

第6回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工  
字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

No. 48

【小論文タイトル】『消費者かんぱん方式』が導く持続的成長への挑戦

【要 約(800 字以内)】 (753 字)

戦後の高度経済成長期、日本企業は大量生産・大量消費という手離れのよい売り切り型ワンタイムビジネスで成功を収めた。消費者にとって、機能・品質・価格の三要素を兼ね備えた質の高いモノを所有することがステータスであった。しかし、市場に多くのモノが溢れた今、消費者の価値観やライフスタイルは「モノの所有」から「モノの利用」や「コトの消費」へ移行し始めた。さらに、消費者のニーズは多様化し「必要なモノを、必要な時に、必要なだけ利用する」ことに価値を見出すようになりつつある。この流れは、デジタルトランスフォーメーションの進展によってますます拍車がかかっている。消費者価値観の変化が示唆しているのは、既存のビジネスモデルが制度疲労に直面しているということである。

一方、SDGs やパリ協定の登場によって、資源エネルギー多消費型ビジネスで成功を収めてきた日本企業は、ターニングポイントを迎えている。SDGs が求めているのは、過度な利益の追求から生み出された社会の歪を是正することであり、日本企業にはビジネスモデルの変革という大きな課題が突き付けられている。持続的成長に向けた一步を踏み出すのか、衰退の一途をたどるのか、それは経営者の決断にかかっているのである。

本稿が提唱する「消費者かんぱん方式」は、アウトサイドイン・アプローチによる消費者起点のビジネスモデルであり、SDGs が求めている「社会課題の解決」と「経済の持続的成長」の両立を実現させる可能性を秘めている。脱炭素社会への移行やコロナウイルスによるパンデミックという外部環境の変化は、日本企業にとって変革のチャンスではないだろうか。価値観やルールの変わり目には、必ずオポチュニティが潜んでいる。日本企業には変化の中からオポチュニティを掴み、「Japan as NO.1」の輝きを取り戻すことを期待したい。

第6回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工  
字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

【本文(文字数 9,500~10,500 字)】(文字数 10,223 字)

### 第1章 ワンタイムビジネスの終焉

戦後の高度経済成長期、技術革新を背景とした資源エネルギー多消費型ビジネスの登場によって、市場には多彩な製品が溢れた。いわゆる大量生産・大量消費時代の到来である。驚異的なスピードで経済大国へと成長した日本社会では、大量生産型ビジネスから生み出される製品によって、人々の価値観や生活スタイルが大きく変化した。自動車や家電製品に代表される「モノの所有」は、人々にとって豊かさを象徴するステータスとなったのである。画期的なモノを絶え間なく生み出すことで、市民社会の価値観や文化を創造してきた日本企業は、手離れのよい売り切り型ワンタイムビジネスで成功を収めてきた。

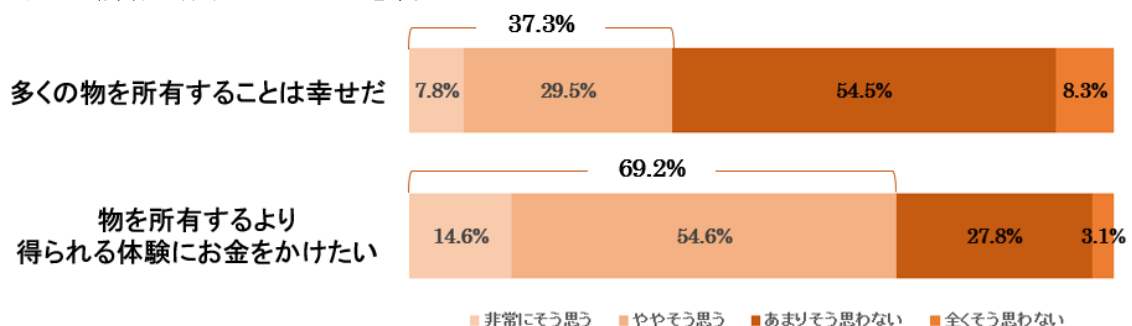
しかし急速な産業の発展は、消費者の心理に大きな変化をもたらした。80年代以降、経済の成熟化に伴い、マーケットは多くのモノで溢れた。その結果、人々の消費行動は「モノの所有」から「モノの利用」や「コトの消費」へと変化し、いわゆるシェアリング・エコノミーが急速に台頭しつつある。

この背景には、可処分所得が減少するなど生活環境が厳しくなってきたことが影響している。さらに、デジタル技術の深化によって、モノを所有せずとも質の高い生活を送ることができるようになったことも、モノ離れを加速させている。もはや、「モノの所有」は豊かさを象徴ではなくなったのである。

「モノの所有」で差別化を実感できなくなった消費者は、「モノの利用」や「コトの消費」から得られる満足感に価値を見出すようになった。2016年に実施された意識調査において、モノを所有するより、得られる体験にお金をかけたいと回答した人は全体の約7割を占めた(図表1)。つまり、モノを「所有する」時代から「利用する」時代へ変わりつつあると言えよう。

消費者価値観の変化を象徴するものとして、ビリーフドリブン消費者の拡大がある。ビリーフドリブン消費者とは、企業が社会的な問題にどう対応しているかを見極めたうえで、購入の可否を決める消費者のことである。エデルマン(株)の調査(2018)によると、日本の消費者の6割がビリーフドリブンな消費者であり、年々増加傾向にある。このことから、ビリーフドリブンな消費者はこれからも増加していくことが考えられる。また、エシカル消費やサステナビリティなど、地球環境問題や持続可能な社会の構築に向けた取り組みを重視する消費が拡大しているといえよう。

図表1 所有と体験についての意義



(出所) PGF生命(2016)「シェアリング・エコノミーと所有に関する意識調査」を基に筆者作成

さらに、デジタルトランスフォーメーション(以下、DX)の急進化によって、これまで経験したことの無いスピードとインパクトで、社会の変革が進行している。それに加えて、誰もが容易に情報を入手できるようになったことで、消費者の嗜好は多様化し、所有から利用への変化に拍車がかかっている。

