

経営イノベーション・メジャーへの招待

宇田川 元 一

1. 経営とイノベーションから見る現代の企業社会

本稿では、経営イノベーション・メジャーが学ぶ領域のひとつである経営学領域を理解するために、近年の企業社会の大転換について、経営・組織・戦略の観点から考えていきたいと思います。今、時代は凄まじい変化の中にあります。技術の進化はとどまることを知りません。昨今では、IoT (internet of things) と AI (人工知能: artificial intelligence) の進化がめざましく、ウェアラブル・コンピュータなどによるデータ蓄積と、それを分析する AI の進歩が共進化しています。その結果、これまでに考えもよらない製品・サービスだけでなく、医療などの領域も含めた大きな変化が生じようとしています。このような変化に対して企業にとって必要なことは、イノベーションを促すような経営を行うことと言えるでしょう。それがなぜなのかを考えるためには、経営とは一体何なのかを学ぶことは良い方法と言えます。以下では、今起きている変化の源流となった IT 革命や近年の動きなどを見ながら、経営とイノベーションについて考えてみましょう。

(1) 経営のイノベーションの時代

経営イノベーション・メジャーは一体どのようなことを考えていこうとしているのでしょうか。ここでは、経営とイノベーションという言葉がどのような課題として、今日の日本社会にとって位置づけられるのかを考えることで、みなさんが考

えるきっかけを提供したいと思います。

1990 年代初頭にバブル経済が崩壊して以降、日本企業のパフォーマンスが低迷して久しいです。特に、1995 年に Windows95 が発売され、これをきっかけにしてインターネットが爆発的に世界中に普及しました。それ以降、IT 革命と呼ばれる、IT (information technology) を活用した新たな企業経営や社会の在り方が生み出されましたが、その流れから日本は大きく取り残されてしまっていると言われていています。IT の導入の遅れている例はいくつも日本では見られます。例えば、電子マネーを利用したことがある人は、日本は 6% にとどまるのに対し、中国では 98% 以上の方が利用したことがあると答えています⁽¹⁾。決済にかかる時間が、現金よりも圧倒的に短時間で済む電子マネーの普及率の差は、社会の効率性にも関わります。しかし、こうした生活の利便性だけでなく、IT 革命は企業経営にとっても大きな影響を与えています。この点を少しとりあげながら、経営学が何をテーマに考えているのかを考えてみたいと思います。まずは今の IT 革命以降の世界で起きている変化を見てみましょう。

(2) Amazon.com のイノベーションから考える

先日ヤマト運輸がオンライン・ショッピング大手のアマゾン・ジャパンから引き受けている配送荷物の量が、オンライン・ショッピングが普及したことで、自社の処理能力の限界を超えてまで増えてしまい、実際に荷物を運ぶドライバーへの負担があまりに大きくなってしまおうという問題が発

生しました。この結果、ヤマト運輸は荷物を引き受ける量を減らすと発表しました⁽²⁾。一方、アマゾンではこれに対して、中小の運送業者のネットワークを整備して対応しようとしています⁽³⁾。こうした対応を可能にしているのは、物流をITで管理しようとする試みとして理解できるかもしれませんが。さらには、まだ実験段階ですが、アマゾンは将来的に商品の運搬をドローン（無人の小型ヘリ）で配送しようとしています。この映像を見た学生からは、「これは天候に左右されるし、危険だから無理です」とか「これは日本では無理です」と言った意見を聞くこともあります。しかし、実際にはイギリスで実験に成功してしまいました⁽⁴⁾。そして、もしもこれが実現してしまうと、とんでもない大変革が起きる可能性があります。具体的に影響を受けるのは、まずは宅配業者でしょう。宅配が無人のドローンになってしまえば、旧来の運送をする必要がなくなってしまう。これは大変な打撃であるのは言うまでもありません。しかし、影響はそれだけではなさそうです。

