

〔書評〕

国領 二郎 著

オープン・ネットワーク経営——企業戦略の新潮流

日本経済新聞社

荒 川 昭

冒頭から私事にわたり恐縮であるが、著者国領二郎氏とは NTT・OB の学者グループ研究会で度々お目に掛り討議する仲であり、大いに触発を受けていることを申し添えておく。著者は NTT（当時の電電公社）から1980年代にハーバード大学経営大学院に留学し、修士そして博士号をとり、1993年から慶応大学経営管理研究科助教授に就任された新進気鋭の学者であり、政策面ではハト派の俊秀である。

著者はこの書物の中で、大型コンピュータによる集中処理の時代はいわゆる「囲い込み」型経営であって、戦略情報システム（SIS）と呼ばれる80年代型経営をつくってきた。しかるにその後、米国を中心に、分散処理の時代に入り、「囲い込み」型経営と SIS は終焉を迎え、「オープン型経営」の時代に入ったとする。

以下、これをキーワードにして論旨を展開されており、ここで少しく内容に立ち入ってみたい。（なお、非常に壮大な内容なので紙面の関係で表し得ないことをお断りしておく。）

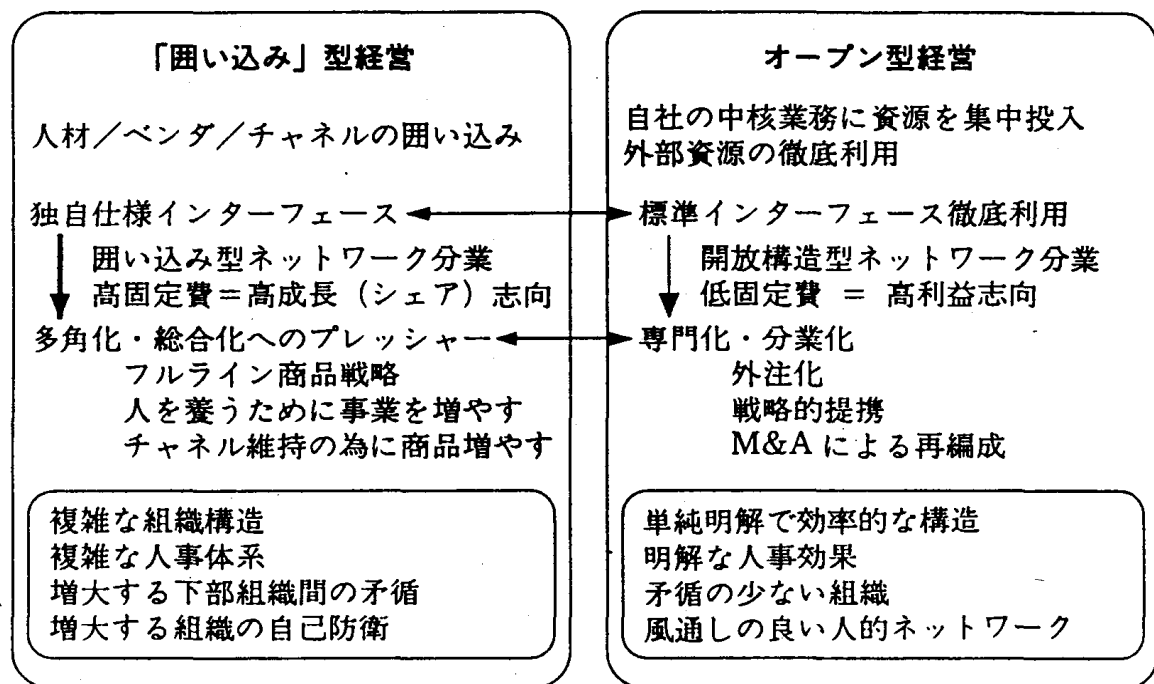
1. 集中処理から分散処理へ「囲い込み」型経営からオープン型経営へ

「オープン型経営」とはどのような経営であろうか。その理念として、著

者は次の3点をあげており、それをできるだけ平易に本誌の読者につたえることにする。(1)企業外部との取引の仕方をできるだけ標準化して（著者は標準インターフェイスという言葉を使う）、他企業との連携しやすい体制をつくりそれを土台にする。(2)提供商品を絞って主たる事業領域に資源を集中投入する。(3)自社事業領域内でも自社が必ずしも得意としない部分は積極的に他企業に補完させながら最終需要を満たしていく。

