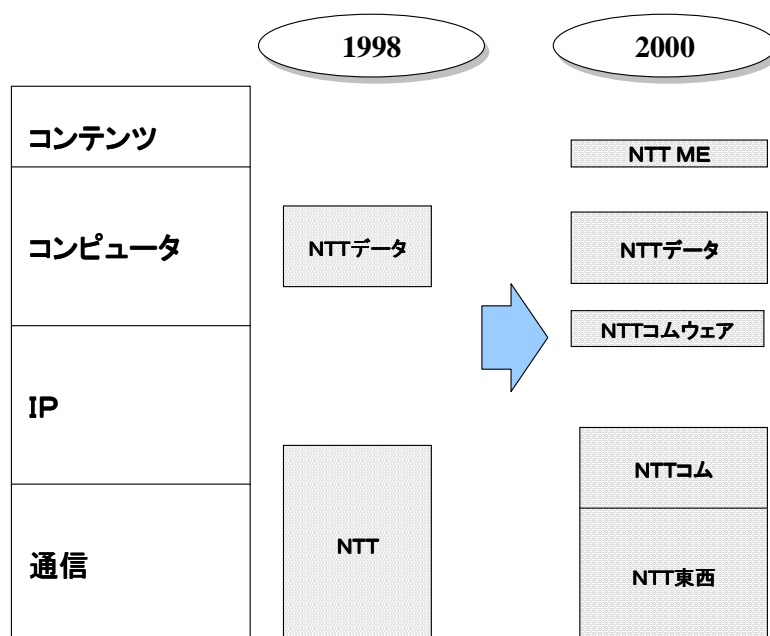


### 第三章 事業構造のイノベーション

#### 1. バリューチェーンが解体されつつある大企業

行政改革や規制緩和の一環で、強制的に企業が解体されてきた例は、過去のJRやNTTに見られた(図表3-1)。

図表 3-1 解体されたNTT

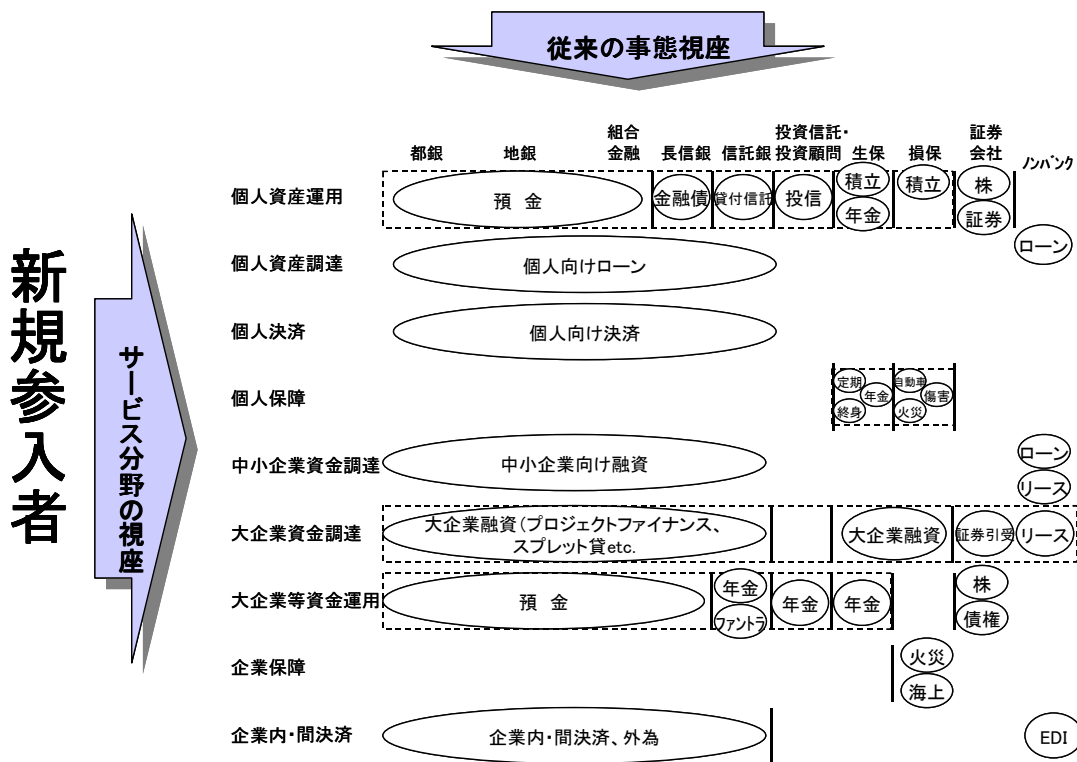


しかし最近では、こうした強制的な企業解体とは異なり、業界構造の変化により、当該企業の持ってきたバリューチェーン(価値連鎖: 企業活動の川上工程から川下工程までの一連の業務の流れ)が解体されてきた。日本企業の今後の事業運営を考えた場合、こうしたバリューチェーンの解体の影響は非常に大きい。

バリューチェーン解体のインパクトは、これまで規制が多かった業界ほど大きい。例えば通信、金融、運輸などの規制業界では、これまで垂直統合型の経営資源をフルセットで自社内(自社グループも含む)に持ち、全てを自社で手掛けることで付加価値を内部化してきた。様々な規制があったため、安易に外部の業者に頼れなかったことも、その背景にある。しかしこれらの業界では近年、バリュ

チェーンの解体が進み(図表 3-2 参照)、業界全体の利益率も下がってきた。

図表 3-2 金融業界のアンバンドリング



今後バリューチェーン解体の動きが急進展すると思われるのが、医薬品業界である。近年、欧米の医薬品業界では、大型のM & A が盛んに行われている(図表 3-3 参照)。

図表 3-3 世界の製薬企業の大型 M & A (1995 年以降)

買収企業	非買収・合併企業	新社名
95 グラクソ(英)	ウエルカム(英)	グラクソ・ウエルカム(英)
ヘキスト(独)	マリオン・メレル・ダウ(米)	
ファルマシア(スウェーデン)	アップジョン(米)	ファルマシア&アップジョン(米)
96 チバ・ガイギー(スイス)	サンド(スイス)	ノバルティス(スイス)
97 ロシュ(スイス)	ベーリンガー・マンハイム(独)	
00 ファルマシア&アップジョン(米)	モンサント(米)	ファルマシア(米)
ファイザー(米)	ワーナー・ランバート(米)	

	グラクソ・ウエルカム(英)	スミスクライン・ピーチャイム(英)	グラクソ・スミスクライン(英)
01	ジョンソン・ジョンソン(米)	アルザ	
	アムジェン(米)	イミュネックス	
02	ファイザー(米)	ファルマシア(米)	

