# デザイン問題と戦略形成

榊　原　清　則
大　滝　精　一
沼　上　　幹

過去数年間，われわれ3人は日米企業6社について詳細な事例研究を実施してきた[1]．研究の関心は，すでに確立された事業分野をもつ大企業が，それとは別に既存事業の流れのなかでは出てこない事業，すなわち既存事業の延長上にはない新規事業をいかに創造するかにあった．そのような事業創造の努力は，もっとも一般的には大企業のベンチャー戦略と総称できる．

大企業のベンチャー戦略には，内部志向と外部志向という2つの対照的な戦略カテゴリーがある．内部志向のベンチャー戦略は「社内ベンチャー」(internal corporate venturing) ともよばれ，社内に蓄積された技術やノウハウを活用して事業を創造する戦略を意味する．それに対して，外部志向のベンチャー戦略は，買収や合併，技術導入，合弁事業の展開など，外部の経営資源の活用を通じた事業創造戦略を意味する．

そのなかで，われわれ3人の当初の関心は社内ベンチャーに集中していたが，その後もう少し領域が広がり，戦略と組織の全社的な変容プロセスに関心が及ぶようになった．経営環境の大きな変化のなかで日米の大企業が改めて成長を模索しはじめ，その手段として内部志向と外部志向の双方を含む幅広い事業創造戦略を試みるようになり，結果としてダイナミックに事業構成全体を組み替える例が目立つようになったからである．その過程で，社内ベンチャーが単発のヒット商品を生みだすためだけの方法ではなく，戦略全体の変容にかかわる

インパクトをもち得ることも明らかになってきた.

研究を進める過程で，われわれは，一般にいかなる組織的プロセスを経て特定の戦略が企業のなかで形成されるのか，また，そのプロセスと社内ベンチャーとの関係はどういうものか，という問題に関心をもつようになった．そして，戦略形成のプロセスは，結局のところ「デザイン」(design) の過程として概念化できると考えるに至った.

ここにデザインというのは，概念（コンセプト）に「かたち」(form) を与える営みを意味する.

本稿では，まずデザイン問題の特質を明らかにしたうえで，デザイン・プロセスとしての戦略形成が論じられている．その目的は，戦略形成をデザイン・プロセスとみてその特質を分析し，戦略変化と社内ベンチャーとの間のダイナミックな関係を把握するための概念的試論を展開することにある．社内ベンチャーは実践的トピックとして広く注目を集めてきたけれども，少数の例外を除けば企業戦略論と結びつけてそれを理解しようとする試みは存在しない．本稿第3節では，そのような試みが行なわれている．最後に第4節では，社内ベンチャーを契機として，企業組織の境界を越えたダイナミックな事業展開が起こり得ることを論じている.

## 1　デザイン問題の特質

企業における戦略形成のプロセスは一種のデザイン・プロセス，設計過程とみることができる，というのがここでの基本的仮定である[2].

一般に「デザイン」ないし「設計」という言葉は多くの人々に物的実在を想起させるが，「組織設計」とか「概念設計」といった用語が示唆するように，コンセプトやアイデアとそれらの複合体をも含むものとして用いられる場合も多い．たとえば，経営者は事業コンセプトや活動領域（ドメイン），会社全体のアイデンティティの「造形」の担い手であり，その意味で「デザイナー」である.

もちろん，物的裏付けをまったく欠いたデザインは意味をなさない．デザイ

ンの背後には多かれ少なかれ物的実在との結びつきが存在している．デザインという言葉の本質は，概念と物的実在とのインタフェースにある．

さて，一般にデザイン問題とは，状況（コンテクスト）における諸要件の知覚と設計されるべき形態（form）との双方の間の適合（good fit）をはかることを意味する．建築のケースでいえば，地盤の状態，気候，日照条件，各部屋の住み心地の良さ，便利さ，建築費用，法律上の制約等々の知覚された諸要件を満たす形態（＝建築物）を構想し実現することがデザインの問題である．

しかがって，デザイン・プロセスの最初の段階では，まずコンテクスト（満足すべき諸要件）と形態との間に存在する潜在的な不適合（misfits）の集合を具体的に示す必要がある．そしてもう一度，それらの集合がどの程度互いに対立し合うのか，あるいは相互に補完し合うのかを判断しながら，それらの間の相互の結合度を決定しなければならない．

次に，それらの諸要件を準分解可能システム（nearly decomposable system）へと分割することが行なわれる．ここで準分解可能システムというのは，システムの全体が相対的に自律的な複数の構成要素から成り立っているシステムを意味する[3]．準分解可能システムでは，構成要素である各下位システムの内部の相互作用は強いけれども，下位システムの間の相互作用は弱い．こうして典型的には，デザイナーは自分に課された問題を，強い相互依存関係を含まない伝統的カテゴリーの問題へと分解しようとする．つまり，解決が容易な半ば独立した下位問題へとデザイン問題全体を分割しようとする．準分解可能システムへと分割された問題の全体は，しばしば「構成ダイヤグラム」（constructive diagram）として図式的に把握される．

