「IT革命が生み出す新時代」－中小企業のためのIT戦略－

講師: 金丸　恭文氏

フューチャーシステムコンサルティング株式会社　代表取締役社長

本文内容

はじめに

ただいまご紹介いただきましたフューチャーシステムコンサルティングの金丸です。日本全体、首相までがIT革命と言っている時代が到来していますが、今日は、何か皆様のお役に立てるお話ができればと思っています。

1. IT投資をする際には基本設計が大切

私は長らくIT業界に身を置いてまいりました。その経験から、まず最初のメッセージとしてお伝えしたいのは、日本のIT産業は、世界の進んでいる道とはずいぶん違った道を進んできてしまっているということです。皆さまが経営者としてシステムの導入をお考えのときに、『対価に見合わない業者』に出会う確率が高いはずです。これは、過去に色々なIT投資をなされてこられた方ならば、おそらく思い当たる節があると思います。

企業経営にとっても、その資金を供給する金融機関にとっても、IT投資が果実のあるものにならないと投資の意味がないわけですが、我々が顧客の皆さまの過去のIT投資を調査させていただきますと、ほとんどがひどい状況です。

皆さまがご自身の一戸建ての家を建てるときのことを考えていただきたいのですが、まず土地を調達して、業者をお決めになられてから、最初に出てくるのは設計図です。

それから基礎工事がスタートして、皆さまの住み方や仕様について打ち合せます。例えば、キッチンに関する仕様について奥様が設計者の方とずっと打ち合せされている。一方で基礎工事がどんどん進んでいきます。そのあとに骨組みがつくられて、今度は壁をつくっていって、最後に内装と外装ができて、ようやく「あっ、ここはリビングルームだ」というような形態がわかるわけです。

発注者側の企業は、IT業者に対して自分たちの業務をわかってくれる人、あるいは業務の理解をしてくれる人を求めます。例えば販売管理システムや経理システムに詳しい人を求めるわけですが、この方々は必ずしも骨組みをつくることに詳しい人とはイコールではないのです。

しかし、どんなに小さな規模のコンピューターシステムであっても、一戸建ての家であっても、必ず基礎工事があって、フレームワークというか骨組みがあって、そのオフィスの中で仕事をする人たちにとって必要な機能は、あとで姿を現すのです。

我々の業界では、お客さまにどんな情報が必要ですかと聞いて、その人が画面をつくる、あるいは画面を設計します。それから帳票を設計します。設計というのは、画面の中にお客さまが必要だと思った情報を並べ替えるということと、紙の上でもお客さまがほしいといった情報を並べ替えるということです。

今日ご出席の皆さまの名簿を拝見しますと、製造業を中心とした理科系的な企業が多いので申し上げますが、皆さまが何か商品をおつくりになるときに、設計図がないままつくり始めるということはおそらくないと思うのです。例えば自動車を作るとき、設計図面というのは一覧性があって、1枚のペーパーを見ると大体のことがわかって、その詳細、ある部分の詳細が何重にもなっていて書物のように厚いものができるでしょう。しかし傑作なことに、IT業者がつくる設計書の中に、先程申し上げた理科系的な設計構造を記述している部分というのはほとんどないのです。

そうするとその設計書というのは何かというと、顧客の皆さまがITのベンダーに要求をされた業務の言葉が書いてあるものなのです。ですから、皆さまが業務上の変更があって、こういうことをやってくれと言うと、「それは以前、言ってなかったですね」ということになって、追加の投資になるわけです。

このように要求を変更したときに、「建築物でいうと壁紙を変えたぐらいですむじゃないか、画面のこの情報をいじっただけじゃないか」と皆さまは考えられるのではないでしょうか。本来壁紙を変えるお金だけが要求されるべきなのですが、設計構造がないコンピューターシステムではどうなるかというと、画面上の1個を変えようとしたときでも、その情報とその画面のいわば柱がくっついていますから、柱を変えなければいけないのです。ですから柱代を請求されているわけなのです。

我々の業界は、“ある意味ではとてもいかがわしい”と業界内では言っております。と申しますのも、皆さまがIT投資をするためにお金をどれだけ集められても、信頼すべきパートナーを見つけないと意味がなく、しかも見つけられる確率はまず10パーセントもあればいいほうではないかという状況だからです。ですからパートナー選びについては、皆さまの会社の1部署の1ご担当者の責任にするのではなくて、ご自身の人脈をフルに活用されて、身近にいらっしゃるなかで信頼できるパートナーをお選びになるべきです。ここが成功の第一歩です。

ご自身が一戸建ての家を建てるときに、必ず業者の評判を聞かれますね。単純に値引き率の高いところに発注をするということはおそらくおやりにならないと思います。『信頼できるパートナーを選ぶこと』、これが私の最初のキーメッセージであります。

２. 競争の舞台が変わった

次に私どもIT業界、我々の業界内に起きた変革について、復習をさせていただきます。これは金融機関のビッグバンにおける今後の変化に対しても示唆的ではないかと思います。ある業種で規制が緩和されてきたらその業態がどんなふうに変わるかは、あらゆる業種に共通するものがあるのではないかとみております。

イントロダクションといたしまして、これは皆さまへの問題提起も含めて申し上げますが、日本は、世界に誇る製造業を中心として栄えてきまして、１９８０年代がピークでした。コンピューター業界は大きいコンピューターが帝国を築き上げていたのですが、その帝国を築き上げていたIBMが、１９８１年に小さなパソコンを自分で出しました。「企業ユース、企業の経営システムのなかでも使えます」というコンピューターを出したのです。

この１９８１年というのはレーガンが大統領になり、強いアメリカということを標榜した年ですが、我々の業界にとって、あとで考えると非常に意味があった年であると思います。この年に競争の舞台に変革が起きたからです。私ども日本社会では、競争のルールはどちらかというと“完成度の高さ”です。より品質の高いものを、あるいはより機能が優れているものを相手よりもより安く出すというルール、これが成功への基準です。完成度が低いということは“悪”だったわけです。

我々は、完成度を競い合うこの舞台の上では圧倒的に世界の1位でして、今後もこういう価値基準の舞台で競争を繰り広げる限り、日本の製造業はおそらく圧倒的に1位を築き続けられるのではないかと思うわけですが、競争の舞台に新しい形が登場したのです。これが“未完成”という基準で繰り広げられる、ソフトウエアの舞台です。

ソフトウエアの競争の舞台は、完成度を競い合うのではなくて、3ヵ月おきぐらいの期間に進化した度合いを競い合います。3ヵ月前80点であったとして、いまは９５点ぐらいになる、という競争を繰り広げるのではなくて、前の自分の姿と3ヵ月後の自分の姿に進化の度合いがどれくらいあるのか、という競争なのです。どこが変わったのかということですね。

ですから静止画のように、ある時点で切って断層的にその機能を競い合うというのではなくて、その差をとって、差分を競い合うことになったのです。マイクロソフトは１９７５年に創立以来今日まで、1度も完成した商品を出したことがありません。その会社が、完成度の高い商品を提供している日本の会社よりも時価総額が大きい、ということが起きたのです。

つまり、同じ機能をより高精度に実現するという競争ではなくて、機能そのものの尺度、つまり分母がどんどん変わる舞台での競争がいま繰り広げられているということです。これがまずご認識いただきたい第1番目です。ですからコンピューターの投資をお決めになる価値基準は、従来は大きい、完成度の高いコンピューター上のソフトウエアの機能を、敵よりもどれだけ気のきいた形で実現するか、ということだったのですが、現在は、この進化しない大きいコンピューター上で競争を繰り広げるというのではなくて、未完成なのですが進化をし続けるインターネットだとかパソコンだとか、そういったもののうえで機能を実現する、という競争に世界中が変わったということです。

１９９５年にマイクロソフトのビル・ゲイツが日本にやってきて、Windows95ブームがふってわいたかのように訪れました。このWindows95が出てきて、ようやく日本は、この未完成のパソコンだとかインターネットを使うことを始めるのですが、それからまだたかだか5年しか経っていません。それまでIT業界にいた人たちは、持っている技術をリニューアルしなければいけませんでしたがこの５年間の不景気のなかで、どれだけの企業がリニューアルのための投資と、教育投資をすることができたかというと、ほとんどそんなことはできていないのです。

