

2016. 07. 02



早稲田大学ビジネススクール  
(大学院経営管理研究科)

## デジタル化がもたらすビジネスモデルの構造変化 ーレイヤー構造化とシェアリングサービスー

根来龍之 (twitter: tnego)

早稲田大学ビジネススクール研究科長/教授  
早稲田大学 IT戦略研究所所長

<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

e-mail: negoro@list.waseda.jp

Actionable knowledge unlocks your potential.

### 早稲田大学ビジネススクール(大学院経営管理研究科)

ディグリープログラム(MBA、MSc in Finance)と  
エグゼクティブ教育(1年間のEMBAエッセンスやセミナー等)を行う。

#### 1. ディグリープログラム

全日制グローバル(2年制): 日本語and/or英語でグローバルマインドを養う

1年制総合(全日制): 集中した環境でジェネラルマネジメントを学ぶ

Waseda-Nanyangダブルディグリー(全日14ヶ月): シンガポールと早稲田で学ぶ(英語)

夜間主プロフェッショナル(2年制): 専門性のあるMBA(モジュール制)

夜間主総合(2年制): ジェネラルマネジメント+α

MSc in Finance (全日2年制): 英語でファイナンス領域に特化して学ぶ

#### 2. エグゼクティブ教育

EMBAエッセンス: 月2回1年間の木夜+土曜日通学コース。部次長向け。

トップマネジメント研修: 経営者及び執行役員以上。5日間。

役員候補者研修: 月1回×3ヶ月+合宿。

中堅幹部研修: 5日間集中。

ミドルリーダーセミナー: 全16回。

グローバル幹部要請研修(英語): 月1回(全11回)

IMD提携海外研修(英語): 6月または11月1週間。

MBAエッセンシャルズ(日経新聞提携講座): 入門~課長。随時1コマずつ受講可。

#### 3. 詳細: <http://www.waseda.jp/fcom/wbs/>

# 本日のテーマ

- デジタル化がもたらすもの
  - モジュール化、ソフトウェア化、ネットワーク化
  - 産業構造変化のトレンド<レイヤー構造化>
- シェアリングサービス
  - アメリカの事例と日本の事例
  - 「使われていないモノ」or「使われていない能力・時間」を市場化
- 成功原理としての「信頼」と「信用」の問題

2

26の分野を図解とデータで徹底解剖

**最新データ+図解でわかる**  
 ビジネス構造、収益モデル、成長戦略

もはやApple、Amazon、LINE、楽天...だけではない  
 続々と登場する新たなプレイヤーたち

SE  
 SATORI

# IoT時代の Internet of Things 競争分析 フレームワーク

バリューチェーンからレイヤー構造化へ



根来龍之・浜屋 敏 ■■

早稲田大学ビジネススクール根来研究室 ■

自動車業界はどこへ向かうのか？

Uber、Airbnbは何を変えたのか？

マイクロソフト、アップル、グーグル、アマゾン戦略とは？

ネットワーク化で  
 競争の構造が  
 変わる！

- ▼印刷
- ▼デジタル
- ▼電力
- ▼自動車
- ▼ATM
- ▼決済・POSレジ
- ▼シェアリング
- ▼テレビ放送
- ▼ゲーム
- ▼モバイル通信
- ▼インターネット広告
- ▼クラウドサービス

業界の競争構造を分析

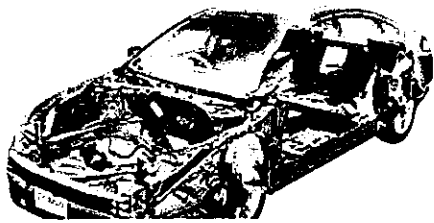
中央経済社 ●定価 本体2,500円+税

3

# デジタル化がもたらすもの

4

## 自動車の「車台」(プラットフォーム)



### プラットフォームとは?

[プラットフォーム]  
 フレーム(もしくはフロアパン)  
 サスペンション  
 ステアリング  
 パワートレイン

一つのプラットフォームに対して複数の車種を作る。  
 (開発コスト削減)

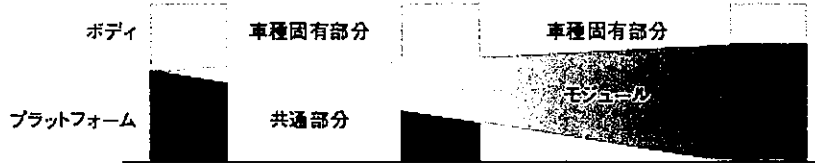
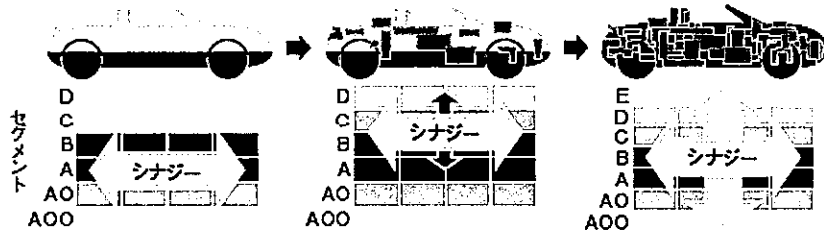
(出所: Motor Fan No.68)

[トヨタMCプラットフォーム  
 を使用している車種]

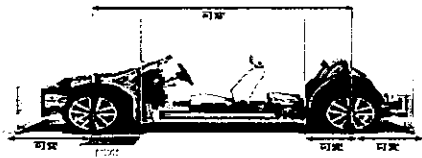
W10プリウス  
 W20プリウス  
 カローラセダン  
 カローラアクシオ  
 カローラスパシオ  
 WILL VS  
 ヴォルツ  
 RV4  
 T50ビスタセダン  
 T50Gビスタアルデオ  
 Opa  
 T230セリカ  
 プレミオ  
 アリオン  
 T240Wカルディナ  
 T250アベンシスセダン  
 T250Wアベンシスワゴン  
 ウィッシュ  
 アイシス



# 自動車における共通部品化(VW)



## 車体の標準化



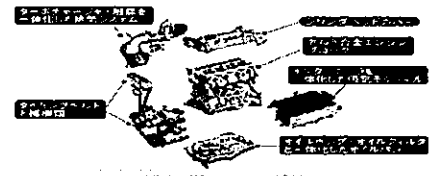
クルマの価値の60%が集まる「前輪車軸～アクセルペダル」間の固定化

## コンポーネントの共有



インフォテインメントシステムをVWグループ内で共有

## コンポーネント内のモジュール化



排気量やターボ等の多様なバリエーションに対応

出典: VW資料より経済産業省作成

出所: 経済産業省製造産業局自動車課「自動車産業を巡る構造変化とその対応について」(平成27年11月)

# モジュール化 : テスラ モデルS



(出所: テスラWeb)

## ■ ガソリン車の構造



エンジン部品: 約1~3万点

## ■ 電気自動車の構造

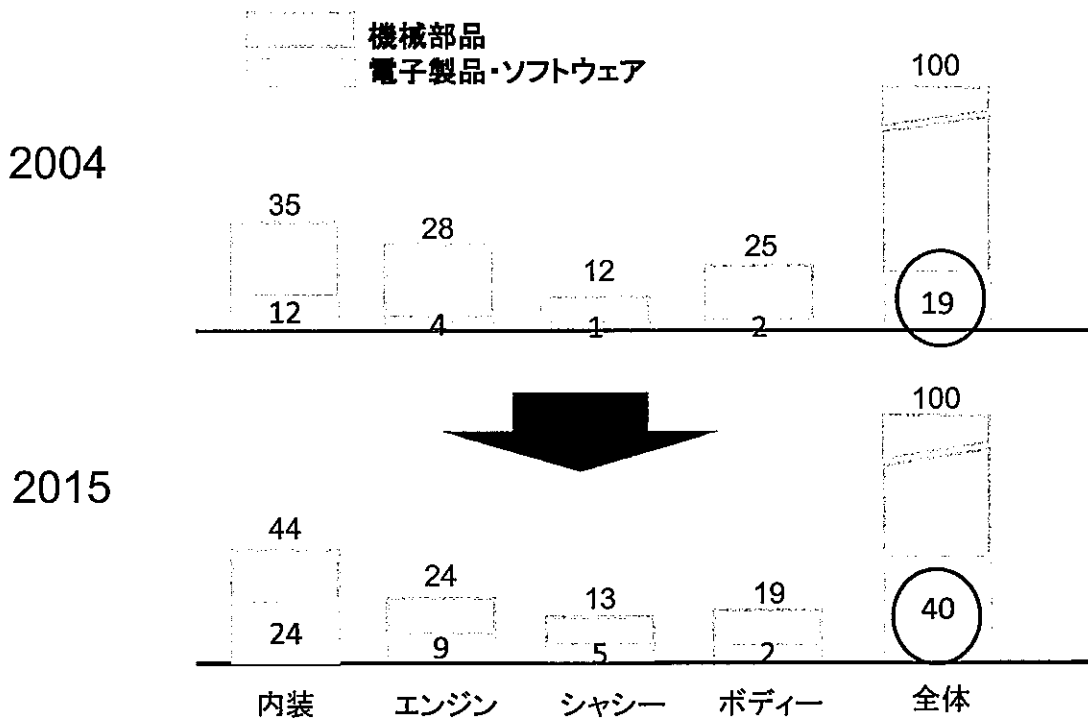


モーター部品: 約100点

(出所: 中村(2016)、根来・浜屋編「IoT時代の競争分析フレームワーク(2016)」)

・テスラの電気自動車の代表モデルである「モデルS」のモーターを構成する部品点数は、約100個といわれている。シリンダー、ピストン、カムシャフトなど1万~3万点の部品からなるガソリンエンジンに比べ、極端に単純な構造。

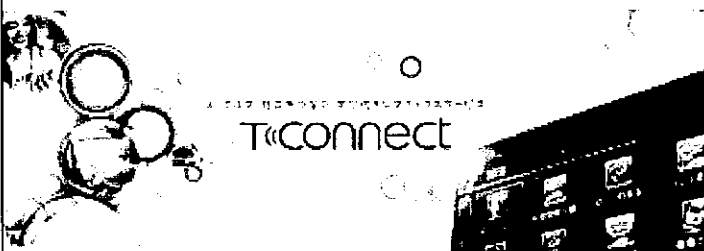
# 電子部品比率は10年で2倍に



出典: Mckinsey 'Managing innovations on the road'

出所: 経済産業省製造産業局自動車課「自動車産業を巡る構造変化とその対応について」(平成27年11月)

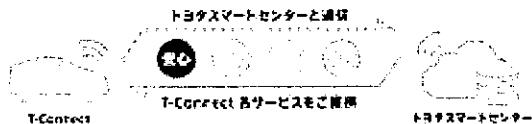
## ネットワーク化 : テレマティクス



### トヨタのつながるサービス T-Connect

T-Connectは、ナビが通信でつながることで安心・安全で快適なサービスをご提供するトヨタのつながるサービスです

T-Connectは、ナビが通信でつながることで安心・安全で快適なサービスをご提供するトヨタのつながるサービスです。T-Connectは、ナビが通信でつながることで安心・安全で快適なサービスをご提供するトヨタのつながるサービスです。



(出所: Toyota社Web)

### Internet LINK Premium Club



Hondaインターナビ+リンクアップフリー

インターネットナビ機能一覧 クリックするとページ内のご紹介画像にジャンプします。

インターネットナビ機能一覧

252L(9.8万円)~57022.00

インターネットナビ機能一覧

インターネットナビ機能一覧

(出所: honda社Web)



# 自動車産業のレイヤー構造化

車両のモジュール化、車載情報端末のソフトウェア化、ネットワーク化により  
レイヤー構造化が進展→上位レイヤーは分離が発生。各レイヤーを消費者が直接選択可能に

過去

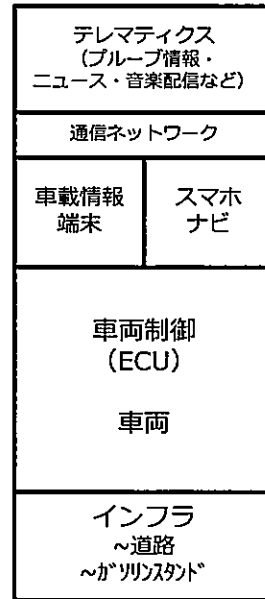


自動車  
購入者

→ 構造変化要因 →

- ・車載情報端末のネットワーク化
- ・ネットワークの高速・大容量化
- ・テレマティクス機能の進化
- ・カーナビのスマホ化
- ・車両のモジュール化進展  
電気自動車の構造シンプル化

