

# ニュー・エコノミー時代の事業革新

岩 崎 尚 人

## I 経営パラダイムの転換

### 1. ITバブルの崩壊とその後

2000年後半に始まり翌2001年を通じて、アメリカ国内のネット・通信業界は、未曾有の整理・淘汰の嵐が吹き荒れた。米国に端を発する、いわゆる「ネットバブル崩壊」が、IT不況に追い打ちをかけ、経営破綻に追い込まれる企業が世界的規模続出した。

過去数年のIT投資ブームの中で、大型の設備投資が行われ、その巨額な負債が各社の経営に重くのしかかった。その結果、米国では2001年末までに500社以上の新興インターネット関連企業が倒産に追い込まれ、過去最高の水準を記録した。20世紀末のネット・通信バブルの結末は、人員削減など大規模なリストラという悲惨なものであった。

その一方で、新しいビジネスモデルを確立した「勝ち組」企業も誕生したし、あるいはネット書籍販売大手アマゾン・ドット・コムのように、何度も資金繰りの悪化がささやかれながらも積極攻勢をかけて、足場を固めつつある企業も、少なからず存在しているのも事実である。いずれにしても、米国に端を発したネットバブルの崩壊は、そこだけにとどまることなく、信じられないスピードで全世界に広がっていった。「10年不況」「平成不況」といわれる長期景気低迷の逆風の中で、ITをベースとした事業拡大・産業構造改革に一縷の望みをかけていた日本経済・企業に対して計り知れない影響を与えたことはいうまでもない。

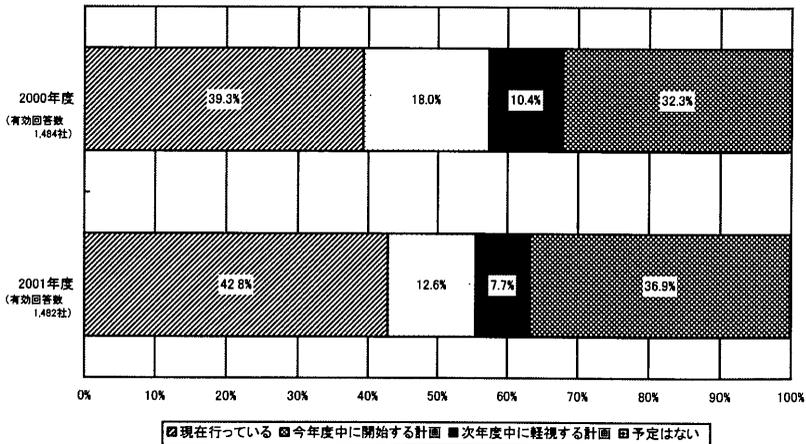
確かに歴史的にみても、強力な技術が現れるとまづいつも投資が過剰になり、期待が必要以上に膨らむという時を経過してきた。そうした産業分野では、資金の流れが迅速になり起業家が登場することも多いが、そうした時はそれほど長くは続くわけではない。

IT 産業分野も例外ではなく、1990年代後半、パソコン市場の急拡大とともにインターネットが市場に急速に普及し、消費者向け電子商取引 (B to C) に対する熱狂の時代が始まった。しかし、そうしたバラ色の時代は長く続かず、一部では「IT には本当の技術はない、だから前のやり方に戻れ」という考え方が流布するまでになった。

しかし、それは事実と異なる指摘であるといえよう。

果たして、インターネットは、企業間電子取引 (B to B) の段階に入り、事業の構造改革、企業関係変革のための手段として活用されるようになってきた。不況に苦しむ日本企業にとって、リストラの手段は、工場の閉鎖

図表一 B to B への期待の増大



出所 日経コンピュータ 2001.7.16号

や人員削減だけではない。変革を実現し再生を図っていくためには、企業の全プロセスを IT を使って見直し、徹底的に変革させることが肝要である。ネット技術がニューエコノミーをつくり出したわけではなく、ネットはあくまで道具に過ぎない。強力な新技術、コンピュータと通信を融合させた技術を持つ企業にとってはむしろチャンスといえる。インターネットの普及、情報技術の活用は、確実に既存産業の構造変化を促そうとしているのである。