この場合，デザイナーはコンテクストのすべてを完全に理解しているわけではないし，下位問題への分割も一通りとは限らない．だから構成ダイヤグラムは，正確な知識と合理的な根拠に基づいて描かれるものではなく，コンテクストの性格についての暫定的な仮定に基づいている．構成ダイヤグラムは演繹的方法によってではなく，抽象（アブストラクション）と発明によって獲得され

る.

このような説明は近代デザインの考え方と同一ではない. 近代デザインの通念では演繹的方法が通常念頭におかれている. それに対して, 建築家・磯崎新は, デザインというのは演繹よりも雑誌や本の「編集」(エディトリアル) の営みに似ていると指摘し, 次のように述べている.「近代デザインの考え方だと, 一つの目標に向かって一つの論理にもとづいてつくるという単純な思考があった. しかし, エディトリアルという考え方を入れると, 例えば引用とか複合とかといった, さまざまな要素を組み合わせて, 全体を組み替えていくことができる.[4)]」

デザインは, ある特定の完成された概念を視覚化する単純な機械的営みではないのである. デザイナーはコンテクストの要件を完全に理解しているわけではないし, 問題の全体を複数の構成要素に分割する方法は一通りとは限らない. このような状況のもとではすべての可能性を考慮する代わりに, コンテクストの性格についての暫定的な仮定に基づきある特定の代替案がまず選択される. そして, その代替案の特性と望ましい形態とが比較され, 両者の差異を縮小するような行動がとられる. デザイン・プロセスは論理的・演繹的というよりも, 探索的・発見的で行動志向的なプロセスである.

デザイン問題について指摘しておくべきもう一つの論点は, デザインの成果としての「かたち」ないし「形態」(form) がもつ意味である. ちょうど生物科学で, その対象を分類するにせよ機能を分析するにせよ,「かたち」としてみていこうとするのと同様に, デザインの基本は「かたち」を通じて問題をみていく点にある. ただ,「かたち」ないし形態は通常考えられるような決定的・固定的・最終的なものではない. 形態は問題解決の帰結であると同時に, 問題解決の前進を駆動するものでもあり, その意味では出発点 (commencement) でもある.

例として建築のケースを考えてみよう. 一般に建築とは床, 壁, 天井によって自然から切りとられた内部の空間を含む実体を意味する. 建築とは境界をつくって「内部」と「外部」とを区別する技術である. 境界の内側の「内部」に

は，平穏で庇護性のある空間がつくられる[5].

最近の建築家は，建築におけるこの区別という側面よりも，内部と外部の間のやりとりないしインタフェースに着目する傾向がある．ちょうど，障子の存在が光の戯れを発見させるように，ある種の建築物は限定された空間を切りとることによって，むしろ外界あるいは自然との対話を促し，外界とのやりとりをいっそう強く誘発するからである[6]．建築家は建築物をつくるだけではない．彼らは建築物をつくることによって，むしろ建築物が包摂する場あるいは空間をつくるのである．

このようにみると，デザインされた「もの」としての形態（フォルム）は，問題解決の帰結として人間の営みの外側にいわば外在し，人間の思考と行動を規制するというよりも，新鮮な驚きや発見の契機となり新しい視点や行動をわき上がらせる場合がある．ものをつくるということは，暗黙知を明白化する機械的営みではない．一定の「形態」は外界とのインタフェースを触発する．デザインはものをつくることに関わっているが，広くとらえれば，ものをつくることを通じて外界との相互作用をいっそう刺激するのである．

その場合には，デザインされた「もの」は人間の行動のなかに内在し，あるいは人間が外界にかかわっていくためのメディアとして機能している．問題解決プロセスにおけるコンセプトの創造や「情報創造」[7]が「かたち」を介して起こっている，ともいえる．そこで生みだされたコンセプトや情報が，さらに新しい「かたち」を出現させていく．

以上に述べたように，問題解決が進んでいく過程で「かたち」というものが積極的な役割を果たしているという洞察が，デザイン・プロセスでは重要である．

## 2 デザイン・プロセスと戦略形成

以上のようなデザイン問題のとらえ方は，戦略形成プロセスに対していくつかの洞察を提供する．ここに戦略とは，経営資源の蓄積とその展開を通じて，環境が生みだす機会や脅威に有効かつ能率的に適応していくための基本的な意

思決定の集合を意味する[8].

