

時間資本主義時代の企業経営

松 岡 真 宏

はじめに

皆さん、こんにちは。ただ今、御紹介いただきました松岡でございます。

私は、証券アナリストをしておりましたので、この建物で開かれる決算説明会に何百回も出席して厳しい質問をしてきました。そのときは説明を受ける側におりましたので、今日、壇上の説明者側に身を置いて何か落ち着かない気分です。私が共同代表を務めているフロンティア・マネジメン

トは、明九月二八日、東証マザーズに上場する予定です。このようなタイミングでこの場でお話をする機会を頂戴し、非常にありがたいことと思っています。雨で足下の悪い中を御参集いただいた皆様に、少しでも御参考になるようなお話をしたいと考えておりますので、ぜひどうぞよろしくお願い申し上げます。

今日は、資料2ページのとおりに、前半で「時間資本主義」の到来についてお話しします。耳慣れない言葉だと思いますが、実はこれは私の造語です。

従来は「カタマリ時間」に価値があり、病院で順番を待ったり、地下鉄で一駅移動したりする「スキマ時間」はほとんど使いがありませんでした。しかし、今ではスマホを使うことによって、このような短い時間の間にいろいろなことができるようになりました。前半では、スキマ時間の価値が高まってきたとき、個人消費がどうなるのかというお話をしたいと思います。

このことを考えるに当たって、ポイントになるのは「同時性」です。同時性とは、時間と空間、つまり時空を共有することを指します。時間価値が高まってきました、真に重要な人との同時性は大事にするとしても、価値が低い人と共有する時間はできるだけ節約したいと考えるようになるはずです。今日のお話の後半では、この同時性に焦点を合わせてお話します。

私は、同時性を解消することに今後の大きなビ

ジネスチャンスがあると考えています。一つの例として宅配について申しますと、今、日本の宅配は非常に不便なサービスになっています。なぜなら、宅配荷物を受け取ろうとしますと、ドライバーと受取人が時空を共有しなければならいからです。同時性が求められるわけです。このような同時性を破壊することによって、経済の生産性は上昇し、新しいプレーヤーが成長していきます。後半では、宅配を手がかりとして、今後、どのようなところに成長のチャンスがあるのかについてお話ししたいと思います。

一、「時間資本主義」の到来

(1) 「カタマリ時間」と「スキマ時間」

(スマホ前とスマホ後(その一) — 「スキマ時間」の有効活用)

資料4ページをご覧ください。グラフでは、左から右に向かって、だんだん時間のカタマリが小さくなり、右の方では、数分〜一〇分程度のスキマ時間になっていきます。

左の方のカタマリ時間には、趣味、仕事、勉強、睡眠、食事などが含まれ、従来は、これらに充てられる数時間単位の時間に価値がありました。他方、一〇分、数分、数十秒、場合によっては数秒といったスキマ時間には全く価値がありませんでした。しかし、今やそのようなスキマ時間を使っていることができるようになってき

ました。

パソコン（固定）とスマホ（移動）では、人間行動に与える影響が全く異なります。パソコンができたことによって、情報量が増えるとともに、情報発信ができるようになりました。このため、パソコンこそが人間行動に大きな変化をもたらしたと考えている人が多いのですが、決してそうではありません。パソコンは、オフィスやリビング・書斎に置いてあります。パソコンは固定して置かれていますので、それを使う人もそこに縛られて他の場所へは動けません。スキマ時間は、人が動いているときに発生するものですので、パソコンを使うときはスキマ時間が発生しません。

今日、この会場にいらした際のことを振り返っていただきますと、タクシーでも、バスでも、地下鉄でも、必ずスキマ時間があったと思います。スマホが登場したことによって、そうした

スキマ時間が使えるようになり、時間の価値が大きく変わってきました。その結果、時間を効率的に利用しようとして人間の行動は変化してきています。

（主要メディアの接触時間の経年変化）

資料5ページの左側のグラフは、全年齢・男女合計で見た一日の平均メディア接触時間を二〇〇七年と二〇一六年で比較したものです。スマホ・タブレットが大幅に増えていることが読み取れます。右側のグラフは、これを二〇歳代の女性について見たものです。ここでは、既にテレビ・ラジオよりスマホ・タブレットに使っている時間の方がはるかに大きくなっています。

資料にはありませんが、一九八〇年代には、セブンイレブンなどのコンビニの顧客の七〇八割は二〇歳代でした。つまり、昔のコンビニは、二〇

歳代の人たちが使う場所であったわけです。今、コンビニの顧客の半分以上は、四〇歳代、五〇歳代、六〇歳代の人たちです。これは、四〇歳代、五〇歳代、六〇歳代の人たちが、今になってコンビニを使うようになったわけではなく、昔の二〇歳代の人が、四〇歳代、五〇歳代、六〇歳代になったことによるものです。

資料5ページでアンケートに答えた二〇歳代の女性は、三〇年後には必ず五〇歳代になります。ここで申し上げたいのは、今の若い人がどうこうということではなく、むしろ、将来の日本が右側のグラフのようになるだろうということです。

スマホ・タブレットを使ってスキマ時間を有効に活用する方向で、人間の行動はどんどん変化していくでしょう。

(2) 二種類の時間価値―節約か、創造か？

(重要なことは消費者の時間価値最大化)

それでは、産業や消費者行動はどのように変わっていくのでしょうか。

重要なことは、消費者が時間価値の最大化を図ろうとするようになるということです。これに伴って、商品やサービスの売買において、交換されるものの中身が従来とは異なったものになっていきます。金融業も、金融商品売っている以上、このルールから逃れることはできません。

具体的に申しますと、従来は、売り手は商品を差し出し、買い手は代金を差し出しました。今後においても、売り手が商品を差し出すことに変わりはありません。しかし、買い手の方は、時間価値が高まるにつれ、商品の代金に加えて、商品購入のために費やす時間価値を意識するようになります。

一例として、ペットボトルを、歩いて一分のところにあるセブンイレブンで買うか、車で三〇分かけてショッピングモールまで行って、多少安いペットボトルを買うかを考えます。従来であれば、車で三〇分かけてショッピングモールに行き、少しでも安いペットボトルを買ったかもしれませんが。その頃は、人々の時間価値が低かったからです。しかし、一分という時間の中でできることが増えますと、とても三〇分もかけて遠くまで買い物には行けないことになります。

つまり、時間価値が高まりますと、多少値段が高くても、時間をかけずに近くにある店で買い物をすませた方がよいということになるわけです。

(従来の流通業が目指していたものの瓦解)

このことは、流通業に非常に大きな衝撃をもたらすことになるでしょう。つまり、従来の流通業

が目指していたものが瓦解するきっかけになるということ。それでは、従来の流通業が目指したものは何だったのでしょうか。ダイエーの創業者の中内功氏は、「よい品をどんどん安く」と言いました。つまり、戦後の流通業は、バリューチェーンを効率化して、商品の値下げを実現することに一生懸命取り組んできたわけです。

