


ガートナーグループ本社 代表取締役社長 & CEO

M i c h a e l D . F l e i s h e r

マイケル D. フレイシャー

 interview



1979年に設立されたガートナーグループは、ITに関するリサーチと分析を行う大手コンサルティング会社だ。米国コネチカット州スタンフォードに本社を構える同社は49か国に80か所のオフィスを持ち、世界中に抱えるクライアント企業それぞれの特性や地域性に適したマネジメント戦略の立案などに携わっている。今回はCEOであるマイケル D. フレイシャー氏に、日米のインターネット企業が置かれている状況やネット会社の問題点などについて話を聞いた。

聞き手：編集部
Photo: Nakamura Tohru

インターネットがビジネスを変える。
それ以外に選択肢はない。

☞：ガートナーグループは世界中にオフィスを展開しています。米国と日本とでは経営者の資質に違いはありますか。

フレイシャー：ガートナーグループは世界80か所にオフィスを持ち、約4500人の社員を擁しています。各国の経営者のパーソナリティーを見た場合、確かにそれぞれの文化で大きな差がありますね。しかしそれと同時に共通点も多いと言っているでしょう。

その中で日米のエグゼクティブの共通点を挙げるとすれば、インターネットがビジネスを変えるということを経営者たちが発見したことだと思います。それと同時に、それ以外の選択肢がないこともわかったのです。しかし、その発見に対してどう反応するかに日米の違いが出てくるのです。

多くの経営陣は「ビジネス=技術」だということを認識して積極的に動いています。そうすることで、インターネットを使った新たなビジネスモデルを構築しようとしています。つまり、技術というのはコスト削減のためのものではなく、売り上げをアップさせるためのものだと考えているのです。私は、日本の経営陣が直面する重要な課題とは、いかに早く動けるかということだと思います。

☞：日本企業の経営判断のスピードは、それほどまでに遅いのでしょうか。

フレイシャー：遅いというよりも、保守的もしくは控えめといったほうがいいかもしれ

ませんね。もちろん1人1人の性格もありますし、文化的にも違いがあります。ただ、多くの日本の経営者は新しいことに取り組むにあたって、まず小規模で実験を行う傾向があります。かなりの時間を費やして検証し、そのやり方がうまく行くと判断した時点で初めて積極的な投資を決断するという経営者が多いように見受けられます。しかし今の時代は、スピードが非常に重要になってきましたから、プロジェクトの初期の段階である程度のリスクを取ることも必要だと思います。

この業界のビジネスチャンスの大きさを考えてみてください。eマーケットプレイス上で取引される総額は、2003年までに概算で1兆ドル、2004年には2兆ドルになると言われています。こんなに急激に上がっていくのです。その中で私どもガートナーグループのビジネスというのは、ある意味で非常にシンプルなものと言えるでしょう。それは、技術をどのように使うのかを経営陣に対してアドバイスをすることです。何年も前、米国やヨーロッパの多くの企業はテクノロジーベンダーと呼ばれる企業にアドバイスを求めています。つまり、自分の企業が新たなビジネスを構築するために、どのように情報技術を使えばいいのかをテクノロジーベンダーにアドバイスしてほしいと考えていたのです。これに対して多くのテクノロジーベンダーは、クライアントに自社のソリューションを売り込みたいという意向が強いわけです。

ところが米国の経営者は、情報技術を使

ってビジネスを構築していくためには、ガートナーグループのようにテクノロジーベンダーから独立した企業を使ったほうが、よいアドバイスが得られるのではないかと気がついたのです。そのようなことはまだ日本では起こっていないような気がします。

本来、ソリューションというものは実践者固有のものであるべきだと私は思います。ですからこそ、ガートナーグループが提供しているようなサービスに対する需要が増えてきたのだと思いますが、日本ではまだその認識が始まったばかりです。

自国の特徴をうまく活かせば 成功の機会は大いに広がる

☞:日本は世界第2位のマーケットだと言われているますが、単なる「米国の次の市場」ではありません。というのも、商慣習や規制などの面でも米国とは大きく異なる独自の要素が多いからです。このような日本において、日本企業は米国企業のアートを追いかけるだけでいいのでしょうか。

フレイシャー: 他の世界のどこにもないけれど、日本だけにはあるものが2つあります。1つはモバイルインターネットの完全なインフラ、もう1つはビジネス習慣などの日本固有の文化です。インターネットビジネスの中で、こうした日本の特徴を自分たちのアドバンテージとして利用できれば、日本

企業にも成功の可能性は大にあると思います。

たとえば米国では、多くの企業がサプライチェーンをいかにインテグレートできるかと悩んでいます。一方、日本の企業は完全に統合化されたサプライチェーンやパートナーシップをすでに持っているわけです。それらをインターネットに移行していけば、eマーケットプレイスとして利用できるようになります。ですが、日本の企業がどれくらい積極的にそういった動きを示すかによって、このアドバンテージの大きさは違ってきます。

