

ビジネス組織の戦略思考

The Strategic Thoughts of Business Organizations

西谷 正弘

(Masahiro NISHITANI)

はじめに

サブプライム問題に端を発した世界同時不況が起こって1年が経過した。全世界を襲ったこの金融危機は、未だ沈静化する様子を見せず、景気は悪化したままである。米国では、名だたる優良企業が倒産の憂き目に遭い、アメリカ型資本主義に疑問の声が多く挙がっている。欧州でも、リストラの嵐が吹き荒れ、労働争議が多発するなど雇用環境回復の兆しはない。同様に、日本経済は金融危機の余波によって、経済成長に重大な影響が出ている。日本の貿易収支は、多額の赤字幅を計上しており、90年代の「バブル崩壊」時より厳しい経済環境である。このように世界経済の現状は、金融危機の火種を抱えたまま消えることなく、くすぶり続ける最悪の状態である。

ビジネス組織が、厳しい経済環境からの脱却を「省力化、効率化」などの従来の方法で解決しようとするならば、「戦略思考の脆弱性」を露呈するだけである。激しく変動するビジネス環境の変化を受けて、なによりも「戦略的に行動」し、一刻でも早く企業間競争を優位に展開する「戦略領域」を見いだすことが先決である。戦略転換領域とは、企業間の競争構造を根底から変貌させるものである。戦略転換領域は、組織環境を本質的に変化させる要因であるがゆえに他社に先駆けて発見することが肝要なのである。

ビジネスの世界では、新たな変化要因が登場することで、これまでの経営環境が一変することを幾度も経験してきた。米国開拓時代の馭馬車は、その後、登場したオハイオ鉄道や自動車、航空機などに取って代わられた。したがって、交通手段は、米国開拓時代の戦略転換領域であった。

現代において、「デジタル技術・インターネット」もその戦略転換領域の1つである。1980年代後半、デジタル技術とインターネットが注目を浴びようになると、これまでの仕組みは、瓦解し始め、新たなデジタル秩序と世界規模でのネットワークが実現した。カメラからフィルムが消滅しつつあり、音、画像などの記録媒体は、紙やテープからハードディスクへの移行が始まっている。また、インターネットは、世界的スケールで普及し、全世界の組織的コミュニケーションやコラボレーションなどの枠組みを変え、各国の産業と業界のビジネスのあり方さえも一変させている。

本稿では、以上のような問題意識を持って、経営戦略の潮流を俯瞰することで戦略概念を再考し、戦略思考とその環境を劇的に変化させる戦略転換領域について明らかにする。

I. 経営戦略の潮流

1. 戦略フレームワークの萌芽

戦略とは、周知のように軍事上の概念であり、戦いの目的をいかに遂行していくかの「計画と方法」を意味する。この戦略概念を企業経営に持ち込んだ人物が、チャンドラーであった。その後、多くの人達によって議論・検討されてきた。その中の一人に「戦略経営の父」と呼ばれたH・イゴール・アンゾフがいる。彼の歴史的著作となった『企業戦略論』が発表されるまで、企業は、将来に関する長期的展望を強く認識していなかった。彼の著作以降、戦略的思考が企業行動に大きく影響することとなった。それ以前の経営計画の立案は、予算の延長上にある案件を検討するに止まっていた。しかし、1960年代のビジネス環境変化は、将来、起こる経営問題に対し、体系的に取り組みざるを得ない経済状況を形成した。企業は「戦略立案問題」を無視できなくなったのである。¹⁾

アンゾフが提唱した戦略フレームワークは、企業が将来、遭遇すると考えられる事業環境がもたらす諸問題を体系立てて予測し、それらに対応した「戦略プラン」を示したものである。企業は、必然的に成長戦略を駆使して製品を生み出していかなければ、将来的に市場ニーズの変化を捉えられなくなり、退去を余儀なくされる。

彼は理論を展開するに当たり、まず、市場と製品の2軸をそれぞれ既存と新規に分け、4つの象限に分類する。そこから想定されるべき戦略の特性を抽出することで成長を成し遂げようとする。つまり、縦軸に製品を取り横軸を市場とすると、4つのマトリックスを中心とする戦略が類型化される。すなわち、それぞれ4つ象限に必要とされる戦略が明らかになる。①市場浸透戦略 ②新製品開発戦略 ③新市場開拓戦略 ④多角化戦略の4つである。この場合、企業はどの製品をどの市場に向けて供給するかが重要な戦略となる。

第1象限は、「市場浸透戦略」と呼ばれ、市場も製品も既存であるから、他社との競争に勝つことが中心の分野である。ここではマーケティング努力によって、現在の市場シェアをいかに上げていくか、既存製品を市場にいかに浸透させるかの戦略が取られる。この戦略を取る企業にとって、少ないリスクと最小限の資源投入をどのように実現するかが最大の関心事となる。そのためには顧客の購入頻度を高めるとか、自社の製品を購入していない顧客に対して新しいアクセスポイントとなる販売促進を進めていく戦略が取られやすい。既存市場における既存製品の売上げを伸ばそうとする戦略である。例えば、ビール業界における景品付き販売や飲料水の増量キャンペーンなどがあげられる。

第2象限で取られる戦略は、「新製品開発戦略」と呼ばれるものである。既存市場に対し、現在の製品を主軸としつつ、新製品を投入することで成長を図ろうと戦略で、既存顧客に関連製品やアクセサリなどをつぎつぎに投入していく。この場合、顧客ロイヤルティを得ているため、新製品を受け入れやすくブランドによる指名買いが期待できる。例えば、ビールの新技術を開発して、発泡酒を販売することなどである。