実際にイギリスでは13分で宅配が完了したそうなのですが、13分で宅配が完了したとなると、生鮮食料品の宅配も可能になることは想像に難くありません。そうすると、例えば友達と家でパーティーをする、などという際にも、来た人数にあわせてその場で注文すれば良い、ということになります。アウトドアであれば、例えばバーベキューをしている場所に、スマートフォンのGPSで場所を「知っている」ドローンがやってきて、必要な食べ物を置いていってしてくれる、などということも起きてくるかもしれません。そうなってくると、今あるスーパーマーケットがかなりの打撃を受けそうです。わざわざスーパーに行って購入するためには、実際にはお店まで歩いていき、商品を選び、レジで決済をして、袋に詰めて、重い荷物を持って帰る必要があり、実際には大きな労働です。ですが、これが不要ということになれば、かなり時間や労力の節約になると考えて利用する人は増える可能性が高そうだからです。しかし、ここで言いたいのは、技術の進歩の

凄さではありません。重要な点は、アマゾンがこうしたビジネスを展開することは、単に既存のスーパーの配送が代替される、ということではないということです。既存のビジネスの延長線上に何かがあるのではなくて、全く違う領域のビジネスが、突然既存のビジネスに参入してきて、既存のビジネスに破壊的な影響を及ぼす可能性がある、ということなのです。アマゾンは、既存のスーパーマーケットの機能も取り込みながら、顧客の他の購買の情報も含めて、大量のビッグデータを持ってビジネスを展開していくことになるのです。それによって、確かにデータが特定の企業に偏ることで生じる問題も当然考えられますが、一方で、顧客にとっての購買の効率性や利便性の向上も生じるでしょう。あえてここではポジティブな面を見ることにしておきますが、こうした新しい技術やサービスなどの革新のことをイノベーションと呼びます。イノベーションを生み出せる企業は、既存の市場の秩序を大きく変え、新たなビジネスを築き上げる存在になってきています。従って、イノベーションを企業が生み出し続けることができるかどうかは、企業の長期的な生存、成長にとっては不可欠なテーマになります。

イノベーションを考える上では、個人のアイデアも大事ですが、もっと大事なのは、アイデアがあってもイノベーションになるわけではないということです。企業の中、或いは、外で新しいアイデアがあったときに、それを活用しようとし、さらにビジネスとして付加価値を生み出せるように設計できて、初めてアイデアは具体的なものとなって、イノベーションになります。つまり、ここには経営とイノベーションが不可分に結びついています。そして、同時に浮き彫りになる問題は、日本企業は、どうも経営もイノベーションもうまくいっているところは少なそうだ、ということです。

元々アマゾン自体も、オンライン書店として登場し、既存の書店ビジネスに大きな打撃を与えました。そして、今は書店だけではなく、非常に多岐にわたる商品の販売をするなど、急速にビジネス領域を拡大させながら、成長を遂げてきまし

た。最近では、AWS (amazon web services) という、クラウド・データセンター（オンライン上にネットワーク・サーバーを設置し、それを従量課金型でレンタルするサービス）で世界最大手の企業にもなっています。多くのベンチャーだけでなく、大手企業もAWSを使うことで、自社のビジネスを展開し、維持しており、もう一つのアマゾンの巨大な収益源になっています。

同じような変化は、様々なところで起きています。自動車における自動運転技術の開発、金融におけるフィンテックの進化などが代表的なものでしょうか。しかし、残念なことに、あまり日本企業でこうした領域で先進的な企業はないと言われています。なぜなのでしょう。そのためには、経営についてよく学ぶ必要があります。

(3) 経営学の各要素で考えてみる

いくつかの要素に分解して、この経営上の問題を考えて見る必要があるかもしれません。

ひとつは、企業のガバナンス（統治）が上手く機能していない問題として理解することが出来ます。企業は経営者が経営上の重要な意思決定を行いますが、そうした決定を行う上で、経営上必要な決定が出来る状況になっていないと、正しい決定を行なうことが出来ません。従って、こうした決定を行なう上での環境整備は特に重要になってきます。

もう一つは、経営戦略の問題です。経営戦略とは、どのような事業を行なうのか、また、どのように各事業で競合他社と戦うのかを考える領域です。経営戦略が十分に考えられていない場合、例えば、大いに収益が期待できる市場に参入するよりも、むしろ、既存の事業やあまり収益の見込みない事業にばかり注力してしまうこととなります。また、競争が激しい領域に参入してしまえば、競合他社との競争の中で収益は下がってくることは間違いありません。別な見方をすれば、これは一つ目に取り上げたガバナンスの問題から帰結して出て来る問題として考えることもできるでしょう。