その背景には、新薬を開発するための臨界投資金額（クリティカル・マス）が高くなる一方、製品化の成功確率が低くなっているからである。日本でも新薬の開発は、「投資額 260～360 億円、開発期間 15～17 年、成功確率 11,000 分の 1」(厚生労働省『医薬品産業ビジョンの概要』2002.8)と言われている。新薬を開発するためには、まず”打席”に立てる回数を増やさなければならず、そのため M & A が大型化しているのである。

加えて、国ごとではなく医薬品の世界同時承認（ハーモナイゼーション）の動きもあり、この点からも、規模の拡大や多国籍化が求められてきた。

こうした流れの中で日本の医薬品企業を見ると、企業規模は欧米トップクラスの 10 分の 1 以下であり、そうした規模の違いの中で、グローバルな競争で勝ち残っていかなくてはならない。

そのために、資源をすべての分野・領域に総花的に配分するのではなく、研究開発の領域も定め、そして今後は自社内に持つべきものと、外部を利用すべきものを峻別しながら、経営を行っていかざるをえない。

また業務の高度化・専門化により、全ての機能を自社内にもつことが難しくなってきた。臨床試験を専門に行う会社や、MR（医薬情報担当者）を人材派遣する会社、販売後の副作用情報を専門に集める会社等が誕生してきた。例えば MR は、自社の製品を医者に説明して、いかにして使ってもらうかという、製薬会社にとっては極めて重要な機能を担っているにもかかわらず、それを外部に委ねる会社も出てきたのである。

さらに今後、2005 年 4 月から施行予定の医薬品の「製造承認」から「製造販売承認」への薬事法改正によって、販売会社として医薬品の承認がとれれば、製造を外部にアウトソーシングすることが容易になる。これにより、複数の企業から製造受託する生産専門会社も生まれてくるであろう。その結果、自動車部品のアイシン精機のように、競合する企業からも製造だけを請け負う会社が、医薬品業

界にも出現することが予想される。

以上規制業界を中心に述べてきたが、規制の少ない業界では、それ以上のスピードで、バリューチェーンの解体が進んできている。

## 2 . バリューチェーン解体のトリガー

業界によってバリューチェーン解体のスピードは異なるが、解体の引き金（トリガー）として、以下の3つをあげることができる。

### （1）規制緩和

第1は規制緩和である。例えばエネルギー業界では、規制緩和により、発電だけ、売電だけという企業が事業機会を狙っている。また、コンビニエンス・ストアの中に郵便ポストが設置されるなど、郵政事業にも民間が絡み始めている。

規制緩和の原語は「deregulation」であり、本来は「規制撤廃」と訳さなければならなかった所を、「規制緩和」と訳してしまったために、日本の規制緩和は進まないという説もある。かつて経営学者のドラッカーは「最高のコストダウンは、止めてしまうことである」と言ったが、規制も緩和するのではなく、無くしてしまうのが一番効果大きいことは、間違いない。

規制緩和は、経済の活性化策として行われる場合と、外圧による場合などがあるが、日本においては、当面緩和の方向は間違いなく進んでいくと思われる。

フルセットの経営資源を揃えなければならぬとすると、参入は極めて難しいが、規制が緩和されれば、バリューチェーンの中のおいしい部分だけに事業に特化した新規参入が可能になる。先の臨床試験専門会社や複数の企業のコールセンターを統合したような事業参入が可能となる。こうした参入が、益々規制緩和の声を高め、規制はさらに緩和されていく。

## ( 2 ) 賢くなるユーザー

第 2 には、ユーザーが賢くなることがあげられる。

昔は企業が資本、技術・ノウハウ、流通チャネルを握っており、そうした資源を持たないユーザーは、企業から一括で購入するしかなかった。例えばメインフレームやオフィス・コンピュータの全盛期には、企業のもつ IT 技術がユーザーよりも圧倒的に優位であったので、ユーザーとしては、企業に丸投げ発注するしかなかった。

しかし最近では、企業を上回る技術・ノウハウを持つユーザーも出てきた。発注者の技術レベルが上がると、システムの発注が部分的になったり、指定をつけた発注が多くなってくる。そのために、おいしいところ取りをされ、バリューチェーンは徐々に解体され、受注金額や利益率が落ちてくる。

医療や医薬品の分野でも、患者は徐々に賢くなっている。例えば、医療費高騰から、医療費への感心が増大した。また様々な薬の副作用が報道される中、『医者からもらった薬』などの本が読まれるようになり、患者側の薬の知識も増えた。さらに、医療行為そのものへの信頼性確保のため、セカンド・オピニオンの収集を奨励する風土も出てきた。こうした中、レシートに内訳を記入した病院も出始めている。

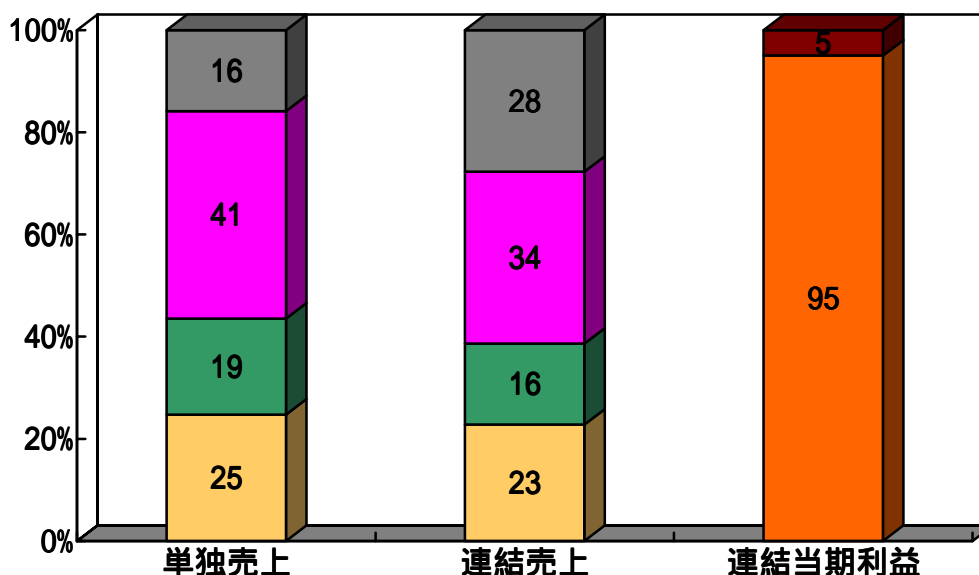
逆に、バリューチェーンの中身をブラック・ボックスのまま維持できれば、垂直統合企業は利益を確保できる。例えばエレベーター業界は、未だに垂直統合型の事業構造を維持している数少ない例の 1 つである。製造から据え付け、メンテナンスまでを、メーカーと同系列の会社が担当しているケースが多い。(ただし最近では、不況を背景に、独立系業者が徐々にシェアを伸ばしてきている。)

