

ビジネス組織のイノベーション行動

The Innovation Behavior of Business Organization

西谷 正弘

(Masahiro NISHITANI)

はじめに

2008年9月に起った「リーマン・ショック」から2年が過ぎようとしている。世界中に広がった経済・金融危機を米国とEU等が共同して巨額の財政出動で乗り切ろうとしたが、2010年、再び「ギリシャ危機」が世界経済を襲った。各国は、巨額の財政出動のため、財政赤字の拡大を余儀なくされ、今後、歳出の削減を目指すであろうが、この行動が次の経済危機の不安をはらんでいる。もはや米国やEU等の先進国には、次の経済危機が起こった場合、それをくい止めるだけの財政的余力は残されていないであろう。

世界の金融市場には、「ソブリンリスク」の影が見えはじめた。その背景には、まず、ユーロ圏での大手銀行の破綻、中国バブル崩壊の可能性、米国経済の回復の遅れ等のリスクが存在している。それらに加えて、先進主要国の緊縮財政による過度な金融引き締めが予想される。こういった要素が絡み合って共振すれば、これまでに経験したことのない経済危機と金融危機が、世界を席卷する可能性がある。

危機の真の原因は、膨大な借金に依存しなければならない経済体質にある。この10年間、先進主要国による債務の急激な増加は眼を見張るものがある。民間から公的機関に至るまで、債務で消費をまかない、借金によって投資まで行ってきた。今や、金融資産総額は、GDPの3.5倍まで膨張している。デリバティブに至っては世界のGDPの10倍を超える額にまで膨らんでしまった。このような債務による経済成長維持政策は、恐慌の再現を防ぐという名の下、まもなく終わりを告げる。いよいよ世界経済は、公的債務の圧縮というプロセスに突入しなければならなくなった。間もなく、未曾有の「緊縮財政の嵐」を迎えることとなる。

このようにビジネス組織を取り巻く環境は、以前とはすっかり様変わりしてしまい、予測できない不確実性という危さと脆さに囲まれている。その主因の一つは、世界中がIT通信技術で結ばれたネットワークによって、かつてないほどの強い結びつきで関連しあっているからに他ならない。リーマン・ショックやギリシャ危機などによって、世界経済が右往左往するのは、債務の急激な増加と国際経済の過度な「相互依存性」が以前に比べて格段に高まっているためである。IT通信技術は、確かに多くの恩恵を我々にもたらした。だが、プラス面に等しいだけの重大な不都合も生み出している。ある国、ある地方・地域で干ばつ等の異常気象が起こったとしよう。すると、その現象に世界中が、即座に同時的反応（シンクロ）行動を取る。世界の片隅で起っている現象が、瞬く間に情報となって、全世界に伝播し、駆け巡り、同時的行動に

よって「過剰反応の渦」を引き起こす。世界はこの渦の中へ引き込まれていく。

ビジネス組織の環境は、今や、新たな段階に至ったことを強く認識しなければならない。新たな経済状況で求められることは、これからも次々と現れてくる「予想もつかない状況」に対し、それを契機として新たな「イノベーション行動」を取ることである。あらゆる産業、あらゆる組織の眼前に存在そのものを揺るがす「転位点」が現れてきた。これまでの考え方・戦略等が有効でなくなり、通用しないビジネス環境の出現である。

ビジネス組織は、大海の波に翻弄される木の葉のようであってはならない。激しい急流を下る船が、川の流れを見極め、巧みに船体をコントロールするように、混沌としたビジネス環境を逆手にとって、イノベーションを繰り返しながら変化できる組織とならねばならない。ビジネス環境を劇的に変える変換点を読み切ったビジネス組織のみが新しい経済ステージに立って活躍できるのである。

乱気流を乗り切って航行する航空機のようなビジネス組織は、いかなる「戦略」を持ち、どのような「イノベーション行動」を取っているのであろうか。これらの点に注目し、明らかにすることが本稿の目的である。

I. 時代がもたらす新しい変化

1. 新興市場の台頭

世界の経済市場は、新たな時代を迎えている。新興諸国はこれまで欧米諸国に自国の経済市場を開放し、「共存・共栄の関係」を築いてきたが、今回の度重なる経済危機（リーマン・ショックやギリシャ危機）は、全世界に大きな痛手を与えた。特に、欧米諸国に多くの経済的ダメージを及ぼし、その実質国内総生産値は、減速基調を免れない状況にある。反面、2009年の新興諸国の経済成長は、中国で6.5%、インド4.5%とプラス成長を示すなど拡大してきている。新興諸国は、財政政策を通して「経済のあり様」を変化させようとしている。例えば、中国は排気量1600ccの車について、取得税50%の減税措置を行い、景気を刺激している。このことは中国自動車産業において、乗用車の主流が、今後、大型車ではなく、小型車・エコカーへと産業構造転換していくことを暗示している。

