

『証券経済学会年報』第51号別冊
証券経済学会創立50周年記念大会
学会報告論文

持続的な競争優位に向けた動的な競争戦略

—競争戦略論にみるダイナミック・ケイパビリティ—

**The Dynamic Competitive Strategy for the Sustainable
Competitive Advantage**

**- The Dynamic Capabilities with a focus on the Competitive
Strategy -**

持続的な競争優位に向けた動的な競争戦略

ー競争戦略論にみるダイナミック・ケイパビリティー

日隈 信夫

中央学院大学 商学部

1. 問題意識

ティース(Teece, D. J.) [2009] は、ポーター(Poter, M. E.) [1980] を中心とするポジショニング・アプローチ(ファイブ・フォース・フレームワーク 以下, FFF) とワーナーフェルト [1984] (Wernerfelt, B.)やバーニー(Barney, J. B.) [1986a] を中心とする資源ベース・アプローチ(資源ベース (RBV) 理論やVRIO フレームワーク) からなる競争戦略論を相互補完的に発展させたダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ(ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク 以下, DCF) によって, 競争優位の持続性を説明しようとしている。

ティース [2009] によると, ダイナミック・ケイパビリティ (以下, DC) は, 一時的な競争優位の連鎖によって, 持続的な競争優位の能力も有することになる¹⁾。一般的に, 競争優位(Competitive Advantage)とは, 低コスト(低価格)や差別化(高品質)によって, 業界平均以上の利益率や市場占有率を獲得できる競争力(Competitive Edge)を指す。

ここで, 競争優位を低価格や高品質といった技術的な持続と捉えると, 一時的な競争優位しか実現できないが, 利益率や市場占有率といった収益性の持続と捉えると, 持続的な競争優位が実現することもあり得る²⁾。

ティース [2012・2009] によると, FFF は, 無形資産, イノベーション, ケイパビリティ(Capabilities), 不均衡アプローチを無視した伝統的な産業組織論に依拠しているため, 市場構造を外生的に所与としたFFFは静的で, 技術や知識や生産プロセスなどの無形資産の創造, (適合性を重視しているにもかかわらず) 補完性や共特化に関連する活動についての議論がない。また, ティース [2009] は, シュムペーター(Shumpeter, J. A.) [1912, 1942], 後継者のボウモル(Baumol, W. J.) [1968], カーズナー(Kirzner, I. M.) [1973], ネルソン=ウィンター(Nelson, R. R. and Winter, S. G.) [1982] を引用して, オープン・イノベーションが企業の成功のために不可欠だと指摘する一方, FFF には, 企業家精神, イノベーションの役割

についての十分な議論がないと指摘し, ポーターとの決別を宣言しているが, イノベーションのための投資や資金調達の方法など, イノベーションの具体的な内容を考慮していない³⁾。

ボウモル [2002] によると, 過去の埋没支出(サンクコスト)の大部分は, イノベーションのための研究開発投資であるが, イノベーションをルーティン化させるためには, こうした研究開発部門にも積極的かつ継続的に資源を投入すべきである。また, ボウモル [2002] によると, イノベーション費用の大部分を占める過去の埋没支出を回収し, つぎのイノベーションへと繋げていくためには, 限界費用を上回る価格を設定し, 価格差別を行う必要がある(内部資金調達)⁴⁾。

ポーターは, 伝統的な産業組織論におけるSCPモデルの業界構造を逆転させ, コスト優位による市場占有率の拡大(量的優位), 製品差別化による市場占有率の拡大(質的優位), 参入障壁を構築するような状況が競争戦略だと考えた⁵⁾。

浅羽 [1992] によると, ポーターのFFFは, 高い業績を上げている企業行動や産業構造を調査した結果, 短期的な利潤最大化とは異なり, 一見非合理的な行動を取る企業が高い業績を上げていることを明らかにした⁶⁾。

