

## IT経営ゼミナール

早稲田大学IT戦略研究所の研究内容をリレー講座方式で紹介 第15回

「ポストIT革命」時代の経営戦略  
—高収益型ビジネスイノベーションの追求—

# アライアンス 戦略を考える

早稲田大学IT戦略研究所が企画・運営するエグゼクティブ・リーダーズ・フォーラムの第5回インタラクティブ・ミーティング(4月15日開催)の内容を、同研究所代表の根来龍之氏のイントロダクションを加えて紹介する。

## 「コミュニティとビジネスのアライアンス戦略」

講師||根来龍之

コミュニティとビジネスのアライアンス戦略を考えるに当たってキーワードとなるのは、「コミュニティの論理」と「オープン化」である。

発展しつつあるサイバーコミュニティは、開発機能(例・リナックス開発)、共同購買などの流通機能(例・空想生活)、それ自体がサービスそのものである製品機能(例・ガラフレンド)、マーケティング機能(例・@consume)、といったように、さまざまな役割を担い始めている。ビジネス(企業)にとって無視できない存在になりつつあるのだ。こうしたコミュニティと企業は、どう関係づくり(アライアンス)を心がければよいのだろうか。

ビジネスの論理とコミュニティの論理は時に矛盾・対立する。

ビジネスの論理では、行為の基本メカニズムは直接的等価性が前提となる交換である。参加者の目的は自己利益と自社の成功で、中心となるインセンティブは金銭である。上司や株主、消費者に評価してもらうことを歓迎する一方、フリーライダー(ただ乗り)を基本的に拒絶する。

コミュニティの論理は、長期的対価への不確実な期待に基づく贈与を行為の基本メカニズムとしている。参加者の目的は自己充実と仲間の発展、中心

インセンティブは名誉と面白さになる。仲間や観客から評価されることが最大の参加動機であり、フリーライダーに一般に寛容である。

このように、両者の行為メカニズムは異なる。ただし、行為の結果を共有できる場合は、アライアンスが可能だ。この共有は部分的でもかまわない。しかし、根本的には行為のメカニズムに違いがあることを忘れてはならない。

オープン化には二つの意味がある。「標準化（公開）」と「取引相手組替の自由度向上」である。この二つのオープン化は相互に関係がある。

標準化——つまり規格の公開、あるいはデファクト規格の採用——によつ

て、接続そのもの、そして接続し直しが容易になる。この結果、取引相手組替の自由度が向上する。

言い換えれば、標準化は、関係づくり（アライアンス）のコストを削減する。トランザクション（取引）コスト、コントロールコスト、アジャストメントコスト、ラーニングコストと、幾つものコスト低減につながる。

取引相手組替の自由度向上は、短期取引市場化を必ずしも意味しない。オープンなネットワーク上でも、継続的な取引関係（アライアンス）は重要だ。ただ信頼が二の次となる関係では、長期的競争力は向上しない。ぬるま湯を排した競争構造の存在は重要だが、長期的信頼関係とのバランスを取

## 「オープンソースと

## 次世代インターネット戦略」

講師 末松千尋

現在のインターネットにおける新しい技術発展において、オープンソースは必然的である。この仮説を、幾つかの技術について共通のフレームで整理し、論証してみたい。

企業間・個人間での取引には、膨大なコストが掛かっている。取引は、「接続→相互理解（探索・説明・理解）→交渉→受発注・決済→移動・組込み→その他」という長いプロセスで処理される。その各プロセスには、コスト最小化に向けた規定を設けるのが望ましい。

例えば「接続」には、ネットワーク

らないと、オープン化はマイナスに働かかねない。

コミュニティとのアライアンスには、オープン化が必要である。コミュニティは、限定された企業との閉鎖的關係を嫌うことが多いためだ。また、仲間全体の発展のために、技術の標準化と公開を求める傾向があるからである。

