

情報技術とマネジメント¹

企業経営における情報技術の意義

近年、家庭でのコンピュータの利用は増え、インターネットを通じてモノやサービスを購入することもめずらしくなってきた。コンピュータを直接使わなくても、携帯電話を使って家族や友人と情報交換したり、様々なサービスを利用したりしている人は多いはずだ。ところで、コンピュータや携帯電話など、人間が情報を伝達したり、記録したり、計算したりするために使われる技術を、一般に、情報技術(information technology、IT)と呼ぶ。手短かに言えば、人間の情報処理活動を助ける技術である。ただそうすると、マンガやラブレターも情報技術ということになってしまうが、情報技術とは通常、コンピュータを含んだ仕組みのことを指している。

こうした情報技術は、皆さんのような個人だけではなく企業も活用している。むしろ企業経営においては、情報技術はなくてはならないものになっていると言ってよい。ここでは、企業経営において利用される情報技術について検討しよう。

情報技術の意義

情報技術は何のために使われるのだろうか？それは当然、多かれ少なかれ人間の情報処理能力を高めることと関連している。例えば、パソコンを使えば、難しい計算を行うことも、大量の情報を記憶することも、またそうした大量の情報から特定の情報を検索することも、ほとんど瞬時にできてしまう。携帯電話は、どこにいるかわからない友人を呼び出して情報交換することを可能にするし、何百人もの人の電話番号やメールアドレスを記憶することを可能にする。それらはいずれも、人間の計算能力や記憶能力、検索能力を著しく高めている状況である。

情報技術の意義は企業経営においても同様だ。商品を売る企業は、たくさんの商品について、いくらで売るか、原価はいくらか、どれだけ売れたか、誰が買ったか、在庫はどれだけ残っているか、どこからどれだけ仕入れるかなどを管理しなければならないが、情報技術はそうした仕事を助ける。また、顧客や他社との数多くの取引について複雑かつ膨大な会計計算を行わなくてはならないが、情報技術はそうした仕事をより効率的に行うことを可能にする。さらに、企業は多数の従業員からなることが多いが、それらの従業員が力を合わせて仕事を行うために、情報技術は相互に情報交換し意思疎通を図ることを支援する。あるいは、近隣の顧客のみを相手に商売をせざるを得なかった企業も、情報技術によって比較的容易に自社や自社製品の情報を世界中に発

¹ 本稿は、経営学の一領域である経営情報論や経営情報システム論をはじめて学ぶ学生や若手ビジネスマンのために、京都産業大学非常勤講師・慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程(現在、桜美林大学ビジネスマネジメント学群専任講師・慶應義塾大学 SFC 研究所上席所員(訪問)) 林 幹人によって作成されたテキストである(2005年12月10日作成)。内容は、『高校生のための企業家精神育成教材』(飯盛義徳監修、慶應義塾大学環境情報学部・特定非営利活動法人鳳雛塾、2006年3月、pp.61-69)に監修者による編集の上、所収されている。

信し、グローバルなビジネスを展開することができるようになる。

情報技術は、このように企業経営におけるさまざまな情報処理活動を助け、効率的な企業経営を実現するのに役立つ。通常、他社との競争下に置かれる企業にとって、情報処理能力が低いことは他社に遅れをとることにつながるから、情報技術の活用はきわめて重要になる。

売れる商品を効率的に届ける

まずは、皆さんがよく知っている例から見てみよう。コンビニやスーパーで商品を買うと、店員さんがレジで「ピピッ」とやる光景はよく目にする。つまり、商品に印刷されたバーコードを瞬時に読み取り、金額を合計して表示する仕組みを使っている様子だが、店員さんが使っているこの情報技術は「POS システム(point of sales system)」と呼ばれる。以前は、商品に貼られた値札を店員さんが読み、電卓のお化けのようなレジスターに値段を打ち込んでいくという作業が必要だったが、バーコード・リーダーを備えた POS システムが登場して状況は一変した。値段を読み間違えたり、打ち間違えたりすることがなくなった上、精算も速くなった。しかし、それ以上に重要なことは、POS システムから入力された販売情報が、在庫データベースに瞬時に反映され、商品の売れ行きを单品ごとにリアルタイムに管理できるという点だ。

コンビニは、スーパーや百貨店に比べれば明らかに狭いスペースしかなく、一店舗に置くことのできる商品や在庫は限られる。そのため、「売れ筋」商品は陳列しても、売れない「死に筋」商品はできるだけ速やかに排除することが必要である。かといって、店舗内にあるすべての商品の売れ行きを手手でチェックすることは大変な手間ひまがかかる。POS システムは、そうした商品の売れ行きを効率的に管理することを可能にする。

