

Title	イノベーション戦略のためのマネジメント・プロセス
Sub Title	
Author	十川, 廣國(Sogawa, Hirokuni)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2006
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.49, No.4 (2006. 10) ,p.69- 80
JaLC DOI	
Abstract	イノベーションの意義を, コア・ケイパビリティ・技術プロフィールとの関連から検討し, イノベーション戦略のためのマネジメント・プロセスについての枠組みを提示しようと試みた。ここでは, イノベーションのマネジメントについての3つの戦略オプションを取り上げ, それらを統合化して考えるダイナミック・プロセスの重要性を明らかにしようとしている。
Notes	堀田一善教授退任記念号
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20061000-0069

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

イノベーション戦略のためのマネジメント・プロセス

十 川 廣 國

<要 約>

イノベーションの意義を、コア・ケイパビリティ・技術プロフィールとの関連から検討し、イノベーション戦略のためのマネジメント・プロセスについての枠組みを提示しようと試みた。そこでは、イノベーションのマネジメントについての3つの戦略オプションを取り上げ、それらを統合化して考えるダイナミック・プロセスの重要性を明らかにしようとしている。

<キーワード>

イノベーション、コア・ケイパビリティ、技術プロフィール、S曲線、イノベーターのジレンマ、競争優位、反応型戦略、予測型戦略、イノベーション成果活用型戦略

1 はじめに

イノベーションの実践は企業経営にとって極めて重要な課題である。イノベーションは、企業の持続的競争優位構築のための源泉にほかならないからである。本稿は競争優位とイノベーションの関係について概括し、コア・ケイパビリティの構築・更新・改善の重要性を確認し、企業が持続的競争優位構築のために克服しなければならない課題とそのマネジメント・プロセスのあり方について包括的な視点から検討しようという目的を持つものである。

この目的を果たすために、本稿では次のような手順で議論が進められることになる。まずイノベーションの意義をコア・ケイパビリティとの関連から考え、戦略展開の方向とコア・ケイパビリティ・技術プロフィールのかかわりについて検討がなされることになる。そこでの検討を受けて、次に企業にとって新たな価値創造の実現が最大の課題であるという視点のもとに、イノベーションのための価値創造プロセスのあり方について述べられることになる。そこでは、さらにイノベーションのためのマネジメントについて3つの戦略オプションを取り上げ、イノベーションの実践に向けた戦略経営のパースペクティブの重要性と課題について述べられることになる。最後にこうした一連の検討から、イノベーション戦略のためのマネジメント・プロセスについての3つの戦略オプションの統合化の必要性について検討し、そのダイナミック・プロセスと

しての包括的な枠組みを提示しようと試みている。

2 企業経営とイノベーション

企業経営にとってイノベーションの実現は極めて重要なことであることはいまでもない。イノベーションは企業にとって競争優位を確保するために不可欠なものであり、経営学研究の領域でもさまざまな研究・議論が行われてきている。

ここでは、企業経営にとってのイノベーションの意義を競争優位とのかかわりについて検討することにしたい。

競争優位とイノベーション

企業の競争優位は規模あるいは資産の所有といったことから生まれてくるけれども、組織が製品やサービスの新規性を創造するための知識、技術的スキルそして経験を動員することでより有利になる¹⁾。その意味でイノベーションは、企業にとって継続的取り組みでなければならない、競争優位の源泉にほかならない。

企業はまず技術進歩に対応していかなければならない。これは、フォスターが指摘する技術のS曲線の主張で明らかにされている点でもある。ある特定の技術の進歩には限界があり、技術革新が技術の不連続変化をもたらすことを了解しなければ、企業は変化に適応できなくなってしまうからである。さもなければ、「技術の限界とS曲線を理解しない者にとっては、変化は突然に訪れ、不意打ちをくらうことになる³⁾」からである。

また技術の問題については、企業は、次のような技術革新の落とし穴にも注意をしなければならないであろう。それは、クリステンセンが指摘している「イノベーターのジレンマ⁴⁾」という問題である。リーダーの企業が持続的イノベーションに腐心し、市場でのローエンドの顧客の存在を軽視することによって、マーケットをフォロワーの企業に奪われてしまうという状況に直面してしまうことを意味している。

