

## 経済トピックス

# 情報ネットワークと産業競争力

主任研究員 米山秀隆

### アメリカ型経営システムの革新

近年の企業経営の分野における新しい潮流は、コアコンピタンスとアウトソーシングという二つの言葉に代表されるだろう。すなわち、自社が優位性を持つ分野に対して重点的に投資し、そうでない部分については積極的に外部資源を活用するという戦略である。こうした潮流は、アメリカで80年代後半以降、リエンジニアリングが進められる中で広がってきたものであるが、最近では、日本企業の経営戦略見直しの手本ともされるようになってきている。

元来、アメリカの企業組織は、専門化・機能分化され、しかもそれが階層型のヒエラルキー構造を形成しているという点に大きな特徴があった。こうした組織は、同一生産物の大量生産を行う上では効率的である。しかし、需要の変化など環境変化に対して硬直的であり、適応能力が優れているとはいえない。

リエンジニアリングは、こうした弊害を、業務のインテグレーション、情報の共有、コアコンピタンスへの特化などの戦略をとることによって、克服しようとするものであった。業務のインテグレーションは、細分化されすぎた業務を統合しようとするものであり、情報共有は、それまで各部門ごとに持っていた情報を他の部門でも利用できるようにすることによって、効率化の促進を狙うものであった。また、コアコンピタンスへの特化は、自らは得意分野に集中し、他に必要な資源は外部から調達することによって、組織のスリム化、効率化を進めようとするものであった。複数の企業が、情報ネットワーク上で提携を結ぶことによって、あたかも一つの企業のように活動するというバーチャルコーポレーションも生まれた。

このような経営システムの革新が可能になった背景としては、近年の情報通信技術の発達を看過することができない。CALS（生産・調達・運用支援統合情報システム）に代表される情報ネットワークの発達によって、企業内・企業間の情報交換が効率的に行われるようになった結果、業務のインテグレーション、情報共有、外部との連携が飛躍的に行いやすくなったからである。

### 日本型経営システムとの類似性

こうしたアメリカ型経営システムの革新は、一見アメリカ固有の方式のようにみえる。しかし、情報共有、外部との連携などは、従来から日本型経営システムの特徴とされてきたことである。日本企業は従来から、自社内のみならず

系列企業などとも絶えず情報を共有し、問題に対する対処、技術開発などを共同で行ってきた。このような方式は、自動車産業を代表として多くの産業で見られたものであり、従来のアメリカの自動車産業がすべて部品を内生化し、自社内で完結した生産システムを持っていたのと対照的であった。日本型の系列は、異なる複数の企業が情報を共有し、あたかも一つの企業のような機能を果たすといった意味で、バーチャルコーポレーションと概念的には同一である。

その意味では、近年のアメリカ型経営システムの革新は、それがアメリカオリジナルなものというよりは、むしろ日本型経営システムに近づいているようにも見える。しかし両者は、情報共有、外部連携の範囲について系列など狭い範囲に限定されているか否かという点で大きな違いがある。情報ネットワークの発達、より広範囲での情報共有、外部との連携を可能にしており、それを十二分に活用している点が、近年のアメリカ型経営システムの特徴である。

新しいアメリカ型経営システムが優位性を持つと考えられるのは、環境変化や技術革新のスピードが速く、自社内だけでは対応することが困難な場合である。特に近年の情報産業はそのような特徴が著しいため、情報共有の範囲を広げ、外部との連携の様々な可能性を広げておくことが、企業活動を行う上で重要な要素となっている。近年、アメリカの情報産業が優位性を発揮している背景には、経営システム自体がそれに適合しているという面も強い。

### 日本産業の課題

これに対し、日本型経営システムが優位性を持つのは、環境変化が連続的な場合である。日本企業は、各部門、系列企業などとの間で情報を共有し、様々な工程改善や製品機能の改善を積み重ねることによって、環境変化に柔軟に対応してきた。日本産業の優位性の源泉となっているハイレベルの製造技術の蓄積は、こうしたシステムの中で培われてきたと考えられる。このような分野においては、依然として日本型経営システムが優位性を保ちうる可能性がある。

しかし、そのためにはやはり情報ネットワークの活用が重要になる。生産の海外移転が進展する中では、情報ネットワークを活用しなければ、従来のように密接な情報共有、連携を行うことが困難になっていると考えられるからである。今後の日本産業の課題としては、まず第1に、このような問題をいかにして克服するかがあげられる。うまく対処できなければ、これまで優位性を保ってきた分野での技術の空洞化が進展する可能性も否定できない。

第2は、新しいアメリカ型経営システムにいかにかッチアップするかである。環境変化や技術革新が著しい分野については、アメリカ型経営システムが優位性を持つと考えられる。日本も今後こうした分野において、優位性を発揮しようとする場合、アメリカ型経営システムに学ぶ必要性が高い。