

## 古典で読み解く情報技術と企業改革

篠崎, 彰彦  
九州大学大学院経済学研究院 : 教授

<https://doi.org/10.15017/1474263>

---

出版情報 : 経済学研究. 別冊18, pp.58-59, 2012-04-01. 九州大学経済学会  
バージョン :  
権利関係 :

## 古典で読み解く情報技術と企業改革

篠 崎 彰 彦

経済学研究院教授

主要担当科目

全学：文系主題科目（経済と社会）

学部：経済学入門，情報経済

学府：情報経済特研 I，II

### ◆停滞期でも大きく変貌した IT 経済

日本経済は「失われた20年」ともいわれるほどの停滞が続いている。だが、IT（情報技術）関連の分野ではこの間もダイナミックな変化が起きていた。20年前にパソコンや携帯電話を持つような学生はみかけなかったが、今では逆に持たない方が皆無に近いだろう。最近はガラケーからスマホへのシフトも急速に起きている。こうした変化は新興国や途上国も巻き込んだグローバルな現象で、企業行動にも大きな影響を及ぼしている。

IT を抜きにしたビジネスなど今や想像し難いが、20年前にはその効果に懐疑的な見方も多かった。IT の導入が生産性の向上につながるか否かをめぐるソローの「生産性論争」はその象徴だ。ノーベル賞クラスの著名な経済学者らが加わって大論争が繰り広げられた。議論の過熱とともに、今度は逆に IT 革命で景気循環が消滅し、株価が永遠に上昇し続けるというような「根拠なき熱狂」まで生まれた。今となってはこうした極論は笑い話だが、かといって全てがバブルで意味はない (nothing) と考えるのも一方の極論だろう。一連の分析で明らかになった

ことは、IT は生産性や経済成長にプラスの影響を及ぼすが、導入さえすれば自動的に効果が出る万能薬 (everything) ではないということだ。IT 導入はうまくいく場合といかない場合とがあり、十分な成果をあげるには、業務プロセスの見直しや事業部門の再編といった企業改革を実施し、IT がなかった時代に形成された古い仕組みを改めなければならない。では、なぜ IT の導入には企業改革が不可欠なのだろうか？

### ◆流行り言葉よりも古典が重要

IT は現在も革新の渦中にある最新テクノロジーだ。これまでに、CALS, SCM, BPR, ERP, Web2.0, クラウド…等々さまざまな横文字の概念が編み出されてきた。これらを追うだけで目が回りそうだが、次々に生まれる流行語より、むしろ古典と呼ばれるような土台のしっかりした概念をおさえておく方が応用力は高まる。そもそも経済活動で「情報」の問題が生じるのは「分業に基づく交換」=「取引」があるからだ。分業、交換、特化、比較優位などの基本原理に立ち返り、IT 導入と企業改革の関係を読み解くならば、経済学の礎を築いたスミスやリ

カード、ノーベル経済学賞を受賞したロナルド・コースらが提起した概念が役立ちそうだ。

経済学の父アダム・スミスが『国富論』の冒頭で丹念に描写したように、分業による特化は技能の集中と習熟を通じて生産性を高める。ただし、分業はどんな場合も万能というわけではない。人に任せるために打ち合わせを繰り返すくらいなら、自分でやった方が効率的だという経験は誰にもあるだろう。分業される業務と業務の間には何らかの調整が不可欠で、細切れの業務が多段階に増えていくと、調整のための時間と労力（機会費用）が大きくなり、分業のメリットが消滅するのだ。分業のメリットと調整のためのコミュニケーション費用はトレード・オフの関係にあるのだが、厄介なことに、ITはその両方に影響を及ぼす。それゆえ、IT導入に伴う企業改革では、既存の枠組みで速さを競う業務の「効率化」ではなく、分業の対象となる業務領域を見直し、何が最も「効果的」な仕組みかを考え抜くことが大切だ。

#### ◆市場を通じた社会的分業と「企業の本質」

実は、比較優位に基づく分業は、企業内だけでなく、市場を通じた企業間の社会的分業という形でも行われている。したがって、ITの導入に際しては、企業の内部組織だけでなく、市場を通じた企業間関係＝産業組織の見直しも視野に入れなければならない。1991年にノーベル経済学賞を受賞したロナルド・コースが1937年に著した古典的論文「企業の本質」は、この点を鋭く突いている。コースに従えば、市場という海で企業という島が生まれるのは、市場を通じ

た社会的分業に必要な「取引費用」を引き下げて、分業の威力を最大化するためだ。ただし、総てを内部化すればいいというわけでもない。企業規模の拡大とともに「組織化の費用」が増嵩するからだ。かくして、市場を通じた社会的分業と企業内の組織的分業の間でちょうど程よい境界が生まれる。

ITとの関係で重要なのは、技術革新によって企業の内側と外側の両方でこれらの費用が変化することだ。インターネットを通じた各種取引や国境を越えたアウトソーシングなどの例からわかるように、ITを巧みに使えば従来できなかったような市場取引の道が拓かれる。これは新しい財サービスの提供、新市場の開拓、新しい生産方法の導入、新組織の実現などシュムペータのいうイノベーションだ。他方で、ITは企業内部の管理機構といった組織化の費用も引き下げる。つまり、市場の取引費用と組織化の費用のいずれもが低下し得るのであって、重要なのは、費用低下そのものではなく、それまで最適であった市場と企業の境界が揺らぎ、企業の適正な規模と形態が変わるという点だ。

IT導入に伴う改革で企業の境界を引き直すような高度な経営判断が必要になるのなら、現場任せではなく、経営トップによるコミットメントが不可欠だ。他の成功事例やコンサルタントが一般論で語る改革プランを鵜呑みにするだけでは心もとない。機器の設置や単純なコスト削減に主眼を置き、外部の専門家に丸投げするような取り組みでは効果も限られよう。学問と同様、企業改革にも近道はないようだ。