

## ◇◇第4次産業革命におけるデジタルプラットフォームの覇権争い◇◇

2016年6月に閣議決定された「日本再興戦略2016」において、「第4次産業革命」は日本経済の長期停滞の懸念を払拭する鍵の一つとして期待されている。IoT（Internet of Things：モノのインターネット）、ビッグデータ、AI（Artificial Intelligence：人工知能）、ロボット・センサーの技術的ブレークスルーを活用して生産性革命を主導するとされ、民間企業もさまざまな技術開発やITソリューションを打ち出しているが、その実態がつかみづらいと感じている人も多いのではないだろうか。

昨今のブームと言える「第4次産業革命」は、2013年にドイツ科学技術アカデミーが、産業革命を推進する戦略的イニシアティブを提言したことが端緒となっている。しかし、そのドイツの産業研究をリードするフ라운ホーファ研究機構のあるメンバーも、「明確な定義があるわけではなく、産業界がそれぞれの『第4次産業革命』を考えなければならない」と語っているとおり、情報技術の進展、つまり一層のデジタル化によりビジネスモデルの変革を自らが定義することが求められている。

ドイツ企業のSiemens社やBosch社などの製造業が、IoTやAIの活用による生産革命を目指していることが注目されているが、製造業に限らず、サービス業でも、これまでにない変化が起きようとしていることに注目しなければならない。

ホテル業界では、もっとも積極的なデジタル戦略を推進しているフランスの大手ホテルグループのAccorHotelsを例として取り上げる。AccorHotelsは、2014年10月に5年間で225百万ユーロの投資を含むデジタル戦略を発表し、関連するスタートアップ企業を買収している。フランスの旅行関連のモバイルアプリサービス企業のWipolo社、同じくデジタルサービスプロバイダーのFASTBOOKING社、そして、民泊仲介サイトのラグジュアリー版と言えるイギリスのonfinestay社が買収対象となった。注目すべきは、単にデジタル企業を買収し自社の技術として活用するのではなく、自社チェーン以外のホテルや宿泊サービスを取り込むプラットフォームを築こうとしている点である。例えば、FASTBOOKING社の予約サイトの技術を利用して、AccorHotelsのウェブサイトグループ外の独立系ホテルの予約を可能にしている。また、自社ホテルの脅威となり得る民泊をもグループに取り込んでいる。AccorHotelsが発表したデジタル戦略では、オンライン旅行会社であるExpedia、ロコミと価格の比較機能を持つTripAdvisorなどの第三者がサービス提供している機能を自社ブランドですべて完結させる、という野心的なものになっている。

すでに宿泊市場で十分に浸透しているExpediaやTripAdvisorに対抗しようとするのは簡単ではない。また、自社の収益を脅かすかもしれないビジネスに進出することは大きな決断であるが、デジタルのプラットフォームを自社の一部として取り込まなければ、宿泊市場における主導権が奪われるという危機感の表れと言える。

デジタル時代を生き残るためには、第4次産業革命をセンサー技術やAI技術により引き起こされるものと捉えず、これまで考えられなかったプレーヤー間のコラボレーションで身近なビジネスが大きく変わる可能性として捉えて、変化に敏感になることが重要である。特に、AccorHotelsが危機感を示したように、デジタル化によってプラットフォームを制する企業が市場をリードすることが、もっとも重要な観点である。製造業においても、効率化は結果の一つであり、Siemens社やBosch社は、実際にプラットフォームの覇権争いに取り組んでいることに目を向けるべきである。他社とのコラボレーションで、これまで成し得なかった顧客やユーザーへの付加価値と、バリューチェーンにおける強力な交渉力を得られるという可能性に、どれだけ機動的に取り組めるか。「産業革命」の名から、突然大きな革命がいつか起きると錯覚せず、自らがまったく新しい価値を提供することを、日々目指していくことが求められるだろう。

平成28年9月 グローバルインフラコンサルティング部  
インフラ・イノベーショングループマネージャー 村岡 洋成