

デフレーション戦略から読み解くアフターコロナの企業経営
#1 組織マネジメント・人材管理

デフレーションと 組織マネジメント・人材管理

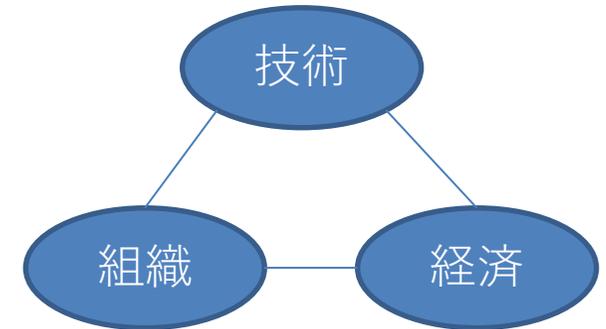
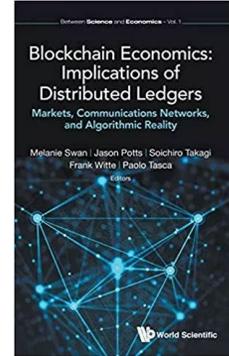
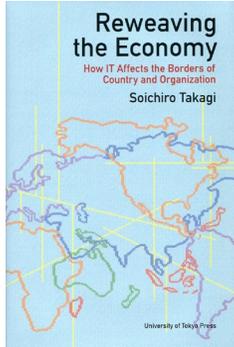
2020年7月21日

高木聡一郎

自己紹介

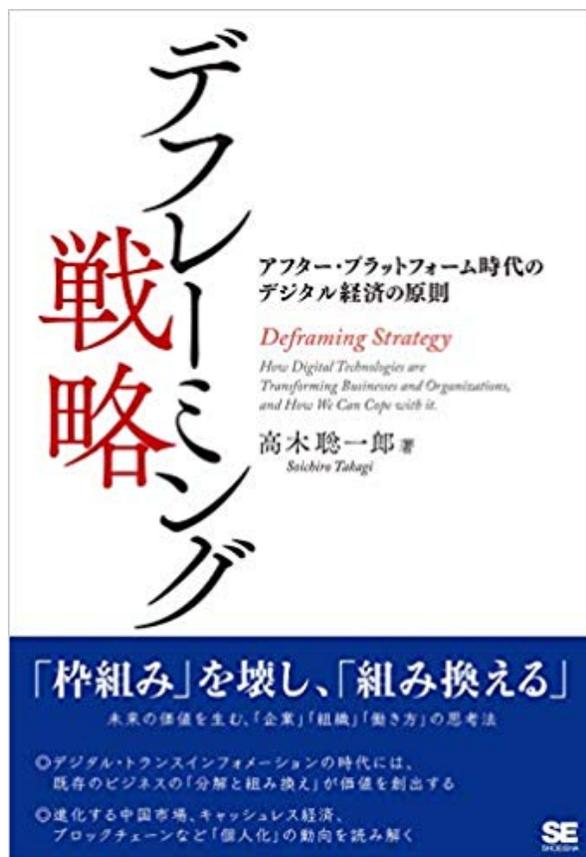


- 東京大学大学院情報学環 准教授 / 国際大学GLOCOM 主幹研究員
 - ロンドン大学UCLブロックチェーン技術研究センター リサーチ・アソシエイト
 - 国際大学GLOCOMブロックチェーン経済研究ラボ代表 (2016-2019)
 - ハーバード大学ケネディスクール行政大学院フェロー (2007-2008)
 - 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会「DX推進リーダー育成検討プログラム」検討委員会委員 2019-
 - 一般社団法人科学技術と経済の会 技術経営会議「デジタル変革による新サービス創造委員会」アドバイザー 2019- 他
- 専門は情報経済学、デジタル経済論
- 情報技術の発展によって経済の仕組みやビジネスモデルはどう変わるか？
 - 情報技術は組織や働き方にどのような影響を与えるか？