ですから冒頭に申し上げたように、皆さまのところにくるIT業界の営業の人のセールス・トークは、彼ら自身ですらほとんど理解していないということです。皆さまはそういうなかで、誰かに相談をしなければいけないという状況にあるのです。世間では、例えば日経新聞を読むと、毎日IT、ITといって、ITにお金を使えば何かパラダイスが訪れるようでありますが、そんなことはありません。偽物の人にお金を使うぐらいだったらお金を使わないほうがまだいいとすら私は思うわけです。

３. 価値基準が目に見えないものに変わった

それから2番目の問題提起は、我々の価値基準のなかに目に見えるものと目に見えないもののどちらを重視するかという選択があって、我々はとかく目に見えるものを追いかけがちだということです。この点でも世界は、もうとっくに目に見えないものに価値基準を置いています。欧米のエグゼクティブは、夏休みもガバッと取ります。どんなに会社の仕事にトラブルがあっても、ファミリーを大切にして堂々と休みます。

我々日本人は、会社のため、組織のため、あるいは商品のためということで、どちらかというと休まない。商品に奉仕する人生を送っています。目に見えないもの、私はこれを人生の価値と呼んでいるのですが、もうそろそろ“こちらがやはり優先順位は高いのだ”というふうに戻らないと、まともな企業にはならないと思います。

目に見えないものを企業のなかで大切にすると、実はこれは参入障壁になるのです。たとえば経営者の皆さまがご自身の会社を生き生きとしたものにするということにこだわっていらっしゃるとします。そうすると単純に商品だけの差ではなくて、その底に“人の差”という目に見えないものの差ができあがるのです。たとえば職務分掌規定を分厚い文書にしていることはいいことではありません。生産性を追求するときにはそういうルールは重要だったかもしれませんが、インターネット時代となり、今後は知恵の勝負になってきますので、知恵者を集めなくてはいけない。知恵者が集まってくるような、目に見えない雰囲気、風通し、そういったことが私は重要であると思います。

4. 大企業と中小企業の関係

１９８３年、１７年前でありますが、私は自分の経験として強烈なシーンを見ました。これが多分大企業と小企業との付き合い方における、日本とのドラスチックな違いだという体験をアメリカでしました。私はベンチャー企業に就職して２８歳の時に16ビットパソコンを自分で作ってアメリカに売りに行っていました。まだパソコンの世界的な競争で誰が1番という決着のついていない時代でして、１９８３年というのはあのコンパックが産声をあげた年でもあります。サプライチェーン・マネジメントでいま有名になっているデルコンピュータというパソコンメーカーもまだできていない時です。

そういう時代に、私はパソコンのプロトタイプの説明をするために、それを持ってニューヨークのある大企業を訪れました。相手はエグゼクティブ・シニア・バイスプレジデントです。技術の一応トップだったのですが、まあ日本でいう常務取締役ぐらいでしょうか。この方にデモをしたところ、彼が「ミスターカネマル、我々はそのパソコンを買うのもいいけど、それが成功するためには、自分たちのパートナーのところに行って、彼らのソフトウエアをあなたのパソコンに移植をしてもらわないとだめだ」というので、翌日、私のチケットも彼らの費用で取っていただきまして、ニューヨークから飛行機でシアトルに連れて行かれました。彼は私に気を使って「トヨタは君にとってもフレンドリーだろう」と、カローラを借りてきてくれました実は彼はものすごく大きい体をしていたので天井に頭がついてしまったのですが。そうしてシアトルの郊外を3時間ぐらいドライブして山小屋に到達しました。横を川が流れている。ギターを弾いている人がいて、釣りをしている人がいる。２～３人の人と名刺交換すると、名刺交換という儀式も山小屋では何か白々しかったのですが、みんなPh.D.などを持っているドクターでした。

何を申し上げたかったかというと、この大企業と小企業の関係ですね。日本だと普通はお金を払っている大企業が小企業を呼びつけます。しかし、彼はシアトル郊外の山小屋まで自分で小企業を訪ねて行きました。それから名もない日本のベンチャー企業の若者がつくったプロトタイプを、実はそのプロトタイプは飛行機会社に預けることができなかったものですから、彼はまた会社の費用で席を1席予約してくれまして、その席にテープとロープで縛り付けて行ったのです。

大企業と小企業の間で、お金は大会社のほうにあって、小会社のほうにはお金はないのだけど知恵がある。大会社の人がその小会社の人と付き合わないと自分の製品が売れない、あるいはその人がいるから自分の製品が売れるというような、本当に戦略的なパートナーの関係が、もしかしたら彼個人のキャラクターだったかもしれませんが、１９８３年の段階でアメリカには非常にイーブンな関係があったということであります。これは、私はすばらしいなと思いました。

それからもう1つ感じたことをお伝えいたします。その山小屋の小さな会社の人たちは春夏秋冬でオフィスを代わるのです。シアトルを訪れたときは5月だったのでそこにオフィスがあったのです。というのはその時期その川のマスが旨い、だからマスを食べるために春はここにいるというのですね。夏と秋はどこだったか忘れてしまったのですが、冬はソルトレイクシティーの何とかバレーという所で、雪質がいいのでそこにいるということでした。彼らは、私生活のほうを優先しています。

前職だったベンチャー企業で、私はハードウエアの設計をしていました。部品をつくって大メーカーに売り込みに行くと購買部に並ばされる。そこには成績表が貼ってあり、品質管理だとか称して点数を競わされていました。こういう関係とはドラスチックに違うと思ったのです。

サプライチェーン・マネジメントなんて、日本でうまくいくわけがないと思います。あれは縦の関係ではおよそできないものです。水平の関係がサプライチェーン・マネジメントの第一歩なのですが、そんなことを理解している大企業の方々はほとんどいないのではないでしょうか。できれば皆さまも今日を契機に、もし顧客が大企業でいらっしゃったら、違った人たち、フランクに付き合える、フラットでお互い相乗効果のある人たちを、全国中あるいは世界中探したほうがいいのではないでしょうか。余談ですが、その世界中の仲間を探すときにインターネットというのは最大の武器になるでしょう。

この、目に見えないものを参入障壁にする、ということが申し上げたい2点目であります。私どもフューチャーシステムコンサルティングは、この目に見えないものを参入障壁にするということを徹底的に考えております。もし私どものオフィスを見ていただければ、今日のこの話ももう少しご理解が深まるのではないかと思います。

5. 考えることの重要性

3番目ですが、『つくると考える』ということです。当然ながらつくるという行為は重要ですが、我々はもっと考えるということを重要視したほうがいいと思います。これは作戦を立てるということです。あるいは、作戦を立てる責任を持つ人を明確にして、立てた作戦がどうかでその人たちを評価するということです。

社内で、考える、考え抜くということを責任として持たされる人、これは社長かもしれません。しかし社長がつくるほうに目を奪われていて、「なんだそういうアイデアか、俺もそれは時々思っていたのだ。だけど作業に明け暮れて、それを考え抜く時間がなかったので、チャンスを逸していたのだ」ということが、日

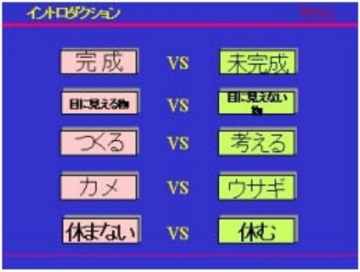
本全国津々浦々であるのではないでしょうか。

いまやアメリカでは、働かないで考えて、アイデアでビジネスモデル特許だけ取って、あとは特許料が入ればいいと、ずっと考え抜いている会社もあります。ビジネスモデル特許だけを業にする会社などが出てきて、これが公開を目指すという、とんでもない状況であります。

蛇足でありますが、実はインターネットというのは、米国のサイトから日本のサイトにアクセスしたときにはその『使用料』は払われないのです。彼らは、アメリカから世界中どのサイトにアクセスしても無料なのですが、米国以外の世界中、ヨーロッパの国もそうですが、我々は全部アメリカに『使用料』を払わなければいけない仕組みになっています。これは実に米国有利の仕組みでして、そういうなかで生まれるビジネスモデル特許も、彼らはガンガン特許を与えたほうがいいという立場であります。

