

# 企業戦略のイノベーション

奥村 昭博

## 1. はじめに

今日、企業を取り巻く環境は大きく変化しだした。その環境は不確実性に満ち満ちたものとなりつつある。この変化は、日米欧いずれにも共通であり、日本企業のみならず欧米企業も、今や来たるべき未来に向けて一斉に企業変革をスタートさせた。

日本でも成熟産業の企業は、リストラクチャリングに取り組み始めたし、ハイテク企業もその技術開発の努力を強化し始めた。まさに、グローバルなレベルでの企業の生き残り作戦がスタートしたと言える。

しかし、今日の企業にとって最も困難な仕事は、どのような戦略を立てたら良いかという問題である。今日のような不確実性に満ちた環境のなかで、企業戦略の誤りは取り返しがつかなくなる。さらに、これまで日本企業の場合、欧米の先行企業があったため、企業戦略の立案は比較的容易であった。しかし、もはや日本企業の前には先行する企業もなくなり、大いなるフロンティアが存在しているだけである。

さらに、これまでの日本企業にとっては、オペレーションこそ企業戦略であった。日本企業のグローバル戦略は、その低価格・高品質・高機能によって達成されてきた。まさに、競争戦略における「コスト・リーダーシップ」と「差別化」(注1)を同時に極大化してきたからだと言える。しかし、一部の産業ではその競争優位性もくずれ始め、本格的なリストラクチャリングへと向かわざるを得なくなった。もはや、過去の大量生産・大量販売・効率志向の企業戦略だけでは立ちゆかなくなってきたのである。ここにより高次の戦略が求められるようになったのだと言える。

それでは、どんな企業戦略が必要なのであろうか。過去の戦略と違って、どんな戦略上のイノベーションが必

要なのであろうか。そのようなイノベーションはどのように生み出されるのだろうか。こういった課題に対して本稿は、1つの見方を提示してみる。

## 2. 戦略イノベーションの事例

### —クロネコヤマト

今日、大和運輸によるクロネコヤマトの宅急便は日常のものとなっている。しかし、その歴史は意外と浅い。大和運輸の小倉社長(現会長)が、宅急便ビジネスを始めたのは、1975年のことであった。

宅急便ビジネスは、当時の陸運業者からすれば全く採算に乗らないビジネスとみなされていた。運輸省の路線認可のもとでは、特定の大口顧客が定期的に決まった物を出荷する。これに対して、宅急便は不特定顧客が、単品、バラで不定期に送る。明らかに宅急便ビジネスは、商業用の従来貨物からすれば全く逆の特性をもっていたのである。このような個人向けの陸運をやってくれるのは、国鉄と郵便局だけであった。しかし、国鉄の場合は荷物を自ら届け、相手に取りにいってもらわねばならないという不便があった。また、郵便局の場合は、自分で届けに行っても細かな指定が多く、当然生鮮品を送るのは困難であったし、その料金体系も法で複雑に決められており、消費者は不便を感じていた。最も問題なのは、国鉄も郵便局も配達に7日以上かかることであり、荷物がなくなっても誰も追跡できなかったことである。

その結果、当時の宅配市場は3860万件の需要しかなかった。これは、全国の世帯が平均1年に1件だけ利用するという状況であったことを意味している。まさに頭在需要はこれだけしかなかったのである。これが1988年の需要が約8億件(推定)となり、この13年の間になんと20倍もの市場となってしまったのである。一体、クロネコヤマトは、どんな戦略でもってこの市場を作り上げたのだろうか。

