

IT経営ゼミナール

早稲田大学IT戦略研究所の研究内容をリレー講座方式で紹介 第19回

「ポストIT革命」時代の経営戦略
高収益型ビジネスイノベーションの追求

日本企業 再生への戦略前編

早稲田大学IT戦略研究所が企画・運営するエグゼクティブ・リーダーズ・フォーラムの第3回コロキウム（7月15日開催）の内容を2回にわたって報告する。今回は「IT戦略と差別化戦略、どちらが先か？」と題されたパネルディスカッション。モデレーターを務めた同研究所所長の根来龍之氏のイントロダクションも加えた。

『差別化戦略とIT戦略』

講師 根来龍之

製品・サービスの差別化戦略は大きく分けて二つある。まず、製品・サービスそのものを差別化すること。スタッフサービスの場合、派遣スタッフをわずか2時間で人選して派遣先に紹介し、競合優位につなげている。

二つ目は、複数の製品・サービスを上手に組み合わせることで差別化すること。多くのビジネスを多チャンネルで展開する場合、それぞれのサービスをうまく組み合わせるのである。東京三菱銀行の「銀・信・証」のアカウントアグリゲーションサービスがこれに当たる。

製品・サービスの差別化は継続できなければ、事業の優位には結び付かない。継続が一番大切なのだ。そのためには、製品・サービスの差別化を実現する事業システム（事業活動の総体）が継続的に優位でなければならない。製品・サービスの差別化は顧客から見える部分。事業システムの顧客との接点にすぎない。営業や店頭のように顧客から見える活動のほかに、背後にはもっと多くの活動があり、それぞれが絡み合っており、結果として製品・サービスを実現している。

事業システムの土台には会社が歴史的に築いてきた資源や能力がある。企業は資源や能力を蓄積し、それを活用して活動し、その結果として製品・サービスの差別化を成し遂げる。この全体が事業システムである（事業システ

ムの優れた議論として、加護野・井上『事業システム戦略』(有斐閣)がある。

この事業システムの全体的優位を実現するためのものとして、ITが位置付けられているかどうかが重要である。製品・サービスのコストや質の向上のためにITが使われているか、製品・サービスの上手な組み合わせのためにITが活用されているかだけでなく、顧客から見えない部分の活動の質や効率を優位にするためにITが役立っているか、活動の絡み合いの「システム性」の向上のためにITが活用されているか、資源・能力の蓄積のためにITが使われているか、といったことを考えなければならぬ。

模倣困難性と先行者メリット 差別化して狙う高い利益率

差別化は、業界平均以上の高い利益率をもたらす。資源に着目する議論では、利潤を「レント」(地代)と呼ぶ。レントは他社に対する資源の優位がもたらす利潤のことで、二種類存在する。一つは、資源が絶対的に希少なため生じる利潤のことだ。ある会社だけがほかの会社にはない資源を持つていれば、業界平均以上のレントを得ることができる。その源泉は模倣困難性で、経済学者リカードが最初に分析したことから「リカード的レント」と呼ばれる。もう一つは、シユンベーターという経済学者の考えに由来する「シユンベーター的レント」で、「企業家的利潤」ともいわれる。これは、イノベーターが業界平均以上のレントをもたらすという考え方だ。イノベーターは新し

い技術を駆使し、他社に先駆けて新しいアイデアを実現する。技術の独占性がない場合、事業は模倣困難ではないが、そのイノベーションが他社に普及するまでの間はレントを獲得できるというものである。

スタッフサービスのIT戦略は、サービスの差別化としてスピードがキーワードになっていく。「2時間人選」と「Arrival」が合わさると、過剰とも言える速さでサービスを実現できる。そこに、事業システムの優位がある。

2時間人選の背後にあるマッチング(コーディネートション)システムは、ITが支えている。登録スタッフの数と蓄積したマッチングの実績で資源・能力でも優位に立ち、人材派遣業界のトップになったのである。ここでは、ITはリカード的レントを創出している。同社では、営業マンの管理、登録スタッフ募集、マッチングの特徴が相互に結び付いている。活動のシステム性が高く、そこにITが埋め込まれている場合には、活動全体を模倣しない限りITは機能しない。つまり、他社は2時間人選を容易に模倣できないのである。

ITは、外部から購入できる、だから模倣困難性に寄与しないという説がある。希少性や代替不能性がITにはないというわけである。しかし、活動システムの一部になっている場合には、ITも模倣困難性の一部となり得る。

