

ICT イノベーションの動向

2006年11月18日

石井 和郎

【 マスメディアの変動の有効な観測場所を求めて 】

今日のマスメディアは巨大な変動の渦中にある。マスメディアを取り巻く変動のひとつはデジタル・コンバージェンスである。デジタル・コンバージェンスについて斎藤茂樹氏は、

「コンバージェンス (convergence) は『収斂。一点に集まる』という意味であり、デジタル・コンバージェンスとは、デジタル技術の進展によって、通信と放送を含むメディアの業際が消えて融合することを指す」(「デジタル・コンバージェンスの衝撃」)

と述べている。すなわち媒体上の画像、音声、文字といった情報が等しくデジタル化されることによって媒体が区分を失い、統合されていくことを意味する。それに対して特にマスメディアは、各媒体の特性に応じ、制作・流通のためのインフラや慣行をそれぞれ高度に発達・成熟させているのであるから、デジタル・コンバージェンスは、マスメディアにそれらの全て、すなわちマスメディアが構築してきた既存の産業システムの全てを、根本的に見直すことを余儀なくさせているのである。このような変動にマスメディアが適応するためには、デジタル・コンバージェンスそのものが明確に把握されていなくてはならないが、現時点においてその具体的な姿はほとんど見えていないといってよいであろう。

ライブドア、楽天がテレビ局の経営統合を試みたことは記憶に新しいが、デジタル・コンバージェンスの到来のさきがけと見られていたこれらの試みの頓挫が、デジタル・コンバージェンスの停滞を意味するのではもちろんない。出版業界においてはすでに実用書や雑誌を中心にしてインターネットとの競合に晒されており、新聞業界もブロードバンドの発達に対応して現在の宅配システムを見直さざるを得なくなるのは時間の問題であろう。映画業界においても、斎藤氏は、上掲書で従来の「ウィンドウ」システムが時代に合わなくなっていると述べているが、そうであればインターネットによるオンデマンド配信への移行は必然的となるであろう。潮の満ちるのを見張って待つ者にそれは見えないが、待つ間にも彼の足元はそれによって洗われるのである。マスメディアの足元がデジタル・コンバージェンスによって洗われていることは誰にも明らかであるが、その全貌は未だ見ることができない。例えばライブドアや楽天の頓挫の大きな理由の一つが、放送局側が答えているように、通信と放送が融合した場合の具体的で説得力を持った未来像を、十分に示しえなかった点にあったのである。

松田久一氏は、デジタル・コンバージェンスをメディアに限定せず広義に捉え、

「メディアの領域だけでなく、音楽や映像コンテンツなどのエンターテインメント、コンピュータ、家電、ソフトウェア、あるいは自動車まで含めて、もっと多くの産業の融合と相乗効果によって、再び、新たな産業へと収斂していく過程を意味する」(「産業融合による情報家電産業の時代」2005.4 J-marketing.net)

と説明している。全ての製品をネットワーク化するユビキタスの今後の進展を考えれば、松田氏の説明はまだ控えめなのかもしれない。デジタル・コンバージェンスは全産業に及ぶとされるべきなのかもしれないのである。

デジタル・コンバージェンスを、メディアの収束に限定した場合においてすら、その全貌を把握することは困難だったのであるが、上記のような全産業的規模において、その全容を明確に把握することは不可能であるといわなければならないであろう。しかし重要なことは未来に至る事柄が明確に見えるか否かではなく、不分明な事柄を見る見方である。デジタル・コンバージェンスをライブドアや楽天の買収劇の次元のみで見ると、その範囲を産業全体にまで広げて見るとでは、その見え方が異なってくる。たとえば携帯型デジタル音楽プレイヤーにおいて独占的なシェアを固めつつあるアップル社の iPod は iTunes をプラットフォームとするが、その iTunes は、いま映像コンテンツ配信のためのプラットフォームにもなろうとしている。その場合の iTunes が、iPod の人気や、オンデマンド性、モバイル性等によって放送局の強力なライバルになることは十分に考えられる。このような事柄も、映像と音楽が区別されていた従来の枠組みの中では予測しにくいのであるが、放送局に対してパソコンメーカーが競合するということはさらに想像しにくかったはずである。それに対してデジタル・コンバージェンスの範囲を、松田氏の説明のように産業全体に広げれば、少なくとも予測の障害となる枠組みをはずすことができるのである。満潮を観測するものの例で言うならば、彼は波打ち際から離れ、その場所を広く見渡す位置に立つことによってのみ、それを観測できるのである。

この節では、メディアが直面する変動をより大局的に把握するために、できるだけ問題を広く見渡せる観測場所を探すこととする。そのためにはデジタル・コンバージェンスもさらに IT 化の進展というより大きな枠組みの中で捉え直す必要があるが、日本の政府・省庁はこの問題に関し、何年にもわたって取り組んできており、そのための調査・研究も膨大なものになっており、しかもその中で公開されたものも多い。本企画書は、これらの公開された資料を基に、政府・省庁が IT 化の進展に関して取り組んで出してきた政策やそのための研究内容を、以下に再検討し、また政府・省庁が発表してきた政策に吟味を加えた上でそれをガイドラインとして上記変動を把握するための有効な観測場所を提案したいと思うのである。

【 わが国の IT 政策の推移 】

e-Japan 戦略

2001 年 1 月、内閣に高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部（IT 戦略本部）が設置され、

