

AI・IoT時代のコンサルティング事業

杉尾 俊之

AI・IoT時代を迎え、デジタルトランスフォーメーション(DX)の潮流の中、AI、ビッグデータなどの利活用が進み、社会、経済、産業、技術のパラダイムシフトが加速している。合わせて価値観の多様化が進み、「より高い性能」や「より安い製品」という物理的な充足よりも、「低炭素社会」「健康で安全・安心な社会」などに象徴されるこれまでの延長線上に無い社会・産業課題に基づく価値観を満たす製品・サービスが求められる傾向が強まりつつある。

その結果、企業が直面する事業環境はますます複雑かつ不透明になり、まさに、将来を見通せない混沌とした時代が到来していると言える。そのような時代には、スピード感あふれる仮説設定・検証など機動力を活かした事業展開が鍵となる。従来の業務効率化や管理の高度化にとどまらず、新たなデジタルサービスを生み出し、価値創造に繋がっていくことが必要である。

「OKIコンサルティングソリューションズ(以下、OCS)は、情報通信(ICT)分野の研究・開発・マーケティング・企画・経営など、さまざまな分野で豊富な経験を積んだメンバーで構成され、2002年の設立以来、環境変化を的確に捉え、「お客様との共創」を通じて新しい価値の創造に取り組んできた。

本稿では、アイデア創出から市場・技術調査分析、事業・商品企画、情報化企画、コンセプト検証(PoC)、体制の構築、市場への展開など、これまでOCSが取り組んできたコンサルティング実績を基に、事業・商品開発のあらゆるフェーズでお客様の新しい価値の創造やビジネス課題の解決に貢献するこれからのAI・IoT時代に対応したコンサルティング事業を紹介する。

コンサルティング事業の類型

クライアント(顧客企業)が抱える課題はクライアントの業種や業態により複雑化、多様化している。それらに対応するコンサルティング事業者やコンサルタントの類型を一意に分類することは難しいが、今後到来するAI・IoT時代のコンサルティング事業を考察するにあたり、まず現在のコンサルティング事業の類型を把握することを試みる。

現在実施されている代表的なコンサルティング事業はその特徴により、主に三つの型に分類される(図1)。

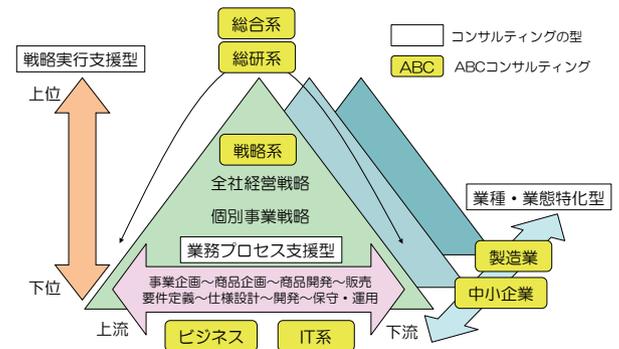


図1 コンサルティングの類型

(1) 戦略実行支援型

社会、経済、産業、技術のパラダイムシフトから抽出された社会課題を自社の経営課題に落とし込み、解決のための戦略を策定し実行に移す、以下の三つのコンサルティング事業に代表される。

① 戦略系コンサルティング

企業の経営課題を発見し、その解決のための戦略を策定し、その戦略遂行の役割を担う。企業戦略、事業戦略、組織改革、業務改革などにはクライアントの意思決定と決定事項の組織への落とし込みのサポートなど上位戦略に特化したサービスを提供する。

② 総合系コンサルティング

製造業、金融、通信、官公庁などあらゆる業界を対象に、戦略・業務・IT・組織人事・財務などのすべてのソリューション(サービス)を一貫して提供する。経営戦略・事業戦略の立案支援、企業革新戦略の実行と導入支援、CRM戦略、組織戦略策定、研究・商品開発戦略の立案支援など上位の戦略策定から下位の戦略実行まですべてをカバーする。

③ 総研系コンサルティング

シンクタンクとも呼ばれ、社会問題、政治問題、経済問題の調査研究を通じてマーケティング施策を提案する。総合系コンサルティングと同様に、上位の戦略策定から下位の戦略実行まですべてをカバーする。