ですから考え抜いて作り出して、保護された知的所有権だけで一生暮らそうと、人生の優先順位が高い人々は考えているのです。我々は汗に価値があるものですから、そんなことはやりたくないと言っている。しかし、我々がずっと汗だけ流して、収益は向こうにいってしまうとも限らないので、ぜひ考えるということも重要視すべきであると思います。

『カメとウサギ』、これも私はいろいろなところで申し上げているのですが、我々はカメ型の人生を価値基準としてきたのですが、ウサギというものも決してばかにしてはならない。ウサギは生物学的に見ると耳が長くて音をうまく聞き分けて、鼻が利いて目もいい。これはカメよりも危険が多いからこんな姿形をしているわけで、カメより危険を回避できる、変化に対応できるつくりになっています。また必ずしも居眠りをするとは限りません。そう考えると、ウサギの方がいいのではないでしょうか。


イントロダクション

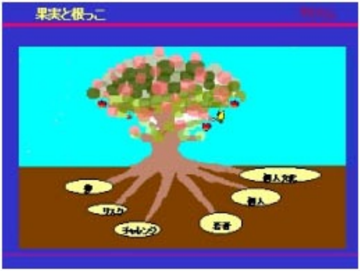
完成 VS 未完成
目に見える物 VS 目に見えない物
つくる VS 考える
カメ VS ウサギ
休まない VS 休む

それから、『休むと休まない』ということなのですが、我々の付加価値というのがどうもコストの低減に奪われてしまって、お客さまからは安かったほうが感謝されて、付加価値部分の感謝というのはあまりされないのが日本人のやり方です。そういう価値基準でいくと生産性の論理というのは、やはりコストを下げることが一番幅をきかせてくるのです。そうすると時間軸の競争になるということで、我々は先進国の中で最も休まない人種ですから、人生の過ごし方という意味でいうと、こんな不利な国民はいないのではないかと個人的には思っています。ですから、今後皆さまには、この右側を目標にして、あるいは多少意識をしていただいて、事業をお考えいただければと思います。

6. ベンチャーが成功する要件

さて、『果実と根っこ』ということでありますが、これは我々の業界、IT業界のなかで勢いのある企業、より利益率の高い企業に共通するものです。そうした会社はいまやIPO（株式の新規公開）をして世界的なガリバー企業になっているのですが、成長していったときの栄養素は何だったのかを、ここに6つ挙げています。

まず、その会社に夢を感じるということです。次に、その会社は常にリスクテイクしているということです。それから、その会社は挑戦し続けているということです。それから、その会社に、年齢が若いということではなくて、若者的なマインド、気質を感じるということです。『何となくやんちゃ』なのです。それから個人と個人文化です。その会社は組織・会社などではなくて、個人を大切にしている会社であるということです。



果実と根っこ

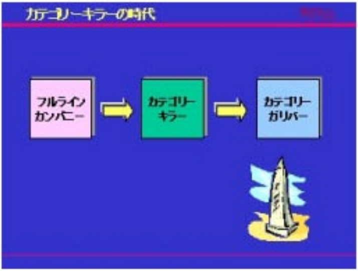
アメリカ社会において言われることですが、ベンチャー企業が成長していく場合には、必ずその会社にリーズナブルな対価を払った大企業がいます。その小企業の革新性ある付加価値に対して、たとえば利益率が3割出るような金額を払う大企業が必ず登場するということです。

マイクロソフトにお金を払ったのはIBMです。あの経常利益率を最初にもたらしたのは、IBMなのです。これを力の論理だけで、もしIBMがマイクロソフトに1パーセントぐらいの利益しか払っていなければ、現在のマイクロソフトはなかったのです。

日本社会で小企業が生まれて育っていきにくい構造が、実は自分たちのなかにあるのではないかと私は思います。

7. カテゴリーキラーの時代

カテゴリーキラーの時代ということですが、私どもの業界では、総合コンピューター会社はすべて地位が低下しました。たとえば総合コンピューター会社の世界のガリバーはIBMだったのですが、いまや従業員を半分にしました。その後、作戦を練り直して、ハードウエアはもう売らないとし、デルコンピュータというパソコンメーカーに部品を提供する一部品メーカーに変身をしました。日本の総合電気メーカーはまだそこまで至っていません。



カテゴリーキラーの時代

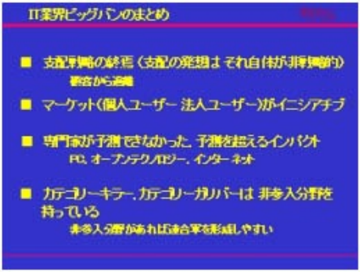
フルライン
カンパニー → カテゴリー
キラー → カテゴリー
ガリバー

総合コンピューター会社が、カテゴリーキラーになったのです。みんないったんは小さく、筋肉質の会社になって、自分の手を出さないところを決めてから、手を出さないエリアの強い人と組んでいきます。そしてカテゴリーガリバーになるのです。その分野では圧倒的に1位です。1位の会社が、2位以下のすべての会社の全収益と同じだけの収益をあげるということが我々の業界で起きたことです。たとえばインテルがパソコンの中の頭脳であるCPUしかつくらないと決めます。そうするとCPU以外でメモリーをつくる人たちが出てきて、今度はハードディスクだけをつくる人たちが出てきて、といって全部分業になり、あれもこれもとやっている人はみんなだめになったのです。『特化をしている人が絶対に有利』、これがぜひお

伝えしたいことです。
　こうしたコンピューター業界のガリバーのシェア拡大に規制をかける動きがあります。マイクロソフトができて２５年経って９０パーセントのシェアを占めてから、ようやく司法省が訴えを起こしました。６０パーセントぐらいで何か考えたらと思うのですが、規制をかけようとしても、その業界の進化が激しくて規制のかけようがないのです。ネズミが動き回っているときに退治しにくいようなものでしょう。
　カテゴリーガリバーになった企業に実はもう1回誘惑があります。たとえば、わかりやすい例でいうとコンパックというのはパソコンで1位になりましたが、株主からさらに利益向上を求められて、フルライン・カンパニーを目指しました。タンデム・コンピュータとDECを買収して大昔のIBMになろうとしたのです。
　どうなったかというと、株価はドラスチックに下がり、経営者は解任されてしまいました。もう1回戦略を練り直さなければいけない。その間に、デルコンピュータはパソコン専業を宣言して、餅屋は餅屋ということで、パートナーをたくさんつくり、全部組んでいった。先程申し上げた、力の論理で押すのではなくて、パートナーシップでアライアンスを組んだわけです。
　いま、我々の業界では、収益を上げて時価総額の高いガリバーが有利です。これはこの業界のビックバンの１つの結果です。メガ構想の終焉です。金融機関ではメガバンクといいますが、我々の業界ではそうしたメガ構想は全部崩れたのです。ユニバックとバロースは、IBMと競争し闘うために合併しました。しかし、IBMがだめになって、そのユニシスも地位が相対的に落ちたのです。

