

第31回 技術経営人財育成セミナー (2025年12月22日(月))

『経営学と変化の論理 - ヒストリカル・アプローチからみる企業経営 -』

宮田 憲一 (みやた けんいち)
明治大学 経営学部 専任准教授

【講演概要】

企業はなぜ変わるのか——そして、どのように変わるのか。

本講演では、経営史の視点から、経営学領域で重要なテーマであり続ける、「企業の変化」の論理について考えていく。とりわけ、戦略の歴史性、ダイナミック・ケイパビリティと両利きの経営、イノベーションのジレンマといった戦略論や組織論などの理論と結びつけながら、企業が変化をどのように経験し、新しい方向性を切り拓いてきたのかを考える。

アメリカ企業の戦略転換や、日本のコンテンツ産業におけるイノベーションの軌跡を事例に、戦略思想と戦略構想、経路依存性と経路革新性、組織文化といったテーマを通じて「歴史的に変化する存在」として企業経営をとらえる視点を紹介する。

【講演】

小平： 07:52

時間になりましたので、技術経営人財育成セミナー第31回を始めます。

今日は明治大学経営学部専任准教授の宮田憲一先生をお呼びしております。ご案内の通り、『経営学と変化の論理』ということで、文系理系もないですが、宮田先生はどちらかという文系の学部の中での技術経営という分野の研究に取り組んでおり、私も非常に関心を持っております。

そういう視点から、今日は色々なこととお話いただけるということで楽しみにしております。先生、よろしく願いいたします。

宮田： 08:44

ただいまご紹介ありました明治大学の宮田です。本日はよろしく願いいたします。

授業か学会で発表することが多くて、実務家の方々にお話する機会がないので、分かり難いところもあるかもしれませんが、その際にはご質問頂ければと思います。

今日は『経営学と変化の論理』ということで、小平先生に何でも知っていることを話して欲しいという大きなテーマを頂きました。普段は、200年間のアメリカの企業経営の歴史を、さまざまな企業家のビジネスモデルや組織改革などを話す授業をやっています。今回はもう少し大きな話で進めていきたいと思っています。

初めに簡単な自己紹介をいたします。私は、下斗米先生と同じく明治大学で学部から大学院まで教育を受けてきました。所属する経営学部では「経営史」「比較経営論(アメリカ)」を教えています。

先ほど申し上げた通り、アメリカ企業の経営の歴史を研究しているのですが、この他に共同研究でクリエイティブ産業、特に日本のコンテンツ産業も研究しています。なぜこんなにもローカルなコンテンツがグローバル化するのか、といった点に興味を持ち、その歴史を分析しています。これに加えて、戦略論や技術戦略論を歴史的な視点から提

えると、どのような洞察が得られるのか、海外の理論的な研究動向もあわせながら研究しています。

最近、別の共同研究成果で、来年出版を予定している『企業はどのように人を育ててきたか』と題する書籍に向けて企業内大学とマネージャー教育について執筆しています。他には、数ヶ月前に海外の学術雑誌にポケモンビジネスをテーマにした論文を共著で発表しました。ポケモンという非常にローカルなものが、なぜここまでグローバルになるのかという内容となっています。

加えて、企業戦略の歴史的性質に関する論文も発表しました。経営戦略論でよく議論される戦略論というのは、あるモデル、あるいはこういう仕組みで、こう分析したという研究が多いと思います。しかし、そもそも企業戦略の前提には各企業の歴史があり、その影響があるということを書いた論文もあります。今日は、時々こういったものに触れながらお話できればと思います。

私の専門は「経営史」でありまして、なかなか聞いたことのない言葉だと思います。経営者の皆さんがお集まりなので、「経営」を皆さんご存知ということで、学術的にまず「史」とは何かということを少しお話ししていきたいと思っています。

1. 「経営史」とは

日本の義務教育の弊害かと思いますが、歴史といえれば何か年号を暗記するみたいに思われることが多いと思います。ただ、研究者が考える「歴史」はそうではないということをお話します。

歴史というと、「愚か者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ」という格言をよく聞いたりします。実はここでの「歴史」は、「他人の経験から学ぶ」と意識されたものなのですが、年号の暗記というものは異なります。しかし、歴史から学ぶことは重要だと言われるわりには「歴史からどうやって学ぶのか」は、教わらないように思います。

一方、オスカー・ワイルドは「未来に向かって生きようとする、必ず過去に向かっても生きなければいけない」といったりします。未来に進もうとすれば、常に過去にぶつかるという話なのですが、やはり歴史という過去に「どうやって向き合っていくのか」も実は教わらない。

こうした点を踏まえ、私は、経営史という学問が、企業経営に歴史という視点を提供し、その視点を学ばない人よりも学んでいた人のほうが、いくつかの視点を身に付けられるのではないかと考えています。

(1) 長期的な視点

一つは長期的な視点です。これは5年、10年で見るだけではなくて、30年、40年、あるいは50年で捉えると、見えてくるものはどのようなものなのかという視点になります。

(2) 全体的な視点

全体的視点は、これは経営戦略にも繋がります。人事、マーケティング、生産管理など、それぞれが非常に専門的な領域だけれども、それらが関わり合いを捉えることでみえてくるものは何かと考えるものが全体的な視点になります。

企業だけではなくて、マクロ経済とどう繋がっているのか、あるいは社会とどう繋がっているのか、といったところも社会の中の存在として企業があるので、そういった視点も提供できると考えています。

(3) 時代的視点

もう一つの時代的視点というのは、そのとき成功しても、それはその時代だったからというものです。そのとき成功したから、そのまま真似したらできると思わせないというところが、歴史の一つの重要な視でになります。

ただ、そうとは言いながらも、最後の視点は、過去と現在、そして未来はどこかで連続しているところがあり、どこかで断絶しているところがあるという連続と断絶の視点です。それはどの部分何なのかということ、考えていくというのも歴史的視点であると思います。

いずれにしても、こうした視点を持つと、より良い意思決定などに動き出せるのではないかと私は考えています。多くの経営史という学問を研究している方々は、そういった点に何かしら関わるような研究をしていると思います。

2. 「歴史とは何なのか」というと「変化」である

「歴史とは何なのか」というと、その捉え方は人によって色々あります。私はものすごくシンプルに考えるのが好きなので「変化」であると考えています。

(1) 経営の歴史＝企業活動の長期的変化

つまり歴史を考えるってことは、変化を考えるということと捉えます。

一方、経営については、研究者の数だけ経営の定義があるように、皆さんもそれぞれ経営の定義があると思います。ここでもシンプルに私の中での経営は、企業が目的を達成するために組織的に追求する活動と捉えています。組織的とは、つまり2人以上が集まって一緒にやっていくということが、ここでの経営で、かなり広く取っています。

歴史は、ここでは変化と捉えるので、ここでいう経営史は、組織的に取り組みながら目的達成を追求する企業活動の長期的な変化を考える学問領域が経営史と考えています。

講演タイトルは、これを「ヒストリカル」と言っています。こういった視点から企業経営を見てみた場合に、どういったことが言えるのだろうか。あるいは、見えるのだろうかということ、少し一緒に考えていけたらと思います。

今日講演を聞いていただいたことを契機に、「変化する」というすごく当たり前のことですが、改めて捉え直していただけたら嬉しいと思います。

(2) 変化のマネジメントというのは、変化を起こす仕組みを設計すること

なかなか実務的示唆、歴史と実務はなかなかかみ合わないところもありますが、もし示唆があるとすれば、今日お話する話は、企業経営において「変化というのは、起こす仕組みを設計する」というふうに経営学者は捉えているということになります。

つまり、変化というのは、やってきた変化に対応するという考え方ではなくて、変化を起こしていく仕組みをどうやってマネジメントしていくかということが、変化ということ、考えたときに経営学で議論されています。

これらの点を、今日は少しいろいろ考えただけらと思っております。

講演の大きな流れとしては、まず一つ目は経営史において変化とはどう捉えているのか。ヒストリカルなアプローチ、ヒストリカルな視点で変化を捉えると何が見えてくるのかということと、二つ目は経営学で変化の議論はたくさんあるなかで、代表的な議論から、いろいろ事例も交えつつ、考えていければと思います。

(3) 変化を問うということは、一方で何が変わらないかという普遍を問う

そこで言われていることは、ある種シンプルなのですが、実際に考えてみるとどうすればいいんだろうと少し悩む部分もあります。

そうした議論を踏まえて考えていくと、変化を問うということは、一方で何が変わらないかという普遍を問うことにつながります。つまり、変化するものとしなないものは何なのか、そうしたなかにおいてリーダーとはどういった存在なのかということを経験に少しお話できればと思う。

