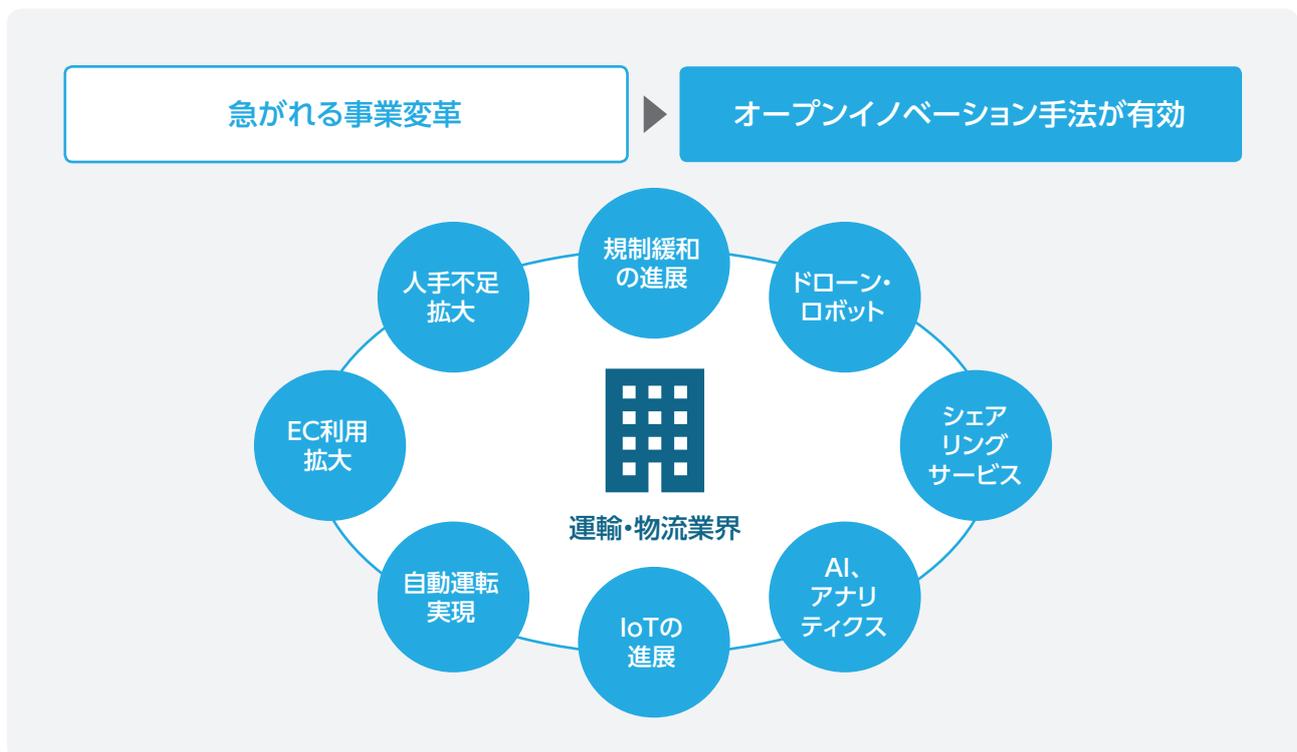
運輸・物流企業も、ダイナミックに変化する 競争環境への対応が必要

運輸・物流業界は、これまでは安全の確保等を目的とした規制産業であり、かつ車両や倉庫の整備など初期投資が大きく資本集約産業でした。そのため、サービス内容や競争環境に大きな変化が起きにくい業界でした。ところが、近年では労働力不足や消費者の意識やライフスタイルの変化、自動運転等の技術革新、デジタル化による情報活用の高度化を受け、シェアリングビジネスをはじめ、ヒトやモノの運び方が大きく変わり始めています。そして、運び方の変化に応じて、異業種の参入など、競争環境も激変しています。こうした変化に素早く対応することが、既存の運輸・物流企業にとっては大きな経営課題となっています。

変革実現には既存事業との調整、整合、 重複に留意することが鍵

スピード感をもって競争環境の変化に対応するために、運輸・物流企業でもオープンイノベーションの手法を用いた変革を進めることが注目を集めています。オープンイノベーションというとスタートアップ企業のソーシング、連携を想定しがちです。しかし、運輸・物流企業の場合、既存事業が社会インフラとして位置づけられている場合が多く、事業やサービスの変革を検討する際には既存事業との調整、整合、重複に留意することが重要になっています。運輸・物流業界の特性に応じたオープンイノベーション手法を柔軟かつ、緻密に適用することが鍵となります。

■ 運輸、物流業界に迫られる変革



NRIは、運輸・物流企業の経営・事業への理解をもとに、 社会インフラの側面を持つ企業の変革実現をご支援します。

既存事業への理解をもとに、 スピード感を持った変革実現を支援

オープンイノベーションを通じて変革を実現するためには、2つのステップが必要です。第一に、自社内にはない外部の技術動向およびアイデアを察知し、技術面やサービス面から取り込みの可能性を検証しつつ、事業化に繋げることです。

NRIは、先端技術への知見、技術指向ベンチャー企業とのネットワーク、データ分析力、ビジネスモデル創出ノウハウを有するコンサルタントがプロジェクトチームを組成し、企業の変革実現を支援してきました。

第二に、運輸、物流企業の特性を踏まえ、既存事業との差別化を図ることです。

NRIは運輸・物流企業へのコンサルティングを数多く実施してきました。業界を深く理解した専門家を軸に、社内文化も踏まえた議論を行い、変革の実現を支援いたします。

ケース：物流企業のオープン イノベーションによる事業変革実現

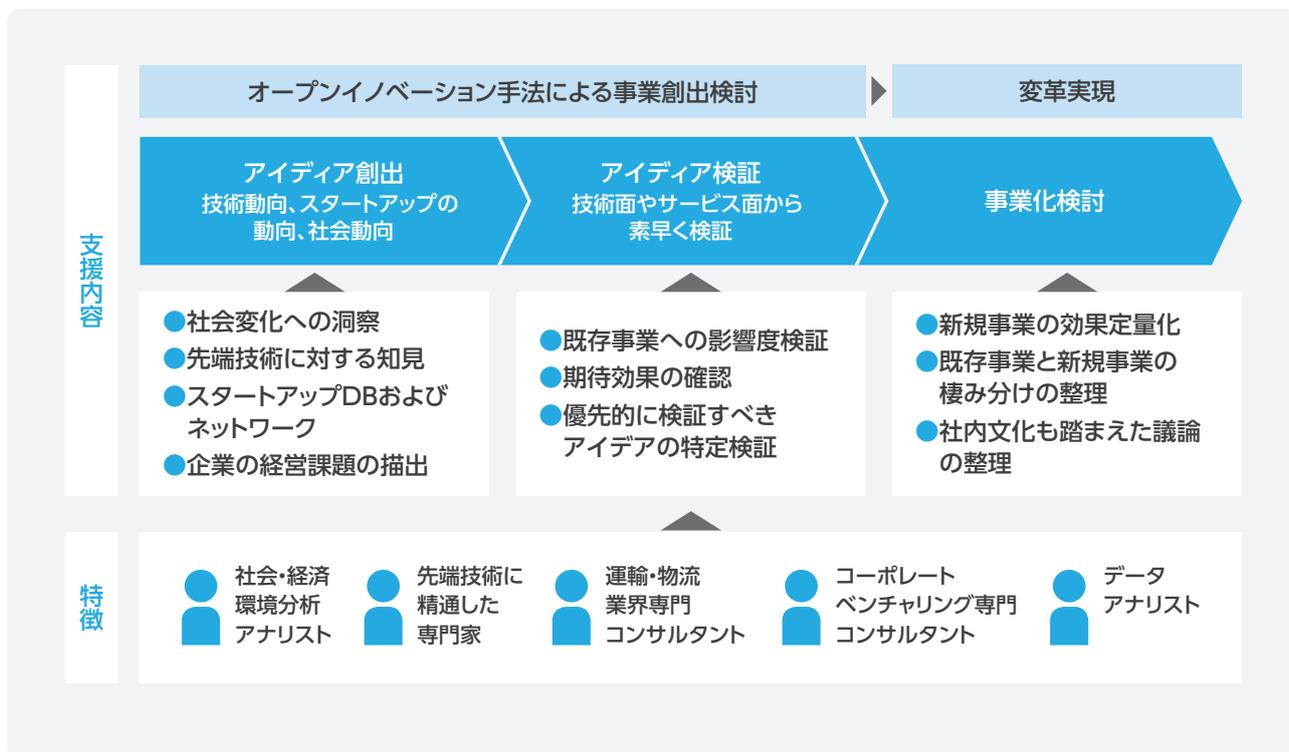
NRIは、物流企業A社に対し、デジタル技術を活用したオープンイノベーションの思想のもとに、新たな事業創出を支援いたしました。

A社は、既存事業の収益性は低くないものの、デジタル技術の進展による新たな競合の出現、それによる既存事業の価値低下を危惧しており、新興勢力への対抗という側面でもイノベーション主導型での事業創出を必要としていました。

NRIは、技術指向のベンチャー企業DBをもとに、A社のリソースを勘案し、複数の事業アイデアを抽出、効果の定量化を行ないました。

特に、既存事業への影響度合いについては、顧客との徹底的な議論を行ない、社内合意を図りました。その結果、数十のアイデア・リストから具体的な複数のテーマに絞り込み、サービスイン(事業開始)につながっています。

■NRIの変革実現に向けたオープンイノベーション手法のアプローチ



インフラ業界の特性を踏まえた SCM改革構想策定・実行支援



変化の激しい時代に経営・事業が対応するためには、
サプライチェーン全体で連携する仕組みづくりが欠かせません。

“オペレーションは現場任せ”では 生き残れない時代に

近年、インフラ関連企業を取り巻く環境は、事業のグローバル化の加速、AI・ビッグデータ、IoTを始めとしたIT関連技術の急速な発達、規制緩和といった政策変更を背景とした新規参入、新興国企業の台頭およびリソース制約の深刻化などダイナミックに変化し、かつ対応すべき課題が増大・複雑化しています。

不確実性、多様性、複雑性に対し、事業運営が対応できないと、効率性の低下、競争力上重要な意思決定の遅れが生じ、経営指標の著しい悪化に繋がりがかねません。従来のように顧客やパートナーとの安定的な関係のもと、日本企業の強みであった“現場”だけに任せておけば良いという時代は終わりを迎つつあります。

サプライチェーン変革は全社視点で 改革すべきタイミング

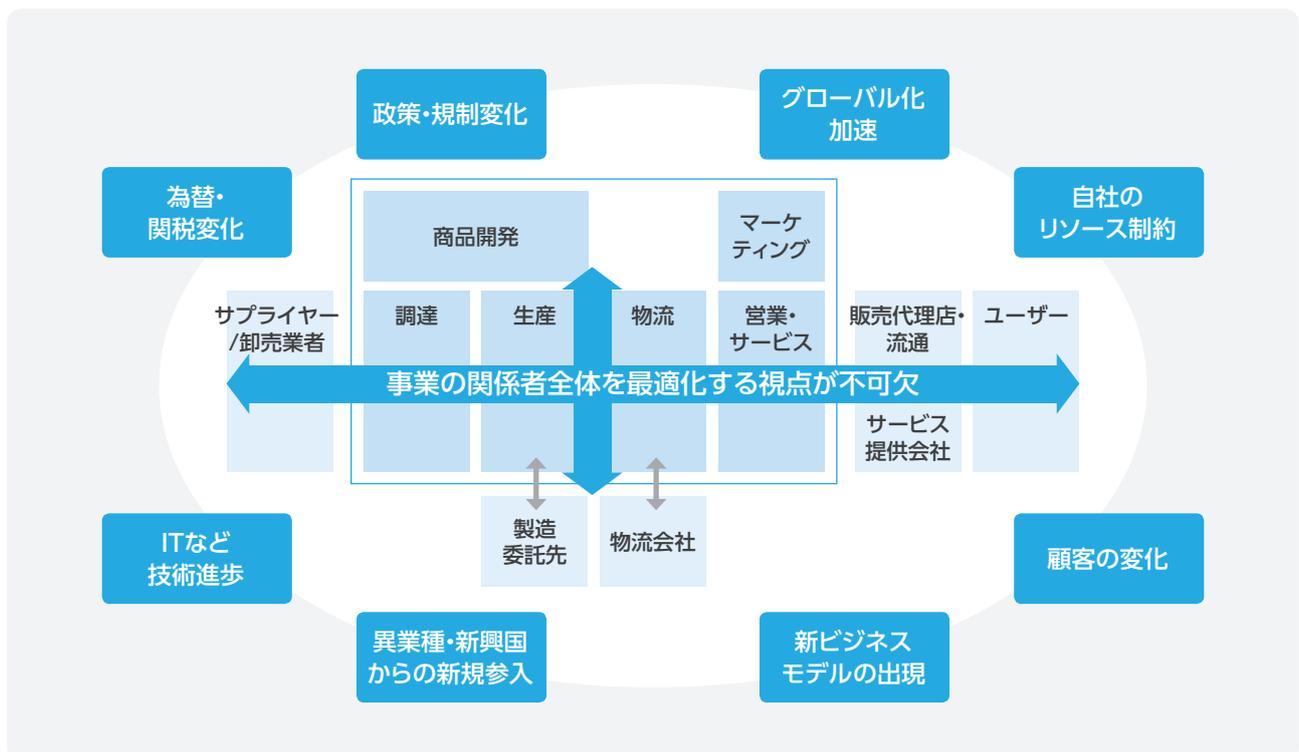
経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)の効率を最大化し、売上、利益、キャッシュフロー向上の同時達成のためには、経営者の強い改革意志のもと全社視点で改革を進める必要があります。

日本企業の多くでは、SCM*改革の対象を物流や調達といった極めて狭い領域に限定してしまい、現場改善レベルの取り組みに止まっていた。カイゼン活動の効果は既に大きく逡減しています。

関係者間のコンフリクトを乗り越えて、サプライチェーン全体を最適化し、さらにITも活用しながら、これをダイナミックに進化させていくこと、SCM改革が最優先の経営課題として認識されるべき時です。

*Supply Chain Management

■ インフラ企業を取り巻く環境変化と経営・事業に求められること



NRIは、組織・人事制度、他社との取引条件等の変更も含めて、SCMの全体構造改革に深くコミットし、伴走支援します。

経営課題としてのSCM改革を、 ぶれない視座を設定することで強力に推進

SCM改革を着実な成果に結びつけるためには、全体最適の視点と現場での実効性の両側面からの整合性を持った検討・推進が求められます。例えば、特定業務に限定したFit/Gap分析から入るアプローチでは、様々な非効率な点は見出せても、優先順位がつかず、業務変更に対する現場からの抵抗も乗り越えられず、戻すばかりになっていくといったことが散見されます。

