

e-businessがビジネス・プロセスを 変革する

日本アイ・ビー・エム株式会社
代表取締役社長

北城 悟太郎



日本経済は未曾有の不況の中で未だに先行き不透明な状況が続いています。厳しい経営環境の中、経営者は21世紀への生き残りを賭けて、大胆な改革を迫られています。なぜならば、現下の経済の危機的状況はもちろん、さらに底辺で大きな潮流の変化が起こっているからです。すなわち、ネットワークと情報技術の急速な進展が、企業活動はもとより社会全体に大きな変化をもたらしつつあるのです。

オープンでグローバルなネットワークであるインターネットの利用者は、世界中ですでに1億人を超え、21世紀初めには10億人にも達すると言われています。これに対応して、物理的なネットワーク基盤も既存の有線から無線や衛星などへとデジタル化が進みつつあり、距離や時間を超えたネットワークが急速に全世界に張りめぐらされつつあります。さらに、パソコンに加えて携帯電話やPHSはもちろん、カーナビゲーション、FAX、カメラ、家電さえも、デジタル化により情報機器としての性格を強め、これらの多様な機器をネットワークに接続してさまざまな情報を利用する環境も整いつつあります。

こうしたデジタル・ネットワーク社会の進展は、新たな製品・サービス、新たな顧客、新たな市場を生み出し、経済活性化への原動力になるとともに、利便性の高い多様性に富んだ生活環境を創り

出します。すでに米国では、株の個人取引のうち、約3割がインターネットを通じて行われています。また、インターネット上だけで書籍やCDなどの販売を行っている「AMAZON.COM」は、1日に1億円以上もの売上を上げています。さらに、昨年末の米国におけるクリスマス商戦ではインターネットを通して10億ドルもの売り上げを達成した会社もあります。フォレスター・リサーチ社の資料によると、インターネットを利用した電子商取引（Electronic Commerce）の売上は2003年には3,270億ドルになると予測されています。

各企業はこうしたネットワーク社会に対応するために、これまでの仕事の進め方を変え、お客様や取引先とのビジネスを、ネットワークを活用した仕組みに再構築するためのさまざまな改革の実施を行っており、IBMではこうした試みを「e-business」（eはelectronic（電子）の頭文字）と名づけ、昨年初めより推進してきました。

「e-business」は、単にインターネット上での消費者と企業間のオンライン・ショッピングだけを意味するものではありません。「e-business」とは、ネットワークを活用して企業のビジネス全体の仕組みを変え、企業の組織体制や業務プロセス、さらには企業の本質であるビジネスそのものも変えてしまう経営の変革を示す言葉と位置づけています。

「e-business」は電子商取引だけでなく、すでにさまざまな分野で、大きな成果を生み出しつつあります。例えば、企業の会計、人事などの基幹業務システムをデータベースとネットワークを活用したシステムへ再構築する「エンタープライズ・リソース・プランニング (ERP)」によって経営資源の一層の効率的な活用が図られています。また、資材の調達から生産、販売、物流までの流れを、取引先も含めてネットワークを活用して行うシステムとして「サプライ・チェーン・マネジメント (SCM)」が実用化されつつあります。これにより資材コストの低減、サイクル・タイムの短縮、在庫の削減、販売機会損失の防止が可能になります。さらに、膨大な顧客データベースを活用し、電話やインターネットなどを通じてお客様との取り引きを行う「カスタマー・リレーションシップ・マネジメント (CRM)」が金融機関を中心として急速に広がりつつあり、顧客サービスの向上に大きな役割を果たしています。こうした e-business の発展形態としての新しい仕組みやシステムの導入や構築が進みつつあります。

しかし、e-business を導入さえすれば、経営改革を実現できるわけではありません。重要なことは、自社が目指す将来の企業像とはどのようなものか、その企業像を実現するためには何を改革しなければならないのかをまず明確化することです。その上で、浮きぼりにされたさまざまな課題を解決するためのビジネス・プロセスの変革を実施し

ていく必要があります。

例えば、迅速な情報伝達を目的に電子メールを導入し、社内情報のやりとりを電子化したとしても、組織体制が旧来のままではプロセスの変革につながりません。稟議制度を電子メールを通じて行ったとしても、承認する管理者の数が変わらなければ効果は限られます。すなわち、単純に旧来の業務プロセスをデジタルの世界に移行させるのではなく、デジタル化に応じた業務プロセスの構築や業務プロセスの背景にある組織や制度をも変革することが重要なのです。

「e-business」とは、デジタル・ネットワークという新しいインフラを活用し、企業内外にわたる情報共有を通じ、企業間連携を進め、業務プロセスを変革し、将来に向けた企業像を追求することです。これによって、はじめて、市場や技術革新への迅速な対応、販売力の強化、市場の新規開拓、ビジネス・サイクルの短縮、コスト削減といった経営目標を達成することができます。さらには、単一企業内にとどまることなく、取引先等、ビジネス上の関係を持つ企業間でネットワーク基盤を確立することによって、その効果は計り知れない規模にまで高めることができます。逆にネットワークに対応できない企業は否応なく市場から取り残されていくことになるでしょう。「e-business」は、企業経営全体に大きな変革をもたらす「経営のビッグバン」であり「産業のビッグバン」ともいふべき強力な威力を備えているのです。