

Contents

\*\*\*\*\*

特集：ITビジネス復活への条件	1p
<今週の“The Economist”から>	
“The elusive character of victory” 「とらえどころのない勝利」	8p
<From the Editor> 「ITビジネス5つの反省」	9p

\*\*\*\*\*

**特集：ITビジネス復活への条件**

米国経済のゆくえに関心が高まっています。最大の焦点は、いわずと知れた「テロの影響」ですが、そもそもなぜ米国経済の減速が始まったかといえば、ITバブルの崩壊が直接の原因でした。ですからあまりテロにとらわれるのは考えものです。なにしろ9月11日の半年前から、米国経済は調整期に入っていたのですから。

それで気になってくるのは以下のポイントです。ITブーム失速の原因は何だったのか、いわゆる「ニューエコノミー」は幻想だったのか、ITブームが再生するとしたら、そのための条件とは何か。

本誌6月15日号「ITブームの後に来るもの」では、「IT革命には第2幕がある」という仮説を展開しました。今週は久々にその続編です。

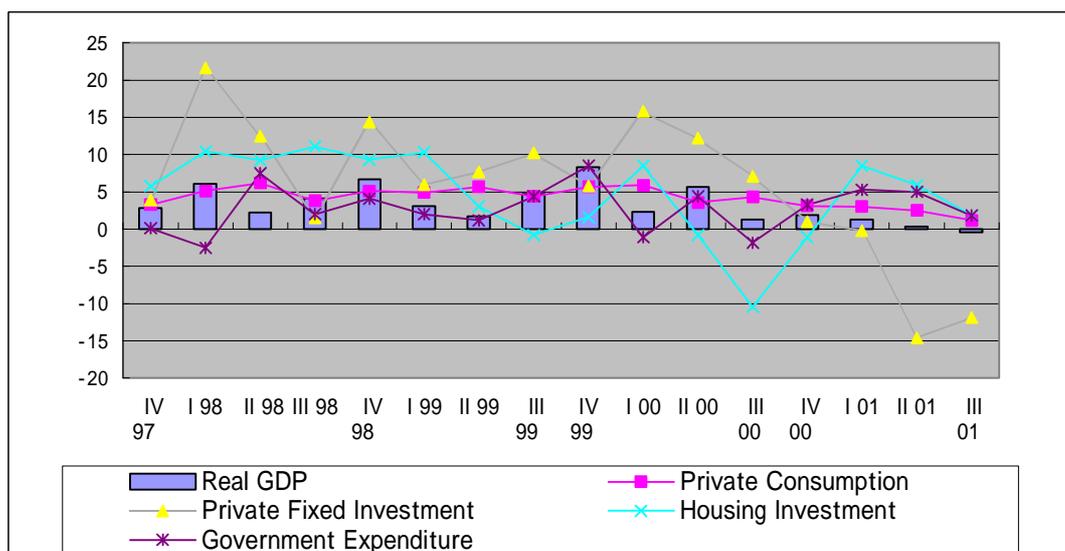
**主因は民間設備投資にあり**

通常、景気後退局面（recession）とは、「2四半期連続で実質GDP成長率がマイナスとなること」が目安となっている。この基準で考えると、今年の第3四半期（7-9月）がマイナス0.4%成長となったので、次の10-12月期がマイナスになってはじめてリセッション入りということになる。

だが、これは暫定的な目安であり、正式な判定は非営利民間団体である米国経済調査局（NBER）が、GDP以外の種々のデータを月単位で勘案して判定している。11月26日、NBERは、米国景気が今年3月に景気後退局面入りしたことを認定した。これにより、1991年4月から続いていた米国史上最長の景気拡大は、ちょうど丸10年で幕を下ろした。

