

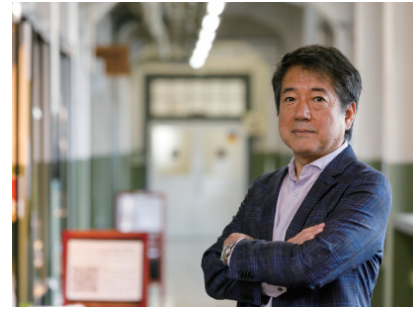
デジタル時代の ビジネスと都市の 新しい^{かたち}像

2022 年度
FDC 会員交流会講演
レポート

『デジタル時代のビジネスと都市の新しい像』

村上 和彰 氏

株式会社 DX パートナース シニアパートナー & 代表取締役
 株式会社 豆蔵 デジタルホールディングス 社外取締役
 京都大学博士 (工学)
 国立大学法人九州大学 名誉教授
 事業構想大学院大学 客員教授



とともに、それを回すためのビジネス上の能力、遂行能力、あるいは仕掛けとしてのケイパビリティを定義しなさいということが言われています。対して、右側のデジタル時代では大きく三つの観点で変化が起こっています。

(1) コミュニケーションとデータ

まず、ビジネスモデルの真中に顧客価値でも収益でもない『コミュニケーション』と『データ』というボックスが設けられています。

従来のアナログ時代には、事業者と顧客が繋がるのがなかなかできなかったのですが、このデータとコミュニケーションによって、自社の製品をお客様がどのように使っているかや使ってみた際の感想や問題点などをきちんとデータとして収集することができるようになりました。

さらにお客様が製品をどういうふうに使ってそれを拡散してるかといったこともソーシャルネットワークサービスによってウォッチできますし、更には製品やサービスに関するお客様評価を手に入

れることもできます。

またそれらを用いて、お客様と会話しコミュニケーションを促進していく設計もできますし、実行することも可能です。このデータとコミュニケーションがなかったアナログ時代のビジネス、すなわち左側のままのビジネスをやっていると、お客様との距離が広がり続け、データとコミュニケーションをしっかりと活用している企業との差が開くばかりです。

さらに、データとコミュニケーションを活用することで、お客様にとってどこに本当の困りごとがあるのかということを集めて分析し、それを新たな顧客価値として創造したうえでお客様に届けるというサイクルを築くことも可能となります。

(2) 顧客価値変換能力

データ収集やコミュニケーションを促進する手段は、スマホやIoTなど様々なデジタル技術を活用すれば可能なのですが、ここでのポイントは、「いかにデータを集めてそれをお客様とのコミュニ

はじめに

FDC はスマートシティなど都市や地域全体の活性化・最適化に取り組まれていることから、今日はビジネスだけではなく、デジタル時代の都市がどう変わっていくかも併せてお話をさせていただきたいと思えます。

特に、デジタル時代におけるビジネスと都市は、無関係なものではなくて密接に関係しているということをお話します。とはいえ、全体の 80%程度はビジネスのことを語り、そのビジネスに関する話が都市にも活用できるのだ、という流れになります。

アナログ時代とデジタル時代でビジネスのやり方は大きく変わっており、いま変革しなければならない、という感覚を皆様にお持ちいただければと思っています。

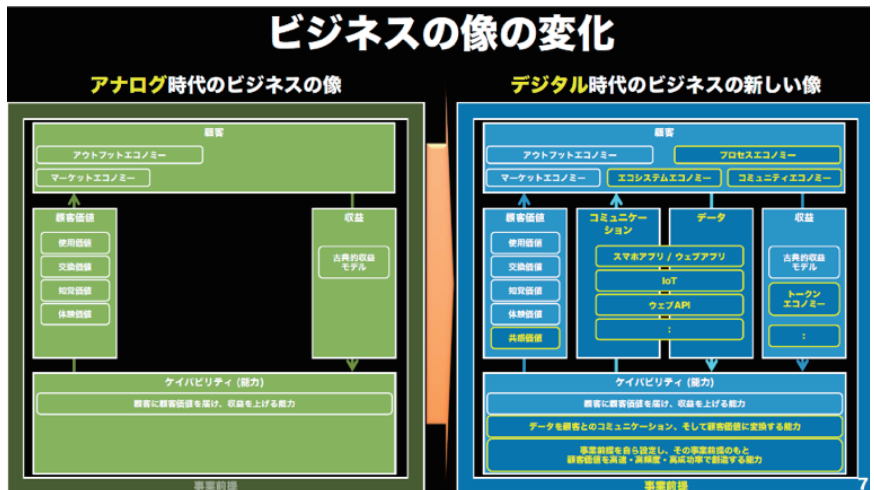
1. デジタル時代のビジネス～3つの観点

では、ビジネスの話からです。

資料①は、アナログ時代を左側、デジタル時代を右側に記載し、どこが変わっているかがわかるようにしています。

まず左側のアナログ時代におけるビジネスの像についてです。

経営学では、顧客はどの層で、その顧客に対し製品やサービスにどのような価値を付加して届けるか、またどういった収益モデルで対価をいただくのかを定める



資料①

ケーションに使うことができるか」、そして「顧客価値創造につなげられるか」といったところになります。そのためにはケイバビリティがポイントとなります。

資料の①の右下の部分です。

顧客価値を創りお客様に届けて収益を上げるという従来型のビジネスモデルのループの中に、いかにデータに基づいたコミュニケーションを組み入れていくか、あるいはデータから顧客価値を作っていくかということをしちんと構築していくことが重要だということです。さらにどれくらいの速さと頻度で顧客価値を創っていくか、ということも考えていく必要が生じています。



