

デジタル経済における世界三極のプラットフォームの行方と日本企業の対応策



小池純司

CONTENTS

- I 三極に分かれるプラットフォームビジネス
- II 各極のプラットフォームビジネスの特徴
- III 各極のプラットフォームビジネスの今後の行方
- IV 各プラットフォームビジネスに対する日本企業の対応策

要約

- 1 現在、世界には3つのプラットフォームビジネスの分類が存在する。それは、①欧米発、②中国発、③新興国発である。原則として、①はクレジットカード、銀行口座、携帯、②は銀行口座と携帯、③は携帯のみが普及している国・地域において主に支配的な立場を作ってきた。
- 2 欧米発プラットフォームビジネスは、クレジットカードの所有が決済インターフェースの活用の前提になるため、他新興国への展開については高所得者向けの展開にとどまり、既存の欧米などの先進国市場がビジネスの基盤となり続けると予想される。
- 3 中国発プラットフォームビジネスは、①決済インターフェースの展開コストの安さ、②巨大な中国市場をサービスの展開先とすることによるビッグデータの迅速な蓄積、③ビッグデータの社会管理への活用可能性による優位性、を持つ。
- 4 第三国へのプラットフォームビジネスの展開に関しては、安い決済プラットフォームへのニーズがあり、かつ民族問題や治安問題などの社会秩序の維持に関するニーズが強い新興国に対して、中国発プラットフォームが急速に展開する可能性がある。
- 5 中国発や欧米発プラットフォームビジネスの影響力が直ちに浸透しづらい、政治・経済体制がある程度成熟し、かつ国の固有特性が強い国々については、新興国発のプラットフォームの独自発展が予想される。
- 6 上記を踏まえた日本企業の対応策としては、支配的プレーヤーが少ない新興国発プラットフォームへの関与に注力して、そこで革新的な「リープ・フロッグ」型のプラットフォームビジネスを創出するとともに、「リバース・イノベーション」としてその革新的プラットフォームビジネスをほかの先進国や新興国に横展開することが求められる。

I 三極に分かれる プラットフォームビジネス

プラットフォームビジネスとは、ITを活用した決済、シェアリング、AI（人工知能）などの分析技術のプラットフォームを使ったマネタイズ手法、つまりビジネスのことである。プラットフォームビジネスは、そのネットワーク効果により、ある経済圏（国・地域）において少数のプレーヤーが支配的なシェアを獲得することが多い。

現在、世界には3つのプラットフォームビジネスの分類が存在する。それは、①欧米発、②中国発、③新興国発である。原則として、①はクレジットカード、銀行口座、携帯、②は銀行口座と携帯、③は携帯のみが普及している国・地域において主に支配的な立場を作ってきた。

①欧米発プラットフォームビジネスは、先進国において既に支配的なプレーヤーが確立しているビジネスモデルである。プラットフォームビジネスの代表格である電子商取引の分野においてはAmazonが、シェアリングエコノミーの分野ではライドシェアリングサービスとしてUberが、ホームシェアリングとしてAirbnbが、それぞれ支配的な地位を占めている。こうしたサービスの決済手段として、クレジットカードの所有が活用前提となるPayPalが存在している。同様に、クレジットカードがベースとなるApple PayやAmazon Payといった決済サービスが、プラットフォームビジネスを展開する各企業からも提供されている。また、プラットフォームビジネスの浸透により生成されるビッグデータに対して、IBMやGoogleがAIを活用した

分析サービスを提供している。

一方、欧米発プラットフォームビジネスにおいては、少数の支配的プレーヤーが独占するビッグデータに対して、個人情報保護をどう実現するかが課題となっている。現在、欧米発プラットフォームビジネスに関しては、欧州連合（EU）の一般データ保護規則（GDPR）の施行に見られるように、プラットフォームビジネスの提供企業などを対象に、個人情報に対する第三者からのアクセスの制限をいかにかけるかが活発に検討されている。

②中国発プラットフォームビジネスは、欧米発プラットフォームビジネスの規模を凌駕する勢いで成長をしている。中国においては、電子商取引の分野において、TmallやJD.comなど世界で最大の規模を有するプラットフォームビジネスが存在する。この世界最大の電子商取引市場を支える仕組みとして、AlipayやWeChatPayといった、銀行口座は必要であるものの、クレジットカードの所有を必須としない決済プラットフォームが大きな役割を果たしている。

