

第3回 住友理工 学生小論文アワード専用原稿用紙

【タイトル】日本企業よ、イノベーションの原点となる経営構想力を取り戻せ！

【名前】三輪大貴 齋藤麻奈 岸真梨奈

【本文】

第1章 歴史に学ぶイノベーションの誤謬

企業家の決断が、企業の成長軌道を大きく左右した事例を紹介したい。豊田自動織機製作所（トヨタ自動車（株）の前身）の豊田佐吉と遠州織機（（株）エンシュウの前身）の阪本久五郎である。彼らは経営者と技術者の二面性を併せ持った企業家であり、革新的な自動織機を開発し一時代を築いた。両社の成長が豊田と阪本の類稀な技術開発力に依拠していたことは言うまでもない。阪本は特許・実用新案の取得件数で豊田を上回り、遠州織機のイノベーション創出力は、国内の自動織機メーカーの中で群を抜いていた。しかし、戦後になると2社を取り巻く事業環境は激変する。わが国の繊維産業が斜陽化していく中で、自動織機の新規受注は先細りとなった。皮肉なことに、彼らが開発した自動織機が余りにも優れていたため、買い替え需要さえも期待できなくなってしまったのである。

織機産業の先行きに懸念を抱いていた豊田は、息子喜一郎に自動車開発を託した。1937年、トヨタ自動車工業が豊田自動織機から分離独立し、事業ドメインの本格的転換が図られた。一方、阪本は「人の存在する限り織機の売れぬことはない」という信念に固執していたため、戦後もひたすら自動織機の開発を続けた。

1966（昭和41）年、トヨタ自工は「カローラ」を発売し、わが国のモータリゼーションは幕を開けた。その11年後、遠州織機は自動織機製造から撤退を余儀なくされ、ヤマハ発動機の傘下で、オートバイエンジン部品のサプライヤーとして現在に至っている。しかし、かつての輝きを取り戻すことはなかった。

遠州織機の失敗から学ぶべきは、企業の将来を左右するのは技術開発力ではなく経営構想力だということである。阪本は、戦後の市民社会の生活スタイルや価値観の変化に目を向けず、ひたすら旧来のビジネスモデルの延長線上で事業を捉えていた。豊富なナレッジを保有しながら、それを活用して新しい価値を生み出す可能性の追求を放棄してしまったのである。

一方、豊田は「よい発明をし、よいナレッジを持つことは文明に対する貢献だ」と語り、社会環境の変化に適応するイノベーションの必要性を説いた。この精神は、今のトヨタ自動車にも息づいているように感じる。資源枯渇や温暖化問題は、自動車産業にとって厳しい制約条件となっているが、同社はハイブリッドカーや燃料電池車で世界をリードする新しい価値を生み出している。「プリウス」の開発に際して、経営者から与えられたミッションは「燃費を2倍にする」という厳しいものだった。ガソリンエンジンの技術革新だけでは、燃費2倍のハードルは到底超えられない。確立された理論が存在しない中で、「まずやってみよ。失敗を恐れるな」という創業の精神が、「プリウス」の成功に結びついたのであろう。

時代に先駆けたイノベーションを創出する事業精神と経営構想力が、今も脈々と受け継がれている。

豊田と阪本は、ともに優れた技術開発力を有していたが、豊田にあって阪本にはなかったものは何か。それは、イノベーションの起点を社会に置いた経営構想力であろう。二人のビジネスストーリーが私たちに語ることは、企業家の決断が社会と企業の未来に大きく影響するということだ。未来社会における企業の姿は、社会とどのように向き合い、どのような価値を創造するかという、経営者の思いによって決まるといえよう。

第2章 「アウトサイド・イン」を起点とするイノベーションの創出

明治期以降、日本企業は画期的なモノづくりやサービスシステムを生み出し、市民社会の価値観や生活文化を創造してきた。企業活動が社会に及ぼした影響は計り知れない。しかし、いまや日本企業の多くが、経営の方向性を見失っているように感じる。

