



早稲田大学大学院教授、ビジネスモデル学会会長。1998年から2006年まで、マッキンゼー&カンパニーのディレクターおよび日本支社長。マッキンゼーには1987年より20年間在籍し、ハイテク産業や製造業から医薬品や金融までの幅広い産業分野において、企業の経営戦略、組織変革、グローバル化、M&A、コーポレートガバナンスなどの経営課題の解決に従事。その後、プライベート・エクイティ大手のカーライルにおいて複数の日本企業のマネージメントバイアウト(MBO)投資に参画。2015年より現職。工学博士(東京大学)。『マッキンゼー組織の進化自立する個人と開かれた組織』(ダイヤモンド社)、『MBA ビジネスデザイン 戦略設計の基本と応用』(日経BP社)。

平野 正雄(早稲田大学大学院教授・ビジネスモデル学会会長)

## 21世紀のプラットフォームは誰が作るのか

講演録(スライド)

## エコシステムと社会プラットフォーム



## 社会プラットフォームの進化





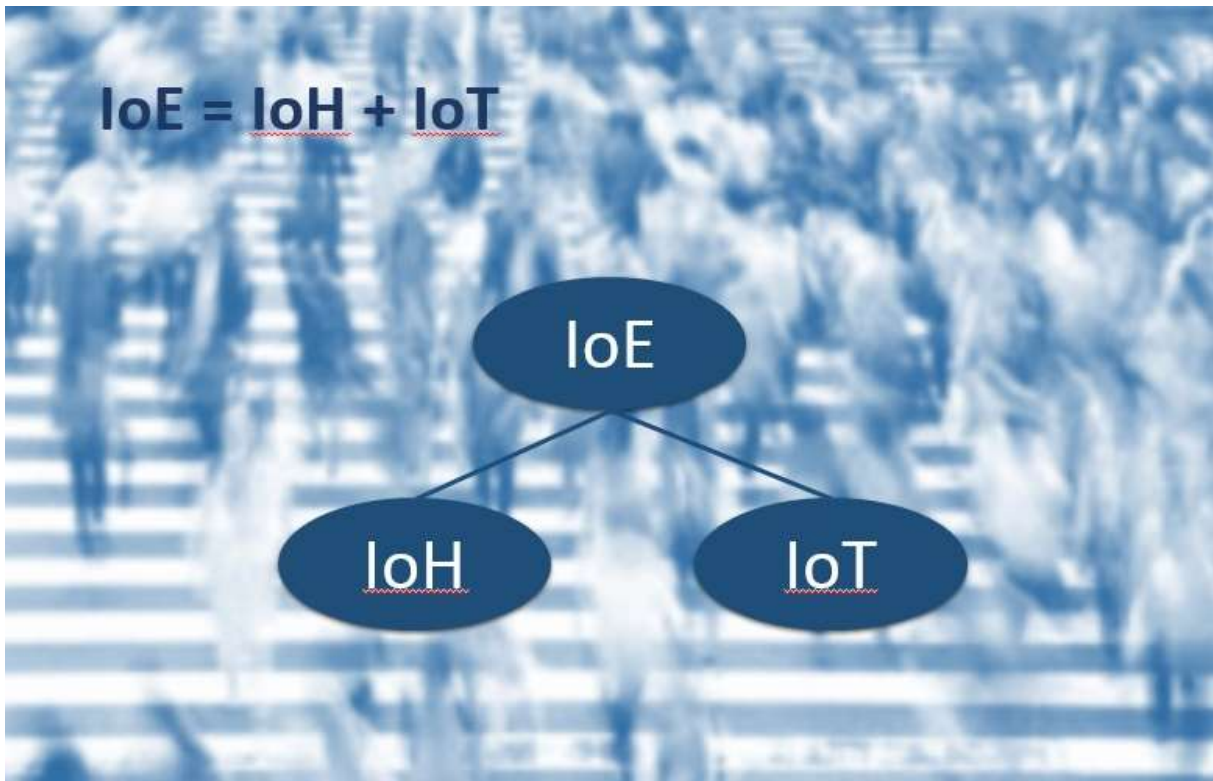
### 社会プラットフォームとエコシステム

	19世紀	20世紀	21世紀
エコシステム	資本家による支配 工場労働者の組織化 固定的な階級社会 資本主義の発達	巨大企業の台頭 階層型官僚組織の発達 大量のホワイトカラー 中産階級の拡大・マス 消費社会の到来 資本主義の隆盛	異なる規模・業態の企業による共生 フラットで開放型組織への移行 多様なコミュニティによるネットワーク社会 資本主義の成熟・限界
プラットフォーム	蒸気機関 鉄道 蒸気船 印刷	電力・内燃機関 自動車・鉄道 電話	分散系のクリーンエネルギー EVなどの自動運転・自動配車 インターネットやSNS

