

# The Tokyo Foundation ISSUES SERIES

ビジネスモデルを通じた産業のダイナミズム  
— アメリカ IT 産業の成功要因  
緒方 真一 ((株)ビジネス工房代表取締役)



## まえがき

この議事録は、本財団がシンクタンク事業の一環として実施している「アフタヌーン・セミナー」の第 21 回会合「ビジネスモデルを通じた産業のダイナミズム — アメリカ IT 産業の成功要因」の速記録である。

今回の会合では、講師を務める(株)ビジネス工房代表取締役 緒方真一氏より、上記のテーマについての報告が行われ、その後、報告内容に基づき活発な議論が行われた。

本セミナーは、多彩な参加者が、国内外の様々なテーマについて、オープンな形で議論することを目的として開催するものである。なお、本セミナーは、日本財団の補助を受けて、実施している。

この議事録は、本セミナーの成果を関係各位に報告するとともに、より多くの方々にもその内容を共有していただけるよう作成されたものである。

1999年11月



おがた しんいち  
**緒方 真一 氏 略歴**  
**(Shin-ichi Ogata)**

1950 年生まれ。

1974 年 京都大学理学部数学科卒。

日本オリベッティ(株)、SRI インターナショナル（旧スタンフォード研究所）、(株)SRI コンサルティングを経て、1999 年 8 月に(株)ビジネス工房を設立（現在、同社代表取締役）。情報・通信関連企業に対する経営戦略・事業戦略立案から事業化支援までを手がける。

主要な著書・論文には「マクロプロジェクトの成功と失敗」「セブンステップ・モデルで実践する BPR」「六層構造による需要創造アプローチ」「ICE と企業成長戦略の枠組み」「DI 社会と企業変革」等。



# 目次

## 第1部 発言内容

1. 報告要約 .....	1
2. 講師報告 .....	2
3. 質疑応答 .....	20

第2部 巻末資料 .....	27
----------------	----



## 1. 報告要約 (Summary)

### 「ビジネスモデルを通じた産業のダイナミズム：アメリカ IT 産業の成功要因」

IT はそれを利用する産業も含め、全ての産業の競争ルールを変革する。特に、ビジネスモデルを通じた競争は、産業のダイナミックな変化をもたらし、新たな事業機会の創出と新たなプレイヤーの登場を促している。

#### **“Industrial Dynamism Based on Business Model-Reasons for Success of America’s IT Industry”**

Information technology and the entities that employ IT are radically reforming the rules of competition across a wide spectrum of industries. Competition based on the business model has caused particularly dramatic changes to industry’s operational dynamics, giving rise to opportunities for new ventures and to the debut of new actors in the sector.

**司会** それでは、大変お待たせいたしました。本日、第 21 回目のアフタヌーンセミナーを開催させていただきます。

ご案内にも書きましたとおり、本日は、「ビジネスモデルを通じた産業のダイナミズム：アメリカ IT 産業の成功要因」という題名で、緒方真一さんにお話をいただきます。

緒方さんは、現在、株式会社ビジネス工房の代表取締役でございまして、今年、ご自身で独立されて始められた会社とうかがっております。私自身、完全な文系人間で、IT とは全く門外漢です。できるだけわかりやすくお話をしてくださいと、緒方さんにはお願いしております。

その一方で、本日の出席者の方は、専門家の方も多にお見受けいたしました。大体、45 分から 1 時間ぐらい、緒方さんにお話させていただきます。そして、残りの 30 分で、皆さんに質疑応答という形で、活発に議論に参加していただきたいと思います。それでは、緒方さん、よろしく願いいたします。

## 2. 講師報告

**緒方** こんにちは。ビジネス工房の緒方と申します。よろしく願いいたします。こういう場で、お話をさせていただく機会を設けていただきまして感謝しております。今日、お話をさせていただきますのは、「ビジネスモデルを通じた産業のダイナミズム」、副題として「アメリカ IT 産業の成功要因」というものです。

財団から、最初にお話をいただいたときは、こちらは政策シンクタンクといいますが、そういうものを検討しているので、政策に関連したお話をということでした。私の専門は情報通信の分野です。株式会社ビジネス工房を立ち上げる前は、15 年程 SRI（旧スタンフォード研究所）というところでコンサルティングをしておりました。そこでの経験から IT 産業と政策はあまり関係がない、何も政策なしに自由にやらせるのがいいのではとお話ししました。が、そういう話でもかまわないからということですので、私の経験、個人の意見も踏まえて、お話しさせていただければと思います。

私は、数学出身です。数学は、日本の分類では理系に入りますが、私自身は、理系の中でも文系的で、あまり理学部的発想というのがありません。ですから、その辺にはこだわらないでお話ししたいと思います。

今日のお話を、三つに分けたいと思います（資料 1 頁）。最初に、「IT がもたらす

変革」ということで、ざっと IT 産業、あるいは IT 技術が、どのような変革を起こしているのかについて、少し整理をします。2 番目が今日の主たるテーマである「新しいビジネスモデル」ということで、ビジネスモデルというものを通じて、大きく産業が変化していくべきである、という考え方をお話しします。3 番目は、最後にこれをまとめる形で、ビジネスモデルが果たす役割について整理をしたいと思います。

本論に入る前に、ちょっとクイズです（資料 2 頁）。本当なら動画で持ってくればよかったのですが、その辺はまさに文系ですので、どうすれば動くのかよくわからなかったものですから。これは Boid といいます。このように、ビル谷間の鳥の群れが滑らかに動くもので、人工生命の一分野であり、よくコマーシャルなどで見かけます。コンピュータ・シミュレーションにより動いていますが、群れとして全体が滑らかに動きまわります。どういうメカニズムで動いているのか、これがクイズです。解答は最後にお話ししたいと思います。

鳥の群れですから、1 羽が一つの企業だとすると、群れ全体で一つの産業だと思っていただければいいでしょう。鳥の群れ、すなわち、産業が、真ん中にある大きなビルにぶつかろうとするところで、全体が滑らかに向きを変えていく。それは、産業自体が変化しながら、時代に適応していくイメージではないかと思います。鳥の群れを企業と考えていただいてもいいかもしれません。社員一人ひとりが、それぞれの動きをしながら、全体として滑らかに時代の変化に合わせる。これは、一体どういうメカニズムあるいはモデルで動いているのかというのがクイズです。

ヒントを申し上げますと、これは純粋な数学モデルで出来上がっています。ルールは三つです。その三つのルールをセットして動き出させることで、あとは自然にこのような動きをします。問題は三つのルールとは何かで、それを最後に解答としてお話しします。

「IT がもたらす変革」は大きく二つの部分に別れます。まず、IT 産業自体にもたらす変革です。IT 産業には、電気通信、コンピュータ、ソフトウェア、場合によってはエレクトロニクスも入れていると思います。そういう産業自体で、競争のルールが変わることです。これを整理して、四つほどポイントをあげました（資料 3 頁）。

一つは、「メガ・コンペティションによる競争と協調」です。コ・オペレーションとか、私自身の造語ですが C&C などと言っていました。今までは単に競争するだけだっ

た世界、その中に、「お互い協調しながら」という部分が加わってきたという意味で、「メガ・コンペティションによる競争と協調」が、一つのキーワードになります。

二つ目が、「デファクト標準を通じた競争」です。これは、マイクロソフトなどに見られるように、業界の事実上の標準をとったところが、うまい汁を吸うことができるというものです。今は「デファクトを通じた競争」が主流ですが、一部の業界ではデジュール標準を通じた競争というのも始まっております。つまり、デファクトとデジュールを組み合わせた形で、国際標準化機構の規格を、意図的に自分たちに有利な方向にしていける。このようなことは IT の世界でもぼちぼち起こり始めていますが、これは今日の本論ではありませんので、あまり触れません。

それから「収穫逓増メカニズム」、あるいは「一人勝ちの経済」といわれている変化があります。平たく言うと、強い者が勝つ、強い者がどんどん有利になることです。先にビジネスを始めて、ある程度のお客さんを確保したところが、より強くなっていく。弱い者はどんどん弱くなっていく。そういう世界です。

最後のポイントは、これが今日の本論ですが、「ビジネスモデルを通じた競争」です。今までの競争、例えば、家電製品に見られるように、いい製品をいい技術で世の中に出していけば勝てる、あるいは、安いコストで競争すれば勝てるという世界から、それだけではない、「ビジネスモデル」を通じて競争していくという形に入っています。

これも、今日の本論ではありませんが、アメリカでは、ビジネスモデルが特許になるということで、自社のビジネスモデルを特許で守って、優位性を確保する動きも出てきています。日本でもビジネスモデルが特許になるのかどうかという議論もあるようです。知的財産関係の方に聞きますと、一部ではすでにその方向で動いているということです。そういう意味でも、ビジネスモデルは重要なファクターだということです。

これらのポイントの全部は詳しくお話しする時間はありませんが、最初の「競争と協調」のところだけを取り上げて少し詳しくお話しします。

電気通信産業というのが、まさに競争と協調のひな型といいますか、代表的な産業です（資料 4 頁）。今日も、電気通信関係の方がいらしていますが、今までは、ローカルでの競争だったものが、グローバルな競争になってきている。それぞれの国ごとに PTT と呼ばれる電気通信のキャリアがいて、昔の航空産業ではありませんが、それぞれがナショナルフラッグのような形で守られていました。しかし、最近では国境がなくなってお

互いが競争しています。

それから、業界の区分が今までは明確であったという点があります。今は完全自由競争の時代ですが、これまでは国際通信と国内通信に分かれ、また国内通信も長距離と市内に分かれていたとか、固定通信と移動通信等に分かれていたものが、境がなくなってきたというようなことです。ビジネスが相互に依存する関係になって「競争と協調」という形が始まってきました。

実際、5、6年ほど前から、各国のキャリアの間でお互い提携関係を結んで、いろいろ共同でビジネスをやる一方で、また競争するという関係になってきています。この図（資料5頁）は、世界の電気通信業界の間での資本関係や協力関係を絵にしたものです。しかし、この絵を描き始めてからも、嫌になるくらいに変化があります。財団に本日の原稿を出そうと思ったその日にも、KDD とシンガポール・テレコムが、株式を相互に持合いするという発表がなされ、慌てて付け加えたりしました。

この図の中で大きなポイントだけを挙げます。従来は縦割りで、それぞれの国ごとに、例えば、日本では国際は KDD、国内は NTT とに分かれ、またアメリカでは AT&T と地域電話会社とに分かれていました。が、93年に、ワールドパートナーズという形で、AT&T、KDD、シンガポール・テレコム、ユニソースを含んだ横の連携ができました。同じく、BT と MCI とでコンサートができ、また、スプリント、ドイツ・テレコム、フランス・テレコムの3社でグローバルワンというまとまりが出来上がりました。

しかし、この構図がここ1年でがらっと変わってきた。御存じのように、MCI Worldcom 自体、Worldcom が MCI を97年に買収したのですが、MCI がスプリントを買収するという発表を最近しております。BT と MCI は一緒になってコンサートとしてやっていたのですが、MCI によるスプリントの買収で、この関係が消え始めました。その一方で、BT は AT&T とジョイント・ベンチャーの会社をつくるという、今までの「コンサート」に代わり、今年の10月に新たな「コンサート」が発足しました。

グローバルワンの場合も、MCI がスプリントを買収するということでスプリントが抜けてしまいますので、これまでの関係がぎくしゃくしてきます。さらにはドイツ・テレコムがテレコム・イタリアを買収するというので TOB を賭けたのですが、結果はオリベッティがテレコム・イタリアを買収することになり、買収に失敗しました。その過程で、フランス・テレコムはドイツ・テレコムが勝手な行動をしたということで、こ

こも関係がぎくしゃくしてきています。

このように、いろいろな構造が出てきて、今までは「グローバル化」という視点では、ワールドパートナーズ、コンサート、グローバルワンという3本立てで走っていたのが崩れ始めてきている。これは、各社がグローバルなビジネスをどのように展開するか、特にどこと競争して、どこと協力していくのか、そういう部分が非常にダイナミックに動いているということの例です。逆の言い方をすると、今までは規制があったためにうまく整理されていたのが、規制がなくなってきたからダイナミックな動きが出ているということでもあります。これは先ほどの「鳥のモデル」で言いますと、うわっと向きを変えつつあるところだと思われま

