

経営者の講演 2

—「Digital University」への道—

渡 邊 明

……目次……

1. はじめに
2. 後藤 暁雄 三菱電機エンジニアリング社員
3. 川合 一明 日本トランスシティ常務取締役
4. 手嶋 雅夫 T&T 社長 (元・マクロメディア社長)
5. 松本 大 マネックス証券社長
6. 永井 則夫 ナベル専務取締役
7. 時津 直樹 デンソーITS 開発部部長
8. 遠藤 優 イビデン会長
9. 大矢知直人 マイクロキャビン社長
10. おわりに

1. はじめに

2001年度の経営学総論では、企業間ネットワークに関連する企業の経営者または管理者にお話をうかがった。ここに収録したものは、経営学総論の講義にお呼びした方々のお話だけでなく、大学以外の場所でお話をうかがったところ非常に興味深い示唆を含むものであったので、講演者の許可を得て掲載したものもある。これらのご講演は、学内LAN上で流して経営学総論の講義の資料として利用させていただいている。今回は、11人という大人数の講演であるので編集者（渡邊）の責任で講演の

資 料

核心部分であると思われるところを抜粋して掲載している。収録したお話の前後には含蓄の深い部分が多数あったが紙数の都合上割愛したものも少なくない。また、編集者の未熟さゆえに講演者の意図が十分に伝わらない場合があるが、学内 LAN と配布した CD を使えば、講演の全てをコンピュータ上で見ることができるのでこの資料とあわせてご覧いただきたい。

2001 年度の後期からは、Real Producer からエンコードの結果としてはきだされる rm 形式のファイルにパワーポイント画像をシンクロナイズドさせることができるようになった。講義の進行とともにパワーポイントの画像が自動的に変わる smil 形式のファイルを発生させるプログラムを組み、効率的にシンクロナイズドさせる仕組みを作り、インターネット上で流す実験も行なっている。このプログラムは学長裁量経費の成果の一部である。年度末に中国の大連に行く機会があり、そこでインターネットの通常回線を使って三重大大学の私の研究室に設置してある Real Server 内のファイルをオンデマンドの実用レベルで見ることができた。

また、今回からは各講演の後に経営学をより深く研究するために課題を設定することにした。この課題は、大学院の「企業間ネットワーク論」の講義で実際に利用するものである。企業内研修を遠隔授業の形式で行なうためのテキスト作成のためには、どのような工夫をこらしたら良いのかをこれを通じてトライアンドエラーで考えようとしているからにはほかならない。私の意図に賛成して、実証実験に参加し、この設問に解答していただいている企業の方々には感謝申し上げたい。講義解題と設問は私が執筆した。また、ご講演いただいた内容の要約も渡邊の編集責任で行なった。

2. 後藤暁雄 三菱電機エンジニアリング社員

渡邊：加藤さんとは「中部企業研究会」という研究グループで一緒にしており、研究会での議論の鋭さが目立っていました。そこで今回の経営学総論の講義にお呼びし、2000年対応版のISO 9000シリーズについてお話していただくことになりました。

【大量生産の時代】

1970年代は大量生産の時代でした。80年代は多様化の時代でした。最近では、ものづくりのマイナスの面が出てきます。それに対して社会的責任が見直されてきました。ISO 14000の動きはそれに対応していました。日本の品質管理は非常にレベルの高いものがありました。1990年代に生産技術は、アメリカに肩を並べられました。

【ISOの考え方】

それぞれの工程において不良品を排除することが品質管理の技法になっていきます。不良品をなくそうと言うのが生産管理の問題でした。個々の部門で製品に対する不良品をなくすという考え方ではなく、全社的な品質保証のシステムづくりがISOの課題です。品質保証のシステムというのは、それぞれの部門が品質保証に関して責任を持っているということを意味します。そのシステムがうまく運用されているということがISOの問題になっています。

後工程に行けば行くほど労働コストがかかるわけですから、不良品は前工程で見つけ、排除するシステムを作らなければなりません。日本の場合は、量産工場では統計的技法で管理していましたが、ヨーロッパの発想から出てきたISOでは、生産ラインだけでなく、社長までを含めてシステムのうまく言っているのかを見ることになります。

【QC について】

皆でボトムアップから改善していくのが日本的な管理でした。ヨーロッパではトップダウンの業務命令のもとで改善が行なわれていきました。ISO は、トップダウンの指示でおこなわれます。そのため記録を残せというのが ISO の考えです。不良品が出たときは、責任の所在をはっきりさせるためには非常に役立ちます。

【ISO 2000 年版】

1987 年に制定された ISO は 2000 年に改定されました。矛盾点が多くなったので切り替える過渡期にあります。

【ISO 9000 シリーズ】

9001 は設計を含んだ生産工場, 9002 は生産工場, 9003 は検査を行なう工場が、認証を受けるものです。ものづくり以外の会社でも ISO の認証は受けられます。ISO をとった企業は国際的に認知されます。ISO をとると「138 の Shall」を認定されたわけですから企業の信頼性が高まります。

【マニュアルづくり】

ISO の場合は、文書化してマニュアル作りをやらなければなりません。これによって誰がやっても同じものができるようになります。

【ISO 取得のメリット】

営業サイドからのメリットと ISO の要求の 20 項目に沿ってやるので、間違わずにできるというメリットの 2 つがあるのです。ISO を取るのは良いことだがお金がかかります。それ故、取るか否かは、時代によって大きく変わってきますので経営者の意思決定によります。

《講演解題》

ISOのマニュアル作りでは、品質マニュアル、環境マニュアル、労働安全衛生マニュアルなど「第三者評価対象用の文書」は読み手に理解しやすく、固有の業界用語もわかりやすく記述し、企業の説明責任を果たすための文書と位置付け、別々に作成する。内部管理用は、社員のノウハウ蓄積に重点をおいた文書が中心となる。特に、現場の作業標準は、品質・環境・安全のポイントを1つにまとめて共通化した文書に統合化する必要がある。現場には、いくつも指示書があると混乱する可能性があるからである。いづれにしても統合マネジメントシステムの構築を通じて、審査を受けるための表面的な文書管理から、ノウハウなどのナレッジ重視型の標準化へ脱皮する必要がある。

企業が総合的マネジメントシステムを導入する目的は、方針を達成するために、教育を行い、成果を上げていくことである。活動の成果を部門評価や人材評価として活用している事例もある。ISO 2000 年対応版では、教育訓練に非常に力を入れていることを後藤氏は強調している。

総合的マネジメントシステムの中で人事考課や賞与考課に反映できる要素として①方針管理システムと②教育・訓練システムが挙げられる。会社目標と個人目標の融合のためチャレンジシートや自己申告などを含めてシステムを構築している事例もあり、ISOの有効活用の1例といえる。教育・訓練システムは、ISOと人事制度の橋渡しができる部分であるが、まだまだ別物と考え、連携ができていないのが実情である。

ISO 14001 及び OHSAS 18001 は「4.4.2 訓練、自覚及び能力」、ISO 9001 は「6.2.2 力量、認識及び教育・訓練」で要求されている事項に注目する必要がある。これらの要求事項では、まず「訓練のニーズを明確にしなければならない」として、どのような業務を行う人にどのような教育・訓練が必要なのか、現状の人材レベルを棚卸することを要求

資料

している。つまり職能・職務・役職の要件を明確にすることが求められているのである。

実際の事例では、年間の教育・訓練計画を階層別・部門別に明確にし、実施していることが多く、教育・訓練として以下の2項目を行っている。

① 自覚教育

各部門におけるすべての構成員に対して、「方針・定められた手順・マネジメントシステムに適合することの重要性」「作業活動に関係する環境や品質への影響」「マネジメントシステムにおける各自の役割・責任」「定められた運用手順通りにしなかった場合に予想される結果」を自覚させる必要がある。

② 訓練及び能力

品質・環境・安全に直接関係する要員に対して、定められた手順に従って作業を行うように教育・訓練を行い、必要に応じ、公的資格や社内資格認定などで能力を確認している。

【設問】

1. 後藤さんが「日本の品質管理は非常にレベルの高いものがありました。1990年代に生産技術は、アメリカに肩を並べられました。」と述べている部分を更に深く検討するため『Made in America』を読んで、アメリカの研究者は日本のどこに強さを感じていたのか述べなさい。
2. ISO 9000 シリーズの2000年対応版の特徴を述べなさい。
3. ISO 9000 シリーズの言う顧客満足度について述べなさい。
4. ISO と TQC の違いを論ぜよ。
5. トレーサビリティと ISO の関係を論ぜよ。
6. 標準化の歴史の中で ISO を述べてください。
7. 安藤・伊藤『吉野家の経済学』日経ビジネスを読んで、標準化を論ぜよ。

8. 品質マネジメントの8原則について論ぜよ。

3. 川合一明 日本トランスシティ常務取締役

渡邊：川合さんとは、「三重北勢ソフトウェアセンター」の運営委員会で10年ほど前にご一緒して以来のお付き合いです。川合さんは、日本トランスシティの情報化に関する戦略策定の中心メンバーでありますので、本日は貴重なお話をうかがえるものと思っております。

