

# プラットフォームの台頭と既存ビジネスの抵抗

五味 史充<sup>1)</sup>

## 要旨

1995年マイクロソフト社によるWindows95の発売開始とともに、パソコンOSにブラウザが同梱されたことにより、インターネットの利用者数は爆発的な拡大をしてきた。その活用方法も当初は、アーリーアダプターを中心としたインフォテインメントに限られていたが、インターネットの将来性に気づき、それをいち早く事業モデルに取り入れたeビジネス企業が先行し、ニッチな市場やニッチなビジネスエリアで売り上げを伸ばし始めると、当初はその市場性や活用方法に批判的な立場をとり、静観していた大企業を中心とした企業群も、あるものは販売チャネル拡大の場として、あるものはそのビジネスモデルをそのまま模倣し、またあるものは製品情報や受発注情報の交換の流通経路として、自社のビジネスモデルの中にインターネットを取り入れてきた。

そんな中、eビジネスのBig Playerである、Google社とAmazon.com社の2強は、ネット広告を中心とした収益モデルとネット販売を中心とした収益モデルという初期のeビジネス特有の別々のビジネスモデルでスタートしたが、その軸足を次第に変化させていった。つまり、自社の持つ巨大なIT基盤を有効利用したクラウド・コンピューティングと自社の持つ圧倒的な顧客基盤を融合させ、それを中小企業やスタートアップ企業にビジネスの場として提供する『プラットフォーム』という新しいビジネスモデルに進化させ、この2強が、世界の全てのビジネスシーンに巨大な影響を与え、まさに君臨している。このチェンジメーカーの台頭により、あらゆる産業は、その事業構造の変革を迫られている。これまで営々と築いてきた自社の事業モデルや収益モデルを、強大なプラットフォームと共存させていくのか、もしくは、対抗していくのか、世界中のあらゆる大企業は、全ての産業を飲み込もうとしているプラットフォームの2強が起す大きな波の前で、いま二者選択を迫られている。

## はじめに

経営学者のドラッカー氏は、『これからの時代はだれも知らない世界がやってくる』と言った。農業社会、工業社会と発展してきた次の経済社会を知識社会、あるいは情報化社会と呼び、その転換期は30年くらい続くだろうとした。これまでは、工具や機械の発明が社会発展の起爆剤となり、経済に革命的な進化・発展をもたらしてきた。工業社会では、動力源を牛馬から蒸気に変える産業革命が起こり、産業革命が輸送力の向上、機械化の進展・製造力の向上をもたらした。その結果、人間の支配する地域は拡大し、時間は短縮化され、ヒト・モノ・カネが経営の重要な3資本と言われた。情報化社会では、ITの高性能化やインターネットをはじめとする通信網の高速化・低価格化により、人間の支配する範囲は地球規模に達し、時間は更に短縮化され、情報が経営の第4の資本として加わった。ドラッカー氏は、知識こそが最も重要な経営資本となる、と説いた。

情報があまねく社会に拡がると、平等な超競争社会となり、誰一人としてイノベーションとは無関係でなく、イノベーションが常態となる社会、つまり、イノベーションが当たり前の社会となる。ドラッカー氏がみていたのは、情報があまねく社会に拡がって、誰で

もその情報にアクセスできるような世界。その世界は、『情報』を保有するだけでは意味をなさない。その情報を分析して体系化し『知識』とすること、その知識を『知恵』として活用すること。これこそが競争の源泉となる世界。そこに住む全ての人はイノベーション、つまり、昨日と違うことをすることが常態、当たり前の中となる。逆に言えば、昨日と同じことをしていると、世の動きからどんどん遅れていってしまう時代になった。

ドラッカー氏が言ったイノベーションが常態となる世界は、今まさに目の前に拡がっている。転機となったのは1995年。マイクロソフト社がWindows OSにInternet Explorer、ブラウザを同梱して発売を開始したこの年こそが、情報化社会の第2の、そしてそれは真のスタートの年であった。この1995年を前後して起業された2つの新興企業によって、情報を中心とした新しい社会の囲い込み戦略が展開される。これまでとは、全く違う誰も知らない世界の始まりの年でもあった。

## 第1章：IT企業の変遷

秤と算盤に起源をもつ加算機は、イギリスの数学者でコンピュータの父とも呼ばれるチャールズ・バベッジ、イギリスの数学者にして暗号解読者でチューリングマシンと呼ばれる計算モデルを開発したアラン・チューリングと、現在のコンピュータの原型でノイマン型コンピュータと呼ばれる動作原理を確立したハン

1) 江戸川大学客員教授

ガリー出身のアメリカ人ジョン・ノイマンの3人の天才の発明を経て、ジョン・モークリーとジョン・エッカートを中心に1946年アメリカで開発されたENIAC (Electronic Numerical Integrator and Computer)、イギリスのモーリス・ウィクリスを中心に1949年に開発されたノイマン型コンピュータEDSAC (Electronic Delay Storage Automatic Calculator)、ENIACを開発した2人に3巨人の一人であるジョン・ノイマンも参加して1951年に開発されたEDVAC (Electronic Discrete Variable Automatic Computer)と徐々に、現在のコンピュータの原型が構成されていく。当時のコンピュータはその心臓部に真空管を利用していた。