おくむら あきひろ 慶応義塾大学 大学院経営管理工  
学科

〒223 横浜市港北区日吉本町2-1-1

(注1) M. E. ポーター, 1982, 「競争の戦略」, 土岐坤  
訳, ダイヤモンド社

ヤマトのとった戦略は、徹底した「サービス」で「密度」をあげることであった。密度こそ商業用の従来貨物ビジネスが成り立つゆえんである。それならば宅配ビジネスもその密度が高まれば成り立つはずである。密度をあげるためには徹底したサービスをすれば良い。つまり翌日配達、米屋・酒屋のネットワークによる集配、明確な料金体系、サービスに徹したセールス・ドライバーである。この中でも、翌日配達が最も大切である。九州のへき地から東北のへき地に荷物を送るとすると、その翌日配達はトラック1台当りの効率を考えると、きわめて困難である。そのトラック1台の採算ラインまで荷物がたまってから動くのが常識だからである。しかし、ヤマトは、たとえ1個しかなくても翌日配達のサービスをまげなかったのである。その上、本来なら3台ですむデポのトラックを、翌日配達を守るためには5台置くこともいとわなかった。ドライバーも、朝・昼・晩と不在の家庭におとずれて、なんとか翌日配達を間に合わせようとしたのである。要点は、サービスを高めて需要を掘り起こすことである。需要が喚起されれば、必ず「密度」が高まり、宅配もビジネスとなるという考え方があった。

結果は、見事に当たり、「まるで無人の原っぱから需要がわくように出てきたのです」と言わしめるほどであった。消費者がその便利性に気がつく、次から次へと宅急便を使い始めたのである。それも小包からやがてスキー板、ゴルフ用具など、ありとあらゆる物が物流したしたのである。

さらにヤマトは生鮮食品の宅配にも乗り出し、「クール宅急便」をはじめ、引越パックの「らくらくパック」へとその用途を広げていった。こうした需要の広がりは、本来個人向けの宅急便中心だったのが、業務用にも広がり、会社対会社の荷物配達にも使われるようになったのである。つまりこれまでの大手の支配していた商業用貨物までが宅配ビジネスにとって代わられるほどになってきたのである。

ヤマトの成功をみた陸運の大手、日通・西濃運輸なども続々この宅急便ビジネスに参入してきたが、先発の利を生かしたヤマトのトップの座はゆるがない。とりわけ翌日配達率の差は歴然としており、サービスの差がそのままシェアの差となっている。

ヤマトの起こした宅急便ビジネスは、単に陸運業界だけの変化にとどまらなかった。宅急便自体は、これまで日本の流通経路の中で単なる運び屋であったトラック業界が、流通革命の主役におどり出たことを意味している。従来は、卸・問屋がメーカーから出荷された商品を、中

間で在庫することでその利ザヤを稼ぎ、かつ景気変動に対処してきた。しかし「必要なものが、必要なだけ、必要な時に」品物が届けば、中間の流通はいらなくなってしまふ。これまで卸がもっていた在庫機能と物流機能が取って代わられてしまったのである。さらに、卸のもつ情報機能と金融機能がなくなってしまふと完全に流通革命がおこり、メーカーと消費者が宅急便を通じてダイレクトにつながってしまうのである。

ヤマトは、そこに目をつけたのである。密度の濃いサービス・ネットワークと内部のコンピュータ管理システム（NEKOSと呼ばれている）は、そのままデータベースの構築と情報ビジネスへの転換を可能とした。そこで、ヤマトが通販事業へ乗り出す素地ができたのである。通販事業にはいることで、金融機能もついてくる。代金決済を肩代わりするのである。こうなると、まさに流通革命の旗手として、一挙に最前線におどり出ることになるのである。さらに、これから予想される高度情報通信社会、高度サービス社会という大きな環境の流れに、最も適合した会社となるのである。

一度は倒産ギリギリまでに追いつめられた大和運輸が誰も見向きもしなかった宅配ビジネスを、見事な戦略でとてつもなく大きなものへと変えてしまったのである。消費者も、このビジネスができたことですっかりそのライフスタイルが変わっていったのである。まさに、企業戦略の勝利の事例である。

### 3. 戦略イノベーションの特質

われわれは、このクロネコヤマトの事例を通じて、企業戦略の大切さ、その意義などをみた。ここでは、戦略的なイノベーションが鍵であることがわかった。ここでもう少し詳しく、理論的に戦略イノベーションの特質をみることにする。その特質は以下のとおりである。

#### ① 新市場創造

企業は、その戦略によって、全く新しい市場を創造する。そういう戦略こそ、戦略イノベーションと呼ぶものである。「需要創造」は永らく経済学では、シュンペーター以外には、あまり中心には取り上げてこなかった。しかし、戦略のエッセンスは、競争に勝つという以上に創造的に新市場を創り出すという意味がある。この新市場創造には、2つの種類が存在する。1つは、全く新規の市場を生み出すというものである。アップル社のパソコン、ヤマトの宅急便などはこの例である。もう1つは既存市場の組み換えまたは代替である。アサヒ・ビールのドライビールはこの例で、これまでの市場を切り口を変

