

インターネットの進展と企業組織の変化

Development of Internet Technology and Change of Corporate Organization

溝口 雅明

Masaaki Mizoguchi

要 約

コンピュータネットワークの発展は、これまでの組織や産業構造を大きく変化させてきている。とりわけ、目ざましい発展を見せているインターネットは、ネットワークのオープン化や電子市場・電子取引の形成と普及に大きな影響力をもっている。従来の閉鎖型経営を続けることは、オープンネットワーク市場の中で孤立化を招く恐れがある。本稿では、オープン型経営の時代的意義とこれからの仕事と組織のあり方について、考察した。

Abstract

The development of computer networks is leading to major changes in organization and industrial structure.

Above all, the remarkable developments of the Internet is having a large influence on the opening networks and the formation of electronic markets and electronic commerce. There is a danger that conventional closure type management will lead to isolation in the open network market.

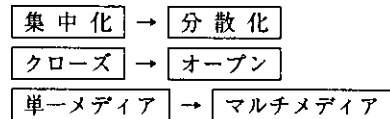
This paper considers the significance of open type management and the state of future work and organization.

Key word : Internet, open network, electronic commerce, open type management

1. ネットワークの進化

コンピュータネットワークの発展は、それに関わる多くの専門家にとってすら、予想もしなかったスピードで進んでいる。特に目ざましいのは、インターネットの発展で、長年「空想」してきたことが一挙に現実のものになりつつある。

筆者は、コンピュータ技術の流れの流れを日頃、次のように捉えている。



分散化によって軽い負荷で誰でも柔軟に機能を追加でき、オープン化によってどんな組み合わせのコンピュータでもつながるようになり、マルチメディア化によって従来の文字・数字データの限界を大きく超えた利用形態が可能になってきた。

筆者が取り組んでいる問題は、そのようなネットワークが広がったときに、どのような社会が生まれ、その中で経済活動がどのように行われるか、ということにある。

これまでの組織や産業の形態は、物理的に近くにいないと大量の情報のやり取りはできない、という想定のもとで作られてきた。例えば、研究開発のために技術者を1カ所の工場・研究所に集中させる。経営規模が拡大するほど本社機構も巨大化し、都心の超高層ビルに2時間も3時間もかけて通勤しなければならない。しかし、コンピュータネットワークの発展によって、その制約が外れたとき、新しい組織の最適設計に向けて企業や社会の形が変化していくだろう。

ただ、その変化がどのような形を具体的に取るかについての研究は、技術の研究に比べてはるかに遅れており、手探りをしながら、試行錯誤の繰り返しで進んでいるというのが実態である。

2. 囲い込み型経営からオープン型経営へ

このような不透明性の高い状況ではあるが、時代の流れは「囲い込み型経営」から「オープン型経営」への転換期にあると、筆者は考えている。

考え方は単純で、ネットワークの発展によっ

て外部とのコミュニケーションがやりやすくなると、自社の外にある外部資源(人・モノ・金・情報)を上手に組み合わせ活用できる会社が相対的に有利になる、というものである。

従来の企業経営が自社の中や、自社の息のかかった系列会社に自分専用の経営資源(人材や販売チャネル、ベンダー等)を確保する「囲い込み」を目指したのに対して、「オープン型」の経営をする会社は自社の得意な中核業務に特化し、それ以外の仕事は大胆に外部の企業と提携し、提供してもらうのである。

オープン型経営は機動的に世界中から優秀な経営資源を動員して、世界で最良の商品を、最強のメンバーの組み合わせで提供することができる。しかも提供の組み合わせが時代の要請・消費者ニーズに応じて、随時組み替えられていく。従来は不可能だった経営行動をコンピュータネットワークが可能にする。

図-1はオープンネットワークの展開に伴って現れる経済構造を表現したものである。

情報化と経営の関係について研究している多くの研究者が、ネットワーク上での経済関係に二つのパターンがあることを指摘している。ここでは、それを「戦略提携型」と「電子市場型」に分けることにしよう。