その少し前の時期、1879年にNational Cash Register (NCR)、1911年にInternational Business Machines (IBM)、1939年にHewlett-Packard (HP)と、初期のIT企業の巨人たちが設立されていった。彼らは当初、キャッシュレジヤ統計機などの数字の集計を中心とした実用機器を開発・製造することでその業をスタートする。ベル研でジョン・バーディーンとウォルター・ブラッテンおよびウィリアム・ショックレーにより1948年にトランジスタが発見され、1954年にテキサス・インスツルメンツがシリコンを使った最初のトランジスタを開発すると、NCRやIBMはそれをもとに第2世代コンピュータを開発する。その後、ICと呼ばれる回路の集積化が進むと、コンピュータの高性能化が更に進む。初期のIT企業はその技術をもとに大型汎用機的设计・開発を進め、世界を劇的に変質させていく。回路の集積化は一層進み、LSIと呼ばれる高集積回路が開発されると、コンピュータは小型化されていった。いわゆる、PC(パソコン: Personal Computer)の開発である。Appleやマイクロソフトが第4世代コンピュータのハードウェアやソフトウェアを開発し、世の中を席卷するようになると、先行した初期のIT企業の在り方や位置づけを大きく変えていくこととなる。

20世紀後半のIT業界の時代の変化に乗り遅れたIBMは、1993年にアメックスやナビスコで経営者として辣腕を振るったルイス・ガースナーをCEOに招聘した。彼は、赤字に喘いでいたIBMの社内で広くヒアリングを実施し、多くの社員の声やそれをもとにしたビジネスのシーズの中から、これからの時代はネットワークが重要な資源となることを見抜き、1995年に『ネットワーク・コンピューティング』と呼ぶ新しい概念を唱え、ビジネスの中心に据えた。この年は、まさにマイクロソフトがWindows95という新しいパソコンOSを発売する年でもあった。Windows95には、Internet Explorerというブラウザが同梱されている。ブラウザはインターネットへの接続ソフトウェアである。つま

り、パソコンを購入すると、正確には、Windows95を購入すると、インターネットに接続可能なソフトウェアと一緒に手に入るという画期的なものであった。これにより、IT業界はまた一歩、新しいステージの階段を上ることとなった。ガースナーは、翌年ネットワーク・コンピューティングという概念を更に一歩進めて、『eビジネス』に昇華させる。この考え方は、インターネットを中心とした新しいビジネス基盤を有する企業群の呼称にも採用され、新興のインターネットを中心としたビジネスモデルを展開する企業を『eビジネス企業』と呼ぶようになる。Windows95が発売され、インターネットが爆発的に広まるきっかけになった1995年こそまさに、eビジネス元年である。大型汎用機、PCと進んだIT企業の変遷は、ネットワークの時代に突入した。ハードウェア中心だったIT企業のビジネスは、ソフトウェア中心の時代を経て、サービスを中心とするモデルに変わっていった。1995年はまさにその節目の年であり、この年を境にして、IT企業の主役は大きく交代していく。

## 第2章：eビジネス企業の萌芽

最初は軍事目的で設計されたインターネットは、アーリーアダプターを中心とした人々の間で、個人で利用する『インフォテインメント』という形態で利用され始め、その利用が徐々に拡大していくと、その動きに敏感に反応した目敏い起業家たちは、インターネットをビジネスに利用できないかを模索するようになる。その結果、少しずつ『ビジネスユース』の利用が拡大していくことになる。事業の世界は、最初に参入し市場を制したものが市場の新しいルールの創設者として多くの利益を得ることとなる先行者優位であり、スピードが勝敗を分ける。このような流れの中で、初期のeビジネス企業の起業家は、『アンバンドリング』と呼ばれる、サービスを分散化して、市場に参入することを考えた。工業社会の多くの企業はフルサービスや関連企業のケイレッツ化によって全体的な価値の増大を図っていた時代であったが、初期のeビジネス企業はニッチなエリアで早期に市場に参入すること、可能な限りリスクを分散すること、場合によっては短期でその市場から撤退することが可能となるようなやり方でビジネスを開始した。このeビジネス企業によるサービスのアンバンドリング化は、「探索」「送達」「保証」「金融」の4つの軸で考えることができ、初期のeビジネス企業の多くはこの4つのいずれかに体系化できる。

### (1) 「探索(Search)」

インターネット上には無数のWebサイトが存在する。インターネット上をネットサーフする人たちにとってその無数のWebサイトの中から自分が真に欲する情報、Webサイト、商品をいかに探し求めるかが非常に重要な要件となる。ネットサーファーに必要な情報を探し出す手段を提供することができれば、それは途轍もなく大きなビジネスとなる。これをビジネスチャンスと捉え、インターネット上に存在するWebサイトの中から必要な情報を探し出す手段を提供する先見性を有した企業が現れた。

ひとつは検索エンジンという形で無数のWebサイトの中から必要な情報を提供するWebサイトを探し出す手段を提供するeビジネス企業であり、もうひとつは必要となりそうな商品を売るWebサイトを複数集めてインターネット上にショッピングモール、いわゆるECモールという形でその手段を提供するeビジネス企業であった。

検索エンジンサイトでスタートした多くのeビジネス企業の中で最も成功し、今に至るのがGoogleであり、ECモールをビジネスモデルとしてビジネスを開始し、最も成功した日本のeビジネス企業が楽天である。

