

ネットワーク組織論

1. はじめに なぜネットワーク組織なのか

はじめに

- 問題意識
- 経営環境の変化
- ネットワーク組織の高いパフォーマンス
- 組織デザインへのニーズ
- キャリアと生き方の多様化
- 戦略的提携の展開

問題意識

- Best resources from best players, regardless of inside or outside
- 企業組織のネットワーク化の展開
 - 内部：プロジェクト組織の多様な展開
 - 外部：企業グループ、提携、M&A
- 多様化する組織コミットメントとキャリア
 - 企業・個人の単一的ビジネス・ネットワーク
- 官僚制の限界とネットワーク化のメリット
 - 経営手法の開発とコンサルティング

経営環境の変化

- 経済・産業構造の変化
 - IT化
 - サービス化
 - グローバル化
- アクセスの経済の時代
 - 陳腐化の速度上昇：専有のリスクが高まる
 - 専有からアクセスへ
 - ネットワークを通じたアクセス
- 企業競争の焦点の変化
 - イノベーション競争
 - 成長性よりも収益性
- 労働者の多様な組織コミットメントの選択

高業績ネットワーク組織の存在

- 大企業病の展開
 - 誰もが知っている問題点と無責任体制
 - 企業官僚制がイノベーションに向かない面
- 高い業績のネットワーク組織
 - 仮想企業体 (Virtual Corporation)
 - アジア・ビジネス・ネットワーク
 - 中小企業ネットワーク
- 高い革新性と機動性：組織学習の高さ

企業組織のネットワーク化

- 競争戦略の変化
 - 成長からイノベーションへ
- 組織デザイン
 - 内部：プロジェクト・チーム
 - 外部：企業グループ、提携
- 経営手法の開発
 - ナレッジ・マネジメント
 - SCM、M&Aの諸手法

キャリアと生き方の多様化

- 生き方の多様化
 - ライフ・プラン、価値観の多様化+ポータレス化
- キャリアの多様化
 - 転職：長期組織コミットメントの減少
 - 短期化：正規雇用から非正規雇用へ
 - スペシャリスト化：キャリア選択
 - 独立：consultancy
- ビジネス・ネットワークが個人の資源にも

戦略的提携の展開

- ネットワーク組織
 - 企業内：プロジェクト・チーム
 - 企業間：企業グループ、VC、戦略的提携
- 戦略的提携への注目
 - 外部経営資源の柔軟なネットワーク
 - 革新に向けた競争戦略
 - First mover advantage
 - アウトソーシングによる固定費節減
 - 外部との組織間学習

携帯電話業界での国際提携戦略事例 Vodafone vs DOCOMO

：資金力が技術力か

A. 論点

- 1) 携帯電話業界におけるグローバル競争戦略の相違と目的。
- 2) 技術標準化における提携の優位：
first mover advantage
- 3) 競争優位はどちらか？
 - コスト・リーダーシップ
 - 差別化
 - 集中

B. 企業概要

- Vodafone Group Plc
 - 本社：Newbury, UK.
 - 創立：1982年
 - 資本金：6250億ポンド
 - 売上高：22845万ポンド
 - 社長：Christopher Gent
 - 国際事業：28カ国
 - 従業員：70800人
 - 顧客：10300万人

 - 固定資産：26.2兆円
 - (無形資産：18.5兆円)
- NTT Docomo
 - 本社：東京都千代田区永田町
 - 創立：1992年
 - 資本金：949.7億円
 - 売上高：5兆1715億円
 - 社長：立川敬二
 - グループ：子会社62社+関連会社13社
 - 従業員：18015人
 - 顧客数：4192万人

 - 固定資産：4兆円
 - (無形資産：0.3兆円)

Vodafoneの世界展開



C. 提携戦略の相違



- (1) 経営者
院卒技術者・技術重視
- (2) 経営
技術開発主導
- (3) 国際提携戦略
少数資本参加



- (1) 経営者
高卒事務、管理重視
- (2) 経営
財務業績・アウトソーシング
- (3) 国際提携戦略
多数資本参加

出資パターン

- Vodafone
 - 50%以上: 12社
 - 50%以下: 13社
 - 出資比率に応じた加入者数8299万人
- DOCOMO
 - 米国: 16%
 - 台湾: 20%
 - 香港: 25.75%
 - 英国: 20%
 - オランダ: 15%
 - 出資比率に応じた加入者: 4165万人

日経ビジネス01年10月1日号

D. 競争優位

1. 競争優位
 - 技術リーダーシップ対投資効率重視
2. 目的達成
 - マイノリティー: 提携先のコントロール弱
 - マジョリティー: 提携先のコントロール強
3. どちらが魅力的か
 - 投資家、従業員、提携先