

情報プラットフォームと 企業経営の進化

2009年3月24日

(株)富士通総研 経済研究所

主任研究員 浜屋 敏

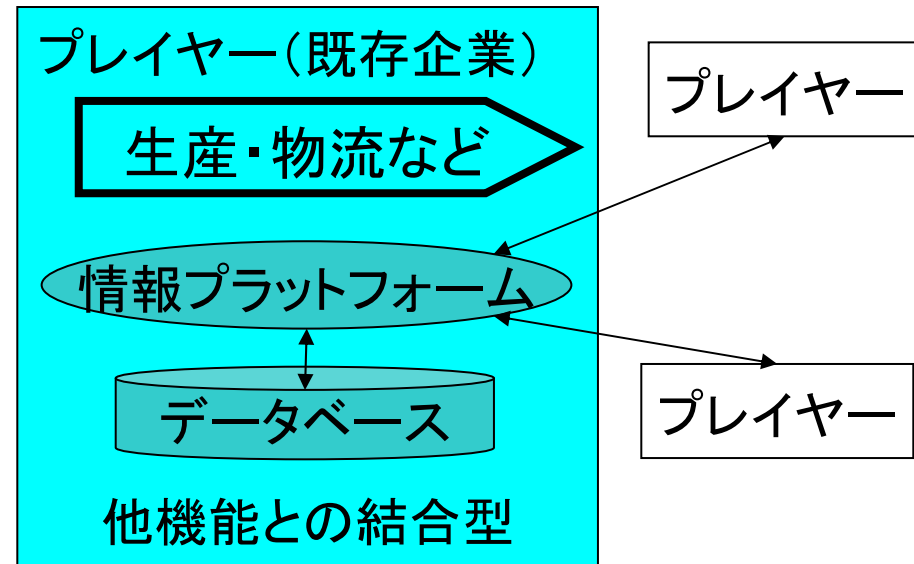
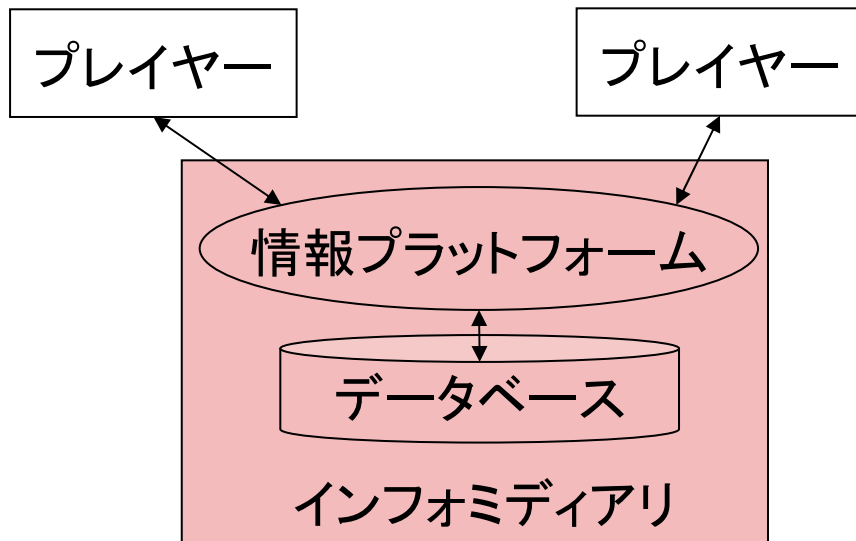
hamaya@jp.fujitsu.com

■ 情報プラットフォーム

- 消費者や企業などの複数のプレイヤー間の情報の仲介・流通を成立させ、流通した情報を蓄積する基盤。その基盤上でプレイヤー同士が協働作業や創発を促進したり、他のプレイヤーとの補完機能を持つこともある。

