

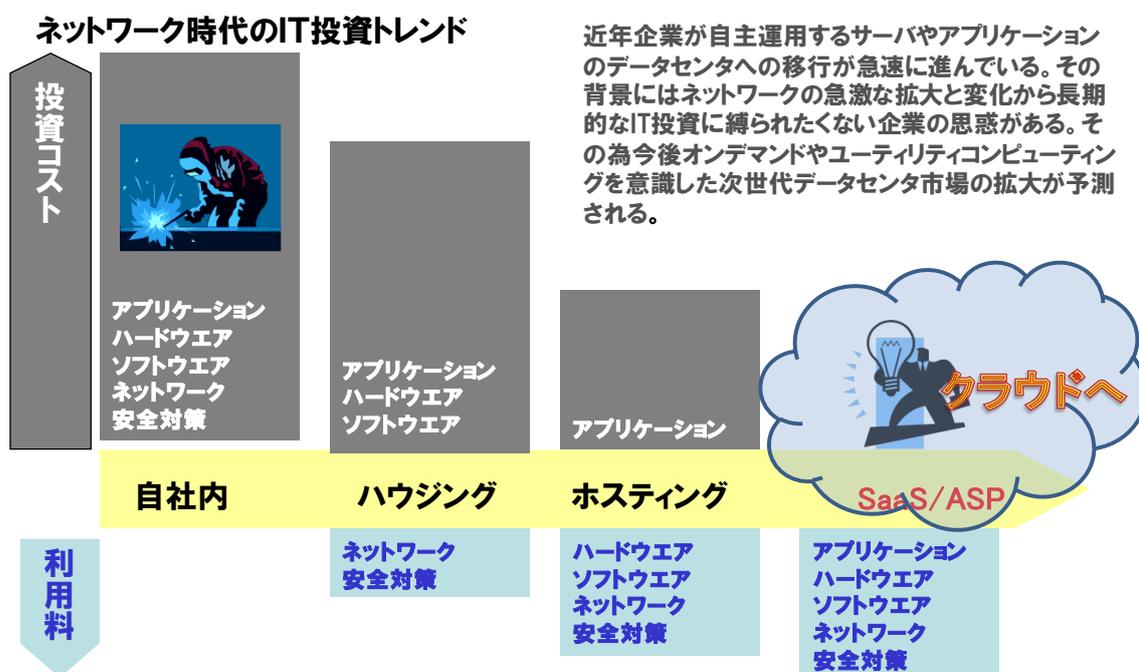
「ITで進化する生鮮流通」

～ IT業界が直面している課題とデジタルディスラプターに備えて～

株式会社サイバーリンクス 最高情報責任者（CIO） 水間 乙允

いまITの世界では大きな波が起こっており、現業がその変化の渦に巻き込まれています。本日は、IT業界が起点となり、そこから生まれてきたデジタルディスラプターを中心に話を進めていきたいと思います。

私はIT業界にかれこれ40年近く関わっており、その中で色々な変化を経験してきました。今回の大きな変化の特徴は現業の中にITが大きく溶け込み始めたことです。アプリケーション、ハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク、安全対策といったIT対応は、かつては自社で行っていた。しかし、2000年前後にインターネットが登場したことにより、アプリケーションとハードウェアとソフトウェアは自社でやるけれど、ネットワークと安全対策は利用料を払って他社に任せるハウジングの時代が来た。その後、インターネットが爆発的に普及したことでシステム改変を次々と求められるようになり、そうなる自社で対応するのが負担になってきて、アプリケーション以外は他社に任せるホスティングの時代になった。それからはご存知のように、全てクラウドに任せるSaaSやASPの時代を迎えているのが現在の状況です。



IT を取り巻く状況が大きく変わってきたのは、確か 2005 年頃からだったと思います。当時、インターネットブラウザのネットスケープナビゲーターを開発したマーク・アンドリーセンがウォールストリートジャーナルに寄稿した記事が実にエポックメイキングな内容でした。“Why Software is eating the world.”（ソフトウェアが世界を侵食している。企業の世代交代だ。ソフトウェア革命に適応できない企業は、情報産業のみならず、多くの産業で退場するだろう。）とアンドリーセンは述べたのですが、要するにクラウドの登場を告げたわけです。クラウドの登場により、これからインターネットを使って国境を超えた新たな経済圏が誕生し、そこに巨大なソフトウェア産業が君臨する、というのがこの記事の意味するところでした。