### (2) 「送達(Delivery)」

インターネットで物品を購入した購入者の最大の心配点は、購入した物品が確実に手元に届くかということである。それを解決する最も単純な策は、手元に商品が送達されたことを確認したうえで代金を支払うことであるが、これは逆に、Webサイトにとって確実に代金が支払われるかという不安材料となる。この問題を解決する手段を提供すること、それができればこれも途轍もなく大きなビジネスとなる。これをビジネスチャンスと捉え、商品の購入者と提供サイトの両方が心配する時間を短縮する、別のデリバリー方法で提供する先見性を有した企業が現れた。

インターネットは通信回線であるので、実際のモノは運べない。モノ・カネを通信回線上に乗せて運ぶことができる別の形態に変換したうえで、インターネットを介して提供する。通信回線を通して運べる形態、それはデジタル化されたモノである。レコードは通信回線では運べないが、その音楽をデジタル化すれば通信回線で送ることができる。フィルムは通信回線では運べないが、その画像をデジタル化すれば通信回線を通すことができる。映画フィルムも同様に通信回線では運べないが、その映像もデジタル化すれば可能となる。新聞や書籍も同じように通信回線では運べないが、

それをデジタル化すれば通信回線を通すことができる。ゲームカセットも全く同様である。

音楽配信、映像・画像配信、ニュース配信、電子書籍配信、ゲーム配信等々、日本においても配信ビジネスという新しいビジネスモデルをいち早く取り入れ、デジタル化されたモノをインターネット経由で送達することに商機を見出し、そのビジネスモデルに投資したeビジネス企業の起業家、それも拡大する携帯市場とバンドリングするビジネスモデルを開発した起業家は一躍巨億の富を手にすることができた。

### (3) 「保証(Guarantee)」

送達が心配の期間を短縮する手段だとすると、その心配に安心材料を提供することに商機を見出し、それをサービスとして提供するeビジネス企業も現れた。

ひとつはインターネット上に存在するWebサイトの業務プロセスや個人情報の取り扱い状況を監査し、このWebサイトは安心して利用できることを保証するeビジネス企業である。このeビジネス企業の厳しい監査を通ったWebサイトはその証として『保証マーク』をサイトに掲載することで、インターネット上をサーフィンする心配症の消費者から信頼を得ることができる。もうひとつはWebサイトと購入者がカネのやり取りを直接するのではなく、その間に介在する第三者として預託サービスを開始したeビジネス企業である。購入者からカネを預かりモノが確実に購入者に届いたらカネをWebサイトに引き渡す。このサービスを活用することで、Webサイトと購入者の双方の心配を排除することができる。

また、上記とは少し異なる先見性を有するeビジネス企業も現れる。インターネット上を行き交う通信の内容を途中で搾取されたり読み取られたりするリスクを回避する手段を提供するビジネスモデルであり、また、有用な情報を提供するECサイトをランキング化する評価サイトを構築してネットサーファーに情報を提供するビジネスモデルである。前者は保証をソフトウェアで実現したeビジネス企業であり、後者はWebサイトを利用者の声などをもとにランキングとして表し、その評価を保証の尺度とするeビジネス企業である。

この保証をビジネスの柱とする流れは、認証局という形でサービス化して提供するeビジネス企業を産んだが、日本では『マイナンバー制度』が法制化され、これにより、新しい形の保証のやり方が展開され始めている。

### (4) 「金融(Finance)」

工業社会において、フルサービスを展開し、規模の経済性の典型として君臨していたのが金融業界であっ

た。アンバンドリング化による分散したサービスでいち早く情報化社会に新しい流れを持ち込んだのは、この金融を生業とするeビジネス企業である。証券フルサービスの中から証券ブローカー、つまり、株式の委託売買だけを切り出してインターネット取引を開始したり、銀行フルサービスの中から残高照会等の照会業務や振込・振替等の決済業務などに特化してインターネット取引を開始したりと、まさにアンバンドリング化により固定化していた業界に一石を投じることとなった。これらの中にはこれまで金融業務を担っておらず全く新しく発足したeビジネス企業もあったが、このインターネットの流れを先読みした大金融機関が別ブランドで立ち上げたeビジネス企業もあった。一方、保険は元々通信販売をメインとしていた企業があり、仕組みはそのままで販売チャネルとしてインターネットを加えてeビジネスに発展させていったeビジネス企業もあった。

上記が既存の金融業務をベースとしたeビジネス企業だとすると、それとは別の形態で、自らは金融業務を展開しないが、金融会社と個人顧客の橋渡しでサービスを提供するeビジネス企業も現れる。その代表がアカウント・アグリゲーションと呼ばれる金融会社への窓口機能で、シングルサインオンなどのユーザが便利だと思える機能を具備してサービスを展開するものであり、金融ポータルなどとも呼ばれた。

証券ブローカーのチャールズ・シュワブやeトレード、インターネット専門銀行のウェルズ・ファーゴやネットバンクはこの分野の典型例であり、eビジネスの代表事例として大きく取り上げられて今に至っている。

また、この金融(Finance)は更に発展して、『Fintech』となっていく。Fintechとは、FinanceとTechnologyを組み合わせた造語であるが、IT技術の発展により蓄積されたデータを分析・活用し、これまで金融機関でしか成し得なかった金融業務を、他業態から参入して実施することが可能となっていく。eビジネス企業が自社のビジネスを展開する中で蓄積された購入履歴や支払履歴といった顧客データを分析することで与信機能を付加する等、多数の新規参入分野が検討され、実際に金融補助業務に参入している。その一方で、金融機関もこの流れに乗り遅れ後塵を拝す愚とならぬよう『Fintech』に関する研究チームを立ち上げたり、eビジネス企業との実証実験をしたりと、AI技術等を利用した新しい業務の創出を開始しているところである。

