

### Ⅲ-3. まとめ(日本企業に求められる取組の方向性)

価値創造と収益化モデルがプラットフォーム作りの要諦

これまで米国プラットフォーム企業ビジネスモデルを概観してきた。プラットフォームは急激にその規模を拡大し、また、その規模ゆえに更に多くの参加者を市場に呼び込む自己増殖的な成長を遂げる一方、プラットフォーム以外の参加者はプラットフォームへの従属関係の下、厳しい競争を強いられながらも薄利多売による一定の事業性を享受する。かくしてますます富はプラットフォームに集中するという構図が 1 つの典型例として浮かび上がった。世の中の支持を集める価値創造と市場拡大を促しながらの巧みな収益化モデルとがプラットフォーム作りの要諦であろう。

Amazon.com の Kindle や Apple の iPod は、既存のコンテンツをより利便性高く、現代のユーザーのライフスタイルに沿った形で届けることにより、新たな市場を創出・拡大し、プラットフォームとなった。こうしたプラットフォーム経由のコンテンツ提供が旧来のコンテンツ流通事業者の事業機会を奪ったのみならず、書籍や音楽といった価値の源泉を押さえるコンテンツホルダーのビジネスモデルにも変化を迫り、場合によってはその収益を圧迫する構図も浮かび上がる。それでもその集客効果の高さからコンテンツホルダーとしても新たなプラットフォームを無視できないのが実情である。Amazon.com は流通量自体の拡大が収益増に直結するのに対し、Apple は端末(ハード)の売上げが収益源であるという違いはあるものの、まさに上述の行動パターンによりプラットフォームを形作った事例と言える。

テクノロジー産業が進めるインターネットや通信技術の進化を活用した市場創造は、商品・サービス流通の領域に及ぶ。あらゆる事業領域における境界が曖昧となり、新規事業者からの浸食懸念に絶えず苛まれる中、既存の流通事業者自身、Ⅲ-2-3 で見てきたように新たなビジネスモデルを模索し様々な試みを開始している。リアルビジネスで築いてきた強みを活かしつつ、大胆な発想で新たなプラットフォーム構築へ向けての取組に期待したい。

一方、リアルな物流の世界においても、ワンストップで顧客の物流ニーズに応えるべく、いち早くインテグレーターの道に踏み出した FedEx は、航空貨物への注力とともに複数の事業者が担っていた機能を集約して複合一貫輸送体制を確立、顧客支持を集めて荷主のパートナーとしての立場を築き、同時に市場の拡大を実現した。

日本企業に求められる取組の方向性

Ⅲ-2 各項では業種毎に将来プラットフォーム化の可能性のあるビジネスモデルについての仮説を提示してきたが、本章の締めくくりとして、プラットフォームが市場を席卷するグローバルな事業環境に対し日本企業がいかに向き合い、競争を勝ち抜いていくべきか、そのために求められる取組の方向性につき考察してみたい。

数多くのプラットフォーム事例を分析することにより見えてきたプラットフォームの営みは以下のようなものである。

ビジョンの重要性

実現されていない何らかの価値に気づき、認識することがプラットフォーム構築の出発点となる。スタートラインにつけるか否かの分かれ目が、独創性に富む優れた経営者の資質によるものなのか、あるいは現場の意見やアイデア

をうまく汲み上げ議論したボトムアップの営みの結果なのかは企業によって様々であると思われるが、一方で経営者がめざすべき方向、ビジョンをわかりやすい形で組織内外に明示することによって、具体的なビジネスモデルへの着想を大いに促す効果があるように思われる。

