

インフォメーション・エコノミー：情報化する経済 社会の全体像

篠崎, 彰彦
九州大学大学院経済学研究院：教授

<https://hdl.handle.net/2324/4488770>

出版情報：pp.1-279, 2014-03. NTT出版
バージョン：
権利関係：



コースの法則で企業改革を考える

——「企業と市場」の境界に何が起きるか

1 アウトソーシングの限界とは

1 なぜ企業が存在するのか——もう1つの分業

これまでは、情報の問題を引き起こす分業について、企業の内側で行われることを暗黙の前提としていた。だが、よく考えてみると、比較優位に基づく分業は企業の外側、つまり、市場での取引を通じて、企業と企業の間でも行われている。したがって、ITの導入は企業の内部だけでなく、例えば外部委託（アウトソーシング）など市場を通じた企業間の関係（＝産業組織）にも深く影響する。

その本質を理解するには、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年の論文で提起した概念が役に立つ。コースは、標準的な経済理論で登場するのは「組織をもたない企業」だと指摘し、企業が形成される理由を分業に求める考え方に対して、「分業は企業を形作らなくとも市場を通じてなされており、なぜ分業が市場の価格メカニズムではなく組織内の調整メカニズムで置き換えられるかを説明しなければならぬ」と問題提起した。

確かに、現実の経済活動は、アダム・スミスが『国富論』で丹念に描写したような工場内の技術的分業だけでなく、市場を通じた企業間の社会的分業との二層構造で成り立っている。だが、理論が想定する世界では、分業はすべて市場を通じて行われるため、企業内の階層構造で分業体制をと

る積極的な理由はどこにもない。マネージャーとアシスタントの例に戻ると、アシスタントの仕事は独立した事務サービスとして外部委託し、市場を通じた取引として行えばよいのである。実際、情報化の進展とともに、以前は企業内で分業されていた事務労働の一部をアウトソーシングし、外部の専門家が提供するビジネス・サポートに置き換える動きが加速している。これはITの影響で企業の境界が揺らいでいることを示す興味深い現象の1つといえるだろう。

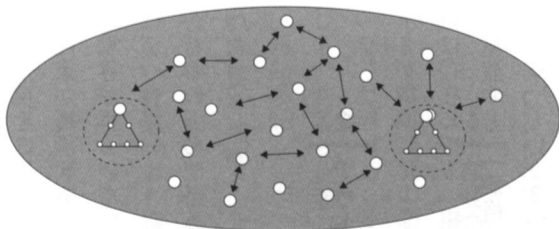
では、一体どのような場合に企業の内部で分業が行われ、また別の場合には市場を通じた取引で分業が行われるのであるのか。今から70年以上も前にコースが提起した問題の所在はまさにこの点にあった。

2 アウトソーシングとインソーシング——選択の決め手は何か

コースが指摘したように、標準的な経済理論が想定する完全市場では、一人ひとり独立した個人企業家は存在しても「組織としての企業」は存在しない。分業体制は資源配分の形態そのものだが、現実を見渡すと、「価格メカニズムで調整される市場」と、階層構造によって統制された「組織としての企業」という2つの資源配分メカニズムが併存しており、両者の仕組みは対極的である。

市場では、参加者の利己心がぶつかり合う中で誰もが自由に意思決定を行う。教会や国王などの権力が個別の取引に強制力を持って介入することは許されない。誰かに強要されて取引するのは

図表5-1 「海」に浮かぶ「島」



自由に動ける「市場」という海 vs. 固い統制の「企業」という島

なく、各人の自律した行動と判断に任されているという意味で、分権的な意思決定のシステムである。それでも全体として調和が保たれるのは、何らかのメカニズムが働いているからに他ならない。アダム・スミスはこれを「神のみえざる手」と表現した。これに対して企業という組織では、社長―役員―部長―課長―係長―一般社員というような階層構造が形作られており、一定の範囲で各人の行動に裁量の余地があるとしても、原則的には、上司からの指示・命令に対する部下の服務によって、組織としての意思決定が整然と行われる。つまり、自律的で分権的な意思決定の市場システムとは対極にある権限と階層構造に基づく集権的な意思決定システムである。