【物流とロジスティックス】

物流は、生産者から消費者までのSC(Supply Chain)の長い流れの中を通ってきます。物流とロジスティックスは違うと言うことが言われ始めました。最近の物流の定義は「原材料、消費、完成品、部品等のものの流れとそれに伴う情報の流れである」と言うことになっています。ロジスティックスと言うものの定義は、「生産戦略と計画、それに伴う調達戦略までを体系化するフレームワークを作るための計画概念」と言うことになっています。単品の勝負だったものが、SCの流れをうまく管理することまでが我々のような物流業者の課題になってきました。

【見えるロジスティックス(可視性のあるロジスティックス)】

SCの長いラインがお客さんのほうから見えるようにすることが価値を持つようになってきました。それがSCM(Supply Chain Management)と言われるものです。ロジスティックスを取り巻く情報のリアルタイム化が求められています。

【物流業者の SCM の定義】

私たちのような物流業者は SCM を「長い連鎖を支える多くのプレイヤーが、企業や組織の壁を越えてプロセスを効率化しコストを最小化とビジネス・スピードの向上を図り全体最適を実現する経営手法」と定義しています。

【SC の計画系と実行系】

SC を分析するためには、計画系と実行系を区分して考える必要があります。物流業者から見ると実行系の仕事ができると思います。SCM の各ステージにおいて「最適化を実現するプレイヤーであり、良きパートナーでありたい」と言うのがトランシーのスタンスです。

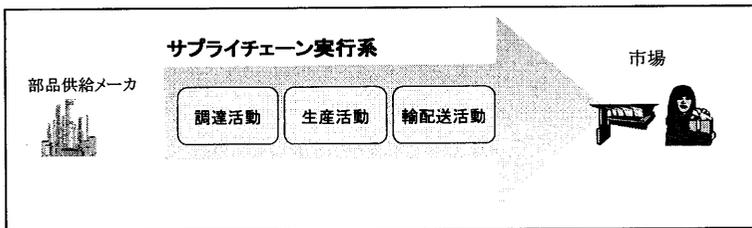


図 3-1 SC 実行系

【トランシーの実際】

トランシーでは、トータル・ロジスティック・サービスを行なっています。モーダルシフトもこの範疇に入っています。しかし、トラック輸送が中心になっています。自動ラックやデジタルピッキングの装置が必要になります。最近の倉庫は、電子化と機械化の集合体です。バーコード・システムによって物流の管理をしています。環境対応も避けて通れなくなっています。それをグリーン・ロジスティクスと言っています。物流でもゴミゼロ、廃棄物を出さないと言うことが重

要になっています。ダンボールの箱も回収して持っていくと言うことも物流業者の仕事の一部になっています。

ものの流れを追跡し管理することによってクライアントのSCMのお手伝いをしています。

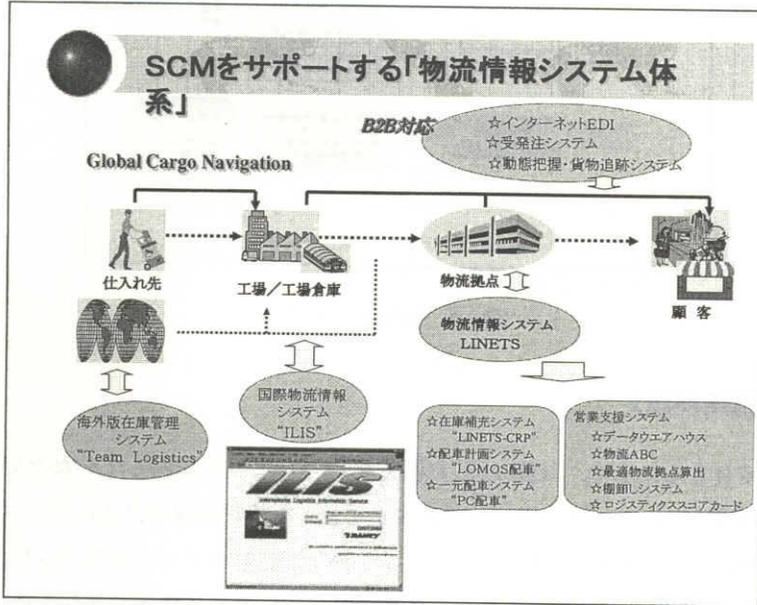


図 3-2 トータル・ロジスティック・サービス

【3 PL (Third Party Logistics) について】

同じ倉庫内で自社の在庫とメーカー在庫を区別し、メーカー在庫は売れた分だけを仕入れたことにするということが一般的になっています。他のところにある商品をクロスドッキングして倉庫内でまとめて、ピッキングしてそれぞれの店に配送していきます。全部引き受けて管理を行なうことを3 PL (サードパーティ・ロジスティクス) と言っています。アメリカの場合は、3 PL 専門の会社があります。日本では、

物流業者が3PLをやっています。

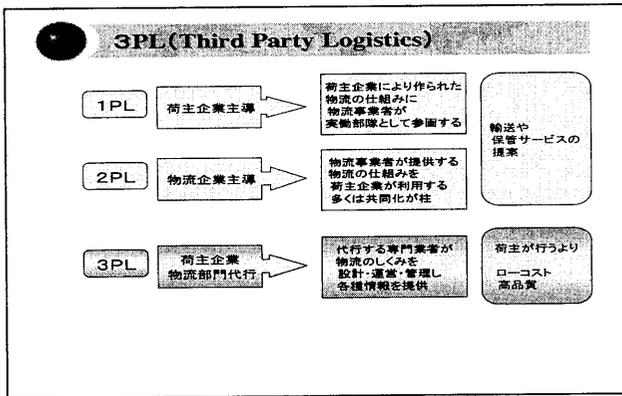


図 3-3 3PL について

《講演解題》

川合さんからは、以前3PLに関して以下のように説明していただいた。Z社では、インターネットが普及してきて専用回線の良さにどっぷり浸かっていたため、見えているパートナーと結びつくことが多かった。それは、NTTのフレームリレーで高品質で安い通信が確保できたため、距離は問題ではなくなっていたことによるものである。また、インターネットを使う怖さがあったため潜在的パートナーとの結びつきはなかった。しかし、国際輸送部がジャイカの仕事でパラオに発電施設を輸送する仕事を請け負ったときに、以前なら現地に行ってパートナーを探すのだが、インターネットでパートナーを募集して、応募企業の中からチョイスすることで、時間を1/10に短縮できたことが最近あった。

ISOの調査で訪問した企業の情報部門の担当責任者からは、そういった意味では、「インターネットの活用は外圧に近い」といった意見が多く聞かれた。

Z社は、B社との間に専用回線を介して企業間ネットワークを構築しており CIMの一部になっていた。しかし、B社がA社と合併すると、図3-4のようにZ社の主体性がなくなるような環境変化が起こってきた。

我々は、Z社の適応戦略を分析することで「戦略的部分最適」という概念にアプローチしてみたい。

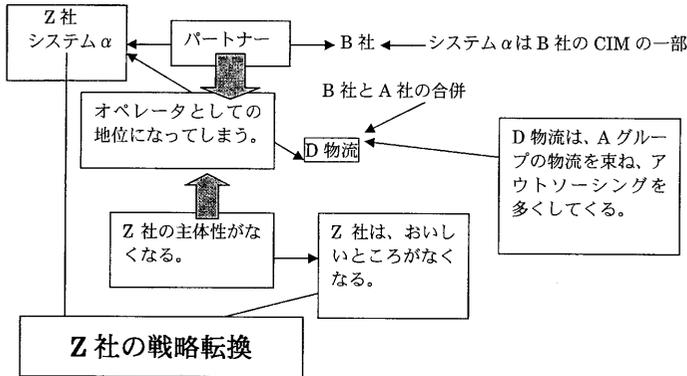


図3-4 A社とB社との合併後のZ社システムの動き

Z社は、戦略転換をサードパーティ・ロジスティクスに求めた。具体的にはF社のためのSCMを構築することであった。Z社は、サードパーティ・ロジスティクスでSCMをおこなって、物流の流れを切らないようにする「物流の元請け」会社へと変身していこうとした。サードパーティ・ロジスティックでは、物流の責任は全てZ社が持つことになる。F社の長期戦略は、Z社と組むことで問屋を抜き、QR(Quick Response)と徹底したコストダウンをおこないたいと考えているところにあった。両社の戦略は、一致を見たわけであるが、Z社のシステム構築の発想は、多くのモジュールから構成されるZ社の旧来からのレガシー内の在庫管理システムを利用するというものであった。

例えばZ社はF社の倉庫システムを作る場合、Z社のモジュールの1

つである在庫管理システムを DLL で利用して有効に使うという発想のもとに図 3-5 のように設計した。

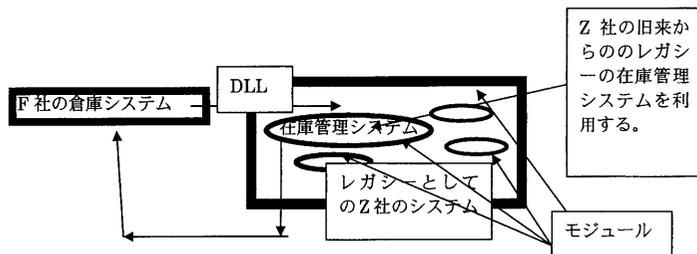


図 3-5 F 社の倉庫システム構築の発想

問屋はノウハウを持っているため、F社がZ社と組むことは大きな賭のような戦略であったことも事実である。F社が定番商品の POS データを Z社に流すことで、後の業務から開放され、QR とコストダウンを追求できるようになるためには、サードパーティ・ロジスティックスとしての Z社の存在がどうしても必要であった。ベストエフォートを求める先を問屋から Z社に切り替えたと考えることができる。また、企業間情報ネットワークがそれだけ有効に働くようになったと理解することもできる。