そして組織のデザインの問題です。組織のデザ

インとは、組織で仕事を行う上で、どのような形で仕事を行なうのか、ということについて考えるものです。例えば、新しいアイデアをイノベーションに結びつけることが、今日の経営的な課題だということは先に述べましたが、そう考えると、アイデアをイノベーションに結びつけるために必要な取り組みはどのような組織デザインに裏打ちされる必要があるのでしょうか。

このように考えると、経営を考える上でいくつもの重要な点が見えてきます。そこで、以下では簡単に経営学で基本的にどのような事を考えているのか、ということの説明しつつ、適宜今日的な点から考えていくことにしましょう。

2. 経営学とはなんだろうか

経営学は、様々な組織（企業、非営利組織、ボランティア組織など）が、どのように形成され、それが目的に即してどのように成果を生み出すのかについて研究する学問領域です。主には資本主義の発展に伴って、社会の中で大きな役割を担う企業を研究対象としてきました。その際に、組織と戦略という2つの観点からこれらの点を考えてみると、明確に経営学がどのような議論をするべきかが分かってくると思われれます。組織を学ぶのは、組織の目的がどのように形成され、それがどのようなプロセスで実行されていくのかを理解する上で役に立ちます。また、戦略を学ぶことによって、組織の外部環境との関わりの中で、どのように目的をより効果的・効率的に達成できるのかを理解できるでしょう。そこで、まずは経営とは何かについて理解をした上で、組織とは何か、戦略とは何かについて概要を学んでみましょう。

(1) 経営とは何か

企業は経営資源 (resource) の集合体として考えることができます。企業は目的を果たすために、資本を元に様々な必要な資源を調達し、それを組み合わせることによって、製品やサービスにそれらを変換し、それを顧客に提供して対価を得る、継続体 (going concern) です。この一連の

プロセスをより効果的・効率的に行うための活動が経営だと理解して良いでしょう。また、経営を様々な利害関係者の利害を調整する活動として理解することもできます。顧客や株主だけでなく、従業員や地域社会などの利害を調整することによって、継続体としての活動が初めて可能になります。いずれにしても、経営とは、経営資源や利害といったインプットを製品やサービスなどの活動のアウトプットへと変換するプロセスとして理解することができます。

(2) 経営資源とは

では、経営資源とはどのようなものでしょうか。企業が活動を行う上では、経営資源が不可欠です。一般に、経営資源として挙げられるのは、ヒト（人的資源）・モノ（物的資源）・カネ（金銭的資源）・情報（知的資源）です。これらをどのように調達し、それらを組み合わせて製品やサービスへと変換を図るのが経営には問われます。先のAmazonのような例で考えてみると、彼らは世界中から優秀な人材を集め、独自のオンライン販売、流通システムという物的・知的資源を構築しました。これらを大々的に世界に展開するために、株式市場から資金を調達し、そこで得た資金から、様々なサービスの開発を行ってきました。大事な点は、単に有能な人が集まっただけでも、お金がたくさんあっても、技術があるだけでも、情報や知識が多くあっても、優れた企業ではないのです。これらが、組み合わせられること、また、環境変化などに対応してダイナミックに組み合わせ直されることが経営には問われます。こうした能力が長けている企業が、今日のグローバルな競争で優位に立っています。逆に、旧態依然とした経営資源の組み合わせのまま、環境変化に直面したり、或いは、環境変化を引き起こしたりするような展開が出来ない企業は、長期的には衰退していかざるを得ません。優れたサービスや製品を提供している企業は、どのように経営資源を活用しているのか、という観点で企業をしてみることはとても大切です。

(3) 企業の主な利害関係者（stakeholder）と近年の変化

経営資源を実際に活用する経営という機能は、具体的には経営層によって構成されています。しかし、彼らは自由に意思決定をできるわけではありません。企業には様々な利害関係者がいます。代表的なものは、株主、顧客、従業員（組織メンバー）、地域社会などですが、これ以外にもそれぞれの企業によって多様な利害関係者が存在しています。これらの利害関係者の利害を調整するのが経営の重要な役割です。いくつかの主要な利害関係者について、今日の経営上の課題と併せて考えてみましょう。

