

## CCPF 開発について

### 1. はじめに

- ・2018年春から約3年間コンサルティングを続けてきたが、今回の打合せで一区切りとさせていただきます。長い間のご愛顧に感謝いたします。
- ・振り返ってみると、進め方のヒント、要注目要素を提示してきたものの、結果としては余りお役に立てなかったのではという反省もある。一方で、弊社として提言できることはほぼ言い尽くしてきたという感覚もあり漫然と続けるの必用はないと考えた。
- ・最後に、CCPFのプロジェクトを成功に導くためには、何が必要なのか、何が欠けているかについて、弊社の考察を紹介したい。

### 2. ネットワーク効果モート

- ・CCPFはコンサルティングの最初から、CCPFが新しいリベニューをOEMにもRENASASにも生み出すものとするには、それは「文化をかえる」ものなので、自動車の(特にPoVの)OEMから最初の採用を得るのは難しいのではないかと考えていた。
- ・IT業界の雄である「Amazon」「Google」「Facebook」は文化を変えた、文化を創り出すことができた。最近、これらの会社が「ネットワーク効果モート」(Network Effect Moat)を持っていたから成功し、それを維持しているのだという文書に接した。この文書から、弊社は、同じ文化を維持するような戦略ではCCPFを立ち上げ文化を創り出すのは容易ではないと考えるに至った。
- ・以下「モート」とは何か、「ネットワーク効果モート」とは何かについて簡単に紹介する。ではどうしたらCCPFでネットワーク効果を生み出すことができるのかについて弊社からの提言できる訳でもなく、甚だ無責任な放言なのだが、参考になれば幸いである。

#### (1) モート (Moat) とは

- ・「モート」は直訳すれば「堀」「濠」である。下記の文章を参考にした。(意外なほど日本語での解説が少ない。下記がググって出てきた唯一の解説だった。英語では多数あるのだが。日本ではこの言葉はまだ定着していないようである。)

『Moat(モート): スタートアップの競争戦略概論』原健一郎 (DCM VC) ブログ

(NOTE)

[https://note.com/kenichiro\\_hara/n/n6fcd82c06252](https://note.com/kenichiro_hara/n/n6fcd82c06252)

- ・ウォーレン・バフェットとチャーリー・マンガーが事業において最も大切な概念としてこの言葉を繰り返し使うことから、多くの投資家がどこに投資するかを決めるときに対象の「モート」が何かを評価する。ウォーレン・バフェットは『その企業が社会にどのような影響をもたらすか、どのような成長が期待できるかに注目するのではなく、その会社がどんな競争優位性を持っていて、それがどれだけ長続きしうるのか』を投資判断の基準としているとのこと（本文は後述のCB-INSIGHTS記事から引用）。彼らは『“広く、長い期間続く堀(Moat)”と、それが守る“素晴らしい事業という城”、そしてその城を司る“誠実な城主”がビジネスの全てである』としている。つまり、Moat(モート)は、事業という城が外敵(競合)から攻められたときに、事業を守り続けてくれる“堀”、つまり競合優位性や企業の強みのことである。
- ・原氏は、『「モート= 競合優位性」は狭義の解釈であり、より広く「全ての代替選択肢を避けてでもユーザが選び続ける理由」と考えるべき、経営陣の唯一の義務は、モートを広げることにある。』としている。
- ・更に、原氏は「スタートアップ」こそ「モート」が重要と考える。このため彼は、(VCとしての)投資先に、その事業、プロダクトにとって「モート」は何かを、「モート」をどのように築くのかを聞き考える。「流行などの短期的なアービトラージ/さや取りで一瞬輝くのではなく、5-10年後に大きな強みを持った企業として存在している必要がある。継続しつづける強みが「モート」である。技術は破壊とイノベーションですぐに陳腐化するものである」ことを肝に銘じるべきとする。
- ・原氏は下記のように「モート」の要素を分類している。
  - ① ブランド：例 APPLE
  - ② ネットワーク効果：ネットワーク効果がある = 新しいユーザが一人増える度に、“既存”ユーザにとってサービスの価値が上がる。例 Facebook、Uber、Alibaba、Tencent (WeChat)、LINE、メルカリ。(次節参照)
  - ③ 囲い込み/スイッチングコスト：様々なシステムと連動したり、多くの関連アプリケーションを抱えた結果他のシステムに移行することができないもの。
  - ④ 第一想起 (Top of Mind)：Amazon の戦略。「とりあえず×××」
  - ⑤ 規模の経済（初期投資や設備投資の大きさ）：製造業や小売業やインフラ産業の基本的強み。
  - ⑥ コスト（優位性）
  - ⑦ 免許/許認可/特許/排他的契約：供給側排他性、強味
  - ⑧ ユーザへのアクセス/ディストリビューションチャネル：顧客側への効率性、排他性、強味
  - ⑨ オペレーショナル・エクセレンス：組織の一貫性を末端まで徹底させることで維持。

