

## 平成12年度第2回OR企業フォーラム報告

### ●テーマ：「ニューエコノミー経営戦略」

講師 プライスウォーターハウスクーパース コンサルタント(株) 代表取締役 会長兼社長 倉重 英樹氏

11月22日(水) 学士会館 会議室

第2回OR企業フォーラムは、標記の通り、倉重英樹氏をゲストスピーカーに迎え、現在の企業の経営環境とそれに対応した経営戦略を講演して頂いた。大学・企業、合わせて約40名の会員が参加し、森清副会長の司会で、講師紹介の後、講演が始まった。

倉重氏はまず、企業が変革しなければならない時は、(1)経営環境、(2)市場、(3)企業自身の位置付けが変化した時であり、現在はこの三つの変化が同時に現れているので、多くの企業は今、変革を求められている状況にあると指摘された。

次に、経営変革に関係するキーワードのほとんどが外来、特に米国からやってきたが、その流れを整理すると、1980年代前半は「日本に学べ」シンドロームの時代であったが、80年代後半から徹底した規制緩和とジャストインタイムとTQMが導入され、90年代には情報技術と金融工学が融合して金融業が、SCMとERPによって製造業が、ABCによって間接部門が変革することによって、米国企業は世界でのリーダーシップを回復しニューエコノミーの時代を迎えたと分析された。

ニューエコノミーは、(1)デジタル革命、(2)ネットワーク革命、(3)価値革命、(4)バリューチェーン革命、(5)労働意識革命、の5つの革命が同時に発生してもたらした経済環境であると次のように解説された。

デジタル革命では、マルチメディアに代表され、紙から電子メディア移行によるコスト削減が実現されているが、デジタル化の真の狙いは、知識・情報の共有化と管理情報のリアルタイム化とシステムのオンライン運用であり、ペーパーレス化などは目的ではないという話が印象的であった。

ネットワーク革命では、インターネットの普及に代表され、既存メディアと比較すると普及速度が数倍の速さであることが特徴である。これにエージェント技術と画像処理技術が組み合わされると、ホームショッピングの時代を迎え、対面商売中心の販売方法も変わり、

「サプライサイド主導の経済」から「消費者主導の経済」へ変革すると分析された。

価値革命では、ソリューションに代表され、市場が重視する価値が従来の付加価値から問題解決価値へ変化し、企業は顧客の問題を把握するために、生涯価値の高い顧客を選択するようになり、CRMが誕生したと分析された。

バリューチェーン革命では、B2BやB2Cに代表され、メーカーが直接顧客へ販売し、卸や小売りの中抜き現象が発生している。しかも、ショッピング向けのポータルサイトのような新しい中間業者やマルチチャネルリテラーと呼ばれる複数の販売チャネルを持つ小売り業者やマーケットプレースが登場している。

労働意識革命では、人が働く動機が安定高収入指向から自己実現指向へシフトしている。企業も従来の労務管理型から、自己実現志向型の「プロ社員」を生かすための個人の能力、業績をベースとした人事システムへシフトする必要があると分析された。

最後に、今後の企業は自己の企業価値を高めるために、(1)コストや環境への影響などを最小化、(2)経営資源やバリューチェーンなどを最適化、(3)顧客資産や社員の知識とモチベーションなどを最大化する必要がある。現在の米国企業は最小化、最適化の段階から最大化の段階へシフトしているが、日本企業は、製造原価削減の最小化に力を入れ輸出競争力を高めてきたが、経営資源などの最適化、さらには最大化へ着手すべきである。そうしないと、米国との格差は広がるばかりである、と語られ、約一時間半の講演は終了した。

その後、参加者との活発な質疑応答があり、「今一步を踏み出す勇気」を力説されたのが印象的であった。さらに、倉重氏には懇親会に加わって頂き、参加者との懇親を深めて頂いた。なお、講演内容詳細については後日、本誌に掲載予定である。

(文責・研究普及委員 (株)東芝 研究開発センター 坂本英夫)