



ハーバード・ビジネススクール 教授

**マイケル E. ポーター**

*Michael E. Porter*

藤川佳則／監訳

沢崎冬日／訳

Artwork by 北谷しげひさ

インターネットで  
いかに優位性を実現するか

# 戦略の本質は 変わらない

「インターネット時代には戦略など無意味だ」という意見をよく聞く。  
しかし、事実はまったく逆である。  
インターネットの活用は、  
オペレーション上で独自の競争優位をもたらすことなく、  
産業全体の収益性を弱める傾向を持つ。  
それゆえ、これまで以上に差別化を図る戦略が大切になっている。  
インターネットは従来の競争手法を補完するものであり、  
そう振る舞う企業が勝利を手になくすることになろう。

# Strategy and the Internet



## インターネットの本質を 見極めよ

インターネットはとてつもなく重要な新技術であり、起業家や経営トップ、投資家、ビジネス評論家から、かくも大きな注目を集めるのも、驚くには及ばない。世間の熱狂に煽られて、「インターネットはすべてを変え、企業や競争に関する古臭いルールはすべて時代遅れになる」と思い込んでいる人も多い。

これが自然な反応なのかもしれないが、実は危険である。このような思い込みのせいで、ドットコム企業も既存企業も区別なく、多くの企業が誤った判断を下している。つまり、自社が属する産業の魅力を損ない、自らの競争優位を曇らせてしまうような判断だ。

たとえば、一部の企業はインターネット技術を活用することによって、品質や仕様、サービスで勝負するのではなく、低価格を追求する競争へと移行してしまい、その産業全体において利益創造が難しくなってしまった。また、見当違いのパートナーシップやアウトソーシングを急いだせいで、大切な独自の競争優位を失ってしまった企業も

ある。

最近まで、このような行動による悪影響は市場からの歪んだシグナルのせいでかき消されていたが、もはや、その結果は明白になりつつある。

いまや、インターネットについて、明確な展望を持つべき時が来た。私たちは「インターネット産業」「eビジネス戦略」、あるいは「ニュー・エコノミー」といった美辞麗句に耳をふさぎ、インターネットについて「その本質は何か」という観点から眺める必要がある。

## インターネットは補完手段である

インターネットの本質とは、インターネット（ある物事を可能にする手段としての）技術である。つまり、ほぼすべての産業で、いかなる戦略にも（巧拙は別として）活用できる強力な道具である。そして、私たちに必要なのは、次のような根本的な問いかけだ。

「インターネットが創出する経済的メリットを享受するのはだれなのか」「インターネットが生み出した価値はすべて顧客に還元されるのか、それとも企業もその一部にあずかれるのか」「インターネットは産業構造にどのような影響をもたらすのか」「インター



ネットはプロフィット・プール（バリユーチエン上の各セグメントが生み出す利益の総和）を拡大するのか縮小するのか」「インターネットは企業戦略にどのような影響を与えるか」「インターネットは、持続可能な競争優位を獲得する能力を強化するのか、逆に弱めてしまうのか」――。

このような問いかけに答えるうえで、私たちが目の当たりにする現実の多くはあまりに曖昧模糊としている。

私は、「インターネットに関して企業がこれまで味わってきた体験は、かなりの程度、割り引いて考えなければならぬ」、あるいは「これまで学んできた教訓の多くは忘れる必要がある」と考えている。そのような新鮮な目で眺めてみると、インターネットは必ずしも天の恵みのようにありがたいものではないことが明らかに。

インターネットは、全体としての収益性を悪化させる方向で産業構造を変えてしまいがちである。また、ビジネス手法を均一化してしまい、企業がオペレーションの点で持続的優位を確立する能力を低下させてしまう。

ここで問題なのは、インターネットを活用するか否かではない。競争力を維持するには、活用する以外の選択肢はないからだ。むしろ、どのように活

用するかである。

とはいえインターネットもそう悪いことばかりではない。インターネット技術は、前世代のIT（情報技術）に比べれば、明確な戦略的ポジションを確立するうえで、より優れたチャンスを与えてくれる。

そのような競争優位を獲得するには、何も革新的なアプローチが必要というわけではない。やはり、すでに実証済みの、効果的な戦略に関する原則をきちんと押さえることである。インターネットが競争優位そのものになることはほとんどない。

今後成功を収める企業を想像した場合、その多くはインターネットを従来の競争手法に対する補完的手段として活用する企業であり、インターネットへの取り組みを既存のオペレーションから切り離してしまいう企業ではない。

従来型の企業にしてみれば、これは朗報である。なぜなら、既存の競争優位を補強するようなかたちでインターネットと従来のアプローチを融合させるといふ、最も有利な立場に置かれている場合が多いからだ。

ドットコム企業にも成功のチャンスはある。ただし、インターネットと従来のアプローチの間のトレードオフを理解し、独自性の高い、まさしく「戦

略」を立案できることが条件となる。「インターネットによって戦略の重要性は低下する」と主張する人もいるが、実際には、それどころかこれまで以上に必要不可欠となる。

インターネット技術を活用している企業は、これまで資本市場からの歪んだシグナルに混乱させられてきた。もともと、多くの場合、そのシグナルは彼ら自身が発したものだ。新たなビジネス現象に直面した場合、資本市場に起きた結果にその手がかりを求めるのは無理からぬ話である。

しかし、重要な新技術が普及する過程ではよくあることだが、その初期段階における資本市場のシグナルは当てにならない。新技術が登場すると企業と顧客双方がさかんにそれを実験してみるが、そのような実験は経済的に持続不可能である場合が多い。結果として資本市場に歪みが生じるため、その解釈には慎重を要する。

インターネットの場合も同様である。まず、インターネット技術が幅広く使われている産業の利益構造におい

て、売上げの面を見てみよう。

たとえば、売上高の数値が当てにならない理由は三つある。

第一に、多くの企業は、インターネット上でのポジションを確立し、新たな顧客基盤を獲得することを期待して、自社の製品・サービスを購入してもらうために何らかの助成を設けている（政府も売上税を免除することで、オンライン・ショッピングに助成を行っている）。

おかげで買い手は、大幅なディスカウント価格や、場合によっては無料で製品やサービスを購入し、真のコストを反映した価格を支払うことはない。このように価格が人為的に低く設定されていると、需要は人為的に高められてしまう。

第二に、買い手の多くは、単なる好奇心からインターネットに引き寄せられている。彼らは、そのメリットが不確実あるいは限定的な場合でも、オンライン取引を試してみようとする。

アマゾン・ドットコム（以下アマゾン）が従来の書店と同等、あるいは低い価格で商品を提供し、送料も無料もしくは優待料金になっているのであれば、試しにアマゾンで買ってみてもよいかと考える。

だが、遅かれ早かれ、顧客の一部は

## 資本市場からの歪んだシグナル

インターネット技術を活用している企業は、これまで資本市場からの歪んだシグナルに混乱させられてきた。もともと、多くの場合、そのシグナルは彼ら自身が発したものだ。新たなビジネス現象に直面した場合、資本市場に起きた結果にその手がかりを求めるのは無理からぬ話である。

しかし、重要な新技術が普及する過程ではよくあることだが、その初期段階における資本市場のシグナルは当てにならない。新技術が登場すると企業と顧客双方がさかんにそれを実験してみるが、そのような実験は経済的に持続不可能である場合が多い。結果として資本市場に歪みが生じるため、その解釈には慎重を要する。

インターネットの場合も同様である。まず、インターネット技術が幅広く使われている産業の利益構造におい

# M.E. Porter



伝統的な商取引に戻っていくと予想される。オンライン購買に関する助成措置がなくなり、それを含めた条件で成立していた顧客ロイヤルティが怪しくなるとすれば、なおさらである。

そして第三に、オンライン商取引による収益の一部は、実は現金ではなく株式のかたちで入ってくる。

たとえば、アマゾンが提携企業からもらっている約四億五〇〇〇万ドルの収

益のかなりの部分はそれに相当する額の株式で提供されている。このようなかたちがいつまで続くのかは疑問であり、その真の価値は株価の変動に左右される。

## 真のコストが見えにくい構造

インターネット・ビジネスにおける

収益の概念があいまいだとすれば、コストもやはりあいまいである。

オンライン企業の多くは、そのインプットにおいてサプライヤー（供給業者）から何らかの助成措置にあずかっている。サプライヤーは、主要なドットコム企業との関係を深め、彼らから学ぼうとするあまり、製品やサービス、コンテンツを大幅にディスカウントした価格で提供している。

## Michael E. Porter

ハーバード大学ビショップ・ウィリアム・ローレンス寄付講座教授。ハーバード・ビジネススクールを中心に活躍している。HBRに多数の論文を寄稿。最近では、「Philanthropy's New Agenda: Creating Value,」*Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1999.がある。また、最新の共著に *Can Japan Compete?*, Basic Books, 2000. (邦訳『日本の競争戦略』(ダイヤモンド社、2000年)がある。

## Yoshinori Fujikawa

ペンシルバニア州立大学 マーケティング部門 博士課程兼研究助手。ハーバードビジネス・スクール Mind of The Market Lab の数々の研究に携わる。

たとえば、コンテンツ提供企業の多

くは、タダ同然でヤフーに情報を提供している。インターネットで最も訪問者の多いサイトの一つであるヤフーに橋頭堡を築きたいからだ。一部のコンテンツ提供企業などは、人気のあるポータルサイトに金を支払ってまで自社コンテンツを配信している。

さらに真のコストを見えにくくして

いるのは、(ドットコム企業の従業員だけでなく)多くのサプライヤーが、インターネット関連企業やベンチャー企業との取引において、株式やワラント債、ストック・オプションを、製品やサービスの対価として受け取ることに合意している点だ。株式による支払いは損益計算書には計上されないが、株主にすれば明らかにコストである。

以上のようなサプライヤーのやり方がオンライン事業のコストを人為的に低く抑え込んでおり、そのせいでインターネット事業が等身大以上に魅力的に見えてしまう。

コストを歪めている最後の要素は、資本の必要性を構造的に過小評価している点である。

オンライン事業における資本集約性の低さを喧伝する企業は後を絶たないが、結局は、顧客に価値を提供するために在庫や倉庫設備その他の投資が必要であることを思い知るだろう。

株式市場からのシグナルは、さらに当てにならない。インターネットの爆発的な成長に投資家が熱狂し、その熱狂に応えるかたちで、株式発行時価は企業の実体から乖離してしまった。株価はもはや、実際に経済的価値が創出されたかどうかを測る正確な手がかりにはならない。短期的な株価への影響



や投資家の感情を根拠に競争戦略上の意思決定を下してきた企業は、自らをリスクにさらしてきたのである。

収益、コスト、株価の歪みと同様、多くの企業が採用してきた数多の財務指標も信頼性に乏しい。インターネット企業の幹部は、収益性や経済的価値に関する従来の指標を、都合よく軽視してきた。その代わりに重視したのが、拡大解釈された収益の定義であり、顧客数である。

さらにあいまいなのは、いつかは収入につながる「かもしれない」指標である。たとえば、ユニーク・ユーザー数（いわゆる「リーチ」）、ビジット数、クリックスルー率などである。

実に独創的な会計手法もはびこっている。企業買収など経常外利益を除外した試算のように、実際の経済的価値との関係が薄い新たな業績指標が、インターネット・ビジネスのおかげで山ほど生み出された。報告される業績指標と実際の収益性との相関性がいまいなために、市場で何が成功しているのかについてそのシグナルはいっそうの混乱を招いてしまった。

さらに、これらの指標が株式市場で真剣に取り沙汰されているという事実が、状況をますます不透明にしていた。これらの理由すべてが重なって、

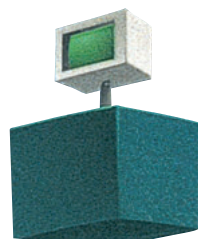
多くのインターネット事業において、本当の財務業績は、報告されているよりもさらに悪いのである。

