

企業間の「つながり」に関する考察 — IT 化を踏まえて—

中 根 雅 夫

目 次

1. はじめに
2. 企業間の「つながり」を巡る諸相
3. 企業間の「つながり」の現状とインプリケーション
4. おわりに

1. はじめに

改めて言うまでもないが、企業社会においてもインターネットの急速な普及と IT 化の著しい進展によって企業内のみならず企業間においても、「つながり」のための環境整備は大きく向上してきている。しかしその一方で、当然ではあるが、このような整備された環境がそのままストレートなかたちで企業間に価値的なつながりをもたらすことにはならない。

なぜか。その理由は種々考えられるが、その一つは、つながりを持つそれぞれの企業が抱く目的と IT によって構築される「つながるためのシステム」との整合性の良否が価値的なつながりの実効性に影響を及ぼすという事情がある。

また、つながりを持つそれぞれの企業の、社内における IT を受容する態勢（これを「技術・文化コンテクスト（TCC）」と呼称しよう）に自ずと企業間で差異があり、そのことが企業間のつながりに対する取り組みに「温度差」もたらすという状況を指摘することができる。

加えて、さらに重要な要因として、関係する企業間における「信頼」の形成・

維持が挙げられる。

周知のとおり、企業間のつながりの態様は、従来と比較すると明らかに多様化してきているのが現状である。

これらの詳細については後述するところであるが、要するに、企業間のつながりの良否を決定づける要因は、企業内部及び企業間のそれぞれに起因するものと、ITとそのユーザーとしての企業体とのあいだで生じるものがあることが理解されるのである。

本稿は、上述したような状況認識を踏まえて、IT化を基盤とする企業間のつながりの実態と今後のあり方を考察することが基本的狙いである。

2. 企業間の「つながり」を巡る諸相

前節で言及したようなIT化によるインパクトばかりではなく、企業社会におけるグローバル化の潮流、また例えば消費者行動の多様化等にうかがえる市場のスピーディな変化やその複雑性、さらに労働形態の多様化に見る社会構造や人々の価値観の変化等によって、従来と比べて単独の企業では環境適応的に対応することが難しい状況に直面することが多くなってきており、その意味で今や企業間のつながりによる「協創」は必要不可欠なものとなっており、従来の系列関係に典型的に見られる親会社・下請会社といった強い序列性のあるつながりではない、ルース (loose) なつながりを前提とし、ほぼ対等な立場 (equal partnership) で相互補完をベースとする企業間のつながりへと大きく変化を遂げつつある (図表1)。

例えば近年その成長が著しいEC (Electronic Commerce) の一形態であるBtoB (Business to Business) はその典型である (但し、この新たな企業間のつながりは当初はその拡張をもたらしたが、昨今ではつながりの相手先を絞り込むといった逆現象がうかがえることにも留意しなければならない)。

いずれにせよ、IT化の進展によって企業間で新たなかたちでのつながりが顕著に醸成されてきていることは明らかである。

図表1 「つながり」の変化

	新しいかたちの企業間につながり	従来型の企業間につながり
期間	必ずしも長期ではない	原則、長期
序列性	なし（イコールパートナーシップ）	あり
柔軟性	原則、契約事項の履行遵守	融通が効く
情報共有	広範な情報共有	限定された情報共有
win-win	前提となっている	必ずしも前提ではない
迅速な対応	リアルタイム	タイムラグ、あり
スイッチングコスト	低い	高い
つながりのスパン	垂直的及び水平的	主に垂直的
つながりの強度	原則、緩い	強固
ノウハウ等の蓄積	高い	限定的
新たな事業機会	高い	低い
具体例	BtoB, SCM	系列

ところで、ここで改めて確認しておくべき点は、従来には見受けられなかった企業間につながりは必ずしもまったく新しいものではないということである。いわゆるバーチャル・コーポレーション（virtual corporation：仮想企業体）はその典型である。

ここで、バーチャル・コーポレーションは、次のように一般に受け止められている¹⁾。

「ネットワークを利用して必要な人材や技術、ノウハウを外部から調達し組織化することで、ビジネスを展開する企業形態のこと。仮想企業とも呼ぶ。近年、イントラネットやエクストラネットなどのコンピュータ・ネットワークの発達により、事業に必要な中核となる能力以外は、外部の能力を利用するといった業務形態も増えつつある。バーチャル・コーポレーションの利点として、『コストを削減できる』『意思決定までの速度の向上が期待できる』などが挙げ

られる。」

既に周知のとおり、このバーチャル・コーポレーションという組織概念は1993年に『ザ・バーチャル・コーポレーション』(Davidow, William H. & Malone, Michael S.)が出版されて具現性が呈されたものであり、この新たな組織形態は、ネットワークを活用して組織の境界を持たない仮想企業体を含意する。この点に関して、Davidow & Malone 自身は次のように述べている²⁾。

「バーチャル・コーポレーションとは、どのようなものだろうか？ひと言では答えられない。外部の観察者の目には、企業、サプライヤ、顧客の間でほとんど境界がなく、浸透性があり、常に変化する接点を持つものと映るだろう。企業内から観察すれば、従来のオフィス、課、経営部門が必要に応じて形を変えろという、同様に明確な形のないものに見えるだろう。仕事の責任は定期的に変わり、同様に権限を持つ者の顔ぶれも変わる。従業員の定義そのものすら変わり、顧客やサプライヤのなかには、その企業の従業員より多くの時間をその企業で過ごす者が出てくるかもしれない。」

こうした従来には見られなかった企業間のつながりを基盤とする組織形態が生まれた背景の一つとして企業を取り巻く外部環境の大きな変化があり、例えば次のような見解がある³⁾。

「しかしながら、実際には自前主義に拘るばかりに組織が肥大化し、遂には競争力を失ってしまった企業も多く散見されている。このことから理解できることは、グローバル競争の時代にはいわゆるフルセットでの自前主義に基づいた経営の遂行が必ずしも環境適応力の観点からは最適な仕組みではないことである。むしろ、企業は機能体の観点からフルセットを備えていれば十分であり、そのためすべてを自前主義で行う必要はほとんどなくなっている。」

ともかく、バーチャル・コーポレーションの実効性を高めるには、IT化が不可欠となることは明らかである。すなわち、IT化によって、活動の外部化、または活動の共同化が容易になる。一方で、製品技術や生産技術の高度化、製品ライフサイクルの短縮、多品種化といった状況が促進要因となって、企業間における価値連鎖の再構築、共同化が行われ、その結果、職能特化企業と調整

