

## 講演録

## NUCB事業構想セッション

# 『プラットフォームの構想力 仕組みを作り、動かすための設計思想』

加藤 和彦 小山 龍介

名古屋商科大学 (NUCB) ビジネススクールの学生ネットワークのひとつである事業構想ネットワークの主催で実施されたオンラインセミナー「プラットフォームの構想力 仕組みを作り、動かすための設計思想」の講義録を掲載する。事業構想をテーマにしているものの、プラットフォーム・ビジネスモデルに関連する議論が展開された (2021年6月15日 (火) 実施)。

**小山龍介** (以下「小山」) 今回のNUCB事業構想セッションは『プラットフォームの構想力 仕組みを作り、動かすための設計思想』と題しまして名古屋商科大学の加藤和彦先生をお迎えして、プラットフォームについて議論していきたいと思っています。

普段、いろんなところでプラットフォームというものに接する場面があります。それがどんなふうに作られていったのか。プラットフォームを作っていくにあたっては、事業構想ネットワークでテーマにしている「構想力」が重要になっているのではないかとこのところから、今回このテーマを選びました。

早速ですけれどもお呼びしたいと思います。加藤先生、よろしくお願いします。

**加藤和彦** (以下「加藤」) よろしくお願ひします。

**小山** 私が加藤先生とやりとりしながら、プラットフォームについて理解を深めていきたいと思っています。

早速、素人的な質問で恐縮ですが、プラットフォームという言葉を経営の場面で耳にするんですけれども、具体的にどういうものなのか、そこからスタートしてもよろしいでしょうか。

### プラットフォームとは何か

**加藤** プラットフォームという言葉って、便利に使われてると思うんです。例えば、先日もこの近くで選挙があったんですけども、選挙演説の人が「県内すみずみまでサービスを届けるために、住民サービスのプラットフォームを築きたいと思います」というふうに演説されてるわけです。

かと思うと、駅に行けばプラットフォームが何本も走ってます。非常に使いやすい言葉なんだと思うんですよ。

**小山** 専門用語ですけども、車体の規格もプラットフォームと呼ばれていて「共通のプラットフォームを採用して」なんて言い方もしますよね。

**加藤** そうですね。製品プラットフォームと呼んでいるようなものだと思うんですけど、ひとつの型を作ってそれを発展させることによって、ゼロから作らなくてもいいというものです。いわゆるコスト削減の意味もあると思うんですけども、そういった意味で使うプラットフォームという言葉もありますね。

最近騒がれているのが、GAFAに象徴されるITジャイアントが提供するプラットフォーム。あとシェアリングエコノミーなんかで、例えばUberとかAirbnbみたいに既存の遊休資産を生かすプラットフォームです。

いろいろな場面で、プラットフォームという言葉が使われて、ちょっと丸め込むには使いやすい言葉みたいな部分があるんですよ。

**小山** 選挙でもちょっと丸め込むというね。今日ちよっ

と議論しようとしているプラットフォームは、GAFa を想像すればよろしいですかね。

**加藤** そうですね。ビジネス上の(産業)プラットフォームと考えていただくのが、わかりやすいと思います。

もともとプラットフォームっていう言葉が今のように流行る前から、こういう仕事はあったんですよ。要するに仲介事業です。例えば不動産仲介業とか、仲介とつくビジネスっていうのは、もともとプラットフォームなんです。

昔からあったんだけど、インターネットが普及することによって、費用をかけず急速にプラットフォームを広げることができるので、改めて注目されています。

**小山** 地域の不動産屋さんなど、限られたエリアを専門に扱う不動産屋さんが多い中で、例えば、HOME'Sとか、新しいインターネット上のプラットフォームだと、広くいろんなエリアのものが全部見つかるようになりました。昔ながらの不動産仲介業と今のネットの仲介業だとやっぱり……。

**加藤** かなり違いがあります。ネットやITの力を借りなければ、プラットフォームがここまで大きくならなかったんです。なので、ネットの発展とプラットフォームビジネスの拡大は非常に関連しています。

インターネットを使ってみればわかりますけども、世界中で、例えば地球の裏側のブラジルでも、何かコンテンツをアップしてもらえれば、それを見ることが出来ます。世界中のいろんな物件とか案件が、手元で見られるようになるんです。

地域を超えたものにできるところが、このビジネスの醍醐味というか、恐ろしいところでもあるんでしょうけど、非常に便利なところですよ。

**小山** 今聞いていて思い出したのが、商人と商業の違いです。昔の商人のビジネスでは、ものを仲介、転売して利ざやで稼ぐとき、物理的な制約がありました。商人ビジネスはエリアが限られていて、自分のテリトリーがある。近江商人は出かけていくけれど、せいぜいそれぐらいです。

それが商業となって、国家を超える物流システムになると、途端にスケールが大きくなる。商人を縛っていた

物理的制約から、仲介ビジネスを解き放ったんです。

### 需要側のスケールメリットを目指す

**加藤** 地理的・物理的な制約を取っ払って規模が大きくなるスケールメリットというところが、現在のプラットフォームの特徴なんでしょうね。日本語で訳せば、「規模の経済」ということになります。

今まで、例えば製造業なり、物を作って売るなりというときには、大量生産大量販売によってコストを下げていました。これは作る側、供給する側の話ですよ。供給する側のスケールメリットというのが、差別化の源泉でした。規模が大きいほうが有利で、より低価格でよい品質のものを作ることが、市場をある意味支配したわけです。

一方、このプラットフォームというのは実は、顧客との接点を中心にして、製品を求める側にスケールメリット、規模の経済が働くということなんです。作るほうのスケールメリットは同じなんですけども、顧客のほう、買うほうにいわゆる「ネットワーク効果」と呼ばれる、ユーザーが増えれば増えるほど利便性が増すという状態が生まれてくるわけです。ユーザーの数によって、プラットフォームの大きさが決められてしまうんです。

