

令和2年10月2日	
資料提供	
担当課	企業振興課
担当者	井汲、岡野
電話	073-441-2760

第8期わかやま塾（第3回）の概要

第8期わかやま塾(第3回)を中野塾頭(中野BC株式会社 代表取締役会長)、嶋本師範(株式会社野村総合研究所 取締役)、世耕師範(近畿大学 経営戦略本部長)、塾生45名が出席し、アバローム紀の国において開催しました。

つきましては、講義概要について報告します。

◎知識編講義「デジタルが変える産業の未来」

株式会社野村総合研究所 取締役 嶋本 正 師範

① 昭和から令和にかけてのデジタル化の進展

- ・企業における従来からの経営資源は「ヒト・モノ・カネ」。コンピューターの導入が進みインターネット技術が向上したことで、平成に入り「情報」が経営資源として強く認識されるようになった。しかし、情報の位置づけは他の経営資源のサポート役というものであった。
- ・令和に入りデジタル技術が向上したことで、情報は他の経営資源を変革する中核的役割を担うようになってきた。情報を経営資源の中核に据えた代表的な企業である Uber や Airbnb の企業価値はフォルクスワーゲンやヒルトンといった伝統的な企業に迫る勢いとなっている。
- ・令和のITは、リアルとデジタルが融合するダイナミックな世界。リアルの膨大な情報がデジタルの世界に超高速で集約・管理され、それがリアルの世界にフィードバックされる。例えば、製造現場で導入が進むデジタルツインは、デジタル空間にリアルと双子(ツイン)にあたるコピー環境を再現し、ここで高度な検証・分析を行うことにより、リアルの世界におけるリモートメンテナンスや生産の最適化・効率化を実現。
- ・デジタル化を生き抜くなかで企業にとって、大きくて複雑な組織、自前主義へのこだわり、成功体験を引きずる思考が壁となる。リアルとデジタルが融合するこのタイミングで、機動力や他社・外部との連携を重視し、変化や例外に対応できる柔軟性を持ち変革できる企業を目指さなければならない。

② デジタル化が進む中での日常

- ・日本経済は成長率・所得の両面で低迷が続いており、一般的に不満が高まっていると思われるがち。しかし、主観的な生活レベルはむしろ向上しており、中でもデジタル活用度合いが高い消費者ほど生活の満足度が高いことが NRI の調査で明らかになった。
- ・この理由は消費者余剰(お得感)の拡大。企業の利潤である生産者余剰は GDP(国内総

生産)に計測されるが、消費者が最大支払ってもよいと考える価格と実際の取引価格の差分である消費者余剰は GDP に計測されない。

- EC や音楽・動画配信といった有料のデジタルサービスは、価格とコストの低下を促し消費者余剰を拡大させる。また、SNS など無料のデジタルサービスも、日本の主要 4 社だけで年間 20 兆円程度の大きな消費者余剰を生み出している。デジタルサービスが生み出す消費者余剰は GDP の 3 割に相当する巨大なもの。
- 日本以外の先進国、また日本の地域別において生活満足度はデジタル化が進んでいる国・地域の方が高いことがわかる。所得水準が一定レベルに達すると、生活満足度と GDP の関連は希薄になる。生活満足度は一人あたり GDP よりも、社会のデジタル化を計測するデジタル経済社会度 (DCI) との相関が高い。

③産業の未来を探る

- 生産側 (モノ起点) から消費側 (顧客起点) に発想を転換することで、見え方は大きく変わる。例えば自動車の市場規模は、生産側からでは新車販売の 9 兆円だが、消費側からだと保険や整備、ライドシェアといったアフター市場を含めることで 38 兆円に拡大する。
- 売り切りモデルは限界を迎え、デジタル化が進展、そして顧客は製品そのものではなく、そこからもたらされる便益を求めるようになったので、ビジネスモデルも変革が必要。顧客にとっての便益を明確にし、それをサービスとして提供することがポイント。顧客起点であるアズ・ア・サービス (aaS) の考え方が重要。
- アズ・ア・サービスにより、様々なビジネスモデルが生まれている。有名な例では自動車の「定額サービス型」が挙げられるが、この他にも車を購入できないタクシードライバーに車両を貸与し、稼働状況を IoT で把握することで、未払いが生じたら遠隔でエンジンを停止する「データ活用融資サービス型」、ジェットエンジンの稼働時間や回転数に応じて課金する「成果報酬型」、オフィス全体の複写機の運用・管理業務を請け負い、顧客の負荷を軽減する「マネージドサービス型」、建設現場における測量・計画・施工・検査といった全体バリューチェーンをデジタル化し、生産性の向上を目指す「業界プラットフォーム型」などがある。
- アズ・ア・サービスに基づいたビジネスモデルを構築するためには、顧客にとってどのような便益があるのか洞察できる人材の確保、投資期間が長く回収時間がかかる事業を評価する仕組み、知的財産やプライバシーに留意しながら顧客からデータを集める仕組み、さらに ICT 基盤を整備しデジタルを使いこなせる仕組みが必要。

④塾生からの質問に対して

- 日本のデジタル化は欧州と比較して、特に公共サービスをはじめとした広範囲な仕組みの面で遅れている。組織の規模が大きくなることで、連携をとることや過不足がないようにすることが難しくなるが、新設されるデジタル庁はこの課題の解決を目指していると思う。
- オランダなどジョブディスクリプションがはっきりしている国に対し、日本では優秀な人材ほど分野を跨った幅広い業務を行うという特徴がある。デジタルは明確に区分された仕事を