### 社会プラットフォームとエコシステム

	19世紀	20世紀	21世紀
エコシステム	資本家による支配 工場労働者の組織化 固定的な階級社会 資本主義の発達	巨大企業の台頭 階層型官僚組織の発達 大量のホワイトカラー 中産階級の拡大・マス 消費社会の到来 資本主義の隆盛	異なる規模・業態の企業による共生 フラットで開放型組織への移行 多様なコミュニティによるネットワーク社会 資本主義の成熟・限界
プラットフォーム	印刷 蒸気機関 鉄道 蒸気船	電話 電力・内燃機関 自動車	分散系のクリーンエネルギー EVなどの自動運転・自動配車 インターネットやSNS

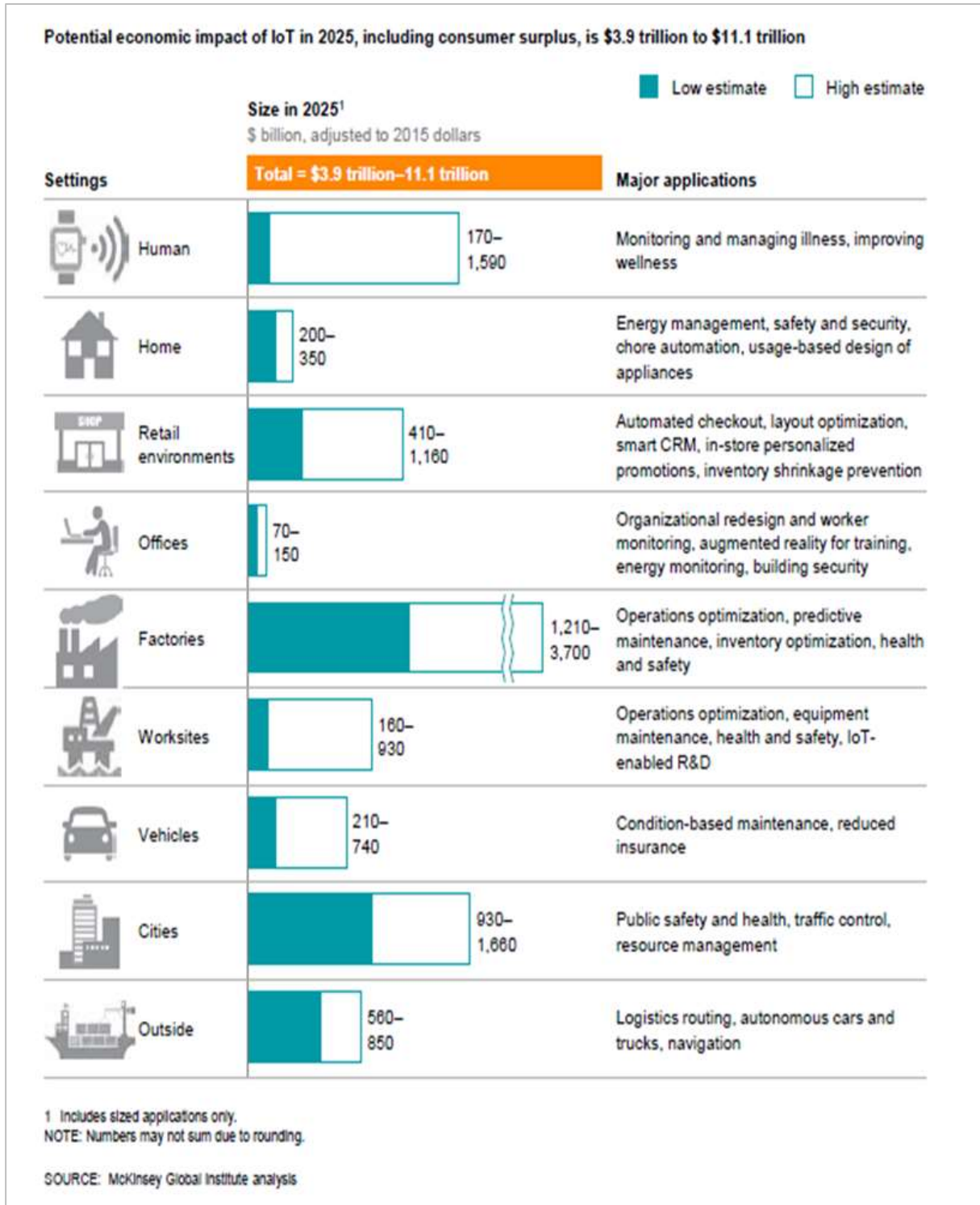




**IoHの覇者たち**

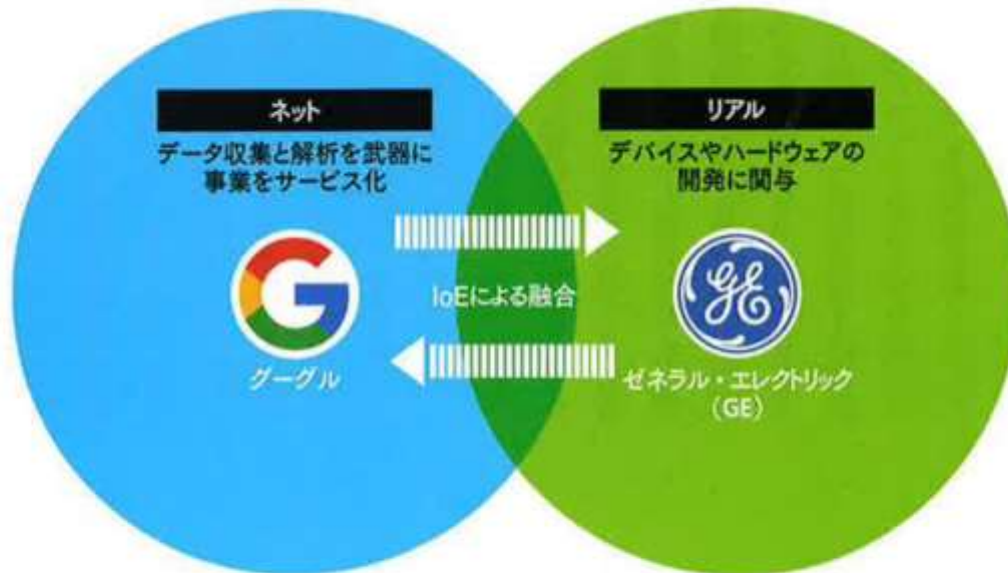
	Human To Producers	389	~470 m
	Human To Information	558	~1 bn
	Human To Human	368	~1.6 bn
 	Human To Things	68, 30	