## 2. 新しいビジネスモデルの構築に向けて

情報技術の急速な進化に典型的なように、経営環境が激動している中で、企業は戦略発想、ビジネスロジックの転換を迫られている。換言すれば、時代の変化に対応するための企業戦略のベースとなる考え方そのものの転換である。大量生産・大量販売を基礎とする「規模の経済」の追及、複数事業を展開することによって未利用資源や副産物の活用に焦点をあてた「範囲の経済」の追求、そして競合する企業と同一市場で同じ武器を使ってシェアを奪い合う「横並び競争」「同質的競争」などの 20 世紀型の古い事業行動のロジックは、もはや通用しない。それらは、過去の成功体験に基づく発想である。

生産者優先の古いパラダイムに支配された時代には、「規模の経済」「範囲の経済」といった経済性の追求が重要であった。しかし、新しい世紀には規模・範囲の経済追求一辺倒を棄却し、市場や顧客の変化に先んじることによって生み出される「スピードの経済性」や、それらの変化と同期化することによって生み出される「連結の経済性」といった新しい経済価値を追及すべきである。それによって、競合他社より迅速な製品開発を実現したり、技術の世界標準であるデファクト・スタンダードを構築することによって単一企業では実現困難な事業も企業間連携の構築によって可能になるし、企業と企業のネットワークの構築は、異質な価値や意味の融合を

もたらし、新たな価値や意味の創出を促すことにもなる。

このように、自己完結的な事業展開ではなく企業間連携やグループ経営を積極的に展開することによって、異なる知や資源の結合・組み替えが行われる。異業種・異業態とのビジネスの融合化は、業種・業態の限界を打破したり、それまでとは異なる競争のルールづくりや新たな事業ドメインの開拓を促進する。このように、スピードの経済性と連結の経済性とをいかに実現するかに焦点をおくことによって、新しい価値を創造するチャンスが生まれるのである。

こうした視点にたつて、最近の状況を考えてみれば、不況だからものが売れないというよりも、顧客や消費者が何をおいても買いたくなるような製品やサービスが提供されていないから、結果として売上が伸びないという捉え方が必要である。しかも、個々の製品やサービスの開発にとどまらず、それを超えた新しい事業や産業がなかなか形になって現れてこないことが問題なのである。

要するに、新たな事業がいかに生成・成長し、発展するのかという事業創造と進化に関する明確な理論的枠組みないしモデルが不明確であるために、それを実践に導くための指針やマネジメントの方法論が欠如しているのである。換言すれば、従来から云われている製品の開発・革新（プロダクト・イノベーション）や生産工程・販売流通プロセスの改革・革新（プロセス・イノベーション）と、これからの時代の事業創造（ビジネス・クリエーション）を超える新たな価値創造を実現するプロセス、すなわちビジネスモデルを構築していくことが求められるのである。

## II ビジネスモデル創造のコンテキスト

IT 革命が本格化し、地球規模でネットワークが拡大すればするほど、現実世界における時間・空間以外に、サーバースペース上に仮想世界の時間・空間が、個人、集団、企業、社会の中で急速に拡大する。しかも、こ

の現実世界と仮想世界は、それぞれが別々に存在するのではなく、ネットワークを媒介として、日常的に相互に浸透しあうのである。こうした多元的な世界の中では、時として個人は企業以上の存在となり、個人が企業を支配することも可能になるし、ネットワークが国境や国家を呑み込んでしまうこともある。また、それまでビジネスとして受け入れられていたものがビジネスとして、ビジネスとして受け入れられなかったものがビジネスとなる可能性も生まれる。相互浸透は、主体と客体の境界を不明瞭にしたりその関係を逆転させたりするだけでなく、関係性が生み出す価値・意味を組み替えるエネルギーを生み出すことにもなる。

## 1. 経営環境の構造変化

確かに、バブル崩壊は、右肩上がりの経済を終焉させ、企業経営に少なからぬ影響を与えた。しかし、それ自体が問題なのではなく、その過程を通じて、企業をとりまく環境に構造的な変化をもたらしたことが重要である。右肩上がり成長が終わったのは、経営環境の構造的変化の原因ではなく、あくまでもその結果である。

