



株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役社長 小林 裕亨

## ■ ネットが加速する事業の成長スピード

早いもので2015年もあともう少した。皆様の業界・企業にとって今年はどのような年だっただろうか？ 本マガジンを振り返ると年初の1月には『「第4次産業革命」に向けた初夢』と題して、ネットによりもたらされる製造業での変革について掲載した。産業革命は1年では成らなかったものの、ネットはすさまじいスピードで事業のあり方を変え続けている。

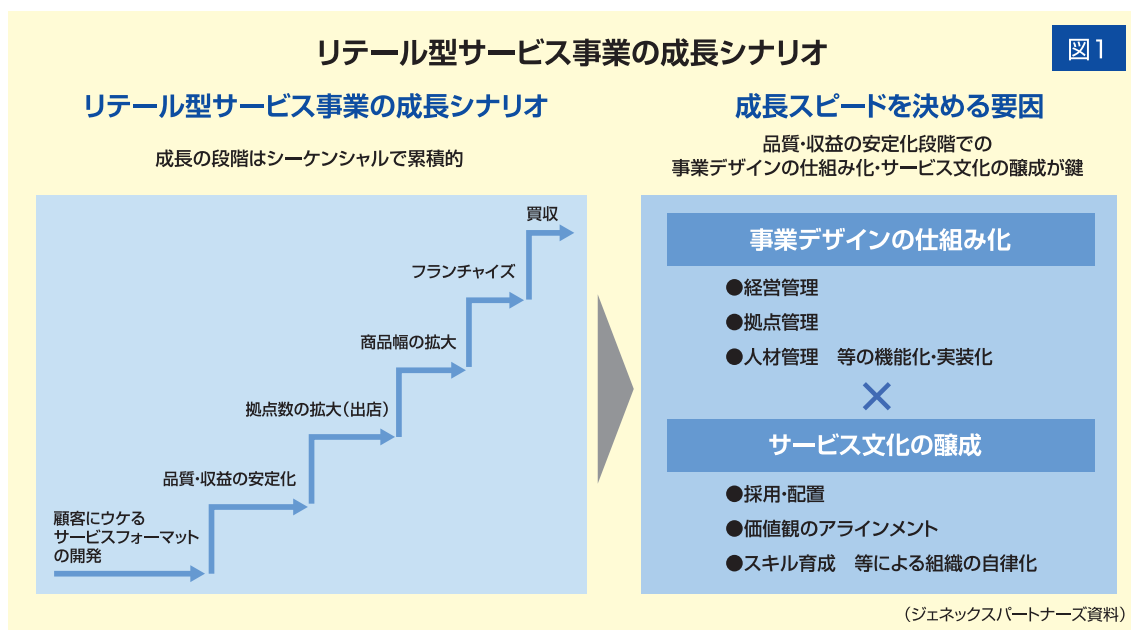
その一例が、“ユニコーン”と呼ばれる時価総額10億ドル（約1200億円）を超えるベンチャー企業群の出現にも見て取れる。米国の調査会社CBインサイツによると、今年（2015年）10月時点で、全世界に141社のユニコーンが存在し、その価値総額は5000億ドル（約60兆円）に達したという。以前はほんの一握りのモンスター級ベンチャー企業が米国に偏在するだけだったが、現在では世界各国でさまざまな業態のユニコーンが生まれている。そのリストの中に、中国のシャオミなどの製造業の他に、民泊で有名になったAirbnbなどネット型の消費者向けサービス事業で急成長している企業群（前述の調査では合わせて時価総額約1500億ドル（約18兆円）相当）が現れていることに注目したい。

一般的には、消費者サービス事業は労働集約的でローカルな性格が強く、リテール拠点の数を増やして拡大していく業態という認識が強い。ネットとリテールとは提供する価値も成長スキームも異なるので、同列に議論したり単純に比較したりはできないものの、消費者向けネット型サービスのユニコーンの急成長ぶりを見ると、リテール型事業者にとってネット型事業をどう考えるか、どのよう

に取り込むのかという点は、今後重要なテーマになるはずだ。そこで本稿では、両者の違いを成長モデルの点から考察してみた。

## リテール型サービス事業の成長モデル

オリンピック招致イベントの頃から掛け声になっている「おもてなし」は、日本人がことさら大事にするサービス事業における特質だ。すぐれたサービスを提供するためには、単なるスキルや知識だけでは十分でなく、価値観にもとづく具体的な行動を組織全体がイメージし心の準備ができていような状態（基本となる旋律は共有しつつ、個々の創造性を生かした即興演奏（インプロビゼーション）ができるような状態）にすることが必要だといわれる。しかし、そこに至るまでの道のりは遠い。



リテール型サービス事業の成長シナリオは、通常（図1）に示す道筋をたどる。すなわち、

- ◎ 顧客にウケるフォーマットを見つける
- ↓
- ◎ 品質・収益を安定化するための経営基盤を作る



◎ 新たな領域へと展開する（商品幅の拡大、出店、フランチャイズ、買収）

という道筋だ。

この成長シナリオは各社によって異なるものの、共通して言えるのは、「全てのリテール型サービス事業は品質・収益の安定化段階を通る」ということだ。そして、この段階をうまく超えられず、その後の成長スピードを加速できない企業は少なくない。

