

---

# 「経営のフロンティア」 に関する実証的考察

衣 笠 洋 輔・畑 中 邦 道

---

## 1. はじめに

本論文は、1999年8月に畑中著により発刊された「経営のフロンティア」<sup>1)</sup>に関して、そのポイントとその後の実証的考察の成果を述べるものである。「経営のフロンティア」は、1999年3月、神奈川大学経営学部が経営学博士の第一号として畑中に授与した論文そのものを、日経 BP 企画により編集され発刊したものである。

衣笠および畑中は、「経営のフロンティア」発刊時点において洞察からの仮説事項であった部分につて、その検証と実証的考察を、ほぼ4年間にわたり行ってきた。その結果、当時では、まだ仮説的な論理考察を含んでいた枠組みについて、次々と普遍化してきたことが検証された。そして、それらの多くがすでに命題化さえしていることも確認された。

「経営のフロンティア」は、トップ・マネジメントが対峙する「挑戦と未知の領域」についてケーススタディを軸にその要因を論じたものである。そこで提示されたポイントは、1950年代以降の経営に関する外部環境と内部環境に起きていた経済効果の発現について、その要因を「規模の経済」「範囲の経済」「時間の経済」「情報の同時性と共有の経済」としてみるという枠組みであった。衣笠と畑中は、それらの枠組みについて、経営のトップ・マネジ

メントが取った戦略的行動との関係とその結果である事業経営の経過（ケーススタディ）を詳細にわたって継続的に観察してきた。この観察を通じて、「経営のフロンティア」によって提示された各々の枠組みは、それぞれ必然性をもった事象であることが確認された。

本論文は、1999年8月に発刊された「経営のフロンティア」により提示された「規模の経済」「範囲の経済」「時間の経済」「情報の同時性と共有の経済」について、それらがその後の継続的研究により、どう具現化し、実証されたかについて述べている。トップ・マネジメントが対峙する「挑戦と未知の領域」が、何故「規模の経済」「範囲の経済」「時間の経済」「情報の同時性と共有の経済」といった枠組みと強く結びついているのかについては、概要のみ触れる事にとどめる。詳細なケーススタディから生み出された洞察と論理的な枠組みへの研究については、畑中著による「経営のフロンティア」を参照願いたい。

「経営のフロンティア」のなかでは、「規模の経済」「範囲の経済」「時間の経済」「情報の同時性と共有の経済」の特徴を検証するために、その半分近くを事例研究として当てている。事例研究は、花王株式会社、株式会社セブンイレブンジャパン、フェデラル・エクスプレスといったケースを主に取り上げている。特に、花王株式会社と株式会社セブンイレブンジャパンのトップ・マネジメントからは、「経営のフロンティア」が提示した内容について高い評価が得られ、自社経営の参考とするむねの報告が得られている。

ここでは、「経営のフロンティア」によって提示された4つの枠組みの概要と、1999年以降に衣笠と畑中により検証された新たな部分について、事例とその概念を追記してある。

## I] フロンティアと戦略的課題

### 1. 現在進行中のフロンティア

現在進行している経営のフロンティアは、IT（インフォメーション・テクノロジー）を主軸にした最前線である。1999年3月、畑中は博士論文において、また、著書である「経営のフロンティア」のなかで、これを仮説として「情報の同時性と共有の経済」による経済効果の発現という枠組みで観る提示を行った。この提示は、「情報の同時性と共有の経済」による経済効果を発現する基盤が、プラットフォームの概念にあるというものである。

プラットフォームとは、自動車の共通筐体を指したり、電車の乗り降りに必要な共有場所そのものを指したりする。1999年当時では、コンピューター業界においてマイクロソフトのOS（オペレーション・システム）が、市場とコンピューター機能に対し、プラットフォーム型と囲い込み形を形成しているのではないかと、<sup>2)</sup>といった仮説提示が国領二郎によってなされていたのみであった。

ビジネス・プラットフォームなる用語は、すでに先端を走る事業経営のキーワードとなっている。ビジネス・プラットフォームなる概念は実際の事業経営におけるキーワードとして認知されているが、まだ、普遍的経営ツールとなっているという段階まではきていない。事業経営として成功させるビジネス・プラットフォームを創出するのが難しいからである。ビジネスモデルの特許申請は多く出されているが、フロンティアの壁は、現実にはなかなか乗り越えられるものではない。

電車の乗り降りに必要な共有の場であるプラットフォームは、電車を利用しようとする誰でもが使わなければならない場である。これを使用する顧客は、電車賃の中から、その使用料金を意識しないで課金されている。プラットフォームは乗り換えや行き先の異なる顧客が、共有して利用できるように

するためのインターフェースの役割も持っている。年齢、性別、貧富、目的の違いを問わず、また、利用することによって生み出される価値の違いも問わない。東京駅、新宿駅、大阪駅といった電車の行き先の異なる車線をもつネットワークの結合点では、一日の乗降客は大変な数にのぼる。このプラットフォームを通過利用する大変な数が、個々の全く違った価値を生み出していくことがポイントである。

インターネットが生み出したネットワークは、この共有場所になりうる機能を電車のプラットフォームと同様に提供しているのである。この共有場所の利用者は同時に同じ状況下にあるということも重要なポイントとなる。同時性の存在である。電車から降りたとき、あるいは乗るとき、時間差のない状況を利用者は同時共有している。インターネットをツールとしてもつネットワークや、インターネットをインターフェースとして持つ場合も、利用者は時間差のない状況を同時共有している。

インターネットが提供する場は、Web. 技術の環境に代表されるように、ボーダレスの場であり、不特定多数が参加し情報共有をしている場である。そこでは、何かで定義されている事業領域、といった概念はなりたない場となっている。

このことについて、畑中は「経営のフロンティア」のなかで、先端を走る事業経営者の戦略的行動によって創出される場について、その特徴を取り上げている。また、事業経営による経済効果の発現を「情報の同時性と共有の経済」として仮説設定し、その要因についても分析をしている。まさに、現在進行形にあるフロンティアそのものについて、すでにその中で指摘している。

では、何故、「情報の同時性と共有の経済」が現在進行形にあるフロンティアそのものであるといえるのであろうか。「情報の同時性と共有の経済」の起きる前には、どんなフロンティアが存在していたのであろうか。

1950年以降、経営の経済効果発現の要因となった、「規模の経済」と「範

「囲の経済」は、どちらも「拡大」を軸にしている。この「拡大」の要因からなる軸に対し、1980年代に、資金回転効率や伝達・伝播のスピードの速さの要因からなる経済効果発現の要因が、経営に関する事業の外部環境と内部環境に起きていた。このことについて、畑中は「経営のフロンティア」のなかで、事例研究を基に、回転効率やスピードから生み出される経済効果の発現を「時間の経済」として提示したのである。この「時間の経済」が生み出す回転や伝播のスピードの速さの要因からなる軸に対し、インターネットの環境に代表される「情報の同時性と共有の経済」による経済効果の要因を、新しいフロンティアとして提示している。「情報の同時性と共有の経済」による経済効果が発現されるレベルの度合いを新たな要因軸として「時間の経済」「範囲の経済」「規模の経済」に結合させると、現在進行中であるフロンティアそのものが見えてくるのである。

情報の同時性と共有の度合いが高いということは、個々のビジネスが、ある同一の共通手段や共通環境、あるいは共通言語や共通媒体から構成されている比率が高いということの意味する。この比率がもっとも高くなる環境が、インターネットによるネットワーク環境である。インターネットによるネットワーク環境は、オークションサイトのマッチング機能に代表されるように、需要側と供給側の対峙関係を協調関係へと変化させた。協調関係は、プラットフォームを介して、同一の塊になるということの意味する。同一の塊は、便益もリスクも折半となる需給関係を生み出す。需給の両者がWIN・WINの関係を保つ共通基盤の発生である。需給関係がWIN・WINの強調関係になればなるほど、需要側と供給側の橋渡しをしていた中間プロセスは、その意義を失っていくことになる。

これが「情報の同時性と共有の経済」の特徴である。そして、この特徴がプラットフォームそのものとなるのである。

## 2. 現代企業が直面するフロンティアの概要

フロンティアの一般的な定義は、

「FRONTIER」： Any region of thought or knowledge not yet explored. (未だ探索されていない考え方や知識のあらゆる領域) である。

現代企業が発展していく段階には、製品や商品に PLC (プロダクト・ライフ・サイクル) があるように、企業の事業経営にも普及期や成長期そして成熟期があることが経験則で分かっている。それらは、事業そのもののサイクルであったり、事業を取り巻く外部環境や業界そのものが保有する特徴的環境からくるサイクルであったりする。また、国際レベルでの経営環境では、生産立地の転換がそのサイクルを左右することさえも起きている。また、近年、すさまじい変化を起している情報産業分野では、普及期の速度が瞬時とってよいほどの情報の伝播速度をもつインターネットのネットワーク環境により、製品や商品の PLC を大きく変えてしまうような経営環境も生まれている。長い間、知識の集約という価値をもつ百科事典発刊の頂点にあったブリタニカ社が、インターネットのビジネス環境の出現で、たった1年あまりの間で凋落の憂き目にあった例は、まだ記憶に新しい。

この環境の変化や、事業経営そのものによる変化は、経営のトップ・マネジメントにとって、あるときは経営継続にかかわる課題解決が必要になったり、事業が直面している未知の世界への挑戦が必要であったりする。そこで起きていることについて、経営が直面するフロンティアを明確にするには、過去から現在にいたるまでを段階的に解明する必要があった。このことが、未知の世界へ挑戦している事業とその事業を取り囲む特徴的な環境に注目することとなった。このため、フロンティアに対し、トップ・マネジメントが乗り越える行動を戦略的行動と位置づけ、事業経営そのものと事業を取り巻く環境の変化について仮説に対する考察と検証を継続的に行ってきたのである。

トップ・マネジメントが取るべき戦略的行動 (Strategic Behavior) とは、

戦略的意思決定であり、フロンティア（Frontier：未開の地／未知の世界）に向けてトップ・マネジメント（Top Management）が取るべき行動（Behavior）ということの意味している。これは、トップ・マネジメントが経営継続を維持するために必要な、企業の内部バリュー創出の基本となる課題解決型や、経営組織を通じた業務改善的組織行動（Activity of Operational Improvement through Organization）とは、おおきく異なる概念となっている。この異なる概念とは、トップ・マネジメントの戦略的行動によって新しい環境創出がなされ、事業の外部バリュー創出がうまれるというものである。

新しい環境創造に結びつく企業の外部バリュー創出という行動を経営に要請する対象となるフロンティアは、

- \* 経済環境の枠の中で見る
- \* ビジネス環境の枠の中で見る
- \* 事業経営の枠の中で見る
- \* 商品市場の枠の中で見る

という4つの観点から見ることができる。

経済環境の枠の中で見るフロンティアの例として、L. C. サローは、「歴史的には偉大な探検家たちが現れた。かれらはビジョンへの信念と冒険精神をもち、既知の世界のフロンティアを拡げていった。」「人類が修得できるもっとも重要な技能は未来を予言する能力ではない。必要なのは、未来の未知の海域を進むための進路を描く技能である。経済と社会の基礎的な推進力の理解に探検と冒険の精神を合わせれば、人類は自分自身のための、あるいは会社のための新しい方向を描き出せることができ、それは人類が21世紀に生き残り、<sup>3)</sup> 繁栄するチャンスを大いに増大させるだろう。」と提示している。

ビジネス環境の枠の中で見る例として、P. F. ドラッカーは、「産業、市場、価値観、そして科学技術において、すでに生じているが、まだ十分な影響力を及ぼすに至っていない変化は何か。」が重要であるとし、「イノベーション

が変化を創り出すと考えられているが、それは希で、成功するイノベーションは、すでに生じている変化を利用する。」と提示している。また、P. F. ドラッカーは、「THE FRONTIER OF MANAGEMENT」の著書の中で、「明日がどのようなものになるかは、組織で働く意思決定者の知識、洞察力、先見性、能力いかににかかっている」として、経営の組織が直面するフロンティアへの対処策を啓示的に論じている。

事業経営の枠の中で見るフロンティアの例として、M. E. ポーターは、買い手の求める価値と相対的なコスト・ポジションとの間に、事業活動がベスト・プラクティスを発現している先端があり、そこに生産性のフロンティアが生じているとして、「コストと差別化を同時に改善できるのは、生産性のフロンティアが外に向かって広がっている時しかない。企業が現在のベスト・プラクティスを達成して、フロンティアにいる時、コストと差別化のトレード・オフはまがうことなき事実である。」<sup>4)</sup>と提示している。

商品市場の枠の中で見るフロンティアの例として、D. タプスコットは、「デジタル・エコノミーでは、よりきめ細やかな情報収集ができ、詳細なレベルまで踏み込んだ分析や行動が可能になる。ミクロ・レベルでは豊富に取引情報があるが、一般化されたマクロ経済として集約されると詳細がわからなくなる。新しい経済はより大きく取引の量に依存している。」「経済優位性を得るために必要な最大の源は知識を行動に移す能力である。」<sup>5)</sup>と提示している。

これらに対して、畑中が「経営のフロンティア」で提示したフロンティアとは、「経営のトップ・マネジメントが、未知の世界へと挑戦する対象と、その事業が創出した新しい環境が経営のフロンティアである」としたものである。

この概念の設定は、H. I. アンゾフが提示した「製品—市場マトリックス」の概念、および、衣笠の研究<sup>6)</sup>により、「規模の経済」と「範囲の経済」の間にフロンティアの名に値する稜線があることが確認できたところから発して



いる。過去から継続的に普遍化してきた事象は衣笠の研究を実証している。現在起きている事象からは、経営を取り巻く環境の激変の中で起きている事象の基軸にあるものを「情報の同時性と共有の経済（On Time and Common Ownership of Information Economies）」と設定したことで、そこにフロンティアがあることを見出すことができ、その後の検証によりその存在について再確認がなされた。

現在までの検証では、インターネットが大量情報の同時双方向コミュニケーションを可能とさせたことによって得られた情報共有が、新しい事業価値の創出と新しい環境を生み出したという事実まで、検証が終っている。インターネットという道具が生み出すネットワークにより「情報の同時性と共有の経済」が引き出されたということである。その結果、この「情報の同時性と共有の経済」に、「規模の経済」と「範囲の経済」と「時間の経済」という経済効果が重なって、収穫逡増的な相乗効果が発現されることもわかってきた。それは同時に「情報の同時性と共有の経済」の効果を最大化する新しい環境の創造であるというプロセスをも確認するものでもあった。

この確認によって、「規模の経済」と「範囲の経済」と「時間の経済」と「情報の同時性と共有の経済」という経済効果を示す各々の領域に、経営に関わるフロンティアという稜線が存在することも明らかになったのである。