1) 株主との関係性とその変化

株主の存在を考えてみましょう。株式会社では、株主は企業活動のための資本を提供する重要な役割を担っています。株式は会社の所有権を意味するからです。ただし、株主は有限責任であり、株式は株式市場などで譲渡が可能です。よくテレビや新聞で株価が報道されますが、これは、その企業の株式がどの程度の価値として市場で取引されているのか、ということを表しています。特に、将来的な価値の期待を表すものとして理解されることが多く、成長が見込める企業の株式は高くなります。また、株主は会社の部分的な所有権を持っていますが、常に会社の経営をするわけではありません。株主総会を通じて取締役が選任され、取締役が経営層として経営を行っています。

資本主義の発達に伴い、株主は分散し、企業は大規模化し、所有者と経営者が分離していきました。これを所有と経営の分離といいます。経営者は、専門経営者として企業を経営する責任を担う存在へと変化していったのが、20世紀の資本主義における企業の姿でした。近年では、株主資本主義の過度の進展による様々な弊害、とりわけ、短期的な利益に縛られた企業活動への変化の問題が発生しています。多くの企業は四半期ごとに決算を発表しています。しかし、企業からすると、株式市場で低く評価されないように、四半期ごと

の業績目標を低く設定し、決算で上方修正する、という行動をとりがちです。なぜならば、目標が未達となると株価が大きく下がる危険性があるからです。その結果、長期的な視点に立って、チャレンジングな事業を構想したり、イノベーションのために短期的には成果の出にくいことに取り組んだりすることが難しくなってしまいます。経営者も同様に、数ヶ月ごとに評価が下されるので、長期的な視野に立ちにくくなります。そのため、株式の公開をやめる企業や、業績の四半期ごとの決算を公表しない、或いは、業績予測をしない企業なども現れてきていますが、まだその数は限られています。大事なことは、ガバナンスの方法は、企業の戦略に大きな影響を与えるのだということです。株主との関係は特に重要な点で、株主とどのような関係を構築していくのかを今考え直さなければならなくなっていると言えるでしょう。

2) 顧客との関係性とその変化

次に顧客について考えてみましょう。顧客は、企業活動の成果の買い手です。顧客が製品・サービスを購入しなければ、企業は活動を継続することができません。これは想像に難くない事でしょう。顧客の創造は、マーケティング論の中心命題であり、経営の根本課題のひとつです。一般的には、顧客のニーズをどのように企業は捉え、それに応える製品・サービスを提供するか、ということが大事だと言えます。ニーズは顕在化している場合もありますが、むしろ、顕在化していないニーズを発見することによって、企業は独自性を確立することができます。例えば、iPhoneのような画期的な製品は、「スマートフォンが欲しい」という具体的な顕在化されたニーズがあったわけではありませんが、コンピューティングやコミュニケーションをより便利にしたいという顧客の潜在的なニーズはあったと言えるかもしれません。こうした顧客の潜在的なニーズを製品やサービスへと具現化していくことで、顧客に製品やサービスを購入してもらえるのです。

別な観点から見てみると、顧客への製品・サー

ビスの提供を通じて、企業にはお金だけでなく、特定の顧客層への理解が深まる知的資源、また、そうした顧客層へ最適化された製品・サービスを提供する技術や設備などの物的な資源などのさまざまな経営資源が蓄積されます。しかし、気をつけなければならないのは、そうした蓄積と同時に、特定の既存顧客への依存度が高まると、経営の安定性と引き換えに、硬直的な企業活動になり、長期的には環境変化に対して脆弱になるということです。こうした現象を「イノベーターのジレンマ」(訳語ではイノベーションのジレンマ)と呼びます(Christensen, 1997)⁵⁾。

3) 従業員(組織メンバー)との関係性とその変化

実際にこれらの活動を支えるのは従業員です。彼/彼女らは企業活動の人的担い手であり、従業員に影響を与えて、成果を生み出すことが経営の重要な機能です。なぜならば、そもそも人はバラバラ、違う存在だからです。にもかかわらず、人々が、成果を成し遂げるために協働することによって、企業は成果を生み出すことができるわけです。そのためには、モチベーションやリーダーシップなどがここでは重要なキーワードとして浮上します。それらについて詳細には述べませんが、高いモチベーションを従業員が持つように仕向けること、また、一人ひとりがバラバラに活動しないように方向づけることが大事な点です。この点については組織論のところでもう少し触れたいと思います。