このような考えかたは、CALSを中心とした「電子市場」で米国で先行的に起きているとする。そして、従来の「囲い込み」型経営とのチガイについて、著者は、図1のとおりとまとめている。

図1 オープン型経営



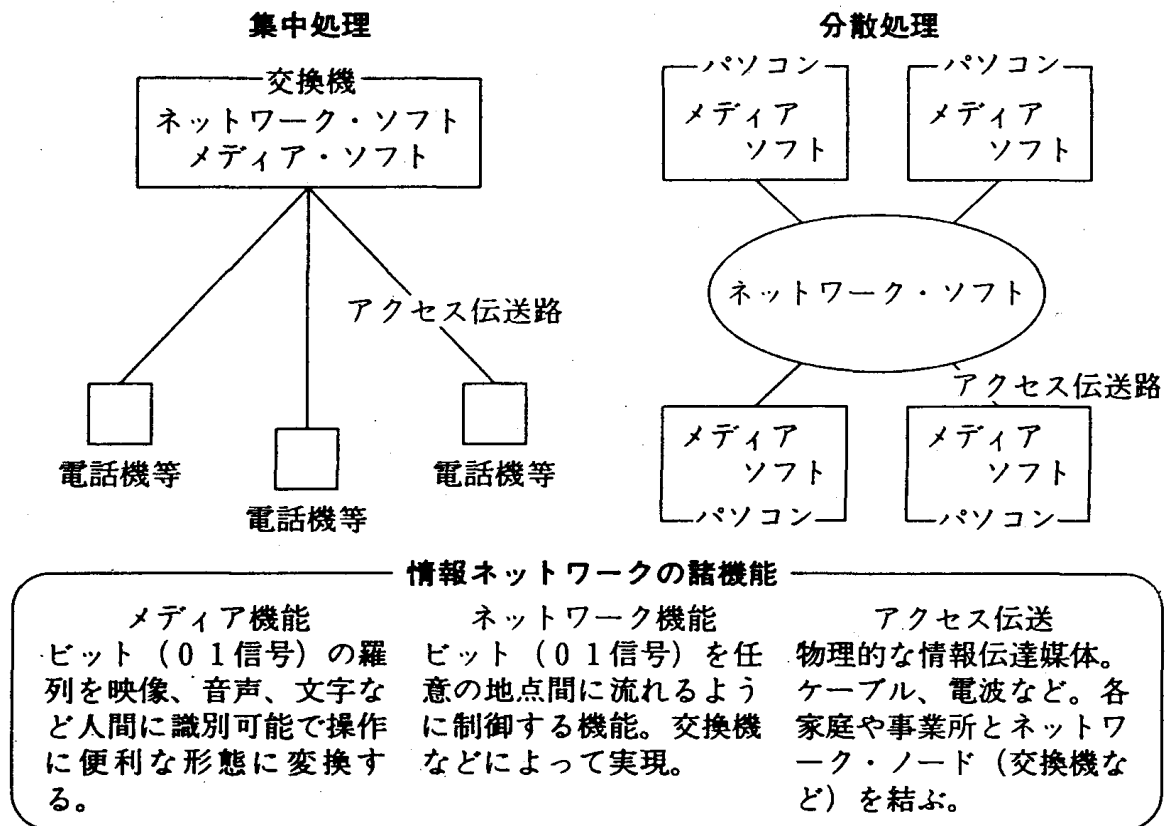
（出所）國領二郎氏作成。

2. 電気通信の集中処理から分散処理へ

次に著者はコンピュータのみならず、電気通信の分野でも集中処理から分散処理が起きていると指摘する。ここで電気通信とは従来の電信電話だけで

はなく、パソコンなどを含めたコンピュータネットワークを包含した意味で
 そうなのである。それは図2のとおりまとめられる。著者によれば、従来の
 電信電話の「電話局の交換機」を中心としたネットワークは、最近のパソコン
 その他「インテリジェントな」端末の接続により、その本質が大きく変っ
 たとする。

