

---

研究ノート

---

デジタルネットワークワーキング戦略(2)<sup>\*</sup>  
デジタル時代の企業と個人

原 田 保  
尾 崎 万 枝  
元 山 良 子<sup>1</sup>

I. はじめに

前稿（デジタルネットワークワーキング戦略(1)）において、われわれは現在急速に進行しているデジタル革命を、かつての産業革命に匹敵する時代の転換点と捉えて新たな時代である情報世紀を読み解くキー概念としてデジタルネットワークワーキングを提示しながら、まさに企業を取り巻く環境変化の特徴について簡潔な論述を行った。情報のデジタル処理化によりメディアの垣根を超えた情報の共有化が可能となって、いよいよ人々は平等に情報を獲得する機会を獲得することになってくる。

また、次第に多様な形態でのネットワークが時間と空間を超越しながら形成されて、それらがビジネスの世界においてもまた個人の世界においてもまさに多様な形態で結び付き、いよいよ新たな世界を創りつつある。さらに、時間や距離などの物理的条件によって行動が制限されているリアルワールドと、いわば物理的な制約をまったく受けないバーチャルワールドとがそれぞれ互いに歩み寄ってそれぞれの世界を融合していくことになり、まさに来るべき情報世紀にふさわしいデジタルワールドが形成され

---

\* この論説は、筆者の1人である原田が主催しているデジタル時代の到来を支持する研究会の研究テーマであるデジタルエコノミーの経営と生活を論述したデジタルネットワークワーキングシリーズにおける第2弾である。

1 社団法人 香川経済同友会 調査主事。

てくる。

そこで、本稿においては特にデジタルワールドにおける企業自体の変化やデジタルワールドに適応すべく企業の有り様を考察するにあたって、企業と企業の関係 (Business to Business)、そして企業と個人の関係 (Business to Customer) という2つの観点から考察を行うことにする。具体的には、従来の企業と企業の関係と企業と個人の関係について、その典型的な特徴と変遷について取りまとめることによって、今後の企業の発展方向についての展望を行ってみる。すなわち、第1のソフトコネクション戦略と第2のライフデザイニングのバーチャル化についての論述である。

## II. ソフトコネクション戦略

従来、企業間における関係については競争相手として戦うか、または系列化によってグループ化するかもしくは合併や吸収によって企業の規模を大きくする、というまさに二者択一の問題と捉えられてきた。しかし、そのいわば敵か身内かというような硬直的な関係なのではなく、その時々での最善のコネクションを求めてバーチャルに結合してお互いの持っている情報や力を最大限に生かすという関係が、新たな選択肢の1つとして考慮されるようになってきた。

このような企業間関係を指向する戦略がソフトコネクション戦略であって、これがデジタルワールドを生き抜く企業においては特に重要な経営戦略になってくる。そこで、ここではこのような認識に立脚して、企業と企業の関係 (企業間関係) についての現在進行中の変化についてまさに以下の3点から考察を行ってみる。すなわち具体的には、第1は企業統合からバーチャルコーポレーションへ、第2はデジタル指向の次世代流通システム、第3に戦略連携指向のアウトソーシングについての論述である。

### 1. 企業統合からバーチャルコーポレーションへ

#### (1) 従来の企業間関係

もう既に53年前になってしまったあの終戦の日以来、わが国経済はずっとアメリカの庇護の下にきわめて貧しい状態から急速な発展を遂げ続けることに成功してきた。

終戦後にはすぐに財閥は解体されたのだが、いわば大企業を中心とするピラミッド型の企業系列化は、わが国の商習慣や国民性のために家族意識的な結合の下に実は形態を変えて引き続き生き伸びていた。

すなわち、戦後ずっとわが国においては製造業、流通業、小売業などはいずれにおいても、まさに大企業を中心とした下請会社や関連企業との固定的、そして安定的な関係強化によってより強力な競争優位を獲得すべく系列化を追及してきた。それに対して、欧米企業はM & A (Merger and Acquisition) を主体とする資本の論理にしたがって、いわば吸収合併を繰り返すことでより強力な立場を構築してきた。そこで、このような日本型経営と欧米型経営を対比してみると以下のような比較表に集約することができる。

表1：日本型経営 VS 欧米型経営

		日本型経営	欧米型経営
企業の性格	リーナ企業	改善	情報化によるイノベーション
	経営資源	総花的	重点に集中
	視野	企業・業界的	国際的・世界的
	発想	囲い込み	共生
		防御型	攻撃型
	目的	グループの生き残り	個別企業の生き残り
グループの性格	範囲	地域的・国内的	世界的
	大きなグループ	系列(1企業の範囲)	バリューチェーン
	戦略情報システム	1企業に奉仕	複数戦略情報システムの集団
	企業間結合	運命共同体	ビジネス至上主義
	関係	指示型	提案型
	参加企業	特定企業	不特定企業
	グループ	固定的	変動的
	期間	長期的	短期的
	構成企業の目的	親会社に奉仕	利益の配分
	ネットワークの柔軟性	固定的	常に変動
	フォーマット&コード	プライベート	標準化されたもの
	参加形式	親子	対等
	結合の形	結合の技法	カンバン方式
生産・流通		状況適応型	計画的
動物でのたとえ	動物	亀	アメーバ

(出所) 今井武『バーチャル経営革命』東洋経済新報社, 1995年, p.162.