こういうことが起きてくると、プラットフォームのユーザーの数だけで差別化ができてしまうということが起きてくるのが、このビジネスのよいところでもあり悪いところでもあるんです。

### GAFa になれなかった日本企業

**加藤** 残念なのは、そのGAFaのどれひとつとっても、日本発のものは入ってないわけです。

そうすると、日本、特に中部地区が強いとしている製造業が今、いわゆるGAFaみたいなITを非常に得意とするような会社とパートナーを組むという状況になってきているんですよ。組まずに自分たち製造業界だけでは成り立たなくなっているわけです。

ハードウェア製品を利用する、きちんとした価値に落とすために

は、その上位の階層でサービスに変えるようなアプリケーションだったりソフトウェアだったりが必要になります。そのとき、GAFA と組むほうが、ユーザーにとって好ましいかたちのものが提供できるものだから、そちらと組まざるをえない状態になってきています。

**小山** 日本企業というのは、自分たちが持っているリソースをコアコンピタンスにして勝ち抜いていこうと思っているところがありますよね。

GAFA も自分たちのリソース、技術を持っていますが、基本的には、需要側のスケールメリットで勝っているから、一見すると何のコアコンピタンスもない。ただ早くユーザーをつかまえただけで、大したことないのではないかと思いがちなんですよね。ところが、よくよく見たら、めちゃくちゃ大したことだった。ここに誤算があったんですよね。

### GAFA を生み出したアメリカの国家戦略

**加藤** 国の生い立ちとも言えるのですけれども、アメリカなどで日本よりもずっと前に、自動車を中心として製造業が大変な目にあってるわけですよ。

作っても品質のいいものができないし、アメリカ人ですら日本車を買うようになって、彼らはある意味、製造業を諦めたと思うんですよね。そこで、シリコンバレーというところに新しい産業の礎を作って、そこでは徹底的に IT をやりましょうということで、そこで IT を育てていった。

育てていくといっても、なんてことはない、既存のアメリカの人たちが育てているのではなくて、H-1B ビザによって世界中から集められた技術者がそこでやっているんです。

だからよく、「アメリカの」シリコンバレーっていうけど、アメリカはそれを凝縮する力を持ってただけで、技術者は世界中から集めているんですよ。彼らの力で育てて、一大産業を作ってしまったわけです。

今はもうそこからさらに先に進んで、例えば GAFA の中の 3 社はシリコンバレーをベースにしているんですけども、イノベーションを生む、起業を創発するシステ

ムをうまく使って、データをベースにいろいろなことをやり始めているんです。

日本においては、製造業が駄目な状態にはならなくて、それなりにうまく続いてきた。それがゆえに、データとかシステムとかということに特段注意を払うような機会がなかったものだから、その点ですっかりシリコンバレーの IT ジャイアントに先を越されました。

今からだともう、キャッチアップするのは難しい。どうやって彼らと手を結ぶか、どうやって手を結べば、自分たちがいわゆる下請けモデルと言われているような状況に陥らずにビジネスを進めていけるかということが、課題になってきています。

### アメリカのダイナミックな構想

**小山** ちょっと話は逸れてしまうんですけども、アメリカって、国策で産業を立ち上げるときのダイナミックさはすごくて、私が専門にしている芸術、アートの世界でも 20 世紀、抽象絵画の登場によって、アメリカはアートの中心地になったんですけども、実はあのブームを支えていたのがアメリカ政府と CIA なんですよ。

ソビエトの書記長が抽象絵画はクズだ、具象でいくんだ、リアリズムだ、と言ったのを時代遅れだと見せるために、実は CIA が仕組んで、抽象絵画の価格をつりあげているんですよ。

日本が日出ずる国みたいなことを言われていたときに、ものづくりにおいて日本に遅れをとっているのをどうやって回復するか、そのためには起業が起りやすい環境を作らなくてはならない。1980 年代にそういった計画がドキュメントに残っているんですよ。

そのあたりのダイナミックさが、アメリカはすごいですよ。構想力っていうところに結び付けていくと、確かに Facebook はマーク・ザッカーバーグが大学生のときに作りましたが、あの逸話の中では、もともとは学生の思いつきであったように見えているけれども、実は大きな流れとしては、国としての構想がかなり働いていたとみて間違いのないと思うんですよ。

Windows などの OS が寡占状態になったところがター

ニングポイントだったと思うんですけども、そういう構想があったんだと思います。

**加藤** そうですね、Facebook なんかだと、最初ナスダックに上場するときに、特に日本人たちが口にしたのは、そんな人と人をつなげただけのものに、何の価値があるんですかって、高値で取引される意味がわからないというようなことを言われていたわけですよ。

それで、その人と人をつなぐということが、どれだけの価値をもたらすかということが日本人に理解できてきたのは、実は最近だと思っています。つなげるいう発想の構想の点においては、アメリカが何年もというか何十年も、先を行っているという印象があります。私自身、日本人としてそういったものに触れながら、でも半信半疑で、つなげるぐらいで何の価値があるんだらうなというふうに思っていました。

人と人をつなげるでも物売るでも、GAFA が目指すところは、人々のアクセス履歴や売った先の多くの顧客のデータを集めて、その傾向を見て次に生かすことなんです。フィードバックを繰り返すことによって、さらに精度を上げていくということに GAFA が集中してきています。

GAFA にはそれぞれ提供する製品やサービスがあり、入り口はいろいろ違うんだけど、そのポイントとしては、結局、顧客がいろいろ迷いながら悩んで、ウェブで調べたりして最終的にもものを買う。そして、買った後もこういうふうに使うとか、その一連の流れを徹底的にデータとして集めて、どういう顧客にはどういうものを売ったらいいかというのを分析して、もう逃げられないぐらい、プロアクティブに潜在需要に訴求している。