独占禁止法では、独立系のメンテナンス専門業者を排除してはならないことになっており、コストの安い独立系のメンテナンス専門業者が、もっとシェアを取ってもおかしくない。それにもかかわらずメーカー系のメンテナンス会社が選ばれているのは、エレベーターの構造が、まさに“ブラック・ボックス”であるからである。発注者にとって、中が見えない程、「少々高くても、安心を買う」傾向があるからである。

数年前の某総合電機メーカーの連結当期利益の構成比を見ると、95% がエレベーターおよびビル管理事業から上がっており、垂直統

合型の事業構造を維持できれば、高い利益率が期待できることの左証でもある（図表 3-4）。

図表 3-4 某総合電機会社の収益構造（97.3）



以前は会社を作ろうと思えば、資本金や営業マン、店舗などを準備しなければならず、創業のための費用は多大であった。しかし最近のIT業界では、設備や通信コストが安くなり、参入障壁が低くなり、個人でもビジネスが簡単に始められるようになってきた。例えば、パソコン1台とインターネットだけでも、ビジネスを始めることができる。そのため、アフター5に本業と別の事業を立ち上げたビジネスマンもいる。

こうした背景から、個人と法人が同じ市場で競争することも考えられる。個人は固定費がかからないので、提供する商品は、極端な場合、無料でも良い。Windows対Linuxのように、同じマーケットの中で、有料のものと無料のものが競争するということが、現実起きてきている。これは、これまで研究されてきた「企業と企業が戦う競争」の論理を根底から覆すものであり、それへの理論的枠組みは、未だできていない。

### ( 3 ) アウトソーシング

第3は、アウトソーシングである。企業はコスト削減の一貫でアウトソーシングを積極的に進めているが、外部に委託しやすくするために、インターフェイスは次第に標準化されてくる。それによってアウトソーシング会社も、より多くの企業から受注しやすくなり、規模の経済性が向上し、収益率は上がってくる。

何を社内に持ち、何をアウトソーシングすべきかの基準に関しては、日本の産業を見ると三つの段階を経てきている。

第一段階は、「使用頻度の高いものは内製化し、低いものはアウトソーシングする」という基準であった。例えば、24時間365日稼働して欲しい人材は正社員として採用し、繁忙期だけ欲しい人材は、季節工、臨時工として雇用していた。自動車産業、鉄鋼産業などが、この典型例であった。コンピュータも、社内で十分な情報処理量があるか否かということが、社内にコンピュータを持つか、外部の計算センターを使うかの分岐点であった。

第2段階は、「付加価値の高いものは社内で作り、付加価値の低いものは外注する」という基準であった。これによって、大企業から子会社、孫会社、下請けに至るまでの、ピラミッド構造が作られてきた。そこでは、一番付加価値の高いものを大企業が作り、そして付加価値が低くなるに連れて、子会社、孫会社、一次下請け、二次下請けの順で仕事が割り振られていた。自動車業界で言えば、心臓部分とも言えるエンジンは親会社自らが開発・生産してきたが、付加価値の低いワイパーなどは、外注に委ねてきた。

しかし最近では第三段階に入り、単に付加価値の高低ではなく、「当該企業にとって、コア・コンピタンスとなるものは内製化し、そうでないものはアウトソーシングする」というのが判断基準となってきた。

前述の第二段階では、内製化するものは、業界で大体横並びであった。自動車産業で言えば、エンジンは各社内製化していた。しかし第三段階では、主語が「当該企業にとって」となり、同規模の大企業であっても、A社が内製化するものとB社が内製化するものは、大きく異なってきた（これに不況が重なり、企業が集中と選択する分野は、徐々に異なってきた）。

そして最近の特徴として、選択的投資の結果生まれたコア・コン

ピタンス（企業の中核的能力）を、競合企業にも外販するようになってきた。コア・コンピタンスを外販することは、「敵に塩を送る」ように見えるかも知れないが、そうとは言えない。

昔の考え方では、コア・コンピタンスこそ差別化の武器であり、外には出さないことが常識であった。例えば、ホンダの CVCC エンジン、マツダのロータリーエンジンは、両社のコア・コンピタンスであり、これらが外販されることはなかった。

しかし今日では、コア・コンピタンスも積極的に外販されるようになってきた。その理由は、コア・コンピタンスを育てるための臨界投資額が益々高くなり、自社製品だけで投資を回収しようとするれば長い時間がかかってしまい、回収できた頃には、その技術は陳腐化している。そこで積極的に外販すれば、経験効果を早く享受し、より早く投資が回収できるからである。より早く回収して、より高いレベルにコア・コンピタンスを磨いていくことが、競争上重要になってきたのである。

例えばエレクトロニクス業界では、シャープの液晶がソニーに供給され、ソニーの CCD（電荷結合素子）が他社に供給されてきたように、各社のコア・コンピタンスと思われる技術が、競合他社にも外販されてきた。系列が強固であった自動車業界でさえ、日産の次世代自動車のエンジンは、何と最大のライバルであるトヨタから供給を受けることが決まった。

さらに、他社に安定的に供給していくことによって、競合企業の「撤出障壁」（撤退しにくさ）を下げることもできる。安定的に供給を受けられれば、事業的にはペイしない少量生産をしている企業は、その生産から安心して撤退することができ、一方で外販企業は、寡占度を益々上げることができる。例えばシャープは、液晶の外販を続けることによって、少量生産の競合他社を液晶事業から撤退させ、自社も利益を享受できるようになってきた。

換言すれば、今日の経営環境においては、「誰も買ってくれないようなものは、コア・コンピタンスとは言えない」のである。



### 3 . アンバンドリング時代の競争戦略

企業のバリューチェーンが解体される時代には、どのような競争戦略が求められるのであろうか。以下では3つのポイントを示す。

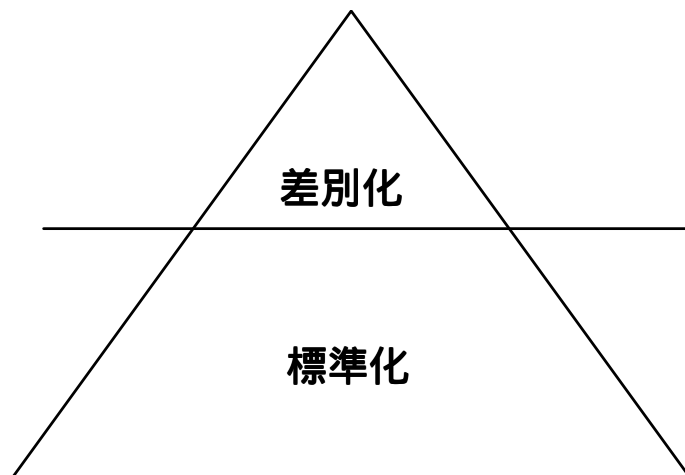
#### ( 1 ) 標準化すべき所 vs. 差別化すべき所

第1のポイントは、「標準化すべき所」と「差別化すべき所」を使い分けることである。

過去の日本企業の事例を見ると、その両者を取り違えてきた例が少なくない。例えばこれまでの日本の銀行は、金利や店舗政策などの競争戦略は業界横並びであった。しかし一方で、情報システムには莫大な時間とお金をかけ、各銀行が手作りに近い形でシステムを作ってきた。中には、ある行員が退職しただけで、システムの中身がわからなくなってしまうケースもあった。しかし、これが望ましい競争の姿であろうか。

