

# 価値創造システムとしてのビジネス組織

## A Business Organization as a Value Creation System

西谷 正弘

(Masahiro NISHITANI)

### はじめに

ビジネス組織の未来を予測しようとするれば、環境に目を向けることである。なぜならば、ビジネス組織は、「有機体」であるがゆえに環境に影響されるからであり、環境変化に素早く適応しなければ、生き残れない。組織に強い制約を加えるものは、環境であり、その運命さえ左右する。環境を注視すれば、組織の方向性はおのずと明白となる。したがって、組織を取り巻くビジネス環境の変化を捉えるには、常に環境に対する「先見力」を磨いておかなければならない。同時に、先見力に基づいた「スピード経営」も実現する必要がある。製品や市場の変化がますます加速化していく現状を考えれば、スピード経営の実現は当然であろう。こうした意味から、ビジネス組織は、これから起こるであろう変化を予見するために、2つの機能を有していなければならない。第一は、外部環境を注視する機能であり、第二は、組織内部を効率化・スピードアップ化させる機能である。

それでは、ビジネス組織は、激変する環境に対し具体的にどのような適応しているのだろうか。環境の中で生き残るためにどのような「価値創造」を行っているのか。これらのプロセスについて考究することが本稿の目的である。

## I. フラット化するビジネス環境

### 1. 世界経済のシンクロ化

今、短期的に世界経済を俯瞰すれば、その先行に不安要因が見受けられる。アメリカでの信用力の低い高金利型個人向け住宅ローン（サブプライムローン）の大量返済延滞問題などがそれである。この信用不安は、アメリカ一國に止まらず、世界的な株安に波及する恐れもあり、経済減速や企業利益の減収へと発展する可能性が示唆されている。アメリカの住宅問題であるにもかかわらず、サブプライムローンの大量返済延滞問題は、世界的な（欧米日の中央銀行などの）懸念材料となっている。<sup>1)</sup>

ITバブルを経験し、それを乗り越え、一時的に減速しながらも概ね順調な成長を遂げてきた世界経済が、高成長をとげ、安定感を増しているかに思えた。その矢先にアメリカで高度な金融技術進歩の陰でローン債権の証券化が行われ、資金の流動化が増した。また、グローバルな投資行動が活発化し、対米証券投資が激増した。同時に、先進各国がこぞって金融緩和に踏

み切ったことと振興石油産油国の巨額余剰資金が生まれたことで、「過剰流動性」が一層、増した。すなわち、取引規模を上回る通貨の発行が、過剰な金融緩和を可能とし、過剰流動状態を引き起こした。さらに振興石油産油国の巨額余剰資金が過剰状態に拍車をかけた形である。こうしたバックボーンを背景に、過剰流動性が増大し、サブプライムローン問題を誘発したのである。

インターネットの普及によって加速される「グローバリゼーション」は、今や一国の経済問題をその国に留まらず、社会・経済現象などを同時進行させていき、関係国へ波状的に影響を及ぼしていくビジネス環境を生み出した。旧ソ連も中国も世界の国々は「資本主義化」へ向かうことで、世界は平準化の方向へ進んでいるといえる。そのことは労働・雇用問題、賃金・コスト問題でも世界的な平準化が推し進められていくことを暗示している。その意味で世界経済市場は、グローバル化し、「シンクロ化」しているのである。

## 2. 情報通信技術の時代

21世紀は、「変革の世紀」であり、「情報通信技術時代」の到来を意味している。IT革命は、インターネットを中心とした情報技術の革新であり、情報と通信の統合化されるところにその革新性が発揮される。従来は、PCが組織内部だけで接続されていた。現代では、PCがグローバルにネットワークされ、組織も個人も文字、動画、音声などのデジタル情報を自由に手に入れることが可能となり、多様で多彩な情報交換と共有化が低コストでありながら、しかも手軽にできるようになった。インターネットによって時間的、空間的、コスト的な制約条件が取り除かれたのである。情報収集において、本来そこに存在した空間的・時間的制約、速度的制約、共有化の制約、情報授受における同時性の制約などが克服されつつある。

個人はインターネットで株の取引をしてメールを送り書籍を購入する。ニュース・天候を調べ、電車の乗り継ぎを検索する。これらのことがさほどのコストと時間をかけずに行える。このような状態では、集権的で階層的な組織の重要性は薄れていく。こういった傾向は、さらに促進され、強化されていくであろうと思われる。

将来的には、あらゆる機器（PCをはじめ家電、FAX,携帯電話、カメラ、ゲーム機など）がネットワークされていくと予想される。こういったネットワーク化はあらゆる領域・分野にまたがり、劇的な変化をもたらすであろう。「バーチャル・カンパニー」の出現、フリーランサーの増加、在宅勤務の一般化など20世紀では考えられなかった労働のあり方が出現して社会と組織は一変するにちがいない。情報通信技術の普及によって「ネットワーク型社会」が形成され、ビジネス組織はそうした変化に対応した経営のあり方が求められるであろう。<sup>2)</sup>

## 3. 企業間ネットワーク

企業間関係には、常に競争関係だけが存在しているのではなく、競争を回避するために提携などの「協調行動」を取ることもあり得る。業務提携、合併、系列などさまざまな関係が考え

