

マイケル・ポーター 「戦略とインターネット」

(レジメ作成 川村真文)

1 . インターネットの本質を見極めよ.....	3
インターネットは補完手段である。 .....	3
2 . 資本市場からの歪んだシグナル.....	3
3 . 戦略の原点への回帰 .....	4
4 . インターネットと産業構造 .....	5
産業構造に与える影響 .....	6
メリットを利益に転化できない.....	7
産業構造は流動的 .....	7
5 . 「先行者利得」の神話 .....	8
自社に固有なネットワーク効果.....	8
Win-Win の誤解.....	8
6 . インターネット競争の将来 .....	9
デジタル・マーケットプレイスが生み出す経済的価値 .....	10
戦略的ポジショニングの6原則.....	11
7 . 持続可能な競争優位.....	12
オペレーション効率.....	13
戦略的ポジショニング .....	13
8 . 戦略の不在.....	13
真にカスタマイズ化された統合システムを構築する .....	14
バリューチェーンにおけるインターネットの活用 .....	15
バリューチェーン全体に及ぼす影響 .....	15
バリューチェーンにおけるインターネットの活用.....	15
ITの進化の5段階 .....	17
全体的視野の下で考える .....	18
9 . 補完要因としてのインターネット.....	18

インターネットと従来活動のフィット .....	18
補完関係が生じる理由 .....	19
プラスの相互作用を高める .....	20
<b>10 . ドットコム企業と従来型企業の戦略上の課題 .....</b>	<b>21</b>
バリューチェーンを拡張する.....	21
バーチャルとリアルを融合した「ハイブリッド・バリューチェーン」 .....	22
既存の競争手法を補完する .....	22
自社の戦略に合わせてインターネット活用する .....	23
<b>11 . ニュー・エコノミーの終焉 .....</b>	<b>23</b>
従来型企業の優位性.....	24

## 1. インターネットの本質を見極めよ

多くの企業は、その属する産業の魅力を損ない、競争優位を曇らせるような判断。

- インターネットの活用 品質・仕様・サービスで勝負するのではなく、価格競争に移行 産業全体における利益創造が困難。(産業構造)
- 見当違いのパートナーシップやアウトソーシングやビジネス手法の均一化 独自の競争優位を失い、オペレーションの点で持続的優位を確立する能力を低下させる。(競争優位)

インターネットは補完手段である。

インターネットの本質はイネープリング技術であり、ほぼ全ての産業でいかなる戦略にも活用できる強力な道具。

競争力を維持するには、インターネットを活用する以外の選択肢は無い。

問題は、どのように活用するか。

競争優位を獲得するには、すで実証済みの戦略に関する原則を押さえることが重要。

インターネットが競争優位そのものになることはほとんどない。

今後成功を収める企業

- インターネットを従来の競争手法に対する補完的手段として活用する企業。
- ドットコム企業の場合、インターネットと従来のアプローチの間のトレードオフを理解し、独自性の高い「戦略」の立案が必要。

## 2. 資本市場からの歪んだシグナル

重要な新技術が普及する初期段階における資本市場のシグナルは当てにならない。

新技術の登場 企業・顧客が盛んに実験 b u t それは持続不可能である場合が多い。

売上高の数値は当てにならない。

- ポジションの確立と顧客基盤の獲得のため助成を設ける。( c f . 政府も売上税を免除 )  
顧客は、大幅なディスカウント価格 / 無料で製品 / サービスを購入。
- 買い手の多くは、好奇心からインターネットに引き寄せられるが、その一部は伝統的な商取引に戻っていくと予想される。
- オンライン商取引による収益の一部は、現金ではなく株式の形で入ってくる。  
( e x . アマゾンが提携企業からもらっている約 4 億 5 0 0 0 万ドルの収益のかなりの部分はそれに相当する額の株式で提供される。 )

あいまいなコスト

- サプライヤー（供給業者）からの助成措置にあずかる。  
（ e x . コンテンツ企業の多くは、タダ同然でヤフーに情報を提供。）
- 多くのサプライヤーが、インターネット関連企業やベンチャー企業との取引において、株式やワラント債、ストック・オプションを対価として受け取ることに合意。  
（ 損益計算書に計上されないが、株主にとっては明らかにコスト。）
- 資本の必要性を構造的に過小評価。  
（ オンライン事業における資本集約性の低さが指摘されるが、結局は、価値を提供するためには在庫や倉庫設備その他の投資が必要。）

株式市場からのシグナルは当てにならない。

- 株式発行時価は企業の実態から乖離。短期的な株価への影響や投資家の感情に基づき競争戦略上の意思決定を下してきた企業は、自らをリスクにさらしてきた。

財務指標も信頼できない。

- インターネット企業の幹部は、収益性や経済的価値に関する従来の指標を都合よく軽視し、その代わりに重視したのが、拡大された収益の定義や顧客数。
- いつかは収入につながる「かもしれない」指標。（ e x . ユニーク・ユーザー数、ビット数、クリックスルー率）
- はびこる独創的な会計手法。

多くのインターネット事業において、真の財務業績は、報告されているよりも悪い。

にもかかわらずドットコム企業が増殖する唯一の理由は、存続可能性を証明することなく資本を調達できているから。

多くの産業でのドットコム企業の増殖は、かえって参入障壁の低さを証明。

### 3 . 戦略の原点への回帰

インターネット企業の多くは、不自然な手法で競争し、以前には調達できなかったであろう資本に支えられているという不自然な事業展開。

市場原理が働き出すと、従来のルールが通用し始める。

- ・ **真の経済的価値の創出**こそが、事業の成否を判断する最終的な審判員となる。
- ・ 企業にとっての経済的価値とは、**価格とコストの差**に他ならない。
- ・ それを誤りなく測定できるのは、**持続的な収益性**しかない。

