

# 付加価値創造によるビジネスへの挑戦

## ～IT(情報工学)系先端ビジネスの動向～

ネオテニーベンチャー開発株式会社 代表取締役  
松本 英博

ITバブルの崩壊後IT産業では新規事業の創出が不可欠となっている。IT革命の結果として産業構造の変革が、従来の価格や新商品投入だけでは新規事業として育ちにくくなっている。本稿は、この要因を国内外のIT系先端ビジネスの動向に求め分析したものである。結果として、ITバブル後の新規事業には、顧客への絶え間ない付加価値創造と、これを支える価値創造型人財の育成と支援が必要であることを明らかにする。

### IT(情報工学)系ビジネスの盛衰

ITとビジネスから連想するイメージは、西海岸発祥のベンチャービジネスであろう。また、インターネット技術を駆使し、コストを限界まで切り詰め、顧客のニーズに的確に応えていく最先端ビジネスを想像するかもしれない。さらに、自由な発想で、既得権を崩壊させ、新事業を開拓していくイメージもある。このようなイメージは、21世紀初頭に皮肉にも、ベンチャービジネスの発祥地である米国から崩れた。米国も未だに長期にわたるITバブルの残滓で厳しい状況にある。

日本に目を向けると、デフレ不況と呼ばれる市場の縮退で、IT系ビジネスは極めて厳しい状況だ。ここで注目すべきことは、米国と日本の差異である。厳しい状況にある米国で、ベンチャービジネスを活用して新規事業や既存産業の変革を進め、市場に明るさを取り戻そうとしていることに対して、日本は、未だ市場縮退の回復を、規制の緩和に求め、新規事業、新規産業の開発と育成に対する努力が結実していない。特に深刻なのが中小企業である。昨年の中小企業白書<sup>1)</sup>によると、国内の企業数ベースで80パーセント強が中小企業であり、一握りの大企業に対する規制緩和による活性化よりも、大きな割合を占める中小企業の活性化が重要であることは明白だ。こういった中で、新規事業の開発や育成は、中小企業の活性化に大変重要な役割を担っている。

本稿は、IT革命を経て、米国を始め海外での先端ビジネスが、どのように変わり、今後、どのように進もうとしているのかを考察し、また、国内では、グローバル経

済の中で、先端のベンチャービジネスに何が起こり、そして、どこに向かおうとしているのかについて考察する。

### IT革命の影響

この程、社団法人経済同友会ITガバナンス委員会がまとめた報告書<sup>2)</sup>は、IT革命と経済動向を考察し、企業におけるITガバナンス(企業統治)が、従来のIT利用の視点からITによる価値創造への変革の視点に大きく変化していくことを示唆している。興味深い点は、1990年代後半から始まったITブームとこれに伴う企業投資(ITバブル)が、IT自身が持つ「最適化」によって、自己崩壊し、構造改革を招いた点である。ITは、単なるコストダウンの道具として考えられていたが、使われ始めていくうちに、生活をより豊かにすると同時に、無駄なものや存在意義のないものを淘汰し、社会にとって最適な価値観にそったものに変革し始めた。したがって、古い形態の業態では、ITによる「最適化」の影響をまともに受けて、これまでのビジネスの方法や体制、組織、価値基準では立ち行かず、企業間の提携や統合、再編、さらに事業プロセスである流通や小売革命まで引き起こした。IT革命は、企業の構造改革を引き起こしたのである。

「最適化」によって、企業は、構造改革を積極的に自ら仕掛けられない限り、世界的に拡大したボーダレス社会に生き残れず、そこでの収益源も確保できなくなった。これは、ITが、経営手法の1つであると考えられていたITバブル期とは異なり、経営者が、社会全体でITによる「最

### TIP【「中小企業」とは】

中小企業基本法において「中小企業」とは、おおむね、資本金3億円以下又は常時雇用する従業員300人以下の会社及び従業員300人以下の個人企業を指す。ただし、卸売業の場合は、資本金1億円以下又は従業員100人以下、小売業の場合は、資本金5千万円以下又は従業員50人以下、サービス業の場合は、資本金5千万円以下又は従業員100人以下のものとしている。

