

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 コンサルタント株式会社

代表取締役会長兼社長 倉重英樹氏

平成 12 年 11 月 12 日 学士会館

ニューエコノミーにおける五つの革命

私は、ニューエコノミーというのは、これから申し上げます五つの革命が同時並行的にお互いに干渉しながら起きて、作り上げられた経済環境だと思っております。

一つが、マルチメディアに代表されますデジタル革命です。それから二つ目が、インターネットに代表されますネットワーク革命です。三つ目が、ソリューションという言葉に代表されます価値革命です。四つ目が、BtoB、あるいはBtoCに代表されるバリューチェーン革命です。そして最後が、ドラッカーのナリッジ・ワーカーという言葉に代表される、働く人の労働意識の変革です。この五つの革命が同時並行的に起きた結果だと思っております。

デジタル革命

まず、デジタル革命ですけれども、どんなビジネスも、情報を A から B へ、B から C へ、順次流すことによって成立しているわけです。物を売るということは、まず情報的には自分の持っている商品やサービス情報をお客様に伝えるということからスタートするわけですし、物を作るという世界も、上工程から下工程へ情報が流れることによって、物が出来る。こういうふうな世界ですから、かなり膨大な情報を企業は扱っ

ているということになります。

そうなってくると、一体どんな情報メディアを使っているかが非常に重要な要素ですけれども、出版、新聞、そして郵便というのが、人類が作り上げた 3 大メディアだと言えるだろうと思います。初期のメディアは 19 世紀までに、紙というものをベースに出来上がったシステムですけれども、20 世紀に入りまして、新聞から放送が出てきて、郵便から通信が出てくる。紙の世界から電気の世界が変わった。そして、出版が紙のままで残っていると、こういう状態が出来上がりました。これを我々はマスメディアと呼んでいるわけです。20 世紀のいよいよ最後になりまして、電子出版が可能になり、いわゆるデスクトップ・パブリッシングが可能になりまして、すべてが電子化されました。そして、一つの伝送路でこれらの情報が全部送れるようにしようというのが、実はマルチメディアです。非常に大げさな言い方をすると、人類は 20 世紀という 100 年を使って、紙のメディアを電子のメディアに切り替えたと言えるのではないかと思います。

わが国では、このマルチメディアは 123 兆円の市場を持っているのだと話題になりました。そんな大きな市場があるのなら、当社もそれに参入しなければいけないと、各企業が関心を示しました。しかし、よく調

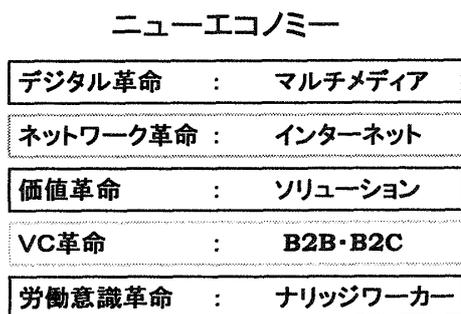
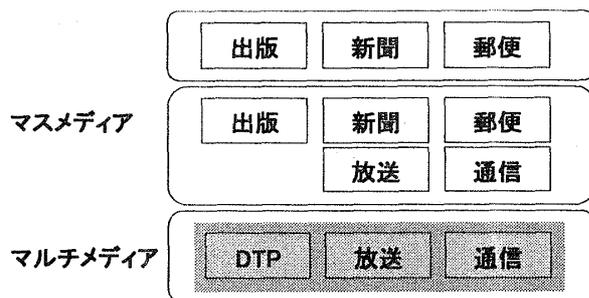


図 1 五つの革命



●電子情報：速い + 安い

📌 企業情報インフラの再構築

図 2 情報メディア

べていくに従って、あの123兆円の中には現在のビジネスもみんな含まれていて、追加のビジネスはそんなになさそうだということが分かり、みんな冷えてしまいました。今や、マルチメディアは死語になっています。

しかし、このために非常に重要なことを見逃したと思っています。この電子のメディアは、スピードが速くてコストが安いメディアであるという事実です。今はがきを出しますと、わが国では50円します。はがきにきれいな文字で詰めて書くと、1,000文字ぐらいの情報は乗っけることができます。言い方を換えると、1,000文字の情報を紙のメディアを使うと50円で送ることができる。1,000文字の情報を電子メールで送りますと、どんな高い送り方をしても10円です。ですから、まず送るとい通信のところが、はがきに比べて5分の1ぐらいになりました。あらゆる局面で眺めても、電子情報は、紙の情報に比べると早くて安いということだと思います。