株主価値が経済的価値の指標として信頼できるのは、長期的に見た場合だけ。

経済的価値の観点

- **インターネットの利用** ( e x . デジタル・マーケットプレースの運営、オンライン玩具販売、証券取引 )
- **用途の広いインターネット技術** ( e x . サイトのカスタマイゼーション・ツールや、リアルタイム・コミュニケーション・サービス )

技術を提供する側の企業の成功はインターネットによる経済的価値の証拠とならない。  
究極的に経済的価値を生み出すのは、インターネットの「利用」

インターネットをどのように活用すれば経済的価値を生み出すか。  
収益性を決定する2つの基本要因。

産業構造

持続的な競争優位

~

技術や事業の種類に関わりなく当てはまる普遍的な原則であるが、具体的な産業構造や持続的な競争優位の源泉は、産業や企業によって異なる。

潜在的な収益性は、個々の産業や個々の企業に注目しないと理解できない。

B2C (消費者取引) B2B (企業間取引) といった産業分類を無視した分類は収益性の観点からは無意味。

#### 4 . インターネットと産業構造

インターネットの最大の影響は、**コミュニケーションや情報収集、高い取引コスト**により制約されていた既存産業の再編を可能にした。

e x . 従来から存在した遠隔地学習の大幅な拡大の可能性。カタログ通信販売は従来から存在したが、そのフロントエンド(顧客との接点)を変化。

産業の構造的魅力を決する、5つの競争要因

既存企業同士の**競争状況**

新規参入企業への**参入障壁**

**代替製品/サービスの脅威**

**サプライヤーの交渉力**

**顧客の交渉力**

これらの要因の分析 産業の基本的魅力が明らかになる 当該産業の平均的収益性を左右する根底的な原動力が判明 今後の収益性についての洞察が得られる。

## 産業構造に与える影響

5つの競争要因の強弱は産業ごとに異なる。インターネットが長期的な収益性に与える影響は産業によって異なる。

### 「インターネットが産業構造に与える影響」

#### 既存企業同士の競合状況

- 提供する内容の独自性の維持が困難で、企業間の差異が薄れる。
- 価格競争へシフト。
- 市場が地理的に拡大し、競合他社の数が増える。
- 固定費に比べ変動費が低下し、値下げ圧力が増大。

#### 参入障壁

- 販売部門の整備、流通チャネルへのアクセス、物理的資産の必要性といった参入障壁が低下。(既存の販売や流通チャネルへのアクセスの必要性が緩和される。)インターネット技術により必要がなくなり、又はより簡単にできるようになると、参入障壁は低下。
- インターネット・アプリケーションは、新規参入企業も容易に利用できる。
- 多数の新規参入企業が多く産業に殺到する。

#### 代替製品/サービスの脅威

- + 産業全体の効率を向上させ、市場規模を拡大させる可能性。
- 顧客のニーズに応えたり、さまざまな機能を実現したりする新たなアプローチの増加による、新たな代替製品・サービスの脅威。

#### サプライヤーの交渉力

- + - 多くのサプライヤーにアクセスできる一方、サプライヤー側も多くの顧客にアクセスできる。
- **サプライヤーがエンドユーザーに到達するチャンスを持つことで、仲介企業の力が弱まる。(仲介業者の場合)**
- インターネット調達とデジタル・マーケットプレイスにより、全ての企業が対等にサプライヤーにアクセスできる。調達する製品が規格品に移行し、差別化に乏しくなる。
- 参入障壁の低下と競合他社の増大によって主導権がサプライヤー側に移行する。

#### 顧客の交渉力

##### 流通チャネルの交渉力

- + 強力な流通チャネルが消滅し、または従来チャネルへの交渉力が改善される。

#### エンドユーザーの交渉力

- 交渉の主導権が最終消費者にシフトする。  
( 製品やサプライヤーに関する情報をこれまで以上に簡単に入手できる。)
- スイッチング・コストが低下する。

インターネットの活用により市場を拡大することは可能であるが、それによって産業の平均的な収益性が犠牲になる場合が多い。

#### メリットを利益に転化できない

インターネットがもたらすメリットそのもの ( e x . 幅広い情報へのアクセス、購入・マーケティング・流通の困難性の緩和、買い手と売り手が容易に互いを発見し取引できる。 ) が、企業がそのメリットを利益に転化させることを難しくする。

#### 自動車販売産業の例 ( マイナスの例 )

- 顧客は製品についての広範な情報を容易に収集。
- どこから購入するかという選択肢が、インターネット上のさまざまなタイプのネットワークも含め大幅に広がる。
- 全てのディーラーが潜在的な競合他社となる。
- ショールームや対面営業、サービス部門等、差別化の源泉を潜在的に有さない 競争の基盤が価格にシフト。

#### インターネット・オークションの例 ( マイナスとならない例 )

- 顧客とサプライヤーは細分化 交渉力はほとんどない。
- インフラ面や、多くの買い手・売り手を集積させるという面で、規模の経済の実現が可能 新規参入の意欲をくじいたり、新規参入を不利な立場に追い込むことが可能。

#### 産業構造は流動的

##### イーベイの例 ( 成功例 )

- 「使いやすいオークション市場を提供し、収入は登録料・販売手数料から獲得し、発送コストは顧客が負担」という条件で提供。
- 他社が参入した際、料金体系を変更することなく、顧客の獲得・維持のため代替策を追求 破壊的な価格競争を回避し、オークション産業の収益性を強化する方向で行動。  
( 産業構造は固定的ではなく、かなりの程度、参加企業の選択によって形成される。 )

##### バイ・ドットコム ( 失敗例 )

- 製品を原価と同額以下の価格で販売し、それ以外の部分で利益を得られるだろうとい

う空しい希望に賭けた。

- ブランド宣伝に巨額の投資を行い、受注処理を全てアウトソーシングし、顧客サービスを最低限にとどめ、差別化の源泉を放棄。
- 特定商品の販売に重点を置かないという選択 他社と一線を画するチャンスも放棄。

## 5 .「先行者利得」の神話

× インターネットを活用すれば、顧客のスイッチング・コストを高めることができ、強力なネットワーク効果（外部性）が生まれ、先行企業が競争優位と確固たる収益性を確保できる。

V S .

