

## スタートアップの戦略と両利き ースタートアップの両利きにおけるトップ・マネジメントの役割に注目してー

今 野 喜 文

〈抄 録〉

ダイナミックな競争環境に直面するスタートアップのトップ・マネジメントは、変化を先行的にキャッチし、変化に対して迅速に対応する戦略と組織能力の構築を不断に進めることが必要である。具体的には、新旧の優位をポートフォリオとして組み合わせ、それらを同時並行的に管理するダイナミック・ケイパビリティとしての両利きの実現に日々努めることが求められる。

### 1. はじめに

近年のスタートアップ研究で注目されるリーン・スタートアップは、戦術であり戦略ではない。なるほど、多くのスタートアップは、たとえ技術力があっても、イノベティブな製品・サービスを生み出すことができても、顧客ニーズに応えることができなければ、あえなく倒産してしまう。したがって、リーン・スタートアップの手法のとおり、まずはできる限り無駄な時間とコストを省きつつ、顧客とのやり取りから顧客ニーズに合った製品・サービスをつくり上げることが大切である。だが、リーン・スタートアップの手法は、スタートアップが最初の第一歩で躓かないためには有効であるが、決してその後の企業成長を約束するものではない。スタートアップがその後も順調に成長できるかどうかは、やはり戦略と組織能力にかかっているといっても過言ではない。

スタートアップの戦略と組織能力を理解する上で重要なことは、スタートアップの戦略プロ

セスを明らかにするとともに、スタートアップが直面するダイナミックな競争環境を前提とした戦略研究に基づいて捉え直すことである。そこで、本稿ではダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capability: DC) と両利き (Ambidexterity) の議論をもとに、スタートアップの戦略と組織能力について考察する。最終的には、スタートアップの両利きと両利きにおけるトップ・マネジメントの役割について明らかにすることにした。

### 2. スタートアップの戦略とリーン戦略 プロセス

#### (1) リーン・スタートアップと創発戦略

スタートアップは大企業と比較した場合、経営資源の面で圧倒的に不利な状況にある。したがって、スタートアップの戦略では、まずは大企業との競争を回避可能なニッチ市場を見出し、できる限り早く当該市場を支配するとともに、それを足がかりに隣接市場に参入することが重

要である<sup>1)</sup>。ただし、たとえある特定のニッチにフォーカスした戦略を策定したとしても、その戦略自体のリスクを事前に知ることは誰にもできない。したがって、スタートアップの段階では、いかにリスクを低減させるかが大きな課題となるが、昨今、こうしたリスクを低減させ、スタートアップの成功確率を高める手法に、リーン・スタートアップ (Lean Startup) がある。

Ries (2011) によれば、リーン・スタートアップは無駄を排除しながらイノベーションを生み出す手法である。そもそもスタートアップが直面する不確実性が高い競争環境下では、精度が高い計画策定や予測は極めて難しい。この際、スタートアップはリーン・スタートアップの手法に倣い、できる限り無駄な時間とコストを省きつつ、顧客とのやり取りを通じて自分たちの仮説を構築・検証するプロセスをもとに学習することが効果的である。この手法では、複雑な計画を立てることに重きを置くことはなく、実用最小限の製品 (Minimum Viable Product) をもとに、構築—計測—学習 (Building-Measure-Learn) というフィードバック・ループをできる限り速く回して調整を行うことが基本となる。リーン・スタートアップの手法により、スタートアップは顧客が求めるものに製品を徐々に近づけることができるだけでなく、致命的なトラブルを回避することができる<sup>2)</sup>。

上記のリーン・スタートアップの手法は、製品・サービスを効率的に顧客の要求に合わせることができるという点では評価できる。だが、残念ながら、この手法はあくまでも戦術であり

戦略とはいえない。この点は Ries (2011) も認めるように、戦略とは、スタートアップの目的地としてのビジョンを実現するために、ビジネスモデル、製品ロードマップ、提携企業や競合他社の視点、予想される顧客等の項目により構成されるものだからである<sup>3)</sup>。とはいえ、リーン・スタートアップのコンセプトは、スタートアップの戦略を導く上で極めて重要なヒントを与えてくれる。この点を議論するにあたり、まずは Mintzberg (1978, 1987) を手がかりに、戦略研究との関わりを検討することにしたい。

Mintzberg (1978) は、フォルクスワーゲン (1920～1974) やベトナム戦争におけるアメリカ軍 (1950～1973) の戦略研究をもとに、計画戦略 (Deliberate Strategy) と創発戦略 (Emergent Strategy) の存在を見出している。計画戦略は完璧に実現されることを意図した戦略であり、創発戦略はそもそも事前に意図されていなかったり、意図されていたとしても諸々の理由により時の経過とともに変更を加えられたりすることで現れる戦略である。さらに、Mintzberg (1987) によれば、戦略は必ずしも理路整然と意図され、計画された産物ではない。戦略は状況変化に即して形成されることもあれば、戦略立案から実施段階へと連続するプロセスを経て論理的に策定されることもあるため、戦略は計画と創発の両方に適用して考えることができる<sup>4)</sup>。計画戦略はいったん戦略が策定されると学習を排除するのに対して、創発戦略は学習を促進し、コントロールを排除する。また、計画戦略と創発戦略は一方に偏り過ぎてしまうと、どちらもその

1) この点については、Moore (2014) を参照のこと。

2) Ries (2011), pp.8-55. (邦訳: pp.17-79.)

