

テクノロジーの進展がもたらす 3つの事業環境変化に備える オンデマンドエコノミーの台頭



鈴木良介

CONTENTS

- I 「一連のテクノロジー」で何をするか
- II 「一連のテクノロジー」がもたらす3つの事業環境変化
- III 変化に備える
- IV オンデマンドエコノミーの台頭

要約

- 1 ビッグデータやIoTなど、「一連のテクノロジー」が登場する一方で、「どのような変化が起きるのか」「何のためにそれらを使うのか」と悩む経営者は多い。
- 2 一連のテクノロジーがもたらす事業環境の変化としては、「最適化による代替市場への縮小移行」「狙うべき原資の変化」「事業者の社会的役割の変化」の3つが重要である。
- 3 テクノロジー活用のゴールは「長年用いられたKPIの改善」に設定されがちだが、テクノロジーの急速な成熟は企業がなすべきこと自体を大きく変えつつあるため、「自社が本当になすべきことが実現可能となっているのではないか」を検討する必要がある。
- 4 事業環境変化への対応として、「需給調整の量的・質的な高度化」「他者の力を活用した広範な潜在市場の探索」「顧客がするはずのことの肩代わり」が企業に求められる。
- 5 何のためにテクノロジーを用いるのかという検討を進めるには、企業や業界が「今よりもオンデマンドであるためにはどうあるべきか」と問いかけることが有効である。オンデマンドエコノミーの台頭は、広範な業界に影響する。

I 「一連のテクノロジー」で何をするか

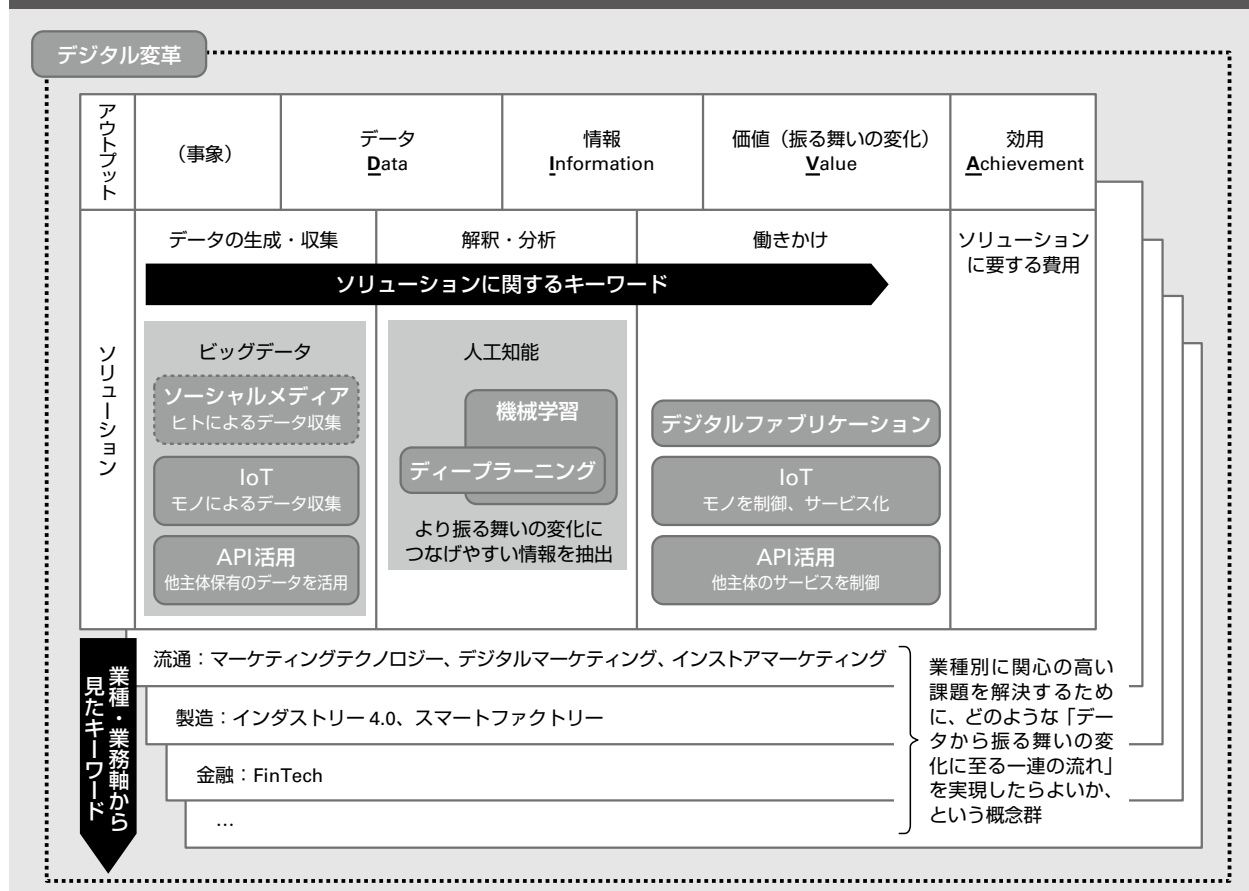
ビッグデータをはじめ、2010年以降、情報通信技術に関するいくつかの概念が注目を集めた。IoT、人工知能（AI）、API（Application Programming Interface）活用などである。いずれも多様なデータを収集し、解釈・分析によって有用な情報を抽出し、新しい価値を生み出すために用いられる。ここでの価値とは、データから得られた情報に基づいて人や機械の振る舞いが適切に変わることだ。図1では、2010年のビッグデータ以降登場したさまざまな概念を、データ・情報・価値・効用に至る流れ^{注1}に沿って整理している。本稿ではこれらの概念を総称して、「一連の