一方, 浅羽 [1992] によると, 伝統的な産業組織論では, 業界構造を所与とすれば, 一定の企業行動の下, 一定の企業業績が決まってしまう。そのため, 伝統的な産業組織論は, 業界構造を所与とするのではなく, 個別企業の競争や協調に焦点を当て, 市場構造が出現するまでの過程を動的に分析するようになった(内的要因)。また, 伝統的な産業組織論は, ポーターが明らかにした(一見非合理的な行動を取る企業が高い業績を上げている)事実を解明しようとするようになった。すなわち, こうした事実(経済合理性)を解明するために, 伝統的な産業組織論は, ゲーム理論などを応用して, 企業間の相互作用, たとえば, ある戦略に対する競合企業の反応(合理的な反撃行動=罰の戦略)など, 企業行動を動学

的に分析するようになった(外的要因)。たとえば、短期的な利益を犠牲にして、長期的な市場占有率の獲得を目指して成功した日本企業の一見非合理的な行動は外的要因の1例となる。

このように、伝統的な産業組織論は、FFFの影響も受け、ゲーム理論なども応用した新しい産業組織論へと進化することとなった。

こうしたなか、浅羽[1992]は、FFFも、(FFFの影響を受け、ゲーム理論、取引コスト理論、進化理論などを応用した)新しい産業組織論を考慮すべきだと指摘している。すなわち、高い業績を上げている企業の戦略だけでなく、企業間の相互作用、たとえば、ある戦略に対する競合企業の合理的な反撃行動などを明示した新しい産業組織論を考慮しなければ、競合企業の学習・模倣・追従・反撃の結果、戦略の競争優位を維持できなくなるためである⁹⁾。また、FFFは、これまで、伝統的な産業組織論を考慮してきたため、同じ外部環境・業界にあるにもかかわらず、成功企業の戦略行動が異なっている理由を説明できず、産業構造(状況)が企業の戦略行動を決定するという因果命題が成り立たない⁹⁾。

ここで、内部環境を重視する資源ベース(RBV)理論によって、同じ外部環境でも、経営資源の利用方法の違いによって、企業の業績が異なるため、戦略も異なる理由を説明できるようになった。すなわち、資源ベース(RBV)理論は、内部資源をベースに戦略を立て、競争優位の源泉を業界の特徴ではなく、経営資源を供給するケイパビリティにあると考えるためである。

一方、ティース[2009]によると、資源ベース(RBV)理論は、企業が、模倣・複製困難な資源・ケイパビリティを所有するだけで、利潤を獲得でき、こうした資源・ケイパビリティの生み出すサービスが顧客の需要を高めるという見解であるが、企業が、成功の源泉(持続的な競争優位)をいかに確立するかについての議論がない。バーニー[2002]も、この点については認めている¹⁰⁾。

本稿では、まず、FFFと資源ベース(RBV)理論からなる競争戦略論を相互補完的に発展させたDCFによる持続的な競争優位の可能性について模索することを目的とする。一方、取引コスト理論や進化理論など、新しい産業組織論と同じ基盤理論の下で発展したDCFも、(ポーターのFFFが基盤とした伝統的な産業組織論が、今度は、ポーターのFFFによって影響を受け、静学的な要素を残しつつも発展した)新しい産業組織論を考慮すべきであることを指摘する。

2. 競争概念

バーニー[1986b]、入山[2014]によると、競争戦略論は、産業組織論の流れからなるIO型(Industrial Organization Competition)、独占的競争理論の流れからなるチェンバレン型(Chamberlinian Competition)、動学的なイノベーション理論の流れからなるシュムペーター型(Shumpeterian Competition)の競争概念に分類される¹¹⁾。

ティースのDCは、動学的なイノベーション理論の流れからなるシュムペーター型の競争概念に分類される。また、ティースのDCは、経営戦略論(競争戦略論)、多国籍企業論(国際経営論)および垂直的統合論(取引コスト理論)から構成される¹²⁾。

資源ベース(RBV)理論には、持続的な競争優位をいかに確立するかについての議論がないため、ここでは、資源ベース(RBV)理論を基盤としながらも、競争戦略論から構成されるDCに焦点を当て、従来の静学的な競争戦略論を整理したうえで、それを補完すべくDCの基礎へと理論を繋げ、競争環境の激しいなか、継続的なイノベーションと持続的な競争優位を実現するためのDCの可能性について模索する。