それでは90年代の好況はどのようなメカニズムで続き、どういう理由で終わったのか。これは下のグラフを見ると分かりやすい。90年代後半の米国経済は、4年連続で4%台を超える成長を続けてきた。この間、民間設備投資(Private Fixed Investment)が一貫して高い伸びを示してきた。それが今年の第2四半期から、前期比で二桁台のマイナスに転じている。**景気を牽引したのは旺盛な民間設備投資であり、それが2000年後半に失速するとともに、景気も終焉に向かったといえる。**<sup>1</sup>

四半期ごとの米国GDPと各要素の伸び率



それでは民間設備投資の中味はなんだったか、といえば工場などの建築物などを除いた「機器およびソフトウェア」が過半を占め、さらにその中心になっていたのが情報関連投資であった。ここ数年の投資額を見れば、**情報関連投資が民間設備投資全体のおよそ3分の1を占めていたことが分かる。**

民間設備投資の用途

	I 99	II 99	III 99	IV 99	I 00	II 00	III 00	IV 00	I 01	II 01	III 01
民間設備投資	11,453	11,631	11,872	12,029	12,509	12,883	13,149	13,182	13,112	12,602	12,197
機器およびソフト	8,606	8,797	9,069	9,173	9,551	9,818	9,938	9,873	9,654	9,217	8,900
情報関連投資	3,797	3,959	4,079	4,154	4,429	4,616	4,751	4,865	4,604	4,311	4,093
コンピュータ・周辺機器	862	899	925	945	1,008	1,091	1,133	1,140	1,029	896	788
ソフトウェア	1,513	1,574	1,632	1,675	1,742	1,782	1,868	1,933	1,905	1,890	1,844

(単位：億ドル、季節調整済み、年率)

<sup>1</sup> このページの2つのデータはいずれも米商務省が10月31日に発表した速報値から

<http://www.bea.doc.gov/bea/newsrel/gdp301a.htm>

ところが情報関連のうち、とくに「コンピュータおよび周辺機器」の項目が、今年に入ってからほとんどつるべ落としになっている。ソフトウェア投資は全体に堅調なのと比べると好対照だ。察するにハイテクベンチャー企業の閉業が相次ぐ中で、膨大な量のコンピュータの新古品が市場に出回り、新規投資を手控える動きが広がっているのであろう。

逆に考えれば、在庫調整が一巡して情報化投資が再び増勢に向かうようになれば、米国経済の底入れも確実なものになってくる。それまでは機動的な景気対策で個人消費を刺激しつつ、景気を下支えしていく以外にないだろう。

### 過剰な期待が剥落した後

IT関連への設備投資を牽引力とする成長プロセスは、ある時期までは好循環が続いていたが、1999年あたりから行き過ぎが目立つようになってきた。

とくにナスダックは、株価指数が99年秋に3000p台を越えて急上昇し、2000年3月には5048pの最高値をつけた。その原動力になったのは、「ミレニアム・ユーフォリア」と「Y2Kバブル」である。つまり、「技術はすべてを可能にする」という楽観的な時代の気分と、各国中央銀行が流動性を供給したことによる金余り現象が結びつき、不自然なまでに高い株価を演出してしまったのである。

今となっては早くも思い出しにくいところだが、ミレニアム直前の米国は空前の賑わいを見せていた。楽観的なムードの根底にあったのは、来世紀はITが爆発的に伸びるという予測である。たとえばe-Business市場の拡大について、当時は下のような予測がされていた。今あらためて見ると、どういう根拠でこのような見通しが算出されたのかは理解に苦しむが、ほんの3年前にはこれが普通だったのである。

#### e-Businessの市場予測<sup>2</sup>

	B 2 C	B 2 B
通産省 & アンダーセン	2.3兆円 (98) 21.3兆円 (03)	19.5兆円 (98) 165.3兆円 (03)
IDC	1.1兆円 (98) 6.5兆円 (02)	2.1兆円 (98) 25.8兆円 (02)
フォレスターリサーチ	9400億円 (98) 13兆円 (03)	5.2兆円 (98) 16兆円 (03)