☞:また一方で、多くの日本企業が脅威に感じているのが、急速に情報化を進めている韓国やシンガポールといったアジア諸国です。

フレイシャー: 他のアジアの国々は、日本

のように強力なビジネスのインフラを多くは持っていません。また世界経済の中でもそれほど強い経済力を持っているわけではありません。しかし、そういったアジア諸国は、世界経済の中で成功するために新たなビジネスモデルを積極的にトライしています。ですからこそ、米国や日本にはないようなビジネスやコンシューマー向けのモバイルインターネットのアプリケーションの初期のものが、こうした国々から生まれてくるのだと思います。

これまでの急激な伸びは一度リセットする必要があった

☞:インターネットビジネスにとって2000年はどのような1年だったのでしょうか。

フレイシャー: この1年でインターネットは成熟過程を歩み始めました。振り返ってみても、B2Cの企業には下降傾向が生じてきた一方で、本当の意味でのeコマース、すなわちB2Bは大きく伸びた1年でした。

また、世界中でいろいろと大きな変化も起こりました。ビジネスマンや会社の経営者とかCEOといった人たちが、インターネットの技術をいかに使うかによって、自分自身や企業の成功と失敗が決まるということに認識するようになったとも思います。

☞:マーケットに目をやると、1999年はインターネット業界全体が右肩上がり伸びて来ましたが、2000年4月に米国でインターネット関連企業の株価が急落してしまいました。それまでインターネットの光の部分ばかりに焦点が当たっていたのが、いよいよ影の部分にも目を当てるようになったということでしょうか。

フレイシャー: 2000年4月以前の数年間を振り返ってみると、インターネット関連企業に投資したいという人のほうがインターネット企業そのものの数よりも多い状況でした。そしてこの4月に株価が大きく下がったのはそうした状況がリセットされたわけ



マイケル D. フレイシャー
米ガートナーグループ本社 代表取締役社長兼最高経営責任者(CEO)
米国ペンシルバニア大学、ウォートン・スクール・オブ・ビジネス(修士課程)卒業。
ベンチャーキャピタル会社などを経て1993年4月にガートナー入社、ビジネス開発(Business Development)部門の部長を務める。1995年10月より上級副社長、1996年10月より執行副社長、1999年2月からは財務執行役員(CFO)として財務・管理部門を担当した後、1999年10月7日より現職。

M i c h a e l D . F

ですが、インターネットそのものの成長が止まったわけではありません。また「インターネットの影の部分」という話題ですが、デジタルデバイドと並ぶ大きな問題として、インターネットが社会に及ぼす影響があり、これについても真剣に考えていかなければならないと思います。

先日、米国議会に対して提言を行いました。それはガートナーグループのデジタルデバイドに関するレポートをベースにしたもので、米国社会では経済的に一番低い層にいる人たちのインターネット普及率は20%以下であるのに対し、一番高い層の普及率は85%などという数字が出ているものです。

インターネットに誰もがアクセスできるようにするためには、それ相応の投資が必要になります。そのためにどのような投資を行うかはそれぞれの政府が決めることです。たとえば米国政府の方針は、家庭からのインターネットアクセスを増やすという方向に進んでいます。一方、日本はモバイルデバイスからインターネットアクセスという方向に進んでいると思います。

☎:世の中とのかかわりという面では、政府の役割も重要になってくるのでしょうか。

フレイシャー:現在、多くの政府は民意を代表する政治家によって運営されています。民意の代弁者としての政治家を選ぶというのが今日の政治体制です。しかしインターネットの登場で、民意の代弁者自体の意味合いも変わってくると思います。インターネットを使えば市民がいったい何を考えているのかも瞬時に把握できますが、こうした機会はこれまではありませんでした。

このようにビジネスという枠組みの外でも、インターネットが私たちの社会に及ぼす影響は非常に大きい。政府や個人がどのようなインパクトを社会に与えるかということは、現時点では理解が始まったばかりなのではないでしょうか。つまり、インターネットで接続された世界や経済というのが社会にどのような変化をもたらすのか、多くの人はまだはっきりわかっていないと思うのです。

それぞれの政府や社会が、インターネッ



トをどのように使い、現在のプロセスをどう変えていくかを自分自身で決めなければいけません。一方で、どのくらいの自由を与えるのか、どのくらい規制するのもそれぞれの政府や社会で決める必要があります。私自身は政府がどうこうするべきだと言う立場にはおりません。けれども1つだけすべての政府に対して言えることは、インターネットに税金をかけるということです。

ここで間違えないでいただきたいのは、ガートナーグループがインターネットに税金をかけるべきだと言っているのではありません。ガートナーグループは「政府はインターネットに課税するようになるだろう」と言っているのです。

☎:最後に、これからのインターネットビジネスの方向性において重要となるキーワード

をいくつか挙げていただけますか。

フレイシャー:「コネクテッド」「コラボラティブ」「レポリューションナリー」の3つでしょうか。というのは、将来において経済力をどのように持つのかと考えると、やはり接続性という点に集約されると思うからです。そしてビジネスの世界だけを見ても「コネクテッド」という接続性があることで初めてコラボレーションが生まれ、コラボレーションがあることでより多くの技術、そしてビジネスチャンスが生まれると思います。それによってビジネスのやり方も革命的になりますし、同時にわれわれの社会そのものもよりよく変わるはずだと私は思っています。

☎:ありがとうございました。



[インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接のおよび間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

株式会社インプレスR&D

All-in-One INTERNET magazine 編集部

im-info@impress.co.jp