3. 経営史における「変化」の捉え方

(1) エジソンとウェスティングハウス

私は経営の歴史家なので、歴史の研究をしています。特に何を研究してきたかということ、エジソンとそのライバルのウェスティングハウスという企業家から始まる大企業の変化について考えてきました。経営学部の学生にどうやのように話すかということ、これは100年以上前のスティーブ・ジョブズとビル・ゲイツだと例えたりします。

エジソンとウェスティングハウスがいたことによって電気がビジネス化されて、社会に電気がどんどん広がり、新しいビジネスが生まれました。ビル・ゲイツとスティーブ・ジョブズが1980年代や90年代に競いあったことで、パーソナルコンピュータがどんどん広がっていく契機となった点を彷彿させます。

また別の側面から言うと、エジソンの会社はGE（ゼネラル・エレクトリック社）になりますが、Googleのように見えます。Googleはいろいろなことをやっている。YouTubeもやれば自動運転もやるし、何でもやる。同じようにエジソンのGEは、電気から始まりX線もやれば、医療にいけば、住宅もいくし、ミサイルも作るし何でもやるというように行動が重なって見えたりします。

ウェスティングハウスも同じようにやるNo.2でした。今の電力の交流電気は、エジソンが作ったのではなくて、ウェスティングハウスとテスラが産み出したものです。ウェスティングハウスが作ったが、最終的に残っている企業はエジソンがつくったGEです。

ネット検索で考えれば、ヤフーが最初はネット検索でうまくいっていたのに、結局Googleに負けて、ヤフーはなくなりGoogleは残っているという状況と重なる部分があります。全く時代は違いますが、企業ということで考えたときに、こういう区分けができます。今のグーグルは、過去のGEをヒントに学べることもあるかもしれません。

(2) 組織は戦略に従う

最初は歴史の話で見えていくが、百数十年の歴史を見たときに、変化としてまとめると何が見えたのか。普段もっと細かく話しますが、大きくまとめると次のようなことがわかってきました。

まず、経営史研究が発した有名な言葉に「組織は戦略に従う」というものがあります。これが歴史の変化の見方のその1となります。

新しい組織構造ができると新しい組織ができる

これはどういうことかという、基本的な変化の見方で、新しい戦略ができると、新しい組織構造ができ、組織ができる。新しい戦略に対して、常に新しい組織構造ができる。

ここでいう組織構造というのは分業体制、簡単にいうと役割分担になります。新しい戦略をやろうとしたら、新しい役割分担の体制ができてくるという話になります。ただこの理解は、経営学の研究者が、まとめて抽象化したもので、これを唱えたアルフレッド・チャンドラーはもう少し細かく説明しています。(図1)

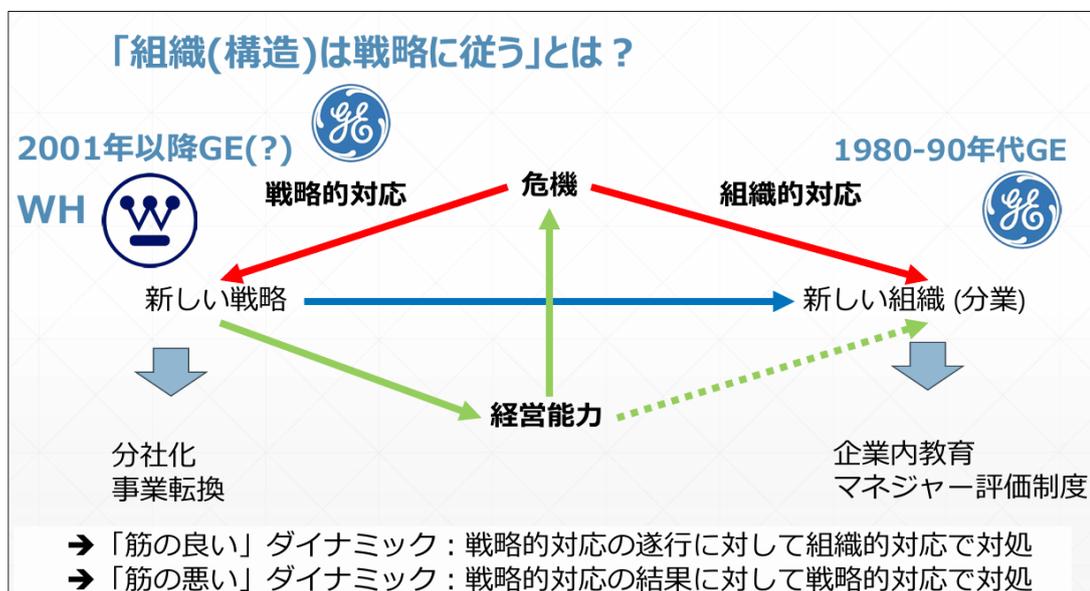


図1 「組織(構造)は戦略に従うとは？」

経営能力が十分だと新しい分業体制ができ、組織が出来てパフォーマンスが出る

新しい戦略ができると、それを進めていく中で、経営能力が問われてきます。その経営能力が十分だと、新しい分業体制ができ、組織が出来て、パフォーマンスが出るのが理想です。

ただし、往々にして新しい戦略に対して、経営能力の限界が露呈し、損失が出たりして1度危機に直面します。危機に直面し、初めて組織的対応として新しい組織を作ってパフォーマンスを上げていく。これがアメリカの企業成長の歴史から、見えてくる変化のパターンであり、「組織は戦略に従う」と指摘されるものになります。

ただ、このパターンは、20世紀前半の企業の歴史をもとにしたもので、GEとウェスティングハウスにも当てはまるものです。戦後に入り、GEとウェスティングハウスはそれぞれ新しい戦略を見つけて対応していこうとするが、それが失敗に終わるといのが戦後の話になります。

ウェスティングハウス、組織的対応で新しい組織を作らず、戦略的対応で失敗

どうことが起こるかということ、ウェスティングハウスという、図の「W」のほうは、新しい戦略として、「リストラクチャリング」や「選択と集中」を打ち出しましたが、戦後、危機に陥った際、組織的対応で新しい組織を作るのではなくて、戦略的対応で新しい事業に進出しました。しかし、進出が失敗したと言ってすぐにその事業を切り捨てることをして、戦略的対応で危機を回避しようとした。結果として事業が、企業がどんどんしぼんでしまい、最終的に電機企業であったウェスティングハウスは、CBSというメディア企業に事業転換し、そして最終的に買収されました。

GE、新しい戦略を策定し、経営能力を発揮して危機にはならなかった

もう一つのGEはどうだったかということ、GEは新しい戦略を策定して、経営能力を発揮して危機には直面しなかった、ジャック・ウェルチというCEOの時代です。

彼は能力が高く、経営能力を発揮して危機には陥らず、新しい組織を作りました。そのときの組織の作り方がそれまでとちょっと違って、何をしたかということ、マネージャーを徹底的に鍛えることをしました。これは企業内大学を中心にした企業内教育を通じて実行されました。

ここで重要な点は、「戦略は組織に従う」と言うときの組織が何なのかという点です。これまでは、事業部制といった組織の分業の仕方を変える場合が想定されていましたが、ウェルチは、それはあまり変わらないが、そこで働くマネージャーの人材育成や評価を変えて新しい組織を作り出すということを実行したと捉えられます。それが1980年代90年代のGEになります。(図1)

(3) 変化には、良い変化と悪い変化がある

その後のGEは何が起きたのか。2000年以降、GEも結局、新しい戦略を展開しようしましたが、経営があまりうまくいかずに、組織的対応よりは戦略的対応に向かい、最終的には分社化となり、企業として解体してしまいました。以上の状況が大きな歴史の話となります。

歴史的な視点から、この変化をどう捉えるのでしょうか。これは、筋の良いダイナミックな変化と、筋の悪いダイナミックな変化があるのではないかと考えられます。

筋の良いダイナミック変化：組織的な対応で対処

つまり、経営史の研究から言うと、新しい戦略の遂行に対して、新しい組織的な対応で対処するといった場合が筋の良いダイナミックといえます。それで企業は、成長するという話です。

筋の悪いダイナミック変化：戦略的対応で対処

一方で筋の悪いダイナミックは、新しい戦略のみで成長しようとする。

その実行の結果として失敗したり、失敗しそうになったら、組織を変えずに、戦略的対応で対処しようとしたことで、最終的に「上手くいかなくなってしまう」ということが歴史における変化に関する経験則が見出せるといえます。