NRIは、経営・事業戦略とSCMを整合性を持って設計し、業務・IT導入、組織・評価変更などの現場への落としこみ、運用時のデータ分析やPDCAまで、一貫してご支援した実績を数多く有しています。また、業界を熟知した経営コンサルタント、SCM改革を専門とする業務・ITコンサルタントおよびシステム部門のエンジニアでチームを編成し、改革を支援いたします。さらにソリューションプロバイダーとのネットワークも豊富で、クイックなPoC*にも対応可能です。

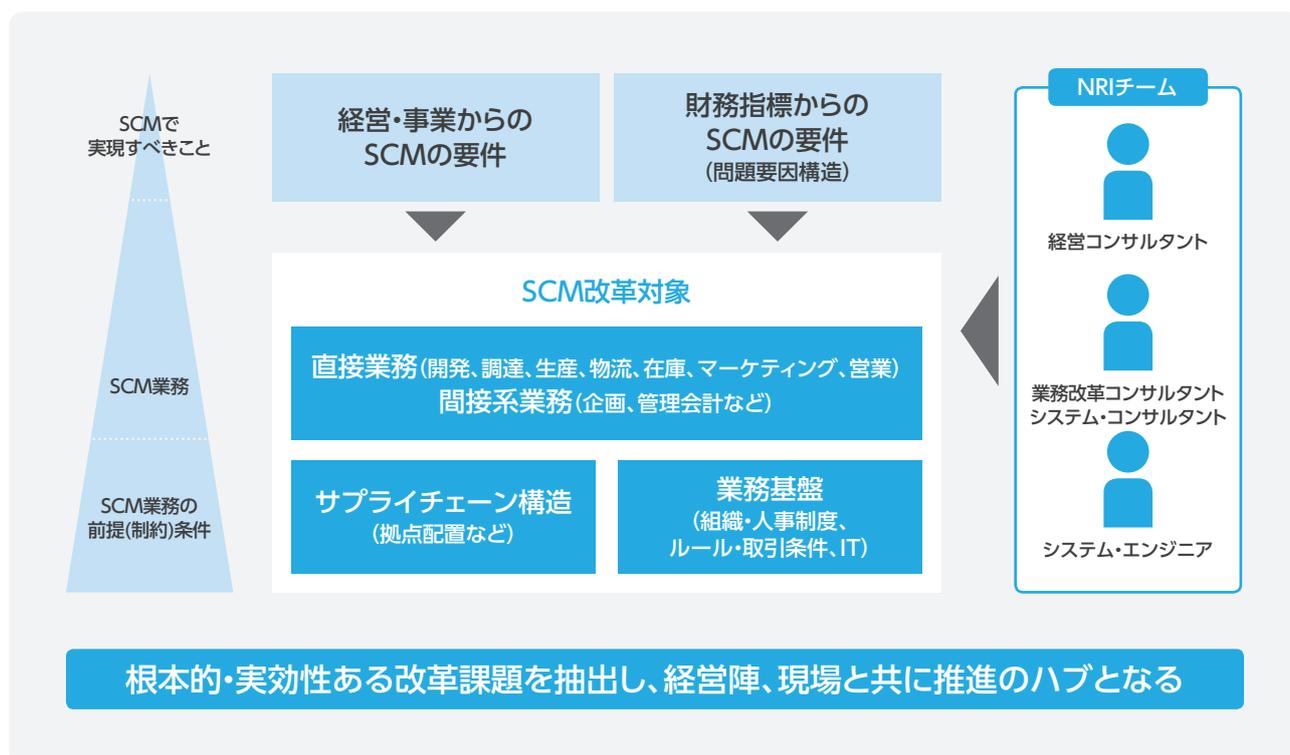
*Proof of Concept

ケース：事業運営のベースとなる サプライチェーンの仕組みを構築

NRIは、産業機械メーカーA社に対し、SCM改革の構想策定から、業務・ルール設計まで一貫して支援しました。このプロジェクトでは、営業担当者が入力する案件情報を、生産、在庫計画等へ活用する仕組みを構築しました。ただし、全体最適のための仕組みを作りこんでも、関係する組織・社員の納得感が無ければ形骸化します。これを避けるため、SCM改革の目的・目標効果についてコンセンサスを形成し、各組織の権限・責任をバランスさせました。また、SCM業務を通じて蓄積されるデータを他の業務でも活用できるようにすることで、各組織・社員にとって入力等負担に見合ったリターンがある環境を作りました。

こうした改革では、在庫責任の可視化など、組織にとり不都合な真実が健在化します。そのためワークショップを活用した組織横断アプローチによってコンセンサス形成を図りました。さらにマネジメントによるステアリングコミッティを導入することで“総論賛成・各論反対”で頓挫することなく改革を推進しました。

■ NRIによるSCM改革アプローチ



デジタルモビリティの 構想・実証 (PoC*) 支援



デジタル化により、モビリティ(ヒトとモノの移動)に急激な変化が生まれる中、異業種の参入により競争も激化します。

“デジタルモビリティ”は不可避の潮流。 早急な対策を

デジタル化によって、モビリティ(ヒトとモノの移動)が大きく変化しつつあります。

運輸分野では、自家保有からシェアリングへの移行や、モードに縛られない効率的な移動の追求が進みます。物流分野では、急増する宅配やサービスのコモディティ化に対応し、デジタル技術を活用した効率の追求とポジショニングの再考が進んでいきます。

従来のように、車両製造や単独モードのサービスにこだわったり、人力や固定資産に頼ったサービス提供を続けていると、事業環境変化に取り残されかねません。

デジタルモビリティ(デジタル技術を活用した、より便利で効率的なヒト・モノの移動)に向き合っていく必要があります。

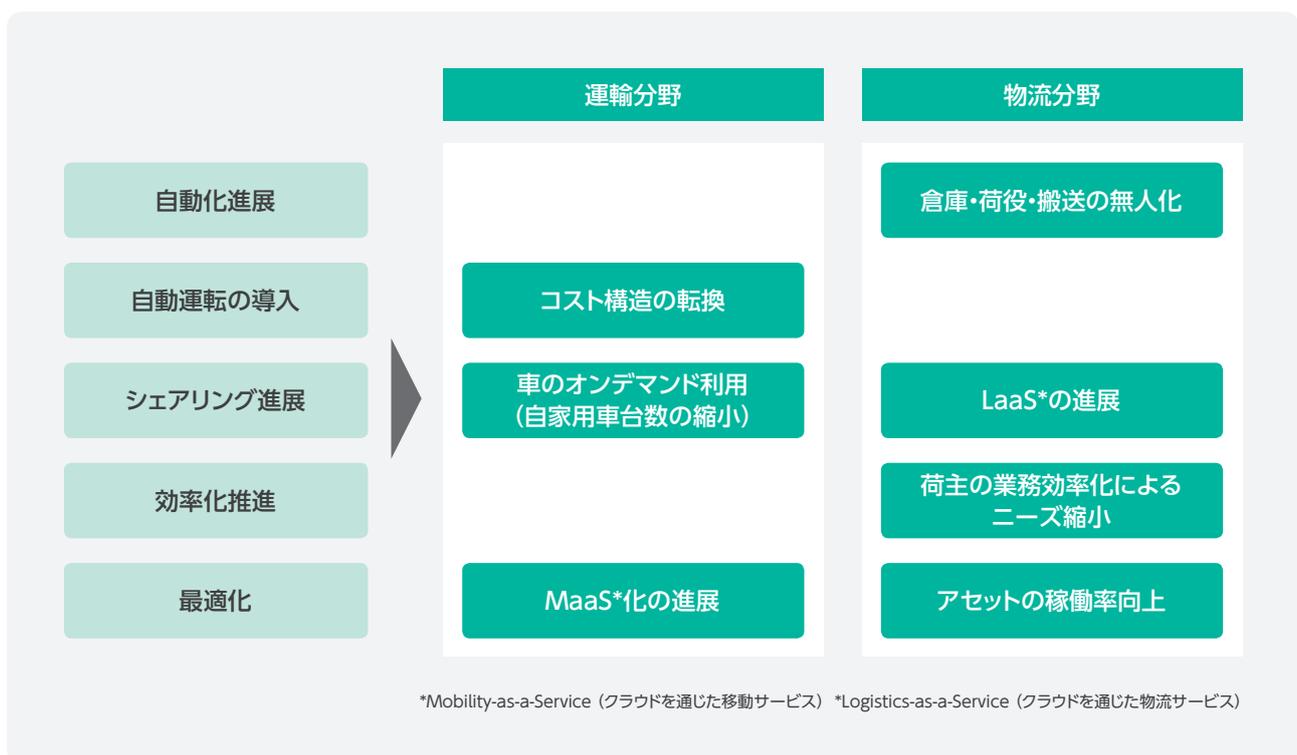
*Proof of Concept (実証実験)

デジタルイノベーションによる モビリティ変革の陥穽

運輸・物流分野におけるデジタルモビリティ実現には、以下の観点に留意する必要があります。

- 1 **アイデアでの差別化が困難**：モビリティサービス自体にはユニークさを持ちにくいいため、マッチングやシェアリングに安易に走りがちです。
- 2 **煩雑な規制対応**：規制産業であるため、自動運転、シェアライド等の枠組み適用には、規制当局と連携し、規制自体を有利に動かす必要があります。
- 3 **事業化に時間を要する**
- 4 **“死の谷”の突破が困難**：デジタル技術をビジネスに活用する際には、データが十分に蓄積・分析されるまでの期間がかかりすぎる、所謂“死の谷”をどう超えるかという問題がつきまといます。

運輸・物流領域におけるデジタル化がもたらす変化



NRIは、顧客視点に立った価値追求による構想立案から産官学を巻き込んだPoC支援を通じて、迅速なデジタルモビリティ実現をご支援いたします。

産官学のネットワークと顧客価値への深い理解で、実証・事業化をご支援

モビリティ(ヒト・モノの移動)に注目すると、ビジネスモデルのみでの差別化は困難です。差別化の源泉はむしろ個別の顧客ニーズ、社会課題を核としてビジネスモデルを組み立て、パートナーを獲得し、迅速に規模拡大することにあります。

NRIは構想立案、ステークホルダーの巻き込み、パートナーリング、検証、事業化に至るまで一貫したサポートに多くの実績を有しています。業界を熟知したコンサルタントおよびITの専門家が一体となって、デジタルモビリティ実現を支援しています。

また、ルールメイキングやパートナーの獲得においては、官公庁や研究機関との関係性、パートナー企業の戦略・競争優位性に関する深い理解が重要です。NRIは多様なステークホルダーを調整しながら、構想実現への実績を有しています。

ケース：関係省庁と研究機関を巻き込んだ社会課題化で、PoCを実現

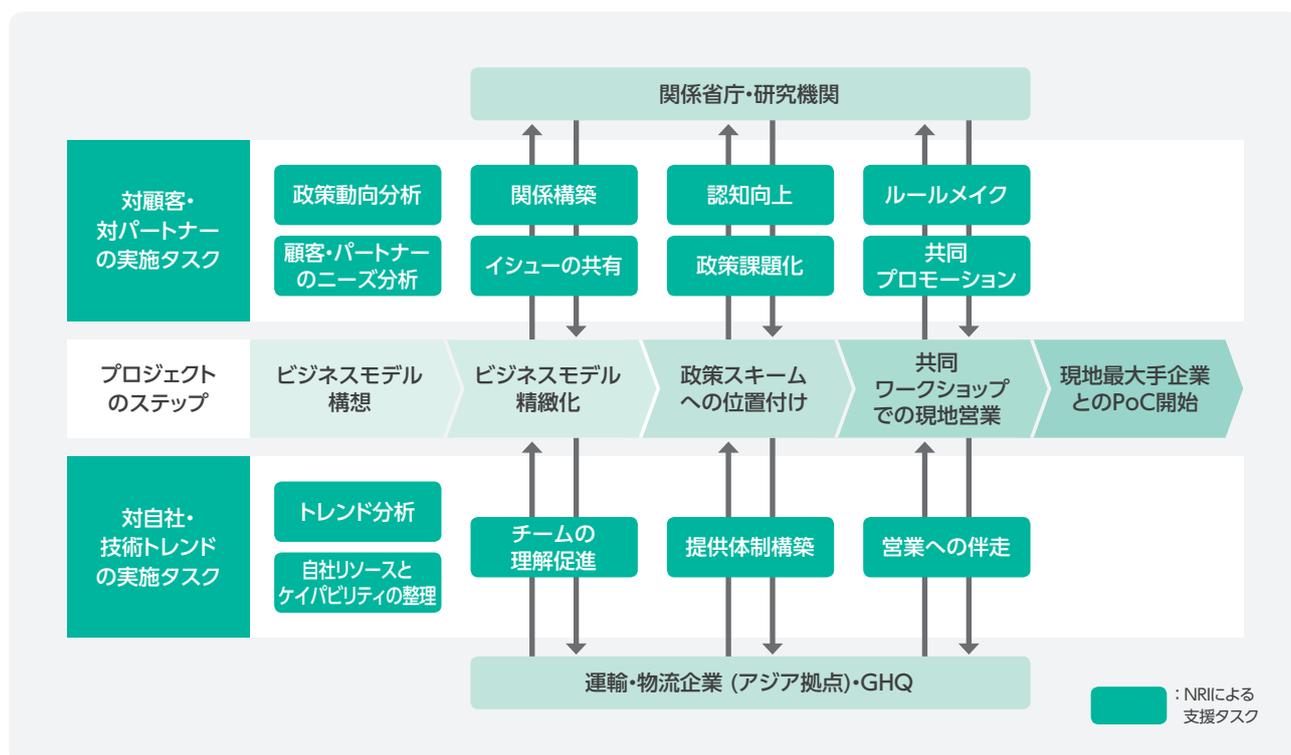
NRIは、自動車関連メーカーA社のアジアでの物流領域での新規事業創出を伴走しました。当社にとって物流領域は未知の領域であり、現地市場を熟知するパートナーの特定と早期の案件化を必要としていました。

ビジネスモデルの構築に当たっては、A社の比較優位である輸送における温度管理に焦点を当てました。輸送時の温度データ収集、分析技術を核に、市場の価格変動も織り込みつつサプライチェーン全体を視野に入れました。

また、対象国のイノベーション政策を推進する省庁および研究機関との対話を通じて、A社のソリューションを課題解決型イノベーションと位置づけることに成功しました。

そのためにNRIは、プロモーションと合意形成のためのワークショップを複数回開催しました。その結果、A社は現地におけるトラック輸送の最大手企業とのパートナーリングに成功し、共同実証実験を開始することができました。