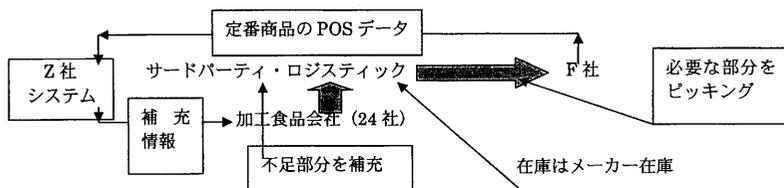


図 3-6 サードパーティ・ロジスティックスと情報の流れ

しかし、情報の流れから見ると、専用回線と VAN が主力であり、Web の利用はまだできていない。インターネットは、ベストエフォート・エ

ンドシステムという極めて過酷な発想をもち、徹底したアウトソーシングを要求するものであることは既に述べたが、その意味からは、まだ過渡期的なシステムであると言える。

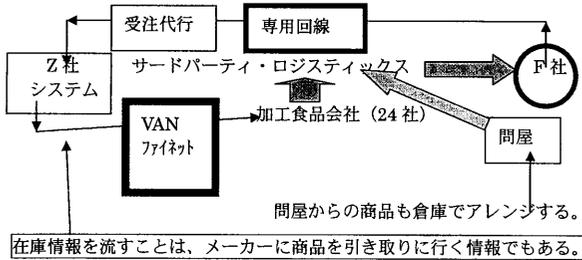


図 3-7 Z社とF社との間の情報の流れ

【設問】

1. 可視性のあるロジスティクスでできることとは何か。
2. インターネットで3PLを検索して論ぜよ。
3. モーダルシフトとトラック輸送に関して考えてみよう。
4. 全体最適と部分最適に関して論ぜよ。
5. SCMをスループットの最適化という側面から論ぜよ。
6. インターネットの発達とSCMの関係を論ぜよ。
7. 丸山・川岸編著『今日の企業と経営』八千代出版の渡邊の執筆している章を読んで、トランシーの戦略を検討してください。
8. ダイヤモンド・ハーバードビジネス編集部『サプライチェーン理論と戦略』の2章を読んで、全体最適とTOCについて論ぜよ。
9. SCの計画系のものでしたのSCMソフト及び、実行系のものでしたのERPについて論ぜよ。

4. 手嶋雅夫 T&T 社長 (元・マクロメディア社長)

渡邊：手嶋さんとは、「三重県志摩サイバーベース推進協議会」の委員として会議にご一緒しております。手嶋さんの T&T 社が展開しています缶コーヒーの FIRE のキャンペーンのアイディアには One TO One マーケティングのヒントが多く隠されています。本日の講演では、この点に集中して聞いてほしいのです。

【インターネットがもたらす新しい仕組み】

技術が変えてきたものとして、活版印刷から 1990 年に DTP に変わってきました。1991 年には、パワーポイントが出てきました。1992 年になるとマルチメディア・プレゼンテーションが生まれました。インターネットは 1996 年に日本に上陸しました。この技術革新はメディア媒体を変えてきました。メディアが変わっていくときは、前のメディアで使われていたコンテンツが使われることはないのです。

ブロードバンドが展開したときに今までのテレビや映画のコンテンツを握ったものが勝ちと言うのはうそだと思います。インターネットの時代では、インタラクティブでツーウェーという独自のフォーマットを持たなければなりません。

【情報の意味】

情報には、Data, Information, Intelligence という 3 つのカテゴリーがあります。これらの違いを知らなければなりません。

【情報を公開せざるを得なくなった時代】

インターネットの時代では、情報を公開せざるを得なくなったために、経営のやり方が大きく変わってきました。能力主義で評価するの

ではなく、人の動きをその機能だけで評価することが要求されてきます。情報を公開せざるを得なくなった時代には、成果主義が重要になる。

【今の日本では……………】

金融システムの疲弊・崩壊、組織ぐるみの隠ぺい工作、独裁的経営、国や地方公共団体の財務状況の悪化がはっきりしてきました。社会システム全体の疲弊が起っています。疲弊を認知する情報環境が整ったことの結果だと言えます。

【本来の資本主義】

インターネットはアメリカから生まれたマネジメントシステムであり、すべての人が共通にアクセスでき、N 対 N のコミュニケーションを可能にしたことを認識した上で、株式会社の意味、株主と経営者、株主と取締役、情報開示の意味づけ、機会の均等と結果の公平等の問題を考えなければなりません。

日本の場合は、仲間内の差別化でした。

【IT 軸を加えたマーケティング・ポートフォリオ】

消費者の生活が以前と変わって、IT を取り入れているのだから、T&T の提案しているコミュニケーション・リエンジニアリングを考えなければならない。Real のノウハウでバーチャルの力を借りて利益を多く取るほう方法を考えなければなりません。

【キリンビバレッジの Fire について】

キリンビバレッジの Fire の Web を利用したキャンペーンは、2 回目である。前回に引き続き、缶コーヒーのシールを捲ると URL とシリ

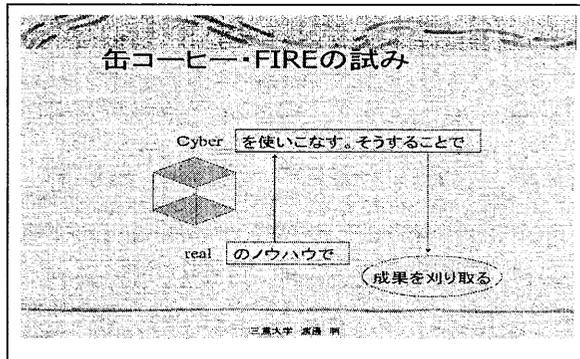


図 4-1 Fire の試み

アルナンバーが書きこまれており、携帯でもキャンペーンに即座に参加できるというビジネスモデルを T&T は作り上げた。そのアウトラインは、以下のようなものであり、キャンペーン期間中の総アクセス数は 2000 万人ほどであった。

- ① 今までのやり方（はがき）では、高コストである。
- ② Web を利用して携帯の普及に対応したキャンペーンを行いたい。
- ③ ヘビーユーザーにできるだけ沢山当てる。
- ④ データインプットはお客さんをお願いする。
- ⑤ データが入れば、ONE TO ONE マーケティングが可能になり、将来的にはデータマイニングも可能になる。
- ⑥ 営業マンの管理も可能になる。

《講演解題》

生産システムは、外部の工程まで含めた個々の「部分工程」を全体目的に合わせて組んだものであるから、「全体の効率化」は「部分の効率化」

と密接に関連する。生産総量を増やすことだけを考えていれば「部分工程」の高い稼働率が確保でき、「全体の効率化」が達成できた時代であった。総量が低迷し、モデルチェンジの速く、デファクト・スタンダードのもとで徹底した差別化戦略が行われるようになると JIT 生産方法のムダが顕在化し、生産現場では従来とは逆に、「部分の効率化」をモジュール生産というかたちで優先的に考えないと肝心の「全体の効率化」そのものが実現できなくなっていると考えた方が理論的にはすっきりする。

Fire の例は、ネットワーク環境を通じた顧客側の参加意識と参加作業及び多様な選択肢の中からの選択を前提とするものである。それゆえ、サイバーマーケティングは、現在のマーケティング・ミックスに新しい機能を付け加えて企業のマーケティング活動をリニューアルしようとする動きであると理解しなければならない。

サイバーマーケティングは、製造業者と顧客が大きく接近する可能性があるため今までの企業の指導原理である 4P(Product, Price, Place, Promotion) に顧客にとっての価値 (Customer Value)、顧客が払って良いと感じる対価 (Cost)、顧客にとっての利便性 (Convenience)、顧客とのコミュニケーション (Communication) を加えた 4C 理論を志向するものにならざるをえない。そこで手嶋氏は、Sales Promotion, Marketing Planning, Information Technology を組み合わせた新しい仕事を立ち上げている。彼は、ブランド力とマーケットリーチ力を以下のように考えており、インターネットが使われるようになると商品の増幅化は、コミュニケーション力によっていっそう広がっていくと考えている。その場合、彼は、Corporate Reliability for the Society という社会的責任の概念を提案している。

マーケティング・インテグレイティッド・プログラムとプロモーション・コンビネーション・プログラムを使うことで、よりいっそうの価値

創造，能動的な需要創造を図っていくことになる。現在，マーケティング理論の大きな見直しが起こっていると考えなければならない。

成功事例をモジュール化してシステムプログラムにしていくことにより，能動的な需要創造を図っていくことがコンピュータの中でデジタル的に可能になってきたと言うことになる。Web を用いて社内でそれらの情報をシェアリングしていくことも可能になってきたことを意味する。

