

## インターネット時代の組織戦略

原 田 保

- I 組織ハラダイムの転換
- II ドットコム企業へ向けた経営革新
- III 破壊と創造による組織間関係の編集
- IV 相互浸透モデルとしてのスーパーエージェント
- V オートポイエシスへの期待

### I

インターネットがグローバルネットとしての地位を確立し、時代はいよいよネット資本主義の様相を見せはじめている。すなわち、インターネット革命の現出がまさに企業経営におけるパラダイムを完全に転換させてしまっている。このインターネット革命は、例えば巨大組織から小集団や個への重心の移動、大規模な工場やオフィスから SOHO (Small Office and Home Office) や家庭への勤務形態の転換、大量のデータや情報の重視から有効な知識や知恵の重視、などを現出させている。

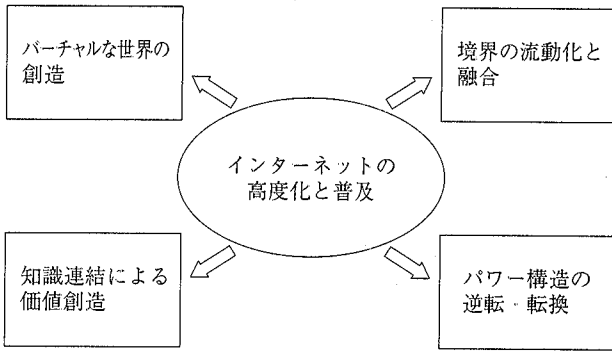
このようなインターネット時代における組織戦略の特徴については、例えば寺本義也に依拠するならば、概ね以下の4点に要約できる(図表-1)。

第1は、バーチャルな世界の創造である。このことは、すなわちネットワークにおいては現実とはまったく異なる時空間を創りだせるため、現実世界では不可避な時間や距離の制約を克服できることを意味している。そして、バーチ

---

\*本稿のIVとVについては、オフィス・オートメーション学会学会誌の『オフィスオートメーション』Vol. 21, No. 1 に掲載した論説を加筆、修正したものである。

図表—1 インターネットビジネス革命の基本構図



寺本義也「インターネット・ビジネス革命」寺本義也，原田保編  
『図解インターネット・ビジネス』東洋経済新報社より

ャルな世界におけるビジネス創造については、たんに既存事業をネットワーク上におきかえるだけでなく、現実の世界では不可能であった新しい事業を創出させてしまう。

第2は、知識連結による価値創造である。すなわち、インターネットでは多様なデータ、情報、知識の相互作用により新たな価値を創りだせる。そうになると、新しい知識や価値を創造するためには、多様な情報や知識を統合し体系化し、そして、そこから仮説を導き出すことが不可欠になる。

第3は、境界の流動化と融合である。このことは、インターネットが既存の組織の壁を完全に超越してしまい、いわば横と縦の双方の組織を完全に崩壊させることを意味している。もちろん、このような現象については、もっぱら企業に限定したことなく、家庭と地域においても、また公共セクターやボランティア組織においても、同時に現出しはじめている。そうになると、われわれがこれらの現象から要請されることは、まさに境界融合を楽しめるような心の寛容さを持つことである。

第4は、パワー構造における逆転と転換である。このことは、インターネットが、従来からの生産者優位の論理から消費者主導の論理へ転換させることを

意味している。今や、消費者は多様なネットワークを通じた情報や知識の獲得、共有化、創造、活用により、きわめて高度な選択が可能になっている。このような関係の変化は、じつは企業にとってもまた個人にとっても、まさに従来以上に固定的な関係を超越した柔軟な発想と行動が求められることを意味している。

今後においては、このようにインターネットが現出させた組織戦略の再構築の視点を踏まえて、バーチャル空間のみならずリアル空間においても、まさにネット時代にふさわしい仮説を構築することが強く要請される。そこで、本稿においては、このような組織戦略の基本的な概念をまさにネットエイジの組織戦略であると規定し、その上で、次世代型すなわちネットエイジの組織戦略について若干のモデル化を試みる。

## II

さて、インターネット時代の到来によって多くのドットコム企業<sup>1)</sup>が登場している。そして、一方既存のリアル企業においても、また時代の要請を捉えてドットコム企業への変身を行うことで生き残りを賭けている。そのため、ドットコム企業を指向した経営革新を展開している多くの具体的な事例が散見される。しかし、そのためにはそれなりの方法や手順が不可欠であり、同時に、ドットコム企業にふさわしい企業変身のプログラムを持つことが強く要請されている。そこで、このような問題意識に立脚して、以下においてドットコム企業への変身へ向けた経営革新について若干の考察を行ってみる。それらは具体的には、第1はドットコム企業への組織変身、第2は知識ネットワーク組織の形成、第3はシティズンパワーのビジネスモデルの形成、という3点である。

---

1) ドットコム企業：インターネットをビジネスの核に据えた新しい企業のことである。ここでは、単に企業の1部門としてネットビジネスに取り組むのではなく、企業の組織やビジネスのあり方を抜本的に見直し、ネット対応型に創りかえようとする試みが行われている。

## 1. ドットコム企業への組織変身

さて、昨今インターネットをビジネスの核に据えたいいわゆるドットコム企業が多数登場している。そこで、ここでは、このドットコム企業の特徴について、主に日経ネットメディアに依拠して事例を交えた組織戦略的視点からの紹介を試みる。このドットコム企業については、インターネットを基軸としてEC (Electronic Commerce: 電子商取引) をベースとしながら業務改革に取り組んでいる先進的な企業であるといえる。ここでは具体的には、事業分割、撤退、合併、などの多様な戦略的な対応が果敢に展開されている。

こうした状況下で、すでにネットに純化した新たな企業が続々と登場しつつある。すなわち、これがインターネットの利用を前提にビジネスモデルや組織を組み立てたインターネット純化型企業である。このような傾向は、特に金融やチケット販売、書籍販売などのインターネットの活用が拡大している分野で顕著である。これらの企業には、単に1部門でネットビジネスに対応しているのではなく、インターネットを軸にした企業モデルを構築していることに、その組織戦略面における特徴を見いだせる。そこで、以下において代表的なドットコム企業の組織戦略についての紹介を行ってみる (図表—2)。

第1の事例はおりこん・ダイレクトデジタルである。これは、音楽EC市場の

図表—2 日本における主要ドットコム企業の概要

会社名	主な母体企業	サービスの内容
アルキカタ・トット・コム ( <a href="http://www.arukikata.com/">http://www.arukikata.com/</a> )	伊藤忠商事, ダイ ヤモンド・ビッグ 社, 豪 TCA 社	豪 TCA 社のオンライン販売システムを使った無店舗の旅行代理店。格安航空券の販売などを手がける。
エンタテインメントプラス ( <a href="http://eee.epius.co.jp/">http://eee.epius.co.jp/</a> )	SS コミュニケー ションズ, ソニー	無店舗のチケット販売会社。電子メールを使った One to One 型のサービスでチケット情報を配信する。
おりこん・ダイレクトデジタル ( <a href="http://www.oricon.co.jp/">http://www.oricon.co.jp/</a> )	オリコン (出資せず)	音楽 CD などを販売する EC サイトに音楽情報データベースを提供。Web ページを使った仲介ビジネスも展開。
ジェイブック ( <a href="http://www.jbook.co.jp/">http://www.jbook.co.jp/</a> )	文教堂	書籍, 音楽 CD, ビデオ, ゲームソフトなどを販売する EC サイト。物流センターに在庫があれば翌日配送可。

松本敏明 「「ドットコム企業」に生まれ変わる」『日経ネットビジネス』1999年12月号より

拡大を収益に直結させることを狙うため、ECサイトに音楽情報データベースを提供しているビジネスである。そして、ここではその見返りとして核ECサイトから売上げの2%を情報提供料として受け取っている。したがって、音楽CDの販売がネット上に移行すればするほど、このおりこん・ダイレクトデジタルが儲かる仕組みになっている。

なお、現在おりこん・ダイレクトデジタルについては音楽情報の提供では独占的な地位を確立しており、すでに2000年中に店頭公開を行う計画もかたまっている。そのためか、ここでは事業の拡大にも積極的に取り組んでおり、すでにWebページのオリコンを使ってECサイトにユーザーを案内する仲介ビジネスへの取り組みもはじめている。また、チケット販売のローソンチケットがオリコンに出店する形でコンサートチケットの販売をはじめている。このような計画が目白押しであるWebページのオリコンについては、すでにエンタテイメントポータルとしての認知を得るまでになっている。

第2の事例はエンタテイメントプラスである。これはセゾングループとソニーグループのジョイントで設立したインターネット上におけるチケット販売事業である。このエンタテイメントプラスの母体はセゾングループのSSコミュニケーションのチケットセゾン事業であるが、これは今では店頭販売からはずでに完全な撤退を行っている。なお、このサービスの核になっているのは、チケットセゾンの会員15万人のデータと店頭窓口のチケット販売で獲得した200万件の販売データである。

