

## 1.2.3 なぜ既存企業はイノベーションへの対応が難しいのか

軽部大\*

2019年9月

リード文

キーワード

本文

なぜ、既存企業はイノベーションがもたらす環境変化にうまく適応することができないのだろうか。

### 1 変化の認識に起因する問題：個人の意思決定バイアス

社会心理学の研究は、我々人間が意図の上で合理的であろうとしても、限定合理性<sup>\*1</sup>ゆえに、その意思決定は置かれた環境に大きく影響を受けることを明らかにしている。その結果、残念ながら、我々は現実を客観的に把握し、中立な意思決定を下せるわけでは決してない。我々の環境認識やそれに基づく意思決定は偏向した傾向に支配されているのである。そのような意思決定に伴う偏向した傾向は「意思決定バイアス」と呼ばれている。意思決定バイアスとしてよく知られたものに、1) 確証バイアス、2) アンカリング（投錨）効果、3) フレーミング（問題定義）、4) サンクコスト（埋没費用）、5) 自己正当化、などが挙げられる。

確証バイアスとは、自分の意見の正しさを確認する証拠ばかりを集める傾向である。新しいイノベーションに既存企業が対処できない理由は、事後的に振り返れば環境変化を見過ごす過度な楽観的態度や慢心に起因すると説明することは可能である。しかし、そのような事態につながる真因は、実は自分の環境認識が正しいと思える証拠のみを集めることで変化に対処しようとする確証バイアスに起因するのである。このような確証バイアスは様々な局面で起きる。新技術の可能性が期待されても、それを過小評価するのも、自社とは関係のないものとして結果として無視してしまうの

---

\* 一橋大学イノベーション研究センター

\*1 Simon (1947)

も、自分の都合の良いような証拠のみを我々は集めてくる傾向にあるからである。

アンカリング（投錨）効果とは、はじめに規定された基準点や参照点に我々の意思決定が影響を受けるという効果である。会議の口火を切る人の意見が、結果として会議全体の議論の方向性を決めてしまうというのはその一例である。イノベーションへの対処という局面でも、そのことが起きる。全くゼロから出発する新興企業と違って、新しいイノベーションを実現しようとする企業の経営陣やマネジャーは、既存事業を出発点に、あるいはそれを参照点として新技術や新事業の可能性を評価する。その結果、過度に現状の技術開発や事業特性、あるいは市場地位に基づいてその評価が影響を受けることとなる。本来既存事業と新規進出を試みようとする事業領域とは別物であるにも拘わらず、自分達の既存の強みを新しい技術開発や新事業展開に過度に活かそうとする態度もまた、アンカリング効果の一例であると言えよう。このような効果は、以下で述べる組織の力学を通じてさらに悪化することがある。

フレーミング（問題定義）とは、同じ経営課題であったとしても、それがどのような文脈で語られるかによって、我々の意思決定は大きく異なるという効果である。例えば、同じ期待値をもたらす2つの問題を、いくら獲得できるかというゲインの問題として問う場合と、いくら損失が発生するかというロスの問題として問う場合とでは、回答者の反応は大きく異なることが知られている。ゲインの問題として問われた場合は、より多くの人間がリスクを回避する傾向が見られ、逆にロスの問題として問われた場合は、リスクを求める傾向が見られる。イノベーションのもたらす変化は、機会でもあり脅威でもある。それはイノベーションのもたらす変化をどのように定義するかによって依存している。したがって、問題定義の如何では、イノベーションのもたらす可能性が適切に認識されないことがあるのである。

サンクコスト（埋没費用）とは、過去に投資した費用のうち事後的に回収不可能な費用であり、経済学ではよく知られた概念である。このサンクコストの大きさは、我々の意思決定に大きな影響を及ぼす。これまでの蓄積してきた経験や能力を活かした職業に就こうと努力するのも、人的投資にかかったエネルギーや時間、金銭的費用そのものを回収できないので、その投資に見合った職業で得られる所得を利用してその回収を試みようとする行動である。先に述べたように、新興企業と違って、既存企業には主力事業というものが存在し、その主力事業で市場地位を維持するための投資が継続的に行われている。そのため、その事業にこれまで投資してきた費用の回収を意図して、それが近い将来十分に儲からないものになることが事前に分かっているにもかかわらずその回収を意図してさらなる追加投資が行われる。このような儲からない事業への再投資が継続される原因は、サンクコストに縛られた意思決定がなされるためである。その結果、既存事業への継続的な再投資によって、新規技術の開発や新事業開発への投資の必要性は相対的に等閑視されることとなるのである。

