1 21世紀企業モデル

髙橋琢磨

CONTENTS

Ⅰ　未来は萌芽し歴史は繰り返す
　1　将来をみる２つの態度
　2　バランスシートにみる「萌芽」
Ⅱ　消費者一人一人の復権
　1　大量生産・大量消費から個別生産の時代へ
　2　情報インフラの成立と巨大企業の出現
　3　限りなく不明確になる製造とサービスの境界
Ⅲ　新しい「成長オプション」対応の経営
　1　創知に見出す「成長オプション」
　2　株式市場と「成長オプション」
Ⅳ　企業に求められるブランド価値経営
　1　持続性を示した「ブランド」評価
　2　無印良品時代の「ブランド価値」とは何か
　3　市民社会の形成と信頼の構築
Ⅴ　新しいネットワーク型企業の模索

要約

1　筆者らは、昨年12月にNRI野村総合研究所から出版した『産業創発』において、オープンなデジタル情報環境のなかで知を統べることによって産業化を目指す「統知」型の企業と、サイエンスドリブン（科学主導）の産業化を目指す「創知」型企業を提示した。これを出発点として、21世紀型企業を検討する。

2　デジタル情報インフラが構築されるもとでは、消費者は自分の必要とする知を蓄積し、個として解放される。このため、大量生産・大量消費の20世紀システムに代わって、21世紀には個別対応の生産が主流になるだろう。その結果、製造業とサービス業の境界は限りなく不明確になる。

3　21世紀には価格・情報の裁定スピードが上がり、「成長オプション」たる創知への希求が強まる。「成長オプション」を育て評価していく資本市場と、実験社会とは表裏一体をなす。企業には先端を開く気概が求められる。

4　キャッチアップを終えた日本社会は、血縁・地縁から導かれた「安心」社会から、情報を吟味しながら関係を築いていく「信頼」社会に変わっていく。企業に求められるのは、市民と信頼を築く新しいブランド価値経営だ。

5　21世紀型のネットワーク企業は、「信頼」社会の互恵空間の構築に対し、従前のケイレツ関係に代わる「弱い紐帯」の創発関係を築いていくべきである。

Ⅰ　未来は萌芽し歴史は繰り返す

1　将来をみる２つの態度

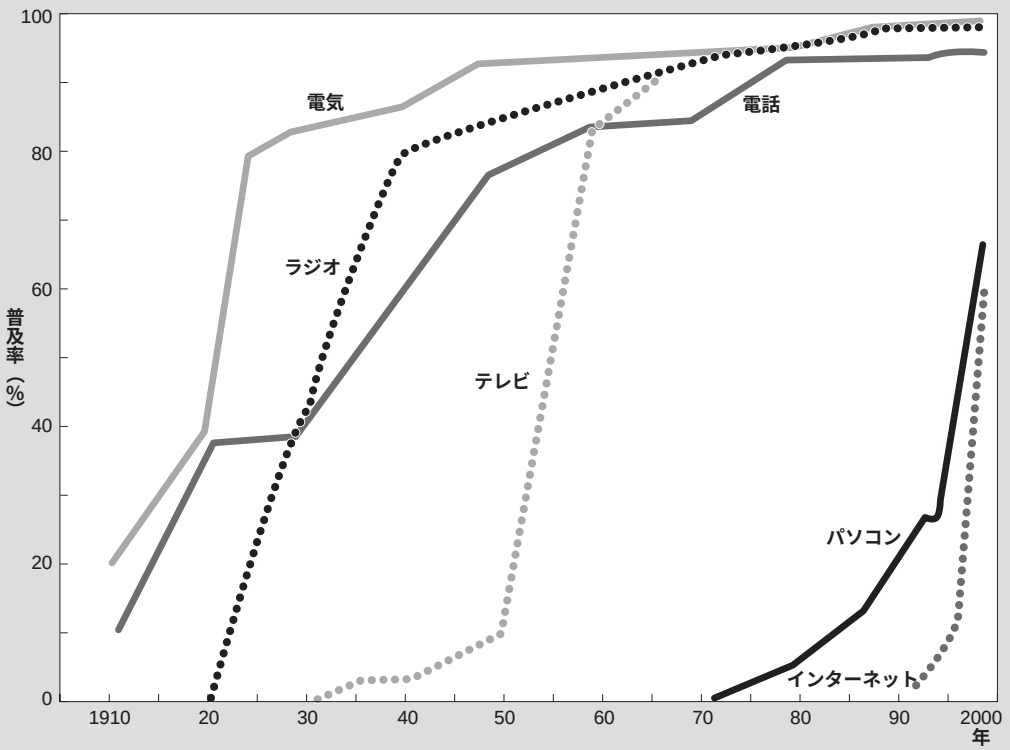
将来を考える場合、２つの見方がありうる。将来は人間の意志によって動かせるものと見るのか、それとも歴史的な発展の結果、さらには運命的なものと考えるのか、その差である。

MIT（マサチューセッツ工科大学）の未来研究では、たとえば、21世紀企業プロジェクトでも「21世紀組織を発明する」といったタイトルがつけられるように、「未来は操作可能」との立場がきわめて鮮明になっている。これに対し、オイルショックの予測をはずした英蘭系の石油会社ロイヤル・ダッチ・シェルは、その反省から将来の歴史的な発展の変化の兆しはすでにどこかに「萌芽」しているとの立場であるといえよう。

人間のなすべきことは、構造をつくることと考えるか、構造は自己組織的にできあがり、それへの適応、対応が中心になると考えるかの差といってもよい。現実の世界では、「操作可能な未来（Programmable Future）」と「未来萌芽（Future Sprout）」は混在しており、将来を見極めると同時に行動を起こすことが求められている。世界システムを築き、それを支配してきた米国は、前者の要素がきわめて大きいとみなすことが多いのに対し、日本では、与えられたシステムに適応しようとする傾向が強いといえよう[注1]。

パソコンの普及とネット化、すなわち1990年代後半のインターネットの急激な利用増が新しい産業基盤を生み出している（図１）。米国では、家庭普及率20%、5000

図1　主要技術の家庭への普及ペース（米国）



出所）IBMおよび*Economist*, June 26, 1996の作図にパソコン、インターネットの普及を追加

万人に利用されるのがマスメディアだとされる。そこに至るまでにラジオでは38年、テレビで13年かかったものが、インターネットでは４年で達成された。現在起こっていることは、20世紀初頭の電力の普及、19世紀の鉄道時代と軌を一にするものだ。未来は萌芽し、歴史を繰り返す。

2　バランスシートにみる「萌芽」

未来は萌芽している。14世紀のイタリアで始まった複式簿記が20世紀の初頭にほぼ完成したが、今まさに次の大転換点に立っている。その１つの現れとして、株価を分子に、１株当たりの純資産を分母として求めるPBR（株価純資産倍率）が１を超えて上昇し、日本では2.1倍、米国では6.8倍になっている（上場企業ベース）。

パソコンOS（基本ソフト）の会社、マイクロソフトの場合、PBRは優に10倍を超えている。確かに、同社の株価にはバブルの部分も、そして反トラスト法違反に問われているように、真の価値を上回るいわゆるホールドアップ価値（消費者に返還すべき価値）も含まれていよう。しかし、株主資本として投資した金額を超える会計上把握できない価値の多くは、建物のような資産よりも、人材や研究開発力などの知的資産の割合が非常に大きいためと考えられる。

筆者が「創知・情報化時代（Age of Information and Knowledge Origination）」と呼ぶ時代に入って、経済活動の中心的な部分は「人的資源」「組織価値」、さらには「のれん価値」といった無形固定資産に移ってきている[注2]。逸速く創知・情報化時代に対応した米国では、ブルッキングス研究所のM・ブレアらによれば、企業のバランスシート（貸借対照表）における無形固定資産の比率は、1978年末に17%だったものが、98年末には69%に上昇した[文献1]。

工業化の時代に編まれた現在の財務諸表が、新しい時代の行動指針なり、企業の実態なりを示しているかどうか、疑わしい。人こそ財産という意味で、一橋大学の経営学教授の伊丹敬之が、新しい人本主義を唱えるのは時宜に適っている[文献2]。