フォスターやクリステンセン双方の主張を考慮に入れると、企業の競争優位の源泉としてのイノベーションを次のようにとらえる必要がある。技術革新としてのイノベーションが重要であるとしても、それが製品に具現化される段階では市場ニーズを満たすものであるか否かが考慮されるべき重要な課題となるという点である。

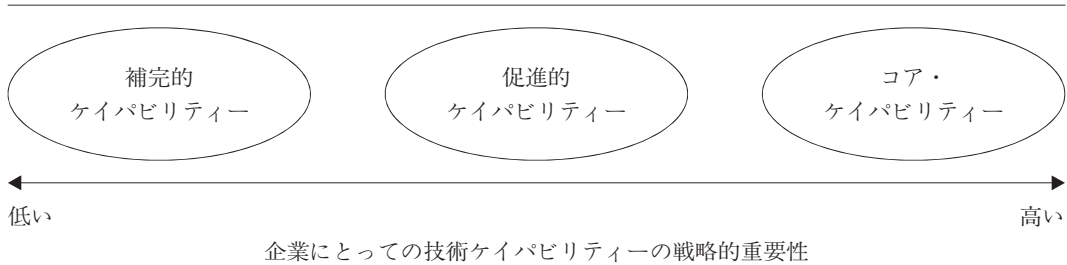
1) Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt, *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change*, 3rd edition, 2005, p.5

2) Richard N. Foster, *Innovation—The Attacker's Advantage*, Summit Books, 1986, p.102 (R. N. フォスター著, 大前研一訳『イノベーション——限界突破の経営戦略』TBSブリタニカ, 1987年, 96頁)

3) *Ibid.*, p.35, 『前掲訳書』33頁

4) Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma—When Technology Cause Great Firm To Fail*, Harvard Business School, 1997 (クレイトン・クリステンセン著, 伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ——技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社, 2000年)

図1 技術ケイパビリティの戦略的重要性



(Drothy Leonard-Barton, *Wellspring of Knowledge*, Harvard Business School Press, 1995, p.4, ドロシー・レオナルド著, 阿部孝太郎・田畑暁生訳『知識の源泉——イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社, 2001年, 5頁)

イノベーションとは

企業にとってイノベーションは、前述のように重要な意味を持っていることは明らかである。ここでは、改めて企業にとってイノベーションとは、どのようなものとして理解されるものであるのかについて検討してみることにしたい。

イノベーションは、例えば製品開発などの新規性という点から見れば、インクレメンタルからディカルカといった次元によってその質を区別することができる⁵⁾。また生産プロセスについても同様のイノベーションの区別が適応できる。しかし、このような次元を持つイノベーションのいずれが実現されるかは、企業がどの点にコア・ケイパビリティを持っているか否か、そして企業のおかれている環境といった戦略的コンテキストによって左右されるであろう。

コア・ケイパビリティとは、レオナルドによれば企業独自の知識体系として理解され、企業が競争優位を構築するための根源となるものであると位置づけられている。したがって、競争優位の根源という意味から、それは容易に他社に模倣されるものであってはならないことはいまでもない。ケイパビリティには図1に示したように、補完的ケイパビリティ、促進的ケイパビリティ、コア・ケイパビリティの3つが存在するとされている。

補完的ケイパビリティとは、積極的な販売活動が実現できるような仕組みを持った「特別な流通チャネル」のように、コア・ケイパビリティに価値を付加するようなものを意味する。促進的ケイパビリティとは、かつて日本企業が得意とした改善活動を基礎として実現してきた製品の品質水準の高さや生産工程の効率性といったものを維持しうるような能力を指している。このケイパビリティは他社との差別化を行うためには必要であるが、それだけでは競争優位構築のためには必ずしも十分ではないような能力を意味している。これら2つのケイパビリティは、真の競争優位の構築にはつながるものではないと考えられる。コア・ケイパビリティとは、

5) Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt, *ibid.*

6) Drothy Leonard-Barton, *Wellspring of Knowledge*, Harvard Business School Press, 1995, p.4 (ドロシー・レオナルド著, 阿部孝太郎・田畑暁生訳『知識の源泉——イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社, 2001年), 十川廣國著『新戦略経営：変わるミドルの役割』文眞堂, 2002年