現在

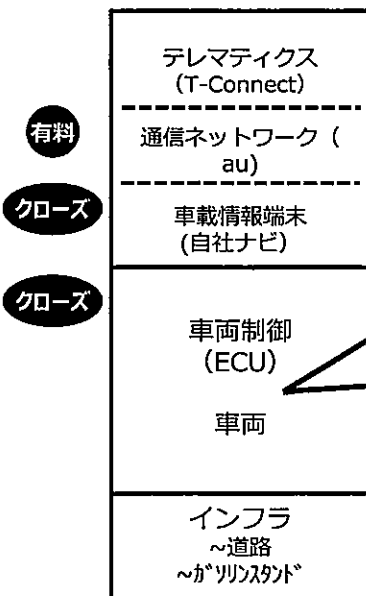


自動車  
購入者

## 産業のイニシアチブをとるレイヤーの変化 (中村幹宏・根来龍之 (2016))

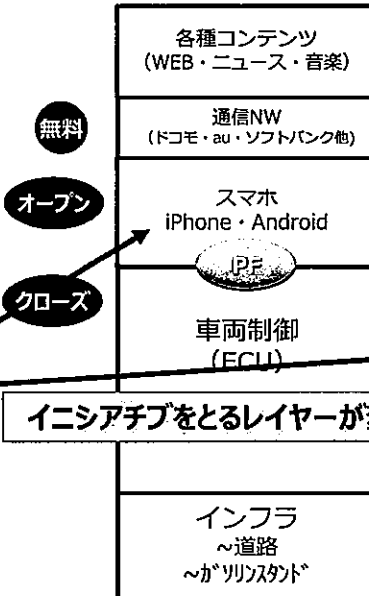
トヨタ型

TOYOTA



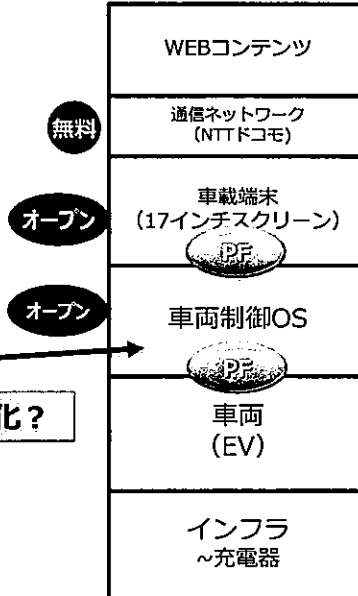
ホンダ型

HONDA



テスラ型

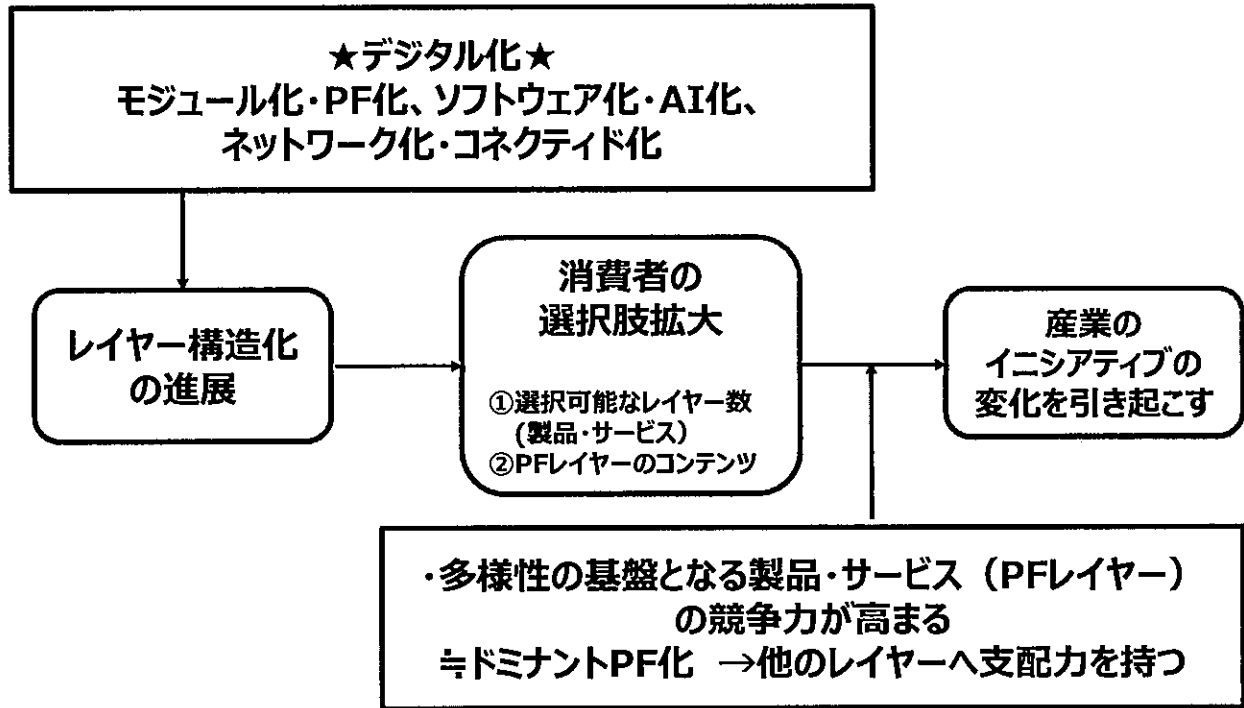
TESLA



イニシアチブをとるレイヤーが変化?

# 変化の因果関係

レイヤー構造化は産業のイニシアティブの変化を引き起こす



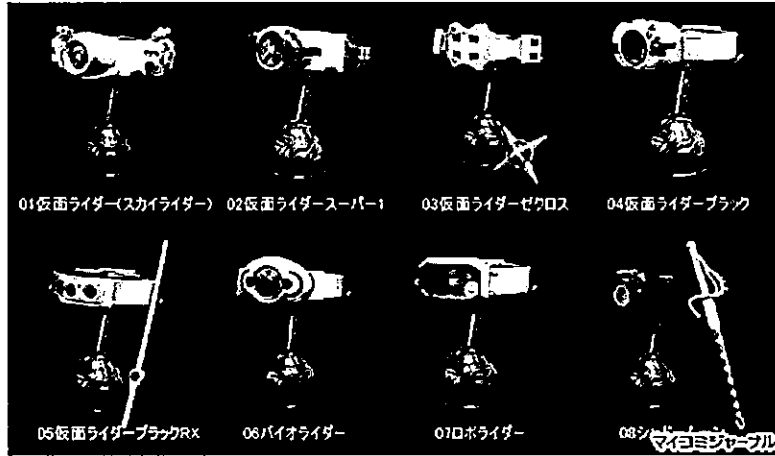
玩具のデジタル製品化



# 仮面ライダー:ライダーベルト

A TV drama series of superhero has started from April 1971

©BANDAI



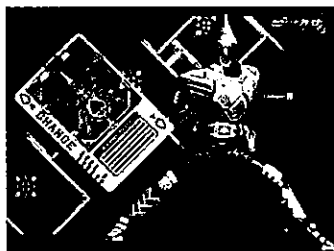
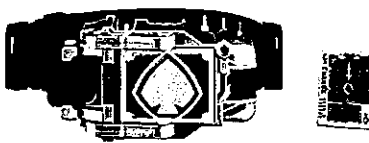
Oct. 1987



Jan. 2001

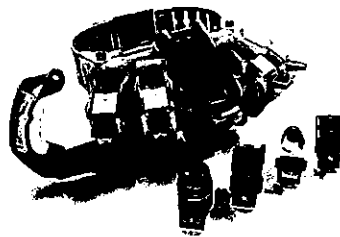
# プラットフォーム型ライダーベルト

Jan. 2004



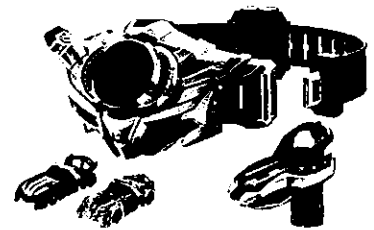
Kamen Rider Blade

Sept. 2011



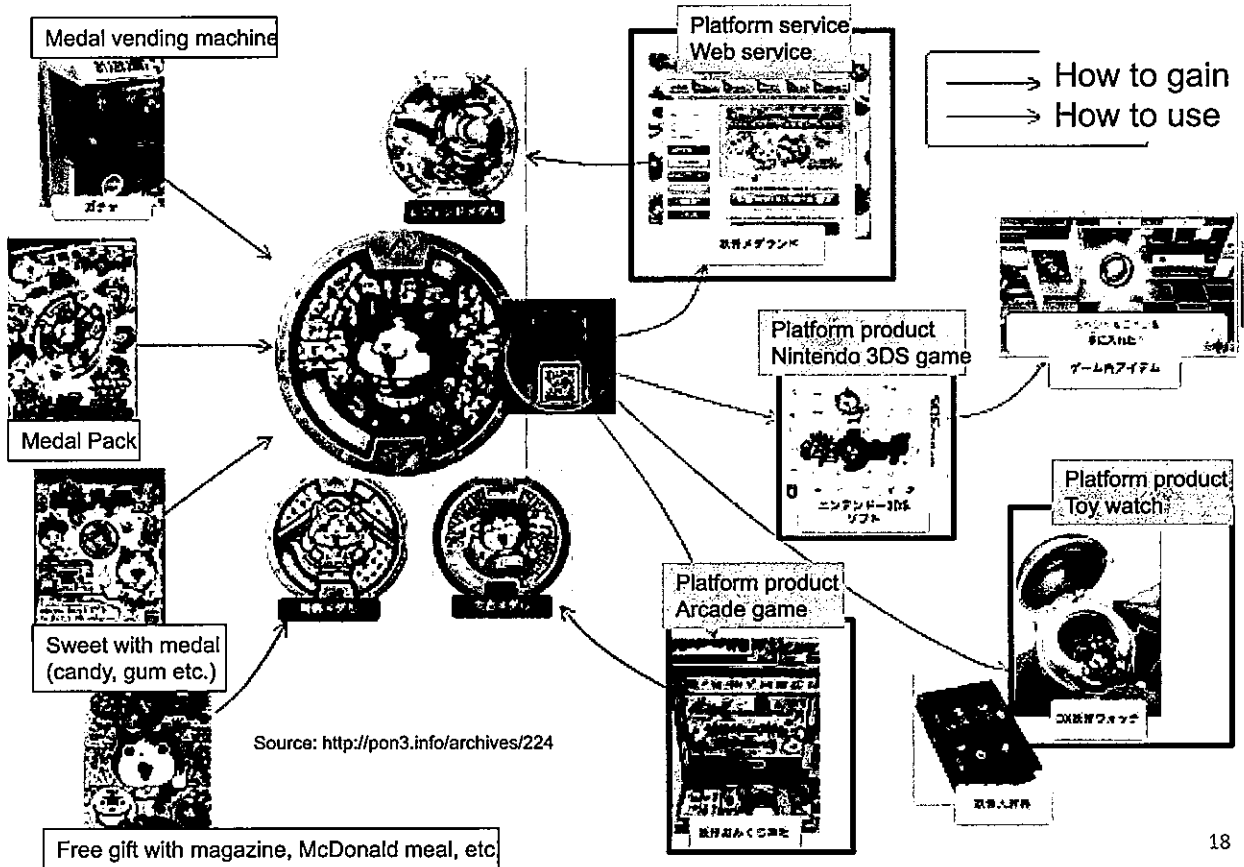
Kamen Rider Fourze

Oct. 2014



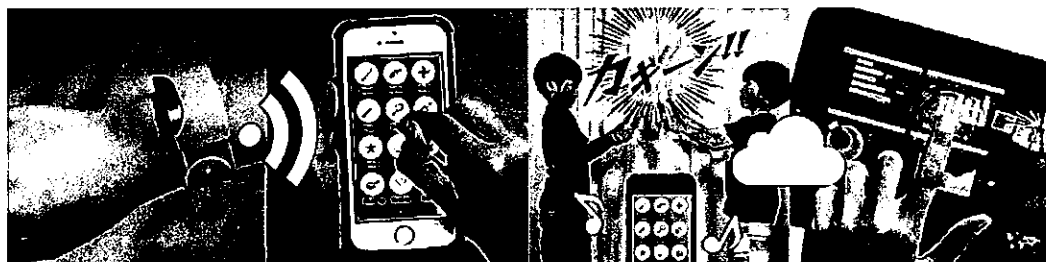
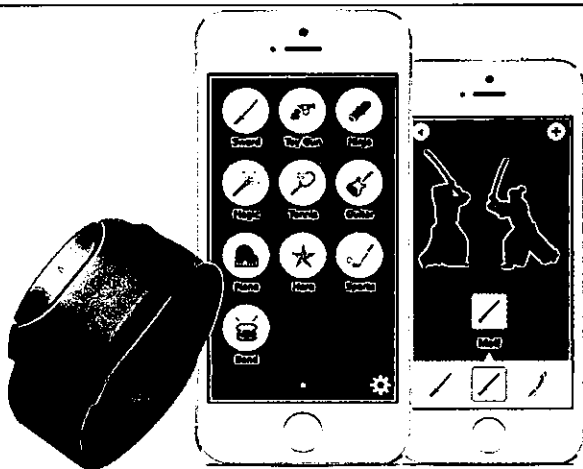
Kamen Rider Drive