■ NRIによるデジタルモビリティの構想・実証支援事例



インフラ投資における ポートフォリオ/リスクマネジメント



インフラ投資を行う際には、リスク・リターンを適切に評価し、ポートフォリオを最適に保つための仕組みが必要です。

偏った分野に「ハイリスク・ミドルリターン」の案件を積み上げてしまう

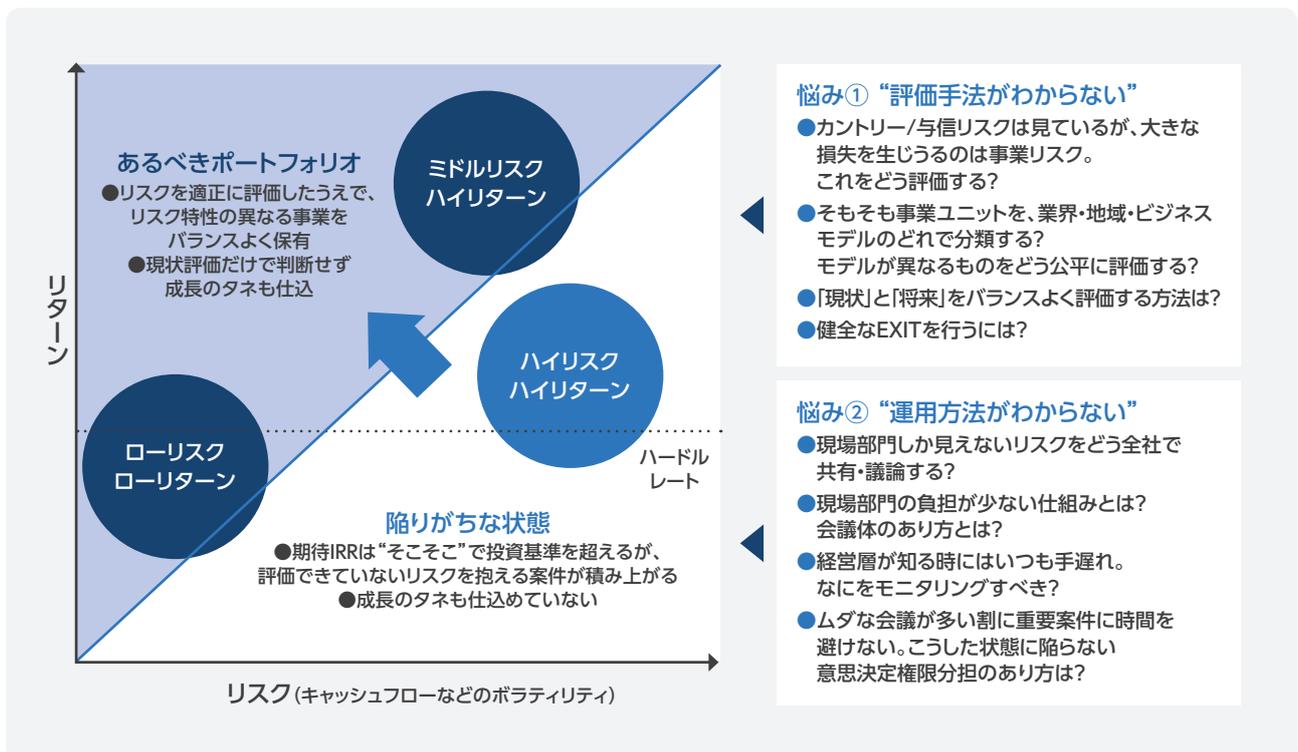
近年、多くの企業が日本国内外の様々なインフラに対する投資を行っています。商社をはじめ、メーカーやエンジニアリング会社などインフラ企業による海外インフラへの投資も目立ちます。ハード単体で差別化が難しくなっているインフラ業界において投資・運営事業に参画することは正しい選択肢だといえます。しかしその多くが、「IRR*中心の投資判断を繰り返した結果、リスクの高い案件ばかりになる」、「将来の成長の種を仕込めない」、「歴代の「偉い人」が手掛けた案件が赤字を垂れ流している」、といった問題を抱えています。こうした企業は、取るべきでないリスクを抱え込んでしまい、それが顕在化すると、一気に巨額の損失に直面します。

*Internal Rate of Return (内部収益率)

リスクを評価、取捨選択してリターンとのバランスを保つ仕組みが必要

一方で、リスクをテイクせず、資金を投じるだけのインフラ投資事業では、期待できるリターンの水準は低くなってしまいます。求められるのは、「自らの強みでコントロールできるリスクはテイクして価値を生み出し、それ以外をパススルーすること」、「リスクが顕在化した場合に生じうる損失額を、自己資本額などを基準に設定する一定値以下に抑えておくこと」、「投資後にも適切にモニタリングし、リスク知見を蓄積するとともに、必要に応じEXITすること」、などが求められます。また、「収益実績だけに囚われず、成長の種を仕込んでおくこと」も必要です。これらを、属人的でなく、組織として実行できるポートフォリオ/リスクマネジメントの仕組みを構築することが求められます。

■ポートフォリオの理想像とインフラ投資を始めた企業が陥りがちな状態



NRIは、インフラ業界を熟知したコンサルタントが、コーポレート部門と事業部門の橋渡し役を担い、仕組みの構築をご支援します。

事業を理解しているからこそ、実効性のある仕組みを実現

NRIは、顧客の事業内容やリソースなどの特性にあわせたポートフォリオ/リスクマネジメントの仕組みの構築を支援します。この仕組みにおいて特に重要なことは、5つの要素、「評価対象」「指標」「リスク項目」「プロセス」「実施主体」を明確にすることです。NRIは、過去の豊富な実績をとおして蓄積した知見をもとに複数の具体的な選択肢を準備し、顧客との協議をとおして、最適な仕組みを選択・カスタマイズ設計します。

また、「現場による理解・実行」を確かなものにするための支援もNRIの特徴です。インフラ業界を熟知した弊社のコンサルタントは、事業部門に対する戦略策定支援を日常的に実施しています。こうした事業の実態についての知見を活用し、事業部門と各事業のリスク等について対等に議論しながら、一方で、事業の実態にあわせた仕組みのあり方をコーポレート部門と議論します。こうした活動をとおして、実効性のある仕組みを構築することができます。

ケース：指標を設計し、現場と協議して事業リスクを評価、ポートフォリオを改革

NRIは、総合商社A社のポートフォリオ/リスクマネジメントの仕組みを設計し、現場への導入支援を実施しました。A社では、「モノを仕入れて販売する」、「組み合わせでシステム・サービスとして提供する」、「アセットに投資する」、といった多様なビジネスモデルが、先進国・新興国それぞれで実行されていました。こういった多様なビジネスについて、「各国・地域間でどの程度分担/集中すべきなのか」、「各ビジネスモデルをどういったバランスで持てばよいのか」、「どうやって部門間を公平に評価するのか」といった悩みを解決するための仕組みの設計を行いました。また、検討の過程では、それぞれの現場担当者との協議を行い、リスク項目の洗い出しと発生頻度・影響度の評価を実施。その結果をもとに、各部門の現状評価と、趨勢を維持した場合の将来のポートフォリオ評価を行い、改編についての方向性を明確にしました。

■ ポートフォリオ/リスクマネジメントを構成する5要素とNRIのアプローチ

5つの要素						NRIのアプローチ	
手法	(1) 評価対象	事業ユニット	個別案件		組織/人	改革① 手法・運用方法の改革	
	(2) 指標	資産総額	リスクエクスポージャー	VaR* EaR*	IRR NPV*	...	STEP 1 現状分析
	(3) リスク項目	為替リスク	カントリーリスク	信用リスク	事業リスク	...	STEP 2 手法設計
運用方法	(4) プロセス	役員会議	投資判断会議	全社戦略会議	リスクマネジメント会議	...	STEP 3 パラメータ設計
	(5) 実施主体	コーポレート経営企画部門	コーポレートリスクマネジメント部門	事業本部管理部門	事業本部事業部門	...	STEP 4-① 運用設計
							STEP 4-② ポートフォリオ策定支援
							STEP 5-① 導入支援
							STEP 5-② 事業ユニット改革支援
							STEP 6 運用支援

STEP 1 現状分析

- 現在運用されている仕組みとその課題を把握する
- リスクやリターンに影響する事業の特性を把握する

STEP 2 手法設計

- 顧客の課題・特性にあわせて、手法の設計を行う
- 社内合意形成のため先行企業の仕組みも紹介する

STEP 3 パラメータ設計

- 事業部門と協議・協力しながら、リスク要素の洗い出しと発生度・影響度、およびリターン水準の評価を行う

STEP 4-① 運用設計

- 必要なら手法を微修正する
- 運用方法を設計する

STEP 4-② ポートフォリオ策定支援

- 顧客と協議しながら目指すポートフォリオを描く

STEP 5-① 導入支援

- 現場部門への説明と初回実施を伴走する

STEP 5-② 事業ユニット改革支援

- 改革を要するユニットの戦略策定や施策実行を支援する

STEP 6 運用支援

- コーポレート/事業部門の間で定期実施するリスク/戦略策定会議の運営を支援する
- 手法・運用方法について改善すべき点が生じた際に、その設計・導入を支援する

*Value at Risk (予想最大損失額) *Earning at Risk (ある確率のもとで損益のプレを示すリスク) *Net Present Value (正味現在価値)

エネルギー業界における デジタルトランスフォーメーション支援



業界変化に対応した、事業構想→機能内外製(パートナー)→実証→事業化までのリードタイム短縮が求められる。

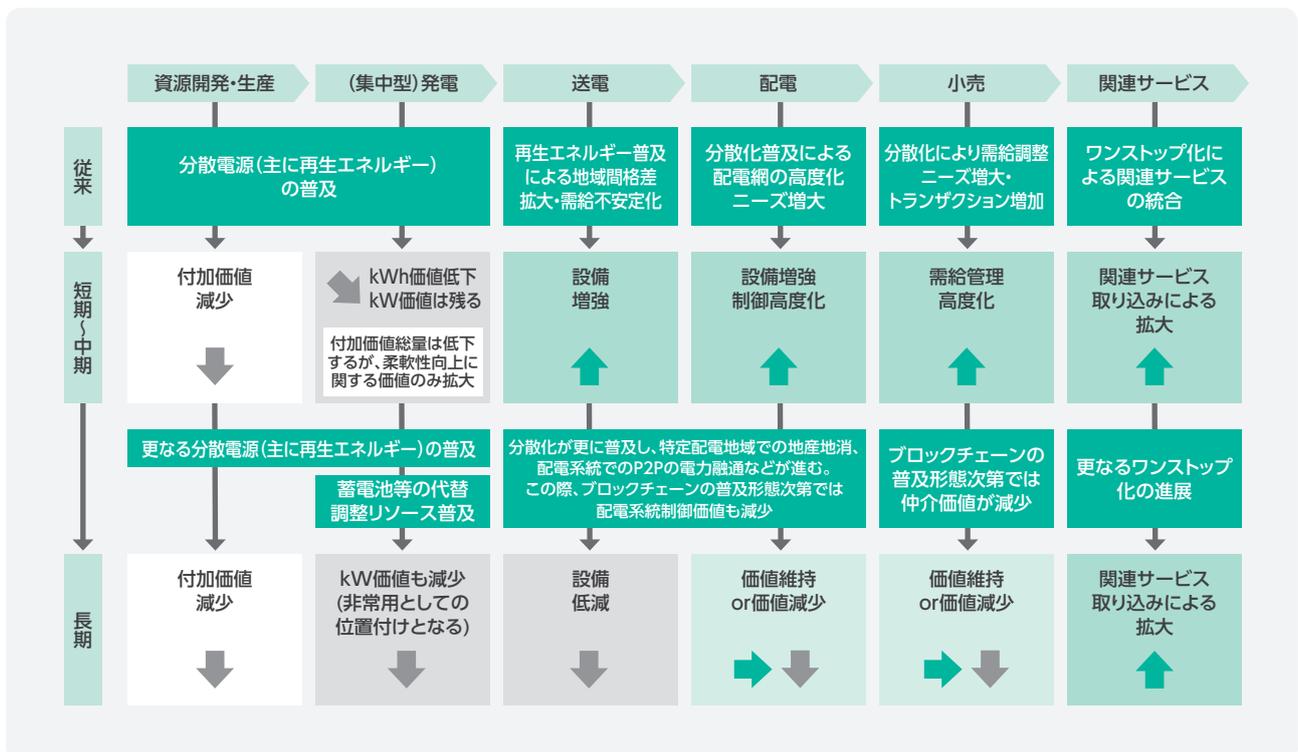
破壊的革新が顕在化する エネルギー業界

2011年の東日本大震災以降、日本のエネルギーシステムは、大きく変化しました。
発電事業領域では、原子力発電所が停止し、再生可能エネルギーを拡大するために固定買取制度が導入されました。その結果、国内外の事業者が、日本国内での再生可能エネルギー発電事業に参入しています。また、エネルギーの小売事業領域では、電力およびガス小売事業が全面自由化され、ここでも新規参入者が増加しました。
一方で国外に目を向けると、欧米諸国を中心に再生可能エネルギーの増加に伴い、分散電源を中心としたエネルギーの供給体制が急速に進展しています。

市場が変化する中での 新たな事業機会獲得

エネルギー業界では、2つの潮流が生じています。
一つ目は、「エネルギーシステムの分散化」です。需要家が自ら発電設備を保有し、需要家同士で電気の売り買いを実施する、いわゆるP2P(Peer to Peer)の電力取引にもつながっていく動きが挙げられます。二つ目の「エネルギーサービスのワンストップ化」は、その進展に伴い、従来のエネルギー供給事業者に限らない多様なプレーヤーが価値提供を行う機会を獲得することになります。
この「エネルギーシステムの分散化」と「エネルギーサービスのワンストップ化」という二つの変化により、新たな事業機会が生まれ、これに対応することが求められています。

エネルギー業界を巡る事業環境変化



NRIは、中期的な市場変化を見据えた上で事業開発プロセスを一貫してご支援します。

コンサルティング&ITソリューションで 構想から実行まで一貫した支援

NRIでは、これまで培ってきた業界知見を活かしつつ、今後事業機会が顕在化するテーマに関する、市場見通しと事業化への課題を踏まえた事業構想立案を支援いたします。また、事業化に必要な関連技術を保有する国内外のプレーヤーともネットワークを保有しており、自社に足りない機能を補完するマッチングや、提携交渉支援および出資支援を行います。

NRIは、コンサルティングとシステムソリューション部隊が一枚岩となった体制で事業性評価のための実証試験(PoC)支援も実施しています。具体的には、実証試験の詳細計画立案、政府資金の獲得等プロジェクト・マネジメント業務(PMO)の実績を数多く有しています。また、必要に応じて簡易システム構築やビッグデータ分析などもNRIが主体的となって支援しています。