ドットコム企業が増殖しているという事実こそ、インターネットが経済的価値を生み出している兆候ではないかと主張する人もいるだろう。だが、そのような結論は、控えめに言っても時期尚早である。

ドットコム企業がこれほど急速に増えている理由はただ一つ、つまり存続可能性を証明することなく資本を調達できているからにほかならない。多くの産業でドットコム企業がこれほどたくさん生まれていること自体、健全なビジネス環境が存在するというよりも、むしろ単に参入障壁の低さを証明しただけなのだ。そして、それは常に危険な兆候なのである。

## 戦略の原点への回帰

今日までの結果を見ただけでは、インターネットがビジネスに与える影響について十分に理解するのは困難であ



る。だが、おおまかな結論を二つ導くことは可能だろう。

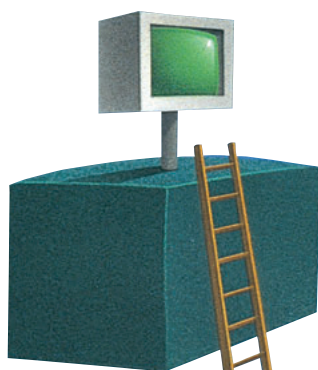
第一に、インターネット企業の多くは、不自然な手段で競争し、ちよつと前まではそう簡単に調達できなかった資本に支えられているという、不自然な事業を展開している。

第二に、私たちがいままさに体験している過渡期においては、新たな競争ルールが存在するように思える場合が多い。だが、今日のように市場原理が働き出すと、従来のルールがまた通用し始める。真の経済的価値の創出こそが、事業の成否を判断する最終的な審

判員になるのだ。

企業にとっての経済的価値とは、価格とコストの差にはならない。そしてそれを誤りなく測定できるのは、持続的な収益性しかない。インターネット技術を活用して収益を生み出し、支出を削減し、あるいは単に何か有益なことをやるだけでは、価値が創出されたことにはならない。

また、現時点での株価も、必ずしも経済的価値の指標にはならない。株主価値が経済的価値の指標として信頼できるのは、長期的に見た場合だけなの





である。

経済的価値について考える場合、インターネットの利用（デジタル・マーケットプレースの運営、オンライン玩具販売、証券取引など）と、用途の広いインターネット技術（サイトのカスタマイゼーション・ツールや、リアルタイム・コミュニケーション・サービスなど）とを区別するとよい。

インターネットによる経済的価値の証拠として、技術を提供する側の企業の成功を例に挙げる人が多い。

だが、このような考え方は間違っている。突き詰めれば、経済的価値を生み出すのはインターネットの「利用」である。

技術を提供する企業は、インターネットの利用が利益を生むか否かにかかわらず、しばらくの間は繁栄する。さかんに実験が行われている時期には、欠陥のある技術を売る企業でさえ成功できる。

だが、その技術を利用することによって、その使用コストを上回る収益やコスト節減が持続的に保証されなければ、技術を提供する企業のチャンスも縮小してしまう。その技術を利用する企業が、「これ以上の投資は割りに合わない」と悟ってしまうからだ。

では、インターネットをどのように

活用すれば経済的価値を生み出せるのだろうか。

その答えを見つけるには、市場から直接得られるシグナルに惑わされるのではなく、収益性を決定する二つの基本要因に目を向ける必要がある。

## ① 産業構造

ある産業の平均的な競争企業の収益性を決定するのは、産業構造である

## ② 持続的な競争優位

持続的な競争優位によって、その産業の平均的な競争企業を上回るパフォーマンスを実現しうる

これら二つの基本要因は、技術や事業の種類に関わりなく当てはまる、普遍的なものである。その一方、具体的な産業構造や持続的な競争優位の源泉は、産業や企業によって大きく異なる。

インターネットを語る際に、B2C（消費者取引）やB2B（企業間取引）といった、産業分類を無視した大雑把な分類が頻繁に使われるが、このような分類は、収益性という観点から見ると無意味であることは明らかである。潜在的な収益性は、個々の産業や個々の企業に注目しないことには理解できないからである。

## インターネットと産業構造

インターネットは、オンライン・オークションやデジタル・マーケットプレースなど、たしかにいくつか新しい産業を生み出した。だが、インターネットの最大の影響は、コミュニケーションや情報収集、高い取引コストによって制約されていた既存産業の再編を可能にした点である。

たとえば、遠隔地学習は何十年も前から存在しており、年間約一〇〇万人の学生が通信教育講座に参加していた。インターネットは、遠隔地学習を大幅に拡大する可能性を秘めているが、その産業自体を創出したわけではない。

同様に、インターネットは効率的な受発注手段となっているが、フリーダイヤルや自動受注処理センターを擁するカタログ通販会社は何十年も前から存在している。インターネットは、単にプロセスのフロントエンド（顧客との接点）を変化させただけなのである。新しい産業であらうと古い産業であらうと、その構造的な魅力は、五つの競争要因（Five forces model）によつ

て決定される。

すなわち、「既存企業同士の競合状況」「新規参入企業への参入障壁」「代替となる製品やサービスの脅威」「サプライヤーの交渉力」「顧客の交渉力」である。

これらの要因が組み合わさること、ある製品、サービス、技術がどのような経済的価値を創出するのかが決定される。

また、これらの要因は、ある産業における競争のあり方を、その産業に属する複数の企業と、顧客、サプライヤー、代替製品・サービス提供企業、潜在的な新規参入企業との関係から、とらえようとするものである。

今日のように技術の変化のペースが非常に速いと、産業分析の価値も低下すると主張する者もいるが、事実はその正反対である。

これらの要因を分析することによって、ある産業の基本的な魅力度が明らかにになり、その産業の平均的な収益性を左右する根底的な原動力が判明し、収益性が今後どうなるのかについて洞察が得られる。サプライヤーや流通チャネル、代替製品・サービス、競合他社が変化しようと、収益性を左右するのは、やはりこれら五つの競争要因なのである。



## 産業構造に与える影響

五つの競争要因それぞれの強弱は産業ごとに大きく異なる。したがって、インターネットがある産業の長期的な収益性に与える影響について、一般的な結論を引き出すとするのは誤りである。それぞれの産業によって、受ける影響は変わってくる。

とは言え、インターネットが一定の役割を演じている産業を広い範囲で検討してみたところ、いくつかトレンドが明確になる。

これをまとめたのが、図1「インターネットが産業構造に与える影響」である。トレンドのなかには、プラスの影響もある。たとえば、インターネットによって企業は、これまでよりもダイレクトに顧客に接する手段を新たに得るため、流通チャネルの交渉力が弱まる傾向が見られる。

またインターネットは、さまざまなかたちで産業効率を向上させ、従来の代替品に対する優位性を高めることで、ある製品やサービスの市場規模を拡大する。

しかし、トレンドのほとんどはマイナスの影響をもたらすものである。インターネット技術によって、製品やサ

プライヤーに関する情報をこれまで以上に簡単に入手できるようになるため、買い手の交渉力が上昇する。

また、インターネットによって、既存の販売や流通チャネルへのアクセスの必要性が緩和されるため、新規企業の参入障壁が低下する。顧客のニーズに応えたり、さまざまな機能を実現したりする新しいアプローチが可能になるため、新たな代替製品・サービスが登場する。

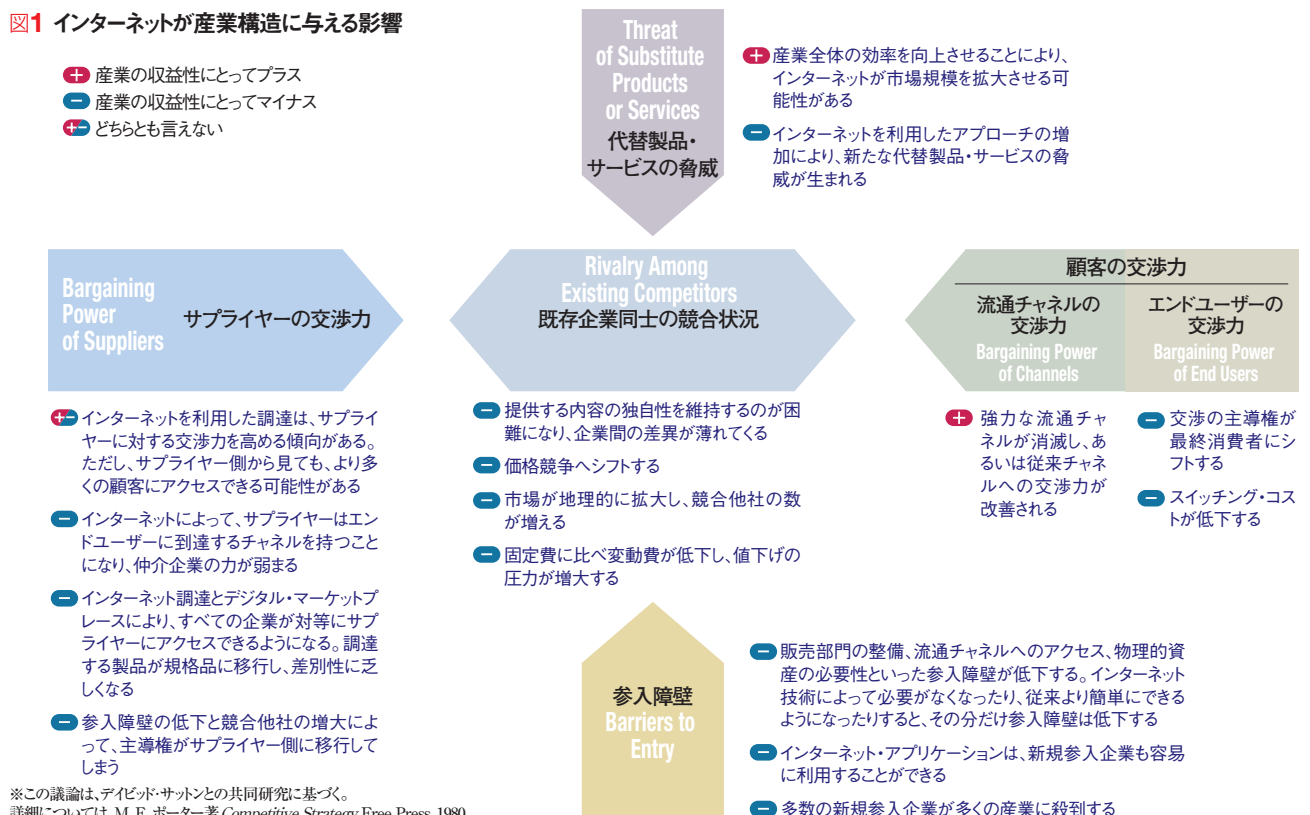
さらに、インターネットはオープン・システムであるため、ある企業が他社にない独自の価値を提供し続けることは難しくなり、競合企業同士のライバル関係も激化する。

また、インターネットの活用によって市場が地理的にも拡大し、より多くの企業が各市場に相互に乗り入れる結果となる。

さらに、インターネット技術によって、変動費が減少し、コスト構造が固定費寄りにシフトする傾向が見られる。これは、破滅的な価格競争に参加しなければならぬという圧力を強化する。

インターネットの活用によって市場を拡大することは可能だが、それによって産業の平均的な収益性が犠牲になる場合も多い。

図1 インターネットが産業構造に与える影響



## メリットを利益に転化できない

インターネットがはらむ大きな逆説は、インターネットがもたらすメリットそのもの——幅広い情報にアクセスできるようなること、購入・マーケティング・流通の困難性が緩和されること、買い手と売り手が従来よりも容易に互いを発見し取引できるようになること——が、一方で、企業がそのメリットを利益に転化させることを難しくしているという点である。