工業化の時代が創知・情報化の時代に移ってきていることは、バブルの後始末に追われてきた日本の企業に必ずしも強く認識されていない。筆者らが昨年末に出版した『産業創発』において、日本の得意としたエンジニアリングドリブン（工学主導）な産業で主導的だった「良い品をより安く」というビジネスモデルがもはや有効ではなくなったとして、それに代わるものとして、サイエンスドリブン（科学主導）な産業を目指す「創知」型企業と、デジタル情報ドリブンな産業化を目指す「統知」型企業というビジネスモデルを提示したゆえんである[注3]。ここを出発点として、「21世紀企業モデル」を形づくる条件を探っていくことにしよう。

II　消費者一人一人の復権

1　大量生産・大量消費から個別生産の時代へ

21世紀において起こる変化の代表的なことの１つは、工業化の時代のエンジニアリングドリブンな産業がデジタル情報ドリブンなものとなり、大量生産・大量消費のビジネスモデルが個別のニーズに応じた生産・販売、つまり個別生産システムに変わるというものであろう。消費者一人一人の

ニーズが前提となって、米国商務省レポートにいう「情報の生産、加工、流通、消費過程が一貫して消費者のものになっていく」のである。

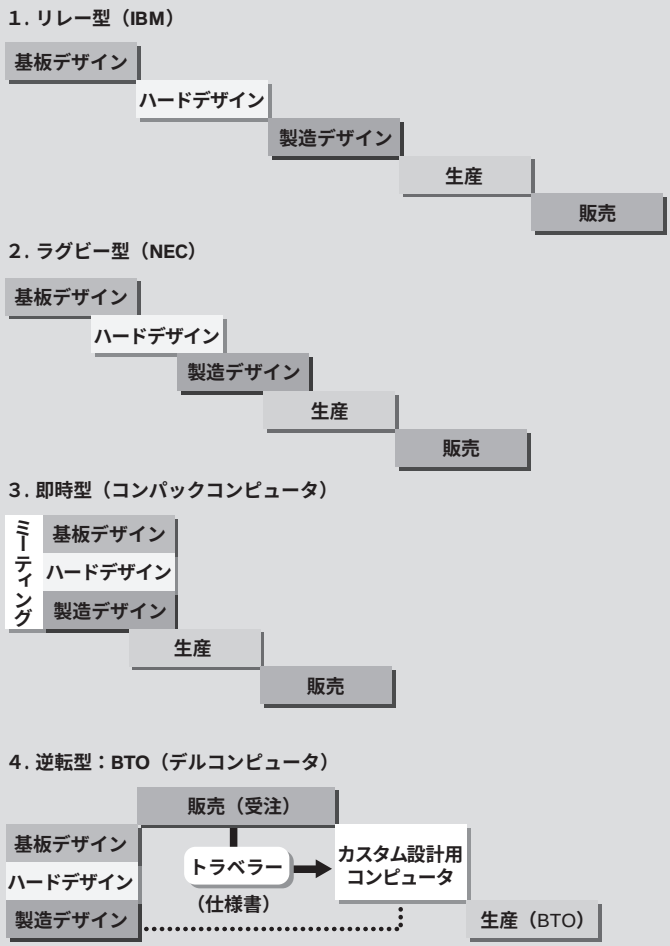
20世紀を振り返ってみれば、1910年代にフォード・モーターが垂直統合の工場をつくり、ベルトコンベヤーで少品種大量生産のビジネスモデルを創出した。これに大幅な変更を加えたのがトヨタ自動車のカンバン方式で、大野耐一が米国のスーパーマーケットの在庫システムなどを参照しつつ、多品種少量生産のシステムを考え出した。その原型が生まれたのは1950年代、一応の完成をみたのは70年頃とされる。この方式のメリットは長らく欧米企業から気づかれず、やっと1990年前後からリーン（ムダを省いた）生産方式として急速に吸収される。系列取引は、自前主義の垂直統合に勝るものと認識されるようになった[注4]。

だが、インターネットの急激な普及で、自動車業界でも部品の共同購入がネット上で行われるようになり、コマース・ワンのようなネット上で自動車部品を仲介する企業が突如出現した。しかし、このネットシステムは、いまだ個別生産のために構築されたものとはいえない。日本はこれまで培ってきた多品種少量生産という中間的なところで強みを発揮してきたが、この強みを活かして、体制を転換していく必要がある。20世紀には「需要」と称されたものが、消費者の情報優位によって顔の見える個の消費になるからである[文献3]。あるいは、一物一価から一物多価への変化といえよう。

個別生産、または受注によって生産するBTO（注文生産）の先駆モデルは、デルコンピュータのそれであろう。そこでは、発注者がパソコンのMPU（超小型演算処理装置）の性能をはじめ、メモリーの大きさや付属部品などを事細かにインターネット上で指示し、それに基づいて組み立てが行われ、製品が直接消費者に届けられる。電子商取引でいう、消費者に起点のあるC to B（消費者・企業間）取引である。

パソコンの場合、オープンアーキテクチャーであり、MPUやメモリー、モニターなど主要部品の置き換え、拡張が可能で、しかも部品の供給能力が大きいことから、BTOモデルが早くから動きだしたといえよ

図2　パソコンの組み立て・販売フローの変化──大量生産から個別生産へ



注）BTO：注文生産
出所）H.Takeuchi and I.Nonaka,"The New New Product Development Game,"*Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1986、高橋琢磨『戦略部品への挑戦』日本経済新聞社、1994年、およびM・デル、C・フレッドマン『デルの革命』國領二郎監訳、日本経済新聞社、1999年などをベースに作成

う（前ページの図２）。

自動車の場合、依然としてクローズドアーキテクチャーにとどまり、置き換え、拡張での柔軟性がない。このためトヨタ自動車と関東自動車工業で始まったBTOの試みも、塗装の色、オーディオなどわずかな選択肢に限られている。

だが、眼をこらしてみれば、こうした萌芽形態は至るところにみられる。21世紀ビジネスモデルの典型例という意味では、オーダーメード医療とナローキャスティング（もはやブロードキャスティングでない）があげられよう。前者は、個人のゲノム情報に基づいて、医師のアドバイスのもとに個別化された医療サービスを提供するものである。

一方、PVR（パーソナル・ビデオレコーダー）は、米国のベンチャービジネスによって開発されたポストVTRといってよい商品である。PVRが個別化、ワン・ツー・ワンのビジネスモデルにとって重要なのは、これを使ってテレビの視聴者がキーワードで番組を自動選択したり、早送りで広告部分をスキップしたりするようになれば、従来の放送のビジネスモデルは全く覆されることになるからである。

映画にしても、新聞・テレビにしても、同一の内容をできるだけ多くの人に送るというブロードキャスティングであったものが、今後は消費者との対話に基づき、それぞれの嗜好に合った内容、必要なものを限定的に送るというナローキャスティングに変わらざるをえない。

この意味で、AOL（アメリカ・オンライン）のタイム・ワーナーとの合併、PVRベンチャーとの提携は、これまでの競争条件を全く変えてしまい、新しいビジネスモデルを必要とすることを決定づける、インテル会長のアンディ・グローブがいう変曲点を象徴する事件であったといえるだろう。フランスのビベンディは、カナダのシーグラムを買収し、後を追った。

2　情報インフラの成立と巨大企業の出現

なぜ個別対応のビジネスモデルが可能になるのだろうか。通信技術の進歩によって通信容量が拡大し、情報インフラのコストが急激な低下をしているからである。しかも、それが使いやすいウェブソーシングの形で提供されている[注5]。このため、通信業界では19世紀の鉄道時代と同じことが起こっている。

大鉄道会社に代わる通信会社がAOLであり、シスコ・システムズだ。シスコの場合、WAN（広域通信網）というニッチ（すきま）市場に参入し、サービスを統合化していくうちにメジャーになりつつある。つまり、同社は今でこそ時価総額世界ナンバーワン企業となったが、設立当初には企業内など限られた地域でのネットワークを目指すLAN（構内通信網）と遠距離へのアクセスを確保するモデムとの間にあるニッチ市場（WAN）をルーターの技術で開拓した、典型的なニッチプレーヤーであった。

シスコ・システムズの1994年の売り上げは12億ドルだったが、99年には120億ドルを超え、年率60%近い伸びを示した。同社は今や、インターネットベースのネットワーキング業務というカテゴリーを創出し、その最大の企業となった。