エンタテイメントプラスでは、このデータベースを活用して、まさにユーザー1人ひとりの嗜好にあわせたOne to One型のマーケティングを志向している。だからこそ、ソニーの開発したJmailという情報配信サービスが威力を発揮することになる。これによって、ユーザーは大量の最新情報から自らの嗜好にマッチした情報だけを抜きだして、ユーザーごとにカスタマイズした電子メールの送信ができる。また、出資者であるソニーグループのSo-netとの連動により、情報提供からチケットの販売までを一連のサービスとして展開する計画も策定されている。また、当面はクレジットカードや銀行振込による決済が行われるが、将来的にはソニーの開発したICカードの活用についても検討され

ている。

第3の事例はジェイブックである。このジェイブックとは文教堂が設立したドットコム企業である。ここでは、たんに書籍だけではなく、音楽CDやビデオ、ゲームなどの販売にも挑戦を行っている。ここにおける最大の特徴は、JBOOK専用の物流システムを構築することで、ユーザーの手元に商品が届くまでの時間を大幅に短縮したことである。なお、ECの書籍販売では、商品がユーザーの手元に届くまでに普通では最短で2日かかってしまうが、ここにおいては、売れ筋商品の備蓄を行うことで、最短で翌日配送するという挑戦を行っている。

今後の計画としては、売れ筋の書籍をWebページで紹介して一気に売りさばく販売手法があげられている。これについては、いわば特定の書籍を大量に調達し、翌日配送ができるように物流センターに保管した後に、Webページで推薦販売を行う手法である。なお、物流については全面的なアウトソーシングを採用しているが、同時に、ユーザーへの配送期間の短縮を目指すべく、取次や出版社の協力関係を深めている。しかし、現時点では、ユーザーへのサービスの質を維持するため、場合によっては、店舗からの商品調達も行われている。

第4の事例はアルキカタ・ドット・コムである。このアルキカタ・ドット・コムはネット専用の旅行代理店である。これは、じつはオーストラリアの旅行代理店であるTCAが成功したシステムを持ち込むことによって、日本にネット専用旅行会社として誕生した企業である。実際には、アルキカタ・ドット・コムは、伊藤忠グループとダイヤモンドグループの出資を得て会社設立が行われた。このアルキカタ・ドット・コムでは、TCAの旅行販売システムやノウハウの輸入により、まさにリアルな店舗を持つことなく24時間営業の旅行代理店が実現している。

このシステムではWebの技術が全面的に採用されており、そのため、ユーザーからの注文はホームページ上で受け付けることができ、また、問い合わせに対しては電子メールを使うことで解答が行われている。さらに、チケットの手配や予約確認書の発行業務などの社内オペレーションの作業についても、Webブラウザを使って効率化を図っている。アルキカタ・ドット・コムにおいては、現時点では、このような仕組みで効率経営を指向しているが、将来的に

は、コンテンツの再構築を目指すべく提携旅行代理店のリストラクチャリングが計画されている。

これらの4事例からも理解できるように、ドットコム企業を本格的に確立するには、当該事業の本業から切り離して独立企業として離陸させることが不可欠な条件になる。しかし、それだけでは未だ不十分であり、ドットコム企業を成功に導くためには、以下のような組織戦略面の十分な対応も要請される。

第1に、事業を立ちあげる時からネットビジネスに不可欠なエクスパティーズを獲得するには、相互に補完すべく企業同士の積極的なアライアンスが大切である。これを行うのは、ノウハウ、システムなどのシナジー効果の発揮を志向するためで、また、ネットビジネスにふさわしい本体とは異なる企業文化を確立するためである。

第2に、ドットコム企業にふさわしい方法によって顧客を完全に囲い込むためには、顧客の組織化をシステム的に行う必要がある。そのために、現在ではアフィリエイトという仕組みの構築が推進されている。これは、ネットビジネスにおいて顧客を囲い込むシステムであり、アスキー、オーエムシー、OMS ジャパン、JCB はじめ多くの企業が積極的な取り組みを行っている。

第3に、既存ビジネスをドットコム企業に転換する際には、特に根本的なリストラクチャリングと完全な変身が不可欠になる。それは、既存ビジネスがドットコム企業への変身を行うには多大なリスクが伴うからで、まずもって既存のビジネスに対して大なたをふるうことが期待される。そこで当然ながら、店舗の閉鎖や人員の整理、社内やパートナーからの反発などの課題に対する挑戦が不可欠になる。

## 2. 知域ネットワーク組織の形成

さて、以上のようなドットコム企業への変身については、経営のオープン化が前提になっていることが理解できるはずである。そこで以下において、今後のネットエイジの企業戦略として不可欠な条件となる知の領域の拡大に向けた戦略的な組織化、すなわち、知域ネットワークの経営を可能にする組織対応について考察を行ってみる。このような観点に立脚し、以下において亀津敦に依

拠しながら、知域を拡大する機能として以下の4点についての言及を行っている（図表—3）。

第1は、個人の情報空間を広げるためにサービスを提供するインフォメーションオーガナイズビジネスである。これは、インターネットの普及とカジュアル化によって、分散化した情報をオーガナイズする以下のようなサービスを意味している。それらは、第1にネットワーク上に分散した情報をまとめて提供するビジネス、第2にメディアの形式を超えて統合して提供するビジネス、なのである。

前者については、個人情報環境の提供する機能である。これについては、ネットワーク上に分散した情報をまとめて提供するポータルビジネスが、その代表的なものである。この各ポータルサイトは、個人が知的作業をネットワーク上で行う環境を構築して、これをユーザーに対して提供している。

後者については、自分のコラボレーション環境を1ヶ所ですべて把握できる、いわば個人情報の環境提供機能である。例えば、複数のメールアドレスを持つネットワークユーザーが、それらをまとめて表示できるサービスの提供を行うことなどである。

第2は、情報洪水から脱却させるためのインフォメーションコーディネーションサービスである。これは、従来の検索の欠点であるニーズごとに個別に検索を行う煩わしさを回避するため、常に自らがダイレクトに有用コンテンツと関係性を維持させるエージェントである。これには、例えば最適な解答を提

図表—3 知域拡大のための基本サービス体系

サービスの種類	基本的なサービスの内容
インフォメーション オーガナイズビジネス	○ユーザーはアクセスによって必要な情報の包括的な入手が可能
インフォメーション コーディネートビジネス	○有料型…ユーザーには情報、スポンサーには事業機会 ○無料型…ユーザーには情報、スポンサーにはパッケージ
サイバー スタイリスト	○ユーザーへの評価（フィードバックユーザーの利用動向）とマーケティングデータの提供（サイト改善アドバイス）
バーチャル コミュニティサービス	○ユーザーには定期的なアクセスデータプロフィールの提供 ○スポンサーには広告対象の確保と事業機会の提供



示するサービス、継続的なコンテンツの提示をするサービス、ユーザーと専門家をコーディネートするサービス、などがあげられる。

まず、1点目の最適な解答を提示するサービスにおいては、ユーザーが関心を持ちそうな代表的なキーワードをリストアップし、これに基づいて代表的なコンテンツや良質のコンテンツを集約して提示を行っている。また、ユーザーからのカスタムメイドによるコンテンツの検索についても有料で受け付け、これに対しては、サーチャーがユーザーニーズに適合する情報をピックアップして提供を行っている。

次に、2点目の継続的なコンテンツの提示をするサービスにおいては、ユーザーが自分専用のポートフォリオを登録しておくことによって自分の関心情報を入手できる機能を提供している。これによって、ユーザーは自分専用カスタマイズされた情報のセットを常に手元で確認でき、いつでも必要な情報を把握し続けることが可能になる。このようなサービス提供機能は、いわばユーザーとユーザーが必要とする情報との間で継続的にコーディネートを行うエージェント的な役割を果たしている。

さらに、3点目のユーザーと専門家をコーディネートするサービスにおいては、ユーザーとユーザーが必要とする情報との間を継続的にコーディネートし続けるエージェント的な機能を担っている。そこでユーザーは、自分の知りたい情報がありそうなカテゴリーを扱っている場所で、まさに自らが知りたい情報を登録することになる。そして、ポイント制を導入して解答に対して支払うべきポイントを設定して、もしも質問をすればポイントが差し引かれ、もしも質問に答えればポイントが付加されるという仕組みが構築されている。

第3は、情報提供を効果的に行うためのサイバースタイリストである。これについては、インターネット上でWebを介した情報や無形財のマーケティングや商品配列をよりよくするためのサービスを提供する機能である。これには、例えばWebサイトの商品配列を整えるビジネスと、Webの視聴率を把握し改善するサービスがある。

