

Contents

特集：ITブームの後に来るもの	1p
<今週の“The Economist”から>	
“Mr.Bush goes to Europe” 「ブッシュ氏、欧州にゆく」	6p
<From the Editor> 「スターウォーズ3部作」	7p

特集：ITブームの次に来るもの

以下は、日本貿易会月報6月号（6月15日発行）の「商社の眼」用に寄稿した小文を、「溜池通信」用に加筆したものです。昨年からたびたび本誌が取り上げてきた「IT革命」が、これからどうなっていくのか、という仮説をご紹介します。

ITブームは終わったか

元通産省電子政策課長で、現在はスタンフォード日本センター所長の安延申氏から面白い話を伺った。¹ スタンフォード大学のビジネススクールでは、「今年の卒業生の進路はB2B、B2Cだ」と言っているらしい。これは異なることと思うと、種明かしは「Back to BankingとBack to Consulting」であるという。少し前までは、シリコンバレーで起業に挑戦する学生がひきもきらなかったが、最近は金融やコンサルティングなどへの回帰現象が見られるというわけだ。ほんの1年前とはたいへんな様変わりである。

現下のアメリカIT事情を端的に象徴するのが、シスコシステムズという会社の変容ぶりである。ネットワークの交通整理をするルーター（中継器）を製造販売している会社で、代表的なインターネット銘柄。同社のジョン・チェンバース社長はノートパソコンを片手に、エコノミークラスで世界を一人で飛びまわり、フラットな組織を明確なビジョンで導くネットワーク型経営者として知られている。一世を風靡した「ドッグイヤー」という言葉の生みの親でもある。

¹ 5月23日「水曜会」（日本貿易会）

この会社が昨年3月、株価が80ドルを超えて時価総額で5500億ドルとなり、マイクロソフトやGEを抜いて世界一となった。「6年間で40社を買収し、戦略商品を強化」「ネットを経営効率化に活用し、年間約6億ドルのコスト削減」といった同社の経営戦略は、ニューエコノミー時代のお手本とされた。

シスコシステムズ社の株価



それが1年後には大きく下落して、今年4月には13.18ドルの安値をつけた。昨年秋に調達戦略を強気に修正したのが裏目となり、25億ドルもの在庫を抱えてしまったからである。同社の経営不振は「シスコショック」と呼ばれ、ハイテク売りが加速する元凶ともなった。チェンバース社長は在庫が陳腐化して無価値になったと判断し、25億ドルの一括償却という荒療治に出た。さすがの大英断といえるが、同社の業績の早期回復は容易ではなく、通信業界全体の前途も不透明なままだ。

あらためて振りかえってみると、これが本当に1年間の変化なのかと疑いたくなるほどの事態が進行中である。**ネットバブルの崩壊はナスダックの風景を一変させた。**その方が資金の集まりがいいからと、社名からあえて「ドットコム」をはずすベンチャー企業が増えている。シリコンバレーは電力不足という予期せぬ懸念に直面する始末。これでは学生の就職人気が高まらないのも当然といえよう。

儲かるか、儲からないか、それが問題だ

急速に不況の色を濃くしている米国経済を浮上させる力は、どうやらIT産業以外のセクターに求めざるを得ないようだ。**むしろ今日の米国経済において、うっすらと見えてくるの**

が「オールド・エコノミー復権」の構図である。

5月16日にブッシュ政権が発表した国家エネルギー政策では、石油・天然ガスの国内生産増加や原子力発電の利用が盛り込まれており、エネルギー産業は目下の最有望産業という感がある。ミサイル防衛計画に巨額の資金が投入されることもほぼ決定的なので、防衛関連も成長産業となりそうだ。さらに大幅減税を受けての消費関連や、今後の医療改革による製薬産業などにも期待感が高まる。ここ数年の動きとは正反対に、バーチャルエコノミーからリアルエコノミーへ、クリック企業からブリック企業という逆流が始まるのではないかと。

なぜニューエコノミーが衰退したかについては、ほぼコンセンサスができつつある。それは「儲かるビジネスモデルを作り上げられなかったこと」。一時期のITビジネスは、無限の可能性を持つニューフロンティアに見えた。小人数で立ち上げた会社が、ほんの数年で世界市場を制覇するような例が続出した。しかしこのフロンティアでは、確実なキャッシュフローを生み出すことが難しいことが分かってきた。