テクノロジー」と呼ぶ。

データを価値に変える一連のテクノロジーが成熟する一方で、テクノロジー活用の際して、「競争相手なのか、パートナーなのかよく分からない」という声がさまざまな業界の経営層から聞かれるようになった。他業界の革新的な事例を引用した号令や、「IT活用、データ活用について、よその業界の話聞かせてくれ」という声も多い。IT活用に対する期待とともに、聞いたこともないような事業者に市場を奪われるという恐れがうかがわれる。

一連のテクノロジーと、それを踏まえた期待と恐れの中で、「何のためにそれらを使うのか」という手探りが続いている。一連のテクノロジーは、事業をどのように変えるだろ

図1 データ活用の観点から見た概念の整理（一連のテクノロジー）^{注2}



うか。「新しいテクノロジーはビジネスモデルを変える」とはよく聞く決まり文句だが、具体的には何が変わるのだろうか。

一つ一つのテクノロジーが実現することは明確だ。ビッグデータは、世の中のさまざまな事象を高解像度かつリアルタイムで理解することを可能にする。人工知能は、大量のデータから適切な情報を高速に抽出する。IoTは多様なモノからデータを収集するとともに、モノに対して、最適な制御を実現する。API公開は事業者間の垣根を低くし、事業者が組み合わせ可能な経営資源のパターンを増やす。そしてこれらすべてが、10年前と比べてはるかに安く、少ない手間で実現できるようになった。

では、これらのテクノロジーが出そろったとき、どのような事業環境の変化が生じるだろうか。本稿では一連のテクノロジーがもたらす変化のうち、「最適化による代替市場への縮小移行」「狙うべき原資の変化」「事業者の社会的役割の変化」の3つが重要と考える。以下、これら3つの変化を概観するとともに、変化への対応を検討する。

II 「一連のテクノロジー」がもたらす3つの事業環境変化

1 最適化による代替市場への縮小移行

一連のテクノロジーは、さまざまな市場を最適化された代替市場へと移行させる。特にこれからは、サイバー空間での取り組みに限定されない、広大な物理空間における市場が最適化され、それを代替する市場への移行が進む。物理空間には最適化の対象となる巨大

な原資が存在する。人件費、過剰な生産拠点、販売促進費、物流コスト、保守・サポート費用、過剰供給による無駄などだ。これらを最適化する新サービスが既存市場からの縮小移行を実現する。いくつかの萌芽事例を見てみよう。

スマートゴミ箱の「ビッグベリー」は、複数のゴミ箱からゴミの収容状況をリアルタイムで収集する³。その上で、いつどのような経路でゴミの回収を行えば無駄がないかという情報を得る。この仕組みが導入された事例では、ゴミがあふれて美観を損ねることも、空のゴミ箱へと回収に赴く無駄足もなくなり、コストが8割削減された。このサービスは、ゴミ回収に伴う人件費を原資として成長する。

米国のルクスは、高級ホテルで提供されるようなカーバレーサービスを街の至るところで提供する⁴。スマートフォンで降車位置と予定時刻を指定すると、その場所でスタッフが待ち受け、ドライバーの代わりに駐車をしておいてくれる。高額なサービスかと思いきや、近隣の駐車場に普通に停めるのと大差はない。その秘密は、駐車スペースの調達方法にある。ほんの一台しか停められないようなスペースも同社が借り上げ、駐車スペースとして活用している。これはなかなか良い場所に空きが見つからない駐車場市場を原資に成長する。

近年注目が高まっている自動車のシェアも良い例だ。自動車は共有されることによって高い稼働率での運用が可能になる。稼働率が高まれば、必要な台数は減る。カリフォルニア大学バークレー校の研究によれば、1台の車がシェアサービスによって提供されると、

9～13台の車が買い控えられるようになる²⁵。これまでの市場を自ら縮小させるような取り組みは、既存市場の勝ち組にとっては好ましくないが、効率化はひとたび進めば逆戻りすることはない。

