

Ⅲ-1. 本章の目的と問題意識／プラットフォーム構築による市場支配の構造

米国企業の中から多くのプラットフォームが出現

世界に冠たるモノ作りの力を磨き上げ、日本経済の繁栄を牽引してきた日本企業の勝ちパターンがかつての勢いを失う一方、世界の産業界を見渡すと、新しいビジネス領域を生み出した米国の新興企業の存在感が際立っている。ハードからソフトへの付加価値シフトがネットワーク化の進展により一段と加速する中、新しいビジネスモデルの構築により驚くべき速さで圧倒的な市場支配力を獲得するのがこうした企業の最近のパターンであろう。

斯かる企業の代表例として想起されるのが Google や Amazon.com であり、次に彼らがどのような新しい世界を生み出そうとしているのか、その動向に世界の注目が集まっている。これまでの米国産業界を少し振り返るだけでも、Apple やかつての Wintel モデルをはじめ、米国企業が新しい価値、ビジネスモデルの創造により、新たに創出された産業エコシステムの中で支配的な地位を占め、事業モデルの成功例として採り上げられる例は数多い。本章では、こうしたプラットフォームの営みに焦点をあて、米国産業の強さの一端をさぐることにする。なお、本章においては、上述のような産業エコシステムないしはその基盤を“プラットフォーム”、その支配者を“プラットフォーム”と呼ぶこととする。

儲かるビジネスモデル追求の結果、周辺事業者を巻き込みつつ新たな産業エコシステムを生み出し、その中で支配的地位を占めるに至った者がプラットフォームとなる。プラットフォームの営みは、時として他事業者・他レイヤーからの付加価値収奪や既存エコシステムの破壊を伴い、産業構造の変革を促す。こうした米国企業の事業モデルの創造力は米国産業にダイナミズムをもたらし、主役の交代を伴いながらも結果として強い米国市場経済の持続発展を牽引する役割を担っていると考えられる。

本章の目的とアプローチ

米国企業に多くのプラットフォームが生まれる背景には、ビジネスの仕組みづくりを重視するスタンスとこれに対する戦略的な取組があるとの仮説に基づき、本章では、こうした“ビジネスモデルづくり”に注目し、米国企業の経営思想、儲かる仕組みづくりへ向けての戦略、プラットフォーム構築のプロセスを詳しく研究・分析した。作業にあたって特に注目した論点は下記であり、これらを明らかにすることにより、日本企業の今後の成長戦略に対するインプリケーション導出を目指した。

- ①代表的プラットフォームモデルの正確な理解
 - ・何がプラットフォームを支配的存在ならしめているのか
 - － エコシステムの自己増殖的な拡大、付加価値収奪の仕組み
- ②プラットフォーム構築までのプロセス
 - ・着想からプロジェクト企画、事業化に至るまで
 - － 企業哲学、新規事業開発の組織体制、意思決定プロセス等
- ③プラットフォーム維持の仕組み
 - ・ サプライチェーンマネジメント、ルーティンオペレーション、市場インテリジェンス収集・活用の枠組み
- ④プラットフォームを輩出する社会環境、産業政策等

⑤プラットフォーム内での生存競争

- ・ 非プラットフォームの事業戦略
 - － エコシステム内部で相応の収益を享受する事業者の戦略・戦術とは

以下では、米国テクノロジー産業や物流産業におけるビジネスモデルの潮流と代表的プラットフォームの分析を通じ、上記論点を明らかにしていく。更に後段において、自動運転モデルをはじめとする新たなプラットフォーム構築の動きを分析し、潜在的プラットフォームの戦略とその影響を予測、関連業界に属する本邦企業の関与のあり方や打つべき施策についての仮説を提示することとする。