

経営革新を問いなおす【谷口 知史】(08.11.10)

「経営革新」とは、一言でいえば「既存の経営フレームを創造的に破壊して、新機軸を創出することにより、企業価値を増大させる」ことである。また、「企業が存続し続けるためには、不断の経営革新が必要だ」ということも広く認識されている。それにもかかわらず、経営革新を実践できる企業は必ずしも多くない。

現下の広範かつ大規模な経営環境の激変に直面して、多くの企業で経営革新の必要性が高まっているものと思われる。本稿で、戦略コンサルタントの視点から「経営革新」を問い直すことにより、自社の経営革新に取り組んでおられる多くの方々に対して何らかのヒントを提供できれば幸いである。

1. 「経営革新」の意義

経営革新という言葉は広く用いられている。筆者がコンサルティングの依頼を受ける際にも、クライアントから「当社は経営革新が必要だと考えています。そのためにコンサルティングを依頼したいのです」という申し出を受けることが少なくない。しかしながら、そうした際に用いられる経営革新という言葉の解釈は必ずしも一様ではない。そこで、経営革新という言葉について再確認をすることから始めたい。

「革新」とは、「イノベーション」の訳であり、経済学者ヨゼフ・シュンペーター（1880-1950）が提唱したものとされている。シュンペーターは、イノベーションを

- ①新しい製品の導入
- ②新しい生産手段の導入
- ③新しいマーケットの発見
- ④新しい原料や半製品の導入
- ⑤新しい組織の導入
- ⑥①～⑤の新たな組み合わせ

と説明している。

また、米倉誠一郎氏はシュンペーターの論理に従い、「イノベーションを駆使して、既存の枠組みを創造的に破壊し、新たな経済発展すなわち『価値創造』・『知識創造』をする人々」を「起業家（アントルプルヌア）」と定義している（注1）。

故ピーター・F・ドラッカー氏の有名な言葉に、「企業の最終的な目的は、存続し続けることである」というものがある（いわゆる「ゴーイング・コンサーン」である）。使い古された感のある表現ではあるが、「企業は環境変化に適応する生き物である」という考えに立てば、経営環境は刻々変化しており、企業が永続的に存続するためには、その経営には不断の変化が求められることになる。現下のグローバルな経済・金融情勢の激変に直面して、そのことを実感している方々は多いのではないだろうか。

企業の環境適応というテーマにおいて、自然界の例が引用されることが少なくないが、ここでも一例を引いてみたい。ミジンコという微生物は、通常は雌しかいないという。産卵期には雌が自分の体内で卵をつくり、新しい雌を産み落とす。子供のミジンコは、母親と全く同じ遺伝子構造を持っていることになる。しかし、ミジンコの棲息環境としての水質がある一定の限度まで変

化した時には、突如雄のミジンコが現れる（雌の一部が性転換するのである）。そして、その雄が雌と交尾することにより新しい遺伝子構造の卵ができる。新しい環境に適応するミジンコが誕生すると、それだけが生き残り、繁殖して、ミジンコの安定期に戻る。その時にはまた、雌が単性の生殖行為を行い、環境に最も適応した遺伝子構造を保つのである。これは、まさに自然界の神秘であるが、企業の環境適応に相通ずるものがある。ミジンコは、新しい遺伝子というイノベーションによって存続し続けているのである（注2）。

こうして見ると、企業がゴーイング・コンサーンたるために不可欠なものが経営革新であると考えることができる。その意味では、ゴーイング・コンサーンたらんとする企業にとっては、経営革新という概念は決して特別なことでも目新しいことでもないといえることができるだろう。

それにもかかわらず、経営革新という言葉がクローズ・アップされているのは、それだけ難しいことだという証なのかもしれない。しかしながら、経営革新が企業にとって避けて通ることのできないものである以上、いかにすれば自社においてそれを可能ならしめることができるかということ考察することの意義は、すべての企業人（経営者、管理者、一般社員のすべての立場を包含しての意）にとって大きなものであろう。

筆者が経営革新という言葉の意味を定義するならば、以下のようなになる。

- ①企業の経営理念に基づく
- ②企業の自己再生であり
- ③企業が永続的に存続するために
- ④企業に不断に求められるものである。

そして、

- ⑤従来の経営においては、なされてこなかった（あるいはできなかった）ことを
- ⑥新たな機軸で行うことにより
- ⑦企業価値を創造することである。

2. 「経営革新」の難しさ

経営環境の変化に対応するために、多くの企業が経営戦略の見直しや再構築の必要性を認識し、経営革新を図ろうと努力している。

筆者が主担当のコンサルティング・テーマを具体的に表記すれば、「経営改革のための経営ビジョンと戦略代替案の策定・実行支援」、「企業構造転換のための経営ビジョンと戦略代替案の策定・実行支援」といったものに代表される「企業を抜本的に変革すること」すなわち「経営革新」を目的としたものが多い。平たくいえば、「会社を変えるためにはどうすればよいのか」という経営者からの問いかけに対して、外部のプロフェッショナルとしての役割期待に応えるべく、経営意思決定の高度化のサポートをさせて頂いている。

コンサルティングの現場では、まさに企業の生き残りを賭けてこうしたテーマに取り組む事例が少なくない。一世紀もの長い歴史のある名門企業、業界のリーディング・カンパニーとして名声をほしいままにしてきた有力企業が、「変わらなければ生き残れない」という強い危機感を抱いて経営革新に取り組んでいるのである。しかし、一般的には経営資源に恵まれていると目されている企業においても、経営革新は決して容易なことではない。それは何故なのであろうか。

もう一度、経営革新を「従来の経営においては、なされてこなかった（あるいはできなかった）

ことを新たな機軸で行うこと」と解釈したことを確認すれば、それは「企業が大きく変わる」ことにつながる。そしてまた、長い歴史や伝統あるいは強い成功体験があればあるほど「企業が大きく変わることは難しい」ということ自体には納得性がある。しかしながら、そこに経営革新の難しさに対する本源的な説明を求めることにはあまり意味があるとは思えない。経営革新の難しさは、その企業が「変わらない」のか「変われない」のかを企業人（とりわけ経営者）自身が明確に自覚することの難しさから生じているのだ。

つまり、それぞれの企業が「変わりたくないから変わらない」のか「変わりたくても変われない」のかを必ずしも明確に区別できていないために、「企業が変えることは難しい」というパラダイムが成立しているのだと感じざるを得ないのである。

経営革新の難しさは、企業を取巻く外部の経営環境や企業内部の経営資源さらには採用している経営手法などに本源的な要因があるのではなく、企業人（とりわけ経営者）自身の意識の中に最大の要因が潜在している。そのために、経営革新を図るためには、もう一度熟考することから始めることが必要である。「当社は、今、本当に変わるべきなのか」と。

（参考文献）

注1 米倉誠一郎『経営革命の構造』岩波書店、1999年

注2 堀紘一『不況を勝ち抜く』PHP研究所、1999年