

## 中堅・中小企業経営とIT (1)

富士総合研究所 経営戦略弓崎クラスター 主任研究員 弓崎 伸彦

四回シリーズで中堅・中小企業の経営とITに関して連載する依頼をいただいた。

しかし、中堅・中小企業とITというテーマは極めて難しいテーマである。企業規模の巾が広すぎることが、その要因の一つである。中小企業庁が行った全国規模の中堅・中小企業のアンケート調査を分析してみると、従業員規模で五十名から百名程度の企業規模で回答に明確な差が出ていた。要因を分析してみると、この企業群が「企業系列」に属しているか、いないかの影響を受ける境目になっていた。日本の産業構造の特性をよく表しているが、こうした我が国の複雑な中堅・中小企業を一律に論じることは極めて難しい。

今回のシリーズの目的は中堅・中小企業の経営とITを分かり易く解説することを目的としている。しかし、事例として取り上げる企業の規模や業種にバラツキが大きくなることをご了承いただいて、シリーズを始めたいと思う。

### 定食と日替わりメニュー

私の会社は、東京の神田にある。ここに1店の比較的大きな洋風のレストラン・バーがある。昼間は、サラリーマンを対象にランチを提供し、夜は部屋の中央にピアノがある落ち着いた雰囲気のあるバーになる。このお店が、最近面白いサービスを開始した。メンバーズカードを発行するのは、今までのお店と同じだが、登録の時にインターネットのメールアドレスを記入するのだ。そして、このメールアドレスがランチの時に活躍する。十二時前になると、私のメールに、このレストランから「今日の日替わりランチのメニュー」が毎

日連絡されてくるのだ。

連絡を受けた私はというと、少し利便性が向上した気になり、逆に毎日のメニューを知って行くのをやめることもあるが、今まで以上にそのレストランとの距離が縮まった気になり、親近感が強くなっている。

このレストランは、今日のメニューと価格を入力し、事前に作成したメールリングリストで、送信ボタンをクリックするだけの作業を毎日繰り返しているに違いない。時間にすれば数分、コストにすれば数円の作業である。

このお店は、このサービスで地元の顧客を独占し爆発的に売上を伸ばすということはないだろう。しかし、ITがもたらす新しい企業と顧客との関係を象徴的に示している。また、中堅・中小企業がITを活用して地道に対応していく一つの道を示唆している。

### ITが生む新しい顧客との関係

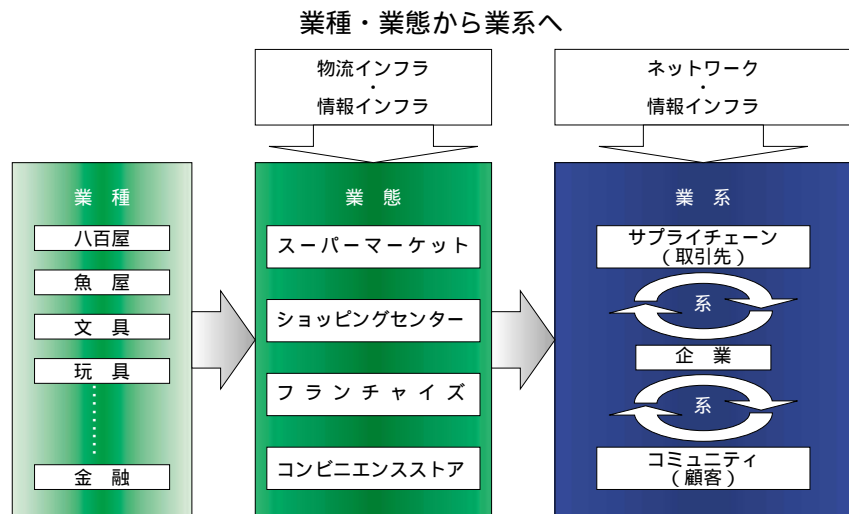
このレストランは、某コンピュータメーカーがテレビを使って大々的に宣伝しているように、日本酒を世界に販売するような大胆なことをやっているわけではない。言ってみれば、ITを活用して、極めて安いコストで顧客との今までにない関係を構築しているに過ぎない。

