

# 両利き経営

東京理科大学 名誉教授・工学博士  
日本経営システム協会 会長  
**田中 雅康** CVS・FSAVE



「両利き経営」という言葉を聞いたことがあるだろうか。両利きというのは人の右利き、左利き、両利きに由来する。両利き経営とは、既存の製品やサービスに関するビジネス（既存事業）と、新製品・新サービスに関するビジネス（新規事業）を同一組織内に同居させ、これらを有機的に結びつけて効果的に経営することである。

それならずで日本でも実践している企業はいくらでもあるよ、と言われるかもしれない。しかし、両利き経営は瞬間的、あるいは短期的には実践できても、長期にわたって継続・実践している企業は日本のみならず世界でも非常に少ない。ましてや、今日のように激しく変化する社会・経済環境の下ではなおさらである。それだけに両利き経営を実践している企業は好業績だと言われる。以降はそのあらましについて私見を述べてみることにする。

両利き経営の一方は、今までは成功してきたが陰りがみえる既存事業をより強化・深化させることである。ここで求められるのが効率化・改善である。例えば、品質改良、マイナーな仕様の変更・追加、顧客サービスの向上、業務改善、原価低減などであり、VEもここで主要な役割を果たしている。

もう一方は新規事業の強化・探求であり、ここで求められるのがイノベーションである。イノベーションは最新の技術などに基づく全く新しい製品づくりだけではなく、既存の技術や知識を新しい視点で「新結合」し、価値のある新製品・新生産技術・新サービス・新サプライチェーンなどを創り出すことである。これならわれわれでもやれそうである。

イノベーションを効果的に推進する上で留意すべきことは、未来の顧客に対して新しい価値を創り出し提供することである。それは製品やサービスを対象とするならば、顧客が潜在的、かつ漠然と感じて

いる不満や欲求、あるいはほとんど気づいていない心身の満足感などを察知して、これらを満たす「もの」や「こと」を提供することである。

今は「もの」が売れない時代だと言われるが、本当にそうだろうか。よくみれば、売れないのは従来の延長線上の「もの」が売れないのである。それらはほぼ充足しているからだ。言い換えれば、「もの」が売れないのは、顧客が欲している新しい価値を妥当な価格で提供しないからである。アップルのiPhoneやダイソンの羽根のない扇風機はなぜ売れるのか。また、4,800円のビニール傘や4,300円の駅弁も売上好調である。なぜだろうか。

これらは新しい価値（VEで言う機能によってもたらされる満足）とその価格とのバランスに対して顧客が適切だと思うから売れるのである。このことにより、売れない原因は顧客側にあるのではなく、提供者側にあると言えよう。

両利き経営は既存事業を再度活気づけながら新規事業を成功させる経営を目指すものであるが、多くの経営資源、社内の組織・制度、企業文化や体質などは既存事業を前提としてでき上がっている。

ここに新規事業・革新的な製品やサービスを追加し定着させるには、いくつもの課題を解決しなければならない。

次に、革新的な製品やサービスを創るには次のことが必要になるであろう。先進国の多くの顧客はVEで言う実用機能の水準はさることながら、使用便宜上の機能、美的機能、社会的・文化的機能の水準の高さを求めるようになり、AIを伴う賢い製品を要望している。これに応えるには、感性要素の強い機能を計量・評価する方法や広い視野での価値概念の導入など、VEも環境変化に対応した発展が必要であろう。（筆者は当会顧問）