特化企業が生まれる。それぞれの強み (core competence) を活かして、バーチャル・コーポレーションの利点は各企業が職能に特化することで、活動レベルでの規模の経済性を得ることができ、また、柔軟性を維持することによって、コストとリスクが低減できると考えられたのである。

その結果、ビジネスに必要な技術や情報、ノウハウを組織化することで大企業にも劣らない企業経営モデルを実現することが可能になるのである。

バーチャル・コーポレーションの例としては、デル・コンピュータと各社デバイスメーカ及びフェデックス、シスコシステムズと多くのサプライヤ、さらに世界最大のスニーカー・メーカでありながら実態は研究・設計機能に特化しているファブレス企業としてのナイキ社等が挙げられ、製造業者と流通小売業者とを結ぶ3PL (third-party logistics) などサプライチェーンを効果的に実現することで圧倒的なリードタイムとコスト削減、さらにはCS (顧客満足度) の高さを生み出している。

バーチャル・コーポレーションを機能させるためには、

- ①戦略的なコラボレーションによるバリューチェーン (価値連鎖) の確立
- ②SCM (Supply Chain Management) によるリードタイム短縮のメカニズム構築
- ③各企業を束ねるためのプロジェクト・マネジメント

のスキルが求められる⁴⁾。

またGalbraith (1995) は、バーチャル・コーポレーションをネットワークと同義に用いている⁵⁾。ネットワークは複数の企業が相互に連携することによって、あたかも一つの企業であるかのように行動する集合体のことをいう。この場合には複数の企業の集合体が、それを構成するどの一つの企業とも異なる、もう一つの企業のように見えるという意味で、この集合体をさして、バーチャル・コーポレーションと呼んでいるのである。そして、この場合においても、調整すなわち組織間における業務遂行上の情報処理を効率的に行うためには、やがて組織どうしを階層化する必要が生じてくるとする。

上述のバーチャル・コーポレーションの基本概念にもうかがえるが、このよ

うなかたちの組織とアナログ的なものとして、次の指摘にもあるとおり⁶⁾、アウトソーシング (outsourcing) を挙げることができる。

「企業においてますます進展しつつあるアウトソーシングは、この最も顕著な事例の一つであり、自社のコア・コンピタンスへの選択と集中という観点から、これと無関係な物的資産や業務を自社で所有するよりも、他社の経営資源や業務にアクセスする企業行動にほかならない。」

このアウトソーシングは元来、情報システム部門の機能を外部業者に委託することで、「コンピュータレス・コンピューティング」とか、「スタッフレス・コンピューティング」という言い方もされた。日本語に訳せば、いわゆる「外部委託」ないしは「外注」ということになるが、従来の企業間のつながりと異なる点は、親会社・下請け会社といった関係ではなく、原則、対等なパートナーシップ関係が前提になるというものである。

これは、情報技術者とコンピュータ・システムがともに外部依存することがもっとも特徴的であるために、強固な信頼関係が前提条件となり、当然の成り行きでもある。

このアウトソーシングは、1989年のコダックと IBM との契約が発端とされる。それ以降、米国ではこの制度を導入するケースが多く見られるようになっていった。

ここで注意すべき点は、アウトソーシングに求められる、つながる企業間の相互信頼性の醸成は一朝一夕にはなし得ないという事実である。

じっさい、わが国におけるアウトソーシングの嚆矢と考えられている株式会社タカキューと野村総合研究所のあいだでのアウトソーシングは、次に見るプロセスを経て、それが十全に機能するまでにおよそ5年ほどの歳月を要したとされる。

- ・コンピュータ・センターの機能を全面的に野村総合研究所に移管した。
- ・ユーザの個別業務に対する知識・理解が前提条件となるが、野村はタカキューに対し、システム・クリニック・サービスを5年間提供した。
- ・アウトソーシングの導入の背景には、売上げの伸び、店舗からの情報の増

加、社内のバック・ログの増加という、事業の展開にもなって必然的に直面することになる情報システムのグレードアップの負荷からの解放がある。

- ・また、アウトソーシングの背景には、本業に専念するという会社の方針があった。
- ・細かい作業（例えば用紙の発注、出力の仕分け等）についてどちら側が担当するのかを明確にしておく必要がある。同時に、業務をスムーズに引き継ぐことも重要な作業である。
- ・システム企画はタカキュー側で、機種選定から開発・運用・保守は野村側でという役割分割が原則である。
- ・アウトソーシングに対して、社内では不可能な最新技術を採用したシステムの提案を期待した。
- ・単純にコストを比較すればアウトソーシングのほうが高くなるかも知れないが、会社にとって必要なことは、コンピュータの技術を蓄積することではないという認識が担当者にあった。

ところで、取引関係のある企業間で、これまでは資本力やマンパワーだけでなく情報格差が生じていたが、IT化によってこの情報格差は是正されつつある。例えばメーカーと比べて小売業は情報量が明らかに少なく、また企業規模から見て、大企業と中小企業とのあいだのそれは一層顕著であったが、上述したような環境変化によって、この両者間の情報格差も徐々に解消されつつある。すなわち、既に周知のとおり、企業社会においてもインターネット活用が一般化し、情報インフラが従来と比べて格段に整備されてきている状況下で、いわゆる情報の非対称性が徐々に解消されつつあるという環境変化も「追い風」になって、企業間のつながりに変質を強く促しているのである。

じっさい、既に久しい以前から、大企業と中小企業との連携が増加しているという報告もなされている。その内容は共同研究が中心であり、そのメリットとして「単独で取り組めない研究開発を実施」とする回答が多かったとされている⁷⁾。

ともかく、伝統的な系列関係の親会社・下請会社間に見られるような固定的な垂直的つながりだけではなく、いわば柔軟性に富む垂直的つながりと、さらにはこれまで以上に拡張された水平的つながりが構築されつつあるのである。