第3象限での戦略は、「市場開発戦略」である。新市場に進出し、既存製品の浸透化を実現

し、売上げの拡大を図るものである。新市場には2つの側面があり、地理的に新しい市場か、または、販売対象をセグメントする場合とがある。前者では、販売エリアを地方から全国へ広げることなどがある。後者の例では、幼児のスキンケアの商品を女性対象の商品に開発して販売するケースが考えられる。また反対に、プロ仕様のシャンプーを一般市場で販売をしたり、一般販売の商品を業務用として販売する場合などである。発想の観点を変えることで対象者の転換を図る戦略である。

第4象限での戦略は、「多角化戦略」である。多角化戦略は、既存市場、既存製品の 카테고리から離れ、新市場に対し新製品を投入する極めてリスクな戦略である。なお、多角化には既存事業と関連が深い多角化と未知の分野への多角化がある。

企業は成長するに伴って多角化戦略へと向かいやすくなる。なぜならば、①単一事業であると環境変化を受けやすく、収益そのものが外部依存的となってしまう。そのリスクを回避しようとするれば、必然的に多角化経営となりやすい。②企業が成長してくると、社内にはさまざまな経営資源が豊富になってくる。そうした経営資源を有効活用しようとする、新事業へ向かうこととなる。③経営資源の有効活用やコスト削減を意識すると、多角化経営となる。などの理由からである。

こういった多角化を類型化すると、水平的多角化、垂直的多角化、集中型多角化、集成型多角化の4つがある。第1の「水平的多角化」は、現在の製品市場分野に関連した新製品を開発・販売する多角化である。次の「垂直的多角化」は、現在の製品市場に異なる流通チャネルを活用する多角化である。第3の「集中型多角化」は、現在のマーケティング手段を中心に異なる製品市場に乗り出す多角化である。最後の「集成型多角化」は、現在の製品市場とは関連しない製品市場への多角化である。

多角化戦略について総じていえば、本業に関連する事業分野に新しい事業を開拓して、現在保有している経営資源を利用する多角化戦略は、まったく異なった領域に進出するよりも安定した成長策であるといえる。例えば、フィルムメーカーが「使い捨てカメラ」を開発してカメラ市場に新規参入した例などはその典型である。また、既存事業で培った流通ルートなどを活かすことも効果的な方法である。

多角化を展開するという積極戦略を進める一方で、不必要な事業を検討・整理する戦略もまた必要である。安定した経営の陰には定期的な検討作業が不可欠である。その結果、撤退戦略を取らざるを得ない場合もある。具体的には、ソニーやパイオニアがプラズマテレビから撤退した例は有名である。ソニーはその後、テレビの主力を液晶分野に移している。

戦略論を再考するにあたり、アンゾフが示した戦略フレームワークは、戦略概念や戦略思考を発展させる契機となるであろう。

2. 基本的戦略論

戦略論といえば、マイケル・ポーターの名が上がるほど企業の戦略立案者に影響を与えてい

る。彼は、ミクロ経済学理論を応用し実証的方法で競争戦略の構造を明らかにした。実証的研究から得られる豊富なデータは、その後、展開される戦略論を一層進展させたのである。

ポーターの理論的背景である「産業組織論」では、不完全競争は寡占体制を招き、そのことが結果的に企業業績を押し上げるという。この考えは産業組織論という「SCPモデル」を意味している。ポーターはSCPモデルを援用して、産業構造を分析する体系的な枠組みを示した。市場が飽和状態にあり、それ以上、拡大しないと考えられる分野などでは、いかに競争に勝ち抜くかという「市場における競争優位の獲得」が重要な戦略となる。彼の主張は、次の3つの基本戦略からなっている。①コスト・リーダーシップ戦略 ②差別化戦略 ③集中化戦略の3戦略である。²⁾

第1の「コスト・リーダーシップ戦略」は、他社に対し最小のコストを実現することで競争優位を獲得しようとする戦略である。業界のリーダー企業が、積極的に採用する戦略の形である。最小コストを実現するためには、業界の特性によっても多少異なるが、原材料の大量購入によるコスト・ダウンか大量生産・大量販売などの量産プロセス・コスト・コントロールのいずれかが最低限必要である。また、非効率な部分を見だし、それを改善し、コスト・ダウンを図り、価格を下げる方法もある。たとえ、同一価格であっても他社に比較してコスト削減効果分だけ利益が上がり、優位が確保される。コスト・リーダーシップ戦略で重要なのは、他企業が同一の戦略を選択した場合、業界全体がコスト競争に陥らないよう細心の注意をすることである。同様に、コスト面への過剰な注目は、新製品開発や新市場開拓を怠ることにもつながり、その点にも配慮が必要である。

第2の「差別化戦略」は、他社にはない特有の特徴や創造性を正面に押し出し、競争における優位を獲得する方法である。この戦略は、競争他社との競争を回避する有効な方法で、自社にしかない製品・サービスを生み出すことで可能となる。差別化は、多方面にわたって検討することができる。性能、品質、イメージ、技術、デザイン、ブランド、物流などである。この戦略が、成功すると、プレミアム価格が設定でき、他社より販売量で勝ることが可能である。結果的に、業界の平均以上の収益が、確保できるだけでなく、競争力における「防御性」が高まる。さらに、顧客は、自社製品に信頼を寄せることとなる。しかし、差別化戦略の必然的結果として、市場が限定されるためマーケット・シェアの保持が困難になりやすい。そのうえ、差別化はコスト高となり、コスト面でコスト・リーダーシップ戦略と両立できない。差別化戦略は、市場が成熟期の戦略として有効であり、企業の持つ創造性、技術力、マーケティング力が試される戦略と言える。

