



概要

メガトレンドで中長期に世の中を見てみると、産業・市場で主役が交代している背景には確かに IT 技術の発展を巧みに活用している例はみられるが、その技術発展と相まって市場の在り様、つまりビジネスモデルの変化を求めるダイナミックな市場環境の変貌と、従来の市場プレイヤーの関係性を大きく変えるパワーシフトが起きていることがわかる。

従来のような少数のプレイヤーどうしのビジネスモデル分析・理解に終始しては時代の大きな変化による産業・事業そのものの構造変化を見誤る時代ではないかと考えている。

ICT でつながる関係の究極は最終決定権のあるユーザとその情報を収集加工、サービスを行う事業者と周りのステイクホルダーとのネットワーク関係の変化に集中していく。

現在の産業領域の境界がますますあいまいになり、よりユーザへパワーシフトが起こり、ICT の支えるサービスにより、ますますモノを持つことの価値の低下は長期的に続き、サービ

ス化の進展は製造よりも流通への価値決定権の移転が起きる。究極的にはユーザパワーを理解し、そのトレンドを取り込めるかどうかにかかっている。ビジネス体系そのものがテクノロジーの変化、ユーザの変化で大幅に揺れ動いているため、そのエコシステムを維持発展できる視野を持った企業経営者が生き残る時代へ変わりつつある。

新しい世界を見据えて企業経営や事業企画を行う際や一人の人間としてキャリアを構築して生き抜くには「ビジネスモデルからビジネスエコシステム」への変化を俯瞰していた方が良くと考え、弊社日立コンサルティングにおいてはミッションステイトメントにも実装、戦略的視座にしている点についても紹介したい。

1. 背景にあるメガトレンドを歴史的に振り返る

NY でも東京でも 10-30 代の若者だけではなく少し年齢の高い層においても、モノ離れが進んでいる。モノが不要な訳ではなく、いつでもどこでもモノを所有しなくともモノを持っ

ているときと同じサービスを受けられるため、利用者のモノ離れが加速している。

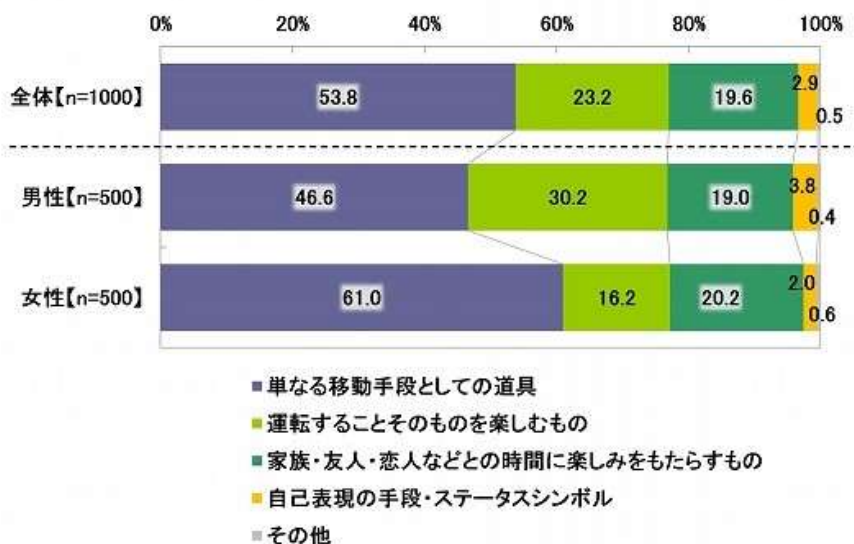
深刻な経済的影響が垣間見えるのがマンションの駐車場である。多くの駐車場は販売時に住居数より少ない駐車場が抽選になり割り振られるが、その後入居年数を経るとクルマを手放す住居人が多く、大規模修繕が必要となる10年目以降に最初はわずか数パーセントの空きから、20年に向けて10 - 20%以上も空きが出るケースも多いと不動産マネジメント会社から聞く。

には、クルマ離れだけではなく、デジタル化、IT化が加速するモノを持たずにサービスを受けられるいわばシェアリングエコノミーの進展が加速していることがある。

資本主義経済のグローバル化は発展途上国であった国々にも車をはじめモノがあふれると思っていた従来型の経済成長モデルは、そもそも環境への影響が深刻であるし、また高速インターネットや電子商取引のインフラが整備され、モノを持つことなくICTで結んで活用した方がより効率的に人々の欲求を満たすこと

ができる時代に向かっている。中国ではデジタル教科書を進めないと、人口増加で木をすべて伐採しても足りない人口爆発と環境問題の視点。さらには港湾・道路の整備では追いつかないほどの物流増加は、より効率的な物流への根本的解決を、迫るのかもしれない。

◆あなたにとっての車(バイクを除く)はどのような価値があるか
 ※単一回答



ソニー損保「2015年新成人のカーライフ意識調査」より
http://from.sonysonpo.co.jp/topics/pr/2015/01/20150106_01.html

