

Marketing Conference

経営資源の再解釈によるオープンイノベーション型の事業体制構築プロセス
～日華化学グループ・山田製薬の事業転換事例からの考察～

一橋大学大学院 経営管理研究科
博士後期課程
廣澤 祐



Japan Marketing Academy

本報告の目的と背景

□ 本研究の目的

企業がアウトバウンド型オープンイノベーション(以下、OI)体制を確立するためのプロセスの解明



本報告の目的と背景

□ 本研究の目的

企業がアウトバウンド型オープンイノベーション(以下、OI)体制を確立するためのプロセスの解明

□ 問いの背景

自社の技術や知識を外部化して収益化する「アウトバウンド型OI」は、主に自社の事業に適合しない価値ある未利用技術を、ライセンス供与などを通じて収益化することを指す(Ulrich, 2009, 2011; Mazzola et al., 2012)

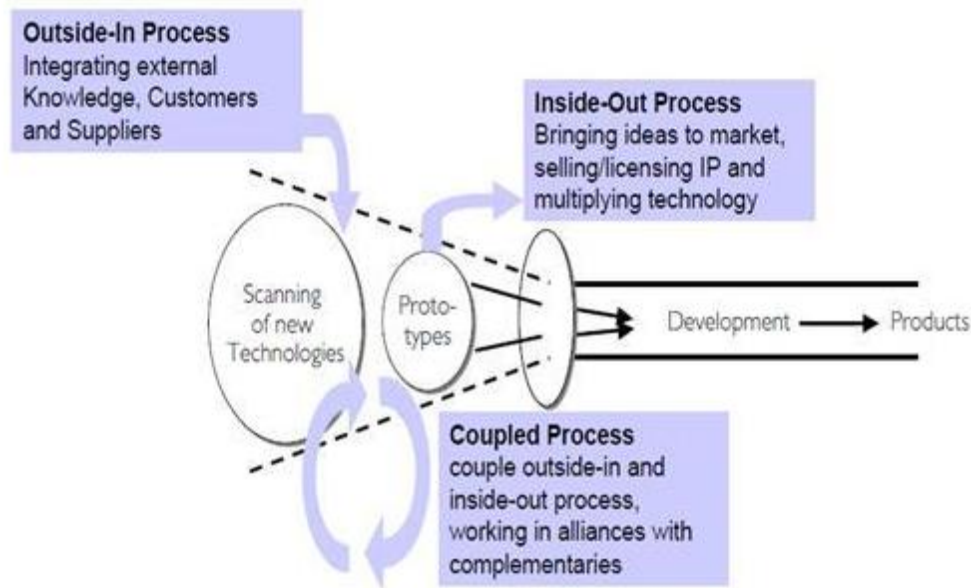


既存研究の整理：OI研究

□ 既存のOI研究の基本的な3つの型

- ① 外部資源を自社に取り込むインバウンド(アウトサイド・イン)型
- ② 既存内部資源を新技術や製品開発に繋ぐアウトバウンド(インサイド・アウト)型
- ③ 両者を組み合わせたカップルド型

(Mazzola et al., 2012; Chesbrough and Brunswicker, 2013, Fajsi et al., 2016)



既存研究の整理：OI研究

□ 既存のOI研究の基本的な3つの型

- ①外部資源を自社に取り込むインバウンド(アウトサイド・イン)型
- ②既存内部資源を新技術や製品開発に繋ぐアウトバウンド(インサイド・アウト)型
- ③両者を組み合わせたカップルド型

(Mazzola et al., 2012; Chesbrough and Brunswicker, 2013, Fajsi et al., 2016)

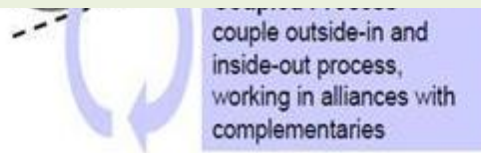
Outside-In Process
Integrating external
Knowledge, Customers
and Suppliers

Inside-Out Process
Bringing ideas to market.

□ 既存のOI研究の特徴と課題

研究対象が外部の知を取り込むインバウンド型OIや、資源豊富な大企業・ハイテク産業に分析が偏っている

(van de Vrande et al., 2009; Lee et al., 2010; Mazzola et al., 2012; West & Bogers, 2014; Bogers et al., 2018; Radziwon & Bogers, 2019; Dahlander et al., 2021; Obradovic et al., 2021; Singh et al., 2021)



本報告の目的と背景

□ 本研究の目的

企業がアウトバウンド型オープンイノベーション(以下、OI)体制を確立するためのプロセスの解明

□ 問いの背景

自社の技術や知識を外部化して収益化する「アウトバウンド型OI」は、主に自社の事業に適合しない価値ある未利用技術を、ライセンス供与などを通じて収益化することを指す(Ulrich, 2009, 2011; Mazzola et al., 2012)



既存研究におけるアウトバウンド型OIの考え方は、
イノベーションの起点を、価値が内在する所与の技術シーズに求める



本報告の目的と背景

□ 本研究の目的

アウトバウンド型OIという事業体制は、何をきっかけに構築されるのか？

□ 問いの背景

自社の技術や知識を外部化して収益化する「アウトバウンド型OI」は、主に自社の事業に適合しない価値ある未利用技術を、ライセンス供与などを通じて収益化することを指す（Ulrich, 2009, 2011; Mazzola et al., 2012）



価値の内在する未利用技術という所与の技術シーズは、
アウトバウンド型OIの必要条件なのか？



本研究の着眼点と問いの整理

- 既存のOI研究における一般的なアウトバウンド型OIの起点
価値のある未利用技術(技術シーズ)の外部化
- 本研究における着眼点
戦略的失敗によって意図せず抱えることになった「遊休経営資源」
- 問い
遊休化した経営資源は、いかにしてOIの起点となりうるのか？
→ **経営者の「経営資源の視点の転換(再解釈)」に着目**



既存研究の整理：リ・イノベーション（米山,2020）

□ イノベーション研究におけるリ・イノベーションの位置づけ

Schumpeter(1912; 1942)の新結合による新たな知識の創造ではなく、Kirzner(1973)の「他者が気づいていない市場の不均衡や機会を発見する機敏性に着目

