

イノベーション創発の要因と概念的枠組み

Factors and Conceptual Framework for Innovation Emergence

森 俊也*

Shunya MORI

I. 本研究の背景と問題意識

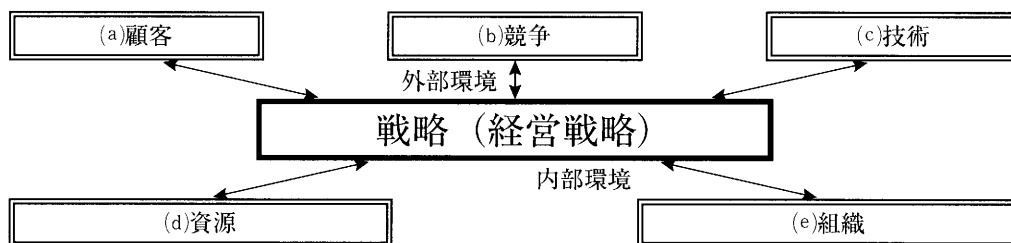
企業が継続していくためには、新たな製品・商品の開発やチャンネルの開拓、新たな技術の導入や開発、プロセスの改善・改良、新たなビジネスモデルの構築、新たな組織の創造を含めた統合的な「イノベーション」が不可欠となる。しかしながら、多くの企業が、それら諸機能を統合させたイノベーションの創発（創始・実施・展開）に至っていないのは、環境の変化へ対応・適合することは大変であり、様々な困難を伴うとの認識から、環境変化を後ろ向きに捉え、自社の目標や方針、意図が明確となっていなかったためといえよう。したがって、このような認識が現状のままで良いという姿勢となり、変革を嫌う・拒む組織をつくりあげてきた。また、かような環境認識であるためイノベーションのトリガー（きっかけ、契機）は特定されることもなく、イノベーションが具体化されなかったためとも言える。さらには、その構成員がイノベーションすることの意味・効果も分からず、易きに流れる傾向にあったためとも言える。そのような後ろ向きな環境認識や、それに伴い環境変化の中からトリガー特定がなされなかったこと、構成員へのイノベーションの意味確認がなされなかったことが、企業におけるイノベーションの創発を弱めていた主たる原因であるように考えられる。

企業は、継続的なイノベーションの創発を通して、社会や顧客に有用な価値を提供しつつ、その構成員に次の仕事に向かう源泉となる仕事上の充実感・達成感ややりがいを提供することで継続・成長・発展することができる。つまり、企業が考えるべきは、社会や顧客や競合他社等にとって意味のあるイノベーションであるのと同時に、その構成員である従業員にとっても意味のあるイノベーションである。したがって、企業を取り巻く外部環境や、組織構成員を中心とする内部環境との関わりの中で発生する重要な課題・問題を解決していくことにより、社会・顧客の価値創造や、競合他社への競争優位、さらには従業員の価値創造を果たすことができるのであり、それらの解決活動つまりイノベーションが継続的・恒常的に創発されることで、企業は継続・成長・発展することができるかと筆者は考える。

本稿では、まず、このような継続的なイノベーションの創発が求められる企業のイノベーション創発の主たる要因を明らかにする。ここでは、伊丹（1999、2004）の戦略適合の理論的枠組みを基礎にしつつ、その有効性とイノベーション創発のための課題を探る。特に伊丹理論は、企業と環境との関わりについて重要な示唆を与えてくれるものの、「企業におけるイノベーションの創発」という視点で見た場合には、外部環境と内部環境との関係をさらに相即的なものにすることや、伊丹

*企業情報学部教授

図表1. 戦略適合の概念図



出所：伊丹（1999，2004）の記述をもとに筆者が作成

が示す組織適合の段階性をさらに意識する等の課題も存在する。それらを発展的に検討するとともに、コンビニエンスストア（以下、CVS）業界において継続的なイノベーションを創発させている「株式会社ローソン」の事例的考察のうえにたつて、イノベーション創発の主たる要因とその概念的枠組みを考える。

Ⅱ. 伊丹が提起する戦略適合（strategic fit）の枠組み

1. 戦略と外部・内部環境との適合

企業はめまぐるしく変化する環境の中で継続・成長・発展するために環境に適した戦略を策定・実行する。その意味で戦略は、多数の人々の活動を一定の方向に向け有効な協働を促し、環境との関係において適切なものであることから「建築設計図」¹⁾や、企業内の人々の意思決定の指針（多様な人々の意思決定を整合化するもの）であることから「地図」²⁾に例えられる。企業が生きていくためには環境との関わりが不可欠となる。

伊丹（1999，2004）は、かような環境と企業（経営戦略）との関わりについて重要な示唆を与えてくれる。そこでは、企業の成功した特徴・理由をパターン化し、それらを体系化した上で経営戦略の論理を記述している。過去の日本企業の現実の事例調査をもとに成功例を抽象化し、共通のパターンを導出するという帰納的な考察をしている。その経営戦略の成功例に共通した特徴・パターンが戦略的成功の本質であり、その本質は「戦略適合」（strategic fit）にあると結論づけている。つまり、企業の継続等にとって顧客、競合他社、技術という外部環境と、経営資源、組織とい

う内部環境とがうまくマッチしている状態（うまくぴったりと合う、うまく一致した適合状態）をつくるよう戦略の内容を工夫することが極めて重要になるとしている（図表1）。

さて、伊丹の戦略適合理論におけるそれぞれの環境と戦略との関わりについてまとめれば、以下のようなになる。なお、同理論は、環境同士の関係性（具体的には、顧客と競合他社、顧客や競合他社と技術との関係性）に基づいた記述ではないため、それぞれの関係性を意識しながら、伊丹の理論を筆者なりに再整理することにする。

外部環境のうちもっとも重要なのは、企業がビジネスを展開する相手「顧客」である。顧客はだれか、顧客のニーズとは何か、そのニーズに合致したサービスを提供しているか、さらには、顧客のニーズはどう変化しているか等を把握・検討し、それに適した戦略を策定することが必要となる。顧客にあった戦略すなわち「戦略の顧客適合」である。

また、これら顧客に提供する存在は自社だけではなく、沢山の競合他社が存在する。つまり、顧客は自社の商品・サービスのみを利用・活用するのみではなく、これら競合他社も重要な外部環境となり、それらの動向も踏まえながら行動していくことが必要となる。具体的には、競争相手はだれか、競争相手はどのような動きをしているのか、自社は競争相手の動きを読んでその機先を制しているのか、さらには、競争相手に対して持続的な競争優位を確立しているのか、等を把握・検討し、それら競合他社に適した戦略を策定することが必要となる。競争にあった戦略すなわち「戦略の競争適合」である。