ですから、社内の情報メディアを電子メディアに統一することが起きています。しかし、現実に日本の企業で起きていることは、LANも入っていますので情報メディアにも投資されていますし、LANが入って情報が増えた分だけ紙の使用が増えています。ですから、従来の旧来メディアにもお金を掛けられています。残念ながら、多くの企業は経費や人件費を抑えなければいけないと言われている世界で、メディア・コストには二重に掛けているということが起きています。ですから、ここは相当改善の余地があるのではないかと思います。

ネットワーク革命

インターネットの世界、ネットワーク革命の世界についてです。世の中に出てきて、世界で5,000万人のユーザーを擁するのにかけた年数は、ラジオが38年かかりました。テレビが13年で5,000万台に達しまして、パソコンは16年かかりました。ところがウェブはわずか4年で5,000万人に到達いたしまして、今年の9月末現在で、今、世界中で3.8億人がウェブにつながっております。わが国でも3,000万人を超えました。ほぼ倍々ゲームを繰り返しているような世界でして、非常に急速な伸びをしております。

このインターネットが世の中にもたらしたことが二つあります。一つは、巨大な1対N、あるいはN対Nのネットワークが構築できるということです。今、

世界で5,000万ユーザー数になるのに要した年数

WWW	4
PC	16
TV	13
ラジオ	38

インターネットWWW (2000年9月)

世界	3.8億 (YTY 90%)
USA	1.5
日本	0.3

出典: NUA Analysis

図3 浸透速度

このNの最大は3.8億です。こういったネットワークがぼんとできる、こういう時代になりました。

二つ目は、このネットワークは双方向コミュニケーションであります。マスメディアの時代までは、情報発信者になろうとすると、権力を持つかお金を持たないと、発信者になれませんでした。この双方向であるということは、大げさな言い方をすると、一般大衆が情報を発信する権力を手にしたということになります。

インターネットが根本的に変えたポイントというのは、実は消費者中心の経済体制に変わるということです。消費者は、それを作っているメーカーさんよりも、その商品のことについてよく知っていると言われていきます。少なくとも競争商品とその商品を使った経験情報というのは、メーカーさんよりも消費者の方が持っています。なぜならば、ネットワークを通じると全部情報が取れるからです。インターネットは、いわゆる消費者主導の経済体制に完全に変わってしまいました。わが国はサプライ・サイドで世界最強のメカニズムを作った国であります。それだけに、それをコンシューマー・サイド経済に転換するというのは、大変なエネルギーが要るのだと思いますけれども、好む、好まざるとにかかわらず世の中はそういうふうに変わっていると思います。

価値革命

次は、ソリューションと呼ばれる価値革命の世界です。現在、いわゆる提供側の企業、売る側と買う側、いわゆる顧客の世界、その間に三つの価値という概念が存在しております。

一つは、従来の概念が、従来からございました付加価値という概念です。付加価値を増やしたので値段が上げられる、または、値段を上げなければ競争力が上がる。従

って、どちらにしても付加価値を上げると売り上げが増えるという世界でございました。

昨今、いいものを作ったはずだけど売れないというのが出てきたのです。確かに、みんなが同じものを必要としたニーズの時代には、付加価値を上げると必ず売れました。今や、人によって必要なもののプライオリティーが全部違っている世界ですから、付加価値でいいものを作ったという概念では売れなくなってきました。別の言い方をすると、新しい価値概念が消費者サイドに生まれたということの意味しているわけです。

その価値概念が課題解決価値と呼ばれている価値でございまして、英語ではソリューション・バリューと表現されています。これは、顧客が個人であれば私の生活課題をどれぐらい解決してくれるのか、企業であればビジネス上の課題、私の持っている課題を、その商品やサービスはどれぐらい解決してくれるか、こういう価値概念です。バイイング・モチベーションが付加価値からソリューション・バリューへ移ってしまい、付加価値の概念でいいものを作ったと思っても売れないという現象が見られるような世界になったわけです。

