

産業構造審議会情報経済分科会 第三次提言の骨格

～ ネットワークの創造的再構築 ～

産業構造審議会情報経済分科会

2002年 3月

1. 90年代以降のトレンド変化

2. ネットワーク系産業の規制改革（80年代）とIT革命（90年代）への立ち後れ

3. ネットワーク系産業とIT産業の関係

4. ITバブル崩壊の含意～高度IT利用企業群こそ重要

5. ITと生産性

5 - (1) 産業レベル ～利用が決め手

5 - (2) 企業レベル ～組織改革が決め手

5 - (3) マクロレベル～構造改革が決め手

6. 我が国が目指すべき方向性～ネットワークの創造的再構築

7. 情報産業における組織構造改革

7 - (1) コンピューター産業の経験～アンバンドルによる革新

7 - (2) インターネットの意義～情報市場のアンバンドル構造

7 - (3) 市場構造のアンバンドルが経営に及ぼす影響

～情報市場における経営組織のアンバンドル

7 - (4) 情報市場における制度設計の基本原則

～経営自主性の確保と独占の弊害・規制の排除

7 - (5) 電話市場及び放送市場における制度設計の基本～公益的価値の確保

7 - (6) 制度設計の全体像 ～我が国の目指すべき方向

効率的な情報市場に向けて～創造的破壊を促す競争政策の展開

信頼できる情報市場に向けて～市場による自治機能の強化

(電子商取引等に関する準則とADR制度の提案)

情報市場におけるルール形成の基本～官主導から市場主導へ

企業組織

8 . 情報市場を活用した企業組織改革

- 8 - (1) 情報市場の出現がもたらす市場と組織の分水嶺の見直し
- 8 - (2) ITにおける我が国の立ち後れ ~ 需要サイド
- 8 - (3) ITによる3つの組織形態の進化
- 8 - (4) 日本の経営者の声
- 8 - (5) 組織改革への試み
- 8 - (6) 日本のジレンマ
- 8 - (7) 日本的組織の改革 (選択と集中) を促す外部環境
- 8 - (8) 日本的システムの改革
- 8 - (9) 組織改革への条件 ~ 市場機能の強化
- 8 - (10) 組織・資本・人の流動化 ~ 日本的な新たなガバナンスシステムの構築

行政組織

9 . 情報市場を活用した行政組織改革 ~ 電子政府による行政改革

10 . ネットワークの創造的再構築 ~ 新たな国家システムの構築に向けて

11 . ネットワークの再構築がもたらす好循環

12 . IT産業再生のシナリオ

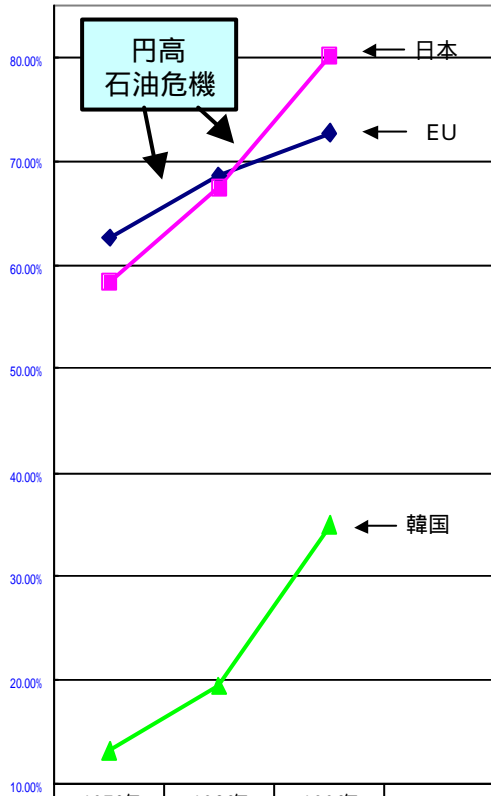
13 . 今後のスケジュール

1. 90年代以降のトレンド変化

我が国は80年代までは一環してその国際的な地位を上昇させてきたが、90年代にはこのトレンドが一転している。円高・石油危機には対応できたが、ネットワークの再構築に出遅れたことが原因である。

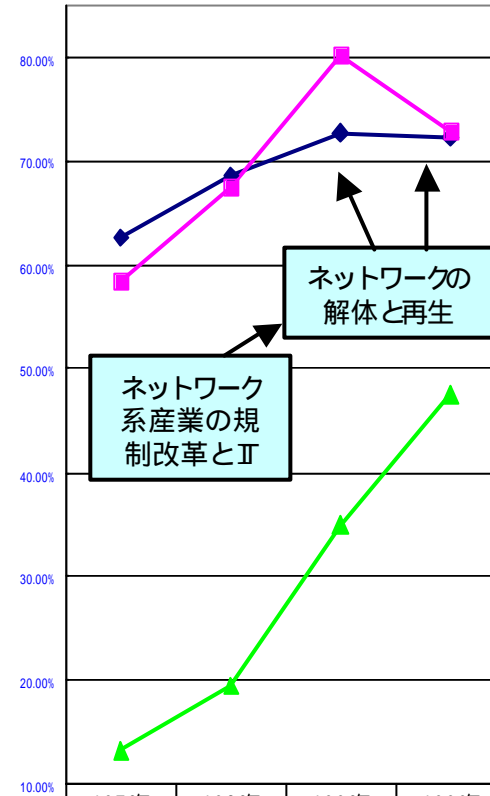
・日本は80年から90年にかけて、欧州諸国を超える勢いで米国にキャッチアップ。

購買力平価一人当たりGDP 対米国比率 (米国を1としたもの)



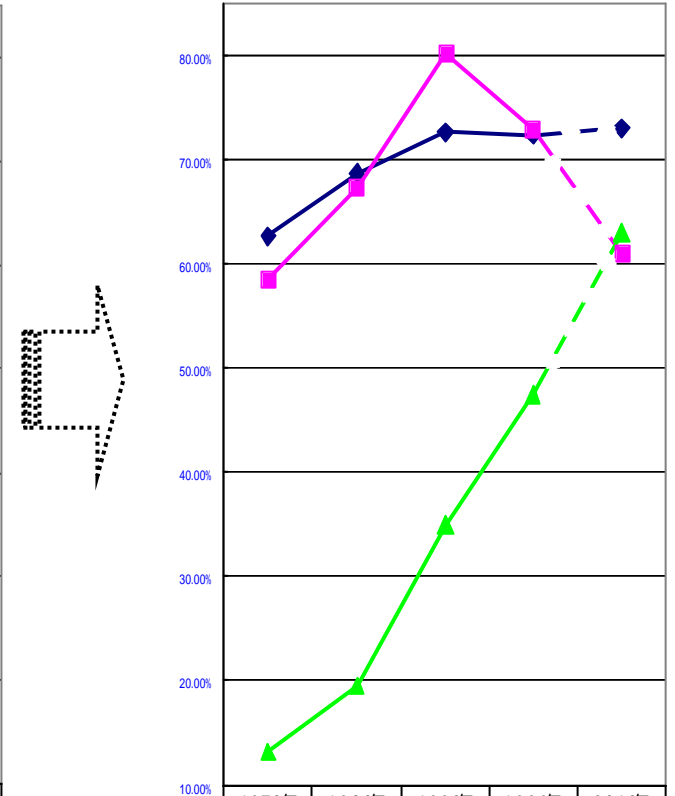
・90年から99年にかけて日本は急激に失速。一方欧州各国は米国との距離を一定に保ち、更に韓国が猛追。

購買力平価一人当たりGDP 対米国比率 (米国を1としたもの)



・米国、欧州との差は、開いていく一方。更に、韓国にも追い抜かれる？

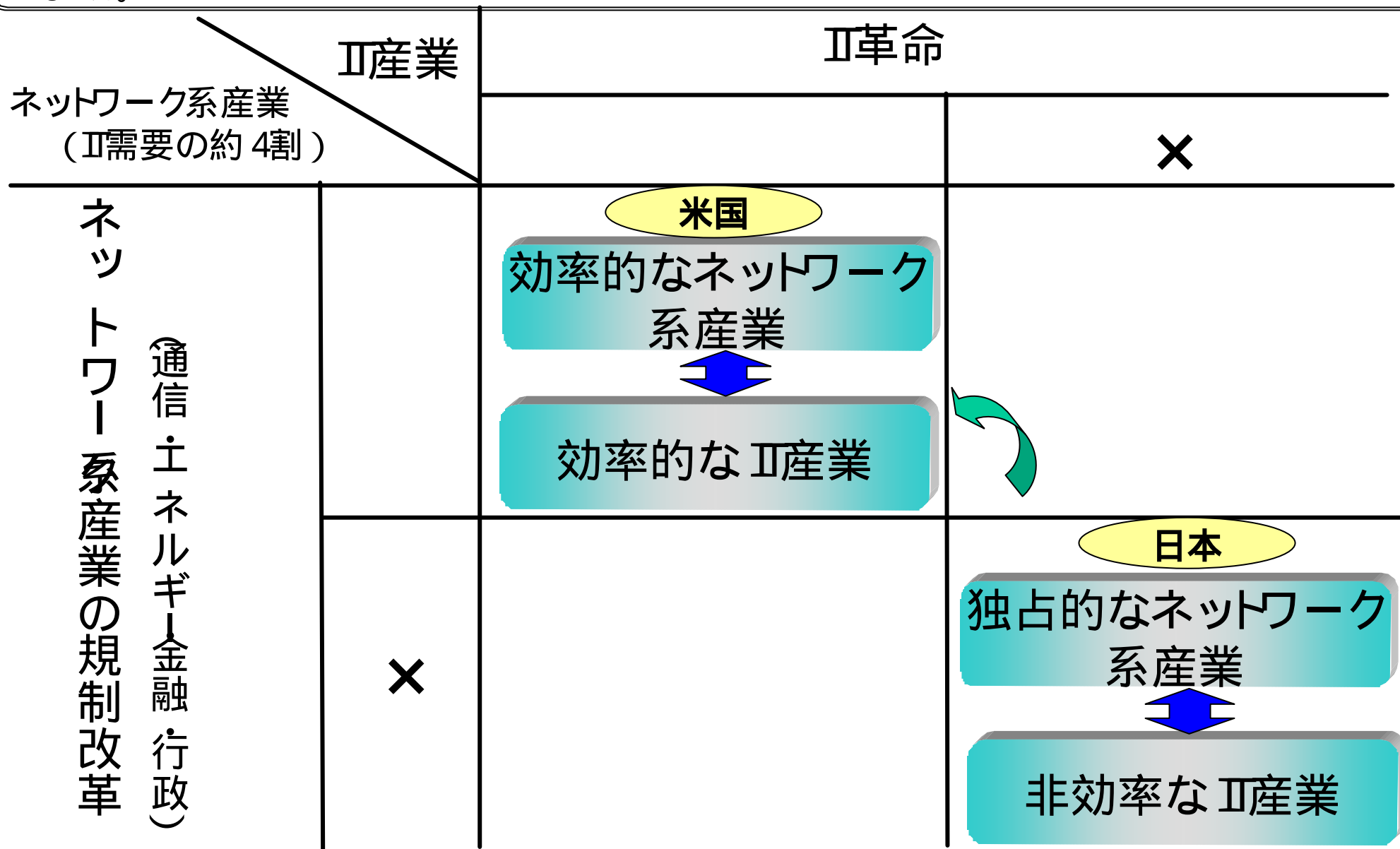
購買力平価一人当たりGDP 対米国比率 (米国を1としたもの)



(購買力平価一人当たりGDP額はOECD資料より抜粋)

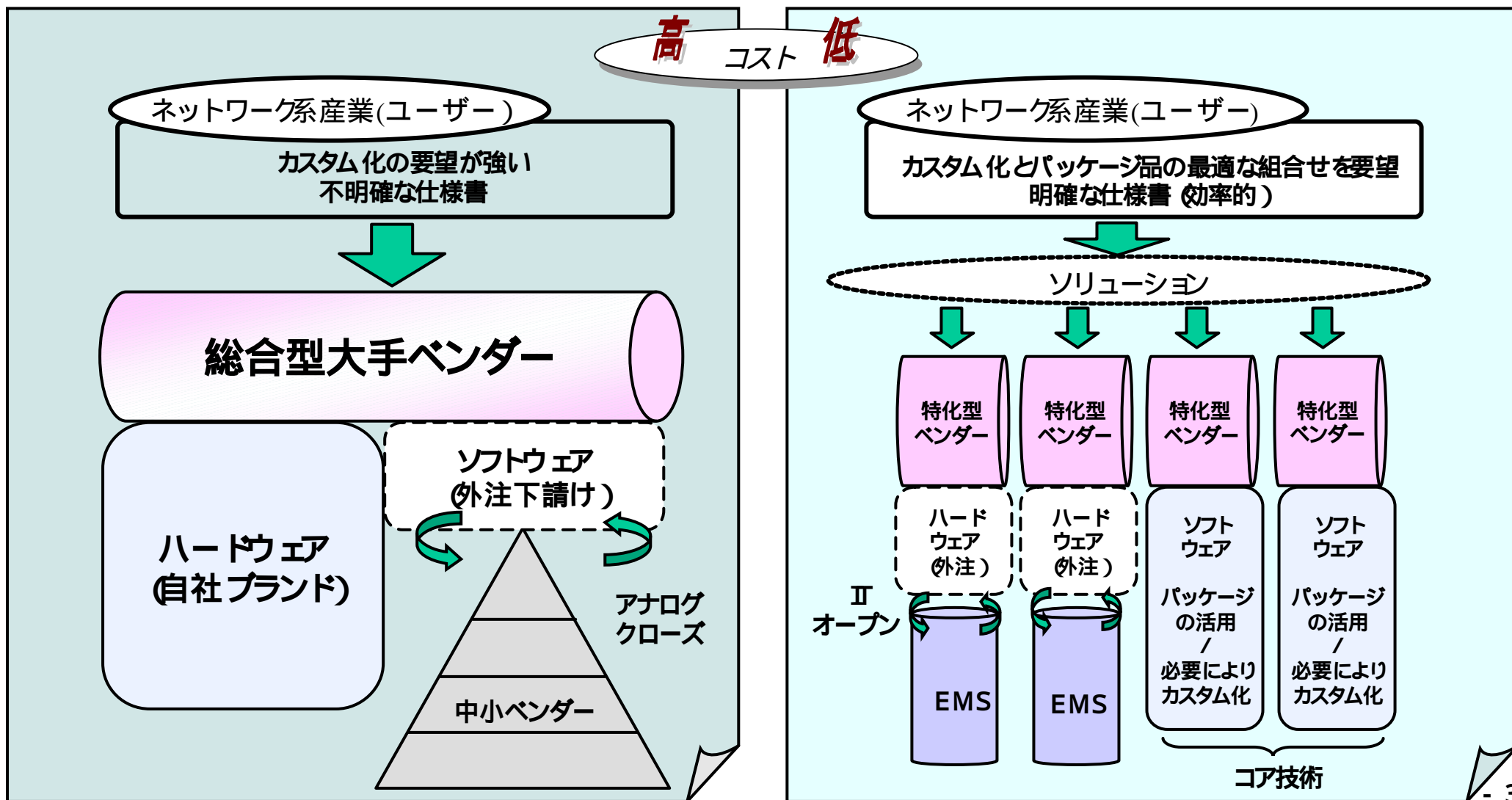
2. ネットワーク系産業の規制改革 (80年代)とIT革命 (90年代)への立ち後れ

円高・石油危機を最も迅速に克服した日本的システムは、80年代において世界最高と称されるに至ったが、この成功が故に、80年代に起きたネットワーク系産業の規制改革と、90年代のIT革命双方に出遅れることとなった。



3. ネットワーク系産業とIT産業の関係

我が国では、ITベンダーは自社のハードとソフトをセットにして販売するという旧来の統合体制を変更していない。今後、ITベンダー側は、競争力のコアとなるソフトウェア開発の内製化、ハードウェアの外製化による事業構造改革が求められる。ネットワーク系産業（ユーザー）側はITによる組織改革のために、ITの調達を戦略的に実施する必要がある。

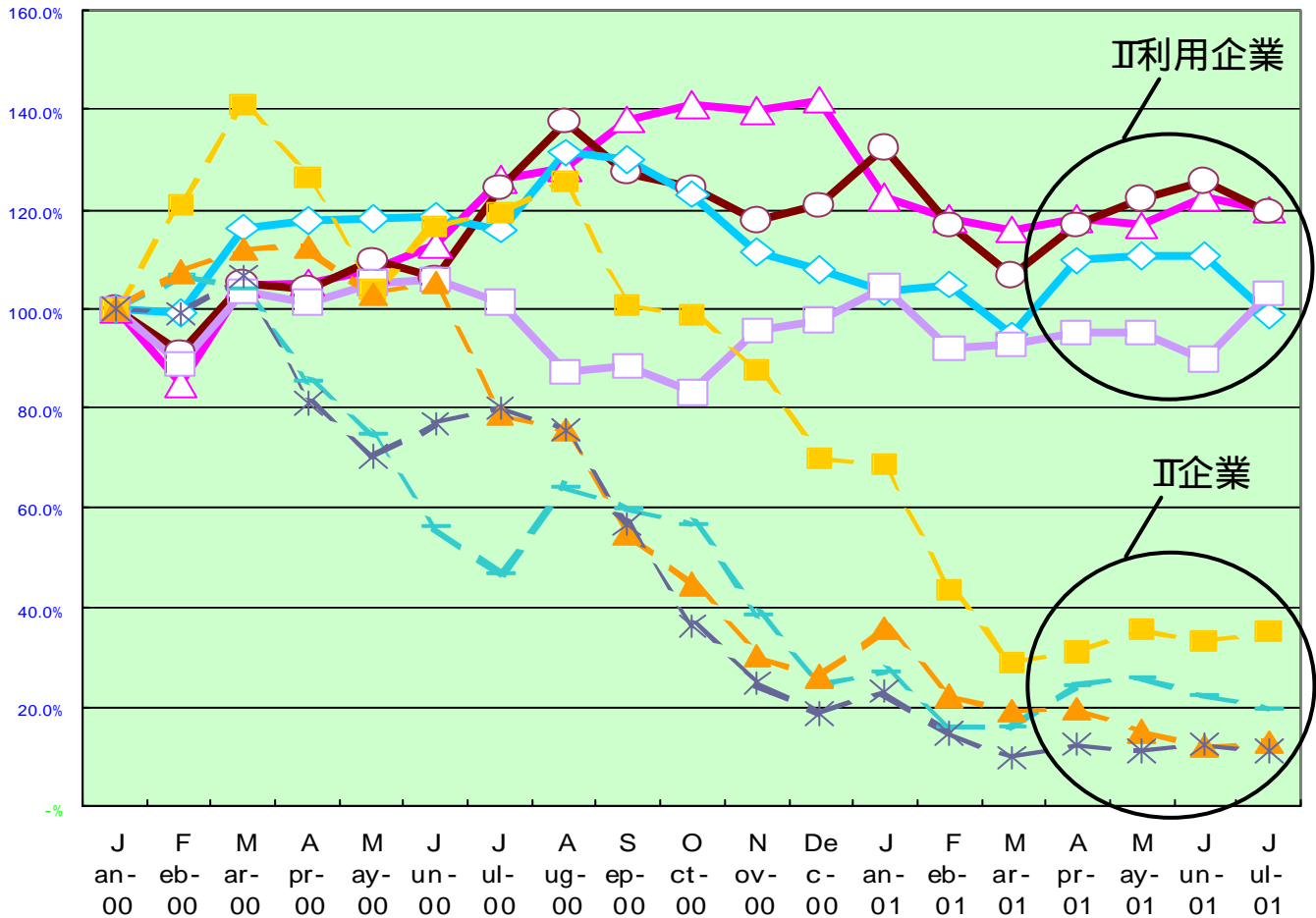


4 . ITバブル崩壊の含意 ~ 高度IT利用企業群こそ重要

ITバブルの崩壊の中でも、IT利用企業群の業績は堅調である。ITの意義は、次世代産業としてのIT産業を生み出すことにとどまらない。むしろITの意義は、ITを体化した高度IT利用企業群を生み出すところにある。

米国主要企業株価騰落率推移 (2000年1月末を100%としたもの)

初期の熱狂と混乱の時期は過ぎ、eビジネスが本格化するのこれから (IBMガースナー会長)



会社名	業種
AG	アメリカン・インターナショナル・グループ 保険
C	シティグループ 金融
GE	ゼネラル・エレクトリック 金融ほか
WMT	ウォルマートストア 総合小売業
AMZN	アマゾン ネット書店
CSCO	シスコシステムズ ネットワーク機器製造
LU	ルーヤントテクノロジーズ ネットワーク機器製造
YHOO	ヤフー ネット広告 検索サービス

5 . I T と生産性

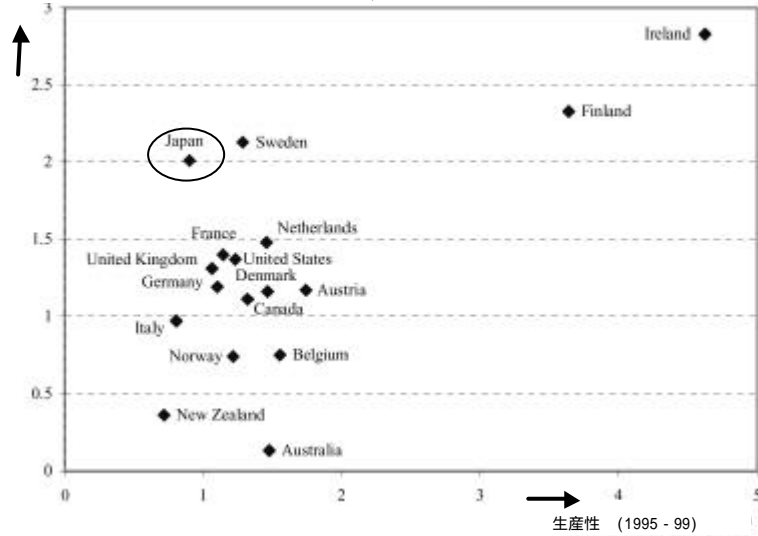
- (1) 産業レベル ~ 利用が決め手
- (2) 企業レベル ~ 組織改革が決め手
- (3) マクロレベル ~ 構造改革が決め手

5 - (1) ITと生産性 [産業レベル~利用が決め手]

この格差は、ITによるものという見方が多いが、ITハード産業の経済全体に占めている割合が決める手となっているわけではない。我が国はITハード産業の比率は大きいですが、生産性の上昇は低い。本当に重要なことは、ITの利用がどれだけ進んでいるかという点である。ITの利用が大きく伸びた国ほど生産性の上昇率が高い。我が国は、IT利用の伸びが低く、これが生産性の向上の妨げとなっている。米国における産業ごとの生産性を比べてみると、IT利用産業の生産性が、IT非利用産業よりも大きく上回っているとの報告もある。