図2 持続的競争優位とコア・ケイパビリティ

		コア・ケイパビリティ	
		有	無
競争優位の持続可能性	有	自社開発	外部から学習・獲得
	無	差別化	探索

(Ellen R. Auster, Krista K. Wylie, Michael S. Valente, *Strategic Organizational Change: Building Change Capabilities In Your Organization*, Palgrave Macmillan, 2005, p.45 参照)

人々が相互作用するというプロセスである組織学習をとおして生み出されるものであり、競争企業とは異なった固有のアイデアや技術のことを意味している。

したがって、戦略展開の初期段階としては、企業がそのいずれのケイパビリティを有しているかによってとられるべき戦略手段が異なることになるであろう。また企業が製品・生産プロセスについて、前述のいずれのイノベーションの実現を目指すかは、当該企業が置かれている戦略的コンテキストに依存する⁷⁾。企業が主たる活動領域としている業界の関連製品技術の革新が進行しているとすれば、コア・ケイパビリティの保有の如何によって戦略手段は異なるにせよ、当該企業は、当然ラディカルな製品開発の実現を目指す戦略を採用することになるであろう。他方、主力製品がプロダクト・ライフ・サイクルの成熟段階にありシェア獲得競争が展開されているところでは、製品改良や生産プロセスの改善といったプロセス・イノベーションに相当する戦略に当面焦点を合わせた行動をとることになるであろう⁸⁾。

ここでは、この問題をコア・ケイパビリティが保有されているか、そしてそれが企業の持続的競争優位につながるのかという2次元でどのような戦略的手段が講じられる可能性があると考えられるのかに焦点をあて検討することにしたい。その関係を示したのが図2である。

ここでは、オースターらの所説を参照しながら⁹⁾、本稿なりに概説しておくこととしたい。図の左上のセルは、環境状況を見ても企業のコア・ケイパビリティを活用して持続的競争優位が確保されるという状況にあると判断できる条件が成り立つケースである。この場合、コア・ケイパビリティを活用して企業は新製品開発あるいは新事業開発という戦略的行動に投資の努力をすることになる。この状況にある企業は最も優れた競争優位を持った企業であると言える。左下のセルは、コア・ケイパビリティを保有しているものの、それは新製品を開発するほどの競争優位を持っていないために製品改良やプロセス・イノベーションを目指した戦略手段をとらざるを

7) Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt, *ibid.*

8) Robert Hayes, David Upton, Steven Wheelwright, *Operations, Strategy, and Technology, Pursuing The Competitive Edge*, Wiley, 2005, pp.198~199

9) Ellen R. Auster, Krista K. Wylie, Michael S. Valente, *Strategic Organizational Change: Building Change Capabilities In Your Organization*, Palgrave Macmillan, pp.43~45

得ない企業である。このような企業は、当然ながら他企業が模倣するというリスクに直面することになる。

また右上のセルは、企業自らはコア・ケイパビリティを保有してはいるが、外部からその能力を獲得することによって競争優位の持続可能性を予測できるとするケースである。これは後述する反応型の対応をとる企業行動に相当する。右下のセルは企業が行動している業界の技術的重要性が低下し、自らの技術能力も低いケースなどが相当する。この場合は、企業は新たな戦略的方向を模索する必要に迫られることになる。まさに技術のS曲線に不連続状態が生じたケースなどである。このような事態に陥らないように、企業は絶えずコア・ケイパビリティの蓄積・更新に努め、コア・リジディティと呼ばれる現象を回避することが重要となる。

企業を取り巻く条件が同じであれば、企業が持つコア・ケイパビリティを作り出す相互依存的なシステムによって優位性が維持できる¹⁰⁾。しかし、ひとたび環境が変化し、それらのシステムが意味のないルーティン・ワークに変質してしまうとコア・ケイパビリティは優位性を失い、コア・リジディティに変異してしまうことになる。

そのことは、「いったん1つのシステムが特定のケイパビリティを生むようになると、そのシステムは慣性を持ち出し、たとえそれが時代遅れであったり、意味のないものになっても解体することが難しくなる¹¹⁾」ことを意味している。その結果、企業は技術の不連続な変化に対処できなくなったり、「イノベーターのジレンマ」に陥ったりすることになってしまう。