(3) 事業前提

そしてもう一つのポイントは『事業前提』です。

あまり使わない言葉かもしれませんが、これは皆様の事業が成り立っている前提条件を持ってください、ということです。事業環境よりももう少し自分たちのビジネスに密接に関係している前提条件です。

自分たちの事業が成り立つための前提はこうであり、この前提が成り立っていることで今取り組んでいるビジネスが成立しているのだ、ということをご日常ほとんど意識することはありません。

いままではそれでもビジネスができる状況だったと思うのですが、デジタル時代になってこの事業前提をきちんと見つけたうえでビジネスを進めないと、いつの間にか古くなってしまった前提条件の下でビジネスを進めてしまっているという落とし穴にはまる危険性もあります。

繰り返しになりますが、デジタル時代となり、「データとコミュニケーションが加わった」、そのため顧客価値の創り方も変わっており「データに基づいて顧客価値を創造することが可能になった」、「事業前提ということをしちんと考えていく必要がある」という3点がポイント

トとなります。

では、アナログ時代とデジタル時代のビジネスの違いについて実例をもとに説明していきましょう。

2. アナログ時代とデジタル時代～ビジネスの違い～

(1) 何が違うのか

資料②で挙げているのは、左側が従来のDVD レンタルショップ、右側がNetflixです。

両者の違いはどこにあるのか。

左側はリアルなCDやDVDを貸し出しているレンタルショップというアナログなもので、Netflixはそれをインターネットでストリーミング配信しているという点でデジタルである、という答えが圧倒的に多いと思います。

扱っている商品がアナログかデジタルかの違いだ、という答えは実はノーです。アナログ商品を扱っていても、十分デジタルビジネスをやっている企業はあります。

たとえば、Uberに代表されるようなライドシェアサービス。

扱っている商品は車の座席であり、十分にアナログです。

しかし、従来からのタクシー事業とUberのライドシェア事業は全く違うカタチのビジネスであると言えるでしょう。

要するにアナログ時代のビジネスとデジタル時代のビジネスの違いは取り扱っている商品の違いではないのです。

では、何が違うのでしょうか。

タクシー事業は、昔から存在しているものでそれほど大した投資はしていません。一方Uberは、配車予約、決済、行き先を伝えることまでスマートフォンでできるように最初からデジタルでビジネスを創り込むなど、従来型のタクシー事業が行ったこと、とお考えになるかもしれませんがこれも答えはノーです。

デジタル投資をするかどうかという問題ではないのです。

答えを見つけるため、iTunes Storeと呼ばれるAppleの音楽配信サービス『iTunes Music Store』と、スウェーデンのSpotifyの音楽配信サービスを比べてみたいと思います。

両方とも音楽配信サービスです。ここではiTunes Music Storeをアナログ時



資料②

代、Spotifyをデジタル時代と区分しています。

皆様の中には、iTunes Music Storeは十分にデジタル時代ではないか、とお思いかもしれません。

確かにデジタル投資をしていますし、音楽をネット上で購入して、楽しむことができる。

そこで改めてこの両者の違いは何かについて考えてみたいと思います。

(2) 3つの点で大きな違いが

両者の違いは三つです。

1番目は『「ビジネス×デジタル×変革」度の違い』

つまり、ビジネスとデジタルとの関わり具合です。

ビジネスをどこまでデジタルと関わらせていますかということです。

2番目は『「ビジネス×データ×変革」度の違い』

データとのかかわり方です。

ビジネスとデータをどの程度が関わらせていますか、ということです。

結果としては変革ということになるのですが、その関わり具合がどうかということです。

3番目は『顧客価値を創る能力の違い』

これはそのままの意味です。

では、それぞれについて説明していきましょう。

① 『「ビジネス×デジタル×変革」度の違い』

説明を進めるため、デジタルの進行度合いによってモードA～モードDまでの4つのモードに区分して考えていきたい



資料③

と思います。

では、Apple と Spotify の音楽配信サービスとデジタルとの関わり具合について考えます。



資料④

・モード A 『アナログ不変』

昔は LP レコードで音楽を楽しんでいました。レンタルショップ(貸レコード屋)も全国いたるところにありました。これはアナログのままです。

・モード B 『デジタルに置換』

アナログリソースをデジタルリソースに代える、つまり LP レコードというアナログのビジネスリソースを CD というデジタルのビジネスリソースに代える、といったことです。

