

Ⅱ. 報 告

1. インターネット経済と日本型経営の融合

(株) エクイティ・リサーチ社長 大和田 崇

1. はじめに

まず、簡単に自己紹介させていただきます。私は、大学を卒業後、日経BP社、日経ビジネスを出している出版社で、IT担当の記者を4年ほどしておりました。その後、日本のベンチャーキャピタル・ファームであります、ジャフコという会社でベンチャー投資を手がけ、今年に入ってから、エクイティ・リサーチを設立致しました。この会社は、インターネット・ビジネス、ITビジネスにフォーカスしたコンサルティング会社です。今年できた企業で、いわゆるベンチャー企業なのでありますが、コーポレートサイドに立ちました、ビジネスモデルやビジネスプランの作成の支援、またキャピタルサイドに立ちました、デューデリジェンスや企業のエバリュエーション等といった、アウトソーシングを行っているほか、一部大企業のスピンアウトといった支援も行っております。

本日は、ビジネスの現場という視点から、インターネット経済のメカニズムはどういったものなのか、また、それにふさわしいマネジメントとはいかなるものかについて、お話してまいります。

今日のお話の要旨ですが、まず1つは、インターネット経済の本質について話を進めたいと思います。私どもエクイティ・リサーチは、インターネット経済のメカニズムがどういうものになっているのかという点について、いくつかの要素を抽出しておりますので、その辺のお話をさせていただきます。そして、いわゆるネット経済がどういうメカニズムになっているのか、というお話を進めていきたいと思ひます。続いて、インターネット・エコノミーにおける経営モデルはどうあるべきかといったお話を進めていきたいと思ひます。3番目としましては、それを受けまして、日本型経営モデルはどういうものであったか、そして今後のスタイルのあり方についてお話してまいりたいと思ひます。

2. インターネット経済を構成する要素

私どもエクイティ・リサーチでは、インターネット経済を支える要素としまして、4つ掲げております。1つ目はネットワークの技術、2つ目はソフトウェアの技術、3つ目は金融の技術、そして最後が経営の技術です。最初に、ネットワークの技術についてですが、具体的には、インターネットのプロトコルでありますTCP/IP、ウェブブラウザの標準言語でありますHTML、そしてそのエクステンションでありますXMLといったような、インターネットのベース技術のことを指して

おります。そして次に、ソフトウェアの技術ですが、これは、ソフトウェアを部品化するコンポーネントの技術、それから、Javaといった技術が該当します。次の金融の技術ですが、これは、主に、ベンチャー投資をシステムティックに行うためのベンチャーキャピタルの手法、そして、M&A、従業員にインセンティブを付与するストック・オプションといった技術を掲げております。最後に経営の技術ですが、これは戦略的リストラクチャリングですとか、アウトソーシング事業を指しております。

まず、TCP/IPの技術についてですが、ここでは、インターネット経済にどういった影響を及ぼしているのか、といったことを説明してまいります。TCP/IPの特徴を3つ挙げますと、エラーを訂正しないプロトコルでありますとか、経路制御、これはルート制御というのですが、そして非集中管理型、といったことが挙げられます。具体的にどういうことかといいますと、インターネットは、小規模なネットワークの集合体として形成され、ネットワークBに入ってきた情報がネットワークAを通過して、D、さらにはG、Fを通過して、目的地にたどり着くということでありまして、この経路というのは、そのときそのときで違います。たとえばネットワークBからE、EからH、そしてGを通過していく、というように、場合によって全然経路が違ってくるのです。これは、TCP/IPの技術が、元々アメリカの国防総省で開発されたものなので、核戦争がおきた時に、ネットワークの一部が破壊されても、全体の組織を維持することを目的としたプロトコルとして作られたためといえます。

この技術的特性が、ビジネスにどういった影響をもたらしているか、というお話なのですが、まず1つは、ワールドワイドのネットワークが安価に構築できたことがあげられます。つまり、インターネットは小規模なネットワークの集合体でありますから、多額のコストをかけてワールドワイドのネットワークを構築する必要はないということです。それから、経路が一定でないということで、領域、つまりバウンダリズムが保証されないということです。いくら情報を送ったからいくら、というような課金体制は普及しにくいのです。これは、いわゆる定額料金制を普及させる土壤になったということです。

それから、もう1つの特徴は、TCP/IPが、標準プロトコルというようになったことにより、階層構造—レイヤー構造が構築されやすかったという点があげられます。この3つのTCP/IPの特徴がビジネスにおいて、大きく影響した点だと考えられます。結果としまして、ネットワーク構築のコストが、価値に比べて無限大に小さくなり、また、階層構造において、ビジネスモデルが分離するという2つの結果を導き出した、と言えるでしょう。また、後ほど説明致しますが、この2つの現象は、インターネット経済の大きな柱の一つであるといえるでしょう。

