

GAFA と日本企業(下)
「連携し技術革新起こせ」

2019年8月15日 日経新聞掲載
筑波大学ビジネスサイエンス系教授
立本博文

近年、GAFA（グーグル、アマゾン・ドット・コム、フェイスブック、アップル）に代表されるグローバルな巨大企業の存在が、産業に大きな影響を与えている。こうした産業の基盤となる仕組みを支配し、提供するプラットフォーム企業は今後どう進化していくのか、そして日本企業はどのような取り組みをすべきなのかを考えたい。

グローバル市場でプラットフォーム企業の台頭が始まったのは1990年代にさかのぼる。はじめはコンピューター産業、次に、デジタル家電やインターネット、そしてスマートフォンのようにデジタル化の影響が大きな産業で、プラットフォーム企業の影響力が顕在化していった。この背景には、これらの産業がデジタル化の影響を受けて、エコシステム（生態系）型の産業に変化していったことがあげられる。

エコシステム型の産業は、レイヤー（階層）型の産業構造やオープンな企業間関係といった特徴を持つ（図1参照）。オープンな企業間関係は、産業全体で共有される、技術面やサービス面でのオープンな標準を生みだしやすい。そしてオープンな標準は顧客が増えるほど価値が高まるという「ネットワーク効果」を生じ、このネットワーク効果を戦略的に利用する企業としてプラットフォーム企業が台頭したのである。

オープンな標準に由来するネットワーク効果を利用したのが第1世代だとすると、現在急速に台頭しているのはネット上のデータに由来するネットワーク効果を活用している第2世代の企業である。彼らはユーザーの属性データをもとに、ユーザーと商品・サービスなどを高効率でマッチングする。

そして、エコシステム型の産業構造変化がより広範囲に及ぶことで、プラットフォーム企業は第3世代に移行しようとしている。この大きな推進役が新世代のデータ資源だ。従来はネット上のデータが主だったが、ネット上のデータとリアルなデータとが統合し、より広範囲で巨大なデータ資源が形成されつつある。

第3世代のプラットフォーム企業は、データによるエコシステムを基盤として、ネットとリアルの境界を崩しながら成長しつつある（表参照）。いままでのエコシステム型産業は、コンピューターやネットなどの狭い範囲にとどまって

いた。しかし、データによるエコシステムは、データでつながる範囲ならどこでもエコシステム型の産業構造を形成する。

この動きは、伝統的な産業に区分されていた自動車や流通・小売りなどの分野に大きな影響を与える兆しを見せている。ここでは、ネット由来の企業が主導権を握るのか、リアル由来の企業が主導権を握るのか、全く予断を許さない状況になっている。

「デジタル化」によって広範な産業で産業構造がエコシステム化し、「グローバル化」した市場を形成するという流れは、あらゆる企業にとって重要である。グローバル市場に対してキャッチアップを試みる新興国企業や、急速な成長を狙うスタートアップ企業にとって、グローバルなエコシステムの存在は大きなチャンスとなっている。プラットフォームを通じて、彼らの商品やサービスを世界中の顧客に容易に提供できるからである。

では、このような大きな変化の中で、日本企業はどうすればよいだろうか。

まず、この流れが90年代から続く大きな産業変化の一部であることを強く認識する必要がある。近年のG A F Aの台頭に目を奪われがちだが、それではこの変化の本質を見失うことになる。グローバルなプラットフォーム企業の台頭は、その背後に、産業構造の変化が存在していることに再度留意が必要だ。そのキーワードが、「デジタル化」と「グローバル化」である。

デジタル化については、特にコンピューターサイエンス、なかでもソフトウェアがこの変化の中核である点を認識することが重要である。ソフトウェアによってビジネスモデルが作られていることを経営陣が真に理解しないと、この変化に対応することは難しいだろう。

グローバル化で重要なのが新興国産業である。あるエコシステムがグローバルに拡大する過程で、新興国産業は力強いエンジンとなっている。エコシステム型の産業変化はオープンな企業間関係を前提とするので、新興国産業にとってグローバル経済に参入する絶好のチャンスだ。日本企業は、この大きな力学を十分に理解して、エコシステムにおける自社のポジショニングを行う必要がある。