IBMが毎年発表する「5 in 5」は社内外に向けて今後の5年間で生活を一変させる可能性のある技術トレンドを予見するものであるが、これを社内の技術・製品開発の出発点、道標として位置付けるのみならず、世に自社のビジョンを発信することによりイノベーションを喚起し、リードしていこうとのスタンスが見てとれる。過去に発表された「5 in 5」を見ると、そこで描かれた世界が5年後文字通り実現されているかはともかく<sup>1</sup>、今に至る社会や市場のトレンドをよく読んだ内容が多く、研究開発陣を鼓舞し、主体的、意欲的な取組を促す効果は大きいものと思われる。13年度に発表された「5 in 5」は「全てのものが学習する」というコンセプトの下、蓄積されたデータから機械が自ら学習し、人間生活を様々な局面において支援する姿を描いている(【図表 1】)

【図表 1】 IBM 5 in 5(2013年12月17日発表)

<p>クラスルームが生徒について学ぶ</p> <p>地元での買い物がオンラインに勝る</p> <p>健康維持にDNAを活用する</p> <p>デジタルの番人がオンライン・ユーザーを保護する</p> <p>都市が市民の生活を支援する</p>
---

(出所) 日本 IBM プレスリリースよりみずほ銀行産業調査部作成

#### 情報収集とその有効活用

そしてこうしたビジョン作りやビジネスモデルの着想に不可欠なのが情報であり、数多くの情報をできる限り迅速に経営者が入手し、世の中の動きをできる限り正確に把握することは極めて重要である。前述の「5 in 5」は、Ⅲ-2-1で紹介した IBM のリサーチ体制の下、市場・社会トレンドの分析、研究・開発成果、ビジネスリサーチ等に基づき策定され、公表されている。

組織が大きくなるにつれ、情報管理実務は複雑さを増し、収集された情報を組織内で効果的に共有することが難しくなるものと思われるが、経営判断のベースとなる的確な事業環境見通しは客観的で鮮度の高い情報の集積から導かれるものであり、多方面からの有用な情報がスムーズに経営者に伝達される仕組み作りは各社に共通する課題であろう。

#### ビジネス化に不可欠な高度なプロジェクト遂行力

ビジョンや着想をビジネスとして具現化し、競争力ある事業に育てていくためには、周到なプロジェクト遂行力とそれを支える組織体制が求められる。

テクノロジー産業の項で見てきた関係構築や投資家訴求、知財戦略といった取組はいずれも、持続的な事業成長モデルを追求する動きであるとともに他者の浸食を許さないプラットフォームを構築し、プラットフォームとしての便益をより大きく、より長く享受することをめざしての枠組作りであると理解される。

<sup>1</sup> 既に発表から5年経過した「5 in 5」のうち、「グローバルに加速するケータイ・サービス」(2007/12)などは既に実現された世界と思われるし、ほかにもウェアラブル機器によるヘルスケアや遠隔医療などを予見する内容等も発表されている(2006/12)。

プロジェクト遂行の過程で企業に必要とされる要素を見ていきたい。

ビジョンや着想をビジネスモデルとして具体化するにあたっては、いかなる市場、顧客層に対してどのような価値提供を行いどのように市場を広げていくか、また、斯かる事業の収益化モデルをどう描くか、やはりここでも情報と想像力をフル稼働させる必要がある。

#### IT の戦略的活用

情報という点では IT を駆使したいいわゆるビッグデータの収集・分析とマーケティングへの有効活用は企業活動に欠かせない素養となろう。いかなる顧客層にどのようなアプローチで自らの製品・サービスの浸透を図り、新たな市場を創造していくか、経験や勘のみに頼るのではなく、データ解析から得られるインプリケーションを営業戦略に有効活用できる否かは、差別化の鍵の1つとなろう。また、ビジネスモデルへの効果的な IT 実装は、顧客や事業範囲の拡張を伴い、新たなエコシステムの構築に重要な役割を果たす可能性がある。

FedEx がいち早く開発、導入した「貨物追跡システム」、「出荷システム」は荷主のサプライチェーンに深く食い込むことを可能にし、顧客の囲い込みにつながったケースなどはその一例であろう。