前者のWebサイトの商品配列を整えるビジネスは、情報提供を効果的に行うための多面的なサービスである。例えば、他国語サイトを作成するサービス

が、その代表的なものである。このサービスについては、具体的には、発信者が作成した Web サイトをデザインと文章に分けてデータベース化し、別の言語のユーザーからのアクセスに対して文章部分を翻訳する仕組みにより提供されている。

後者の Web の視聴率を把握し改善するサービスについては、Web 上での顧客動向をつかむことを可能にするサービスの提供機能である。これを用いることで、情報発信を行う企業は一体顧客がどのような情報を重要しているかを把握し分析することができる。これによって、各企業においては自社のサイトをより顧客の望む形に修正したり、また広告をより適切な形で配置するなどの効果的な情報発信が行えている。

第4は、ナビゲーションを提供するためのバーチャルコミュニティサービスである。これは、インターネットにおけるユーザー行動の進化への対応を行うべく考案された、いわばバーチャルコミュニティを促進するためのサポートサービスの提供機能である。これには、例えば番地によるコミュニティナビゲーションサービスとリアルタイムにコミュニティを創りだすサービスがあげられる。

前者の番地によるコミュニティナビゲーションサービスについては、バーチャルな世界に広がったいわば点としてのユーザーに対して情報発信をサポートし、結果的に、同じ関心を持っている人を集めるサービスを行っている。ここにおいては、例えばユーザーに対して無料でホームページを開設できるスペースを提供したり、同じ関心のあるユーザーのホームページを集約している。これは、すなわちユーザーの交流を容易にするバーチャルコミュニティ環境の提供である。

### 3. シティズンパワーのビジネスモデル

インターネットの普及によって、企業と顧客の関係がダイレクトなコンタクトを前提にした柔軟なものに転換し、結果的に、多くの顧客をインボルブしたビジネスシステムが構築されている。それどころか、このサイバーシティズンともいえる顧客のパワーを活用したビジネスこそがまさに競争優位を確立しつ

つある。こうして、今ではフリーウェアから上場企業が誕生するまでになっている。実際、インターネット上には、WWW サーバーのApache (Apache)、ファイルやプリンターの共有ソフトウェアのサンバ (Samba)、リレーショナルデータベースのProgress SQL などに代表される、じつに多くの有用なフリーウェアの公開が行われていることは周知のとおりである。

このようなフリーウェアのブームを巻き起こしたのがリナックス (Linux) なのである。このリナックスは、周知のように UNIX 系の PC 用 OS であるが、一般のソフトウェアと異なり GPL (General Public License) にしたがってソースコードが公開されていて、そのため、誰もが自由に利用でき、改良を加え、再配布できるというオープンソースソフトウェアなのである。

このインターネット上で公開されるオープンソースソフトウェアは、誰でも自由に入手できるし、また変更もまったく自由なものである。したがって、もしもそれが技術的に魅力があったり、何か興味を持てるものならば、ネットワークコミュニティ上でソフトウェアに関する何かしらの貢献をしたいと考える優秀な能力を持つソフトウェア技術者によって改善が加えられ、それがまた公開されていく。このような仕組みこそが、まさにボランティア活動によるソフトウェアの再生産にかかわる正循環といえる。

そこで、ここでいうオープンソースについての認識を深めるために、以下において、エリック・レイモンドのいうオープンソースのビジネスモデルについて言及を行ってみる。

第1に、オープンソフトウェアはマーケットポジションを維持しているビジネスモデルである。これは、クライアントソフトをオープンソースとして世の中に広げることで独占的な地位を確保する一方、サーバーソフトなどを有料で販売するビジネスモデルである。

第2に、オープンソフトウェアはツールで覆ってしまうビジネスモデルである。これは、ハードウェアメーカーが自社のハードウェア使用をオープンにして、デバイスドライバやユーティリティなど開発費をかけずにソフトウェアを入手し、これをハードウェアに販売するビジネスモデルである。

第3に、オープンソフトウェアはいわばレシピを配ってレストランを開くよ

うなサポート販売を行うビジネスモデルである。これは、もっとも一般的なパターンであるが、オープンソースソフトウェアに追加のソフトをつけたCDを販売したり、技術サポートを提供するなどのサービスビジネスを展開するようなビジネスモデルである。

第4に、オープンソフトウェアはアクセサリを扱っているビジネスモデルである。これは、オープンソフトのグッズを販売するパターンであり、低レベルのロゴの入ったTシャツやマグカップの販売から解説本などの書籍出版を行うようなビジネスモデルである。

第5に、オープンソフトウェアは将来的にはフリーにするが、しかし、しばらくは販売を行うという考え方を基本にするビジネスモデルである。これは、最初の段階では期限を設けて有償販売にするかわりに、後日、オープンソースソフトウェアとすることを宣言し、顧客にソフトウェアの将来性に安心感を与えることで販売量の増大を狙うビジネスモデルである。

第6に、オープンソフトウェアはフリーにしてブランドの販売を行うビジネスモデルである。これは、ソフトウェア技術についてはオープンにしながら、その上でテスト環境や標準適合基準を持つことにより、その技術を用いた製品にブランドとしての適合証明を発行するビジネスモデルである。

第7に、オープンソフトウェアはフリーにしてコンテンツの販売を行うビジネスモデルである。これは、株価のリアルタイム表示ソフトのようにソフトウェアそのものが株価を持つのではなく、そこで扱われるデータ、この場合には株価データというコンテンツが販売できればよいとするビジネスモデルである。

それでは、このようなオープンソースソフトウェアのビジネスモデルに沿った方法で成功している新たなビジネス領域について、若干の考察を加えてみる。さて、リナックスに代表されるオープンソースソフトウェアの魅力は、ソースコードの公開により障害があれば自分で修正することも、技術的に関心のある部分を読み下して学ぶことができることである。しかし、技術的な興味を持たず、ソースコードを読めないユーザーにとっての最大の魅力とは、じつは無料で使用できることである。このように、オープンソースソフトウェアの使用が

無料であるため、このオープンソースソフトウェアから利益を獲得するには、以下のような保証や運用などの補完サービスによりビジネスを形成することが模索されている。

第1は、インストール方法や使用方法などの翻訳本や説明書の販売ビジネスである。それは、多くのオープンソースソフトウェアについては説明書やマニュアルが少なかったり、英語であったりするケースが多いからである。

第2は、リナックスがたんにカーネルであるためパソコンのシステム構成にあわせて各種ソフトウェアをインストールするためのサポートビジネスである。それは、例えば各種のハードウェア用ドライバー、ウィンドーシステム、フォントやユーティリティなどをインターネットから探しだして、それをダウンロードしインストールをすることである。

第3は、オープンソフトウェアをビジネスユースの仕様に適合させるためのサービスビジネスである。それは、オープンソースソフトウェアでは、元来問題が生じた際にはユーザーが自ら解決することが原則だからである。

第4は、コンピュータメーカーによるインストールの代行ビジネスやトラブル時における修理サービスビジネスである。すなわち、これが成立するのは、現在では各メーカーにおいてはリナックスをプレインストール状態では販売できないからである。

### III

インターネットの登場はじつに多くのドットコム企業を現出させたが、これらの企業については従来の企業とはまったく異なる組織戦略がとられている。それは、すなわち既存の企業経営におけるパラダイムの破壊と新たなパラダイムの創造を誘発させている。そして、これこそがネットエイジにみる組織戦略の持つ最大の特徴なのである。そこで、以下において、インターネットビジネスに見られるネットエイジに期待される組織間における関係編集について若干の考察を加えてみる。具体的には、第1はシリコンバレーにおけるコミュニティ創造、第2は金融業にみる境界破壊と境界融合、第3は情報産業にみる複合

化とワンストップ化，についてである。

### 1. シリコンバレーにおけるコミュニティ組織

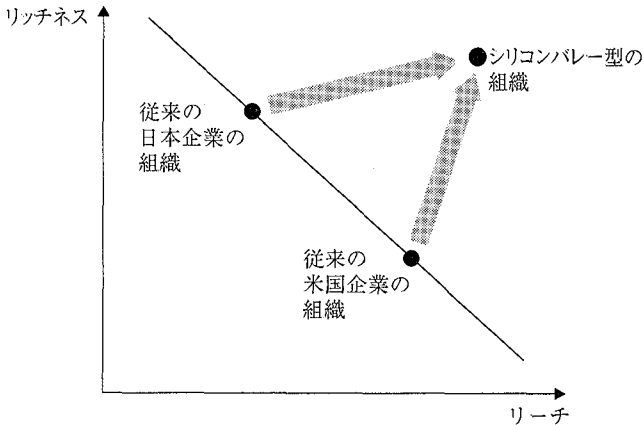
インターネットの登場はネットエイジに向けた未来組織の確立を要請しているが、それはまた既存組織の破壊と創造の実現を意味している。それには、まずもってフィリップ・エバンスとトーマスS.ウースターのいうデコンストラクションを行うことが不可欠である。そして、このデコンストラクションによってこそ、まさにネットエイジにおける企業競争力の回復が期待される。