例えば、コンビニ業界最大手のセブン・イレブンは、POS システム活用のパイオニアである。1980 年代前半から同システムの導入を開始し、1985 年末にすべての加盟店舗に配備した。そして各店舗において一店舗あたり約 5000 アイテムほどある商品各々について单品管理を行い、1 日に数回、商品の売れ行きをチェックすることによって、売れ筋と死に筋とを区別し、効率的な店舗運営を実現している。つまり、セブン・イレブンでは、売れない商品はどんどん置き換えられているのである。実際、1 年間でその陳列商品の約 7 割が入れ替えられるという。いずれにしても、顧客のニーズを捉え、品揃えに速やかに反映させる同社の仕組みは、情報技術なしには考えられないものであり、同社を成功に導く要因のひとつになっていると考えられる。

ここで、コンビニやスーパーで売られている商品がどこから来るかを考えてみたい。例えば、お菓子は菓子問屋から仕入れられるとする。続いて、菓子問屋は菓子メーカーから仕入れ、菓子メーカーはその原料を食材加工メーカーから仕入れ、食材加工メーカーは農家などの生産者から仕入れているとしよう。このとき、こうした、原材料生産者 半製品メーカー 最終製品メーカー 卸売業者 小売業者 顧客、という一連の流れを、一般に「サプライ・チェーン(supply chain)」と呼ぶ。文字通り「供給の連鎖」である。

コンビニでは、POS システムという情報技術を用いることで、きわめて効率的な商品管理と適正な品揃えが実現されることを既に述べたが、同様の原理は、こうしたサプライ・チェーン全

体においても適用できる。すなわち、サプライ・チェーン全体において「よく売れるものを仕入れる」というやり方を実施すれば非常に効率的である。そして、このような考え方に立ちサプライ・チェーン全体の効率化を図ろうとする経営手法を、「サプライ・チェーン・マネジメント (supply chain management、SCM)」と呼ぶ。SCM 自体は経営手法であり情報技術そのものではないが、SCM を実現するためには情報技術を使わざるを得ないという関係にある。

SCM の事例としてアスクルという企業の例を紹介しよう。アスクルは、主に企業向けに文具などのオフィス用品を販売する企業であり、その社名が「明日来る」から名づけられているように、注文した翌日には商品を届けるサービスを展開して成長してきた。皆さんにはあまり馴染みがないかも知れないが、同じ文具を扱うという意味でアスクルの競争相手にあたるのがコクヨである。

アスクルでは、オフィス用品を中心に 12000 アイテム以上を扱う。従来は 10 人の専任の担当者が各商品の販売量を予測していたが、週 1 回程度の頻度で在庫量を適正に管理できるのはせいぜい 3000 アイテムが限度だった。「明日来る」サービスを提供するためには商品を切らすことは許されないから、それを防ぐために大量の在庫を確保するようにしていた。しかし、在庫が多くなれば、倉庫などの保管場所を維持するコストが増えるだけでなく、売れ残ってしまうリスクも生じる。

そこで同社は SCM を導入し、過去の販売実績から算出された販売予測を納入業者と共有しつつ、在庫量が低下すると自動発注する仕組みを構築した。納入業者に対しては 6 ヶ月先までの販売予測を公開したが、それは納入業者にとっては計画的に仕事することを可能にし、アスクルにとっては安定的に商品を確保することにつながる。また、自動発注の仕組みは、過去 2 週間分の販売量から適正在庫量を算出し、それ以下になると商品を発注するというものであり、これによって 10 人の専任担当者は、新商品など販売予測を自動化できない商品の在庫管理に注力できるようになった。結果的に、毎週、12000 アイテムすべての商品の適正在庫量を単品ごとに管理できるようになり、アスクルは欠品を減らしつつ、年々増加の一途をたどってきた在庫量を 3~5 割削減することに成功した(図 1)。

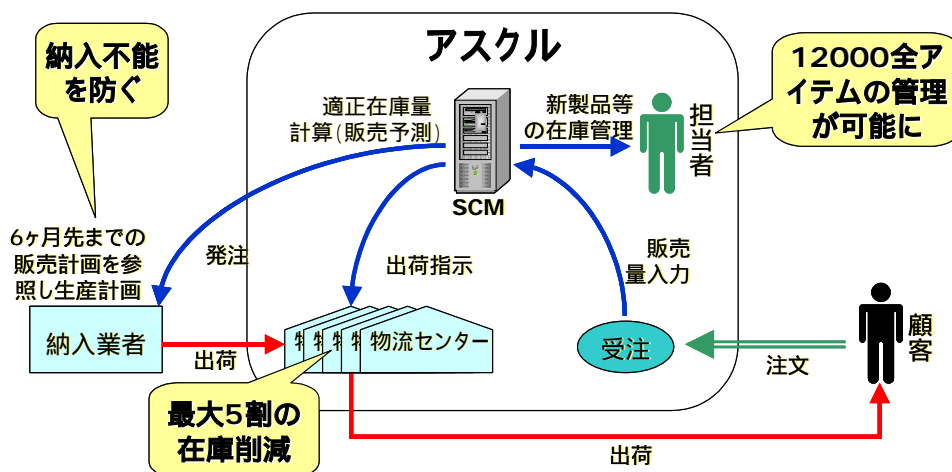


図 1 アスクルの SCM

顧客の要求をより深く知る

従来、自社の製品やサービスをより多くの顧客に利用してもらおうという観点から「市場シェア」が重視された。先にあげたコンビニの例も、「多くの人を買ってくれる商品に絞って品揃えをする」という発想があり市場シェアの考え方に基づいていることがわかる。