「企業の本質は価格メカニズムにとって代わることにある」と考えたコースは、市場という海の中で企業という島が存在するのはなぜかを問い、この対極にある2つの異なる仕組みが併存する現実を理論的にどう説明できるか、また、2つの異なる資源配分メカニズムの「選択を可能にする基準」が何かを考えた。「選択の基準」が明確になって初めて、どこまでを企業内部に取り込み、

どこから先を市場取引に委ねるかを決定することが可能になるからである。後述するように、ITはこの「選択の基準」に深く影響する。

3 ノーベル賞受賞の経済学者が考える「企業の本質」

企業の内部組織では、市場における競争原理とは異なる計画・指令・調整などの組織原理が働いており、こうした経営管理的な資源配分のために、管理機構を維持・運営しなければならぬ。なぜ、市場を利用すれば必要でない経営管理機構の維持費用を負担してまで、組織としての企業を形成するのか。コースは価格メカニズムを利用するためには費用がかかるという、後に「取引費用」として一般化する概念を持ち出し、組織としての企業が形成されるのは、市場における取引費用を節約するためであるという視点を提示した。

確かに、市場での取引には、相手を探し出すための「検索費用」、探し出した相手が取引にふさわしいかを吟味する「調査費用」、調べた相手と取引を開始するための「交渉費用」、交渉で決まった取引内容を確認し有効にするための「契約費用」、契約の履行状況をモニターする「監視費用」、契約どおりにいかなかった場合の「紛争解決費用」、一連の取引を円滑に進めるために必要な「情報開示費用」などが必要となる。「組織としての企業」が形成されるのは、経営管理機構を用いることによってこうした費用を回避できるからということになる。

つまり、市場か企業かを選択するための基準は「取引費用」の大きさで、「企業の本質」は「組織を形成して資源配分を経営管理的に決定する」ことにより「市場が機能するために必要な費用を節約できる」点にある。

コースの1937年の論文では、市場での取引費用に関して、価格を見付け出すための費用と交渉や契約の費用があげられ、短期契約の繰り返しの不効率さや不確実性の存在が企業の形成にとって重要な要因であると言及されている。この点は、第1章で解説したステイグラーの「価格情報を採し出すための検索費用」に通じるもので、ステイグラー自身がコースの考えに影響されたことを認めている。

もっとも、取引費用の概念は、当の本人が「しばしば引用されたが、ほとんど利用されなかった」と述べているように、長い間大きな関心を集めることはなかった。取引費用の経済学が注目されるようになったのは、ウィリアムソンらによって伝統的な経済理論を補完する分析的枠組みが精緻化されてからのことである。

4 なぜ市場メカニズムの利用に費用が生じるのか

2009年にノーベル経済学賞を受賞したウィリアムソンは、取引費用が生じる理由について、「人間の特性（＝機会主義と限定合理性）」と「取引環境の特性（＝不確実性・複雑性と少数取引）」に整理し、

機会主義と少数取引とが結びつくとき、あるいは、限定合理性と不確実性・複雑性が結びつくときに、それぞれ市場の取引費用が高まると考えた(Williamson [1975])。

ここで機会主義とは、相手の足元をみて値段を吹っかけるような、不誠実であざとい駆け引きの姿勢などをいう。他にいくらでも取引相手がいるならば、そうした厄介で面倒な相手との取引は誰もが敬遠するため、機会主義的な衝動は抑えられるが、少数取引になると顕在化し、本筋ではない「ちまちました交渉」が長引いて取引費用が高まってしまふ。