得意とするので、阿吽の呼吸やチームワークといった日本の良さを残しつつも、デジタルに適した働き方を模索していくべき。

- ・「ブランド」には顧客に企業や商品の良さを訴える力がある。アズ・ア・サービスのビジネスモデルが広まっても、「ブランド」の重要性が損なわれるわけではなく、リアル世界の強みであるので大事にすべき。
- ・便益に価値を感じる人もいれば所有することや高揚感に価値を感じる人もいる。消費者は多様であるが、顧客の立場に立ったサービスでもって、よりお得感を提供できるものを選ばれるようになっていく。

◎心掛け編講義「知と汗と涙の近大流コミュニケーション戦略」

近畿大学 経営戦略本部長 世耕 石弘 師範

①大学業界を取り巻く環境

- ・前職を含め広報の仕事を約 20 年間担当。情報発信を通じたコミュニケーション力で、近畿大学のブランドイメージの向上に取り組んでいる。さらに、広報という武器を使い、近畿大学だけでなく大学界全体の改革をしたいと考えている。
- ・大学は 18 歳の高校生が進学することで学生を確保できるという構造であるため、18 歳の人口は極めて重要。しかし、1992 年に 205 万人であった 18 歳人口が 2018 年には 118 万人まで減少。さらに 2030 年には 99 万人、2040 年には 80 万人になると予測されるなど、約 40 年で 125 万人 (61%) 減少する斜陽産業。
- ・これだけ大きく環境が変わると、1992 年のノウハウは 2020 年の現在では役に立たない。成功体験に縛られていてはいけない。下がり続けていく環境の中では、常に新しいことをやり続けていかなければならない。

②価値観の打破

- ・大学入試の世界は入れ替え戦無きリーグ戦。関西だと京大・阪大・神大が 1 部リーグ、関関同立が 2 部リーグ、近大が入る産近甲龍は 3 部リーグに位置する。これは言葉による括りであるため絶対にステップアップすることはできない。
- ・人口減少による地盤沈下を克服するため、とにかく上昇し高いポジションに就いていかないと淘汰の波に巻き込まれるという危機感を持ってやっているが、本業である教育研究をしっかりとやってもポジションは上がらない。昔からのブランドや偏差値といった強固な価値観を打破しなければならない。
- ・英国の会社が調査した世界大学ランキング (Times Higher Education) の 2016-17 年版に近大がランクイン。他に日本の私立総合大学で入ったのは早稲田と慶應のみ。真面目に広報しても誰にも見られないみたいな感じになる。近大は実力があることを周知するために考えた広告が「早慶近」。
- ・多くは否定的な意見だが、関西で 1 日だけ新聞に出した広告が SNS などを通じ全国的に大きな反響を呼ぶという体験をした。良い炎上は面白いものであることを認識。なお、この広告は読売新聞社の広告大賞のグランプリを獲得。

③ブランディングについて

- ・所在地はブランドを形成する。大阪が京都や神戸といった町に歴史・伝統やお洒落で勝負しても絶対に勝てない。大阪という町の強みはお笑いであり、言い換えればコミュニケーション能力が非常に高いこと。近大は町のイメージではなくスピリッツで勝負。
- ・デジタル全盛の時代なので紙媒体への広告は意味がないとも言われる。しかし、新聞や電車の中吊りに面白い広告を出すと、SNS で凄い勢いで拡散されるので、ネット広告よりも効果的。人はリアルでインパクトが強いものであればシェアしたくなるもの。
- ・昔からのブランドのある大学だけが認知され、そこに至らない大学は永遠に知られもしないという環境が続いてきた。知らない大学を受験する人はいない。受験生にとって志望校は、名前を知っている大学の中で偏差値などを考慮して決定されるものなので、認知度の向上は極めて重要。
- ・インパクトのある表現を広告に用いているが、著作権など法的に疑義が生じるものについては、問題がないかリーガルチェックを行った上で出している。
- ・近大は 20 年で社会的評価が高まった大学ランキング 3 位。社会人が高校生に進めたい大学 6 位。これらは知名度が向上していることの証明。広報戦略でイメージを作っているだけだという声も聞かれるが、ランキングには絶対に入った方が良い。

④デジタルの活用による改革

- ・この 10 年で通信環境は大きく改善し、情報はGoogle等で検索することが一般的になったことから、HPのトップに動画を配置し大学のイメージを伝えることに注力している。情報は頭の中にインプットされるだけだが、コミュニケーションを通じることで心の中に雰囲気や印象が伝わってくる。
- ・近大には 14 学部 48 学科あり、キャンパスも 6 つある。これらを全て紹介すると辞書のような分厚い本になるが、その中で個々の受験生が必要とする情報は僅かではない。情報はネットで取得できることから、大学案内を情報のツールからコミュニケーションのツールとして大幅に刷新。
- ・デジタルの発展に応じてコンテンツの役割は変わっていく。パンフレットが 15 年前、10 年前と比べ変わっていないということは、デジタルを活用できていないという証拠。
- ・高校生のネットリテラシーの高まりを感じ、日本で初めてインターネットのみの出願形式に移行。志願者数は 3 万人も激増した。新聞では時期尚早との声もあったが、翌年には多くの大学がネット出願を導入しており、ネット出願導入の先駆けとなった。
- ・話題性を重視しつつデジタルの活用による大学改革に取り組んでいる。一番初めにやるのが大事であり、後追いでは全然話題にならない。また、トップであることも重要。志願者数が初めて全国首位になった時はたいへん注目された。

⑤コロナ禍における心構え

- ・医学部の先生によると、3 年後にはワクチンができていますので、世の中は元に戻るとのこと。それまではこの環境を楽しむしか仕方がない。オープンキャンパスなど、普段と同じ取り組みはできないが、ネットに注力して日本で一番面白いウェブサイトを作るなど、前向きに切り替えてこの状況を乗り越えていきたい。