

# 社会インフラサービスにおける 新たなビジネス鉱脈



瀧村香苗

## CONTENTS

- I 社会インフラサービスの変化で生まれる「ビジネス鉱脈」
- II 社会インフラサービスにビジネス鉱脈を発見した諸外国の事例
- III 日本におけるビジネス鉱脈発掘の要諦
- IV 日本企業が社会インフラサービスをビジネスとして展開する意義

## 要約

- 1 生活や産業に不可欠でありながら少しずつ変遷する社会インフラサービス、その変化の中に新たな「ビジネス鉱脈」、つまりビジネスチャンスがある。
- 2 海外事例を踏まえると、ビジネス鉱脈発見のポイントは緩やかな社会要請の変化を捉え、自社のビジネスや能力とオープンデータなどの新たなデジタル社会基盤を用いて解像度を上げ、事象を詳細に把握・分析することにある。
- 3 日本においては、岩盤のような規制や保守的な志向を変化させるべく、新たな社会のビジョンを関係者ととも描き、ルールをともに変えることが必要である。
- 4 各企業にとって、自社ビジネス周辺にある社会インフラサービスの変化はビジネスチャンスである。一つ一つは小さくとも、それらがつながることで大きなビジネスチャンスとなり、よりよい社会インフラサービスが提供され、よりよい国・社会を実現することができる。

# I 社会インフラサービスの 変化で生まれる「ビジネス鉱脈」

## 1 社会インフラサービスは 人々の生活に不可欠、 かつ公共性の高いサービス

社会インフラサービスは、あまねく社会に提供され、人々の生活や産業に不可欠な存在である。本稿では一般的に「社会インフラ」といわれる電力や水道、鉄道などに対し、移動や物流、教育、医療など、人々が生活の中で等しく安定した供給を受け、かつ公共性の高いサービスを「社会インフラサービス」と定義する。これらのサービスは古くから存在するものの、時代の流れの中で少しずつ形を変えている。

社会インフラサービスは、図1のように社会の基盤となる設備や施設、仕組みを組み合わせたさまざまなサービスの提供によって構成される。たとえば、移動サービスは主に道路や鉄道といった交通基盤を用いて人々に提

供される。物流サービスは港湾や空港、道路などの交通基盤に加え、サプライチェーンを実現する産業基盤、通信基盤などを使って提供される。

## 2 変化する社会インフラサービスに ビジネスの鉱脈を探る

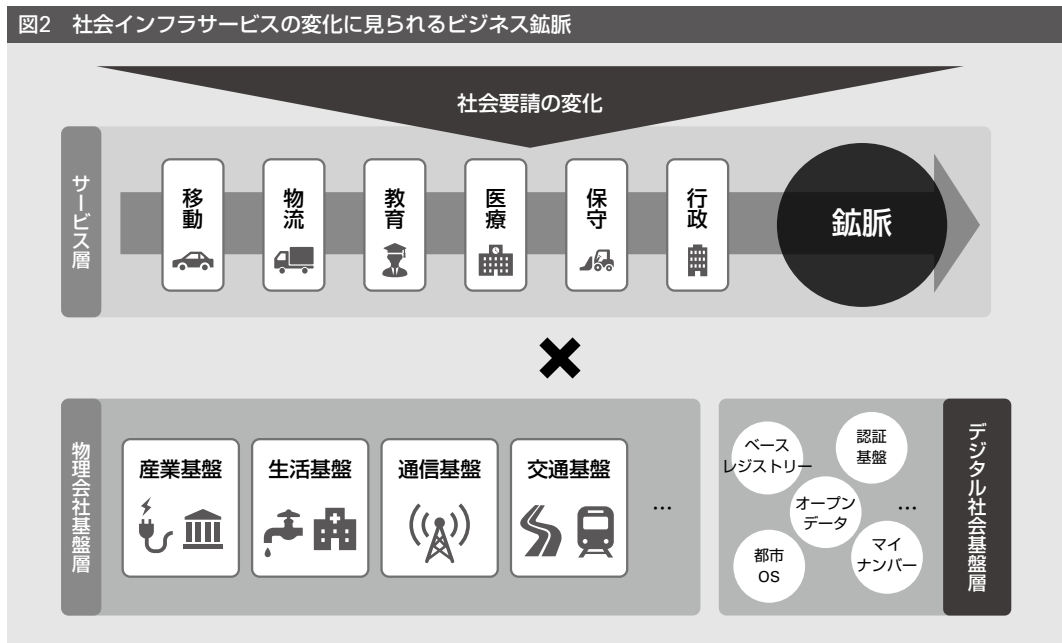
なぜ今、社会インフラサービスに着目するのか。それはかつてない大きな二つの変化が見られるためである。

一つ目は社会要請の変化である。これまで社会インフラサービスは、均一のサービスを提供することが求められていたが、近年、社会の成熟に伴う環境問題やSDGsなどへの関心の高まりなどから、サービスに求めるものが変わりつつある。たとえば、暗い夜道を照らす目的で行政サービスの一環として古くから提供されてきた街灯は、環境負荷を考慮し、スマート照明を用いた時間・光度の最適化などが進められている。また、コロナ禍の外出自粛やテレワーク増加を受け、インター