ところが近年、この市場シェアの考え方と並んで、特定の顧客が生涯に購入する製品やサービスに占める自社の製品やサービスの割合を意味する「顧客シェア」の考え方が重視されるようになってきた。

企業は、自社の製品やサービスを売ろうとするとき、来店時のプレゼントや購入時の値引きなど各種の販売促進活動を行う。しかし、顧客にはたくさんの商品を買ってくれる優良顧客もいれば、来店時プレゼントの時だけやってくるような顧客もいる。経験的に、顧客には「パレートの法則」あるいは「2・8(にはち)の法則」があてはまり、2割程度の少数の優良顧客によってすべての利益の8割がもたらされることが知られている。そのような法則があるならば、多くの顧客に均一に販売促進活動を行うよりも、少数の優良顧客に集中して行うほうが、効率が良いことになる。つまり、ある特定の優良顧客と良好な関係を築き、長期にわたって維持していくことがひとつの有効な方策となる。

また、従来、顧客の情報が、企業内の複数の部門でバラバラに管理されることがしばしばあった。例えば、販売部門は販売部門で、アフターサービス部門はアフターサービス部門で、お客様センターはお客様センターで顧客の情報を管理するという具合である。そのような管理がなされていると、商品に不具合があった場合などに、営業担当者に問合せたらお客様センターに聞いて欲しいと言われたり、そこでお客様センターに問合せたら営業担当者に説明した不具合の内容を一から説明させられたり、といったことが生じる。あるいは、ある顧客が購入した商品に不具合がありアフターサービス部門が修理したばかりなのに、そうした状況を知らずに営業マンが新商品の購入を勧めてしまうケースも起こりうる。このような一貫性のない対応は、顧客にとっては不満である。

こうした状況に対し、顧客の個人情報から購入履歴、問合せ履歴などさまざまな情報を、データベースで一元管理し、顧客との関係構築・維持に役立てようという経営手法として「カスタマー・リレーションシップ・マネジメント(customer relationship management、CRM)」が考案された。CRMもまた情報技術そのものではないが、ネットワークを通じて参照される統合データベースを中心に実現されるものであり、情報技術の活用形態のひとつとして位置づけられる。

例えば、既にCRMの仕組みを構築し有効活用しているBMWジャパンの事例を紹介しよう。同社は、ドイツのミュンヘンで誕生した高級車メーカーの日本法人である。自動車や関連部品を輸入し、ディーラーと呼ばれる販売店を通じて顧客に販売している。トヨタや日産など国産自動車メーカーでは、それらの系列の販売会社が販売業務を担当するが、全部で186店あるBMWジャパンのディーラーは、その9割がBMWの資本が入っていない独立の販売店である。

BMWジャパンの営業活動は、同社に寄せられた資料請求や試乗申し込みに基づいて行われる。従来は、同社の担当者がそうした請求や申し込みを元に見込み客のリストを作成、FAXにて最寄りのディーラーに送付し、ディーラーの営業担当者が営業活動を行う、というやり方がとられ

ていた。そして営業活動の進捗や結果については、FAXでBMWジャパンに報告することになっていた。ただその場合、報告漏れや遅れが発生することがしばしばあった。そこでBMWジャパンではCRMの仕組みを構築し、顧客情報や営業活動の進捗状況を一元管理して、同社とディーラーとが正確かつ迅速に情報共有を図り一貫した営業活動を実施できるようにしたのである。結果として、顧客の要望を正確に把握し迅速に対応することが可能となり、ディーラーでの契約成約率が2～3倍に向上、ダイレクト・メールなどの販売促進策の効果も向上したという(図2)。