次に 2013 年頃、フェイスブックやツイッターといったソーシャルが登場した。この時期に IBM が世界の C クラス約 6,000 人にアンケートを行っています。ちなみに C クラスというのは CEO（最高経営責任者）や CFO（最高財務責任者）、CIO（最高情報責任者）といった経営のトップセクターを指します。毎年実施しているこの調査で、今までは「経営にインパクトを与える要素」は「競業他社」や「社会情勢」という回答が上位だったのが、2013 年に初めて「テクノロジー」がトップになった。

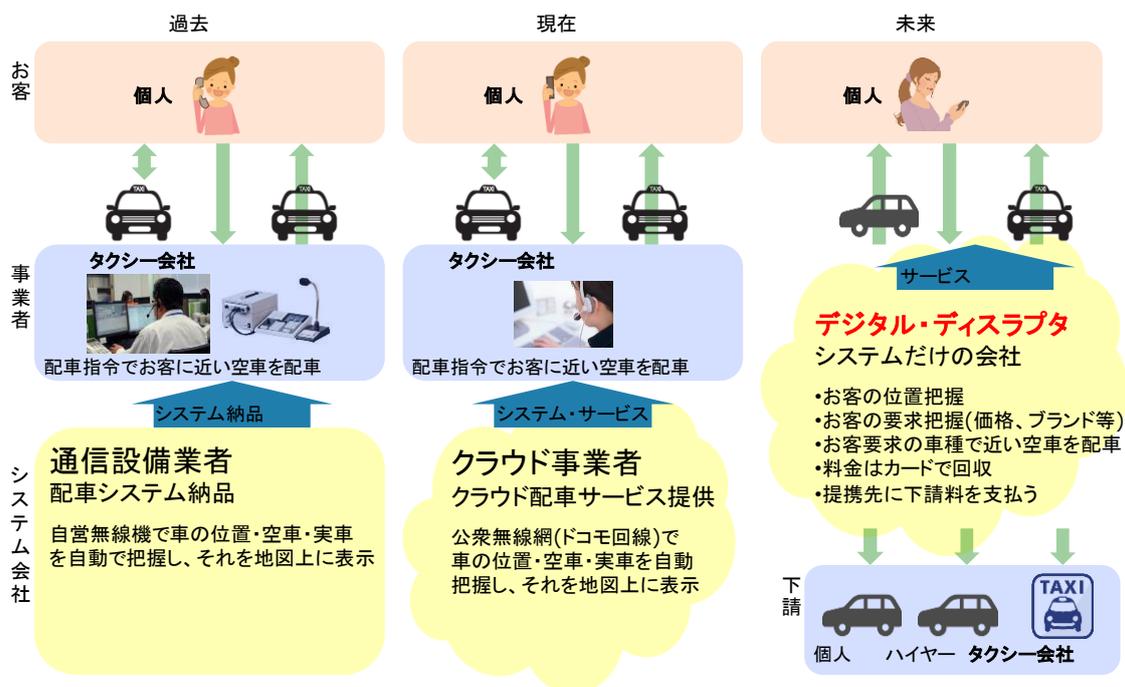
続いてビッグデータが登場します。少し古い話ですが、チャールズ・デュヒッグというピューリッツァー賞作家がニューヨークタイムズに寄稿して話題になった記事があります。米国で売上 4 位のターゲット社という小売業があり、このターゲット社がある女子高生にマタニティグッズの DM を送付したというのです。これを見て怒った父親が、うちの娘は妊娠するようなことはしていないとターゲット社に文句をつけたのですが、後日、この女子高生が本当に妊娠していたことが分かった。来店情報や購買履歴等のビッグデータを分析することでターゲット社にはそれが分かったのです。それでは、なぜターゲット社はそのような DM を出したのでしょうか。それは、妊娠すると女性は身重になり、どうしても行動範囲が狭くなるため、妊娠初期に買い物に出かけた近くのスーパーに通い続ける傾向があることを知っていたからです。