B2Cビジネスの先駆けとなったアマゾン・ドットコムは、わずかな期間に160カ国で1700万人の顧客を獲得し、書籍から音楽、工具品まであらゆる商品を販売する「世界でも最も信頼度の高いオンライン・ショッピング・サイト」に成長した。しかし決算では一度も黒字を計上したことがない。拡大は大いに結構だが、キャッシュフローをもたらさないのではアマゾンに資金を投じた投資家は報われないことがない。

ヤフーもごくわずかな期間に、世界を代表するメディアに成長した。情報源としての影響力は、すでにCNNやニューヨークタイムズを凌駕したといっても過言ではないだろう。ところが収益源はほとんど広告収入に限られており、持続的な成長には黄色信号がともっている。

彼らの先輩格ともいべきマイクロソフトでさえ、将来が安泰とはいいいかねる状態だ。同社はウィンドウズというお化け商品で世界市場をほぼ独占し、それを頻りにバージョンアップすることで高い収益をあげてきた。しかしパソコンの普及率が飽和状態に達すると、これまでのような買い替え需要は期待できなくなる。反トラスト訴訟やLinux陣営の追い上げという事態にも直面している。これまでの方程式は限界に達している。

普通の商取引においては「情報の非対称性」があるので、売り手は顧客よりも優位な立場にある。戦略次第では高い収益を挙げることが可能である。ところがインターネットを使った取引においては、情報を取得するためのコストがきわめて低くなる。ゆえに1%値引きした売り手に100%の顧客が行ってしまう。必然的に売り手は無限のダンピングを余儀なくされる。さらに市場への参入コストも低いので、競争相手は無数に登場してくる。加えて技術の進化が既存の秩序をどんどん無意味化してしまう。

このような収益構造を抱えた世界において、**どうすれば「儲かるビジネスモデル」を作ることが出来るのか**。急拡大路線を歩んでいる間は見えなかった問題に対し、かつて天才と呼ばれた起業家たちも有効な答えを見出すことができないでいるのが現状のようだ。

それでもITは社会を変えてゆく

最近では「IT革命は幻だった」といった声も聞かれるようになってきた。だが幻だったにしては、われわれの生活はすでにITによって大きく変わってしまっている。たとえば現在の筆者が、「ヤフーなしで業務上の情報収集をせよ」といわれれば途方にくれるしかない。電子商取引による事務用品の調達から、なにかと評判の悪い「出会い系サイト」に至るまで、すでに定着しつつある新サービスは枚挙に暇がない。われわれはITによる生活上のさまざまな恩恵を、早くも当然の権利とみなしつつある。

たしかに、ITビジネスにおける「収益性の問題」は解決されていない。ゆえにしばらくは「オールドエコノミーの復権」となるのかもしれない。ただしそれは革命期にときおり生じる一時的な揺り戻しのようなものであって、ITブーム以前の社会に逆戻りすることを意味しない。そしてITがもたらす変化は、これで出尽くしということはないはずである。

長期的に見ればIT革命は、「過去の蒸気機関、電力、自動車などに匹敵する大きな技術革新の波である」（2000年度経済白書）ことは間違いないだろう。また、「情報通信技術を用いた新たな商品、サービスの登場により、消費者の生活様式にも影響を及ぼしつつあり、技術革新が持つインパクトは非常に大きくなっていく」（同）という認識を訂正する必要もないように思える。

IT革命の本質とは、おそらく世界中のコンピュータが通信回線で結ばれるようになったことである。その結果、従来の組織やビジネスの原理が根本的に変化しつつある。

Flattening（平板化） 中間層が不要になり組織の階層がフラット化する。

Disintermediation（中抜き化） 物財やサービス、情報などが中間業者抜きに消費者の手にわたる。

Personalization（個人化） 個人の情報収集・発信力が高まってマスメディアが不要になる。

こうした現象は、いろんな場面でわれわれの日常を変えつつある。ビジネスの現場においても、既存の商取引を電子化する試みがさかんに行われている。組織もヒエラルキー型からフラット型へ、中央集権型から分権型へ転換を急いでいる。e-mailや携帯電話という通信手段が導入されたことが、どれだけ生産性を向上させ、仕事のやり方を変えたかは誰しも痛感しているところだと思う。全体として企業社会は「個」を尊重する方向に向かっており、この流れを逆転させることはできないだろう。