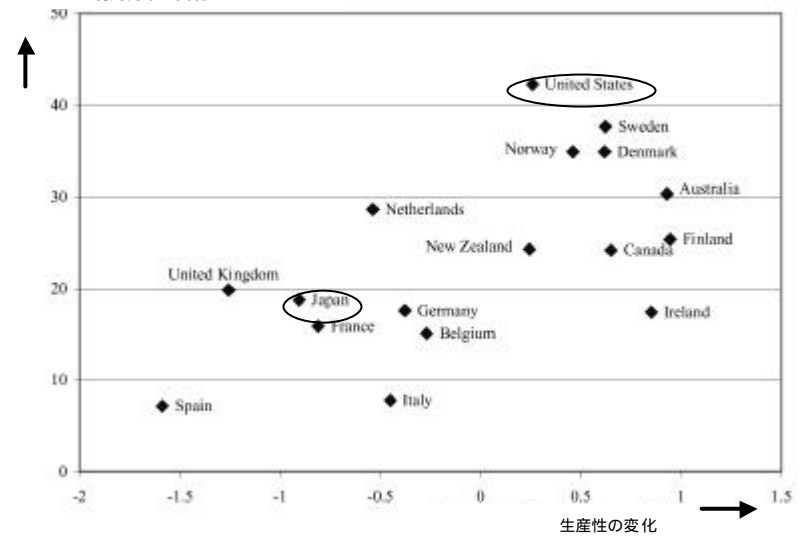
経済に占めるITハード産業の比率は生産性の向上とは無関係

経済に占めるITハード産業の比率、1998 (%)



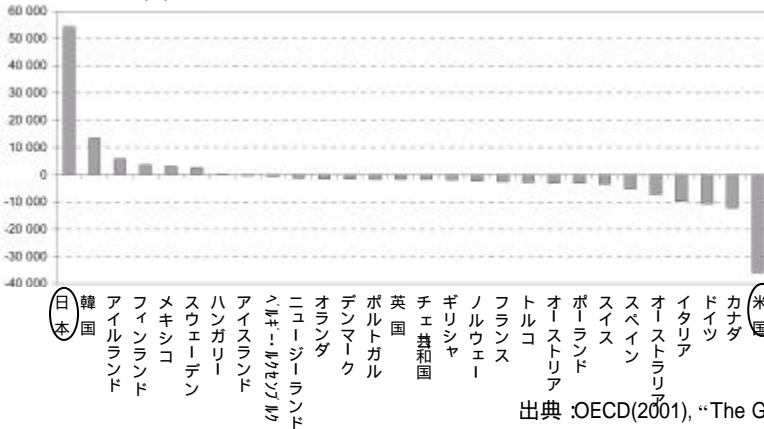
IT利用と生産性の関係性

PCの利用比率の変化



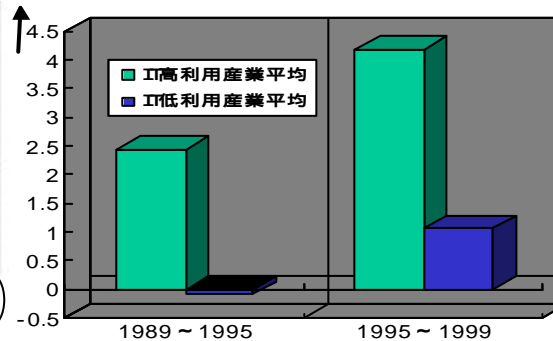
IT貿易のバランス

百万ドル(米)



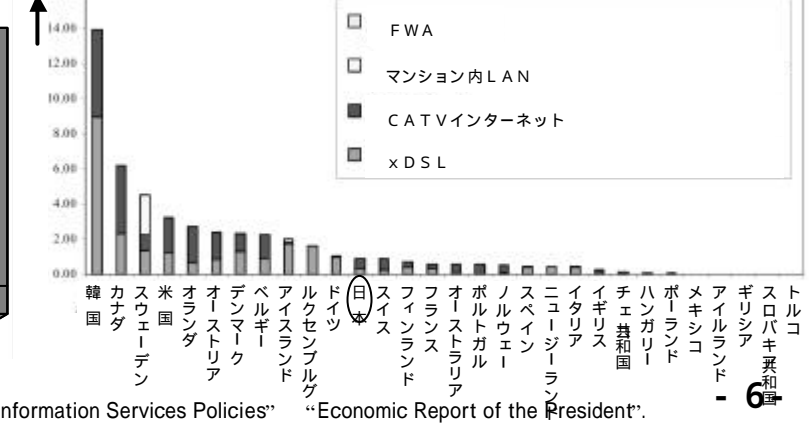
米国における労働生産性の向上

生産性



ブロードバンドの人口普及率 (2001年7月)

人口1000人当たりの普及率



出典 :OECD(2001), "The Growth Project". "Working Party on Telecommunication and Information Services Policies". "Economic Report of the President".

5 - (2) I T と生産性 [企業レベル ~ 組織改革が決め手]

企業レベルで見ると、I T 投資が多く、かつ、企業組織の分権化が進んでいる企業の生産性が最も高くなっているが、I T 投資が多いにもかかわらず分権化が進んでいない企業の生産性は逆に低下している。組織改革を伴って、はじめてI T の効果が上がる。

		I T 投資	
		高い	低い
分権化 (Decentralization)	高い	0.0455	0.0161
	低い	-0.0366	0

(注) 数値は、I T 投資と分権化の相関関係について
回帰分析を行った (367社のデータ) 結果の
決定係数

(出所)

Brynjolfsson and Hitt “Beyond the Productivity
Paradox ”(June 1998)

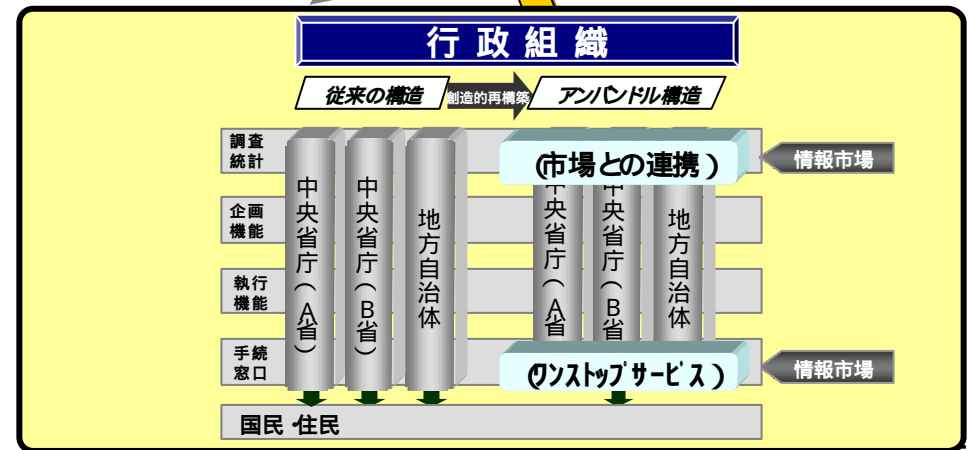
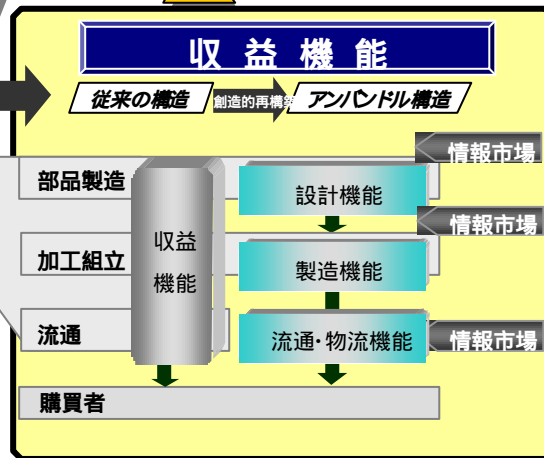
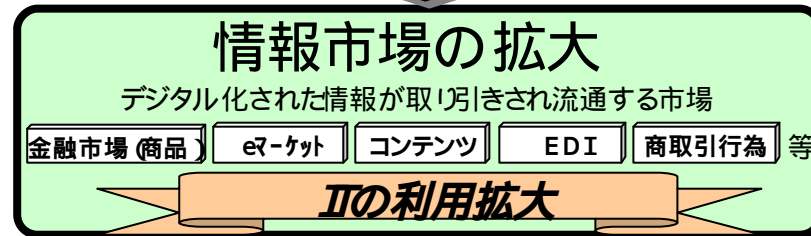
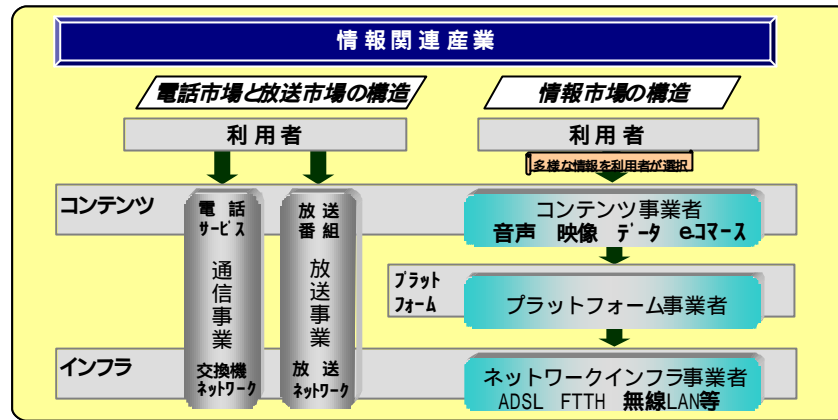
5 - (3) ITと生産性 [マクロレベル～構造改革が決め手]

国家レベルでも、構造改革を伴ってはじめてIT革命の効果が上がる。

		IT投資	
		実行する	実行しない
構造改革 (経済社会、行政、財政)	実行する	○	
	実行しない	×	

6. 我が国が目指すべき方向性～ネットワークの創造的再構築

したがって、ITを経済に組み込むためには、IT産業の構造改革のみでは不十分であり、情報、経済、行政の3層にわたる組織改革が不可欠である。そして、経済と行政の組織改革がITの利用を促して、情報関連産業の改革を後押しすることになる。



7 . 情報産業における組織構造改革

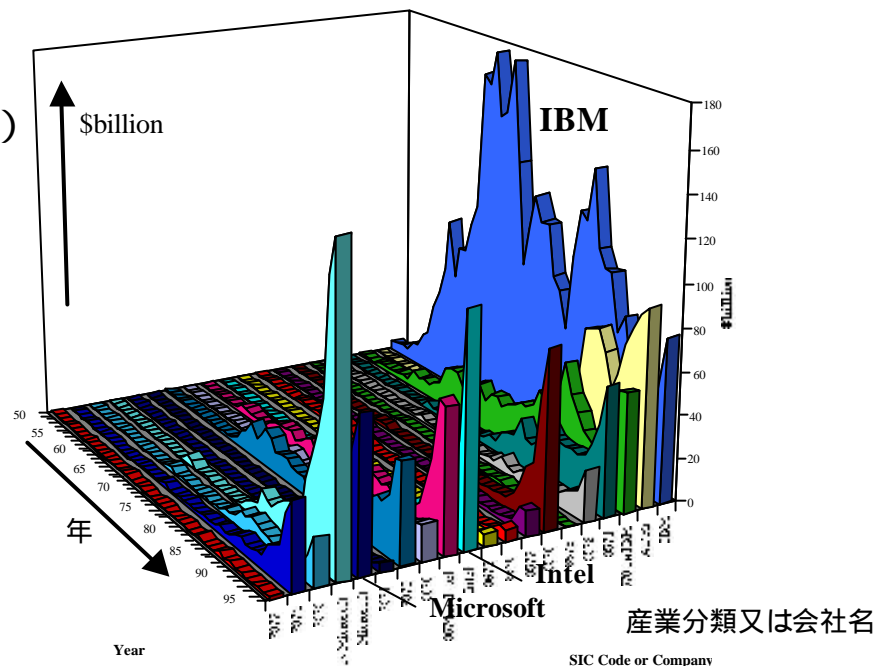
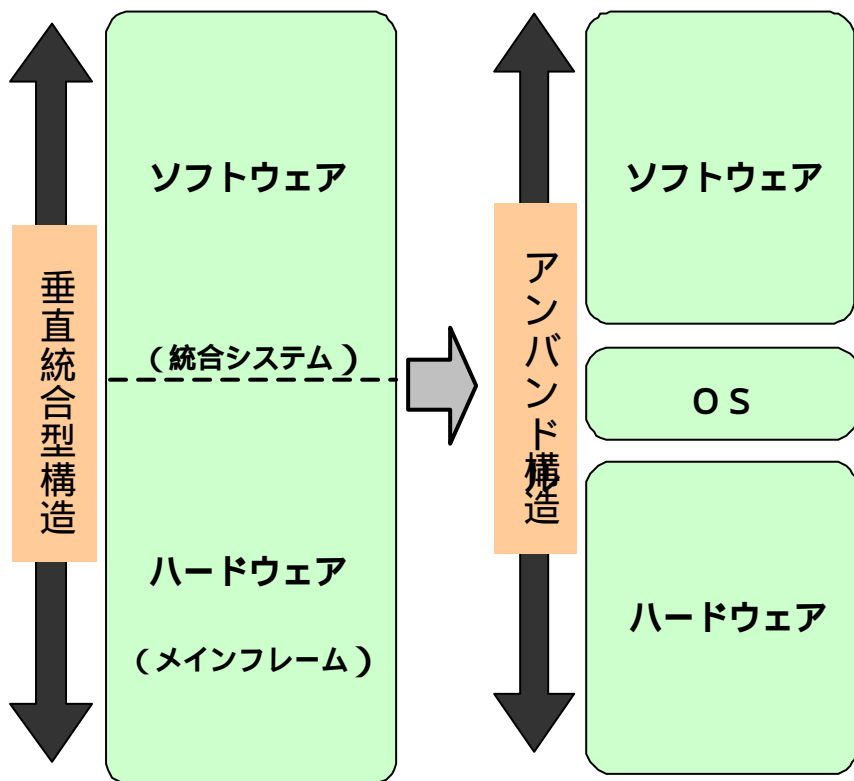
- (1) コンピューター産業の経験～アンバンドルによる革新**
- (2) インターネットの意義～情報市場のアンバンドル構造**
- (3) 市場構造のアンバンドルが経営に及ぼす影響**
 - ～ 情報市場における経営組織のアンバンドル
- (4) 情報市場における制度設計の基本原則**
 - ～ 経営自主性の確保と独占の弊害・規制の排除
- (5) 電話市場及び放送市場における制度設計の基本**
 - ～ 公益的価値の確保
- (6) 制度設計の全体像　～ 我が国の目指すべき方向**
 - 効率的な情報市場に向けて
 - ～ 創造的破壊を促す競争政策の展開
 - 信頼できる情報市場に向けて～ 市場による自治機能の強化
(電子商取引等に関する準則とADR制度の提案)
 - 情報市場におけるルール形成の基本
 - ～ 官主導から市場主導へ

7 - (1) コンピュータ産業の経験 ~ アンバンドルによる革新

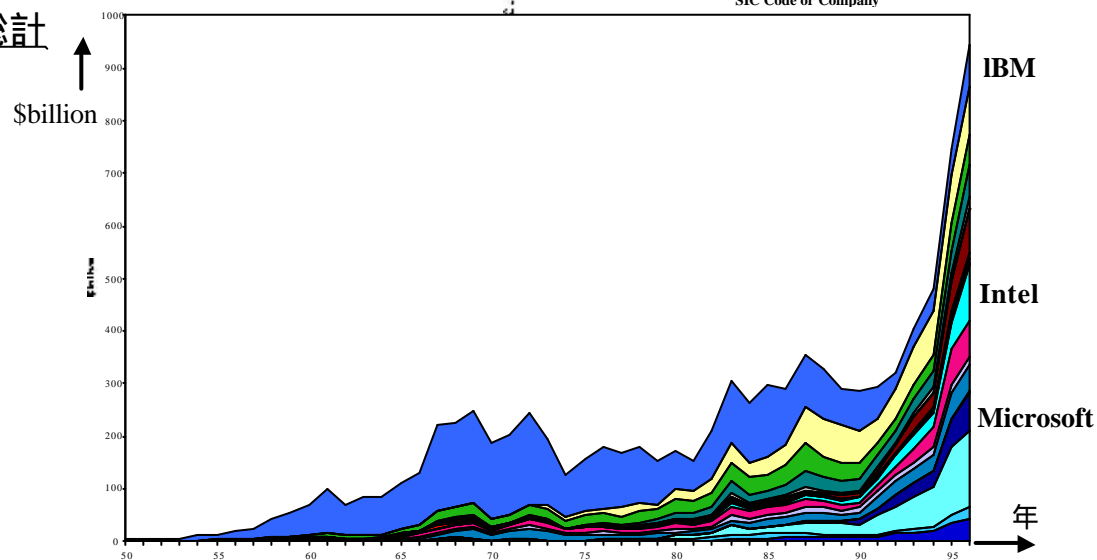
コンピュータ産業は、技術革新の中で産業構造のアンバンドルが進み、市場全体の規模を成長させてきた。

コンピュータ産業の市場価格
(1950 ~ 1996、1996年ドル固定価格)

分野別



総計

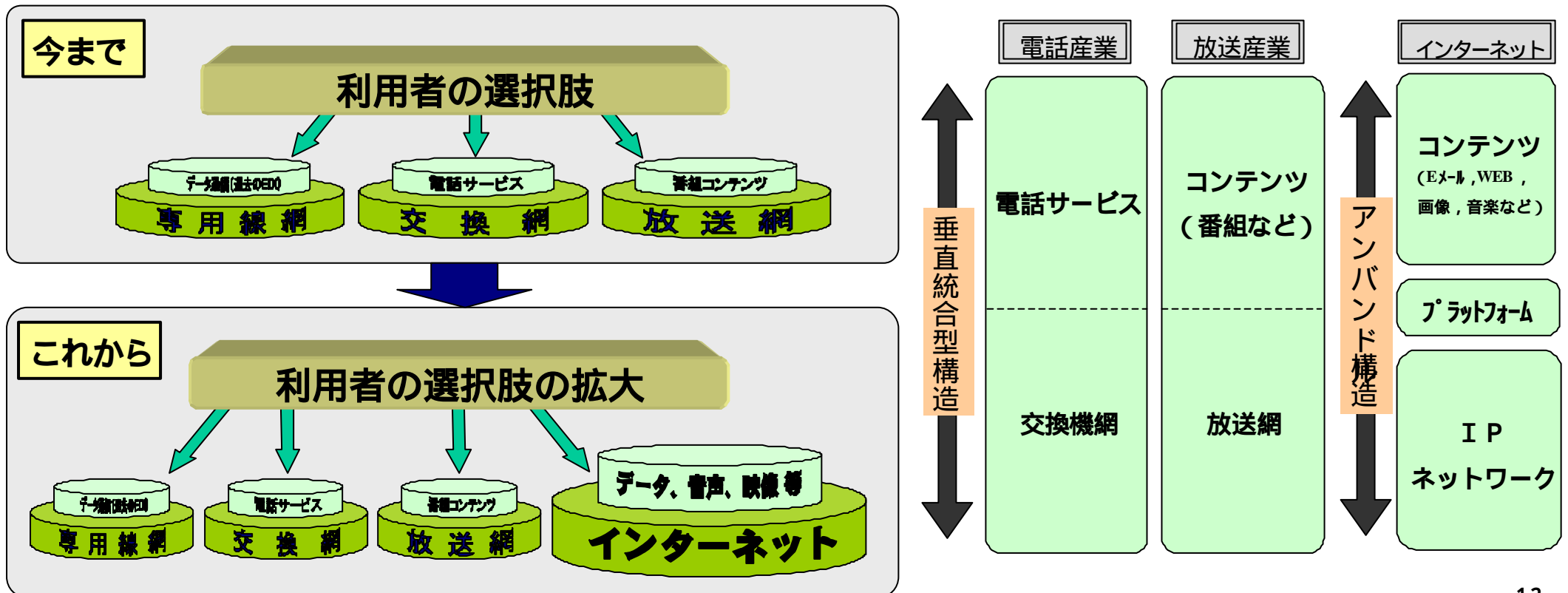


7 - (2) インターネットの意義 ~ 情報市場のアンバンドル構造 ~

ブロードバンドの実現により、データ、音声、映像などのあらゆるコンテンツはインターネットの上でも提供されるようになる。

こうしたインターネットの上に形成される「情報市場」の構造は、今までの電話市場や放送市場のようなキャリアとコンテンツが一体になった垂直統合型の市場構造がそのまま当てはまるとは限らない。むしろ、キャリア・プラットフォーム・コンテンツなど水平的な機能ごとに市場が分化するという水平アンバンドル型の市場構造となる。

このような構造は、キャリアがコンテンツを選択するという構造から、コンテンツが多様なキャリアを選ぶ構造へと変化することに他ならない。即ち、生活やビジネスの具体的なニーズに対して、多様なコンテンツが制作され、そのコンテンツの内容を巡ってキャリア間の競争が促進される中で、市場が成長するという構造である。インターネットはコンテンツが命運を握るという言葉は、上記を意味している。