政府は「未来投資戦略2018」において、AI・IoT・ビッグデータ等のイノベーションを、あ

## 第6回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工 字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

らゆる産業や社会生活に取り入れる必要があると指摘している。DX が進展することで、日本企業に成功をもたらした売り切り型ワンタイムビジネスは存在価値を失っていくだろう。それを裏付けるように、サブスクリプションビジネスや XaaS がメインストリーム化しつつある。

これらはインターネットやビッグデータの解析から生み出されたビジネスであり、日本企業が得意としてきた大量生産型ビジネスモデルを、根本から変えていくとみられている。

日本企業には、「必要なモノを、必要な時に、必要なだけ利用する」という消費者起点のビジネスモデルを再構築することが求められているのである。私たちはこれを「消費者かんばん方式」と名付けた。「消費者かんばん方式」は新たなオポチュニティをもたらし、それが企業にとって絶対的な競争優位の源泉となるのではなかろうか。

また、SDGs やパリ協定の登場によって、グローバル社会はターニングポイントを迎えた。SDGs が提起した課題は、過度な利益の追求から生み出された社会の歪であり、ビジネスモデルの変革を通じて解決すべきグローバル社会の困り事リストなのである。

そのほかにも、責任投資原則（2006年）<sup>1</sup>、持続可能な保険原則（2012年）<sup>2</sup>、責任銀行原則（2019年）<sup>3</sup>の発効によって、持続可能性を重視する投融資や損害保険の引き受けが拡大を見せている。これらの諸原則が求めていることは、20世紀後半に繁栄をもたらした炭素依存型ビジネスから訣別し、新たなオポチュニティを獲得していくことなのである。

資源エネルギー多消費型ビジネスや石炭火力発電に対するダイベストメントの実施は、企業社会に対する警告である。脱炭素経営に舵を切らない企業に対して、資金を遮断するという現代版の兵糧攻めなのである。炭素依存型ビジネスに固執している限り、社会価値と経済価値双方の向上を求める SDGs の目標達成は難しいだろう。

冒頭でも述べたが、資源と化石燃料の大量消費を前提とした売り切り型ワンタイムビジネスは、もはや終焉を迎えつつある。SDGs 時代に求められるのは、「必要なモノを、必要な時に、必要なだけ利用する」という消費者起点のビジネスモデルであると強く主張したい。

安価な化石燃料と地下資源の大量消費が可能であった 20 世紀は、企業が主導権を握っていた。しかし、SDGs が希求するサステナビリティ社会では「モノの利用」・「コトの消費」に価値を見出す消費者が主導権を握ると考えられる。言い換えれば、ビジネスオポチュニティの源泉が変化したのである。この変化に気づき、ビジネスモデルの変革を実践するか否かが、競争優位獲得の鍵を握っているといえよう。

### 第2章 次世代ビジネスの起点－「消費者かんばん方式」－

日本企業は環境（E）・社会（S）・ガバナンス（G）の視点から変革を迫られている。企業がこれまで培ってきた機能・品質・価格をコアバリューとする「ブランドストーリー」に加えて、ESG を核とする「サステナブルストーリー」を策定し、変革の方向性を消費者に提示することが持続的成長には欠かせないといえよう。

私たちが提唱する「消費者かんばん方式」は、トヨタ自動車が生み出した「必要なモノを、必要な時に、必要なだけ作る」という「かんばん方式」を消費者の視点に置き換えたものである。大量消費時代の終焉とともに、「かんばん方式」の主役は企業から消費者の手に移ったと考えている（図表 2）。

企業に求められている「消費者かんばん方式」は、消費者価値観の変化に適応したビジネスモデルなのである。

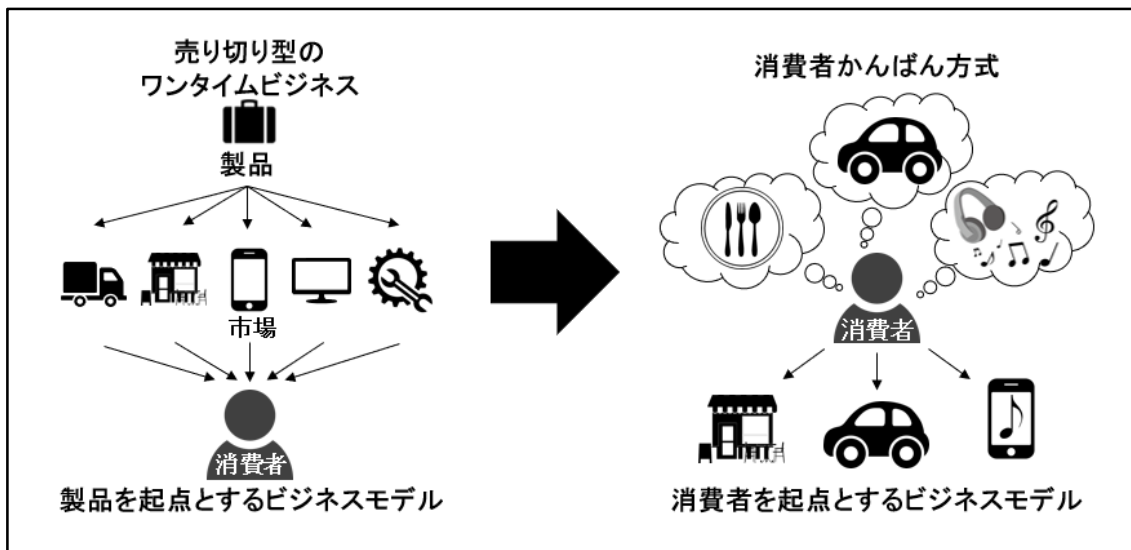
<sup>1</sup> 環境、社会、ガバナンス（ESG）課題と金融業界の関係に光をあて、安定的で持続可能な金融システム構築に寄与するフレームワークを世界の投資業界に対し提供する原則である。