### (5) 大企業の参入による淘汰の時代

アンバンドリングでeビジネスを開始した企業が徐々に成果を出し始めると、当初はインターネットをビジ

ネスに取り入れることに批判的な立場をとったり静観したりしていた大企業を中心とした企業群も、その流れを黙って見過ごすことができなくなってきた。アーリーアダプターだけでなく、アーリーマジョリティにインターネットの便利さや有用さが徐々に認知され始め、eビジネス企業のビジネス規模が看過できなくなってきたからである。その傾向に気づいた先読みのできる企業群は、あるものはインターネットを利用して既存のチャネルで頭打ちとなっていた販売網や顧客層を拡大させる場として、あるものはeビジネス企業のビジネスモデルをそのまま模倣してインターネットを同じように利用する場として、またあるものはインターネットを製品情報や受発注情報交換の場として、自社のビジネスモデルの中に徐々にインターネットを取り入れ始めた。

こうなると自ずと、先行したeビジネス企業と後発の既存の企業群の間の新たな競争の時代に突入する。初期のeビジネス企業間の競争に打ち勝ってビジネスを拡大してきたeビジネス企業は、それまでの成功体験をベースにビジネス規模の更なる拡大や新しい事業展開などで後発の既存の企業群との競争に対抗し、後発の既存の企業群も自ら保有する巨大な資本をはじめとした経営資源を背景にeビジネス企業の市場に参入し、その規模を背景とした事業展開で市場席捲を果たそうとした。初期のeビジネス企業間の競争をeビジネス企業の第1の淘汰の時代とすると、eビジネス企業と後発の既存企業間の競争はeビジネス企業の第2の淘汰の時代となる。この第2の淘汰の時代を戦い抜いて勝ち残ったeビジネス企業の中から、既存の産業界を大きく変える新しいビジネスモデルを創出する『プラットフォーム』が現れることになる。

## 第3章：プラットフォームの台頭

eビジネス企業の第2の淘汰の時代を経て生き残ったeビジネス企業の中から自社の持つITインフラをクラウド・コンピューティングとして提供し、既存のIT業界を大きく変質させる企業が現れた。検索サイトでeビジネス企業として船出したGoogleであり、インターネットのインフラとしての重要性に気づき書籍販売から業を起こしたAmazon.comである。

### (1) Google

『Google』は、1998年にラリー・ページとセルゲイ・ブリンの2人のスタンフォード大学の大学院生により設立された。1995年に出会った2人は、1996年に『BackRub』と呼ばれるリンク先を分析する検索エンジ

ンを開発した。当初は個人的に利用する検索エンジンであったが、その有用性に気づいたサン・マイクロシステムズのアンディ・ベクトルシェイムから10万ドルの出資を受けてGoogle Inc.を設立すると、たちまち100万ドルを超える出資を集めることとなる。その後、2000年にセルフサービスで広告キャンペーンを作成できるAdWordsを発表して広告をベースとしたビジネスモデルを確立すると、2004年にGmail、2005年にGoogleマップとGoogle Earth、2007年にStreet Viewと矢継ぎ早にインターネット上での便利ツールを提供し、絶大なファン層を獲得していった。尤も、Googleがメジャープレイヤーになる転機となったのは2000年で、その年は検索エンジンでスタートしたeビジネス企業のYahooが自社の検索エンジンにGoogleを採用した年である。後にYahooはその愚に気づき、契約を解除することになるが、この出来事はGoogleが高い技術力を有する企業であるという評価を決定づけることとなった。2006年からは、同じeビジネス企業で成功していたYouTubeを始めとした企業群を買収により傘下に収め、インターネット上での様々なサービスを一元的に提供する基盤を確立した。2007年に携帯端末上のOSであるAndroid、2008年にブラウザであるChromeを発表すると、徐々に便利機能の提供だけではなく、携帯端末のOSやブラウザの提供をはじめ、携帯端末やGoogle Glass等の端末の開発とインターネットを取り巻くソフトウェアや媒体、IT基盤の提供にそのビジネス範囲を拡げていく。その後、2011年のGoogle+や2012年のGoogle PlayなどAndroid上での便利機能ブランドを発表し、Androidの利用環境を拡大する場を整備していくこととなる。単なるインターネット上の便利ツールの提供からインターネットを中心とした幅広いビジネス展開に軸足を移していった。この動きと並行して、2006年のGoogle Apps for Your Domainの提供開始以来、徐々にGoogleが提供するツール群や保管機能としてのストレージをオフィスで統合的に利用可能とするようサービスメニューを拡大していき、Google Apps Marketplace、Google Apps for Business、Google for Work、Google Cloudとその名称を変えながら、企業向けのクラウド・コンピューティング事業を展開していき、新たなIT基盤の提供方法を提示し、IT業界の在り方を大きく変えていくこととなる。

経営理念にもあるように、Googleは、『世界中の情報を整理し、世界中の人々がアクセスできて使えるようにする』ことを目指して、Googleの掲げる10の事実として、「ユーザーに焦点を絞れば、他のものはみな後からついてくる」「遅いより速いほうがいい」「ウェブ上の民主主義は機能する」「情報を探したくなるのはパソ