それを一番よく感じるのが、アメリカではないんだけど、TikTok。それとか Netflix のおすすめシステム<sup>リコメンド</sup> なんです。検索不要な世界がやって来ていて、その人の嗜好に合わせて、その人が気づかない潜在ニーズみたいなものまで提供するみたいなことになってくると、顧客としては逃げられないわけですよ。しっかりロックインされた状態になってきています。

そのあたりの発想の構想力っていうのは、他社よりも優れた技術で高品質なものを作ることをよしとするみた

いな日本の状況とは、かなり違うレベルでの構想力があつたというふうに考えるべきだと思いますよね。

## プラットフォームを育てるステップ

**小山** 日本はやっぱキャッチアップできないものですかね。

**加藤** そうですね。これはね、ビジネスモデル的にどうかということも、考えていかなくてはいけないでしょうね。今日のためにというわけじゃないんですけどもスライドを用意していますので、シェアしますね(図 1)。

時計が真ん中に置いてあって、四象限に分けています。始発点は 12 時のところにあるプラットフォーム。売り手と買い手を結び付ける仲介業から始まったというところを始発点にしています。

2 時のところにトランザクション・プラットフォームというのとイノベーション・プラットフォームというものがあります。その両方を持ち合わせているものをハイブリッドと呼んでいます。なんと GAFA は全部、このハイブリッドに入っています。

この 2 時のところの図(図 2)にあるプラットフォームの定義を学術理論として提唱されているマイケル・クスマノ教授は、プラットフォームを育てていくには、次のようなステップが必要だということを言っています。

ひとつはユーザー・サイドを決めなさい(設定しなさい)ということです。

その次は、ちょうどこの 3 時のところに書いてあるチキン・エッグ問題。鶏が先か卵が先か。プラットフォーム提供者としては、仕組みは作ったけれども機能しないというのは悲しいことだから、それが起きないようにちゃんと動くようにしなさい、というようなことを言っています。

その次が、小山先生も専門のビジネスモデルということになります。ビジネスモデルと言ったときに、収益のモデルのことが取り沙汰されたりするんだけど、小山先生が授業でもやられているキャンパスみたいなものも含めて、どういうふうにその顧客との接点を持って、