東京三菱銀行の場合、そのサービスが広範なため、セグメントによってITの位置付けが異なる。個人向けビジネスでは時間と場所の利便性を提供するために、法人に対しては企業内の事

務合理化や業務の高度化を実現するためにITが活用されている。

メガバンクの製品・サービスは、企業間で大きくは違わない。ITを活用したサービスでも、各社はすべてを網羅することを目指している。個々のサービスで一時的に優位に立ちながら、他者の先行を長くは許さない競争が行われている。この競争では、ITは一時的に先行することによる「シユンベーター的レント」に貢献する。すぐにまねされても構わない。ITは技術革新が速いため、他社が追いつくころにはまた新しい技術・デバイス・メディアの導入を図ればよいのである。

以上のことから、IT戦略を差別化戦略と結び付けて考える場合、ビジネス全体の優位性構築の観点から、活動システムの中にITを埋め込むことが重要である。活動システムにおいて、ITはまず、活動の質と効率を高めるために使われる。それに加え、絡み合う活動のシステム性を上げるために、さらには活動システムの前提となる資源・能力蓄積のためにも活用することを考えるべきなのである。こうして「埋め込まれる」ことによって、ITは継続的模倣困難性に寄与したり、繰り返し追求すべき先行者優位の道具として差別化そして利益率向上に貢献するのである。

ねころ・たつゆき
早稲田大学IT戦略研究所所長、商学部教授
1952年生まれ。京都大学卒業(社会学専攻)。慶應義塾大学大学院経営管理研究科(MBA)修了後、鉄鋼メーカー経営管理研究科客員研究員などを経て、現職。組織学、心理学、CRM協議会副理事長、主な著書に「経営戦略と企業革新」(朝倉書店)など。大学院MBAコースでの社会人教育とともに、企業内研修なども手掛ける。



『競争要因としてのスピード強化』

講師 佐藤治夫

現在、国内の人材派遣会社から派遣されている派遣スタッフは約69万人。市場規模は2兆2000億円に上る。

スタッフサービスは1981年に創業した。2004年3月期で、売上高2527億円、取引先数約47万件、登録者数約105万人を誇る。事業ドメインとしては、高い専門性が要求されず最大の市場規模を誇る一般事務職派遣（汎用市場）に最も注力している。事業目標としては、シェア・ナンバードワンを早くから掲げてきた。現在、11・2%でトップに立つ。その達成を支えているのが、ITの有効活用だ。

差別化しにくい派遣事業のポイントとはスタッフの納期

人材派遣の仕組みは三者関係だ。派遣スタッフと人材派遣会社（派遣元）が雇用契約、派遣元と顧客（派遣先）が労働者派遣契約を結んで成り立つ。その上で、派遣スタッフは就業場所（派遣先）の指揮命令下で仕事をし、派遣元から給与を支給してもらう。

従って派遣会社は、仕事を求める労働者と労働力を求める企業を結び付けるコーディネーターのような位置付けとなる。募集をかけて人を集め、そのデータを管理・評価して顧客の求人にあったスタッフを派遣するのである。

派遣事業の特徴は、派遣先の欠員や増員、入れ替えのタイミングに合ったときでないといふ、需要を喚起できないことだ。どんなにスタッフを紹介しても、人員が足りていけば受け入れてもらえない。これは、単価を下けても効果は出にくい。派遣先にとって、必要などきはある程度高くても構わないからである。つまり、価格による弾力性は低い。

また、派遣元がどの会社であるかもあまり意味がない。派遣スタッフになる人は企業や組織に対するロイヤルティ（帰属意識）が低く、ある派遣会社に登録したその足で他社にも登録する。彼ら自身、どこに登録しているかをあまり認識していない。一方、派遣会社もみな来るものは拒まずという方針なので、他社に登録している人でも拒否しない。優秀なスタッフが特定の派遣会社に来る傾向があるわけでもないのだ。従って、派遣会社同士によるサービス（派遣スタッフ）の差別化は非常に困難なのである。

スタッフサービスの知名度、業績、収益が上がっても、それが有利に働くことはない。シェアが大きければ欠員、増員を発見する確率は高まるが、スタッフの差別化によるブランドバリエーションの構築は難しい。派遣先の要求に合う確率は母集団の大きさとの相関係以外、ほとんどないのである。

そうしたなか、差別化の最重要ポイントとなるのが納期だ。

一般事務職派遣を依頼において、TOEICの点数やエクセルなどのスキルが絶対条件になることはない。仮に、派遣先が秘書検定や簿記の資格などを要求し、その額面通りの人材を紹介しても、折り合わないことはよくある。逆に、スキルのない人であっても採用されるケースがある。