つまり、経営史という歴史研究から見る「変化」というのはどういうものがあるかという、少なくとも良い変化と悪い変化という二つのタイプがあると捉えられます。

(4) 表層的な変化と、なかなか変わらない変化

この他の見方は何かあるのかというと、表層的な変化と、なかなか変わらない変化という見方があります。

ウェスティングハウスの変化を百数十年見た場合、まず事業領域や進出する事業である「空間」の次元が変わります。

それを企業ドメインと言ったりしますが、どこに進出しているかという事業「空間」は、よく変わります。

次に「時間」の次元の変化があります。これは、その産業や事業である種共有されている「こうしておけば成長するだろう」という、ある種の信念みたいなものがあります。それが数十年に1回変わります。

(5) 経営哲学が変わる時がある

最後に「意味」の次元の変化があります。これは創業者が何を考えていたかを指し、それが一番変わりにくいものです。ときに経営哲学と言ったりもするかもしれませんが、それが変わるときがあります。

ウェスティングハウスが解体していく過程の中で、実は変化に、こうしたタイプがあるということがわかりました。

具体的に、「空間」というところと言うと、最初電気技術で始まりますが、電気の関連事業は何どうすれば成長できるのかという、エジソンの時代から、電気を作る機械であるタービンを売ることが重要になります。言い換えれば、タービンを電力会社により購入してもらうためにはどうすればいいかと考えます。

それには、社会が沢山の電力を消費すればいいとなります。だから家電事業に進出します。そうしたなかで、研究開発から電気を使ったX線が出てきました。そうすると、それを事業化して医療も電化すれば、もっと電力消費が増えるため、進出します。1960年代ぐらいになってくると、家電など、電力消費機器の市場が飽和してきます。そのときに何を考えたかという住宅事業に行き着きました。なぜかという、住宅を丸ごと電化して電化住宅にしてしまえば、さらに電力消費が増えるためです。

住宅が少しくまると、今度は都市を全部電化してしまえばより電力消費が増えると考えます。今、自動車メーカーのトヨタがウーブン・シティ (Woven City) 事業に取り組んでいることに近いかもしれません。だからウェスティングハウスは、電機事業と関係ない不動産や都市開発に進出しますが、結果的にノウハウがなくて失敗に至りません。

ただウェスティングハウスの伝統的な戦略の論理からいうと合っています。

彼らの間では、この戦略の論理は「電力のビナイン・サークル (好的循環)」といわれ、エジソンの時代からずっと共有されてきました。こうすれば成長するということを追求し、拡大解釈した結果、それが通じなくなってくるのが1970年でした。

大体90年ぐらい、この戦略論理で成長すると考えられてきました。それが第1次石油危機あたりを契機に変わってしまいました。

その後、彼らは迷うこととなります。今まで電機産業の業界で、これで成長できると思っていたものが、通用しなくなったときに、どうすれば良いのかとなったわけです。ときに財務にいき、財務で事業を切っていくとなりました。

あるいは市場シェアで、事業を切っていくという「選択と集中」という形で、何のために事業を持っているのかではなくて、どれぐらい財務パフォーマンスを発揮するのか、あるいは株主価値にどれだけ貢献するのかといった基準から、事業を「選択と集中」していきました。その結果、利益率が低下していき、最終的には保有していたメディア企業が、最も利益率が良かったため、それを中心に多角化して、最終的に他企業に買収されて、消滅しました。

このようにウェスティングハウスの歴史から、「空間」の次元は結構変わり、「時間」の次元は、アメリカの電気産業の場合だと90年ぐらい共有されて突然変わり、混乱したことが示されています。

それでは、最後まで変わらなかったものは何なのかというと、内部経営者が退任する1993年まで、「GEが最大のライバルである」という考えが残っていました。これは、創業者が常に意識していたものでした。ただ、内部経営者から外部経営者に移行することによって、創業者の考え方も全て切り捨てられて、メディア企業でいくとなり、ウェスティングハウスは最終的に消滅してしまいました。これは、「意味」の次元が最後まで変わらなかったといえます。

さて、ここまで何を説明してきたかということ、歴史の視点から見ると、経験則として、企業経営において変化と言っても、3タイプの「変化（空間、時間、意味の次元）」が見えてくる。特に創業者の「意味」の次元が後ほどの話と少し関わってきます。

（6）経営者は過去だけではなくて、歴史にも影響を受けている

ここから一つ言いたいことは、歴史家から見ると、経営者は、「過去」だけではなくて、「歴史」にも非常に影響を受ける存在であるということです。

過去というのは、昔こういうことが起こったよねということ、あるいは2008年のリーマン・ショックが起こったという過去の事実をさします。

一方、歴史というのはそれがどのように語られているかということで、そのときうちの会社はこういう状況になって、うちの事業はこういうふうに変化になって、だから「こういうことはしないほうが良い」といった語りが入るのが歴史となります。

経営者は、意識している、いないに関わらず、そういうことに影響を受けながら、その中で戦略や意思決定をすることがあるだろうと、歴史研究からは捉えられます。

（7）計画と組織と統合と測定という四つのスキル

最後に、歴史からみる「変化」のパートとして企業内教育について取り上げたいと思います。筋の良い変化は、新しい組織的な対応をするということでしたが、これをGEの例を踏まえると、変化の担い手は、どういう人かということが考えられます。

GEはうまく変化に対応した企業と言われてきたが、どのように変化に対応してきたかということ、常に変化を担う人を育ててきたことがあげられます。最初は1950年代に通称クロトンビルといわれる企業内大学を設立します。「企業内大学のハーバード」と一時期言われた社内教育の部署です。ここで、経営思想家のピーター・ドラッカーなども協力して、「目標管理（MBO）」という言葉が生まれました。この時期、GEは事業拡張に対

する対応として事業部制を導入しましたが、マネージャーが不足したため、その育成に取り組みました。

そのときに、「プロフェッショナル・マネージャー」とは何かを真剣に考えました。つまり、事業部制の担い手の能力は、何かを具体的に考えたわけです。そして POIM (Planning, Organizing, Integrating, Measuring)、つまり計画、組織、統合、測定という4つの一般的なスキルを持つマネージャーを「プロフェッショナル」として、企業内大学でマネージャーを育てました。

一方で、1980年代のジャック・ウェルチの時代にも、マネージャーを育成しました。そのときは、単なるマネージャー不足ではなく、生産性の追求を担うマネージャー育成が目指されました。これは、株主価値を最大化するウェルチが実行したい戦略をきちんと理解し、担ってくれるマネージャーが必要とされました。そのときに何が起こったかということ、たくさんのマネージャーの中で選抜した対象者を目的の担い手になるよう教育しました。

(8) 卓越性を教える

そのときウェルチが求めたのは、彼の言葉で「エクセレンス」、つまり「卓越性」を教えられないかというものでした。普通に考えたら卓越性をどのように教えるのかということですが、それを教育できるように具体的に取り組みました。

卓越している人は、「時間の感覚はこうである。感情はこうである。何に焦点を当てるかという考え方がこうである。」ということを具体的にマネージャー教育の研修カリキュラムに落とし込んでいき、それを教育することをしました。

(9) 社内研修に力をいれ、人財が育成され、GEはうまく変化に対応できた

このGEのマネージャー教育の歴史から、GEの場合、変化の担い手が少なくとも二ついたと考えられます。

一つは、組織化の担い手です。ある組織を支えるマネージャーが必要な場合がある。もう一つは、戦略の遂行の担い手としてのマネージャー育成です。つまり、何を担わせたいかによって社内の教育カリキュラムは具体的に非常に変わることがわかります。GEは、そういったことをやっていたため、うまく変化に乗れたのではないかと考えられるわけです。

こうした変化の担い手の育成実現において、日本と違うと言われている点が、人事評価との連動です。

1950年代は、意図したわけではありませんでした。結果的にこの企業内大学での研修を受けた人たちが昇進していくことになりました。ここに参加するとステータスが上がると考え参加者は真剣に勉強する。一方でウェルチの時代は、それを意図的にやるため、研修のパフォーマンスを昇進の要項に入れました。

そして、企業内大学の統括部長が、参加するマネージャーのパフォーマンスをウェルチに直接報告するようにした。その結果、参加者は研修を真剣に受けることになりました。真剣に受けて高パフォーマンスのマネージャーを、どんどん選抜して上のポストに就けるということを実施することで、非常に競争的で、真剣に社内研修を受けるという状況が生じました。