8. IT業界の変化のまとめ

　IT業界はビッグバンといってもよい大変化をしてきましたが、それらをまとめると、まず第1が支配戦略の終焉です。マーケットをシェアで支配しようとした人たちは、全部自滅しました。その原因はシンプルです。大きくなろうとした人を、顧客が歓迎しなかったのです。我々の業界では、大きくなることと、顧客に質のいいサービスを提供することはイコールではなかったのです。営業マンは過大なノルマに向かい、はじめは数字をつくったのですが、いずれ数字はつくれなくなりました。
　第2に起きた変化は、マーケットが完全にイニシアチブをとったことです。インターネット時代ですから、ますますマーケットがイニシアチブをとっています。これからは、イメージ戦略では絶対に顧客はだませません。それから、経済予測の専門家はIT業界では全くあてにならなかったということです。コンピューター業界を分析する専門家、アナリストや評論家の人達が業界の未来を予測していたのですが、全部はずれました。
　富士通は、１９７０年代の後半に経営の資源を全部大きいコンピューターにつぎ込むことを決定します。その後、パソコンが出てきて、全く違う世界になりました。ネットワークもそうです。IBMはSNAという自分たちで考えたネットワークのアーキテクチャーが標準になると言い続けましたが、これもほとんどなくなってきました。
　第3にインターネット。これをIT業界のどの専門家がはやると予言したでしょうか。逆に、ついこの間まで、インターネットはビジネスでは使えないと言っていたのです。もっと以前はパソコンもビジネスで使えないと言われていました。私が会社をつくった１９８９年に、インターネット技術のコアのルーツはすでにありましたし、パソコンは世の中にたくさんあったのですが、これらは企業の経営システムのなかでは使われないと言われていたのです。
　だからいま、例えば金融機関の今後の変遷について、金融の専門家の言っていることは、ほとんどはずれると思っています。あさひ銀行は、統合から離脱されて我が道をいくべきだと思います。筋肉質の会社しか勝てないのです。
　これはネット時代になったので、余計に鮮明になるでしょう。設計構造が乱雑な家にどんなに継ぎはぎで増床しても、家として機能しないのと同じです。



IT業界ビッグバンのまとめ

- 支配戦略の終焉（支配の発想はそれ自体が非戦略的）
  - 顧客から遊離
- マーケット（個人ユーザー 法人ユーザー）がイニシアチブ
- 専門家が予測できなかった、予測を超えるインパクト
  - PC、オープンテクノロジー、インターネット
- カテゴリーキラー、カテゴリーガリバーは 非参入分野を持っている
  - 非参入分野があれば連合軍を形成しやすい

それから4番目です。カテゴリーキラーとカテゴリーガリバーは非参入分野をもっています。ここには手を出さないと決めることが重要です。総合でやるということは、実は組む相手がいなくなるということであり、合併してひとつになるしかなくなるのです。ところがお互い手を出さないと決めると、インテルとマイクロソフトのように、CPUとオペレーティングシステムで手を組めるのです。お互いに手を出さず、他の分野の一流企業と組むことができたら、それが最強の組み合わせです。ご自身の１位の分野で絞り込むということが重要です。

9. 再びビッグバンについて

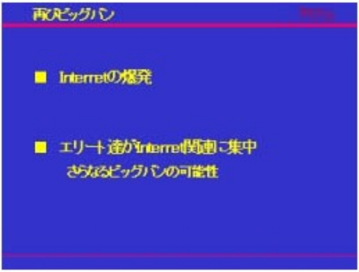
ビッグバンについて再びふれますと、我々の業界でインターネットが爆発的に普及しています。ITバブルだとかネットバブルだとか言う一部の人たちに共通していることは、インターネットを特別なものだと思い込んでいるということです。いまやインターネットは世界の“常識”です。インターネットでビジネスをする人が日本ではまだ珍しかったものですから株価が高騰しましたが、いま、そんなビジネスは“常識”なのです。

インターネットの無料サイトで広告収入を取るだけの会社というのは、ほとんどバブルがはじけて、ニューヨークでもシリコンバレーでもいまや力がありません。いま力があるのは技術分野です。インターネット上で使われるハイテクの技術をつくろうとしている会社はまだたくさん出てきています。なぜなら世界中に1億人ぐらいいるインターネットのユーザーを対象としてある商品をつくったとします。インターネットを利用すれば、大企業の力を借りなくても世界中の人にその商品を知らしめることができますし、採用してもらえる可能性もあるからです。

これはハードウエアについても同様です。パソコン周辺の技術をつくり英語で発表すれば、世界中の人に知ってもらえるわけです。

またエリートの人たち、欧米の新卒の大学生の就職先などをみていると、明らかにビッグバンが起きていることがわかります。MBAを取得して、いきなり成長性が見込まれるベンチャー企業に入る、ということがずっと続いています。

ですから、さらなるビッグバンの可能性があると思います。マイクロソフトが強引な商売をしなければいけなかったのも、あれだけの企業でありながら、数年先はわからないからです。

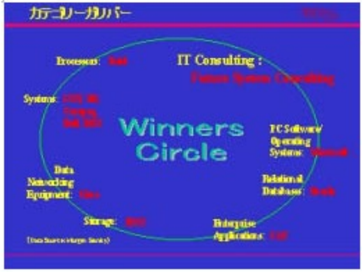


再びビッグバン

- Internetの爆発
- エリート達がInternet関連に集中
  さらなるビッグバンの可能性

10. それぞれの分野のｶﾃｺﾞﾘｰｶﾞﾘﾊﾞｰ

カテゴリーガリバーが形成されたと申し上げましたが、その代表的な企業群をざっと申し上げますと、CPUでインテルがいて、コンピューターシステムではサン・マイクロシステムズとかヒューレットパッカード。ヒューレットパッカードはこの間、45歳のフィオリーナさんという女性が社長になられました。女性が社長になられたので、すぐナンバーツー、ナンバースリーも女性になられて、もうびっくりするような変化が起きています。それからコンパック、デルコンピュータ、IBMということになります。通信機器ではシスコ、ハードディスクではEMCです。それからERPというアプリケーション・パッケージでSAPがいて、リレーショナルデータベースではオラクル、パソコンのソフトウエアでマイクロソフトがあります。



カテゴリーサバイバー

IT Consulting :
Future System Consulting

Processors:

Systems:

Winners Circle

PC Software/
Operating
Systems:

Data
Networking
Equipment:

Relational
Database:

Storage:

Enterprise
Applications:

マイクロソフトは、何でもやっているようにみえてパソコンのソフトウエアしかやっていないのです。来年(H13年)はソニーさんにやっつけられそうなので、Xボックスというゲームも出してきますが、基本的には敵が攻めてこない限り出す気もなかったわけで、防衛上出さざるを得なかったということでしょう。

多少宣伝をしますと、私どもフューチャーシステムコンサルティングは、勝ち組になるために、製品はつくらないのですが、かつて製品をつくっていた技術者を集めて、ハイテク製品を利用することに詳しい、サービスを売る会社にしたわけです。そうすると製品をつくっている会社とバッティングしないのです。

ですから皆さまが、いまご自身のノウハウ、知識、アイデアを目に見える商品で提供していらっしゃるとすると、もう1つは本当にお詳しい知識とかノウハウを伝達するサービスの会社をお作りになる可能性もあるのではないかと思うのです。その分野の使い方について、大企業の方よりお詳しいということになると、また違ったビジネスが起こり得るということです。

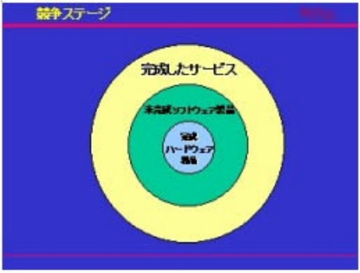
11. 競争のステージの変遷

競争のステージの変遷でありますが、1980年代は完成度の高いハードウエア製品が競争の主役の舞台でした。90年代になってからは、先程申し上げました未完成だけれども進化度です。進化するスピード、あるいは進化した割合を競い合う競争のステージだったのです。そしてさらに申し上げますと、完成品と未完成品を組み合わせて未完成のギャップを埋めながら、顧客には完成したサービスを提供していくという競争ステージに変わりつつあります。

日本人が、あるいは日本企業が、ひょっとすると21世紀にもう1回巻き返す可能性があるかもしれないといわれているのは、もう1度競争のステージが、完成度を競い合うサービスに変わることからきているのではないかと思います。

例えば、ある人が会社で電話の受付をしていました。その人は5時まで働くことになっています。5時を過ぎ、5時3分ぐらいに電話がかかってきました。欧米の発想でいうと「電話にはもう誰も出ません」ということになりますが、日本の人は、誰か出ると思います。単純な論理ですが、こういったきめこまかさが我々の習慣のなかにはあるのです。これはコストのかからない価値観です。