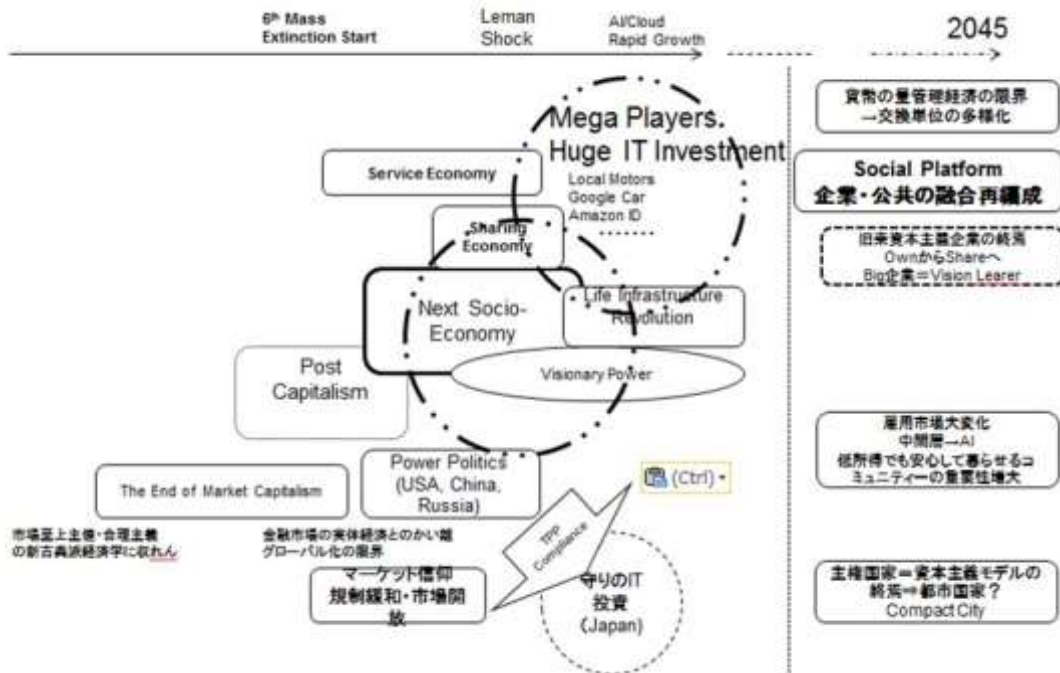
マンション管理組合の収入の大半が多くはこの駐車場を住居の方に貸している対価であるが、100%駐車場運営であったシミュレーションが崩れると将来的な大規模修繕時に追加で個別の住戸から集めなくてはならない一時金が大幅に増えることとなる。

スマホなどの通信費が家計に占める割合が大幅に増えたのと対比してクルマ購入は低下、徐々にカーシェアリングも普及している背景

ではなく地球環境への配慮を生物の基本的属性として働く本能と、買わなくても情報を得て暮らせる、代わりにシェアリングをすることで満たされる方向へ、大きく時代は動いていると思われるし、その背景にIT基盤の発展、電子商取引の日常化、スマホネイティブともいわれる、生まれてからずっとスマホを中心に生きてきた世代の影響が大きい。



出所：日立コンサルティング作成



メガトレンド、変わりゆく経済モデル

出所：日立コンサルティング作成

モノをグローバルに売ることによって拡大し続けてきた資本主義経済発展モデルも、金融市場の急速な発展で IT の発達でリアルタイムマーケットが重視され過ぎた結果、経済学の本分たる市場の変化を分析せず、すべてを数字にして見

える化、数理モデル偏重の合理主義的な経済学のみが偏重されることが、簡単にいうならば生活の現場と株式市場の乖離を生み、破壊的な反動としてリーマンショックを招いたともいえるのではないかな。

背景にあったことはモノを生産消費する従来の経済社会システムから、IT インフラに結ばれたモノを共有したり、スケールメリットを前提としない分散型のエネルギーや水のシステムやスキルやサービスの交換経済を中心とするような新しい経済社会への大きなうねりであったかどうかは、今後歴史的な検証を要することになりそうである。

2、デジタル化はコンテンツ配信に留まらず、モノ売りからサービス化の時代を加速する

従来、音楽配信、映像配信などモノに焼き付けていたデータからモノ⇒サービス化ははじまっていたが、ここ数年の大きな傾向はモノそのもののサービス化への大幅な浸透である。

音楽において配信プラットフォームを持つところにユーザーサービスの定義を決めるパワーが集中、従来の CD 等を店舗を通じて販売させていく、タイムリーに TV や FM にて宣伝を行うといった手法を総合的に持っていたミュージック会社から、音楽市場の支配力が、ユーザーデータを集中的に持つプラットフォーム事業者に移行。

しかもそのユーザーは音楽だけを聞くというよりもさまざまなライフサービスを享受するユーザーゆえ、SNS や電子商取引事業者ももともと持っていたユーザーデータを駆使して参入していくこととなったのは既に知るところである。