「ITがもたらす変革」という意味でのもう一つ大きな視点は、ITを使っている企業、つまり、「ユーザー企業の側にもたらす変革」があります（資料6頁）。ポイントだけを整理すると、サイバー型企業が出てきているという点がまず挙げられます。ネットワーク上にしかない会社、あるいは、従来型の企業でも、ネットワークを十分に意識しないとできないビジネスにシフトし始めている、ということになります。それから、2番目に顧客リレーションの変化、つまり、顧客と企業との関係が変わってきています。

3番目のポイントは、今までも、よく「顧客満足」ということで、お客さんをかなり意識していましたが、これからは本当の意味で、お客さんというものを真剣に考えないと競争できないことになります。それから、今まで「バリューチェーン（価値連鎖）」という言葉がありましたが、それが「バリューネットワーク」という言葉に変わりつつある、いや、もう既に変わっていると言っていいと思います。バリューチェーンというのは、企業が鎖状にいろいろな付加価値を付けて、お客さんにバリューを提供していくという考え方です。それが、企業間のネットワークを通じて、お客さんに何らかの商品・サービスを提供する形に変わってきています。そして、最後の、これが一番重要なポイントですが、「ブランドパワーによる競争」も変革の一つです。一言で言うと、今まで「企業の信用力」と言っていたものが、もう少し仮想的なイメージですが、「ブランド」という言葉に変わってきている。ブランドが確立されていない総合企業であれば、何の意味もないということ

例えば、オンライン・ショッピングがあります。オンラインで、私が何か商品を買うとします。その時、相手の企業の顔が私には見えません。そうなりますと、パソコンを

買うとしてもいろいろと値段を比較して買いますが、どこから買うかと言ったら、結局、信用という言葉をもう少し拡大した、「ブランド」に基づいて買わざるを得なくなる。ネットワーク社会ではブランドが非常に重要なイメージを持っているということです。

その辺を絵にしたのがこの図（資料 7 頁）です。これまでの企業の経営モデルは、この絵の上段に描いてあるようなものです。下請け・納入業者等がいて、それが企業に何らかの部品・サービスを納め、それが最終的に商品として顧客に提供される。顧客に商品・サービスが提供されるチャンネルとしては、店舗や営業マンなどの物理的なものを介していました。これが、下段のようなモデルに変わってきている。

一つは店舗、営業の部分が、コールセンターや Web サーバーとか、メーリング・リスト等、仮想的なものに変わってきている。こうなりますと、当然、お客とサービスを提供する側の関係が変わらざるを得ない。人の顔が見えないのもそうですし、今までは、営業マンの対応が悪いと、別の人の話を聞くこともできたのですが、コールセンターのようになりますと、電話をかけた相手が全てです。そこでの対応が悪いと、とてつもなく大変な問題になります。御存じのように、東芝はクレーム処理で大きく間違ったために、ネットワーク上にクレームが広がってしまった、そのような話が実際にある訳です。顧客と商品・サービスの提供者の間が、今まではリカバリーが効いたが、ネットワーク上になったために、そこが全てになってしまう可能性がある。このような意味あいでは、この「顧客リレーションの変化」が出ています。

それから、企業自体がサイバー型に変わってきていることが挙げられます。サイバー型企業の典型例が、物理的なオフィスを持たない企業です。Amazon.com のように、彼らは書店という店舗は持っていません。あるいは Peapod というグロサリー・ストアがあります。これも店舗はネットワーク上にしかありません。ファースト・バーチャルという金融機関も店舗はそこにしかない。

従来型のビジネスをやっていたところが、サイバー型のビジネスを取り込んでくる。それも片手間にやるのではなくて、場合によっては、全面的にシフトしてしまう例も見られます。Charles Schwab という、オンラインのブローカーが、ネットワークビジネスを始めました。当初は今までの営業マンを通じたチャンネルと、ネットワーク上のチャンネルの二つを持っていましたが、その間でいろいろ摩擦がありました。ここが、アメリカの企業のダイナミックなところで、全てをネット上に切り替えてしまって、お客さ

ん向けのサービスは、全部ネットワーク上のサービスに合わせてしまった。日本でも、松井証券が店舗を廃止して、オンライン証券取引だけを特化するという話も出てきています。これも、サイバー型のビジネスに変わるということの例です。

それから、今までは、下請け・納入業者と言っていたのが、「パートナー」の位置づけになってきました。これが「バリューネットワーク」です。今までは、商品・サービスの提供者だけが、下請け等から物を仕入れて提供するという形態でした。これが、全体がパートナーとしてサービスを提供するという形に変わってきています。ある場面では、物をデリバリーするという「バリュー」を提供する企業、またコンサルテーションというサービスの形で「バリュー」を提供する企業、問い合わせに応ずるなどのサービスを提供する企業、など、これらのことがネットワークで提供される形に変わってきている。

最後になるのがこの「顧客自身のコミュニティ化」という顧客自身の変化であります。顧客自身が、一種のコミュニティ化してくる。今までの物理的なコミュニティとは違う、ネットワーク上のコミュニティに変わってくると考えられます。実際、そういう部分にかなりの力点を置いてこれからビジネスを展開しようとしているところもあります。

これ（資料 8 頁）は、慶応大学の国領先生が描かれている絵です。ビジネスモデル設計上の今までの制約条件、ボトルネックという表現をされていますが、それを、IT が取り除くことができる。それによって、新しいビジネスモデルが設計される。新しいビジネスモデルの設計は、また新たなボトルネックによって決定されてくる。すると今度は、ボトルネックによる限界を突破すべく、技術の開発が行われて、新しいビジネスモデルができるということを国領先生はおっしゃっています。

IT というのが、IT 産業であれ、その他の産業であれ、ビジネスモデルを変革する。それによって、新しいビジネスのやり方が出てきて、それが新しい制約条件を生み出す。今度は、それを技術が改善する形で産業自体が変化していくというサイクルになります。国領先生のこのモデルでも、ビジネスモデルがキーワードになっている。つまり、IT を考える場合の一番大きなポイントは、この「ビジネスモデル」にあると考えます。

それでは、ビジネスモデルとは何かということですが、それは、金の流れを中心とした事業のモデルを指します（資料 9 頁）。金の流れという以上、商品・サービスを誰に提供するのかという「顧客層」があり、次に、収入を得る相手が誰かが問題になります。

必ずしも顧客とは限りません。お客に商品・サービスを提供したら、そこからお金を収集するというのが常識だったが、必ずしもそうではなくなった。それから、商品・サービスの価格体系をどのようにするのか、経費構造をどうするのかも重要です。お金の流れを中心としたビジネス全体の設計を「ビジネスモデル」と呼びます。

ビジネスモデルは、工夫次第で何とでもなります。極論すると「何でもあり」の世界です。ビジネスモデルの例ということで、これから事例を「フリーPC」「Web ベースの電子メール」「B-to-B 電子商取引」「ポータルサイト」この四つで説明したいとします（資料 10 頁）。

まず、「フリーPC」ですが、このビジネスは最初は Free-PC という会社が、発表しました。Compaq のパソコン 1 万台を「ただ」で配るというものです。「ただ」というのは、当然何らかの代償が付きます。その代償というのが、この表（資料 11 頁）の「利用者の負担」に記述してあることです。最初の Free-PC 社の代償は、利用者に月 10 時間程度の広告を見ることを義務づけることと、利用者の個人情報を集めることでした。では、お金はどこからとるかですが、Free-PC 社の場合は広告収入という形でとります。これが最初の事例です。

最近、よく出てくるのが「インターネット接続サービス」です。インターネットの接続サービスとセットで、パソコンを無料で配るというものです。DirectWeb、Gobi、その他、この「インターネット接続サービス」によるフリーPC が一番数が増えています。これは、パソコンを配るかわりに、インターネット接続サービスに加入してくださいというものです。これは、携帯電話のモデルです。携帯電話の端末機をただで配り、そのかわりに料金は通信料でもらうというモデルを、そのまま適用したものです。

この「インターネット接続サービス」によるフリーPC の場合にも、さらにいろいろなモデルがあります。もちろん、月額いくらというような料金の設定の違いがありますが、「その他」の欄に書いてあるように、それ以外の違いもあります。例えば、DirectWeb は、サービス解約時にパソコンを返してくださいというもので、また加入時に預託金として 150 ドルをとります。それに対し、Gobi 社は、3 年間拘束して、途中で解約すると罰金が付きます。ただし、3 年ごとに PC を自動的に最新のものに更新します。「インターネット接続サービス」によるフリーPC といっても、異なるビジネスモデルといえます。

フリーPC モデルの 3 番目に、少し変わったものとして、「ネットワークサービス」とセットになったフリーPC があります。NuAuction は、PC を 1 万 2000 台配る代わりに、一定額以上のオークションへの参加を義務づけるというものです。これは、eBay というネットワークサービス上の有名なオークション・サイトがありますが、そこに対抗する関係上、これで打って出たということです。

フリーPC といっても、このように異なる三つのモデルがあります。そして、要は何をしたいか、それによってどういうビジネスモデルをつくっていくのか、それによって大きくデザインが変わってきます。今の話で NuAuction の場合、eBay と競争するための手段だとすれば、eBay と比べて 1 万 2000 台でオークションが本当に成り立つのか（当然、これは第 2 弾、第 3 弾と出てくるとは思いますが）。インターネット接続サービスの場合も、類似のフリーPC が数多く出てくると、消費者はどこで選別するかという問題が出てきます。どういうビジネスモデルで付加価値を付けていくのか、デザイン力による差が現れることになります。

二つ目の事例が、Web ベースの電子メールです（資料 12 頁）。これは、最近トーンダウンしていますが、あえて挙げてあります。ご存じのように、一般に電子メールには専用のソフトを使います。この「Web ベース電子メール」のコンセプトは、IE 等のブラウザを利用して、電子メールを提供しているサイトに飛び込んでいく。そうすると、自分専用のメールボックスがある、という環境です。利点は、専用のメールソフトが要らない、ブラウザさえあればいい（日本語化の問題もありますが、基本的にはブラウザさえあれば見られます）。アメリカなどですと、パソコンを持ち歩かなくても、ホテルでインターネット接続が出来るところがあります。また、インターネット・カフェで、インターネットが 1 時間いくらで使えるという所もあります。そういう所へ行って、ブラウザを使って自分のメール・アカウントを開け、取り出すことができます。

昨年ぐらいの数字ですが、加入者合計は 700 万人とされています。しかし、無料の電子メールなので、登録だけしている人も結構います。ですから、実際に使っている人はあまりいないと思います。私自身もフリーの電子メールのアドレスを四つほど持っていますが、ほとんど使っていません。

今、申し上げたのは、ややトーンダウンしているビジネスモデルです。失敗したビジネスモデルと言っているのかもしれませんが、ただ、注意すべきなのは Microsoft が

Hotmail というベンダーを買収しています。これから注目した方がいいのかもしれませんが。もう一つ、注目すべきことを表の脚注で挙げました。US Postal Service(USPS)は、今まで郵便のサービスをしていましたが、電子メールこそ郵便を電子化するものということで、「電子郵便サービス」を志向しています。例えば、一般の電子メール・ソフトですと、消印機能がない、また、送達確認がメール・ソフトに付いていなかったりします。USPS は、このような消印機能や送達確認を有料で提供します。切手を貼るのと同じように、メールを出すといくらかお金がかかりますが、きちんと配達をしますというものです。このようなことは、郵政省がすぐに考えてもいい話です。これは、他のサービスにもインパクトを及ぼすようなビジネスモデルの一つの例です。

