

【特別講演】（場所：KKR ホテル東京）

『ビジネスの新しいトレンド』

大阪大学名誉教授 長谷川 晃 先生

（添付：講演用スライド参照）

◆講演内容

（ビジネスとは ～顧客の要求の変化～）

これからの消費者の要求は、耳には音楽を、目には色んな画像などと、（生活必需品から）五感を楽しむものになります。ビジネスの基本は、消費者が要求するものを有償で提供することですが、要求するものの内容が時代とともに変わってきているということです。

見方を変えると、消費者が要求するものとは、今までは受動的（パッシブ）なものでした。消費者が商品を受け取って、自分のために利用したり役に立てたりするというように、消費者が受け身になっているビジネスが普通でした。

与えられたら嬉しいものとか必要なものという、消費者が受け身の立場で受け取るようなものが基本的なビジネスでした。クルマなどの便利なものも、当然必要な衣食住も、どちらかという受け身のものです。

よく考えてみると、人間が欲しいものというのは、受け身のもの以外に能動的（アクティブ）なものがあるのではないかと。

つまり、人間には「何かしたい！」という欲望があります。

科学者などは、一生懸命研究して研究成果を論文で発表し、学会で認めてもらい、世の中の役に立ちたいという目的（欲望）があります。

そういう欲望というのは、人間本来の欲望として子供のときからあります。

たとえば、2つか3つになると「これ見て、あれ見て！」と言います。

あれは、まさに能動的なものです。

そういうものをマーケットとして考えるというのが、ビジネスの新しいトレンドではないかと思っています。

昔からあったとは思いますが、メディアを通じて、もともと人間が持っていた欲望を満たすことができるようになった。それによって、新しいマーケットを確保し、広げることができるようになったのではないかというのが、私の話の基本（テーマ）です。

カスタマーの要求は時代とともに変化してきました。

生活程度が低いころは、衣食住が基本的に必要とされるものでした。

そして、生活程度が上がってくると、自動車や映画鑑賞、音楽とか要求の内容が変わってきました。

基本的には人間の欲しがるものを提供するのがビジネスです。

それが最近では、受動的に受け身でもらったら嬉しいというものから、

「自分で何かしたい！」という欲望を満たすような商品を提供するマーケットが出てきたのではないかということです。

### **(NW ダウ平均に取り入れられた企業)**

そのトレンドを調べる一つの方法は、マーケット（証券市場）の変化です。

NW ダウの中身をご存知と思いますが、その当時のマーケットが重要視している、発展性のある企業（30社）を集めてダウ平均を出します。

その企業の内容が、どういうふうに変わってきたかを見ていただきたいと思います。

**1950年（スライド3頁）の1～10**までの企業リストは、当時のアメリカのトップ10の企業です。

**スマルティング**というのは、精錬業で原料を作っていた会社です。

**ノースアメリカン**というのは、航空機で戦闘機などを作っていた会社です。

**グッドリッチ**は、クルマのタイヤです。

見ていただくと、原料と食料品や自動車などのものがベースです。

これが、**2020年(スライド4頁)の企業リスト**を見ますと、トップがアップルです。

**アムジェン**というのは、バイオテクノロジーの会社です。

**アメリカン・エクスプレス**は、旅行やサービス関係の会社です。

**ボーイング**は航空機、**キャタピラー**は重機の会社で、昔ながらの会社です。

**セールスフォース・ドットコム**というのは、顧客管理(クラウドサービス)を提供する会社です。

**シスコシステムズ**はコンピューターで、**ウォルトディズニー**はエンタメです。

**ダウ(Dow Inc.)**は化学です。

昔ながらの製品を提供する会社は半分くらいになって、あとの半分はサービスを提供する会社が変わってきています。

私は、アップルが好きで、箱型コンピューターのころからずっと使っていましたが、2000年代までは鳴かず飛ばずの会社でした。

ところが、**iPhone**で一大飛躍をとげ、大きな会社になりました。アップルというのは、コンピューターを作っているというよりも、**iPhoneを通じたメディアサービス**の企業に乗り換えることによって急成長しました。

