

ブロードバンド時代の経営戦略

Management strategy in the broadband era



日本アイ・ビー・エム株式会社
ビジネス・イノベーション・サービス担当
常務取締役

水谷 浩二

Kohji Mizuya

Vice President
Business Innovation Services
IBM Japan, Ltd.

1990年代は、業界先進企業を意識した、競争に勝ち抜くためのビジネス・プロセス・リエンジニアリングが企業経営の最大のテーマでした。しかし今日、グローバル競争での新ルールが確立され、また、中国という巨大な競争国の立ち上がりもあって、企業経営のテーマも変わりつつあります。21世紀を迎えたテーマは、ビジネス・インテグレーションによる全体最適化です。すなわち、競争の原理を超えて、各企業が、距離、チャネル、プロセス、情報、機能、情報基盤、システム、さらには組織の統合を図り、共生・共創の道を探ろうというものです。共生の時代における企業活動のバリュー・チェーンは、製品のライフ・サイクルにおける種々の段階を担う多様な企業が参加し、統合されたネットワーク情報インフラストラクチャーの下、関連する情報の共有で結び付いた仮想企業体を構成します。このようなコラボレーションは、グローバルSCMなどにも適用されることでしょう。今、こうした仮想企業体の具現化への道が開かれ、企業形態のベクトルはここに向かっていきます。そして、その具現化を可能にしたのが、インターネットの進化と高速・大容量のデータをやり取りすることを可能にするブロードバンド(広帯域)という新しいITインフラストラクチャーです。また、企業の改革が思うように進んでいない要因に、経営戦略が目指している価値観を社員との間に共有できていないことが挙げられますが、この課題に対してもブロードバンドは大きな役割を果たすはずです。価値観の共有は、人事制度や企業文化と大きく関係します。ブロードバンドがもたらすe-ワーク・スタイルやモバイル・オフィスの本格化は、企業革新を支えるナレッジ・ワーカーを育成するのにも有効です。

During the 1990s, business process re-engineering aimed at getting the better of the competition and with the emphasis on companies at the forefront of industry was the major topic dealt with in the context of corporate management. However, the situation today is that new rules are being established for global competition and a gigantic competitor nation is appearing in the form of China. These developments mean that the issues faced by corporate management are gradually changing. The main topic now that we are into the 21st century has become that of overall optimization by means of business integration. The path to coexistence and co-creation is now being explored, with efforts being made by individual companies to integrate distance, channels, processes, information, functions, informational infrastructure, system and organization. The value chain of corporative activities in an era of coexistence is made up of hypothetical corporate entities with the participation of a variety of companies involved at various stages in the lifecycle of a product, linked together by the sharing of related information beneath an integrated network information infrastructure. This sort of collaboration will no doubt be applied to global SCM, etc. The path to the realization of such hypothetical corporate entities has now been opened and the vectors of corporate forms are moving in that direction. This has been made possible by the evolution of the Internet and the new IT infrastructure represented by broadband, thanks to which data can now be exchanged in large quantities at a very high speed. One of the reasons why corporate reform is not advancing as rapidly as it might is that the values aimed at by management strategy are not fully shared with employees. Broadband is likely to play a major role in dealing with this topic. Sharing of values is closely related to personnel systems and corporate culture. Once e-work styles and mobile offices come into general use, this is likely to be effective in fostering the emergence of knowledge workers who will serve as the backbone for corporate reform.

「企業とは何か？」が変わった

現在、企業経営を取り巻く環境が大きく変わっているという認識には、異論がないと思います。図1は、そうした変化の認識と経営戦略との関係をキーワード的にまとめたものです。これらのキーワードの中で特に重要なのは、時代の流れとしての「グローバル」と「スピードの経済」です。

グローバルの意味は、市場がグローバルになることだけではありません。「企業とは何か、だれのものか？」企業の実態とは、業績とは何か」そうした価値基準も完全にグローバルに共有化されつつあります。株主にとっての価値を最大化する企業経営が要請され、そのために情報開示への積極的なスタンス、国際標準の会計基準などが求められています。