(2) 業務プロセス支援型

戦略実行フェーズの業務プロセスに沿って企画・実行を支援し、以下の二つのコンサルティング事業に代表される。

① ビジネスコンサルティング

企業の業務プロセス全般の改善に関わるコンサルティングを実施する。業務プロセスの可視化を通じてクライアントがITシステムを適切に運用できるように支援する。またプロセスの改善・効率化のために業務のアウトソースも支援する。

② IT系コンサルティング

企業の業務課題を発見し、解決を支援するITシステムを設計し、構築、運用指導、保守までも担当する。戦略（現状の把握と問題点の発見）、要件定義（解決策の提案）、設計（ITシステムの構築、開発）、実装・テスト（ITシステムの導入）、運用（指導、保守、管理）など幅広く支援する。

(3) 業種・業態特化型

業種・業態を絞り込み、その領域にふさわしい、きめ細やかなコンサルティングを提供し、以下の二つのコンサルティングに代表される。

① 中小企業コンサルティング

中小企業をメインターゲットとし、現場に深く入り込んだコンサルティングをクライアントと一体となって行う。戦略から、業務改善、組織人事、IT、営業、マネジメントなど幅広いテーマに関するコンサルティングを実施する。

② 製造業コンサルティング

製造業に特化して、経営だけではなく現場の改善も対象にコンサルティングを実施する。生産工程の改革（リードタイムの短縮やオペレーションの見直しなど）や海外への輸出、あるいは生産拠点の移転など、グローバル化や流通網の整備推進、イノベーションを生み出すための組織作りなどを支援する。

OCS のコンサルティングの特徴

あらゆるモノやコトがネットワークに繋がるIoT環境では、高度で複雑な社会課題を解決するための手段が複雑多岐にわたって必要になることから、一企業による個別最適を目指した事業活動には限界がある。多様なビジネス主体（企業、大学、研究機関など）が優れた知識や知恵を持ち寄って新市場を創造する共創が重要である。そのためには、共創が促進される環境を整備してオープンにビジネスを展開していく必要がある。また、中小規模クライアントの場合、新市場に参入し新事業を開拓するには経験値が不足し、事業構想段階から支援を求める声が多い。

OCSが提供するコンサルティングは、クライアントの事業環境変化やニーズ変化に応えるために、以下のコンセプト

に基づき、これまでのコンサルティング事業の類型を一歩進めて実施するところに特徴がある。

(1) 経験豊富なコンサルタント人財を活用

ICT分野の現場で経験を重ねたIT技術者とSEのプロフェッショナルな人財を保有し、事業企画、事業推進、研究開発、技術開発、商品開発、商品販売、プロジェクトマネジメントのそれぞれの経験者が事業構想、新商品創出からビジネス展開まで最適なビジネスプロセスに沿って支援する。

(2) 実際のビジネスの支援まで踏み込んだ一貫支援

事業構想、商品創出から販売までの実践経験を活かし、これまでのコンサルティングではあまり行われていなかった、新商品の検証、マーケティング、展示会支援、顧客への提案と導入のための実証実験など、クライアントとの共創型コンサルティングを行う。

(3) オープンイノベーションの場の構築・提供

さまざまな事業領域の経験者がオープンに知恵を出し合い集って活動できるように、OCSが総合窓口の役割を担って異業種間の関係を構築し、クライアントの新領域参入時の課題解決を支援する。

(4) 将来の事業環境変化を想定したコンサル企画

将来を正確に言い当てることは非常に難度が高く困難であるが、それを本質的には不確実なものとして認識した上で、将来起こるであろう「変化の予兆」を発見することにチャレンジし続けることは、コンサルティングの基本姿勢として重要である。OCSでは、想定される将来の事業環境変化を加味したうえでコンサル企画を実施することに重点を置いている。具体的には、以下の二つのステップで将来の事業環境変化を把握、認識する。

① 事業環境の変化の予兆を捉える

現在既に起っている事象の中から、将来に向けて大きな影響を及ぼす可能性がある情報（要因）を見つけ出し、それらをしっかりと観察し続けることで、事象が持つ不確実性と重要性を検証していく（図2）。