ケース：分散電源領域における事業構想 から海外ベンチャー企業への出資支援

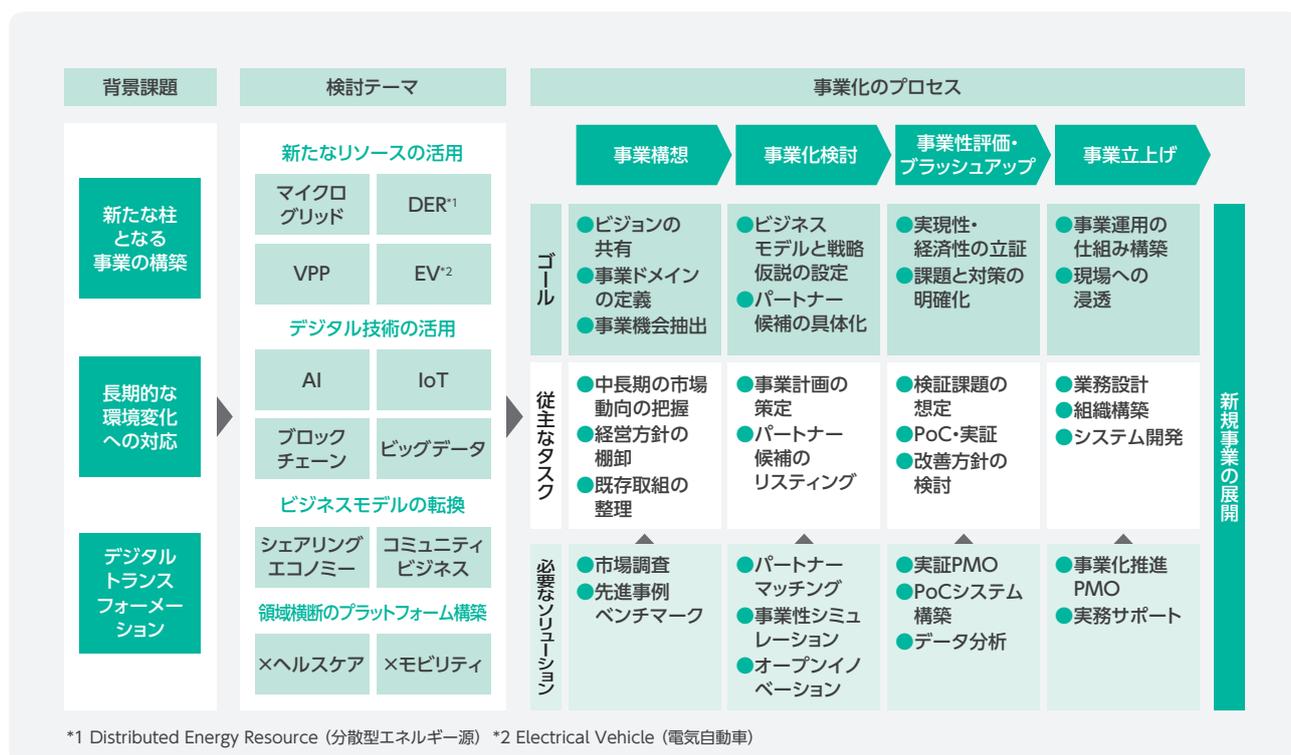
NRIは、大手エネルギー企業A社に対して、今後拡大する分散電源領域における事業構想立案から海外ベンチャー企業への出資支援までをシームレスに支援しました。

NRIは、グローバル市場調査を通じて今後の分散電源領域での事業機会を明らかにした上で海外のパートナーとの協業による事業推進を提案しました。パートナー選定では、NRIの持つ200社以上のエネルギー関連のベンチャー企業DBの中から最適な企業を選定し、その内の一社に対して企業評価(デューデリジェンス)を行いました。結果としてA社は、当該企業への出資を決定しました。

また、別の大手エネルギー企業B社に対しては、国内のVPP*事業に関する将来の事業構想から実証試験の計画、実際の実証試験を運営するPMOを担当しました。

*Virtual Power Plant (仮想発電所)

■ エネルギー業界におけるデジタルトランスフォーメーション支援



*1 Distributed Energy Resource (分散型エネルギー源) *2 Electrical Vehicle (電気自動車)

不確実な環境下における 航空・空港分野の戦略策定



事業環境変化が大きくかつ不確実性も増す中、
将来の起こりえる姿を想定した戦略立案が求められる。

航空・空港分野を取り巻く事業環境変化の 変動が継続

近年、航空・空港分野を取り巻く環境は、首都圏空港の発着回数の拡大を背景とした航空自由化の進展に加え、ローコストキャリア(LCC)の台頭、空港運営の民間委託の普及、訪日外国人の拡大、少子高齢化による労働力不足などが生じています。

訪日外国人の増加といったプラス面と労働力不足というマイナス面が同時進行する中、今後の展開の読める事象と読めない事象が複雑に現れてきます。

それぞれの事象に対して対症的な対応策の検討や特定的前提のもとに策定した中期計画に固執してしまうと環境変化に正しく対処することが困難になる恐れがあります。起こりえる将来の姿を複数見据え、戦略を検討することが重要となっています。

不確実性を考慮したシナリオ検討が鍵

規制緩和、経済成長、人口減少、LCCの台頭、原油価格の推移といった事象を踏まえ、将来の航空需要や事業収支を予測することが行なわれますが、予測は外れるという感覚を持つことが必要です。

一方、先の読める事象、読めない事象を踏まえ、複数の将来像を描くシナリオ・プランニングにより、不測の事態に対する準備を行うことが可能です。

航空・空港分野における事業環境変化の早さ、複雑性が増す中、現状の延長線上から想像できない将来像も見据え戦略立案、計画を策定する姿勢が求められています。

シナリオ策定は複雑な手法ではありませんが、しっかりとリサーチに立脚していることが重要です。

航空・空港分野を取り巻く環境変化の構成要素例

	基本要素	個別要素	
		国内線・国際線(日本人)	国際線(外国人)
トレンド (社会経済)	<ul style="list-style-type: none"> ●人口動態の変化 ●経済成長 ●自動化・仮想技術・コネクテッド、シェアリング・エコノミー等の普及 	<ul style="list-style-type: none"> ●高齢化 ●人口減少 	<ul style="list-style-type: none"> ●先進国の高齢化・人口減少 ●新興国経済成長、人口増加 ●中間層拡大
航空利用の 構造	<ul style="list-style-type: none"> ●経済成長 ●人口動態の変化 ●運賃水準の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ●旅行消費の成熟 ●低価格での需要喚起 ●世代別消費傾向の変化 ●産業構造転換 ●技術革新の影響 	<ul style="list-style-type: none"> ●成長から成熟への転換 ●中間層の航空利用 ●訪日率の向上
規制・ インフラ 等	<ul style="list-style-type: none"> ●発着枠拡大 ●航空路変更 ●空港運用時間変更 	<ul style="list-style-type: none"> ●羽田・地方空港発着枠拡大 ●LCC拡大 ●航空路変更 ●リニア中央新幹線開通 	<ul style="list-style-type: none"> ●羽田発着枠拡大 ●LCC拡大 ●オープンスカイ政策 ●ビザ発給要件緩和

事業環境分析やシナリオ・プランニングを活かして、 様々な課題解決をご支援します。

航空・空港専門チームが中心となり、 様々なご支援を実施

グローバルでの競争激化に身をおく航空・空港業界においては、事業環境認識に基づく戦略策定に加え、スピード感を持った意思決定やサービス化が求められるケースが多くあります。

NRIでは、航空・空港分野を専門とするコンサルタント、マクロ経済や消費行動、インバウンド動向等に知見を持つコンサルタントによるリサーチを元に、将来想定しうるシナリオ構築の実績を数多く有しています。このシナリオに基づき、戦略や計画策定を支援します。

また、戦略や計画の策定だけでなく、上述の事業環境認識やシナリオ・プランニングを活かした需要予測モデルの構築や投資計画の策定、ネットワーク戦略の構築、新規事業計画の立案など、様々な支援を実施しております。

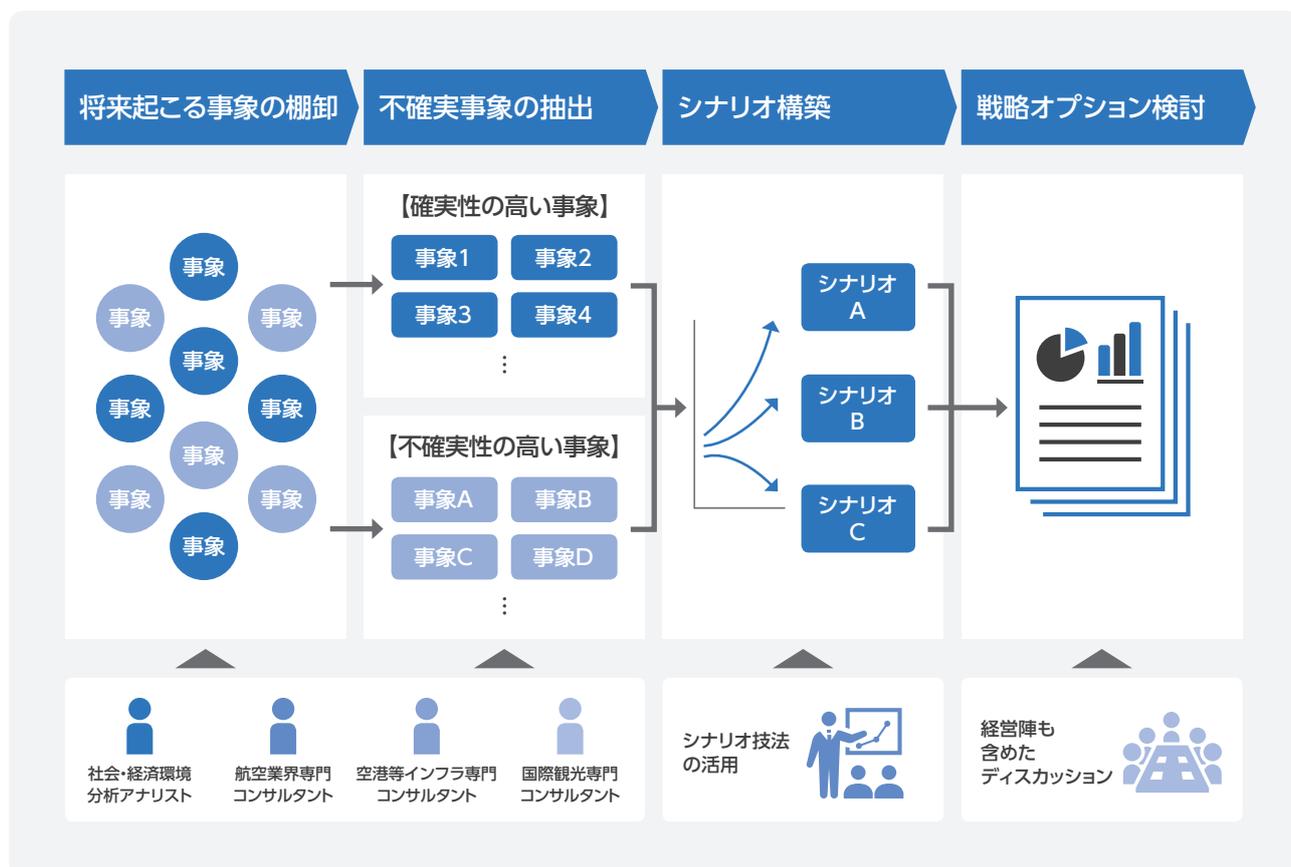
ケース：航空分野における 中期経営戦略の策定

NRIは、旅客サービスを提供するA社に対して、詳細なリサーチに基づく事業環境分析を踏まえたシナリオ策定から、中期戦略の立案までを支援しました。

まずは、世界経済や人口などのマクロ環境や航空業界を取り巻く環境変化の中で、展開が読める事象、読みづらい事象を見極めます。特に不確実性が高く、かつ航空事業に与える影響が大きい事象をもとに、起こりえる将来像をシナリオ・プランニングの手法をもとに複数設定しました。それぞれの将来像を前提とした場合に、競争力を持った戦略および計画を顧客との議論を通して策定しました。

一連の検討プロセスにおいて、戦略の担い手となる社員一人ひとりに正しく認識してもらうため、可能な限り多くの社員が参画するワークショップを開催、自らの手で計画に落としこむことを体験する中で理解・浸透を図りました。

航空・空港分野におけるNRIのアプローチ例



顧客体験 (CX) の価値デザインと CXマネジメントの高度化



顧客体験価値を重視したサービスのデザインが求められています。

モノ・サービスから 顧客の体験価値の時代へ

モノやサービスの購入前から購入後を含めた顧客の体験にフォーカスし、新たな付加価値を創造しようとする取組みが広がっています。従来からの製品やサービスでは差別化が難しくなり、企業は商品売るだけでなく、顧客の体験全体をデザインすることが求められています。また、顧客が自らの体験をSNS等での発信が、マーケットに与える影響も大きくなっており、顧客の声により迅速に反応していくことが求められています。

UberやAirbnbなど、新たな体験価値が、消費者に一気に広がり、自社の製品・サービスが突然陳腐化するリスクが出てきています。競争に勝っていくためには、顧客の声により丁寧に耳を傾け、変化の早い顧客の嗜好に合致した新しい体験を提供し続けなくてはなりません。

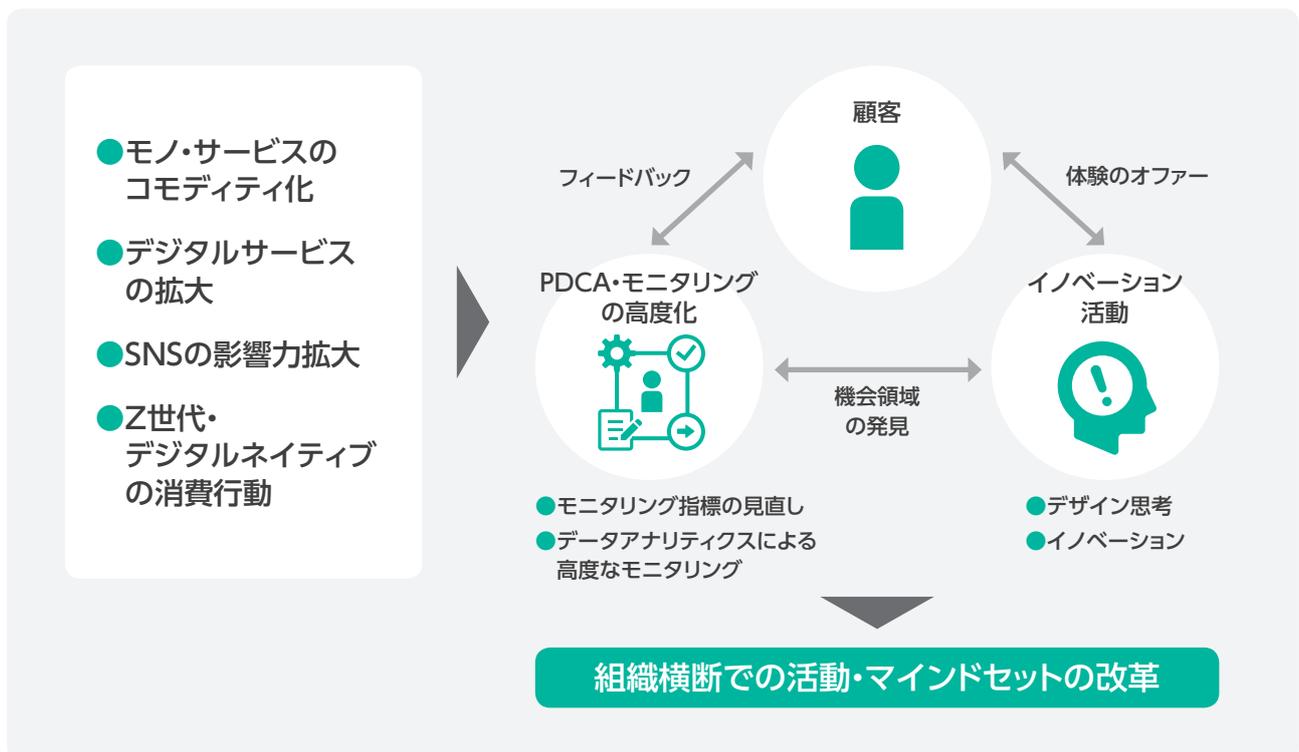
徹底したモニタリングと 新しい価値創造活動の両輪の実現が鍵

多くの企業が顧客志向を標榜していますが、顧客の嗜好が多様化し、変化が激しい中、高度なPDCA・モニタリングの仕組みと、顧客体験のイノベーションを起こす活動の両立ができていないか、今一度、見直す必要があります。