3) Ries (2011), p.22. (邦訳: p.34.)

4) Mintzberg (1987), pp.68-71. (邦訳: pp.7-12.)

意味を失ってしまう。それゆえ、純粋な計画戦略と創発戦略を一本の線上の両端とした場合、戦略の多くがこの線上の中間に落ち着くことになるという。

以上の Mintzberg (1978,1987) と Ries (2011) の議論は、実行プロセスにおいて学習を強調している点に共通性がある。なるほどリーン・スタートアップは、検証による学び (Validated Learning) を重視するが、より厳密には、計画を軽視するという点で、Mintzberg (1978, 1987) とは異なる。事実、Ries (2011) によれば、「(検証による学びは) 市場予測や伝統的な事業計画策定よりも实际的で正確、かつ迅速でもある。そして、実質的な成果をもたらさない計画をしっかりと遂行し、失敗を達成してしまうという致命的なトラブルによく効く解毒剤となる<sup>5)</sup>」としている。この点で、Mintzberg (1987) が、多くの戦略は計画戦略と創発戦略を両極とする線上の中間に位置すると考えたのに対して、リーン・スタートアップは限りなく創発戦略の近くに位置するものといえよう。

## (2) 創発戦略からリーン戦略プロセスへ

これまでみてきたように、リーン・スタートアップは戦略研究における創発戦略に限りなく近い考え方である。確かに、スタートアップが直面する不確実性が高い競争環境では、計画戦略よりも創発戦略に近い戦略が有効である。もちろん、創発戦略に偏重し過ぎる問題もある。たとえば、計画とコントロールを排除することで組織が無秩序な状態になったり、個々の組織メンバーの身勝手な行動により、組織が大きな

損失を受けたりすることがあるかもしれない。このため、たとえ不確実性が極めて高い競争環境であっても、依然、戦略プロセスにおいては、戦略の計画的側面を考慮する必要がある。

そこで、以下では、リーン・スタートアップの手法をよりいっそう戦略研究に引き寄せ、融合するために、Mintzberg (1987) と Collis (2016) を手掛かりとして、スタートアップの戦略プロセスについて概観することにした。

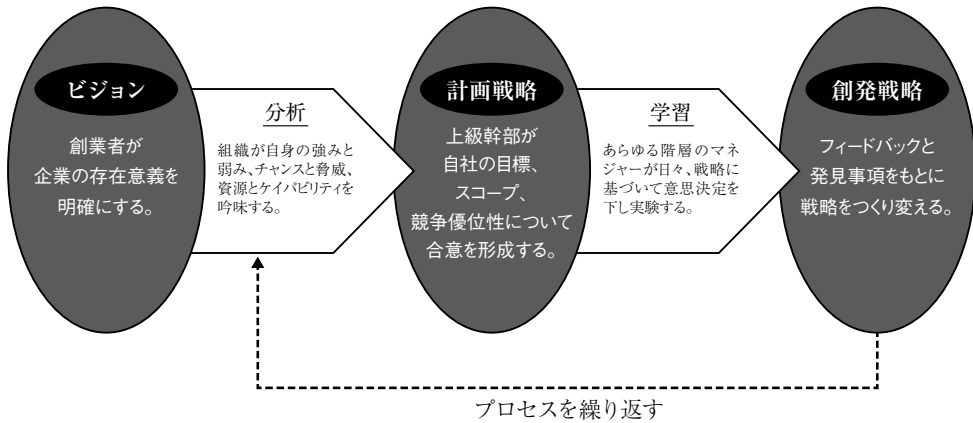
Mintzberg (1987) によれば、優れた戦略策定には、論理的思考、統制と柔軟な思考、組織学習がうまく調和しているという。たとえば、アンブレラ戦略 (Umbrella Strategy) はこの好例であろう。この戦略では、シニア・マネジャーが大まかなガイドラインを設定し、細目については部下たちに任せる。換言すれば、シニア・マネジャーが大枠のみをプランニングするが、具体的なプランの作成は現場の部下たちに任せる。さらに、アンブレラ戦略は、戦略が途中で進化するように、意図的にマネジメントするという点で、計画的に創発を促すアプローチであるといえる。この戦略は、シニア・マネジャーが設定したガイドラインが雨傘の役割を果たし、その雨傘の下で部下たちの創発的行動が促進されることから、アンブレラ戦略といわれる。

Collis (2016) によれば、優れた戦略は、イノベーションや実験を実施すべき領域を明確化することによって、起業家的な行動を抑制するよりもむしろ促すが、多くの起業家はこの点を認識していないという<sup>6)</sup>。たとえば、リーン・スタートアップは変化に合わせてスピードが求められるスタートアップの世界に適しているもの

5) Ries (2011), p.38. (邦訳: p.56.)

6) Collis (2016), p.63. (邦訳: p.70.)

