BRIGHTENING YOUR WAY

SKYLIGHT COMPA ETTER 2018 Vol.05

CLOSE UP

特集1 / INTERVIEW

デジタルレイバーで楽しい時代へ進化する

特集2 / FEATURE

世界にまだ無いものを生みだす

Tomoyuki Adachi
Skylight Consulting Senior Manager

01 TREND NAVI

プラットフォーム革命

「GoogleとFacebook、GDPR（EUの一般データ保護規則）施行初日にさっそく提訴される」「Appleに続き、Amazonの時価総額が1兆ドルを突破」「トランプ大統領が米国への生産移管をAppleに要求」……。その頭文字をあわせてGAFAとよばれる企業4社に関する話題がここ最近大きく取り上げられるようになりました。様々なサービスを通じた企業としての存在感が突出する一方で、雇用や税制に加え、表現の自由やプライバシー保護の問題など、もはや経済だけでなく社会システム全体への影響力が大きくなるにつれ、彼らに対する風当たりはより一層強くなっています。しかし4社以外にも、Airbnb、Uber、中国のアリババ、テンセント、バイドゥ等、蓄積されたユーザーデータを武器に様々な分野で既存の産業を変革するプラットフォーム企業は、爆発的に成長しながらその経済的支配力を増しつつあります。

企業が商品やサービスという形で価値をつくり顧客に売る、という産業革命以降の直線的なビジネスモデルの鍵は、大規模な資本投下による効率化でした。経済格差、情報格差など世界に偏在する差別化要因を見つけ、大型の工場や人的資本、流通経路に大規模な投資を実行し、トップダウン式の経営計画と階層型組織によって価値を生みだし、それをターゲット顧客層に効率的に分配する。そうしたサプライチェーンの構築が20世紀に競争優位をもたらす主な領域の一つであり、1990年代にインターネットの商用利用が本格化した以降も、企業はEC（電子商取引）という形でこの流れを推し進めました。

ところがテクノロジーは時として“便利なツール”としての存在を超え、経済と社会に革命的な変化をもたらします。21世紀に入り、処理能力が高く安価なコンピュータとモバイル・インターネットの急速な普及は、かつては大きな組織しか入手できなかった様々な資源や技術を個人が手にすることを可能にしました。消費者が自らプロデューサー（モノやサービス、コンテンツを作ったり提供する人）となって価値を生産し始めた現在、企業にしか成し得なかった価値連鎖は分解され、ビジネスの価値の中核は企業から顧客への一方向のサプライチェーンから、企業と個人、個人と個人を結びつけ、お互いの価値の交換を取引として円滑化するネットワークへと移りつつあります。

ネットワークはその性質上、ユーザーが増えるほどユーザーに便益をもたらす「ネットワーク効果」により雪だるま式にユーザーを増やすため、データ分析による収穫逓増とともに、巨大なプラットフォーム企業に勝者総取りという形で現代の独占をもたらそうとしています。しかし自社が保有する資産ではなくユーザーからなるネットワークを活用して競争するという特性ゆえに参入障壁は低く、隣接するライバルや新規参入者との猛烈な競争にさらされるのもこのビジネスモデルの特徴です。また各国政府の規制やブロックチェーン等の新しい技術の進歩とともに、その支配的地位を瞬時に奪われる可能性さえあります。

こうした大きな潮流が自社に与えうるインパクトだけでなく、さらにその先に起こりうる次のパラダイムシフトに向けて、今後実用化に向かう様々なテクノロジーの本質をいち早く考察し取り入れていく姿勢があらゆる企業にとってますます重要になってくるといえるでしょう。