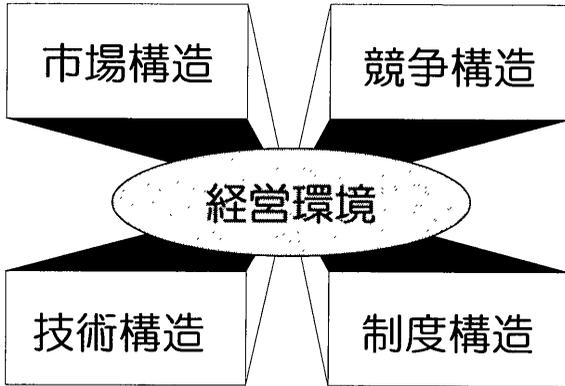
ここではビジネスモデルを変容させる条件として企業をとりまく環境を、(1)市場構造、(2)競争構造、(3)技術構造、(4)制度構造といった4つの側面から捉えて考えてみることにしよう。

### (1) 市場構造の変化

市場構造あるいは需要構造の基本的な変化は、「成熟化」である。

わが国の経済の62%が個人消費によって占められている。つまり、個人消費が最大の経済セクターを形成しているのである。これは、わが国だけでなく、先進国の経済に共通した特徴である。米国の個人消費は、67%、すなわち経済全体の3分の2にのぼっている。これが経済の成熟化の大きな特徴でもある。もともと成熟化とは、衣食住の基礎的な消費がほぼ充足された後の状態を指している。その結果、人々は、物質的な生活を豊かに

図表一2 経営環境の構造



することだけを望まなくなる。

当然、個人消費の中味も大きく変わってきている。「必需品消費」と呼ばれる食料品など生活上不可欠な消費が家計費に占める割合は、経済の高度化と共に次第に低下する。それに対して、「選択型消費」と呼ばれる趣味や娯楽、教養などの消費が家計費に占める割合は、次第に上昇する。現在、標準的な家計では、選択型消費の割合が50%近くに達している。

市場構造の変化は、経営環境の構造変化にとって、もっとも大きな要因である。

## (2) 競争構造の変化

第2は、競争構造の変化である。時間とともに競争相手は変わるし、あるいは、同じ競争相手でも競争の軸が変わる。そのキーワードは、「ボーダレス化」である。

「ボーダレス化」は、単に企業間競争が国境を超えるというだけではなく、業種や業態を越えた競争が現れるようになることも意味している。規制緩和に伴う市場の開放や、産業界の垣根が低くなってきたことによって、企業間競争のプレイヤーの数もグローバルに広がり、競争関係も多面的で

複雑になりつつある。さらに、急速な技術革新によって、これまで想定していなかった製品・サービスが市場に出現し、新たな競争状況を生み出しつつある。

百貨店がスーパーと競合し、スーパーがディスカウントショップやコンビニエンス・ストアと競争するようになる。これらは同じ小売業のなかでの業態間競争の例だが、選択型消費が増大するにつれ、異業種間の競争も激化している。すでに、自動車メーカーと旅行会社、コンピュータ会社と宝飾品メーカー、コンビニエンス・ストアと銀行との競争が本格化しつつある。

### (3) 技術構造の変化

技術構造の変化は、同一業界における技術の革新だけでなく、業界を越えた技術革新にもみられる。インターネットは、そうした大きな変化の例である。インターネット端末として、パソコンの他に携帯電話や PHS が使われるようになったため、今後、普及率は急速に拡大するものと予想される。実際、i モードをはじめとする、携帯電話端末は、人口普及率で 2005 年末には 70～80% に達するものと思われる。そうなれば、商取引の相当部分がインターネットを介して行われるようになる。インターネット・コマースでみると、最終消費財市場 (B to C) の規模は、2005 年には 103.4 兆円に達すると予想されている。これは全体に占める割合では 23% 前後になる。これも、最近の急速な普及状況からすれば、実際の成長は、この予想よりもっと大きなものになる可能性もある。

同様に、技術の進化によって、産業構造を根本から変えることになる。バイオテクノロジーの進化によって、自然環境の制約を回避することのできない第一次産業が、第二次産業に進化した。すなわち、農業の工業化である。情報技術が製造業を 2.5 次産業化させたのと同様に、今後のビジネスを考える上で、インターネットの役割を無視することはできないことは確かである。そのポイントは、対応のスピードである。