こうした第一歩を踏み出せるかどうかが、これからの中堅・中小企業の生き残りを左右することは間違いない。日替わりメニューのうち人気の高いものは定番にし、さらに新しい日替わりメニューを開発し、ドンドン顧客の嗜好にあつたものを提供する。こうした循環を生み出して発展していくことが、IT時代の中堅・中小企業の生き方になっていくだ

ろつ。

別な視点からこの事例をみると、次のようなことが言える。

今まで、資本力が乏しい中堅・中小企業にとつての大きな課題の一つに広告があった。しかし、ITは中堅・中小企業にも、極めて容易で安いコストで広告宣伝をする機会を提供している。一昨年から昨年にかけて、中堅・中小企業でもインターネットへの接続が急激に増加している。本紙の春号で荘銀総研の吉田主任研究員が行なった県内企業の情報化に



関する調査の傾向は、全国的な規模で起こっている。

この新しく安価な広告媒体を中堅・中小企業がどのように手に入れ、それを生かすかが、今後の課題である。この方法は、某コンビニーターメーカーの宣伝のようなものでなくとも、このレストランのように地道でローカルなところから出発すればよいのである。

もう一つ重要な点は、顧客との関係である。米国でも、主婦がインターネットを活用し始めた時、劇的に消費市場が変化し始めた。別な機会に述べるが、大企業でもこの時期を虎視眈々と待っている企業が多い。IT時代には、広告というレベルで止まることなく、ITを活用して顧客の嗜好を取り入れ、常に新しいものを生み出せる仕組みを作り込むことが必要である。

IT革命の本質を理解出来ない中堅・中小企業の経営者は、IT革命により押し潰され、という恐怖心を抱いている方が多い。確かに、何もしない企業は、そのリスクが高いが、その本質を見抜けば、決して脅威ではなく、中堅・中小企業の機会でもある。

ある製造業の経営者は、「IT革命は情報化により、企業の強み・弱みが誰でも分かるようになる。したがって、私は生き残るため、技術開発に再び専念する。IT投資はそれからだ。」と言われた。IT革命の本質を見抜いた立派な見識だ。IT革命の本質を見抜けば、IT革命を恐れることはない。

### 業種・業態から業系へ

では、実際IT革命により何が起きているのだろうか。この変化は多面的だが、その

一面を私は以下のように考えている。

今まで「業種・業態」という言葉が使われてきた。「業種」とは、「何を売るのか」ということである。野菜を売れば八百屋であり、魚を売れば魚屋である。しかし、物流インフラや情報インフラが整備されるに伴い、「何を売るか」から、「どう売るか」という「業態」という概念が生まれてきた。大規模な店舗をつくり、野菜も魚も同じ場所で販売する、スーパーマーケット」という業態などが生まれてきた。

では、IT革命は、業態をどのように進化させようとしているのだろうか。IT革命が、従来の情報化と大きく異なる点は、取引先や顧客とのネットワーク・インフラを根本的に変えている点である。これにより、企業は従来の取引先と格段に多くの情報交換を行うことができるようになってきている。代表的なものが、サプライチェーン・マネジメントと呼ばれる取引先との物流を含めた新しい関係の構築である。一方、顧客との関係では、先ほどのレストランの事例でみてきたように、極めて簡便で安価に顧客との関係を構築できるようになってきている。

今後の企業は、取引先や顧客とどのような関係を構築しているのかにより、類型化される時代が到来しようとしている気がしてならない。この関係は、従来の「関係」というよりは、「生態系」の「系」に近い概念であり、私は「業系」と呼びたいと考えている。

IT革命は、あらゆる企業に今までの取引先や顧客との関係の抜本的な見直しを迫っている革命なのだ。