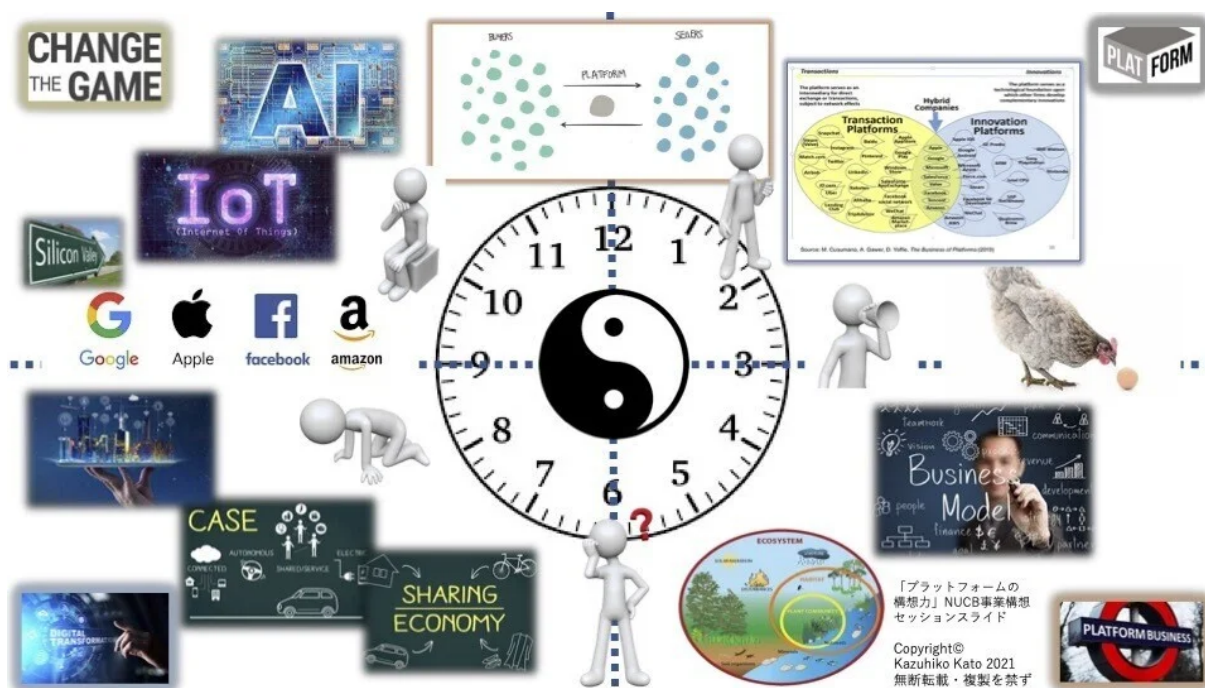


図1 CHANGE THE GAME

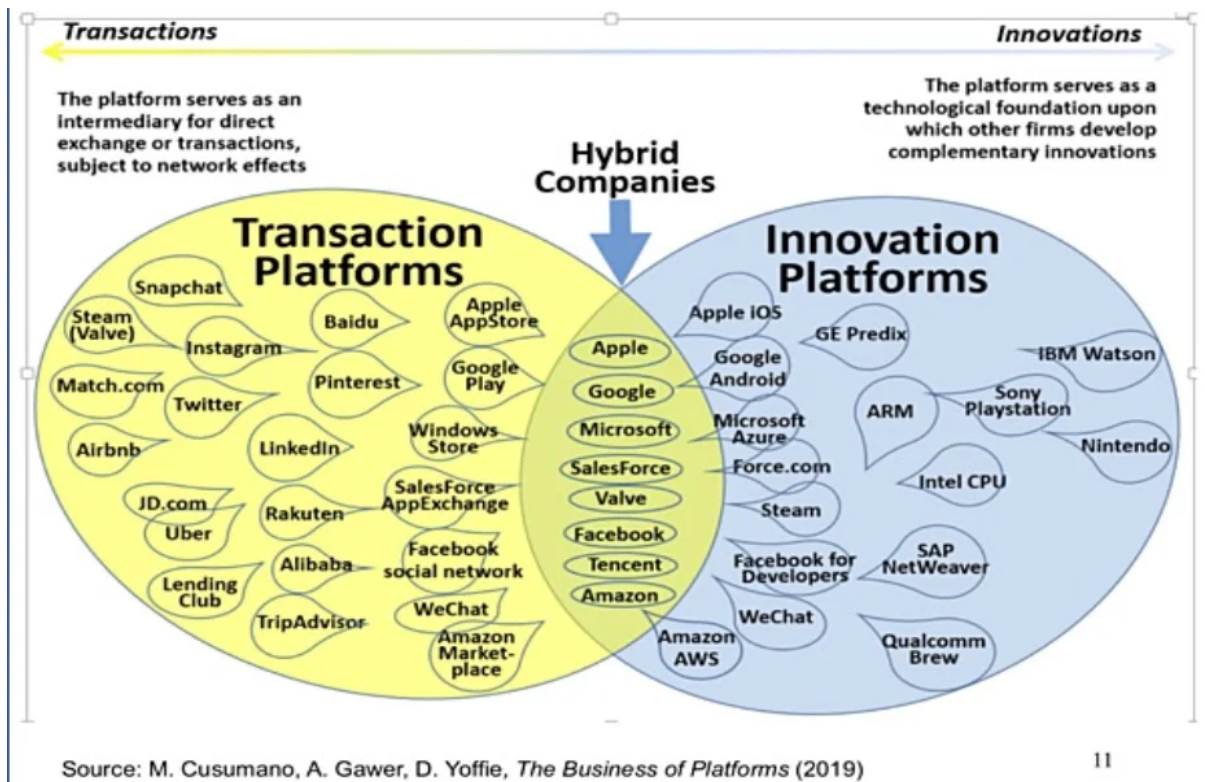


図2 Hybrid Companies

価値を提供しながらビジネスを進めていくかという一連の流れを定義します。

その中で、プラットフォームの参加や運用のルールをしっかりと決めてあげないと、誰でもが参加できるようにするとプラットフォームって荒れてしまうのですよね。荒らしみたいなのがいてですね、荒らしてしまうんですよね。

なので、そうならないようなルールを作って、5時ぐらいのところに書いてあるエコシステム、補完製品を含めた、その産業に携わる人たちが食べていける Win-Win な状態になることを目指して産業生態系を作っていく。クスマノ教授がプラットフォームの構想の段階として提示されているわけです。

次に、6時からのところですね。シェアリングエコノミーとか、最近、車業界の CASE のこととかスマートシティ、都市 OS のようなことが発展型として出てくるんですけども、その 12 時から 6 時までの部分を引き継いで、実際今、世の中で起こっていることが現象として出てきます。いわゆる流行り言葉でいうとデジタル・トランスフォーメーション (DX) ですね。

次に 9 時から 12 時、これでひと通り時計がぐるっとめぐります。今後の拡張性としては IoT、すべてのものがインターネットプロトコルを持つようなかたちになると、プラットフォームとしてますます巨大化して行って、そこに AI、人工知能のほかシリコンバレーの得意分野が加わり、GAF A の存在が避けて通れないようになってきます。

**小山** これは発展の図と捉えてもいいんですか

**加藤** もちろん発展の図として考えていただいてもいいんですけども、どこから入ってもどこかに結び付けられるということを示すために作った図です。

つまり AI に入っても、ビジネスモデルとかエコシステムにつながっていくし、エコシステムからプラットフォームの定義のところにもつながるし、というふうですね、全体をこのひとつの図に表しています。

どこがスタートで、どこがゴールかということではなくて、プラットフォームとして繁栄しているものが出てくると、それがずっと続くわけではなくて、影の部分っ

てのが必ず存在して、すべてバランスでもって成立します。ちょうど真ん中に出てくるような Yin & Yang のようなかたちでバランスをとりながら進んでいるということ表現したくて、この図を作ってみたんです。

**小山** プラットフォームというテーマを掲げましたけど、ものすごく多面的でとても 1 時間では語り尽くせないですね。

**加藤** これを 1 時間で話すとなると、新幹線の窓から通り過ぎる駅を見ていく感じになるかもしれないですね。一瞬、シャットと通ったっていうふうに。それぞれ、内容が奥深いです。

### 個人情報をめぐるふたつの構想

**小山** 切り口をどこにするかによって展開は全然、変わってきますね。

ひとつ、私が個人的に気になってるところで、もしかしたら構想とつながってくるかもしれないと思っているのが、個人情報をめぐるものです。iPhone の iOS の最新版だと、個人情報を Facebook や Google、Amazon に握られないように、アプリにトラッキングさせるかさせないかを選べるようになりました。

個人情報を渡さなくてもよくなって、安心する。なぜ個人情報を渡してはいけないと感じるかということ、まさに加藤先生がおっしゃった TikTok で、なぜか自分が見たいと思うような動画を次々に見せてくれる。これが気持ち悪いつつ思うようになってくるわけですね。

哲学的な問いの立て方だと、自由意志があるのかって議論になるんですよ。我々は外からの反応を反射してやっているだけで、例えば有名な脳科学の実験であるんですけども、水を飲もうと自分が決断したよりも 0. 何秒か前に、脳は水を飲むって指令を出してるんですね。それで、指令を出したときよりも遅いタイミングで自分は水を飲みたいと思えば腕を動かそうと決断して、そこには時差があって、しかも因果関係が逆なんです。