▶カーズナーの機敏性とは、「気づく力」がどのようにして生まれるのかを説明しようとする試みであり、**そのメカニズムが「視点の転換」**

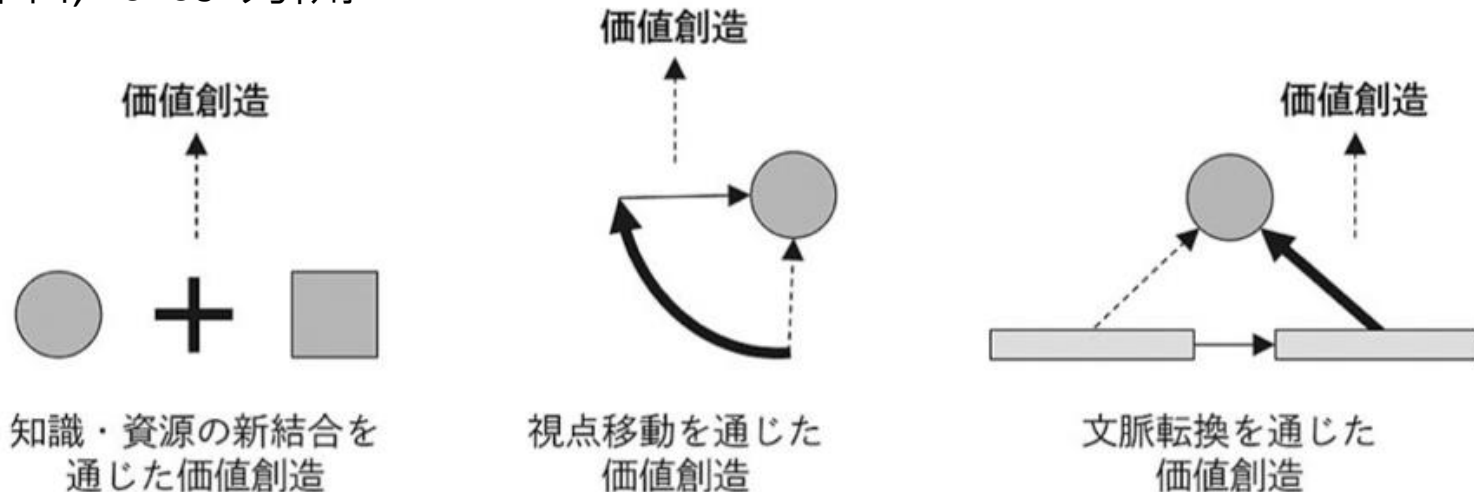


既存研究の整理：リ・イノベーション（米山,2020）

□ 経営戦略論におけるリ・イノベーションの位置づけ

企業が持つユニークな経営資源が競争優位の源泉と考えるResource-Based View（RBV）から一歩踏み込み、単に「優れた資源を持っている」だけでは不十分であると指摘
その**資源が持つ潜在的な価値を行為主体がいか**に「認識」し、「解釈」し直せるかが重要であると、行為主体の認知プロセス（視点の転換や再解釈）の重要性を説く

図）米山, 2020より引用



既存研究の整理：リ・イノベーション（米山,2020）

□ リ・イノベーションにおける、基本的な2つの型

①**価値発見型**：新たに生み出されたものの役に立たず埋没していた知識や資源から価値を発見する見方

②**価値再生型**：ある領域で一定の価値を発揮していたものの、陳腐化し使われなくなった知識や資源を、別の領域に転用することで価値の再生を行う見方

既存研究の整理：リ・イノベーション（米山,2020）

□ リ・イノベーションにおける、基本的な2つの型

- ①価値発見型：新たに生み出されたものの役に立たず埋没していた知識や資源から価値を発見する見方
- ②価値再生型：ある領域で一定の価値を発揮していたものの、陳腐化し使われなくなった知識や資源を、別の領域に転用することで価値の再生を行う見方



□ リ・イノベーションを実行するための5つの戦略アクション

- ①OIを通じた読み替え
- ②ダイバーシティ経営・組織内多様性の活用
- ③ユーザー視点の取り込み（ユーザーイノベーション）
- ④グローバル化
- ⑤地域資源の再利用



既存研究の整理：リ・イノベーション（米山,2020）

□ リ・イノベーションにおける、基本的な2つの型

①**価値発見型**：新たに生み出されたものの役に立たず埋没していた知識や資源から価値を発見する見方

②**価値再生型**：ある領域で一定の価値を発揮していたものの、陳腐化し使われなくなった知識や資源を、別の領域に転用することで価値の再生を行う見方



□ リ・イノベーションを実行するための5つの戦略アクション

米山(2020)は、視点の転換を促し、陳腐化した経営資源の新たな価値を見出すためのドライバーとして作用するアクションこそがOIであると言及しているが、
逆に、視点の転換という行為主体の視点の転換(再解釈)そのものが、OIという事業体制を構築する、というケースも起こりえるのではないか



