

経営

中堅・中小企業経営とIT (2)

～IT化する理由・しない理由～

富士総合研究所 経営戦略弓崎クラスター 主席研究員 弓崎 伸彦

IT化 必要な理由
家電業界の事例

二〇〇一年は、わが国の家電業界にとって歴史的なターニングポイントとなるであろう。

ソニーが、インターネットによる自社製品販売を断行し、それに対抗する形で他社もソニーに追随しネット販売を開始した。戦後の家電の成長を支えてきた今までの販売チャネルからの大きな抵抗により、実施できなかった計画をついに実行したのである。米国のインターネット・チャネルによる販売力の脅威を目の当たりにしたソニーは、販売戦略の転換を行わざるを得なかったものと思われる。

さらに、五月には松下が日立との広範な戦略提携を発表した。長く赤字を出し続けてきた家電部門の事業再構築に、各社が本格的に取り組み始めた。二〇〇一年は、そんな年なのだ。

こうした動きのなかで、地域の家電販売小売店に大きな影響を与える変化が着々と進行している。大手家電メーカーでは、事業の再構築を行う課程の中で、従来から実施してきた企業内のIT(情報技術)投資やネットワーク投資の効果を目に見える形で出すことが強く求められている。その結果、各社ではIT投資に見合う販売部門の人員削減を行うことにより、その効果を具現化していこうとしている。

今まで販売部門は、各地の家電販売小売店にとっては販売の生命線といえる「新製品の情報提供」や「販売方法の指導」を行うことを主目的にしてきた。そのため、こうした人材

が削減されると、各地の家電販売小売店では、新製品を販売するためのセールスポイントや販売方法の情報を入手することが困難になることを意味している。大手家電メーカーでは、情報提供を人を通じて行う方法から、今まで投資してきたITネットワークを通じて提供することによってコストを削減する方向に大きくかじを切るうとしていっているのである。

そのため、家電販売小売店が生き残っていないためには、大手家電メーカーが用意したインターネット上の新製品情報を入手する以外に新しい情報を入手する手段を絶たれようとしているのである。

「この歳でITなど」という地域の家電販売店の経営者も多い。しかし、その業界の構造的な変化は着々と進行している。その本質的な変化を見失うと、致命的な結果を招く可能性が生まれているのである。中小企業が好むと好まざるとにかかわらず、いや応なくIT化が企業の命運を握る環境が生まれていることを自覚しておく必要がある。

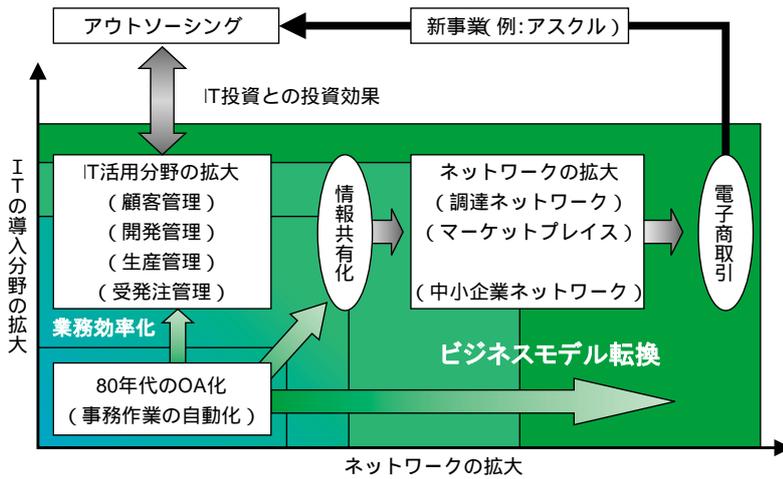
ただ、大手家電メーカーは、ネット販売だけで今までの販売量を維持できるとは考えていない。実際問題、高齢化が進むなかで価格は高くとも、消費者の近くできめ細かいサービスを提供するユーザーは多い。また、パソコンの普及に伴い、購入はしたもののパソコンが動かなくなつた時に、家庭にまで来て親切に修理し指導してくれることを願うニーズも生まれている。アンケートをみると、地域の家電販売小売店は、このままでも後継者問題で三割が自然消滅することが予測されるが、本当に生き残るのは、業界でのIT化の流れに乗り必要なIT化を行いつつ、消費者