# 妖怪ウォッチ・メダルのプラットフォーム性



# Moff Band (PF化 + SW化 + NW化)

出所: <http://doda.jp/hitmaker/takahagi/startup/>



Moff Bandが高度な  
センサーで動きを解析。

解析した動きに応じて、  
アプリが遊びを演出。

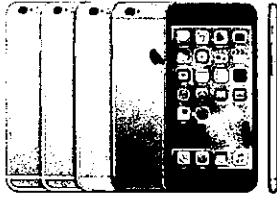
おもちゃを買い替え  
なくても楽しめる。

クラウドにデータを  
蓄積して活用も可能。

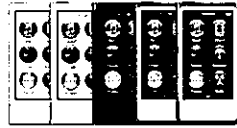
# デジタル化製品のPF化・SW化・NW化

(スライド作成:小林範久)

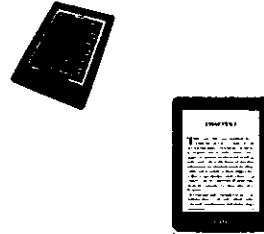
電話



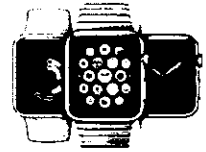
音楽プレイヤー



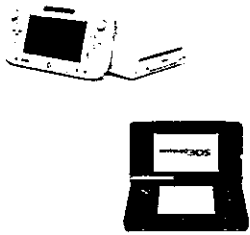
電子リーダー



スマートウォッチ



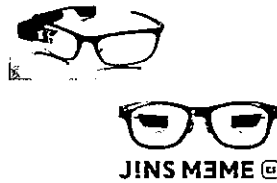
ゲーム機



活動量計



スマートグラス



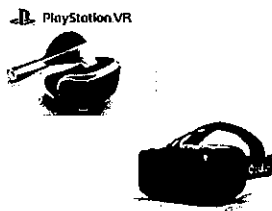
音声アシスタント  
エージェント



# デジタル化製品のPF化・SW化・NW化

(スライド作成:小林範久)

VR



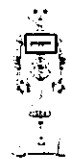
クラウドPOS



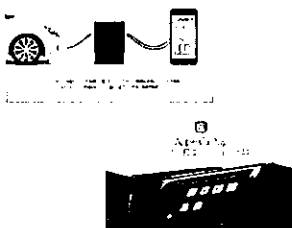
監視カメラ



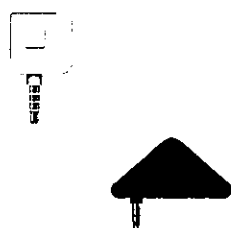
ロボット



車載システム



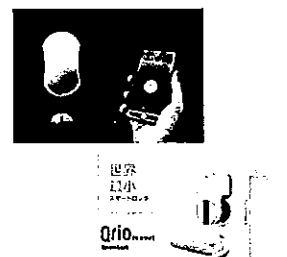
モバイル  
ペイメント



スマート  
サーモスタット



スマートロック



## シェアリングエコノミーの定義

22

Q. 「シェアリングエコノミー」の定義として、以下のどれが妥当だと思いますか？

1. 一つものを多くの人で「シェア」することで成り立つ経済メカニズム
2. 「個人」と「個人」の間の取引を仲介するサービス
3. 使われていない資産や使われていない個人能力を市場化するメカニズム
4. よくわからない

## シェアエコノミー

- 「所有」するのではなく、「シェア」する。
- モノを消費者がシェアする。
  - リユース、レンタル
- 労働力を企業がシェアする。
  - クラウドソーシング
- モノをシェア × 労働力をシェア
  - 個人(事業主)と個人(消費者)のマッチング
  - PFは、資産を持たない。顧客基盤とシステムだけを持つ。
  - 使われていない資産や使われていない能力・時間を一時的に市場化するメカニズム

24

## 「P2Pシェアリングサービス」の定義

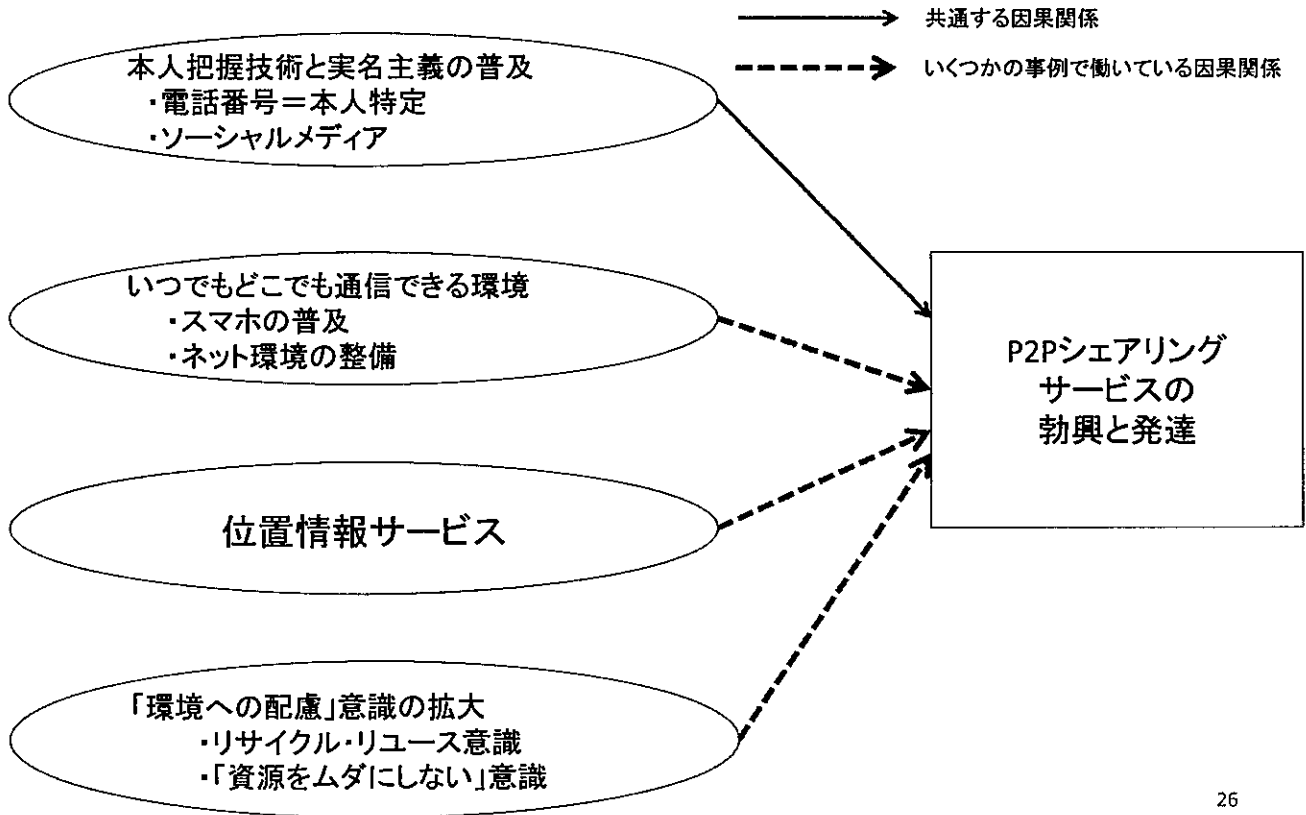
- 狭義のシェアリング( P2Pシェアリングサービス)とは、「使われていない資産や使われていない能力を一時的に市場化するメカニズムとして機能する<個人間の取引のマッチング(仲介)サービス>」のこと。  
例 民泊(Airbnb)、ライドシェア(Uber)、駐車場シェア(akippa)

(参考)広義のシェアリングには、上記以外に以下も含まれる。

モノの個人間シェアのビジネス:例 カーシェア、ネットオークション

企業から見た労働力のシェア:例 クラウドソーシング

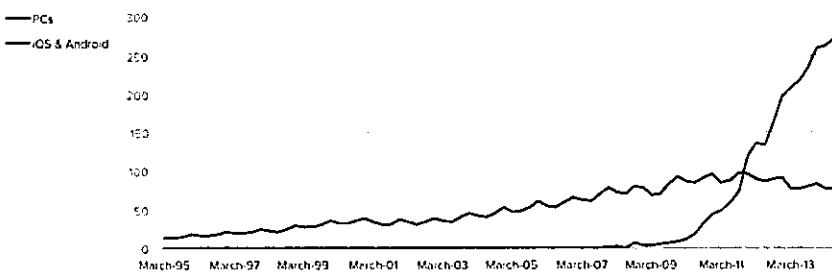
# 勃興と発展の理由



## The smartphone industry dwarfs PCs

4bn people buying every 2 years instead of 1.6bn buying every 5 years

Quarterly unit shipments (m)



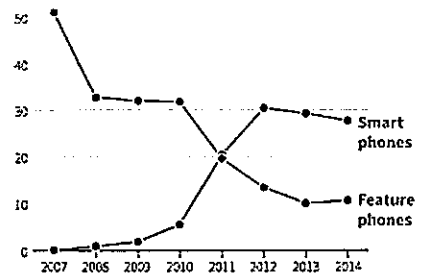
Source: Gartner, Apple, Google, etc.