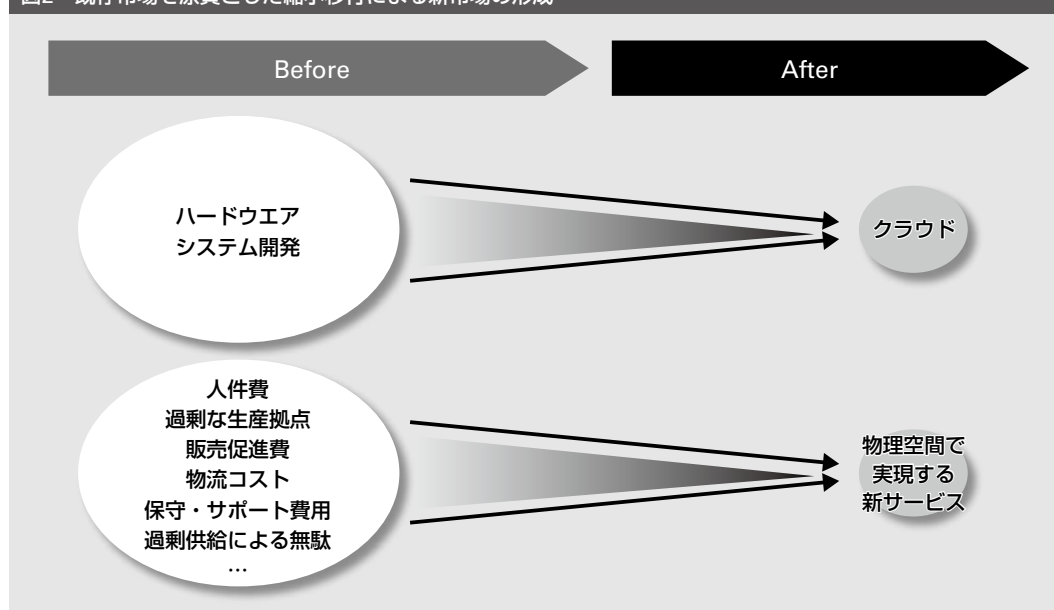
ここでネットワークに接続され、最適化の対象となっているのは、ゴミ箱や自動車、あるいはちょっとした駐車スペースだ。グローバル企業の本支店でもなければ、流通企業が展開する1万を超える店舗でもない。一つ一つを見れば、今までつながっていたものよりも、はるかに小さな経済効果しか生まぬモノがつながる。そして、それぞれモノ由来のデータによって状況が理解され、調和の取れた施策を実現する。十数年前から想像はされていた「つながるゴミ箱」のような施策が、やっとコスト・手間的にも実現可能になったのだ。

このように、一連のテクノロジーの活用は、既存市場で行われてきた継続的な改善活動とは異質の最適化を実現し、新しい代替市場を作る。

既に実績のある事例の一つ見てみよう。この10年で大きく成長した代替市場の一つがクラウド市場だ。原動力となるテクノロジーの種類こそ違えども、クラウド市場はハードウェア市場やシステム開発市場を原資とした縮小移行によって成長した(図2)。クラウドサービスの登場により、以前は当たり前だったサーバーの購入や、管理・運用に伴う人的な負荷から、ユーザー企業は解放された。同時に、提供されるサーバー資源は無駄なく構成され、それまでとは異質の最適化がなされた。

今となれば当たり前のサービスに見えるクラウドも、10年前にはそうではなかった。2006年11月の『ビジネスウィーク』誌は「アマゾンの危険な賭け」と題した特集において、クラウドの先駆けであるアマゾンウェブサービス(AWS)の先行きの不透明さを取り上げた²⁶。米国の投資家によるコメントは辛辣なものであり、「(創業者である)ジェフ・ベゾスにはECに専念してほしい」としていたが、その後のAWSの成長はよく知られているとおりだ。

図2 既存市場を原資とした縮小移行による新市場の形成



クラウドが既存のハードウェア市場を侵食したように、一連のテクノロジーを活用する新サービスが物理空間におけるさまざまな市場を侵食する。たとえ今、荒唐無稽に見えても、最適化は進み、代替市場に移行する。これが第一の変化である。