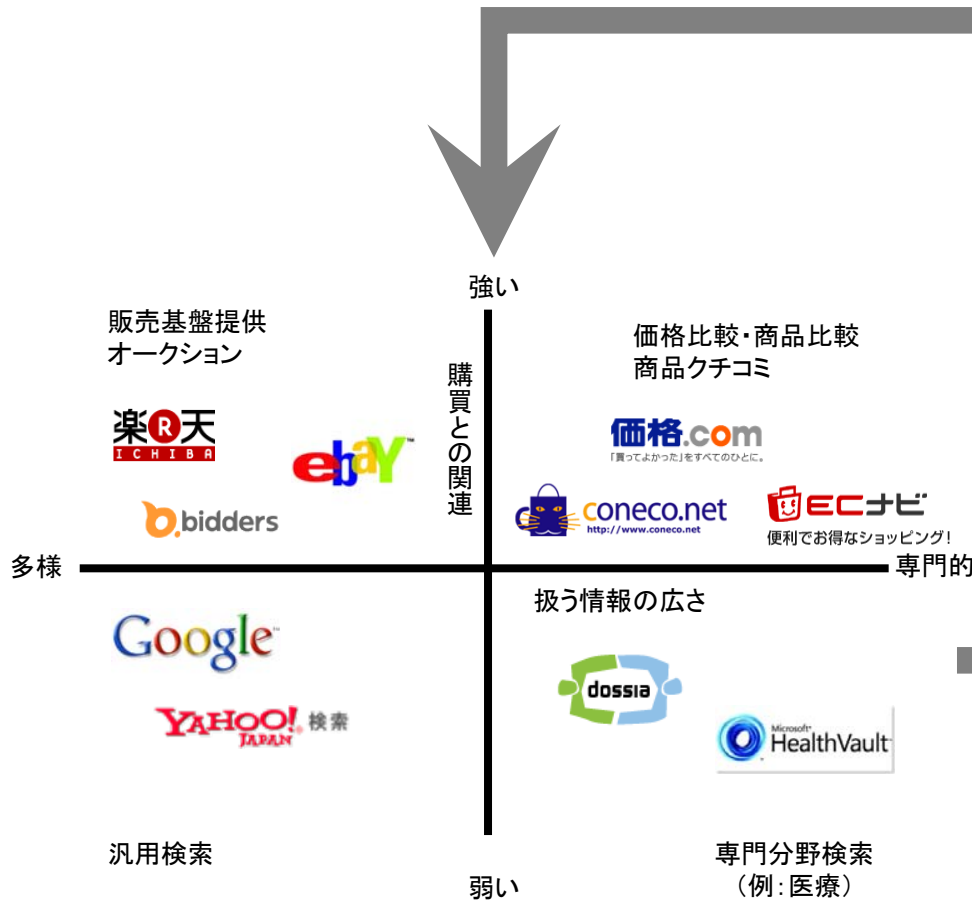
■ インフォメディアリ

- 情報プラットフォームを、競争優位にとって不可欠な機能として運営する企業。



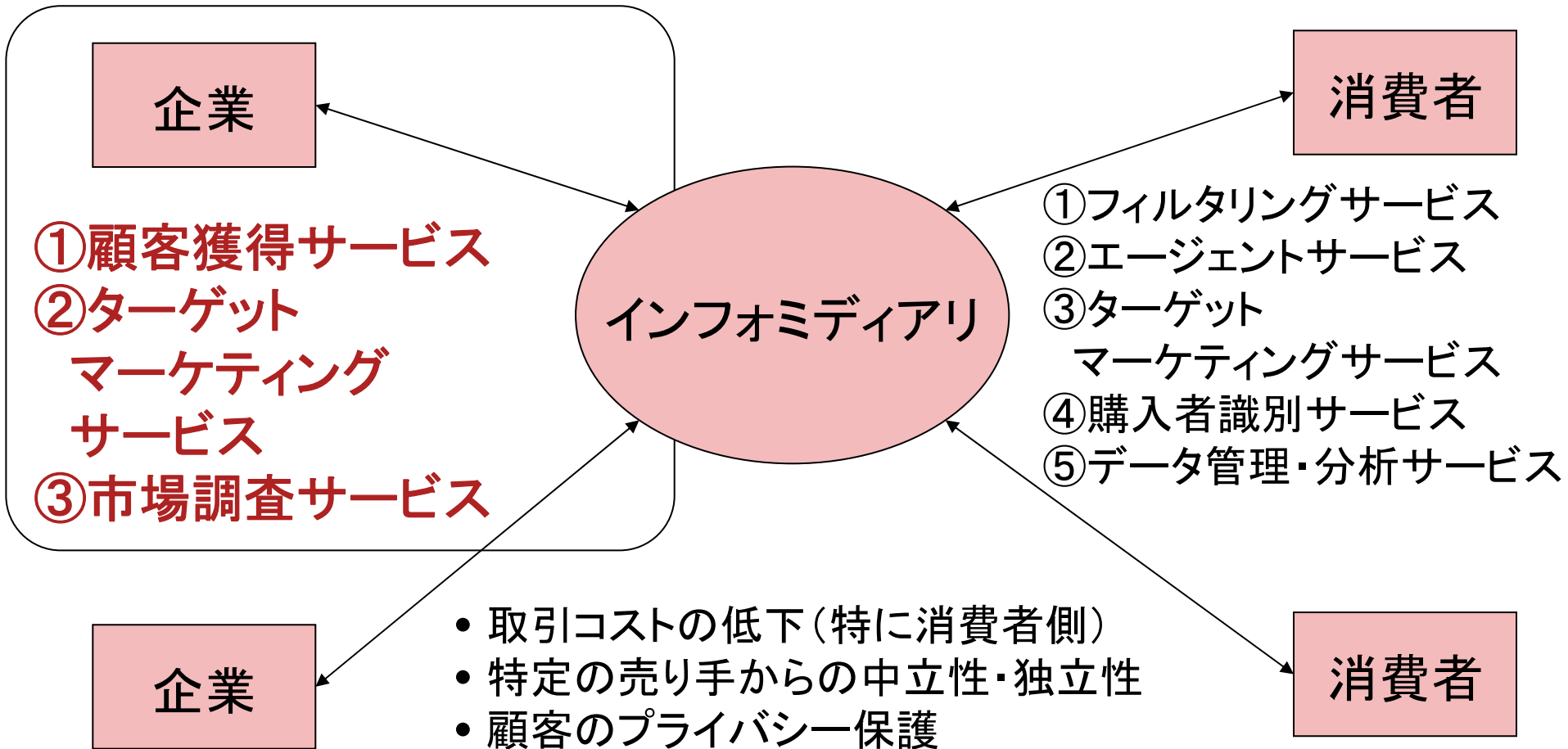
情報プラットフォームと 既存企業との関係

- ・メーカー
- ・流通業者
- ・サービス業
- ・金融業
など



従来の定義では限定的な企業への影響

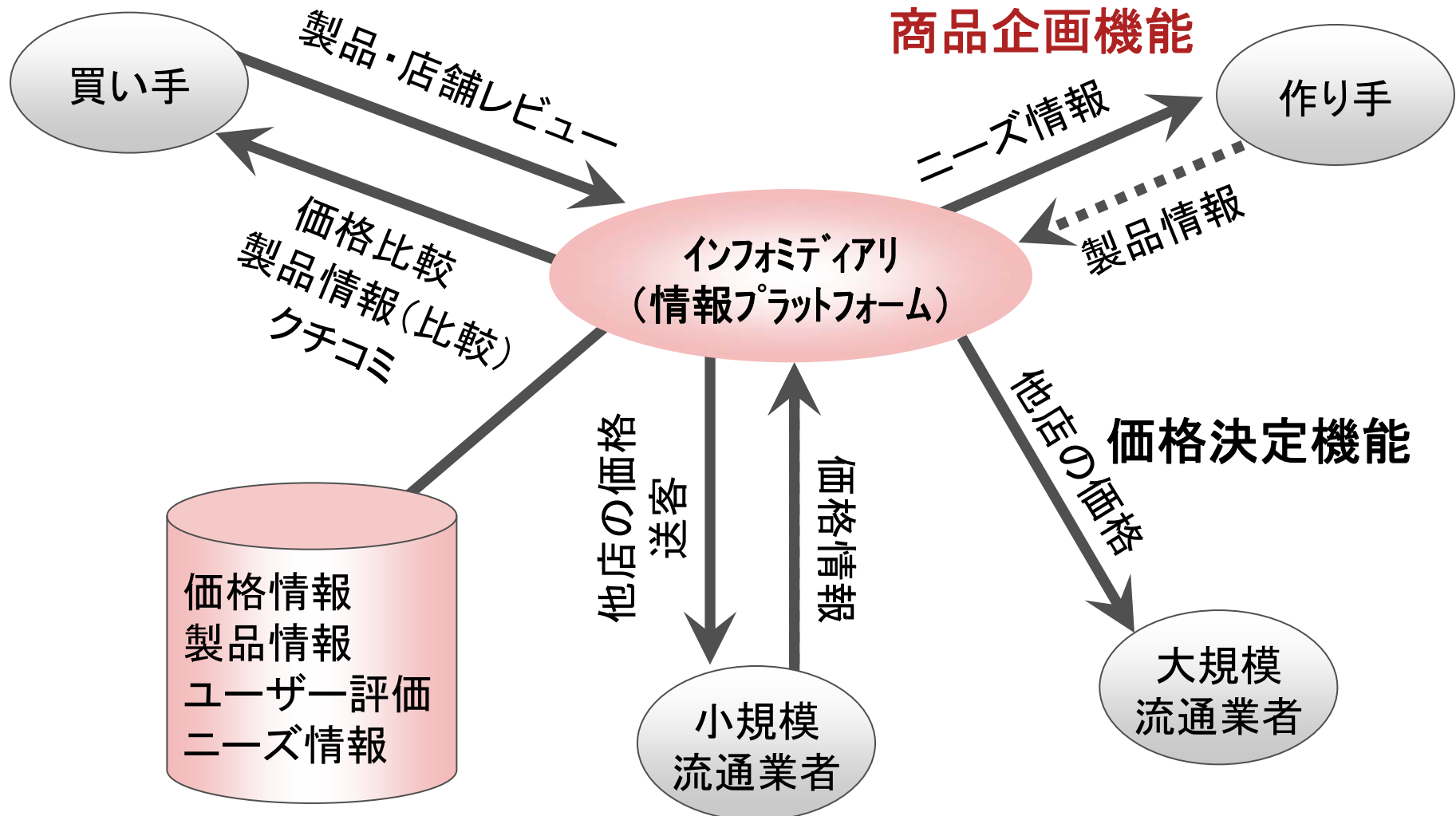
従来の定義では、企業への影響は限定的であった。



(注)「ネットの真価: インフォメディアリが市場を制する」(ジョン・ヘーゲル三世、マーク・シンガー、小西龍治訳、東京経済新報社、2001年)より作成

根幹となる機能の担い手：脅威か好機か

情報プラットフォーム上に膨大な量のデータを蓄積し、重要な機能を持つようになった。



事例① ぐるなび