更に、IT を活用したビジネスモデルは、既存事業における製品の開発、生産、販売に至るプロダクト由来の付加価値をベースとした収益モデルを一変させる可能性がある。Ⅲ-2 各項における新たなビジネスモデル構築の動きの中でしばしば Google が登場するのはまさにそうした事実を示すものと解される。また、GE が提唱する「インダストリアル・インターネット」、ドイツが産官学を上げて推進する「インダストリー4.0」等は IT・インターネットによる製品・サービス、更には産業構造そのものの変化を視野に入れたものである。これは、こうした老舗のグローバル企業が IT 化の流れの中での製品開発やマーケティングを強く意識しイニシアチブをとっていこうとの意図を社内外に示し、あるいは伝統的なモノ作り大国が IT を軸に新たな産業振興をめざすものと理解することができる。このような世界全体の動きからも、IT のビジネス実装は企業の成長戦略に不可欠の要素であり、経営者及び事業戦略部門における IT への実践的理解の有無は、ビジネスモデル作りの巧拙を大きく左右するものと言えらる。

#### 新たなチャレンジの尊重

練り上げたビジネスモデルプランはできるだけ速やかに実行に移されなければならない。但し、いかに検討を尽くしたプランであっても、必ず成功するとは限らない。検討段階で想定できなかった事態が現実の世界では起こりうる。そうであったとしても、斯かるチャレンジが企業のビジョンや経営の方向性に沿ったものである限り、そこから得られた経験知は次なるチャレンジへの大いなる財産となりうるものであり、多くのプランを計画段階で埋没させるのに比べれば、いずれ大きな成功をつかむ可能性は格段に高いものとなろう。

現在プラットフォームとされる企業においても、様々なトライアルを重ねる中、M&A の不調や新規事業の不振等思惑の外れた事例も数多くあるが、これらのチャレンジを通じて得られた学習はその後の大きな成功の糧になっているとの見方もできよう。

新しい取組に対する寛容さは不可欠の要素であり、新たなビジネスモデル構築をめざす企業にとってトライアル&エラーは当然のプロセスとの認識が徹底されている必要がある。財務体力の許す限りとはなるが、組織の共通認識と

プラットフォームを輩出する米国の土壌

して経営の方向性に沿ったチャレンジングな取組を尊重し、かつ、斯かる取組への、予算措置等を含めこれを促進するような社内制度整備を行っていくことが求められる。

一方、ビジネスモデル作りへ向けての独創的かつ戦略的な取組が米国企業に多く見られる背景として、I-1「日米マクロ経済構造の比較と成長力格差の分析」で見えてきたような米国ならではの環境があり、これが多くのプラットフォーム輩出の土壌となっているとの見方をする向きも多い。確かにそこではシリコンバレーに象徴される多くの起業者とそれを支えるベンチャー投資家の存在、こうした人々の作るコミュニティ、産学連携のあり方等が一体となって、自由で柔軟な発想の下に新たな付加価値を追求する姿が実際に見てとれる。斯かる環境を米国企業の競争力の源泉と見る問題意識から、国内においても同様の環境作りの必要性が指摘されているところであり(【図表 2】)、この点については官民挙げての取組が強く求められる。