真の競争とは、顧客から見える部分は競争優位に立たなければならないが、顧客から見えない部分は、競争劣位にならないければ良いので、そこでは徹底的に標準化・コストダウンを進めていかなければならない。「氷山の一角」という言葉と同様、コストをかけて差別化しなければならないのは、水面上に見えている(顧客から見える)部分であり、見えない部分は標準化を進めることが必要である(図表 3-5 参照)。

図表 3-5 見えるビジネスと見えないビジネス



日本の銀行は逆のやり方をしてきた結果、国際競争力を失ってしまった。競争劣位でなければ良い部分については、ERPなどのパッケージ・ソフトなどを利用しながら、徹底的に標準化を進めてコストダウンし、競争優位に立たなければならない部分に、知恵とお金をかけるべきである。

日本企業は、これまで垂直統合型でやってきたために、前述の情報システムを含めてすべての資源を自社に持ってきた。しかしこれからは、標準化して外部資源を利用すべき所と、自社資源で差別化すべき所を、明確に分けていかななくてはならない。

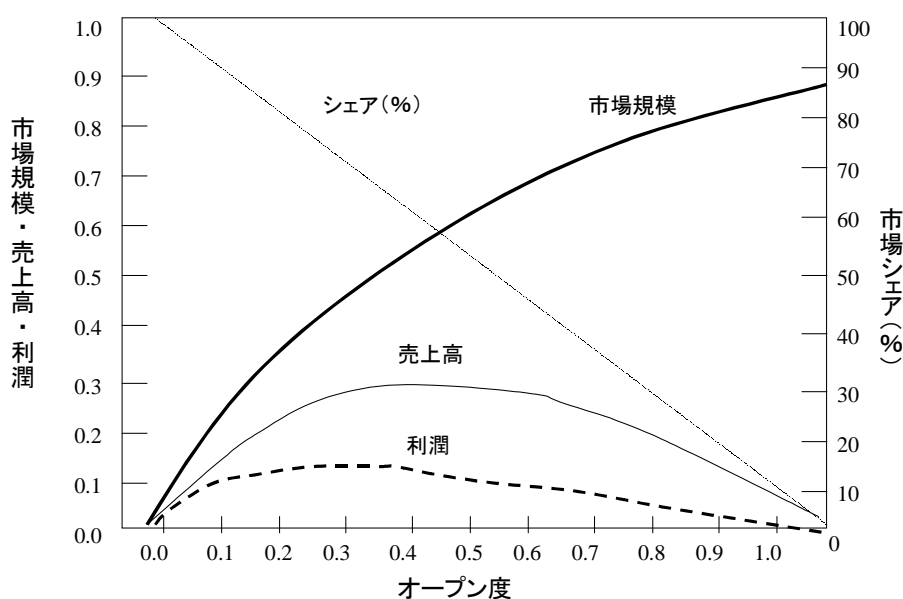
## (2) オープンにすべき所 vs. クローズドにすべき所

### 「オープンにすべき所」と「クローズドにすべき所」の峻別

第2に、「オープンにすべき所」と「クローズドにすべき所」を明確に分けることである。

一般に、オープンとクローズドに関しては、トレードオフがあることが明らかになっている(図表3-6参照)すなわち、オープンを限りなく追求すれば、市場規模は大きくなり、売上は増えるが、利益率は低くなる。一方、限りなくクローズドにすれば利益率は確保できるが、市場が広がらないため、売上は大きくならない。

図表 3-6 オープン度 対 売上高、利潤



出所:Grindley(1995)

特に規格のからむ製品においては、同じ市場に参入してくれる仲間を増やすために、インターフェイスの規格をオープンにする必要がある。例えばフィリップスは、コンパクト・カセットの特許料をゼロにしたため、世界中の企業に採用された(フィリップスは当初、ソニーに対して高額の特許料を要求したが、ソニーが「それなら他の方式を採用する」と主張したため、結果として特許料をゼロとした)。

また、3.5 インチのフロッピーディスク(FD)は、ソニーが普及を優先して特許料を格安に設定したため、競合の3インチFDを瞬く間に駆逐して世界のデファクト・スタンダードとなった。しかしソニーは、特許料ではほとんど利益を上げられなかった。

一方、収益を確保しようと思えばクローズドにすれば良いが、それでは市場はなかなか大きくなる。オリンパスが開発したマイクロ・カセットは、規格をクローズドにしてきたために、市場が拡大せず、ICレコーダーの登場を機に、市場はほとんど消滅した。

そこで、このオープンとクローズドを上手に使い分ける必要がある。これを昔から実施してきたのが、ジレットである。ジレットは髭剃りの柄は無料で配ってもよいが、替え刃は自社製しか使えないように設計されており、替え刃で利益を上げる構造(ビジネスモデル)を持っている。

#### 4つの収益源

こうした収益構造を理解するために、横軸に時間(現在/将来)、縦軸に製品(本体/補完製品:ある製品を一体として使用するのために買い手が必要とする製品)を取ってマトリックスを描いて説明してみよう(図表3-7参照)。なお、本体と補完製品とは絶対的な区分ではなく、A社にとっての本体が補完製品が、B社にとっての本体となることもある。すなわち、「当該企業にとっての」本体と、「当該企業にとっての」補完製品と考えられる。

かつての日本企業は、A(完成品で現在)でのシェア争いを得意としてきており、ここで高いシェアを取れば、利益は後からついてくるというのが、PPMやPIMSの理論の教える所であった。本田技研が米国でオートバイ事業を開始した時のやり方が、まさにこのパターンであった。

図表 3-7 収益源の多様化

	現 在	将 来
本 体	A	C
補完製品	B	D

#### A、B、C、Dの組み合わせ

Aでは、経験曲線（エクスペリエンス・カーブ）の理論があてはまり、「最初に作り始め、先に量産に入った会社が、市場の成長が止まった時に一番利益を享受できる」と言われてきた。

しかし最近では、後発の中国や台湾企業が、先発企業を追い抜いて、大きな利益をあげているケースがあり、経験曲線通りになっていない。実は経験曲線の理論には、「同じインフラストラクチャーを使って生産した場合」という隠れた前提があったのである。そのため、人件費や土地代等のインフラ・コストが桁違いに安い中国や台湾が相手では、Aで先行していても、すぐに中国や台湾企業にコストで抜かれてしまうのである。