これまで欧米諸国は、新興諸国が欧米企業に投資することに懐疑的、批判的であった。しかし、経済危機が発生した時、欧米社会は金融機関への新興国による投資を経済安定化に寄与するものとして歓迎した。新興諸国勢力は、この歓迎ムードに乗じて政府系ファンドを用いて、株式、債権、不動産、貴金属、金融商品などの資産に投資を始めた。新興諸国が有利な経済環境は、商品先物取引にも現れ、石油を始めとする天然資源の急騰が、新興諸国に多大な利益をもたらした。続いて、新興諸国は、企業買収に眼をつけ、多国籍企業（石油、天然ガス、鉄鋼、化学、パソコン、通信機器などの分野）の精力的な買収に乗り出している。そして天然資源の売上と企業買収による膨大な資金力によって、新興諸国はIMF等の国際組織に多額の基金を供給することで政治的影響力を強めている。世界の「富とパワー」は、欧米諸国から徐々に離れ

はじめ、資金と資源を豊富に持つ新興諸国に移動してきているといえる。今後、世界の政治と経済の均衡関係は、新興諸国の台頭によって急変するものと考えられる¹⁾。

2. 情報通信技術とバーチャル化

情報通信技術の進展の波は、21世紀に入っても留まることを知らない。情報通信技術を巡る変化は、一段と加速度を増している。情報通信技術の象徴的存在である「インターネット」は、その影響力の広がりと同様で、個人と組織のみならず、世界をも変える強烈なインパクトを内在している。言い換えれば、人類に「伝達革命」ともいべき変化をもたらした。その影響は、個人の生活から職業、企業、産業、民族、文化、国家レベルにまで及び、現代社会の中に革命的变化をもたらすものである。

情報化の発展は、3段階に分類できる。第一段階は、情報に関する「処理化」に関するものであった。1970年代、データ処理という用語が盛んに用いられた。ここではデータを情報や知識にいかにか速く変換して、データから結果（情報や知識）を導き出すかが中心になった。いわゆる、情報変換化が中心となり、情報処理の集中化がなされた。第二段階は、「業務のOA化」である。1980年代、オフィスコンピュータの機能が高度化したことで、業務の自動化、業務処理の自動化が目指された。つまり、売上伝票を発行して請求明細を作成する等の手作業の自動化・効率化が進んだ。OA化によって事務作業の面で大量処理が短時間で可能となったのである。第三段階は、ICT（情報通信技術）化である。これまで情報処理と通信は、別の領域として扱われていた。しかし、1990年代、それらを結合したインターネットや携帯情報端末をインフラとしたサービスが出現し、情報の収集、加工、分析など多様な情報活用ができるようになった。かくして、パソコンとインターネットの普及は、ビジネスシーンを激変させた。また、携帯電話が、社会へ一層、浸透し始め、手軽で即応的に情報アクセスすることを可能にした。こうした現象は、情報通信技術を格別に発展させる。アナログ通信からデジタル通信への移行を促進し、LAN回線、Wi-Fiなどの無線接続へ拡張していった。世界中で「いつでも・どこでも・だれにでも」間断なくインターネット接続ができる情報環境が整備された。そればかりか低価格での高速化データ通信が実現したのである。

このような情報化は、本来、業務の効率化を目指して推進されてきたものであるが、今や、人間個々人の「ライフスタイル」や「ライフスキル」を変貌させるまでになってきている。その特徴は、次の4項目に集約できる。第一は、「フラット化」である。それは空間の制約条件を除くことで、いつでもどこに居ても情報の交換が可能な環境を実現できるというフラット化である。第二は、「リアルタイム化」である。時間的制約条件を除くことで、いつでもリアルタイムに情報処理できるということである。第三は、「デジタル化」である。デジタル化とは、情報を信号化し、利用することをいう。デジタル情報は、アナログ情報と違い、その信号の質が低下することなく、大量に処理することができる。また、デジタル化することで画像処理・複写・検索・通信など広範囲に利用幅を広げることが可能である。第四は、「パソコンの高性能化、低

価格化」と「情報通信の低コスト化」である。パソコンは十数万円程度で購入でき、インターネット接続料を月に数千円支払えば、NASAが人類を月に送った当時のコンピュータをしのぐ性能を個人が持つことができ、それによって自宅からでもビジネスが起業できるのである。

このように社会はネットワーク化が進み、別レベルの空間（さまざまな国や組織など）で複数の人々が同時的に情報を扱えるという時間的、空間的制約を超えることが可能となった。そのことで人間社会の消費的、経済的、文化的行動等を変容させている。その象徴的事例が「バーチャル化」である。