この間の変化を支えたのは、次のような事情である。まず、WANバックボーンでの価格性能比の上昇で需要構造が大きく変

わり、パソコンのネットワーク化を背景に、通信トラフィックの中身が電話機を端末とする音声系トラフィックからデータ系トラフィックへと大きく変わった。その結果、1993年以来、同社のルーターのシェアが大きく上昇したのに加え、LANスイッチ、FR（フレームリレー）、ATM（非同期転送モード）など端末系にも業務が大きく展開していった。

つまり、WANをビジネスの核にLAN、遠距離アクセスに手を伸ばすことで、ハードとともにサービスもカバーするようになって、ネットワーキング業務というカテゴリーが生まれたといえよう。このプロセスを支えたのが、通信、コンピュータ、放送などの産業カテゴリーにおけるアンバンドリング（機能分解）だ。

こうした技術進歩、規制環境の変化は、既成の通信業者に大きな変化をもたらしている。わけても、これまでのドル箱だった長距離電話では低料金化が定着し、音声から他分野への転出が目立ち始めている。たとえば、ワールドコムの企業向けサービスでは、2000年にデータ通信が音声の収入を上回ると見込まれる。AT&Tも必死で他分野への脱出を図り、CATV（ケーブルテレビ）大手のメディアワンや新興ネットのネット２フォンなどの買収を始めた。

3　限りなく不明確になる製造とサービスの境界

製造業を大きく変えようとしている中核技術は、３次元CAD（コンピュータによる設計）である。これは単に現場のコミュニケーションツールとしての役割にとどまらず、製造そのものをデジタル情報ドリブンに変えていくからである。

３次元モデル環境は、まず航空機の製造で導入された。すべての情報が共通形式で一義的に表現され、関係者全員が共通の「ことば」を使用して正確かつ時機を得て協働可能になったことで、商品企画から開発、設計、製造までを同時に進めて開発期間を短縮するコンカレントエンジニアリングが可能になった。また、部品の一元的把握によって、製品のシステム統合に向けてのライフサイクル管理が実現可能になった意義が大きい。

確かに、１機だけの製造にとどまる航空機と、大量生産のためにいったん金型に落としてから製造を開始する自動車とでは、製造の方法は全く異なる。しかし、日本のインクス社のようにCADベースで短期間に金型を製造する企業も出てきた。これにより、パソコンのような単純なものでなくても、コンカレントな開発体制と製造体制が組めるようになった。なぜなら、ライフサイクル管理の実施によって、後工程において顕在化して問題になる部品の不具合や干渉を事前にチェックすることが可能になり、製品を製造しやすくなるからである。

ソリューションビジネスと呼ばれる分野では、システム設計者とシステムベンダーとが共にソリューション（問題解決策）を標榜し、たとえばEDS（エレクトロニック・データ・システムズ）とIBMのビジネスは限りなく近づいている。情報家電が発展していけば、セコムと松下電器産業とのビジネスは、家庭における生活者へのサービスという点で同じになろう。経済構造全体のなかでデジタル情報の持つ役割が上昇したことに伴って起こっていることの１つは、製造業とサービス業の境界が限りなく不明確になっていることである。

デルコンピュータの受注システムは顧客の要望をインプットできる体制になっていて、それが組み立ての指示書にもなっている。現在の電子商取引は取引の効率化を目指して構成されているが、これがメーカーと手を組んで、メーカーからサービスを引き出す方向に進もう。言い換えれば、メーカーの側からネットの構築が考えられるとすれば、顧客の好みを組み込めるような生産体制とオーダーシステムとが連動していなければならない。

GM（ゼネラル・モーターズ）では、日本企業に先駆けて、BTO方式の自動車工場の建設を予定している。自動車業界のデジタル情報化がさらに進めば、自動車メーカーは組み立てではなく、自動車をリースしてメンテナンスするなど、サービスを本業とするようになることが考えられる。

III　新しい「成長オプション」対応の経営

1　創知に見出す「成長オプション」

デジタル情報化の極は、情報格差なり価格格差なりを素早く「裁定」し、マッチングすることだろう。プライスライン・ドット・コムの創始者ジェイ・ウォーカーは、情報技術ベースのビジネスモデル特許を自社の「成長オプション」とみなし、優れたビジネス特許をかき集めて、ポートフォリオとしてこれを保有しながら、特許をもとにベンチャーキャピタルから資金を得て企業化し、順次公開していくことで、同社を優良企業に仕立て上げた。

それでは「成長オプション」とは何か。ハーバード大学のC・ケスターらは、新規事業なり研究開発なりを「成長オプション」と考えよという。プライスラインでは、統知型企業におけるビジネスモデルの提示というコンセプトの新規性、有用性が問題となったが、デジタル情報化の進展で裁定が速まり、社会での「創知」が希求される（筆者が創知・情報化時代と呼ぶゆえんである）。ここでは、創知型企業における「創知」を中心に考えてみよう。

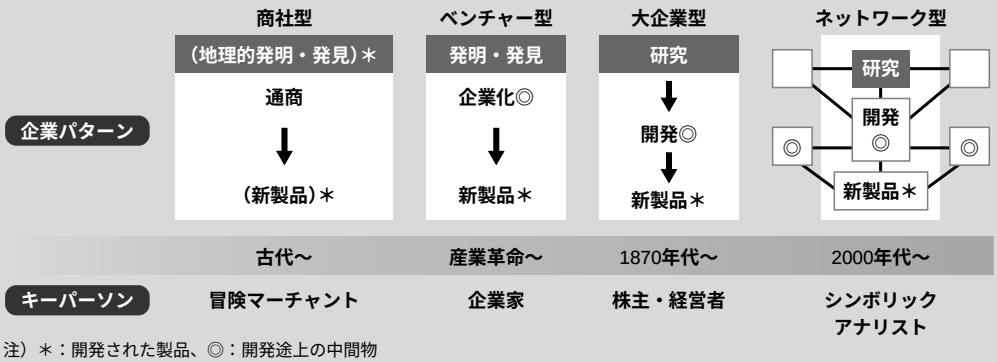
ビジネスに有効な「創知」を見出すためには、いくつもの可能性を試す実験的なプロセスが必須になる。実験的プロセスの社会での歩留まりを考えれば、創知型の企業はどうしても叢生しなければならず、また変化の時代ゆえに発想も多様でなければならないからである。企業が叢生し、また産業も叢生しなければならないゆえんである。そして、そこでは「創知」の本質を見抜く目利きのガバナンス（統治・コントロール）が求められる。その意味では、ベンチャービジネス、ベンチャーキャピタルの出番がある。

（1）「創知」と企業形態

「成長オプション」の生成・発展、それを司る資本市場、ベンチャービジネス、キャピタル市場が企業の行動規範を与えるとすれば、改めて問われるべきは、そもそも創知と企業という組織の存在との関係はどう考えればよいかということだろう。

人間・組織行動研究の先駆者であるH・サイモンや、「知識創造経営」で有名な一橋大学教授の野中郁次郎ら[文献4]のいうように、知識には人間の意志が込められているとしても、創知に対する怠慢、意志の萎えのようなことはありうるわけで、そこに企業の役割も考えられるからである。

図3　企業収益追求の4つのパターン



注）＊：開発された製品、◎：開発途上の中間物
出所）髙橋琢磨「金融仲介業務の進化」『ビジネスレビュー』1991年を改訂

また、事前と事後ということでいえば、統知によるビジネスの遂行、列挙にまつわる不確実性は測りうるリスクであり、「創知」にかかわる不確実は測りえないリスクである。戦前、シカゴ大学で教鞭をとった故F・ナイトは、前者のリスクは保険でカバーしうるリスクであり、後者のリスクは保険でカバーしきれない本当のリスクであるとした[文献5]。一方、ノーベル経済学賞受賞者であるスタンフォード大学のK・アローらは、創知にかかわるリスクを決定とリスクの混合であるとした[文献6]。つまり、創知の努力にもかかわらず創知できないという創知そのものに内在するリスクと、創知をしない怠慢（＝決定）とが、区別できないと考えたのである。

創知にかかわる、この決定とリスクの混合を克服するための工夫として生まれたのが、「怠慢」を監視しつつ、研究開発遂行への意志を結集する企業だと考えることができる。つまり、保険の利かないリスクに対応して利益を上げるのが企業、わけても株式会社であるとみなすのである。そして、そこで生まれた創知である「成長オプション」をどう発見し、どう育成していくかである。