またエレクトロニクス業界の規格がからむような製品では、ネットワーク外部性（同じ規格を採用する人が多くなればなる程、その規格を採用している人の便益が増す傾向）がはたらくため、Aで高価格戦略をとり、特許料も高く設定すると、ファミリー企業も増えず、ユーザーも増えない。しかし低価格戦略をとり、特許料も下げると、利益は上げられない。そこでAとB.C.Dいずれかの組み合わせによる利益確保が必要となってくるのである。

次にBは、補完製品で利益を上げるセルであり、ファミコンのソフトを3つ程買えば、ファミコン本体をしのぐ利益が上げることができた。他にも本体価格は低目におさえ、周辺機器で利益を上げる

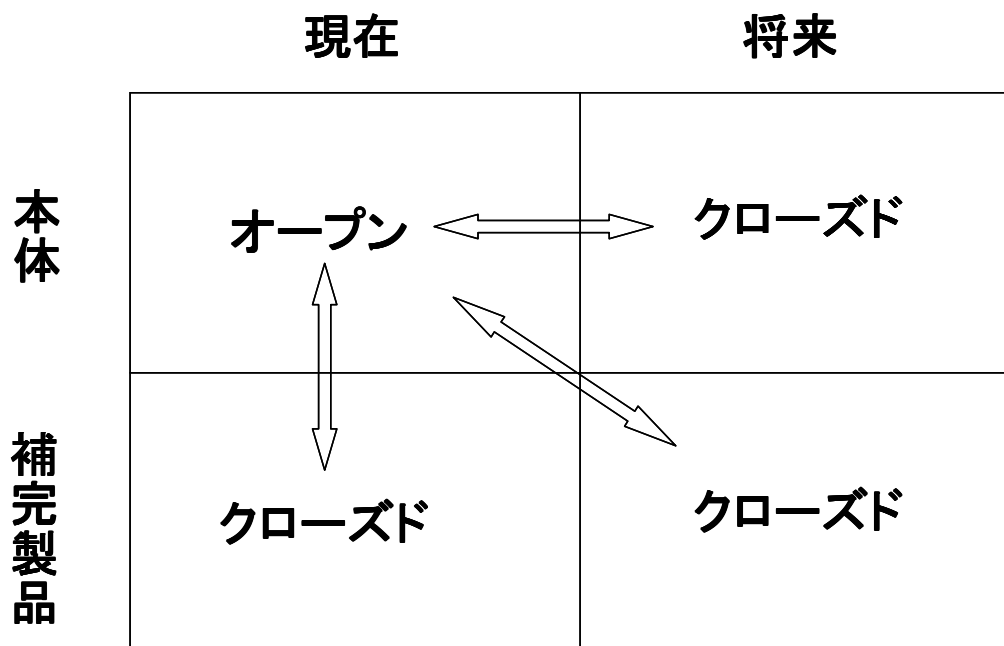
方法がこれにあたる。

またCは、本体の販売後、時間が経過した頃に本体のバージョンアップ等で利益を上げるセルであり、ソフトウェア分野で多用されている戦略である。最近増えているASP（アプリケーション・サービス・プロバイダー）は、このタイプの変形である。

そして最後のDは、本体の販売後、時間が経過してから補完製品で利益を上げるセルであり、先のジレットが採用してきた方法である。最近では、エプソン・キヤノンの、トナーやインクカートリッジが、この典型例である。これらは、『Tying Strategy』と呼ばれている。Dで利益を上げるためには、Dの製品を標準化させないことがポイントである。実際ジレットの柄に、シクの替え刃は装着できないように設計されており、キヤノンのプリンターにエプソンのインクカートリッジは使えない。

以上のように、オープンとクローズドの使い分けをすることが求められるが、基本的にはAはオープンにし、B、C、Dのいずれかをクローズドにして利益を確保することが必要である（図表3-8参照）。

図表 3-8 オープンとクローズドの組合せ



こうした収益構造は、事業をスタートさせてから考える訳にはいかず、A製品を上市する前に、綿密な戦略を構築しなくてはならない。従来日本企業は、こうしたやり方をあまり得意とはしてこなかった。比較的米国企業の方が、こうしたグランド・デザインには、一日の長があったと言わざるをえない。

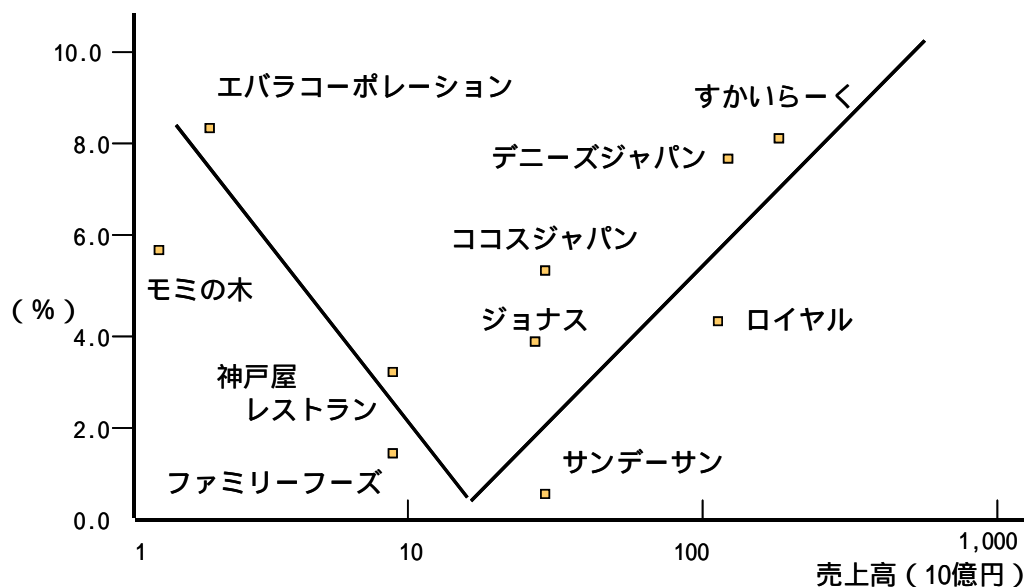
例えば、GPS（地球位置測定システム）の使用料は、現在の所徴収されていない。しかし将来、GPSの開発元の米国が戦略転換し、使用する度に課金するようになれば、世界中から膨大な日銭が、米国に入っていくことになる。こうしたグランド・デザインを日本企業は果たして策定できるであろうか。

### （3）総合化 vs. 専門化

#### バリューチェーンの異なる新規参入企業

第3は、総合化と専門化の意思決定である。総合化は規模と範囲の経済を追求するのに対して、専門化は収益性を追求する。過去の研究においては、そのどちらを徹底して追求することが重要であり、そのどちらでもない中間のポジショニングは最悪だと言われ、その証拠として「V字カーブ」が示されてきた（図表3-9参照）。