適化」が何を引き起こしているかを認識しなければならないことを意味する。

経営者は、自社のコアコンピタンスを生み、育て、社外にその価値を与えることで利益を確保すればよいというのが、これまでの経営手法である。この従来の手法を進めるためには、階層組織が合理的であった。しかし、IT革命後、指揮系統は電子メールの利用などで、従来の監督職が不要となり、企業の組織は、ピラミッド型から自律分散したネットワーク型へ変化した。この変化によって自社のコアコンピタンスの同定と、それ以外の部分に分ける選択と集中が進み、さまざまな連携（アライアンス）や他社連合などのネットワーク化が起きている。このネットワーク化においては、経営環境と経済の動きを「最適化」する柔軟な組織体が必要であり、これを担う人材も必要となってきた。

### 価値の変化

世界的にもっともデフレの影響を受けているのは日本である。バブル経済期に世界の工場となった後、IT革命によって、コストダウンの恩恵を受けるとともに、その恩恵によって、支える組織体を変容させてしまったのが日本の現状である。たとえば、百元ショップ「ダイソー」の大創産業のビジネスモデルは、ITを基盤とした徹底したコストダウンと顧客にいつも「驚き」のプライスギャップ（想像以上に安い価格）を感じさせることで、リピート客を増やす仕組みである。この仕組みは、ネットワークの軽い企画部隊と製造現場の接点で生み出されている。このようなプライスギャップを可能にする仕組みは、IT革命による構造改革を終えたネットワーク型のスリムな組織に存在する。東広島市の同社の企画部隊は数人の企画のエキスパートで構成されている。

顧客の価値の判断基準は、すでに、価格だけではなく、それに付随する付加価値に移行している。言い換えれば、顧客のニーズに合えば、従来にない価格も容認する。十数年前に「知価革命」<sup>3)</sup> や「第三の波」<sup>4)</sup> が予想したとおり、知的価値創造が、新規事業の基軸となっている。

### 新規事業の開発

従来の自前主義一辺倒のコアコンピタンスの開発手法では、知的価値創造が必要な経済では通用しない。つまり、自社のコアコンピタンスにITが無関係であっても、競争相手はITによるコストダウンと構造改革による価値創造を行って勝負を挑んでくるからである。こういった経済状況と企業環境の中で新規事業の開発も従来の方向とは異なってくる。

米国では、ITバブル後、多くのベンチャーキャピタルの動きに変化が生じてきた。先端のベンチャーの複雑な動きも、資金を投資する側から見れば、資金の動きにそって考察することから、単純に見える。ベンチャー投資を多く手がけてきた（株）ネオテニーの伊藤穰一社長によると、「最近のベンチャー投資は、日本よりも米国の方が成功の確度が増えてきている」と語り、「背景に、ITバブル期のITを利用したビジネスモデルのみでの投資を行うベンチャーキャピタルは皆無になり、ITバブル後は、コストダウンは当然のことながら、知的価値創造が明確になっている案件のみが注目を集めていることがある」と述べている。これは、ITの名がつくだけで投資してきた投資家が、ITバブル期を乗り越えた新規事業の担い手としてのベンチャービジネスに対して、時代の新しい価値創造を見出しているかという投資基準で判断し始めていることに他ならない。

日本の状況が米国とは異なるのは、IT革命後の構造変革と不況によって、新規事業への投資が減少し、価値創造が停滞していることにある。しかし、中にはコアコンピタンスへの経営資源の集中投下と同時にそれ以外の業務を徹底してコストダウンし、新規の事業展開をうまく進めている企業もある。たとえば、キヤノンは、カメラなどの光学商品の開発で培ったコアコンピタンスとして三次元CAD（コンピュータによる設計支援システム）技術をおき、デジタルカメラ、カラープリンタ、露光装置、表示装置などの分野で世界のトップシェアに結びつく強力な研究開発力と財務体質を構築してきた。新規事業の開発研究でも神聖化せずに、コアコンピタンスにのみ経営資源の選択と集中を行い、デジタル・アプライアンス（周辺機器）の製造から顧客へのソリューション提供に業態を変革し、価値創造を基軸にしようとしている。