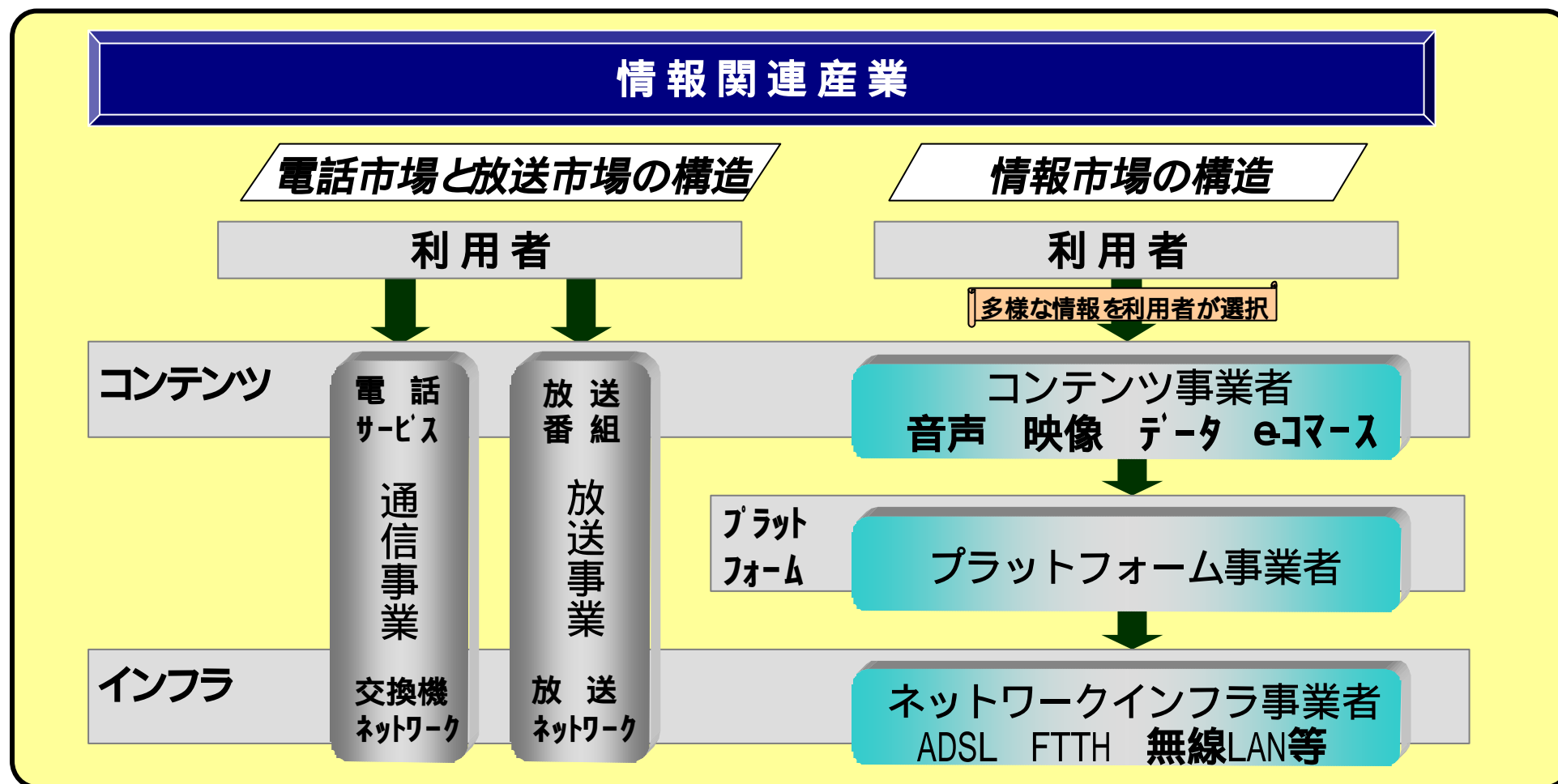


7 - (3) 市場構造のアンバンドルが経営に及ぼす影響 ~ 情報市場における経営組織のアンバンドル

垂直統合型の市場構造を持つ電話・放送市場においては、キャリアとコンテンツを一体として原則自前で提供する垂直統合型の経営組織が効率的であり、かつ、公益性を達成している。

他方、水平アンバンドル型の構造を持つ情報市場においては、キャリア・プラットフォーム・コンテンツという形で分化した機能の中で、他社との連携を図りつつ、自社の経営資源を集中すべき機能をより一層明確にすることが合理的な経営の選択となる。

このことは、市場構造のアンバンドル化に対応した経営資源の再配分（経営組織のアンバンドル）を実行することに他ならない。この結果として、情報市場においては、多様な経営組織が登場することになる。

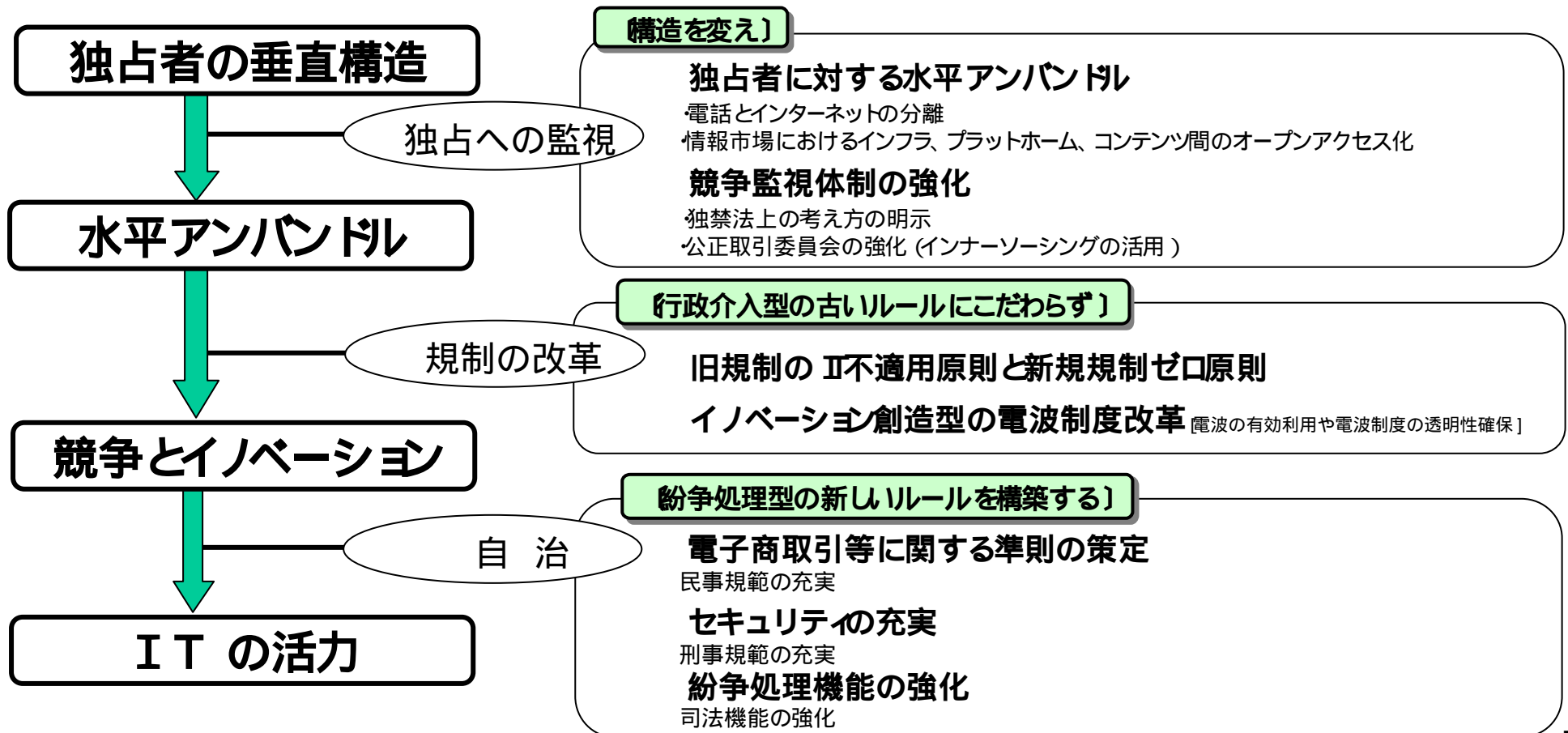


7 - (4) 情報市場における制度設計の基本 ~ 経営自主性の確保と独占の弊害・規制の排除

こうした情報市場における多様な経営選択を確保するために、制度改革も不可避となる。

情報市場における制度設計は、情報市場の機能に合わせて組織変革を実行する経営に対してその選択を保証すると同時に、情報市場への参入を阻害する要因を除去することの2点が原則となる。

このためには、電話時代における垂直アンバンドルを軸とした管理型の政策の考え方から決別しなければならない。経営の自由度を制約したり新規参入の制限する規制・制度は原則廃止（旧規制を情報市場には不適用とすると同時に電波制度を改革[電波の有効利用や電波制度の透明性確保]）するとともに、独禁法を活用してキャリア・プラットフォーム・コンテンツの機能毎に独占の弊害を効果的に排除（機能別の市場における独占者に対しては独禁法がオープンアクセスなどの水平アンバンドルを要請）することが重要である。

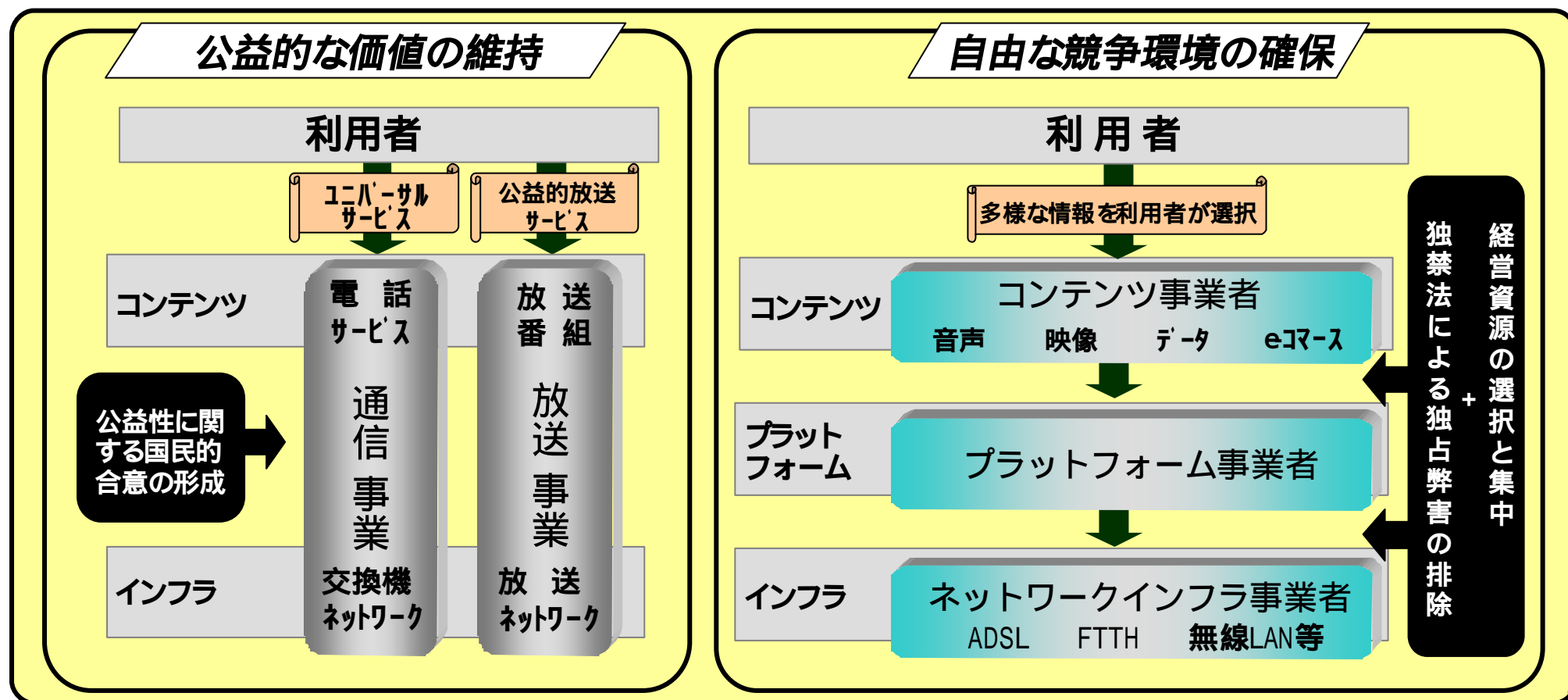


7 - (5) 電話市場及び放送市場における制度設計の基本 ~ 公益的価値の確保 ~

他方、情報市場の成長は、既存の電話市場や放送市場にも影響を与える可能性がある。その際、既存の市場が担っている公益的な価値をいかに維持するかも、忘れてはならない制度設計上の論点である。

とくに、現在の技術的状況を前提にすれば、国民にあまねく通信の手段を提供している固定電話サービスをいかに維持し、国民にあまねく多様な情報選択の機会を提供している放送サービスをどう支えていくのかが電話市場と放送市場における制度設計の根幹（ユニバーサルサービスの原理）となる。

こうした公益的価値の具体的内容について国民的な合意を形成するとともに、放送については情報選択の多様性を確保しつつ、電話については料金水準の平準化を確保しつつ、制度を構築すべきである。



7 - (6) 制度設計の全体像 ~ 我が国の目指すべき方向 ~

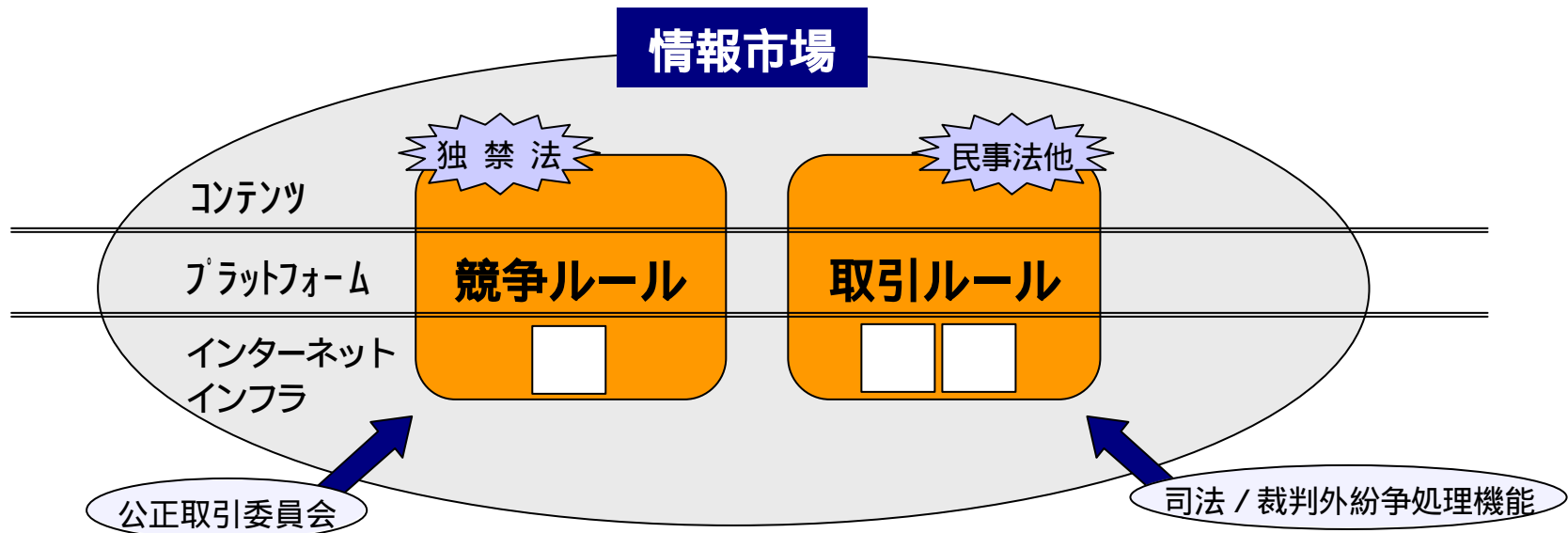
以上をまとめると、情報市場における制度改革は、競争の促進と経営の自主性を確保することにより市場の発展を促すことが目的となる。このために、旧規制の適用を差し控えた上で、独禁法を軸とした市場の水平型の機能に着目した競争監視体制の強化と、民事・刑事規範の充実によるコンテンツの流通促進が制度改革の根幹となる。

他方、電話市場や放送市場における制度設計は、既存の制度を活用してユニバーサルサービスを確保することが目的となる。



原則自由 経営の自主性確保・利用者の選択肢拡大

旧規制のIT不適用の原則 / 新規規制ゼロ / 電波制度改革



効率的な情報市場に向けて～創造的破壊を促す競争政策の展開

情報市場は常に技術革新が生じる動的な世界である。このダイナミズムを維持するには、インフラ層、プラットフォーム層、コンテンツ層の各層において独占による参入阻止行動を効果的に排除しなければならない。その際、通信・放送における制度的な独占の問題のみならず、競争の結果生じた独占にどう対処するかが課題となる。こうした獲得独占に対しては、あらかじめ規制対象を特定することが困難なので、独禁法による迅速な対応が不可欠となる。

情報市場における競争政策の指針を明らかにし、公正取引委員会の機能を強化することにより、独占を目指して活発な競争が生じ、結果的に生じた独占が新たな参入によって再び競争状態になるというという好循環を生み出す課程を確保することが必要となる。

情報市場における競争環境整備指針

対象～不可欠な資産 (スタンダード)の範囲

・市場の確定と独占の判断基準

行為規範～オープンスタンダードの具体的考え方

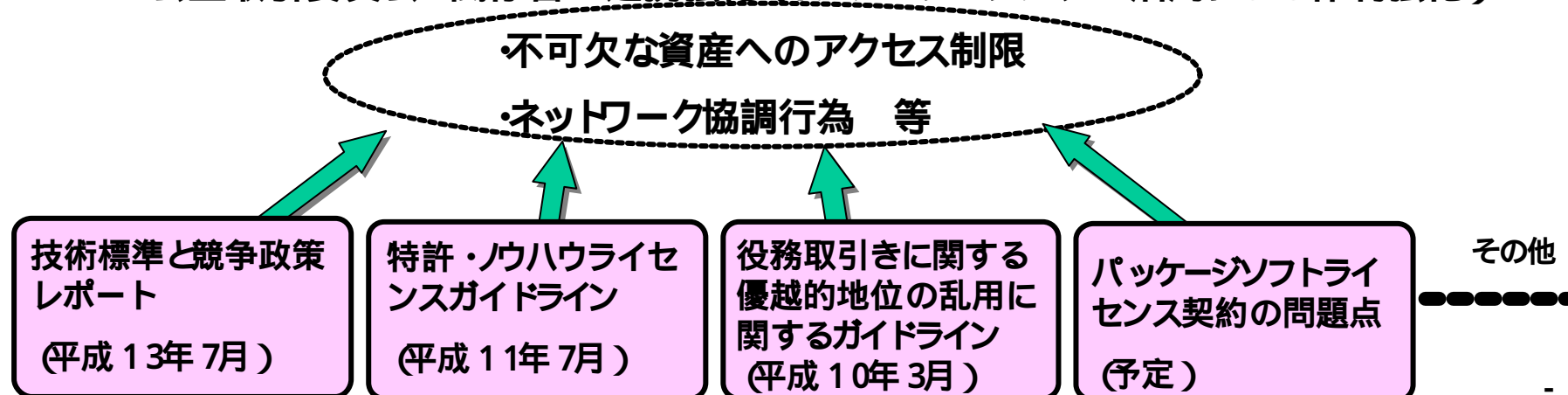
知的財産制度や中小企業政策との連携

構造規範～ドミナント事業者に対する水平アンバンドルの要請

経営自主性の尊重と競争政策上の要請の調和

競争監視体制の強化

公正取引委員会と関係省の連携強化 (インナーソーシングの活用による体制強化)



信頼できる情報市場に向けて～市場による自治機能の強化(電子商取引等に関する準則とADR制度の提案)

情報市場は変化が激しく、新たな形態の紛争に対して行政が規制で対応することには限界がある。また、規制が革新を阻害する副作用も大きい。

したがって、民事規範や刑事規範を情報市場の特性に合わせて改革するとともに、司法の機能やADRなどの民間による司法機能を強化することが重要である。

また、こうした紛争処理の蓄積が新たなルールを形成することとなり、行政主導の規制体系から市場主導の規範体系への転換が図られる。インターネットの世界では自治の充実こそ重要である。

