



## 「企業革新」を考える

関根次郎

ここ数年経営学の世界、あるいはジャーナリズムの世界でいろいろな角度から活発な議論が展開され、また実際に私共コーポレートディレクション (CDI) に於いてもクライアント企業に対するコンサルテーション・サービスの大きな柱として扱われている経営問題のひとつに、「企業革新」と呼ばれる問題領域があります。

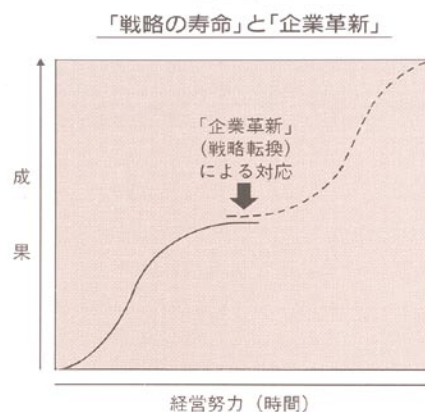
この「企業革新」という問題が今日のように脚光を浴びるようになってきた背景には、所謂「企業の寿命」や、経営手法としてのM&Aに対するブーム的関心の高まりといった現象の底流に横たわっている次の二つの要因があるものと考えられます。即ち、多くの企業が昨今直面している主力既存事業の成熟化に伴う現状打開に対するトップ・マネジメント、あるいは戦略担当スタッフの焦燥感にも似た強い熱意と、そうした熱意とは裏腹に「企業革新」を推進・展開することの難しさという現実とが、企業経営に関心をもつ人々の間に「企業革新」という問題領域についての議論を活発化させているということです。

そこで、今回は「企業革新」という極めて今日的な経営問題を、その本質やプロセスをたどりながら、何故「企業革新」の推進が難しいのか、またそうした困難を克服していく為にトップ・マネジメントの果たすべき役割、そしてそれをサポートしていく第三者としての経営戦略コンサルタントの果たすべき役割は何なのか、という側面から考えてみることにします。尚、企業が既存事業の成熟化に直面して「企業革新」を考える場合のオプションには、大別して、(1) 市場を新分野に求めて新規事業開発をおこなう、(2) 市場を海外に求めて事業の国際化を推進する、そして(3) 当該既存事業の基本戦略を転換・再構築することによって脱成熟を図る、といった三つがありますが、ここでは専ら第三番目の脱成熟手段としての「企業革新」プロセスを対象とした考察を進めることにします。

### 「戦略の寿命」

「企業革新」、即ち事業の基本戦略の転換・再構築というものが何故必要になるのかという理由は、従来の事業基本戦略が環境の変化によってその有効性を発揮できなくなる為であるといえます。換言しますと、時間の経過と共に戦略と環境との間

に構造的ミス・マッチングが生じ、企業はInputとしての経営努力（経営資源の投入量）に見合ったOutputとしての成果（業績）をあげにくくなる局面に早晚直面することになり、それを打開していく為には事業の基本戦略を転換・再構築する為の革新（イノベーション）をおこしていく必要に迫られることとなります。これを1839年にベルギーの数学者Verhustが最初に考案したS字型曲線（ロジスティック曲線）と呼ばれる成長曲線の考え方に沿って見てみますと、あるひとつの基本戦略のもとでの経営努力と成果との間にも、経済学でいう収穫逨減の法則が観察されるということになります。仮に、企業がある事業分野でこのようなステージに到達した場合には、その基本戦略を部分的に手直しするのではなく、全面的に見直し、転換・再構築することによって、新たなる成長曲線を描き出すといった対応が必要となるわけです。即ち、「企業革新」という考え方は、戦略には寿命があるという認識に立脚したものであるということになります。



さて、企業が「企業革新」の必要に直面している場合には、事業を取り巻く環境の諸側面でその必要性を示唆するいくつかのシグナルが認められます。たとえば、新しい競争相手の登場、新しい販売チャネルの台頭、あるいは業界の再編成といったシグナルです。こうしたシグナル（果）は、事業を取り巻く環境が、新技術の開発、規制の緩和、消費者ニーズの変容・多様化等により構造的変化を遂げ、市場競争の場に於けるゲームのルールが大きく変化しつつあるという事実（因）を反映していると言えます。また、こうした環境の構造的な変化のもとでは、

- 「強み」の「弱み」への転化:従来自社の「強み」として作用してきたプラス要因が「弱み」あるいは「足枷」として作用し、マイナス要因に転化する。
- 「潜在的弱み」の露呈:顧客データベース、管理会計体系、専門知識等といった事業基盤（インフラストラクチャー）の整備の立ち遅れが、競争優位性の確立・維持の為の緊急、且つ最重要経営課題として浮上してくる。

