

書評：チャールズ・A・オライリー，マイケル・L・タッシュマン著
 (入山章栄監訳・解説，渡部典子訳，富山和彦解説)

『両利きの経営～「二兎を追う」戦略が未来を切り開く』 東洋経済新報社

桐明 幸弘

(株式会社インテグリティサポート 代表取締役社長)

I. 作者紹介

1. チャールズ・A・オライリー

スタンフォード大学経営大学院 教授。

米国を代表する組織経営学者であり、「両利きの経営」の提唱者。カリフォルニア大学バークレー校でMBA(情報システム専門)，組織行動論の博士号を取得。同校教授，ハーバード・ビジネススクールやコロンビア・ビジネススクールの客員教授を経て現職。専門はリーダーシップ，組織と企業カルチャー，人材・人事マネジメント，イノベーションなど。全米アカデミー・オブ・マネジメント生涯功労賞やスタンフォード大学院のティーチングアワードなどを受賞。主な著書『Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal』(邦訳：『競争優位のイノベーション』)，『Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma』(邦訳：『両利きの経営』)のほか，100以上の論文を執筆。両利きの経営のためのコンサルティング会社 ChangeLogic 社(在ボストン)の共同創業者兼会長。

2. マイケル・L・タッシュマン

ハーバード・ビジネススクール名誉教授。専門は経営管理(組織行動)。同校エグゼクティブ・

プログラム AMP(アドバンスド・マネジメント・プログラム) ファカルティ・チェアー。「イノベーションと組織効率性」「戦略的イノベーションと組織変革」などをテーマとしたリーダーシップの授業を多数教える。技術変革，リーダーシップ，組織適応の研究で世界的に知られ，現在，世界各国でコンサルティング，講演，マネジメント研修を行う。主な共著書に『両利きの経営―「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』，『戦略優位のイノベーション―組織変革と再生への実践ガイド』。

II. 本書の意義

1. 先行研究からの展開

本書の解説者である早稲田大学ビジネススクールの入山章栄教授によれば，大企業がイノベーションを起こすことに関する視点として，日本でよく知られているハーバード大学のクレイトン・クリステンセン教授が提唱した「イノベーションのジレンマ」に対して，実際に企業がこのジレンマを突破してイノベーションを起こすための要諦を解説した学術的な根拠もあり，かつ企業経営の実践をよく知る著者二人による「両利き経営の決定版」といえる著書であるとのこと。

2. 新しい経営戦略の概念

本書の特長として、両利きの経営に関して豊富な業界・企業の事例を掲げて分析しているほか、世界的な経営学者である二人によるイノベーションに関する理論が紹介されているものであり、また両利きの経営を実践する最大の課題がリーダーシップにあることを大胆に結論づけているところに大きな特徴がある。これは、日本の企業経営者に対する全く新たな経営理論の新境地を提唱するものと考えている。

III. 本書の概要

1. 解説から

本書は、以下に掲げる重要な五つの理論・フレームワークについて解説している。

(1) 両利きの経営

既存の経営資源を「深堀」して安定的な収益を向上させると同時に、既知の概念から脱却した「探索」によってイノベーションを起こすことを模索する「二兎を追う」経営を、バランスを取って高いレベルで行うことを「両利きの経営」として提唱している。

(2) サクセス・トラップ

現状が成功している企業ほど、その成功体験から離れることができずに知の深化に偏り、結局はイノベーションが起こせなくなることを「成功の罠（サクセス・トラップ）」と呼んでいる。

(3) ダイナミック・ケイパビリティ

変化が激しい事業環境において、経営資源を投入すべきマーケットが変わっていく。そこで企業としては環境変化に合わせて動的（ダイナミック）にさまざまなリソースを再構築し、組み合わせ続ける能力、すなわち「ダイナミック・ケイパビリティ」が求められる。