図 1：リーン戦略プロセス



出所：Collis（2016），p.67.（邦訳：p.75.）

の、これは戦略があつてこそうまく機能する。こうした戦略的側面と起業家的側面の両方を融合させたのがリーン戦略プロセス（Lean Strategy Process）である。リーン戦略プロセスは経営計画の硬直化と歯止めの効かない実験という、それぞれの行き過ぎを防ぐプロセスであり、戦略的側面と起業家的側面の両方の良いところを引き出すことができる。この戦略プロセスでは、戦略が全体的方向性と整合性をもたらすとともに、イノベーションや実験の成否を評価する役割を果たす。とりわけ、目標とスコープが明確化された計画的戦略の存在がアンブレラ戦略の傘の役割を果たすことにより、野放図な実験を回避し、スタートアップの限りある経営資源の無駄な消費を抑制することができる（図1）。

以上のように、リーン戦略プロセスは、リーン・スタートアップや創発戦略の考え方を計画戦略と融合させ、各々の優れた点を活かしている点で、より発展的な戦略プロセスであるといえる。だが、リーン戦略プロセスは、あくまでもスタートアップの戦略プロセスの概要を示し

たものに過ぎない点に注意すべきである。たとえば、この戦略プロセスでは、戦略研究において最も重要なテーマである競争優位の問題をモデルに組み込んでいるものの、十分な説明がなされているわけではない。スタートアップを取り巻く不確実性が高い競争環境では、いかに競争優位を捉えるかによって戦略プロセスや戦略の具体的内容も大きく変わる。この点では、以下のように、競争優位の観点からもスタートアップの戦略を検討することが求められる。

### 3. 競争環境のダイナミクスとスタートアップの戦略

#### (1) スタートアップの戦略は一時的競争優位の論理に従う

戦略研究において、ダイナミックな競争環境を想定した競争優位研究が進められるようになったのは1990年代半ば以降のことである。近年の研究成果によれば、ダイナミックな競争環境では持続的競争優位の獲得が困難になってきていることが明らかになっている。この点を検討するにあたり、まずは持続的競争優位の源泉

をめぐる代表的な2つのアプローチを概観することからはじめることにしたい。

1つは、Porter (1980, 1985) を代表的な研究とするポジショニング・アプローチである。Porter (1980, 1985) によれば、業界の収益性に影響を与える構造的要因に注目することが競争戦略を立案する出発点となる。そこで、彼は業界の構造的要因を体系的に把握し、競争上有利な戦略ポジションを発見するためのフレームワークとして5つの競争要因分析 (Five Competitive Forces Analysis) と競争優位の源泉を体系的に理解するための価値連鎖分析 (Value Chain Analysis) を提唱した。しかしながら、これらのフレームワークは業界の構造的要因が比較的安定的に推移し、将来的な業界変化がある程度予測可能な状況を前提に設計されている。このため、この議論によるものだけでは、ダイナミックな競争環境の変化に対処し得る有効な処方箋を示すことが難しいといえる。

もう1つは、Barney (1991) を代表的な研究とする資源ベース・アプローチである。このアプローチの最も大きな特徴は、持続的競争優位の源泉としての経営資源の特性に注目している点である。Barney (1991) によれば、競争環境における機会をうまく捉えることができるか、脅威を中和し得る資源は価値ある経営資源であり、持続的競争優位の獲得に貢献する。だが、そもそもあらゆる要因が急速に変化するダイナミックな競争環境において、いかなる経営資源を蓄積・保有すれば持続的競争優位を獲得できるのか事前に知ることができない。それだけではなく、競争環境の急速な変化に直面した時に、蓄積・保有した経営資源の価値が急速に失われ

たりする可能性があることを想定すると、ダイナミックな競争環境を前提としたものではないといえる。

以上のように、ポジショニング・アプローチにせよ資源ベース・アプローチにせよ、いずれもダイナミックな競争環境下では、必ずしも有効な解決策を提示してくれるわけではない。そもそも、これら2つのアプローチの関心は持続的競争優位の獲得メカニズムを説明することにあるため、必然的に予測可能かつ安定的な競争環境を想定せざるを得なかったのだろう。この点では、ダイナミックな競争環境を前提とし、かつ一時的競争優位 (Transient Advantage) の観点を導入した競争優位研究が台頭するのは D'Aveni and Gunther (1994) 以降であるといえよう。

D'Aveni and Gunther (1994) が捉える競争環境は、集中的で急速な競争行動によって特徴づけられる競争環境であり、そこでは優位性を迅速に構築し、ライバルの優位性を侵食すべく行動しなければならない<sup>7)</sup>。こうしたハイパーコンペティション (Hyper-competition) と呼ばれる競争環境は、企業間におけるある特定の戦略行動とそれに対するライバルの反撃を連続的に繰り返すダイナミックな戦略的相互作用 (Dynamic Strategic Interactions) によって生み出されるため、競争優位は持続的なものではなく、流動的で一時的なものにならざるを得ない。それゆえ、企業は一時的な競争優位を連鎖のように繋ぎ合わせ、新たな競争優位を継続して生み出すことが必要となる。また、こうしたハイパーコンペティション下では、適合概念、持続的競争優位、参入障壁、長期経営計画、SWOT

7) D'Aveni and Gunther (1994), pp.217-218.