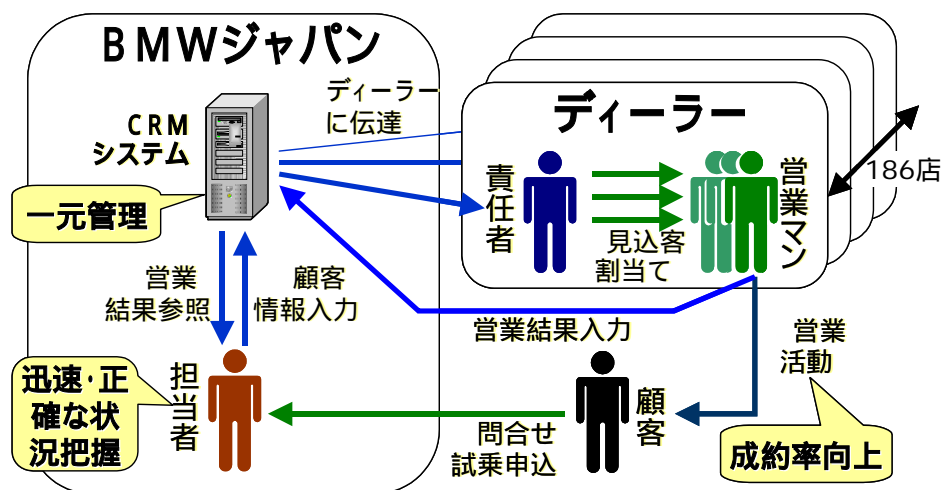


図2 BMWジャパンのCRMシステム

企業内の仕事や人を連携させる

企業において行われる仕事は、顧客に商品やサービスを売ることだけではない。他にも、会計処理をしたり、従業員の昇進や賃金を管理したり、商品の生産量を調整したり、材料や設備の購入を統制したりする仕事は、どの企業にもある基本的な仕事である。こうした、会計、人事、生産、購買、販売といった基本的な仕事を基幹業務という。

ちょっと古い話になるが、高校生の諸君が生まれるよりずっと昔の1950年代に、企業においてコンピュータが利用され始めた。当初は、EDP(electronic data processing)と呼ばれ、会計や給与に関連する定型的な計算処理をコンピュータに行わせることによって効率化を図ろうとするものであった。その後、コンピュータは、高性能・低価格化によって企業のいたるところで活用されるようになったが、活用は個々の業務ごとに行われた。例えば、販売管理業務には販売管理システムが、生産管理業務には生産管理システムが、人事管理業務には人事管理システムが活用されるという状況である。ところが近年、このように業務ごとに導入されてきた基幹業務システムを相互に接続し、連動させようとする動きがある。つまり、業務がバラバラに管理されていた状況を改善し、情報を統合的に管理することによって、より効率的な経営を実現しようというのである。そして、このような考え方に立った経営手法は、ERP(enterprise resource planning)と呼ばれる。

例えば、参天製薬という企業をご存知だろうか？医療用の点眼薬、つまり目薬の国内トップの企業である。同社も 1990 年代中盤から ERP の導入に取り組んだ。同社にも、部門ごとに別々に構築された相互に連携のできない基幹業務システムがあった。連携ができないため各システムには同様の情報を重複して登録する必要があったり、部門間の情報のやり取りは紙ベースで行われていた(図 3)。ERP の導入は、そうした状況を改善し、企業内の異なる部門間における迅速かつ正確な情報共有を実現するために行われた。

ERP 導入の結果、従来は 1 ヶ月かかっていた財務報告が 3 日でできるようになったことをはじめ、経理処理を各部門で分散して実施できるようになり経理部門の要員を削減できた。さらに、販売部門にて販売計画を立てれば、在庫計画や生産計画、購買発注へと連携されるためこうした一連の業務が効率化されたことなどの効果があった(図 4)。金額にすると販売費・一般管理費が年間数億円削減されたという。