ファッションにおいてもブックオフ化が女子大生、女

子高生などを中心に進展していることはご存じだろうか。

クルマを持っていることが大事なのではなく、適切なタイムリーな移動ができること、つまりモビリティサービスの充実にこそ焦点が移っているように、ファッションも服を持っているぞということだけでは適切ではないことに気が付いている。

いいデートをしたい、パーティーに出たい、この春のファッションを先取りしたいといった個別のユーザーニーズを果たしていくには、目的を達した服は売ってしまうことも進んだ配送網とオークション市場のおかげでできてしまう。パソコンでしか売り買いができなかった初期の電子商取引市場よりもスマホを介してさっと売ったり買ったりできることは障壁を大きく下げた。

またどういふ服のコーデがいいのか、そういう情報を雑誌や有名人のブログだけではなく、手軽にアプリでこういう服を着ている、どのブランドの服を組み合わせているといったユーザー写真つき情報が大量に交流している。大手ネット販売の Zozotown が操業している WEAR というアプリは、700 万ダウンロードを超えている。



WEAR アプリ活用例（タレント坂崎葵の実際の使用例）

アパレルメーカーがヒット商品を出すことよりも、既存商品の組み合わせ含めて流通プラットフォームを持つ事業者によりユーザーデータが集まり、情報の集中がユーザの信頼も増やしていくことで、全体のファッション業界における力関係を変えているのではないかと。

この場合、服を買うという資本主義の前提、服を作る工場、技術、どういう服が売れるか予測する、マーケティングを行うといった事業分野への人材、資本といった参入障壁が高い状況下では、従来型のビジネスモデルにおける分析が効果を持つ。

服を買わない、服のコード情報が共有できる時代においては、服を買う以上の経済的価値として、どのブランドのどのような服、どのような組み合わせにおいて、

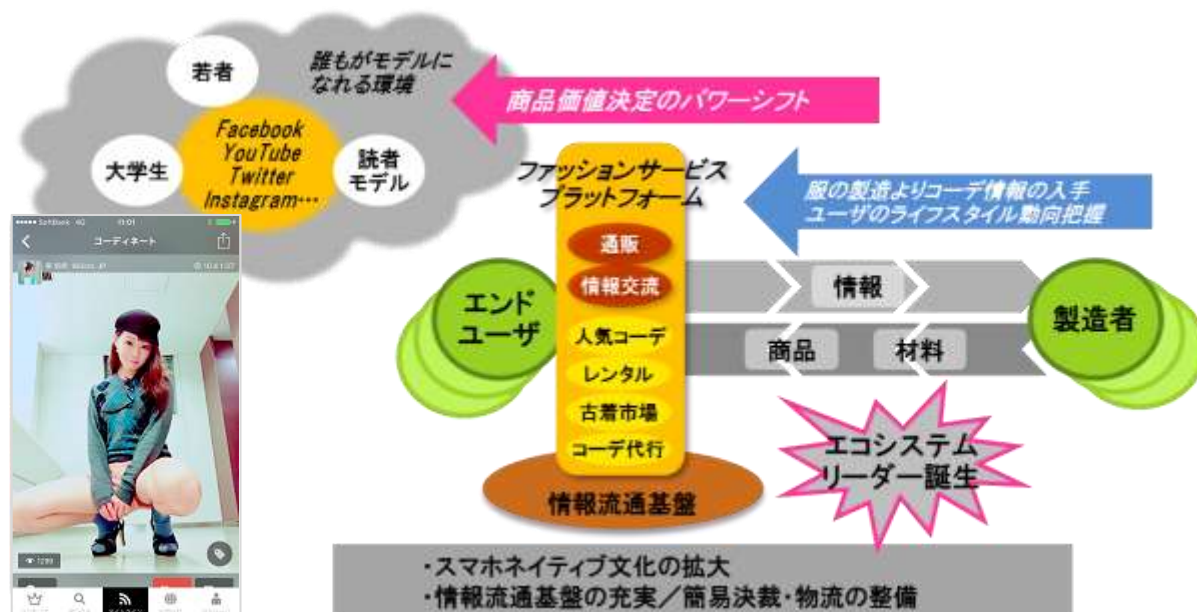
どのようなタイプの、年齢の、ヘアの女性が似合うのかといった、また人気があるのかといった情報収集、比較、分析、共有が一挙に公開されて、より多くの情報が集まるプラットフォームにある種のパワーが生まれている。

こういう大きな変化が見えている時代、マーケットのルールも変わるような環境下は、新しいシステムが生まれるディレクションを見出すことが重要。

ユーザから関係する事業分野のパートナーを全て見渡し、新しいエコシステムが見えてくる。これまで関係のない産業からの参入さえ、むしろ多いにあり得る。

服を買うことよりもどう使うのか、コード情報がより価値が高いとするならば、これまで広告代理店に任せていたモデルを活用した宣伝活動も、あるいは専門のデザイナーに依拠していた新しいデザイン開発も包含したユーザと共に開発するメディアとでもいべき事業分野を自らたくさんユーザを持つことで、事業の根幹に据えることもできる。