られる。つまり、ライセンス供与、資本参加、共同出資会社、フランチャイズ組織などを挙げることができる。

ネットワーク型社会における新しい企業間ネットワーク形態の一つとして「アウトソーシング型の組織」がある。これまでのビジネス組織は、経営資源（人、モノ、カネ、情報）を自社で全てまかなう「フルセット経営」の自前主義であったが、厳しいビジネス環境である現代では、外部経営資源の活用を積極的に図る「戦略転換」が進められている。自社の業務を外部組織に委託するのである。委託された業務は、自社の組織に組み込まれて運営される。自社の技術と競争力を考え、選択と集中が行われ、不採算部門は切り離される。業務委託を適切な業務とそうでない業務とを峻別するのである。そのため既存業務は、コストと優位性の面から厳しく調定されなければならない。そのなかでアウトソーシングは、流動的な環境変化に対し弾力的に適応できるメリットを享受できると共に「フルセット経営がもたらすリスク」を回避できる優位性が認識されて、急速な広がりを見せている。今やアウトソーシングは、自社の「戦略的優位」を図ろうとする組織行動の一つとなっている。<sup>3)</sup>

初期のアウトソーシングは、自社の周辺業務や付加価値が低い業務を外部委託するものであったが、その後、次第に定型業務を超えたものへ進化していった。このタイプのアウトソーシングは、自社の「ドメイン」の強化を念頭に取引ネットワークを形成して、外部組織との「ネットワーク化」を構築していこうとする。かくして企業間ネットワークが一段と高度化されていく。この戦略的企業間ネットワークをいかに築き、機能させていくかが自社のコア・コンピタンスにとって重要である。その意味で企業間ネットワークが「イノベーション」の要であるとみることができよう。

しかし、ビジネス組織は、盲目的にアウトソーシングして、他の組織に依存しているわけではない。当然、他の組織からの影響を軽減させるさまざまな努力を行っている。影響力を軽減する手段として、「合併・内部化」などがある。合併・内部化すれば、競争する必要性は消滅する。相手を吸収しないで、依存関係を強める戦略もある。取引組織と話し合っ、両社が一致できる条件で安定（協調）的な関係が築く方法である。「提携・協定」などがそれである。具体的には、製造契約、技術契約、販売契約などを結び協調していく方法が考えられる。取引関係が長期間に及ぶ場合は、両社の間に信頼関係が生まれやすく、経営資源が共有化されやすいのである。

電子産業を例に取って、企業間ネットワークの協調関係を見てみると、電子産業では、部品の標準化、規格化が進んでおり、それを基に提携や長期契約行われる。元請けと部品メーカーとの間では、納期、部品数量などの情報がネットワーク上で共有化されており、それを通じて「情報共有」が可能である。倉庫の共同利用などが行われる場合もある。インターネット直販と受注引当生産を行うケースでは、企業間の協調的なネットワークがないと、実現できないものである。その意味で、企業間の分業体制は、半製品・製品の生産・製品の物流に特定して行われ、かなり進んでいると言える。

このように通常の取引関係を超えた協調行動が企業間ネットワークにおいて散見できるのである。

## Ⅱ. 開放型ビジネス組織

### 1. ネットワーク型組織

情報通信ネットワークが進展するに伴い、資源供給企業と製造企業、製造企業と流通業者、卸売業者と小売業者と間の連携ネットワーク化が一段と加速している。こういった傾向は、多様な分野でその可能性が試され、組織と組織、個人と個人、組織と個人といったあらゆる側面で盛んに行われている。

企業グループ内部でのネットワーク化も国際競争力を強化する目的で推進されている。特に、生産拠点を海外に求めねばならない企業では、グローバルな調達・生産・販売を進める上で「グループ内連携」は不可欠である。

単一の存在として形作られ運営されてきたビジネス組織は、21世紀が生み出すビジネス環境によって、柔軟な機能と構造への転換を余儀なくされている。それは環境に対しよりスピーディーに適応できるような新しい組織への転換である。ネットワーク型組織とは、業種の枠を超えて複数の組織がネットワークを組んで、より新しい価値を創造しようとする新しい組織形態である。つまり、単一組織では対応しきれない分野に対しネットワークのメリットを活かすことで生み出される「価値創造」を狙いとしている。換言すれば、単一組織（クローズシステム）からネットワーク（オープンシステム）型への移行であり、ピラミッド型の階層組織からネットワーク型のオープンシステムへの構造変化でもある。

従来の組織では、事前に大凡のことは計画され、組織メンバーは「指示待ち人間」でもよかった。古い管理方式の欠点は、自律的人間行動を阻害することであった。ネットワーク型組織では、組織メンバーに業務指示だけでなく、課題も与えられるのである。所与の課題を各メンバーが分担して取り組み、機動的に処理していく。「チーム制」を採用している場合には、チームごとに課題達成のために問題を掘り下げ、解決策を模索し決定・実行していく。役割分担は、柔軟な構造になっており、状況に応じて対応できるよう設計されている。自律的な特質を有するネットワーク型組織は、複数の独立した組織が穏やかなネットワークによって結びついており、個人と組織がダイナミックに連携されることで情報と資源が交換され、価値創造が可能となる。独立した組織が一定の分野で連携しあって「新しいビジネス」を見出し、目的達成がなされれば、連携は解消されるのである。<sup>4)</sup>

