

〔書評〕

ゲイリー・ハメル著（鈴木主税，福嶋俊造訳）  
『リーディング・ザ・レボリューション』

日本経済新聞社、2001年 423p

吉田孟史

本書は、沈滞気味の経営者やビジネスパーソンを叱咤激励する本である。もちろん、このようなタイプの書籍を著すのは、ハメルがはじめてではない。90年代初頭において、その口火を切り、現在では押しも押されぬビジネス界の改革者兼応援団長となったトム・ピーターズ<sup>1)</sup>がいる。彼は強固な旧来の年功序列的、現状維持的な思考や仕組みをうち破るべく次々と檄文（ハメルはこれをマニフェストと読んでいるが）を著し続け、旧体制に対して、強烈なパンチをお見舞いし、アメリカの既存大企業の守旧派経営陣に対して決定的なダメージを与えてきた。彼の一つ一つの言葉や考え方は、刺激的であり、興味深く、時には目から鱗を落とすようなものであった。その中心的な主張を一言で言えば、「既存のものの破壊とイノベーション」である。

これと同系統にある本が、ここで紹介するハメルの著書である。彼も同じく、経営者やビジネスパーソンを叱咤激励する。「革命家になれ」と。この点に関しては、ピーターズと大差ない。議論を展開する際に、少数の先端的事例を取り上げている点においても両者は似ている。

しかし、異なる点と言えば、ピーターズが多種多様な事例から自らの言いたいことを読者に伝えようとしているのに対して、ハメルは、

理論的な枠組みを提示しつつ、それを支持するような事例を取り上げている。比較しやすいように極端な位置づけをすれば、ビジネス小説と経営学の専門書の違いである（すこし大げさすぎるが）。読みながらわくわくドキドキし、あっという間に読み終え印象的ではあるが後から何が言われているかに関して明確には語れない本と、読みにくく引き込まれることは少なく最後まで読み通すのがつらいが、言いたいことが最後までしっかり残っている本。こう言えば少し前者にきついかもかもしれないが。

では、ハメルの主張を見ることにしよう。その主たる理論的枠組みは、第3章「ビジネスコンセプトのイノベーション」、第5章「企業の反逆者たち」の前半の一部、そして第9章「新たなイノベーションのためのソリューション」で展開されている。

まず、全体の主張を取り上げた後、ハメルの議論の流れとは異なる順序で——5章からはじめて、以下6章、4章、3章、7章、8章、9章——あるが、各章を概観した後、問題点を指摘して、書評を終えることにしたい。

彼の主張の中心は、『ビジネスコンセプトのイノベーション』である。今までのイノベーションの多くは、ビジネスコンセプトやビジネスモデルをそのままにして、業務モデルの改革や効率化に向けられていた。ビジネスブ

プロセス・リエンジニアリング、ダウサイジング、ベスト・プラクティスなどである。ネット関係の技術への投資に関しても批判的だ。彼は言う、「こういった(ネット関係の技術への)投資の大部分が、時代遅れのモデルをウェブ上で展開することに向けられており、革新的なビジネスモデルを構築するためには使われていない」(p.36)と。そして、ビジネスコンセプトのイノベーションは、既存のビジネスモデルをもう一度考え直し、顧客に新しい価値を提供したり、競合他社を出し抜いたり、株主に富をもたらしたりするはずである」(p.38)と。第1章「進歩の終わり」と2章「期待は高まり、収益は減る」では、漸進的な進化の時代から、革命の時代へとビジネス社会が変わりつつあること、およびその変化に対して間違っただ対応を行ってきていること、そして対応はビジネスコンセプトを変えることであるということが指摘されている。