書籍紹介

プラットフォーム革命
アレックス・モザド＆ニコラス・L・ジョンソン(著)
藤原朝子(訳) 英治出版 2018年

the four GAFA
四騎士が創り変えた世界
スコット・ギャロウェイ(著)、渡会圭子(訳)
東洋経済新報社 2018年

BRIGHTENING YOUR WAY
SKYLIGHT
COMPANY NEWSLETTER
2018 Vol.05

CONTENTS

01 TREND NAVI
プラットフォーム革命

02 INTERVIEW
デジタルレイバーで楽しい時代へ進化する
RPAテクノロジーズ株式会社　代表取締役社長 大角 暢之氏

03 FEATURE
世界にまだ無いものを生みだす

04 TOPICS
スカイライトの投資事業

FUTURE

02 INTERVIEW

デジタルレイバーで楽しい時代へ進化する

「RPA（Robotic Process Automation）」をご存じでしょうか？
書類のチェックや定期的なレポート作成といった事務を自動処理してくれるロボットを導入して、
ホワイトカラーの生産性を向上させようという考え方です。
ただしロボットといっても、ロボットアームのようなハードウェアではなく、サーバーやPCなどのコンピュータ内で動くソフトウェアです。
今回は、「RPA」という言葉が登場する以前から日本にソフトウェア・サービス「BizRobo!」を提供してきたRPAテクノロジーズの大角社長に、
RPA導入の成功要因やデジタル労働者（デジタルレイバー）の考え方について、お話を伺いました。

RPAテクノロジーズ株式会社
代表取締役社長
大角　暢之氏

RPA導入の効果

――さっそくですが、RPAを導入することで得られる効果を教えていただけますか？

RPAというと、そういうツールを入れて無人化するというイメージで語られることが多いです。でも、そういうIT技術としてではなく、人事・HRの経営技術としてみるべきです。つまり、デジタル労働者を雇用してアシスタントとして使いこなし、人の生産性を上げるということです。もう少し具体的に説明しますと、このデジタル労働者は24時間働いてくれますし、要らなくなったら減らすことも簡単にできます。人間だと1件2分、20件やれば40分かかるような作業を、このデジタル労働者は数秒でやってしまいます。夜間や早朝など人間がわざわざ出社して対応しなければならない作業も、このデジタル労働者は残業代無しでやってくれます。教えた作業は単純なミスをしませんので、品質も高いです。

人間が本来やらなくてよいような単純作業の繰り返しや時間外の業務をやってくれるアシスタントとして活用すれば、人間の生産性は飛躍的に向上します。そういうHRとしての効果が期待できます。

――効果を出しているのは、大企業や金融機関が中心というイメージを持っています。

2016年頃から日本でRPA導入の気運が高まってきましたが、その頃は金融機関を中心とした大企業が多かったと思います。例えば、メガバンクで単純作業を行員がたくさんやっている。システムで対応しようとすると、開発予算がかかるし、ITベンダーの技術者確保の問題もあり、クイックに対応できない。そういう場面にRPAを導入すれば解決できるということで様々な取り組みが進みましたし、メディアでも「何万時間のコスト削減」とか「働き方改革」とかで大きく取り上げられてきたと思います。

ところが、2017年に入ってからは製造業での導入が増えています。製造業だと実験的にすぐに取り組んで、しかもモノ作りのDNAがありますから、自分たちでどんどん進められるのではないでしょうか。業種でいうとサービス業も増えています。

地方での活用も進んでいます。自治体や地域の中核企業が音頭を取って、地域にロボットセンターを作って地域で活用していきましょうと。地産地消と言っているのですが、RPAを活用できる人材、つまりRPA人材を地域で育て、そのRPA人材がデジタル労働者を作ったり直したり上手に使いこなしたりする能力を、その地域でシェアしていくという考え方です。

――成功している企業の例を教えていただけますか？

ある企業では、夜間の受付をデジタル労働者で対応できるようにした結果、まず機会損失が減りました。さらに、受付からの事務処理にもデジタル労働者を活用したことで、生産性は2倍近くにもなりました。少ない事務時間でより多くの処理ができた結果、給与を下げずに労働時間を短縮し、実質賃上げを実現できました。また、担当者自身はリモート、例えば自宅からデジタル労働者を管理すれば良いので、リモートワークも推進することができました。これは、ワーキングマザーにも喜ばれています。昨今は人材不足が問題になっていますが、働き方の多様化にも対応できるようになっています。

RPA導入を成功させるには？

――成功事例の一方で「こんなものか」とか「失敗した」とか、ガートナーのハイプ・サイクルでいう幻滅期に入っているという話も聞きます。

先行して導入を進めた企業の中には、RPA人材を外注する形で、効果の大きいところから進めたところもあります。すると、ある程度導入が進んだ後には、効果の小さいものだけが残ります。また、業務変更などでデジタル労働者を修正する場合にも、また外注しなければならず、コストが下がりにくくなります。そうすると期待した効果が得られずに幻滅するような話になりかねないです。