書籍のご紹介

- タイトル：「デフレーミング戦略」
- 出版社：翔泳社
- 発刊：2019年7月



第1部 デフレーミング戦略とは何か

- 第一章 「画一性による規模の経済」の終焉
- 第二章 デフレーミングのメカニズム

第2部 デフレーミングのプロセス

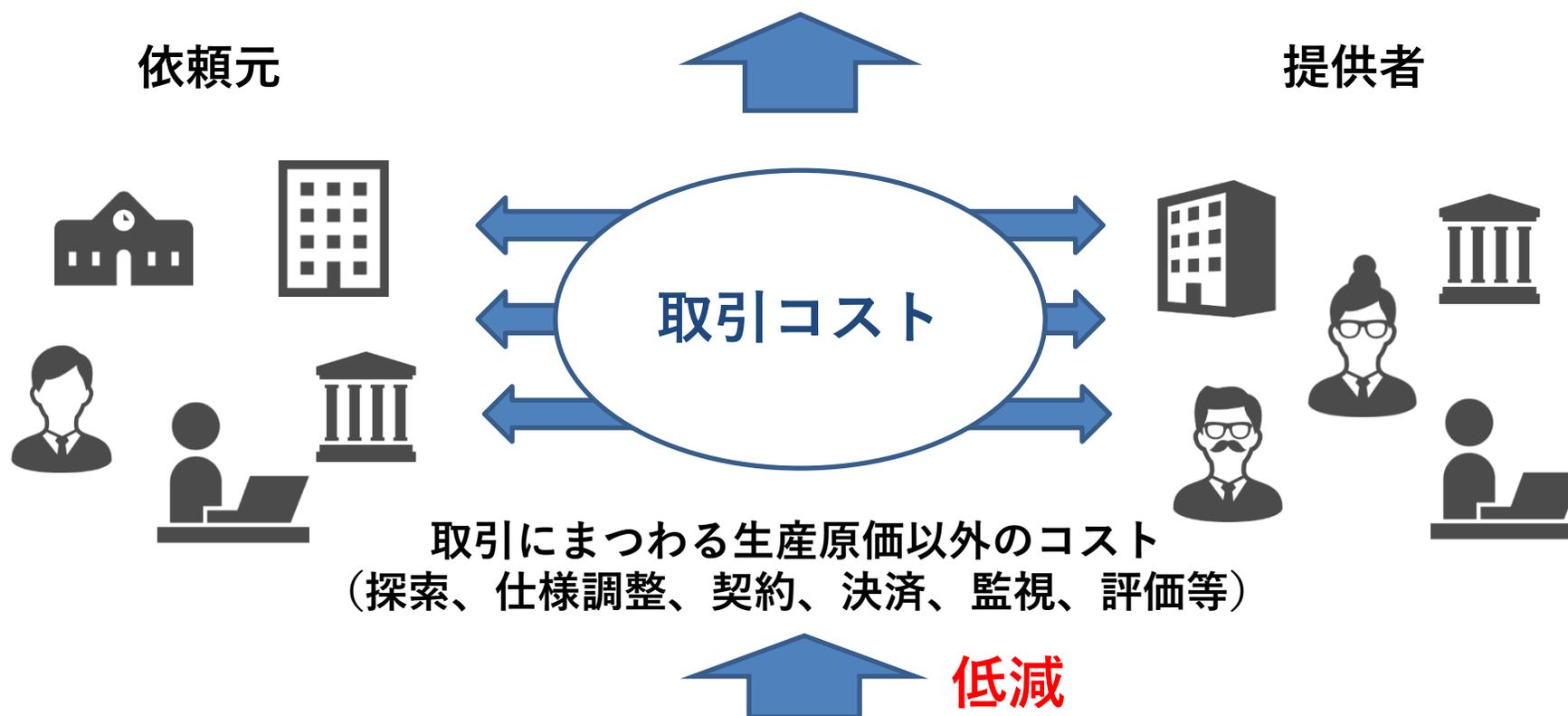
- 第3章 分解と組み換え
- 第4章 個別最適化
- 第5章 個人化

第3部 デフレーミング時代の組織と個人

- 第6章 デフレーミング時代の「信頼」
- 第7章 デフレーミング時代の個人の戦略
- 第8章 デフレーミングの課題と展望

理論的背景：取引コスト理論

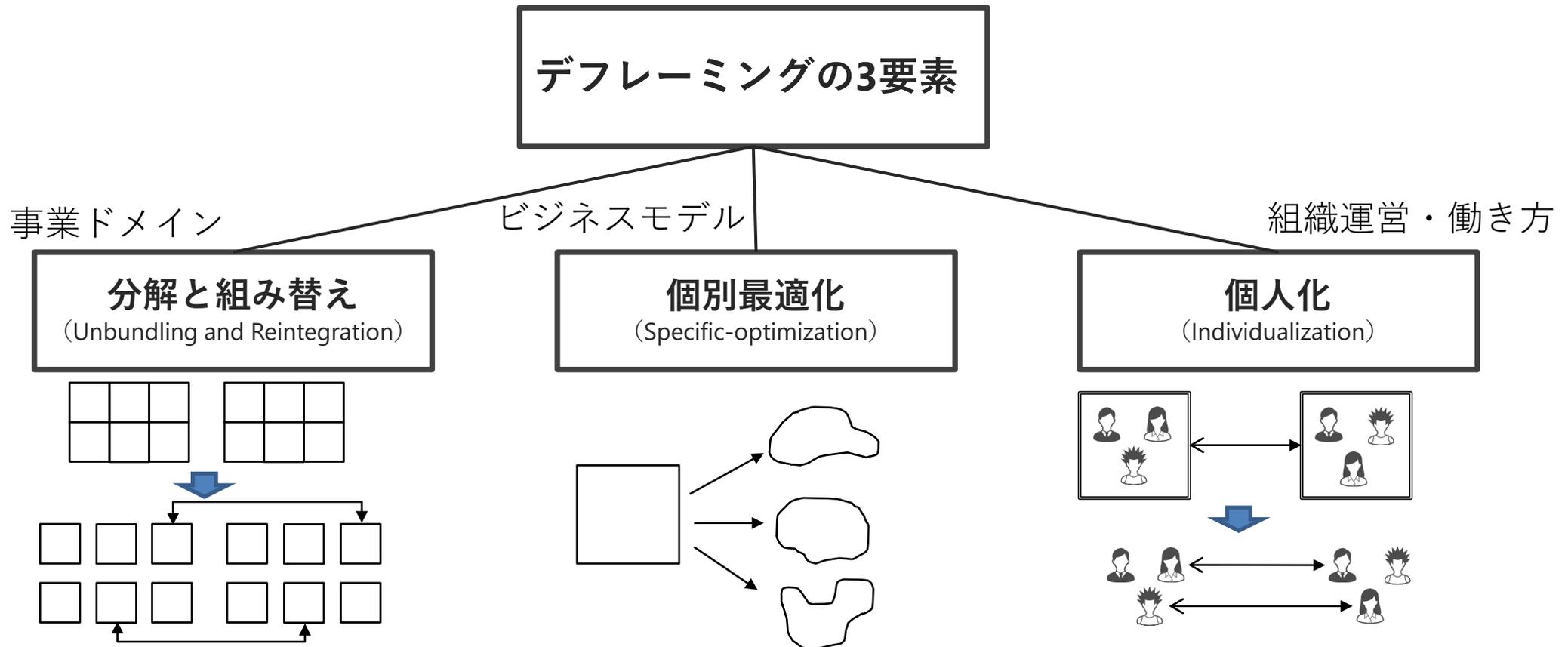
密結合された社会システムから、より市場的な社会システムへの移行圧力



プラットフォーム、ビッグデータ、AI、Webデザイン、カスタマイズ技術 etc.