## IoTの潜在市場規模



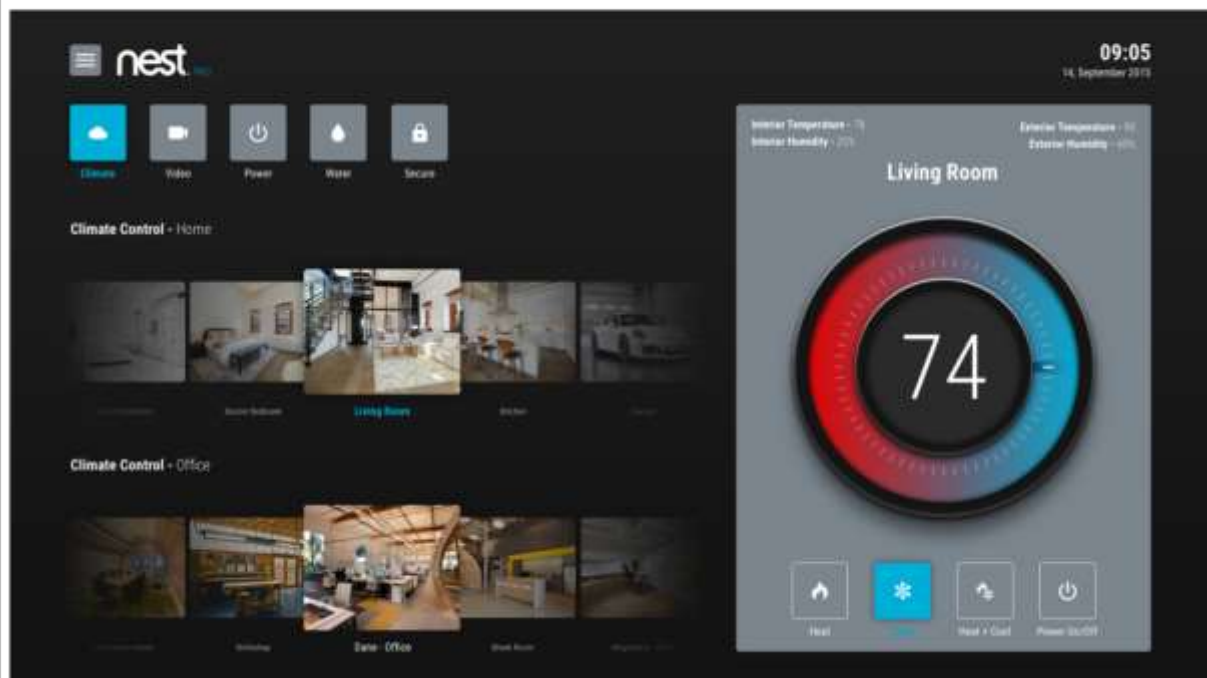
出典：McKinsey Global Institute

## ネットとリアルの融合



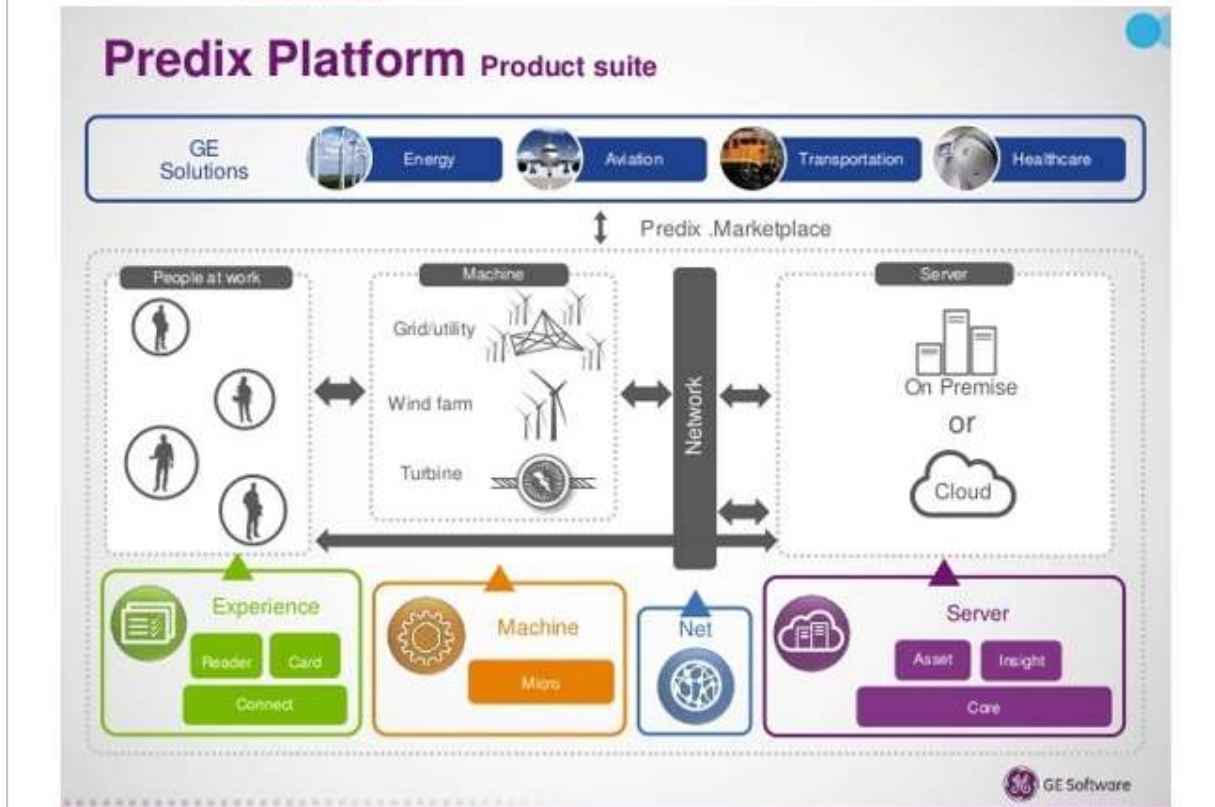
IoTにより、リアルな人やモノの活動と、ネット上のバーチャルな世界が、デジタルなビットの交流により一元化される