――RPA導入の成功の秘訣は何でしょうか？

私の経験からすると、「内製」が重要なキーワードです。もし、デジタル労働者じゃなくて、生身の人間の部下を雇った際には、自分で部下に仕事を教えるし、仕事の内容が変わったら自分で指示するじゃないですか。そういうようにデジタル労働者の面倒を見て育成していくことを内製できると、幻滅期を乗り越えられる、というより、幻滅期を迎えないための大事な視点だと確信しています。

RPAのツール自体はそれほど難しいものではなく、「RPA」という言葉が出てくるずっと前からあるような確立された技術ですから、RPAを使いこなせるRPA人材をデジタル労働者の面倒を見る新たな役割として育成していくことが必要なのではないでしょうか？　さらにRPA人材のコミュニティ作りやデジタル労働者活用の方法論の整備、リテラシーの向上など、まさにRPAインフラの整備のような環境面の課題は、まだまだあると思います。

先進企業の取り組み

――RPAに先進的に取り組んできた企業は、さらに何に取り組もうとしていますか？

私の経験では、まず「ドキュメント」です。申込書とか請求書といった紙の処理をそもそも最初から電子化していくデジタルトランスフォームに取り組むところが多いです。紙を無くすこととその処理をデジタル労働者が行うという、一気通貫型での連携を志向して。

他のアプリケーションやツールとの連携というのもあります。例えば需要予測のアプリケーションとつなげて、精度を高めた発注処理を自動化していくとか、センサーと連携させて故障検知に使うとか。これらをAIというかどうかは微妙ですが、デジタル労働者の実務を高度化していく流れがあります。

また先ほども触れましたが、デジタル労働者をシェアするとか、地産地消していくというのも取り組まれています。例えば、業界横断で同じようなチェック業務をやっていて、それ自体はコストでしかなく、競争要因にならないようなものは、業界内でデジタル労働者をシェアしようという動きがあります。他には、大企業が小さな取引先・発注先をたくさん抱えている業界でも動きがあります。そういう取引先には本質と関係ない雑務って山のようにあるんですが、自分でRPAを導入して環境作ってデジタル労働者を面倒見ていけるかというと、それは現実的ではありません。なので、大企業側からデジタル労働者を取引先に提供して、クイックに利用できるようにしたり、シェアすることで業界全体を良くしていこうという動きがあります。

大角さんの未来の展望

――大角さんの、この先のビジョンについて、お聞かせいただけますか？

この会社を作った時に、ビジョンを作りました。「楽しいアナログ時代へ進化する」という言葉です。今は「アナログ」という言葉は取ってしまったのですが、想い自体は変わらないですね。幸せではなく楽しい。幸せってマイナスがゼロになることが多いと思うんです。でも、楽しいはゼロを1にして100にしていく。そういうような生き方をしていきたいです。デジタル労働者を活用することで、生産性が上がり、人間としての1日の時間の使い方が変わると、そういう楽しいが生まれるのではないかと。

もう一つの楽しさの定義は自己実現というか、真剣にその仕事をしている人というのは問題意識も持っていますし、こうあるべきだと思っていらっしゃると思います。人を使うとお金がかかるけど、デジタル労働者を使えば試しやすい。失敗しても消せばいいですし。デジタル労働者を活用することで会社の中でもいろんなことが表現しやすくなって、人の暮らしとか、新しい仕事の形とか、その中で一社員の自己実現がボトムアップに出ていく世界というのがいいなと思っていまして。

弊社、RPAテクノロジーズで主催したBizRobo! LANDというイベントの中でも、非常にありがたかったのは、参加・出展されている会社さんが本当に楽しい空間や時間を表現されていたんですね。これは非常に重要なことだと思います。

そんな中、我々のミッションとしては、短期的にはもっとRPA・デジタル労働者を大衆化させていくこと。規模の小さい企業も含めて展開することです。中期的には、デジタル労働者をシェアしたり高度化したりということでのスケール化です。並行して、楽しく新しい自分の表現の仕方をされていらっしゃる方をどんどんフィーチャーして、それが当たり前になっていくことかなと。人間のエネルギーのようなものにフォーカスした経営理論みたいなものを有識者に作ってもらって、女性やシニア、学生など多様な人が様々な働き方で自己実現できるような社会を作っていきたいですね。

