

## トピックス

### セミナー実施報告

## 「シンギュラリティは近い～激変するビジネス環境に対応するには」

東京海上研究所では、2016年11月に掲題のセミナーを行いました。セミナーでは、シンギュラリティとは何か、世界はどう変わるのか、新しいビジネスの特徴や、新しい時代の働き方など、幅広いテーマでの講演が行われました。本号ではその概要をご紹介します。なお、本セミナーの出席者との質疑応答をまとめた「TMRI Column No.25 シンギュラリティセミナーでのQ&A」も、あわせてご参照ください。

SENSOR31号でもご紹介しましたが、シンギュラリティとは、各種の技術進歩のスピードが急激に加速し、予測不能な進歩を始める時点のことを言います。この概念の提唱者であるレイ・カーツワイル氏は、シンギュラリティが起こるのを2045年前後と予想しています。

2045年を待つまでもなく、技術革新によってビジネスのスタイルは既に大きく変化しつつあります。また、人工知能(AI)やロボットが人間の仕事を代替するようになったら、人間はどういう働き方をすればいいのでしょうか？セミナーでは、大きく分けてこの2点を取り上げました。

### ビジネススタイルの変革

ビジネススタイルの変革では、「モノからサービスへ」、「所有からシェアへ」、「同業者との競争から異業種との共創へ」の3つのトレンドについて話しました。

#### (1)モノからサービスへ

「これからはモノではなくサービスの時代だ」というのは以前からよく言われていましたが、モノにセンサー、コンピュータ、通信機能を搭載するいわゆるIoT(Internet of Things)の技術が進むにつれ、モノにサービスを付加して販売することや、モノをサービスとして販売することが可能になりました。

例えばある建設機器メーカーでは、建機にセンサーと通信機能を付加することにより、稼働状況の分析と改善、盗難防止、故障予測など、様々なサービスを付加することが可能になりました。また、建設現場をドローンで測量し、完成までにどれだけの土を掘らなければいけないか、それに使用する建機はどのようなものが何台必要かなどを計算できます。例えばですが、建機を時間でリースするのではなく、掘った土の量だけ課金するというビジネスモデルも可能で、建機という「モノ」を売るのではなく、掘るという「サービス」を売ることができるわけです。

#### (2)所有からシェアへ

個人が、自分の車と空き時間を使って人を乗せて運ぶサービス“Uber”や、自宅の空き部屋や別荘などに人を泊めてあげるサービス“Airbnb”など、自分の持つ資産、時間、スキルなどを、それを必要としている人とシェアする、いわゆる「シェアリングエコノミー」が注目されています。提供する側は、空いている時間や資産を提供して収入になること、利用する側は、タクシーやホテルなど企業が提供するサービスに比べて安く利用できること、地球環境的には空いている資源を有効活用できることから「三方よし」となり、シェアリングエコノミーのビジネスは急速に伸びています。

以前であれば、利用者は、「素人の運転する車に乗って大丈夫か？」「他人の家の部屋に泊まって大丈夫か？」という不安を持ち、提供者も「赤の他人を乗せて大丈夫か？」「知らない人を家に泊めて大丈夫か？」と双方が不安を持ったでしょうが、今は利用者、提供者がお互いに評価をすることにより、悪質な提供者・利用者は排除される仕組みになっています。既存のビジネスとの軋轢はもちろんありますが、利用者からの支持や環境対策のことなどもあり、規制が緩和される方向にあります。

### (3)同業者との競争から異業種との共創へ

大量生産・大量消費の時代には、複数の企業が同じような製品・サービスを提供し、コストダウンや品質向上にしのぎを削ってきました。結果的に良いものが安く大量に供給できるようになったのですが、企業は消耗戦で疲弊し、消費者は似たり寄ったりの商品・サービスにうんざり、という状況になりつつあります。これからの時代は、競い合うのではなく、共に創る「共創」が必要なのではないでしょうか。