は四つの明確なモデルで構成されており、その基盤になっているのが「業務モデル」である。組織の形態、業務内容、顧客との関係、業務プロセスなど、日常業務に関わりのある部分を詳細に述べたものである。その上に重なっているのが「ビジネス・モデル」である。これは、ビジネスコンセプトに関して、意識的かあるいは無意識的に選択を行った結果である。このビジネスモデルの上にあるのが、「メンタルモデル」である。これは個人レベルで、業界で成功するための原動力として認識されている信条である。具体的には、望ましい顧客のタイプ、価格政策、組織のあり方、流通チャネルの選定などについて、業界で疑いの余地のないほど支持されている共通の信条である。最上位にくるのが、「政治モデル」である。企業内の権力分布、特に「メンタルモデル」を補完する権力分布を述べたものである。新しいアイデアの生殺与奪の決定権限を握るのは誰かを決定するのがこのモデルである。

成功した企業は、これらのモデルが隙間なく、一直線に積み重なっている。このようなもとでは、異論や代案を受け入れる余地がないため、イノベーションを起こすのは非常に難しい。もしも環境が非連続に変化した場合、従来からあるビジネスモデルの有効性は低下する。通常は、業務モデルの効率を改善することが優先される。しかし、機能低下あるいは最悪の場合には機能不全のビジネスモデルをいくら効率化したとしても、その命脈は尽きているのだから、結果は芳しくないであろう。本来やるべきことは、メンタルモデルの位置をずらした上でビジネスモデルの再生に賭けることである。既存の信条を覆さねばならないのである。しかし、この行為も、政治モデルが動かなければ、既得権益を持つ人々あ

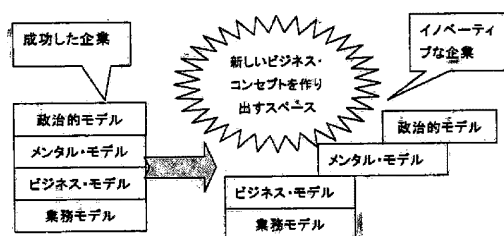


図1 ビジネスコンセプトのイノベーションのためのスペース作り

まず第5章「企業の反逆者たち」から見てみることにしよう。ビジネスコンセプトのイノベーションを押し進めるには、一握りのトップマネジメントだけではなく、戦略に関わる責任が企業内で広く分担される必要がある。そのために、最初に企業内の政治モデルのイノベーションが条件となる。全ての企業

るいは反対勢力から無視され押しつぶされてしまう。さて、それに対していかなる方策を企業革命家はとればよいのであろうか。

第6章「それ行け、反乱だ!」で、その取るべき方策が展開されている。ステップ1から8(①視点を確立する, ②マニフェストを起草する, ③連合を作る, ④ターゲットを決め, タイミングをつかむ, ⑤反対勢力の吸収と制圧, ⑥翻訳者を見つける, ⑦小さな勝利, 初期の勝利, こまめな勝利, そして⑧孤立し, 浸透し, 統合する)までに段階的に行動すべき内容が記載されている。自らの視点を定め、仲間を集めるために檄文を書く必要がある。集まった仲間とともに、企業内で決定権を持ち、計画を実行できる人にねらいを定める。その上で、反対勢力との間に無用な軋轢を生まないようにしながら、反対勢力や行動を理解してくれない人々との間の橋渡しをしてくれる人(翻訳者)を見いだすように努める必要がある。そして、アイデアが実際機能することを示しながら、実験的プロジェクトとして小さな成功をし続けることが必要となる。そうすれば反対派も鳴りを潜める。しかしいつまでも実験のままではいけない。確かに初めは組織内の他の部門から隔離されて行動(プロジェクト)を開始することになるが、次第にかなりの規模の経営資源を必要となるビジネスに変わらなければならない。理解者を増やすために組織内に浸透する段階に進むか、あるいは会社全体の再生を目指すのであれば、社内の諸資源を注ぎ込むような統合の段階に移行しなければならない。ここまで来れば、政治モデルは完全に他のモデルとの間の一貫性をうち破り、イノベーションを生む組織への第一歩を踏み出したことになる。このようにすれば、きっちりと積み重なり相互