図1 社会インフラサービスの構成



図2 社会インフラサービスの変化に見られるビジネス鉱脈



ネットショッピングの利用割合が増大したことは、商品販売サービスはもちろん物流サービスをも大きく変えるきっかけとなった。これも社会要請の変化と考えられる。

二つ目はデジタル社会基盤の登場である。ITの進歩により、これまでにはなかったデータ・テクノロジーが利用可能となり、社会インフラサービスに組み込まれつつある。マイナンバーやその認証基盤、オープンデータ<sup>1)</sup>といった国や公的機関が整備する基盤もあれば、都市OSなど企業が中心となって整備し、活用が進められているものもある。今後もさまざまなデジタル社会基盤が、われわれの社会生活に欠かせないものとなるだろう。

このように、社会要請の変化とデジタル社会基盤の登場により、社会インフラサービスは大きく変わりつつある(図2)。この変化には、今はまだない新たなサービスが生まれるビジネスの「鉱脈」が秘められているのではないか。本稿ではこの鉱脈を発見・発掘

し、ビジネス展開する可能性を考察する。

## II 社会インフラサービスに ビジネス鉱脈を発見した 諸外国の事例

既に諸外国では、既存の社会インフラサービスの変化の中に鉱脈を発見し、ビジネス化したといえる事例が見られる。ここでは、教育、医療、道路メンテナンスの三例を示す。

### 1 学校の魅力度向上と 経営健全化に貢献： マイム・コンサルティング

#### (1) 企業概要

マイム・コンサルティングは、2007年に設立された英国のロンドン市に拠点を置く教育機関向けのコンサルティング会社である。これまで同社は、公立学校に対して学校自身が持つデータを可視化し、分析ができるオンラ

インツールを提供していた。

## (2) 英国の教育制度と

### オープンデータへの取り組み

マイム・コンサルティングが教育分野に鉅脈を発見した背景として、英国の教育制度について紹介する。

英国では、1970年代から義務教育の質の向上が課題となっており、88年に教育改革法が制定された。これにより、公立学校に対して自律的な運営を促すために市場原理性が導入されることとなった。公立学校においても、獲得できた生徒数に応じて政府からの補助金支給額が決定されるようになったのである。そこで公立学校としては、いかにして魅力的な学校として地域の住民から支持を得て、生徒数を増やすか、戦略を考える必要があった。個々の生徒の実状を踏まえた教育プログラムなど、経営・財務、教育課程の多方面において、学校独自の工夫が必要となったのである。

他方、教育に限らず、2006年頃より英国全体で政府が収集するデータのオープン化・活用を求める声が上がりはじめ、政府のオープン

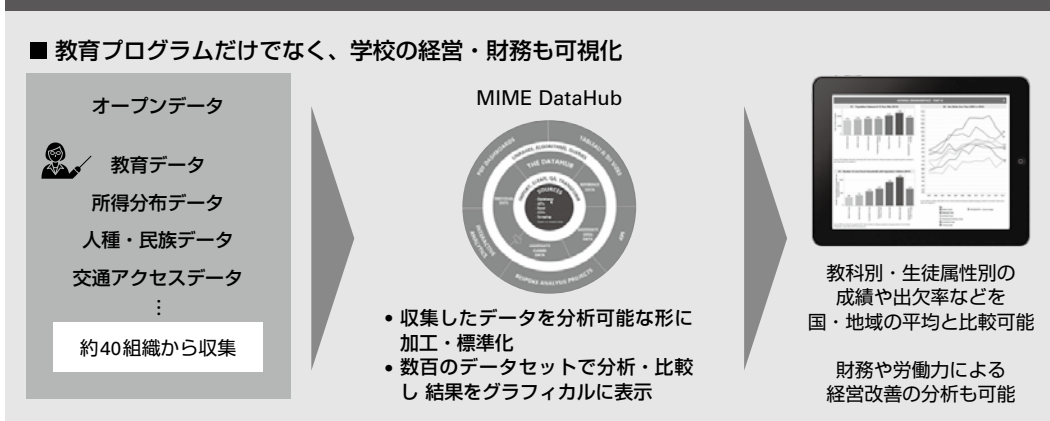
データ提供サイトが開設された。このサイトをきっかけに、オープンデータを使った社会インフラサービスなどの現状可視化やアプリ開発を促す流れが国内で生まれた。

## (3) ビジネス鉅脈：MIME DataHub による分析サービス

教育改革とオープンデータ活用の流れを受け、マイム・コンサルティングは地域特性にかかわるオープンデータを用いることで教育サービスをさらに可視化し、気づきや改善を促すコンサルティング事業を開始している。

彼らは「MIME DataHub」というデータベースを用いてコンサルティングサービスを提供した(図3)。具体的には、オープンデータを保有する約40の組織から、教育や所得分布、人種、交通アクセスといった地域特性にかかわるデータを収集し、分析可能な形に加工・標準化し、数百のデータセット<sup>22</sup>を作成した。このデータセットと、従来から彼らがオンラインツールで提供対象としていた公立学校自身が持つデータを組み合わせて、国全体や地域全体、他校との比較を行い、分析するサービスを提供したのである。これに