しかし、消費者の時間価値が高まりますと、商品を買うための時間コストが大きいものは選好されないようになります。今後は、流通業のみならず、金融業においても、バリューチェーンの効率化による値下げではなく、消費者の時間価値の最大化を図ることが求められるようになるでしょう。

（時間価値の二極化）

時間価値の最大化は、真逆の二つのベクトルで

成り立っています。これも私の造語ですが、「節約時間価値」と「創造時間価値」です。節約時間価値とは、不必要な、又は選好しない時間を節約し、時間の余裕を確保することによって生まれる価値です。創造時間価値とは、必要な、又は選好する時間の経過の中で生まれる価値です。

例えば、今皆さんは、講演会で私の話を聞いておられます。もし私の話がつまらないと感じられるようでしたら、節約時間価値を最大化するためには、早々にこの場を離れて、後で今日の議事録をご覧になればよいわけです。逆に私の話が面白い、もつと長く聞きたいと感じていただけるようであれば、この場におられることで、創造時間価値が生まれていることになります。

もう一つ、スーツを例に挙げますと、ここにも節約時間価値と創造時間価値があります。洋服の青山で知られる青山商事の創業者の青山五郎氏

は、「スーツは作業着だから、安くバツと買えばよい」と言っておられました。今は変わっているかもしれませんが、当時、青山氏は、ここで申し上げている節約時間価値を追求することによって急成長を実現しました。しかし、中には、スーツにこだわりを持っておられ、時間をかけて店員と相談し、「お似合いですよ」と言われて買うのが好きな男性もたくさんおられるでしょう。そのような人は、百貨店や高級紳士服専門店に行って、長い時間をかけて気に入ったスーツを買うでしょう。これは創造時間価値に他なりません。

重要なことは、全ての企業が、自社が提供している時間価値は何なのかをきちんと定義し、それを消費者に訴えることです。安さではなく、時間価値をどう訴えるかが、今後の企業活動にとって非常に重要になってきます。

(3) 時間価値から読み解く個人消費

「公私混同」の世界が生まれる

時間価値が高まってくると、消費行動はどのように変わるのでしょいか。

最近、コンプライアンスの意識が高まり、公私混同をしてはならないという風潮が強くなっています。形式上はそれでよいのですが、私は、これからは、むしろ公私混同がどんどん進んでいくと考えています。スキマ時間が生まれ、それをどのように有効活用するかが重要になってくるためです。

例えば、この講演会に出席されている皆様にとって、今の時間は仕事の時間であり、パブリックの時間になります。しかし、私の話がつまらなさと感じられたら、机の下でスマホを使っている人とかコミュニケーションを取ることも可能です。つまり、パブリックの時間の中にプライ

べートな時間がしみ出してくるわけです。二〇世紀の製造業においては、労働者は、労働時間の八時間をカタマリとして差し出し、それに対する対価として給料をもらっていました。しかし、今後、日本ではホワイトカラーの比率が一層高まっていきます。ホワイトカラーの場合、工場労働者と異なつて、労働時間をカタマリで差し出すわけではなく、仕事時間の間に必ずスキマ時間が発生します。誰でも、その時間をどのように有効に使うかを考えるのではないのでしょうか。

逆に、プライベートな時間にパブリックな時間がしみ出してくるようなケースも考えられます。例えば、家にいるときでも、ちょっとしたスキマ時間に仕事のことを考えてしまったり、会社にいる部下に対して、スマホでいろいろな指示を送ったりすることがあるように思います。

今後、もし、公私の境を越えて、パブリックと

プライベートの間のしみ出しをサポートするような機器や仕組みがあれば、爆発的な成長を生む可能性があると思います。また、消費者の一日の行動の中で出てくるスキマ時間に焦点を合わせた公私混同ビジネスが増えていくのではないかと考えています。

（失敗を嫌う消費行動）

時間価値が高まりますと、消費行動において失敗が嫌われるようになります。時間をむだにしたくないためです。これは特にサービスの消費について強く言えることです。経済学では、沈んでしまつて戻つてこないコストという意味で、「サンクコスト (Sunk Cost)」という概念がよく使われます。時間価値の高くなつた消費者が、サンクコストを嫌うことは理解しやすいと思います。

経済学の教科書でよく出てくるのは、映画の事

例です。一八〇〇円の入場料を支払って入場し、一時間見たところで、めちゃくちゃつまらないと感じたとします。この場合、支払った一八〇〇円と費やした一時間がサunkコストになります。ここで、一八〇〇円と一時間のサunkコストがもつたないから、残りの一時間つまらない映画を見続けるか、それとも、残りの一時間がもつたないから、途中で映画館を出て違うことをやろうとするか、いずれを選ぶかはその人が自分の時間価値をどのように考えているかによって変わってきます。

もう一つ別の例を挙げます。冬休みが三日とれたとし、予算が一〇万円あるとします。そのとき、伊豆高原の無名の温泉に行くか、あるいは、高級なリゾート温泉に行くかの選択肢がありえます。三日間という時間を何に投資しようかを考えるわけです。時間価値が高まってくると、知ら

ないところに行つて失敗することが嫌われるようになってきます。その結果、今後は、東京デイズ・ニールズや星野リゾートなど、テップン型の時間消費産業が成長していきます。

加えて、信頼できる情報を提供できる問屋エージェンツ・ビジネスが増えていくと思います。私は、出張の際、ホテル選びで失敗したくないものですから、一休などのサイトをよく使います。そうしたサイトであれば、部屋の広さやきれいさなどで、最低これぐらいのものは提供してくれるだろうという信頼が持てるからです。このようなサービスが、今後、さらに増えていくことになるでしょう。

(他者との時間交換)

時間価値が高まると、他者との時間交換が重要になります。これは、排他性問題と密接に絡

んでいます。ある人が使うことによって、他の人がそれを使えなくなる場合、排他性があると言えます。

この点を説明するに当たって、私はよくラーメン屋の例を挙げます。五席しかないラーメン屋があったとします。ここに五人が座っていたら、六人目の人は座れません。六人目の人が排除されるという意味で、ここには排他性があります。このように、外食レストランには、一般に排他性があると言えます。

他方、スーパーでは、五人がニンジンを買っていても、六人目の人もニンジンを買うことができます。このように、小売業の多くでは排他性がありません。しかし、同じ小売業でも、スーツや眼鏡の販売店には排他性があります。なぜなら、スーツの場合は、裾を直してもらう必要があります。眼鏡の場合も、つるの位置や鼻の当たるところ

を調整してもらう必要があります。スーツの裾を直したり、眼鏡の調整をしたりする販売員が、外食レストランにおける席に当たります。誰かが接客を受けていたら、他の人は接客を受けられません。金融の接客に関しても同様のことが言えます。

