



【IT革命と経営 / 新世紀の幕開け】

いよいよというかやっとというか21世紀の幕が開きました。暦は正確に年月を刻み、社会がどうなっているかに関係なく新世紀の到来を告げますが、本当に新世紀に入ったかどうかは、我々がどう変わったか、その結果我々が何をどう変えたかによって判断されるのではないのでしょうか。

そこで、今回はIT革命を材料にして、経営がどう変わるべきなのか、そのために我々はどう変わるべきなのかについて考えてみたいと思います。

1. IT革命とは

IT革命とは、コンピュータ等情報技術+通信技術の革新的な進歩が、産業ばかりでなく社会全般に革命的な変化をもたらすことを指しています。ITの進歩の中で最も象徴的なものがインターネットと言えます。人あるいは企業等の組織同士又はそれらと社会との関わり具合は、コミュニケーション能力に大きな影響を受けるといわれていますが、インターネットはこのコミュニケーションの能力やあり方を一変させ、今考えられる理想の状況を生み出すことによって社会全体に革命的な変化を起こすことになったのだと考えられます。

2. インターネットの革命家としての資質・影響力

なぜインターネットが社会に革命をもたらすのかを理解するためには、インターネットのことをよく理解しておく必要がありますが、その説明は他に譲るとして、ここではインターネットの持つ高い資質と、そのはかり知れない影響力について簡単に整理しておきたいと思います。

1) 技術的な優秀性・優位性

(1) 世界規模の共通性、普遍性のある技術

従来の情報通信システムは、国毎やメディア毎に独立した技術や規約が使われており、互換性や共通性が無かったわけですが、インターネットは世界で唯一の技術・規約で作られていますので、自然に世界規模で互換性のあるメディア共通のネットワークとなります。

(2) 自己増殖的な拡張力を持つネットワークの仕組み

インターネットという言葉の意味は、ネットワーク同士をつなぐネットワークということですが、実際にはそのようなネットワークを誰かが作り供給・支配しているわけではありません。インターネットは、公的、公共的機関やネットワークサービス業者（ISP）が相互にネットワークを接続することによって世界中のあらゆるネットワークが一つのネットワークになっているのです。勿論、今では相互接続を容易にするため相互接続拠点を運営する組織が作られていますが、基本的な思想としては、お互いが接続をしていけば最終的には全部がつながるというボランティア思想が根底にあると共に、ネットワークの構成技術も全体を構築するのでなく、つながっているネットワークがリレー的に情報をつないでいくような仕組みになっています。従って、インターネットは誰かの全体的な統制の下で構築（従って管理）されているのではなく、草の根的な強さを持って自己増殖的な拡大が行われているわけです。このことは、インターネットの社会的意義において非常に重要なことと理解しておく必要があります。

(3) コンピュータベースのネットワーク

インターネットは、サーバーと呼ばれる様々の機能を持ったコンピュータ群で構成されていますので、コンピュータの持つ進歩特性、即ち、性能発展スピード、機能拡張スピードや、様々なニーズにこたえる柔軟性に優れていることは勿論のこととして、情報処理システムとの親和性が高く、ネットワークと情報処理システムとが一体となった統合性の高い情報環境を構築できる点は、従来のネットワークと比べて革命的な利点と言えます。

2) インターネットの社会的影響力

今、インターネットは急速に経済活動、社会活動の基盤として無くてはならないものになりつつあります。今までリアルだけの世界が、インターネット空間で情報というバーチャルな形で再現されつつあります。そしてバーチャルな世界がリアルな世界に置き換わったり、リアルな世界とバーチャルな世界が相互関係を強めることによって画期的に便利になったり、全く新しいバーチャルだけの世界が誕生したりしています。まさに革命が進行し始めたと言える状況にあります。

この革命が本物として爆発するであろうことは、

- ・インターネットの接続人口の膨大さ、その増加スピードの驚異的速さが、新しい世界の成立条件を確実なものにしていること。
- ・その世界は、あらゆる組織、個人が対等に存在しているというリアルな世界ではあり得なかった社会であること。
- ・既存市場とは違う新しい取引市場であるという経済価値、社会活動や経済活動を効率化する魔法の道具箱としての価値など社会的、経済的価値が存在すること。
- ・そして、新しい地球規模の文化を育む「肥沃な大地」ではないかとのロマンの存在。

といったインターネットの影響力の新鮮さ・大きさから確実なものと考えています。

3 . IT 革命と経営者

革命とは、天と地がひっくり返るくらい様変わりすることを意味していると思いますが、IT 革命は既に述べてきましたように、今までのリアルな社会とは違う革命的な様相を具備したバーチャルな社会を出現させます。人々(取引先)はこの両方の世界を行ったり来たりしているうちに考え方や、価値観、行動その他多くのものが変わっていきます。つまり市場(経営環境)が変わっていきます。企業(経営者)がリアル世界で通用していた考え方や価値観、行動様式のままで、いくら営業力強化や、製品開発、コスト削減に努力してもそれは空振りに終わると考えられます。