コストのかからない価値観が重要になるサービス合戦については、日本人がもう一度優位に立つ可能性があるのではないか、と私は思っています。そのときに重要なのは、『完成したサービスを提供するときには、未完成のものとお付き合いをする必要がある』ということです。未完成とはインターネットがそうですし、マイクロソフト社が出してくるソフトウエア群もそうです。そうした未完成のものと付き合う必要性があるということです。トラブルが起きてシステムが止まったり、ハッカーがやってきたりしますよ、と悪い面を聞くと、大体日本企業の方は恐れて手を出さないのですが、手を出さざるを得ない時代がきたのです。実はその未完成の部分を埋めることが、付加価値になる時代です。そのようにお考えいただきたいと思います。



競争ステージ

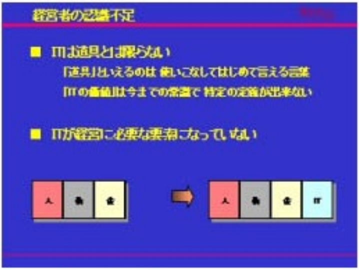
完成したサービス

未完成ソフトウェア製品

完成
ハードウェア
製品

12. 経営者の認識不足

経営者の認識不足ということについて触れます。ITは大企業でも小企業でも、経営者にとって手に入った実感が非常に乏しいものです。これについては、“IT道具論”というのがあります。「所詮ITは道具だ」とおっしゃる著名なコンサルタントや学者の方がいるのですが、私はそれは当たっていないと申し上げます。
例えば、ゴルフを始めた人がゴルフの道具を買ってきました。でもこの人はまだ道具に振り回されていて“所詮、道具だ”といえるほど使いこなせないのです。一方ゴルフをやらない人にとって、ゴルフ道具はガラクタです。『道具』とは、使いこなして初めていえる言葉ではないかと思います。
それから、ITというとこれもまた抽象的なのですが、コンピューターのシステム、仕組みのことなのです。企業の中の仕組みです。それはいままでの常識で、私は特定の定義はできないと思います。「ITとは一体なんぞや」などとお考えになって、「こうこうこうだ」という定義論は、非常に不毛の論議ではないかと思います。ある人にとっては本当に戦略的な武器でしょうし、ある人にはコスト低減だけが関心かもしれませんし、ある人にとっては全く無意味だということです。ですから、あまり定義付けは必要ないと思います。
経営の3大資源というのは、人、物、金だったのですが、これからは、人、物、金と仕組みです。日本の経営はまだほとんどこの4大要素になっていないと感じます。大体において経営者の方々は、私は文系だからとか、俺はどうもコンピューターが苦手だから、とおっしゃることが多いのですが、コンピューターは経営者ご自身がお使いになる必要はなくて、「こういう情報がほしい」、「こういう情報を出せ」と要求されることがお仕事です。出ないといわれても、くじけたらだめです。出ないことのほうがおかしいのです。そこで「どうして出ないのか」という説明を聞いてしまうことが多いのですが、実は聞く必要はありません。聞いてみるとたいていがわけのわからない説明なので、苦手意識ができるということになってしまいます。


経営者の認識不足

■ ITは道具とは限らない

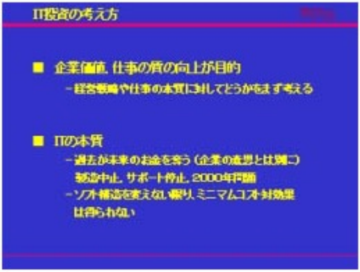
「道具」といえるのは 使いこなしてはじめて言える言葉

ITの価値は今までの常識で 特定の定義が出来ない

■ ITが経営に必要な要素となっていない

13. IT投資の考え方

IT投資は基本的には企業価値とか、仕事の質の向上が目的です。ですから、その仕組みをつくるに際して経営者としてすべきことは、経営戦略や仕事の本質に対してどうか、と、まず考えることです。日本企業は欧米に比較して、投資対効果を、投資の稟議を上げるときにのみ気にされるのですが、投資したあとに評価はしないのです。大学の入学試験と一緒で、入学試験だけは厳しい。IT投資額が欧米に比較して少ないというのは当然でして、入学試験だけ難しくて、使ったあとその結果どうだったか、と評価をされる企業が少ないのです。
ITの本質は、過去が未来のお金を奪うことです。先程いろいろ申し上げました家と同じですね。粗雑な設計でつくった家、これを改造しようとすると、改造費用のほとんどは過去につくったものの修正に使われて、未来に対する投資にはなりません。例えばコンピューターシステムに1千万円追加投資をしたというときは、8割から9割は過去の仕組みがどうなっていたかという調査に使われて、修正するところには2割ぐらいしか掛けていない。このように過去に対してどんどんお金は使われます。設計図面がないのですから当然そうなります。設計がどうなっているか調べなければいけない。また、単に図面がないだけではなく設計が粗雑ですから、修正するというのは至難の技です。
それから、「このコンピューターが製造中止になる」とか、「サポート停止になる」という脅迫のほうが、コンピューターのシステム投資はすぐ行われます。有無を言わせない、例えば2000年問題のように、世間が騒ぐと、もう湯水のようにお金を使ってしまうということです。いい仕事をされた結果だと単純にいっていいかどうかわかりませんが、2000年問題について日本ではほとんど問題が起きなかったし、世界中でも起きませんでした。
ですから、構造を変えない限り、当然ながら最小コストで最大の効果は得られないのです。



IT投資の考え方

- 企業価値、仕事の質の向上が目的
  - 経営戦略や仕事の本質に対してどうかをまず考える
- ITの本質
  - 過去が未来のお金を奪う（企業の意思とは別に）
製造中止、サポート停止、2000年問題
  - ソフト構造を変えない限り、ミニマムコスト対効果は得られない

14. 戦略的システム論

戦略的なシステムの構築は経営トップご自身が強いリーダーシップをもって、おやりになる必要があります。ITについてご自身はわけがわからなくても、戦略的なシステムをつくるのは俺の責任だ、というふうにお思いにならないとだめでしょう。

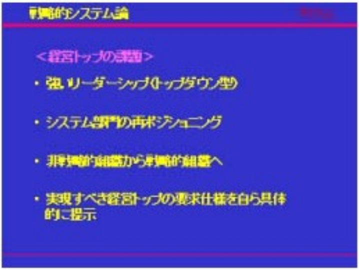
いまのIT業界が提供しているハイテク商品は、「横断的に、組織を越えた情報を共有する」、という仕組みが非常に安価でできます。ですから、横断的な情報共有を可能にしなければいけません。販売部門の人と製造部門の人が同じ変化情報をみることができるようにするのです。そういう仕組みをつくろうとすると、販売部門と製造部門の人が考えている要求を、バラバラに実現していたのではだめです。

そこで、両方の情報のなかに無駄な仕事を発見して、公平に最適解を出す、というリーダーが必要になります。中小企業の皆さまの場合、リーダーは当然社長がおやりになるしかないと私は思いますが、これは大企業も同じです。もし、社長に加えて、実力のある販売副社長と管理部門の副社長がいらっしゃって、横断的な情報共有の仕組みを作ろうとしたら、プロジェクトリーダーはそれはもう大変です。

コンピューターの仕組みをつくろうとしたときに、日本の事業部制の弊害が現れます。組織を越えた打ち合わせが、非常にやりづらいのです。いわんやシステムのご担当の部門だけでおやりになるなどは、全然できません。

中規模以上の会社で、システム部門というのがおありだとすると、この部門の地位を変えなければいけません。本当に戦略的であるためには、戦略的な組織にし、戦略的な評価もし、戦略的な人をリーダーにしなければいけない。

経営トップが、簡単でいいので、ご自身の言葉で「こういう仕組みをつくれ」と示す必要があると思います。我々がシステムづくりをやらせていただいている企業群のなかで、自ら「こんな仕組みをつくれ」という指示ができるお客さまはほとんどいらっしゃいません。IT革命と唱えていらっしゃるだけであって、どんな革命を起こすのだということのスペックがないのです。



戦略的システム論

＜経営トップの課題＞

- 強いリーダーシップ(トップダウン型)
- システム部門の再ポジショニング
- 非戦略的組織から戦略的組織へ
- 実現すべき経営トップの要求仕様を自ら具体的に提示