その結果として、このときのGEはうまく変化に対応したと言われます。ここまで、歴史の経験から「変化」を捉えた場合について三つ言ってきました。

一つは、筋の良い変化への対応は、戦略と組織が連動しているということ

一つは筋の良い変化への対応は、戦略と組織が連動しているということです。

そして、変化にも表層的なものから変わりやすいものから変わりづらいものが少なくとも三つあるということを述べました。

そして最後は変化というのはその担い手を育成することが重要であるということです。少なくとも私の研究が明らかにした歴史的経験から見るとそういうことが言えます。

ここからどのようなインプリケーションが出せるのかというと、まず一つ目は新しい戦略を考えつき、それを実行しようとしたときに、それを実行させる体制、役割分担は整っているのかというのがまず示唆として考えられます。

二つ目は、変化の程度を把握して、戦略を打つ

二つ目は、表層的なものから深層的なものまで変化のタイプを捉え、今直面している変化は、どの程度のものなのかを改めて考えられるというものです。

例えば、今AIが出てきていますが、それは「どれぐらいの変化なのだろうか」というのを考えた上で戦略を打つというのは大切なのではないかということが、歴史からの一つの教訓になると思います。

三つめは、変化するときに必要な能力は具体的に何か

そして三つ目は、我が社は変化が必要だといったときに、それに必要な能力は具体的に何であるのか、どのように具体的に落とし込めるのか、といった点を具体的に考える必要があるということです。

そして、その変化に対応する担い手であるマネージャー等に対して、しっかりと評価を与えられる仕組みの整備というところも重要である点を、歴史的教訓として伝えられると思います。

4. 経営学における「変化」の議論

ここまでの歴史研究からの話でしたが、ここからは経営学において「変化」はどういう議論があるかを考えていきたいと思います。経営学においても変化について様々な形で議論されています。

最近の経営学における議論は変化をイノベーションとの関わりから検討されています。イノベーションという変化への対応とマネジメントという文脈でいろいろ語られますが、大きな理論あるいは議論として今日は三つ取り上げたいと思います。

一つはダイナミック・ケイパビリティ

二つ目は両利きの経営

三つ目は、イノベーターのジレンマ（イノベーションのジレンマ）

(1) ダイナミック・ケイパビリティ

ダイナミック・ケイパビリティとは、動的な能力ということになります。これは何を議論しているかという点と、単純化すると、難しいことではなくて、環境変化に応じて経営資源と組織を再配置・再編成することの重要性を議論している理論です。

メッセージはとてもシンプルですが、そのために何をすればいいかという点について、様々な要素を組み合わせる非常に複雑で分かり難い理論でもあります。これをもう少し噛み砕いて考えるとこの理論は何なのかという点、今ある自社の強みを儲け直す形に素早く組み替えるためにその状況を察知して、そのために決定して、実行する。これを回す仕組みを考える理論といえます。

それがダイナミック・ケイパビリティという経営学における変化の論理の一つの考え方になります。

ポケモンビジネスは、任天堂が主導して作ったものではない

『ポケット・モンスター（以下、ポケモン）』の話をご存知だと思います。

そもそもポケモンは、任天堂が作ったものではありません。実はポケモンはここ（図2）にあるゲームフリークという小さな会社、そしてクリーチャーズ（1995年設立以前はエイプ社）というもう一つの小さな会社が、同じビルに入っていたことに始まります。

任天堂の川口さんという契約、訴訟や知的所有権など法務を担当していた方が、そこに出入りしていました。クリーチャーズ（当時エイプ）の石原さん経由で、ゲームフリークの田尻さんが何か面白いゲーム企画を持っているらしいところから開発が始まり、紆余曲折を経てゲームが開発されます。ゲーム発売後に何が起こるかという点、さまざまな関連ビジネスが展開されました。たとえば、トレーディングカードがありますが、その開発は任天堂ではありませんでした。

実は、石原さんがポケモンを見た際に、これでカードゲームを作りたいって個人的に思っていました。関連ビジネスへの展開は、任天堂とゲームフリークとクリーチャーズのこの3社が了解していれば良かったため、石原さんがその合意を得てカードゲームを作りました。

一方で、ゲームの他にアニメや漫画もあります。これらは誰が企画したかという点、こちらも任天堂ではありませんでした。これらは、小学館が発行する『コロコロコミック』編集者の久保さんという方が主導して展開しました。久保さんは小学生から人気になりそうなゲームを常にチェックしていました。そしてポケモンを見て、このポケモンを漫画にしたらどうかということから動き始めました。

任天堂の承諾を得て、『コロコロコミック』に漫画の連載が始まりました。

その後、久保さんがアニメ化しようと任天堂に声をかけましたが、任天堂はそのときその提案を拒否しました。なぜなら1980年代のスーパーマリオのIP戦略が上手くいかなかった経験からでした。ただ、その後説得から承諾に至り、最終的にアニメ化が大成功しました。

任天堂がやっていたのは、変化をつくることだ

ここからみえる（図2）ポケモンビジネスは、任天堂が全てを主導して産み出されたものではなかったといえます。任天堂はどちらかという点と裏方であり、もちろんゲーム

が売れば任天堂も利益を得るが、カードゲーム、マンガ化、アニメ化を主導したのは他企業の人でした。つまりポケモンビジネスは、意図的でも、計画的でもなく、創発的なプロセスから形成されたものでした。

任天堂がやっていたのは、変化をつくることだったと思います。ゲームとしてこれは売れそうだとするところから、ポケモンを通じて、アニメ化での成功はどのようにすればよいのかといったことを他の企業と協働しながら少しずつ理解していきました、そして、最終的にそのなかで、今の任天堂のIPビジネスの基盤となるビジネスモデルを構築するというをしていきました。

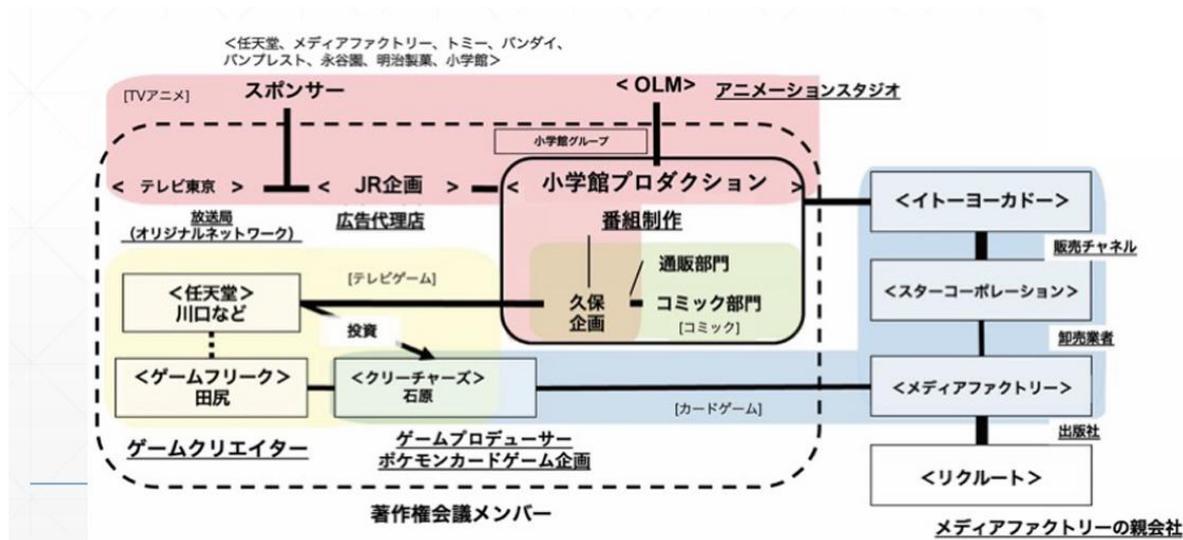


図2 ポケモンビジネスにおける著作権メンバー

その後、ポケモンがグローバル化する際に、任天堂の役割が発揮されます。

任天堂では、日本で売れたゲームは必ずアメリカで売らなくてはならないというルールがありました。当時、任天堂の米国法人ニンテンドー・オブ・アメリカ（NOA）を統括していた荒川さんは、ポケモンがアメリカの子供たちには売れないと思っていたけれども、売らなくてはならなかった。

そのために、荒川さんは何をしたかという、それぞれ日本の各担当者が持っているアニメやカードゲームの全てのライセンス（マンガを除く）をNOAに譲渡するように働きかけました。

