

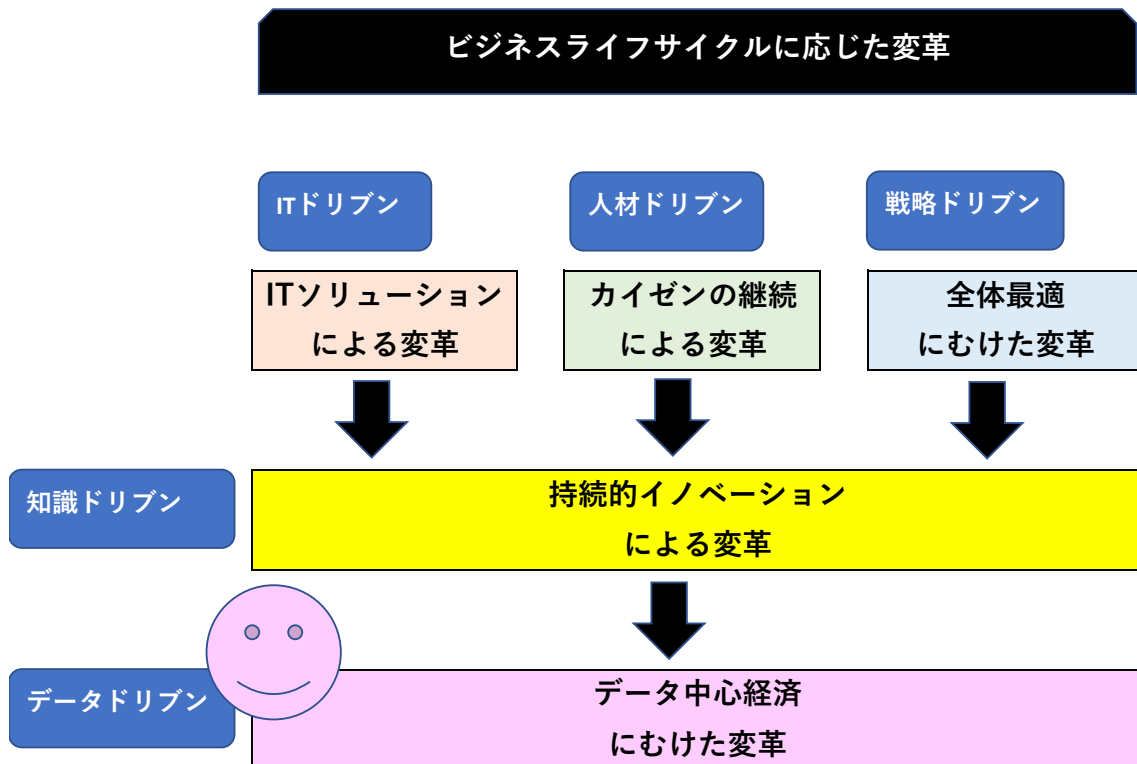
ITによる変革の方法論集

あるITコンサルタントのツールボックス

変革のマネジメント編

データ中心経済にむけた変革（3）

データ中心経済にむけた戦略設計図の策定



日本ITガバナンス協会 理事

博士（商学） 淀川 高喜

yodokouki@ktd.biglobe.ne.jp

内容

IT による変革の方法論集.....	1
ある IT コンサルタンのツールボックス	1
変革のマネジメント編	1
データ中心経済にむけた変革（3）	1
データ中心経済にむけた戦略設計図の策定	1
データ中心経済のもとでの企業、顧客、従業員の変化.....	3
情報サービス業の戦略設計図の特徴.....	4
「起業段階」における Amazon.....	4
「成長段階」における Cisco システムズ	5
「統合段階」における IBM	6
「分化段階」における Apple	7
IT 企業を変革の先行事例とする	8
デジタル変革の戦略設計図の選択肢.....	10
水平分業か垂直統合か.....	11
図 1 デジタル変革における企業、顧客、従業員の変化 筆者作成.....	3
図 2 情報サービス企業の戦略設計図の特徴 筆者作成.....	9
図 3 デジタル変革の戦略設計図の選択肢 筆者作成.....	11
図 4 データ中心経済における企業のポジショニング 筆者作成.....	12