現代のDCは、ティース型とアイゼンハート(Eisenhardt, K. M.)型に分類される。ティース型DCは、競争優位の獲得・維持、DCの向上のために、企業は、開発・応用されるべきケイパビリティの感知(Sensing)、捕捉(Seizing)、そして、変革的な再配置(Transforming Reconfiguring)を必要とし、ケイパビリティの側面・少数個人(経営者)を重視する型である¹³⁾。

アイゼンハート型DCは、高速市場においては、予測不可能な結果を伴うシンプルかつ経験的・脆弱なプロセスであるため、急速に変化する環境では、シンプル・ルールだけを組織にルーティン(Routine)(慣習的・日常的な行動の繰り返し—組織に慣習として定着した繰り返しの行動パターン—)のように徹底させ、状況に合わせて柔軟に意思決定することを必要とし、シンプル・ルールの側面・組織を重視する型である¹⁴⁾。また、アイゼンハート=マーティン(Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A.)[2000]によると、長期的な競争優位は、組織的かつ戦略的なルーティンに基づき、DCではなく、新たな資源配置にある¹⁵⁾。

入山[2014]によると、DCは、組織が資源を再配置する(組み換え直す)プロセスであるため、DCは、組織内でルーティン化される必要がある¹⁶⁾。

3. 産業組織論と SCP 戦略 (FFF)

ポーター [2000] によると、1970年代から1980年代にかけて、日本企業は、業務効果が限界に達するまで、低コストと差別化の同時追求を実現し、生産性のフロンティアを押し上げてきたが、1990年代になると、こうした業務効果は、持続的な競争優位に繋がることなく、競合他社が模倣することによって、オペレーション効率の格差が縮小し始めた。

ポーター [2000] によると、こうした日本企業の低迷については、業務効果が限界に達しているにもかかわらず、日本企業が、競合他社とは異なる方法を行うポジショニングによって、「何をし何をしないか」を選択すべく戦略、すなわち、トレード・オフを行っていなかったことが大きな要因だと指摘している¹⁷⁾。すなわち、ポーター [1996] によると、低コストと差別化との選択や集中、また、活動間の適合性を創出する戦略によって、持続的な競争優位を実現できるのである¹⁸⁾。

IO 型の SCP モデル (完全競争モデル)、FFF (完全独占モデル) とともに、産業の参入障壁や企業間の移動障壁が、企業の収益性に影響するという立場にあり、FFF によると、企業は、これらの障壁を高めて、他企業との直接競争を避ける戦略が求められることになる (規模の経済による参入阻止戦略や差別化戦略)¹⁹⁾。

たしかに、FFF は、ゼロ利潤を回避し、超過利潤を獲得するための方法として、①魅力的な産業 (成長過程・競争の制限・脅威の防御) を選択し、②その産業に参入し、生産量の拡大を図り、③脅威を防ぐための戦略 (低コスト・差別化) を掲げることによって、経済学 (産業組織論) を体系的に競争戦略論に適用することとなったが、ティース [2008・2009] によると、急速に変化する環境にあるにもかかわらず、FFF における分析対象としての環境は産業である (静的)。また、戦略策定の本質は、競争に対処することであり、ティース [2008・2009] によると、FFF は、補完性・経路依存性・支援制度など、競争環境の多くを無視しており、企業が、機会・脅威を適切に感知する能力、強みや弱み、技術や市場の経路を適切に検討する能力も制約されることになる。

このように、ティース [2008・2009] は、FFF では、市場構造が、外生的に所与とされ、ケイパビリティも無視されているため、企業によるイノベーションに基づく持続的な競争優位を説明できないと指摘した²⁰⁾。

