

忘れられた叡智を求めて

第5回

なぜ、極めて優れた技術や商品であるにもかかわらず、市場を制することができないのか。

現代の市場において起り続けている、この不思議な現象の意味を、我々は、深く考えてみなければならぬ。

例えば、基本ソフトのマックOSとウィンドウズOS。一九八〇年代、技術的には、明らかにマックの方が優れていたにもかかわらず、結果として市場を制したのは、ウィンドウズであった。

また、例えば、ビデオデッキのベータマックスとVHS。これも技術的にはベータマックスの方が優れていたと言われるにもかかわらず、結果として市場を制したのは、VHSであった。

それはなぜか。

「ものづくり大国」という幻想を捨てよ

市場競争のパラダイムが変わったからである。

すなわち、市場競争が「商品と商品」の戦いではなく、「商品生態系と商品生態系」の戦いになったからである。そのため、必ずしも「最高の技術や商品」でなくとも、それが「最強の商品生態系」の中にある場合には、市場を制するということが起こったのである。

先の例で言えば、ウィンドウズは、IBM互換機を中心とする極めて普及力の強い商品生態系に属していたため、市場を制した。VHSは、VHS向け映画ソフトがベータに比べて数多く発売されたため、販売力の強い生態系を形成し、市場を制したのである。そして、こうした市場での経験から生まれてきたのが、



田坂広志

[多摩大学大学院教授
シンクタンク・ソフィア
バンク代表]

「商品生態系の戦略」である。すなわち、商品開発の当初から、単なる商品ではなく、圧倒的な競争力を持つ商品生態系を構想・創出し、市場を制するという戦略である。

その象徴的な成功例が、iPod。アップル社は、iPodという単なる音楽再生機を発売したのではない。同時に、音楽のデジタル化と著作権の処理、ネットを通じてのダウンロード販売、カードによる決済、音楽販売専門のウェブサイトを運営などによる商品生態系を、一挙に、そして戦略的に創出したのである。すなわち、iPodの競争力の本質は、単に音楽再生機という商品の強さではない。それは、まさに、その商品生態系全体の強さなのである。そして、このことを理解す

るならば、近年、一つの言葉が希望の呪文のごとく語られるにもかかわらず、日本企業の商品が世界を制することができない理由が分かる。

それは、「ものづくり大国」という言葉である。

たしかに、日本企業は、その技術力においても、ものづくり力においても、極めて優れている。しかし、時代は、すでに、この「商品生態系同士の戦い」に突入しているのである。それゆえ、この時代に求められるのは、単なる技術力でも商品開発力でもない。

圧倒的な競争力を持つ「商品生態系」を構想し、一挙に創出する戦略力。その力こそが問われている。

では、その戦略力とは、いかなる力か。

次回、そのことを語ろう。