企業は、IT化にともなう新たな組織対応として、

①もはや企業とITとの関係性がコンテキスト・フリー (context-free) では済まない状況にある⁸⁾。

②情報ネットワーク化の必然的な帰結として、「外部連結性」がもたらされる⁹⁾。

という状況を受容する必要がある。

このことに関連して、例えばMartinは、「サイバーコープ」(cybercorp)を次のように定義づけている¹⁰⁾。

「サイバーコープとは、サイバネティックスの原理を使う、サイバースペースの時代に最適な企業のこと。また周囲の変化や競合状況や顧客のニーズの変化にリアルタイムに対応できる抜けめない感覚を備え、必要に応じて他の組織の有する能力(コンピタンス)とバーチャルな事業活動を展開したり、俊敏にリンケージできるサイバネティック・コーポレーションのこと。そして、急速な変化に対応できるようにつくられ、自己学習し、進化し、迅速に変身できること。」

また、この点に関連して、国領は次のように「オープン型経営」の必要性を説いている¹¹⁾。

「内部組織に限らず外部資源を活用することのメリットは、それぞれの企業が自分の得意な分野に集中できることである。製造業は、自分の得意な製品領域でよりよい製品をより安く生産することに集中すればよい。専門特化によって、企業は採算の悪い部門が固定費から解放されるほか、研究開発費なども重点配分が可能となる。また、組織が簡素化され意思決定が迅速になるなどのメリットもある。」

ここで、「オープン型経営」とは、分散処理情報通信システムの時代にあって標準インターフェースを使って外部の資源を最大限に有効活用することであ

る。いずれにせよ、オープン性は情報ネットワーク化の必然的な帰結である。

そこで、上述してきたようなIT化の大きな期待効果を踏まえた新たな組織行動を、「メタ組織化」として概念づけて、さらに検討を加えてみたい。

まず、メタ組織を次のように定義づけしよう。

「IT化を基盤とする連結により生成される新たな形態・機能を有する社会集合体」

そしてその主たる成立要件として、

- ①柔軟性に富んだ臨機応変の対応
- ②全社的レベルでの強いIT志向性
- ③外部環境へのオープンな姿勢

を挙げることができる。なぜならば、メタ組織では組織間の高度な相互依存の関係性を調整したり、管理したりすることが必要不可欠になり、そのためには上掲の要件が強く要求されるからである。

また、メタ組織の基本機能として、

- ①情報ネットワーク化による連係 (network connecting)
- ②双方向のコミュニケーション・パス (interactive communication path)
- ③対等なパートナーシップ (equal partnership)
- ④組み替え自在 (rearrangeable)

を指摘することができる。ここで留意すべき点は、①～④の機能が相互に同期化して働くことが前提となることである。なかでも、③の機能はとりわけ重要である。なぜならば、「情報というものは互いが自由に対等な立場に立ってはじめて、質の高い交流とシナジー効果が期待できる」¹²⁾からである。

さらに、前出の Davidow/Malone は、企業同士の相互依存性について、次のような見解を明らかにしている¹³⁾。

「すばやい集合、操作、情報交換が目立つようになり、企業の境界線はますます流動的に、互いに浸透し合うものになり、企業の内部や外部という考え方は不都合で、時代遅れにさえなる。」

また、次の見解もメタ組織にとってきわめて重要になる¹⁴⁾。

「自律性を持った主体が自主的に連結していくという考え方は、組織論でいう『自己組織化』(セルフ・オーガナイズング)の理論であり、ネットワーク社会における組織論の一つの基礎はこの自己組織化にあるのである。」

以上に見てきたことから明らかなように、メタ組織には、異なる組織文化や組織能力を持った企業同士が協調・連携することによって新たな価値を創出することが期待されるのである。その典型がSCMである¹⁵⁾。

周知のように、SCMは、資材調達から生産、物流、販売に至るまで、複数の企業をまたがる一連の業務プロセスとしてのサプライチェーンを情報ネットワーク化し、関連する企業や部門の情報をリアルタイムに共有することにより、チェーン全体のスピードアップをはかり、経営効率を高める手法であるとされる。このSCMの展開によって販売情報がチェーンに迅速に流れ、受注から顧客への納入までのリードタイムが短縮し、さらには顧客への正確かつ迅速な納期回答も可能になる。また、各企業の在庫状況が把握できれば、店頭や販売会社において欠品や過剰在庫が発生しても、メーカーは従来以上に適応的な行動がとれる。その結果、生産や物流の効率は大幅に向上し、企業の枠を超えたチェーン全体の最適化を実現できるようになる。

この場合、IT化を前提としてSCMに係わる企業間において従来よりも踏み込んだかたちの情報共有を実現することでメタ組織化に取り組み、これまで以上の経営成果を意図するのである。

ところで、企業間のつながりの基盤となるIT化を十全に機能させるには、企業内部でのマネジメントとの整合性の良否が重要なポイントとなることは明らかである。冒頭部分で少しく指摘したTCCがそれである。結論づけて言えば、このTCCの形成を決定づける要因として、

- ① トップ・マネジメントのIT化に対するサポート
- ② IT化の対象業務に係わる担当幹部のIT化に対する積極的姿勢
- ③ 従業員に対するIT化の啓蒙活動
- ④ 情報システム部門によるIT化の具体的な取り組みに関する社内ユーザからの問い合わせ等への対応 (コンサルテーション)

- ⑤ IT化の成果の社内浸透に対する取り組み
- ⑥ IT化に係わるビジョン・目標に対する従業員の認知度
- ⑦ IT化に係わるルールの整備
- ⑧ IT化に対する組織的な事後評価

を上げることができる。

そこで、これらの状況について筆者が行った実態調査結果を改めて見てみよう¹⁶⁾。

まず、トップ・マネジメントのIT化に対するサポートという点に関しては、肯定的回答が63.9%、否定的回答が11.1%という結果になっており、サポートが行われつつあることが認められる。

IT化の対象業務に係わる担当幹部の積極性については、68.4%が肯定的回答であり、否定的回答は7.8%だった。ちなみに、担当幹部が積極的な企業ほど、IT化も活発であるという結果が明らかになっている(図表2)。

図表2 担当幹部の積極性・従業員のIT活用度(%)

	かなり活用している	やや活用している	どちらとも言えない	あまり活用していない	まったく活用していない
かなり積極的である	49.1	34.5	12.7	3.6	—
やや積極的である	11.8	57.4	19.1	11.8	—
どちらとも言えない	9.8	53.7	26.8	9.8	—
あまり積極的でない	—	27.3	36.4	36.4	—
まったく積極的でない	—	—	66.7	33.3	—

