埼玉学園大学・川口短期大学　機関リポジトリ

〈書評〉 Yves L. Doz and Keeley Wilson “Ringtone: Exploring the Rise and Fall of Nokia in Mobile Phones” （Oxford University Press, 2018）

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2022-02-18 キーワード (Ja): キーワード (En): mobile phone, hardware, software 作成者: 神原, 浩年, KAMBARA, Hirotoshi メールアドレス: 所属:
URL	https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/1406

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.

書評

Yves L. Doz and Keeley Wilson

“Ringtone: Exploring the Rise and Fall of Nokia in Mobile Phones”

（Oxford University Press, 2018）

神　原　浩　年
KAMBARA, Hirotoshi

１．はじめに

本書は、世界のトップビジネススクールのひとつであるINSEADのY. Doz教授とK. Wilson上席研究員の共著でノキアの携帯電話事業の興隆と衰退を詳細に描写した事例研究である。20年間に渡る調査はDoz教授が行い、Wilson上席研究員は、本書の構成前の大量のデータを分析する段階で関わった。

Doz教授は、ノキアのシニア・エグゼクティブに対する研修にも携わった経験があり、ノキアの携帯電話事業の浮き沈みについて長期的に観察し、研究者の視点で同事業が凋落した原因を客観的かつ事実ベースで記述している。

Doz教授とノキアの経営幹部の距離が縮まったのは、1996年にINSEADのユーロ・アジアセンターが計画し、ノキアジャパンで開催された同社のシニア・エグゼクティブ向けのセミナーに貢献したことが発端となった。それから、2000年代半ばのノキアの戦略とビジネス・インフラストラクチャ部門のトップであったM. Kosonen氏との共同研究と2015年から2016年に本書執筆のために行われたノキアの経営者及び幹部社員へのインタビュー調査が本書の執筆内容の中核になっている。

２．本書の概要

本章は９つの章から構成されている。各章の概要を以下に記す。

第１章では、本書の目的と論点について記述されている。本書の目的は、ノキアのストーリーを詳細に吟味して分析することによって、経営行動に役立つ可能性のある普遍的な価値を観察することである。著者らは、ノキアの経営陣の失敗はひとつの間違った決定ではなく、多数の連続して発生した間違った決定に帰することを指摘し、戦略経営分野の最も中心となる理論的討論、「経営の重要性（How much does management matter?）」を実証しようとする。本書の論点は、環境が経営者に非効率性を与えることを考慮しつつ、成功と失敗の根源は経営者に帰するということである。

第２章では、ノキアの携帯電話事業の著しい成長の背景について記述されている。同社の携帯電話事業の成功は、イノベーションのクラスターが移動体通信、携帯機器、インフラストラクチャの周辺に出現したフィンランド特有の環境によってもたらされた。フィンランドでは、生産的要素、要求の厳しい顧客、高品質の供給業者、熾烈な競争間の相互作用が国際的競争力のある産業の発展を促した。

３章では、ノキアは携帯電話事業に舵をきり、1992年から2006年までノキアのCEOを務めたOllila氏がCEO就任後、４名のシニアマネージャーと社内で「ドリームチーム」として知られるマネジメントチームを結成し、携帯電話事業の礎を築いたことが記述されている。ノキア躍進のポイントは、デジタル方式であるGSMネットワークで使用できる携帯電話の提供に焦点を当てたことである。

キーワード：携帯電話、ハードウェア、ソフトウェア
Key words ：mobile phone, hardware, software

第４章では、ノキアは、驚異的な成長の最中、適時適所に適量の製品を供給できないというサプライチェーン上の重大な問題であるロジスティクス危機を乗り越え、1998年に携帯電話の出荷台数で世界一になったが、第３の柱を生み出すことができなかったことが記述されている。ノキアは、3G基準、新しい移動体インターネットは、自社のコア事業にとって破壊的ではなく、補完的であると見なし、携帯電話事業もインフラ事業も成長し続ける自信を持ったことが第３の柱を生むのを妨げた。さらに、ノキアのERPシステムは、1990年代後半のノキアの成功の最も重要な要因のひとつであるが、これによって、コスト・イノベーションにおける生産規模、効率性、スピードを強調しすぎることになった。