<sup>2</sup> 2012年に「国連持続可能な開発会議」で発表された、保険業界が事業活動と持続可能な開発の双方に重要な環境・社会・ガバナンス（ESG）問題に取り組むための国際的な枠組みとなっている。

<sup>3</sup> 国連本部において、SDGs やパリ協定に整合した投融資行動を金融機関に求めるものである。

第6回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工  
字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

図表 2 求められるビジネスモデルの未来像



(出所) ティエン・ツオ (2018) を基に筆者作成

「消費者かんぱん方式」は、多様化する社会のニーズに応えるソリューションの一つであろう。「消費者かんぱん方式」を実現するには、アウトサイドイン・アプローチを活用して、ビジネスモデルを再構築していくことが欠かせない。「消費者かんぱん方式」の本質とは、消費者起点のビジネスモデルを構築していくことなのだ。

「消費者かんぱん方式」は、サービスの基盤を提供する「プラットフォーム」企業と、製品やサービスを提供する「プレイヤー」企業が担い手となっており、B to Cだけでなく B to Bにも適用可能である。B to B to Cという言葉があるように、エンドユーザーを起点としたビジネスモデルである「消費者かんぱん方式」は、あらゆる業種でビジネスオポチュニティを創出することが可能と考えられる。

しかし、日本企業の多くは、依然として大量消費時代の売り切り型ワンタイムビジネスから抜け出せていない。「消費者かんぱん方式」への移行は容易いものではない。短期的には収益が低迷することもある。経営者にとってビジネスモデルの変革を決断することは、相当の覚悟が必要なのである。

全上場企業の社長平均在任期間は7.1年で、4年未満がその半数を占めていることを踏まえると「消費者かんぱん方式」への転換を決断しても、在任期間中に成果を生み出すことは難しいだろう。経営者の多くがビジネスモデルの変革に及び腰になるのも頷ける。しかし、経営者の責務とは、自身の在任期間中の ROE や株価の水準を維持することではない。未来社会における企業の責務を構想し決断することが経営者の責務であり、それが次世代への責任を果たす経営なのである。

ニューノーマルといわれる気候変動や新型コロナウイルスによるパンデミックへの対応など、企業が直面している課題は小手先の対応では解決することが難しい。日本企業の経営者に求めたいことは、目先の経営指標に一喜一憂するのではなく、ビジネスのあり方を根本から問い直し、50年後、100年後の社会のあるべき姿を構想して、長期ビジョンや戦略を決断することである。

足尾銅山と別子銅山の公害から130年以上が経過した。しかし、鉱毒問題に対処した古河と、煙害問題に向き合った住友の伊庭と鈴木の評価は大きく異なっている。古河が鉱毒王と言われているのに対し、住友の伊庭と鈴木は日本版 CSR の嚆矢と評されている。この差を生み出したのは、経営者の決断の差にほかならないのである。

伊庭と鈴木は、煙害問題の完全な解決なくして住友が社会に存在する価値はないと宣言し、有害物質を除去する技術開発、無人島への製錬所移転、徹底した植林活動を行うことで住友が地域社会と共生することを実現させたのである。有害物質の完全な除去は煙害発生から46年

## 第6回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工 字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

後のことであったが、両者は既に鬼籍に入っていた。

一方、足尾銅山をみると、渡良瀬川上流の山林ではいまでも山手線内側の 1/3 に相当する山林が裸地化したままであり、土砂災害を回避するため国が毎年数億円の対策事業を行っているのである。この違いが、100 年以上経過した現在の企業評価に影響しているのである。いまこそ、未来を見据えた経営者の決断が求められているといえよう。

### 第3章 消費者かんぱん方式の実像

#### 3-1 ビジネスオポチュニティをどう掴むか

企業が持続的成長を実現するには、消費者起点のビジネスモデルを再構築することが不可欠であることを述べてきた。本章では「消費者かんぱん方式」の具体像について検討していきたい。

私たちは 2017 年に破綻した米・トイザラス社の事例に注目した。玩具産業で一時代を築いた同社は、何故、経営破綻に追い込まれたのだろうか。

その要因の一つが、玩具のサブスクリプションサービスの登場だった。定額の利用料を支払うと、利用者には一定期間に数種類の玩具が送られてくる。飽きやすい子どもの気質を考えれば、一つの玩具を購入するよりも複数の玩具を利用できる方が満足度は高い。その結果、幼い子供を持つ親たちはトイザラスから離れていったのである。

一方、2019 年版「フォーチュングローバル 500」<sup>4</sup>で 1 位に君臨した小売業大手のウォルマートは、全米人口の 90% をカバーする圧倒的な店舗数を生かした EC (electronic commerce)<sup>5</sup>の拡大や、事前に注文した商品を店舗で受け取ることでできる「ピックアップ拠点」、食品配達サブスクリプションを展開し、顧客の売り場離れの回避に成功した。人々の価値観やニーズの変化を的確に捉え、ビジネスモデルを臨機応変に変化させたことが消費者から支持されたのである。

この二つのケースから学ぶべきことは、売り切り型ワンタイムビジネスでは「必要なモノを、必要な時に、必要なだけ利用したい」という消費者のニーズをまはやキャッチアップできないということである。ワンタイムビジネスは、制度疲労の限界に到達してしまったのだ。

私たちは調査と議論を重ねた結果、「サブスクリプション」、「XaaS」、「シェアリング」を、消費者かんぱん方式の代表的なビジネスモデルと位置付けた。これらを選んだ理由は以下の通りである。

##### (1) サブスクリプション

モノやサービスを一定の期間や金額で利用できる仕組みである。モノやサービスを購入しなくても、必要な時に必要なだけ利用できるため、消費者のコスト負担を低減し、利便性を高めるメリットがある。「消費者かんぱん方式」の中核的なビジネスモデルである。

