

# 両利きの経営的視点による長期的成長戦略における 異分野融合イノベーションの必要性

日大生産工 ○水上 祐治 日大生産工 藤井 孝宜

## 1. まえがき

経営学における「両利きの経営<sup>1,2,3</sup>」の視点に立脚すると、企業などの組織体は、長期に継続して成長することを目的とすると、短期的活動と長期的活動を共に行う必要があるとされている。すなわち、既存事業を絶え間なく改善し成長を促す「知の深化」、そして、新規事業の開拓など、新しい商品やサービスを模索する「知の探索」の活動を共に行う必要があるとしている。また、企業は不確実性の低い「知の深化」に傾斜し「知の探索」がおろそかになりやすいと言われている。

本稿では、知の探索に着目して、異分野融合の試みが知の探索活動を促進するメカニズムについて考察を展開するものである。

## 2. 企業の競争の型

Barney (1986)<sup>4</sup>は、企業の競争の型は、安定したマーケットで適用される「IO (industrial organization) 型」と「チェンバレン型」、そして、不安定なマーケットで用いられる「シュンペーター型」の3種類に大別できるとしている。表1にBarneyの競争の型の特徴を示す。

IO型は、比較的安定したマーケットで用いられるもので、産業・競争環境の構造要因が企業パフォーマンスに影響を及ぼす状況を指すものである。例えば、同質の企業がマーケット内で競争をしているとした場合、各社共に他社との差別化要因がないため、価格引き下げによる競争に傾斜することとなり、各企業は追加利潤が限りなく0に近い状態に陥ってしまう。この状態を経営学では完全競争の状態と呼ぶ。一方、1つ、または少数の強力な企業が市場を独占し

ている場合、それら企業は、マーケットにおいて商品の価格を司る力を持つようになる。この状態を経営学では完全独占の状態と呼ぶ。そして、すべてのマーケットは、これら完全独占と完全競争の間にあり、好まし状態として、各企業は完全独占に近づくことを目指している。この分野の代表的な戦略としては、マーケットにおける他社との位置関係 (外部要因) に着目したポジショニングセオリのSCP (structure conduct performance)<sup>5</sup> が挙げられる。

次のチェンバレン型は、IO型同様に比較的安定したマーケットで用いられる。そして、企業パフォーマンスの源泉として個別企業の内部経営資源を重視するものである。この分野の代表的なフレームワークとしてRBV<sup>6</sup> (resource based view) が挙げられる。RBVは、企業内のリソース同士の親和性に着目し、バリューチェーン的にその価値創造の連鎖を複雑に組み合わせることで、組織外からの企業の強さの源泉を見えにくくするものである。

最後のシュンペーター型は、IO型とチェンバレン型とは異なり、不安定で不確定要因の多いマーケットで用いられるものである。IO型とチェンバレン型はマーケット環境が安定的であることが前提であり、過去の市場情報などを元にして戦略を組み立てるものであるのに対して、シュンペーター型はイノベーション的な知の創造をその基礎としているので、不安定なマーケット環境の影響を受けにくいものである。なお、経営学におけるイノベーション的な知の創造の考えは、Schumpeter(1943)<sup>7</sup>をその始祖としており、既存知の組み合わせによる新たな価値創造を目指すものと定義できる。

表1 Barneyによる企業の競争の型

競争の型	IO型	チェンバレン型	シュンペーター型
マーケットの前提	安定的	安定的	不安定
主な特徴	社外との比較	社内のリソース	イノベーション
主なフレームワーク	SCPなど	RBVなど	オープンイノベーションなど

中村ら<sup>8</sup>をもとに筆者作成

A Study on the Need for Cross-Disciplinary Innovation in Long-Term Growth Strategies from the Perspective of Ambidextrous Managements