さて、ナスダック指数は2000年3月には1691pの安値をつけ、文字通り「1年で3分の1の値

<sup>2</sup> 米国市場のみの規模。日本市場と比較するために、円貨に換算されている。

段」に転落する。「半値八掛け」に当たる4割の水準を切ったら、最高値を取り戻すまでには長い時間がかかるというのが、株式市場の経験則である。同指数は「9・11」後は1387pの安値をつけ、最近は2000p近辺で推移している。おそらく5048pという2000年3月の水準を抜くのは当分先になるのだろう。

## インターネットは儲からない？

これだけ急激に株価が下がった理由は、一言でいえば「ドットコム企業は儲からない」ことに人々が気づいたからである。インターネットはたしかに素晴らしい発明であり、これを使うことで社会を変革する力になることは誰もが認めるところ。そこで幾多の才能がこの世界に飛び込み、さまざまなビジネスモデルを描いて資金を集め、ベンチャービジネスに挑戦した。だが、インターネットの世界でコンスタントなキャッシュフローを生むことは、ほとんど誰も成功していない。

たとえていえば、ITをめぐる状況はこんな感じである。それまで海だった場所に、インターネットという巨大な橋が誕生した。橋を使うことで、人々の移動の自由は高まり、あたりの景観は一変した。そして橋を作ったゼネコンや資材会社（すなわちマイクロソフトやインテルのようなIT企業）は巨額の利益をあげた。橋の出現によって世の中は変わる、と誰もが確信した。

しかるに、この橋を使ったビジネスは意外と難しいことが分かってきた。タクシー会社や宅急便など、いろんなビジネスが生まれて急拡大したものの、それらは軒並み赤字のままである（つまりアマゾンドットコムやヤフーのこと）。鳴り物入りで始まったe-Marketplaceも、数えるほどしか成功例がない。あれほど魅力的に見えた橋は、たしかに人々の暮らしを変えはしたが、どうやらカネのなる木ではないらしいのだ。

そうするとゼネコンや資材会社も困るのである。なんとなれば、橋を使ったビジネスが不毛だとなれば、橋を拡張する工事（ブロードバンドなど）も不要ということになる。かくして、ソフトが駄目ならハードも駄目ということになってきた。その結果が、今年に入ってから巨大IT企業の相次ぐリストラである。

しかし、それでは橋はこのまま発展の機会を失うことになる。インターネットは本当に儲からないのだろうか。これは意見の分かれるところだろう。そして、これまで天才の名を欲しいままにしてきたこの世界の経営者たちも、有効な回答を見出せていないのが現状だ。

筆者自身は、この「収益性のパラドクス」はいずれ打破されると思っている。たいした根拠とはいえないが、以下のような素朴な感触があるからだ。

IT革命がこれで終わりとは到底信じられない、

新しいパラダイムが定着する過程では、一時的な揺り戻しがあることはよくあること。

ITビジネスの可能性はまだすべてが試されたわけではなく、後から来た誰かが「コロンブスの卵」に気づくのではないか。

## ソリューションは「結合」にあり

ここで、「収益性のパラドクス」を解くためのヒントになりそうな話を紹介しよう。ネットワーク論で有名な今井賢一教授（スタンフォード日本センター所長）の見解である。<sup>3</sup>

今井氏によれば、ニューエコノミーの本質とは"Abundance"（潤沢性）と"Scarcity"（希少性）の共存である。ITの世界は、とかく前者に目を奪われがちであるが、後者がネックになって物事が実現しないことが多い。ゆえに両者をうまく結合することが成功への道となる。ゆえにITで成功するビジネスは「ハイブリッド型」（異なる2つの要素を結合した形）をとるだろう、という。