現実には、従来のようなビジネスに比べ、インターネット上でのスイッチング・コストはむしろ低くなっている。（マウスを数回クリックするだけで新たなサプライヤーに乗り換えられる場合が多い。）（新たなウェブ技術により、スイッチング・コストは一貫して低下。）

- インターネット通貨の利用 個人情報やクレジットカードの番号を入力しなくても、さまざまなサイトでショッピングできる。
- ワンページ等のコンテンツ統合ツール カスタマイズしたウェブページを構築し、必要な情報を必要に応じて入手できる。
- XML（extensible markup language） サプライヤーを乗り換える場合でも、独自の発注システムの再設定、調達やロジスティクスの手順の再構築が不要。

### 自社に固有なネットワーク効果

利用する顧客が増えれば増えるほど、**製品・サービスの価値が増していく**という「ネットワーク効果」 需要サイドに規模の経済が生じ、参入障壁が高くなる。 最終的に1社ないし2社による支配が実現。

b u t ネットワーク効果が存在するだけでは十分ではない。

- 参入障壁を生み出すには、ネットワーク効果が、自社固有のものでなければならない。
- ネットワーク効果を1人占めできたとしても、顧客数が「クリティカル・マス」(閾値)に達すれば、収穫逡減の法則が働く。
- 自己制約的なメカニズム。（普及が進むにつれ、全ての顧客ニーズを満たすことは困難になる。 別の製品やサービスを武器にした競合他社にチャンスが開かれる。）
- ネットワーク効果を生み出すために巨額の投資が必要。 将来のメリットが相殺。
- インターネット上でのブランディングの困難性。（ 物理的な存在感や直感的な人間同士の触れ合いに欠けるため、顧客にとって理解しにくい存在。）

### Win-Win の誤解

× 提携関係の構築が産業の収益構造を改善する「Win-Win」手段である。



## 企業提携の2つのタイプ

### 補完関係

自社の製品が、他の産業の製品と一緒に使われる場合。

( e x . コンピューターのソフトウェアとハードウェア )

- 補完製品 / サービスは、その産業の収益性に直接貢献するわけではなく、5つの競争要因を介して、間接的に産業の収益性に影響を及ぼす。
- 補完製品 / サービスが、当該製品との組合せによってスイッチング・コストを増大すれば産業の収益性は上昇するが、逆に、ある産業の提供する製品の標準化 ( e x . マイクロソフトのOSがパソコンを標準化 ) が進めば、競合他社との競争を激化させ収益性を圧迫。
- 提携の増加により競合企業同士が似通う ライバル関係がより過熱。
- 提携先企業の目標 ( 自社の戦略と矛盾し得る ) と調和せざるをえない。

### アウトソーシング

インターネット技術 サプライヤーとの調整が容易 バーチャル・カンパニー ( もっぱら外部から購入した製品、部品、サービスから成るビジネス )

短期的には、コストは減少し、柔軟性も増す。

b u t

- 競合企業同士が同じサプライヤーにアウトソーシング 生産要素が均質化し、企業としての独自性が薄れ、価格競争の激化につながる。
- インプットを組み合わせるだけで済み、独自の能力を構築する必要が無くなる 参入障壁を低くする。
- 重要な要素を自ら管理できなくなり、部品、組み立て、サービスといった面での経験がサプライヤー側に移行 長期的にはサプライヤーの交渉力を強める。

## 6 . インターネット競争の将来

インターネット技術の導入は、今後も多くの産業で収益性を圧迫し続ける可能性が高い。

### 企業間競争の激化

- 従来型企業の多くがインターネット技術に馴染み、オンライン・アプリケーションの活用を進める。 競争激化。
- 新しい企業と古い企業が混在し、また参入障壁が全般的に低下 ほとんどの産業で参入企業の数が増大し、ライバル間の競争が激烈になる可能性が高い。

#### 顧客の交渉力の向上

- プライスライン・ドットコムのようなサービスに興味を失いつつある。( そのようなサービスによる節約より、それに伴う面倒の方が勝ってしまう。)
- インターネット技術に慣れる 当初使っていたサプライヤーへのロイヤルティも弱まり、スイッチング・コストの低さも見抜かれる。

#### 収益性を改善するチャンス

- コンピューター経由で顧客と直接会話することの容易性 自社を差別化し、買い手の関心を価格以外のところに向ける新たなチャンスが生まれる。

#### デジタル・マーケットプレイスが生み出す経済的価値

デジタル・マーケットプレイス～多くの買い手と売り手をインターネットを介して結びつけることにより、企業の調達活動を自動化。

#### 買い手のメリット

- 取引コストの低下
- 価格・製品情報へのアクセスの容易さ
- 関連サービスの購入の便利さ
- 共同購入の可能性

#### 売り手のメリット

- 販売コストの低下
- 取引コストの低下
- より広範な市場へのアクセス
- 強大な流通チャネルの回避

b u t

産業構造の観点からは、その魅力度は、対象製品/サービスによって異なる。

その潜在的な収益性を決定する最も重要な要素は、当該製品分野において買い手、売り手が本来持っている交渉力。

いずれかの側で集中が進み、又は差別化された製品を持つ デジタル・マーケットプレイスにおけるその交渉力は高まり、生み出される価値の大半を支配する。

買い手も売り手も細分化 その交渉力は弱く、デジタル・マーケットプレイスが利益を上げる可能性が高まる。

代替サービスの脅威。

買い手・売り手が互いに直接取引したり、独自の専門市場を設立することが比較的容易。デジタル・マーケットプレイスが高レベルの収益性を維持できる可能性は低い。

新規参入に対する障壁を築けるかどうか

デジタル・マーケットプレイスが生み出した経済的価値の大半は、基盤となる技術プラットフォームと、仲介方法や情報交換のプロトコル設定において、彼らが定めた標準規格に基づく。