これに対して、ティース [2009] の DC は、急速に変化する環境における分析対象として、産業ではなく、ビジ

ネス・エコシステムを重視している。また、ティース [2009] の DC は、カーズナー的理論、シュムペーター的理論、進化論などの経済変化の諸理論を基盤としており、戦略策定の本質は、模倣・複製困難な資源・ケイパビリティの開発・再配置と組織の変革をルーティン化することによって、競争優位の確立に貢献するような技術・ビジネスモデルの選択・開発を実現することである²¹⁾。

単純には、エコシステムは、1つのイノベーションに対する相互補完的な企業の集合体を指しており、たとえば、Apple は、スマートフォンの iPhone 上にアップルストアを設置して、消費者の多様なニーズに応えるサービスを展開している。すなわち、Apple (キーストーン) は、個々のアプリケーション事業者 (ニッチプレーヤー) と連携して各種サービスを提供しており、こうした各種サービスの共通的基盤 (プラットフォーム) を組み合わせることによって、全体としての価値を創造している²²⁾。

ダウズ=ヌーネス (Downes, L. and Nunes, P. F.) [2014] によると、エコシステムとは、従来のサプライチェーンに代替する環境 (製品・サービスを取り巻く共通の収益環境) であり、スマートフォンであれば、アプリケーション、周辺機器、関連サービスなどが、すべての参加者に収益をもたらす環境を構築している²³⁾。また、トヨタは、2015年、燃料電池車関係の特許の無料開放を行う (ライセンスアウト) 一方、燃料電池車の普及に必要な部品材料や水素ステーションなどの関連設備を他の企業の技術開発に求める (ライセンスイン) ことを目的とし、相互補完的なエコシステムを形成している。さらに、GE は、モノがインターネットに接続される IoT で、コンソーシアム (企業連合) を形成しており、自社資源だけを活用して、製品の性能向上を追求する「モノ」モデルではなく、他社資源も活用して、顧客価値を最大化 (複合的な製品の組合せ、顧客ニーズの変化に対する最適なサービスの提供によって、模倣困難で持続的な競争優位を確立) する「ソリューション」モデルを採用することによって、個々のソリューションの共通部分を収集してプラットフォーム化している²⁴⁾。

このように、ティース [2009] は、市場構造を外生的に所与とした FFF は、適合性を重視しているにもかかわらず静的で、補完性や共特化に関連する活動についての議論がないと指摘しているが、企業の活動・能力・資源が連携し合う組織 (システム) としての適合性と企業内外の資産の相互依存関係をもたらす能力としての共特化の違いは明確ではない。また、たしかに、DC によって、FFF も資源ベース (RBV) 理論も、理論的に補完されることと

なり、浅羽〔1992〕も、競争優位を維持するために、FFFは、(FFFの影響を受け、ゲーム理論、取引コスト理論、進化理論などを応用した)新しい産業組織論を考慮すべきだと指摘しているが、DCも、取引コスト理論や進化理論などの共通した基盤理論を有する新しい産業組織論を考慮すべきであるとする²⁵⁾。

たしかに、ティースの動学的な競争戦略論は、(動学的とはいえ静学的な)伝統的な産業組織論の影響を受けた新しい産業組織論と相互作用するとはいえないかもしれない。

これに対して、柳川〔2001〕は、伝統的な産業組織論の構造-行動-成果パラダイムを新しい産業組織論へと新たに再定義すればよいと指摘している²⁶⁾。

ボウモル〔2002〕は、ネルソン(Nelson, R. R.)〔1996〕を引用して、イノベーションがさらなるイノベーションを導く寡占的イノベーションモデルは、古典派経済学の想定する小企業・完全競争モデル(価格=限界費用=平均費用)とは異なり、市場が限界費用を上回る価格設定と価格差別を強制する新しい産業組織論の考え方だと指摘している。すなわち、ボウモル〔2002〕によると、新しい産業組織論は、動学的な寡占的イノベーションモデルであり、巨大企業は、通常の投資のための内部資金調達だけでなく、研究開発投資など、イノベーションのための支出の大部分を占める繰り返される膨大な埋没支出を回収するために、市場が企業に限界費用を上回る価格設定と価格差別を強制するという考え方である。