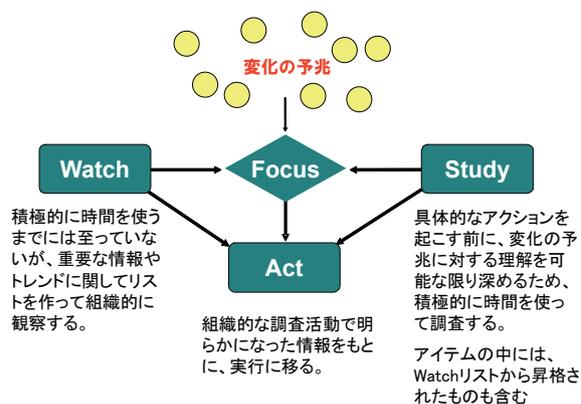


図2 変化の予兆の探索

まず、積極的に時間を使うまでには至っていないが重要と考えられる情報やトレンドに関するリストを作って組織的に観察していく(Watchリスト)。次に、観察によってある程度浮かび上がってきた変化の予兆に対する理解を可能な限り深めるため、積極的に時間を使って調査を実施し(Studyリスト)、組織的に明らかになった情報をもとに、将来の市場創造に向けた市場創出意図を明確にする(Actリスト)。

②バックキャストによる高い目標設定

Actリストの実施にあたり将来想定される目標をあえて高く設定することにより、将来から現在を見通すことで自社の進むべき方向を明確かつ大胆に規定できるようにするバックキャストという手法を用いる(図3)。

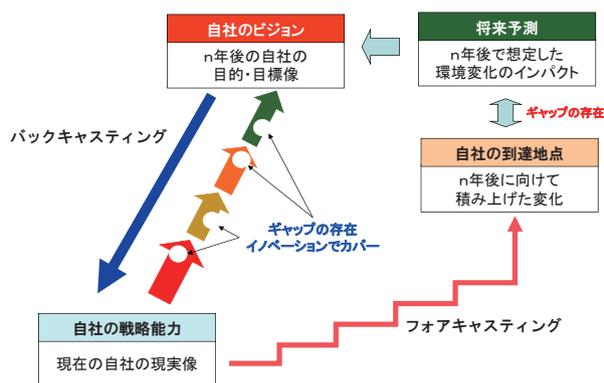


図3 バックキャストによる高い目標設定

将来の社会経済活動を支える環境に大変動が予測されるような場合、すなわち、変化が非連続に、それも大きなマグニチュードで起こるような場合には、過去の趨勢を将来に伸ばすようなかたちで将来像を描く(フォアキャスト)と、将来像との間にギャップが生じ破局(破綻)に至るおそれがある。そのような破局現象が予想されるような場合は、将来の持続可能な状態を想定し(将来予測→自社のビジョン)、そこを起点として現在を振り返り、破局回避のためには現在の段階からどのような取組みが必要かを考えて対策を採用する。バックキャストは、アウトサイドインの視点で将来から現在を俯瞰するところに特徴がある。将来破局に陥らないために現在何をしていけば良いのか、ギャップをイノベーションでカバーすることを考える将来予測、それがバックキャストの考え方である。

以上、OCSが目指すコンサルティングは、図1の「業種・業態特化型」と「業務プロセス支援型」を融合・発展させ、事業環境の変化の予兆を捉え、その課題、要件を明らかにした上で、経験豊富なコンサルタントがクライアントとの共創を通じて、パートナー企業との関係構築のもと、実際のビジネス展開にまで踏み込んで一貫して支援する、「業種・

業態横断の業務プロセス一貫支援型」のコンサルティングと言える。

OCSが提供するコンサルティングサービス

OCSが提供する代表的なコンサルティングサービスを紹介する。

(1)新事業コンサルティング

技術系新規事業の立上げでは、事業企画、新商品・新サービスの企画開発、新規顧客の開拓や特許戦略策定など、多岐にわたる課題が発生する。その解決スピードをあげるためには、経験豊富なプロフェッショナルの支援が不可欠である。

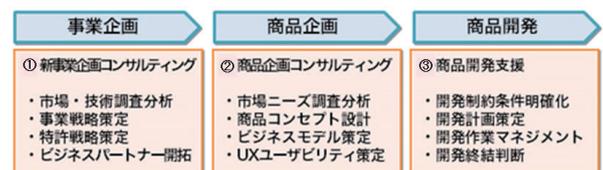


図4 新事業コンサルティングのプロセス

OCSは、クライアントの課題に応じて各分野のコンサルタントがチームを編成し、さらに、OKIグループをはじめとするパートナーネットワークをフルに活用し多角的な視点から問題解決にあたる(図4)。新事業コンサルティングは以下のプロセスで構成される。