事業経営について、このフロンティアを現実のビジネス環境と経営実践からその所在を捉えてみてみると、一般的な概念から導かれる静的な既知領域と未知の世界との境界をフロンティアの稜線として区別しただけでは、なかなかその所在が見えてこないことがわかる。

過去の延長線上で予見できるビジネス環境における事業経営では、継続性の中で、現状の業務改善的組織行動による実行が可能である。そこには、経営のトップ・マネジメントが行動を起こさなければならないフロンティアは見当たらない。延長線上で予見できるビジネス環境は、時間の経過の中で静的な既知の領域を構成していく。急速に変化するビジネス環境やそのフロンテ

ィアにおいては、いままでのビジネス環境に大きな影響を及ぼしていた既知の継続的要因はその力を失い、新しい要因にとって代わられることになる。これまでの継続性による静的な尺度に替えて、未知の世界に向けて変化を起こしている動的な要因を新しい尺度として準備することが求められる。過去に普遍的判断や測定可能とした静的な物差しだけでは通用しなくなり、仮説と洞察により変化点や特異性を動的に探り出すアプローチが必要となるのである。

スピードや情報の共有が大きく影響を及ぼす動的な領域ではフロンティアは外へ外へと拡大している。この拡大を続ける稜線にあるフロンティアを見極めるためには、現実の経営実践から得られる洞察を主軸に考察しなければならない。既知となっている静的な領域では、過去からの経験、知識、情報等で普遍化した側面からの分析が可能である。一方、動的に拡大していく稜線においては、経営実践による仮説や洞察によるシナリオが必要となる。シナリオはフロンティアを見極め、戦略的行動を起こすためになされたトップ・マネジメントの意思決定の中身を示したものである。シナリオが経営実践に供されて新しい成果が生まれると、その結果は次から次へと既知の領域に組み込まれていくことになる。戦略的行動によって導かれる経営実践の成果は、新しい環境創出を外部の誰かが変化として認めた時、始めて既知となる。成果が表に出るまでは企業秘密に留まっており、その行動も外部には見えてこない。また、経営のトップ・マネジメントは経営のフロンティアがそこにあると分かっているにもかかわらず、意思決定をするまでは外部に示すことはない。自分の戦略的行動はそこにフロンティアがあるから起こすのだとして、事前に、外部に公表することには、大きなリスクを伴う。経営のフロンティアが外部者には見えてこない理由のひとつはそこにある。

### 3. トップ・マネジメントの戦略的課題

H. I. アンゾフが提示した「製品 — 市場マトリックス」の概念と衣笠によ

る研究から、「規模の経済」と「範囲の経済」の間にフロンティアの名に値する稜線があることが確認された。この研究が衣笠より提示された当時では、未知の領域に属していたと思われるこの稜線は仮説の範疇であった。しかし、現在では誰でもが認める既知の事実となっており、稜線の存在について多くを語る必要さえなくなっている。H. I. アンゾフ、および、衣笠が提示した未知の領域は、当時では概念化、普遍化への研究が少なかったため、その存在を証明することは至難であった。今日のように、実際の経営実態の事象によって、概念化、普遍化が進んだ段階では、もはや証明すら要していない。

この H. I. アンゾフ、および、衣笠の研究を通して確認された稜線は、もともと、トップ・マネジメントがなす意思決定と多角化をめぐる戦略的意思決定との間に引かれたものであるが、その稜線そのものは、A. D. チャンドラーのいう「規模の経済」(SCALE ECONOMIES)と「範囲の経済」(SCORP ECONOMIES)の間にある稜線に相当している。

畑中より提示された経済効果の発現の要因である「規模の経済」「範囲の経済」「時間の経済」「情報の同時性と共有の経済」は、時代の流れに沿って、「規模の経済」から「範囲の経済」へ、さらには、「時間の経済」、「情報の同時性と共有の経済」へと移行していることが検証されつつある。また、各段階が相互に経済効果としての相乗効果をあらわしていることについても、現在では、経営の実際として、その多くが現実の事象として現れてきている。

1999年以降の衣笠と畑中による事例研究を主体とした検証による考察から、「規模の経済」「範囲の経済」「時間の経済」「情報の同時性と共有の経済」という配列について、きわめて現実性と必然性を持っていることが改めて確認された。また、四段階の経済の間にある稜線を超える毎に、外部環境にバリューが創出され、事業がそれに基づいて、成果を引き出していくプロセスが必ずあることも確認された。

ここで重要なことは、四段階の経済の間にある稜線を超える毎に、トップ・マネジメントが取るべき戦略的行動と、戦略的意思決定があり、また、

フロンティアに向けてのトップ・マネジメントが取るべき行動と挑戦が存在するということが明確になったことである。

## Ⅱ] 経営概念の変遷とフロンティアの所在

### 1. 経営概念の変遷

経営のトップ・マネジメントが新しい事業を生み出すとき、あるいは、それにより新しいビジネス環境が創出されたとき、その背景には、何らかのフロンティアへの挑戦がある。

1950年代以降、第二次世界大戦直後の工業国は、米国を唯一の例外として、戦勝国、敗戦国を問わず、イギリス、ソ連、ドイツ、日本など生産面で壊滅的打撃を受けている。戦後の復興期においては、米国だけが戦災を受けない唯一の工業国として、多くの製品、資材の世界的供給基地としての役割を演じた。この結果、米国は最先端をいく工業国として、その生産力の大きさ、生産性の高さのリーダーとなったのである。このため、米国の生産方式や経営方式は、世界の多くの工業国によって、復興のモデルとして見習うべき存在として位置づけられた。このことによって、米国発の経営に関わる概念、思考方式、仕組みなどが、米国の後を追う各工業国に対し、世界標準として伝播していくこととなる。当然、経営の分析ツールも、戦略ツールもそのほとんどが当時の米国における大量生産の要因を背景としたものである。そして、それら全てが「規模の経済」を軸に組み立てられていたということである。

1950年代末から1960年代にかけて、米国における「規模の経済」を軸にした経営は、自国内での需要と供給の成熟度を増すにつれて、製品ないし事業の多角化の動きが拡大の方法論として一気に高まってくる。1960年代に入ると、海外進出の動きも同時進行的に当然のごとく高まってくることになる。このことは「規模の経済」から「範囲の経済」への移行を軸にした新しい展

開であったとしてみる事が可能であり、この点について、A. D. チャンドラーも注目しており、「範囲の経済」への移行について多くの指摘をしている。

「規模の経済」から「範囲の経済」への移行を決断した、当時の経営のトップ・マネジメントは、製品ないし事業の多角化や、海外進出の中に、まさに経営のフロンティアを見出していたと見る事ができる。これまで「規模の経済」を基軸として経営を進めてきたトップ・マネジメントがそれを超えようとしてなす意思決定には、重大な決断が求められたであろうことは、想像に難くない。たとえば、日本における成功企業の代表格であるホンダのケースで見ると、オートバイ（Motorcycle）で世界のトップになろうと海外レースへ出ていこうとする大きな決断や、その後の四輪車への展開、その四輪車の主工場を米国に置くといった決断がそれである。まさしく、この「規模の経済」から「範囲の経済」への移行に際し、大きな決断を体現し、多角化を含めた「規模の経済」から「範囲の経済」への移行にフロンティアを見出した効例であろう。

もちろん、ホンダのケースは、どの段階での挑戦についても、すでにそこには市場のニーズという需要が存在している。また、製品や商品のもつ PLC の観点からすれば、その製品や商品の開発された起点は日本ではなかったという状況がある。この意味では、本来の意味での事業創出が直面するフロンティアより、はるかにその稜線の外側にある未知の度合いは低かったであろうことは推察がつく。

もとより、その大きな決断を要する戦略的行動を、経営のトップ・マネジメントがフロンティアとして意識していたか否かは別の問題である。しかし、そこには、間違いなく、経営が直面した未知への挑戦であるフロンティアと称すべき実体があったことは否定できない。ホンダの場合を例にしても、それは、並大抵の決断とは考えられず、トップ・マネジメントの強いミッションがなければ成し遂げられなかった、未知への挑戦であったことは紛うべ

くもない。

そのフロンティアは、時代の変遷にともない、「規模の経済」から「範囲の経済」へ、さらには、ジャスト・イン・タイムの経済効果に代表されるような「時間の経済」を示すフロンティアへと展開した。そして現時点では、急速に進行している情報革命とまで称される、過去と違った尺度をもった経済効果を経営は体感している。現在の経営のトップ・マネジメントは、今、現時点で強く「情報の同時性と共有の経済」への移行をフロンティアとして実感しているのである。

米国発の IT（インフォメーション・テクノロジー）産業が2000年を境にバブル崩壊に向かった状況も含め、「情報の同時性と共有の経済」による経済効果は、「規模の経済」「範囲の経済」「時間の経済」の各段階との相乗効果を発現し、多方面にわたりその痕跡を顕わにした。そして、経済効果の各々にあたかもカタストロフィーがあるがごとく、また、成長神話の崩壊といった断絶的な動き、また収穫逡増のような特徴を見る複雑系的な動きさえも、この数年という短期間にわれわれは経験をしたのである。

このように、畑中によって指摘された「規模の経済」「範囲の経済」「時間の経済」「情報の同時性と共有の経済」という経済効果の配列は、現在では、経営の実際としてその多くが、現実の事象として確認できるものとなっている。

## 2. H. I. アンゾフの概念と衣笠の概念からの展開

H. I. アンゾフは、「規模の経済」から「範囲の経済」に移行するまさにその時期に経営の実務者として戦略的意志決定に関する立場にいた。かれは、この自からが体現した戦略的意志決定と、そのとき取った戦略的行動のプロセスを整理し、その後、研究者として「Corporate Strategy」を著した。

H. I. アンゾフは、「規模の経済」から「範囲の経済」に移行しつつあるビジネス環境を、図1に示すように「製品—市場マトリックス」として整理

	市場	現市場	新市場
製品			
現製品		市場 浸透	市場 開発
新製品		製品 開発	多角化

図1 「製品—市場マトリックス」

[出典] H. I. アンゾフ著「最新・戦略経営」産能大学出版部 1990年

している。実質的に戦略的意志決定のための事業ポートフォリオを示すこの概念図は、明らかに経営のフロンティアの所在を明確に示していると判断できる。

図1に示されるように、H. I. アンゾフは「製品—市場マトリックス」において、製品、市場をそれぞれの軸として、「現」「新」を配置し、それに基づいてマトリックスを組み上げている。この図は、明らかに、「新」製品、「新」市場の組み合わせとして「多角化」を位置づける意図を明確に持っている。このことは、「市場浸透」をさせて行くプロセスと「製品開発」を必要とするプロセスおよび「市場開発」を必要とするプロセスを一括して「拡大化」領域とし、これに対し「多角化」領域という新しい製品開発と市場開発の関連性からなるプロセスを対置させている。

多くのマーケティング文献では、この概念図を「拡大化」領域と「多角化」領域の対置部分として引用する場合が多い。しかし、H. I. アンゾフが文中においてさらに提示しているのは、「新」に幅を持たせるということについてである。「新」に幅を持たせることにより、「現」に限りなく近い「新」、  
「現」からはるか遠くにある「新」の識別が可能となることに注目すべきである。この「現」に限りなく近い「新」と、「現」からはるかに遠くにある「新」との間に、トップ・マネジメントが戦略的意思決定を下す領域にある「フロンティア」の所在をみることができるからである。このことについて、

衣笠はその著書である「日本企業の国際化戦略」の中で、この H. I. アンゾフの主張する領域について、図 2 に示す形により、より明確な概念を提示した。

H. I. アンゾフは、企業そのもの、またその経営のトップ・マネジメントが現業を通して経験、技術、ノウハウを蓄積していくことを指摘している。この経験、技術、ノウハウは、具体的には、「現」製品、「現」市場を通じて蓄積されることになる。製品に蓄積されるものを「技術」関連で括り、「現」市場に蓄積されるものを「マーケティング」関連として括っている。この「現」と「新」について、「現」にもっとも近い「新」は「現」で蓄積された経験、技術、ノウハウをほぼそのままの形で利用できるという意味で、共通関連性大として把握され、「現」からもっとも遠い「新」は共通関連性小として把握されている。

このことから、「多角化」を示す領域は、「現」から近い領域からはるかに遠い領域までを含む、きわめて大きな広がりで捉えることが可能となる。衣笠は、図 2 で示されているように、この広範な広がりを持つ「多角化」の全体像を「多角化Ⅰ」、「多角化Ⅱ」、「多角化Ⅲ」、「多角化Ⅳ」という四隅を規定することによって、共通関連性の枠の中での戦略的意思決定のプロセスを分析した。この分析から、経営のトップ・マネジメントが「多角化」という領域で直面したであろう未知の世界と現実の狭間に、経営としてのフロンティアの存在があったのではないのかとの洞察を、1987年時点ですでに指摘していた。

このことについて、H. I. アンゾフは具体的な例を明示していないが、彼自身が経営のトップ・マネジメントとして見ていた経営環境の激変の中で、「多角化」がいかに重大な役割を演じていたかを示していたものといえる。この重要な意味を持つ「多角化」について、衣笠がそれらを「多角化Ⅰ」、「多角化Ⅱ」、「多角化Ⅲ」、「多角化Ⅳ」として再展開したことによって、「多角化Ⅰ」と「多角化Ⅱ」、「多角化Ⅲ」、「多角化Ⅳ」の間に、「多角化」を通して