のニーズをつかみ、それにこたえていける企業だけであろう。

こうした現象は、家電業界だけの動きではない、さまざまな業界で多かれ少なかれ似たような現象が生まれているのである。

八〇年代から始まったOA（オフィスオートメーション）化の流れは、ITの急激な技術革新や価格低下により導入分野を拡大してきた。現在でも、中小企業におけるITの問題というと、業務効率化といったこの流れの中での課題が多い。

IT化がアウトソーシングというIT投資を行わなくてもよい環境を生み出している



(出所)「中小企業のIT化の方向と支援策」中小企業IT化研究会、2001年3月をもとに著作作成

一方で、九〇年代に広がったネットワークは、インターネットの登場により飛躍的に領域や利便性を高め、資材調達の電子化、電子市場の形成、中小企業のネットワーク形成を促してきた。当初は、効果が出ないと言われてきたネット調達も、徐々に億円単位の経済効果を生み出す企業が生まれており、この成功が商習慣さえも変えている。また、ネットワークの進展は、従来は不可能と思われてきた全く新しい事業形態（ビジネスモデル）を誕生させてきた。

たとえば、「アスクル」という事務用品の翌日配達サービスは、IT投資なくして実現しなかったビジネスである。受注後十五分でこん包を完了し配送を行える高度な配送体制の整備は、売上高の1%を継続的にIT投資し続けた結果のたまものといえる。

IT化 しない理由 事務の効率化

こうしたサービスが誕生した結果、中小企業のみならず、大企業のIT化に大きな変化が生まれている。つまり、事務の効率化のためにIT投資を行うよりも、アスクルのような外部の業者に外注（アウトソーシング）する方が投資効果がよいという環境が生まれているのである。今では、IBMやリクルートなどの大手企業でさえ、アスクルを活用して事務用品の購買効率を高めようとしている。

八〇年代から九〇年代にかけて米国では「BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）」という業務プロセスを見直す経営手法が流行した。しかし、結果的にはこの見直

しを行った企業は、必ずしも経費の削減を実現することができず、ましてや売り上げの拡大を実現することができなかった。そのため、多くの企業では、BPRからアウトソーシングへと業務効率化の手段の変更を行ってきたのである。つまり、何でもIT化によって効率化を目指すのではなく、IT化をしないことで効率化を実現する手段が生まれているのである。

言い換えれば、各々の企業が個別にIT投資を行うのではなく、高い能力を持つ企業が集中してIT投資を行い、その成果を多くの企業が享受し、わが国全体からみれば効率的なIT投資を実現していることになる。逆説的だが、ネットワーク化の進展やITの導入領域の拡大は、一方でIT化を行わなくてもよい環境を生み出しているのである。これが、全体的にみると投資効率が良いが故に、今後ともアスクルのような事例が数多く出現してくるものと思われる。

もちろん、IT化をしなくてもよいと言っているのではない。もはや、IT化は避けて通れないことは、家電業界の例で述べた。問題は、何でもITで解決ができると経営者が誤解しないこと。また、すべてを自社で持つ必要はないことを、経営者が知ることである。

さらに重要なことは、いくらIT武装しても、消費者のニーズをつかめない経営者は生き残れないという従来からの経営の鉄則は、これからも変わらないということである。ITは、自社の顧客のニーズを継続的に把握するための道具（ツール）として活用された時に、最も有効にその効果を発揮し、中小企業の生き残りに貢献することになるだろう。