そして貸しレコード屋さんや CD レンタルショップに代わる際にデジタル投資をしています。

たくさんの LP レコードという在庫全部を CD に代えるとなるとそれなりの投資が必要です。

これがモード B です。

・モード C 『デジタルを活用』

単にリソースをアナログからデジタルに置換しただけではなく、より積極的にデジタルを活用していく。これはまさに iTunes Music Store です。

モード B におけるリアルな CD レンタルショップに代わりネット上にサイトが設けられます。

いわゆる今の EC です。

そこではリアルな CD の代わりに、ネット上に音楽ファイルを用意し、アクセスすることでダウンロードを可能にしています。かなりデジタルを活用しています。しかし、我々顧客から見たとき、音楽の楽しみ方というのはそれ程変わってはいないのです。

モード B の場合、リアルな店舗に行って CD を借りてパソコンにコピーし、それをさらに MP3 プレイヤーや iPad にコピーして屋外で音楽を楽しんだ。

私たちはそういう顧客体験をしていま

す。

それがこのモード C になって、リアルな店舗に行かずに iTunes Music Store にアクセスして楽曲 1 曲ごとに購入できるようにになった。

ただダウンロードした後は、モード B と変わりません。ダウンロードして、パソコンに取り込んで、パソコンからもう一度 MP3 プレイヤーにコピーをして楽しむ。

リアルな店舗かネットかという違いはありますが、顧客体験としてはあまり変わりません。

・モード D 『デジタルを前提』

スウェーデンの Spotify は、何をやったか。

デジタルを前提にしたのです。

デジタルを既存ビジネスに活用するのではなく、デジタルを前提にしてビジネスを構築しました。

つまり、両者にはモード C 「デジタルを活用」、モード D 「デジタルを前提」という違いがあるのです。

このデジタルを前提にしたビジネスについて掘り下げる前に、Spotify と iTunes Music Store との違いについて別の視点から考察してみたいと思います。

iTunes Music Store は先ほど言いましたようにダウンロード型です。

インターネットを使って楽曲をダウンロードして、それをまた MP3 プレイヤーにコピーして楽しむというダウンロード型を前提にしている。

一方、Spotify は、ダウンロードではなくサーバーから、あるいはクラウドから直接 MP3 プレイヤーにストリーミング配信する。

Spotify が創業した 2006 年当時はま

だスマホは存在していなかったため、デバイスも PC でした。

その後スマホが生まれて、直接スマホにストリーミング配信するという形になります。

ですから、ダウンロードするのではなくストリーミング配信します。

ダウンロード型かストリーミング型か、この違いが両者の事業前提の違いと言えます。実はそれだけではないのです。

・決定的な違いは

では決定的な違いはどこにあったか。

資料⑤にそれぞれが描いた顧客との関係性について記載しています。

左側の Apple が描いた顧客との関係というのは、Hub and Spoke。

Hub として自分たちが真ん中に位置し、顧客とは Spoke の形で繋がる。

お客様同士は繋がってはいません。

こういう世界を描いて、そこで自分たちはビジネスをやっていた。

確かに、お客様はネットから来店し、自分たちのストアと繋がります。でもお客様同士は繋がることはない、そういう世界です。

一方右側の Spotify。

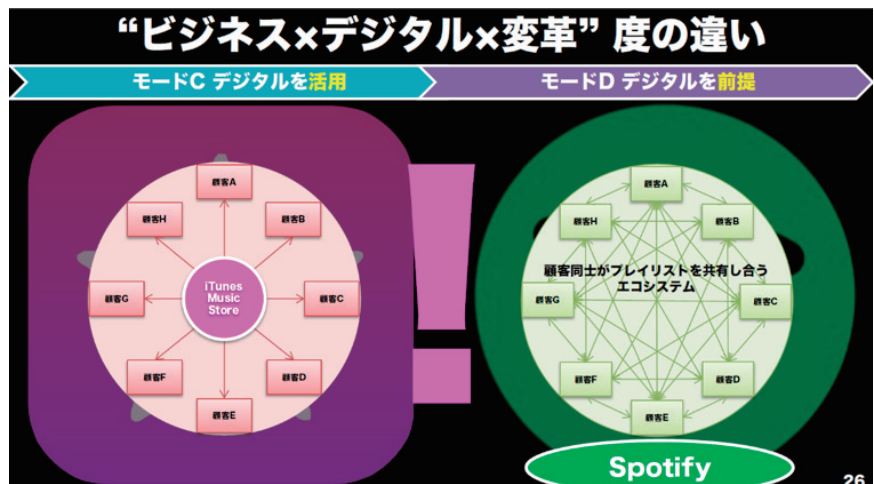
似たようなネットワークを見たことがあるかと思いますが、いわゆるソーシャルネットの考え方です。