えて市場転移をはかるのである。

新市場創造の戦略は、しばしばリスクに満ちあふれている。ある意味ではイチかバチかの賭けでもある。しかし、戦略とはもともとリスクのあるもののことを言う。絶対に勝つとわかっているものは戦略と呼ばない。ヤマトの例でも、宅急便ビジネスが本当に今日のように40倍にも伸びるとは予測できなかったろう。したがって、環境を分析して、予測をして、その上で戦略を立てるという伝統的な戦略の方法論をとっていたら決して戦略イノベーションは起こせない。まさに、戦略イノベーションとは「企業家的」意思決定の典型だと言える。

## ② 常識打破

戦略イノベーションの多くが、常識的ではないことをなしてあげている。しかし、ここで注意が必要である。それは、常識というものがいかにまやかしか、ということである。ヤマトの例で、「宅配ビジネスは成り立たない」という常識が、大手の陸運業者にあった。それは、密度が不足しているからであるし、現行の法律・社会制度のもとでは「もうからない」からである。しかし、発想を変えて、密度を上げれば良いではないか、法律がおかしいからそれを変えれば良いではないか、と発想転換をヤマトの小倉社長はしたのである。

世の中の常識というのは、多くは思い込みの産物であり、その常識のもとでトップ企業が安住しているのである。常識とはまさに虚構なのである。ホンダではよく「不常識」という言葉を使うが、それはまず常識を疑って、それを打破するという意味である。

多くの戦略イノベーションのアイデアは、たしかに不常識ではあるが、よく見ると「コロンブスの卵」のケースが多い。決してとんでもないアイデアでなく、常識の虚構をブレイクスルーしたものにすぎない。このことは、われわれに、いかに当り前だが、なかなかできないと思っていることが多いのかを教えてくれる。視点転換こそが常識打破のエッセンスだと言えよう。

## ③ 経営理念先行

イノベーションには、先例がない。どんなに分析しても不透明部分の方が大きい。そうした状態での決定が戦略的決定の特質でもある。HOYAの鈴木社長は、「論理(分析)3割、直観7割」と言っているが、最後には戦略的決定は何らかの価値判断にもとづいてなされる。サイモンは、意思決定を事実前提によるものと、価値前提による決定とに分類し、経営学の対象は事実前提による決定だとした(注2)。しかし、戦略イノベーションの多くは、最後には価値前提による意思決定にならざるを得ない。

ヤマトの場合、消費者のために徹底したサービスをする、という価値である。もし効率や採算という合理的・分析的基準を導入したとすれば、ヤマトの宅急便ビジネスのスタートはなかったと言えよう。

ホンダはしばしば、世の中の常識に反して戦略イノベーションを起こす。ホンダの行動もまた、経営のもつ夢やビジョンにひっぱられている。つまり、「世界のホンダ」になりたいというビジョンがあらゆる意思決定の基準となっているからである。

戦略イノベーションは、このようにある種の価値に導かれたものが多い。このことは、経営理念やビジョンがいかにイノベーションにとって大切かを告げている。ビジョンを達成しようとして、大きく飛躍しようとするのである。

## ④ 連続的戦略核の存在

戦略イノベーションは、革命的であると同時に、波及的でなければならない。これまでの市場を一変させるとともに、その産業のみならず他の産業、そしてもっと上位の社会全体をも変革するものである。

ヤマトの場合、宅急便ビジネスを創造することで、宅急便そのものを深耕できると同時に、情報通信事業、通販事業、金融事業にも拡大できるようになり、さらに流通革命をももたらすようになったのである。こうした戦略核を掘り当てたり、創り出すことは戦略イノベーションの強力さを物語っている。

ホンダのオートバイ戦略もまた、アメリカ人のカーライフを一変させたし、それがその後のアメリカにおけるホンダの評判となり、四輪車の開拓にもつながっていったのである。

今日、「規模の経済」の時代から「範囲の経済」の時代にはいり、ますますこうした広がりのある戦略核の発見が必要となってくる。広がりや深みのある戦略核は、次から次へとビジネス・チャンスを生み出してくるのである。そして、やがて次の時代の主役へとその企業を押し上げてゆくのである。