このような力学が働いている好例が、自動車販売産業である。インターネットのおかげで、顧客は製品に関する広範な情報を、仕様の詳細から修理履歴、新車の卸売価格や中古車の平均価格に至るまで、簡単に収集できるようになった。

また顧客にとっては、どこから購入するかという選択肢が、地元のディーラーだけでなく、インターネット上のさまざまなタイプの照会ネットワーク（「オートウェブ」や「オートバンテージ」）やオンライン上の直販ディーラー（「オートバイテル・ドットコム」「オートネーション」「カーズダイレクト・ドットコム」）なども含め、大幅に広がっている。

インターネットによって、少なくとも初めて購入する場合については立地の重要性が低下したため、地理的な市場範囲が地元から州、全国へと広がっている。事実上、すべてのディーラーやディーラー・グループが互いに潜在的な競合他社となったのである。

さらに、オンライン・ディーラーが互いに差別化を図ることも困難になっている。ショールームや対面営業、サービス部門など、差別化の源泉を潜在的に持っていないからだ。より多くの競合企業が、差別性に乏しい製品を販売するようになると、競争の基盤はこれまで以上に価格にシフトしていく。

以上のように、自動車販売という産業の構造にもたらされる影響はまさしくマイナスのものであることは明白である。

ただし、インターネット技術が応用されている産業すべてが、その魅力の度合いを落とすことになるという意味ではない。

対照的な例として、インターネット・オークションを見てみよう。ここでは、顧客とサプライヤーは細分化されており、したがって交渉力はほとんどない。

三行広告やフリー・マーケットなどの代替サービスは、リーチや利便性の

面で劣る。参入障壁は比較的低いが、インフラ面や、さらに重要な点として多くの買い手・売り手を集積させるという面で、規模の経済の実現が可能である。これによって新規参入の意欲を挫いたり、新規参入企業を不利な立場に追い込んだりできる。

## 産業構造は流動的である

最後に、この産業における競合状況は、もっぱら業界トップのイーベイが定義した「使いやすいオークション市場を提供し、収入は登録料・販売手数料から獲得し、発送コストは顧客が負担する」という条件の下に展開されている。

アマゾンその他のライバルが無料オークションの提供というかたちでこのビジネスに参入した際、イーベイは料金体系を変更することなく、顧客の獲得・維持のために代替策を追求した。その結果、他のオンライン・ビジネスにつきものの破壊的な価格競争は回避された。

オークション・ビジネスにおいてイーベイが果たした役割は、重要な教訓を与えてくれる。つまり、産業構造は固定的ではなく、むしろ、かなりの程度、競争に参加している企業の選択に

よって形成されるのである。イーベイは、オークション産業の収益性を強化する方向で行動したと言える。

実に対照的な例は、インターネット小売企業として有名なバイ・ドットコムである。同社は、自社が競争優位を得る可能性だけでなく、産業全体の収益性までも損なう方向で行動してしまった。

バイ・ドットコムは、史上最短期間で年商一億ドルを達成したが、その手段は、純粋に価格のみに頼って競争を定義することであった。同社は製品を総コストよりも低価格でなく、原価と同額か、下手をすればそれよりも低い価格で販売し、それ以外の部分で利益を得られるだろうという空しい希望に賭けた。

同社は低コストを追求する小売企業を目指したわけではない。ブランドの宣伝に巨額の投資を行い、受注処理をすべてアウトソーシングしたり、顧客サービスを最低限にとどめたりして、差別化の源泉を放棄してしまった。

また、特定商品の販売に重点を置かないという選択をしたことで、競合他社と一線を画するチャンスも捨ててしまった。

当初扱っていたカテゴリーはエレクトロニクス製品だったが、すぐさま多



数の製品カテゴリーに移行し、そこでも独自の価値提供は何もなかった。同社はポジショニングの変更によつきになつてゐるものの、初期の行動を覆すのに非常に苦勞するという結果になつてゐる。

## 「先行者利得」の神話

インターネットが収益性にもたらすマイナス影響を考えれば、インターネットに関して、あれほどの楽観主義、というよりむしろ陶酔がなぜ見られたのだろうか。

一つの理由は、だれもが「インターネットに何ができるのか」「インターネットがどれほど速く普及するのか」にばかり気を取られがちで、だれも「インターネットが産業構造にどのような影響を与えているのか」に注意を向けなかったからだろう。

同時に、その楽観主義の底流には、「インターネットは産業の収益性を向上させる力を解き放つ」という信仰が広く見受けられる。なかでも最も顕著なのが、「インターネットを活用すれば、顧客のスイッチング・コストを高めることができ、強力なネットワーク

効果（外部性）が生まれ、それによつて先行企業が競争優位と確固たる収益性を確保できる」という通説である。

先行企業は、強力な「ニュー・エコノミー」ブランドを素早く確立することにより、その競争優位をさらに強化できる。その結果、勝者にとっては魅力的な産業が生まれる、というわけだ。だが、厳密に検証してみれば、このような考え方は誤りであることがわかる。まず、スイッチング・コストについて考えてみよう。

スイッチング・コストに含まれるのは、新しいサプライヤーに乗り換える時に顧客が負担するコストすべてである。新たな契約を吟味するコストから、データの再入力、これまでとは違う製品・サービスの使い方を学ぶといったコストも含まれる。

スイッチング・コストが上昇すると、顧客の交渉力は低下し、その産業の参入障壁が高まる。スイッチング・コストという概念は特に目新しいものではないが、一部の評論家は、インターネットによつてこのコストがかなり上昇すると主張している。

消費者がある企業のユーザー・インターフェースに馴染むにつれて、競合他社のサイトを探し、登録し、その利用法を学ぶという負担を嫌がるように

なる。法人顧客の場合には、競合他社のシステムに自社のシステムを統合するコストを負担したがらなくなる。

さらに、eコマースでは、企業が顧客の購買行動に関する知識をこれまで以上に集積できるようになり、より顧客に適した内容を提供し、サービスを改善し、購入の利便性を高めることが可能になる。

どれも皆、顧客としては手放したくない要素である。ウェブサイトの「スティッキネス」（粘着性）という用語が使われる場合、それは往々にしてスイッチング・コストの高さを意味している。

しかし現実には、従来のようなビジネスのやり方（EDI〔電子データ交換〕）のような前世代の情報システムの活用に対するアプローチも含め）に比べ、インターネット上でのスイッチング・コストは、高くなるどころかむしろ低くなつてゐる。

インターネットでは、マウスを数回クリックするだけで新たなサプライヤーに乗り換えられてしまう場合が多い。また、新たなウェブ技術によつてスイッチング・コストはさらに一貫して低下している。

たとえば、ペイパルなどの企業は決済サービス、つまりインターネット通

貨（いわゆる「eウォレット」）を提供している。これを利用すれば、いちいち個人情報やクレジットカードの番号を入力しなくても、さまざまなサイトでショッピングができる。

また、ワンページなどのコンテンツ統合ツールを使えば、情報を収集するためにあちこちのサイトを何度も訪れる必要はなくなる。カスタマイズしたウェブページを構築し、多くのサイトから必要な情報を必要に応じて引っ張つてくることが可能になるからだ。

さらにXML（extensible markup language）が普及すれば、企業がサプライヤーを乗り換える場合でも、独自の発注システムを再設定したり、調達やロジスティックスの手順をつくり直さなくても済む。

### 自社に固有なネットワーク効果

では、利用する顧客が増えれば増えるほど、製品・サービスの価値が増していくという「ネットワーク効果」についてはどうだろう。

電子メールやインスタント・メッセージング、オークション、オンライン掲示板、チャットルームなど、インターネット上の主要アプリケーションの多くには、このネットワーク効果が表

れている。

このような効果が大きければ、需要サイドに規模の経済が生じ、参入障壁が高くなる。これによって「ウィナー・テイクス・オール」(勝者がすべてを手にする)競争が開始され、最終的に一社ないし二社による支配が実現する、と言われる。

だが、ネットワーク効果が存在するだけでは十分ではない。参入障壁を生み出すには、ネットワーク効果が、自社に固有のものでなければならぬ。

インターネットは標準の規格やプロトコルを持つオープン・システムであり、ナビゲーションも容易であるため、一社のみがネットワーク効果によるメリットを享受するのは困難である(アメリカ・オンラインは独自のオンライン共同体を開く境界を維持することに成功しているが、これはむしろ例外である)。

たとえ幸運にもネットワーク効果を一人占めできたとしても、そうした効果は、顧客数が「クリティカル・マス」(閾値)に達してしまえば、収穫逓減の法則が働き出すことが多い。

さらに、ネットワーク効果には、自己制約的なメカニズムが内在する。

特定の製品やサービスは、そのニーズに満たされる顧客を惹きつける。だが、普及が進むにつれて、すべての顧

客ニーズを満たすことは困難になる。すると、別の製品やサービスを武器にした競合他社にチャンスが開かれることになる。

最後に、ネットワーク効果を生み出すためには巨額の投資が必要であり、それによって将来のメリットが相殺されてしまいかねない。

ネットワーク効果は、多くの点で「経験曲線」に似ている。経験曲線は、コスト面での優位という点で、やはり市場シェアの支配につながるとされている。

だが、経験曲線という考え方は行きすぎた単純化であり、経験曲線による優位性だけを追求した結果、多くの産業で悲惨な結果がもたらされたことは過去に実証済みである。

また、インターネット上でのブランディングが困難であることも明白になってきた。その理由は、物理的な存在感や直接的な人間同士の触れ合いに欠けるために、従来企業に比べると、バーチャル企業は顧客にとって理解しにくい存在だからである。

広告宣伝、ディスカウント、購入優待制度などに巨額の予算を投じているにもかかわらず、多くのドットコム・ブランドは、既存ブランドの威力の足元にも及ばず、ロイヤルティや参入障

壁の面でわずかな効果を達成するにとどまっている。

## Win-Winの誤解

インターネットに対する根拠なき熱狂を生み出しているもう一つの神話は、提携関係の構築が産業の収益構造を改善する「Win-Win」手段である、というものである。

企業提携は従来からある戦略であるが、インターネット技術の活用を介して、その数は大幅に拡大した。企業提携には二つのタイプがある。

一つは、補完関係である。すなわち自社の製品が、他の産業の製品と一緒に使われる場合である。

たとえば、コンピュータのソフトウェアはハードウェアと補完関係にある。eコマースの分野では、製品、サービス、情報の幅広い提供を目指すに伴い、この補完関係を求めた提携が急増している。多くの場合、ライバル企業との補完関係を目的とした提携が、産業の成長を加速し、視野の狭い破壊的な競争を避ける方法であると考えられてきた。

このようなアプローチには、競争上、補完関係が果たす役割に関する理解が十分ではない。たしかに、産業が成長

するうえで、補完製品・サービスが重要な役割を果たす例は多い。たとえば、表計算ソフトはパソコン産業の成長に貢献した。

補完製品・サービスは、その産業の収益性に直接貢献するわけではない。たとえば、非常に類似性の高い代替製品・サービスは産業の収益性を損なうが、非常に関係性の深いそれは、プラスの影響を及ぼすこともある。あるいは、そのそれを及ぼすこともある。やはり補完製品・サービスも、先の五つの競争要因を介して、間接的に産業の収益性に影響を及ぼす。

補完製品・サービスが、当該製品との組み合わせによってスイッチング・コストを増大させるのであれば、それによって産業の収益性が上昇する可能性もある。

だが、マイクロソフトのOSがパソコンを標準化させたように、補完製品・サービスによって、ある産業の提供する製品の標準化が進むと、それは競合他社とのライバル関係を激化させ、収益性を圧迫してしまう。

インターネットによって、補完製品・サービスを提供する企業間で提携が広がっているが、これはある産業の構造問題を解決に導くこともある。あるいは、むしろ悪化させることもある。提携が