さらに、企業が顧客価値を高める商品・サービ

スを提供し、競合他社に競争優位を発揮するためには、技術の動向を把握するとともに、顧客の問題解決に役立つ最先端技術の導入が不可欠となる。具体的には、企業を取り巻く技術の潮流・トレンドは何か、そうした技術の流れを企業の経営に取り込んでいるのか、さらには、技術は顧客の問題解決に役立っているのか、等を把握・検討し、それに適した戦略を策定することが必要となる。技術にあった戦略すなわち「戦略の技術適合」である。

外部環境とともに企業は内部環境にも目を向けることが必要となる。まず、企業がビジネスを展開していく上でもととなる「資源」である。企業内部の経営資源、つまり、ヒト・モノ・カネ・情報等に裏付けられない戦略を実行していくことは不可能であり、経営戦略の内容はそれら諸資源を反映したものである必要がある。資源にあった戦略すなわち「戦略の資源適合」である。

また、ビジネスを展開する主体であり、戦略を策定・遂行・実行する主体が「組織」である。戦略の内容は、人の集合体としての組織を動かすことのできるものかどうかを考えることも極めて重要となる。組織には多くの人が存在するという状況を踏まえれば、それら人々の心情や利害、強みや弱みを考慮し戦略を練り上げるとともに、戦略内容を作った人のみならず、実行する人に浸透・納得させることが必要となる。また、人々の思考や行動のクセに刺激を与えるような内容に配慮することが求められる。組織にあった戦略（組織を動かせる戦略）、すなわち「戦略の組織適合」である。

かような戦略と外部環境ならびに内部環境との適合についての伊丹の見解を筆者なりに整理すれば上記のようになるわけであるが、そこで用いられた事例についても筆者の整理・解釈をもとに概括すれば図表2のようになる。それらの事例はそれぞれの環境との適合という観点からすると極めて重要であるが、それ以外に後述するように外部環境と内部環境を統合しながら事例分析が求められるという課題も存在する。また、伊丹によれば組織適合には3つのレベル・段階があるとされるが、それぞれのレベル毎の事例紹介に留まっている。レベルということであれば、一つの企業事例

においてそれら3つのレベルの、それぞれのレベルから次のレベルへの発展の論理を明らかにすることが必要になるであろう。次項ではそれらの課題等を明らかにする前に、後者の組織適合の3つのレベルについてまず確認することにする。

2. 戦略の組織適合の3つのレベル

伊丹(1999:第7章、2004:第9章)は組織を動かせる戦略、すなわち戦略の組織適合には3つのレベル「一体化」「勢い」「刺激・緊張」があるとしている。組織の行動は多くの従業員の総和であるため、個々の行動がバラバラではなくベクトルがそろい一体化することがまず必要となる。またその組織の方向に人々が自信を持ち積極的に努力するような状態、すなわち勢いがあることが求められる。さらに一体化し、勢いのある組織においてもたるみが生まれたり、人々の間には易きに流れる風潮が見られることになる。それらを防ぐためには刺激を与え、それにより緊張感を生むことが不可欠となる。それらは段階的なものであり、一体化することでベクトルを合わせ、その後の勢いが生まれることによりベクトルを大きく長くし、勢いが生まれた後に刺激を与え緊張感をつくることでベクトルを常に上向きにすることができる。かくして、一体化がなされない組織では勢いを生むことはできないし、また一体化がなされておらず勢いのない組織において刺激・緊張を与えることは意味をもたず、組織に混乱をきたす可能性も出てくる。以下では、一体化、勢い、刺激・緊張のそれぞれの意味や組織における役割、さらには、それら3つの関係性について筆者の解釈をもとに整理する。

企業・組織は「人」の集合体であり、人の協働で成立する。人は一人ひとり違った性格、感情、欲求、利害をもつため組織はまとまりにくい。つまり、まとまらないと人は協働できず、新しいものを生み出すことはできない。その意味では、同じ方向に向け、まとませること、すなわち「一体化」が必要となる。企業を一体化させ、同じ方向へ向けるためには、目標・理念・コンセプトなどの指針を立てることが重要となる。これらの目標等は従業員が理解でき、やる気を引き出すこと

図表2. 戦略的適合の事例<(伊丹, 2004)をもとに筆者が整理・解釈・概括>

<p>外部環境：顧客 顧客適合</p>	<p>(1)攻めるターゲットは誰かを明確にしている自転車部品メーカーの「シマノ」(購入を決める人は、実は量販店のバイヤーということを知り、それらに営業をかける。量販店のバイヤーが気に入ってくれば、シマノのこの部品を使ってくれという指示が自転車メーカーに届くことになる)</p> <p>(2)ネックとなっていたことに対して適切に取り組む「日比谷花壇」(花屋にいった花を購入するのが気恥ずかしいく購入も勿論、それを持って街を歩くのも、面と向かって花を贈るのも恥ずかしい)男性顧客を対象にネット通販を立ち上げている)</p> <p>(3)事業に二重のコンセプトを確立している「ヤマト運輸」(宅配便における物流業と、サービス業という事業の二重性⇒顧客に不満をもたれないような応対や受け渡しなど)</p> <p>(4)客が客を呼ぶような取り組みをみせるドラッグストアの「マツモトキヨシ」(ドラッグストアのイメージを越えたCMを流すことにより、「マツキヨにいけば何か面白いものがあるのかもしれない」という期待感を持たせて集客し、店内レイアウトや話題性のある商品によりしっかりと応え、それが口コミとなり、客が客を呼ぶ構造をつくりだしている)</p> <p>(5)ニーズ把握の落とし穴に入らないよう努力する「タカラ」(顧客の目線によるニーズ分析に注力し、オモチャを買っていく子供から生の声を聞き、ペーゴマの現代版であるベイブレードを開発し大ヒットとなる)</p>
<p>外部環境：競合他社 競争適合</p>	<p>(1)デジタルカメラ市場に参入してシェアを獲得する「富士フィルム」(競争相手は写真業界の企業ではなく、エレクトロニクス系の企業と見極め収益を確保した)</p> <p>(2)顧客への低価格による提供を目指し価格競争を繰り広げる「ハンバーガー業界」(2000年、マックの平日半額など)、「発泡酒業界」(2002年の発泡酒10円値下げ競争など)</p> <p>(3)家電業界における競争戦略＝「ソニー」(製品差別化)、「松下電器」(補助サービス差別化)、「三洋電機」(価格差別化)</p> <p>(4)未開拓分野で市場を創造した外食産業の「すかいらーく」(ファーストフードという大手商社が参入しているところを避け、ニッチを狙いファミリーレストラン分野に進出しチェーン展開をはかる)</p>
<p>外部環境：技術 技術適合</p>	<p>(1)技術の核を深耕させる「味の素」(アミノ酸技術を調味料だけでなく健康食品、医薬品と幅広い分野で活用し、同技術により多くの利益を獲得する)</p> <p>(2)長期的視野とそれに基づいたチャレンジにより技術を蓄え商品を開発した「花王」(食品ヘルス分野へ進出したいという大きな目標を掲げ、あまり意味のない物質とされてきたジアチルグリセロールという油脂に注目し「エコナッキングオイル」を開発)</p> <p>(3)創業者(本田宗一郎)の取組み姿勢が長期にわたり組織に影響を及ぼし、技術にロマンを持ち続ける「本田技研工業」(「世界の最高峰の技術を目指す」という目標のもと、オートバイレースへ参加したり、鉄腕アトムを目標とし二足歩行型ロボット「アシモ」を開発)</p>
<p>内部環境：経営資源 資源適合</p>	<p>(1)既存の蓄積された資源を有効利用し多角化を図る「キューピー」(マヨネーズの生産工程で出てくる副産物の卵の白身や殻を多角化の基礎にしたり、卵の研究から生まれるノウハウを医薬品原料<卵成分を利用したもの>の開発につなげている)</p> <p>(2)資源が有効利用できずに(資源のポテンシャルを正確に見積もることができずに)失敗した「花王のFD」(当初はFDの表面に塗る磁性体の塗布材料を供給⇒FDそのものの生産(高いシェアを獲得し成功)⇒FDへソフトをインストールする事業へ参入するが、赤字化し撤退)</p>
<p>内部環境：組織 組織適合</p>	<p>(1)コンセプトをシンプルに設定する「シャープ」(自分達の提供すべきものは液晶であるということを理解し、液晶技術を使い液晶テレビや各種液晶製品の開発に取組む)</p> <p>(2)事業として維持可能な利益を重視する「宝酒造」(研究だけを長く続けている研究者に対して批判が生まれ、組織内の冷たい視線を浴びないように、利益を稼げるような仕組みを考える)⇒新分野、成長分野に対する研究活動の勢いを維持する</p> <p>(3)創造的な緊張を生むために、まず切ることを決めた「エプソン」(パソコン事業から撤退し、液晶プロジェクター事業へ転向する)</p> <p>(4)組織風土に合わない戦略をとった「大王製紙」(産業用紙から家庭用紙へ転換する)</p> <p>(5)企業の変革と飛躍を考え、組織風土に合わない戦略を立てる「花王」(安価で大量に大衆向けに、量販店や小売店という一般の販売経路をつかい主力商品「ビオレ」を販売する。その一方で、高価で小規模に、ドラッグストアのみの限定的な販売経路において「キュレル」を販売する)</p>