3番目の事例（資料 13 頁）ですが、これは電子商取引（EC）と言われているものです。通常、EC の世界は「B-to-B」（企業間の電子商取引）と、「B-to-C」（対消費者向けの電子商取引）の、大きく二つのカテゴリーに分かれます。本来、B-to-B の EC はいろいろなビジネスモデルが考えられるはずなのですが、どうも日本の EC はいびつです。何がいびつかというと、B-to-C ばかりに力点が置かれている。消費者に対してどのように電子商取引を展開しようかという志向が非常に強い。それから、もう一つ、技術開発志向が強いことです。よく、役所が予算を付けていろいろな実験をしています。実験のための実験や、予算を消化するための実験等いろいろありますが、その中で力点は常に、セキュリティ技術を検証するか、〇〇技術を開発してパイロットテストをする等といったものです。

もう一つの日本の EC の問題点は、電子商取引でやろうとしていることが、ほとんど従来の産業区分に拘泥していることです。例えば、銀行、クレジット会社、メーカーの 3 者で B-to-C をやろうとしています。そうなれば、メーカーはあくまで物をつくるもの、クレジット会社は決済をするもの、銀行はお金のやり取りをするもの、そのように頭が固まっている傾向が強い。ビジネスモデルですから、極論すると「何でもあり」の世界です。もちろん、法制度の問題もあろうかと思いますが、アメリカでのビジネスモデルには、いろいろなものが出てきています。

一つの例が、EncantoNetworks 社という簡易 EC サーバーの会社です。パソコンのサーバーですが、非常に安い値段で買えます。パソコンを立ち上げるといろいろな質問が出て、それに答えていくと、その日から EC のサーバーが出来上がります。今日にて

も、私がこの Encanto のサーバーを買ってきて、システムを立ち上げて質問に答えれば、もうホームページが出来上がり電子商取引がすぐにできるという訳です。これは、ハードウェアによる一つの解決策です。そういうハードをつくって、簡単に EC のビジネスができるようにしようというものです。それから、Cybersource という会社があります。これは、EC の処理代行だけをやります。マイクロソフトのホームページから、Windows を企業内で 20 セット購入する、あるいは、ダウンロードするとします。すると、そのダウンロードの際には Cybersource に飛んでいき、Cybersource の方では、この企業はいくつのクライアントがダウンロードしたかというようなことを管理します。その結果によって企業に料金の請求をする。デジタルグッズの EC におけるアカウント処理だけを、後方でやっている会社です。昔は、音楽やコンピュータ・ソフトを自ら販売していたそうですが、今は後方へ下がって、処理代行を行うビジネスに焦点をあてています。それから、次の Pandesic という会社は、SI と EC をくっつけようという話です。最近、IBM が盛んに言っている「e-business」というものを、SAP を中核にした SI で実現しよう、つまり、EC ビジネスのインテグレーションをやろうとしています。

日本の場合、今までの発想で流されてしまう。ところが、アメリカの場合は、ビジネスモデルという視点から、何ができるか、何をやればお客さんのニーズに合うか、いろいろ工夫をしています。

事例の 4 番目は、ポータルサイトです（資料 14 頁）。ポータルサイトとは、インターネットに接続した時、最初に出てくる画面です。歴史的には当初、検索エンジンと呼ばれ、Yahoo! や Excite 等があります。その後、AOL や NetscapeCenter、その他「ポータルサイト」が出てきました。例えば、Yahoo! の場合、今までは、ある特定の情報はどこにあるのかという「検索」だけをやっていたのが、今はニュースも見られれば、ショッピングもできる「入り口」になっています。

このような、ポータルサイトも既に変化してきています。その変化の方向として、三つほど挙げられると思います。一つが「分野特化型」のポータルです。この中に、amazon.com があります。これは従来、ポータルサイトとは言い難いものでした。あくまでも「書店」でしたが、今はオークション、衣類、CD の販売なども始めて、書店からショッピングの総合ポータル、つまり「ショッピング特化型」のポータルに変わりつ

つあるということです。Nikkei も Nikkei BP も、当初はあくまでもニュース等の提供だったのですが、次第に中身が強化されてきて、経済的な分野での総合ポータルに変わってきています。

それから、もう一つの変化の方向は、アプリケーション（AP）統合型ポータルサイトです。ポータルサイトは、情報を検索するのが主眼であるという意味で、あまり企業の中の基幹業務とはくっついていませんでした。例えば、SAP という ERP パッケージがありますが、これは企業の基幹業務アプリケーションを提供してきました。これに対し「mySAP.com」は、今まで別のものだったインターネットと業務系のアプリケーションを一緒にしようとしています。例えば、イントラネットで Web ブラウザを開けると SAP の業務アプリケーションも入っていて、ブラウザから SAP を利用するというのが AP 統合型ポータルサイトです。

これがさらに進んで、最近ではアプリケーションサービスプロバイダー（ASP）というのが出てきました。これは何かというと、アプリケーションはプロバイダー側（センター）にあり、ブラウザからサービスとして利用するものです。アプリケーションを、計算センター的な形で提供するというものです。例えば、ERP の SAP をあるプロバイダーが自分のセンターにおきます。ブラウザからそのアプリケーションを起動することで SAP のシステムが稼働するというものです。このような ASP が登場する理由にはいろいろありますが、一つはインターネットが普及してきたために、インターネットの環境を利用して何でもやろうという動機がある。また、SAP を今まで使っているユーザーでは、相当な金額を払って、しかも 1 年、2 年も開発期間をかけてもなかなか稼働しないケースが結構多いという理由もあります。つまり、ASP を利用すれば開発期間が短縮され、コストも安くなる。SAP 側からすると、今ではほとんどの大企業に SAP が導入されてきたが、中小企業に導入しようとするコストが高い。だったら、アプリケーションをサーバーに置き、ユーザーはそれをリモートからアクセスして使うだけにしたらどうか、という発想があります。98 年ぐらいから ASP のプロバイダーが出てきて、今は百何十社と参入しています。ただ、アプリケーションとしては、ERP でもいいですし、自社製のソフトウェア等何でもいいということで、従来のタイムシェアリングのシステムとあまり変わらなくなり、何が何だかわからなくなっています。

夢は大きく、将来は何兆円ビジネスになると言われており、日本でも ASP のコンソー

シラムのようなものができていますが、まだ、どのようなビジネスモデルになるのかという検討まではされておられません。

今までの、ビジネスモデルの事例をまとめます。企業（または産業）が進化する。これを進化論的アプローチと言いますが、そのとき、どういう道筋があるかということ、整理したものです（資料 15 頁）。それには三つあります。

一つは、提供するサービスや、商品そのものを進化させる。例えば、従来型テレビを供給していたが全く新しい進化したのものに変える。それによって、企業を変えていこうという進化です。二つ目は、モノ・サービスを生み出すための「仕組み」を進化させ、それによって企業が変わるもの。ビジネスのやり方やプロセスを変えることで、企業が変革しようとすることに相当します。

そして、一番ダイナミックなのが、三つ目です。物やサービスを変えるのではなく、「競争のルール」そのものを変える。ビジネスモデルというのは、まさにこの部分です。ビジネスモデルを開発することは、そこでどうやって競争するかというルールまで変えてしまう。したがって、産業が変わるときの一つの大きな力になるといえます。IT はこれらの進化に対して支援を行うもの、つまり、企業が進化していくときに活用するツールが IT であると言えます。

企業進化の例を、こちら（資料 16 頁）に挙げました。一つずつ取り上げていくときがありませんが、既に触れたものも含まれます。amazon.com は、今までの書店というビジネスのイメージを全く変えてしまった。未だに赤字なのにあれだけ株価が高いのは、競争のルールを変えたどころか、経済の原則まで変えてしまったのではないかと思われれます。今年も赤字が 600 億円などと言われています。CEO は、いつになったら黒字になるのかと聞かれて、2、3 年後だと答えたそうですが、誰も信用していません。しかし、それで株価が下がるかといったらそうではなく、上がる一方です。

それから、United Airlines が FFP という形で、個々のお客さんの情報をきちんと把握し、それによって、お客さんとのリレーションを変えてきました。VIP 扱いのお客さんはチェックインした途端に、その人のお酒の好みや何やらが全部わかって、カウンターからフライトアテンダントまでその情報が行き渡り、それに対応したサービスが提供されます。似た例としては、AT&T は VIP 扱いのお客さんに対しては、ディスカウントレートが全く違うとか、個々のお客さんに応じたいろいろなサービスを提供しています。

本日のアジェンダの 3 番目のポイントである、「ビジネスモデルの役割」を整理します（資料 17 頁）。これまでの変化は改善型(Evolutional)でした。ところが、ビジネスモデルを通じた変化というのは、まさに競争ルールを変えますので、改革型(Revolutional)になります。また、今までの変化では（特に日本では）大手企業が動かないと世の中が変わらない。しかし、これからは「大手」ということはあまり関係がない。中小、または新規企業がキーになる。今までは、多少変化が起きても、それを吸収できる企業、つまり総合力がある方が有利でした。しかし、これからは「ブランド」が非常に重要なキーワードになります。総合力はあっても、ブランドがない企業は駄目になります。その反対に、総合力はなくてもブランド・パワーがあれば生きていけます。それぞれの項目に対し、このあたりをもう少しお話しします。

「改革型」の例ということで、新聞等で騒がれている Linux をあげてみます（資料 18 頁）。Linux は、リーナス・トーバルズというフィンランド人が開発した UNIX OS で、その開発の仕方は「オープンソース方式」と呼ばれています。Microsoft の OS などは、ソースコードがクローズされ外には出していないのに対し、Linux はリーナス・トーバルズが OS のコアとなる部分をつくって、ネット上に載せオープンにしました。いろいろな人がそれに改善を加え、それをまたネット上に載せるという形で製品の改善が進められてきました。いくつかのルールはありますが、ネット上にオープンな形でソースを公開しています。それを元にして、Red Hat 社などが、商用システムを提供しています。

この辺の事情を、Eric Raymond 氏が「伽藍とバザール」という論文で発表して、注目を浴びています。似たような活動自体は昔からありましたが、Linux が Microsoft に脅威を与えています。何が脅威かと言いますと、Linux はネットワーク上で公開されて開発されているため、開発者は全世界に散らばっています。Microsoft は原則的に社内にはしか開発者がいません。Linux は、ある意味でボランティアが開発しているようなものです。従って、開発コストも低くて済みます。

それから、Microsoft 的やり方が否定されて、ボランティア経済に移行していることも一つの脅威です。ボランティアによってモノが出来上がり、商品として売り出されていく。そういうやり方がこれからは主流になるのではないかと、経済学関係の方も言われています。そこに移行すると「Microsoft は汚い」という風潮が出来てしまいます。

Red Hat は株式を公開しました。実は、そのあたりで未だぎくしゃくした点がありま

す。実際、Red Hat 社が株式を公開する時、それまでボランティアでソフト開発をしてくれた人たちに、IPO での株を分けるという話がありました。ほとんどが若くて、あまりお金のない人たちですから、これで億万長者になれると喜んだのです。しかし、これが、古い経済との摩擦なのですが、証券会社が若い人は過去に取り引き実績がないと拒否してしまいました。これに対して、ボランティアの開発者たちは強烈な不満を証券会社に訴えたという話があります。ボランティア経済であっても、証券会社に過去の取引関係や実績を重んじる部分がまだ残っていたので、そこに移行できなかったということです。

先日も Microsoft の独占認定が出た時に、Eric Raymond が、「非常に複雑だ。なぜかということ、これだけ Linux が脅威と言われていながら、Microsoft の独占に影響を与えていないと、裁判所に認定されたようなものだ。Microsoft が独占禁止法に抵触していると認められたことはうれしいが、Linux の脅威を裁判所が認識していないのは納得できない」とコメントしていました。これを見ても、まだまだ過渡期と言えると思います。

ビジネスモデルの二つ目の役割ですが、大手企業中心ではなく、中小企業・新規参入企業中心ということを申し上げました。一例として、KP という会社を中心にした「系列」を取り上げてみます（資料 19 頁）。この KP はクライナー・パーキンスといいまして、アメリカのベンチャー・キャピタリストです。この図に挙げた会社は、すべて、KP が設立したものです。これ以外に、バイオ関連の会社等にも出資しています。