第５章では、ノキアが採用した携帯電話のオペレーティング・システム（OS）とフィーチャーフォン時代の戦略について記述されている。ノキアは、Symbian OSを業界のすべての企業が利用できるようにオープンにし、ハードウェア時代のビジネス・エコシステムを構築することによって、携帯電話のOSとしてのポジションを確固たるものにした。当時のノキアの戦略は、適切にデザインされた高品質で革新的な製品を競合企業よりも早く市場に投入して、自社製品を差別化することであった。しかし、ノキアは、30～40％の世界シェアとトップブランドの地位を維持する重荷により、革新的な製品を開発する動きを鈍らせた。Symbianはハードウェアを支援するOSであり、ソフトウェアやプラットフォーム・イノベーションが戦略的優位性を獲得することを理解することは当時のノキアには困難であった。

第６章では、マトリックス組織の採用、その目的と当時のCEOのOllila氏の指示の食い違いについて記述されている。Ollila氏は、2004年１月に携帯電話事業（Nokia Mobile Phones）を３つの事業（Mobile Phones、Multimedia、Enterprise Solutions）から構成されるマトリックス組織に改編した。マトリックス組織を導入した主目的は、３つの事業が利用できる利点（販売、配送、購買等）を維持しながら差別化した戦略を採用するためであった。しかし、この組織改編と新しい事業のトップ人事に不満を持ち、ドリームチームの４名のうち３名を含む多くのマネージャーが辞職した。Ollila氏の指示は、継続的に市場シェアをアップさせるために、スピードやイノベーションよりもボリュームを重視し、機能を落としてでも、新製品を計画通りに市場にリリースすることを最優先した。Symbian OSの開発の非効率性によって急増するコストを抑える必要があり、製品を差別化する戦略を怠った。また、マトリックス組織の導入によって、社内の資源獲得競争による意思決定時間の増大、各事業の責任範囲の不明瞭性による差別化できない新製品数の増大、相互依存的な調整の欠如による非効率性が生じた。

第７章では、2008年の携帯電話事業の組織再編とソフトウェアを巻き込んだプラットフォーム・ビジネスによって、ノキアの携帯電話事業がいかに凋落していったのかが記述されている。2006年６月にKallasvuo氏がOllila氏の後継者としてノキアのCEOに就任した。Kallasvuo氏は、2008年１月に携帯電話の３つの事業を統合する新しい組織（Devices and Services）を発表した。しかし、この再編成により、社内の分裂、抗争、非効率性の緩和ができないばかりか複雑性が増大した。トップマネージャーと管理職階層のコミュニケーションは低下し、ミドルマネージャーは困ったことを伝えるのではなく、包み隠すようになった。費用削減のため、安価な部品を採用したSymbian OS搭載のスマートフォンでは、ノキアは顧客獲得競争に太刀打ちできなかった。2010年までにはAppleやRIMがノキアの独占的なシェアを浸食していたが、ノキアは、Andoidの採用には踏み切らなかった。組織再編は期待通りに機能せず、COEのKallasvuo氏は、交代を余儀なくされた。ノキアの取締役会は、2010年９月にマイクロソフトのElop氏をCEOに任命することを決定した。

第８章では、Elop氏のノキアCEO就任から携帯電話事業のマイクロソフトへの売却までが記述されている。Elop氏は、2011年２月11日に、Symbian OS搭載のスマートフォンを中止し、Windows Phone 7 OSを使用して新しいエコシステムを創るために、マイクロソフトとの戦略的提携を発表した。しかし、マイクロソフトのOSはSymbianよりも機能が少なく、各言語対応も限られており、市場で受け入れられなかった。そして、2012年５月にOllila氏に代わって