最後の自己正当化とは、読んで字のごとく、直面する環境変化を自分の都合の良いように解釈する傾向のことである、我々は自らの信念や理想像と現実との間に乖離を見いだすと、「認知不協和」という状態に陥る。それは不安定な状態であり、その解消を目指して、信念や理想像にあうように現実を解釈する説明論理を生み出し、それに則って行動するようになる。例えば努力投入したのにも拘わらず結果が伴わない時、努力の投入量や努力の仕方に問題があるのではなく、それ以外に問題を帰するのはその一例である。既存企業を取り巻く環境に不吉な兆候が見いだせるのにも拘わ

らず、自社には関係ないと考えてしまうのも、対岸の火事と考えてしまうのも、全くその兆候を認識できていないからではない。むしろその兆候を、自分達の都合の良いように解釈してしまうことに問題があるのである。

これらの意思決定バイアスは、基本的に個人レベルで起きる環境認識の問題であり、それに伴う意思決定の偏向に関わる問題である。ただし、それはそのような意思決定を行う個人の意思決定が組織の意思決定として統合される過程で、さらに顕著に増幅される可能性がある。これが既存企業が適切に環境変化を認識できなくなる第一の病理の構造である。

## 2 変化への対処に起因する問題：集団の力学

上記に述べた意思決定バイアスを個人、もしくは集団レベルで仮に克服できたとしても、既存の大企業は変化への対処という点で克服すべき課題を抱えている。認識の問題が病理を生み出す第一の構造だとすると、第二の構造は集団の力学に起因する病理である。個人が組織として活動する際に起きる集団の力学と呼ぶべき影響である。環境変化への適応がうまくできない状況を経営学では「組織的慣性 (Organizational Inertia)」と表現するが、それは結果として自らが変わらないことで、イノベーションのもたらす環境変化への適応が困難になる状況を指している。

そのような組織的慣性は、一方で変わる動機が小さいことからもたらされ、他方で能力がないことからもたらされる。言い換えれば、組織的慣性は、変わる動機が小さいか、変わる動機はあるけれども、変わるための能力や資源が欠如することからも生まれてくる。既存企業の多くが新しい革新にうまく対処できないのは、経営資源や能力においては変化へ対処することが可能であるにも拘わらず、動機が小さいことから生まれるケースである。なぜ、既存企業においては変化への積極的対処を行う動機が小さくなり、組織的慣性が生まれるのだろうか。

その理由は大別すると3つある。第一の理由は既存事業と新規事業との間の代替的な関係性に起因するものである。新技術の開発を推進することで既存技術の陳腐化が起きるとか、新規事業の展開によって既存事業の製品ラインが食い潰されるとか、収益性や事業価値が低下するというのは、いずれも新旧技術、もしくは新旧事業の間で起きる経済的な代替性の一例である。いわゆるカニバリゼーションである。目に見える形で確実な既存事業へ注力することは、目に見えない不確実な新規事業へ注力するよりも合理的であるという考え方や意見が組織を支配することになる。また、新規事業はしばしばそのスタート段階においては既存の主力事業と比較して圧倒的に規模が小さく、その初期投資ゆえに利益率が低いことも多い。その結果、敢えて新しいことをしないという意思決定や行動が自然と「合理的」。このような経済合理性に基づく集団力学が第一の理由である。

第二の理由は、経済合理性とは別の、より政治的要因に起因した集団力学である。新規技術の開発や新事業を推進することは、単に既存事業の収益性を低下させるだけでなく、既存事業を最適化するように設計されている組織構造、報酬体系、組織の中での地位、それに基づく権力構造を変えることにつながる。このことはより組織階層の上位階層の地位に位置する人ほど影響を受ける変化である。言い換えれば、新規事業の進出によって既存事業を最適化してきた既存の経営システムの変革が必要となるのである。組織の上位階層に位置する人々は、既存の経営システムのトップに