これまでの新規事業の開発は、右肩上がりの大量生産、大量消費のコスト削減に根ざし、顧客が不在である既得権益の拡大をマーケティング手法としてきた。現在はまったく異なり、顧客のニーズに合ったコスト削減と付加価値創造に根ざしたものに変わってきている。

### 新規事業の定義

少子高齢化やグローバル化、リスクの拡大といった社会現象が、経済に影響を与えている。少子高齢化の世界的な広がりは、先進諸国のみならず開発途上国においても問題視されてきた。特に今世紀最大の消費市場と予想されている中国でも課題とされている。少子高齢化による労働力不足を補うためには雇用の創出は必須の要素であり、これを支えるのは新規事業の創出である。

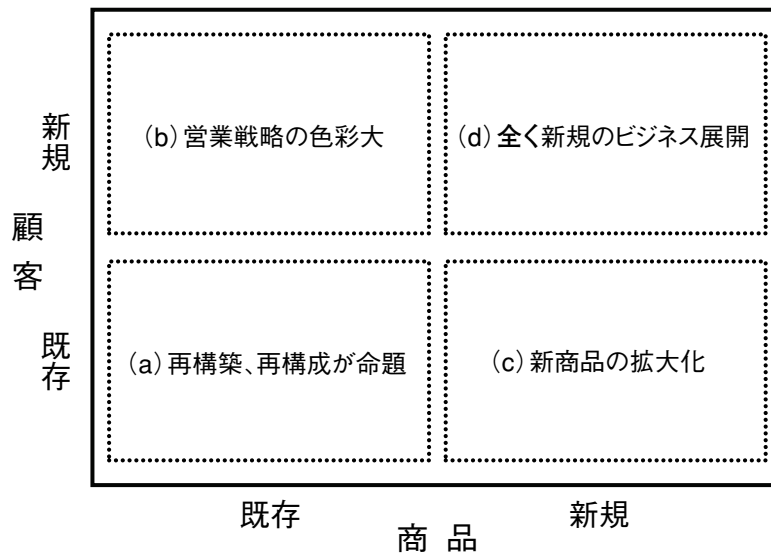


図1 新規事業の定義

そこで、現在の新規事業とは何を指すのか。図1に示すように新規事業のビジネスモデルの対象を市場と商品に分類すると、4つの分野に分かれる。

すなわち、

- (a) 既存顧客×既存商品 : 再構築、再構成が命題
- (b) 新規顧客×既存商品 : 営業戦略の色彩大
- (c) 既存顧客×新規商品 : 新商品の拡大化
- (d) 新規顧客×新規商品 : 全く新規のビジネス展開となる。

多くの企業の新規事業開拓は、既存顧客に対する既存商品の展開で何らかの新規性を求めることから始める。これは、既存顧客への対応を再構成し、組織を変革することであり、リストラクチャリングの一環である (a)。しかし、本来の新規事業は、このようなリストラの一環ではなく、新規顧客開拓 (b)、新規商品開発 (c)、これまでにアプローチしたことのない市場と顧客を狙うもの (d) である。リスクは、(d) がもっとも大きく、(b) や (c) は、自社のコアコンピタンスの強さに反比例する。つまり、新規事業の定義は、三つあり、新規の顧客開拓、新規の商品開発、そしてその両方を手がけることである。新規の顧客開拓の場合は、営業力を強化して、従来の業態を超えた新しい顧客をねらう。新規の商品開発の場合は、新規に商品を開発し、既存の顧客にも価値を届けることである。