お客様同士が繋がる。

自分たちはお客様を他のお客様につなげるためのプラットフォーム、土台だという発想です。

この図を見れば、両者が描いている世界が全く異なることがわかります。

音楽を配信して楽しんでもらう前提として、単に楽曲をダウンロードして楽しむだけじゃなくて、自分がどんな曲を好んでいるかを他のユーザーと共有しあい、



資料⑤

それをプレイリストというカタチで実現させているのです。

自分で気に入った曲を、気に入った順番に並べたプレイリストを作り、そのプレイリストをお互いに共有しあう、いわゆる User Generated Contents。ユーザーが作ったコンテンツをお互いに共有することで、楽しんでいこうという世界を最初から描いていたのです。

両者は見ている世界が全く違っていたのです。

このように、事業前提が違うとそのあと出てくるビジネスモデルは全く違ったものになるのです。

また、大事なメッセージとして言わせてもらいますが、モードDにおいてデジタルを前提にして事業を始めようとして、データ基盤を購入するとか、BIツールを購入するとか、AIカメラを入れるとか、そういったデジタル投資だけをやっている、決して先ほどのモードDの発想に至らないということをしっかり認識していただきたいと思います。

さてその後、AppleもこのままではSpotifyに負けてしまうということで『Apple Music』という音楽配信サービスを立ち上げました。

AppleもSpotifyと同じようにお客様同士が繋がる世界を描いて、ビジネスを作ったということです。

②「ビジネス×データ×変革」度の違い 資料⑥でご説明します。

皆様のビジネスがデータとどのように関わっているかという観点で、デジタル時代のビジネスを見てみたいと思います。ここでも、モード0～モード3までの4つのモードを設定しています。

・モード0『データ未活用』

いろいろと業務をやる上で必要なデータや数値はあるが、紙もしくはエクセルに残っている、あるいは業務システムにも入れているかもしれないが、ほとんどそれを使っていない、という状態がモード0です。

・モード1『集めて見る』

社内に分散しているデータを収集し、統合したうえで、業務システム間で連携しているのがモード1です。さらに、集めたデータをきちんと可視化し分析をして、様々な日々の業務に生かしていこうというのがモード1になり



資料⑥

ます。

これまで社内で全然活用できていなかったデータを、活用すべきだということで集めてきてそれを可視化する。

たとえば綺麗なダッシュボードやグラフ表示をして、最近獲得した新規顧客は何人だとか、集中すべき地域はどこで、改善すべき点は何かなど、データを見ながら業務に落とし込んでいくというレベルがモード1です。このあたりは多くの企業で取り組んでいることでしょう。

・モード2『予測し判断する』

集めてきたデータをベースにして、予測に使います。

この地域にこれだけ投資し、マーケティングを実施すれば顧客は増えるだろうとか、1週間の需要予測に使うといった予測モデルを作っていきますというのがモード2のα（下側）です。

さらにその予測結果に基づいて、何らかの意思決定をすれば高度な経営的判断が下せるでしょう。このように予測に基づいて意思決定をするのがモード2のβ（上側）です。そしてまだその先があります。

・モード3『価値を生む』

データに基づいて顧客価値を新たに創造するとともに、日々の業務のオペレーションに活用していく。そしてもう一歩進めて、お客様の本当の困り事は何か、我が社の製品に対する期待はどのような点なのかといったことをデータに基づいて正確に分析した上で顧客価値創造に活かしていく。

これがモード3のα（下側）です。

さらに、モード3のβ（上側）というのが

あります。

新たなビジネスをやりたいが、そのためにはお客様のデータが足りないといった場合に、お客様のデータを入手する仕組みをつくって、しっかりとデータを収集してビジネスを構築していく。

要するにデータづくりに投資をする、ということなのです。

どちらかというモード2では、社内である程度取れているデータをどう可視化し、分析し、意思決定に使うかというものでしたが、モード3β（上側）はより積極的にデータづくりに投資をしていくという段階です。

・データとの付き合い方や顧客との接点の持ち方によっては失敗例も

ここで、モード2とモード3の違いについて、Spotifyの失敗例と成功例を使って説明してみましょう。

資料⑦の左側がモード2『予測し判断をする』というレベルです。右側がモード3『価値を生む』ということになります。Spotifyは、当初からお客様の聞きたい曲を聞きたいときに届けることをミッションにしていました。

そのための方法論はいろいろとあったのですが、まず彼らは左側のモード2『予測し判断する』を選択しました。

自分たちの音楽を聞いているお客様はどこにいてどういう状態にあるのか。その



資料⑦

状態に適した音楽をプッシュ型で配信してあげましょう、というサービス。例えば、ジョギングをしている人の気分に向く音楽を配信する、などです。その場に応じた曲を提供してくれるということでありがたいような気もしますが、実はこれが大失敗となりました。ユーザーから自分の行動が覗き見されるようで気持ち悪いということで反発されたのです。