今のTCP/IPを核にした階層構造をイメージでご説明させていただきますと、ネットワークの階層構造は、下から順にネットワークのハードウェア、そして、プロトコル、基本ソフト、つまりオペレーティングシステム、アプリケーション、そして一番上にコンテンツが乗っかるという構造になっておりますが、プロトコルが、TCP/IPで統一されるといいう様になりますと、プロトコルより

も下のレイヤーでは、インターネットでもなんでも、あらゆる機器を選ばないという状況が発生します。逆に、プロトコルよりも上位のレイヤーでは、オペレーティングソフトが、ウィンドウズであったり、ユニックスであったりリナックスであったり、また、アプリケーションがパーソナルであったり、業務用であったり、ゲーム用であったりとあらゆる種類のアプリケーションがTCP/IPの核に乗っかってくるというかたちになります。そして、コンテンツも同様に、音声のコンテンツ、画像のコンテンツ、つまりテキストですね、こういったものが乗っかってくると、TCP/IPが核になっているがゆえに、それ以上、それ以下のレイヤーでは、一切プラットフォームを選ばないのです。これは、情報と通信インフラが、完全に分離された階層構造を形成しており、それぞれのビジネスモデルがきっちり構築されているということを意味します。

続きまして、コンポーネントの技術ですが、これはソフトウェアを部品化する技術と考えていただいてよろしいかと思えます。従来のシステム開発におきましては、パッケージの製品が存在し、これを核にシステムエンジニアが作り上げるというかたちでしたが、コンポーネントを使ったシステム開発は、それぞれの目的に応じて作られましたコンポーネントをたくさん用意しまして、これをつなぎあわせて、これをどうしても各インターネットフェースの間が埋まらない状況におきまして、この部分をシステムエンジニアがつくりあげるといふ、コンポーネントの組み合わせのみで基本機能を実現いたしました。そして、テーラーメイドの部分はエンジニアが作り込むというような作り方に変わりました。これは、2つのことを意味しております。1つ目は、ソフトウェアが全て部品化しまして、市場で流通するという現象がおきるだろうということ、もう1つは開発そのものの技術よりも、ベストのコンポーネントをチョイスする技術により付加価値が深まっていくだろうということです。これは結果的に、インターネット経済の躍進というのに大きな影響を及ぼしているということがいえるでしょう。

続きまして、今申し上げました、コンポーネント化の技術ですが、こちらは、ソフトの部品ということにとどまらず、企業の機能においてもモジュール化が進み、相互に利用される時代がやってきているということがいえるでしょう。M&Aも、その延長線上に位置づけられているということがいえるでしょう。

これは1つのイメージ図ですが、コーポレートの中に、非成長分野と中核事業、そして、成長分野があり、何とかして、短期間で中核事業を維持しつつ、また、成長分野を伸ばし、そして、非成長分野を削りたいという目的があった場合、M&Aによって、成長分野を外部から買ってきて、非成長分野については外部に売却する、また、中核分野については維持するという作業が必要になってくるのです。これは、ソフトのコンポーネントの技術と同じでございまして、会社の一事業部をコンポーネントと捉えまして、市場で、その一事業部の付加価値を付けて流通をする、というようなシステムであるということがいえるでしょう。ここで、M&Aとはどういうことかといいますと、外部から資源を調達して、成長スピードをアップさせるというテクノロジーであるといえるでしょう。

このM&Aの技術は、既存の企業の買収あるいは合併ということだけではなく、ベンチャー企業が成長のスピードを上げるためのテクニックとしても使われることがよくあります。ベンチャーキャピタルの場合は、10社くらいのベンチャー企業に投資をしまして、成功は大体1割とか2割位といわれております。残りの失敗した企業はどうなるかという、放っておくと株券もただの紙切れ同然になってしまうのですが、M&Aで大企業に売却するということで、ベンチャーキャピタルのパフォーマンスも何とか維持されていると考えられます。

これは、アメリカにおけるファンドのパフォーマンスの推移ですが、1985年から99年までの15年間のIRR（内部収益率）の推移をとったものです。これは、当然既存のマーケットに左右されますので、高いときは35%を越え、低い時には数%というようになり、しかし、それでも元本を割るようなことはないという状況で推移しておりまして、これは、サクセス比率をうまくコントロールするテクニック、それから、M&Aでうまくいかなかった企業をうまく売却する、コンポーネントとして事業体を流通させるというメカニズムが作用しまして、このようなリスクの高いVCもビジネスベースに乗っているということがいえるでしょう。