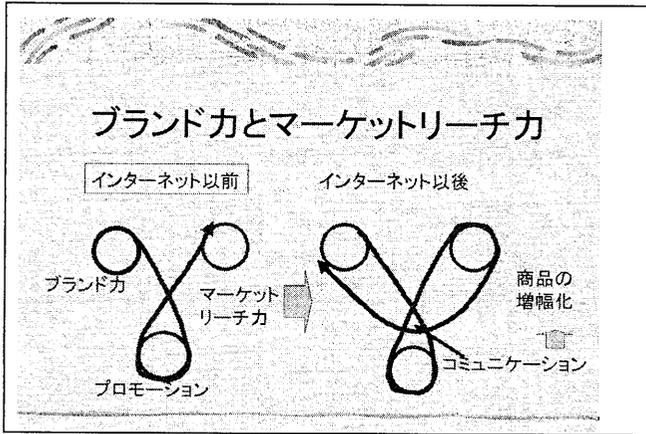


図 4-2 商品の増幅化

缶コーヒーの Fire は，プロモーションに関しては興味深いものがある。PCP (Promotion Compilation Program) により新しい価値を市場に導入し，真の使用価値を形成することを目指している。缶コーヒーのシールをハガキ応募からパソコンまたは携帯を利用した Web での応募に切り替えることを提案している。完全デジタル応募化によりプロモーションは大きく変化することになる。消費者は，High & Low ゲームを Web 上で行なうことになる。この場合，システムの信頼性が非常に高いということが前提になる。1000 万エントリーがあり，45 万人がメールを

利用して今後キリンビバレッジからのお知らせを受けていいと回答してくれた。Web を利用したコミュニケーションが延べ1000万人との間で行なわれた意味は、マーケティングの技法としては非常に大きいと思われる。キャンペーンのリアルタイムな反応が見られるという意味も大きいと思われる。これを使ってCRC（Corporate Responsibility for Consumer）が可能になる。

従来のマスメディア（ワンウェイ）の役割と新しいインターネット（ツーウェイ）を利用したコミュニケーションの役割を認識して新しいコミュニケーション・ポートフォリオを作り上げることがバーチャル・マーケティングの課題になっている。Fireのプロモーションの例は、従来のマーケティングに一部デジタル化を導入することで消費者のPermissonを得ることを可能にしていくということの実験であると考えられる。

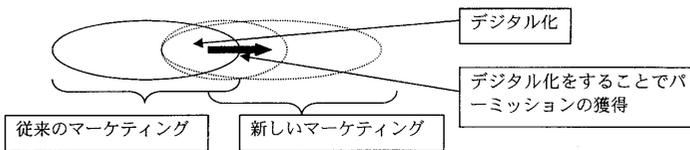


図 4-3 Fire が実験した新しいマーケティングの領域

【設問】

1. 通信法と放送法について論ぜよ。
2. アメリカ型アングロサクソン資本主義とは何かをコメントしてください。特に、日米構造協議に焦点を当てて論ぜよ。
3. IT 軸を加えたマーケティング・ポートフォリオの具体例を論ぜよ。

資 料

4. コミュニケーション・リエンジニアリングとは何かを論ぜよ。
5. Fire の販売促進について論ぜよ。
6. 『広告の迷走』を読んでマーケティング・インテグレートッド・プログラムとプロモーション・コンビネーション・プログラムをコメントしなさい。
7. 「半導体王国の憂鬱」『週刊 東洋経済』2002年4月6日号を読んで、コメントしてください。
8. 丸山・川岸編著『今日の企業と経営』八千代出版の渡邊の執筆して要る章を読んで、「商品の増幅化」について論ぜよ。
9. ドン・タブスコット『ネットワーク戦略論』ダイヤモンド社の第6章を読んで、リアルタイムマーケティングについて論ぜよ。
10. ドン・タブスコット『ネットワーク戦略論』ダイヤモンド社の第1章を呼んで、ナレッジマネジメントについて論ぜよ。

5. 松本 大 マネックス証券社長

渡邊：マネックス証券の松本氏の講演会の司会を三重県産業支援センターから依頼された。マネックス証券と松井証券の研究をしようと思っていた矢先だったので、いちもにもなく飛びついた。

【インターネット・ビジネス】

インターネットの出現によって、全てのビジネスはインターネットを前提に行なわれるようになってきている。インターネットの概念は、非常に効率的で革新的だからです。金融はどうかと言うと、物理的なデリバリーはないのですが、デジタル情報は非常に多いので特に影響を受けるだろうと考えたわけです。これからは、インターネットを使った個人向けのビジネス、いわゆるオンライン証券を立ち上げるべきだ

ということになります。私の勤めているゴールドマンサックスに提案したら、却下されました。機関投資家向けの会社でありますのと、私が株をやっていないことが却下の理由でした。起業しようという気持ちはなかったのですが、仕方なしに辞表を提出しました。

【出井さんとのであい】

出井さんにオンライン証券のビジネスモデルを説明した。ソニー100%でやるという話がスタートしたのですが抵抗しましたらソニー51、私ども49の割合の合弁の話画でした出てきましたが断りました。平成11年3月に出井さんの一声で50対50の準備会社を作ることになりました。4月にビジネスプランをソニーの経営会議に提出した。10分のプレゼンの後、退出する予定だったが、1時間ほどのカウンターのプレゼンにも出席させられました、そこでは松本の提案内容は、杜撰な計画だと言う指摘があり、侃々諤々の議論が1時間ほど続きました。1時間ほどで退出しましたが、3日ほど後に、ソニーの経営会議は、ソニー49、私ども51の出資比率の会社を立ち上げるという決定がなされました。

平成11年10月1日に開業しました。

【経営のスタンスをはっきりさせる】

公開して第三者割当増資や新株発行を行いましたので、現在は株主構成が変わってきておりましてソニー筆頭株主で32%、私が17%の株式所有になっています。但し、経営権は私が持っています。ソニーとの交渉では経営のスタンスをはっきりさせてきましたので、持株比率が変わってもマネックス証券の経営の枠組みは変わっていません。

資 料

【システム・トラブル】

平成12年2月に、アウトソーシングしているシステム会社のサーバーが壊れました。アプリケーション、OS、ハードウェアの順で見えていきますと、ハードウェアの問題でした。関東財務局の監督責任者と出井さんに連絡した。廃業に追い込まれるかもしれないと言う危機に直面しましたが、何とか耐えました。

【理念】

当社の理念は以下のようなものです。

- ① 金融の実態を広く理解させたい。
- ② 資本市場を民主化したい。
- ③ 郵便局に替わる国民的金融インフラを作りたい。

その場合、理念の最高性を達成するためにはインセンティブの同期化が必要です。理念は高いほどいいのです。当社の理念を実現するためには、自分より適切な人が見つかったら、マネックス証券に入れて自分より高い地位につけるといことです。

【マネックス証券のビジネスモデル】

間接金融から直接金融へのシフト、オンライン取引へのシフトと言ったビジネスモデルの前提となるものが変化していると考えべきである。新しい時代における個人のための金融総合インフラの設計と実現というところにビジネスモデルをおいています。このビジネスモデルは、トレーディングのための新しいシステムではありません。今までの銀行の総合口座に変わるものと位置づけています。具体的には、資産管理のインフラを提供し、キャッシュ・マネジメント・アカウントやアカウント・アプリケーション・サービスを提供するものでなくてはなりません。

同じ目標を共有できる大手企業（クレディセゾンのような）とパートナーになることで効果的に事業戦略を打つことができます。

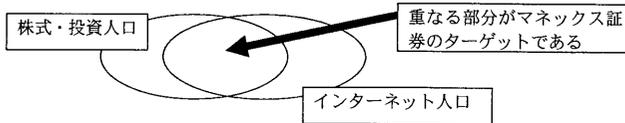


図5-1 マネックス証券のターゲット

【IT ビジネスの特徴】

インターネットを使ったビジネスの特徴として、オンライン証券と言う低コストなインフラとクレジットカードやATMと言ったリアルなネットワークとを結びつけることにより「2・8（ニッパチ）ルール」を覆す可能性があることです。これは、固定費を変動費に換えることを意味します。

インターネット・ビジネスでも経費がかかるのだから徹底したコスト管理とスケラビリティの追及が必要になる。広告宣伝をしない努力が大事です。それと関連しますが、プルマーケティングの重要性を認識する必要があります。IT ビジネスでは、多くの人を呼び込む必要はないのです。

【ディスクロージャー】

開示基準を開示していく会社になる。ベンチャー企業として信用を取るためには開示が必要である。マネックスのサーバーの状況を機械的に計測して開示している。

【ブランディング】

eBay をなぜ使うのかと言うことをコンサルは安いからだと言って

資料

いるが、2割ほど高いがeBayでやったほうがかっこいいとお客さんが考えているからです。これはブランドの重要性を示すものです。大企業の苦手なことは企業理念を維持することです。ベンチャー企業はここをしっかりとって行く必要があります。

【アイディアについて】

差別化の最大な要因は、卓越したアイディアよりも人より多く働き続けることです。

《講演解題》

松井道夫 vs 松本大『株式投資改革宣言』徳間書店、2001年の中の「や」という言葉は株だけ(P.22)」という言葉は刺激的であった。松本氏の戦略は、「ハイリターンを享受した1人に目を向けるのか、失敗した99人に目を向けるのが問題である(P.31)」と言うものである。そこには、「ネット社会では、1000人であっても10人であっても経営効率は変わらない。1億円持っている10人より、100万円持っている1000人のほうがリスク分散になる」という発想がある。マネックスのターゲットは6000万人の預貯金者であり、300万人の既存の投資家をターゲットとする松井証券とは異なるとネットワーク取引の松井証券との差を述べている。