#### (4) 制度構造の変化

ここでいう制度構造とは、国や自治体などによる各種の法律、条令などに基づく規制の体系を指している。言い換えれば、企業が行動する際の「ゲームのルール」である。20世紀後半のルールの大枠は、1950年代に確立されてきたといえよう。

しかし、近年の経済のグローバル化や情報技術は、これまでの前提を大きく変容させた。国境を越えた企業活動の展開によって、各国とも相互の参入を認めなければならなくなったし、企業競争のルールも国際標準に準拠したものに変更を迫られている。近年、企業の基本的なあり方を決める商法や会計基準などの規定が、次々と改正されている。この面では、今後もしっそうの規制緩和が進むであろう。日本企業が今後もグローバル・ゲームに参加し、世界の中でビジネスを展開しようとすれば、グローバル・ルールに従わざるをえない。多くの日本企業にとっては、それしか選択の余地はない。

他方、独占禁止法、労働法、地球環境問題などの分野では、逆に規制は次第に厳しくなっている。この面では、規制の強化が進められているのである。ここでも、企業はグローバル・ルールに従って行動することを求められる。このように規制の強化と緩和が同時に進行しているのが現実である。したがって、正しくは規制緩和ではなく、規制改革というべきであろう。ただし、こうした規制改革は、日本企業が決められた国際的なルールに一方向的に従うということの意味しないことに注意すべきである。今後は、国際的なルール作りそのものに、日本企業が主体的にコミットしていくという姿勢が求められているからである。

これらの経営環境の基盤構造は、独立したものではない。従って、企業が21世紀を超えて存続・成長を実現していくためには、基盤構造に対して個別の対応・対処療法的対応を実践していただくだけでは不十分である。現在の経営環境の構造的変化は、環境を下支えする下部構造の部分的・個別

的な変化ではない。つまり、各部分が変化するだけでなく、個別構造の変化が他の下部構造の変化を誘発し、その相互作用がさらに大きな構造的変化を引き起こしていると考えるべきであり、そのことが事態をいっそう複雑なものにしているのである。そうした中では、ビジネスのやり方も、根本から変えていかなければならない。

## 2. ビジネスモデルの進化

前節までに述べてきた、ビジネス社会が経験してきた過去3つの産業革命は、それまでの旧秩序を破壊すると同時に、新しい秩序を創造するプロセスの中に典型的に示された。現在、インターネット技術が引き金となった産業革命も、これまでと同様に、ビジネス社会に新たな秩序をもたらしつつある。いずれの産業革命も、ビジネス社会にきわめて大きなパラダイム転換を迫り、ビジネスモデルを大きく進化させてきたのである（『ビジネスモデル革命』）。

「第一世代のビジネスモデル」ともいうべきビジネスモデルは、ハードウェア（製品）の単品売りである。分業の効率性を解いたアダム・スミスが例に出したのは、釘の製造工程であった。できあがった釘は、文字通り何かを止めるための釘（単品）として発売された。しかし、釘は用途によって多様であり、その組み合わせも必要になる。こうして釘のセット売りが登場する。より高度な機会でも、単体としてだけではなく組み合わせられシステム化されることになる。しかし、この段階ではあくまでもハードウェアが提供される価値の中心である。

ハードウェアの技術革新も進むが、その競争は時とともに次第に激しくなる。その過程で、競争企業間の技術水準が同じような水準に達すると、その後は果てしない価格競争、コスト競争に陥る。消耗戦である。もっとも、第一産業革命に始まり、第二次産業革命を経て、こうしたハードウェア志向のビジネスモデルは、つい最近まで続いてきた。

次に、ハードウェアにソフトウェアを組み合わせるという「第二世代のビジネスモデル」が出現する。その背景には、コンピュータに代表される情報化革命の到来がある。ソフトウェアがなければただの箱といわれたコンピュータは、元来そういう性質をもった商品であった。最近の洗濯機や冷蔵庫にはさまざまなソフトウェアが組み込まれているし、家電製品のコスト構成の6割近くはソフトウェアが占めているともいわれる。いずれの場合も、ハードウェアとソフトウェアを組み合わせることによって、それまでになかった新しい価値を作り出しているのである。もっとも、ハードウェアとソフトウェアの関係は固定的なものではない。ソフトウェアをハードウェア化したり、ハードウェアをソフトウェアで置き換えたりということが起こりうるからである。