そもそも戦略は未知のものを扱う．初めから企業の将来を形成するであろうあらゆる事態と諸力，さらにはそれらの間の相互作用を予測することは不可能である．経営者のなし得る最善のことは，自社の将来にもっとも影響を与えそうな諸力と潜在的インパクトの性質および範囲を予測することである．その予測に基づいて彼らは自分たちがなし遂げたいこと，つまり成功のビジョンを定義する．ゼロックス社の「未来のオフィス」とか「情報の設計者」(an architect of information)，あるいは日本電気の「C & C」(Computers & Communications) はそのようなビジョンの好例である．次いで彼らは，そのビジョンに向けて自社が優位性を発揮できるように技術／製品／市場領域を大まかに決め，戦略問題を分割して資源展開をはかる．逆に，資源展開の結果として発現してきた技術／製品／市場の集合がビジョン自体を明確化することもある．

戦略形成の出発点におかれた経営者の予測はしばしばあいまいなものである．欧米大企業の戦略変化のプロセスを実証的に研究したクイン (J. B. Quinn) によれば，これらの企業の経営者は全体戦略の最終的明細を追求するよりも，むしろ多くのあいまいさを受け容れたという[9]．彼らは会社全体の動きを合理化する少数の統合的なコンセプト，原則，哲学を構想する．初めは自分の心の中に，そして次第に少数の同僚とそれを共有しながら，彼らは柔軟かつ実験的に，初期の広範なコンセプトから一歩一歩具体的コミットメントへと進んでいく．コンセプトが新製品や新事業に体化され，それがコンセプト自体をさらに彫琢していく．戦略はこのような相互作用プロセスを通じて，インクリメンタルに明確になっていくのである．

この点は，複雑なコンテクストにかかわる意思決定に経営者が直面したとき，すでに述べたデザインの論理が戦略形成のプロセスにも当てはまることを示唆している．

戦略形成の初期の段階では経営者はあいまいな言明を好み，過度に詳細な言明を意識的に避けようとする．そうしなければ，新しい情報と機会を探索するのに必要な柔軟性やイマジネーションが損なわれる危険があるからである．事

態が展開するにつれて，彼らは絶えず将来を再評価し，新たな一致点を見つけ，外部の諸力と内部の潜在能力がより良い，だが決して完全ではない適合を示すように資源を配分していく．

クインによれば，有能な経営者の場合にはインクリメンタリズムは通常考えられるような単なる受動的対応ではない．インクリメンタリズム，より正確に言えば「目的をもったインクリメンタリズム」は，戦略を造形するまさにそのプロセスのなかに新たな問題発見と「情報創造」の契機とを含んでいる．またそのプロセスのなかで個人の理解とコミットメントを醸成することができる．

つまり，大企業経営者がインクリメンタリズムを選択する積極的理由は次の諸点にある．

（1） 望ましい目標を追求する際に，柔軟性と弾力性を刺激する．

（2） 新たな問題発見と「情報創造」を促し，戦略決定の質を向上させる．

（3） 変化に対する政治的・感情的障害を克服する．

（4） 戦略を効果的に遂行するのに必要な個人的および組織的コミットメントを醸成する．

このような大企業における戦略形成のプロセスの観察からは，それをデザイン・プロセスと結びつけて考えるといくつかの興味深い洞察を得ることができる．

第1に，大企業における戦略形成のプロセスは，少数の統合的なコンセプトから出発して具体的コミットメントへと柔軟かつ実験的に進行する発見的(heuristic) な問題解決過程である[10]．戦略形成のプロセスは，最初の段階で描かれたグランド・デザインに従って論理的・演繹的に導かれるというプロセスではない．最初のコンセプトはしばしばあいまいである．戦略の全体は初期のある時点で「策定」されるというよりも，経営者と管理者が何年にも及ぶ部分的に重なり合ったプロセスと互いに作用し合う意思決定をつなぎ合わせ，そこから秩序を創造するにつれて，有機的に「出現」してくるものである．

たとえば，東レが1971年に新事業推進部を設置し事業開発を始めた際には，自社技術を基盤とした新事業展開という方向性はあったものの，それを実際に

どのように展開するかについては明らかにされていなかった．むしろ東レの戦略の全貌は，新事業推進部を中心としたその後の新事業開発の経験を経て次第に具体化され，その結果「化学・エレクトロニクス・バイオテクノロジーが結びついた新化学時代の最先端企業」という東レのビジョンが新たに現われてきたといえる[11]．

第2に，戦略形成は連続的（continuous）なプロセスではない．そうではなくて，全体の問題がいくつかのまとまりを持った部分問題に分割され，各部分にそれぞれ解が与えられることによって，それは非連続的（ディスクリート）に進行する．