「モノづくり大国」や「技術立国」という言葉に代表されるように、日本企業の技術力や品質に対する世界の評価は極めて高い。しかし、高い技術力を有しているにも関わらず、日本企業はグローバル社会で存在感が薄い。日本では、「イノベーション＝技術革新」という捉え方が一般的だが、これはイノベーションの一面性を捉えているに過ぎない。たとえ技術的に優れた製品を開発しても、社会に潜在する課題の解決に貢献できなければ、人々から信頼や共感を得られない。例えば、テレビである。日本企業は高い技術力を活かして、より高画質で高性能な製品開発を追求してきた。しかし、技術者が誇るハイスペックなテレビは、消費者の共感を得ることはなかった。一方、韓国製のテレビは、技術面では日本の製品に劣るものの、コストパフォーマンス・利便性という点で消費者の心を掴み、グローバル市場を席捲している。この事例は、技術偏重の罠にはまり、社会との関係性を見失った日本企業の課題を示唆しているのではないだろうか。

国連知的所有権機関（World Intellectual Property Organization : WIPO）が、世界各国のイノベーション創出力をランキングした Global Innovation Index によると、2008年に3位であった日本は、2015年には19位に後退してしまった。この結果は、世界に立ち遅れた日本企業の姿を端的に示しているといえよう。現代企業の経営者は、短期的な収益の拡大やリスク管理には長けているものの、企業と社会の関係性を見つめ直し、そこから長期ビジョンやイノベーションの方向性を生み出すことが、あまり得意ではないように感じる。

1990年代以降、深刻化する地球温暖化、サプライチェーンにおける人権抑圧など、企業を取り巻く社会経済環境は急速に変化しつつある。COP21で採択されたパリ協定は、日本企業が築き上げてきたビジネスモデルに対して、一大変革を突きつけている。私たちは、旧来のビジネス体験が通用しない、不連続な時代を生きていることを認識すべきであろう。企業家に求められているのは、不連続な社会と向き合いながら、企業と社会の未来を構想する能力である。私たちはこれを「経営構想力」と名付けた。前章で挙げた豊田佐吉は、この能力を如何なく発揮した企業家であろう。優れたマネジメントスキルを保有していても、経営

構想力が乏しい企業家には、社会の未来を託すことはできない。

宮澤ほか（2016）によれば、企業による持続可能性や地球環境への取組みは、レピュテーション重視型、リスク管理・コスト削減型、コアビジネス型の 3 タイプに分類できるという。企業の多くがレピュテーションを高めるため、さまざまな CSR 活動に取り組んできた。このような風潮の下で、CSR は社会からの評判を良くするためのアピールと見做されていた。これがレピュテーション重視型である。日本企業の CSR 活動の多くが、このタイプに属している。

リスク管理・コスト削減型は、サプライチェーンを含む事業活動全般における環境・社会リスクに対処する取り組みである。欧米の NPO は、途上国に広がる日本企業のサプライチェーンに対する監視を強めており、CSR は人権、労働慣行、環境などの面でリスクマネジメントの一つとして活用されるようになった。

コアビジネス型とは、本業と CSR を結びつけた取り組みである。マイケル・ポーターが主張する CSV もこの概念に含まれるだろう。独自の CSR 戦略によって差別化を図る企業も現れている。以前は、コスト負担が大きいという理由で避けてきたが、外部の非営利組織（NGO・NPO）とのパートナーシップを強化する企業も増えている。CSR とはレピュテーションを高めるものではなく、「アウトサイド・イン」アプローチを通じて、企業の感性を磨くために欠かせないものであるといえよう。

図 1 企業による持続可能性活動の分類

	レピュテーション重視型 (従来型 CSR)	リスク管理 コスト削減型	コアビジネス型
特徴	社会貢献事業を通じた、 企業アピールとしての CSR という認識。	効率化やコスト削減、サブ ライチェーンや事業投資に おける環境・社会面のリス ク管理を重視。	中長期な全社の経営戦略の 根幹に CSR が位置づけられ ており、事業と不可分となっ ている。 特に新規製品・サービスの 開発に力を入れている場合 が多い。
	社会貢献事業の一環で、 事業毎に、NPO・NGO や 外部団体と連携。	サプライチェーンの中で、 子会社や関連会社との連 携が多い。 外部団体との協力は限定 的。	国連や国連イニチアチブとの 連携、また、企業戦略・計画 策定過程において、外部団 体(NGO・NPO 等)との連携 を実施している。