(出所: <http://blog.datafox.com/mobile-is-eating-the-world/>)

## Japan feature vs smartphones

DOMESTIC MOBILE PHONE SHIPMENTS

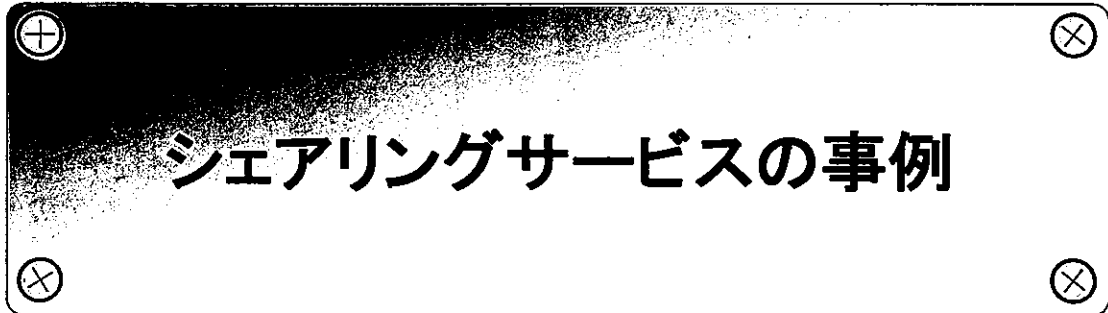
60 million



Source: MM Research Institute

Fig. 17-21-2015

© Reuters



## シェアリングサービスの事例

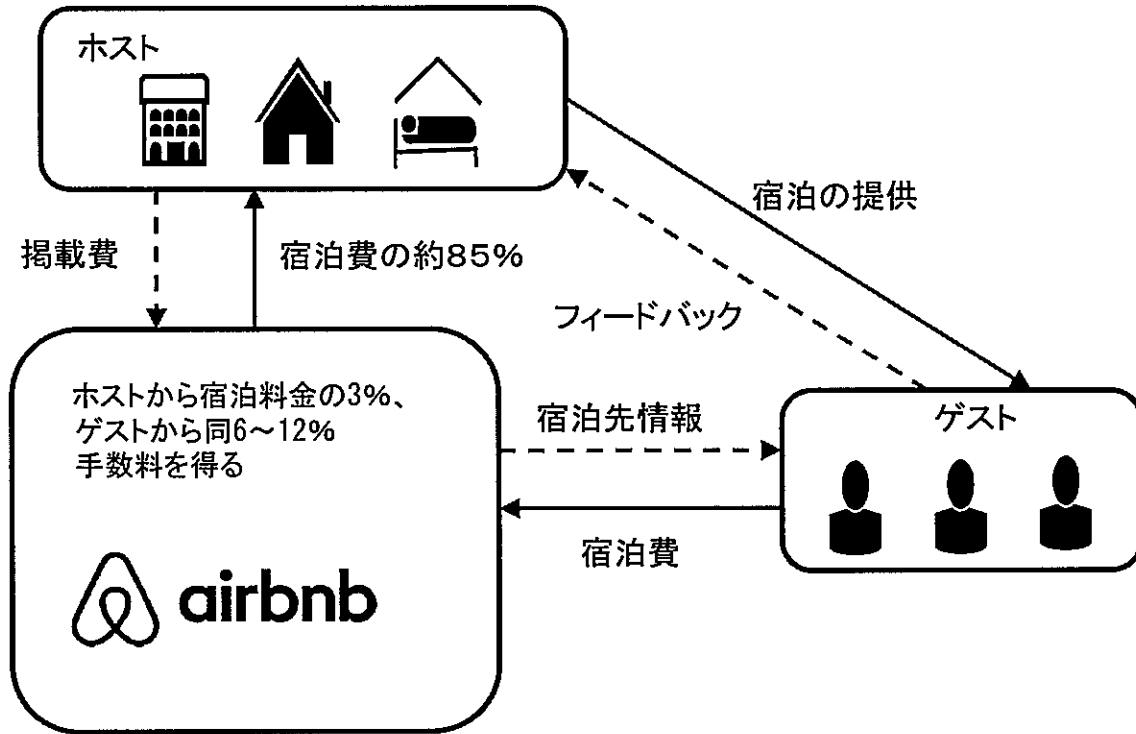
28

使われていない資産  
を活かす



# Airbnbのビジネスモデル

Airbnbの設立:2008年8月。



## Airbnbの成長:「世界最大規模のホテルチェーン」?

会社	登録 部屋数	創業	市場価値	創業から現在 までの年数	不動産 資産
Airbnb	1M+	2008	\$258	7 YRS	\$0
Marriott	1.1M	1957	\$168	58 YRS	\$985M
Hilton	745K	1919	\$198	N/A	\$9.1B
Intercontinental Hotel Group	727K	1988	\$98	N/A	\$741M

SOURCE REUTERS, MARRIOTT, INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP, WIKIPEDIA, NEW YORK TIMES, BAMSEC. DATA AS OF END OF 2015

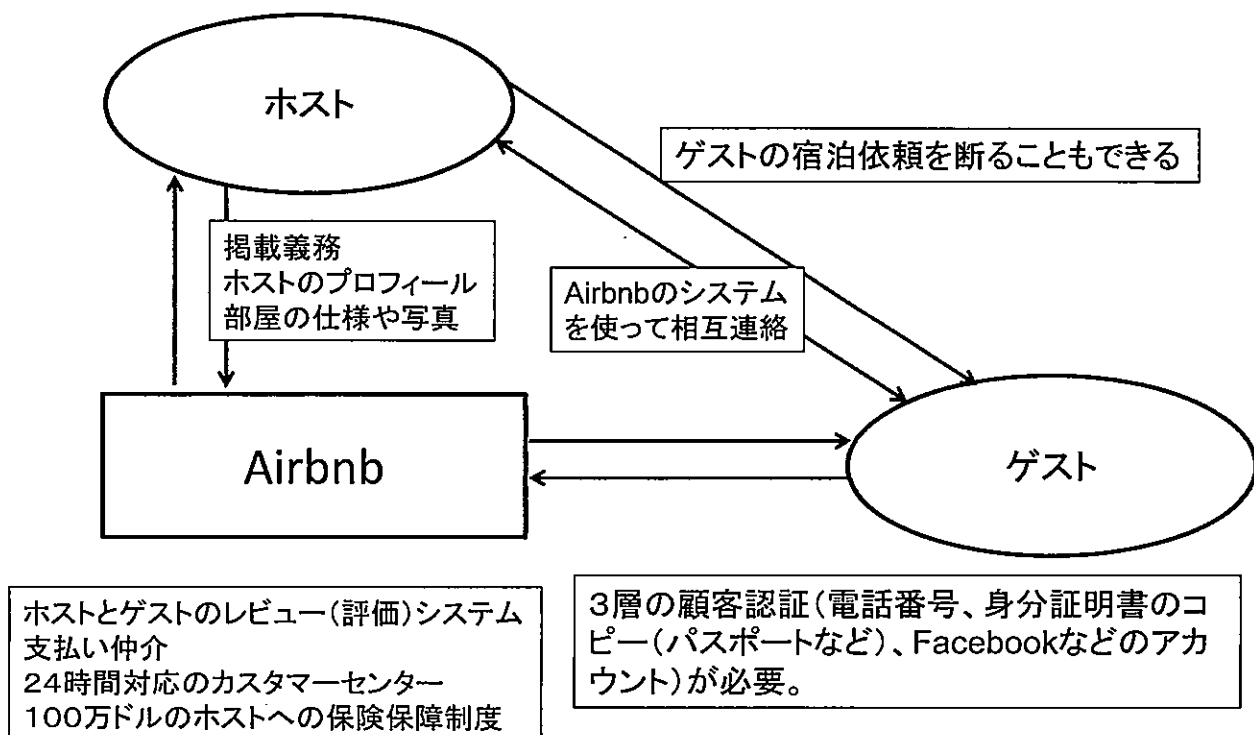
HAGIU A. and S. ROTHMAN, "Network Effects Aren't Enough," HBR, April 2016.



## Q. Airbnbを利用したことがない方。 その理由は？

1. ホテルの方が安全
2. 掃除や設備などが期待できない
3. 予約やホストとのやりとりが面倒
4. 場所が見付けにくい
5. 周りの住民に迷惑をかけたくない
6. 上記以外の理由

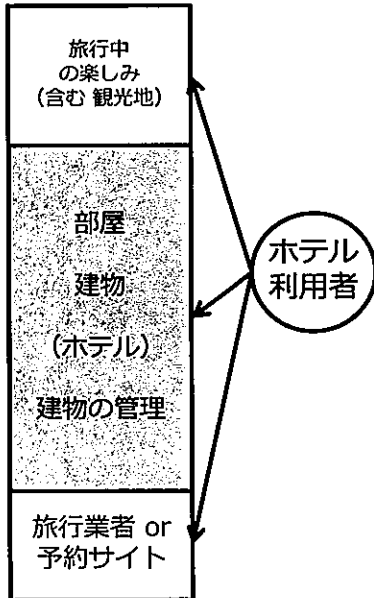
## 信頼と信用を担保する仕組み(Airbnb)



# ホテル産業のレイヤー構造化

ネット予約の当たり前化と実名主義のソーシャルメディアの発達によりレイヤー構造化が進展→部屋が集積型建物から分離。  
 ホテルでは、部屋の品質に責任を持つのは建物の管理者。  
 民泊では、部屋の品質に責任を持つのは各ホストという個人。  
 仲介サイトで分散する部屋を消費者が選択

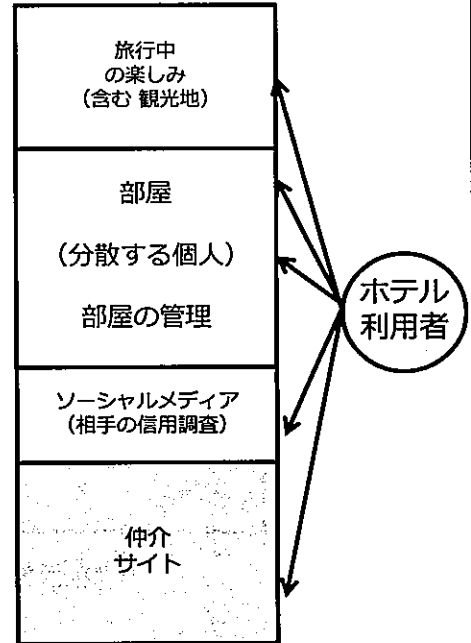
## 過去



## → 構造変化要因 →

- ・実名主義のソーシャルメディアの発達  
(相手を事前にチェックできる)
- ・ネット予約の「当たり前」化
- ・都市部のホテル価格の高騰と恒常的空部屋不足
- ・住宅の空部屋・空屋の傾向的増加

## 現在



使われていない能力や時間を活かす

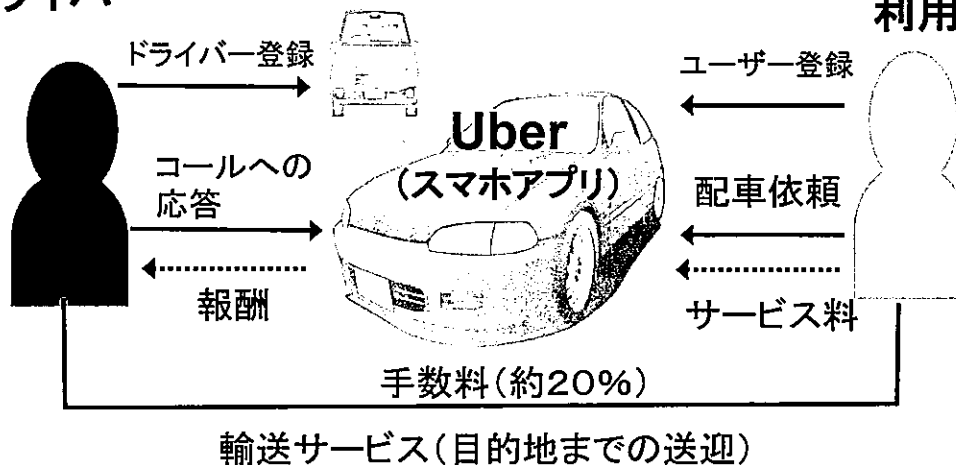
# Uberのビジネスモデル



事業スタート:2010年6月 本社:サンフランシスコ  
2015年現在の企業価値が412億ドル(5兆1088億円)の巨大企業に成長。  
2015年5月時点で世界58カ国、300以上の都市で事業を運営。  
キャッシュレスでの移動が可能。  
価格はピーク時とオフピーク時で異なる。

ドライバー

利用者



(出典)総務省「社旗課題解決のための新たなICTサービス・技術への人々の意識に関する調査研究」(平成27年)

Q. Uberを利用したことがない・利用したいと思わない方は、どうしてですか？

1. 運転手の運転技量が心配
2. 事故が起きた場合、後始末が一般的なタクシーよりも大変
3. 道を知らないのではないか？
4. 何となく

## 6人射殺のウーバー運転手 レビューでは「4.73」の高評価

- 2016年2月21日、ウーバーの運転手ジェイソン・ダルトンが、米ミシガン州カラマズーで5時間の間に8人を無差別に銃撃し、6人を殺害した容疑で拘束された。
- ダルトンは犯行の間にも乗客を乗せており、複数の乗客が彼の異常な運転についてウーバーに連絡していたと伝えられている。



記者たちの「容疑者が危険人物であることを把握していなかったのか」との質問に、ウーバーのチーフ・セキュリティ・オフィサー、ジョー・サリバンは22日、次のように述べた。

「弊社の身元調査は、犯罪記録に残っていない“犯罪の可能性”までは洗い出せない。このような事件を事前に予測できるような身元調査の方法はなく、運転手の審査方法を変えるつもりはない」