また、限定された合理性とは、あらゆる事態を完璧に見通すことができない人間の特性のことであり、これに環境要因として不確実性や複雑性が結びつけば、取引費用は高まってしまふ。逆に、人間の合理性が限定されていても、取引内容が単純明快で不確実性や複雑性がなければ、取引に際してすべてを明確に規定して契約することが可能で問題にはならない。もちろん、人間に完全な合理性が備わっていれば、事態がいかに不確実で複雑であろうと、取引開始時点ですべてを見通した完璧な契約を結ぶことが可能となり、不完全情報に起因する取引費用の問題は生じない。だが、これはまさに神業であろう。

現実には、程度の差はあれ、限定合理性と不確実・複雑性の結びつきは避けようがなく、市場を通じた取引で将来にわたって細かな取り決めを交わすことは難しい。無理に行おうとすると膨大な手間がかかってしまふ。かといって、細切れのスポット契約をその都度繰り返すのも煩瑣^{はんさ}である。契約更改を繰り返すうちに少数取引となって、機会主義的な振る舞いが顕在化することにもなりか

ねない。このように、機会主義、限定合理性、少数取引、不確実性・複雑性の諸要因によって、市場での取引には費用がかかるため、状況次第で柔軟な対応の余地が残される内部取引（インソーシング）に取って代わられるのである。

5 インソーシングがすべてを解決するか？

企業の内部取引は、少数参加の性格が強いかかわらず、機会主義の発現という面で市場取引よりも優位なのはなぜだろうか。それは、同じ顔ぶれで繰り返し取引が行われるため、モニタリングが容易で「明日は我が身」の意識も生まれやすいからである。また、意見の衝突があつた場合に上位権限者の決定による解決が容易なため、全体利益が意識されやすく、「旅の恥はかき捨て」のような身勝手な機会主義を抑えやすい。

こう考えると、企業という内部組織では、少数取引による機会主義を避けながら、複雑性や不確実性を緩和すべく、やり取りをルーティン化して効率化したり、将来に柔軟な対応の余地を残したりする工夫が施しやすいといえるだろう。では、すべての取引を内部化（インソーシング）して市場取引をなくしてはどうかと思えるが、実際にはそれもまた難しい。企業という内部組織が市場の価格メカニズムを駆逐してしまわないのは、組織化にもまた固有の費用が生じるからである。

2

なぜアウトソーシングはなくならないのか

1 インソーシングにも固有の費用

もし、組織化することで取引費用が節約されるのであれば、すべての生産活動が巨大な一企業によって行われても良いはずである。実際、1985年に電気通信事業法が制定される前の日本の通信市場では、電々公社という1つの組織による資源配分がなされていた。すべての産業で組織化が究極まで進められた状態は、中央計画経済ということになるが、現実には、教科書的な完全競争市場が存立しないのと同様に、完全な中央計画経済の仕組みも普遍的ではない。

市場を駆逐してしまうような中央統制型の仕組みが普遍的でないのは、組織化にも固有の費用がかかり、企業の規模が拡大するにしたがってその費用が次第に増大するからである。この点について、コースは価格メカニズムによらない内部調整者としての企業家の能力が次第に低下するという「経営管理についての収穫逓減」を組織化の主な費用と考え、「組織化される取引の空間的な分散の増大、取引の多様性の増大、そうして、関連する諸価格の変動の確率の増大」に伴って組織化の費用は増大すると述べている。組織化に固有の費用はインソーシングのデメリットである。

確かに、組織を維持するには、そのための管理費用がかかり、規模が大きくなればなるほど、中

間階層が増えていく。複数の管理業務を相互に調整するための業務が生まれ、その調整業務を管理するための業務が生まれるといった具合に、組織を維持するためだけの活動が増殖して費用が嵩んでくる。ややもすれば、内部の管理や調整のための仕事は、その行為自体が自己目的化してしまい、形式を重んじた不要なやり取りの発生や手続きの煩雑化という費用を増大させかねない。