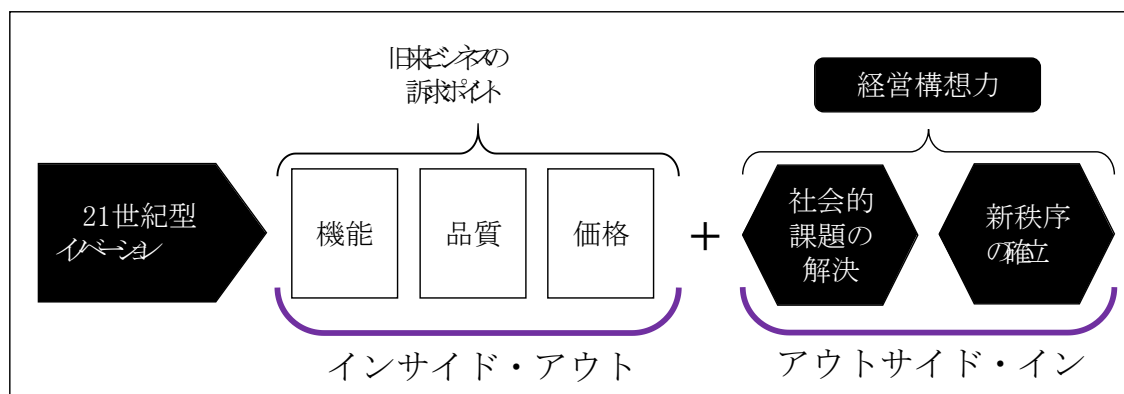
(出所) 宮澤ほか（2016），9 頁を基に筆者作成

欧米企業は、「持続可能な開発目標」（以下、SDGs と表記）やパリ協定と正面から向き合い、グローバル社会における新たな秩序形成に積極的に関与していこうという姿勢を強めている。「アウトサイド・イン」アプローチによって社会戦略と事業戦略に統合し、ダイナミックなイノベーションを創出しようというのが彼らの狙いである。

一方、日本企業は「インサイド・アウト」思考の成功体験から離れられず、事業環境の変化と向き合うことを避けている。図 2 で示すように、旧来のビジネスは、機能・品質・価格の三要素が差別化のポイントだった。コア技術の優位性を高め、ハイスpekクな技術を活かして、機能・品質・価格に優れたプロダクトを生み出すことがイノベーションのベクトルとなった。いわゆる「インサイド・アウト」アプローチによる、イノベーションの創出である。

わが国の高度経済成長期のように、基盤技術を磨くことで連続的（持続的）なイノベーションが創出可能な時代には、「インサイド・アウト」イノベーションが極めて有効に機能した。しかし、今や人工知能や IoT による技術の急進化によって、非連続的（破壊的）なイノベーションが求められる時代となった。日本企業が得意としてきた「インサイド・アウト」イノベーションは、技術の急進化や価値観の多様化に対処できなくなりつつある。不連続な社会を生き抜くために、企業は社会と向き合うことから始めなければならない。ビジネスの持続的拡大を図るには、社会課題を起点とする「アウトサイド・イン」に基づく、経営構想力を磨くことが欠かせないといえよう。前章で指摘したように、経営構想力なき企業に未来は無い。言い換えれば、イノベーションの源泉は経営構想力にほかならないのである。