これが ZOZOTOWN の場合、モデルに依拠しない、ユーザ参加型のメディアということになる。



エコシステム的でみるマーケットの変化： ファッション産業の例

出所：日立コンサルティング作成

「株式会社スタートトゥデイ 平成29年3月期第一四半期決算説明会資料より」



この正反対の視座比較は、お店のレジについて、リクルートがサービス開始したエアレジにおいて顕著である。

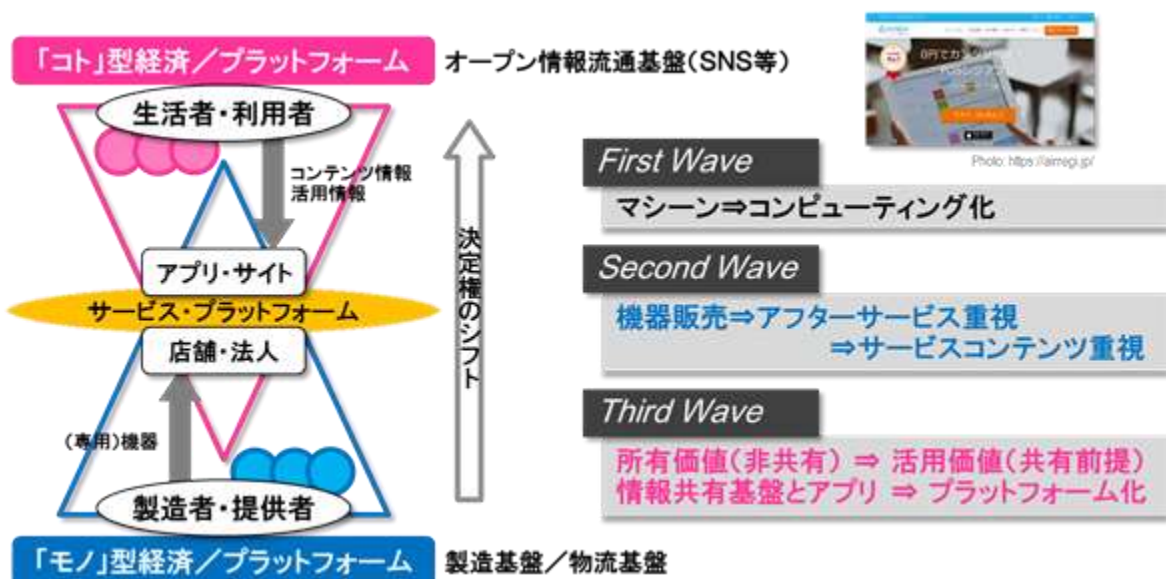
専用機として開発されたレジは、レジを持つだけではお店の機能がアップしないことにつながるサービス重視の時代、レジだけのモノという価値が大幅に下がることになる。

ヘアサロンなど閑散期向けにクーポンを発行する、あるいは美容室利用

懸念としては、ものを売る、作ることに力を注いできた日本では、ユーザに近いプラットフォームを構築する経験が豊富ではない。

工場や大きなオフィスを前提とした大規模生産システムよりも、ユーザ情報を中心に、ユーザを取り込む分析できるコンテンツを日々作り上げる方が力を持つ。

者そのもののニーズを横断的に生活面から捉えることを得意としてきたリクルートは、専用機を提供するメーカーの発想ではなく、ユーザに近い情報をいかにお店に提供するか、そのための売り上げ集計などのアプリとして、タブレット端末に提供していくことを基本としている。



従来型「モノ型」経済と異なる視座をどう持つか？

出所：日立コンサルティング作成

- ・ リクルートライフスタイルは2013年、タブレットを活用した無料POSレジアプリ「Airレジ」をリリース
- ・ 従来のPOSレジメーカー ⇒ 自社製品であるPOSレジの販売に注力
- ・ リクルート ⇒ 「POSデータ」活用により、店舗だけでなくユーザにも新たな価値を提供できるレジのプラットフォーム化を実現