こうした、欧米に比べてより利用者を制限しない中国における決済プラットフォームの存在は、ライドシェアのDidiやサイクルシェアのMobikeといったシェアリングエコノミー分野でのプラットフォームビジネスの拡張にも貢献している。加えて、電子商取引やシェアリングエコノミー分野の市場規模が拡大するにつれて、信用履歴などのビッグデータが蓄積されるが、この信用履歴に関するビッグデータを対象にAIを活用した分析を行うことで、効果的な販売促進が実現している。特に中国では、欧米ほど個人情報保護の観点からのビッグデータへのアクセス制限が課題

とはならないことから、ビッグデータの分析結果を、消費者個人を対象とする包括的な販売促進から、国家機関と結びつけて治安や社会秩序の維持といった社会管理にまで活用し得る点が特徴となっている。

中国発プラットフォームビジネスの特徴である、社会管理への活用可能性は、個人情報の保護が進んだ欧米において普及することは難しいと考えられるが、貧富の格差や民族問題などの課題に起因する治安や社会秩序の維持へのニーズが高い一部の新興国においては、訴求する要素として考えられる。そのため、中国発プラットフォームビジネスが、クレジットカードの所有を必須としない決済プラットフォームを持つ点だけでなく、社会管理への観点からも、プラットフォームを活用することに関心を持つ新興国に対して、急速に普及する可能性があると考えられる。

③新興国発プラットフォームビジネスは、携帯のみが普及している国・地域において、欧米発ないし中国発プラットフォームビジネスに飲み込まれることなく、その国や地域で独自の発展を遂げているタイプである。たとえば、ケニアなど東部アフリカ諸国を中心に活用されている決済プラットフォームのM-PesaやAirtel Moneyなどは、クレジットカードはおろか、銀行カードさえ持つ必要がない電子決済のプラットフォームである。ケ

ニアの中央銀行によれば、M-Pesaなどの携帯による決済プラットフォームを用いた決済額は、2016年7月から17年6月の間に約3.6兆シリング（約3.9兆円）と、ケニアのGDPの半分近い規模に達している。また、ライドシェアリングサービスでは、インドネシアのGO-JEK社は、乗用車ではなく二輪車を主な対象としたプラットフォームとして機能しており、同国のライドシェアリング分野で圧倒的なシェアを有している。

このように世界におけるプラットフォームビジネスの展開状況は、欧米、中国、新興国の三極に区分することが可能であると考えられる。本稿では、この三極の市場において、プラットフォームビジネスが今後どのような展開を見せるかについて予想するとともに、各三極におけるプラットフォームビジネスに関する日本企業にとっての事業機会について検討する（表1）。

II 各極のプラットフォームビジネスの特徴

1 欧米発プラットフォームビジネスの特徴

欧米発プラットフォームビジネスの特徴だが、まず、決済プラットフォームについては、クレジットカードが主流であり、一定の

表1 世界三極における代表的プラットフォームビジネス（決済・シェアリング・AI）

プラットフォーム	決済	シェアリング	AI
欧米	PayPal	Uber Airbnb	IBM Google
中国	Alipay WeChatPay	Didi Mobike Tujia	Alibaba
新興国	M-Pesa（東アフリカ） Aadhaar Pay（インド）	Grab（東南アジア） GO-JEK社（インドネシア）	特になし

注）複数の国に展開している、ないしは自国市場で圧倒的なシェアを占める代表的サービス・代表的提供社を挙げた

信用履歴を有する消費者がプラットフォームビジネスを利用している点が挙げられる。電子商取引で活用されるPayPalやAmazon、Appleなどのプラットフォーム企業が提供する決済手段であるAmazon PayやApple Payなどは、銀行口座からの入金や窓口決済も可能であるが、主流としてはクレジットカードの所有が活用の前提となる。

これは、プラットフォーム企業にとっては、一定の信用履歴があり、支払能力が一定程度ある消費者を取り込むことが可能であるほか、クレジットカードという既に先進国市場では浸透している決済インターフェースを活用することで、追加的な投資による決済手段を用意しなくともよい点がメリットといえる。