RPA TECHNOLOGIES

RPAテクノロジーズ株式会社

ホワイトカラー業務の代行を実現するRPA（Robotic Process Automation）を推進するリーディングカンパニー。急速な少子高齢化に伴う労働生産人口の減少という課題に対する解決策を提案する企業として注目を集める。
2008年、クライアント企業の新規事業に対する投資及びコンサルティング・サービスを手掛けるオープンアソシエイツ株式会社のセルフ・プロデュース事業として事業部が発足し、2013年にビズロボジャパン株式会社として独立する。2016年、現社名に。同社のRPAソフトウェア・サービス「BizRobo!」を通して、あらゆる企業のビジネス・業務に無限の可能性を提供している。

03 FEATURE

世界にまだ無いものを生みだす

スポーツアナリティクスのRUN.EDGE株式会社に出資し、経営に参画

足立 知之 Tomoyuki Adachi

慶應義塾大学卒業後、2003年にスカイライトコンサルティング入社。グローバル企業の事業戦略コンサルティング、企業のガバナンス、システム・業務改革コンサルティング、プロジェクトマネジメントなどに従事。
2018年6月より、富士通株式会社が会社分割し、スカイライトコンサルティングが出資したRUN.EDGE株式会社の経営管理を担当。（表紙の人）

スカイライトコンサルティングは、2018年6月、富士通株式会社から会社分割されたRUN.EDGE株式会社に出資し、プロスポーツ向け映像検索・分析サービス事業を共同で成長させることとなりました。RUN.EDGE株式会社は現在、日米のプロ野球チームにSaaS型でサービスを提供しており、この拡販と並行して、新たに世界中のサッカーチーム向けのサービスを立ち上げていきます。世界にまだ無いサービスを提供し、急成長することを目指しています。

プロ野球チーム向けの分析サービス画面例

今回の提携スキームの検討から新会社の立ち上げまでスカイライトチームを率い、現在は新会社のメンバーとして経営管理に従事する弊社シニアマネジャーの足立知之にインタビューを行いました。

──担当したきっかけは？

スカイライトの代表の羽物と富士通の小口さん（当時、富士通で本事業を率いており、現RUN.EDGE株式会社代表取締役社長）とで、会社を切り出し出資して事業成長や価値向上を狙うという話があったんです。これはカーブアウトという手法で、一般的にはノンコア事業の切り出しやポートフォリオの整理に活用されます。今回は、成長ポテンシャルが大きい事業を、より柔軟なスタートアップの経営スタイルで一段と成長させる目的があります。この具体的な検討や交渉の時に、羽物に声をかけられて、スカイライトの検討チームを担当することになりました。私はかねてから、世の中に新しい価値を提供しようとするスタートアップの支援を志向しており、とても良いタイミングでした。

──検討はどのように進めたのですか？

細かいところよりも、まずは成長という目的や価値観の共有です。世界で見ると、スポーツを取り巻く市場は年々拡大しており、特にスポーツとテクノロジーを組み合わせた「スポーツテック」領域は急成長をしています。もちろんその分、グローバルな競争も激しいわけですが、この機会を掴み、現状でもある程度伸長が見込まれる事業を、一層大きく成長させる。このために何が必要かポイントを整理し、それに対する事業戦略・計画、資本構成、組織体制など具体的なスキーム案を作って、富士通さんとの協議を繰り返していきました。

──検討を進めていく上での、一番のポイントは？

今回の切り出しは富士通さんとしてもこれまでに例がないはじめての取り組みで、特に「なぜ外部資本を受け入れないといけないのか？」という点は、富士通さんの様々な立場の方々と、何度も討議を繰り返しました。実は富士通さんにおいても、顧客やパートナーとのつながりで新しい価値やイノベーションを生みだす「共創（Co-creation）」をテーマとして掲げており、タイミングよく合意となりました。

──新しい会社の経営管理を担当していますが、いかがでしょうか？

スカイライトから私を含めて3名が派遣され、チームでRUN.EDGEの経営管理を担当しています。これは、いわゆるハンズオン型支援で、事業企画、経理・財務、人事組織・総務、マーケティング・営業などなど、ほとんど全てに関わっています。もともとスカイライトのコンサルティングスタイルは顧客に寄り添う伴走型ですが、今回はより一層、文字通り一体となって走っています。