その課題解決価値はもう一つのややこしさをもたらしてくれます。課題解決価値を上げようとしたら、相手の、お客様の課題をつかまなければならないということになりました。これは時間もコストも掛かりますので、全員の課題や全員のビジネス課題をつかむわけにはいなくなってきました。そうすると、特定のお客様の課題を解決するということにいかざるを得ないわけです。

どのお客様を選んだらいいのか、そこから出てきた概念が顧客の生涯価値です。これはライフタイム・バリューとも呼ばれています。ある顧客と一生付き合ったら、どれぐらいの売り上げと利益をもたらしてくれるかということが企業に対して持っているその顧客の生涯価値になります。生涯価値の高い人の課題を解決することが、企業にとっては一番収益性が高いことではないかという概念になってきたわけです。そういう意味で、顧客の生涯価値を測定し、生涯価値の高い人と長期的な関係を構築していく。カスタマー・リレーションシップ・マーケティングという概念がここから出てくるような形になりました。

別の見方をいたしますと、一つの考え方は、マーケット・シェア追求型です。商品の幅を絞って、場合によってはプロダクト一つで、顧客の数を増やしていくという考え方です。このマーケット・シェア追求型の

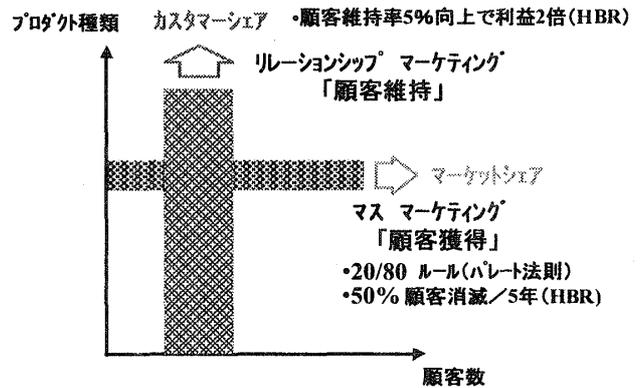


図4 マーケティング

マーケティングをサポートした考え方がマス・マーケティングです。いわゆる顧客を獲得していくという考え方です。

このマーケット・シェア追求型のマス・マーケティングに比較して、真反対の考え方がカスタマー・シェア追求型です。顧客の数を絞って、その代わりにそのお客さんが必要とするものを全部満足させようという考え方です。この考え方をサポートしているマーケティング上の考え方が、リレーションシップ・マーケティングと呼ばれる考え方です。これは潜在顧客を見込み客に変えていくというプロセスを踏むのではなく、顧客を維持していくプロセスに焦点を当てようではないかという概念になっています。

昨今のいわゆるインターネットプラス情報技術は、このカスタマー・シェア型、いわゆるリレーションシップ・マーケティング追求型のマーケティングをサポートするのに非常にいい道具として役に立つような格好になってきております。

このことをもうちょっと活動のベースで見えてきますと、いわゆるマーケット・シェア追求型は、マーケット・シェアを追求していくためには4Pが大事だと言われたわけです。プロダクト、プライス、プロモーション、プレイスという4つのPが大事であると言われたわけです。活動は、潜在顧客を見込み客にして、見込み客を顧客にする、これを繰り返していくことをやりました。持っているデータベースは顧客データベースと顧客台帳と呼ばれるデータベースです。これがマーケット・シェア追求型のマス・マーケティングだと思います。

いわゆるマーケット・シェア追求からカスタマー・シェア追求が変わると、この4Pに加えて3つのRが必要だと言われています。いわゆる顧客維持、リレ

ーションシップと、関連販売、リレーテッド・セールスと、口コミ、リフェラルとされています。活動としては、顧客を獲得することから、お客さんになった人をリピート客にして、それを最終的には信奉者の世界まで持っていく。信奉者を何人持てるか、そんなことにマーケティングの主力が移り始めているのが、リレーションシップ・マーケティングです。

そうなってくると、基本的にはそのお客様の購買履歴、あるいは当社の営業がそのお客様にどんなサービスを提供したかという記録が全部残っていなければ、そのお客様の嗜好も分かりません。購買履歴を全部持ってみると、そのお客さんがどんな嗜好でものを買っているのか、どんなサイクルでものを買っているのかが見えてきます。そんなことをやっいていこうというのが、このCRMデータベースの考え方です。