バーチャル化の出現で、我々が明確に意識していた境界が薄れていくと考えられる。例えば、「在宅勤務」は、インターネットを利用することで可能となり、個人生活と職場の時間的、空間的な壁は、崩れていく。人間の情報伝達方法は、口頭から文書に変わり、電話・ファックス、メールへと変貌を遂げてきた。職場生活でも対面による伝達方式から記号、文字、音声方式へ変化してきたようにリアル感が薄れたバーチャル型のコミュニケーションが一段と増えたともいえる。

オフィスといえば、机、椅子、電話、書類などがある処理空間をイメージしがちであるが、そのような場所がなくても、オフィス業務を「いつでも、どこでも、だれでも」が遂行できる環境を情報通信技術の著しい発展によって獲得できた。最近では、「バーチャルコーポレーション」とか「バーチャルカンパニー」に象徴される「ネットサービス」が盛んである。ネットサービスには、さまざまあり、サービスの内容がインターネットのよる照合や予約であったり、商品購入であったりする。家に居ながらネットサービスを利用して、海外や遠く離れた地域の商品やサービスを購入できる。このように商品取引が対面して言葉を交わすことなく、電子メール等で行われることが、ことさら珍しいことではなくなっている²⁾。

インターネットというネットワークが、世界中の売り手と買い手を結びつけ、商取引を地球規模にまで高めてしまった。それは通信コストの急速な低下とデジタル処理技術の急激な進歩によってもたらされたものである。こうした急激な変化は、市場や技術分野で一瞬のうちに起り、既存技術が「瞬間に陳腐化」してしまう危険性を常にはらんでいる。現代社会に存立するビジネス組織は、これほどの「混沌とした世界」へ突き進んでいることを自覚しなければならない。

3. グローバリゼーションの進展

トーマス・フリードマンは、その著書『フラット化する世界』において、現代のグローバル化の動向を明らかにしている。彼によれば、世界はこれまで3つのグローバル化を経てきたと分析している。第一は「グローバリゼーション1.0」であり、1492年～1800年頃までのコロンブスの時代であった。旧世界と新世界で貿易が始まり、自国をグローバルな競争にどのように適応させようかと考えた時代である。第二は「グローバリゼーション2.0」で1800年～2000年までの期間を指している。二度にわたる世界大戦と世界大恐慌を経験した時代である。この時

期の前半は、鉄道などによる輸送コストの低減が時代の推進力になった。後半では、パソコン、衛星通信などが誕生した。第三は「グローバリゼーション3.0」であり、2000年以降で始まり、新しいグローバル化が起こり、我々の生活と働き方に大きく影響する新しい時代に入ったとしている。

フリードマンの説を待つまでもなく、現代社会の「情報伝達力」には、眼を見張るものがある。日本でラジオの普及が100万人に達するまでにおよそ10年を要したが、インターネットの普及は、わずか6年で1億人といわれている。現代の情報伝達力は、これほどの凄まじさを秘めている。また、世界の市場は、24時間眠ることはない。グローバル化したことで地球上が常に活動しており、その意味で情報は間断なく流れ、不眠不休である。また、伝達力の速さが、世界で起こるあらゆる現象や課題（環境問題、貧困、労働など）を地球規模でシンクロさせる。

経済もまた、ICTの飛躍的な技術進歩に支えられたグローバル市場で展開されている。経済現象の大部分は、グローバルな規模で同時に生成・発生し、進行・発展する。資本の集積と集中である「M&A」は、グローバルな規模で繰り返され、多国籍企業のみならず中堅企業も巻き込んで、「国際トラスト」や「コンツェルン」を形成している。すなわち、グローバルな企業間競争は、激化の一途をたどり、各企業は、その対応策として寡占構造を形成する。アメリカ、フランス、ドイツ、イギリスなどの先進国の大企業をはじめとして、中国、インド、ロシア、ブラジル、メキシコなどの新興国企業が「買収と合併」によって、その企業業績を伸ばしている³⁾。

翻って、ビジネス組織がグローバル化するように、消費者・顧客も世界中から商品を調達する。このことは「国境が存在した過去の市場」とは別次元の競争関係が誕生したことを意味している。すなわち、グローバル展開するビジネス組織において、各組織機能は各国に分散して存在している。生産本部は中国にあり、販売本部は米国、研究開発はインドというようにである。こうした状況で求められる戦略は、多様な民族、文化、思想、価値観などに対応した「ビジネス・モデル」を創出することである。そのモデルが米国型なのか、欧州型か、欧米と日本の混在型であるのかはいまだ結論は出ていない⁴⁾。