2 時間の経過とともに増大するインソーシング費用

組織化の費用は「規模の拡大」だけでなく、事業規模は一定でも「時間の経過」とともに高まるという性質があることも見落としてはならない。ウィリアムソンは、事業規模が一定でも時間とともに現れる組織化の費用を事業規模が拡大する場合に生じる費用とは切り分けて検討している。その費用として彼は、部門間の扶助が建設的な協力とは異なる馴れ合いを生み出すこと、内部組織の資源配分ではスクラップ・アンド・ビルドによってドライに関係を断ち切ることが難しく、妥協的な解決が図られることが多いために内部組織が膨張し、それにつれて統制機構が拡張する偏向をもつこと、市場の規律が働かないため変化を回避し既存の仕組みや活動(プログラム)に固執しがちなこと、組織内の閉鎖的な内部コミュニケーションが情報を歪曲することなどをあげている。

これらを整理すると、第1に、取引の継続が保証されることによって慢心と馴れ合いを呼び、効率性の追求が失われていくという費用、第2に、取引が長期間固定することによってしがらみが生

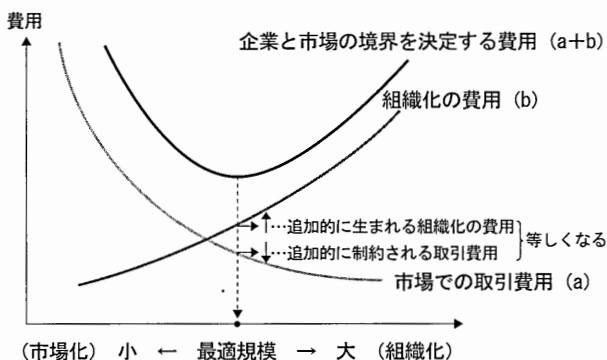
まれ、経済合理性に反するやり取りを許してしまうという意思決定の歪みの費用、第3に、取引の本質にはかかわりのない特殊な様式やしきたりが生まれ、それを伝承、墨守する姿勢が強まって管理が複雑化したり肥大化したりするという費用、第4に、そのような慣行が続くにつれて関心が内向きになり、外部環境の変化に対して柔軟性を失うという費用、第5に、こうした状況が継続する結果、多様性や新規性を外部から呼び込むことが難しくなり、新しいチャンスを活かせなくなるといふ逸失利益の費用である。

こうした費用は取引相手が特定化され、反復して繰り返されるといふ固定取引の長期化から生まれる固有の費用とみることもできよう。市場取引の内部化は、検索、調査、交渉、契約、監視、紛争解決、情報開示といった市場での取引費用を組織化することで節約する仕組みであったが、規模の拡大や時間の経過とともに別の費用を生み出すのである。

3 企業と市場の境界で働くコースの法則とは

このように考えると、市場取引を内部化して企業組織の拡張が進められるのは、それによって追加的に節約される市場での取引費用が追加的な組織化の費用を上回らないところまでということになる。もし、組織としての企業が市場での取引費用を節約する機能を果たさないならば、「いつでも、公開市場を再び利用することができる」のであり、何らかの条件によって、「いったん市場取

図表5-2 コースの法則 Coase's Law



引の方が経済的になれば、各企業において追加的な取引を組織化する費用が等しくなるように生産を分割することが、また有利となる」からである。

全面的な計画経済の世界とスポット的な完全市場との間に位置している現実の市場経済では、企業組織の規模や形態は、節約し得る市場での取引費用と組織化に伴う費用増大とのバランスで形成される。つまり、アウトソーシングかインソーシングかを選択し、企業の組織規模を決定付ける基準は、「取引費用(外部費用)」と「組織化の費用(内部費用)」の関係に集約されるのである(図表5-2)。

この「企業と市場の境界」に作用する取引費用の概念は「コースの法則 (Coase's Law)」と呼ばれる (Tapscott, et al. [2000] および O'hara and Stevens [2006])。ちなみに、その理論的応用である「コースの定理 (Coase Theorem)」は、「私的財産権が完全に確立し、市場での取引費用がゼロであれば、公害などの外部性を市場で解決できる」とい