無意識のうちに水を飲みたいと思って手を動かし、手が動いているのを見て、あ、今自分は水を飲もうと決断したと、あとづけで意志があるように振る舞っていたの

が人間だっということがわかってきたわけです。

例えば Amazon で買い物するときって、実はクリックする前にもう頭が買うことを決めてるんですね。それで、あとづけで、今、買おうと思ってるんです。この無意識、自由意志のなさをうまく利用するために必要なのが、個人情報なんですね。

だから、究極の個人情報の活用法は、本人には意思決定したつもりにさせておいて、実は全部システム側でコントロールされているという世界がありうるということが脳科学の実験でわかってくる。そうした中で、それをどこで阻止するかっていうと、Apple みたいな方法しかないわけです。こちらの情報を渡さないっていうことしかない。

今日、その意味で加藤先生に伺いたいのは、Apple の構想が勝つのか、それとも Facebook や Google、Amazon が言っているような、個人情報を与えたほうが便利な世界がくるんですよ、という構想が勝つのか。どちらだと思いますか。

### 力の源泉となるデータをどう扱うか

**加藤** なるほど、なるほど。プラットフォーム提供者、GAFA は典型的なプレイヤーですけども、ここまで大きくなったのは、紛れもなくそのデータをうまく活用しているからに他ならないわけですよ。逆に言うと、プラットフォームのビジネスの成否を決める要となるところで結局、データなんですよ。

なので、そのデータ自体の使い方、使い勝手を制限されてしまうと、プラットフォーム提供者自体がそのビジネスをやりにくくなってしまいます。その一番の根本のところのビジネスがやりにくくなってしまふ状態が起きるのは明らかなんですよ。

データや情報の部分ではいろいろな問題が起こっていますね。例えば Facebook の情報漏えいの問題ですとか、Amazon でも自分のところで作っている製品と類似なものは Amazon のウェブに出てこないにするとか、マーケットに出さないようにするとかですね、嫌がらせみたいなこともしたり。

データは、プラットフォーム提供者の力の源泉の部分なので、その部分を Apple が自制をしたということは、たぶんやむにやまれずやったんだと思います。

というのは、このまま放っておくと全部独占、データを取り放題、使い放題という状態が続けば、GAFA だけがどんどん大きくなっていってしまうからです。進み続けると最終的には独占禁止法に触れて解体させられるとか、そういったところまで行く可能性を見据えて、自分でその予防線を張るみたいなことを今、やっているような気がしています。

彼らは、いわゆるハードウェアとかを作っているところとか、あと不採算部門みたいな事業をあえて作ってコングロマリット化しています。昔の多くの企業のコングロマリット化はシナジー効果を出したり資源の分配をよくしたり、人の効率をよくしたりなど、リアルな世界でのメリットを追求することが目的でした。

しかし GAFA のコングロマリット化の目的はデータの収集一点に絞られていて、赤字でもいいから、とにかくデータを集める、その顧客の購買に至るカスタマージャーニーにおけるデータを、全部押さえてしまう。そうすると、さっきの TikTok みたいに、「俺が欲しがってて今度給料入ったら買おうと思っていたのが、リコメンドに出てる」みたいなことが平気で起きてくる。それなりに居心地いいという変ですけども、こちらが探しに行く前にむこうから提供してくれるわけです。基本的に脳は怠けたがっていると思うので、考えなくても与えられるものが来れば、渡りに船とばかりに乗っちゃったりするわけですよ。

なのでこの傾向がどんどんエスカレートして行って、本当に GAFA がその市場のデータの部分やユーザーの使い勝手の部分をシステムで押さえてしまつて、あとのハードメーカーや関連するところは全部下請けモデルみたいな、日本の製造業全体を日本ブランチ（単なる日本支社）にしてしまうってことを考えると、それを止める動きがアメリカ国内でも当然起きていて、州単位で裁判にもなつて、GAFA も自制せざるをえないような状態になってきているんじゃないかと思います。

## ものづくりに再び脚光が当たるのか

**小山** なぜ、Apple のことを言ったかという、Apple による個人情報取得の制限は、加藤先生の言うようにやむにやまれずということもあると思うんですけど、そこにはものづくりも行うメーカーとしての戦略があると思うんです。

やっぱり Apple はメーカーなんですよね、この GAFA の中では、唯一メーカーとしてもものづくりを基盤としているということと言うと、日本企業と立ち位置が似ていると思うんです。

もし Apple の構想が有効であれば、まだ日本のものづくりの会社に勝機がありそうだって思っているんです。そういうことで考えていくと、この Apple が勝つか勝たないか、この制限にユーザーが乗るのか乗らないのかは非常に重要だと思っています。

調査では、トラッキングを許可しない人の割合が7割ぐらいだったそうです。個人情報を自分でコントロールする世界が来たときに、日本企業のものづくりが再び脚光を浴びることがあるんじゃないかと思ったりもするんですけど、ちょっとこれは見込みが甘すぎますかね。

**加藤** いや、大丈夫じゃないですか。大丈夫という言い方は変ですけども、データを渡す渡さないってことに関して言うならば、データが発生しているところがどこかということを考えれば、それはハードウェアなんです。今後、IoT がどんどん普及して行ってセンサー等が出てきて、カメラも多く出てきます。そして実際にそのデータが取れるところが、ハードウェアを主体としているところなのであれば、それをわざわざ、いわゆる IT ジャイアントに渡すってことをしないで、自分たちでそれを囲い込むようなことをすればいいわけですよ。

今 GAFA が強くなれている理由は、扱いやすいデータだけを扱っているからですよ。扱いやすいデータというのは、顧客が全部インプットしてくれたものがデジタルで並んでいれば、それを使いやすいから使っているだけのことであって、今後爆発的に IoT でやり取りされるデータが増えて、そちらのほうの割合が大きくなり、そちらのほう主流を占めてきたら、その部分をど