では右側のモード『価値を生む』。これは先ほどご説明しましたが、お客様が自分の好みで作ったプレイリストを共有します。

そうすると Spotify に何百万、何千万のプレイリストが集まって来るわけです。

そのリストをもとに、それぞれのお客様が知らなかった曲を含んだプレイリストを提案する。

お客様が作成したプレイリストに入っていないが、その人の好みの曲に似ている曲を、別のプレイリストとして提供するというものです。

これは新たな喜び、発見に繋がり、ユーザーから大歓迎されました。

このサービス導入に向けて Spotify はプレイリストを集めるというところに投資をしました。

そして、大量に集めたプレイリストをビックデータ分析することで、お客様それぞれの好みに向くであろう曲を提供することを可能にしました。

データとのつき合い方や顧客との接点の持ち方が異なると、失敗をする例もあれば成功する例もあるということがお分かりいただけたかと思います。

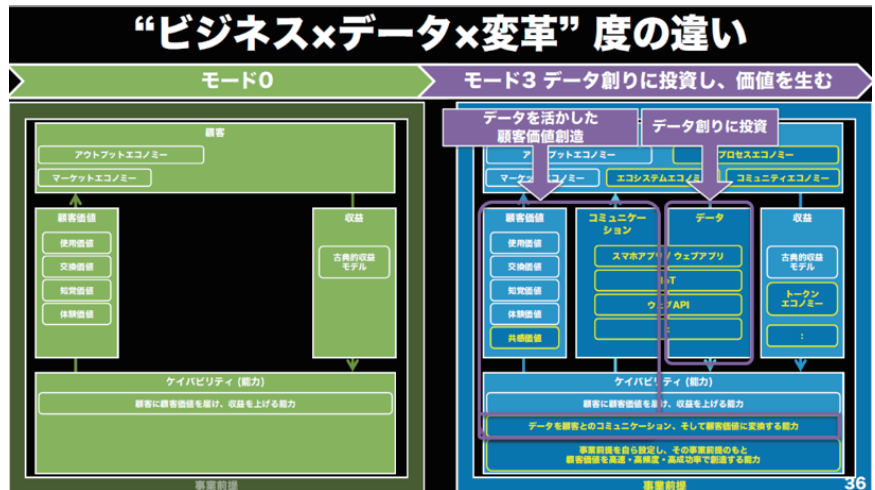
顧客価値起点でデータと接しないと、単にデータがとれるからといってデータを取ってそれに基づいてサービスを創ろうと思っても、そこに顧客価値起点という視点がなければ、結局失敗に終わってしまうのだ、ということがこの事例から学ぶことができます。

チャートにマッピングすると資料⑧ようになります。

まず、データを創るというところに投資をするということは、お客様からいかにデータを集めてくるかを考えなければなりません。

BtoC だけでなく、BtoB においてもデータを集める仕組みを皆様も考えられていることでしょう。

まずデータづくりに投資し、そしてその



資料⑧

データに基づいて、日々のコミュニケーション、あるいはお客様にとっての新たな価値創造にしっかり結び付けること。これがやはりビジネスとデータとの関わりとしては非常に重要であり、これをやっているかないかによってパフォーマンスに大きな違いを生じさせるのです。

「データを角、デジタル技術を飛車としたら、飛車角落ちでビジネスをやったのがアナログ時代だ」という例え話をよくします。

デジタル時代は飛車角が揃ったビジネスができるのですから、勝負するなら当然飛車角を使わなければ勝てるわけではありません。

ただ、繰り返しになりますが、データの周辺にはデータ基盤など様々なツールがあります。

ベンダー各社も多くの先進的なツールを提供しています。でもそれを買っただけでは、顧客価値を生むモード3には決して遷移しません。

頭を使って、いかにして、ビジネスの中でデータというのを活用していくかとい

うことをしっかり把握したうえで、必要なデータ基盤とかツールというもので後付けで揃えていく、そういう発想が必要だと思います。

③ 『顧客価値創力の違い』

アナログ時代は希少の時代。モノが少なかった時代なので、良い製品を安く売れば売れてました。

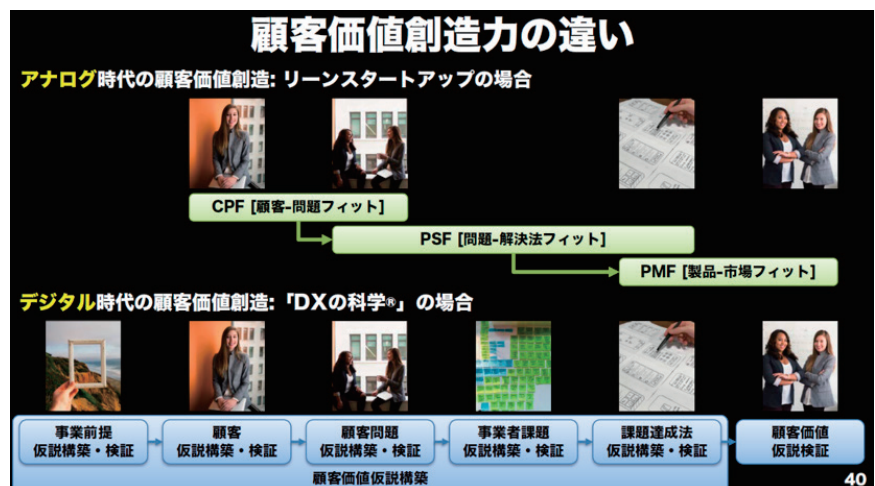
ところがデジタル時代はモノが溢れています。

豊富な時代ですから、単に製品を出しているだけではお客様に選ばれません。お客様が製品やサービスを選んでくれる理由が必要なのです。

まさにこれが顧客価値ですが、そこをきちんと創らないことにはモノが溢れている中でお客様に選んでいただけません。資料⑨には、上段にアナログ時代、下段がデジタル時代、それぞれの時代における顧客価値創造の取り組み方を記載しています。