増えるにつれて、競合企業同士が互いに似通ってくると、そのライバル関係はより過熱する。さらに、自社の戦略目標に注力する代わりに、提携先企業の目標——それは自社の戦略と矛盾するかもしれない——を調和させざるをえない。

また、提携先に自社のビジネスについて教育する必要も出てくる。ライバル関係は以前よりも不安定になり、補完製品・サービスの生産者が潜在的な競合他社になる可能性もあるため、新規参入の脅威は増大する。

企業提携でよく見られる、もう一つの形式がアウトソーシングである。インターネット技術によって、企業がサプライヤーとの調整が容易になり、「バーチャル・カンパニー」という概念が広く流通するようになった。すなわち、もっぱら外部から購入した製品、部品、サービスから成るビジネスである。アウトソーシングを徹底すれば、短期的にはコストは減少し、柔軟性も増すかもしれない。

だが、産業構造という観点から考えると、アウトソーシングには暗黒面もある。競合企業同士が同一サプライヤーにアウトソーシングするようになるのと、購入する生産要素が均質化し、企業としての独自性が薄れ、価格競争の

*Internet technology provides better opportunities for companies to establish distinctive strategic positionings than did previous generations of information technology.*

激化につながる。

また、一般的にアウトソーシングは参入障壁を低くしてしまう。新規参入企業も、購入したインプットを組み合わせるだけで済み、独自の能力を構築する必要がなくなるからである。

さらに、企業が自社の事業にとって重要な要素を自ら管理できなくなり、部品、組み立て、サービスといった面での貴重な経験がサプライヤー側に移行する。そして長期的には、その交渉力を高めてしまう。

## インターネット競争の将来

各産業はそれぞれ独自の発展を遂げるが、産業構造に影響を与える要因を検証してみると、インターネット技術の導入が、今後多くの産業で収益性を圧迫し続ける可能性が高いことがわかる。

たとえば、企業間の競合状況という

要因について考えてみよう。ドットコム企業の間で事業撤退が数多く見られるようになると、業界の統合が進み、ライバル関係が弱まるように思えるかもしれない。

だが、新規参入企業の統合はある程度不可避免としても、従来型企業の多くがいまやインターネット技術に馴染み、オンライン・アプリケーションの活用を急速に進めている。

新しい企業と古い企業が混在し、また参入障壁が全般的に低くなること



Photo by TOSHIKI USAMI



で、ほとんどの産業では最終的に参入企業の数が増大し、インターネットの登場以前に比べてライバル間の競争が激烈になる可能性が高い。

顧客の交渉力も今後増大するだろう。買い手が当初抱いていたウェブへの好奇心は薄れ、さまざまな助成措置が消えていけば、製品・サービスをオンラインで提供している企業は、自分たちが真のメリットを提供していることを証明せざるをえなくなる。

顧客はすでに、プライスライン・ドットコムが提供する逆オークションのようなサービスに興味を失いつつあるように見える。そのようなサービスによる節約よりも、それに伴う面倒のほうに勝ってしまうからだ。

顧客がインターネット技術に慣れてくると、当初使っていたサプライヤーへのロイヤルティも弱まってくる。また、スイッチング・コストが低いことも見抜かれてしまうだろう。

同様のことが、広告頼みの戦略にも当てはまる。現在でさえ、すでに広告主は選別を強めており、ウェブ広告の成長率は鈍化している。広告主は、新興のインターネット広告会社の支援を得ながら、今後も広告料金を大きく引き下げるために交渉力を行使して、多くのことが予想される。

もつとも、悪いニュースばかりではない。新たな技術の進歩によって、収益性を改善するチャンスも生まれるだろう。

たとえば、ストリーミング・ビデオが発達し、低コストの高速回線が普及していけば、顧客サービス担当者や、その他の企業スタッフが、コンピュータ経由で顧客と直接会話することも容易になるだろう。そうなれば、インターネット販売会社は自社を差別化し、買い手の関心を価格以外のところに向ける新たなチャンスが生まれる。

また、銀行による自動請求書支払いなどのサービスによって、スイッチング・コストが少しばかり上昇するかもしれない。だが全体としては、新たなインターネット技術は、顧客の交渉力を強めることによって収益性を低下し続けるだろう。

### デジタル・マーケットプレイスが生み出す経済的価値

インターネットが産業構造に及ぼす長期的な影響という観点から考えた場合、その重要性を理解するには、デジタル・マーケットプレイスを例に見てみるとよい。

デジタル・マーケットプレイスは、多くの買い手と売り手をインターネッ

トを介して結びつけることにより、企業の調達活動を自動化する。

買い手のメリットとしては、取引コストの低下、価格・製品情報へのアクセスの容易さ、関連サービスの購入の便り、そして場合によっては、共同購買の可能性といった点がある。

売り手のメリットは、販売コストの低下、取引コストの低下、より広範な市場へのアクセス、強大な流通チャネルの回避などである。

産業構造という観点から考えると、デジタル・マーケットプレイスの魅力度は、対象製品・サービスによって異なる。あるデジタル・マーケットプレイスの潜在的な収益性を決定する最も重要な要素は、ある製品分野において、買い手・売り手が本来持っている交渉力である。

いずれかの側で集中が進んでいた、差別化された製品を有していたりした場合、デジタル・マーケットプレイスにおける彼らの交渉力は高まり、そこで生み出される価値の大半を支配する。だが、買い手も売り手も細分化されていけば、その交渉力は低く、デジタル・マーケットプレイスが利益を上げる可能性が高まるだろう。

もう一つ、デジタル・マーケットプレイスの産業構造を左右する重要な要

素は、代替サービスの脅威である。買い手・売り手が互いに直接取引したり、独自の専門市場を設立したりすることが比較的容易な場合、デジタル・マーケットプレイスが高レベルの収益性を維持できる可能性は低くなる。

最後に、デジタル・マーケットプレイスにとって、新規参入に対する障壁を築けるかどうか重要な要因となっている。

現在、一部の産業では多数のデジタル・マーケットプレイスが競合し、あるデジタル・マーケットプレイスが交渉力を強めるのを防ぐために、買い手・売り手の側でも購入を分散させたり、独自の市場を運営したりしている。したがって、参入障壁が低くなると収益性が脅かされることは明らかである。

デジタル・マーケットプレイス同士の競争は過渡期にあり、産業構造は進化しつつある。デジタル・マーケットプレイスが生み出した経済的価値の大半は、基盤となる技術プラットフォームと、仲介方法や情報交換のプロトコル設定において、彼らが定めた標準規格に基づいている。

だが、そのような規格がひとたび確立されると、デジタル・マーケットプレイスが生み出す付加価値は限られてくるだろう。



買い手や売り手がデジタル・マーケットプレイスに提供するもの、たとえば注文仕様や在庫状況に関する情報などは、すべて彼らの自社サイトで簡単に発信できる。買い手と売り手が、仲介サイトを必要とすることなく、直接オンラインで取引できるようになる。また、新たな技術によって、各当事者が製品や情報を検索し、互いに取引し合うことがいまよりも簡単になるのは確実だ。

製品分野によっては、デジタル・マーケットプレイスは持続的な競争優位と魅力的な収益性を享受できるはずである。たとえば、不動産や家具といった細分化された産業では、デジタル・マーケットプレイスが繁栄する可能性が高い。また、デジタル・マーケットプレイスにしか提供できない新種の付加価値サービスが生まれてくるかもしれない。

しかし、多くの製品分野では、デジタル・マーケットプレイスは、売り手と買い手が直接取引したり、購入、情報、融資、ロジスティックスが個別サービスとして分散化したりといった動きに代替されるだろう。それ以外の分野では、参加企業や業界団体に買取され、コスト・センターとして位置づけられる可能性もある。

## 戦略的ポジショニングの六原則

独自性の高い戦略的ポジショニングを確立・維持するには、次の六つの基本的原則に従う必要がある。

### 1 正しい目標

Right Goal

まず出発点となるのは「正しい目標」すなわち長期的なROI（投資利益率）である。戦略の基礎を持続的な収益性に置くことによってのみ、真の経済的価値が生み出される。

経済的価値が生み出されるのは、顧客が製品・サービスに対し、その生産コストを上回る価格を喜んで支払ってくれる場合である。

販売数量や市場シェアにおける優位という観点で目標を定め、利益は後からついてくるものと考えてしまうと、往々にして拙い戦略しか生まれない。投資家が何を望んでいるのかを想定し、それを叶えようとするような戦略策定も、やはり同じような結果を招く。

### 2 バリュー・プロポジション

Value Proposition

企業の戦略は、それによって自社が他社とは異なる「バリュー・プロポジション」つまり一連のメリットを提供できるものでなければならぬ。

すると、戦略とは、最善かつ普遍的な競争手法を追求することでもなく、あらゆるものをすべての顧客に提供しようと努力することでもない。

戦略は、自社独自の製品価値を、特定の用途に合わせて、あるいは特定の顧客層に合わせて提供する競争手法を定義するものである。

### 3 バリューチェーン

Distinctive Value Chain

戦略は、自社独自の「バリューチェーン」に反映されていなければならない。持続的な競争優位を確立するには、ライバルと異なる活動を行うか、ある

いは類似の行動を別のやり方で行わなければならない。

製造、ロジスティックス、サービスの提供、マーケティング、人的資源管理などをライバルと違うやり方で組み合わせ、それを独自のバリュー・プロポジションに見合うように整えなければならない。

ベスト・プラクティスの採用にばかり気をとられていると、結局はほとんどの活動を競合他社と同じやり方で進めることになり、競争優位の獲得は困難になってしまう。

### 4 トレードオフ

Trade-offs

確固たる戦略には、「トレードオフ」が伴う。ある部分で独自性を出そうとすれば、他の製品機能やサービス、活動は放棄しなければならないからだ。たとえば、製品やバリューチェーンにおけるトレードオフこそ、企業を真に



この場合、デジタル・マーケティング・プラットフォームは、参加企業に貴重な「公共財」を提供することになるが、それ自体としては持続的な価値を何も生まない存在となる可能性も高い。

さらに、長期的に見れば、多くの買い手がオープンな市場から再び離れていく可能性も高い。彼らは再び、より少数のサプライヤーとの間に緊密な独自の関係を構築することに力を注ぎ、そのような関係のさまざまな側面で効率性を改善するためにインターネット技術を利用していくことになる。

## 持続可能な競争優位

インターネットの影響を受けている産業の多くで、概してその収益性が圧迫されているとすれば、個々の企業としては、「集団を引き離す」、つまり業界内の平均的な業績の企業よりも高い収益性を確保することがますます重要になってくる。

その唯一の方法は、持続可能な競争優位を実現すること、すなわち他社よりコストを抑えるか、他社より高いプレミアム価格を顧客に要求できるか、あるいはその両方である。

特色ある存在にする。

製品やバリューチェーンにおける改善がトレッドオフを伴わない場合、それは新たなベスト・プラクティスとなり、他社に模倣される。他社も、既存の競争手法を何ら犠牲にすることなく同じことを行えるからだ。

あらゆるものをあらゆる顧客に提供しようと試みても、何の競争優位も得られないという結果を招きかねない。

## 5 活動間のフィット

Fit

戦略は、企業活動のすべての要素をいかにして「フィット」(調和)させるかを定義する。

戦略を策定するには、相互に依存する選択をバリューチェーン全体にわたって下すことが要求される。すべての企業活動が相互に補強し合うようなものでなければならぬ。

たとえば、製品設計は製造方法を補

強するものでなければならず、製品設計と製造プロセスは共に、アフターサービス活動を支援すべきものだ。

各活動間フィットが図られれば、競争優位が強化されるだけでなく、戦略は非常に模倣しにくいものとなる。

一つの活動なり製品機能なりを模倣するのはライバルとしてもかなり容易だろうが、競争のシステム全体を複製するのは、それよりはるかに難しいだろう。活動間のフィットが図られないとすると、製造やマーケティング、流通における個別の改善はあつと言つ間に真似されてしまう。