注目していただきたいのは、去年の 11 月に、NetScape 社を AOL 社が買収しました。さらに、この買収に絡んで、Sun Microsystems がハードウェア供給等の複数年契約という形で提携関係に入っています。NetScape も AOL も Sun も、図で明らかのように KP のファミリーです。この発表がなされた時、「NetScape という、ブラウザで一世を風靡した会社が、あの AOL に買収されて…」と嘆いた方も多かったのですが、この図を見ると何のことはない、系列内の企業再編なのです。KP はこういう先進企業にずっと出資していて、これらの会社を「系列」と呼んでいます。ホームページにも漢字で「系列」と書いてあり、その系列の社名の中に、これらが全部出ています。

NetScape を AOL が買収したのは、企業の特定期間が統合されたようなものです。これは単に出資するだけではなくて、KP のパートナーがいくつかの会社のボードメンバーにもなっていて、こういう人間的関係も絡んでいます。それから、年に 1 回、KP

ファミリーの総会があります。結構大きなイベントらしいのですが、そこに呼ばれること自体が、会社の経営者にとっては非常な名誉です。もちろん家族も呼ばれ「自分はよくやった」と納得するわけです。

彼らが、なぜ自らを系列と呼んでいるかということ、日本の企業を勉強した結果だそうです。日本の系列を勉強して、アメリカにはそういう系列がないのでつくりたい、そういう意向です。これは純粋なベンチャー・キャピタリストとは違います。KP のパートナーは全員が金融出身ではありません。ほとんどが技術者ですが、サイドファンドをもらって会社を設立しています。

もう一つ彼らが誇っているのは、こういう一群の会社を通じて、何十万人という雇用を生み出したという点です。彼らをベンチャーキャピタリストと言ってしまうと、トラディショナルなものと区別がつかなくなってしまうのですが、少し違った動きをしています。それは、系列企業、ファミリーをつくろうとしているところです。このようなところでは、大企業も中小企業も関係がない。良いアイデアをもって出てきた会社が成功する。そして、ネットワークの中で育ちあう。そういう形をしています。

3番目のビジネスモデルの役割で、先ほど、企業は総合力ではないという話をしましたが、これからの情報化社会（DI 社会）での競争力は、「顧客へのフォーカス」「バリューネットワーク・マネージメント」「俊敏性（アジリティー）」「トラスト」の四つのファクターで表現されます（資料 20 頁）。

「顧客へのフォーカス」というのは、お客さんにどの程度フォーカスをあてた活動をするかを指します。「バリューネットワーク・マネージメント」とは、バリューチェーンではなくて、バリューネットワークをどのようにマネージメントしていくか、「トラスト」とは、企業と顧客の間のトラスト、企業と社会のトラスト、企業と従業員の間のトラスト等すべてを含みます。

この式のミソは、トラストがカッコの外へ出ていることです。それは、他の項目全部にかかるという意味です。また、アジリティーは、「顧客フォーカス」と「バリューネットワーク・マネージメント」にかかります。

トラストにおいて一番重要なのが「ブランド」です。ネットワークではお互いの顔が見えません。ですから、ブランドをどう確立していくかが、大きな競争力の要因になるというモデルです。ビジネスモデルで、このブランドをうまく確立できれば、大きな成

功要因となる社会と言えます。

ビジネスモデルについてのお話はここまでです。ここからは、クイズの答えも含めまして、私の会社の紹介をさせていただきます。ビジネス工房というのは、「コンサルティングの新しいビジネスモデルを確立する」ことを狙いとしています。今までは、コンサルティングは、コンサルティングだけで終わりでした。そうではなく、それを新しい戦略として具現化し、場合によっては事業として立ち上げることまでを支援する。支援するだけでなく、自分でもやる、一緒にやることもあるというのが、ビジネス工房の狙いです（資料 21 頁）。

経営方針としては、先ほど出てきた企業競争力モデルを、検証・実証していきたいと考えています。会社をつくるにあたって、一番最初に投資したのは「社名」と「ロゴ」です。それも「ブランド」にこだわるという意味からです。二つ目の経営上のねらいが、Boid モデルの検証・実証です。ここに（資料 22 頁）、クイズの解答があります。

あの Boid モデルには、三つのルールしかありません。一つは、「周辺の群れの中心に動こうとする力」です。周辺の群れとは自分がいるところの「周辺」で、このルールは、鳥の 1 羽 1 羽がどう動くかというルールです。自分の回りを見て、その中心がどこか、そこに動こうとします。それから、二つ目のルールは、周辺がどちらの方向を向いているのかを検知し、それと同じ方向へ動こうとします。そして、3 番目が一番重要です。近づき過ぎないで一定の距離を保つこと。この三つのルールだけです。周辺をどの辺まで含めるかが問題ですが、この三つのルールだけで鳥の群れは滑らかに動きます。数学モデルですが、企業変革、あるいは、産業変革の基本的なルールではないかと思えます。

企業経営における用語で言い換えてみます。例えば、三つのルールは、それぞれが、「求心力」「協調性」「創造性」となります。さらにナイーブな言い方をすると、「求心力」というと機械的なので「ビジョン」と言い換えることができます。さらに、それだと冷たい感じがするので「ロマン」と言うこともできます。また、「協調性」というと堅いので、私は「語り部」と呼んでいます。「創造性」、これは「独自性」、さらに言い換えて「エゴ」と言うことができます。「エゴでもいいじゃないか、自分がやりたいことをそれぞれに持っていることは構わないじゃないか」という意味です。

1 年以上前から、この三つがキーだと思い始めました。必ずしも良いテクニックでは

ないのですが、ソニーの出井さんも同じようなことを言っています。「これからの企業は、おのおのの部門が独自性をもって自由に動く。もう今までのように、本社が事業計画を立てて、各事業部がそれに従って動くという時代ではない。それぞれの事業部門が独自性をもって動く。なおかつ、求心力があり、一定の方向を向いていること。これがソニーの大きな遺伝子だ」というような主旨の発言をされていました。

仮に、3番目の「創造性（またはエゴ）」が無かったらどうなるか。これは従来の日本企業そのものなんです。皆、同じ方向に動きます。「近づき過ぎない」という距離感がないために、ぶつかる時は皆がぶつかってしまう。目の前に壁があると、そこにドンとぶつかってしまう。ところが、一定の距離を保っていると、前の方が方向を変えたら、後ろは少しリレーをしながら変わっていく。それから、中心にばかり動いていったら、収縮してしまいます。先頭の鳥が、壁を感知して向きを変えた、それがだんだん伝わって、全体の動きになっていく。そういう形で滑らかに動くとしたら、納得できる理論です。

ビジネスモデルというのは、これから自分たちがこうしたい、この産業をこう変えたいというときの求心力になる。そういうものをデザインして実施していくパワー、これがアメリカの産業のダイナミズムになっていると思います。

私の話は以上です。どうもありがとうございました。

### 3. 質疑応答

**司会** どうもありがとうございます。それでは、お時間も限られておりますので、早速、質疑応答に入らせていただきたいと思います。どなたかございましたら、積極的に手をおあげください。

**A** 今の、アメリカのモデルなんですけど、初めにモデルありきで動いたのか、後追いでそう見えたのかというのを教えていただきたいのですが。

**緒方** 個別のケースで、全部把握しているわけではないのですが、フリーPC の場合は、明らかに最初にモデルをデザインしています。ビジネスモデルを考えたのが、IdeaLab という会社です。これもちょっと注目されている会社です。Fortune 誌でも取り上げられていますし、私がやりたいこととイメージも重なります。

それから、EC の事例のうち一つは、私も実際に訪問したことがあります。そこも、明らかにビジネスモデルのデザインをしていました。ですから、後追いではなく、発端になったビジネスのやり方は、こうやりたい、こうやるのがこれからのビジネスとしては合うぞという形で、かなり意識してやっていると私は理解しています。

**B** おもしろい話をありがとうございました。一点だけおうかがいしたいのですが、ビジネスモデルの進化についてです。ビジネスモデルが製品でしたら、できるだけ安く性能がよい方向に開発の努力をしますが、ビジネスモデルに関しての進化の方向性、あるいは、判断基準といったものについて何かあるのでしょうか。原則というか。どちらの方向に将来的に進化するとか。

**緒方** その辺は、正直に申し上げますと分かりません。ただ、よく進化論で言いますのは、進化の方向にいいも悪いもない。ですから、偶然の産物で、こちらがこうなったからこちらへ行ったというような、そういう可能性が非常に高いと思います。先ほど企業進化の道筋の一つとして、モノ・サービスの進化というのがありました。そこでもよく言われているのが、モノ・サービスの進化の多くは偶然だということです。いいと思って出しても売れるはずはないし、売れないだろうと思って売れるかもしれない。コスト安、あるいは性能が良い方がよいのは当たり前ののですが、進化の方向がどちらへ行くかというのは、議論としては決まっていなかったほうが正解ではないでしょうか。

重要なのは、アジリティとお客さんにどうフォーカスを当てるのか。お客さんのニーズを真剣に考えて、それに対応していく。それによって、モノ・サービスを考えていく

というのも一つです。また、バリューネットワークにもありますように、自分たちで何でもやらなければ気が済まないではなく、いろいろな人・形態で、お客さんのニーズにフォーカスを当ててビジネスを進めていくという考え方です。それを、「アジリティ」でスピード・アップしていく。そういう考え方が重要だと思います。モノ・商品・サービスのビジネスモデルとしてこういう方向が良いというのは、ないんじゃないでしょうか。それがあるとしたら、ぜひ教えていただきたい。やはり試行錯誤の結果だと思います。

**B** 例えば、Microsoft と Sun を比べると、全然違う戦略に思えるのですが。違うビジネスモデルが共存しているという解釈でいいですか。

**緒方** いいと思います。ビジネスモデルとして、この中ではこれしかないというのではないと思います。ある範囲の中であっても、こういうビジネスモデルもあれば、また別のものもある。お互いが共存しあえればいいわけです。これが共存しえないビジネスモデルでしたら戦うしかないですけど。

多くは偶然の産物というお話を先程しましたが、例えば、Microsoft が今あるのも、極論すると「偶然」の結果です。当時の IBM に OS を納品できたことがベースになっていますが、当時はキルドールという人が作成した CP/M という OS が PC の主流でした。最初 IBM はキルドールに話を持っていったのですが、出張中等で話がうまく伝わらなかった。そこに、Microsoft がつけこんでと言っても悪いのですが、他社の OS を買い取って IBM 用に開発しました。Microsoft の発展の経緯はそこにあります。ですから、発端は非常に偶然そのものです。ただ、偶然の中から出来上がったものを積み上げていって、自分たちの成果にする。ここが非常にすばらしいところです。これはいけるというひらめきを、アジリティ豊かにどんどん展開しているわけです。それには、ビジネスモデルをいかに早く読み取り、必要なアクションを素早く起こしていくことが重要ではないかと思います。

もう一つ余談ですが、コンピュータのマウス。発明されたのが 1960 年代ですが、世の中にマウスが出てきたときには、もう特許が切れていました。開発者は特許収入が入っていません。その人はマウスを作りたい訳ではなく、当時、人間とコンピュータがどう会話するかを研究するという「Augmentation」というプロジェクトがあり、その研究中に片手間で作ったのがマウスです。ですから、マウスも偶然の産物です。世の

中に出た経緯も偶然の産物です。Augmentation プロジェクトの技術者がゼロックスに転職し、ゼロックスで使われ、それをアップルが見いだして世の中に出した。

良いものとか、世の中に普及しているもの、ビジネスモデルというのは、多少ともそういうきらいがあります。ですから、ビジネスモデルも、良いかどうかという判断はカスタマーフォーカスが当たっているか、自社の都合だけで商品をつくっていないか、バリューネットワーク的発想ができていないか、そういう視点で見ていくしかないと思います。解答になっていないかもしれませんが。