加盟店舗数 47,650店(08/12)
総掲載店舗数 約50万店(08/12)
アクセス数 8.5億PV/月(08/12)
ぐるなび会員数 621万人(08/12)



レシピ、メニュー支援
食材の仕入
新規開業・改装支援
ぐるなび大学
求人サポート
ぐるなびGON
コミュニティ広場(SNS)

<http://pro.gnavi.co.jp/>

- 自店ページへのアクセス推移
 - アクセスしてきた会員の属性
 - エリアの競合店情報
- などをグラフでわかりやすく提供



事例② 価格.com



ユーザー



Message from
メーカー

メーカー



ネットショップ



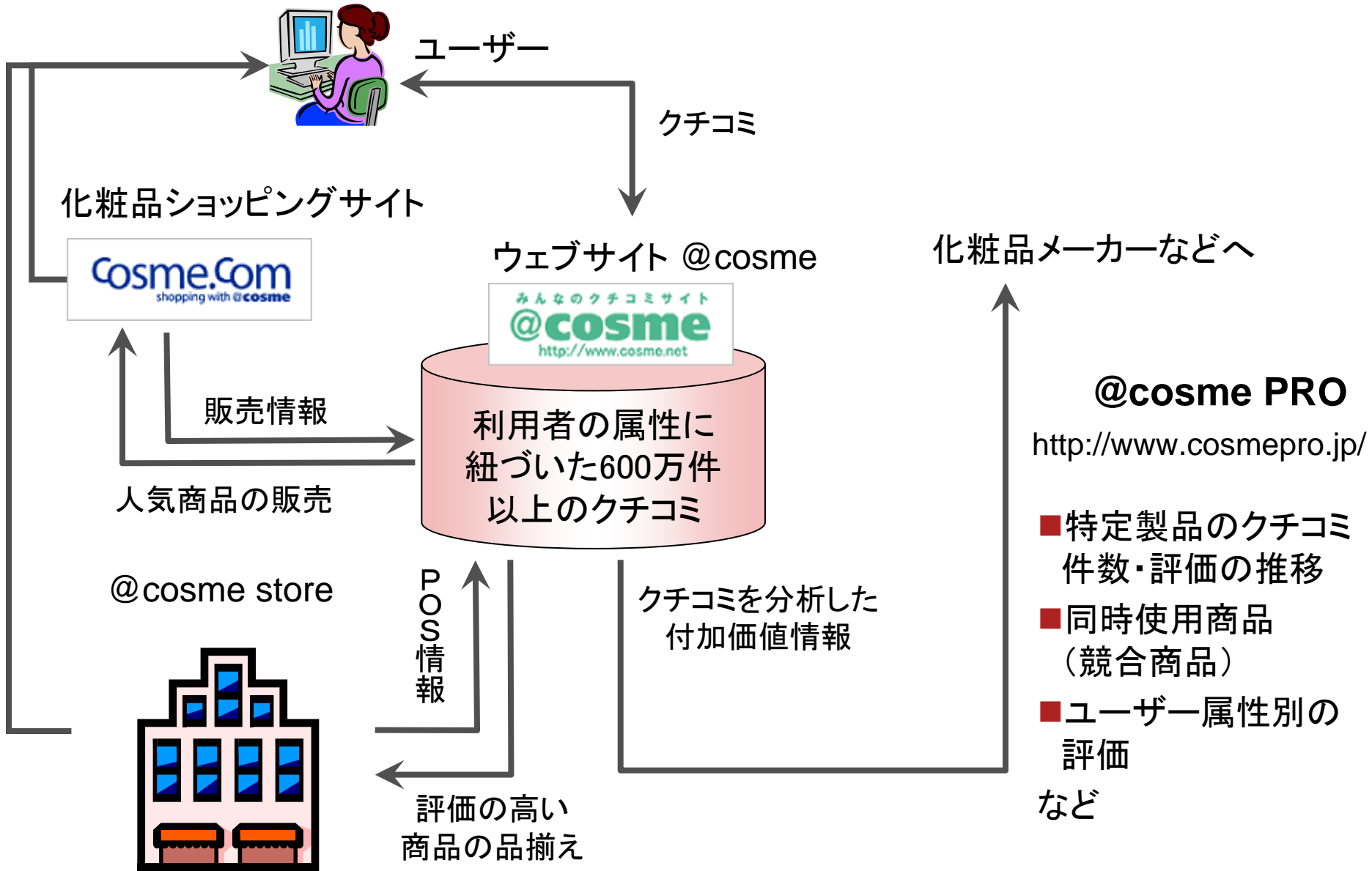
月間利用者数 1,804万人(09/01)
月間総PV 7億7,746万PV(09/01)
掲載商品数 約3,149万点 (09/01)
総クチコミ 約900万件(09/01)