「成長オプション」の発見、育成、その成果の刈り取りという観点から企業を再検討してみよう。企業では、研究開発段階の技術をあまり早く事業部門に移すと、収益性の観点からつぶされてしまうことがある。同じことが、それ以前の研究開発段階でもいえよう。別の見方からすれば、なぜイノベーションを司っていく機関としての企業が、さまざまな形態を要求するようになったのだろうか、という問いである。

先進国が途上国の追い上げにあい、いわば裁定だけでは生き残りが困難になっている、またこれを別の表現でいえば、情報技術の向上によって裁定スピードが速くなり、より創知へのニーズが高まっているといえよう。これを歴史的にみると、次のように整理することが可能だろう（図３）。

産業革命以前にあっては、創知を系統的に産み出すことが難しく、欧州はこれを遠隔地に求め、中国の物産、南海の胡椒など、地理的な発見に求めた。ヴェネチアが行っていた東方貿易とは、胡椒の中継地との年１回の交易にすぎなかった。このために設けられたコレガンツァは、１航海限りで解散する一種の会社であった。

これが連続した航海の貿易業という実体

を持ち、企業形態として整ってくるのは、オランダの東インド会社においてである。この交易システムは、東方に優れた物産を求めるためのもので、やがて国際日本文化研究センター教授の川勝平太のいうように、東方から得られた木綿製品などの輸入品とその市場評価が、どんなものを創り出すべきかの目標をあぶり出し、欧州での創知、つまり産業革命を促したといえよう。

たとえば、セブン―イレブン・ジャパンの情報システムは、顧客のニーズ発見・把握のためのものだが、貿易システムが精粗の差はあれ、需要特定化のために機能したわけである。前述のプライスライン・ドット・コムのビジネス特許の多くは、価格裁定をスムーズに行うためのコンセプトのプールであり、商社そのものである。

（2）活発化する外部研究市場の活用

産業革命時代の創知は大学や街の発明家が行い、これをベースに起業家が、商業化を試みる今日でいうベンチャービジネスの形態をとった。バイオやデジタル情報技術では、基礎研究と製品・サービスとが直結して産業化がなされるケースが多く、産業革命時代と似た側面を持つ。この意味で、大学との新しい関係が求められる。また、「創知」はいくつかの選択肢のなかから目利きによって選ばれ、市場で試されなくてはならない。このため、研究開発はポートフォリオであることが必要だ。外部研究開発市場の効率的な利用が求められるゆえんである。

このことは、よりサイエンスドリブンな産業に当てはまる現象ではあるが、デジタル情報ドリブンな産業をとっても、ブラウザー（検索・閲覧ソフト）のネットスケープ・コミュニケーションズの例にみるように、大学での研究が現実のニーズに直結したテーマを取り上げていることも多く、両者に共通している。

企業内部で研究開発をするという大企業型のモデルが導入されたのは、1869年にドイツのシーメンスが大学出の研究員を初めて採用してからである。20世紀が始まる頃にはその姿を整えるこの20世紀の大企業モデルは、この頃に急速に始まった化学、物理での科学技術の進歩を取り入れることにドイツと米国の企業が腐心した結果生まれたものである。

では、21世紀モデルでは、なぜ大企業モデルではなく、大学との協働のためにベンチャービジネスなどが必要になったのだろうか。20世紀後半では、基礎研究と商業化の距離が大きいエンジニアリングドリブンなテーマが中心を占めたために、大企業での役割が大きかったが、21世紀を迎えるに際して、サイエンスドリブン、デジタル情報ドリブンな産業では、基礎研究から商業化へ直結する科学技術テーマが登場してきたことが、大学との協調を求める組織形態の違いになっているといえよう。

事実、MITの国際企業研究センターが日米欧３極の大企業200社に対して３年ごとに行っているベンチマーク調査でも、最近になって外部の研究開発に依存する比率が上昇している。キャッチアップ型にあった日本企業では、系列を利用した共同開発という利点を持っていたが、一方で、外国から新しいアイデアを取り入れるのに忙しかった嫌いがないわけではなかった。これに対し、純粋な大企業モデル下の欧米企業では、NIH症候群（自社の発明でないものを忌避する傾向）のため自前の研究にこだわ

ってきた傾向があった。

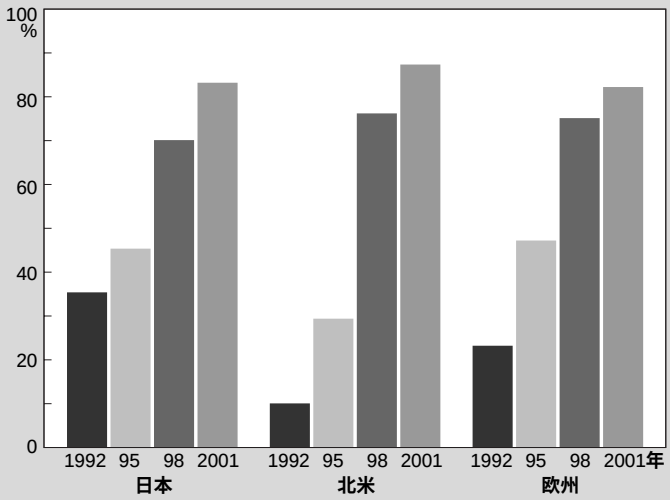
しかし、2001年には研究開発の外部依存度は日米欧でほぼ同じレベルになる見込みである（図４）。大企業では、まずこれらと協働することのできる体制をつくること、ベンチャービジネスを基準として考え出した組織への改変が必要になる。

かつてゼロックスのPARC（パロアルト研究所）では、大きな研究成果をあげながら、本社ではなお大型機中心の文化とそれに基づいた経営が続行された結果、その成果が活かされなかったことはあまりに有名である。つまり、PARCの研究者たちは「反メインフレーム」の戦略目標を決め、IBMが得意とし独占的な力をふるっていたメインフレーム分野を避けて、将来の参入を図るという戦略をとったことになり、それなりの正当性があった。

PARCがゼロックス本体とは全く異質の企業文化を持つ研究集団となってしまったことは、当時の段階では、いかんともしがたかったかもしれない。しかし、今後にあっては、本社が変わらなくてはならない。それは伊丹がいうように、若手層に自由な発想で新しいコンセプトを生み出させるような自由度を与えることであり、ベンチャービジネスの持つ発明、発見へのインセンティブシステムを取り入れることであろう[文献2]。そして、それへの転換を促すために、株主資本ガバナンスが一定の役割を果たすべきだろう。

しかし、これらの転換で、伊丹がいうように日本はベンチャービジネスを必要としない、ということにはならないだろう。なぜなら、ベンチャービジネス叢生の持つ利点は、発想の多様性であり、ベンチャーキャピタル、ベンチャービジネスと組む大企業の利点は、それをポートフォリオとして持ったり関与したりできることにあるからだ[文献7]。大企業が自由度を若手に与えても、自動車会社でのモデル開発ならともかく、全く異なる発想のプロジェクトをいくつも手がけられる可能性は小さいといえよう。

図4　世界の大企業における社外研究開発利用度の推移



注）日米欧3極の大企業200社（それぞれ3分の1）に対する調査の結果
出所）E. B. Robert, *Global Benchmarking Survey of the Strategic Management of Technology,* MIT IPC, December 1999

2　株式市場と「成長オプション」

ネットワーク時代のガバナンスを担保する資本市場は、どんな姿であるべきか。ここで、株主価値の源泉を考えるために、バイオテクノロジーのベンチャービジネスを例にとって、再び「成長オプション」という考え方を敷衍してみることにしよう。

通常、バイオベンチャーは、特定バイオ技術の開発を目的として株主から資金を集め、この資本を食いつぶしながら研究開発を行う。多くの場合、何年間も売り上げの見込みもなく、ROE（株主資本利益率）もキャッシュフローもマイナスになる。年々のROEを追い求める通常の「資本の論理」

からすれば、株主価値の破壊以外の何物でもなく、直ちに経営者は研究開発を中止すべきこととなる。最近のDRAM（記憶保持動作が必要なランダムアクセスメモリー）の研究開発は、本来そのようなものだったといえよう。