第3の「集中化戦略」は、コスト・リーダーシップ戦略や差別化戦略が業界全体にフォーカスしていたのに対し、そのターゲットを業界の特定部分に限定して、経営資源を集中する戦略である。これは特定の需要グループ、特定地域、特定市場などの限られたターゲットにキメ細かく対応しようとする戦略展開方法が必要とされ、特定セグメントでの競争優位確保が求められる。限定的な市場では、特定ターゲットのニーズを満たすことで差別化戦略や低コストが実

現できる。すなわち、この戦略が成功するためには、市場セグメントのニーズが自社の製品と適合していることが望まれるのである。しかし、この戦略にもリスクがあり、特定セグメントでの製品と市場全体が要望する製品との間に品質面などで差異がなくなると、集中化の優位は、消失してしまう。

3. 企業成長の経営戦略

企業成長を目指した経営戦略として、SWOT分析とPPM分析を取り上げることができる。「SWOT分析」は、経営戦略の策定において、外部環境、内部環境などの現状分析する場合に使用される経営手法である。外部環境は政治、経済、業界、競合状況などであり、内部環境とは人材、資金、情報、ビジネスプロセスなどを意味する。SWOTはそれぞれの要素をS（強み）・W（弱み）・O（機会）・T（脅威）の4つのカテゴリーに分類する。この過程で関係者間には問題意識が共有化できるというメリットが生まれる。問題点を整理し、事業環境変化に適応した資源の最適活用を図ろうとするものである。SWOT分析では、「クロス分析」という戦略ロジックを使用する。クロス分析では2段階あり、第一段階では、自社のS・W・O・Tそれぞれの要素を抜き出し課題を抽出する。次に、そのSとWに対し、保有する人材、資金、技術などの内部要因を当てはめる。また、経済、業界、競合状況などの外部環境をOとTに分類し洗い直す。このプロセスで重要なのは、自社で改善できる要因と不可能な要因を明確にすることである。第二段階では、内部環境と外部環境における強み、弱みを見極め、それぞれに適している組み合わせか「強みを活かす戦略」を導き出す。強みばかりではなく、機会を利用して弱みを強みに転換できないかも検討する。このように脅威と弱みが重なったリスクを避けようとする方法で戦略設定を行う。³⁾

「PPM分析」は、ボストン・コンサルティング・グループが開発した戦略手法である。この手法は、2つの前提条件に立って考えられている。1つには製品は「ライフサイクル」があるということ。2つには製品の生産量が増加するごとに単位コストが減少するという「経験曲線効果」の存在である。

市場での製品の成長性と競争上の相対的な位置づけを見るために、市場成長率とマーケットシェアの2つの軸を取る。すなわち、一方に市場成長を片方にマーケットシェアを取ってマトリックスを作る。そうすれば、事業分野を4つの象限に分類できる。①花形事業（高成長、高シェア）、②金のなる木事業（低成長、高シェア）、③問題児事業（高成長、低シェア）、④負け犬事業（低成長、低シェア）の4区分である。「花形事業」では、利益は大きいものの急成長する市場のため巨額の設備投資を必要とする。ここでは現在のシェアを維持しながら、将来の成長のためにポジションを金のなる木に移し、収益中心の製品になることが求められる。「金のなる木」事業では、成熟市場に将来的な成長が見込めないため、大きな設備投資は最小限に行い、利益を回収しつつ他の事業を花形事業にしていく努力が必要である。この事業は利益が上がるうえ投資が抑制でき、企業の中心的活動に据えられる。「問題児」事業は、キャッシュ・アウト

が大きい上、市場シェアを確保していないため、シェア拡大政策を取り、花形事業を目指すのが負け犬を回避するために、撤退を図るのかの判断が迫られる。「負け犬」事業では、速やかに早期撤退することはいうまでもないが、実際には「撤退障壁」が存在する。例えば、①巨額投資に対する償却が出来ていない。②社内外の利害関係者の強い反対がある。③撤退コストが大きすぎる。などなかなか撤退できない現実がある。このようにPPM分析では、事業の重点分野と撤退分野を選択して、企業全体として最適な経営資源の配分を再考する。すなわち、事業別の採算を厳しく管理することで自社の経営資源（人材、資金、技術など）が最適に行われているかどうかをチェックし、経営効果の最大化を目指している。このPPM分析の経営戦略手法は、多数の製品を扱う企業にとって、限りのある経営資源を効果的に「配分・最適化」する方法として効果的である。

SWOT分析とPPM分析の2つの経営戦略手法は、いずれも経営資源（人材、資金、技術など）を精査することで単一事業から多角化事業を目指す方法であった。そのことで経営リスクを分散化させようとする。SWOT分析とPPM分析の経営戦略手法が活用された時期は、おのおのの事業の将来とライフサイクルが錯雑とする中で事業淘汰を自覚しつつ、「企業成長」を模索した時代でもあったといえる。

