

ITとリスク

日経ビジネス編集長 野村裕知

今こそITを語れ

世の中でIT（情報技術）への懐疑論が広がっています。未来学者のアルビン・トフラー氏は最近、米国で「私はそういった」という言葉が流行していると米ウォール・ストリート・ジャーナル紙に皮肉交じりに書いていま

PROFILE

野村裕知
のむらひろし



出身地 鹿児島県 年齢 44歳
 1980年 早稲田大学政経学部経済学科卒
 同年 日本経済新聞社入社
 編集局証券部、福島支局、産業部
 (主に電機、通信を担当)
 90年 米州総局（ニューヨーク）記者
 93年 東京産業部次長
 94年 東京産業部編集委員
 95年 米州総局（ニューヨーク）編集委員
 97年 ロサンゼルス支局長
 98年 東京産業部編集委員
 2000年9月 日経ビジネス編集長代理
 01年3月 同編集長

す。確かに一時のITブームは異常でしたが、だからといってブームの崩壊を「前から分かっていた」というのはどうでしょうか。

昔からあるIT懐疑論

実は、ITへの懐疑論はいまに始まったことではありません。代表格はMIT（マサチューセッツ工科大学）のレスター・サロー教授で、IT投資が生産性上昇につながった証拠はないとし、「ITのパラドックス（逆説）」と呼びました（その後、見解を修正しましたが…）。「ニューエコノミー論」の信用失墜で、IT懐疑論は再び勢いづいています。

しかし、学問上の論争はともかく、ITの発展が産業、社会に大きな影響を与えた事実までは否定できません。色々な変化が起りましたが、企業経営にとって、最大のポイントは競争条件を根本から変えたことにあります。

1990年代の米国はなぜ復権を遂げたか。最大の理由は、やはりITという新技術で完全に覇権を握ったことにあります。ITには、工業製品と比べて際立った特徴があります。覇権を握った者が断然、優位に立ち、勝者に富が集中する、「ウイナーズ・テーク・オール（＝勝者総取り）経済」と呼ばれる構造

です。企業はもちろん、国家単位でもいわゆる「独り勝ち」現象が起きました。

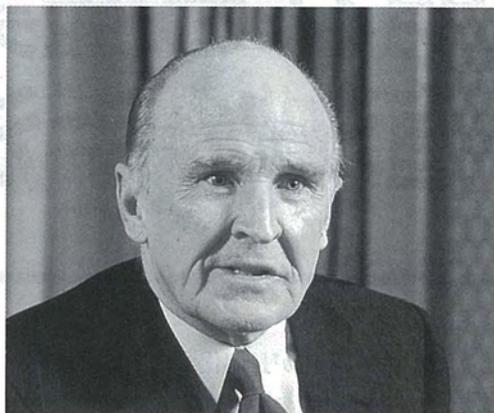
ITは経済のグローバル化と結び付き、威力を倍化しました。その象徴は1997年のアジア危機です。ゼネラル・エレクトリック（GE）会長のジャック・ウェルチ氏はその年の末、「過剰供給の時代の到来」を宣言し、企業の競争条件は激変すると訴えました。供給過剰で、デフレが慢性化。世界中に調達のネットワークを広げた企業が優位に立つ。そんな認識の下、GEは、必要な部品を必要な量だけ調達するサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）を一気に導入したのです。

破綻した「二番手商法」

日本の戦後システムは、欧米の背中を追うキャッチアップ型でした。「二番手商法」はかつては効率的で、しかもリスクが小さかったわけですが、トップランナーが果実を総取りする時代には破綻します。しかも、グローバル経済の下で、系列に代表される「閉じたシステム」が一気に競争力を失いました。日本のつらさはそこにあるわけです。

競争ルールの変更は、リスクの質をも変えました。判断の先送りや、決断しても行動に移さない。それは過去には「安全策」だったかもしれませんが、今は勝者に独走する時間的猶予を与え、企業経営にとってリスクになります。ソフト会社、オラクルの創業者ラリー・エリソン氏は「情報化社会では、企業経営にとって、変わるリスクより、変わらないリスクのほうが大きい」と発言しています。

さらに厄介なのが「リスクの拡散」です。インテルはMPU（マイクロプロセッサ）の「欠陥」を指摘したネットの声を無視し、製品



GE会長ジャック・ウェルチ氏 撮影/清水盟貴

回収に追い込まれました。昨年の雪印乳業の食中毒事件を見ても、一昔前ならあれほどの騒ぎになったでしょうか。ネットは会社を丸裸にし、マイナス情報が世界に伝播します。

遮断できないリスク

誰もが世界に情報を発信できる時代は、裏を返せば、情報が内部告発者などを通じて組織の壁を破ることを意味します。企業が世界の企業とつながり、大幅なコストダウンを実現できるなら、その分、リスクの連鎖も頭に入れる必要があるでしょう。現実には、SCMが普及した結果、いま、ハイテク企業は在庫の膨張で、世界同時不況の様相を呈しています。自社の在庫管理が万全であっても、「辺境の企業」の判断ミスに足をすくわれる可能性が現実になってきたわけです。

変化が常態化する時代には、リスクを遮断することはできません。自ら要塞に「閉じこもり」を決めこんでも、大阪夏の陣で城内に金銀財宝を抱えて沈んだ、「豊臣家」の轍を踏む。ITへの幻想は剥げ落ちましたが、IT抜きで明日の企業経営はありません。本稿の結論は1つ。「今こそITを語れ」です。