Yuji MIZUKAMI and Takayoshi FUJII

表2 両利きの経営の特徴

	知の深化	知の探索
不確実性	低い	高い
スパン	短期的	長期的
知の距離	近い・ 分野内の組合せ	遠い・ 異分野融合

O'Reilly and Tushman<sup>9</sup>をもとに筆者作成

### 3. シュンペーター型と両利きの経営

「両利きの経営<sup>1,2,3</sup>」は、不安定で不確定要因の多いマーケットで用いられるシュンペーター型の競争において、イノベーション的な成長を促すものである。「両利きの経営」は、企業などの組織体が、長期に継続して成長することを目的とする場合、短期的活動と長期的活動を共に行う必要があるとするものである。表2に両利きの経営の特徴を示す。

O'Reilly and Tushman<sup>9</sup>は、「知の深化」は同一分野内(身の回り)の知識を組み合わせ、既存事業などを絶え間なく改善し成長を促すこととしている。そして、身近な知を組合すということは、知の素性が把握できるということであり、その組み合わせの効果は予想しやすく不確実性が低いとしている。つまり、短期的な計画が立てやすく効果の予想も容易であるので、企業の活動が「知の深化」に傾斜しやすいとしている。一方、身近な知はいずれ枯渇してしまい、それ以上の知の組合せが困難となり、企業の成長が鈍化すると指摘している。

次の「知の探索」は、知が枯渇して組織の成長が鈍化することがないように、異分野など、身近ではない知と知、または、それらと身近な知を組み合わせ、新たな事業の立上げなどを行うものである。しかし、身近ではない知を取り扱うという性質上、不確定要因が多いなど不確実性が高く、長期的にその効果を鑑みる必要があるとしている。

### 4. 異分野融合イノベーション

異分野融合イノベーションの活動は、不安定で不確定要因の多いマーケットにおいて、知の探索を担う活動である。つまり、知の探索の特性上、短期的な効果を狙うなど一過性の試みのための活動ではなく、異分野の知を探索しイノベーションの誘発を試みるものである。さらに、この活動は、異分野の知を身近な知に転換して、知の深化の種を増やす役割も果たすものでも

ある。しかし、その特性上、活動の効果を長期的に評価する必要があり、知の深化と同様の毎期の評価にて、この活動を評価すべきではない。

### 5. まとめ

本稿では、両利きの経営的視点による長期的成長戦略における異分野融合イノベーションの必要性を示すために、Barneyの企業の競争の3つの型を示し、シュンペーター型の競争が不安定で不確定要因の多いマーケットで用いられ、イノベーション的な知の創造をその基礎としていることを示した。また、経営学におけるイノベーションの定義を示し、既存知の組み合わせによる新たな価値創造のメカニズムにふれ、両利きの経営がイノベーション的な成長を促すとした。さらに、両利きの経営において、企業などの組織体が、長期に継続して成長することを目的とする場合、短期的活動と長期的活動を共に行う必要があること、異分野融合イノベーションの活動が長期的活動を促進して、異分野の知を探索しイノベーションの誘発を試みるものであること、さらに、この活動が、異分野の知を身近な知に転換して、知の深化の種を増やす役割も果たすことを示した。

#### 参考文献

- 1) March, J. G., "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol.2, No.1, pp.71-87, (1991)
- 2) O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L., "Lead and disrupt: how to solve the innovator's dilemma", 2nd ed., *Stanford Business Books*, (2021)
- 3) O'Reilly, C. A., Tushman, M. L., 「両利きの経営」2nd. Ed., *東洋経済*, (2022)
- 4) Barney, J. B., "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework", *The Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, pp.791-800, (1986)
- 5) Bain, J. S., *Industrial Organization*, New York, *John Wiley & Sons*, (1968)
- 6) 水上祐治、野々村真規子、新井雅之、柳澤一機、西恭一、秋濱一弘、広田直行、「リソース・ベースド・ビューによる大学ブランディングに関する一考察」、第54回日本大学生産工学部学術講演会、(2021)
- 7) Schumpeter, J. A., "The Theory of Economic Development", Cambridge, MA, *Harvard University Press*, (1934)
- 8) 中村洋、岡田正大、澤田直、「経営資源・ケイパビリティ理論とSCP理論の動学的補完性に関する考察」、*組織科学* Vol.40, No.1, pp.60-73, (2006)
- 9) O'Reilly, C. A., Tushman, M. L., 「両利きの経営」、*東洋経済新報社*, (2022)