①新事業企画コンサルティング

技術系事業企画に関わる知識と豊富な経験を持つコンサルタントが寄り添い、技術開発成果を活用した新事業創出に向けた事業企画を実施する。

②商品企画コンサルティング

重要性が高まっているAI及びユーザーエクスペリエンス(UX)に関わる商品企画や開発に精通しているコンサルタントがサポートし、クライアントが保有する優位な技術やノウハウを活用した新商品創出に向けた企画を実施する。

③商品開発支援

商品企画に基づいて円滑な商品開発を推進するため、開発プロジェクトマネジメント活動を支援する。管理者と開発者の二つの視点を持つ実務経験豊富なコンサルタントがQCDを阻害するリスクを早期に検知し、その原因追求と対策を適切に助言する。

(2)情報化コンサルティング

官公庁、法人の業務を遂行する業務システムの重要性が高まるなか、システムの大規模化や他のシステムとの連携、機能追加等の開発の増加などにより、システム開発ブ

プロジェクトは長期化・複雑化する傾向にある。また、システム開発プロジェクトを管理、推進する担当部門では、現業を抱えながら企画、開発を推進することが重い負担となる。その結果、企画段階には情報システム構想の実現性、コストの妥当性の検討や検証が不十分になったり、情報システムの専門知識をもつ職員の確保が困難なこともある。そのため、設計・開発段階での進捗管理・品質管理が不十分となり、プロジェクト遅延や手戻りにより追加開発が発生し、費用増加やシステム安定稼働を脅かすような事態を招くこととなる。



図5 情報化コンサルティングのプロセス

情報化コンサルティングでは、実務経験が豊富なコンサルタントによる「企画」段階から「設計・開発」、「運用（保守を含む）」段階まで、システム化推進の各段階に応じた支援業務を提供することにより、複雑化するシステム開発プロジェクトを支援し、業務改革・情報システムの構築を成功に導く（図5）。情報化コンサルティングは以下のプロセスで構成される。

①業務改革支援

新たな業務の導入や既存業務プロセスの改革を五つのステージ（改革課題明確化→現状業務・業務プロセス分析→目標業務・業務プロセス策定→業務改革実施→業務改革評価）で支援する。また、IT利活用に精通するコンサルタントによる業務改革に有効となるITツールの活用を合わせて提案する。

②システム化構想・計画支援

業務のIT利活用に向けて、構想段階からシステム化計画策定・評価までを五つのステージ（現行システム環境分析→IT動向調査分析→IT利活用方針策定→システム化構想・計画策定→システム化計画達成度評価）で支援する。

③システム調達支援

システム化計画に基づくシステム調達活動を三つのステージ（システム調達計画策定→調達仕様・提案依頼書「RFP」作成→調達・選定・契約）で支援する。

④システム開発導入プロジェクト管理支援

システム開発導入プロジェクトの効果的、効率的な活動を四つのステージ（開発導入制約条件明確化→システム開発導入計画策定→開発導入作業マネジメント→開発導入最終判断）で支援する。

⑤システム運用・保守支援

システムの運用・保守に関わる効率的な活動を三つのステージ（システム運用保守計画策定→システム運用保守実行→システム運用保守評価）で支援する。

おわりに

事業・商品開発のあらゆるフェーズでお客様の新しい価値の創造やビジネス課題の解決に貢献するこれからのAI・IoT時代に対応したOCSのコンサルティング事業を紹介した。今後は、パートナーとのアライアンス ビジネスにも重点を置き、OCSが総合窓口的な役割を担うことも含め専門知識を最大限に活かしたコンサルティング事業を展開していく。



●筆者紹介

杉尾俊之:Toshiyuki Sugio. 沖コンサルティングソリューションズ株式会社 代表取締役社長執行役員

TIP 【基本用語解説】

アウトサイドイン

アウトサイドインのアウトは「社会課題」を、インは「企業や組織」を示し、アウトからインの視点で社会の課題をとらえることにより、「社会課題の解決を起点としたビジネス創出を目指す」ことを意味する。