図2 通信も集中処理から分散処理へ



これについて、若干私が補足することを許して頂ければ、米国において
 すら AT&T、地域電話会社その他も度々インターネットに対する無知ぶりを
 酷評される風潮にあり、『サイバスペース革命』（日本経済新聞社）にも紹介
 されている。（同書71～75, 98頁）著者はこれを受けて、新しい意味での「通
 信の自由化」を必要であるとする。

3. CALS の経営へのインパクト

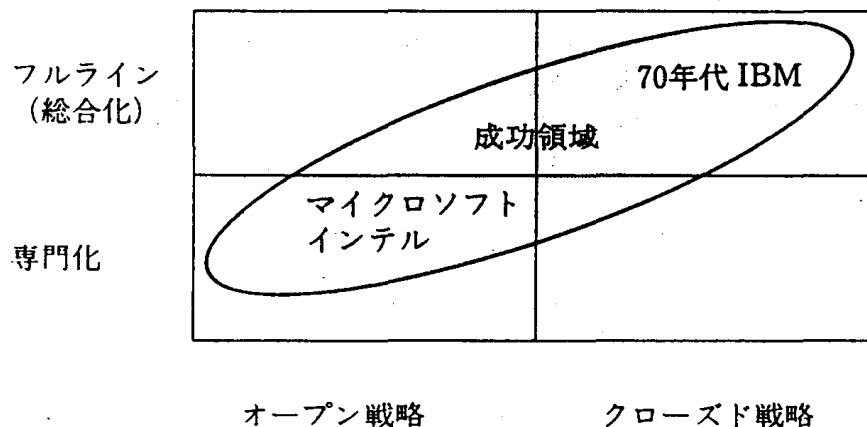
著者によれば、CALS により、経営の資料が電子データ交換 (electronic data interchange: EDI) され、それが標準化された取り決め (プロトコール) で行われるから、企業をまたがった標準化がすすむ。また商品開発・技術開発がグローバル化するとする。そして何よりも、不特定の相手との電子取引がすすむとされる。

4. 商品のオープン化とマーケティング戦略

すでに述べたように「オープン型」経営とは標準インターフェイスによりできるだけ企業外部との取引の仕方を標準化することにある。著者は商品のオープン化について、これをオーディオ業界に例をとり、テープデッキとアンプ、スピーカーなどの接続の方法が標準化されているが、これに対してワープロ業界はクローズドシステムであるとする。また DOS/V やウィンドウズのパソコンがオープン型の適例としてあげられている。売る側から考えた時、標準／非標準 (独自仕様) のどちらのインターフェイスを機械につけるかはマーケティング戦略上の極めて重要な問題ということになる。

他の適例として、著者はかつて IBM 社がシステム全体を一社が一括して

図3 商品戦略マトリックス



提供するクローズドの典型であったのに対し、マイクロソフト社の今日の大成功は、コンピュータ・メーカー、商品メーカーから他のソフトメーカーに至るまで全ての周辺企業が、マイクロソフト社が提供するインターフェイスに合わせた商品開発を行う状態——オープン型経営——をつくり上げたことにあるとする。これは図3のようなマトリックスにまとめられる。

5. 立ち遅れた日本

著者によれば、クローズド型とは「顧客の全ての購入する商品を自社ブランドで埋めること」であり、それに対してオープン型とは「大多数のユーザーに自社製品を採用してもらうこと。そのため自社製品と他社製品とのインターフェイスに徹底的に標準化をはかり、どの製品を使っているとしても自社製品を採用してもらうようにすること」だとする。

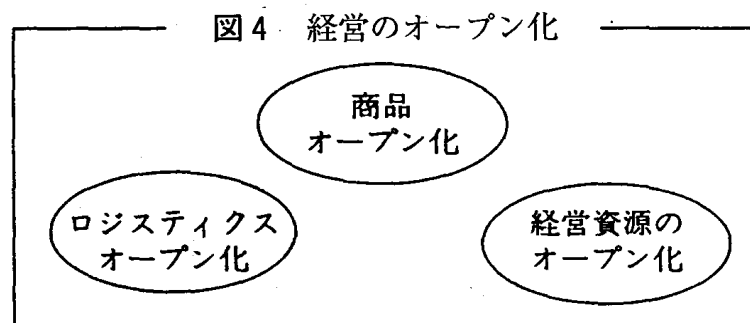
これに関し、日本では数年前の SIS=囲い込みのイメージが強く、また既に出来上ってしまった独自のプロトコルによるシステムが邪魔をして標準化がなかなか進まず、分散処理ネットワークの力を引き出せないような形になっているとする。これは、標準化が民間の自発的な努力によって進展している米国とは対比的である、と著者は述べている。