電子商取引等に関する準則の策定

・民法
・消費者契約法
・電子契約法
・知的財産法
等

情報市場における
適用ぶりを明確化

情報市場における取引の 特徴的論点

・なりすましの法的効果
・ネット上での欺罔的勧誘
による契約の取り消し
・ブロードバンド化によって
拡大するネット上での
コンテンツ取引

等

期待される効果

ADR現場における紛争処理の明確化
民事法体系の再構築
自治意識の向上

司法機能の強化

司法制度改革の意義

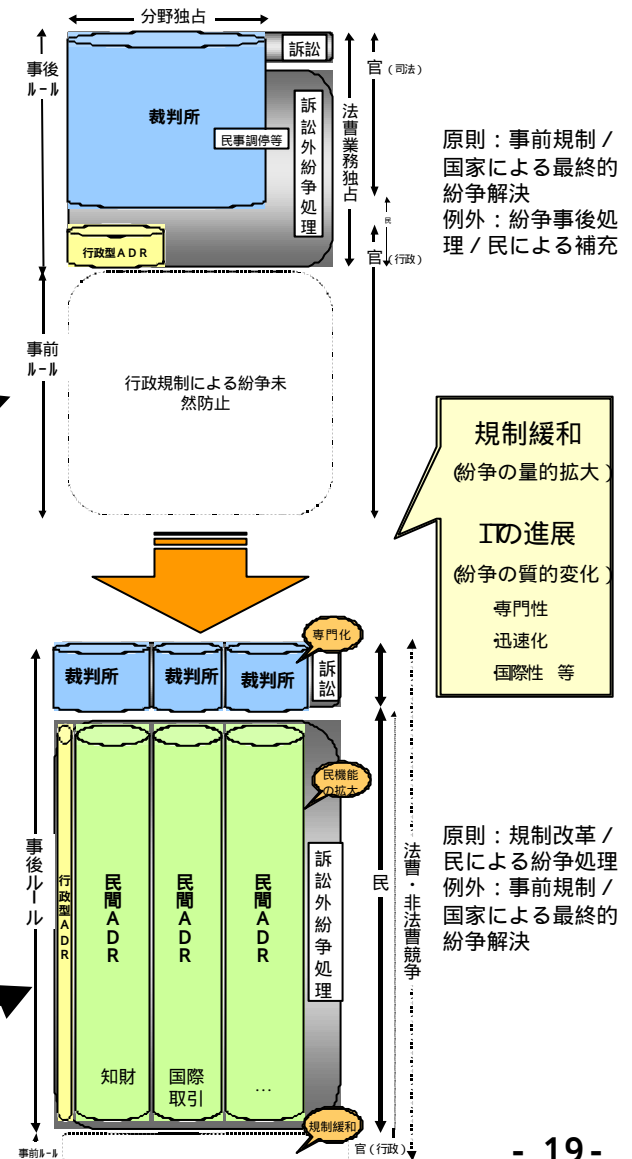
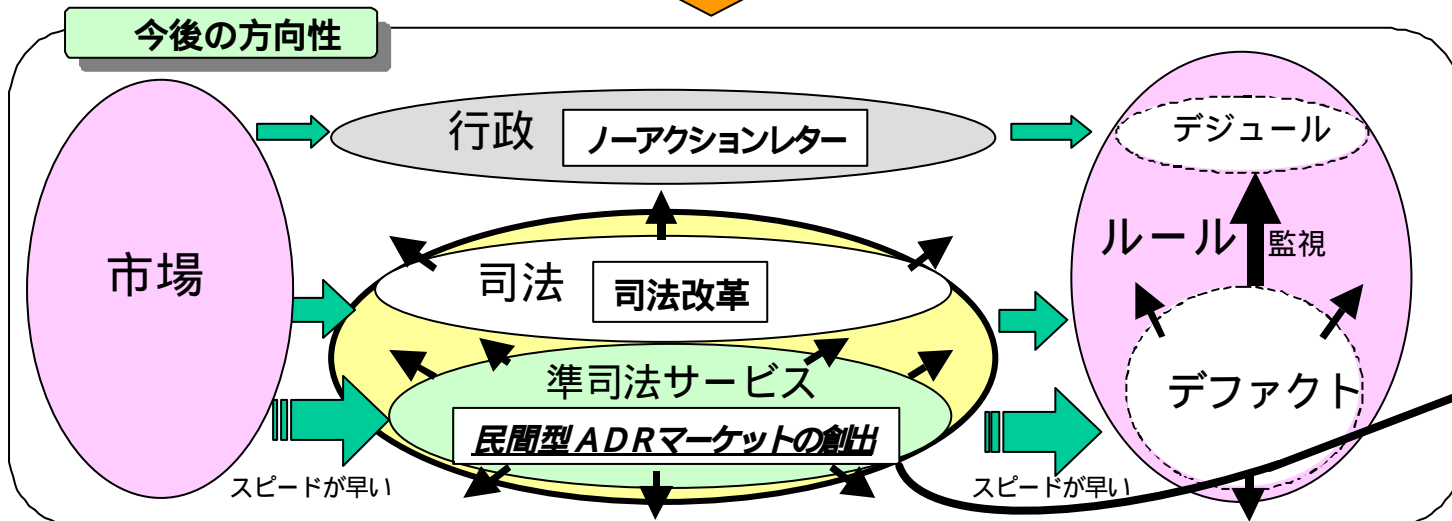
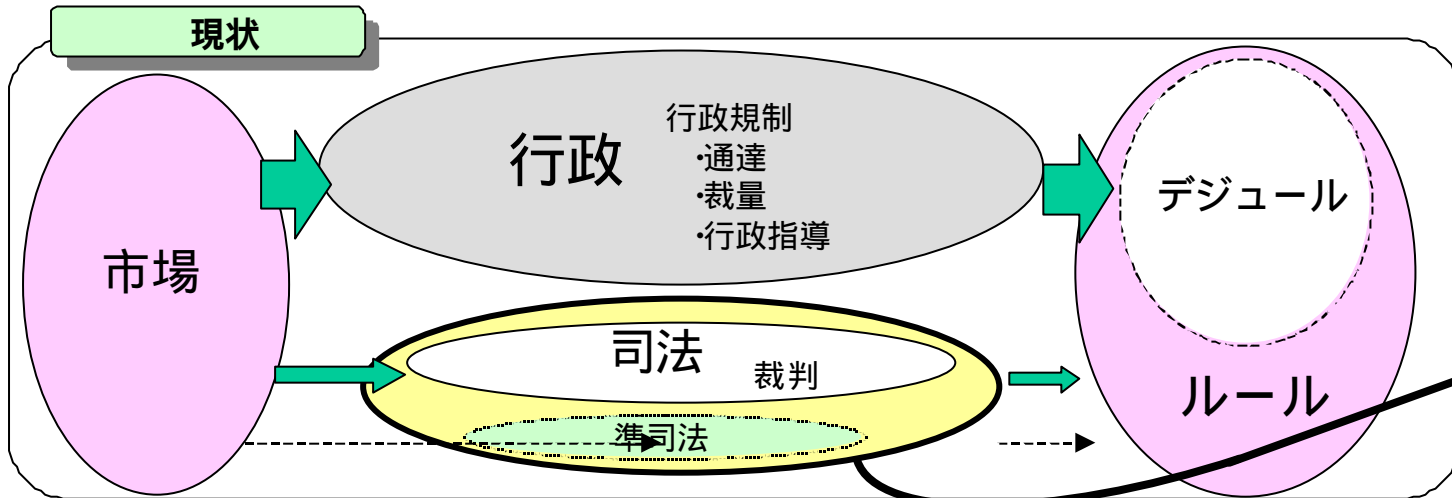
・紛争処理サービスの充実による市場への信頼の確保
・市場が主導するルール形成の基盤

民間活力を司法機能に活用することがITの世界では 重要で、ADR基本法の制定が必要

・弁護士以外の者によるADRサービスの
有償提供の合法化
・裁判所が行う民事調停以外のADRについて、
ユーザーが安心して利用できる環境整備
(時効の中断効の付与、合意の執行力に関する公正証書
の不要化、ADRに携わる者の守秘義務、仲裁法の国際標準化)

情報市場におけるルール形成の基本～官主導から市場主導へ

情報市場においては、自治が尊重されてきたという歴史的経緯と技術革新の速さ、そして国際性が特徴である。このため、行政主導で規制で対応するというデジュール型のルール形成ではなく、民事ルールや競争ルールを充実し、競争当局や司法機能を強化することにより、市場によるデファクト型のルール形成機能を中心に据えるべきである。



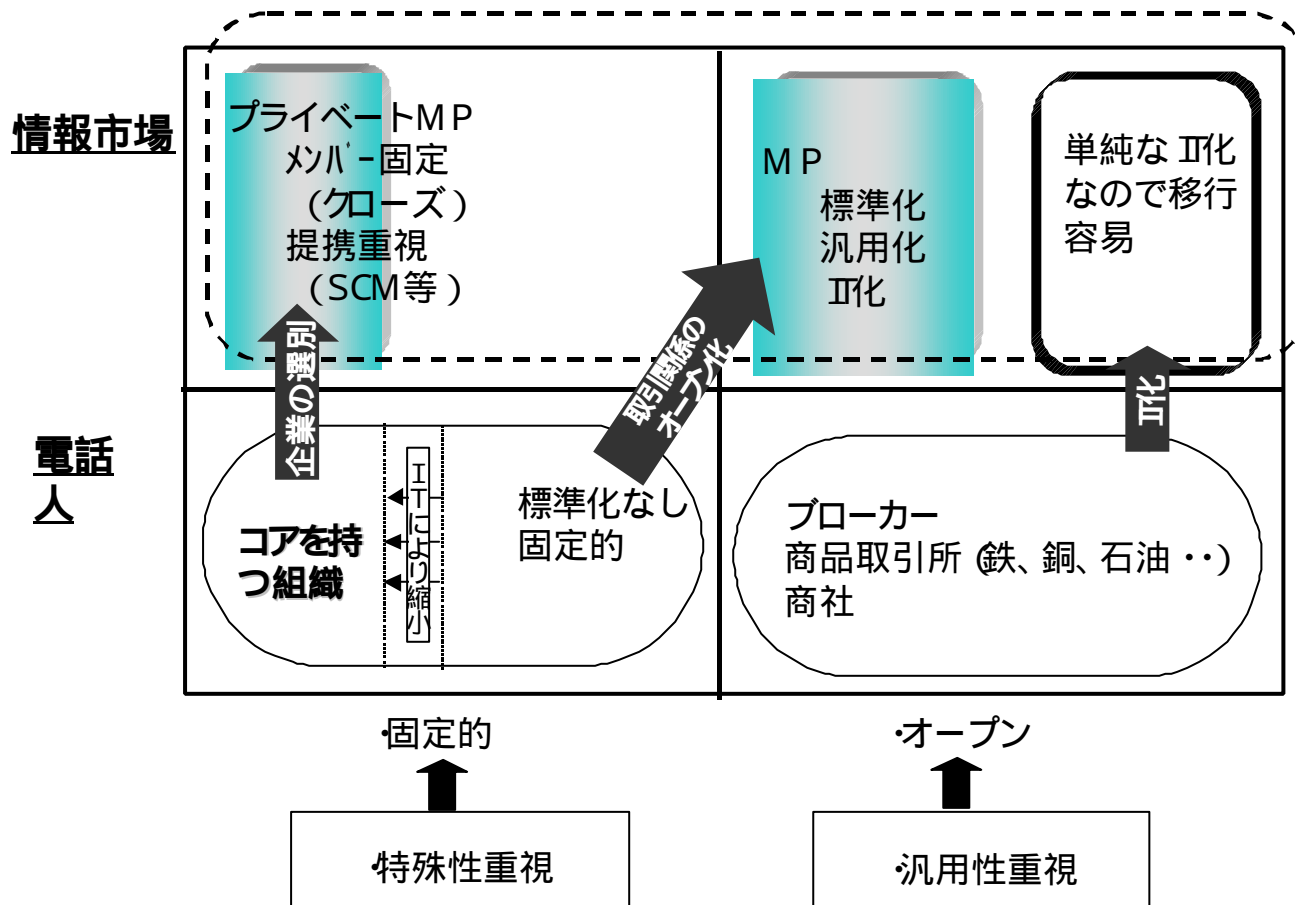
8 . 情報市場を活用した企業組織改革

- (1) 情報市場の出現がもたらす市場と組織の分水嶺の見直し
- (2) ITにおける我が国の立ち後れ ~ 需要サイド
- (3) ITによる3つの組織形態の進化
- (4) 日本の経営者の声
- (5) 組織改革への試み
- (6) 日本のジレンマ
- (7) 日本的組織の改革 (選択と集中) を促す外部環境
- (8) 日本的システムの改革
- (9) 組織改革への条件 ~ 市場機能の強化
- (10) 組織・資本・人の流動化

~ 日本的な新たなガバナンスシステムの構築

8 - (1) 情報市場の出現がもたらす市場と組織の分水嶺の見直し

B2Bは、オープン化と集中の2つの方向で、組織の範囲と企業間連携の見直しを迫る。
B2Bを活用するには、従来の固定的な取引関係の見直しと、事業部体制の見直しが同時に必要となる。



B2Bにおける情報市場利用によるコスト削減の可能性

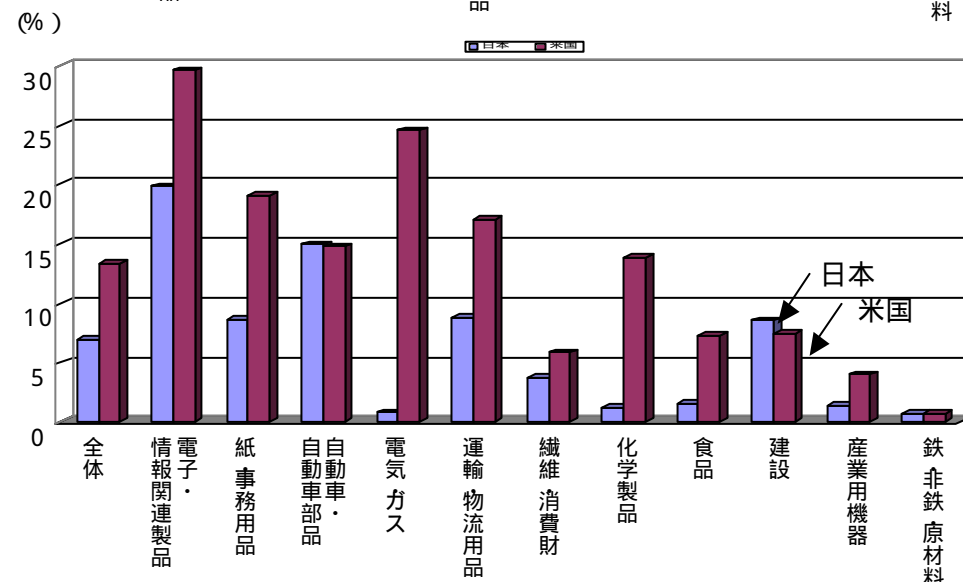
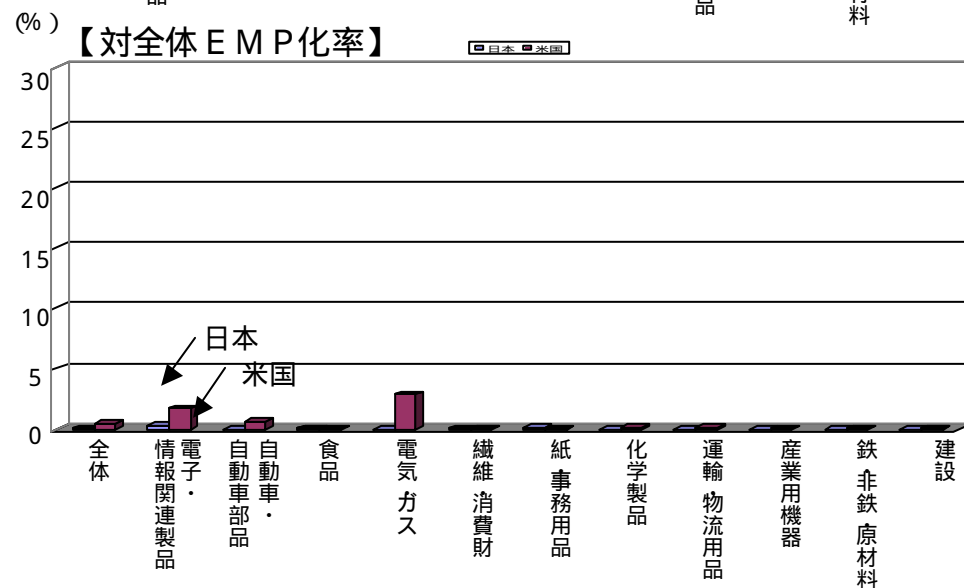
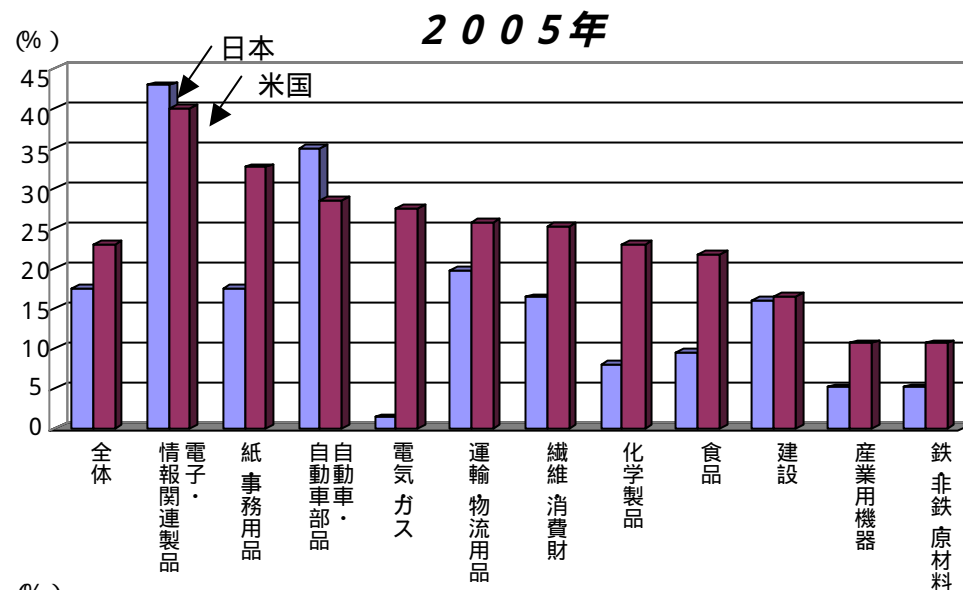
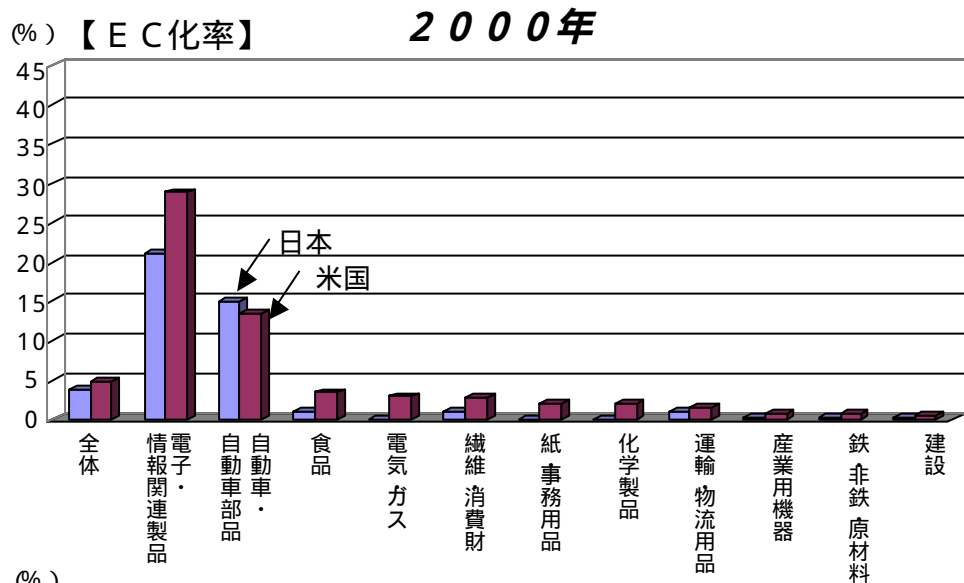
Aerospace machinings	11
Chemicals	10
Coal	2
Communications/Bandwidth	5-15
Computing	11-20
Electronic components	29-39
Food ingredients	3-5
Forest products	15-25
Fright transport	15-20
Healthcare	5
Life science	12-19
Machining (metals)	22
Media and advertising	10-15
Maintenance, repair and operating services	10
Oil and gas	5-15
Paper	10
Steel	11

注) The potential cost saving are likely to be higher on Europe and especially Japan given less competitive product markets, with higher distribution margins and average mark-ups. In general, the longer the supply chain, the bigger the potential gains from B2B e-commerce, since the technology allows to reduce the number of intermediaries.

出典 : OECD(2000), Economic Outlook, No. 67, June .Goldman Sachs(2000).

8 - (2) I T における我が国の立ち後れ ~ 需要サイド

2000年の時点でも、我が国はIP上におけるEC化率 (Electronic Commerce)・EMP化率 (Electronic Marketplace)とも米国に立ち遅れているが、このままでいくと2005年にはその差が更に開くと予想されている。



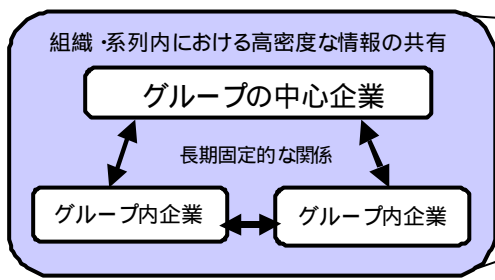
EC化率とはBtoB商取引全体に占める電子商取引の割合。対全体EMP化率とは、BtoB商取引全体に占めるEMPの割合。(出典：電子商取引推進協議会)

8 - (3) ITによる3つの組織形態の進化

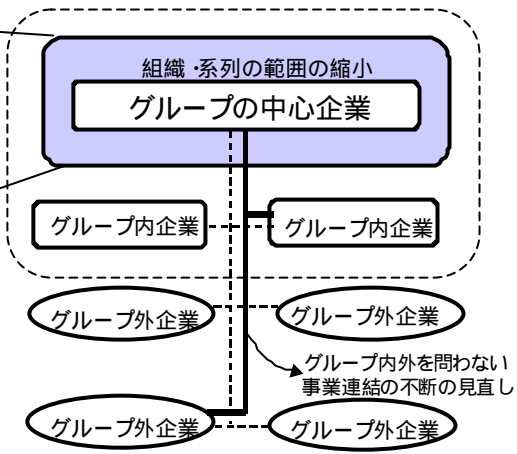
ITは情報共有の範囲と量を劇的に拡大し、かつ情報処理の費用を劇的に低下させる。これに伴い、米国型組織も日本型組織も改革が迫られ、シリコンバレー型の組織も確立した。これらに共通するのは、組織と市場の分水嶺を今まで以上に柔軟に、かつ、迅速に見直し、選択することに他ならない。

日本型組織 開放型組織

日本型組織 (系列)



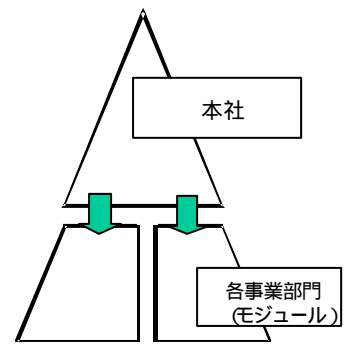
進化型組織



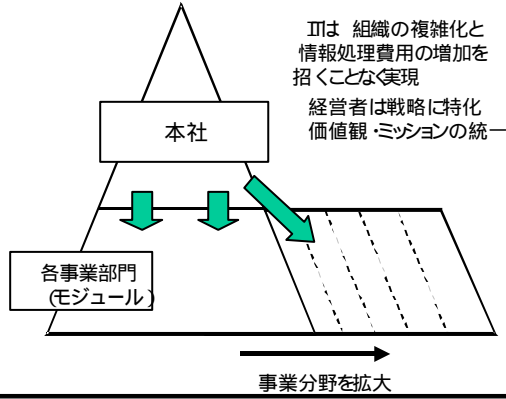
類似

米国型組織 多国籍組織

米国型 : ヒエラルキー的組織

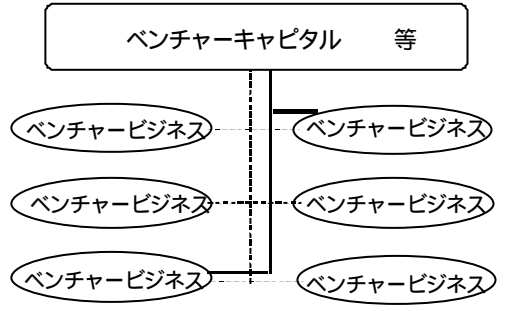


多国籍組織



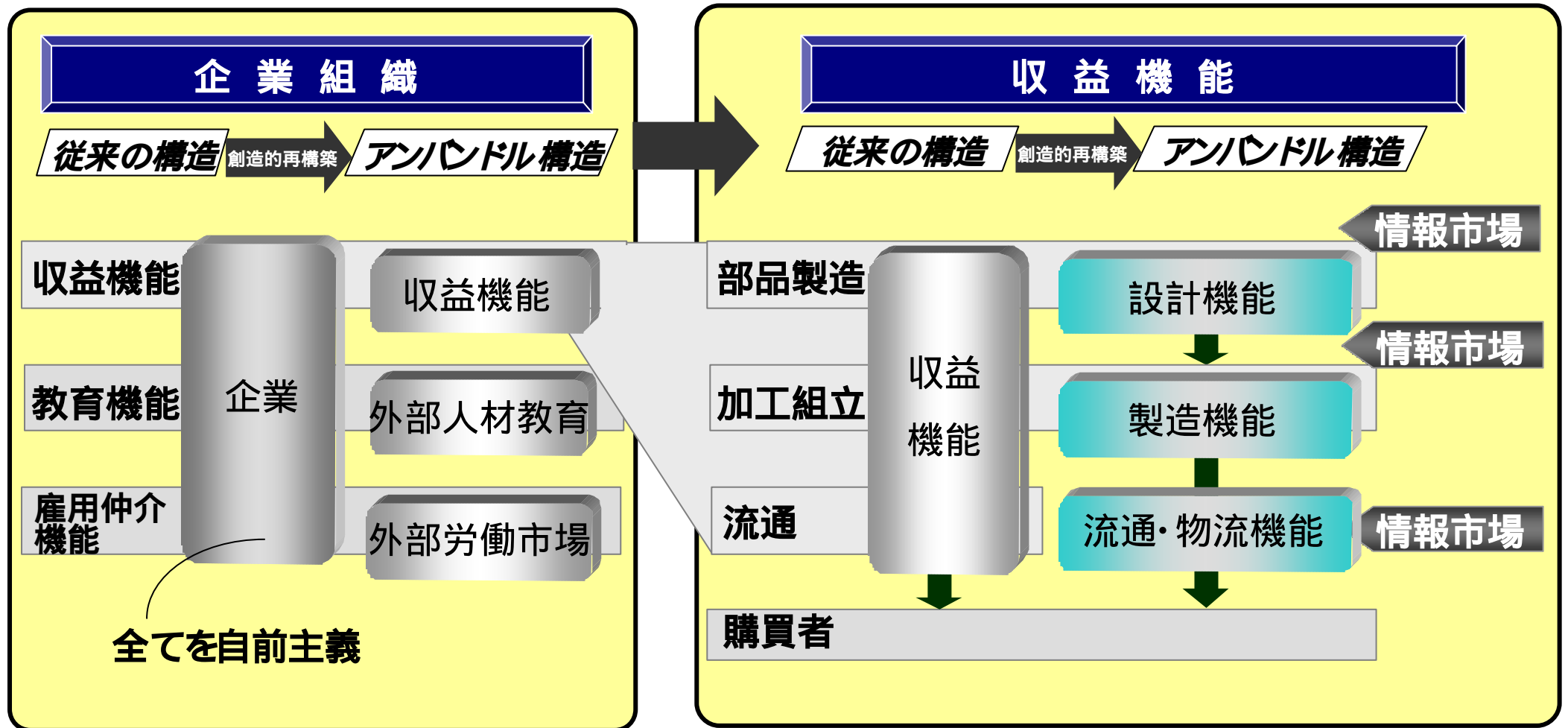
シリコンバレー型組織

シリコンバレー型組織



8 - (4) 日本の経営者の声

IT産業のみならず、我が国の代表的な多くの企業において、高度成長期に形成された日本的経営システム（長期、固定、内製化）そのものを解体し再生する動きが顕在化している。



