

ITビジネス研究会報告書

『価値と利益を生むITビジネス戦略』

- オープンかつ緊密なコミュニケーションによる日本型モデルの構築 -

(2001年5月16日)

関西経済連合会は、本日『価値と利益を生むITビジネス戦略 - オープンかつ緊密なコミュニケーションによる日本型モデルの構築 -』と題する報告書を取りまとめ、関係各方面へ送付した。関経連 情報化委員会(委員長:浅田和男 西日本電信電話(株)社長)の下部組織として昨年8月に設置した、ITビジネス研究会(座長:上野至大 西日本電信電話(株)副社長、主査:國領二郎 慶応義塾大学教授、副主査:井上達彦 広島大学助教授)において検討したものである。

平成12年度の情報化委員会活動方針は、IT革命への対応という受動的な姿勢から、各企業が牽引者として活動するための方策を探るということである。この具体化として各企業が主体的にITビジネスへ進出していく際の参考となるような方向性を探るという目的をもって、25社の会員企業の参画により上記研究会を設置し、この報告書を取りまとめたものである。

従って、政府に対する環境整備や規制緩和の要望あるいは情報化時代の企業統治に関する問題提起を主とした、情報化に関するこれまでの提言や報告書とは趣を異にしている。つまり、一步踏み込んだ実際のビジネスに近いところを論点として検討を重ねた結果を取りまとめ、今後の方向性を提示したものである。今後、国際的な競争の勝敗を決するのは、環境整備が進んだ後にどんなビジネスを展開できるかにかかっており、少し先を読み方向性を示したものとも言える。

本報告書では、ITビジネスの先進的な事例を検証する中から成功に至るための主要因を抽出しており、それは「顧客を中心に据えたビジネス展開」「新たな価値の提供」「対価を得る仕組みの確立」である。

さまざまなITビジネスを輩出してきた米国の基盤となっている「オープン性」という強みと日本が有する「緊密」なコミュニケーションから統合度の高い商品・サービスを生み出すという強みについて検討し、日本企業が今後目指すべき方向としては、「オープン」と「緊密」を両立させることにより多様な主体からの知恵を集め統合度の高い商品・サービスの提供につなげることとしている。そういったビジネスを展開する際に生じるであろう課題として「チャネル・コンフリクトの発生」や「フロントエンドとバックエンドの情報共有」などを取り上げ、その解決策についても提示している。

また、政府に対する要望として、電子商取引を促進するための環境整備、多彩なアプリケーションを創出する産業育成への投資、技術者の育成とグローバルな人材活用という3項目を提言している。

各章のポイント

1. 先進的な事例に見るKFS(Key Factor for Success)

取り上げた事例を検証することからITビジネスにおける成功要因を3点抽出する。

- (1) 顧客を中心としたビジネスを構築しており、顧客との対応に成功し顧客ロイヤリティを獲得している。
 - デル・ダイレクトモデルによる顧客主導の購買(顧客は必要な機能だけを選択可能)
 - オートバイテルの徹底的な情報開示
 - プライスラインの顧客の指し値による購買
- (2) 顧客に提供する新たな価値(商品・サービス)が明確となっており、他社との差別化がなされている。
 - アマゾンが顧客の「妥協」を解消するという価値を提供
 - アスクルが中小事業所に対して、割引価格と時間を約束した宅配を実現
- (3) 提供価値の対価を得るための仕組みを確立しており、継続的な事業として成立させている。
 - オートバイテルの収入はカーディーラーからの会費と成功報酬
 - ポータルサイトの多くは広告モデルを採用

2. 日米の土壌の比較と我が国が生かすべき強み

(1) 米国の強み

さまざまなITビジネスを生み出してきた米国の土壌として、企業経営における「オープン性」ということがある。その特徴(強み)として以下の3点がある。

- 1) ネットワークで連携を取り合う分業体制により、固定費を抑制できる。
- 2) 多様な技術や知恵を取り込むことができ、豊かな創造性が実現される。
- 3) 柔軟かつ機動性のあるスピーディな事業展開が容易である。