グローバル組織の経営戦略の中心は、「戦略的提携」と「アウトソーシング」である。戦略提携とは、複数の企業がそれぞれの得意な領域で業務分担して共同して事業を展開することである。例えば、戦略提携は合併事業、ライセンス契約、納入契約など形態を取る。事業活動を内部化するのではなく、他社の経営資源を利用する経営戦略である。このような業務提携は、1社で世界規模の市場に対応できないため、企業間ネットワークによって競争力を高めようとする一つの企業行動である。アウトソーシングは、自社の経営機能（生産、マーケティング、物流など）を分けて、自社の最も強い分野に経営資源を特化し、それ以外の分野は他社に委託する戦略である。近年、アウトソーシングは「オフショアリング」という事業活動の海外移転が盛んである。オフショアリングには、資本関係がない海外企業にアウトソーシングする場合と海外に法人を設立して、現地で人を採用して業務を移管・委託する場合とがある。米国の多国

籍企業は、これまで本国に残していた本社の管理部門や研究開発の一部を海外へ移転し始めている。経営者、技術者などの知識労働者の海外移転は、IT産業、航空産業、医療、投資銀行など広範に亘っている。国際競争力の強化を求めて拡大していくグローバル組織にアウトソーシングに伴うリスクに対して、微塵の躊躇いも感じられない。

グローバル組織がしのぎを削って勝ち得た成功（買収と合併など）もふり返ってみれば、競争をさらに過激なものへと追い込んでいるに過ぎない。成功の後、出現する世界は、混沌とした経済状況に変わりなく、いまだ「競い合う世界」へ立ち向かわなければならない。21世紀のグローバリゼーションは、かくも不確実で脆く、衝撃的である。ビジネス組織が築き上げた競争優位は、絶え間なく壊され、損なわれていく「淘汰プロセス」の中で新たに再構築される。そこには不変のものはなく「混沌としたビジネス環境」が続いている。この劇的に変化する環境の中で、成功するビジネス組織とは、いったいどのような戦略を持ち、どんな「イノベーション行動」を選択するものであろうか。以下、その点について考察していく。

Ⅱ. イノベーションを支える戦略

1. 戦略転位点への認識

経営環境が安定していれば、分析手法を用いて将来を予測して、それに基づき経営計画を立案・実行していけば問題はなかった。しかし、現代のように「予測できない事態」が頻発する時代には、従来の経営計画は、時代遅れの感がある。予測できない事態の要因は、すでに見たように数多く考えられる。新興勢力の台頭、政府系ファンドの出現、技術進歩よってもたらされる既存市場の秩序を乱す「破壊的なイノベーション」、なりふりかまわず進出してくる新興企業など不確実性を生み出す要因にはこと欠かない。この不確実な要因が、世界レベルで起こるところに現代社会の怖さがある。ビジネス組織は、この危うい状況を回避するために、ビジネス環境が発する「根本的に変化を起こしている流れ」を感知しなければならない。例えば、米国のビックスリーが十数年にわたりガソリンを中心としたエンジンに固執し、それに代わる動力の開発・研究を怠ったことが現在の凋落を招いた。換言すれば、ビックスリーの経営陣は、これまでの仕組みが瓦解し始め、環境を激変させる変化の「転位点」を認識できなかったのである。経営者は環境が変化していることぐらい日常の報告や月報・報告書等で確認できるはずであるが、社員や社外の人に口頭で聞いたり、オフィスに閉じこもって書類を見るだけでは状況の真の事態を把握できなかったのであろう。このことを我々は肝に銘じるべきである。経営者が眼にする情報は、組織内外の関係者の「考えを基にしたフィルター」を通してアウトプットされたものである。関係者が偏ったフィルターを持っていてもそのことを経営者は予測できない。その限りにおいて、現場を見ず、確認もせずして情報を重要視することは厳に避けなければならない。いちばん面倒なのは、組織構成員が現在の方針、今の戦略が不確実要因によって、陳腐化してしまい、時代遅れになっていることを「認めがたい」ことである。既存市場の秩序を乱す「破壊的な技術」が現れ、現在の自社の戦略が使い物にならなくなっており、すでに戦

略転位点を迎えていることを認めなければ、ビックスリーのような凋落への道を歩むことになる⁵⁾。

2. 混沌とした変化の予兆

ビジネス組織にとっていちばん危険な状況は、自社の経営戦略が、すでに陳腐化して時代遅れになっていることに気づかないことである。このような事態を避けるためには、変化を起こしている根本要因を見極めなければならない。例えば、市場の変化である。市場を構成する消費者・顧客の嗜好は、猫の目のごとく変化する。最近の牛乳類の消費低迷の原因は、豆乳類や他の飲料等の需要拡大であり、マクロ的にいえば、消費者の「ライフスタイルの変化」といえる。また、日本酒の低迷も消費者がノンアルコール化を嗜好していることにある。ふり返ってみれば、変化の予兆は、誰の目にも明確である。重要なのはそのような予兆を注意深く探索し、観察し続けることである。もし、自社の戦略に影響がある可能性を見出せば、組織システムを始動して、瞬時に素早く戦略方向を転換することである。あるいは、起っていない予兆について、想定してみることも大切である。「今、何が起これば、現在の戦略は陳腐化するか」「製品・サービスに決定的に影響する技術出現の可能性はどの程度か」「自社内に現在の戦略を必要以上に正当化する勢力や考えはないか」「現在の戦略が想定しているシナリオはどんな最悪な状況で崩れるか」など大所高所から「思いがけないストーリー」を描いてみることは無駄ではない。ヨーロッパ最大のエネルギー企業であるロイヤル・ダッチ・シェル社がオイルショック後、最悪の事態を想定した「シナリオプランニング」に着目したのも必ずしも偶然ではない。