従業員の IT 化に係わる啓蒙活動の実施状況については、肯定的回答が 51.7%，否定的回答が 15.5% だった。前項及び前々項と比べて肯定的回答は少なくなっており、さらなる取り組みが求められる。ちなみに、ここでも啓蒙活動が高い企業ほど、IT 化も活発であることが判明している（図表 3）。

図表 3 IT 化の啓蒙活動・従業員の IT 活用度 (%)

	かなり活用している	やや活用している	どちらとも言えない	あまり活用していない	まったく活用していない
かなり徹底させている	72.0	20.0	8.0	—	—
やや徹底させている	23.5	52.9	17.6	5.9	—
どちらとも言えない	8.8	59.6	26.3	5.3	—
あまり徹底させていない	—	34.6	26.9	38.5	—
まったく徹底させていない	—	—	—	100.0	—

IT 化の具体的な取り組みに際しての、社内ユーザからの問い合わせ等に対する情報システム部門の対応（コンサルテーション）の実施状況については、肯定的回答は 72.8%，否定的回答は 10.1% という結果になっている。この場合も、コンサルテーションが積極的な企業ほど、IT 化も活発であることが判明している（図表 4）。

IT 化の成果を社内に浸透させるアクションをどの程度行っているかという点に関しては、肯定的回答が 41.1%，否定的回答が 24.4% であった。IT 化の成果を広く社内に浸透させることは IT 化に対する組織全体の受容度を高めることになり、それにとまって従業員のより積極的な IT 活用を促すことにつな

図表4 IT化のコンサルテーション・従業員のIT活用度 (%)

	かなり活用している	やや活用している	どちらとも言えない	あまり活用していない	まったく活用していない
かなり行っている	52.9	38.2	5.9	2.9	—
やや行っている	19.6	54.6	19.6	6.2	—
どちらとも言えない	6.9	44.8	34.5	13.8	—
あまり行っていない	—	23.5	35.3	41.2	—
まったく行っていない	—	—	—	100.0	—

がる。ちなみにここでも、当該アクションを積極的に行っている企業ほど、IT化も活発であることが判明している（図表5）。

IT化に係わるビジョン・目標に対する従業員の認知度はどの程度かという問いについては、肯定的回答が43.8%、否定的回答が29.5%だった。ここでも前項と同様に、認知度をさらに高める取り組みが求められる。また、この場合も、従業員の当該認知度が高い企業ほど、IT化も活発であるという結果が得られている（図表6）。

IT化に係わるルールがどの程度整備されているかも聞いたが、肯定的回答が46.7%、否定的回答が33.8%という結果であり、この点についても実施状況は必ずしも高くはない。ちなみに、当該ルール化が整備されている企業ほどIT化も活発であるという状況がここでも確かめられている（図表7）。

ところで、マネジメント・サイクルを改めて持ち出すまでもなく、あらゆるマネジメント上の取り組みにおいて事後対応は必要不可欠である。但し、とく

図表5 IT化の成果の浸透度・従業員のIT活用度（%）

	かなり活用している	やや活用している	どちらとも言えない	あまり活用していない	まったく活用していない
かなり行っている	55.6	22.2	22.2	—	—
やや行っている	26.9	50.8	9.2	3.1	—
どちらとも言えない	13.1	54.1	24.6	8.2	—
あまり行っていない	5.3	36.8	34.2	23.7	—
まったく行っていない	—	33.3	16.7	50.0	—

にIT化の場合、その評価対象の「見える化」が難しいことや、短期間にその効果が顕在化するとは限らないといった事情があり、評価が必ずしも容易ではないことに改めて留意しなければならない（図表8）。

そこで、IT化に対する評価をどの程度組織的に行っているかという点について改めて見てみると、肯定的回答が27.8%、否定的回答が37.7%という結果になっており、十分な事後評価がなされていない状況にある。

以上、TCCに係わる実態を見てきたが、次の見解にもあるように¹⁷⁾、企業間のつながりを確かなものとするためには組織文化の変革にまで踏み込む必要がある。

「たしかにIT導入を確実に成功させることは、経営者にとって最も困難な課題の一つである。なぜならそれは、組織の情報文化を変革することだからである。したがって、文化基盤を準備することはきわめて重要である。（中略）価値あるツールではあっても、しょせん道具は道具である。新しい技術は、そ

図表6 IT化のビジョン・目標の認知度・従業員のIT活用度 (%)

	かなり活用している	やや活用している	どちらとも言えない	あまり活用していない	まったく活用していない
かなり認識している	82.4	11.8	5.9	—	—
やや認識している	30.6	54.8	12.9	1.6	—
どちらとも言えない	8.5	57.4	25.5	8.5	—
あまり認識していない	4.0	42.0	32.0	22.0	—
まったく認識していない	—	—	—	100.0	—

れがどんなに高度なものであっても、人間的なかわりなくしては人間の行動を変えることはできないのである。」

さらに企業間のつながりの実効性を高めるために重要な要因として、相互信頼性の醸成を挙げる必要がある。

なぜならば、「ネットワークにおいては信頼という調整原理が決定的な役割を果たす」¹⁸⁾からである。例えば沢辺は、実態調査結果から企業が利害関係者との間で信頼関係を築くことが中長期的な成長の源泉の一つとなることを明らかにしている¹⁹⁾。

またCohen 他も、この点に関連して次のように述べている²⁰⁾。

- ・信頼に基づくリレーションシップと共通の参照枠組み、共通の目標が確立されることにより、知識の共有が改善される。
- ・(企業内、他の企業や顧客・パートナーとの関係において) 高いレベルの信頼と協力精神が生まれることにより、取引コストが低下する。

図表7 IT化のルール・従業員のIT活用度 (%)

	かなり活用し ている	やや活用し ている	どちらとも 言えない	あまり活用し ていない	まったく活用 していない
かなり整備 されている	55.6	38.9	5.6	—	—
やや整備さ れている	28.8	50.0	19.7	1.5	—
どちらとも 言えない	18.2	57.6	21.2	3.0	—
あまり整備さ れていない	7.5	43.34	28.3	20.8	—
まったく整備 されていない	—	12.5	12.5	75.0	—

さらに真鍋は、信頼の背景として経済的合理性が強調されるか、または企業間の関係性が強調されるかという視点から、経済的合理性が背景にある信頼を「合理的信頼」、関係性が背景にある信頼を「関係的信頼」に分類している²¹⁾(図表9)。