事例選択理由：ヒット製品の技術を支えた裏方役



山田製薬は、2015年発売時のI-ne社のヘアケアブランド
BOTANISTの処方設計を手掛けた企業



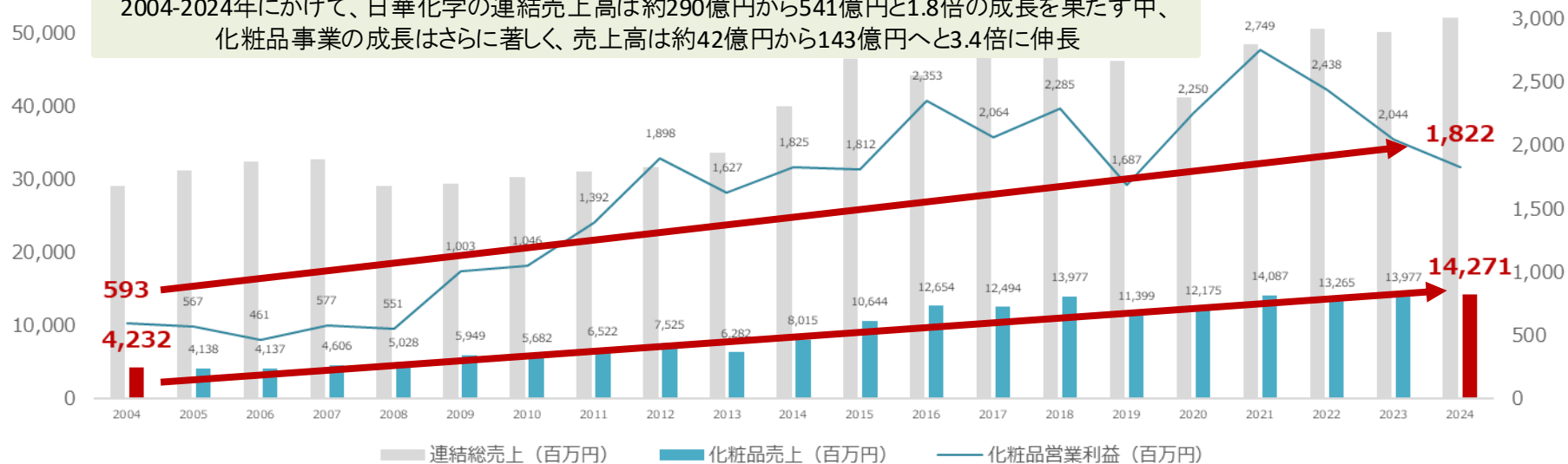
事例選択理由：比較的な業績の向上

□ 分析対象の選択理由

分析対象の日華化学は、山田製薬を買収するものの遊休資産になってしまうという「戦略的失敗と、その後の目覚ましい成長という両極端のフェーズを観察できる稀有な事例

「日華化学の連結総売上高と化粧品事業の売上高および営業利益の推移（2004-2024）」, 同社IR資料「事業報告書GLOBE」より, 筆者作成。

2004-2024年にかけて、日華化学の連結売上高は約290億円から541億円と1.8倍の成長を果たす中、化粧品事業の成長はさらに著しく、売上高は約42億円から143億円へと3.4倍に伸長



対象事例の概要

□ 日華化学株式会社

設立: 1941年

本社: 福井県福井市

事業内容: 繊維加工用界面活性剤を主軸とする化学品メーカー

化粧品事業: 1981年、「デミコスメティクス」を設立し化粧品事業に参入、繊維を「洗う・染める」ための技術を毛髪に応用したことが事業のルーツ

□ 山田製薬株式会社

創業: 1910年(明治43年)、医薬品の製造販売業としてスタート

現状: 日華化学のグループ企業であり、現在は化粧品・医薬部外品のODM(相手先ブランドによる設計・製造)を主軸とする

特長: 医薬品製造で培った品質管理体制と、国際規格「ISO22716」認証が強み



分析の方法

□ 分析方法の選択： 単一事例分析

プロセスの解明には、事象の成り立ちや因果関係の繋がりを分析し、その文脈を捉える事例研究が適している (Yin, 1994; 沼上, 2000)

□ 分析の手段： 面談調査＋二次資料調査

本事例の主要人物である日華化学株式会社代表取締役副社長執行役員COO (Chief Operating Officer) 兼化粧品部門長デミコスメティクスカンパニープレジデント兼営業統括本部長の龍村和久氏に面談調査を実施

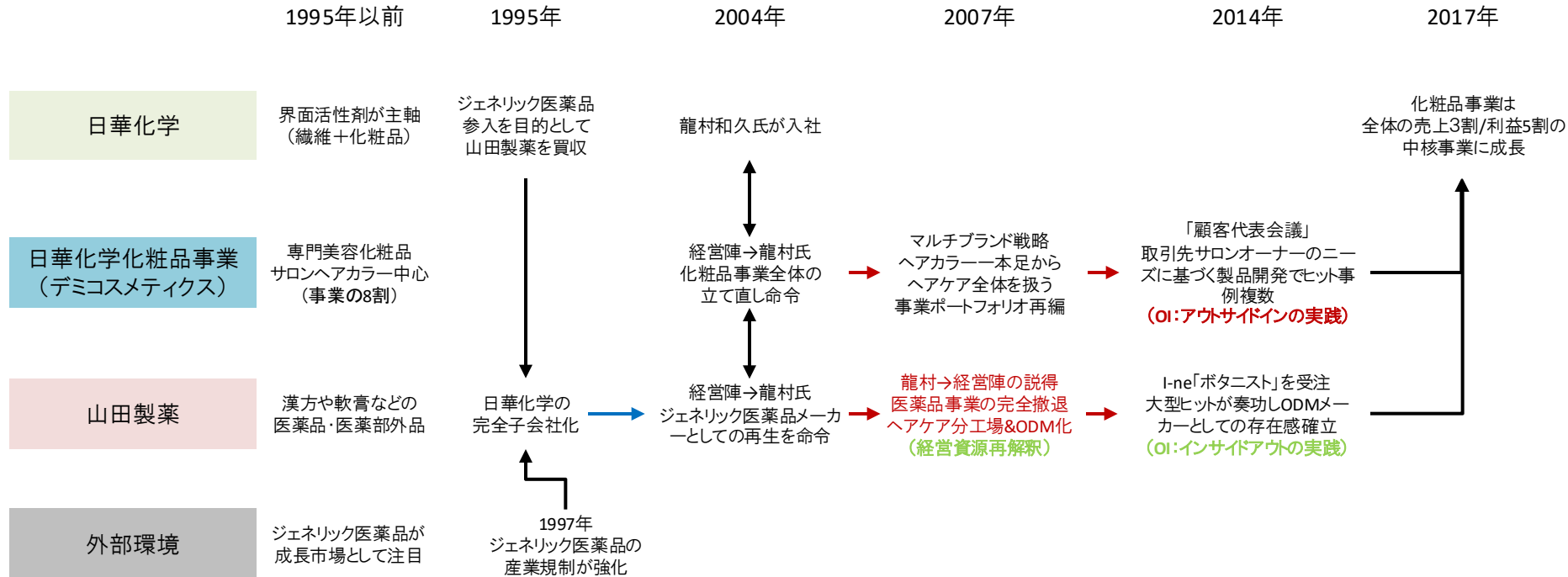
(2025年2月17日10時～11時, 同年7月28日15時～16時に2度, 実施)