排他性があるものについて、どうすれば消費者の時間価値を高めることができるのでしょうか。その答えは、時間価値を他の人と交換することです。

五席しかない人気ラーメン屋があるとします。ここには、貧乏な人も、金持ちも食べに来ます。時間価値の異なる人が五席を目がけてやって来るわけです。この問題を解決するため、昼の一二時から一時は、元々一杯一〇〇〇円のラーメンを五〇〇〇円で提供し、その他の時間は五〇〇円で提供することが考えられます。これをダイナミツ

ク・プライシングと言います。こうしますと、一杯五〇〇〇円を支払ってでもこの店のラーメンを食べたい金持ちは昼の時間にやって来ますし、そうではない人は昼の時間をはずして食べに来るようになります。

このようなやり方は、金持ち優遇のように見えるかもしれませんが、しかし、冷静に見ますと、貧乏な人にとって、昼以外の時間を食事に使うことによるマイナスは限られています。昼以外の時間に食事することで、一杯一〇〇〇円のラーメンを五〇〇円で食べることができれば、大きな満足が得られることになるでしょう。他方、金持ちにとっては、五〇〇〇円を支払ってでも、昼においしいラーメンが食べられれば、やはりメリットが大きいと感じられるでしょう。このように、ダイナミック・プライシングを導入し、金持ちと貧しい人が時間を交換することで、社会全体の満足度

は上昇するはずです。このことは決して単なる金持ち優遇ではありません。私は、愛知県一宮市出身でそれ程恵まれた家庭に育った訳ではありません。そのような立場から見ても、ダイナミック・プライシングには十分な合理性があるように思います。

ダイナミック・プライシングは、エアラインでは普通に行われています。航空賃は、盆や正月の繁忙期には高くなり、閑散期には下がります。排他性があるサービスでダイナミック・プライシングを導入しますと、時間価値の異なる顧客がそれを前提に行動するようになり、全ての顧客にとって、よりメリットの大きい状態を実現することが可能になります。もう一つ、コンサートの例を挙げます。ダフ屋はけしからぬということで、最近では、来場者に身分証明書を持たせ、本人確認ができた人だけを入場させるようなことが行われてい

ます。このようなことが起きるのは、本来の価値を下回る一つの値段でチケットが販売されているために他なりません。

今の説明を聞かれて、やはり金持ち優遇だと感じられる方がたくさんおられると思います。ここで、よく考えていただきたいのは、金持ちでも、常に時間価値が高いわけではなく、一日のうちでも変化しますし、一生の間にも変化していくことです。功なり財を成した人が、年齢を重ねた後に慈善事業に取り組むケースがあります。また、スタートアップの若い人のために時間を使うようなこともあります。しかし、そのような活動で、高額の報酬を取ろうとはしないはずです。また、一日のうちでも、午前九時から午後六時までは一生懸命働いて儲けようとするかもしれませんが、夕方以降、飲みに行った先で何か話しても、そのことでお金を取ったりはしないでしょう。

この他、高速道路での運転や、病院の待合室なども含め、日本中の至るところで、排他性がある商品の周りに、異なった時間価値を持った人が混じり合って存在しています。私は、ここに今後のビジネスチャンスがあるのではないかと考えています。

（スマホ前とスマホ後（その二）——「すきま空間」の有効活用）

資料8ページをご覧ください。資料4ページのチャートとよく似ていますが、こちらは、空間のチャートになっています。我々は三次元の存在ですから、居場所となる空間が必要になります。時間が細切れになりますと、空間も細切れに使われるようになります。

左端に賃貸マンションがあります。これは、通常二年契約です。その隣のマンションは、

は一月、民泊は数日、カプセルホテルは一日となります。右の方に移っていきますと、カラオケは二時間、カフェは一時間ぐらいでしょうか。

最近、空間の使われ方が、どんどん短時間化してきています。また、これまでとは異なった使い方がされるようになってきています。これを再定義化と呼んでいます。

具体的には、カラオケボックスでカラオケを歌わないで、勉強したり、DVDを見たり、カウンセリングを受けたり、スカイプで遠くにいる外国人から英会話のレッスンを受ける人が増えているようです。また、カーシェアリングで車を借りても、車を運転しない人がいるようです。会議室代わりに使われることがあるようですし、営業マンが一五分間だけ車を借りて、会社に電話したり、顧客にメールしたりするなど、本来とは異なった目的で使われているようです。もう一つ、

SUKKIRIというトイレを借りるサイトがあります。一回一〇〇円で、レストランのトイレが借りられるようになっていくようです。

以上で申し上げてきたとおり、時間と空間を合わせた時空は、近年、どんどんカタマリからスキマになってきています。カタマリであった時間と空間を刻んでいくプロセスにおいてもビジネスができますし、刻まれた時間と空間を再構築するプロセスにおいてもビジネスができるはずです。このことは、金融にとっても非常に大きなチャンスになるのではないのでしょうか。

二、「同時性」の解消が企業・産業を変える

(1) 宅配問題の本質は、物流産業自身の問題 (ビジネスにおける同時性)

ここから、今日の二つ目のテーマの「同時性」についてお話ししていきます。繰り返しになりますが、同時性とは、同じ時間、同じ場所にいることに最大の価値があることを指しています。

資料10ページの概念図をご覧ください。

ビジネスにおいて、本当に大事な人とコミュニケーションしたいと思ったとき、最もよい方法は本人と会って話すことです。図の左下の面談です。ここでは、時間と空間の同時性が実現しています。

しかし、大事な人は忙しいため、日本にいない

かもしれません。直接会えないとしますと、次に価値の高いコミュニケーションの方法は、図の右下のテレビ会議です。ここでは、時間の同時性は実現していますが、空間の同時性が失われています。

場合によっては、テレビ会議のための時間を合わせるができないかもしれません。そのときは、メールでやりとりさせていただきということになるのではないでしょうか。図の右上です。ここでは、時間の同時性も空間の同時性もありません。

さらに、メールのやりとりも難しいということになりますと、秘書に伝言をお願いすることになるでしょう。図の左上です。ここでは、時間の同時性は実現せず、空間の同時性が実現していません。

資料10ページ～12ページの三つの図において、

最も価値の高いのは左下で、それに次いで、右下、右上、左上と、反時計回りに価値が下がっていくことを感じていただければと思います。

（恋愛における同時性）

資料11ページをご覧ください。ここでは、恋愛における同時性について整理しています。

本当に大好きな人とは直接会ってデートしたいと感じるでしょう。図の左下です。ここでは、時間と空間の同時性が実現しています。しかし、仕事があつて毎日とは会えないとなりますと、電話で声だけでも聞きたいと思うでしょう。場合によっては、電話する時間がうまく合わないかもしれません。そのときは、メッセージアプリを使って、互いにメッセージをやりとりしようということになるのではないのでしょうか。さらに、それも難しいということになりますと、靴箱のラブレターを