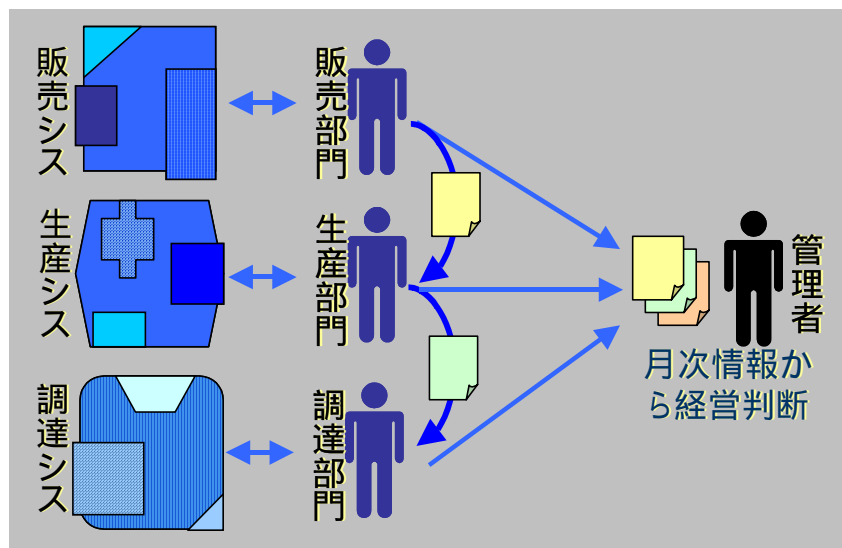


図3 ERP導入前

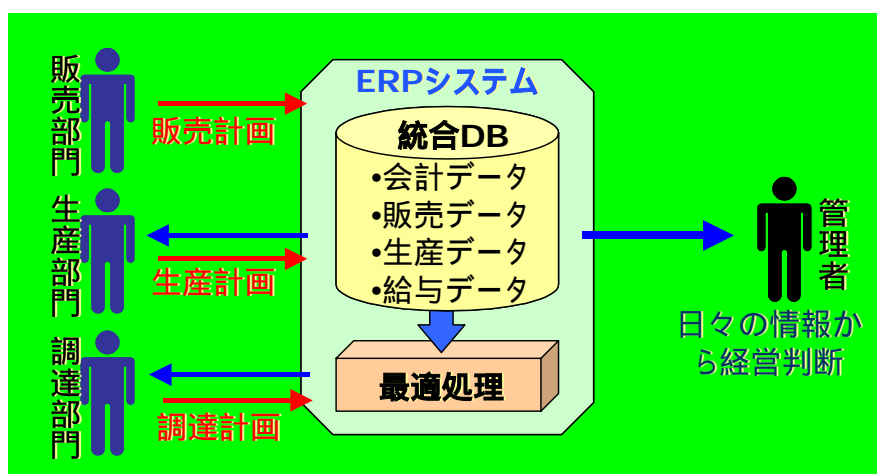


図4 ERP導入後

また、企業では通常複数の従業員が働いているが、それらの人々が好き勝手に仕事をしていては、高い成果を得ることは期待できない。そのため、企業の従業員同士が緊密に情報交換を行い意思の統一を図ることは重要である。例えば、電子メールは、そのような情報交換を行うツールとして1990年代初めから広く使われるようになった。携帯電話にも「メール機能」があるので知らない人は少ないだろうが、念のために説明しておく、電子メールとは、要は、コンピュータ・ネットワークを介してやり取りされる「手紙」である。それまで従業員同士の意思疎通を図るために行われてきたミーティングや電話は、時間や場所の制約があった。ミーティングは時間を決めて同じ場所に集まらなくてはならないし、電話はかけた時間に相手が電話に出られる状況でなくてはならない。しかし、電子メールは、相手の状況とは関係なくメッセージを送ることができる非同期のコミュニケーション・ツールであるから、そうした制約はない。また、電話など口頭でのメッセージとは異なりデータとして残るため、後から「言った、言わない」の問題が生じるのを防ぐこともできる(図5)。

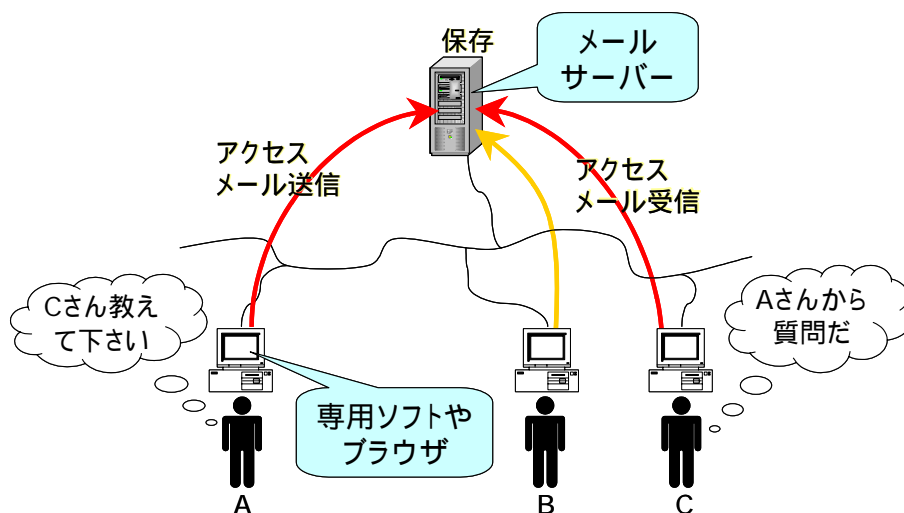


図5 電子メールの仕組み

電子メールでも一度に大勢の相手にメッセージを送ることは可能であるが、基本的には一対一のコミュニケーションに使われることが多い。その点で、電子掲示板は、多対多のコミュニケーションを行うために適したツールである。しばしば世間をにぎわす「2ちゃんねる」という電子掲示板のことは聞いたことがあるだろう。インターネットを通じてアクセスし、誰もが匿名で情報を書き込める電子掲示板だが、同様の仕組みが企業内における従業員同士の情報交換にも使われている。なお、企業内で使われる電子掲示板は、通常、匿名ではない。

また、複数の従業員が一緒に仕事に取り組む場合、重要なことは誰がどこで何をしているかを把握することである。従来から企業のオフィスには、従業員が外出先や予定を記入する「行動予定表」(出勤時間や行き先、帰社時間、その他予定などを書き込める黒板やホワイトボード)が設置されてきたが、他の従業員がどこで何をしているのかを確認したり、自分の予定を修正するためには、オフィスに戻ってくるか、電話か何かでオフィスにいる他の誰かに確認や修正を頼まな

ければならず、必ずしも便利ではなかった。そのような状況で、各個人の予定を共通のコンピュータに保存することによって、他の従業員からもそれを参照できるようにすれば便利だろう。また、ネットワークを介して社外から閲覧したり修正したりできれば、どこにいても互いのスケジュールを確認し合うことが可能となる。このようなスケジュール管理システムを含め、電子メールや電子掲示板など、複数の従業員の情報交換を支援し、組織として活動することを助ける情報技術をグループウェア(groupware)と呼ぶ(図 6)。