⑩ 技術的優位性

(2) CB-INSIGHTS 記事

『19 Business Moats That Helped Shape The World’s Most Massive Companies』（世界の最大規模の会社の形成に役立った 19 のビジネスモート）

<https://www.cbinsights.com/research/report/business-moats-competitive-advantage/>

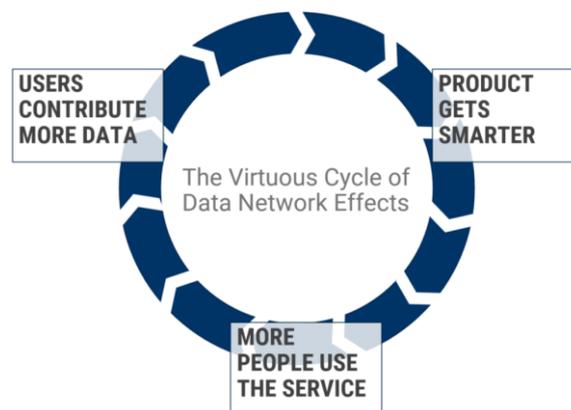
・CB-INSIGHTS では、モートを下記の 4 つに分類し、19 の例を提示している。

- I) ネットワーク効果モート：マーケットプレイス、データ、プラットフォーム
- II) コストモート：切り替えコスト、サンク（埋没）コスト、コスト優位性
- III) カルチャルモート：ブランド、伝統
- IV) リソースモート：IP、知識、許認可

・以下それぞれのエッセンスだけを抄訳した。原氏の分類とはかなり違っていることが興味深い。

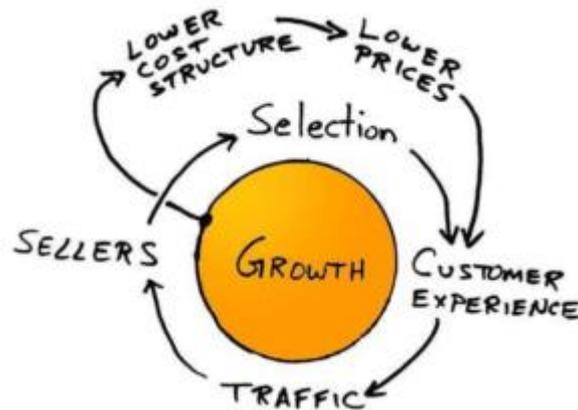
I) ネットワーク効果モート

- ・ユーザが使うこと自体が価値を増やすときその製品はネットワーク効果を持っているという。
- ・下図参照。これは、データ・ネットワーク効果の好循環（良循環）の輪（Virtuous Cycle）である。「ユーザがデータを UP する⇒製品がよりよくなる⇒より多くの人を使う⇒データが増える」という循環が会社を大きくする。同じ循環がソーシャルネットワークでも起きている。



- ・マーケットプレイスでの好循環は、AMAZON のサイクルに代表される。（この項、Steve Anderson 著 The Bezos（加藤今日子訳「ベゾス・レター、アマゾンに学ぶ 14 か条の成長原則」）の第 6 条で補足）この図はベストセラー「ビジョナリー・カンパニー 2 飛

躍の法則で著者ジム・コリンズは「企業を成長させる弾み車」としてとりあげているものだが、重い車は一旦回り始めると止まらないのである。アマゾンにとって「Growth（成長）」が最重要目標で、「価格を下げれば」「顧客の訪問が増え」「売り上げが増え」「それを見た売り手が更に集まり収益が増え」「固定費用の元がとれ」「効率性が上がり」「また価格が下がる」ことで成長が加速する。これを回すように「PRIME」は設計されたのである。（Amazonの戦略については次節参照）