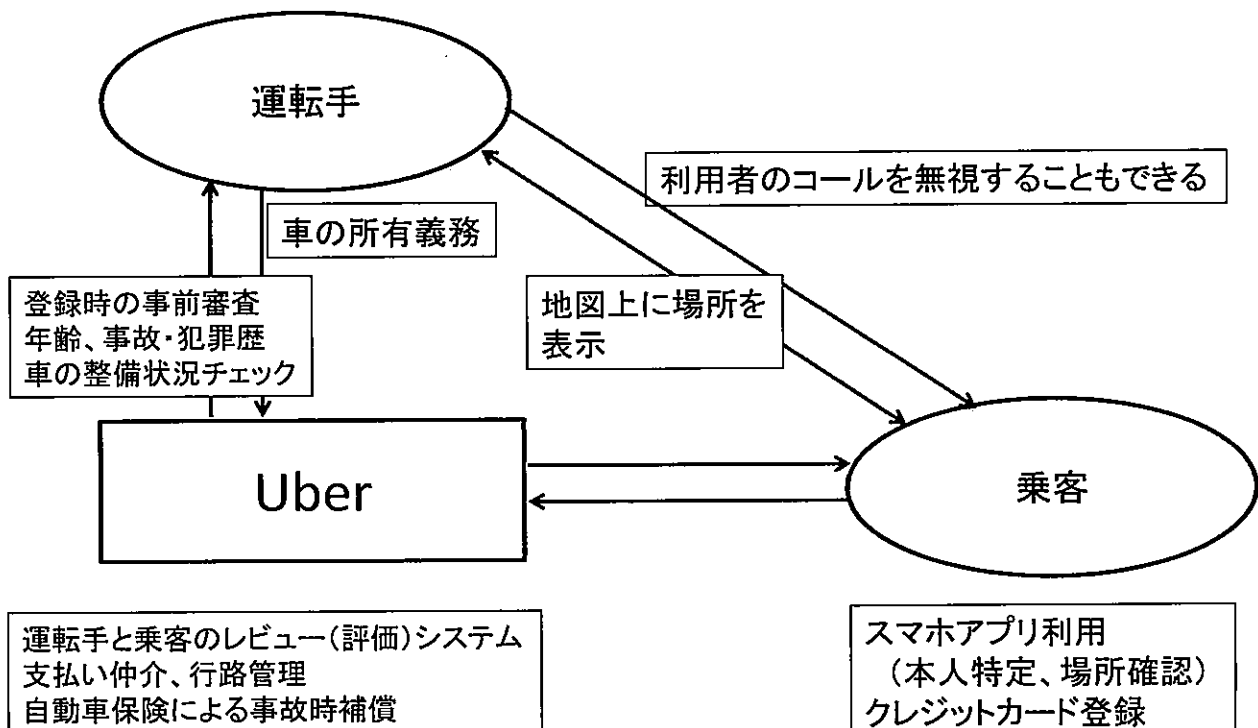
ウーバーによるとダルトンは今年1月25日に身元調査をパスしてドライバー業務を始めた。これまで100回以上客を乗せ、一般的に見て評価の高いドライバーだった。彼の乗客からの評価は5点満点中の4.73だった。

ウーバーの担当者は、事件の詳細と発生当時のウーバーの対応に関しては言及を避け、捜査機関の調査に委ねるとした。インドではウーバーのアプリに“パニックボタン”機能が導入されたが、サリバンは「米国には緊急電話番号911がある」として、同様の措置は取らないとの考えを示した。

<http://forbesjapan.com/articles/detail/11402>

38

## 信頼と信用を担保する仕組み(Uber)

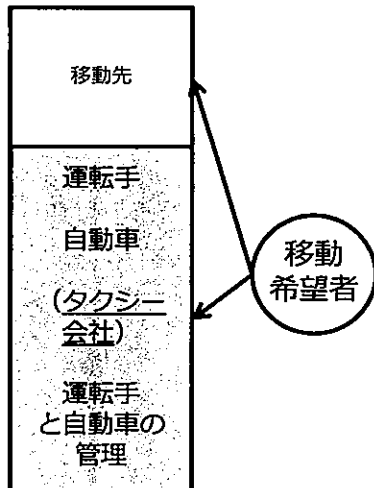


39

# 「タクシー」産業のレイヤー構造化

利用者と運転手も実名登録→相互に個人を評価  
 レイヤー構造化が進展→運転手が会社から分離。  
 タクシーでは、運転と自動車の品質に責任を持つのはタクシー会社。  
 UBERでは、運転と自動車の品質に責任を持つのは各個人。  
 仲介サイトで分散する運転手（車）を消費者が選択

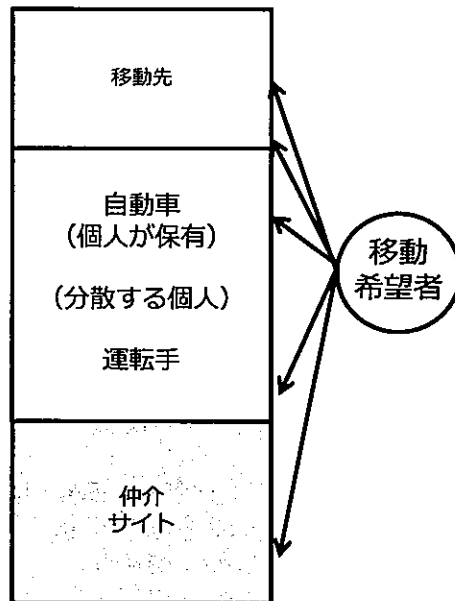
過去



→ 構造変化要因 →

- ・実名登録と個人評価
- ・事後払い（クレジット決済）
- ・ナビと地図ソフト（移動経路把握の容易化）
- ・場所情報（GPS）利用（移動者の待つ場所、移動先）
- ・需要の変動による価格変動
- ・需要の変動の見える化（需要がある時間と場所が運転手にわかる）

現在



INTRODUCING:



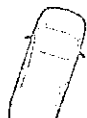
# uberPOOL

DROP OFF PASSENGER 2

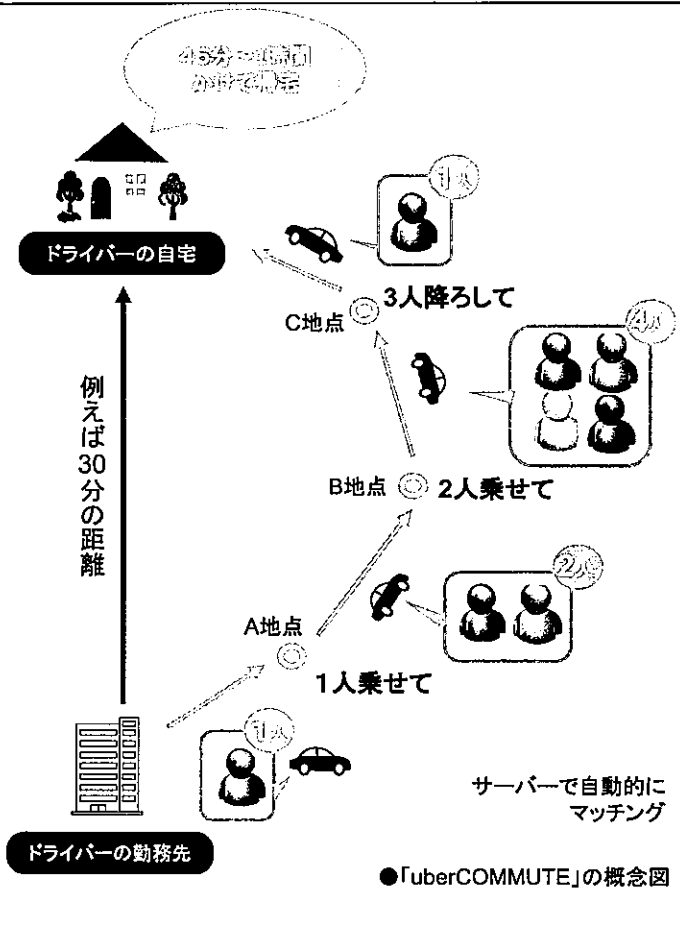
PICK UP PASSENGER 1

DROP OFF PASSENGER 1

PICK UP PASSENGER 2



# UBER COMMUTE



(日経ビジネス 20151221)

## アメリカ発一日本での模倣

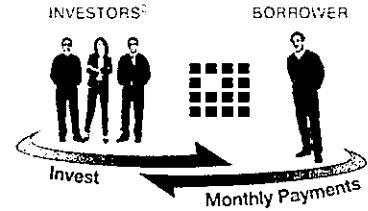
## アメリカ先発→日本模倣

対象	アメリカ (例)	日本 (例)	市場化される 資産・能力・時間等	不安
自家用車の レンタル	Getaround	CaFore, Anyca	ほとんど使われていない 自家用車	(利用者)整備は大丈夫? (供給者)事故があったら、
家の掃除など の代行	Taskrabit	Any+times	主婦の空き時間	(利用者)誰が来るの? (供給者)疑われたら、
ペット預かり	DogVacy	Doghaggy	ホストの空時間と自宅	(利用者)大切に扱ってくれる? (供給者)家が汚れる?
個人ガイドの 紹介	Vayable	voyagin	セミプロの能力	(利用者)ちゃんとした人なの? (供給者)困った要求がある?
自宅で レストラン	Feastly	Tadaku (在日外国人の 自宅料理教室)	セミプロの能力	(利用者)衛生管理は大丈夫? (供給者)ちゃんと来てくれる?

44

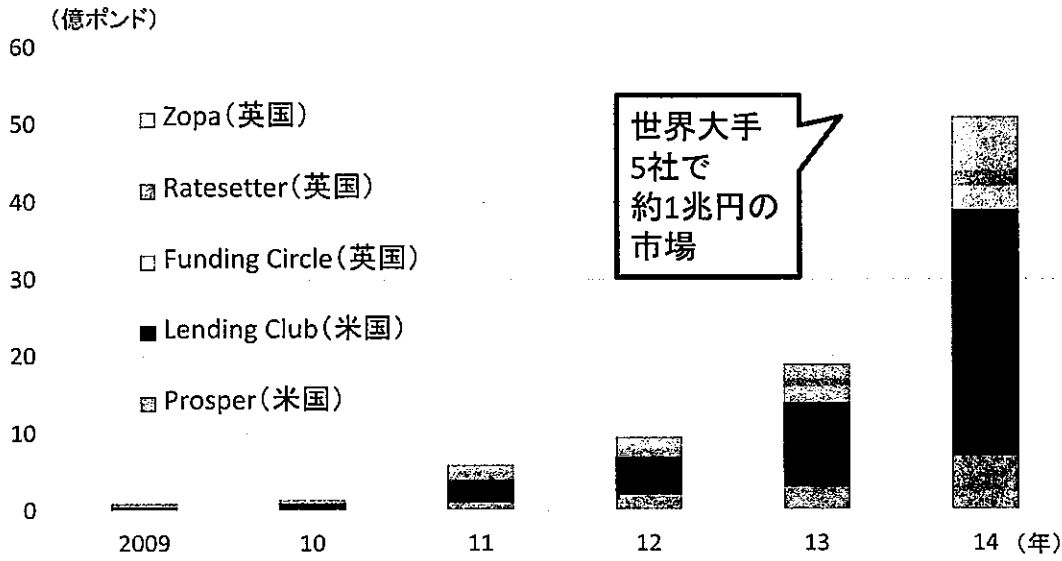
ソーシャルレンディングも  
シェアリングサービス?