最近の日本政治の急速な展開も、上記のような現象と無縁ではないような気がする。昨年未の加藤政局では、ネット上で示された「民意」は永田町政治の現実の前に敗退した。しかし今年4月の自民党総裁選では、地方の自民党員の反乱が予想外の結果をもたらした。小泉首相の高い支持率は、永田町政治を「中抜き」して民意を直接反映させたいという意識の高まりによるものではないか。ITは有権者の政治への参加姿勢にも影響を与えつつある。

第2幕の始まりに備えて

前述の安延氏は、「いずれIT革命のPhase-2が始まる」と語る。たぶんPhase-1、つまりIT革命の序幕はもう終わっている。その成果として、世界にはインターネットという新しい基盤が整備された。ブロードバンドやモバイル技術によって、このインフラは高速度、大容量でかつ使い勝手がよいものへと改良されていくだろう。

この間、インターネットの構築に関与した企業は多いに潤った。通信会社やPC製造会社、ソフトウェア会社といった顔ぶれである。しかし、インターネットを使ったB2BやB2Cはまだ試行錯誤の段階にある。いわば道路は完成したものの、その上を走るタクシーや運送会社は経営が成り立たない状態だ。これでは、せっかくの道路も人々の生活を豊かにすることはできず、道路を拡張しようという計画も進まない。

「19世紀のアメリカにたとえると、今はちょうど大陸横断鉄道がロッキー山脈まで伸びたあたりじゃないですか。この後、鉄道を使って大成功する穀物メジャーや石油王の時代がやってくるでしょう」と、安延氏は語る。

それではPhase-2はいつから始まって、誰が勝利者となるのだろう。とくに商社がどんな位置を占めるかが気にかかる。IT革命Phase-1において、商社はさまざまなプロジェクトを実施したし、少なからぬ経営資源を投入してきた。とくに各社ともIT分野に若手社員を投入し、それなりに人材が育っているようだ。彼らをいかに活かすかがPhase-2の勝負の分かれ目となるだろう。

その一方、Phase-1においては反省点も多かった。たとえば以下のような点は、忘れずにPhase-2に活かしていかなければならないと思う。

- ・ IPOで資金が集まればそれで成功、というのは大きな勘違いである。コンスタントなキャッシュフローを作らないことには成功と呼ぶに値しない。
- ・ 「ITは分かるがビジネスを知らない社員」と、「ビジネスには強いがITに弱い社員」を組み合わせても、成功はおぼつかない。両方に強い人材が必要である。
- ・ IT分野に投資する際には、深い洞察力とすばやい決断力が求められる。稟議書を回して、社内を説得している間にチャンスは逃げていく。
- ・ 「この市場はXX年にはXX兆円になります」などという他人の見通しを当てにすることはならない。この世界で人の後をついて行こうとしたら、必ず失敗する。

最後にひとつ提案がある。「これからの商社はB2B、B2Cだ」と考えてはどうだろう。すなわち、**「Back to BasicとBack to Customers」の原則**である。

< 今週の”The Economist”から >

”Mr.Bush goes to Europe” June 9th, 2001

Leaders

「ブッシュ氏欧州へゆく」

(p.9)

* 今週号の表紙は、月面に着陸した宇宙飛行士。初めて欧州を訪問するブッシュを喩えるにしては、”The Economist”誌もキツイことやりますね。

< 要約 >

ブッシュを欧州で待ち受けているのは紛争だらけの政治風景だ。欧州の人々は「ブッシュは非協力的。米国は好き勝手をする」と信じている。欧米関係は、米国が第一次大戦に参戦した1917年以前に、あるいはNATOが誕生した1949年以前に戻ったのだろうか。

欧米関係は夫婦のようなもの。しかし国家は人ではなく、情愛よりも利益で動く。欧米関係は見かけに騙されてはならない。同盟も夫婦関係もいさかいはつきもの。大西洋上の空気は何度も険悪化したことがある。今の欧米間の喧嘩も、過去のひそみに習うことができよう。