つまり、人材を必要とする派遣先の職場の変化を早く網羅的に発見し、タイミングを逃さないことが重要になる。そのスピードが大事なのである。

問い合わせ後25分で打ち合わせ2時間で派遣者を決める

そこで00年6月、「2時間人選」を始めた。お問い合わせを受けてから2時間で派遣スタッフを決めるのである。東京23区で実施し始め、現在では政令指定都市クラスでも約束している。01年1月からは首都圏でそのIT活用を押し進め、差別化を図った。

同年10月には「Arrival25」というサービスを首都圏で開始した。これは、お問い合わせの電話（注文）が入ると、25分以内に打ち合わせに何うという約束だ。これも東京23区で始め、政令指定都市クラスにまで広がっている（首都圏外では「Arrival30」となる）。事務職のニーズは千差万別。従って、データベースからの確かなスタッフを選び出すには、派遣先の状況を把握しておきたい。それには、派遣先から実際に話を聞く必要がある。それを他社より早くやろうとしているのである。

ニーズを聞いた後は、職場の雰囲気を加味しながら条件に合った人を選出する。そして本人に連絡して働く意思を確認し、派遣先に返事するまでを2時間で完了する。同業他社では、一番早くて24時間かかっている。

このプロセスには、システムを取り入れるまでホワイトボードと紙を使っていた。人選部隊がある部屋に待機させ、そこにホワイトボードを設置。ボード上を「残り2時間」「残り1時間半」「残り1時間」「残り30分しかありません」と四分割し、注文を書いた紙を該当部分に張るようにした。注文を受けて30分経つと、残り1時間半に。その後は、30分ごとに残り1時間、残り30分のスペースに移動させる。それを見ながら、30〜40名のコーディネーターと呼ばれる人選専門の担当者が、登録スタッフに電話を掛けまくっていたのである。

サービスの検証・的確な人選そして規模への対応でITを

IT活用の狙いは三つある。

まず、量の拡大に対応すること。ホワイトボードと紙では限界に達していたのである。そして、戦略→徹底→検証のサイクルを支援すること。本当に2時間でできているか、規模の拡大とともに懸念されるようになったため、ITを使って検証することにした。

もう一つは、変化を発見することだった。人選は、求人と求職のマッチングと考えられがちだが、実はマッチングなどでできていない。求人側の要望と派遣スタッフの希望は、相容れないも

のがある。従って、マッチングではなくコーディネーターが重要になる。そのため、派遣先が示す幾つかの条件のうち一番本質的なものがどれなのか、訪問したときに確認するのだ。派遣先の明確な要件とあいまいな要件をしっかりと識別するのである。

登録スタッフも当然、明確な希望とあいまいな希望を持つ。「通勤時間30分以内」が明確な希望だとしても、その条件に見合う仕事を紹介すればどれも受けるわけではない。45分かかる銀座の仕事を選ぶこともある。しかも、その優先順位はしばしば変わる。

こうしたことを確認することが、以前はできなかった。登録スタッフへの電話を履歴として残していなかったため、断った理由などが情報として社内でも共有できていなかったからだ。別の担当者が同じ登録者に何度も電話するなど、多くの無駄も引き起こした。そこで、電話した内容をコメントとしてテキスト入力しないと次の電話を掛けないシステムにしたのである。

また、人材派遣の依頼(受注)は、一日に数百本入る。だが、放っておくと派遣予定先は欠員分の仕事を社内の余剰人員などで補ってしまう。三日もすればそれが新体制となり、需要が溶けてなくなることになる。従って、依頼を受けたら即座に対応する必要がある。

派遣の仕事が終わるスタッフも連日発生するほか、新規スタッフも毎日数百人登録してくる。こうした、常に流動的な求人と求職をコーディネーターするために、ITを活用している。新規受注ならびに新規スタッフを決めるプロセスの管理を効率化し、所要時間を

短縮しているのである。この「集中人選」は、量的拡大にも対処している。

集中人選では、母集団の変化の管理でもITを駆使している。一本の受注に対して要件の適合する人、その中で就業可能な人、さらに適性が上位にある人というように絞り込み、最終的に最適な一人を選ぶプロセスの管理だ。そのほか、各スタッフの経緯も管理している。仕事に対するスタッフの要求が変わるため、経歴ばかりでなく仕事に対するリアクションを時系列で整理しているのである。