従来では、日本型経営においては看板、改善、系列という3Kを特色としていた。企業はいわば改善によって贅肉を落としてリーンな会社となったのである。また、系列は閉鎖的とはいうものの、参加企業が協力し合うことで実質的に大きな力を持つ「柔軟で大きな力を持つグループ」のある種の共生の場でもあった。実際、看板においてはリーンな企業と大きな力を持つグループをつなぎ合わせる接着剤なのであった。ここでは、日本企業は自社よりもまずグループの利益を優先して、それゆえ系列はいわば親子関係のような家族的な結び付きとなって、だからこそ企業同士の関係に対等さが喪失していわば支配—被支配のパワーベースに特徴を見い出せるような関係に陥っていった [7]。

これに対して欧米型の経営においては、とりわけ電子データによる情報化を積極的に展開することによって、すなわちデジタル化への戦略的対応によってスピード感あふれるリーンな企業を構築してきた。そのため、バリューチェーンを対象にした情報パートナーシップの形成が実現して、まさに実質的にグローバルなビックなパワーを持ったグループの実現を可能にしてきた。

## (2) 経営環境の変化

現在では、世界のあらゆる国々に工場を進出しました貿易に注力するわが国にとっては、まさに自国のあるいは一企業の利益だけを考えていけばよかった時代は過ぎ去ったということができる。とりわけ、昨今ではわが国経済における最大の関心事は不良債権の処理問題なのであるが、いわゆる金融ビックバンが進展すると外資系金融機関との厳しい競争が現出することになって、不良債権を未だ多く抱えているわが国金融機関においては今後はいよいよさらなる苦境を強いられることが予見されている。また、メインバンク制を採用しているわが国企業にとっては、1つの銀行が崩壊することとは実は同時に自らの死をも意味している。実際、北海道拓殖銀行の倒産によって北海道の経済は大打撃をうけ連鎖倒産が後を絶たないことから、まさにこのことは明白な事実なのである。

そして、昨今のアジアの金融危機によって、このわが国経済の混乱はますます助長される傾向にある。こうして、今やバブルがはじけて疲弊しているわが国企業にとっ

ては、いわば系列を維持する体力までも完全に喪失してしまっている。したがって、もしも不良債権処理に悩む銀行が同じ企業グループに含まれていても、必ずしもグループの力によって支援することができるとは限らない状況が現出している。

このような状況下で、多くのわが国企業においては、まさに経済の閉塞からの脱却を指向すべく戦略の再構築が強く要請されてくる。そして、これらの課題に応えるべくおおいに期待されているのが、米国企業において成功を勝ち得たデジタル化への戦略的対応なのである。そして、わが国企業においてもこのデジタル化の進展があつてこそ、まさに新たな企業間関係のパラダイムであるコラボレーション経営が確立できてくる。

### (3) バーチャルコーポレーションの誕生

わが国企業が、欧米の企業と互して戦い市場を世界に広げ発展していくためには、何といつても情報をより有用に活用できる体制を確立して、かつスピーディな判断によってより積極的にビジネスを展開していくことが必要である。そこで、そのために多大な期待を持たれて登場してきた新たな概念がいわばバーチャルコーポレーションである。

競争環境が激化して、単に1企業における単独活動では市場の変化に対応が困難になってくると、企業はいよいよ資本関係や系列関係にとられない対等な企業連携を図ることになって、まさに連携先の複数企業をあたかも自社組織のようにコントロールできるバーチャルコーポレーションが現出してくる。そのためには、まずパートナー企業間において可能な限り情報を共有して活用することが不可欠になって、そのために例えばグループウェアの導入、ネットワーク技術やデータ交換の標準化などの情報技術にかかわるインフラ整備が前提条件になってくる [4]。

このバーチャル・コーポレーションは現在まさに発展途上にあつて、次第に多様な形態を見せながら実態化されている状況である。すなわち、例えば共同事業、国際的戦略提携、アウトソーシング、ファブレスメーカーなどがそれらの前兆と考えることができる。こうして、流動的で柔軟性のある企業間関係が、すなわちソフトな企業間のコネクションが、これからの時代にふさわしくかつ企業が生き残るために不可欠な

いわば企業戦略のニューパラダイムとして登場してくる。

#### (4) 今後の企業間関係

この企業間におけるソフトコネクションを維持し発展させるためには、企業同士が常に適切な情報共有を行っていく必要が生じてくる。そこで、その際の情報の意味を考察すると、実はこの情報には3段階のレイヤーがあることが理解できる。まず、ここでは身の回りにあるものすべてをデータと呼ぶことにする。それは単純な事実の段階である。そして、このデータの中である目的に合致した情報は目的情報としてのインフォメーションとなる。また、このインフォメーションを利用して、人々の経験や知識を加味し判断することによって英知情報であるインテリジェンスが入手できてくる [12]。

このように、バーチャル・コーポレーションで利用される情報とは、実は単なる情報ではなくまさにインテリジェンスにまで高められた情報であることが不可欠なのである。したがって、単なるコンピュータ化ではなくまさに自分を取り巻くあらゆる情報を取捨選択しながら、そして同時に個人の持つ智恵と創造性を加味することによってこそ、初めて真の企業における情報化が実現できるわけである。

また、最近わが国の企業経営においては、既に衆知のとおりいよいよ企業情報についてのガバナンスへの配慮が特に強調されつつある。この企業情報のガバナンスとは、情報化に関する企業としての明確なポリシーの保持を意味している。しかし、現実には、多くの企業がこのガバナンス視点からの情報における経営への効果の追及方法を見失っており、まさに情報化が単なるハードである情報機器の導入に留まっている状況である。すなわち、多くの企業においては、未だに企業情報のガバナンスを可能にするいわば企業戦略レベルでのダイナミックな戦略対応が行われていないのが実態である。