シナリオプランニングは、第二次世界大戦後、米国空軍のシンクタンクである「ランド・コーポレーション」が考えだした軍事戦略の手法（シナリオ法）であった。それは起りうる可能性のあるいくつかのシナリオを想定して、不確実な環境の中でリスクの低い意思決定を実現しようとするものである。その後、このシナリオ法を企業の長期プランニングに応用したのがロイヤル・ダッチ・シェル社であった。同社はこの方法で2つのシナリオを作成した。一つは「石油価格は現状維持」というもの、もう一つのシナリオは「石油輸出国機構が中心となって石油価格の高騰が発生する」というシナリオであった。だが、シェルの経営陣は、二つ目の石油価格が高騰するというシナリオを信じなかった。1973年、中東戦争が勃発して石油危機が起こると、同社は二つ目のシナリオを拠り所にして、直ちに危機に対応した。石油危機終息後には、下位から世界第二位になっていたのである。この事件を契機にシナリオプランニングは、一挙に有名となった。そのような意味で「環境変化の予兆」をつかむにはこのシナリオプランニングは、有効な手法であるといえる。

シナリオプランニングは、4つの段階から構成されている。第一段階は、情報の収集と戦略に影響を与える「変化要因の抽出」である。変化要因は無数に考えられるが、自社に関係ある要因に限定して抽出する。それらが自社にどう影響するかを検討する。第二段階は、抽出された変化要因の中で不確実性の高いものを選び出し、「シナリオ軸」を決定する。第三段階は、変

化要因の組み合わせによって生まれてくるいくつかのシナリオを作成する。第四段階は、各々のシナリオの発生を示す指標を選び出す。それらのシナリオのいずれのものが将来の現実になり得るかを先行指標を見極めながら、変化の予兆を見逃さないようにする。

経営者が未来を予測しようとした場合、不確実性が高いか低いかなどの二者択一で考えてしまうことがある。これではリスクが低ければ大胆に実行し、高ければ撤退するといった極めて大雑把な企業行動しか取り得ない。ゆえに、フィリップ・コトラーやヒュー・コートニーが、主張しているように不確実性のレベルを4つのレベルに分類し、それぞれのレベルにおけるシナリオを描くほうがより現実に即した意思決定が下せるのである。

彼らが主張する4つのシナリオとは、1つは「将来が確実に見通せる」レベル1。2つは将来について「いくつかの可能性」が考えられる2レベル。3つは将来の「可能性の範囲が限定」されているレベル3。4つは将来について「まったく不透明で予測できない」レベル4である。

レベル1において、展開されるシナリオは、はっきりとした将来が見通せている状態にある。すなわち、将来について1つの予測で戦略の方向を絞ることが可能なので、確かな未来像を描くことができる。それゆえ、組み立てられるシナリオは、一つでよい。ここでは市場を急変させる改革やイノベーションは想定されていない。自社の製品・サービスを改良・改善することで十分である。レベル2では、いくつかのシナリオが予想でき、そのいずれかが未来像として想定できる。最後には、どうなるかまでは決定できないものの可能性の算出には貢献できる。このシナリオの有効性はライバル企業の戦略にかかっている。相手の出方によって、複数の結果を想定しなければならない。「規制緩和は行われるのか否か」「ライバル企業の新規参入はあるのか」など様々な情報に基づいて戦略を適応させる必要がある。レベル3は、シナリオごとに戦略全体が変化することを想定している。このレベルでの環境はかなり込み入っている。例えば、半導体企業などは、技術進歩にどう対処するべきかといったレベルの不確実性にたびたび遭遇するが、すべてのシナリオが起こる確率を明らかにすることはできない。そこで起こりうる範囲について明らかになるシナリオを検討する。その範囲が明らかとなれば、生じるリスクの把握もしやすい。最後に、レベル4では、不確実性が相互に関連しており、予測を行うことはまず不可能である。それゆえ、明確なシナリオを描くこともできない。しかし、時間の経過に伴って、不確実の要素が変化して一定の範囲内（レベル2か3）に収まり、特定できるようになってくるであろう。そうなれば、動向を見極め新たに入手した情報を基に戦略を決定できる。各レベルはいつまでも一か所に留まってははいない。ビジネス環境は、固定的でなく移り変わるものである。したがって、状況に応じてレベル3から2へ移り変わることを肝に銘じるべきである。

