

University Academic Repository

情報技術をイネーブラーとするビジネス・デコンストラクション

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2001-12-21 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 松行, 彬子, マツユキ, アキコ, Matsuyuki, Akiko メールアドレス: 所属:
URL	https://kaetsu.repo.nii.ac.jp/records/33

情報技術をイネーブラーとする ビジネス・デコンストラクション

松 行 彬 子

〈要 約〉

バブル経済の崩壊後、各産業における経営環境は、例外なく急激に変化してきている。そこでは、相当多くの企業が、事業解体とそれに伴う事業再構築を一体的に行い、既存の事業構造そのものを根本的に変革させている。このように、近年の企業経営における事業構造の変革は、元来、哲学に由来し、思想家ジャック・デリダが操作概念として用いたデコンストラクションに比定できる。企業経営の場におけるビジネス・デコンストラクションの概念は、イネーブラーとしての情報技術によって、企業の経営基盤あるいは経営環境そのものが根幹から変革し、そのような企業変革なくしては存在すら不可能になっていることを意味する。

そこで、本論では、まず、哲学・思想などにおけるデコンストラクションの概念について、その本源的な意味を吟味する。その結果、デコンストラクションとは、社会システムのパラダイム転換を背景に、従来とは異なる視点から構造そのものを再検討し、必要であれば、その構造を解体するとともに再構築することであると解釈した。ここでいう企業経営の場におけるビジネス・デコンストラクションとは、既成の事業に関する定義や競争ルールを、それまでとは異なる視点から自省して解体し、新しい事業の定義や競争ルールを再構築することにより、企業経営における事業構造を変革することとした。さらに、ビジネス・デコンストラクションの本質は、具体的には、それまでの事業構造におけるバリューチェーンの解体と再構築を伴うことに存在する。ここでいうバリューチェーンは、企業全体の各職能、各事業部門、さらに産業全体にまでおよぶバリューチェーンにおいて、自社の適合性を俯瞰するとともに、選択と集中の視点から分析する手法としても有効である。このように、ビジネス・デコンストラクションは、近年の企業経営における事業構造の変革を解明するうえで、きわめて新しい視点を提示するものである。

本論は、上述したデコンストラクションに関する認識に基づき、とくに、情報技術の発展が経営イノベーションのイネーブラーとなり、既存の事業経営に関わるビジネスモデルを解体し、さらに再構築する過程について検討・考察している。とくに、ここでは、情報の経済性を基礎において理論的な検討をするとともに、経験的事実としてビジネス・デコンストラクションに関わる企業経営の事例を具体的に5件取り上げ、理論実証的な本研究における知見と含意について論究する。

〈キーワード〉

デコンストラクション、イネーブラー、バリューチェーン、情報技術、情報のリッチネス、情報のリーチ

1. はじめに

近年、企業を取り巻く経営環境の急激な変化によって、さまざまな産業において事業解体と事業再構築が一体的に行われ、事業構造のあり方に対して根本的な変革が起きている。このような企業経営における事業構造の変革は、思想家デリダ（Jacques Derrida）のいうデコンストラクション（deconstruction）¹⁾の概念に比定できる。本論で検討しようとする、企業経営の場におけるビジネス・デコンストラクションとは、まず、既存の事業構造に関するテキストを読み解き、まったく新しい視点に立って、それに対する新しい解釈を与える一連の過程を意味する。このようなビジネス・デコンストラクションは、それまでの企業経営の場におけるバリューチェーン（value chain）の解体と再構築という手続きを必然的に伴うものである。近年における目覚ましい情報技術の進歩は、企業の経営基盤に留まらず、企業環境までも変化させた。また、それが、企業の事業構造を変革させる内在的な促進要因、すなわちイネーブラー（enabler）²⁾となって、企業の経営基盤である企業の全体構造までも変革している。

本論では、以下において、このような情報技術をイネーブラーとするビジネス・デコンストラクションを、企業経営における事業構造の変革過程を追究することにより、それらの事例を経験的証拠をとって提示し、理論と経験の両側面から詳細に検討と考察を行う。

2. デコンストラクション概念に関する検討

2. 1 デコンストラクション概念の意味

デコンストラクションとは、本来、哲学における構造主義に由来する概念である。わが国では、哲学や文学批判などの分野で、脱構築あるいは解体構築という用語で表現されている。しかし、以下の本論の記述では、この表現に関しては、デコンストラクションというカタカナ語に統一して使用することにする。また、このデコンストラクションは、しばしば破壊（destruction）という概念と混同されることがある。その理由は、ハイデガー（Martin Heidegger, 1927）が用いたDestruktionを、フランスの哲学者デリダ（Jacques Derrida）が、そのフランス語訳として、あえてdéconstructionを適訳として選択したためである。ここで、彼は、ハイデガーのDestruktionという概念に対して、破壊とせず、脱構築と解釈することで、彼独自の思想的な立場を保持しようとした。

デリダ（1967）は、また、脱構築とは、歴史的な由来をもって構造化されている哲学的諸概念を用いて、最も忠実かつ内在的に仕事をしながら、他方、この哲学的概念の歴史が、利益がらみの抑圧をすることによって、みずからを歴史化したときに隠蔽・排除してきたものを、哲学では名付けることも記述することもできない、ある外部的な視座に立って、それを見極めることであるとして、入念なまでの説明をしている。