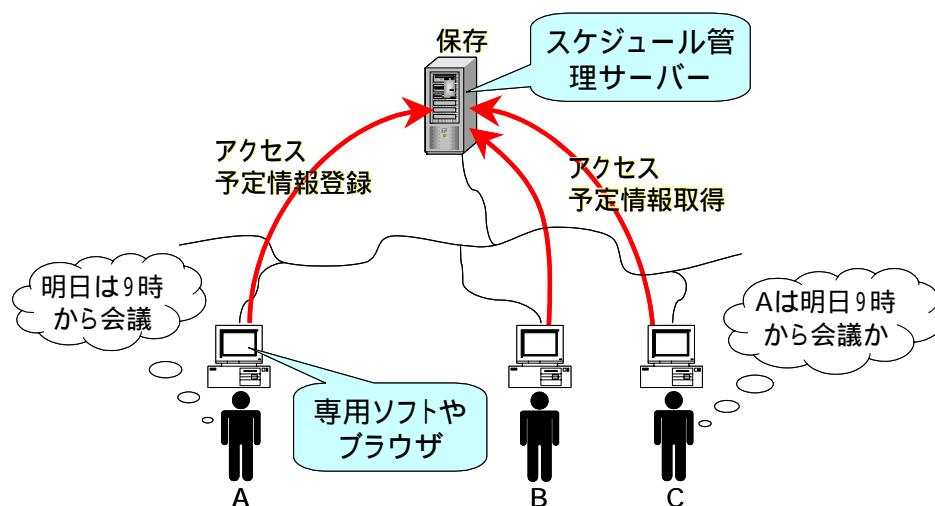


図 6 グループウェアの仕組み

また、従業員が持つ知識をデータベースに登録し、他の従業員の誰もがその知識にアクセスし活用することができるようにするナレッジ・マネジメント(knowledge management)の仕組みも従業員の仕事を助けるものだ。ナレッジ・マネジメントの仕組みを使えば、例えば、ある従業員が経験した仕事上の問題とその解決策を従業員全員で共有することができ、同じ問題が生じた際により適切かつ迅速に対処することができる。ここで知識と情報とデータは同じものかということ、学問の世界では厳密には異なるものとして捉えられる。しかし、情報技術のひとつの活用形態であるナレッジ・マネジメントでは、必ずしもそれらに明確な区別はない。したがって、ナレッジ・マネジメントとは、従業員が持つ情報を互いに共有することによって、より優れた企業経営を実現しようとするものといえる。

ますます普及するインターネットの活用

近年、急速に活用が普及したのがインターネット関連の情報技術である。企業が、インターネットを活用して、既存のビジネスを発展させようとしたり、あるいは、新たなビジネスを展開するような状況である。企業によるインターネットの活用の事例はさまざまだが、最も簡単なものは、企業がホームページを構築し、そこで企業情報や自社製品の宣伝を行うというものだ。また、少し発展的な活用方法としては、ホームページ上で顧客のサポート、つまり、顧客から問合せや要望を受け付けたり、自社製品に関する補足的な情報を提供したりといったサービスを提供するこ

とも行われる。あるいは、もう一歩進んで、ホームページ上で実際に商品やサービスを販売するケースもあるだろう。

一方、従来のやり方にとらわれず新しいビジネスを展開する企業もある。ここでは、インターネット・ビジネスで成功を収めている企業の例を見てみよう。

まずは、インターネット上で商品を売るというビジネスがある。この代表的な事例は、アマゾン・ドット・コムである。アマゾン・ドット・コムは、インターネット上で書籍や CD、DVD、家電製品などの販売を手がける企業であり、利用したことのある人も多いはずだ。特に同社が設立当初から展開する書籍販売は「世界最大の書店」と呼ばれるように、一般の書店が太刀打ちできないほどの大量の品揃えを誇る。一般の書店は、店舗の敷地面積によって陳列できる商品数に制約があるが、インターネットの書店では書籍が書名や著者名などのデータによって管理されるため品揃えを制限する物理的な制約はほとんどない。一方で、コンピュータの検索能力を用いてその大量の商品の中からお目当ての書籍を瞬時に探し出すことができる。また、アマゾン・ドット・コムでは、顧客が一度商品を購入すると、2 回目からは前回の注文情報を用いて簡単な操作で注文ができる「ワンクリック注文」というサービスを提供し、顧客の利便性を高めている。さらに、顧客の過去の購入履歴からおすすめの商品を自動的に提示したり、顧客が注文した商品と同じ商品を買った別の顧客が同時にどのような関連商品を購入しているかを紹介するリコメンデーション・サービスや、書籍の書評や感想を顧客に登録させ他の顧客が参照できるサービスなどを展開している。アマゾン・ドット・コムは、情報技術を駆使して、より快適なインターネット・ショッピングを実現しているのである。

