

情報の非対称性をつくり、 ビジネスを変えていく

早稲田大学商学学術院商学部教授

清水 洋
しみず ひろし



情報の非対称性が ビジネス機会の源泉

天気予報によると今日は快晴だ。しかし、（なぜか）私だけが、今日は午後から土砂降りの雨になることを知っていたとしよう。これは大きなチャンスだ。雨具を用意して、傘のない人々に売れる。

ビジネス機会の源泉は、情報の非対称性にある。情報が偏在しているからこそ、最適な資源の配分になっていない。ここに、ビジネス機会が発生する。

どのような状況で情報の非対称性は生まれるのだろう。自然災害や政府の政策変更、ライバル企業の戦略変更といった状況の変化は、情報の非対称性を生み出す典型例だ。情報の非対称性がビジネス機会の源泉であるため、他に知られていない情報へのアクセスは大切に

だ。だからこそ、政府の政策変更、顧客や供給業者の変化などをいち早くキャッチしようとする。

情報の非対称性は、その情報へのアクセスにコストがかかればかかるほど、長い間存続する。もしも、人々の持つ情報が全て同じであったとすればビジネス機会生まれず、あるいは情報が瞬く間に全ての人に行き渡るとすればビジネス機会は瞬間的に消える。また、情報の非対称性が小さければ、大きなビジネス機会とはならない。

いつまでもビジネス機会が存在するわけではない。新しいビジネス機会を認識した者のうち、そこにもうけを期待した人々は、その機会を追求する。その期待が正しければ、利益を得ることができる。もちろん、企業家の期待は常に正しいわけではない。間違えることもあり、期待したほど魅力的なビジネス機

会ではないことが次第に明らかになることも多い。

ビジネス機会に超過利潤が発生している間は、そこに参入を試みる企業家が次々と現れる。多くの企業家が追求しているという事実自体が、大きな利潤が期待できるビジネス機会であるというシグナルになる。ビジネス機会を追求するための参入障壁が高ければ高いほど、そのビジネス機会を追求する企業家の利益率は高くなる。しかし、多くの企業家が同じビジネス機会を追求すればするほど、そこから得られる超過利潤は通減していく。その結果、ビジネス機会は収束していく。

自社のビジネスの機会の源泉は どこにあるのか

皆さんが追求している（あるいは、これから追求しようと企図している）ビジネス機

会の源泉がどこにあるのかをぜひ考えてもらいたい。

外部で起こっている変化が、情報の非対称性の源になっている場合は、常に、新しい情報をキャッチできるようにしておかなければいけない。ただ、情報の拡散のスピードは速まっている。あつという間に、情報の非対称性はなくなる。

また、ビジネス機会と言っても、それがイノベーションにつながることも限らない。大雨の時に雨具を売ることは、ビジネス機会ではあるが、イノベーションにはつながらない。そのビジネス機会に、新しさ（新規性）が伴わないからだ。これでは持続的に高い収益性を得ることは難しい。

社内で生み出した変化であることは大切だ。研究開発がその典型だ。研究開発は新しい知識を生み出す組織的な取り組みである。新しい知識であるからこそ、情報の非対称性となり、ビジネス機会を生み出す。研究開発と言っても、いわゆる自然科学系の実験などを含むものだけでなく、広い意味でのものだ。社会科学の、人々の行動に対する新しい知見を生み出して、それをビジネスとして追求する企業も増えている。

自社で研究開発をしなくても、オープンイノベーションで外部とうまく連携すれば良いと考える人もいる。ただ、経営学では自社の研究開発の力が弱ければ、外部で生み出された技術の評価の力も落ちることが確認されている。外部から知識を吸収しようとしても、すでに優れているものとして社会で評価が固まったものをコンサルタントから紹介されて、高値で買うことになる。

現在では情報へのアクセスの障壁が下がっている。あつという間に、新しい知識へアクセスできる。だからこそ、論文や特許などで情報が公開されてからアクセスするのでは遅すぎる。新しい知識を生み出しているコミュ

ニティで、どのようなプロジェクトが次に構想されているのかを知る必要がある。その点で、最先端の研究者が集う学会でのネットワークは大切だ。博士人材の重要性はここにある。自社の研究開発の水準が低いと、ここに入れない。そこに入れないければ、陳腐化した情報を基に研究開発することになる。これでは大きな情報の非対称性は望めない。

自社で生み出した情報の非対称性を ビジネスとして構築する

自社で生み出した新しい知識をビジネスに活かすためには、経営戦略と研究開発の関係を考える必要がある。上の図表のように、これまで伝統的には、企業の経営戦略が決まってから、研究開発が考えられてきた。ビジネスとしてどこに向かっていくかが決まらなければ、何を研究開発するかも決まらないと考えられてきたのだ。しかし、これでは、すでに流通している情報を基にした経営戦略しか立てられず、新しいビジネス機会は追求されにくい。本来であれば、経営戦略と研究開発は双方向的であるべきだ。そして、知識集約的な産業では、双方向的であるものの、研究開発で生み出された新しい知識に従って、経営戦略側を変えていくようになっていく。

研究開発の成果は新しい製品やサービス、生産工程に実装されると考えられてきた。しかし、これは研究開発の成果のごく一部だ。最も重要な成果は、効果的な経営戦略の構築に現れる。新しい知識を経営の中心に置こう。

経営戦略と研究開発の関係性