## GoogleによるNestのサービス

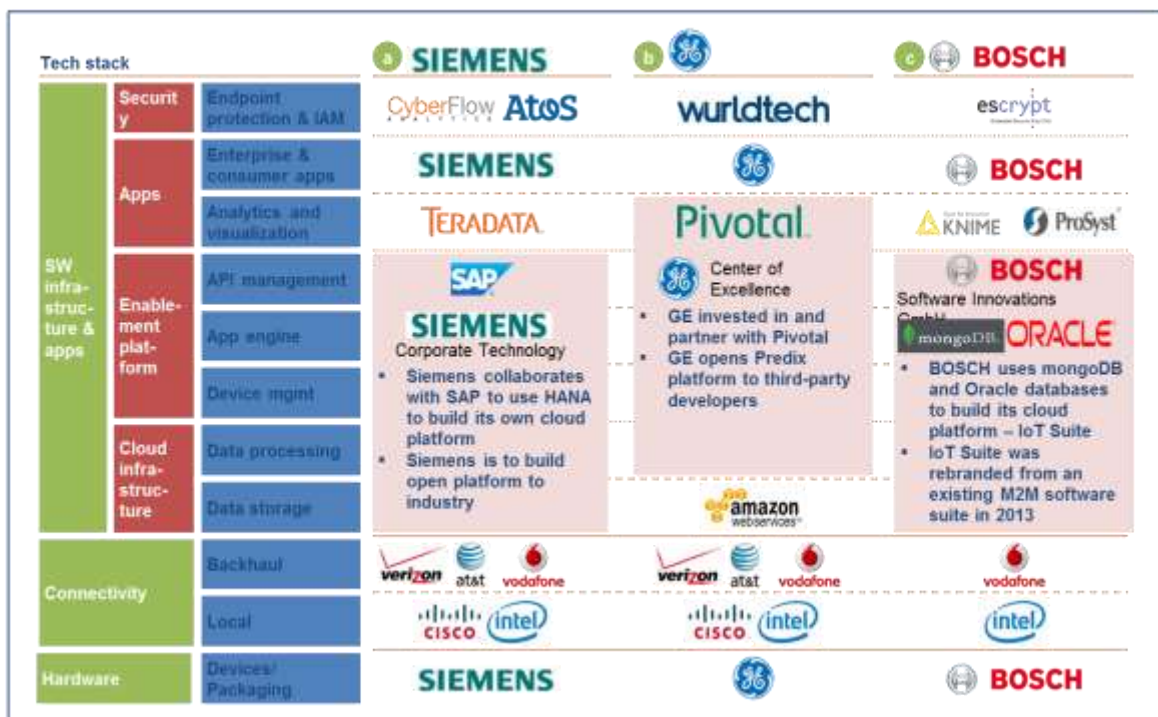




## GEによるPredix Platformサービス



## GEなどのデジタルアーキテクチャー



SOURCE: GE, Siemens, Bosch, McKinsey

## IoTをめぐる多様なITCプレイヤー一覧



Source: IDC, 2015; Press search

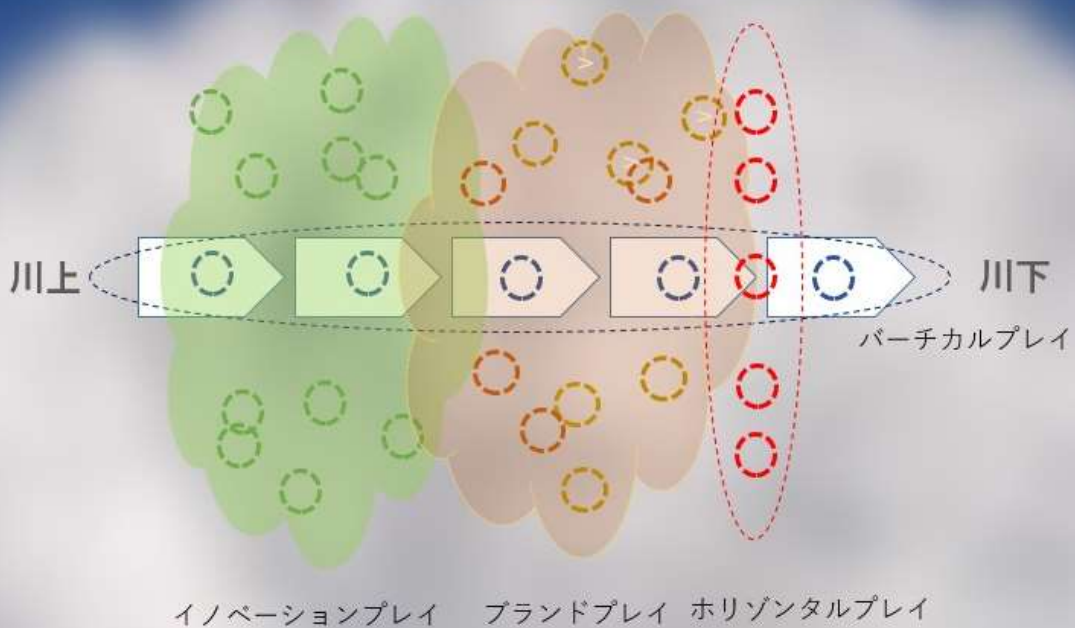
While successful approaches and business models are yet to be identified...

... the IoT opportunity is being pursued by many relevant players in the technology space (taking aggressive investments)...

...creating a very competitive and highly dynamic arena, and

...requiring X to move fast

## 21世紀の企業エコシステム (イメージ図)





## 21世紀のキープレイヤー

### バーチャル プレイ

IoTにより、川上から川下までデータを通して双方向で緊密な関係に結ばれ、究極の生産性を追求。いわゆるモノ作り系の企業は、バリューチェーンの主権者になるか、技術力やコスト競争力など特定の優位性を武器にバリューチェーンに参加

### ホリゾンタル プレイ

IoTで発達した種々の検索やEC、SNSなど人を起点に多様なモノを結合させるサービスは、IoTにより、小規模発電と無数の需要ポイントを結び付けるなどモノ同士の結びつけや、モノ消費のコード消費化など、新たなビジネスモデル開発を促進