## 2. デジタル指向の次世代流通システム

前節で論述したように、デジタルエコノミーの進展によって、企業間関係は統合化からソフトなコネクションを指向すべくバーチャルコーポレーションを指向するよう

になってくる。このように企業間関係がソフトコネクションに発展していくことで、モノ、情報、サービスの流れ自体も次第に変革され始めていく。そこで、ここではそのモノ、情報、サービスの流れについての変革潮流について、まさに流通システムのデジタル化という観点から概括を行ってみる。

### (1) 戦後からの流通産業の総括

わが国の流通産業については、既に衆知のようにまさに戦後の経済成長とともに急速な発展を実現してきた。しかし、この急速な発展とは、その多くを米国から学んだもので、そしてそのためいわば画一的なマスプロダクション(大量生産)、マスセル(大量販売)、マスコンサンプション(大量消費)、マストラנסポーターション(大量輸送)、マスコミュニケーション(大量伝達)といった“モノ”中心でかつマス中心の供給システムを実現するという、いわばプロダクトベースのマスマーケティングなのであった。そこでは、すべてモノは可能な限り単純化されることになって、そして規格化され標準化されるべきものとして存在を要請されてきた [9]。

しかし、これは結果的にではあるのだが、表2に見られるようにわが国の経済発展に伴って現実には多様な業種・業態が登場することになって、これらが次々と消費者の消費意欲を喚起して、またこれに伴って眼下の市場における成熟化が進展してきたわけである。こうして、いわばモノの潤沢な供給によって、次第に消費者はモノから心へ、言い換えれば自分の心が満たされるための消費に購買意識を高度化させてきたわけである。また、このような消費者サイドの動向に影響を受けてなのか、他方の生産者サイドにおいても次第にいわゆるマスから個へと、すなわち多品種の少量生産・少量販売や多変種の多変量生産・販売を可能にするシステム対応を強化することになった。

表2：戦後商業の発展年表

---

戦争終結後5年間：復興期

1950年～60年代末：20年間の成長期（50.6 朝鮮戦争特需）

百貨店、スーパー（53年暮れに登場）

マスマーチャングダイジング（大量商品計画）

ボランタリーチェーン（複数資本による任意連鎖店）

共同仕入機構の結成

60年代後半：ニチイ（現マイカル）、ジャスコの誕生

67年：第一次資本自由化→流通外資との提携や物件リース、商品供給等への本格的な商社の参入

1970年代：高度成長期（大阪万国博覧会）

ファーストフード、ファミリーレストランチェーン、ホームセンター、コンビニエンスストア

モータリゼーションを組み込んだSC（ショッピングセンター）

ミートウー、マスコンシューマー

73年：第一次オイルショック→家庭備蓄品のパニック

74年：大店法（大規模小売店舗法）

1980年代：成熟期（バブル全盛）

市場の多様化、情報化、国際化

大手スーパーを中心に生活総合産業化を目指す

GMS（ゼネラルマーチャングダイズ・ストア＝総合的な品揃えで大衆消費者を対象とした大規模な総合小売業。百貨店とはポリシー面で一線を画し、高級品は取り扱わない。）の組織の肥大化、店舗投資で高コスト化

様々な業種業態を通じ、多様な選択肢を生活者にもたらす

85年9月プラザ合意以後、円高、低金利、原油安→バブル経済

87年暮れ大口倒産「日総リース」「慶屋」「コスモポリタン」

1990年代：転換期（バブル崩壊）

92～93年：高額商品の購買減少、外商部の売り上げ急減

---

（出所）奥住正道『顧客社会』中央公論社、1997年、より作成。

## （2）流通における変化の兆し

大橋照枝氏[8]によれば、マーケティングは以下のような3点のシステム変動によって新たな戦略が展開されることを予見している。すなわち、第1は社会変動—これは分業による硬直化した官僚化の弊害である、第2は顧客変動—これは消費の対象がモノから自己の価値創造への転換である、第3は情報変動—これはマルチメディア化の加速で情報のデジタル化が進み情報発信の構造が階層型から個を中心としたフラット



型へ転換，という3点のシステム変動なのである。

第1の社会変動とは，産業革命以来の分業による官僚的組織を忠誠心によって維持してきた効率追求一辺倒のマーケティングが終焉したことを表している。すなわち，このような変化とは，まさに成熟経済への転換に伴って供給過剰時代が現出して，次第にマーケティングの構造的な変革が要請されてきたことを意味している。

第2の顧客変動とは，消費者が1970年代のオイルショックによっていわば受け身から自ら考えて主張するポジティブな生活者へと変貌したことを表している。そして，1990年代のバブル崩壊によって，まさに内外価格差は正等の消費者運動への関心が高まったことなどもあいまって，消費者の品質や価値への選択眼の厳しさが増大したことの意味なのである。したがって，ますます生活者の個人指向や買い手主導の意識が高まってきて，いよいよ本格的に顧客起点による流通システムの構築が期待されるようになってきた。

こうして，自己をモノにアイデンティファイする時代から，ブランドにアイデンティファイする時代を経て，まさに自分自身の生きざまや価値観を行動の基準として最優先するようになってきた。このような傾向が強まるに伴って，自分の価値観に合った付加価値のあるモノやサービス，クオリティとコスト，欲しいモノを欲しい時に入手したいという即時性，オン・デマンド性等が次第に強く求められてきた。

