



タクシー業界に学ぶ「儲け方」の研究

ピー・アンド・イー・ディレクションズ
マネージャー 奈良拓磨

日本の医療業界はいままでになく事業環境の変革が進みつつある。例えば、地域包括ケアシステムにおける病院から在宅への治療・介護の移管が進んでいる。今回の新型コロナウイルスの影響で遠隔診療が部分的に解禁されることも後押ししているが、地域包括ケアの流れから、ステークホルダーや解決すべき課題が変化していくことになる。こうした医療制度の変革のなかで、医療に関わる事業者の位置付

け・役割が転換され、提供すべき価値が変化していると感じるようになった読者も多いことだろう。実際に医薬品企業でも医療機器やITソリューションへのビジネス展開を進めており、医薬品という「プロダクト」のみでの価値提供からの拡張が見られる。つまり、「安全性・有効性の高い医薬品を提供する会社」から「疾患の治療や健康の維持に対して解決するソリューションを提供する会社」への転換を志向していると考えられるのだ。医薬品企業で新たな課題として出てくるのが、「儲け方」である。これまではプロダクトの販売ペースでの儲け方を前提としていたものが、ソリューション提供のなかで、どういった価値提供で儲けるのかというビジネスの再構築が求められる。本稿では、ソリューションの提供によって、儲け方の変化を進める企業・業界から医薬品企業への示唆を論じていきたい。

すると、新たな儲け方をアプリ運営会社として創出する必要がある。そこで活用した考え方が、「他人の財布から儲ける」と「いままで捨てられていたものを売る」だ。それぞれの財布について見ていこう。「他人の財布から儲ける」とは、サービスの直接的な便益の享受者以外から収益を上げるやり方だ。配車アプリの場合は、決済サービスを通じて決済事業者からマージンを取るか、タブレットで乗客に動画広告を見せることによる収益が挙げられる。

広告収入の実現には、タクシー事業の特性が関係してくる。タクシーを利用する顧客層は大まかに、高齢者もしくは妊婦などの身体に負担を抱える人たち、もしくは移動に使える時間が短く移動中も作業をしたい高付加価値のビジネスマンの利用率が高い。とくに、後者の顧客層に宣伝をできる媒体は限られるために、広告出稿者にとってタクシー車内の動画広告を見てもらうことに高い価値を感じられるようになってきている。一方、「いままで捨てられていた

ングサービスの台頭である。海外でユーザーを利用された方はご存知かと思うが、タクシーよりも便利かつ安価で、高品質の移動手段を獲得できる優れたソリューションとしてユーザーから認知されている。日本では安全性が担保されないという理由から導入が許可されなかったものの、タクシーサービスのあり方に関する検討が国を挙げて進む契機となった。

こうしたなかで日本で生み出されたサービスが、配車アプリである。ユーザーがスマートフォンを通じて近くにいるタクシーをリアルタイムで見つけて呼ぶことができるサービスだ。数ある配車アプリのなかで、連携台数が多いのが、モビリティテクノロジーズ（MT社）であり、その親会社はタクシー会社の日本交通である。日本交通は、配車アプリの事業展開によって、タクシーというサービス提供会社から、移動ソリューションの提供会社へと転換を進めている。では、儲け方はどのように変わっていくのだろうか。

タクシー会社の従来の儲け方は、

では、いままでの話を医薬品企業に引き戻したときに、どのような示唆が得られるだろうか。

事業構造を捉え直す

ここでは大きく2つを取りあげよう。まず、1サービスでは既存事業としての収益化が難しくても、他事業と合わせることなどで成立し得るということである。MT社で見たように、配車アプリだけでは収益化が難しいものの、その基盤を活用した他事業と連携させることでビジネスとして成立するとともに、よりその基盤が確固たるものにするのができていた。もうひとつは、業界ならではの事業上の特性が価値を生み出すことがあるということだ。MT社のケースでは、タクシー利用者の顧客層が広告出稿者のニーズと合致していたこと、タクシー運転手というプロの運転が走行データとして有用であることが挙げられる。この2点を踏まえて、どのようなソリューションと儲け方をつなげるのがあるのだろうか。

顧客への乗車サービスに対して運賃を請求する売り切り型のモデルである。こうした儲け方の制約となっていたのは、タクシー業界への国による規制であった。

前述のとおり、日本ではタクシーは重要な交通機関のひとつと位置付けられ、安全性を害するような各企業単位の取り組みを防ぐために過度な競争は抑制されていた。これによって、地域・各社の運行可能台数、運賃の価格設定といったマーケティング要素は規制され、事業展開の仕方も制限されてきた。安全性という観点からさまざまな規制が課せられている医薬品業界と似た事業環境である。

そのようななかで新たに始まった配車アプリだが、実はサービスの提供自体から得られる収益で儲けることは難しい。というのも、利用者からはいままでのタクシーの利用習慣から無料でなければ使ってもらえない。事業者から徴収するにしても、運賃は規制により定まっておらず、収益構造上、一定規模のマーケティング費用を捻出することができないためだ。

例えば、特定の疾患患者やその家族が特有に持つ悩みに対して機器やITソリューション事業を展開する場合だ。当該事業での収益化に加えて、医薬品の有効性や長期服用といった本業への貢献を考えることが基本となるだろう。さらに、当該事業を、同様の悩みを持つセグメントにリーチできる基盤と捉えると、悩み解消の別ソリューションを持つ企業に対してマッチングサービスを提供することができ、プラットフォーム利用料によって儲けることなどが考えられる。このように事業特性を捉え直し、儲け方を変えることで新たなビジネスにつなげることができ、ひいてはソリューションとして患者の課題を包括的に解消することができるとはならないだろうか。このような発想は、他業界にもアンテナを立て、事業構造を捉え直すことで生まれてくるはずだ。自社でそういった情報収集が難しいと感じる場合には、アンテナをすでに立てている人物や企業との議論を通じて進めていくのも有効な一手だと言えよう。