ネットワーク型組織の一つの傾向として、①共進化 ②緩やかな結合化 ③自律化の3つを挙げることができる。ネットワーク型組織がもつ共進化は、中核企業と周辺企業が共に影響し合いながらグループ全体としてのダイナミズムを生み出す現象である。ピラミッド型の階層組織を「タイトな結合体」とすれば、ネットワーク型組織は、緩やかな結合システムということができる。また、ネットワーク型組織は、環境変化に流されない意思を持っている。それゆ

え環境を変えようとして自律的な変革行動を起こすのである。ネットワーク型組織での組織メンバー行動は、携帯端末を使い情報を収集・発信・共有するという弾力的で自由な行動を取りながら、組織の戦略目的に貢献する。生産現場は、情報化が進み、顧客満足度を上げる目標の下にスピーディな生産を実現している。物流現場では、卸売業、小売業などからなる企業間ネットワークにより取引の業務、商品発注、在庫管理などの効率化が達成されている。販売の現場は、販売時点情報管理システムによる適正な在庫、発注などが可能となる「リアルタイム商品管理」がなされている。今後は、管理部門などにおいて「エキスパート・システム」のような「知識情報処理システム」が導入され、実用化されていくものと考えられる。エキスパート・システムとは、特定分野において専門家の代行をさせる目的で構築されるシステムである。素人が専門家と同様の問題解決を実現しようとするものである。

ネットワークといっても親会社と子会社のような束縛的な関係でもなく、下請けやケイレツ関係でもない。閉ざされ閉鎖的な関係ではなく、フレキシブルでオープンな企業間ネットワークへの転換と考えることができる。それがアライアンス（企業提携・同盟など）形態を取る場合は、コアとなる製品・サービスなどがなければならない。ネットワーク型組織とは、このように一つの組織では実現できないことを成し遂げようとして行われる「組織間共生行動」とも言えるのである。

## 2. ネットワークとしての戦略提携

経営資源を外部から調進しようとする目的で組織と組織が緩やかに結合する形態をネットワークとしての「戦略提携」と呼ぶ。戦略提携を結ぶ基因は、市場の成長、資源の獲得、リスクの分散などさまざまである。このことは単独組織で激しい経営環境の変化を乗り切ることが非常に困難であることを意味している。特に、ハイテク産業における競争状態は、日増しに激化しており、ブランド力のある多数の企業といかに戦略提携を結ぶかがその優位を確保する上での枢要となっている。

戦略提携には、幾つかの形態がある。第一は、企業力から見て同じ程度の組織同士が提携する場合である。第二は、周辺技術分野での結合ではなく、核心分野での提携であり、第三は、協力関係と競争が混在している形である。ある分野では協調しているが、別の分野では、競争関係にあるといった関係である。<sup>5)</sup>

このような戦略提携は、ネットワークの持つ有益性を求めて行われる。新規事業にはさまざまリスクが伴う。これを一社で引き受けるには極めて危険である。このリスクを戦略提携先と分担することでリスクの軽減が可能となる。また、複数の企業でネットワークを組むと経営資源が獲得しやすく、規模による経済性も実現できるメリットがある。強力な市場影響力のある企業同士が提携すれば、「デファクト・スタンダード」が確立でき、ハイテク分野などの規格競争に勝ち抜くことができる。

戦略提携を行う場合、もっとも重要なことは、自社の「中核技術」や「組織能力」がどのよ

うなものであり、それを将来どのような形にしようとするのかを明確に認識する必要がある。将来像を描くことなく、場当たりの戦略提携を行うことは、自社の中核技術の流失にもつながり、将来を見誤ってしまう可能性もある。

一般的に、中核技術は、他社に模倣されにくく、卓越しているものでなければならず、市場参入が容易であることが望まれる。中核技術が卓越したものであっても、市場環境が安定的でなければ、いつまでも競争優位が維持されるわけでもない。ゆえに、ビジネス組織は、常に中核技術を創造していかなければならない。中核技術や組織能力が高ければ高いほど、戦略提携関係は優位に展開される。このことから、強者であっても自らの優位に安住しない組織は、ますます強者となり市場支配力を高めていくこととなると言える。

### 3. ネットワークとしてのグループ経営

企業内ネットワークの一形態として「グループ経営」がある。グループ経営は、グループ企業全体の経営資源を統合管理することで個々の企業が別々に行動する以上の「シナジー成果」が期待できる。そうでなければ、グループ経営を行う必然性がない。しかし、日本企業において、必ずしも成功例が多い訳ではない。グループ経営の難しさは、分権化と集権化をどの程度の範囲で実現するかである。分権化が高度な形までに進展すると、グループ全体の「資源の迅速性」が損なわれる。反対に集権化が進みすぎると、グループ経営形態を取っている意味がなくなる。そのためには「グループ全体の戦略目標」を構築する必要がある。この戦略目標によってグループ企業全体の結合力が高まっていく。戦略目標が定まれば、「事業領域」を確定することが重要である。次に、確定された事業領域に対して、各々のグループ企業は差別化を図りながら、情報とノウハウの共有化をいかに実現するか課題となる。

