

## 対談「オムロン×JMDC社 進化に向けて」



データソリューション事業本部長 兼  
イノベーション推進本部長

石原 英貴

株式会社JMDC  
代表取締役社長 兼 CEO

野口 亮

### ソリューションビジネス加速に向けた 協業の効果・両社への期待

— 2022年2月にオムロンとJMDC社は資本業務提携契約を締結し、2023年10月には同じグループになりました。お互いの関係への期待を聞かせてください。

**石原：**グループに入っていただいて本当に感謝しています。JMDCは、データを使ってソリューションを開発し、ヘルスケア領域で大きな価値を生み出してきた会社です。他方、オムロン

は、モノづくり中心の会社から、モノにサービスを加えたソリューションで価値を提供する会社へ進化することを目指しています。その意味では、まずJMDCが大きく成長してくれること、それがオムロングループの成長に繋がると考えています。そのためにもJMDCには、オムロンからの「ギブ・アンド・ギブ」でも良いので、オムロンが持つ事業アセットを遠慮なく活用いただき、JMDCだけでは実現できなかった大きな成長を遂げてもらいたいですね。JMDCの成長はオムロングループの売上・利益成長に直結します。JMDCが持つスキルやケイパビリティ（能力）をより知ること、オムロンが進化し、これまでにないビジネスと価値を顧客に提供できるようにもなります。中長期的には、オムロンの企業カルチャーをよりよいものに変えることにもつながるでしょう。長い目で見るとオムロングループへの波及効果はとても大きなものになると考えています。

**野口：**大きな期待をいただき、ありがとうございます。オムロンは非常に信頼のおけるパートナー・株主だと思っています。JMDCの自主性や独立性を尊重していただいており、資本業務提携が始まったときから、信頼関係をしっかり培ってきたと思っています。JMDCとしては、まず我々がしっかり成長することを実現しながら、オムロンの社内文化にポジティブな影響を与えることにもしっかり取り組んでいきます。両社で目線が合っているところが信頼につながり、これからの協業をとても楽しみにしています。

**石原：**目線が合うという意味では、ヘルスケアのビジョンが同じところを見据えているのが大きいですね。オムロン ヘルスケア

は半世紀続けてきた血圧計事業で、グローバルで50%以上のシェアを持つに至ったわけですが、循環器の重症疾患ゼロ（ゼロイベント）を実現するためには、いかに患者の行動変容を促すかということが課題でした。そこで行き着いたのがデータです。多種多様なヘルスケアのデータを大量に集積し、重症化を防ぐために活用していたJMDCに出会い、ゼロイベントのビジョンを実現する最強最良のパートナーとして、一緒になりたいという思いに至ったのです。

**野口：**JMDCとしても「健康で豊かな人生を全ての人に」というミッションを、データとICT（情報通信技術）で実現することを目指しており、そこにオムロンのアセットが当てはまったのです。社会課題を解消に近づけたいと考えています。

### — 協業による既存事業の成長をどう考えていますか。

**野口：**オムロンのどのアセットを活用し、事業を成長させるかという点では、オムロン ヘルスケアのデバイスとJMDCのデータやソリューションを組み合わせ、新たなサービスやデバイスの開発に取り組みたいと考えています。また、一緒に取り組んでいる健康経営アライアンスも、JMDCが今後コーポレートヘルスの領域に進出していくという観点で非常に重要です。一方、オムロンのヘルスケア以外の領域が事業として非常に大きい中、JMDCのデータサイエンスやデータソリューションのケイパビリティと一緒にチャレンジし、成長させたいと思います。さらに、オムロンにはグローバルに多様なフットプリント（占有領域）があるので、そこを活用しながら、JMDCのグローバル展開も加速させたいです。



石原：ヘルスケア領域は互いに活用しあえるアセットが協業当初から明確に見えていました。非ヘルスケア領域で協業を進めるなか見えてきたのは、非ヘルスケアのお客様のヘルスケアへの関心とデータ活用に対する課題感の大きさです。前者は、人々の健康があらゆる産業で重視されていること、後者は、デジタルトランスフォーメーション(DX)を進める上で、データ活用がキーテクノロジーになっていることに起因していると捉えています。JMDCがヘルスケア領域で蓄積してきたデータ活用のノウハウが、非ヘルスケア領域でも広く使える可能性に強い手応えを感じています。