コンの前にいるときだけではない」「世の中にはまだまだ情報があふれている」「情報のニーズはすべての国境を越える」などを挙げ、『「すばらしい」では足りない』インターネットの世界を紡ぎだしている。これらは、まさにGoogleの製品戦略を表している。また、『Googleがユーザーのためにしていること』と題して、「完璧な検索エンジンとは、ユーザーの意図を正確に把握し、ユーザーのニーズにぴったり一致するものを返すエンジンである」といい、Googleのテクノロジーでユーザーができる限り簡単に求めている情報を見つけ、すべき作業を完了できること、Googleのサービスがもっと良いものになれば、人々は自分の好きなこと、たとえば、家族と楽しく過ごしたり、大自然の中でのキャンプ、油絵、パーティなどにもっと時間を費やせたりできるようになること、Googleはその実現を目指している、と宣言している。また、『Googleがビジネスのためにしていること』と題して、Googleが提供する多様なツールは、ウェブ上でもウェブ以外でも、種類を問わずあらゆるビジネスを支援し、これらのプログラムは、Google自身のビジネスのバックボーンでもあり、世界中の起業家やサイト運営者のビジネス成長にも貢献すること、Googleの広告プログラムが、シンプルなテキスト広告からリッチメディア広告まで、企業が顧客を見つけるのに役立つと同時に、サイト運営者がコンテンツから収益を得る手段となること、更に、Googleがビジネス向けのクラウド・コンピューティング・ツールを提供し、組織のコスト削減と生産性向上を支援する、と宣言している。最後に、『Googleがウェブのためにしていること』と題して、Googleのサービス開発は、ウェブがより良いものになり、その結果としてウェブでのユーザー体験がより良いものになるようにという願いを込めていること、「オープンなウェブ」に力を入れ、多様なプロジェクトに参加していること、それにより、開発者が気軽にオンライン・エコシステムに貢献できるしくみを作り、ウェブをさらに前進させていくこと、資源を効率的に使用し、再生可能エネルギーをサポートすることで、環境にやさしいウェブを作ることに取り組む、ことを宣言するとともに、途方もない進化を遂げているウェブ、インターネットには、今後も無限の可能性のあることを信じているとしている。これらにもGoogleの目指す姿が明確に打ち出されている。

検索エンジンにはじまり、その後インターネットの便利機能を提供してeビジネス企業としての確固たる地位を築いてきたGoogleは、携帯端末のOSやブラウザの開発からクラウド・コンピューティングを提供することで今やIT業界の主要企業となっており、その結果、その時価総額は常に世界の1位を争っている。

## (2) Amazon.com

『Amazon.com』は、プリンストン大学を卒業してIT技術者からヘッジファンドのVice Presidentとして経営に昇りつめたジェフ・ベゾスが、1994年に「これからはインターネットの時代になる」との先見の明により設立したeビジネス企業である。設立当初はCadabra.comと魔法の呪文を会社名に掲げていたが、1995年にその社名をAmazon.comと南米を流れる大河にちなんだ名称に変更して、インターネットという大河に本を売るサイトとしてサービスを漕ぎ出すと、翌々年の1997年には早々に上場し、投資家にビジネスの先進性と将来性を訴え続けることで資本を集め、次々と取り扱う商品を増やして事業を拡大していった。2002年にはCIOであったアンドリュース・ジャシーの進言により、インターネットで商品販売をするために構築した自社の持つ巨大なIT資源をサービスとして提供するAmazon Web Services(AWS)というサービスを立上げ、2006年にはその主要機能であるAmazon Elastic Compute Cloud(EC2)と呼ぶサーバ貸しとAmazon Simple Storage Service(S3)と呼ぶストレージ貸しのサービス提供を開始する。この事業展開にも、IT企業でありながら小売業発想が取り入れられ、まさにタイムセールスと呼ぶに相応しいサーバの時間貸しなどの期間限定の安売り販売で、破格な提供価格とともに既存のIT企業では考えもつかないような事業形態でビジネスを拡大している。その後、本業であるEC事業の商品拡大とともに、インターネット上のサービスの追加を並行して実現していく。電子書籍リーダーやスマートフォンなどの端末類を開発する一方、有人宇宙飛行を目的とした航空宇宙企業を設立したり、ロボットメーカーや老舗の新聞会社であるワシントンポストの買収をしたりと、最高責任者であるジェフ・ベゾスの豊かな発想で絶えず新しい試みを繰り返し、投資家への継続的なアピールをし続けている。

1997年に株主にあてた手紙で、『Amazon.comは、地球上で最もお客様を大切にしている企業であること。地球上で最も豊富な品揃えを提供し、お客様の全てのニーズに応え続けること』を目指すと言明し、これが経営理念となっている。これにもあるように、まさに小売業特有のお客様中心発想のビジネス形態を核としている。豊富な品揃えが顧客満足度を高め、それが顧客数の拡大につながり、その利益により更に品揃えを高めるという成長サイクルと、低コスト構造により、低価格が実現すれば、それが顧客満足度向上につながるという成長サイクルの2つの成長サイクルが重なり、その相乗効果が更なるビジネス拡大に役立つ。Amazon.