比較・検討段階における消費者の行動データを分析して提供



<http://kakaku.com/trendsearch/>

事例③ @cosme

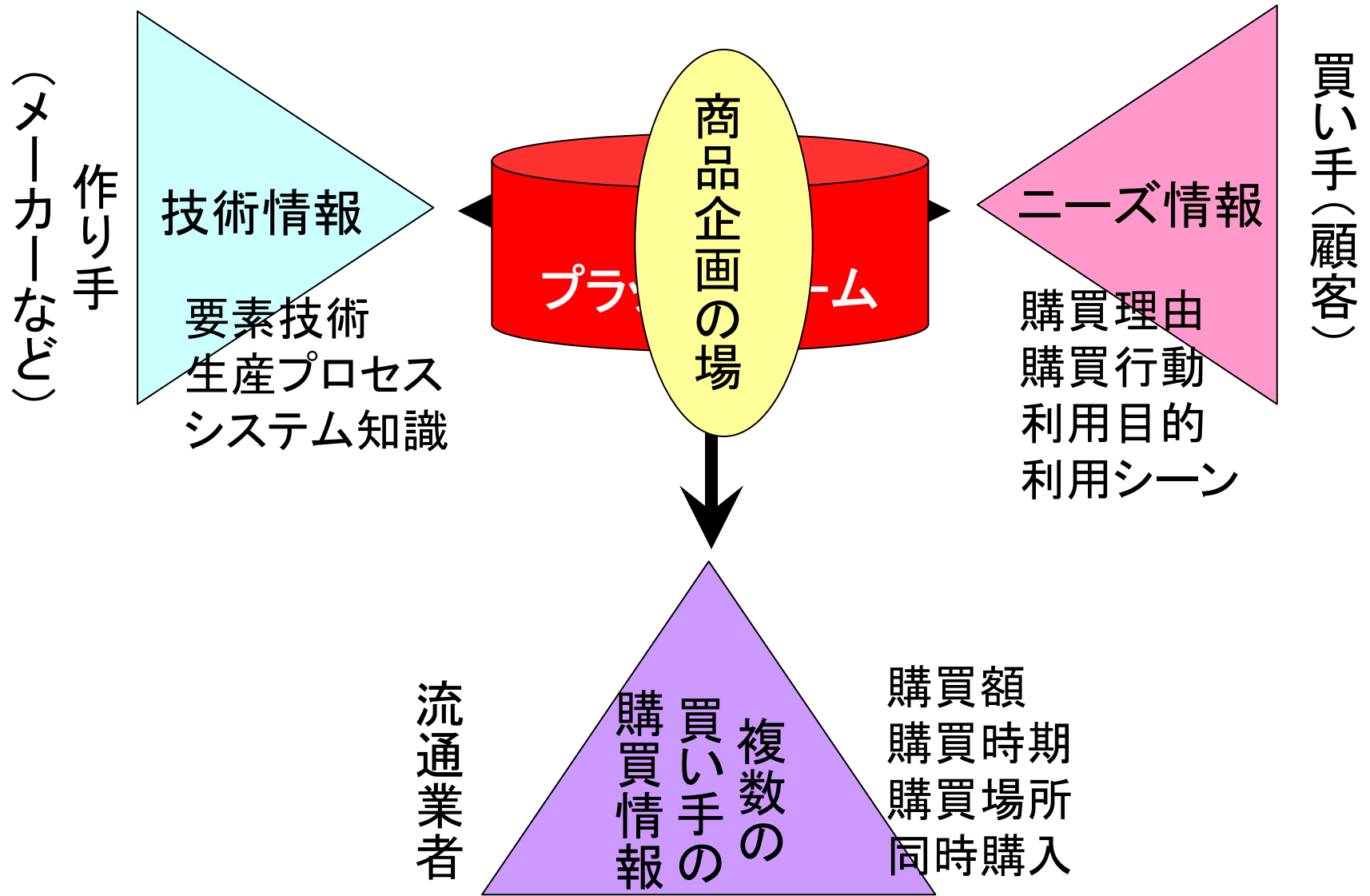


■いままでのプレイヤーが持てない情報を蓄積

- ユーザー: ニーズ情報の発生源だが、必ずしも明確にニーズを自覚していない。自覚していたとしても、自分自身のことしかわからない。
- 流通業者: POSによって多数のユーザーの購買行動のデータを持つようになった。しかし、原則として、自店を利用したユーザーと自店で販売した商品に限られ、購買時のみに限定される(購買前や購買後は含まない)。しかも、データの精度も粗い。
- メーカー: 技術情報の持ち主であり、ニーズ情報を理解することで新商品の開発を行なってきた。しかし、ニーズ情報を把握するためには膨大なコストがかかる。コストをかけたとしても、必ずしも正確に把握できるとは限らない。

- **多様で膨大な量のデータが蓄積される**
 - 複数のメーカーの製品仕様
 - 多くの製品、多くの店舗のリアルタイムの販売価格
 - 利用者・買い手の属性
 - 買い手の比較・検討段階の行動に関する情報
 - 特定の買い手の詳細な購入履歴
 - 製品や店舗に対する買い手の評価（定量、定性）
- **他の情報源（ライフログなど）と接続できる可能性**
 - ブログやSNSなどの日記
 - 健康情報 などなど

情報プラットフォームが商品企画の起点に



- 情報プラットフォーム上にデータは膨大に蓄積されるとしても、そこから付加価値を生み出すには、工夫が必要。
 - 「ただのデータ」を「商品企画に必要な情報」に転換するためには、商品に関する知識とノウハウが必要。
 - 商品企画に必要な情報が得られても、それだけで新商品の開発を行なうのは難しい。
 - メーカー等も、その情報に金銭的価値を見出すとは限らない。