製品分野によっては（ex. 不動産や家具といった細分化された産業）、デジタル・マーケットプレイスは持続的な競争優位と魅力的な収益性を享受できる。

デジタル・マーケットプレイスにしか提供できない新種の付加価値サービスが生まれる可能性。

買い手や売り手がデジタル・マーケットプレイスに提供するもの、例えば注文仕様や在庫状況に関する情報などは、自社サイトで簡単に発信。仲介サイトを必要とすることなく、直接オンラインで取引。

新技術により、各当事者が製品や情報を検索し、互いに取引し合うことが容易になる。

長期的には、多くの買い手がオープンな市場から再び離れていく可能性も高い。より少数のサプライヤーとの間に緊密な独自の関係を構築することに力を注ぎ、さまざまな側面で効率性を改善するためにインターネット技術を利用。

## 戦略的ポジショニングの6原則

正しい目標

出発点は正しい目標・・長期的なROI（投資利益率）

戦略の基礎を持続的な収益性に置くことによってのみ真の経済的価値が生み出される。経済的価値が生み出されるのは、顧客が製品・サービスに対し、その生産コストを上回る価格を払ってくれる場合。

- × 販売数量や市場シェアにおける優位という観点で目標を定め、利益は後からついてくるという戦略。
- × 投資家が何を望んでいるかを想定し、それを叶えようとするような戦略。

バリュー・プロポジション

戦略とは、自社独自の製品価値を、特定の用途に合わせて、あるいは特定の顧客層に合わせて提供する競争手法を定義するもの。

バリューチェーン

戦略は、独自のバリューチェーンに反映されるべき。

製造、ロジスティックス、サービスの提供、マーケティング、人的資源管理などをライバルと違うやり方で組合せ、それを独自のバリュー・プロポジションに見合うよう整えなくてはならない。

#### トレードオフ

ある部分で独自性を出そうとすれば、他の製品機能やサービス、活動は放棄しなくてはならない。(トレードオフ)

製品やバリューチェーンにおけるトレードオフこそ、企業を真に特色ある存在にする。製品やバリューチェーンにおける改善がトレードオフを伴わない場合、新たなベスト・プラクティスとなり、他社に模倣される。(他社も、既存の競争手法を何ら犠牲にすることなく、同じことを行える。)

#### 活動間のフィット

戦略は、企業活動の全ての要素をいかにして「フィット」(調和)させるかを定義する。戦略を策定するには、相互に依存する選択をバリューチェーン全体にわたって下すことが必要 全ての企業活動が相互に補強し合うものでなくてはならない。

e x . 製品設計は製造方法を補強し、製品設計と製造プロセスはアフターサービス活動を支援。

活動間のフィット 競争優位の強化及び 戦略は模倣しにくいものとなる。

( 1つの活動や製品機能の模倣は容易であるが、システム全体の模倣は困難。)

#### 継続性

戦略には、その方向に「継続性」が必要。

それが何らかのチャンスを逃すことになっても、**自らが実現しようとする独自性の高いバリュー・プロポジション**を打ち出さなければならない。

たえまない改善は必要だが、それは常に、戦略の方向性に沿ったものであるべき。

### 7 . 持続可能な競争優位

インターネットの影響を受けている産業の多くで収益性が圧迫。 各企業としては、「集団を引き離す」ことが重要になる。

その唯一の方法は、持続可能な競争優位を実現すること： 他社よりコストを抑えるか、他社より高いプレミアム価格を顧客に要求できるか、 その両方。

コスト及び価格面での競争優位。

オペレーション効率を上げる

競合他社と同じオペレーションを他社より巧みに行う。

e x . 優れた技術、優れたインプット、訓練された従業員、効果的な経営組織

#### 戦略的ポジショニング

他社とは違うやり方で、独自の価値を顧客に提供する。

他社とは異なる機能の製品、異なる種類のサービス、独自のロジスティクスを提供。

インターネット オペレーション上の競争優位性を維持するのはより困難に。but  
独自の戦略的ポジショニングの実現 / 強化においては、新たなチャンスも生まれている。

#### オペレーション効率

オペレーション効率の向上において、インターネットは現在利用できるツールのうち最強。  
リアルタイムな情報交換を簡単かつ高速に実現 インターネットはほぼ全ての企業や産業  
において、バリューチェーン（価値連鎖：サービスを生産・提供するのに必要な一連の活動）  
全体にわたる改善を可能にする。

ベスト・プラクティスをめぐる競争 競争の収斂（多くの企業が同じことを同じようにやる）  
最終的には価格のみを手がかりに購買を決定 産業の収益性の悪化。

システム開発に要する固定費の減少 模倣をさえぎる障壁も低くなる。

全ての企業が似たようなタイプのインターネット・アプリケーションを開発し、サード/  
パーティー開発業者が提供する汎用パッケージに依拠 オペレーション効率の改善も、  
多くの企業が共有。

#### 戦略的ポジショニング

オペレーション上の競争優位の維持が困難 戦略的ポジショニング（独自の方法で競争し、  
コスト・リーダーシップを得るか、プレミアム価格を要求。）がますます重要に。

戦略に対する規律と鍛錬が必要。

- 成長にとらわれることなく、常に収益性に焦点を絞り、独自のバリュー・プロポジション（価値の提案）を打ち出す能力を持ち、「何をやらないか」を選択するという厳しいトレードオフに耐える強い意志。
- 独自のバリュー・プロポジションを可能とするようなバリューチェーンを自社に合わせて構築。バリューチェーンの高度な統合は、他社からの攻撃を防げる。

## 8 . 戦略の不在

x ビジネスモデル

v s . どのようなビジネスモデルも、産業構造と切り離して評価することはできない。

× e ビジネス、e 戦略

v s .