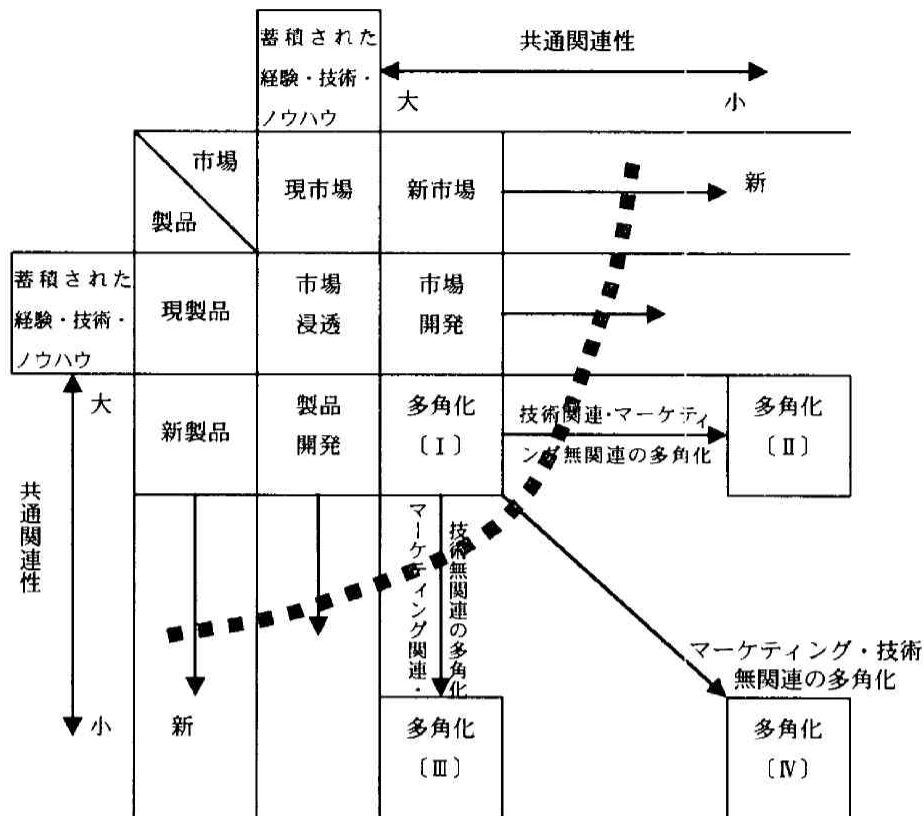


図2 「製品—市場マトリックス」

〔出典〕 柴川林也・高柳暁編著『企業経営の国際化戦略』同文館，1987年  
第4章「企業の国際化戦略」衣笠洋輔，P79，図4-2

しか超えることのできないフロンティアというべき壁を、当時の経営の中にすでに内包していたことを、透かし彫りのごとく見る事ができたのである。

この「多角化」の段階での戦略的決定についての重要性は、1950年代の初頭、米国企業はその主力製品において供給過剰の状態が一般化し、売上げの低迷に直面していたことから表面化してくる。この米国企業の売上げの低迷への対応は、マネジリアル・マーケティングの登場を促した。しかし、米国企業はこの段階では問題の基本的解決の道は見出せず、「規模の経済」をぎりぎりの限度まで追求し続けていた。

H. I. アンゾフが、戦略的決定の必要性を提示したのはこの時期であり、そこでは、米国企業が直面した危機的状況の中で、その経営トップがなすべき意志決定がいかにあるべきかを提示したものということができる。しかし、

H. I. アンゾフは著書のメインテーマである戦略的意思決定 (Strategic Decision Making) について、明確な定義を行っていない。H. I. アンゾフはこれまでなされてきた意思決定を、業務的意志決定 (Operating Decision making) として規定した。そして、新しい意思決定の形を、業務的意思決定の持つ「定型的」「反復的」「自動再生的」「分権化可能」のそれぞれを全面的に否定するという形で、「非定型的」「非反復的」「非自動再生的」「分権化不能すなわち集権化」と提示した。そして、それらが戦略的意思決定の特性であるとしたのである。

衣笠が図2によって指摘したように、それまでの米国企業ないし経営のトップ・マネジメントが行ってきたのは、「定型的」「反復的」「自動再生的」「分権化可能」を特性に持つ業務的意志決定でしかなく、市場面、技術面の共通関連性を軸とした事業領域のみに関わっていたにすぎないというものであったのである。それまで米国企業によって行われてきた多角化はせいぜい「多角化Ⅰ」(製品面、市場面での共通関連性大)の範疇に属するものであり、業務的意思決定の枠の中で遂行可能なものであったということである。それまでの意思決定プロセスには、「多角化Ⅱ, Ⅲ, Ⅳ」の出現は含まれていなかったのである。

米国企業ないし経営のトップ・マネジメントがこの「多角化Ⅱ, Ⅲ, Ⅳ」の領域に踏み込まざるを得なかった背景には、既存市場の成熟化、飽和化に加えて、戦時中に播かれたイノベーションの種が必ずしも「拡大化」, 「多角化Ⅰ」の領域で開花してくれるという確信がもてなかったことがある。イノベーションの種が「多角化Ⅱ, Ⅲ, Ⅳ」の領域で開花する場合、従来の意思決定では、みすみすそのビジネスチャンスを見過ごす羽目に陥るという危機感があったのである。そこで、戦略的意思決定なるものの重要性が提示されたのである。

### 3. フロンティアの出現

H. I. アンゾフによる当時における戦略的意志決定の問題提起は斬新にすぎたため、具体的な例を通してのみ戦略的決定なるものの輪郭や全体像を示すしかなかった。H. I. アンゾフが事例を通してしか解説できなかつたこの例は、洞察と現実があつて、その後結果の蓄積が出てきて初めて学問的定義が実証されてくる、といったたぐいの典型的例と言えよう。

図2の「製品—市場マトリックス」において、米国企業ないしその経営のトップ・マネジメントが超えなければならなかつた既知と未知の間に稜線を引くとすれば、半円弧の点線による太線としてフロンティアの所在を描くことが可能である。この稜線の内部はそれまで経営に携わつてきたトップ・マネジメントにとっては、普遍化、ルーティン化された既知の世界であり、他方、この稜線の外部はそれまでの経営のトップ・マネジメントにとってまさに未知の世界、別世界を意味しているものとなる。

経営のトップ・マネジメントがこの稜線を超えるためには、まず、従来の意思決定を戦略的意思決定に切り替えることが不可欠であり、さらに、この稜線を超える場合、過去の世界を支配していたルール、秩序、体制、慣行他すべてが新しい世界のそれに変革されざるを得ない実態が浮き彫りにされてくる。

トップ・マネジメントとして経営に携わつてきた H. I. アンゾフは、製品ないし事業の「多角化」に焦点を合わせて、戦略的意思決定の重要性を提示したが、このことは「規模の経済」から「範囲の経済」への移行をめぐる多くの論争を巻き起こす火種となつた。今日、「規模の経済」から「範囲の経済」への移行については、多くの研究者が製品の多角化 (Product Diversification)、および、海外への地域拡大ないし地域的多角化 (Regional Diversification) を二本建で対置させて解説している。しかし、厳密にいえば、衣笠が指摘しているように、地域的多角化のプロセスには、海外輸出のプロセスと現地生産との異なつた背景をもつ、個別のプロセスがある。また、

企業の国際化としてこれを捉えた場合、海外輸出は国外への市場拡大であり、H. I. アンゾフのマトリックスで説明し得る。しかし、現地生産については、生産拠点となっている国のコスト面での国際比較優位によるインフラストラクチャーを活用している場合と、R&D もふくめて生産拠点の国を起点に事業を拡大しようとする場合とでは、まったく異なった背景をもつものであり、異なった経営決断を必要とするものである。単純に同じ「範囲の経済」と「規模の経済」の範疇に対置させた説明だけでは、不十分であるということはいうまでもない。

この「規模の経済」から「範囲の経済」への移行をめぐる実態について、畑中は「経営のフロンティア」の中で、日本においてどのような状況であったかについて、花王株式会社の事例を主軸に、1960年代から1970年代の事業活動について、詳細に検証している<sup>7)</sup>。

### Ⅲ] 経営現場とフロンティア

#### 1. 「規模の経済」と「範囲の経済」

どんな事業でも、事業は一つの商品を販売することから始まる。このことは、事業経営のすべてのスタートは「規模の経済」から始まり成長し、次の段階で「範囲の経済」に移行していく事業経営の継続プロセスを持っているといえる。「規模の経済」は、規模を拡大することによって、製品や事業の寡占化を実現し、投資効率や事業利益の最大化を目指すものである。「規模の経済」を自事業で寡占化できるのであれば、市場は資源に限界がある同一条件下での競争にあるクローズドシステムのままであったほうが事業経営として好ましい。また、代替資源があつたり、競争条件が希薄で資源に限界をもたなかつたりするような、オープンシステムには至らないことが望ましい。コスト優位性を早期に確立して参入障壁を高くすることにより競合参入を排除したり、独占的利益を享受できるよう業界規制を強めたり、保護政策が採

られるよう政治に働きかけたりといった様々な防衛措置を取ることができるからである。

それらは、日本における戦後の多くの企業がとってきた大きな方策の一つである。この点について畑中は、「経営のフロンティア」の中で、花王株式会社のケーススタディを取り上げその経緯とその後の戦略的行動の展開について、詳細に述べている。

花王株式会社のケーススタディからも検証されているが、クローズドシステムの状態のまま事業環境が推移すると、システム自身が拡大しない限り、事業はライフサイクルのカーブにそって成熟から衰退への道を歩むことになる。経営としての継続性や拡大はなされず、規模の経済による経済効果も次第に失われていく。この結果、遅かれ早かれ、経営のトップ・マネジメントは、オープンシステムへのフロンティアに向け、戦略的行動を起こすこととなる。

「規模の経済」に行き詰まった事業経営が、衣笠によって指摘された「多角化Ⅳ」の領域で事業創出をしているということは、オープンシステムからの事業経営がなされていると判断できる。そのオープンシステムで事業確立がなされると、そのセグメント化された市場を寡占化すべくクローズドシステムへの競争条件をマーケティング戦略としてとることが一般的である。そして、またそのクローズドシステムの中で需要と供給の成熟時期を迎えると、事業経営は「規模の経済」が持つ経営と環境のフロンティアへの最適化を目指し、「範囲の経済」である海外進出や多角化に向けて、再び戦略的行動を起こすことになる。

このような戦略的行動を起こす領域を、H. I. アンゾフは未知の世界である「多角化」として、「製品 — 市場マトリックス」に位置づけたのである。これは、「規模の経済」からフロンティアに向け飛躍するために経営のトップ・マネジメントが使える、大きなツールとなった。このツールがあって初めて「範囲の経済」はどんな事象であるのかが明確になったといえる。そし

て、現在、「範囲の経済」はフロンティアでもなんでもなく、既知の領域の事業経営における経済的事象として、経営の中に取り込まれている。

特に、日本企業における「範囲の経済」は、米国でなされた製品開発の模倣から始まっているために、多角化製品を独自に生み出す挑戦やフロンティアの克服といった例をあまり見出せない。「多角化」を業務改善的行動でなされる「改善」や「改良」の延長線上で捉えていることが多い。このため日本企業のトップ・マネジメントの多くは「規模の経済」から「範囲の経済」への移行に経験するはずであるフロンティアを自覚することなく、米国の経営モデルの模倣のままで、次の世代の環境変化を生み出した「時間の経済」のフロンティアに直面してしまった。

日本企業の海外進出においては、製品の開発起点をプロダクト・ライフ・サイクルの起点としてコスト面での国際比較優位を得るために、生産立地を発展途上国へと転換していった経緯がある。今でこそ一部の製造業は輸入規制を乗り越えるために先進国での現地生産を行っているが、発展途上国への生産立地や先進国への現地生産への展開には、米国企業の経営手法がお手本になっており、日本の製造業が自らフロンティアに直面したとは言にくい。ましてや、日本独自の規制に守られている金融、農業、エネルギー資源、等々にみられる分野では、フロンティアと言う未知の領域への挑戦が事業の未来を担っているのだという意味さえ、理解しがたい対象となっている。

むしろ、日本の家電事業のなかには、一部で多角化のフロンティアに直面した様な事例を見ることが出来る。ソニーのトランジスターラジオやコンパクトディスク、ウォークマンといった製品開発、また、シャープの電卓や液晶表示、NTTドコモの携帯電話iモード、等がそれである。

## 2. 「時間の経済」

最近になって、日本企業も「時間の経済」や「情報の同時性と共有の経済」のフロンティアに直面し、R&D面での展開で初めてグローバル化を目指す

企業が出てきている。日本での自主開発に加え、産業クラスターのインフラストラクチャーが整備されている米国、欧州諸国などを自主開発のための立地として活用するケースが出てきている<sup>8)</sup>。R&D 面でのグローバル化が促進されているのである。逆に、国際企業が日本企業に R&D 拠点を置くケースもある。P&G による中央研究所の日本設置もその一例である。

「時間の経済」と「情報の同時性と共有の経済」を見事なまでに体現した R&D 体制の典型的な例としては、ボーイング社が旅客機の新機種開発で採用した日米欧 3 拠点の CAD 結合による R&D 体制を挙げることができる。そこでは、各国が得意とする開発設計をそれぞれ分担し、しかも 24 時間体制による短期開発を実現したのである。米国、日本、欧州のそれぞれの開発拠点を地球の自転に合わせて 24 時間体制で稼働させることが出来るということは、「規模の経済」も「範囲の経済」も、その経済効果の発現の場を「時間の経済」の上で成し遂げているとして見てよい。

これを可能としているものは、大量の情報を瞬時に移動させるインフラストラクチャーの整備と充実であり、それらによって、「情報の同時性と共有の経済」が主役を演じる時代の到来を想起させてくれたのである。

1970 年代から 1980 年代に至ると、スピードや時間の使い方に効用を見出す経営が目につくようになる。この時代の大きな変化は、コンピュータが入手しやすくなったことと、それまで演算機能に使われたコンピュータを情報処理機として使えるようになったことがある。日本の企業によっても、企業内における時間の経済効果の発現を狙ったジャスト・イン・タイムの経営ツールを世界に先駆けて開発している。トヨタのカンバン方式である。そこでは、コンピュータをデータ処理機として生産現場にリンクさせ、生産の新しい仕組みを作り出し、時間の経済効果を生み出すことに成功している。その後、このカンバン方式はリーンシステムといった、新しい生産形態まで生み出すこととなった。

時間がゆっくりと流れていた時代では、ある日突然に世界が変わるといっ

た自覚はもたなかった。競争が激化し企業どうしが時間軸の違う経済要因を競争優位に取りこみ始める時代に突入すると、世界は急速に変わり始める。しかし、現在はまだそれを「時間の経済」と認識できるほどの普遍化は進んではない。「規模の経済」と「範囲の経済」に依存していた世界から「時間の経済」への依存度が高まっている時代に移行していることは実感できている。しかし、「時間の経済」を認識でき、かつ、普遍化できるのは、「情報の同時性と共有の経済」が支配的な位置を占め、新しい世界が開けた時に初めて、「情報の同時性と共有の経済」のまえに「時間の経済」という普遍化された事象があったのだと認識されることになるであろう。

いつの時代でも先端的な戦略的行動を起こしている経営のトップ・マネジメントは、戦略的行動により、次の世代を作り上げ、経営継続を成功させている。トップ・マネジメントによる戦略的行動を起こしている事例はなお企業の機密事項に属し、いつもその時点では表面に出てこない。事例が公然の事実として表面化した段階で、その普遍化が一気に進む。それらの事例は「時間の経済」や「情報の同時性と共有の経済」を普遍化する材料として近い将来、大いに活用されるはずである。