データ中心経済のもとでの企業、顧客、従業員の変化

戦略設計図は、Hamel & Prahalad (1994) が「コアコンピタンス経営」の中で提唱した概念である。ビジョンよりもより具体的に企業と社員が目指す方向を示すために、「経営者は、今後10年間に提供していく新しい付加価値や機能、必要なコアコンピタンス、価値を顧客に届ける方法について戦略設計図を描くべき」である。戦略設計図とは、「未来をつかむために今この瞬間から、どのような企業力を築き上げ、どのような新しい顧客集団を研究し、どのような新しい流通チャネルを開拓し、どのような優先順位で製品開発を進めるべきかなどを示す。ビジネスチャンスへの大まかなアプローチ計画」である。

そして「戦略設計図は未来への道を示すが、その道を守るエネルギーとなる思い入れと知恵を供給する夢と力に満ちた「戦略方針」を策定する。「戦略方針は現状の経営資源や能力をはるかに超えてストレッチするもの」であり、「ストレッチ戦略」と表現している。

デジタル変革の戦略設計図は、既存事業の高度化だけにとどまらず、デジタルサービス業化やデジタルエコシステムの形成といった新産業像を描く。この際に、企業が共通に意識すべき変化として次のことがあげられる、

- ・デジタル化のもとでは、顧客は自ら自律的に価値を創出し、企業との価値共創に参加するパートナーとなる。
- ・従業員は、顧客との真実の瞬間（顧客が製品・サービスの価値を実感し評価する瞬間）を支え、自ら価値創造を推進する自立した存在になる。
- ・企業は、自社の強みに特化して水平分業し、互いの強みを生かしてエコシステムを形成するようになる。

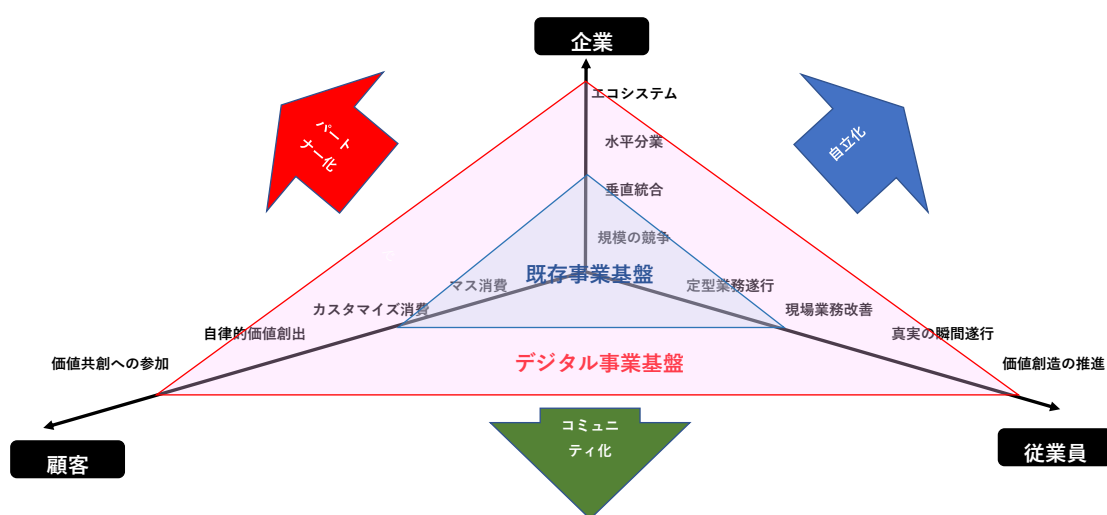


図1 デジタル変革における企業、顧客、従業員の変化 筆者作成

情報サービス業の戦略設計図の特徴

デジタル変革によって、デジタルサービス業化が進むと、一般の企業のビジネスも情報サービス業の性格を持つようになる。先進情報サービス企業の戦略設計図を、改めて確認する。

「起業段階」における Amazon

Amazon は、書籍販売を皮切りに、インターネット上のオンライン販売市場を創造した。Amazon は、従来の書籍販売の持つ弱点を分析し自らの強みに変えた。すなわち、書店での販売が持つ高い店舗コスト、品揃えの制約、返本制度、画一的な顧客対応という非効率性をインターネットによって克服したのである。Web ブラウザの普及で急拡大するインターネットユーザを見込み客として、当初はオンライン販売の利点が明確である書籍の販売に集中した。その後、書籍での経験を活かして幅広い商品のオンライン販売へと拡大した。