これは、今までご説明したことの応用なのですが、戦略的リストラクチャリングを考えると、まず左側には健全な資産があり、そして、必ず企業はそれ以外に、過剰な資産を持っていることを意味します。これらの資産は、資産の証券化を行うとか、余剰な資産を売却したり、人員の削減を行ったりするというかたちでマーケットに一旦放出されまして、右側に外部の資産を導入することによって効率化を図り、さらに、コア事業に集中投資を行うことでこのシーソーにレバレッジをかけるという、戦略的リストラクチャリングのイメージを表した図といえます。ですから、リストラクチャリングの前提となりますのが、事業体がコンポーネントとして市場に流通するということが大前提になると思います。

3. インターネット経済の本質

インターネット経済の本質ですが、今まで、説明してきたことをちょっとまとめてみたいと思います。インターネット経済の世界においては、まず、知的資源が部品化される、つまり、ソフトウェアや事業体といった知的資源が部品として流通するということがいえると思います。これは、TCP/IPの特性によるものだと思いますが、レイヤー構造が発生しますので、垂直統合の経営モデルから、水平統合の経営モデルへとシフトしたということがいえると思います。それから、ネットワーク・コストが極めて減少し、また、情報共有化と情報過多という現象が生じるということがいえます。それから、ネットワークのコストが減少するというので、今まで流通コストの影に埋もれていたコンテンツそのものの価値が顕在化します。さらに、ネットワーク外部性によって、セルのフィードバックが生じます。こういった6つの現象がインターネット経済において現れる現象ととらえております。そして、企業はこの6つの現象が発生することを前提にして、ビジネスモデルを構築しないとイケないということになると思います。

具体的にその手法をご説明したいと思います。まず1つ目の、知的資源の部品化なのですけれども、従来の企業経営はほとんどの知的資源を社内に保有しております。それら知的資源A、B、C、Dは、基本的に社内で囲い込みされ、社内にマネジメントが置かれ、最適化するというのが従来の企業経営だったといえるでしょう。特に日本の企業に非常に顕著な傾向として、あまり外部のリソースを使わないというのがあると思います。ところが、先ほど申し上げましたように、ネットワーク型の経済に知的資源が市場で流通するという事態が発生しますので、どういうイメージになるかという、同じような知的資源A、B、C、Dがございますけれども、これは基本的に社外に、特にマーケット上に存在するということになります。そして、企業B社というのが、それぞれの知的資源をうまくマネージをしまして、そして自らの持っているコアとなる資源を核にして、最終的には最適化することで、企業のバリューを生み出すという手法をとらざるを得ないということになると思います。

もう少し具体的なお話をしますと、アメリカのインターネットブローカーつまり、インターネット証券会社の運営形態がどういったようになっているかといいますと、まず中核にインターネット証券会社というものがございまして、まずひとつの外部の調査会社ですが、これはアナリストレポートですとか、ストラテジストのレポートとかといったものを提供する情報ベンダーになります。それから、ディーラーですが、これは実際に顧客からの注文を取り次いで、本当に「場」に注文を出すための専門の証券会社になります。それからもうひとつは、預託信託会社なのですが、ここは顧客の証券を保管するところになります。それからもうひとつは、クリアリング会社です。これは、顧客からの売買の清算をする会社になります。そして、アメリカのインターネット証券会社は基本的にこういった基本機能は自社では保有しておりませんで、外部のリソースをうまくマネージすることで成立しているといえます。

それでは、インターネット証券会社は、何をしているかといいますと、インターネット証券会社では、基本的なリソースというのは顧客とのインターフェースということになります。ですから、インターネットブローカーのコアなスキルというのは、顧客を囲い込んでいるということと、その注文を取り次いでいるということが、コアな資源ということになります。実際、インターネットブローカーで有名な、e-トレードという会社があるのですが、こちらは、もともと証券会社ではございまして、システム開発会社としてスタートしました。ですから、顧客に対して、ウェブ上でどういうサービスを提供したらいいかということには非常にコアなスキルを持ってまして、これを中核に運営をしている会社であるということが言えると思います。

そして、今ご説明しましたことを整理いたしますと、基本的にはコア機能以外の機能を提供している外部資源をうまくマネージして最適化を行うことが、ネット経済下におけるベストな企業の運営形態であると思います。

それでは、垂直統合から水平統合へ、というところのお話なのですが、いわゆる従来型の垂直統合型の経営モデルでは、先ほど申し上げましたように、A社とB社がありましたら、それぞれ、ネ

ネットワーク機器ですとかプロトコルとか、ソフトウェアですとかC言語とか、アプリケーションですとかを独自に開発するというスタイルになると思います。これは、メインフレームの会社が非常に良い例だと思えます。