# 世界ソーシャルレンディング市場の成長予測



## 成長するソーシャルレンディング市場 (世界大手5社の取扱額)

出所: Liberum



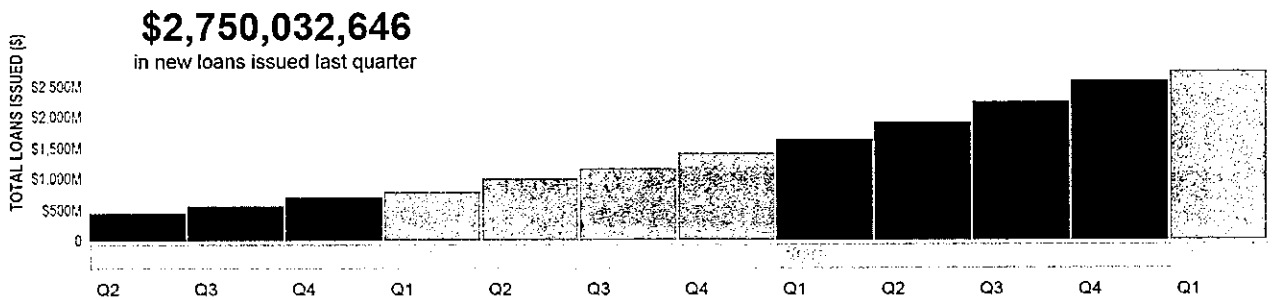
46

# Loans by LendingClub



## QUARTERLY LOAN ISSUANCE

<https://www.lendingclub.com/info/statistics.action>



## TOTAL LOAN ISSUANCE

**\$18,732,087,097**  
in loans issued as of 03/31/16



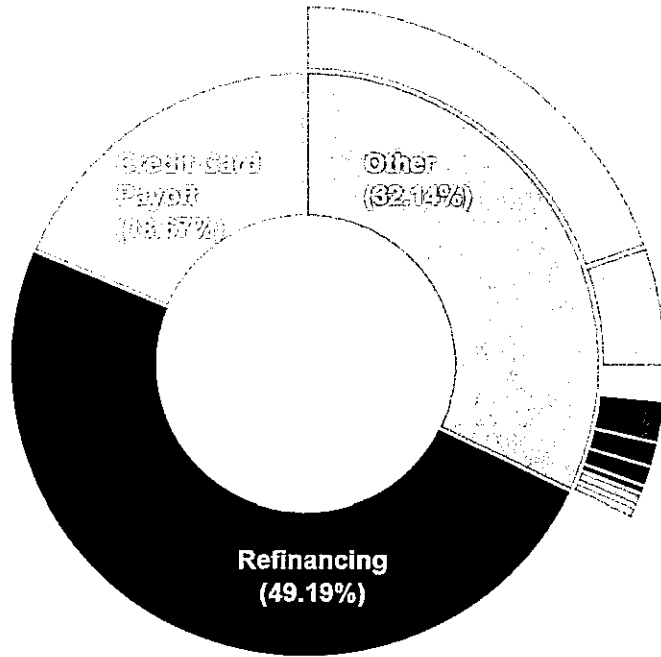
47



# REPORTED LOAN PURPOSE



<https://www.lendingclub.com/info/statistics.action>



67.85% of Lending Club borrowers report using their loans to refinance existing loans or pay off their credit cards as of 03/31/16.<sup>1</sup>

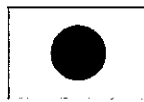
1. Loan purpose describes the reported intent of borrowers from the most recent completed quarter and may not reflect actual usage. Investors should rely on loan grades rather than loan purpose.

日本初！ソーシャルレンディング

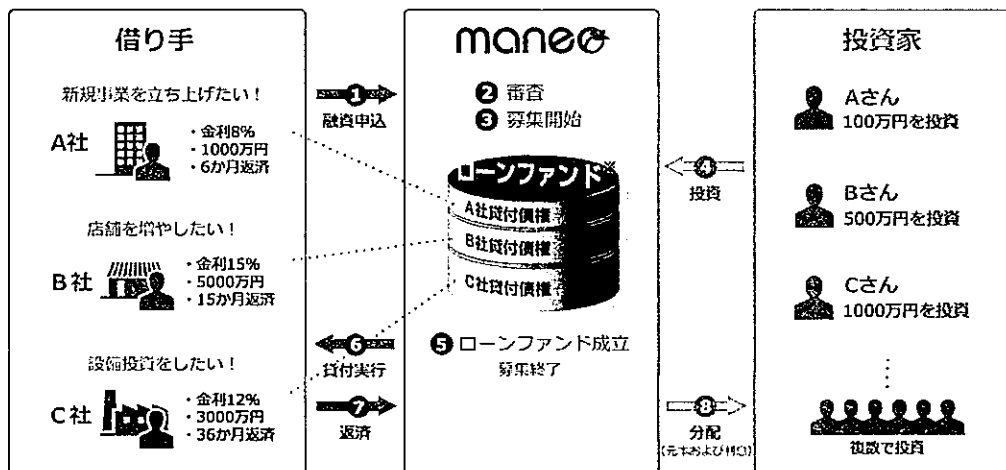


# Maneo

<https://www.maneo.jp>



- 2008年10月レンディングサービス開始:P2Pのレンディングサービスとして事業開始
- 2011年4月 UBI資本参加:貸出先を不動産取引を中心とした事業会社に変え(P2B)融資実績を拡大
- 2013年9月 瀧本代表取締役就任(創業者の妹尾氏辞任)
- 2015年7月 プラットフォームの他社展開開始:融資型クラウドファンディングのプラットフォーム(maneoマーケット)の他社利用開始
- 成立融資総額 約420億円。直近融資残高 約100億円。  
アクティブユーザー 約3,500人 (2016年2月時点)



※ひとつのローンファンドは 複数(2件以上)の貸付債権で構成されています。



- ・ 不動産特化型ファンド(中型プロジェクトへの融資への投資資金を集める)
- ・ 2014 年春の会社設立半年後に第1号ファンドを公開し、わずか1年で累計募集金額が30億円を突破
- ・ 全案件に不動産担保を付けて貸し倒れリスクをヘッジした商品設計が特徴。6~10%の高利回りにもかかわらず1万円単位から始められる。
- ・ 同社のファンドのユーザーは、富裕層ではなく、年収500万円から800万円の一般サラリーマンが多くを占める。
- ・ 一人当たりの平均投資金額は300万円前後

ラッキーバンクのクラウドファンディングの仕組み



<http://forbesjapan.com/articles/detail/11311>

50

日本固有サービス？

51

## アグリメディア「シェア畑」の事業モデル

<http://agrimedia.jp/>

↔ 遊休農地

都市住人 ↔



↔ 生産者

↔ 農産物

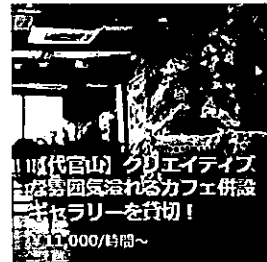
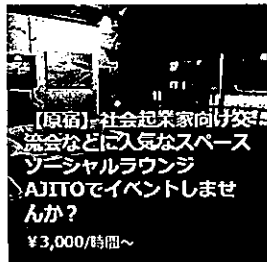
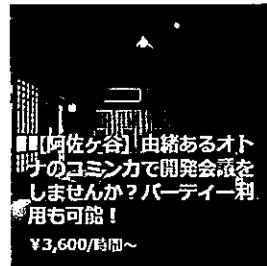
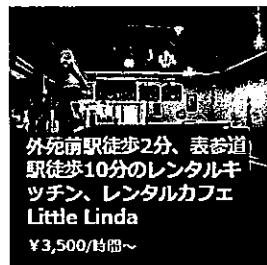
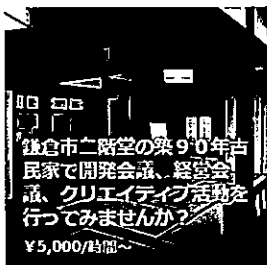
- アグリメディアのサービスは、農家さんと都心に住む一般の方をつなげる
- 400~5000平米の農園を平均3坪(タタミ約6畳分)ほどの区画に分けて、ユーザに貸し出す「シェア畑」を展開
- 利用料は場所によって異なるが大半は月に1万円以下
- 農具や肥料、苗といった必要なものはすべて月額9000円前後の使用料に含まれている。手ぶらで農業を始められる手軽さがうけ、今では首都圏で約1600世帯の利用者がシェア畑を使って野菜作りを楽しんでいる。(2014年8月時点)

<http://itnp.net/article/2014/08/27/897.html>

52

## スペースマーケット <https://spacemarket.com/>

注目のレンタルスペース



## 駐車場シェアサービスakippaとは？



(出所: akippa広報資料)



契約されていない月極駐車場や、  
使っていない土地に、  
1日単位で、予約して駐車できる。

約3,000万台の  
空き駐車場  
(月極/個人宅)



一時的に  
駐車したい人

akippa

渋谷区宇田川町36-6 (渋谷109近く)

4,500円

1,800円

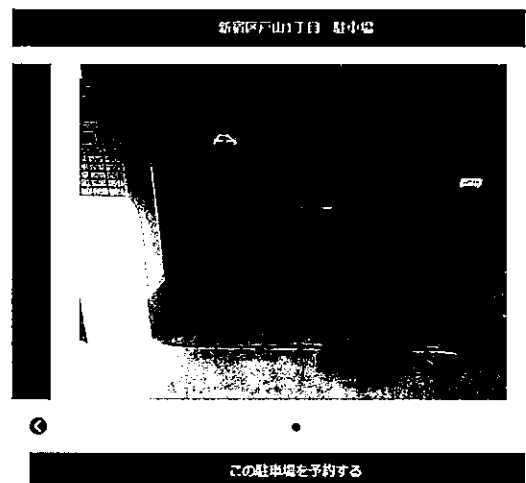
“遊休スペース”と”駐車ニーズ”をスマホでつなぐ



↑ 月極駐車場の空スペース

(出所: akippa webから)

↓ 個人宅の使っていない駐車場

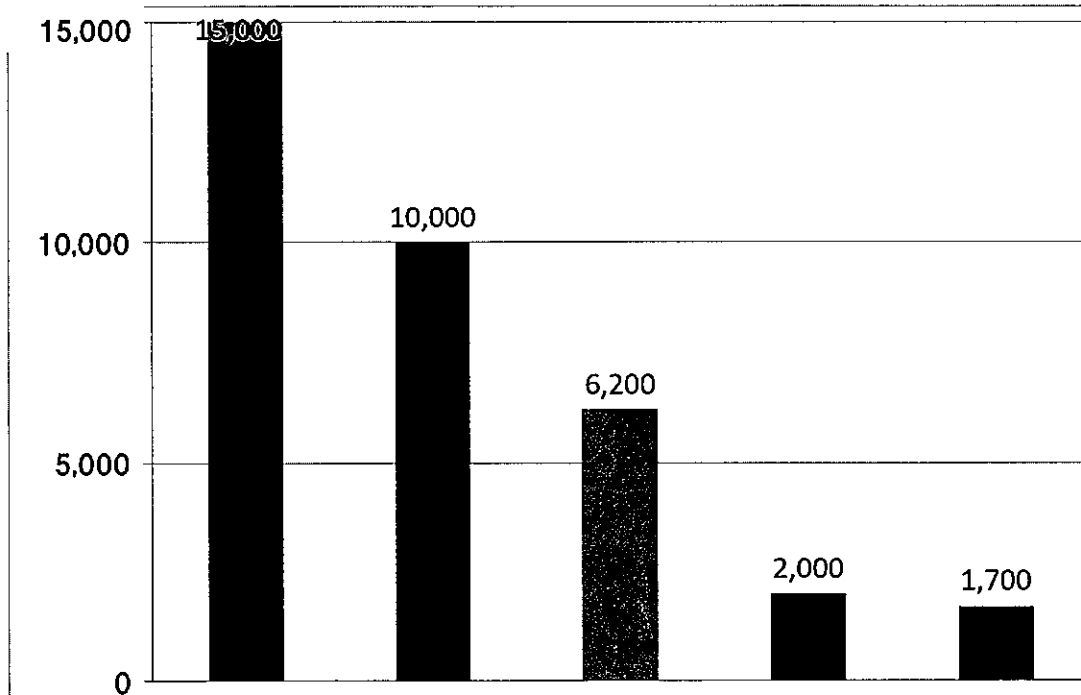


◎ 1,200円 / 1日  
(税別1,296円)  
1日は19:00~23:59まで、24時以降は翌日の予約となります。

◎ 0:00 ~ 23:59  
駐車券の無い場合は、出入り自由

## コインパーキング 拠点数 Akippaは開始2年で業界3位に

2016年5月時点



三井のリパーク

akippa



(出所: akippa広報資料)