そして、合理性を背景にした合理的信頼は、短期的な経済活動に直接的に影響を及ぼし、パートナーとの全体的な利益というよりは、自己の利益に関係する。一般にその信頼は市場の評判や製品の品質、過去における取引実績など比較的客観的な事実を根拠に生まれる場合が多いが、それに対して、関係的信頼では、取引相手との関係を重視し、共存共栄を目標にすると考えられる。つまり、企業単体での利益を追求するのではなく、運命共同体として関係全体の利益を考慮するとしている。

この見解に立てば、企業間のつながりは、合理的信頼よりもむしろ関係的信頼に徐々にではあるがシフトしつつあると考えることができる。

図表8 IT化の費用・効果

費用		効果		
イニシャルコスト	ランニングコスト	直接的効果		間接的効果
		長期的効果	短期的効果	
<ul style="list-style-type: none"> ・コンピュータ取得費 ・端末器材取得費 ・ソフトウェア開発費 ・局舎設備（電力設備・空調設備・建物等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・償却費 ・保守費 ・回線使用料 ・電力費 ・人件費 ・消耗品費等 	<ul style="list-style-type: none"> ・取引コストの削減 ・通信コストの削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務処理、業務処理の省力化 ・人件費、物件費の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務処理、業務処理の正確化、迅速化 ・データの有効活用 ・資金運用の効率化 ・顧客サービス、顧客管理の充実 ・新しい事業分野への展開 ・手数料収入の確保 ・企業競争力の維持、強化

図表9 合理的信頼と関係的信頼

	背景	視野	信頼の根拠
合理的的信頼	経済的合理性	短期的自己利益	市場・製品 客観的事実
関係的信頼	継続的關係性	継続的共存共栄	関係特殊性 主観的判断

(出所：真鍋，2002-3)

また港も、次のように企業間の信頼が取引コストを削減すると指摘している²²⁾。

「事実、企業間の信頼に基づく取引は、多くの労力を必要とする複雑な契約書作成費用を大きく節約させるであろう。また、機会主義行動のリスクが高い取引特定資産投資を促進させる効果も大きい。さらに、設計段階から特定サプライアとの取引を確定させる早期発注を可能にし、サプライアの知恵を盛り込んだ『承認図』発注も促進されるという効果も大きい。このように、信頼は取引費用が大きく本来は企業間分業が困難な領域において、取引費用を消滅し分業の利益を得させるのである。」

そして、信頼の重要性に対して、次のように述べている²³⁾。

「このことは企業間分業の重点が物的財中心から知的財へのシフトをはじめていることを含意している。同時に、生産技術進歩によってその必要性を低下させた双務的信頼が、企業間分業において知的財生産の比率が高まることによって信頼の重要性が再び高まることを含意している。」

さらに、次のような見解もある²⁴⁾。

「日本の企業間関係でしばしば見られる長期的・無限定的・個別的な相互コミットメントは、さまざまな媒介の機会や制度（intermediary）を設けることによって企業間での境界を超えたマネジャー間の多面的なネットワークにおける濃密な社会的交換によって発展させられている。こうしたコミットメントは、契約を超えた相互発展を志向する『善意に基づく信頼』の関係と特徴づけられてきた。この信頼関係は、たんにリスクを共有するにとどまらず、質的に特異であり、製品開発や品質改善に見られるように、不確定な将来での発展についても、現在の契約を超えて協力し合うものである。」

これまでの考察から明らかなどおり、企業間において信頼を醸成することがつながりを強化するための「促進剤」となることを改めて認識すべきであろう。

3. 企業間の「つながり」の現状とインプリケーション

企業間のつながりを巡る諸相に関する考察を前節で行った。そこで本節で

は、それらを踏まえて筆者が行った実態調査結果によって、企業間のつながりの現状に対して検討をさらに加えることにしよう。

企業間のつながりを構築するにはITを有効活用した情報共有が不可欠となることは言うまでもない。例えば港はこの点に関連して、「社会的信頼の醸成度は情報共有度の関数であると言えよう」としている²⁵⁾。

ともかく、それにはつながる企業のそれぞれが社内の情報共有化にどの程度取り組んでいるのかが、まず重要なポイントとなる。なぜならば、その取り組みが活発な企業ほどIT化への親和性が高く、必然的に外部志向性も強まると考えられるからである。

そこで、社内の情報共有化に関する状況を見てみると、「かなり行っている」が22.8%、「やや行っている」が45.5%と、肯定的回答が約70%、その一方で、「まったく行っていない」が0.8%、「あまり行っていない」が4.9%であり、全体的傾向としては社内の情報共有化は既に多くの企業で推進されていることが分かる²⁶⁾。

例えば花王は、1978年、花王生活科学研究所（現・消費者相談センター）の消費者相談システムとして「エコーシステム」(Echo of Consumer's Helpful Options)を開発している。これはたんに消費者の相談に応えるだけでなく、その内容を新製品開発にフィードバックしたり、統計処理して経営戦略の立案にも役立てるものである。

同システムに入力された相談内容は、経営陣や研究開発部門だけでなく、各事業部、生産・物流・販売部門でも閲覧できる。各部門が問題解決に向けてセンターと議論するなど、リスク情報を全社で共有する役割も果たしている。

このように、エコーシステムによって、地域の制約を超えた情報共有やマーケティング活動を推進し、業務の効率化に取り組んでいるのである²⁷⁾。

さらに社内の情報共有化の内容を具体的に見てみると、「売上情報」がもっとも回答比率が高い(図表10)。次いで、「在庫情報」、「生産情報」、「納期情報」、「出荷情報」、「クレーム情報」が続く。他方、「信用管理情報」、「開発・設計情報」、「市場情報」は低い。これらの情報はそれ自体が持つ性質上、本来的に限

られた関係者のための情報であり、「クレーム情報」を除けばその殆どが計数データで、社内の情報共有化に関しては一応、広い範囲で行われていると判断することができる。

図表10 社内の情報共有化の内容 (%)

売上情報	84.5
在庫情報	71.4
生産情報	67.9
納期情報	61.9
出荷情報	57.1
クレーム情報	53.6
技術情報	47.6
市場情報	33.3
開発・設計情報	31.0
信用管理情報	25.0
その他	4.8