それに対しまして、水平統合のモデルは、ネットワーク機器は数社の寡占状態、それからプロトコルは現在ではTCP/IPなのですけれども、ひとつのプロトコルで統一されるということになりまして、基本ソフト・オペレーティングシステムはウィンドウズ、もしくはリナックスというように、これも数社で寡占される状態になります。それから、言語についてですが、現在ではHTML、次世代ではXML、という言語に統一されつつあります。また、アプリケーションにつきましては、それぞれ用途に応じてばらばらではありますが、ここでも、同じレイヤーの中で寡占化する傾向が見られるということが言えます。ですから、水平統合のモデルにおいては、D社、E社はばらばらの会社ですけれども、同じアプリケーション、同じ言語、そして同じソフトを使うということになります。

この動きは、各方面で見られていまして、たとえば、ソニーがエレクトロンに工場を売却したということがありましたが、これはどういうことかといいますと、これは、ネットワークのレイヤーではありませんから、この図とは直接関係しませんけれども、部品の製造、組み立て、そして、ロジスティクス、サービスと、そのメーカーの持っているビジネスドメインの中で、組み立て事業をすべて外部に出してしまったということになりまして、ソニーの立場から見ると組み立て事業はあまり付加価値が高くないのですが、エレクトロンの立場からすれば、そのあまり付加価値の高くない事業をたくさん集めることによって効率化が図れるというように両方のメリットが実現して、こういったかたちになったのだと思います。

ですから、これからの時代では、基本的には1社の中で垂直統合するのではなく、数社が提供していくサービス、部品、テクノロジーといったものを各社が共同利用していくというかたちに進んでいくのだと思います。そして、今言いましたように、レイヤー構造が進展していきますと、レイヤーとレイヤーの間で、必ずボトルネックが生じます。ボトルネックといいますのは、レイヤーからレイヤーに情報を提供するときにこぶになってしまう部分を指します。パソコンのレイヤー構造に当てはめてみますと、情報の流れは下から上へと行くのですが、パソコンのアーキテクチャーの中では、まずネットワークに情報が流れまして、次に、記憶装置を通りまして、そこからバスというデータの通り道を通りまして、メインメモリーに入ってCPUで情報が処理されるという一連の流れで情報が伝わります。今現在どのような領域が保証されているかといいますと、情報の入り口となるネットワークは0.016メガバイト、これはISDN回線を例にとったので非常に小さい値なのですが、これに対して、CPUは4000メガバイトとなっております。これはペンティアムプロセッサの約1ギガバイトに相当するものとなっておりますけれども、せっかく情報が下から上へと流れるのに、ネットワークのところでボトルネックになっているがゆえに、渋滞している高速道路のようになっているわけです。これが、2002年ごろにはどういう状態になっているかといいます

と、もちろんCPUとか、主記憶、バスといったパフォーマンスも伸びるのですが、最も伸び率が大きいのは、ネットワークのレイヤーであるでしょう。これは、1250メガバイトくらいになると言われております。このネットワークのボトルネックを解消するところのソリューションを提供する会社が、ある意味、シスコシステムであったといえると思います。1990年後半から、2000年にかけて、なぜネットワークの会社が高い付加価値をつけることが実現できたかといいますと、レイヤー構造のボトルネックをうまく解消することができた会社であったためということがわかりただけだと思います。

続きまして、ネットワークのコストに関する考察になりますが、インターネット経済において、有名なネット科学の法則というのがあります。これは、ネットワークのコストが利用者数の数にも比例するにもかかわらず、ネットワークの持っている価値が二乗に比例するという法則であります。ネット科学というのは、もともとインターネット開発した技術者がはるか十年位前から、今のインターネット経済を予測していたということになります。ここでよく誤解が生じるのですが、ネット科学の法則は一般に言われます、収穫激増—正確に言いますと収穫逡増といいますが、この収穫逡増とは意味合いがちょっと違ってまいります。ネットワーク経済に置きまして、プレイヤーがこのように二乗に値する収益をあげるという意味ではなくて、マクロで見たネットワークの価値が上昇して、相対的に見て、ネットワークのコストがゼロに近くなるということを意味しています。

これは、どういうことをもたらすかといいますと、ネットワークのコストが極めてゼロに近くなることにより、ネットワークに接続しているユーザーは、みな情報を共有することができるということになります。しかし、一方で人間が認知できる情報量というのは限られていまして、必然的に情報過多—オーバーフローという状態になります。ですから、ネットワーク社会において、サプライヤーがAからEまでおりましたら、これを全部アクセスして一番いいのはどれかと選ぶのは、事実上一人の人間には不可能だということになります。したがって、その間にインフォメディアリーという仲介業者が存在しまして、それぞれの流通している知的資源を評価して、それぞれのユーザーに対してベストに統合化して提供するというビジネススタイルに変わらざるを得ない、という状況になるということがいえると思います。ですから、先ほど申し上げましたように、会社の部門が売却されるとか、ソフトウェアがコンポーネントとして流通するということと同じように、そこを取りまとめる新しいビジネスモデルが成立するといえるでしょう。当然このようなインフォメディアリーが存在することを前提としまして、プロキュアメントも行わなければなりませんし、サプライズも行わなければならないということになると思います。