しかしながら、このクレジットカードへの依拠が、欧米発プラットフォームビジネスが先進国以外に展開する上での足かせとなっている。クレジットカードの所有率は先進国以外では低い。たとえば東南アジア諸国では、シンガポールやマレーシアを除き、数%程度である。こうした国々では、プラットフォームビジネスの決済はクレジットカードを基盤とすることが難しい。

また、弱みとしては、欧米では個人情報保護の遵守が求められているため、欧米発プラットフォームビジネスにおいては、ビッグデータを基にAIで消費行動を分析し、それを販売促進に活かして、市場をより活性化させるといった手段が取りづらい。

2 中国発プラットフォーム ビジネスの特徴

次に中国発プラットフォームビジネスの特徴を確認する。中国の電子商取引市場規模は

世界最大であり、まずはその大きさが挙げられる。さらに電子商取引を支える決済インフラとして、AlipayやWeChatPayなどのクレジットカードを必要としない決済プラットフォームが存在する。AlipayやWeChatPayは電子商取引の決済手段として使われるほか、小売店舗、レストラン、公共料金などさまざまな場面での支払いに活用が可能である。

交通系シェアリングサービスの代表格であるDidi、Mobikeや、宿泊系シェアリングサービスのTujiaのような中国発プラットフォームビジネスについても、上記の決済プラットフォームでの支払いが行われている。決済プラットフォームの活用は、確実かつ円滑な支払いを可能とするため、シェアリングエコノミーの拡大にも貢献している。

また、クレジットカードを必要としないことで、欧米発よりも間口の広いといえる中国発決済プラットフォームの活用により、消費者の莫大な信用履歴がビッグデータとしてプラットフォームビジネスを展開する企業に蓄積され、そうした企業が個人情報保護に関する制約を欧米ほど受けずにビッグデータを活用することが可能となっている。たとえば、Alipayの付帯サービスの芝麻信用（Sesame Credit）は、利用者の購買履歴からAIを活用して信用を付与し、信用を付与された消費者はデポジット免除や無料で交通系プラットフォームサービスを活用できるなどの恩恵を得られる。こうした信用付与は、ビッグデータとして蓄積された信用情報を基に実現しているが、このようなビッグデータの分析へのAIの活用は、消費行動の予測による消費者個人にカスタマイズした販売促進や、顔認証技術との併用による決済なども可能としている。

(1) 中国発プラットフォームビジネスの

「強み」の源泉

中国市場におけるプラットフォームビジネスの「強み」の源泉として、決済インターフェースの展開コストの安さ、巨大な中国市場をサービスの展開先とすることによるビッグデータの迅速な蓄積、そしてビッグデータの社会管理への活用可能性、が挙げられる。

まず、決済インターフェースの展開コストの安さについては、携帯を使ったQRコード決済により、店舗側にとっては現金の授受に必要なレジスターやクレジットカード決済端末の導入などに伴うコストを必要としない点が挙げられる。現金決済にあたっては、現金の輸送や管理にコストが発生し、クレジットカード決済においてはクレジットカード決済端末の導入と維持にコストがかかるが、QRコード決済ではいずれのコストも必要がない。

利用者にとっても、Alipayなどの決済にあたっては、クレジットカードの必要がないため、加入料や年会費を節約することができる。また、マネーの授受にあっても、銀行を利用する際の送金コストが発生しない。クレジットカードを所有するにあたっては一定の信用が必要になるため所有にはハードルがある中、Alipayなどは銀行口座を持っていれば活用が可能であるため、銀行口座はあるもののクレジットカードを所有しない人も、プラットフォームが提供するサービスの利用が可能となっている。

次に、巨大な中国市場をサービスの展開先とすることによるビッグデータの迅速な蓄積について述べる。前述のように展開コストが安く、クレジットカードへの加入を必要としない決済インターフェースを活用するため、

プラットフォームビジネスは巨大な中国市場に一気に浸透することが可能となった。中国市場は巨大であるために、決済を通じて得られたビッグデータは世界でも最大の消費者情報として活用することができる。

このビッグデータの活用は、Alibabaの販促イベントデーである「独身の日」における販売促進のさまざまなキャンペーンに表れているように、巨大な市場における消費活動のいっそうの活性化に貢献している。また、プラットフォームが対象とする市場が巨大であるため、そこから得られる利益も比類なく、それがプラットフォームビジネスを支える物流やAIなどへのさらなる投資を生む好循環をもたらしている。