Amazon は 1994 年の創業ののち、創業経営者ベゾス CEO のもとで、約 10 年間のうちに売上 100 億ドルを超えるオンライン販売事業者に急成長した。

同社は、同様のビジネスモデルを他社が真似する前に圧倒的な市場占有状態を築くために、'Get Big Fast'（とにかく早く成長すること）を最優先し、収益性をどがえした成長投資を実行し続けた。創業時から 2002 年までは、ずっと利益はマイナスであった。これは新たに形成された市場の成長スピードが極めて速い IT サービスの特性を踏まえた戦略である。

Amazon のビジネスモデルは、モノによる成長の制約をなくしたものである。物理的な店舗を持たないので、出店場所や出店コストの制約が無い。物理的な在庫を持たないので、品ぞろえと在庫コストの制約が無い。これが、リアルの世界の流通業よりも優れた点である。一方、このビジネスは、他社にも容易に真似が出来る。

Amazon が独自の強みとしたのは、集中型の大規模物流センターによる迅速で効率的な配送機能である。消費者への物流の段階では、どうしてもモノの扱いの優秀さが求められる。もうひとつの強みは、消費者ひとりひとりに合わせた仮想店舗をネット上に設けるといふ、カスタマーセントリックの発想である。消費者の購買履歴に基づく書籍の推奨など、個別顧客に応じたきめ細かいサービスが同社の特徴である。

Amazon は、その後、さらにモノの制約を外した。すなわち、電子書籍を自社の専用端末 Kindle を介して配布するサービスを 2007 年に開始し、配送段階でも書籍というモノを無くしたのである。IT サービス企業の変革の大きな特徴は、このようにモノの制約からの解放にある。

「成長段階」における Cisco システムズ

Cisco システムズは、インターネットの商用利用がまさに急拡大しつつある 1993 年に、技術畑の創業者から経営を引き継いだモルグリッジ CEO のもとで、ルーターなどのネットワーク機器のリーダーとして急成長した。急拡大するインターネット市場において、競合他社よりも先行して成長し、業界のリーダーであり続けるためには、新しいネットワーク技術を利用した製品を開発し、高度な顧客サービスを提供する必要があった。同社は、幅広いネットワーク機器の取り扱い、複数の通信プロトコルへの対応、顧客への手厚いインテグレーションサービスで他社を圧倒した。

Cisco は、他社に先駆けて成長の波に乗るために、新たな技術を持ったベンチャー企業を次々を買収し、自社の事業構造の中に短期間で統合する独自の一体化プロセスを確立した。買収した企業を短期間で自社の戦力にするため、Cisco は独自の人事プログラムと事業統合プログラムを持っていた。

Cisco の人事担当者は、買収前から買収対象企業の従業員の調査を行い、買収後も Cisco の中で能力を活かして活躍出来る場所を用意し、前職の処遇が急に変わらないように移行期間を設けて、転職者の離職率を下げるようにした。そして、外部からの人材を経営幹部に多く登用した。買収した企業の価値は、持っている技術そのものではなく、それを身に付けた技術者にある。それを、買収後も維持できるように万全の配慮をしたのである。また、買収企業の情報システムの統合、製造プロセスの整合化、新製品導入手順の適用を 90 日間で行い、Cisco と同様の仕事出来るようにする事業統合プログラムを用意した。これによって、買収企業の技術と製品は速やかに Cisco の販売ラインナップに組み込まれた。

Cisco は、自社開発技術にこだわらずに、先行技術企業の資産を吸収することによって成長を加速した。これは、爆発的な成長とそれに続く栄枯盛衰の波が激しい、IT 事業の **Winner takes all** (独り勝ち) の特性を踏まえた戦略である。

Cisco は、製造をアウトソーシングしているメーカーやソリューションとなる製品を提供してくれるパートナー企業と同社の間をネットワークでつないで、最終組み立てとテストは同社内で行って顧客へ一括納入するサプライチェーンを共同運営し、「拡張された組織」を形成した。

Cisco は、業者だけでなく、顧客をもこの「拡張された組織」の中に組み入れた。顧客に納入された同社の製品の問題解決や維持管理は、ネットワークを介して提供される情報をもとに顧客が自ら行えるようになっている。