それに対して、企業間の情報共有化に関しては、「かなり行っている」が3.3%、「やや行っている」が26.8%で、肯定的回答は30.1%である。他方、「まったく行っていない」が6.5%、「あまり行っていない」が26.8%であり、否定的回答は33.3%で、やや肯定的回答を上回る結果となっており、明らかに企業間の「つながり」は社内のそれと比べて遅れている感がある。

しかも、後述のパートナーシップに関する調査結果と考え合わせると、将来的にも企業間の情報共有化は、社内の情報共有化ほどには広範囲に及ぶ可能性は低いことが再確認される。

ちなみに、IT化にともなう外部との協力体制（産学協同、異業種交流等）の有無を聞いたが、肯定的回答は25%に止まっており、それに対して否定的回答は73.9%を占めている。

そこで外部との協力体制の経験を持つ企業にその効果を聞いたが、74%の企業が肯定的回答を寄せており、実効性があることが改めて認められる。他方で、否定的回答はわずか6%強に過ぎなかった。

そもそも社内の情報共有化も含めて、実効性のある情報共有化の実施それ自体が必ずしも容易ではない。ちなみに Rockart & Short はネットワーク化することができ、しかもそうすることが有益な作業に対するネットワーク的なアプローチの重要な条件として、以下を挙げている²⁸⁾。

- ①目標の共有
- ②専門知識の共有
- ③作業の共有
- ④意思決定の共有
- ⑤タイミングと問題の優先順位の共有
- ⑥遂行責任，結果責任，信頼の共有
- ⑦認識と報酬の共有

これらの条件を充実させることは容易ではないことは自明であろう。まして、企業間の情報共有化ともなればその難しさはなおさらである。いずれにせよ、多くの企業は外部に対するオープンな姿勢を実現するというIT化の本来的な強みをまだ十分には享受しておらず、その点でさらなる積極的な取り組みが強く求められる。

そこで、企業間の情報共有化の内容を具体的に見てみると、図表11のような結果が得られている。「生産情報」、「在庫情報」がともに50%強と比較的多い。次いで、「出荷情報」、「売上情報」、「納期情報」と続く。他方で、「市場情報」、「技術情報」、「信用管理情報」、「開発・設計情報」は少ない。

全体的に、この調査結果は、社内の情報共有化の場合とほぼ同様な傾向となっている。既に見たように企業間の情報共有化は社内の情報共有化と比較してその取り組みは明らかに遅れており、創発的効果を意図した展開までにはまだ必ずしも至っていない。後述のパートナーシップの相手先属性との関連で言えば、回答者は「部品・資材メーカー」をもっとも多く挙げており、そのこと

が調査結果に反映していると思われる。

図表11 企業間の情報共有化の内容（%）

生産情報	56.8
在庫情報	51.4
出荷情報	48.6
売上情報	45.9
納期情報	45.9
クレーム情報	24.3
開発・設計情報	18.9
信用管理情報	16.2
技術情報	13.5
市場情報	8.1
その他	10.8

ここで重要なポイントとなるのが、企業間におけるパートナーシップである。次の指摘にもあるように、パートナーシップは経営環境の大きな変化ともなって多様な展開を見せているのである²⁹⁾。

「1990年代に入り日本の流通業界においてもメーカーと小売業、卸売業と小売業の間でのパートナーシップが出現している。このようなパートナーシップは、ロジスティクス、商品開発、販売促進など多分野において行われている。なかでもロジスティクスにおけるパートナーシップは輸送・保管などのコスト削減のみならず、販売情報の生産や販売などの計画やマーチャンダイジングへの反映が可能である。このような状況は、大手小売業とメーカーとの間で価格決定権の争奪を中心として対立した時代と比較すれば、流通業界は大きく転換をしているといえる。」

以上の基本的な認識を踏まえて、パートナーシップに係わる我々の調査結果を見ていくと、まず、他社とのパートナーシップ形成については、「パートナー

シップを現在、形成している」が38.5%、「パートナーシップの形成を検討したい」が32.0%と、約70%がパートナーシップに対して前向きな姿勢を示している。一方で、「今後もパートナーシップの形成は考えない」も26.2%になっている。

さらに具体的にパートナーシップの相手先に関しては、「部品・資材メーカー」がもっとも多い(図表12)。次いで、「顧客」、「同業者」が続く。一方、「小売業」が目立って少なく、「ディーラー」、「異業者」が続いている。これらの回答結果から、後述の調査結果も含めて既成のパートナーシップ形成は、いわゆる系列関係に見るような従来型の協力関係が主となっている状態がうかがえる。

図表12 パートナーシップの相手先 (%)

部品・資材メーカー	62.5
顧客	45.8
同業者	41.7
物流業者	20.8
異業種企業	14.6
ディーラー	12.5
小売業者	2.1
その他	6.3

また、パートナーシップの内容については、「販売の効率化」がほかと比較して高い数値を示している。次いで、「在庫調整」、「資材調達先の検討」が続いている。一方、「最適な売り場面積づくり」、「新規市場の開拓」、「新規事業への進出」、「流通チャネルの拡充」は低い(図表13)。これらの結果を見ても、パートナーシップの形成を「新規市場の開拓」や「新規事業への進出」といった新たな戦略行動に必ずしも結び付けているわけではないことが分かる。

これまでの調査結果から、多くの企業がパートナーシップに対する取り組み

図表13 パートナーシップの内容（%）

販売の効率化	56.3
在庫情報	39.6
資材調達先の検討	37.5
製品開発	22.9
研究開発	18.8
需要急変への即応	16.7
海外事業展開	10.4
新規市場の開拓	6.3
新規事業への進出	6.3
流通チャネルの拡充	6.3
最適な売り場面積作り	—
その他	4.2

に前向きな姿勢であることがうかがえ、その効果も、「かなり効果を上げている」が12.5%、「やや効果を上げている」が75.0%と、80%強が一定の効果を認めている。その一方で、「あまり効果は上がっていない」、「まったく効果は上がっていない」という否定的回答は皆無だった。

これらのことから、既述したように系列関係を典型とする旧来のつながりが現在も継続しており、実効性を保っていると考えられる。

以上のことから、次のような特徴を指摘することができる。

- ① IT化それ自体は一応の進展がうかがえるが、十分な対外向け活用には必ずしもまだ至っていない。
- ② ITの社内向け活用という点でも、コミュニケーション・ツールの機能が依然として十分に発揮されているわけではない。
- ③ IT化という観点を別にしても、全体的に見て外部志向性それ自体は必ずしも高いとは言えない。

