

経営

中堅・中小企業経営とIT (3)

～構造不況とIT～

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

■構造不況とIT

厳しい不況である。仕事から全国を飛び回る機会が多く、その厳しさを実感している。生きるか死ぬかの厳しい経営環境の時こそ、ITがどのように生かされるかを、経営者の方々は一番知りたいのだと思う。このタイミングで、このテーマを選ぶことが適切かどうか迷ったが、あえて取り上げて「この構造不況の克服とITとの関連性」を考えてみたい。

まず、この不況の性格である。バブルの後遺症を顕在化させないために、日本では九〇年代の十年間、約百兆円の財政支出を行い一〇%程度の成長を維持させてきた。皆が、対処療法を行っているうちに、経済が立ち直り健康体になるものと信じてきた。しかし、現実にはそれほど軽度なものではなかった。そして、最近の「国債の格下げ」が国際的な診断として下され、もはや自己診断による曖昧な対処療法が許されることが、国際的に宣言された。国会では、小泉内閣の構造改革に対抗する勢力がある。どの政権が立とうとも、こうした国際的な評価は無視できるものではなく、多少の妥協は伴うにしても構造改革は継続されるときであるべきであろう。そのため、今回の不況は決して短期的なものではなく、失業などの痛みを伴う構造的・長期的な不況となることは避けられないと思う。

欧米でも、二十年前の英国、十年前の米国では、同様な構造改革が行われた。欧米各国の構造的な改革で何がどのように変わってきたかを見直してみると、今後の日本の中小企業が対応すべき方向性が見えてくるのではないかと思う。そこで、まず欧米の構造改革後の十年で何が起こったかを振り返ってみよう。

■今後十年間の性格と方向性

「中産階級」という言葉がある。平均的な国民のイメージを表現した言葉である。

米国では、九〇年代「中産階級（平均的な米国人）」をターゲットにしてきたシアーズ・ローバックのようなデパートがダメになっていった」と言われている。日本も、今後平均的なユーザーを対象としたビジネスがダメになっていく可能性が高い。中途半端な業態や仕事はことごとくダメになり、ユーザーを絞り、そのニーズを明確につかみ、明確なコンセプトを打ち出せる企業だけが生き残ることになるだろう。「自分の企業とは何か?」。この時期にこそ、この問いを改めて自問してみるべきであろう。

「製造業の空洞化」が、日本でも急激に起こっている。特に、中国への生産拠点のシフトが凄まじい。ユニクロとの戦いは、企業間の戦いというよりは、むしろ中国と日本の製造業の戦いと言える。今後とも、生産拠点のシフトは止まらないであろう。こうした生産拠点のシフトは、おのずと従来の「系列取引」を着実に希薄化させていくと思われる。したがって、中小企業は、今までの親会社に依存した経営は許されず自立の道を模索していく必要に迫られよう。

今後日本の製造業は、単に中国に打ち勝つための効率化やコスト削減を行うのみにとどまらず、付加価値の高い技術やサービスを見出さなければ生き残れない。効率化やコスト削減というプロセス改善だけではなく、ビジネス自体の改善が求められている。

「規制緩和」が必ず実施される。「規制」は、競争力の弱い中小企業を保護するために存在

したものもある。そのため、規制緩和は一部には中小企業の脅威になる面もある。しかし、「郵政の民営化」のように公的サービスの規制緩和は中小企業にとっては、大きなチャンスになる。

「購買カルテル?」。自動車メーカーが連携し、ネットで鋼材や資材を共同購入する事例が増えている。従来の経済学や法学では、販売面でのカルテルを禁止する考え方は存在したが、購買面での大企業の提携を禁じる考え方は希薄であった。しかし、現実にはネットワークが整備されることにより、購買面でのカルテルが公然と実施されている。

中小企業は、あらゆる面で規模の拡大を行なうことが非常に難しい。I-Tを生かして、中小企業同士が連携し、規模の利益を得て生き残ることはできないのだろうか?

