

本論文は

# 世界経済評論 2019年3/4月号

(2019年3月発行)

掲載の記事です



## 世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料  
OFF

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読  
期間中

### デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。  
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp  
雑誌のオンライン書店

# デジタル資本主義時代の勝者

株式会社野村総合研究所 代表取締役社長 此本 臣吾

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、資本家はより多くの労働力を高度に管理することで、労働生産性と賃金の差異から利潤を獲得してきた。一方、現在、台頭しているデジタル資本主義での価値の源泉は「デジタル化された情報」である。たとえば、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対価を得る。一人一人の位置情報や一台一台の車の情報にさしたる価値はないが、それらがリアルタイムでビッグデータとして収集・分析されることで大きな価値が生み出される。

また、産業資本主義の主役は生産者であり、提供される商品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あり、提供される商品はそのプラットフォーム上で提供されるライドシェアのようなアズ・ア・サービス (as a Service) である。

アズ・ア・サービスで勝者になるには「モノ起点」から「顧客起点」へとビジネスモデルの発想を転換しなければならない。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

が誰だかは知っていても、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。

ところで、IMDのマイケル・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、価格を大幅に引き下げる「コストバリュー」、新しい顧客体験をもたらす「エクスペリエンスバリュー」、ネットワークによって様々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」という三つの価値に着目する必要があるという。これら三つの中でも、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だ。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様々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。

ただし、プラットフォームバリューを作り上げるには顧客IDを獲得するための先行投資に耐えなければならない。収益化を後回しにしてでも成長資金を惜しげもなく注ぎ込むプラットフォームの多くが未上場企業である理由がここにある。モノ起点の発想から顧客起点の発想への転換、また、競争力の基盤となるプラットフォームをどう作るかなど、デジタル資本主義時代を勝ち残るには、従来のビジネスの延長線にない構想力が求められる。

(このもと・しんご)