

「インサージェント」の目

何故変れない、何故変えられない？ 経営革新の隘路と打開策

何故今「経営革新」か

二〇〇九年版中小企業白書では、副題に「イノベーションと人材で活路を開く」と謳っており、「前年来の金融危機の影響が实体经济に波及し、景気後退局面で厳しい経済状況にある今こそ、中小企業が優秀な人材を獲得する好機である。人材を活用して研究開発活動やアイデアのひらめきを契機とした新たな製品・サービスの開発、創意工夫といったイノベーションに取組んでいく事が重要である。」と訴えている。また中小企業のイノベーションの特徴として①「経営者のリーダーシップ」②研究活動以外の「現場での創意工夫」③「ニッチ市場の開拓」を挙げている。ここでいう「中小企業のイノベーション」とは「経営革新」そのものである。言葉は変えているが中小企業にとっては「切り札」とも言うべき「経営革新」を、今この

時期に持ち出さざるを得ないとこのに経済産業省の本音が見え隠れしている。つまり、過去十年来のゼロ金利政策で金融政策は機能を失っており、麻生政権になって再び財政政策に肩入れしたものの、これまた財源難からデッドロックに乗り上げている。政府主導の経済政策は万策尽きた形で、残るは「民間企業のイノベーションに期待する以外、経済成長を維持する手段は他に無い。」ということの裏返しに思えて仕方が無い。

「イノベーション」とは何か

「イノベーション」とは、「新機軸」「革新」の意味で、アメリカの経済学者「シュンペーター」が一九二一年に著した「経済発展の理論」の中で定義した言葉である。単なる景気の循環を超えて生産や消費の能力が拡大する原動力となるのが企業家によるイノベーションの働きであり、本来は国民経済シ

ステム全体の現象として論じたものである。例えば鉄道が駅馬車に取って代わるように、「従来の延長線には無い新たな技術やノウハウの出現があるからこそ経済発展がもたらされる」のであり、その担い手となるのが企業家と呼ばれる人達である。彼らはリスクを冒して「物(原材料)や人(人材、労働力)の新たな結合」を行い、①「消費者の間で未だ知られていない、あるいは新しい品質の財貨の生産」、②「新しい生産方法の導入」、③「新しい市場や販路の開拓」、④「原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得」、⑤「独占的な地位をもつ新しい組織の実現、あるいは独占の打破」といったイノベーションを実現する。企業家のイノベーションの動機は利潤の獲得にあり、イノベーションこそが利潤の唯一の源泉である。そして、これを支えるのが銀行による貨幣創造の仕組み(資本主義経済における

信用創造)であるというのである。

イノベーションは「痛み」を伴う

社会現象としてイノベーションを見た場合、新しい結合の担い手である企業家は、殆どの場合、古い結合の担い手つまり「商品の慣行的な生産過程や商業過程を支配していた人達」とは異なっている。そのため、イノベーションが進行する過程においては、勃興する人達と没落する人達とが並存し関係者に社会的地位の変化をもたらしことになる。また、企業家は新しい結合を行うにあたって、必要とする物や人を、何らかの形で古い結合から奪い取る形で調達せざるを得ない。そのため、イノベーションの進行過程においては、国民経済全体に「資産(物や人)の転用」が起る。これらの現象は「創造的破壊」とも呼ばれ、イノベーションに避けられない「痛み」の部分

である。企業家は「旧勢力の抵抗を受けながら旧い慣行的な結合を切り崩し、その切り崩した破片を用いて新たな結合を組み立てていく」という「矛盾に満ちたプロセス」を余儀無くされることになる。

経営革新は「企業内のイノベーション」

さて、「経営革新」という言葉は通常国民経済ではなく企業のレベルで用いられることから、「経営革新は企業内におけるイノベーション」と言うことが出来る。したがって、経営革新も「物（原材料）や人（人材、労働力）の新たな結合」を意味することについては何ら変わりがない。しかし、経営革新においては国民経済のレベルと決定的に違うところがある。それは、「経営革新の担い手、すなわち新しい結合の担い手は、通常旧い慣行的な結合の担い手と同一人物であることが要請される。」ということである。つまり、経営革新の場合には、「同じ組織、同じ人間の中で創造的破壊をもたらさなければならぬ」ということになる。それでも大企業の場合には、当該目的のための新組織を作って旧来の事業から新

事業に適した人材を転籍させることが出来るであろう。しかし中小企業の場合にはそうした余裕が無いので、敢えて経営革新を起そうとすると、恰も母親が自分の子供を生むための陣痛を味わうように、自分自身あるいは旧来の組織のま

イノベーションと経営革新		
	イノベーション	経営革新
範囲	国民経済全域	企業内
規模	大規模	小規模
担い手	新旧で異なる	新旧で同じ
KFS (成功要因)	資金調達 貨幣創造	自覚・啓蒙・教育 組織風土改革
	企業家精神・活動	

まで、矛盾を抱えながら「生みの苦しみ」を味わわなければならぬ。どの経営者も経営革新の必要性を感じながら実行に移せない、あるいは実施しようとしなないのは、イノベーションに伴うこうした痛みを回避しようとするからに他ならない。具体的には、従来慣れ親

しんだ生活様式や仕事のやり方、道具を捨て、リスクを負って新たな生活様式を身に付けなければならぬのであるが、こうしたことに不安や怖れを抱いてしまうからである。そのため何とかして従来スタイルを変えずに新しい付加価値を生み出そうとするのであるが、イノベーションにとっては所詮自己矛盾であり不可能なことなのである。

原点に立ち返ってビジネス・モデルを組み替える

それでは、イノベーションの定義である、「物（原材料）や人（人材、労働力）の新たな結合」をもたらしにはどうしたらよいであろうか。それには、「既存の事業を創業の原点に立ち戻って見直す」以外に無い。新事業を起す時には、ビジネス・モデルを組み立てることが不可欠のように、既存の事業にもビジネス・モデルがあった筈である。だが、長年の生活習慣は人々の行動様式を固定化し、その本来の意味さえ忘れさせてしまう。全ての行動が反射的になり、少しでもこれと異なる思想を持ち、異なる行動様式をとる者はその社会

に適應できない異端者として排除されてしまう。しかし、そうした行動様式そのものが「慣行的な物と人の結合」であって、これを一旦は「捨て去る」ことをしない限り新たなビジネス・モデルに基づく結合は不可能なのである。なぜなら、経営革新の場合、「捨て去った行動様式」は、いわば器であって、古い酒を捨てたとたん、直ぐに新たな酒をつぎ込まなければならぬからである。

変化を受容する組織風土

しかし、その器が人間である場合、すぐさま新しい酒を注ぎ込むことには通常困難を伴う。胃袋が消化不良を起すように、慣れない食物に拒否反応を起すからである。当面は徐々に慣れさせるより方法は無いのであるが、鍛えることによってどんな食物でも食べられるようになるのと同様、人も啓蒙や教育・訓練によって、ものの考え方や行動様式を変えることが出来る。そのような「変化を受容できる組織風土」を醸成することで経営革新の痛みを和らげることが可能になるのである。

（中小企業診断士 新井将平）