一方、ボウモル〔2002〕は、こうした企業は、完全競争モデルの価格受容者ではなくなるが、市場の力によって巨大企業となり、限界費用を上回る価格設定と価格差別を強制される価格受容者だと指摘している²⁷⁾。

たしかに、市場によって強制されているとはいえ、自ら限界費用を上回る価格設定と価格差別を行うことができるのであれば、(巨大企業に成長した後でなくても)価格受容者ではなく、価格設定者ではないかと考える。また、DCが(静学的な要素の残る)新しい産業組織論を考慮すべき理由は、取引コスト理論や進化理論などの共通した基盤理論を有するというだけではない。たとえば、菊澤〔2016〕は、不確実な環境の下では、利潤最大化原理や取引コスト原理に基づくルーティンに従う企業行動はベストプラクティスにはならず、最初から合理的に失敗すると指摘している²⁸⁾。また、ティース〔2009〕も、経営者の裁量権の乱用などによる財務上の不正行為の回避(エージェンシー問題の解決)よりも、少数個人(経営者)の裁量権を保証することによる戦略上の不正行為の回避

(変化の感知・機会の捕捉・資源や組織の変革的な再配置の側面での十分なケイパビリティの発揮)を重視している²⁹⁾。すなわち、急速に変化する環境の下では、企業は、安定した環境に対応して、現状を維持するだけの通常能力(Ordinary Capabilities)のまま、(慣習的・日常的な行動の繰り返しとしての)ルーティンに従って行動する(利潤最大化原理)だけでは、ゼロ利潤を回避できるとは限らず、財務上の不正行為を回避するだけでは、戦略上の不正行為を回避できるとは限らないためである。たしかに、財務上の不正行為を回避するためには、ステークホルダー間で取引コストが生じるため、取引コストの節約も必要となるが、それ以上に、戦略上の不正行為を回避するためには、社内取締役を中心とした経営者が、変化を感知し、機会を捕捉し、資源や組織を大胆に再配置・変革し続ける戦略も必要となる。

このように、DCは、取引コスト理論や進化理論などの新しい産業組織論と共通した基盤理論を有するフレームワークであるが、戦略上の不正行為を回避することによって、イノベーションを実現したとしても、浅羽〔1992〕が指摘するように、ある戦略に対する競合企業の合理的な反撃行動(ゲーム理論)も明示した新しい産業組織論を考慮しなければ、競合企業の学習・模倣・追従・反撃の結果、持続的な競争優位を実現できなくなるのである³⁰⁾。

4. 独占的競争とRBV戦略

(資源ベース(RBV)理論・VRIOフレームワーク)

チェンバレン型の資源ベース(RBV)理論(独占的競争モデル)において、企業が差別化された製品・サービスを持って競争することは所与の条件であるが、産業への参入障壁は低い状態である。

一方、企業は、差別化をしながらも、競合企業との厳しい競争を強いられる。ここで、こうした差別化の源泉となりうる経営資源が重要となる³¹⁾。資源ベース(RBV)理論は、企業が、希少かつ模倣・複製困難な資源・ケイパビリティを所有するだけで、利潤を獲得でき、こうした資源・ケイパビリティの生み出すサービスが顧客の需要を高めるという見解であるが、企業が、社外資源も活用して、顧客価値を最大化するオープン・イノベーション、すなわち、複合的な製品の組合せ、顧客ニーズの変化に対する最適なサービスの提供によって、模倣困難で持続的な競争優位を確立するソリューション(コト)・モデルにまでは至っておらず、持続的な競争優位をいかにして確立するかについての議論がない³²⁾。

バーニー〔2002〕も、①激変する企業環境における予

測能力の限界、②企業業績に影響力を与える経営者能力の限界、③企業内部の資源やケイパビリティを分析単位とすることに伴うデータ収集能力の限界によって、持続的な競争優位を維持できないことを認めている。

ここで、資源ベース(RBV)理論をベースとしながらも、それを補完すべくDCの必要性が生じることとなる³³⁾。すなわち、模倣・複製困難な資源・ケイパビリティを所有するだけでなく、模倣・複製困難な資源・ケイパビリティを開発・再配置する企業の戦略行動によって、持続的な競争優位を確立することができるからである。