「我が国が 5 年以内に世界最先端の IT 国家となることを目指す」（2005 年目標）

とする「e-Japan 戦略」が決定された。それは、

「我が国の IT 革命への取り組みは大きな遅れをとっている。インターネットの普及率は、

主要国の中で最低レベルにあり、アジア・太平洋地域においても決して先進国であるとはいえない」

という、当時の政府の強い危機感を反映した国家戦略であった。その後、2001年3月「e-Japan 重点計画」、2001年6月「e-Japan2002 プログラム」、2002年6月「e-Japan 重点計画 - 2002」といった、「e-Japan 戦略」にもとづいた、政府の行うべき施策を定めた各種計画が次々に策定・実施されていった。

e-Japan 戦略

2003年7月、政府は「e-Japan 戦略」を踏まえつつ、新たに「e-Japan 戦略」を決定した。そこでは

「我々が目指す社会を支える情報通信基盤は、これまでの努力により基礎的部分の整備が進んできた」

とし、主要な目標を「IT 基盤整備」から、「IT 利活用」へ進化させるとした。そして「現戦略に掲げられた『5年以内(2005年)に世界最先端のIT国家となる』という大目標を実現するとともに、2006年以降も世界最先端であり続けることを目指す」

とした。

「e-Japan 戦略」は、その戦略思想について、

「社会全体が元気で、安心して生活でき、新たな感動を享受できる、これまで以上に便利な社会」

を目指すべきであると述べ、そのために、ITを駆使した無駄の排除と経営資源の有効活用である「構造改革」、およびIT環境上における新しい産業・サービスの創出である「新価値創造」という、IT利活用戦略が必要であるとした。その後「e-Japan 戦略」の2005年の達成を目標とする施策として、2003年8月「e-Japan 重点計画 - 2003」、2004年2月「e-Japan 戦略 加速化パッケージ」、2004年6月「e-Japan 重点計画-2004」、2005年2月「IT政策パッケージ-2005」が策定・実施されていった。

u-Japan 政策

2004年12月、総務省は「u-Japan 政策」を公表した。そこでは、「u-Japan 政策」は、「いつでも」、「どこでも」、「何でも」、「誰でも」、ネットワークに簡単につながる「ユビキタスネット社会」の、わが国における理想的な形での実現を目指す政策であるとされている。また情報通信においてコミュニケーションがより重要な要素になったとして、情報通信技術の呼び方を「IT」から「ICT」(Information & Communications Technology)にするとしている。そして「u-Japan 政策」の大目標に関し、「e-Japan 戦略」及び「e-Japan 戦略」を踏まえ、さらにその先を見据えた中期ビジョンとして、

「大目標を『2010年には世界最先端のICT国家として先導する』と定める」としている。

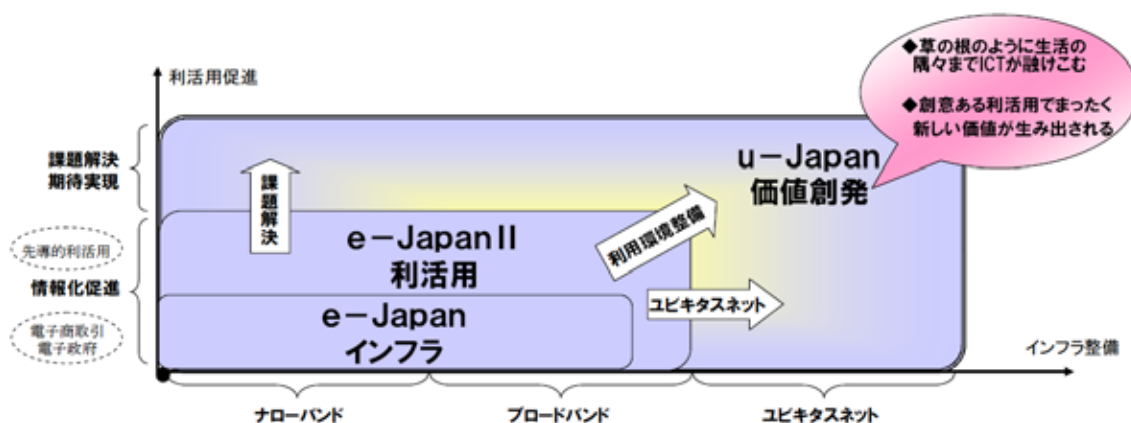
そして「u-Japan 政策」の目指す社会像とは、

「ICTが草の根のように生活の隅々まで融け込んで空気のように当たり前となった社会」であり、

「創意ある利活用を通じてまったく新しい価値が次々に湧き上がる」

そのような「価値創発」の行われる社会であるとしている。そして「u-Japan 政策の基本思想」の項で説明された「u-Japan 政策」の位置づけと基本思想を整理した概念図として提示されているのが図-1である。

図1 u-Japan政策の基本思想の概念図（「u-Japan政策」より）



わが国は、「e-Japan 戦略」、「e-Japan 戦略」を通じた取り組みの結果、「インフラを中心として世界最先端と言える基盤が整った」（「評価専門調査会 報告書」2005年12月）状態にあり、またユビキタスネットに関しては、その中心分野となる情報家電はわが国の最も得意とする分野であって、この概念図は、「u-Japan」が、そのようなわが国の優位性を活かしつつ、その利活用を促進することによって実現されるということを明示している。

利活用促進の軸上で情報化促進から課題解決への進化が生じているが、このような進化がインフラの利用者やアクセスが増えるだけで起こるわけではない。ここでの利活用促進の概念は、後述するが、利活用に最適化が合成された概念である。したがってユビキタス上でのそのような創意ある利活用で新しい価値の生み出される「価値創発」にも最適化の概念が合成されている。しかし「u-Japan 政策」ではそのことは意識化されていない。