ところで改めて言えば、SCMを巡る動きが近年、一段と活発化しつつある。SCMの取り組みではペーパーレス取引による作業の削減・経費節約だけでなく、情報共有化によるメリットが多くもたらされているという報告が以前よりなされている。

例えば次の見解にもあるように、SCMをはじめとして情報共有の深化を特徴とする企業間ネットワーク化による企業間協力は従来と比較すると、広範囲なかたちで進展しつつある³⁰⁾。

「日本やイタリアの下請け関係だけでなく、米国でも、外注企業・製造企業・流通企業・小売企業・顧客との間に相互依存関係が重視されるようになってきた。特に外注企業との関係では、品質・数量・納期・価格・サービスでの協力を含めたJIT納入や、相手の敷地内でのオフィス開設、トレードシークレット共有、特許のクロスライセンス、設計・開発を含む長期計画への参加といった協力関係も現れるようになってきた。」

このように現在、企業間の相互依存性は従来以上に強く志向されているのである。但し、パートナーシップについての調査結果にもうかがえたが、異企業との関係性を強化しようとする取り組みは依然として必ずしも十分なかたちで展開されているわけではない。また、次のような見解がある³¹⁾。

「SCMを導入している企業の取引関係は、実際にはどのように変化しているのだろうか。(中略)

これらの取引変数について、特定の取引相手と閉じた関係にあるクローズド化傾向と取引先を拡大させるオープン化傾向を表す指標に分類すると、SCMを導入している企業は、取引関係をクローズド化へとシフトさせている。比較的少数相手に対して集中的に取引を行う。また継続性も強化することによって、企業間の連携を強め、情報の伝達・共有を実現しようとしているといえる。SCMでは、企業間の情報伝達や共有が成功要因の一つとしてあげられる。いくらITの発達によってより大きな情報量をよりスピーディに伝達・共有することが可能になったとはいえ、取引関係についても濃密なコミュニケーションを行いやすい形態へとシフトさせているといえる。」

以上に見てきた諸事情を踏まえて、以降でSCMにかかわる調査結果を具体的に見ていこう。

SCMの導入目的に関しては、「コストの削減」がもっとも多く、「在庫の削減」, 「リードタイムの縮小」が続いている（図表14）。一方, 「新製品の開発力の向上」, 「他社との差別化の推進」は少なかった。当然のことながら, 多くの企業がSCMの本来的に果たすべき役割に沿ったかたちで導入していることが改めて確認される。

図表14 SCMの導入目的（%）

コストの削減	76.2
在庫の削減	69.0
リードタイムの縮小	69.0
顧客満足度の向上	46.4
競争力の向上	42.9
売上機会の拡大	25.0
顧客価値の向上	16.7
売上利益率の向上	16.7
製品品質の向上	15.5
需要と供給のバランス	14.3
キャッシュ・フローの向上	13.1
取引先との関係改善	13.1
他社との差別化の推進	9.5
新製品の開発力の向上	8.3
その他	1.2

SCMの導入効果については、「かなり効果を上げている」が3.5%, 「やや効果を上げている」が35.3%と、肯定的回答は40%近くになっている。一方, 「あまり効果は上がっていない」が8.2%, 「まったく効果は上がっていない」が

2.4%と、約10%が否定的回答を示している。このように、肯定的回答が否定的回答を明らかに上回っており、一定の成果が認められる。

以上、実態調査結果を踏まえて企業間のつながりの現状分析を行ってきた。そこでは企業間で格差はあるものの、この取り組みが一応行われていることが確認された。

しかし情報共有化の観点で見ると、社内の情報共有化は着実に進展しているものの、企業間の情報共有化に対しては約3分の1の企業が取り組んでいるに過ぎなかった（しかも、その程度に差があることに留意しなければならない）。

ここで重要な点は、企業間の情報共有化、ひいては企業間のつながりがむしろ限定的なことである。すなわち、ECにその典型を見るようにインターネットの著しい普及にともない、様々なかたちで企業間及び企業・消費者間の関係の構築がうかがえるが、企業間の場合、相互依存関係は従来以上に重視されるようになってきてはいるが、前出の指摘にもあったように、ネットワーク先の対象が絞り込まれている傾向もうかがえるのである。

前節でTCCに係わる実態を明らかにしたが、次の指摘にもうかがえるように、企業間のつながりを構築するうえで不可欠となるIT化への取り組みは全社レベルでの重要な課題である³²⁾。

「技術の存在自体によって、企業の情報改革が始まるわけではない。企業の情報文化を変えるためには、情報にかかわる基本的な行動、態度、価値、マネジメント上の期待、インセンティブを変えなければならない。それが変わらなければ、ただ既成の行動様式を強化する方向に作用するだけである。しかしほとんどの企業では、適切な技術を導入すれば、必ず情報共有行動が形成されると信じこんでいる。（中略）結局のところ技術は、情報時代の救世主でもなく、守護神でもない。それどころか最悪の場合には我々に害をもたらし、誤った方向に導くことになる。しかし新しいシステムは、正しく活用すればビジネスに真の変革をもたらすのである。」

4. おわりに

以上、企業間のつながりに関する現状に関して考察を行ってきた。その結果、企業間のつながりの進展は一応見られるものの、企業間での情報共有化は依然十分なものではないことが確認された。

その背景にはいくつかの要因が考えられるが、もっとも重要な点は、IT化の実効性を高めるにはあくまでも地道な業務改革に取り組み、既に指摘してきた点を注意深く思慮しながら業務の標準化や効率化に眼を向けるべきことである。すなわち、たんにITを導入するのではなく、経営革新と一体となって推進する必要がある。なぜならば、IT化それ自体が目的化してしまう場合も決して少なくないからである。こうした過失を回避するためには、トップマネジメントによるIT化の明確なビジョン、目標等の明示が必要となる。

また、既に指摘したようにIT化する以前に社内にIT化を受容する風土が醸成されているか否かも、IT化の成否を決定づける大きな要因となる。

これらの事情を企業経営というコンテキストのなかで改めて考えてみると、組織とITとの相互作用という観点で受け止める必要があることが明らかである。例えばMortonはこのことについて次のように指摘している³³⁾。