2002年4月13日の『週刊 東洋経済』は、マネックス証券とDLJディレクトの合併交渉が行なわれていることを報道している。

【設問】

1. マネックス証券の特徴を論ぜよ。
2. 松本さんが例に挙げたeBayについて論ぜよ。

3. eBayのようなインフォメディアリーと呼ばれる業態について論ぜよ。

6. 永井則夫 ナベル専務取締役

渡邊：ナベルとは私がまだ埼玉大学経済学部在籍していたとき、三重県中小企業団体中央会の依頼でヒアリングをして『インフォネット』にその取材記事を掲載したときから始まりました。2001年度の三重大学人文学部機関紙『TRIO』にも私とオキツモの山中社長と永井さんの鼎談を掲載し、新鮮な経営感覚をお聞かせいただいている。

【蛇腹について】

カメラの蛇腹を作っていました。小さな会社ですが、国際化の中で我々の製品がどう位置づけられるのかということと切っても切り離せない状況で進んできました。操業から18年くらいはカメラの蛇腹のみを作ってきました。マーケット・インという形での海外展開を考えていました。競合メーカーはイギリスにありました。為替の問題、ロットの問題で、ナベル製品は認知されていたが競争できませんでした。

カメラの蛇腹はマーケットが大きくありません。マーケットを広げるために医療機器の蛇腹に進出しました。ドメイン（戦略設定）を定義づけが必要であると考えました。そこで経営理念の中に蛇腹の定義をしました。

【蛇腹の定義】

「必要なときに伸びて、不要なときに縮むもの」という定義を蛇腹に与えました。パンフレットに見るように商品群が広がってきました。

【選択と集中】

1988年段階に、ドメインを設定することで「何を選択して、何に集中してきたのか」をはっきりさせました。情報が氾濫しているときこそ、選択する場合、判断の仕方が重要になります。

【蛇腹は情報のひとつ】

何が生業で、どう掘り下げていくのかと言うことが重要であると言うことです。そのためには、蛇腹の情報の取り方が問題になります。納品も情報の発信です。クレーム処理も情報の発信です。業務を集中するノウハウは、情報を分析して市場の奥行きを考えることです。次に、差別化を考えて横展開をすることです。そこでは、お客さんがナベルに相談すれば、市場から要求されている情報が蛇腹と言う商品として帰ってくると思っていただくようにしなければなりません。ナベルに先端的な情報が集中するようになりますと、お客さんと協力して部品開発ができるようになります。これが集中の最もいい形になります。

【カメラの蛇腹の場合】

羊の皮で作られていた蛇腹を素材とフレキシビリティを保つ製法を開発して完全遮光性のものにしました。最近では、工場内でIC製作用のCCDデジタルカメラにも使われておりまして、紫外線だけでなく赤外線も遮光しなければならないと要求されています。

【医療テーブルの場合】

医療機器では、単に昇降するだけでなく、難燃性が要求されます。これらも共同開発の中から生まれてきました。

【レーザー加工機用蛇腹の場合】

シルクスクリーンを利用して蛇腹本体を作り、レーザー加工機に要求される難燃性の処理をして、防塵性を持たせることができました。更に、蛇腹の中にセンサーを入れレーザービームを止めることもできます。

【標準蛇腹】

蛇腹は受注生産であったが、標準的なものを提案しています。これは、将来的にはECに対応することができると思っています。

【ナベル USA と人間関係】

1998年4月に設立しました。立ち上げようと思ったのは、いつかはマーケット・インしたいと言うことが頭から離れなかったからです。ノースカロライナ州に工場を建てました。カメラ関係で付き合いのあったダン氏との人間関係があったからです。10年前に、人件費が安いので中国に友人はどんどん出て行きました。しかし、不良品の山でした。忘れてならないのは、仕事は、まず人間関係ありきです。

アメリカは広く不便なので、アメリカ人の気質としては不便を非常に嫌います。今ほしいものがすぐ提供できれば、高く評価されます。不便を解消するためには、運賃も買う立場の人が払うことになります。

【ヨーロッパ】

メラー社と提携していますが、技術協力した分野としていない分野を見極めて対等に勝負してみたいと思っています。

【中国】

今の中国は、いいものを安く作るということがやられています。中

資 料

国に行こうというプレッシャーがかかっていますが、本当にそうなのだろうかと思っています。安い人件費で置き換えていいのだろうかということが私の頭にはあります。中国に20台を輸出したとき、発注が止まってしまいました。中国で工場を見たらナベルの技術がとられていました。しかし、しばらくするとまた発注が戻ってきました。

【ドメインの設定は情報を吸収するのに大事である】

企業は人材が一番重要です。何が今後の生業になるかという観点から、皆さんには自己啓発をしてほしいのです。

決算が良かったというのは、過去の話です。あっという間に過去になります。過去の数字と自分が今後何をするのかということは違うのだと言うことを理解しなければなりません。「日々自分を発見して、自己実現に努めよう」と言うことがナベルの経営理念の中にあります。自己実現をやるためには、自分の発見が必要です。それは企業でも同じです。

従業員はパンフレットの蛇腹が全てだと思ってしまっているのです。そのため、ナベルは戦略領域をもう一度見直していこうと思っています。「機能的なカバー」を蛇腹と考えようと軌道修正をしようとしています。戦略領域を見直すことで、メンバーの活性化をはかり、企業が生き残る道だからです。

《講演解題》

永井さんは、「ニーズにこたえていく顧客主義」が重要だ人文学部機関紙の『TRIO』の取材でお邪魔したときお話になった。一本の電話からどれだけ市場の展開があるのかを冷静に探っていくのが経営者の役割であると考えられている。その場で「ナベルの製品に自信がある。自信があ

るんだったら、主観的な自信だけではなく、市場に使っていただけるかチャレンジすべきではないか。そういう意味で海外進出した」とお話になっていた。ナベルの「製品—市場戦略」は、今までは成功してきた。永井氏の話のように戦略領域の見直しを行った場合、企業経営の変化がいかなるものになるかを注目していきたい。

【設問】

1. 2001年度・三重大学人文学部機関紙『TRIO』を読んで、ドメインとは何か論ぜよ。
2. 浅羽 茂「多角化戦略」『経済セミナー』NO.568, 2002年5月号を読んで、「選択と集中」に関してコメントしてください。
3. 野中『企業進化論』日経ビジネス文庫の「戦略の科学化」を読んでドメインについて論ぜよ。
4. 吉永『複雑系とは何か』講談社現代新書, 第7章「秩序と混沌のはざままで」を読んで「選択と集中」について論ぜよ。
5. ナベルの製品戦略について、カタログおよびHPの資料から論ぜよ。
6. ドメインの変更の留意点について論ぜよ。

7. 時津直樹 デンソーITS 開発部長

渡邊：デンソーの時津氏とは、名古屋工業大学の岩田教授の紹介で知り合った。ITSのお話は、私たちの経営学総論の新産業創造に関する資料として役立つものである。

【インターネット ITS への道】

自動車は外の情報を人間が感知しながら操作をしていました。ECU (Electronic Control Unit) をいっぱい積み込んだ時代が72年頃

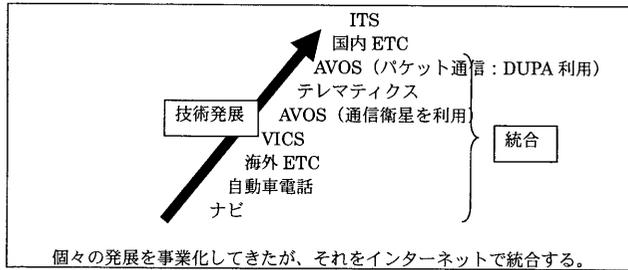


図 7-1

から始まりました。排ガスをクリーンにと言うことから始まりました。車の中がソフト化していきました。高級車は 30 から 40 個の CPU が入れています。もう ECU は限界に来ています。そこで ITS が登場するわけです。ITS の時代は、ITS の外部インフラと車がコミュニケーションをするようになります。ITS のキーワードは、「車の情報化、ネットワーク化」と言えます。特にカーナビからの個別の発展が重要になります。それをインターネットで統合していくと言うことが私たちの課題です。いくつかの発展を見ていきますと次のようなものがあります。

【国内 ETC】

セキュリティの確保が重要なので「セキュリティ・モジュール (SAM)」の開発に力を注ぎました。セキュリティ・モジュールの運用には、セットアップの作業が必要で認定業者が必要になります。クレジット会社にクレジットの発行を要求しないとイケません。これがシンクロして動かないとまずいわけです。国外 (中国) で運用している ETC はこんなに複雑なシステムではありません。

【プローブカー】

車の情報をすべて集めて処理をしたらどんなことができるのかを考
える実験をプローブカーでやっています。全ての車がセンサーになり
情報系で繋がると言うことになると、パラダイムチェンジが必要でイ
ンフラ投資への補助から車載機投資への補助に切り替える必要があり
ます。