それからもう1つ、ネット科学の法則によりまして、ネットワークのマクロのコストが非常に下がるということによってどういうことが起きるかという例なのですが、これはコンパクトディスクのバリュー・チェーンを見たものです。正式な割合ではありませんが、コンパクトディスクの中の価値のほとんどは、ロジスティクスのコスト、マーケティングのコスト、ディスク原価、パッケージ原価、

そして制作費、といったものが占めていまして、コンテンツの値段はどのくらいのものかといいますと、大体印税分くらいしかないということになります。私も本を書きますが、著者印税というのは大体10%くらいにしかならないのです。残り9割は、紙代ですとか流通コストとかがほとんどを占めますので、私の書いた本の1割くらいしか情報料が支払われていないということになります。

それに対して、音楽配信が実現されることになると、これはネットワークのコストが下がっておりますので、状況は一転しまして、これはコンテンツに支払われる割合が高くなると思います。おそらく、マーケティングや、流通にかかるコストは非常に下がってまいりますので、本当の意味でコンテンツの価値が顕在化するという現象が起こります。そうしますと、今まで一律3000円だったコンパクトディスクが本当にそれでいいのかという議論になってきますので、ネットワークのコストの低下というのは、埋もれていたポテンシャルの価値を顕在化する作用があるといえるでしょう。

それからもうひとつ、ネットワークの外部性なのですが、これはインターネットのビジネスモデルによく現れてくるものなのですが、一旦人気が出て、ネットワークでアクセスされる量が増えたサイトは、基本的に継続してそのアクセスされてくる量を増やすことができるということが言えると思います。つまり、正のフィードバックがかかるというのがこのネットワークの外部性です。これは日本のインターネットブローカーなのですが、例をあげてみますと、今メインプレイヤーとなっている野村証券ですとか、外資系のBLJディレクト、ゴールドマン出身の松本さんが作り出したマネックス、それから、アメリカのE-トレードの日本法人になりましたE-トレードジャパン、といったあたりがおそらくメインプレイヤーとなると思います。

一方で、松井証券ですとか、オリックス証券、岩井証券といった証券会社は、たとえば、信用取引ですとか、オプション取引といったようなニッチな分野を攻めている証券会社であるということが言えると思います。この間に位置する中堅の証券会社は、ネットワークの外部性によってアクセスが集中しているところに更に正のフィードバックがかかるということになりますので、それらの中堅証券会社の占める割合は小さくならざるを得ないということになります。しかも、インターネット経済ではレイヤー構造は明確に整備されておりますので、自分たちのビジネスドメインがなくなったからといって上とか下に逃げるということは非常に難しくなるわけです。ですから、同じレイヤーの中で激しい競争をせざるを得なくなるのです。つまり、特徴のない中堅証券会社は、マーケットの中でチャンスを失っていく方向にあるということになります。

4. 今後の日本型経営モデル

それではここで、インターネット経済のメカニズムを前提にしまして、日本型経営の意味合いを考えてみたいと思います。一口で日本型経営といってしまうと、一般化してしまっているのですけれども、実は、そんなに明確な理解があるわけではないと私は理解しております。では、一般的に定義されている日本型経営についてお話していきたいと思います。ひとつは終身雇用、それから

系列の重視、そして長期的視野に基づいた戦略の作成、そしてコンセンサス重視の意思決定です。

これらはどういったことを意味しているかといいますと、一見ばらばらなのですが、まず、終身雇用形態については、一見無駄のある雇用形態なのですが、見方を変えますと、ノウハウの蓄積ですとか、継承がしやすくなっているということが言えると思います。次に、系列の重視ですが、こちらの系列内の取引であれば、当然与信の管理ですとかリスクをどの程度とったらいいかとか、リスクマネジメントが非常にやりやすくなるといった結果が出てきます。長期的視点は基本戦略を固定化することで、頻繁に戦略転換をする必要をなくして、戦略変換のコストを削減するという意味合いがあるということが言えます。コンセンサスの重視は、こちらはトップではなく、現場各地の状況をトップマネジメントに反映させるためのシステムだということも言えるかと思います。