現在動き出している戦略レベルでのプロジェクトは、「時間の経済」や「情報の同時性と共有の経済」に関わって動いているものが多く、早晚、公然の事実として表に出てくるはずである。その一部はすでに多数の関心を集めながら公表されつつある。米国での IT バブルが崩壊し、日本での失われた10年といわれている間でも、特定企業の株価は、その可能性によって評価され続けている。

「時間の経済」の位置づけの変化は、情報伝達媒体であるラジオ、テレビ、さらには、インターネットの普及のスピードに端的に現れている。米国において、1921年から始まったラジオの普及は5000万世帯になるまでに38年間を要している。同様、1950年に始まったテレビは5000万世帯に普及するまでに25年間を要し、ケーブルテレビは10年掛かり、1991年に始まったインターネ



ットの場合、僅かに5年間しか要していない。「時間の経済」の範疇は、ある一定の単位時間内にいかに大きな成果を達成するかという視点によるものと、スピードを速めることにより、どの程度の大きな便益を実現できるか、という視点によるのものとの二つの側面を持っている。

1970年代後半から1980年代にかけて、急速な経済成長や急速な生産性のアップがなされたのは、時間の経済効果によるところが大きい。「規模の経済」と「範囲の経済」の経済効果で達成されていた3年間での成果が、「時間の経済」の要因により、同じ成果を上げるのに2年で可能になるといった現象がそれである。現在では24時間稼働による事業経営は、「規模の経済」が大きく効く半導体業界では当たり前のことになっている。また、為替市場のヘッジファンドは、まさに、この「時間の経済」の瞬時のズレを相手に商売をしているとも言える。

「時間の経済」をフロンティアとして事業経営にうまく取り入れたトヨタが編み出したカンバン方式は、世界に誇る JIT (ジャスト・イン・タイム) 方式を生み出した。世界のトヨタは、コストの国際比較優位をもつ現地生産という経営戦略をとらずに、日本国内生産による輸出を長期にわたって維持してきた。これは、その仕組みである「時間の経済」を代表する製造プロセスをもつ JIT 生産に負うところが大きい。

JIT 方式である、欲しいものを、欲しいだけ、欲しい時に入手できる仕組みを小売業に持ち込んで成功させたのが、日本のセブン・イレブンである。利益を継続的に創出し続けている日本のセブン・イレブンは、「規模の経済」と「範囲の経済」に加え「時間」による経済効果を組み入れている。

「規模の経済」と「範囲の経済」に加え、「時間の経済」を実現しているセブン・イレブンはコンビニエンス・ストアのチェーン化により、「規模の経済」を追求し、共通仕入れによる低コスト化を実現している。また、物流を JIT 配送化するために、店舗分散を回避し、特定地域に集中的に店舗配置することにより、配送の効率化をはかり、同時に JIT 配送の有効性を実現さ

せている。セブン・イレブンはまた、日本特有のおにぎり弁当を一つの新しい事業分野として生み出し、JIT 配送により事業として成立させたことによって、事業の多角化による「範囲の経済」をも達成している。

この仕組みを成功させたのは、単品管理という大量生産には不向きであり「規模の経済」と、一見矛盾する経営手法にある。また、単品管理は、結果を統計的に需要として捕らえるため、商品の多角化や地域進出といった「範囲の経済」にも不向きでもあると見える。しかし、単品管理は、「時間の経済」と「情報の同時性共有の経済」という環境が出てきて、初めて重要な意味を持ち始めたのである。

単品管理がなければ、「時間の経済」による経済効果を生み出した、顧客の商品需要時間帯の把握はなされなかった。また、それに追従する物流のJIT 化配送による効率化は不可能であった。単品管理がなければ、その後の情報化によってなされるデータ分析が生み出した、フランチャイズのデータによる地域特性別、季節移動別、顧客群特性別による商品開発や、JIT 需要対応によって生み出された経済効果を楽しむことはできなかった。

セブン・イレブンの「時間の経済」への挑戦は、これだけに留まらず、鮮度を価値として売るという段階にまで到達している。お弁当、食品類のみならず、情報の鮮度を重要視した週刊誌の置き置き日数の短縮化を始めとして、売れ筋商品の POS（ポイント・オブ・セールス）による日々の単品管理を通して、顧客情報の鮮度さえも管理するに至っているのである。

POS による情報のデータは、全国の顧客情報データとして、また、売れ筋動向や日本列島の季節移動による顧客動向についてのグループ情報として、どこの店舗でも瞬時に把握できる。これに加え、顧客が提供する地域別、層別、時間帯別による情報は、店舗が顧客に JIT 的発想による商品群を用意させることになり、顧客はセブン・イレブンに行く回数が増えれば増えるほど、セブン・イレブンへの情報データ提供が増加し、結果として自分の欲しいものが欲しい時に買えるという好循環を生み出す。その意味では、「情報

の同時性と共有の要因」による経済効果そのものといえる。

JIT は「欲しい物を、欲しい時に、欲しいだけ」を実現するツールであるが、物流でフェデラル・エクスプレスが翌日配送を生み出したように、物の移動のみならず、情報の移動にも大きな変革を導き出す。同社の例では、JIT 配送のみならず配送物が今どこを移動中であるかについても、瞬時に顧客が把握できる情報システムを生み出している。

経営手段としての JIT は、本来、日本発の経営手段として誇るべきものであるが、この経営手法が米国に渡り、日本における学問的検証がなされる前に、「JIT」と命名され、経営手法として脚光を浴びる。JIT はこの時点で米国のものとなる。日本における学問が先行性を持つことを嫌うことのために起きた典型的例である。

### 3. 「時間の経済」を軸にしたフロンティアの所在

H. I. アンゾフと衣笠が「範囲の経済」の領域にフロンティアを見出していた稜線と同様に、「時間の経済」に対峙するフロンティアの稜線がどこにあるかについて、畑中が「経営のフロンティア」の中で提示した内容について概要を示しておく。

時間の経過がゆっくりしていた時代においては、H. I. アンゾフの図が示しているように事業経営の構造は平面的に捉えることが出来た。しかし「時間の経済」がこれに加わると、これまでの平面的な捉え方では済まなくなる。図3で示されている様に時間軸による尺度を必要としてくる。時間軸はスピードの速さを単位としており、今までの「規模の経済」や「範囲の経済」の使われていた会計上の単位である単位時間や単位期間の軸のみでは、その経済効果は測定できない。この新しい尺度を必要とする軸そのものが「規模の経済」と「範囲の経済」の前面にあるフロンティアなのである。

経営のトップ・マネジメントは、自事業での現市場・現製品や多角化事業が「時間の経済」を軸にしたスピードの基準においてどのレベルにあるのか、

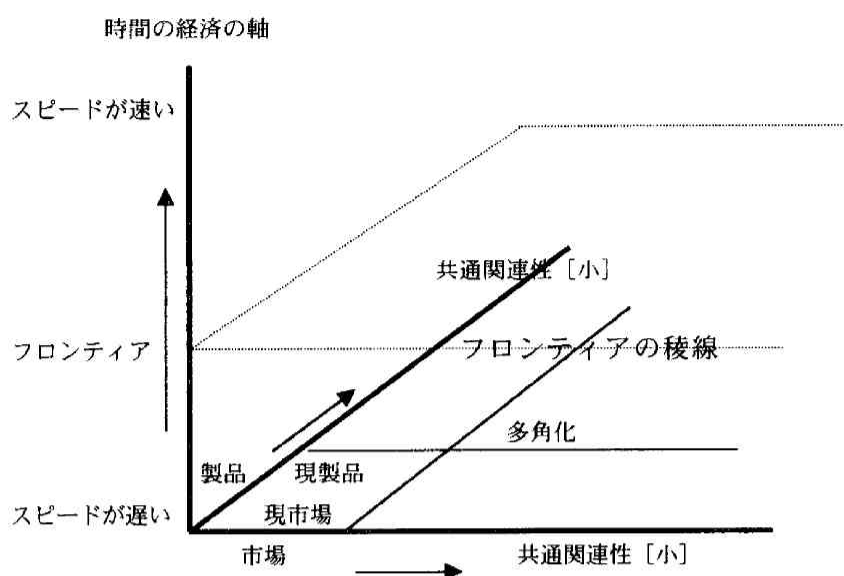


図3 時間の経済の軸とアンゾフのマトリックス

常に把握しておかなければならない。それは、その事業が同じ時間軸上でのクローズドシステムの中で競争していた場合には問題にならなかったが、そこに時間軸を異にした競争者が参入すると、環境は一気にオープンシステムとなり、競争条件が変わってしまうからである。たとえば、「規模の経済」のみを自事業の競争優位としていた場合など、一気に競争条件を失ってしまうことを起してしまう。

多角化領域を自事業に持っている経営においては、もっと難しい問題を抱えることになる。市場でも製品でも現市場・現製品との共通関連性が小さい分野の事業をみると、その各々が支配されている時間のスピードは個々に異なっていることがほとんどである。このため経営のトップ・マネジメントはその各々の時間軸の違いに対し手玉を操るようにならなければならないことが起きる。よくあるケースではあるが、財務部門がこれを全て同じ時間軸により判断し管理会計的投資を行うと、競争条件の違うステージで戦うことになり失敗することになる。

また、垂直統合事業における原料から販売までのビジネスプロセスにおいては、経営資源の優先的投入を、どのプロセスになすべきかの選択によって、

全体の競争優位としての差が大きくなる。特に、物流プロセスでは、先端技術を活用したロジスティックスを含めた第三者による物流システムが進んでおり、専門物流事業者と比較し、自社での物流プロセスへの投資がリターンとして極度に効率が悪くなるという現象が起きるのである<sup>9)</sup>。水平型事業者の優位性が生まれ、これが現在の（株）ソニー・イー・エム・シー・エスのような事業形態を生み出してくることになる。

図4に、1999年以降の実証研究で新たに明らかになってきた「時間の経済」の実態を示す構図を提示しておく。ここでは、鉄鋼事業者が半導体事業を同一企業内で経営していたケースを取り上げている。このケースの場合、鉄鋼事業者自身は、顧客として、自動車産業を持っており、その技術や市場の変化スピードは、自社のもつ設備償却スピードと、まったく異なるスピードへの対応を要求されている。半導体産業をとってみると、その差は歴然である。「時間の経済」は投資回収効率を示す、ROI（リターン・オン・インベストメント）を経営機軸に、生産設備の更新や技術革新による変革速度までを要求していることが、一目で分かる。「規模の経済」や「範囲の経済」といった、量の問題や、コストの国際比較優位の問題では解けない経済効果が生まれてきたのである。20世紀型ともいわれる「規模の経済」や「範囲の経済」で成功した産業構造を持つ日本の企業が、「時間の経済」というフロンティアを乗り越えられないでいるのは、このためである。スピードが変わってしまっている環境に、自事業が追いつかないのである。製造業のみならず、日本の銀行でも同様なことが起きている。

日本の規制のなかで温存されている銀行は、「規模の経済」を基盤としてどうにも動かなくなっている。お金は保有している量で稼ぎが決まるのではなく、流動させている率で稼ぎが決まるのである。預金者と貸付先が、恵んでくれるまで、ただ待っているだけで金利が自動的に生まれると錯覚しているようである。拡大に余地があり、拡大に時間を要していた「規模の経済」や「範囲の経済」での経済効果に依存していた時代では、拡大により半自動

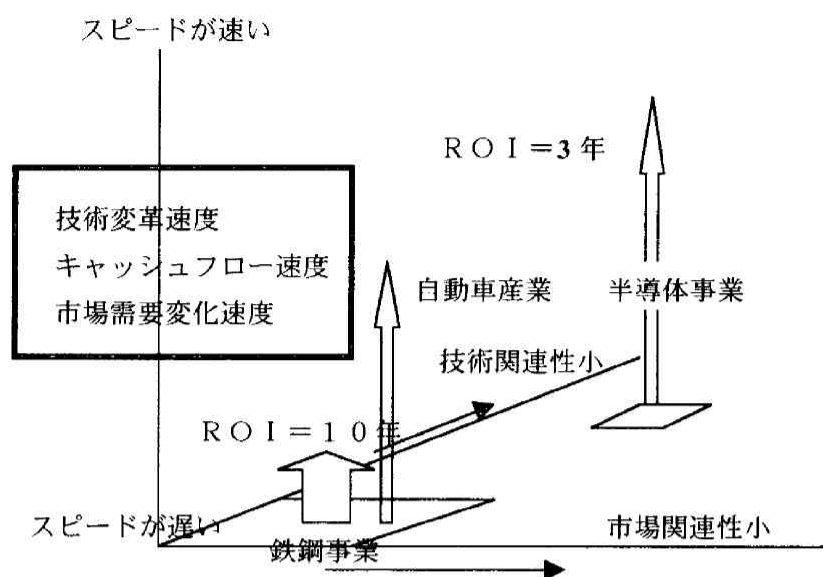


図4 事業環境の速度の違い

的に金利差を発生してくれていたため、それで済まされていたのである。

しかし、現在の世界の金融は、国際間貿易の実質為替決済金融額の20倍以上といわれるリスクヘッジ金融取引が、24時間、毎秒、世界を巡っているのである。リスクを軽減するという行為においては、20倍の金融が流動するということは、実質取引為替金融の決済リスクが1/20にまで、軽減されるとも考えることができる。このような流動性が重視される環境下で、日本の銀行は、世界的基準にもならない金融価値が数十倍も違う土地価値基準を担保とし、不良債権を温存し、価値創出を期待できない株に持合的に投資し続けているのである。

キャッシュフロー経営という言葉は、日本の銀行経営にとって死語同然となっていることは明白である。ましてや、「時間の経済」を代表するようなツールであるディスカウントキャッシュフローによる経営など、考えたくもないといったありさまである。戦後の物まねで過ごせた経営のトップ・マネジメントとその機能が、いま崩壊していることに、まだ気づいていない。先にも述べているように、日本の多くの基幹産業や規制に保護されてきた事業経営のトップ・マネジメントは、過去に、フロンティアを乗り越えたこと、

また、フロンティアに挑戦した経験を持ったことがないことに多く起因していることが、現在の禍根となっている。

#### 4. 「情報の同時性と共有の経済」

1990年代に入って、インターネットが出現すると、即時相互情報交換による情報共有が、あらゆる層や地域に浸透するようになった。このインターネットに代表されるような「情報の同時性と共有の経済」が発揮する、まったく過去と違った経済効果は、ボーダレスな価値交換を可能とさせる経済効果として、新しい経営のフロンティアを生み出している。