情報経済・産業ビジョン

総務省が上述の「u-Japan 政策」を発表した翌年の 2005 年 4 月、経済産業省の産業構造審議会は「情報経済・産業ビジョン(「IT化の第2ステージ」/「プラットフォーム・ビジネス」の形成と5つの戦略)」を提示した。ここでは

「かつて高度成長時代は、供給側による技術革新をマスの市場が受け入れることによってイノベーション・サイクルが成り立ってきたが、今後は、ネットワーク化などを通じてユーザの知恵と知見を『基点』とした、『ものづくり』とサービスの融合、『作り手』と『使い手』の融合などによる新たなイノベーション・サイクルを確立することができるかに、競争力・課題解決力の『鍵』が移りつつある。しかし、我が国では、伝統的な『縦割り』構造、立場の違いなどから、情報の流れが分断されており、これらの間に潜む有意な知恵や経験をイノベーションに活かしていく流れができていない」

という問題意識に立ち、

「コンピュータを中心にIT化の発展した段階(『IT化の第1ステージ』)においてITが急速に普及し、生活やビジネスの随所で利便性が提供されてきたことを振り返りつつ、PCに加え『情報家電』(ここでは、デジタルTV、携帯電話、カーナビ、電子タグ等のデジタル機器・端末を広く包含する。)が登場した今日、私たちがIT化の新しい段階にある(『IT化の第2ステージ』)という認識に立って、今後のビジョンと戦略をここに『情報経済・産業ビジョン』としてとりまとめた」

とし、その「IT化の第2ステージ」における戦略として

「かつては『利便性』にその目的があり、作業現場の『合理化』『効率化』に主眼のあったITは、『全体最適』志向に基づくマネジメント改革を伴い、情報を知識として広く活用する『プラットフォーム』を得ることによって、イノベーション・サイクルの再構築による『強さ』(競争・課題解決の『力』)にそのターゲットを変えることとなる。」

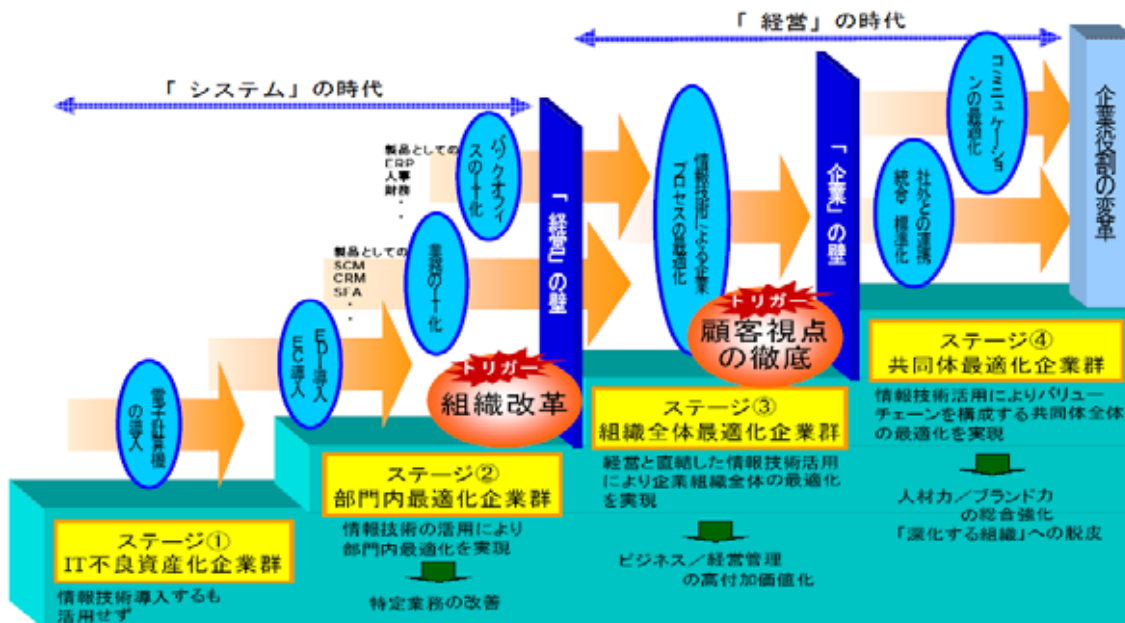
としている。

図-2は、「情報経済・産業ビジョン」において「IT化の第1ステージ」と「IT化の第2ステージ」の違いを説明した図であるが、この図の「IT化の第2ステージ」は、u-Japan政策の「価値創発」と同じ意味と考えてよいであろう。

図2 「IT化の第1ステージ」と「IT化の第2ステージ」(「情報経済・産業ビジョン」より)

	IT化第1ステージ	IT化第2ステージ
機器	コンピュータ中心	コンピュータと情報家電の混在(デジタルTV、携帯等)
発源地	米国シリコンバレーのクラスター	東アジアのクラスター
目標	ITの整備・普及 (「利便性」がキーワード)	ITによる革新・解決 (「強さ」がキーワード)
効果	部分最適	全体最適

図 3 企業の IT 化ステージング（「情報経済・産業ビジョン」より）



「情報経済・産業ビジョン」では、上述のように「u-Japan 政策」で十分に説明されていない「電子化という意味での『e』を卒業」および「『情報化促進』から『課題解決』への進化」という考えは、「利便性」から「強さ」への目的の変化であるとされ、それは「『全体最適』志向に基づくマネジメント改革」を必要とするとしている。