IT革命後、新規事業も構造改革が起こり、新規事業として (d) のような大きな開発力と顧客開拓を必要とするものを狙うことはリスクが大きい。また、市場の形成を

一社で進めることは困難で、大きなリソースの投下を必要とすることから、現実的には、新規の顧客開拓 (b) か、新規の商品開発 (c) を行うことになる。

IT革命前の企業では、新規の顧客開拓は、営業やマーケティング活動に注力すればよかった。また、新規の商品開発も研究開発部門からの成果を事業化する活動で進められた。しかし、IT革命後は、「最適化」による構造改革で、新規の顧客開拓は、営業とマーケティングだけの活動ではなく、社内と社外のネットワークを有機的に利用して、新規の顧客のニーズ分析やソリューション、開発要件などをいち早く提示しなければならなくなった。また、新規の商品開発も、「良いものを作れば売れる」だけではなく、社内外のネットワークを利用して、営業とマーケティング部門も連携して、既存顧客のソリューション提供をいち早く進めなければならない。「良いものだが、今すぐいらない」商品を開発するのではなく、「良いものであって、しかもすぐに使う」商品の開発を志向する必要がある。このように、IT革命後、新規事業の開発は、企業内のコアコンピタンスだけではなく、それを取り巻く経営資源を自律的なネットワークで如何に結びつけるかが重要になる。

### 知的付加価値の創出

新規事業の開拓は、コアコンピタンスが、技術であれ、ノウハウであれ、自社のこれまで蓄積された知的財産が、有機的に事業に結びつかねばならない。

これを実現するには、コアコンピタンスの自己定義が



先ず必要である。つまり、自社は、現状何屋なのかという問いに答えることである。自社は、電機メーカーなのか、ソフトウェアソリューションを与えるサービスインテグレータなのか、サービスプロバイダなのかといった、アイデンティティである。さらに、このアイデンティティを具体的に、既存の顧客や株主に簡潔に説明できるかである。

次に、コアコンピタンスを如何に事業化するかである。新規の顧客開拓なら、現場が重要である。ただし、これまで経営戦略で提唱されてきた現場至上主義ではなく、現場の声と現場を見る人財、コアコンピタンスを統合して、顧客にパートナーとして価値がある存在として自社が定義できる必要がある。新規の商品開発なら、「無」から「有」を生み出す柔軟な思考と儲かる仕組み（ビジネスモデル）が重要である。これまでなかった技術への挑戦やノウハウの蓄積から得た新しい発想などを武器に開発当事者がワクワクしながら、社内と社外の人的ネットワークを駆使して、新しいビジネスモデルを創造し、業界のニーズに答えていく形態である。すでに、多くの企業が、「儲ける」研究開発に転向してきたが、研究開発を主軸におくメーカーでは、知的な付加価値が本当に顧客ニーズに合致して、確実なビジネスモデルとして動作するかを検証しなければならないだろう。

IT革命後、付加価値の創造が、大競争（メガコンペティション）の状態となっている。大競争の状態では、コアコンピタンスを成長させる過程で、社内に閉じこもらず、積極的に外部のネットワークと接触することが、新しい価値をいち早く見出すためにも重要となってきた。そのような活動が、いつ誰によって事業化されるかは、正に僅差しかない場合も少なくない。IT革命での「最適化」が、加速度的に事業化プロセスの最適化を行った結果、速さが勝負になってきたからである。新規の付加価値を見出した者も、ITによる最適化によって、いつまでも優位に立てるとも限らない。そこには、連続的に付加価値を生んでいく構造も必要となってくる。すなわち、顧客のニーズに応えながら、意見や苦情、応援の声などを包み込み、次への付加価値創造に向けたシステムが必要であることがわかる。

知的付加価値は、IT革命後も、人財によるところが大きい。人財の育成は、従来の企業の機動力の強化にまして、コアコンピタンスの事業化推進の原動力になる。この事業化推進は、付加価値の創造であり、極めて属人的要素が大きい。また、価値創造は、個々人ではなく、各自のネットワーキングによって形成されることも多い。したがって、これからの人財は、付加価値の創造を行える必要がある。

付加価値の創造が行える人財は、ネットワークによって、自らを当事者としてチームを構成し、新規事業の開発を推進する。その行動規範は、米国のベンチャーの経営層に相似しているが、ベンチャーの経営資源が限られていることに対し、国内のこのような人財は、企業内の経営資源を有効に活用できる点異なる。また、ベンチャーでは、経営と価値創造の活動が連動しているが、企業内では、専門部門を置いている場合もあり、必ずしも連動しない。したがって、価値創造は、これを推進する人財の当事者意識とやる気に依存する。このような人財をミドルマネージメント層に求め、起業家マインドの醸成セミナーやベンチャー制度などを利用する試みも行われている。