## 6 継続性

戦略には、その方向に「継続性」が必要である。たとえそれが何らかのチャンスを見逃すことになるとしても、自らが実現しようとする独自の高いバリュー・プロポジションを打ち出さな

ければならない。

戦略が示すその方向に継続性がなければ、独自性のあるスキルや経営資産を開発したり、顧客の間に高い評判を築き上げたたりすることは難しくなる。

このように考えてみると、頻繁に企業の「再創造」(reinvention)が行われるというのは、普通は戦略的思考が拙劣な証拠であり、凡庸へと向かう道である。たえまない改善は必要だが、それは常に、戦略の方向性に沿ったものでなければならぬ。

### 【注】

さらに詳しい説明は、“What is Strategy?,” *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 1996. (邦訳「戦略の本質」[DIAMONDハーバード・ビジネス] 1997年3月号) を参照のこと。

コストおよび価格面での競争優位は、二つのやり方で実現できる。

一つは「オペレーション効率」を上げる、つまり、競合他社と同じオペレーションを他社よりも巧みにやればよい。オペレーション効率の優位性は、実にさまざまだ。たとえば、他社より優れた技術、優れたインプット、十分訓練された従業員、効果的な経営組織などである。

競争優位を実現するもう一つの道

は、「戦略的ポジショニング」である。

競合他社とは違うやり方で、独自の価値を顧客に提供する。つまりこれは、競合他社とは異なる機能の製品、異なる種類のサービス、独自のロジスティックスを提供することだ。

インターネットは、オペレーション効率と戦略的ポジショニングに、さまざまな影響を与える。

インターネットによって、オペレー

ション上の競争優位性を維持するのは以前よりも困難になっているが、独自の戦略的ポジショニングを実現する、あるいは強化するという点では、新たなチャンスも生まれている。

## 1 オペレーション効率

オペレーション効率を向上させるう





えて、インターネットは現在利用でき

るツールのうち最強と言えるかもしれない。リアルタイムな情報交換を簡単かつ高速に実現することによって、インターネットはほぼすべての企業や産業において、バリューチェーン（価値連鎖）サービスを生産・提供するのに必要な一連の活動）全体にわたる改善を可能としている。

また、インターネットは標準規格に基づくオープンなプラットフォームであるため、前世代のITに要した投資額と比べると、大幅に少ない額で、そのメリットを享受できる場合が多い。

だが、単にオペレーション効率を改善するだけでは、競争優位性は得られない。競合他社よりも高いレベルのオペレーション効率を達成し、さらにそれを維持できる場合だけである。

これは、たとえ恵まれた状況にあったとしても、非常に難しい命題である。ある企業が新たにベスト・プラクティスを確立すれば、ライバルもすかさずそれを模倣する。

ベスト・プラクティスをめぐる競争は、最終的には競争の収斂、つまり多くの企業が同じことを同じようにやる状況をもたらす。そうなれば、顧客は最終的には価格のみを手がかりに購買を決定するようになり、産業の収益性

は悪化する。

インターネット・アプリケーションの性質ゆえに、オペレーション上の競争優位を維持することは、これまで以上に困難になっている。

前世代のITでは、アプリケーション開発は複雑で困難な、長い時間と巨額の投資を要するものである場合が多かった。このような特徴ゆえ、ITの領域で競争優位を得るのは困難だったが、一方で、競合他社がそれを模倣するのも難しかった。

だが、インターネットのオープン性が、ソフトウェア・アーキテクチャの発展や、開発ツールの進歩、モジュラー化と相まって、アプリケーションの設計や導入を従来よりもはるかに簡単にしてしまった。

たとえば、ドラッグストア・チェーンのCVSは、インターネット・ページの複雑な調達管理アプリケーションをわずか六〇日で現場に導入してしまっただ。システム開発に要する固定費が減少するにつれて、模倣をささげる障壁もまた低くなっていく。

今日では、ほぼすべての企業が似たようなタイプのインターネット・アプリケーションを開発しており、しかもサード・パーティの開発業者が提供する汎用パッケージに頼っている場合が

多い。結果として得られるオペレーション効率の改善も、多くの企業が共有することになる。

それは、企業同士が、同じメリットを持つ類似のアプリケーションを使うようになるからだ。最高品質とされるアプリケーションを利用したとしても、その企業が持続的な競争優位を確保できるケースは稀であろう。

## 2 戦略的ポジショニング

オペレーション上の競争優位を維持するのが難しくなると、その分、戦略的ポジショニングがますます重要になる。

ライバルに比べてオペレーション効率を高められないとすれば、より高水準の経済的価値を生み出す唯一の方法は、独自の方法で競争し、コスト・リーダーシップを得るか、プレミアム価格を要求できるかである。

皮肉なことに、今日の企業は、インターネットが絡んだ競争を、もっぱらオペレーション効率からのみ定義している。持続可能な競争優位が存在しないことを前提とし、競合他社より一歩先んじることを狙って、スピードと柔軟性を追求する。

もちろん、このようなアプローチは自己破滅の道に陥ってしまう。つまり、スピードと柔軟性があっても、独自の戦略的方向性がない限り、何も達成しえないのである。自社ならではの競争優位性も生まれなければ、改善効果もありきたりで、持続的な優位性にはつながらない。

戦略を有するには、戦略に対する規律と鍛錬が必要である。つまり、成長だけにとらわれることなく常に収益性に焦点を絞り、独自のバリュー・プロポジション（価値の提案）を打ち出す能力を持ち、そして「何をやらないか」を選択するという厳しいトレードオフに耐える強い意志が必要である。

激しい変動の時代においても、独自のポジショニングを絶えず改善・向上しつつ、自らが定めた戦略的方向性を惑うことなく、突き進まなければならない。

戦略とは、単なるベスト・プラクティスの追求をはるかに超えたものである。戦略には、独自のバリュー・プロポジションを可能とするようなバリューチェーンを自社に合わせて構築する必要がある。また、バリューチェーンは高度に統合されていなければ、他社からの攻撃を防げない。

企業の諸活動が、互いに補強し合うようなシステムとしてうまく組み合わせられていれば、競合他社がその戦略を

模倣しようとしても、製品の個別機能や特定の経営手法を一つ二つ真似するだけでは追いつかず、システム全体を複製せざるをえなくなる(囲み「戦略的ポジショニングの六原則」を参照)。

## 戦略の不在

インターネット・ビジネスの先駆的企業の多くは、ドットコム企業であれ既存企業であれ、優れた戦略とは相容れない、ほとんど逆行するような方法で競争してきた。

彼らは利益を重視するのではなく、どのような犠牲を払ってでも収益と市場シェアの最大化を追求し、ディスプレイやクリック料、販売促進、流通チャネルへのインセンティブ、大規模な広告活動を通じて、無差別に顧客獲得を目指してきた。

顧客が高い値段を支払ってくれるようバリュー・プロポジションに専念するのではなく、eコマースの提携企業から入る広告料やクリック料などの間接収入を追求してきた。また、トレードオフを解消するのではなく、ありとあらゆる製品、サービス、情報をこぞって提供してきた。

さらに、自社独自のバリューチェーンを構築するのではなく、ライバルの模倣を繰り返してきた。そして、固有の経営資産やマーケティング・チャネルに対する支配を確立・維持するのではなく、数多くの提携やアウトソーシングに参加し、自社の独自性を犠牲にしてきた。このような失敗を避けてきた企業も一部存在するが、そのような企業はむしろ珍しい。

くは他社が競争優位を得る可能性を弱めてしまった。破壊的なゼロサム・ゲームが始まってしまい、顧客の獲得が収益性の確立と混同されている。さらに悪いことに、価格が——唯一の競争要因とまでは言わないにせよ——第一の競争次元であると定義されてしまっている。

真にカスタマイズ化された統合システムを構築する  
優良企業でさえ、インターネットに翻弄されてしまっている。自社の強みは何か、自分たちの独自性はどこにあるのか、インターネットに用いられる他の用語も、やはり不幸な結末をもたらす。特に問題が多いのは「eビジネス」「e戦略」という言葉である。

## 愚者の言葉：

### 「ビジネスモデル」 「eビジネス」 「e戦略」

競争に対する誤解は、インターネット・ビジネスの特徴であり、それゆえその関連用語にまで浸透している。

戦略や競争優位という観点から論じる代わりに、ドットコム企業やその他のインターネット企業は、何のためらいもなく「ビジネスモデル」という言葉を口にする。無害に見える用語の変化だが、実は多くのことを物語っている。

ビジネスモデルの定義は、ひいき目に見てもあいまいである。たいていの場合、それはどのようにビジネスを行い、収入を得ているかを表す漠然とした概念を語っているようだ。

単にビジネスモデルがあればよいというのでは、企業の成否を測る目安として、ずいぶん程度の低い基準である。

収入を生み出すことと経済的価値を創出することは大違いであり、どのようなビジネスモデルも、産業構造と切り離して評価することはできない。ビジネスモデルに基づいて企業を経営することは、誤解と妄想に駆られた戦略思考に陥る第一歩である。

インターネット・ビジネスを語る際に用いられる他の用語も、やはり不幸な結末をもたらす。特に問題が多いのは「eビジネス」「e戦略」という言葉である。

これらの言葉のせいで、マネジャーらはインターネット事業をビジネスの他の部分から切り離して考えてしまう。

その結果、インターネットを使った競争へのアプローチが単純になり、競合他社による模倣を招いてしまう。既存企業は、インターネットを自らの実績ある戦略に統合するのに失敗し、それゆえ、自らの最も重要な競争優位を活かせなくなっている。



るのかを忘れ、話題のインターネット・アプリケーションをこぞって導入し、ドットコム企業の模倣に血道を上げていた。産業を代表する企業でさえ、独自の価値をほとんど提供できない市場セグメントに参入し、既存の競争優位を犠牲にしている。

たとえばメルリリンチは、競合他社がオンラインで提供している低コストのサービスを模倣し、同社にとって最も貴重な競争優位である「熟練したブローカー」の価値を損なってしまうている。

また、既存企業の多くが、投資家たちの行きすぎた熱狂に應えるべく、かたちばかりのインターネット部門を急ピッチで設置している。それによって株式市場の評価を上げようというのだが、ほとんどの場合、それは徒労に終わっている。このような軌跡をたどる必要などなかった。そして、今後もその必要はない。

独自の戦略を強化し、活動を調整し、各活動間のフィット（適合性）を高めるといった観点から見れば、実はインターネットは、過去の世代のITよりも優れた技術的プラットフォームなのである。

実際、過去のITは戦略面ではマイナスに働いていた。パッケージ・ソフト

ウェアは、カスタマイズ化が難しく、そのソフトウェアに埋め込まれたベース・プラクティスに合わせるために、従来の経営手法を変更せざるをえない場合も多かった。また、別々のアプリケーションを統合するのも非常に厄介だった。

エンタープライズ・リソース・プランニング・システム（ERP…業務統合パッケージ・ソフト）は、さまざまな活動をリンクさせるものだが、やはりこの場合も、ソフトウェアに合わせて物事のやり方を調整せざるをえなかった。結果として、ITは企業活動の標準化を促し、競争の収斂を加速化する要因となっていた。

しかし、インターネットのアーキテクチャと、ソフトウェアのアーキテクチャや開発ツールの改善が複合化した結果、戦略ツールとしてのITのパワーは、従来よりも格段に向上した。パッケージ化されたインターネット・アプリケーションを、企業独自の戦略ポジショニングに合わせてカスタマイズすることは、以前に比べればはるかに簡単になった。

また、インターネットのアーキテクチャと標準規格によって、バリエーション全体にわたる共通のITプラットフォームが利用可能となった。それ

によって、活動間相互のフィットを強化するような、真にカスタマイズされた統合システムを構築することも可能となった（囲み「バリエーションにおけるインターネットの活用」を参照）。