エコシステム型の産業では、イノベーション（技術革新）の興し方も従来とは異なる。1社でイノベーションは完結せず、パートナー連携が重要だからだ。既存企業にとっては、スタートアップ企業と共同で行うようなオープンイノベーションが必要になる。

スタートアップ企業は技術的資源が乏しく見えるため、大企業から見ると連携する意義を見いだせないかもしれない。しかし、スタートアップ企業と連携

することによって産業全体の情勢を知ったり、事業機会を迅速に見つけたりすることが可能となる。

また、データによるエコシステムは巨大で多様な産業構造を形成するので、イノベーションをする上で弱い部分を補うため、誰かのプラットフォームを利用することが必須の条件となる。一方で、誰かのプラットフォームに依存することは自社のビジネスが制約され、主導権を握られてしまうホールドアップの危険性もある。

このため、常にある種の緊張感を伴いながら、プラットフォームを利用してイノベーションを行うことは避けられない。データによるエコシステムでは複数のサブプラットフォームが連携することが当たり前となる。このようなサブプラットフォームの一つになることが、当面の日本企業の目標となるだろう。

また、新たなエコシステムの礎であるデータ資源の取り扱い方法に由来して、ドメイン（領域）ごとに独特の競争優位性が発生することも注意が必要だ。データ資源の取り扱いは、そのアクセス経路、商習慣、個人情報保護・規制に由来して各国・各産業ごとに異なり、独自の競争優位の源泉となり得る。データ資源とその使用価値の観点からバリューチェーン（価値連鎖）を構築できるかが競争の焦点となるだろう。

最後に、日本企業がエコシステム型の産業の中で競争優位を実現するために、組織の話は避けて通ることができない。伝統的な日本企業のトップマネジメントは、過剰なコンセンサス（合意形成）や過大な階層構造を生み出しやすく、意思決定に多くの時間を費やす。

エコシステム型の産業は急激な変化が起こりやすく、迅速な企業的意思決定はそれだけで強い武器となる。企業内部・外部から広範に情報を集め、様々な可能性を検討できるフラットな組織を目指しながらも、同時に迅速な意思決定ができる集権的な仕組みもあるといった、柔軟性が必要となるだろう。

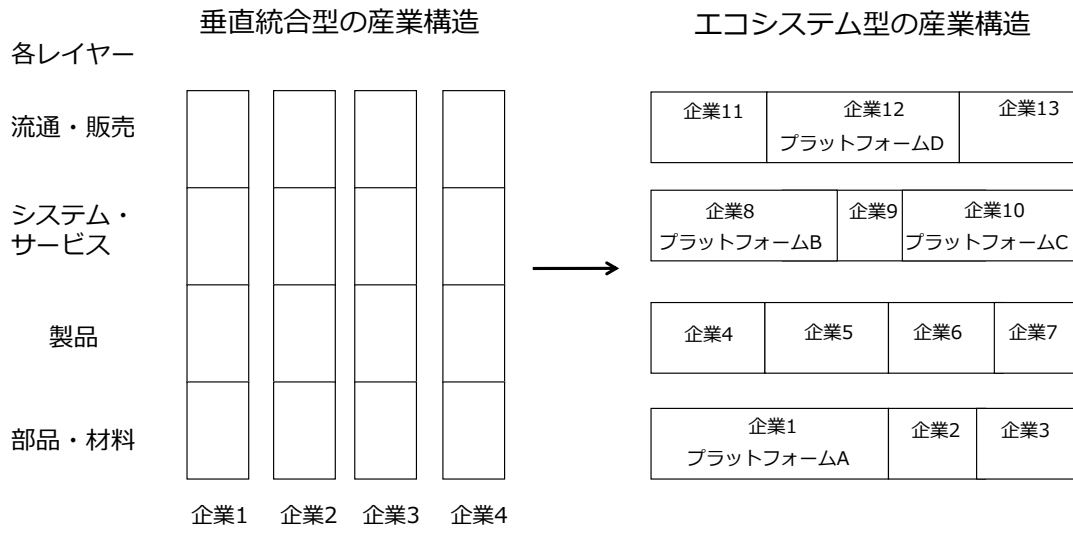


図1 産業構造の変化