例えば、会計基準のグローバル化。国内では独自の商法・税法・証券取引法をバランスさせてきた結果、会計の国際化に大きく遅れを取ってしまいました。棚卸し資産、固定資産に対して原価法を原則とする国内の基準は特異であり、国際的に適用されている低価法(もしくは減損会計)にしないと含み損がどれだけあるのかだれにも分からず、そのことが国内の不良債権処理を遅らせているし、海外投資家からも不信の目で見られている、といった議論は記憶に新しいと思います。今後、企業がグローバル市場で生き残るためには、新しい価値基準に対応できる仕組みを持つことが最低必要条件といっても過言ではありません。

このようなグローバル化への対応のために各企業はさまざまな取り組みを行っています。ビジネス・リエンジニアリングを経て、「選択と集中」の経営を志向し、企業価値を最大化するためにビジネス・プロセスを「個別最適・部門最適から全体最適へ」と変えようとしてきています。いわゆる「勝ち組」とは、そうしたチャレンジに成功している企業といえるでしょう。しかし、多くの国内企業では、企業の構造改革が思うように進んでいません。その理由はいろいろありますが、私がさまざまな企業と接した経験によれば、改革の前提としての「経営戦略の情報開示」と「価値観の共有」に問題があります。

改善から改革へ

経営やビジネスの課題をどう解いていくか。それが経営戦略であり、企業革新やビジネス・プロセスの変革に当たっても、

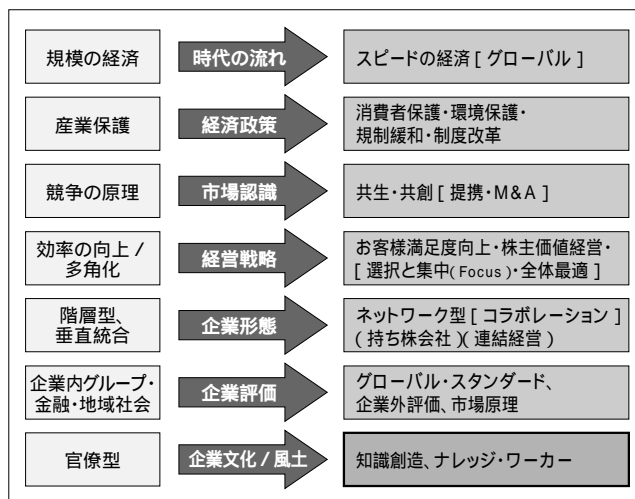


図1. 変化の認識と経営戦略

経営戦略が明確に定義されたところからスタートします。ところが国内企業の多くは、あいまいな形の中・長期計画はあるのですが、経営戦略そのものをオープンにしないのです。改革が成功する要因の一つは、経営者のリーダーシップであり、経営トップが実現に向けて自ら最後までやり遂げる姿勢を見せることです。それには、株主に、消費者に、そして従業員に対して、明確な経営戦略を掲げ、改革の必要性を説き続けなければなりません。国内企業の経営者の場合、改革への熱意は十分にあるのですが、経営戦略を含めた情報の開示という点では、まだまだ認識が不十分です。そして、そのことが結局、経営者と「現場」との価値観の共有を難しくさせています。

企業の改革は通常、経営者がイニシアチブを取り、トップダウンで行われます。しかし、改革を実行するのは「現場」の管理者や社員です。ところが国内企業では「現場」の力が強く、例えば製造業の場合、経営者の戦略に対して技術者が「それは現場では難しい」といった具合に抵抗感を示すことが多く、結果的に改革のスピードを遅らせています。

このことは、ある意味で仕方がない面もあります。大量生産時代の成功体験の下、工場では製造ラインの稼働率を上げて、より低いコストで製品を生産するのが使命だと思ってきた人がほとんどだからです。そのためにTQCといった改善運動も積極的に取り組まれてきました。そこで、企業価値や産業構造が変わった結果、「製品をいくら作っても、消費者の手にスピーディーに届かなければ在庫を抱えるだけ。注文のないモノは作ってはいけぬ」と、ある日突然のように指示されても、その

価値観を本当に理解していない限り、なかなか今までのビジネス・プロセスやビジネス・モデルを変えることはできないのです。

しかし、もはや企業が生き残るために「変わる」スピードは、改善のレベルでは追いつかず、抜本的な改革をこそ求めています。経営者はできるだけ自ら「現場」に出向き、価値観を共有するために全社員の意識を変えるコミュニケーション努力が必要です。要は、全社員による意識と情報の共有を習慣化することです。そして、そこにこそ、ITの能力が発揮されます。