彼の主張を踏まえて、哲学的な思考の見地に立てば、ここでいうデコンストラクションには、つぎのような2つの側面がある。すなわち、それらは、①徹底的に伝統的思考とその成果に内在し、その内的論理が展開できる極限まで追求する、および②形而上学的な概念体系が成立したときに、排除・隠蔽したものを追求することをいう。これらについて換言すれば、①は、形而上学的な思考を最も活性化することであり、②は、ある意味では、形而上学的な思考の基礎を「破壊」することに通じる。重要なことは、形而上学と無関係なところでものを考えるのではなく、形而上学の内部

から、その非公認のルートを辿って、真の意味における「外部」へ到達することである。上述した、デリダのいう「外部の視座」は、恣意的に立てられるのではなく、既存の体系のなかから現れている。しかし、それは、従来のものとはまったく異なる視座に立っている。これまで隠蔽・排除されてきたものに光を当て、外部の視座に立って見直すということである。すなわち、それは、古い建造物の骨格に対して、その内部から揺さぶりをかけることであり、場合によっては、揺さぶっている当事者自身も傷つき、押し潰される危険さえもある。この現代的な思考は、あえて危険までも冒す姿勢をとるという点で、前衛的である。

このように、現代世界における思考様式は、デコンストラクションという視点に立って根本的に荒療治しなければならないほど、人間の生活世界（Lebenswelt）から遊離した存在になっている。ドイツの哲学者であり、現象学（Phänomenologie）の創始者でもあるフッサール（Edmund Husserl、1954）は、科学の発生母体でありながら、科学を客観化する作業によって覆い隠されてしまった「生活世界」への回帰を、現象学における当面の課題であるとした。彼は、デリダに先立ち、その著書のなかで、この思考様式と現実との遊離があることを鋭く指摘している。この「生活世界」という概念は、フッサールの最後期における中心的な思想にもなっている。ハイデッカーが提唱する伝統的諸概念に立脚した「破壊」およびデリダの「脱構築」も、このような危機の自覚と克服を示唆している。すでに、ドイツの哲学者・社会学者・美学者アドルノ（Theodor Wiesengrund Adorno）によれば、デコンストラクションとは、単なる哲学的な解釈ではなく、同時に伝統的な思考と実践の諸様式に対する社会的な批判であると鋭い洞察をしている。彼の「換骨奪胎」とデリダの「脱構築」は、いずれも、伝統的思考によっては名付けることも救出することもできない、「非同一」で「異質」なものを救出することを目指す概念である。

また、社会学者である今田高俊（1987）は、デコンストラクション概念について、それは単なる破壊や否定を意味するのではなく、対象とする問題、たとえば哲学の言説や文学作品などの構造を分析・解体する一連の作業を通じて、その組立てとしての構造を理解し、それを必要に応じて変形することであるという。また、彼は、その著作『モダンの脱構築』において、脱構築とは、モダン社会をつくりあげ、推進してきた発想であると述べる。とくに、彼は、その科学観・人間観・社会観などの組立てを、産業社会における「ゆらぎ（fluctuations）」を手掛かりとして、解体・変形する試みであるという。彼によれば、産業社会におけるゆらぎは、モダンが足場としている発想そのものから発生したものであり、またモダンそれ自体を突き崩す要因でもあると見る。

このような見解に立てば、ゆらぎを通したモダンの脱構築とは、歴史的に構造化されてきた近代諸制度に内在する機序に従いつつ、ゆらぎのなかにモダンの歴史が隠蔽・排除してきたものを見極め、これらを新しいパラダイムのなかに取り込む試みであるといえよう。彼のいうモダンの脱構築における鍵概念は、ゆらぎと自己組織性（self-organization）³¹であるが、彼は、これらの概念を手掛かりとして、社会学理論における新しいパラダイムを構築しようとしている（今田高俊1992）。

このように、デコンストラクションを中心とする多くの諸家の見解を踏まえると、デコンストラクションは、従来とは異なった視点から既成の構造そのものを再検討し、必要であれば、それを解体し、さらにそれを再構築することである。そして、このことをする基底には、社会システムにおけるパラダイムの転換が背景として存在することを忘れてはならない。

このようなデコンストラクションの概念を、企業経営の場に比定したビジネス・デコンストラク

ションとは、つぎのように規定できる。それには、先ず、企業環境を形成する社会システムにおけるパラダイムの転換が当然に前提とされる。そこで、企業経営の場における既成の事業構造に関する定義や競争条件について、従来とは異なる価値基準から再検討することが行われなければならない。その結果として、企業経営者は、既成のビジネスモデルを解体・再構築して、まったく企業経営に関する新しい定義や競争条件を再生する一連の手続き過程を構築する必要がある（松行2000c）。