この出来事の始まりは、1991年1月17日に多国籍軍対イラク軍によって始まった湾岸戦争からである。テレビによる戦場現場と世界各国の行動の中継は、CNN ニュースを通じて、24時間途切れることなく世界に流し続けられた。世界はこの情報を誰でもが同時に得ることになった。そして、世界の地域や、人種の壁を超えて、この情報を全世界が共有した。この時から、情報の持つ価値が、それまで伝達時間の差によって生み出されていたものから、情報そのものの中身が持つ価値の評価へと大きく変わっていったのである。情報の授受においても、ラジオやテレビといった一対多による一方通行の情報伝達が持つ情報の価値から、多対多の双方向による情報の授受により価値が生み出されるといった形に、急速に変化していく。

一対一の情報交換では、携帯電話の普及があり、双方向の多対多の情報交換では、インターネットの普及がある。インターネットのネットワークは、Web. 技術の一般化に伴い、商業ベースの電子取引に使われるネットワークである、B to B（ビジネス・トゥ・ビジネス）や、商業ベースに消費者も参加した電子取引である、B to B to C（ビジネス・トゥ・ビジネス・トゥ・コンシューマ）まで、すでに、誰でも手に入るものとなっている。3年間で事実上の米国一の書籍販売会社にのし上がった、アマゾン・ドット・コムがその好例である。それはインターネットで書籍閲覧と新刊紹介を行ない、宅配

便で送付する仕組みである。適正な利益が生み出されているかどうかは別として、ドット・コム・ビジネスは目新しいものではなくなっている。1999年、畑中によって指摘された、バーチャル・ショッピング（架空店舗）やバーチャル・コーポレーション（架空企業）の一般化の可能性、現金で売買をしない電子取引や、ネットワークを通じた購買といった可能性は、現在では、当たり前のこととなっている。

この「情報の同時性と共有の経済」を提示した背景の発端となった特徴的な事業の出現と、それらの事業が生み出した事象の特徴については、畑中の著による「経営のフロンティア」を参照いただきたい<sup>10)</sup>。ここでは、1999年以降に表に出てきた事象による検証結果とそれによる実証についてのみ触れておく。

インターネットが活用される場では、決済に関わる信用やルールがまったく変わってしまう。ネットワークを通じた購買の普及は、その目的のためのプラットフォームを構成し、販売したい側と購入したい側が、独自に必要な情報を公開することになる。需給のマッチングは、オークションさへ起こすところまで来ている。

また、ネットワーク上での取引では、買う立場の仕様に合わせた生産を行なうという、オン・デマンド生産もデルコンピュータの生産販売のような形で現実のものとなっている。このデルモデルといわれるビジネスモデルは、5年間で、デルコンピュータを世界のトップ企業に押し上げた。消費者一人一人を個別対象にしたマーケティング活動であるワン・トゥ・ワン・マーケティングも、Web. ポータル技術によって、顧客抱え込みの一環として一般化してくると指摘したことについても現実化している。ネスレ・グループにおけるリピート率の高い食品購入リピータへの発売前の新商品優先紹介や、オピニオンリーダとするための優先顧客の抱え込み戦略、あるいは各国地域別での食感への個別対応等のツールとして、このマーケティング手法は活用されている。



マーケティングの調査領域では、インターネットを通じた掲示板への書き込みから、顧客志向の変化の兆しを見出すというツールさえ生まれている。特に、内部告発に近い情報は、公式報道にいたる2～3週間前に初期情報がインターネット上の掲示板に見出されるのが一般的な状況になっている。これに対して、企業が即時に対応できるかできないかで、雪印ケースのように、雪だるま式にネットワーク情報が膨らんで、悪評が悪評を伝播し、経営として取り返しがつかないところまで追いやられるといったことが起きる。

「情報の同時性と共有の経済」の経済効果を、戦略的経営を通じ享受してきた企業の成功例に、マイクロソフト社がある。それまでは大型コンピュータでしか計算できなかったデータ処理について、個人ベースでのデータ処理を可能にする新しいOS（オペレーション・システム）を開発し、IBMに提供したことからは始まっている。マイクロソフト社がPC（パーソナルコンピュータ）ソフトであるウインドウズで成功したのは、それまで独立的に処理されていた情報を、ウインドウズという共通の手段により、OSさえ同一であれば、オフラインではあっても、バッチ的信息管理であっても、変換を必要とせずに使用可能としたことである。共通に使えるという標準化により、フロッピーディスクであれ、光磁気ディスクであれ、CD-ROMあるいはオンラインであっても、情報共有し得るという仕組みを確立したことにある。

1990年代初めのPC環境には、ネットワーク環境がまだ整っておらず、マイクロソフト社のOSが持つ機能は大変優れたものであった。当時のセキュリティ性の高い直接的情報伝達手段は、事業用のオンラインであるLAN（ローカル・エリア・ネットワーク）やVAN（バリュー・アデッド・ネットワーク）しか世の中に存在していなかった。マイクロソフト社は個々に孤立した存在であるPCを共通言語で動かすために新しいOSを創り出し、インテル社に専用半導体チップであるMPU（マイクロ・プロセッサ・ユニット）を制作依頼し、PCに搭載させた。このことによって、PCの使い勝手は急速によくなり、PCの普及が加速される。ウインドウズとインテルが相

互補完関係を現すようになってから、その両社の急成長を指してウインテルと呼ぶようになり、WIN・WIN の関係を表すビジネスモデルが生まれた。

情報の共有がユーザーの便益を拡大し始めると、ネットワーク外部性<sup>11)</sup>が働き、拡大がネットワークに接続されればされる分だけ広がり、広がったマーケットからは、機能のアップグレードの要請を強く受けることになる。このことは、便益性を向上させるための OS の使える機能をもつ端末や媒体を増やすことを要請することとなり、同時にその急速な普及をも可能とさせる働きを持つことになる。急速な普及は、OS の使える機能をもつ端末や媒体の PLC を短期化させることでもあり、また短期間でのソフトの陳腐化を促進させることにもなる。それは、常に先端代替需要を創り出し、成長を持続させる重要な手だてともなる。マイクロソフト社は、この端末や媒体1台ごとにソフトのライセンスを知的所有権の代価として供与する仕組みを創り出し、新しい価値の基準を生み出した。

この新しい価値の基準は、その後の「情報の同時性と共有の経済」という経済効果発現への大きな変化点となり、ハードの価値よりもソフトの価値がシステムの仕組みの価値を決めるといった現象まで引き起こすことになる。ハードの価値よりも、ソフトのバージョンアップが短期的に可能であり、また、バージョンアップによる価値や便益の増大が、ハードへの改良よりもはるかに大きなものが得られるため、ソフトの価値でハードの市場価値が決まってしまうことが起きるのである。現在では、ハードもソフトも成熟しつつある分野では、ハードやソフトに乗るコンテンツの価値に、その基準が移行している分野も現れている。

マイクロソフト社における優位性は、インターネットという情報共有のツールを得ることによって、Web. 技術と結合させ、より独占的に市場を牛耳れるという可能性がでてきた。この Web. 技術との結合は、インターネットへの入り口で、かならずソフトウェアであるウインドウズが必要となる必然性があるため、独禁法に触れるのではないかと、との問題を提起させた。機

能を結合させるのではなく、分離独立した事業として、他の代替技術と競争すべきであるという見解である。ネットワークに入る玄関口であるポータルが、ウィンドウズに独占されることは、情報の共有という経済性をビジネスの機会として捉えようと試みている多くの事業体にとっては、大きな問題となるからである。

「情報の同時性と共有の経済」による経済効果を得ることのできる環境では、需要者同士が仲介者や特定の供給者を介在させないで便益を享受し、その便益を自己増殖させていくといった特性を持つため、市場寡占化が進みやすい。また、それを利用する媒体への伝播速度も速く、普及度も急速であることから、ネットワーク外部性が働き易く、その便益を発揮するツールは、短期間での寡占化がなされる。携帯電話の普及に見られる現象もその例であり、ネットワークに参加する数が多くなればなるほど、利用コストは下がり、参加者の便益性も増すという新しい形の経済効果を示す。

このように、現在では、情報が伝達される時間の差で価値を生んでいた時代から、情報の中身（コンテンツ）が情報の授受によって次々と派生的に異なった価値を生み出していく時代へ移行している。この派生的な価値の創出が、垂直統合型のバリューチェーンによって生み出されてきた「規模の経済」「範囲の経済」「時間の経済」と異なった価値の生じ方となっている。さらに、このネットワークを実現する舞台となるものには誰でもが乗り降りできるプラットフォームの様な共通の場の存在が重要である。マイクロソフトの OS である MS-DOS はまさにこのプラットフォームを提供したものと言うことができる。

マイクロソフトに対抗して、サンマイクロシステムズは、どんな OS にも共通で使用できるインタフェースとなる JAVA を無償で提供するという事業戦略を提案した。事業としての収益は、JAVA を使用してくる人や事業所が増えれば増えるほど、JAVA によって動くコンピュータ装置が売れるという仕組みである。

LINUX にいたっては、OS そのものを無償で提供したもので、それを利用するメンバーやそこに参加する事業者は、独自に作ったシステムやプログラムを使用に際しオープンにせざるを得ない。それに対する対価は求めていないというケースである。

これは、新しい流れである。システムや仕組みは、インフラストラクチャーの普遍性と一般化を即し普及度や技術レベルが急速に上がる。普及度が上がるとデファクト化が促進されることから、そこに流されるコンテンツやソフトを有料化することによって収益を上げるという新しい仕組みが生まれるのである。また、それを動かすハードをレンタルやリースで有料化できるという、新しい産業の仕組みもでき上がってくる。これらの、カテゴリーや製品を無償提供するビジネスでは、提供後に得られる使用料とかトランザクションの回数に課金して収益とすることが、一般的となっている。

最近では、汎用のコンピュータ設備を使用し、特定のアプリケーションを外部に貸し出したり、設備の空き能力のみを貸し出したりする事業も生まれている。ASP（アプリケーション・サービス・プロバイダ）といわれる、アプリケーションソフトを複数社で共有して使用するサービスも始まっている。標準化、平準化したビジネスプロセスには、競争優位としての差別化やコアコンピテンスが生じないことから、アプリケーションの共有が行われるのである。また、この動きは、異なる事業者が独自に持つ異なったアプリケーションを、複数社が Web. 上で必要なときに所有者からアプリケーションを切り出して借り出せるという、Web. サービスという事業形態をも試行させている。これらの例はオープンシステムが実現している「情報の同時性と共有の経済」そのものといえる。

まさに、畑中が「経営のフロンティア」で指摘したビジネス環境が、フロンティアとして現出していることが分かる。

情報の同時性と共有の経済の軸

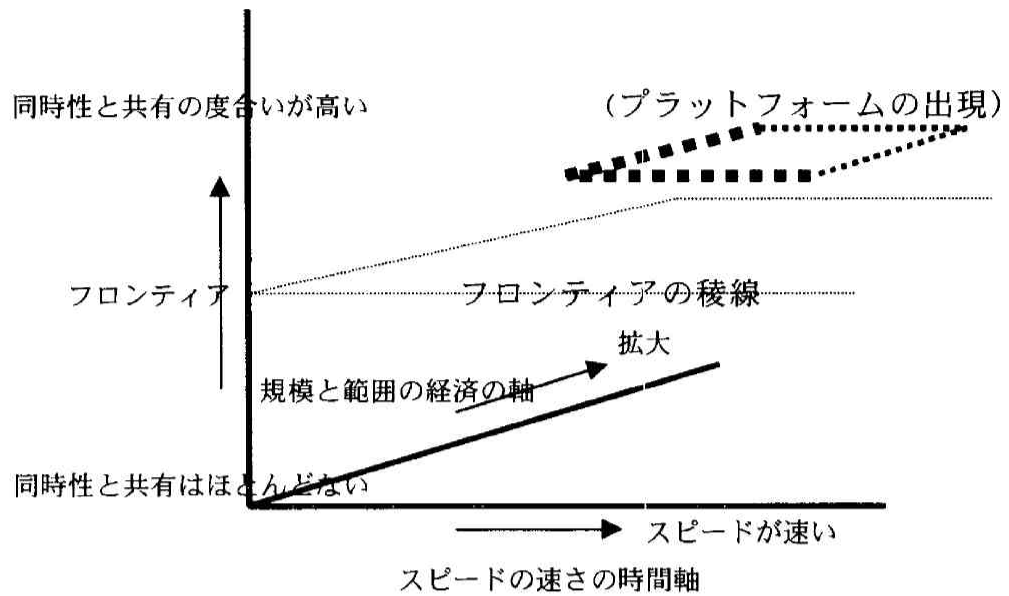


図5 情報の同時性と共有の経済へのフロンティア

5. 「情報の同時性と共有の経済」のフロンティアの所在

畑中は「経営のフロンティア」の中で、「規模の経済」と「範囲の経済」に対し「時間の経済」がフロンティアであったという事象について、そのフロンティアの所在を、図3にあるように示した。これは、「時間の経済」が、スピードの速さを単位とする時間軸上にあることを提示したものである。これに対比して「規模の経済」「範囲の経済」「時間の経済」に対し「情報の同時性と共有の経済」のフロンティアの所在はどんな所にあるのかを、図5にあるように示している。「規模の経済」と「範囲の経済」による経済効果の発現は、要因としてどちらも「拡大」を軸にしている。この「拡大」の要因からなる軸と「時間の経済」を生み出す回転や伝播のスピードの速さの要因からなる軸に、「情報の同時性と共有の経済」の経済効果の発現レベル度合いを要因軸として結合させると、新しいフロンティアの所在が見えてくる。

情報の同時性と共有の度合いが高いと言うことは、個々のビジネスがある同一の共通手段や共通環境、あるいは共通言語や共通媒体から構成されている比率が高いと言うことである。このことは、これまで需要側と供給側が、

別個の機能と立場を持つ対峙関係にあったものを、一気に協調関係あるいは、同一の塊になるということを意味する。便益もリスクも折半となる需給関係を生み出す。需給の両者が相互に便益を享受できる、需給が WIN・WIN の関係を保つ共通基盤の発生が、「情報の同時性と共有の経済」の特徴である。これが、プラットフォームの概念である。

これまでに標準規格とかデファクト化された事業集団として、プラットフォームの持つ特徴を示す様なグルーピングされた存在はなかった訳ではない。しかし、近年、情報の同時性と共有の環境が整うにつれ、複数の要素が共有されているネットワーク上では、プラットフォームが創出されやすいという傾向が強くなってきている。

特徴的なことは、今まで標準規格とかデファクトにより出現しその支配力が供給者側に大きく依存していたプラットフォームのあり方ではなく、供給者側と需要者側の情報共有がなされていることに必然性をもつあり方である。このため、供給者側と需要者側の便益の共有がなされるのである。特に、供給者側と需要者側がリスクを折半し便益を同等に享受できる仕組みがプラットフォーム上に出来ると、ネットワーク外部性が働く収穫逡増の現象が目に見えてくる。