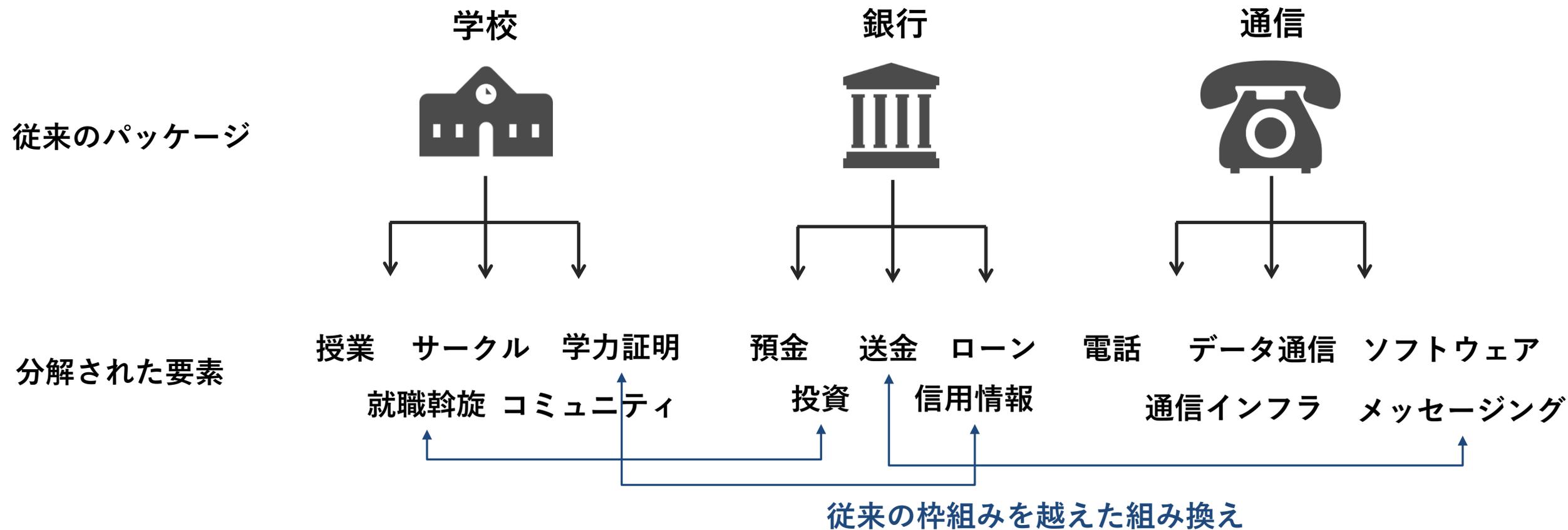
デフレージングとは何か

伝統的なサービスや組織の「枠組み」を越えて、内部要素を組み合わせた
カスタマイズすることで、ユーザーのニーズに応えるサービスを提供すること



第一の要素：「分解と組み換え」

サービスや商品の「枠」を超えて要素に「特化」し、組みなおす



事例：美团点评（Meituan-Dianping）

- 「BAT」に続く「TMD」の1社

※Toutiao（今日头条）、Meituan-Dianping（美团点评）、Didi Chuxing（滴滴出行）

美团点评

Meituan Dianping

本社 北京市

売上高 約9,800億円

粗利益 約2,266億円

純利益 約-1,275億円



共同購入型クーポン
& クチコミサイト



デリバリー
（美团外卖/
Meituan Waimai）



総合eコマース

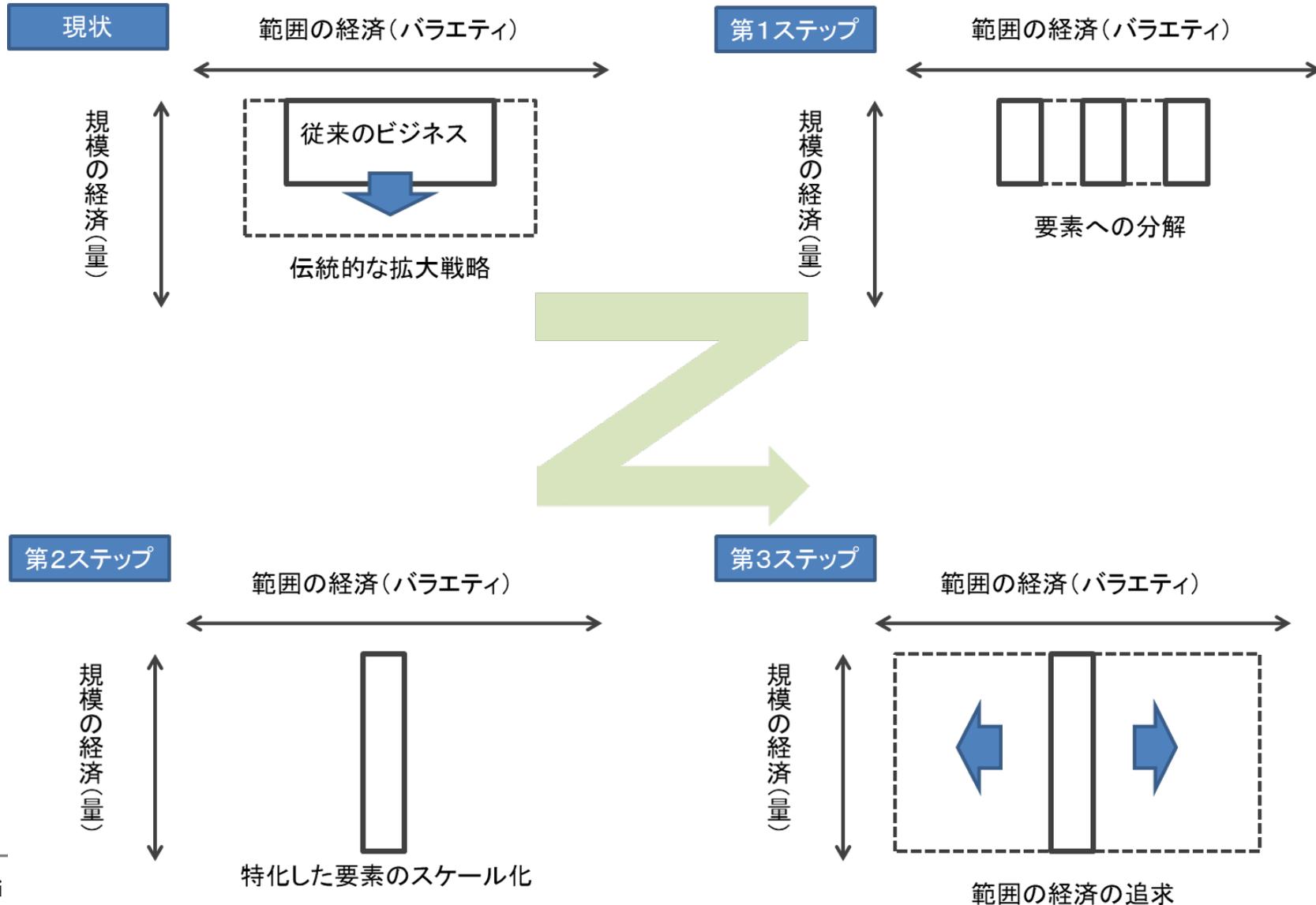


ライドシェア、バイクシェア
（美团打车）



分解→拡大→範囲の経済の実現

既存モデル



① 特化し、デジタルファーストで再構築する

② 一点突破でユーザーベースを獲得する

③ 異分野と組み合わせで範囲を拡大する

「分解と組み換え」に取り組むデフレージング企業

コミュニケーション発

facebook

LINE

Instagram

slack

Tencent 腾讯

仲介・eコマース発

mercari

amazon

Booking.com

Uber

Alibaba.com
Global trade starts here.™

京东

美团 美团点评

DiDi

情報管理発

sansan

GitHub

Microsoft

金融発

free

MONEX
Monex, Inc.

zaim

PayPay

教育発

Udemy

得到

メディア発

YouTube

NETFLIX

SmartNews

第2の要素：個別最適化

既製品という「枠」を超えて個別のユーザーに最適化する

- 多様化する価値観、顧客ニーズにどう応えるか
 - 多様性の効果：Love of Variety (Krugman)
 - 顧客の真のニーズに応える
- 個別最適化＝「サービス化」
 - 顧客との共創によるオンリーワン商品・サービスの提供
 - サービス化によるコモディティからの脱却
- 個別最適化をスケール可能にする技術の発展
 - マス・カスタマイゼーション（製造業）
 - パーソナライゼーション（Web系サービス）
 - プラットフォームによるバラエティの確保と個別最適の実現