事前に質問事項を大まかに決めておき、話し手とのやり取りの中で、重要な点の詳細を尋ねていくという半構造化インタビューを実施

面談調査を補完するため、事後的な調査に適した文書として、WEBメディアの取材記事、業界誌、同社事業報告書、その他のIR公表資料、ニュースリリースなど二次情報を使用

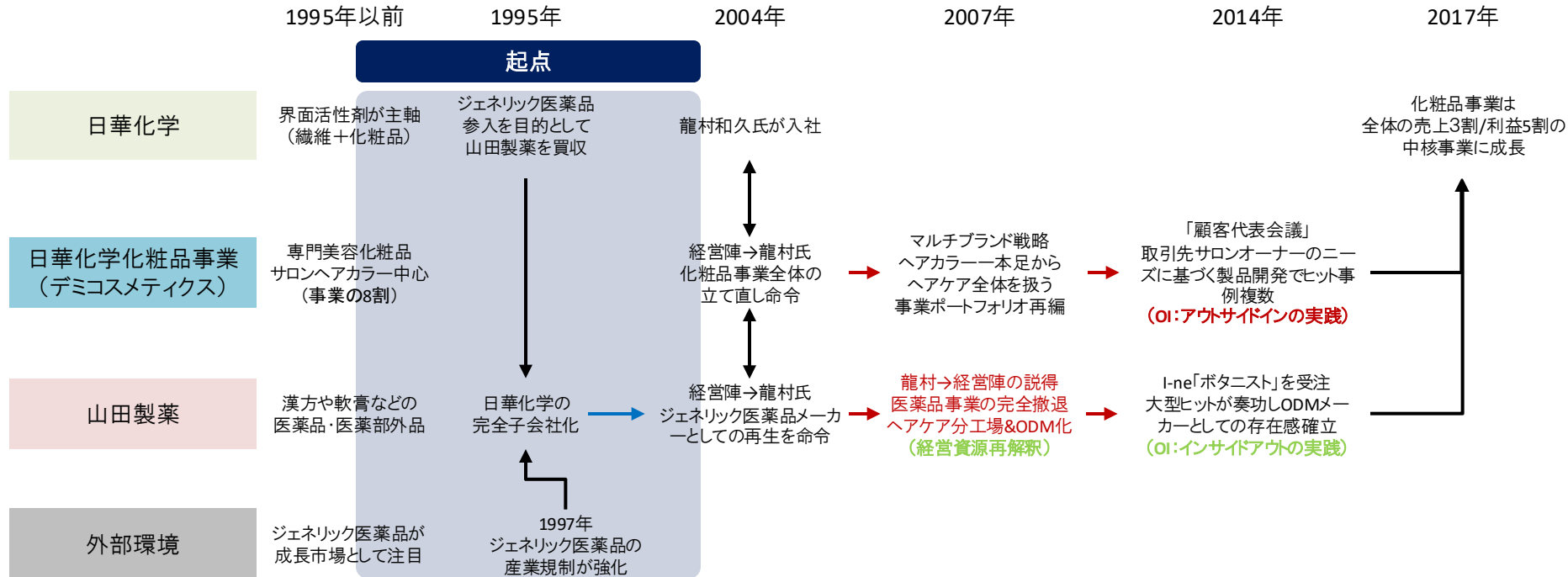
分析の枠組み

資源の遊休化がアウトバウンド型OI形成に至る過程を、事実ベースに時系列で追跡



分析の枠組み

資源の遊休化がアウトバウンド型OI形成に至るプロセスを、時系列で**起点**、**転換**、**帰結**の3段階に区分して分析



起点：経営資源（買収企業）の遊休化

□ 起点：無計画なトップダウン型買収による経営資源遊休化（1995年～2004年）

1995年：後発医薬品（ジェネリック医薬品）事業参入を目的に山田製薬を買収

1995～2004年：買収後の具体的な参入戦略や事業計画がないまま、日華化学から山田製薬の社長として既存経営陣が出向し、門外漢の医薬品を担当

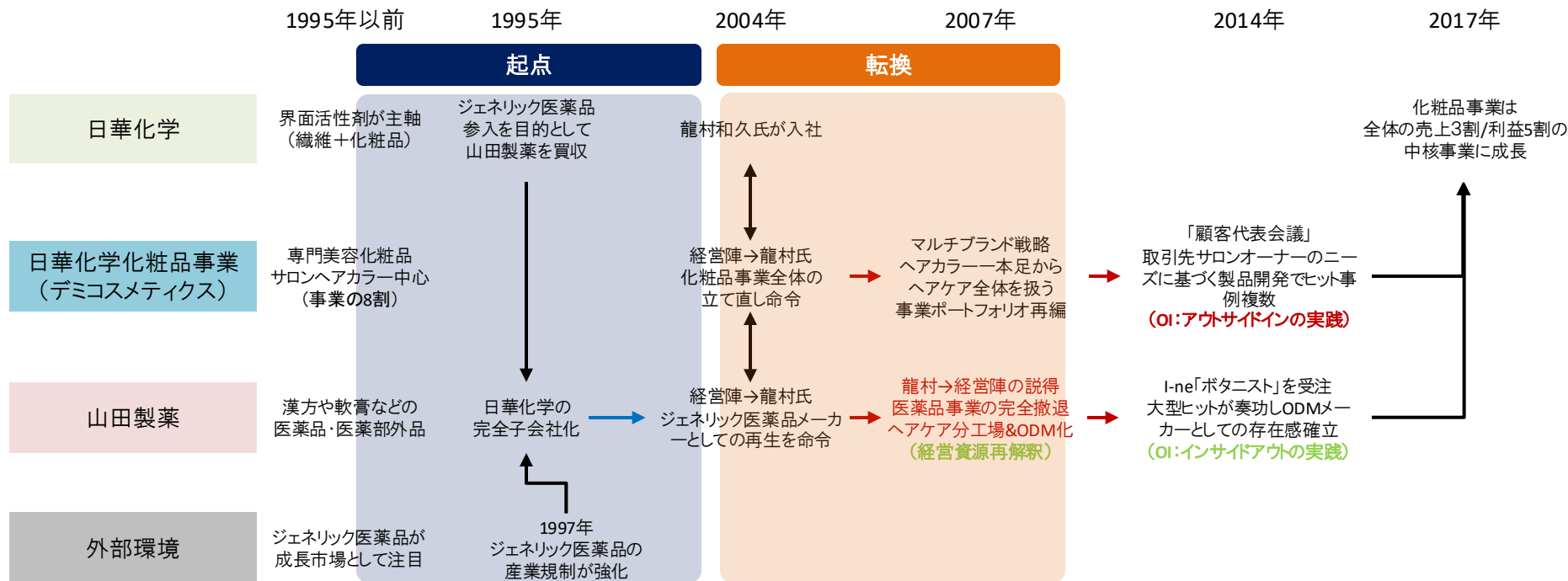
医薬品の知見も経験もない経営のかじ取りでは、買収当初の目的だった医薬品参入は進まず、山田製薬は有効な役割を見出せないまま10年間放置