図 2 21 世紀イノベーションのフレームワーク



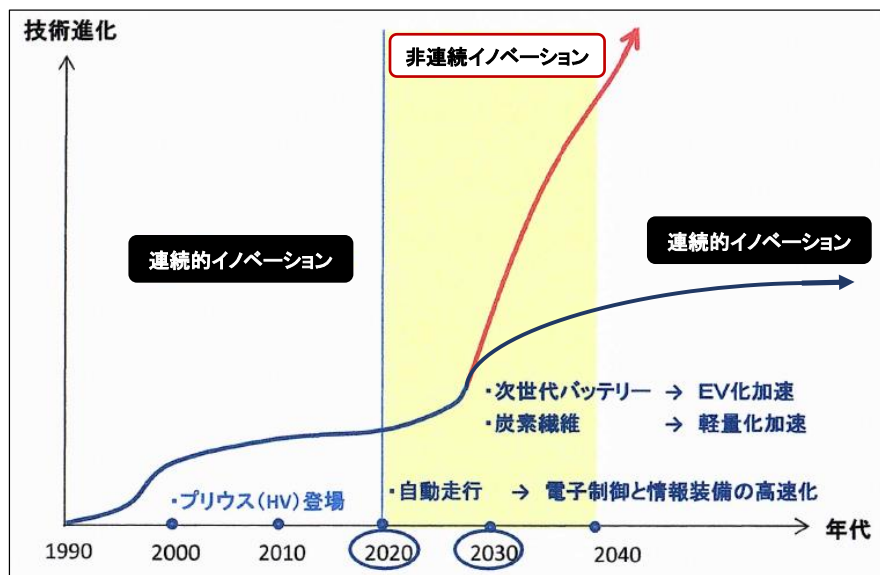
（出所）藤井（2014），37 頁を参考に筆者作成

シュンペーターは、イノベーションの本質は「新結合」であると説いた。技術革新のみならず、既知のナレッジやアイデアを結合させて新しいものを生み出せば、それもイノベーションになるという。シュンペーターは続いて「郵便馬車をいくら繋げても、それによって決して鉄道を得ることはできない」と述べ、非連続イノベーションの優位性を強調している。

シュンペーター理論は現在にも当てはまる。T 型フォード（1908 年）から始まる自動車産業は、「メカニクス（鉄・石油）」を主体とする連続的イノベーションによって進化してきた。しかし、今や「エレクトロニクス（レアメタル・電気）」と「情報通信技術（AI・IoT）」

を主体とする、非連続イノベーションの急進化によって、ビジネスモデルが大きく変容しつつあるのだ（図3参照）。

図3 非連続イノベーション（自動車産業のケース）



（出所）三菱UFJ・モルガンスタンレー証券（2016）「第1回持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会資料」を基に筆者加筆

第3章 経営構想力を鍛える ～クロスバリュー・エクステンションモデル～

オムロン創業者の立石一真は「企業は社会に対して有益な価値を提供するために存在している」と語った。ナレッジを活かして社会に新たな価値を提供することが、企業のあるべき姿であるという。企業が生き残るためには、「企業は誰のものか」、「企業は何のために存在するか」という創業の理念に立ち返らなければならない。企業の起点は、社会の要請に応えたいという経営者の思いから始まるものであり、企業理念にはその思いが込められている。

企業間競争が激化するグローバル市場、価値観が多様化する現代社会において、経営判断の拠り所となる企業理念の存在は、これまでに大きく広がっている。何故なら、様々なステークホルダーと理念や価値観を共有することで、企業の存在意義を社会との関係性の中で再確認できるからである。

さらに、企業を取り巻く社会的ニーズを読み解くことも大切である。人々の価値観は時代とともに変化し多様化する。多様性に富むステークホルダーと向き合うため、企業が担う責任の範囲は広い。勿論、すべての要求に応える事は難しいが、経営の透明性を高め、様々な媒体を通じてステークホルダーとのインタラクティブな対話を続けていくことが、社会を起点にビジネスを構想することにつながるのである。

企業は社会の公器であるという認識が定着した今日、企業は社会課題と向き合うことを避けて通ることはできない。社会課題と向き合う際に指針となるのがSDGsである。社会課題の起点を示しているSDGsを活用して、サステナブルなビジネスを構想することが、

企業には求められているといえよう。しかし、日本企業の多くが、既存のビジネスと SDGs の辻褃を合わせるために汲々としているのは残念なことである。

SDGs はビジネスの中身を変えることを求めていると、私たちは理解している。しかし、本気でビジネスモデルの変革に取り組む日本企業は、ほとんど見当たらない。この背景には、ビジネスの変革を拒む、硬直した経営観があるのではないだろうか。言い換えれば、日本企業に欠けているのは、社会課題と向き合い、課題に対するソリューションをイノベーションとして生み出す柔軟な経営構想力なのである。