に整合的であったモデルの中の政治モデルを動かすことが可能となる。

その次が、メンタルモデルの変動である。第4章「自分の視点から未来を見よ」にメンタルモデルを揺さぶる際の心構えと、その実際的な方策が展開されている。本章の趣旨は、「イノベーションは、現状を一度疑ってみる心構えから生まれ、その主眼は精神的な抑圧からのがれることにある」。それは、未来を予測するのではなく想像するという、および自分自身の視点を持ち、自らが権威となり、未来への視点をもつことである。そして、その具体的な方策としては、「新しもの好きになる」、「あまのじゃくになる」ことである。

新しいものを好きにならなければ変化の胎動を見出せない。過小評価されているトレンドを見いだすか、あるいは逆に大きなテーマを見つけることによって、変化の端緒となる非連続性や屈折点を見つけた必要がある。次は変化を理解しなければならぬ。人は変化を見てその現象の表面だけをなぞって未来の分析を終える。しかし、より深い理解のためには、現象間の連鎖を見いだすこと、独自の洞察力を養うこと、そして変化しないものを発見することが必要である。ただし分析だけでも変化は見つからない。感覚も動員する必要がある。

次にはあまのじゃくになり、「習慣に染まらない思考」を身につける必要がある。ドグマを疑い、なぜだと問い続け、人に笑われるようなアイデアを臆面もなく出せることが求められる。個人的に極端なことやトレードオフの関係にある要因を両立できないかと考えたり、形式尊重から機能重視へと観点を変えたり(銀行はいらないが銀行業は必要だ)した上で、新しい対話を覚えて、組織の内部に集

くっている既存のメンタルモデルを破壊していく必要がある<sup>2)</sup>。

このようにして、政治モデル、メンタル・モデルが移動した後に、ビジネスモデルの変革が求められる。これこそ本書の主たるテーマである。ビジネスモデルあるいはビジネスコンセプトとは何かという議論は、第 3 章「ビジネスコンセプトのイノベーション」において論じられている。本書の核であるために、少し詳しく見てみることにする。定義という形でははっきりと提示されていないが、ハメルは、ビジネスモデルは富を創造する実践的な仕組みであり、下記のようなビジネスコンセプトを構成する各要素から、選択を行った上で作り上げられるとしている。

ビジネスコンセプトは、①コア戦略、②戦略的資源、③顧客とのインターフェース、そして④価値ネットワークである。それらは、図 2 のように、さらに下位の構成要素を持つ。また、構成要素間をつなぐものとして、①行動のコンフィギュレーション、②企業の境界および③顧客の利得をあげている。以下において、一つ一つ見ていくことにする。

第一要素はコア (中核) 戦略であり、企業がどのようにして競争するかを選ぶための本質である。さらに、その下位要素として、①

ビジネスミッション (戦略の全般的な目標を明確にしたもの)、②製品と市場の範囲 (企業が実際に競争する範囲)、そして③差異化の基礎 (競合他社と異なった方法で行う競争のあり方を規定する) がある。

第二要素は戦略的資源である。その内訳は、①コアコンピテンス (企業が所有する知識全般で、技術や独自の能力も含む)、②戦略的資産 (現在企業が所有し、実態のあるもの。ブランド、特許、インフラ、顧客データ等)、そして③コアプロセス (企業で日常的に行われている業務や行為であり、コンピテンス、資産などのインプットを、顧客に提供できる価値へと転換するプロセス) である。

第三要素は顧客とのインターフェースである。その下位要素としては、①顧客満足とサポート (企業が市場に参入する方法、顧客へ商品やサービスを届ける方法を述べたもの)、②情報と洞察力 (顧客から集めた知識を顧客のために活用すること)、そして③関係の力学 (メーカーと消費者の相互作用の本質)、そして④価格構造である。