換言すれば、シナリオとは、経営者が確認しておかなければならない「いくつかの将来像」である。特に、組織にとって最悪の事態を想定しておくことにその主眼点がある。最悪に事態が起こった場合、どのように行動すべきかの「戦略と対策」が一定の範囲ですでにデザインさ

れていることが重要である。不測の事態は、組織にとって「不可知の領域」である。なぜなら、現実のビジネス環境は、一元的ではなく、複数の要素が絡み合う「複雑系の世界」である。だが、シナリオプランニングを検討していれば、「一定の範囲内で」あるいは「可能性の幅」で解決行動パターンが想定されている。ゆえに、激しく変化する環境に対し、ビジネス組織を俊敏に対応させることができる。当然、経営者のみならず現場の管理者もシナリオ作成に加わることになるので、その作成プロセスの中で環境現状認識が培われ、不測事態への対処能力が向上することになる⁶⁾。

3. 予測の重要性

シナリオプランニングにおいて、変化要因の組み合わせによって、複数のシナリオを作成する際、重要なことは「予測」を伴うことである。予測はある現象から別の現象へと移行していく要因を見出し、その行き着く先を推測することである。予測は予言とは違って「各要因が移り変わっていく」ことへの論理的説明を伴っていないなければならない。

経営者が、戦略的意思決定をする場合、考えられる変化要因のそれぞれと起りうる現象との「順序づけ」がまず行われる必要がある。組織にはそれを中心にして外側を取り巻く「外的要因」と「内的要因」が存在する。外的要因とは、石油価格や為替の変化などの経済的要因などがあり、内的要因は戦略や企業文化、技術等が存在する。外部要因は、組織の「コア機能」から離れているので組織はコントロールできないが、組織への影響力は甚大である。また、内部要因は環境への「適応反応速度」を決定する。内部要因を組織がコントロールできなければ、環境適応は不十分となる。こうした要因に対し、経営者は順位づけを行い、起こるかもしれないシナリオの根拠を分析する。経営者がシナリオを作成する場合、シナリオの根拠となるデータの分析を行うが、その時、留意すべきは「データの変化」、「データの比較」の2点に注目すべきである。データの変化に注目するとは、従来のデータと比較して数値が「上がったか」、「下がったか」、「一定なのか」を詳細に検討することである。また、データの比較とは、他のデータとの比較でその数値が「多いか」、「少ないか」、「変化がないのか」を検討することである。このような点を考慮しながらデータを見ていかなければシナリオの根拠となり得ない。また、根拠の分析で最も難しいのが世界的規模での出来事についてである。革命や戦争の勃発等は、予測ができないものの典型である。これは起こる確率は極めて低いがひとたび起ると、その影響は激烈で計り知れないものとなる。

一般的に言えば、変化のサイクルははじめ穏やかに始まり、ゆっくりと拡大し、突然膨張する。その後、ゆっくりと弱くなりやがて消滅する。それゆえ、現象の前兆を発見したら、その次に起こる現象に思いを巡らすべきである。問題は前兆がどれほどの必然度を有しているかである。経済危機は一夜にして起るので、突然の出来事で予測できなかったと感じるかもしれないが、変化はいつも些細な変化が積み重なって、「微かなシグナル」を発している。後になって考えれば、いくつものシグナルに気づくものである。誰もが思い浮かべる予測を覆す情報を見

つけた時、すぐさま新しい情報を収集して予想と一致しない論拠に迫るべきである。未来は誰もが思い描くようには展開しないことは歴史的な事実が示している。一例であるが、パソコンが普及し始めた時、出版業界では、誰もが百科事典はCD版で読むようになるだろうと予想したが、現在では人々はCD版に見向きもせずインターネット上で用語を検索している。そのように誰もが確実であると思う予想には、意外にも思わぬ落とし穴が存在するものである。

また、「歴史」を顧みて熟考することも意味がある。なぜなら、歴史は変わることがなく、未来より安定しており示唆的である。歴史を検討してみることは、過去を参考にしながら、将来のかじ取りに備えることでもある。歴史は繰り返されると言われるように反復されることがある。もちろん、過去の歴史がそのまま繰り返されることはない。そのことを十分承知した上で「類型化した状況」を探すのである。例えば、同時期に生まれた人々は、共通した生活様式と体験を有している。人生のいずれかの段階で同じ出来事・世相に出会い、その世代の考え・意識・行動を構成していく。そうした考え・意識の集積が、その世代で共有される言葉、行動、慣習、個性、人生観などを形作っていく。このことを理解しておく、消費者行動のアウトラインは把握できる。10年後の30歳世代の消費行動を予測したいならば、現在の20歳世代の消費行動が参考となる。それゆえ、世代の特徴を理解することで「未来の断片」が見えてくることもある。