## 4. 戦略イノベーションのマネジメント

戦略イノベーションは、一見するときわめて企業家的行動である。小倉社長とか本田宗一郎氏のような特別の才能のある人物が、トップダウン的に成しとげたかのごとくである。たしかにそういった側面はある。しかし、

(注2) H. A. サイモン、1945、「経営行動」、松田武彦訳、ダイヤモンド社

実体はどのようなのだろうか。もしそうだとすると、もはやマネジメントの対象ではなくなるし、再現不可能で単なるある英雄談になってしまう。

企業戦略は、本来、組織的意思決定と行動の産物である。それと同時に経時的産物でもある。むしろ、それはイノベーションのプロセスとしてとらえるべきである。戦略とは、一連的意思決定と行動の「流れ」としてとらえることができる。ヤマトにしても、当初は宅急便ビジネスがかくも成長し、波及の大きいものとは予想していなかったろう。ところがそのビジネスの展開のプロセスの中から、次第に色々なものが生まれ、それを巧みに取り込みながら今日の姿になったと考えることができる。そうすれば、そのイノベーションのプロセスをいかにマネジメントすれば、より良いイノベーションを達成できるかと考えることができる。こうしたアプローチに答えるのが、プロセス型戦略論(注3)である。

プロセス型戦略論にしたがうと、戦略イノベーションのプロセスは図1のように描くことができる。このプロセスには、①戦略意思、②誘導戦略・戦略計画、③未実現戦略、④創発戦略、⑤実現戦略、⑥戦略学習の要素がある。これらは一連の流れでもって、企業行動を形成してゆくものである。

### ① 戦略意思

戦略意思とは、トップあるいは企業そのものが抱く将来の姿、ビジョンである。たとえば、ホンダは「世界のホンダ」になりたいと強く思いつづけている。NECは“C&C”を達成したいと考えている。その意思の合理的妥当性はない。そうしたビジョンが正しいか間違っているかは問題ではない。それはまさに主体的な意志なのである。しかし、それが戦略イノベーションの出発点である。こうしたビジョンを持たない企業には、むしろイノベーションは起こり得ない。

### ② 誘導戦略・戦略計画

戦略意思(ビジョン)をうけて立てられるのが、誘導戦略である。誘導戦略とは、「どの方向にゆくか」ということを指し示したものである。それは、相対的にゆるやかな方向指示となる。というのも、環境が不透明な時には、明示的な方向を示すことは難しいからである。

こうした誘導戦略を具体化したのがドメイン(戦略領域)である。ドメインはその企業の生存領域を表わしている。ドメインを決めることで、企業はその経営資源の配分を集中化できるようになるのである。ヤマトの場合、

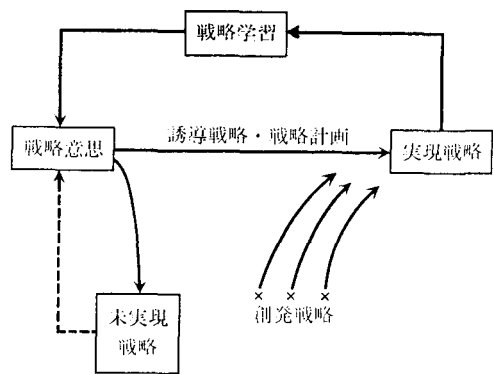


図1 戦略イノベーションのプロセス

宅急便ビジネスをやると決めたら、路線ビジネスからは断固として撤退したという。

この誘導戦略にしたがって、戦略計画が立てられる。しかし、それは通常の長期計画とは異なり、きわめて柔軟なものとなる。というのも、環境の変化のスピードは大きく、偶然性が多数存在する不確実な所では、必然的に柔軟な戦略計画とならざるを得ないからである。

### ③ 未実現戦略

しばしば、戦略は意思通りにならず、未実現に終わってしまう。戦略イノベーションの蔭には、無数の未実現戦略があったと言っても過言ではない。アメリカのベトナム戦争などは未実現戦略の典型例であろう。

しかし、要点はこの失敗をどう活かすかである。この失敗の中から教訓をつかみ、次の戦略イノベーションに役立ててこそ、企業の経営力が機能したと言える。失敗はまさにイノベーションの母となりうるからである。