たしかに、企業が保有する固有の資源やルーティンを形成する固有のケイパビリティが企業の戦略的行動を決定することによって、同じ外部環境・業界にあっても、成功企業の戦略行動が異なることを説明でき、企業が保有する固有の資源やケイパビリティによって、企業の短期的な競争優位を説明できるが、特定の資源やケイパビリティに固執すると、環境の変化に適応できず、長期的には硬直化することとなる³⁴⁾。

ティース [2009] によると、経営資源の提唱者であるペンローズ(Penrose, E.) [1959] は、企業を代替可能な資源の束とみなしており、その資源の一部は、過去の活動から生み出される(経路依存性)。また、こうした資源は、さまざまな最終製品の生産に向けて活用され、経営者は、顧客のニーズを満たすために、企業の製品ポートフォリオを再配置しようとする。さらに、利潤は、差別化の実現だけでなく、余剰・未利用資源の活用によっても生じる。

ペンローズ [1959] によると、差別化をバリュー・チェーンの中心に置き、製品差別化を実現できれば、資源やケイパビリティにおいて、差異性を有することになる。また、ペンローズ [1959] は、ゼロ利潤を回避するために、特定の資源やケイパビリティに固執することのない別の方法を提示している。さらに、ペンローズ [1959] は、利潤が、模倣・複製困難な資源・ケイパビリティの所有から生じるため、こうした資源・ケイパビリティが生み出すサービスが、いかにして顧客の需要を引き付けるかを考慮している。

このように、ペンローズ [1959] は、企業(組織)を新古典派経済学の想定するブラックボックスではなく、経営単位以上のもの、すなわち、企業内部にある(企業内で利用可能な)人的資源と(有形物からなる)物的資源といった経営資源の集合体として捉え、経営資源と組織との相互補完関係のなかから、企業の成長理論を展開することとなった。

たしかに、ペンローズ [1959] は、経営者の役割(日

常の経営管理)だけでなく、企業家の役割(新結合の遂行者)を認識し、ゼロ利潤でないことも認識しているが、無形資産の役割を軽視しており、競争優位を確立する方法について言及していない。すなわち、ペンローズ [1959] は、企業を資源の集合体として概念化したものの、資源の定義も不明確なまま、持続的な競争優位をいかにして持続させるかを考慮していない。また、ペンローズ [1959] は、コース(Coase, R. H.) [1937] やウィリアムソン(Williamson, O. E.) [1975] (既設の市場)とは反対に、企業の創出者が市場であること(企業と市場の共進化)を認識していない(既設の企業)³⁵⁾。

これに対して、DCは、急速に変化する環境のなかで、企業が持続的な競争優位をいかにして実現するかを説明しようとしている。

ティース [2009] によると、DCは、企業に価値の増大をもたらす差別化点の構築・維持を可能にする組織と個人のケイパビリティの識別を行っている。また、DCの中核には、企業の機会・脅威に対する機敏な感知を維持し、新しい機会の実行を可能にし、成功の初期段階の成果を獲得するためのシステムを設定し、成功を維持するための継続的な変化も可能にするような経営者、経営システム、組織デザインなどの要素を明確にするための努力がある³⁶⁾。

近年では、IT業界を中心に、経営環境の変化が激しく、将来が予見しにくい経営環境にシフトし始めている。すなわち、急速に変化する環境の下では、業務効果の限界に対応するためのSCP戦略も、内部資源をベースに異なる戦略を立てるRBV戦略も、持続的な競争優位の説明には対応できなくなってきた。

ティース [2009] によると、1980年代までの日本企業は、強力な一般的ケイパビリティ(現状を維持する通常能力-Ordinary Capabilities-)の開発によって、物事の適切な実行(業務効果)を得意としてきたが、適切な物事の実行は得意ではなかった³⁷⁾。

5. 創造的破壊と動的な競争戦略 (DCF)