このネットワーク外部性が働くプラットフォームの概念は、畑中によって1999年に概念を確立し指摘したものであるが、その当時は、まだ実現性がみえてなく、研究としても受け入れられる対象ではなかった。しかし、事業経営での実際の現場では、多くのビジネスモデルとして急速に現実の事業形態を現し、今では、ビジネス・プラットフォームについて、わざわざ、特別な定義も要さないほど一般化している。まだ、5年も経ていないのである。

この現象が、「情報の同時性と共有の経済」の怖さなのである。ネットワーク上の同時性と共有は、ミクロとマクロからなるクラスター構造に対し、相互共鳴的な新しい揺らぎを興している。それは、あたかも、ミクロの代表である DNA とマクロの代表である人体が体内のネットワーク上で固有な結

合と複合的結合により異なった関係や発症を示すように、マクロである新しいプラットフォームは、ミクロである異種の固体同士のネットワーク結合により、個々に異なった固有な関係をもつ環境を提供し始めている。

「情報の同時性と共有の経済」は、知識の所有度合いとか、知識の先有度合いとかの差により、経済効果を生み出していたものに対し、まったくその価値を変えてしまうという経済効果も生みだしている。知っているという価値はなくなり、その知識から何が創出できるかに価値がシフトしているのである。この現象は、すでに、教育の現場でおき始めている。大学の教育者の大半が、その経済価値を一瞬にして失ってしまっているのである。知識は、インターネットにより、どこからでも、距離や言語を障害とせず、一瞬にして入手できるようになってしまったからである。また、研究成果は、不特定多数に同時に発信が可能となり、いままでの閉鎖的な少人数で評価していた普遍性に欠ける研究成果に対し、グローバルでの評価を一瞬にして得ることができ、知識の差ではなく、先行性が評価される形に変わってきている。これからの教育は、知識を教えるのではなく、知識のとり方や応用の仕方、そしてそこから、何を、どうやって創出するのか、を教育することに変わって

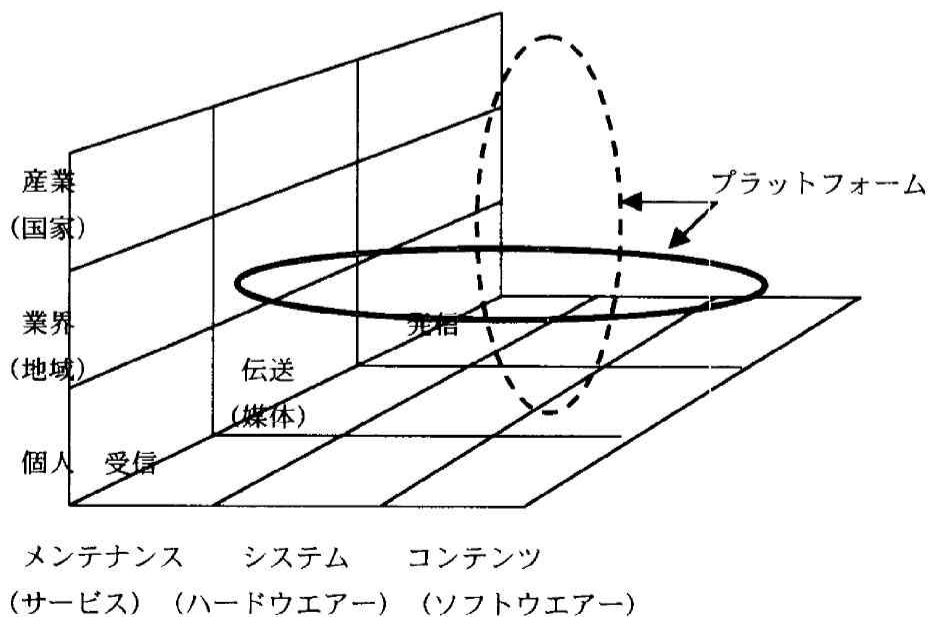


図6 プラットフォームの位置とオープンシステム

いかざるを得ない。その場が、教育のプラットフォームとなるはずである。大学という名称や箱による価値は、早晚、意味を成さなくなる。

図6に、畑中が「経営のフロンティア」の中で提示した「情報の同時性と共有の経済」の概念と構図に対し、1999年以降における事象の表面化と実証例の研究から、「情報の同時性と共有の経済」が生み出すプラットフォームが、どのような形で実情の事業環境にリンクしているのかについて、明確になってきた部分を新たに示しておく。<sup>12)</sup>

図6は、いままで事業が属している業界であるとか、ドメインであるとかを、外部環境として単純化したブロックを3次元的に俯瞰させたものである。情報やサービス、コンテンツを受け取る個人を起点に、サービスやメンテナンスの提供と、その提供を可能とするハードウェアやシステムの仕組み、それに乗せられるコンテンツやソフトウェアを役割として持つ軸を、第1次軸としてある。第2次軸は、個人が受ける情報やサービスの媒体を通じた伝送と、それを発信する役割を持つ軸となっている。これに、個人が属する業界や地域、そして産業の区切りとか国家の区切りを、第3次の軸として表してある。この、3軸からなる各々の区切りのブロックが、「規模の経済」「範囲の経済」「時間の経済」のフロンティアを支配している、事業の外部環境として定義されるドメインとなっている。

この各々のブロックに対し、プラットフォームは、水平的あるいは垂直的に、また、たすきがけ的に共有の場を提供することから、業界とか国家とか個人とか、ハードウェアとかソフトウェアとか、はたまた、発信側と受信側といった境界を、まったく持たない環境構造を提供することになる。

この図からわかるように、個々のブロックの中で争われた競争優位戦略（クローズドシステムでの競争優位戦略）として存在した20世紀型のバリューチェーンとそれを母体にした事業領域の定義は、プラットフォームの出現に伴い、意味を成さなくなり始めている。事業環境がオープンシステム化したため、そのフロンティアを越えると同時に、バリューチェーンの意味が大



大きく変わってしまったことが分かる。図6に示されるビジネスプラットフォームの出現は、ネットワークという「情報の同時性と共有による経済」が生み出す、事業経営そのものに対する、まったく新しい外部環境であることも理解できる。

## Ⅳ] 市場と事業とフロンティア

### 1. 事業のフロンティアと新しいビジネス環境

「規模の経済」から「範囲の経済」が生まれたとき、「規模の経済」に「範囲の経済」の経済効果が加わったとき、そのそれぞれに、その市場とその市場の枠を乗り越え様としていた事業は、市場と事業の相互にやり取りをする中から、新しいフロンティアの稜線を見つけ出してきた。「範囲の経済」が生み出した極端な事業形態の中には、市場と製品にマーケティングの共通関連性や技術の共通関連性が極度に小さい経営母体であるコングロマリットの様な経営形態をも出現させた。コングロマリットの様な経営形態にみられる「範囲」の事業では「規模」が小さく経済効果を生み出すには限度がある事業を、経営主体の大きな「規模」に一旦吸収することによって、「規模」による経済効果を「範囲」の事業にも発現させるといった経営戦略をとることもできた。

「規模の経済」の成熟から「範囲の経済」が生まれたのと同様、「規模」と「範囲」による経済効果の最大化を目指した拡大が成熟すると、新しい経済効果のフロンティアに挑まなければならない。それまで、地域が異なったり事業のスタートが異なったりした事業経営が、「範囲の経済」領域に個々別々に参入する。結果として同一の「範囲の経済」領域で競争するようになってしまい「規模の経済」による経済効果が期待できなくなり、また再び投資効率からも個々では経済効果を生み出さなくなってしまうことが起きる。この段階で共通性の高い領域や相互補完性の高い領域での事業提携や合併が

はじまる。この提携や合併は、事業どうしの再結合による経済効果を生み出すとする分析もできるが、過去の継続からの規模の縮小による再編成では、フロンティアの存在はそこにはないことがわかる。

本来、提携や合併は独立的に統合されているビジネスのプロセスが、競争相手やそれを構成している業界の平均的レベルより、規模も範囲も活動スピードも優っている場合に、なされることが望ましい。しかし、補完を目的になされる提携や合併は、一般的に、劣位のプロセスに迎合してしまう。結果は、「規模の経済」や「範囲の経済」による相乗効果が出てこないことになる。

拡大や縮小の最適化をもくろむ事業の再結合といったことは「規模の経済」と「範囲の経済」の2軸からなる平面上での戦略的行動でしかない。再結合に対する新しい経営のフロンティアはその平面上には存在せず、時間の経済効果であるスピードの速さの度合いを示す軸を横切る面上での戦略的行動が必要となるのである。それでなければ合併による相乗効果は期待できない。日本における銀行群合併提携の失策がこれである。

スピードの速さは単位期間内での規模の資金回転を増加させ、結果として少ない投資で大きな規模を動かしたと同様な成果が得られることである。先端技術分野では、ビジネスプロセスのスピードの速さがコスト優位性を生み出すところまで来ている。たとえば半導体産業に見られるファンドリービジネスの出現がその典型である。半導体の製造プロセスのある工程への投資が一社では投資効率が悪い場合、その工程だけアウトソーシングしてしまう事業である。半導体プロセスのファンドリーは、アウトソーシングを受ければ受けるほど規模によるコスト優位性と利益還元による先行技術投資を可能とする。このことによって、一社単独の垂直結合したビジネスプロセスではファンドリーの持つ優位性にスピードもコストも追いつかなくなる。企業ベースでのこのような動きは、急速に展開を始めている製造業の集中分離独立採算をめざす、(株)ソニー・イー・エム・シー・エスのような事業形態をも生み出していることから明白である。

情報の同時性と共有の度合いが高い面上を経営のフロンティアとしてチャレンジが進んでいる経営ツールに、インターネットを活用したネットワークビジネスがある。ネットワークビジネスの特徴はネットワークが構成されるプラットフォームに便益を生じるとネットワーク外部性が威力を発揮し、収穫逡増のような現象により事業が拡大していく傾向が見られることである。この複雑系的な収穫逡増のような現象は、「規模の経済」「範囲の経済」「時間の経済」の各々のフロンティアを乗り越え、その経済要因を自己に内包して起きていれば間違いを起さない。しかし、収穫逡増を意図的に起こし、そこに投資資金だけが集まってしまうと、架空のキャッシュフローが生まれてしまい、崩壊にいたる。米国に端を発した IT バブルの典型が、このパターンである。

どこの段階でのフロンティアでも、その稜線は、不確定性の高い環境にある。特にスピードの速い「時間の経済」による効果や、ネットワーク外部性が働く「情報の同時性と共有の経済」による効果が発揮されるフロンティアの稜線上では、カタストロフィーに似た動きが生じる。このことが、バブルの要因の一つとして検討されるべきであるが、バブルはバブルであり、経営がフロンティアに挑戦する時に起きる現象であるわけではない。

この現実には、フロンティアの稜線が、ミクロの経済効果とマクロの経済効果の相互関係から成り立っていることを理解することによって明確になってくる。ビジネス環境と事業経営との間には、商品の価値の交換を通じての顧客と事業と言うミクロ的關係があると同時に、経済環境やビジネス環境が事業経営を制約するマクロ的關係がある。フロンティアの稜線では、このミクロとマクロとの区別が曖昧になり、どちらの経済要因が起因して動いているのか定かに出来ない状況<sup>13)</sup>が起きる。このミクロとマクロの区別が曖昧であるという状況は、個別の価値交換から始まるミクロの経済効果の成果と、ミクロの集合体がマクロになった時の経済効果の成果が、同じではない状況が起きることから発生している。

「時間の経済」や「情報の同時性や共有」がなされるネットワークの環境においては、顧客の変化が個々のタイムスパンやネットワーク外部性に依存してしまうため、マクロとしての全体がミクロとしての個々の和と違ってしまうことが起きてしまうのである。ポジティブであれ、ネガティブであれ、全体が個々の経済効果の和以上に個々の総和が大きくなる経済効果を生み出してしまう現象がこれである。このことは、ミクロの経済効果を創出する多数の因子はゆらぎ<sup>14)</sup>をもっており、そのゆらぎの集合体が、ミクロの和以上の、マクロにおける総和としての均衡を生み出しているといえる<sup>15)</sup>。

2000年に米国で起きたITバブルは、人為的な経営欠如も付加され、ミクロの和以上の、マクロにおける総和の均衡が生み出していた特異な産物といえる。

## 2. フロンティアと新しい尺度

経営のフロンティアは、過去から現在に至る間で、どのような要因が経営実体に大きく影響を与えたのであろうか。その要因を縦軸に、事業経営の実体の推移を横軸にとり、経営のフロンティアの所在を描いてみると、畑中が「経営のフロンティア」で指摘したように、図7に示すような模式図を描くことができる。

過去から現在までの経済環境と経営実体を大きく変化させてきた経済要因の特徴を区分してみると、次の様な区分に整理することが可能である。

それらは、

- \*「規模の経済」が主体である経済環境と経営実体
- \*「規模の経済」に「範囲の経済」が加わっている経済環境と経営実体
- \*「規模の経済」と「範囲の経済」が組み合わさった環境に、「時間の経済」の効果が加わっている経済環境と経営実体
- \*「規模の経済」、「範囲の経済」、「時間の経済」が組み合わさった環境に、さらに、「情報の同時性と共有による経済」の効果が加わってい