例えば、顧客が自社の製品・サービスを他者に推奨するだけの信頼関係を高められているか、モニタリングが必要です。さらに、顧客の声を起点に、個別の改善だけではなく、組織横断での顧客価値の最大化に取り組む仕組みが必要です。

また、新たな価値を創造し続けるため、カスタマージャーニー全体を的確に把握し、革新的なサービスの機会を発見し、組織横断で取り組むためのマインドセットが重要となります。

顧客の体験を高度にモニタリングすることが求められている



顧客志向を実現するため、新しい価値のデザインと組織横断でのPDCAの両立を通じて、組織変革までご支援します。

顧客志向を加速させ、新たな価値を創造するための組織作りを支援

顧客の声こそが、市場でのブランド、商品・サービスの競争力に直結するため、他者への推奨意向など、現代の市場に即した目標設定と、社内の各組織のKPIを連携させることが重要です。

NRIは、他者推奨を拡大していくために、幅広い顧客接点を総合してモニタリングできる基盤構築に実績を有しています。現状の顧客関連指標の活用の課題を特定し、適切な指標や目標値の設定、組織横断で顧客志向を強化するためのデジタルツールのプラットフォーム構築や、組織への浸透活動をご支援しています。

また、サービスデザインの実行支援もおこなっており、課題の把握、顧客観察(エスノグラフィー)による機会の発見、アイデア導出から実現性検証までのサイクルを高速で廻し、新たな価値提供の実現を可能にしています。

NRIでは、個別サービスのデザインの支援から、デザイン思考を活用するための組織作り・人材育成まで一貫した支援が可能です。

ケース：顧客満足度の管理体系を再構築し、新たなサービスをデザイン

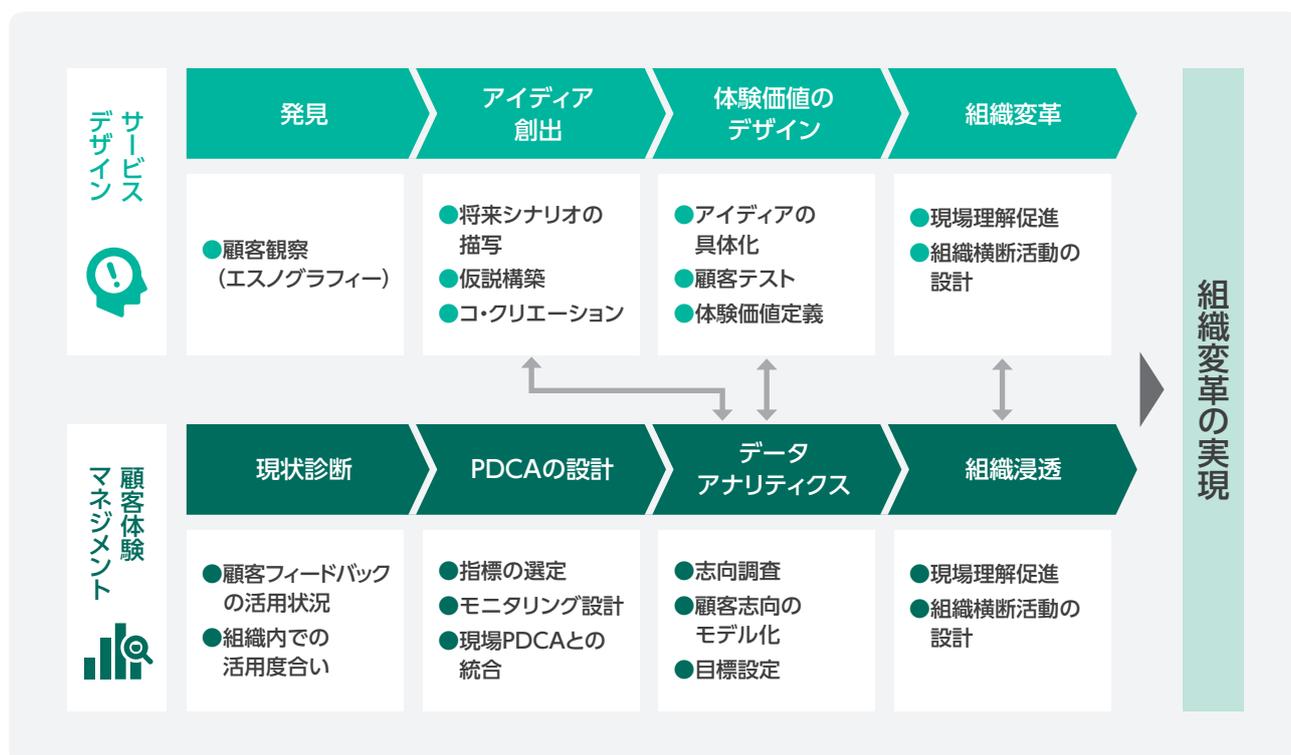
NRIは、旅客サービスを提供するA社において、利用者からのフィードバックをモニタリングし、素早い対策につなげるための仕組み構築から、デジタル技術を活用した革新的なサービスの設計まで支援しました。

まず、顧客の反応がより鮮明に見ることができる他者推奨度をKPIとして導入するため、競合とのベンチマークによる目標値の設定、総合的な他者推奨度目標と各部門の戦略アイテムの関係性のモデル化、これらを活用した組織横断のKPI設定などを行いました。

また、定期的なモニタリング結果からペインポイント*を把握し、顧客観察によるリサーチから、デジタル技術を活用した次世代の顧客サービスのデザインにおいて、サービス部門、情報システム部門、企画部門の部門横断の活動を促進するため目指すべきサービスを顧客視点で可視化を図りました。

*ペインポイント: 顧客の悩みの種/顧客がイライラしたり、失望する状況

■ サービスデザインとPDCAの高度化の両輪を支援



利用者目線で構築する Mobility as a Service 事業



移動の選択肢が増えて複雑化したことを背景に、MaaSという新しい事業機会が生まれています。

シームレスで自由な移動を実現する MaaSが登場

モビリティの「所有から利用へ」というシェアリング・エコノミーの進展や技術の発展により、利用者にとって移動の選択肢が増えていき、今後もより自由度が高まっていきます。こうした動きを受けて、モードを跨いでモビリティと交通サービスを、デジタル技術を使ってシームレスに連携するものとして、Mobility as a Service (MaaS) が注目され始めています。

MaaSの提供価値は、公共交通や新たなモビリティの組み合わせにより自由な移動を実現することです。MaaSにより、交通サービスは供給側からユーザー本位になっていく、と言えるでしょう。フィンランドのWhim*、ドイツのmoovel*のようにMaaSの先行的なサービスが始まっています。

*Whim: MaaS Global Ltd.が提供するモビリティサービス

*moovel: ダイムラー社傘下のmoovel社が提供するモビリティサービス

移動に関わる多様なサービス連鎖を 生み出すエコシステムの構築が鍵

欧州で先行的に進むMaaSですが、日本においても、鉄道事業者を中心にMaaSの実証実験(PoC)が進んでいます。MaaSはプラットフォームビジネスであり、利用者と、各種機能を提供する交通および非交通事業者が一定程度参加することで、「交通事業者が多いため、サービスの利便性が高まり利用者が増える」、「利用者が多いため、事業者側のメリットが高まり事業者の参加が促される」という自律的な成長基盤を構築できます。

一方、ビジネスを立ち上げる際、サービス・プロバイダーの収益化の視点だけでなく、利用者ニーズおよび政策当局の意向も踏まえ、サービスを丁寧に設計することが、黎明期である日本では、事業の持続的成長、事業者のブランド力向上において重要になります。

MaaSエコシステムの概念

レベル 4	政策統合・まちづくり データ分析による統合
レベル 3	サービス統合 公共交通+α
レベル 2	予約・決裁の統合
レベル 1	複数モードの交通統合
レベル 0	個別モードでのサービス提供



出所: MaaSについて、露木伸宏、国土交通政策研究所、2018

NRIは、MaaS事業戦略の立案からサービス設計、パートナーリング、事業の立ち上げまで一貫してご支援します。

交通事業およびICTの専門家が MaaS事業化を支援

MaaSの事業化には難しさもあります。それは、複数の交通モードを統合するだけでは収益化が難しいことです。例えば、先行した事業者であり、様々な賞も受賞しているフィンランドのMaaS Global (Whim) もまだ利益が出るころまでには到っていません。

収益化に必要なのは、サービス提供地域の都市課題を理解しつつ、利用者ニーズを踏まえたサービス設計を行うこと。そして、実証実験を通じた事業検証、検証結果を踏まえた事業化というステップです。

NRIは国内外のMaaSに関わる事例、MaaS事業戦略に関わるナレッジを蓄積したコンサルタントや、交通事業の特性を熟知したコンサルタント、利用者の体験価値を理解してアプリ設計・開発を行うシステムエンジニアがチームとなり、顧客企業のMaaS事業立ち上げを支援した実績を有しています。

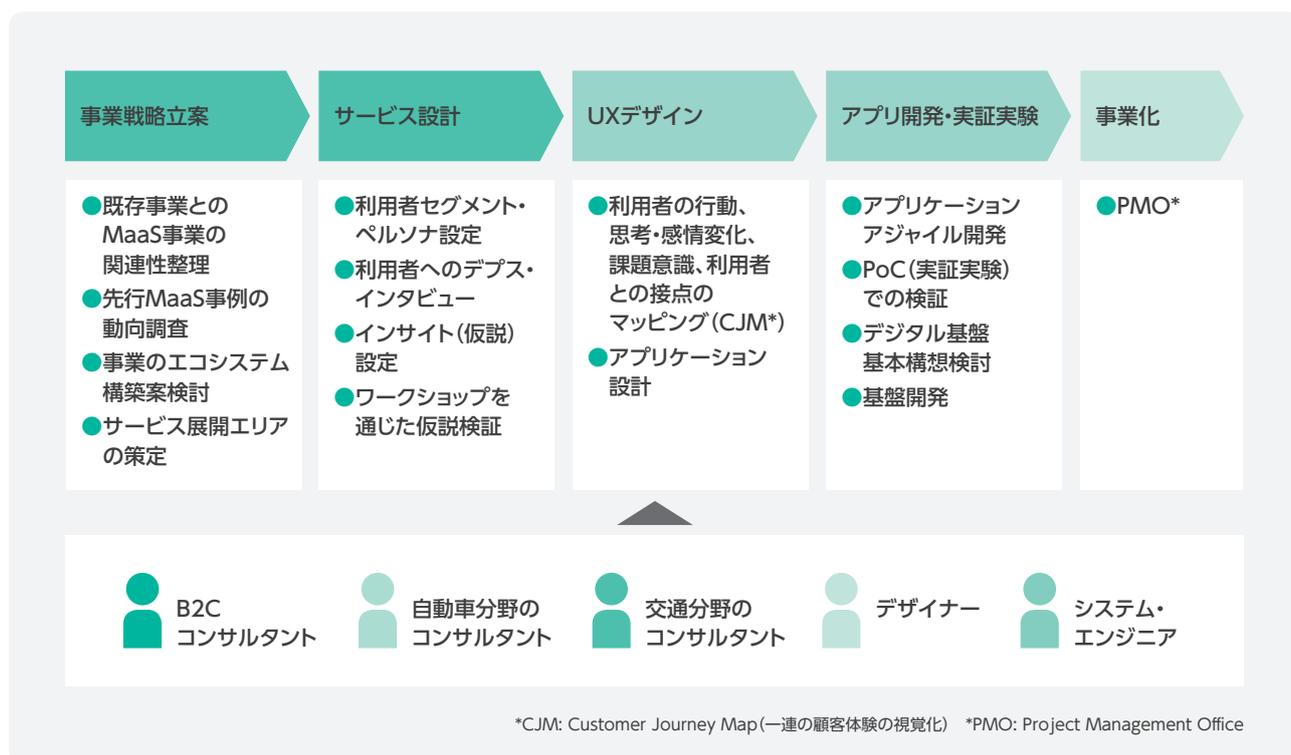
ケース：MaaS事業の戦略立案から サービス立ち上げまでを一貫して支援

NRIは、交通事業者のMaaS事業検討を支援しました。その中で、そもそもMaaSを事業として行う意義、収益化を睨んだ事業戦略の立案、さらに具体的なサービス設計、パートナー候補選定および社内外での渉外も支援しました。

MaaSの検討では、消費者へのインタビュー、ワークショップも有効です。サービスの対象とする消費者へのデプス・インタビューやワークショップで、移動の際の現状の課題や、その際の感情の揺れ動きをつぶさに観察し、消費者が本当に求める体験を明確化し、サービス設計に活かしました。

マルチモーダルサービス(複数のモードをまたいで経路検索、予約、決済、チケットングを1つのアプリで行えるモバイルサービス)は、機能に分解して考えると、1つ1つは今までも既存事業者が提供してきた機能であるため、ユーザーインターフェース(UI)、顧客の体験価値(UX)の作り込みを通じて、サービスの競争優位性の確立を支援しました。

■NRIのMaaS事業検討アプローチ



インフラ設備・機器業界における デジタル対応に向けた全社改革



インフラ設備・機器メーカーは、デジタル活用に取り組むものの、収益化の難しさ・組織の壁・能力不足の問題に直面しています。

デジタル活用による構造的な 社会問題解決への期待の高まり

日本では、高度成長期に建設されたインフラの老朽化、人口減少に伴うインフラ運転・保守要員の不足、団塊世代退職に伴う現場系匠のノウハウの未継承などが社会問題として注目され始めています。

これらの問題を解決する手法として、各種設備・センサデータとAIを活用した需要予測や予防保全、ロボットやRPAの導入による作業の効率化・自動化などデジタル技術に対して期待感が高まっています。