**C** 19 ページの絵ですが、リンケージの意味と、青い丸の中で場所がいろいろありますが、その場所の意味はどういうものでしょうか。

**緒方** 場所の意味は特にありません。線が交錯しないようにしました。ただ、その中で、NetScape だけは、当初からここに位置づけられていました。というのは、KP が、ネットワークというか、ハイテク分野での企業を育てていこうとしたときの、核になったのが NetScape でしたので、中心になっています。それから、KP 自身が、NetScape を核として、インターネットの上でのビジネスを「インターネット関連企業」と「JAVA 関連企業」とに分類して考えているという意味があります。ですから、丸の右と左は意味があります。

それから、線の意味は何らかの提携関係があるということです。例えば、Excite が AOL に検索のエンジンを提供しているとか、ある企業がファミリー企業の商品をネット上に載せて売っているなどということです。また、この提携関係の中にはボード・メンバーが居るという意味もあります。KP のパートナーがボードに入っているのは、この線には含まれていませんが、KP パートナー以外の、例えば Excite の役員が、Intuit のボードメンバーにもなっている、というようなケースはこの中に含まれます。

**D** きょう、唯一の役人なんですが、IT というか、目下、情報通信のことを行政でやっています。最近、単に規制をするのではなくて、新しいビジネスを興したいということで、研究開発型ビジネスやらの、あまり役に立たないお金を使って研究開発をやっているのですが、今、起きている現象を分析すると、なぜ、アメリカでは新しいタイプのモデル型ビジネスができてきて、日本ではできないのか。こういうことが言えると思うのです。

IT という面からしますと、日本には NTT がおり、旧 NTT ファミリーと言われる、

NEC がいて、富士通がいて。少なくともハード面では誰にも負けない状況があったし、産業面で見ればバブルの時代までは、Japan as No.1 と言われて、それから没落して、日本は最高だと言われていたにもかかわらず、どうして、バブルがはじけて日本が低迷している間に、アメリカではこういう革新が起きつつ、日本では動きが出てこないのか。アメリカではだれがアイデアを出し、お金を出しているのか。その背景が違うのではないかと思うのですが。

**緒方** そうですね。私の個人的見解ですが、やはり大きかったのが、ゴアさんの「インフォメーション・ハイウェイ」など、アドバルーンを上げて産業界を引っ張っていったというのがあると思います。もう一つは、KP のサイドファンドに、例えば、スコット・マクニーリーが入っているように、ベンチャー企業で成功した人たちをうまく活用していることがあると思います。日本のベンチャーキャピタリストと呼ばれているような企業は、一般にお金のことはわかるが、ビジネスのことはわからない。ところが、アメリカのその立場の人は、自分が成功した、それを次の世代に伝えたいというようなところがあって、単にお金を出すから儲けてよではなくて、こいつに賭けようとか、お金を出すときにそういう意思表示をしているわけですね。

日本は、盛田さんとか、稲盛さんとか、大川さんとか、ビジネスを興して成功した人たちが、損得を抜きにして、そういう人を育てていけるような形になっていなかったのかなと思います。自分たちの会社の中でいろいろとやることはできたけれど…。社外重役のような制度の問題があるのかもしれませんが、自分で儲けたお金を投資して、そいつを育ててやろうとか、仕掛け・仕組みが、制度的になかったのかなという考え方があります。

もう一つ、なぜそれができなかったのかといえば、例えば、ベンチャー企業が自分で会社を興して億万長者になれるという、仕組みがなかったということもあるでしょう。成功している人は日本にもたくさんいらっしゃるのですが、その人たちの知恵、ノウハウが、どこかに隔離されたというか、社内に納まってしまったのではないか。ソニーの盛田さんなどは非常に異例な方で、いろいろな業界、団体等で活動されていますが、一般に日本のベンチャーとして成功された方は、自分の会社に納まって、外に出ていかない。そういう人たちを、もう少しうまく日本の財産として活かせるような。知識は財産なのですから。

これからは知識での競争ですから、そういう人たちが蓄積された知識を、日本全体で活かしていく仕掛けがあって、それがビジネスに翻って反映され、さらに、次のところへ回っていくという、そういう仕掛けがないのではないかと思います。先ほどのゴアさんの話ですが、彼が向きを変える一つの旗印になって、それに合わせて皆が動き始めた、そんな形だと私は想像します。あと、言語の問題とか、日本人の国民性だとか、いろいろあるとは思いますが、産業政策的な面でいうとその二つだと思います。

E 7 ページの経営環境モデルの絵で、最後に顧客という部分がありますが、今、お話をうかがっていると、B の方の変化とか進化のお話はずっとあったのですが、C のところの変化、ここのコミュニティ化と書いてある部分。グループ化したり、コミュニティ化して会員化する。お客さんの動きとしてどんな変化になっているのか。これから、どう変わっていきそうなのか、おわかりでしたらお願いします。

**緒方** コミュニティ化ということで、先に少しお話をしますと、電子メールだけの友だちですとか、メーリングリストだけの友だちなどがあります。これが、世の中で報道されるのは悪い方の事例ですが、必ずしもそれだけではない。電子メールだけを通じた人同士の会話、あるいは、その人たちだけのグループ化も出てきているというのが、一つのイメージです。では、具体的にどういうコミュニティになるのかというのは、これからじゃないかと思います。今までと違うと、少なくとも言えるのは、土地に縛られた物理的なコミュニティとは違う、サイバーなコミュニティだということは間違いありません。

もう一つ言えるのは、今まで重要だったことが重要でなくなり、重要でなかったことが重要になる。そういう面はいくつか指摘されております。例えば、今までは「年齢」というのがコミュニティとか、人との接点では重要なファクターを占めていました。老人はいろいろな活動に参加できないなどというような。しかし、ネットワークの世界では「年」は関係ありません。性別も関係ない。それから、金銭的な、例えば、所得などへの感受性が少し下がる（そうは言っても、持つ者と持たざる者との分離はある）。いろいろ言われてはおりますが、先ほどの進化論的な話、Microsoft で言えば IBM に DOS を供給したばかりの段階で、それがどちらの方向へ進むのか、まだわからないところではないかと思います。逆に、どなたかでそうじゃない、こういうのが見えていますという意見があれば、面白いと思いますが。

**E** お話が、ずっとビジネスモデルの流れについてなので。個人としてどういう変化をするのかとか、新しいコミュニティが出てきたときに、その中で、新しいモデルが出てくるだろうと予想されるので。そういうところのお話がうかがえるかと思って来たのですが。

**緒方** まだまだそこまでいっていません。ただ、今までと違うのは、コミュニティが表に出てこない可能性もあるし、意識されないコミュニティが存在する可能性もあります。そこに、どうやって企業側からビジネスを仕掛けるか、また、コミュニティをどうやって感知するのか、そのニーズをどうやってとらえていくのか、今まで以上に難しいのではないかと思います。男性、女性、年齢などの世界でくぐれば楽なんです。

**司会** そろそろ、お時間ですが、最後に何かご質問等ありましたら、お一方だけ。

**F** 今までのお話にありました、仕掛けという部分で、インフラがないところではどうしようもない。お話になった幾つかのビジネスモデルも、スモールビジネスから始まったということで。いろいろな、IT のインフラが日本は遅れていると言われていいます。が、よく眺めてみると、例えば、水道局と、電力会社と、JR と、ガス会社がくっつければ、アメリカ以上の光ファイバーのネットワークを持っている。そこに気づいていながらだれも何もできない。そういう場合に、緒方さんならどう仕掛けるか。これは、モデルで説得できるものかどうかはわかりませんが、どういう仕掛けが必要なのか。

**緒方** 私も、正直に言いまして、会社を興して頭にきているのが、小さい会社でインフラに関連する何かをやろうとすると、お金がかかって、結局やめてしまう。中小企業育成と口では言っているながら、通信のインフラなどは中小企業にはきついビジネス環境にあります。インターネットの専用線接続サービスなども月に3万円以上かかり、つくったばかりの会社では払えないこともあります。そういうことに対して、プロバイダーはほとんど何も考えていないと思います。中小企業育成を官庁で一生懸命やって、プロバイダーが最初の数ヶ月は安く提供する。あとは、ビジネスのボリュームに応じて、専用線のサービスを提供するとか、そういうビジネスモデルがあってもいいとはずだと思います。

しかし、そのようなことは全く考えられていない。それでいて、中小企業に売るためには、どういうお客さんに、どんなアピールをしたらいいかという発想でいる。専用線接続サービスも、定額でいくらですとアピールするしかないわけです。提供している側

にまだまだ工夫の余地はあるのではないか。リスクはあるかもしれませんが、何らかのリスクを抱えて皆さんビジネスをやっているわけです。そのリスクをどう読み取って、ビジネスモデルに反映するかという部分で、まだまだ改善の余地はあると思います。官庁側にもあるし、ビジネスをする側にも。

それから、電力やガス、その他が協力して何かをしたらという話は、正直に言いますと、あまり官庁をあてにしないで、どんどんやっていけばいいのではないかと思います。例えば、ガス会社の社長さんや、そういうビジネスをしている方と、話し合ってやってしまえばいいんじゃないかと思います。たきつける人、それをオーガナイズする人が、ある意味ではないのかもしれませんが。ビジネスモデルは、もっと皆でやれば、余地はいろいろあるという気がします。

けれども、ビジネスモデルが一つではいけない。「これが成功した」となると、皆さんそこへ行ってしまう。こういうところが問題かもしれません。そうではなく、ビジネスモデルにはいろいろな形がありうるのだから、創意工夫をしながら、皆でトライをしていく必要があるのではないか。

例えば、ASP で危惧をしているのはそこです。ASP がおもしろそうだといろいろ騒がれて、盛り上がってきていますが、同じようなビジネスモデルしか考えていない。言葉を換えて言うと、アメリカで成功したビジネスモデルを持ってくればいい、そんなアプローチです。そうではなくて、自分はこうしたいというのが、いろいろなモデルで出てきていいはずですよ。これは、企業のプランナーの責任なのではないでしょうか。イメージが貧困というか、そういうところに考えがいかないのか。そんなきらいがあります。

**司会** どうもありがとうございました。それではお時間になりましたので、ここで開きにさせていただきますと思います。長い時間お話しいただきましてありがとうございました。（拍手）

**緒方** ありがとうございました。

[文責事務局]

## 第 2 部 卷末資料

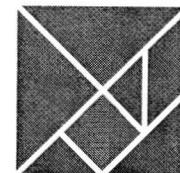


# ビジネスモデルを通じた産業のダイナミズム —アメリカIT産業の成功要因—

1999.11.17

東京財団アフタヌーンセミナー

(株)ビジネス工房 緒方真一



BUSINESS  
KOHBOH



# アジェンダ

---

## □ ITがもたらす変革

- ◆ IT産業の変化
- ◆ 他産業での変化

## □ 新たなビジネスモデル

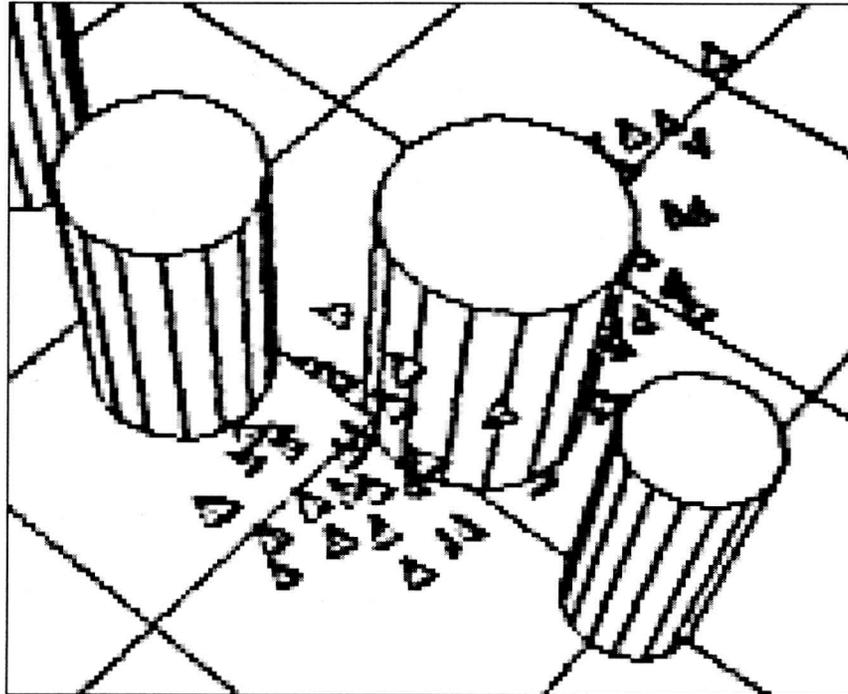
- ◆ 事例1:「フリーPC」ビジネス
- ◆ 事例2:Webベースの電子メール
- ◆ 事例3:B-to-B電子商取引(EC)
- ◆ 事例4:ポータルサイト