最後に、重要な「強み」の源泉として、ビッグデータの社会管理への活用可能性がある。中国のプラットフォームビジネスの提供企業は、ビッグデータを基に販売促進などのインセンティブを利用者に与えている。そのためこうした提供企業は、信用履歴が低い利用者に対して、サービスの一部制限などのペナルティを与えることも物理的には可能であるともいえる。中国においては、企業内に共産党の党組織が設置されるなど、政府が経営判断に直接影響を行使することが可能と考えられる企業が多数存在しており、プラットフォームビジネスを提供する企業についてもこの点は例外ではない。ここから敷衍すると、たとえば信用履歴に問題がある利用者に関する情報について企業が共産党に提供し、これを基に政府が公共サービスの利用などに一部制限を与えるといった取り組みなど、信用履歴が低い人物が問題行動を起こさないための抑止活動を、政府と企業が協力して展開する

ことが原理的には可能となり得ている。

既に中国政府は社会信用システムの構築を進めており、同システムのテスト運用の実施主体としてAlibabaやTencentなどのプラットフォームビジネスを提供する企業が選定されている。こうした政府と企業の連携による、ビッグデータの社会管理への活用可能性は、社会マナーの改善や治安の維持などの社会秩序を保つという点で、中国発プラットフォームビジネスの強力な「強み」と考えられる。

(2) 中国発プラットフォームビジネスの 先進国展開に関する限界

特徴的な「強み」の源泉を持つ中国発プラットフォームビジネスであるが、先進国への展開という観点からはいくつか限界が指摘されている。

中国におけるプラットフォームビジネスにおいて、決済インターフェースはクレジットカードを必要としない。これは、クレジットカードを持たない人口への急拡大という点では強みであったが、既にクレジットカードを持つ人口が多い先進国市場においては特に魅力としては映りづらいと考えられる。

先進国では、既にクレジットカードによる決済が小売店舗において常態化しているだけでなく、電子商取引においてもクレジットカードの利用が主流である。こうした先進国に中国発プラットフォームビジネスを展開しようとした際に、決済インターフェースの展開コストの安さは大きな魅力にはなりづらい。

クレジットカードと紐付いた場合でも、QRコード決済の利用によって暗証番号の入力を必要としないことによる利便性をもたら

すなど、活用にあたって一定の魅力は認められるが、クレジットカードを持たず、プラットフォームビジネスも利用したことがない人口に対して、急浸透させる手段としてはいずれにせよ弱いと考えられる。

もう一つの重要な限界として、個人情報保護に敏感な先進国においては、信用履歴の分析を基にしたサービスが展開しづらい点が挙げられる。現在、先進国はプラットフォームビジネスを提供する企業に対し、個人情報の活用について極めて厳しい目を向けている状態にある。こうした状況下では、インセンティブ付与に限定していたとしても、プラットフォーム企業が個人情報を活用することは難しい。そのため、中国発プラットフォームビジネスの特徴であるビッグデータの社会管理への活用可能性は、先進国においては具現化することが極めて困難であるといえる。

3 新興国発プラットフォーム ビジネスの特徴

新興国発プラットフォームビジネスが対象とする市場は、インドやインドネシアなどの一部例外を除き、欧米発プラットフォームビジネスの対象である先進国や、中国発プラットフォームビジネスの対象である中国と比べると規模が極めて小さい。また、欧米発プラットフォームビジネスと比べた場合、その多くが自国内への展開にとどまっている点も特徴といえる。

しかしながら、新興国発プラットフォームビジネスは、ビジネスモデルとして中国や欧米発のプラットフォームビジネスに類似する部分がありながらも、その自国市場の特徴を踏まえた独自の発展をしている事例が少なく

表2 世界三極におけるプラットフォームビジネスの強み・弱み

プラットフォーム	強み	弱み
欧米	決済インターフェースとしてクレジットカードを活用しており先進国内では大規模な追加的投資負担が不要	先進国以外ではクレジットカードの所有率が低い 個人情報保護の遵守が求められておりビッグデータの活用に限界がある
中国	決済インターフェースの展開コストの安さ 巨大な中国市場をサービスの展開先とすることによるビッグデータの迅速な蓄積 ビッグデータの社会管理への活用可能性	先進国では決済インターフェースの展開コストの安さは大きな魅力にはなりづらい 個人情報保護に敏感な先進国においては、信用履歴の分析を基にしたサービスが展開しづらい
新興国	自国市場の特徴を踏まえた独自の発展を遂げている（クレジットカードも銀行口座も必要ない決済インターフェースの存在など）	欧米および中国と比べると展開先の市場規模が小さい