しかし、ベンチャーキャピタルに代表されるプロの株主は、冷徹に見切るものは見切りながらも、積極的に投資を続ける。研究開発が成功すれば膨大な投資リターンが期待できるためである。アムジェンを例にとれば、1980年に40万ドルの設立資金が集められた時点では当面売るものはなく、８年にわたって当初資本金を研究開発に食いつぶして、89年にやっと初めて売り上げが立ったにすぎない。売上高研究費比率が18％となって製薬会社らしくなったのは1991年のことだ[注6]。

ベンチャーキャピタルは、本当に成功するのは数%の確率であることを承知のうえで、第２、第３のアムジェンを求めてバイオベンチャーに投資し（オプションの購入）、細心の注意をもってその研究開発の進展を見極め、見込みがないと判断した投資は大胆に捨て（失効オプションの放棄）、望みのあるものに資金を集中する（追加投資オプション行使の判断）のである。

米国がバイオや情報技術の分野で世界をリードしたのは、バイオや情報技術の可能性を逸速く評価できる「目利き」がいたからである。いわゆる「情報おたく」のような先端ユーザーの存在も、また大いに役立った。

確かに、米国での情報ベンチャー、ネットベンチャーやバイオベンチャーの活躍は瞠目に値する。しかし、日本での議論はあまりにも、ベンチャービジネスやそれを支援したベンチャーキャピタルだけに焦点を当てすぎてきたのではなかろうか。

バイオ創薬になりうる候補をみつけ、それを開発していくのに、ベンチャービジネスというビークル（投資対象）は多くの利点を持っている。しかし、米国でバイオベンチャーが成功し、多数の設立をみた背景には、研究開発契約をする大企業側が、最終的に商業化に成功した暁には成功報酬を支払う、いわゆるマイルストーン条項を受け入れたことによって、早い段階からベンチャービジネスのオプション価値が容易に取引できるようになったことがある。つまり、大型新薬が将来誕生した場合のベンチャービジネスの将来価値を、現在に割り引いて取引するわけである。

優れたビジネススキームをつくり、現在は赤字であっても将来には多くの利益を出す見込みがあるという「目利き」の判断によって、株式の公開ができる仕組みも同様である。つまり、ベンチャーキャピタルとしても早期の資金回収が可能になり、ベンチャービジネスのリスクも軽減されることになる。

それには、大企業にとっても、ベンチャービジネスと組んだ試みが成功を収められるようなポートフォリオになっていることが必要になる。企業組織のネットワーク化を支える資本市場の姿がここにある。

その意味で、日本でベンチャービジネスが成立しなかった背景には、オプション価値の取引に人々が全く理解を示さなかったことがあり、それは大企業の側にも、外部の研究開発機関との間にオプション価値を組み込んだ、このような契約をする用意がなかったことに起因すると考えられる[文献7]。

こうしてみてくると、米国では赤字でも

公開できる、日本は黒字であって初めて上場可能だといった形式論は少しくポイントを外しているようにみえる。公開される企業の将来キャッシュフローが、ニッチがメジャーになるというシナリオになっているかどうか、そのオプション価値が問題なのである。日本ではこうしたオプション価値を、ビジネス、ファイナンスの世界に取り込むことができなかったために、米国のバイオベンチャーに相当する役割は、最後まで自社で開発を続けうる経営資源を持つキリンビール、東レなど、他産業からの参入者によって代替されざるをえなかったのである。

多くのベンチャービジネスが設立され、開発途中で大企業に引き渡されれば、社会全体としてのオプションの成功確率は上がろう。したがって、ベンチャービジネスの設立は大いに望まれるところである。一方で、大企業でリストラが行われていることによって、自給自足型の組織からネットワーク型への移行が進み、科学に対する予算増を背景に科学者の流動化対策がとられれば、失業率の上昇という環境変化もあって、研究型ベンチャーの設立の条件は整いつつあるといえよう[文献8]。

Ⅳ　企業に求められるブランド価値経営

1　持続性を示した「ブランド」評価

企業というものが、次から次へと成長オプションを生み出し、それを育成していくことで成立しているのだとすれば、株式市場はこれをどう織り込んでいくべきものだろうか。

1960年代後半から70年代初頭にかけて、投資家コミュニティで、ワンディシジョン・ストックとかニフティ・フィフティ（魅力的な50銘柄）と呼ばれた銘柄がおよそ50銘柄あった。これらの銘柄は、何らかの意味で独占的地位を持ち、しかも成長率が高いと考えられた。

しかし、現在から振り返ってみると、一度の意思決定で結果として正しかったのは、コカ・コーラ、マクドナルド、プロクター・アンド・ギャンブルなど、「ブランド」を維持、発展させた企業の系列だけで、IBMなど技術力に依存したいわゆるハイテク銘柄は、ほとんどが討ち死にする結果となった。ハイテク株ではわずかに薬品のメルクなどが生き残ったにすぎない。つまり、IBMやメルクは技術開発力が優れていて、次から次へと新製品を発売し、勝ち残っていくとみられたものが、IBMなどはコンピュータのダウンサイジングの波の中で勝ち組に残れなかったわけである。

これらが示唆するのは、①ブランドとIBMやメルクらに期待された「創知」が重要であり、これに「ブランド」「ビジネスアーキテクチャー」を合わせた特別な収益をあげられる「創異」に対して成長プレミアムが与えられた、②この「創異」は巧みな経営、企業努力なしに維持できない有期限のものである――ということだろう。

「創異」のプレミアムに対し、ウォール街の投資アナリストであるM・リーボヴィッツらは、ビジネスアーキテクチャーを代表させてフランチャイズファクターと名づけた[文献9]。スタンフォード大学のビジネススクール教授であるP・ローマーは、明示的な発明、発見によらない進歩を、ウォルマートのマニュアルに例える[文献10]。新しいビ

ジネスアーキテクチャーを考えた企業が特別の利益をあげられる間、次から次へとフランチャイジーを増やすことによって利益成長を達成していき、やがて他社のまねや競争条件の変化などによって特別な地位を失っていくのに似ているからである。

さて、フランチャイズファクターは、通常は、超過利潤をあげる「独占」のフェーズと、その要素のなくなったその後の「均衡」のフェーズに分けられる。薬品の例でいえば、創薬フェーズからジェネリックドラッグ（特許切れ医薬品）への転落である。今、超過利潤をあげ続けられる期間をデュレーション（duration）と呼ぶことにしよう。

デュレーションを左右する要因としては、技術進歩のスピード、代替品の参入脅威、製品のライフサイクル、各種参入障壁などの事業特性があげられよう。通常、技術開発期間が長くかかる事業の場合、デュレーションは10〜15年といわれている。逆に、成熟事業で製品ラインの拡張が事業戦略の中心だとすれば、その事業デュレーションは３〜５年とされる。

過去の株式投資の実績からみると、「創知」に対して、狭義の「ブランド価値」のデュレーションは非常に強固なものであった[文献11]。経済のグローバル化が進展するなかで情報は希薄化し、その源泉である米国を象徴するコカ・コーラやマクドナルドは人々の心をつかみ、顧客を拡大していったといえよう。

2　無印良品時代の「ブランド価値」とは何か

今日再び「ブランド価値」が経営者だけでなく、社会のなかで広く意識されるようになったのは、「コーポレートブランド価値（Reputational Capital）」が個別対応ビジネスモデルの対極に位置することになるからだろう。あるいは、製造業のサービス化の究極に、市民社会と新しく築く「ブランド価値」があるからといってもよいだろう。