ノーマン（R. Normann）は「事業アイデア」（business idea）という分析単位を提起することによって，このような戦略変化の特徴を明確にしている[12]．ここで「事業アイデア」というのは，特定の市場についてのアイデアと外部環境における企業の役割（つまり，何が支配されるべきか）だけでなく，これらのアイデアを具体的編成へと転換するのに何がなされねばならないかを含んでいる．「事業アイデア」は社内に存在する具体的状態の表現であり，それは会社の実際の機能の仕方，より具体的には特定の事業領域で利益をあげる方法を記述したものである．

ノーマンのいう「事業アイデア」は，企業に成功をもたらすあるまとまりを持った諸要素のアンサンブル（集合体）ないしコンフィギュレーションとしての知識の体系である．この場合にはアンサブルそのものに意味がある．そのまとまりのゆえに，それをビルディング・ブロックとする戦略の全体はしばしばラディカルなパッケージの形で変化する．つまり連続的というよりも非連続的な，ディスクリートなプロセスを経て戦略全体は変化する．

われわれが調査した日米6社の事例のなかでは，ゼロックス社のケースがもっともわかりやすい例である[13]．ゼロックス社における複写機事業での大きな成功と，それに続くオフィス・オートメーション分野への進出，さらには「文書処理」関連機器への焦点の絞り込みという一連の流れをみれば，同社における事業アイデアが，個別的にあるまとまりをもった集合的知識として構築され，

実践され，またそれゆえに全体の戦略が非連続的に変化していかざるを得なかった様子がよくわかる．

第3に，以上に述べた戦略形成のプロセスの特性のゆえに，戦略の妥当性は，そのもともとの明確さや厳格に維持された論理構造に依存するのではなく，新しい機会や突破口が現われたときに新たに情報を探索し，視点を創造し，資源を再展開する組織能力に依存している．この過程を駆動するのは，抽象的なコンセプトあるいはアイデアそのものよりも，一定の実体をもった製品あるいは事業である．初期の広範かつあいまいなコンセプト（ビジョン）のもとで新製品や新事業が生まれ，戦略概念が次第に具体的な「かたち」をとるようになると，その「かたち」自体が発見と驚きと新たな情報創造を刺激する．「かたち」あるいはデザインされた「もの」を媒介とするダイナミックなやりとりを通じて，戦略の妥当性は高められていく．

この点で，日本電気のパーソナル・コンピュータの事業展開は示唆的である[14]．同社のパソコン事業はもともとマイクロ・プロセッサの販売促進に端を発するものだった．その販売促進の手段として，まずトレーニング・キットTK-80が出され，その後製品ラインが拡充されて，今日いうところのパーソナル・コンピュータへと製品が展開されていったのである．この展開はC＆Cと無縁ではない．「マイクロ・プロセッサを売らなければならない」という目先の必要性に応えて，多分に偶発的に事業アイデアが生まれ，そのアイデアが製品の形をとって展開されるとともに，その展開が実はC＆Cと関連していることを当事者が発見し，おそらくは驚き，喜び，あるいは納得して，ある時期以降C＆Cコンセプトとの関連で事業の展開に明確にドライブがかけられた――そう考えなければ，日本のパソコン市場で一貫して先頭を切った日本電気の素早い事業展開は十分には理解できないように思われる．

C＆Cという大きな構想が個別の事業展開のなかでいわば彫り刻まれ，そのように彫り刻まれたC＆Cがパソコン事業のその後の展開に洞察ないし視点を提供し，事業展開そのものを一定の方向に加速した．そしてその事業展開によって，さらにC＆Cそのものの妥当性が高められていったのである．

### 3　社内ベンチャーの機能

これまでの議論は，戦略形成のプロセスがどのような特質をもつかについての概念的な説明であった．戦略形成は概念（コンセプト）にかたちを与えるデザイン・プロセスにほかならない，という視点が提唱された．以下では，このような議論の基盤のうえに，とくに「社内ベンチャー」について，それが戦略形成プロセスでどのような機能を果たし得るのか議論していくことにしたい．

すでに述べたように，本稿で社内ベンチャーとは，既存事業の流れのなかでは出てこない事業，すなわち既存事業の延長上にはない新規事業を，社内資源を活用して創造する努力を総称している．このような社内ベンチャーにおいては，しばしば既存の組織の内部に独立性の高い事業創造単位（企業内企業あるいはミニ・カンパニー）が設定され，研究開発，生産，マーケティング，さらには財務，人事等にまで及ぶ広範な権限とそれを遂行するための資源とがそのリーダーに与えられる．また，新製品を開発するだけでなく，市場への導入および，少なくとも宣伝／販売活動の初期の段階までの実施という任務をも遂行する組織単位の存在が，社内ベンチャーの基本的特徴だと考える研究者もいる．