出井伸之 ソニー代表取締役会長兼CEO

- ・米国のハイテク企業の多くはある特化した分野に集中して事業を進めている。日本の大企業は様々な商品を手がけることだけでなく生産から販売まで すべて自前でやろうとする。こうした垂直的な構造を変えるべき。
- ・日本の電気メーカーはどの事業分野に最も集中するのか、短刀をつきつけられている。他社と連合を組むことも模索すべきだ。1社で何もかもやることは不可能だ。

西垣浩司 日本電気㈱代表取締役社長

- ・商品の成熟とともに水平分業型へと移行していくのは世界的な趨勢だ。社内の商品に引きずられて、競争力がなくなったらあぶはちとらず。
- ・半導体事業の不振は高コスト構造だけが原因ではない。垂直統合型日本の半導体産業は、台湾のファウンドリーのような新しいコンセプトの前に遅れを採った。

秋草直之 富士通㈱社長

- ・個別製品間でテクノロジーの差がなくなったこと、プロダクトの融合が進展していることなどから、これまでの縦割りのものづくりモデルが全く機能しなくなっている。設計段階から相互に部品情報等を共有するといった取り組みが必要となるが、こうしたKnowledge Sharingは、本来は日本企業が伝統的に得意としてきたところである。
- ・日本的なやり方の伝統的な良さをどう活かしていくか、経営者はもっと考えるべき。

大歳卓麻 日本アイ・ピー・エム㈱社長

- ・e- ビジネスを立ち上げるには、技術的なインフラ面の統合だけでなく、既存ビジネスの統合や情報の有効活用、組織の効率化などといった課題にも同時に取り組まなければならない。戦略面、技術面の両者を巻き込めるのは、経営トップのリーダーシップをおいてほかにない。経営トップ自身が、明確なビジョンを持ち、経営戦略とITを総合するための道筋を示さなければならない。
- ・会社の仕組みの効率化・簡素化を推進し、お客様から見ても社内的にも分かりやすさを追求していく。変化が激しい時代にあって、その変化の波を上回るスピードで機敏に行動し、そのスピードが自らの競争力となるように高めることや、年齢、性別、国籍等を問わず、優れた貢献を示す社員を評価・処遇し、活力に満ちた組織風土を醸成することが重要である。

中村邦夫 松下社長

- ・加工組立主体の製品はもはや日本では作れない。利益の源泉は、川上である高度な部品・デバイスやユーザーとの接点である川下のサービスへと移っている。
- ・企業優劣が規模の大小ではなくスピードで決まる時代になった今、より顧客志向に徹し、軽く早く、その要望に応えるには、事業部の組み替えにとどまっていられない。
- ・重層組織はいらない。
- ・事業部から工場部門を分離し、独立採算で複数製品の製造を請け負う「ファクトリーセンター」もその一つの選択肢である。
- ・人生80年の時代を迎え、個人の人生も、一つの企業に勤めただけで終わらない。社会としてもっと人材の流動化が進んで良いはずであり、それを支える制度を充実させたい。

黒澤保樹 シスコシステムズ㈱代表取締役社長

- ・お客さんに必要なものは何でもやりますという基本的な考え方のもとに、結果が出てきたのが、自分たちだけでは出来ないということであった。したがって世界中で一番安く品質がいい部品を集めて、世界中で一番安く品質よく作れるところで作って、世界中で一番安く確実に届く方法をネットで集中的にコントロールしようというのを考えた。
- ・80年代は自社開発、90年代は自社開発プラス買収、これからは自社開発 + 買収 + パートナーシップがキーになる。

張富士夫 トヨタ自動車㈱代表取締役社長

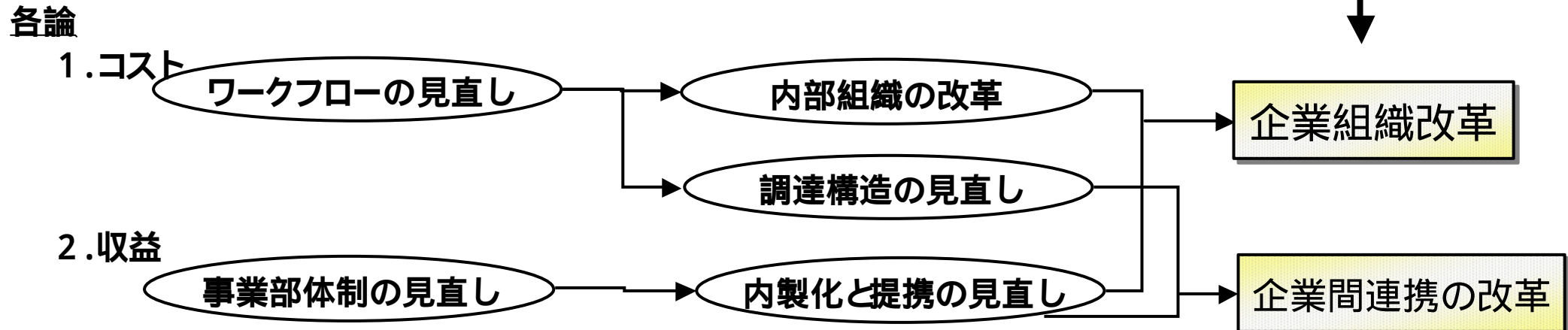
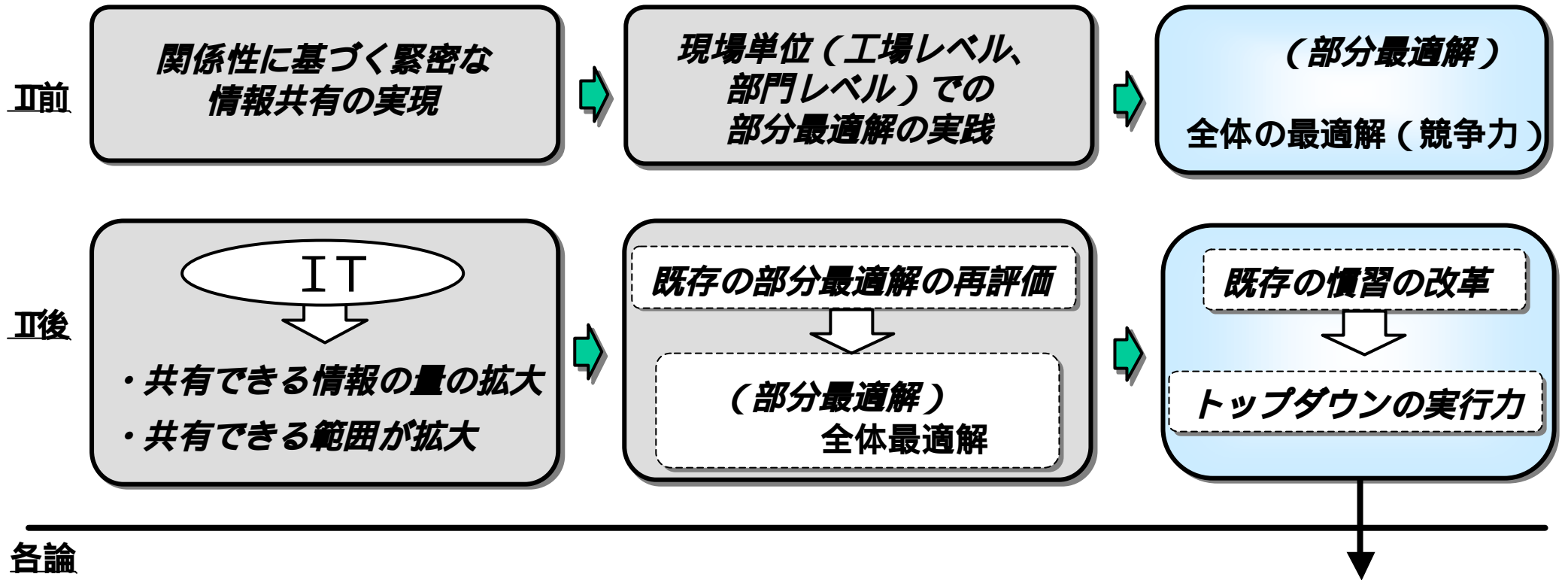
- ・ITを活用して設計する、型を作るといったように、作り方ががらっと変わってしまうのではないか。その中にはモジュール生産やプラットフォームの共通化なども含まれる。IT産業のようにEMSに製造を任せる動きが広がる可能性もある。当社は「全部社内」という会社の代表でしょうけれども

劉常夫 POSCO会長兼CEO

- ・POSCOのようなITを活用した経営全般にわたるプロセスイノベーションは前例がない。これまで“wait-and-see”の態度をとってきた新日鐵もPOSCOの経営全般にわたるプロセスイノベーションの成功を見て、この4月にBPIチームを発足させPOSCOに続こうとしている。

8 - (5) 組織改革への試み - 共通項

ITによる組織改革を実行した企業には共通点がある。



8 - (5) 組織改革への試み - トヨタ自動車

トヨタの競争力は、ドライな機能的企業間連携の徹底、製造レベルでの高度なノウハウにあり、専門、ソフト特化、能力主義的外注であるシスコ等の企業と変わらない。自動車産業とIT産業の違いは、革新のスピードのみで、制度的基盤は産業組織の流動化にある。

関係性に基づく取引関係 → 系列
 能力主義に基づく取引関係 → 日本型システム
 価格に基づく取引関係 → アメリカ型

90年代の円高きっかけ



ドライな機能的企業間連携の徹底

トヨタは90年代の円高危機をきっかけに から にシフト。米国は のみだが、これでは競争力が蓄積されない。結果トヨタは、外注7割で、それも能力重視連携。技術のスピードが違う（ITは1年だが、自動車は10年）ので、メンバーの変更の頻度が違うだけ。他方、日本のITベンダーは子会社や自社事業部門も含めて が主流。

Ⅲによって の範囲は拡大するが、自動車はせいぜい10%程度。むしろⅡは の候補・範囲を拡大する可能性がある。

Ⅱは競争力の必要条件だが、Ⅲによって競争力が必ず向上するのではない。Ⅱを行かせる組織が十分条件で、 はその典型条件。

製造レベルでの高度なノウハウ

トヨタの方式をIT工場に導入したら生産性が3倍になった。こうなると中国に対抗ができる。日本の製造業は、家電やITベンダーも含めて、総合的な事業展開をしていて、せっぱ詰まった効率化をしていない。

トヨタの強みは製造ノウハウであって、これを日本の企業が導入すれば、ITの効果上がる。トヨタは自動車専門。この専門性がせっぱ詰まった効率化にかりたてた。IT産業は、広範な事業分野をかかえ、この危機感がなかったのではないか。

すりあわせ統合型から組立型への要因

トヨタの強みは、自動車産業において、すりあわせ型アーキテクチャが組立型よりも優位である限り続く。これが崩れるとすれば、中国と電気自動車という技術革新。前者は、自動二輪で生じている。すりあわせ型のホンダモデルをコピーして中国は組立型の自動二輪モデルを確立、いまや本田は中国市場の3%しか占めていない。自動車でこうしたアーキテクチャの変換はすぐには生じないが、電気自動車という技術革新は、こうした変革をもたらす可能性がある。何故なら、モーターなど部品が大きく少なくなり、組立型アーキテクチャに変わる可能性があるから。

8 - (5) 組織改革への試み - G E

G E は、I T によって小さな会社が G E を脅かす存在になり得るとの認識の下、I T を組織改革に応用し、小さな企業が大企業の中にあるような会社 (act like small company) へと変革した。

I T の見方の転換

[当初 = 9 8 年当時] ドットコムが発想
新しいビジネスモデルとしてコンテンツビジネスを立ち上げ、キャピタルゲインを狙う視点

[現在] 組織内部の I T 化の発想へ
ビジネスワークフローを見直し生産性向上を図る視点

サービスの質の向上

ハード：サービス比 (8 0 年 今)
85:15 → 30:70

I T がサービスの質の向上をもたらす

(実例)

G E アプライアンスは、従来、工場をもち、あとは小売店まで流通産業が 6 段間のワークフローを有していたが、小売店と工場を I T で結び、顧客と工場間のロジスティックサービスを G E が行うようになって生産性は向上し、競争力も増した
社用車の貸出しサービスをしている G E フリートは、第一段階で注文を Web 化したが、これを使う顧客は 3 割だった。その理由は、顧客が依然ペーパーによる社内決済をしていたからで、この顧客の内部決済を Web でできるサービスを追加したところ、Web 比率は 7 割を越えた。顧客サイドのシステム設計も必要 = コミュニケーション重要
日本リースを買収した G E キャピタルリーシングについても I T により商談、受注、契約、サービスのワークフローを管理し、生産性とサービスを向上させた。

サービスのコストの削減

ハード：サービス比 (8 0 年 今)
85:15 → 30:70

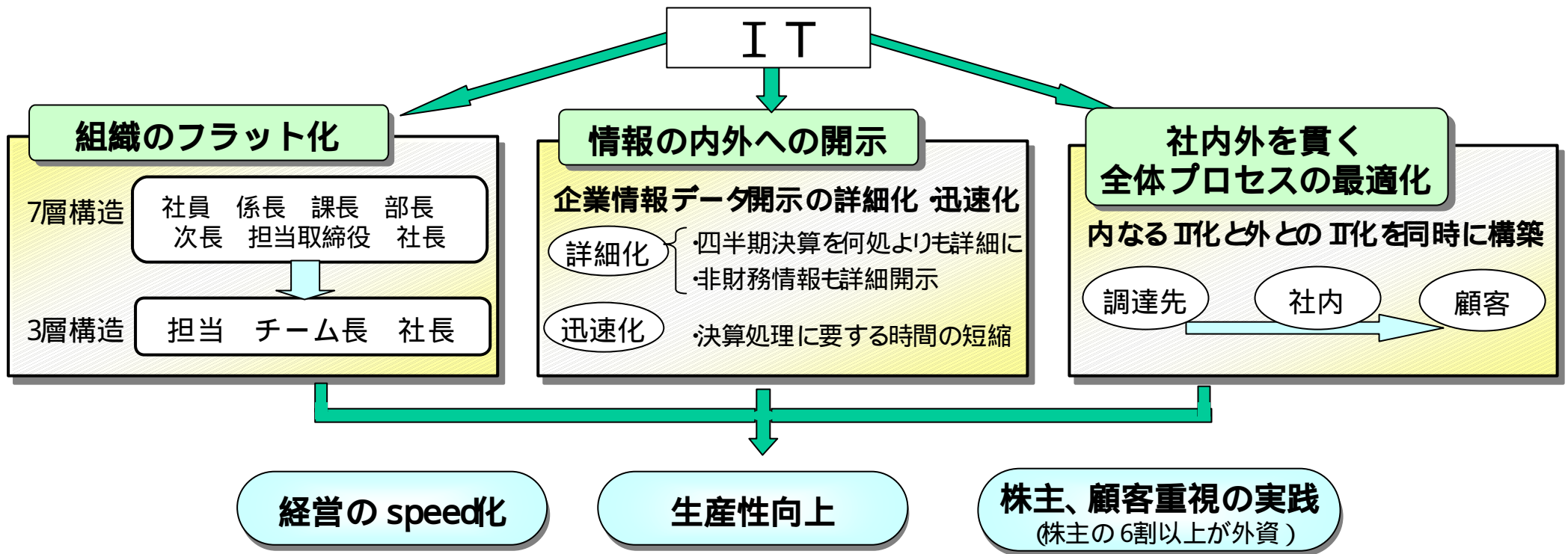
I T がオペレーションコストの削減をもたらす

バックオフィスの効率化はシスコの 6 % が目標 (現在 2 5 %)

(富田泰正 G E キャピタルリーシング C E フリート C I O インタビューより)

8 - (5) 組織改革への試み - POSCO (韓国鉄鋼メーカー)

POSCOのITビックバンは、ITを活用した組織改革である。



徹底した納期の短縮、60日から15日へ

改革前		10日		20日		30日		40日		50日		60日
需要予測	Sales Mix 樹立	生産計画樹立				売出計画 (受注 / 価格)	販売計画 確定	会社別 / 地域別 販売計画				
		設備修理 計画	工場長 会議	生産販売 調整会議	生産会議		Roll 投入計画					
改革後		(2日)										60日
需要予測 (2日)	統合販売 生産計画 (7日)	受注能力 計画	能力予約 計画 (4日)									
	販売 - 生産会議	売出計画	顧客社別 販売計画									

15日

販売・生産計画の達成期間短縮

徹底した顧客中心
顧客満足高揚

区分	改革前	改革後
販売・生産計画の達成期間	60日	15日
納期応答時間	2~3時間	6秒以内
引き渡し納期的中率	82.7%	95%
注文 Lead Time	30日	14日
納期 Term	20~30日	7日
顧客社 製品在庫日数	30日	24日以下
新製品 市販まで時間	4年	1.5年

8 - (5) 組織改革への試み - 三洋電機

三洋電機は、86年に「脱・総合家電」を打ち出すがブランド力の乏しさに苦しむ。しかし、生き残りへの危機感をバネに、事業の「選択と集中」と事業改革を行った。さらに、IT・BPRを推進。情報開示や財務改革、給料体制の見直し、非製造部門の強化など、不断の改革に取り組む。成長分野で「シェアNo.1企業」の道を着実に歩んでいる。

三洋電機の変革

47年に創業以来、総合家電の松下をターゲットに事業を拡大、成長。

円高とバブル崩壊が成長にブレーキをかけ、AV事業の後れと、のんびりした社風が仇となり、業績悪化。

86年に電池・半導体等の強化で「脱・総合家電」を打ち出したが、ブランド力に乏しく90年代は苦労が続き、現場に生き残りの危機感が広がった。

96年、電池事業売上げの5ヵ年倍増計画を立て、ノキアや米IBMなどトップ企業と連携。デジカメ参入では、自社ブランドへのこだわりを持ちつつもカメラ大手にOEM供給。白物家電ではライバルのシャープと提携するなど、事業の「選択と集中」を推進。

ITを導入、改革のスピードを上げ、成長分野における「シェアNo.1」戦略を進める。

意識改革は組織改革から

99年から3年間で6千人の人員削減を実施。

昨年、大企業で初めて部課長に年俸制を導入。一般職員の定期昇給廃止。

今年10月、退職金に社員の評価を反映させる「退職金ポイント制度」を始めた。

IT活用 = 情報の共有 + 意思決定のスピードアップ

99年からカンパニー制を導入、従来の8事業本部制を5つの社内カンパニーに組み替え、権限委譲による自主自立経営。

99年度からセグメント情報を開示、5カンパニー商品分野別の損益を公開。

IT・BPR推進

2001年から筋肉質で攻撃的なe-companyを目指す。ITを活用して、

スキルアップによる高付加価値部門への配置転換

管理部門の筋肉質化・少数精鋭化

管理間接費・情報費用のローコスト化

制度・ルール改定等により、構想実現に向けた情報化に約400億円(3ヶ年)を投資

雇用システム改革プロジェクト

この8月より、労使で雇用業務形態の最適化、労働条件の多様化、就労機会の拡大を検討中。

企業運営スタイル「中堅集団組織体制」の確立と非製造部門の強化

製造部門は中国の輸入攻勢に対抗できる体質に改める。

非製造部門の連結営業利益比率を2005年以降に40%まで高める。

三洋S&M(今年10月発足)は、付加価値“卸業”として新流通サービスを目指す戦略会社。20%を稼ぎ出す計画。
三洋電機クレジットは、中小企業支援の投融资事業や損害保険、生命保険の販売事業に順次進出。

能力主義・成果主義の徹底

事業構造の変革推進

(三洋電機作成)

8 - (6) 日本のジレンマ

ITは、市場と組織の分水嶺を変革するツールである。ITが存在しない世界においては最も効率的であると言われた日本的な経営システムは、ITが出現することによってその優位性を失いつつある。

Ⅱ革命の本質～新しい関係性の構築

日本の産業システムは、企業間・人脈的な「まるごとの関係性」であり、それは開発途上時代と高度成長の文脈のもとには、相互依存的な量的拡大に有効であった。しかし、デジタルベースの個別的な「機能に基づく関係」が求められる時代においては、不適合になっており、いかに関係性を組み替えていくかが日本のⅡの最大の課題となっている。
(「Ⅱ革命のロードマップ」今井賢一)

デジタル時代における日本企業のジレンマ

情報技術の発展と人的能力の蓄積は、水平的ヒエラルキーと集積化された人事管理という制度補完により可能となる、組織参加者間の(暗黙の)知識の解釈上の同化に基づいた組織的コーディネーション、という日本企業の比較優位性を失わしめた。日本企業がその優位性を取り戻すために挑戦しなければならないことは、組織アーキテクチャを再デザインすることである。
(「比較制度分析に向けて」青木昌彦)