90年代の米国は、こうしたオープン性の特徴を生かし、多くのベンチャー企業が生み出した新たな知恵や技術を集め1つのシステムとして創造するようになった。モジュール化された製品について多くの知恵や技術をオープンに取り入れ組み合わせることによる高い創造性が、競争優位をもたらした経済的な繁栄へとつながっていた。

(2) 我が国の強み

我が国の強みは、緊密なコミュニケーションにより統合度の高い(完成度の高い/最適化された)製品を生み出すことであった。統合度の高い製品とは、1つの構成部品の仕様変更を行うと他への影響が大きいものであり、従って緊密なコミュニケーションなしには作りえないものである。我が国は職場内やグループ企業内といった閉じられた関係の中での緊密なコミュニケーションにより、統合度の高い製品を提供してきた。

また、我が国が有する緊密性をベースにした、以下の3点については、今後のITビジネス展開において生かすべきものである。

- 1) (サプライサイドでの)製造業において培われた強み(製品そのもの及び知識創造力)
- 2) (デマンドサイドでの)機能性の高い携帯電話
- 3) (両サイドを結び付ける)物流と決済のネットワーク(コンビニエンス・ストア/駅/宅配便)

3. 今後の方向性と新たな課題への対応

(1) 今後の方向性

1) 「オープン性」と「緊密性(緊密なコミュニケーション)」の両立

米国での高い創造性をもたらしたオープン性と我が国の統合度の高さをもちあわせて緊密なコミュニケーションの両者を生かすことを目指す。今後のITの進展により、顧客も含めた多様な主体との緊密なコミュニケーションが可能となる。多様な主体からのさまざまな技術、知恵、アイデアなど

を取り込み、統合度の高い商品・サービスの提供へと結び付けていくことを目指すべきである。

2)顧客起点のビジネス展開とカスタマーシェアの向上

多様な主体との緊密なコミュニケーションが可能となるとはいえ、その中で最も重視すべきは顧客の声であり、顧客を起点としたビジネスを構築すべきである。「顧客 = 開発者」となるような顧客対応を継続的に行うことにより、カスタマーシェアを高めていくような取り組みが必要である。

(2) 新たな課題への対応

ITビジネスの展開において、新たに生じるであろう3点の課題を想定しその解決策を検討している。

1)新たなチャネル戦略(チャネル・コンフリクトを超えて)

インターネットを活用した新たな(直販)チャネルと既存チャネルとの間でコンフリクトを生じる恐れがある。それらをうまく回避し相乗効果をあげられるような戦略が必要となる。結局のところ、あるべきチャネル戦略は、顧客との継続的な関係を維持するための機能の明確化と外部を含めた効率的な機能分担を行うことである。

2)フロントエンドとバックエンドの情報共有による新たな価値提供のための方策

顧客からのさまざまな「声」から新たな価値を創出し、顧客へとフィードバックする仕組みを構築することが重要である。ITを活用し部門間の情報共有を実現した上で、各部門が有するカルチャーや単位時間の感覚の相違を超えるために、企業トップが明確な意思表示を行うこと、プロデューサー的人材を配置すること、プロジェクト的業務運営を実践することが重要である。

3)IT時代に対応した企業の変革

変化することが常態である環境下では、いかに優れたビジネスモデルであっても未来永劫に有効なものとはなりえないため、企業自体を環境変化に対応できるように変革しておくことも重要である。そのためには、エンパワメントを進めること、独立事業部や別会社での取り組みを進めること、価値を生み出せる人材の確保と適所への配置が必要となる。

4.ITビジネス展開の環境整備

政府IT戦略本部の取り組みを評価した上で、特に早急に取り組むべきものとして3点のことがらを提言している。

- (1) 電子商取引を促進するための環境整備(利用者及び事業者の保護、規制緩和促進、ネットワーク全体の安全性確保)
- (2) 多彩なアプリケーションを創出する産業(人材)への投資
- (3) 技術者の育成とグローバルな人材活用