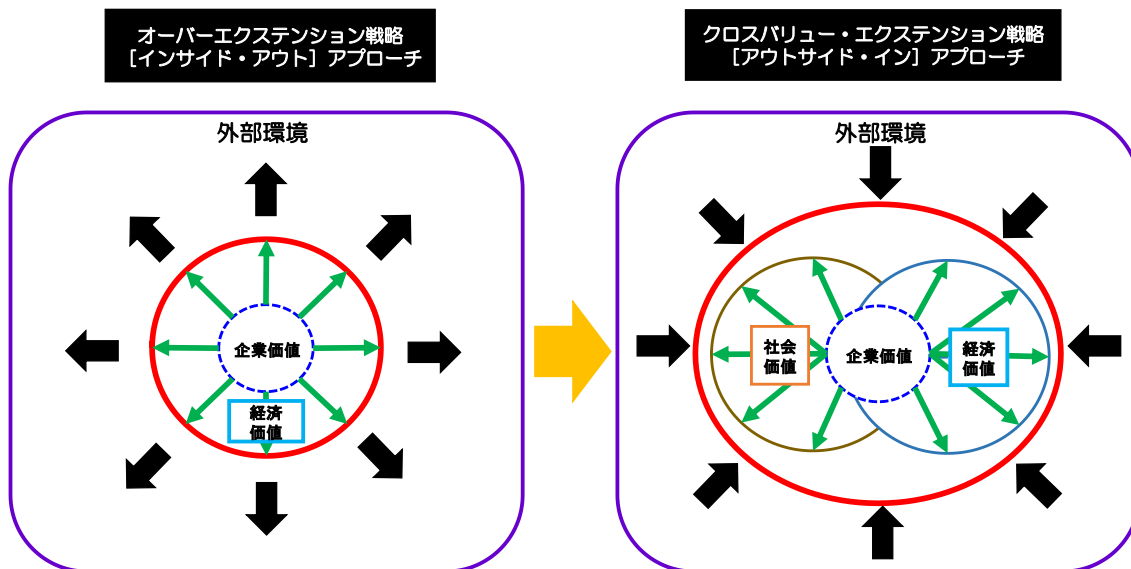
このような環境認識に基づけば、企業が経営構想力を鍛えることは喫緊の課題であろう。では、どのように経営構想力を高めればいいのか。この問いに対する答えの一つとして、私たちは「クロスバリュー・エクステンションモデル (Cross-Value Extension Model), 以下 CVE モデルと表記」を提案したい。このモデルは、伊丹 (2003) が提唱した「オーバーエクステンション戦略」をベースに、「アウトサイド・イン」アプローチを取り入れて発展させたイノベーション・モデルである。戦略論の文献を渉猟したが、同様の見解を提示している先行研究は確認されておらず、オリジナリティの高いモデルであると考えている。

オーバーエクステンション戦略とは、企業が保有する能力や資源をベースにやや過大な目標に挑戦して、高い技術力を主として組織能力を成長させるという手法であり、「インサイド・アウト」的な要素が強い。この企業価値を経済価値の追求のみによって拡大するという戦略は高度成長期のような右肩上がりの時代にはマッチしたが、現代社会のように価値観が多様化し絶えず変化する時代には、十分に適応できるとは言い難い。

CVE モデルの特徴は、「インサイド・アウト」思考の限界を超えるために、多様性に富む人々の価値観や山積する社会課題と企業の DNA (理念、価値観、ナレッジ等の総体) を積極的に融合させることで、イノベーションのベクトルとなるサステナブル・ストーリーを創ることにある。CVE モデルこそが、私たちが提唱する経営構想力の本質的要素なのである。経営者の使命とは、短期的に収益や株価を高めることにあるのではなく、未来を具現化したサステナブル・ストーリーを立案し、その実現に向けた基盤づくりにあるといえよう。

企業には、社会の持続可能性を実現するビジネスモデルの創出が求められている。CVE モデルから生み出されるサステナブル・ストーリーには、企業とステークホルダーの相補性や、ステークホルダーとのエンゲージメントを深化させる内容が含まれている。企業が CVE モデルのアプローチを取り入れ、イノベーション創出の基盤となる経営構想力を鍛えることを期待したい。

図4 クロスバリュー・エクステンションモデル (CVE モデル) による企業価値の創造



(出所) 筆者作成

経営構想力を鍛えなければ、SDGs の実現に向けたサステナブル・ストーリーを生み出す事は出来ないだろう。企業と社会の未来を構想するうえで大切なことは、企業は社会から利益を貰い受けるよりも、社会へより多くを与える存在にならなければならないということである。これまでは、良い製品やサービスを消費者に届けることが、企業の責務と考えられてきた。しかし残念ながらこれだけでは、持続可能性を実現することは難しい。企業は地球環境や社会に対して、より良い影響を与える存在に変わらなければならないのである。