## 健康経営アライアンスをきっかけにした事業成長

— JMDC社との協業は健康経営アライアンスから始まりました。アライアンスによる事業成長の実例を教えてください。

野口：JMDCは元々、健康保険組合のデータをお預かりし、健保組合の中で活用いただく支援から始まりました。今でも健保組合向けの事業は大きな部分を占めており、400組合以上毎月約1900万人のデータをお預かりしています。次のステージとして、企業人事領域におけるビジネス推進を考えています。人口減や高齢化に伴う生産人口減少社会において、従業員の健康寿命の延伸が将来的に収益性を高めるという観点から、健康経営®や人的資本の重要性に対する声が高まっており、コーポレートヘルスは、JMDCとしても取り組んでいきたい領域です。JMDCからすると企業の人事領域に踏み込んでいくことはひとつのチャレンジでしたが、オムロンと健康経営アライアンスの活動をする中で、まだJMDCと接点がなかった企業から声がかか

るなど、企業にサービス提供をする機会が増えてきています。事業を拡大していくうえでの重要な取り組みと考えており、期待しているところです。

石原：オムロンには企業向けに提供できるヘルスケア事業アセットがありませんでしたから、データ分析に基づいて一人ひとりに健康を促すというJMDCのソリューションがあったからこそ、自信を持って会員企業へお声がけし、健康経営アライアンスを設立することができたのです。まさに補完の関係性ですね。

## DSBで4 BCを「モノ＋サービス」に進化

— 社長直轄事業として昨年12月に設立したデータソリューション事業本部(DSB)について教えてください。

石原：データソリューション事業本部は、既存の4つのビジネスカンパニー(以下BC)に次いで第5のBCとして立ち上げたものです。BCですから当然売上利益にコミットします。4つのBC同様、独自に売上利益を作るのはもちろんですが、DSBにはもうひとつユニークな役割があります。それは、4つのBCが「モノ」から「モノ＋サービス」のビジネスモデルに進化することをドライブする役割です。つまり、DSB独自にデータソリューション事業を作って成長させる「縦」の役割と、4つのBCのビジネスモデル進化をリードする「横」の役割があるわけです。この2つの役割を担っていることがユニークなポイントです。オムロンは元々モノを作って売するというビジネスモデルで、これまでも大量のデータにアクセスできる状態にありながら、モノを提供するところで終わっていました。この状態を革新します。

野口：とても大事な役割ですね。

石原：オムロンの企業理念は、創業以来、「事業を通じて社会の課題を解決する」です。地球環境を守りながら、あるいは超高齢社会や人手不足に直面しながらも、いかに経済成長を両立させるかという「最適化の課題」に直面している現状、モノの提供だけで解決することには限界があります。そこで鍵を握るのがデータです。つまり、データを活用して最適解を探索し、トライ＆ランを重ねてソリューションを見出し、それが結果として顧客の価値となり、事業としてのサービスになるのです。その取り組みをハイサイクルに回すのがDSBの役割ですね。現長期ビジョンSF2030の期間中には、オムロン全体が「モノ＋サービス」のビジネスモデルに進化したことが社会的に認知される。その結果、オムロンのデータソリューション事業比率が売上高の2割から3割を占める。これぐらいのイメージを持ちたいと思っています。そう考えると、JMDCの売上・利益がオムロングループの中でも大きなウェイトを占めていくでしょうね。DSBは、JMDCのさらなる成長加速とオムロングループのビジネスモデル進化をドライブするリード組織として飛躍したいと意気込んでいます。

野口：野心的でいいですね。JMDCもしっかり成長し、貢献していきたいと思います。

— DSBから見て、JMDC社にはどのように成長してほしいと考えていますか。

石原：JMDC自身の成長を最優先に考えてほしいですね。JMDCはすでに売上高400億円を超える事業体になっていますし、利益率も素晴らしいパフォーマンスです。これが2倍、3倍と成長すれば、JMDCの事業だけで相当なインパクトが出てきます。加えてJMDCのアセットとオムロンのアセットを掛け合