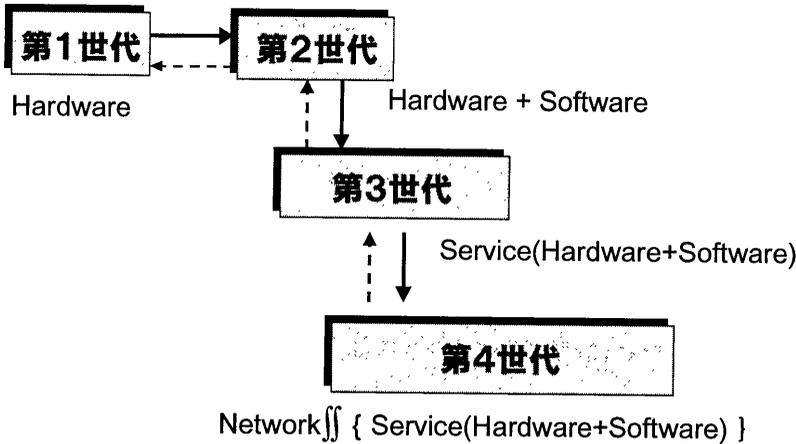
しかし、やがて「第三世代のビジネスモデル」が台頭してくる。ハードウェアとソフトウェアを組み合わせた上に、それをサービスでパッケージ化するのである。最近、コンピュータメーカーが一齐に「ソリューションビジネス」や「ソリューションプロバイダー」を志向するようになったのは製品を売るのではなく、顧客の抱えるビジネス上の問題解決（ビジネスソリューション）を支援し提供することをめざしている。

事実、世界最大級のコンピュータメーカーである IBM や富士通では、近年、売上の半分以上がソリューションビジネスサービスやネットワークビジネスと関連したものになっている。特に成長率や利益率では、伝統的なハードウェア、ソフトウェア分野のビジネスを大きく上回っている。しかも、これらコンピュータメーカーは、自社製のハードウェアやソフトウェアをすべて組み込むという考えを捨てつつある。もちろん、自社製で適当なものがあればそれを優先するが、そうでない場合には、競合他社の製品でさえ使用する。

他方、サービスは技術標準が明確なハードウェアやソフトウェアと異なり、内容的にきわめて多様であり、自由度が高い。そのため、競合他社と

比べても、さまざまな差別化が可能である。そのうえ、ハードウェアやソフトウェアが通常売り切りであるのに対して、サービスは、ハードウェアやソフトウェアが使用されている間は繰り返し需要が生まれる可能性がある。

図表—3 ビジネスモデルの進化



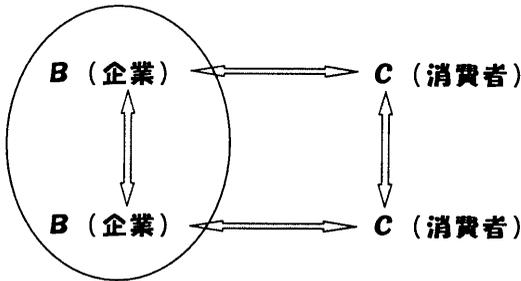
そして、まさに現在、インターネットの登場とともに形成されつつある「第四世代のビジネスモデル」は、第三世代のビジネスモデルにネットワークという要素を加えたものである。すなわち、ハードウェアとソフトウェアを組み合わせ、それをサービスでパッケージ化したうえで、さらにネットワーク上で多重利用するというモデルである。

### 3. インターネット・ビジネスの基本形態

企業間電子取引 (B to B) のビジネスの進展について検討する前に、インターネット技術の活用を焦点をあてた「第四世代のビジネスモデル」の基本形態と、その成長可能性について検討しておくことにしよう。

インターネット・ビジネスは、かかわる企業、消費者との組み合わせによって、①企業と消費者 (B to C)、②消費者と消費者 (C to C)、③企業と企業 (B to B) の3つに分類されることは周知である。