ねころ・たつゆき  
早稲田大学IT戦略研究所所長、商学部教授  
52年三重県生まれ、京都大学卒業（社会学専攻）  
慶應義塾大学大学院経営管理研究科（MBA）  
修了後、鉄鋼メーカー、英ハル大学客員研究員、  
文教大学教授などを経て、現職。経営情報学会  
誌編集長、組織学会理事、CRM協議会副理事  
長、主な著書に「オープンパートナーシップ経営  
（PHPP）」、「ネットビジネスの経営戦略」  
（日科社）、「ERPとビジネス改革（同）」など  
がある。大学院MBAコースでの社会人教育  
とともに、企業内研修、コンサルティングなど  
も手掛ける。

価格見積もりを含む。

相互理解が済めば、「交渉」の段階となる。価格、納入条件を含め、交換条件に関する交渉について規約する必要がある。

交渉が成立すると、「受発注・決済」が行われる。この手続きに関する規約は比較的定型的で、資源の交換に伴って発生する受発注・決済の手続きを規定し、標準化・自動化する。資源使用の使用許諾管理（使用のトラッキング、権限の有無の確認、課金など）も含まれる。

購入が決まると、資源活用者は外部の資源提供者から仕入れた資源を自社の資源に「移動・組込み」する。この段階では、資源交換の実行とそれに伴って発生する移送・物流、組合せ、調



整、結合などの作業に関して規定する。多くの場合、インテグレーション、コンサルティング、接続・連携の検証、保証 (Guarantee)、アフターサービスが行われる。

このような取引コストは知らず知らずのうちに膨大な額となっていたのである。

## eマーケットプレイスでの取引コスト削減

各プロセスで「あうんの呼吸」で済ませようとしたのが、いわゆる系列会社をつくる行為だった。1980年代までは、クローズな系列関係において「いつものやつ」とか「うまくやっておいて」で効率的な取引を行ってきたのである。

しかし、インターネットの普及は、系列の中に閉じこもるより、外の資源を活用すべきというように、思想を大きく変えた。その背景には、商品の中心がハードウェアで、それを複製・移動させるコストが膨大にかかっていたこれまでと比べ、ほとんどの商品がソフトウェアに置き変わっているという状況がある。それは、地球上の裏側に位置する国で製造したとしても、複製

や移動にかかるコストが小さいという性質を持っているのだ。

こうして商品の複製・輸送コストが抑えられるようになると、次なる目標として取引コストの削減が設定され、重要となった。

それを可能にする、新しいインターネット上の技術の例として、「eマーケットプレイス」「EAI」「XML」、そしてそのアプリケーションとしての「ロゼッタネット」「ウェブサービス」「eXML」などがある。

例えばeマーケットプレイス。アマゾン・ドット・コムの場合、無限の売り手(著者、出版社など)と無限の買い手が集まってくることで非常に高い流動性を持つeマーケットプレイスを形成している。

接続は、複数の企業同士(売り手や買い手)がインターネットやウェブを利用し、中間運営業者が開設したウェブ上(ポータルサイトなど)に集まって製品やサービスなどの資源の需給をマッチングさせる形をとる。アクセスには、会員登録と会費の支払いを必要とする。

相互理解のためには、電子カタログを用意している。そこでは、提供者の資源に関する仕様や価格、納入条件に関する情報、提供者に関する情報(納入実績、信用など)が一覧できる。また、サイトでコミュニティが形成されて一般会員たちの非定型な情報が流通するため、活用者はそれを通じて商品に対する理解をより深めることができる。このような仕組みはアマゾンに限らない。楽天、価格コムでも一般会員たちの感想を情報として流し、相互理

解を高めている。

受発注・決済に関しては、サイトでクレジットカードを使うようにした第三者機関の決済代行サービスなどを利用している。

また交換は、自社や第三者機関の物流サービスが配送機能として用意され、ワンクリックで希望の場所に届けられるようにしている。サイトによっては、商品がどの物流段階にあるかをインターネットでいつでも確認できる仕組みを構築している。保険や保証 (Guarantee) が提供されるところもある。

## 交渉、受発注が無料に オープンソースのメリット

XMLはデータ・フォーマットを定義するためのメタ標準的な言語。OSやアプリケーションに依存しないデータ交換が可能なため、異種のシステム接続ができる。また、ブレンなテキストにタグを埋め込んでデータを記述するため、データ構造が明瞭で、人間しか判読できなかったHTMLと異なり、人間でも機械でも判読できる。このXMLが主流になれば、ウェブページ間のインタラクティブな資源交換が飛躍的に増大すると考えられる。