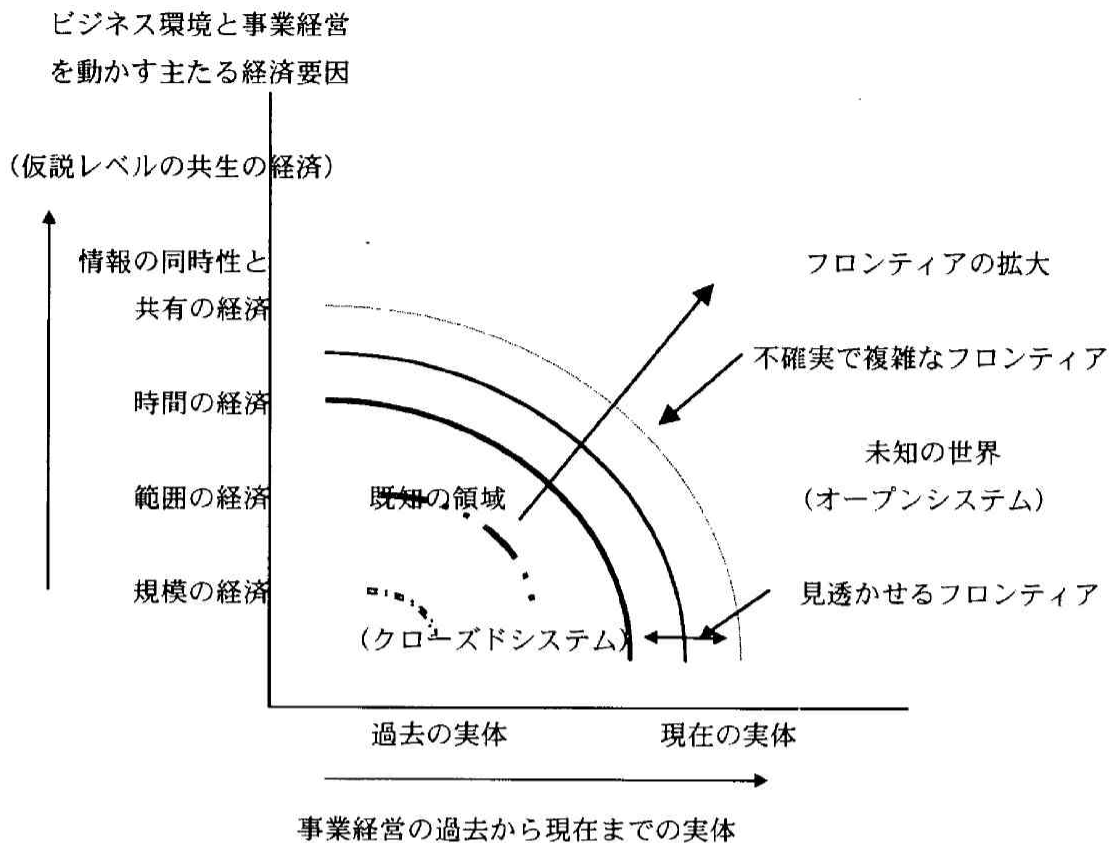


図7 経営のフロンティアの概念図

る経済環境の現出と経営実体。

\* さらに仮説レベルとして、「情報の同時性と共有の経済」の効果に加えて、さらに、その先に、経済効果として現れる可能性を直感させる「共生の経済」のもとでの経済環境と経営実態として、段階的に整理することが可能である。

図7では、過去に経営実体がフロンティアを乗り越えてきた領域を既知の領域として位置づけてある。また、既知の領域から未知の世界に向けて常に誰かがフロンティアの稜線を乗り越えて行った結果、乗り越えるたびにフロンティアの稜線は拡大されていくと言うプロセスを示してある。ここでの既知の領域は、常に資源の限られた範囲内での競争条件が起きているクローズドシステムとなる。同様に、フロンティアから外の未知の世界は、資源に制約が起きないオープンシステムとなる。また、フロンティアの稜線の近辺で

は、ある程度見透かせるフロンティアもあれば、不確実で複雑なフロンティアも存在している。横軸で示されているここでの経営実体は、特徴的な経済要因を背景に、過去から現在に向かって、また、未来に向けて、その実体を推し進めている事業経営の現実そのものを推移として捉えている。また、縦軸には経営のフロンティアの大きな要因となっている「規模の経済」「範囲の経済」「時間の経済」「情報の同時性と共有の経済」の推移をとってある。

経営の現実の場から得られる企業価値は、自社のビジネス・プロセスの一部の工程から生み出されたものと認識してしまうことがある。このため、その部分を自事業のコア・コンピタンス<sup>16)</sup> と思い込み、自社の競争優位がその価値連鎖<sup>17)</sup> にあるとして自認してしまうケースが生じる。このため、企業価値は需要者側（外部環境）によってのみ与られるものであるとの事実を忘れてしまうことがある。一般的に、戦略的行動によって構築された、競争優位を持つビジネス・プロセスのほとんどは、1-2年のうちに競争と言う環境の中で平準化してしまい、市場では当たり前前のインフラストラクチャーとになってしまう。また、代替技術やそれを乗り越える新しい価値の提供が異なった戦略的行動を起こした企業によってライフサイクルを失い、瞬く間に競争力をなくしてしまうケースもしばしば見られるところである。現実の経営実践の場によるそれらの失敗は、企業への信頼性を失墜してしまうことになるため、当たり前ではあるが、まず外部には見えない存在として、葬り去られてしまう。一方、見事にフロンティアを乗り越えて成功した戦略的行動については、経営戦略による競争の優位性として温存されるため、外部にでてきにくく、一定の時間の経過がなければ一般化されない。このため、フロンティアの稜線は、経営実務として知覚できるが、研究対象としては見えないのが一般的である。

### 3. 経済効果の発現の要因

ビジネス環境の変遷から経営のフロンティアを引き出すと、時代時代を動

ビジネス環境における  
経済効果の発現要因の比率

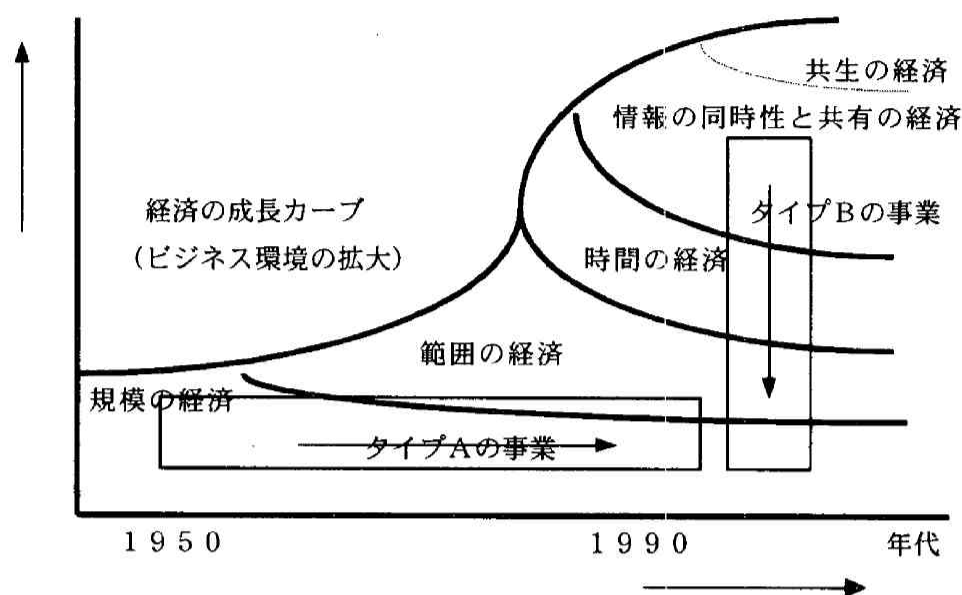


図8 ビジネス環境の経済効果の模式図

かしてきた主たる経済要因による概念的枠組みが、図8に示した構図によって成り立つことがわかる。<sup>18)</sup>この模式図は、ある時代のビジネスの成長を支え、一番大きな経済効果を生み出した要因が何であったかを、経済効果の発現に寄与する役割として概念的に捉えてみたものである。

1960年代までの経済構造の基本は、物不足からの脱却がまだはかれておらず、供給側の論理が優先する大量生産とそれによる売価低下の構図からなり立っていた。ビジネス環境を動かす経済要因は、規模の大きさによって経済性が発揮できる構造となっており、その環境の中での事業成長は、規模の経済性を追求することに他ならなかった。規模は、生産であれば製品の標準化による大量生産指向であり、販売であれば流通地域のシェアの大きさによって経済効果が発揮できる構図であった。この構図は、需要側には大量消費性向を生み出し、物不足の時代から脱却した後も消費需要としての大量消費は継続し、規模の経済が供給者側と需要者側との経済の好循環を形成させていた。

一方、「規模の経済」を發揮させようとする事業経営は、主軸である事業

の拡大を、期間管理会計の損益の原則に則って、コスト計算による利益の出る範囲まで、投資の拡大を行ってゆくことを目指していった。単一事業で始まった経営は、経験的に認識されているプロダクト・ライフ・サイクルの成長カーブと、習熟曲線によるコスト低下により、市場のポテンシャルを充足するまで成長を続けた。単一事業は、単位費用を低下させるために、同一設備の稼働効率を狙った製品群の拡大や、販売・流通においても効率のよい取り扱い品種の拡大がなされた。その結果、地域拡大や海外進出、業際事業への拡大、多角化へと、自事業を拡大してゆくことになり、「範囲の経済」へと移行していくこととなったのである。<sup>19)</sup> 図8に示したタイプAの企業がこの例となる。

タイプAの企業における事業経営の経営戦略は、「規模の経済」によつての事業利益の最大化をいかにしうるか、そして「規模の経済」の手段を背景に「範囲の経済」に向かってどう移行しうるかにあった。経営のフロンティアはその最前線に不確実な領域として厳然として横たわっていたのである。

事業経営はフロンティア克服の手段として、コスト優位性確保のため過剰な設備投資をしたり、ポテンシャル拡大のため顧客の市場性を無視した海外進出や、主軸商品とのシナジーを起こすべく事業ノウハウの希薄な多角化領域へ進出を試みたりしていた。日本における鉄鋼事業が、この典型的パターンを経験している。

鉄鋼事業はもともと「規模の経済」が大きく効く産業構造にあるが、「規模の経済」の拡大は資金面からも先端技術の採用を可能とし、その結果、高炉設備の設備競争に入り過剰投資から不況カルテルにより生産調整をせざるを得なくなる経過を持った。しかし、その後、世界の鉄鋼業の競争へと進む時期に、日本国内では、幸いにして自動車産業の勃興と大型タンカーの需要増により成長拡大がなされ、世界の鉄鋼業としての地位をかためることができた。そして、日本の大手鉄鋼業のほとんどは、「規模の経済」による拡大パターンと、先端技術への限りない投資が必要となるパターンが類似してい



た半導体事業の多角化へと突き進んでいる。FA（ファクトリー・オートメーション）によるコンピュータシステムのノウハウや、原材料に近い領域での研究ノウハウは所有していたが、事業の異なるノウハウを必要とした半導体事業への多角化は、結果として膨大な投資と累積赤字を積み上げ、10年を経ずして次々と撤退に追い込まれてしまった。「時間の経済」の違いを乗り越えられなかったのである。

「規模の経済」の効果を平面的な拡大のみに求めた事業は、「範囲の経済」のフロンティアに直面し行き詰まったり、「範囲の経済」に止まったりしてしまう。主軸事業のみによる「規模の経済」の拡大によって成長してきた事業は、成長できるビジネス環境の中にあつたため、その拡大を許容するタイムスパンは比較的長期に渡る外部環境から成り立っていることが多い。この様な環境にあつた事業が、「範囲の経済」による経済効果を狙って国際化や多角化領域進出をはかると、市場のノウハウはもとより、その新しい市場の範囲を支配しているタイムスパンは、ほとんどの場合、今まで自事業が成功していた単一事業のビジネス環境と大きく異なっているため、経営は挫折することになる。体の大きさの違う動物の生命体が認識している時間軸がその各々の固体によって異なっていることと同様なことが、事業の大きさや固体の違いにも起きているからである。ビジネス環境が違っていたり、環境を構成するクラスターの個々の事業規模が違っていたりすると、単位時間の経済効果や速度の経済も含めたスピードによる経済効果が違って出てくる現象である。経営のトップ・マネジメントは、大きさの違う事業領域や固体特性の違う領域にある事業について、各々別の軸で動いている時間軸が個々に存在していることや、業界や事業の属する競争領域のタイムスパンが各々異なっていることを認識しておかなければならない。

#### 4. 「時間の経済」のポジション

フランチャイズを目指す事業であったり、M&Aによるコングロマリット

的な事業展開をしようとする事業体や、ファンドを目的として異なる組み合わせの事業体をもっていたりするケースにみられる「範囲の経済」の経済効果を発現のスタートとする様な事業のケースでは、次の段階で「規模の経済」に向かって進むケースと、「時間の経済」に向かって進むケースがみられる。「範囲の経済」から「規模の経済」に進むケースでは、複数からなる価値連鎖を経済的、効率的に運営するためや競争優位をコア・コンピタンスに集中するために、連鎖の再統合や結合のプロセスの見直しがなされる。このような手だては、「規模の経済」から「範囲の経済」に移行しながら、「範囲の経済」による経営の経済効果を生み出せなかった様な企業によく見られる業務改善的組織行動として採る事業部の再統合や、結合の最適化を目指してなされる BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）、ポートフォリオ・マネジメントによる事業集中化や事業売却、と言った経営選択を採る経営行動に見られる例である。

「規模の経済」から「範囲の経済」に移行した事業経営は、複合的な価値連鎖の再結合や、アウトソーシングを含めた異業種間の価値連鎖の結合による経済効果も期待できる場合もある。このような事業形態から期待される経済効果は、規模に限界があるクローズドシステムの中で選択される既知の領域における業務改善的経営行動であり、オープンシステムに向かっての戦略的行動を要求される経営のフロンティアとは、まったく事象を異にしている。

「範囲の経済」を経済効果の発現としてスタートした事業経営は、「範囲の経済」が、時間軸の違う経済要因を内包せざるを得なくなるのと同様、異なる時間軸を基準にしたビジネス・プロセスによる、新しい「時間の経済」による経済効果を発揮できる仕組みへの移行の必要性に直面する。

1970年代後半から1980年代にかけて、急速な経済成長や急速な生産性のアップがなされたが、それらのほとんどがこの時間の経済効果によるものである。「規模の経済」や「範囲の経済」で達成されていたある期間でなされた成果が、「時間の経済」の要因により、極端には半分の期間で同一成果を得

られると言ったことに端的に現れている。「規模の経済」を実現するためには、「範囲の経済」のフロンティアを乗り越える必要性があったのである。その時、そのフロンティアに「時間の経済」として道を開かせたのが、先にも述べたトヨタの「カンバン方式」に示される様な JIT の概念である。それは、製造業では世界で初めて日本企業により生み出されたものである。

「時間の経済」は、製造業よりサービスやソフトを含む比率の大きな産業で、その経済効果を大きく発揮することになる。「時間の経済」で成功した日本のセブン・イレブンは、親元であるサウスランド社を逆買収し、「情報の同時性と共有の経済」や「時間の経済」による経済効果の経営ツールを米国に持ち込み、今や、範囲の経済への逆戻りにも見えるフロンティアに挑戦をしている。

## 5. 「情報の同時性と共有による経済」のポジション

「情報の同時性と共有による経済」の効果発現は、そのフロンティアへの飽くなき挑戦により新しい経営の道を開き始めている。先に例としてあげた、大量の情報処理を個人ベースで短時間のうちに実行させることによって生み出される経済効果を事業のスタートとした、マイクロソフト社のような例である。このマイクロソフト社は、「時間」の経済効果を事業の成長の糧とし、「範囲の経済」を取り込み、結果として「規模の経済」を享受するに至っている。図8に示したタイプBの事業が、それである。