ただしここにおいても機器のコピキタス化と IT 利用の広がりとは未分化しているため「強さ」を達成するための要件が不明瞭になっている。ここで本企画では、「u-Japan 政策」と「情報経済・産業ビジョン」において、それぞれ「利活用促進」、「IT の普及」とされた方向性を「Users」軸とし、「インフラ整備」、「コピキタス化」、「コンピュータと情報家電の混在化」とされた方向性を「Ubiquitous」軸とし、さらに「情報経済・産業ビジョン」において「合理化」、「効率化」すなわち「最適化」とされた方向性を「Unity」軸として、目的とされるべき「価値創発」や「強さ」がその三つの軸のレベルで測られる「U-CUBE 空間」を、ICT イノベーションのダイナミズムのイメージとして提示する

【 「U-CUBE 空間」における「u-Japan」 】

図-4は「U-CUBE 空間」を表す概念図である。Ubiquitous 軸は、コンピュータと情報家電が混在化し、しかもそれらがネットワーク化していくユビキタス化の進捗を示し、Users 軸は、質の高いコンテンツの供給などによって増大していく ICT 利用の広がりやアクセスの頻度を示し、Unity 軸は、ICT 社会の「合理化」「効率化」である最適化のレベルを示している。(次頁に続く)

図 4 「U-CUBE 空間」

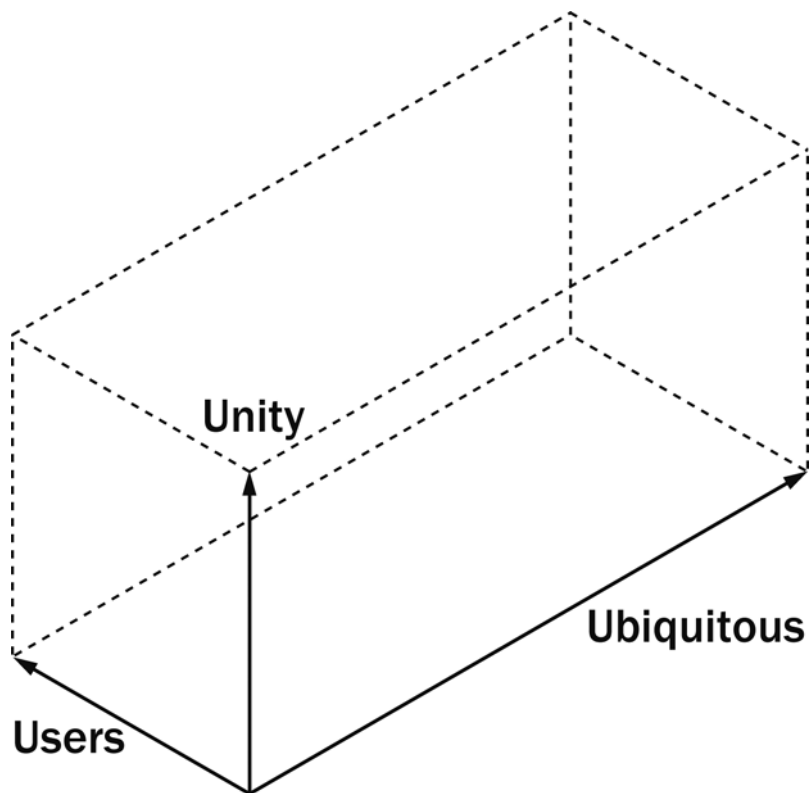


図-5は「U-CUBE空間」におけるu-Japan政策の概念図の位置づけを表している。すなわち「u-Japan 価値創発」へと向かう「利用環境整備の抜本的強化」のベクトルは、「Ubiquitous 軸」、「Users 軸」、「Unity 軸」の三軸のレベルによって規定される「U-CUBE空間」内のベクトルが、「Ubiquitous 軸 - Users 軸」面に投影されたものとなっている。(次頁に続く)