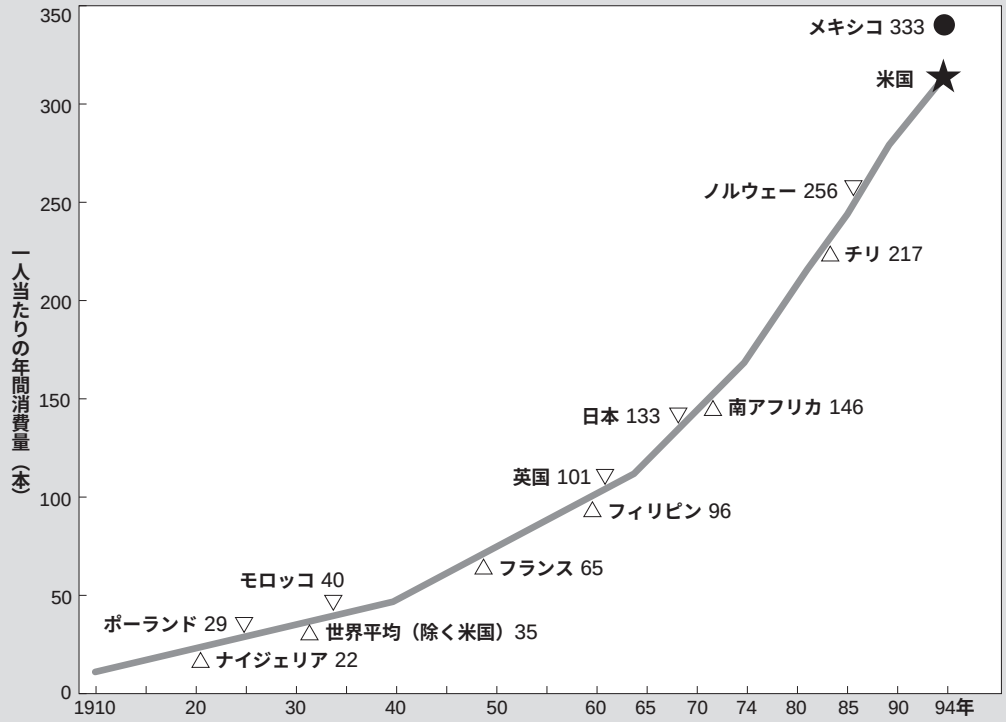
個別対応とは、個人がすべてについて選択し、消費者一人一人が自分の無印良品を持つようになることだ。しかし、一見広範な「自由」を保証しているようにみえて、すべてにわたって個人が選択することは決して容易ではない。製品、部品すべてが個であるということは、それぞれに情報が付着しているからだ。

デジタル情報時代は情報過多の時代でもある。情報過多のなかから予め選択を行って、それに対して消費者の「信頼」を勝ち得るための手段が「ブランド」ということになる。消費者の側から企業に求めるのは、自分がすでに選んだ無印良品に加えて追加的に選択する「ブランド」であり、「信頼性」である。この「信頼」を企業の側から束ねたものが「ブランド価値」ということになろう。

前述のコカ・コーラのブランド価値は、世界規模でみればなお大量生産・大量消費のパラダイムにあって、米国社会のグローバリゼーションと軌を一にする形で増大している（図５）。つまり、ベルリンの壁が崩壊すれば東欧に流れ込み、南北朝鮮の首脳会談が行われれば中国経由で北朝鮮にもコーラが運び込まれるのである。

しかし、日本市場では、大量消費時代のブランドは分裂し始めており、同社は新たな「ブランド価値」の構築を求められている。

図5　1人当たりコカ・コーラ消費量の「発展段階」――米国内消費の推移と1994年の世界消費



注）米国におけるコーラ消費量の推移は実数表示でなくスムーズ化してある。ワイン産国のフランスはコカ・コーラ途上国であり、メキシコは本家、米国を１人当たり消費量で抜く「出藍」の国となる
出所）米国コカ・コーラの年次報告書（1989年、94年）より作成

3　市民社会の形成と信頼の構築

新しい時代のブランド価値はどのように築かれるものなのだろうか。北海道大学の社会心理学者、山岸俊男によれば、「信頼」は社会的不確実性が高いことによって希求されるが、社会的不確実性の低い安定した状況のもとでは、「安心」は供給されるものの、「信頼」は生まれにくい[文献12]。国務省にも席を置いたことのある政治哲学者、F・フクヤマは日本を米国と同じように高信頼社会であるとしているが[文献13]、山岸は、日本社会は「安心」社会であっても、「信頼」社会ではないという。つまり、米国の「信頼」社会は日本に形成されていないというのだ。

日本はキャッチアップ型社会であったため、いわばお手本があり、近い将来がある程度予想可能であって、欧米での発見ネタを改良していくビジネスモデルでは失敗の恐れも小さい。日本は、典型的な「安心」社会である村社会の伝統を引きずりながら、「安心」形成のためのネットワークを拡大することで、「より良いものをより安く」の世界で成功を収めてきた。

この山岸の主張は、社会資本の国際的な研究プロジェクトを率いたハーバード大学の政治学教授、R・パトナムの「弱い紐帯」「強い紐帯」の議論と見事なまでに重なる[文献14]。つまり、米国社会がおおよそのところ「弱い紐帯」で結ばれた社会で、広く浅く張り巡らせた情報ネットワークのなかからリスクをとって成果をあげる仕組みになっているのに対し、日本社会では「強い紐帯」で結ばれたものになって個人の身

を守りながら一所懸命の努力をする。こうした日本社会はひとくくりに集団社会と呼ばれることが多いが、終身雇用制度や系列取引などがそれである。官僚による指導もその１つだったといえよう。

これまでのところは、いわば「安心」を買うコミットメントを増やすことによって生じる「機会コスト」を最小に抑えながら、それを上回るより良い生活という成果が得られたから、こうした社会選択が行われたのである。ヒト、モノ、カネの経営資源を囲い込んで放さないから、企業は自己中心の閉鎖的な共同体になる。「コミットメント」とは内を外よりも重視することを意味し、これが機会均等を掲げる米国社会からアンフェアだと非難された。また、「弱い紐帯」が外部からの衝撃に柔軟な対応を示すのに対し、「強い紐帯」はそれだけの柔軟性に欠ける[文献15]。

だが、米国社会も始めから「信頼」社会であったわけではない。カリフォルニア大学ロサンゼルス校の社会学教授のL・ザッカーによれば、コミットメントのネットワークでできた「安心」社会を、19世紀末から20世紀初頭にかけて増大する機会コストのために、一般的信頼に基づく社会へ組み替える必要が生じ、開放的なビジネス関係を可能にするためのさまざまな制度の整備が進み、現在のビジネス関係の基礎が築かれたのである[文献16]。

ザッカーは、19世紀末から20世紀初頭にかけての社会変動が「強い紐帯」を崩壊させ、立法、銀行・保険など金融制度の導入など「弱い紐帯」による新しい社会への組み替えが必要になったことを強調するが、この時期に米国の欧州へのキャッチアップが終わったことと軌を一にしていることが指摘できよう。要は、社会心理もまた制度補完性をもって形成されるということである。キャッチアップ型の安定社会のなかでお互いに助け合い、じっとして動かないことが自己の利益に結びつくと考えていたから、集団主義と呼ばれるものが生まれたのだといえよう。

キャッチアップを終え、未来を切り開くことを運命づけられた社会は、必然的に競争的な革新の原則のもとに企業が設立され淘汰される、筆者らのいう実験社会である。そこでは何かを試し、選択することによって初めて利益が得られる。

であるとするならば、日本社会もまた労働市場から資本市場、製品市場、教育制度などまで、ありとあらゆる法の整備に至る一連の制度改革によって、情報を吟味しながら関係を築いていく「弱い紐帯」、つまり「信頼」社会がそれぞれのプラスになるという信念が、人々に共有されるような状況が生み出されなくてはならない。これが新しい市民社会の誕生を意味しよう。

多くの人が、成功体験を持った社会の転換の難しさを指摘する。しかし、ひとたび選択することが利益をもたらすということが人々に実感されれば、かつて『菊と刀』を著したベネディクトに指摘されたように、そして制度補完性からしても、変わるときには日本社会は一斉に変わるのである。一方、米国では、終身雇用に代わるものとして、生涯を通じてのエンプロイヤビリティ（つねに雇用されうる状況に置くこと）が議論されるようになっている。

従来型の終身雇用制度は、めまぐるしく変化する社会にそぐわない。経営者、科学者、社会リーダーには競争的なシステムは必然である。しかし、そうでない層に対し

てはそれなりに安定した制度がなくては、社会の安定が保たれない。競争原理を適用する領域を限定し、新たな互恵空間なり、「協力のシステム」の構築がまたれるゆえんである[文献17]。

とはいえ、あまりに強く予めの秩序を志向することは、正しい手順とはいえないだろう。なぜなら新しい秩序は、政治改革が必要だとしても、崩壊が起これば自然に生まれてくるという側面もあるからだ[文献18]。