以下、ネットワーク効果モートの分類：

i) マーケットプレイス

- ・消費者とサプライヤを結びつけることで競争力を生む。
  - 1) AMAZON：消費者とサプライヤのアグリゲーションが利益の源泉。価格が顧客をひきつけ、サプライヤも集まる。そのマーケットプレイスは改良され続けている。
  - 2) OPENTABLE：オンラインレストラン予約システム。十分な数のレストラン、ダイナーがプラットフォームに載るまでサービスを続けた。
  - 3) UBER：サプライヤである運転手と顧客を認証して結びつけたことで好循環が生まれた。
- ii) データ：ユーザデータを集めることで優位性を確保しデータの価値をより高める。
  - 4) GOOGLE：たった一つの技術的イノベーション＝WEB検索の改良がモートの源泉。広告、移動手段、ショッピングの領域で大きな優位性を確保した。
- iii) プラットフォーム：製品のエコシステムにユーザを取り込むことで競争力を得る。
  - 5) APPLE：iPhoneはデザインや機能が優れているだけでなく、そのiOSのエコシステムがあるからユーザが離れない。
  - 6) FACEBOOK：ネットワーク効果が効いて世界最速で成長した企業。ユーザは一度取り込まれると離れられなくなる。

II) 「コストモート」

- ・古くからあるビジネスモートの代表。3つに分類している。

- iv) 切り替えコスト：調達先を変える必要がない程、顧客の信頼を得て製品を売る。
  - 7) IBM：50年以上の間、IBM互換でないメインフレームでは動作しない端末や装置を提供しIBMを使い続けさせた。
  - 8) ADP：給与支払いと税務という全ての業種で最もミッションクリティカルな業務で世界中で欠かせないものとなり、その文書から離れられなくした。
- v) サンクコスト（埋没コスト）：（注：サンクコストとは事業や行為に投下した資金・労力の内、事業や行為を縮小・撤退・中止しても返ってこない資金や労力のこと）1回限りまたは繰り返しての支払いをさせることによって、顧客がその後競合他社に乗り換えできなくする。
  - 9) Gillet：使い捨ての安いブレードを売るようにしたことで、ブレードを繰り返し買い続けさせることに成功した。
- vi) コスト優位性：効率的な製造、配送で競合より安い価格を提供する。
  - 10) GEICO：仲介者なしに直接顧客にマーケティングすることで価格メリットを実現し、米国で第5位の自動車保険業者となった。
  - 11) AWS：スケールメリットで自前の計算、ストレージコストより低コスト化を提供。更に大きくなることで更に低コストになる。

### Ⅲ) カルチュアルモート

- ・「ブランド」、「伝統」などの無形財産で大きくなった会社が多くある。
- vii) ブランド：文化（注：Cultureの訳だが精神性と読む方がよいのかも）、メッセージ性などの価値で競争から守られている会社がある。顧客はブランドのプレミアム価格を受け入れて繰り返し買う。
  - 12) PATAGONIA：アウトドア衣服ブランド。コアのバイヤに合わせた仕立てをすることでブランドがモートになっている。「美德と倫理」が維持されている。
  - 13) COCA-COLA：スポンサーシップと宣伝の成功により製品の一貫性が重要になっている。同業より世界中で優位にたっているが、それは製造配送のインフラの賜物である。
  - 14) STARBUCKS：米国人にとって他の人のよりちょっと楽しくアップグレードすることがモートになった。「プレミアムでサステナブルなコーヒー」というイメージが確立している。コーヒーの消費を楽しむものした。
- viii) 伝統：その会社が持つ文化・伝統自体がモートになっている会社がある。顧客は買い続け使い続ける。
  - 15) MARMITE：（注：MARMITE マーマイトはビールの醸造工程で沈殿した酵母を原料にした食品。慣れていない人には美味しくはない。）嫌いな人も多いのだが、イギリス文化にねぎし大戦時から食べられていた。伝統的製品が価値を持ち続けている。

#### IV) リソースモート

・内部専門性、IP、特許、法律での保護などによる差別化。3つに分類。

ix) IP：競争力があり、構造的に置き換えることができない IP がある。

1 6) PFIZER：Warner-Lambert を\$90B で買ったのは IP を守るため。（注：この対象である Lapitor（アトルバスタチン）は心血管薬で悪玉コレステロールをへらすことから、米国では 2018 年最も多く処方された。）特許が切れた後も売れている。

1 7) DISNEY：（世界で）最も成功した IP 会社。Lucas Film、Pixar、Fox を買い、ロビー活動で IP を守った。

x) 知識：一つの組織に価値ある専門性が集積している。

1 8) CANON：内部リソースで素早く差別化し低価格コピー機を売った。

xi) 許認可：法律で守られているビジネス。

1 9) AT&T：20 世紀の大半、電話網は専売だった。

#### (3) 分析

・再掲するが『その企業が社会にどのような影響をもたらすか、どのような成長が期待できるかに注目するのではなく、その会社がどんな競争優位性を持っていて、それがどれだけ長続きしうるのか』が大事、新しいことの成功要素なのである