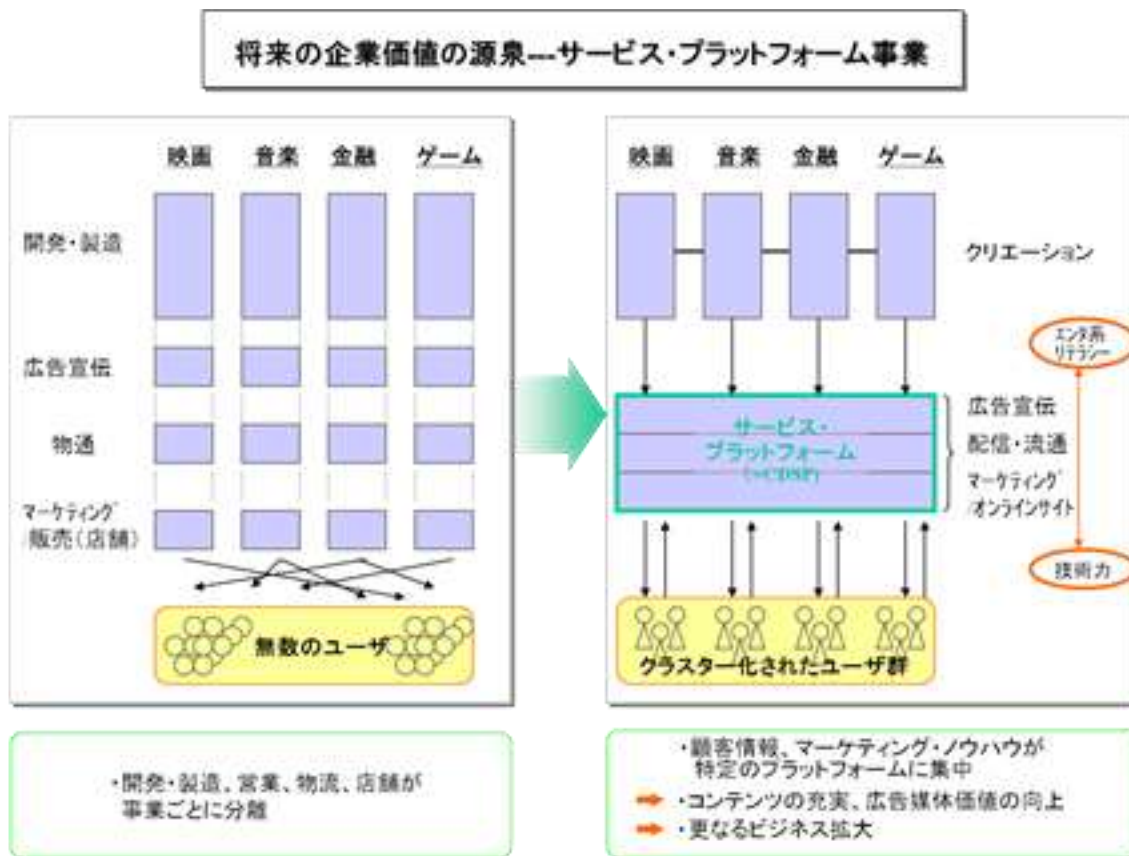
出所：日立コンサルティング作成

専門機器としてのレジを製造し提供することを大規模な投資、工場、生産・営業体制で行ってきたメーカーにとっては、これまで培ってきたノウハウ・人財が大きく変動することを意味する。

一流メーカーにはソフトウェアを理解する優秀な人材も数多く在籍するが、テレビ、携帯などのおおのハードに付随したソフトウェアという関係性にあり、複数のハード端末をメ

ーカーの垣根を越えて動かすことにより意味のあるソフトウェアの凄さを小さな範囲に留めているので人財の活用が進まないのも事実である。

下図は、私がソニーのネット分野の統括部長時代に作成し、当時のソニー経営陣に説明した資料で、これを元にしてコンテンツプラットフォーム事業の一つ、ソニー他東急電鉄、伊藤忠等の出資を得て CATV インターネット回線利用者に向けた配信事業を 2001 年開始した。



出所：ソニー時代、八尋作成

映画、音楽などコンテンツジャンルごとに縦のノウハウ蓄積構造があり、これを今では当たり前のことであるが、アマゾン、アップルのiTunes、Lineなどが相次いで事業化しているプラットフォーム事業を見据えていた。

問題はコンテンツを理解できることへの自負から、データを蓄積、集計解析していてもそうは簡単にコンテンツ事業に参入できるはずはないと自負していたことであろう。

ユーザの立場から見れば、音楽を聴く人は、ショッピングもするわけで生活者目線に立てば、右に大きく時代は変化しているということはわかったはず。

メーカーがモノを創れることにプライドを持つこと、技術力を磨くことは大事であるが、それ以上に利用者の視点に立ったデータの活用が大きく事業価値を左右していくことはコンテンツ産業だけに留まらないのは間違いない。