やりとりすることになるでしょう。

大好きな人との間では、左下が最も価値が高く、反時計回りで価値が下がっていきます。左上が最低です。反対に、嫌な相手とは、左下が最低で、左上が最高ということになります。

（ショッピング、商品の受け取りにおける同時性）

資料12ページをご覧ください。ここでは、ショッピングや商品の受け取りにおける同時性について整理しています。

スーツにこだわりの持っている人であれば、よく知っている店員から、手渡しで商品を受け取り、「よくお似合いですよ」と言ってもらいたいと思うかもしれません。図の左下で、時間と空間を共有して受け取りたいケースです。そのような人にとって、最も価値がないのが駅のロッカーや宅配ボックスです。図の左上です。

宅配ドライバーは左下にいます。宅配ドライバーから直に宅配荷物を受け取ることに、それほどの価値は見いだせません。それにもかかわらず、宅配ドライバーと時間と空間を共有しないと、宅配荷物を受け取れないことが、今の日本の宅配の大きな問題です。宅配便の受け取りにおける同時性を解消することによって、私どもの満足度は大きく上がっていきます。

以下では、宅配を例にとりながら、同時性を解消するどのような変化が生じるのかについてお話ししていきます。

（購買プロセスの細分化と覇権争い）

資料13ページをご覧ください。元来、物を買うプロセスは、商品を選択し、お金を支払って、物を受け取るという一連の行為でした。ちびまる子ちゃんやサザエさんの時代は、町の商店街でコ

ロツケやメンチカツを買うとき、コロツケ屋の人と話しながら、何を買うかを選択し、お金を支払って、商品を受け取っていました。三つの行為が混然一体で、同時性が前提でした。

ところが、今は、スマホやパソコンなどを通じて、売りたい人が情報を提供するタイミングとは関係なく、商品の選択ができます。登録しておいたクレジットカードで支払いができますので、商品の選択とお金の支払いとの同時性もなくなりました。

しかし、受け取りは違います。先日、ある人から、私の会社が上場するに当たって、お祝いの花を贈りたいと言われました。私は、ふだんは家におりませんので、週末に配達して下さいとお願いすることになります。そうしますと、週末に家にいなければなりません。花をいただくのはありがたいのですが、非常に不便なことと言わざるをえ

ません。

そもそも宅配は大事なものを運んでいました。

私が高家を離れて東京に出てきたとき、高家から宅配で食べ物や着る物を送ってもらっていました。このように、送り手の気持ちがかもった物、金銭的価値のある物を、コンシューマーからコンシューマーへC2Cで送るのが宅配だったので。それが今や、宅配は、詰め替え用のシャンプーなどの三〇〇円、五〇〇円程度の物をB2Cで送るビジネスになっています。このように、宅配は以前とは全く異なったものになってしまいました。これは、エコノミークラスやLCCで運べばよい人を、ファーストクラスで運んでいるのと同じことです。

そうしますと、今、宅配で起こっている問題の解決策は、配達料を値上げして、宅配ドライバーを増やすことではありません。現在の問題は、同

時性の解消にきちんと取り組まないために起こっています。これを解決するのは今の宅配業者ではなく、新しく登場する企業こそが、受け取りにおける同時性を解消するための進化をもたらし得るだろうと思っています。

(2) なぜ宅配ボックスの設置が必要なのか

(数字で見る宅配クライシス)

資料14ページをご覧ください。

左側のチャートで、棒グラフがEコマースのマーケット、折れ線グラフが宅配便取り扱い個数を表しています。二〇一七年の宅配便取り扱い個数は約四〇億個です。これが、二〇二五年には七〇億個になると言われています。

右側のチャートにおいて、日本の宅配ドライバー不足数は、二〇一七年が七万八〇〇〇人で、二〇二五年には一二万人近くに上るだろうと言わ

れています。東京オリンピックのときEコマースを使わないようにしようと言う人もいますが、むしろ私は、今後、Eコマースがますます伸びることを見越して、今のような宅配ドライバーからの手渡しではない、別の配達方法が必要になってくると考えています。

(コンビニは宅配の救世主にはなれない)

それでは、どのような方法があるのでしょうか。資料15ページをご覧ください。グラフは、サービス業／小売業の全国の営業拠点数を表しています。

これからはコンビニでの受け取りが中心になると思っておられる方が多いかもしれません。しかし、コンビニは全国で五万五〇〇〇ヶ所しかありません。二〇一七年の宅配便の取り扱い個数四〇億個のうち、コンビニでどれぐらいさばけるで

しょうか。私どもが試算したところ、概ね二億個、全体の五%にとどまります。残りの九五%は、コンビニではとてもさばけないという結果になりました。今後、宅配便の取り扱い個数が七〇億個にもなるとしますと、コンビニでさばくのはいよいよ不可能になります。

私が注目しているのは、左端の自動販売機です。自動販売機は、今、全国に二五〇万台あります。コンビニの五〇倍です。我々の試算によれば、二五〇万ヶ所の四〇%に当たる一〇〇万ヶ所に宅配ボックスを置けば、四〇億個をさばくことが可能になります。二〇一七年の四〇億個の全てをさばくことができます。

今、自動販売機は儲からなくなり始めています。自動販売機は、世界に誇る日本のセルフサービスです。これを宅配ボックスに置き換えることは、受け取りのセルフサービス化に他なりません。

ん。セルフサービスにし、同時性を解消することによつて宅配の効率性は格段に上昇します。宅配荷物を宅配ボックスに預けるだけですから、人と人が対面することはありません。このため、宅配ドライバーに対する難しい訓練も要りません。単純労働ですませることが可能です。

単純労働でよいというのは、とても重要なことです。日本の産業は、職人技を単純労働に置き換えることによつて発展してきました。五〇年前、スーパーのレジは職人の仕事でした。ブライントタッチのできる女性が、商品の値段をしっかりと覚えてそれを打ち込んでいたわけです。一九八二年以降、POSシステムが導入されるようになります。その結果、三日間の訓練で誰でもレジの仕事ができるようになりました。これによつて日本のスーパーの生産性は大きく改善しました。

スーパーの例を続けると、以前、スーパーで

は各店舗のバックヤードで職人が肉や魚を処理していました。その後、スーパーは、プロセスセンターを設置し、そこで肉や魚を加工して、各店舗に配送するようになりました。これによつて日本のスーパーの生産性はさらに改善することになりました。

職人技を崩すことによつてこそ、イノベーションが生じ生産性の改善を図ることが可能になります。IT企業ではない、普通の企業でもイノベーションを実現することができるようです。