ティース等(Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A.) [1997] によると、DCとは、急速に変化する環境に対処するために、内部・外部のコンピタンスを統合(Integrate)・構築(Build)・再配置(Reconfigure)する企業の能力である。また、ティース等 [1997] によると、競争優位は、現在の資産配置(Asset Positions)と本来の進化経路(the Evolution Paths)によって形成される調整と結

合(Coordinating and Combining)のプロセス(方法)に基礎を置くとしているが、DCFと資源ベース(RBV)理論との違いが明確でない³⁸⁾。

一方、ティース等〔1997〕は、レント(超過利潤)の獲得方法として、FFF、資源ベース(RBV)理論およびDCFを分類している。たとえば、FFFは、ポーター・レント、すなわち、産業の参入障壁や企業間の移動障壁などの完全独占の状況からレントを獲得し、資源ベース(RBV)理論は、リカード・レント、すなわち、希少かつ模倣・複製困難な資源の所有からレントを獲得し、DCFは、シュムペーター・レント、すなわち、イノベーションによる資源の新結合からレントを獲得すると分類している³⁹⁾。

つぎに、ティース〔2007〕は、DCの基礎づけとして、企業は、競争優位を獲得・維持するために、同時に、開発・応用されるべきケイパビリティの感知、捕捉、そして、変革的な再配置を必要とすると指摘している。

ティース型DCは、ケイパビリティの側面や少数個人(経営者)の裁量を重視しており、経営者は、財務上の不正行為に対処(エージェンシー問題を監視)するだけでなく、戦略上の不正行為に対処(変化の感知・機会の捕捉・資源や組織の変革的な再配置の側面で十分なケイパビリティを発揮)することを重視している。また、ティース〔2009〕は、組織が、資源を再配置し組織を大胆に変革するプロセスを担う少数個人(経営者)の裁量を保証するようなコーポレート・ガバナンスも示唆している⁴⁰⁾。すなわち、財務上の不正行為への対処、戦略上の不正行為への対処に対しては、少数個人(経営者)の裁量だけでなく、前者は、(過半数以上社外からなる)利害の独立した社外監査役によるエージェンシー問題の監視、後者は、(企業内部に熟知した)社内取締役による戦略上の不正行為の制御によって、監視チェックだけでなく、意欲を引き出すようなシステム構築が必要となるからである。

一方、アイゼンハート型DCは、シンプル・ルールだけを組織にルーティンのように徹底させ、状況に合わせて柔軟に意思決定するシンプル・ルールや組織を重視している⁴¹⁾。すなわち、急速に変化する環境では、少数のシンプルなルールを組織にルーティンのように定着させ、状況に合わせて意思決定を行うことで、DCを高めることができるからである。

ネルソン＝ウィンター〔1982〕によると、ルーティンとは、企業の規則的(定常的)で予測可能な行動パターンのすべてであり、生産のための技術的ルーティン、雇用・

解雇、発注、需要のある製品の増産、投資、研究開発、広告に関する政策、製品多角化・海外投資に関する企業戦略を含むものである。また、ネルソン＝ウィンター〔1982〕によると、ルーティンとは、組織の進化のために、組織のメンバーが同じ行動を繰り返すことによって、組織に慣習として定着した繰り返しの行動パターンであり、ルーティンは、安定化、記憶化、学習・進化を促進し、組織の進化に貢献する⁴²⁾。

ネルソン＝ウィンター〔1982〕によると、ルーティンの進化は漸進的で、進化の方向性は制約を受け(経路依存性)、放置すると硬直化に繋がり、組織の進化が停止することもある。また、ルーティンは、安定した事業環境の下で、組織の漸進的な進化を促進するが、急速に変化する事業環境の下では、組織を大胆に変革する必要性が出てくる⁴³⁾。

ここで、ティース型DCの必要性が生じることになるが、アイゼンハート＝マーティン〔2000〕によると、DCとは、高速市場においては、予測不可能な結果を伴うシンプルかつ大いに経験的・脆弱なプロセスとなる組織的かつ戦略的なルーティンである。また、アイゼンハート＝マーティン〔2000〕によると、長期的な競争優位は、DCではなく、新たな資源配置にある⁴⁴⁾。