2 狙うべき原資の変化

前項では新サービスが既存市場をより効率的に代替する例を紹介した。ゴミ回収の代替、駐車スペースの代替、自家用車の代替、いずれも、効率的ゆえに縮小移行となる。

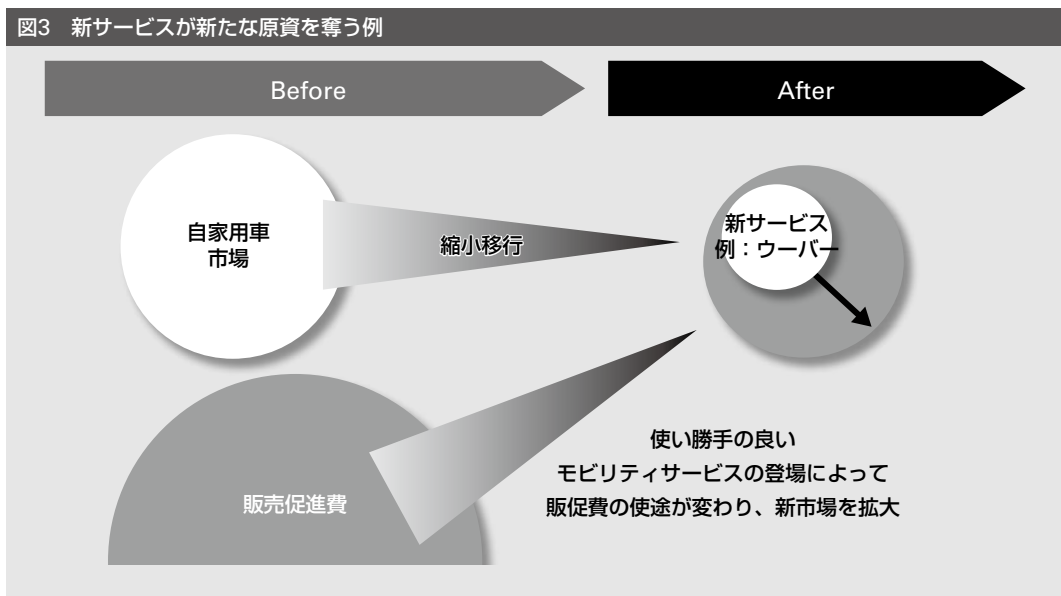
さらに重要なことに新サービスは縮小移行だけでなく、全く別の市場から原資を得て、新市場を拡大することもできる。本項では、一連のテクノロジーを活用した新サービスが狙うべき原資は一つとは限らないことを示す。

たとえば、米ウーバーテクノロジーズ社が提供する配車サービス「ウーバー」は自家用車やタクシーなど「移動を支援する市場」を代替しようとしている。これは前項で示した単純な縮小移行である。

同時に同社は紳士服のヒューゴボス社などと提携し、顧客が購入した商品の即日配送を始めている²⁷。これは、ヒューゴボスが、下手な割引や広告よりも、「手ぶらでお帰りいただけますし、その日のうちに家でご覧いただくこともできますよ」と訴えることが効果的と判断したためと考えられる。ここで、ウーバーがヒューゴボスから得ている原資は、「移動のための費用」ではなく「販売促進のための費用」となる（図3）。

移動サービスに販促費が用いられる取り組みは、商業施設による顧客送迎用のマイクロバスの用意など、これまでも存在した。それ以外にもたとえば、浜松の商業施設であるメイワンは、5000円以上の買物をした顧客に対してレシートと引き換えに「お帰りきっぷ」として遠鉄バス・電車の片道無料乗車券を提供している²⁸。このような取り組みは商業施設や交通事業者が一連のテクノロジーのうちAPI連携を用いた「デジタルお車代」などとして、さらに容易に実現されるだろう。

前項で、クラウド市場はハードウェア市場などを原資とした縮小移行により生まれた市



場と示したが、クラウド市場もまた異なる原資を得ることに成功している。クラウド市場が得た原資は、IT部門に限らぬ事業部門の予算だ。これは、クラウドという新サービスが持つ「ハードウェアの管理をしなくてよい」「初期投資が少額で済む」といった、これまでのサーバー市場にはなかった特性によって可能となった。

この変化はスタートアップ事業者のチャンスを広げる。失う市場がない中で縮小移行を促すばかりか、その他の市場からも金を奪い、自らのサービスによる市場をさらに大きくできるからだ。

一方、大企業にとってはチャンスだけでなく大きな脅威にもなる。なぜならば、「一見すると競合には見えない異業種の事業者が、いつの間にか自社の市場を奪っていく」という構図を作るからだ。ウーバーが自家用車市場やタクシー市場を侵食するのはよく分かる。しかし、場合によっては百貨店の広告・宣伝に使われていた予算が、顧客の送迎という「販売促進サービス」に流れる。そのとき、既存事業者はまるで青天の霹靂のように市場が奪われたと感じるだろう。冒頭で示した「競争相手なのか、パートナーなのかよく分からない」という経営者の懸念は、既存の競合以外の、聞いたこともないようなプレイヤーによって自らの市場が奪われることへの危惧であると考えられる。このような新サービスの縮小移行にとどまらぬ原資の変化と、その裏にある既存市場の思いがけぬ侵食が、第二の変化である。