グループ企業の中には、グループ全体に相乗効果をもたらさないものもある。その場合にはグループ企業を評価して、区分することが肝要である。グループ全体に対し売上や利益で貢献する企業もあれば、将来的に有望な領域で事業展開している企業もある。これらの企業を一律に扱うのではなく、グループ全体の視点から管理体制を確立する必要がある。各グループ企業は、親企業との同意の下、グループ全体に対しどのような価値を提供するかが検討されなければならない。この価値提供が、スムーズに行われることによって、分権化と集権化の問題も解決されていくことになる。

次の段階では、グループ資源を有効活用していくメカニズムが必要とされる。具体的には、情報と人材をいかに循環させ、相乗効果を創造していくである。グループ内での人材活用は、いままでのような子会社への出向という消極的なとらえ方ではなく、将来の人材を育てるという観点で進められなければならない。例えば、人材を若いうちからグループの戦略策定に関わった部署に配置し、その後、各グループ企業に還流させていくといった方法で推進されていくことが望ましい。<sup>6)</sup>

グループ経営が成功するか否かは、なんといっても本社機能にかかっている。本社が適切に

グループ企業を評価し、過剰に干渉しないことである。競争優位に向けて、グループ内で何が求められており、本社として何をすることが重要なのかを見極めて意思決定していくかにかかっている。

### Ⅲ. 価値創造としての経営戦略

#### 1. イノベーション戦略

ビジネス組織の「価値創造活動」の根幹をなすものは、イノベーション戦略である。イノベーション戦略は、製品に関するイノベーション、生産製造に関するイノベーション、経営管理に関するイノベーションで実施される。イノベーションは、集権的・硬直的な組織よりもネットワーク型のような柔軟な組織である場合の方が創発されやすい面を有している。

ミンツバーグは、組織の形態とイノベーションの関係において分類を試みている。彼に寄れば、①単純な組織構造の場合では、情熱を持った企業家精神に富んだ人物がイノベーションにとって重要な存在となる。しかし、長期安定と成長性に問題があり、事業の方向性において不安定となるデメリットを持っている。②機械的な構造を持つ官僚型組織の場合では、イノベーションは、プロフェッショナル集団に任されており、集権的で硬直的であるため激しい変化に対応できないデメリットがある。③事業部制組織では、分権的な組織構造であり、研究開発は各事業部で実施されるので、イノベーションは触発されやすいが、事業部間のセクショナリズムが起りやすい。④専門的官僚組織では、コンサルティングなどのような専門集団を意味しており、専門集団をいかにマネジメントするかという課題がある。⑤一時的組織の場合では、プロジェクト・チームのような柔軟な組織構造を持っているが、プロジェクトのマネジメントをどうするかの問題が残されている。⑥創発型のミッション組織では、イノベーションは誘発されやすい。だが、価値観が優先され、特定の人物への過剰な依存によって企業の使命が希薄になってしまう恐れがある。

ミンツバーグは、以上のように組織の形態とイノベーションの関係を整理して、イノベーションの課題として経営環境に即した組織構造のあり方を指摘している。したがって、環境変化に対応した組織構造を選択することが「イノベーションの創出」にとってなによりも重要なことであると言える。

イノベーションの創出には、組織構成員の創造性が発揮されるような組織構造が整備されると同時に、環境変化を察知するリーダーの予見性が不可欠なのである。すなわち、イノベティブ組織になるためには、イノベーションを生み出す経営風土が何よりも重要である。<sup>6)</sup>

#### 2. 協調戦略

80年代の戦略論の主流は、「競争戦略」であった。競争戦略論では、ライバル企業との競争でいかにして勝ち残るかが主眼とされた。確かに「ライバルに勝つ」というフレーズは、指針や目標としては、説得力に富んでいた。だが、ライバルと同じ方向を見て、同じように考える

ことは、行動と発想が常態化することを意味している。ワンパターン化した行動からは、組織の命運を決定づける価値創造はなされないのである。

ネットワーク社会となった現在では、一人勝ちを目指す企業は、長期的に存続が危ぶまれている。例えば、90年代のアメリカにおいて、「エンロン」と「イーベイ」との戦略の違いはその好例である。当時、両社はインターネット上で「取引の場」を創出し、買い手と売り手を繋ぐネットワークを運営していた。エンロンはエネルギー業界での支配的立場を背景に市場が生み出すベネフィットを独占できる地位を築き、多くの価値を独り占めにした。つまり、競争戦略をとったのである。その結果、市場信頼を失墜して、自ら内部崩壊への道を歩んだ。一方、イーベイは経営資産が豊富でなかったため、コレクター市場という慎ましやかな出発であった。同社は、市場から得たベネフィットをネットワーク上に還元し分け合った。その甲斐あってネットワーク参加者は増加の一途をたどり、大きく成長した。いわゆる協調戦略の勝利であった。その結果、イーベイは多大な利益をあげる組織となることが出来た。皮肉にも、最後に成功したのは、「」ゼロサム・ゲームを目指したエンロンではなく、協調・協力の視点からプラスサム・ゲームを実現したイーベイだったのである。