今の宅配ドライバーは、顧客サービスのためにいろいろな機器を装備しています。しかし、宅配ボックスを利用することにすれば、宅配ドライバーがそのような機器を持つ必要はありません。宅配ボックスに宅配荷物を預けるといふ単純労働が必要になるだけです。そうしますと、昼間の渋滞も解消しますし、東京オリンピックのときにE

コマースを控えるよう呼びかける必要もなくなり
ます。一台一〇〇万円の宅配ボックスを一〇〇万
台設置すればよいわけですから、一兆円の投資を
行えばすみます。ちよつとした公共投資のような
イメージです。

中国では、あまり宅配便が発達しておりません
でしたので、今、宅配ボックスが非常に成功して
います。宅配ボックスは、単に宅配便を受け取る
だけではなく、クリーニングに出したい洗濯物や
ネットで売りたい物を入れておいて回収してもら
うためにも使われています。他方、日本では、日
本郵便やヤマトが宅配をここまで育て上げてきた
ために、これまでのやり方を破壊できず、宅配
ボックスの利用に出遅れているというのが実情で
す。

(3) 「同時性」が解消された産業では、既存力一

ストが崩壊

(通信業界)

ここまで、宅配における同時性の解消について
お話ししてきました。同時性を解消することは、
経済学や経営学などの社会科学的に申しますと、
セルフサービス化することには他なりません。セル
フサービス化することによって、いろいろとよい
ことが起こってきます。

通信業界ではこの三〇年間に何が起こったで
しょうか。電話しかなかったとき、相手が不在で
すと、「折り返しを下さい」という伝言を残しま
した。折り返しの電話があつたとき、こちらが不
在ですと、「折り返しがありました」というメモ
が残されます。悪いときには、それを何度も繰り
返さなければなりません。このように電話
でコミュニケーションしようとしますと、時間の

同時性が必要でどうしても不便なところがありました。

その後、通信手段が電話からメールに変わっていきました。メールの場合は、電話と異なつて、送り手は好きなときにメールを送ることが可能です。受け手は受け手で、好きなときにまとめて読むことができます。電話がメールに変わり、時間の同時性がなくなること通信業界は劇的に変わりました。具体的には、まず、通信料金が大幅に下落しました。昔は、遠距離通話も国際通話も、今から思うと驚くほど高かったです。その後、通信料金は劇的に下がりました。他方、通信量は大幅に拡大しました。さばき切れないほどのメールが届き、読み切れないほどのニュースが配信されます。

さらに、最も重要と考えられるのは、業界の構造変化です。三〇年以上前は、NTTの前身の日

本電信電話公社が業界のトップに君臨していました。公社の方針に従つて、機器メーカーが製品を生産するというカーブができていました。今やこれが崩れて、NTT、au、ソフトバンクなどの通信会社は、土管ビジネスと言われています。むしろ、アプリやOSを作っている、マイクロソフトやアップルなどが、大きな影響力を及ぼすうになっています。

(寿司業界)

寿司業界も同様です。戦後間もない頃、寿司を食べるためには、寿司を握る大将と食べる顧客が時間と空間を共有する必要がありました。同時性が必要だったのです。しかし、今では、チルド物流ができるようになり、寿司ロボットが開発されたことで、コンビニで寿司が買えるようになりました。加えて、宅配の寿司も登場しています。

この結果、寿司の値段は大幅に下落してきました。寿司を食べる回数は非常に増えています。そのような中で、銀座の高級寿司より、宅配寿司のような成長産業こそが、雇用を生み税金を支払っているという点で、業界構造の上の地位を占めるようになっていきます。

これも、同時性が解消されることによって、値段が下がり取引量が拡大して、業界構造が変化するようになった具体例の一つです。このような動きが生じるのは一つの法則であると言えます。

(宅配業界)

宅配業界は、この一年間、商品の値段を下げるのではなく、むしろ上げようとしていました。取引量を増やそうともしません。そして、彼らは業界カーストのトップに居続けています。全く消費者のためになっていません。消費者のために

なるためには、商品の値段を下げ、取引量を拡大して、業界構造を変えていかなければなりません。そして、そのためには、宅配荷物の受け取りに当たって、同時性を解消し、セルフサービスを導入しなければなりません。

(4) 「二〇世紀—固定、カタマリ」↓「二二世紀

—流動、スキマ」

(二〇世紀—固定、カタマリ)

今日のお話は、資料17ページのようにまとめることができます。

左側は二〇世紀、右側は二二世紀を表しています。二〇世紀を代表するキーワードは、「固定」と「カタマリ」であったと言えます。二二世紀を代表するキーワードになり得るのは、「流動」と「スキマ」ということになるのではないかと思います。

かみ砕いて申しますと、二〇世紀においては、各地域にそれぞれの役割をあてはめることによって、固定的でカタマリのな地域の使われ方がなされていきました。例えば、川崎市にはさまざまな工場が立地し、私の出身地の愛知県一宮市では繊維産業が盛んでした。都市の建物も、自宅のリビングルームやオフィスの執務室など、固定的な使われ方がなされていきました。

人々の時間の使い方についても、農業や工業にカタマリ時間が投入されていきました。工場では、朝九時に出勤してから一二時の昼食まで、そして、午後一時から五時までの時間をカタマリで差し出していました。このように工業の時代は、カタマリ時間を差し出す時代で、公私がしっかりと分かれていました。

（二世紀―流動、スキマ）

工業の時代が始まる前、つまり農業の時代には公と私が一緒でした。両親と子供たちが一緒に農作業に従事し、その中で、互いに会話し食事もしていました。人間は、もともと公私混同していたのです。産業革命以降、工業が発達した結果、人々はカタマリ時間を差し出し、その対価として賃金を得るようになりました。それに伴って、公私がしっかりと分かれるようになりました。

冒頭でも申しましたが、スマホが生まれたことで、再び公私混同ができるようになりました。スキマ時間を使って、オフィスにいるときも、家族と疑似的に一緒にいることができるようになりました。その結果、時間も空間もスキマとして使われ始め流動化が進んでいます。

都市全体についても同様のことが言えます。川崎市ではどんどん住む人が増え、ＩＴビジネスが

発達してきています。米国のデトロイトは、製造業の町として知られていますが、そこでもソフトウエア産業などの新しい産業が生まれ、住む人も増えてきています。株の街の兜町においても、住む場所が増えてきました。地域ごとの固定的な役割が後退し、さまざまな役割が混じり合うようになってきています。

(まとめ)

改めて資料2ページに戻っていただきますと、今日お話しした内容が筋を持つてつながってくるのではないかと思います。スキマ時間やスキマ空間が使われるようになり、時間価値を中心に企業活動や消費行動が行われるようになってきています。それに伴って重要になってくるのが、同じ時間、同じ空間を共有する同時性を解消していくことです。本当に価値がある人との同時性は重要で