3 事業者の社会的役割の変化

一連のテクノロジーの成熟による変化が、

「もっと最適化できないか」「よその市場も奪えるのではないか」という2つの問いをもたらすことを示した。第三の変化は、さらに重い問いを突きつける。それぞれの事業者が現在担っている役割が本当に社会にとって必要なのか、という問いだ。

象徴事例として「小切手おじさんとヘリコプターママ」の論考を紹介する⁹。

これは保険業の役割がテクノロジーの影響によって大きく変わることを示す論考である。「小切手おじさん」は不慮の事態が起きたときにそれを慰めるためにお金を渡す、という長く続いてきた保険会社の役割を示す。一方、「ヘリコプターママ」は、さまざまなデータから危険な徴候を察知し、契約者に対してあれこれと指図をし、不慮の事態を避けさせる、という役割を示す。英語圏では、ヘリコプターママは「子供に対して口やかましくあれこれ指示をするお母ちゃん」を意味する。以上を踏まえて、保険会社によるテクノロジー活用の事例を2つ見てみよう。

明治安田生命は、保険金支払いの迅速化を目的にテクノロジー活用を進める。保険金申請書類を機械的に判断し、振り込みまでの手続きの迅速化と無人化を目指す。経済的効用は大きく、支払い期間の短縮とそれに伴う人件費の圧縮という成果が得られている^{10, 11, 12}。

フランスのアクサ生命は、希望する契約者に対して活動量計を無料で貸与する¹³。活動量データに基づき、病気になりにくい健康的な生活をしていると判断されれば、保険料が実質的に割り引かれる。

「小切手おじさんとヘリコプターママ」でいえば、明治安田生命の事例は、不慮の事態が起きたときに迅速・正確にお金を払うという

役割を果たすべく、「仕事の早い小切手おじさん」を目指している。アクサ生命の事例は、不慮の事態を起きにくくするという役割を果たす「ヘリコプターママの第一歩」と位置づけられる。両者はいずれも生命保険事業者としてテクノロジーを活用しているが、そのゴールは異なる。

テクノロジー活用のゴールを定めるためには、その事業者が社会に対して果たすべき役割が明らかでなければならない。また、テクノロジーの急速な成熟は果たすことのできる役割を変える。テクノロジーの価格が安くなり、その使い勝手が良くなることはこれまでは不可能であった理想的な役割を実現することもあるためだ。アクサ生命のケースは、保険加入時の一度限りの健康診断を高度化するだけではない。日常生活の中で高頻度かつ継続的に契約者へと具体的な働きかけを行うことで、挫折しがちであった行動変容を実現させようとしている。

長年用いられたKPI (Key Performance Indicator) があると、テクノロジー活用のゴールはそのKPI改善になりがちだ。しかし、本当にそこに金を使うことが正しいのだろうか。テクノロジーは事業者としての「やるべきこと」を変えてしまう。「やるべきでないことを効率的に行おうとしていないか」「本当になすべきことが実現可能になっていないか」を考える必要が生じている。これが第三の変化である。

4 やらなければ負ける

一連のテクノロジーが引き起こす3つの変化について示した。

最適化による代替市場への縮小移行が起き

る中で、非効率であり続ければ負ける。狙うべき原資が変わる中で、新サービスの提供事業者が自社の市場を狙っていることに気が付かなければ負ける。その産業の社会的な役割を変えることができるのに、これまでの役割の改善だけに固執すれば負ける。いずれも、テクノロジーの活用が「やれば儲かるのではなく、やらなければ負けるような変化」をもたらしていることを示す。

テクノロジーがWebサービスなど一部の特殊な企業のものであった頃は、まだ良かった。しかし、もはや無関係な企業は少ない。物理空間への足がかりはIoTであり、レガシーシステムへの足がかりはAPI開放だ。足がかりが成立すれば、大量データの活用という今までとは異なる手立てで競争が進められる。ソーシャルゲーム業界から外食産業に転職したデータサイエンティストが、次々と事業の最適化を実現した事例があった。そのような事例はこれからも多発するだろう。

そのような中で、第三の変化として示した「役割変化」は特に対応が難しいテーマだ。たとえば、回転寿司事業は最適化を目指せば、寿司を回さない方が良いという結論になりかねない。「それでもなお寿司を回し続ける」という判断をするには、事業者の社会的役割が何かという問いに答える必要がある。筆者が2013年に行ったインタビューでは、ある回転寿司チェーン店の情報システム部長(当時)は、「回る寿司の楽しみはわれわれが提供する重要な価値なので回すのをやめることはない。それ以外の廃棄ロスを減らすことなどによって、寿司を回すための原資を作る」と述べた。これは、同社の社会的役割が社内で明確に共有されているが故に出たコメ