また、実際に商品を販売するのではなく、インターネット・ビジネスの支援や、取引の仲介を行うビジネスも展開されている。例えば、楽天は、そうしたビジネスで最も成功した企業と言ってよい。同社は、インターネット上にショッピング・モールを設置し、テナントを募集して、その賃貸料や手数料によって収益を得るというビジネスを行っている。要は、インターネット上にショップを開店するのを助けるような仕組みを構築し、それをサービスとして提供するビジネスである。

また、類似した仲介型のインターネット・ビジネスとしては、オークションや逆オークションの場をインターネット上で提供し、その使用料金から収益を得るビジネスがある。オークションとは、売り手が商品を出品し、一定期間に複数の買い手が入札し、提示された希望購入価格の最も高かった買い手が落札するというものだ。一方の逆オークションとは、買い手が希望商品を提示し、複数の売り手が商品の希望販売価格を入札するというものである。

インターネット上にオークションの場を提供している企業としては、ヤフージャパンが有名だ。ただ、同社の収入の大部分は広告ビジネスから得られている。ヤフージャパンのポータルサイトにバナー広告を掲載すると広告掲載料が同社に入るというビジネスである。ポータルサイトとは「インターネットへの窓口となるウェブサイト(ホームページ)」という意味であり、バナー広告とは、ホームページの一角に貼り付けられる小さなポスターのようなものだ。

ところで、インターネット上での広告ビジネスを成立させるためには、とにかく多くの人々にヤフーのウェブサイトアクセスしてもらい必要がある。誰も見てくれないホームページに広告

を掲載していても意味はない。そのためヤフーのウェブサイトではさまざまなサービスが無料で提供されている。例えば、ニュースや天気予報、路線情報、地図情報など各種の情報提供サービスをはじめ、検索機能、電子メール機能、メーリングリスト機能、写真などのファイル共有機能といったサービスが無料で提供される。それらのサービスのほとんどは情報技術を用いて自動化されており比較的低コストで実現できるものだ。結果的に、そうしたサービスを使おうとする多数の人々が同社のウェブサイトアクセスすることとなり、ヤフーのウェブサイト広告を掲載する価値は高まる。実際、インターネット利用者の8割以上が利用するとされる。

情報技術はビジネス成功の必要十分条件か

このように情報技術は、企業経営のさまざまな場面で活用されている。情報技術はもはや企業経営にとってなくてはならないものといえる。しかしながら、「それだけで十分か」「それだけでビジネスは成功するか」というと、その答えは間違いなく「NO」だろう。例えば、最初にPOSシステムについてとり上げ、セブン・イレブンの事例に触れたが、POSシステムは、どこのコンビニでもスーパーでも導入されている。あるいは、インターネット・ビジネスを展開するのは、アマゾン・ドット・コムや楽天やヤフーだけではない。つまり、同じような情報技術を活用しているとしても、成功している企業もあればそうでない企業もある、ということだ。

ではなぜ、情報技術はビジネス成功の十分条件とはならないか？それは、情報技術によって実現できる「競争優位」の特徴に関係している。競争優位とは、他社よりも高い価値をより効率よく提供することによって、競争している他社よりも良いポジションにあることを意味する。「より高い価値」とは、製品やサービスが、高機能であったり、高品質であったり、低価格であったり、便利であったりすることであり、「より効率よく」とは、より少ない資金や労力や時間で提供するということである。情報技術は、ここまでに見てきたように、消費者が満足する製品やサービスをより便利に効率よく提供するために使われており、競争優位の確立を助ける。しかし、情報技術によって達成される競争優位は、一般に長続きしないことが知られている。長続きする競争優位のことを専門的には「持続的な競争優位」というが、情報技術によって実現する競争優位は、多くの場合持続的ではない。

その最も大きな理由は、真似のしやすさだ。これも専門的には「模倣可能性」というが、情報技術によって実現する競争優位は模倣可能性が高く真似されやすいという特徴がある。情報技術は、コンピュータ・メーカーやソフトウェア・ベンダーなどの企業から買ったり、作ってもらったりすることができるため、他の企業が使う情報技術と同じような情報技術を手に入れることはそれほど難しいことではない。つまり、ある企業が情報技術を使って優れた製品やサービスを提供できたとしても、他の企業が同じような情報技術を使えば、同様の製品やサービスが提供できてしまう可能性が高い。

また、情報技術の性能の飛躍的な向上もある。パソコンを持っている人なら、数年のうちに処理速度や記憶容量が何倍にもなったり、操作性や通信性能が格段に改善されたりしている一方で、価格は維持されているか、低下していることに気づいている人も多いはずだ。つまり、情報技術の価格対性能比が大幅に向上しているのである。このことは、例えば、ある企業が数億円を投じ

て最新の情報技術を導入したとしても、他の企業はすぐにそれと同じかそれ以上の性能を持った情報技術を安く手に入れることができってしまうことを意味している。最新技術によって、企業は他の企業に対して何らかの優位性を築くことができるかもしれないが、それはほんのわずかな期間で終わってしまうのである。