いずれの定義にせよ社内ベンチャーとは，基本的には大企業が内部に保有する資源やノウハウを活用しながら，社内に存在する才能にあふれた企業家（いわゆる社内企業家）の力をテコにして，社内から新規事業を起こすための一つの「装置」である．いうまでもなくこうした装置は，大きな機動性と創造性とを求めて大企業内部からスピン・オフする事業家を内部にとどめようとして，アメリカで誕生したものである．したがってアメリカの社内ベンチャーをみるかぎり，その仕組みには独立のベンチャーとの拮抗関係の構築という要素が色濃く投影されている．この点を強調するならば，独立性の高い事業創造単位をもつ社内ベンチャーは，企業内の研究開発とその事業化との間に一種の市場メカニズムを導入しようとする試みだともいえる．

典型例は米スリーエム社（3M）である[15]．同社では意図的に「複数スポンサー・システム」(multiple sponsoring system) を構築し，新製品ないし新事

業のアイデアの保有者が，自分のアイデアを支援してくれるスポンサーを求めて社内を移動することを認めている．アイデアの保有者はそれを実現するための資金の配分を求めて，まず自分の事業部のスポンサーのもとに行くことができる．もしそこで断わられれば，次に他の事業部のスポンサーや，中央研究所のもとに行くことも可能である．さらに，そのアイデアが現在の事業系列の外部にあるならば，本社の「新事業ベンチャー事業部」に支援を求めることもできる．しかも，3M の各事業部内の製品開発部門は，たとえ他の事業部の製品と競合する分野の製品でも，それを開発することが当然のこととして受け容れられている．「競争会社の新製品と競争するくらいなら，社内の新製品と自社の既存の製品とを競争させるほうをとる」というのが，同社の基本姿勢である．

このような仕組みは，新事業のアイデアをめぐって組織内にそのアイデアの取引システムを形成することにほかならない．いいかえれば，独立性の高い事業創造単位をつくるということは，アイデアをめぐって，命令関係や権限関係ではなく自発的な買手—売手の関係によって動くような「相互作用的分権」(interactive decentralization) が効果的に機能する制度を，組織内部に意識的に設定することである[16]．

このような社内ベンチャーを事業部制と比較してみると，事業部制は，事業運営（オペレーション）のレベルに市場メカニズムを導入しようとする試みであるのに対して，自律的な社内ベンチャーは，研究開発の成果を事業化へと移行させる局面で，組織内部に疑似的に自由市場を形成しようとする試みである，ということもできる．

こうした特徴を持つ社内ベンチャーは，企業組織に以下のようなさまざまな効果をもたらす．

第1に，多少とも自律的で自己充足的な組織編成は，大企業における事業創造プロセスの迅速化を促す．そのような組織編成は，集権的な組織のなかで生じがちな部門間のコミュニケーションの障壁を取り除く．また，本社からの細部に及ぶコントロールと煩雑な官僚制的手続きからの一時的開放も，コミュニ

ケーション経路の短縮化と意思決定プロセスの迅速化をもたらし，事業創造の機動性を高める．

第2に，自律的かつ自己充足的なベンチャー・チームは，メンバー一人一人に，自分たちがミニ・カンパニーの運営に直接に携わりその盛衰を左右しているという感覚を植えつけることを通じて，事業創造プロセスに対する強い心理的コミットメントを喚起する．社内ベンチャーは，情報の交換とフィードバックの迅速化という認知的側面からと同時に，高度の心理的コミットメントの創造という動機的側面からも，事業創造の機動性を高める．

「メインフレーム・メンタリティ」を打破しようとして設置されたIBMのパソコン開発チーム[17]や，ゼロックス社の「戦略事業単位」(SBU)[18]は，いずれも大企業におけるこうした事業創造プロセスを直接に意図して設けられたものである．

第3に，自律的な社内ベンチャーは単に新事業創造プロセスの短縮化とメンバーの心理的コミットメントの強化に貢献するだけでなく，事業内容にもインパクトを与えることができる．情報交換の迅速性はただ情報の量を増加させるだけでなく，情報の質をも高める．市場からの迅速な情報のフィードバックは，開発中の製品の市場性や競争力強化に寄与する．

東レの「戦略事業単位」(SBU)[19]や旭硝子の「スターリーダー制」[20]などの公式的な社内ベンチャー制では，事業展開の迅速化もさることながら，メンバーのコミットメントと市場感覚を高めるという第2，第3の面が，より強調されているように思われる．