これを機に日本で個別に展開されていた各関連ビジネスがアメリカ市場の販売に向けて一つにまとまることになりました。そして、荒川さんは、ゲームを最初に発売してもアメリカでは売れないと考え、先にアニメの放映を通じてマーケティングを展開することを決めました。その後ゲームを販売し、トレーディングカードや漫画も展開して、アメリカでのポケモンビジネスを成功させました。このアメリカでの事業展開は計画的に実行したといえます。

ダイナミック・ケイパビリティの視点から考えると、日本の事業展開において任天堂はビジネスの成長を感知していて、海外展開を契機として、担当部署の組織強化、各著作権の再編を進め、経営資源を投入することでポケモンは成功したといえます。そして、これが今の任天堂のIPビジネスの基盤になっていきました。

ここから得られる一つの示唆は、いろいろありますが、例えば単独で変化というものを探そうとはしない点があると思います。ただ、他社と共同でやる際には、自社では何を握るのかという点を決めておいたほうが良いといったことも考えられます。

(2) 両利きの経営

二つ目の理論は「両利きの経営」で、これも単純化して考えると、二つの活動を同時におこなうことの重要性を主張する理論になります。つまり、一つは本業を強くする「深化」活動と、もう一つは新しいビジネス機会を探す「探索」活動を両方展開するというものです。この二つの活動をしていれば、企業はイノベーションなどの変化に対応できるというとてもシンプルなメッセージになります。

ただ、これがとても難しいということになります。

本業をやりながら新しいことをやるという活動は、それぞれの活動が矛盾しているため、この矛盾が解決できないと、変化に対応ができないといえます。

そのために研究者たちが言うのは、本業の深化と次の事業機会を探す探索というビジネスは分けて実行し、トップがその二つを統合する役割を担う必要があるとします。分けるというのは、例えば新事業と本業では目標とKPIを分ける、人事も評価も報酬制度も分ける、組織を分けるというものです。本業と新事業は同じ場所で活動すると干渉するため、できれば地理的に分ける方がよいといえます。

この成功事例として、ジェフ・ベゾスとアマゾンが言及されます。

そもそも大学でコンピュータサイエンスを専攻していたベゾスは、当時コンピュータ化が最も進んでいた金融業界に職を得ます。そこで彼は、金融ビジネスで展開されている大量のデータを一元管理して分析する情報処理を、別の産業で展開することが、新しいビジネス機会になるのではないかと考え、最終的に小売ビジネスと消費者行動データ分析を組み合わせたビジネスに至りました。なぜ最初に書籍のEC販売であったかという腐らず、品質も均一で最も取り扱いやすい商品が本だったためでした。

ここから彼はビジネスを始めていき、両利きの経営の成功事例とは言われるが、創業からこれまでにいろいろな事業を展開するが、その大半が失敗しています。

なぜアマゾンがあそこまで成功したのかというと、多くの失敗をしているからといわれています。特に「探索」活動といえる事業は失敗しています。この理由には、彼の独自の考え方があります。

彼は次のように言います。顧客志向を打ち出す企業は多いが、そのほとんどがそうっていない。どういうことかということ企業はスキルを重視しているため、新しい分野に事業を広げようと考えている際に、なぜこれをやるべきなのか、自分たちがその分野のスキルがないということを最初に考えてしまう。そう考えると、本業をずっとそのまま見ているため、企業の寿命は有限になってしまう。そうではなくて常に自社の顧客に何が必要かから始まる戦略のほうが遥かに安定している。だからいろいろなことをやって失敗もするけれども、失敗したらすぐ撤退するが、それが顧客のためのチャレンジである。こうした考えから、彼はさまざまな事業を展開し、多くの失敗をしながら、そのなかのいくつかが成功して、アマゾンは大きく成長してきました。

両利きの経営を考えていく上では、トップがどう考えるかが重要だ

そして彼のこうした考えから、社内ではいろいろな制度や仕組みが整備されていきました。両利きの経営を考えていく上では、トップがどう考えるかが重要だという点が一つの示唆になる。

ここからもう少し両利きの経営で示唆を考えてみます。つまり経営学者は何を言っているかという、「探索」、つまり新しいビジネス機会を探す際には、本業の KPI で新規事業を評価しないことが重要と指摘しているわけです。言い換えれば、本業の既存事業と新規事業「別にする」と言っています。

新規事業は、売上や利益よりも学習 KPI というもので見ることがあるため、評価基準を変更する必要があるとしています。さらに、新しいビジネス機会の探索を余った時間でやろうとすると継続しないため、小さくてもいいから必ず枠を作って事業を続けるということが重要だとも言います。

そして、新しいビジネスにどれぐらいの資源配分をして、本業にどれぐらい資源配分するかは、全てはトップの仕事でとなります。例えば、探索の枠として、週 2 時間、あるいは売上の 1% は必ずそこに資金を投入するといったものです。

こうした取り組みを通じて、イノベーションによる変化に対応できるとするのが両利きの経営で議論されています。メッセージは非常にシンプルですが、なかなかこれを一つの会社の中で、同時に行うということが難しいため、多くの企業が変化をマネジメントできないと考えられています。

(3) イノベーターのジレンマ

顧客の意見を聞くことは正しいが、聞き過ぎると変化に対応できない

最後にイノベーターのジレンマから変化について考えてみます。

これはご存知の方もとても多い理論だと思います。この理論のメッセージを単純化してしまうと、イノベーションに対応できる企業とできない企業の差は何かを考えたときに、それはある種「正しい」ことをおこなっているからだということになります。

正しい経営的意思決定をしたから失敗してしまうとは、その企業が優良企業の場合、投資家や既存顧客の声を非常に聞き過ぎて、顧客の意見を聞くことは正しいことだが、聞き過ぎたからこそ変化に対応できない、あるいは気づくことができないという主張になります。

だから合理的で正しい意思決定をする優良企業がイノベーションにうまくついていけなくなるときがあるといわれています。

新しい事業は、一緒の企業の中でするのではなくて外に出す

それではどのように対応すれば良いかというと、色々な方法はあるが、新しい組織を作り、それをスピナウトすることが、最も効率が良く、成功率が高いと提起しています。

新しい事業を企業の中で一緒に経営するのではなく、外に出し、干渉をさけるためできるだけ地理的にも離してスピナウトして、その事業が成功したら、買収などして統合すれば良いという考えになります。

こうすることで、新規事業は、ゼロから価値基準や組織のルール、制度を作れるため、新しいものに対応しやすいといわれています。

コダックのカメラの事例

例えばよく言われるのはコダックのカメラです。

フィルムカメラからデジタルカメラに転換できなかったという例としてよく言及されます。

なぜ一流企業のコダックがデジタルカメラに移行できなかったのかということ、最初デジタルカメラが販売されたときには1988年では40万画素で10枚程度しか撮れないものでした。

それを発売した富士フィルムは、誰に向けての商品だったかということ報道カメラマンやPCに画像を撮りたいというマニアなどとてもニッチな市場に対してのものでした。

すると、優良企業のコダックにとっては、わざわざその市場をみる必要はないわけです。彼らにとっての顧客は、コダックのフィルムカメラを使っているプロやアマチュアの非常に画質の良い、当時ですとおおよそ換算すると約2000万画素で36枚撮れるフィルムカメラを生産すれば顧客は購入してくれるというわけです。

コダックは、それに集中すれば良く、低性能なデジタルカメラを製造しても彼らの顧客にはならないため、当初は進出しなかった。

しかし、技術が急速に発展し、デジタルカメラがより多くの画素数でより多くの撮影枚数に性能向上して日本企業が台頭したときに、コダックが対応しようとしたら、既に遅かったという事態にいたりします。これがフィルムカメラでイノベーターであったコダックが直面したジレンマになります。

この三つ目の理論であるイノベーターのジレンマからどういった示唆が得られるのかということ、最大の敵は合理性であるということです。既存顧客、既存の利益の論理で判断すると、新しい領域や事業は割に合わなく見えるので進出しないということになるため、注意が必要だということになります。言い換えると顧客の声を2種類に分け、既存の顧客、未来の顧客を分けて、混ぜないようにすることが大切というものです。

別の示唆としては、現在の収益モデルの欠点を考えるということも重要であるといえます。主な利益、収入源がコダックの場合はフィルムでした。消耗品としてのフィルムが非常に重要だったからこそ、フィルムが不要なデジタルカメラに行く必要がなく、新しい稼ぎ方を拒みやすかったわけです。これは、既存の収益モデルの欠点が何かを考えておくことは良いといえます。

この他にも、新規の事業評価は儲かったことよりも何がわかったかを報告させたり、本業から新しい探索の事業への送金ルールを明文化したり、そういったことも細かく実務でやろうとすると、いろんなことが出てくるとは思います。そういったことが変化への対応に関連してきます。