このように、IT 企業の変革の大きな特徴は、情報共有による「拡張された組織」の形成にあるが、Cisco の場合は、サプライチェーンの垂直統合だけでなく、製品開発技術の水平統合による事業の拡張も活発に行った。

「統合段階」における IBM

IBM は、技術革新によってクライアントサーバーや Wintel PC に主役の座を奪われ、地盤沈下に陥っていたかつての大黒柱のメインフレーム事業から脱却し、顧客に応じた統合 IT サービスを提供する事業への転換を図った。このために、1993 年に CEO に就任したガースナーは、かつての栄光にすぎり硬直化していた組織と経営資源を、顧客に向けた構造に再編した。

かつての IBM は、豊富な技術蓄積、全ての技術レイヤーの統合力、全業種・全世界に広がる法人顧客、高い資質を持った社員、そして高い企業ブランドを持った超優良企業であった。しかし、1990 年時点では、それらの経営資産を活かしきれない過度に分散した組織による大企業病に陥っていた。

それを打開するために、ガースナーは、自社内に閉じていた技術とソフトウェアをオープン化し、社内外の最適なソリューションを統合したサービスを、全社が一体となって顧客へ提供できる企業へ転換する変革に乗り出した。従来のように、ハード製品にソフトウェアやサービスが付随するのではなく、顧客に応じた統合サービスを提供することを本業とした。社内に保有する技術を絞り込み、撤退分野では外部のトップ企業との協調を行うようにして、自社が焦点を置く分野を明確にした。

ガースナーは、これからの IT 業界が、サービス主導モデル、ネットワーク主導モデルに替わっていくことを予見し、その方向へ全社の経営資産、組織構成、行動様式を刷新した。製品別・地域別の独立王国になっていた分散型組織から、予算と人事を顧客別組織に移して全社の組織を統合・再編した。

そして、官僚化したルールや手続きを一掃し、形骸化していたワトソン J 時代の行動原則に代えて行動の規範となる新たな 8 つの原則に従業員に示し、原則に立ち返った自主的な行動を促して従業員の士気を高めた。

IBM の変革は、顧客に個々のハード製品を提供することから、顧客が求めるトータルソリューションを、自社の製品だけにこだわらずに最適な製品を組み合わせたサービスとして提供するという、顧客に向けた事業の統合であった。

顧客からの圧力によって、供給者論理の製品・サービス提供を顧客論理に基づく統合サービスに変革しなければならないのは、製造業やサービス業といった業種によらず最近の共通の傾向である。

IBM は、個々の製品やそのベースとなる技術自体が世代交代に迫られていたのである。破壊的技術革新が急速に進行する IT においては、全ての技術を自社で抱え、経営資源を分散することは出来ず、自社の強みとする技術や製品分野への特化と、それ以外の部分でのオープンな外部活用が不可欠となる。

「分化段階」における Apple

Apple は、ポスト PC 時代の IT デバイスと IT サービスを統合した新たな市場を創り出した。1997 年に暫定 CEO として同社に復帰したジョブズという独創的な経営者の、卓越したリーダーシップのもとで、これまでにない製品とサービスを世の中に送り出し、顧客に驚きを与えて Apple ファンにして高い価値を実現するというブランド戦略を展開した。

Apple は、IT の消費者化を先導し、企業ではなくユーザである消費者や企業の従業員に訴求することに注力した。それまで誰もした事がないものを作り、思いつかなかった消費者の目の前に示して感動を与えた。道具ではなく芸術品としての製品、未来を感じさせる製品だけに集中した。こうして生まれたのが、優れたデザインと操作性の MacPC、iPod と iTunes ストアによる音楽革命、iPhone と App ストアによる新世代のスマホワールド、ポスト PC の担い手であるモバイルコンピューティング端末 iPad である。

Apple は、直営店による販売でハード、ソフト、サービスの統一感にこだわり、Apple の信奉者を拡大した。ハード、OS、アプリ、販売を全て自社でコントロールすることで垂直統合を実現するのが同社の戦略である。これによって Apple は、他の企業に頼らなくても経営者のビジョンを製品化することができた。そして、Apple ブランドと消費者との絆を作り、価格を超越した価値を創造した。