2. 2 ビジネス・デコンストラクションのイネーブラー

現代の企業において、経営イノベーションをもたらすビジネス・デコンストラクションを導出する背景として、つぎの4要因を指摘することができる。

（1）既存ビジネスモデルの限界と逸脱

これまで、多くの企業は、自社のバリューチェーンを設定する際に、あらゆる機能領域をできるだけ自前主義によって揃え、そこに垂直統合型あるいは自己完結型ビジネスモデルを構築してきた。経済成長期においては、各企業は、同一市場において、その企業に固有なビジネスモデルを構築して競争することが、当該企業にとって企業収益や企業成長をもたらした。しかし、最近年のわが国のように、社会経済が高度に成熟化段階に到達した企業環境では、そのような既存ビジネスモデルは、機能不全に陥ることが多い（内田1998）。その結果、従来、企業組織構造の内部に保持していた職能を、企業組織構造の外部に依存するか、あるいは他社と共有化する傾向が生じる。とくに、今日、多くの企業活動において、その事業の一定部分をアウトソーシングすることは、常態化してきている。このことは、それまで企業が内部化していた職能領域を外部的化することにより、事業構造全体の生産性を向上させている。

（2）市場競争のグローバリゼーションと新しい競争ルール

市場競争のグローバリゼーションとともに、従来からの企業間における競争ルールが、根本から変化してきている。さらに、インターネットの利用など、情報ネットワーク利用の進展により、需要者による購買行動のグローバリゼーションがもたらされ、既存の競争ルールとはまったく異質な競争ルールが確立している。

（3）商品に対する需要者ニーズの多様化と情報技術の利用

上述した市場競争の変化を通して、需要者による商品購買活動もグローバル化した。その結果、需要者の商品に対するニーズも、また多様化の様相を呈した。さらに、需要者のインターネット利用など、高度な情報技術の利用は、企業活動を変革するイネーブラーとなった。たとえば、企業の流通チャネルを取り上げても、従来型のバリューチェーンを変革するうえで、情報技術は内部的促進要因の役割を果たした。

（4）政府規制の緩和と企業変革

近年、矢継ぎ早に、政府による規制緩和政策が、グローバルな見地から展開されている。とくに、規制緩和された事業分野で、新規企業による市場への参入が、従来と較べて障壁も低くなり、きわめて容易になった。市場への新規参入者が、従来とは異なる競争ルールやビジネスモデルを持ち込むようになった。従来通り、規制政策が維持された産業における企業は、その政策に保護されて、ややもすると経営努力に欠ける傾向を持つ。そのような状況下では、企業の職能領域や事業領域において、無駄や非効率的な部門が温存されやすい。しかし、それとは反対に、政府による規制緩和が行われれば、それが背景となって、既存のビジネスモデルを解体して再構築することが容易になる。⁴⁾

(5) 情報ネットワークの進展

今日、情報ネットワークを利用した国際企業情報通信は、優れてパソコンを結合した電子情報網として実現してきている。電子メールやイントラネットなどの情報技術を活用して、従来の企業組織構造の枠組みを超えた、情報の共有化やそれに基づく企業活動が可能になった。さらに、企業間におけるコミュニケーションの活性化とそれに基づく協創（collaboration）行為を通して、企業と企業の境界（boundary）がシームレス化し、その境界は一層曖昧になってきている。また、近年におけるインターネットの急速な発展に見られるように、企業ネットワークが、テレコムネットワークと接合することで、企業とその環境とは相互浸透をしている。この現象は、予測を遙かに超えて急激かつ広範囲にわたって進展している⁵⁾。インターネット利用者の増加に伴う、ネットワークのIP化⁶⁾（浦山1999）は、電気通信事業者のサービスに留まらず、イントラネット、エクストラネット、電子商取引（松行1991b,1992a,2000a）、インターネット電話など、流通業界をはじめ多くの産業界において、その範囲を拡大している。このように、情報技術の革新による情報ネットワークの進展は、それがイネーブラーとなって、既存の情報伝達チャネル、流通チャネル、購買チャネルなど、企業における既存のビジネスモデルを大きく変革させている（Evans & Wurster1997,1999）（松行2000d）。

3. ビジネス・デコンストラクションとバリューチェーン

ビジネス・デコンストラクションの本質を見極めるためには、企業経営におけるバリューチェーンを通して、その事業構造を観察する必要がある。既存のバリューチェーンは、経営環境の変化に対応して解体され、新しいバリューチェーンに組み替えられることである。そこで、つぎに、そのバリューチェーンの概念について検討をする。

企業における製品は、通常、最終的な買い手に渡るまでには、多くのビジネスプロセスを経る。ビジネスプロセスとは、製品を製造する基本技術に関する基礎研究、製品化をするための開発研究、製品設計、原材料の調達、生産、マーケティング、販売、流通、アフターサービスなどにいたる一連のプロセスをいう。このような一連のプロセスは、それぞれの工程ごとに新しい付加価値が連鎖的に蓄積していくために、バリューチェーンと呼ばれている（図1参照）。



図1 バリューチェーン

出典：Porter（1985）

バリューチェーンは、価値を創造する活動とそのマージンから構成され、それらによって価値のすべてが一体的に表示される。前者の価値を創造する活動とは、企業が買い手にとって価値のある製品をつくる各工程のことをいう。後者のマージンとは、総価値と、価値を創造する活動の総コストの差である。価値を創造する活動は、2つの活動、すなわち主活動（primary activities）と支援活動（support activities）から構成される。ここで、主活動とは、製品の生産、販売、流通、さらに販売後の援助サービスなどで構成されている。また、支援活動は、資材調達技術、人的資源、各種の全社的機能などを担当することで、それぞれの主活動を支援する。このように、企業が行うすべての活動とその相互関係について体系的に展望することによって、競争優位を分析する基本枠組みとしてのバリューチェーンが位置づけられる（Porter 1985）。具体的には、バリューチェーンによって、企業の全体像を把握するとともに、自社のコア・コンピタンス（Hamel & Praharad 1994）、社内における将来の技術革新を期待できる部門、非効率部門などを検討することは、きわめて有効である。