変化の摩擦

最近の経営学の議論の中で変化に関してどういう議論がされているかという点を、三つ理論から話してきましたが、ここからはそこでのリーダーのあり方について少し考えてみます。

先ほどダイナミック・ケイパビリティは変化のために、新しい事業の兆しを感知し、資源配分して、組織を組み替える実行する能力と捉えました。

両利きの経営は変化のために、探索という新しいビジネス機会を常に探すという活動を生き残らせるための方策について議論でした。

三つ目のイノベーターのジレンマは、新しいビジネス機会を探索しようと社内の中でやっていると、結局本業が強くて、新規事業が中断してしまうため、処方箋としてスパインアウトした方がいいといわれていると話しました。

この三つの理論の共通点は何かという点、どれも歴史的に形成された企業の強みというものと、それを使うための組織のルールが変化を求められる際の抵抗力や摩擦にもなるし、あるいはときにそれが推進力になるということ、詳細には分析はしていないが、どれも言及しているという点です。

つまり、その歴史的な、積み重ねられた資源や能力、あるいは制度が、企業の変化を左右していくということです。そのためにどう考えていけばいいかということが三つの理論で何かしら言われていました。

歴史が最終的に何になるのかは研究によって変わりますが、一つ考えられるのが文化になります。歴史があり、歴史が積み重なり、それが文化となり、変化の摩擦になるだろうというイメージです。

ただ文化とは何かというのは一致した見解はありません。組織文化の第一人者と言われるエドガー・シャインは「意識されない共有された当たり前の基本的前提」と定義しています。つまり、我々はある企業の中に入って、そこで活動しているときに、それが当たり前だと思っているそれ自体が文化であるというものです。当たり前の「基本的前提」と変化の摩擦になり得る文化というものを、どう考えればいいのでしょうか。そこではリーダーが重要だとシャインは述べています。

リーダーの定義

リーダーは、どういう人になるべきでしょうか。

彼によれば、「組織の文化から考えると、リーダーは前提、自分たちがそうであると皆が思っている前提がある。それとは異なる物事の進め方をちゃんと知覚できたり、認識できたり、考えたりすることができる人、それがリーダーシップだ」となります。

リーダーは、他の社員がもう意識していない、共有されて当たり前だと思い、問い直す必要もない基本的前提もマネジメントする能力を持つものと考えられています。組織文化論の経営学では、リーダーをそのように定義できされます。

企業経営を考えていくときに、歴史なり、歴史から文化となり、当たり前の前提ができていなかで、変化に対応しようとした場合に、リーダーとなる人は常にその当たり前の前提を疑うことができ、そして当たり前の前提でうまく動いているのか、動いていないのか、変えるべきか、変えないべきか、ということをしつかりと知覚できる人である必要があると考えられます。

5. おわりに

(1) 自ら変化する仕組みを常に設計する

おわりにということで、経営学の変化の議論を見てきましたが、彼らの議論を大まかにまとめると、変化は必要になってから対応するのでは遅いと考えていることが一つの共通点になります。

つまり、必要になる前に変化に向けて取り組まないといけないということが経営学の文脈の中での変化に対する考え方になります。変化が必要になってからでは遅いので、自ら変化する仕組みを常に設計することが重要だと言うわけです。

(2) 撤退戦略を組み立てる

新しい事業に入ったときにそれを撤退するとか、本業を撤退するということも含めて、どうしたら撤退するのかということも含めて設計します。そしてどこまで、どの順番で変化するのかということも決めたりもした方がいいだろうと提起されています。

ここら辺はかなり抽象的で、私も企業経営をしたことがないので、あくまでも彼らの議論を前提に考えるとこういうことを言っているだろうと考えています。

(3) 経営者が変えるのは、事業よりも前提である

三つ目が、経営者が変えるのは、事業よりも前提であるというものです。先ほどの「変化」で言ったように、もし変化を考えたときには、もちろん事業も必要だが、新規の事業を探していくということも含めて前提を変えるのも重要だと彼らは言っている。その一方で、企業経営における変化は、まずは本業を守るっていうのは大切であるともいいます。

ただ、本業を守りつつ、例外を許す、新規事業の例外ということを許す。矛盾をマネジメントするというのが経営学の変化の議論において、背後にある共通した考え方になると思います。「矛盾のマネジメント」をどう考えるかですが、同時に全然違う事業をどう判断するのか。失敗することを良しとしても、「どれぐらい失敗したらもうやめよう」と決めるのが重要なマネジメントの一つの基準になってくると思います。

(4) 本業と同じ評価でやると新規事業には取り組めない

経営学の議論の変化の対応は、一言で言うと何を常に議論しているかということ、本業と新しいビジネス事業を分ける。ただそれをひたすら言っているというのが、経営学における変化の議論になると思います。非常にシンプルなものです。

本業と同じ評価でやってしまうと新しいことはできないので、分けてください。ただそれが大変なため、どうすれば良いのかという点を、少なくとも先ほど紹介した三つの理論は、それぞれ提案しているということになります。

(5) 中小企業のほうが、大企業よりも素早く変化の仕組みを作りやすい。

ただこの三つの理論は、基本的に大企業をベースに作られたモデルです。それは中小企業の企業では使えないのではないかと捉えることもできますし、ヒントは得られるのではないかと考えることもできます。

なぜかという大企業に比べて中小企業のほうが、トップ自身が既存事業の責任者かつ新規探索の責任者にもなれるので、トップがどうであるかということで中小企業はかなり左右されます。トップが決めることで、大企業よりも素早く変化の仕組みを作りやすいというわけです。

中小企業は、トップのリーダーとしての考え方で左右されやすいため、企業を変えやすいという状況は、大企業に比べて有利なのではないかと考えられる。

(6) リーダーは自社をどう変化させていくのかの仕組み作りをする

最後になりますが、変化をキーワードに、経営史における変化と経営学の変化の話をしてきました。歴史から見ると、変化は大きいものから小さいものまでいろいろあることが示唆されています。

リーダーはどうすればいいのかというと、いろいろ変化がある中で、例えば、企業は技術の変化の波のさらされているため技術変化を考える技術経営が必要である一方で、企業はマクロ経済の中にいるから、マクロの変化を扱う経済学も学ぶことは大切であると思います。加えて、変わらないもの、変えてはいけないもの、変わらない軸を作る経営哲学は中核な基盤となります。

技術経営、経済学、経営哲学など様々な知識を学習するリーダーが変化に対応するためのリーダーとして、非常に重要ではないかと思うわけです。

変化するためのリーダーはどうあるべきかを考えたときに、単に本業のことがわかっているというだけではない。むしろ本業は信頼する従業員に任せる方がよいと考えられます。

リーダーがしなければいけないことは、今後、マクロの経済が変化したときに我が社はどうすればいいのか、技術が変化していく中で、我が社はどうすればいいのか。そのなかで我が社は、何を变えてはいけないのかを学び、自社をどのように変化に対応させていくのかという仕組み作りが、リーダーに求められていると思っています。

□ 質疑応答 □ 01:09:03

小平：どうもありがとうございました。すごいスピードと熱量である。

宮田：かなり詰め込みかたちとなり恐縮です。

小平：情報としては入っておりますが、どのぐらい頭に入ったかはわかりません。

質問や疑問点があれば。いかがでしょうか。 1:9:00

深化と探索

石原：本業と新しい分野を分けて事業を進めていったほうがいいという話があったが、その割合とか基準とか、どのぐらいが理想とされているなどはあるのか。 01:09:54

宮田：それはむしろ出てこない。経営学の分野ではそういった割合は出てこないが、例えばインテルの例があります。インテルは昔 DRAM だったがマイクロプロセッサに事業転換しました。それはトップが決めたビジネスではなく、下が勝手にやっていたものが上に上がってきて、マイクロプロセッサ事業として大成しました。そのときにルールがありました。常に新しい試みに 5000 万円の予算をつけられるか、どんなプロジェクトでも申請が通れば実験的試みとしてやっていいというルールがあった、ということがよく議論されている。ルール作りで、割合はそれがうまくいくかどうかかわからないので、うまく行くようになったらそこで見極めてくれみたいな議論が経営学にはあります。ただ少なくとも私が知っている限りでは、具体的な割合や基準はないと思います。