「特定のITシステムの要求事項（例えば、動機付けレベル、知識や技能のタイプや量、コミュニケーションと調整）を組織の能力に適合させる。逆に、組織の要求事項（例えば、分権的意思決定、継続的な組織学習、挑戦的な職務、魅力的なキャリアパス）をITシステムの設計に適合させる。」

さらに、ITを基盤とする企業間関係の形成は、技術的側面においても、例えば次のような要因を持つと思われる³⁴⁾。

「パートナーを形成する重要な動機の一つは、システムの構築費用にある。(中略) ネットワークの共有、顧客データの共有、共有アプリケーションの協同開発がますます意味あるものとなる。共通の問題を解決し、また共通の機会を活用するために、より多くの企業が時には競争相手も含む各種のパートナー

と緊密に働く必要が出てきている。そして、このような関係は技術によりますます実現可能なものとなっている。

ボーダレスやシームレスな企業にはまだ至らないが、技術の変化は我々を急速にその方向に導いている。」

以上に見たとおり、IT化の進展にともない、企業間のつながりの形成が促される要因は少なくない。しかし、実際には既述したように、企業間のつながりの形成は一部の先進的な事例を除けば必ずしもまだ十分ではない。

しかし、外部環境要因の強い働きかけもあって、企業間のつながりの形成は着実に進み、今後ますます普及していくと思われる。その場合にもっとも重要になるのは、参加する企業の相互依存性が可能な限り、いわゆるイコール・パートナーシップで結び付く状況であろう。

注

- 1) <https://kotobank.jp/word/>
- 2) ダビドゥ・ウィリアム・H. (Davidow, William H.) & マーロン・マイケル・S. (Malone, Michael S.) (牧野昇監訳)『バーチャル・コーポレーション』徳間書店, 1993年, 16ページ。
- 3) 原田保・松岡輝美「バーチャルコーポレーションのビジネスモデル」香川大学『香川大学経済論叢』第72巻第3号, 1999年, 213ページ。
- 4) <http://www.hri-japan.co.jp/term/organization/393.html>
- 5) Galbraith, Jhay R., *Designing Organizational Structures*, Jossey-Bass Publishers, 1995.
- 6) リフキン, J. (Rifkin, J.) (渡辺康雄訳)『エイジ・オブ・アクセス』集英社, 2001年, 12~14, 66, 78ページ。
- 7) 『日刊工業新聞』2003年5月9日付。
- 8) この点に関しては、スコット・モートン・M. S. (Scott Morton・M. S.) (宮川公男他監訳)『情報技術と企業変革』(富士通ブックス, 1992年)を参照。
- 9) この点については、例えば、宮沢健一『制度と情報の経済学』(有斐閣, 1988年), 今井賢一『情報ネットワーク社会の展開』(筑摩書房, 1990年)を参照。
- 10) マーチン・ジェームズ (Martin, James) (前田俊一訳)『経営の未来』TBSブリタニカ, 1997年。
- 11) 国領二郎『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社, 1995年。
- 12) 林紘一郎『ネットワークの経済学』NTT出版, 1989年, 9ページ。
- 13) ダビドゥ&マーロン, 前掲書, 193-194ページ。

[論文] 企業間の「つながり」に関する考察 (中根)

- 14) 今井賢一『情報ネットワーク社会』岩波書店, 1984年, 182ページ。
- 15) この点に関しては, 拙稿「企業間ネットワーク化に関する現状分析」(国土館大学経営研究所『経営経理』第40巻第1号, 2010年), 拙稿「サプライチェーン・マネジメントに関する一考察」(国土館大学経済研究所『経済研紀要』第11巻第1号, 1999年)及び拙稿「製販統合と情報化対応に関する一考察」(名古屋私立大学経済学会『オイコノミカ』第35巻第3・4合併号, 1999年)を参照。
- 16) 以下の実態調査については, 拙稿「情報化の進展と新たな組織対応:実態調査結果を踏まえて」(国土館大学経営研究所『経営経理』2000年)を参照。
- 17) Harvard Business Review 編 (Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳)『IT マネジメント』ダイヤモンド社, 2000年, 190-191ページ。
- 18) 手塚公登「信頼と企業間ネットワーク」成城大学『成城大学経済研究』第158号, 2002年, 268ページ。
- 19) 澤邊紀生他「中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係性についての実証研究」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第3号, 2009年, 83ページ。
- 20) コーエン, D (Don Cohen) 他 (沢崎冬日訳)『人と人の「つながり」に投資する企業:ソーシャル・キャピタルが信頼を育む』ダイヤモンド社, 2003年, 18ページ。
- 21) 真鍋誠司「企業間信頼の構築:トヨタのケース」神戸大学経済経営研究所, Discussion Paper Series (Japanese), J42, 2002-3, 4ページ。
- 22) 港徹雄「パワーと信頼を軸とした企業間分業システムの進化過程」慶應義塾経済学会『三田学会雑誌』101巻4号, 2009年, 82ページ。
- 23) 港, 前掲書, 85ページ。
- 24) 若林直樹「日本企業間のアウトソーシングにおいて組織間信頼の果たす役割」『平成11年度~平成12年度科学研究費補助金奨励研究(A)研究成果報告書』2001年。http://www.econ.kyoto-u.ac.jp/~wakaba/publish/report/kaken9900.pdf
- 25) 港, 前掲書, 86ページ。
- 26) 拙稿「企業間ネットワーク化に関する現状分析」国土館大学経営研究所『経営経理』第40号, 2010年。
- 27) 拙稿「続・IT化先進企業の事例」国土館大学政経学会『政経論叢』145号, 2000年。
- 28) モートン, 前掲書, 344-346ページ。
- 29) 山本敏久「流通業界におけるパートナーシップ導入の背景:ロジスティクスを中心に」立命館大学経営学部『立命館経営学』第40巻第5号, 2002年, 119ページ。
- 30) 加藤司「日本的流通システムが変わる」大阪市立大学1997年, http://www.

hosp.msic.med.osaka-cu.ac.jp/koho/vuniv97/kato10.html

- 31) 加藤, 前掲書。
- 32) Harvard Business Review 編, 前掲書, 169-170ページ。
- 33) モートン, 前掲書。
- 34) ドン・タブスコット&アート・キャストン (Tapscott, Don & Caston, Art) (野村総合研究所訳)『情報技術革命とリエンジニアリング』野村総合研究所, 1994年, 152ページ。