Apple は、卓越した使いやすさとデザイン性を持つ iPod、iPhone、iPad を介して、音楽やソフトなど様々なアプリを提供するサービス事業を強みとしている。

同社の変革は、IT を活用した製品の高付加価値化とサービス事業化である。しかし、それだけではない。製品やサービスの使いやすさ、斬新さ、独自性、デザイン性といった、オンリーワンの価値へのこだわり、顧客を魅了するブランディングにこそ、差別化の源泉がある。これは製品の機能の豊かさや性能や価格競争力とは異なる次元での、新たな競争優位の創造である。

Apple の場合は、顧客を喜ばせるサービスの共通のプラットフォームの役割を同社の製品が果たし、アプリを載せ換えれば幅広いサービスを消費者に提供できる。このため、広範囲のパートナー企業との関係構築が重要になる。製品供給とサービス提供の胴元機能を垂直統合して、Apple が顧客との接点を掌握し、多数のアプリ提供企業との水平連携によってサービス機能を拡大するという共存共栄関係が、IT サービスの重要な資産となっている。

IT 企業を変革の先行事例とする

このように IT 企業を分析すると、IT であるがゆえの事業戦略や変革の特徴が見えてくる。

IT は、技術革新の速度が速いため、次々に主流となる技術が世代交代する。

かつてのメインフレームによる集中処理から、クライアントサーバーによる分散処理へ、そしてインターネットによる PC ネットワークへ、さらには仮想化技術によるクラウドコンピューティングへとコンピューティングモデルは変化した。それにもなると、主役の IT 企業も交代してきた。

IT 事業では、事業や製品のライフサイクルが、どんどん短くなっている。

・IT の世界では、新たに登場した技術が、次世代の主流技術へと一気に成長し、古い技術は淘汰される。

・そして、新たに主流となった市場は、ごく少数の勝ち組 IT 企業によって占有される。特定の領域だけに特化して細々と生き残ることは、他の業種のように容易ではない。

・そして、いったん市場を制覇した企業も、天下は長くは続かず、次の主役にその座を明け渡す日が早晚やってくる。新たな技術による破壊的革新が次々に起こるからだ。

・そして、IT 市場では、従来のモノづくりとは違って、製品の機能や性能やコスト競争力は、速い技術革新によってすぐに追いつかれ、長期の差別化にはならない。

こうした IT 事業の特性を踏まえた経営が IT 企業には必要である。

・起業した IT ベンチャー企業は、市場の急速な成長の波に乗るために、ともかく一定以上の規模を確保出来るように事業拡大を最優先する。'Get Big Fast'が「起業段階」の基本となる戦略である。

・そして、事業を拡大するためには、自社の内部の技術や資産に拘らずに、外部の先行するベンチャー企業の技術を吸収して、スピード最優先の成長を続け、勝ち組企業としての生き残りを図る。

・やがて、市場が「成熟段階」を迎えたら、自社の強みの技術や製品分野だけに集中して、他の技術は外部のパートナー企業との連携によって調達し、顧客へのトータルサービスを組み立てる。これによって、やがて来る世代交代に備えて、俊敏な変革が可能な経営体質にしておく。

・そして、変化の激しい IT 市場において、差別化を長期にわたって維持するためには、市場の共通プラットフォームを自社の製品やサービスで押さえてしまい、顧客が他の技術へ転換するスイッチングコストを高くすることが有効である。

IT 企業が実践する IT を活用した事業戦略や変革には、普通の企業にも共通するものも多い。

- ・まず、ITによってモノやヒトが介することによる制約を無くすることである。従来は、設備や在庫を無くし、ヒトの作業を無くすることによって、業務プロセスの効率を高めコストを下げるのが主な狙いがあった。しかし、変化の速い市場においては、成長のスピードを妨げないという狙いが重要である。
- ・次に、垂直連携、水平連携を含めて、「拡張された組織」を形成することである。従来は、自社の資産効率を高めつつ、事業規模を拡大することが、こうした連携の狙いであった。しかし、変化の速い市場においては、成長を加速したり、事業転換にむけた身軽さを確保したりという狙いが重要である。
- ・そして、ITを組み込んで製品を高付加価値化し、モノの提供からサービスの提供に価値の源泉を転換し、全てのサービスを顧客に向けて統合したワンストップサービスを実現することである。
- ・さらには、ITのインテリジェンスを活用することによって、個々の顧客にとってあなただけのサービス、オンリーワンバリューを実現することである。顧客を魅了し、自社のサービスを他には無い特別なものと感じさせるブランディングが重要になる。