 - 付加価値を生み出すことができたとしても、自らが特定の商品企画に関与するべきとは限らない。
 - 買い手中心の独立型としての中立性が失われる危険性

 - インフォミディアリ間の競争は激しく、競争要因も複雑
- ⇒インフォミディアリも、既存企業との連携を求めている。

既存企業の対応：進化のための選択肢

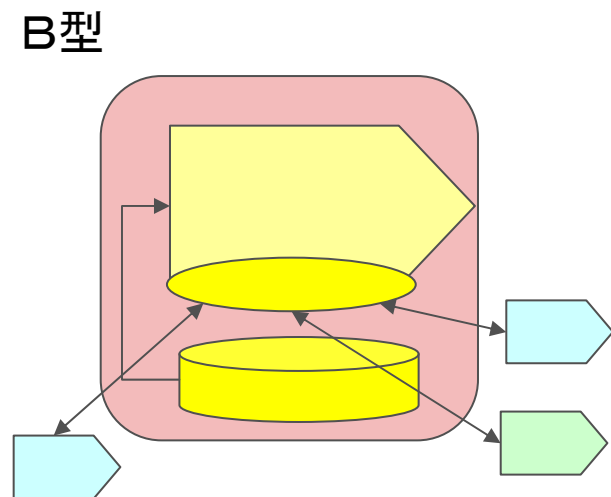
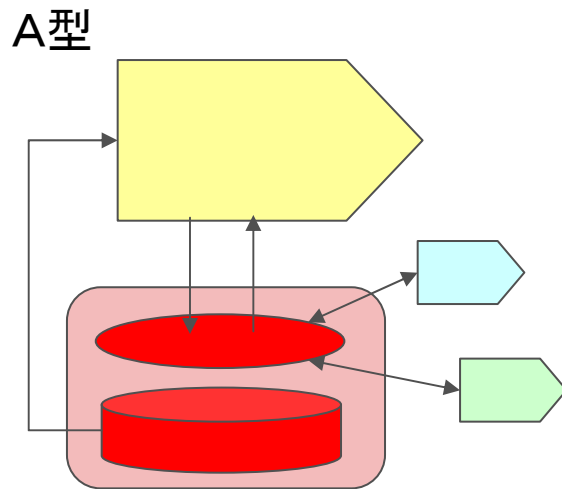
情報プラットフォーム機能を誰が持つか、という点で2つの選択肢がある。

A型：連携型 (Alliance)

- インフォメディアリ(専門型情報プラットフォーム運営企業)と連携する。

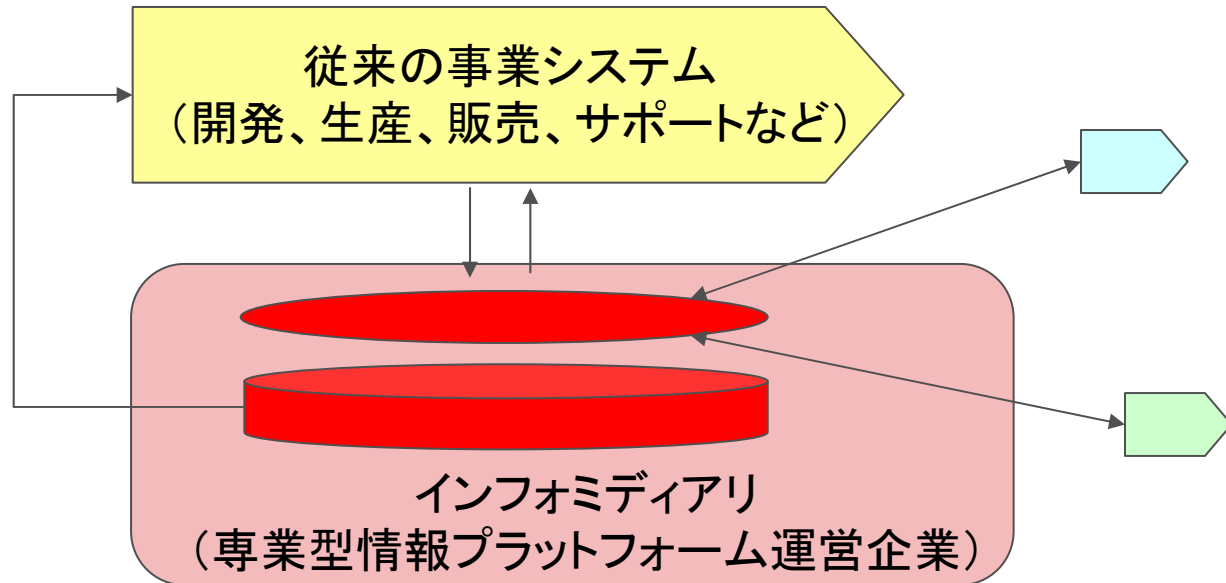
B型：連結・取込型 (Bind, Bringing in)

- 自社の事業システムと情報プラットフォーム機能を連結する。
- 既存の自社の事業システムに情報プラットフォーム機能を取り込む。
- 自社の製品を、情報プラットフォームそのものにする。