・CCPF の事業は、「コストモート」「カルチャールモート」、「リソースモート」での優位性はほとんどないのではなかろうか。IP、知識はあるが RENESAS だけで完結、独占化できていない。(1)(2) の文書で紹介されている残るモートは「ネットワーク効果モート」だけではないだろうか。ビジネスモデルを変えるには、ユーザを巻き込んだ好循環サイクルが見えていること、または作り出せる可能性があることが成功への十分条件だと考えたい。

・これまでの提案もそうした意識がなかったわけではないのだが、好循環を生む最後のフィードバック部の設計ができていなかったのではないか、その部分の考察、提案が不足していたのではないか。検討いただければ幸いである。

### 3. 「23 Lessons From Jeff Bezos' Annual Letters To Shareholders」

結言の代わりに、CB-SINSHTS 2020/4/27 配信「ジェフ・ベゾスが年次報告書で株主に向けておくれた 23 の提言（経営方針）」を紹介したい。CB-SINSHTS は『経営者は、Amazon CEO ジェフ・ベゾスがこの 20 年間の間、AMAZON の年次報告書に書いてきた経営方針を学ぶ必要があるという。』Amazon を今の地位に導けたのはこれらの明確な方針があったからといえるだろう。

・この文は弊社には大変参考になり考えさせられた。内容の詳細（30 ページ超の量がある）は下記を参照いただくとして、23 の提言（経営方針）のタイトルと弊社として参考になった文章だけを訳しておく。小職は、この文書を読んで2章（2）I で一部紹介した「The Bezos」という本を読み始めている。この本もこれらの提言をベースに解説を加えたものといえる。

[https://www.cbinsights.com/research/bezos-amazon-shareholder-letters/?utm\\_source=CB+Insights+Newsletter&utm\\_campaign=fceb8552d7-newsletter\\_general\\_Tues\\_20201124&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_9dc0513989-fceb8552d7-92470221](https://www.cbinsights.com/research/bezos-amazon-shareholder-letters/?utm_source=CB+Insights+Newsletter&utm_campaign=fceb8552d7-newsletter_general_Tues_20201124&utm_medium=email&utm_term=0_9dc0513989-fceb8552d7-92470221)

- ① 2019：危機の時には積極的かつアジャイルであれ。
  - ・「Amazon が受けている今回のストレスは生産的なものがある。長期的には、混乱した状況下でのオペレーションの仕方を Amazon に教えるものである。」
- ② 2018：「さまよう」ことを効率への基本的な錘とせよ。
  - ・何を構築すればわからないところにビジネスがある。Amazon の成功の鍵は分かりやすいものを捨て、古いアイデアから離れ、『さまよう』ことにある。
  - ・大企業はリスクを冒して『さまよう』だけでは不十分。小企業ではそれでもよいが大企業は『失敗した実験の規模を含めて』すべてをスケールアップする必要がある。
- ③ 2017：会社の文化に高い基準を築け。
  - ・顧客体験に従って会社を向上し続け会社の内部文化を高い基準に引き上げることが会社の競争力を維持するためには不可欠。
  - ・（隠されたた、または議論されていない）スコープへの意味のない固執が（会社文化の）高い基準への押し上げを妨げることがある。
- ④ 2016：顧客に集中して早く動け。
  - ・自己満足している企業は死に体。
  - ・大企業が生き残るためにはスタートアップよりも素早く決めて動かなくてはならない。
  - ・4つの戦略「顧客に集中し続ける」「介在者に懐疑的」「トレンドに注意を払い、迅速に採用する」「高品質で高速な意思決定を行う」
  - ・顧客はいつも「美しく、素晴らしい不満を持つ (Beautifully、Wonderfully Dissatisfied)」ものである。
- ⑤ 2015：元に戻せる決定のために考える時間を使うな。
  - ・「Amazon は世界で失敗するのに最適な場所である」
  - ・「失敗と発明は不可分の双子。発明するには実験が必要。それが機能することが事前にわかっていないから実験する。」
  - ・結果を元に戻すことができることがわかっている場合は、ディテイルや予測に夢中