このようにコア・ケイパビリティがコア・リジディティに変異してしまう具体的な理由には3つの理由が存在すると指摘されている。¹²⁾①環境の変化に対応して新たな戦略行動をとると、例えば現行の製品ラインを無駄にし、あるいは現行の知識やスキルを不要にしてしまうなどの懸念が働くこと、②現行のケイパビリティの変更は幹部の組織への忠誠心を奪うかも知れないという政治力学が働く可能性、③組織のルーティンが浸透し、さまざまな慣習が支配するようになっていくこと。これらの力が組織内で働くと、トップも含め慣性で判断・行動するようになり、組織学習の重要性を看過し、企業環境変化への対応は限定され、イノベーション能力を欠いた行動に陥り、競争優位を失ってしまうことになる。

このような競争優位喪失を回避するためには、図2の左上のセルの戦略に移行できるように努めイノベーションを実現することが、持続的競争優位の構築にとって何よりも求められる要件である。そのためには、組織学習を促進し、企業固有の知識体系であるコア・ケイパビリティを作り上げ、その改善・更新に努めなければならない。

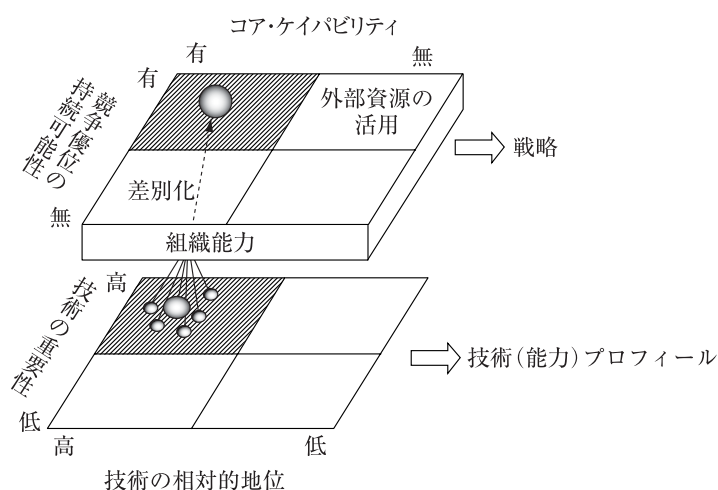
そのことの意味について改めて確認をしておきたい。図3の下段に示してある技術プロフィールは社会における技術の重要性と企業の技術の相対的地位を示したものである。図に示しているように、技術の重要性も高く、企業の技術の相対的地位が高いケースは図2の左上の戦略のケースに対応する行動をとることができ、新たな価値創造を実現できるイノベーションが実践可能な

10) Drothy Leonard-Barton, *Ibid.*, p.30, 『前掲訳書』46頁

11) *Ibid.*, p.34, 『前掲訳書』53頁

12) *Ibid.*, pp.34~37, 『前掲訳書』53~56頁

図3 技術プロフィールと戦略



(Ellen R. Auster, Krista K. Wylie, Michael S. Valente, *Strategic Organizational Change: Building Change Capabilities In Your Organization*, Palgrave Macmillan, 2005, p.45, Richard N. Foster, *Timing Technological Transitions, Readings in The Management of Innovation*, edited by Michael L. Tushman and William L. Moore, Harper & Row, 1988, p.232 を参照のうえ作成)

状況にある企業を意味している。逆の意味で、高い技術の相対的地位を企業が保有していても、その技術の社会での重要度が低い場合には、企業がコア・ケイパビリティと考えている技術は持続的競争優位の構築にはつながらないことになる（図2の左下のセルに対応）。

企業は自らがどのような戦略的コンテキストのもとにいるかを確認しながら、その手段を選択すると同時に、コア・ケイパビリティがコア・レジディティに変異しないように絶えずイノベーションに努めていなければならない。技術のS曲線や技術プロフィールの主張が示唆するように、特定の技術はやがて限界に達し、コア・ケイパビリティとしての戦略的意味を失ってしまうことになるからである。