分析といった伝統的かつスタティックな戦略コンセプトは役に立つことはない<sup>8)</sup>。重要なのは、長期間にわたるダイナミックな戦略的相互作用に注目し、ライバルが予想もしないような積極的な戦略行動をスピーディーに実行することであるが、同時にそれを実現するための組織能力の開発が不可欠となるという<sup>9)</sup>。

その後、こうしたダイナミックな競争環境を前提とした一時的競争優位の研究は、Wiggins and Ruefli (2002, 2005), D'Aveni et al (2010) に継承されたが、近年では McGrath (2013) が注目されている。

McGrath (2013) によれば、競争優位が一年も経たずに消えてしまう世界において、企業が先頭を走り続けるためには、常に新しい戦略的取り組みを打ち出すことで、多くの一時的競争優位を同時並行的に確立し活用する必要がある。このような競争優位は、一つひとつは短期間しかもたないかもしれないが、全体をポートフォリオとして組み合わせることで企業は長期間にわたるリードを維持できる<sup>10)</sup>。この際、企業は「開始」、「成長」、「活用」、「再構成」、「撤退」からなる一時的優位のライフサイクルを素早く回すことを学ぶとともに、多数の取り組みを同時並行で開発・管理する組織能力を身に着けなければならない。

以上、D'Aveni and Gunther (1994) も McGrath (2013) も、ダイナミックな競争環境では一時的競争優位の獲得が常識になりつつあるという点は一貫している。ただし、D'Aveni and Gunther

(1994) と McGrath (2013) では、その目的や内容は必ずしも同じではない。D'Aveni and Gunther (1994) の目的はライバルの優位性や時には自らの優位性をも攻撃・破壊することである。このためには、新たな競争優位の源泉やそれらを達成する方法を定義する破壊のためのビジョンやコア・コンピタンスを規定すること、スピードや驚きによって破壊のための組織能力を開発すること、そして、ゲームのルールの変更や戦略的意図のシグナリング、同時的かつ連続的な戦略的攻撃といった戦術が必要になる<sup>11)</sup>。他方、McGrath (2013) は一時的競争優位を連鎖的につくり出し、それらをポートフォリオとして組み合わせ、いかに同時並行的に管理するかという点を強調している。後に議論するように、これらの点を実現するためには、相矛盾する取り組みを同時並行的に進めるための極めて高度な組織能力を必要とするのである。

## (2) スタートアップの戦略のジレンマ

昨今のスタートアップの場合、当初の戦略が成功し、短期間のうちに一気に業績を拡大するケースが少なくない<sup>12)</sup>。多くの場合、いったん成功すると、その戦略を継続して採用しようとするインセンティブが働くが、競争環境がダイナミックに変化する中では、戦略を変更しない限り、その成功も一時的なものになろう。既述のように、本来であれば、スタートアップは一時的競争優位を連鎖的に生み出すことに集中し、競争環境の変化とともに戦略を変更しなければな

8) D'Aveni and Gunther (1994), p.xiv.

9) D'Aveni and Gunther (1994), pp.32-33.

10) McGrath (2013), p.64. (邦訳: p.34.)

11) D'Aveni and Gunther (1994), pp.243-254.

12) Von Krogh and Cusmano (2001), p.53.

らないはずである。だが、言うは易く行うは難し。Von Krogh and Cusmano (2001) が指摘するように、成長のための戦略が設立時のものと全く変わっていない企業が少なくない。実際、スタートアップにせよ大企業にせよ、競争環境がダイナミックに変化する中でも、従来と同じ戦略や方法に固執し続け、失敗する企業が後を絶たない。

Sull (2003) によれば、組織を特定の方向へ導くために行う活動としてのコミットメント (Commitment) は諸刃の剣である。通常、創業者や経営幹部は、戦略、一連のプロセス、経営資源、共有されている価値観や投資家、顧客、パートナーとの関係をコミットする。こうしたコミットメントによる活動が競争環境に適応している限りは良いが、そうでない場合は新たな競争環境に適応する変革のコミットメント (Transforming Commitment) が求められる。このとき、創業者や経営幹部は迅速に事にあたろうとするが、アクティブな慣性 (Active Inertia) という成功の罠に囚われた対応がしばしば見受けられる。組織が新たな競争環境に適応しなければならないにもかかわらず、過去に成功した活動を一生懸命に繰り返す。結果的に、彼らが積極的に対応しようとすればするほど、競争環境からの要求と既存の成功方程式との間のギャップが大きくなるのだという<sup>13)</sup>。

Vermeulen and Sivanathan (2017) によれば、かつて有効であった戦略に固執してしまう現象をエスカレーション・オブ・コミットメント (Escalation of Commitment: 関与の拡大) という。この現象が生じる理由には、サンクコストの呪縛 (途中放棄すれば過去の投資が回収できな

い)、損失回避 (既定路線を変えることによる損失)、コントロール幻想 (自分たちの能力への過信)、完結志向 (物事を完結させたい)、多数の無知 (沈黙が同意と解釈される)、個人のアイデンティティ (関与の取りやめが地位喪失やアイデンティティへの脅威となる) がある。彼らによれば、これらのバイアスは強力であるため完全になくすことは出来ないものの、新たな意思決定のルールを決める等によって緩和できるといふ。