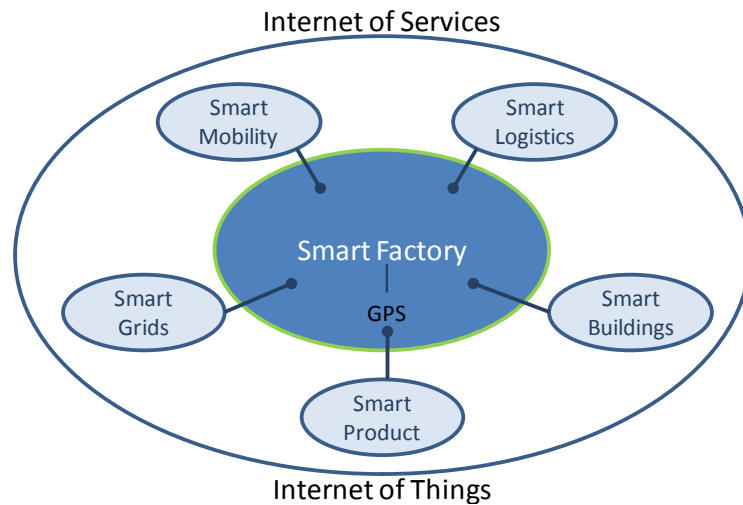
【図表 2】 イノベーション創出へ向けた課題と取組方策

彼我の差として指摘される課題	「政策レベル」での対応の方向性
研究開発投資の不足	新技術・サービス創出への挑戦支援 人材発掘・育成 技術開発支援
新産業創出力の不足	
ニーズ変化への対応の遅れ	エコシステム形成支援 国家PJによるオープンイノベーション取組 既存DBの利用促進
自前主義への拘り	社会ニーズ先取りPJ支援 国家PJ企画時のユーザー意見反映 事業家責任者位置づけ
ICT人材の不足	
心理的障壁 失敗が許されない社会的雰囲気 自信の喪失	イノベーション誘発環境構築 環境構築の上研究者・起業家に提供
知財戦略の遅れ	民間リスクマネー活性化誘導 ファンド創設 税制支援、規制制度検討
社会構造の障壁 ベンチャー育成の土壌不足 文化・制度によるイノベーション阻害	

(出所)「イノベーション創出実現に向けた情報通信技術政策の在り方」中間報告書  
(総務省情報通信審議会情報通信政策部会イノベーション創出委員会)より  
みずほ銀行産業調査部作成

官民挙げての取組という点では、先に述べたドイツのインダストリー4.0 は、産官学連携による国を挙げての IT の活用を前提とした産業振興プロジェクトであり、斯かる施策の効果が注目される(【図表 3】)。

【図表 3】Industry 4.0



(出所) Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0 より  
みずほ銀行産業調査部作成

しかしながら一方で、こうした環境作りは一朝一夕になるものでもなく、グローバルな競争環境の中で遅れを取ることなく成長を遂げるためには、まずは企業ベースの取組が急務である。

#### 日本企業が取り組むべき方向性

Ⅲ-2 各項で日本企業の事業戦略の方向性に対する仮説を示したが、こうした事業戦略を着実に遂行し、グローバル競争に勝ち抜くビジネスモデル構築を果たしていくためには、以下のような取組(4つの“I”)に特に注力すべきと考えられる。

#### ① 徹底的なインテリジェンスの蓄積と経営への有効活用を実現する組織体制の構築(Intelligence)

多くの国内企業において、営業現場等で入手された情報はそれぞれのセクションにとどまるケースが大半ではないだろうか。特に大企業については社内の特定のセクションに相当程度の専門的な情報・知見が蓄積されているにも関わらず、その情報を必要とする別のセクションがその事に気が付かない、といったケースも少なくないだろう。情報の重要性は誰もが認めるものの、収集と活用についての戦略的かつ体系的な取組がなされている企業は少ないと思われる。多様なルートから積極的に情報を入手し、速やかにそれが社内にも共有され(もちろん厳格な情報管理下において)、インテリジェンスとして経営判断に活かされるような組織体制の構築が望まれる。情報収集自体へのインセンティブ付けと入手情報のデータベース化、社内流通経路の整備等が検討されるべき課題となろう。

#### ② IT部門の戦略部門化とIT人材の重用(IT)

米国と日本のICT関連投資の動向を比較すると、米国は2000年のITバブル崩壊及びリーマンショックの時期を除けば景気減速下においてもIT関連投資は伸びているのに対し、日本の場合、景気減速局面になるとIT関連投資が低下する傾向にあり、米国企業と日本企業がこれまでIT戦略を企業内においてどのように位置づけてきたか、その軽重を端的に示す結果となっている。