第四要素は価値のネットワークである。これは、企業の周囲にあって、企業が持つ経営資源を補完し、増強するものである。企業の成功の鍵を握る重要な資源は企業の管轄外に

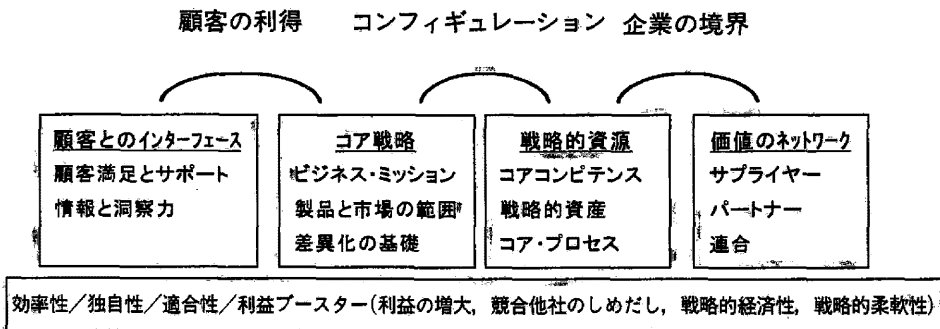


図 2 ビジネスコンセプト

あることが多い。その内訳は、①価値連鎖の上流にあるサプライヤー、②製品やソリューションの最終段階で補完するパートナー、③パートナー以上の存在である連合、である。

以上の四つの結ぶブリッジ要素としては以下の三つの要素がある。①行動のコンフィギュレーション（戦略的資源、すなわちコンピテンスと資産、プロセスを独自の方法で組み合わせ、関連づけて、特定のコア戦略をサポートする。また戦略的資源内部を管理することをも含む）、②顧客の利得（コア戦略と顧客とのインターフェースを結びつける要素であり、顧客に実際提供される利得・ニーズの集合を意味する）、そして③企業の境界（守備範囲）（望ましい企業行動と価値のネットワークを利用することによって、外部に発注すべき業務が決められる）。

最後に、ハメルは、富を創造するために、ビジネスモデルをサポートする要素が必要となると述べて、以下の四つの要因が重要であることを指摘した。①効率性（顧客に利得を提供するにあたっての効率性）、②独自性（考え方と実行方法に独創性のあるモデルが望ましい。価値を認められるという点で独自でなければならない）、③適合性（ビジネスコンセプトの構成要素が相互に補完し、内部矛盾がないこと）、そして④利益を増進するもの（その内訳は、①利益の増大、②競合他社のしめだし、③戦略的経済性、④戦略的柔軟性<sup>3)</sup>）である。

第7章「年輪を重ねた革命家たち」をみることにしよう。このようにして、政治モデルを動かし、メンタルモデルを入れ替え、そして新たなビジネスモデルを上記のビジネスコンセプトをもとにして、決定することによって、イノベティブな企業になることが

できるというのがハメルの主張である。では、それはいわゆる新興のベンチャービジネスだけが可能なことなのであろうか。もちろんこれらの企業が、最も近いところにいることは間違いない。しかし、ハメルは言う。そのような企業であっても、ただの一度だけの成功（「長期的な展望をもたぬ一発屋」）で終わることが多いと。そのような企業は、産業の革命は主導できたが、自ら自身および自らの戦略を再生はできなかった。その双方を成し遂げるのが、ここで論じられる「年輪を重ねた革命家」である。それは、自身と業界を二度以上再生しえた企業のことを意味している。そのような企業は実際にはいまだ存在していないが、その方向に向かったスタートを切っている企業がある。それは一体どのような企業なのであろうか。キノン（新市場開拓者）、チャールズ・シュワブ（らせん階段状のイノベーション）、そしてシスコ・システムズ（バックマンスタイル：イノベーションの外部からの導入）が取り上げられている。それぞれ独自のイノベーションスタイルがあるが、共通なのは、高邁な理想、新しい意見を積極的に採り聞き入れる企業文化、柔軟な組織の枠組みなどであり、ルール破壊という考え方が重視されている点である。