小平：わかりやすく言うと、新規事業は探索だからそんなにはできない。潰れちゃう。そういうふうに考えるとわかりやすい。

宮田：ありがとうございます。

小平：はい。他の方。 01:11:10

プロダクツ産業とコンテンツ産業、この戦略の違い

栗屋：文京学院大学の栗屋です。ずっと Zoom 聞きながら来た。最近の私の疑問だが、プロダクツ産業とコンテンツ産業、この戦略の違いがあるのか、ないのか。というのも私の大学の経営学部でも、コンテンツビジネス経営を打ち出している。私自身も製造業に携ってきて物作りは力と思っている者としたら、コンテンツかと思っている。ポケモンの事例を出されていたので、先生はどう思われますか。

宮田：何を消費しているかという議論がコンテンツ産業ではよくあります。例えばここにエビアンがありますが、これをコンテンツで考えたときに、何もない水に対してポケモンのピカチュウの絵を載せるとします。そうすると、例えばこれは100円で売っていたとして、ポケモンを載せたら200円で売れるかもしれません。なぜか。その上乘せの100円の価値は何だろうかと考えます。文化論のカルチュラル・スタディーズで仮説として言われているものがあります。それは世界観を消費しているというものです。

基本的に企業のプロダクトは何か顧客が解決したいことがあり、その機能的価値のために顧客は商品を購入します。例えば、水を飲んで喉を潤したいとか、そういったことです。そう考えると、コンテンツは別にピカチュウの絵が付いたからといって、喉を潤したいという機能的価値は付与しないと思います。ただ、なぜ子供たちあるいは大人も含めて100円高くてもピカチュウの絵が掲載されている商品を買うことがあるのか。一つの仮説としてあるのは、そのコンテンツ、ここに示されたキャラクターを通して自分の頭の中で世界観、例えばポケモンの世界観、あるいは何でもいいが、各コンテンツのキャラクターを消費したいとか、そういったものがあるのではないかと考えられています。これは、実証されているわけではありません。ただ、仮説としてあり得るというものです。そうでないと、なぜ子供たちはピカチュウがプリントされていない靴とピカチュウがプリントされている靴でピカチュウのほうを選ぶのかの説明がなかなか難しいというわけです。

コンテンツ産業は、その世界観をどのように広げていくかというマネジメントが求められています。『鬼滅の刃』の世界観をどのように消費させるかということから、メディアミックスという形で、いろんな商品とコラボしながらやっていきます。そこでのマネジメントとして重要なことは、元の世界観とズレが生じると、「あれ、なにか違う」と消費者は感じてしまう。例えば、絵が違ふとかなってくるとよくないわけです。そうすると企業側としてはその世界観を統一させるような、一致させるようなマネジメントを行う必要が出てきます。

栗屋：それをシャインが書いているのか。

宮田：シャインは組織文化の話なので書いていない。今話したのは私の研究の成果である。今、基本的にその研究をやっている。 01:16:07

任天堂は、ピカチュウに投資

小平：関連だが、任天堂が最初はあまり関与しなかったことと、戦略性と資金。お金をどう出していたか。戦略がなくて、お金がよく出せるなという疑問があった。スタートの段階で、どうしていたのか、それを教えていただきたい。

宮田：任天堂は秘密主義というところもあり、任天堂の投資のルールはわかりません。

小平：資金に余裕があったのか。

宮田：任天堂は一応いろいろなところに投資をしています。新しいゲームなど必ず自分たちがいいと思うものにお金を必ず出して投資をしていました。

小平：あまり考えずにお金だけはまず出す。考えると結局フィルターをかけてしまう。

宮田：ただ、任天堂が信頼するプロデューサーがいました。この石原さんも違う会社だが任天堂もよく知っていて、信頼がおける人であったわけです。その人が、見つけてくるゲーム開発やゲームクリエイターに対して、その人の信頼を得て、経由して投資していると思います。

小平：だから資金援助、得ている。

宮田：そういうことになります。

小平：こういう裕福なところは、そういうことが起こりうる。

宮田：そういうことになります。

社内で開発するより、会社組織に投資して、それを育成するという流れに対しては

石塚：いろいろ興味深かった。私は元々日立ハイテクにて、自ら変化する仕組みを作っていたが全然実行できなかつた。最終決裁する専務クラスが大抵3年で変わる。そうするとリスクを負って実行するまでいかなかった。知財にいて、20件ぐらい私も関わった。あと例外を許す矛盾。回収はいつまでにしろ、やはり大企業病というか実行することがすごく難しい。

そこで伺いたい。GEにしても、ジャック・ウェルチの「わが経営」も昔読んでいろんなことで仰天したが、その中に家電部門を売ってテクニケアというMRIの会社を400億円で買収した話があった。それも40年ぐらい前である。組織を社内に作るのではなく外から買う。日本企業でもやっと最近、外の組織を買って育てるというのが出てきている。今後そういう方向が更に増えてくるのか。もう一つは、ユーグレナの出雲さんと講演を聞いていろいろ話したことがあるが、伊藤忠みたいに可能性があるところ投資するというのがある。会社組織に投資して、それを育成する。

今後、社内でやるっていうよりも、その二つが大事なのではないか。出光の知り合いがいて、従来の石油を売るところから、有機ELのビジネスを立ち上げようとして非常に苦労されている。

宮田：M&Aが大切になってくるのではないかということと投資ですね。それは多分重要だと思います。実際に両利きの経営の議論においても基本的にM&Aも一つの処方箋であり、対応策であると言っています。

ただ、彼らが常に問題にするのは、それを今のあるビジネスと同じ価値基準の組織の中に統合することはよく考えた方がいいと議論しています。買収してそのままうまくいく場合もあるが、彼らが問題にするのは、買収して統合しようとしたときに、その統合が実はよくない、そのマネジメントをちゃんと考えた方がいいのではないかというのが、M&Aに関する議論でいわれています。

石塚：PMI (Post Merger Integration) ですね。

宮田：はい。投資についても基本的には彼らの中だと多分同じロジックであると思います。まず投資をするのは構わないというか、むしろ重要で大切である。何を買収するかというM&Aの能力、見極めの能力や、投資を見極める能力はとても大切だが、それを自社の中に取り込もうとしたときに注意して欲しいという議論しています。 01:21:50

海外での企業文化の形成

下斗米：すごく面白かった。お伺いしたいのが多国籍企業の場合、企業文化、組織文化を作っていくということと、どこまで我を通せるかというのはすごく大事だと思う反面、よその国に行ったときに、それをどう維持するのか。あるいは、株主との関係がおそらく大事になっていって起業の歴史ないし、そういったものをどこまで大事にしてくれるのかは、少し話が違うような気がしている。そのあたり、お知恵をどうかお聞きしたい。

投資家や株主に配慮していったら、先ほどの話でもあるが、短期的な収益を目指した場合には、そういったものになかなかリソースをかけられない可能性が高いのではないかな。海外に行ったときに、その企業文化をどうシェアしてどう作り上げていくのか。

宮田：先に組織文化のほうから。シャインが言うには、国の違いはもちろんあるが、多国籍企業の各支社を回ってみると、国は違うのに組織文化はかなり似ている。少なくとも彼は言っています。もちろん、彼の実証どこまでかは議論はありますが。

ただ、それぞれの支社に行ってみると、インテルだったと思うが、やはりアメリカでこうであるという文化がルールであるといえます。インテルはこういうふうに行っているんだという前提が、研修などを通じて各国の支社にも共有されていると。

マネジメントということを考えてときには、もちろん国の文化も重要だが、それを言ったらおそらく国際経営論の人たちからすると違うという反応がくるので、そこは多分現地の文化の影響も十分あると思います。

二つ目の株主とかが、許してくれないのではないかな。それはあると言われていて、例えばGEが崩壊していくときに何が起こったかということ、アクティビスト、物言う株主がGEの取り組みを許容できなくなっていったと思います。

先ほど日立の話がありました。日立やシーメンスが今成功しているプラットフォームを作るといっても先駆的にやっていたと言われるのがGEです。そこでやっていたのにも関わらず、GEは頓挫してしまいました。おそらく他にもいろいろな理由、M&Aの失敗などあります。指摘としてそれはあり得るが、成功している限りにおいて株主は何も言わないともいえます。

先ほどのバランスの話も出ましたが、本業と新規事業のバランスをどうするのかは多分一番難しい問題だが、株主を満足させられる程度に本業を成長して何も言わせないようにするマネジメントが重要で、それを踏まえた上で、新規事業をどこまでやるかみたいなことしか今のところ歴史的なものから言えないと考えています。 01:25:25