図 5 u-Japan 政策の概念図の位置づけ

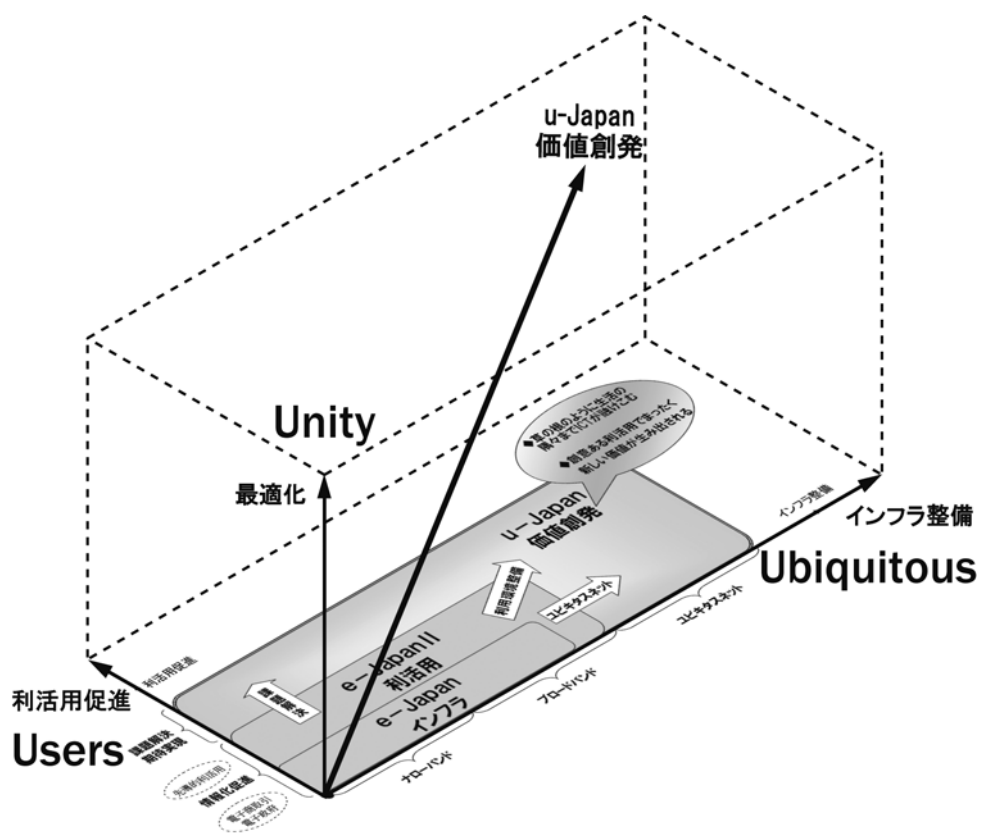


図-6は、「U-CUBE空間」における「Unity軸 - Users軸」面である。この図では、ICTイノベーションが部分最適化にとどまっている段階ではITは「利便性」しかもたらず、全体最適化へとレベルを上げていくことによって課題解決力や競争力という「強さ」をもたらすことができることを示している。またその「強さ」は、最適化のみによってもたらされるのではなく、利用促進というITの広がりやアクセス頻度の高さとも相関する。なぜならばここでの「強さ」は、利用者が増えれば増えるほどその「強さ」を増大させる集合知によるからである。2006年9月に出された「u-Japan推進計画2006」では、「ICTの新潮流による価値創発の具体化」として、「Web2.0」を挙げ、「利用者参加」と「オープン志向」が示されている。「Unity軸 - Users軸」面は、このようなオープン志向を表している。
 (次頁に続く)

図 6 「Unity軸 - Users軸」面

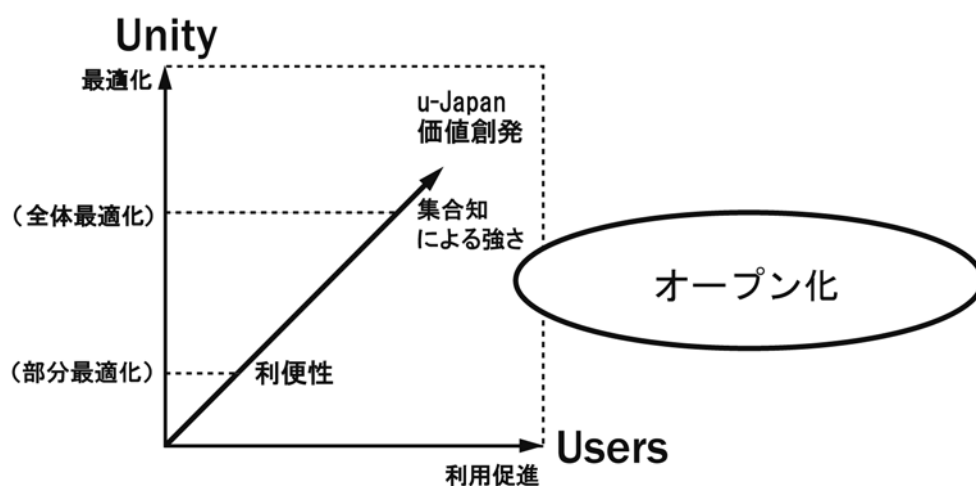
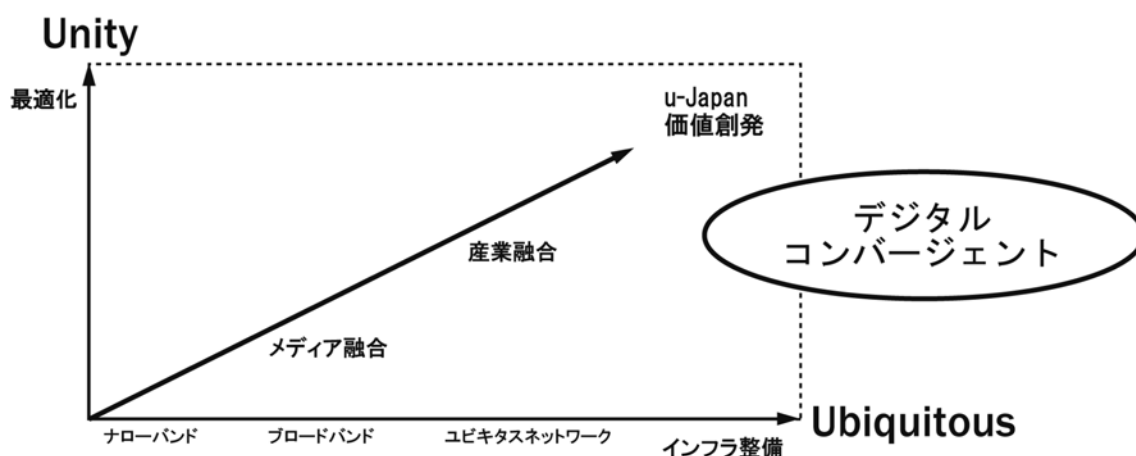


図-7は、「U-CUBE 空間」における「Unity 軸 - Ubiquitous 軸」面である。この図は、コンテンツがデジタル化することによってメディアごとに存在した垣根がなくなり、さらには産業界全体の様々な垣根も失われ、メディアから始まって産業界全体が最適化されていくデジタル・コンバージェンスを表している。すなわち種々の端末等を含めたインフラ面の技術的な発展に対応してメディア、産業界、さらには社会全体が最適化していけば高度の課題解決力と競争力を得ることができることを示している。