第8章「イノベーションをデザインするための法則」では、これらの共通要素をさらに詳しく取り上げている。これらの法則によって、永続的なイノベーションを目指す企業は作り出されるのである<sup>4)</sup>。

- 法則1（理不尽な期待をもとう：大望がいただけない企業は例外なく同じような戦略を立てる。イノベーションには不向きである）
- 法則2（柔軟にビジネスの定義をしよ

う：ビジネスチャンスを探す視点が多角的でしかも常に変化に富むか)

- 法則 3 (理想を追い求めよう：勇気を生むのは高邁な理想である)，
- 法則 4 (新しい声を聞こう：無視されてきた人——新しいスタッフ，辺境の人，新入社員——の声を聞く)，
- 法則 5 (オープンなアイデア市場を作り上げよう：活気溢れるアイデア交換市場の創設)，
- 法則 6 (オープンな資本市場に変えよう：伝統的な投資基準を捨てられるか)，
- 法則 7 (オープンな人材市場に変えよう：社内における人材の流動性を高められるか)，
- 法則 8 (リスクの小さい実験を数多く立ち上げよう)，
- 法則 9 (細胞分裂を促進しよう：分裂と分化こそが組織の成長の本質)，
- 法則 10 (個人への報酬の仕組みを変えよう：起業家を普通の社員と同じように報いてはいけない。そうでないと起業家は その会社から立ち去る)

最後に本書の結論となる第 9 章「新たなイノベーションのためのソリューション」を見てみよう。図 3 で示したように、イノベーションのポートフォリオ、イノベーションの輪、イノベーションを産み出すために欠かせない企業能力、およびイノベーションをデザインするためのルールが描かれている。企業能力はイノベーションのためのインフラを形成していると考えられる。イノベーション産み出すためのスキル、イノベーションを促進したり、そこから産み出された富を正しく評価できる基準、イノベーションを促進するための情報技術やマネジメントプロセスなどの有無

を点検しなければならない。

次にイノベーションの輪である。新しい可能性を想像し、ビジネスモデルを設計する。モデルの実行可能性をテストするための小規模な実験を行い、学習した事柄を評価する。その評価に基づき、ビジネスの規模を拡大していくか、さらに実験を続けるかどうかを決める。これはイノベーションのプロセスを著すものである。イノベティブな企業であり続けるためには、イノベーションの輪を高速で回転させる必要がある。ただし、むやみに輪を回転させるだけではいけない。顧客からのフィードバックをどのようにこの輪の回転の中に組み込むかということ、およびあるビジネスコンセプトがダメだと分かったらできるだけ速やかに手を引くことも合わせて考えておく必要がある。

上記のプロセスの各過程で産み出される産物の総体をポートフォリオと呼ぶと、イノベティブな企業は三つのポートフォリオをもつことになる。第一が、想像と設計の過程から産み出される、有望だがテストされていないビジネスコンセプトに関するアイデア群 (アイデア・ポートフォリオ) である。第二が、実験のプロセスにある、実験を開始されたアイデア群 (実験ポートフォリオ)、第三に評価が下され拡大段階にある、ベンチャーとして挑戦するのにふさわしいと判断されたポートフォリオである。これらのポートフォリオが潤沢に企業内にあるか否かということ、そのポートフォリオ全体のリスクの程度を絶えず点検する必要がある。