図3 マイム・コンサルティングの教育分析サービス



より公立学校における教育プログラムの課題の比較・分析を可能とした。たとえば、生徒の学力分析の結果、「地域の平均と比較して男子の数学が弱い」となった場合、その公立学校では男子生徒に数学の補修や個別指導を重点的に行うなど、プログラムの見直しができるようになったのである。

また、マイム・コンサルティングの分析サービスでは、生徒の成績だけでなく、出席状況、財務、職員数や能力、生徒の属性分布など、学校のあらゆる側面の包括的な分析も提供している。公立学校の運営関係者は、マイム・コンサルティングのサービスにより、改善が必要な点やよい点を理解し、限りある学校リソースの優先順位づけや生徒のサポートなどにおいて、よりよい意思決定を行うことができるようになった。

このマイム・コンサルティングのサービスが、教育という社会インフラサービスに与えた変化を考察する。

公立学校は、教育改革法により市場原理性が導入されたことで、学校経営の改善や教育プログラムの見直しを迫られていた。マイム・コンサルティングの分析サービスは、新たなデジタル社会基盤である教育や地域特性のオープンデータを用いて、公立学校の課題の解像度を上げて可視化することで、生徒の現状に合わせたさまざまな教育プログラムを提供する場へと変換させたといえる。

良質な教育が提供される公立学校は、より多くの生徒を集め、予算を多く獲得し、さらなる改善を目指すことが可能となる。このような学校が増えることで地域全体の教育の質も向上する。つまり、マイム・コンサルティングの提供する分析サービスは、教育の質の

向上に寄与したビジネスといえるのではないだろうか。

彼らの分析サービスは既に、英国の公立学校の1割強にあたる3500校に導入されており、さらに公立学校以外の教育関連機関も同サービスの顧客として増えてきている。

コロナ禍によるオンライン学習へのニーズの高まりなどから、世界的にEd-tech<sup>23</sup>市場規模は拡大しつつある。2021年に850億米ドルだった市場規模は、28年までに2300億米ドル以上に達するとの試算もある<sup>24</sup>。個人に合った教育プログラムの提供に資するマイム・コンサルティングの分析サービスは、今後、オンライン教育コンテンツ提供企業などとの協業も検討されており、さらなる教育インフラへの貢献が期待される。

## 2 地域特性に注目した未病・予防のためのヘルスリスクアセスメント：ジオメガ

### (1) 企業概要

ジオメガは2001年に米国で設立されたヘルステック企業で、「Jiva」という医療機関向けのプラットフォームを用いたサービスを提供していた。

Jivaは、患者の診療データや検査結果など、病院で保有するデータを一元管理し、ケアメニューの提案や投薬のアラート、患者の再入院リスクの試算などをデータ分析やAIを用いて行う、ヘルスソリューションサービスに特徴があった。

### (2) 米国の医療制度

米国は日本と異なり、個人で民間の保険制度に加入するため、民間の保険に入れない低

所得者や高齢者が公的医療保険に加入する医療制度となっている。

医療機関では、技術の進化が医療費に反映されコストが増加する一方、国全体としてはいずれの保険にも加入しない無保険者の増加も顕著となっていた。また、患者の治療にかかわるコストが増大し、国の医療制度に抜本的な見直しが求められていた。

このような背景から2014年1月に医療改革法（通称：オバマケア）が施行されている。

オバマケアでは、国民の保険加入を義務づけることに加え、医療機関側にも治療ではなく予防への転換を求める内容となっており、特に公的医療保険に関しては、医療費の支払い方針が大きく転換された。具体的には、地域の医療機関が連携する診療ネットワークに対して、医療費が一括前払いかつ住民人口に比例した金額で支払われることとなった。これにより、医療機関が地域の健康増進に努め、医療費削減を進めることが利益となるような仕組みの導入が求められたのである。このため個別の医療機関は、医療費を削減し利益を得るため、特にコストの高い慢性疾患患者についてリスクを見極め、未然・早期にケアする必要性を感じるようになった。

### (3) ビジネス鉅脈：ヘルスリスクアセスメントサービス

ジオメガは、こうした医療機関に対し、2019年にNPO組織「Institute for Medicaid Innovation」が発表した、SDOH（Social Determinants of Health：健康に関する社会的決定要因）というモデルに沿って指標化した地域特性データを使ったヘルスリスクアセスメントサービスを開始した。SDOHモデル

は、個人の健康状態を決定する要因の約50%が地域に直接関連する社会経済的および物理的な要因であり、さらに30%が間接的に地域特性から影響を受ける要因によるものである。具体的には、居住地域での移動のしやすさや、住宅の価格、所得状況や高等教育のレベル、スーパーなどへのアクセスのしやすさ、フィットネスセンターの近さや公園の多さなどが人々の健康を決定づけるとしている。