品質・収益の安定化段階の目的は、事業デザインの仕組み化とサービス文化を作り上げることであるといえる。仕組み化とは、ビジネスモデル、サービスフォーマット、コスト構造、といった事業デザインを実効化するために必要となる経営管理などの骨組みやプロセスを機能させることだ。そしてサービス文化とは、必要な人員を採用・配置し、価値観・スキルを育成し、自律的に現場が判断し行動できる環境を整えることを意味する。

仕組み化しサービス文化を作り上げて根付かせるには、一つ一つの課題を解決する過程を通じて試行錯誤し学習を行いながら進めるのが王道だ。そして、組織に神経をはりめぐらすようなこの作業には、時間がどうしても必要となる。

弊社の場合、成長基盤づくりの壁に直面しているサービス事業に対しては、2~3年ほどかけて2倍~数倍の規模、ないしは200億円~300億円規模の事業が1000億円を超える規模になり、自走可能な経営が出来るようにすることをミッションとして支援するケースが多い。成長の階段を一段一段登る、早道や抜け道のない行程なので、どういう順番で何に手を打つかが非常に重要になってくる。この行程は時間がかかるうえに、環境変化に合わせて都度さまざまな手を講じなければならない。サービスフォーマットの変更、採用難への対応、従業員の価値観あわせ、等々だ。拠点が多くなるほど都度必要となる時間もコストも大きくなる。

当然のことながら、日本国民だからといってサービスに携われる人々が自動的に高いサービス提供能力を有すると保証されているわけではない。逆に日本では今後急激に、海外の人々や高齢者の労働力がサービスの現場に必要とされ、経験値・スキル・価値観といったものが、より多様な現場になっていくは

ずだ。それに伴い、文化を醸成するための時間もコストも増していくことが予想される。

文化醸成の時間とコストを下げるためには、提供価値やサービスモデルのあり方、どういった人たちを従業者とするのか、という（事業のあり方についての）前提を見直すことも含めたデザイン面からのアプローチが、今後不可欠となるはずだ。それは、既存事業者にとっては脅威に、そして新規参入者にとっては新たな参入のチャンスとなる。既存事業者にとっては、成長のスピードを緩めずに文化を作り競争力を維持し続けることが、より重要な課題になっていくだろう。

## ■ ネット型サービス事業の成長モデル

冒頭で紹介したユニコーン企業の中には、ネットを活用したサービス事業で成長する一群が存在する。自家用車のオーナーと、車で移動したいユーザーをネットでマッチングするサービスでタクシー事業を代替しようとしているUber。日本でも最近話題になっている民泊の元祖Airbnbは、安価に宿泊したい旅行者と、住居を短期貸出したい人々をマッチングするネット型サービスで、既存のホテル・旅館などの宿泊サービスを代替しようとしている。FinTechというネットを軸とするローンや送金などの金融サービス群にいたっては、数年後には既存銀行の利益が6割も吹っ飛ぶことになると英国の大手銀行元CEOが予測するほどの破壊力をもっている。

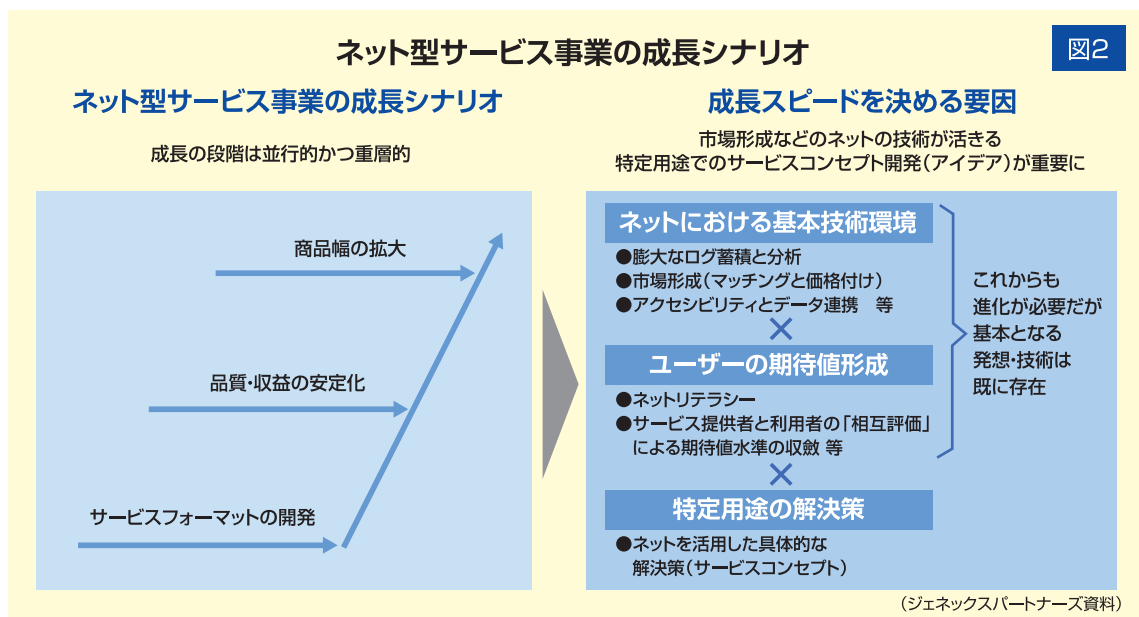
興味深いのは、ユニコーン企業の経営者は、業界を全てひっくり返す（既存の市場を再定義して根こそぎその需要を獲得する）ことで成長するという考え方に立つとされている点だ。資金調達が容易な環境を追い風に、思うままに事業の成長に邁進しているのが特徴的だ。