人間は何で判断して行動しているかといえば、普通は脳で判断していると思いますが、実はそうではありません。脳はものすごくエネルギーを使うので、人間はできるだけ脳を使わないように行動しています。そのため、日々同じ行動を繰り返すことにより、やがては習慣に行動が支配されるようになってしまうのです。そのことがデュヒッグのベストセラーの「パワー・オブ・ハビット（習慣の力）」という本にも書いてあります。だから、ターゲット社は早い段階で妊娠初期の女性を見つけて、その女性に長い間、自社の顧客になってほしかった。そこで、妊娠初期の女性を見つけるためにビッグデータを使って大成功したのです。

2015 年には、デジタル・トランスフォーメーション（デジタルの変革）という言葉が盛んに使われるようになった。代表的なのがサンフランシスコで起業した Uber（ウーバー）です。スマホで簡単に車が呼べる Uber の登場は、サンフランシスコで最大のタクシー会社

を倒産させてしまうほどのインパクトがありました。こうして、クラウド、ソーシャル、ビッグデータ、スマホの4つが揃ったことにより、現業に IT がどんどん進出してくるようになったのです。

それでは、Uber が一体何をしたのか具体的に説明してみましょう。下図はタクシー会社の過去、現在、未来です。



過去のタクシー会社は、客がタクシー会社に電話を掛けて、タクシー会社が無線で配車命令を出して、タクシーが迎えに来るといったパターンが普通で、システム会社の役割は配車システムを納品しているだけでした。ところが、クラウドが一般的になった現在では少し様子が違ってきます。客がタクシー会社に電話して、タクシー会社が配車命令を出すところまでは一緒ですが、今はこういったシステムがクラウド上にあり、新たな設備投資をしなくてもクラウド上のシステムが利用できるようになっていました。しかし、Uber はさらにフロントまで進出しています。客の要望は、まずスマホアプリから Uber のシステムに入り、そのシステムから客の条件に合った車のドライバーに連絡が届きます。ここでは、タクシー会社は Uber のただの下請けになります。Uber が客の位置情報や要求事項を把握して、その条件に合致した現業の人たちを動かしているわけです。

Airbnb (エアビーアンドビー) は民泊ですが、Uber と同様に現業のリソースを何も持たないビジネスモデルなので、両方とも単なるマッチングビジネスだという人もいます。マーケットプレースを結び付けているだけという見方も間違いではない。しかし、Uber をタクシー会社、Airbnb をホテル会社と見立てるとどうでしょうか。例えば、世界最大のホテルグループはマリオット・インターナショナルですが、世界に保有している部屋数は 110 万室あるそうです。一方、Airbnb に登録している部屋数も世界中に 80 万室あり、Airbnb

を巨大なホテル会社とみなすことも可能です。そう考えると、Airbnb はマリオット・インターナショナルの競合相手かもしれないのです。

全ての人がコンピューターを身につけ、それに頼りきっている時代の中で、ソフトウェアとデータがキーとなりイノベーションが起き易くなっています。それで Uber や Airbnb のようなスタートアップが雨後の筍のように次々と生まれている。今、世界中にお金があり余っていて、投資に前向きなファンドも山ほどあって、そこら中にチャンスが転がっています。クラウド、ソーシャル、ビッグデータまでは IT の世界だけで完結していましたが、さらにスマホの登場で現業に IT が溶け込んできた。この流れは「第4次産業革命」とも呼ばれており、まさに産業構造が大きく変わりつつあるのです。