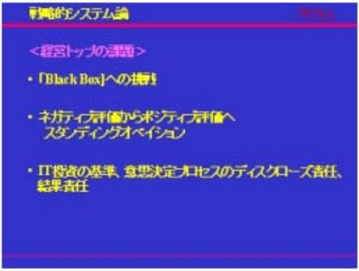
次に必要なことは、ブラックボックスへの挑戦です。家をおつくりになられるのと同じであります。ある部分からブラックボックスになっているということは、その先、健全な経営はできないということです。ですから、「わかるまで説明をしてくれ」、「わかる言葉で説明をしてくれ」と言わなければなりません。実はIT業界のどのハイテクの技術も、経営者の皆さまにとって全部わかりやすい言葉で説明することが可能です。ですから、わかる言葉で説明できない人がいたとしたら、その人は偽者です。

減点主義をやめてポジティブな評価をすることです。止まったときだけ叱るのではなくて、単純な成功でも褒めてあげることが必要だと思います。我々はもともと、良い評価をなかなかしづらい国民性を持っているのですね。

それからIT投資の基準です。こういうルールで投資をするのだということをはっきりさせておくことが必要です。必ず相見積もりを取ること、単純な値引き率で決めないこと、バーターの取引で買う相手を決めないことです。日本の大企業はほとんど系列をもっています。そうすると系列のなかにコンピューター会社があって、そこを優遇していらっしゃるのです。これは株主の立場からみたら、明らかに利益相反です。

ITは経営の根幹にかかわる重要なものだといいながら、必ず系列の会社に発注してしまいます。こういうことは米国にはありません。IBMはどの系列にも属していません。ヒューレットパッカードもどれにも属していない、サン・マイクロシステムズもデルコンピュータもマイクロソフトも、独立系であります。本来IT業界は独立カンパニーにならない限り、最適な技術を顧客に提供できないのですが、こういうことをやってきていますので、ITの意思決定のプロセスはほとんどでたらめだと私は思っています。

私は、企業がIT投資を決定するに際して作成した過去の稟議書を調べ上げました。ほとんどの稟議書に添付されているものはいかがわしいですね。3回ぐらい投資がえをやっていると、前と同じような金額だったり、同じテーマが含まれているケースがあったりします。この意思決定プロセスをディスクローズする責任について、間違いなく近々、株主から質問が出る時代がくるでしょう。特に、外資系の金融機関が株をお持ちになるケースが増えてくると、どんどんそういうことは出てくる。どういう意思決定プロセスで決めたかが問われるということです。



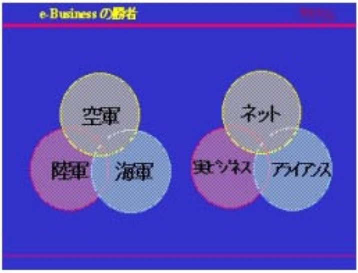
戦略的システム論

<経営トップの課題>

- 「Black Box」への挑戦
- ネガティブ評価からポジティブ評価へ
  スタンディングオベイション
- IT投資の基準、意思決定プロセスのディスクローズ責任、
  結果責任

15. e―ビジネスの勝者となるために

e―ビジネスの勝者となるために、インターネットをどう捉えるのかという説明に、私は空軍と陸軍と海軍を思い浮かべてくださいと申し上げています。ネットは空軍、実ビジネスは陸軍、アライアンスが海軍です。飛行機が発明され、空軍が出てきたからといって、戦車を捨てて陸軍を解散した軍隊は、地球上に存在しません。むしろ空軍は陸軍を補完して、陸軍が攻める前に、まず偵察機で様子をみて、レーダーで航空写真を撮り、敵を分析して、ピンポイントでダメージを与えておく。そして究極のところで陸軍が行動して占領するわけです。この理解が乏しくて、すぐ空軍と陸軍同士の争いになってしまうのです。



e-Business の勝者

地上の営業店舗で働いている、陸軍である営業マンは、どうしても空軍と矛盾が起きます。俺の商売、私の顧客はどうなるのだ、空軍がとってきた顧客にアプローチをしたとき、私の成績はどうなるのだ、と、こういうことを考えるわけです。これは第二次世界大戦で軍隊同士の仲が悪くて、いろいろな弊害が起きたことと似ているように思います。あるいは陸軍の飛行機と海軍の飛行機があって、空軍という発想がなかった。空軍はネットです。図のように交わっている部分はあるということで、矛盾や重複する部分はあっていいのです。

差別化を考えたときに、陸軍だけで戦っていたら、空軍で攻めてくる人と比べて不利です。しかし陸軍を捨てると、もっと相手の思う壺です。そうではなくて、陸軍を生かすために、空軍を考えるべきだと私は定義をしております。陸軍を持たない人が、空軍を持って攻撃しようとしたときには、例えば爆撃機で敵の陣地を爆撃しにいくと、湯水のようにお金がかかってしまうのです。

海軍というのは先程ちょっと申し上げましたがアライアンスです。いままで出会えなかった人に出会う確率も今後は高いと思いますので、、どんなに小さな会社でも、ご自身のノウハウのアピールポイントは絶対に英文でホームページに出しておくべきでしょう。それほどの英語の達人に頼まなくても結構ですので、是非お勧め致します。

16. 自社の検索キーワードを上位に押し上げる

それから気のきいた人は、自社のホームページを、リンク情報が集まっている、例えば仕事求むとかパートナー求むというサイトに上位に出るようにしておきます。キーワード検索をしたときヒットするように、おつくりになったホームページの中に、ご自身がターゲットにする人が検索するときに使うだろうと思われる言葉、キーワードを必ず入れておくことです。そして、ホームページをつくったら、まず自分で検索エンジンを使って1万回ぐらいアクセスしておく。すると、そのキーワードを使って検索したときに、自分のホームページが例えばヤフーの検索エンジンでナンバーワンに表示されるのです。ナンバーワンにくるということは必ず見てもらえるということです。手でやるのは大変ですから、これだけを自動的にクリックするようにしておけばいいのです。かかるコストはほんとに微々たるものです。そうすると数人の会社でも１００人の会社でも、この行為で自社を世界に知らしめるということについては、まったく差がないということになります。自分でクリックして、ヤフー検索エンジンで必ず上位にしておくということです。

こういう知恵を使うとどうなるかというと、例えばコンサルティング業界を志望して就職活動をする新卒の学生が、コンサルティングというキーワードで検索したときにフューチャーが1位で画面表示されることが可能なのです。我々はそこまでやっておりませんが、もし皆さまが利益を追求されるのであれば、セールスマーケティング戦略上、こういうことをされても別に問題ないと思います。こんなことを世界の知恵者はやっているのです。ですから、ホームページを掲げているだけで誰もアクセスしてこないなどと言っていてはだめで、自分でアクセスしまくらなくてはいけないのです。

インターネット広告業界では、自社にはこんなにアクセスが多いということを示すため自分でクリエートするのです。仲間内でやるのです。そうすると一気に照会が来ます。

17. ネット上での契約

かつて私どもには自社で処理できない非常に困ったケースがありまして、１９９４年、インターネットを使って世界中に「こういう仕事をやってくれるパートナーはいませんか」と募集をいたしました。すると、２４時間以内に中国、インド、イギリス、フィンランド、アメリカから6通のメールが届きました。

その当時はまだインターネットがそれほどはやっていないときですので、ネットを使っているのは技術レベルが高かった人たちです。その中の1社、アメリカの会社と付き合うことになりまして、ネット上で契約を行いました。お互いに保証人、推薦人を立てたら、たまたま向こうがマイクロソフト本社の技術の人を推薦人として立てました。「自分が付き合ったパートナー企業のなかで彼は非常にレベルの高い信頼すべき相手である、今後も自分は付き合っていく」というメールでした。我々もたまたまマイクロソフトの日本法人の経営トップが推薦人になってくれまして、これは話がうまくいったケースです。

お互いがネット上なので、我々は“彼らが仕事をしないケース”、彼らは“我々が仕事だけさせてお金を払わないケース”をリスクファクターとして考えていました。また彼らの側には、我々の技術と彼らの技術を組み合わせてある機能が実現できるのですが、我々のレベルが低いと彼らのソフトウエアがなかなか検収されないというリスクもありました。