以上のように、競争が激しい業界においては、他社より優位な「競争的立場」を探索することがなにより重要である。それゆえに、戦略の本質は、競争状況を決定づける要因に適応し、利益を上げることができる立場を確立することである。しかし、競争関係にある企業群の戦略は常に変化しており、新規参入の脅威、顧客ニーズの変化、代替サービスの脅威など競争構造は多彩に変転する。その中で企業が生き残りをかけて成長していくには、おのおのの競争要因に影響を受けにくい自社のポジショニングを見つけることであり、ライバル企業、顧客、供給企業、代替製品による侵攻を迎え撃ち、市場の侵略に耐えうる強力なポジションを獲得することである。

企業の競争関係は、流動的で不変ではない。企業間の熾烈な競争が暗示しているものは、競争に打ち勝たなければ、市場から撤退するしか道はないということである。

Ⅱ. 戦略転換領域としての環境問題

1. 低炭素社会の到来

低炭素社会とは、二酸化炭素の排出量が極めて少ない社会をいう。換言すれば、地球温暖化の原因と目される温室効果ガスのひとつである「二酸化炭素排出量」が少ない経済システムを築いている社会である。究極的に言えば、温室効果ガスの排出量を自然界が吸収できる範囲内に留めようとする社会の構築である。

現在、世界のあちこちで起こっている気候変動は、確実に地球規模で深刻かつ重大な問題を発生させている。氷河は毎年減少しており、海面上昇は続いている。その傾向に歯止めが掛かってない。北極・南極やグリーンランドの氷は、今なお溶け続けており、地球環境に重大な影

響を与えている。地球温暖化、熱帯雨林の減少、オゾン層の破壊など多岐にわたる「解決が困難な問題」を多発させている。悲劇的な事態は日ごとに増して起こっている。いかなる国家・社会といえどもこの気候変動による地球規模での環境変化に対し、無関心ではいることは許されない。

全世界の「温室効果ガス」の排出量は、自然界の吸収量の2倍を超えており、地球温暖化が現状のままで進行すると、台風やハリケーン等の熱帯低気圧が頻発し、その威力も勢力も大型化して、気候災害は年を経るごとに悲惨なものになると予想されている。異常気象が頻発し、気候災害は、地球環境全体に及ぶ。このまま温室効果ガスの増加を食い止めることができなければ、気候災害によって、社会インフラは損傷を受け、経済的リスクは増加し、世界は壊滅的な打撃を被ることになる。

このように予想される問題の深刻さから考えて、気候災害は、自然界や人類の存在基盤に関わる重大な問題を引き起こすこととなる。生態系への影響、異常気象による真水資源の枯渇、不作に起因する農産物への悪影響など、計り知れないものとなるであろう。洪水、干ばつ、台風などの気候災害は、農業・水産業などの一次産業のみに止まらず、保険、観光などのビジネス分野にも波及して、その悪影響が止まることはない。

この事態を踏まえて、すべての国家、社会、組織等は、地球的規模での協調関係を構築して「低炭素社会」、「炭素本位経済」の実現へ向けて動き出さなければならない。

2. 低炭素社会における経営戦略

世界的にみて、各国政府は、環境問題に関する条例の整備を始めている。恐らく二酸化炭素を含む温室効果ガスの排出は、法的に厳しく規制され、ビジネス組織にとって高コストとなるにちがいない。環境規制への要求は、今や監督官庁からだけのもではなくなった。投資家や消費者等がビジネス組織に対し、環境問題についていかに取り組み、どのように深慮しているかを強く求めるようになってきた。彼らは、企業が環境問題へどのように取り組んでいるかなどの「情報公開」を要求したり、気候変動に関する株主提案も行っている。したがって、企業は気候災害が自らにどのような影響を及ぼすのかを熟知していなければならない。

第1の問題として登場してくるのは「法的規制」である。これは温室効果ガス排出規制へと向かうことは自明の理であり、世界的潮流であろう。排出規制は、「製造過程における排出規制」と「製品そのものに関わる規制」が主流となろう。第2に考慮しておかなければならない問題は、法的規制から派生してくるコスト高である。この種の問題に対して、地球環境に影響の小さい製品・サービスを生み出していくことで、問題解決を図ることが組織成長の要諦である。これからの技術・製品等は、地球環境との「マッチング」がポイントである。マクロ的にいえば、地球環境と経営戦略とのマッチングを実現して、法的規制から派生してくるリスクをビジネス・チャンスに変えて「ビジネス・シーズ」生み出していかなければならない。例えば、二酸化炭素を大量に発生される火力発電所が、「石炭ガス化燃料電池複合発電技術」の実用化に成

功すれば、55%以上の効率化が達成され、二酸化炭素はおよそ30%削減されると予想されている。こうした環境問題を解決する技術に対し、先陣をきって開発に成功すれば、新たなビジネス・チャンスとなり得る。第3には気候変動に伴う「リスク」についてである。気候変動によって自社にどの程度の影響があるのかを想定する必要がある。エネルギーや水を確保できない場合の「リスク・ヘッジ」をどのようにするかなど事前に考えておかねばならない。

このように低炭素市場は、新技術開発によって、規制というリスクを「多様な需要」と「新しい市場」へと変える可能性を秘めている。すなわち、環境問題を自社ブランドの増強へ繋げていく経営戦略こそが求められる。その際の重要な点は、自社製品の「炭素依存度」がどの程度であるかを十分熟知することである。気候変動がどのような形で起こる可能性があり、それが自社にどのような経済的影響を及ぼすのか、コストと売上げにどのような変化を与えるのかなども詳細に検討しておく必要がある。この検討プロセスは、戦略的意味を持っているのである。これは、予想外な結果をもたらし、競争力の優位と市場拡大につながる可能性を持っている。例えば、環境問題に伴って出てくる「需要」がある。こういった需要に基づき具体的な経営戦略立案行動に着手すべきである。

