



Unscaled:

How AI and a New Generation of Upstarts
Are Creating the Economy of the Future

『巨大企業にも勝てる「アンスケール」の潮流』
～ デジタル・プラットフォームが促進する「非・大規模化」

Hemant Taneja 著

Public Affairs 2018/03 240p

1. アンスケール（非・大規模化）とは
2. AI がもたらす未来
3. エネルギー：各家庭に完備されるクリーンパワー発電装置
4. 健康管理：ゲノムと AI による健康の時代
5. 学び：生き生きと仕事を続けるために学ぶ
6. ファイナンス：デジタルマネーと財務上の健全性
7. メディア：好みのコンテンツでわかる自分自身
8. 消費財：欲しいものだけを買う
9. 政治：実り多き AI 時代を迎えるための政策とは
10. 経済：大規模企業はアンスケールできるか
11. 人生：個人企業家として生きる

【要旨】 現代では、大企業が常に中小企業よりも優位にある、といった考え方は、もはや通用しなくなっているようだ。クラウドやソーシャルメディアなど共有できるプラットフォームが登場、普及し、コストをかけずにビジネスを成立させることが可能になった。ウーバーやエアビーアンドビー、メガメーカーのワービー・パーカーなどの小規模なスタートアップが既存のグローバルな大企業を脅かしているのは、その証左だろう。「規模（スケール）の経済」が常識だった時代は終わりを告げ、「アンスケールの経済」とも呼ぶべき潮流が押し寄せているのだ。さらに「アンスケール」は、多品種少量生産を実現するとともに、「個客」へのきめ細かな対応なども可能にし、新しいビジネスの可能性も広げる。本書では、そうした「アンスケール」の潮流を分析し、分野ごとに豊富な事例を紹介しながら、そのメカニズムを解明、新しいビジネスのヒントを提供している。著者は、米国のベンチャー・キャピタル、ゼネラル・カタリストのマネージング・ディレクターを務めている。

●共通のプラットフォームを“借りる”ことでアンスケールを実現

20 世紀のテクノロジーや経済は「大きければ大きいほど良い」というロジックに支配されていた。世界中で大企業、大病院、大きな政府、大規模校、メガバンク、広範囲の電力網などが目指された。「規模の経済」という定番の理論に従って「大規模化」を図ることが、もっとも有利な戦略とされたのである。

だが 21 世紀になると、テクノロジーや経済は逆に向かいつつあるようだ。ビジネスや社会の「非・大規模化（アンスケール）」である。インターネットや AI などのテクノロジーは、イノベーターたちに「規模の経済」に対抗することを可能にしている。こういった現象を私は、「規模（スケール）の経済」に対し「アンスケールの経済」とも呼んでいる。

こうしたパラダイムシフトは、エネルギー、交通、健康産業などの社会に深く根を張った

重厚な産業の構造を作り変え、才能ある個人や小さな組織の可能性を大きく開花させるかもしれない。

アンスケールのビジネスが可能なのは、インターネットやクラウドなど共通のデジタル・プラットフォームを“借りる”ことができるようになったからだ。資金のないスタートアップでも、クラウドからコンピューティングを、ソーシャルメディアで消費者へのアクセスを、世界中の工場と契約して労働力を、それぞれ“借り”られる。

さらに、ビッグデータやAIが個別の顧客について、以前より詳しく知ることを可能にした。そのおかげで企業は、ニッチで熱狂的なファンがいる市場にたやすくアクセスできる。つまり「非・大規模化」の本質は次のように言い表すこともできる。「テクノロジーが大量生産とマス市場の価値を奪い、個別の消費者にカスタマイズされた少量生産と、ターゲットを絞ったマーケティングを促進する」

「規模の経済」では、大量生産や大規模な販売網により、設備投資や開発費などのコストを分散できるので、価格で競争優位に立てる。極端なたとえだが、ある商品を生産するのに工場建設や商品開発などを含む10億ドルを費やしたとして、10億個の商品を生産できれば原価1ドルでプライシングができる。一方、100個しか作れないとなると価格を1000万ドル以上にしなければ元が取れない。

しかし、プラットフォームを“借りる”ことで、開発や販売、流通などにかかるコストが抑えられ、「規模の経済」は働きづらくなる。そのため近年は、小さなスタートアップが巨大企業の牙城を崩すケースが見られるようになってきている。好例がエアビーアンドビーだ。宿泊施設を所有せずに“借りる”プラットフォームを構築し、世界的ホテルチェーンの一步先を行こうとしている。

●メガネ業界の巨人にアンスケールで挑むワービー・パーカー

2010年までに、モバイル、ソーシャル、そしてクラウドのプラットフォーム（および、それらを“借りられる”可能性）が広まることで、アンスケール型の企業は、どんな種類のビジネスでも創造できると感じるようになった。そうした波の中で、大学を卒業したばかりのある若者たちが、資金も経験もないまま強力なグローバル企業に挑み、メガネ業界の常識をひっくり返そうとした。その試みは、ワービー・パーカー（以下、ワービー）という企業の立ち上げにつながっていく。