**iPhone**を見ていただくと、ソフトウェア(アプリ)のボタンが出てきますが、ソフトウェア提供会社のほとんどは、ほとんど無料でアップルに提供しています。

消費者も無料で使えるものがほとんどですし、有料なものでも非常に安い費用で使えます。**iPhoneが成功した理由**は、ソフトウェアをほとんど無料で提供する企業が参加してきたからです。

無料で提供して、どうして商売になるかというと、広告料が収入になります。

こういうことによって、人間の能動的な欲望をビジネスに置き換えた会社がたくさん出てきて、それがアップルの成功に役立っていると見ることができます。コンピューターで鳴かず飛ばずの20年が続いた後に、**iPhone**で成功したというのは、**アプリケーションソフトを提供する会社が出てきたことです**。

そんな会社が、なぜ出てきたかという、「自分を出したい！」という本能がマーケットを刺激しているというふうに見ることができます。

このなか（スライド4頁）には、能動的なマーケットを利用している企業が半分ぐらい占めてきたということです。

### （総資産世界ランキングの推移）

総資産というのは、英語でマーケット・バリューというのですが、発行株数に株価を掛けた、企業を買い取るために必要な金額のことです。その世界ランキング（トップ5）を1988年と2016年で比較したのが、このスライド（5頁）です。

1988年は、日本企業が5社中4社（80%）ありました。

盛大なバブルの時代がありましたが、日本の証券市場を引っ張っていたのは、こういう企業です。実際に、NTTがb\$296の株価を付けていました。現在のアップルがb\$605ですから、その半分くらいですが、20年前のデータとしてはすごい資産価値があったのです。

これは、先に日本が良くても、それが後に廃れてしまったという例のために取り上げたのですが、面白いことに5社のうち3社は、日本の銀行（住友銀行、第一勧銀、富士銀行）です。

よく考えてみると、銀行がこれだけのマーケット・バリューを持っていたということは、銀行のビジネスが良かったわけではなく、バブルを仲介していたということです。個人の不動産投資の支援をしていたということです。個人が銀行からお金を借りて投資して、それで銀行が儲けるというサイクルが出てきたのがこのころです。

銀行から見た消費者というのは、アクティブなビジネスをやっていました。消費者が投資をして、それを銀行が支援をしているということは、生活費に使っていたわけではなく、まさにアクティブな消費です。

**日本のバブル**というのは、すでに消費者の能動的なマーケットがあつて、そこに銀行が乗っかってきたと見ることができます。

今でこそ、アメリカのサービス産業は世界のリーダーになっていますが、日本のバブルのころには、すでに**能動的なマーケット**が日本国内に育っていたのではないかと解釈できます。

一方、**今のトップ5**は、**アップル、アルファベット（グーグル）、マイクロソフト、メタ（フェイスブック）、アマゾン**です。これらも、ほとんど全部が能動的な消費者を活用している企業です。

**グーグル**は、ネット上のサービスを提供していますが、非常に便利な地図を提供してくれています。便利なのは、地図で場所を指定すると、その付近のレストランやホテルのリストがパッと出てきます。それが、今までの地図と違うところです。

レストランやホテルのリストが出てくると同時に、そのレイティングが☆の数で読み取れるようになっていきます。それは、消費者の能動的なマーケットといえます。

消費者の「**自分が言いたい!**」、「**自分で何かやりたい!**」という欲望を利用して、それを地図のなかに入れ込んだメディアを提供して成功したのがグーグルです。

つまり、ホテルのレイティングを書いている人は、**みんな嬉々として書いています**。グーグルに載せてもらっても、一銭の得にもなりません。それを無料でグーグルが利用することによって、グーグルの地図が非常に評判よく広がっています。これも、人間の能動的な欲望をマーケットとしている例です。

その最たるものが**メタ（フェイスブック）**です。フェイスブックは、ご存知のように、自分の日記や写真をマーケットにする企業です。みんな無料で日記や言いたいことを画面に書くわけですが、フェイスブック側から見れば、フェイスブックの従業員とみることができます。

フェイスブックのために無料で働く従業員が、世界中に **10~15 億人**くらいいます。そのために、フェイスブックの実際の**従業員の一人当りの生産性は、トヨタの 100 倍**くらいあります。100 倍の生産性を上げられるのは、その陰に **10~15 億の人**が無料で