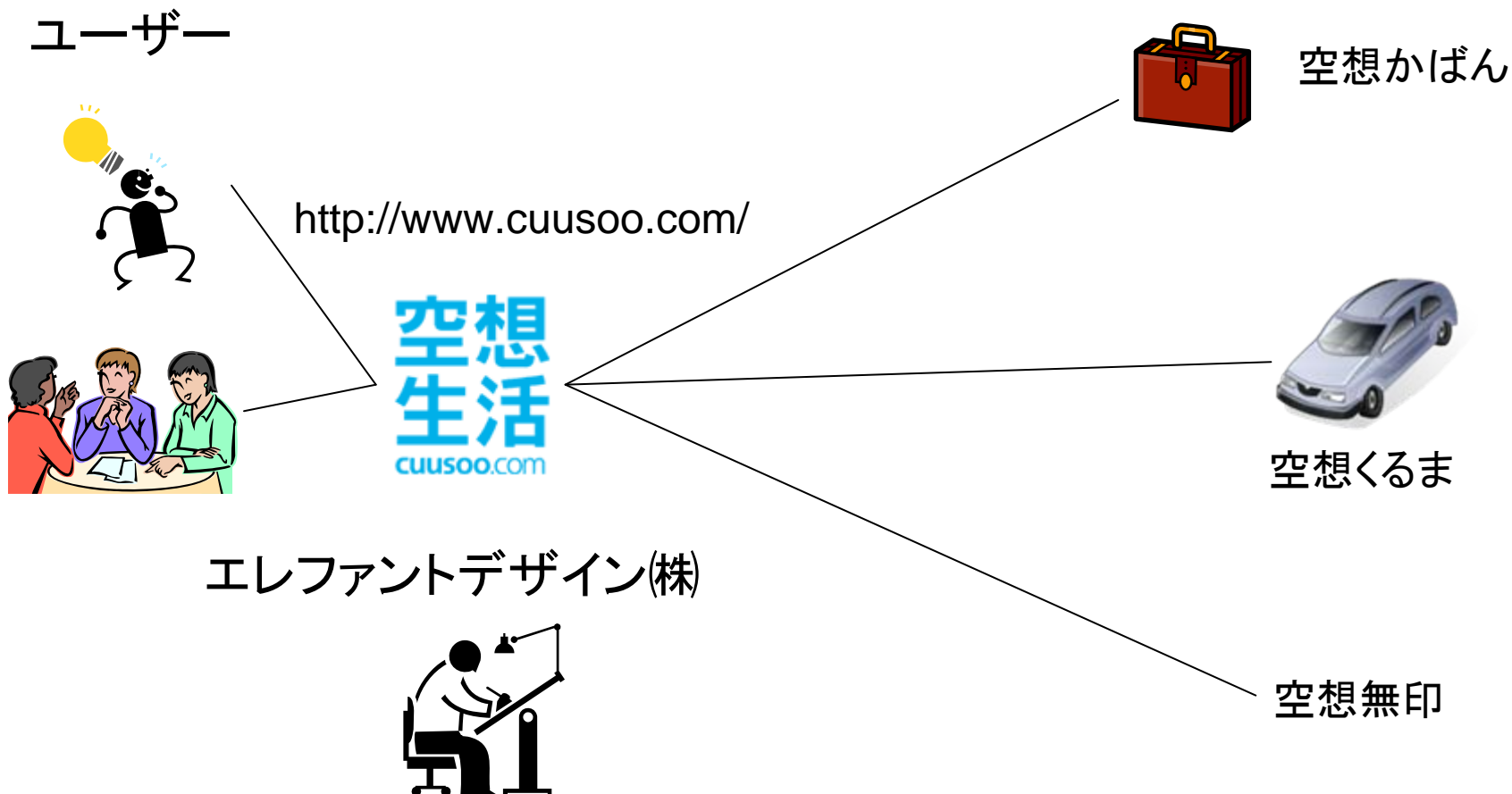


2つの選択肢① 連携 (Alliance)

- インフォメディアリ(専門型情報プラットフォーム運営企業)と連携し、顧客のニーズ情報を取り込む。



「連携」の事例：「空想生活」との連携

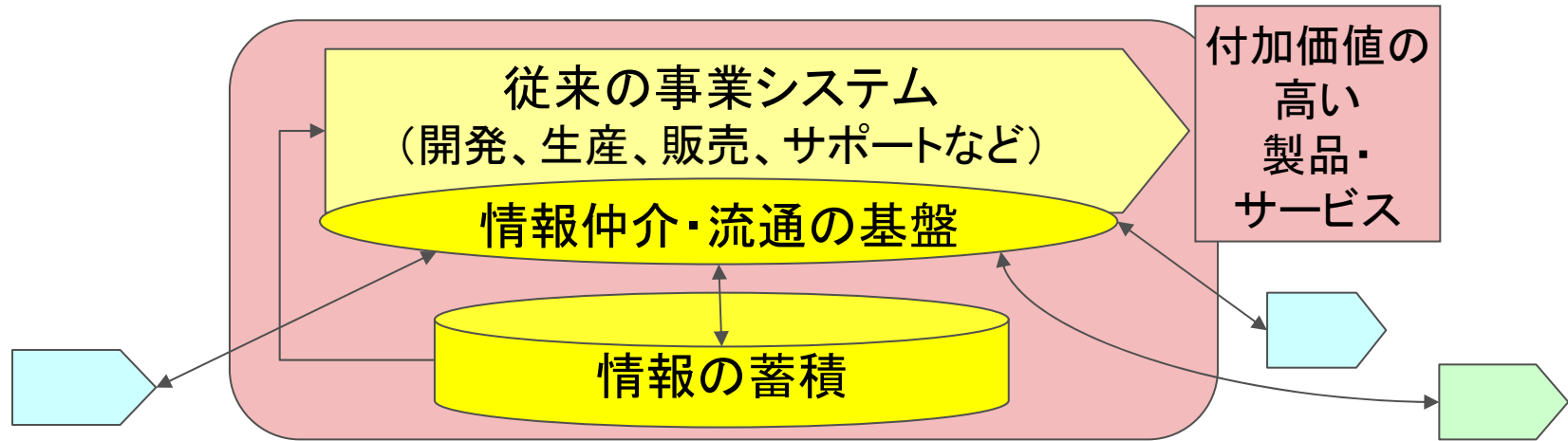


① 連携 (Alliance) : 特徴と課題

- リスクは少ないが、課題も少なくない。
 - コミュニティ運営などのリスクを自らが負う必要はない。
 - 情報プラットフォーム上の情報を独占できないため、他社との差別化が困難。
 - 外部の情報プラットフォーム上に自社の情報が流出してしまうリスクもある。
 - 必ずしも自社の事業に合ったインフォメディアリが存在するとは限らない。
 - 外部にある情報プラットフォーム上のデータを付加価値に変えるプロセスを確立することが難しい。シナジー効果を出しにくい。