図1に示した価値連鎖を示すバリューチェーンの基本形では、各工程は、機能別に構成されている。しかし、バリューチェーンは、必ずしも機能別単位だけに制約される必要はない。企業のバリューチェーンは、価値システムと呼ばれる一層大きな活動群の部分成している（図2参照）。そのために、競争優位を確保して、それを持続できるかどうかは、単に自社のバリューチェーンだけではなく、全体のバリューチェーンに自社がどのように適合しているかという点にかかっている。また、図2からも、事業を多角化した企業のバリューチェーンは、事業単位のバリューチェーンを持ち、事業が相互連関することにより付加価値を生み出していることが分かる。

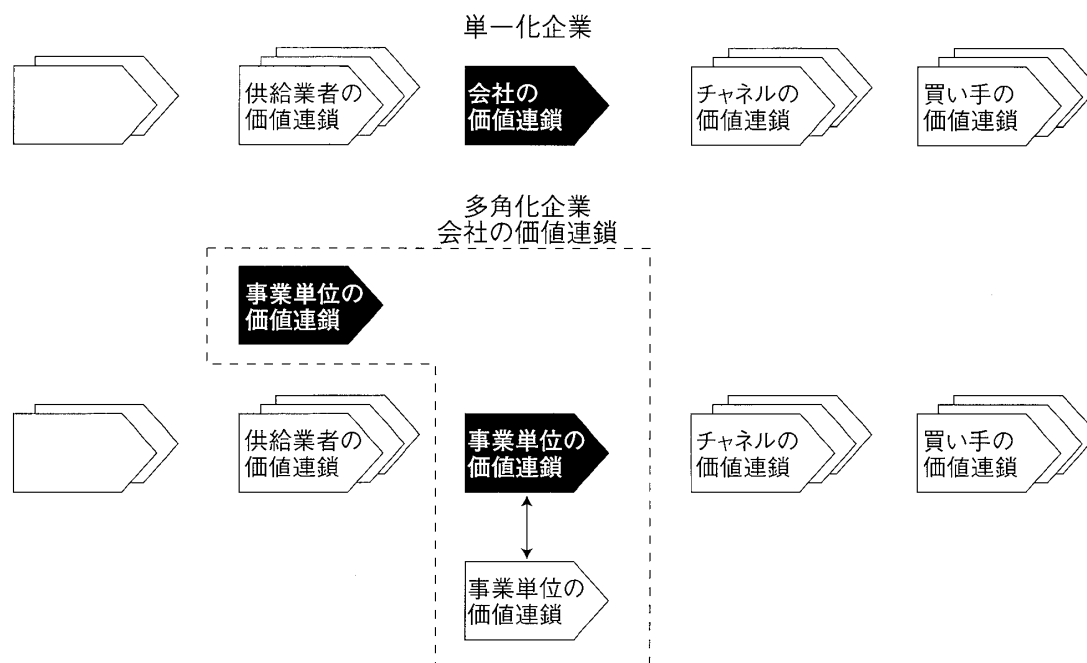


図2 価値システム 出典：Porter（1985）

4. 情報の経済性の変化

従来、情報の経済性は、リーチ (reach)⁷⁾ とリッチネス (richness)⁸⁾ のトレードオフという基本的な法則によって支配されていた。しかし、現代は、インターネットや多チャンネル・双方向放送などの情報技術が普及しつつある。このような状況では、一度に大量の情報を伝送しながらも、双方向的に顧客とのコミュニケーションも可能になり、上述したリーチとリッチネスが両立することが可能になる。このような情報の経済性の変化は、従来の固定的な情報伝達経路、流通経路、購買経路などに大きな変革をもたらす。

いま、一般的に、情報が物理的手段に束縛されている場合を考える。そのときの経済原理は、基本的に情報のリーチとリッチネスのあいだに、普遍的なトレードオフ関係が成立する。ここで、リーチとは、情報の共有に参加する人々の数を意味する。また、情報のリッチネスとは、情報の質を意味している。この情報の質は、情報についての6つの側面に関係している。それらは、①帯域幅、②情報のカスタマイズ化の程度、③双方向性、④信頼性、⑤セキュリティ、および⑥情報の流れである。(Evans & Wurster1997)。ここで、①の帯域幅は、一定時間に送り手から受け手へと送ることが可能な情報の量を示している。②の情報のカスタマイズ化の程度とは、情報をどの程度カスタマイズ⁹⁾ できるかということを用いる。③の双方向性とは、対話をする場合、少人数のグループでは双方向性は確保されるが、大衆を対象とする場合は、メッセージの一方的な送信となり、双方向性は低下することを意味する。④の信頼性とは、少人数の信頼できるグループで交換される情報は、相対的に信頼性が高いが、親密性に欠ける多数の人間からなるグループで流通する情報は信頼性が相対的に低いということを用いている。⑤のセキュリティとは、非常に重要なビジネス情報は、経営幹部たちによる密室における会合で交換されるため、セキュリティは確保される。しかし、不特定多数に流通する情報のセキュリティは当然のことながら低いということである。⑥の情報の流れとは、情報の流れには階層性が存在するということを示している。すなわち、一刻を争う重要な情報は、通常、それにより大きな利益を左右される少数のプロフェッショナル集団が最初に入手し、その後、時間遅延を伴って他の集団へと流れる。その典型的な例としては、株式情報がある。米国の金融の中心地であるウォール街では、重要な株式相場に関する情報を瞬時に入手できる立場にあるものは、少数のマーケットマネジャーであり、その次は機関投資家、その後に入手するのは個人投資家になっている。