【電子ナンバープレート】

これがあると車の属性を簡単に知ることができるようになります。
有料道路ではそこをとる車がどんなものか分からないわけです。セ
ンサーのゴムマットを敷いてありトレッドの穴、車軸の数、車の高さ
をはかって、特殊なアルゴリズムで車種を判別しています。スマート
プレートというものが現在開発されています。カーフェリーに乗ると
き車検証を見せていますが、それもなくすことができます。

【インターネット ITS】

インターネット ITS はデバイスフリー、通信メディアフリー、通信
キャリアフリー、コンテンツフリーでなければなりません。経済産業
省から 10 億円の補助金をもらい、慶応大学、トヨタ自動車、デンソー、
日本電気がコンソーシアムを作って共同研究を行なっています。研究
と運用を行なっています。名古屋の場合は、沢山の車をインターネット
接続の中に入れ込むと言うことが狙いです。そこで、名古屋では、
約 2000 台のタクシーに ITS の車載機を実験的につけています。ネッ
トワーク的には DUDA で繋がります。また、ETC と同じ通信方式でア
ンテナの下で繋ぐことをやっています。これは、広域の通信網なので
どこでもつながりますのでプッシュ型の情報配信の実験ができます。
これがビジネスとして成り立つかを見ていくわけです。

車の位置情報のデータベースが大規模にたまっていきます。道路の流量の生データを売ることもできます。VICS の補完材料になります。また、天気予報の補完情報になります。これらの情報を国に売ることによって財源ができていきます。会員で成立させる組織は長続きしませんので、新しいモデルができるかもしれません。

このシステムでは、名鉄タクシーとツバメタクシーが同じ情報を見ることになります。これをどう経営に反映させるのかということが問題になります。このシステムを使うと競争状態ではなくなるという議論が当初ありましたが、「情報を取るところまでは同じでいい。そこからサービスや経営の問題である」という結論になっています。水揚げの良い運転手の走り方を、悪い運転手が学ぶことができます。

車の中の情報を吸い上げることができるということは、車に情報を送り込むことができることでもあるので、セキュリティの問題を解決しなければなりません。車載機器のソフトウェアのリコールに関しては、ネットワーク上でできるということも意味します。大きく自動車のメンテナンスの方式が変化していきます。

2010 年ころにすべての車がネットワーク化されると、シームレスな情報社会が実現し、車は新しい市場になります。カー e コマースと言うことが可能になります。

《講演解題》

時津氏の講演の ITS は、IPV 6 時代になって IP アドレスがあらゆる情報機器に振ることができるようになった時、我々の社会生活がどのように変化する可能性があるのかを示唆するお話であった。

【設問】

1. ドン・タブスコット『ネットワーク戦略論』ダイヤモンド社の第9章を読んでインターネット・ビジネスについて論ぜよ。
2. ETCについては、慶応大学 SOI の1999年後期「ネットワークアーキテクチャー第2回」をインターネットで見てください。そこではETCは、10のマイナス十五乗のエラーを要求されていますと話されています、そのような高品質のETCを使ったビジネスとはどんなものが考えられるかを論ぜよ。
3. インターネット上でプローブの実験サイトを探し出し、そこで実験されていることを観察してコメントしてください。(http://www.InternetITS.org)
4. 日立はITS事業に対応するためユニシアジェニックスを完全子会社化される。ユニシアジェニックスを取り込んだ日立の戦略について論ぜよ。
5. 以下のようなメールが村井さんから来ています。メールの内容について検討しなさい。

渡邊 明様

このメールはインターネット ITS のプローブ情報提供サービスに登録いただいた皆様にお送りさせていただいております。

お心当たりのない場合は大変申し訳ございませんが、このメールを削除いただけますようお願い申し上げます。

インターネット ITS 実験ご協力へのお礼とアンケートご回答のお願い

インターネット ITS 共同研究グループ

代表 村井 純

拝啓 ますますご健勝のこととお慶び申し上げます。

このたびはインターネット ITS の実証実験にご協力いただき、まことにありがとうございました。

資 料

お蔭様を持ちまして、本プロジェクトの実証実験は3月末を持って無事終了し、極めて貴重な実験成果を得ることができました。

そこで、お忙しいところを誠に恐縮ですが、今後の研究開発の計画に向けて、ご利用者の皆様のご意見を反映させていただきたく、アンケート調査を実施したいと存じます。ご多忙中恐れ入りますが、以下についてご回答のうえ、ご返送賜りますようお願い申し上げます。

本メールに返信頂くだけで、自動的に返送用のアドレスが付加されます。

※ご回答いただいた内容は、統計情報として処理し、本共同研究の目的のみに利用します。あなた様の個人情報の特定につながることはございません。

※研究開発の状況については、<http://www.InternetITS.org> を参照いただければ幸いです。また、サービスを再開する際には、事前に電子メールにてお知らせさせていただきます。

◆本実験で利用された情報提供サービスについておうかがいします。

1. 地点の混雑度情報について

～本サービスでは、車から得られる速度センサ情報を収集し、各地点での速度に応じて路線を色分けして混雑度情報として提供しました。

(1)本情報をご利用になりましたか？あてはまる回答に○をお願いします。

- 1回 2～4回 5～9回 10回以上
 利用していない

(2)本情報は、あなた様の参考になりましたでしょうか？あてはまる回答に○をお願いします。

- 大変参考になった やや参考になった どちらともいえない
 それほど参考にならなかった 全く参考にならなかった
ご回答の理由：

(3)今後のよりよいサービスに向けて、改善要望などございましたらお教え願います。

2. 旅行時間情報について

～本サービスでは、車から得られる速度センサ情報を収集し、区間の旅行時間情報を提供しました。

- (1)本情報をご利用になりましたか?あてはまる回答に○をお願いします。
() 1回 () 2~4回 () 5~9回 () 10回以上
() 利用していない

- (2)本情報は、あなた様の参考になりましたでしょうか?あてはまる回答に○をお願いします。
() 大変参考になった () やや参考になった () どちらともいえない
() それほど参考にならなかった () 全く参考にならなかった

ご回答の理由:

- (3)今後のよりよいサービスに向けて、改善要望などございましたらお教え願います。

3. 降雨情報について

~本サービスでは、車から得られるワパー動作信号を収集し、エリアでの降雨情報を提供しました。

- (1)本情報をご利用になりましたか?あてはまる回答に○をお願いします。
() 1回 () 2~4回 () 5~9回 () 10回以上
() 利用していない

- (2)本情報は、あなた様の参考になりましたでしょうか?あてはまる回答に○をお願いします。
() 大変参考になった () やや参考になった () どちらともいえない
() それほど参考にならなかった () 全く参考にならなかった

ご回答の理由:

- (3)今後のよりよいサービスに向けて、改善要望などございましたらお教え願います。

4. 上記の3種類のサービスのうち、最も参考となった情報をお教え願います。

() 地点の混雑度情報 () 旅行時間情報 () 降雨情報

ご回答の理由:

5. 本実験では、自動車の車速信号から道路混雑情報を、ワイパー情報から天気情報を作成することを試みましたが、自動車にはまだ100以上ものセンサーが存在しており、工夫次第で様々なサービスを実現する可能性を秘めています。将来実現してほしいと思われるサービスについて、何かご要望、アイデアございましたら下欄に記入をお願いします。

(サービスの例)

資 料

- ・ 温度計により収集する気温情報
- ・ フォグランプの点灯により収集する霧情報
- ・ ABSの動作により収集する警報／警告情報（路面凍結等）
- ・ 音声入力・音声認識により収集する事故情報

ご回答：

◆情報提供の方法についておうかがいします。

1. 本実験での表示画面についておうかがいします。表示画面や使いやすさの改善ご要望はございますか。

ご回答：

2. PC上のWebブラウザへの情報提供以外に、どのような方法で情報提供が行われると良いと思いますか。（複数回答可）

携帯電話 PDA カーナビゲーションシステム
 その他（具体例： ）

ご回答の理由：

◆様々なサービスのご利用意向についておたずねします。

1. 今回提供した情報サービス（混雑度情報、旅行時間情報、降雨情報）が有料サービスとして提供された場合、いくら程度であれば購入したいと思われませんか。

- 1) 今のままなら、

月 100 円以下 月 100～299 円 月 300～499 円
 月 500 円以上 有料ならば購入しない

- 2) 情報がより正確になるなら、

月 100 円以下 月 100～299 円 月 300～499 円
 月 500 円以上 有料ならば購入しない

- 3) より細かな道路やエリアについて情報提供されるなら、

月 100 円以下 月 100～299 円 月 300～499 円
 月 500 円以上 有料ならば購入しない

- 4) 現在の情報だけでなく予測の情報を提供されるなら、

月 100 円以下 月 100～299 円 月 300～499 円
 月 500 円以上 有料ならば購入しない

以上でアンケートは終了です。ご協力誠にありがとうございました。

8. 遠藤 優 イビデン会長

渡邊：イビデンの遠藤会長の講演を聞く機会を持った。講演の前に会長とお話しする機会も得た。インテルと戦略的提携をしながら動いている企業の課題の一端が掴めればと思いながらテープ起こしを試してみた。

【イビデンの課題】

ネットワークインフラの構築には30億円ほどかかります。利益を追求することに繋がるかということを常に考えなければなりません。いわゆる費用対効果ということを常に考えて投資をしていかなければなりません。