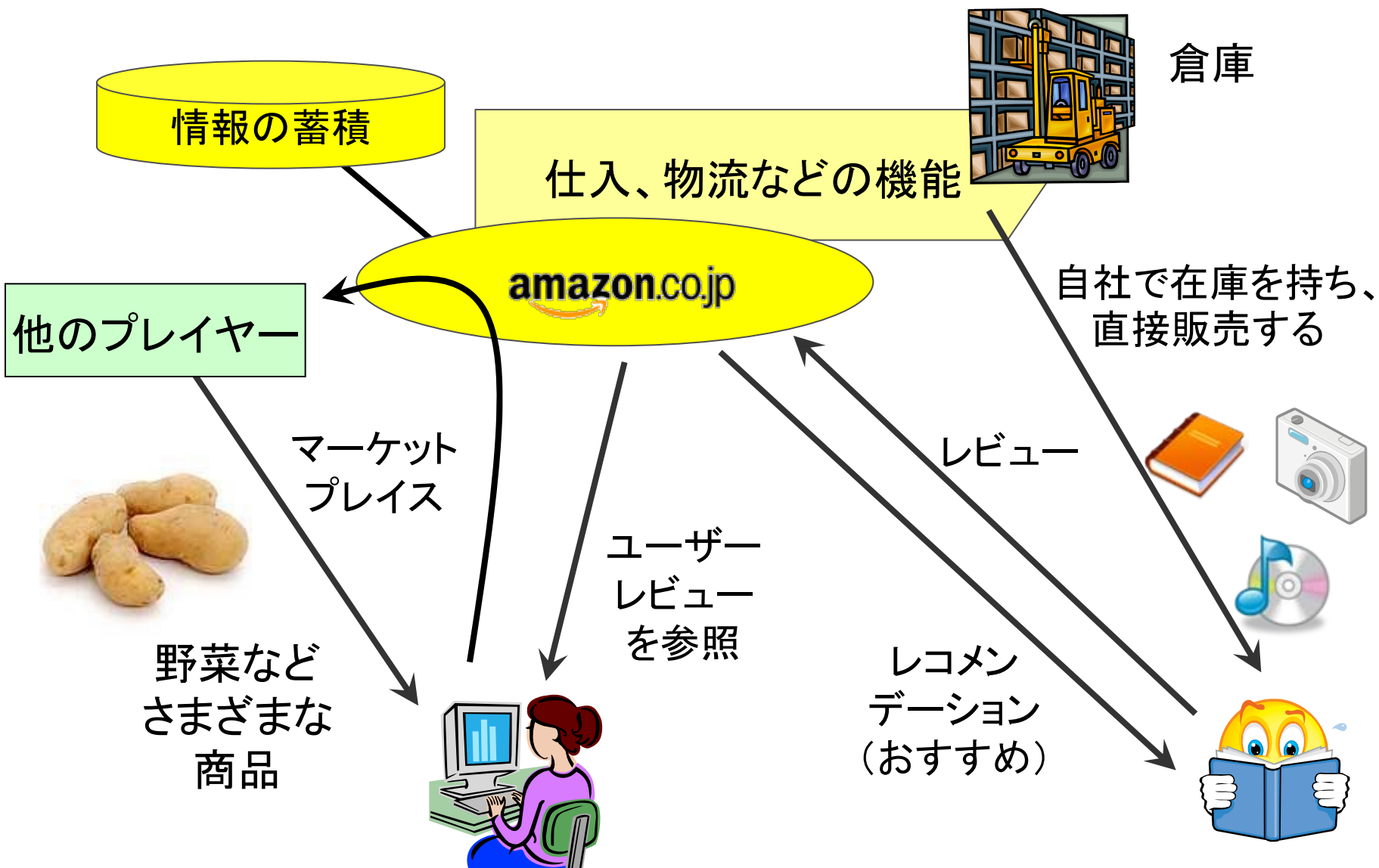
2つの選択肢②連結・取込 (Bind, Bringing in)

- 情報プラットフォーム機能を自社の事業システムと連結する。
- 自社の事業システムに情報プラットフォーム機能を取り込む。



- 具体的には、たとえば、以下のような方策が考えられる。
 - 自らブログで情報発信し、ブログスフィアの情報を取り込む。
 - 顧客(潜在顧客を含む)のコミュニティを作成し、ニーズ情報を取り込む。
 - 自社製品の直販を行ない、販売データと顧客属性・顧客行動を取り込み、自社の強みとして蓄積していく。