「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

わせることで生まれる新規事業、例えば現在協業しているコーポレートヘルス事業などは、JMDCをさらに大きく成長させる事業の1つになると確信しています。健康経営アライアンスのような大きな枠組み作りをリードしながら、予防医療と健康増進の市場をともに大きく育てていきたいですね。社会システムとインダストリアルオートメーション領域の協業では、社会インフラのDXと製造業のカーボンニュートラル実現を目指してデータ活用を進めています。この取り組みにはJMDCのデータサイエンスチームがオムロンの各事業に参画し、ビジネスモデル進化をサポートいただいているのですが、早くも大きな成果が出ています。ヘルスケア以外の領域でもデータ活用のケイパビリティを発揮し、価値創出できることを目の当たりにして、JMDCにはまだまだ大きな成長余地があることを頼もしく感じています。

**野口：**ヘルスケア以外の領域を支援することで、JMDCのデータサイエンスのチームの規模を大きくすることができたなど、JMDCにもポジティブな影響があります。領域を広げることで、

より尖った専門性を持った人材がチームに取り入れられるようになってきています。そういう人材が加わることで、従来からのヘルスケア領域の取り組みも非常に活性化し、新たな取り組みがさらにJMDCもできるようになってきています。良い協業の効果だと思っています。

**石原：**それは嬉しいです。協業をスタートした頃、ヘルスケアに携わりたくてJMDCに入社したデータサイエンティストの皆さんが、異なる領域のテーマに取り組むことについて、ともすればデモチベーションするのではないかと心配をしていました。

**野口：**ヘルスケアへの思いを持って集まってくるメンバーが多いのは事実ですが、知見を深めたり取り組める幅を広げたりできるという意味で、オムロンのプロジェクトに携わることは決してネガティブなことではありません。

**石原：**データサイエンティストの皆さんに感服するのは、目の前に課題があれば好奇心を持って前向きに取り組まれる。そしてデータに基づいて課題解決に貪欲に取り組む姿勢があるこ

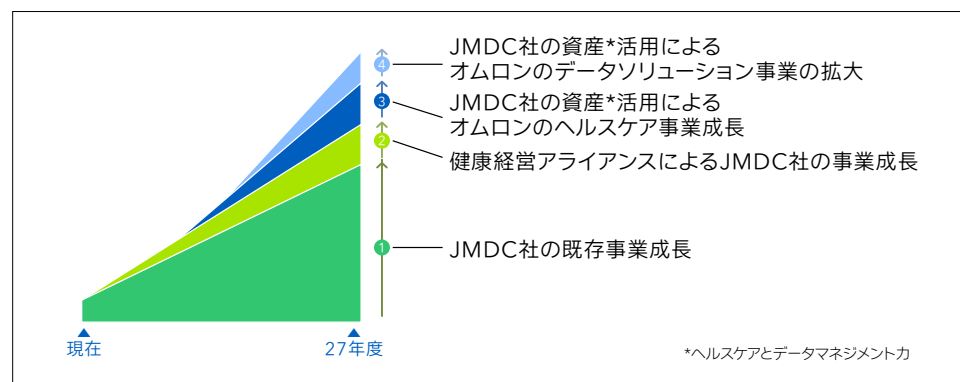
とです。どの領域でも前のめりに我々の検討に加わって議論しています。この一体感は素晴らしいと思いますね。

## データ利活用で生産性を高め、社会的課題解決を目指す

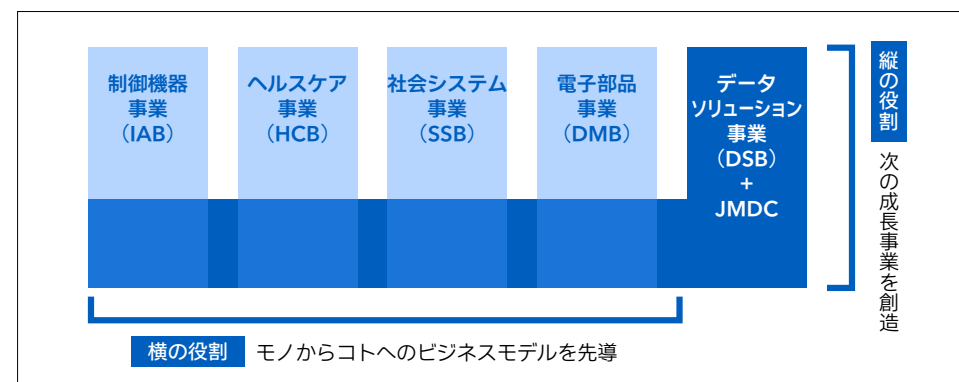
— DSBは次の成長事業の創造を目指し、五つの事業領域を設定しています。そのうちの一つであるスマートM&S事業の現状について教えてください。またJMDC社との協業の現状をどう評価していますか。

