



GLOBAL
グローバルマネジメント
MANAGEMENT

良い物語の序章を タダで配る

後藤英夫

EYアドバイザリー株式会社
ストラテジック・オフィサー

どのビジネスモデルを ベンチマークすべきか？

国内市場縮小＋海外新興国市場急成長という外部環境変化の中で、日本企業各社では長期的生き残りのための必死の努力を行っている。中期経営計画策定においても、従来のビジネスモデルを基本的に継続させる形での三か年計画では不十分と見切った上で、二〇年～三〇年といった長期環境変化シナリオを見据えた中長期経営計画を立案する会社が出てきた。その際、新しい環境変化がもたらす機会を活かせるビジネスモデルはどんなものなのか？ 今回はIT環境の変化に適応した先行事例の典型例としてシスコシステムズ(以下シスコ)を取り上げる。

ネットワークルーター機器等を販売するシスコは、一九八四年に米国西海岸でベンチャー企業として創業された。一九九〇年にナスダックに上場後、二〇年余りでグローバル連結売上約五兆円、従業員数七万五千人の規模まで成長(二〇一三年

七月期)、売上高当期純利益率も二〇%以上の優良企業だ。R&Dと主要顧客へのセールス&マーケティング等の主要機能以外の機能(例えば、製品製造・組立など)は、ビジネスパートナーに担当させるというファブレス企業である。

何が異なるのか？

シスコのビジネスモデルにおける最大の特徴は、自社が保有する最新の高度なネットワーク開発方法を既存・潜在顧客およびビジネスパートナーにタダで配っているということだ。これは映画で言えば、スターウォーズの続編を心待ちにしている映画ファンに続編の予告編のビデオファイルをタダでばら撒いている状況に似ている。映画との違いは、ネットワーク開発方法論は、情報ネットワークを設計・導入しようとしている企業のCIO、ITエンジニアにとっては、業務遂行上あれば嬉しい(NICE TO HAVE)というものではなく、必須(MUST)という位置づけの知的資産だということだ。結果として、シスコおよびシスコのネットワーク開

発方法論に準拠した製品サプライヤー、ソリューションサプライヤーは、シスコがタダで配ったネットワーク開発方法論を実現したくなった顧客から指名されることで売上を実現することになる。

日本においても自社が属するバリューチェーンの川上・川下の取引先との垂直統合は、これまでに代りに、トヨタ、松下電器(現パナソニック)、セブンイレブンといくつかの記念碑的な先行モデルが出現しているが、シスコの垂直統合モデルは、最初に顧客が必要としている必須知財を顧客そして競合をも含むビジネスパートナーにタダでばら撒くという政策を取っている点で、日本での成功モデルと決定的に異なっている。日本での垂直統合モデルでは、知財(ノウハウ)の共有はライバルを排した自社とビジネスパートナーの範囲に限定されている。伝統的な企業間競争ゲームでは、自社の知財は他社に使わせない(そのために特許権が取得される)ことが常識であった。シスコに代表される米国西海岸の先行事例は、この常識と一見真逆に見える政策を

採用して成功を実現したのである(図1)。

事業成功の条件は 如何に満たされているのか?

シスコも他の新規事業成功例と同様、最初から成功のための条件を満たすようにビジネスモデルが設計されている。シスコのモデルを事業成功の四条件フレームワーク(図2。本誌四五号参照)を使って点検する。第一条件「新たな課題解決方法の提示」を、シスコは顧客が望んでいる、最新の技術を織り込んだネットワーク開発方法論のばら撒きにより満たしている。第二条件「タダのものの活用」は、シスコの場合は自社がすでに保有しているネットワーク開発方法論とばら撒き的手段としてのタダで使えるインターネットの活用によって充足されている(この点、もし松下幸之助氏が一九九五年頃以降のインターネット普及後の時代に松下電器ショップの垂直統合事業を行っていたら?と思いを馳せざるを得ない。水道哲学を標榜していた松下氏であれば、シスコモデルを自然に実現

図1 ● 知財政策のパラダイムシフト



図2 ● 事業成功の4条件

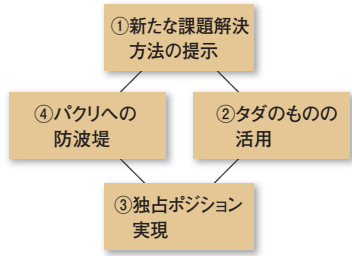
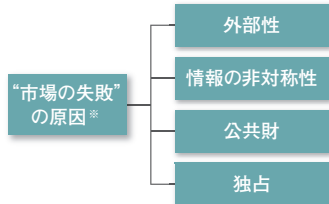


図3 ● 市場の失敗



※「市場の失敗」とは、市場原理(神の見えざる手)が働いても、自然に経済的な最適状態が実現されない状況のこと。

していたに違いないからである)。第一条件、第二条件を満たしたシスコの世界シェアはルータ市場で七〇%、スイッチ市場で六五%(いずれも二〇一二年時点)であり、第三条件「独占ポジションの実現」を現在でも満たし続けている。第四条件「パクリへの防波堤」については、注目すべき二つの施策が取られている。まず、顧客にとって価値のある自社のネットワーク開発方法論をインターネット経由でばら撒くことで、当該方法論を市場におけるデファクトスタンダードにしてしまうという施策。次に、タダでばら撒いたネットワーク開発方法論に基づき、導入のための詳細方法論と具体的ノウハウは、実際に方法論とソリューションを買ってくれた顧客・ビジネスパートナーのみに有償限定提供するという施策である。

これら二つの施策がなぜ「パクリへの防波堤」になるのかの理由は、競争市場において特定企業による独占状態を実現・維持させることになる「市場の失敗」の視点(図3。本誌四五号参照)を使うと明らかになる。まず、当該方法論を市場におけるデファクトスタンダードにすることは、「市場の失敗」の(ネットワークの)外部性の力を徹底活用することに他ならない。当該方法論を採用する顧客には、業界標準方法論をマス

ターすることで人材市場における自分自身の市場価値が高まること及びビジネスパートナーとのコミュニケーションにおいて標準方法論を共通言語として使えるという付加的なしかし巨大なメリット(外部性)が付随するのである。次に、詳細方法論と具体的ノウハウが有償限定提供されるという施策は、ソリューションの核心を担うコアの知財は、シスコにとってのライバル企業や、シスコの顧客人材以外の技術者には非公開だということである。競争力の核心部分は、情報の非対称性によって守られているのである。

日本企業への示唆

自社が保有する強み(製品技術・ノウハウ)を顧客の課題を高度に解決する物語(方法論)の中で位置づけ、その良い物語の序章部分を既存顧客、潜在顧客そしてビジネスパートナーにインターネット経由でタダでばら撒くというビジネスモデルが実際に出現し、二〇年以上にわたる独占的成長を収めてきた。その企業は、元々はただ単にネットワークルーターという地味な電子機器を作るハードメーカーに過ぎなかった。しかし、最初から成功の条件を満たすビジネスモデルを描き、成功すべくして成功した。同社の知財政策は、今日に至るまで日本企業が採用し続けてきたものと一見真逆という特徴を持っている。だからこそ、むしろ今多くの日本企業に、この会社と同様の成功を収める潜在能力と機会、そして脅威が存在しているように思われるのである。