従来の情報技術では、ごく少数の人間が、きわめてリッチネスの高い情報を共有する。反対に、通常、多数の人間が共有するのは、リッチネスの劣る情報である。すなわち、リッチネスの高い情報を、広いリーチで共有することは、ほぼ不可能であった。ここには、高いリッチネスを追求すれば、リーチは狭くなり、広いリーチを追求すれば、リッチネスは低くなるというトレードオフの関係が成立している。

リッチネスの高い情報を入手しようとするならば、セールスマンによる訪問販売などにみられる近接性が求められる。あるいは、物理的な伝達手段として、専用コンピュータネットワーク、小売店などの専用のチャネルなどが必要となる。リッチネスの高い情報は、コストや物理的な伝達手段の制約により、アクセスできる人数は限られることから、リーチは狭くなる。反対に、多数の人びとに情報を伝達するならば、情報の質は劣化する。たとえば、新聞広告は、広い層の潜在的な顧客

に情報を伝達できるが、内容の量・質には制約がある。また、その場合、顧客との双方向性は、ほとんど期待できない。このように、情報のリッチネスとリーチを両立させることは、従来の技術的な制約下では不可能であった。

情報のリッチネスとリーチのトレードオフには、情報チャネルの存在がある。情報チャネルの存在は、情報チャネルにアクセスできる特定の人びとと容易にアクセスできない他の人びとを発生させ、そこには情報の非対称性（unsymmetry of information）を生み出す可能性を孕んでいる。誰にも容易にアクセスできる情報チャネルをつくるならば、情報の非対称性はほとんど消滅し、リッチネスとリーチのトレードオフもなくなる。

最近年、デジタル・ネットワークの普及により、非常に多くの人びとが、リッチネスの高い情報を入手し、交換することを可能にした。また、コンピュータ市場の拡大やインターネットなど、情報インフラの普及により、多くの人びとがあらゆる場において、世界共通のオープン標準規格に基づくデータ通信回線による情報伝達を日常化した。たとえば、Eメールやインターネットによるコネクティビティ（connectivity）¹⁰⁾の爆発的な増加にしたがい、人びとの行動は著しく変容した。また、情報伝達のための世界共通の技術標準が急速に普及し、それによって、事実上、だれもが少額のコスト負担をすることで、多くの人びととコミュニケーションをすることができるようになった。このような新しい情報行動がクリティカルマス¹¹⁾に到達することにより、情報の経済性が進化すると、Evans & Wurster（1997）は指摘している。

グローバルな規模で、大量の情報が瞬時に移動し、だれもが共有化できる技術的規格が生まれたとき、リッチネスとリーチの両立は可能となる。そのとき、リッチネスとリーチのトレードオフは消滅し、新しい情報の経済性が形成されることになる（図3参照）。

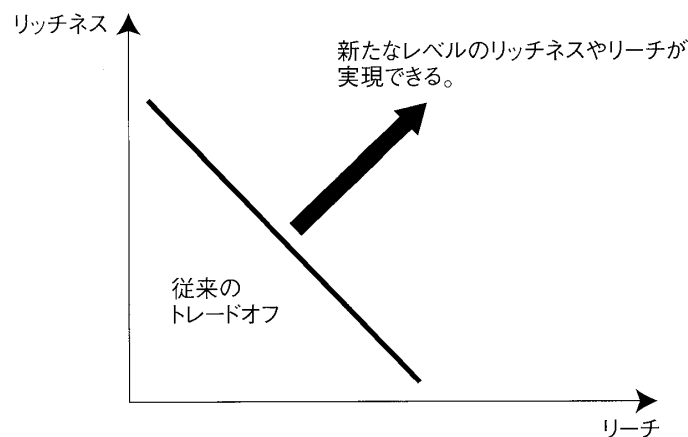


図3 情報のリッチネスとリーチのトレードオフ
出典：Evans & Wurster（2000）を加筆修正

5. イネーブラーとしての情報技術

ダベンポート（T.H. Davenport 1993）は、彼の主著*Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*のなかで、4つの企業変革のためのイネーブラーを提示している。それらは、①技術、②情報、③人的イネーブラー、④組織的イネーブラーである。この4つのイネーブラーのなかで、情報は、企業内において、ただ存在するだけでなく、常に創造され、加工され、蓄積されている。しかし、このような展開は、情報単独でだけなされるのではなく、そこには、人材や情報