第3の情報変動とは，デジタル化の進展によって情報入手のための手段が限りなくパーソナル化を追及していくことを意味している。また，この結果まさに個的存在である消費者はますます自律化の道を追及することにもなる。

このようなマーケティングを取り巻くシステム変動の根底においては，いわば貧しさからの解放が唯一の目的である経済の終焉を見出すことができる。産業革命以来，世界の経済が実際に追求してきたことは実は貧しさからの解放なのであったし，また同時にそれはいわば量の充足でもあった。そして，こうして大量生産大量消費で効率よく豊かさを達成した経済が昨今になって量が満たされ供給過剰の成熟社会に入ってしまったために，消費者はまさに個を確立した生活者に転換することが要請され始めたわけである。

このような現象こそが，個々の要求の多様化への対応，言い換えればモノだけでな

く時間や空間の消費への要求等に象徴されるいわば質の充足の時代への変化なのである。そこで、これらの変化を踏まえた上で、以下において今後期待される次世代流通システムについての展望を行ってみる。

### (3) 次世代型の流通システム

流通システムは、インフォメーションテクノロジーの進展に支えられた「情報社会」の本格的な到来と成熟した市場社会の到来によって、おおむね以下のような4段階を経ながら発展していくことが予見される [14]。

第1に、伝統的流通システムとしてのサプライチェーンである。これは、規模の生産性を指向したシステムで、ここでは商品流通も情報伝達も一方通行なのである。第2段階として、いわばインタラクティブダイレクトシステムである。これは、1990年代後半のインターネットの爆発的な発展によって一般化してきた元来はダイレクトマーケティングのシステムである。このシステムは、規模の生産性を指向するのだが、商品流通も情報伝達も消費者を中心としてインタラクティブに交換されることに特徴が見い出せる。第3段階のシステムがまさにエージェントネットワークシステムである。このシステムは、情報技術の一層の進展によってきたるべき新世紀に主流になると思われるシステムである。この段階においては、商品流通と情報伝達が相互に独立してネットワークされたエージェントを介して行われてくる。そして最終段階として、第3の波で提起されているいわばプロシューマーネットワークシステムともいふべきデジタルエコノミーにふさわしいシステムが登場するのである。この段階では、商品流通および情報伝達において、いわば誰もが提供者であると同時に利用者であるような多重で複合的なネットワークが形成されてくる。

もちろん、これらがある時期をもって一気に転換してしまうというのではなく、それぞれ、業種・業態によってもそれぞれ優位となるシステムは異なるであろうし、また何よりも情報化の進展等未来社会の発展動向に不確定要素が残る現時点において、まさに理論どおり一気に全面的にパラダイムシフトが実現すると予測することは現実的な考え方ではない。

#### (4) 新しいマネジメント技法

流通システムの情報化の進展に呼応して、先進的なデジタル技術を取り入れた様々なマネジメント技法が発達してきた。その取り組みの変遷を見ることで、流通システムが実際どのような発展過程を辿ったかを理解することができる。そこで、このような観点に立脚しながら、現在有効とされているマネジメント技法を簡単に概括するとおおむね以下のようなものがあげられる。

第1は、QR (Quick Response) である。これは1985年以来米国のアパレル産業の振興を目的としてアパレルと百貨店とのパートナーシップによる製販一体を指向した経営改革運動の1つなのである。まず最初は、定番衣料品を対象としたマネジメントから展開されアイテムの拡大が行われ、次第に小売業主導での自動補充発注に挑戦することで、いわば不要在庫が削減されオペレーションコストの劇的合理化が実現するまでに進化してきた。もちろん、これによって商品の価格を大幅に低下させることに成功して、それらはまた消費者に対しても多大なメリットを与えることとなり、まさに市場からの熱い支持の獲得にも成功したわけである。

第2は、ECR (Efficient Consumer Response) である。これは、米国において1993年頃から食品と雑貨を扱うグロサリー業界を中心に低価格指向に対応するマネジメント技法として開発されたものである。これは、またある意味ではQRの急速な進展に対する危機意識から取り組まれてきた技法ともいえるが、実際の仕組みについてはQRとほとんど同様と考えてまず問題はない。

そこで、昨今このQRとECRを統一した運動として展開しようという動きが顕著になりつつある。それがトータル・コンシューマー・レスポンス (総合消費者対応) でありトータル・カスタマー・レスポンス (総合顧客対応) ともいうべきいわばTCRという概念なのである。

前者のトータル・コンシューマー・レスポンスとはQRとECRの統合システムを意味しており、これは情報テクノロジーの高度な活用による製販一体化を実現して、まさに流通システムの効率化を推進することで付加価値の増大と公平な配分を指向するシステムとしておおいに期待されているものである。したがって、当然ながら対象商品も、衣料品から日用雑貨品へそして住居関連用品全般へとすべてを対象としたシス

テムを指向しているのである。そして、具体的には、このトータル・コンシューマー・レスポンスにおいては、例えば、在庫管理を対象とするロジスティクス戦略やカテゴリー・マネジメントを含むマーチャンダイジング戦略や、顧客・販促情報戦略、経理・支払い戦略において多くの新機軸が開発され展開されている。

後者のトータル・カスタマー・レスポンスとはトータル・コンシューマー・レスポンスを、いわば顧客基点に立って再編しようという技法なのである。すなわち、トータル・カスタマー・レスポンスとは、すべての流通システムをまさに1人ひとりの顧客に対するサポートシステムへと転換させようという構想に立脚したTCRなのである。もちろん、ここで展開される具体的なマネジメント技法はトータル・コンシューマー・レスポンスで展開されるそれらとの間で大きな差異は読み取れない。しかし、マーケティングの基軸が商品よりもむしろ顧客に置かれており、ある意味ではパーソナルマーケティングにより適的なマネジメント技法といえることができる。

