

Contents

特集：I Tビジネス大放談会	1p
<今週のThe Economistから>	
“The drift in Japan” 「漂流する日本」	7p
<From the Editor> 「飛び交ったメール」	8p

特集：I Tビジネス大放談会

今週は第5回目のI T戦略会議¹が開催され、I T基本法が衆議院を通過しました。来年度の概算要求では、各省庁がI T関連で5000億円の予算を要求中。民間でも家計消費が伸び悩む中で、I Tを中心とする民間投資が景気を下支えています。

日本中が「I T」を連呼している感があるものの、議論の中身はかなり怪しいものも多いように思います。本誌もかねがねこのテーマに関心を寄せておりますが、最近、I T関係者から聞いた意見の中から興味深いものを取り上げ、架空の6人の人物によるディスカッション形式でまとめてみました。例によって、一部は取材、一部は私見を盛り込んだフィクションの座談会であることをお断りしておきます。

登場人物

- (B) Bureaucrat : 霞ヶ関の若手官僚。I T政策を担当。
- (V) Venture : ベンチャー起業家。コンテンツの流通業を経営中。
- (A) Academic : 経営学教授。M B A コースでe-commerceの授業を担当。
- (F) Foreign : 某外資系I T企業勤務。日本での事業を検討中。
- (J) Journalist : ジャーナリスト。最近、ネットベンチャーに関する著書を出版。
- (E) Economist : 商社勤務の企業エコノミスト。司会を兼任。

¹ 1～4回までの議事録は公開されている。<http://www.kantei.go.jp/jp/it/goudoukaigi/index.html>

ニッポンITの現状

(E) 最近のITフィーバーに対してどんな感想をお持ちでしょうか。

(J) 実は私、1995年に某総合誌で「IT」の特集をやったことがあるんです。そしたら読者アンケートで、1年間でいちばんつまらない記事という名誉ある評価を受けてしまいました。なんとも隔世の感がありますね。

「そういうのは日本じゃなじまないよ」なんて言ってた人たちに、「見たか」と言ってやりたいですな。

(F) 1995年頃というと、米国では情報スーパーハイウェー構想が注目を集めていた頁です。クリントン政権は財政再建のために、ITを使った政府組織の再構築をやっていたんです。そこで政府の手続きを紙からネットワークに移していった。

さらに96年には、電気通信法を改正し、放送と通信業者の相乗りを認めるとか、通信料金を大幅に引き下げたりしている。そういう成果が今になって現れている。日本の場合はこれからですが。

(B) 沖縄サミットでデジタルディバイドを克服するためにIT支援をする、と打ち出しましたが、正直なところ日本は途上国を支援している場合ではないんです。インターネット普及率でいうと、アジアではシンガポール、香港、韓国、台湾に次いで5番目になっている。

(E) 日本が進んでいる面もありますよね。

(B) 大型汎用機の分野で世界に残った4社のうち、3社は日本ですよ²。だから技術自体で遅れをとってはいないんです。アメリカ

との違いは、向こうでは新しい企業がどんどん誕生したということ。サンマイクロ、オラクル、シスコなど、入れ替わり立ち代り主役が交代した。この活力が真似できない。

惜しまれるのはバブル崩壊で情報通信投資が激減したことです。80年代までは日米ではほとんど差がなかったけど、直近では2倍近くの差があります。つまり、ITにおいても失われた90年代があったということですよ。

(J) iモードの成功は誰もが認めるところですけど、ドコモを取材するとあれは「企業としての異常なまでの余裕」のお陰じゃないかと思える。つまり急成長による超過利潤があって、技術オタクのような人たちが寄ってたかってiモードを作った。電電ファミリーの体質がどこまで変わったかは疑問です。

(B) それだけの商品力を持ちながら、アジアで使われていないのは残念です。中国ではすでに6000万人が携帯電話を使っていますが、日本のシェアはわずか5%。これは何とかしたい。世界的な携帯電話の大競争時代が始まっているのですから。実際、日本の携帯はアジアですごく人気があるんです。着信音が和音というだけで、見ている人の目が輝く。

(V) そういう製品が、競争ではなくて独占から誕生するところが日本らしいね。

(A) 私は日本企業の競争力は米国に比べて決して劣ってはいないと見ているんです。たとえば新型自動車の開発期間はフォードは30ヶ月、トヨタは12ヶ月。ハードでもソフトでも実力はあるんです。問題は高コスト体質ですよ。物流でも金融でも、企業がそれぞれの機能を自社で丸抱えにしている。いわば系列ごとに新幹線や東名高速を持っているようなもの。インフラさえしっかりすれば、競争力は回復できると思います。