ただし、アナログ時代にも、先進的な取り組みはありました。

代表的な例としては特にアメリカの新興



資料⑨

スタートアップ企業によるリーンスタートアップが挙げられます。

品質改良やコスト削減だけでは競争に勝てないという認識のもと、お客様に支持されるプロダクトサービスを創りそれをいったん市場に出して、評価してもらう。その評価が低ければ方向を修正して、もう1回市場に出していくというような、アジャイルの繰り返しをやっていく。そのようなやり方で顧客価値の創造に取り組んでいるのです。

これはアナログ時代の中では、結構進んだやり方と言えたのですが、マーケットに必要な最小限の機能を備えた MVP (Minimum Viable Product) やサービスを出したあと一番最後に最終的な仮説の検証を行うという手順となってしまうことから、最初に立てた仮説を検証するまでに1ヶ月から2ヶ月くらい要しますし、また費用も100万とか200万とか、それなりの時間とコストがかかります。

ところが今デジタル時代にはもっとも早い段階で、なおかつそれぞれのフェーズごとに仮説を立て検証してることが可能になりました。しかも多くのデータを活用した検証と様々なデジタルツールを使ったプロトタイプ作成ができるのです。

事業全体はどうしますか、顧客は誰ですか、その顧客のどの問題解決をしますか、そのために我々事業者は何をやりますか、それをどのようにして実現しますか、最終的にそれは顧客価値として認められますか、といったそれぞれのフェーズごとに仮説を立てて検証することができるのです。

検証するためのデータもありますし、仮説を立てたりプロトタイプを創るためのデジタル技術、デジタルツールはネット上にあふれています。

そんな時代に、それらを活用せずに顧客価値を創っていくということは、著しく高コストかつ時間を浪費することになってしまいます。

・ポイントとなる4つの修飾語

そこで、このデジタル時代における顧客価値創造力を考える際に『四つの修飾語』というのが重要になってきます。

資料⑩に記載しているように「デジタル技術とデータを事業前提に」、「高速に」、「高頻度で」、「高成功率で」の4つです。高速・高頻度はなんで必要なのですか、



資料⑩

高成功率なんて当たり前ではないのですか、そう思われるかもしれませんが。そこで事業前提については先ほどお話をしましたので、残りの三つ、『高速』、『高頻度』、『高成功率』について、事例をもとに説明していきます。使う事例は、アパレル業界です。左側が従来型のアナログ型のアパレル企業、右側が今世界トップのZARAです。顧客価値創造力の観点からみて、両者の何が違うのか。

・『高速』

どれだけ早く顧客価値をつくるか、という点です。製品デザインを始めてそれが店頭で並ぶまでが顧客価値に要した時間だとすると、一般のアパレル企業の場合は概ね6ヶ月先です。2シリーズ先の流行予測をしてデザインし、大量に作って店頭で並べるためには6ヶ月の期間を要するのです。一方のZARAは2週間です。デザインして店頭で並ぶまで2週間。まさに高速ですね。

・『高頻度』『高成功率』

ほとんどのアパレル企業は、1シーズンにつき1回の顧客価値を創っているところなのです。今は夏ですから、現在は今年の冬モデルをデザインし始めているところだろうと思います。次回製品のデザインをするのは春モデルとなり、シーズンに合わせ3ヶ月単位の顧客価値創造サイクルを回していけば良いということになります。では、ZARAはどうか。

3日に1回、つまり1週間に2回、顧客価値を創造しています。なぜか。2週間で店頭で届けるためです。ただしそうすると大量生産はできませんので、少量生産を行っています。その少量生産で1シーズンに1回しか生産しないとすると当然売り上げがあがりませんので、少量生産を1シーズンの間に何回繰り返すかということになるのですが、ZARAは1週間に2回繰り返しているのです。ではなぜそんなことをやっているのでしょうか。

それは、高い成功率を獲得するためにやっているのです。従来型のアパレル業界は成功率がだいたい50%だといわれています。逆に言えばデザインして製造して店頭で並べたけれども、お客様に買ってもらえずに返品される製品が約半数あるということです。

概ね半分しか成功しなかった。残りの半分は失敗しています。これに対しZARAでは、お客様が何を今求めているか、どんなトレンドに反応するのかといった点についてしっかりセンシングをして、それに合わせた製品をデザインし2週間後に店頭で並べる。こうなると必ず買ってもらえるわけです。何故なら、お客様が今欲しいと思ってい