ここで二人の有名人、アダム・スミスとアルビン・トフラーに登場してもらいましょう。アダム・スミスは「国富論」の中で“利己心の発揮は見えざる手を通じて社会の利益を増大させる”と述べています。要するに、国がほったらかして公共事業とかやらなくても、意欲満々の悪い奴らが沢山いたとしても経済は自ずと成長する、という意味だと私は理解しています。しかし、ここで問題になるのが「情報の非対称性」です。売り手と買い手の情報量が違っている（売り手の情報量の方が多い）ため、買い手が不利な状況になる。一方、「情報革命」を唱えたアルビン・トフラーは、“現在社会は決して技術の過剰に悩んでいるのではなく、その至らなさに悩んでいるのだ”と述べています。つまり、今までは IT 技術が至らなかった。しかし、この2つ（情報の非対称性と技術力不足）が第4次産業革命で克服されたのだと私は考えています。

例えば、Uber はスマホの地図上で行きたい場所をタップするだけで、近くにいる登録された車が迎えに来てくれて、行きたいところに運んでくれます。支払もクレジットカードで済んでしまう。でも、どんなドライバーに当たるか分からず、どんな車が来るかも分からないので、やはり不安がある。そのため、ドライバーの評価ポイントを作って、過去に乗ったことのあるドライバーを客が評価できるようにした。これでドライバーの評価を客が直接知ることが可能となり、客はタクシー会社のブランド力に頼らなくてもよくなった。つまり、売り手と買い手の情報の非対象性が克服されたわけです。

Uber や Airbnb のように現業ビジネスの上前をはねるような IT 業者を「デジタルディスラプター」といいます。デジタルディスラプターは造語らしいのですが、「上前はね屋さん」といえば少しは分かり易いでしょうか。彼らは現業のリソースを何も持たずに登場して、消費者に便利な体験をさせることで現業の上前をさらっていきます。アイデア一本で勝負して現業に進出することを夢見ている IT 業者が大勢いる中で、そこにお金を出そうというファンドも山ほどある以上、この流れは止められないと思います。

それでは、デジタルディスラプターになるための思考実験をちょっとしてみましよう。例えば、お買い物リストを作るソフト、買い忘れを防ぐソフトを作る会社があったとします。明日何処で何が売れるのか前もって分かれば、事前に確実な販売予測ができるので、すごいと思いませんか。そんなこと絶対にできっこないと考えて当然ですが、それをでき

るようにするにはどうすればよいのでしょうか。お買い物リストを集めればよいというのが1つのアイデアです。主婦たちは決して買い物が嫌いなわけではなく、イヤなのは買い忘れをすることなので、買い物リストのスマホ用アプリを作ったらどうか。そういう話をすると、「うちの嫁さんスマホなんて使ってへんで」と言われそうです。確かに今の50～60代の主婦層はそうかもしれません。しかし、女子高校生のスマホ普及率は93%もあるそうなので、この子たちがいずれ大きな購買層になるのです。おそらくあと10～20年も経てば、スーパーの客ほぼ全員がスマホを握り締めて買い物をしていると思います。そのスマホにこのお買い物リストのアプリが入っていれば、明日何処で何が売れるのか分かるはずですよ。

こんなことをまともに考える企業がもしあったとしたら、買い物リストに載せた商品を販売しているお店の近くを通ると、スマホがアラームで教えてくれるソフトを最初に作るかもしれません。それがユーザーに便利だと感じてもらえれば、次のステップは特売情報等をユーザーにうまく提供することで、そのお店から対価を徴収するといったビジネスモデルが考えられます。さらにユーザーが一定数を超えれば、購買情報を当て込んだ通販や移動販売も可能になってきます。ゆくゆくは物流までもコントロールできるようになるかもしれません。

しかし、このような時代が到来しても、現業の人たちの仕事は何も変わらない。変わるのは経済圏の方で、本来であれば現業の人たちがとるべき利益の一部が、新しい経済圏のデジタルディスラプターたちへ流れるだけなのです。

最後になりますが、我々サイバーリンクスは現業に進出する意向は毛頭なく、そうではなく、現業の人たちに色々なサービスをシェアクラウドという形で安価に提供すること、そのことを通じて業界の発展、最適化にITで貢献したいと考えております。なお、本日のような話を定期的にブログ (<http://cyberlinks-portal.com/>) に書いておりますので、よろしければご覧のうえ、ご意見をいただければ幸いです。