お互いが貧弱な仕事をして改善しない場合に備えてどうしたかというと、インターネット上で相手の悪口を言って世界中にばらまいていいというレターを交換し合いました。これが損害賠償というかペナルティ条項になったのです。

このような契約をかわし終わって、１回ぐらい会ってみようと思いました。そこで我々の会社側の人間がその会社を訪問してみたら、実は会社はダミーで、彼等も時々しか会わないという、４人の個人の集まりだったのです。個人名だと仕事がこないので、その４人の集まりに単純な名前をつけていただけでした。ただ彼らは優秀で、この仕事は非常にうまくいきました。インターネット上の契約では、こういうことが起こり得るのです。

18. 水平な関係のアライアンスを求めよ

日本の製造業の皆さまの中には、多分世界各国にアライアンスの相手をお求めの方がいらっしゃると思うのですが、このときにノウハウを売るということも重要だと思います。ノウハウがあることはアライアンスを組むときに非常に有利になります。
特にいま日本は縦の関係で、大企業が下請の方々にBtoBと称して、自らの利益を最大にするために、効率いいコンピューターの仕組みを作ろうという発想です。これはこれで当面お付き合いをせざるを得ないとは思いますが、基本的には水平なアライアンスを求める、もう1度新しいパートナーを見つけるということに挑戦してはいかがかと思います。

19. 戦略の本質

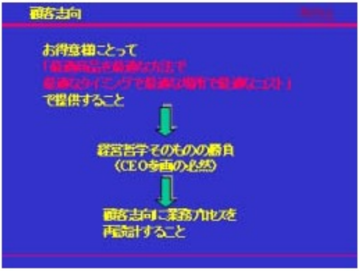
戦略の本質ということで、まとめますと、基本的には差別化をすることです。今後はあさひ銀行でどのような差別化戦略がつくられるかということを楽しみにしております。基本的に大きいもの同士が統合してもそれが似たもの同士だとすると、顧客から見たときに特色がわかりません。そうするとイメージで選ぶことになって、コストがたくさんかかってしまうでしょう。
それから非参入分野、手を出さない分野を決めておくことです。日本の大企業がだめなのは、マーケットができあがる前はいろいろな小さな会社に仕事を頼むのですが、その分野が本命になりそうだと自分でつくることにするのです。そんなことを考えているからいけないのでして、やはりずっとつくらないということを約束して初めて、相手の企業は安心していい仕事をしてくれるのです。相手にもリーズナブルな利益を残さないと当然発展がありません。相手企業が発展すると、自分の製品もよくなるということなのですが、こういう発想が日本に少ないことが残念です。
それから非ターゲット顧客、もう相手にしない顧客というのを決めたほうがいい。これは非常にすっきりすると思います。絞り込むというよりも、こういう客は相手にしない、ということを経営トップが社内に伝達をしますと、無駄なところに経営資源を奪われないですみます。ターゲットではないと決めた人から電話がかかってきたときは「申しわけありません」と、丁重な言葉でその瞬間に断ってしまう。その人を追いかける必要性はないのです。
お得意さまというのは自分に利益をもたらす人であります。利益をもたらさないお客さまは、お得意さまではないですね。ですから貢献利益によって、区別をするしかないということです。
それから非ターゲット商品、この商品には手を出さないということをお決めになることが重要だと思います。最適商品を、最適な方法で、最適なタイミングで、最適な場所で、最適なコストで提供するという競争になったということです。

戦略の本質

- 差別化
- 非参入分野
- 非ターゲット顧客
- 非ターゲット商品

20. 顧客志向の経営

これからは経営哲学そのものの勝負です。なぜなら先程の非戦略的なものを削り取らないといけませんが、これは当事者の販売部門がターゲット顧客を削るとか、あるいは商品開発部門が商品を削るというのはなかなかおできにならないと思います。それはむしろ経営トップご自身が、リーダーシップを発揮してお やりになるべきではないでしょうか。
業務プロセスを顧客志向に再設計することだということです。



顧客志向

お得意様にとって
「最適商品を最適な方法で
最適なタイミングで最適な場所で最適なコスト」
で提供すること

経営哲学そのものの勝負
（CEO参画の必然）

顧客志向に業務プロセスを
再設計すること

21. 勝利への構成要素

　勝利への構成要素は何であるか。今後は従来の価値観とちょっと違うことが起きます。商品の在庫は持たないほうがいいわけですが、知識やノウハウの在庫量は多いほうが勝つわけです。アマゾン・ドット・コムは、実在庫は少ないですが扱っている“情報の在庫”は多く、百万冊という世界の書籍情報があるのです。

　“情報の鮮度”、これは究極的にはリアルタイムでないと勝てないと思います。いまそんなニーズがないとしても関係ありません。

　それから“顧客参画型の情報”が必要となってきますが、これを集めるためにはビジネスモデルの設計段階において、ご自身の顧客に参画してもらうほうがいいと思います。自分が新機軸を打ち出そうとしたときには、設計して完成してから顧客に提供してつくりかえるのではなくて、お得意さまにはじめから参画してもらうということです。

　それから、インターネットというのは基本的にいもづる情報ですね。たとえば、誰かが皆さまのホームページにアクセスしてきたら、いもづる式にいろいろな情報が出ていくということです。あるいは自分が仲間をつくって、そのホームページにリンクしておいたら、仲間たちの所にアクセスがきたときに、自分もいもづるで登場するということです。たとえば、異業種でも何でもいいのですが、10社ぐらい、10人ぐらいの経営者で話し合って、「あなたがホームページをつくって、そっちにアクセスがあったら自分のホームページにも必ず飛ぶようにしておいてよ」ということを仲間内でやるということです。

　今日お集まりのあさひ中小企業振興財団のパートナー企業は全部リンクをしてあげる。そうするとこのグループのどこか1社にアクセスがあれば、どんどんいもづる式に人の目に触れるチャンスが増えます。これは非常に重要です。

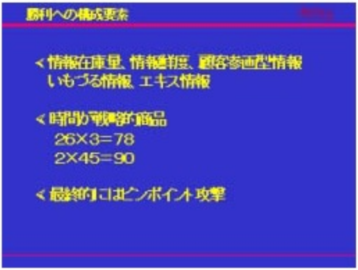
　それから、時間が戦略的な商品になります。コンビニバンクとかはしゃいでいますが、必ずしもコンビニが有利とは限らないということです。いま年間延べ28億人ぐらい、ちょっと古いデータでは26億人の人が、コンビニエンス・ストアに買い物に出かける。彼らは3分ぐらいしかお店にいない。そうすると顧客との接点は、26×3＝78億分です。フェイス・トゥ・フェイスで最大限勝負ができる時間は78億分ということです。

　また、この26億人の人がコンビニに入って買うのは、1回平均600円から700円です。これは創業以来変わっていません。千円札を持って200～300円のお釣りがくるという値ごろ感でしか買わないのです。

　次はファミリーレストランのトップ企業の例です。年間2億人の人がファミリーレストランに訪れます。ところが訪れたファミリーは、45分間お店の中にいるのです。これは顧客接点で直すと2×45＝90億分です。そしてこの45分間には無駄がたくさん含まれています。注文してからオーダーが出てくるまで10分、日本人は食べるのが速いので10分、残り25分間は何か話をしているのです。この話をしている25分間に、たとえばネットである商品情報を提供したとすると、売れる可能性はこちらのほうが高いかもしれません。ネットは、あるいは情報提供型のビジネスというのは、無駄があるほうが有利だということです。

　皆さまのなかに、営業の方でいつも顧客と無駄話ばかりして帰ってくるという方がいらしたとします。しかし極端なことを言えば、ゴルフについて1時間顧客と話ができる人は、異業種連携ができる可能性がより高いということです。その人は自社商品の情報を提供するだけでなくて、全然関係ない雑談で顧客とおもしろおかしく過ごすことができるのです。その人がパートナー企業を見つけて「俺がそれを売ってあげよう」とお決めになられたら、その人は実は自社商品を売るのは下手かもしれませんが、ほかの会社の商品は売ってくれる可能性があるということです。コストからいうと無駄なセールスマンですから、そんな人の仕事はネットですませてしまえという乱暴な議論があるのですが、陸軍の無駄を生かすのは空軍です。ですから皆様の業種によっては、時間という切り口でみることも大切ではないかと思います。金融機関については、まさしくそうだと思います。