「ビリック&モルタル」。米国I-T業界の中で、レンガやモルタルでできた従来型の店舗や産業の代名詞として使われている。米国では、九〇年代後半にI-Tベンチャーに莫大な投資が行なわれた。しかし、結局成功したのは従来型の産業が従来の店舗とI-Tを併用してうまく活用したケースだった。ベンチャー投資が華やかだった時は、従来型の産業がI-Tを活用した企業に淘汰されると信じられていたが、むしろ消滅したのはI-Tだけに頼った企業だった。

今、中小企業は、I-T産業や大企業ができない中小企業の存在意義を見直すことだ。

■商売の原点を見つめ直す

不況やI-Tの脅威に怯えるだけではなく、中小企業経営者が今行うべきことは、商売の原点を見直すことである。「誰が顧客であり、

その顧客に今まで何を提供してきたから、生き残ってきたのか」「大企業ができないからこそ、中小企業が存在する余地があるのであり、それは何なのか」。これらの自問を行うことが経営者の仕事であり出発点だ。

社内や同業者だけで考えるのではなく、できれば今まで関係のなかったような他業界や専門家を入れて考えることが効果的である。この段階での専門家は、I-Tの専門家よりはマーケティングの専門家の方が良いと思う。

ある大手家電メーカーの幹部は、大企業は、正直言うと商品を末端の消費者に売るノウハウがない」と言っている。大企業は、莫大な開発費を使って新しい商品を生み出したり、莫大な広告費を使ってマーケティングをすることはうまいが、一人ひとりの消費者の真のニーズをつかむということは効率も悪く、決して得意ではない。中小企業には必ず存在意義がある。

しかし、大企業は従来自分たちができなかったこと、従来非効率であったため自分たちが進出する市場ではないと考えてきた分野にI-Tを活用して参入しようとするだろう。これからの時代は、中小企業の存在意義と大企業のI-Tを活用した弱みを克服しようとする戦略との戦いの時代になるだろう。

そう考えると、大企業が最も弱い分野は、中小企業が持っている末端の顧客情報であり、この情報の争奪戦が繰り広げられる。インターネット販売は、大企業に個人情報収集する機会を提供する可能性が高い。また、数百万冊の本の検索サービスなど、I-Tは今まで人が行えなかったサービスを実現することが可能であり、顧客がそれをどこまで受容するかという人とI-Tのサービス競争が展開

される。

■顧客を見直し把握する

したがって、中小企業はまず「顧客の見直しと把握」を徹底して行うべきだ。真の顧客のニーズを把握し、そのニーズにこたえるサービスや製品・技術を開発することが中小企業の存在意義であり役割なのだ。中産階級が消滅しニーズは多様化しているが故に、中小企業にとっては機会が増えているのだ。

首都圏では、車でショッピングセンターに行けないような高齢者を対象にした小型の近隣型スーパーを中小小売店が業態開発し挑戦し始めた。こうした着想と挑戦は、決してI-Tから生まれない。経営者の着想力と行動力だ。

大企業は、I-Tを駆使して顧客情報を収集するだろうが、多様化したニーズにすべて対応できないことを改めて知るだろう。また、I-Tは一定程度人が行ってきたサービスを代替しコストを落とすことができるが、完全に人に代替できないことを知るだろう。その隙間こそ、中小企業の活躍の場であり事業機会なのだ。

もちろん、コンピューター業界も「顧客の見直しの重要性」に気付いており、見直しの手順やソフトをパッケージ化して活用しやすい商品にして売り込んでいる。「CRM」(顧客関係管理)は、その代名詞である。しかし、経営者がこうしたI-T業界が売り込む商品に、何か玉手箱のように飛びつくことが、I-Tの過剰投資になる要因の一つになっている。

経営者は、「商売の原点、原点である顧客を見直すことの重要性を改めて認識し、自ら原点に立ち返って自問自答することが、現在の構造不況を克服するための第一歩である。