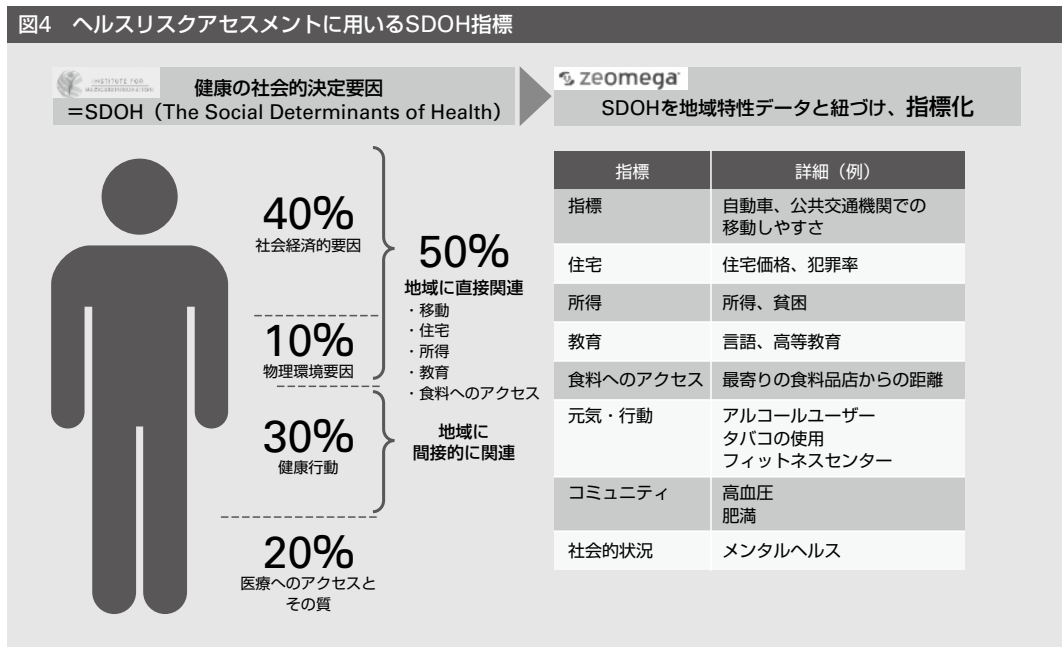
このSDOHモデルに必要なデータを、国や地域のオープンデータや国勢調査データなどさまざまなリソースから集め、加工し、独自に指標化したのである（図4）。

ジオメガは、そのSDOH指標に、医療機関が従前より保有している電子カルテデータを掛け合わせることで、ヘルスリスクアセスメントサービスを充実化させた。医療機関では、患者の居住地の郵便番号を基に、その患者が住む地域のSDOH指標の値を導き、それを参考に、どのようなヘルスリスクを持つかを把握できる。これにより、地域特性に起因する高いヘルスリスクを持つ患者を特定して医療サービスを行うことが可能となった。たとえば、性別・年齢が同じで、同じオフィスで同じ収入を得て同じ仕事をしている二人の糖尿病予備軍患者は、従前の分析では同等のリスクと判断されたが、居住する地域のSDOH指標を加味することで、今後の糖尿病の重症化リスクに差が生まれ、ケアの優先順位をつけることが可能となったのである。

このジオメガのサービスが、医療という社会インフラサービスに与えた変化について考察する。

医療機関は、医療改革により医療費が地域の人口比率に基づく支払いとなったため、新

図4 ヘルスリスクアセスメントに用いるSDOH指標



たな医療サービスとして、地域住民の疾病予防や健康増進への対応を求められた。そこで同社は、電子カルテデータに地域特性データを基にしたSDOH指標を掛け合わせ、地域のヘルスリスクに着目したアセスメントを行うことで、人々の健康予測に関する解像度を上げ、地域の健康増進、疾病予防に貢献するサービスを提供したのである。これは、病院が予防型・健康増進型のサービスに転換しなければならなかったところに、データを活用して、具体的な取り組み方法を示したといえる好例なのではないだろうか。

### 3 性能劣化予測による道路の予防保全型メンテナンス：デジタル・コンストラクション・ワークス

#### (1) 企業概要

デジタル・コンストラクション・ワークス(DCW)は、2019年に米国で設立された建設技術サービスの大手インテグレータである。

調査・建設用機器の世界的企業であるトプコン・ポジショニング・グループと、インフラストラクチャの高度化に向けたソフトウェアソリューションを提供するベントレーシステムズとの合併会社として誕生した。

彼らが提供するDCW統合プラットフォームは、さまざまな建設プロジェクトデータを一つに集約し、現場の作業進捗データや資材の追跡データを統合することで、建設現場の詳細なレポートやデータ検証を総合的に行うことが可能な、デジタルツイン環境を実現している。

#### (2) 米国の道路メンテナンス事情

米国では、建設現場でのデジタル化が進む一方で、既に構築された橋や道路などの老朽化とそのメンテナンスへの対応が課題となっていた。大規模な橋の崩落などがあると、人々の命の危険はもちろん、移動という社会インフラサービスの提供が絶たれてしまうこ

とから、未然に防ぐ方策が必要となっていた。

橋や道路の老朽化に対し、国（連邦政府）や自治体（州政府などの地方政府）は対策の必要性を感じつつも、古いインフラを広範に修繕することは、財源確保の面から困難であった。また、国や自治体側も土木業界側も、道路を修繕する要員が減少し、慢性的な人手不足に陥っているという問題もあった。

インフラを整備した国や自治体が主導して計画を立てて予算化し、点検、設計、建設や舗装といった修繕を行うという、これまでの道路メンテナンスの提供方法は転換を余儀なくされていた。