comの目指す『High Volume, Low Margin』、いわゆる薄利多売のビジネスサイクルは、全て顧客満足度の向上が原点にあり、顧客別推奨商品機能やカスタマーレビューによる「改善」と倉庫ロボットやPrime Nowなど業務や商品の「イノベーション」を継続しながらビジネス規模を拡大させ、何年も赤字が続いていても投資家が投資をし続ける礎を築いている。また、Leadership Principlesとして組織のリーダーに対する14項目の活動指標を掲げている。それは、Customer Obsession(お客様起点)、Ownership(長期的な視野を持つ)、Invent and Simplify(創造とシンプルな方法)、Are Right, A Lot(正しい判断、多様な考え方の追求)、Learn and Be Curious(学びと好奇心)、Hire and Develop The Best(優れた才能の採用と人材育成)、Insist on the Highest Standards(高い水準の追求)、Think Big(大胆な方針と方向性)、Bias for Action(スピードと計算されたリスク)、Frugality(倹約の精神)、Earn Trust(信頼の獲得)、Dive Deep(深い関与)、Have Backbone; Disagree and Commit(異議と約束)、Deliver Results(結果重視)の14であり、ここにはAmazon.comの会社経営を支える多岐にわたる約束事が定義され、この徹底により強固な組織体制が保たれていることがわかる。

インターネット書店で始まったEC事業からスタートし、その後、取扱商品を拡大し、eビジネス企業としての地位を固めてきたAmazon.comは、その小売業発想で事業を拡大し、ついには、自社の持つIT資源をクラウド・コンピューティングとして提供することで今やIT業界の主要企業となっている。AWSはAmazon.comの売上の8%でありながら利益の52%を上げるまでに至っている。Amazon.comも高い時価総額を有しており、結果、ジェフ・ベゾスは世界で一二を争う大富豪となっている。

## (3) クラウド・コンピューティングからプラットフォームへ

eビジネス企業の2強であるGoogleとAmazon.comの2社は、いずれも次第にクラウド・コンピューティングを事業の重要な核としてきているが、既存のIT企業も手を拱いてそれを見ていたわけではなく、各社もこぞってクラウド・コンピューティングを事業の核として位置付けている。HPやIBM、CiscoやMicrosoftといった既存有力IT企業は、クラウド事業拡大のために大規模投資や大型買収を実施し、技術開発・サービス拡張を推し進めているし、大手IT企業だけではなく中小ITベンダもクラウド・コンピューティングをそのビジネスの基本に据えている。更に、回線業者やデー

タセンタ業者なども自社の保有する施設を有効活用する形でクラウド・コンピューティング事業を開始しており、まさにクラウド・コンピューティング群雄割拠の時代となった。もちろん、SalesForce.comをはじめとしたクラウド・コンピューティング老舗のクラウドネイティブ企業も黙っているわけではなく、更なるサービスの拡大を図っている。サン・マイクロシステムズのCTOのグレッグ・パパドポラスは、「世界に“コンピュータ”は5つあれば足りる」と言って6社を挙げたが、当然のことながらこのeビジネスの2強はその中に入っている。GoogleやAWSの2強が主導する大幅な値下げ競争が進めば、規模の経済(スケールメリット)がより有利に働き、規模に劣る事業者の淘汰が始まっていくことは必定である。その淘汰には、機能や価格競争だけでなく、周辺のビジネスモデルやエコシステムが差別化要因となり、新しいアイデアを生み出してビジネスモデル化していく先見性も求められている。

このクラウド・コンピューティングの淘汰の時代、新しいアイデアによるビジネスモデル化を先導するのも、やはり、eビジネス企業の2強である。彼らは、自社の保有する巨大なIT資産をクラウド・コンピューティングとしてサービス化した。それに彼らが保有する圧倒的な顧客基盤もセットしてサービス化して提供する形態を模索した。つまり、クラウド・コンピューティングを利用する法人企業に対して、彼らの保有する圧倒的な個人顧客層が参加する“場(プラットフォーム)”も一緒にクラウド・コンピューティングを提供するものである。これは、顧客基盤を開放し、自社とアプリベンダの相互の利益を増強しあうビジネスモデルを確立して提供したFacebookのゲーム配信プラットフォームと同じ発想である。クラウド・コンピューティングを利用しようとするスタートアップ企業は、そこにビジネスの展開先となる潜在顧客がセットされていれば、より事業のスピードアップや機会の創出につながる可能性があり、それが世界を股に掛けた圧倒的な個人顧客を抱えるものであればそれだけ、事業成功の確率は高まる。こう考えると、クラウド・コンピューティングの淘汰は、「IT基盤」と「顧客基盤」の両方でビジネスの場を提供する『プラットフォーマー』としての立ち位置、更に言えば、ビジネスを展開する者が欲する潜在顧客をどれだけ抱えているかがキーとなるのではないかと。多くの個人顧客を保有するクラウド・コンピューティング事業者がこれからの産業界をリードする可能性があるのではないかと。こう仮説を立てると、もう少し違った視点も見えてくる。