### ④ 創発戦略

戦略イノベーションの要諦は、この創発戦略の所にある。創発戦略は、戦略計画には本来のっていない活動を戦略的に取り込むことである。今日のように環境が流動的になると、予測し得なかったようなことが発生することは多々ある。むしろ、こうした偶然性を能動的に戦略の中に取り込んだ方が、戦略そのものがずっと創造的になるし、リアリティーを増す。

ヤマトの場合も、宅急便ビジネスの遂行の途中に、ゴルフ・バッグを送ろうとか、スキー板を送ろうといったアイデアが湧いてきたのである。そして、それが連鎖反応を起こすうちに、戦略が急速に深まっていったのである。このような現場からの戦略創発が、当初は単なるコンセプトにすぎなかった戦略の中味(コンテンツ)を作り上げていったのである。

日本企業の場合、この現場からの戦略創発にはきわめ

(注3) 奥村昭博, 1989, 「経営戦略」, 日本経済新聞社

てすぐれている。現場は市場や現物に接する分だけ、より現実志向である。そこがひとたび戦略的に方向づけられると、きわめて強力な戦略コンテンツを出してくるのである。

戦略イノベーションとは、まさにこの下からの戦略創発と上からの戦略意思・誘導戦略との相互作用の中から湧き出してくるものなのである。

### ⑤ 実現戦略

かくして、上と下との能動的な相互作用と、時間の経過の中から戦略が実現されるのである。実現戦略は、時として初期の意図・デザインとは異なるものとなる。しかし、戦略は進化するものであり、不可逆的ですからある。

ヤマトの場合も、時間を区切ればその戦略は形態変容(メタモルフォーゼ)していることがわかる。

### ⑥ 戦略学習

このメタモルフォーゼをつかさどるのが、戦略学習である。企業とは本質的に学習する有機体である(注4)。新しく獲得された知識は、組織の中で、何らかの形で蓄積されてゆく。この蓄積の中から新たな意思が再び形成さ

れたり、強化されてゆくのである。ヤマトの場合も、この知識の蓄積があったからこそ宅急便ビジネス以外への事業の広がりが可能となったのである。

かくして、この戦略イノベーションのプロセスは継続的にまわり、企業を進化させてゆく。進化論の説くように、進化の源泉はバリエーション(突然変異)にある(注5)。いかにしてこのようなバリエーションを企業の中に取り込むかは、マネジメントの問題となる。

## 5. 適合パラダイムから創造パラダイムへ

伝統的理論はこれまで永い間、環境への「適合」こそ戦略のエッセンスだとしてきた。そのため、できる限り環境を分析し、予測し、その上で分析的な戦略を立ててきた。

しかし、時代が大きく変わって、不確実性が満ち満ちてきた。こんな時には、どんなに予測し、分析しても限界がある。こうした場合、企業はどうしても受け身的になってしまう。この限界を乗り越えるのが、戦略イノベーションである。戦略イノベーションは、環境に受動的に適合することよりも、逆に環境を創造しようとする。まさに、「創造」こそが戦略の核心となるのである。

これからの日本企業が、21世紀に向かって成長しつづけてゆくためには、これまでの適合パラダイムにしたがった戦略から、創造パラダイムにしたがった戦略へとシフトしてゆかねばならないであろう。

(注4) K. Weick, "The Social Psychology of Organizing" Addison-Wesley

(注5) 野中郁次郎, 1984, 「企業進化論」, 日本経済新聞社

## 報文集価格表 (会員価格)

T-76-1	オペレーションズ・リサーチのためのデータとプログラムに関する研究	4000円
T-77-1	システムダイナミックス——方法論と適用例	2500円
R-79-1	「ORの実践とその有効活用」視察団報告	1200円
R-82-1	「欧州におけるOR実施状況」視察団報告書	1200円
T-83-1	ネットワーク構造を有するオペレーションズ・リサーチ問題の電算機処理に関する基礎研究	1200円
T-83-1	地理的情報処理に関する基本アルゴリズム	6000円
R-84-1	「米国におけるORの実践」視察団報告	1200円
T-86-1	「南北協力の新しい戦略——マイクロ電子技術を起爆として——」	3500円