従って、幅広く、オープンに、データを的確かつ簡単にやり取りできるスキームを用意しているXMLは次世代ITを支え、取引コストの大幅な削減を実現する。これは、オープンソースにおいてさらに進んだ形態となる。

オープンソースは、OS、データベースなどのソフトウェアをモジュール

としてプログラム間で自由に交換・共有し、相互に活用しつつ開発作業を蓄積して、大規模なプログラム開発の達成を目指したインシアティブである。GPL (General Public License: 使用の自由、再配付の自由、公開の義務、ライセンスの継承義務)などを前提として活動を行うため、接続や手続きに関するコストが発生せず、ソフトやアイデアなどの資源交換が極めて低コストで済むのが利点である。

接続は原則的に、オンライン・コミュニティへの参画。これにより、さまざまな情報やソフトが手に入る。

相互理解の面では、だれにでも分かりやすいプログラムを書く人が優秀だという価値観が存在する。ドキュメンテーション、バージョン管理システム、メーリングリストなどの機能も充実している。

交渉や受発注といった手続きはGPLによって完全に省略され、無料となっている。あるソフトウェアにあるプログラマーが新しいアイデアを加えると、それがネットワーク上に流れ、別のプログラマーが別の要素を付け加えるといったことが起き続ける。

このようにして、オープンソースでは資源がどんどん循環し、より良い方向に改善されていくのである。商用ソフトを越える可能性が十分あると考えられる。

交換では、コンサルティングとメンテナンスの機能を有償で提供する「デイストリビューター」と呼ばれる企業群が台頭している。デイストリビューターは、調整、組み込み、組み合わせなどに関するさまざまな業務を請け負

うのである。

オープンソースに代表される外部取引の規定は、外部との取引コストをゼロに近づけることを目指しており、ネットワークにつながる新しい企業間関係の構築を容易とする。これは、従来と同質・排他性のカルチャー、感情操作が奏効した人的資質管理、依存型人材などに依拠した「ムラによるモノ作り」から多様なカルチャー、論理的な議論と合意形成、自立的人材に立脚した「オープンな情報活用」へ、構造が転換しつつあるという表現で表すことができる。

すえまつ・ちひろ  
京都大学経済学研究所助教授(専門:事業創成/ITビジネス/IT戦略)  
56年生まれ。79年東京工業大学卒業。84年スタンフォード大学大学院技術経営科終了。マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て、88年独立。ITをキーワードにした全社組織変革・戦略構築コンサルティング活動に従事。95年から慶応義塾大学ビジネススクール講師兼任。2000年より現職。90年にオープンソースの重要性を提唱して以来、「オープン」標準に関する研究に取り組んでいる。主な著書に、「オープンソースと次世代IT戦略」(価格ゼロの時代のビジネスモデル)(五月二二日刊)、「京様式経営」(モジュール化戦略)(ともに日本経済新聞社)など。

## 「生活者発信型サイトの持つ情報とそのビジネスシーンへの活用」

講師 II 佐々木裕一

インターネット上で顧客や生活者同士が情報のインタラクティブを行う「場」が、ネットコミュニティである。私なりのネットコミュニティを見る軸は三つある。

一つ目の軸は、運営主体。製品・サービスのサプライヤー、いわゆる企業と、サプライヤーではない第三者(独

立型サイト)がある。二つ目は、ネット上でインタラクティブされる情報の最終製品への近さ/情報のアセンブル度である。もう一つは、発言人数(規模)となる。一般に、1500~2000人以上とそれ以下に二分される。

例えば、匿名の掲示板サイト「2ちゃんねる」、新卒採用についての掲示板サイト「みんなの就職」、化粧品のコミ・サイト「@cosme」などは、第三者が運営し、最終製品からは遠い、素に近い情報が集まっている。どちらも、発言人数は1500人以上である。

一方、消費者から欲しいものの意見を募り、それが程度まとまって需要も一定数を超えたらデザイナーにデザインを頼み、製造業者にその商品の製造を依頼するサイト「空想生活」は第三者が運営しているもの、そこから出てくるのはサブアセンブル状態の情報である。その情報は最終製品に近く、かなり整理・編集されている。ここでの発言人数は、1500人以下であることが多い。