環境に関わる経営戦略の立案は、特別な行動ではない。重化学工業や自動車産業等は、もちろんのことそれ以外の産業界においても、多数の企業が廃棄物処理やエネルギー効率の向上、温室効果ガスの削減を進めている。したがって、環境問題に配慮するというだけの「メッセージ」を発する程度では、特殊なことではなく不十分であり、他社との競争優位条件とはなり得ない。リサイクルや自然エネルギーの実用化などで環境へのリスクを減少させ、かつ、ビジネス的視点から結果を見いださなければならない。

このような取り組みは、先進諸国において、数多く行われている。「ハイブリッド・カー」や「電気自動車」などへの取り組みは、こうした好例といえる。また、ディーゼル・エンジンを製品としている企業などは、「ディーゼル微粒子除去装置」などや廃熱を再利用する「熱併給発電の研究」に力を注いでいる。米国のウォルマートでも廃棄物や温室効果ガスの排出削減を目標とする「エネルギー効果の向上」を掲げている。

ビジネス組織は、低炭素社会の構築に向けて、その行動に責任を持たなければならない。低炭素社会において、その行動が環境にどのように影響を及ぼすかを熟慮して「ビジネス戦略」を立案することが不可避である。ビジネス組織は、環境問題を社会的貢献の一環活動として捉えるのではなく、むしろ積極的に「戦略要因」として取り組むべきである。そのために産業界が果たすべき行動とは、①環境問題をビジネス・チャンスと捉え、低炭素社会実現の一助となる行動を取る。②企業行動にともなって起こる環境負担についての情報を公開すること。③先進的な環境技術の開発を行うこと。④低炭素型商品を開発すること。⑤低炭素ビジネス・モデルを模索することなどが求められているのである。

社会的問題となった気候変動に配慮しつつ、他社に追随するという消極的行動でなく、低炭素社会に求められる経営理念を確立・駆使して、競争優位を確保する「ビジョン」と揺るぎな

い技術を開発してこそ、有機的単位としてのビジネス組織が地球環境の中で「その存在」が許容されるのである。⁴⁾ それゆえに地球環境問題は、経営戦略思考を一転させてしまうほどの「戦略転換領域」と捉えるべきである。

Ⅲ. 戦略転換領域としてのインターネット

1. インターネットの影響力

消費者行動に影響を及ぼす要因として、これまでは四大マス媒体（テレビ、ラジオ、新聞、雑誌）が大きな力を持っていた。しかしながら、最近では、新たな現象が生じている。四大マス媒体の低落傾向に歯止めが掛からず、それに反しインターネットへの広告依存度が増しているのである。2008年度の広告費は、金融不安の影響を受けて前年度比4.7%の減少を示した。特に、新聞で12.5%減である。にもかかわらず、インターネット広告は、ラジオ、雑誌を抜いて16.3%の増加を示している。

なにゆえ、インターネット広告は、顕著な伸びを示すことが出来るのであろうか。それはインターネット広告には、四大マス媒体が持ち得ない「アクセスログ」という特徴を有しているからである。アクセスログとは、Webサーバーへの通信記録のことである。アクセスした時間、接続元アドレス、閲覧末端情報、送通信データ量などが記録されるので、ユーザー行動の足跡がたどれるのである。だれがどの検索キーワードを使って、どこからどのような順序で、どのホームページをたどりやってきたのかを見やすい形で表示することができる。これらの足跡を分析していけば、「ユーザーの属性・嗜好」、「よく見るホームページは何か」、ランディングページなどの「サイト内導線」が明らかになる。その内導線から何%のユーザーが「買い物かご」に商品を入れたかなども分析できる。

こうしたアクセス解析から「行動ターゲティング広告」が開発されている。行動ターゲティング広告とは、ユーザーが検索サイトに入力したキーワードを分類することでユーザーにとって価値の高い広告情報を提示する手法である。これはサイト上で取った行動に基づいているため、かなり絞り込んだ広告展開を行うことが可能である。行動ターゲティング広告は、3つに分類される。①単一サイトでの行動履歴ターゲティング広告 ②複数サイトでの行動履歴ターゲティング広告 ③リターゲティング広告（検索サイトなどから広告サイトへ訪れたことのあるユーザーにもう一度、広告を提示）である。例えば、何回も自動車関連のホームページを見ている人は、自動車に興味があることは容易に推定され、その人に自動車の広告を配信することは、高い確率で「広告クイック率」を上げることが可能である。

こういったウェブ上を解析した結果情報は、経営戦略立案において重要な位置を占めることになる。

2. クラウド・コンピューティングの出現

ビジネスの現場では、「クラウド・コンピューティング」という言葉が、よく使われるように

なった。言葉だけでなく、インターネット上のあるアプリケーションなどの「IT資源」が現実
にフル活用されている。自社内でITシステムを作り上げる「時間とコスト」を考えると、IT資
源を所有するのではなく、インターネット経由で外部のソフトウェアなどを利用した方が効率
的である。このように利用者に情報サービスやアプリケーションなどのサービスを提供する
という考えを「クラウド・コンピューティング」と呼ぶ。