うするかがポイントになってきます。

Apple はスマートフォンでは鴻海からハードウェアの OEM 提供を受けていますけども、おいしいところ、上澄み液っていうんですかね、ミルクを遠心分離機にかけて上のほうに分離されたおいしいところだけを吸い取る、いわゆる GAFA 的なビジネスモデルをとっています。今後、それが自動車まで広がっていくとしても、決して細かいハードウェアの、例えば車で言ったらタイヤを作るとか、車体を作るとかっていうところまでは、GAFA は基本的には降りてこない。降りてこられないというべきかもしれませんけれども。

上澄みのところだけで先行しているかたちなので、今後そこ製造業が手を組んでいくときに、彼らの思惑というのももう透けて見えているわけですから、その思惑に乗らないようなかたちを取ればいいというふうには思います。

ただですね、口で言うほど簡単ではないとも思います。たぶん。なぜかという、製造業ももう日本だけの話ではないですよ。いわゆる途上国とか、例えばインドとかね、ハードウェアの性能や品質があまりよくないところが、GAFA みたいなところと組んで、より価値のあるものを提供してきたときに、最初は日本の製造業にとっては競合相手にならないようなちゃちなものかもしれませんけれども、だんだん性能や品質が高まってきて、やがて日本が今いるようなポジションまで上ってきたときに、以前、液晶テレビで起きたことが起きるわけですよ。

どこかのクローズドな場所に建てた工場で、技術を集結して開発した高額なハイエンド液晶画面なんかよりも、汎用部品だけで組み立てられコモディティ化してですね、値段はガンガン落ちて、ちょっと赤の色が落ちるとか精度が悪くても構わない、それでも顧客はどんどん使いたがるという、いわゆるイノベーションのジレンマみたいなことが起きてくる。

最高にいいものを作ったんだけども、そこまでのものをお客は求めていない。もっと低いレベルのものでも十分 (good enough) だよってということが起きてくると、また競争原理が難しくなってくるんで、今言ったようなかたちで、すんなりとはいかないかもしれないですけど。



みすみす GAFA に全部やられてしまわないようにしなければいけないかなと思います。

## Apple の構想が勝利する世界

**小山** Apple が勝利する世界というのがどういう世界かという、現状は Apple 以外の Google、Facebook、Amazon が、個人情報を牛耳って持っているわけですね。欧州では動きが出ているように個人情報を個人がコントロールできて、そこで使っているかどうかの許諾を個人が与える世界に、Apple としては持っていきたいわけです。

そうすると主導権がハードに戻ってくる。Apple 的な世界観の中で安心安全なところに戻ってくる。そのときに公共のプラットフォームに個人情報が載っていて、それを Google や Facebook、Amazon が許可をもらって、取りに行く世界になってくると思うんです。その公共的なプラットフォームっていうのを、Apple がたぶん作ろうとしてるんですよ。

**加藤** なるほど。

**小山** 実はこの前、面白いカンファレンス (WWDC2021) があったんですけども、興味深いのが、Apple が新しい技術として、どのウェブサイトを見に行っただけというのがインターネット上に残らない「プライベートリレー」という仕組みを発表したんです。

どういうことかという、例えば google.com というサイトに行きたいっていうと google.com の IP アドレスを DNS に聞きに行くんですよ。それで聞きに行った瞬間にこいつ、google.com に行こうとしているなって、バレちゃうんですよ。

かつその後ですね、google.com の IP がわかって情報を取りに行ったら、google にも残るんです。こいつこういうキーワードで検索をかけてきたなということがわかる今のインターネットは、IP に紐付いているような情報がただ漏れしている状態です。

Apple はそこに今回メスを入れて、Apple のサーバー以外にもうひとつ提携事業者のサーバを介すことによって、完全匿名で情報を取れるようにしたんです。

僕がまず思ったのは、中国のグレートウォールみたいなものから解放されるということ。あれも何を検索したかってことがバレちゃうわけですけども、そういうことから Apple は個人を自由にしようとしているし、個人情報の残らない匿名のアクセスっていうのを実現することによって、Google、Facebook、Amazon が今やっているような追跡をさせないようにしている。

ここはガチンコの主戦場になっていて、その主戦場がまだ多くの人に見えていないんだけど、結構重要な 이슈なので、日本企業として Apple が勝利したときのシナリオを用意しておく必要があると、僕は思っているんです。

完全匿名で安心安全というのは日本は得意分野だから、Apple と同じような設計思想で個人情報が Google、Facebook、Amazon に行きませんよ、っていうものづくりをしたら、意外とアンチプラットフォーム・プラットフォームで、いけるんじゃないかと思っているんです。

**加藤** なるほど。以前、トヨタのプリウスがエコだからということで好まれたように、どこかに情報を取られないということでユーザーが選択するところを、Apple なりなんなりがその受け皿となって顧客を集めていくというシナリオですよ。

**小山** そうですね。Google の車なんか乗ったら、全部行き先とか記録されるんですよ、これはきつくはないですか。もちろん便利なこともありますよ。でも、1年前に来ましたねって言って、それって便利なことよりもやっぱり怖いことのほうがすごく大きいわけですよ。全部把握されている。

そういうことを一切やらない車っていうことで安心を届けるみたいな世界が、データがこれだけ価値を生み出す世界になったがゆえ生まれてくる。

これってなんか変な話ですよ。日本企業がデータ活用が下手だったんで一周遅れみたいになったけれども、一周遅れてみたらかえってデータ悪用しない最先端にいたって。

**加藤** なるほど。結果オーライみたいな。

**小山** そういう逆転劇の中で、日本の「データを取らないものづくり」みたいなものがいけるのかなっていう。

## 日本企業の勝ち筋

**加藤** なるほど。その日本の製造業が、先行しているIT ジャイアントに対抗しながら、そういったデータをきちんと扱うようなことができるかどうかというの大きな課題なんですよ。

ユーザーから見ると、少なくともデータを取られることを意識しないのであれば、例えば車にしても何にしても、Android でもってスマホと連携していろんなサービスを受けられるほうが便利なんですよ。