図表-4 インターネットビジネスの基本類型



いわゆる企業と企業の企業間ネットワークが、本章で取り扱う「B to B」ビジネスと呼ばれるものである。企業間ネットワークではこれまで、データのやり取りを中心とした、EDI [Electronic Data Interchange] のような方式から、さらに進化して企業間に相互にビジネス・プロセスをネットワーク上で連結して、コスト削減とスピードアップを同時に実現する手段として活用ものにまで及んでいる。連結する相手企業を限定されたメンバーだけに限る「クローズド型」のモデルと、広く世界中から相手先企業を募る「オープン型」とがある。B to B のビジネスモデルも当初は、クローズド型が中心であったが、ここ数年オープン型の方が増加し注目を浴びている。

エレクトロニクス企業である GE (セネラル・エレクトロニリック) では、90年代後半、年間十億ドル以上の部品・資材をインターネットによる競売や入札で調達し、関連するコストを約3割削減したといわれる (日本経済新聞, 1999.04.13)。また、自動車業界でも、ゼネラル・モーターズ (GM)、フォード・モーター、ダイムラー・クライスラーのビッグ3が、

大幅なコスト削減を目的としたインターネット上で部品と原材料を調達するシステムを運用する新会社を共同で設立した。同時に、インターネットを用いてオンラインで原材料等の調達を行う企業間取引が急激に増加し、ネットバブル崩壊以前でも、「インターネット・コマースは企業間において最も成長している市場」といわれたのであった。

### III B to B ビジネスモデルの進展

これまでみてきたように20世紀後半に始まる産業社会の大きな変化は、冒頭で述べたようなネットバブルの崩壊によって一時的に成長・進化の鈍化傾向が見られたものの、それまでのプロセスとは異なる新しいビジネスモデルの構築が進められると同時に、未曾有のスピードで大きく産業構造を変容させる新しい段階に入ろうとしている。

#### 1. B to B 市場の新たな趨勢

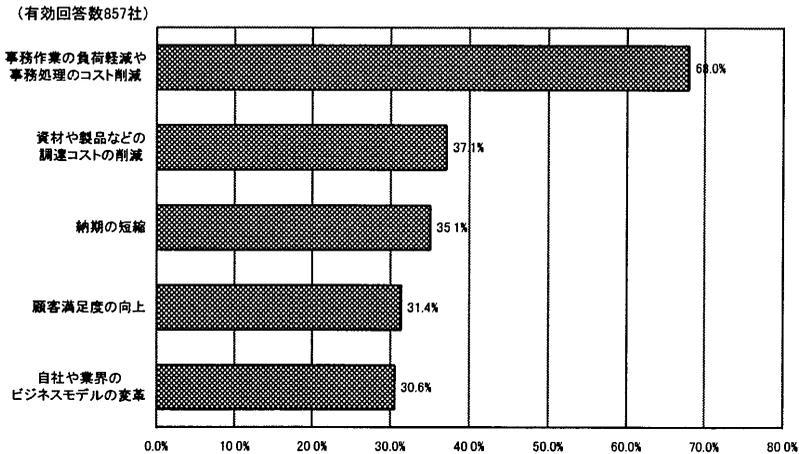
経済産業省、電子商取引推進協議会 (ECOM) が発表したインターネット・ビジネスに関する報告書では、「2005年には、B to B が約111兆円」に上ることが指摘されている(2001年1月)。2000年段階での市場規模が約22億円程度と指摘されていたことをベースに考えると、約5年間でその規模は5倍に拡大することが見込まれていることになり、成長率は38%を超えることになる。ネットバブルの崩壊が進展する中で、わが国の市場での予測値が若干高く位置づけられているともいえるが、同様の課題を抱えるインターネット先進国である米国でも、「2006年には、取引総額の36%がオンライン化される」(日経ネットビジネス, 2001.12.10号, p. 65)という予測が示されている。

こうしたデータに基づいて今後のITを活用したビジネスモデルの構築とその進展を考察すると、企業間関係を再構築することによって新しいビジネスモデルを創造することが、B to B 市場拡大の中心的課題になるこ