IT革命以降に起きた大きな変化は、それまでの製造業が中心だった産業社会が、急激に知識労働者を中心とした社会へシフトしたことにあります。この変化はまだ途上ではありますが、簡単に述べるならば、製造業が中心であれば工場設備を持つ、大きな資本が集約された企業が従業員よりも絶対的に優位な存在です。しかし、知識労働に変わると、大規模な設備は知識産業には最初の段階から必要ではありません。Amazonも配送センターは確かに大規模な設備ですが、それらを価値あるものにしてしているのは、知識です。知識を有す

る労働者がより力を有するように権力構造がシフトしていくことは十分に考えられます。こうした知識労働への変化に伴い、徐々に企業は従業員との関係を変化させなければならなくなってきました。昨今、働き方改革が大きな話題になっていますが、単に生産性の向上や時間短縮、ダイバーシティなどの問題として考えるよりも、企業と従業員との関係性の大きな転換という文脈でこれを考えた方が良くもありません。先端的な企業では、リモートワークやノマドワーキングなどの新しい働き方が生まれつつあります。また、従業員として雇用するのではなく、個人事業主の集合体として活動をする企業も少しずつ現れてきています。これは製造業中心だった企業社会では考えられない変化であり、既存の企業はこうした変化への対応が求められています。

さらには、日本の企業社会の抱える大きな問題は、女性の社会進出レベルの低さです⁽⁶⁾。女性の就業率は上昇しましたが、依然として管理職の女性の比率は著しく低く、また、結婚出産を契機に離職するために、その年齢の就業人口が落ち込む、いわゆる「Mカーブ」も解消されてはいません。女性だけでなく、外国人や障害者の雇用など、旧来の「日本人の健常男性」を想定した職場から、多様な人々が働く職場への転換をダイバーシティ・マネジメントといいますが、日本はこの点で大きく出遅れています。これは社会の公正性の観点からも大きな問題であり、経営上で考えれば、特定の視点に偏ったマネジメントや製品、サービスの開発しか出来ないことを意味し、イノベーションに課題を抱えるのは当然であると言えるでしょう。

4) 地域社会

地域社会とは企業が活動する社会のことです。企業活動は株主・顧客・従業員だけでなく、地域社会にも当然及びます。勿論、素晴らしい影響もたくさんありますが、まずは、あえてネガティブな影響を考えてみたいと思います。

例えば、かつてマイケル・ムーア監督が『ロジャー・アンド・ミー』という映画を作りました。

これは、アメリカの自動車大手メーカー GM (General Motors) が、ムーア監督の出身地、ミネソタ州のフリントにある工場を人件費の安いメキシコに移転する、という出来事を扱ったものです。移転の結果、フリントの街は全く産業がなくなり、次第に廃墟のように変わっていきます。説明するまでもないことですが、工場には沢山の労働者がおり、彼らの仕事がなくなってしまったからです。また、東日本大震災では、福島第一原発は欠陥のあった安全対策によって、津波による全電源喪失という事態を引き起こし、その結果メルトダウンやそれによる爆発が発生するなど、とんでもない事故が起きてしまいました。広い範囲が放射能で汚染され、今でも多くの人が故郷を追われ、家に帰ることができなくなっています。また、福島県の農家は、風評被害に苦しんでいます。このように企業の活動は、大きな影響を社会に与えますし、時には、地域社会の衰退や、場合によっては破壊をもたらしたりします。企業には大きな社会的な責任があるのです。

一方で、良い変化も当然もたらします。グーテンベルクが活版印刷機を発明したことで、聖職者たちだけのものだった聖書が一般大衆にも広がり、権力構造が変化したように、私たちはIT革命によって、様々な利便性を享受してきました。かつてコンピュータがこれほどまでに普及していなかった時代、文書は通常手書きでした。はるか遠い昔のように感じますが、しかし、これはほんの30年ほど前の話です。今では、文書の作成はコンピュータで行なうのは当たり前ですし、クラウド上にデータを保存し、共有も極めて簡単になりました。10年ほど前にスマートフォンが出来たことで、移動しながらもコミュニケーションが簡単にできるようになりました。誰でも簡単に動画の配信を全世界に向けて行なうことも出来ます。この10年で信じられないほど世界は便利になりました。これらを支えているのは、企業の活動です。企業が新しいサービスや製品を生み出し、社会を変革していったのです。日本の企業がこうした新しい社会を創ってきた中にあまりないのは残念なことですが。