### ブランド プレイ

独自のブランド価値を創造できれば、ネット上でホリゾンタルプレイヤーを介するか、もしくは顧客に直接訴求することで、ローカルプレイヤーでも世界的な商圏が獲得可能

### イノベーション プレイ

デジタル技術の発展により、バイオから社会科学まで、あらゆる分野でのイノベーションが加速される結果、画期的な技術開発力と知財戦略により活路を見出す既存企業や、無数の研究開発型のベンチャーが台頭

この他、インベストメントプレイ、ドミナントプレイ、ローカルプレイも存在

## 誰が社会プラットフォームを作るのか





# END

## 関連文献 Link

本テーマについて詳細に知りたい方は DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー、2016 年 10 月号(右記紹介も)にて、原文をご参照下さい。

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー



**Harvard  
Business  
Review**

2016 年 10 月号

特集「プラットフォームの覇者は誰」

求められるのはイノベーションと起業家精神

**21 世紀のプラットフォームは誰がつくるのか**

我々の経済活動や市民生活のベースには、社会プラットフォームが存在する。そのうえで、企業は事業を起し、効率的に生産活動を行い、商品を提供する。それを顧客が購入することで企業が利益を生み、成長していくという循環的なエコシステムが形成されてきた。いま、20 世紀から現在にかけて存在していた社会プラットフォームが衰退し、エコシステムは疲弊しつつある一方で、新たなプラットフォーム構築の動きが出てきている。21 世紀のプラットフォーム構築に企業はいかに関与し、新たなエコシステムをつくり上げるのか論じる。

著者：平野 正雄

早稲田大学ビジネススクール教授