ない点は注目に値する（表2）。

たとえば、決済プラットフォームとして、東アフリカ諸国に広がっているM-Pesaは、クレジットカードはおろか、銀行口座を持たなくても活用できる電子決済サービスである。利用者は、国内の至るところに立地しているキオスクにおいて入金・出金を行うことで、銀行口座やクレジットカードがなくても電子決済を行うことができる。また、スマートフォンやパソコンを利用する必要はなく、ショートメッセージ機能がある携帯端末があれば送金や決済サービスを活用することができる。携帯端末の利用が人口の7割程度に達しているながら、銀行口座やクレジットカードの所有率が極めて低い東アフリカ諸国において、こうした特徴を持つ決済プラットフォームは急速に拡大し、電子商取引やライドシェアリングなどのプラットフォームビジネスの決済手段としても現地で活用されている。

ほかにも、インド政府は生体認証に基づく決済プラットフォームAadhaar Payの導入を2017年から開始しているが、この決済プラットフォームは銀行口座が必要であるものの、

指紋認証により本人確認を行うために携帯端末でさえ必要ないことから、携帯を必要とするQRコード型の中国発決済プラットフォームや、クレジットカードが前提となる欧米発決済プラットフォームに伍して、現地で急速に浸透する可能性があると予想される。

シェアリングサービスにおいても、ローカル市場で独自の発展をしているプラットフォームビジネスがある。たとえば、インドネシアのGO-JEK社は、Uberと類似した配車サービスであるが、主な配車の対象はバイクである。これは、インドネシアにはもともとバイクタクシーが多数存在し、乗用車によるタクシーよりもはるかに住民の足として機能していたことから、主にバイクの配車サービスとして提供されている。

Ⅲ 各極のプラットフォーム ビジネスの今後の行方

これまで確認してきた各極のプラットフォームビジネスは、今後どのように展開するだろうか。本稿では、中国発プラットフォーム

ビジネスが、決済インターフェースの展開コストの安さ、巨大な中国市場をサービスの展開先とすることによるビッグデータの迅速な蓄積、そしてビッグデータの社会管理への活用可能性といった特徴により、これまでプラットフォームビジネスが十分発展しなかった新興国諸国に対して浸透すると予想する。

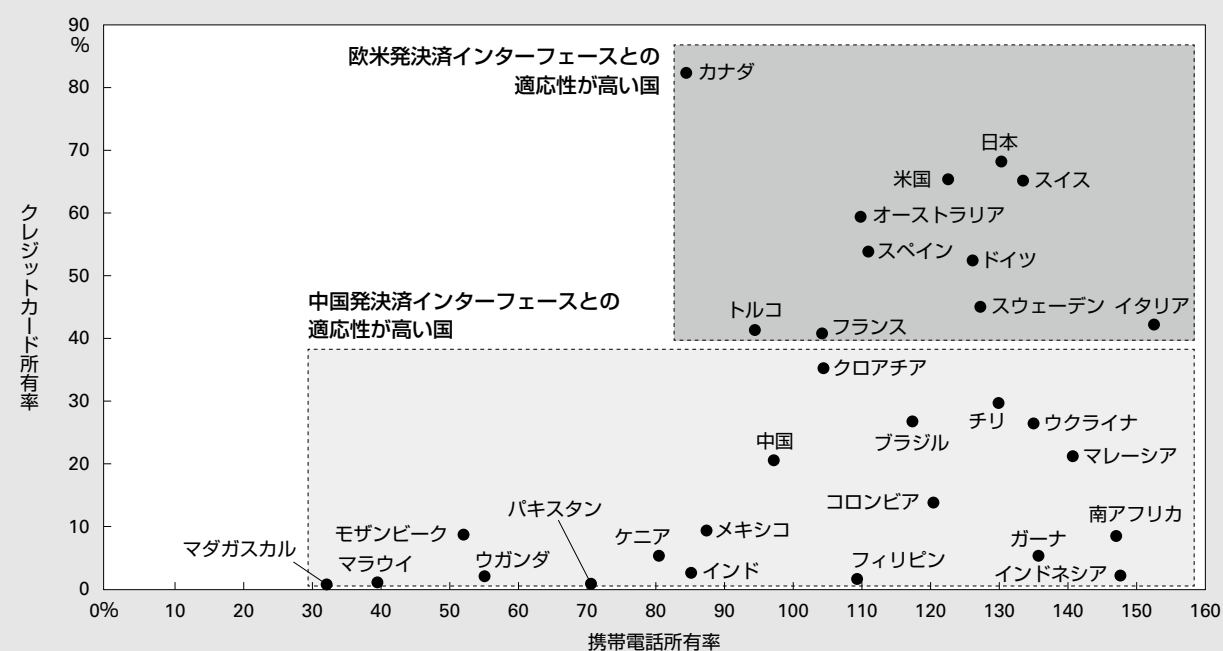
具体的には、携帯電話の所有率が一定程度ありながら、クレジットカードの所有率が低い国々は、中国発の安い決済インターフェースとの適応性が高いと考えられることから、こうした国々のうち、個人情報を活用した社会管理に対して政府や国民が抵抗感を持たず、むしろ社会秩序の維持に貢献するといったプラスの面を評価する国々に、中国発プラットフォームビジネスが浸透し得ると考える。