翻って考えれば、予測は世代を理解することで比較的予測しやすい状況もあれば、世界的事件のように予測のむずかしい状況もあろう。予測困難と判断される要因には、闇雲に行動するのではなく、時期をうかがって変化の前兆をひたすら探索すべきであろう。なぜなら、予測の真髄は「現象の本質」を捉えることであり、本質とはたやすく捉えられるものではないからである⁷⁾。

Ⅲ. 戦略的行動としてのイノベーション

1. グローバル・イノベーション

20世紀は、欧米社会にとって「イノベーションの時代」であったといえる。しかし、現在では、欧米主導から中国、シンガポールなどの新興国が台頭してきており、その影響力は徐々に増してきている。新興諸国はその隆盛をかけて、イノベーションを最優先課題に掲げている。すなわち、人材、資源、政策、産業基盤の面で整備に努力しているのである。例えば、各国に主要拠点を分散して置くことで現地に適した人材の獲得が可能となり物的資源も確保できる。この考えに添って、シンガポール政府は、生命科学分野に資源を集中しようと考えている。同国に拠点を置く生命科学系の企業に対し、減税や開発助成金、技術要員教育などの優遇策を準備している。同政府は、生物医学研究開発拠点（バイオポリス）を作り、世界中から研究者や科学者を集めている。バイオポリスには、米国の製薬会社や日本の武田製薬工業などが参加している。このバイオポリスで研究開発を行うメリットは、学術研究機関がネットワークされているため「資源共有」ができることなどである。同地には、実験用マウスのコロニーがあり、

研究者達が共同利用できる。

同様に、インド政府もトップクラスの技術開発事業に「人材マネジメント」の援助を行っている。イノベーションを生み出すには、優秀な人材と安い労働力、資金が必要である。このような条件を満たしているのがインドである。同国は米国や欧州で活躍しているインド人と国内の優秀な人材達とを組ませている。また、インド政府はグローバル戦略として、これまで自社で行ってきた業務の一部を海外に移管するようになった。インドのタタ財閥ソフトウェア会社であるタタ・コンサルタンシー・サービスは、IT開発業務の一部をエクアドルやチリに外部委託（海外移転）することで「イノベーション・チェーン」の上流にその位置を占めるようになった⁸⁾。

また、フィンランド政府は、国家としてイノベーション能力を高めるためにイノベーション支援制度や産学協同の環境を整備している。同政府の強力な援助のお陰で各制度はよく機能している。フィンランド技術庁や国立研究開発基金は、研究開発やイノベーション活動に資金助成している。

このようにグローバル企業にとって、世界中に点在する各国の支援・援助策を組み合わせたり、国家間に存在する人材や資源ネットワークを活用して、それを有効に利用することで新たな成長を図っているのである。

2. オープン・イノベーション

ビジネス組織のイノベーションは、これまで垂直統合型で行われてきた。それはアイデアから研究開発、製品化におよぶ一連の流れを自社内で行う「クローズ型」のイノベーション方法であった。これは部品設計での微調整や開発と生産現場の連携関係が必要とされる組織スタイルで効果を発揮してきた。しかし、最近のグローバル市場では、クローズ型のイノベーションは、時代の流れにそぐわなくなっており、新しいイノベーションの形である「オープン・イノベーション」が必要とされる。このオープン・イノベーションは、組織内外のアイデア、技術などを有機的に結合して新たな価値を生み出していこうとするものである。つまり、激しいビジネス環境に対応するべく「すべての業務」と「巨額なコスト」を自社でまかなうというフルセット型の「所有による囲い込み経営」を止めて、外部組織との効果的なネットワークを形成することによって有機的結合メリットを創造しようとするのである。

グーグルやアップル社は、他社とのオープン・ネットワークを利用して市場全体に新しい流れを起こしている。他社に対し起業精神を揺さぶるようなメッセージを発し、志を同じくする企業を増やしていき、新たな競争原理を形成して市場ルールを構築する。そこで生まれた莫大なメリットを共に共有しようとする企業群を形作っている。

オープン・イノベーションが成功するには、なりよりも「プラットフォーム」が不可欠である。優れたプラットフォームが構築できれば、それに参加する企業は、「レバレッジ効果」を得ることができる。すなわち、少ない資金で多くの利益が手に入る。参加企業は、プラットフォ

ームからもたらされる新しい技術を利用することで開発コストを軽減できる。

例を挙げれば、クラウドコンピューティング・サービス企業であるセールスフォース・ドットコム社は、企業間での電子取引で必要となる「アプリケーション・サービス」を容易に開発できるプラットフォームを参加企業に提供している。また、グーグルは、アドセンス（インターネット広告サービス）によって、サイト上に表示される広告にクイックすると、サイト運営者に広告料が支払われる仕組みを参加企業に提供している。「成果報酬型広告」、「成功報酬型広告」の一つで、これがあれば、参加企業は、最小の手間（コスト）で一定の恩恵を受けることができる。同様に、米国クレジット会社であるビザは、同社の技術力を活かしてクレジットカードの「決済サービス」を提携銀行に提供し、プラットフォームに参加する銀行の事業参入コストを顕著に軽減している⁹⁾。