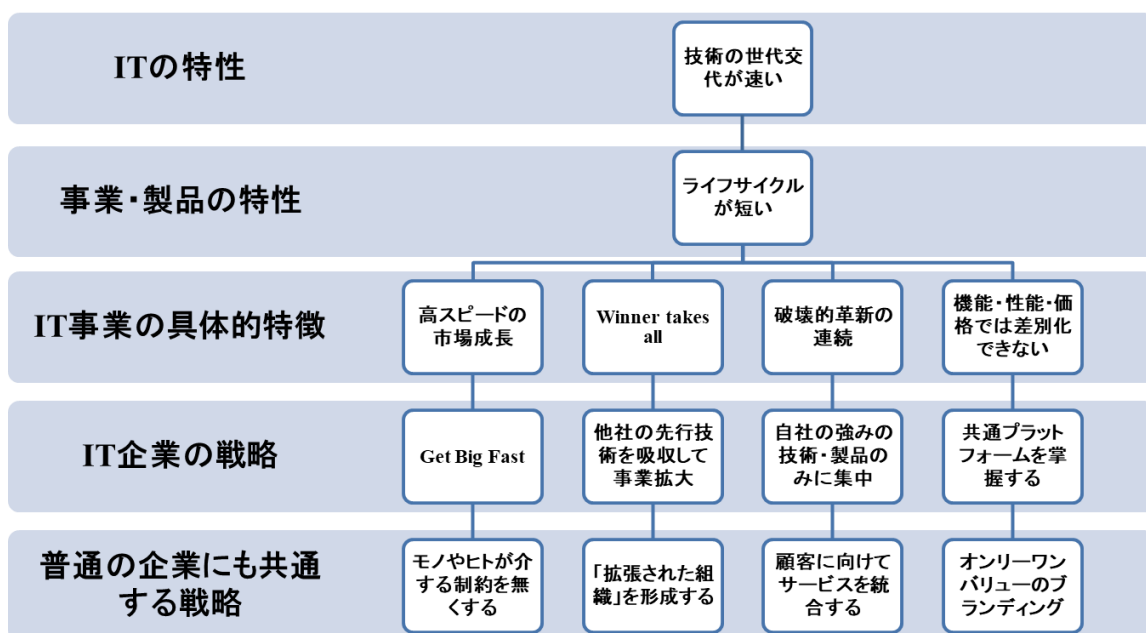


図 2 情報サービス企業の戦略設計図の特徴 筆者作成

デジタル変革の戦略設計図の選択肢

情報サービス企業の戦略設計図に見られるように、デジタル変革における戦略設計図として3つの選択肢が考えられる。企業は、自社が依って立つ強みが、技術か、顧客理解か、ビジネスシステムかを見極めて、自社ならではの戦略設計図を描くべきである。

① 技術ドリブン

グーグルのような水平分業型の部品提供者である。

グーグルは、インターネットに関わることは何でもビジネスの対象とするほどに事業範囲を拡大しつつあるが、一貫しているのはデータ至上主義である。世界中のあらゆるデータを手の内にするのが自社のコアコンピタンスであり、そのためにあらゆるテクノロジーを駆使するのである。

自社の得意な技術に磨きをかけ、その技術を生かせるビジネスシステムを整備し、インターフェースを幅広いパートナーに公開して利用してもらうプラットフォームを構築し、特定の技術領域での圧倒的なトップ企業となる。

② 顧客ドリブン

アマゾンのような水平分業型の顧客価値提供者である。

アマゾンは、生鮮品も含めたあらゆる商品にネット販売の対象を拡大し、最近では、アマゾン・ゴーという無人化されたコンビニ店舗の展開によってリアル店舗の世界にも踏み込んでいる。同社に一貫していることは、だれよりも顧客のことを理解し、顧客が求めるおもてなしを追求し続けることである。

自社の抱える顧客を徹底的に理解し、最高のおもてなしによって顧客経験価値を創出する。そのために趣向を凝らして環境を整え、あらゆる技術を結集する。水平分業型の部品提供者の持つ技術を最大限に活用し、エコシステムを形成する。