## □ ビジネスモデルが果たす役割



# はじめに : Boidのダイナミズム

- 「鳥の群れ」の動きのシミュレーション: どのようなメカニズムで、滑らかな動きをすることができるのか？



Craig Reynoldsによる図 (URL:<http://www.red.com/cwr/boids.html>)



# ITがもたらす変革(1)

## □ IT産業における競争ルールの変化

- ◆ メガ・コンペティションによる「競争と協調」
- ◆ デファクト標準を通じた競争
- ◆ 収穫逦増メカニズム(一人勝ちの経済)
- ◆ ビジネスモデルを通じた競争



# 電気通信産業の競争ルール

## 競争戦略

- ローカルでの競争
- 規制の枠内での競争
- 業界区分が明確(例: 国際通信 vs. 国内通信)
- ビジネスの境界が明瞭
- 企業内価値連鎖(バリュー・チェーン)を基にした競争

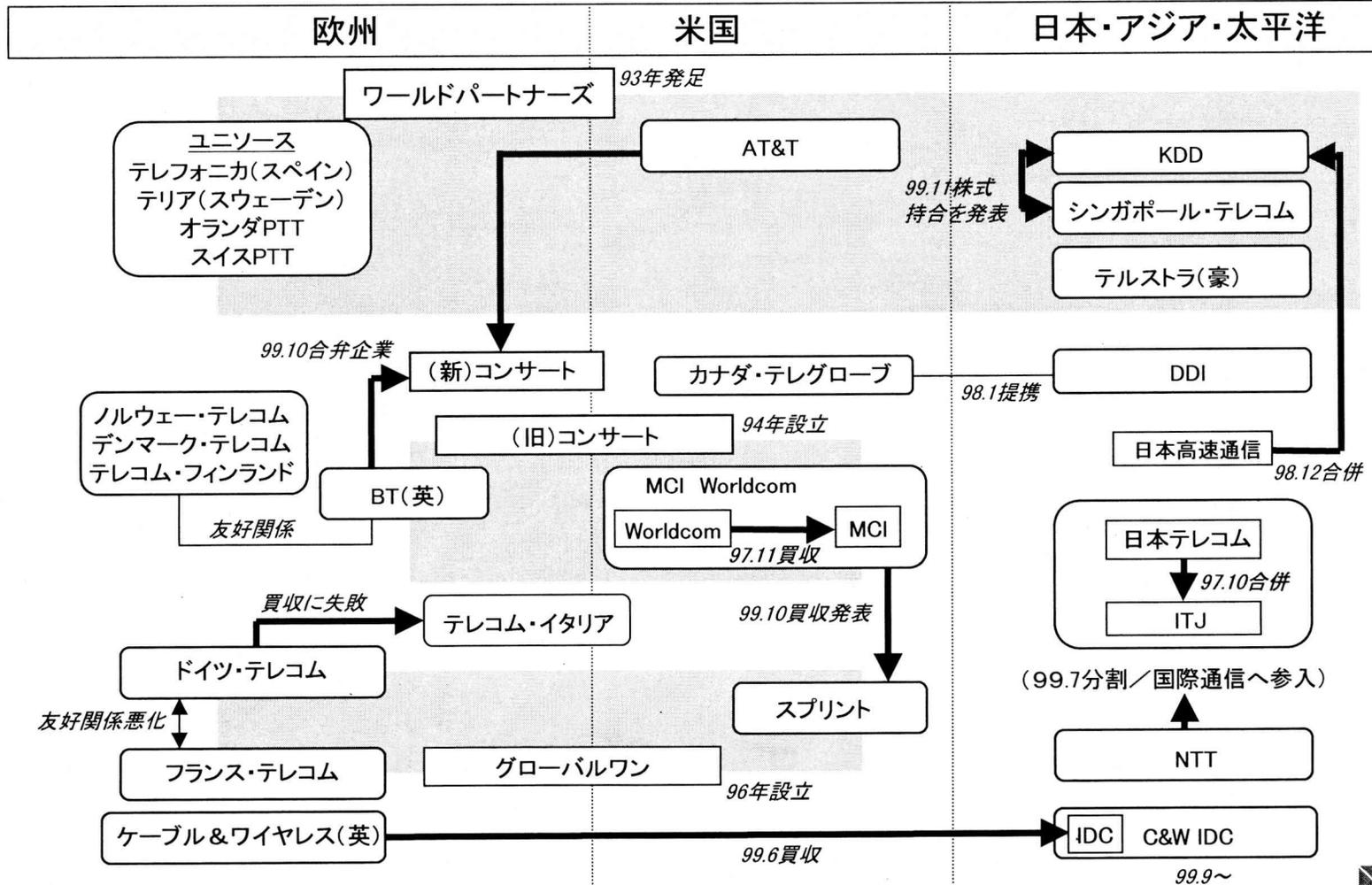


## 競争・協調戦略

- グローバルな競争
- 規制緩和
- 完全自由競争
- ビジネスが相互依存
- バリュー・ネットワークを基にした競争



# 世界の電気通信業界



CT



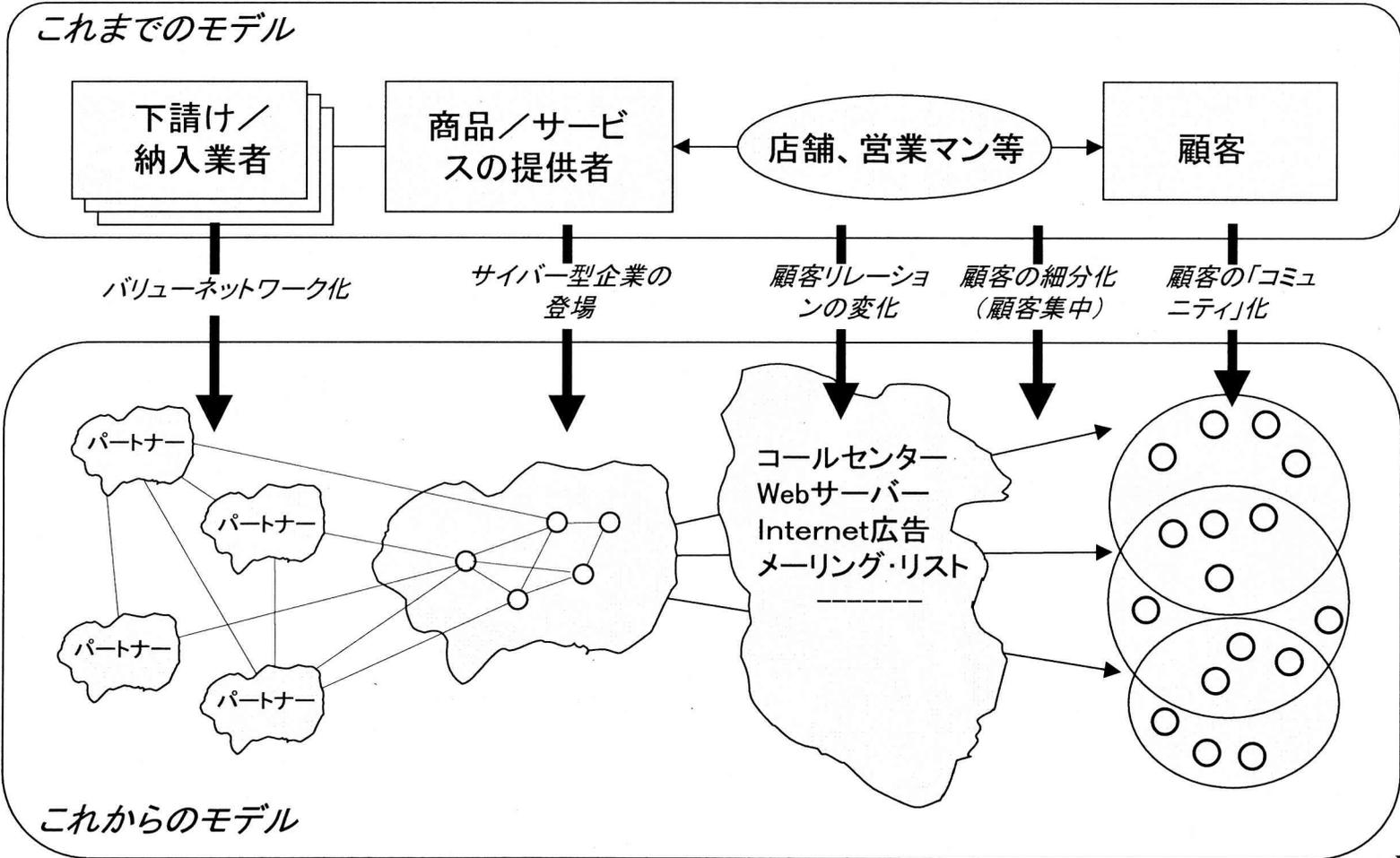
# ITがもたらす変革(2)

## □ IT利用による他産業での競争ルールの変化

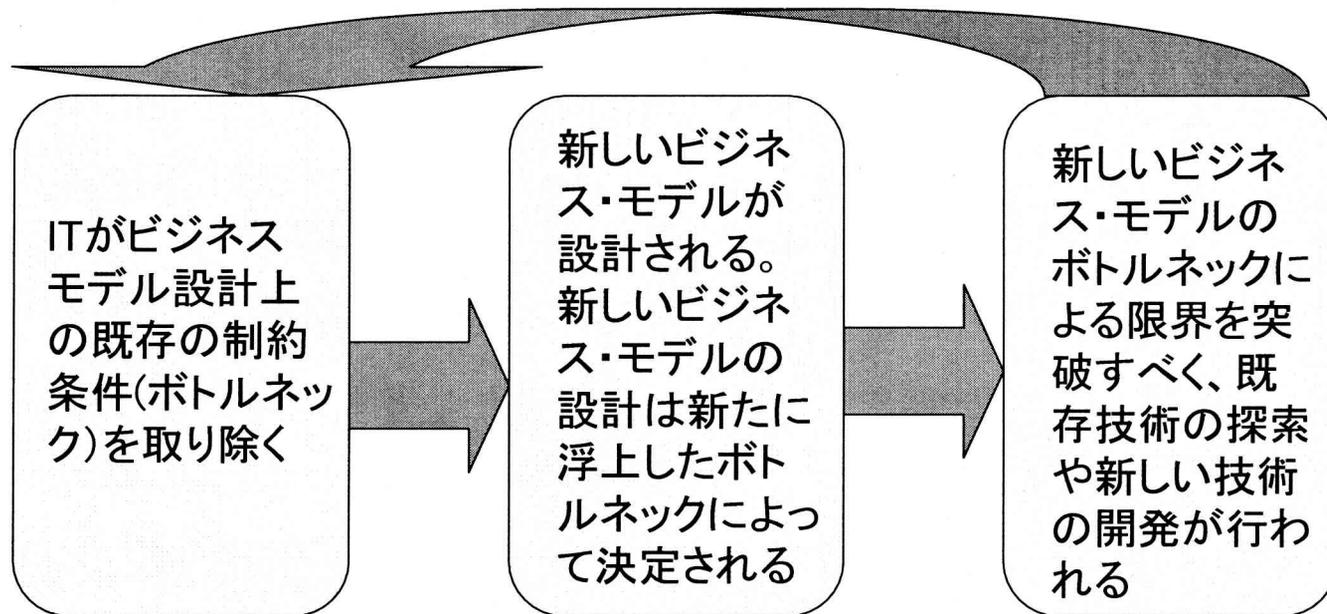
- ◆ サイバー型企業の登場
- ◆ 顧客リレーションの変化
- ◆ 真の意味での顧客集中
- ◆ バリューネットワークを通じた価値提供
- ◆ ブランドパワーによる競争