といった「企業革新」の必要に迫られた企業に共通の症状が必ず観察されます。

それでは、「企業革新」が要請される状況のもとに於いて、このような幾つものシグナルが認められるにもかかわらず、その対応策としての事業基本戦略の転換・再構築といった作業が、多くの企業で何故なかなか推進できないのかについて、次に考えてみることにします。

## “改革”としての「企業革新」

企業が持続性のある成長・繁栄を追求していくのであれば、企業は、

- 事業を通じて顧客に対して競争相手よりも少しでも多くの価値を創造・提供できるユニークな手段、即ち競争優位性の確立・維持をめぐる競争に常にさらされていること、また
- 競争優位性が環境の構造的変化により陳腐化／劣化するのを未然に防止する為に革新の追求（創造的破壊）を自らに課する必要があること、

という認識をもち、「企業革新」に遅滞なく取り組むことが求められます。しかしながら現実を目を向けると、ある事業分野に於いて成熟期を迎えた企業が、事業基本戦略を抜本的に見直し、その転換・再構築に取りかかるのに、長時間を必要とし、時として着手するのが余りにも遅すぎて、立ち直り不能な状況に追い詰められてしまうケースをよく見聞します。また、特に業界のトップ企業が環境の構造的変化に直面しているにもかかわらず、事業基本戦略の抜本的見直しへの着手を逡巡している間に、二番手以下の企業が積極果敢に戦略転換を実施し、業界における地位を逆転してしまったというケースもよく耳にします。このように企業が環境の構造的変化に直面しながらも、従来の事業基本戦略をなかなか抜本的に転換・再構築していけない理由のひとつとして、「企業革新」の本質が“改革”であって“改善”ではないという事実を指摘することができます。

“改革型問題” vs “改善型問題”

	改革型問題	改善型問題
問題の所在	全体の最適化の為の軌道の修正	部分の最適化の為の行動の修正
視点	効果の最大化	効率の最大化
接近法	演繹的アプローチ（現行の枠組みを一度「御破算」としたアプローチ）	帰納的アプローチ（現行の枠組みを与件としたアプローチ）
思考法	柔軟な発想（異質情報の編集）	緻密な思考（論理の体系的積み重ね）
展開法	トップ・マネジメント主導による全社運動	ライン・マネジメント主導による職場運動

企業経営に与かる立場の人間が直面する問題には、大別して“改革型（戦略的）問題”と“改善型（日常業務的）問題”の二つがあり、この二つのタイプの経営問題はその解決プロセスに於いて相互に全く対照的なアプローチを要求します。即ち、“改革型問題”の典型である「企業革新」は、

- 既得権への挑戦:全体の最適化、効果の最大化を追求する為の全事業システムにわたる大手術である為に、組織を構成する個人／部門の既得権を度外視した作業とならざるをえないこと、また
- “成功戦略の罨”からの脱出:従来の成功戦略を含めた組織に於ける所謂“過去の栄光”への訣別を要求する作業であること、さらに
- “組織のクセ”の払拭:組織文化として根づいている価値観、思考様式、世界観、行動規範といった組織のクセを払拭する作業を伴わざるをえないこと、

といった特徴をもっている為に、その実施・展開に対して組織内の心理的抵抗が極度に大きくなることとなります。そして、まさにこうした事情の為に、本来ならば成長曲線上の成長期の問題（効率の最大化）にしか妥当しえない“改善型問題”の解決方法を成熟期の問題（効果の最大化）に適用しようとする誘惑が生じます。こうした誘惑に負けた企業は、対症療法的な問題解決でお茶を濁し、政略転換の為の革新（イノベーション）をいつ迄も達成できずに真の問題解決を先送りすることになります。

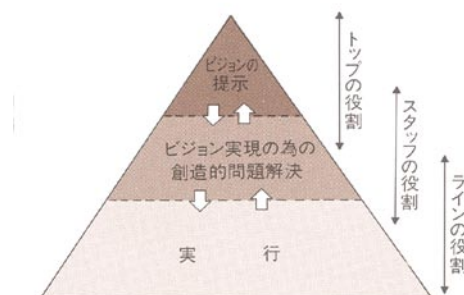
このような問題解決の先送りを回避する為には、(1)「企業革新」の必要性・不可避性に関する全社的な合意形成を図る為の“戦略監査”、また(2)「企業革新」の推進に障害となる“組織のクセ”を把握し、その対処法を明らかにする為の“体質監査”を、客観的・中立的な立場にある第三者によって「企業革新」の展開に先がけて実施しておくことが不可欠となります。さらに、既得権、“成功戦略の罫”、そして“組織のクセ”との闘いを乗り越えて、組織の中で「企業革新」を推進していく為には、そのプロセスの中に客観的・中立的な視点と発想を提供できる第三者の介在を確保しておくことも必要となります。

### “戦略づくり”としての「企業革新」

さて、組織に於いて「企業革新」に着手する困難を克服しただけでは、「企業革新」を順調に展開していける保証を確保したことにはなりません。「企業革新」の難しさのもうひとつの理由は、そのプロセス自体にあるということが出来ます。そこで、次に「企業革新」のプロセスに眼を転じてみることにします。