組織が厳しい経営環境の中で生き残れるかどうかを決定づける中核的な技術や組織能力は、組織の境界を飛び越えた領域まで広がってきており、組織間関係の中から生まれてくる場合がある。なぜなら、このことを光学機器メーカーが、テレビ事業に新規参入しようとした例で考えてみると、テレビの分野で自社の高度な光学技術を活かすためには、画像処理技術で実績のある既存企業と協調関係を結んだ方がはるかに自社の光学技術を活かすことができるのである。その意味でパートナー企業との協調関係が、厳しい経営環境の中で生き残れるかどうかを決定づける最大の要素である。翻って、パートナー企業の選択を誤ることは、その存続にとって計り知れない決定的なダメージとなる。パートナー企業の中でも、自社にとって補完的な関係に位置づけられる企業がある。いわゆる、自社製品に補完的な財やサービスを提供してくれる企業である。この補完的な機能を果たす企業は、ことさら大切である。

マイクロソフト社とインテル社との関係を考えれば、よくうなずける。マイクロソフト社が新しいOSを開発すれば、インテル社にとってもメリットは大きく、反対に、インテル社が高速の演算処理装置を開発すると、マイクロソフト社の製品に貢献するといった具合である。今や、両社は「相互補完関係」にあるといっても過言ではないのである。<sup>7)</sup>

### 3. ブルー・オーシャン戦略

ブルー・オーシャン戦略とは、W・チャン・キムとレネ・モボルニュが提唱した戦略のことである。彼らの考えによると、企業が生き残っていくためには、これまでの激しい競争をする「レッド・オーシャン」市場（既存市場空間）に固守するのではなく、競争者のいない未知の市場すなわち「ブルー・オーシャン」市場を創造し、消費者に付加価値の高い商品を提供しようとする戦略をとるべきであると主張する。

レッド・オーシャン市場での企業は、限られた市場の中でより多くの市場シェアを獲得しようと、「コスト削減ばかりを目標」に運営される。つまり、レッド・オーシャン戦略では、競争に勝ち抜いて他社より優位な立場を築こうとするテリトリーの戦いが展開される。他社の戦略を分析して、より有利な状況に立とうとする。限られたパイの中で競争し、自社が利益を上げれば、他社は損失を出しているという「ゼロ・サムゲーム」になっている。この競争は成長に限界が生じるマーケットの中で行われる。成長の限界とは、市場の縮小傾向に代表される。

技術は発展し、生産性は向上したが、国家間の障壁は崩れ、商品と価格などの情報は、どこにいても誰もが容易に獲得できる。しかし、人口は減少傾向を示してきており、供給が需要を上回る傾向にある。製品とサービスの「コモディティ化」は進み、ビジネス・モデルは模倣され、製品ブランドの差別化が難しくなっている。このような状況の中では、企業は、新しい利益と成長を実現するために、競争のない市場（ブルー・オーシャン）を開拓していかなければならない。

ブルー・オーシャン戦略では、企業と顧客の両者への価値を高めることにより、市場にある未知の需要を見出すための価値創造を行い、競争を意味のないものにするのである。そのためには着眼点を供給から需要へ、競争から新しい需要を見出せる「価値創造」へ転換する必要がある。これは差別化と低コストを同時に実現することによってもたらされる。ブルー・オーシャンでは、まだ存在していない新たな需要を創造しようとするため利益も大きく、スピードも速く、大きな利益の実現可能性が生まれてくる。<sup>8)</sup>

ブルー・オーシャン戦略で最も重要な点は、新市場を創造するための「バリュー・イノベーション（価値革新）」に基づいて、高い価値と低コストを実現することである。具体的な分析ツールとして「アクション・マトリクス」と「戦略キャンバス」が提起されている。アクション・マトリクスとは、①製品やサービスに備わった要素で、「取り除く」ものはないか。②業界標準から見て「減らす」ものはないか。③業界標準から見て「増やす」ものはないか。④業界標準から見て、「付け加える」ものはないか。以上の4アクションをマトリックスで洗い出し、オリジナルな戦略を考え出す。

戦略キャンバスとは、競争要因を横軸に、縦軸はその価値を折れ線グラフで表すチャートである。他社とは違ったチャートが描ければ、新市場を創造することができる。ここでの主眼は、高付加価値を有する新市場を生み出していくことである。

ブルー・オーシャン戦略では、2つの分析ツールを用いて市場を再検討して、その中から新たな需要を見つけ出すことにある。

#### IV. 価値創造するビジネス組織

##### 1. 創造性を誘発する組織

イノベーションと価値創造の源泉は、人間の持つ「創造力」であり、それを促進し、最大限に引き出す組織にある。創造性を誘発する「誘因」は、金銭報酬のような外発的報酬要因ばか