ここで、携帯電話ないしクレジットカードの所有率が30%を超える場合を、それぞれについて一定の普及率が認められる国と定義す

る。この定義に基づくと、携帯電話の所有率が40%を超える一方、クレジットカードの所有率が40%を下回る国々は、携帯の普及率が一定程度認められながら、クレジットカードの普及率が低い国々として仮定される。この観点で各国をプロットすると、アフリカ、中南米、アジアの新興国や途上国において、携帯電話の普及率が一定程度認められながら、クレジットカードの普及率の低い国々が多数存在することが分かる（図1）。

本稿では個別に該当する国について論じないが、こうした国々の中で、貧富の格差や民族問題などにより治安や社会秩序の維持へのニーズが高い国々は多数存在すると考えられる。こうした国々が、ビッグデータの社会管理への活用可能性に関心を持ち、中国発プラットフォームビジネスをその観点からも歓迎する可能性が高いと考えられる。実際、中国政府が2017年末に開催した「第4回世界インターネット大会」において、「一帯一路デジ

図1 中国発ないし欧米発決済インターフェースとの適応性が高い国々（仮説）



出所) 世界銀行と国際電気通信連合 (ITU) の統計データより作成

「デジタル経済国際協力イニシアティブ」が中国、タイ、ラオス、アラブ首長国連邦（UAE）、サウジアラビア、トルコ、セルビアによって採択されているが、こうした「デジタル一帯一路」というべき取り組みが中国および複数の国々において既に顕在化している。

一方で、欧米発決済インターフェースとの適応性が高い国々は、クレジットカードの所有率が高い先進諸国が中心であると考えられる。こうした市場においては、欧米発プラットフォームビジネスは既に展開を遂げている場合が多い。また、同市場における経済は既に成熟していることから、それぞれの先進諸国で展開するプラットフォームビジネスの成長には限界があると考えられる。

新興国発プラットフォームビジネスとして独自発展すると予想される国々については、中国発ないし欧米発のプラットフォームビジネスによる急激な浸透の対象になりづらいと考えられる。具体的には、クレジットカードの所有率が低い欧米発プラットフォーム型決済との相性が悪い一方で、政治・経済体

制がある程度成熟しており、中国型プラットフォームビジネスのそのままの採用よりも、その国の固有特性を踏まえた独自のプラットフォームビジネスを発展させた方が人々の支持を得やすい国々がその対象となると考えられる。

ただし、こうした国々においては、中国発プラットフォームビジネスが展開先の固有特性への対応を取り入れた上で展開された場合は、決済インターフェースについては相性がよいため受け入れられる余地が高いと考えられる。同時に、こうした国々の所得が向上し、クレジットカードの所有率が高まるにつれ、欧米発プラットフォームも徐々に受け入れられやすくなると考えられる。

その点で、新興国諸国の中でも、政治・経済体制がある程度成熟している一方、国の固有特性が強い国々については、新興国発のプラットフォームビジネスと、中国発および欧米発のプラットフォームビジネスが互いに競合する状態が形成されると予想される(図2)。