技術の介在が重要な役割を果たす。すなわち、上述した企業変革のイネーブラーである情報のなかには、当然のこととして情報技術も包摂されている。

一般的には、情報産業に分類されない産業においてさえも、情報が企業のコスト構造において大きな割合を占めている。このことから、情報は、すべての事業においてビジネスプロセスを結びつける絆の役割をしている。すなわち、すべてのビジネスは多かれ少なかれ、情報産業であるといえる。バリューチェーンにおける各機能、多角化された事業、サプライチェーンなども、それぞれ情報によって結合している。そのため垂直統合されたバリューチェーンのデコンストラクションは、事業や産業の構造を進化させるだけにとどまらず、競争優位の源泉を変える。

上述した新しい情報の経済性は、確立された事業にとって脅威となるだけでなく、新しい機会をも提供する。インターネットの普及・パソコンのネットワーク化・電子メール・グループウェア・イントラネットなどの活用により、企業内では、いままでの組織の枠組みを越えて、情報の共有化や活動が可能になる。その結果、組織構造が階層型組織構造からハイパー型組織構造へと移行しやすくなる。また、エクストラネットなどにより、他の組織体のメンバーとのコミュニケーションや共同作業が、従来と比較して、より一層容易になり、かつ頻繁に行われる。その結果、企業の境界は、きわめて曖昧になる。同様に、企業と消費者との間の境界も曖昧になり、企業と消費者の関係性が変化する。このように、情報技術の進歩は、企業内の機能・事業領域・組織構造を変革するだけでなく、企業間関係、企業顧客間関係さえも変革するようなイネーブラーとして機能する。

情報技術によるビジネス・デコンストラクションは、さまざまな事業分野で生起する可能性を持つ。とくに、①新聞業界、印刷業界、地上波テレビ業界など、現行の業界技術がアナログ主体であって、今後、デジタル化が確実に進行する業界、②銀行業、証券業などの金融機関のように、製品およびサービスの特性として物理的な存在物を必要としない業界、③新聞業界、音楽業界、ゲームソフト業界など、現行では物理的な存在物を必要としているが、情報ネットワークを利用してオンラインで製品が提供できる業界、④物理的な存在物を提供している製造業などのマーケティング、営業、流通部門などの職能領域で起こる可能性は、きわめて強いといえる (Evans & Wurster 2000)。

つぎに、企業経営の場において情報技術を内在的なイネーブラーとすることで、その事業構造のデコンストラクションを達成した事例を取り上げ検討する。

(1) 自動車販売事業の事例

米国の自動車販売仲介業であるオート・バイ・テルは、全米2700の自動車ディーラーと契約し、その営業活動を代替している。同社のホームページには、車種別の仕様・概要・市場レポートなどの情報を公開している。顧客は、ホームページから必要な情報をとりだし、購入する車種を決定し、画面上で申し込む。その後、顧客の最寄りの契約ディーラーにデータが送られ、注文した車はそこに届き、引き渡しやアフターサービスが受けられる。オート・バイ・テルの登場は、自動車販売の「広告をうって、ショールームに客を集め、パーソナルに説明する」という従来のビジネスモデルを崩壊させた。そして、従来のビジネスモデルに必要とされた広告費、店舗スペース、セールスマンの人件費などのコストを大幅に削減した。そして、それを価格に反映したディーラーが、市場における競争優位を確立できる、革新的な自動車販売業界におけるビジネスモデルの変革を達成した。

わが国の代表的な自動車メーカーであるトヨタ自動車は、ホームページ上で見積もりサービスを実施している。希望の車種を選択し、自分の郵便番号を入力すると最寄りのトヨタ自動車のディー

ラーが表示される。そこで、グレード・色・オプションを選択すると、価格、ローンの支払いまで見積もりをすることができる。顧客は、インターネットにより必要な情報をほぼ入手することが可能であり、時間の節約にもなる。一方、メーカー側は、訪問販売にかかわるコストの節減、顧客のニーズなど、精度の高い情報を獲得することができる。

(2) 書籍の小売り販売事業の事例

米国におけるインターネットによる書籍小売販売業であるアマゾン、小売り店舗をもたず、在庫もほとんどもっていない。およそ250万冊に及ぶ書籍のリストを、インターネットで提供している。顧客は、さまざまな基準によって、リストを検索することができる。アマゾンは、顧客からの注文に応じて、本の大半を卸売業者2社に発注する。同社は、届いた本を再包装し、発送するだけである。同社の競争優位性は、すぐれた情報の提供と低コスト化に基づいている。顧客は、書評や関連図書にもアクセスでき、したがって選択肢も豊富であり、検索機能もすぐれている。小売り店舗と在庫をもたないことが、ここでのコスト化を実現させている。

(3) 文具の小売り販売事業の事例

アスクルは、文具の製造・卸業者であるプラスの子会社である。同社は、中小事業所を対象として、必要なオフィス用品をファックスあるいはインターネットを利用して受注し、翌日届けるサービスを提供している。「明日来る」というサービスのモットーが、そのまま「アスクル」という会社名になった。同社の利用登録数は、全国で155万オフィスにのぼり（2001年5月）、カタログの取り扱い商品数は12,300アイテムである。アスクルは既存の文具店と契約して代金回収などを委託しているとはいえ、実質的には、小売店の機能を代替している。

