

DXプラットフォーム の競争戦略



野村総合研究所
代表取締役社長

このもと しんご
此本 臣吾

野村総合研究所（NRI）は、「デジタルが変える産業の未来」をメインテーマとした「NRI未来創発フォーラム」を2018年10月16日に開催した。今回は、スイスに拠点を置くIMD（国際経営開発研究所）のマイケル・ウェイド教授を招き、デジタルトランスフォーメーション（DX）時代をけん引するプラットフォームの競争戦略について議論を行った。

今、経済活動は大きなパラダイムシフトを迎えている。18世紀以降続いてきた産業資本主義では「労働力」が価値の源泉であり、資本家は労働生産性と賃金の差異から利潤を獲得してきたのに対し、現在台頭している「デジタル資本主義」における価値の源泉は「デジタル化された情報」である。労働力の伸びが期待できない日本においては、今後の経済成長のためには、ことさらデジタル資本主義への大胆な転換が求められる。

例えば、Uberに代表されるライドシェアでは、膨大な利用者の位置情報と移動ニーズを、自動車の位置情報とリアルタイムでマッチングさせることでサービスの対価を得ている。利用者や自動車の位置情報自体にさしたる価値はないが、それらがリアルタイムで収集・分析されることで大きな価値が生ま

れる。また、産業資本主義の主役は生産者で、提供されるのは大量生産されるモノであるのに対し、デジタル資本主義の主役はプラットフォームで、提供されるのはプラットフォーム上で提供される「アズアサービス（as a Service）」である。MaaS（モビリティ・アズアサービス）の例で見ると、自動車というモノは移動手段の1つでしかない。MaaSの価値は、その移動手段をタイムリーに提供し、ストレスなく最短時間で移動できるようにすることにある。調理器具や冷蔵庫などは家事負担を軽減するHaaS（ハウスキーピング・アズアサービス）の手段であり、携帯電話は交流や会話のためのCaaS（コミュニケーション・アズアサービス）の手段である。いずれもモノ単体の価値よりサービスとして提供される価値の方が格段に大きい。

DXとは、このようにデジタル資本主義への転換が進むことに対応して、ビジネスモデルや経営、業務システム、さらには社会や産業に至るそれぞれのあり方を抜本的に組み替えることに他ならない。

デジタル資本主義に対応するためには、「モノ起点」から「顧客起点」への発想の転換が必要である。プラットフォームは、データを大量に収集し、購買履歴などを通じて顧客についてのあらゆる情報を徹底的

に分析し、顧客のニーズを広範囲に探索する。一方、産業資本主義時代の事業者は、他社にはない優れた機能を持つ自社の製品を先に考え、その後にそれをどの顧客にどう売るかを考える。彼らは、自社製品を買ってくれた顧客が誰であるかは知っていても、その顧客がどのような属性、嗜好、価値観や行動様式を持っているかまでは知らない。プラットフォーマーに比べると、顧客を見る視野ははるかに限定的である。

モノではなく顧客から発想することは、言葉では簡単なようだが、ビジネスのつくり方が全く違う。そこで鍵を握るのがプラットフォームである。ウェイド教授によれば、より競争優位性のあるプラットフォームを構築するには、①価格を大幅に引き下げるコストバリュー②新しい顧客体験をもたらすエクスペリエンスバリュー③ネットワークによってさまざまなプレーヤーとつながることで価値を生み出すプラットフォームバリューという3つの価値に着目する必要があるという。

中でも、最も競争優位性を生み出すのがプラットフォームバリューである。プラットフォーム上で圧倒的な顧客数を獲得すれば、その顧客群にアクセスしたいさまざまなサービス提供者が吸い寄せられてくる（エコシステムの構築）。そして顧客にとってのサービスの選択肢が広がり利便性が高まれば、さらに新しい顧客がプラットフォームに集まってくるという好循環が生まれる。

プラットフォームバリューをつくり上げるには、短期間で圧倒的な先行投資に耐えなければならない。世界最大のライドシェア事業者である中国の滴滴出行（Didi Chuxing）は、

巨額の販売促進コストを払いながら、2012年の設立からわずか6年で顧客数4.5億人、契約ドライバー数2,100万人（中国全土のタクシーは100万台にすぎない）という巨大なプラットフォームを築き上げた（同社の「Corporate Citizenship Report 2017」より）。同社を訪れたある日本企業の幹部が「これだけの先行投資を続けて将来の資金回収計画はどうなっているのか」と質問したところ、「圧倒的な顧客IDを獲得すれば、後々いくらでも資金回収の方法はある。そのような質問はメーカーの発想ではないか」という答えが返ってきたという。成長資金を惜しみなくつぎ込むプラットフォーマーの多くが未上場企業であることの一因がここにある。どれだけマネタイズの方法を構想しようと、相当数の会員数を獲得できなければ何の意味もない。

フォーラムでは、消費者余剰（消費者がある商品やサービスを購入してもよいと考える価格と実際の取引価格との差分）を用いて、業界ごとのデジタル化効果の顕在化度合いを試算した。その結果は、通信、家具・家事用品、娯楽・文化の3領域を除けば、交通分野を含めてデジタル化効果はほとんど実現されていない、というものであった。すなわち、アズアサービスによる価値創造は^{れいめい}いまだ黎明期にあるということである。

DXプラットフォーマーの前途には十分な事業機会が広がっている。ただし、このビジネスで勝者となるには、顧客を起点にビジネスモデルを構想する力、プラットフォームを完成させるまでの投資負担に耐えるだけの経営者の覚悟が必要である。 ■