ならず（委員会での）議論でプロジェクトを止めるべきではない。実行するだけ。

- ⑥ 2014：無限の発展可能性があるアイデアに賭けよ。
  - ・マイナス面が制限されているがプラス面が無限に広がる場所に賭けるべし。
  - ・夢のようなアイデアが生まれるのは、「顧客が愛する」「とても大きくなる可能性がある」「大きな儲けを生む可能性がある」「我慢できる可能性がある」ところである。
  - ・「Prime」が成功するとはチームの誰も言えなかった。それが Amazon の柱になった。
- ⑦ 2013：イノベーションを生むには意思決定を非集中化せよ。
  - ・トップダウンは、既存のプロセスを最適化するのには効果的だが、分散型のボトムアップチームだけが新しいアイデアを生み出す。
  - ・「顧客が欲しいものについて話すのを待つのではなく、まだ欲しいものすら知らないものを提供する」のが Amazon。
  - ・Amazon ではアイデアを思い付いた従業員は、これまでの企業ルールを混乱させてでも、それを追求することが奨励されている。
  - ・優れたイノベーションは、小さな頭脳からではなく、「忍耐強く、先駆的で、顧客に執着する文化」を持つ「大きな独創的なチーム」から生まれる。
- ⑧ 2012：長期的な信頼度を築くために顧客を驚かせ喜ばせろ。
  - ・プロアクティブな喜びを通じて顧客との間に高い生涯価値（長続きする売上）を築くことが Amazon の強力な差別化手段である。
  - ・維持にはお金がかかるが、それが利益の源泉になる。
- ⑨ 2011：「セルフサービスプラットフォーム」でイノベーションを！
  - ・例：Kindle ダイレクトパブリッシングを使用すると、著者は自分の著作物の定価を設定し、権利を管理し、48 時間以内に世界中の読者の前に本を届けることができる。
- ⑩ 2010：すべての部門で研究開発を！
  - ・企業内のあらゆる製品や事業部門で技術的な優位性を目指している。
  - ・AWS は Amazon 本体の運営のために構築された技術を外部に提供手したもの。
- ⑪ 2009：INPUT が大事。結果はついてくる。
  - ・目標を設定し財務アウトプットで判断するのではなく、インプットを完璧にすることに努力し、アウトプットが自動的に生まれることを信じる。
  - ・2019 年のインプットは「新規レビュー数」「Prime 出荷可能製品数」「新カテゴリ数」だった。結果は自明。
- ⑫ 2008：次に何をするのか知るには顧客に戻れ。
- ⑬ 2007：宣教師が新しい製品を生む。

- ⑭ 2016：大きなビジネスは苗木から育てよ。
- ⑮ 2005：短期的数字に固執するな。
  - ・自分の感と定量モデルのどちらを取るかは顧客体験で決めよ。
- ⑯ 2004：フリーキャッシュフローがイノベーションの源泉！
  - ・良い会社を築くには収益よりもフリーキャッシュフローの方が大事。
- ⑰ 2003：長期的思考はオーナーシップから生まれる。
  - ・「多くの投資家が短期利益を追い求め長期的な成功に眼を向けないが、これば経営者にも感染することがある。」
  - ・Amazon の価格戦略は、利益率を最大にすることではなく、顧客にとっての価値を最大にすることで最大の収益を得ることにある。
- ⑱ 2002：ビジネスは固定費の上築かれるものだ。
  - ・ベストな顧客体験と最低の価格を提供したければ、顧客体験コストを固定費化するしかない。
- ⑲ 2001：会社の価値はフリーキャッシュフローで測れ。
- ⑳ 2000：暇なときにこそキャッシュ・モートを築け。
- 21 1999：自己改良されるインフラの上に乗れ。
  - ・「プラットフォームドリブンが最大の価値を生む」
- 22 1998：無駄に動かず顧客を恐れよ。
  - ・「ライバルの動きを見て手を広げすぎると全体を見失う」
  - ・「顧客は賢明でスマートであること、そしてブランドが現実そのものであることを肝に銘じている。」
- 23 1997：自分の価値に合った株主を招け。
  - ・1997年、株主に説明した循環図がAMAZONの大方針：利益の源泉として有名である。(前章参照)

注：この最後の1997年が最初の株主へのレターであるが、「The Bezos」によると、著者が分析したAmazon成功の14か条のほぼすべてがそこに書かれているとのこと。ここが今のAmazonの原点である。14か条とは下記である。Bezosは全くぶれていない。

- ① 「いい失敗」を促す。
- ② 大きなアイデアに賭ける。
- ③ ダイナミックな発明や革新を实践する。
- ④ 顧客にこだわる。
- ⑤ 長期的な考え方を採用する。
- ⑥ 自分の「弾み車」を理解する。
- ⑦ 決定は迅速に行う。
- ⑧ 複雑なことは単純化する。
- ⑨ テクノロジーで時間を短縮する。
- ⑩ 所有者意識を持たせる。
- ⑪ 企業分間を守る。
- ⑫ 高水準を重視する。
- ⑬ 重要な項目を計測し、計測項目を疑い、自分の直感を信じる。
- ⑭ 常に一日目だと信じる。

以上