③ システムドリブン

アップルのような垂直統合型の顧客価値提供者である。

アップルは、デジタルサービス企業であるが、サプライチェーンの川上から川下まですべてを自社でコントロールする垂直統合型の企業である。芸術性の高いデザインにこだわりそれを実現できるクローズドなビジネスシステムを構築して、必要な技術と顧客サービスを統合管理している。

独自のビジネスシステムによって、顧客サービスと提供技術を垂直統合し、自社ならではの独自のブランド価値を顧客に提供する。

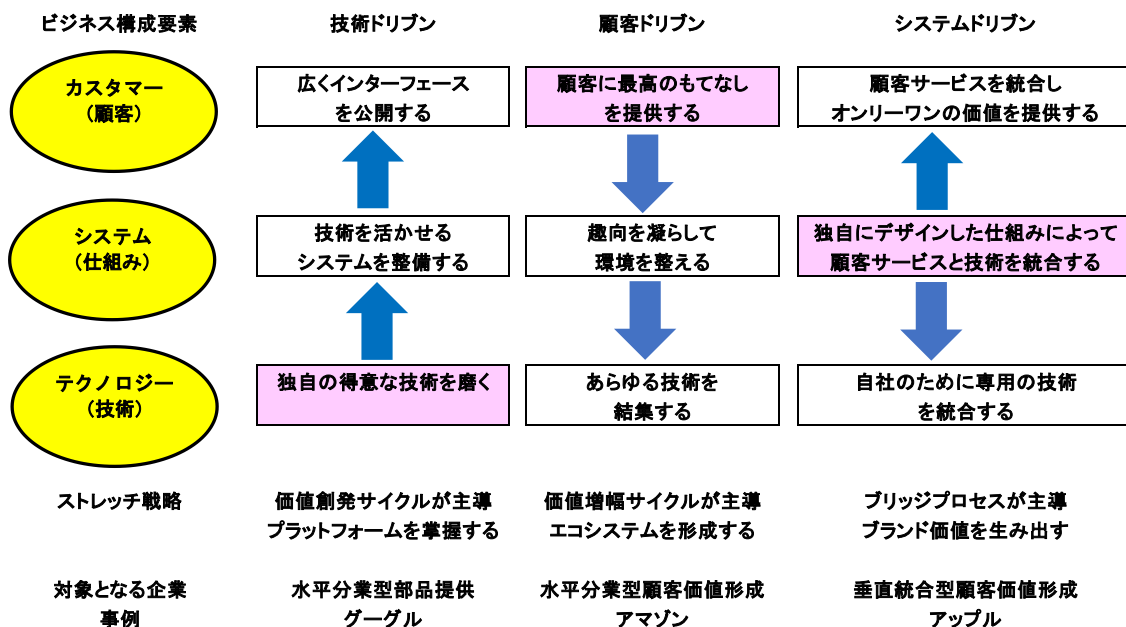


図 3 デジタル変革の戦略設計図の選択肢 筆者作成

水平分業か垂直統合か

情報サービス産業においては、サービス提供者が、それぞれの強みに集中しそれぞれの得意分野で寡占化がすすむため、端末や通信ネットワークといったサービスインフラの提供者、顧客に応じた統合されたサービスの提供者、独自性のある個別サービスコンテンツの提供者といった層別化された水平分業が進む。

垂直統合は、カリスマ的なリーダーによる完全な集中コントロールのもとで、オンリーワンの顧客経験価値を実現し、それに高い価値を認める限られた顧客を囲い込むには強い競争力を発揮する。しかし、広く遍く一般顧客を獲得するには、多くのサービス提供者とオープンな協働を行い、顧客経験の蓄積とサービスコンテンツの充実を図る水平分業が適している。

水平分業か垂直統合か × 最終顧客へのサービス提供者かサービス部品の提供者の 2 軸で企業の採るべき立場を分類する。垂直統合においてはインテグレータに下請けが部品を提供し、水平分業においてはプラットフォームに対して共通部品提供者が部品を提供する。

- ・データ中心経済のもとでは、最終顧客を抱えてデータを掌握した側が、部品を提供する側に対して交渉力が強い。

- ・データ中心経済のもとでは、データを集約するほど価値が生まれるので、プラットフォームは統合され、淘汰が進む。(アマゾンの例)