日本企業に真の競争力があつたのか

競争優位を持つ方法として、会社には2つの道がある。ひとつは同じことを競合他社よりも少しだけうまくやる Operational Effectiveness (業務の効率性)。もう一つは戦略的ポジショニングであり、全く違った形で競争することを意味する。日本企業はⅡへの対応に出遅れ、業務の効率性という点で優位性を失ったが、これは致命的な問題ではなかった。さらに深刻な問題は、日本企業がほとんど真の意味で戦略を持たずに皆同じことをやってきたことだ。欧米の大手半導体メーカー4~5社と比較すると日本のメーカーはほとんどあらゆる種類の半導体を作っている。ソニー、ホンダ、日本電産、キョウデンといった企業では、はっきりと戦略的なポジショニングを持っており、例外的である。事業構造全体を見直し、いらぬものはどんどん切り捨てる。売却する。いくつかの分野だけに焦点をあてて、成功できるものだけを残し、あとは全部すててしまうことが必要となる。
(「Can Japan Compete?」マイケル・E・ポーター)

イノベーションのジレンマ

優位に立つ大企業が新たな技術によるイノベーションが市場で進展していく課程で失敗するケース多い。なぜなら、市場パラダイムを変更するような破壊的イノベーションを引き起こす当初は、従来より取引している主要な顧客のニーズに合わず、大きな利益を生む大きな市場への対応を優先する等、一見合理的に見える価値基準や意志決定プロセスを有することで、破壊的イノベーションへの取り組みに遅れるからだ。

(「イノベーションのジレンマ」クレイトン・クリステンセン)

8 - (7) 日本的組織の改革（選択と集中）を促す外部環境

ITを前提として、日本的な経営システムの見直しを迫る内外の動きが顕在化している。

・産学連携 ~ 情報市場が促す就職戦線と既存大企業のアンバンドル化への圧力

理工系の大学は、教官と特定企業との深い関係に基づいて、学生の就職先が割り当てられるのが一般的であった。近年、ITの発達によって、学生が中堅企業の情報を入手し、就職先を自主的に決める動きが出始めている。中堅企業から見れば、一流大学の学生に直接アクセス出来るツールが情報市場によって与えられたことになる。学生の評価軸は、給与のみならず、やりがい重要なファクターとなっており、中堅企業の方が大企業よりもこの側面で魅力的な環境を提供している。独占的に優秀な学生を獲得してきた大企業においても、やりがいのある仕事を提供出来るか否かが、学生獲得の鍵となる。このためには、大企業ももっと身軽になる必要に迫られている。（京都大学長尾総長のインタビュー）企業側においては、キャッチアップ時代の成功体験から抜け出すことが出来ず、研究開発も自前主義による傾向があったこと、我が国の大学等の質の高い研究を見極め、探索し活用する意欲が欠け、意志決定に時間がかかることなどが指摘されている（総合科学技術会議、中間まとめ）

・ブレインサイクル

・「超国家的起業家」が仲介し、シリコンバレーと台湾の間に、相互補完的な関係が築かれている。この関係は、かつての多国籍企業が製造拠点を途上国に配置することによって形成した上下関係に基づく構造とは全く異なる。ローカルな経済発展とグローバル化が、相互補完的に補強しあう関係に変質した。

・ある地域がイノベーションネットワークの一端を担うには、起業家活動を支えるインフラの整備や、超国家的な社会的かつ職業的な人脈づくりが何より重要である。（「転換期の東アジアと日本企業」アナリー・サクセニアン）

例：台湾のミン・ウー氏はスタンフォード大学で博士号を取得し、シリコンバレーに拠点を置く企業の幹部として10年以上の経験の後、台湾に帰国し起業し、売り上げ3億ドル、従業員2800人を誇る半導体メーカーを作り上げた。先進的技術センターをシリコンバレーに設置し、上級経営幹部をシリコンバレーから引き抜いている。

・日本的経営の評価

・日本と韓国の企業では韓国の方が積極的で意志決定のスピードも早いように感じる。欧州企業はここ数年で変化のスピードが速くなっている。会社の組織も簡素化され、効率的になった。例えばかなり上級の役員でも1人で中国に出張し交渉に臨む。（李東生 TCL集団総裁）

・80年代は日本企業が目標だった。経営管理体制が緻密で、従業員も非常に勤勉である。しかし、90年代は、日本企業ではなく欧米企業だった。特に米国のGEの経営に学んだ。GEが過程より結果重視に対して、日本企業の考え方は違うし、市場に対する対応、反応が遅い気がする。市場よりも企業自身の都合や企業イメージに重点を置き過ぎている。日本企業は何年も連続で損失を出しても、経営のあり方を変えようとしないう。終身雇用の考え方や国の制度が影響してリストラを実行しにくいのかもしれないが、競争原理がうまく機能していない。企業改革を進めることこそ、日本経済を救うことになると思うが、日本企業にはスピード感がない。改革のスピードを加速した方がよい。（何享健 美的集団総裁）

・人材の拡散 ~ 韓国の例

韓国では財閥解体と財界及び官界における指導者の交代が急速に進み、人材が幅広い産業に拡散し、イノベーションの担い手となっている。外資の導入が企業情報開示を徹底させ、韓国の銀行は機関投資家としての性格を強め、資金調達機能は多様化している。理工系への進学率は極めて高く、米国への留学も本格化し、一流大学から一流企業へという単線的な価値観も急速に変わっている。かつて、日本的システムを企業レベル、行政レベルで導入した韓国は、確実に日本型システムとは異なる制度設計を始めている。

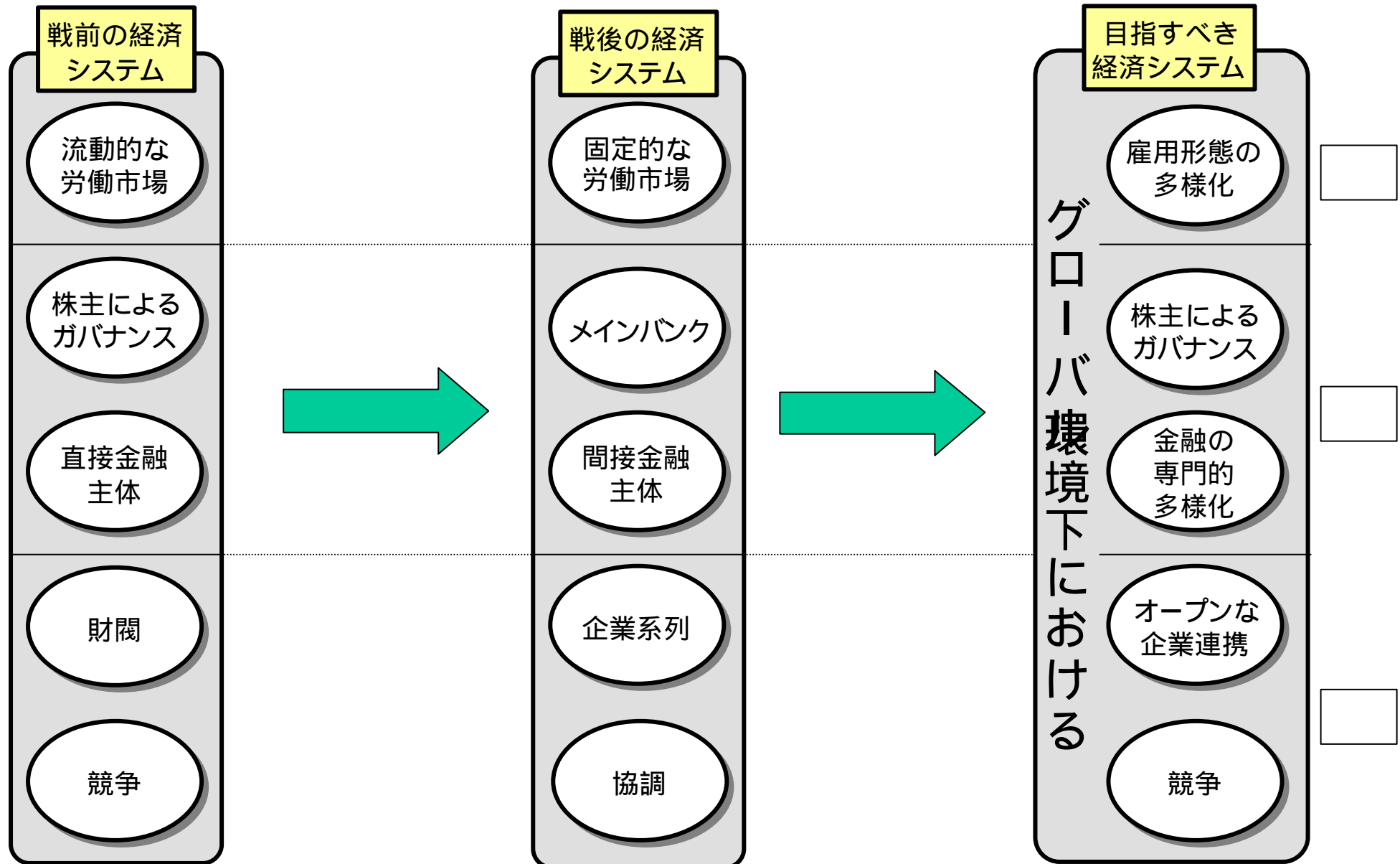
8 - (8) 日本的システムの改革

現在の経済システムは、戦前の経済社会システムを一旦清算し、重工業化・戦時経済体制や戦後民主化などの制度変更などを経て、高度成長期に形成された。このシステムは製造業の高度化をもたらしたが、ITを組み込む上で不可欠な柔軟な組織改革を実行する上で、障害となっている。かつて世界最高と賞賛された日本のシステムの改革こそ、IT革命実現のために急務である。

	戦前の 経済システム	経済システムの変革要因			現在の 経済システム	最近の変化			目指すべき 経済システム
		1930年代	37年(日中戦争)～戦中	戦後		70年代	80年代	90年代	
労働者	流動的な労働市場	重工業化 ブルーカラーの囲い込み	戦時統制 終身雇用・年功賃金へ 賃金統制 定昇へ (39年)		固定的な労働市場 終身雇用 年功賃金 / 定昇 企業別組合	石油危機 内高を克服 国際摩擦の激化 日本のシステム成功神話の確立 効率性から公平性へ政策理念が変化	2つの 変化 ネットワーク産業の規制改革 IT化	雇用形態の多様化	
投資家	株主によるガバナンス	重工業化 大衆資金の導入	大日本産業報国会 企業別組合へ (40年) 軍需会社法 株主権限の制限 経営の台頭 (軍需融資指定金融機関制度)	財閥解体 経営と資本の分離へ	メインバンク 従業員からの経営者選抜			株主によるガバナンス	
	直接金融主体	重工業化 大衆資金の導入	銀行の台頭へ 戦時統制 会社経理統制令(40年) 金融統制団体令(42年) 全国金融統制会	株価低迷 間接調達へ 共同融資	間接金融主体			金融の専門的多様化	
取引先顧客	財閥 競争	重工業化 生産能力の限界	下請化「協力会」 戦時統制 事業法 重要産業団体令 (41年) 産業別統制会	資本自由化(60年) 株価低迷 持ち合い 臨時物資需給調整法 (46年) 統制会 産業別団体 カルテル / 業界団体へ 規制へ	企業系列 株式持ち合い 下請 協調 カルテル重視 事業法による 会社規制 } 事業法			オープンな企業連携 競争	

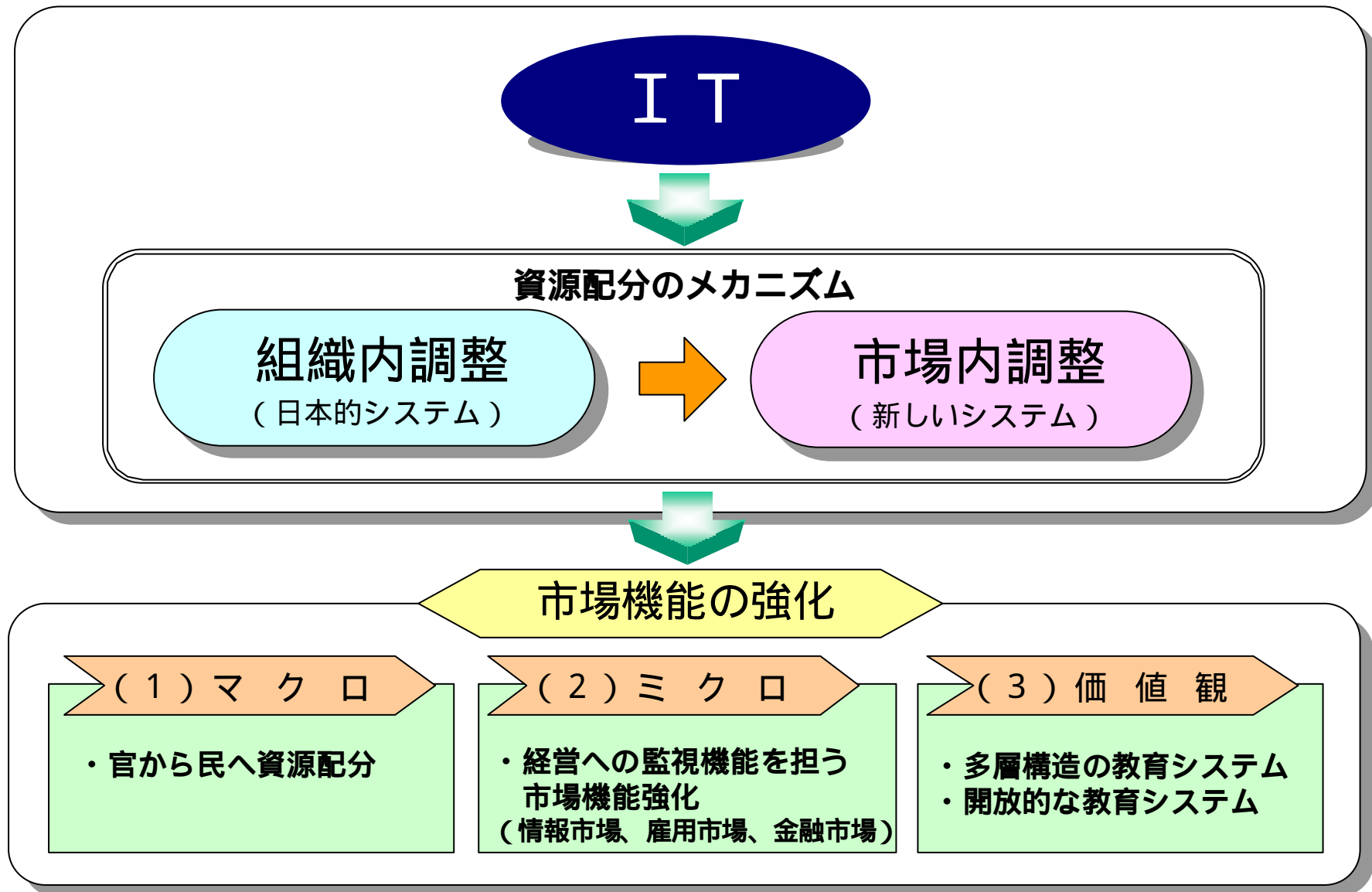
8 - (8) 日本的システムの改革

目指すべき経済システム構造は、戦前の経済社会システムと類似しているが、グローバルな環境の中で、これを築いていかなければならない。



8 - (9) 組織改革への条件～市場機能の強化

ITという技術革新が、市場機能を強化し、資源配分を組織内で調整するよりも、市場を通じて調整することがより合理的な制度的選択となる。マクロ経済の側面では、官から民への資源配分の変革が、ミクロ経済の側面では、市場の機能強化が、価値観の側面では、その多様化が求められている。

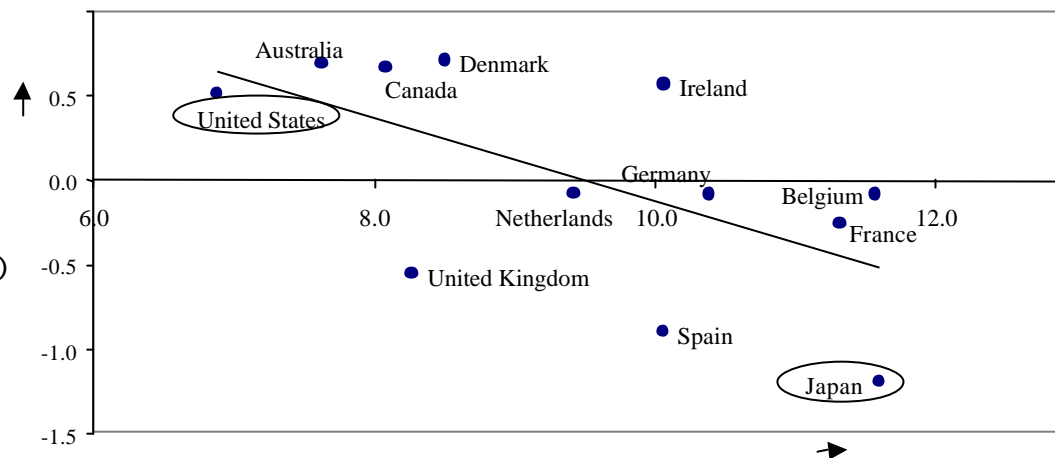


(参考) 市場内調整の国が優位になる事例

米国商務省発表のデジタルエコノミーでは、市場調整を旨とする米国型システムが、経済社会のIT化を押し進めると同時に、ITを活用した経済社会の活性化に大きく貢献したと評価されている。また、OECDでは、90年代に入り、市場内調整の国が優位になっている事例として、外部労働市場が発達した国ほど生産性が向上している例が挙げられている。

雇用期間と生産性

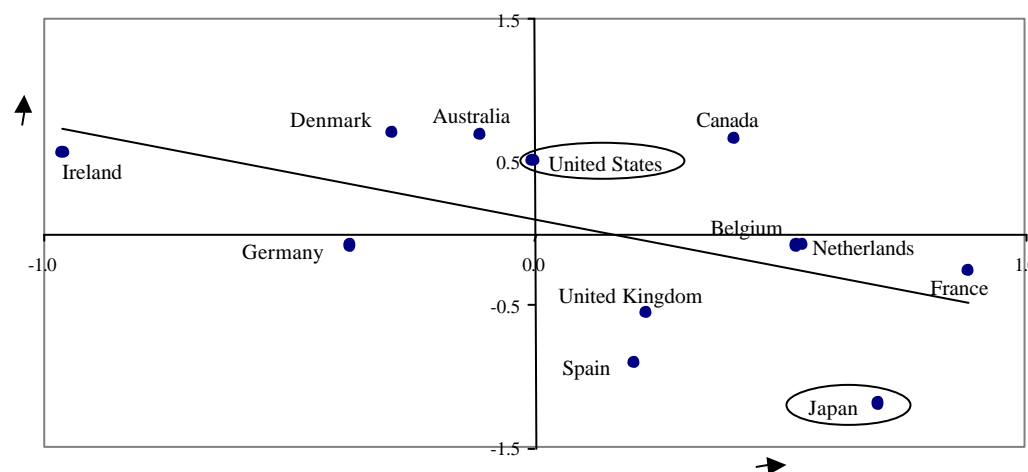
生産性成長の変化率
(1980-95の平均と
1995-99の平均の差)



雇用期間 (1998年)

雇用期間の変化と生産性

生産性成長の変化率
(1980-95の平均と
1995-99の平均の差)

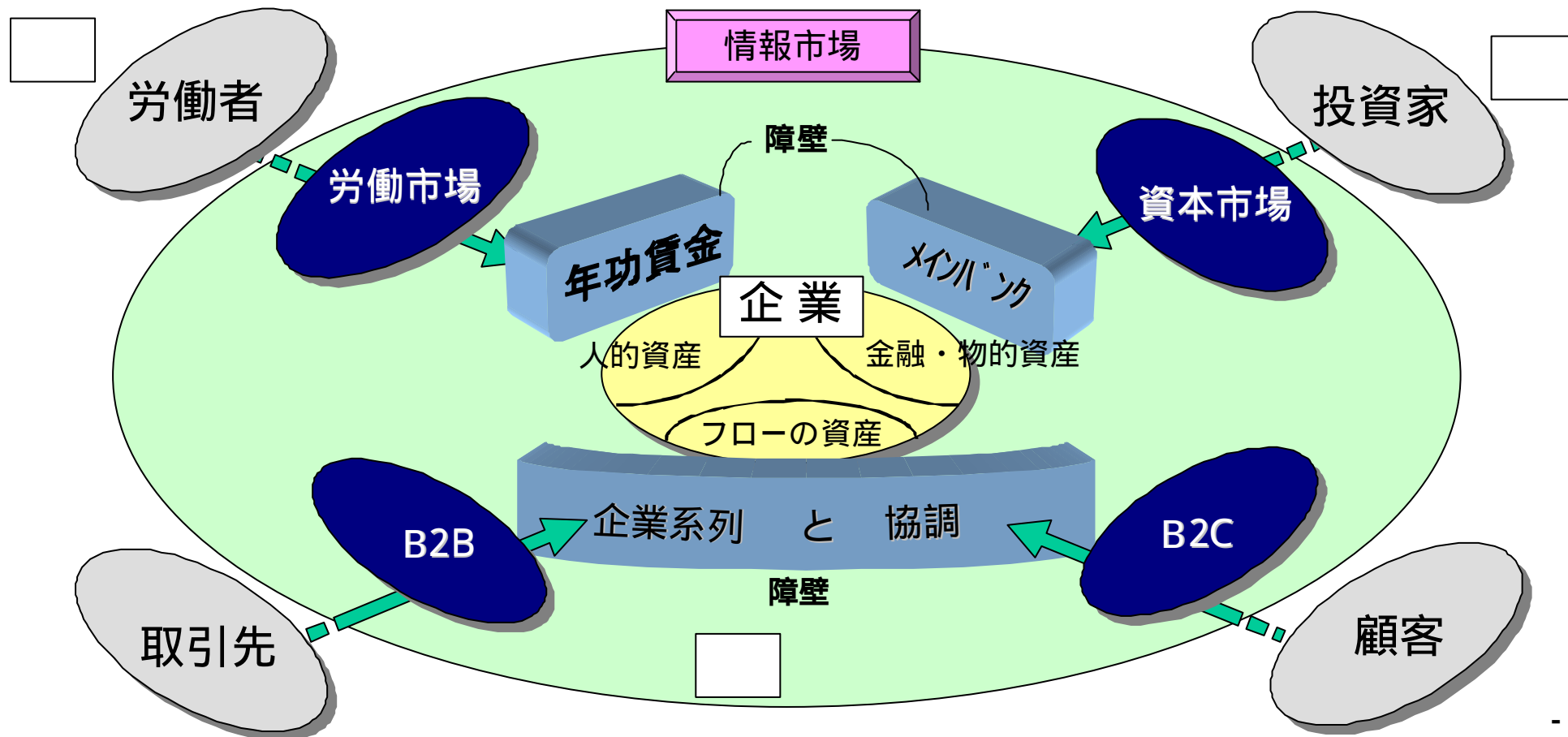


雇用期間の変化 (1992~1998)