このような背景から、2000年以降、メンテナンスコストを抑え、かつ民間の工夫による付加価値創出も見込んで性能規定型維持管理契約を結ぶケースが増えた。性能規定型維持管理契約では、契約金額の範囲内でコストを抑えて維持管理を行うため、軽微な劣化のうちになるべく早く補修を行い、メンテナンス業務を全体最適化する工夫が事業者求められる。

性能規定型維持管理契約の特徴は大きく二つある。一つ目は道路などの設備の「性能」として、受託者が維持すべき水準が規定され

ていることである。たとえば、「直径20cm、深さ20mm以上の道路の穴あきがないこと」「路肩の芝丈は年間を通じ30cm以内であること」「道路照明は少なくとも90%以上が常に点灯する状態にしておくこと」などが契約に定められている。

二つ目は包括的・長期にわたる契約になっていることである。道路などの設備のメンテナンスサービスという特性上、長期的な視点に立った計画的なマネジメントが求められることから、10～30年の契約となるケースが多い。また、点検・維持・修繕といった多岐にわたる作業を迅速に行うため、各種作業をとりまとめた包括的な契約となっている。

こうした性能規定型維持管理契約の広がりを受け、道路メンテナンスの受託事業者はこまめに日常点検を行い、なるべく早く修繕する予防保全型のメンテナンスでコストの削減に努めていた。

### (3) ビジネス鉱脈：予測型アセット アセスメントサービス

DCWでは、こうしたメンテナンス事業者がより早く予防措置を講じることが可能となるように、アセットアセスメントサービスを

図5 DCWにおけるトラブル予測型のアセットアセスメントサービス





提供している（図5）。道路に設置したセンサーやドローンから収集したIoT<sup>注5</sup>データをダウンロードして分析し、道路の建設時に把握していた初期状態のデータと比較することで、修復の必要性を事前に予測することができる。また、メンテナンスにかかる時間を予測し、週末や夜間など、商業や交通への影響が最も少ない時間帯に作業できるよう、計画の最適化が可能となるサービスも提供した。

DCWのサービスが道路保守という社会インフラサービスに与えた変化について考察する。

道路保守サービスは、性能規定型維持管理契約による予防保全型のメンテナンスが主流となりつつあった。ここに、施工時の初期データとセンサーのIoTデバイスから得られるデータなどを活用した性能劣化のトラブル予測サービスを提供することによって、データ分析により解像度を上げて、ごく早期の性能劣化を把握することで予防保全型メンテナンスをスピードアップさせ、道路の通行止め時

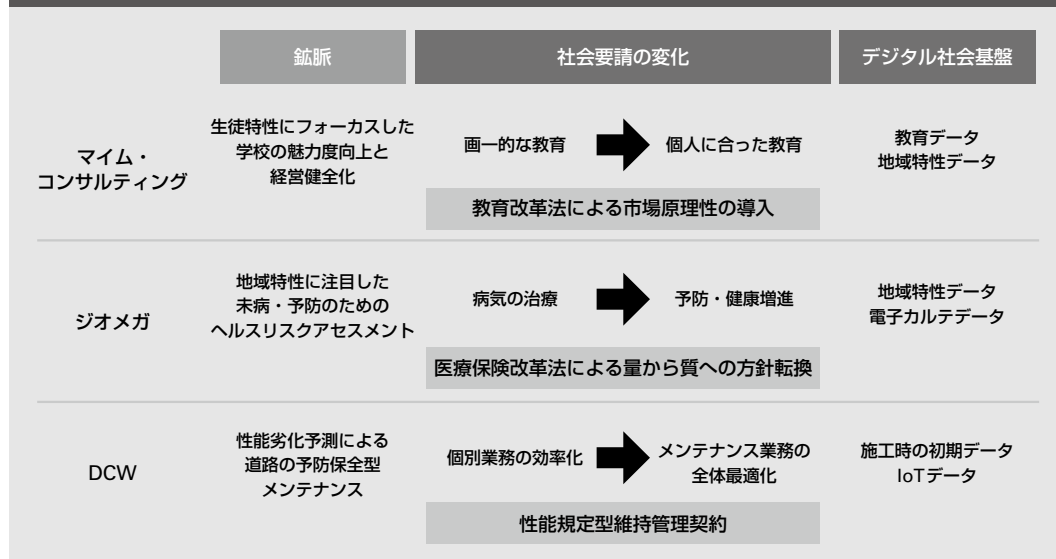
間の短縮などに貢献した。これはメンテナンス計画の全体最適化を推進するとともに、メンテナンス事業者の提供する道路保守サービスレベルを向上させ、人々にとってより一層の安全・安心な道路の実現に貢献したと考えられる。

## 4 海外三事例に見る ビジネス鉱脈発見の方法

第I章で、社会要請の変化とデジタル社会基盤の登場の二つの要因によって、社会インフラサービスが変化しつつあると述べたとおり、三つの海外事例はいずれも二つの要因を受け、鉱脈となるビジネスチャンスを発見している事例といえる（図6）。

これらの事例は、教育、医療、道路メンテナンスといった、いずれも昔からあるサービスであるが、社会要請の変化を捉え、そこにデジタル社会基盤を活用して鉱脈を発見し、ビジネスを展開している。こうした既存サービスにも変化の可能性があることを示してい