図 7 「Unity 軸 - Ubiquitous 軸」面



以上のように「u-Japan」, 「デジタル・コンバージェンス」, 「Web2.0」, 「オープン志向」といった様々な議論は、単一の事柄に対して異なった側面から行われているのである。

「U-CUBE 空間」は、事柄のこのような単一性を明確にするものであるが、そのような空間内でイノベーションを考察する意義は、それを常に上記の三つの方向性と関連付けて捉えることにある。今日のイノベーションは、この三つの方向性のどれかに偏ってしまっただけでは、課題解決や競争における十分な「強さ」を持ち得ないのであるが、特に見失いがちなのが最適化の軸である。また日本の組織は全体最適化を不得手としており、絶えず注意が喚起されていなければならないのである。この点の重大性を、次の「ウォークマンの挫折」の項で具体的に明らかにしたい。

【 ウォークマンの挫折　CONNECTの失敗　】

先にあげた「情報経済・産業ビジョン」は、わが国の全体最適化の状況について以下のように述べている。

「IT化の第2ステージにおいては、情報を『つなぐ』ことにより、価値を生み出すことが期待される。しかしながら、現状においては、『つなぐ』はずの情報が、ある組織に閉じこめられていたり、情報が流れる経路が物理的に断絶していたり、さらに、物理的にはつながり得るものの、ユーザのニーズを無視したサービスであったり、組織や企業を越えた連携ができないために、『つなぐ』ことができない事例がいたるところで見られる」

「本来であれば、こうした状況を打破するための組織や企業を越えた連携により、情報の連鎖が実現するはずであるが、我が国においては、リーダーシップを発揮する企業もなく、『待ち』の姿勢のまま、他力本願で、情報がつながることを期待している場合がしばしば見受けられる。すなわち、情報をつなげる触媒的な機能を戦略的に担っていこうとする企業がおらず、情報のつながりのチャンスを逸し、そのメリットを社会全体として享受できないままで終わっていることも少なくない。これに対し、海外では、自らが積極的に情報をつなげ、新しいビジネスを展開しようとする企業によって、前述した『プラットフォーム』が構築され、触媒的な機能が働き、新しい付加価値が生まれている事例が見られ始めており、そうした流れは確実に我が国に向かっていく」

として、異なった組織やジャンルを連携・融合させるプラットフォームの構築によるビジネスの成功例としてアップル社の iPod をとりあげている。

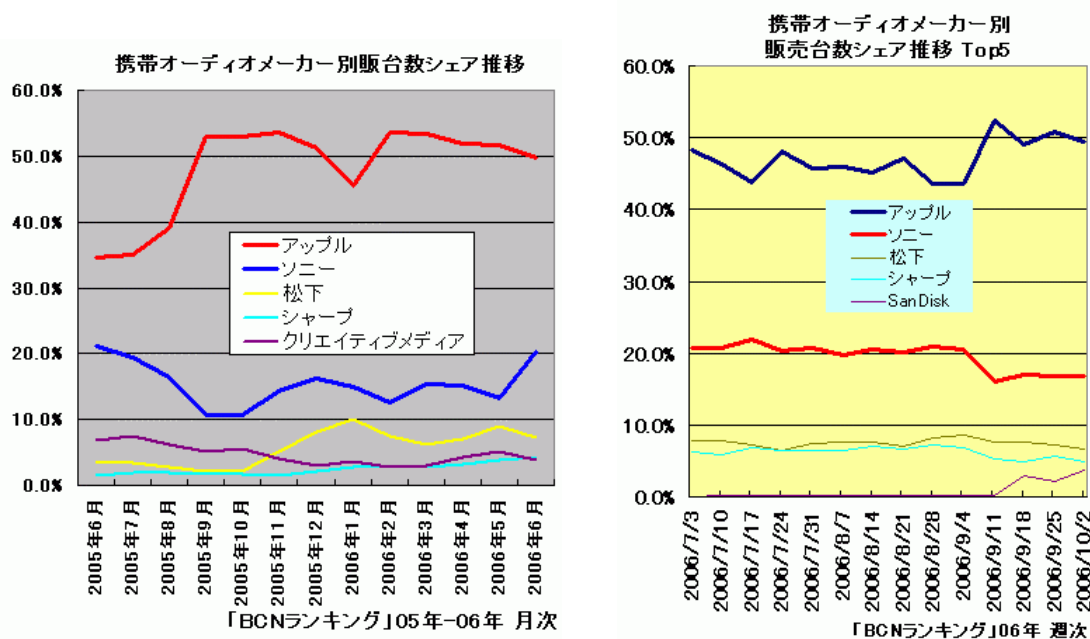
先述のように iPod は iTunes をプラットフォームとする携帯型デジタル音楽プレイヤーであるが、そのシェアは、2001年の発売以来、この分野での独走状態が続いている。しかし本来アップル社はパソコンおよびOSのメーカーであって、オーディオや家電に関しては門外漢のほずであり、それを自己の領域として高度の技術的蓄積を持つ他のメーカーがその独走を看過していたわけではなかった。特にかってウォークマンを開発・ヒットさせた実績を持ち、また有力なコンテンツホルダーでもあるソニーは、全力で iPod の追撃を試みているのである。例えば2004年7月には、ウォークマン発売25周年を記念し、iPod 追撃機種である HDD 搭載ウォークマン「NW-HD1」を発売している。その記者発表の場で当時の代表執行役社長の安藤国威氏は、「HDDウォークマンは半年、1年で iPod を追い抜く」と述べて iPod 追撃に強い自身を見せているのである。