このように考えると、企業の社会を変革する良い側面を理解することはとても大切です。しかし、ネガティブな影響も批判的にしっかりと見ておくことは大事です。私達はいつ何時、自分こそがそのネガティブな影響を受ける当事者になるかわからないからです。両方を複眼的に見ることで、企業の経営を見る目を養いたいものです。

3. 変化の時代の組織と戦略を考える

ここまで今日的な経営のトピックを取り上げながら、経営においては経営資源を蓄積し、活用することの重要性と様々な利害関係者を上手くマネジメントすることの重要性を述べてきました。一方で、それを具体的に行なう組織と、どのような事業にどうやって取り組むのかを考える経営戦略についても見ていく必要があります。以下、組織と戦略についてそれぞれ考えていきたいと思います。

(1) 組織の変化

我々の生活を見回すと、様々な組織に取り巻かれていることがわかります。家から大学に来るまでの経路を考えてみても、家を作る企業、家を賃貸したり、販売をする企業、家の中の様々なモノを作ったり販売したりする企業、道路を作る企業、あるいは、町内をきれいに保つためにボランティア活動をしている団体組織、病気になった時に治療をする病院組織、教会やお寺のような宗教組織、そして大学もまた組織です。我々の生活は組織に囲まれていると言っていいでしょう。

組織とは何かについて論じた経営学の初期の研究に、バーナードの研究 (Barnard, 1938)⁽⁷⁾ があります。バーナードは、組織を「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力のシステム」(p.73, 訳 76) であると定義しました。そもそも、人間が組織を必要とするのは、一人では様々な制約によって成し得ないことを他者と協働することによって、成し遂げるためです。例えば、多くの人は毎日鉄道を利用すると思いますが、鉄道を運行するのは一人では出来ません。多くの人が協働

することで、大量の人を安全に正確に運ぶことができるのです。まさに組織の働きをよく表している現象だと言えます。バーナードは、こうした観点から、協働体系 (システム) として組織を捉えました。つまり、人と人が協働をするための仕組みが組織だと言うのです。その構成要素としてバーナードは、共通目的、協働意欲、コミュニケーションの3つの要素が必要であると述べました。この3点が組織を捉える上で本質的なものとして価値を持っていることは、今もおそらくそう変わらないかもしれません。

しかし、組織の形態は、今、大きく変わり始めています。IT革命以前では、産業社会を牽引する存在は製造業、特に自動車産業が時価総額や収益においては上位に来ていました。例えば、Fortune誌が毎年発表するFortune500という企業規模を表すランキングがあるのですが、20年前の1997年のトップはGM、2位はフォード (いずれも自動車) でした⁽⁸⁾。一方、2017年は、ウォルマート (小売業)、バークシャー・ハサウェイ (投資運用会社)、Appleと、いずれも非製造業になっています⁽⁹⁾。自動車産業の特徴は、非常に複雑な沢山の部品の組み合わせであること、そして、それら部品を作ったり、組み立てたりするために、巨大な工場や下請け企業のネットワークが必要なことです。ところが、今日はAppleやGoogleといったIT企業が産業社会の牽引役になりました。大きな違いは、IT産業には、直接的には工場が必要ないということです。勿論、iPhoneを製造するためには工場が必要ですが、これは製造を専門に受け持つEMS (electric manufacturing service) と呼ばれる企業が中国などにあり、ここで製造されています。何が言いたいのかというと、労働の仕方が全く変わっているということです。当然そうになると、組織のデザインは変わらなければなりません。先に利害関係者の項目で従業員を論じたところでも、知識労働へのシフトによって働き方が変わっていると述べましたが、今そうした変化が求められています。昨今「働き方改革」が政府によって提唱されていますが、日本は未だに都心のオフィスに毎日同じ時間