##### (2) XaaS

「“X” as a Service」という意味であり、あらゆるものをサービスとして提供するビジネスモデルである。これまで固定的に所有・使用されてきた製品の機能や価値を、サービスとして必要なときに利用するビジネスモデルであり、「必要なモノを、必要な時に、必要なだけ利用したい」という消費者のニーズにマッチしたビジネス形態である。

##### (3) シェアリング

個人が保有している遊休資産を、必要としている人に共有することができる仕組みを提供するビジネスモデルである。売り切り型ワンタイムビジネス代わる代表的なビジネスモデルである。

#### 3-2 消費者かんぱん方式を支える三要素

次に「消費者かんぱん方式」を実現する上で欠かせない三要素について選定理由とその内容を紹介しておこう。

<sup>4</sup> 米国の経済誌 Fortune が、グローバルの企業を対象とした収益ランキングである。

<sup>5</sup> 電子商取引と訳され、インターネットやコンピュータなど電子的な手段を介して行う商取引を指す。

## 第6回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工 字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

### (1) 経営者能力 (ビジネスモデルの変革をリードする力)

消費者価値観が変化したことで、企業を取り巻く環境は一変している。前節で述べた通り、消費者価値観やライフスタイルに適応したビジネスモデルへ変革していくことは、持続的成長のためには欠かせない。「所有から利用へ」という消費トレンドは、ビジネスのあり方を根本的に変えるムーブメントである。しかし、事業のリコンストラクションは一朝一夕にできるものではなく、長期的な視点が必要不可欠であり、経営者の手腕が大きく問われる。

SDGs のゴールである 2030 年以降の社会のあり方を見据えて、本稿が提起した「消費者かんばん方式」を起点とするビジネスを構想することが、社会から選ばれる企業的前提条件となるのではなかろうか。先に述べた古河と住友の事例のように、変革をリードする経営者能力が、企業の成長軌道を左右するといえよう。

### (2) パートナーシップの構築

グローバル社会での競争が激化するなかで、スピード感あるビジネスモデルの変革が求められることは言うまでもない。しかし、日本企業にとって、「消費者かんばん方式」をビルトインしたビジネスモデルを再構築することは、かなりハードルが高いと考えられる。

では、どうしたらいいのだろうか。その答えは SDGs の目標 17 にある。つまり、社外組織とのパートナーシップを通じて外部のナレッジを取り込むのである。社内に蓄積されたナレッジと外部のナレッジをミックスすることで、固定観念を覆したビジネスを生み出すことが可能となろう。

パートナーシップを背景に次世代ビジネスを構想する企業は、社会の価値観が反映したナレッジを取り込むことで、新たなオポチュニティを見出すことができるだろう。そうした先行事例の一つに、トヨタ自動車とソフトバンクが設立した「MONET Technologies (株)」がある。同社はビックデータと最新のデジタル技術を組み合わせ、新たなモビリティを起点としたビジネスを構想している。この事例が示しているように、もはや業種・業界の垣根は限りなく低くなっている。ボーダーレス化が進む企業社会では、パートナーシップなくして生き残ることは難しいといえよう。

### (3) デジタル技術の戦略的活用

エネルギー消費と経済成長の相関を切り離し、ビジネスのデカップリング化を実現するには、デジタル革命の成果を積極的に活用することが欠かせない。DX の利活用の差が、炭素生産性（営業利益／CO<sub>2</sub> 排出量）や労働生産性（営業利益／総労働時間）を大きく左右すると考えられる。炭素生産性と労働生産性は、経営の質（利益の質）を表象するものであり、ESG 評価にも直結する要素である。

また、消費者のニーズに応えるためには、常に消費者と繋がる必要がある。手離れの良さがポイントであった売り切り型ワンタイムビジネスとは異なり、「消費者かんばん方式」は消費者と繋がり、その時々によって変わる多様なニーズに応え続けることが競争優位の源泉となるのだ。つまり DX の戦略的活用の本質は、消費者から手を離さないことなのである。

DX の先進事例として、資生堂「Optune」（2019 年 7 月開始）がある。「Optune」は消費者を起点として構想されたサブスクリプションサービスであり、物販を中心とした化粧品マーケティングに変革をもたらした。このサービスは、消費者の利便性を高めるのみならず、消費者の利用データの分析から、個々のニーズにマッチした最適なサービスの提供を目指している。DX は確実に消費者と企業の関係性を変えていく可能性を秘めているといえよう。

## 第4章 消費者かんばん方式の最前線へ

### 4-1 先進事例の発掘

SDGs やパリ協定の登場によって、グローバル社会のパラダイムは確実に変化しつつある。一方、こうした変化のトレンドに対する日本企業の感度は必ずしも高いとは言えない。しかし、一部の企業はビジネスモデルの変革に向けて、プロアクティブな動きを示している。

私たちは前章で提示した「消費者かんばん方式」の要素を、図表 3 で示したフレームワークに落とし込み、上場企業 3,640 社（2019 年 6 月末時点）の中から変革をリードする企業の抽出



第6回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工  
 字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

を試みた。

図表 3 先行企業選定までの全体図

| 1st STAGE  | 2nd STAGE      |             |              | 3rd STAGE       |             |
|--|----------------|-------------|--------------|-----------------|-------------|
| 消費者価値観の変化を先取りしプロアクティブな対応を実践する企業                        | 事業環境の変化に対する適応力 |             |              | 消費者の価値観変化に対する感性 |             |
| 「サブスクリプション」<br>「XaaS」 「シェアリング」<br>「企業名+上記キーワード」を<br>検索 | 経営者能力          | パートナーシップの構築 | デジタル技術の戦略的活用 | ライフスタイルの変革      | 消費行動へのインパクト |
|  | 30点            | 20点         | 20点          | 15点             | 15点         |
| 該当企業を抽出<br>3640社→523社                                  | 計70点           |             |              | 計30点            |             |
|  | 合計100点満点       |             |              |                 |             |