図6 海外事例に見るビジネス鉱脈発見のポイント



るといえるだろう。

こうした事例を踏まえ、ビジネス鉱脈の発見のポイントは何かを考察したい。

三つの事例ではいずれも社会要請の変化に気づき、そこから社会インフラサービスの提供目的をリフレーミング、つまり新たな枠組みで捉え直したからこそ、鉱脈となるビジネスチャンスを発見したと考えられる。

つまり、緩やかな社会要請の変化を捉え、既存サービスの常識を疑い、自社の既存ビジネスや能力との照らし合わせを行ったことが鉱脈発見のポイントである。

さらにいずれの事例も、デジタル社会基盤が提供するデータを活用することで、事象をより正しく捉えるための取り組みを行っている。すなわち、いずれの事例も多様化する個別事象や個人々にフォーカスを当てているため、オープンデータなどのデジタル社会基盤によってより詳細な現象を把握・分析することに成功している。デジタル社会基盤は個別事象の解像度を上げることを可能にし、具体的なビジネスとしてサービスを実現する手段といえる。

### Ⅲ 日本における ビジネス鉱脈発掘の要諦

#### 1 日本では「発見」に加え 「発掘」が必要

ここまで海外の事例を紹介し、ビジネス鉱脈発見のポイントについて考察した。一方で、日本においては少し事情が異なり、「発見」に加え「発掘」する姿勢が重要と考える。この日本固有の事情について考察したい。

まず一つ目は、法規制の障壁である。デジ

タル競争力ランキングによると、日本のビジネスの「規制枠組み」に関する評価は64カ国中48位<sup>注6</sup>とかなり低い評価となっている。新たなサービスを展開する場合、規制が障壁となる印象が強いのが日本の特徴である。第Ⅱ章の海外事例では、それぞれ法改正やルールの変更が背景にあり、社会要請の変化が気づきやすい状況となっていた。かたや日本の場合には法規制が岩盤のように存在し、鉱脈となるビジネスを発見するに至っても、発掘はしにくいという状況が考えられるのではないだろうか。

二つ目は、保守的な志向である。世界価値観調査によると、日本では伝統的価値観を重視する傾向が強く<sup>注7</sup>、その分、新しいアイデアやリスクを冒すことを受け入れにくい傾向がある<sup>注8</sup>。これは保守的な思考が強く、新しいものや変化するものは時間をかけてゆっくり受け入れていく国民性の表れである。

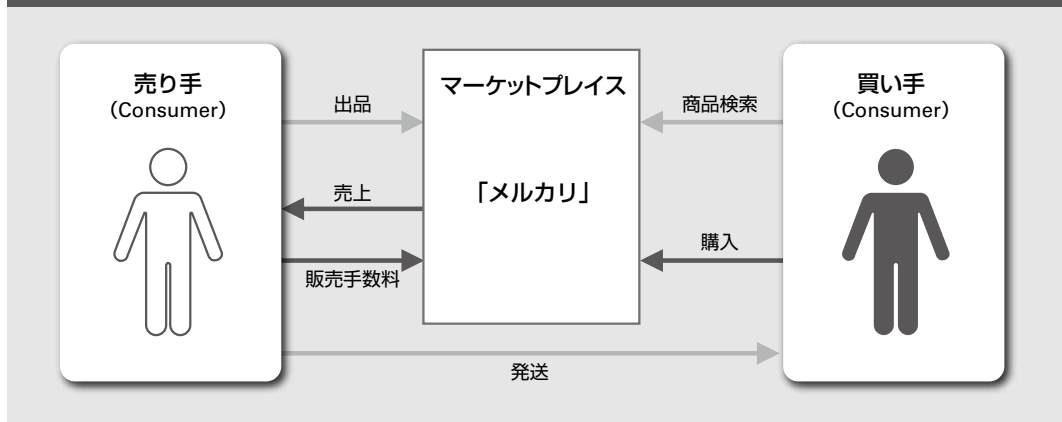
こうした日本の特徴を踏まえ、鉱脈を発掘するヒントとなる事例を紹介する。

#### 2 鉱脈発掘の事例：メルカリグループ

メルカリは、商品を売りたい人と買いたい人を結びつけるマーケットプレイス「メルカリ」を提供する企業である。2013年の設立以降ビジネスを拡大し、21年9月にはアクティブユーザーが2000万人を超え、流通総額も2000億円を超えている。近年は決済サービスを行う「メルペイ」など、マーケットプレイス関連のグループ会社も展開している。

彼らのマーケットプレイスでは、売り手も買い手もユーザー登録や出品時の手数料は無料であり、多くの人々に対して開かれた商品売買の環境を提供していることから、消費者

図7 マーケットプレイス「メルカリ」



同士をつなぐ新たな社会インフラサービスとも考えられる（図7）。

メルカリは18年に政策企画部門を立ち上げ、政策提言からブログの運営まで幅広く発信活動を行っている。この政策企画部門は、官公庁の出身者や政治家秘書、法務担当などのさまざまなキャリアを持つ人員で構成されている。