3. 社会イノベーションの時代

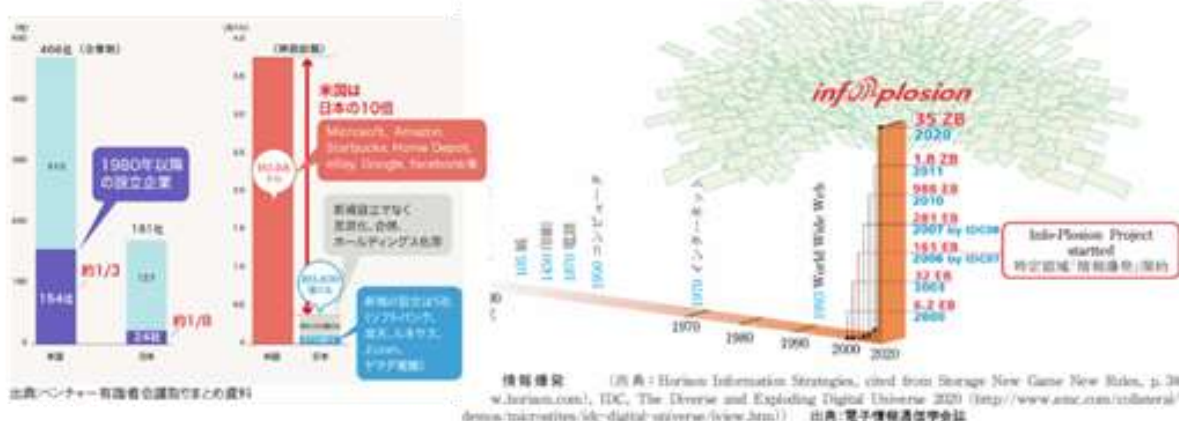
社会の変革に企業こそが向き合わないといけない時代は、ビジネスモデルより新しいシステムへの移行、加速するトレンドにあったエコシステムを社会と共に作り上げる、企業にもそういうミッションがより一層求められるのではないかと？

サービスエコノミーの深化、効率よいシェアリングが進めば、より多くの建設も製造も不要になり、空いているクルマ、ホテルが再利用、効率良く IT システムに結ばれて使われるとしたら。

次々薬を開発するよりも、どのように薬が効いているか治療歴が共有できたら、あらゆる分野で製造量は減る。CO2を生み出す産業が減るのかもしれない。

サービス化、クラウド化、IoTのもたらす本質

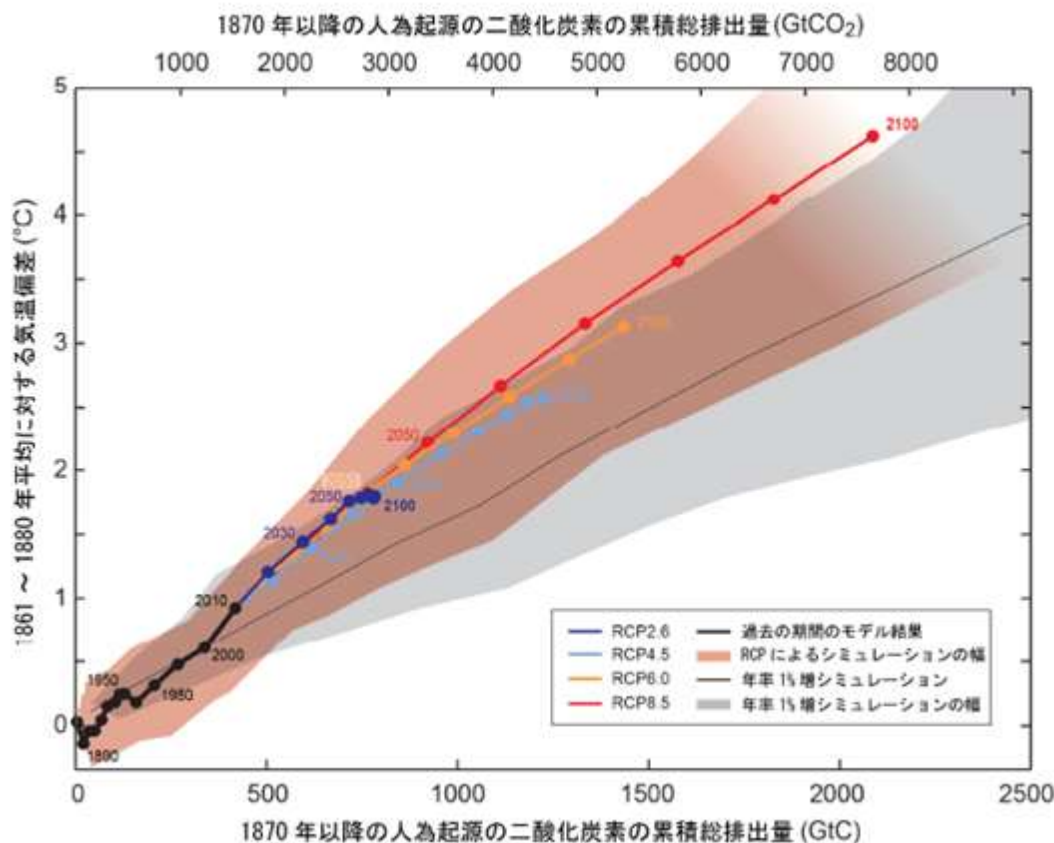
- マーケット(社会経済そのもの)の仕組みが大きく変化
- 大量の情報、解析、クラウドでつながる
→ 医療もエネルギーも破壊的なイノベーションがはじまる
- 2025年に向けて限界費用ゼロの社会に向けた大きな変化