第3は、QRについてもECRについても共に企業間の情報交換が不可欠になることから要請される、いわば全産業レベルにおけるグローバルなEDI (Electronic Data Interchange) の確立である。これがあってこそ、初めて企業と企業、そして企業と顧客との間のコミュニケーションがシームレスな形態でスムーズに展開できてくる。

第4は、CALS (Commerce At Light Speed) とEC (Electronic Commerce) で、共にもともとは米国国防総省の兵器システムにかかわる技術文章の電子情報化に由来を持った総合的な技法である。もちろん、それぞれ発展のプロセスにおいては、このCALSとECは異なった発展経緯を見せたのだが、現時点では双方まったく同様な技法として収斂すべき時期が到来している。その意味では、今後はまさに現在さかんに議論されているいわばe—ビジネス (Electronic Business) を両者の統合概念として位置づけることが有効と思われる。

こうして、企業と企業を結ぶシステムと企業と顧客を結ぶシステムをシームレスに統合する戦略対応が可能な状態が次第に整備されつつある。

### 3. 戦略連携指向のアウトソーシング

今後の企業間連携を考察する際には、アウトソーシングの戦略的な活用がきわめて

大切になってくる。このアウトソーシングにおいては、コア・コンピタンスになりえない領域を外部に委託しようという消極的な対応と、コアこそを外部に求めようという積極的な対応という、まさに二通りの対応方法を考えることができる。

もちろん、双方ともまさに戦略的には有功な技法ではあるが、今後留意しなければならないことはコアコンピタンスの真の競争力の獲得と長期にわたる持続性の実現なのである。このような課題を考慮するならば、むしろコアコンピタンスこそを外部に求めるというコアアウトソーシングという戦略発想を導入することがいよいよ大切になっている。

### (1) コアコンピタンス

コアコンピタンスは直訳すると文字どおり中核的競争優位性となるのだが、これは実は、その企業が一体どのような強みや弱さを持っており、またその強みをどのように発揮していくのかを追求していく経営戦略の概念なのである。また、同時に企業の保持する経営資源の一つの集積という考え方もされており、具体的には顧客に対して特定の利益をもたらすような一連のスキルや技術を意味している。

このコアコンピタンスの概念はわが国にとっては目新しいものではなく、わが国企業においては従来からずっと現場で培われた様々な暗黙知であるスキルやノウハウを共有し深め、そしてコアコンピタンスにまで高めてきた。すなわち、常にコアコンピタンスを創出して、またそれに安住することなく追求していくという努力を重ねてきた。このような観点からコアコンピタンスを捉えたと、これを成立させる基本的な条件としては、第1に競合他社との違いが明確である、第2に顧客利便がある、第3に市場にインパクトを与えるだけの事業発展性があること、の3点を想起することができる [6]。

### (2) コアアウトソーシング

一方、アウトソーシングについては、従来では一般的には業務の外部委託のことを意味していた。当初はコンピューター関連業務が、その主な対象であったのだが、現在ではあらゆる分野にこのアウトソーシング適用されている。そして、この段階のア

ウトソーシングでは、外部委託によるコスト削減や資源の有効活用が期待されていた。それが、次第に企業の内部においては獲得できないスキルや資源をまさに内部に取り込むという新たなアウトソーシングの台頭である。

この段階のアウトソーシングは、まさにアウトソーシングとは外部資源を内部に取り込む戦略であることを意味しており、外部活用による内部資源の高度化を指向する方法への転換といえることができる。そうなってくると、今後は、従来では外部委託すべきでない領域と想定されていた技術分野やデザイン分野についても、まさに戦略的アウトソーシングの対象として検討すべき時代が到来しているのである。また、これがさらに発展すると、会社の業務をまるごとアウトソーシングするケースも現実性を持ってきて、いわばカンパニーレスコーポレーションともいべき新たなバーチャルコーポレーション形態が現出してくる [3]。

新たな戦略視点であるコア・アウトソーシングについては、まさにコアコンピタンスを積極的にアウトソーシングで対応することで、いわば外部にコアコンピタンスの発揮できる資源を育成して、これらを同時にプラグアビリティ発想でネットワーク化し内部化しようとする方法論である。すなわち、この場合には、意図的に外部に置いたコアコンピタンスを保持する中核的資源をネットワークすることが可能なエンジニアリング能力やプロデュース能力こそが、実はコア・コンピタンスの真の資源ということになる [10]。

### (3) コンピタンスマネジメントへの期待

しかし、コアコンピタンスが永遠でないように、また一方ではコアアウトソーシングの関係についても永遠に継続するわけではない。実際には、常に見直しを迫ってコアコンピタンスの連続性の維持を追求しなければならない。実際に、今日においてはコアと想定できていた資源が明日においてはコアでなくなってしまう事例も多いわけである。だからこそ、今後の競争戦略においては、まさに競争優位を担保する資源の確保についての継続的な追求が不可欠になってくる。

特に、外部にコアコンピタンスを追求する際には、これを自社のイニシアチブで確実なオペレーションが可能な体制の構築を行うための外部組織とのアライアンスへの

マネジメント力の獲得が不可欠な条件になる。そうでないと、マイクロソフトに完敗したIBMの撤を踏んでしまうおそれも現出してしまふ。そこで、今後はコアを自社に蓄積する戦略と逆にコアを外部化する戦略を同時に追求する戦略的マネジメントのノウハウの獲得と、これを専門にハンドリングするいわばアライアンスマネジャーが要請されてくる。