立つ人々であるから、新規事業への進出は必然的に自らの存在意義やこれまでのキャリア、それによって獲得した組織内地位を脅かす原因となるものである。したがって、変革の起点となるべき経営層が、変革によってもたらされる影響を最も大きく受けることとなるので、最も大きな変革への抵抗勢力として機能する可能性がある。

第三の理由は、経営層かマネジャー層か、あるいは現場といった組織階層に拘わらず見られる集団力学であり、それは日々の業務活動を通じて暗黙の慣習や価値観が形成され、そのように形成された慣習や価値観の集積としての組織文化がさらなる集団レベルの行動を規定するという制度的要因に起因する集団力学である。過去の決定や出来事は企業に影響を与え、未来の方向性を規定する。過去の影響からは逃れることは決してできず、どのような経路をこれまで辿ってきたかによって組織の中で何が正しいのか、何が適切なのか、何をやるべきかの規範や価値観が形成される。組織内部で確立された明示的・暗示的な慣習やルール、価値観を「組織のルーチン」と呼ぶが、その確立された組織のルーチンこそが、集団レベルでみた組織の環境適応能力をそぐ原因として機能することになる。時として暗黙的であるからこそ、組織内部の人間でさえその存在を認識することが困難なことが、適応能力を削ぐ本質的な原因となる。組織の規模が大きくなるにつれて、あるいは既存事業での事業経験が長くなるほど、認識が難しく変革が難しい組織ルーチンが発達する。またその組織ルーチンは、既存事業の不確実性が低く、安定的であるほど高度に発達することとなる\*2。

個人レベルの認識の問題に加えて、組織レベルの3つの集団力学が、既存企業の環境変化を阻害する要因となるのである。

尚、本章は一橋大学イノベーション研究センター (2017) 第3章を要約したもので、詳細は本書をご覧ください。

## References

- Abernathy, W. J. and Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research policy*, 14(1):3–22. <https://pdfs.semanticscholar.org/0d0d/b78f584979413a28bc174b41188c804052aa.pdf>.
- Adner, R. (2012). *The Wide Lens: What Successful Innovators See That Others Miss*. Penguin. <http://amp.tuck.dartmouth.edu/news-knowledge/the-wide-lens>.
- Bijker, W. E., Hughes, T. P., and Pinch, T. J. (1987). *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*. MIT Press. [https://books.google.co.jp/books?hl=ja&lr=lang\\_ja|lang\\_en&id=SUCtOwns7TEC&oi=fnd&pg=PR9&dq=The+Social+Construction+of+Technological+Systems:+New+Directions+in+the+Sociology+and+History+of+Technology&ots=RwxA-Kel0q&sig=tLYzsEBfcfdrxxP83u0zQ9cVWFY](https://books.google.co.jp/books?hl=ja&lr=lang_ja|lang_en&id=SUCtOwns7TEC&oi=fnd&pg=PR9&dq=The+Social+Construction+of+Technological+Systems:+New+Directions+in+the+Sociology+and+History+of+Technology&ots=RwxA-Kel0q&sig=tLYzsEBfcfdrxxP83u0zQ9cVWFY).

---

\*2 意見の対立や摩擦が当たり前の前提を見直し、創造性の源泉となるという興味深い指摘については、次の文献を参照されたい。Stark (2011)