Technology Deep Impact
 出所：日立コンサルティング作成

電力は中央集中系統で、ピークパワーを保証、大規模投資を前提として、大きな電力を使う工場や産業全体を支えてきた。

ソフトウェアで製造ノウハウはより広く共有されるため、技術的な差別化の意味は今でも大事であるが、従業員・ユーザ・関係する政府ま



IPCC (気候変動に関する政府間パネル) 第5次評価報告書 気候変動2013より

その結果、地球にやさしいとはいえない経済社会になっているのかもしれない。

IPCCの技術部会によると今後の地球社会の在り方によっては、われわれ人類には相当厳しい社会が待ち受けていることになる。

より環境にやさしい社会システムを、エネルギー、製薬、自動車、交通、金融とありあらゆる産業分野で実施できるとしたら。大規模工場ではなく、こうした大きな社会変革に向けたビジョンを持って取り組める企業がリードするのはもはや生存のため、中長期を視野に入れた経営者にとっては常識である。

インターネットで情報は駆け回る。デジタル化、

で含めたステイクホルダーにどういう印象を持たれているか、経営戦略と一体化したブランディングが極めて重要になる。

大事なのは、国境を越えて共有されるビジョン、それを語るビジョナリーなリーダー、実行可能なフォーメーションを取れる会社であること。





Photo & Text: <http://digital-innovation-lab.jp/fordpass/>

資本金、投資力だけでは全く足りない。よりグローバルに最適な展開を取れる、そのためには自社リソースだけでは足りないの、適切なパートナーとの関係を構築できること。

ビジョンに向けたフォーメーションが開示されて、共に進むディレクションが見えれば情報も集まり援軍も現れる。

このような仕組みがビジネスエコシステムの良さである。

GE のヘルジマイネーション事業も、ここ数年、毎年ビジョンを発表、共感する世界中のベンチャーから途上国政府までが情報を寄せ、少しでもいいヘルスケア市場にすることに協力し合う。結果エコシステムのパワフルリーダーである GE のポジショニングも強化されるのだ。

政策ロビーイング活動も社会システム全体が大きく見直される今日、従来以上に重要であろう。

特に車を買う、持つことを前提としてきた自動車立国の日本とは異なり、急増するクルマで道路整備が追い付かないアセアン各国においては、クルマは持たせない、シェアリングを基本とする IT マネジメントによるカーシェアリングを前提としたインフラ整備が一挙に進むこともありうる。現に、シンガポールでクルマを購入するにはクルマを買う前に買うための権利料を払わせている。弊社、日立コンサルティングも日本の商社と一緒にこのカーシェアリ

ング政策の未来デザインについてコンサルする機会を以前得たが、こうした新しい社会デザインは、現在の先進国、これまでのモノを持つことを前提とした社会からは生まれず、まったく異なる社会システムが海外市場で中心となる可能性も高い。

これは交通に限らず、ヘルスケア、教育などにおいてもそうであろう。そのために世界中の先進事例を注視、先駆的な実証にもかかわることで次世代社会システムの政策提言にも関わる力量が求められると思われる。

4. おわりに

日立製作所が社会イノベーションを経営戦略の中核に据えたことに呼応し、日立コンサルティングは、以下のようなビジネスエコシステムを会社のミッションステートメントに置いた（株式会社日立コンサルティング ホームページ「会社案内」より転記）。



変わりゆく産業を、変革の見通しを、産業領域も既存分野に囚われず、動きつつあるマーケットの利益享受者であるユーザ利便性を追求、マーケットの変革推進の観点から、海外先進事業にも政策へのロビーイングにも力を入れる。

ターゲットとなる市場を見通す鍵となる企業、政府など市場関係者に個別に当たるのでは足りず、マーケットから見た視点を忘れない。

エネルギー市場でいえば、日本市場で影響力の大きい電力各社だけではなく新規参入を図るガス他新電力の動き、日立グループの進める海外市場における新しいエネルギーソリューションの取り組み支援に加えて、ドイツのような分散型エネルギーシステムの仕掛けについても、コンサルティング案件を実施する過程で視野を高めしておく。規制緩和、先行する海外市場、日本市