政策企画部門では、事業成長と社会からの信頼獲得を目指し、「攻め」と「守り」の両面からビジネス部門と非ビジネス部門の人とかかわり、さまざまな活動を行っている。この政策企画部門が中心となった活動から、ビジネス鉱脈発掘のヒントを探りたい。

### （1）新たな社会のビジョンを描き、

#### 共有しながらルールをともに変えていく

まず、法規制の障壁に対する示唆となる同社の取り組みを紹介する。

2021年4月に施行された割賦販売法改正、これはメルカリグループが18年頃から経済産業省との協議を続け、ルール改正を実現した取り組みの一つである。

従来の割賦販売法では、消費者が多重・多

額の債務に陥ることを防ぐため、利用者の支払能力の調査を行う義務を企業に課していた。これを「支払可能見込額調査」といい、年収や世帯人数、預貯金、持ち家か賃貸かなどの情報に基づいて与信枠を算出していた。しかし、法改正に伴い、経済産業省の認定を取得できた事業者は支払可能見込額を省略し、各社の創意工夫した技術・データによる与信審査を行うことで、個々にリスク判断することが可能となったのである。

この経産省との協議を重ねる中で、メルカリやメルペイは関係者とともに、改正によって実現される社会のビジョンを描くことを重視した議論を行っている。消費者の決済手段が多様化し、今まで与信の対象から外れていた消費者も含めて、新しい金融サービス体験が提供される、そのような改正後の決済サービスを新たな社会の姿として描き、共有したのである。

このように、自社のビジネスのみにフォーカスせず、社会全体の新たな枠組みを関係者とともに創り、共有するというビジョンが、ルールを変えることにつながったといえるのではないか。

## (2) 社会との対話により安心・安全という コンセンサスを形成する

次に、日本国民の保守的な志向への対処のヒントとなる取り組みを紹介する。メルカリは、プラットフォーム上での消費者間取引においてさまざまな関係者から情報を入手、あるいは意見を受けた際には、社内外のステークホルダーと連携してサービス改善策や予防策を議論し、改善する活動を行っている。これらの活動を社会にオープンにすることで、安心・安全というコンセンサスを形成しているといえる。

具体的な例として、AIを用いた製品安全サポートサービスが挙げられる。製造事業者が日々発信する製品安全情報や、経済産業省から連絡を受けたリコール情報をAIによりデータとして収集し、さらにあらかじめ保持していた製品情報や取引データとのマッチングを自動検知システムで行った上で、その製品を出品した利用者・購入した利用者にメルカリからお知らせするなど、製品と取引の安全確保に向けた取り組みを行っている。またこうした自社の取り組みを、製造事業者や省庁だけでなく、業界団体や他社にも積極的に共有するよう働きかけている。

このように、自社の取り組みについて、省庁、業界団体、サービス利用者など、さまざまな関係者とオープンな議論を行うことは、メルカリが安心・安全に取引できる環境を提供しているという、社会のコンセンサスを形成する活動といえるのではないか。

### 3 パブリックアフェアーズの重要性

メルカリの事例を踏まえ、日本ならではの鉱脈「発掘」のポイントを整理したい。日本

での「発掘」において工夫すべき点は二つあると考える。

一つ目は、オープンな対話により社会のコンセンサスを形成することである。日本では社会要請の変化がなかなか表出せず、潜在的である。その理由として、保守的な志向が強く、変化や新しいものを受け入れにくい価値観があることは既に述べた。このことを念頭に、社会とオープンな対話・議論を重ね、コンセンサスを形成することで、少しずつ社会要請の変化を明らかにしていくといった姿勢が必要ではないだろうか。

二つ目は、法規制の変化を促すことである。日本では法規制が岩盤のように存在する。これを変化させるべく新たな社会のビジョンを描き、関係者とともにルールを変える必要があるのではないか。消費者や業界団体、関連する省庁なども巻き込み、社会のありたい姿をともに考えていこうとする姿勢が必要と考える。

メルカリの政策企画部門の活動は、「パブリックアフェアーズ」という新たな社会インフラサービスを定着化させるための取り組みといえる。パブリックアフェアーズ協会によると、パブリックアフェアーズとは「企業やNPO・NGOなどの民間団体が政府や世論に対して行う、社会の機運醸成やルール形成のための働きかけ活動」であるとされている<sup>注9</sup>。これは従来のロビイングのように、自社のビジネスのために行政と良好な関係を築くことを主眼とした活動とは異なり、自社のビジネスがより広く社会の公益に資することを目的とした活動である。

第II章で示した海外事例においても、政府や社会への働きかけが行われている。たとえ

ば、ジオメガのヘルスリスクアセスメントサービスで用いるSDOH指標の作成にあたっては、オープンデータ活用を推進するNPO組織であるコード（CODE：Center for Open Data Enterprise）が主催する官民協働のワークショップにおいて、ジオメガがオープンデータを活用した彼らのサービスの社会的意義を政府機関に対して主張し、サービスの実現に至っている。

マイム・コンサルティングの教育分析サービスは、自治体やNPOとともに、恵まれない生活環境の子供たちへの教育の質の向上やウェルビーイングに資するサービスとして社会に発信する活動を行っている。