### III. ライフデザインングのバーチャル化

ここまでは、デジタル化が現出した企業間関係を考察してきたが、一方においては、企業は単に消費者のニーズや欲求の充足を考えるだけではなくて、公共性社会性を考慮したいわゆる生活者との良好な関係構築の視点を考慮することが大切なのである。すなわち、経済活動を営む企業は人間生活を含んだ地球規模の生態をも視点に入れた経営システムや消費という欲望の管理・統制システムについても明確にすることが要請されている [2]。

そこで、このような問題意識に立脚して、以下にデジタル時代の企業と消費者の関係 (Business to Customer) について考察を行ってみる。具体的には、ライフデザインングのバーチャル化指向ということで、第1はライフデザイナー指向のプロシューマー、第2はマルチエンターテイメントによる快感体験、第3はネットワークコミュニティの形成、という3点についての論述である。

#### 1. ライフデザイナー指向のプロシューマー

##### (1) 消費者概念の変遷

日本の消費社会は、ちょうど1980年頃の高度成長期を境に大きく成長型消費社会から成熟型消費社会へと転換を行った。前者の成長型消費社会においては、所得格差の縮小や福祉政策導入による所得の平準化を実現することができた。後者の成熟型消費社会においては、いわばモノ指向から心指向へ、そして利便性のみならず快適性や健康への寄与といったニーズへの対応を図るべくサービスの価値に注目することになり、いよいよ個人のニーズを捉えた差異化の追求に注目するようになってきた [15]。

エレンア・G・メイによるならば、消費者は購買の際に、以下のような4点を意識

するといわれている。すなわち、第1はバリューコンシャス(価値意識)、第2はプライスコンシャス(価格意識)、第3はタイムコンシャス(時間意識)、第4はソーシャルコンシャス(社会意識)という4点なのである。例えば、貧しさの経済に立脚した大規模な大量生産の時代においては、まさにプライスコンシャスが最も大きな比重を占めていたが、今日のような高度に成熟した消費社会になってくると、消費に対する価値観が個人によって大きく異なってきて、そのため購買意識についてもきわめて複雑な様相を呈するようになってきている。すなわち、これからの消費者はいわば「having→doing→being」というように、まさに所有することから自分で行動し、また自分自身であることへと消費の欲望が変化して、いわば多次元行動による自己のアイデンティティの獲得を行っている。

ボードリヤールは、かつて現代社会について消費の側面から分析を行った。すなわち、すべてが商品となっている高度資本主義社会においては、記号やイミテーションこそが実物に先行する存在である(シミュレーション)として、その閉塞状況について自由を獲得するために法ではなくルール(遂行の段階で応用自在に変更、発明できる存在)に従うべきだと提唱を行っている。流通するのが記号=情報と一体となったモノであるような高度化した資本主義社会においては、消費社会とは同時に情報化社会であるとの規定を行った。

このボードリヤール等の消費文化論によって、生産から消費へ視座の転換が行われることになった。しかし、生産者側の論理から消費者側の論理へとあたかも消費者側が文化・社会のイニシアティブをとったと見えたが、それは生産システムが抱える根本的な矛盾を巧妙に隠蔽することにもなった。この段階においては、消費システムとは欲望を飼い慣らすためのコントロール装置に他ならない。そこで、現在いま一度欲望の生産という視座から消費文化を問い直す時期にきていると考えられるわけである[2]。

## (2) プロシューマーの登場

約20年前に、アルビン・トフラーが『第三の波』で提唱したプロシューマー(生産者=消費者)がいよいよ現実のものになりつつある。高度消費社会に入って、デジタ



ル技術の進展とともに、まさに消費者の個々の要求にも応えられるシステムができつつある。それによって、消費者は次第に自らが生産の場面にも入り込んで自らの必要とするものを手に入れるようになる。このような現象こそが、まさにプロシューマーの誕生の意義なのである。

資本主義社会は、消費を自己実現の手段として最大限に活用するいわば消費する人々（ホモコンサンプション）を大量に生み落とした。また、現在では商業資本主義社会の行き詰まりが囁かれる中で、その本質を徹底的に解明する努力も行われつつある。しかし、明らかになりつつあるのは、消費は決して充足しないがそうかといって永遠に放縦化するわけでもないということである。消費とは、まさにそこに実は何らかの自己の存在性を投影する行為となっている。そして、消費だけを自己目的とすることから新たな社会の資源を自ら創り出そうとして、まさに生産にも深く関わってくるプロシューマーとなりつつある。

すなわち、今後の消費の行方がどうなっていくかが21世紀に向けての最大のテーマなのである [3]。こうしてプロシューマー化した消費者は、次第に自らの価値観を反映するために、多様な消費面に入り込んでいき、また自らの価値観を実践するためのライフスタイルを追求することになる。

## 2. マルチエンターテイメントによる快感体験

### (1) エンターテイメント感性の創出

消費者は、基本的な欲求が満たされてくると不便の解消や生理的欲望の充足のために何かを購入するというよりも、むしろ買い物をしたり食事をしたりといった非目的型の消費に転換してくる。つまり、モノの消費による満足感から、いわば自己の嗜好、体験、時間、空間等の消費によって快感を得る消費、すなわちエンターテイメント感性が創出されてくる。