そのような関係を包括的に示したものが図3である。この図は、図2と技術プロフィールの図を合成したものであり、当初の出発点としての企業自らの技術プロフィールの現状に基づいて戦略的対応がとられることを示している。図からも明らかなように、技術プロフィールと戦略は対応しており、技術基盤つまりコア・ケイパビリティによって戦略が左右されることになる。企業としては資源の活用能力である組織能力を基盤として、継続的イノベーションに取り組み、技術の重要性が高い分野でのコア・ケイパビリティの構築を目指す必要がある。当然、企業の技術プロフィールがどこにあるかによって、イノベーションのためのマネジメント・プロセスが異なることになる。そのことは、如何にトップの牽引力を起点として組織の自己認識能力を向上させ、組織能力を更新していくかにかかっている。

しかし、こうした活動はどの企業にもそれほど容易に実現できるものではない。技術プロ

フィールドの左下のセルは短期的には差別化戦略でしのぐことは可能であるにせよ、右上のセル、右下のセルに位置する企業にとっては左上のセルに如何にして移行するかは困難をともなうものである。そのためには革新的性格を持った方向に組織能力を強化し、学習を促進し、技術プロフィールの改善に努める必要がある。

前述の点から、どのような次元のイノベーションをターゲットとする戦略をとるかは、企業が置かれている環境と企業がどのようなコア・ケイパビリティを保有しているか否か、その技術プロフィールがどの位置にあるかによって決定されるわけである。その決定にあたっては当然ながら技術革新の波に乗り遅れないようにするのか、あるいはまた「イノベーターのジレンマ」¹³⁾に陥らないような点についても考慮されなければならないことは言うまでもない。しかし、いずれの戦略を選択するにせよ、その際には市場に対して新たな価値創造が実現されているか否かが重要な基準とされなければならない。製品は市場で受け入れられて初めて価値が実現されると考えられるからである。そこで次にイノベーションと価値創造プロセスという点について検討することとしたい。

3 価値創造プロセスとイノベーション戦略

この節では、イノベーションと価値創造プロセスにかかわる問題に焦点をあて、価値創造プロセスの活性化の課題を企業が如何に果たさなければならないのかについて検討することになる。

イノベーションと価値創造

企業が競争優位の持続可能性を強化するためには、技術開発に支えられた特異な製品技術を持ち、高い技術プロフィールつまりコア・ケイパビリティを構築していなければならないことは先に指摘したとおりである。特異な製品技術を維持し・更新するためには、とりわけ価値連鎖の支援活動である技術開発を可能にする人材とその積極的な学習効果が求められることになる。ここに先に指摘した組織能力の強化の課題が存在することになる。

低い技術プロフィールの段階にある企業にとっては（図3に示した技術プロフィールの左下、右上、右下に位置する企業）このような点を解決しながら、競争優位を確保・持続することには大きな困難をともなうことになる。それは、価値連鎖のプロセスを如何に活性化できるかにかかっている。価値連鎖の活性化は、トップから一般従業員に至るまでの組織を構成する人々が、その業務遂行プロセスの効率化に努めるとともに、日々新たなものに挑戦をして行くという姿勢がなければ実現されるものではない。まさに高い組織の自己認識能力に基づく組織能力の強化が前提とされなければならない。

そのためには、トップ自らの発想の転換がまず求められることになる。そして、トップが組織

13) Clayton M. Christensen, *ibid.*, (『前掲訳書』)

14) Michael E. Porter, *Competitive Advantage—Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985 (M. E. ポーター著, 土岐坤, 中辻萬治訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年)

を構成する人々を巻き込み、彼らの挑戦意欲を喚起し、価値連鎖のプロセスを活性化させることが重要となる。それは、トップだけが承知をしていても、組織を構成する人々がトップの構想を理解し、具体的な活動として反映させることができなければならないからである。

まさに戦略経営の視点が企業に求められることになる。戦略経営の視点とは、価値連鎖のプロセスつまり企業の価値創造プロセスの活性化を図り、経営革新を実行し新技術・新製品や新市場の開発といった戦略を実現するマネジメントにほかならない。その意味でいわゆる「経営戦略」の従来の視点に比べ、包括的なパースペクティブであると言える。