図2 欧米発ないし中国発プラットフォームビジネスの展開先



IV 各プラットフォームビジネス に対する日本企業の対応策

欧米発、中国発、新興国発の各プラットフォームビジネスに対して、日本企業はどのように対応すべきだろうか。

1 欧米発プラットフォーム ビジネスへの対応策

欧米発プラットフォームビジネスについては、その対象がクレジットカードを所有する一定の信用履歴を有する人口であることから、日本企業が日頃開発や製造、提供している製品やサービスを展開する上で、最も親和性が高いプラットフォームといえる。そのため、こうした一定の所得水準以上の層を対象に、引き続き製品やサービスを洗練させていくことが求められる。

ただし、欧米発プラットフォームビジネスが対象とする市場は、新興国において徐々に所得水準の高い層が増えていくと予想される一方、そうでない層を含む圧倒的に大きな人口を対象に急拡大するとは考えにくい。そのため、欧米発プラットフォームが対象とする市場については、市場規模の急拡大を期待できない点には留意が必要である。加えて、欧米発プラットフォームビジネスについては、既に支配的プレーヤーが存在しているため、プラットフォームを能動的に活用したビジネス展開がしづらい点も問題である。

こうした市場拡大の限界や既存の支配的プレーヤーの存在といった課題に、日本企業はどう対応すべきだろうか。既存の支配的プレーヤーにチャレンジすることは、その既存プレーヤーが持つネットワーク効果や資本力

を鑑みると現実的ではない。そのため、対応策としては、未実現のプラットフォームビジネスを新たに創出することが考えられる。最近の日本においても、携帯を活用したフリーマーケットに関するプラットフォームビジネスであるメルカリや、同じく携帯を活用したニュース配信に関するプラットフォームビジネスのスマートニュースなどが生まれ、日本を含む複数の先進国に展開している例がある。ただし、未実現のプラットフォームビジネスを生み出すことは、革新的な取り組みであり、計画的に実現することは難しい。

この点、独自の発展をする新興国発プラットフォームビジネスに関与することで、革新的なプラットフォームサービスに触れ、これをきっかけに先進国においても革新的といえるプラットフォームサービスを生み出すといった「リバース・イノベーション」といえる取り組みが推奨される。新興国では、たとえば救急車がどの地点まで到達しているかをリアルタイムで確認することができるUber型の救急車配備サービスや、非電化地域におけるモバイル・マネーを活用した太陽光発電システムの活用などが行われている。前者は先進国の都市部において、後者は地方の過疎地域において、革新的と捉えられる可能性があるプラットフォームビジネスが生み出されている。こうした新興国発プラットフォームサービスに関与することで、先進国においても展開可能な革新的なプラットフォームビジネスを形作ることが、日本企業としての欧米発プラットフォームビジネスに対する有力な対応策と考えられる。

2 中国発プラットフォーム ビジネスへの対応策

中国発プラットフォームビジネスについては、今後、所得水準が低く、政治・経済体制が未成熟であることなどを理由に、安い決済プラットフォームやプラットフォームビジネスの社会管理への活用のニーズがある新興国諸国を中心に横展開が進むと考えられる。そして展開先の国々において、中国発プラットフォームビジネスを通じて市場へのアクセスが可能な人口を現地で急増させたり社会秩序を向上させたりして、円滑な商取引の促進に寄与すると期待される。そのため、日本企業としても展開先国における市場アクセスの拡大や取引の円滑化に伴う恩恵を受けるべく、中国発プラットフォームへの対応を早期に行うことが求められる。

具体的には、展開先は所得水準が低い国々となることから、低価格で現地の人々にも購入可能であり、かつ現地の生活水準を上げたり、切実な社会課題の解決に寄与したりするなどの、現地のニーズに寄り添った商品やサービスを開発・提供し続けることが必要となる。

こうした商品やサービスとしては、たとえばこれまでBOPビジネスとして語られることが多かった小口販売での栄養補助食品や衛生用品、小規模分散型電源や小規模浄水システムなどが該当すると考えられる。これらの商品やサービスは、現地のニーズは高いものの、従来は決済インターフェースの欠如や物流の未整備により利用できなかったものであり、こうした人口はまだまだ圧倒的に多いと考えられる。