そして、その入手の手段についてもマルチメディアを駆使して多様な形態で提供されることになる。このエンターテイメントは実はもてなしのプロトコルであり、人間の知性的価値を超えより人間的な感情的な経験世界の情報を統廃合することであり、また産業の統廃合を行うことなのである。そして、今後は次第に知性偏重の人間価値

は崩壊して感性や経験に裏付けられた「情感」価値の優位が明確になってくる [11]。

### (2) マルチエンターテイメントのビジネス展開

人間は概して心地よいコトに引き付けられ、また自ら強くそれを求めるものである。とりわけ、多くの人々は人をもてなすというエンターテイメントを感じられる場を求めている。このような欲求に応えるべく、マルチエンターテイメントビジネスは、まさにテーマパークを超えて、いよいよ他のビジネスに対しても人を楽しませる技術を応用していこうという潮流が顕著になってきた。もちろん、このような傾向は、未だアメリカでも緒についたばかりであり試行錯誤の段階にある。しかし、その応用すべき対象はきわめて幅広いもので、まさに人をもてなすことが必要な分野であれば商業施設、ホテル、地域づくり、教育、医療、オフィス等と多岐の分野にわたっている [13]。

このエンターテイメントは、昨今では娯楽やアミューズメントよりも深く広い概念として注目されており、人間にとってきわめて根元的な次元において人間をもてなすための、あるいは自己実現を表現するいわば「以て成す」という概念を含み込んだ、まさに人間に対する高度な付加価値産業なのである。それが、またより成熟していけば、人間が感じることを経験することのすばらしさを提供する情感産業や知覚産業としても成熟していくことが予見できる [11]。

### (3) ドリームナビゲーターの登場

このようなエンターテイメントは、マルチメディアの進展とともにますます発展していくと思われるが、高度情報社会の到来が間近な先進国のみならず、いまだその萌芽の見えない国々においても、生きていく快感を体験できるようなものに発展していったほしいものである [16]。

マルチエンターテイメント装置の行き着くところは快感装置である。もちろん、デジタル・エコノミー下の快感体験の特徴はバーチャルリアリティに見い出すことができる。われわれは、頭の中にバーチャルフロンティアを形成し、そこで自在にユートピア幻想に浸ることも容易に可能になってくる。このような時代になると、次第にパーソナルな快感願望が追求されるようになって、これを捉えたニュービジネスまでもが

期待できるまでの可能性を持つことになる。

これがドリームナビゲーターともいうべき概念であり、人間の深層意識を捉えたエンターテインメントビジネスが展開されるようになってくる。これは、デジタル化の進展を可能にするメディアの進化が現出させたものである。すなわち、ドリームナビゲーターとは、本人の深層意識のいわばエージェントとしての役割を担い、本人が普段意識していない領域や方法による快感の提供を行う事業の主体者として期待されてくる。

このメディアの多用化が個人に自己演出のチャンスを創造し、これによって人間はもう一人の私を健在化させることになってくる。例えば、大学教授の仮面に潜んでいるアナザーアイデンティとしての宗教的実相、政治家の仮面に潜んでいるアナザーアイデンティとしての殺人鬼的実相、など多くの深層意識が健在化したアナザーワールドとしてのサイバースペースが登場してくる。

### 3. ネットワークコミュニティの形成

#### (1) 時空間の壁からの解放

情報化の進展によって、人々は時間や空間の制約を超えて情報をやりとりすることができるようになった。すなわち、インターネットおよび電子メールを使うならば、人々は時間や空間の制約を超えてのコミュニケーションが容易に実現できるのである。したがって、これからは、インフラストラクチャの一層の整備と利用ソフトの向上により、情報のやりとりは一層容易になってくる。

デジタルエコノミーの優位点は、人間を縛っていた制約条件からの完全な開放を意味している。これは、従来からの人間の関係性の常識を越えた多重的な複合的な人間関係を一気に突き崩してしまうほどのインパクトのある変化なのである。例えば、仕事を行う時空間と生活を行う時空間の住み分け、家庭という時空間と会社という時空間の仕切り、さらには一つの会社や一つの家族に限定しての構成員としての存在形態、これらの常識を乗り越えた人間関係の構築が可能になってくる。

こうして、個人はいわば生活や仕事というアプリケーションのプラットフォーム的存在に転換し、そこで個人を主役にした自在なネットワークキングが折りなす時空間が現出することになる。こうして、時間も空間も超えた価値観に規定されたサイバー時

代のライフスタイルとライフサイクルが模索されてくる。このようにデジタル・エコノミーが現出させるソサエティは、従来の価値観と異なった価値観によって規定されたソサエティである。

## (2) テレワーク・SOHOの定着

1980年代のアメリカにおいて、企業合理化に伴う失業者の増加とパソコンの普及によって、スモールオフィス (Small Office)、ホームオフィス (Home Office)、テレワーク (Telework) といわれるいわゆる「SOHOT」市場が形成された。このSOHOTというアプローチは、仕事と家庭のバランスを取りたいという願望、労働力の生産性を少しでも向上させたいという企業の飽くなき欲求、渋滞しているハイウェイへの嫌悪感、起業家精神の高まり、新しいビジネス上の技術の単純化などに支えられている。日本においてもバブル崩壊後の企業のリストラなどによって、組織からの離脱が目立ち実質的なSOHOへの指向が強まっている。