クラウド・コンピューティングという言葉は、2006年、グーグルの最高責任者であったエリ
ック・シュミットが、最初に「サーチエンジニング戦略会議」の席上で使ったといわれている。
クラウド・コンピューティングのクラウドとは、「雲」のことである。なぜ雲という表現をする
のであろうか。インターネットで通信パケットを取り交わす際には、いくつかの「サーバー」
や「ネットワーク間」をパケット・リレーして届く。したがって、どのような経路を經由して
情報が届いているのかを利用者が意識することがないため、中身が見えない雲で表現するの
である。

クラウド・コンピューティングとは、この雲のような巨大なインターネットにアクセスして、
ソフトウェアやデータを利用することを意味している。すなわち、利用者は、インターネット
上のどこかにあるIT資源をその存在場所や「システム構造」を吟味することなく、利用できる
のである。

それはどこでどのように処理されているかを考えることなく、まるで「雲の彼方で」行われ
ているような感覚で利用できるコンピューティング環境である。複数のコンピュータが複合的
にネットワークされ、グローバルに拡散しているにも関わらず、一体化・並列化された「巨大
ネットワーク」とイメージされることが多い。⁵⁾

しかし、クラウド・コンピューティングを利用することは、それほど特殊なことではない。
実際のところ、われわれはクラウド・コンピューティングを日常的に利用している。グーグル
の検索エンジンを使って「キーワード」を頼りに検索内容を調べる場合、そのシステムは自身
のPCの中にあるのではなく、米国にあるグーグルのデータセンターの中に検索システムが存
在し、そこで処理された「アウトプット」を自身のPCに表示しているにすぎない。

クラウド・コンピューティングの世界では、データインプット・処理・アウトプットなどの
一連のプロセスを1台のPCで自己完結するのではなく、ネットに接続したサーバー群が「中
央演算処理装置」や「記憶装置」の機能を果たす。ネットにつながったPCとサーバー群が、ま
るで1台のコンピュータのように働くのである。それはまるで車を自分でもつ代わりに、レン
タカーを借りる行為に似て、消費したコストだけを支払うことに等しい。

クラウド化を加速させる要因には、2つの現象が背景にある。第1は、ブロードバンドの普
及によって実現された大容量データを「高速通信速度」で送れる技術の開発にある。この技術
がなければ、ネット上のサーバー群に入力されたデータが、まるで自分のPCに入力してい
るような「操作感」を実現することは出来なかった。第2は、「仮想化技術」の進歩にある。仮想
化とは、OSやサーバーなどの単一の物理リソースを複数の論理リソースに見せかけたり、ある

いは反対に、複数の「補助記憶装置群」やサーバー群を単一の論理リソースに見せかけたりする技術である。つまり、複数のハードウェアを1台のように使用したり、逆に、1台のハードウェアを複数であるかのように分けて使用できる技術である。この技術でサーバーの使用頻度が格段に高くなっても、仮想的に分割することが可能であるため、サーバー運用効率は上がりコストは下がるのである。

クラウド・コンピューティング・サービスを実施する企業は、グーグルやアマゾン、ヤフー、マイクロソフト、IBNなど米国の企業が多く、そのサービス内容は、①アプリケーションの供与 ②プラットフォームの供与 ③ハードウェア環境の供与の3種類である。

アプリケーションの供与は、メールサービス、ワープロ表計算、スケジュール表ソフトなどがある。プラットフォームの供与では、インターネット経由でアプリケーション実行用の基盤となるプラットフォームが提供される。ハードウェア環境の供与では、ハードウェアやインフラが提供される。

クラウド・コンピューティングが、なにゆえ注目されているのか、その理由は、組織外のIT資源を利用する方が自社で所有するより、コストの面で削減効果が格段に高いことがわかってきたからである。インターネット環境を整備するだけで、自社のIT資源を構築することなく、データの保存・蓄積と様々な分析が行える。クラウド提供企業が、情報等の管理を一元的に行うので、IT資源に関わる一切の管理と開発が不要となる。このように自社内に構築しなければならぬIT資源を外部のクラウドに依存することで巨額の初期投資、システム稼働するための維持管理費用とシステム開発に費やされる膨大な時間を免れることが出来る。

クラウド・サービスを提供する「クラウド先進企業」は、徹底した低コストを実現する「ビジネス・モデル」を構築している。データセンターのコストを下げるために、汎用大型コンピュータではなく、インテルCPUを搭載する普通のPCサーバーを使用している。このPCサーバーは、低コストであるため故障しやすい。それゆえ個々のPCサーバーは、故障しやすいものとして設計されている。たとえ、一部分が故障しても、全体システムとして問題なく機能するようできている。故障したサーバーで働かせていた「仮想マシン」を自動的に他のサーバーへ移行するようになっていたので、中断するなどの問題は起こらないシステムである。故障したPCサーバーの修理は、月に一度の定期メンテナンスで行われる。低コストへのこだわりは、ハードだけでなく、ソフトでも実施されている。サーバーのOSは、オープンソースの「リナックス」や「Xen」が使用され、低コストを実現している。

クラウド業界は、これまで米国を中心に展開されてきたが、ここにきて日本でも「クラウド・ビジネス」に取り組み始めいる。日本は全国に光ファイバー接続などのブロードバンドが広く行きわたっており、その意味でクラウド化が、もっとも普及しやすい環境にある。2009年には「高速無線通信サービス」が始まり、2010年には、高速通信が可能なLTEの商用化が決まっている。