イノベーションのためのマネジメントの3つのオプション

¹⁵⁾ノチらの考え方を応用すると、イノベーション・マネジメントについては3つのオプションがあると考えられる。

- ① 反応型戦略：この戦略は技術や市場動向といった企業外の刺激に反応してとられる戦略のことである。
- ② 予測型戦略：将来の競争優位の源泉が考慮され、早期の新たな技術の獲得が競争優位をもたらすものと判断し選択される戦略である。
- ③ イノベーション成果活用型戦略：ある特定の技術にかかわる問題が最重要であると認識し、企業内でのイノベーションによる解決策を求める戦略である。この戦略は開発された新技術の導入とそれによって生まれた戦略製品による新たな市場創造につながる戦略である。

以上あげたように、イノベーション・マネジメントには3つの戦略オプションがあると考えられるが、それぞれのオプションと価値連鎖の関係を考え、オプションごとの特性と要求されるマネジメントのあり方について考えてみることにしたい。¹⁶⁾

反応型戦略は、外的刺激によって採択される戦略オプションであり、外的刺激に反応することによって新たな戦略がとられるため、多分に即応的になり、短期的な優位性確保が狙いとされる。したがって、このオプションはかなりの不確実性をともなうことになりそうである。このオプションは短期的に優位性が十分に確保されなければ、技術導入に向けられた投資の大部分は回収不能コスト（サunk・コスト）になってしまうリスクが存在するからである。

反応型戦略は新技術・設備を獲得・利用することに重点が置かれており、短期的な視野から既存製品の改良を行おうとするものであると考えられる。そのため技術を開発した企業の経験にフリーライドする側面が大きく、自社内の経営資源は限られた範囲で活用されるのみで自社内での学習効果は期待されず、自社固有の戦略製品による新市場開発を望むことはできなくなるというリスクが存在する。したがって、このオプションは企業の持続的競争優位の構築には十分貢献するものではないと言え、技術のプロフィールが左下に位置する状況で採択されるイノベーション・マネジメントの戦略オプションであると言える。

15) Giuliano Noci and Roberto Verganti, 'Managing 'green' product innovation in small firms', *R&D Management* 29, 1, 1999, pp.13~14

16) *Ibid.*, pp.12~14

2番目のオプションである予測型戦略の特徴は次の点にある。このオプションは新技術導入のタイミングの予測が前提とされるため計画的であり、反応型戦略に比べ技術導入のスピードは同様に速いものの、導入準備が比較的周到に行われるために価値連鎖のプロセスにおける部分的な事前的学習や経営資源の活用が試みられることになる。その意味では反応型戦略というオプションに比べ、技術・設備導入にともなって予測される回収不能コストの発生の可能性を低めることができる。このオプションも技術のプロフィールの右下に位置する企業によって主に採択される性格のものである。

3つ目のオプションであるイノベーション成果活用型戦略はどうであろうか。このオプションは、戦略製品を最重要の競争優位の源泉と考え、企業内におけるイノベーションを基盤として技術の改善・開発、さらに開発された戦略製品をとおして新市場の創造（新ビジネス領域）を果たそうとするという特徴を持っている。このオプションは、イノベーションの実践を基盤として戦略製品の開発を積極的に展開しようというものであり、内部の経営資源の十分な活用と新技術や既存技術の組み合わせのための組織学習をともなう事前的な性格を持つものである。このオプションは新技術導入による既存技術の成果の急速な改善とその技術を活用した戦略製品による新市場創造を目指そうとするものである。イノベーションのためのマネジメント実践のためには価値創造プロセスである価値連鎖（主活動・支援活動）のプロセスがすべて活性化されることが求められる。それにはトップの企業の将来に対するビジョン、それについての組織を構成する人々の理解と共鳴が前提として存在しなければならない。

イノベーションを基盤とした戦略実践のプロセスは、企業の競争優位確保のための転換戦略にとって極めて重要な戦略オプションであると言えよう。しかし、多くの企業にとって、この戦略オプションの採用は容易なことではなく、むしろさまざまな経営資源の制約から困難をともなうと言ってよいであろう。