う概念のことで、今日では、温暖化ガス排出枠取引の設計など、人類が直面している現実的な課題の解決にも応用されている。

最適な規模や形態は画一的に定まるわけではなく、その企業が属する産業の特性や経営者の手腕、組織の管理機能、利用できる技術などによって変化するため、状況に応じて組織革新の余地は常に残されている。個人商店ならば、1人の店主で何もかも目が行き届くだろうし、ある程度の規模までなら、社長を中心にした単純な階層構造で事業の運営が可能だろう。だが、急成長するベンチャー企業の挫折をみてもわかるように、大規模に組織を動かそうとする場合に、こうした体制をとり続けると行き詰まってしまう。ウィリアムソンの考えでは、企業規模を拡大して市場での取引費用を節約しつつ、組織化の費用増大も回避するための適応こそが、単純階層組織から多数事業部組織へ至る企業の組織形態の発展＝組織革新ということになる。

3

コースの法則と情報化のインパクト

1 取引費用の低下でフロンティアが拡大する

さて、情報化はアウトソーシングかインソーシングかを選択する「コースの法則」にどう影響す

るであろうか。コースの法則でカギとなる検索、調査、交渉、契約、モニタリング、紛争解決、情報開示といった取引費用の概念は、別の見方をすれば「情報費用」といえる。例えば、情報経済学の草分けとして第1章で解説したスティグラの論文では、「価格情報を知るための検索費用」が取り上げられている。また、取引費用があまりに高過ぎる場合に「市場の失敗」が起きると述べたアローの論文でも、「コミュニケーションと情報の費用」がその1つにあげられている。

取引費用を情報費用とみなすならば、効果的なIT導入で市場の取引費用は大幅に低下し、マーケット・メカニズムが機能しやすくなる。ここで重要なのは、取引費用の低下は会社の経理や会計などで用いられる「経費削減」という縮小均衡の概念とは全く異なり、市場での取引が活発化することでフロンティアが拡大するプラス・サムの効果をもたらす点にある。

1990年代以降にわき起こった様々なネット関連ビジネス——書籍販売のアマゾン、パソコン直販のデル、検索サービスのグーグル、クラウド・コンピューティングのセールスフォース・ドットコム、オフショアリングのインフォシス等々——は、情報革命による取引費用の低下によって、従来は全く考えられなかったような新しい市場を創出し、経済活動のフロンティアを拡大させたよい具体例である。偉大な経済学者のシユムペーターは、イノベーション(新機軸)について、狭い意味の技術進歩ではなく、新しい財貨の生産、新しい販路の開拓、新しい供給源の獲得、新しい生産方法の導入、新組織の実現を含めた広い概念でとらえたが、ITを駆使した振興ビジネスの隆盛はまさにこれに当たるといえる。

2 情報化で揺らぐ企業の境界

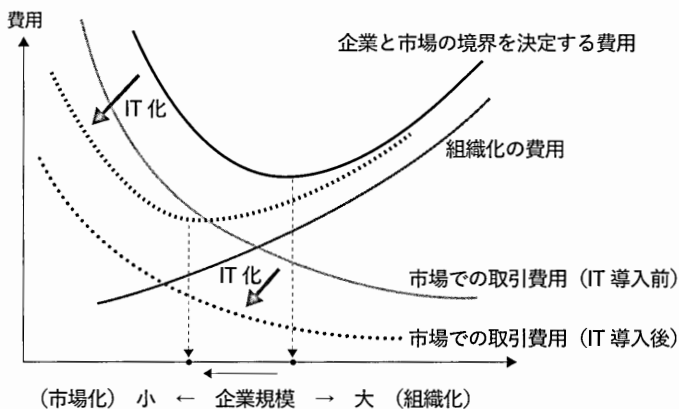
情報化の影響は、市場の取引費用低下にとどまらない。先に解説した「企業内分業のコミュニケーション問題」に着目すると、企業内部における管理機構の維持など「組織化の費用」を引き下げる有効な手段としても威力を発揮する。つまり、情報化は市場の取引費用（＝企業の外部費用）と組織化の費用（＝企業の内部費用）のいずれをも引き下げる効果がある。