以下、筆者独自の解釈も加えつつ解説してみる。

"Abundance"（潤沢性）

- ・ ハード面：半導体の性能（ムーアの法則）、PC、ケータイ
- ・ ソフト面：知識、情報、通信の容量
- ・ 経営資源：資金（資本市場から調達できる）

"Scarcity"（希少性）

- ・ ハード面：才能ある人材、ポータルサイト
- ・ ソフト面：知恵、価値あるコンテンツ
- ・ 経営資源：時間（誰もが1日24時間しかない）

上記のように整理してみると、従来のIT戦略は前者ばかりに目が行ってしまっていることに気づく。ブロードバンド化を推進して通信の容量を増やすとか、国民全員にPCを普及させるとか、さらにはベンチャーに投入するリスクマネーを増やすといった発想は、余剰をさらに追加するばかりでいかにも限界効用が低そうだ。

肝心なのは希少性であり、それをいかに潤沢性と結合するかにある。実際にITの世界のサクセスストーリーは、二つの要素を上手に組み合わせていることに気づく。

（例）	潤沢性	希少性
NTTドコモのiモード	番組の数と情報量	プライバシー
デルコンピュータのオーダーシステム	膨大なスペック	自分だけの1台
ネットオークション	商品の種類	好きな時間に参加

<sup>3</sup> 11月15日、第28回日本ニュージーランド経済人会議（京都国際会館）での基調講演「IT社会とニューエコノミー」から。

今のところ筆者の思考はここで止まっている。それでも「収益性のパラドクス」を突き崩す突破口は、どこかこの辺にありそうな気がする。

## IT革命第2幕の条件

IT革命の第1幕は、おそらく1995年くらいに始まって2000年に終わったということになるのだろう。そして当面は調整期（反革命？）が続く。

前述の通り、調整期をもたらした理由は「収益性のパラドクス」である。これが打破されて、コンスタントなキャッシュフローをもたらすITビジネスが数多く生まれるようになることが、「IT革命第2幕」が始まる条件となるはずだ。

ではそれに至るまでに、どれくらいの時間が必要なのだろうか。漠然としたイメージで言う、あまり遠い先のことではないように思う。

なぜならIT革命第1幕の結果、われわれの社会がどんどん変わっているからだ。たとえばテレックスがe-mailに変わることが、いかに仕事の手法を変えたかは、10年前の職場を覚えている人なら誰でも知っていよう。単なる道具の変化が、コミュニケーションを「組織対組織」から「個人対個人」に変え、ついには仕事上のルールを変えつつある。

このように、社会の変化はビジネスの前提条件をどんどん変えていく。2~3年前に試して失敗したアイデアでも、今ならできるといった土壌ができあがる。そうなれば、ITビジネスにおける「収益性のパラドクス」を崩すチャンスは広がるはずだ。

一例を挙げれば、著作権の概念がある。「インターネット上の情報はタダ」というのは、現時点では常識である。これを前提に考える限り、コンテンツを売って儲けることは至難といえよう。だが、数年後のわれわれがこの常識をどう受けとめるか。そして「小額の資金を出し合ってコンテンツを共有する」という仕組みができれば、ネットを使ったビジネスの可能性は一気に拡大する。

重要なものは人々の意識であり、その変化の速度は予想以上に早い。たとえば、2~3年前には「ビジネスモデル特許」という言葉に大騒ぎしたが、今では誰も見向きもしない。同様なことは何度も繰り返されよう。かくして、ITビジネスを取り巻く環境は、どんどん好転してゆくと思うのである。

米国のインターネット利用者は、10月に過去最高の1億1520万人を記録した。これは米国民の62%に相当するという。前年同月比では14%の大幅増。はからずも国民がテロで外出を控えた結果か、オンラインショッピングも好調を伝えられている。米国のネット人口は、ますます増加するだろう。IT革命の調整期は短い、と見ておくべきではないだろうか。

## < 今週の”The Economist”から >

"The elusive character of victory"

Nov 24th, 2001 Leaders

「とらえどころのない勝利」 (p.11 12)

\* 「ビンラディンの次はフセイン？」 早くもそんな声流れる中で、「9・11」以来、一貫して対テロ強硬論を唱えてきた"The Economist"誌は現状をこう見ている。