さて、ソリューション・ビジネスでもう一つ考えておかなければいけないと思うのが、企業戦略上のいわゆる強いところに特化しろという、コアコンピテンス戦略とソリューションとの関係であります。コアコンピテンス戦略は、できるだけ自分の強いところに絞れと言っています。片方、ソリューションは、一つのコアコンピテンスの中で解決できるソリューションというのはほとんどありませんので、ソリューションはコアコンピテンスよりは論理上必ず広くなります。

そうなると、足らない部分を組まなければいけない、パートナーリングという考え方が出てくることになります。このパートナーリングというのは企業間のアレンジメントですけれども、いわゆる全く対等の関係で戦略と顧客をシェアするという考え方です。こういうやり方は、日本の企業では今まで経験したことがない考え方になります。今までは、系列という範囲の中に入るか、あるいは子会社、関連会社という格好で縦の関係に入るわけですから、 OWNするという考え方が非常に強かったわけです。そこは、このソリューション・ビジネスに入っていくときの一つの大きなチャレンジではないかなと思います。

バリューチェーン革命

バリューチェーン革命です。バリューチェーンは、現状のモデルを非常に単純化しますと、サプライヤーがいて、メーカーさんがいて、卸があって小売があって、消費者に届くというバリューチェーンを構成しています。メーカーさんがコンシューマー・ディレクトでBtoCをやると、卸と小売が要らなくなります。こ

ういう現象が中抜き現象と言われております。

世界中がBtoCだけになってしまいますと、プロダクト側は特化します。消費者側はすべてのプロダクトが必要になります。そうすると、消費者はBtoC以外からものが買えないことになります。消費者が何か買おうと思ったら該当するポータルを開き、別のものを買おうとしたら別のポータルを開く、ということをやらなければなりません。従って、消費者とメーカーとの間を取り持つ人が出てくるわけで、これがリ・インタミゼーション、新しい中間業者だと言われております。

今、アメリカを含めヨーロッパで議論されているのは、このマルチチャネル・リテラーという考え方です。これはお店も持ち、自分で実際に物を陳列棚に並べている。それからウェブサイトも持っているし、マルチメディア・キオスクも持っているし、ファックスでも電話でも注文を受けます。もう一つの特徴は、従来のリテラーに比べて違いますのは、顧客情報データベースを持っていることです。そして、商品は、いわゆるEカタログで電子商品を持っておりまして、自分の持っている商品をどんな形で情報を渡して、受注して、出荷して、決済するか、という自分独自のシナリオを持っている。そして大きな評価指標はカスタマー・シェアであります。このようなマルチチャネル・リテラーという新しいチャネルが出てくるだろう、と言われております。

それからもう一つ、昨今ちょっと話題先行のきらいはありますけれども、たくさん議論されていますのは、マーケット・プレイスです。世界でものを安く買う、いわゆるディスカウントを受けるというグローバル・スタンダードは、ボリューム・ディスカウントです。たくさん買ったら安くなる。どうせものを買うのだったらみんなまとまって買ってしまおうという考え方です。そうすると、今度はリテラーさんが、メーカーさんからものを買うのは問題ではないかというので、今、リテラーさんがネットワークを作ろうとしているわけです。

それから消費者の世界も、自分たちのマーケット・プレイスを作ろうという動きがあります。特にオークションがそうですけれども、企業を通さない、消費者間の直接の商取引が出来上がっています。

今まで申し上げたことを簡単にサマリーしてみますと、メーカーもリテラーも、課題解決型のソリューション・ビジネスになり、ビジネス・モデルはワン・

トゥー・ワンになります。今までの考え方と非常に違うところというのは、お客さんが自分の欲しいものと言ってきます。従来は、お客さんは欲しいものと言ってくれない。従って自分で予測して、これは売れそうだというのを作って、マーケットに置く。マーケットに出してみると、いいものはみんな買っていく。そうでないものは売れ残る。それで初めて売れ筋が分かる。今まではその情報をいかに早くつかむかということをやっていました。

これからは、消費者とワン・トゥー・ワンの関係になります。消費者が、私はこんなものが欲しいのよ、と言ってくれます。それに対して、いかに早く安く提供するかという、対応体制の問題にだんだん焦点が移ってくると思います。

