

始まった経営のIT革命

今、産業分野を問わず、多くの経営者がIT（情報技術）を経営のキーワードに掲げている。次々とわき起こるITの波に乗り遅れると企業の競争力が低下し、時代に取り残される。それを恐れているのだ。もちろんこれまでも、経営とコンピュータは密接にかかわりを持ってきた。しかし、それはあくまで業務処理の効率化を手助けするものだった。今、多くの経営者が口にするのは、ITそのものを経営手段、すなわちビジネスの糧とする新しい手法だ。

（株）テラメディア 穴戸 周夫

○ソフトバンクが手本

このところ、経営者に対し、ITに注目させる動きがいくつか出てきている。典型的な例はソフトバンクの急成長だ。ソフトバンクはパソコンソフトの流通と出版を手がける会社として創業したが、今ではインターネットと金融サービス会社に変身した。同社が自ら名乗る事業内容も、ソフト・ネットワーク事業、ファイナンス事業、メディア事業、展示会事業、インターネット事業、サービス事業であり、創業当時の出版、ソフト流通は影も形もない。同社は時代の流れにあわせ、そのビジネスモデルを機敏に変えてきた。

そして、ソフトバンクは本体売上げゼロの純持ち株会社ではあるものの、株式時価総額は10兆円、保有する公開企業の株式含み益は5兆円にもなろうとしている。ソフトバンクの投資利益は、世界最大級のレベルに達している。今、多くの経営者は、ソフトバンクのように、自らのビジネスモデルをドラスティックに変えながら急成長を遂げる企業に自らの姿をだぶらせているのだ。

ソフトバンクが成功した理由はインターネットにある。資本参加した検索サービスのヤフーが急成長したことを足がかりに、次々とインターネット関連事業を拡大。電子商取引分野ではソフトバンク・コマース、イー・ショッピングなど、そして金融サービスではソフトバンク・ファイナンス、Eトレード証券、そしてナスダック・ジャパンなどを手掛けてきた。

全体的には不況といわれながらも、こうしたインターネット関連企業はきわめて元気である。渋谷・恵比寿・代官山あたりには、こうしたベンチャー企業が集まっている、ビットバレーと呼ばれる地帯がある。こうした企業の中から第二のソフトバンクとなりそうな企業を見つけ、投資をしようという会社がいくつもある。米国では2～3年前か

らインターネット関連株が景気を押し上げてきたが、日本もここにきてようやく企業経営者がインターネットの威力を認識しはじめた。米国ではインターネット人口は40%を超え、まだ急テンポで増加している。日本はまだ10%台だが、急成長は間違いない。多数の人はインターネット上で生活を始めている。人類の目の前には、自分たちが生活をしてきたそれぞれの地域社会の他にもう1つ、目には見えないインターネットによるグローバルで巨大な社会が登場した。こうした新しい社会に対応したビジネスを展開できなければ会社の将来はない、ということに経営者は気づいたのである。

○ビジネスの仕組みを変える

インターネットによる変革は、よく現代の産業革命に例えられるが、まさにそのとおり。インターネットは産業のあり方を変え、新しい産業を生み出し、社会、経済の構造そのものをドラスティックに変えようとしている。

たとえば、インターネットによって証券取引の姿は大きく変わった。イートレード証券は均一料金で、証券取引を活性化させた。アマゾン・ドット・コムに代表されるように書籍販売の世界でも革命が起きている。インターネットを通じて、世界中の書籍が24時間いつでも購入できるようになった。イーベイという会社は、インターネット上のオークションで大成功を収めている。日本のオンライン文具販売のアスクルは、既存のシステムにWebサーバを接続することによって、商品の受注から出荷までを迅速化した。このビジネスも急拡大している。

さらに、インターネットを基盤とする電子商取引（EC）は、あらゆる経済活動の姿を変えつつある。製造業においても例外ではない。大手の家電メーカーは、数多くの取引先

をネットワークするECを構築、見積、受注、出荷、そして請求業務に至る一連の業務を迅速化し、この間の効率化を実現した。半導体メーカーは、部品情報を部品生産者と共有し、発注時間やコストを削減するグローバル・サプライ・チェーンを構築した。