サステナブル・ストーリーとは、企業がビジネスモデルの変革を受け入れ、新たなイノベーションを生み出す道筋を示したステートメントでもある。高邁な理想が描かれたストーリーであっても、それがビジネスと結びつかなければステークホルダーの共感を得ることは出来ないだろう。「出来そうなこと」を構想するのではなく、バックキャスト的なアプローチで「やるべきこと」を目標とするストーリーを作り、それを実現していく経営構想力が、企業に求められているのである。

第4章 21世紀型イノベーションのリーディング・ケース

明治以来、日本企業の多くが、サステナブル・ストーリーを描き、ビジネスを通じて社会に貢献してきた。しかし、サステナブル・ストーリーを持つだけでは、革新的なイノベーションを起こすことはできない。そのストーリーを事業に落とし込み、様々な媒体を通じてステークホルダーとのインタラクティブな対話を続けていくことが、企業と社会の相補性を高め、社会価値と経済価値の持続的な拡大につながるのである。

経営者に求められているのは、ハイスpekクな技術によるイノベーションで製品を生み

出し、それを国内外の市場で大量に販売することで利益を獲得してきた従来の経営モデルから脱却すること。そして、サステナブル・ストーリーをステークホルダーと共有し、次世代社会の持続可能性を高めるという意欲と使命を持つことではないだろうか。環境や社会からの要請がイノベーションを生み出し、そのイノベーションが新たな環境や社会を築く。これが、私たちの考える 21 世紀型イノベーションなのである。

このようなイノベーションを展開している事例として、世界的なタイヤメーカーである(株)ブリヂストンのケースを紹介したい。私たちは、本稿の執筆に先駆けて、同社にヒアリングする機会を得た。

創業者の石橋正二郎は「企業活動は利益を目的としてはいけない。まず良いものをつくり、お客様に喜んでいただき、その結果として利益を頂く。その利益は事業へ積極的に再投資するとともに、社会に還元しなければならない」という信念を持ち続けたという。「最高の品質で社会に貢献」という創業の精神が込められた理念が社内の随所に掲げられており、企業の存在意義や事業戦略のベクトルを組織内で共有する取り組みが続けられている。

同社は交通事故という社会問題に対して、安全かつ快適に走行できるタイヤやモビリティ製品の開発に成功してきた。安心・安全な社会を築くために必要なソリューションが、数々のイノベーションから生み出されたのである。

サステナビリティレポートでは、解決すべき課題とそれに対するソリューションが掲載され、課題解決に向けたビジョンやプロセスをステークホルダーと共有している。事業内容やサステナビリティに関する考え方や活動を踏まえて、SDGs の中から 9 つの重点領域を特定している。同社は、以前から **Mobility** (モビリティ)、**People** (一人ひとりの生活)、**Environment** (環境) を重点領域と位置づけており、SDGs の 9 つの目標と重点領域との関係は、図 5 のように整理されている。

図 5 CSR 重点領域と SDGs の関係

Priority Areas	SDGs				
Mobility モビリティ	No.3 すべての人に健康と福祉を	No.11 住み続けられるまちづくりを			
People 一人ひとりの生活	No.3 すべての人に健康と福祉を	No.4 質の高い教育をみんなに	No.9 産業と技術革新の基盤をつくろう	No.11 住み続けられるまちづくりを	
Environment 環境	No.6 安全な水とトイレを世界中に	No.7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに	No.12 つくる責任つかう責任	No.13 気候変動に具体的な対策を	No.15 陸の豊かさをまもろう

(出所) ブリヂストン (2016) 『サステナビリティコミュニケーションレポート 2016』を基に筆者作成

ブリヂストンは、足袋の製造販売からスタートした。後に足袋の底にゴムを貼った地下足袋を考案し、これが職人や鍛冶たちから圧倒的な支持を得た。当時、国内では国産自動車メーカーが産声をあげていた。しかし、国産タイヤメーカーは存在しておらず、外国メーカーが日本市場を席捲していた。石橋は国産自動車を普及させる過程で、必ず国産タイヤメーカーが必要になると考え、地下足袋で培ったゴム加工技術を基に、安くて良質な自動車タイヤを開発するというサステナブル・ストーリーを思い描いた。同社の存在がわが国の自動車産