海外に目を転じると新興国の新都市開発、欧米先進国の都市再開発においても、AIを活用した需給調整や蓄電池・自動運転などの新技術を組み合わせると電力・水・交通などのインフラ開発・運営コストを大きく抑えられるのではないかと期待感が高まっています。

PoC(実証事業)疲れの発生

このような環境変化を踏まえ、インフラ設備メーカーや機器メーカーは、デジタル技術の活用を戦略の骨格に据えて、いわゆるPoC(実証事業)に積極的に取り組んでいます。しかし、PoC疲れという言葉が生まれるほど、成果があまりあがっていない状況が散見されています。

その原因は、①デジタル技術を活用する際のポジショニングや収益化のシナリオが描ききれていない、②複数の事業を跨った対応が必要になるが組織の壁があり進まない、③設備・IT(データ分析)・顧客業務の3つに精通していないと有効なサービスを作り出せないが全てを兼ね備えた人材は殆どいない、④これまで蓄積してきたあるいは入手できるデータが限定的でサービス提供に向けて活用しにくい、などの声が挙がっています。

■ デジタル対応しやすい企業像

	これまでの設備・機器メーカー	デジタル対応しやすい企業像
戦略	ハードの技術力を 基にした戦略立案思考	IT企業や異業種ビジネスモデルを 理解した戦略立案思考
組織	事業単位での縦割り構造	事業の横連携を容認する構造
人材	ハード技術への精通	ハード・IT・顧客業務の 全体俯瞰
業務 ITシステム	ハード保守重視	顧客業務効率化・ 高度化重視

NRIは、戦略・組織・人材・業務・ITシステムまでデジタル化時代に向けた全社改革を一貫してご支援します。

コンサルティング&ITソリューションまでをカバーするNRIの専門家群

企業がデジタルをどこまで活用するか、その方針は企業特性に拠ります。一方、徹底的にデジタルを活用しようとする企業は、戦略から人材までを大きく変革させています。たとえば、ドイツのSiemens社は、10年前はインフラや家電に強いメーカーの印象でしたが、現在はMindsphereなどのITプラットフォームをコアコンピタンスに据え、本社で採用している開発人材もその90%はシステム人材というまでに変容をとげています。

Siemensほどではないにせよ、デジタル対応を積極的に進めようとした場合、戦略からITシステムまで一貫した構造改革が必要となります。

NRIでは、戦略・業務・組織・人事に精通するコンサルティングチームとシステムソリューションチーム、更にはクライアントの顧客(お客様のお客様)業界に精通するコンサルタントが一体となった体制で、戦略立案からITシステム設計・構築まで支援した実績を有しています。

ケース：設備メーカーの全社改革支援

NRIでは、設備メーカーのA社の構造改革を支援しました。A社は、役員直轄の全社構造改革チームを立ち上げ、NRIはコンサルタントとシステムソリューションのメンバーが支援しました。

上記プロジェクトにおいては、まず、A社の業界課題やデータ活用状況を把握し、同社のデジタル活用の戦略を明確にしました。

その上で、得意とする設備に特化せず、幅広く顧客の課題を抽出できる新組織を構築しました。さらには、同組織および関連する組織におけるデジタル人材の要件を定義し、スキルアップに必要な教育・評価体系も構築しました。

また、A社の顧客の業務効率改善や高度化に資するサービスを定義し、サービス提供に必要なデータ、データ収集のためのITシステムの基本構想までを策定しました。現在A社は、この新構想のもと事業を推進しています。

■ 全社改革の論点例と支援のあり方

	論点例	NRIソリューション
戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● ハード・保守・IT・データの収益ポートフォリオ設計 ● デジタルサービスのマネタイズ ● デジタル関連の不足機能の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル事業性シミュレーション ● 顧客のマネーフローマップ作成による収益化ポイント特定 ● パートナーマッチング
組織	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル対応チームの所在(独立型、分散型、分社等) ● デジタル対応組織の評価体系 	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル先進企業の組織構造分析 ● 企業風土診断
人材	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル人材の急速育成・採用 ● デジタル活用に向けたモチベーションマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル人材スキル体系パッケージ ● ソリューション営業・POC伴走によるハンズオン人材育成 ● 従業員の関心把握AHP*
業務 ITシステム	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル案件と通常案件の業務フロー相違点明確化 ● 既存システムと新システムとのアーキテクチャ設計 	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客の業務フロー作成によるデジタル業務フロー作成 ● 既存システム点検、パッケージソフトマッチング

*Analytic Hierarchy Process (階層分析法)

海外進出における第三国企業との連携・ デマケーション支援



第三国のパートナーと得意領域の役割分担やリスク分担をした
上での海外進出は常に考えるべきオプションとなっています。

高まる新興国のインフラ整備ニーズと 迫られるリスク対応

世界のインフラ市場は、今後も伸び続けると予想されおり、例えばG20のGlobal Infrastructure Hubでは、2040年に4.8兆ドルのインフラ投資が世界で必要になると予測しています。その多くが電力と交通インフラであり、アジア、アフリカ地域の新興国が対象になります。

一帯一路構想のもとファイナンスと資本財輸出、産業投資を行う中国の台頭も見据え、中国企業との連携が受注に向けた有力な手段となりえます。

新興国は、頻繁な政策・貿易ルールの変更、弱い現地通貨故の為替レートの変動、不安定な政治経済および社会体制など、新興国のカントリーリスク、事業リスクと向き合いながら投資の効果を上げていくことが求められています。

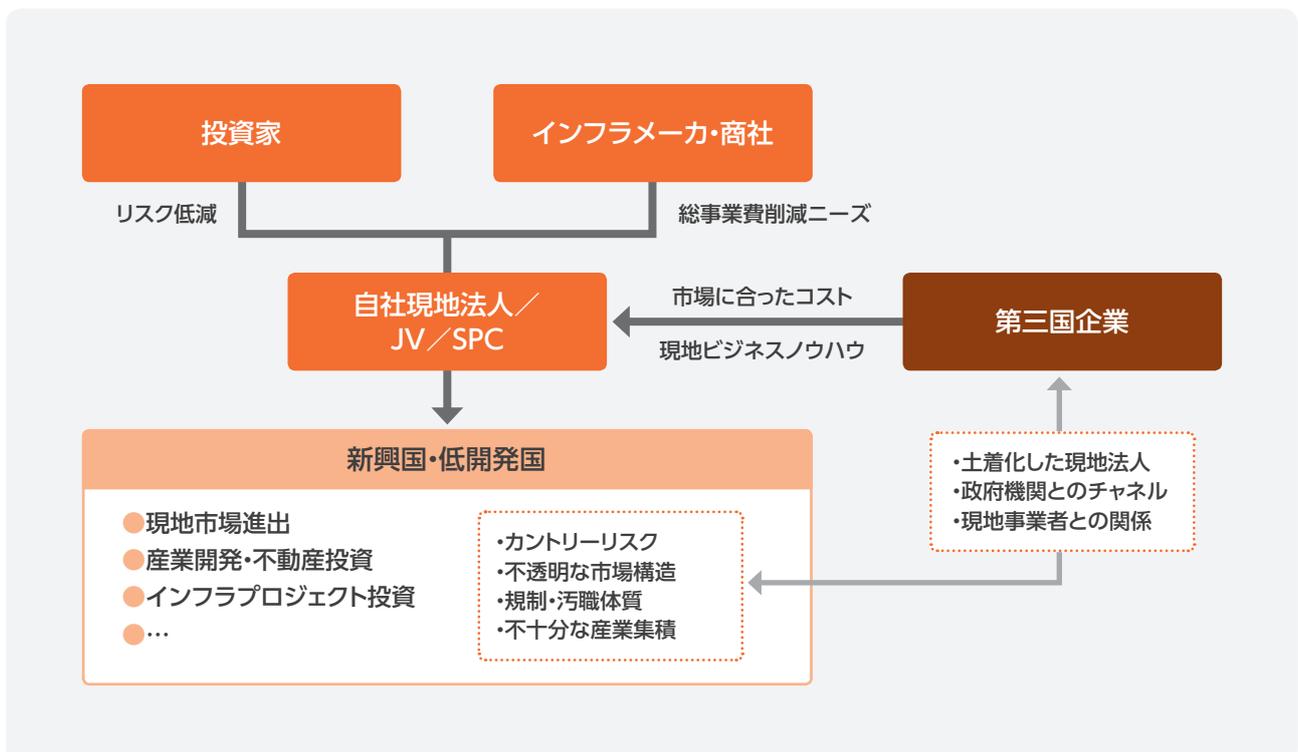
海外進出時に考えるべき 第三国パートナーの活用

従来は、投資対象国の企業をパートナーとし、彼らと役割分担しながら事業を推進していくことが常道でした。しかし、経済開発が途上であるような国、地域（例えばアフリカ）は産業集積が乏しい等のため、事業推進力のある現地パートナーは限られてしまいます。

こうした問題に対する有力なアプローチとして、海外進出を志向する中国やインドなど第三国の企業とのパートナーシップがあります。

彼らは安くモノを作るノウハウ、新興国に張り巡らしたネットワーク、現地市場への知見等を持っており、こうした企業をアジア圏や中進国から見出し、リスクの高い国への投資の際に活用することは有力な検討オプションです。

■ 第三国企業活用の視点



NRIは、新興国における企業情報の蓄積をもとに、第三国の適切な事業パートナーを選定し、投資リスク低減をご支援します。

新興国進出の支援実績と海外拠点ネットワークをもとに支援

NRIは、新興国への進出支援に関し、多くの実績を有しています。投資環境、市場把握、現地における競合状況など情報が乏しい国の場合は事前のしっかりした調査が重要です。市場や投資環境を踏まえた上で、第三国との連携による展開方針が決まった場合、補完関係を構築できる第三国のパートナー企業候補のロングリストおよびショートリストを作成します。

さらにパートナー候補企業との提携交渉支援、進出先市場でのビジネスモデル検討、ビジネスモデル実現のため、進出先での開発・生産・営業・マーケティングなどを海外投資プロジェクトに熟達したコンサルタント、現地の経済社会環境の専門家、海外拠点のコンサルタントによる体制で支援しています。

ケース：インド市場への中国企業との連携による進出支援

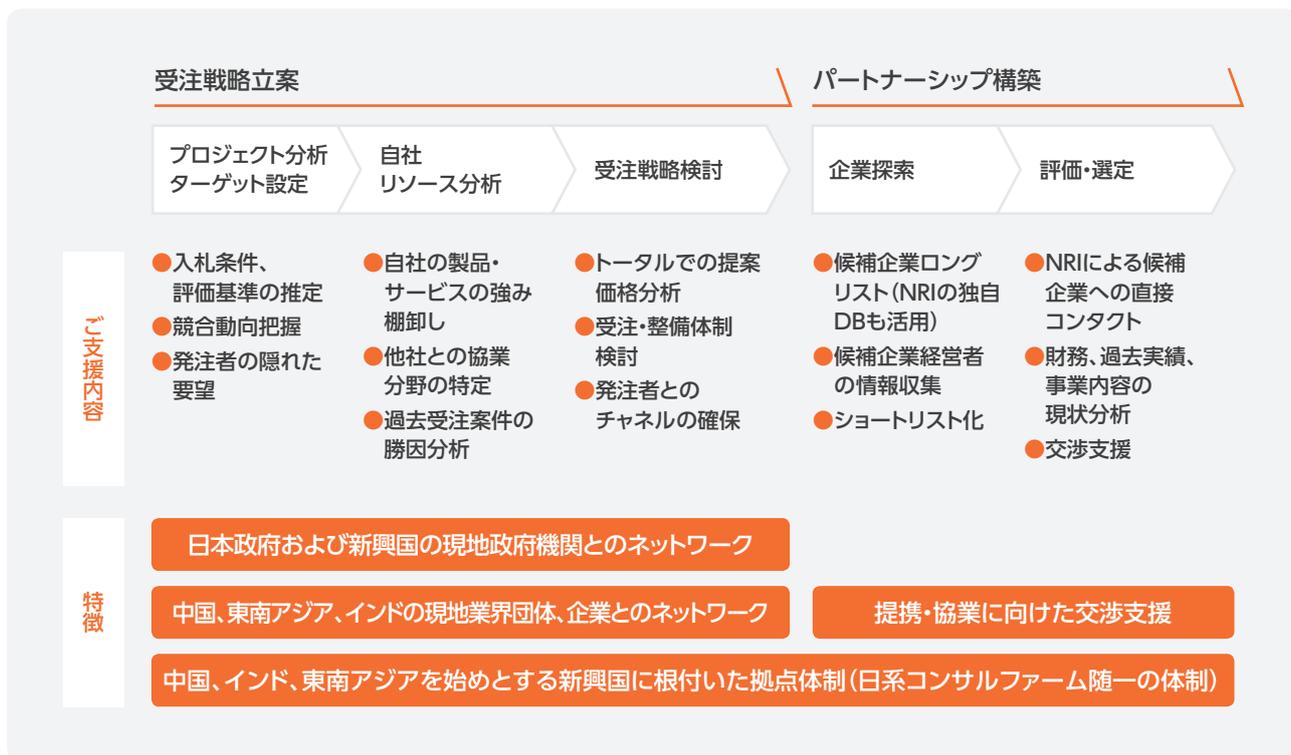
再生エネルギー関連の工作機械の販売を行うA社は、新規市場としてインド進出を検討していました。

NRIは、現地法人であるNRIインドとともに、インドの再生エネルギー市場環境やA社が扱う工作機械についての事業機会を提示しました。

インド展開にあたっては、コスト競争力の確保が必須であることが判断されたため、NRIは中国の同じ工作機械のオペレーションに習熟する企業とともに進出することを提言し、コスト競争力の確保につながる販売体制を含めインド市場での戦略を立案、提言しました。

その後、A社が中国企業と連携し現地で事業を開始するにあたり、現地での営業支援を実施しています。

■ 第三国企業との連携におけるNRIのサービス



都市のマネジメント



財政状況が悪化する中、人口減少に伴う市街地の空洞化、都市の骨格をなすインフラの老朽化などの問題に、包括的に対処していくことが求められています。

今後ますます、市街地の空洞化、都市インフラの老朽化などの問題が深刻化

日本の地方都市や大都市郊外部では、人口減少に伴い、市街地の空洞化が進みつつあり、今後ますます深刻になると考えられています。そのような中、都市機能や公共交通を維持し、住民の生活を守っていくためには、市街地の「コンパクト化」を図り、密度を維持していくまちづくりが求められています。

また、都市の骨格をなすインフラも老朽化が進み、コンクリートの剥落や地面に埋設した管路の破損、最悪の場合は橋梁の崩落など、クライシスのリスクが高まりつつあります。政府の財政状況が厳しさを増す中、安全を確保しつつ、ライフサイクルコストを最小化するインフラマネジメントの実施が喫緊の課題となっています。