6. 経営のオープン化に関するコンセプト

経営のオープン性には前述の①商品のオープン性のほか、②ロジスティックス（原材料／商品などの調達補給とそれらの物やサービスの流れ）のオープン性、③経営資源のオープン性の3つがある。これらは図4にあらわされる。①商品のオープン性については、4. においてオーディオ業界、ワープロ業界、マイクロソフトなどの側ですでに述べたところである。

つぎに②ロジスティックスのオープン性については、企業間の物やサービスの流れについて、商品やサービスの流れ全体を1つのシステムとして考え、

個々の企業についてはサブシステムとして考えることである。



これは仕様を標準化することにより達成され、米国では前述の電子データ交換（EDI）などが大きな役割を發揮している。

三番目の③経営資源のオープン化とは、人や調達先、販売チャネルなどの経営資源についてオープンになることを意味する。これは、会社の仕事の手順などが明確に定義され、新たな人材や外部の物流会社などが、自社内のオペレーションの一部に組み込まれることである。中途採用や留学帰りの採用増大、〇〇ファミリー以外からの調達増大などはその身近な例である。

7. 「囲い込み」型経営の歴史的役割

19世紀後半から最近までは、大企業が経営資源を自社に確保し、それを最大限に活用することがその戦略であった。その典型はフォード社が20世紀初頭に近代的自動車産業をつくったさいに、ガラスや鉄の工場から販売店までを直接所有したことに象徴される。日米を問わず、“会社人間(company man)”が重視され、企業文化に染まることがよしとされてきた。特に日本においては、「マニュアルなき経営」がこれを表わしている。

8. 「オープン型」経営への転換

「オープン型」経営への転換を促進した要因として次の4つのものがあげ

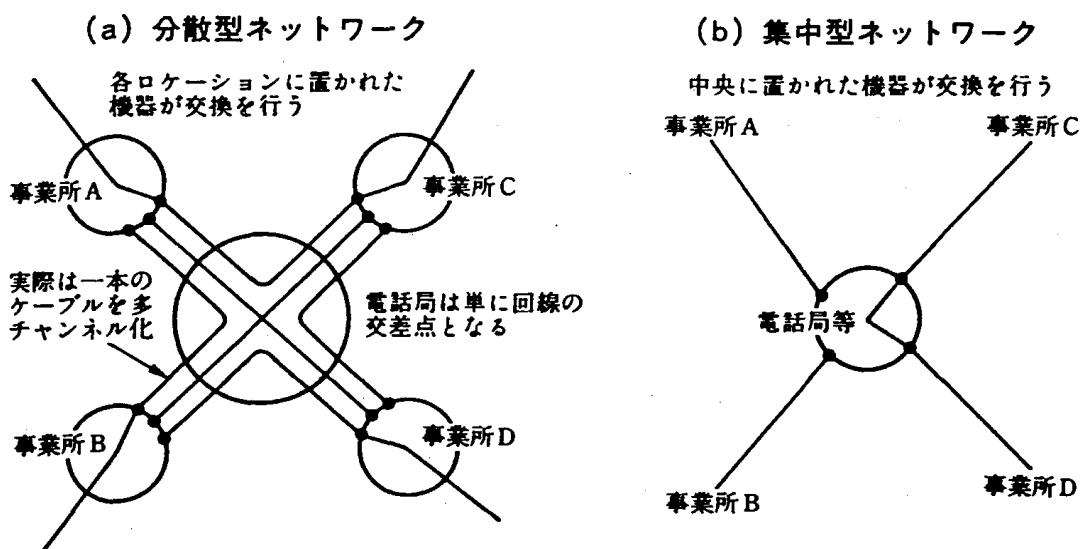
られる。①第1は米国の経済環境であり、米国でのリストラクチャリングである。事業の組み替えを機動的に行うために M&A を他社との間に効率的に行うためにはオープン型経営が必要だった、②第2は高度のシステム化と開発サイクルの短期化である。コンピュータ産業がその典型で、自社製品を他社製品と上手に組み合わせる戦略が有効となった、③第3は供給連鎖のグローバル化である。部品について世界中の最も優れた会社をネットワーク化することにより、競争力が生まれるようになってきた、④第4は物流合理化へのニーズである。米国では、これは標準インターフェイスを用いて、電子データ交換 (EDI) を基盤としてすすめられている。