eビジネス企業の2強は、AIやRoboticsへの投資も積極的に行っている。特にAIに関しては、2社とも1

兆円を超える巨額の投資を継続しており、世界のAI開発のリーダーとして君臨している。GoogleのGoogle Assistantを使うか、Amazon.comのAlexaを使うか、どちらの陣営に参画するかが自動車業界や家電業界の大きな分かれ道となっているとも言われているのも現実である。現に、今年の世界最大の家電見本市のCESにおいてもこの2強が存在感を示しており、AIをベースとした提携企業の囲い込みが明確化されている。シンギュラリティをはじめAIの発展がこれからの時代を変えていくと言われているが、クラウド・コンピューティングをベースとしたプラットフォーマーとAI、いずれにしても、今後の産業界を変革するキーワードはこの辺りにありそうだとすれば、プラットフォーマーとAI技術開発の先に次の産業界の覇者がいるという仮説も立てられる。その候補者は、GoogleとAmazon.com、もうひとつのeビジネス企業の雄であるApple、更には圧倒的な顧客基盤を抱えるSNS系の会社、Facebook、Lineあたりが有力と目される。あとは、巨大な人口を背景に成長する中国から、アリババと Tencentも候補か。そもそも国家レベルでのAI開発に対する予算規模は中国が断然である。と考えてみると、「世界に“コンピュータ”は5つあれば足りる」ではなく、「世界に“プラットフォーマー”は5つあれば足りる」、いやもっと言えば、2つ、多くても3つあれば足りるということになりそうである。その中心はやはりGoogleとAmazon.comの米国2社と、もう一つは中国をホームグラウンドとする1社ではないかと想像される。いや、2強でさえ危ないかもしれない。いずれにしても、次の主役の座、それは全産業界を囲い込む世界を股にかけた競争であり、その戦いの結論が出る時期ももう目の前まで近づいているのかもしれない。

#### 第4章：既存企業の抵抗

SOMPOホールディングスグループの櫻田CEOは、現代はVUCAの時代であり、VUCAとは、Volatility(変動性・不安定さ)、Uncertainty(不確実性・不確定さ)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性・不明確さ)の4つの頭文字の組合わせであるが、不安定で不確実性が高く、複雑かつあいまいな時代であるとしている。国内における人口減少、急速な高齢化、海外の大規模災害の常態化、気候変動といった環境問題、テロ攻撃をはじめとした情勢不安、貧困や人権問題など、様々な社会的課題が顕在化してきており、更に、テクノロジー分野の「デジタル・ディスラプション」、すなわち、指数関数的に進化するテクノロジーとそれに伴う顧客の行動変化による、社会的なインパクト、非常

に大きい破壊的なイノベーションが起こっている。AI・ブロックチェーン・IoTなどのデジタル技術の進化やモバイルの普及によって、グローバルベースで産業構造が激変しており、リスクとチャンスの時代が到来したと自社のホームページ上で発言している。こんな世の中で、人口減少、自然災害と言ったコントロールできない脅威はリスクと捉え、これらのリスクに対しては経営の備えとしてきちんと手を打つ一方、もう一つの脅威である『デジタル・ディスラプション(デジタル技術による破壊的イノベーション)』にはリスクをチャンスに変える取組みが必要であるといろいろな場で発言をしている。

櫻田CEOはデジタル破壊が進んだ先にはお客様とのタッチポイントが変わるということに危機感を持っている。これまでの損保業界のビジネスモデルは、代理店を中心としたお客様接点により保険を勧誘するものであり、ひとりひとりの個人に対するタッチポイントでビジネスを進めてきた。このビジネスモデルが有効である間は、個々のビジネスシーンでの勝ち負けはもちろんあるものの、大きな視点で見ると保険の獲得シェアはほぼほぼ均衡する。しかしながら、デジタル破壊でタッチポイントが変わると、タッチポイントとなるブローカーが力を持ち、ビジネスは大きく変化する。例えば自動車保険でいうと、個人が自動車を保有する場合はその個人と保険契約を締結することとなるが、デジタル破壊が起き、自動車を個人が保有するのではなく、シェアリングサービス提供者であるブローカーが一手に保有すると、保険契約を締結するのはひとりひとりの個人ではなく、ブローカーである数社、最悪の場合は1社となる。当然のことながら、この場合契約を受託できる保険会社は1社のみとなる。つまり、ビジネスの結果はゼロサムであり、より優位な条件を提供する者だけが勝つ世の中となっていく。ここに危機感を感じている。この動きは既にUberを代表とするeビジネス企業により、タッチポイントの変化は現実的なものとなっており、世の中で騒がれているようなAIの発展による自動運転が主流となって保険の在り方が変わるよりも、ずっと早い段階でこの脅威が現実となり始めている。

櫻田CEOは、これからの勝者総取り時代に、破壊する側に立つか、破壊される側になるか、いずれかを選択する必要があると言う。破壊される側になれば、金融機関は財布代わりにただ搾取されるだけの存在となるが、逆にこのリスクをチャンスと捉え、自分たちが破壊する側、つまり、プラットフォームになれば総取りも可能となる。仮に総取りは言い過ぎとしても、少なくとも、ただ搾取されるだけの存在から脱するこ

とができる。そのため、自分たちのプラットフォームとしての在り方を早急に検討し、手を打たないといけなないというのがこの脅威に対するひとつの回答ではないかと訴えている。最近、実現した大型買収やeビジネス企業への出資、安心・安全・健康のテーマパークという保険に留まらない事業の多角化、デジタル分野を推進するための新組織の立上げなどは、いずれも全てこの考えを起点としている。

SOMPOホールディングスの櫻田CEOの考えはほんの一例であるが、台頭するプラットフォームが全ての産業界を支配する勢いで進行してきている今、既存企業はSOMPOホールディングスが検討を開始したように、プラットフォームに対抗するのか対抗しないのか、早急にその方向性を検討のうえ、必要な打ち手を練りださないと手遅れになるまさに正念場を迎えていると言えよう。