V　新しいネットワーク型企業の模索

われわれは、21世紀企業モデルは、個別消費者の顔が見える情報インフラ、「成長オプション」を評価しうる資本市場、新しい市民社会の上に構築されるだろうことをみてきた。そのときの企業形態はネットワーク型企業であり、横型企業であろうことは、スタンフォード大学教授の今井賢一などによって古くから指摘されてきたところである。

ところが、国際大学教授の池田信夫は、日本の企業組織はオープンなネットワーク組織のシリコンバレーモデルの対極にあり、よくいってもローカルネットワーク組織で、起業を抑圧するシステムであるという[文献19]。

事実はそのとおりだとしても、日本の経済社会のシステムがエンジニアリングドリブンな仕組みに最もフィットして組成されたのも歴史的な産物である。第二次産業革命で電力が工場に持ち込まれたとき、それにふさわしい組織、それにマッチした社会構造が組成されるまでに15～20年を要している。創知・情報化時代に対応して、日本の企業組織、社会もまた、ネットワーク型への転換を目指して長い調整期に入っているといえよう。

では、ネットワーク型企業になっていくとして、一体どんな形態のものになるのだろうか。

変化は急速に起こるようにみえる。米国では、情報技術の発展によって、たとえば大手企業のリストラの過程で、バックオフィス部門が情報技術がつながったまま法的に切り離されて総務株式会社が設立され、以前の70%の給与水準で雇用はそのまま維持した形で運営されたり、法律問題や企画が法律事務所やコンサルタントとの契約ベースで遂行されたりする変化が起こっている。水や電力の供給などのユーティリティや情報システム部門では、アウトソーシングで巨大会社が誕生して、EDSに属しながら働く場所は他社のコンピュータ部門ということは日常的に起こっている。日本でも、商法改正が行われ、こうした変化を後追いすることになろう。

ノーベル経済学賞を受賞したR・コースが、かつてなぜ企業が成立したのかを考えたときに想定したような取引コストは、情報技術の発展により大幅に低下した[文献20]。この変化は重要である。なぜなら取引コストがない条件下では、権利の割り当てと資源配分の効率的結果とが相互に独立になる「コースの定理」が成立するからである。

デジタル情報化は単に距離をなくしたにとどまらず、いとも簡単に従来企業の枠組みを超えた裁定を可能にした。たとえば、公益企業の看板を掲げて情報の選択コストを引き下げつつ、電力や通信トラフィックの裁定取引を業とするエンロンの存在であり、米国のナップスターが開発したネット

経由での音楽の検索・交換を可能にする技術である[注7]。

また、次世代の検索技術の開発は、他人のパソコンやデータベースまでのぞき込めるところまでに至っている。さらに、マイクロソフトに対抗する基本ソフトをつくっている、リナックスを生み出すフォーラムの出現である。企業の内外の境界が不明確になってきているといえよう。

これらの意味するところは、今後とも長期契約もあろうが、長期の契約によらなくても短期取引の繰り返しでよい、企業と市場の区別がほとんどつかないという現象である。

クレアモント大学で今なお教鞭をとる経営学の泰斗、P・ドラッカーは、21世紀の知識労働者の典型として心臓外科医のグループを想定する[文献21]。彼らは知識としては先端のバイオ医学を持っており、事前診断や術中診断ではそうした先端知識がベースとなって判定が下されるが、手術自体はマニュアル的な手続きで行われるからである。映画会社、リナックスのフォーラム、外科医の集団、いずれもプロフェッショナル集団であり、若干ともギルド的な性格になる[注8]。個人のエンパワーメント（活性化）が起こっているといってもよいだろう。

これを経営の立場からみると、企業の境界が不明確になっていく時代にこそ、境界を設けることが必要だということになる[文献22]。そして、そこから腕を伸ばすべきだといえよう。なぜなら、より多分野にわたるプロフェッショナルを抱え込んだ形で組織価値を組み立てれば、コストが上昇し、ただ乗りの問題も引き起こすからである。

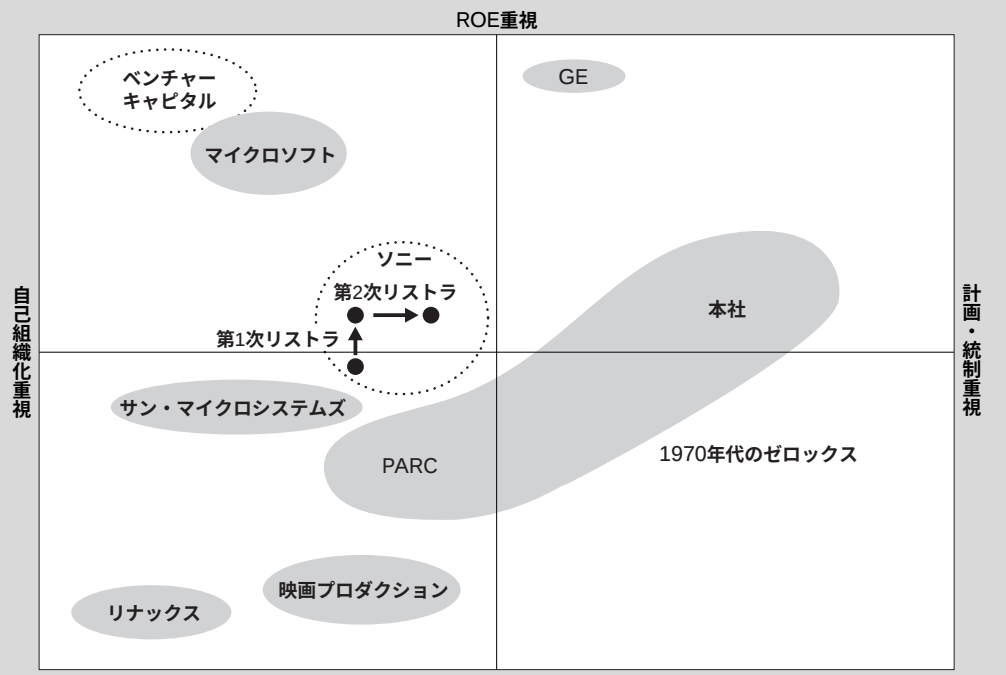
こうした問題に対応して、すでに映画製作などでは、プロデューサーを中心に１本の脚本をベースに資金調達、スタッフ選定、キャスト選定などが行われ、タイトルごとの会社が設立されて解散するプロジェクト型のものになっている。これは前述した14～16世紀の航海ごとの会社、コレガンツァと同根のものだ。

有用な専門性と情報を持つ下位レベルへの権限委譲は、環境変化への対応スピードを上げる反面、PARCの例にみるように組織の目的に沿わない行動を生む恐れなしとしない[文献23]。しかし、各事業部門が大きな権限を持って、独自のやり方で素早く自律的に行うということが普遍化していくことになろう。多くの企業がネットワーク型になっていくとして、その企業なり企業グループなりを統制ないしは束ねていく原理には、どのようなものが想定されるのだろうか。

性質の異なる複数の事業を一集合体として経営するためには、こうした各事業体の自律性に加え、本社は各事業部、組織の相互作用をもたらし、そのやりとりのなかから新しい価値を生み出す創発を促す「場」を提供しなくてはならない（つまり、野中郁次郎ほかのいう創知場である[文献24]）。単なる集合体にすぎないとすれば、それはポートフォリオマネジャーの役割しか果たしていないことになるからだ。

事業部を束ねる原理は、あるいは経営学者のJ・コッターらがいう企業文化かも知れない。彼らは、企業文化を「共同体に共通し、永続する価値や行動様式の独立セット」と定義し、文化と企業経営にはある適度な結びつきが必要だと説く。もし、統合的な企業文化と経営戦略の間に大きな齟齬が生じると、企業能力ベース全体の力を形成しえないケースが生じる。先のPARCに

図6　新しいネットワーク型企業の占める位置



注）GE：ゼネラル・エレクトリック、PARC：パロアルト研究所、ROE：株主資本利益率
出所）高橋克徳「企業グループにおける関係形成のマネージメント」経営情報学会2000年春季全国大会を参考に作図