ントといえるだろう。

「ビッグデータ活用ワーキンググループ」や「デジタル変革委員会」など一連のテクノロジー活用を扱う検討委員会において、自社は何をすべきかと混迷することは多い。しかし、部局を越えて社内の隅々まで「自社の社会的役割」が共有されている事業者は、そこに立脚した議論を行うことができる。「IT活用は経営課題」といわれて久しいが、このようなゴールの設定こそがITにかかる経営課題にほかならない。

Ⅲ 変化に備える

本章では、「最適化による代替市場への縮小移行」「狙うべき原資の変化」「事業者の社会的役割の変化」という3つの変化に対応するために、テクノロジーをどのように活用すべきか、先鋭的な事例と併せて紹介する。

1 需給調整の量的・質的な高度化

最適化のためには、需要と供給の双方に関する高解像・リアルタイムな理解を行い、それらをマッチングさせる必要がある。ここではそれを前提に、3つの具体的な需給調整事例を見てみたい。

第一は、需要側の協力を仰ぐことによる需給マッチングだ。これまでの工業化の進展は生産性を高め、川下につつがなく供給を行うことを実現した。一連のテクノロジーによる解決は川下との調整によって需給を最適化する。

もちろん、これまでも川下と川上との連携・調整による最適化は試みられてきた。しかし、バリューチェーンの最も川下に位置す

る消費者の状況や意向を理解しやすくなった中での最適化は始まったばかりだ。

たとえば、無印良品の「遅得」は興味深い事例だ¹⁴。遅得とは繁忙期に、配達が遅くなることへと同意した顧客に対して一定のポイントを提供するサービスである。この仕組みが導入された背景には、価格が10%オフになる期間中、同社の受注件数は6~7倍になるという課題があった。

物流の負荷が大きく増え、それを乗り切るための臨時アルバイトの数が増えれば、配送作業におけるミスも増える。このような課題を受けて始まったのが遅得であった。結果、2013年11月の良品週間においては、遅得の利用者が1万9000人に上ったという。

このような施策は「急ぐわけではなく、お得に買い物をしたい」という顧客と、「物流コストの上昇と、サービス品質の劣化を避けたい」という事業者の、両者への満足をもたらすことになる。それを供給サイドの都合だけで進めるのではなく、消費者に主導権を与える形で進めている。

第二に、川下のデータを基に川上工程を調整する事例を紹介する。遅得はB2Cの事例として紹介したが、B2B事業者も無関係ではない。消費者からの無理な要求はB2C事業者を経て、川上のB2B事業者へと伝播するからだ。B2B事業者においても生産設備の増強でも現場の根性でもなく、データ流通による需給調整を進めようとする取り組みが進んでいる。

たとえば、ニホンフラッシュは営業データを生産プロセスの最適化に用いる¹⁵。ニホンフラッシュは、年間で50万枚のドアを製造する住設事業者だ。50万枚のドアのデザイン

は10万種類を超える。同社はドア一枚一枚の商談の進み具合を4段階で管理し、部材の仕入れや図面の作成開始タイミングの判断に活かしている。つまり、確定された受注情報以外の営業情報を、製造にうまく活かしているのである。

川下で発生する需要の兆候を、いち早く川上に伝え、川上側での持ち時間を増やす。「需要の現場」に近いところのデータを、川上の施策に活用することによって、川上の持ち時間を増やすことができる。持ち時間が増えると、業務の自由度を高めることができる。

第三は質的な需給マッチングだ。これまでの事例が量的充足である一方で、テクノロジーの活用によって質的により合致した製品・サービスを提供する取り組みもある。

たとえば、フランス発のあいのり支援サービス「ブラブラカー」だ。日本国内ではウーバーほど知られていないが、既に19カ国で展開し、会員数2000万人、未上場ながらも投資家による評価額は15億ドル相当と、ヨーロッパで最も注目される非上場企業の一社である^{注16}。

ブラブラカーはあくまであいのり支援だ。ウーバーのような運転代行ではない。同社の仕組みでは、「あくまであいのり」ということを徹底するためか、ドライバーは必要経費以上の金額を同乗者から取ることができない仕組みになっている。同社は、同乗者からドライバーへの支払金額の15~20%を手数料として得る。また、そのための決済プラットフォームも提供する。

さらに大切なことは、ブラブラカーとウーバーでは同乗している人の関係が根本的に異なる。ウーバーにおける人間関係は、「ボク

は運転手、キミはお客様」という主従関係だ。一方で、ブラブラカーはもっとフラットな人間関係を前提としている。そのため、ブラブラカーでは、目的地と金額といった合理的条件に加え、タバコを吸ってもいいか、ペットを連れていてもいいか、運転中に音楽がかかっているのもいいか、おしゃべりは好きか、といったことを同乗者のマッチングを行う際の判断基準として用いる。おしゃべりが好きかどうかは特に重視され、「ブラー」から「ブラブラブラー」の三段階でマッチングされる。