清水 (2018) によれば、組織が現行の戦略に固執し、戦略を変更することができないのは組織の慣性が原因である。組織の慣性が生じる背景には、個人レベル (無意識のうちに成功体験の呪縛や視野狭窄に陥る) や組織レベル (組織文化) の要因、ルールやマニュアル、規則の遵守の目的化がある。こうした組織の慣性が現行の戦略への固執を生み出し、戦略転換を難しくする。この点について、戦略転換の3つのステップをもとにみると、①鈍感な注意力 (過去の成功体験や物の見方が組織の基準となり、その基準をもとに情報収集し意思決定をする)、②低い評価力 (ネガティブな情報に対して客観的な評価ができない)、③行動力の欠如 (ネガティブな情報に対する対応を先延ばしにする) がある。問題は、これら3つの要因が相互に作用し合い、悪循環をつくり出していることである。

以上の研究は、なぜスタートアップがある特定の戦略に固執するのかを考える上で有益なヒントを与えてくれる。Sull (2003) は、創業者や経営幹部が新たな競争環境に対応する方策を考えなければならないにもかかわらず、過去の成功体験から現行の戦略に固執し、競争環境と

13) Sull (2003), pp.1-42. (邦訳: pp.25-66.)

企業の戦略対応とのギャップを大きくしてしまう状況を論じている。Vermeulen and Sivanathan (2017) はすでに関与しているという事実が人々の判断を左右し、たとえ不合理であっても現行の戦略に固執してしまう要因を示している。清水 (2018) は組織の慣性の要因が相互に作用することで悪循環に陥り、戦略転換がますます困難になるプロセスを明らかにしている。

ここでは、企業が現行の戦略に固執することにより、競争環境への対応や戦略転換がますます困難になる状況を戦略のジレンマと呼ぶことにしよう。戦略のジレンマは大企業だけではなく、スタートアップにもあてはまる。スタートアップの場合、経営資源に制約があることを想定すれば、実は大企業以上に現行の戦略に固執し、戦略のジレンマに陥る可能性が高いとも考えられる。すなわち、大企業の場合、経営資源に余裕があるからこそ、現行の戦略に固執する、または固執することができるが、スタートアップの場合、経営資源の制約により、現行の戦略以外の他の戦略オプションの採用が難しい。また、他の戦略オプションの採用によって現在の収益基盤を失う恐れから、現行の戦略に固執せざるを得ないというスタートアップ特有の要因もあろう。このように、たとえスタートアップであっても戦略のジレンマに陥るリスクがあることを考慮すれば、スタートアップはダイナミックな競争環境の下で戦略のジレンマに陥ることなく、一時的競争優位の連鎖をつくりだす源泉としての組織能力に注目することが求められる。この点を検討するにあたり、戦略研究におけるダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic

Capability: 以下、DC) によるアプローチが有効であろう。

#### 4. スタートアップのダイナミック・ケイパビリティ

##### (1) ダイナミック・ケイパビリティとは何か

競争環境が安定的に推移するのであれば、伝統的な戦略研究の考え方に従って戦略の策定・実行プロセスを進めればよかった。だが、競争環境がダイナミックに変化する状況では、伝統的な戦略の策定・実行プロセスに従うだけでは不十分であるばかりか危険でさえある。さらには、競争環境の変化により、経営資源や組織能力による競争優位の持続性が喪失する場合や組織能力の逆機能現象としてのコア・リジディティ (Core Rigidities) に発展する場合も考えられよう<sup>14)</sup>。したがって、ダイナミックな競争環境下では、従来と同じ戦略や方法への固執を回避し、変化に対応し得る組織能力が必要であるが、1990年代半ば以降、こうした問題に注目して発展してきたのがDC研究である。

DC研究は、ポジショニング・アプローチや資源ベース・アプローチが等閑視してきた“ダイナミックに変化する競争環境”に適応するための組織能力に注目し、そのプロセスやメカニズムを解明しようとする。DC研究の先駆けである Teece, Pisano and Shuen (1997) によれば、DCとは、「急速に変化する環境に対処するために、組織の内的・外的能力を統合し、構築し、再構成する企業の能力<sup>15)</sup>」である。企業の競争優位の源泉は、当該企業の資産ポジション (Asset Position)、及びそれまでの経路 (Path) により

14) Leonard (1995) によれば、コア・リジディティとはコア・ケイパビリティ (Core Capabilities) とコインの裏表の関係にあり、強みとしてのコア・ケイパビリティが弱みに変異したものである (Leonard (1998), p.30.)。

15) Teece, Pisano and Shuen (1997), p.516.

形成される管理的・組織的プロセスにあるという点で、プロセスこそがDCの本質であるとしている。また、Eisenhardt and Martin (2000) は、Teece, Pisano and Shuen (1997) のDCの概念をより拡張・発展させて、「市場変化への適応やその創造を実現するために、(経営資源を) 統合、再編成、獲得、解放するといった経営資源を活用する企業プロセス<sup>16)</sup>」と定義している。換言すれば、DCとは、市場のライフサイクルに応じて、新たな経営資源の再編成を成し遂げる組織的・戦略的ルーティンとして理解される<sup>17)</sup>。さらに、Zollo and Winter (2002) は、DCの創造と進化の問題にフォーカスし、DCを「組織が有効性の改善を求めてオペレーティング・ルーティンを体系的に創出・修正する学習された安定的な集団活動のパターンである<sup>18)</sup>」と定義した。彼らは、Teece, Pisano and Shuen (1997) が想定する“急速に変化する環境”だけではなく、低い変化率の環境においても、企業は“能力を統合し、構築し、再編成する”とした。