すが、そうでない人との同時性はできるだけ解消していくことが求められています。ここに、今後のビジネスチャンスがあるのではないかと考えています。

ご清聴どうもありがとうございました。(拍手)

増井理事長 時代の変化を的確に捉えた大変興味深いお話を伺うことができました。

若干お時間がございますので、何か御質問、御意見等ございましたらお出しただけだと思いますが如何でしょうか。

すぐには出ないようですので、私の方から一つ伺います。私の同世代では、時間があり余っている人たちがたくさん出てきています。今後、わが国ではこのような高齢者が増えていくことになるでしょう。そのような人たちに対するビジネスについては、どのようにお考えになっているので

しょうか。

松岡 高齢者に限らないのですが、時間価値が低い人は、時間を潰すためにスマホやテレビを見ます。他方、忙しい人、時間価値が高い人は、時間を潰すためにスマホやテレビを見るようなことはしません。

時間価値が低い人がスマホやテレビを見た結果が、ページビューや視聴率に反映されます。広告会社は、これを手がかりとしてメーカーやサービス企業に広告宣伝費を支払わせようとします。しかし、時間価値が低い人にはそれほど消費のパワーはありません。したがって、実は、ページビューや視聴率にはそれほど価値がないとも言えます。にもかかわらず、広告会社は、あたかもページビューや視聴率に大きな価値があるように思わせて、いろいろな企業に広告宣伝費を支払わせているというのが実情です。

これは、時間価値が低い人の時間をかすめ取って、それをマネタイズするというビジネスです。今後、時間価値が低い人がこのようなビジネスに加担することによって特典を得るような、例えば、スマホのページをたくさん見たら特典を提供するようなビジネスが増えていくのではないかと思います。

増井理事長 もう一つ、近年、さまざまなイノベーションが起きています。これから、人間の生活やビジネスを大きく変えるようなイノベーションについて何か具体的なイメージはお持ちでしょうか。

松岡 空間の使われ方に関して申しますと、家が非常に大きく変化していくと思っています。具体的には家の機能の外部化です。

例えば、家の近くのスーパーで、キッチンをレンタルで貸し出すようなことが行われるようにな

るかもしれません。そうしますと、家の中にキッチンを持つ必要はなくなります。家が汚れることありません。書斎についても同様です。私の家には書斎がありません。会社の近くに自宅がありますので、必要があれば会社に出るようにしています。スターバックスを使ったり、レンタルの書斎を使ったりすることも可能です。いずれ、東京二三区内の家では書斎はなくなっていくでしょう。郵便ボックスもなくなる可能性があります。リビングルームもなくなるかもしれません。家族団らんは別の場所でもできるからです。

このように、今後は、家がどんどん狭くなっていくのではないのでしょうか。ひよつとすると、家は寝るだけの場所になるかもしれません。その代わり、家から外に出されたスペースを提供するビジネスが伸びていくことになるでしょう。

銀座八丁目に中銀カプセルタワーがあります。

一九七〇年代に黒川紀章氏が作ったビルです。一区画が一つのカプセルで、それで一部屋になっています。余計なものを全て外部化することによって可能になったものです。これを見ますと、黒川氏は本当に先進的な人であったのだと思います。今後、家はこのようなものに近づいていくでしょうし、それをサポートするビジネスが伸びていくのではないかと思っています。

増井理事長 その他に御質問等がございますか。

それでは、そろそろ時間でございますので、このあたりで今日の「資本市場を考える会」を終わらせていただきます。松岡様、今日は示唆に富むお話をいただきどうもありがとうございました。

(拍手)

（まつおか まさひろ・フロンティア・マネジメント株式会社
代表取締役）

（本稿は、平成三〇年九月二九日に開催した講演会での講演
の要旨を整理したものであり、文責は当研究所にある。）

松 岡 真 宏 氏

略 歴

東京大学経済学部卒業。外資系証券などで10年以上にわたり流通業界の証券アナリストとして活動。2003年に産業再生機構に入社し、カネボウとダイエーの再生計画を担当し、両社の取締役役に就任。2007年より現職。『流通業の常識を疑え』（共著、日本経済新聞出版社）、『時間資本主義の到来』（草思社）、『「時間消費」で勝つ！』（共著、日本経済新聞出版社）等、著書多数。近著に『宅配がなくなる日 同時性解消の社会論』（共著、日本経済新聞出版社）がある。



2018年9月27日

『時間資本主義時代の企業経営』

フロンティア・マネジメント株式会社
代表取締役 松岡真宏

 フロンティア・マネジメント株式会社
FRONTIER MANAGEMENT INC.

1

目次

1. 「時間資本主義」の到来

- ・「かたまり時間」と「すきま時間」
- ・2種類の時間価値：節約か、創造か？
- ・時間価値から読み解く個人消費

2. 「同時性」の解消が企業・産業を変える

- ・宅配問題の本質は、物流産業自身の問題
- ・なぜ宅配ボックスの設置が必要なのか
- ・「同時性」が解消された産業では、既存カーस्टが崩壊
- ・「20世紀：固定、カタマリ」→「21世紀：流動、スキマ」

巻末：フロンティア・マネジメント会社概要



Section 1

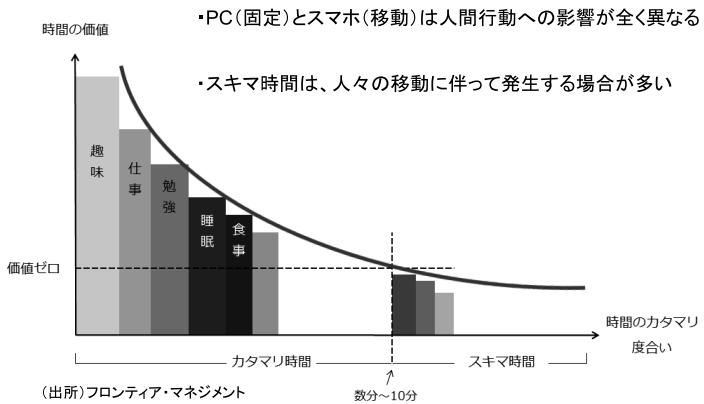
「時間資本主義」の到来



3

スマホ前とスマホ後“その1”：「スキマ時間」の有効活用

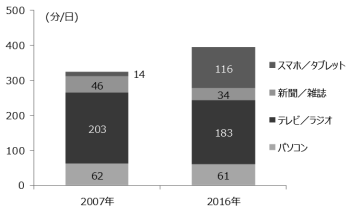
時間価値のロングテール



4

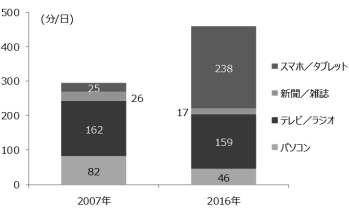
主要メディアの接触時間の経年変化

1日の平均メディア接触時間（全年齢、男女計）



出典：博報堂Yメディアパートナーズ「メディア定点調査」より筆者作成

1日の平均メディア接触時間（20歳代女性）



出典：博報堂Yメディアパートナーズ「メディア定点調査」より筆者作成

商品の売買とは何か？それは何をもたらすのか？

1. 重要なことは消費者の時間価値最大化

2. 商品の売買とは何と何の交換か？

<従来> 売り手の「商品」vs 買い手の「代金」

<今後> 売り手の「商品」vs 買い手の「代金+時間価値」

3. 従来の流通業が目指していたものの瓦解

「バリューチェーンの効率化による値下げ」→「消費者の時間価値最大化」

4. 時間価値の2極化(真逆の2つのベクトル)