戦略目的は未達となり、経営資源は完全に「遊休化」した



分析の枠組み

資源の遊休化がアウトバウンド型OI形成に至るプロセスを、時系列で**起点**、**転換**、**帰結**の3段階に区分して分析



転換：経営資源の再解釈

□ 転換1：新責任者、龍村氏による既存事業の改革と撤退（2004年～2007年）

【改革1】親会社である日華化学の化粧品事業「デミコスメティクス」の改革

専門美容ヘアカラーが8割の売上を占める狭小的事業ポートフォリオから脱却するため「マルチブランド戦略」を掲げ製品ポートフォリオを拡充

ヘアカラー以外の製品に関する市場情報や経験不足を補うため、トップサロンの顧客を製品開発プロセスに巻き込んだ「顧客代表制」を構築し、インバウンド型OIを実践

トップサロン顧客の要望に応え続ける製品開発と学習を繰り返したことで、**数千の「処方レシピ」という技術資産を蓄積（※のちの山田製薬がODMへ転身する際の布石となる）**

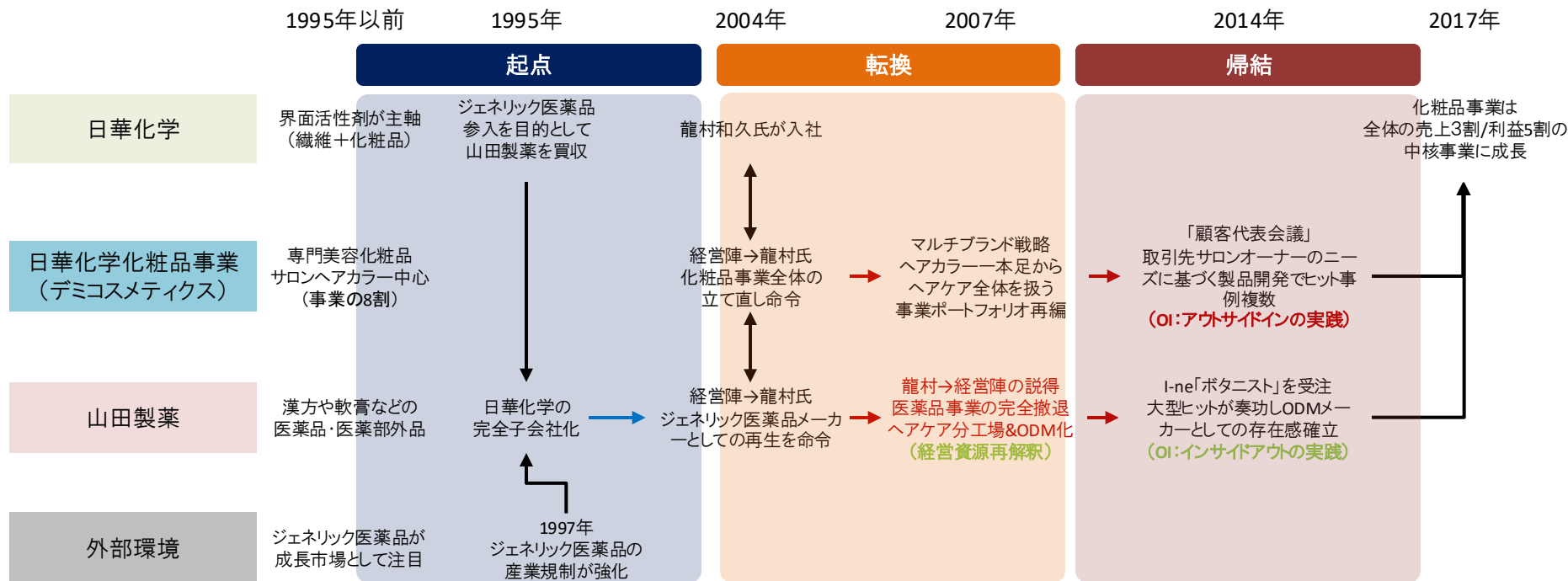
【改革2】子会社である山田製薬の客観評価と“しんがりとしての3年”：医薬品完全撤退

10年の投資不足により技術的蓄積は失われ優秀な社員も流出しており、再生は不可能と判断した龍村氏は、「3年間あらゆる再生の努力を尽くす代わり、成果が出なければ医薬品からの完全撤退を認めてほしい」と交渉し、将来的な撤退を合意



分析の枠組み

資源の遊休化がアウトバウンド型OI形成に至るプロセスを、時系列で**起点**、**転換**、**帰結**の3段階に区分して分析



帰結：経営資源の再解釈

□ 帰結：遊休化した経営資源の「再解釈」による事業転換(2007年)

3年のしんがり役を果たし、山田製薬の医薬品事業からの完全撤退を完了
龍村氏は山田製薬の「事業」ではなく、「経営資源」に改めて着目

【旧解釈】後発医薬品メーカーとしては「再生不能な、負の遺産」

【解釈転換後】山田製薬は「高品質な化粧品ODM工場」としての潜在的価値を持つ
埋もれていた3つのコアケイパビリティの再認識：価値再生, 米山, 2020)