4 イノベーション戦略とマネジメント・プロセス

すでに指摘してきたように、今日企業が直面する状況からみて、多くの企業が経営の転換を迫られてきている。事業の質的改善や新ビジネスの創造を試みなければ存続できないのが現状であるといっても言い過ぎではないであろう。企業に開かれている戦略オプションは前節で示された3つのオプションであると考えられる。

3つ目のオプションであるイノベーション成果活用型戦略を選択・採用することは、多くの企業にとっては乗り越えなければならない障壁が高すぎるといってよい。しかし、現在企業に求められているのは、事業の質的改善や新ビジネスの創造であることは否定できないところである。そのためには企業は、経営変革にあたっては戦略経営のパーспекティブに転換しなければならないであろう。

3つの戦略オプションの統合化の必要性

そこで改めて戦略経営とはどういうものを意味するのかについてふれ、どのような経営変革のプロセスが採用されるべきかについて述べることにしたい。

戦略経営とは、トップによる企業の将来の方向性を示すビジョンのもとに、それを達成するために組織を活性化させ、人々による問題解決のための創造的活動を促進するプロセス全体を考慮に入れ、経営変革を試みようとするパースペクティブのことを意味している¹⁷⁾。指摘したように、そうであるからとは言え、変革の初期段階からイノベーションの成果による戦略を実践することは多くの企業にとっては極めて困難をとまなうものであると言える。また指摘したように、低い技術プロフィールに位置する企業が、最終的にイノベーション成果活用型戦略を実行に移すにはどのように考えればよいのであろうか。

それには、先にあげた3つの戦略オプションを統合的に考えてみる必要があると言える。企業は逐次的な段階を踏みながらイノベーション成果活用型の戦略の実行に辿り着くプロセスをとる必要があることを意味している。そのことは企業が反応型戦略→予測型戦略→イノベーション成果活用型戦略へと段階を追って歩んで行かなければならないことを示している。この意味を説明しておく必要があろう。ある時点で技術の重要性も、技術の相対的地位も高い企業であっても、技術の重要性が将来低下する時期を迎えることになると考えられるわけであり、このような状況に陥った企業では上のような段階を経てイノベーションが持続されるものと言える。

多くの企業にとっては、経営資源の制約があるため経営変革の当初段階は短期的な利益を求めなければならない。そのため、ある意味で「場当たりの」であっても変革の手段を打たなければ存続できなくなるであろう。このような対応行動は、あくまでもイノベーション成果活用型戦略の実行段階に辿り着くためのプロセスであることに注意しなければならない。段階を追ってイノベーション成果活用型戦略に至るには、トップの将来ビジョンが提示され、組織を構成する人々にそれが理解され、共鳴されていることが重要な条件となる。さもなければ、人々はどのような将来の目標に向かって仕事を進めていったらよいのかわからなくなるからである。