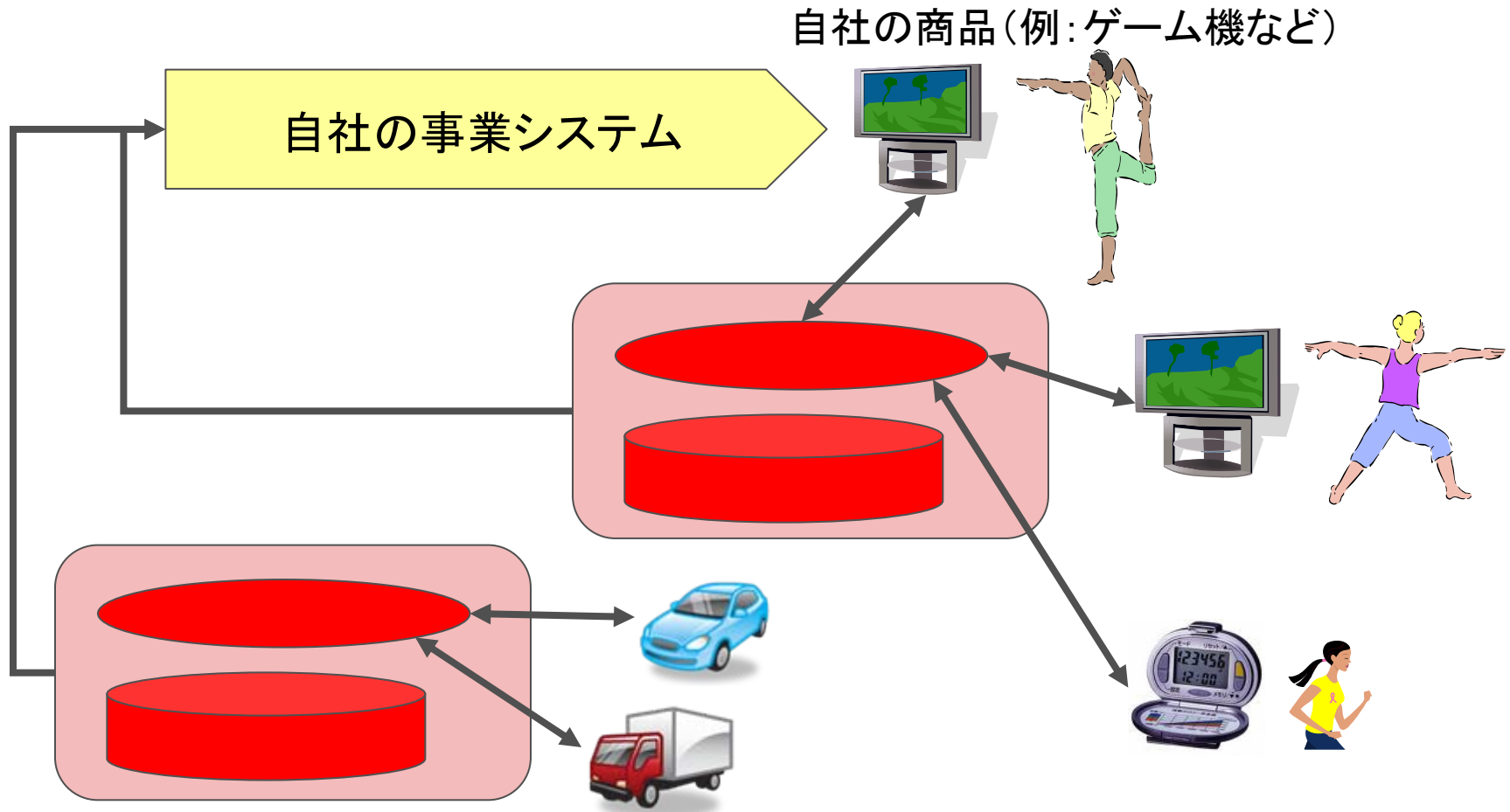
「連結・取込」の事例：amazon.co.jp



■ 成功すれば効果は高いが、独特のリスクもある。

- 自らの事業システムに組み込めるため、情報プラットフォームに蓄積されたデータを独占できる。
- 情報プラットフォームと事業システムの設計思想を共通化できるため、データを付加価値化しやすい
- 自社製品以外の製品評価情報などは得にくく、プラットフォームとしての性格が弱くなる。そのため、ネットワーク効果もあまり大きくならない。
- コミュニティなどの運営にはノウハウが必要で、失敗すると逆効果になるおそれもある。

- 自社商品と情報プラットフォームを補完関係にする。



- C型：補完型 (Complement)

③補完 (Complement) : 特徴と課題

- 商品の特徴に応じて、柔軟な組み合わせが可能。
 - 自社商品を他社が運営する情報プラットフォームの補完商品とする: AC型
 - 情報プラットフォームも補完商品も自社で提供する: BC型
 - 補完商品の存在は、生態系(エコシステム)を拡大し、ネットワーク効果を高めるという意味で、情報プラットフォーム運営企業にとっても魅力的。

既存企業の対応：進化のための3つの方法

A型：連携型 (Alliance)

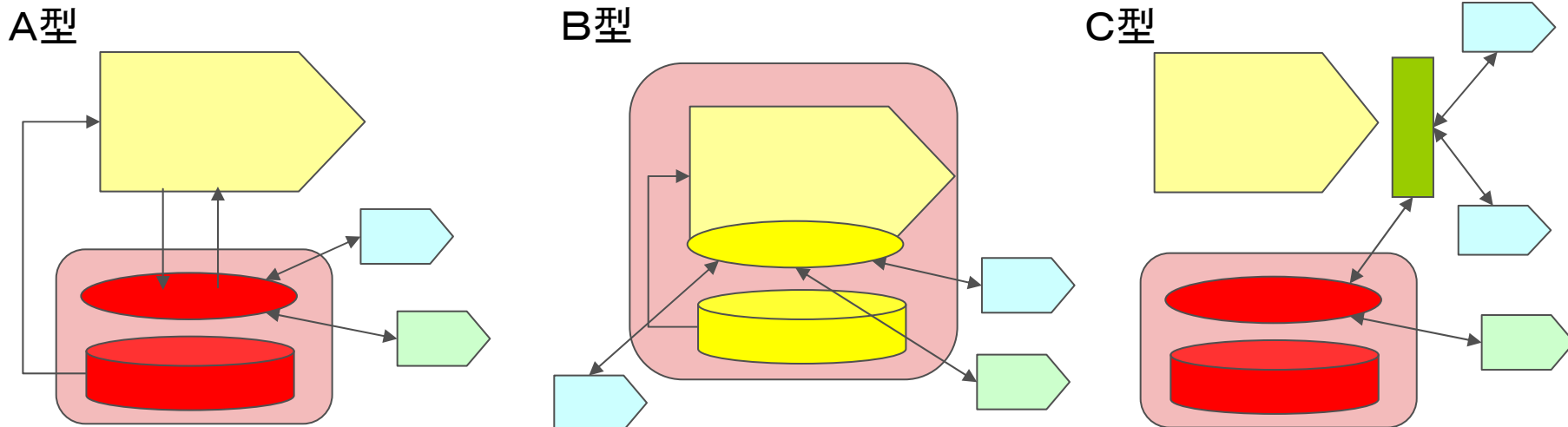
- インフォメディアリ(専門型情報プラットフォーム運営企業)と連携する。

B型：連結・取込型 (Bind, Bringing in)

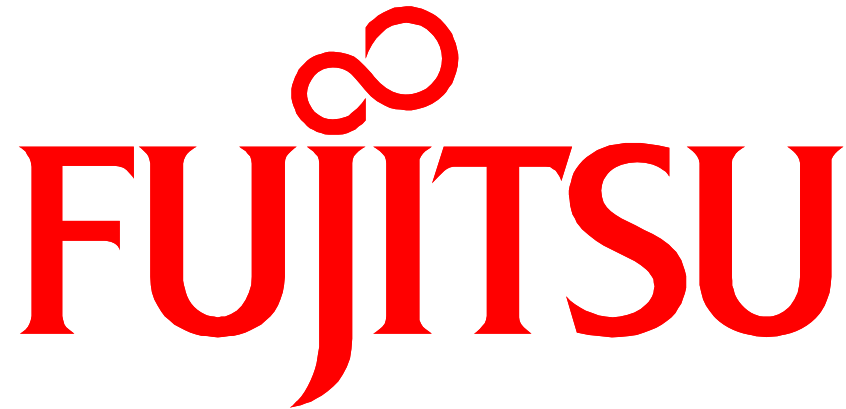
- 自社の事業システムの中に情報プラットフォーム機能を取り込む。
- 自社の製品を、情報プラットフォームそのものにする。

C型：補完型 (Complement)

- 自社の商品を、情報プラットフォームの補完製品とする。



- 情報プラットフォームが既存のメーカーや流通業者などに与える影響は、当初考えられていたものよりもはるかに大きく、企業の本質に直接関わるものである。
- 特に商品企画の領域で情報プラットフォームの存在意義が高まっており、その存在を無視すれば、既存企業における商品企画機能の空洞化につながりかねない。
- 一方で、情報プラットフォームだけで付加価値の高い商品を開発するのも困難であり、インフォメディアリにとっては既存企業との連携が重要である。
- メーカーや流通業者などの既存企業が情報プラットフォームに対応して経営を進化させるためには、3つの方法がある。
A型(連携)／B型(連結・取込)、C型＝補完
- この3つを組み合わせると適切に対応すれば、情報プラットフォームの台頭は、従来の企業経営を進化させるための重要な好機となる。



FUJITSU

THE POSSIBILITIES ARE INFINITE