現在、多くの企業経営者が考えているITモデルは、インターネットによるインフラが基盤にあり、その上にEC、そしてその上にERP（統合業務パッケージ）、グローバル・バリューチェーンやナレッジ・マネジメント（KM）、カスタマー・リレーションシップ（CRM）などのソリューションが位置するという形だ。

○ 浸透するeビジネス

これに対してITベンダも、具体的なコンセプトやソリューションを提供している。IBMが提唱し、現在では一般的な用語になった感のあるeビジネスが代表だ。

同社がこのコンセプトを打ち上げた1997年当時は、その内容を多くの経営者は理解することができなかった。しかし今では、各企業とも自社のビジネスモデルをeビジネス対応に変えようと躍起になっている。その動きを見て、国産ベンダも相次いでeビジネス市場に参入してきた。

日立製作所はこのほど策定した新中期計画の目玉として、インターネットを基盤とするソリューション・カンパニーへの変身を打ち出した。従来の製造業というイメージを払拭するため情報通信部門を細分化、インターネット事業では約500億円を投入してシステムやネットワーク事業を拡大する。国産最大手の富士通も、秋草社長の事業戦略としていち早くインターネットへの対応を打ち出している。ソニーは、テレビ、パソコン（VAIO）、そしてプレイステーションを基盤に、次世代のブロードバンド・インターネットの世界で優位に立つ計画。総合コンピュータ・ベンダとは異なるアプローチだが、グラフィックス、ブロードバンドを差別化要因として独自の路線を打ち立てようとしている。

C&Cという旗印のもとで永年コンピュータとコミュニケーションの融合を訴えてきたNECも、インターネット・ビジネスへの傾斜を鮮明にしてきた。西垣浩司体制の新政策として、インターネット関連事業に経営資源を集中させる経営改革案を発表している。

○ IT分野の新しいうねり

具体的なシステムでも新しい動きがいくつか出ている。その1つが「ポストPC」の動きだ。過去のコンピュータ

市場の流れを総括すれば、プロプライエタリな大型コンピュータの時代の後に、オープンなPCの時代がやってきた。PCとWindows NTによって、大型コンピュータが担ってきたエンタープライズ・システムも構築できるようになった。と思ったら、そうしたPCの時代はもう終わりを告げ、インターネットにPCの何倍もの膨大な数のデバイスが接続される時代がくるというのである。eビジネスをいち早く提唱したIBMのガースナー会長は、1年ほど前からパーベシブ・コンピューティングという言葉でこうした世界を予言している。1999年の後半になってHPやコンパック、そして日本のソニーあたりからポストPC時代を担う製品やコンセプトが出てきている。また、コンピュータ業界でASP（アプリケーション・サービス・プロバイダ）という言葉が話題を集めている。ASPはソフトを売るのはではなく、レンタルする業者。米国のASPの業界団体「ASPインダストリー・コンソーシアム」は「ASPはアプリケーションソフトをデータセンターから広域ネットワーク経由で複数の場所に提供する業者」と定義している。

昔、ソフトはそれぞれの企業が社内で独自開発するものだった。だが、ソフトの手作りには金がかかる。そこで、ソフトは作る物ではなく買うものになった。しかし、一度買ってしまえば、その手直しは自分でしなければならない。そこで、必要なときにソフトを借りるASP市場が立ち上がりようとしているというわけだ。ASPではソフトはインターネット経由で提供されるため「アプリケーション・ホスティング・サービス」ともいわれる。インターネットでユーザとデータセンターを結び、ソフトの機能だけをユーザに提供するインターネット版のアウトソーシングでもある。企業はITのオーバーヘッド削減を目指している。そうした状況の中で、インターネットの普及やJavaのように実行プラットフォームを問わないダウンロード可能なアプレットの提供環境が整ってきた。ASP市場の台頭と隆盛は疑いようがない。

現在の経営者はこうしたIT分野で次々と起こる波に乗り遅れまいと必死になっているのである。乗り遅れたら“負け組”に落ちる。それを恐れている。しかし、うまく乗ったら乗ったで、以前のような“経験と勘”の経営は通用しなくなる。米企業では当たり前になった若手CEOの時代がやってくる。いずれにしても、現在の経営者はかつてない厳しい環境に置かれていることだけは間違いない。

（平成12年1月19日受付）