- ①「医薬品GMP(Good Manufacturing Process)準拠の高品質な設備・人材」
- ②「小ロット・多品種生産に対応できる生産能力」
- ③「軟膏製造で培った高粘度製品の加工技術」

考察：アウトバウンド型OIの形成メカニズム

変革前

変革後

日華 化学 化粧品

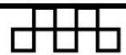
- 売上の8割をヘアカラーに依存し、事業が停滞
- 市場ニーズを捉えきれていない、内向きな製品開発

- 顧客代表制で美容師を巻き込む
インバウンド型OIの製品開発確立
- 多様なニーズに応える「マルチブランド戦略」
- 数千の「処方レシピ」という強力な技術資産を蓄積

山田 製薬

- 後発医薬品メーカーへの足掛かりとして買収されるも、計画が頓挫
- 約10年間有効活用されず、「遊休経営資源」と化していた
- グループ内で戦略的役割が不在

- 高品質な化粧品分工場として価値を再解釈
- デミの技術資産を活用する「アウトバウンド型OI」事業の担い手へ
- BOTANIST等のヒット製品を手掛け高収益事業へ転換



帰結：経営資源の連携と事業転換

□ 帰結：資源の結合によるシナジーの創出と事業転換

日華化学の化粧品事業デミコスメティクスの改革で培った「処方レシピ(技術資産)」



山田製薬がかねてから有していた「高品質製品の多品種小ロット製造能力」

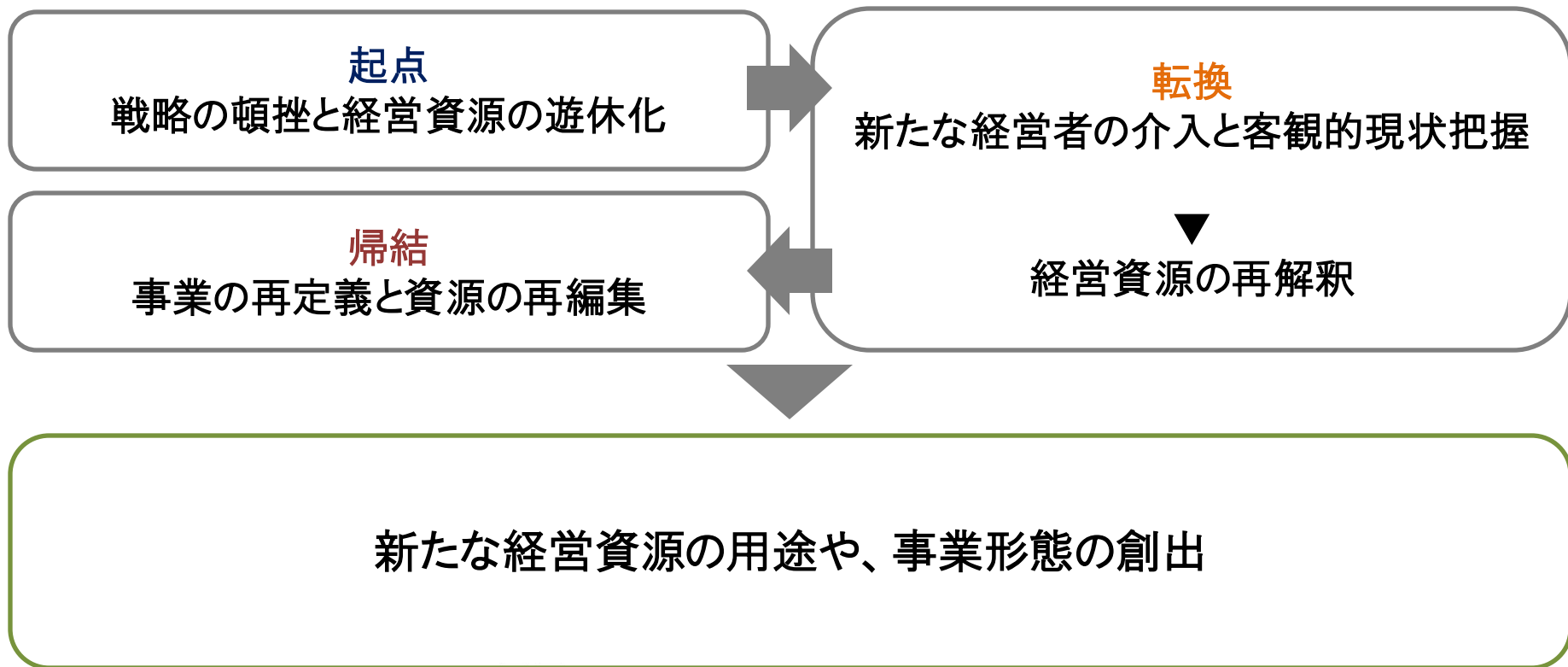


処方開発から提案する高付加価値なODM事業へ特化



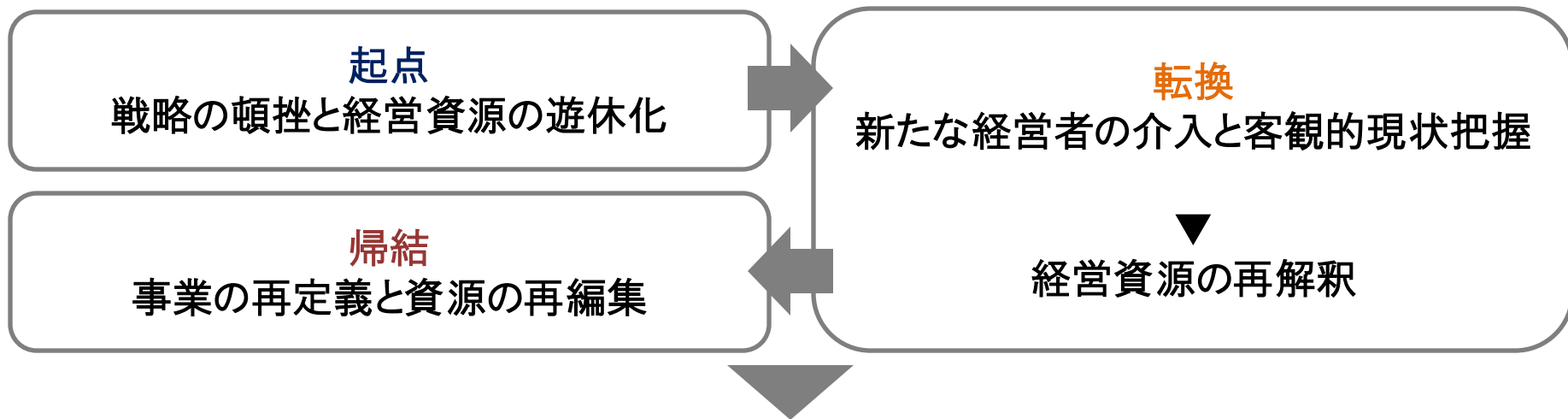
考察：アウトバウンド型OIの形成メカニズム

本事例は、技術シーズ起点とは異なるアウトバウンド型OIの発生プロセスを示唆



考察：アウトバウンド型OIの形成メカニズム

本事例は、技術シーズ起点とは異なるアウトバウンド型OIの発生プロセスを示唆



山田製薬の事例の場合

自社のコアケイパビリティを親会社の技術蓄積と組み合わせ事業転換を実現し、ODMメーカーとして自社の技術を収益化するアウトバウンド型OI事業体制を確立

結論：本事例の貢献

□ 総括

日華化学のデミコスメティクスでは、計画的にインバウンド型OI(顧客代表会議)を実践することで製品ポートフォリオの拡充と事業拡大を実現

一方、山田製薬では、経営資源の再解釈と再編集による事業転換を実現したことで、創発的にアウトバウンド型OI(ODM事業)を確立した

結果として、二つの型のOIを使い分ける強固な事業ポートフォリオが形成された

□ 理論的貢献

アウトバウンド型OIの起点は、技術シーズだけでなく経営者の「認知」にもありうることを提示

□ 実践的貢献

失敗した事業や遊休資産の再生に対する、具体的な道筋を示唆



結論：本事例の限界と今後の課題

□ 限界

単一事例研究のため、一般化には慎重な検討が必要
インタビュー対象が事例の中心人物に限定されておりバイアスの可能性を排除しきれない

□ 今後の課題

【 研究方法 / 作業面 】

トライアングレーションや理論的飽和の水準に至る追加調査
GTA(Grounded Theory Approach)などの処理による内容の一般化に向けた精緻化

【 内容面 】

他社事例との比較研究による、本モデルの普遍性と特殊性の検証
資源の再解釈を促進・阻害する組織的要因(組織文化など)の解明



Appendix

参考文献一覧

- Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). Open innovation: Research, practices, and policies. *California Management Review*, 60(2), 5-16.
- Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S. & Teece, J. D. (2019). Strategic management of open innovation: A dynamic capabilities perspective. *California Management Review*, 62(1), 77-94.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. & Brunswicker, S. (2013). *Managing open innovation in large firms*. Survey Report, Fraunhofer IAO.
- Dahlander, L., Grönlund, D. M. & Wennekers, M. W. (2021). How open is innovation? A retrospective and ideas forward. *Research Policy*, 50(4), 104218.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B. & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs - An intermediated network model. *Research Policy*, 39(2), 290-300.