これらの新規ネット型サービスの躍進は、革新的な技術により可能になったというよりも、既存の技術をうまく活用したことによると考えられる。個人同士をサービスの受益者と提供者としてマッチングする市場を作ったり、サービス受益者のデータを蓄積・分析したりするなど、新奇なものでなくすでに普通に存在する発想とっていい。それらを可能にする基本的なテクノロジーも存在するし、サービスの受益者が瞬時に提供者にもなりうるというようなネットに

特有な事象にユーザーが慣れつつある、といったことが大きな後押し要因になっている。

つまり、現実世界の不便さ・不具合の解決とネットの技術は親和性が良く、発想次第で既存のサービスのあり方は大きく変わりうる、ということが具体例で示され始めているのだ。今後は、必要な環境（ネットのテクノロジー、ユーザーの受け入れ態度）を十分に生かしかれる最適な市場・用途を特定し具体的な解決策を提示できるかどうか次第、というところまで舞台は整っている。そして、ユニコーンを始め世界中にその何十倍も存在するであろうユニコーン予備軍は、その機会を虎視眈々と狙っている。

こういったネット型サービス事業は、従来の「階段を一段一段登る」というようなシーケンシャルで時間のかかる成長から、一気にどかんと広がるスケラブルな成長を狙っている。この成長モデルは、サービス拠点（店舗）を増やすことに伴う投資や時間、ステップを一気にすっ飛ばしてしまう（図2）。そのため、当初のサービスフォーマットが陳腐化してしまっても、店舗や人材が一気に負債化するというリスクを心配する必要もない。



## 消費者の価値観変容が、リテールからネットへのシフトを加速する

IT化・ネット化の進展によりサービス事業が変化を促される前提として、消費者（顧客）側の価値観の変容がある。世代間の価値観の違いと世代交代、人口動態の変化、海外からの人材の流入などにより、日本国内における価値観の変容が進むだろう。

その結果、消費者（顧客）が抱く期待のありようが、「おもてなし」を偏重する従来の「日本型期待」から、より経済合理的性に軸足を置く「グローバル型期待」に向かうのではないかと予想する。顧客の価値観がシフトし始めたら、ローカル市場性が強いと思われていたサービス事業でも大きな変化が起きる可能性は高い。サービス事業の従事者は日本国内にいる人々だが、その経営やサービスモデルを提供しているのはグローバル企業、という図式が増える可能性も否定できない。こういった面からも、サービス事業とはローカルなものであり日本独自のものであるとして、グローバルやネットで起きていることと切り離し続けることは難しくなってくるだろう。

## 今後のリテール型サービス事業にとってのチャレンジ

個人の工夫や細やかな気遣いに価値を置く文化に根差した質の高いサービスは、日本人の誇るべき特質であり、グローバルな視点においてもユニークで希少なものだ。これをリテール型サービス事業モデルで実現するには、人口動態や社会面での環境変化が大きくなることを認識し、品質・収益の安定化の段階できっちり仕組み化しサービス文化を根付かせるべく、経営基盤を作り込む必要がある。そして必要な打ち手については、順番を間違えずにシステマティックに取り組み、成長スピードを最大限にあげていくことがチャレンジとなる。

成長スピードという観点からすると、ネット型サービス事業モデルは、（リテール型サービス事業にとって）脅威にもなるし、取り込むべき貴重な視点を提示してくれるチャンスにも見える。ネットに取り込まれるような提供価値（商品やサービス）であれば、ネットにシフトしていくのは時間の問題であろう。そうした環境下でリテール型サービス事業者に求められるのは、ネットで起きていることを対岸の出来事と思わずに、自らの成長スピードを速めるためのヒントを、その中

からつかみ取るといった発想を持つことではないか。ネットの成長力をサービス事業に如何に取り込むべきかについて、来年はより一層注視していく必要があると思う。

---

## プロフィール

---

株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役社長 **小林 裕亨** (こばやし ひろたか)

外資系コンサルティングファーム、マイクロソフトを経て、ジェネックスパートナーズを2002年に共同設立。IT・メディア業界、サービス業界を中心に、企業変革・事業開発に豊富な実績を有する。

自身でもネット系ベンチャーを起業した他、ITベンチャー数社の社外取締役などを務める。

---