この4つに共通していることは、情報コストを最小化するための組織だということでしょう。たとえば系列外の取引で与信管理をしようと思った場合には相当なコストを払って会社の調査をしなければならないということになります。それから、現場でどういうことが起こっているかということは、下からすくいあげない限りは、コンサルタントとか情報調査会社に頼んでマーケットで今何が起こっているかということを調べなければならないということを考えると、今挙げた4つのシステムを採用していれば、企業が情報に対して払うコストが少なくなります。ですから、日本型経営の意味を別の意味で捉えてみますと、情報組織をミニマイズするための組織だという見方ができると思います。

ところがインターネット経済の社会においては、今申し上げたように、基本的に情報は共有化され、それをきちんと選択して、統一してくれる業者が現れてきますので、あまり情報を抱え込む必要はないということになります。今まで日本の企業は、IT戦略を立案する場合には、おそらく経営企画のセクションであるとか、それから場合によってはシステム部が全セクションのIT戦略の立案をするという状況があったと思います。ところが今申し上げましたようなインターネット経済のメカニズムが働く社会ではそれぞれ、プロキュアメントにはプロキュアメントの、セールスにはセールスの、R&DにはR&Dの、それぞれにふさわしいIT戦略があるということになりますので、各部門で、それぞれIT戦略は練られるべきだということが言えるでしょう。

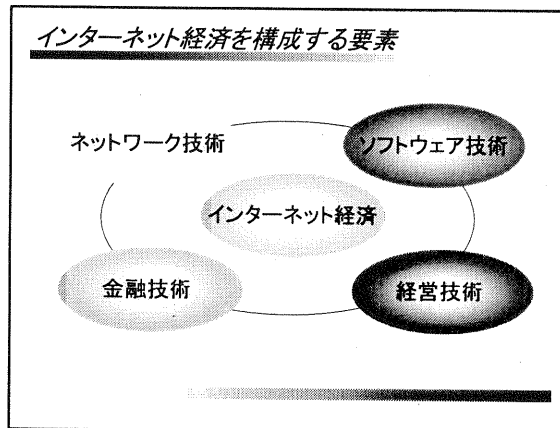
E-組織を構築することにおいてどういったキーワードがあるかといいますと、ひとつはオープンな経営モデルがあげられまして、ソフトウェア、人的資源、企業体のそれぞれがオープンな市場でやり取りされるということを前提にした組織を構築しなければなりません。もうひとつは、今申し上げましたビジネスドメイン—部署ごとに市場での流通が行われますから、部門ごとのE-ビジネスの戦略が必要になるといえます。

さらに、部門ごとにE-ビジネスの戦略が立てられますので、部門事にコスト、バリュー評価が行われなければならないということになります。当然これに応じて、市場からの評価というものを受けて、組織におけるインセンティブを付与しなければならないというかたちになると思います。最近、ソニーがトラッキング・ストックを導入して話題になったのですが、おそらくこういった動

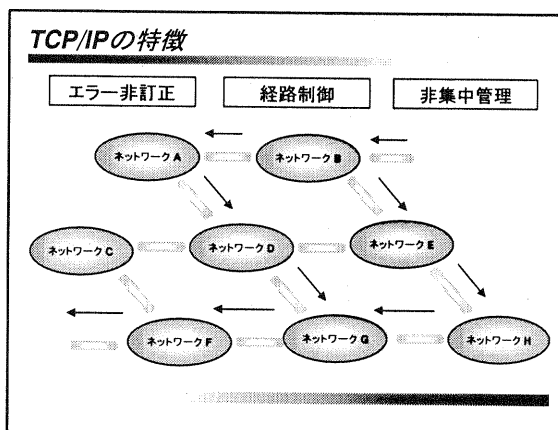
きというのも、今申し上げましたように部門ごとのコスト、バリューの評価というところに非常に
つながってくるということが言えると思います。

インターネット経済と日本型経営の融合

株式会社エクイティ・リサーチ
大和田 崇



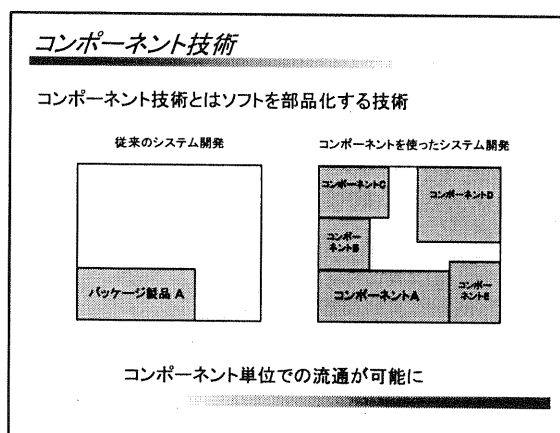
- ### インターネット・ビジネスを構成する要素
- ▶ ネットワーク技術
TCP/IP、HTML、XML
 - ▶ ソフトウェア技術
コンポーネント、Java
 - ▶ 金融技術
ベンチャー投資、M&A、ストック・オプション
 - ▶ 経営技術
戦略的リストラクチャリング、アウトソーシング