出典 :OECD "LABOUR MARKET AND SOCIAL POLICY-OCCASIONAL PAPERS NO.50 KNOWLEDGE WORK ORGANISATION AND ECONOMIC GROWTH"

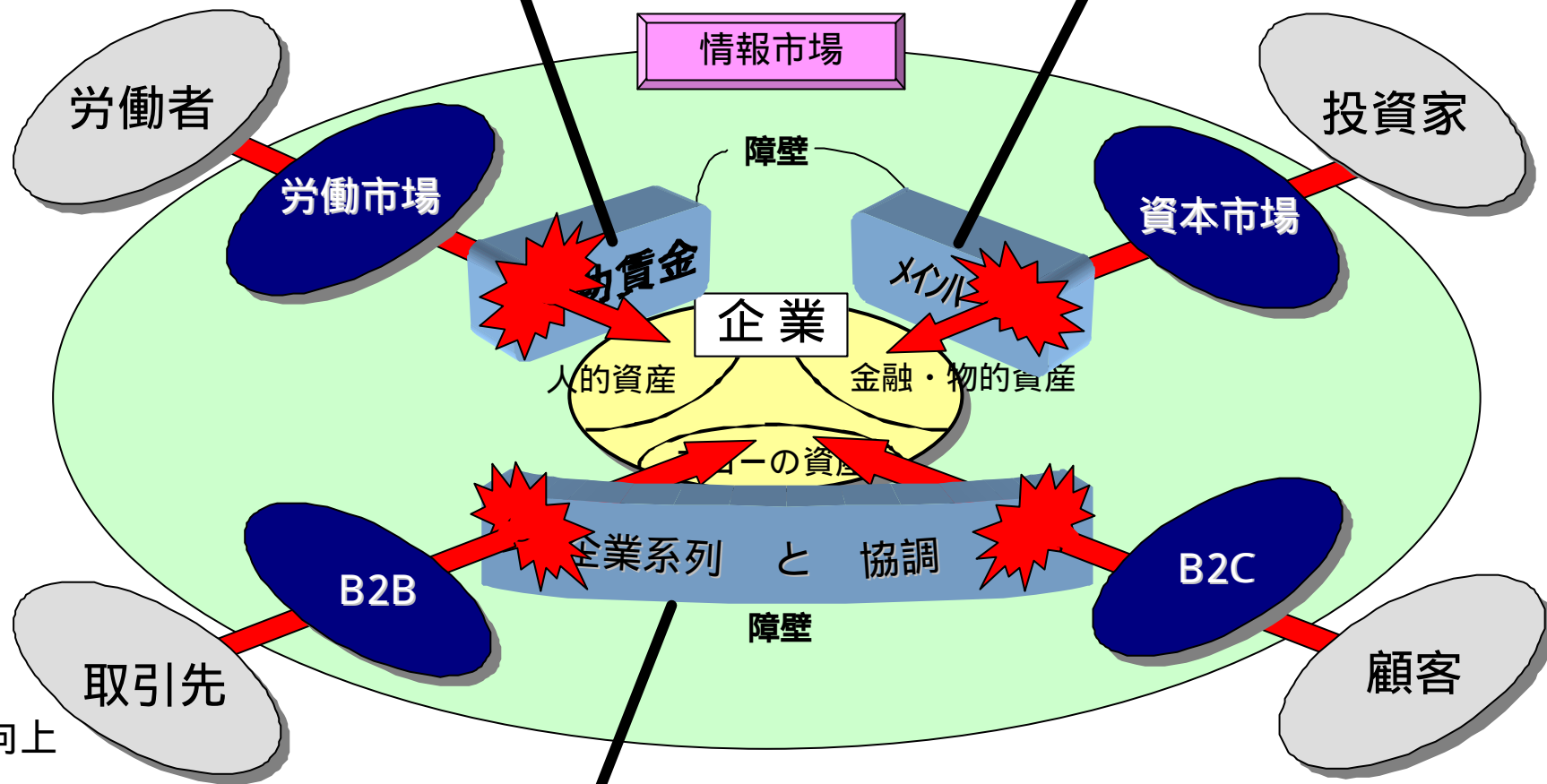
8 - (1 0) 組織・資本・人の流動化 ~ 日本的な新たなガバナンスシステムの構築

我が国の企業が、ITなどの環境変化に即応した組織改革への取り組みが遅れたのは、企業に対するガバナンスが機能しなかったことに原因がある。戦前は株主による、戦後は銀行と企業間の株持ち合いによるガバナンスが機能していたが、こうした機能が、右肩上がり経済の神話の中で、相互監視から相互もたれ合いに変質した。企業のガバナンスは、投資家、労働者、取引相手及び顧客の3つのルートがある。我が国はそれぞれ、メインバンク、年功賃金、系列と協調が情報市場へのアクセスを阻害しているが、情報市場の出現が、企業情報の共有範囲を質的にも量的にも拡大し、より客観的で正確な企業評価を可能とするため、経営としては、この3者を引きつけ情報市場から信用を得ることが不可欠となる。



(1) 雇用システム・慣行の改革

(2) 金融システムの改革



それぞれの流動性向上

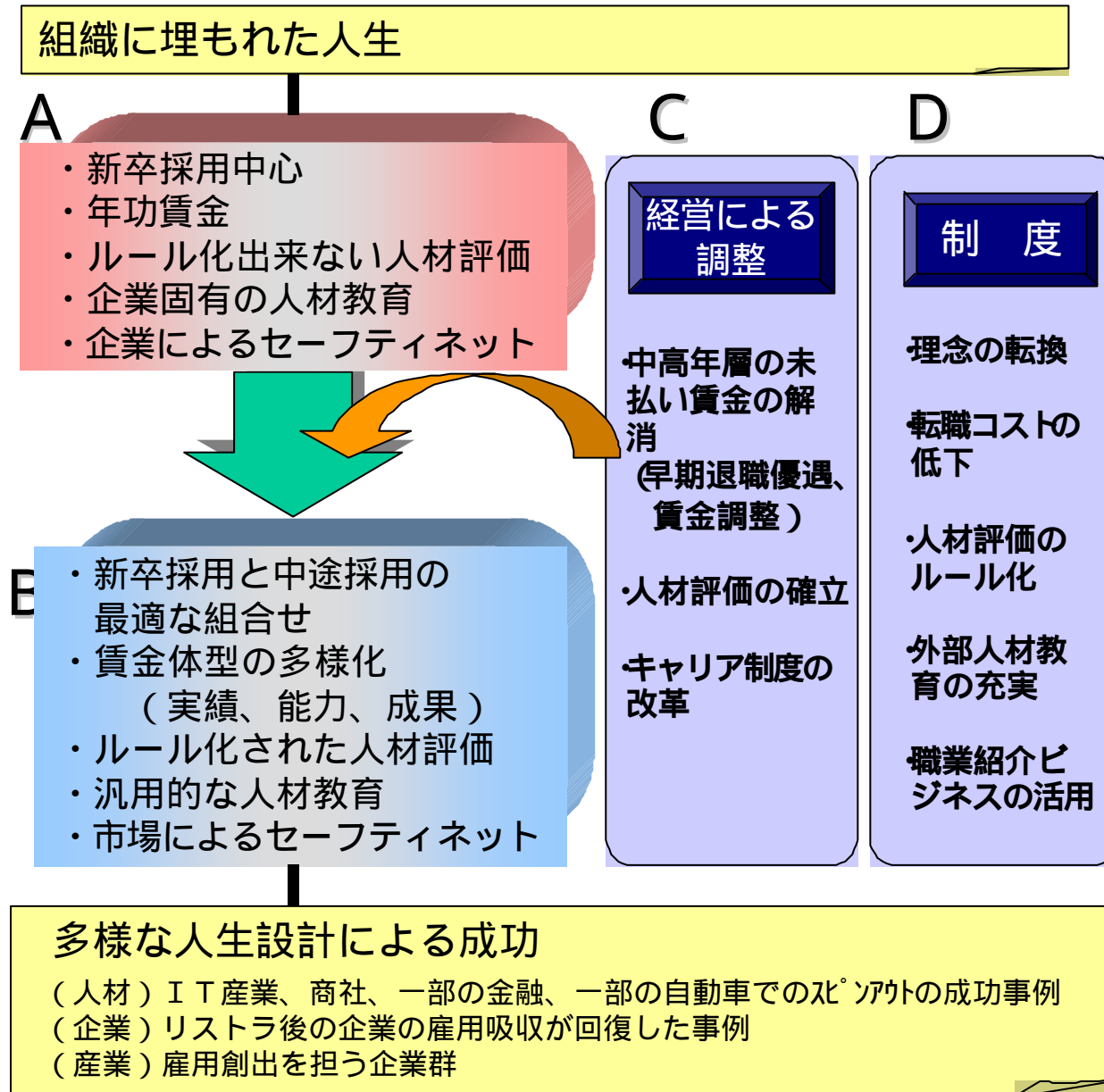
情報市場による
企業評価向上

企業ガバナンスの強化
につながる

(3) 規制改革

(1) 雇用システム・慣行の改革

詳細は別紙「IT産業における雇用市場の制度設計」を参照



電機連合の要望

経団連 & JEITA

転職コストの低下

- ルールの確立
- 雇用ルールの法制化
- 新規雇用形態ルール (SOHO、テレワーク)
- 採用年齢差別禁止の法制化
- 人材移動支援システム
- ポータブルシステム (退職金、労働条件等)
- エリサ法

人材評価のルール化 外部人材教育の充実

- 職業能力評価基準の策定
- 委託訓練先の拡充等
- 個人主導の能力開発支援
- 教育訓練給付金制度の拡充
- 自己投資への税制優遇等

裁量労働制
導入

職業紹介ビジネスの活用

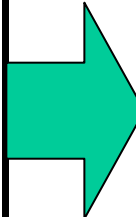
- 規制改革
- 派遣労働の契約期間延長 (1年から3年に)
 - 有期雇用契約の上限延期 (3年から5年に)
 - 製造部門への派遣労働認可
 - ハローワークと民間職業紹介所の同等の取り扱い
 - 地方公共団体の職業紹介解禁

- 規制改革
- 職業紹介サービス拡充
 - 有期雇用契約の延期
 - 製造部門への派遣労働認可
 - 就職促進給付支給用件撤廃
 - 求職者からの手数料徴収禁止規制撤廃

(2) 金融システムの改革 ~ 問題意識 (産業技術と金融の発展)

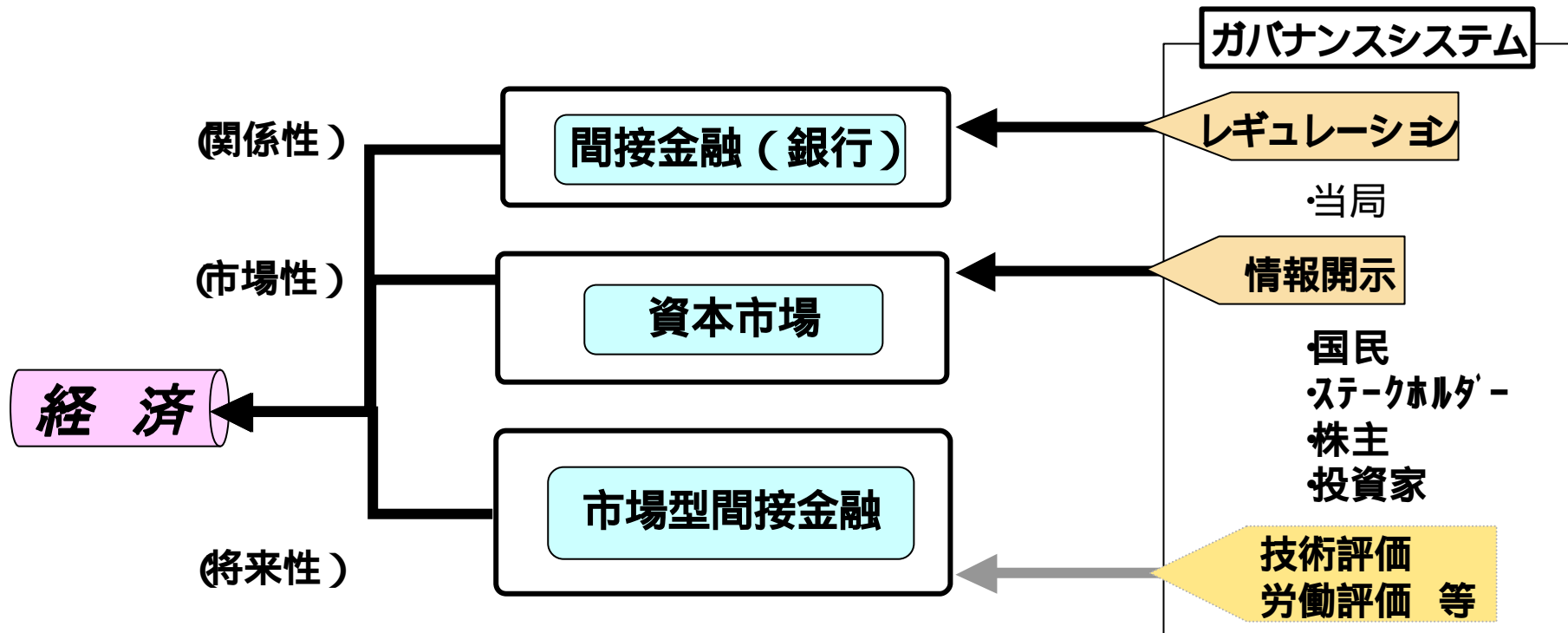
19世紀後半における鉄道などの資本集約的産業の出現は全国規模の株式証券市場の形成を促し、1920年代における自動車産業の出現は消費者信用を生み出した。そして、1990年代、ITとバイオテクノロジーの発展に伴い、ベンチャーキャピタルという新しい金融形態が創り出された。このように、産業技術の革新は、それにふさわしい金融機能の形成に伴って、初めて可能となる。

親和性あり

	産業技術		金融の発展
19世紀後半	鉄道、公益事業その他資本集約産業		近代的株式債権市場の形成 (大量の資金の調達可能)
1920年代	自動車産業の旺盛 あらゆる耐久消費財へ普及 (家具、洗濯機、掃除機、等)		消費者賦払いによる信用買い
1990年代	情報テクノロジー、バイオテクノロジー		機関投資家 (大手投資家、年金基金等) ベンチャーキャピタル ファンド (新株公開、ストックオプションの利用)

(2) 金融システムの改革 ~ 問題意識 (専門的多様化)

他方、我が国の金融市場は、高度経済成長期と同様、間接金融優位の構造に留まっている。間接金融、直接金融、市場型間接金融の最適な構成を構築することが必要である。



米国家計の資産選択の変化 (単位:10億ドル)

	85~90年	91~96年
投資信託	390	940
MMF	176	162
年金・保険	1358	1688
クレジット・マーケット	811	458
定期・貯蓄預金	646	80
株式	-554	-677
その他	281	473
合計	3108	3124

情報市場の発展に伴い、家計から資本市場へ。家計の約30%

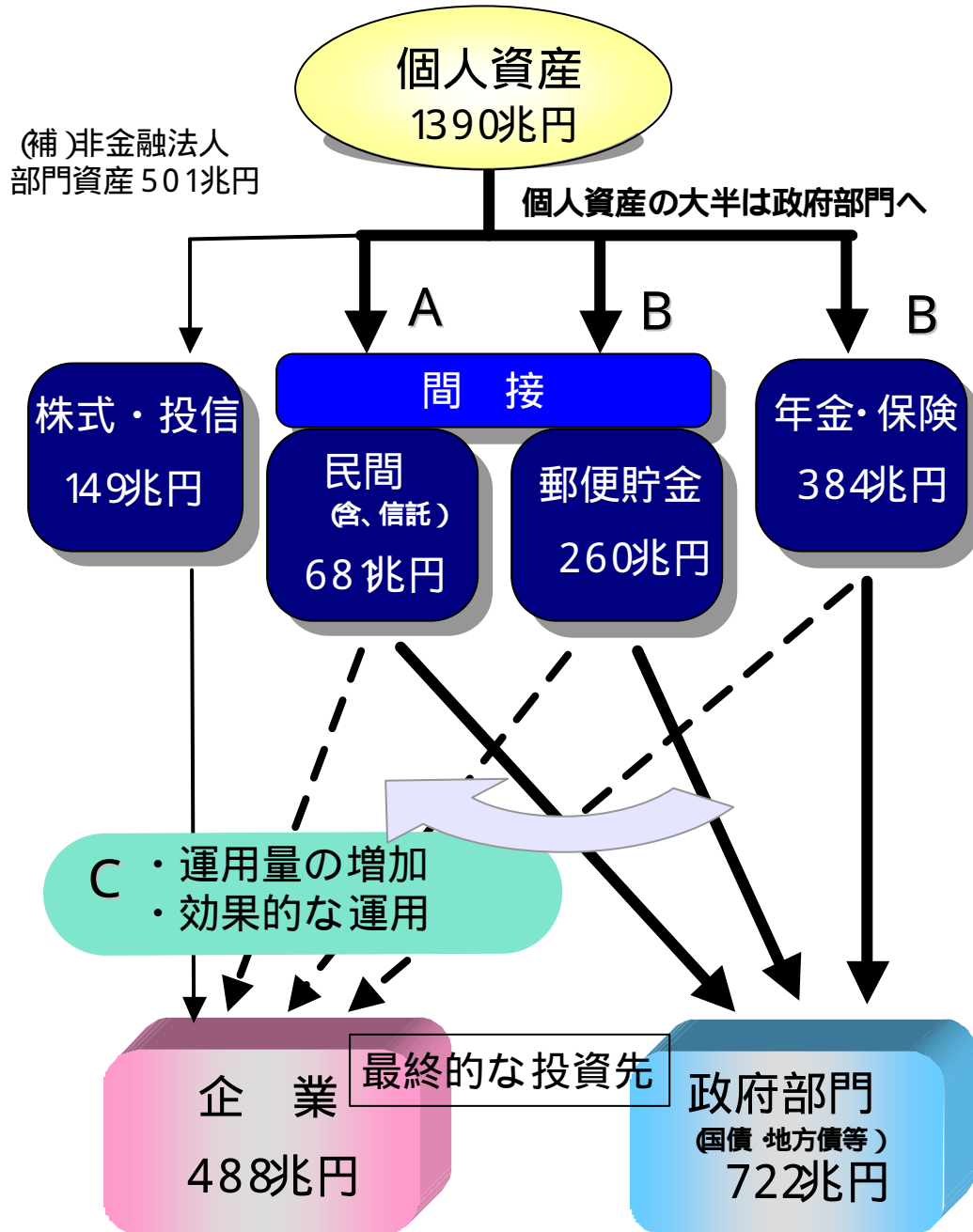
わが国のバブル崩壊後の家計の資産選択の変化 (単位:兆円)

	90~94年	95~99年
預貯金 (郵便貯金 + 民間現預金)	155 (67+88)	145 (60+85)
保険 (簡易保険 + 保険)	79 (39+40)	46 (32+14)
年金 (公的年金等 + 年金)	76 (45+31)	69 (34+35)
有価証券	-26	7
合計	286	266

家計の資産の過半が間接金融機関へ。

注)公的年金は社会保障基金の資金運用部預託金、民間金融の年金は厚生年金保険の代行部分含む
 (資料) Board of Governors of the Federal Reserve System, Flow of Funds Accounts, 日本銀行「資金循環動向」
 (出所) 馬場直彦・久田高正「わが国金融システムの将来像」日本銀行金融研究所 pp.53

(2) 金融システムの改革 ~ シナリオ



(参考:ドイツ証券投資ストラテジーの焦点第130号)

改革の方向

最終的な投資先を
政府部門から企業
部門へ転換する

このことが、企業
ガバナンスの強化
にもつながる

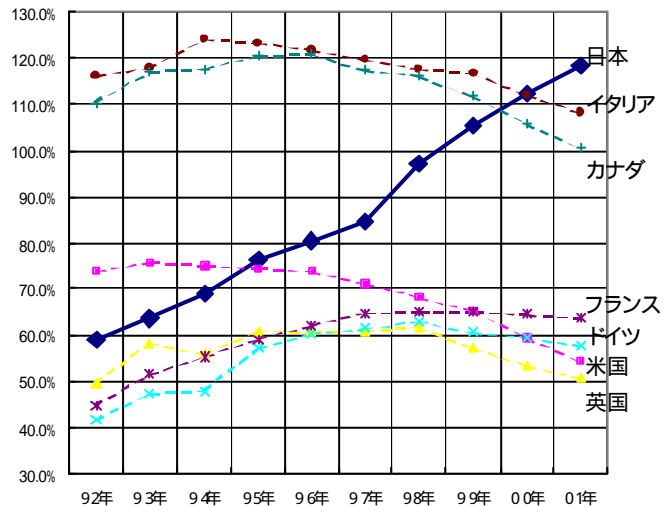
個人資産の有効活用

資金流動

- A. 民間金融機関の再生
不良債権処理
オーバーバンクの淘汰
- B. 郵貯改革 + 年金・保険改革
運用の改革 (議決権問題等)
- C. 効果的な運用
株式の持ち合い解消
情報開示 (国際的会計等)
経営と執行の分離
CEO市場
資産の評価手法の確立

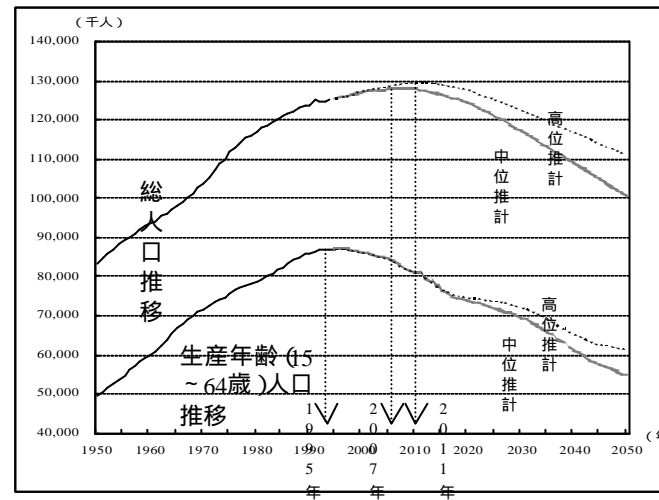
D. 国民負担の縮小
国民負担の増大抑制を目標に
した小さな政府の実現
官から民へ資源配分シフト

国及び地方の債務残高対GDP比推移各国比較



先進各国は減少傾向にあるにもかかわらず、我が国の場合は、急激に増加。財政による再配分が非効率分野を温存。(モラルハザード)