のできるものであることが求められ、それに向かい従業員が同じ意識をもって行動をおこなうようになることが一体化であるといえることができる。したがって、一体化とは、「目標・理念等を設定し、それに向けて（それを意識して）会社全体がまとまること」といえよう。一体化されているのはじめて人々が積極的に努力することができ、また、一体化されていることで従業員や企業の潜在能力が発揮できる。さらに、共通の目標をもち協働することで利益を生んだり、常に新しいモノ・仕組みが開発できる。

企業の一体化後は、一体化した方向に従業員が自信をもち行動することができるようにしなければならない。それにより従業員の気持ちが取り立てられ積極的に努力するようになり、従業員の能力や、それを統合した企業の能力が十分に発揮されることになる。従業員が前向きに積極的に努力することが組織にとって「勢い」となり、その勢いを生むためには、従業員が自信をもち行動ができるように利益を生み出したり、新たな路線に踏み出せるように小さな成功を生み出したりすることが必要となる。これにより、従業員に仕事への意欲、誇りが生まれ、仕事に対して積極的かつ前向きに取り組むことになる。つまり、勢いを生むとは、「従業員が積極的かつ前向きに動こうとする気持ちにさせ、従業員自身が積極的に努力するような状態をつくりあげること」といえよう。

さらに、進むべき方向に皆が一体化し、その方向に向けて皆が努力し勢いが生まれた後には、その勢いのある組織を持続させることが課題となる。つまり、組織には特有のたるみ、だらけ、易きに流れるという習性があり、それらを抑えることが求められる。したがって、人々の定型的な思考や行動を揺さぶり、疑問を投げかけることで刺激を与え、それにより創造的緊張を発生させ、人々の努力を駆り立てることが必要となる。人々を揺さぶり、刺激・緊張を与える方法には、組織においてコンセンサスの得られるギリギリを狙いながら新しい方向や事業分野にあえて向けさせる、これまでの事業分野を切る、さらには組織風土に合わない戦略をとるなど、が挙げられる。つまり、刺激を与え、緊張を発生させるとは、「こ

れまでにない方向を提示するなどして、企業に勢いを常に持たせ、従業員が易きに流れない状態をつくりあげること」といえよう。伊丹が言及する「緊張」は言うまでもなく、「創造的な緊張」であり、組織が新たな方向に向かったり、前に進むことができる緊張が「適切な緊張」となる。他方、緊張とは言っても一般には厳格な管理やきつい締め付け管理等に代表されるような緊張や刺激が存在する。これらの緊張・刺激は、言うまでもなく組織を後ろ向きかつ消極的な姿勢に陥らせるため「不適切な緊張」⁹⁾となる。

Ⅲ. 戦略適合理論の発展に向けた課題：イノベーション創発の新たな概念的枠組みの構築に向けた課題

1. 第1の課題：組織という「内部環境」と顧客や競合他社という「外部環境」の統合、それを統合しイノベーションを創発させるトリガーの特定

伊丹が提起する論理においては、組織にあった戦略（組織適合）、顧客にあった戦略（顧客適合）、競合他社にあった戦略（競争適合）が極めて重要になるとしているが、それぞれの関係はあまり意識されていない。彼の理論的枠組みにおいては、その役割を戦略が担うことになるが、組織を踏まえた戦略、顧客を踏まえた、競合他社を踏まえた戦略というように個別的である。換言すれば、組織が顧客を意識したり、組織が競合他社を意識したりという構造にはなっていない。しかし、単に組織構成員の個性・欲求・思いを総和させて策定した戦略では不十分であり、それら構成員の思いの総和が顧客の問題を解決したり、競合他社への競争優位を築くものとなることが必要となるであろう。つまり企業は、組織を動かせる戦略は顧客価値を創造するものであり（顧客と組織とを戦略を通して統合する）、組織を動かせる戦略は競合他社に競争優位を発揮するものである（競合他社と組織とを戦略を通して統合する）というように内部と外部を統合的に捉えることが必要であり、内部が外部を意識できるような戦略を策定することが求められる。