「企業革新」は、先ずトップ・マネジメントによる経営の意思としてのビジョン（“Corporate Directions”）の提示からスタートすることになります。このビジョンは、「市場側の論理」（「顧客の論理」、「販売チャネルの論理」および「競争の論理」で構成される）、および「供給側（企業）の論理」という「二つの論理」のそれぞれに関する事実分析・洞察に基づいて提示されるもので、いわば「二つの論理」の融合のもとでの訴求商品・市場セグメントの再定義といった性格を有するものと理解できます。この経営の意思としてのビジョンが示されますと、先ずスタッフによるビジョンの実現の為の問題解決（事業基本戦略の再構築）作業が開始されます。

「企業革新」のダイナミクス



この作業は、トップ・マネジメントとスタッフとの間で、相互に知恵を出し合うといった創造的、且つ双方向的なプロセス（異質情報の編集）を誘発することになりま

す。そして、ビジョン実現の為の事業基本戦略が固まりますと、次にスタッフとライン・マネジメントとの間で、事業基本戦略に基づく各部門別の戦略実行計画づくりが着手されるわけですが、この作業もスタッフとライン相互の知恵の出し合いという、創造的、且つ双方向的なプロセスとなります。なお、この「企業革新」プロセスの核心は、環境適合の為の事業基本戦略の転換・再構築であることには間違いありませんが、「企業革新」プロセスを完結させる為には、(1) 戦略適合としての組織構造の見直し、および(2) “体質監査” に基づく「企業革新」推進の為の新たな企業文化・社風の創造という一連の作業を並行して進めていく必要があります。

「企業革新」プロセスを以上のように理解しますと、その展開上の難しさは、

- “総花式” 戦略づくりの回避: 全社的な観点から自社が目指すべき方向 (“Corporate Directions”) を検討・議論していくことが往々にして個人／部門の利益優先の考え方によって阻まれ、その結果として全てが大事というメリハリの欠如した “総花式” 戦略づくりに終わってしまう可能性を回避すること、
- 大局観なき戦略づくりの回避: 自社が今後進むべき軌道の修正を検討するプロセスで、枝葉末節的な問題点に囚われて “樹を見て森を見ず式” の戦略づくりに陥ってしまう可能性を回避すること、そして
- 戦略づくりに於ける “供給側の論理” の呪縛からの離脱: 「二つの論理」の融合のもとに於ける顧客に対する競争優位性を伴った価値の創造・提供手段としての戦略づくりが、単に「供給側 (企業) の論理」の視点だけに偏った独善的なものになってしまう可能性を回避すること、

といった点にあり、「企業革新」という戦略づくりそれ自体の中に潜んでいることがわかります。

こうした戦略づくりにまつわる「企業革新」推進上の難しさを克服していく為には、(1) 全社的な視点からの経営資源のメリハリのある再配分を決定・実行していく為には、「企業革新」のプロセスに全社的な見方のできる “トップ・マネジメントの眼” と共に、大局的・中立的な見方のできる “第三者の眼” の二つの眼を投入・動員すること、(2) 「供給側 (企業) の論理」の呪縛を解く為には、「二つの論理」に関する事実分析・洞察をおこなうプロセスに客観的な “第三者の視点” を加えること、そして(3) 「企業革新」というダイナミックなプロセスをスムーズに機能させる為には、潤滑油、あるいは触媒としての “第三者の介在” を確保すること、の三点に対する配慮が必要となるといえます。

### 指揮者としてのトップの役割

異質情報の編集といった極めて創造的、且つダイナミックな性格を色濃くもつ「企業革新」プロセスを企業組織に於いて展開する場合にトップ・マネジメントが果たすべき役割は、基本的には、(1) 戦略と環境との間に構造的ミス・マッチングが生じている状況に於いて、真の問題解決を先送りする対症療法的問題解決の誘惑を断ち切り、「企業革新」に断固として取り組む意思を組織構成員に表明すること、(2) 経営の意思としてのビジョン (“Corporate Directions”) の提示により「企業革新」のプロ

セスに点火する（役員を含めた組織構成員の心に火をつける）こと、そして（3）新しい価値観・世界観の醸成（パラダイムの転換）の促進により「企業革新」プロセスの推進担当者に側面からの支援をおこなうこと、の三つに集約できます。

ある意味では、「企業革新」プロセスにおけるトップ・マネジメントの役割は、「企業革新」という壮大な交響曲を指揮するマエストロのそれであり、演奏者であるスタッフおよびラインの潜在能力を最大限に引き出して、聴衆である顧客に対して名演奏を聞いて貰い、大きな満足（価値）を提供することにあると言えます。私共は、第三者として今後とも多くの企業に於ける名演奏会の黒子としての責務を果たしていきたいものと考えている次第です。

（1989年10月）