さて、それでは一体事業の創造的破壊であるデコンストラクションはどのように行ったらよいのだろうか。ところで、このデコンストラクションの成功事例としてはかの著名なシリコンバレーがあげられる。このシリコンバレーにおいては、じつは労働市場と資本市場のデコンストラクションが同時に進行したことが、その成功の要因であると考えられている。これについて、エバンスとウースターにおいては情報のリッチネスとリーチのトレードオフ理論によって説明している。そこで、まず彼らのいう情報のリッチネスとリーチのトレードオフ関係について理解を深めてみる。

彼らによるならば、情報が物理的な伝達手段に縛られているかぎり、その経済原則は必ずや1つの基本法則に支配されている。そして、またその情報のリッチネス（濃度）とリーチ（到達範囲）のあいだには不変的なトレードオフが存在している。しかし、もしも物理的な媒体から情報を分離すれば、リッチネス対リーチというトレードオフ関係は完全に霧消してしまう。これこそが、ネットエイジにおける情報の経済原理における要諦なのである。これらの考え方に立脚しながら、シリコンバレーにおける包括的デコンストラクションを捉えると、概ね以下ようになる（図表—4）。

このシリコンバレーの労働者については、その動きはきわめて激しいものがある。この地域の転職率については35%を超えており、もっとも規模の小さな企業群においては59%にも達している。このことが可能な理由は、じつはあらゆる労働者のスキルが地域内の1つの企業に特有のものではなく、シリコンバレーという地域そのものに特有なものだからである。

図表—4 組織のデコンストラクション：リッチネスとリーチのトレードオフの解消



フィリップ・エバンス，トーマスS．ウースター『ネット資本主義の企業戦略』ダイヤモンド社より

実際に、シリコンバレーにおいては、1人ひとりの労働者は自分の企業に対するロイヤルティよりは、むしろ同業者に対するロイヤルティの方がはるかに強いそうである。ここにおいては、企業とは労働者にとって働く場を与えてくれる手段でしかない。このように、シリコンバレーにおいては均質な人々が同じ地域に集まっていることが、まさに労働力の地域における流動性を高めている。

なお、シリコンバレーの均質性と場の共有については、コミュニティの形成という点からもプラスに働いている。すなわち、ここにおいては、濃密な人脈ネットワークがきわめて高い透明性を現出させている。それは、評判がコミュニティ全体に広まってしまうからで、また、日本企業の内部と同様に評判リスクがまさに人々の行動を左右するからである。実際に、今日の敵が明日の友になるかもしれないし、上司と部下の役割が入れかわるかもしれない。このような現実こそが、まさに競争と協力のバランスの取れたシリコンバレーの文化を支えている。

このような文化における企業の組織特性とは、じつは従来のものとは根本的

に異なったものになる。すなわち、各企業においては、特定の範囲の狭いプロジェクトを追求するために一時的なアライアンスを組んで、そして、その上で離合集散を繰り返していく。ここでは、長続きする現実とは企業の競争の舞台となるいわゆる流動的なビジネスエコシステムのみである。したがって、シリコンバレーとは、ある意味では大規模で分権化された1つの企業としての役割を演じているような場であると考えられる。

実際に、労働力というプールを抱えているのは個々の構成企業ではなくシリコンバレーそのものである。シリコンバレーにおいては、内部のベンチャーキャピタル業界を介してプロジェクトを開始し、終了させ、そしてプロジェクト間で資本の配分を行っている。また、コアコンピタンスについても個々の企業にあるのではなく、シリコンバレーそのもののなかに存在していると考えられる。なお、投資家や社員に多様な選択肢を提供するのは簡単なことだから、リスク負担の大半については地域としてのシリコンバレーが集団として引き受けている。

このように、シリコンバレーにおいては日本企業に見られるような内部での異動のたやすさと高い透明性が散見できる。また、それによって、高いレベルの信頼と協力が可能になる。このシリコンバレーにおいては、行動と技術革新、そして、それに対する報酬のあいだにはオープンな市場に見られるようないわゆる直接的な関係がある。すなわち、このような組織においては、リッチネス対リーチという伝統的なトレードオフが消滅したことで、社員にとっても、また投資家にとっても、従来のあらゆる組織モデルのうちでもっとも優れた特徴を取りだした協力や行動実践が可能になる。

## 2. 金融業にみる境界破壊と境界融合

さて、インターネットがもっとも多大な影響を与える事業領域としては金融業があげられる。このインターネットは、まさに従来とは異なるビジネスモデルを可能にし、それが既存の業界地図をすっかり塗りかえている。なお、インターネット上での金融機関の形態としては、複合的な組み合わせが有力な存在形態になることと想定される。また、インターネット化に優位性を獲得するた



めには、特に情報産業、そして顧客のシナジー効果を狙うためには小売業なども、今後においては深い関係を持つていくことが予見できる。

そこで、このような問題意識に立脚して、金融業における境界破壊と境界融合が現出するデコンストラクションについて、以下において、今野克也に依拠しながら考察を深めてみる。このデコンストラクションのトリガーについては、まさにインターネットであることはすでに周知のとおりである。そこで、まずこのインターネットの金融業に及ぼす影響について若干の考察を加えてみる。なお、すでに金融分野におけるグローバル化はかなり進展していたが、しかし、インターネットによってはじめて決定的なグローバル化が実現したといえる。

このインターネットの特徴は、まさに分権的であり中央集権的な管理体制から完全に自由であることに見いだされる。これによって、国家による金融分野の多様な規制がなし崩し的に撤廃されていく可能性を秘めている。したがって、インターネット自体を規制しない限り、インターネット上の金融取引に国家が関与していくことはますます困難になる。

それでは、一体インターネットによって金融業はどのように変化するのだろうか。ここでは、例えば銀行を取り上げて、その未来への変化方向を探ってみる。現在の銀行は、ECの重要性を認識し対応を行っているグループと、ほとんど対応を行っていないグループのまさに、2極に分解されていく。もちろん、前者がいき残っていくことは明白だが、同時に、新たに情報通信業や小売業などの有力企業が絡み合った境界融合的な組織化が現出することも予見できる。

具体的な動向としては、すでにインターネットを使って既存の資金の送金や預金の預け入れ、証券取引まで行っている銀行が登場している。このため、銀行が証券業を買収したり、逆に証券会社が銀行を買収することになり、これによって、いわゆるユニバーサルなバンキングサービスが可能になっている。

また、わが国では、銀行においてもすでにインターネット上のサービスは本格的に開始されている。例えば、住友銀行のインターネットバンキングWEBダイレクトでは、残高照会や入金金明細紹介、そして振込、振替も行っている。このうち、特に残高照会や入金金明細紹介については24時間、かつ休祝日でも行っている。なお、地域銀行においても、次第にインターネットバンキングを

開始するところが増えており、いよいよインターネットを介した銀行のネットワークの本格的な広がりを見せている。

それでは、インターネット金融の新規参入者は今後は一体どんな展開を行っていくかについて、以下において若干の考察を試みてみる。

例えば、まずソニーの金融分野への参入計画について概括的な紹介を行ってみる。すでに周知のように、ソニーについては金融分野への本格的な参入を行っている。ソニー生命は1979年に設立されており、損害保険についてもすでに取り組みが開始されている。また、1999年になって、今話題のマネックス証券の設立を行い、併せてインターネット証券への本格的な参入も行っている。

さらに、ソニーコミュニケーションネットワークのソネットについても、日本における有数のインターネットプロバイダーに成長を遂げている。また、前述したようにセゾングループから実質的にはチケットセゾンを買収することで、インターネットチケット事業にも参入を果たしている。また、オークション事業にも乗りだしており、さらには非接触型カードを使ったネットワーク上の電子マネーシステムやワイヤレスローカルループを使った市内通信事業についても事業化推進の途上にある。

さて、今後のインターネットにおける金融ビジネスは、特に個人顧客の囲い込み戦略が課題になる。その際に、どれだけ幅広く総合的なサービスを提供できるか、どれだけ利便性のあるサービスを提供できるか、が必ず重要な決め手になる。そう考えると、ソニーのもつ総合力、すなわちエレクトロニクスや通信の技術、コンテンツ、多様な金融商品の提供、世界中の消費者に浸透している高いブランドイメージ、などは多大な強みであると考えられる。

続いて、今やインターネット財閥といわれるソフトバンクの戦略的対応について考察を行ってみる。ソフトバンクグループにおけるインターネット金融ビジネスとしては、イー・トレード（証券取引）、インズウェブ（保険のマーケットプレイス提供）、モーニングスター（投信情報）フォレックスバンク（インターネットによる外国為替ディーリングソリューションの提供）、サイバーキャッシュ（電子決済サービス）、イー・ローン（住宅ローンなどのマーケットプレイスの提供）、イー・アドバイザー（ファイナンシャルプランニング）などである。