だが、このような優位性を得るには、「すぐに使える」と称するパッケージ化された汎用アプリケーションを闇雲に導入するのをやめ、個々の戦略に合わせてインターネット技術の活用を調整する必要がある。

もちろん、パッケージ化されたアプリケーションをカスタマイズするのは、以前に比べれば容易になったとは言え、それでもやはり困難だが、その困難さこそが、結果として得られる持続的な競争優位という点ではプラスに働くのである。

## 補完的要因としての インターネット

インターネットを戦略的に活用するには、経営幹部および起業家は、その視点を変える必要がある。

一般に、インターネットは従来のビジネスを食いつぶし、これまでのあらゆるビジネス手法を駆逐し、従来の競争優位をすべて覆してしまう、という

思い込みがある。

これは行きすぎた誇張だ。たしかに、インターネットと従来の企業活動との間にはトレードオフが実在する。たとえば、レコード産業では、音楽のオンライン配信によってCD製造設備の必要性は薄れるだろう。だが、全体として見れば、ほとんどの産業において、それほど大きなトレードオフが存在するわけではない。

インターネットによって、産業内のバリエーションの一部は代替されるだろうが、バリエーション全体が完全に駆逐されてしまう例はきわめて稀だろう。

音楽産業においても、有能な新人アーティストを発掘して売り出す、楽曲を制作・録音する、あるいは楽曲の放送機会を確保するといった従来の活動の多くは、依然として非常に重要であり続けるだろう。

また、流通チャネル間の対立という問題についても、過剰に喧伝されているように思われる。オンライン販売が一般的になるにつれて、当初は懐疑的だった従来型の流通チャネルもインターネットを受け入れつつある。

インターネット技術は、これらのチャネルを駆逐するどころか、むしろその多くにとっては新たなチャンスをも



たらしめている。流通チャネルにおける  
デイスインターミディエーション（中  
抜き）の脅威は、当初の予想に比べれ  
ばはるかに低いように思われる。

実際には、インターネット・アプリ  
ケーションが処理する活動は必要では  
あるが、決定的な競争要因ではないも  
の、たとえば顧客への情報提供や取引  
の処理、生産要素の調達といった場合  
が多い。

ただし、決定的な経営資源（熟練し  
たスタッフ、独自の製品技術、効率的な  
ロジスティックス体制など）について  
は手つかずのままであり、そのような  
要因が十分に強力なため、既存の競争  
優位を維持できる場合も多い。

### インターネットと従来活動のフィット

多くの場合、インターネットは企業  
の従来の活動や競争手法を駆逐するの  
ではなく、むしろそれを補完している。

ここでは、薬局チェーンとしてアメ  
リカで最も成功しているウォルグリー  
ンズの例を見てみよう。

ウォルグリーンズはウェブサイトを  
開設することで、顧客に幅広い情報を  
提供し、オンラインで処方薬を注文で  
きるようにしている。

そのウェブサイトは、既存の小売店

## バリューチェーンにおける インターネットの活用

### バリューチェーン全体に 及ぼす影響

ITが企業に与える影響を理解する  
ための基本ツールが、バリューチェー  
ン、すなわち製品・サービスが生み出  
され、顧客の元に届けられるまでの一  
連の活動である。企業がある産業内で  
競争する場合、多くの独立しながらも  
相互に依存し合う価値創出活動を実践  
する。

たとえば、販売部門の運営、部品の  
組み立て、製品の配達などの活動であ  
る。これらの活動は、サプライヤーや  
流通チャネル、顧客の活動とも接点が  
ある。

バリューチェーンとは、これらすべ  
ての活動をすべて洗い出し、それらが  
企業のコストや買い手に提供される価

値にどのような影響を及ぼしているの  
かを分析するためのフレームワークで  
ある。どのような活動にも、何らかの  
情報を創造し、処理し、伝達するとい  
う要素が含まれている。したがって、  
ITはバリューチェーン全体に影響を  
及ぼすものである。

インターネットがもたらす大きな利  
点は、ある活動と他の活動をリンクし、  
ある活動が生み出したデータを、リア  
ルタイムに社内の人間のみならず外部  
のサプライヤーや流通チャネル、顧客  
にも広く利用できるようにさせる点で  
ある。

オープンな通信プロトコルを組み込  
むことにより、インターネット技術は  
標準化されたインフラストラクチャー  
、ブラウザによる情報アクセス・配  
信のためのわかりやすいインターフェ



ース、双方向コミュニケーション、接  
続の容易さを提供している。しかも、  
閉鎖的なネットワークやEDIに比べ  
て、そのコストははるかに低くて済む。  
バリューチェーンの各要素における  
インターネットの活用方法として最も  
顕著なものを、図2「バリューチェー  
ンにおけるインターネットの活用」に  
示した。この場合、物理的な活動をオ  
ンラインに移行させるものもあれば、  
物理的な活動のコスト効率を改善する  
ものもある。

### ITの進化の五段階

インターネットのパワーは非常に強  
力だが、過去との断絶を意味している  
わけではない。むしろそれは、ITの  
進化はいまなお続いているが、その最

舗を駆逐するどころか、むしろその価値を強調する役割を果たしている。ウェブ上で注文した顧客の実に九〇%が、処方薬を自宅に配達してもらっても、自ら近所の店舗に足を運ぶほうを好んでいる。

同社は、たとえ一部の注文がインターネットに移行したとしても、大規模な店舗ネットワークが依然として有力な競争優位の源泉であることを発見したのだ。

もう一つ優れた例を紹介しよう。法人向けにメインテナンス製品やスベアパーツを販売しているW・W・グレインジャーである。同社は、国内全域に在庫拠点を持つ卸売企業だが、インターネットによって時代遅れとなった「オールド・エコノミー」企業の典型例に見えるだろう。

だがグレインジャーは、インターネットが同社の戦略を駆逐するという俗説を覆した。しかも逆に、インターネットを積極的に活用し、従来の事業活動と緊密に調和させたのである。これまでのところ、その取り組みは目を見張る成果に結実している。

オンラインで購入する顧客は、依然従来の購入方法を併用している。同社の推定によると、オンライン・チャネルを利用する顧客の売上高成長率は、

新の段階に等しい。<sup>(注1)</sup>

実際、今日利用可能となっている技術的な可能性は、インターネットのアプリケーションだけでなく、スキミングやオブジェクト指向プログラミング、リレーショナル・データベース、無線通信などの補完的な技術の進歩にも依存している。

このような技術的な進歩が最終的にバリューチェーンにどのような影響を与えるのかを知るには、歴史的な視野が参考になるだろう。

ビジネスにおけるITの進化は、相互に重なり合う五つの段階に分けて考えることができる。それぞれの段階は、前世代の技術の制約から逃れることで生まれたものである。

### ① 取引の自動化

最も初期のITシステムは、注文の入力や経理といった個別の取引を自動化した。

### ② 活動の機能向上

次の段階は、自動化をいっそう完全なものとし、人的資源の管理や販売部門のオペレーション、製品設計といった個々の活動の機能を向上させた。

### ③ 活動相互の統合

第三段階は、インターネットによって加速されているもので、販売活動と受注処理をリンクさせるなど、活動相互の統合を伴っている。CRM（顧客リレーションシップ・マネジメント）やSCM（サプライチェーン・マネジメント）、ERPなどのツールを介して、多数の活動がリンクされている。

### ④ バリューチェーンの統合

そして、いままでに始まりつつある第四段階では、バリューチェーンおよび価値システム全体、すなわち、サプライヤーや流通チャネル、顧客といった各層にまたがる、産業全体のバリューチェーンの集合を統合できるようになる。

顧客や流通チャネル、サプライヤーを巻き込んだエンド・トゥ・エンドなアプリケーションが、たとえば受注を製造・調達・サービスの提供にリンクさせることによって、SCMとCRMの融合が始まっている。

早晚、これまではもっぱら独立した別プロセスであった製品開発も統合されていくだろう。複雑な製品モデルが当事者間で交換され、インターネット上での調達も、規格化された汎用品から高度加工品へと移っていくだろう。

### ⑤ リアルタイムの最適化

来るべき第五の段階では、ITは、バリューチェーン内のさまざまな活動やプレイヤーを結びつけるだけでなく、それらの働きをリアルタイムで最適化するために用いられるようになるだろう。数多くの活動や事業体から得られる情報に基づいて判断が下されるようになる。

たとえば、製造の場合、多数の製造施設で利用できる生産能力、多数のサプライヤーから調達できる在庫を自動的に考慮して判断するようになる。

第五段階の初期のアプリケーションでは、調達や生産、ロジステックス、サービスといった処理を比較的単純に最適化するととどまるだろうが、最適

化のレベルが深まっていけば、製品設計そのものも対象になる。工場やサプライヤーからの情報だけでなく、顧客からの情報も考慮して最適化かつカスタマイズされるようになるだろう。

### 全体的視野の下で考える

ただし、インターネットがバリューチェーンにおいて発揮する力については、全体的な視野の下で考えなければならぬ。インターネット・アプリケーションは活動のコストや質に重要な影響を及ぼすが、影響を及ぼすのはインターネットだけではなく、それにすべてが左右されるわけではない。

規模、従業員のスキル、製造・プロセス技術、有形資産への投資といった伝統的な要因も、やはり顕著な役割を果たす。インターネットはいくつかの面で変革をもたらすが、伝統的な競争優位の源泉はこれまでと変わることなく残るのである。

### 【注】

1) インターネットが現在及ぼしている影響を全体的な文脈の下で把握するためのフレームワークについては、M. E. ポーター、およびV. A. ミラーによる“How Information Gives You Competitive Advantage,” *Harvard Business Review*, July-Aug., 1985. (邦訳「進展する情報技術を競争優位にどう取り込むか」『DIAMONDハーバード・ビジネス』1985年11月号)を参照のこと。

2) この議論は、ピーター・ブライとの調査研究により導かれた。

3) 企業が個人の情報を収集・利用・第三者提供する場合、事前に本人の許可を得なければならないとするのが「オプト・イン」、後から情報を削除する機会を提供すれば、それでよいとするのが「オプト・アウト」である（本誌注）。

従来のチャネルしか使わない顧客のそれを9%上回っている。

ウォルグリーンズと同様、グレインジャーも、ウェブでの受注を開始したことで既存の物理的拠点の価値も向上したと見ている。

処方薬を購入する消費者と同様、産業財の顧客企業も、注文した商品がすぐさま必要としている場合が多い。配達を待っているよりも、地元グレインジャーの支店で受け取ったほうが早いし、安上がりなのだ。

ウェブサイトと店舗を緊密に統合することによって、顧客にとって価値が総合されて高まるだけでなく、グレインジャーにとってはコスト削減につながる。受注処理はウェブ経由のほうが従来の方法よりも、また各地域の在庫拠点に一括配送したほうが受注内容を中央の倉庫から個別に出荷するよりも、当然ながら効率性は高い。

また同社は、紙のカタログが、オンライン事業を刺激することも発見した。多くの企業は、まず本能的に「同じ内容をオンラインに置き換えたのだから、カタログは廃止しよう」と考えてしまふ。だが、グレインジャーはカタログの発行を続けており、最新号を配布するたびにオンラインでの注文が急増するという結果が出ている。カタ

## 図2 バリューチェーンにおけるインターネットの活用

### 企業インフラストラクチャー

- ウェブベースの分散型財務システムおよびERP
- オンラインによる投資家への対応(情報発信、テレビ会議のウェブ放送など)

### 人的資源管理

- セルフ・サービスによる人事・福利厚生管理
- ウェブベース・トレーニング(WBT)いわゆるeラーニング
- インターネットによる企業情報の共有・発信
- 出退社時刻や報告

### 技術開発

- 複数のバリューチェーンの参加者、立地をまたぐ共同製品設計
- 組織のあらゆる部分からアクセスできる知識ディレクトリ
- 研究開発部門による、オンライン販売やサービス情報へのリアルタイム・アクセス