しかしその後の両社のシェアの推移はソニーに極めて厳しい結果となっている。(次頁に続く)

図-8はBCNのデータであるが、この図によれば、アップル社のシェアは2005年の半ばから50%前後を推移しているのに対し、ソニーのシェアは20%を壁にした推移が続いている。

アップル社は2005年11月に国内シェアが60%を超えたことを発表しており、[BCN]のデータにアップル社の直販の売り上げが加えられていないことを考慮するならば、おそらくiPodの実際のシェアは、かつて独禁法への抵触が取りざたされていた当時のキリンのような、絶対的独占の状態に近づきつつあるのではないかと思われるのである。

図 8 BCN ランキング



このような状態を許してしまったウォークマンは、しかしそのハード面においては、「NW-HD1」発売に際して安藤社長が、iPod について、「電池寿命や検索性、操作性など、われわれの目から見ればまだまだ手を入れるところはある」と強い自信を示しているように、iPod に対し、勝りこそすれ劣るものではなかったと思われる。

ウォークマンが iPod を追撃できなかった要因は、当然単一ではありえないのであるが、ウォークマンが iPod に歴然として対抗しきれなかったと言えるのが、洗練された iPod のプラットフォームとしての iTunes であろう。iTunes は 2001 年に音楽再生・管理ソフトとしてリリースされ、アメリカでは 2003 年 4 月から、日本では 2005 年 8 月から iTunes をプラットフォームとしてネット上で音楽を購入ダウンロードできるようになり、現在では動画も購入・ダウンロードできるようになっている。ソニーは iTunes に対抗して CONNECT を開発したのであるが、リリース当初から不具合が多く、2006 年 1 月ソニー

ユーロは CONNECT の不具合についての謝罪文を公にし、6 月には日本でもソニーのハワード・ストリンガー会長自らが CONNECT の失敗を認めるに至っている。

iTunes のプラットフォームとしての成功が iPod をガリバー製品に押し上げたであろうことはシェアの推移からも明らかであるが、iPod の唯一のライバルであったウォークマンのハードウェアとしてのスペックやデザインが、iPod に対して常に遜色のないものだっただけに、かえってその要因としての大きさが推し量られるのである。

【 ウォークマンの挫折 「U-CUBE 空間」による考察 】

ハワード・ストリンガー会長はCONNECTの失敗について、2006年6月に「Connect Playerは失敗したと言われるかもしれないが、それは性急な製品作り アップルが5年をかけて成熟されたものを1年で達成しようとしたこと が原因」(「渡邊宏, ITmedia」)と述べているが、そのストリンガー氏自身が、デジタル・コンバージェンスにおける難しさについての質問に答えて、2005年2月に「当社に関していえば、非常に有利な点と不利な点があります。不利な点は、著作権侵害行為に対する懸念から、コンテンツ部門が新技術の採用に消極的だったことです」(Richard Shim (CNET News.com))と述べている。これはソニーの中で、著作権に関して、コンテンツ部門とハード部門の間で深刻な内紛が続いたことを述べているのである。

氏は上に続けて「これにはiPodの成功が密接に関連しています。iPodのセキュリティは万全ではありません。当社のコンテンツ部門はもっと強固なセキュリティを求めていました。コンテンツ部門は、次世代のWalkmanでもっと効率的で効果の高いセキュリティ機能を実現するための努力に協力を惜しみませんでした。これを実現するには時間がかかり、また実現できない可能性さえあります。われわれはiPodの後塵を拝し、iPodはこの種の製品が消費者を魅了できることを証明することになりました」と述べている。

要するにソニーは、部門間の摺り合わせに長い時間を費やしてしまい、CONNECTの開発に時間をかけることができなくなり、それによるCONNECTの失敗のため、アップル社にプラットフォームビジネスの果実の独占を許したということなのである。

このソニーの事例は、「情報経済・産業ビジョン」が指摘した「『つなぐ』ことができない事例」の特に典型的な事例と言えるであろう。しかも結果の重大性と波及の大きさは、今後のデジタル・コンバージェンスやユビキタスネットワークの進展とともに、より明らかになってくるであろう。

ソニーは携帯ゲーム機として2004年12月にPSPを世に出しているが、その性能やデザイン性の高さにより、PSPが、メディアの融合するデジタル・コンバージェンスにおけるすぐれた携帯端末になり得るはずであった。2005年2月に「Connectは現在、デジタル音楽配信サービスを展開しているが、同社の計画では今後3年以内に映画やビデオゲームなど、すべてを網羅したコンテンツサービスに発展することになっている」(Richard Shim

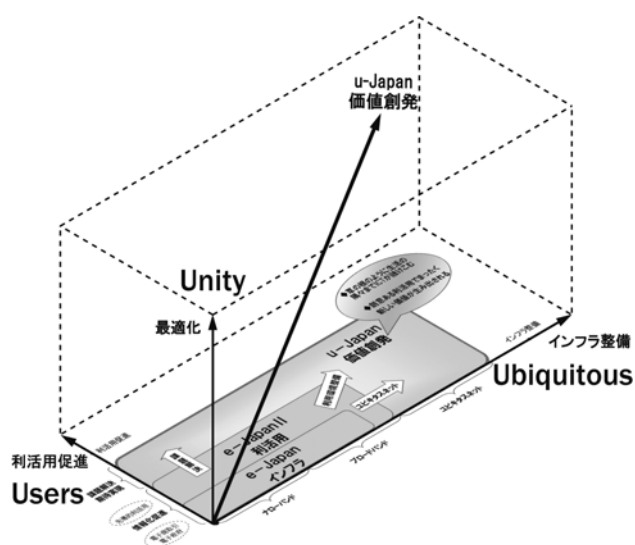
(CNET News.com)) と報じられていたことから、CONNECT がこれほどの失敗に終わっていないければ、PSP は、デジタル・コンバージェンスやユビキタスネットワークにおいて、iPod を凌駕する最も有力な携帯端末となりえたはずである。