このように、ソフトバンクにおいても金融分野は中核的な位置を占めており、多様な金融サービスがグループ内のインターネット関連企業を通して可能になっている。ソフトバンクにおいては、こうした多面的なサービスの提供によって、じつは顧客の囲い込み作戦を実施している。そして、ソフトバンクでは、今もなお毎月のようにインターネット関連の金融子会社を誕生させている。また、ソフトバンクはわが国のみならず、同時にアメリカにおいても次から次へとインターネット関連ビジネスに触手を伸ばしている。もしも、このような取り組みが成功すれば、日本発の本格的なインターネットビジネスが誕生することが可能になる。

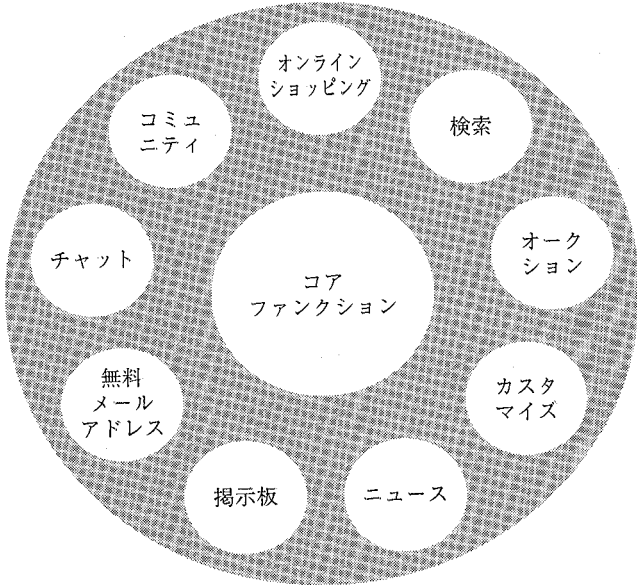
### 3. 情報産業にみる複合化とワンストップ化

さて、昨今では、インターネット関連事業としてポータルサイトがおおいに注目を浴びている。それは、このポータルサイトビジネスがインターネット時代のビジネスモデルとして期待がかけられるからである。このポータルサイトとは、じつはインターネットの入り口すなわち玄関を意味しており、多くのインターネットユーザーが最初にインターネットに接続して入る際に訪れるサイトである。

このポータルサイトは、その Web サイトの一部のスペースを企業やその商品のバナー広告用に提供することで、各企業から広告掲載料を徴収して利益を獲得するビジネスモデルを確立している。そこで、ポータルサイトのビジネスモデルについて、主に佐堀大輔の論考に依拠しながら若干の考察を加えてみる（図表—5）。

ポータルサイトの多くが基本としている広告掲載型のビジネスモデルでは、概ね集客力がすべてであるといえる。そのために、ユーザー獲得につながるものを次々と自らのサイトに導入することになる。例えば、インターネットオークションやチャットなどによるコミュニティ機能の充実、ユーザー専用の情報カスタマイズ化、その日のニューストピックの掲載、売買情報を中心とする掲示板の設置、無料の電子メールアドレスの提供など、次々と機能の拡大を行いアクセスユーザーの利便性や快適性を増大する方向を強めることが不可欠であ

図表—5 ポータルサイトにおける複合機能化



佐堀大輔「ポータルと関係性の戦略」寺本義也，原田保編『図解インターネット・ビジネス』東洋経済新報社より

る。そこで、このような新たな競争局面を迎えるにあって、すでに幾つかの企業において先行的な対応が行われている。

例えば、富士通においては、従来では別々に運営していたインフォウェブ (Infoweb) とニフティサーブ (NIFTY SERVE) をアット・ニフティ (@NIFTY) というブランドに統合を行った。また、マイクロソフトの運営する MSN (マイクロソフトネットワーク) と松下電器の運営する Hi-HO のコンテンツを集約して、両社で第3のポータルサイトとしてパナソニック Hi-HO パワードバイ MSN の開設を行った。

また、ポータルサイトの広告掲載にかかわるビジネスモデルを支援する技術も発達してきている。その1つは、パソコンのマザーボードの BIOS (Basic

Input/Output System)<sup>2)</sup> レベルで特定のアイコンをデスクトップに表示するように制御することで、最初からユーザーにアクセスしてもらう環境を創ろうというものである。

インターネットのユーザーにとっては、このようなポータルサイトの複合機能化によって、特に通信料金が低い日本のユーザーにとっては1のサイトで欲しい情報がえられ、これによって手間が省けて時間の節約が可能になる。しかし、これがサービスの総花化をうんでおり、そのため総合化されたポータル同士の熾烈なサバイバルゲームが繰り広げられている。そのような状況において、現時点では最も有利な位置を走っている企業がヤフーなのである。そこで、以下において、このヤフーの展開する戦略について概括的な考察を行ってみる。

さて、検索エンジンにおける競争力は、知名度、使い勝手、検索速度、検索結果の精度などによって決定される。ヤフーの検索については、登録しているURL (Uniform Resource Locators)<sup>3)</sup> のデータベースとの照合であり、そのURLは、その登録を希望するユーザーが登録専用ページから入力したものと、ヤフーのスタッフが収集したものがあがる。しかし、URLデータは多ければよいものではない。それは、多ければ検索に時間がかかってしまうからである。一方、少なければ十分な検索結果をユーザーに提供することができない。このトレードオフの克服こそが、まさに検索エンジンの競争戦略における最重点の決め手になっている。

現時点では、ヤフーは広告収入において最大の規模を誇っているが、それでも集客数をあげるためには多大な努力を行っている。例えば、インターネットオークションを開催し、個人向けにカスタマイズ機能を持たせたマイヤフーの提供などもはじめている。また、オンラインショッピングによる手数料収入を

---

2) BIOS：基本入出力システムのことである。OSやアプリケーションソフトウェアと周辺機器との間でやり取りするデータの入力をコントロールするプログラムのことである。基本部分はマザーボード上のROMに保存されている。ソフトウェアは、直接核部分をコントロールしているのではなく、BIOSの機能を利用している。

3) URL：インターネットのオブジェクトの場所を示すための表記方法である。オブジェクトは、ファイル、ニュースグループ、Telnetサイト、その他のツールなどでホームページにアクセスする際コンテンツのおかれているサーバーを指定するのに使われる。

もう1つの柱にするという計画も推進中である。なお、このような集客力の増大と、これによる収入の確保こそが、まさに検索エンジンが生き残っていくための前提条件である。

## IV

ここでは、このようなネットエイジに期待される境界融合型組織モデルとして、スーパーエージェントモデルの提言を行ってみる。これは、経営の破壊と創造のスパイラル的な進化を可能にする組織と、組織を融合することで付加価値を創造するコラボレーション志向の組織モデルについてである。なお、これこそがまさに、境界融合を相互浸透によって可能にするネットエイジに期待される企業組織の戦略的な概念である。そこで、ここでは相互浸透モデルとしてのスーパーエージェントについて、特に以下の3点から若干の考察を加えてみる。すなわち、第1はスーパーエージェントの戦略概念、第2はスーパーエージェントのパワー概念、第3はスーパーエージェントの関係概念、第4はスーパーエージェントのビジネスモデル、についての論述である。

### 1. スーパーエージェントの組織概念

さて、スーパーエージェントに見いだされる組織概念としては、単純化による複雑化と異次元パワーへの高進という2点を提示できる。そして、これによって、まさに関係編集能力を発揮できる組織であるスーパーエージェントの組織概念を構築できる。

前者の単純化による複雑化とは、いわばコンピタンシーのネットワークの実現を狙った戦略対応である。すなわち、スーパーエージェントの進化方向については、一方では企業組織の内部化を志向する内的進化の程度、他方では企業組織の外部化を志向するシナジー効果の程度、の2軸から明示できるという考え方である。これにおいては、縦軸には組織における単純化の程度を、そして横軸には組織における複雑化の程度、をそれぞれ示している。

そして、これらのあい反する概念が統合された先に、スーパーエージェント

が位置づけられる。すなわち、このスーパーエージェントの進化方向については、ある種の有機的な機能体を志向していると判断できる。

後者の異次元パワーへの高進とは、事業創造や企業革新に不可欠な創造力と想像力が逸脱力と破壊力との統合により実現することを意味している。そして、スーパーエージェントには、この両極のパワーをいわばスパイラル的に高進させることで、異次元パワーを発揮していく能力が与えられている。このような異次元パワーによって、このスーパーエージェントには、以下のような特徴を持ったパワーが引きだされる。