しかし、今後は業務効率化を支えるインフラとしての IT 開発及び運用を主業務としてきた IT 部門を戦略部門化し事業開発部門との連携を強めるといった取組は今後ますます必要性を高めよう。前述した経営における情報の有効活用に関してはマーケットデータの蓄積から分析に至るデータ解析の力がその実効性を左右するし、IT を活かしたビジネスモデル作りのためには IT と事業双方に対する確たる知見が不可欠である。そもそも IT に対する知見、リテラシーに世代間ギャップがあることは覆しようのない事実であり、若年層ほど実践的な IT 活用に長けていることに異論をはさむ余地は少ないものと思われる。IT の重要性を考えれば、そうした現実を直視し、事業開発部門への IT リテラシーの高い若年層登用により、IT のビジネス実装を加速していくといった発想も求められるのではないだろうか。

### ③M&A、ベンチャー投資の積極活用 (Investment/Incubation)

社内リソースで全てを賄おうとするのは効率的でない面があり、オープンイノベーションを促進し、思い切って社外リソースを取り込むことによりこうした取組を加速することも合理的な選択肢となりうる。事例として見てきた米国企業はいずれも、経営戦略の一環として M&A を有効に活用している。めざすべき経営の実現に向け、社内外の区別なく必要なリソースを装備していく姿勢の表れと理解される。

こうしたグローバル企業との競争を勝ち抜いていくためには、自前主義への過度なこだわりを脱し、経営目標実現のために必要なリソース、その内自社に足りないリソースを正確に把握し、それを社外に求めるということを当たり前の事業戦略として取り入れるべきと考える。また、M&A という選択肢はプラットフォームにとって将来の競合企業を自らの陣営に取り込むという、防衛的な役割も果たす場合もある。

更に、新たな技術シーズの獲得、トレンドの把握の観点からはベンチャー投資にも十分目を向けるべきであり、これを目的とした CVC<sup>2</sup>の活用も有効と思われる。ガバナンスの維持に留意する必要があるものの、CVC は一定の予算範囲内で目的を明確化しつつ柔軟な発想で取り組める枠組としての活用が可能である。また、CVC を通じての活動をシリコンバレーなどへのアクセスルートとして活用し、世界の新しいトレンドの早期捕捉につなげていくことも可能であろう。

### ④新たなチャレンジへの動機づけ (Incentive) / トライアル&エラーに対する寛容性

日本の大企業に多く見られるボトムアップ型の組織では、一般的に意思決定過程においてトライアル&エラーへの寛容度は低く、意思決定のスピードにも欠ける傾向が見られる。一方で通常大企業ほど財務的には大きな懐を有しており、事業リスク耐性は高い。従ってこうした大企業が先導する形で、経営の方向性に沿う一定のリスクテイクを許容し、組織評価体系や予算措置等の工夫により新たな取組へのチャレンジを鼓舞するといった動きが日本の産業界全体に広がることを期待したいところである。

<sup>2</sup> Corporate Venture Capital

日本企業が取り  
組むべき方向性

以上、米国プラットフォーマーの分析を通じ、国内企業がグローバル競争を勝ち抜いていくための方向性を論じてきた。今後のグローバルな競争環境の中では、同業者間の覇権争いとどまらず、自動運転や 3D データの項で見てきたように、異業種からの参入者が新しい事業モデルの創造により既存のエコシステムを一変させ、従前のプラットフォーマーに取って代わるということが実際に起きることも想定される。従前のプラットフォームの中にいた事業者はそこから得られていた付加価値が縮小し、事業性を大いに損ねる事態を甘受しなければならぬかもしれない。あらゆる事業者にとって大きなチャンスであり、リスクでもあるこうした事業環境下、いかに他者に先んじて自らに有利なビジネスモデルを展開していけるかが競争を勝ち抜く鍵となる。自らがプラットフォーマーとなるのか、あるいは他社の作ったプラットフォームの中で収益基盤を確立していくのか、大局観をもって強かに戦略を練り、必要な体制を整え、周到に実行していくことが求められる行動となろう。

(電機・IT・通信チーム 太田 晶宏)  
akihiro.ota@mizuho-bk.co.jp