今年6月にRUN.EDGEが本格始動してからは、まずは会社立ち上げ、それが一段落したら次のフェーズに向けた投資・資金調達の準備、もちろん並行して事業拡大のための営業・マーケティング支援などなど、やることは日々山積み、そして決断の連続で、コンサルティングの仕事とは違った緊張を感じています。

──最後に、これからについて語ってください。

RUN.EDGEは、自ら当事者となって提案を仕掛け、これまでに無い新しい価値を創っていく挑戦です。まだ始まったばかりですが、様々な方々の想いと情熱の上に成り立っており、必ず成功させたいと思います。

世界にまだ無いサービスだからこそ、分からないことも多い。しかし、これはこれからどの分野でも当てはまること。ピカソが「描こうとするものを知るには、まず描き始めねばならない」と言ったように、自ら前に進み、事業はもちろん、スポーツ業界、ひいては社会をより良く、大きく、そして楽しくしていきたいと考えています。

GROWTH

04 TOPICS
スカイライトの投資事業

スカイライトコンサルティングのビジョン、"いい未来を、共に生みだす。"
その実現のためには、受託型でフィーをいただく従来のコンサルティングサービスではなく、
出資の形でリスクを取り、事業パートナーとなることが適する場合もあると
スカイライトは考えています。投資自体が目的ではなく、
ビジョンの実現のために、コンサルティングと投資があるという考え方です。

これまで大きく分類して3種類の投資を行っています。
いずれにおいても、長期的な視野での投資であり、投資先には必要に応じて柔軟な経営支援を実施しています。
また、幅広い分野への出資を通じて得られた知見はコンサルティングサービスにも活かされています。

1 子会社投資

自社の新規事業として会社を設立するケースや、スカイライトのコンサルティング事業と密接な事業を持つ会社を子会社化したケース。

2 事業開発投資

出資先の事業の成長のみならず、スカイライトのコンサルティング事業と何らかの連携が考えられるケース。

3 シード投資

事業アイデアを持つ起業家に対し、資金やノウハウ等を提供し、事業成長を支援するケース。

（※スカイライトでは若手起業家を発掘・支援する「起業チャレンジ」というプログラムを2007年より実施しています。）

直近で投資実行した案件をご紹介いたします。

事業開発投資

TalentEXは、タイを拠点に求人メディア"WakuWaku"と人事向けSaaS事業を展開しています。
同社は新たにロシアでIT人材を確保し紹介する事業をスタートさせ、今後の成長に資金が必要となりました。一方、スカイライトはタイでのコンサルティング事業を準備中であり、またロシアにはスタートアップ関係を中心としたネットワークがあります。
TalentExとの協業は、スカイライトが行う日本企業のグローバル展開のご支援や、グローバルオープンイノベーション事業において人材面での連携が期待できることから、出資する運びとなりました。

関連リンク：
http://talentex.asia/

TALENTEX

シード投資

CARAVAN JAPANは2017年度の起業チャレンジ（上記※）のコンテストにおける受賞チームです。
日本の地域コミュニティを活性化するというビジョンのもと、既に大島で運営するゲストハウスに加え、ゲストハウスやシェアハウスを今後グローバルに展開するために資金が必要となり、スカイライトはこれに応じて出資を行いました。
ローカルとグローバルが融合していく世界への着想力だけでなく、シェアハウスの場所選定や事業計画の作りこみもシビアにやる行動力や緻密さを持ち合わせる近藤社長を中心とした同社が、今後大きく羽ばたくことを期待しています。

関連リンク：
http://caravanjapan.me/

CARAVAN JAPAN

CONTENTS

01 TREND NAVI
プラットフォーム革命

02 INTERVIEW
デジタルレイバーで楽しい時代へ進化する
RPAテクノロジーズ株式会社　代表取締役社長 大角 暢之氏

03 FEATURE
世界にまだ無いものを生みだす

04 TOPICS
スカイライトの投資事業

ILLUMINATE.
INTEGRATE.
EVOLVE.

SKYLIGHT

スカイライト コンサルティング株式会社
〒107-0052　東京都港区赤坂2-17-7 赤坂溜池タワー
Tel. 03-3560-1480(代表)　Fax 03-5575-3580

www.skylight.co.jp