² 日立、富士通、NEC

求められるインフラ整備とは

(E) そこでITのためのインフラをどうするか。通信網の整備からPCリテラシーの向上、あるいは人材育成とか、いろんな意味があると思います。日本の場合は、どのへんから手がけるべきでしょうか。

(F) ブロードバンド、大容量通信網が必要なのは間違いないでしょう。たとえば千代田、港、新宿区あたりなら、民間で道路掘ってケーブルを埋めて、企業向けにプロバイダーサービスをやれば十分採算が取れると思う。訴訟の費用なんかもちろん含めてですよ。でも、実際問題としてはできない。いろんな規制が多すぎるし、区役所レベルで抵抗されたりする。お手上げですよ。

(B) 中国あたりなら、政府が強権発動してインフラ整備するんでしょうけど。

(J) 政策面でいろいろ動くのが賢明かどうかは分かりませんよ。せっせと光ファイバーを敷いていたら、今になってDSLが出てきて慌ててみたり。技術の変化によって信じられないようなことが起こる。そういう思い違いが絶えないのがITの世界だから。

(B) 先が見えないのはともかくとして、インフラ整備はやっぱり重要ですよ。「政府は環境整備に徹するべし」なんていう建て前論が多いけれど、このままだとどうなるのか心配です。

(V) 具体的に通信インフラでどんなことをやっているかという、電柱には電線と電話線があるでしょう。二つの線の間にも別の線を這わせようとする、間隔を30センチ以上空けるのが決まりごとなんです。そうすると実際問題として2本しか取れない。地元のCA

TVが1本取ると、もう新規参入が難しい。そういうさびしい状況なんです。

(F) 別に30センチにこだわる必要はなくて、もっと弾力的にやればいい。インフラ整備には膨大なお金がかかるけど、それがITをやるときの難点なんです。その点、電力会社というインフラを使わない手はない。彼らはまだ十分に可能性を活かしていないと思う。

(E) ブロードバンドを入れることで、どんな新しいサービスが可能になるのでしょうか。

(F) そう、コンテンツが問題です。うちがネット上でニュースやエンタテインメントを公開するサービスを始めています。動画でやりますから、ブロードバンドが普及しないと困る。それもなるべく早く。

でもインフラが整備されたところで、われわれが提供するコンテンツが受けなかったらどうしようもない。視聴者が「巨人戦とSMAPが出るバラエティ番組さえ見られればいい」と思ったら、地上波のテレビがあればそれで十分だということになる。視聴者が「えっ、こんなのが見られるの?」と思うようなコンテンツを用意しなければ。

つまりインフラとコンテンツがクルマの両輪でなければならない

(J) 私は今後、新しいサービスがどんどん出てくると思いますよ。今は通信と放送の垣根がどんどん見えなくなっている。既存の放送メディアは、放送法や記者クラブ制度などに守られてきた。ところがインターネット上は「やりたい放題」の世界なわけですよ。郵政省がダメだと言っても関係ない。視聴者にとってはそっちの方が面白い。だからメディアの世界はこれからすごい変化を遂げますよ。(B) 同感。最近のアメリカでは、ブラックボックスというデジタル型ビデオデッキが普

及しつつある。これは視聴者の好みに沿って、毎週いろんな番組を録画してくれる機械なわけ。そういうのが定着したら、「毎週月曜9時には家でドラマを見る」みたいな決まり事は根底から崩れてしまう。生活スタイル自体が変わってしまう。

(J) 極端な話、商業メディアとかスポンサーシップのあり方まで危機に瀕しているかもしれない。関係者の自覚がどこまであるか疑問だけだ。

ネットビジネスの本質とは

(E) そこで気になるのは、どうやって金を儲けるかです。この秋からナスダックなどでハイテク関連株が下落していますが、**「ITは金にならない」という見方が急速に広がっている**。以前はとにかく成長性があればいい、という感じだったけど、これからは収益性が乏しいと投資資金は逃げていってしまう。

(V) これは昔からの持論なんだけど、インターネットって儲からない世界なんじゃないか。もともとフリーでオープンなスペースなんだから。ネット上でコンテンツを提供するとして、それでお金を集めようと思ったら課金するか、広告で回収するか、どちらかしかない。でも課金すれば客は減るし、広告には限りがある。収益源は限られている。

(A) **ネットビジネスはかならず消費者側が有利になるという法則がある**んです。なぜなら情報の不平等性がなくなるから。インターネット上では「同じ商品をどこで買うといちばん安い」か教えてくれるサービスも始まっている。そこで1円でも安い方に100%の客が集まる。ゆえに売り手は無限のダンピングを余儀なくされる。