りでは不十分であり、職務満足感や「やりがい」といった「内発的報酬要因」が不可欠であると考えられる。

人をやる気にさせるのは、上司のストレスを感じさせる叱咤激励よりも職務満足感とやりがいなどの方が極めて効果的であることは明白である。組織メンバーをやる気にさせるのは、職務達成による充実感にはかならない。そのためにビジネス組織は、商品・製品に関する知識を支援する共有するシステムなどを構築せねばならない。知的業務を行う者にとっての原動力は、「知的な刺激」であり、経営者はそれらを実現する仕掛けや構造を準備する必要がある。例えば、先端技術の修得に必要な「研修費の充実」や知的好奇心を促すための最先端の「ツールの整備」は欠かせない。整備されたビジネス組織という「形」がイノベーションと価値創造という「結果」を引き出すのである。また、創造的組織は、離職率はかなり低いものである。

離職率の高い組織は、目に見えない高いコストを支払っている。離職の原因は、さまざまであるが、組織メンバーに無駄な時間を過ごしたと感じさせる組織は、最悪である。創造性にとって時間は、希少価値を持っている。課題は知的業務にとって成果の源泉であるが、無駄と感じさせる時間は創造性を削ぐだけである。無用な面倒を引き起こす組織の典型が、官僚組織であり、ピラミッド型階層組織である。形式主義が先行すれば、組織メンバーが業務に「幻滅感」と「不満感」を感じるだけで、離職率に大きく影響するであろう。新人が業務に必要な知識と技術を修得し、組織文化に即した人間関係を作り上げていくにはある程度の時間がかかる。したがって、組織メンバーを長期間にわたって雇用し続けることは目に見えないコスト削減に繋がるのである。

創造的組織では、肩書きに拘らない「平等主義」が望ましく、そのためには経営者はそれにふさわしい管理・運営を果たさなければならない。経営者の機能は、組織メンバーの知的好奇心に刺激を与え、火をつけることである。<sup>9)</sup>

創造性を誘発する組織を目指すならば、組織メンバーそれぞれが創造的であるべきである。しかしながら、勤務時間の全てが創造的であるはずがなく、組織に入り浸る勤務がベストではない。そういった意味では、個人の「ワーク・スタイル」に合った勤務態勢を考えていく必要がある。デジタル・ネットワークを中心とした情報新技術は、ワーク・スタイルを根本的に進化させることを可能とするレベルにまで達している。したがって、例えば、プログラマーなどが超過勤務をしてまで生み出したプログラムが、山のようなバグを築かないと誰が断言できよう。だが、個人の考えを優先したワーク・スタイルは、楽な仕事を求めて集まってくる不心得者を生む場合もある。この不心得者を「ふるい」にかける管理方法をビジネス組織は、持たねばならない。すなわち、個人の考えを優先したワーク・スタイルが、業務をサボれるという誤解を与えないように「ふるい」を厳正に実施する必要がある。その基準は、チャレンジ精神と成果主義の2つに基づいているであろう。この基準がビジネス組織を単なる仲良しクラブに墮落させないのである。

組織メンバーの創造性を引き出す仕掛けを整備している組織こそが、価値創造を継続して生

み出していけるのである。

## 2. グーグルとアマゾンの事例

インターネットに関連した企業は、それを活用したビジネスモデルを開発して新たな価値を構築してきた。それは技術としてのハードよりソフトを中心とした「ビジネスモデル」の開発であった。「グーグル」や「アマゾン」そして「ヤフー」といったインターネット関連企業が、そうしたビジネス組織にあたる。

グーグルは、1998年に創業し、2004年にはナスダックに上場している。インターネット上で検索エンジンや各種ソフトを無料サービス提供すると共に、検索キーワードに関連する広告を運営して、成功を収めてきた。現在では、株式時価総額で世界有数の規模を誇っている。グーグルの売上高の9割は、検索連動型の広告収入である。したがって、広告主とインターネットユーザーとの関係構築がグーグルの成功の第一要因であると言える。インターネットを始めた人は、最初に表示されるポータルサイトに接続する。サイト訪問者は、必然的にポータルサイトのロゴを目にすることとなる。グーグルはこうしたサイト訪問者の行動をよく熟知している。ポータルサイトには、容易で、簡便、利便性などが求められ、グーグルはこの面で他社より際だった技術を誇っている。使用頻度の高いポータルサイトは、必ず、広告収入も増え、さらに発展していくことになる。株価は上昇し高い配当が行われ、職場環境は働きやすく、ユーザの要求は、満たされ広告主は満足するという好循環が生まれている。グーグルの目標は、世界中に点在する情報をまとめ、整理して、全ての人々が活用できる情報環境を立ち上げようと考えている。