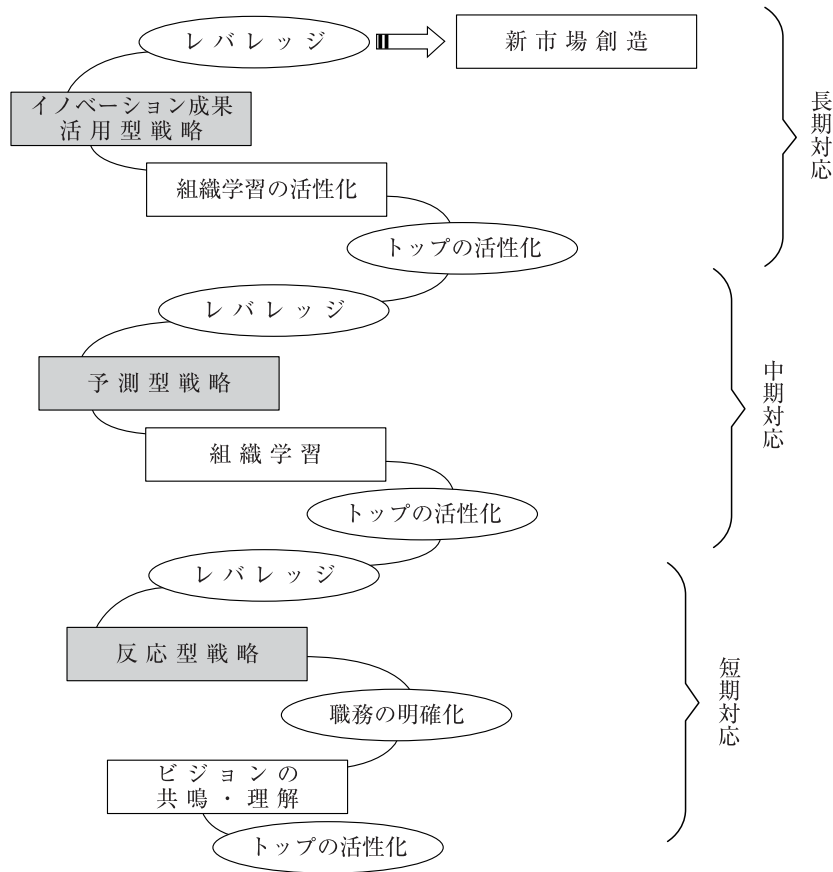
ダイナミック・プロセスとしての3つの戦略オプションの統合化

まずトップは、将来ビジョンを理解・共鳴されやすいように単純な形で明確に伝える必要がある。そのことはトップが活性化し、企業家的リーダーシップを発揮しなければならないことを意味している。そして次に、1つ目の戦略オプションを短期的な対応策として採用し、長期目標達成のための第1ステップとすることが必要である。そしてそれが実現され、収益が回復した後に、第2ステップである予測型戦略に移行し中期的な安定経営を実現する必要がある。ここでは導入された技術を飛躍の材料として次の変革に向けて学習し、活かしていくことが重要となる。

第2ステップの問題解決が行われた後に、最終ステップとしてのイノベーション成果活用型戦略が実行に移され、長期的目標の実現に向けて価値連鎖のプロセス全体が活性化され、イノベ

17) 十川廣國『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社、1997年、十川廣國著『新戦略経営：変わるミドルの役割』

図4 3つの戦略オプションの統合化のダイナミック・プロセス



ションが実現され、企業の能力がレバレッジされるものと言える¹⁸⁾。このプロセスを表したものが図4である。反応型戦略を採用する段階では、戦略的飛躍 (strategic leaps)¹⁹⁾ をともなうが、プロセス全体を鳥瞰すると、イノベーション・マネジメントの包括的プロセスは漸進的に進行するものと言える。このプロセスを経ることによってトップも活性化し、組織学習も促進されるとともに企業の能力がレバレッジされ、やがて新製品・新市場創造につながっていくことをこの図は示している。

このような点から、コア・ケイパビリティの蓄積・更新は漸進的性格を持つが、ダイナミックなプロセスとして進行するものと考えられる。企業はこうしたプロセスを実現できるような能

18) Charles Baden-Fuller and John M. Stopford, *Rejuvenating the Mature Business*, Routledge, 1992, p.120 (B. フラー, J. ストップフォード著, 石倉洋子訳『成熟企業の復活』文真堂, 1996年, 165頁, 参照)

19) Robert Hayes, Gary Pisano, David Upton, *Operations, Strategy, and Technology: Pursuing the Competitive Edge*, Wiley, 2005, p.291

力を備えていなければならない。この統合的プロセスはティースとピサノの指摘のように、²⁰⁾ 動的な変化と企業における組織学習の重要性を示していると言えよう。

5 むすび

企業のコア・ケイパビリティを活用したイノベーション成果活用型戦略を実践するには多くの企業にとって解決しなければならない課題が存在する。価値創造プロセスを活性化し、イノベーションのための組織学習を実践することはそれほど容易なことではない。たとえコア・ケイパビリティを構築した企業であっても、それがコア・レジディティに変異しては競争優位上意味を持たない存在となってしまう。

したがって、コア・ケイパビリティを構築した企業でも、慣性によるマネジメントに陥ってしまった時には、新たなコア・ケイパビリティ構築のための対応に迫られることになる。しかし、こうした対応を急進的に進行させることは困難である。そこで、反応型、予測型という戦略オプションを段階的に採用し、イノベーション成果活用型という戦略オプションの実践につなげていくという統合的かつ漸進的なイノベーションのためのマネジメント・プロセスを考えることが重要となると考えられる。

20) David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, 'Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, Aug., 1997, p.516