豊田綱領やパナソニック七精神など創業家の考え方が伝えられている日本独自ののか

小平：森下さんは老舗企業を研究されているが、どうですか。

森下：非常に面白い話をありがとうございました。最初のほうのスライドに創業家の人がいなくなってからバタバタと後退していったというのがあった。日本の長続きする企業は、トヨタにしても、パナソニックにしても、今もあれだけ大きくなっても創業家の考え方、豊田綱領やパナソニック七精神がある。そういうのは日本独自ののか。創業系が抜けたことによって何か急速にというお話があったが、その辺はどうなのかな。ナラティブみたいなものは、結構海外の人は好きだと言う。

宮田：好きですね。

森下：ですね。ナラティブみたいなものにそういうのは関係してくるのかな。

宮田：関係してくるとは思います。ウェスティングハウスの事例ですと創業者が追い出されるなど、スティーブ・ジョブズみたいな人で、多くの残っていた従業員は支持していたと思います。実際、創業者が亡くなって何十年も経っても、我々は家族だと大企業になってもいいですし、創業者がずっと生き続けて、創業者がどのような人であったか、創業者はこう考えていたとか。ときにそれが暴走して、創業者は株主も大切にしていたと1980年代ぐらいに都合の良いように再解釈することがありました。実際には創業者は株主を大切にはしていなかった側面があります。

株主に喧嘩売るような形で、株主は間違っていて私が正しいみたいな形で積極的に国際展開するが、逆にそれが失敗して彼は追い出されてしまいました。

1980年代に株主価値最大化がウェスティングハウスの重要なものであると当時の経営者が判断したときに、怖いのは歴史を使ってしまうことです。本当はそんなことは言っていないのに、従業員たちを納得させ、株主たちにも納得させ、利害関係者を納得するための手段として、歴史を修正して使うことでみんなまとまりを持たせようとしたことはある。ただそれぐらい、1907年に追い出されるが、それから80年ほど経ても創業者を使い続けて、ナラティブとして使ってまとめていこうということはありません。

ただ、ルールみたいなものがあるかということ、それはあまり見られない。もしかすると、アメリカの企業をもうちょっと見ると、日本の老舗企業みたいな形で家訓じゃないが、何かあるのかもしれない。ただ、少なくとも私が見ている限りだと日本みたいにすごく脈々と受け継がれる変わらないルールみたいな何か考え方があるかということ、それはあまり見られないと。

ただ、ナラティブとして残ってはいる。それを場合によっては修正して使っています。最近の海外の経営史の研究でレトリカルヒストリーというテーマがありますが、それは何かということ、歴史を説得材料として使うというものです。

この戦略は正しい。なぜなら創業者のこの考え方と非常に合っているからといったようなイメージです。でも実際よく歴史を見ると全然違う場合があったりする。日本は歴史の使い方という意味ですごく紳士かもしれません。アメリカはすごく戦略性があるともいえるかもしれません。

森下：ドイツはナラティブを日本に近い感じで使っている。アメリカは逆にそういう使い方なのか。 01:29:51

宮田：ドイツも、シーメンスとかありますが、ハウス・オブ・シーメンスだ、仲間だといったようなものがあると聞きます。そこには、変えてはいけない何かがありそうとも思います。アメリカは、そんなに変えちゃっていいのかなみたいなのを感じたり、少し歴史の使い方が違っていたりするのではないかと思います。

森下：非常に興味深いお話をありがとうございました。 01:30:26

歌舞伎、グローバル化のチャンスなのに、どうして追っかけないのか

小平：山下さん、文化面もありましたが、何か質問していただけたらと思う。

山下：ローカルなグローバルのところが面白かった。私は歌舞伎の内容にも結構関わっているライターだが、あれだけヒットする映画ができたという状況なのに、相変わらず、そういう雑誌とかそういうムックを作りたいということを出版社に提案してもなかなか動いてくれない。今までの出た本の売れ行きをベースで判断するとと言われてしま

う。グローバル化するすごいチャンスのあるのに、どうして追っかけないのかなと思う。私はフリーランスなので、企業に対してどうアプローチするのがいいのか。

宮田：なかなかそれは回答が難しいですね。まさにアカデミー賞ノミネートされましたよね。ローカルがグローバルになるというのが、文化産業、カルチャラル・インダストリーと言ったりクリエイティブ・インダストリーと言ったりするが、何がポイントなのかは結構いろいろ議論がある。

一つはグローバルになった企業、コンテンツは結構アメリカを経由するというものです。なぜポケモンがヒットするのか、世界中に広まるのかというと、それはアメリカに行くことによって英語化されて、英語であれば多くの人がよく見ることができたりするからというものです。しかもアメリカはコンテンツの重要な市場であってアメリカで受けるということが、世界に流入になっていく動機になっていくというのが一つあります。

ポケモンでいえばまずそれがあります。ただ、これは別にポケモンに限ったことではない。例えば、フランスの有名なブランドであるディオールがありますが、その服のブランドは今だとすごいラグジュアリーブランドですが、できたのは1940年代ぐらいでした。なぜ成功するのかというと、当初はフランスでは成功しないわけです。フランスでちょっと出して、その後アメリカに持って行って、アメリカで非常に売れました。そこでの宣伝がすごく功を奏して、アメリカでフランスからの新規のラグジュアリーブランドとして確立することで、そこから本国でも受け入れられることになります。ある種、黒船ではないが、そういった形で世界中に広まるということがありました。

ローカルなものがグローバルになる一つの起点として、少なくとも20世紀、21世紀はもしかしたらそれがアメリカではなくなるかもしれませんが、少なくとも20世紀のことを考えたときに、アメリカで何かしらヒットすることがグローバル化の重要な起点であると言われていています。今回アカデミー賞でいって、それを契機に、逆に日本の市場関係者がそこで受けたことから、少し時差を持って、逆に目を開くというか、そういう可能性はあり得るかなというのは歴史的な経験則から一つ言えると思います。ただ、どうやって企業にアプローチしたらいいかはとなかなか難しいところです。 01:34:35

社長がいつもこの会社を良くするためには何をしたらいいかを毎日考え、変化させる

小平：西河理事長、何か質問や意見、気づきをお願いしたい。

西河：私は逆に社員9人から社長になり、株式上場させて約13年勤めて社員1500人まで持っていった。その後8年間、飯田グループとあって、6000人の会社を1万人にして、ほとんど人と一通り全部経験している。20年ちょっと上場会社の社長をやったので疲れたので今は元の会社の会長をやっている。

先生が言われたように、中小のほうが、社長として動ける。1万人の企業の社長になっても、みんな言うこと聞かない。なかなか描いているようには。社長を降りた瞬間に、社長を渡したから、ここで私が言うとまたそれも違う話なので非常に難しい。

変化というのは社長がいつも365日24時間、この会社を良くするためには何をしたらいいんだということを毎日考えて、ただそれだけだと思う。それ以外何もない。うちの会社、分譲住宅の会社だが、実際に現場に赴いて職人さんと話をして、何か困ったこととかないかと聞いて上がってくるやつを全部変える。会社が良くなることは、どんどん提案させる。大きくなると社長自体も意見を聞けなくなってしまふ。

宮田：むしろ私はそういった経営の実際を伺うことは歴史を研究していても意外になかなかないので、やはりそういうところなんだと実感する一方で、やはりそういったことができる社長トップがなかなかいないのが、現実なのではないかとも思いました。現場に行くと先ほどさらっとおっしゃったが、皆さんそれやられることなのかは、私はわからないが、書籍あるいは資料とか読んでみると、そういった社長はそんな多くはなさそうという印象をもっています。365日変化を考えている社長がどれぐらいいるのかも思うところでもあります。

こういった議論が出てくるということは、おそらくこういったことを研究している経営学者は、そういった社長、トップが少ないから、少なくともアメリカ企業はどんどん潰れるというか、衰退して新しい企業が出てくるといった新陳代謝がおきている。一方で、日本は新陳代謝が少なく長寿になっていく理由は、経営者の存在が、もしかしたらアメリカと少し違うのかもしれないと今伺いながら、なるほどと思った。

西河：確かにアメリカの経営者は、報酬を高くもらおうとする。僕なんか、その金いっぱいあったって使い道がないと思っている。

宮田：アメリカと日本の比較を授業でもするが、やはりそこが何か違うと思います。トップはトップ、下は下みたいな明確な基準というかそこが何か分けがありそうな気がします。

西河：日本は家族企業、家族経営みたいな感じである。

宮田：それが日本の強みというか、アメリカにないからこそアメリカにできないことをやっているというところは何か、改めて今お話を伺って思うところありました。

01:38:51

小平：ありがとうございます。時間になりました。今日は「経営学と変化の論理」ということで非常に体系的にお話をいただきました。

以上