パーソナライゼーション事例 資生堂Optune



アプリとマシンが導く
IoTスキンケアシステム

Optune System

1
Sensing

専用アプリで、
日々変わる肌を測定



⇒ 専用アプリについて

2
Analyzing

肌データを分析して、
必要なケアを決定



⇒ お手入れアルゴリズム

3
Personalize

専用マシンで、
自動的にケアを抽出



⇒ 専用マシンについて

- **肌状態**（水分、皮脂、毛穴、キメ） + **外的要因**（気温、紫外線、湿度、花粉、PM2.5） + **内的要因**（体内リズム、生理周期、気分・ストレス）を分析
- **日々の肌にパーソナライズされたスキンケア**の提供
 - 肌に合ったカートリッジの組み合わせ
 - その日の配合、抽出量
- アプリによるセンシング（IoT） + 環境データ + オーダーメイド製造技術の組み合わせ
- 月額10,000円のサブスクリプションモデル

デザイン経営の視点から

データとAIによって、個別最適化された顧客体験のデザインが低コストで可能になった



出典：「デザイン経営」宣言 経済産業省・特許庁 産業競争力とデザインを考える研究会、2018年5月23日

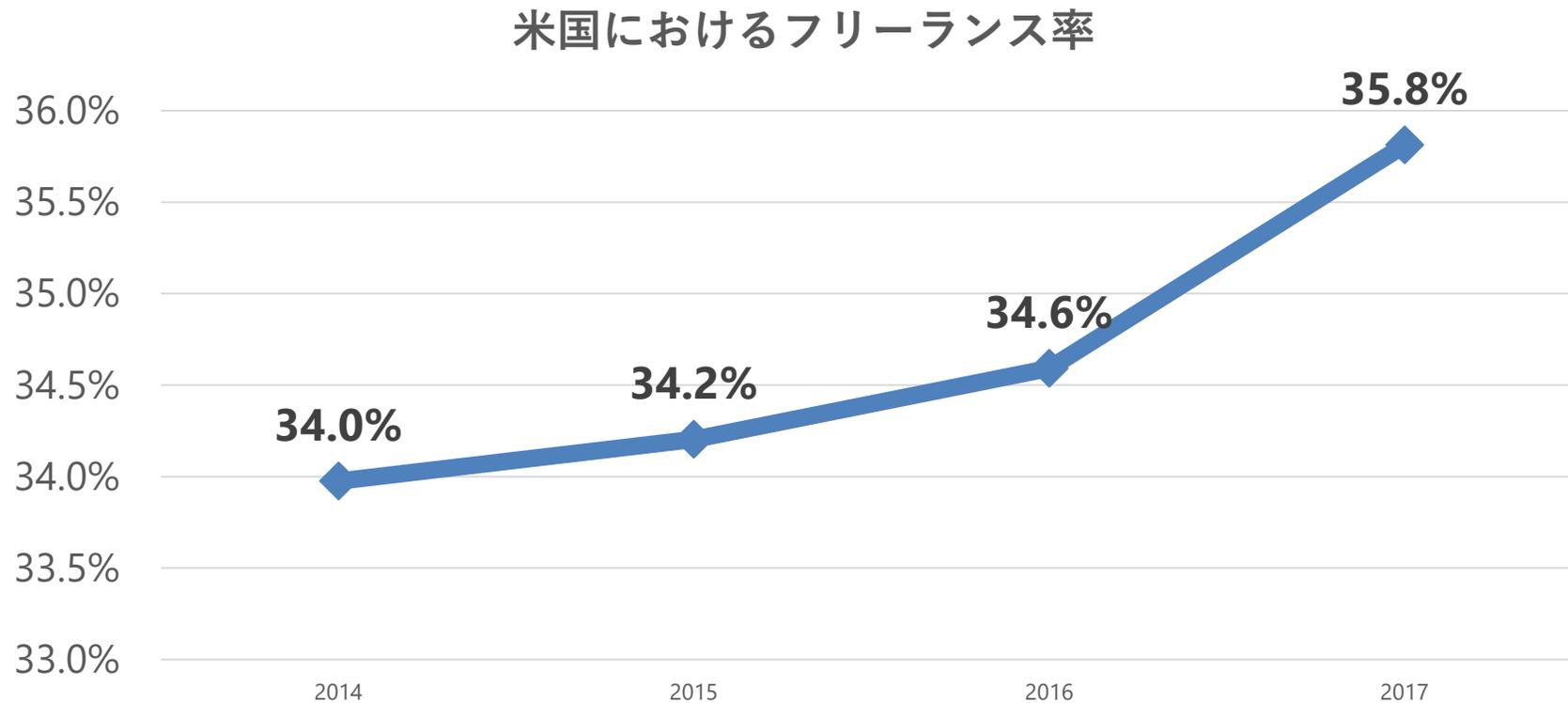
第3の要素：個人化

企業という「枠」を越えて個人が活躍する

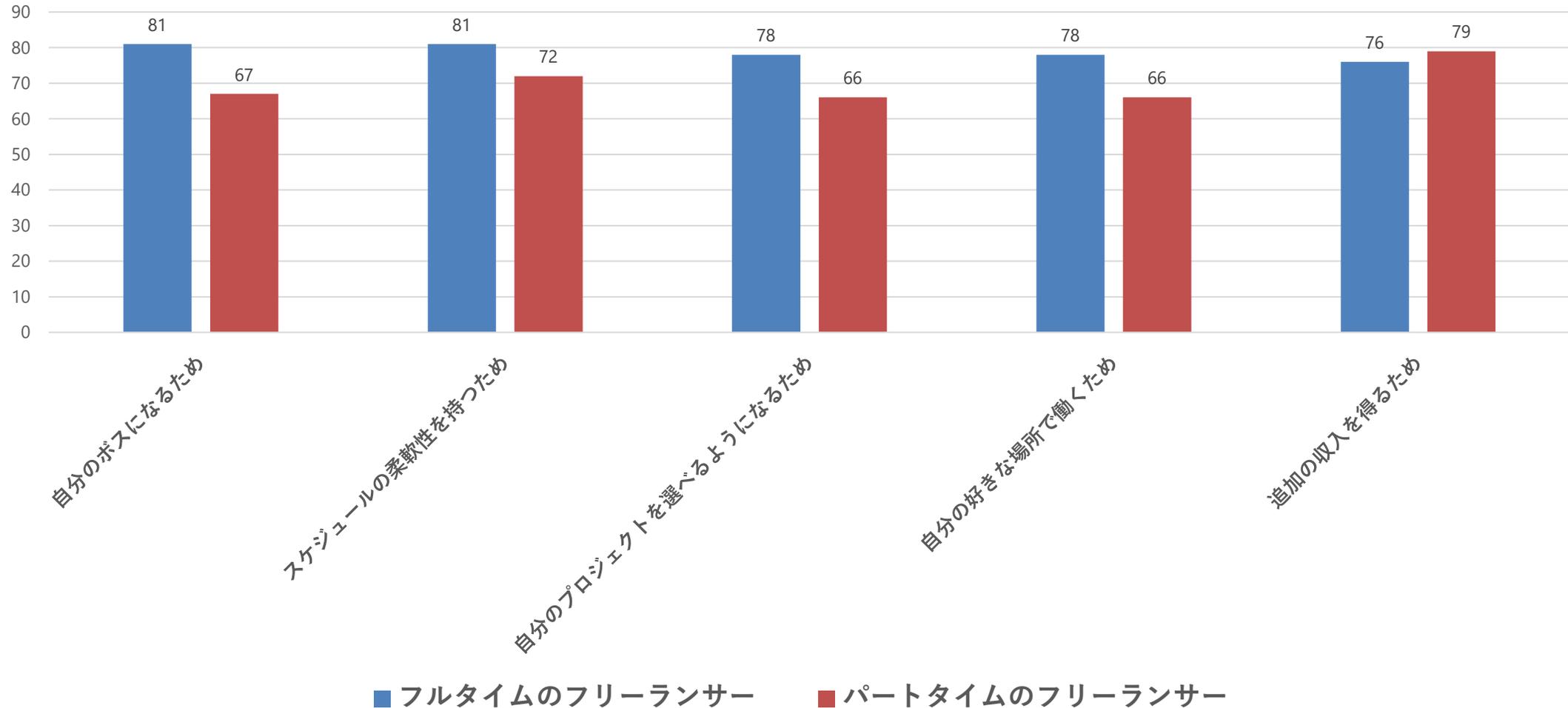
- 大組織のコミュニケーションチャネル（組織文化）がイノベーションを阻害
 - 主要事業と新事業の矛盾
 - プロジェクトごとに適した組織文化が必要
- プラットフォームの普及により個人間取引が可能に
 - クラウドソーシング、シェアリング・エコノミー
 - フリーランスの発展
 - 兼業・副業の増加
- インターネットによる個のエンパワーメント
 - 誰もが最先端の知識にアクセスすることができ、一人でできる範囲が飛躍的に拡大
 - 例：従来型ソフトウェア開発とスマホアプリ
 - 情報収集力が組織トップから末端へシフト（上司だからすべてに詳しいわけではない）

