

街と鉄道のWin-Win関係を作る Suicaによるプラットフォームビジネス 構築への期待

慶應義塾大学総合政策学部教授
國領 二郎



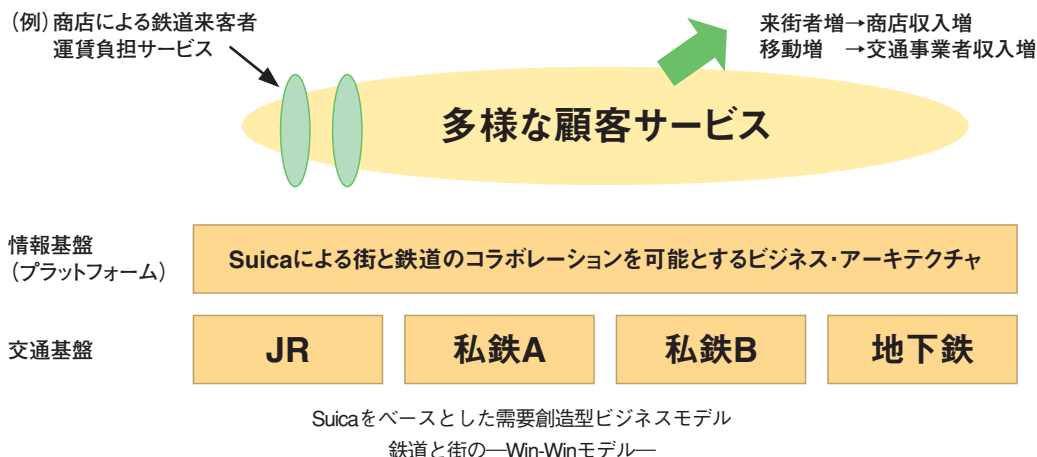
Profile

- 1982年 東京大学経済学部経営学科卒業
- 1982年 日本電信電話公社入社 1986年までに計画局、新規事業開発室などに在籍
- 1986年 ハーバード・ビジネススクールに留学、経営全般を学ぶ 経営情報システムを重点的に研究
- 1988年 6月に経営学修士号を取得
- 1988年 7月にハーバード・ビジネススクール研究員
- 1989年 ハーバード・ビジネススクール博士課程入学 経営情報学(MIS)グループに所属
- 1992年 ハーバード大学経営学博士
日本電信電話株式会社企業通信システム本部勤務
- 1993年 慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授
- 2000年 同教授
- 2003年 慶應義塾大学環境情報学部教授
- 2005年 慶應義塾大学SFC研究所長
- 2006年 慶應義塾大学総合政策学部教授

筆者はネットワーク産業において「プラットフォームビジネス」というキーワードで考えることを主張してきた。鉄道にもプラットフォームという言葉があってまぎらわしくて恐縮であるが、ここでプラットフォームとは情報産業で使う「第三者間の製品やサービスの柔軟な組み合わせを促進する基盤」のことであり、それをビジネスとして提供するのが「プラットフォームビジネス」だ。基盤を利用してビジネスを起こす第三者が増えれば増えるほど、基盤提供者も栄える構造づくりをしよう、という提案だ。鉄道は昔からヒトやモノの移動を支えることで、大きな経済価値を生み出してきた、代表的なプラットフォームだといえ、考え方自体は自然なものだろう。ここでは、そこに新たに情報のプラットフォームを構築し、交通プラットフォームと有機的に結合することで、さらに大きな価値が生まれる、という提案をした。