私どもはネットワークに関しては初歩の段階です。まだ、経営のリアルタイム化にはつながっていません。大口のお得意先であるインテル、ノキア、プジョーとコンカレント・エンジニアリングは出来上がっているがそれらが統合されているわけではありません。そのため当社

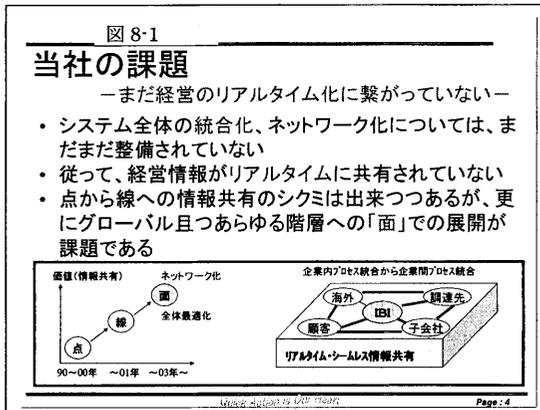


図 8-1

図 8-2

あるべき姿

- 経営戦略に直結したシステム化の構築
- キーワード
 - ビジネススピード
 - アジル経営
 - 全体最適化
 - 経営資源(人、モノ、金、情報)のリアルタイム管理/活用

The diagram illustrates a business structure. On the left, three ovals labeled '技術' (Technology), '経営' (Management), and '販売・生産' (Sales/Production) are arranged vertically. '技術' is connected to '販売・技術ネットワーク' (Sales/Technology Network) and '生産・技術ネットワーク' (Production/Technology Network). '経営' is connected to '販売・経営ネットワーク' (Sales/Management Network) and '生産・経営ネットワーク' (Production/Management Network). '販売・生産' is connected to '販売・生産ネットワーク' (Sales/Production Network). In the center, a box labeled 'システム統合' (System Integration) contains a grid of functions: 販売 (Sales), 生産 (Production), 設計 (Design), 購買 (Purchasing), 開発 (Development), 品保 (Quality Assurance), 人事 (HR), and 財務 (Finance). To the left of this box is a vertical box labeled 'カスタマー' (Customer), and to the right is a vertical box labeled 'サプライヤー' (Supplier). Arrows indicate interactions between the customer, the system integration box, and the supplier.

Quick Action is Our Heart Page : 5

図 8-2

図 8-3

実現に向けて

- 情報システム部、担当部門だけでなく全社員のシステム化に向けた意識レベルの改革が必要である

The diagram shows a process reform. At the top, a horizontal flow labeled '現状プロセス' (Current Process) consists of seven boxes: A → B → C → D → E → F → G. Below this, a downward arrow labeled '改革' (Reform) points to a new process labeled '新しいビジネスプロセス' (New Business Process), which consists of three boxes: A → C → G. The text '組替え' (Reorganization) is placed between the two processes.

■意識レベルの改革とは……リエンジニアリング

- 現状のプロセスの組替えをして標準化をする
- ⇒ シンプル化・代替化・システム化

■成果指標を持つ

- 業務効率・スピードを2倍にする
- ビジネス機会・市場参入スピードを4倍にする
- リードタイム1/2・在庫1/2にする
- 経営判断速度を瞬時にする

Quick Action is Our Heart Page : 6

図 8-3

の課題は、以下のようなもの（図 8-1）であります。図示したように、点の展開から、面への展開が必要だと考えています。

【イビデンのあるべき姿】

海外と同時立ち上げを検討しています。そのためにはリアルタイムの追求が必要です。ネットワーク化の目的は、スピード経営です。その場合、全体最適を追求することが必要です。しかし、まだイビデンはそこまで追求されていません。点と点を結んだだけでは無理ですので先ほど話しました面と面を結ぶことだと考えています。経営資源の同時管理（リアルタイム管理）が重要だと認識しています。全社員をシステム化に向けて意識改革することが必要です。

【イビデンの情報化の方向】

全社員の意識改革とは、図 11-3 に示したように現状のプロセスを組み替えて新しいビジネスプロセスを作り、標準化することです。

《講演解題》

遠藤会長の講演の打ち合わせイビデンにお邪魔したとき、図 8-4 のような合理化の流れを見せていただいた。この動きに、日米半導体摩擦を重ね合わせてみる必要があることは勿論であるが、経営計画に対応して体質改善活動いわゆる合理化が行なわれていたことがうかがわれる。

この合理化の過程で、バブル崩壊に対応するため以下のような驚異的な業務改善がなされている。

また、イビデンでは、SCM、CRM、e コマース、Web 調達等々を行なおうとしている。

メーカーが一番気にしているのは品質、納期、コストである。この三

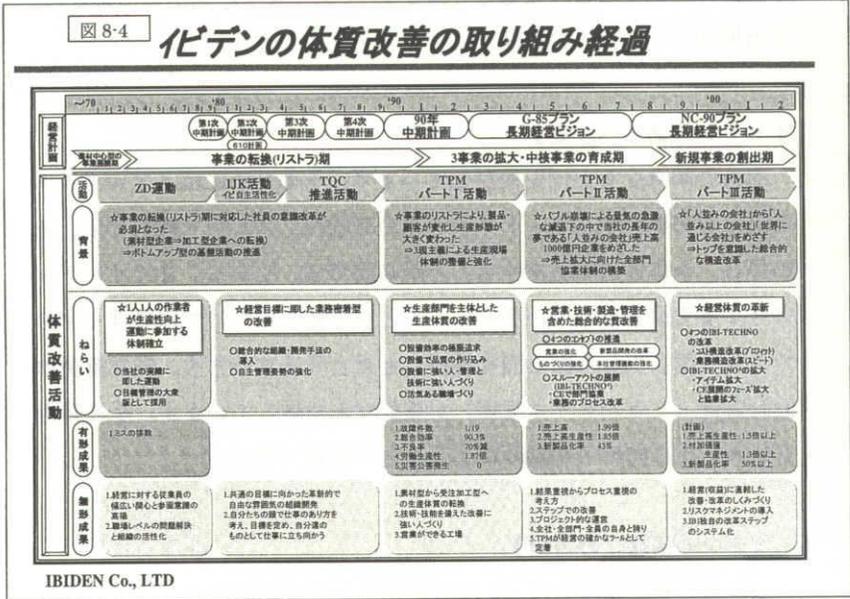


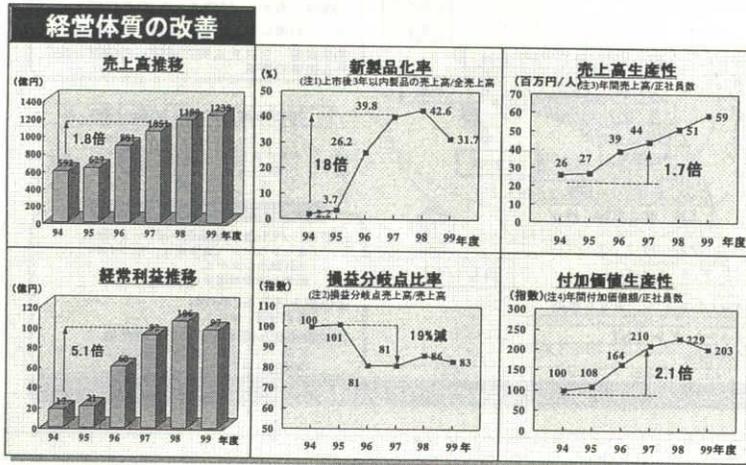
図 8-4

つをどう解決するときにITがどうかかわってくるのかということが重要なポイントです。したがってITを導入すればこういう面でこう解決できるということを明確にする必要がある。遠藤会長は、IT化の難しさを以下のように述べておられる。

ソフトウェアを作るとき多くの人々がコラボレーションします。派遣で来てもらったりしている。しかし、現場のことがわからない場合も少なくない。説明してもうまくかみ合わない。そこをどうかみ合わせていくかということは社内にある程度そこを説明できる人材がいて、ある程度そのソフトウェア作成の作業の中へ入っていないと、表面のきれいごとでサーッと作って行っちゃって微妙なところでの支えができなくて、結局うまく持たなくてまた2年、3年ですぐ作り替えていかなければ

図 8-5

TPMパートIIの総合効果(1)



IBIDEN Co., LTD

図 8-5

ばいけないというような話もある。人をどう育てていくかというところが一番難しいですが、考えていく必要がある。

【設問】

1. 戦略的提携について論ぜよ。
2. 日米構造協議について論ぜよ。
3. 半導体協定と日本の半導体産業の弱体化について論ぜよ。
4. BTOについて論ぜよ。
5. 人材の開発と戦略の観点から、HRM（ヒューマン・リソース・マネジメント）について論ぜよ。
6. 経営資源の同時管理（リアルタイム管理）について論ぜよ。