フリーランスの増加

- 米国：5,730万人、総労働人口の35.8%
- 米国GDPの約10分の1はフリーランスが支える・・・人口比との格差に要注意

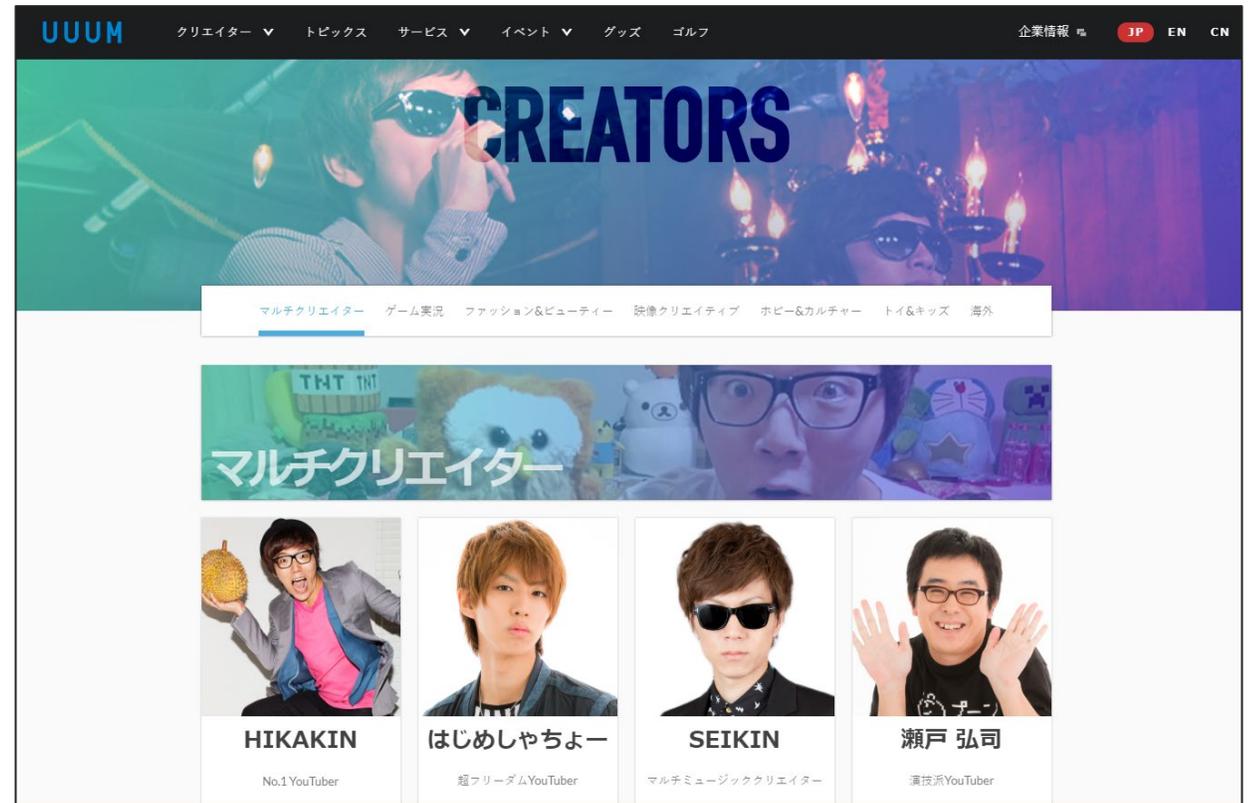
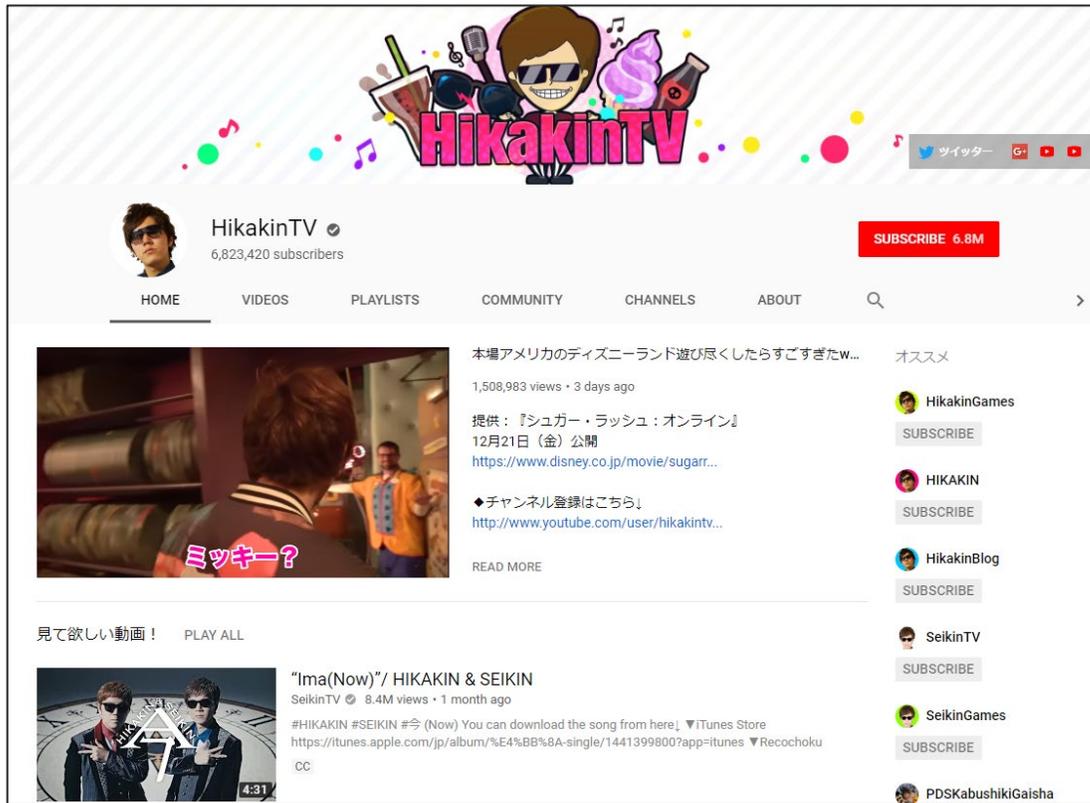