56

## 駐車場シェアのトラブル

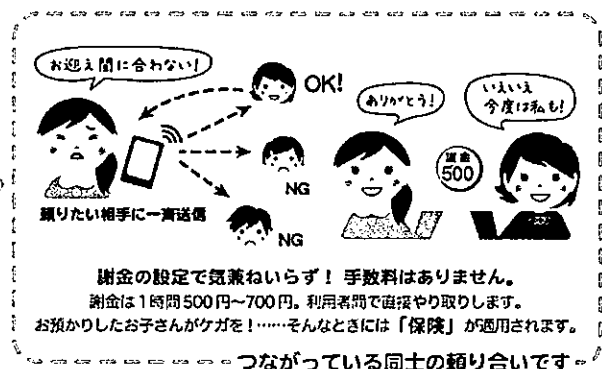
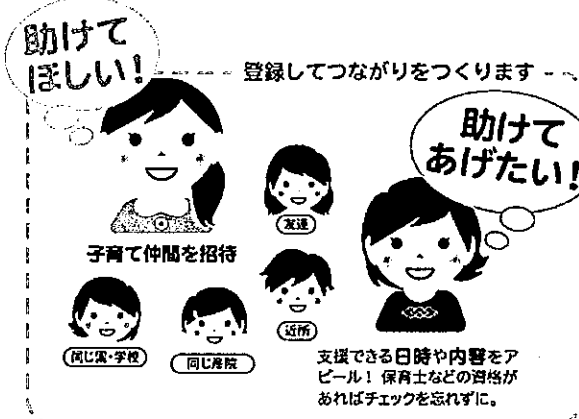
- 駐車場の地図や外観写真を載せているが、住宅だと大通りには面せず、路地などがわかりにくいことも多い。  
→スマホの地図アプリで探すのが基本。アキッパは2015年7月から、駐車場に緑色のコーンを設置し、わかりやすく改善した。
- 当日現地に行くと、すでに指定のスペースに車が止まっていることが希にある。  
→アキッパは、ある地域毎に「予備駐車場」を準備。
- 当日現地に行って「狭過ぎる」「路面がデコボコ」などという苦情が寄せられることがある。  
→アキッパは車の大きさ(軽、中型、等)を登録すると自動チェック。詳しくは予約時にスペースの面積情報等をチェックする必要あり。
- 貸す側にとって心配なのは駐車場での事故だ。特に一般住宅では壁や門など家の一部が傷つく可能性もある。  
→各社とも「一般の事故と同じく運転者が保険で対応する」
- 各社とも緊急連絡用の専用電話を設けている。ただし、最終的な対応は当事者責任となる。

57

# 使われていない能力や時間を活かす

## As MAMA

- 「子育てシェア」: 顔見知り同士で子どもの送迎や託児を頼り合うネットの仕組み。
- 「ママサポーター、略称ママサポ(商標登録済)」: AsMamaが提供する託児等研修を受講したのち、子育ての経験や知識を活かして送迎や託児を支援してくれるAsMama認定・地域子育てのお世話役。
- AsMamaは、手数料をとらない。収益は交流イベントから得る(商品紹介や市場調査支援)。



(出所: <http://asmama.jp/>)



海外ビジネス

**日中間のクロスボーダービジネスの知見をお持ちの方に伺いたい**

【相談したいこと】中国顧客向けオンラインショッピングについてのご意見や、フィードバックを頂ければ幸いです

◎ 10,000～15,000

要員して協定



新規事業

**フィットネスジムに詳しい方にお話を伺いたい**

【相談したいこと】現在スポーツジムやヨガ教室などのフィットネス系クラブのロコミサイトの立ちあげを検討しています。そこで中期計画をたてるため

◎ 5,000～10,000

要員して協定



メンズブランド

**メンズブランドの立ち上げについて**

【相談したいこと】メンズブランドを立ち上げこれから売り込みを行おうと考えております。まず、ウェブサイトの立ち上げから始めようと考えていますので

◎ 5,000～15,000

要員して協定



広告代理店

**広告代理店やPR会社等に、キャンペーン事務局担当や販促プロモーション設計されている方にご相談です。**

【相談の目的/背景】企業のキャンペーン

◎ 5,000～10,000

要員して協定



IT企業

**IT企業の戦略立案の枠組みをお聞かせください**

【相談したいこと】年商15億前後の（どこにもある）システム開発がメインの事業のIT企業の経営者です。これまで既婚という概念の強い地は少なく

◎ 50,000～50,000

要員して協定



宣伝部・広報部

**宣伝部・広報部等で、販促プロモーションの企画・運営を担当されている方にご相談です。**

【相談の目的/背景】企業のキャンペーンプレゼントや、次回請求および

◎ 5,000～10,000

要員して協定



保険・金融

**保険・金融業界で、お客様へのプレゼントやお礼にて、粗品やプレゼントをお配りになられている方にご相談です。**

【相談の目的/背景】企業のキャン

◎ 5,000～10,000

要員して協定



建設/不動産

**建設業界の情報通信化の流れについてお伺いしたい**

【相談の目的/背景】大手コンサルティング会社の社内での業務研究のため【想定される疑問】「建設産業のICT化・ICT自動化加工」において、想定さ

◎ 15,000～25,000

要員して協定



宇宙/防衛

**宇宙(衛星)/防衛機器の製造メーカーへ営業経験のある方、またはそのメーカーの方募集**

【相談の目的/背景】宇宙(衛星)/防衛機器の製造メーカー向けに半導

◎ 10,000～25,000

要員して協定



自動車

**自動車業界の全社リソースマネジメントを経験された方/知見をお持ちの方にご相談です。**

【相談の目的/背景】全社リソースマネジメント効率の改善を検討しており、

◎ 10,000～15,000

要員して協定

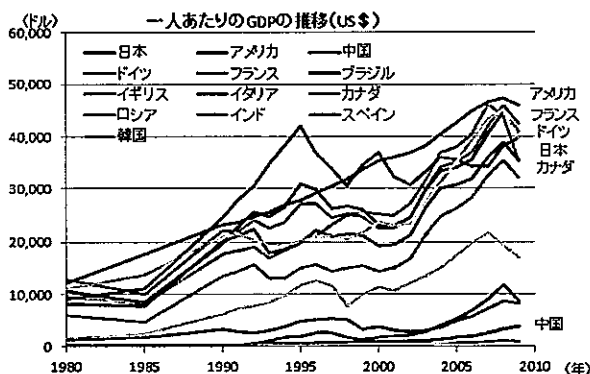
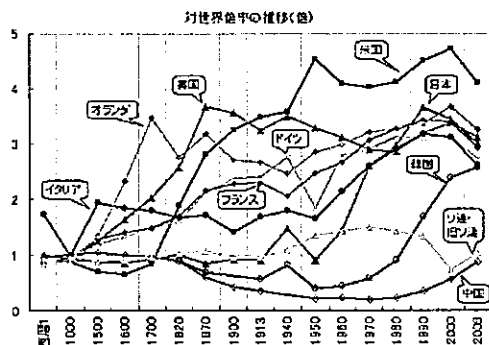
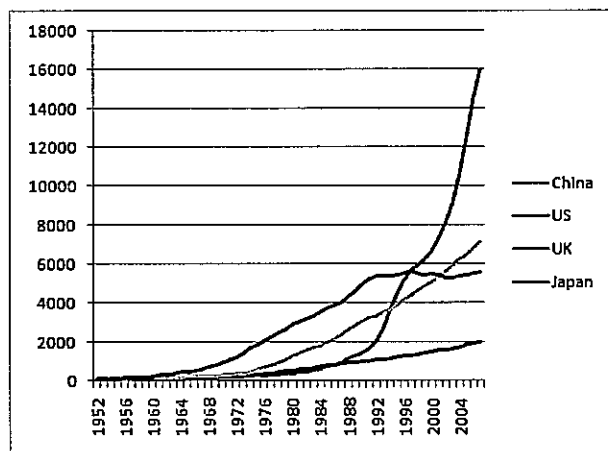
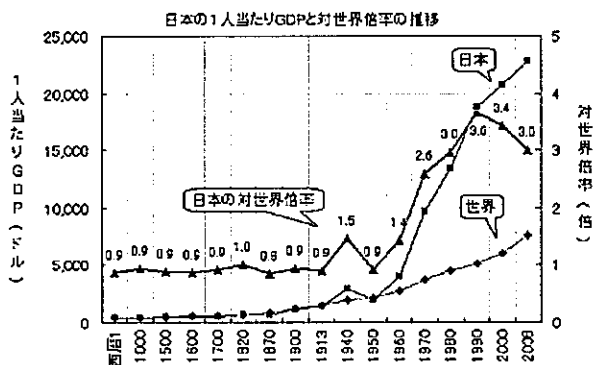
## 「信頼」と「信用」の問題

## シェアリングサービス普及のPros/Cons

- Pros(メリット)
  - 資源や能力や労働時間の有効活用により、経済全体の生産性は向上。
  - 相対的低所得者の副収入確保による「所得格差」減少
  - 消費者がより安くサービスやモノを利用できる。
  - 環境保護につながることもある
- Cons(デメリット)
  - 既存業者の需要を奪う
  - 安全性や質が悪いことがある
  - 事前に「安全性や質」が必ずしも保証されにくい。

## 一人当たりGDPの推移

1人当たりGDPの歴史的推移(日本と主要国)



(注) 1人当たりGDPの単位は購買力平価で換算した実質ドル(1980 International Geary-Khamis dollars)。

(資料) Angus Maddison HP 2007.13 (<http://www.ggic.net/maddison/>)



# 利用者・供給者保護の観点

## A 信頼性確保の程度 (Reliability)

=事前審査やスコアリングなどの精度

供給者の能力の事前品質保証

×

品質悪い場合の事後被害の大きさ

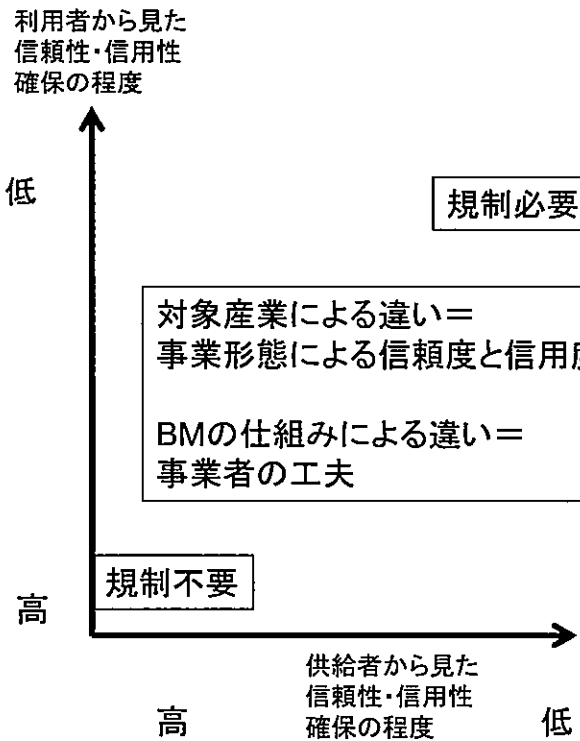
## B 信用性確保の程度 (Credibility)