節約時間価値：不必要・非選好の時間を節約し、時間の余裕を確保する価値

創造時間価値：選好する時間を長くとり、好ましい時間の経過より感じる価値

『時間価値』から読み解く個人消費

＜「公私混同」の世界が生まれる＞

- ・コンプライアンス意識の高まりとは真逆の方向へ
- ・プライベートとパブリックの時間が、双方へ染みだして境界がなくなる
- ・「公私混同」ビジネスが増える

＜失敗を嫌う消費行動＞

- ・「サンクコスト」という考え方: 映画の事例
- ・モノより時間のサンクコストが大きい
- ・テッパン型時間消費産業の成長: 東京ディズニーリゾート、星野リゾートなど
- ・信頼できる情報問屋エージェンツビジネス: 一休など

＜他者との時間交換: 排他性のクリア＞

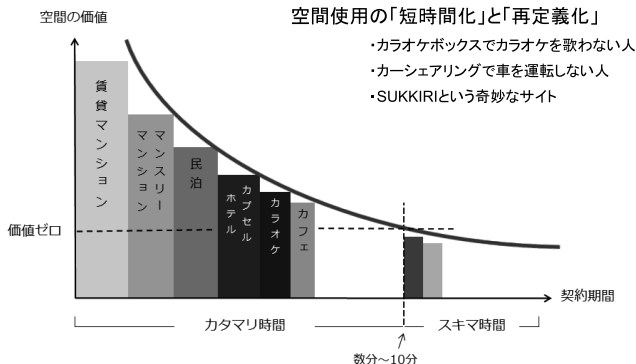
- ・「排他性」は、外食はアリ、小売はナシ
- ・小売りでもスーツや眼鏡は異なる
- ・時間価値における「水準の相違」と「種類の相違」
- ・高速道路での運転、病院の待合室



7

スマホ前とスマホ後“その2”：「スキマ空間」の有効活用

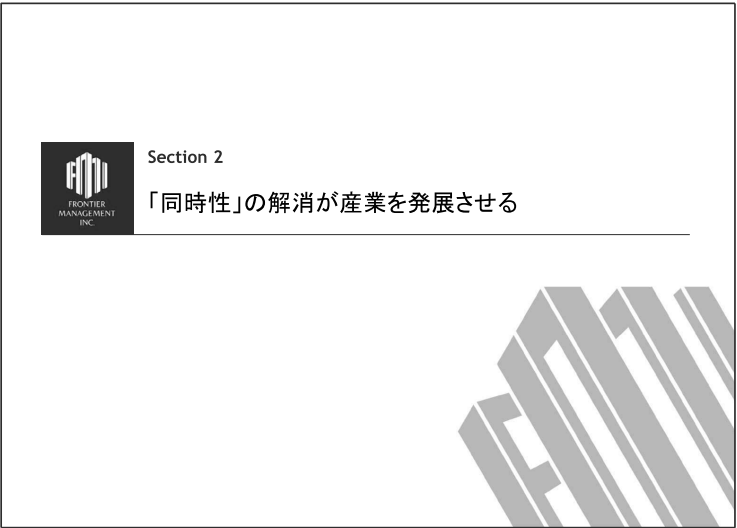
空間シェアリングのロングテール



(出所) フロンティア・マネジメント



8



9

「同時性」の概念図(1/3)

1) ビジネスにおける同時性

		「空間」の同時性	
		非解消（同じ場所）	解消（別の場所）
「時間」の同時性	解消 (時間差あり)	伝言 	Eメール
	非解消 (リアルタイム)	面談 	テレビ会議

(出所)フロンティア・マネジメント作成

「同時性」の概念図(2/3)

2) 恋愛における同時性

		「空間」の同時性	
		非解消（同じ場所）	解消（別の場所）
「時間」の同時性	解消 (時間差あり)	靴箱のラブレター 	メッセージアプリ 
	非解消 (リアルタイム)	デート 	電話 

(出所) フロンティア・マネジメント作成

「同時性」の概念図(3/3)

3) ショッピング、商品の受取における同時性

		「空間」の同時性	
		非解消（同じ場所）	解消（別の場所）
「時間」の同時性	解消 (時間差あり)	駅のロッカー 自宅の宅配ボックス  	デジタル商品のクラウド/ストリーミング 
	非解消 (リアルタイム)	店舗 宅配ドライバー  	デジタル商品のダウンロード 

(出所) フロンティア・マネジメント作成

購買プロセスの細分化と覇権争い

「選択」→「支払い」→「受け取り」

- ・初期の流通業では、一連のプロセスは渾然一体だった
- ・ちびまる子ちゃん、サザエさんの時代:「同時性」が前提
- ・Eコマース、スマホの普及
- ・しかし、今では、「選択」と「支払い」は好きな時にできる

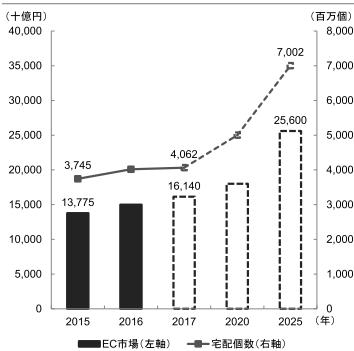
「受け取り」においての進化が停滞

- ・もともと宅配は、大事なものをC2Cで運んでいた
- ・今は、それほど大事ではないものを、B2Cで運んでいる
- ・宅配問題は人手不足ではなく、ビジネスモデルの問題
- ・宅配のエコノミークラス、LCCの必要性

数字で見る宅配クライシス

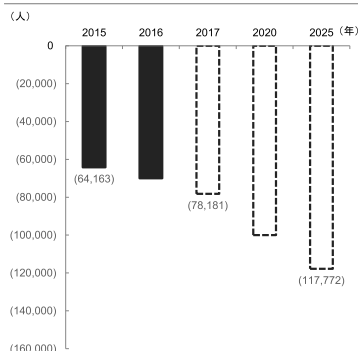
Eコマースの拡大に伴い宅配便個数が急増、ドライバー不足が社会問題に。宅配問題は更に深刻化することが確実。