ブラブラカーは「目的地が同じ人たちと同乗して、割安で移動する」という合理的な移動だけでなく、「楽しく、不快な思いをすることのない移動」を実現しようとしている。

ここまで需要側の協力を仰ぐことによる需給マッチング、川下のデータを基に川上工程を調整、質的な需給マッチングという3つのパターンについて紹介した。いずれも「供給の強化」ではなく、データの流通・活用によって、「需給の調整」を進めていることが分かる。

特に需要側である消費者との協力関係は、今後さまざまな取り組みの拡大が期待される。消費者がスマートフォンを肌身離さず持ち、自社が提供するアプリを使えるということは、消費者にも自社の業務用端末を持たせているようなものだ。命令はできないが、調整はできる。調整を通した新たな関係の構築が始まっている。

2 他者の力を活用した 広範な潜在市場の探索

新サービスが狙うべき市場を特定するため

には、見つけてもらいやすい状況を作ることが望ましい。キラーアプリは自ら提供するにせよ、すべての筋の良いアプリを自社で提供することは不可能であり、自社が提供する機能・データで気持ちよく利益を上げてもらい、それによる分け前に預かるという考え方が求められる。

たとえば、米フィットビット社はヘルスケアサービスの大手事業者として、世界中で活動量計を提供している。活動量計はネットワークに接続され、計測されたデータは同社のサーバー上で管理されている。当然、同社はそれらのデータを基にしたさまざまなアプリケーションを、有償無償で提供する。目標体重へのダイエットの支援や、他のユーザーとの体重・運動・睡眠の比較を可能とする機能などがそれに相当する。

これに加えて同社は、2011年4月から、ユーザー許諾の下で広くAPIを公開する取り組みを進めている。運動量などに関するデータを基に提供できるサービスは多岐にわたるが、それぞれのサービス提供事業者がユーザーに対してそれぞれが提供する機器の装着を求めれば、ユーザーの負担は大きくなる。運動量を測る万能万歩計メーカーとして一定の地位を築いている同社は、自社のデバイスから得られるデータを、他事業者が利用することを可能とした。

この仕組みを活用する事業者として米国の大手ドラッグストア、ウォルグリーンがある。同社は13年より「バランス・リワード・フォー・ヘルシーチョイス」というプログラムを開始している¹⁷。これは、運動、体重、血圧、血糖値、喫煙、睡眠、血中酸素飽和度の7項目について、それぞれの計測デバ

イスからのデータに応じて、商品割引に用いることができるポイントを付与するというプログラムだ。この計測の一部にフィットビット社の計測機器を用いている。

ウォルグリーンにしてみれば、フィットビット由来のデータの活用は、アプリ単体での収益を狙うというよりは、「健康的な生活をおくる顧客を応援する」という販促活動の一環だ。すなわち、原資は販売促進費用となっている。

かたやフィットビットにすれば、このような、全く違う原資を企画段階で網羅的に検討することは困難だ。その中で、活動量計に関する強い立場を誘引材料にAPIという門戸を開き、活用のアイデアが集まるようにしている。結果、ヘルスケアデータサービスが狙うことのできる市場は拡大する。

3 顧客がするはずのことの肩代わり

事業者の社会的役割の変化は、検討すべき範囲が非常に広い。ここでは、一連のテクノロジー活用と相性の良い取り組みとして、「顧客がするはずのことを肩代わりする」を紹介する。

たとえば、米国のスマーティピッグは「金を貯める、増やす」サービスだけでなく、「金の使い方」まで支援する¹⁸。

スマーティピッグは金融機関向けのソリューションを開発するQ2イーバンキング社によるサービスだ。サービス名の「ピッグ」は「ブタの貯金箱」に由来しており、特定の消費を目的に貯金することを促す。もちろん、ただの貯金箱ではない。貯めたお金を、アマゾン、ベストバイなど、特定の販売店でのみ利用できるギフトカードで受け取るならば、

利用可能金額に5～12%が上乗せされる。利率が12%の場合、自分で30万円貯めると、33万6000円分の買い物ができる。

なぜこのようなことができるのか。金融機関が価値あるデータを持っているためだ。そのデータとは、「何のためにお金を貯めているのか？」を示すデータである。これは「実際の購入に向けて貯金するほど、本気で購買意欲がある」ことを示す情報となる。事業者側としても、潜在的な購入者が分からない中では多くの人に向けて分散して使わざるを得なかった広告・販売促進費を、集中して用いることができる。スマーティピッグはこの販促費のやりとりを、独自のデータによって仲介し、手数料を受け取る。

この種の取り組みは金融業において、ゴールベースバンキングと呼ばれ始めている。これまで資産形成のみに関与し、住宅ローンなど一部の例外を除けば金の使途、すなわち「ゴール」に関与してこなかった金融機関が、一歩踏み出して顧客の金の使い方にまで踏み込んだ役割を担おうとしている事例だ。