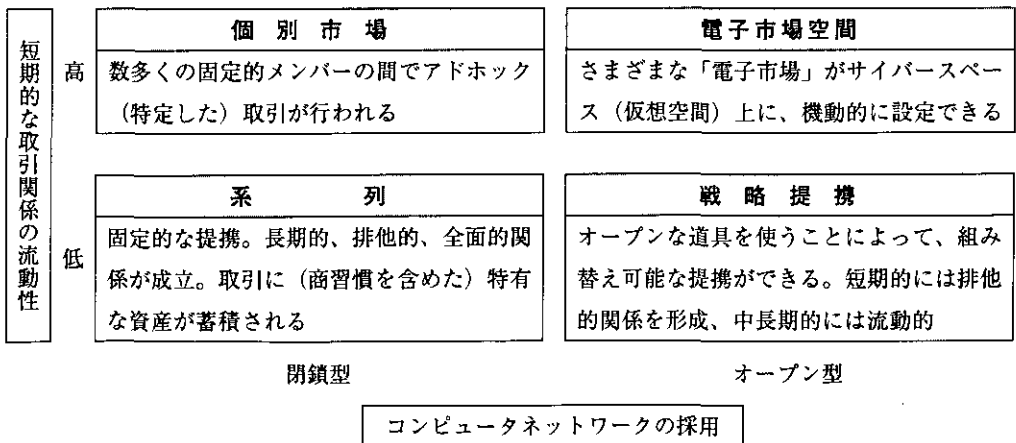


図-1 オープンネットワークと経済構造

3. 戦略提携からオープンネットワークへ

戦略提携型は、コンピュータネットワーク上で比較的少数の企業が大量の情報を交換しながら協力関係を結ぶ形態である。メーカーと大手スーパーが標準EDI（Electronic Data Interchange、電子データ交換）で販売データを共有しながら製販同盟を結ぶ形や、CAL S（Continuous Acquisition and Life-cycle Support、生産・調達・運用・支援総合情報システム）による共同開発などはこの例である。

これは短期的には少数の仲間が排他的に共同体を作って仕事をするという意味で、従来の系列と似ていなくもない。しかしながら、オープンなネットワークを活用した協力関係には組み替え可能である、という特徴がある。

物理的に近接した場所に立地して「フェイス・ツー・フェイス」でのコミュニケーションに強く依存したり、閉鎖的なシステムを使ってデータ交換を行っているときには、提携できるパートナーは長期的に固定化されてしまう。

80年代後半から90年代初めにかけて、流行現象ともなったSIS（Strategic Information System、戦略情報システム）は、囲い込み型のシステムの代表的事例であり、特定の相手とのコミュニケーションのために大きな初期投資を必要とするものであった。

これに対して、オープンネットワーク上の提携関係では、意思伝達チャネルがネットワーク上に柔軟に且つ機動的に設定できる。

電話ネットワークの上に小学校の「連絡網」が作られるような容易さで、標準化されたコンピュータネットワーク上に企業間のマルチメディア連絡網が出来上がっていくのである。

この手軽さゆえに新しい相手とのネットワークを作ることが簡単にできるし、組み替えることも簡単であり、一つの会社が同時に多くの提携グループに参加することもできる。

4. 電子取引市場の生成

もう一つの電子市場型というのは、コンピュータネットワーク上で取引全体が、日々取引相手を変えながら取引をしていく、という形態である。インターネット上に店舗を開き、不特定の人からの発注を待つというのも、この範疇に入る。

実は完全に「不特定な」組み合わせの取引というのが、どれくらい広まるのかはいまだに不透明なところがある。取引主体同士の信用がそれで成立するのかどうか、という点が大きな課題として残っているからである。

クレジットカードなどはメンバーの多さから、事実上不特定の相手との取引を可能にする手段になっているが、基本的には会員制であり厳格な資格審査を経てカードホルダーになっていることが、取引者間で了解されている。