このようにクラウド化が、行きわたる環境は進んでいる。この情勢を見越して総務省は、7

月に「スマートクラウド研究会」を設立した。また、日本ユニシスは2008年10月に仮想技術を用いた「PaaS」（ソフトウェアの提供）と「IaaS」（ハードウェアやインフラの提供）を始めた。同様に、富士通でも館林市に延べ床面積1万平方メートルのデータセンターを建設した。サーバー数万台のスペースを確保して、10月からクラウド・サービスを開始する。NECでも7月からグループ内で共同利用する目的で「プライベート・クラウド」の構築に着手している。日本IBNは、千葉県で稼働しているデータセンターを床面積で2倍まで拡大する計画である。日立製作所は、横浜市データセンターを新設した。現在、サーバーは500台ではあるが、徐々に強化して、NECと同じようにIT資源の共有化を目指す計画である。NTTコミュニケーションズは、クラウド用のソフトなどの基盤を構築し、また、公衆回線を専用回線のように使用できる「VPN」の接続サービスを始めている。⁶⁾

かくして日本でも、インターネット普及と大量のデータを高速で送れる環境が整いつつある。日本の各企業は、クラウド・コンピューティングによって情報システムのコストを下げる戦略へと進み始めている。

米国では、本年3月、ネットワーク機器メーカーの「シスコ」は、ソリューション開発企業の「タイダルソフトウェア」の買収を行った。4月には、ソフトウェアメーカーである「オラクル」が、コンピュータ大手の「サン・マイクロシステムズ」を7400億円で買収することを決めた。これら一連の買収劇は、IT業界の垣根を取り払うことであり、従来のビジネス・モデルの終焉を意味している。今や時代は、クラウド・コンピューティングの世界に突入したといえる。したがって、コンピュータ・ハードメーカーやソフトメーカーは、自分たちの分野に限定したビジネス戦略だけをもって、企業運営を進めていくことは出来なくなってきた。

一般企業は、業務に関わるトータル・コストと時間短縮・利便性を考慮すれば、クラウドを利用するのであろうから、ソフトウェアメーカーなどは、単にソフトのパッケージ販売に専念するというビジネス戦略を転換する必要性に迫られる。それゆえ、グーグルやマイクロソフトなどは、クラウドの中核であるデータセンターに巨額の投資を続け、クラウド分野で有望な技術をもつベンチャー企業の買収に余念がない。両社のクラウド分野を巡る競争の行方は、どのようなビジネス戦略を用い、どちらがクラウドのオペレーションシステムを制するのか、いずれがデファクト・スタンダードを確立するかの一点に掛かっている。このようにクラウド化が進行して、IT資源の所有から利用への「コンピューティング・パラダイム転換」が起きているのである。

クラウド・コンピューティングの進展が加速され、その結果、IT業界のこれまでの「ビジネス・モデル」が根底から覆りつつある。企業は、今までITシステムを自己所有し管理・運営してきた。ハード・ソフトメーカー各社は、これらの企業に対し製品、サービスを販売している。しかし、クラウド・コンピューティングがこのまま加速されれば、これまでの業界のハードとソフトなどの垣根がなくなり、企業の競争関係も一変することになる。

また、最近では、新しい動きが起こっている。クラウド分野が、クラウド・コンピューティ

ングから「クラウド・ソーシング」へ進化しているのである。⁷⁾

クラウド・ソーシングとは、企業がインターネットを通して不特定多数のネットユーザーに知的労働を委託することで「集合知」を集約することを指している。クラウド・ソーシングの最大の特徴は、「知的労働力」を比較的低コストで獲得できることにある。これにはインターネットで広範囲の個人にオープンに協力を求め、各人が協調できるネットワークに仕事や課題を「発注」「問い掛け」をして知的生産力（コンテンツや知恵など）を増強することにある。クラウド・ソーシングは、情報収集の方法から3つに分類できる。①オープン競争型 ②コラボレーション型 ③市場の予測型である。「オープン競争型」は、プログラミング、デザイン等の分野において、サービス、アイデアなどを広く公募して、集合知を集めようとする。次の「コラボレーション型」は、ネット上でコラボレーションを促し、各人が協力して「アイデア」や「コンテンツ」を磨き上げる。顧客向けコミュニティや顧客共創型の「商品開発」がこのタイプに当たる。最後の「市場予測型」は、映画関係者がその分野において、市場メカニズムが機能している「ファン予測」を行い、その予測を販売促進や制作に活かしていく方法などである。

クラウド・ソーシングの具体的事例としてハウス食品を揚げることができる。同社は、家庭料理にスパイスを使ってもらうことに難しさを感じていた。スパイスを用いた「家庭向きの使いやすいレシピ」の開発は、社内の人員だけでは限りがある。そこで、ブロガー（ブログの筆者）にレシピの開発を委託したのである。料理をテーマにしたポータル・サイト（レシピブログ）を活用して、ブロガーに毎月、3種類のスパイスを頒布し、ブロガーが考え出したレシピをブログに掲載してもらった。その成果は10ヶ月で4678件のレシピが集まった。一部にスパイスの使い方としては十分ではないものも含まれていたが、販売促進に活かせるレベルであり、その効果が認められた。

次は新商品開発に関わる事例として、P&Gの「コネクト・アンド・ディベロップ」がある。これは組織外の技術や研究成果を組織内に導入して新製品開発を行う施策をいう。同社の新製品の約50%がこの施策によるものであった。ほこり取り器「スウィッフアスター」にはユニ・チャームが技術供与している。2007年には、コネクト・アンド・ディベロップの専用サイトを開設し、約4000件の技術情報を収集した。⁸⁾