では、情報技術を用いて成功している企業はどこが違うのかというと、実は情報技術以外のところに「競争優位」があることが多い。先の、セブン・イレブンの例も、情報技術そのものというよりは、商品の配送方法や、完全に自動化できない部分での品揃え、店舗の出店方法や運営方法などが影響していると考えられる。アスクルもそうだ。在庫を削減しつつ翌日には商品を届けるというサービスを実現するためには、情報技術も必要だが、必要な商品を迅速かつ安定的に仕入れ、顧客に迅速に届けるための仕組みも必要となる。同社はそのために、文具メーカーなどの供給業者や、全国にある既存の文具店などと協力関係を築いているが、こうした情報技術以外の要因が他社には真似のできない重要なポイントになっている。また、アマゾン・ドット・コムも、ウェブサイト上の便利なサービスに目が行きがちだが、それに加えて、大規模な配送センターを建設して迅速かつ確実性の高い配送を実現したり、書籍や送料の値引きを行ったりしていることが同社の成功に大きく寄与していると考えられるのである(図7)。

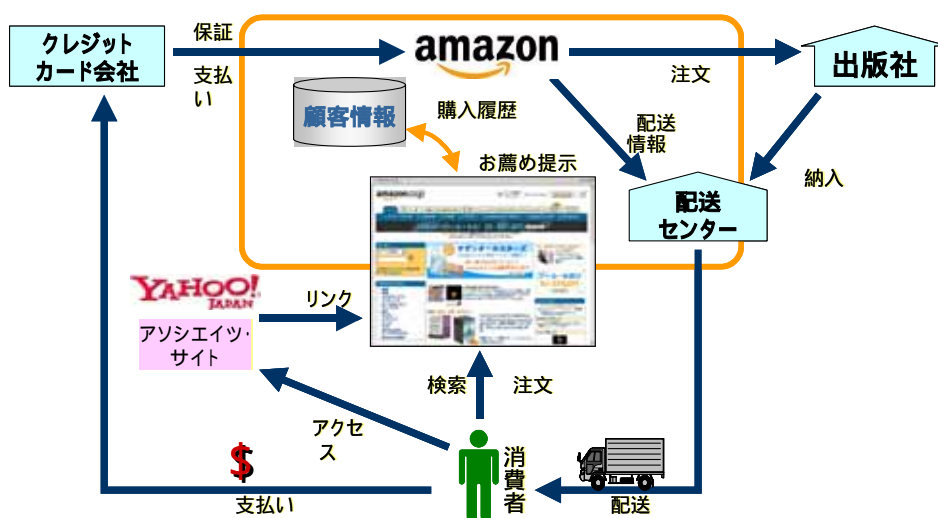


図7 アマゾン・ドット・コムのビジネスモデル

ただもちろん、情報技術が役に立たないと言っているのではない。情報技術は、多くの企業にとって成功のための必要条件となる。競争相手の企業が情報技術を駆使して効率的な経営を実現しているのに、情報技術を使わないことは、それこそ「遅れをとる」ことになりかねない。つまり、成功を保証するものではないが、必要不可欠なツールである、というのが情報技術である。一番わかりやすいのは「電話」だろうか。電話が登場する以前は、遠くにいる人に情報を伝えるためには手紙を書くか、電信を打つぐらいしかなかったことを考えると、電話が登場した当時は、ビジネスにおいて大きな期待が寄せられたと思われる。しかし、今となっては、それが競争優位になるとは、多くの人は考えないだろう。電話は、無くてはならないものではあるが、どの企業

でも当たり前に使われているものであり、他の企業よりも優れた製品やサービスを提供するツールには、通常なりえないからだ。

さまざまな情報技術が考案される中で、企業は、常にそうした技術動向にキャッチアップしつつ、それ以外のところで競争優位を築く努力をしなければならないのである。

参考文献

- ・『成功企業の IT 戦略』、ウィリアム・ラップ著、柳沢享・長島敏雄・中川十郎訳、日経 BP 社、2003 年。
- ・『セブン・イレブン イトーヨーカ堂の流通情報革命』、緒方知行著、TBS ブリタニカ、1991 年。
- ・『IT にお金を使うのは、もうおやめなさい』、ニコラス・G・カー著、清川幸美訳、ランダムハウス講談社、2005 年。
- ・『図解 IT 経営』、新谷文夫著、東洋経済新報社、2001 年。
- ・『日経情報ストラテジー』、「ERP で全業務を改革 コスト削減と迅速化で効果」、1999 年 8 月号、pp.206-212。
- ・『日経情報ストラテジー』、「3 億円投じて SCM を強化 在庫量 3~5 割減目指す」、2001 年 7 月号、p.173。
- ・『日経情報ストラテジー』、「186 店と顧客情報を共有 成約率倍増かなえた CRM」、2005 年 5 月号、pp.66-70。
- ・『経営情報システム 改訂版』、島田達巳・高原康彦、日科技連、2001 年。
- ・『図解 インターネット・ビジネス』、寺本義也・原田保(編)、東洋経済新報社、2000 年。
- ・『EC ビジネス最前線』、前川徹、アスペクト、1999 年。
- ・『楽天の研究』、山口敦雄、毎日新聞社、2004 年。