労働意識革命

さて、最後の労働意識革命の世界ですが、働くことには二つのモチベーションがあると思います。

一つは、自分の労働力をお金に換える。自分の労働力をお金に換えて飯を食おうというモチベーションです。そういうモチベーションで働こうとすると、どうしても安定高収入志向になります。こういう人たちのアウトプットは、時間の関数です。なぜならば、やり方が指示されて、働く時間が約束されるからです。時間の関数がアウトプットになりますので、企業としてこういう人たちを使うときは、指示したとおりにやっているかどうかという業務管理と、約束した時間ちゃんと働いているかという労務管理が必要になってきます。ですから労務管理と業務管理というのが、こういう人たちを使うときの非常に重要な人事施策ということになります。どんな人材が望ましかったかという、指示されたことをちゃんとやりきる人が望ましい人材ということになります。

もう一つは、自分の持っている能力を何らかのパフ

ォーマンスに換えたいというモチベーションです。仕事を通じて自己実現を図りたいタイプだと思います。当然、いいパフォーマンスを上げればお金がついてくるということをよく知っています。何をアウトプットしたらいいのか教えてください、しかし、やり方に関しては任せてくださいと、いう人たちですから、やり方を指示するといなくなります。今、大学を出て企業に就職した人たちの30%が、3年以内に最初に就職したところを辞めています。理由は、思ったことがやらせてもらえないからだそうです。ですから、労務管理や業務管理をやると、すぐになくなります。

このタイプの人たちのアウトプットは、能力の関数であり、時間の関数ではありません。従って、企業としては能力管理をしなければなりません。能力を評価して、能力を開発するというふうなことをやらなければなりませんので、労務管理と業務管理は要りません。どんな人材が望ましいかという、自分で目標を見つけて、飛んで行くような人が望ましい人材となります。

最近、後者のタイプのモチベーションで働こうとしている人が増えてきたということが言えるだろうと思います。ところが、わが国の企業の人事システムは、どういう人を対象にして作られたかという、前者のタイプの人たちを対象にして、いろいろな制度が作られてきました。従って、後者のタイプの人たちのパフォーマンスを上げさせる環境、そういう人事システムを作ることが、今の企業が抱えているチャレンジではないかなと思います。

能力をパフォーマンスに変えるというモチベーションを持っている人、それを私はプロ社員と勝手に名前を付けて呼んでいるんですけども、そういう社員をよりやる気満々にさせていく、そして高いパフォーマンスを上げさせていく環境というのは、自分で目標設定と評価ができることだと思います。会社が与える目標は最低目標であり、常にその目標を突き抜けて、高いところに目標位置を設定して、自分がどこまで達成するかを評価できる。そのためには、評価指標と評価基準が非常に明確になっていなければなりません。

二つ目は、知的刺激をいつも受けて、欲しい情報がすぐに手に入る。知的刺激がなぜ必要かというのは、やっぱり社員が賢くならなければならないということです。情報を探していると、何となく仕事をしているように見えますが、探さなくてもそこに情報が与えられればものすごく生産性が上がるわけです。欲しい情報がすぐ手に入る環境を作ってやるということは、社

労働力 → お金

- 安定高収入志向 → 大企業
- アウトプット = f(時間) → 労務・業務管理
- 望ましい人材 → 目標達成型

能力 → パフォーマンス

- 自己実現志向 → エンパワーメント
- アウトプット = f(能力) → 能力評価・開発
- 望ましい人材 → 目標選択型

図5 人と企業の関係

員の生産性を上げさせるためには非常に重要な要素だと思います。

三つ目が、仲間がいる、いわゆるチームが出来るということです。ある人が何かしたいなと思ったときに、それいいなってだれかが言ったら、チームが編成できる。思い付いた人をサポートできる、チームが編成できるということが、非常に重要な要素になってくると思います。

それから四つ目は、キャリア開発の支援があります。アメリカは、首切りも非常に激しいですけれども、再雇用のメカニズムが非常にしっかりしています。この再雇用というメカニズムを、わが国は残念ながら職業安定所という国の政策ですと戦後やってきました。ですから、あまりいい再雇用のメカニズムは、今はまだ出来上がっていません。

そういう意味では、企業の中で社員をいつも会社が必要とする能力に社員が能力開発できるような環境をいかに作っていくかということと、もう一つは、要らなくなったときに外で使えるような社員にいかに育てていくかという意味でのキャリア開発が、非常に重要な要素になってくるのではないかなと思います。