に通勤して働くという、製造業中心の時代の働き方を継続しています。通勤電車の本数を限界まで増やしても毎日の通勤ラッシュがとどまることを知らないのは、都心に本社が集中していることと、同じ時間に通勤することによります。しかし、知識労働の時代にシフトした場合、働き方を形成する組織のデザインも変わる必要が出てきます。知識はITによって工場のような設備を持たずに、具体的なサービスとして具現化できるのが特徴です。そうなった場合、必ずしも会社内だけでサービスを考える必要はなくなりますし、役割も新しいアイデアを育てていく中で流動的に変化する必要が出てきます。当然、組織のデザインは厳格な分業と規律によって管理することを中心とした旧来の在り方から、柔軟な組織内外の連携と自律的なネットワーク型へと進化することが求められるようになるのは想像に難くありません。近年では、ホラクラシー (holacracy) やティール組織 (teal organization) といった、新しい組織形態が注目されていますが、それは、企業社会の変化に伴って、協働体系である組織の在り方が変わってきているからだと言えるでしょう。

(2) 経営戦略の変化

経営戦略は色々な定義が可能ですが、広い意味で考えると、経営資源と組織を取り巻く環境とを結びつけることです。つまり、組織の内部の管理の問題だけでなく、環境との関わりを考える領域であり、その組織が何をするかを決定する領域だと言えます。これを成長戦略と言います。例えば、元々 Apple はパーソナルコンピュータのメーカーでしたが、ハードディスクの価格低下や、デジタル音楽コンテンツの普及に伴い、iPod と iTunes を開発し、音楽プレーヤー市場へ参入しました。これを足がかりに、iPhone、そして、iPad へと事業を展開していき、今では時価総額ランキングの世界第1位の企業へと成長しました。一方、個別の事業の単位で考えると、iPhone は独自の iOS で作動し、Google の Android OS にはない端末デザインと OS との連動したインターフェースを開発して大きなシェアを獲得していま

す。このように自社の強みを競合他社の最も弱い部分にぶつけて競争に勝つことも経営戦略論の領域であり、これを競争戦略論と呼びます。

上記の成長戦略が考えられたのは1960年代⁽¹⁰⁾、競争戦略が考え出されたのは、1980年代⁽¹¹⁾のことです。これらはいずれも、製造業を中心とした時代でした。勿論、上記したような戦略の本質的な重要性は今も変わりません。しかし、同時に、イノベーションが求められる時代には、よりダイナミックにイノベーションを生み出せるような戦略の在り方が求められています。どういうことかと言うと、1980年代までの経営戦略論では、良い戦略とは事前によく設計された戦略のことを指していました。しかし、変化の激しい時代になって、こうした前提が十分に機能しないことが分かってきました。なぜならば、IT革命によって、産業の垣根があいまい化し、これまでの業界内での競争の枠組みでは考えられないような変化が起きてきたからです。

例えば、iPod が登場する以前のポータブル音楽プレーヤー市場を席卷していたのは、SONY でした。当時の Apple (当時の社名は Apple Computer) は、独自設計のコンピュータを製造・販売するコンピュータ・メーカーであり、音楽プレーヤー製造業ではなかったのです。しかし、先に述べたように、様々な技術の進歩と、iTunes というソフトウェアの開発により、それまでは SONY にとって競争相手になかった Apple が、いきなり競争相手になったのです。その結果、SONY は大きくシェアを失ってしまいました。このような変化に対して求められるのは、正しい戦略を事前に策定する能力だけではないでしょう。むしろ、必要なのは、変化に対応する能力を磨き、変化を活かすような仕組みを創っていくことです。抽象的には、これをダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capability: Teece, Pisano and Shuen, 1997)⁽¹²⁾と呼びます。具体的な近年の経営実践上の取り組みとしては、アジャイル開発と言われる思想があります (Rasmusson, 2010)⁽¹³⁾。これは元々、ソフトウェア・エンジニアリングの思想で、事前に要件を明確に定めて、

分業型でソフトウェアを作成する方法（ウォーターフォール開発）ではなく、ある程度の要件を決めたら、まず小さくプロトタイプを作り、実際に動かしてみて発生する問題を収集し、それによって、修正をし続けるという方法です。その結果、最初に想定したのとは全く違う方向に進むことが有りえますが、それ自体をむしろ良いことであると考えます。なぜならば、実施するよりも、実施した後のほうが、当然情報が多いからであり、その増えた情報によって判断される方がよい判断であると考えためです。つまり、経営戦略を考える方法も、アジャイル型に変わることが必要な段階に来ていると言えます。

