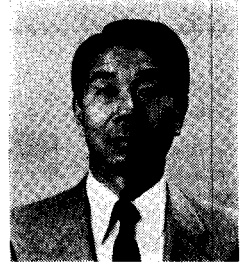


ときテク

富士通システム総研 代表取締役社長 山田 文道



先頃、ある経済誌が“離陸する時縮経済・時間産業”というタイトルの特集を掲載した。最近では消費者の“時短”が進み、時間節約ビジネスや、のんびり・ゆっくり時間提供ビジネス、豪華な時間提供ビジネスなど、いろいろなタイプの時間産業が発達しているようである。

昔から、“時は金なり”といわれ、われわれ昭和1ケタのサイタ族は、時を有効に使えば成功する、時は取り返しができないから浪費してはならないと教えられてきた。その諺が、いわゆるCCN革命(コンピュータ・コミュニケーション・ネットワーク)の進行につれて、新しい意味を持ち始めたように思われる。

*

電話1本で荷物をピックアップし、全国どこでも翌日には配達される宅配便は、その背後に永年にわたって蓄積された膨大な顧客データベース、全国に張りめぐらしたコンピュータネットワーク、貨物追跡システムなどがある。

自動車を購入する場合も、よほど特別なオプションでもないかぎり、3週間もすれば納車される。発注後の心変わりによるオプション変更もかなり無理がきく。それを支えているのは、電子カンパシステムやFMS(フレキシブル・マニファクチャリング・システム)、そしてVANで結ばれたオーダーエントリーシステムである。

運輸省が旅行業法の施行要領を改正したことにより、乗車券や航空券は百貨店やスーパー、街のコンビニエンスストアなどでもオンライン販売ができるようになった。ネットワークの発展が、ディレギュレーションを促し、大手旅行代理店の既得権益が崩れようとしている。

航空会社のCRS(座席予約オンラインシステム)による囲い込み競争はホテル、レジャー産業などを巻き込んだ国境を越えたネットワーク間競争の様相を呈している。

このようなCCNを軸とした競争や戦略的な提携はますますダイナミックに発展しつつあって、例をあげればきりが無いほどである。電子化された情報がネットワーク上を自由に移動するようになり、それがゲームのやり方を変え、業際的な垣根崩しが進行している。企業は新たな状況での競争が不可避となり、そこでは従来のパラダイムが通用しなくなりつつある。

*

“買物客の顔が見える商売ができるかどうか、商品の顔が見えるかどうか、それが会社の命運を握っている”といわれるように顧客主導型(Customer driven)の経営が重視されるようになった。

年齢、性別、商品やサービスの購入歴、支払状況などが記録された顧客情報や、どの商品が、どこの売り場で、いつ、どれだけ、いくらで支払われたかを即時につかむことができる販売情報などは、経営の見えざる資産であり、その解析力が戦略を左右する。今やヒト、モノ、カネについて情報は第4の経営資源といわれる。

情報が第4の経営資源といわれるゆえんは、市場のニーズに密着して新製品をいち早く開発するとか、注文を受けたら素早くデリバリーにつないで満足されるサービスを提供するとか、相手よりも迅速な意思決定をするといったことに欠かせな

くなったからである。

*

ところで、このような新しい潮流に共通しているのは、お客が必要とする時にピタリと製品やサービスを提供する仕組みであるJIT（ジャストインタイム）ではないかと思う。

ハーバードビジネススクールのJ. L. バウアー教授は“時間の節約は持続的な競争優位の源泉になる”として経営活動のサイクルを短時間で回す戦略をファーストサイクルと呼び「ファーストサイクル企業」となることを提唱されている。

さて、このファーストサイクルを突き詰めてゆくと、ヒトについては無人化（ロボット導入による無人工場など）、モノについては無在庫化（POSデータを活用した死筋商品の排除や在庫そのものをゼロにする流通革新など）、カネについては無リスク化（新しい金融技術を駆使したリスクヘッジなど）に近づいてゆく。

それは経営管理の面から言えば、今までになかった新しい概念、つまり“ゼロの管理”である。

R&Dの短縮や技術・ノウハウを買う有効な手段としてM&Aが増えつつあるが、これとても時間を買うと同時に投資リスクの回避という側面がある。

こうしてみると、財テク、情テクについて、時間をどう管理して活用するか、『時テク』が戦略的重要性を持ってきているように思われる。

最近によく、トータルリードタイムの短縮ということが言われる。経営者の関心を呼んでいるCIM（コンピュータによる統合生産システム）は設計から加工に至るまでの生産工程、搬送から販売までの営業活動を一括してコンピュータで管理し、生産・営業活動を革新的に合理化しようとするものであるが、その成果の尺度の中心には時間をおくことが考えられる。

新製品の開発からお客へのデリバリーまでを速

くすればするほど競争ゲームをコントロールする力は強くなる。情報技術を活用して競争優位を獲得・維持するための情報システム—SIS（ストラテジック・インフォメーション・システム）—が脚光を浴びている。その核心はコストリーダーシップによる市場支配と差別化による価格プレミアム要求である。競争優位の源泉が時間の節約にあるとすれば、革新技術による『時テク』を探究しなければならない。

*

文科系の身のほども知らずタイガー手回し計算機でORに挑戦したのは、かれこれ20年近く昔のことである。その後の不勉強からORの発達には全く接していないので、にわかに重要性を帯びてきた上述の“時間の管理”をORではどのように取り扱うのか大いに興味がある。

昨年6月、ミュンヘンで開催されたコンピュータと通信に関する学会に出席する機会があった。レセプションで、3週間で手に入る日本の自動車と1年は待たされるベンツの最高級車の比較に話がおよび、

—そんなにのんびりと、よくも待ってられるものだ。日本では他社にお客を取られてしまう。
—ベンツに関する限りそんなことはない。お客はわが社の車が欲しいのだ。値打ちのあるものはそれに相応に待っただけの価値がある。なぜそんなに急ぐのか？

という、たやすくは決着のつかない価値観の問題に発展していった。

*

Time is money！確かにわれわれの行動原理には、“早いことは良いことだ”とすることにさして違和感はない。ただし、だからといってHappyとは限らない。これからは2つの条件を満足させるような解を求めてゆくことが求められよう。