ここで重要なのは、費用低下そのものではなく、企業の内部と外部で資源配分に必要となる費用の「相対関係に変化」が生まれ、これまで最適であった市場と企業の境界に「揺らぎ」が生じることである。これは、外部費用と内部費用のどちらがより大きく低下するかによって、企業の適正な規模と形態が大きく変わってしまうことを意味する。

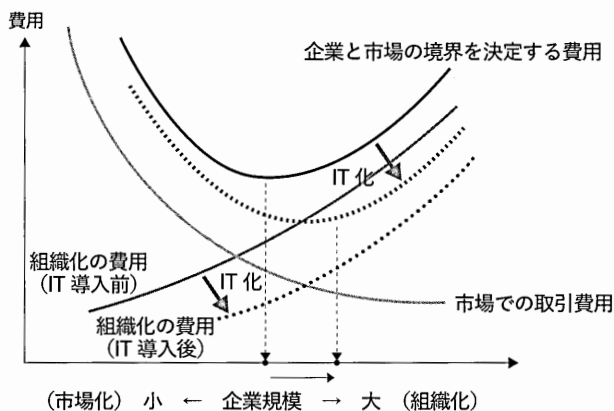
2人のノーベル経済学賞受賞者はどう考えていたであろうか。まず、コース(1937)は、電信・電話などの技術や新しい経営管理手法の導入で、空間的な組織化の費用が低下する場合は、企業規模が変化すると述べている。彼は電話や電信の技術が組織化の費用を減少させる点についてのみ言及し、市場の取引費用を減少させる点については考慮していないため、電話や電信の技術は企業の規模を拡大させる傾向をもつと指摘している。

他方、市場か組織かの選択は固定的でないと考えるウィリアムソン(1975)は、時間と共に変

図表5-3 コースの法則で読むITのインパクト (その1)



図表5-4 コースの法則で読むITのインパクト (その2)



化する条件の1つに情報処理技術をあげて「情報処理技術の変化」が生じれば「最初に採られたのとはちがったふうに諸活動を市場と階層組織に割り当てるのが適切」になるため「効率性を周期的に再評価する必要がある」と述べている。

これらの点を「コースの法則」の図で考えてみよう。まず、IT導入で外部費用が飛躍的に低減する場合を考えると、市場の取引費用曲線が下方シフトすることになるため、組織化よりも市場化が有利になる(図表5-13)。こうした効果が生まれる場面では、全国あるいは国際的な組織力を持たない中小企業や零細な個人企業であっても、専門分野で市場取引を拡大させる道が拓けるだろう。

一方、IT導入で内部費用をかなり低減させることが可能ならば、組織化の費用曲線が下方にシフトして企業経営に「規模の経済性」が生まれることになる(図表5-14)。資源開発や金融、通信などの分野で見られるように、活動の舞台がグローバルに拡張し事業の性格から地理的に広がった内部費用をITの活用と業務の標準化で劇的に引き下げることができるならば、より巨大な組織の経営が地理的な広がりをもって可能になるからである。

3 なぜハイレベルの経営判断が求められるのか

このようにIT導入で得られる経済効果の本質は、単なる「コスト削減」ではなく、市場化と組

織化の両面における可能性の拡大である。いずれの方向で効果を上げるかは、経営者の手腕や利用できる技術次第でまさに不確定であるが、これまで最適に均衡していた市場と企業の境界に「揺らぎ」が生じていることは確かである。

そこでは、企業の内部組織のあり方や、企業相互の関係、市場の競争環境といった経済システムの基本構造が改めて問い直されることになる。だからこそ、IT導入に際して経営トップによる改革へのコミットメントが求められる。ルーティン業務の効率化であれば、現場レベルの取り組みで充分だろう。また、社内業務の分業体制見直しという企業の枠内に限定された組織改革であれば、経営トップがわざわざ関与しなくていいのかもしれない。