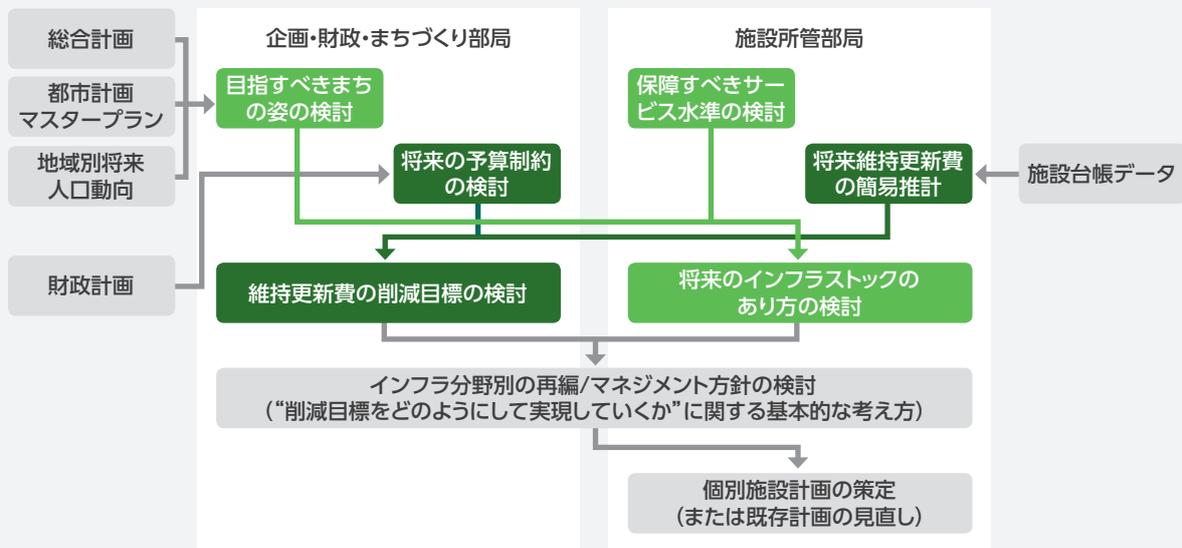
数十年先の都市の姿を客観的に見通し、将来のあるべき姿を描くことが必要

都市もインフラも、数十年といった長期のタームで計画し、実現を目指していくものです。そのためには、将来の動向を正確かつ客観的に見通し、将来のあるべき姿を描いた上で、それを実現するためのアクションプランを描いていく必要があります。

また、アジアをはじめとする発展途上国は、日本の都市が過去にたどってきた成長プロセスを、より速いスピードで歩んできており、日本が現在直面している課題に、近い将来、直面することが予想されます。

日本は「課題先進国」として、最新のテクノロジーを活用して都市の課題を解決するためのソリューションを開発し、諸外国に展開していくことが期待されます。

都市インフラのマネジメント計画の検討プロセス



都市計画、インフラ管理、財政の担当部局が連携して取り組むことが重要

NRIは、政府による都市・インフラに関する中長期的なビジョン及びそれを実現するためのマネジメント計画の策定をご支援します。

都市のあらゆるマネジメント課題の解決を幅広く支援

NRIは、都市のマネジメントに係る課題の解決を、幅広く支援することができます。

都市の無秩序な拡大を抑制し、適切なマネジメント計画を立案する際には、まず、(1)人口、経済、都市機能、交通、防災、行政運営等の視点から、都市の現状及び将来の動向を分析し、(2)都市の課題を解決するために、中長期的に目指すべき都市構造を具体化します。そして、(3)その都市構造を実現するために、都市機能の立地や居住を誘導する区域を設定し、(4)設定した区域に都市機能や居住を誘導するために政府がとるべき施策オプションを導出します。その際には、IoT・AI・自動運転・EMSなど、最新のテクノロジーを活用することも検討します。

なお、都市のマネジメントは、行政のイニシアティブだけでは、持続的な仕組みになりません。民間企業のビジネスチャンスを生み出しつつ、官民が連携して取り組むスキームを構築することが重要です。

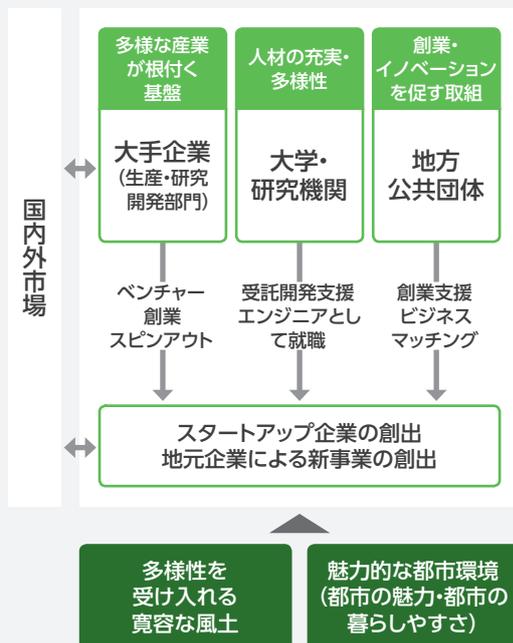
「成長可能性都市ランキング」を通じた、都市の産業創発力の見える化

NRIは、世界の成長都市の分析を行った結果、都市の産業（新たなビジネスを生み出す力）を高めるためには、「①多様性を受け入れる風土」、「②創業・イノベーションを促す取組」、「③多様な産業が根付く基盤」、「④人材の充実・多様性」、「⑤都市の暮らしやすさ」、「⑥都市の魅力」という6つの要素が必要であるという結論を導きました。

この考え方に基づき、国内100都市を対象とした「成長可能性都市ランキング」を発表し、都市の産業創発力の現状と将来のポテンシャルを可視化しました。

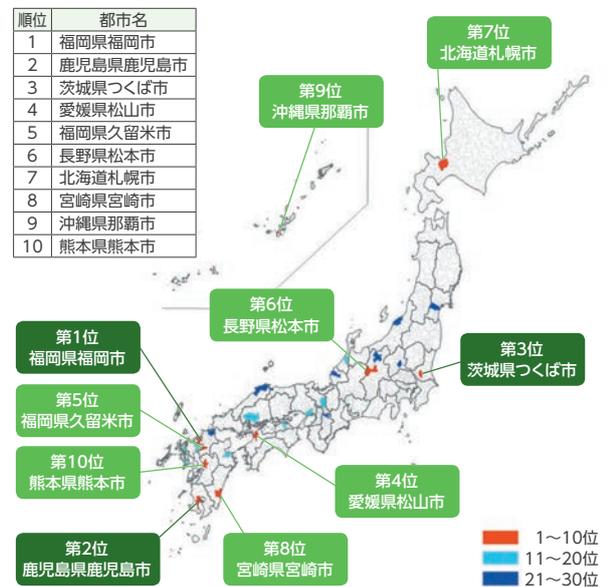
このランキングを見ることで、各都市のマネジャーは、自らの都市の強み・弱みを、定量的に把握することができ、強みを強化し、弱みを克服する施策を検討することができます。このランキングは、都市経営を行う上でのKPIとして活用することができます。NRIは、このランキングを活用し、日本国内の都市の政策立案を支援しています。

■ NRI「成長可能性都市ランキング」



ポテンシャルランキング

順位	都市名
1	福岡県福岡市
2	鹿児島県鹿児島市
3	茨城県つくば市
4	愛媛県松山市
5	福岡県久留米市
6	長野県松本市
7	北海道札幌市
8	宮崎県宮崎市
9	沖縄県那覇市
10	熊本県熊本市



防災／BCP構築



地球温暖化による災害激甚化が予想される中、グローバルにサプライチェーンを展開する企業の経営存続リスクが増大しています。

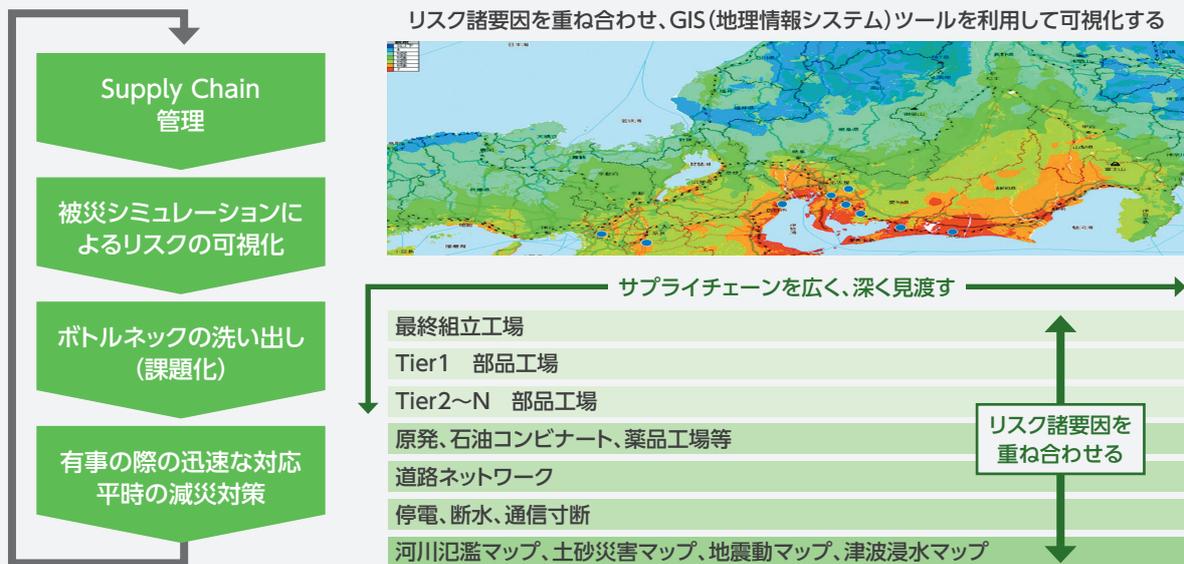
世界規模でネットワーク化が進む社会では、災害の影響は想定以上に拡大する

地球温暖化の進展に伴い、気象災害の頻発化、激甚化が進んでいます。一方で、流通やメーカー企業によるサプライチェーン展開が世界規模で進んでおり、災害による影響は想定以上に拡大する恐れがあります。実際に、東日本大震災(2011年日本)やタイ洪水(2011年)時の自動車生産の停止、台湾集集地震(1999年)時のパソコン部品価格の高騰など、高度にネットワーク化された社会が被災した場合の影響の大きさを痛感する事態となりました。たとえ自社の拠点が被災を免れても事業が継続できなくなる恐れがあります。そのため、平時からサプライチェーンにおけるリスクを可視化して、対応戦略を練ることの重要性が増しています。

リスクを可視化して、事業継続のための対応戦略を構築することが重要

既往災害の教訓から、サプライチェーンを広く深く把握しておくことの重要性が認識され、平時からサプライチェーンの構造把握を進めようという動きが見られます。しかし、大災害に備えるためには、それだけでは十分とは言えません。地震や水害等のハザードマップに基づき、自社やサプライヤーの工場が被災するリスクや電気・水道や交通網などの社会インフラの寸断が事業活動全体に及ぼす影響を分析し、サプライチェーン全体の停止リスクを予測し、どこにボトルネックがあるのかをあらかじめ可視化しておくことが重要となります。これにより、平時からクリティカルなボトルネックの解消を進めるとともに、災害時に素早く復旧して影響を最小限にとどめることが可能となります。

グローバル・サプライチェーンの事業継続マネジメント支援



自社のサプライチェーンを広く深く見渡してリスクを可視化することが重要

Source: NRI被災シミュレーションシステムより作成

NRIは、GISを利用した被災リスクシミュレーションの実施から、官公庁や企業の防災対策の策定やBCP構築、復旧・復興までご支援します。

「リスクの可視化」への取り組みを支援する被災シミュレーションサービス

NRIは、災害リスクマネジメントに関するコンサルティングとソリューションの両面における豊富な実績があります。例えば、日本政府の中央防災会議が取り組む巨大地震や大規模水害時の被害想定などのシミュレーション、防災政策の策定支援などのコンサルティングのほか、地震発生後15分以内に被害の早期評価結果を官邸危機管理センターや内閣情報集約センターに伝達するDisaster Information System(DIS)の開発・導入が挙げられます。そこで培った専門知識と技術を利用して、企業の本社や生産拠点、サプライヤーの被災状況や従業員の参集可能性を評価する「被災シミュレーションサービス」や全国に整備された震度観測ネットワークと連動して、サプライチェーン寸断リスクを早期評価する「サプライチェーンリスク評価システム」を提供しており、大手自動車メーカーや自動車部品メーカーによる平時の減災対策やサプライチェーンリスク管理ツールとしてご利用頂いております。

Board BCP～有事に直面する正解のないトレードオフへの経営判断を支援

NRIは、重工業A社に対し、“Board BCP”構築の支援を行いました。“Board BCP”は、初動マニュアル等を中心とした従来型のBCPと異なり、会社として統一された意志決定の集合体であり、経営者を交えた作成プロセスにこそ価値があるといった考え方に基づいています。災害時には、施設、要員、システムなどの重要リソースが限定されるため、「何を捨てて、何を守るのか?」といったトレードオフへの回答が即座に求められます。そのためには、普段から守るべきモノとレベルの「目標設定」と「リスクの可視化」により、目標と現状とのギャップを分析して、事業継続の課題を見極めることが重要です。また、有時に経営陣の価値観が異なると、全社のあるべき行動がとれない恐れがあるため、何を重視するのか、あらかじめ経営陣の価値観をそろえておくことが重要です。“Board BCP”は、このような有事に直面する正解のないトレードオフへの経営判断を実現するツールとして機能します。

NRIの防災／BCP構築コンサルティングのソリューションメニュー

■ リスクの可視化(シミュレーション)

拠点被災シミュレーションサービス	工場等の拠点被災リスクの評価
要員参集評価システム	有事の要員参集可能性と参集時間の評価
減災カルテ作成	地区別、拠点別のリスク診断書の作成
サプライチェーンリスク評価システム	サプライチェーン寸断による影響評価

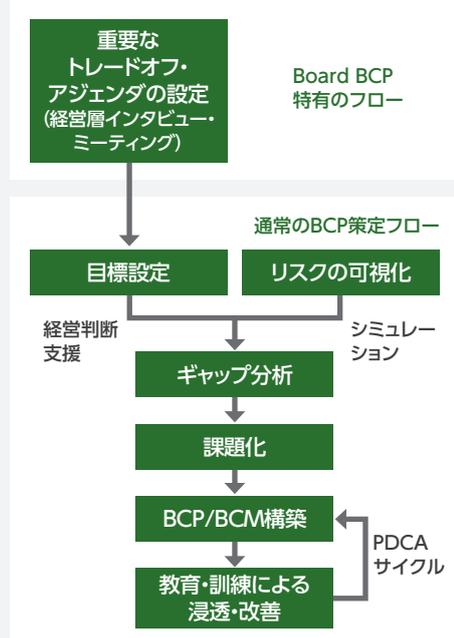
■ BCP/BCMコンサルティング

Board BCP コンサルティング	事業停止によるビジネス影響の評価に基づく復旧目標時間の設定支援
ビジネスインパクト分析(BIA)	事業停止によるビジネス影響の評価に基づく復旧目標時間の設定支援
リスク管理規程の再構築	リスク関連規程類の棚卸しと再構築及び内容拡充支援
BCP/BCM構築	BCP・マニュアル類の文書化支援、事業継続マネジメント(BCM)の構築