インターネット事業の切り離し。 インターネットを使った競争へのアプローチが単純になり、競合他社による模倣を招く。

インターネットの戦略への統合に失敗し、その重要な競争優位を活かせない。

- × 利益を重視せず、売上と市場シェアの最大化を追求 ディスカウントやプレゼント、販売促進、流通チャネルへのインセンティブ、大規模な広告活動を通じて、無差別に顧客獲得を目指す。
- × 顧客が対価を支払ってくれるバリュー・プロポジションではなく、提携企業から入る広告料やクリック料などの間接収入を追求。
- × あらゆる製品、サービス、情報をこぞって提供。
- × 独自のバリューチェーンを構築するのではなく、ライバルの模倣を繰り返す。
- × 固有の経営資源やマーケティング・チャネルに対する支配を確立・維持するのではなく、多くの提携やアウトソーシングに参加し自社の独自性を犠牲にする。

戦略を無視 多くの企業は自分の属する産業の構造を損ない、競争の収斂を助長 破壊的なゼロサム・ゲームが始まり、顧客の獲得を収益性の確立とを混同。

インターネットは、利便性やサービス、専門化、カスタマイゼーション等、高価格を正当化できるバリュー・プロポジションの可能性があるにもかかわらず、「どこが一番安いか」を争う競争を展開。 一度このように定義されると、やり直しを図るのは非常に難しい。

真にカスタマイズ化された統合システムを構築する

優良企業も、自社の強みや独自性を忘れ、話題のインターネット・アプリケーションを導入し、ドットコム企業の模倣に躍起となり、独自の価値をほとんど提供できない市場セグメントに参入し、既存の競争優位を犠牲にする。

e x . メリルリンチの例 (失敗例)

競合他社がオンラインで提供する低コストサービスを模倣 同社にとって最も貴重な競争優位である「熟練したブローカー」の価値を損なう。

独自の戦略を強化し、活動を調整し、各活動間のフィット(適合性)を高めるという点において、インターネットは優れた技術的プラットフォーム。( インターネット・アプリケーションを、企業独自の戦略ポジショニングに合わせてカスタマイズすることは、従来のITよりはるかに容易。)

インターネットの構造と標準規格 バリューチェーン全体にわたる共通のITプラットフォームが可能 活動相互のフィットを強化する真にカスタマイズされた統合システムの構

築が可能。

カスタマイズ化の困難性 結果として得られる持続的な競争優位の点ではプラスに働く。

#### バリューチェーンにおけるインターネットの活用

##### バリューチェーン全体に及ぼす影響

ITが企業に与える影響を理解するための基本ツールがバリューチェーン（製品・サービスが生み出され顧客の元に届けられるまでの一連の活動）

バリューチェーンは、各活動を洗い出し、それらが企業のコストや買い手に提供される価値にどのような影響を及ぼすかを分析するためのフレームワーク。

どのような活動にも、何らかの情報を創造し、処理し、伝達するという要素が含まれる。

ITはバリューチェーン全体に影響を及ぼす。

##### インターネットの利点：

- ある活動と他の活動をリンクし、ある活動が生み出したデータをリアルタイムに社内の人間、外部のサプライヤーや流通チャネル、顧客等に広く利用できるようにさせる。
- 標準化されたインフラストラクチャー、ブラウザによる情報アクセス・配信のためのわかりやすいインターフェース、双方向のコミュニケーション、接続の容易さを提供。
- 低コスト

#### バリューチェーンにおけるインターネットの活用

企業インフラ	<ul style="list-style-type: none"><li>● ウェブベースの分散型財務システム及びERP</li><li>● オンラインによる投資家への対応（情報発信、テレビ会議のウェブ放送など）</li></ul>
人的資源管理	<ul style="list-style-type: none"><li>● セルフ・サービスによる人事・福利厚生管理</li><li>● ウェブベース・トレーニング（WBT：いわゆるeラーニング）</li><li>● インターネットによる企業情報の共有・発信</li><li>● 出退社時刻や報告</li></ul>
技術開発	<ul style="list-style-type: none"><li>● 複数のバリューチェーンの参加者、立地をまたぐ共同製品設計</li><li>● 組織のあらゆる部分からアクセスできる知識ディレクトリ</li><li>● 研究開発部門による、オンライン販売やサービス情報へのリアルタイム・アクセス</li></ul>

	調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インターネットを活用した需要計画、<b>リアルタイム</b>な納期報告（販売可能数量や生産販売可能数量の確認）及び履行</li> <li>● 購入・在庫・予測システムに関するサプライヤーとのリンク</li> <li>● 支払や請求の<b>自動化</b></li> <li>● マーケットプレイス（取引所）、エクスチェンジ（交換所）、オークション、マッチング・システムを介した<b>直接・間接の資材調達</b></li> </ul>
	社内向けロジスティクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スケジューリング、出荷、配送、倉庫管理、需要管理／計画等の<b>リアルタイムな統合</b>、自社及びサプライヤー間を<b>横断</b>した高度なプランニング／スケジューリング</li> <li>● 在庫・半製品に関する在庫データの<b>リアルタイム</b>な社内伝達</li> </ul>
	オペレーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社工場、下請組立工場、部品メーカーにおける<b>情報交換</b>、及びスケジューリングと意思決定の<b>統合</b></li> <li>● <b>リアルタイム</b>な納期回答情報（販売可能数量や生産販売可能数量の確認）を販売部門や流通チャンネルに<b>提供</b></li> </ul>
	社外向けのロジスティクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エンドユーザー、販売員、流通企業のいずれかによって出された注文の<b>リアルタイム処理</b></li> <li>● 各顧客別の合意事項・契約条件の<b>自働処理</b></li> <li>● 製品開発・配送状況に関する情報に対する顧客・流通チャネルからの<b>アクセス</b></li> <li>● 顧客企業の予測システムとの<b>統合</b></li> <li>● 情報交換、保証請求、契約管理（バージョン管理、プロセス管理）を含む<b>統合的なチャンネルマネジメント</b></li> </ul>
	マーケティング及び販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ウェブサイトやマーケットプレイスを含む<b>オンライン販売チャンネル</b></li> <li>● 顧客情報、製品カタログ、変動的プライシング、在庫状況、オンラインによる見積もり請求、発注情報等に対する社内外からの<b>リアルタイムなアクセス</b></li> <li>● <b>オンライン</b>による製品仕様の決定</li> <li>● 顧客の属性情報を活用したマーケティングの<b>カスタマイズ</b></li> <li>● <b>プッシュ</b>広告</li> <li>● 顧客毎に<b>カスタマイズ</b>された<b>オンライン・アクセス</b></li> <li>● ウェブ経由のアンケート、オプトイン／オプトアウト・マーケティング、プロモーション後の反応の追跡調査等を通じて得た顧客情報の<b>リアルタイムなフィードバック</b></li> </ul>



