

近年、事業戦略の文脈で「エコシステム」という言葉をよく耳にする。スマートフォンなどの領域では、ビジネスを構成する企業が多様で、その事業上の境界線や企業間のバランスが変動するスピードが速い。直接取引していなくても高い水準で相互依存する企業もある。このような状況を分析する上で、これらの事業を構成する相互依存した企業群をエコシステムという概念で分析するようになってくる。

エコシステムでは、相互依存してはいるものの独立

ビジネスのエコシステムとは

企業は、他の企業に投資へのインセンティブを提示しつつ、自社の範囲をうまく限定して事業全体を盛り上げることに腐心する。例えば、インテルは、周辺の投資を誘導してPC業界を成長させつつ、自社がCPUなどの狭い範囲の事業に絞り込んで収益を上げてきた。

その一方で、エコシステム全体の構想を示し続ける役割も担う必要がある。インテルは、PC全体の将来像を研究する機関を有し、USBなどの周辺機器をつなげるアイデアを提供して、PCの世界観を拡張してきた。

エコシステム分析が有用なのは、いわゆるテクノロジー業界に限った話では

周辺産業との相互依存度の高いビジネスにシフトしている。自動車自体や関連する製品の電子化やソフトウェア化、自動運転などの技術の導入が進む中で、新たな領域との関係が不可避的に強くなってきた。自動車業界では、協業企業のことを系列企業と呼ぶことが多かったが、階層的な関係から相互依存関係へと関係の全体像が変容してきており、系列をエコシステムと言いつつ、言い換えたほうが理解しやすくなってきている。

企業の事業戦略も、このエコシステムの視点から理解しなければならぬ時代になっている。かつてのように、業界での競争環境や競合関係を分析する視点も必要ではあるが、協調してエコシステム全体の価値を高めながら、自社の利益を確保する視点に変化してきているのが実情であろう。

自社が参加しているエコシステムは、どのくらい健全なのか。自社は、エコシステムで中核的な役割を担うことができるのか。自社がエコシステムに対して提供できる能力とは何か。エコシステムへの参加を促すためのインセンティブは十分か。どの範囲の役割を担うとエコシステム全体が活性化し、それが最終的に自社の利益につながるのか。このようにエコシステム視点から自社の事業戦略の分析を進めることで、これまでとは違った景色が見えてくるだろう。

相互依存する

事業戦略を理解

した企業がそのエコシステムに参加して投資するかどうかを判断する。そのため、エコシステムの中核となる



教授 泰生 山本 泰生
大学 大学院 経済学
学部 現代学 山本 泰生

すぎやま・やすお イノベーター経営、国際経営論、新規事業創造。東京大学大学院経済学研究科博士課程修了。博士(経済学)。

ない。コンビニエンスストアも、多くの企業と相互依存しながらビジネスを展開してきた。さまざまなサービス機能を付加してコンビニエンスストアの定義を拡張しつつ、メーカーによる商品と自らのPB(プライベートブランド)商品とのバランスをどうするのかなど、自社の範囲と協業会社に任せる範囲をコントロールし、収益を上げている。

自動車業界も、近年より