(4) イノベーション・ストリーム

イノベーションを「市場」と「組織能力」という二軸で分類して説明する、オライリー教授とタッシュマン教授が独自に提示する実務的なフレームワーク。

(5) VSR（多様化・選択・維持）プロセス

生物進化学で多用される理論である「多様化（Variation）→選（Selection）→維持（Retention）」というメカニズムが社内のイノベーションプロセスでも起こりうることとして説明されている。

2. 第一部基礎編より

(1) 変化できずに消えていった企業と、対照的に適切な変化を遂げて成長した企業の違いについて事例を挙げて解説されている。前出クリステンセン教授が「組織は、破壊的变化に直面すると、探索と深化は同時にできないので、探索にあたるサブユニットをスピナウトしなくてはならない」と述べているのに対して、本書の著者は破壊的イノベーションを成功させるカギは、経営上層部のリーダーシップによる両利きの経営を実践するための断固たる組織カルチャーの変革であることを提唱している。

(2) サクセス・トラップについて事例を交えて詳しく解説されている。このトラップを乗り越えて永続している企業がどのように両利きの経営を達成できたのかについても知ることができる。事例としては、コダックと富士フィルムのケース比較が理解しやすく解説されている。

(3) サクセス・トラップに陥ったシアーズローバックの事例を中心に、それと対照的なボール社と富士フィルムの経営を例として、両利きの経営に必要なイノベーション・ストリームやVSRについての研究分析がなされている。

3. 第二部実践編より

(1) 両利きの経営、なかでも「探索」に成功した

事業もしくはプロジェクトの例を複数紹介している。各事例で両利きの経営をどのように実現しているかを読んでもらいたい。

(2) イノベーションを恒常的に起こすための仕組みを、組織の中に組み込もうとして成功した企業と失敗した企業の比較ストーリーが描かれている。

4. 第三部飛躍編より

(1) これまで紹介された成功事例より、両利きの経営を実践するための4つのポイント、すなわち「戦略的意図」、「経営陣の関与・支援」、「組織構造」、「共通のアイデンティティー」を提示し、それを解説している。

(2) 両著者が主張する最大の特徴である「両利きのリーダーシップ」の重要性を取り上げ、それを実践するうえでの5つのポイントが提示されている。リーダーにとって、いかに「探索」と「深化」という矛盾する組織カルチャーを同時に実現できるかについてそのカギとなるポイントが理解できると思う。

(3) 本書の事例には、大きな環境変化に見舞われたり、あるいは業績危機などを契機に変化を遂げたりした企業も多いが、しかし業績が好調に推移している最中に両利き経営にあえて舵を切って、成功し続けることが理想であり、そのような企業の取り組み事例を紹介している。企業に余裕があるうちに、イノベーションを起こすメカニズムを埋め込み、刷新(renewal)を図っているというところが、日本の老舗企業の事業承継におけるメカニズムに似ていると思った。

IV. 本書の評価

1. 本書の学び

私はファミリー・ビジネスの事業承継支援コンサルタントとして、停滞する日本経済の企業経営者に、この本が提唱する「両利きの経営」をしっかり理解し、実践してもらいたいと思う。なぜなら、この本のなかに登場する富士フィルムや、またオライリー教授が研究したAGC(旭硝子)など(加藤・オライリー・シェーデ『両利きの組織をつくる』2020年)、日本企業がお手本となっていることもあり、また多くの日本の老舗企業においては、既に常識的な経営手法として組み込まれているメカニズムではないかと考えたからである。本書の該当記述は以下の通り。

(1) 富士フィルム古森 CEO の言葉。

「問題は、そこで何をするかだ。技術的にいうと、すでに豊富な経営資源があったので、それを新規事業に転換させる方法があるはずだと我々は考えた。」(第2章82頁)

「効率を犠牲にしなければならない局面も経営にはある。」「経営者には、20年、30年先を考えて、いやもっと先のことをも考えて、会社を生き残らせる責任がある。」(第3章146頁)