このように伊丹の戦略適合理論においては、外

部環境と内部環境との関連付けが必ずしも強いとはいえない。この関連付けが弱いと、従業員は顧客や競合他社について理解・把握しようと思わず、また組織構成員は自分達の欲求・思い・言い分のみを主張しようとする。それがひいては企業側の主張と構成員（個人）側の主張のズレとなって現れてくる。つまり企業目的と個人目的のズレにより企業は目的を達成できなくなる。企業は存続・継続するためには、その条件として顧客価値を高め、競合他社にはないものを提供し利益や売上を確保することが不可欠となる。つまり企業の目的は当該企業を継続・存続させることであり、その条件として売上・利益を獲得することが求められ、その売上・利益の獲得のためには、「顧客」や「競合他社」を適切に把握しそれらへの確に投げかけることが必要となる。その「顧客」が重要・必要と考えるような、「競合他社」には見られない商品・サービスを開発・生産・提供する存在はいうまでもなく「組織構成員」である。このように企業の目的を果たすためには構成員の思い等を踏まえつつ、企業目的を構成員の目的とすることが不可欠となり、このような顧客の価値創造や競合他社への競争優位を果たすことと構成員の欲求・思いを満たすことにより企業は継続することができるようになる。かくして、顧客の問題解決や競合他社への競争優位の確立という企業の戦略が構成員の目的となり、構成員がその目的（戦略）にコミットし自覚的に動くことができるようにすることが極めて重要となる。

また、このような外部環境と内部環境との関連付けが弱いことに伴い、イノベーション創発のトリガーが特定されていないことも関連する重要な課題となる。これは、単にそれぞれの環境にあった個別的なトリガー（顧客に関係する問題を克服するトリガー、競合他社に関係する問題を克服するトリガー、さらには、組織に関係する問題を克服するトリガー）ではなく、顧客や競合他社に関する課題と、組織構成員の思い等を統合したトリガーでなければならない。したがって、外部環境と内部環境を統合し、顧客や競合他社、さらには組織（組織構成員）にとって意味のあるイノベーションを創発させるトリガーを特定することも大きな課題となる。

2. 第2の課題：戦略の組織適合の3段階と、段階同士の関係性の重視

顧客や競合他社の問題解決に組織が一元となって取り組むためには、外部環境と内部環境との統合を意識しつつ組織に有用なイノベーションを創発させるようなトリガーを設定することが必要となる。つまり、そのトリガーは、顧客や競合他社と組織とを結びつけながら、様々な構成員の思いを踏まえた一体化できるもの、一体化した方向に組織構成員が積極的に動けるもの、さらには組織構成員が易きに流れないようにするものであることが不可欠となる。伊丹が提起する戦略の組織適合においては、この「一体化」「勢い」「刺激・緊張」という3つの段階は重視されているものと理解できる。つまり、勢いを生んでいる企業においては一体化が前提となっており、刺激を与え緊張を生んでいる企業においては、一体化がなされ勢いが生まれていることが前提となっている。

しかし、伊丹の事例提示においては一体化している事例、勢いを生んでいる事例、刺激を与え緊張を生んでいる事例という形でそれぞれを挙げているにとどめている。彼の理論的な枠組みにおいては、それら3つは段階的なものであるだけに、勢いを生んでいる企業は一体化を含めて、また刺激を与え緊張感を生んでいる事例は、一体化や勢いを含めて例証することが不可欠となるであろうと筆者は理解する。かくして、「一体化」「勢い」「刺激・緊張」というそれぞれの事例のみではなく、それらの段階を示すことにより、それら3つの関係性がより鮮明になるであろう。

具体的にそれらの関係性を踏まえながら「一体化し、その後に勢いを生んでいる」事例を挙げるとすれば、巨額の研究開発費を投じ、研究開発を促進することで常に他社にはない新しいモノを開発し、勢いを生んでいる自動車部品系企業「デンソー」を挙げることができる。同社は、先進的な自動車技術、システム、製品を世界30カ国において主要な自動車メーカーすべてに提供しているトップレベルの自動車部品メーカーである。同社の研究開発においては、各事業部が現在の製品をもとに20年後の製品を予測し、現在の技術と予測とのズレを見直していくという考え方を基本として

いる。この考え方を従業員間で共有しながら組織を一体化させている。このような将来を見据えた製品・技術開発をするために、連結売上高の約8%という業界トップレベルの研究開発費（「Dファンズ」という基金を創設）を投じている⁴⁾。そのような研究開発に対する考え方や開発費の拠出により、主力製品のエアコンから始まり、シェア世界一の製品が20品目存在する。これらの取り組みや制度的展開が、継続的な売上・利益の獲得へと結実し、更なる従業員の前向きな行動へとつながっている。

そして、「一体化後に勢いを生み、さらに刺激を与え緊張感を生んでいる」事例としては、あえてライバルと競争するような環境を設計し刺激・緊張を与えている各種情報サービス系企業「リクルート」が挙げられる。同社は、仕事・進学・住まい・結婚（ゼクシィ）・旅行（じゃらん）・車（カーセンサー）・グルメ（Hot Pepper）など人の生活に関する数多くの情報を情報誌・ネット・モバイルなど多彩なメディアを通じて提供している。同社では、「人生・生活のさまざまなシーンをカバーし、いつもそばにいて、新しい発見と勇気を与える」（同社HP：<http://www.recruit.jp/>「リクルートについて」より加減筆修正）という情報サービス事業を展開する際の領域・視角・方法を明確にし、それが基本コンセプトとなり組織を一体化させている。また、同社が他社に先駆け展開してきた中核事業「仕事情報サービス」については、社会的な認知度も向上（ブランドも確立）し、同社は社会に有用な情報提供企業として位置づけられるようになってきている。これらの事業の成功が同社の勢いとなり、仕事情報サービスを含む「生活・人生全般の情報サービス」企業という事業領域の拡大を可能にさせている。そしてただ情報サービスの中で関連多角化を図るのみならず、競合他社を意識し、常に自社の事業を自問自答しながら、たるみやだらけを生まないようつとめている。例えば、旅行情報誌の「じゃらん」においては、紙媒体での発行部数の伸び悩みを受けて、他方で旅行情報をネットにより検索・入手する人の増加等を受けて、そのネット版のWeb上で旅行情報の検索、予約ができる「じゃらんnet」（2000年より）を立ち上げている。そこで

は、yahooトラベルとの提携を図り、顧客はじゃらんの旅行情報と他社の旅行情報とを比較することが可能となっている。これは通常、組織やその構成員にとっては歓迎すべきことではないが、同社では、同じサイト上で顧客がライバル商品と比較し、より良いほうに流れうる状況をあえてつくり、社員に「顧客を他社から奪われてしまう」「このままではいけない」と思わせるような刺激を与えている。この刺激が組織に顧客や競合他社に対する学習を生み「他社にはないより良いものを顧客に提供しよう」という緊張を生んでいる。

このように、組織における「一体化」「勢い」「刺激・緊張」について、それぞれで論じるのではなく、それらの3つの段階というものを踏まえて、事例を捉えていくことが必要となるであろう。