今後、日本においても、政府とともに社会をよくするための活動を民間企業主体で企画・発信し、活動することが求められるのではないかと。各社が属する業界や事業を所管する省庁だけでなく、デジタル社会基盤を用いたサービス展開を目指す場合には、2021年に発足したデジタル庁の取り組みともかわりがある。デジタル庁という接点が増えたことを好機と捉え、働きかけ・対話を行ってはどうか。

#### IV 日本企業が社会インフラサービスをビジネスとして展開する意義

国内外の事例を踏まえると、社会インフラサービスのビジネス発見のポイントは、社会要請の緩やかな変化をいち早く捉え、サービスの提供目的をリフレーミングすること、そしてデジタル社会基盤を使って社会の個々の事象の解像度を上げるビジネスの可能性を探ることである。

また、日本においては特に、ビジネス発見後も工夫が必要である。新たな社会のビジョンを示しオープンな対話によりコンセンサスを形成することで社会要請の変化を表出させ、法規制を関係者とともに変えていく。これをパブリックアフェアーズの活動として実践することが重要である。

昨今、SDGsや社会課題への関心の高まりから、企業活動において社会インフラサービスを新たに提供しようと試みる取り組みが見られる。自社サービスの社会における重要性に気づき、あらためて社会インフラサービスとしてビジネスを捉え直す取り組みが多く見られる。また、DX（デジタルトランスフォーメーション）を加速させる中で、デジタル社会基盤を活用した新しい社会インフラサービスを創出する取り組みも活況を呈している。

各企業は自社ビジネスの身近にある社会インフラサービスに目を向け、そこにビジネスチャンスを探してほしい。たとえ一つ一つの試みは小さくとも、それらがつながっていくことでより大きなビジネスチャンスとなり、よりよい社会インフラサービスが提供され、よりよい国・よりよい社会を実現することができる。各企業には、新たなビジネス鉱脈の探検家となり、よりよい社会の実現への一歩を踏み出すことを期待している。

#### 注

- 1 国、地方公共団体および民間企業が保有するデータのうち、誰もがインターネットなどを通じて容易に無償利用できるよう公開された機械判読可能なデータ
- 2 何らかの目的のために収集され一定の形式に整

えられたデータの集合。ここでは、分析目的に応じて収集され、形式統一されたデータ集合をいう

- 3 Education（教育）とTechnology（技術）を組み合わせた造語。テクノロジーを用いて教育を支援する仕組みやサービスを指す。
- 4 PR Newswire社Valuates Reports「EdTech Market Will Reach USD 230 Billion By 2028 Growing At A CAGR of 15% - Valuates Reports」(2022年3月31日)  
<https://www.prnewswire.com/in/news-releases/edtech-market-will-reach-usd-230-billion-by-2028-growing-at-a-cagr-of-15-valuates-reports-874234620.html> (2022年9月1日閲覧)
- 5 Internet of Things（モノのインターネット）の略。家電や自動車、スマートスピーカーなどモノがインターネットにつながり情報交換を行う技術や仕組み
- 6 IMD（The International Institute for Management Development）デジタル競争力ランキング  
<https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/JP/digital> (2022年9月1日閲覧)
- 7 電通総研・同志社大学「世界価値観調査」1990年～2019年 日本時系列分析レポート「人々の価値観変容と“クオリティ・オブ・ソサイエティ”の行くえ」(2020年3月)
- 8 世界価値観調査Webサイト  
<https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV6.jsp> (2022年9月1日閲覧)
- 9 一般社団法人パブリックアフェアーズWebサイト  
<https://pajapan.or.jp/what-is-pa/> (2022年9月1日閲覧)

#### 参考文献

- 1 マイムWebサイト

<https://www.mimeconsulting.co.uk/products/datapix/> (2022年9月1日閲覧)

- 2 ジオメガWebサイト  
<https://www.zeomega.com/capabilities/social-determinants-of-health/> (2022年9月1日閲覧)
- 3 デジタル・コンストラクション・ワークスWebサイト  
<https://www.digitalconstructionworks.com/solutions/the-dcw-integrations-platform/> (2022年9月1日閲覧)
- 4 メルカリWebサイト  
<https://about.mercari.com/> (2022年9月1日閲覧)
- 5 メルカリWebサイト  
<https://merpoli.mercari.com/entry/2021/03/09> (2022年9月1日閲覧)
- 6 BUSINESS LAWYERS Webサイト「事業成長と信頼獲得のために『何でもやる』メルカリの『政策企画』という仕事」  
<https://www.businesslawyers.jp/articles/946> (2022年9月1日閲覧)
- 7 経済産業省Webサイト  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shomu\\_ryutsu/kappu\\_hambai/pdf/021\\_04\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shomu_ryutsu/kappu_hambai/pdf/021_04_00.pdf) (2022年9月1日閲覧)
- 8 経済産業省Webサイト  
[https://www.meti.go.jp/product\\_safety/ps-award/3-consumer/pdf/r2/r2\\_mercari.pdf](https://www.meti.go.jp/product_safety/ps-award/3-consumer/pdf/r2/r2_mercari.pdf) (2022年9月1日閲覧)

#### 著者

瀧村香苗（たきむらかなえ）  
野村総合研究所（NRI）社会ITコンサルティング部長  
専門分野はデジタル・ガバメント、中央省庁・自治体のDXにかかわるシステムコンサルティング