以上の例のように、プラットフォーム運営企業と参加企業がお互いに協力することで信頼関係が築かれ、その企業群の飛躍的な発展につながっていく。その中で各社は独自のイノベーションを企て、プラットフォーム上で争うことなく、補完関係を築き、その余力で自社の最も有利な分野に資源を集中していけるのである。すなわち、波乱含みの経済環境にあって、企業群各社は、お互いの強みを増強できるような形でグループを形成し、自社のコア・コンピタンス（他社が真似のできない核となる能力）が発揮できる形でネットワークを編成している。

激動の時代には、一社のみで不確実性に立ち向かうことは難しく、組織内外の「資源」と「機能・能力」をいかに活用し、どのように組み合わせさせていけるかが組織存続の要諦であるといえよう。

結びにかえて

米国の化学会社であるデュポンやイーストマン・コダック社は、百年以上にわたって組織を存続させてきた。組織の平均寿命が40年から50年といわれる中で長期間の存続を可能としてきたのである。一方、組織としての歴史は浅いが近年、急成長した企業がある。世界的企業であるグーグルやアップル社等である。こうした企業に共通して言えることは、いずれの企業も卓越したイノベーションを持ち合わせていることである。現在のビジネス環境に適した戦略やイノベーションを常に検討している¹⁰⁾。

それは現代では「グローバル・イノベーション」であり、「オープン・イノベーション」であった。この2つのイノベーションは、環境変化が加速していく中でたくましく生き残るために必須とされる組織能力である。混沌としたビジネス環境は、ビジネス組織に強靱な力を発揮するためのイノベーション行動を求めているのである。

こうした組織能力を備えていれば、環境変化に対し瞬発的に反応することが可能となる。環境への適応が速ければ、市場の変化と転位点を素早く見極めることができ、淘汰プロセスの波を巧みにかわすことができるのである。

【注】

- 1) アナンドP. ラマン著「新興市場の未来」『DLAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2009年, 11月号, pp.80-92
- 2) 森川信男編著『IT革命と企業組織』学文社, 2009年, pp.5-9
- 3) 赤羽・夏目・日高編著『グローバリゼーションと経営学』ミネルヴァ社, 2009年, pp.17-22
- 4) 伊藤・中川・堀編著『アメリカの経営・日本の経営』ミネルヴァ社, 2010年, pp.253-257
- 5) 田中善啓著『ビジネスモデルのイノベーション』同文館出版, 2009年, pp.24-26
- 6) 倉洋子著『戦略シフト』東洋経済, 2009年, pp.79-83
- 7) 伊藤宏司他編著『環境適応』オーム社, 2010年, pp.130-134
- 8) C・K・プラハラード著『イノベーションの新時代』日本経済新聞出版社, 2009年, pp.279-286
- 9) ヘンリー・チェスプロウ編著『オープンイノベーション』英治出版, 2010年, pp.17-21
- 10) フィリップ・コトラー著『カオティクス』東洋経済新報社, 2009年, pp.220-227

【参考文献】

- 田路則子他編著『ハイテク・スタートアップの経営戦略』東洋経済新報社, 2010年
- 丹羽清著『イノベーション実践論』東京大学出版, 2010年
- 池田啓宏他訳『シナリオプランニング』東洋経済新報, 2000年
- 亀田速穂他編著『環境変化と企業変革』2009年
- 日置弘一郎他編著『コラボレーション組織の経営学』中央経済社, 2008年
- 越後征二著『企業と組織』白桃書房, 2000年
- デヴィッド・S・アルバーツ著『パワートゥザエッジ』東京電機大学出版局, 2009年
- 『イノベーションの新時代』日本経済新聞出版社, 2009年
- 児玉充著『バウンダリーチーム・イノベーション』翔泳社, 2010年
- 野中郁次郎他著『イノベーションの本質』日経BP社, 2007年
- C・K・プラハラード他著『ネクスト・マーケット』英治出版, 2010年
- トーマス・フリードマン『フラット化する世界』日本経済新聞出版社, 2008年
- 野中郁次郎他著『流れを経営する』東洋経済新報社, 2010年
- 武井淳著『ビジネス構造化経営理論』ダイヤモンド社, 2001年
- 磯山優著『現代組織の構造と戦略』創成社, 2009年
- ランドン・モリス『イノベーションを生み続ける組織』日本経済新聞出版社, 2009年
- G・オルコット著『外資が変える日本的経営』日本経済新聞出版社, 2010年
- ゲオルグ・フォン・クロー他著『オーガニゼーション・エピステモロジー』文眞堂, 2010年