以下では、伊丹の戦略理論をさらに発展させ、上述の2つの課題を踏まえながら、イノベーション創発の概念的・理論的枠組みを考えていく。ここでは、新商品・新サービスを連続的に提供し、CVS業界に常に新機軸を提起してきた企業「株式会社ローソン」を取り上げ、組織という内部環境と顧客や競合他社という外部環境との統合や、それらを統合し有効なイノベーションを生み出すトリガーの特定、さらには、組織適合の3つの段階というものに配慮しながら、事例分析をする。

IV. 外部環境と内部環境との統合、組織適合の3段階のレベルを踏まえた事例分析

1. ローソンの概要と同社のイノベーション

CVS系企業「株式会社ローソン」は、ローソンミルク社⁵⁾のノウハウをもとに独自のフランチャイズ・システムを確立し、1975年6月に大阪府豊中市に第1号店を開店して以来、現在店舗数は8千店以上を誇る業界シェア第2位の企業である。同社は、シェア1位のリーダー企業セブンイレブンとともに、コンビニの概念構築の一躍を担ってきたといえよう。具体的には、24時間営業開始（77年）、映画前売り券の販売開始（81年）、おでんの発売（82年）、収納代行サービス開始（89年）、各種チケット販売（96年）、若い女性を主たる顧客にすえ「美と健康」に関する商品を取

り揃えた店舗「ナチュラルローソン」の開店(2001年)、こだわりのおにぎりの販売開始(02年)、主婦層を主たる顧客にすえ生鮮食品を中心とした100円商品で構成される店舗「STORE 100」の開店(05年)、子育て層を主たる顧客にすえベビーグッズを取り扱うとともに、子供の一時預かりやスペース空間を確保した店舗「ハッピーローソン」の開店(06年)、といった形⁶⁾で顧客ニーズの多様化に 대응べく連続的に新商品・サービス・店舗を提供・展開してきた。

このように CVS の新概念の創出に貢献してきた同社であるが、上述のように2000年以降、ターゲット顧客を明確にしつつ、それらに適合したコンセプト設定、商品の展開、店舗の設計を行っている。これは、CVS 事業が現在、成長期を越えた成熟期にあり、顧客には、CVS はいかなる商品・サービスを取り扱うものか、どのような店舗構造かがほぼ明らかとなっている。このように CVS の概念ができあがった成熟期の戦略は、これまでのような他社と同様の形態で、すべての顧客に対して一律に同様の商品・サービスを同様の店舗で提供するのではなく、他社とは異なる視点・形態で、ターゲットとなる顧客を明確にし、それらに対して適合的な商品等を適合的な店舗で提供することが極めて重要になると認識し、意欲的に顧客を基礎にしたイノベーションを展開している。

当然にして、このようなイノベーションが自動的に生まれてきたわけではない。社長の新浪剛史氏を中心とする経営者が、外部環境の変化を適切に捉えながら、組織を動かすことのできる目標・理念を策定し、その目標等を達成することで勢いを創出し、さらにその勢いを維持するために刺激を与え緊張を生んでいることが分かる。このような同社における外部環境と内部環境との統合、それら環境を統合しイノベーションを創発させるトリガーの特定、一体化や勢い、さらには刺激という組織適合の3段階等への配慮、等に注目しながら、同社におけるイノベーション創発の戦略経営について考察する。

2. ローソンにおける外部環境と内部環境の統合、それを統合しイノベーションを創発するトリガーの特定、その他の配慮

上記のような独自の取り組みを展開する以前には、同社は、基本的に業界最大手のセブンイレブンジャパンの戦略をなぞり、その販売・店舗設計・システム開発等の経営手法を手本としてきた。またそれは、他の CVS 企業においても同様の傾向にあったため、CVS 企業ではセブンイレブンの画一経営が展開され、「どの CVS においても同様の商品・サービスを取り扱い、同様の店舗の構造」となっていた。したがって顧客においては、CVS という概念が出来上がる(何の商品を取り扱い、どのような配置となっているか等を理解している)とともに、どの CVS においても同様の構造であるため新しさを味わうことができない状況にあった。また、若者男性向けという特定のセグメントを訴求の対象としていたため、女性顧客の年齢層ごとやライフスタイルごとの諸ニーズには必ずしも合致した構造ではなかった。

同社においては、かような顧客環境とともに競争環境も大きく変化していた。CVS 各社がセブンイレブンの経営を模倣し追従する一方で、客層を絞り込み当該客層に合わせた商品を手がける CVS 企業が登場していた(トラック運転手に向け生鮮食品、惣菜等を取り揃え、湾岸地区を中心に店舗を展開する「CVS ベイエリア」など)。また、同じ流通業界のスーパーには、24時間営業による時間的制約の排除や、店舗において買い回りの効率化を図るなど CVS の良い点を学習し CVS を意識した行動をとる企業が現れるとともに、CVS のみならずドラッグストア、通販をはじめとする流通企業体の数が増加していた。

このような顧客における CVS への理解の高まりや、これまでと同様の標準的なコンビニでは満足しない顧客環境の変化、また、競合企業数の増加やそれら企業の顧客価値創造を重視した経営の展開という競争環境の変化を踏まえれば、顧客を細分化し、それらに合致したコンセプトの設計と、それらに適合した商品・サービス・店舗の開発・展開が必要となっていた。また、これら一連の活動において顧客の価値を前提としつつ、競合

他社が容易に模倣しにくい差別化、つまり持続的な競争優位を発揮できるその企業独自の枠組みの構築が求められていた。

同社では、これらの顧客や競争という外部環境を踏まえ、それらに適合した戦略を策定していくという視点ではなく、外部環境である顧客や競争の変化と、内部環境である組織やその構成員の意図・考え・思い・欲求とを調整・統合しながら目標・理念を策定することができているのが特筆される点である。具体的には、同社本部の従業員、店舗オーナーやスタッフを含む組織構成員は、業界トップのセブンイレブンに追随・模倣するのみでは限界があり、売上・利益・シェアを向上させるためには、明確ではないにしろ新たな視点で事業を展開していくことが必要と思っていたのであろう。また本部の従業員には、ローソンを業界リーダーにしたいという意思があり、それぞれの店舗においては、収益が減少しており、その状況を克服したいという考えや、顧客が商品や商品構成、店舗に不満をもらしており、その状況を解消したいという思いがあったことであろう。

そこで、同社では、このような組織構成員の考え・思いと、顧客はこれまでにない価値を求めているということ、さらに競合他社は新たな展開をし、しかもその存在は多様化している、等の状況をイノベーション創発のトリガーとしている。また、これらをトリガーとしつつ、それに即応するような「脱セブン」「みんなと暮らすまちを幸せにします」という戦略（理念、目標）を掲げている。このように環境の変化をイノベーション創発の機会と前向きに捉えつつ、外部環境と内部環境を統合したトリガーを特定し、そのトリガーを具体的に戦略にしている。つまり、このトリガーを特定・設定することにより、このような外部環境と内部環境とを統合し、顧客に関連する問題や競合他社に関連する問題を克服するとともに、組織を一体化し、組織に勢いを生み、組織に刺激を付与し緊張感を生んでいる。