それらのパワーの持つ特徴は、第1には依存と支配というパワー関係からの脱却であり、第2にはマインドにリンケージの重視である。なお、これによってこそ、スーパーエージェントにおいては関係編集能力が十分に発揮できるものと考えられる。

## 2. スーパーエージェントのパワー概念

次に、第2のスーパーエージェントのネットワークパワーとしては、シンクロナイゼーションパワーとインプロビゼーションパワーの2点を提示できる。そして、スーパーエージェントについては、これらの2点において特段のエクスパティーズを発揮すると考えられる（図表-6）。

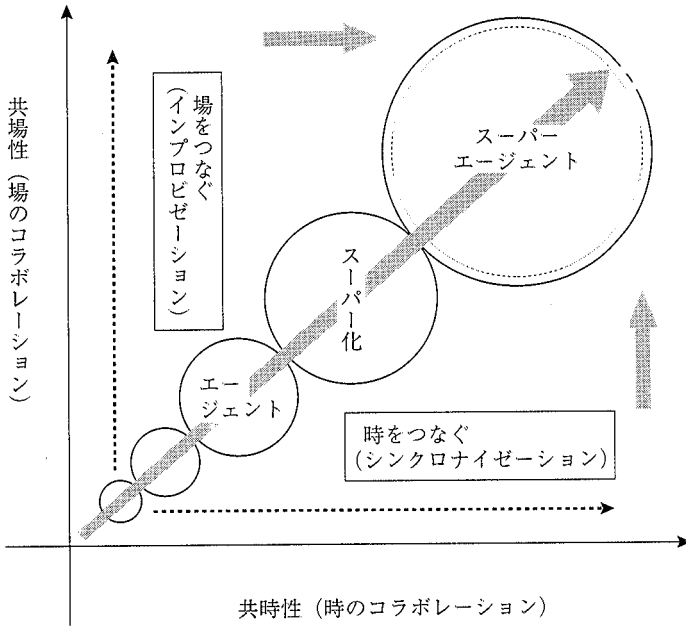
前者のシンクロナイゼーションパワーについては、かのユングが提唱した共時性<sup>4)</sup>を捉えたパワーを意味するのだが、じつはこれによって因果律<sup>5)</sup>や目的論<sup>6)</sup>を超越することが可能になる。そして、スーパーエージェントにおいては、このシンクロナイゼーションパワーの発揮がおおいに期待されている。その意味においては、スーパーエージェントはまさに時や場を超えて付加価値を創造

4) 共時性：ユングが提唱した概念である。一見まったく無関係な独立の事象が同時に起きることを、因果律とは異なる規則の存在によって説明しようとする試みである。この共時性を認めるためには、意味を感じる主体の存在が前提になっている。

5) 因果律：ある状態から他の状態が必然的に、すなわち法則にしたがって生じる場合、この法則を因果の法則あるいは因果律という。

6) 目的論：人間の意識的な行動のみならず、自然、歴史の諸事情もまた目的によって規定されているとする仮定、及びこの仮定に基づくものの見方をいう。目的観ともいう。

図表—6 スーパーエージェント戦略的位置



するコネクタビリティを備えたネットワークカーであるとの規定ができる。

特に、ネットワーク上の事業創造においては、メディア特性もあって、このようなシンクロナイゼーションは多大な効果が期待される。また、このように次世代型の事業創造においては、あえて非合理的な領域も取り込んだモデル形成に挑戦することも大切である。

後者のインプロビゼーションパワーについては、じつはジャズに端を発したインタラクションの持つパワーを意味しているのだが、これがネットワーク時代の組織戦略を規定するパワー概念として不可欠なものになる。このインプロビゼーションパワーとは、じつは機能連携を可能にするパワーであり、一定の暗黙知をベースにした創発的な関係を可能にする。これは、いわば楽譜通りに演奏するのではなく、むしろ相互に他者の演奏に触発されて自らの音楽を創造



するパワーであると規定できる。

また、このインプロビゼーションパワーについては、高次元のバーチャオーブによってはじめて可能となるシステムであることにその最大の特徴が見いだせる。そして、大切なことは、これがたんなるアイデアの混ぜあわせに終わることなく、同一空間のなかにおける同時的な出あいとして実現されることである。このことは、デジタル時代における組織連携の方法論の1つとして、ジャズの即興演奏グループの持つ自律的なインタラクションパワーが有効であることを意味している。

### 3. スーパーエージェントの関係概念

続いて、ここでは第3のスーパーエージェントの関係概念として、有縁融合関係と叡智協創関係についての提示を行うことにする。これらは、事業創造や企業革新の場を、ともに従来閉鎖的な企業に求めるのではなく、企業の壁を超えたバーチャルなネットワークとして捉えることを意味している。

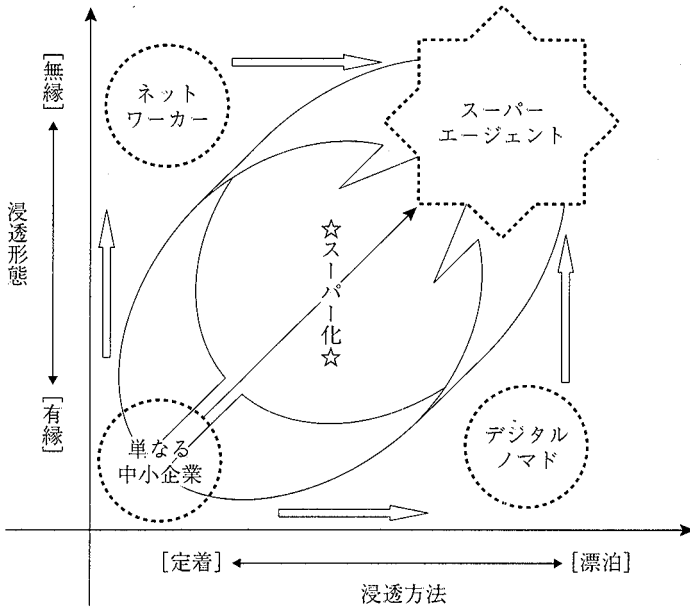
前者の有縁融合関係については、概ね以下のように要約することができる。スーパーエージェントの特徴については、組織と組織、そして企業と企業の壁を融合させてしまうことであるが、じつは浸透形態の密度の高さと浸透方法の自由度の大きさに、その特徴が見いだされる。すなわち、一方では有縁から無縁<sup>7)</sup>に、そして他方では定着から漂泊へという方向こそが、まさにスーパーエージェントの進化方向である。このような進化課程を通じて、ネットワークカーとしての特徴とデジタルノマド<sup>8)</sup>としての特徴を兼ね備えたスーパーエージェントが確立している(図表-7)。

縦軸の浸透形態は縁の持ち方を意味しており、一方の有縁とは既存の組織の

7) 無縁：漂泊する職人、芸能民、勧進方など中世に生きた遊手浮食の輩のことである。これは、いわば歴史の表舞台に登場しない無名の人々であり、また私的隷属から無縁であろうとする志向を持った未開以来の自由の流れを汲む人々のことである。

8) ノマド：狩猟時代の遊牧民である。農耕を行わないため定住することなく漂泊しながら生活を営む集団である。デジタル時代の到来によって、定住民族としての現代人が再び場による呪縛から解放され、バーチャル空間においてまさにリアル空間の持っていた壁を超越してしまったネット時代の人間像である。

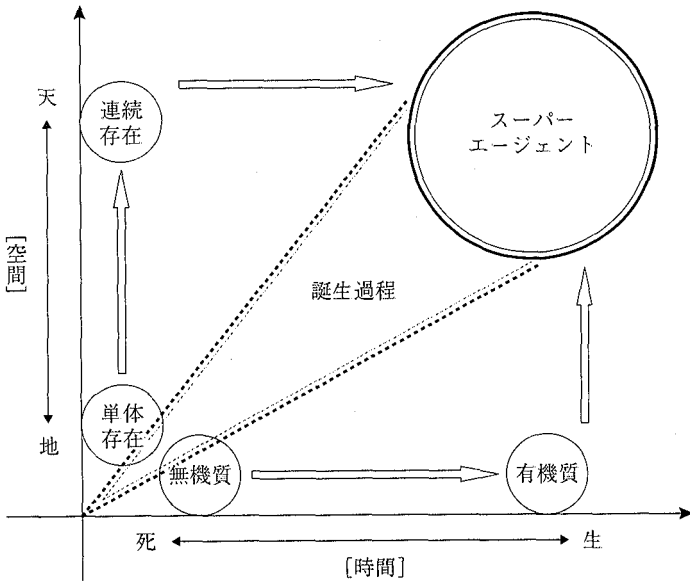
図表一 7 スーパーエージェントの組織戦略



掟にしっかりと縛られている状態を示しており、他方の無縁とは既存の掟から完全に自由な状況を示している。そして、完全に無縁の状態に達すると個人の仕事の実践拠点として組織が存在するようになる。この段階では契約の優位性は個人が持つようになる。ある意味では、例えば映画や音楽業界のプロデューサーが局面ごとにパートナーを探していくようなことが想定できる。