アフターサービス		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電子メールへの対応とその管理、請求処理業務の統合、コ・ブラウザ、チャット、「コール・ミー・ナウ」、ボイス・オーバーIP、ビデオ・ストリーミングの活用による、顧客サービス担当者の<b>オンライン・サポート</b></li> <li>● ウェブサイトを介した顧客の<b>セルフ・サービス化</b>、請求・出荷情報の更新を含めた<b>インテリジェントな請求処理サービス</b></li> <li>● 出先にいるサービス担当者による<b>リアルタイムな顧客口座情報の確認</b>、配線図の確認、パーツ在庫状況の確認と発注、作業指示の<b>更新</b>、補修部品の<b>管理</b></li> </ul>
----------	--	--

## ITの進化の5段階

### 取引の自動化

注文入力や経理等の個別取引の**自動化**。

### 活動の機能向上

人的資源の管理、販売部門のオペレーション、製品設計等の個々の**活動の機能向上**。

### 活動相互の統合（インターネットにより加速）

販売活動と受注処理をリンクさせるなど、**活動相互の統合**。

### バリューチェーンの統合（今始まりつつある。）

バリューチェーン及び価値システム全体、即ち、サプライヤーや流通チャネル、顧客といった各層にまたがる、産業全体のバリューチェーンの集合を統合。

- 顧客や流通チャネル、サプライヤーを巻き込んだ**エンド・トゥ・エンドなアプリケーション**が、例えば、**受注を製造・調達・サービスの提供にリンク**。
- 従来独立したプロセスであった**製品開発も統合され、複雑な製品モデルが当事者間で交換され**、インターネット上での調達も、規格化された汎用品から高度加工品へと移っていく。

### リアルタイムの最適化（来るべき段階）

バリューチェーン内の様々な活動やプレイヤーを結びつけるだけでなく、それらの働きを**リアルタイムで最適化**する。

- 製造の場合、多数の製造施設で利用できる生産能力、多数のサプライヤーから調達できる在庫を**自動的に考慮して判断**。
- 最適化のレベルが深まれば、工場やサプライヤーからの情報だけでなく、顧客からの情報も考慮して**最適化かつカスタマイズ**されるようになる。

全体的視野の下で考える

インターネットはいくつかの面で変革をもたらすが、伝統的な競争優位の源泉はこれまでと変わることなく残る。

## 9. 補完要因としてのインターネット

- インターネットと従来の企業活動との間にはトレードオフが実在する（ex. 音楽のオンライン配信 CD製造設備の必要性は薄れる。）が、ほとんどの産業において、それほど大きなトレードオフは存在しない。
- インターネットにより、産業内のバリューチェーンの一部は代替されるが、バリューチェーン全体が完全に駆逐されてしまう例は稀。（ex. 有能な新人アーティストを発掘して売り出す、楽曲を制作・録音する、楽曲の放送機会を確保するという従来の活動の多くは、依然として非常に重要。）
- インターネットは、従来のチャンネルを駆逐するのではなく、その多くにとって新たなチャンスをもたらす。
- インターネット・アプリケーションが処理する活動は必要ではあるが、決定的な競争要因ではないもの（ex. 顧客への情報提供、取引の処理、生産要素の調達）が多い。
- 決定的な経営資源（ex. 熟練したスタッフ、独自の製品技術、効率的なロジスティクス体制）については手付かずのままであり、そのような要因が十分に強力なため、既存の競争優位を維持できる場合も多い。

インターネットと従来活動のフィット

インターネットは、従来の活動や競争手法を駆逐するのではなく、それを補完する。

ウォルグリーンズの例（成功例）

- ウェブサイトを開設し、顧客に幅広い情報を提供。オンラインで処方薬を注文できる。
- ウェブ上で注文した顧客の90%が、処方薬を自宅に配達するより、近所の店舗に足を運ぶ。一部の注文がインターネットに移行しても、大規模な店舗ネットワークが有力な競争優位の源泉である。

W・W・グレインジャー(法人向けにメンテナンス製品やスペアパーツを販売し、国内全域に在庫拠点を持つ卸売企業)の例（成功例）

- オンラインで購入する顧客は、依然従来の購入方法を併用し、オンライン・チャンネルも利用する顧客の売上高成長率は、従来のチャンネルしか使わない顧客のそれを9%上回る。
- 処方薬を購入する消費者と同様、産業財の顧客企業も、注文した商品をすぐに必要とする場合が多い。配達よりも、地元のグレインジャーの支店で受け取ったほうが早く安上がり。

- ウェブサイトと店舗を密接に統合 顧客にとって**価値が総合されて高まるのみならず、** グレインジャーにとって**コスト削減**につながる。(受注処理は、ウェブ経由の方が従来の方法よりも、また各地域の在庫拠点に一括配送したほうが受注内容を中央の倉庫から個別に出荷するより、効率性は高い。)
- 紙のカタログがオンライン事業を刺激する。(最新号を配布するたびにオンラインでの注文が急増する。) カatalogは依然として、まとまった情報を顧客に提供する便利な方法であると同時に、ウェブサイトを宣伝する優れた手段。