### IT革命とビジネスモデルの変化

今世紀になってから米国で起こったITバブルの崩壊を解析すると、ITの経済効果は、(1) ITブームとITバブルの発生段階、(2) ITバブルの崩壊と構造改革の進行の段階、(3) ITと経済の相乗発展の段階を経ている(図2)。

(1)の段階では、ニッチ(隙間)産業を狙った、主に供給サイドのプロダクトアウト型で、ITは主にコアコンピタンスそのものであった。ヤフーやアマゾンなどはこの段階から起業している。(2)の段階では、より広い産業を狙い、ITありきの価値創造に向かった。ただし、IT革命の「最適化」によるコスト低下で、多くのIT産業は、痛みを伴う構造変革を迫られた。すなわち、高いコストで構築したITインフラを如何に価値創造するかに視点が移り、解決手段として現実の市場との融合が試みられたのである。たとえば、米国の書籍卸のバンズ&ノーブル社は、アマゾン社の書籍サイトに圧されたため、「クリック&モルタル」といわれるインターネット上の店舗と実在の店舗を連動させ、プロダクトアウト型ではなく、カスタマー中心型に業態を変化させた。この段階では、ITは、コアコンピタンスではなく、コストダウンの1つの手法となっている。このように「最適化」が進むことにより、自社のコアコンピタンス以外をアウトソーシングして活用することでコストが更に下がることになり、ソリューション提供によるカスタマイズは、多くの顧客との製品化で共通化(プラットフォーム化)を進めることにつながった。(3)の段階では、ITによる最適化で、多くの旧態の業態は淘汰され、再構築される。再構築の傾向は、コストダウンと知的価値創造に集約される。商品やサービスは、従来よりも安価で、しかも新しい価値が享受できるものになる。

また、(1)の段階では、コアコンピタンスをITとした

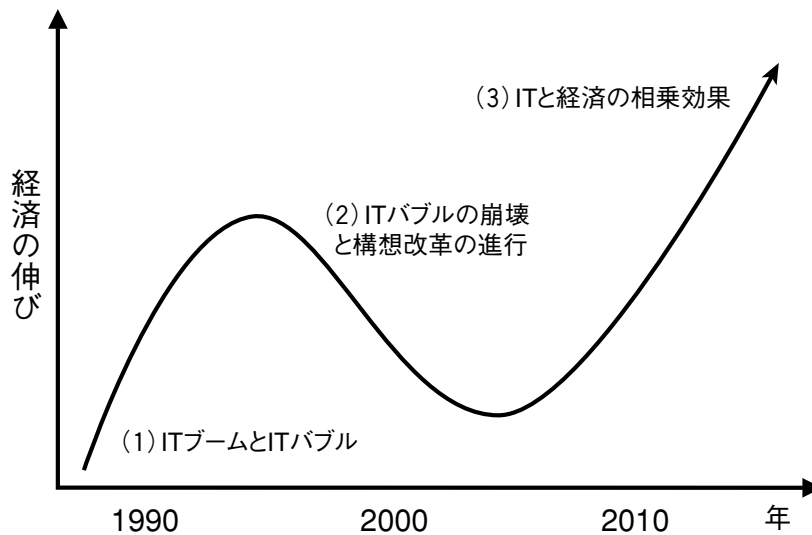


図2 IT革命とビジネスモデルの変化

ニッチ型のビジネスモデルが多く、(2)の段階では、顧客へのソリューションを提供する手段としてITを利用したビジネスモデル、(3)の段階では、コストダウンと知的価値創造を両立したビジネスモデルに変化する。さらに複雑なことは、ITの進化がIT革命後も着実に進んでいるため、ビジネスモデルも多様化する。(3)の段階後も、ITはユビキタスネットワークに進化する。ユビキタスネットワークとは、社会のあらゆる場面にITが浸透・融合し、利用者がITの存在を意識せずに、ITを利用・活用する社会のインフラストラクチャ（基盤）である。コストダウンは更に進み、知的価値創造は、ITの専門知識を必要としないで構築できることになる。したがって、この段階では、ビジネスアイデアを如何に事業化するかは、そのアイデアが、顧客にとって、知的価値を生むものかどうかにかき集約されることになる。前述の価値創造型人財は、人的ネットワークを駆使し、自らビジネスアイデアを事業化することが使命となる。