<要約>

テロリストとの戦いにおいて、もっとも難しい仕事のひとつは勝利を定義することだ。ことにアフガンのような無法地帯においては。慌しい先週の動きの後では、成功はより近く、たやすく思えた。その後の停滞とポスト・タリバンの混乱は、楽天的な気分を水に差している。どんな組織でも指導者を失うのは痛手だし、ビンラディンが精神面でも管理面でも、テロ・ネットワークの中心だったことは間違いない。彼を見つけ出し、殺すなり捕獲できれば勝利である。もうひとつの成果、タリバン体制を葬り去ることはほぼ完了だ。国際テロリストがどんな目に会うか、米国は鮮明な手本を示した。

だがここで留まってはいけない理由が2つある。第1に、アルカイダは簡単には消えない。この手のネットワークは常に時間をおいて再結成され、復活する。戦争反対論者は、それがゆえに戦争は無益だとする。北アイルランド、スペインしかり。だが、「どうせ人間が自然を破壊するから、環境を守る努力も不要だ」とは言えまい。テロを発見し、罰し、抑止することは必要だ。テロリスト予備軍を減らす努力はもっともだが頼りすぎではない。

アフガンとビンラディンを越えて、戦線は続けられるべきだ。この仕事が終わっていない第2の理由はアフガン内部にある。この国が再びテロリズムの温床とならないとは限らない。アルカイダがこの地に住み着いたのは、宗教的情念を共にしたことに加えて、荒れた野蛮な土地だったから。この国が再び内戦と無政府状態に戻るなら、同じことが繰り返されよう。

ゆえに米国とその同盟国は、何らかの政権を構築するために協力すべきだ。安定をもたらすためには外交も、資金も、そして軍事圧力も必要だ。西側の軍隊を送り、イスラム諸国からの参加も求めつつ、決意と関与を示すべきだ。政策の問題と同様に、民族バランスも重要だ。それ以上に、数多くのグループをまとめて政府や法を形成するためには力がある。一国一政府が無理なら連邦でも良い。とにかく平和と安定をもたらすのが重要だ。

さらに勝利を宣言できない、より広範で長期的な理由がある。9月11日以前からそれは始まっていた。現代はひとつの超大国、軍事大国、経済大国があり、他の国はなべて事を構えようとはしない。だがそのために、米国はいつも格好の狙い目となり、敵意を持つグループは過激な手法に走る。それこそが9月11日だった。次は核、化学、生物兵器かもしれない。

9月11日に始まったこの戦いが続けられなければならないのは、平和と安全への脅威がアフガンを越えて続くであろうからだ。国際テロを抑止し、大量破壊兵器の脅威を封じ込める努力は、外交政策の中心課題でなければならないだろう。

そのためには？ 核拡散などを防ぐ国際協定を改善する、真剣で息の長い努力が必要だ。

そこでは諸国間の友情を決定する仕事がある。テロを支援する国かどうか、敵なのか味方なのか。過去の行動を変えようとする国は、それなりに報われるべきだろう。

お次の問題は、誰がそれに当てはまるのか。米国は選ぶ機会を与える必要がある。まずはイラク。大量破壊兵器開発の前科を考えれば、フセインが次の標的になる。そこには順序というものがある。外交圧力、制裁の仕切り直し、新たな国連査察、そして従わないなら軍事圧力だ。フセインにとっては新しいニュースではあるまい。

## <From the Editor > ITビジネス5つの反省

半年前に同じテーマで書いた6月15日号では、最後に「IT革命第1幕からの教訓」をまとめました。その後、あちこちで紹介しましたが、意外と好評なようなのでここで再掲します。もともとは4か条でしたが、新たに1か条を加えました。

- ・ 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。
- ・ 「ただ一人の勝者が成果をひとり占めする」のがITビジネスの特色ではあるが、その勝利は意外と短い。ゆえに遅れてきた者にも十分にチャンスがある。
- ・ 「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してはならない。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。

ビジネスが不調のときは素直に反省する。基本ですね。

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](mailto:yoshizaki.tatsuhiko@nisshoiwai.co.jp)