インターネットの活用が、従来の手法にわずかな変更を加えるにすぎない産業の例

- ランド・エンドなどのカタログ販売会社、GE など EDI サービスを提供する企業、ガイコやバンガードなどのダイレクト・マーケター等の企業では、インターネットビジネスは従来のビジネスとほとんど変わらない。
- これらの産業では、既存企業が**オンライン事業と従来事業との間に大きなシナジー効果**を生み出しており、新規参入のドットコム企業が対抗するのは非常に困難。
- オンライン事業に有利な特徴 ( e x . 顧客が利便性や低価格に惹かれて対人サービスや迅速な配達を進んで放棄する。) を備えた産業セグメント インターネットがもたらすチャンスについての推測が可能。

補完関係が生じる理由

バーチャルな活動は、物理的な活動の必要性を消滅させるのではなく、むしろその重要性を増幅させる。

インターネット上での活動と従来の活動との間に**補完関係が生じる理由**。

ある活動にインターネット・アプリケーションを導入することによって、**バリューチェーンのある部分における物理的な活動への需要が増加**する場合が多い。( e x . ウェブで直接注文を受けつけると、倉庫管理や出荷作業の重要性が増す。)

ある活動においてインターネットを活用することが**システム全体に影響**を与え、**物理的活動を更新・強化する必要**がでてくる。( e x . インターネット上に求人案内 就職志願者を探し出すコストは削減するが、電子データによる履歴書が大量に押し寄せる。)( e x . デジタル・マーケットプレイス サプライヤーはオンラインに移行することで、受注に伴う取引コストを削減できるが、以前より多い問合せや見積もりを処理せざるを得なくなる。)

物理的活動の拡大 バックエンド(事務処理)のコスト増大 インターネットによる窓口部分のコスト節約分を上回る可能性。

インターネット・アプリケーションには、従来の手法に比べ欠陥/限界がある。

- 顧客による製品の物理的検証の限界。
- 伝達できるのは形式知に限られ、ベテランスタッフとのやり取りから得られる発

展性や判断力は伝えられない。

- 対面による接触を欠く サプライヤーや顧客について学習する能力が限定される。  
(購買習慣しかわからない。)
- 顧客との対人接触に欠ける 購入促進、条件交渉、アドバイスや再確認等が難しく、成約のための強力なツールを欠く。
- サイトの閲覧や情報の検索に時間がかかる他、商品の配達が必要となりタイムラグが生じる。
- 出荷が小口となり、組立て・梱包・配送にかかるロジスティックコストが増大。
- 販売部門、流通チャネル、調達部門の取引活動以外、既存の安価な機能を活用できなくなる。(ex. 顧客訪問時のその場で生じるちょっとした修理やメンテナンス等)
- 物理的施設がない 一部の機能が制限される他、ブランド・イメージを強化したり、パフォーマンスを保証したりする手段がなくなる。
- 入手可能な情報や購入先の選択肢が膨大になり、新規顧客の獲得が困難になる。

これらの限界は、従来の活動によって補え、他方、従来のビジネス手法の欠点(リアルタイムな情報の欠如、対面コミュニケーションに伴うコストの高さ、物理的な媒体を介した情報発信のコストの高さ)が、インターネットを使った手法によって補完できる。

プラスの相互作用を高める

インターネット・アプリケーションと従来のビジネス手法は、互いにプラスになる場合が多い。

ウェブサイトを使つての製品情報の提供 / 受注業務のサポート 従来の営業部隊の生産性や価値を向上させる。(営業部隊は、個別のアドバイスやアフターサービスの提供面で、ウェブサイトの欠陥を補う。ウェブサイトは、情報交換の自動化や効率的な売り込み手段の新たな提供 営業部隊の生産性を高める。)

- × インターネット事業を他の事業から切り離れた独立部門として設立。
- × ネット事業に食いつぶされるのを恐れ、本流部門がインターネットを積極的に導入できない。

別部門にした方が投資家対策上は好都合であり、IPOの推進やトラッキング・ストックの発行、スピン・オフの決定も容易。

常に新たなインターネット事業を渴望する株式市場をテコに、インターネット関連の人材獲得に必要な特別なインセンティブを用意。

V S .

競争優位の獲得という企業能力の面ではマイナスの影響。

インターネットを企業の全社戦略に統合する代わりに、別個のインターネット戦略を策定  
既存の経営資産を活用することができず、他社に追随する方向での競争激化 競争の収  
斂を助長。

バーズ・アンド・ノーブルの例（失敗例）

ドットコムを別組織として立上げ 同社のオンライン事業は、既存の物理的店舗のネット  
ワークが多くの競争優位を活用できず、アマゾンの術中にはまる。

インターネット技術への取組みは、社内の主流部門が担当し、**全社的にすすめるべき**。  
IT 担当スタッフや外部コンサルタントの支援を仰ぎながら、インターネット技術を戦略的  
に活用 サービスの拡張、効率性の向上、既存の強みのさらなる拡大を目指すべき。

独立した部門にする場合も、インターネットによる成功の恩恵は**社内の全ての人間が共有**  
できるようなインセンティブ制度が必要。

## 10. ドットコム企業と従来型企業の戦略上の課題

バリューチェーンを拡張する

ドットコム企業：経済的価値を生み出す真の戦略を開発すべき。

従来型企業：インターネット事業を部門として孤立化させるのをやめ、自分たちの戦略の  
独自性を高めるためにインターネットを活用すべき。

ドットコム企業として最も大きな成功を収める企業：

- × 第三者からの広告収入やクリック料を追求する企業
- 顧客が金を払ってくれるようなメリットを生み出すことに注力する企業

競争力を強化するには、**バリューチェーンを拡張**し、インターネット上で展開する以外の  
活動を加えたり、有形資産も含めた他の資産を開発する必要。

一部のオンライン企業の例

- 2000年のクリスマス商戦に向けて、紙のカatalogを配布。
- 自社ブランドで独自製品を活動。

利益率が向上しただけではなく、真の差別化にも役立つ。

ドットコム企業が**競争優位を得られるかどうかのカギ**は、ウェブサイトの些細な違いではなく、**バリューチェーンにおける新たな活動から生まれる。**

AOLの例（成功例）

- 無料の競合他社が登場しても、**サービスに対する課金を継続**
- ウェブサイトやインターネット技術による当初の競争優位に頼ることなく、**独自性のあるコンテンツの開発・取得**に乗り出す。