このSOHOのメリットとしては、第1に家庭生活の向上、第2に生産性の向上、第3により大きな個人の自由の獲得、第4に専門性や技能を活かす機会の獲得、第5に精神的な自立の獲得、第6に企業としての信頼性の向上等をあげることができる。一方、デメリットとしては、第1は社会との接点の喪失、第2は孤立によるビジネスチャンスの減少、第3は家庭生活での対立、第4は自制心と自己規律の要請等があげられる。このような特徴を持ったSOHO・テレワークは次第に定着する傾向にあり、いよいよ企業と個人との関係形態も多様化する傾向を強めてくる。また、デジタル・エコノミーの進展を考慮するならば、今後、ますますSOHOへの期待が高まることになってくる [1]。

## (3) ネットワークコミュニティの形成

インターネットなどのネットワークを使って、世界の人々とコミュニケーションをすることが可能になってきた。それに伴い、現実の家族関係や職業を超えて、ネットワーク上で未知の人々と出会い、友達関係を形成する。ここでは、世代や性を超えて様々なコミュニケーショングループが形成される。それがやがて多様なコミュニティ

を形成するようになる [5]。

デジタルエコノミーの現出は集団形成の論理を根本から覆してしまっている。すなわち、バーチャルな集団の形成は集団のリアリティに対する問い直しを迫っている。例えば、ホームパーティという名のバーチャルパーティがネット上で開かれたり、多くの企業人もニュースグループというバーチャルな会議室への参加を行っている。

実は、大切なことは、このバーチャルな空間で形成されたネットワークが、次第にリアリティを主張し始め、新たな集団形成の可能性が生じているのである。具体的イメージとしては、ネッターたちが情報共有を行うことで世界市民やコスモポリタンを目指すようになってくる。こうして、いわば情報縁を基軸としたネットワークがグローバルな形態で実現することになる。

このネットワーク上のコミュニティは、次第にリアルな現実世界に開かれてくることが予見されている。こうなると、リアルな世界がまさにバーチャルな世界から多大なインパクトを受けることになり、場合によってはリアルワールドがバーチャルワールドに飲み込まれるような状況が現出することも想定することが可能な段階にバーチャルリアリティの技術は進化するまでになっている。

#### IV. 結 語

以上、これまで論述してきたように情報通信に支えられたネットワークによるデジタルエコノミーの進展はまさに止めようがない段階に突入して、いよいよデジタルエコノミーを迎えるための多様なビックバンが現出している。そうであれば、われわれはこれから起こりうる情報化を冷静に分析しながら、その適切な利用をポジティブなアプローチによって推進していくことが大切である。また、その際に特に重要なことは、公共性・社会性への配慮や生態学的な視点をしっかりと掌握しておくことである。

われわれが現実に生きるこの世の中といわれる“モノ”を考えてみると、今から150億年前に宇宙が誕生して46億年前に地球が形成され、それから生命が地球上に誕生したのはやっと36億年前に過ぎないわけである。この36億年をまさに仮に1年と考えてみると、人類の誕生(200万年前)は、まさに12月31日午後8時になるそうである。農耕や文字の発明によって文明を持つようになった(1万年前)のが、また12月31日

午後11時59分になるそうである。さらに、自然科学が発達しはじめたのが300年前として、これはまさに午後11時59分58秒なのである。そして、産業革命の到来によって人間が工業製品を手に入れてからはほんの2秒しかたっていないことになる [17]。

実際、よりよい暮らしまたよりよいモノを目指して飽くなき精進を続けてきた日本人が飢えから解放されたのは、まさにほんの何十年か前のことである。このようなことを想起すると、われわれ人類にとってとりわけ重要な観点とは、まさにデジタルエコノミーの現出によって時空間を越えることがいとも容易く実現できるような世の中が現出した現在においては、われわれがこれらのバーチャルな時空を含んだ大きな宇宙の時空間のなかで生きることの意義を明確に認識することである。すなわち言い換えれば、このことはデジタルエコノミーに象徴されるサイバー時代の到来を迎えて、われわれは人類の未来を明るくものにすべくまさに1人ひとりが一層の努力を行うことが要請されているとの認識を持つことである。

#### 参 考 文 献

- [1] Robert E. Garrity, 石川玲子訳『SOHO』オライリー・ジャパン, 1997年
- [2] VALIS DEUX 編著『知の最先端』日本実業出版社, 1998年
- [3] 『現代用語の基礎知識 1998』自由国民社, 1998年
- [4] 『日経情報ストラテジー』1994年9月号
- [5] 池田謙一『ネットワーク・コミュニティ』東京大学出版会, 1997年
- [6] 市橋和彦『新コア・コンピタンス戦略』プレジデント社, 1997年
- [7] 今井武『バーチャル経営革命』東洋経済新報社, 1995年
- [8] 大橋照枝『パーソナル・マーケティング』NTT出版, 1996年
- [9] 奥住正道『顧客社会』中央公論社, 1997年
- [10] 島田達巳・原田保『実践アウトソーシング』日科技連, 1998年
- [11] 武邑光裕『デジタル・ジャパネスク』NTT出版, 1996年
- [12] 坪田知己『組織革命』東急エージェンシー出版部, 1994年
- [13] 根本祐二『マルチ・エンターテインメント・ビジネス』ダイヤモンド社, 1995年
- [14] 原田保『デジタル流通戦略』同友館, 1997年
- [15] 武藤博道・日本経済研究センター編『2010年の消費社会』日本経済新聞社, 1994年
- [16] 森岡正博『意識通信』筑摩書房, 1993年

[17] 柳澤桂子『意識の進化とDNA』地湧社, 1991年