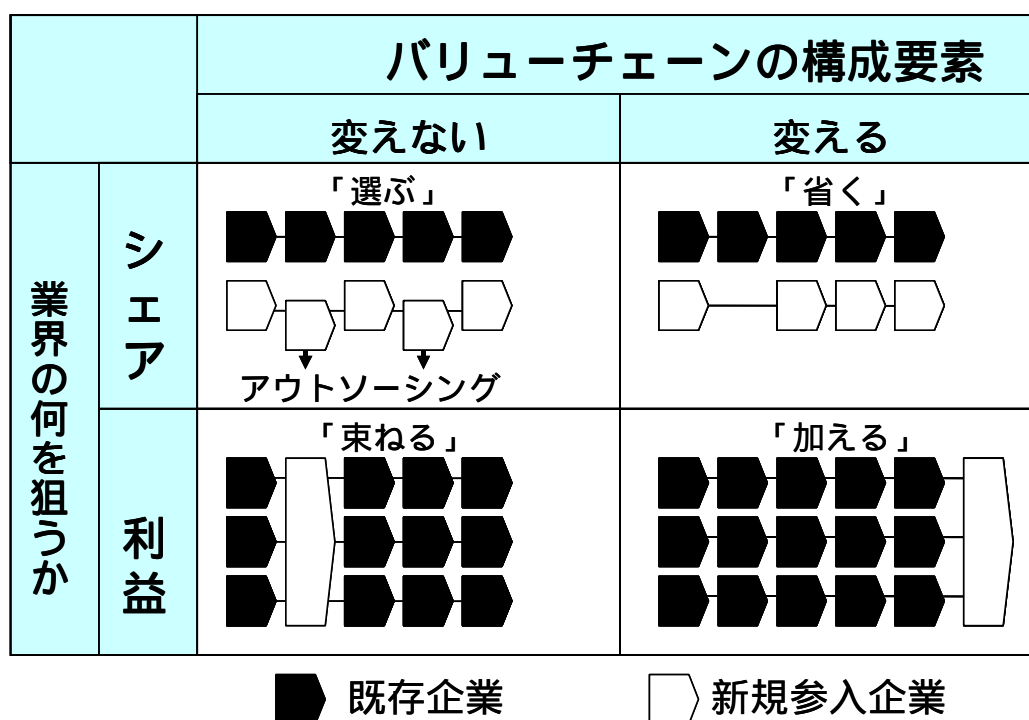
図表 3-9 V字カーブ（1992年度）



しかし今日の状況は、1つの企業の中で、その両方に対応する体制をもっていないと、利益が上げられなくなってきた。それを説明するために、新規参入業者との競合の例を挙げて説明してみよう。

最近の新規参入企業に見られる特徴は、既存の大企業と同じ経営資源をもっていない点にある（図表 3-10 参照）。彼等は、4つのタイプに分類される。

図表 3-10 新規参入とバリューチェーンの再構築



まず左上の「省く」タイプの新規参入業者は、スカイマーク・エアラインズ、ヴァージン・アトランティック航空に代表される。彼らは、航空機本体もパイロットも自社保有しないし、整備も自社では行わない。顧客接点以外は、既存の航空会社にアウトソーシングしている。彼等は「持たない企業」であるため、低価格戦略を採る事が可能である。

次に右上の「省く」タイプの新規参入業者は、オリックス生命やデル・コンピューターに代表される。伝統的な生命保険会社は、商品開発から営業まで強固なバリューチェーンを持っているが、オリックス生命は最もコストがかかる営業員は抱えず、インターネットで保険を販売している。金型部品の標準化戦略で一世を風靡したミ

スミも、このパターンと言える。

左下の「束ねる」新規参入業者は、バリューチェーンのある部分だけに事業を特化し、それを他社に供給することで利益を得る企業であり、マイクロソフトのような会社である。メーカーでは自転車部品のシマノや、光ピックアップのコニカなども、この範疇に入る。

最後に右下の「加える」タイプの新規参入業者は、オフィス用品の通販を行っているアスクルのように、従来別々のルートで調達していたものを、顧客に最も近いところに入り込むことによって、一手に引き受けるタイプである。ヤフー、オート・バイ・テルなどの米国のポータル事業も、このタイプである。

以上述べた新規参入企業に共通しているのは、持っている経営資源が、既存の大企業と全く違うことである。フルセットの資源は持たず、自社がコア・コンピタンスと考えた資源だけを保有している。

こうした業者の参入によって、業界の利益率は下がってきている。業界のバリューチェーンが徐々に解体されてくることによって、今までの事業構造、事業運営のやり方では、乗り切れなくなってきている。

### 大企業への「脅威」は「機会」に

しかし大企業にも、バリューチェーンの解体によって、新たなビジネスチャンスが生まれる。例えば日本航空や全日空が、成田発着のすべての航空会社から整備事業を受託するようになれば、今までは本業の支援業務にすぎなかった整備事業は、突如高収益ビジネス（「束ねる」タイプ）に変身する可能性がある。過去の類似の例としては、テレビのブラウン管は、かつてはほとんどの電機会社が自社で内製化していたが、現在では生産している企業は三社程度になっており、彼等はそれで利益が出るようになってきている。

また販売チャネルをインターネットに委ねた新規参入業者に対して、既存の企業は、チャネルを持つ強みを、「クリック・アンド・モルタル」の事業構造で生かすこともできる。アマゾンに対抗するバーンズ・アンド・ノブル（店舗網をもつ書店チェーン）が、この典型例である。

このように、バリューチェーンの解体は、大企業にとって「脅威」であると同時に、「機会」でもあるのである。



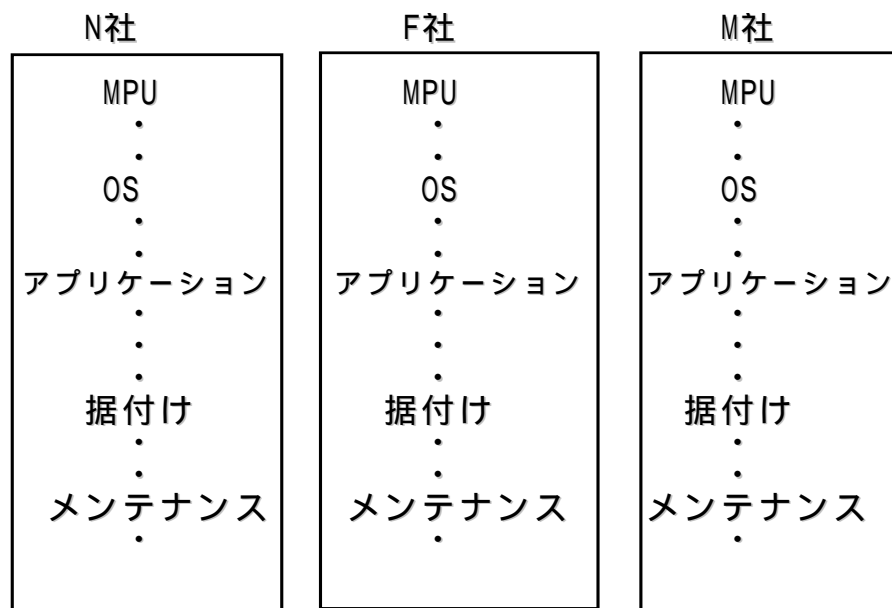
## 4 . 事業構造のイノベーション

最後に、バリューチェーンが解体（アンバンドリング）されつつある環境において、日本の大企業の事業構造の転換策について述べる。日本企業は、大きく分けると次の3つの方法で対応しようとしている。