ところで、なぜ1500人なのか。人類学者のダンパーは生物の脳と群れの大きさの比例関係を調査し、人間は1500人ぐらいの群れで行動する生物だと実証した。実際に、古代ギリシヤの歩兵師団の人数が1200~1500人だったり、ニフティの電子会議室では発言者が1500人を越えると会議室が分割されるといったことがある。このようなことから、人が相手と信頼関係を持ってやり取りできる人数は、1500人ぐらいまでと経験的に言われている。



## リナックスに見る コミュニティ・ アライアンスの成功

OSのリナックスは、第三者のコミュニティで開発されている。数千人とも数万人ともいわれるハッカー(物事に熱心に取り組むプログラマー)が、サブアセンブル状態の情報を生み出している。

通常、150人以上がインタラクティブに情報をつくり出すのは、非常に困難である。だが、リナックスのコミュニティでは「ソースコード」という共通言語(尺度)の存在がそれを支えている。つまり自然言語よりも解釈の幅が狭く、情報の優劣がはっきりしやすいということだ。このような判断のしやすい情報を、リナックスやその周りに数十人いるといわれるメンテナ(尊敬を集める優秀なハッカー)が選別し、OSの機能の一部として採用していくのである。

コミュニティでは、情報の価値——この場合、OSの価値——を再生産する仕組みができています。これを最終製品に仕立て上げ、アフターサービスで収益を上げるディストリビューターは

幾つもある。

代表的な存在であるレッドハット社は2004年2月、通期で黒字化を達成した。コミュニティにおける情報価値の再生産と企業における経済価値の再生産の仕組みが、巧みにリンクしている表れだと言っている。これがコミュニティ・アライアンスだ。

## 生活者発信型サイトから 市場の動向を探る

では、最終製品に遠い素の情報が集まるサイト、つまり自然言語でのインタラクティブが行われているサイトは、企業にとってアライアンスを組むに値するのだろうか。みんなの就職のケースで検証してみたい。

一般的なルートで就職を希望する大学生は年間40万人といわれ、うち25万人が就職シーズンになるとみんなの就職を利用するという。このサイトが伸びてきた背景には、99年以降の大学生の就職活動スタイルの存在がある。

具体的には、学生は三年生の6〜10月に、リクルート社の就職情報サイト「リクナビ」に登録。リクルート社に採用情報を提供する企業に対して、ウェブで就職活動のエントリーをする。

その際、自分の個人情報、コピー&ペーストで簡単に入力できるのである。そのため、一人当たり60〜80社をエントリーするのも珍しくなく、それが知名度の高い会社に集中するようになった。その結果、有名企業の競争率が高くなり、優秀な学生による一人勝ち傾向が強まるようになったのである。

これは採用企業側に対して、会社案内などの印刷部数の増量や書類審査、面接回数増加といったあらゆるコスト増をもたらした。にもかかわらず、一人勝ちした学生に内定を蹴られる割合も増えたのである。つまりデジタル化は、学生にも企業にもメリットをもたらさなかったのである。

このような状況下で、みんなの就職は登場した。一万社近くのデータベースにより、人気企業以外の会社を学生に知らせたり、学生と企業のマッチングの近い離を減らす機能を備えていることが(学生にとっての)メリットとなった。さらに言えば、企業が公式ルートでは発表しない、「さわどい」情報の交換・共有ができるようにしたことは、学生にとって最大の魅力となったのである。

例えば、ある企業の就職試験で試験官が「本日の試験内容は絶対に口外しないでください」と言ったとする。このような「さわどい」情報は試験内容と共に、その企業を滑り止め程度に受けている学生によって掲示板に投稿される。一定数の学生はその掲示板に流れた情報を見ることになるため、場合によっては、そこは隠ぺい体質のある、あまり賢くない企業というイメージが広がることになる。

このようにみんなの就職は「さわどい」情報を保有する存在であるため、そこが作成するレポートの需要が高まりつつある。その内容は、企業に対する学生からの評価、学生の併願先や併願率のデータを提供しようというものである。