ノキアの会長職に任命されたSiilasmaa氏率いる取締役会は、ノキアの携帯電話事業の存続性を案じてマイクロソフトと交渉し、2013年９月３日にマイクロソフトが同社の携帯電話事業を54.4億ユーローで買収することが発表された。

第９章では、本書のサマリーが記述されている。2005年以前の第１フェーズにおいては、経営決断力が最も決定的な役割を担った。それは、Symbian OSのハードウェアとソフトウェアが一体化されたアーキテクチャが課す要件を完全に認識しないで、ハードウェアの特徴をベースに製品の差別化と拡散を行った経営の意思決定である。2011年までの第２フェーズでは、戦略的停滞を導いた意思決定が重大な失敗の原因となった。2004年のマトリックス組織の導入は、将来の適応に対して手に負えない制約となった。第３フェーズにおいては、トップマネジメントが困難な選択を行い、明確なプライオリティを示す代わりに、すべての開発費が削減された。最後に、おそらくノキアの中心的な課題は、自社が得意なことをひたすら継続したことである。

３．結論と本書の評価

本書の記述により、ノキアの携帯電話事業の凋落の主な原因を３つ示すことができる。①ハードウェアをサポートするOSであるSymbianを長期的に採用してハードウェアの特徴をベースに製品の差別化とシェア拡大を図ったこと、②2004年のマトリックス組織の導入、③マイクロソフトとの連携である。

10年以上の華々しい成功、すなわち、ハードウェアにおけるコンピテンスと競争優位の形成は、強力な財産であると同時に、さらなる成長と変革に対して障害となった。本書では、ノキアの経営者の意思決定は、過去から相続された体験学習（heuristic）の影響を受けたと表現されている。とりわけSymbian OSに対する経路依存性という重大な縛りが存在した。

2004年の携帯電話事業を３つに分けたマトリックス組織の導入は、携帯電話事業のトップだったAlahuhta氏の大きくなった勢力を食い止めるためだったという見方もあった。ノキアの成功は、フィンランドに移動体通信を育むイノベーションのクラスターが発生したこと、デジタル方式の一般消費者用としての携帯電話のグローバルな潜在需要をいち早く見出し、携帯電話事業に焦点を当てたこと、そして、「ドリームチーム」によるマネジメントである。もし、出る杭を打つ目的でマトリックス組織を導入したとすると、多くの有能な人材がノキアを去ったのは必然的な結果である。

フィーチャーフォン時代のOSプラットフォームをリードしてきたノキアにとって、Androidを採用することによる低リスクは低リターンを意味し、Androidは現実的な選択肢にはならなかった。マイクロソフトとの連携は、消去法による経営の選択であると考えられる。

第１章において、失敗はひとつの間違った決定ではなく、多数の連続して発生した間違った決定に帰すると述べられているように、著者らは、ノキアの携帯電話事業の凋落の原因について多岐に渡って記述し、「経営の重要性」を実証している。そういった背景から、本書の読者は、ノキアの経営者はどのように判断をすればよかったのかについて、明確に記述されていないことに不満を抱くかもしれない。著者らは、それに対して厳密な答えはないことを伝えたかったように思われる。

本書の目的は、ノキアのストーリーを詳細に吟味して分析することによって、経営行動に役立つ可能性のある普遍的な価値を観察することであった。その普遍的価値とは、「経営の重要性」の認識であり、経路依存性からの脱却であると思う。

Doz教授は、ノキアという巨大企業の懐に入りこみ、当時の戦略担当の幹部と共同研究を実施し、３名のCEO経験者を含む多くのマネジメントメンバーに繰り返しインタビューを実施した。そこから得られた情報をさらに２次資料と照合して検討することによって、本書はノキアの携帯電話事業の凋落にいたった経緯について多くの価値ある情報を提供している。この点おいて、研究者による調査は、実務当事者による著作とは一線を画する。一世を風靡したノキアの携帯電話事業の凋落について、このように示唆に富んだ事例研究は、実務だけではなく学問の発展においても大きな貢献であると思う。