**石原：**スマートM&S事業は、オムロン フィールドエンジニアリング(OFE)が長年取り組んできた保守メンテナンス事業がベースです。データを活用していかに生産性を高めるか、保守メンテナンスに留まらずマネジメントサービスとしてより高い価値を創り、お客様に提供していくか、に取り組んでいます。とても上手くいっているプロジェクトの1つで、大きな成果も見えてき

### 事業成長のイメージ



### データソリューション事業(DSB)の役割



ています。例えば、お客様の問い合わせ履歴は過去からの膨大なデータで、「このようなケースはこう対応すればよい」という長年の経験を蓄積した知見があります。これまでは人手に頼った属人的なオペレーションだったのですが、徹底的にデータを活用して生産性を高める取り組みをスタートしています。あるコンタクトセンターでは、年間で約1000時間を削減できる見通しが立ってきました。他の拠点にも横展開すればオムロン全社で生産性が高まり、効果は目覚ましいものになります。同時に、お客様の現場をDXすることで、お客様の売上高や利益率を高めるためのサービス開発にも着手しています。両取り組みにはJMDCのデータサイエンティスト4、5名が加わって進めています。大きな手応えを感じており、早くも複数のお客様から問い合わせをいただいています。サービス開発を進めて早期に社会実装したいですね。

**野口：**素晴らしいですね。JMDCのデータサイエンティストたちにもポジティブなインパクトをもたらしています。まさにWin-Winが今、上手に作れており、非常に良い取り組みだと思います。



**石原：**まさにWin-Winです。オムロンにないケイパビリティを補おうとすれば、どのみちどこかの外部パートナーにお願いするわけです。オムロングループのキャッシュを外部流出させることなく同じグループ企業のJMDCに適正な対価を支払い、その結果、JMDCで新たな人材投資に繋がる。それによってデータサイエンスチームが大きくなり、またオムロンの他のプロジェクトを支えてくれる。ポジティブなスパイラルが回りつつあると思います。

#### — オムロンとJMDC社によるソリューション事業における他社との差別化のポイントを教えてください。

**石原：**オムロン + JMDCの前に、オムロンがコングロマリット（複合企業）で、さまざまな領域でビジネスを行っていることが大きなアドバンテージです。データの活用は1つの領域に留まらないこと、ソリューションの価値が領域をまたいで必要とされることが大きな理由です。例えば人の健康や日常生活に関連するデータはヘルスケア領域だけの活用に留まりません。また、これはよくあることですが、例えば社会システム領域でお客様に提案すると、「自動化やヘルスケアなど、オムロングループの多彩なソリューションをトータル提案してほしい」などとリクエストいただきます。1つの領域にしか通用しないものだけを追求していると、広がりは見えてこないものです。「モノ + サービス」のソリューション事業の重要性は多くの製造業で認識されていますが、データを使ったソリューションを複数領域で社会実装できる企業はそう多くありません。ここは大きな差異化ポイントですね。

**野口：**JMDCはデバイスなどのモノを作ったことがない一方、長けている点は、特にヘルスケア領域でのノウハウや知見、マネタイズのポイントなど社内にはいろいろなアセットがあること

です。加えてJMDCはヘルスケアの多種多様なデータを集積している点が非常に大きな強みです。ソリューションだけいろいろあっても、あるいは作ろうとしてもデータがないと始まらないという点がヘルスケアの多くのサービスでつまずくところです。JMDCは約1900万人の方のデータをお預かりしていて、そのうち約700万人はPHRのサービスを活用いただいています。ここでのケイパビリティと、オムロンがコングロマリットとしてさまざまな領域でモノを提供してきたということが重なると思っています。この両方を持っている事業体は世の中にほとんどないと思いますので、差別化のポイントになると思います。

**石原：**非常に良い組み合わせだと感じるのは、モノを提供してきたオムロンは、モノをどう使うかというモノ起点の発想になりがちですが、JMDCはモノを持たない分、どうすれば課題解決に繋がるかという顧客起点の発想から入ります。我々とは真逆の発想で、大いに刺激になっています。