### (1) 「タテ型」と「ヨコ型」の共存

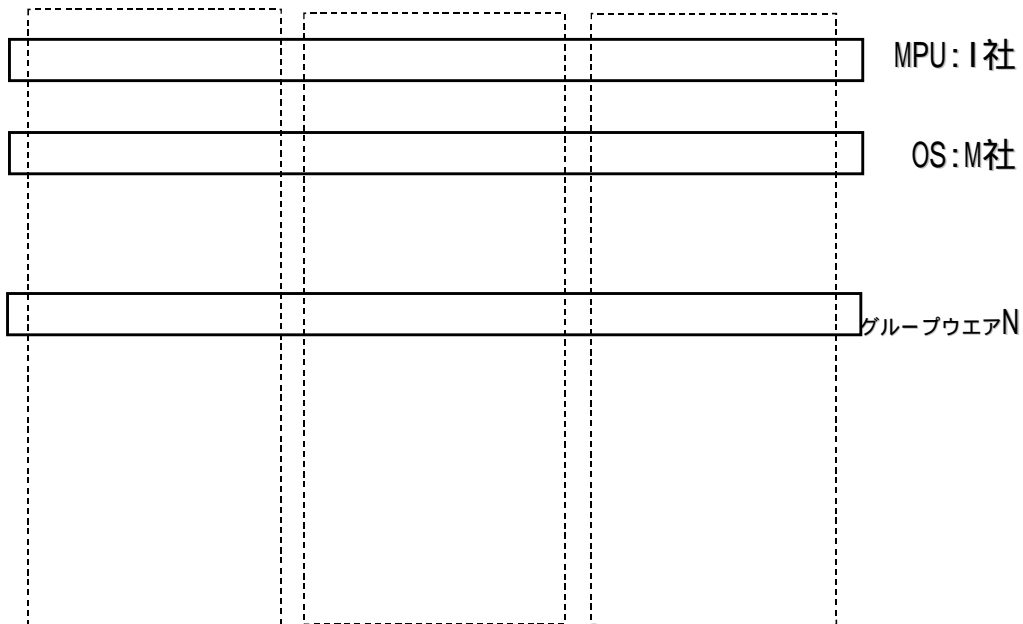
第一に、「タテ型」と「ヨコ型」の両方を共存させようという方法がある（図表 3-11、図表 3-12 参照）。

図表 3-11 タテ型の事業構造



東芝が目指しているように、同じ組織において、タテ型でソリューション・ビジネスを行い、ヨコ型でデファクト・スタンダードを追求するビジネスを行う。例えば事業構造の転換では先行しているIBMでは、オラクルという世界のデファクト・スタンダードになっているソフト会社を買収する一方、ソリューション・ビジネスでより川上分野を強化するために、プライスウォーターハウス・コーパーズ・コンサルティングを買収した。

図表 3-12 ヨコ型の事業構造



ヨコ型の競合企業は欧米のベンチャー企業が多いが、タテ型の最大の競合企業は、クライアント企業そのものである。クライアント企業のレベルが高くなれば高くなる程、ソリューション・ビジネスの利益率は落ちる。従って、ただ企画書を厚くしただけの“表面的ソリューションビジネス”では、顧客からお金をもらうことはできないのである。

ただし、タテ型とヨコ型の両事業を、同一組織の中に共存させることは難しい。

まず第一に、両者の事業リスクは全く異なる。ヨコ型では、何に事業を特化するかによって成果が全く違って来る。例えばシマノは、自転車の変速ギアに特化して成功したが、自転車のベルを作っている会社は儲かっている。しかし、ギアに特化した方が良いか、ベルに特化した方が良いかは、事前にはわからず、特化する対象を間違えれば、全く儲からないというのが、ヨコ型ビジネスが怖さである。いわば、ハイリスク・ハイリターン型のビジネスと言えよう。

それに対して、タテ型の事業構造では、競合他社がやっていることを真似ていけば、膨大な利益は享受できなくても、大きな失敗は避けることができる。

第二に、両者のビジネス・スピードは全く違う。ある欧米のベン

チャー企業は、日本の大手企業と提携する際に、最も早く返事が届いた企業を相手を選んだ。彼らは現在の業績の良し悪しよりも、事業を進めていく上での意思決定のスピードを重視したのである。ヨコ型ビジネスにおいては、伝統的大企業の稟議システムでは対応できない。

第三に事業の評価尺度の違いもある。売上の規模や利益率、投資の回収期間などもタテ型とヨコ型とでは異なり、過去画一的な物差しで事業を評価してきた日本の大企業の中で、両方をマネジメントしていくことは、非常に難しいことと言えよう。

## (2) 「ヨコ型」企業に奪われた付加価値を下げる

第2の方法は、「ヨコ型」企業に奪われた付加価値を下げる方法がある。具体的には、マイクロソフトの Windows を使わなくて済む Linux を採用したシステムへの転換がそれにあたる。また、生産技術のような見えない部分に競争の鍵を移す方法もある。

デジタル時代に入り、中国が日本に追いつくまでの時間が縮まってきた。例えば、かつての VTR では日本が先行する期間が 10 年以上あったが、最近の DVD プレーヤーでは、日本で生産されるや否や、中国でも生産が始まった。デジタル製品の方がモジュール化が進みやすく、それを作るための機械自体も作りやすいので、中国のキャッチアップはより早くなる。

例えばシャープの液晶事業では、モジュール化しにくい生産技術で差別化を図ろうとしている。言い換えれば、ヨコ型に切れないような部分を日本国内で作り出し、それを競争の鍵としていく方法がある。

## (3) リ・バンドリング

### バンドリングとアンバンドリング

最後の方法が、「リ・バンドリング」である。「バンドリング」とは、伝統的な日本企業が得意としてきた垂直統合型の事業構造であるが、それがバラバラになった状態が、「アンバンドリング」である。しかし、アンバンドリングが本当に事業構造の最終段階であろうか。

顧客は、バラバラになったものを自分で買い集めて組み立てるこ

とが可能であるが、パーツを集めるだけでも大変な作業である。従ってそこに、もう一度顧客の視点から束ねてあげるビジネスが生まれる可能性がある。そこでは、日本の大企業の強みが、もう一度発揮される可能性がある。それが、「リ・バンドリング」である。