以上各章を見てきたが、本書の評価と問題点は以下の通りである。ハメルは、「イノベーションは必要である。ただし、製品やサービスのレベルではなく、ビジネスモデルのレベ

●イノベーションのポートフォリオ

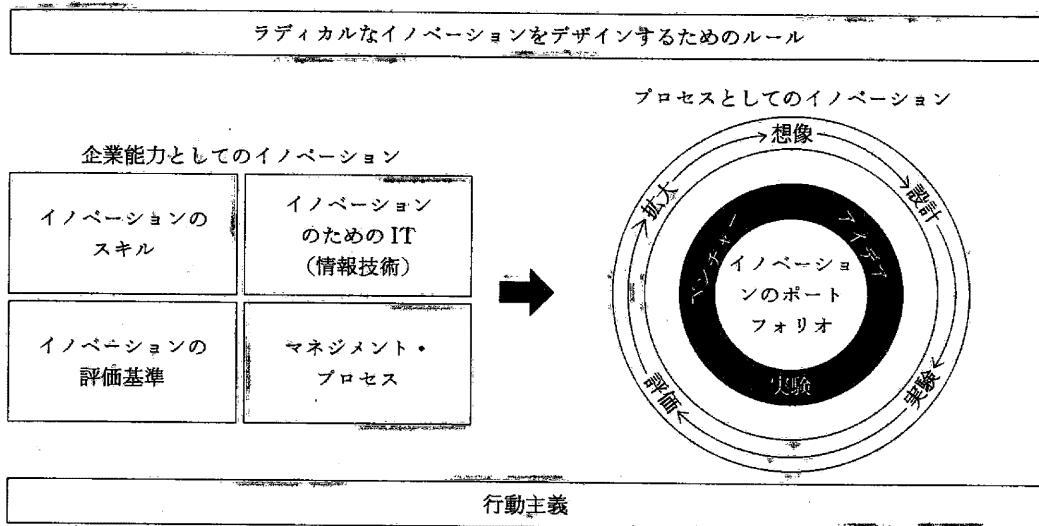


図3 イノベーションの輪とポートフォリオ

ルである」と主張している。そして、図1のように、彼の議論のもう一つの核であるのが、企業の中に複数モデルが存在すること、成功した企業ではそれらの間にある強い一貫性があること、そしてイノベーションを産み出すためにはその一貫性を崩さねばならないという主張である。

これらの指摘は画期的なことである。通常イノベーションというと製品開発あるいは技術開発に結びつくことが多い。それはそれで重要であるが、企業全体の変革と直結するものではない。他方、企業全体の変革であるとなると、企業文化の変革や戦略の変更ということになる。組織革新の議論である。ハメルは、これら二つのイノベーションを、たとえば、製品開発が頻発するようになれば組織は質的に変化していくとか、逆に組織の革新が進むと製品開発が促進されるとかというように因果的に配置するか、あるいはそれらの間には同時に影響を及ぼし合うという意味で並列的に議論するかではなく、ビジネスモデ

ルをはさむことによって一つのイノベーションであるという論を展開している。ビジネスモデルを変えるには、メンタルモデルや政治モデルの変革（組織革新）が必要であるし、そのモデルの変革は業務モデルを介して製品やサービスの開発につながっていく。ビジネスモデルの変革は、本質的に組織の全ての変革が必要であるし、それを促すことになるのである。要するに、組織のイノベーションは、ビジネスモデルのイノベーションなのである。そして第8・9章ではそのようなイノベーションを遂行し根づかせる法則や原理が展開されている。

このような意味で高く評価されるのではあるが、第3章に展開されているビジネスコンセプトの議論は、それ以降の章（特に7章以降）で、うまく展開されているとはいえない。それらの章で、ビジネスモデルを変えるためにはそのどの部分をどのように変えていけばよいのか、あるいはイノベティブな企業はどのようにして変えていったのかということ

が明確に論じられているわけではない。モデル変革のためには、何を変革の基礎——たとえばベースとすべきものは、自社の従来のビジネスモデルなのか、他社なのか、あるいは他産業・他国のものか——にするのか、どのような部分がイノベーションあるいは革命を引き起こすために重要な部分であり、それをどこまで変えればよいのか、あるいは目標となるものは何かを考える必要がある。それらの議論が欠落している。