以上のように、DC研究の基本的課題は、企業が直面するさまざまな変化に対処する問題を扱うことである。このため、イノベーション、アントレプレナーシップ、進化、学習、ルーティン、提携、M&A、企業成長、企業境界、エコシステム等、DC研究を語る上で欠かせないキーワードは多岐にわたり、DC研究はかなり総合的な性格を有しているといえる。上記のDC研究以後、DC研究がよりいっそう発展する契機となった代表的研究に、DCを3つの能力に分解し、各々のミクロ的基礎を提示した

Teece (2007) がある。

Teece (2007) によれば、DCは企業独自の資産ベースを継続的に創造、拡張、アップグレード、保護し、適切に維持するために利用され得る。彼はDCを分析のために、感知 (Sensing)、捕捉 (Seizing)、再構成 (Reconfiguration) の3つ能力に分解した。まず、感知は機会と脅威を認識し形成する能力であり、精査、創造、学習、解釈の活動に他ならない。この活動は、個人または複数の個人の認知的で創造的な能力によってなされるだけではなく、R&D活動などの企業自体の内部に埋め込まれた組織的プロセスによってもなされる。さらには、企業内のR&D活動だけではなく、ビジネス・エコシステムやオープン・イノベーションに注目する等の企業境界を越えた探索活動も含んでいる。次に、捕捉は機会を逃がさずにつかむ能力であり、この活動には開発と商業化への投資を伴う。この際、すでに確立された標準的手法、ケイパビリティ、補完的資産、管理ルーティンは意思決定バイアスを強め、インクリメンタルな取り組みを優先する傾向にあるため、ラディカルな取り組みを奨励する特別な組織プロセスやメカニズムが求められる。最後に、再構成は、企業の有形・無形の資産を高め、組み合わせ、保護し、必要な場合は再編成する能力である。企業は柔軟性と感応性を維持するために分権化を進める必要があるが、同時に統合を実現する組織能力も備えていなければならない。その他、資産の結合が価値向上をもたらすための共特化のマネジメント、さらには学習や新たな知識の生成を可能に

16) Eisenhardt and Martin (2000), p.1107.

17) より具体的には、製品開発、戦略的意思決定、アライアンス等の特有かつ認識可能な一連のプロセスを意味している (Eisenhardt and Martin (2000), pp.1107-1108.)。

18) Zollo and Winter (2002), p.340.

するガバナンスやインセンティブ構造のデザイン、企業内外の知識共有や知識統合の手順を構築することも重要となる。

Teece (2007) も認めるように、上記の3つの能力の間には緊張関係はもとより、相互関連性が存在しているのは明らかである<sup>19)</sup>。たとえば、感知のために必要な経営スキルは、捕捉や再構成のそれぞれに必要とされる経営スキルとは異なる。状況によっては、感知と捕捉は同時並行的に活用しなければならない場合もあるだろう。十分な組織スラックと多くの下部組織（事業、部門）を有する大企業であれば、これらを同時並行的に実現することはできるであろうが、十分な組織スラックを持たず、シンプルな組織構造のスタートアップの場合はどうだろうか。感知と捕捉との間に存在する緊張関係を緩和し、同時並行的に感知と捕捉を活用するためには特別なスキルが不可欠になろう。この点では、スタートアップの場合、大企業以上に相矛盾する取り組みを同時並行的に実現する組織能力の探求が必要であるといえる。

## (2) ダイナミック・ケイパビリティとしての両利き<sup>20)</sup>

D'Aveni and Gunther (1994) や McGrath (2013) でも指摘されるように、ダイナミックな競争環境下では、一時的競争優位の連鎖をつくり出すことに注力しなければならない。ただし、このことは決して新たな優位をつくり出すことだけ

に注力するという意味ではない。換言すれば、新たな優位と既存の優位を適切にバランスさせながらマネジメントするということであり、McGrath (2013) がいうように、新旧の優位をポートフォリオとして組み合わせ、同時並行的に管理するということに他ならない。この実践には、極めて高度な組織能力を要するが、近年、こうした組織能力は、両利き (Ambidexterity) として注目されている。

両利きに関わる議論の多くは、March (1991) の探索と活用の議論を援用している。ここで、探索は、探求、発見、自律性、イノベーションと変化を取り入れることに関わり、活用は、効率性、生産性の上昇、コントロール、确实、分散低減に関わる。たとえば、O'Reilly and Tushman (2008) によれば、両利きとは、「企業が探索と活用を同時に進め、時間の経過とともに（変化に）適応できる能力である<sup>21)</sup>」と定義している。探索と活用は互いに矛盾した性質を有するため、同時実現は極めて困難である。このため、両利きの実現には、探索と活用のための別々の構造上の下部組織だけではなく、異なるコンピテンシー、システム、インセンティブ、プロセス、文化を必要とする<sup>22)</sup>。なるほどGibson and Birkinshaw (2004) が指摘するように、両利きの実現には、組織構造上の要因以外にも、組織コンテキスト（組織内における個人レベルの行動を決めるシステム、プロセス、信念<sup>23)</sup>）に関わる多様な要因を考慮しなければならない。

19) Teece (2007), p.1347.