だが、IT導入に伴う企業改革の領域が企業の枠内にとどまらず、「企業の境界」をどこに引くかという局面にも及んでいるならば、それでは済まされない。コースの法則に照らすと、市場と組織は常に代替的である。技術革新による環境変化で、事業部門の分割や合併・買収(M&A)といった高度な経営判断が迫られる以上、トップ・マネージメントによる改革へのコミットメントが不可欠なのはいうまでもない。

会社固有の強みや仕組みを熟知した上で、最新技術を活かしてどこまでをインソースし、どこかをアウトソースするか、既存組織の枠にとらわれることなく分業と比較優位の構造を描き直すことが求められる。コンサルタントが一般論として語る改革プランや他社の成功事例を鵜呑みにするだけでは心もとない。IT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、情報化投資の効果に限界があるのも仕方ないだろう。

4 ダウンサイジング、リストラ、リエンジニアはどう違うか

1 企業改革の3つの概念

さて、IT投資の活発化とともに注目されるようになった企業改革であるが、その基本概念は、大きく分けてダウンサイジングとリストラとリエンジニアの3つに整理できる(図表5-15)。一般的には、どれも「リストラ(広義)」の一言で済まされることが多く、実際に取り組む場合も、浑然一体となることが多いだろう。だが、IT導入で企業の生産性をいかに向上させるか、その基本メカニズムを理解するには、3つの違いをしつかり見極めることが大切である。

まず、ダウンサイジングとは、現状の企業の枠組みや業務の仕組みを保持したまま、単純に事業規模を縮小するという取り組みのことである。例えば、景気後退などで一時的に売上が減少し、操業度が下がって利益が確保できないため、全社的に経費の「一律削減」を行うような場合がこれにあたる。これまでの会社の姿を相似形に縮める策といえる(図表5-16)。

こうしたダウンサイジング型の取り組みは、状況変化に伴う一時的、緊急避難的な取り組みとし

ては充分意味があるが、中長期的あるいは恒常的な対策としては、必ずしも望ましくない。儲かっている分野もそうでない分野も、将来の成長が見込める分野も衰退が懸念される分野も、押しなべて「一律」に縮小されるからである。各分野で短期的な改善効果を引き出すことはできて、全社的にみて経営上の資源配分を戦略的に見直し、中長期の視点で新技術導入と創意工夫を組み合わせて生産性を大胆に向上させるのは難しい。

逆に、景気が良くなったからといって、メリハリのない単純な事業膨張策を目指すのも好ましくない。技術体系が一定で、経済や産業の構造があまり変化しない環境ならともかく、現在のように変化の激しいイノベーションの渦中にあつて、景気回復で売上が増加し、操業度が上がったからといって、ヒト、モノ、カネを旧態然とした資源配分で相似形に増やしたのでは、企業の体質が変わらず、短期的にはともかく中長期では情報革命という大きな潮流変化に乗り遅れてしまうだろう。

2 リストラで「企業の境界」を見直す

それでは、企業の枠組みや業務の仕組みを根本から変える取り組みとはどんなものであろうか。それが、リストラ(狭義)とリエンジニアである。組織や構造を意味するストラクチャの前に「再び」という意味の「リ」がついたリストラは、文字どおり企業の組織構造を再編する改革である。業績不振に陥った企業が部門売却などの再建策を金融機関に提示し、債務返済条件の見直しを行う場面でしばしば耳にする。まさに「企業の境界」を引き直すような大胆な取り組みである。日本で

は事業再編と訳され、1990年代のバブル崩壊のころからよく使われるようになった。1980年代に多角化で事業分野を拡張したものの、業績が振るわず本業の重荷になってきた企業が多いことが背景にある。業績不振部門を切り離して得意とする本業、つまり強い競争力を持つ「コア・コンピタンス」の活動に全力を傾ける必要性が高まったのである。