また、組織について考えた際にも書きましたが、組織の内部だけで新しい事業を開発しようとするのは限界があります。外部と積極的に連携し、組織の内部だけでは得られない情報や能力を活用しながらイノベーションを起こそうとする取り組みをオープン・イノベーション (Chesbrough, 2003)⁽¹⁴⁾と呼びます。このアジャイルとオープン・イノベーションが交差した時に、ダイナミックな戦略の展開が可能になります。実際、Googleは元々検索エンジンの会社でしたが、今では、自動運転技術のトップ企業になっています。なぜかと言えば、彼らが提供した検索システムでユーザーが検索する時に入力する検索ワードは、ユーザーがどのようなウェブサイトを見ているのかとか、どのようなメールをやり取りしているのかなどのビッグデータを解析する能力の構築を可能にしたからです。そうしたビッグデータの解析には人工知能を使うので、この人工知能を展開できる先を次々と開発しているもののひとつが自動運転なのです。今では様々な企業と連携しながら自動運転技術の開発が進められています。

4. おわりに

これまで今の企業社会で起きているダイナミックな変化と経営学の基本的な概念との関係を見ってきました。述べてきたように、今は大きな変化の

時代であり、そこで求められるのは、イノベーションを可能にする経営の在り方です。そのために日本の企業が変わらなければいけないことは山積しています。確かに日本はアメリカや中国などと比較すると、IT革命に乗り遅れ、後塵を拝してしまっていますが、逆に言えば、皆さんがこれから企業社会を変革するイニシアティブを取るチャンスも沢山日本社会には転がっているということを意味します。経営とイノベーションを学ぶことを通じて、そうした企業社会変革のイニシアティブを握る人間になっていって欲しいと願っています。

《注》

- (1) 「モバイル決済の現状と課題」『日本銀行ウェブサイト』(<http://www.boj.or.jp/research/brp/psr/data/psrb170620a.pdf>) 2017年11月20日アクセス可能
- (2) 「アマゾンの当日配送撤退 ヤマトが方針」『日本経済新聞ウェブサイト』(<https://www.nikkei.com/article/DGXLZO15027450X00C17A4MM8000/>) 2017年11月20日アクセス可能
- (3) 「アマゾン、独自の配送網 個人事業者1万人囲い込み」『日本経済新聞ウェブサイト』(https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ21HO2_R20C17A6MM8000/) 2017年11月20日アクセス可能
- (4) 「Amazonがイギリスでドローン宅配に成功! 日本でも着々と進むドローン利用計画が進行中 (GetNavi web)」『毎日新聞ウェブサイト』(<http://mainichi.jp/articles/20161220/gnw/00m/040/004000c>) 2017年11月20日アクセス可能
- (5) Christensen, C. M. (1997) *Innovator's dilemma*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (玉田俊平太訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2001年)
- (6) 内閣府 (2017) 『男女共同参画白書 平成29年版』(http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h29/zentai/index.html) 2017年11月20日アクセス可能
- (7) Barnard, C. I. (1938) *The function of executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (山本安次郎訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)
- (8) 「Fortune500 Archive」(<http://archive.fortune>).

- com/magazines/fortune/fortune500_archive/full/1997/) 2017 年 11 月 20 日アクセス可能
- (9) 「Fortune500」 (<http://fortune.com/fortune500/list/>) 2017 年 11 月 20 日アクセス可能
- (10) 代表的なものは, Ansoff, I. H. (1965) *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産能大学出版部, 1968 年)
- (11) 代表的なものは, Porter, M. E. (1989) *Competitive strategy*. New York: Free Press. (土岐坤・中辻万治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995 年)
- (12) Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- (13) Rasmusson, J. (2011) *Agile samurai*. Dallas, TX: Pragmatic Book Press. (西村直人・角谷信太郎監訳『アジャイルサムライ』オーム社, 2011 年)
- (14) Chesbrough, H. (2003) *Open innovation*. Boston, MA: Harvard University Press. (大前恵一朗訳『OPEN INNOVATION』産能大学出版部, 2004 年)