アマゾンもグーグルと同様に新しいビジネスモデルを創出した。インターネット上ではユーザと供給者が相互交流できる環境であるため、これを利用してアマゾンは、消費者が売り手に対して情報発信する事業形態を具現化した。1994年に創業したアマゾンは、インターネット上で書籍販売を行い、97年にはナスダックに上場を果たした。当初は書籍が中心であったものの、その後、書籍以外の多彩な商品を販売して大きく成長してきた。マーケティングも「アフィリエイト・マーケティング」に切り替えていった。アフィリエイト・マーケティングとは、企業のWebサイトや個人Webサイトと提携し、自社のサービスを広告してもらう手法である。これは広告成果に対して報酬を支払うという「成果報酬型広告」である。この手法によって、アマゾンは高いリスクを回避でき、アフィリエイトを委託されるユーザが増え、同時に世界中にアマゾンにつながるホームページが増加していった。また、アマゾンのサイトでは、書籍購入者の書評が公開されている。その書評は、書籍の購入を促進するように作用した。同様にユーザのページでもアマゾンの書籍情報がレポートされ、評判が口コミで広がっていった。その上、アマゾンは「トレーサビリティ・システム」を構築した。書籍購入と検索履歴や変化・変更の履歴などが細かく詳記され、確認できるシステムである。このシステムが持つユーザの追跡可能性は、マーケティング情報として絶大な効果を発揮する。それはユーザを

穏やかではあるものの、一つの「エンクロージャー」なビジネスモデルに引き入れているようにも見えるのである。<sup>10)</sup>

### 3. アサヒビールの事例

アサヒビールは、明治22年に「大阪麦酒会社」として外山・鳥居らによって創業された。明治39年には、「大阪麦酒」「日本麦酒」「札幌麦酒」の3社が合同して「大日本麦酒株式会社」が設立された。戦後は、過度経済力集中排除法によって分割され、現在のアサヒビールに至っている。寡占状態の中、アサヒビールは、次第に販売低迷と市場シェアの減少に悩まされ続けたが、87年にヒット商品となったスーパードライ生み出している。スーパードライは、企業の業績を根本的に変えてしまう長期的なヒット商品である。長期的なヒット商品を一つの価値創造と見れば、アサヒビールは、この価値創造をいかにして可能としたのであろうか。

アサヒビールの発展過程は、「トップマネジメント」が示した戦略によって4区分される。①意識改革期 ②新営業戦略期 ③選択と集中期 ④総合酒造メーカー転換期である。

I期の意識改革期を指揮したのは、村井勉社長であった。彼は、まず経営理念を確立することから開始した。全社的なコンセンサスを経て「ビール事業を主体とし、酒類、飲料、食品、薬品、不動産およびこれらに関連する分野において、常に品質を最優先とする、お客様の心に応える行動に徹し、社会に信頼され、限りなく発展し続ける企業を目指す」という経営理念を掲げた。この理念を具体化するために企業イメージ向上計画を定め、コンセプトと社内コミュニケーションの徹底を図った。これを始めとしてCI（コーポレート・アイデンティティ）を浸透させる目的でCI導入設置委員会を社内横断的なプロジェクト・チームという形で組織した。この組織はセクショナリズム排除の原動力となり社内活性化の一翼を担った。

II期は、樋口廣太郎社長である。樋口は自ら営業現場の先頭に立ち、全社的な販売促進運動を全国規模で展開した。彼が特に拘ったのが旧商品の回収であった。これまでビール業界では、新商品発売当初は、新旧商品が混在しているのが一般的であった。これに対し樋口は、製造後3ヶ月以上経った在庫を回収するという経営判断を行った。なぜ3ヶ月かといえば、ビールをおいしく飲める期間がそうであったからである。この判断が功を奏して市場は確実に伸びていった。それ以外でも若手技術者の登用を促進し、世界初の辛口ビール（アサヒ・スーパードライ）の開発に成功している。

III期は、樋口の後を引き継いだのが、瀬戸雄三社長であった。樋口は大きな功績を残したけれども、全て成功したわけではなかった。事業拡大ゆえの負の遺産もあったのである。巨額投資などの失敗である。そこで瀬戸は、新製品開発を積極的に行わない、スーパードライを中心とした「単品経営」を目指した。それと共に社内の情報インフラ整備を推進し、社内横断的組織（フレッシュマネジメント委員会）を立ち上げた。その甲斐あって、製造後5日の社内出荷が可能となった。その後、瀬戸は単品経営から脱してアルコール市場の多角化を目指した。プレミアムビール、女性向けビールなどの個性派ビールの発売を試みている。一連の活動の

結果、アサヒビールは、当時のビール市場においてトップの座に輝いたのである。99年には、瀬戸社長は会長に就任し、福地茂雄が新社長となった

IV期の福地は、従来から行っていたスーパードライ中心の経営から「総合酒造メーカー」への転換を図った。そのためグループ本社を新設して組織改革（経営戦略会議と経営会議を分離）を断行した。グループ本社は、5部門（経営戦略部、人事戦略部、広報部、監査部、財務部）で組成された。

経営戦略会議は、グループ全体の食品、薬品、飲料などの戦略立案を担っている。これまでのビール中心の経営から総合酒類・飲料メーカーへの変身を図ろうとするものであった。すなわち、アサヒグループは、酒類のみならず「食と健康」に関連した事業を展開しようとしたのである。その結果、国内ビール、発泡酒市場（2001年）においてキリンビールを抜いて業界シェア1位となったのである。