以上を理由に著者は日本企業の構造改革を提言し、「孤立とじり貧の危険性」の打破、グローバルな資源動員、規制緩和などを唱く。これらが本編の論旨であるが付論において著者は次のことを指摘する。

9. マルチメディア時代・分散処理時代の電気通信制度改革

マルチメディア・分散処理時代の電気通信は必然的にグローバルな競争下におかれる。米国 AT & T のワールド・パートナーズ、英国 BT のコンサー

図5 分散型ネットワークと集中型ネットワーク



トなどのグループが、国際通信、国際通信の相互参入、他国の市場制覇をかけて壮絶な争いを展開しているが、電気通信事業者、行政当局をこれに対応する体制が全くといってもよいほどできていない、と著者は結ぶ。著者によれば分散型ネットワークと集中型ネットワークとは図5のとおりであり、前者はコンピュータ通信、電子メール、ボイスメールなどが中心で、マルチメディアは分散処理ネットワーク上に実現するとする。

10. 結 論

以上の著述に対して私なりの考えかたを述べさせて頂きたい。本著は壮大な内容で大胆極まる提言をしているが、私は無条件でこれを受け入れるものではない。

(1)戦略情報システム (SIS) 否定のくだり——併存関係にある

今は著者もこの書物で記しているとおおり、戦略的提携の時代で、グループ間の競争が激化する時代で、通信についても AT & T, BT, ドイツテレコム／フランステレコムが中核になり、しのぎを削っている。また航空機の座席予約 (CRS) では、ユナイテッド航空、英国航空、KLM、スイス航空などのガリレオ、ルフトハンザ、エアフランス、イベリア航空、スカンディナヴィア航空などのアマデウスなどがサーバーやアポロ、システム・ワンを中核にして激甚な競争を展開している。言葉を換えれば、SIS は 1 企業の問題よりも、グループ対グループの競争の用具として新しい意味をもつに至ったと考えるべきである。また現在の日本では著者も認めるとおり、「囲い込み」型経営が多く、米国でもオープン型経営は CALS を使った一部であり、SIS は併存関係にあり、役割は大きい。

(2)「オープン型」経営のコンセプト

「オープン型」経営のコンセプトについて、著者は取引の仕方をできるだ

け標準化し、それを①商品のオープン性、②ロジスティックのオープン性、③経営資源のオープン性に区分しているが、その創意と功績は非常に大きいと思われる。昨今の例では、特にマーケティングの面でインターネットのNTT版といわれるOCNの出現、またマイクロソフト社のビル・ゲイツが全製品をインターネット対応にしたことなどはこの流れの一環といえよう。

CALSやイントラネットやバーチャル・コーポレーションの経営へのインパクトについて、兎角データの共有と短絡的に考える風潮がある折から、このコンセプトのもつ意義は大きい。

ただ「データを共有」することと「インターフェイスを標準化すること」は必ずしも同じでなく分けて考えるべきで、それが今後の研究の余地として残されている。

(3)電気通信制度改革に関する提言

著者はパソコン通信その他の普及でマルチメディア時代の電気通信は分散処理時代に入ったとして、制度・料金面で大胆な提言をしており、偶然か或はその影響を受けてかOCN（オープン・コンピュータネットワーク）が出現しているが、これら義務的・専門的領域への影響については、今後の展開を見守りたい。

注

著者はNTTの依頼を受けて報告書を提出し、重要な提言として料金を3層構造——メディアサービス、ネットワークサービス、アクセス伝送サービス——に区分している（図2）が、専門的事項であり、本誌の性格を考えて省略することにする。