　空軍の最大の能力は、湾岸戦争で立証された、ピンポイント攻撃です。敵がこのエリアの中で一番奪われたくないという顧客を、空軍と陸軍と海軍とをうまく組み合わせて奪うのが最大の効果です。逆に言うと敵が攻めてきたときに、絶対に奪われたくないという顧客には、陸、海、空でサービスを厚くする必要性があるということです。店をたたんでいったら、敵の空軍の思う壺になってしまうでしょう。



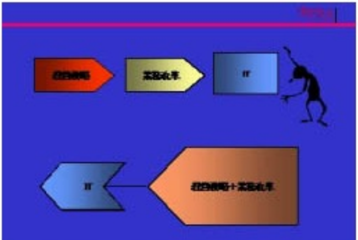
勝利への構成要素

- 情報在庫量、情報鮮度、顧客参画型情報
  いもづる情報、エキス情報
- 時間が戦略的商品
  26×3=78
  2×45=90
- 最終的にはピンポイント攻撃

22. 新しいビジネスシステム構築のやり方

さて、従来のビジネスの進め方、システム構築の進め方は、最初に経営戦略があって、経営戦略コンサルタントを雇ったり何かご相談をし、あるいは税理士とか最寄りの人と相談をしたりして、業務はどう改革すべきかと打ち合わをする。それをITで実現しようとするのです。この間やたらに時間がかかるのです。下手をすると何年もかかってしまいます。変化の激しい時代に戦略を2、3年後に実現するというのでは遅すぎます。

いまはそうではなくて、仕組みです。さっきの設計の構造体です。家でいうとフレームワークの部分がしっかりとしていて、内装と外装と相互に牽引していかないといけないのです。いいかえると、内装と外装はいつでも変わることができるようにしていかなくてはいけない。顧客の定義も商品の定義も変わる時代です。そうしたら、それは牽引する仕組みが必要だということになります。こういう仕組みをつくれば、それはIT革命につながります。先程IT投資は過去にお金が奪われると申し上げたのですが、大規模なコンピューターシステムを持っていれば持っているほど、過去にお金を奪われます。IT投資の効果は未来に使ったお金が多い度合いで決まるとすれば、小さな会社でも大企業が大きなコンピューターに投資をしたときよりも大きな効果を出して、逆転する可能性があるということです。ですから設計構造を戦略的につくりあげることが重要なのです。

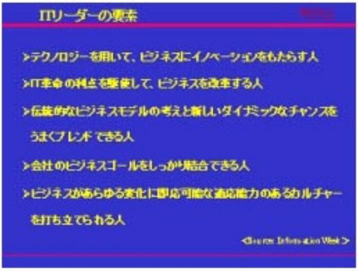


基礎工事と柱が耐震設計になっている人が有利になるわけです。時代の変化、予想もつかない変化がきたときに残る家づくりを、最初の設計段階からすることが必要です。

23. ITリーダーの要素

ではそんなリーダーを誰にしたらいいか。これについて私の話の基は、インフォーメーションウィークというアメリカの雑誌を自分で訳したものです。アメリカ人も悩んでいるのですね。IT革命でアメリカが進でいるというのは表面的な捉え方で、どういう人をリーダーにしたらよいかと経営者はみんな悩んでいます。

インフォーメーションウィークは、結局5つの要素を挙げています。



ITリーダーの要素

- テクノロジーを用いて、ビジネスにイノベーションをもたらす人
- IT革命の利点を駆使して、ビジネスを改革する人
- 伝統的なビジネスモデルの考えと新しいダイナミックなチャンスをうまくブレンドできる人
- 会社のビジネスゴールをしっかり結合できる人
- ビジネスがあらゆる変化に即応可能な適応能力のあるカルチャーを打ち立てられる人

<Source: Information Week >

①『インフォメーションテクノロジーを用いて、ビジネスにイノベーション（改革）をもたらす人』

テクノロジーだけの人でもだめですし、保守的なビジネスをやるだけの人でもだめだというのです。改革をもたらす人、改革の雰囲気のする人といっています。また、

②『IT革命の利点を駆使して、ビジネスを改革する人』

さらに、

③『伝統的なビジネスモデルの考えと新しいダイナミックなチャンスをうまくブレンドできる人』

伝統的なビジネスモデルを否定しているだけの人でもいけないということを言っています。それから、

④『会社のビジネスゴールをしっかり結合できる人』

バインドしていかなくてはいけないのです。ラグビーのフォーメーションと同じです。スクラムと同じです。誰か1人だけ、端の人の力が強くてもだめで、やはりバインドすることが大切です。販売部門と商品開発部門とファイナンス部門というように、いろいろな部門を結合できなければいけません。そのために経営者はビジネスゴールを明確にしないといけないということです。

⑤『ビジネスがあらゆる変化に即応可能な適応能力のあるカルチャーを打ち立てられる人』

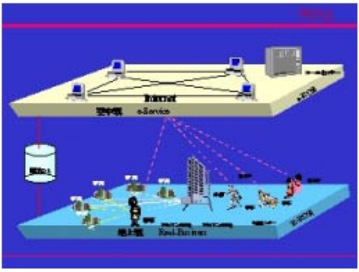
このリストの最後に目に見えないものがきているということですが、この言葉が私は一番好きです。“即応可能な”ですから、時間がかかってはだめということです。

適応能力のある会社です。成功体験をもっている会社にしなければいけないということです。この5つ、実はアメリカ人も悩んでいて、どうでしょうかとこの雑誌が読者に問うているのです。だからこうだと言い切っているのではなくて、非常に謙虚な言い方です。私も常に経営トップから「どういう人をリーダーにしたらいいですか」と聞かれるのですが、いまのところこの5つを示させていただいております。

改革、革命は志のある人の集まりで達成されます。リターンを求めない、使命感のある人でチーム編成をする必要があると思います。IT革命といいますが、社会が変化をして層の順位が入れ替わることを革命というのであります。ですから小企業の方々が大企業の地位を奪うということが革命の本質的なところだと思います。

24. まとめ

これまでのまとめを図示しますと、地上戦、これをリアルビジネスと私は呼んでおります。皆さま、いろいろな拠点がおありだと思います。それから空中戦、これが先程のシナジーです。地上戦の戦いを補完するということです。地上であげたリアルなROE、収益とe−ビジネスであげたROEのシナジーです。製品をおつくりになっている会社の場合、ここの空中戦と地上戦の接点はIT的にいうと、顧客データベースです。



たとえば製造業の皆さまだと、これがもっと複数になって、商品DBであったり、あるいは顧客の変化情報だったり、マーケットの市場変化だったりしますが、いずれにしても空中と地上を結ぶのがITだということです。ここがバラバラでは、うまく機能しません。たとえばいまのインターネット証券もインターネットバンキングもそうですが、インターネットの仕組みとここの仕組みの時間軸がバラバラなのです。

インターネットビジネスというのは、ほとんどリアルタイムになります。顧客の変化は全てリアルタイムでやってきます。ところが、いま持っておられる基幹系の仕組みはリアルタイムではないのです。また、情報系の変化はウィークリーであったり、あるいは月次で捉えたりします。この時間軸が違うとき、地上と空中には実は接点がないのです。

お互いの接点がなく、基幹系のコンピューターシステムと情報系のコンピューターシステムが別個に存在していて、単に接続しているということなのです。このふたつのシステムを同じ時間軸でつなげるということが重要であります。顧客DBを新規につくりかえるということがリテールの分野の競争では必要不可欠であると思っています。

小なるものが大をやっつけるのに非常にやりやすい時代がやってきたということがIT革命の本質ですので、ぜひいろいろなチャレンジをしていただきたいと思います。

ご静聴ありがとうございました。（拍手）