一方 iPod は、デジタル・コンバージェンスにおける携帯端末としては、携帯デジタル音楽プレイヤーとしてのスペック上の制約を負っているにもかかわらず、iTunes をプラットフォームとしてテレビドラマの配信を開始するなど、早くも多様なサービスを取り込んでいこうとしている。

このウォークマンの挫折を先に挙げた「U-CUBE 空間」において、u-Japan 政策の概念図で考察すると(図-9、次頁参照) Ubiquitous 軸に関しては、携帯デジタル音楽プレイヤーとしての性能は iPod に勝るとも劣らないのであり、Users 軸に関しては、ソニーは、それによって利用が促進されるはずの質の高いコンテンツを、膨大な資産として囲い込んでいる。したがってこの概念図の中で見る限り、ウォークマンが iPod のガリバー化を許したり、あるいは PSP の将来を暗くしたりするなどということは予測することができない。

しかしこの問題を、最適化、すなわち部門間の連携・統合や情報の共有、ジャンルの融合等のレベルを表す Unity 軸を加えた「U-CUBE 空間」の中で見るならば、部門間の乖離が長期の内紛までに至ってしまい、部門間の密なつながりを要するプラットフォームの開発に苦しんだウォークマンは、当然のごとく現在の苦戦が予測され得るのである。要するに製品なりプロジェクトなりの優位性や競争力を検証するためには Ubiquitous 軸で示されるハード面での優位性、Users 軸で示される、IT の普及の広がりやソリューションの質・量の優位性、そして Unity 軸で示される最適化のレベルにおける優位性のいずれもが必要欠くべからざるものとされなければならないのである。

図 9 「u-Japan 政策」の概念図の位置づけ



前傾の「NW-HD1」の発表会において、ソニーパーソナルオーディオカンパニープレジデントの福島貴司氏は、iPod との比較を問われて「いいものです！」と答え、「電池が長持ちして、胸ポケットに入れて、落としても大丈夫。そうでなければ、ウォークマンとは言えないです」と説明しているのであるが、これは、ハードウェアの性能を重視した考え方であり、当時のソニーの強気の背景に自社製品のハード面での優位性があったことを示している。内閣に設けられた知的財産戦略会議が、

「戦後、我が国の高度経済成長の原動力となったのは、勤勉な国民性と重化学工業、さらには加工組立型の産業分野を中心とする『ものづくり』の強さであり、その土台は、欧米の技術を導入・改良し、強固なチームワークを活かして現場での生産技術を向上させていくという日本型生産システムであった。」（「知的財産戦略大綱」2002年7月）

と述べているように、ソニーのみならず日本の企業は、このような日本の高度な技術基盤をもとに「いいもの」をつくり、それによって競争に打ち勝ってきた。ITの整備に関し、先述のように2001年の時点で大きな遅れをとっていたのにもかかわらず、計画目標の5年目を待たずして世界最先端のレベルに達したのも、このような技術基盤があったからに他ならない。それに比して「利用促進」の要とも言うべきコンテンツ等のビジネス展開に関しては、「コンテンツビジネス振興政策」が、

「我が国では、すぐれたコンテンツの魅力を経済において十分にいかしきれていないのが現状である。」（2004年4月）

と記しているように、世界的なレベルの高さを潜在的に持ちつつもビジネスとしての日本の優位性をいまだ獲得できないでいる。そして三つ目の「最適化」に関しては、先に「ウォークマンの挫折 CONNECTの失敗」で掲げた「情報経済・産業ビジョン」の意見にあるように、わが国はそれを特に不得手としている。

そのような日本の産業の現状を「U-CUBE空間」の中で表せば、Ubiquitous軸において突出して高いレベルにあり、Users軸では、レベルは高いが国際競争力を持ち得ておらず、Unity軸においてはかなり低いレベルにあるということになる。

この「ウォークマンの挫折」は、一企業における事例であるが、技術面で特に優れ、コンテンツ面でも質・量ともに問題がないとしても、「最適化」が高いレベルに無ければ、敗退に至る可能性があることを示している。そしてこのことは日本の産業界全体の教訓として捉えられなければならないのである。

その意味で「ウォークマンの挫折」で特に注意しなければならないのは、「最適化」の問題が、ITの普及度やコンテンツの売上高などと異なり、数値等をもって可視化しづらいために、常に見えにくくなっている点にある。

「NW-HD1」を発表した時点では、ソニーの首脳陣が示した強い自信をもって押し測るならば、「モノ」として秀逸な自社の新製品が、これ程あえなく敗退するということは、おそらくまったく想定外の出来事だったと思われるのである。

2次元に住む人がいるとしたら、彼らの目前でヘリコプターが飛び立ってまた下りてきた

場合、彼らにはそれが突然一度消え、しばらくして再び出現したように見えるだろうが、ソニーにとって iPod との戦いは、そのような目に見えない異次元との戦いになっていたのではないだろうか。