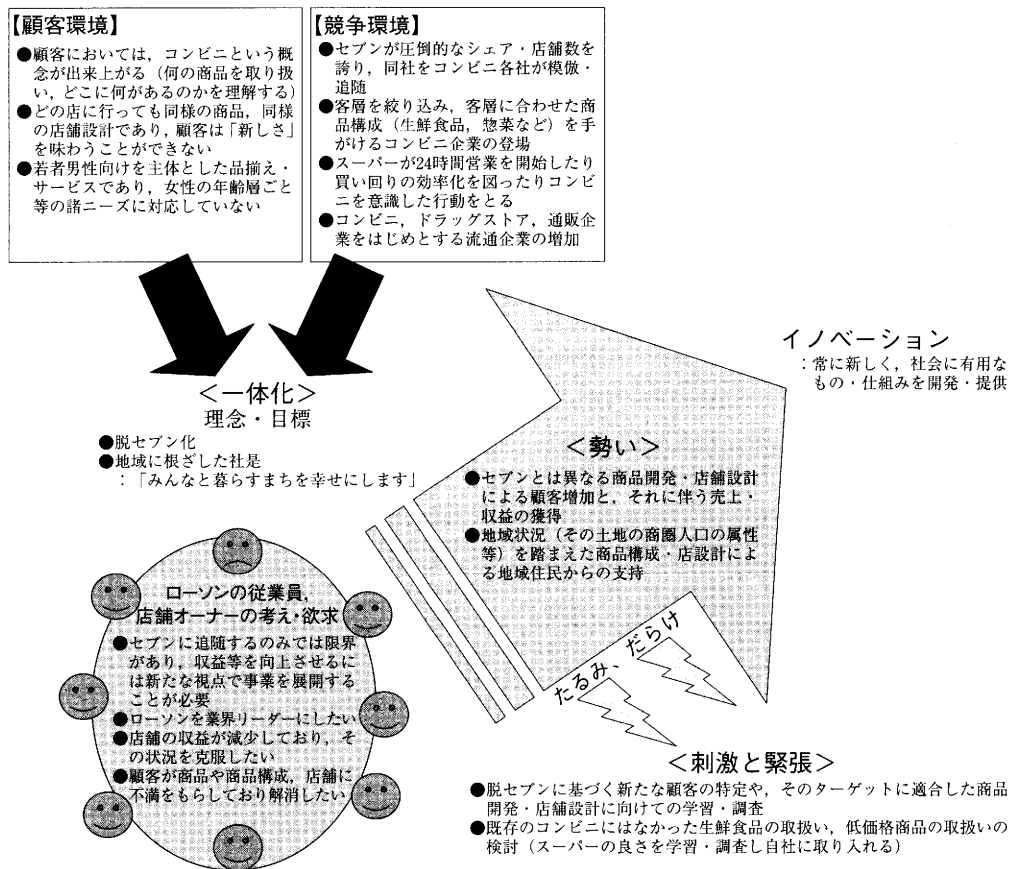
まず「脱セブン」という戦略・目標に関してであるが、これは顧客が他の店舗との違いや新しさを求めている状況にも、また、競合他社が新たな経営・事業展開をしている状況にも適っている。そして、この目標を掲げることにより、セブンイ

レブンとの「ちがいをつくる」ということに向けて組織構成員が「一体化」し、セブンイレブンがやらない事を行ない、セブンイレブンを追い越そうとする意識が生まれる。それを共通認識としながらセブンイレブンとは異なる切り口でのコンセプトを設計し、顧客を細分化し、異なる商品・サービスを構成し、異なる店舗を設計しようという行動が具体化される。この具体化によって、これまでの同質的な商品・サービス、店舗に新鮮味を感じなくなっていた顧客への訴求力は高まり、またそれは顧客ごとに設定されたコンセプト・商品・サービス・店舗であるだけに、それらへ与える価値も高くなり、売上・利益の向上がなされることになる。この売上・利益の存在がその企業にさらに「勢い」を生み、組織構成員がさらに積極的に行動できるようになる。さらに、この新たなコンセプトづくりや顧客の特定、商品構成、店舗の設計についての恒常的な学習・調査により、これまでのセブンイレブンを模倣していた時とは異なる「刺激」が与えられ、たるみやだらけが生じることなく「緊張感」が生まれることになる。

また、「みんなと暮らすまちを幸せにします」という地域に根ざした戦略・社是についてであるが、これはそれぞれの地域の顧客がそれぞれのニーズをもち行動をしているという前提や、競合他社が地元の特性に合わせた商品開発や、顧客層の絞込みやそれらにあわせた商品展開をしている状況にも適っている。そして、この社是を掲げることにより、地域の顧客の諸ニーズや行動をつかみ商品の構成や店舗の運営に役立てようと組織構成員が「一体化」することになる。また、実際に地域の状況（その土地の商圏人口の属性や行動、ライフサイクル等）を踏まえた商品構成・店舗設計により地域の顧客から高い支持を得て売上・利益が向上し、「勢い」が生まれ組織構成員がより積極的に地域のニーズ等に応えようとするようになる。さらに、地域の特性に合わせて既存のコンビニにはなかった商品（生鮮食品や低価格の商品）の取扱いを検討するという「刺激」が与えられ、異業態のスーパー等の良さを学習・調査しながら、それら商品を自社に取り込むためにはどのようにすべきかを試行することになる。

このような顧客や競合他社の状況、組織構成員

図表3. ローソンにおけるイノベーション創発の諸要因



の思い等を踏まえた理念・目標を設定することの他にも、同社は組織目標として「収益を重視し全店舗黒字をめざす」というものを設定し、これまでCVS業界では当然であった24時間営業を地域や店舗の状況に応じて検討し、採算・収益の確保を重視し、勢いを保つことにつとめている。また、このような24時間営業の是非を問いながら自社の採算性を意識するとともに、営業時間の変更により顧客や競合他社にいかなる影響を与えるのかということ学習・調査するこれまでにない刺激を組織に与えている。このように、これまで業界企業において実践されなかった新たな取組みや検討を試行することによって常に緊張感が生まれている。