資料⑪

るのはどのような製品かについてデータを
を集め、それに基づいてデザインして2
週間後店頭に並んでいるからです。

推定ですが、ZARA ではほぼ90%以上
の成功率でお客様が製品を購入してく
れているのではないかと私は思っていま
す。返品率は10%程度です。

ほぼ売り切りごめんという状態です。
そして仮に売り切れても、もうその製品
の補充はしません。

同じデザインの製品は補充しないため、
かなりの確率で売り切れが出ると考えら
れますが、すぐに欲しい製品が店頭に並ぶ
わけですから、お客様は買いたいと思っ
た製品が売り切れていても、2~3日後
に来店すればニーズに合った製品を買う
ことができるのです。

3日単位での顧客価値創造は、今日は売
り切れてたけどすぐ店頭に並ぶから大丈
夫、という発想に至らせるのです。その
ためお客様は平均で年に20回ぐらい来
店されるされると聞いています。

ですから従来型のアパレルとは来店頻度
が全然違うのです。

この顧客価値創造力の違いは資料⑫の
チャートの右下のケイパビリティのとこ
ろです。

デジタル・データを前提にして、高速・
高頻度・高成功率で顧客価値力をつくる
ことを可能とするケイパビリティを持っ
てないと絵に描いた餅になってしまいま
す。

2週間で店頭に並べるといのはサブラ
イチェーンともきちんとデータ共有や
連携をしないとイケませんし、3日に1
回製品をデザインするためにはデザイ
ナーを確保し、それなりのチームを編成
しなければなりません。

そういうケイパビリティを持ち、さらに
今何が流行っているかということをきち

んとセンシングする能力、データを集め
る能力、そしてそれに基づいて何をデザ
インすればいいかという判断力、等々
様々な能力が要求されます。

そして何度も言いますが、顧客創造力と
いうのはお金で買うことできません。

データ基盤とかBIツール、などにどれ
だけ投資をしてもモード3には遷移し
ません。デジタルを前提にしてビジネス
をスタートするという事はできない。
顧客価値創造力は、決してお金では買え
ません。

M & A は別として、これはお店で売っ
ていません。

M & A 以外だったら自社できちんと育
てていくしかないということなんです。
デジタル時代のビジネスの新しい像につ
いては以上として、ここからは、都市は
どうなのかということについてまとめて
みたいと思います。

デジタル時代の都市の新しい像は、とい
うことについてです。

(3) デジタル時代のビジネスと都市 の新しい像

・ビジネスと都市の相似性

都市の像も、デジタル時代の到来ととも
に変わっています。

最適化や快適化を進める際に、アナログ
時代の従来の都市は、IoTでセンシング
情報を集め、それに基づいて何らかの
アクション、実世界、あるいは住
民との間で指令や指示を出すという考え
をベースにつくられてきたと思います。
それに対して、デジタル時代は、住民一
人ひとりが見えてきますので、それぞ
れの住民に合うような価値を提供しな
ければなりません。

さらに、従来の都市の様々なサービスは
地方自治体が担っている場合が多いの



で、収益というの考えずに税金で賄っ
てきました。

ただし、税収が今以上には伸びないので
あれば、いかにして収益を上げていくか
ということを考えなければならぬ、これ
が資料⑫の図の右側です。

そのためには、データを集めてアクチュ
エーションするという従来型の制御の考
え方だけではなく、データに基づいて制
御を行っていく。

特に、人は制御ということをなかなか許
容しない中、どう行動変容させるかや、
行動を変えさせることによって価値を提
供していく、といった像に変えていか
なければなりません。

デジタル時代になってくるとこれは可能
になります。

両者の違いについて、端的に言うと、ア
ナログ時代の都市というのはサイバー
フィジカルシステム、サイバー空間、IT
などデジタルとフィジカルが繋がる世界
でした。

それに対して、これからのデジタル時代
における都市は、間に人間がきちりと
入ります。

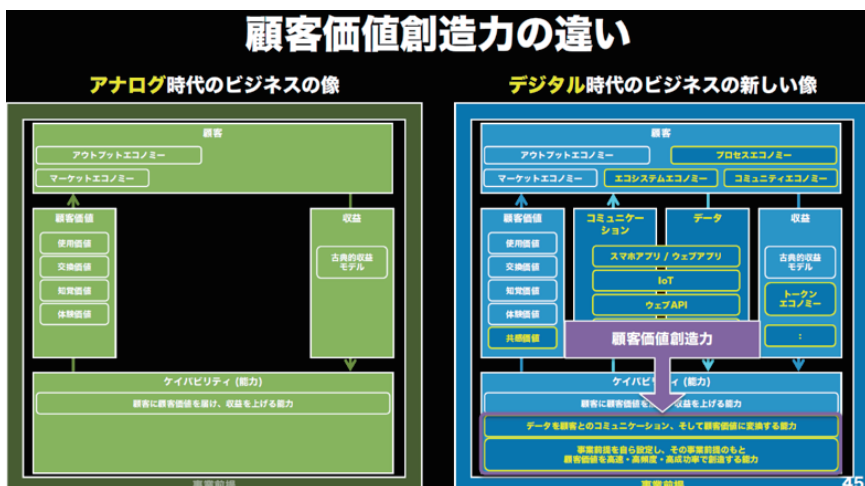
ソーシャル、人間・社会というものを意
識したカタチでシステムを作っていかな
いといけぬ。