(4) インターネット銀行事業の事例

現行の銀行モデルは、いわば垂直統合されたバリューチェーンに依存している。それによって、さまざまな商品がつくられ、パッケージされ、販売される。流通コストが高いために、規模の経済性を追求することが基本的に求められている。それが、現在の銀行業務の経営戦略を左右している。換言すれば、現在の銀行は、商品、取引、場を自前で持っている自己完結型事業である。そのために、銀行業における競争優位は、店舗数と規模に依存する。しかし、従来の銀行業のバリューチェーンのなかで、金融商品を開発・保有するが、販売は他の金融機関に委託する投資信託会社、たとえばフィデリティのような新しい事業形態の金融機関が出現している。また、シティバンクは、自社店舗数を少なくして、その代わりに他銀行のCDを有効活用している。すなわち、従来、競争優位の源泉となっていた店舗数に関する競争のルールが根本的に変革した事例といえる。わが国では、インターネットバンクのイーバンク銀行が新規に開業した。同銀行は、銀行業のバリューチェーンのなかで、インターネットによる決済機能だけを専門化した銀行といえる。イーバンク銀行は、ネットショッピングの決済やネットオークションにおける支払取引もスムーズに処理することが可能で、また、その際の送金手数料は無料に設定している。

(5) 証券取引事業の事例

現在、証券会社50社が、インターネットで取引サービスを提供している。インターネット取引の口座数についていえば、2000年末におけるインターネット取引の口座数は、およそ50万口に達した。インターネット取引が、従来の株取引と異なるのは、①顧客が店頭に出向いたり、電話で連絡するのではなく、インターネットの画面を通じて、取引が行われる、②営業マンのアドバイスを受けて

投資をするのではなく、自分の判断で銘柄を選定し、また、24時間注文ができるため、自分のライフスタイルに合わせて投資を行うことができる、③パソコンを使うことにより、資産管理が容易になる点などである。従来、証券会社の競争優位は、規模、店舗数、商品、営業マンの営業力などに依存していた。しかし、インターネット取引では、バリューチェーンのなかの店舗、営業マンをはずし、それによる大幅なコストの削減を実現している。同取引には、24時間注文、手数料の低廉化、資産管理などにおいて、市場における新しい競争優位を見出すことができる。

6. おわりに

現在、わが国の産業界では、企業経営における事業構造のあり方に、大きな変革が生起している。そこで、本論においては、このような事業構造の変革は、デリダの唱えるデコンストラクション概念に由来するビジネス・デコンストラクションに比定することが可能であり、その前提として社会システムのパラダイム転換が存在することに注目した。企業経営の場におけるビジネス・デコンストラクションは、企業の事業構造に内在するバリューチェーンの解体と再構築という、一連の手続きを必然的に伴う。近年における情報技術の進歩は、それが企業の経営イノベーションを推進する内在的なイネーブラーとなって、企業構造の変革をもたらす。それは、また、既存の事業構造におけるビジネスモデルの定義および競争ルールの変更を余儀なくした。

本論においては、情報技術をイネーブラーとするビジネス・デコンストラクションについて理論的に検討するとともに、5事業の事例を経験的証拠として取り上げて実証的に検証した。本論で吟味した情報技術をイネーブラーとするビジネス・コンストラクションは、従来の企業内の職能領域を根底から見直し、経営資源の選択と集中をすることにより、自社のコア・コンピタンスを一層強化して、市場における競争優位を確固たるものにする新しい企業行動である。したがって、企業における情報技術を含む情報資源は、確かに企業の経営イノベーションを内在的に推進する情報イネーブラーとして機能していることが判明した。

註

- 1) リストラクチャリングは、環境変化に適応して企業構造を変革することである。

その内容は、①製品や事業ミックスの変更、②財務体質の改善、③経営組織の改革、④事業部門の改編など、さまざまにおよぶ。リエンジニアリングは、コスト、品質、サービス、スピードのような、現代的で基本的な業務成果基準を劇的に改善するためにある。それは、ビジネス・プロセスを原理的に再検討し、それを根本的に設計し直すことである。一方、ダウンサイジングは、組織縮小や従業員削減などを行うことで、経営合理化を実現することである。上述した3つの経営行動とデコンストラクションの差異についていえば、デコンストラクションが、その根底においてパラダイム転換をして、事業の定義、競争のルールを変えて、抜本的に企業構造を変革する点に、その特徴を持つ。

- 2) イネーブラーとは、企業などの経営変革をするための内在的な促進要因を意味する。

- 3) ゆらぎと自己組織化の理論については、松行（1999b, 2000b）、Matsuyuki A.（1999）、Matsuyuki A. & Y. Matsuyuki（2000）、Matsuyuki Y. & A. Matsuyuki（1999）において、詳細に論究しているので参照されたい。ただし、今田らは、われわれのように「自己組織化」としてではなく、「自己組織性」という用語を用いて検討している。

- 4) 情報通信に関する規制緩和政策と企業変革、あるいはデコンストラクションについて、松行（1990、1991a、1992b、1995、1996、1998、1999a、2000c）は早期から今日までにわたって、きわめて多くの事例を取り上げ、体系的に論考している。