すでに述べたように，独立性の高い事業創造単位をもつ社内ベンチャーは，新事業に関するアイデアをめぐって，命令・権限関係ではなく，自発的な買手と売手の関係によって動く仕組みを企業内に設定することである．アイデアの買手と売手との間の取引は，煩雑な計画・調整プロセスからメンバーを解放することによって，計画・調整プロセスにおける政治的画策（ポリティックス）の余地を少なくする．このことは新事業・新製品が内部の妥協の産物となることを回避し，むしろ競争上の「最適解」を採用する可能性を高めるという重要

な帰結をもたらす．また，IBM やゼロックス社の社内ベンチャーのケースのように，事業化のプロセスで社外との自由な接触を認め，外部にさらされる程度（exposure）を高める場合には，それが製品の品質の向上と原価低減に結びつく可能性が強まる．

第4に，社内ベンチャーは，本来進出すべき市場の性格や新規事業の輪郭が不確定な領域における「実験装置」ないし「学習装置」としての性質を持っている．それは小規模でかつ迅速に，新規の市場や技術に関する知識とノウハウを取得し，また，しばしばそのアイデアを市場ではなく社内で選別し淘汰するための仕組みである．「少し作り，少し売り，また少し作れ」(3M)，「小さく始め，成長し，分割せよ」（同）とか「小さく始めて，小さいうちに淘汰せよ」（ゼロックス）といった経営理念は，社内ベンチャーのこのような特徴を端的に表現したものである．

第5に，社内ベンチャーによる「実験」は，戦略の展開に必要な新たな視点の構築や「情報創造」の手段ともなり得る．社内ベンチャーの試みを通じて，大企業はアイデアや事業計画を早期に具体化し，いわば「かたち」あるものにして，そのアイデアを検証する機会を得ることができる．このようなデータとの付き合わせや経験的調査との頻繁な相互作用は，アイデアを確かめあるいは否定するだけでなく，より創造的な機能をも果たしている．

この間の事情は社会科学の研究における「理論」と「経験的調査」との関係に似ている．マートン（Robert K. Merton）によれば，「経験的調査は理論を検証し，テストするという受動的な役割を越えた意義を持っている．調査は仮説を確かめ，あるいは否定するだけではない．それは能動的な役割をも果たす．経験的調査は理論の発展に貢献する主要な機能を，少なくとも4つ果たしている．すなわち，調査は理論を創造し，つくり直し，方向を変え，また明確化する[21]．」

事業のアイデア（＝仮説）を単なる思いつきに終わらせないためには，そのアイデアを「かたち」あるものにし，それを経験的にテストしなければならない．そのための手段を大企業は持っている．内部に蓄積された経営資源と情報

とが，(制約はあるが) そこでは利用できるからである．このような経験的調査は，アイデアを確証しあるいは否定するだけでなく，しばしば事業コンセプトそれ自体の発展を刺激し，新たな視点と情報を創りだす．

われわれが調査した IBM のパーソナル・コンピュータ[22]やゼロックス社の電子タイプライター[23]，あるいは 3M[24]や東レ[25]の小規模な社内ベンチャーは，規模の違いこそあれいずれも明らかに，新しい戦略の展開に必要な新たな視点の構築や情報創造の手段となっていたのである．

ポパー (K. R. Popper) の表現を借りれば[26]，知識の成長とは，問題の設定とその暫定的な解決による誤りの排除とからなる進化プロセスである[27]．この関係は，すでに述べたように，そのまま事業のアイデアと社内ベンチャー活動との間の関係にも当てはまる．われわれの全問題は，できるだけ早く誤りを犯すことであり，「批判的または合理的方法」とは，われわれの代わりにわれわれの仮説 (ここでは事業のアイデア) を死なせることにほかならない．そしてそのためには，何よりもまず事業を具体化し，かたちあるものにしなければならない．

第6に，以上の機能と同様あるいはそれ以上に重要な社内ベンチャーのもう一つの機能は，その成否が自社の活動領域 (ドメイン) の定義や競争優位性，独自能力，シナジー (相乗効果) に関する認識に影響を与えることによって，企業の戦略全体を変化させることである．社内ベンチャーは，戦略全体の形成と変化のための有効なビルディング・ブロックとなり得る．

わかりやすい例として，再び 3M のケースをとりあげてみよう．そもそも 3M はコーティングと接着の技術の会社と考えられていたので，その技術を応用した製品をつぎつぎに開発していった．ビニールに使用できる接着剤の開発は電気テープ，磁気テープとなり，磁気テープは録音用から録画もできるビデオテープへと進み，テープの基本素材であるポリエステル・フィルムも事業化された．ここまでは，従来のドメインの枠内におさまった資源展開であった．しかし，ここから派生したマイクロフィルムや OHP (オーバーヘッド・プロジェクター) が成功し，さらに複写機や高速印刷プレートなどの成長性，収益

