

ITが起こす事業変革の波

これまで、ITの革新は事業変革の波を繰り返して起こしてきた。1980年代には、メインフレーム（大型汎用コンピュータ）の性能向上と高速の専用通信網の普及によって、大量の取引データのリアルタイム処理が可能になり、それを利用して基幹業務における競争優位を得ようとSIS（戦略情報システム）のブームが起きた。

1990年代に入るとクライアントサーバー型の分散システムが普及し、基幹業務だけでなく周辺業務や間接業務も含めた業務の再設計が、BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）の名の下に盛んになった。そして1999年から2000年にかけて、PCとインターネットが広く消費者へ普及するようになってeビジネスがもてはやされ、いわゆる“ドットコム”バブルが起きた。

こうした過去のITによる事業変革では、先行企業の成功事例が紹介されてブームになり、多くの企業が追従した。ブームの都度、大きな成果を上げた少数の“勝ち組”企業が注目されたが、競争優位を長く維持したり、抜本的な業務改革を実現したり、新たな柱となる事業を確立したりした企業はそれほど多くはなかった。やがてブームが沈静化すると、「ITで変革は起こせない」という批判的な意見がしばらく主流になり、そして次の波が起こると皆が「今度こそは本物」と夢中になる。この繰り返しである。

今、ITが新たな事業変革の波を起こそうとしている。今回の主役は4つである。すなわち、誰でもいつでもどこでも利用できる「スマートデバイス」、誰とでもつながるコミュニケーションを可能にする「ソーシャルメディア」、個人個人に応じた顧客経験を人の手を介さずに提供できるようにする「ビッグデータ」、自らIT資産を持たないという身軽さを企業にもたらす「クラウドコンピューティング」である。

スマートデバイスとソーシャルメディアを組み合わせれば、より幅広い顧客層に対して、よりタイムリーかつフレンドリーに便利なサービスを提供できるようになる。その顧客接点から収集した顧客行動に関するビッグデータを分析すれば、個々の顧客をより深く理解した“あなただけ”のサービスが組み立てられる。そしてクラウドコンピューティングを利用すれば、ヒトやモノを自前で多く抱えずに迅速にサービスを始めることができる。このような新たな事業変革の波を「ポストPC革命」と名付けよう。

ITを活用したビジネスモデルは、ヒトやモノを介することによる制約をなくして、プロセスの効率性を高め、コストを低減し、事業の成長スピードを高める効果が大きい。

一方で、かつてのeビジネスがそうであったように、他社がまねをすることも容易である。このため、一時的には競争優位に立て



たとしても、他社が同じように参入することが容易なためにすぐに優位性は揺らいでしまう。実際のところeビジネスで成功した企業は少数であり、多くの企業は収益を上げるまでに至らず、過大に評価されていたIT企業の株価が暴落し、“ドットコム”バブルは崩壊した。これと同じことが「ポストPC革命」で起こらないとは限らない。

ITを活用した事業変革の波に乗り、“勝ち組”企業として生き残るためにはどうすればよいか、成功事例からその共通項を導き出してみよう。

米国Amazon.com社は、PCによるインターネット利用が急速に普及し始めた1994年にいち早く書籍のネット販売事業を立ち上げた。従来の書店や書籍販売が抱えていた、高い店舗コスト、限られた品ぞろえ、画一的な顧客対応といった問題点をインターネットを用いることで解決し急成長を遂げたのである。同社は起業から8年間はずっと赤字を続けていたが、利益を度外視して成長への投資を優先した。“Get Big Fast”（他社がまねをする前に、市場を占有する規模にまで成長してしまう）のが同社の戦略であった。

米国Google社は、1998年の起業当初から自社の強みである検索エンジンの性能向上に経営資源を全て集中した。キーワード検索において、ユーザーが求める情報が的確にヒットするように、また、ユーザーの関心に沿った

広告が適切な順番で表示されるように、検索ロジックの精度を高め続けた。このロジックの優秀さによって、同社は多くのユーザーと広告スポンサーを獲得できたのである。同社は今でも膨大な検索ログデータを分析し、絶えず試行錯誤して検索ロジックの精度を高め続けている。

米国Apple社は、創業者でありカリスマ的リーダーであったスティーブ・ジョブズが暫定CEO（最高経営責任者）に復帰した1997年当時、PCベンダーとして“じり貧”の状態だった。しかしその後、斬新な操作性を持つ携帯音楽プレーヤーと音楽配信サービスによって巻き返し、iPhoneの成功によって見事に再生を果たしたのである。同社は、斬新なコンセプトの製品やサービスで消費者に驚きを与え、ほかでは得られない価値を提供するために、デザイン、ハードウェア、OS（基本ソフト）、アプリケーション、販売に関して全て自社でコントロールできる垂直統合能力を重視している。

「成長の追求」「自社の強みへの集中」「起業家のビジョンを実現するための垂直統合能力」といった“勝ち組”企業の成功の秘訣（ひけつ）を学ぶことなく、「自社も乗り遅れないようにやってみるか」と考える企業があるとするれば、今回の「ポストPC革命」でもブームの後追いに甘んじることを覚悟しなければならぬだろう。 ■