我が国における総人口と生産年齢人口の推移

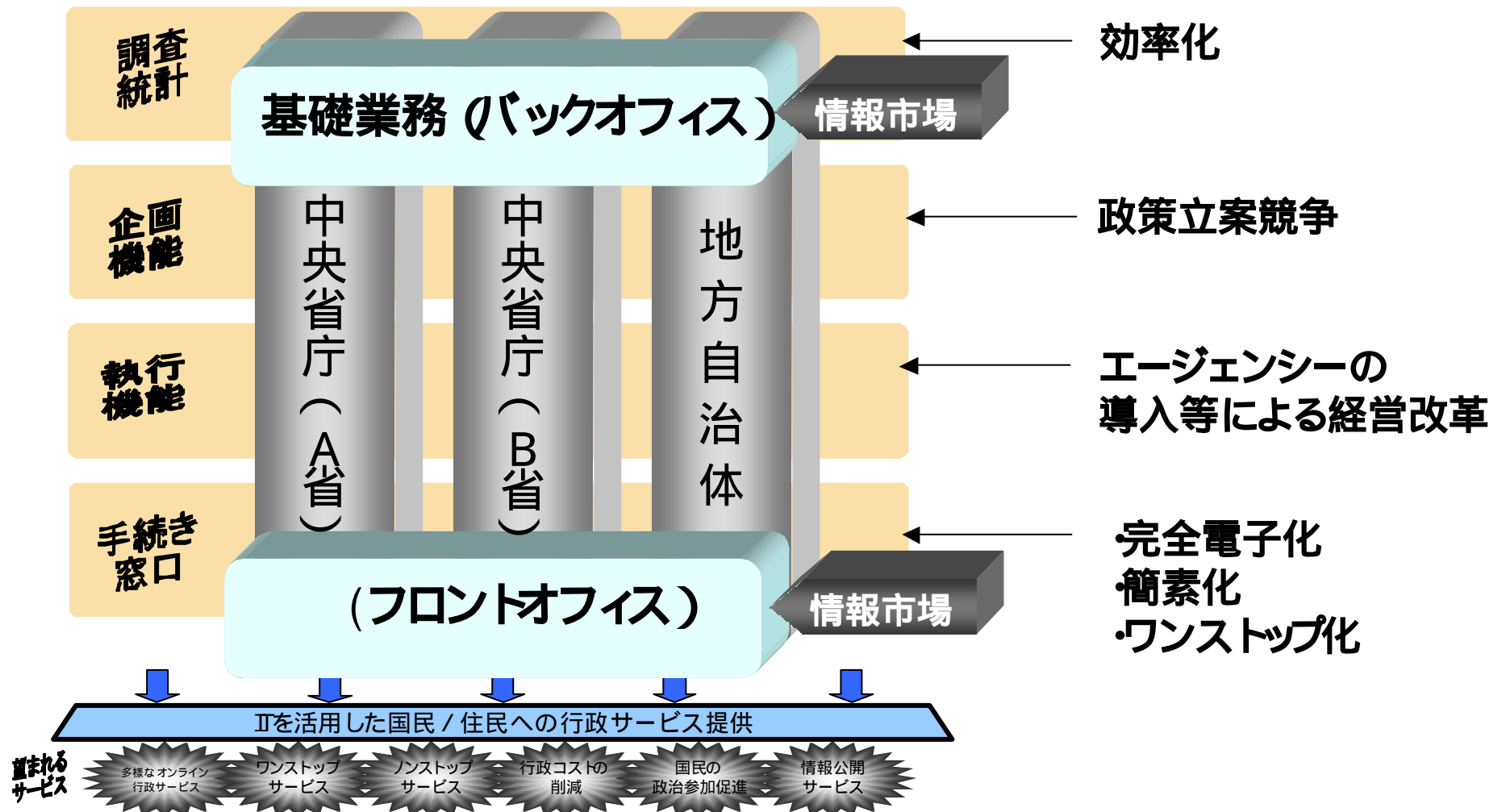


総人口の伸びがピークを迎える前に、生産年齢人口は頭打ちとなりさらに減少に転じる。

9 . 情報市場を活用した行政組織改革
～ 電子政府による行政改革

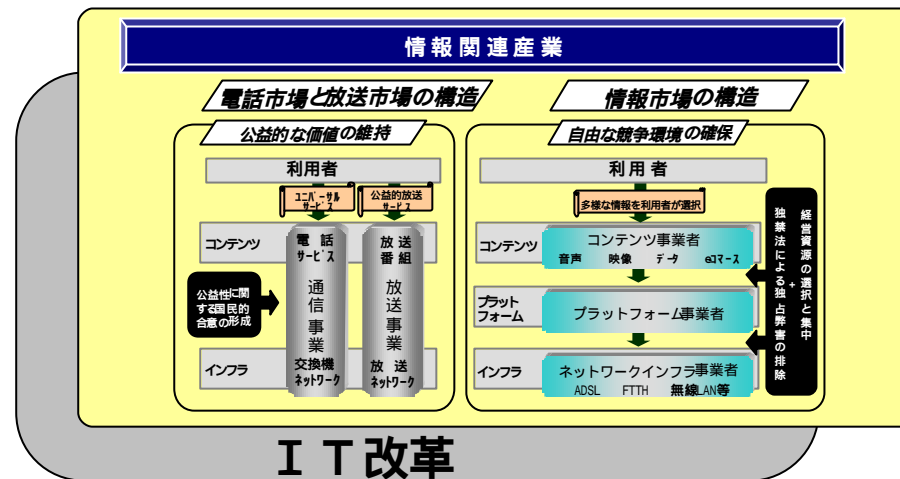
9 . 情報市場を活用した行政組織改革 ~ 電子政府による行政改革

情報市場を前提とすれば、企画機能の上流部門(情報収集機能)と執行部門の下流部門(電子行政サービス機能)がアンバンドルされ、残された企画機能と執行機能の間が一層明確に分離される。これが本当の電子政府であり、行政組織はよりスリム化し、生産性が向上する。



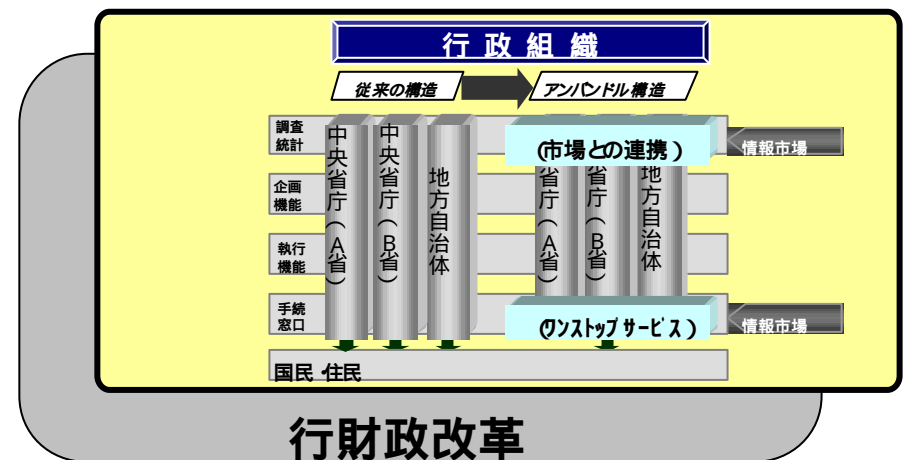
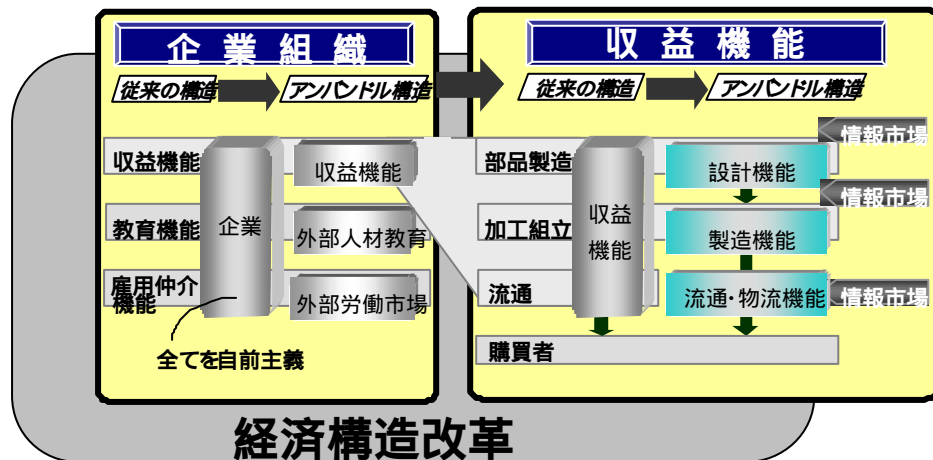
10. ネットワークの創造的再構築～新たな国家システムの構築に向けて

ITを組み込んだ経済社会を実現するには、行政と経営がそれぞれの責任において、構造改革に取り組み、21世紀にふさわしい新たな日本的システムと日本的経営を模索すべき時期にきている。経営者は経営改革を実行し、行政はIT改革、経済構造改革、行財政改革を同時に実行することが必要である。組織改革の実行が経済力の回復をもたらし、同時にIT産業を復活させるといふ好循環を生み出すことになる。



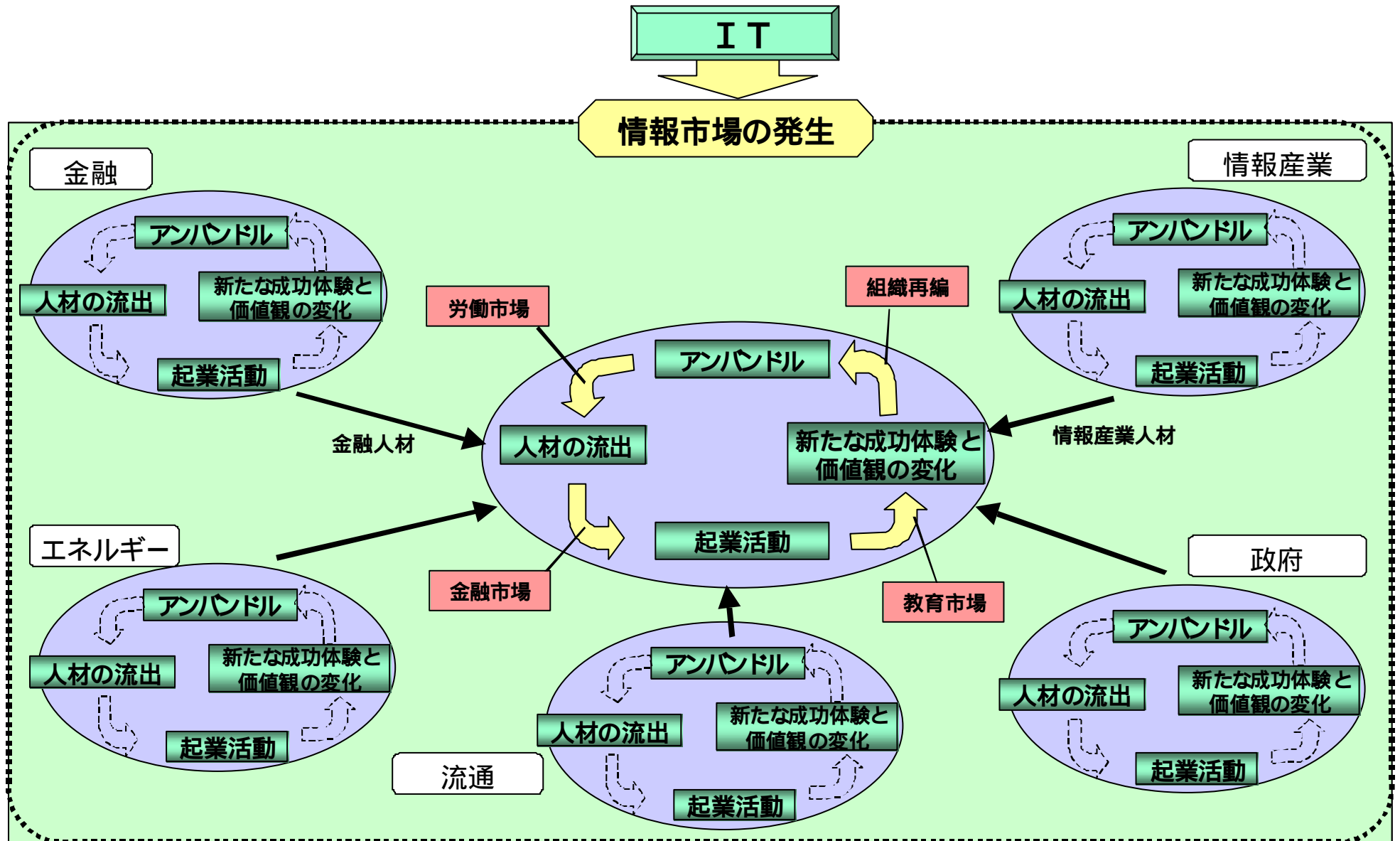
ブロードバンドがもたらす
情報市場の拡大

デジタル化された情報が取り引きされ流通する市場



11. ネットワークの再構築がもたらす好循環

組織に内在する人材・資本が、組織改革によって流動化し、新しい組織を生みだしていく。イノベーションを担うのは、大きな組織に蓄積された資源である。厚みのある経営資源が日本再生の決め手となる。

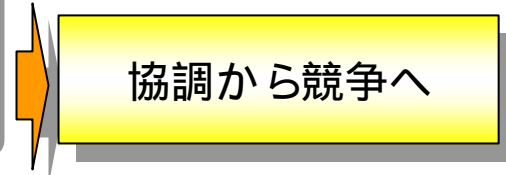
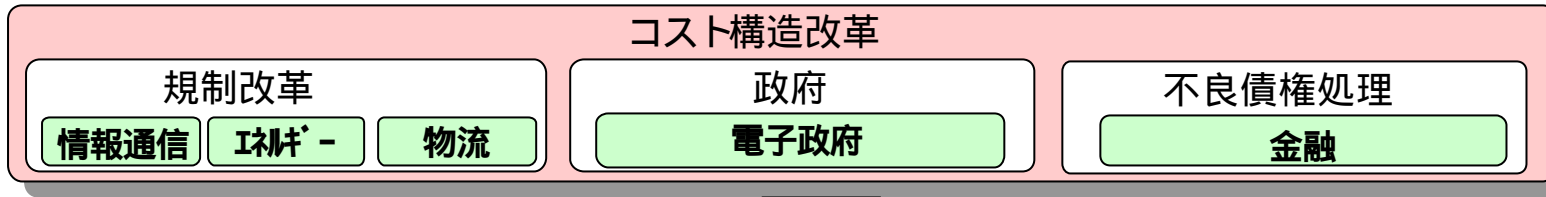


12. IT産業再生のシナリオ

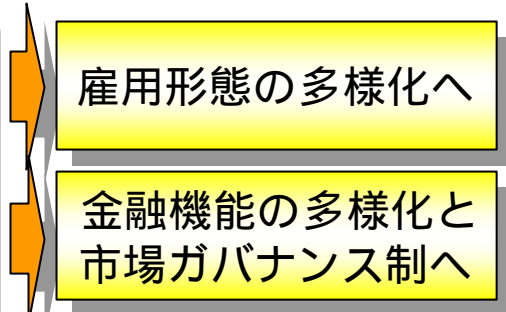
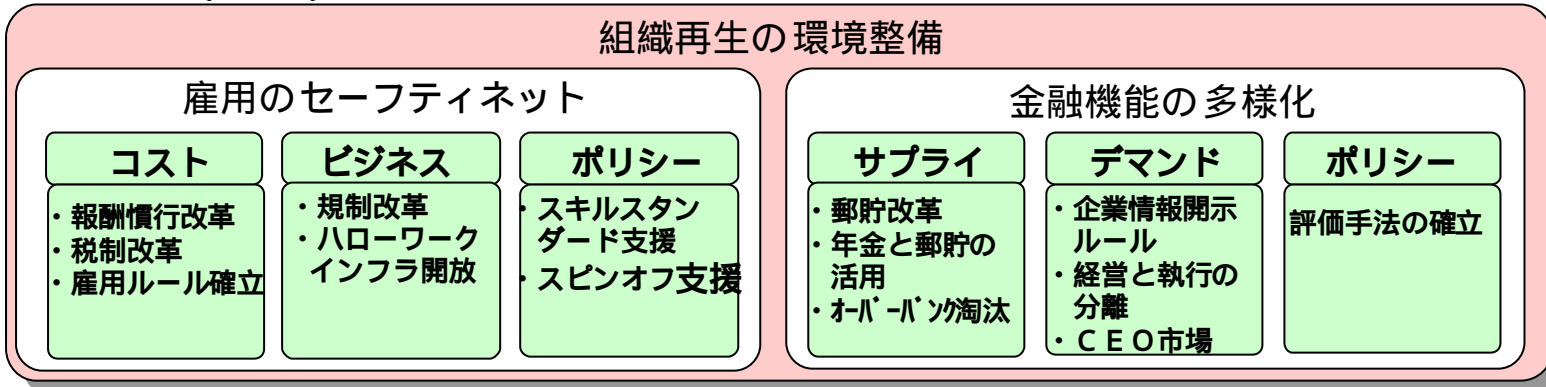
制度を制度たらしめている本質は、法とか政治機構の形式でなく、そうしたものが作り出す、人々が共通に抱いている期待や信念にある。制度が生まれるとは、様々なビジネスモデルの実験の中から、そのうちあるものが新しい慣習として広く受けとられるようになることである。法や規制緩和はそうした民間の実験を助ける手段にすぎないのであり、それ自体が制度を作り出すわけではない。

(青木昌彦スタンフォード大学教授)

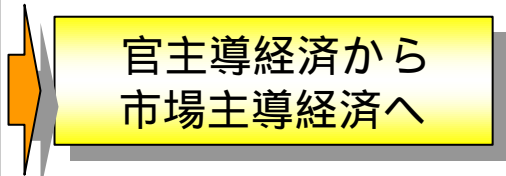
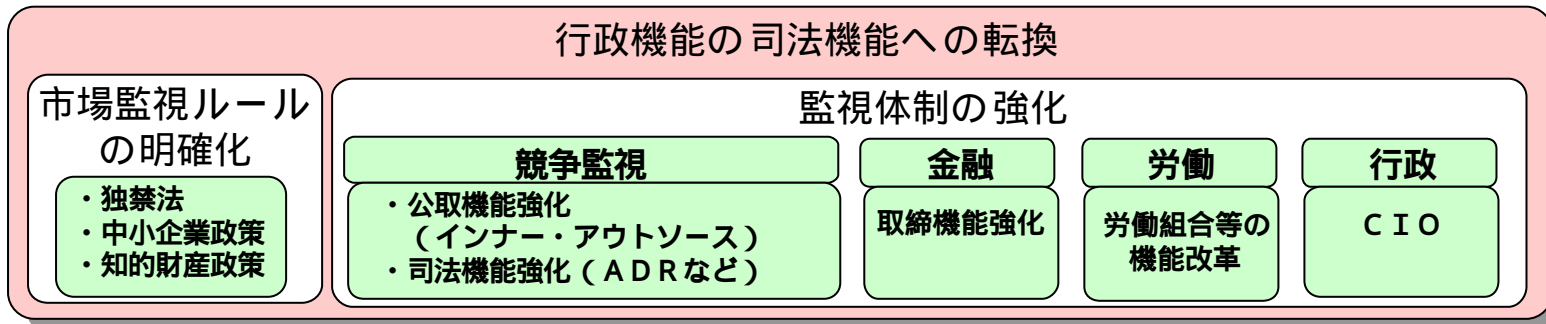
市場機能を活用したITユーザー改革



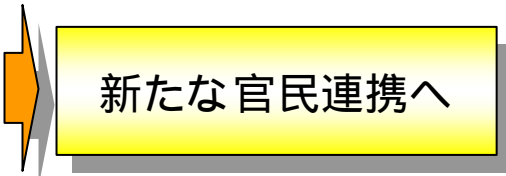
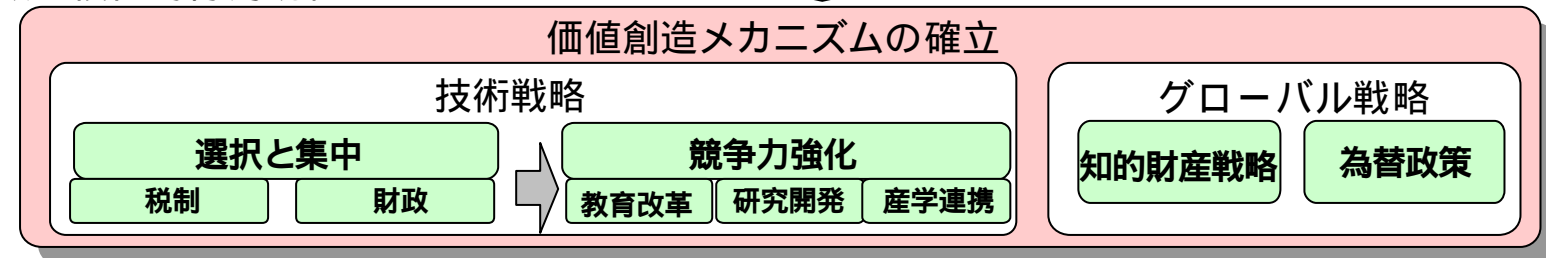
収益センター（企業）の再生



市場の暴走への監視強化



行政の積極的行為規範



13 . 今後のスケジュール

2 ~ 3月 各委員をはじめとした有識者とのディスカッション

3月8日(金) 14:00 ~ 16:00

情報経済分科会(第7回)

~ 産業構造審議会情報経済分科会第三次提言について

~ ITを活用した企業組織再編に向けて

(1) 情報市場の制度設計

(2) IT産業における雇用市場の制度設計

(3) 半導体産業の経験 ~ 技術の変化と組織の変化

~ 電子商取引等に関する準則(案)について

~ その他

産業構造審議会情報経済分科会委員

会 長	今井 賢一	スタンフォード日本センター理事長・一橋大学名誉教授
委 員	秋草 直之	富士通(株)社長
〃	荒木 浩	東京電力(株)会長
〃	出井 伸之	ソニー(株)会長
〃	氏家 純一	野村證券(株)社長
〃	大歳 卓麻	日本IBM(株)社長
〃	大星 公二	(株)NTTドコモ会長
〃	奥山 雄材	ケーディーディーアイ(株)副会長
〃	黒澤 保樹	シスコシステムズ(株)社長
〃	河野 栄子	(株)リクルート社長
〃	佐々木 幹夫	三菱商事(株)社長
〃	田村 次朗	慶應義塾大学教授
〃	津田 淳二郎	日本労働組合総連合会副会長
〃	鶴田 俊正	専修大学教授
〃	中山 信弘	東京大学教授
〃	長尾 眞	京都大学総長
〃	橋本 浩	(株)キョウデン会長
〃	日枝 久	(株)フジテレビジョン会長
〃	船木 隆夫	ティアイエス(株)社長
〃	松本 恒雄	一橋大学教授
〃	宮本 一子	(社)日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会 消費生活研究所長
〃	山口 厚	東京大学教授

五十音順 敬称略