「情報の同時性と共有の経済」が経済効果を発揮するビジネス環境では、ネットワーク外部性が働きやすい市場性があることが多い。ネットワーク外部性が働くためには、相互の便益創出を実現するにたる共通プラットフォームが環境として存在していなければならない。共通プラットフォームは標準化されていなければならない。共通プラットフォームに乗ってビジネスを展開する場合、自事業の差別化がはかれる様なアプリケーションと共通 OS であるプラットフォームとのインターフェースが重要な役割を担うことにな

る。情報処理のスピード向上も優位性を発揮するが、アプリケーションの拡大を可能とするインターフェースがより重要な意味を持つ。情報処理スピードのアップやソフトのグレードアップは、「時間の経済」による実現である。言語のアプリケーションを含めた対応可能業界拡大のためになされるインターフェースの準備、サービス、あるいはそのために必要となる半導体チップのデザインといった部分は、「範囲の経済」の実現そのものとなっていく。それらを通じて実現していく「規模の経済」の経済効果による成果は、収穫<sup>20)</sup> 逓増を思わせる新しいビジネス環境を創造している。

米国国内でのオフィス書類の翌日配達システムを構築することからスタートした、フェデラル・エクスプレスの例は、メンフィス空港を主軸としたハブ・アンド・スポークといわれる受配送ネットワークによって、「時間の経済」の経済効果の発現から始まっている。この効果は、すぐ「規模の経済」による経済効果を生み出し、その「規模の経済」自身が、一般企業が持つ運送というビジネスプロセスのフローをスライスした役割を代行することとなった。このビジネスプロセスのフローをスライスした部分で、フェデラル・エクスプレスは、現在、ビジネス・プラットフォームを市場に提供するまでに至っている。このプラットフォームに、各種異なる企業の運送に関するワークフローがクロスすることができるように、インターフェースを用意しているのである。このインターフェースは、個々の顧客に対しカスタマイズされており、プラットフォームを横切る垂直結合したワークフローの相当な部分をコンサルタント業務として請負うことも行っている。このことによって、標準化されたプラットフォームは、ピーク時間の平準化や、特殊なピーク時間の作業工程をパート作業としてワークシェアリングを行い、活用効率を上げることができる仕組みになっている。このコンサルタント業務を通じた請負事業は、すでに、金銭決済まで請負うことを実現しており、「範囲の経済」の経済効果を出している。このようなプラットフォームは、当然であるが、「情報の同時性と共有による経済」を発現できる情報システムによって構築

されていることは、いうまでもない。

時間の経過による変化がゆっくりとした環境にあり、「規模の経済」や「範囲の経済」による要因がほとんどの優位性を決めていたビジネス環境では、選択可能な事業経営における環境予測が比較的容易であった。既存事業ではいかに市場占有率を上げられるかについての競争条件の予測がそれであり、新事業や海外進出により市場をいかに拡大していくかといったことがその範疇である。この様な競争条件や需要予測といった市場調査に近い領域での経営における意志決定は、そのプロセスが明確になっているため、もっとも良いものを選択できるという自由度<sup>21)</sup>を持っている。

JIT に代表されるような時間の経済を前進させた経営のフロンティアでは、効率という新しい尺度が入るため、過去からの継続により線形的に予測するのみでは対応できなくなってくる。また、Web. を活用した、新しいビジネス・プラットフォームのネットワーク・ビジネスに代表されるような事業では、「情報の同時性と共有の経済」が経済効果を出すため、線形的な予測は、不可能に近いものとなっている。

ある時点での利用できる最善の技術や技能、経営手法、等々のベスト・プラクティスのすべてを使って、ある一定のコストで創造できる最大の価値を生産性のフロンティア<sup>22)</sup> とすると、過去の継続性からのトレードオフの関係下でしか経営評価が行えないこととなってしまう。

日本のカシオやシャープ等が提供してきた時計や電卓、液晶パネルと言った製品群にあるように、多品種、少量、高品質、低価格、短期ライフサイクルという、相反するトレードオフを持つ要因を同時に実現し得ているケースでは、コスト優位と差別化優位の両立を可能とさせ、かつ、JIT に対応し、新しいプラットフォームさえ提供しているということが、すでに実現しているということを認識しておかなければならない。

ここで扱われている経営のフロンティアでは、時間のスパンや速度、及び、ネットワーク外部性やプラットフォームが生み出す異なる業界や地域との結

合、といったことを加味した経営のフロンティアをも見ておく必要がある。可能性として進む未来のある範囲についての予想はできるが、過去の継続からの線形的な将来に向かったの確度の高い予測は益々難しくなっている。この様なビジネス環境や事業経営でのフロンティアには、常にシナリオを用意しておく必要があり、そのシナリオにはベスト・プラクティスを想定したデッドラインを決めておき事業が努力を傾注するスピードと程度を調整し、先を見越した企業変革のリズムをタイム・ペーシング<sup>23)</sup>として創り出しておかなければならないことが起きる。

## 6. 新しい概念の尺度

「規模の経済」や「範囲の経済」において通例見られる収穫低減といった尺度とは違った新しい尺度が「時間の経済」、「情報の同時性と共有の経済」において必要とされる。「時間の経済」への尺度としてはスピードとか効率を新しい次元のもとで示すことが可能であり、「情報の同時性と共有の経済」の尺度としては、収穫逓増に見られるような需要者側、供給者側の相互働きかけによって生まれる便益を測定する尺度、あるいは費用やリスクを相互折半しそこから得られる相互便益を共有する度合い等を推し量る尺度によって示すことが可能である。この様な尺度に関しての大きな変化は、現実の経営面でもはっきりと見られ始めており、財務面だけを見ても、時間軸を重要視するキャッシュフロー経営とか、株主が事業価値を判断するための新しい経営指標とかに、新しい尺度が続々登場し、グローバルスタンダードとして定着を始めている。

「情報の同時性と共有の経済」が発現されるプラットフォームを、企業内情報システムによって基幹業務をERP（エンタープライズ・リソース・プランニング）として標準化、パッケージ化することによって、生産管理系や財務会計系の計画性や普遍性をもった情報システム基盤技術を提供することが、世界に急速に広まったことも大きな変化への立証となっている。ERP

はドイツの SAP 社が開発しグローバルに採用されている財務分野主体のもののみならず、生産手段や組織機能を対象にしたものまで、「情報の同時性と共有の経済」を生み出す企業内プラットフォームの手段として提供されている。

ERP のような普遍化したパッケージ型の情報システムの採用は、その ERP の基盤を構成する事業プロセスには事業としてのコアコンピテンスを持たないことになる。ERP のような普遍化したプラットフォームを採用することは、オープンシステム化した事業環境での競争優位を自前の垂直統合型のバリューチェーンとして持つことができなくなったという実証でもある。

「情報の同時性と共有の経済」における経営戦略では、「新しいビジネス環境の価値の創出（外部バリューの創出）」「インターフェイスの確立」「プラットフォームの創出」「クローズドシステムからオープンシステムへの転換」「ON TIME という場の出現」「ネットワーク化の一層の進行」等々が主要な問題となってくる。この様な相関性のない多くの戦略課題は、今後も増大の一途をたどっていく。このことこそ、「情報の同時性と共有の経済」が内包する未知の深淵さを示しており、フロンティアの名に値する実体を反映したものと見える。

## さいごに

本論での検証のためになされた事例研究により、1999年に畑中から提示された「経営のフロンティア」の全体像は、ほぼ全体を解明し得た。また、衣笠と畑中によるその後の4年間の実証研究から、現在直面している「情報の同時性と共有の経済」をめぐるフロンティアの特質についても、それが現実であることを明確にし得た。特に、「情報の同時性と共有の経済」については、現在起きている、あるいは、これから起きる可能性のある「情報の同時

性と共有の経済」に関わる主要な問題をも抽出することができた。

本テーマの今後の展望については、本論文で提示している概念の輪郭が、時代の推移とともに現実のものとして実証され、より確実に把握できるであろうことを上げておきたい。衣笠と畑中によって研究がなされてきた「フロンティア」の実証研究について、畑中が指摘した1999年時点では、未だ概念化、普遍化されていなかった戦略的事業活動と経営行動の実際が、次々と実証解明されてきたことで、事例研究の持つ効果の大きさが確認できたことは得がたい成果であった。同時に、経営のトップ・マネジメントが挑戦している「フロンティア」が、その実証的解明から再確認できたことも貴重な成果となった。

---

#### 注

- 1) 畑中邦道著「経営のフロンティア」日経 BP 企画刊 1999年 8月
- 2) 国領二郎著「マネジメントトレンド」増刊 1号 経営研究所刊 p34-41 1998年
- 3) L. C. サロー著「経済探検」たちばな出版刊 (1998年 6月) p17, p26 (L. C. Thurow 「The Age of Economic Exploration」1998)
- 4) M. E. ポーター著「戦略の本質」(ハーバード・ビジネス 1997年 2・3月号 p19) ダイヤモンド社刊 (M. E. Porter 「What is Strategy?」HBR 1996 Nov.-Dec.)
- 5) D. タプスコット著「デジタル・エコノミー」野村総合研究所刊 1996年 7月 p524, p512 (D. Tapscott 「THE DIGITAL ECONOMY」1996 McGraw-Hill, Inc)
- 6) 柴川林也・高柳暁編著『企業経営の国際化戦略』同文館刊 (1987年) 衣笠洋輔著 第4章「企業の国際化戦略」衣笠洋輔
- 7) 畑中邦道著「経営のフロンティア」日経 BP 企画刊 1999年 8月 p204～279
- 8) 衣笠洋輔著「日本企業が直面している構造的諸問題」(神奈川大学国際経営論集 No.10 1996.2) p8, p27.



- 9) 畑中邦道著「経営のフロンティア」日経 BP 企画刊 1999年 8月 p121～127
- 10) 畑中邦道著「経営のフロンティア」日経 BP 企画刊 1999年 8月 p49～55, p128～144
- 11) Katz, M. L. and C. Shapiro は, Network Externalities (ネットワーク外部性) を「同じネットワークに参加するメンバーが多くなるほど, そのネットワークに参加するメンバーの効用が増加する」ことと定義している概念を引用する。
- 12) [Strategic Behavior of the Top Management for Business Frontier] Dr.K.Hatanaka Asia- Pacific Decision Sciences Institute (July 2000)
- 13) J. K. ガルブレイス著「経済学の歴史」ダイヤモンド社刊 (1998年) p422-p424 (J. K. Galbraith 「ECONOMICS IN PERSPECTIVE」1987 Houghton-Mitlin Co.)
- 14) 佐治晴夫著「ゆらぎの不思議」PHP 文庫刊 (1997年) p116-p127で, ゆらぎは, 時間や空間の場が変化するにつれ, 物理的な性質や状態が変化していく様子を表しているが, ある変動が不規則に変化している様に見えても, ほとんどの場合, 単純な繰り返し変動の重ね合わせとして規則性を見いだせる, としていることから引用。
- 15) 畑中邦道著「経営のフロンティア」日経 BP 社刊 (1999年) p90～p100
- 16) G. ハメル, C. K. プラハラード著「コアー・コンピタンス経営」日本経済新聞社刊 1995年 3月 p271-p281 (G. Hamel & C. K. Prahalad 「COMPETING FOR THE FUTURE」1994 Harvard Business School) : 「未来のための競争は, 未来をイメージする競争, 未来への構想を有利に展開する競争, 市場でよいポジションとシェアを獲得する競争」であるとして, 「コンピタンスをめぐる競争は, コアー・コンピタンスの構成要素であるスキルや技術の開発と獲得をめぐる競争, コアー・コンピタンスを合成・統合する競争, コアー製品のシェアを最大にする競争, 最終製品のマーケットシェアを最大にする競争に勝利を収めること」としていると同様な範囲で引用しておく。
- 17) M. E. ポーター著「競争優位の戦略」ダイヤモンド社刊 1985年12月 p45-p77 (M. E. Porter 「COMPETITIVE STRATEGY」1980 Macmillan Publishing Co. Inc.) : 競争優位の発現を行なうための分析を行なうために, 「コストのビヘイビアおよび差別化の, 現存または潜在の源泉を理解するた

めに、会社を戦略的に重要な活動に分解する」作業を「価値連鎖のモデル」を使うと体系的に検討できるとしている価値連鎖の概念から引用。

- 18) 畑中邦道著「経営のフロンティア」日経 BP 社刊 (1999年) p78~93
- 19) 衣笠洋輔著「日本企業の国際化戦略」日本経済社刊 (1979年 p52-p67) が、単一製品企業が国内市場指向から海外市場指向へ、また製品多角化への展開による多数製品系列企業へと変容してゆく企業の成長プロセスを、企業の国際化の定型的パターンとして述べていることと、また、A. D. チャンドラー, Jr (A. D. Chandler, Jr) 著「SCALE AND SCOPE」有斐閣刊 (1993年) p17-p25で、規模と範囲の経済について、企業成長を管理組織の側面を通して分析していると、同じ意味で規模の経済への移行を示している。
- 20) J. L. キャスティ著「複雑系とパラドックス」白揚社刊 (1996年) (J. L. Casti「COMPLEXIFICATION」1994), ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編「複雑系の経済学」ダイヤモンド社刊 (1997年) (W. B. Arthur「INCREASING RETURNS AND THE NEW WORLD OF BUSINESS」HBR 1996 July-Aug.) 等で、過去、経済は収穫逓減の法則によっている、としていたものが、収穫逓増の様な事業の事例が生まれ、それまでの理論では説明がつかないため、複雑系による解釈をすると説明ができる、としているアプローチをここでも採用している。
- 21) 斉藤嘉博著「予測」日科技連出版刊 (1970年) p11, 他、では予測を線形的に捉え、傾向や回帰モデルを統計的確率の範囲内で定義しており、この範囲内で可能となる選択岐は、範囲の幅の中での自由度をもっていることを指している。
- 22) M. ポーター著「戦略の本質」ダイヤモンド社刊 (ハーバード・ビジネス 1997年 2-3月号) (M. E. Porter「What is Strategy?」1996 HBR Nov.-Dec.) p8-p11で、不良率とコストのトレードオフは業務効率の悪さから生まれたものであるが、業務の効率化は戦略ではなく模倣と同質化をまねくだけだとしていると同様に、業務的行動と戦略的行動の違いを、ここでは区分している。
- 23) K. アイゼンハート, S. ブラウン著「タイム・ペーシング」ダイヤモンド社刊 (ハーバード・ビジネス1998年 6-7月号 p10-p21 (K. M. Eisenhart & S. L. Brown「THE PACING: COMPETING IN MARKETS THAT WONT STAND STILL」1998 HBR Mar.-Apr.))。