当てはめていえば、２つの文化が融合していくようなバーチャルカンパニー（仮想会社）化こそが必要だったといえよう。

これらのこと、そして前述の互恵空間の構築の比喩からすれば、ネット型企業の目指すべきものは、「弱い紐帯」による創発関係の形成ではなかろうか。あるいは、新しい組織プロセスの核になるMIT教授のR・レスターのいう「内なる声」の結集であろう。そこで、ネット型企業の権限委譲と統制の問題を、経営目標としての縦軸を創発重視かROE重視かというスケールで、経営手段としての横軸を未来を操作可能とみる統制・計画重視か、それとも「内なる声」を結集する自己組織化重視かというスケールに置いてみてみよう（図６）。

この図に従えば、第１象限は伝統的な企業像が収まるところであり、その対極となるのが第３象限の創発空間となる。現行のGEをはじめ多くの企業が第１象限に位置すると考えられ、第３象限にはリナックスや映画プロダクションに続いて、サン・マイクロシステムズなどが入ろう。

つまり、これまでは集団としての人間尊重を目指して、売り上げかROEかといった経営目標の選択肢がありえたが、今後は個人、市民が前面に出てくるなかで、ROEの要請をクリアしながら、創発、自己組織化が志向されよう。21世紀には、企業は第１象限から第３象限、第２象限へ軸足を移すと考えられる。

第２象限にはベンチャーキャピタル、そして現実に当てはまりそうな企業としては現行のソニーが収まろう。つまりソニーは、第３象限にいたところから、儲けが出ることを目指した第１次リストラで第２象限に

移行し、自己組織化的行動のソニー・コンピュータエンタテインメントを本社に取り込んだ第２次リストラで計画性重視にシフトしたものの、第２象限にとどまっていると考えられる。一方、1970年代のゼロックスは、本社は第１象限に、PARCは第３象限に位置する分裂状態にあったとみなすことができよう。

21世紀企業のすべてがネットワーク型になるわけでは必ずしもない。ニッチ、横型企業以外にも大企業も存在する。しかし、組織原理として、そうした大企業もネットワーク型での行動が前提となろう。

注――――――――――――――――――――――――

1　適応型の対応をとった明治維新では、維新10年の西南戦争で近代社会の基礎を築き、同じく適応型の戦後社会は、敗戦後10年の1955年体制が高度成長の基礎となった。他方、自ら世界秩序の一部を担う役割を背負った第一次大戦後、そして冷戦後の世界では、日本は必ずしも十分な役割を果たせずにいる。

2　組織価値については本誌1999年６月号の「新時代のオーガニゼーションキャピタル」を参照。ただし、そこでは組織価値と呼ばず、組織資本と呼んでいる。

3　野村総合研究所著『産業創発――日本の優先課題2000』野村総合研究所、1999年。また、本誌2000年１月号の「産業創発のすすめ」を参照。

4　日本の大企業のモデルは、自動車、家電などエンジニアリングドリブンな産業を中心に、部品メーカーと組み立てメーカーが情報を共有するものだった。垂直統合した組織といえども、人を通じて分かちがたく情報を共有していたといえよう。つまり、日本型の系列関係では、カリフォルニア大学バークレー校の経済学教授のO・ウィリアムソン[文献25]や、亡くなった京都大学教授の浅沼萬理[文献26]のいう補完的な技術での所有権の垂直統合と情報共有が両ながら達成され、組み立てメーカーの一方的なコントロールを意味する単なる垂直統合よりも優れた成果をあげえた。

10年前に展開された経営学者のR・フロリダらの議論は、「米国がブレークスルー型イノベーションにこだわって企業や産業がバラバラな状況になっており、日本の統合的な企業形態を通じてのインクレメンタル型（改良型）イノベーションの前に膝を屈している。ブレークスルー型に拘泥すべきではない」というものだった[文献27]。ハーバード大学ビジネススクール教授のM・ポーターも、日本の経営の長期的な視点を讃美し、それを支える銀行システムにも支持を示した[文献28]。

5　本誌1999年８月号の「ウェブソーシング」を参照。

6　ネットビジネス立ち上げの試練を担っているのは米国のアマゾン・ドット・コムである。同社は、新しいビジネスモデル確立の輿望を担って資本をかき集めたが、今やその払い込み資本が底を突くところにきている。後を追ったベンチャービジネスが収益化していることから、先発としての役割を果たしたともいえるが、自らのビジネスでの収益化ができなかったことも確かである。

7　ナップスターのサービスでは、ネット利用者が、別の利用者のパソコンに保存されている曲を見つけだし、クリック１つで自分のパソコンに取り込める。無料音楽が洪水のように流れ出すことで、CDなどの売り上げを減少させ始めた。このため2000年７月、サンフランシスコ連邦地裁で著作権違反の判決を受けた。

8　プロフェッショナルをベースにしたパートナーシップの先端例が、リナックスの基本ソフト生産システムであろう。これに対し、リナックスを支えるIBMやソニーは大企業であり、配給会社や上映施設のシネマコンプレックスチェーンなども大企業で、まさに特化と集中で映画ベンチャーの補完をなすインフラ的な存在となっている。

参考文献――――――――――――――――――――――

1　M. M. Blair and T. A. Kochan eds., *The New Relationship*, Brookings Institution, 2000

2 伊丹敬之『経営の未来を見誤るな』日本経済新聞社、2000年
3 國領二郎『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社、1999年
4 I. Nonaka and H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995（梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年）
5 F. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, 1921
6 K. Arrow and G. Debreu, "Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy," *Econometrica*, 1954
7 T. Takahashi and S. Kano, "Strategies of Japanese Firms Entering the Biotech Industry—Case Studies of the Pharmaceutical Industry" in M. Darby, L. Zucker and T. Takahashi eds., *Knowledge Transfer in Japanese Biotech Industry: Comparative Institutional and Empirical Analysis*, Chicago NBER and University Chicago Press, 2000 forthcoming
8 高橋琢磨「経営者市場を創設せよ——コーポレートガバナンスの視点から」『Foresight』1997年９月号
9 M. L. Liebowitz and S. Koge1man, "Inside the P/E Ratio: The Franchise Factor," *Financial Analyst Journal*, Nov.-Dec. 1990
10 P. M. Romer, "Implementing a National Technology Strategy with Self-Organizing Industry Investment Boards," *Brookings Papers: Microeconomics*, 1993
11 高橋琢磨『一円一ドル宣言』金融財政事情研究会、1995年
12 山岸俊男『信頼の構造——こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会、1998年
13 F. Fukuyama, *Trust: The Social Virtures and the Creation of Prosperity,* Free Press, 1995（加藤寛訳『信なくば立たず』三笠書房、1996年）
14 R. D. Putnam, "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life," *The American Prospect*, Spring 1993
15 M. Granovetter, "The Strength of Weak Tie," *American Journal of Sociology*, Vol. 78, 1973
16 L. Zucker, "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure: 1840—1920," *Research In Organizational Behavior*, No.8, 1986
17 神野直彦『システム改革の政治経済学』岩波書店、1998年
18 F. Fukuyama, "The Great Disruption: Human Nature and the Reconstruction of Social Order," *Atlantic Monthly*, May 1999
19 池田信夫『情報通信革命と日本企業』NTT出版、1997年
20 R. H. Coase, *The Firm, the Market, and the Law*, The University of Chicago Press, 1988（宮沢健一他訳『企業・市場・法』東洋経済新報社、1992年）
21 P. F. Drucker, "Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge," *California Management/Review*, Winter 1999
22 高橋琢磨「金融仲介業務の進化——国際マネーセンター変遷のダイナミズム」『ビジネスレビュー』1991年
23 G. Becker and K. Murphy, "The Division of Labor, Coordination Costs, and Knowledge," *Quarterly Journal of Economics*, November 1992
24 野中郁次郎他「『知識創造企業』再訪問」『組織科学』1999年
25 O. E. Williamson, *Markets and Hierarchy*, Free Press, 1975
26 浅沼萬理『日本の企業組織——革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社、1997年
27 R. Florida and M. Kenney, *The Breakthrough Illusion*, Basic Books, 1990
28 M. E. Porter, *Capital Choices: Changing the Way America Invests in Industry*, Council on Competitiveness, 1992

著者————————————————————
高橋琢磨（たかはしたくま）
研究創発センター主席研究員
専門は経営・経営環境論、金融・国際金融論

Copyright (C) 2000 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.