ではどうしたらいいかといえ、電子商取引で成功したかったら、ネットでなければ出来ないような仕組みを作ることです。たとえばプライスライン・ドットコムは、ネットを使ったリバース・オークションの会社ですが、このサービスは遊休資産の活用につながるわけ。そういうオリジナリティがないと、成功は望みにくい。

(E) 電子商取引では米国が圧倒的に進んでいるという印象がありますが。

(B) B2C取引だけに限ってみれば日米で40倍の差があるといわれています。しかし日本でも急拡大中ですから、**ちょうど3年くらい後を追いかけている感じ**です。

(A) 米国の優位性としては、クレジットカード文化、コールセンターや通信販売の存在、アウトソーシングの伝統などが挙げられます。反対に日本の場合はネットのセキュリティに対する不安が強い、アクセス料が高いといった問題点がある。あと最大の障害は英語でしょうね。インターネット上の言語の85%は英語ですから。

(J) 逆に電子商取引に対する日本の優位性としては、「3つのC」がありますね。コンビニ(Convenience)が多い、携帯電話(Cellular Phone)の普及、それにカーナビ(Car-Navigation)の存在です。

(E) 電子商取引ではまず、「クリック型」といわれるベンチャー企業がB2Cで先行して、最近になって「ブリック型」といわれる大企業が主にB2Bに取り組み始めています。いずれに商機があると見ていますか。

(A) クリック型といえ、すぐアマゾン・ドットコムの話になりますが、あまりうまく行っていません。小売も物流も知らない人たちが、倉庫や運送手段を抱えて使いこなせると

は思えない。ビジネスは無数の細かなノウハウの集合体ですよ。ネットが分かっているだけではダメです。彼らの場合は資産を抱え込まず、プロセス管理と顧客との関係をしっかりとやることが鍵でしょう。

ではB2Bはといえば、既存の取引がすべてオンラインになることはないだろうけど、ある程度は転換していきだろう。そこをうまくできるかどうかは鍵であって、ことによれば10年後には「電子商取引は日本に学べ」という話になるかもしれない。そのためには、ロジスティクスや金融といった実務に精通した人たちが、使い勝手のいいシステムを構築していくことが必要です。

その点で絶好のポジションにいるのが商社だと思います。日本経済の「何でも自前主義」を打破するために、商社の役割は大きい

ITビジネスへの戦略を求めて

(E)突然持ち上げられて困ってしまいました。具体的に何を始めたらいいか困っている、というのが正直なところです。ひとくちにe-Commerceといっても、B2B、B2C、ソリューション、金融サービス、SCM、コンテンツ供給と色々な可能性がある。

(V)ネットビジネスは初めに投資ありきです。ところが投資は「千三つ」の世界。外資系の投資銀行が、鳴り物入りで作ったITファンドがまったく空振りに終わったりする。本当に有望な投資先というのは、最初にごく限られた、技術に詳しい「目利き」の人たちに知らされるんです。彼らを取り上げなかった案件が、ぐるぐる回って最後に大企業のところへやってくる。そんな持ち込み案件に金を出したら、まず失敗しますよ。

(J)大企業の人によく、「この市場は2005年にはX兆円くらいになるだろう、だったらその10%を取ればX Xくらいの儲けになる」みたいなことを言うんです。でも、本気で新しい仕事を創造するつもりだったら、自分の作った事業がそのまま100%のシェアになるはずでしょう。人の後について行こうという考えが抜けていないんですよ。それだったら、最初から近づかない方がいい。

(A)投資戦略を考えるのだったら、市場規模だけじゃなくて、いろんなモノサシを持たなければ。ビジネスのスピード、収益性、発展性など、いろんな角度から見なければならぬし、しょっちゅう見直すことも必要ですからね。とくに重要なのは自社の優位性をどうやって確保するかです。

(V)競争力の源泉がどこにあるかといわれれば、やっぱりこの世界も基本は「人」だということになりますね。

(F)賛成。でもちゃんとした人はめったにいない世界ですよ。技術の分かっている人でビジネスが分かる人は本当にいない。

(A)ビジネスの専門家とITの専門家がいて、非常に意思疎通が悪いというのが現状だと思います。ただし、これはアメリカでも同じですよ。ビジネスの専門家だけが集まって、ITの専門家を雇って仕事をしているけど、技術のことはまるで分かっていない。結局、ビジネスとITの両方が分かる人材が不足しているんです。

(J)大勢のベンチャー起業家に取材しましたが、ほとんどの人が「コマンドー」にとどまっていて、会社の規模が拡大するとボロが出てしまう。ごくまれにビル・ゲイツのようなのがいて、会社の変化に合わせて「將軍」に、それから「官僚」に変身できる経営者が