売却された部門は、当該企業にとっては不採算であっても、それを得意とする別の企業傘下に入ることで、息を吹き返す道も拓かれる。うまくいけば双方にメリットをもたらすWin-Winの取り組みといえるだろう。ある場面では事業を売却する企業も、別の場面では他社から事業を譲り受け、コア・コンピタンスの企業活動を拡張することができる。M&Aなどの部門再編によるリストラは、自社の競争力を見極めた上で、ヒト、モノ、カネ、技術、ブランドなどの経営資源を「選択と集中」によって有効に活用するための戦略である。

「選択と集中」の検討は、多角化した事業の見直しだけにとどまらない。経理や福利厚生などかつては内部化するしか術のなかった一部のバックオフィス業務も、ITをうまく活用して外部化できる場合は、分割が選択肢に入ってくる。逆に、これまでは地理的制約などで外部化するしかなかった事業をITの活用で内部化できる場合は、統合も可能になる。その判断には、インソースかアウトソースかを判断する「コースの法則」が役立つのはいうまでもない。

3 リエンジニアはどう違うか

リストラが最適な資源分配を目指した事業部門の再編であるのに対して、リエンジニアは仕事の進め方や業務の仕組みを抜本的に見直す改革で、情報化投資が活発化した1990年代前半にBPR (Business Process Reengineering)として脚光を浴びた。企業の「型」を形成する業務プロセスは、「分業とコミュニケーションの束」といえるが、既存の仕組みは、今のようなITが存在しないか、あったとしてもかなり初歩的な水準の時代に形作られたものである。リストラで部門の「選択と集中」が行われても、旧態然としたやり方が温存されていたのでは、企業の基本的な「型」はこれまですと変わらない。

もともと企業内の分業体制は、地理的緊密性や時間的同期性などの制約が大きかった時代に、人の動きや書類のやり取りをベースに形成されてきたものである。現在のITを巧みに使いこなせば、こうした制約からかなり解放され、正確な情報のやり取りと再利用が容易になる。このとき、従来のやり方を前提にしたままITを導入したのでは、生産性が向上しないばかりか、ひどい場合は、効果のない仕事を大量かつ効率的に行ってしまう落とし穴に陥りかねない。

設計するという意味のエンジニアに「再び」という意味の「リ」がついたリエンジニアは、こうした失敗を避け、ITの可能性を最大化するための企業改革である。そのポイントは、既存の業務プロセスを「棚卸し」した上で、文字どおり「再設計」し直す点にある。納入業者や顧客など企業

の外側に広がるサプライチェーンを視野に入れて、業務プロセスをゼロベースから再設計すること
で初めて、「分業とコミュニケーションの束」である企業の「型」を変えることが可能になる。

業務目的の明確化や再定義を出発点に仕事の進め方をいったん白紙に戻し、分業のメリットとデメリットを考慮して、変化が続く情報の時代にふさわしい仕組みへと描き直す、これこそがリストラ(狭義)とは異なるリエンジニアの核心といえる。

4 情報化で求められる永続的な企業改革

スマートフォン の普及やクラウド化、ビッグデータの活用など今も革新を続けるITは次々と新しい何かを生み出している。企業と市場を舞台にした分業の仕組みは、技術変化にどう対応するかを常に問われており、イノベーション時代の改革は1回限りで完了する性格のものではない。ゴースト・コンサーンとしての企業には永続的に変化し続けるチャレンジ精神が不可欠といえる。

リストラやリエンジニアなどの企業改革でカギを握るのは、業務と組織に対する十分な知識を背景に、大きな経営判断を行い、ぶれない基本概念を軸に据えて改革を断行する力である。比較優位に基づく分業とコミュニケーション費用のトレード・オフ問題、効果と効率を峻別した目的の明確化、インソースかアウトソースかの判断基準となるコースの法則など本書で考察してきた基本概念は、こうした取り組みに役立つ有益なヒントを与えてくれるだろう。