いま、情報のプラットフォームビジネスが社会システム全体の不効率を改善させるかもしれないという期待が高まっている。例えば、ICタグに代表される個体識別技術を使って自動車の個別部品別耐用(使用)時間管理をネットワーク上でできる環境をプラットフォームビジネスとして構築・提供することが現実味を帯びてきた。このプラットフォームが自動車部品業者に新たな事業機会を提供する。従来は消費者に部品を販売することでしか収入を得られなかった自動車部品業者は、ユーザが部品を利用しているときのメンテナンスサービス、廃棄する時の“責任ある廃棄”を支援するサービスなど新たな事業機会を創造することが可能となる。このような事業を行う時には当然消費者のプライバシー等への配慮が、プラットフォーム事業者及びプラットフォーム上で事業を行う事業者双方に求められることが前提であるが、従来の営業依存ではない新たな事業機会が誕生する可能性があると言える。

筆者の研究室では、2001年11月の導入以来拡張が進んでいるSuicaにこの「プラットフォームビジネス」としての機能を持たせることに関する可能性の検証を、JR東日本研究開発センターフロンティアサービス研究所との産学共同研究により2002年から進めてきた。



様々な仮説が検討されたが、現在取り組んでいるのは「同じ街にいる百貨店や大手家電量販店、商店街等多くの商業施設が限られた顧客獲得のために“競争”（ゼロサムゲーム）に投下する経営資源を、Suicaがプラットフォームとして機能することにより“協働”（プラスサムゲーム）のエネルギーに変換する」という試みである。この試験の検証における流れの中でいくつか見えてきたものがある。その代表的なものを紹介したい。

■同じ街に存在するという共通のつながりの存在

同じ街の中に激しく競争している百貨店Aと百貨店Bが存在していたとする。当然、百貨店Aの最大関心軸は百貨店Bに売り上げ等の競争で勝つことであるのだが、一方で同じ街に存在するものとして百貨店Bと協働により消費者に利益還元したいという動機が存在する。ただし、この潜在的な動機は今まで手段がなかったため顕在化してこなかった。

ところが、Suicaのような情報基盤を介して、同じ街に存在することによる協働の利得がプラットフォームビジネスにより見えるようになる。例えば、2006年に筆者の研究所が大宮で行った実証実験においては、ある消費者が期間中に最も多く買い物をしたのは百貨店であるが、その百貨店で買い物をする要因になっていたのは百貨店の存在ではなく、近隣にある小さな和菓子屋の存在であることが確認できた。聞けば、「この和菓子屋があるからそもそも大宮に行く」ということである。この和菓子屋と百貨店の間には相互連携は現状では全くないが、この和菓子屋の存在が百貨店の顧客誘致に果たす役割はきわめて大きいし、その価値が「見える」ようになる意味も大きい。

■Suicaをプラットフォームとした場合の経済性（既存の顧客DMの運営コストとの比較）

Suicaをプラットフォームビジネスとして機能させるに際し、プラットフォーム提供者としての経済性に関する検証も続けている。その1つが、現在小売店の多くが顧客誘致の主要施策として用いるDM（ダイレクトメール）との比較検証である。DMビジネスを考えた場合、「顧客データベースの整備」と「DMの作成」と「DMの送付」が主要業務プロセスとなる。一般的に、百貨店のDMレスポンス率は平均5%程度とされる。そこでDM送付費用（作成費用＋送付コスト）を55円／毎として1万人の顧客を誘致するのに必要なコストをざっと計算すると、200万人分のDM送付個人データベース作成費用、200万人へのDM作成と送付経費として1.1億円が必要ということになる。特にDM送付のための個人データベース作成への投資金額は明らかにされていないが、現状のポイントカード等の普及がこの個人データ獲得を目的としており、同時にそのポイント還元額が数十億円に及ぶとされることが広く知られるに至っている等を考慮すると、相当の投資が個人データベース作成に必要とされると言えよう。Suicaの利用によって、これらのコストを下げたり、レスポンス率を高めたりすることができれば、意義は大きい。

ヒトとモノの交流のプラットフォームを提供し大きな役割を演じてきたJRが、情報のプラットフォームも提供することで地域経済の発展にさらに寄与しつつ、自らも栄える好循環を構築してほしいと願っている。