

## 超情報化時代に備えて

日立製作所 顧問 三浦 武雄



最近の我々を取り巻く環境は大きく変化している。その1つが情報技術の革新に起因する社会的変革であろう。メディアのデジタル化、融合化とインターネットに代表されるネットワークング、パソコンの普及等によりかつて経験したことのない創造的な新しい社会が生まれようとしている。しかもその進化の速度は日進月歩でなく、秒進分歩と言えるほどの早さである。たとえば、携帯電話やインターネットの普及の早さ、それに伴う価値観の変化である。これに対処するための考え方、経営のあり方は、従来の延長線上のままでは極めて不十分なことは明白であろう。今こそ人を動かすビジョン、これを実現するためのコンセプト、方針が重要であると考えらる。

従来、日本には常に手本とすべきコンセプトがあり、その上、島国という地理的条件が日本を独立した地域として、主として日本市場を中心に世界から守られる形で発展できる好条件にあった。しかし、これに甘んじていたわけではなく、企業は研究開発、技術の革新に積極的な投資を行い、特にエレクトロニクス、家電分野において世界に卓越する技術で貢献し、今日のわが国の経済を大きく引張ってきた。一方、今日の急速に変化する社会の中で必要とするようなビジョン、コンセプトの面から見ると、いささか淋しい。ほとんど海外に手本があり、そのコンセプトに向かって、より高性能で、より信頼性が高く、使い勝手のよい製品を生み出すところに日本独自の製品価値を求めてきたように思う。しかし、これから展開すると言われている情報を基盤とする超情報化時代は、いままで経験したことのない新しくかつ多くの価

値観が存在する社会であり、ビジョン、コンセプトなくしては積極的な前進が期待できないことになるであろう。この社会が最近議論されている複雑系であり、対応により大発展をするとも大没落するとも言われるものである。

インターネットの時代は誰でもがどこからでも、いつでも世界の情報を入手することができ、そして世界を相手にした市場で挑戦できるメガコンペティションの時代とも言われる。特に情報の分野ではオープンな社会が浸透し、エンドユーザにとり、より良く、より使いやすく、より安いものの中でトップ製品が世界のデファクトスタンダードとして大きく普及し、それを実現したトップ企業のみが収益を独占する傾向にある。したがって、開発方針を誤ると収益が出ないだけでなく、ユーザから見放され、破滅に至っている企業もある。複雑系の一例である。

超情報化時代の社会の一例として取り上げられているサイバースペースでは、多くの夢(光)がある。社会における変化は、たとえば、ネットワークを通じたオンライン・ショッピングをはじめとするEC(エレクトロニック・コマース)等の普及や遠隔情報サービス、遠隔図書館、美術館の出現で快適で便利な公共サービスが受けられるものになるであろうし、企業も企業同志が仮想企業等の手段によりスピーディに消費者と直結したビジネスが展開でき、そして顧客満足度をより向上させ得ることになるであろう。家庭においても情報家電化が広く進展し、在宅勤務や遠隔教育、遠隔医療等も可能となり、より豊かな人間性を創出することが期待されている。これらを実現するた

めには、エンドユーザと民間企業の協力なくしてはできない。企業はここに新しい市場と開発のための創造的努力が必要である。

そのためにはまず第1に、すでに述べたように企業は今こそきたるべき未来でいかに貢献するかというキチンとした事業のビジョン、コンセプトを持つことである。そして急変する市場の動きに振り回されることなく、短期的な対策のみならず、先を見たビジョンを持ったアプローチが重要である。これを基本に将来必要となるブレイクスルーの先行開発をしておくべきである。現在の厳しい時代において、着実に業績を上げている例には、過去からこのようなアプローチを行ってきたものが多い。事業のビジョンは顧客が先行き新しい環境において必要とするニーズ、顧客満足度の追求によって得られるものと考えてよい。

次に重要視すべきはスピードであろう。エンドユーザから真に喜ばれるものをいち早く見だし、ユーザに提供した企業が勝つ時代になった。トップ企業のみが収益を得る時代である。着手を急がねばならない。そのためには何を開発することが顧客満足度向上につながるかを考えねばならない。誰もが起業家精神に燃えその発見に努力する必要がある。事業として目標が定まった段階で、リーダーは着手するか否かの意志決定を急がねばならない。不透明な部分が多いかもしれないが、すべてが詳しく判ってからの決断では遅過ぎることも多い。リーダーは自分のビジョンに基づき、すばやく決断し、推進することも重要である。万一決断を誤った場合でもリーダーなるが故に修正もすぐに可能な能力がある。そして部下を引張っていくためには、日常からトップとしてのビジョンを徹底し、決断に対して納得性を持たせておくことが必要である。スピードアップには、過大に表現すれば勘とカケも必要かもしれない。

次に大切なことは協力(アライアンス)である。これからのソリューションの時代は単品を販売するにしてもシステム・インテグレータとしての考え方が基本になるであろう。システム化に必要なものをすべて1社で用意するには製品技術の幅が

広すぎ、開発のためのリソース、時間に限界があり、スピードアップのためにも製品補完等の他社の協力を仰ぐ必要がある。また先行した技術を必要とする場合にはグローバルなアライアンスも重要であろう。そのときに重要なことの1つはGive and Takeの精神である。口にはするが忘れがちである。他利共存である。そのためにもGiveできる技術、製品をキチンと持ち、相手にも十分メリットがあるように協力すべきである。それが協力の効果と永続性につながるものと考ええる。

グローバルアライアンスの最も重要な1つは、世界標準化へのつながりである。オープンビジネスでは事業規模は自ら増大するが、参加する企業収益は薄利であり、よほどの特徴を持たない限り、それのみでは大きな期待はできない。一方、独自技術をベースに生まれた事業は当初はそのもの持つ特徴で、ある程度の市場拡大は期待できるが、グローバル化には限界がある。これを取り除くには世界的な提携、戦略的なグローバルアライアンスが極めて重要で、世界標準化への道となるものである。

以上いろいろと述べたが、いままでのやり方を、歴史は周期的に繰り返されることを前提とした農耕民族的とすると、これからの経営は、全く新しい歴史を作り出す狩猟民族的と言ってもよい。先がよく見えなくても、まずビジョンを信じ、前進し、試行する。そして新しい課題を見だし、克服し、前進する。一方、これを可能とするキチンとした技術とスピーディなタイミングのよい開発で対応することが大切であろう。中核となる技術者は日頃から新しい仕事に対する情熱と自信そして国際性を持ち、ユーザから信頼感を持たれるように努力すべきである。新しい超情報化時代には光の部分とともに多くの影の部分がある。この問題の解決に対しても国際的に積極的に貢献していく課題がある。これらに挑戦し、明るく夢のある社会の実現、新しいビジネスの創出に努力したいものである。