要約すれば、アサヒビールの価値創造過程は、ビール業界の常識をくつがえす辛口ビールを開発できたことに尽きる。辛口ビールの開発に成功できたのは、組織の中で職位（古参）が優先権と発言権を持つなかで、若手主導に切り替え、現場から醸成される「創意」を巧みに経営戦略レベルまでに高めていったことにあるといえよう。<sup>11)</sup>

## 結びにかえて

これまでの組織管理のあり方は、人、物、カネ、情報などを調整する「メカニズム」が中心であった。しかし、デジタル・ネットワークの凄まじい進展によって、21世紀のビジネス組織のあり方は、大きく変貌してきた。例えば、リーナス・トーバルズによって始められた「リナックス（コンピュータOS）」は、世界中のPC愛好家によってテストされ、バグが取り除かれ修正が加えられ、アイデアと改良・改善が施されていった。リナックスはインターネット上のコミュニティに確実に根を下ろしたのである。特筆すべき点は、このリナックスが「管理されていない状態」で行われたことである。換言すれば、成功を可能とした要因は、ワーク・スタイルを根底から覆す「デジタル新技術」の出現にあった。また、仕事に対してまったく制約を受けない「自主的で自立した個人」が世界中から集まったことにある。ここで重要なのは、組織管理機能の脆弱さが露呈され、リナックスの成功を支えたものは、個人の創造性であるという事実がクローズアップされたことである。<sup>12)</sup>

このことからビジネス組織に関する新しい仮説を作り上げていかなければならない必要性が生まれてくるであろう。バーチャル組織などに代表されるように、今やビジネス組織は、「離合集散型・一時的組織」形態に接近しつつある。プロジェクト立ち上げると、専門家を必要に応じて集め、組織を形成するが、プロジェクトの目的が達成されれば、その組織は解散し、それぞれの専門家別々のプロジェクトへと散っていく。こういった意味から、固定的組織の必要性はますます薄れ、ネットワーク構造を持った離合集散型・一時組織への転換が加速していくにちがいない。情報面においても、従来は組織やマスメディアが発信する情報を受動的に受け

取っていたが、今日では、インターネット上から個人が発信する情報の方が大きな影響力をもつこともある。<sup>13)</sup>

こういったことは、産業革命以来の「大変化」である。目まぐるしい環境変化に対し、枯渇することない創造性をデザインし、「イノベーション」と「価値創造」で立ち向かうビジネス組織に終焉は訪れない。このことは、過去も現在もそして未来においても変わることのない真実であると言えよう。

### 【注】

- 1) 東洋経済新報社「週間東洋経済」2007年8月11号、P.22
- 2) 稲葉元吉他編著『情報技術革新と経営学』中央経済社、2006年、PP.3-6
- 3) 梶原豊他編著『ネットワーク社会の経営学』白桃書房、2002年、PP.16-19
- 4) 寺本義也著『コンテキスト転換のマネジメント』白桃書房、2005年、PP.89-95
- 5) 安田洋史著『戦略的提携』NTT出版、2006年、PP.22-28
- 6) 若林直樹著『日本企業のネットワークと信頼』有斐閣、2006年、PP.81-84
- 7) 海野素央著『組織文化のイノベーション』同文館出版、2007年、PP.8-10
- 8) 松崎和久編著『提携戦略』学文社、2006年、PP.169-175
- 9) 安部義彦著「ブルー・オーシャン戦略の方法論」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』ダイヤモンド社、2007年、8月号、PP.54-55
- 10) 夏目啓二編著『21世紀の企業経営』日本評論社、2006年、PP.25-29
- 11) 涌田宏昭他著『サイバーオーガニゼーション』中央経済社、2003年、PP.120
- 12) 内藤勲編著『価値創造の経営学』中央経済社、2006年、PP.143-145
- 13) 松行康夫著『進化経営学』白桃書房、2006年、PP.113-115

### 【参考文献】

- 寺本義也編著『企業と情報化』八千代出版、2003年。  
稲葉元吉編著『企業の組織』八千代出版、2005年。  
堀公俊著『組織変革ファシリテーター』東洋経済新報社、2006年。  
宇野好文他著『組織行動論』中央経済社、2006年。  
山口史郎編著『経営行動の管理研究』同文館出版、2005年。  
木伏羲昭著『創造する経営学』同文館出版、2003年。  
稲葉元吉他編著『現代経営行動論』白桃書房、2007年。  
ジョン・ロバーツ著『現代企業の組織デザイン』NTT出版、2005年。  
谷口和弘著『企業の境界と組織アーキテクチャ』NTT出版、2006年。  
マーク・ステフィック他著『ブレイクスルー』オーム社、2006年。  
岸田民樹著『経営組織と環境適応』白桃書房、2006年。  
佐久間信夫他編著『現代経営戦略論の基礎』学文社、2006年。  
内野喬著『変革のマネジメント』生産性出版、2006年。  
浅田孝幸編著『産業再生と企業経営』大阪大学出版会、2006年。  
後藤晃他編著『日本のイノベーション・システム』東京大学出版会、2006年。  
三藤利雄著『イノベーション・プロセスの動力学』芙蓉書房、2007年。  
中西晶著『高信頼性組織の条件』生産性出版、2007年。  
吉村孝司編著『経営戦略』学文社、2006年。