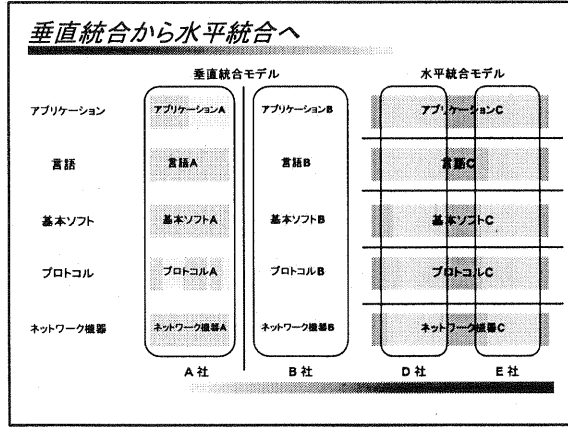
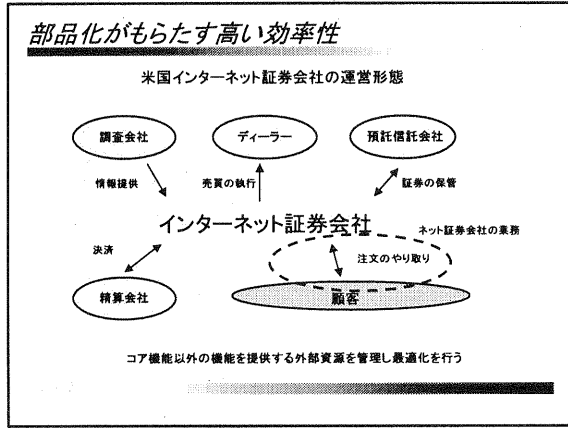
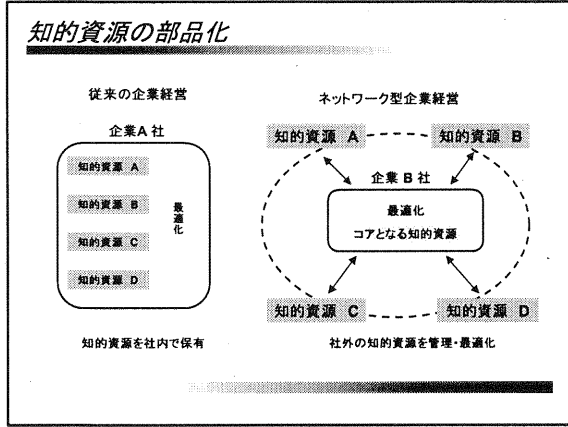
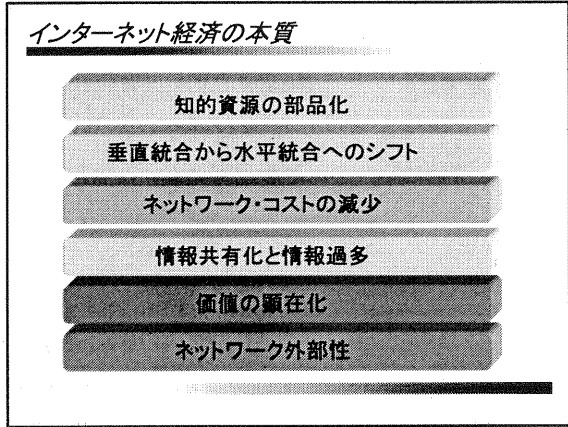
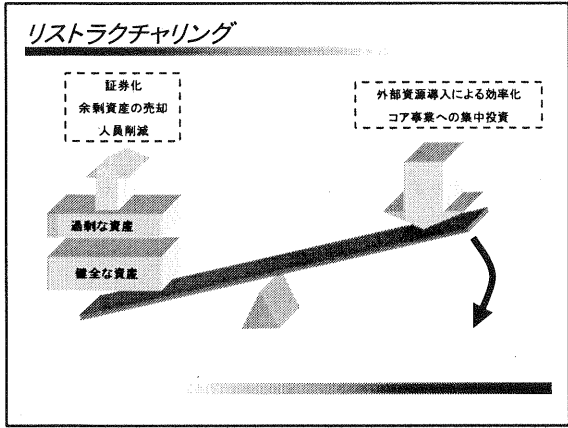
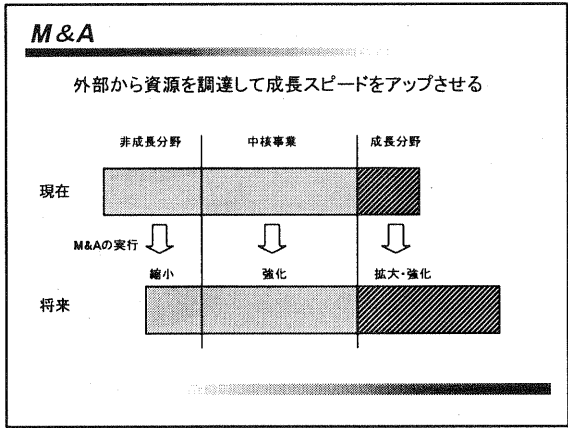