いる。かつてのソニーやホンダもそうだったと思うんです。彼らを大物に育てていく、というのも周囲の責任ではないかと。

(V) うちには正社員が3人で、あとは学生たちと契約して請け負いベースで仕事しています。彼らに対し、こっちは大人で向こうは若者という態度で接していると、愕然とすることが多い。「あんたに雇われたいとは思わない」みたいなことをハッキリ言う。それで気づいたんだけど、双方が納得するような関係を作らないと、仕事をする事ができない。そういうWin-Winの関係を作ることが大事のかな、と感じています。

IT革命は社会をどう変えるか

(E) 最後に現在のIT革命は、どこまで社会を変えようと思われませんか。

(V) 私もこの世界が長いんですが、この前、ヨドバシカメラでコンパクトを買ったら、スペックがなんと30ギガですよ。私が12年前にデータ処理業を始めたとき、使ったIBM 3090という巨大なマシンが15ギガでした。当時5億円もしたんですよ。今じゃコンパクトが11万円。スゴイ変化だと思いませんか？

(E) ブッシュさんの親父が大統領になったときと今はこんなに違う(笑い)。

(B) それは確かにすごいけど、しょせんは値段の問題という気もする。「IT革命は産業革命に匹敵する」という声が最近が多いけど、本当はそれほどではなくて、「鉄砲伝来」くらいではないかと。

つまり産業革命は、株式会社の誕生など、本当の意味で人々の生活を変えてしまった。鉄砲伝来はすべての人の生活を変えるほどではなかったが、結果的には乱世を早く終わら

せるなどの効果があった。それにしただってスピードは速いので、種子島に鉄砲2丁が到着したのは1543年。それを見様見真似で作っていたら、1575年には長篠の合戦で3000丁の鉄砲が投入され、1600年には関が原で乱世はほぼ終わりです。今はもっと早いから、向こう10年くらいで変化が完結するかもしれない。

(J) 私はもう少し大きな変化だと思っていて、要するに革命というくらいだから主権者の交代があるのではないかと。というからには、総理大臣が軽々しく「IT革命」というのはいかなものかと(笑い)。

つまり本気で革命を起こすつもりであれば、過去の価値観の否定や社会全体の痛みも許容する覚悟が必要なはずなんです。偉い人が単にパソコンに触れてみる、というだけではなくて、フラットな組織を実現するためにお供を連れなくて歩くとか。本気で変わろうとしている人がどれだけいるのか。

(E) 先日、外国人に日本経済の現状を説明していたら、「おいおい、何か明るい話題はないのか」と聞かれました。ちょっと考えて、こんなふうに答えました。最近、『ネット企業 あのバカにやらせてみよう』というノンフィクションが出た³。この本によれば、1990年代の日本ではベンチャー起業家たちが大勢現れて、たくさん失敗した。それでもダイヤルQ2で失敗した人の経験が、iモードの成功には活かされている。つまり、90年代に失敗体験を積み重ねたことは、21世紀の日本にとってとても明るい材料ではないか。ということを結論にしたいと思います。

今日は有益な話をたくさん聞かせていただき、ありがとうございました。

³ 岡本呻也著、文芸春秋

<今週の“The Economist”から>

"The drift in Japan" November 4th, 2000 Cover Story
「漂流する日本」(p17-18)

* 巨大な滝壺の間近に、小さな帆掛け舟が浮いている。乗っている人はのどかに釣り糸を垂れている。今週号の“The Economist”誌の表紙はショッキングである。

<要約>

自民党の老指導者たちにはもとより期待すべくもない。その自民党の標準から見ても、森政権はいささか難ありである。党内には反乱分子があり、新聞は批判し、唯一の盟友中川官房長官は女性&金銭問題で追われた。自民党の将来展望は暗い。

さらに問題なのは日本の病める危険な経済である。回復は今も脆弱で、弱い銀行、デフレ懸念、政府部門の債務、信用の失墜にさいなまれている。重要な改革は遅れており、せっかくなってきたことさえリスクにさらされている。金融再生担当の大臣は今年だけで4人目。現職の相沢氏はなんと81歳だ。

さらに政府の正統性自体に問題がある。連立政権は全体の負託を得ていない。都市の3倍の票を持つ地方住民が、税制や保護貿易に守られている。高齢者が若者を犠牲にして雇用や年金を守っている。生産者が優位、消費者は無視。土建国家は関空のように沈みつつある。