# 企業の経営環境モデル



# ITとビジネスモデル



8

出所)国領二郎「経営戦略としてのオープン・アーキテクチャ」



# ビジネスモデルとは

- 「ビジネスモデル」とは「カネ」の流れを中心とした事業の概念的なモデル

- ・ 商品／サービスを提供する対象(顧客層)
- ・ 収入を得る相手
- ・ 商品／サービスの価格体系・決定方法
- ・ 事業の経費構造



# 新たなビジネスモデル

- IT業界の今後の競争は、「新しいビジネスモデル」をいかに早く創造できるかにかかっている

- ◆ 事例1:「フリーPC」ビジネス
- ◆ 事例2: Webベースの電子メール
- ◆ 事例3: B-to-B電子商取引(EC)
- ◆ 事例4: ポータルサイト



# 事例1：「フリーPC」ビジネス

## □ ある「交換条件」のもとでPCを「無料」配布

主たる収入源	社名	対象PCと募集台数	利用者の負担	その他の拘束条件
広告収入	Free-PC	Compaq (1万台)	月10時間の広告視聴、 個人情報の提供	
インターネット 接続サービス	DirectWeb	Ingram Micro製PC (25,000台)	インターネットサービス への加入(PCの構成に より、\$19.95~49.95/月)	PCはサービス解約時に返 却、加入時に預託金(\$150)
	Gobi	IntelベースのPC	インターネット・サービス への加入(\$25.99/月)	3年間拘束(罰金あり)、た だし、3年毎に自動的にアッ プグレード
ネットワーク・ サービス	NuAuction	Emachines製PC (12,000台)	月に一定額以上のオー クシオンへの参加	

注)その他の参入企業: Enchilada、Intersquid、パーテックスリンク(日本、サービス名は「ムリヨーパ」)、NTTコム



## 事例2：Webベースの電子メール

- IE、Netscape等のブラウザーを利用し、ベンダーのホームページ(HP)にアクセスし、メールの送受信を行う
  - ◆ 専用のメールソフトが不要
  - ◆ メール機能は、転送、ファイリング、フィルタリング、署名等
  - ◆ いつでも、どこからでも利用可能(例: ホテル、インターネット・カフェ)
  - ◆ メール・アドレスは「一生涯」利用可能
  
- 加入者数合計は、700万人以上(米国)と言われる
  
- サービス・ベンダー
  - ◆ Hotmail(96.7～。Microsoftが買収)、NetAddress(96.12～)、RocketMail(97.3～)、MailExcite(97.7～)

(注) US Postal Service(USPS)は「電子郵便サービス」を志向  
電子消印機能、送達確認等の機能あり(有料)



# 事例3：B-to-B電子商取引

- 米国のB-to-B ECでは多様なビジネスモデルが存在

例)

- ◆ EncantoNetworks社：簡易ECサーバー
- ◆ Cybersource社：ECの処理代行サービス
- ◆ Pandesic社（IntelとSAPの合併企業）：SAPを中核とした「e-business」のSI（システム・インテグレーション）

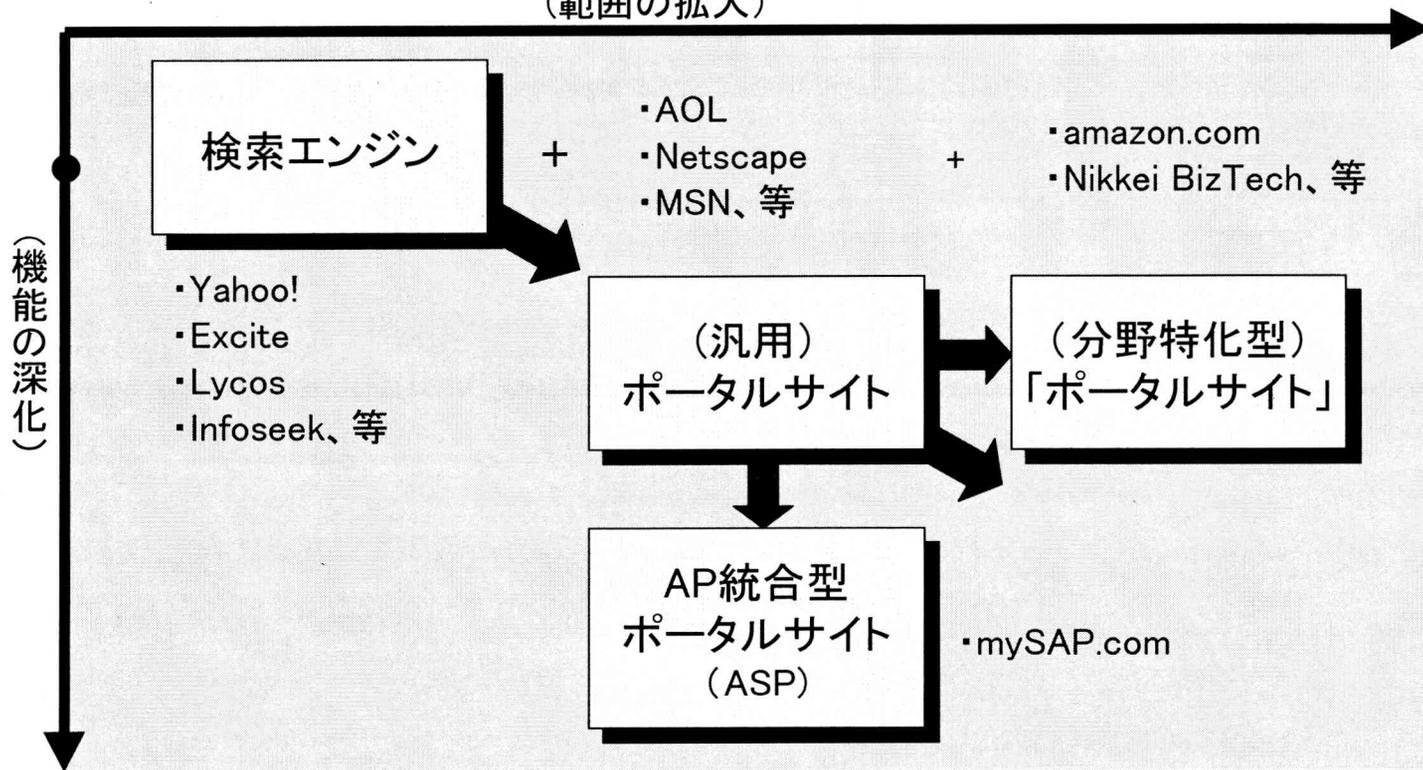
- 日本のECにおけるビジネス・モデルの特徴
  - B-to-C志向
  - 技術開発志向（セキュリティ技術、電子決済技術など）
  - 従来型の「産業区分」に固執



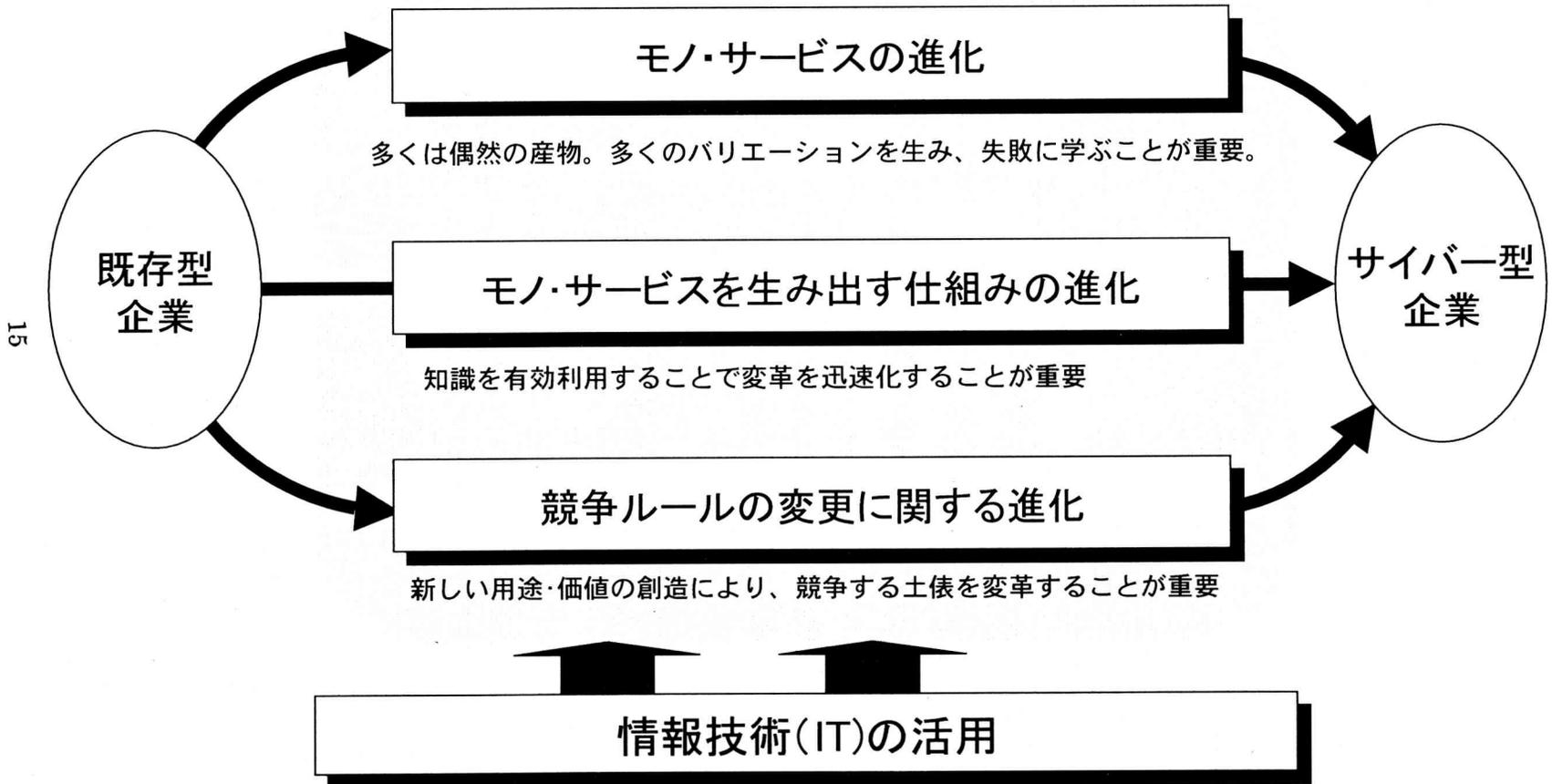
# 事例4：ポータルサイト

- ポータルサイトとは、インターネット接続の際の「受付窓口」のような機能を果たすホームページ

(範囲の拡大)



# 企業進化とITの役割



# ITを利用した企業進化の例

- Amazon.com(オンライン書店)
- eBay(オンラインオークション)
- Peapod(オンライン・グロサリー・ストア)
- Charles Schwab(オンライン証券ブローカー)
- Dell (PCのネット販売)
- Citibank(店舗依存型からコールセンター型へ)
- United Airlines(FFPを利用した顧客サービスの向上)
- Sears(膨大な顧客情報を利用したDM・商品企画)
- 日経BP(ポータルサイトの強化)
- 松井証券(インターネット証券取引)

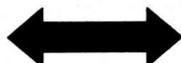


# ビジネスモデルの役割

旧来型の変化

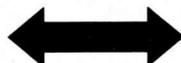
ビジネスモデルを  
通じた変化

改善型 (Evolutional)



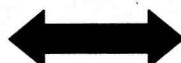
改革型 (Revolutional)