ドットコム・ビジネス・モデルの教訓

経営戦略とITといったテーマに及ぶとき、総括しておかなくてはならないのが、2~3年前に輩出し、その多くが消えていった、いわゆるドットコム・ビジネスの挫折でしょう。

要因は、大きく二つあります。一つは、期待感過剰の中で、その資金があまりに株価に依存していたことです。

株主価値向上 (= 企業価値の創造) は将来にわたるキャッシュ・フローの最大化がそのキー・ポイントになりますが、キャッシュ・フローは営業活動(キャッシュ利益・運転資本)・投資・財務(資本コスト/税金)といった側面から見る必要があり、その企業の「実力」は営業活動のキャッシュ・フローに現れます。ところが、株価だけを重視すると、実態とはかけ離れた評価となり、それが市場バブルの原因となってしまうのです。ドットコム・ビジネスの場合もこのケースでした。

ドットコム・ビジネス挫折のもう一つの要因は、ビジネス・モデルの未熟さでした。すなわち、継続的に利益を生み出せないビジネス・モデルが多かったことです。

ビジネスは、まずニーズありき。シーズとしてのITと両立する必要があります。例えば、インターネットでの通信販売であるオンライン・ショッピングのモデルにおいて多くのドットコム・ビジネスが失敗に終わりましたが、「デジタル化すれば、うまくいく」といった安易な考えでスタートさせたケースが多く見られました。“モノ”を売るメディアがデジタルであろうと、アナログであろうと、消費者には関係ありません。「安い」「便利」「使い勝手がいい」といった実利・実益が重要なのです。オンライン・ショッピングの数少ない成功事例には、それがあります。インターネットのほか、郵便・ファックス・電話などでもビジネスが成り立つ構造になっています。というよりも、消費者ニーズをくみ取り、コスト

構造までを考えたビジネス・モデルが先にあり、それをより活性化・拡大化し、よりスピーディーに運営する手段としてインターネットを採用していったのです。

このドットコム・ビジネスをめぐる話からは、二つの教訓が得られます。第一は、ビジネス・モデルを軌道に乗せるまでの活動自体は総じて泥臭いものだということです。アイデアの創出だけでは物事は進まず、取引先の選定一つにしても地道な営業努力が必要です。

第二の教訓は、リアル・ビジネスとバーチャル・ビジネスの最適な組み合わせをどう構築するかという経営戦略にかかわることです。これについては、郵便とインターネットというように、リアルな世界とバーチャルな世界を一度共存させ、その上でバーチャルな世界の利点を享受するのが良い方法だと考えます。例えば、一昔前の設計工程では粘土などを素材にしたモックアップ作りが常識でした。CAD/CAMの時代になってもモックアップ作りは続けられ、CADのモデルと共存していました。やがて、その中でCADの利点が認識されていき、設計にCADが確実に浸透したのです。このように、「現場」の理解を深めるという点でも、リアルとバーチャルの共存は有効です。

ブロードバンドが具現化する仮想企業体

1990年代は、競争に勝ち抜くためのビジネス・プロセス・リエンジニアリングが企業経営の最大のテーマでした。生産・販売などの部門内論理を超えた全体最適の仕組みを追求し、在庫圧縮や物流コストの低減を図るSCM(Supply Chain Management)にしても、多くは企業内SCMにとどまっていました。しかし今日、株価やキャッシュ・フロー重視といった、グローバル競争でのルールが確立され、また、中国という巨大な潜在的競争国の立ち上がりもあって、企業経営のテーマも変わってきています。

21世紀を迎えたテーマは、ビジネス・インテグレーションによる全体最適化です。すなわち、競争の原理を超えて、各企業が、距離、チャネル、プロセス、情報、機能、情報基盤、システム、さらには組織の統合を図り、共生・共創の道を探ろうというものです。

ここで、図2を見てください。これは、私が4~5年前に、CALS(Computer Aided Logistic Support: 生産・調達・運用支援総合情報システム)のあるべき姿として描いたものです。