働いているからで、それが結果として富を生み出しています。

●面白いことに、フェイスブックを使って色々やっている人は、**誰一人フェイスブックのために働いているとは思っていません**。無料で働いていると思わないから、嬉々としてやっています。企業からすれば、それは**全部労働力**です。

**アマゾン**は、もともと本を売っている会社です。

アマゾンが成功したのは、消費者が商品のレーティングを書くようになってからです。消費者が製品を使ってみて、良かったとか悪かったとか、☆印を付けたりするのは、全部無料で消費者が書いてくれるわけです。そのリファレンスがあるから、アマゾンを通じてものを買う人がいるわけです。

まさに、**レーティング**をしている消費者が、アマゾンのために働いているのです。だけど、レーティングをしている人は、誰もアマゾンから給料を取ろうとは思いません。

●それは、見方を変えると、「何かしたい！」という人間の欲望をアマゾンがうまく使っているということです。そういう新しいマーケットがあるということです。その例が、**2016年のトップ企業の全部**が、大なり小なり消費者の「**何か言いたい!**」という欲望を使って成功しています。

(これらのトレンドから読み取れること)

それをトレンドとして見て、どういうことが言えるかというと、

『**資源とか製造業から、生産性を量子力学的に上げることができたのは、顧客の能動的需要に応えるビジネスを始めたからだ**』、

と言えると思います。

もとはと言えば、企業というのは人間の欲望を満たす商品を提供してきました。それが、ビジネスなのですが、その欲望のなかに受け身的な欲望だけでなく、「**これ見て!**」という欲望があるということに気が付いたのだと思います。

基本的には、メディアがそういうことを可能にしましたが、それが新しいビジネスのトレンドであって、そういうマーケットを利用したビジネスというのは、企業の生産性がものすごく高くなる。

● **実質的な、従業員の数が増えているということです。**  
**無給で働いてくれているということです。**

● **フェイスブックにしてもインスタグラムにしても、**  
**『何か言いたい場を提供するビジネスというのは、**  
**消費者が従業員として無給で働いてくれる』**  
**というのが、新しいビジネスのトレンドだろうと思います。**

そういうことに目を付ければ、製造業の生産性を上げることに役立つのではないかと思います。

これまでは、製造業は生産性を上げるために、オートメーション化したり、流れ作業にしたりして、ものを作る効率を上げることに一生懸命努力していました。

それ以外に、**消費者に働いてもらうというビジネスモデル**が、日本の製造業にもできるのではないかと思います。

その具体策は、これからの製造業が考えるところだと思います。

アップルが成功した例を見ることによって、日本の製造業の生産性を飛躍的に上げることができるヒントがあるのではないかと思います。

### **(21世紀の新しいマーケット ～結論～)**

21世紀の新しいマーケットというのは、カスタマーの能動的需要に対応する製品と**(スライド9頁に)**書きましたが、能動的需要というのはカスタマーが「何かしたい!」ということを利用するビジネスです。

しかも、そういうものは人間の本能で、もともと持っている欲望なので、それを利用して**も**カスタマーは企業のために働いているとは思いません。

それを利用することによって、企業の生産性をものすごく上げることができるということです。

最後に、結論を簡単に書いておきます（スライド12頁）。

- 基本的には、**新しいビジネストrend**というのは、  
顧客の能動的な需要を満たすメディアを提供すること。
- 結果として、顧客が無報酬で働いてくれるという戦略になる。  
その結果、サービス産業の生産性は、量子力学的に言うところの**クォンタム・ジャンプ**（≒「量子飛躍」。思考過程においては飛躍的な創造の瞬間を指す）が可能になります。

**ビジネスの基本**というのは、

**顧客が要求するものを有償で提供すること**

です。

**要求するもののなかに、**

**受動的**なもの以外に**能動的**なものがある

のだということに目を向けることが、これからのビジネスに重要なこと、ではないかと思えます。

これが、基本的な話でもあるし、実際にビジネスに役立てていただけるような内容だと思います。

(以上)