業を支え、モータリゼーションの進展に大きな役割を果たしたことは言うまでもない。

足袋屋のタイヤと揶揄されながらも、環境面や安全面の要請に応え続け、いまや世界 No.1 のタイヤメーカーとなった。創業以来描き続けてきたサステナブル・ストーリーは、ブリヂストンのイノベーションの源泉となっているといえよう。

COP21 で採択されたパリ協定は、企業に対して炭素依存からの脱却を図ることを求めている。脱炭素と正面から向き合うブリヂストンは、エネルギーを多角化（水素化）した社会を創るという新たなサステナブル・ストーリーを描いている。同社が保有するゴムや金属加工技術をベースに、より高濃度の水素を短時間で移動できる高圧充填可能な水素ホースを開発したのである。水素ホースの開発によって、脱炭素社会に一步近づく事が期待されるだろう。自社ナレッジを応用し、社会からの新たな要請に応え続けるブリヂストンの今後に期待したい。

第5章 持続的成長の源泉は経営構想力にあり

私たちは、「CVE モデル」をビルトインした経営構想力こそが、社会と企業の持続的成長に寄与するイノベーションを生み出すというシナリオを描いた。高度成長期の日本企業の圧倒的な強さは、あまりにも強烈な成功体験となって、日本企業の経営観にすり込まれてしまった。優れた技術がイノベーションの源泉であるという信念が「インサイド・アウト」による思考パターンを醸成し、この呪縛から抜け出せない日本企業は未だに多い。業種や業界の垣根を超えた企業間連携や、非営利組織との協働から展開されるオープン・イノベーションは、日本企業が最も苦手とする領域であることも頷ける。

私たちは「インサイド・アウト」思考から抜け出せず、テクノロジーオリエンテッドに陥った日本企業の将来を危惧し、経営構想力が企業と社会の未来を開く鍵を握っていることを改めて強調しておきたい。テクノロジーオリエンテッドやマーケット・オリエンテッドの優位性については、様々な意見がある。しかし、どちらが優位なのかという議論は、あまり意味が無い。むしろ、テクノロジーとマーケットを統合したソーシャル・オリエンテッドという概念に注目すべきであろう。

社会が技術を生み出し、技術が社会を築くという視点に立てば、両者が不可分な関係にあることは容易に理解できるはずである。技術を社会課題とマッチさせるためには、私たちが提起した「CVE モデル」に目を向けて頂きたい。

地球温暖化や資源枯渇という制約条件のなかった 20 世紀型ビジネスモデルは、経済価値のみを追求し、公害問題を引き起こしながらも経済効率を高めパイを拡大することで問題の本質的な解決を避けてきた。地球サミット（1992 年）で提唱された「サステナビリティ」概念の登場から、企業経営の使命として環境価値と社会価値を高めることが、グローバルコンセンサスとなった。これまで、経済価値と環境価値・社会価値はトレードオフの関係にあると認識されてきた。しかし、本稿で提起した経営構想力から生み出される 21 世紀型イノベーションによって、経済・環境・社会という 3 つの価値を同時に実現することが出来るだろう。

今回、私たちが提起した「CVE モデル」は、ビジネス環境の変化に対応できず、イノベーション力が著しく低下してしまった日本企業を大きく変える可能性を秘めていると確信する。経済・環境・社会価値を同時に実現できる 21 世紀型イノベーションは、決して簡単に行えるものではない。しかし、経営者に求めたいことは、経営構想力を鍛え、ビジネスのあらゆる領域でサステナビリティを受容することである。それが、21 世紀型イノベーションを生み出す第一歩なのである。近い将来、日本企業がサステナビリティ先進企業と呼ばれることを期待したい。

以上

【参考文献】

- ・伊丹敬之（2012）『経営戦略の論理〈第4版〉』日本経済新聞社
- ・伊丹敬之（2015）『教科書を超えた技術経営』日本経済新聞社
- ・西村行功（2015）『「未来を読む」ビジネス戦略の教科書』毎日新聞社
- ・米倉誠一郎（2011）『創発的破壊 未来をつくるイノベーション』ミシマ社
- ・米倉誠一郎、清水洋（2015）『オープン・イノベーションのマネジメント』有斐閣

【参考 Web】

- ・トヨタ自動車株式会社 HP (<http://toyota.jp/>)
- ・オムロン株式会社 HP (<http://www.omron.co.jp/>)
- ・株式会社ブリヂストン HP (<http://www.bridgestone.co.jp/>)