- ・独自のブランド価値により特定の顧客を囲い込んでいるインテグレータは、高い収益性を

実現し淘汰を免れる。(アップルの例)

- ・独自の技術を複数のプラットフォーマーに提供する共通部品提供者は、特定の技術分野での市場シェアが高く、高い収益性が得られる。(グーグルの例)

- ・これらの3者は、ごく限られた企業が実現できる立場である。その他の企業は下請けとして交渉力が弱く収益性も低い立場に甘んじることになる。

以上が、静的な視点で見た企業の立場の特性であるが、企業は変革によって自社の立場をより有利なものに変えていくことができる。

- ・下請けは得意技術を磨いて他のプラットフォーマーにも食い込み、共通部品提供者になることができる。(シスコの例)

- ・共通部品提供者は、最終顧客との接点を確保し技術の看板を活かしてインテグレータになることができる。(グーグルの例)

- ・インテグレータは、共通部品提供者を取り込んでプラットフォーマーになることができる。(IBMの例)

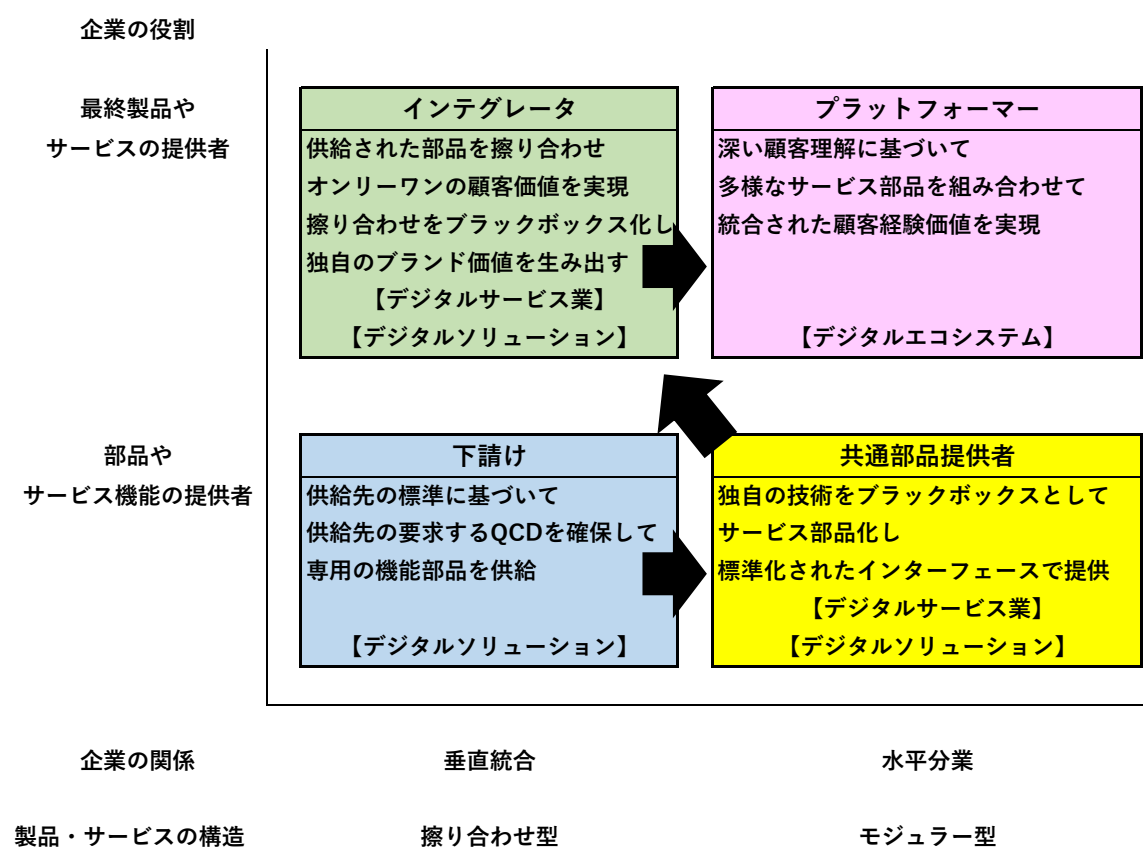


図 4 データ中心経済における企業のポジショニング 筆者作成