横軸の浸透方法は個人のモビリティの程度を示しており、一方の定着はモビリティを喪失した状態であり、他方の漂泊では完全なモビリティを確保した段階である。したがって、これについては人間が場による縛りから完全に解放される過程を示している。すなわち、今後のデジタル時代においては、場が個人の必要性によってバーチャルに自在に構築されるような段階が現出する。こうして、スーパーエージェントはバリアフリーをまさに一身をもって実現する、

図表—8 スーパーエージェントの誕生過程



いわば一種の無限の浸透圧やテレポート力を持った存在として登場してくる。

後者の叡智協創関係については、概ね以下のように要約することができる。スーパーエージェントは一種の知識創造時代の組織モデルであり、特に叡智の協創を可能にするものとして期待される。これは、また特に事業創造や経営革新にとっては欠かせないものであると考えられる。なお、この叡智協創については、空間と時間の2軸による進化として捉えることができる。したがって、スーパーエージェントの誕生過程については、一方の空間的には地の領域から天の領域に向かうことで、他方の時間的には死の領域から生の領域へ向かう過程として捉えられる（図表—8）。

このように考えると、スーパーエージェントは、一方では無機質な物質を生命のある有機体へと転換させ、そして他方では単体としての存在を連続存在にまで高進させる触媒として考えられる。すなわち、このような過程については、

化学反応による異次元パワーの創出過程として捉えるべきである。それは、具体的には、一方で有機質と他方で連続存在を誕生させるものとして、まさにスーパーエージェントの存在価値が見いだされる。

#### 4. スーパーエージェントのビジネスモデル

さて、以上のような概念的な特性を持ったスーパーエージェントではあるが、以下においては、スーパーエージェントについてのモデル構築を行うことにする。なお、ここにおいては、このモデル化については、特にビジネスモデルとシステムモデルからなるいわば統合モデルとしての提示を行ってみる。

このスーパーエージェントというビジネスモデルの持つ最大の特徴は、何よりも境界融合時代にもっとも適合的なモデルということである。それは、また多元的な境界融合傾向を戦略的に捉えることで時代性を反映させたものである。したがって、これは、以下のような境界融合を巧みにサーフするネットワークであるといえる。

なお、スーパーエージェントが行う境界融合については、例えば以下のようなものである。第1の境界融合についてはリアルワールドとバーチャルワールドとのそれである。第2の境界融合については多様な地域文化間のそれである。第3の境界融合については物理的欲求と精神的欲求とのそれである。第4の境界融合についてはビジネスとアートとのそれである。第5の境界融合についてはコア機能とノンコア機能とのそれである。そして、これらのすべての境界融合を行えることが、まさに完全な形態のスーパーエージェントモデルの優位点である。

そこで、以下において、スーパーエージェントのモデル特性を解明すべく、第1はスーパーエージェントの相互統合と場の創造のスキーム、第2はスーパーエージェントのビジネスモデル化、について考察を加えてみる。

さて、スーパーエージェントにおける相互統合と場の創造については相互に関連しあっており、また、これらは概ね以下のように整理することができる。まず、このスーパーエージェントにおける相互統合については、以下の3点に要約できる。これらは、すなわち、第1はジャンプする、第2は流れを創る、

第3は束ねる、ということである。

第1のジャンプするとは、スーパーエージェントが境界線を往来し、複数の世界を自由に飛び回ることである。それには、スーパーエージェントに対して主体者のポジションを理解する能力が求められる。言い換えれば、それはクライアントのニーズを把握したり、また組織のミッションを自身に刻み込む能力なのである。そして、このスーパーエージェントについては、主体者の常識に囚われられないゼロベース発想とブレイクスルーを可能にする行動力や知力を持って、まさに境界を飛び回っている。

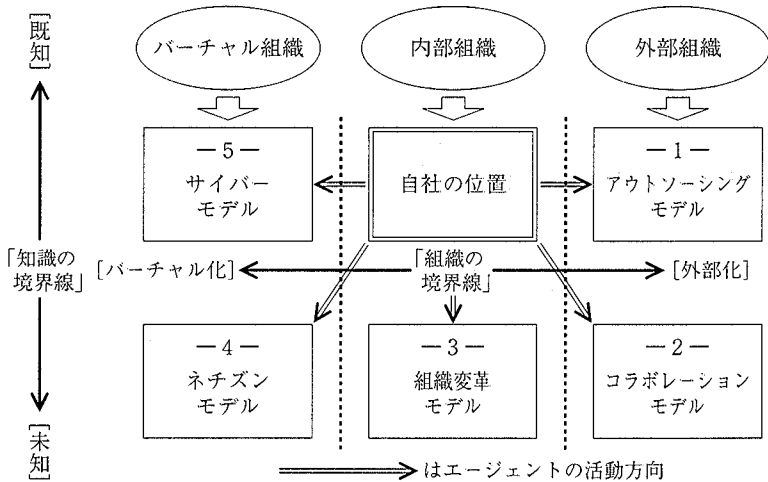
第2の流れをつくるとは、スーパーエージェントが客体者のベクトルを主体者に向けさせることである。もしも客体者が情報であれば、有効な情報源を見つけることで情報発信を仕掛けることであり、企業や人であれば、動機づけを行っていくことである。このスーパーエージェントが客体者の世界で流れを創るには、じつは情報技術の修得に裏づけられた情報の探索力や分析力、そして、優れた組織や人材に対する折衝能力などが必要になる。

第3の束ねるとは、スーパーエージェントが客体者の流れを一本化し主体者のニーズや能力とを結びつけることである。これは、スーパーエージェントがいわば主体者と客体者を統合化することで新しい価値を発見することを意味している。すなわち、スーパーエージェントは、境界を隔てる異なるものの組み合わせにより、まさに新たな価値創造を狙うものである。

続いて、境界融合が行われる場との関連で、スーパーエージェントが行う場の創造についての考察を行ってみる。このスーパーエージェントとは、まさに境界の縁に場を生成し、そして異なる世界を融合させる空間を創っている。言い換えれば、スーパーエージェントには組織を超えて境界線に場を創造することに、そのエクスパティーズが見いだせる。こうして、相反する世界をも融合するような場において、まさに気づきや多様な人々を呼び込むことによる高度なコラボレーションが促される。

これらのことは、例えば連結によって付加価値を創造するプロデューサー的な行動といえる。そこで、このような行動様式を持っているスーパーエージェントの機能体系について、いくつかのモデル形成を志向すべく若干の考察を行

図表—9 境界融合モデルの基本体系



ってみる。すなわち、この境界融合モデルとしてのスーパーエージェントモデルについては、組織のオープン化の方向性に見る特徴の差異を捉えることで、まさに以下のような分類が可能になる。それは、すなわち、第1は内部組織、第2は外部組織、第3はバーチャル組織、という3層にわたる組織体系における知識の持つ性質に基づいた分類である。

言い換えれば、この分類の方法については、例えば既知の知識と未知の知識では、たとえ同じバーチャル組織であっても組織統制の方法が異なっているという観点から行われている。そこで、このような観点から、以下のような5つのニューモデルの提示を行うことができる。

すなわち、第1がアウトソーシングモデル、第2がコラボレーションモデル、第3が組織変革モデル、第4がサイバーモデル、第5がネチズンモデル、という5つの形態のニューモデルである。もちろん、実際には、このようなりジッドな形態で境界融合が展開されるのではなく、これらのモデルが多重複合的に組み合わさった形態で展開されている（図表—9）。

#### (1) アウトソーシングエージェント

第1のアウトソーシングエージェントについては、主体者であるクライアントのニーズを明確にした上で価値設計を行い、境界を超えた外的組織からサービスを調達し、カスタマイズし、クライアントに対して付加価値の提供を行っている。言い換えれば、アウトソーシングの有効性を高めるのと同時に、その問題点を克服する役割をも担っている。そして、その機能については、じつは設計機能、ロジスティクス機能、プロセス共有機能、という3つに分類することができる。

#### (2) コラボレーションエージェント

第2のコラボレーションエージェントについては、境界線付近に複数企業の協創空間を構築し、新たな価値を誘発させる触媒的な機能を果たしている。なお、このコラボレーションエージェントに必要な機能は、第1に人材や組織を協創空間に引き込む能力、第2に協働を促す能力、第3に価値創造を捉える能力、という3点である。そして、これらの能力を獲得することで、スーパーエージェントがまさに異質な世界を融合することで価値創造が行える。