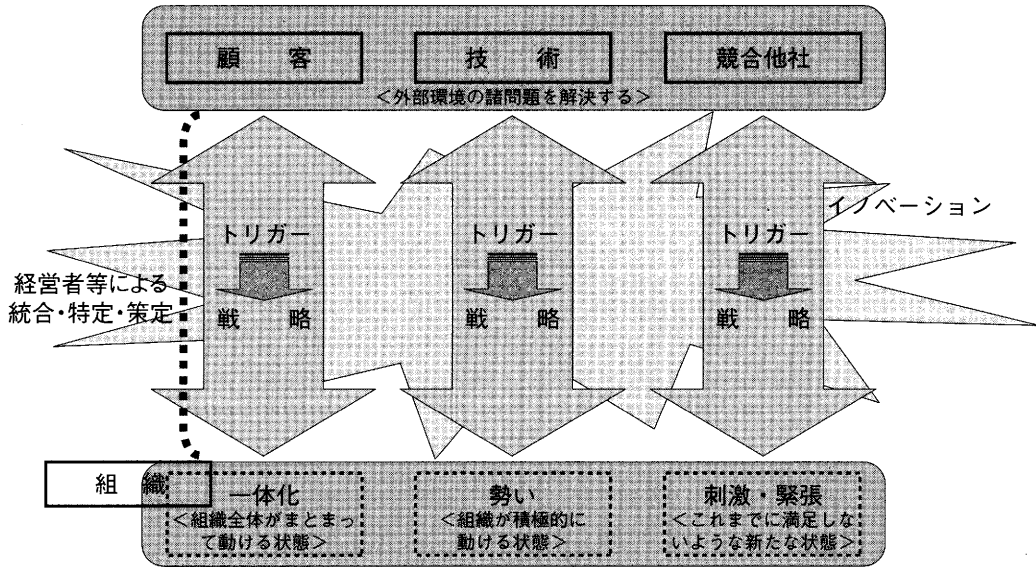
上述した同社のイノベーション創発の諸要因とその内容は、図表3のように整理することができる。同社では、顧客や競合他社の状況を踏まえるとともに、組織構成員の考え・思いに合う「一体

化」できる目標・理念を設定し、それらに構成員が積極的に取り組めるよう「勢い」を生むよう努め、さらに組織特有の現象である「易きに流れる」「たるみ」「だらけ」が生じないように、常に刺激を与え、緊張感を生むように配慮している。かくして、同社は、意図してか、意図せずにしてか、環境やその変化を前向きに捉え外部環境と内部環境とを統合するようなイノベーション創発のトリガーを特定している。また、単にトリガーに終わらすことなく、そのトリガーを戦略という形にすることにより実際にイノベーションを創発させているのである。

V. イノベーション創発の戦略経営の概念的枠組み：「環境認識」「トリガーの特定とその際の配慮」「トリガーの戦略化」

伊丹の戦略適合理論は、企業の戦略策定における各種環境との関わりという点に重要な示唆を与

図表4. イノベーション創発の戦略経営の概念的枠組み



えてくれる。しかし、当該理論をイノベーションの創発という視点で発展的に考えるとすれば、そこで強調されている環境との前向きな関わりとともに、外部環境と内部環境との統合を重視し、それを統合しイノベーションを生み出すトリガーを特定するとともに、組織構成員が意識できる形でトリガーを戦略化していくことが極めて重要となるであろう。

上記したようにローソンのイノベーションの創発とその要因を筆者なりに分析すると、同社は、まず環境の変化を前向きに捉え、外部環境における問題点と内部環境の組織の意向を統合するようなイノベーション・トリガーを特定し、それをトリガーにして、「脱セブン」という組織構成員が理解でき賛同できる戦略を策定し、顧客にとって有益で、かつ競合他社へ差別化の図れるイノベーションを展開している。そのようなイノベーションにより、さらに組織全員が顧客や競合他社を意識し、組織内でその状況の共有化がなされている。また、その共有化に終わらず、組織がより積極的に動いていけるようにするために、また組織が易きに流れたり、たるみが生まれないように環境やその変化と積極的に関わっていることが分かる。

このような理論的考察ならびに事例的考察のう

えにたち、イノベーション創発の戦略経営の概念的枠組みを考えれば、図表4のようになる。常に有用かつ新しいモノ・仕組みを創発することが求められる企業においては、まず、環境の変化をイノベーション創発にとって有効な機会とし前向きに捉えることが不可欠となるであろう。また次の段階では、外部環境と内部環境との状況・特性をつかみそれらを統合し、組織に有用なイノベーションが創発されるようなトリガーを特定・設定することが必要となる。さらに次の段階では、そのトリガーによりイノベーションが創発されるような戦略を策定することが重要となるであろう。

ここで特定するトリガーは、企業を取り巻く社会や、顧客、技術、競合他社に関する問題を解決するようなイノベーションを創発させるものであると同時に、様々な思いや意図を持つ構成員が存在する組織を一体化（組織全体がまとまって動ける状態をつくる）したり、組織に勢いを創出（組織が積極的に動ける状況をつくる）したり、組織に刺激を与え緊張感を創出（これまでの状況に満足しないような新たな状況をつくったり、新たな方向に向ける）したりするようなものであることが極めて重要であろう。

かくして、上記したような「環境認識」、「トリガーの特定とその際の配慮」「トリガーの戦略

化」をもってイノベーションが創発されると筆者は考える。なお、組織全体が環境の変化をイノベーション創発の機会と位置づけつつ、経営者・管理者（トップ・ミドル）層が、このトリガーの特定とその際の配慮やトリガーの戦略化を実行することになるであろう。言うまでもなく、組織全体における環境変化のかような前向きな捉え方は、環境の変化から実際にイノベーションが創発されることなしには生まれえない。つまり、環境変化への前向きな認識は、経営者・管理者層が実際に環境の変化の中からイノベーション創発のトリガーを特定し、そのトリガーを戦略化し、イノベーションが創発されなければ生まれえないのである。

既存のイノベーション研究の指摘（e.g., ドラッカー、1985；奥村、1986；十川、2000；パーク＝トラハラント、2000）⁷⁾にもあるように、イノベーションの機会となり、その実現の促進要因となるのが「環境の変化」である。

かような重要な指摘があるにも拘らず、これらの指摘が企業のイノベーションの創発に結びつきづらかったのは、企業において環境の変化をイノベーションのトリガーと捉えることによって実際にどのようなイノベーションが創発されるかや、そこで創発されたイノベーションが組織にとってどのような意味を持つのかについて理解されなかったためであろう。したがって、企業をとりまく顧客や競争、技術等の環境変化がイノベーションの機会であると提起されても、それは、組織やその構成員にとって漠然としており、実際にどの方向をめざし、どう動くのか理解できず、その結果、イノベーションは創発されにくくなっていたのではないだろうか。環境の変化をイノベーション・トリガーとして捉え、組織にとり意味のあるイノベーションが創発されうると理解されてはじめて、組織やその構成員は環境の変化を前向きに捉えることができ、またその姿勢からさらなるイノベーションが創発されるのではないかと考える。その意味では、上記したように、経営者・管理者層が中心となり、環境の変化の中から、様々な環境や関係者に意味のあるイノベーションが具体化されるようなトリガーを特定・設定し、トリガーに即した戦略を策定することが極めて重要で