中国発プラットフォームの横展開は、こう

した潜在的ニーズが高い製品を多数の人口が享受できる機会となり得る。日本企業は、中国発プラットフォームの新興国諸国への浸透を見据え、安価で現地で購入が可能で、かつ生活水準の向上や社会課題の解決に資する製品やサービスの開発や提供を、あらためて検討することが求められると考えられる。

また、中国市場において消費者の所得水準が上がるとともに、より高付加価値・高価格の商品を扱う中国向け越境ECがこれまで発展してきたように、こうした中国発プラットフォームビジネスの展開先の新興国においても、徐々に越境ECが形成され、日本企業としての事業機会となることが考えられる。そのため、日本企業としては、中国向けに一定の付加価値がある医薬品、化粧品、衣料品などをこれまで越境ECを通じて販売した経験を活かして、こうした新興国における中間層が望む商品についても、市場の状況を注視して開発や販売を検討することが必要と考えられる。

3 新興国発プラットフォームへの 対応策

新興国発プラットフォームビジネスが一定の勢力を持つ市場については、日本企業として、プラットフォームビジネス向けの製品やサービスの提供だけでなく、プラットフォームビジネス自体への主体的参加による関与が求められる。これは、中国発や欧米発のプラットフォームビジネスと比べると、新興国発プラットフォームビジネスは規模が小さく、資金面でも技術面でもプラットフォームビジネスの発展自体に支援ニーズが高い場合が少なくないためである。

表3 世界三極におけるプラットフォームビジネスへの日本企業の対応策

プラットフォーム	日本企業の対応策
欧米	欧米において未実現のプラットフォームビジネスを、独自の発展をする新興国発プラットフォームビジネスへの関与を基に、「リバース・イノベーション」として創出する
中国	中国発プラットフォームが横展開する国々の大多数の人口を対象に、現地の社会課題の解決に寄与する低価格の商品やサービスを開発・提供する 横展開先の国々の中間層以上に対しては、これまで中国向けに越境ECを通じて提供してきた高付加価値の商品を提供する
新興国	新興国発プラットフォームに、初期段階から資金面・技術面で関与し、リープ・フロッグ型ビジネスのプラットフォームとして発展させる 発展させたリープ・フロッグ型ビジネスのプラットフォームを「リバース・イノベーション」として先進国に展開する

プラットフォームビジネス自体に関与することは、プラットフォームを利用して単に製品やサービスを提供するというよりも、その市場のニーズに即したプラットフォームビジネスのあり方自体を設計できるということであり、自由度が高い。

そこで、「リープ・フロッグ (Leap Frog)」といわれる、先進国がたどった産業発展と同じ道を経ずに、一気に革新的なテクノロジーやビジネスモデルの採用により社会課題などを解決するビジネスが参考となる。リープ・フロッグにおけるビジネスは、インフラの未整備や購買力の低さなどの制約条件を逆手にとって、ICTなどを活用し革新的なサービスやソリューションを提供することを特徴とする。

既に、ICTを使って、遠隔医療や救急車配備サービスの提供による現地の医療水準の著しい向上、小口金融の迅速な展開による女性など社会的弱者への創業機会の提供、農業向けの生産支援アプリや天候リスクなどへの保険の提供による農業生産性の向上、課金型の分散型電源システムの提供による非電化地域での電力アクセスの大幅向上などを果たして

いるリープ・フロッグ型ビジネスが既に多数存在する。

こうしたリープ・フロッグ型ビジネスは、ICTを活用していることから、プラットフォームビジネスとの親和性が高い。そのため、日本企業は、新興国発プラットフォームに、初期段階から資金面・技術面で関与し、こうしたリープ・フロッグ型ビジネスのプラットフォームとして発展させ、大きな人口に対して自らの製品やサービスを主導的にアクセスすることが必要と考えられる。

そして、欧米発プラットフォームビジネスへの対応策でも述べたように、新興国発プラットフォームに関与することで得た革新的なプラットフォームサービスに関するアイデアを、「リバース・イノベーション」として先進国にも展開することについても展望することが求められると考えられる (表3)。

著者

小池純司 (こいけじゅんじ)

グローバルインフラコンサルティング部プリンシパル
専門は新興国市場向け事業戦略、参入支援など