### 調達

- インターネットを活用した需要計画、リアルタイムな納期報告(販売可能数量や生産販売可能数量の確認)およびフルフィルメント
- 購入・在庫・予測システムに関するサプライヤーとのリンク
- 支払いや請求の自動化
- マーケットプレイス(取引所)、エクスチェンジ(交換所)、オークション、マッチング・システムを介した直接・間接の資材調達

### 社内向けのロジスティクス

- スケジューリング、出荷・配送、倉庫管理、需要管理/計画等のリアルタイムな統合、自社およびサプライヤー間を横断した高度なプランニング/スケジューリング
- 在庫・半製品に関する在庫データのリアルタイムな社内伝達

### オペレーション

- 自社工場、下請組立工場、部品メーカーにおける情報交換、およびスケジューリングと意思決定の統合
- リアルタイムな納期回答情報(販売可能数量や生産販売可能数量の確認)を販売部門や流通チャネルに提供

### 社外向けのロジスティクス

- エンドユーザー、販売員、流通企業のいずれによって出された注文のリアルタイム処理
- 各顧客別の合意事項・契約条件の自動処理
- 製品開発・配送状況に関する情報に対する顧客・流通チャネルからのアクセス
- 顧客企業の予測システムとの統合
- 情報交換、保証請求、契約管理(バージョン管理、プロセス管理)を含む統合的なチャネル・マネジメント

### マーケティングおよび販売

- ウェブサイトやマーケットプレイスを含むオンライン販売チャネル
- 顧客情報、製品カタログ、変動的プライシング、在庫状況、オンラインによる見積もり請求、発注情報等に対する社内外からのリアルタイムなアクセス
- オンラインによる製品仕様の決定
- 顧客の属性情報を活用したマーケティングのカスタマイズ
- プッシュ広告
- 顧客ごとにカスタマイズされたオンライン・アクセス
- ウェブ経由のアンケート、オプトイン/オプトアウト(注3)・マーケティング、プロモーション後の反応の追跡調査等を通じて得た顧客情報のリアルタイムなフィードバック

### アフターサービス

- 電子メールへの対応とその管理、請求処理業務の統合、コブラウス、チャット、「コール・ミー・ナウ」、ボイス・オーバーIP、ビデオ・ストリーミングの活用による、顧客サービス担当者のオンライン・サポート
- ウェブサイトを介した顧客のセルフ・サービス化、請求・出荷情報の更新を含めたインテリジェントな請求処理サービス
- 出先にいるサービス担当者によるリアルタイムな顧客口座情報の確認、配線図の確認、パーツ在庫状況の確認と発注、作業指示の更新、補修部品の管理

ウェブベースのサプライチェーン・マネジメント





ログは依然として、まとまった情報を顧客に提供する便利な方法であると同時に、ウェブサイトを宣伝する優れた手段であることも判明したのである。

産業によっては、インターネットの活用が、従来の手法にわずかな変更を加えるにすぎない場合もある。ランズ・エンドなどのカタログ通販会社、ゼネラル・エレクトロニクスなどEDIサービスを提供する企業、ガイコやバンガードなどのダイレクト・マーケティング、そのほかさまざまな企業にとって、インターネット・ビジネスと云っても従来のビジネスとほとんど変わるころはない。

これらの産業では、既存企業がオンライン事業と従来事業との間に非常に大きなシナジー効果を生み出しており、新規参入のドットコム企業が対抗するのは非常に困難になっている。

オンライン事業に有利な特徴（たとえば、顧客が利便性や低価格に惹かれて対人サービスや迅速な配達を断念して放しつづけるなど）を備えた産業セグメントを検証すれば、インターネットがもたらすチャンスがどの程度のものなのか、現実的な推測が可能になる。

たとえば処方薬ビジネスの場合、メール・オーダーによる注文は、一九九〇年代後半時点で全購入金額のわずか

一三％程度であった。メール・オーダーに比べればオンライン薬局のほうが、たくさんの顧客を獲得するだろうが、それでも小売店舗に取って代わるには至らないだろう。

### 補完関係が生じる理由

バーチャルな活動は、物理的な活動の必要性を消滅させるどころか、むしろその重要性を増幅させている。インターネット上での活動と従来の活動との間に補完関係が生じる理由はさまざまである。

第一に、ある活動にインターネット・アプリケーションを導入することによって、バリューチェーンのある部分における物理的な活動への需要が増加する場合が多い。たとえば、ウェブで直接注文を受けつけると、倉庫管理や出荷業務の重要性が増す。

第二に、ある活動においてインターネットを活用することがシステム全体に影響を与え、往々にして予想外の物理的活動を更新・強化する必要がある。くる。

たとえば、インターネット上に求人案内を掲載すると、就職志願者を探し出すコストは大幅に減少するが、同時に、企業の元には電子データによる履

歴書が大量に押し寄せるようになる。インターネットによって、志願者が履歴書を送付するのが容易になった半面、企業は条件に合わない志願者をこれまで以上にふるい落とさなければならなくなる。

このように、物理的な活動が拡大し、



*Another myth that has generated unfounded enthusiasm for the Internet is that partnering is a win-win means to improve industry economics.*

より、受注に伴う取引コストを削減できる。だが、それによって以前より多くの問い合わせや見積もりを処理せざるをえなくなることも多く、この場合も従来の活動に新たな負担が加わる。

このようなシステム全体に及ぶ影響を見れば明らかなように、インターネット・アプリケーションは、決して孤立した技術ではない。バリューチェーン全体に統合されなければならないのである。

第三に、たいいていのインターネット・アプリケーションには、従来の手法と比べて欠陥がある。現在のインターネット技術でも多くの活動が実現可能となり——将来的にはさらに改善されていくのは確実だが——何もかもインターネットでできるようになるわけではない。

その限界としては、たとえば次のような点がある。

- 顧客が製品を物理的に検証するために、触ったり使用したり、あるいは使用法や修理法を手取り足取り教えてもらったりはできない
- 伝達できるのは形式知に限られており、ベテラン・スタッフとのやり取りから得られる発展性

や判断力は犠牲にされている

● 対面による接触を欠くため、サプライヤーや顧客について学習する能力が限定されてしまう（単なる購買習慣しかわからない）

● 顧客との対人接触に欠けるため、購入を促したり、条件について交渉したり、アドバイスや再確認を行ったりすることが難しく、成約にこぎつけるための強力なツールが存在しない

● サイトの閲覧や情報の検索に時間がかかるほか、商品の配達が必要となることでタイムラグが生じる

● 出荷が小口になり、組み立て・梱包・配送にかかるロジスティックス・コストが増大する。

● 販売部門、流通チャネル、調達部門の取引活動以外、既存の安価な機能を活用できなくなる（たとえば、顧客を訪問する際にその場で生じるちょっとした修理やメンテナンスなど）

● 物理的な施設がないため、一部の機能が制限されるほか、ブランド・イメージを強化したり、パフォーマンスを保証したりする手段がなくなる

● 入手可能な情報や購入先の選択

肢が膨大になり、新規顧客の獲得が困難になる

これらの限界は、従来の活動によって補える（何らかの修正を加える場合も多いだろう）。それはちょうど、従来のビジネス手法の欠点（リアルタイムな情報の欠如、対面コミュニケーションに伴うコストの高さ、物理的な媒体を介した情報発信のコストの高さなど）が、インターネットを使った手法によって補完できるのと同様である。

### プラスの相互作用を高める

現実には、インターネット・アプリケーションと従来のビジネス手法は、互いにプラスになる場合が多い。

たとえば、多くの企業が実感していることだが、ウェブサイトを使って製品情報を提供したり、受注業務をサポートしたりすることは、従来の営業部隊の生産性や価値を、低下するどころかむしろ向上させる。営業部隊は、個別のアドバイスやアフターサービスの提供面で、ウェブサイトの欠陥を補える。ウェブサイトは、日常的な情報交換を自動化したり、効率的な売り込み手段を新たに提供したりすることで、営業部隊の生産性を高める。

このように社内の諸活動間をフィットさせることは、戦略的ポジショニングの要であるが、インターネットの活用によってこれをより強化できる。

従来の活動を食いつぶすものとしてではなく、それを補完するものとしてインターネットの可能性を理解するようになれば、オンラインへの取り組みも大きく変わってくる。

既存企業では、「ニュー・エコノミーは新しいルールの下で動いている」と信じ込んで、インターネット事業を他の事業から切り離れた独立部門として設立してしまうところが多い。ネット事業に食いつぶされるのを恐れて、社内の本流部門がインターネットを積極的に導入できないとも言つ。

また、別部門にしたほうが、投資家対策上は好都合であり、IPO（株式公開）の推進やトラッキング・ストック（特定事業部門の投資利益に対する請求権を有する株式）の発行、スピン・オフ（事業の分離・独立）の決定も容易に下すことができる。

そのように、常に新たなインターネット事業を渴望する株式市場をテコに、インターネット関連の人材獲得に必要な特別なインセンティブを用意することもできる。

しかし、このような組織の分離にも



一理あるが、競争優位を獲得する企業能力という点ではマイナスの影響を及ぼすことが多い。インターネットを企業の全社戦略に統合する代わりに、別個のインターネット戦略を策定してしまつと、既存の経営資産を活用することができず、他社に追従する方向での競争を激化させ、競争の収斂を助長す

ることになる。

バーンズ・アンド・ノーブルが、バーンズ・アンド・ノーブル・ドットコムを別組織として立ち上げたことが好例である。

別組織化したことによって、同社のオンライン事業は、既存の物理的店舗のネットワークが持つ多くの競争優

位を活用できなくなり、アマゾンの術中にはまってしまったのである。

インターネット技術への取り組みは、社内主流部門の担当とし、全社的に進めるべきである。従来の組織から切り離して取り組むべきではない。IT担当スタッフや外部コンサルタントの支援を仰ぎながら、インターネット

ト技術を戦略的に活用し、サービスの拡張、効率性の向上、既存の強みのさらなる拡大を目指すべきである。

独立した部門にしたほうが適切な場合もあるが、その際には、インターネットによる成功がもたらす恩恵は社内すべての人間が共有できるようなインセンティブ制度が必要である。

## ドットコム企業と従来型企業の戦略上の課題

### バリューチェーンを拡張する

現在は、インターネット技術の進化において重要な時期であり、ドットコム企業、従来型企業は、それぞれ異なる戦略的課題に直面している。

ドットコム企業は経済的価値を生み出すような、真の戦略を開発しなければならぬ。現在のような競争手法が破壊的かつ無益であり、彼ら自身にとつても、ひいては顧客にとつても何らメリットをもたらさないことを悟らなければならない。

一方、従来型企業は、インターネット

ト事業を部門として孤立化させるのをやめ、自分たちの戦略の独自性を高めるためにインターネットを活用すべきである。

ドットコム企業として最も大きな成功を収めるのは、第三者からの広告収入やクリック料を追求する企業ではなく、顧客が金を支払ってくれるようなメリットを生み出すことに注力する企業になるだろう。

競争力を強化するには、そのバリューチェーンを拡張し、インターネット上で展開している以外の活動も加えたり、有形資産も含めた他の資産を開発したりする必要が生じるだろう。

すでに、その方向を選んでいる企業も多い。たとえば、一部のオンライン小売企業は二〇〇〇年のクリスマス商戦に向けて、購入客の便宜を図るため、紙のカタログを配布した。また、自社ブランドで独自製品を導入した企業もある。これによって利益率が向上しただけでなく、真の差別化にもひと役買っている。

ドットコム企業が競争優位を得られるかどうかの力ぎは、ウェブサイトの些細な違いにあるのではなく、こうしたバリューチェーンにおける新たな活動から生まれるのである。

インターネットにおける先駆的企業

である AOL は、このような原理を正しく認識している。

同社は、たとえ無料の競合他社が登場しても、サービスに対する課金を続けている。また、ウェブサイトやインターネット技術（インスタント・メッセージングなど）によって得られた当初の競争優位に頼ることなく、早くから独自性のあるコンテンツの開発・取得に乗り出していた。