フリーランスを選んだ理由：自律性と柔軟性への希求



事例：YouTuber

- 誰もが個人でTV局類似のサービス提供可能。但し、結果的に専業化しつつある

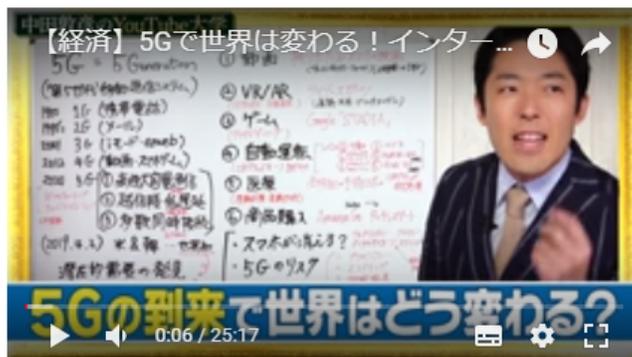


大学教員も他人事ではない

 **中田敦彦のYouTube大学**
チャンネル登録者数 1,095,285人

チャンネル登録 109万

ホーム 動画 再生リスト コミュニティ チャンネル 概要



【経済】5Gで世界は変わる...

2,105,681 回視聴・3 週間前

授業を生で受けてみたい人や、動画スタッフとして参加してみたい人は中田敦彦オンラインサロンへどうぞ！仲間をまっています！

「5Gビジネス」 亀井卓也著
詳細

おすすめチャンネル

 **2nd CHANNEL NAKATA**

チャンネル登録

最近のアップデート ▶ すべて再生



【現代史】中東を脅かしているのはどこの国なのか！？～後編～歴史は裏から...

中田敦彦のYouTube大学・16万 回視聴・15 時間前

授業を生で受けてみたい人や、動画スタッフとして参加してみたい人は中田敦彦オンラインサロンへどうぞ！仲間をまっています！

出典：<https://www.youtube.com/channel/UCFo4kqllbcQ4nV83WCyriaw>

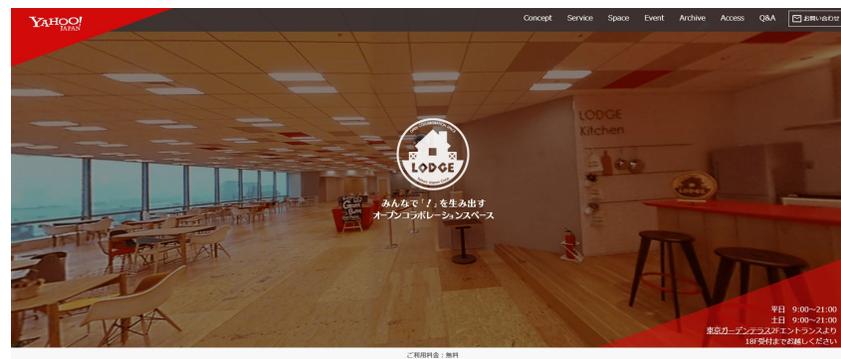
会社に代わる新しいコミュニティの必要性

- コワーキングスペースの興隆
- 創造のための交流と刺激、コラボレーションの場、ほどよい独立性 + 互助的機能
- スペースによってサポート、重視する機能は異なる

WeWork



ヤフー LODGE



ナナエフ



個人化する産業による影響

- 競争の激化、収入の不安定性→企業に代わる収入保障、仕事の融通の機能の必要性
- 孤立化の懸念→個人化するイノベーションを支えるコミュニティ（例：コワーキングスペース）
- 信用情報に振り回される可能性
- デフレーミングとプライバシー問題、情報のライフサイクル問題
- コロナ等の社会変動による影響を最も受ける
 - フリーランスの65%が新型コロナによる収入減少を経験

デフレージングによる都市機能の「分解と組み換え」

都市生活における機能

オフィスの設備、資源を利用する（デスク、PC、プリンター、書類等）

同僚と会う、相談する（気軽な相談・立ち話、会議、雑談等）

取引先と会う、相談する（商談、相談、議論等）

外食する（美味しい食事、雰囲気）

買い物をする（実物を見て選ぶ、スタッフと相談、気分転換）

エンターテインメントを楽しむ（音楽、演劇、映画、景色等）

接触抑制を前提とした組み換え



組み換え後

自宅設備の業務仕様化

コンテンツのデジタル化

コミュニケーションのデジタル化

「行く」から「来る」への変革

カジュアルなコミュニケーションによる知識の創発

実演芸術、職人技、他者との関わりを含むエンターテインメント

デジタルによる地理的制約の克服

フィジカル空間の付加価値

組織マネジメント・人材管理に関する示唆

- 事業の特性に応じた組織文化の多様性
 - 既存の組織文化が新事業の阻害要因になっていないか？
 - 共通化と自律性のバランス
- 「組織の境界」の融解
 - 自社の社員でありながら、他（社）の仕事にも従事
 - 他（社）の社員、フリーランスでありながら、自社の事業に深く従事
 - 居住地、ワークプレイス、関係の多様性
- 「組織・オフィスの価値」の再定義
 - なぜ都市やオフィスで働くのか
 - ラーニング、創発
 - コミュニティ、相互コミットメント

ご清聴ありがとうございました

Thank you for your attention