(出所) 筆者作成

1st STAGE では、消費者かんぱん方式を代表する 3 つのビジネスモデルをキーワードに、上場企業 3,640 社の開示情報のサーベイを行った。

2nd STAGE では、1st STAGE で抽出した 523 社の統合報告書やサステナビリティ報告書から、事業環境の変化に対する適応力を「経営者能力」、「パートナーシップの構築」、「デジタル技術の戦略的活用」の三要素に基づいて分析した。この三要素を選定した理由は、前章で述べた通りであり、ここでの説明は割愛する。分析対象は各社が発行する統合報告書やサステナビリティ報告書の開示情報とした。適応力の基盤となる「経営者能力」については、評価ウエイトを高めた。

3rd STAGE では、ビリーフ・ドリブンな消費者の拡大を踏まえ、消費者価値観の変化に対する企業の感性を、「ライフスタイルの変革」と「消費行動へのインパクト」という視点から分析した。消費者の価値観に寄り添う感性がなければ、アウトサイドインの視点でビジネスモデルを再構築することは難しいといえよう。

「ライフスタイルの変革」「消費行動へのインパクト」の選定理由は以下の通りである。

### (1) ライフスタイルの変革

消費者の購買行動が「所有から利用」に変わることによって、これまでには手に入れることを諦めていた製品・サービスの利用範囲が拡大する。それに伴い生産性の向上や時間短縮などを通じてライフスタイルが変化し、生活の質を向上させることが期待できる。急成長しているカーシェアリングが良い例だろう。自家用車の平均稼働率は 4.2%程度であり、年間で 20 日しか利用されていない。稼働率の低さを踏まえれば、維持費のかかる自動車を購入しようというインセンティブは働かない。まさに必要な時に必要なだけ自動車を利用する方が、消費者のメリットは大きいといえよう。ライフスタイルから生じる消費者マインドの変化を的確に受け止める感性がビジネスモデルの再構築には欠かせないのである。

### (2) 消費行動へのインパクト

これまででは、機能・品質・価格によって他社と差別化を図ることで、消費者の購買意欲を掻き立てていた。しかし、同業他社との競争の中でコモディティ化が進むことにより、製品の差別化は難しくなっている。

コピー機の普及を加速させた最大の要因は、売り切り型からサブスクリプション型へ販売方法を転換させたことである。イニシャルコストを抑えつつ、最新の機器を利用できるメリットは消費者にとって大きな魅力となった。

コロナウィルスによって私たちが学んだことは、いかに製品やサービスのクオリティが高くとも、顧客との直接的な接点が失われればモノは売れないということである。AI や IoT を介し

第6回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工  
字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

たサブスクリプション型サービスは、顧客とのつながりを維持していくことが可能なビジネスなのである。終息が見えない社会環境において、消費者マインドや購買行動は確実に変化している。消費者の不安や不自由に対してインパクトあるサービスを提供することが、絶対的価値を高めることにつながるといえよう。

図表 3 で示したフレームワークに基づいて分析し、消費者かんぱん方式を実践していく可能性を持つ企業 15 社を選定した (図表 4)。



第6回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工  
 字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

図表 4 先行企業一覧

|               | 業種     | 企業名        | 評価ポイント   |
|---------------|--------|------------|--|
| プラット<br>フォーマー | 輸送用機器  | デンソー       | 多種多様なモビリティをクラウドで繋げ、現代社会において便利な移動手段を提供する技術を開発。新たなオポチュニティを創造するため、積極的に協業も行っている。                       |
|               | 陸運業    | 東日本旅客鉄道    | MaaSの1次交通の担い手として、様々な業種とのデータ連携から顧客ごとに対応したサービスの提供を目指す。また、MaaS構築に向けた共通基盤を作る国際組織に参画し、新たな社会の構想を行っている。   |
|               | 情報・通信業 | ソフトバンクグループ | 次世代のビジネスは「XaaS」であると捉え、トヨタ自動車を始めとした多種多様な企業とアライアンスを組み「MaaS」を促進するだけでなく様々なサービス事業に参画している。               |
|               | 情報・通信業 | NTTデータ     | クラウドを利用するためのシステム共通基盤と、プラットフォームを共有し、利便性の高いアプリケーションをSaaSとして提供。顧客のニーズとサービスとのギャップを生まないための部門を設置している。    |
|               | 電気機器   | 日本電気       | クラウドアプリケーションサービスであるSaaSを多角的に展開。企業がDXを実現するために必要なプラットフォームを提供することで企業の「共創」を促している。                      |
|               | 情報・通信業 | 日本ユニシス     | シェアリングの利用者拡大の傾向を捉え、シェアリングビジネス向けのICTを利用したシェアリングプラットフォームを提供。シェアリングを事業として行う企業を支える存在となっている。            |
|               | 電気機器   | 横河電機       | 多業種にわたる企業に製品を提供してきたことで得られる多くのノウハウを生かし、機器維持のために利用するコストの合理化を実現。消費者それぞれに合ったサービスをサブスクリプションで展開している。     |
|               | 情報・通信業 | スマートバリュー   | MaaSを推進するプラットフォーム「Kuruma Base」を展開し、地方の交通弱者への最適な移動手段の提供やクラウド車両管理の実現など、多彩な切り口で車をサービス化させる。            |
| プレイヤー         | 輸送用機器  | トヨタ自動車     | ソフトバンクと「MONET Technologies」を設立するなど、新たなモビリティサービスの構築を目指す。今までに培った莫大な車両データを生かし、移動に新たな価値を加えて提供する。       |
|               | 輸送用機器  | 本田技研工業     | MaaSにエネルギーサービスを組み合わせた「Honda eMaaS」を通じて、環境に留意しながらも消費者価値観に沿ったサービスとハードウェアを提供することを目指している。              |
|               | 小売業    | 丸井グループ     | 独自のショッピングセンター型店舗「デジタル・ネイティブ・ストア」への転換を進め、店頭は購入の場ではなく体験の場とし、新たな小売業としての形を提案。店頭のスペースを有効活用し新たな利益創出へ繋げる。 |
|               | 電気機器   | ソニー        | ゲームのサブスク「PSプラス」の提供によりサブスクを通してソフトの購買を促す仕組みを構築。顧客継続サービスと本体・ソフト購入の両面から利益をあげる新たな事業モデルを作り出すことに成功。       |
|               | 化学     | 資生堂        | 同社が長年蓄積してきた研究知見とデジタルテクノロジーを掛け合わせた新たなスキンケアブランド「オプチューン」を提供。忙しくも充実した毎日を送る人が、悩む必要なくスキンケアを任せられる存在である。   |
|               | 機械     | ダイキン工業     | データを活用し快適な空気をサービスとして提供する事業「AaaS」を開始。定額の利用料金のみで、最適な設備サービスを受けることが可能に。今後の空調業界に更なる革命を起こすことが期待できる。      |
|               | 不動産業   | パーク24      | 業界No.1を誇る豊富な駐車場を生かした「タイムズカーシェア」というカーシェアリングサービスを通じて、移動における不便を解消し、ラストワンマイルの移動を快適にする。                 |