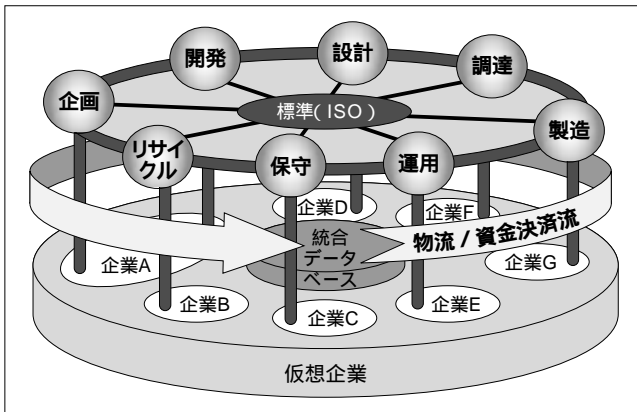


図2. 企業形態の変化

共生の時代における企業活動のバリュー・チェーンは、企画・開発からリサイクルまで、製品のライフ・サイクルにおける種々の段階を担う多様な企業が参画し、統合されたネットワーク情報インフラストラクチャーの下、関連する情報の共有で結び付いた仮想企業体を構成します。このような仮想企業体は、企業間SCMやグローバルSCMにも適用されるはずで

ここで重要なことは、こうした仮想企業体は4年前では構想の段階でしたが、現在では具現化の道が大きく開かれ、企業形態のベクトルはここに向かっていくということです。そして、その具現化を可能にしたのが、インターネットやブロードバンドという新しいITインフラストラクチャーなのです。

共生・提携・M&A(合併/買収)と、グローバルな大競争時代に各企業が「生き残りのための再編」を探る中で、産業構造も変革するのは必至です。共生へ 今後、各企業には、製品のライフ・サイクルを担う仮想企業体において「選ばれる戦略」が強く求められます。選ばれる基準は、グローバルな企業価値であり、企業独自のコンピテンシーです。また、「コラボレーションの展開」に積極的で実績のある企業ほど重要視され、選ばれていくことになるでしょう。そのためには、リアルな世界とバーチャルな世界に限らず、他企業とコラボレーションするプロセスの確立が必要となります。

ナレッジ・ワーカー(知識労働者)の育成

企業の市場価値を決める資産には、ハード・アセットと呼ばれる「会計上の資産(固定資産・流動資産・投資)」と、ソフト・アセットと呼ばれる「知的資産(特許、ノウハウ、ソフト、技術、ス

キル)や「社会資産(社会的信用・ブランド・知名度)」があります。中でも近年ますますよりウエイトの高い評価を受けているのが知的資産であり、その意味で、ナレッジ・ワーカーを育成する人事制度や企業文化の変革が企業経営の大きなテーマとなり、各企業ではナレッジ・マネジメントを推進しています。

ここにもブロードバンドの付加価値があります。ブロードバンドは、ナレッジ・マネジメントの展開を強力にサポートするだけでなく、e-ワーク・スタイルやモバイル・オフィスの本格化をもたらし、働く業態までも変えてしまうでしょう。仮想企業体を介して、世界の国々のナレッジ・ワーカーがコラボレーションして仕事をこなしていく。そんな機会と環境がブロードバンドで実現します。そこで企業は、優秀な人材をさらに活用・育成し、コラボレーションを高める環境・制度をつくっていく必要があります。

先に、企業の改革が思うように進んでいない要因として、経営戦略が目指している価値観を経営者と社員との間で共有できていないことを挙げましたが、この課題に対してもブロードバンドは大きな役割を果たすことでしょう。世の中が大きく変わっていることを実感させ、「企業も変わらなくてはならない」という意識を醸成するからです。しかしブロードバンドは、あくまでもITインフラストラクチャーです。社員の意識や価値観につながる企業文化は、その価値観を体現した人事施策に支えられます。例えば、成果主義の徹底。年齢・性別・国籍などを問わない評価や昇進といった枠組みと価値観ができて、初めてブロードバンドの利点が発揮されます。

同じようなことは、さまざまな改革にもいえることです。まず、改革への意識と情報を共有化できる体制を整える。そして、その施策を推進するためのインフラストラクチャーとしてブロードバンドという新しいシーズを活用する。これにより、改革のスピードが加速されるのは間違いありません。

工業化社会の発展段階において、1980年代、日本経済は国内の構造に対し過剰な自信を持っていました。その後1990年代から脱工業化社会として、知識情報化産業社会への構造改革が進んでいます。市場は制度、ビジネス・ルールの変革とともに変化し続けます。また、ITも進歩し続けます。重要なのは、この変化を認識し、企業における「戦略の情報開示」と「価値観の共有」を継続することです。