■ 防災政策の検討支援

官公庁防災政策、企業防災対策	防災対策、復旧・復興支援
----------------	--------------

■ Board BCPコンサルティングの実施フロー



政府機関へのPPP導入支援



PPP(Public Private Partnership)の導入ニーズが世界的に高まっていますが、導入により解決すべき政策課題は、各国で異なります。

PPP導入は手段であり、各国の状況に応じた導入目的の整理が必須

主に途上国、新興国等の成長国では、旺盛なインフラ整備需要を政府財源だけではとうてい支えきれず、民間資金によるインフラ投資が活発化しています。PPPは主に新規のインフラ整備に不可欠な仕組みとして認識されています。一方、先進国を中心とする成熟国では、既設の老朽化したインフラ、あるいは非効率なインフラ事業の経営改革や、政府部門からのオフバランスが課題となっており、PPPはこれらの課題を解決するためのツールとして有効です。

ニーズの違いに応じたPPPスキームの設計や事業者選定が必要

「成長国型」のPPPでは、民間企業や金融機関の資金の活用を前提にしつつ、政府間開発援助(ODA)も含めた複合的なスキーム組成や、技術協力による人材育成の取り組みを組み合わせることで、速やかなインフラ整備と質の高いサービス提供の両立が可能となります。一方、「成熟国型」のPPPでは、公営事業を政府部門からオフバランスするにあたり、民間へのリスク移転や投資家による参画が重要となります。加えて、従来の枠組みを超えた海外展開等の取組も想定されるため、そのための組織づくり、ガバナンス構築も不可欠です。

「成長国型」と「成熟国型」で異なるPPP導入の目的

「成長国型」

速やかなインフラ整備

- 政府予算や、援助機関からの支援に依存しない機動的なインフラ整備
- 財政支出を可能な限り抑制した上で、必要なインフラ整備を促進
- 海外からの投資を促進

サービスレベルの向上

- 顧客ニーズを捉えたきめ細かいサービス提供、従業員の意識改革
- 民間企業のノウハウ、ネットワークを活用した新規顧客獲得・誘致
- 民間企業による、ITを用いた最先端の維持管理ソリューションの提供

「成熟国型」

行財政改革の推進

- 政府部門の縮小、公務員数削減、ランニングコスト削減
- 行政資産のオフバランス、老朽化リスクの民間移転、財政支出の平準化

新しいインフラ産業の創出

- 建設業と親和性が比較的高いビジネスであるPPP事業への参入を促進
- 工事により短期に多くの売上げが立つ業態から、長期的に「運営で稼ぐ」ビジネスモデルへ転換
- 公営事業を民営化し、海外展開

各国のニーズを反映したPPPスキーム設計、事業者選定が成功の鍵となる

NRIは、クライアント特有の条件を理解し、客観的立場から最適なPPPソリューションを提案するだけでなく、その実現までを支援します。

PPP案件形成の各段階で必要となる支援メニューを一気通貫で提供

NRIは、日本の経済協力制度と、各国の行財政制度の双方を熟知した上で、幅広い分野の施設やインフラ開発におけるPPP案件形成の各段階で必要となる支援を行います。

第1に、施設内容を検討するマスタープラン策定では、施設コンセプト、必要機能、規模といった基本的性能を規定する条件の検討とともに、立地調査や、整備費・維持管理費の積算も行います。

第2に、事業手法の検討では、施設の整備・運営手法や、具体的なスキーム、資金調達方法や発注単位（複数施設のバンドリング等）を検討します。入札参画意向を収集し、財務シミュレートによりPPP導入効果も算定します。

第3に、事業者を選定するアドバイザリ業務では、RFP（Request for Proposal）、資格審査/落札者決定基準の作成や、提案書評価に加え、選定委員会の運営や議会説明資料の作成まで伴走支援し、契約締結を実現します。

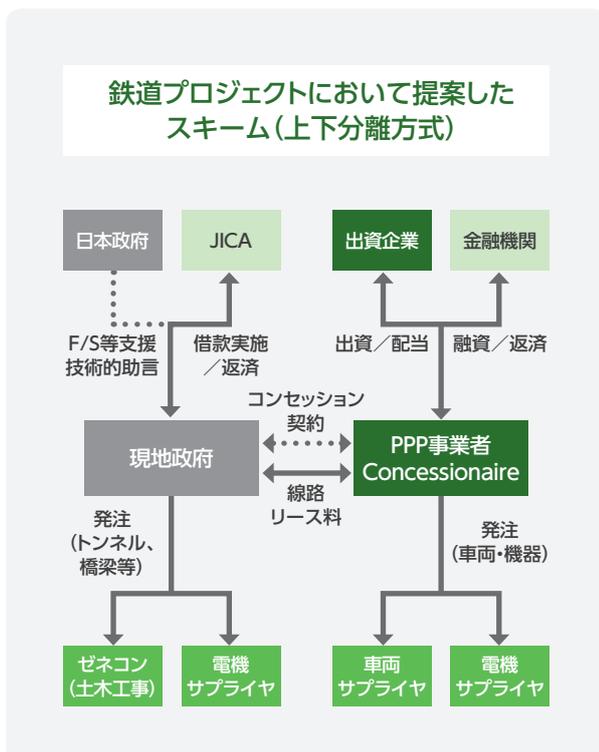
海外・国内での様々なインフラ開発支援の経験を基に、実践的ソリューションを提供

NRIは、日本の主要都市で発生していた過密や渋滞、環境破壊といった都市問題を解消するため、ウォーターフロント開発、新たな交通インフラ整備（LRT等）、中心市街地の再開発等の提案や調査を数多く行ってきました。その経験を活かして、海外でも、交通・都市・衛生・集客施設等の幅広い分野で、インフラの計画策定を支援しています。

例えば、事業手法の検討を支援した鉄道プロジェクトでは、上下分離方式により、トンネルや橋梁等のインフラ部分を官の資金（現地政府予算+円借款）で、車両や電機設備等の運行部分を民間資金で調達するスキームを提案しました（左下図）。

アドバイザリ業務を支援した東南アジアの案件では、豊富な支援実績から得られた官民の利害対立ポイントに関する知見を基に、想定される論点を事前に整理し、双方のニーズを踏まえた落とし所を提案することで、事業の実現を強力に支援しました（右下図）。

■ 事業手法の検討による提案例



■ アドバイザリ業務のソリューション例



非市場戦略／ルール形成戦略支援



新興国市場の攻略のためには、ルールや仕組みに影響を及ぼし、事業がしやすい環境を創ることが不可欠です。

ルールや仕組みの未整備を「課題」ではなく「好機」と捉えることが必要

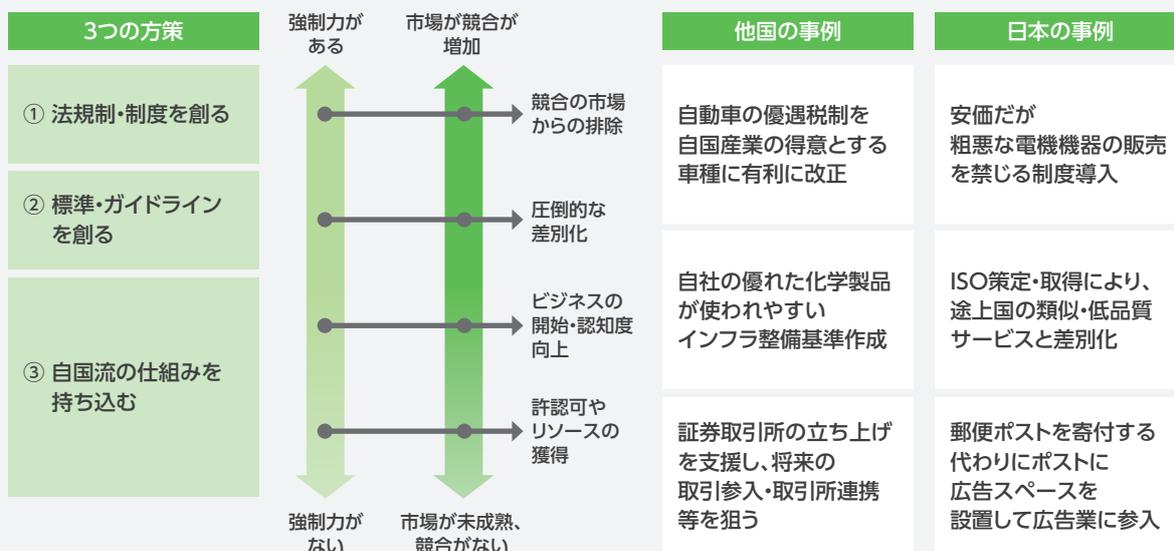
日本企業が新興国に進出する場合、法制度の未整備や不透明な運用により、事業が上手くいかないケースが多く見られます。法令遵守を重視する日本企業は法制度が不明確だと事業展開が鈍りがちです。他方、欧米や中・韓企業はこれを好機と捉え、自国や自社に有利な法制度・ルールを導入し、ビジネスがしやすい環境を作り出すために、政府・業界団体等に働きかけを行っています。

どんなに優れた製品・サービスを持ち、効果的なマーケティングを行っても、ビジネスを行う上でのルールや仕組みが不利だと、苦戦を強いられます。日本企業もビジネスがしやすい事業環境を戦略的に創り出すことが求められます。

事業環境を創るには、効果と負担を見極めた上で3つの方策が有効

ビジネスをしやすいルール・仕組みを戦略的に作るには、大きく3つの手法があります。1つ目は法規制そのものを作る・変えること。これは競合商品の市場からの排除などの強力な効果が期待できる半面、実現には多くのリソースや強力なパートナーが必須です。2つ目はISO等の標準・ガイドラインを作ること。これは製品・業界のスタンダードを作り、競合の商品との明確な差異化ができる反面、実現には数年を要し、普及に向けて各国政府や企業への働きかけや広報活動等の取り組みや、国家間の協力が必須です。3つ目は、日本流の仕組みを持ち込むこと。日本のビジネスモデルを持ち込むことで新規参入に成功したり、現地リソースの囲い込みが期待でき、必ずしも大企業でなくても成功する場合があります。いずれも、官民連携がポイントになります。

ルール・仕組みの導入方法と効果、具体例



他国の政府・競合企業は何をしてくれているか・日本は何ができるかを考えることが重要

NRIは、リサーチ能力や政府機関とのネットワークを活用し、非市場戦略の策定・実行支援を通じて、新興国における有利な事業環境づくりをサポートします。

社会への洞察、政府とのネットワークを活かした非市場戦略の策定・実行支援

法制度やルールを有利に作り変える上で効果的なのは、非市場戦略の策定と実行です。非市場戦略とは、「自社にとってより良い事業環境を創ることを目的とし、非市場の主体（政府・市民・NGO・メディア等）に働きかけを行う戦略」です。

自社の抱える海外展開のどの課題について、法制度やルールを作り変える取り組みが効果的かを分析・特定した上で、どのような情報をどのようなストーリーで非市場のステークホルダーに訴えれば目的を達成できるか、戦略を立て、実行します。この戦略の策定・実現の鍵は、①非市場戦略の策定と経営計画への組み込み、②実施組織・人員の明確化、③自社の取り組みが社会課題の解決に貢献することの客観的データによる説明、④効果的な官民連携の実現にあります。NRIでは長年の調査研究で得た知見と、政府・行政機関等とのネットワーク、戦略策定のコンサルテーション能力を一体的に提供し、非市場戦略の策定と実施を総合的にサポートします。

ケース：日本流の仕組みの導入を官民連携で実現

NRIは、交通インフラ企業A社に対し、同社の交通制御システムのロシアへの導入の支援を行いました。ロシアでは交通渋滞という社会問題の解決のために、交通制御システムの導入が求められていましたが、実績が確認できるまでは導入しないというロシア政府の姿勢が壁となっていました。そこで、NRIは、日本の政府機関によるコストの一部負担を前提とした官民連携による「実証」の枠組みを活用することでこの壁を乗り越え、さらには、ロシア政府から導入試験や調査に係る許認可をいち早く取得することにも成功しました。実証の結果として大きな渋滞削減効果が認められ、A社のシステムは複数の地方政府に導入されることになりました。

上記以外にも、NRIでは政府の海外展開支援や新規施策の実行支援業務を日本政府から多数受託し、現地政府機関や業界団体等に働きかけを行うことで、日本流の仕組みをうまく導入できるよう企業の現地政府機関等へのセールスをサポートしています。

NRIの非市場戦略策定・実行支援

戦略の策定・組織・体制づくりから実行支援までトータルに支援

1. 診断・戦略策定

【診断】

- 社内における非市場の取組みの洗い出し（例：政府への働きかけ、標準化等）
- 取組みの課題分析（特に取組み相互の連携状況等）

【戦略策定:4I's】

- 以下を検討し、戦略としてまとめる。

対象国	取組み方
目的	Issue
<ul style="list-style-type: none"> ・ 競合排除 ・ 差別化 ・ プラント構築 ・ 市場創造 ・ 許認可取得 ・ 公的資産活用 ・ 公的支援獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目指すべき課題の特定 ・ Institution ・ 意思決定プロセスの対象特定 ・ Interest ・ 利害関係者の特定と対応 ・ Information ・ 提供すべき情報の特定・作成

2. 組織・体制づくり

経営陣

経営陣直結の
専門組織が
望ましい



- 戦略策定を中心となって行う検討チームの組成サポート
 - ・ 必要な人員・スキル・体制の検討
 - ・ 社内外の適任者の検討
- 戦略遂行を責任を持って担う組織（GR: Government Relations）の立ち上げサポート
 - ・ 業務範囲やレポートラインの決定、年次活動計画の策定支援

3. 戦略実行支援

【社会課題解決への貢献の説明】

- 自社の取り組みが、新興国の社会経済の課題解決に貢献することを客観的なデータで、政府、国民等の適切なステークホルダーに伝達
- 戦略展開ストーリーの策定

【効果的な官民連携の実現】

- 新興国政府のニーズの把握
- 新興国政府のキーマンの把握
日本政府・政府関連機関の関連する政策・施策に係る情報収集、ネットワーク構築支援（提案活動支援等）

その他のサポートメニュー

- 新興国の法規制・ルール調査
- 他国の競合企業の非市場活動に係る調査
社内意思決定支援（非市場戦略の実施に向けたPMO、現地協力主体との連携構築など）