20) 今野 (2014) の一部を大幅に加筆・修正している。なお、今野 (2014) では「両利き」ではなく、「双面的性」としている点に注意されたい。

21) O'Reilly and Tushman (2008), p.185.

22) O'Reilly and Tushman (2008), p.193.

23) Gibson and Birkinshaw (2004), p.212.

O'Reilly and Tushman (2011)によれば、両利きを実現する企業の組織能力はDCの中核である。しかしながら、DCと両利きに関わる調査研究は初期段階にあるため、実際のマネジメントの問題が未だ明らかにされてはいない。そこで、彼らは15社のトップ・マネジメントに対するインタビュー調査を行い、各社の両利きのデザインの比較を行った。その結果、成功しているデザインには、「明確なビジョンと共通のアイデンティティの設定」、「両利きの戦略にコミットし、探索と活用の両方を奨励するトップ・マネジメント・チームの編成」、「探索か活用かのどちらかにフォーカスするために、分化しているが緩やかに調整された下部組織の採用」、「探索と活用に関連する資源配分とコンフリクトに対処できるチーム編成」といった事柄を実践する役割を担うリーダーとしてのトップ・マネジメントの存在があるという。

ここで留意しなければならないのは、上記の両利きの研究は、基本的に経営資源に比較的余裕のある大企業が研究対象となっており、スタートアップのような小規模企業を想定しているわけではない点である。特に、探索を進める部門と活用を進める部門を分離する等の組織構造上の工夫は、経営資源に余裕のある大企業を想定した議論であり、組織規模が極めて小さく、かつシンプルな組織構造のスタートアップに当てはめて考えることは適当ではないかもしれない。また、誕生間もないスタートアップが組織コンテキストに関わるあらゆる要因に十分に配慮するというのも現実的ではないだろう。

とはいえ、両利きを実現するトップ・マネジメントの役割は、組織規模の大小や組織の老若を問わず重要となるはずである。特に、トップ・マネジメントが設定する将来の明確なビジョンや戦略は、新たな優位をつくり出す組織メンバーの創発的行動を促すだけではなく、創発的行動による成果を評価する役割を果たすからである。この意味では、両利きを実現するトップ・マネジメントは、DCを構成する感知と捕捉の能力を備えた探索のためのリーダーシップを発揮することが求められる。もちろん、両利きであるためには、探索のためのリーダーシップだけでは一方の機能を満たしているに過ぎない。このため、探索のためのリーダーシップ以外にも、もう一方の機能として効率的かつ安定的に既存事業を進める上で必要となる活用のためのマネジメントが求められる<sup>24)</sup>。

他方、両利きを実現するトップ・マネジメントについて、大企業とスタートアップとの決定的な違いにも注目しなければならない。とりわけ、大企業の場合、創発的行動に十分な経営資源を投下できるとともに、成果が出るまでの時間的な余裕を持ち合わせるが、十分な組織スラックを有しないスタートアップの場合、大企業のような余裕はない。それゆえ、スタートアップのトップ・マネジメントは大企業のトップ・マネジメント以上に感知に関わる能力を備える必要があるといえる。また、スタートアップの場合、競争優位を失った事業に限られた経営資源を長期間にわたって費やすわけにはいかないことから、できる限り迅速に撤退の経営判

---

24) Kotter (1999)によれば、リーダーシップの役割は変革を成し遂げること（「針路の設定」、「目標に向けた人心の統合」、「動機づけと啓発」）であり、マネジメントの役割は複雑な環境にうまく対処すること（「計画立案と予算策定」、「組織化と人材配置」、「コントロールと問題解決」）である。

断を下す必要があるだろう。したがって、スタートアップの両利きを実現するためには、競争優位を失った事業から迅速に経営資源を引き上げ、新たな優位に適切なタイミングで経営資源を配分できるかがカギになる。この点では、先の感知に関わる能力と同様に、スタートアップのトップ・マネジメントは大企業のトップ・マネジメント以上に優れた捕捉に関わる能力を有していなければならない。

以上、スタートアップの両利きの実現では、大企業以上に感知と捕捉の能力がカギを握る。とりわけ、組織スラックと経験の面で大企業に劣るスタートアップが両利きを実現し、一時的競争優位の連鎖をつくり出すためには、優れた感知と捕捉の能力を備えたトップ・マネジメントの存在と彼らの迅速な判断力と実行力が必要であるといえる。

## 5. おわりに

本稿では、スタートアップの基本的な戦略プロセスとしてのリーン戦略プロセスを概観し、DCとしての両利き及び両利きにおけるトップ・マネジメントの役割について考察してきた。これによると、両利きを実現するスタートアップのトップ・マネジメントには、探索のためのリーダーシップと活用のためのマネジメントの発揮以外にも、戦略のジレンマに陥ることなく、競争優位を失った事業から迅速に撤退の判断を下し、新たな優位に適切なタイミングで経営資源を配分する能力が求められる。とりわけ、迅速な撤退の判断と新たな優位に経営資源を配分する能力は、DCの感知と捕捉の能力にまたがるものであり、スタートアップのアジリティとフレキシビリティの両方を高める。