メンタルモデルや政治モデルの変革方法の議論は豊富である。また、ビジネスモデルに関するアイデアが出てきた後の組織内での処方に関する議論も詳細にされている。それに比べて、ビジネスモデルが産み出されるプロセスに関する議論はきわめて少ない。部分的ではあるが、7章において先述した3社の紹介文の一部(エンロンの「ガス銀行」、シュワブの「ワンソース」等)でビジネスモデルについて書かれているのみである。もちろん、このことを詳細に議論すればもう一冊の本を書かなければならなくなるかもしれない。しかし、イノベーションのプロセスを解明するのであれば、その基本となる新たなビジネスモデルを産み落とされるプロセスの説明は不可欠である。そうすることが、彼の議論をより明確なものにしたのではなかろうかと考えられる。

さらに、8章のイノベーションの10法則であるが、確かに一般的に言えば、そのカバーする範囲は企業経営上過不足がないように見える。しかしながら、それらの法則はどのようにして抽出されたのであろうか。確かに、経験的な真理を、彼の経験および他の企業のケースから引き出したことは間違いない。しかし、これらの法則の意味するところは、イ

ノベータティブな企業を目指す企業としては、単なる目安やチェックリストとして捉えるべきものなのか、あるいは満たさなければならない必要不可欠な条件なのであろうか。その解は、図2にあるビジネスコンセプトの各要素および連結要素について、これらの法則がカバーし尽くしているか否かということになるであろう。少し大胆に言えば、コンセプトの中のコア戦略と戦略的資源への言及があるが、顧客とのインタフェースと価値のネットワークそして、連結要素に関しては、彼の提示した法則の中にはないようである。要するに、企業や組織の内部的要素に焦点を当てすぎている法則となっているのである。現在の法則をもう少しまとめるとともに、欠落している部分を満たすような法則を考え出す必要があると言える。

ただし、前述したように、ビジネスモデルやコンセプトを核にして、イノベーションを考えた書籍はあまり多くなく、ハメルの功績は、言うまでもないが、きわめて大きく、ビジネスモデルを論理的に考えたい人、およびイノベーションを組織全体の立場から考えたい人たちにとって不可欠な書であることは間違いない。

## 注

- 1) ①大前研一監訳、『自由奔放のマネジメント』(上下), 1994年, ダイヤモンド社(Tom Peter, *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, Macmillan, 1992)
- ②平野勇夫訳、『トム・ピーターズの経営破壊』, 1994年, TBSブリタニカ(Tom Peters, *The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call Crazy Organizations*, Vintage Books, 1994)
- ③平野勇夫訳、『トム・ピーターズの経営創造』,



1995年, TBSブリタニカ(Tom Perter, *The Pursuit of Wow! : Every Person's Guide to Topsy-turvy Times*, 1st ed. Vintage Books, 1994)

④仁平和夫訳, 『トム・ピーターズの起死回生』, 1998年, TBSブリタニカ(Tom Peters, *The Circle of Innovation*, Alfred A.knopf, 1997)

2) この章での個々の議論は, トム・ピーターズが以前から指摘してきたこととほぼ同一の主張がなされている。

3) これらの内訳はさらに細分化されて議論される(p.135-153)。①利益増大の根底には, ネットワークに参加する企業数の増分以上にネットワークの価値が増加するネットワーク効果, 成功が成功を

生むポジティブフィードバック効果, および知識が知識を生む学習効果のうちの一つを活用することが必要となる。②締め出しの手段は, 一番乗り, 絶対的な優位, 顧客の睨み込みである。③戦略経済性はビジネスコンセプトそのものが基礎となって達成でき, スケール(規模), フォーカス(焦点), スケープ(範囲)という領域で実現可能である。④戦略的柔軟性は, 市場への的確な適応を可能にさせる。これを実現させるのは, ポートフォリオの幅の広さ, 俊敏な事業運営, および低い損益分岐点である。

4) 法則の全てではないが, 多くの法則が組織デザインに関わっている。

(名古屋大学経済学研究科)