また、化粧品のコミ・サイト



「@cosme」を運営するアイドルでも、どの化粧品が購買前に比較検討されているのかという情報を、サイトへのアクセスログデータに基づいて提供し始めている。

こうして、きわどい情報を集められる存在として第三者が運営するネットワークと企業との取引関係は、広告出稿という形態以外でも始まりつつある。

### 「緩衝材」の存在がカギ コミュニティを介した 間接マネジメント

インターネットの普及は、企業内部のインタラクティブ・コストに対して、外部とのインタラクティブ・コストを大幅に削減した。つまり、大組織、大企業はかつてほど有利ではなくなり、むしろ不利な面が強調されるようになった。

そこで重要になってくるのが、異なるカルチャーの組織に対する間接的なマネジメントである。例えば、ビジネスカルチャーを持つIBMは、レッドハットという、ハッカーカルチャーを理解するビジネスカルチャーの企業と取引することで、ハッカーカルチャーを持つリナックス・コミュニティを間接的にマネジメントしている。

同様に、ビジネスカルチャーを持つ採用企業各社は、みんなの就職という学生カルチャーを理解するビジネスカルチャーの企業と取引を開始し、学生

たちとの非公式的なチャネルを構築しようとしている。これは、化粧品メーカーが@cosmeのサイトに集まる口コミデータやアクセスログデータを活用して、最終顧客による商品の評価や商品間の関係性を把握しようとしているケースも同様である。

レッドハット、みんなの就職、アイドルのような緩衝材を用いてそのインターネットフェイスをきちんと設計すれば、大きな組織は余分な資産を抱え込むことなく、今まで得ることが難しかった「きわどい」情報までも入手することができるのである。

かつては、情報を持っているか否かが企業の競争力を決めた。そして、公式情報の解釈力が競争力を決めるようになった。全ての分野とはいかないだろうが、これからは生活者が発信するきわどい情報も含めた活用力・解釈力の競争となる。そのようなビジョンを描いている企業は、コミュニティというプラットフォームとアライアンス（運営）する企業を通じて、きわどい情報を自社業務に活用し始めている。

コンピュータ・ソフトウェア業界では、よく「エコシステム」をつくるということが言われる。ここには、生態系を整えることによって一段高いレベルで競争した方が合理的だという判断がある。

他分野でも、みんなの就職やアイドルなど五社（カカココムなど）はネットコミュニティの運営コストを利用者や企業が一部負担するビジネスモ

デルや制度整備を検討するため、ネットコミュニティ・ビジネスコンソーシアム（NCBC）を設立した。

生活者が発信するきわどい情報を、耳の痛い情報として無視するか一段高いレベルで競争するために活用しているかが、企業にとって大きな意思決定の分岐点となる。そのため、企業はまず、当該分野で現れた有力なコミュニティ運営企業と市場を介した取引を行えばよい。その後、成果が表れた段階で、プラットフォームとなるコミュニティを長期的に支えていく判断をすればよい。

ささき・ゆういち  
NTTデータ経営研究所チーフコンサルタント  
88年生まれ。一橋大学社会学部卒業。在学中に  
仏高等商業学院（HEC）に留学し、マーケティング  
メンテを学ぶ。電通を経て、慶應義塾大学政策リ  
ンクを経て、現職。情報サード・パーティの事業  
戦略立案、マーケティング・コミュニケーション・キ  
ャー立案、マーケティング・企業の事業インセン  
ティブ・営業推進などを担当している。

### 早稲田大学IT戦略研究所とは

情報技術（IT）が経営戦略・組織などに与える影響について研究・発言することを目的とし、2003年3月に設立された早稲田大学プロジェクト研究所。経営学的な視点からITを考え、その研究成果を発表している。

URL : <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

### エグゼクティブ・リーダーズ・フォーラム

早稲田大学IT戦略研究所が企画・運営する、企業戦略の意思決定者のためのコミュニティ。年2回のコロキウム（シンポジウム）と年4回のインタラクティブ・ミーティング（定例会）を実施している。2004年4月現在の会員数は約1000名。

URL : <http://www.elforum.org/>