

## リーダー企業の保守的経営

客員研究員（東京大学社会科学研究所准教授）加藤 晋

成熟期を迎えたリーダー企業の経営が革新性を失って保守的になる場合がある。今回は、リーダー企業の保守的経営の理由をケネス・アローによって提案された「アロー効果（Arrow effect）」というアイデアから考えてみたい（Arrow, K.J. (1962) *Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention*, in: R.R. Nelson, ed. *Universities-National Bureau of Economic Research Conference Series; The Rate and Direction of Economic Activities: Economic and Social Factors*, Princeton University Press, New York.）。

いま、二つの企業を考えてみよう。一つ目の企業は業界一位のシェアを持つ産業のリーダーである。二つ目の企業はその産業における新規参入者である。どちらも革新的な経営を採用することにより、その産業内で最も高い生産技術を得られる可能性があるとして想定する。この技術革新は業界における絶対的優位性をもたらす、大きな利潤を生む。リーダー企業においては技術革新によってその立場をより確固たるものにし、新規参入者においては一気にトップ企業に上り詰める。この技術革新の可能性はどちらの企業にとってより大きな意味を持つだろうか。

上述の状況においては、新規参入者がより大きな革新のインセンティブを持つ。この事実を理解するためには、革新的経営のインセンティブが技術革新による追加的な利潤の増加分によって定められることに注目すればよい。すでに業界一位となっている企業にとっては、すでに大きな利潤を挙げているが故に利潤の増加分は少ない。一方で、新規参入者あるいは業界において大きな勢力を持たない企業は、現状における利潤が少ないために、革新することによる利潤の増加分も大きくなる。別の言い方をすれば、新規参入者は業界での地位を上げるというメリットがある一方で、既に高い地位にいるリーダーにはそのメリットがない。そこで、一般的には、現在のシェアが小さい企業の方がより大きな革新のインセンティブを持つということになる。このため、技術革新の可能性は業界内の地位を入れ替える効果を持つ。この効果をアロー効果と呼ぶ。

リーダー企業が相対的に小さい革新のインセンティブを持つというこの事実が、リーダー企業が保守的経営をとらざるを得ないということの理由の一つだろう。保守的経営を採用したリーダー企業は革新的な新規参入者によって置き換えられてしまうかもしれない。アロー効果があるなかで、リーダー企業がその立場を維持していくためには、長期的視野を持ち、潜在的競争者を適切に把握したうえで、革新的行動にコミットメントしていくことが肝要である。

2014年11月4日