ここから、日本企業の目的が事業をできるかぎり永続することに主眼を置いて、現状の経営資源をいかに次の事業展開に活かしていくかに注力することに腐心しているかがわかる。現在の多くの企業が株主目線を意識して、目先の利益を手っ取り早く上げることを目的化してしまい、事業を継続していくための投資を怠ってしまうことに対する強烈的なアンチテーゼとなっていると思う。

(2) 第4章177頁と228頁の記述より

「既存の資産と組織能力を深化しながら、そ

れらを使って新しい資産や組織能力を創出してこそ、長期的に成功することができる」

「両利きの経営の真の優位性は、新参者の競合他社が持っていない、あるいは、新たに開発しないといけな資産や組織能力を使って、ベンチャーが有利なスタートを切れるところにあるのだ。こうした優位性は単に資本に由来するものではない」

このことは、まさに老舗企業が先代から後継者が事業を引き継ぐたびに何らかのイノベーションを起こして、次の事業展開を図っていることと符合する話であり、してみると日本においては既に「両利きの経営」はずっと以前から実践されてきた経営手法であったのではないかと考えるのである。

2. 本書をお薦めする理由

私は、本書を特にファミリー・ビジネスの事業承継に参考になると思い強くお薦めしたいと思う。なぜならば、以下に述べる両利きの経営に成功するために必要な構成要素は、ファミリー・ビジネスの事業承継において既に実践されていると思われるからである。

(1) 明確な戦略的意図

深化と探索が同時に必要であることを正当化する戦略的意図が必要。ほとんどがファミリー・ビジネスである日本の老舗企業を研究すると、既存事業が成功しているからといって創業時の事業を全く変化させずにいる企業の比率は全体の19%に過ぎず（後藤俊夫（2017）「100年企業経営研究機構発表資料」）、市場や商品・サービスを大きく変えている企業が多い。日本企業には、伝統的に事業承継を契機としてイノベーションを起こす戦略が組み込まれているように思われる。

(2) 新規事業の育成と資金供給に経営陣が関与し、監督し、その芽を摘もうとする人々から保護

すること。

後継者が先代の経営資源を引き継いで、新規事業に挑戦することによって、企業が新展開をしているのが老舗企業の理想とすれば、その実現のためにはファミリーの結束があり、強いコミットメントが必要だということである。

(3) 成熟事業部門の資産や組織能力を生かしつつ、それらから切り離されて自由な組織が設計されていること。そして、成熟事業部門と新規事業部門にまたがって、共通のアイデンティティをもたらずビジョン、価値観、文化が醸成されていること。

成熟事業を先代社長が引き続き面倒をみている状況において、後継者が自由な発想で新規事業に取り組む組織を形成することが可能なのは、ファミリー・ビジネスであるが故の優位性であり、ファミリーに脈々と引き継がれる経営理念が組織の文化や価値観を形成していることによって、事業承継が起こると同時にイノベーションを起こすことが可能となるのではないだろうか。

V. 終わりに

1. 昨今、事業承継のテーマとして「第二創業」や「ベンチャー承継」という言葉が流布しているが、これは企業が事業承継というプロセスに「両利きの経営」というメカニズムを内包していることを示していると思う。事業承継は企業が継続する際のリスク要因とも考えるが、経営者が「両利きの経営」を意識していれば、逆に最大のチャンスとも考えられる。ファミリー・ビジネスの経営者にはぜひ本書をよく研究してもらいたいと思う。

2. 今後の活用方法

私個人としては、ファミリー・ビジネスの事業承継を支援する際に、この経営手法を経営者に

確に伝え、また実践してもらうようなコンサルティングを行っていきたい。これを実践するために重要なことは、組織カルチャーの変革を起こすことなので、経営者一人では難しいと思われる。社内にしがらみのないプロフェッショナル・アドバイザーとして積極的な支援を行っていきたいと考えている。