自動車会社が一から作って、ユーザーインターフェイスの悪いものを提供されてもですね、ユーザーは求めてないんですよって話になって、企業のエゴでしょって話になるんですよ。

そのところが難しい問題で、ユーザーが、そういうUX/UIの部分ではなくて、データを勝手に吸い取られてしまうところを懸念してあえてそれを使わないっていう知恵を、蓄えてくれるかどうかというのが課題になりますよ。

**小山** だから自由意志を手放してしまった方が楽だという世界が来るのか、いやそこは意志を持ってやるのか。こういう世界観の違いがからんでくるのかなと思っています。

**加藤** とはいえ、Facebook から、データを取らせてくれないだったら加入やめてくださいって言われてしまうと困っちゃうんですよ。私のゼミも全部 Facebook でやっていますから。

結局トレードオフなんですよ。データを渡してもその分の価値を提供されていれば、まあそれはいいかというかたちで今使っているわけですよ。最初にサインアップするときに細かい要件なんか読まないんですけど、あれには「あなたから得たデータを利用することもあります」ということも書いてあるんだろうけども、あまり気にしないで契約してしまって、実は利用されている。

データを渡すから安く買えるとか、データを出すから使えるっということが今、しょうがないと諦めるかたちで行われているんだけど、データを渡してくれなかったら、もうサービス提供しませんっていうようなことを

言われたときに、それをポチッとやめて他に代替するものがあれば、そっちに行きたいとは思いますがね。

**小山** そうなんですよ。その代替するサービスを日本のメーカーが作れるかという、残念ながら作れないんですけど。ユーザーインターフェイスも酷いし。

でももし仮にですよ、ユーザーインターフェイスとかがすごく優れていて安心だっというものを日本が作れたなら、まだ勝機があるんですけど、残念ながらグローバルなユーザーインターフェイスの設計能力っていうのはちょっと低いので。

**加藤** そうですね。日本語ですからね。市場を相手にするときに共通言語で勝負してるかどうかというところも、大きく関係してくると思います。

日本の市場規模は知れていますからね。中国だって中国語だけの市場だけとっていたら知れているわけで、英語圏を対象にしているプラットフォームが強くなるのはいろんな部分で整合性があるということですね。我々はそういった意味では第一言語が英語ではないということで、グローバルな市場での戦いにおいては、いろいろなことにおいてハンディを負っている部分というのは否めないと思いますね。

## 構想を生み出すための思考法

**小山** ですよ。同じステージに立てていないというのは、ちょっと残念なところですよ。

それで、ちょっとまた少し話を変えてみたいと思っています。たぶん最後の話題になるんですけど、今日のテーマである構想力に紐付けていきたいと思っています。

私が Apple を例に出したのも、Apple が実現したいセキュリティの世界って、確固たるものがあると思うんですよ。

単純に今回 iOS でトラッキングさせるかどうかのメニューを出してみましたという思いつきじゃないんですよ、彼らがやろうとしているのは。インターネットで匿名でサイトを見に行ける仕組みを WWDC2021 で出してきたところからも、本気度がうかがえます。Apple 絡みでいろんな開発をしているディベロッパーの

人には、Appleの本気度合いや構想が伝わっているように思います。

こういう構想力みたいなものが、Appleの戦略をドライブさせているものとしてあったりすると思うんです。そういう構想を生み出すための思考法って、どういうものなのかなって、つくづく思うんですね。

日本って、お客さまの言うことは聞くんですけども、どうしても近視眼的なニーズ対応に収まってしまって、お客さんが使いつらいつて言うのと、これでいいと思っただけでも、すぐ引込めちゃったりしますよね。それで、多機能になってどんどんボタンが増える。

ああいうポリシーのなさは、プラットフォームを作るに当たっては、やはりすごくネガティブな気がするんですよ。どうしたらそこを突破できるのかなっていうところを最後に伺えたらと思います。

**加藤** 日本企業がグローバルなプラットフォーム提供者になるためには、どうすればいいかということと非常に近い質問のような気がします。

**小山** そうですね、はい。

**加藤** 構想力という観点であれば、日本人の構想力が他と比べてそんなに劣ってるとは思ってないんですよ。ただ私はシリコンバレーの外資系って言われるITの会社に勤めていたので、そこで日頃感じていたことがあります。それは、思考する自由度が日本企業とシリコンバレーの企業とはちょっと違うということです。

よい思いつきをする人は、アメリカに限らずどの世界にも、日本の企業の中にも、例えば居酒屋で話したりタバコ部屋で話したりするときとかに気づかされたのですが、結構いるにはいるんですけど、それを日本の場合は、組織の中で温めたり、そういう人材を引き続き雇うのが難しいということです。

シリコンバレーの企業の例では、そういう人ってちょっと変わっていたり、既存の会社のルールには従えなかったりとか、午後から会社に来てマイペースだったりするわけです。そういった人たちを日本の企業のルールの中に入れてしまうと、あいつは怠け者だとか、適応できないやつだとかって言うようなかたちで、組織にいられなくさせてしまうんですね。

私がシリコンバレーの企業で感じたのは、そこまでひどくないかもしれないんだけど、組織の中にいわゆる遊び、車のハンドルでいう「遊び」みたいな部分があって、組織になじめないけれども、ここ一発のすごい<sup>ひらめ</sup>閃きをするような人、ちゃんと朝9時に来て5時に帰る勤務体系ではない人が10人、20人ぐらい、フェローってというような肩書で一定数いるわけです。

日本の組織だと、その人たちははじめず、ちゃんとやっている人たちの迷惑になるし目障りだからという理由で排除されてしまうんですけど、そういうのを受け入れる土壌がシリコンバレーの企業にはあるんですよ。

構想力に直接結び付くかどうかはわからないんだけど、いいアイデアを持っていても、それに資金を付けて事業化し、儲かったお金で再投資のサイクルを回していくっていうことが組織としてできない。いいアイデアをきちんと組織の中で捉えて育てていくっていう土壌が、日本企業の場合は少ないのではないかと思います。