ワービーの共同創業者の一人、ニール・ブルーメンソールは、メガネのビジネスに関してまったくの素人ではなかった。大学で国際関係と歴史を専攻していた彼は、特別奨学金を得てエルサルバドルに渡った。そこでビジョンスプリングという、一風変わった慈善団体に関わることに。エルサルバドルのビジョンスプリングでは、途上国に行って人々の視力を測り、4ドル以下で新しいメガネを提供する事業を実際に行う「ビジョン・アントレプレナー（視界の仲介者）」と呼ばれる人々を養成していた。ブルーメンソールはそこで彼らと一緒にメガネがもっと売れるような工夫をし、低コストでメガネの原料を仕入れるために中国に滞在したりもした。

ブルーメンソールはその後、ペンシルベニア大学ウォートンスクールのMBAプログラムに入学し、そこで後にワービー共同創業者となるデイビッド・ギルボアと出会う。ギルボアはウォートンに入学する前（彼はメディカルスクール進学課程の大学生で、短期間、投資会社のペインキャピタルで働いていた）、飛行機のシートポケットに700ドルもするプラダのメガネを置き忘れたことがあった。その時、そのメガネが彼の持っていたiPhoneの3倍以上の値段であることに気づき、釈然としない思いをしたという。

ギルボアはその気づきをウォートンでブルーメンソールと他の2人の学生に話した。自身が「ファストカンパニー」誌で語ったところによると、彼らは「なぜメガネはこんなに高価なのか」と疑問を持ち、多くのメガネの有名ブランドを保有するグローバル企業、ルックスオティカについて調べることにした。

ルックスオティカは1961年に北イタリアで産声を上げた。創業者のレオナルド・デル・ベッキオは垂直統合と「規模の経済」の信奉者であり、自社を巨大なマス市場に大量のメガネを提供するビッグカンパニーに育て上げることを目指した。2000年までにアルマーニ、オークリー、レイバン、プラダ、シャネル、DKNYといった有名ブランドを次々に買収し、年商650億ドルのメガネ市場をほぼ支配するに至った。

ルックスオティカが徹頭徹尾、旧来の「大規模化」を推し進める一方で、テクノロジーの進化は、デジタル化により強力なプラットフォームを生み出していた。インターネットやモバイル、スマートフォン、ソーシャルメディア、クラウド、電子決済といったものだ。これらは、ルックスオティカが所有するグローバルな販売網やサプライチェーンなどをほぼカバーできる。

ブルーメンソールとギルボアたちは、そうしたプラットフォームを使ってルックスオティカに対抗できると考え、2010年にワービーを創業する。

ワービーが実現したのは、センスの良いデザインのメガネを製造し、オンラインで、ギルボアが失ったプラダのメガネの数分の1の値段で提供することだ。顧客はネットで最大5個のメガネフレームを注文し、試着できる（ネットフリックスのDVDレンタルの変形だ）。試着の後は5個すべてを送り返し、改めて視力などのデータとともに、気に入ったフレームを指定して注文する。

ネット上で販売するということは、テレビや雑誌に広告を打たなくてもよいことを意味する。グーグルやフェイスブックなどが顧客を集めてくれるからだ。またワービーは、クラウドを活用することで、サーバーを購入したり、データセンターと契約する必要をなくしている。このようなコスト削減により、質の良いメガネを安価で提供することができているのだ。

さらにワービーには、オンラインストアを通して、顧客から直接フィードバックを受けられるというメリットもある。ルックスオティカが販売店のたまかな販売データしか得られないのに対し、ワービーは各々の消費者、いわゆる“個客”のプロフィールや購買傾向を知ることができる。どのようなプロフィールの個客が、どんなデザインを好むかを分析し、新商品の開発やデザイン変更を活かせるのである。

今日のワービーは、800人に満たない従業員数で、業界で揺るぎない地位を占めていた巨大企業に対抗し、成功を収めている。本書執筆時点で、その評価額が10億ドルを下ることはないだろう。

コメント: 今後、「アンスケール」が隆盛をきわめ、ビジネスの主流になっていったとしても、「規模の経済」がまったく通用しなくなるかという点、そんなことはないのではないかと。ワービー・パーカーが成功しても、ルックスオティカが扱う高級ブランドメガネのニーズがなくなることは、まずない。また、アップルのように「アンスケール」とは異なる独自の垂直統合モデルが成功しているケースもある。要は「スケール」から「アンスケール」へ“シフト”するのではなく、新しい潮流が“プラス”され、消費者の選択肢がより多様になり幅広いニーズがカバーされるようになったとみるべきだろう。