- Brandenburger, A. M. (1998). *Co-opetition*. Crown Business. [https://books.google.co.jp/books/about/Co\\_opetition.html?id=THhfPgAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.co.jp/books/about/Co_opetition.html?id=THhfPgAACAAJ&redir_esc=y).
- Chandy, R. K. and Tellis, G. J. (1998). Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of marketing research*, pages 474–487. <https://www.jstor.org/stable/3152166>.
- Christenson, C. (1997). *The innovator's dilemma*. Harvard Business Review Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46>.
- Cusumano, M. A. (1988). Manufacturing innovation: Lessons from the Japanese auto industry. *MIT Sloan Management Review*, 30(1):29. <https://sloanreview.mit.edu/article/manufacturing-innovation-lessons-from-the-japanese-auto-industry/>.
- Henderson, R. M. and Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, pages 9–30. <https://www.jstor.org/stable/2393549>.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1):111–125. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250131009>.
- Lieberman, M. B. and Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic management journal*, 9(S1):41–58. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250090706>.
- Reed, R. and DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of management review*, 15(1):88–102. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1990.4308277>.
- Rosenberg, N. (1995). Why technology forecasts often fail. *The Futurist*, 29(4):16. <https://www.questia.com/magazine/1G1-17100211/why-technology-forecasts-often-fail>.
- Simon, H. (1947). *Administrative behavior; a study of decision-making processes in administrative organization*. Macmillan. [https://books.google.co.jp/books?hl=ja&lr=lang\\_ja|lang\\_en&id=\\_obn42iD3mYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Administrative+behavior&ots=v\\_YhbxzmeT&sig=3NYwSzJh9bJaUiLhMIytMWNEcQ0](https://books.google.co.jp/books?hl=ja&lr=lang_ja|lang_en&id=_obn42iD3mYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Administrative+behavior&ots=v_YhbxzmeT&sig=3NYwSzJh9bJaUiLhMIytMWNEcQ0).
- Stalk, G. (1990). *Competing against time: How time-based competition is reshaping global mar.* Simon and Schuster. [https://books.google.co.jp/books?hl=ja&lr=lang\\_ja|lang\\_en&id=pRYK6y43WTwC&oi=fnd&pg=PT8&dq=Competing+against+time:+How+time-based+competition+is+reshaping+global+mar&ots=yu--fNb513&sig=Cv5j3P7Wf3khDXbyIBEQhF-i6w8](https://books.google.co.jp/books?hl=ja&lr=lang_ja|lang_en&id=pRYK6y43WTwC&oi=fnd&pg=PT8&dq=Competing+against+time:+How+time-based+competition+is+reshaping+global+mar&ots=yu--fNb513&sig=Cv5j3P7Wf3khDXbyIBEQhF-i6w8).
- Stark, D. (2011). *The sense of dissonance: Accounts of worth in economic life*. Princeton University Press. [https://books.google.co.jp/books?hl=ja&lr=lang\\_ja|lang\\_en&id=mBu0A5QylGsC&oi=fnd&pg=PP1&dq=The+sense+of+dissonance:+Accounts+of+worth+in+economic+life&ots=5SBERWED4T&sig=5mvYZT1gFoVbJkBZmWFhw\\_uF8wk](https://books.google.co.jp/books?hl=ja&lr=lang_ja|lang_en&id=mBu0A5QylGsC&oi=fnd&pg=PP1&dq=The+sense+of+dissonance:+Accounts+of+worth+in+economic+life&ots=5SBERWED4T&sig=5mvYZT1gFoVbJkBZmWFhw_uF8wk).

- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research policy*, 15(6):285–305. [http://www.politicipublice.ro/uploads/technological\\_innovation.pdf](http://www.politicipublice.ro/uploads/technological_innovation.pdf).
- Tripsas, M. and Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic management journal*, pages 1147–1161. <http://www.people.hbs.edu/mtripsas/articles/Tripsas&Gavetti2000.pdf>.
- Tushman, M. L. and Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, pages 439–465. <https://www.jstor.org/stable/pdf/2392832.pdf>.
- 一橋大学イノベーション研究センター, editor (2017). イノベーションマネジメント入門. 日本経済新聞社. <https://www.nikkeibook.com/book/79114>.
- 軽部大 (1998). 知的所有権の保護による新しい競争戦略: インテル社の事業展開の事例研究. 一橋研究, 22(4):1–27. <http://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/rs/bitstream/10086/5738/1/kenkyu0220400010.pdf>.
- 後藤晃・永田晃也 (1997). イノベーションの専有可能性と技術機会-サーベイデータによる日米比較研究. NISTEP REPORT 48, 科学技術政策研究所 第 1 研究グループ. <http://data.nistep.go.jp/dspace/handle/11035/530>.

## 関連データ・ソース

関連する拠点授業科目、関連する研究プロジェクトの情報