バーチャルとリアルを融合した「ハイブリッド・バリューチェーン」

ドットコム企業は、既存企業を模倣するという罠にはまってはならない。

単に従来型の活動を付け加えるのでは、模倣戦略に陥り、競争優位は得られない。

ドットコム企業は、バーチャルな活動と物理的な活動を独自に組み合わせた、新たな「**ハイブリッド・バリューチェーン**」を伴うような戦略を作り出す必要がある。

健全な戦略的思考の例

E\*トレード：一部の法人顧客の社内にスタンドアロン型キオスクを設置する計画

バーチャルバンク：企業との共同ブランドの下で企業内信用組合を運営

オンライン銀行：店舗で顧客が小切手の入金手続きをできるようにしている。

あえてトレードオフを追求し、インターネット専門モデルが真の競争優位につながるようなセグメントのみに集中。

インターネット外で提供される機能に強いニーズを持たない顧客にターゲットを絞る。

競合する他のインターネット企業と一線を画すバリュー・プロポジションを打ち出し、

参入障壁の低さに対処することが課題。

既存の競争手法を補完する

成功するドットコム企業の特徴

- インターネット技術において優れた能力。
- 明確な焦点と真の競争優位に立脚した独自性の高い戦略。
- 副次的な収入源ではなく、顧客価値を創出し、それに対する直接的な対価を求める。
- 自らの戦略的ポジションを補完する物理的機能を活用することで、インターネット以外の資産を構築できる独自の方法を持つ。
- 業界を熟知し、自社固有のスキル、情報、リレーションシップを確立。

従来型企业はインターネットを恐れる必要はなく、その有する伝統的な競争優位は、多くの場合、今後も通用する。

その競争優位は、インターネット技術を活用する際にも本質的な強みとなる。

- **バリューチェーン全般にわたってインターネットを活用するよう積極的に取り組む。**
- その競争優位を補強し、競争手法を補完。
- インターネット・アプリケーションを全社戦略に合わせて調整することで競争優位を拡大し、その持続性を高める。
- インターネットをうまく活用すれば、**戦略上の焦点をさらに精緻化し、活動間の統合をさらに緊密化することに貢献する可能性がある。**

チャールズ・シュワブの例（成功例）

オンライン・トレーディングに進出して以来、物理的な店舗を3分の1増やす。インターネット専門の競合他社に対する競争優位が拡大。

自社の戦略に合わせてインターネット活用する

エドワード・ジョーンズの例（成功例）

- 個人資産の保全を重視し信頼性の高い投資ガイダンスを求める投資家に向けて、安全思考のアドバイスをカスタマイズして提供。ターゲット顧客は、年金生活者や中小企業のオーナー。投資信託や債券、優良銘柄などを対象とした、「買ったらず放さない」投資アプローチを重視。
- **約7000ヶ所の支店ネットワークを運営し、顧客に便利な場所に立地し、ブローカーと個人的なリレーションシップを構築できるような設計。**
- 社内の経営機能、人材募集、顧客への口座明細書その他の情報を提供する際、**インターネットを活用。**
- 競合他社がやるオンライン・トレーディングは提供しない。（顧客の自己判断によるオンライン・トレーディングは、その戦略にも、同社が顧客に提供したいと考える価値にも合致しない。）

従来型企业として最も成功すると思われるのは、インターネット技術を既存の活動を改善するために活用し、かつては不可能だったバーチャルな活動と物理的な活動との新たな組合せを発見し、それを実践する企業。

## 11. ニュー・エコノミーの終焉

インターネットそのものは、競争優位の源泉という点で中立的な存在。

いわゆる「しょぼ代」・それなしではゲームに参加し続けることはできないが、それだけでは何の優位も得られない。

より強固な競争優位は、個性的な製品やコンテンツ、特色ある物理的活動、優れた製品知

識、強力な対人サービスや顧客リレーションシップといった、従来の強みから生まれる。インターネットと従来の競争優位や競争手法を統合するような戦略が、多くの産業において成功を収める。

需要の側：

ほとんどの買い手は、ウェブサイトのみによる流通形態よりも、**オンライン・サービスと人的サービス、物理的な拠点を組み合わせた流通形態を望む**。流通チャネル、配達方法、企業との取引方法がいろいろ選べた方がよいと考える。

供給の側：

インターネットと従来手法を組合せ、戦略に応じて調整すれば、より効率的な生産や調達を実現できる。

- カスタマイズされた高度なインプットは、インターネット関連ツールの助けを借りつつ直接購入。
- 汎用品は、調達部門の専門家やサプライヤーの営業担当者、在庫拠点などによって便利な付加価値サービスが提供される場合も多い。

既存企業が最も大きな成功を収めるのは、**インターネット技術を活用しながら従来の活動を再編したり、インターネットと従来のアプローチの新たな組合せを発見した場合**。

ドットコム企業は、単純な価格競争から決別し、製品の品揃え、製品デザイン、サービス、イメージその他、自社を差別化できる分野に集中すべき。

従来型企業の優位性

従来型企業のリーダーは自らの優位をさらに強化

ドットコム企業は、より焦点を絞り込んだ戦略を採用

イーカレッジの例（成功例）

提携先の大学から一定料金をもらって、各大学の講座をインターネット上で提供するために必要となるネットワークを運用。競合他社（各大学のブランド名を冠したサイトを無料で提供し、広告料などの間接的収入を当てにする）に比べ圧倒的な成功。

「eビジネスからビジネスへ」「e戦略から戦略へ」

インターネットという強力な新技術は、企業戦略に統合することによってのみ、強力な競争優位の源泉となる。