## 第5章：企業が目指すべき道

デジタル破壊、つまり、デジタル・イノベーションをベースとしたタッチポイントの変質は、プラットフォームの台頭により、既存の企業にとってより現実的で非常に大きな課題となることは明確になっている。そのために何らかの対応は必要となるものの、その対応内容はそれぞれの企業体によって、当然変わってくる。自らプラットフォームとして名乗りを上げ、先行するプラットフォームに対抗して進んでいく体力や発想力のある企業もあれば、先行するプラットフォームと折り合いをつけて共存共栄を目指す企業もあるだろう。もしくは、別の企業体との連合で新しいプラットフォームを作る企業体もあるかもしれない。単独で進むか、連合体で進むか、その方向はさまざまではあるが、ここでは、自ら新しいプラットフォームを立ち上げる場合の要諦について、先行するプラットフォームが提供していた価値をもとにして、いくつかのポイントを挙げて考察したいと思う。

### (1) クラウド・コンピューティング

プラットフォームは、自社の持つIT基盤をクラウド・コンピューティングとして提供していた。圧倒的なITリソースとそのリソースを効率的に運用するIT技術者を抱えており、複数の企業からの刻々と変わる様々な要求に柔軟に対応している。まずは、自社でそのITリソースを確保し、リソース・アロケーション(資源割り当て)やSLA(サービス要求レベル)に合わせた可用性を提供するのか、そもそもそこは外部のクラウド・コンピューティングから調達するのかを検討す



る必要がある。GoogleやAWSのような体系化されたサービスを提供したり、その技術レベルを確保したりするのは容易なことではないので、それを提供しようとするのは相当な覚悟が必要となる。であれば、餅は餅屋に任せることとし、世の中には多数のクラウド・コンピューティングが存在するので、利用者の業務特性等に合わせて、それらのクラウド・コンピューティングを組み合わせて活用する要素技術に特化したサービスを提供すること、この方が市場ニーズは高いと思われる、有効な参入方法なのかもしれない。

## (2) 個人顧客基盤

プラットフォームは、自社の持つ顧客基盤を潜在顧客層として“場”に参画させていた。まずは、自社の保有する顧客層がどんなセグメンテーションなのか、その自社の持つ顧客層の特性を明確にし、その顧客層もしくは自社が持つデータ群が参加する者にとって有用なものであるかを分析する必要がある。例えば、保険会社のデータであれば、それを個人が特定できるまま開示するのは問題であるが、それなりの規模を有しているので、データとしては面白いものがあると思われる。病歴と事故歴、動産と不動産など、いくつかの組合せでデータを見ると、ある傾向や特性が見えてくるのではないかと。AIを組み込んでその分析をしたうえで提供することなどを検討するのは重要だと思う。

## (3) 法人顧客

企業であれば、複数の法人企業との取引はすでに存在するはずである。また、仕入れ先は仕入れについて、生産財の納品先は納品についてと、これまではそれぞれ別々にビジネスを展開してきたが、ビジネスの場の提供だと考えると、既存の取引先間をどうつなげると新しいビジネスモデルが創出できるかを考えるネタにもなるだろう。イノベーションは無から何か新しいものを発明することではなく、これまで別々に考えていたもの、存在していたものを組み合わせることで起こるといえる。であれば、まさにこのアプローチこそ、今まで誰も気づかなかった新しいイノベーションの芽が存在するかもしれない。この辺りにも、AIを活用してみると、新しい知見を得るきっかけになるかもしれないし、データ・サイエンティストを配置する意味がありそうな分野である。

## (4) 系列企業との連携

多くの企業は多かれ少なかれ系列企業を有している。

場の提供という観点でプラットフォームを形成することを考えると、これまでは特定の取引でしか結びつきのなかった系列企業との連携は非常に重要な意味合いを持つことになる。これまで述べてきたIT基盤、個人顧客基盤、法人顧客のいずれの連携という観点でも重要であるし、新しいイノベーションを起こすきっかけになる大いなる可能性も秘めている。少なくとも系列であれば、お互いの利益を補完しあう関係は確保されるだろうから、系列外との連携に比して強固な連携が実現できるはずである。

## (5) データのポータビリティ権

企業などに蓄積するメールや金融取引の履歴といった大量のデータなど、一部の企業が膨大な情報を囲い込み競争が阻害されているのを、阻止しようとする動きが日本でも検討されている。個人が求めればその個人の情報を別の企業に提供できるポータビリティ権(持ち運び権)を法制度化するものである。この動きにはプラットフォームとしても十分配慮する必要があるし、これからプラットフォームを目指す企業もそれを前提として検討を進める必要がある。Googleなどは、既にEUが先行するポータビリティ権の制度化に対応するため、自社の保有する顧客データを個人単位で切り出す仕組みを構築している。このデータのポータビリティの動きは、プラットフォームのそもそもの存在意義にも関わるものであり、既にそれに対応をはじめた先行するプラットフォームたちの次の一手も注目される。

## おわりに

eビジネス論の講義を通して、eビジネス企業を取り上げ、その盛衰を講義してきたが、いよいよeビジネス企業の最終決戦が迫っているという気がしてならない。ただしそれは、eビジネス企業同士の戦いではなく、これまで営々と築かれてきた既存の企業を巻き込んだ、全ての産業界で起こる淘汰の戦いであり、その中心を成すのは、eビジネス企業の淘汰の歴史を勝ち抜いてきたプラットフォームたちである。このプラットフォームを中心とした決戦のあとにどの企業が残る、その世界はどんな産業構造となるのか、それを想像しながら次の1年の講義を組み立てたいと思う。