IT 革命によってもたらされる新しい経営環境への適応は、ゴーイングコンサーンを目指している経営者にとっては最低の条件であり、また市場のニュー

リーダーを目指している経営者にとっては、革新的なビジネスモデルで成功するチャンスでもあります。

新しい経営環境への適応や活用は、ITを導入し使いこなすだけでは、意味が無いとか失敗に終わるとかと言うわけではありませんが不十分です。

そこで、新しい経営環境への適応とは何かということを説明しなければなりません、その中で重要と考えられる点を二つ指摘しておきたいと思います。

その一つは、顧客との関係をどう考えるかということです。これはIT革命によって最も変わるのが顧客だと思われるからです。インターネットを生活の一部にした顧客は、サービスや、商品についての知識・情報、価格、品質、使い勝手等多くのことに精通し、それらについての感想や不満を顧客同士で交換し合います。広告宣伝やカタログでいくら訴求してもそれは単に一知識としてしか認めてもらえません。つまり、供給者の思うようにはなりません。

しかし一方では、そのサービスや商品に対するアイデアや要望を持っておりその実現によって大きな満足感を得る人も多く出てきますが、供給者に採用してもらおうよりは同じ顧客仲間に賛成してもらおう方がもっと満足感が高いかもしれません。

このように変化した顧客には「売る」という発想では対応できません。これからの経営環境では、顧客と一緒にあって顧客の価値を高める＝顧客価値共創、顧客参画型商品開発といった考え方が必要になります。要するに、供給者主権でなく顧客主権のビジネスモデルを導入する必要があるということです。なお、このようなビジネスモデルの実装にはインターネットが必要であることも付け加えておきます。

二つ目は、戦略経営の重要性です。IT革命下の経営環境では特に内容の変化や変化のスピードが激しくなり、且つ予想が困難になります。このような環境下では昔のように競争相手の動きをよく観察して遅れないように、一步先を行くように一生懸命頑張るといった経営スタイルでは企業の存続さえ危うくなるケースが多くなります。戦略経営が重要であるのは、先が不透明な環境では、自らの判断による考えに沿って経営資源を集中し、リスク管理をしながら道を切り開いていくのが結局は最も安全な道と考えられるからです。経営戦略は、ミッション（企業の使命）やビジョンで構成される経営理念の明確化、その理念を実現するための基本戦略つまり、事業領域や利益の源泉、競争上の源泉を明らかにすると共に経営革新の方向や仕組みの明確化、そして、営業、生産、技術、組織・人事等の機能別戦略の明確化からなっていますが、ここで重要なことは経営者として市場や顧客に対してどういうスタンスで臨むのか、どうい

う価値観を持つのかといったことが一本のバックボーンとして通っていることであると考えています。これからはネットワーク上のバーチャルな空間で多くの顧客やパートナーとお互いのコアコンピタンスを持ち寄って共創・協働していくことになり、相互の持つ経営理念やビジョン、スタンス、価値観といったものが強い共創・協働関係を構築する絆となると考えています。



4 . IT革命と社員

今までの話で大体は感じて頂いたと思いますが、これからは、供給者が決めた製品やサービスを、供給者が決めた作り方、価格や届け方で販売し、それに全社員一丸となって磨きをかけてシェアを拡大し発展していくという事業モデルは廃れ、供給者のコアコンピタンスをベースに顧客と一緒にした顧客価値共創活動を通じて、顧客価値の最も高いものを最も高くなる方法で届けるという顧客ごとに対応した事業モデルの時代になると想定しています。これを昔の言葉で表現すると限りなく個別一品生産になり、限りなく受注生産になるということですが、勿論、具体的な中身は違います。

ここで重要なことは、社員一人一人の役割、活動の仕方に革命が必要ということ。これからの経営を人の面で言うと、組織力の経営でなく、社員一人一人の人間力の経営に変革しなければならないということ。スポーツを例えにとると、昔はマスゲームの時代と言えます。マスゲームでは、一人一人の演技は見ません、一人一人が正確に同じ動きをして全体が美しく見え、何回やっても同じことが出来ることを目指します。それに比べて、これからはサッカーの時代と言えます。サッカーでは強い個人が状況に合わせて創造的なプレーをし、それをつないでゴールします。ゴールに向けた動き全体の美しさではなく、一人一人のプレーのプロフェッショナル性が重要であり、常に一回きりの創造的な動きであり二度と同じシーンは生まれません。しかし、全員は常にゴールすることを目指してプレーしています。

顧客共創型事業モデルは、社員がサッカー選手とそっくりの動きをすることが必要です。そのためには、会社にコアコンピタンスが必要なように個人にも

コアコンピタンス、つまり、強い個人としての専門能力がまず第一に必要です。そして、その専門能力を顧客価値創造という舞台で発揮するためには、創造性が必要であり、且つその発揮の方向を正しく導くためには、顧客(とは限る必要は無いが)の欲望や喜びを感じ取ったり与えたりする豊かな人間性も必要です。

即ち、IT革命下の経営においては、社員一人一人の持つ人間力が最大の経営資源であることを強く認識しておく必要があります。

以上、新世紀を迎え、今まさに本格的IT革命の時代に入りつつある時に、日ごろ考えていることの一部をご披露させていただきました。紙面の都合上手短に言うために抽象的な表現を多用し増したことをお詫びします。

おわり