- Mazzola, E., Bruccoleri, M. & Perrone, G. (2012). The effect of inbound, outbound and coupled innovation of performance. *International Journal of Innovation Management*, 16(6).
- 沼上幹 (2000) . 『行為の経営学』 白桃書房
- Obradović, T., Vlačić, B. & Dabić, M. (2021). Open innovation in the manufacturing industry: A review and research agenda. *Technovation*, 102, 102221.
- Radziwon, A. & Bogers, M. (2019). Open innovation in SMEs: Exploring inter-organizational relationships in an ecosystem. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 573-587.
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D. & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788-798.
- Ulrich, L. (2009). Outbound open innovation and its effect on firm performance: Examining environmental influences. *R&D Management*, 39(4), 317-330.
- Ulrich, L. (2011). Open innovation: Past research, current debates, and future directions. *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 75-93.
- van de Vrande, V., de Jong, J. P. J., Vanhaverbeke, W. & Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6-7), 423-437.
- West, J. & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation. *J Prod Innov Manag*, 31, 814-831.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage publications. (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法 (第2版)』千倉書房、2011年。)
- 米山茂美 (2020) . 『リ・イノベーション 視点転換の経営 知識・資源の再起動』 日本経済新聞出版社



分析手続き：インタビュー時の質問票①

■ 龍村氏への1回目(2025年2月17日10時～11時)のインタビューの質問票

1. 山田製薬様の買収の背景について

- ・ 御社が山田製薬様を買収された当時、どのような目的や期待があったのでしょうか。当時の日華化学グループ、あるいはデミコスメティクスカンパニーとして直面していた課題などがありましたら、あわせてお伺いできますでしょうか。
- ・ 山田製薬様の技術や事業モデルにおける魅力的な点は何だったのでしょうか。
- ・ 買収後、日華化学グループおよびデミコスメティクスカンパニーにおいてどのようなシナジー効果が得られたと感じていますか？（期待通りであった点 / 想定外だった点、など）

2. 日華化学グループ、デミコスメティクスカンパニーとしての戦略的意図について

- ・ 山田製薬様の買収から 2010 年代にかけて、ヘアケア事業全体の戦略はどのように進化していったのでしょうか？
- ・ 貴社はサロン市場において長い実績と強いブランド力を有している中、2007 年に発売された「UEVO デザインキューブ」シリーズや 2011 年に発売された「フローディア」のように、サロン専売品とは異なる市場への拡大を狙ったアクションも取られているかと思いますが、こうした市場への新たなブランド展開の狙いについてお伺いできますでしょうか。
- ・ 2015 年の I-ne 社による「ボタニスト」のヒットについて、製造を貴社グループの山田製薬様が受託していたことで、貴社グループのヘアケア事業・山田製薬様の事業へ大きな影響を与えたかと存じます。一方で、サロン市場を中核としながら、上記に挙げたような貴社としてのオリジナルブランドの拡大もはかる中、I-ne 社によって持ち込まれた製品製造依頼を受託した戦略的な意図はどのようなものがあったのでしょうか。
- ・ 「ボタニスト」のヒットによって、サロン業界内での摩擦やコンフリクトなどのリスク、懸念はなかったのでしょうか。