### バーチャルとリアルを融合した「ハイブリッド・バリューチェーン」

ドットコム企業は、既存企業を模倣するという罠にはまってはならない。





単に従来型の活動をつけ加えるだけでは模倣戦略に陥り、競争優位は得られないだろう。

むしろドットコム企業は、バーチャルな活動と物理的な活動を独自に組み合わせ、新たな「ハイブリッド・バリューチェーン」を伴ったような戦略をつくり出す必要がある。

たとえばE\*トレードは、一部の法人顧客の社内に、常駐スタッフを必要としないスタンドアローン型のキオスクを設置する計画を立てている。オンライン銀行のバーチャルバンクは、企業との共同ブランドの下で企業内信用組合を運営している。またやはり、オンライン銀行のジュナイバーは、メール・ボックス・エトセトラなどの店舗で、顧客が小切手の入金手続きをできるようにしている。

これらのアプローチは、どれも成功を確約するものではないが、その背後にある戦略的思考は健全である。

ドットコム企業の戦略としても一つ考えられるのが、あえてトレードオフを追求し、インターネット専門モデルが真の競争優位につながるようなセグメントのみに集中することである。

インターネット専門モデルを市場全体に無理やり当てはめようとはせずに、たとえ産業全体のなかで占める割合は小さくとも、インターネット以外で提供される機能にそれほど強いニーズを持たない顧客だけにターゲットを絞り込むことも可能だ。

このようなセグメントにおいては、競合する他のインターネット企業と一線を画すようなバリュー・プロポジションを打ち出し、参入障壁の低さに対

処することが課題となる。

### 既存の競争手法を補完する

ドットコム企業として成功すると思われるのは、次のような特徴を備えている企業である。

- インターネット技術において優れた能力を有している
- 既存企業や他のドットコム企業に比べ、明確な焦点と真の競争優位に立脚した独自の高い戦略を持っている
- 副次的な収入源に頼るのではなく、顧客価値を創出し、それに対する直接的な対価を求めることを重視している
- 自らの戦略的ポジションを補完する物理的機能を活用することで、インターネット以外の資産を構築できる独自の方法を持っている
- 業界を熟知しており、自社固有のスキル、情報、リレーションシップを確立できる

一方、従来型企業は、インターネットを恐れる必要は特にない。ドットコム企業のせいで従来型企業が滅亡するなどという予言はともない誇張である。

従来型企業は伝統的な競争優位を握っており、それは多くの場合、今後も通用する。またそのような競争優位は、インターネット技術を活用する際にも本質的な強みとなる。

ただし最大の脅威は、インターネット技術を活用しなかったり、あるいは

それを戦略的に活用できなかったりすることである。

どのような企業であれ、そのバリューチェーン全般にわたってインターネットを活用するよう積極的に取り組まなければならない。無論、インターネット技術を使って、従来の競争優位を補強し、既存の競争手法を補完するためである。

大切なのはライバルを模倣することではなく、インターネット・アプリケーションを全社戦略に合わせて調整することで競争優位を拡大し、その持続性を高めることである。

たとえば、チャールズ・シュワブは、オンライン・トレーディングに進出してきた、物理的な店舗を三分の一増やしているが、それによってインターネット専門の競合他社に対する競争優位が拡大している。

インターネットは、うまく活用すれば、戦略上の焦点をさらに精緻化し、活動間の統合をさらに緊密化することにも貢献する可能性がある。

### 自社の戦略に合わせてインターネットを活用する

インターネットを戦略に合わせて調整した企業の代表例として、証券会社のエドワード・ジョーンズ（以下ジョーンズ）を挙げておこう。

同社の戦略は、個人資産の保全を重視し、信頼性の高い投資ガイダンスを求める投資家に向けて、安全志向のアドバイスをカスタマイズして提供することであった。そのターゲット顧客は、年金生活者や中小企業のオーナーなどである。

ジョーンズは商品取引や先物、オプションなどのリスクの高い投資商品は扱っていない。むしろ同社は、投資信託や債券、優良銘柄などを対象とした「買ったらず放さない」投資アプローチを重視している。

ジョーンズは約七〇〇カ所の小規模な支店ネットワークを運営しており、支店は顧客にとって便利な場所に立地し、ブローカーとの個人的なリレーションシップを構築できるような設計になっている。

ジョーンズでは、社内の経営機能、人材募集（求人に関する問い合わせの二五％はインターネット経由）、顧客への口座明細書その他の情報を提供する際、インターネットを活用している。

だが、競合他社がやっているようにオンライン・トレーディングそのものを提供しようという計画はない。顧客の自己判断によるオンライン・トレーディングは、ジョーンズの戦略にも、同社が顧客に提供したいと考える価値にも合致しないからだ。

つまり、ジョーンズはライバルを模倣するのではなく、自社の戦略に合わせてインターネットの活用を調整したのである。いたずらにインターネットを活用したせいで独逸色を薄めてしまったライバルに比べ、ジョーンズは成功を収め、高い業績を上げている。

従来型企業として最も成功すると思われるのは、インターネット技術を既存の活動を改善するために活用し、かつては不可能だったバーチャルな活動と物理的な活動との新たな組み合わせを発見し、それを実践する企業だろう。



## ニュー・エコノミーの終焉

以上のように考えてみると、インターネットが既存の産業や企業にとって破壊的な存在ではない場合も多い。インターネットによって、ある産業における最も重要な競争優位の源泉が無効になってしまうようなケースは稀であり、むしろ実際には、それらの源泉をこれまで以上に強化する場合が多い。

さらに、あらゆる企業がインターネット技術を活用しようという現在、インターネットそのものは、競争優位の源泉という点でプラスでもマイナスでもない、中立的な存在に位置づけられるだろう。

基本的なインターネット・アプリケーションは、ギャンブル用語で言う「シヨバ代」——つまり、それなしではゲームに参加し続けることはできないが、それだけでは何の優位も得られないということになるだろう。

むしろ、より強固な競争優位は、個性的な製品や独自のコンテンツ、特色ある物理的活動、優れた製品知識、強力な対人サービスや顧客リレーションシップといった、従来の強みから生まれることになるだろう。

インターネット技術は、企業のさまざまな活動をより独自性の高いシステムにまとめ上げること、これらの競争優位を強化できるかもしれないが、取って代わることはなさそうだ。

最終的には、インターネットと従来の競争優位や競争手法を統合するような戦略が、多くの産業において成功を収めることになるだろう。

需要の側から見れば、ほとんどの買い手は、ウェブサイトのみによる流通形態よりも、オンライン・サービスと人的サービス、物理的な拠点を組み合わせた流通形態を望むだろう。彼らは、流通チャネル、配達方法、企業との取引方法がいろいろ選べたほうがよいと考える。

また、供給の側から見れば、インターネットと従来手法を組み合わせ、戦

略に応じて調整すれば、より効果的な生産や調達を実現できる。たとえば、カスタマイズされた、高度なインプットは、インターネット関連ツールの助けを借りつつ、直接購入する。汎用品についてはデジタル・マーケットプレイス経由で購入してもよいが、調達部門の専門家やサプライヤーの営業担当者、在庫拠点などによって便利な付加価値サービスが提供される場合も多いだろう。

従来の手法とインターネットによる手法を統合することで生まれる価値は、既存企業に潜在的な競争優位をも

Artwork by THEO RUDNAK ©SIS/amana





たらず。ドットコム企業が従来の手法を採用し統合するよりも、既存企業がインターネットによる手法を採用し統合するほうが容易だろう。

だが、単純な「クリック・アンド・モルタル」方式で、伝統的な競争手法にインターネットを接ぎ木しただけでは十分ではない。既存企業が最も大きな成功を収められるとすれば、インターネット技術を活用しながら従来の活動を再編したり、インターネットと従来のアプローチの新たな組み合わせを発見したりした場合だろう。

一方、ドットコム企業にとって何よりも肝心なのは、互いの模倣に凌ぎを削ったり、既存企業のポジショニングを真似したりすることではなく、独自の高い戦略を追求することだ。単純な価格競争から決別し、代わりに製品の品揃え、製品デザイン、サービス、イメージその他、自社を差別化できる分野に集中しなければならない。

### 従来型企業の優位性

インターネットと従来手法を組み合わせることも有効だ。独自の組み合わせを編み出すことで成功する企業もあるだろうし、インターネットと従来手法の間に明確なトレードオフが存在す

る市場セグメントに集中することで成功する企業もあるだろう。

たとえば、ある顧客層だけに限られたニーズには、インターネットによる手法こそ最もうまく応えられるかもしれない。また、ある製品やサービスの配達には、物理的な拠点をまったく必要としない場合もあるかもしれない（囲み「ドットコム企業と従来型企業の戦略上の課題」を参照）。

これらの原理は、すでに多くの産業で現実化している。すなわち、従来型企業のリーダーは自らの優位をさらに強化し、ドットコム企業はより焦点を絞り込んだ戦略を採用するようになるのだ。

たとえば証券業界では、オンライン・トレーディング市場においてチャールズ・シュワブ（九九年末で一八％）が、E\*トレード（同一五％）よりも大きなシェアを獲得している。商業銀行の分野では、ウェールズ・ファアゴやシティバンク、フリートなどの既存の金融機関が、インターネット専門銀行よりも多くのオンライン口座を獲得している。

また、小売業、金融情報、デジタル・マーケットプレイスといった分野におけるインターネット活動でも、既存企業が優勢になりつつある。

最も有望なドットコム企業は、顧客に真の価値を提供する独自の能力を活用している。たとえばイーカレッジは、提携先の大学から一定料金をもらって、各大学の講座をインターネット上で提供するために、それに必要となるネットワークを運用している。その結果、同社は競合他社に比べて圧倒的な成功を収めている。一方、競合他社は、各大学のブランド名を冠したサイトを無料で提供し、広告料などの間接的収入を当てにしている。

このような観点から見ると、いわゆる「ニュー・エコノミー」は新しい経済と呼ぶよりも、新しい技術を備えたオールド・エコノミーのように思えてくる。これまでニュー・エコノミー、オールド・エコノミーという言葉に何らかの意味があったとしても、いまやその区分は急速に意味を失いつつある。

「既存企業からなるオールド・エコノミー」と「ドットコム企業からなるニュー・エコノミー」は融合しつつあり、早晚その区別は困難となろう。このような表現が消えるのは、とても健全である。それによって、インターネットの青年期とも呼べる時に、経済的価値という点で非常に破壊的な影響をもたらした混乱やあいまいな考え方が消滅

していくからだ。

「インターネットがいまままでのITとどのように違うのか」を説明しようとするあまり、私たちは「インターネットがいまままでのITといかに同じなのか」を見失ってしまった。

新たなビジネス手法が利用できるようになって、やはり競争の本質は変わっていない。

インターネットの進化がもたらす次の段階は、「eビジネス」から「ビジネス」へ、「e戦略」から「戦略」というシフトを伴ったものになるだろう。インターネットという強力な新技術は、企業戦略に統合することによってのみ、強力な競争優位の源泉となるだろう。

（HBR二〇〇一年三月号より）

### 【謝辞】

筆者は、フィリップ・ブライ、マリー・コランニーニ・ベチエツト、デイビッド・サットン、ダリウス・バスケリス、ほかインフォルテの人々に深く感謝したい。彼らは、本論文の基礎となった調査に多大なる貢献を寄せてくれた。また、バーナード・ジャウォースキ、アジェイ・コリー、ステイス・リンゼー、ジェフリー・レイボート、ジャン・リブキン、ホイットニー・テイルソンにも、貴重な意見をいただいたことを感謝する。