IV オンデマンドエコノミーの台頭

3つの変化として「最適化による代替市場への縮小移行」「狙うべき原資の変化」「事業者の社会的役割の変化」を紹介した。さらにこれらへの備えとして、需要サイドに関する詳細な理解と調整、広範な需要を満たすための機能開放、一歩踏み込んだ顧客需要の充足、という施策の必要性を示した。

共通するのは、一連のテクノロジーがさまざまなレベルで需要を満たすこと、すなわちオンデマンドであることに寄与する、という

ことだ。さまざまなレベルとは、既存のKPIの改善から、その事業者の役割を根本から見直さざるを得ない場合までである、ことを意味する。

冒頭で示した本稿の問題意識は、「一連のテクノロジーを何のために使うのか」だ。「デジタルで変革しよう」では、何をすればよいのか、何を考えればよいのか分からない。実現手法ではなく、活用のゴールを指し示す必要がある。

本稿ではこの課題に対する一つの解として、「オンデマンド」というキーワードを示したい。需要に対して不足でも過剰でもなく、質的にも適切なものを、ちょうど良いタイミングで供給する。そして供給の過程では、需要側に対して状況や意向を問い、働きかけを行い、供給に合わせた需要の調整も可能、という考え方だ。

企業や業界が、「今よりもオンデマンドであるためには、どうあるべきか」とゴール設定をすることで、一連のテクノロジーの具体的な活用法が見えてくるはずだ。さらにいえば、自社はどのような社会的な需要を満たすために存在するのか、という中長期的な検討も行わざるを得なくなるだろう。

オンデマンドという言葉は、日本国内においてはビデオ・オンデマンドのイメージが強い。しかし、米国を中心に「オンデマンドエコノミー」と呼ばれる概念も台頭しつつある。本稿で紹介した、ウーバー、ルクス、ブラブラカーなどもオンデマンドエコノミーを形成するサービスの一つだ。

本稿での議論が一連のテクノロジー活用の歩みを一歩進める上での参考となれば幸いである。

注

- 1 鈴木良介『データ活用仮説量産フレームワーク DIVA』日経BP社、2015年12月
- 2 鈴木良介『データを情報にし、価値を生み効用を上げる活用の第一歩に「DIVA」フレームワーク』日経ビッグデータ、2016年
- 3 ジュンコ・モベラン「ネット対応の『魔法のゴミ箱』ゴミの回収コストを85%削減」『日経エレクトロニクス』日経BP社、2014年4月
- 4 Luxe Webサイト <http://luxe.com/>
- 5 “The Impact of Carsharing on Household Vehicle Holdings: Results from a North American Shared-use Vehicle Survey”, Elliot Martin et al., <http://tsrc.berkeley.edu/vehicleholdings> (2010年3月)
- 6 Hof D. Robert「Jeff Bezos’ Risky Bet」『Business week』2006年
- 7 「Driving hard」『The Economist』2015年
- 8 「『お帰りきっぷ』『お買物きっぷ』（無料乗車券）サービスのご案内」
遠鉄バスWebサイト <http://bus.entetsu.co.jp/ticket/coupon/okaeri.html>
- 9 「How technology threatens the insurance business」『The Economist』2015年
- 10 「IODC2013で明治安田生命の渡邊氏、保険金支払いで解説」『保険毎日新聞』2013年5月
- 11 「明治安田生命、新たな支払査定事務体制を構築」『保険毎日新聞』2013年4月
- 12 「テキスト分析で支払いを自動化 正確性とスピードを両立」『日経コンピュータ』日経BP社、2013年6月
- 13 「仏アクサ、保険にビッグデータ活用、安全運転な割引、日本でも導入検討」『日本経済新聞』2015年12月
- 14 奥谷孝司「消費者が求めるのは、早く届くことだけか」『日経デジタルマーケティング』日経BP社、2016年2月
- 15 「ニホンフラッシュ本社工場 特注ドア生産、早く大量に、仕様別に」『日本経済新聞』2015年6月
- 16 「欧州配車アプリのブラブラカー、評価額1800億円に」『ウォール・ストリート・ジャーナル』2015年9月
- 17 鈴木敏仁「ウエルネス提案をホールフーズ、ウォルグリーンに学ぶ！」『ダイヤモンド・チェーンストア』2015年4月
- 18 Smartypig Webサイト <https://www.smartypig.com/>

著者

鈴木良介（すずきりょうすけ）

ICT・メディア産業コンサルティング部上級コンサルタント

ビッグデータ・IoTの活用による事業の高度化、社会課題の解決を専門としている。近著に『データ活用仮説量産フレームワークDIVA』（日経BP社、2015年12月）。科学技術振興機構 戦略的創造研究推進事業CRESTビッグデータ応用領域領域アドバイザー（2013年6月～）