

「ロジスティクス×社会システム研究会#2」 ～Disrupt, or be disrupted:創造的破壊 の時代の生存戦略～

The Strategy of Survival in the age of Disruption.

日 時 2021年1月18日(月) 18時～19時30分(収録日時、オンデマンド配信)

場 所 東京ガーデンパレス(文京区湯島)

講 演 者 葉村 真樹 氏
東京都市大学 総合研究所 未来都市研究機構 機構長・教授
ボストン コンサルティング グループ (BCG) パートナー&アソシエイトディレクター

司 会 矢野 裕児 氏 流通経済大学 流通情報学部 教授

0. 自己紹介

東京都市大学ではメディア戦略・イノベーション論・スマート社会創生論などの教鞭を執るとともに都市のデジタルトランスフォーメーションをテーマに、産官学共同研究を推進している。2019年3月までLINE株式会社執行役員(法人事業戦略担当)。インターネットプラットフォーム企業での経験が長く、Google日本法人で経営企画室 兼 営業戦略企画部統括部長、ソフトバンクでiPhone事業推進室長、Twitter日本法人にてブランド戦略部門の日本及び東アジア統括等を歴任した。

それ以前は、富士総合研究所で、中央官庁・自治体の政策策定支援業務に従事後、博報堂にてブランド戦略立案、新規事業開発業務に従事していた。

東京大学大学院工学系研究科先端学際工学専攻博士課程修了、博士(学術) コロンビア大学建築・都市計画大学修士課程修了、M.S. in Urban Planning

1. 人間中心に考える

英文学者・社会学者のマーシャル・マクルーハンとは、著書「メディア論-人間の拡張の諸相」の中で、「すべてのメディアは人間の機能および感覚を拡張したものである。」と言っている。テクノロジーは、人間の機能及び感覚の拡張であり、人間の頭、体、手足などを技術に例えると、消化器・肺・心臓・血管などの拡張は「エネルギー」技術の進化となり、目・鼻・口・耳そして脳の拡張は「インフォメーション」技術の進化となり、手・腕・脚の拡張は「モビリティ」技術の進化となる。さらに、人間機能の拡張は、目的を実現する手段となり、その際、目的達成のためのValue Chainの形成が重要となる。

また、Value Chainの形成を「業界ポジショニング」、人間機能の拡張による目的達成のための手段を「自社の経営資源」とすると、これらを繋げる「Design Thinking」が重要となる。

Googleは、「ユーザーに焦点を絞れば、他のものはみな後からついてくる。」とし、Amazonは、「地球上で最もお客様を大切に

する企業であること」としている。

ここで、日本のRFIDを使った無人コンビニと米国のamazon goの店舗戦略の違いを見ると、日本の無人コンビニは顧客の協力による業務の効率化を目指すのに対し、amazon goは顧客に負担を強いることなく楽しい買い物を目指しており、前者を「Inside-out」、後者を「Outside-in」と考えることができる。

2. 存在価値を極める

進化生物学者のデイヴィッド・スローン・ウィルソンは、「種は新しい環境に遭遇すると幽霊と踊りはじめる…突如自分のパートナーが姿を消してもそのままの姿勢で踊り続け、やがてフロア中央の底なし穴にひとりずつ落ちていく。」としている。1997年から2017年の間の企業の盛衰を順位で見ると、20年間で順位は大きく変わっているが、Microsoftは3位を維持している。Microsoft Corpのサティア・ナデラCEOは、「地球上のあらゆる場所にいる人や組織に、もっと多くのことができる力を提供する。それが、私たちのキーワードだ。重要なのは我が社のテクノロジーではなく、我が社のテクノロジーによって他の人は何ができるかだ。」と語っている。同社の成功の本質は、自社の顧客価値に注力していることにある。

自身がITに興味を抱くことになったきっかけは、チャールズ・シュワブ社長兼CEOのデビッド・S・ポトラック氏の著書「クリック&モルタル」だが、同書では、「インターネットやそれを取り巻く技術は、私たちの誰もが、より力強く、より責任を持ち、それがなくて

はできなかった方法で他者に貢献することを可能にしてくれるものだ。」と語っている。

すなわち、新しい環境に遭遇した場合、「自分が生き残るためには何をすべきか」ではなく、「自分は世界に何をもたらすべきなのか」と考えることが必要で、存在価値は自分ならではの価値と他者（顧客）が求めている価値が交わるバリュー・プロポジションが存在価値となることに留意する必要がある。

自身は、マツダのマーケティング戦略づくりに関わったが、同社が生き残りとして注力したのは、競合に勝つことではなく、自社のバリュー・プロポジションが何かを見極めることだった。同社は、心ときめくドライビング体験とものを動かすとき湧き上がる歓びから、“Zoom-Zoom”という走る歓びをバリュー・プロポジションとした。

3. 時空を制する

経営学者・未来学者のピーター・F・ドラッカーは1973年発刊の『マネジメント:課題・責任・実践』の中で、「いまや、主な社会的課題はすべて、永続的存在としての組織の手にゆだねられた。現代社会そのものの機能が、それら組織の仕事ぶりにかかっている。」としている。つまり組織=企業に求められているのは、社会的課題を解決することである。