クラウド・ソーシングは、多くの利便性を有しているものの、その問題点もある。クラウド・ソーシングは、本来的に不特定多数に呼びかけるのであるから、当然のこととして、その成果は均一ではなく、能力の高い者もいれば、そうでない人材もいる。このリスクを避けるためには、「スクリーニング」が不可欠である。リクルート社などは、このスクリーニングを自動化する方法を開発して、スクリーニングの作業負担を軽減している。同社は2008年からクイック率の高い「バナー広告」を作り出す「みんなのクリエイティブ・エージェンシーC__TEAM」を運営しているが、その際、同サイト登録の会員が「バナー広告」 1件作成するごとに500ポイント支出される仕組みを作った。このバナー広告をスクリーニングする方法として、NTTのポー

タル・サイト「グー」にクイック率の高いバナー広告だけを自動的に抜き出す方法を確立している。また、抽出したバナー広告をいろいろなウェブサイトに掲載、クイック率が設定基準を満たさなければ、他のバナー広告と自動的に交換する方法を取っている。

このようにクラウド・ソーシングを軌道に乗せるためには、商品の品質チェックと業務の標準化が必須となっているのである。

結びにかえて

戦略転換領域が出現すると、世界のどこから新たなライバル企業が現れ、マーケットシェアの大部分を奪っていく。戦略転換領域は、産業界や業界の構造を根底から変貌させるものである。その結果、ビジネス環境に多大な影響力を持つ「経済原理」がほころび、競争優位の源泉さえも変えてしまう。かつてパソコン・ハードメーカーは、パソコンソフトなどのOSを事業の中では取るに足らない「補助的な存在」として捉えていたが、マイクロソフトやグーグルの目覚ましい躍進を目の当たりする時、その考えが明らかに誤っていたことを認識せざるを得ない。⁹⁾

紙媒体による「百科事典」が、情報革命の産物であるCD-ROMに取って変わられたように、競争優位の基本パターンが変化することは、これまでの戦略思考を根底から覆すものである。それを「脅威」と捉えるのか、または「チャンスにする戦略」に変えるのかでビジネス組織の命運が分かれる。

爆発的にインターネットが世界中に普及する状況において、「競争優位の基本パターン」は、根底から変移したと見るべきである。ビジネス組織は、情報技術がもたらす「予測不可能」な大きな変化を捉えながら、混沌とした時代の中で「新たな戦略思考」をいかに模索してかが求められている。

本稿で検討した地球環境問題とクラウド・コンピューティングの2領域は、経営戦略を一変させてしまう戦略転換領域であり、この領域での戦略転換に失敗すれば、多様化するビジネス組織の「ステークホルダー」の要求を満足させるという「根本的なミッション」を実現できない。競争関係を一変させる戦略転換領域は、いついかなる時代でも出現し、社会と経済システムを変えてきた。ビジネスにおける競争において、常に正しいという「定説的戦略思考」は、何処にも存在せず、競争を勝ち抜くために必要なことは、戦略転換領域を見極める「予測力」を磨くことだけかもしれないのである。¹⁰⁾

【注】

- 1) 広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1985年, pp.10-12
- 2) 土岐坤訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年, pp.54-56
- 3) ケネス・R・アンドルーズ著『経営戦略論』産業能率短期大学出版, 1976年, pp.19-22
- 4) 日経BP社「低炭素社会への道」日経ビジネス, 2009年, 特別版, pp.13-15
- 5) 城田真琴著『クラウドの衝撃—IT史上最大の創造的破壊が始まった』東洋経済新報社, 2009年, pp.23-25
- 6) 城田真琴・尾村洋介「クラウドの衝撃」『エコノミスト』毎日新聞社, 2009年, 9月号, pp.3-8
- 7) 日経BP社「クラウド・ソーシング」『日経情報ストラテジー』2009年, 7月号, pp.126-129
- 8) ゲイリー・ハメル&ビル・ブリーン『経営の未来』日本経済新聞出版社, 2008年, pp.255-260
- 9) 十川廣國『マネジメント・イノベーション』中央経済社, 2009年, pp.18-19
- 10) 根本昌彦『未来学』WAVE出版, 2008年, pp.164-168

【参考文献】

- C・K・プラハラード & M・S・クリシュナン『イノベーションの新時代』日本経済新聞出版社, 2009年
- 岸川典昭他『現代経営とネットワーク』同文館出版, 2008年
- 日置弘一郎他『コラボレーション組織の経営学』中央経済社, 2008年
- 橋本輝彦他『組織能力と企業経営』晃洋社, 2008年
- 百瀬恵夫他『ネットワーク社会の経営学』白桃書房, 2002年
- 野中郁次郎他『ネットワークビジネスの研究』日経BP企画, 1999年
- フィリップ・エバンス&トーマス・S・ウスター『ネット資本主義の企業戦略』ダイヤモンド社, 1999年
- トーマス・フリードマン『フラット化する世界』日本経済新聞出版社, 2008年
- マーク・ドジソン他『ニュー・イノベーション・プロセス』晃洋書房, 2008年
- P・ディッケン『グローバル・シフト』古今書院, 2001年
- 河合篤男『企業革新のマネジメント』中央経済社, 2006年
- 淀川高喜『ビジネスイノベーション』日経BP社, 2008年
- ランドン・モリス『イノベーションを生み続ける組織』日本経済新聞出版社, 2009年