3. 近年の事業戦略の変遷について

- ・ コロナ禍以前(2015 年～2020 年)までの間で、注力された戦略や取り組みは何でしょうか？また、ボタニスト受託以前(2015 年以前)と以降(2016 年以降)で、御社のヘアケア事業戦略に変化はありましたか？
- ・ 2016 年以降から直近のおよそ 10 年間、ODM 事業と OEM 事業、オリジナルブランド事業の住み分けや連携について、どのような方針を持たれていたのでしょうか？近年は DEMI DO の大型プロモーションを展開するなど、オリジナルブランドへの投資も強化している印象を受けています



Japan Marketing Academy

分析手続き：インタビュー時の質問票②

■ 龍村氏への2回目(2025年7月28日15時～16時)のインタビューの質問票

【主な質問項目】

A. 山田製薬の戦略転換について

【停滞期の背景】

- 1995年の買収後、約10年間にわたりジェネリック医薬品事業への投資が停滞した背景には、どのような経営判断や外部環境の変化があったのでしょうか。

【戦略転換の意思決定プロセス】

- 2004年、化粧品事業全体が危機的状況にある中で、なぜ龍村様が山田製薬の再生を担うことになったのでしょうか。その経緯や経営陣の期待についてお聞かせください。
- 龍村様は、どのような情報収集・分析に基づき、「ジェネリックでの再生は不可能」と判断されたのでしょうか。
- ジェネリック医薬品に代わる「化粧品ODMメーカー化」という着想は、どのような思考プロセスから生まれたのでしょうか。
- 山田製薬の持つ経営資源(特にGMP準拠の設備や人材)の価値を、どのように再解釈されたのでしょうか。
- 当初の計画を覆す龍村様のご提案に対し、経営会議などではどのような議論がありましたか。
- 反対意見や懸念点はどのようなもので、それらをどのようにして乗り越え、最終的な合意形成に至ったのでしょうか。
- 説得の決め手となった要因があれば教えてください。

【戦略の実行と資源再構成】

- 化粧品ODMメーカーへの転換に際し、日華化学本体から山田製薬へ、どのような技術的・人的支援が行われましたか。
- 両社のシナジーを創出するために、どのような工夫がありましたか。
- 医薬品製造を担ってきた山田製薬の従業員の皆様は、この大きな方針転換をどのように受け止め、スキルを適応させていったのでしょうか。
- I-ne社の「BOTANIST」という計画外の大きな成功は、その後の山田製薬の事業や組織にどのような影響を与えましたか。
- この「偶然の好機」を、持続的な成長の糧へと転換する上で、どのような判断や取り組みがあったのでしょうか。



Japan Marketing Academy

分析手続き：インタビュー時の質問票③

□ 龍村氏への2回目(2025年7月28日15時～16時)のインタビューの質問票つづき

B. デミコスメティクスの変革について

【社内変革のプロセス】

- 主力事業であったヘアカラーから、ヘアケア全般へと経営資源(研究開発、営業、予算等)を大きくシフトさせる際、
- 社内(特に既存の研究・営業部門)からの抵抗や戸惑いはありませんでしたか。あったとすれば、どのように乗り越えられたのでしょうか。

【オープンイノベーションの実践】

- 「顧客代表会議」の運営において、サロンオーナーの皆様の率直な意見を引き出し、それを製品開発に反映させる上で、どのような工夫や困難がありましたか。
- 社内の開発方針との調整はどのように行われましたか。(もし可能であればサロンオーナー様へ)多忙な中、なぜデミコスメティクスの製品開発へ積極的に協力しようと思われたのでしょうか。
- その動機や、当時のデミコスメティクスに寄せていた期待についてお聞かせください。



既存研究の整理：OI研究

□ イノベーション研究におけるOIの位置づけ

企業の境界を越えた知識の相互作用を重視するOIは、現代企業のイノベーション論における中心的なパラダイムである (Bogers et al, 2019; Dahlander et al., 2021)

□ 既存のOI研究の基本的な3つの型

- ①外部資源を自社に取り込むインバウンド(アウトサイド・イン)型
- ②既存内部資源を新技術や製品開発に繋ぐアウトバウンド(インサイド・アウト)型
- ③両者を組み合わせたカップルド型

(Mazzola et al., 2012; Chesbrough and Brunswicker, 2013)

□ 既存のOI研究の特徴と課題

研究対象が外部の知を取り込むインバウンド型OIや、資源豊富な大企業・ハイテク産業に分析が偏っている

(van de Vrande et al., 2009; Lee et al., 2010; Mazzola et al., 2012; West & Bogers, 2014; Bogers et al., 2018; Radziwon & Bogers, 2019; Dahlander et al., 2021; Obradovic et al., 2021; Singh et al., 2021)



既存研究の整理：リ・イノベーション（米山,2020）

□ イノベーション研究におけるリ・イノベーションの位置づけ

Schumpeter(1912; 1942)の新結合による新たな知識の創造ではなく、Kirzner(1973)の「他者が気づいていない市場の不均衡や機会を発見する機敏性に着目

▶カーズナーの機敏性とは、「気づく力」がどのようにして生まれるのかを説明しようとする試みであり、**そのメカニズムが「視点の転換」**

□ 経営戦略論におけるリ・イノベーションの位置づけ

企業が持つユニークな経営資源が競争優位の源泉と考えるResource-Based View(RBV)から一歩踏み込み、単に「優れた資源を持っている」だけでは不十分であると指摘
その**資源が持つ潜在的な価値を行為主体がいか**に「認識」し、「解釈」し直せるかが重要であると、行為主体の認知プロセスの重要性を説く