さとう・はるお
スタッフサービス・ホールディングス 取締役(ET戦略担当)
1956年生まれ。東京工業大学卒業(数学専攻)。野村総合研究所に入社して情報システム設計・開発、システムコンサルティングなどに従事。91年には通産省機械情報産業局の非常勤職員に。2001年野村総合研究所を退社し、スタッフサービス・ホールディングスの顧問に就任。03年より現職。

『ITサービス創造の現場から』

講師 打込愛一郎

東京三菱銀行のEC推進部門は、ITを切り口にした新しい商品やサービスの企画、新規事業の創造を担っている。IT商品の営業を行い、顧客サポートのためのコールセンターを傘下に、調査・開発・営業・事後フォローの一連の機能を保有している。

多岐にわたる事業展開 ニーズに合わせたeビジネス

東京三菱銀行が、個人事業戦略において近年注力している分野としては運用品販売の強化が挙げられる。また、



12月からは証券仲介業が解禁され、銀行の窓口で株や債券の販売取り次ぎができるようになるため、提供方法を検討しているところである。

このほか、消費者金融やクレジットカードなどのカード事業や、三菱東京フィナンシャルグループ各社の連携により、銀行・信託・証券を統合した「MTFGプラザ」(東京三菱銀行・三菱信託銀行・三菱証券による共同店舗)の運営強化を進めている。コンビニエンスストアの活用や、インターネット・携帯電話の活用などにより、利便性向上にも手を打っている。

法人事業では、上場・大企業、中堅企業、中小企業で異なる顧客ニーズに合わせて、「銀・信・証」の一体感のあるソリューション提供を目指している。

具体的に、上場・大企業に対しては企業価値向上、財務効率化、グローバル展開などに関するノウハウを提供する。これらの企業では間接金融から直接金融にシフトしているため、不動産証券化(信託)やデリバティブ・M&A(証券)、シンジケートローンといった手数料ビジネスが増えている。中小企業向けサービスの主力は決済・貸出となる。「SQUET」「BizSTATION」といったネット上のサービ

ス提供を進めている。

個人にネットで総合サービス 携帯電話利用もさらに活発に

個人向けのeビジネスで中心となるのは、個人版ダイレクトバンキングの「東京三菱ダイレクト」。1999年に始めたもので、現在顧客数は250万人ほどになった。これは、当初の予想をはるかに超える勢いで伸びている。

また、銀・信・証の総合サービスとして、9月からアカウントアグリゲーションを中心とした新サービス「MTFG net PLAZA」を提供する予定だ。MTFGプラザのインターネット版に相当するワンストップサービスを目指すもので、複数金融機関の口座の残高や取引を画面上で確認できるようになる。例えば、東京三菱銀行から三菱証券に送金すると、システム上ではあたかも同じ金融機関の中でお金を動かしているような感覚になる。

携帯電話を活用した新しいサービスの事業化も進めている。東京三菱銀行は多くの資産を持つ高い年齢層に強く、若年層への浸透は今一つのイメージがある。そこで2年くらい前から、若年層を中心に普及が著しい携帯電話を活用した銀行サービスや携帯電話だけで銀行取引ができるような仕組みを研究してきた。そうした検討から生まれた新サービスの一つが「ケータイアプリバンキング」である。

携帯電話は進化を遂げ、パソコンと同じような画面情報量、機能で使えるようになってきている。ケータイアプリバンキングでは、携帯電話にダウンロードする専用ソフト(アプリ)を介することにより、従来のモバイルバンキングに比べて格段に優れた操作性・表示性能を実現し、携帯電話チャネルの利用者数、利用件数を大幅に伸ばすことを目指している。

NTTドコモが発売した非接触ICカードを搭載した携帯電話をキャッシュカードとして利用する「ケータイカード」もすでに試行運用を始めている。フェリカ携帯電話に対応したATMの設置を計画しており、コンビニATMとの連携も検討している。加えてクレジットカードや電子マネー機能も携帯電話に取り入れることを考えている。携帯電話にお金が入っていると

いう感覚——携帯電話がお財布同然になることを利用者が便利と感じるか負担に思つか、を検証していかなければならない。

資金・債権債務管理に二重 社内システム改善の提案も

法人ビジネスでは、単体経営から連結経営へという潮流の下、銀行としても連結経営を支援するサービスを推進している。そのための具体的なIT商品として、大企業向けに「トレジャリーステーション」というシステムを提案している。これは、連結経営において資金効率を上げながら、社内の経理システムと銀行の資金データをストレート・スルーで取り扱えるシステムで、企業の資金・財務効率化が単体ベースからグループ経営の機能強化に進展していることに対応している。最近、本・支社間だけでなくグループ