#### (3) チェンジエージェント

第3のチェンジエージェントについては、組織内に封じ込まれた知識を解放することで組織価値を高めるリード役を担っている。現実的には、このコラボレーションエージェントが促す協働を組織内に起こし、内部的な組織変革を進めていく。したがって、チェンジエージェントは、例えば組織の枠組みやビジネススタイルを再構築するなかで、組織内に協創空間をダイナミックに創りあげていく。なお、このチェンジエージェントによる組織変革のアプローチについては、第1は経営戦略の見直し、第2はビジネスシステムの変革、第3は組織内のコミュニケーションの整備、という3点が考えられる。

#### (4) サイバーエージェント

第4のサイバーエージェントについては、クライアントとなる主体者側のリアルスペースと情報が溢れているデータのジャングルであるサイバースペースの境界付近に情報のピラミッドを構築している。なお、サイバースペースのコントロール技術である水平ピラミッドは、有益情報、統合情報、意志決定情報、

という3層から構成されている。そして、これらは、以下のような機能を持って構築されている。すなわち、第1はネットワーク機能、第2は有益情報を整理、分類、統合するデータベース機能、第3はクライアントの意志決定を支援する情報アドオンの機能、という3点である。

#### (5) ネチズンエージェント

第5のネチズンエージェントについては、サイバースペース上に仮想のコミュニティを形成し、ビジネス上の価値を生成する主体者である。このネチズンエージェントについては、いわば異次元レベルの文化形成の一翼を担う企業や個人であるといえる。ネチズンエージェントがサイバーエージェントと異なる点は、後者が情報の統合化によって価値を見いだすのに対して、それが情報の相互交流によって価値を高めることである。そして、このようなネチズンエージェントには、以下のような機能が求められている。それは、すなわち、第1は情報の価値評価の機能、第2は学習を促す機能、第3は相互理解による共感の機能、という3点なのである。

## V

インターネットが登場することにより、企業経営のパラダイムが根本的に転換しつつあるが、これに伴い、組織戦略においてもネットエイジの組織戦略ともいべきものが登場しつつある。それが、本章で論述してきたネットエイジにふさわしい組織モデルであるが、これは境界融合を捉えた関係編集を課題にした組織モデルであるともいえる。なお、このネットエイジにふさわしい組織モデルとして提示されたものが、前述してきたスーパーエージェントなのである。

今後においては、このスーパーエージェントモデルがおおいに期待できるが、最後にあたり、このスーパーエージェントについての若干の未来展望を行ってみる。これは、スーパーエージェントについて能力を創発的に発揮できるパワーを内在化させたものとして捉える考え方である。そうになると、まさにスーパーエージェントを複雑系の思想から考察することがきわめて有益であることが



理解できる。

特にオートポイエーシス<sup>9)</sup>システムは、マトゥラーナとヴァレラによれば、構成素が構成素を産出するという産出過程のネットワークとして有機的に構成されたシステムである。なお、このオートポイエーシスについては、以下のような2つの特徴を持っている。第1には、これは変換と相互作用を通じて自己を産出するプロセスのネットワークを絶えず再生産し実現する。第2には、これはネットワークを空間内に具体的な単位体として構成し、その空間内において構成素はネットワークが実現する位相的領域を特定することで、まさに自らの存在を示している。

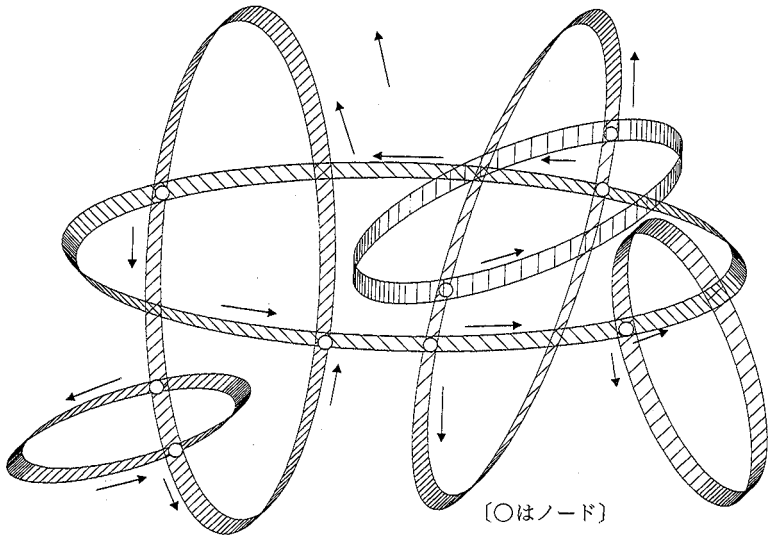
このように、オートポイエーシスとは構成素を産出するプロセスのネットワークによって規定される有機構成を備えた単位体である。また、オートポイエーシスの特徴は、自律性、個性性、境界の自己決定、そして入力と出力の不在、という点に見いだせる。そして、また何よりも自己を本質や本体の側から規定するのではなく、それ自体作動を繰り返しながら変貌していく自在さに注目するならば、オートポイエーシスは境界を自ら創り出すことによって、そのつど自己を製作するのである(図表-10)。

このように、オートポイエーシスとは産出過程のネットワークとして特筆できるものである。しかし、じつはスーパーエージェントが保持するコネクタビリティについても、まさに同様のパワーが求められている。その意味においては、このスーパーエージェントは、オートポイエーシスをアナロジーとしながら、これを企業活動に通用すべく戦略的におきかえることによって有効性を獲得することができる。これは、じつはスーパーエージェントが創り出す企業間における多重的なネットワークこそが、まさに最先端のシステムであるオートポイエーシスを担える機能体として発展することを意味している。

---

9) オートポイエーシス：構成素が構成素を産出するという産出過程のネットワークとして有機的に構成されたシステムである。この構成要素は、以下のような2点の特徴を持っている。第1に、変換と相互作用を通じて自己を産出するプロセスのネットワークを絶えず再生産し実現する。第2に、ネットワークを空間内に具体的な単位体として構成し、またその空間内において、構成素はネットワークが実現する位相的領域を特定することにより、自らが存在する。

図表—10 オートポイエーシスにおける産出過程



「オートポイエーシスは多数の産出過程のなす円環が交差しており、システムはそのノードを通して一つの円環から他の円環へと自由に移動することができる。」

松岡輝美「スーパーエージェントの未来展望」原田保編『スーパーエージェント』文眞堂より

#### 参考文献

- [1] 寺本義也「インターネットビジネス革命」寺本義也，原田保編『図解インターネット・ビジネス』東洋経済新報社，1999。
- [2] 松本敏明「ドットコム」企業に生まれ変わる」『日経ネットビジネス』日経BP社，1999年12月号。
- [3] 亀津 敦「インターネットで拡大する知域」寺本義也，原田保編『図解インターネット・ビジネス』東洋経済新報社，1999。
- [4] 今田正卓「台頭するサイバー・シチズンパワー」寺本義也，原田保編『図解インターネットビジネス』東洋経済新報社，1999。

- [5] The Magic Cauldman 原文は, <http://www.tuxedo.org/~esr/writing/magic-caudron/>。
- [6] 山本浩生の訳文は, <http://www.post1.com/home/hiyoril3/freeware/magicpot.html>。
- [7] Philip Evans & Thomas S. Wurster, *BLOWN to BITS*, HBS Press, 1999 (ポストン・コンサルティンググループ訳『ネット資本主義の企業戦略』ダイヤモンド社, 1999)。
- [8] 今野克也「境界破壊と融合」寺本義也, 原田保編『図解インターネット・ビジネス』東洋経済新報社, 1999。
- [9] 佐堀大輔「ポータルと関係性の戦略」寺本義也, 原田保編『図解インターネット・ビジネス』東洋経済新報社, 1999。
- [10] 原田 保編著『スーパーエージェント』文真堂, 2000。
- [11] 原田 保『コーディネートパワー』白桃書房, 1998。
- [12] 原田 保『コラボレーション経営』一世出版, 1998。
- [13] 原田 保, 山崎康夫編『実践コラボレーション経営』日科技連出版社, 1999。
- [14] 原田 保, 松岡輝美『21世紀の経営戦略』新評論, 1999。
- [15] 寺本義也, 小松陽一, 原田保他『パワーイノベーション』新評論, 1999。
- [16] 寺本義也『ネットワークパワー』NTT 出版社, 1990。
- [17] 伊丹敬之『場のマネジメント』NTT 出版社, 1999。
- [18] Shona L. Brown and Kathleen M. Eisenhardt, *Competing on the Edge*, HBS Press, 1998 (佐藤洋一監訳『変化に勝つ経営』トッパン, 1999)。
- [19] Burce A. Pasternack and Albert J. Viscio, *The Centerless Corporation*, Simon & Schuster, Inc, 1999 (日本ブース・アレン・アンド・ハミルトン訳『センターレスコーポレーション』プレントイスホール出版, 1999)。
- [20] H. R. マトゥーラーナ, F. J. ヴァレラ『オートポイエーシス』国文社, 1991。