=意図や与信の事前確認の精度

提供者と利用者が相互に相手の悪意にだまされる可能性

×

だまされた場合の損害の大きさ



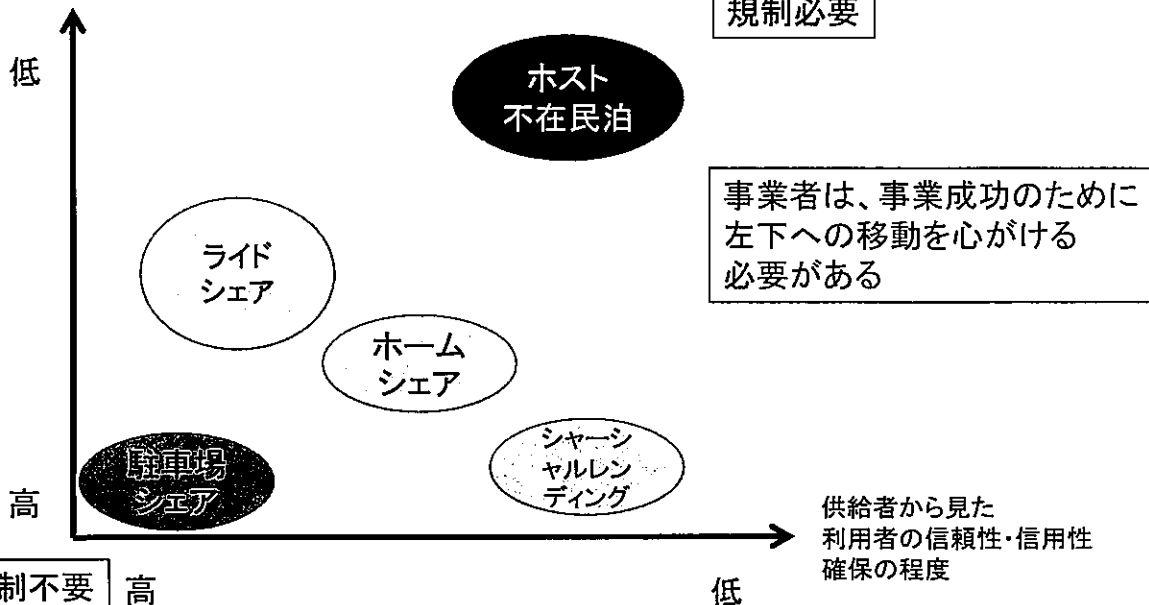
対象産業による違い＝  
事業形態による信頼度と信用度

BMの仕組みによる違い＝  
事業者の工夫

## ユーザー(利用者と供給者)保護からの規制の必要性

- ・ 信頼性確保の程度(供給者の能力の事前品質保証×品質悪い場合の事後被害の大きさ)
- ・ 信用性確保の程度  
(供給者と利用者が相互に相手の悪意にだまされる可能性×だまされた場合の損害の大きさ)

利用者から見た  
供給者の信頼性・信用性  
確保の程度



## まとめ

66

## まとめ

- デジタル化＝「モジュール化 (and PF化)、ソフトウェア化 (and AI化、ネットワーク化 (and コネクティド化)」  
→ 産業のレイヤー構造化をもたらす。
- デジタル化は、程度問題はあれ全産業において進行中である。
- スマホの浸透と「モジュール化 (and PF化)、ソフトウェア化 (and AI化、ネットワーク化 (and コネクティド化)」の結果、シェアリングサービスが生まれた。
- シェアリングサービスの成功には、「信頼 (品質の確保)」と「信用 (悪意の排除)」の実現をはかるビジネスモデル構築が必要。

67



Waseda Business School  
(Graduate School of Business and Finance)

# Thank you



Actionable knowledge unlocks your potential.

68

## 略歴: 根来龍之(ねごろ・たつゆき)

早稲田大学ビジネススクール(大学院経営管理研究科)研究科長/教授。

早稲田大学IT戦略研究所所長。CRM協議会顧問、組織学会評議員。

● 1952年三重県生まれ。京都大学卒業(哲学科)。慶應義塾大学大学院経営管理研究科(MBA)修了。鉄鋼メーカー、英ハル大学客員研究員、文教大学などを経て、現職。経営情報学会会長、エグゼクティブ・リーダーズフォーラム代表幹事、CRM協議会副理事長、国際CIO学会副会長(同学会誌編集長)、Systems Research誌Editorial Board、組織学会理事、Systems Practice誌International adviserなどを歴任。

● 主な著書・共著に『ビジネス思考実験』(日経BP社)、『事業創造のロジック』(日経BP社)、『代替品の戦略』(東洋経済新報社)、『mixiと第二世代ネット革命』(東洋経済新報社)、『デジタル時代の経営戦略』(メディアセレクト)、『オープンパートナーシップ経営』(PHP)、『ネットビジネスの経営戦略』(日科技連)、『製薬・医療産業の未来戦略』(東洋経済新報社)、『生産企業の経営』(海声社)、『経営戦略と企業革新』(朝倉書店)、『日経ビジネスで学ぶ経営戦略の考え方』(日本経済新聞社)、『ERPとビジネス改革』(日科技連)、『The Strategic Management of Manufacturing Businesses』(3A Corporation) など。

主な監修著に、『IoT時代の競争分析フレームワーク』(中央経済社, 編著)、『プラットフォーム最前線』(翔泳社, 監修・共著)、『CIOのための情報・経営戦略』(中央経済社, 監修・共著)、『驚き経営を探して』(青山社, 監修) など

主な訳書にコリス・モンゴメリー『資源ベースの経営戦略論』(東洋経済新報社, 共訳)、ウィルソンウィルソン『システム仕様の分析学: ソフトシステム方法論』(共立出版, 監訳)、ローゼンヘッド『ソフト戦略思考』(有斐閣, 共訳) など。

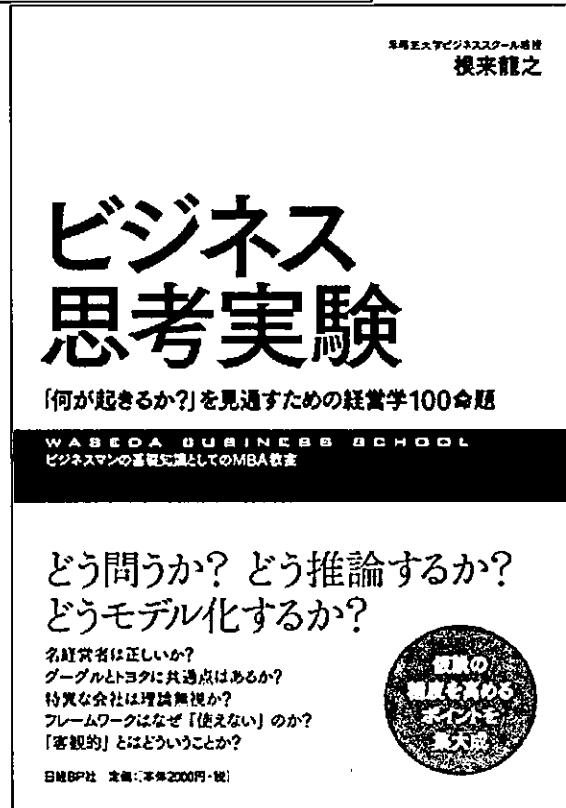
● 専門は、競争戦略、ビジネスモデル、IT経営、プラットフォーム戦略、社会科学方法論。

● HP: <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

e-mail: [negoro@list.waseda.jp](mailto:negoro@list.waseda.jp)

69

# 近著



70

## 早稲田大学ビジネススクール(経営管理研究科)

夜間主プロフェッショナル: 専門性のあるMBA(モジュール制)

夜間主総合: ジェネラルマネジメント+ $\alpha$  (MBA)

1年制総合(全日制): 集中した環境でジェネラルマネジメントを学ぶ(MBA)

全日制グローバル: 日本語and/or英語でグローバルマインドを養う(MBA)

MSc in Finance: 英語でファイナンスに特化して学ぶ

1. 制度上の位置付け: 修士(経営学)を取得する。履修年限2年間。50単位以上(1科目=半期2単位制)単位取得が必要。博士課程後期受験も可能。
2. 入学時期: 4月(日本語で主に学ぶ)、9月(英語で学ぶ)
3. 履修時間帯: 全日制: 平日9:00~18:15+土曜日9:00~19:45  
夜間主: 平日18:55~22:00 + 土曜日9:00~19:45
4. 開設場所: 西早稲田キャンパス(地下鉄東西線早稲田駅から徒歩5分)
5. 受験資格: 入学の時点において大学卒業後、継続して常勤者として満3年以上の実務経験を有する者。出身学部を問わない。(全日制グローバルは実務経験は原則条件。MSc in Financeは、実務経験要件なし)
6. 募集人数・入試方法: 書類審査、小論文、口述試験による選考。(英語生はAO入試)
7. 詳細情報: <http://www.waseda.jp/fcom/wbs/>

# 早稲田大学IT戦略研究所

- IT戦略研究所 (Research Institute of Information Technology and Management: 略称RIIM) は、情報技術(IT)が経営戦略、経営組織などに与える影響について研究・提言を行うことを目的とした研究所として03年3月に設立されたプロジェクト研究所です。
- <http://www.waseda.jp/prj-riim/>
- この研究所は、大学院商学研究科に設置されている社会人向け夜間・土曜日コース(IT戦略コース)と連動した活動も行っています。
- 「IT戦略研究所」は、以下のような研究テーマを持って活動します。
  - 産業モジュール化時代のビジネスモデル
    - 産業モジュール化時代の金融ビジネス、製造・開発の外部化と経営戦略、産業モジュール化とネット戦略、産業モジュール化時代のサプライチェーンマネジメント
  - ITとビジネスモデル
    - クリック&モルタルのビジネスモデル、ネットビジネスの差別化戦略
  - 顧客戦略とIT
    - オープンパートナーシップ経営とCRM、顧客主導製品開発、ネットコミュニティの役割と影響、トレーサビリティと顧客戦略
  - IT投資の成功条件
    - CRM投資の評価方法、ERP導入の成功法則ネット調達の効果と影響
  - ITマーケティング
    - e-mailマーケティングの実証研究、コンテンツビジネスの成功法則
  - ITと企業革新
    - 組織変革に与えるコミュニケーションシステムの影響、知識創造と企業革新
  - グローバリゼーションとIT
    - 国際展開とIT、ソフトウェア産業の国際化
  - ITベンダーの戦略
    - アライアンス型のプロジェクトの成功条件
    - 標準化。オープン化時代のITベンダーの差別化戦略

ビジネス&ファイナンスで国際競争力の高い  
「新時代のビジネススクール」

## 早稲田大学ビジネススクール 大学院経営管理研究科

**7月24日**  
入学説明会開催  
※申込はこちらから

早稲田大学ビジネススクール  
(大学院経営管理研究科)

<http://www.waseda.jp/fcom/wbs/>

<http://bizacademy.nikkei.co.jp/special/mba2016w2/>

日経ビジネススクール 早稲田大学  
NIKKI BUSINESS SCHOOL WASEDA University

開催期間 2016年6月24日(金)～8月8日(月)  
早稲田大学ビジネススクール×日経ビジネススクール Presents

## 管理職向け MBA Essentials 2016

早稲田大学ビジネススクールが誇る企業幹部教育プログラムのエッセンスをピックアップし、凝縮した特別な集中講義!

日経ビジネススクールでは早稲田大学ビジネススクールと共同で「管理職向けMBA Essentials 2016」を、好評をいただいた昨年に続けて開催します。本コースは、平日夜間に集中して受講することで、多忙な管理職の皆さまでも無理なく効率的に学べるプログラムです。将来の経営幹部候補の皆さまに多くの知見と新しい視野を開拓していただける、エグゼクティブMBAの基盤科目を中心とした特別なカリキュラムをご用意しています。

**開催日程**  
 開催期間：2016年6月24日(金)～8月8日(月)  
 開催時間：19:00～21:00(2時間)  
 会場：早稲田大学 早稲田キャンパス  
 定員：各日200名程度  
 受講料：早稲田大学 早稲田キャンパス  
 受講料：早稲田大学 早稲田キャンパス (延長10分まで30分延長)  
 受講料：早稲田大学 早稲田キャンパス (延長10分まで30分延長)  
 ※MBA Essentialsは、MBAコース(2012～2015)を卒業された方(または同等の学位を有する方)に、入学時に1つ5年以上の勤務経験が10%程度認められています。  
 ※本日の講義の事前申し込みは、終了後発行予定の教材となります。

プログラム	
「経営戦略 ～ビジネスモデル～」 山田 英夫氏	「イノベーションと経営 ～ITを視座にいかす～」 柴長 謙之氏
「組織・人事 ～グローバル人事～」 大淵 竜彦氏	「グローバル～グローバル化戦略とM&A～」 平野 正樹氏
「財務～企業価値創造型経営～」 西出 茂氏	「新事業～事例で学ぶ新事業創造～」 長谷川 博和氏
「マーケティング～顧客との価値共創～」 川上 哲子氏	「リーダーシップ～経営者に求められること～」 西田 和成氏

申し込み <http://school.nikkei.co.jp/special/mba2016w4/index.html> 問い合わせ先 MBA Essentials事務局 TEL:03-6812-8695 19:30～17:30、土・日・祝日は休  
 ※早稲田大学ビジネススクールには、管理職向けの半信託型1年制コース(土曜日+水曜日夜)であるEMBA Essenceもあります。詳しくは、<http://www.waseda.jp/wbs/wbsarc/> をご覧ください。