会社全体で財務効率化を図ろうとする企業が多くなった。また、四半期決算によりデータを早く公開しなければならなくなったほか、受取手形や売掛債権のような債権まで管理する必要がある。そこで、親・子会社間の現金および資金・決済管理を統合・効率化するITサービスを提供するところとしたのである。

実際の導入手順にも工夫が必要で、各段階でのサポート対応を強化している。まず、企業グループ内の資金量調査など、導入コンサルティングを請け負い、その上で、社内システムと銀行決済システムの一貫処理を実現する。次の段階では、グループ会社間の決済システム（企業内銀行）の仕組みを提供する。今後の発展としては、本社がグループ全体の支払い代行まで行うシステムを作り、手形や買掛債務引受までをシステム化する計画だ。長い時間をかけて蓄積した資金管理のノウハウをIT化したサービスで、企業と銀行の関係を緊密化しているのである。

中小企業向けには、インターネット上のポータルサイトとして営業ニーズマッチングなどができる有料会員制情報サイト「SQUET」を提供している。また、2年前からは法人版インターネットバンキング「BizSTAT ION」を始めた。加入社数は9月で6万社になる。サービス開始当初の計画では5年で5万社の目標であったため、実績は大幅な上方修正となった。そのほか、売掛金の回収代行サービ

ス「おまかせバンク」を推進している。これは企業の請求・回収・売掛金消込・督促にかかわる事務・システムを提供するもの。近年、企業からは資金管理・決済・請求書発行といった面倒な作業を一定のコストで代行してほしいという声が多く聞かれるため、「IT+人的サービス」として、この代行ビジネスを始めた。

投資銀行業務におけるITサービスとしては「シンジケーション・ポータル」を構築した。シンジケーションとは、投資家を募って企業に協調融資を行うもの。これまで投資家に投資条件を伝える手段として電話とファクスが使われていたが、企業の資金繰りの関係から月末や期末に取引が集中する傾向があり、投資案件数を増やそうとすると人員を増やさなければならなかった。そこで、投資家用のポータルサイトを作ってネット上で完結させ、契約書もウェブ上で交わせるように簡便化した。こうして、成約件数の拡大とコスト削減を可能にしたのである。

ITは、大量のデータを簡単に扱うことを可能にし、ネットワークコストの劇的な低減とともに企業活動や社内業務変革に大きな影響をもたらしている。企業の資金管理や債権債務管理におけるリアルタイム化・迅速処理の実現については、IT活用の巧拙が大きな分かれ道となってくる。

東京三菱銀行では、事業戦略とIT戦略を半年に一度レビューし、対応方針の調整や商品政策の見直しを行って

いる。銀行が対応すべきITサービスやeビジネスは何かを調査・プロットし、プライオリティ付けを行い、リソース配分などを調整するのである。海外を含め、他金融機関のサービスや顧客動向・ニーズを検証し、自社サービスが遅れていないか、どのあたりに位置するのかが常にチェックしている。情報通信技術の進化や外部環境の変動に伴い、差別化・競争優位要因は変化するのである。そうした場合、銀行に求められるITサービスは大きく変わってくる。事業戦略とITの双方を追いかけ合いながら、ITサービスおよびeビジネスをマネジメントしているのである。

うちこみ・あいいちろう
東京三菱銀行EC推進部門IT事業部長
1954年生まれ。東京大学法学部卒業。三菱銀行（現・東京三菱銀行）に入社後、業務統括部長、本店営業3部次長、小松川支店長、イレクティブバンクキング部室長を経て、2000年ダイレクターに就任。03年より現職。

早稲田大学IT戦略研究所とは

情報技術（IT）が経営戦略・組織などに与える影響について研究・提言することを目的とし、2003年3月に設立された早稲田大学プロジェクト研究所。経営学的な視点からITを考え、その研究成果を発表している。

URL : <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

エグゼクティブ・リーダーズ・フォーラム

早稲田大学IT戦略研究所が企画・運営する、企業戦略の意思決定者のためのコミュニティ。年2回のコロキウム（シンポジウム）と年4回のインタラクティブ・ミーティング（定例会）を実施している。2004年6月現在の会員数は約1100名。

URL : <http://www.elforum.org/>