とが指摘される。

日経コンピュータ社が2001年7月に発表した調査によると（日経コンピュータ、2001.7.16号）、企業間（B to B）でインターネットを活用したビジネスを展開している企業の目的の第一は、事業作業の負荷軽減や事務処理コストの削減で、全体のおよそ68.0%を占めている。それに続いて、資材や製品などの調達コストの削減、納期の短縮、顧客満足度の向上、自社や業界のビジネスモデルの変革が、それぞれ、37.1%、35.1%、31.4%、30.6%となっている。確かに、従来から引き継がれてきた事務作業の軽減や効率化を、インターネット活用の主要目的におく企業の割合が高くなっているが、わが国でも、調達コストの低減、納期の短縮、顧客満足度の向上、ビジネスモデルの変革というように企業間関係を再構築することで、従来達成することのできなかった新しい価値の創造に焦点をあて、ネットビジネスを積極的に進める企業が少なからず現れ始めている。

図表—5 インターネット活用の目的



出展 日経コンピュータ、2001.7.16号

## 2. ネット調達の進展

調査結果でも示されているように、インターネットを活用した B to B 事業の中でも、インターネット調達に対する期待は大きい。すでに多くの企業がこの事業に参入して調達コストの削減を実現しているが、この事業分野ではさらに新しい傾向が見えつつある。

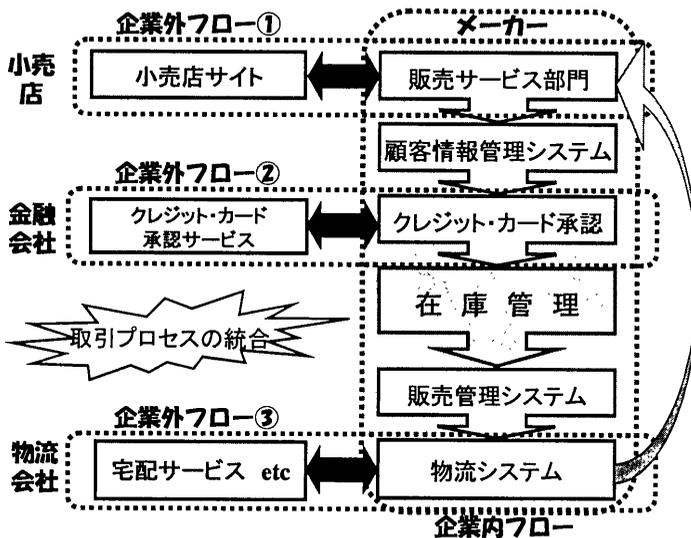
その第一として、大企業が中心となってインターネット調達を普及させてきたが、今後は、中小企業を巻き込んでオンラインの受発注が進んでいくことが予測されている。大企業が中小中堅企業に対してウェブ EDI（電子データ交換）対応を養成する動きが顕著になりつつある。事実、アッセンブラーの一部には、ウェブ EDI などオンラインの受発注に対応した部品メーカーに優先的に発注する企業も登場し始めている。

第二は、納入業者を選考する基準のルール化が行われるようになったことである。従来のように、調達担当者の主観によって結果が変わることがないように、納入業者間の公平な競争の仕組みづくりが行われるようになった。また、既存の納入業者との間でネット上のオークションを実施する企業も出現し始めており、伝統的で硬直化しやすかった調達・納入両業者間の企業間関係にも変化がみられるようになってきた。とりわけ、取引可能な企業をインターネット上から検索し国境を越えた電子取引体制が構築されるようになると、「国際標準仕様」への対応が求められるようになることはいうまでもない。グローバルスタンダードへの対応は、ネット調達の進展の鍵を握るといっても過言ではない。

第三は、企業間関係の変化が、社内の仕事のプロセスを変化させるようになってきた点である。その典型は、オフィス用品など間接材でのネット調達が急速に進んできたことにみられる。オフィス用品など間接材の調達によって、価格引き下げによるコスト削減効果が期待されるだけでなく、稟議書の回覧や領収書による経費精算といった社内の煩雑な事務処理手続