最後に、マネジメント研究における両利きの

問題は、Duncan（1976）以降の古くて新しい問題である。本稿では、両利きを進めるスタートアップのトップ・マネジメントの問題を中心に扱ってきたが、戦略のジレンマに陥ることなく成長するスタートアップやトップ・マネジメントの特性について、さらなる理論研究と実証研究が不可欠になろう。また、DCとしての両利きは、決してトップ・マネジメントや一組織体内部の問題に限られるものではなく、組織境界を越えたさまざまな主体とのネットワークの構築の問題を含めて捉えることが肝要である。すなわち、企業間における水平分業が当たり前になった昨今、スタートアップは経営資源の制約を弱みとするのではなく、逆に強みとして、その時々適切なパートナーと協業して探索と活用だけではなく、再構成をも同時に実現することができる。この点では、スタートアップの両利きを解明する上で、取り組むべき課題は山積している。今後は、残された課題に精力的に取り組むことにしたい。

## 参考文献

- Barney,J.B. (1991) , “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol.17.
- Collis,D. (2016) , “Lean Strategy ”, *Harvard Business Review*, March. (高橋由香理訳 (2016) 「リーンスタートアップに戦略を融合させるー機敏で優れたイノベーションを生むためにー」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 August)
- D'Aveni,R.A.,Gunther,R.E. (1994) , *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press.
- D'Aveni,R.A.,Dagnino,G.B.,Smith,K.G. (2010) , “The Age of Temporary Advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol.31.
- Duncan,R.B. (1976) , The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation, in Kilmann,R.H.et al., *The Management of Organizations*, North-Holland.
- Eisenhardt,K.M.,Martin,J.A. (2000) , “Dynamic Capabilities: What are They?”, *Strategic Management Journal*, Vol.21.
- Gibson,C.B.,Birkinshaw,J. (2004) , “The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity”, *Academy of Management Journal*, Vol.47,No.2.
- 河合忠彦 (2004) 『ダイナミック戦略論ーポジショニング論と資源論を超えてー』 有斐閣
- 今野喜文 (2014) 「競争優位とダイナミック・ケイバビリティー双面性を実現するマネジメントの役割ー」『成城大学社会イノベーション研究』 第9巻第2号
- Kotter,J.P. (1999) , *John P. Kotter On What Leaders Really Do*, Harvard Business School Press.
- Leonard-Barton,D. (1995) , *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press.
- March,J.G. (1991) , “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, *Organization Science*, Vol.2.
- McGrath,R.G. (2013) , “Transient Advantage”, *Harvard Business Review*, June. (辻仁子訳 (2013) 「事業運営の手法を変える 8つのポイントー一時的競争優位こそ新たな常識ー」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 November)
- Mintzberg,H. (1978) , “Patterns in Strategy Formation”, *Management Science*, Vol.24,No.9.
- Mintzberg,H. (1987) , “Crafting Strategy”, *Harvard Business Review*, July-Aug. (編集部訳 (2003) 「戦略クラフティングー戦略は体系的に計画されないー」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 January)
- Moore,G.A. (2014) , *Crossing the Chasm, 3rd Edition*, Harper Business. (川又政治訳 (2014) 『キャズム Ver.2 増補改訂版ー新商品をブレイクさせる「超」マーケティング理論ー』 翔泳社)
- O'Reilly,C.A.,Tushman,M.L. (2008) , “Ambidexterity as Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma”, *Research in Organizational Behavior*, Vol.28.
- O'Reilly,C.A.,Tushman,M.L. (2011) , “Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit”, *California Management Review*, Vol.53.No.4.
- Porter,M.E. (1980) , *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社)

- Porter, M.E. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985)『競争優位の戦略－いかに高業績を持続させるか－』ダイヤモンド社)
- Ries, E. (2011), *The Lean Startup-How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses-*, Currency. (井口耕二訳 (2012)『リーン・スタートアップ－ムダのない起業プロセスでイノベーションを生み出す－』日経BP)
- 清水勝彦 (2018)「戦略転換の壁を越える法－捨てるか、賭けるか、様子見か－」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』April.
- Sull, D.N. (2003), *Revival of The Fittest-Why Good Company Go Bad and How Great Managers Remake Them-*, Harvard Business Review Press. (大舘健児訳 (2005)『変革へのコミットメント経営－ハーバードで教える経営者の役割－』生産性出版)
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7.
- Teece, D.J. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.28, No.13.
- Vermeulen, F., Sivanathan, N. (2017), "Stop Doubling Down on Your Failing Strategy", *Harvard Business Review*, Nov-Dec. (有賀裕子訳 (2018)「賞味期限切れの戦略に縛られるな－企業を窮地に追い込むエスカレーション・オブ・コミットメント－」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』April)
- Von Krogh, G., Cusumano, M.A. (2001), "Three Strategies for Managing Fast Growth", *Sloan Management Review*, Vol.42, No.2.
- Wiggins, R.R., Ruefli, T.W. (2002), "Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance", *Organization Science*, Vol.13, No.1.
- Wiggins, R.R., Ruefli, T.W. (2005), "Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?", *Strategic Management Journal*, Vol.26, No.10.
- Zollo, M., Winter, S.G. (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, Vol.13, No.3.