ではどうしたらいいか。いい時代には、コンセンサス方式が日本人を結び付けた。悪い時代には、行動を遅らせることになる。誰も責任を取らず、誰も取る必要を感じていない。森首相を責めても意味がない。自民党の真の権力者はほかの場所にいるのだから。

野党も明確な代替案を示せていない。最大野党の民主党は自民党OBばかり。多数派ではない自民党は、共産党以外の誰とでも連立して政権を維持してきた。希望があるのは自民党内部で改革を目指す加藤紘一や、もっと若い塩崎恭久あたり。だが選択肢が見えないままに、既成政党に飽きた有権者は、独立派の候補者を選ぶか、棄権してしまう。

政権を維持するためには、自民党は選挙制度の変更でもなんでもやる。ゆえに規制緩和が進まない。政治家はものごとを変えられない。

海外の懸念は、石原慎太郎のような国粋派が浮動層を掴んで権力を握ることだ。もっとも中国の脅威もあり、日本は海外への関心を失うことはなさそうだが、より現実的なのは、政治秩序に新たな線引きを行うことだ。そのためには大胆な行動が必要だが、リスクを取ろうとする人がいない。そのおかげで自民党が生き長らえている。かつては構造改革に着手したのだが、金融不安と不況のために止めてしまった。今こそそれが必要なのに。

<From the Editor> 飛び交ったメール

11月8日、筆者の周辺ではこの件だけについて30本以上のメールが飛び交いました。「アメリカおたく」の仲間をつなぐメーリングリストでは、マスコミ関係者が多かったこともあって、いやもう大変な騒ぎ。

- ・フロリダはゴア！ということはゴアか？（09:52）
- ・ペンとミシガンもゴアがとったのでもう決まりですね。11時過ぎに当確でしょう。（10:52）
- ・大変！フロリダでのゴアの勝ちがCNNの誤報！各社CNNにのっていました。CNNは「判定できず」に訂正しこれで行方は混沌か？（12:05）
- ・こりゃあ完全に写真判定になりそうですね。（15:24）
- ・開票直後にフロリダでゴア当確を打ったVNSの責任は大きいですね。（15:52）
- ・フロリダがブッシュの勝ちが出ました。ブッシュ大統領誕生ですね。（16:26）
- ・なんだかフロリダの開票がおかしかったらしく、やり直すとの未確認情報あり。（17:51）
- ・ン？ MBS、CNNがブッシュ勝利を撤回しましたよ。もう、紙面は滅茶苦茶です。（18:07）
- ・あれ、NHKが当確取り消しを伝えていますね。こんなのってあり？CNNでフロリダの開票を見ていると面白いですよ。（18:20）
- ・ゴアがブッシュに電話して伝えた祝意を撤回する電話をもう一度したそうですね。だんだん「嘘みたいな本当の話」の様相を呈し始めまてきましたね。（18:27）
- ・今CNNのホームページでフロリダの100%の結果が出たけど200票差くらいですよ。（18:41）
- ・CBSが100%で6000票差です（18:51）
- ・得票差が0.5%以下の場合Recountなんていうのはフロリダだけの話なんですか？大統領選でもやっぱりState Ruleが優先してしまうなんて、にわかに理解し難い部分がありますが・・・。（18:51）
- ・要はただの大接戦だったというだけの話で、マスコミが勇み足で当確打ったり引っ込めたりするから話が混乱しているわけですね。（21:34）
- ・総得票数ではゴアが20万票の勝ち。それよりもフロリダ州2000票の負けの方がものをいうことになる。世界最古の選挙制度にとって歴史的瞬間といえるでしょう。（01:06）
- ・今回の選挙は一票の重さを痛感させました。それにしても地元テネシーさえ獲ってればゴアが楽勝だったでしょうに・・・（10:29）

小さなメディアながら、本誌も右往左往しました。今週号では「XX新大統領の仕事」と題してお送りするつもりでした。11月8日午前にはXXをゴアで考え、午後にはブッシュで考え直し、夜になって途方にくれました。

これは金曜日になっても決着しないと踏んで、急きょ企画を差し替えることにしました。

米国大統領選挙ファンとしては、非常に残念な事態です。ひょっとして、この件に関する本誌の言及を期待してくれた読者もいたかもしれませんが...

来週号までに事態が決着していることを切に祈っております

編集者敬白

- 本レポートの内容は担当者個人の見解に基づいており、日商岩井株式会社の見解を示すものではありません。ご要望、問い合わせ等は下記までお願いします。
日商岩井ビジネス戦略研究所 吉崎達彦 TEL:(03)3588-3105 FAX:(03)3588-4832
E-MAIL: yoshizaki.tatsuhiko@nisshoiwai.co.jp