以前でしたら波長の合う共創相手を見つけるのは大変でしたが、今では SNS 等により、誰がどんな志をもって何をしようとしているのかが分かり、高い(もしくは面白い)志を持つ人のところに多くの共創者が集まります。逆に、志がなく、競争に勝つことばかり考えている企業には、真の共創者は現れないでしょう。

| 競争者   | 共創者   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・短期的な売上を重視し、売りたいもの、売れそうなものを売る。</li> <li>・同種同類のモノを売り、模倣・価格競争で消耗・疲弊していく。</li> <li>・競合他社の売上げ、成功事例や失敗事例などを常にウォッチしている。</li> <li>・同業他社、取引先、顧客を、敵もしくは駆け引きの相手と考える。その結果周りが敵だらけになる。</li> <li>・「生き残りをかけて」という言葉をよく使うが、他社と似たような商品・サービスを売っているのに、顧客から見れば「なくなっても別に困らない」存在である。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・共創者の強みを掛け合わせ、顧客から選んでもらえるだけの「違い」を生み出そうとする。</li> <li>・他社との消耗戦に労力を費やさず、その分を価値創造に回す。</li> <li>・同業者の動向よりも、異質・異能な人との交流を大切にします。</li> <li>・さまざまな組み合わせで化学反応を起こす。</li> <li>・他では買えない価値を提供しているのに、顧客にとって「なくなっても困る」存在。</li> <li>・「生き残る」ことなど考えず、志を掲げ、「誰かと一緒に面白い事をしたい」と思いながら仕事をしている。</li> </ul> |

(出典)「あの会社はなぜ「違い」を生み出し続けられるのか」仲山達也著 宣伝会議 を元に東京海上研究所にて作成

### 働き方の変革

野村総研とオックスフォード大が 2015 年に行った共同研究によれば、2025～2035 年には日本の労働人口の 49%は AI やロボットで代替可能になるとのことです。

その時、人間はどのような働き方をすればよいのでしょうか？少なくとも、「ロボットのように勤勉に」「コンピュータのように正確な」働き方をしても評価されないでしょう。そういうのは AI やロボットの方が得意ですから。

2008 年に出版されたゲイリー・ハメル著「経営の未来」では、新しい働き方と古い働き方、マネジメントのあり方を、以下のように表しています。

| 従来の経営管理手法   | 新しい経営手法  |
|---|--|
| 従業員が本来人間として持つ天性のしなやかさや創造力を枯渇させる仕組みがビルトインされている     | 意欲を引き出し、自己規律を高める仕組みがビルトインされている                 |
| 規律、時間厳守、経済性、合理性、秩序を重視                             | 芸術性、独創性、大胆さ、情熱に価値を置く                           |
| 職制、権限規定、給与査定などが人を動かすパワーを持つ                        | 会社、一緒に働く仲間、顧客により多くの価値をもたらす人が、職制に関係なく、より大きな力を持つ |
| 現状にとどまることで利益を得る人間が多数いる                            | 素早い試行錯誤が進化の原動力                                 |
| 原動力は、「昇進してパワーを持ちたい」「やらないとクビになる」「生活費を稼がなければならない」など | 原動力は、「世の中を変えたい」「人を喜ばせたい」「楽しいことをしたい」など          |
| 職場で働く人の 85%が、自分の持てる力を 100%発揮していない                 | 従業員は自律的に、信じられないぐらいのパワーを出す                      |

(出典)「経営の未来」ゲイリー・ハメル著 日本経済新聞出版社 を元に東京海上研究所にて作成

「規律と時間を守り、経済性、合理性、秩序を重視することのどこが悪いんだ？」と誤ってしまいますが、そのようなマネジメントは「従業員が本来人間として持つ天性のしなやかさや創造力を枯渇させる仕組み」だそうです。ハメル教授は、従業員の意欲と自己規律を高めるには、芸術性、独創性、大胆さ、情熱に価値を置くことが重要であると述べ、その代表的な企業として Google を挙げています。

AI やロボットが高度に発達した近未来、人間は、人間として本当にやりたいことをやり、嫌なことは AI とロボットに任せる、そんな時代になるといいですね。逆に、やりたいことをぐっと我慢して、言われたことを真面目にこなすだけの働き方だと、AI とロボットに仕事を奪われてしまうかもしれませんよ。