(出所) 筆者作成

#### 4-2 消費者かんぱん方式のケーススタディ

私たちは企業が様々な媒体を通じて開示する情報を分析し、消費者かんぱん方式を体現していく期待を込めて15社を選定した。しかし、ここまでは勝手格付けと同じく、私たちの独自の視点による評価である。今回の分析では、公表されている情報やデータのみを活用して評価を行ったため、分析対象となる情報量が限定されているという側面があることは否めない。

第6回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工  
字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

私たちは各社の見解を踏まえて分析の精度を高めたいという思いが強くなり、15 社に面談を申し入れ 9 社から直接お話を伺う機会を得ることが出来た。本節では、ヒアリングの際に伺うことのできた内容を紹介する (図表 5)。

なお、ゼミ活動で「SDGs 時代のビジネスのあり方」を研究しており、その研究過程で行った調査の成果を本論文に活用している。

第6回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工  
 字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

図表5 ヒアリング紹介

| 企業名      | ヒアリング紹介   |
|----------|---|
| プラットフォーム | デンソー<br>日時: 2019年10月29日<br>担当: 広報・渉外部ブランド推進室 デジタルコミュニケーション課担当係長 阿部 雄大氏<br>必要なモノを最適に届けるためアジャイル開発を適用し、消費者が本当に必要としている価値を追求し続けている。「色々なサービサーが自由に夢を実現できるプラットフォームをつくりたい」と語る阿部氏の表情はとても輝いており、この信念こそが同社の原動力かつ今後の成長をし続ける上で強みになると感じた。   |
|          | 日本電気<br>日時: 2019年12月18日<br>担当: 監査役 川島 勇氏 執行役員常務兼CDO 石井 力氏 経営企画本部 エキスパート 富嶋 多佳子氏<br>「DXは通過点に過ぎない。テクノロジーの進化によってDXの次が来る。変化に対応するだけでなく、変化を創り出していく企業になりたい」という石井氏の言葉から同社が常に先を見据え、DXの波に乗るだけでなく、次なるものを創り出していこうという思いを感じることで、更なる変革を予感させる。                                      |
|          | 日本ユニシス<br>日時: 2019年11月21日<br>担当: スマートタウン戦略本部 事業開発部 事業開発プロジェクト 担当部長 田保 礼大氏<br>共創共助をキーワードに、地域に根差したサービスを提供するためのプラットフォームを構築。「ITをきっかけにかつて盛んに行われていた助け合い、シェアリングの場を作りたい」と竹内氏は語っており、ITの発達により希薄化した現実の人と人の繋がりをITの力で手助けするという視点からアプローチする姿勢に共感した。                                 |
|          | 横河電機<br>日時: 2019年12月9日<br>担当: 経営管理本部 経理財務センター 財務・IR部長 中谷 博彦氏<br>事業の一部をリカーリング型へ変革、コンサルティング会社KBC社に対しM&Aを行うなど、顧客目線の強化を図る。「私たちの会社は大手企業に関するビジネスを多く取り扱っている。制御事業の一部をリカーリング型へと転換することで、新たな顧客層にアプローチすることが可能となった」という中谷氏の言葉は印象的であり、さらなる成長を予感する。                                 |
|          | スマートバリュー<br>日時: 2019年11月19日<br>担当: モビリティ・サービスSection プラットフォーム Division Manager 上野 真氏<br>近年の業界構造の変化を捉え、価値体験ストーリーに共感してもらうことで他社の一歩先に行く。「データを用いて街づくりを行い、新しい社会システムを創りたい」という上野氏の言葉から、新しい街づくりのカタチを切り拓いていく力を持つ企業であるとともに、今後の成長から目が離せない企業であると感じた。                             |
| プレイヤー    | トヨタ自動車<br>日時: 2019年10月29日<br>担当: 車開発センタービジョンデザイン部 UXビジョン・デザイン開発グループ 主幹 角田 誠一氏<br>『自動車を製造するメーカー』から『移動に関するあらゆるサービスを提供するモビリティカンパニー』へとモデルチェンジすることで挑戦と革新の先陣をきる。「顧客に制約がなく自由な移動体験を提供したい」と楽しそうに語る角田氏がとても印象的であり、これからも目が離せない企業だと確信した。   |
|          | 本田技術研究所<br>日時: 2019年11月26日<br>担当: デジタルソリューションセンター Dx推進室 戦略企画・開発ブロック マネージャー 主任研究員 貞野 計氏<br>同社は本田技研工業株式会社の研究・開発の核となる部分を担う存在である。「創業者本田宗一郎の信念である安全・安心・環境は譲れない軸であり、本田じゃないとダメと思ってもらえるような価値を提供し続けたい」という貞野氏の言葉から、消費者の安全・安心を常に第一に考え、世の中が必要としている新たな価値を独自の切り口で提供し続けていく存在だと感じた。 |
|          | 丸井グループ<br>日時: 12月5日<br>担当: サステナビリティ部長 関崎 陽子氏<br>小売業と金融業を掛け合わせたビジネスモデルから、従来の小売業の枠に囚われない強さを学んだ。「時代の変化に対して、前向きにビジネスモデルを変革し、その変化を楽しんでいる」という関崎氏の言葉は、顧客の購買方法の変化をチャンスとして捉える柔軟な姿勢を表しており、この姿勢こそが同社のイノベーションの源泉であると感じた。  |
|          | パーク24<br>日時: 2019年11月11日<br>担当: 経営企画本部 マネージャー 小田原 真琴氏<br>「車や駐車場、会員情報から収集したビックデータを活用して、さらなる快適さを提供するのが私たちの使命」との小田原氏の力強い言葉から、今後も新たなビジネスオポチュニティを創造していく同社の未来が想像できた。また、自動運転の拡大を「大きなチャンス」と語っていたことがとても印象に残り、同社の躍進には目が離せないことを確信した。   |

