



パスワードに終わらせないBeyond MaaS

プリンシパル
山本 和一

ビジネス化のポイント

MaaSや Beyond MaaSという言葉、色々な場面で聞く言葉だろう。言わずもがな、Mobility as a Serviceであり、直訳するとサービスとしての移動、となる。MaaSの具体例として、アプリを活用したモビリティサービスやオンデマンドバス、また検索・予約・決済と一貫したサービスなどは分かり易い例であろう。ただ、それが一過性の実証実験に留まることなく、ビジネスとして継続するためには、「エンドユーザーにとって今よりも便利」「まとまった需要が存在」「収益が成り立つ」ことが必要である。よって、これらが成り立つまいビジネスの括りを見つけることが必要になる。

ここでは、具体的にどのようなビジネスの括り・パターンが想定し得るのか洗い出してみたい。→A1

ビジネスとしての括り方のパターン

① ユーザー起点で企画・開発される新しいモビリティ：
利用サービスプレイヤーや車両ユーザーが、モビリティ（HW）の企画・開発に深く関わる例が増えている。電動キックボード、パー

ソナルモビリティ、ラストワンマイル物流トラックなどで見られる。エンドユーザーと繋がることで、ユーザー目線に立った新しいモビリティと利用サービスの提供が広がりはじめている。

② モビリティサービスの多様化：
テクノロジーの進化により、オンデマンド・相乗り・ルート可変など、多様なサービスが出現している。エンドユーザーの『利便性（いつでも、どこでも、自分だけの空間で移動）』と『価格』のバランスから、移動シーンに合わせた多様なサービスが広がる。

③ 需要コントロールによる稼働平準化：
ダイナミックプライシングやポイント付与、予約制限や代替時間提案などで、ユーザーの不満を生み出さないレベルで需要をコントロールし稼働を平準化する。それにより、移動アセット・インフラを効率的に活用し収益性の向上を目指す。

④ 小さな需要を束ねて運び稼働向上：
路線バス、福祉施設送迎、通学バス、さらには宅配便など、街には多様な移動が存在する。これらを1台のモビリティでまとめ運ぶことで、稼働効率や積載効率を高め収益性を向上させる。こと移動密度の低い過疎地などで有用となる。

A



⑤ 移動モード・機能を繋いだワンストップサービス：

発地から着地に至るまで徒歩・バス・トラム・地下鉄など多様なモードを組合わせて移動するエンドユーザーに対して、モードの組み合わせ方も含めた経路提案・検索・予約・決済・発券といった機能をワンストップで提供し利便を実現する。

⑥ サービスを移動させる：

食事・マッサージなどのサービスをエンドユーザーの元に届ける、これは「サービスの提供」と「サービスの移動」という2つの価値の組合せであり、より高い付加価値を提供している。それにより、サービス需要を掘り起こすことにも繋がる。

⑦ 移動する“価値ある空間”の提供：

モビリティを単なる移動手段としてではなく、移動空間そのものに価値を加える。例えば、ビジネスの場、家族団らんの場合、迫力ある音響で映画を見る場、1人になれる場、などである。特に、Lev 4自動運転を見据えた動きも活発化している。

⑧ 着地起点の移動需要喚起：

移動ではなく、“目的地”を主語にした取組みである。エンドユーザーが“お出掛けしたい！”と思う魅力的な目的地を発掘・提案し、そこへの移動手段と共に提供する。それにより、移動需要そのものを喚起していく。

⑨ 地域の移動課題の解決・価値向上：

交通渋滞や交通弱者対策が世界で課題となっている。地域住民の生活や移動シーンに合わせた移動手段やルートを作り、目的地と繋ぐことで移動課題を解決し、同時に地域経済活性化を図る。その時、地域に既にある移動アセットを使い切る(空き稼働を使う)ことで最小限のコストで実現する。

⑩ 交通に係る社会コストの最小化：

地域全体の移動やモビリティを俯瞰し情報を集め、需要コントロール、経路コントロール、信号コントロールを組合わせ、地域の交通流の全体最適を図る。それにより、交通安全、環境改善、渋滞緩和、インフラ負荷低減へ貢献し、地域全体に貢献する。

⑪ 多様な顧客接点の1つとしてエンドユーザーとの強い繋がり作り：

店舗は重要な顧客接点であった。そこに、Web、スマホ、家電、AIスピーカーなどがラインナップし、自動車も顧客接点の1つとなりつつある。移動する顧客接点として1人1人のエンドユーザーの情報を掴むと共にサービスを提供する媒体となっていく。

⑫ バッテリーのライフタイムマネジメント：

XEVの広がりには、バッテリーを主語としてビジネスを生み出す。つまり、XEVの中古バッテリーを定置型蓄電池として使っていく、そのための標準化・需給マッチングなども生じる。このようなバッテリーをエコシステムと捉えたビジネスが生まれる。

⑬ 地域のグリッドの需給コントロール：

XEVの広がりに加え、再生可能エネルギーの増加は、電力の需要と供給の双方のボラティリティ拡大を意味する。その時、XEVが充電・蓄電・給電することで、地域のグリッド全体の電力需給の平準化に寄与することで、エネルギーインフラの維持コスト抑制と、再生可能エネルギー普及に貢献する。

人流を中心に13のビジネスの括り方のパターンをあげたが、物流を主語にしたり、新興国を想定したりすると、括り方はより増えるであろう。意味ある括りを作るには、既存の商品や産業という切り口に捉われない発想が必要となってくる。◆

ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界34カ国50事務所を構えるまでに至りました。日本では1991年に設立以来、日本企業に加え、政府機関など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。

執筆者紹介

プリンシパル

山本 和一 Waichi Yamamoto

waichi.yamamoto@rolandberger.com

慶應義塾大学理工学研究科修士課程修了後、ローランド・ベルガーに参画。自動車、航空などのモビリティ分野、及び製造業を中心に、幅広クライアントにおいて、ビジョン策定、事業戦略、新規事業戦略、戦略の実行支援など、多様なプロジェクト経験を有する。

また、官公庁への支援も豊富であり、多様のステークホルダーを俯瞰した日本の産業競争力の強化へも取り組む。

PUBLISHER

株式会社 ローランド・ベルガー

広報担当： 岡田

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32
アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表)

ファックス 03-3587-6670

e-mail: strategy_tyo@rolandberger.com