性の高い製品が出てくるにつれて，社内のあちこちから「3M は映像 (image forming) 技術の会社なのではないか」という声が自然にわき上がってきた．

つまり，3M は「コーティングと接着の技術の会社」という傘 (umbrella) の下でルースに連結された自律的な社内ベンチャーをつぎつぎと展開し，新事業のアイデアを具体的な形として蓄積することを通じて，組織の下層から「映像技術の会社」という新たなマクロ・イメージを創発 (emerge) させてきたのである．このように社内ベンチャーの成否は単に活動領域の定義や戦略ビジョンの妥当性を検証するだけではなく，それをさらに精緻化し，焦点を明確に絞り込んだり，逆に拡張・発展させたりする機能を果たしている．ゼロックス社や日本電気にはそのような例が含まれている．社内ベンチャーの個別的営みは，場合によっては戦略全体の形成と変化のための有効なビルディング・ブロックとなる．

社内ベンチャーは事業コンセプトを迅速に体化する手段であり，特定の仮説を検証し，それに関する理論を修正・発展・創造するための豊かな「培養基」である．そして，それが全体の戦略の形成と変化にインパクトを与えていく．

## 4 クロス・ボーダー・ダイナミクス

最後に，企業組織の境界を超えたクロス・ボーダーのダイナミズムが社内ベンチャーでは発生し得ることを指摘しておきたい．

既述のように，社内ベンチャーは社内資源を活用して新事業を創造する努力をさすが，社内ベンチャーによる事業化プロセスでは，社内のメイン・ストリームに位置付けられた通常の事業化プロセスに較べると，その特異な組織的位置付けのために社内資源の活用の面で制約がある．むしろ，既存事業の論理に汚染されないよう資源利用にも意識的に制約を設ける，といったほうがより正確かもしれない．迅速な事業化のためにも，社内資源の活用は限定される．

いずれにせよ，社内資源の活用には制約があるため，社内ベンチャーで生れてくる事業（製品）は特徴のはっきりした，焦点の絞り込まれた事業（製品）であることが多い．「あれもこれも」といった総花式にはならないともいえる

し，「抜け」(omission) があるともいえる．概念は明確だけれども，事業・製品としてそれ自体では完結していない場合がある．しかし，この「抜け」は社内ベンチャーでうみ出される事業に対して，しばしば特有のダイナミズムを与える．

典型例は日本電気や IBM のパーソナル・コンピュータ事業である．たとえば，日本電気でパソコン事業の展開の端緒となったトレーニング・キット TK-80 は，電源もなければ，表示装置もフル・キーボードもない「非完成品」として市場に出された[28]．だが，その「非完成品」は外部の多くの企業者の関心を呼び，彼らによる創造的な営みを触発した．周辺装置やソフトウエアのサード・パーティの出現である．製品として不完全な，いわば「抜け」の存在が，かえって社外の人々の創造力を喚起し，自律的な創造の営みを彼らの間にわき上がらせ，その結果トレーニング・キットとその後のパソコンの売り上げが急増していった．

その場合，単に製品の不完全性を補う補完効果だけではなく，パソコン事業全体の事業空間を急拡大させるという，一種のレベレッジ効果がそこに生じていることが重要である．日立などその他の日本企業が概念を練り上げ，完成度の高い製品を自力で開発して事業を展開し，それゆえに成長できなかったのと対照的である．彼らは，作りすぎたのである．

日本電気の TK-80 はその意味でまさに，他者のイマジネーションを刺激し，彼らによって新たに事業をうみ出させていく事業，いうならば「事業創発事業」[29]の典型例である．事業創発事業のカギになる特性は，この場合，社内ベンチャーの特異な組織的位置づけのために生れてくる製品の「抜け」である．その「抜け」は個人の過誤から生じるのではなく，より構造的な背景をもっている．意識的か無意識的かはともかく，社内ベンチャーのもとでうみ出される「抜け」のある事業（製品）は，自然発生的な事業活動を社外に誘発し，企業の境界を超えたダイナミックな事業展開を現出させ，結果として当該企業の事業空間を大きく拡大させることがある．「抜け」に向かっていっせいに「引き込み現象」が起こる，といってもよい．ダイナミズムが余りに大きいために，

IBM のケースでみられるように[30]，経営が飜弄される場合すらある．

社内ベンチャーの特異な組織的位置づけのために生れてくる，このような製品の「抜け」は，組織の内部の人々からみて「抜け」なのであって，見方を変え社外の人々からそれをみると，むしろ意味の余剰 (redundancy) がそこに生じているというべきかもしれない．製品の意味空間が広く，豊かで，意味の余剰が存在するからこそ，他者のイマジネーションが喚起されるのかもしれない．