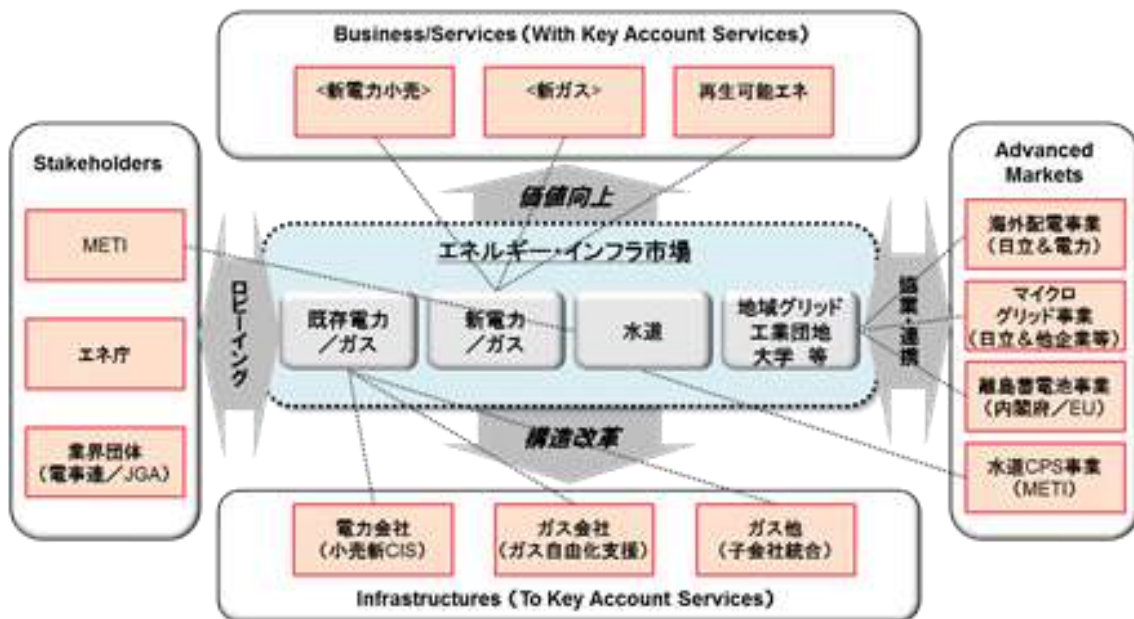


日立コンサルティング パンフレットより

場の展開、国境を越えて展開する新しいエネルギーシステムを支えるソフトウェア系ベンチャーなどなどまだまだ細切れな取り組みではあるが、エコシステムとして捉えた方が市場が読みやすいと考えている。

エネルギー市場改革を見越し、既存大手の構造改革、新電力参入支援、海外POC参画、監督官庁へのロビーイング等を通じ、日立・HCJでバリューアップを推進中

HCJが支援するエネルギー市場改革シナリオ



ビジネスエコシステムによるアプローチ例 (エネルギー市場)

さらにわれわれも経験を積むならば、単にエネルギー市場の展望をそのプレイヤーだけでみるのではなく、冒頭から再三言及しているモノからサービス化、地球にやさしい経済の在り方への変化の中で、どのようなエネルギーソリューションが求められていくかについてカギを握りそうなパートナーと共に考えることに取り組みたい。

市場全体の成長の観点から見るアプローチは、個人的には社会人初期に勤務した日本長期信用銀行（長銀）の産業振興の観点で学んだ姿勢である。当時、興銀、長銀といった長期債を発行する金融機関は、都銀とは異なり、より長期の期間における融資回収を図ることから産業の方向性を、先行する海外市場、変わる政策なども視野に入れて、マーケットの育成の観点からカギを握る企業群への金融・財務的支援を行っていた。

長銀の産業振興のアプローチで学んだものと、日立コンサルティングに集う元外資から日の丸系までの出身者との協議を重ねて、ビジネスエコシステムというミッションの方向性を定めた。

2・3年の任期で個々の部署の事業計画積み上げ形式で成り立つ日本の大企業経営においては、よほどトップの将来予見能力とリーダーシップがないと、10・20年タームで変化している産業革新、経済社会システムのメガトレンドとは同期しない方向に舵を切る恐れがある。

幸い日立グループは、中期経営計画 2018 において、**Innovation as a Service** を根幹において、サービスエコノミーのメガトレンドには調和した動きを加速している。

また第4次産業革命に向けた **Society5.0** の動きに、日本のみならず海外においてダボス会議など様々な場で政府・多国籍企業・研究機関と交流、連携してエコシステムを構築している。

個々の企業の成長性をはるかに揺るがす資

本主義経済の見直し、圧倒的な力を持つ IOT 的なデータの破壊力、地球規模で進む市民のサービス中心の価値観、環境への意識といったものを見据えて、今後もビジネスエコシステムの在り様を見守りたい。

八尋俊英氏略歴

学歴

1989年、東京大学法学部卒。1993年、英国ロンドン大学ロンドンスクールオブエコノミクス法律修士号取得。1996年、ロンドン市立大学コミュニケーション政策センター修士号取得。

職歴

1989年、日本長期信用銀行に入行。主としてインフラ向けプロジェクトファイナンスや新事業戦略コンサルティング等に従事。1997年、ソニーに転職、ブロードバンド事業の統括部長、事業企画室長、合併子会社設立に携わる。2005年、経済産業省に社会人中途採用1期生として入省。情報処理振興課長、大臣官房参事官(新需要開拓担当)兼新規産業室長を経て2010年退官。その後、シャープのクラウド技術開発本部長を経て2013年社会イノベーション担当の取締役として日立コンサルティングに入社、2014年より代表取締役社長に就任。現在に至る。