TCP/IPを核にした階層構造

情報と通信インフラが分離し、階層構造を形成

コンテンツ	音声	画像	テキスト
アプリケーション	パーソナル	業務	ゲーム
基本ソフト	Windows	UNIX	Linux
ネットワーク機器	Ethernet		



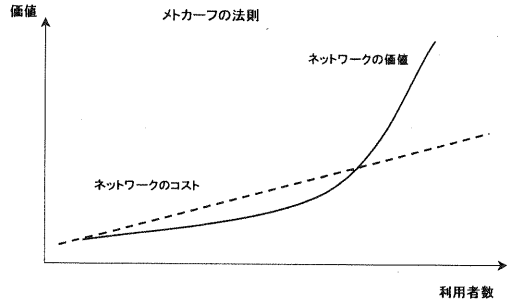


ボトルネックの解消

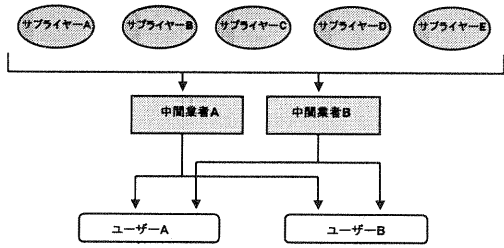
	2000年	2002年
CPU	4,000 Mバイト	12,000 Mバイト
主記憶	800 Mバイト	3,200 Mバイト
バス	132 Mバイト	264 Mバイト
記憶装置	66.6 Mバイト	133 Mバイト
ネットワーク	0.016 Mバイト	1,250 Mバイト

情報の流れ ↑

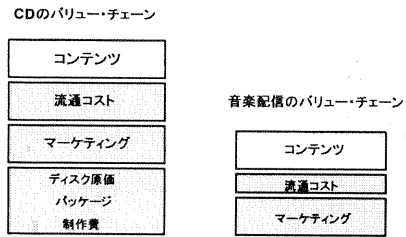
ネットワーク・コストの減少



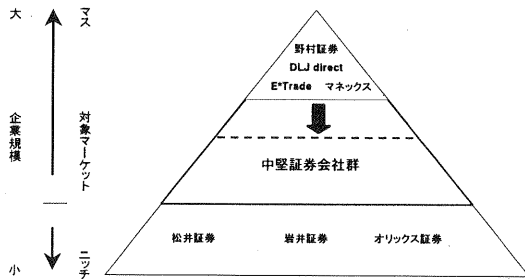
情報共有化と情報過多



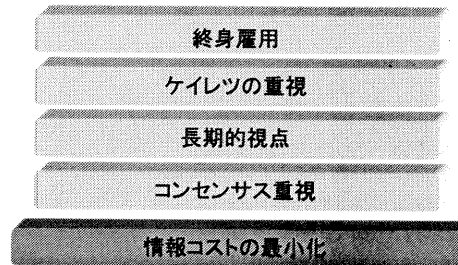
価値の顕在化



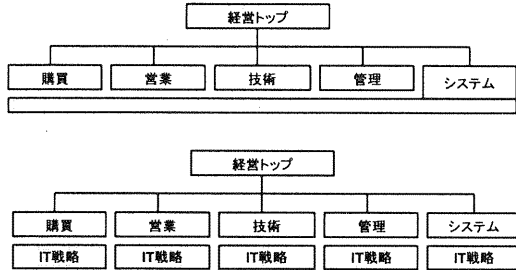
ネットワーク外部性



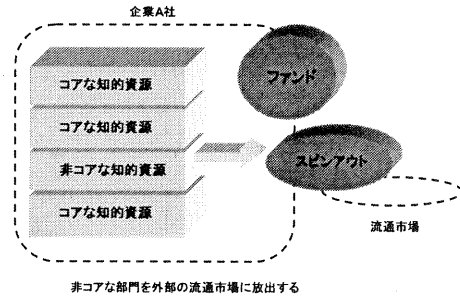
日本型経営の意味



インターネット時代の企業組織



スピンアウトによる市場流通



現在価値の概念