不特定の相手と自由にネットワーク上で取引をするためには、「その相手が何者であるか」ということを第三者機関が一定の要件の下で「認証」という新しい仕組みが必要になる。これが、現在、EC（Electronic Commerce、電子商取引）普及のための焦眉の急となっている「電子認証制度」である。

さて、1985年に実施された電気通信事業制度の自由化以来、企業間ネットワークの発展やパソコン通信、インターネットが普及してくるなかで、これまでに成立してきた電子市場は、図-1の個別市場型に多く見られるものである。銀行間の為替システム、航空業界の座席予約システムなどがその例である。

根本的なところでは会員制を残している。その上で非常に多くの参加者を得て、参加者間の取引を可能にすることによって、実質的に不特定の取引主体間の電子取引を可能にしている。この型のネットワークは固定メンバー制のために閉鎖ネットワークでも構わない。

これに対して、オープンネットワークはさま

ざまな形の市場が構築できるような空間を提供する。電子市場空間とも呼ぶべき「環境」の中に、完全に不特定の取引主体の間で取引をさせる仕組みを作り込むことも可能であるし、メンバー制の市場を構築することも可能である。

いずれの場合も、従来の閉鎖型システムをベースとしたものよりも、はるかに安価で機動的につくることができ、電子市場で取り引きできる商品・サービスの範囲を拡大することができる。

5. できる会社・組織とできない会社・組織

戦略提携も電子市場も従来の固定的な組織からの離脱を促し、より柔軟で流動的な組織を作っていく。

ただし、コンピュータネットワークに接続しさえすれば、直ちにこのような経営を行えるということではない。人間が共同作業を行うということはそんなに単純な話ではない。

言葉や行動規範といった社会的な背景を共有していないとコミュニケーションは成立しない。協力関係を確立させるのはもっと大変である。「組織とはそんなに簡単なものではない」とか、「全てがオープンになったりする訳がない」という人たちの懐疑にも、もっともなところがある。しかし、そのような懐疑で何もしていないでいると危ない。

確かにネットワークを活用して外部の優秀な会社と協力関係をつくるためには、非常に高いスキルと社内体制の整備が要求される。それはどこの会社でもできるというわけではないが、できる会社が現れたとき、できない会社は落伍していくだろう。

オープン経営を行い、外部資源を活用しやすいようにするためには、自社を外と組みやすい、開放的な構造にしておく必要がある。

より具体的には、会社の中で使われる言葉や仕組みを、外と提携することを想定してあらかじめシステム化し、大胆に世の中の標準システ

ムを取り入れていくことである。

閉鎖的な構造を長年守ってきた会社の中では、よそでは通じない社内用語が高度に発達したり、社内事情を反映した特殊な仕組みが根を張っていたりする。

もっと大変なのはコンピュータシステムなどの資産の中に固定化された独自で閉鎖的な仕事の段取りである。それらが真に競争力につながるものであるなら仕方ない面もあるが、単に過去のしがらみが固定化しているに過ぎないものも多く見られる。

そのようなものを整理しきれない会社は外部との接点を失い、孤立していく。

日本の会社の多くは閉鎖構造になっており、改革が必要である。そのために、自社の中核業務が何であり、どこで差別化するかを明確に意識した上で、それ以外の面では他社と組むことを想定して、大胆に外のやり方を導入すべきであろう。

6. おわりに

インターネットは、企業や大学、政府・行政機関、地方自治体、個人まで含めたグローバルネットワークである。そのオープン性と取引可能な組み合わせの多様性は、従来の閉鎖的ネットワークとは比べようもない。

自分の回りの業務を再点検することから、オープン化経営に向けての第一歩が、始まるのである。

参考文献

- 1) 寺本義也 著：「ネットワーク・パワー」NTT出版、1990
- 2) マリー・E・ブーン 著／長谷川正治・北原康富 訳：「企業変革とコンピュータ」、TBSブリタニカ、1993
- 3) 高木晴夫・小坂武 著：「経営革新を支える情報技術」、日本経済新聞社、1990