だから構想力そのものというよりは、その構想力を持った人に任せて事業化させるだけの度量、サポート力、組織力というものが、あまり足りていないと思います。

これは別に何か厳密な研究をして、そういうふうにしたわけではなく、肌感覚みたいなところから言っているだけなので、かなりふわっとした話なんですけど。

### リーダーの器が問われている

**小山** そうなんですよ。私も日本企業にいたときにすごく思ったのは、すごく保守的なところもあるんですが、いずれにしても、主体性がなくて、場当たりのところがやっぱり多いと思うんですね。

自分と違う意見や世の中と違う意見みたいなものが出てきたときに、それを受け入れるには勇気があるじゃないですか。異なる意見を持つ人を許すには、リーダーの器みたいなものが必要じゃないですか。昔はそういう器がリーダーの必須条件みたいに言われていた時代もあったと思うんですよ。

それこそ西郷隆盛とか、昼行灯と言われてですね、な

んでも部下に任せて権限委譲してみたり、そういうリーダー像が日本の中で失われている。今、確固たるリーダー像であまりないんですよ。

どうですかね、ソフトバンクの孫さんとかユニクロの柳井さんとか、自分で決めてパッとやっていくみたいなリーダーはいるのかもしれないですけど、器の大ききみみたいなことを言う経営者っていなくなっちゃったなあと思っているんですよ。そのあたりが大きな構想が生まれにくい部分なのかなという、そんな感じもしました。

事業構想ネットワークでは、そうした構想力を持った人材を育てていこうというちょっと壮大な構想がありまして、今やっているところです。

**加藤** これは大事ですよ。今回聞いてもらっている人たちはOBとかOGだったりするわけですが、それに限らずね、学位取得をひとつのステップにしてより羽ばたいていただきたい、ぜひ構想力を鍛えていただきたいと私も強く思っています。

### 人類史的な構想

**小山** 今話していて思ったのが、人類史的な観点です。ちょうど『サピエンス全史』といった歴史もののノンフィクションを読んでいる関係もあって、人類史の中でGoogleを捉えるっていうことは重要だなと思っているんです。

Googleという会社は、確実にいつかは滅びます。ただ我々はGoogleの滅び方をイメージできていないですよ。それでも人類史という歴史観があるとGoogleの滅び方がイメージできるはずなんですよ。Facebookの滅び方とか、滅びた後に残る次のサービス、Googleを倒すであろう次のサービスを考えていく発想が必要なのに、今の議論は、Googleがあまりに強いから従おうなのか、Googleは何か気に食わないというくらいの話しかない。

そこは人類史的なパースペクティブで物事を考えて、次のプラットフォームを構想すると面白いのかなと思いますね。

**加藤** チャットに「Appleが開発する個人データブロッ

クシステムによって、Apple自身もデータは取れなくならないんですか」という質問が来ていますね。僕は詳細は理解してないんですけども、取らないというふうに言うんだけども、Appleは取ってるんじゃないかと思えますね。

**小山** 今度のWWDCで発表されたものは、原理的に取れないです。それでびっくりしたんです。原理的に取れない仕組みを導入したんです。彼らは本気で取らないつもりなんですよ。Appleは、そうした人類史に掛けているんです。

**加藤** 英断ですね、そういう意味では、企業の社会的責任ソーシャルレスポンスビリティじゃないけども、GAFAの中でうちの会社だけはちゃんと個人情報を本当に顧客のために気にしていますっていう姿勢も見せなきゃいけない。

その部分を前面に出して、実際にそれに誠実に対応してくれるということはあるといいですよ。

**小山** そうですね、もちろん今さらGoogleみたいに情報で勝っていくことができそうにないっていう戦略上のものもあるんだと思うんですけど、逆張りっていう意味では本当に面白いし、実はこれから5年後のインターネットの世界って結構変わっていると思うんです。それをみんなイメージできていないんですけども、シナリオを考えておいたほうがいいと思うんですよ。

ということで時間もまいりましたので、ここで終了したいと思いますと思うんですけど。

**加藤** 用意した画の30%くらいしか話せなくてすみませんでした。

**小山** また時期を変えて別の話題もしたいです。ぜひよろしくお願いします。

**加藤** ありがとうございます。

(文責・小山 龍介)

### 登壇者

#### 加藤 和彦

名古屋商科大学大学院 (NUCB Business School) 教授  
 専門は「経営戦略」「経営情報論」「国際経営戦略」「ベンチャービジネス論」等。IT企業のプラットフォーム競争戦略や産学官連携のベンチャー育成に関する講演・

論文等多数。著書に「IoT時代のプラットフォーム競争戦略(中央経済社)」また研究成果の実務分野へのフィードバックとして東海地区の企業に新規事業のビジネスモデル構築や事業化支援を通じ助言を行っている。博士(商学) 早稲田大学

### 小山 龍介

日本ビジネスモデル学会 プリンシパル

株式会社ブルームコンセプト 代表取締役

名古屋商科大学ビジネススクール 准教授

1975年福岡県生まれ。AB型。京都大学文学部哲学科美学美術史卒業。大手広告代理店勤務を経て、サンダーバード国際経営大学院でMBAを取得。卒業後、松竹株式会社新規事業プロデューサーとして歌舞伎をテーマに新規事業を立ち上げた。2010年、株式会社ブルームコンセプトを設立し、現職。翻訳を手がけた『ビジネスモデル・ジェネレーション』に基づくビジネスモデル構築ワークショップを実施、多くの企業で新商品、新規事業を考えるためのフレームワークとして採用されている。2014年には一般社団法人ビジネスモデルイノベーション協会を立ち上げた。著書に『IDEA HACKS!』『TIME HACKS!』などのハックシリーズなど、計20冊、累計50万部以上。