きの効率化に伴う効果がきわめて大きい。企業間取引形態の変化は、社内の仕事のプロセスにも影響を及ぼすのである。すなわち、より柔軟な企業間関係を構築していくためには、インターネットによって接続される部分だけでなく、販売管理や生産管理、会計管理などの業務系処理環境、「バックオフィス」の最適化が不可欠となるし、それが実現されなければ、ITを活用した業務効率化が、逆に業務プロセスの非効率を生み出すことも多い。そのため、企業間関係の変化と社内プロセスとを適合させることが肝要となる。

図表—6 バックオフィスの最適化



加えて、ネット調達の利点は、それまで取引関係のなかった新規納入業者の探索にも効果を上げる。「オープン調達」と呼ばれるインターネットを活用した納入業者の募集と取引への参加によって、従来型の企業間関係・取引関係は大きく変容することになる。しかも、すでに企業間の電子商取引は、単に2社間でやりとりをするといった単純なものではなくなってい

る。すなわち、取引先のビジネス・プロセスと社内のワークフローを統合することが必要になっている。より複雑な企業間関係を処理するためには、取引先と社内のビジネスプロセスとを効果的に統合することが求められるのである。

### 3. ビジネスモデルを変革する

B to B のビジネスモデルは、ネットバブル崩壊後も、ネット調達などの企業間取引関係の効率化をもたらしただけでなく、新たなネットビジネスに意欲的な取り組みを見せる企業を創出させた。本業の効率化を促進するといったビジネスモデルの変革だけでなく、本業の周辺事業を拡大し、取引先企業に対して新しいサービスを提供してビジネスチャンスを広げていくことがその主たる目的である。

たとえば、わが国最大の建設機械メーカーであるコマツでは、建設機械に GPS（全地球即位システム）と通信衛星によるデータ通信機能を搭載して、機体の所在や稼働状況を自動的に知らせるシステムを構築した。このシステムを活用して、コマツの販社や代理店では、建機の保守サービスを高度なものにすると同時に、中古建機の流通事業にも乗り出し始めた（日経情報ストラテジー、2002年1月号、pp 50-55）。「通信ネットワークと IT を使った新しいビジネスモデルに、2002年から本格的に乗り出し、もう一つの収益の柱に育てる」と説明する同社では、前年に引き続き、2002年にも 100 億円を投じてビジネスモデルの変革が模索されている。同様に、中小・中堅企業を中核市場にして成長を遂げてきた、文具通販事業者のアスクルでも、顧客企業が集う仮想コミュニティを開設して、顧客企業間での知識・情報共有を促進する場を設置し、それと自社のビジネスモデルとを統合することによるビジネスモデルの革新に積極的に取り組んでいる。

こうした一部の企業のビジネスモデル革新への動きは、本業と密接に関わる企業群との関係を新しい視点から切り直したり、あるいは、知識や情

報を共有することによって、新しい事業チャンスの発見を試みようしていることである。

#### IV むすびにかえて

これまでみてきたように、IT 革命は、企業を取り巻く経営環境を大きく変容させてきただけでなく、企業のビジネス活動や戦略行動を大きく変化させてきた。情報ネットワーク社会といわれる 21 世紀初頭の競争を勝ち抜き、世界の「勝ち組」企業として存続し発展していくためには、単にニューエコノミーの波に乗るとか、新しい市場を創造するといっただけではなく、オールドエコノミー時代の産業群の事業構造を根本から見直し、情報技術を活用することによって、その構造を変化させることができるかどうかを見極めることが重要である。

言い換えると、情報技術によるビジネスモデルの革新は、それまで存在しなかったまったく新しい儲けの仕組みを作り出すというだけに焦点をあてるのではなく、過去の儲けの仕組み、すなわち企業と企業との関係を組み替えることに焦点を当てることによっても実現されるのである。

#### 主要参考文献

- 1 寺本義也・岩崎尚人 『ビジネスモデル革命』 生産性出版 2001 年
- 2 寺本義也 『ネットワークパワー』 NTT 出版 1990 年
- 3 「企業間連携システム」 日経インターネットテクノロジー 2001 年 10 月号
- 4 「ネットビジネス」 日経情報ストラテジー 2002 年 1 月号
- 5 「新紀年企画・日本型 IT 革命の将来」 日経情報ストラテジー 2001 年 10 月号
- 6 「インターネット・ビジネス実態調査」 日経コンピュータ 2001 年 7 月号