いずれにせよ，社内ベンチャーは単発のヒット商品を生みだすためだけの方法ではなく，戦略全体の変容にインパクトを与える可能性があることを，この論文では指摘してきた．その戦略全体の変容は，一種のデザイン・プロセスとみることができるというのが，ここでの基本的主張である．これからの企業経営を考えるうえで，デザインの概念は決定的に重要である．

1) 研究の成果は，榊原清則・大滝精一・沼上幹『事業創造のダイナミクス』白桃書房，1989年．

なお，日米企業6社とは，東レ，旭硝子，日本電気，スリーエム，IBM，ゼロックスである．

2) デザインの概念については，主に次を参照した．Alexander, C., *Notes on the Synthesis of Form*, Harvard University Press, 1964; Simon, H. A., *The Science of the Artificial*, MIT Press, 1969 (高宮晋監修『システムの科学』ダイヤモンド社，1977年); Ughanwa, D. O., and M. J. Baker, *The Role of Design in International Competitiveness*, London: Routledge, 1989, pp. 244—248; 磯崎新『ポスト・モダンの時代と建築』鹿島出版会，1985年; Venturi, Robert, D. S. Brown and S. Izenour, *Learning from Las Vegas: The Forgotten Symbolism of Architectural Form*, MIT Press, 1977; 芦原義信『街並みの美学』岩波書店，1979年; 同『外部空間の設計』彰国社，1975年; 保坂陽一郎『境界のかたち：その建築的構造』講談社，1984年; 柏木博『デザイン戦略：欲望はつくられる』講談社現代新書，1987年; 清水博 (監修)『解釈の冒険：情報とシステム Part 2』NTT 出版，1987年．

3) Simon, H. A., *op. cit.*, chapter 4.

4) 磯崎新，前掲書，210頁．「エディトリアル」の概念については，さらに次を参照．今井賢一「イノベーションとネットワーク組織」，今井賢一 (編著)『イノベー

ションと組織』東洋経済新報社，1986年，第11章；松岡正剛「編集の発生と情報の将来」，清水博（監修），前掲書，第5章.

5) 芦原，『街並みの美学』，3—5頁.

6) 建築設計に詳しい読者は，建築家・安藤忠雄の仕事を想起するとよいかもしれない．たとえば，京都・高瀬川沿いにあるファッション・ビル「タイムズ」など.

7) 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社，1985年.

8) Hofer, C. W., and D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Pub., 1978（奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳『戦略策定』千倉書房，1981年）.

9) Quinn, J. B., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, 1980.

10) 戦略形成それ自体をプロセスとみる見方については，奥村昭博『経営戦略』日経文庫，1989年，第5章を参照.

11) 東レの事例については，榊原清則・大滝精一・沼上幹，上掲書，71～106頁を参照.

12) Normann, R., *Management for Growth*, London : Wiley, 1977, chap. 3.

13) ゼロックスの事例については，榊原清則・大滝精一・沼上幹，上掲書，201～235頁を参照.

14) 同上書，257～275頁を参照.

15) 同上書，23～70頁.

16) Pinchot, G. III, *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, Harper & Row, 1985（清水紀彦訳『社内企業家』講談社，1985年）.

17) 榊原清則・大滝精一・沼上幹，上掲書，123～126頁を参照.

18) 同上書，212頁.

19) 同上書，90頁.

20) 同上書，183頁.

21) Merton, R. K., *Social Theory and Social Structure*, Free Press, 1957（森東吾他訳『社会理論と社会構造』みすず書房，1961年，95頁から引用）.

22) 榊原清則・大滝精一・沼上幹，上掲書，123～136頁および141～149頁を参照.

23) 同上書，206～212頁.

24) 同上書，23～70頁.

25) 同上書，71～106頁.

26) Popper, K. R., *Objective Knowledge*, Oxford : Clarendon Press, 1972, chap. 6（森博訳『客観的知識』木鐸社，1974年）.

27) 組織の認識プロセスについてのもっとも包括的な議論は，加護野忠男『組織認識論：企業における創造と革新の研究』千倉書房，1988年を参照.

28) この事業創造プロセスの詳細は，榊原清則・大滝精一・沼上幹，上掲書，257～275頁を参照.

29) この言葉は，野中郁次郎の「情報創発資源」から連想したものである．野中郁次郎「組織秩序の解体と創造」『組織科学』，Vol. 20, No. 1, 1986, 36頁.

30) 榊原清則・大滝精一・沼上幹，上掲書，141～149頁を参照.

(一橋大学助教授)
(東北大学助教授)
(成城大学専任講師)