ソーシャルが入るとどうなるかと言いま
すと先ほど申しましたが、人間はややこ
しいものです。

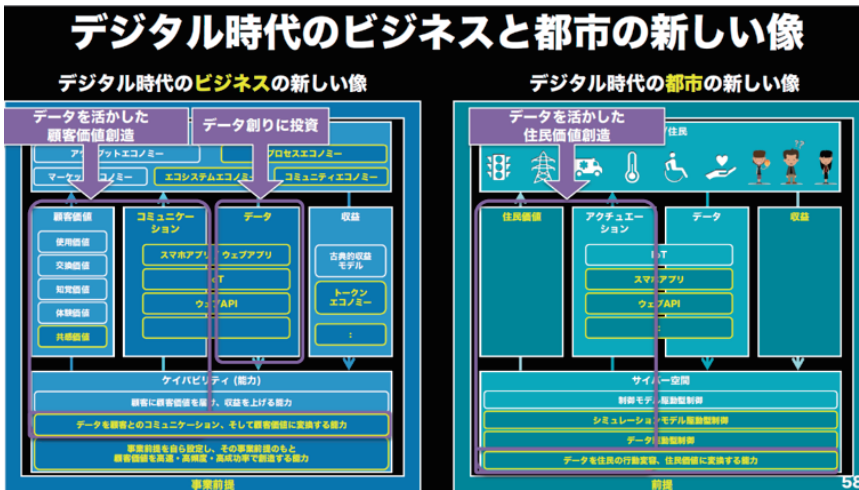
単にああしろ、こうしろと言ってもその
通りに動いてくれません。

ですから住民の行動変容を促す難しさが
生じます。ここをどうしたらいいのです
か、といったところがポイントになりま
す。

そのためには、データを活用して住民価
値を創っていくという、先ほどの顧客価



資料⑫



資料⑬

値創造と同じような取り組みが必要です。

このような発想に至ったときに、ではそれをどう進めれば良いのか、と立ちどまってしまいますが、実は、ここでビジネスとまち、都市の相似性、非常に似ているということが役に立ちます。

左側のビジネスでうまくいったことは、右側の都市でもうまくいくはず。いかに住民価値を創るかということ、突き詰めていけば良いのです。

このように、デジタル時代のビジネスとデジタル時代の都市に大きな類似性があります。

・FDCへの期待
～DX推進で地域の未来創造を～

FDCで、DX推進サロンという新しい活動が始まりました。そのビジネスにおける様々な成功体験あるいは失敗体験というものが類似性を持つ都市・地域の未来を創ってくれば、あるいは住民価値を作ってくれば、というふうに考えております。

おわりに

デジタル時代のビジネスと都市の新しい像ということでお互いに非常に似た形になってきている。

そのため、ビジネスと都市、お互いに使えるところを使い合い、より良き姿にしていくことが可能だと思っています。ただ、残念ながら、これは最終形ではないのです。

これから先、どんどん時代や技術が進歩していきます。

ゲームをやっている最中に、そのゲームのルールが変わっていくような世界です。

サッカーだから足しか使えないと思ったら、手を使ってもいい。

ラグビーは後ろにしかパスできないのに、1回だったら前へのパスはOK、といった具合に、ビジネスというゲームの最中にルールがどんどん変わっていく時代です。

今までやってきたやり方だからとそれに固執していると、これからの時代のルールでは負けてしまいます。

ラグビーのルールでサッカーをしても勝てません。

こうなると、もはや自ら変革するしかありません。

これは進化の教えるところですが、世の中の環境の変化に適応したものだけが生き残るのです。

進化論の場合は突然変異で変化しますが、企業の場合、突然変異はしませんので、自らの意思で変えていかなければなりません。

これがまさしくデジタル変革だというふうに考えています。

要は、ビジネスのやり方を変えるしかないということです。

そこで変えていくのですが、他社が何かルールを変えたよだから、わが社も変えていくしかないという風に、世の中の動きをフォローするという考え方も確かにあるかと思いますが、願わくは、皆様の会社がルールを変える側になっていただきたいと思っています。

なぜかという、どんなルールでビジネスをやればよいかということ、を予測するのは非常に難しいのです。また競合他社がどんなふうにルールを変えてくるかを予測するのも難しい。

であれば、自分たちがルールを作る側になればよいのです。

そこで、最後に Alan Kay の言葉で閉めさせていただきます。

「将来を予測する最善の方法は、自分でそれを作り上げることだ」

これからのデジタル時代、ぜひ皆様がそれぞれの業界における新しい事業前提を創り、そこでしっかりとビジネスを成長させていただければと思います。