EC市場拡大に伴う宅配便取扱個数



出所:「EC市場調査」経済産業省、「宅配の再配達削減に向けた施策」国土交通省よりFMI作成

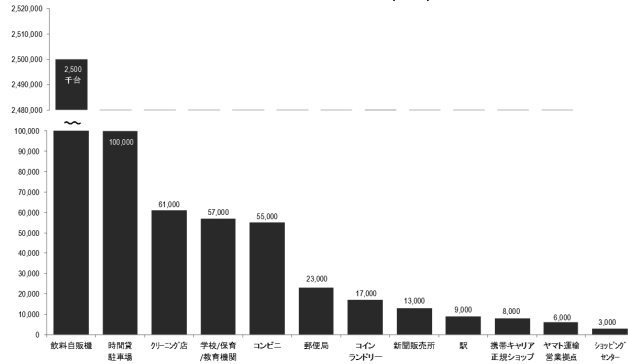
宅配ドライバー不足数



出所:「宅配の再配達削減に向けた施策」国土交通省よりFMI作成

コンビニは宅配の救世主にはなれない

サービス業/小売業の営業拠点数(全国)



(出所)フロンティア・マネジメント

「同時性解消」の社会科学的な意味＝セルフサービス化

＜様々な同時性解消＞

- ・通信業界
- ・寿司業界
- ・エンタメ業界(オペラ、バレエ)
- ・宅配業界？

＜生じる現象＞

- ・商品の値段下落
- ・取引量の拡大
- ・業界構造の変化

20世紀のキーワード、21世紀のキーワード

<20世紀>

**固定
カタマリ**

・固定的な役割を付与される地域
(工業団地など)

・都市の建物も固定的な使われ
方(リビングルーム、執務室など
⇔和室とは全く逆)

・農業や工業などに、人々のカタ
マリ時間が投入される

<21世紀>

**流動
スキマ**

・スキマ時間とスキマ空間の使用
によって、それぞれの空間の使
われ方が流動化

・各空間の使われ方が流動化す
ることで、都市全体に存在してい
た固定的役割が融解

・働き方が柔軟になり、固定化さ
れた分業がなくなる



FRONTIER MANAGEMENT INC.
フロンティア・マネジメント株式会社

17



ご参考

フロンティア・マネジメントの会社概要



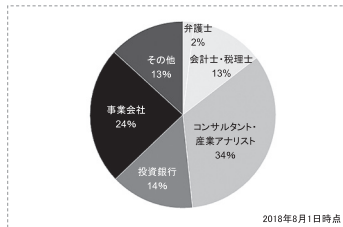
18

会社概要

会社概要		業務内容
商号	フロンティア・マネジメント株式会社	1. 経営コンサルティング業務
設立	2007年1月4日	2. M&Aアドバイザー業務
東証M上場	2018年9月28日予定（証券コード：7038）	3. 経営執行支援業務
所在地	東京都千代田区九段北3-2-11 住友不動産九段ビル（貸付5階）	4. 事業再生業務
TEL / FAX	<TEL>03-3514-1300（代表）<FAX>03-3514-1301	
ホームページ	http://www.frontier-mgmt.com	
主要株主	大西 正一郎 松岡 真宏	
主要メンバー	代表取締役 代表取締役 取締役 社外取締役 常勤監査役 監査役（非常勤） 監査役（非常勤） 常務執行役員 常務執行役員 常務執行役員 執行役員 執行役員 執行役員 執行役員 従業員数 支店 グループ会社 関連会社	大西 正一郎 松岡 真宏 高橋 義昭 大杉 和人 梅本 武 下河邊 和彦 服部 暢道 光澤 利幸 西澤 純男 西田 明徳 矢島 政也 彦工 伸治 栗山 忠 村田 朗博 149名（グループ連結） 2018年8月1日現在 大坂支店 ・ 長野支店 ・ シンガポール支店 ・ ニューヨーク支店 Frontier Management (Shanghai) Inc.（100％子会社） FCDパートナーズ株式会社（日本政策投資銀行との合弁会社）

プロフェッショナル構成比

- ✓ 企業経営に関わる各専門分野（ビジネス、金融、会計、税務、法律etc.）の専門家が集結し、「弁護士・会計士・税理士」「コンサルタント・産業アナリスト」「投資銀行・事業会社・その他出身者」で構成されています。
- ✓ 各企業の経営課題に対して、最適な専門家チームを結成し、総合的な視点で課題解決へと導きます

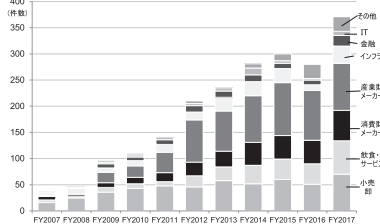


19

取組実績

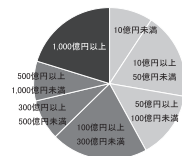
業種別案件数の推移（売上計上ベース）

小売業や製造業を中心に広範囲な業種で実績を積み上げております。



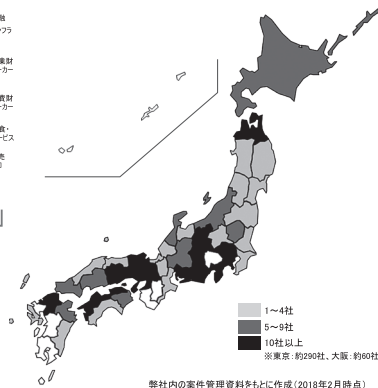
クライアントの売上規模

中堅・中小企業から大企業まで幅広く、様々なニーズにお応えしております。



都道府県別契約社数

弊社設立以来、全国で8割以上の都道府県において案件の取組実績があり、首都圏のみでなく地方都市においても多数のご契約をいただいております。



20

M&Aアドバイザー実績

Bloomberg 日本M&Aマーケットレビュー アドバイザー・ランキングの過去7年間の累計取引件数において、6番目の実績がございます。

Bloomberg

2011-2017年 取引件数 合計ランキング

順位	アドバイザー	取引件数 合計
1	三井住友フィナンシャルグループ	789
2	野村ホールディングス	654
3	みずほフィナンシャルグループ	642
4	大和証券グループ本社	345
5	モルガン・スタンレー	277
6	フロンティア・マネジメント	203
7	デロイトトウシュトーマツ	196
8	三菱UFJフィナンシャル・グループ	193
9	GCA	146
10	KPMG Corp Finance	109



出所: Bloomberg 「2011-2017年日本M&Aマーケットレビュー アドバイザー・ランキング」より弊社作成

21

フロンティア・マネジメントのグローバルネットワーク

□ 北米、欧州、アセアン、インドにおいて、30社以上のM&Aブティックファームとのネットワークを構築しております



22

ご清聴ありがとうございました