ブッシュ政権の誕生により、米国の外交政策は欧州のそれとは違う方向を向いている。ブッシュは多国間主義を排し、国連活動や地球温暖化条約、核実験などを否定する。こうした一方的態度は、米国議会においてはかねてから顕著であり、世界の70カ国を制裁し、国連分担金の支払いを止め、60以上の条約批准を拒否してきた。過去の政権はこれに抗したが、ブッシュ政権はユニラテリズムを加速する恐れがある。欧州にも危険がある。米国の傲慢さに傲慢さで対抗し、自分たちは超大国であり、米国に対抗できる組織であるかのように振る舞っている。欧州は偽善的であり、京都議定書を批准せず、外交努力も不足している。

米国は欧州とは違う。両者の差異は拡大している。米国の人口構成はアジア化、ラテン化し、母なる欧州への憧憬は薄れている。米国人の銃や宗教、GMOへの執心ぶりは欧州人には奇異に映る。欧州の高い税金やうるさい規制、政府のぬるま湯ぶりは、米国人には不謹慎に見える。米国は孤高の国民国家路線を貫き、欧州は連合化に余念がない。米国人は言うかもしれない。「結構なことだ。裏庭のバルカン半島も自分たちで何とかするんだな」

それでも両者には共通項が多い。世界経済の主力であり、自由の価値を守っている。両者はまた利益を共有する。米国はアジアにおいて欧州の助けを必要とし、欧州はあらゆることで米国の助けを必要とする。ボスニアの経験は、両者の協力の有効性を物語っている。両者が差異を乗り越えようとする限り、解決策はある。現実的なものであるならば、欧州はミサイル防衛を支持できよう。ロシアもABM条約で取り引きすることもできよう。逆に米国人は、欧州の防衛構想がNATOの戦力減にならないなら賛同できる。中東や北朝鮮のように、欧米の利害が一致しない地域においても共通の目的を持つことは可能である。

欧米双方はソ連という共有の敵を失ったが、共通の価値を持ち、利益を持つ。利益を共有する同盟こそが、欧米をひとつのものにする。

<From the Editor> スターウォーズ3部作

IT革命に第一幕と第二幕があり、現在はその幕間に当たる、というのが今週号の仮説です。この話をいろんな人に行っているうちに、「スターウォーズ」に喩えると分かりやすいことに気がつきました。

すなわち、現在は第1作である「Episode 4 : A New Hope」が終わったところ。ルーク、ハンソロ、レイア姫などはいわば急成長のベンチャー企業で、"May the IT with you!" (ITが共にあらんことを!)を合い言葉に、帝国軍(既存の大企業)に一矢を報いました。

ところが第2作「The Empire Strikes Back」(帝国の逆襲)では、ルークたちは一転して辛酸をなめることとなります。さしずめダースベイダーに該当するのは、"The Old side of the Economy" (The dark side of the force)を代表するブッシュ大統領。エネルギーや軍需産業にガンガンお金を注ぎ込み、大幅減税によって大企業の復活を図ります。ダースベイダーはルークに向かい、「私はお前の父だ」と告白して協力を求めますが、ルークはそれを拒否。クリック企業はブリック企業による買収を拒否してわが道を目指します。

そして第3作「Return of the Jedi」(ジェダイの復讐)では、成長したルークたちが最後の戦いを挑みます。劣勢な戦いの中で、逆転のきっかけを作ったのは、か弱い小動物であるイウォークたち(消費者)でした。帝国の支配を退けることで、ここに初めてニューエコノミーが全宇宙に誕生します。

こうやってみると、革命が起きて新しい体制が誕生するまでの過程には、一種のステロタイプがあるようです。ゆえに新しい価値の誕生を信じる者は、反動期にくじけてはいけません。IT革命のPhase 2に向けて、「ITが共にあらんことを!」

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。
〒135-8655 東京都港区台場 2-3-1 <http://www.nisshoiwai.co.jp>
日商岩井ビジネス戦略研究所 吉崎達彦 TEL:(03)5520-2195 FAX:(03)5520-2183
E-MAIL: yoshizaki.tatsuhiko@nisshoiwai.co.jp