大手企業中心



中小・新規参入企業中心

総合力のある企業が優位



ブランド力のある企業が優位



# Linuxによる改革型の変化

---

## □ Linuxとは

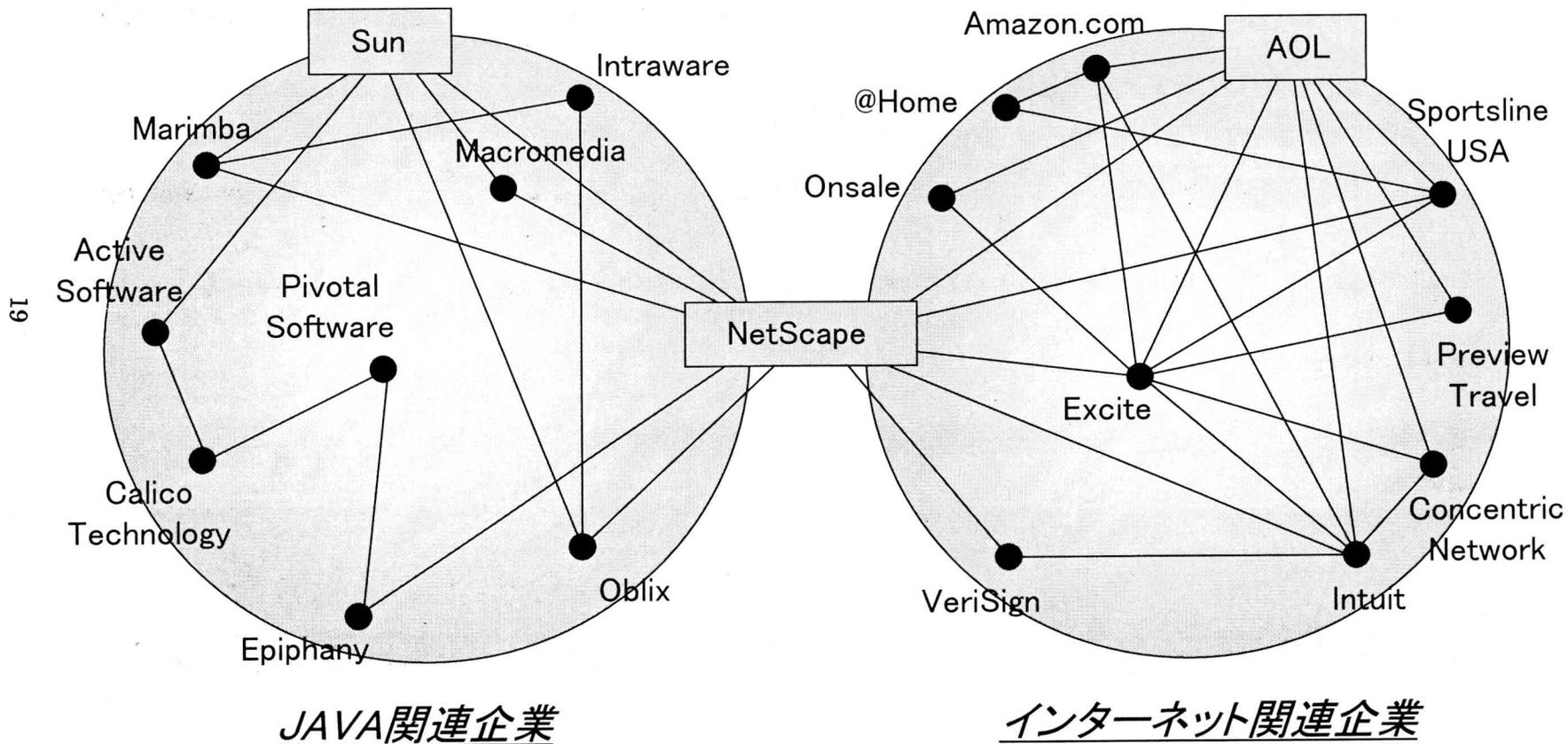
- リーナス・トーバルズが開発したUNIX OS
- 「オープン・ソース」方式による開発・改良
- Red Hat社などが商用システムを提供
- Eric Raymondによる論文「伽藍とバザール」で注目

## □ Linuxの脅威

- 膨大な数の「ソフトウェア開発者」
- 開発コストが低価格
- 新たな「ボランティア経済」への移行(Red Hat社は株式公開)



# KPを中心とした新たな系列



19

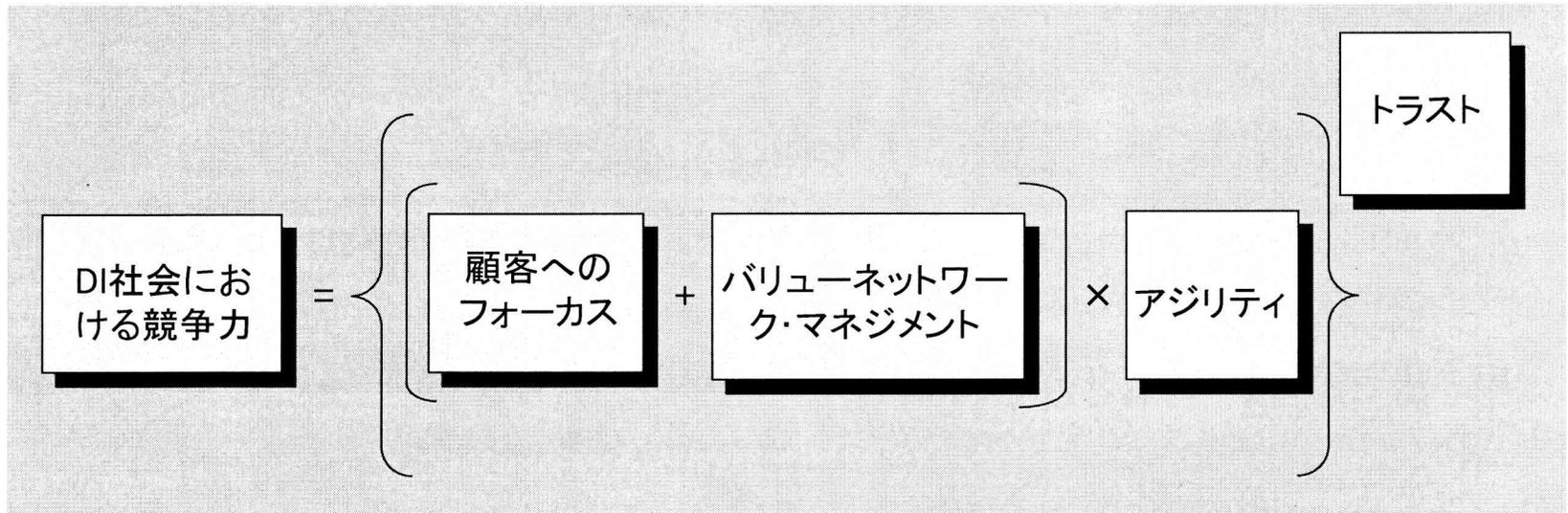
JAVA関連企業

インターネット関連企業



# 企業の競争力におけるブランドの役割

- 今後の情報化社会(DI社会)における「競争力モデル」は、下記の式で表現される。

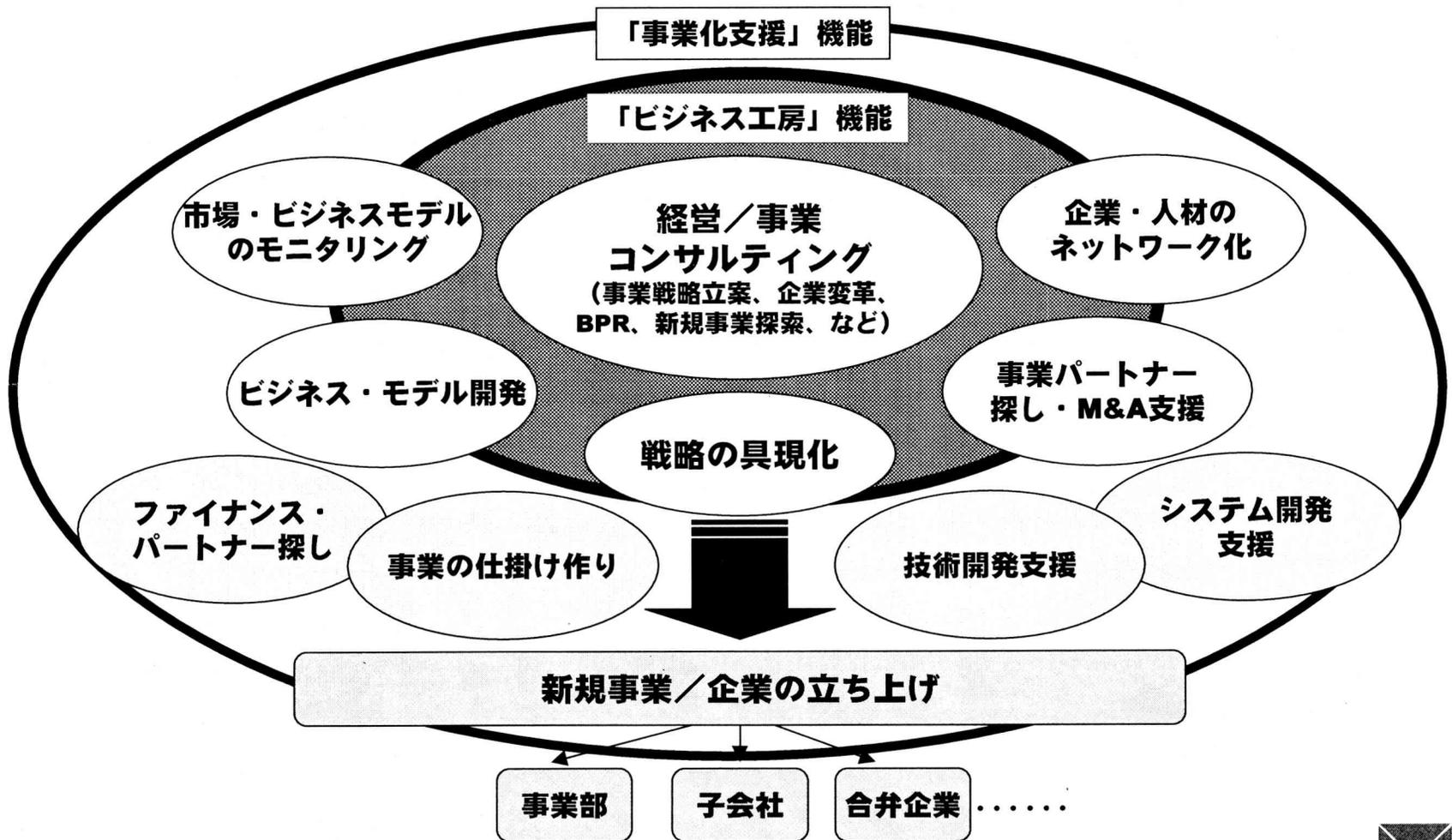


(出所)SRIのBIT3Mプロジェクトによる競争力モデル

⇒トラストには、「企業－顧客」(つまり、ブランド)、「企業－社会」、「企業－従業員」等を含む



# (参考) ビジネス工房の活動概要



# (参考) ビジネス工房の狙い

□ 「企業競争力」モデルの検証・実証

□ Boidモデルの検証・実証

● Boidモデルのルール

- ◆ 「周辺の群れ」の中心に動こうとする力
- ◆ 「周辺の群れ」と同じ方向に動こうとする力
- ◆ 近づき過ぎないようにする力

● 求心力、協調性、創造性

● ビジョン(ロマン)、語り部、独自性(エゴ)

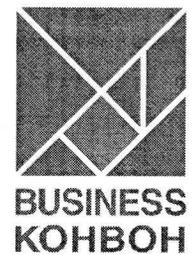


**END OF PRESENTATION**

**㈱ビジネス工房**

〒150-0022 東京都渋谷区恵比寿南2-7-7

TEL 03-5721-8305 FAX 03-5768-0531







東京財団 研究事業部

〒105-0003 東京都港区西新橋1-2-9 日比谷セントラルビル 10F

【Tel】 03-3502-9438 【Fax】 03-3502-9439

【URL】 <http://www.tkfd.or.jp>