- 5) 企業経営における相互浸透の概念については、松行（1996）において詳細に検討した。
- 6) IP化とは、インターネット回路化のことを指している。
- 7) リーチとは、一般的に情報の到達範囲を意味する。
- 8) リッチネスとは、一般的に情報内容の充実度を意味する。
- 9) カスタマイズとは、顧客の注文に応じてあつらえることをいう。
- 10) コネクティビティとは、コンピュータの相互通信能力のことを指す。
- 11) クリティカルマスとは、ある結果や影響をもたらすための必要にして十分な量のことをいう。

参考文献

- Davenport T.H. (1993) : *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press. (占部正夫他訳 (1994) : 『プロセス・イノベーション』日経BP社.)
- Derrida, Jacques (1972) : *Positions*, Minuit. 高橋允昭訳 (1981) : 『ポジション』(1994) 青土社.)
- Evans, Philip B., Thomas S. Wurster (1997) : "Strategy and New Economics of Information", *Harvard Business Review*, September-October 1997.
- Evans, Philip B., Thomas S. Wurster (1999) : *Blown to Bits*, Harvard Business School Press. (ボストン・コンサルティング・グループ訳 (1999) : 『ネット資本主義の企業戦略』ダイヤモンド社.)
- Fusserl, Edmund (1954) : *Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendente Phänomenologie*, in: Husserliana Bd. , Martinus Nijhoff.. (細谷恒夫・木田元訳 (1974) : 『西欧諸学の危機と超越論的現象学』中央公論社)
- Hamel, G. Praharad, C.K. (1994) : *Competing for the Future*, Harvard Business School Press. (一條和生訳 (1995) : 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社.)
- Heidegger, Martin (1927) : *Sein und Zeit*, Max Niemeyer. (松尾啓吉訳 (1960-6) : 『存在と時間』(上)(下) 勁草書房.)
- 今田高俊 (1987) : 『モダンの脱構築』, 中央公論社.
- 今田高俊 (1992) : 『自己組織性—社会理論の復活—』, 創文社.
- 松行彬子 (1990) : 「多国籍情報通信企業 IBM の経営戦略」, 『公益事業研究』, 第42巻第2号, 公益事業学会, pp.79-98.
- 松行彬子 (1991 a) : 「多国籍情報通信企業 AT & T のグローバル戦略」, 『公益事業研究』第43巻第1号, 公益事業学会, pp.73-95.
- 松行彬子 (1991 b) : 「米国における EDI による事業創造」, 『国際第二種通信事業の法的諸問題』, (財) 電気通信政策総合研究所, pp.57-70.
- 松行彬子 (1992a) : 「競争から協調のネットワークとしての EDI の構築と展開」, 『オフィス・オートメーション』, 第13巻第1号, オフィス・オートメーション学会, pp.1-8.
- 松行彬子 (1992b) : 「多国籍情報通信企業 AT & T の海外事業展開と企業連携」, 『公益事業研究』第44巻第2号, 公益事業学会, pp.172-193.
- 松行彬子 (1995) : 『国際情報通信企業の経営戦略 (増補版)』, 税務経理協会.
- 松行彬子 (1996) : 「戦略的提携における知識連鎖と相互浸透」, 『三田商学研究』第8巻第2号, 慶應義塾大学, pp.107-124.
- 松行彬子 (1998) : 「企業分離と企業変革—AT&Tの企業分離を中心として—」, 『経営情報学会研究部会研究報告書』, 経営情報学会, pp.52-56.
- 松行彬子 (1999a) : 「米国通信行政政策における規制緩和とコモン・キャリアの企業変革」『計画行政』第22巻第3号, 日本計画行政学会, pp.37-44.
- Matsuyuki Akiko (1999b) : "Loose Coupling and Interorganizational Knowledge Creation in Strategic Alliances", 『日本社会情報学会会誌』第11号, 日本社会情報学会, pp.85-97.
- 松行彬子 (2000a) : 「電子商取引としての EDI と事業創造」, 松行康夫 (2000) : 『経営情報論—情報技術と経営管理—』, 創成社.

- 松行彬子 (2000b) : 『国際戦略的提携』、中央経済社.
- 松行彬子 (2000c) : 「電気通信事業におけるコモンキャリアのデコンストラクション」, 『国際ビジネス研究学会年報』第6号, 国際ビジネス研究学会, pp.127-139.
- 松行彬子 (2000d) : 「ビジネスモデルのデコンストラクションとネットワーク情報技術」経営情報学会企業変容と情報技術研究部会.
- Matsuyuki A. and Y. Matsuyuki (2000) : “Information Emergence and Interorganizational Learning in Strategic Alliances as Knowledge Links” , *Japan Negotiation Journal*, Vol.10No.1, 日本交渉学会, pp.2-12.
- Matsuyuki Y. & A. Matsuyuki (1999) : “Interorganizational Learning and Boundary Personnel in Strategic Alliances” *Japan Negotiation Journal*, Vol.9 No.1, pp.7-16, 日本交渉学会.
- Porter M.E. (1985) : *Competitive Advantage*, The Free Press.
- 内田和成 (1998) : 『デコンストラクション経営革命』, 日本能率協会マネジメントセンター.
- 浦山重郎 (1999) : 『サイバーネットワーク』NTT出版.

(平成13年11月1日受理)