

共通問題

本試験の課題資料『120分でゼロから学べるイノベーション理論』から抜粋した次の文章を読み、以下の(1)～(3)に答えよ。

ティースは、①ダイナミック・ケイパビリティの要素として **Sensing, Seizing, Managing Threat/Transforming** の3つの活動を挙げている (Teece, 2007)。それぞれ幅広い活動を包含しており、その解釈と日本語訳はとても難しいが、ここではこれを哨戒、捕捉、継続と意識する。

哨戒とは、環境の変化から機会を探し出したり、自らそういった機会を作り出したりすることを言う。環境が変わる時、そこには競争に有利なように事業の仕組みを組み替えたり、新たな事業を起こしたりすることができる機会が生まれることがある。この機会は曖昧で不確実な兆しとして現れることが多いため、それを探し出し、解釈し直すことによって、より明確な機会として表面化させる必要がある。その活動が哨戒である。

(中略)

捕捉とは、哨戒によって見出された機会を捕まえ、具体的な新製品や生産プロセス、あるいはサービスとして実現する活動である。そのためには、まず製品やサービスの設計を定め、それらを顧客に届けるためのビジネスモデルを構築する必要がある。また、企業の境界を見極め、プラットフォームのメカニズムを理解し、それらを効果的にマネジメントすることも重要である。特に、近年では、多くの企業が互いに能力や資源を補完し合いながら、産業全体の基盤となるプラットフォームを形成することが多い。典型的な例は②アップルのプラットフォーム戦略だろう。こういったプラットフォームの動きを見極め、自社の立ち位置を定める必要がある。同時に、事業機会を捕捉するためには社内の改革も必要である。社内の部門間のしがらみ、既存製品とのカニバリゼーションの恐れ、ミスリーディングな管理会計など、意思決定にバイアスをもたらす要因は多い。これら为了避免するためには、進取的な文化やトップマネジャーのリーダーシップが重要になる。

最後に、機会を捕捉できたならば、変化のプロセスを継続しなければならない。まず、社内での仕事を進める仕組みを柔軟でオープンなものに変える必要がある。さまざまな仕事の調整方法をガチガチに縛るのではなく、ミドル・マネジャーたちに自由度を持たせる必要がある。しかも、知識の源泉をオープン化するとともに、成果のアウトプットも自社で囲い込まないようにしなければならない。企業戦略の基盤を学習と知識創造に置き、それを最大化するようにガバナンスの仕組みも変えなければならない。さらに、個々の企業だけで大きな環境の変化に対応するのは難しい場合が多いため、プラットフォームに参加する多くの企業との関係を活用する必要がある。例えば、リチウムイオン電池のイノベーションにより携帯電話やモバイル・コンピュータの駆動時間が延びたように、産業内で補完し合う技術はさまざまな企業に恩恵をもたらす。このような現象を③共特化 (cospecialization)と呼ぶ。

【裏面に続く】

- (1) 下線部①に関して、(a) ダイナミック・ケイパビリティを簡潔に説明したうえで、(b) ダイナミック・ケイパビリティが必要とされる企業はどのような企業であるか、そしてそう考える理由について、簡潔に論ぜよ。(日本語 200 字程度)
- (2) 下線部②に関して、(a) アップルのプラットフォーム戦略とはどのようなものであるかを具体的に説明せよ。さらに、(b) アップル以外で、プラットフォーム戦略を活用している製品やサービスの名称を2つ以上挙げ、どのようなものであり、どのような点でプラットフォーム戦略が活用されているかを具体的に説明せよ。(日本語 400 字程度)
- (3) 下線部③に関して、上記の問題文に挙げられた事例以外で、共特化の事例を挙げ、どのような点で共特化であるかを具体的に説明せよ。(日本語 100 字程度)