そして、そのような社会的課題を解決するのが、イノベーションである。しかし、イノベーションで世界は本当にもっと「豊かに」なれるのだろうか？

実は、多くの人は、イノベーションについて誤解をしている。ハーバードビジネスス

クール教授のクレイトン・M・クリステンセンは、「イノベーションは技術進歩ではない。次々と市場化される新しい製品やサービスや技術。こうした現象のほとんどは、「進歩」であって、「イノベーション」ではない。」としている。

また、イノベーションに関しては、2つの誤解がある。一つは先端技術さえあればイノベーションを興すことができるという誤解。二つはイノベーションに時間とお金がかかるのは技術開発のためであるという誤解である。

イノベーションには、効率化、持続的、破壊的な側面を有しており、日本企業は、効率化イノベーションが得意であっても破壊的イノベーションは不得手である。破壊的イノベーションは、効率化や持続的イノベーションに比べて短時間で市場規模を拡大できる。

イノベーションにとって大事なものは、課題の背景にある「メカニズム」を踏まえた上での「市場開発」が不可欠である。

理論物理学者のアルベルト・アインシュタインは、「世界の諸問題を解決するためには、以前その問題に対する解決法を考えた時と同じ考えでは、何も解決しない。」と言っているが、常に過去の常識にとらわれず、本質を見つめて新しい価値を創造していくという姿勢が重要である。

そのような新しい価値の創造という観点では、まず第一に、より多くのユーザーの時間を奪う、時間を短縮して新たな時間をつくる、無価値だった時間に価値を与えるという発想で、時間を制することも重要である。

さらに重要なのは空間を制するということである。しかし、空間を制するといっても、かつて重要だった地理的空間ではなく、人的空間を押さえっていくという考え方が重要となってきた。なぜならば、2006年12月25日 & 2007年1月1日合併号のタイム誌“Person of the Year 2006”では、「あなた。そうです、あなたです。あなたが情報時代をコントロールするのです。あなたの世界へようこそ。」と記載されているように、物事の主導権というのは、個人へとゆだねられる時代となったからだ。

そうした中で、シェアリングエコノミーにおいては、個々人の「評価」を金銭換算できる経済空間＝評価経済の形成が求められるようになった。ブロックチェーンの時代は、特定の主体ではなく、個人間で信用と報酬をもとに価値を流通しあう時代となるであろう。

そうした時代にもう一つ注目できるのは、トークンエコノミーである。トークンエコノミーでは、従来の貨幣経済では自然資本や人工資本の一部のみが貨幣を介して交換が可能であったのが、トークンエコノミーは社会資本を含めたすべての資本を含めた経済を実現する。

Amazon.com, Inc.のジェフ・ベゾスCEOは、「テクノロジーでカスタマーの体験を改善できることはまだまだたくさんある。それどころか、テクノロジーの変化のスピードは加速し続けている。そういう意味で私たちは常に”It’s still Day1”だ。しかも、まだ夜明けを迎えたばかりの。」と語ったように、これからも常にテクノロジーは進化し続け、

テクノロジーの進化に合わせて、私たちも自らを変革し、よりよい社会を作っていくという姿勢が必要であろう。本日はご静聴ありがとうございました。

対談

矢野) イノベーションを進めていくときに、破壊的なイノベーションをどのように考えるかが議論になると思う。Amazonのお話の中の買いたい物を手に入れるところで、物流がどのようにかわるか、あなただけのものを欲しがるときに、物流がカスタマイズして価値を付ける可能性があると考ええる。

葉村) 物の消費は増え、物流も増えていくのは確実である。自分が買いに行くより物が来てくれる状況が更に増えていく。ただ、ユーザーの観点に立った場合、自分だけの物が欲しいなど、沢山のニーズがある。一方で、仕事がない人に対してどうマッチングできるかなど、価値をつけられることは多い。

矢野) ユーザーニーズに対してどのような価値を創造できるか。これは人間中心の視点であった。もう一つ、時空を制するについて、特に時間のところで物流はものすごく関係している。例えば、買い物一つとっても、時間価値が関わっていて、省略したいことと省略したくないニーズがあるが、物の流れがそこにどうやって関わっていくのが重要ではないか。

葉村) 例えば欲しいと思った瞬間に、家に帰った時に同時に届いているなど、時間を制するというのはそのような話だと思う。

矢野) クリスマスプレゼントの箱を開ける時の楽しみなどは失せている。そういうところに訴えかけることができれば。

葉村) 例えば、Appleの梱包は感動を狙っている。そこに特化した梱包の企業があってもよいかも知れない。友人や親に花を贈る際には、相応のサービスが求められるが、それのできる事業者はあまりない。それらを積み上げると、大きなマーケットになり、いろいろな方向性が考えられる。

矢野) これまでは効率化の視点からのイノベーションの話が中心であった。今後は、破壊的なイノベーションをどう考えるかが重要である。