

今回のテーマは
コア・リジリティ

5分でマスター「経営課題の解決法」Q & A

Q：コア・リジリティとは何か？ 経営での重要事項か？

A：「硬直性」と訳されます。企業の盛衰を左右する最重要事項です！

1. コア・リジリティ

コア・リジリティとは「ダイナミック・ケイパビリティ論」でよく使われる言葉で、「硬直性」と訳されます。

ダイナミック・ケイパビリティと言う考え方は、この10年程度の間、経営戦略論の論文の中では一番引用されたと言われています。論旨はいたって単純です。企業は自社の強み（ケイパビリティ＝独自の経営資源）を重視します。それを最大の武器として競合と戦います。しかし時代は変化します。変化した時代の中で、その強みは環境に適合できず、市場で勝てる強みではなくなり、結果「時代に通用しない」武器となることがあります。しかし企業はその強みに固執して離れることができません。つまりその強みが硬直化して、企業は変わることができません。よく言われる例は、液晶技術に固執したシャープです。そのような状態を招かないよう、ケイパビリティをダイナミックに時代に合わせ変えていく必要がある、という論旨がダイナミック・ケイパビリティです。（参考：デビット・J・ティース「ダイナミック・ケイパビリティ戦略」2013年 ダイヤモンド社）

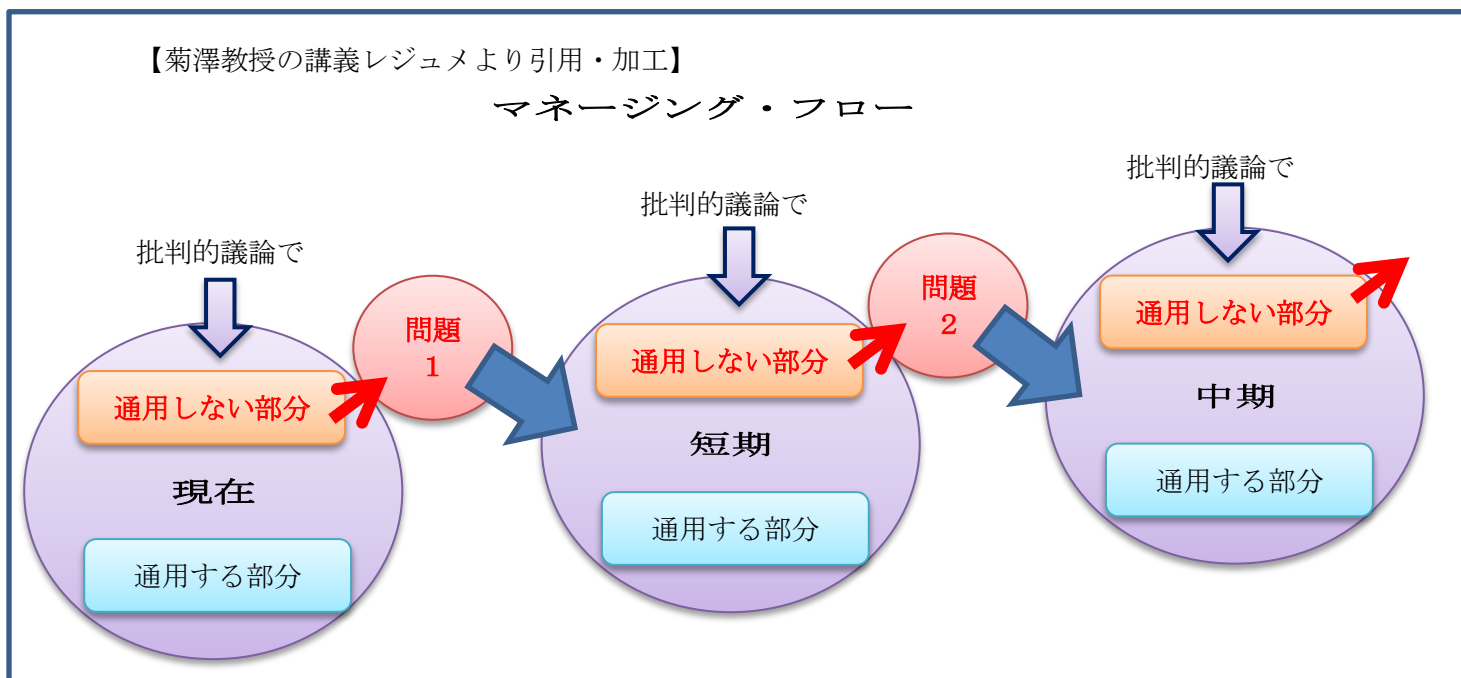
このコア・リジリティはシャープのような大企業だけに見られるという訳ではありません。私のコンサルティング経験の中から、中小・中堅企業でもいくつかの事例を挙げる事ができます。強みであった商品開発の手法、独特の販売促進策（媒体等の制作スキル）、特定の制御技術などが、時代に合わない、市場の反応が極端に落ちる中でも、それらのケイパビリティに固執し変化することが出来ない、つまり硬直化して業績が低下していく、そのようなケースは現実に存在し、決して他人事ではありません。

2. マネージンググロー

コア・リジリティを回避する一つの方法として、企業は常に「戦略を批判的に議論して、絶えず変化し流れる組織＝フロー状態を維持する組織」（慶応大学教授：菊澤研宗氏）を作

り継続化することが必要です。マネージング・フローと言います。

上記の引用文の中で重要な言葉は「批判」です。この批判とは「肯定・正当化でも否定でもない。どこまで正しいのか、その境界を確定すること」(同上)です。このことをもっと分かりやすく言えば、今の戦略で今そしてこれからの時代に通用する部分と、通用しない部分を明確にして、通用しない部分は批判的議論によって変えていく、ということです。



上図はマネージング・フローのイメージ図です。

- 批判的議論を行い、現在、通用する部分と通用しない部分を明確にします。
- 通用しない部分は取り組むべき、マネジメントすべき「問題1」となります。
- 時間が過ぎ、短期的将来において、再度批判的議論を行い、通用する部分と通用しない部分を明確にします。
- 通用しない部分は取り組むべき、マネジメントすべき「問題2」となります。
- これを中期また長期の中でも、絶えず繰り返し行います。
- 問題は1から2へ、2から3へと継続的に新しい問題に進化していきます・・・この新しい問題への取り組みを「進化的問題移動」(菊澤教授)と言います。

マネージング・フローによってコア・リジリティを回避することは、簡単ではありません。それはコンサルティングの現場から明確に言い得ることです。特に中小・中堅企業にとっては極めて難しい課題です。なぜならば当初の強み・ケイパビリティが、異才ある創業社長の能力によって培われ発揮されたものであることが大多数だからです。次の時代に合うケイパビリティを開発し発揮できる異才は、現実的には簡単には生まれません。しかし上

述のマネージング・フローの着実な実践は、組織としての異才的ケイパビリティの創出の可能性を示しています。