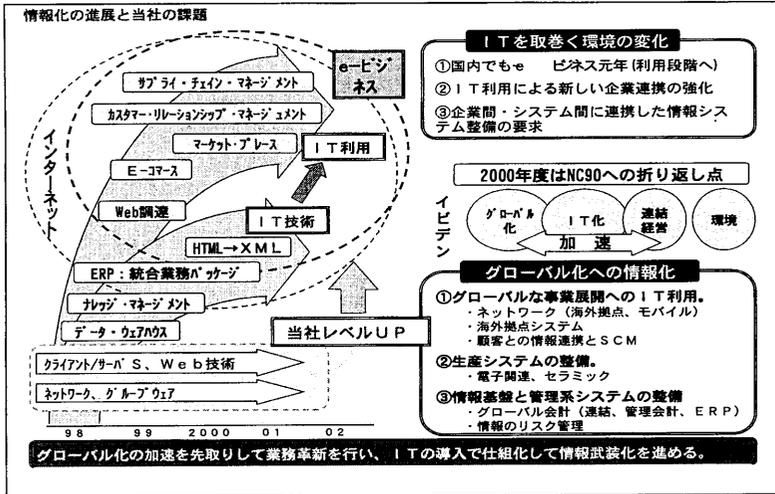


図 8-6 情報化の進展とイビデンの課題

9. 大矢知直人 マイクロキャビン社長

渡邊：大矢知さんとは、10年ほど前にJC(青年会議所)のパネルディスカッションで一緒してからのお付き合いです。私の埼玉大学時代に葛飾区にある東京和晒の社長と情報化のお話をしている話題の中に大谷地さんの名前が出てきてびっくりしたことがあります。

【TK 80 の話】

25年前に第1次パソコンブームがあり、TK 80が飛ぶように売れた。そのCPUはインテルの8008をまねたものだった。しかもインテルのものより能力が高かった。メモリーは256バイトであった。

第2次パソコンブームになると、キーボードとディスプレイが付くようになった。タンディのTRS-80をまねてシャープのMZ 80 Kが

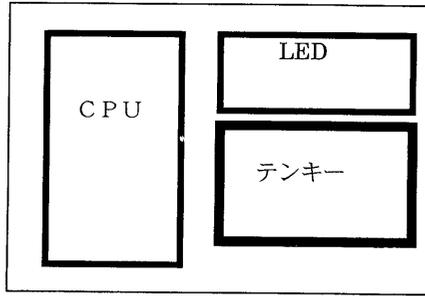


図 9-1 TK 80 の概念図

作られた。ASCII にタンディの TRS-80 のゲームソフトが掲載されていた。それを MZ-80 K にのせると、それなりに互換性があり動いていました。

私は、この当時、当社はパソコンショップを開いており、給与計算のソフトを作って企業に売り込みました。オフコンと機能がかわらずに動くので商売になると考えました。四日市の中小企業には元気のあるところが多くて、オフコンに 200 万円投資していたものが 20 万円程度になるので喜ばれました。機械金属組合や歯医者者の勉強会によられました。1500 万円でショップを作りました。パソコンショップは、津・伊勢・四日市にしかありませんでした。そのためお客さんは遠くから来てくれました。創業者の利益と言うものを感じていました。

またゲームソフトを商品化しました。ミステリーハウスと言うソフトは、5,200 円で 5 万本売れました。原価は 200 円ですので、利益は 2 億 5,000 万円です。この当時は、現金封筒でお金を送金されてきました。メーカーはパソコンの新製品を次々と発売し、それに合わせてソフト開発が必要になった。メーカーからの依頼が非常に多かった。マニアが集まってきまして、その中から面白いプログラムが提案されるようになってきました。この業界では、プロデュースが重要であるこ

資料

とに気がつきました。

【プロデュース力の必要性】

パソコンショップは、多くのショップができて過当競争になりだんだんだめになりました。ソフト志向の当社は持ちこたえました。ゲームソフトは、ユーザーが欲しがっているものを見つけられれば伸びるのですが、ユーザーはすぐに飽きてしまいます。ここに問題があります。商売にきちっと結び付けられれば企業は伸びていきます。ゲームソフトは、グラフィックス、アニメーション、音楽、ストーリー、プログラム、ディレクション、マーケティングと分業されるようになりました。自分一人でやっているところはだめになりました。こうなると一層プロデュース力が重要になります。

【だれも見向きもしないハードにのるソフトの開発】

ソフトを最後まで作ることも重要です。だれも見向きもしなくなったハードにのるソフトを作ることで売れます。松下が提案したMSXは8ビット機でした。30社くらいが作ったのですが、松下は最後まで作りつづけました。当社はここに最後までソフトを供給しました。そのお陰で32ビットのゲーム機の3Dのソフトはマイクロキャビンと指名されました。松下の3Dがプレイステーションにあんなに速く敗れると予想できなかったのは私の失敗でした。

【ソニーの発想とそれへの対応】

ソニーは、100曲程度を市場に出せば2曲ぐらいはヒットするという発想で音楽を出版しています。これのアナロジーで多くのソフトを出してきます。月に100本のソフトがでてきます。競争が激しくなり、開発スピードをあげるためアウトソーシングが求められます。マイク

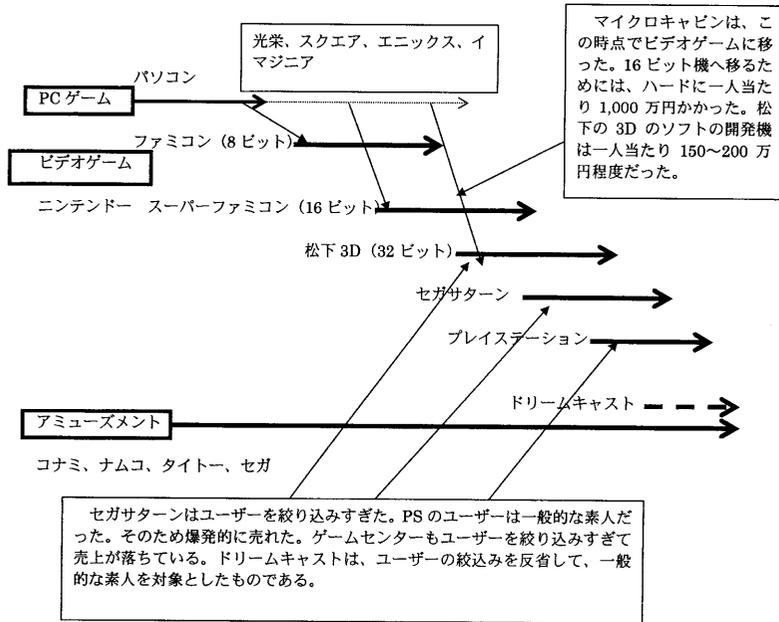


図9-2 ゲーム世界の変遷

ロキャビンは、技術があるのでアイデアを持っているところと共同開発をする方向である。現在は、アウトソーシングがキーワードである。OEMと自社ブランドのバランスをとることが大事である。OEMでは前金がもらえますので資金計画を考えると捨て切れません。

【セット・トップ・ボックス】

現在のゲーム機械は、テレビに一番近いハードウェアを開発しようと争っているを見たほうがよい。セット・トップ・ボックスというテレビの上においてマルチメディア端末になる機械のデファクト・スタンダードで争っている。これが将来は大きな市場を創造することにな

資 料

る。この市場をとったものが21世紀のマルチメディアの世界を支配できるからです。

《講演解題》

大矢知さんは、2001年度にご一緒した三重県産業政策検討委員会で「ゲームソフトが売れなくなった。携帯の電話代に若者がお金をさいているからである。業界では、株式上場したハドソンが3月決算後、コナミに企業買収された。多分400社のソフト会社は10社に集約される。当社はゲームソフトを3年前までやっていたが、現在はパチンコのソフトとザウルスのソフトを作っています。前者は、松下電気と共同でやっています。後者は、PDAの進歩で怪しくなっています。ノンPC端末の開発が重要になっています。電力会社のブロードバンドのインターネットインフラとしてのエコネットも重要な問題です。」と発言をし、ゲームソフト産業の現状を分析している。(注：三重県HPを参照)

大きく環境変化が起こっているゲーム業界の分析は、戦略論の観点からも必要である。

【設問】

1. ゲーム機器及びソフト会社のHPを分析して、ゲーム業界の現状を論ぜよ。
2. PS2とXboxの戦略の差を分析しなさい。
3. マイクロキャビンの戦略転換を論ぜよ。
4. Set TOP BOXについて論ぜよ。
5. ソニーの木原研究所について論ぜよ。

10. おわりに

この資料は、2001年度の学長裁量経費の成果の一部であり報告書としての位置づけのものである。この資料と私の研究室で Real Server を利用してインターネットで配信する講義は、実験的に2002年度の経営学総論の講義で利用するだけでなく、津商業高校のスクールアドバイザーとして商業高校の先生方と勉強会を行なうときに利用することになる。更に、三重県教育研修センターの「ベンチャービジネス及びECに関する勉強会」でも実験的に利用していただくことになる。また、岐阜県の社会保険労務士協会の会員の方々、葛飾区の異業種交流会ベンチャーズの皆さんにもご協力いただいている。このような実験は、「Digital University」として私の提案している遠隔授業のテキスト作りとビデオ作りのための作業の一環である。

「Digital University」づくりに参加していただいている渡邊ゼミをはじめとする学生諸君には、エンコード作業やパワーポイントの画像作り及び、講義の画像とパワーポイントをシンクロナイズさせる作業に献身的に協力いただいている。また、シンクロナイズするためのスライドショー用のプログラム作りに知恵を貸してくれた電研コテム(株)の伊藤さんにも感謝したい。

(経営学総論担当 わたなべ あきら)