この三者の関係を、わかりやすい例で説明してみよう。メニューにA定食とB定食しかない定食屋が、バンドリングの典型例である。ここでは顧客の選択の余地は、ほとんどない。場合によっては、嫌いなおかずが含まれているかもしれないが、それだけを抜いて、安くしてもらうこともできない。

そしてカフェテリアが、アンバンドリングの典型例である。ここでは、好きなお皿を、好きなだけ選べる。しかしカフェテリアに不慣れな人にとっては、お皿の取り過ぎが起きたり、栄養の偏りが生じたりしてしまう。

最後のリ・バンドリングは、栄養士がカフェテリアにいて、顧客の体調、好き嫌い、栄養のバランス、予算などを考慮して、最適のお皿を取ってきてくれる事に相当する。顧客は、栄養士に若干の手数料は払うが、お皿の選択は栄養士に任せて、椅子に座って待っていればよい。

### リ・バンドリング業者を利用するメリット

日本の大企業が、マイクロソフトのような「持たざる企業」になることはありえない。それは、既に多くの経営資源を「持っていてしまっている」からである。そこで、持っている経営資源を今一度生かす方法が、リ・バンドリングである。バンドリングとリ・バンドリングは、外見上同じように見えるが、その実態は全く異なる（図表3-13参照）。

この中で一番異なる点は、バンドリングは「企業の視点から組み立てられた事業構造」であるのに対して、リ・バンドリングは「顧客の視点から組み立てられた事業構造」である。従って以下では、顧客にとってリ・バンドリングを利用するメリットを列挙しながら、リ・バンドリング事業の特長を考えてみよう。

顧客の視点から見た場合、リ・バンドリングの第一の利点は、オペレーション・コストの削減がある。米国では、すでに電力事業は発電、送電、売電にアンバンドリングされており、企業は電気を買

図表 3-13 バンドリングとリ・バンドリング

	バンドリング	リ・バンドリング
インターフェイス	クローズド	オープン
システムの構成要素	自社製品	自社・他社の組合
システムの決定者	ベンダー	ユーザー
差別化の主要素	ハードウェア	ソリューション
原価の可視性	低	高

う会社を選ぶことができる。しかし、毎月のオペレーションの中では、支払方法や様々なリスクなどについても考えなければならず、それを専門にする担当者を置かなくてはならない。そこに、「貴社のエネルギー・コストを 20%ダウンさせるので、その成功報酬として 2%頂きたい」という業者が現れ、コストダウン効果がその業者に払うコストより大きければ、そうした業者を使う方が得である。

第二には、セットアップ・コストの削減である。これは非日常的なコストとも言える。例えば Windows98 を Windows 2000 に切り替える時には、大変な作業を伴う。情報システム部員が休日出勤して、全社の PC の設定変更するという不慣れな仕事をしなくてはならない。しかしそこで蓄積されたノウハウは、次の更新の時には、忘れられてしまう可能性が高い。そのような非日常的なことを専門に請け負ってくれる業者があれば、企業は余計な人員を抱える必要はない。そこに、リ・バンドリング業者を利用するメリットがある。

第三は保証である。ばらばらに売っているものを買集め、顧客が自ら組み立てればシステムは安くできるが、それが動かない事も起きる。部品供給者はシステム全体の保証はしないため、それが動くようになるまでの面倒は少なくない。そこでリ・バンドル業者に頼めば、動くまで保証してくれる。既存の大企業は、すべての資源を持っているため、リ・バンドリング業者となりうる条件を満たしている。

第四は、最適な資源分配の実現である。システム全体を組み立てるのに不慣れな場合、最適な組み合わせができないこともある。例

例えば高級なオーディオ・コンポーネントを単品で選ぶ場合、スピーカーへの予算配分を誤ると(過少な配分であると)、多額を投じた割りに、良い音が出ない。タテ型企业においては、資源配分の黄金比率を熟知しているため、それを武器にビジネスを行うことができる。

### 事業構造のイノベーション

このように、一旦解体されたバリューチェーンではあるが、バラバラのままでは終わらず、顧客の視点から再統合していくニーズが出てくる。その時にこそ、垂直統合のフルセットの経営資源をもつ日本の大企業が、もう一度活躍するチャンスが巡ってくるのではないだろうか。

事業構造のイノベーションにこそ、伝統的大企業の再生の途が残されていると言えよう。

### 参考文献

- ・アンダーセン・コンサルティング 金融ビッグバン戦略本部(1999)『保険業の大転換』東洋経済新報社
- ・アーサー・D・リトル編(1993)『コンピュータ関連企業の高収益革命』ダイヤモンド社
- ・藤本隆宏・武石彰・青島矢一『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣
- ・Gadiesh O.& J.L.Gilbert(1998),Profit Pools:A Fresh Look at Strategy, Harvard Business Review,May-June,pp.139-147(森本博行訳(1998)「事業再構築への収益構造分析：プロフィットプール」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Oct.-Nov.,pp.124-134)
- ・Grindley P.(1995),Standards Strategy and Policy, Oxford University Press
- ・Hagel J.and M.Singer(1999),Unbundling the Corporation,Harvard Business Review,Mar.-Apr.pp.133-141(中島由利訳(2000)「アンバンドリング：大企業が解体される時」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Apr.-May、pp.11-24)

- ・ 森本博行(1998)「情報の経済性がもたらすバリューチェーンの構造変化」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』  
Oct.-Nov.pp.90-101
- ・ Moschella D.(1997),Waves of Power,AMACOM ( 佐々木浩二監訳  
(1997)『覇者の未来』IDGコミュニケーションズ)
- ・ Porter M.E.,Competitive Strategy:Techniques for Analyzing  
Industries and Competitors, The Free Press,1980 ( 土岐 坤、中  
辻萬治、服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982)
- ・ Porter M.E.,Competitive Advantage: Creating and Sustaining  
Superior Performance,The Free Press,1985(土岐 坤、中辻萬治、  
小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985)
- ・ Scherer F.M.(1992),International High-Technology  
Competition,Havard University Press
- ・ Shapiro C.and H.R.Varian(1999),Information Rules Harvard  
Business School Press(千本倅生監訳(1999)『ネットワーク経  
済の法則』IDGコミュニケーションズ)
- ・ 上田隆穂(2001)「プライス・マネジメントの理論」『ダイヤモンド・  
ハーバード・ビジネス・レビュー』Apr.,pp.57-69
- ・ 山田英夫(1999)『デファクト・スタンダードの経営戦略』中央公  
論新社
- ・ 山田英夫(2000)「競争の軸をいかに変えるか」寺本義也他編著『マ  
ネジメントの論点』生産性出版,pp.92-101
- ・ 山田英夫(2002)『デファクト・スタンダードをめぐる競争戦略』  
早稲田大学博士学位請求論文