(出所) 筆者作成

## 第6回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工 字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

9 社すべてに共通していることは、変化に対して柔軟な姿勢を持っている点である。どの企業も消費者価値観の変化をピンチとして捉えるのではなく、新たなビジネスオポチュニティを獲得するチャンスと捉えていた。

(株) スマートバリューの上野氏は「ビッグデータを用いて街づくりを行い、新しい社会システムを創りたい」と語った。こういった部分から既に DX による既存事業のディスラプションが始まっていることを実感させられた。進化論で知られるダーウィンは、「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢いものが生き延びるのでもない。唯一生き残ることが出来るのは、変化できる者である」という言葉を残した。この考え方は生物学だけでなく、ビジネスの世界においても当てはまるだろう。進化しているデジタル技術を活用し、消費者価値観や社会の潮流の変化に対して、自らも変化できる企業こそが、多くの人に求められる製品やサービスを創造し、企業価値を高めていけるのではなかろうか。

デジタル技術の活用は、業界の垣根を超えた協働のもとで成り立つ。今回のヒアリングを通じて業界の枠を超えた繋がりを実現している企業が多く見られた。まさに「パートナーシップ」がビジネスを創っているのだ。ヒアリングに応じて頂けた企業が取り組んでいる事業は、SDGs が目指す「社会課題の解決」と「経済の持続的成長」の両立させる鍵を握るものになるだろう。また、企業の方々から「消費者かんぱん方式」に肯定的な意見を頂戴し、意を強くした。ヒアリングを通じて得た知見は学生の私たちにとって、日常では得られない貴重な体験であった。

### 第5章 持続的成長への挑戦

「成果を上げるものは問題志向ではなく、機会志向である」と語ったのはドラッカーである。消費者価値観の変化を矮小化して、小手先の対応を繰り返すだけでは、持続的な企業価値の創造は見込めないだろう。

消費者価値観の変化が示唆しているのは、既存のビジネスモデルが制度疲労に直面しているということである。こうした事業環境の変化を、新たなオポチュニティを獲得するチャンスと捉え、それを起点にビジネスモデルを変革していくことが重要なのである。

脱炭素社会への移行やコロナウイルスによるパンデミックという外部環境の変化は、日本企業にとって変革のチャンスであり「Japan as NO.1」の輝きを取り戻す機会が到来していると捉えるべきなのではないだろうか。

ドラッカーは「ビジネスの目的は製品を創り出すことではなく、顧客を創造することである」という言葉も残している。私たちが提起した「消費者かんぱん方式」の本質は、**顧客を再創造すること**にあるといえよう。

グローバル市場において GAF A をはじめとする巨大 IT 企業が台頭している中で、日本企業は次なる成長に向けた変革を遂げるか、過去の成功体験の延長線上で事業を続け衰退の道をたどるか、まさに分岐点に立たされているといえよう。

また「消費者かんぱん方式」とは、消費者の生活の質や利便性の向上、コスト削減を実現させるだけではない。モノの「所有から利用」への転換は、資源エネルギー多消費型ビジネスからの脱却と循環型経済システムへの転換を加速させるドライバーの役割を果たすことが期待されている。

最後に、アウトサイドイン思考を前提とする「消費者かんぱん方式」は、同業種のみならず異業種とのパートナーシップなくして実現できない。SDGs が提起した目標 17 (パートナーシップで目標を達成しよう) を起点とする「消費者かんぱん方式」は、目標 8 (持続可能な経済成長を促進する)、目標 9 (産業と技術革新の基盤をつくる) 目標 12 (持続可能な生産消費形態を確保する) の実現に貢献するとともに、持続可能な企業価値の向上にも資するだろう。日本企業の経営者が、「消費者かんぱん方式」の実現に向けた一歩を踏み出すことを期待したい。  
以上

#### 【参考文献】

- ・日経クロストrend (2019)  
『サブスクリプション 2.0 衣食住すべてを飲み込む最新ビジネスモデル』日経 BP 社

第6回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工  
字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

- ・日高洋祐 牧村和彦 井上一岳 井上佳三 (2018)  
『MaaS モビリティ革命の先にある全産業のゲームチェンジ』日経 BP 社
- ・ティエン・ツォ ゲイブ・ワイザード (2018)  
『サブスクリプション——「顧客の成功」が収益を生む新時代のビジネスモデル』ダイヤモンド社
- ・ニック・メーター ダン・スタインマン リンカーン・マーフィー (2018)  
『カスタマーサクセス——サブスクリプション時代に求められる「顧客の成功」10 の原則』英治出版
- ・アン・H・ジャンザー (2017) 『サブスクリプション・マーケティング——モノが売れない時代の顧客との関わり方』英治出版
- ・日経 xTECH/日経コンピュータ (2018) 『デジタルトランスフォーメーション DX の衝撃』日経 BP 社
- ・雨宮寛二 (2019) 『サブスクリプション 製品から顧客中心のビジネスモデルへ』角川新書
- ・宮崎康二 (2015) 『シェアリング・エコノミー Uber、Airbnb が変えた世界』日本経済新聞出版社
- ・長田英知 (2019) 『いまこそ知りたいシェアリングエコノミー』ディスカヴァー・トゥエンティワン
- ・桃田健史 (2016) 『IoT で激変するクルマの未来 自動車業界に押し寄せるモビリティ革命』洋泉社
- ・P.F.ドラッカー (2007) 『創造する経営者』ダイヤモンド社
- ・P.F.ドラッカー (2006) 『現代の経営 (上)』ダイヤモンド社
- ・P.F.ドラッカー (2006) 『現代の経営 (下)』ダイヤモンド社