本当のプロは、自分のパフォーマンスを最大にできる組織をいつも求めている。そういう組織を作ったら、いい人が来るということになります。そういう組織でなかったら、社内がいい人を抱えていても、いずれその人はその組織にさよならするということが起き始めています。ですから、こんな環境をいかに会社の中に早く作れるかというのが、一つの大きなチャレンジだと思っています。

これからの企業が行うべきこと

五つの革命のお話を、中身を少しずつですけれども、いたしました。言い方を変えると、企業の経営環境は全部変わってしまっている、ということになると思います。従って、従来のままの延長線上には明日はない、企業は全部再構築するぐらいのことを考えなければならない、こんな環境に、今はいるのだと思います。その中で、企業価値を上げていく経営をしなければならないと思います。企業価値を上げていく経営をしていくためには、三つのことをやっていかなければならないと考えています。

やらなければならない三つとは、何かを最小化することと、最適化することと、最大化することだと思っています。

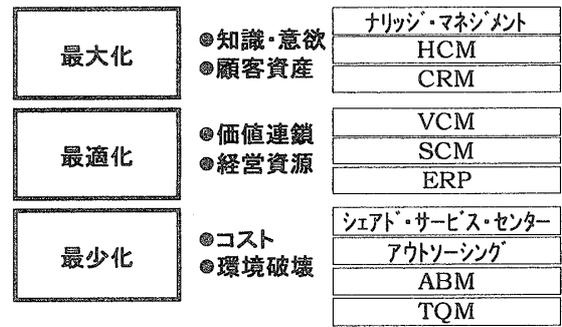


図6 企業価値経営

常に企業が最小化していかなければいけないものは、コストです。コスト最小化はずっと続けていかなければならないし、昨今は環境破壊だと思います。

最適化しなければならないものは、企業内資源、企業内経営資源を最適化するということと、合わせていわゆるバリューチェーン、価値連鎖だと思います。

最大化しなければならないものは、顧客資産、いわゆるライフタイム・バリューの高いお客さんをどれくらい持っているかということ、社員の知識と社員のやる気とモチベーションをいかに最大化するかがこれからの企業経営者のあるべき姿ではないかと思っています。

特に日本の企業は、バブル期に国内、海外を問わず、たくさんの子会社、関連会社を作りました。言い方を変えると、経営資源があちこちに存在していることになるわけで、最適化が非常に急がれている状況だと思います。さらに言いますと、最適化の世界にさっさと手を打って、最大化の世界にいかに早く手が打てる状態を迎えるか、こんな状況下に日本はあるのではないかと思っています。

最小化よりも最適化のほうがもたらす効果が大きいと思いますし、最適化よりも最大化のほうがもたらす効果が大きいと思います。最後は、21世紀はやる気満々で賢い社員を抱えた企業と、いいお客さんを抱えた企業、その企業が21世紀を生き残っていくのだと、勝ち残っていくのだと思っています。

企業によってみんな状況が違いますけれども、情報インフラと人事インフラを再設計、再構築して、徹底的に電子化してください。もう一つは、プロ社員を使える人事組織を早急に構築してください、というのがメッセージです。

それから二つ目は、企業戦略の総点検と立案です。どのバリューチェーンのどこで当社はコアコンピテンスを生かしていくのか、ビジネスをするのかということになります。それによってビジネス・モデルは変わ

企業インフラの再設計・構築

企業の電子化

社員のプロ化

企業戦略の総点検と立案

ビジネスモデル設計

どのVCのどこでビジネスするのか？

パートナー選択

図7 いま急がれること

ってきますし、組むべきパートナーが変わります。このパートナー選択、ビジネス・モデルの設計ということが非常に重要な要素になっていると思います。

言い方を変えますと、会社を集まってみんなでルンルンとできている戦後は終わりました。高度経済成長期は終わった。サプライ・サイドの経済は完全に終わったわけです。あらためて一人ずつの社員の能力を最大に発揮させる大きな企てをする集団（企業）に、体質を変えるときに来ていると思います。バブルがはじけて、日本の多くの企業は体格をスリム化することに相当の時間を費やしてきましたけれども、今は思い切って体質を変える時期に直面している、このスピードが生き残れるか生き残れないかを定める、そんなチャレンジの中に我々がいるのではないかと思います。

長時間ご清聴ありがとうございました（拍手）。

（文責・企業フォーラム企画委員会）