### 付加価値創造によるビジネスへの挑戦

IT革命後のビジネスは、品質や価格、手配のよさのみではなく、付加価値の高低によって良否が決まる<sup>5)</sup>。また、ビジネスを拡張し、継続していくためには、顧客に継続的に付加価値を創造し続けなければならない。

米国のITバブル後に、多くの先端企業の中で、あるものは、姿を消し、あるものは、他社との合併を行うことで、ITの「最適化」に耐えた。生き残った企業の共通した要素は、「付加価値の連続的な創造」である。たとえば、

米国インテル社は、ITでの端末でのCPU（中央演算処理装置）でのサプライヤから、サーバのCPU、さらに無線LANなどの機能を搭載したネットワークソリューションに必要なCPUの開発へと、顧客のニーズを半導体の開発製造といった業種で対応しつづけている。このような付加価値の連続的な創造は、コアコンピタンスの強さとその展開（ロードマップ）を自ら描ける立場にあり続けることにある。顧客は、業界標準に則った上で自分の課題を解決してくれる商品やサービスを期待しているのである。

付加価値創造によるビジネスの挑戦は、IT革命後の必須条件であり、継続的な価値の創造に対するビジネスモデルは、自らが市場を形成する力を持つような、コアコンピタンスの強さと業界をリードする構造を自ら獲得しなければならない。ITバブル後も生き残り、しかも活性化している企業が、このようなビジネスモデルの参考となるだろうが、残念ながら、現時点では、未だにその淘汰の段階である。

### 日本のIT産業への提言

現在日本経済は、ITバブル後のメガコンペティションに加え、世界政情の不安定さなど多くのリスクファクタが積み重なっている。しかし、このような経済情勢にあり、リスクファクタが多様化するからこそ、それに応える顧客のニーズは多様化し、さらにソリューションを与えるビジネスのチャンスも多くなる。言い換えれば、多くの顧客のニーズを的確に把握し、その共通性を見出しながら、価値創造を続けるロードマップを手に入れる絶好機である。

それには、日本のお家芸（コア）を生かし、企業は、価値創造ができる人財を育成し、支援しなければならない。世界で最大規模の高齢化社会を迎える日本としては、このような人財が、日本のIT産業を用いて最先端のビジネスモデルを立ち上げ、発展させなければ、やがて日本の経済は立ち行かなくなる可能性もあることを忘れてはならない。◆◆

### 【沖電気での新規事業への取り組み】

沖電気では、近い将来新しいベンチャカンパニーやベンチャー事業会社に成長するような新規事業プロジェクト（ベンチャユニットと呼ぶ）を数多く立ち上げ、加速させるために「沖ベンチャファンド飛翔」を創設し、「インキュベーションプログラム」を2002年7月に開始している。「インキュベーションプログラム」は「沖ベンチャファンド飛翔」から新規事業プロジェクトの資金（投資）を獲得するためにビジネスプランを強化するための実践中心のカリキュラム（ネオテニーベンチャー開発（株）はプログラムを提供）である。5チームの第一回プログラム参加の内、3チームが修了し、内2件が社内投資委員会を通過し、投資を獲得した。

### ■参考文献

- 1) 経済産業省中小企業庁：中小企業白書2002年版，2002年5月
- 2) 社団法人 経済同友会：2002年度 ITガバナンス委員会報告書，「IT革命」から「ITガバナンス」へ - ITが開く価値創造への扉 -，2003年3月
- 3) 堺屋太一：知価革命 工業社会が終わる 知価社会が始まる，PHP研究所，1985年
- 4) アルビン・トフラー：第三の波，日本放送協会，1985年
- 5) ウィリアム・D・バイグレイブ編著：MBA起業家育成，第四版，株式会社学習研究社，p.336，1997年

### ●筆者紹介

松本英博：Hidehiro Matsumoto.ネオテニーベンチャー開発株式会社（www.nvd.co.jp）代表取締役