**【参考 web】**

- ・経済産業省 (2017) 『「新産業構造ビジョン」一人ひとりの、世界の課題を解決する日本の未来』 (<https://www.meti.go.jp/press/2017/05/20170530007/20170530007-2.pdf>)  
(アクセス日:2020年6月3日)
- ・消費インテリジェンス研究会 (2017) 『「消費者理解に基づく消費経済市場の活性化」研究会報告書』 (<https://www.meti.go.jp/press/2016/03/20170331005/20170331005-1.pdf>)  
(アクセス日:2020年6月3日)
- ・野村総合研究所 (2015) 『生活者 1 万人アンケートにみる日本人の価値観・消費行動の変化 - 第 7 回目 の 時 系 列 調 査 結 果 の ポ イ ン ト - 』 (<https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/report/cc/mediaforum/2015/forum229.pdf>)  
(アクセス日:2020年6月3日)
- ・日本リサーチ総合研究所 (2012) 『日本企業はコモディティ化の畏から脱却できるか - 問われる「解のない世界」への対応力』 ([www.research-soken.or.jp/reports/economic/pdf/number40.pdf](http://www.research-soken.or.jp/reports/economic/pdf/number40.pdf))  
(アクセス日:2020年6月3日)
- ・ダイヤモンドオンライン (2018) 『フォーチュン 500 に入り続けている企業の条件とは?』 (<https://diamond.jp/articles/-/183181?page=4>) (アクセス日:2020年6月3日)
- ・CNN.co.jp (2018) 『米トイザラス、国内の全店舗を閉鎖 海外も閉店の見通し』 (<https://www.cnn.co.jp/business/35116199.html>) (アクセス日:2020年6月3日)
- ・日経ビジネス (2018) 『消費者のルールは所有から利用へ』 (<https://business.nikkei.com/report/20150303/278202/092100019/>)  
(アクセス日:2020年6月4日)
- ・日本経済新聞 (2019) 『ダイキン、売り物は「空気」 快適空間を定額提供』 (<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO49440040V00C19A9905S00/>)  
(アクセス日:2020年6月4日)
- ・日本経済新聞 (2019) 『「宝の山」データ、建機が掘る コマツや日立建機の挑戦』 (<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO49662600R10C19A9X13000/>)

第6回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工  
字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

(アクセス日:2020年6月4日)

- ・日本経済新聞 (2019) 『「移動」に舵切るトヨタ、先を行く欧州 XaaS の衝撃』  
(<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO43104200Z20C19A3X11000/>)  
(アクセス日:2020年6月4日)
- ・日本経済新聞 (2019) 『トヨタのサブスク「KINTO」、中古車版1月から』  
(<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO53416900W9A211C1X13000/>)  
(アクセス日:2020年6月4日)
- ・日本経済新聞 (2018) 『飽和した「モノ」、「コト」こそが価値』  
(<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO34541460U8A820C1000000/>)  
(アクセス日:2020年6月4日)
- ・日本経済新聞 (2019) 『所有経済から使用経済へ (十字路) 』  
(<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO50282280X20C19A9ENI000/>)  
(アクセス日:2020年6月4日)
- ・Fortune『Global 500』 (<https://fortune.com/global500/1995/>)  
(アクセス日:2020年6月4日)
- ・Fortune『Global 500』 (<https://fortune.com/global500/2019/>)  
(アクセス日:2020年6月4日)
- ・EDELMAN JAPAN HP (<https://www.edelman.jp/>) (アクセス日:2020年6月5日)
- ・トヨタ自動車株式会社 HP (<https://global.toyota.jp/>) (アクセス日:2020年6月5日)
- ・株式会社デンソーHP (<https://www.denso.com/jp/ja/>) (アクセス日:2020年6月5日)
- ・パーク24株式会社 HP (<https://www.park24.co.jp/>) (アクセス日:2020年6月5日)
- ・日本ユニシス株式会社 HP (<https://www.unisys.co.jp/>) (アクセス日:2020年6月5日)
- ・東日本旅客鉄道株式会社 HP (<https://www.jreast.co.jp/>) (アクセス日:2020年6月5日)
- ・NTTデータ株式会社 HP (<https://www.nttdata.com/jp/ja/>)  
(アクセス日:2020年6月5日)
- ・ソフトバンク株式会社 HP (<https://www.softbank.jp/>) (アクセス日:2020年6月5日)
- ・横河電機株式会社 HP (<https://www.yokogawa.co.jp/>) (アクセス日:2020年6月5日)
- ・株式会社丸井グループ HP (<https://www.0101maruigroup.co.jp/>)  
(アクセス日:2020年6月5日)
- ・日本電気株式会社 HP (<https://jpn.nec.com/>) (アクセス日:2020年6月5日)
- ・株式会社スマートバリューHP (<https://www.smartvalue.ad.jp/>)  
(アクセス日:2020年6月5日)
- ・本田技研工業株式会社 HP (<https://www.honda.co.jp/>) (アクセス日:2020年6月5日)
- ・資生堂株式会社 HP (<https://www.shiseidogroup.jp/>) (アクセス日:2020年6月5日)
- ・ソニー株式会社 HP (<https://www.sony.co.jp/>) (アクセス日:2020年6月5日)
- ・ダイキン工業株式会社 HP (<https://www.daikin.co.jp/>) (アクセス日:2020年6月5日)