#### データソリューションビジネスで成長を牽引

— JMDC社の業績は順調に伸びていますが、本源的な価値が市場からもっと評価されるべきだという声も聞きます。この点はどう見ていらっしゃいますか。そして今後どう取り組んでいこうとされていますか。

**野口：**JMDC自身が力強く成長しており、今後もしっかり成長していく手応えを得ている中で、JMDCの価値を正しく市場の皆様にご理解いただくことが重要です。コロナもあって投資家の皆様と直接お話しする機会はこれまであまり持ていませんでしたが、今年から海外の投資家も含めて直接ご説明するツ

アーなどもしています。日本のヘルステックのマーケットの状況が海外の投資家の皆様には必ずしも十分伝わっていないと感じており、情報発信をより強化して、我々の事業の健全な成長性を理解いただけるように努めたいと思っています。

**石原：**私もJMDCと協業を始めてから2年半が経ち、ようやくそのビジネスの本質が理解できました。ヘルスケアの世界はデータの保有者、サービスの提供者と受益者、費用の負担者などステークホルダーが多い上に、国ごとに医療のレギュレーションが異なります。JMDC自身が保有するデータの種類と量も文字通り日々増加しており、ビジネスモデルの幅も広がっています。日本の投資家の方々も理解は難しいでしょうが、それ以上に海外の投資家には分かりにくいのではないのでしょうか。JMDCの本源的な価値を理解いただくための対話はとても重要な取り組みだと思います。

**野口：**JMDCが持っているのは、ヘルスケアのデータそのものです。どのような世代、性別の患者がどのような疾患を患い、どのような治療を受けたのかをつぶさに知ることができます。これは判断を精緻化する上で必須のデータです。製薬企業の間では、コロナ禍でさまざまな取り組みがDXの方向に進む中、データを使って視認性を高め判断を精緻化することの重要性が非常に高まりました。

—— 一方で、オムロンの企業価値の評価も、JMDC社とのシナジー効果が織り込まれて伝わっているという状況とは必ずしも言えません。オムロンにはどういうチャレンジや取り組みが必要となっていくのでしょうか。

**石原：**シナジーは業績として数字で見えてこない限り評価に

繋がりません。いかに早く目に見える形で成果を生むかが重要です。スマートM&S事業は目に見える形で成果が出始めました。JMDCの医療データとオムロンヘルスケアのバイタルデータを連携した新たなサービス開発も着実に前進しています。これらの成果を業績数値として、オムロンの成長実感に変えることが目先のチャレンジです。その次の、より大きなチャレンジはオムロン全体への波及です。オムロンの売上高に占める「モノ＋サービス」の比率が顕著に大きくなったという状態が作れなければ、オムロンが本質的に進化したものとして市場評価に反映されません。4つのBCと一体となって、オムロングループ全体でデータソリューションのビジネスモデルを作っていく。これが最大のチャレンジですね。

## 展望：グループ化で、より高い次元のソリューション開発を目指す

—— JMDC社にとってオムロンはどのような会社でしょうか。またオムロングループの一員として成長シナリオをどう描いているか、オムロンへの期待も含めて教えてください。

**野口：**オムロンは非常に信頼できるパートナーだと捉えています。「モノ」から「モノ＋サービス」という協業の中で、Win-Winを作りながら取り組んでいます。JMDCの成長を「一丁目一番地」にしながら、オムロングループとして成長に繋がる取り組みができればと思います。

**石原：**私から見たJMDCは、人の健康と機微な情報の取扱いを生業としているためか、情報の取り扱いやコンプライアンスも含め非常にしっかりされている。良い意味で真面目だというこ

と。さらに、データを使ってアジャイルにサービスを開発し、お客様にとっての価値をスピーディに見極める。スピード感と、まずやってみようというカルチャー、これがとても良いと思います。真摯にビジネスに向き合いつつ、トライを重視するメンバーがたくさん在籍しており、DSBが目指す組織と波長が合います。ともにチャレンジをし、一緒に成長していきたいと願っています。よろしくお願いします。

**野口：**JMDCの特徴を付け加えると、意外と貪欲です。新しいことにチャレンジすると同時に、結果も大事だということを考えて取り組むという点はカルチャーとしてあります。これからもうぞよろしく願いいたします。

WEB限定コンテンツはこちら