あると筆者は考える。

このような活動を通して、企業をとりまく諸環境・諸関係者や組織にとって有用なイノベーションが創発されうる。イノベーションの創発が継続的になされることで、組織やその構成員は、環境の変化を後ろ向き・消極的ではなく、前向きに捉えることができるようになるのではないかと考える。またこの姿勢により、さらにイノベーションが創発されるのではないだろうか。

<主要参考文献>

- Burke W. W. and Trahan, W. (2000), *Business Climate Shifts*, Butterworth-Heinemann. (プライスウォーターハウスクーパーズコンサルタント訳『組織イノベーションの原理』ダイヤモンド社、2000)
- Drucker, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Heinemann. (上田惇生訳『イノベーションと起業家精神』(上・下)ダイヤモンド社、1997)
- 伊丹敬之 (1999)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社 (第32刷)。
- 伊丹敬之 (2004)『経営戦略の論理』(第3版)日本経済新聞社。
- 金井壽宏 (2002)『組織を動かす最強のマネジメント心理学』中経出版。
- 奥村昭博 (1986)『企業イノベーションへの挑戦』日本経済新聞社。
- 咲川 孝 (2000)『組織文化とイノベーション』千倉書房 (第2刷)。
- 十川広国 (2000)『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社 (第5刷)。
- 高橋伸夫 (1997)『日本企業の意味決定原理』東京大学出版会。
- 株式会社ローソンに関する資料・データ<『日経ビジネス』2005年2月14日号、『日経ビジネス』2006年9月25日号、同社『Annual Report』2005年、同社『Annual Report』2006年、同社 Home Page : <http://www.lawson.co.jp/index.html>>

注

- 1) このような家に住みたい、建てたいという構想を具体的に表示したもの。工事担当者の活動調整、環境に適したデザインや工事・設備を指示し、予算範囲(資源)を超えるような設計図では家の建築は不可能となる。
- 2) 戦略と地図との関係について戦略・組織の研究者

は、社会心理学者のカールワイク (Weick, K. E.) が示すエピソードを取り上げながら説明している。そのエピソードの概要は以下のようなものである。ハンガリー人の若い少尉が率いる軍の部隊が、アルプス山脈において軍事演習をしていて、吹雪のため道に迷う。隊員の一人がポケットから地図を発見し、その地図で冷静さをとりもどし、その地図を頼りに3日目にしようやく下山することができた。しかし、下山後、少尉がその地図を確認してみると「アルプス山脈」のものではなく「ピレネー山脈」のものであった (高橋、1997; 金井、2002)。これは何を意味するかと言えば、地図が正確というより持っているということが大切であり、この地図が正しいという信念を持っていることが望ましいということである。また、われわれの行き先はどこなのかというものがあることが極めて重要であることを示している。

- 3) 厳密な息苦しい管理をしている事例としては管見の限りでは以下のようなものが挙げられよう。例えば、「富士ソフトABC (当時名) 九州事業所」(携帯電話向け制御ソフトの開発を受託するなど他社の機密情報を扱う企業) では、情報漏洩を防ぎ、顧客からの信頼獲得を得ることが重要となり、(A) 厳重な保安検査 (空港並みの入館チェック) を実施する、(B) 情報流出を防ぐため社員の私物の持ち込みを許さない、等の体制を構築した。このような社員にとってゆとりのない監視体制により社員が息苦しくなり、彼らの働く意欲を阻害し、業績を悪化させている。また、「関西電力」では、2004年8月の美浜原子力発電所の事故で11人の死傷者を出したことがきっかけとなり、安全を追求すべく、(A) 業務上のルール・運用手順の見直し、細かな規定をつくる、(B) 法令違反ゼロが従業員の評価の基準となり社内管理を強化する、等により休憩時間も休めなくなり、社員は絶えず緊張感を強いられ、その後も事故やトラブルが絶えていない。
- 4) 具体的な金額レベルは、自動車メーカーマツダ、スズキ、スバル3社の合計金額に匹敵する。
- 5) 米国オハイオ州においてJ.J. ローソン氏が牛乳屋「ローソン」という牛乳販売店を営業していた。彼はその後日用品等を含む生活必需品を販売する「ローソンミルク社」を設立し、米国北東部を中心にチェーン展開を行った。現在のコンビニチェーン名「ローソン」や看板のミルク缶デザインはこの牛乳屋「ローソン」が発端となっている。1959年、ローソンミルク社は食品業界大手のコンソリデーテ

ッド・フーズ社の傘下となり、オハイオ州に広範囲で店舗展開を進めるとともに、コンビニエンスストアの運営システムを確立することになった (ローソン Home Page 「ローソンの歴史」内の「ローソンの由来」より筆者が整理)。

- 6) 株式会社ローソン『Annual Report』2005年、pp. ii - iiiにおいて記述されていた主たる商品・サービス・店舗。
- 7) ドラッカー (1985) は、これまでのような明確な産業の枠組みが存在しなくなる産業構造や市場構造の変化、また、人口構造や消費者ニーズの変化は企業のイノベーションの機会になるとしている。とりわけ、人口構造の変化は、いかなる製品を、誰に、どのくらいという点に対して大きな影響を与えることになるかと指摘している。また、奥村 (1986) は、企業のイノベーションは環境変化の認知 (企業により認知能力が異なる) から始まり、それから戦略、組織、人材、企業家精神に革新を導入することによって遂行され、これら4つの要因が相乗効果を生み出すことにより組織活力がよみがえり技術革新も飛び出すことになると指摘している。さらに、十川 (2000) は、新製品や新市場を開発するという創造的な経営を展開しながら競争力を構築するためには、トップ・マネジメントが環境の変化を的確に判断し、企業の進むべき方向についての将来構想を明確にし、組織にそれらを周知させ、柔軟な組織運営を実現する基盤をつくることが不可欠であるとしている。そして、パーク＝トラハント (2000) は、新しい技術が急速に導入されたり、新たな競争相手が突然現れたりする結果、ビジネスの世界に従来までの流れや継続性とは違った断絶が生じることとなり、この激変するビジネス環境にもし即座に対応しなければ、それは企業にとって吊鐘となりうると指摘している。そこでは、今日ももっとも賢明で粘り強い企業は、常に環境をウォッチし、組織変革に熟達しており、変化し続ける市場やビジネス状況に対応するために組織を変化に適合させているとしている。また、これら企業のリーダーは、ビジネスまたは変革の目標達成を支える内部の方向付けを強力に醸成していることを強調する。

これらの戦略研究の指摘において注目すべきは、「環境の変化」が企業のイノベーションにとって有効なトリガー (契機、きっかけ) になりうるということであり、イノベーション創出のためには、この変化を前向きに捉えなければならないという点である。