このように、アイゼンハート型DCは、市場変化に適合、市場変化を創造するために、資源を利用する企業のプロセス(とくに、資源を統合、再配置、獲得、放出するためのプロセス)であり、市場が出現、衝突、分裂、消滅するときに、企業が新たな資源配置を達成する組織的・戦略的なルーティンである⁴⁵⁾。

一方、ティース〔2014〕は、高速市場における不確実性に経営者が対処できず、高水準のルーティンにのみDCが存在するというアイゼンハート＝マーティン〔2000〕の考えを認めておらず、DCは、組織的なルーティンと企業家的なリーダーシップ・経営との組み合わせによるものであり、創造的な経営者や企業家の行動が常にルーティンであるとは限らないと指摘している⁴⁶⁾。

つぎに、ゾロ＝ウィンター(Zollo, M and Winter, S. G.)〔2002〕によると、DCとは、学習されて安定した集団活動のパターンであり、組織は、パターンを通じて有効性の改善を追求し、オペレーショナル・ルーティン(Operational Routine)の生成・修正を体系的に実現する⁴⁷⁾。また、ゾロ＝ウィンター〔2002〕によると、環境の変化の程度にかかわらず、競争優位の源泉としてのDCは、オペレーショナル・ルーティンを新たなルーティンに変えるルーティンであり、ルーティンの進化は、学習メカニ

表1. DCFにおけるイノベーション・戦略・コーポレート・ガバナンスの役割

急速に変化する環境		取締役・執行役（守り+攻め）						
		↓		↓		↓		
産業<ビジネス・エコシステム	→	感知 (Sensing)	→	捕捉 (Seizing)	→	変革的な再配置 (Transforming Reconfiguring) 共特化戦略	→	イノベーション オープン・イノベーション
=企業や企業の顧客・供給物に影響を及ぼす組織・制度・個人などの諸要素からなるコミュニティ		↑						
		コーポレート・ガバナンス（チェック+意欲を引き出すシステム） 組織が資源を再配置し組織を大胆に変革するプロセス=少数個人（経営者）の裁量の保証						
		財務上の不正行為の最小化（エージェンシー問題の監視） 戦略上の不正行為の最小化（感知・捕捉・変革的な再配置の側面での十分なケイパビリティの発揮） 適切なビジョンやインセンティブの継続的な整合化によるレント消失の回避（ビジョンやインセンティブの整合性にとらわれたレント消失の回避）						

(出所) Teece, D. J. [2012・2009], *Ibid*, 46-50頁より筆者作成。

ズム（経験の蓄積・知識の分節化・知識のコード化）を通して構築されている（実証は行われていない）⁴⁸⁾。

一方、ヘルファット等(Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., Winter, S. G.) [2007]によると、DCとは、組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力である⁴⁹⁾。また、ヘルファット=ペテラフ(Helfat, C. E. and Peteraf, M. A.) [2003]は、ケイパビリティの開発とそのための磨きをかけること（研磨）、接合すること、ブランド化することとを区別しているが、ヘルファット=ペテラフ(Helfat, C. E. and Peteraf, M. A.) [2009]によると、DCFは未だ理論ではない⁵⁰⁾。さらに、ヘルファット=ウィンター(Helfat, C. E. and Winter, S. G.) [2011]によると、ティース[2009]は、動学的能力(Dynamic Capabilities)と通常能力(Ordinary Capabilities)とを明確に区別していない(DCの意味がない)。すなわち、ヘルファット=ウィンター[2011]は、適切な物事の実行については、急速に変化する環境に対応して、企業活動を変化させる動学的能力とし、物事の適切な実行については、安定した環境に対応して、企業活動を行う現状を維持する(ルーティン形成する)通常能力として、両者を一層明確に区別している⁵¹⁾。

しかしながら、ティース[2012・2009]は、適切な物事の実行(ダイナミック・ケイパビリティ)と物事の適切な実行(一般的ケイパビリティ≒業務効果)とを区別している⁵²⁾。また、DCFは、FFFとは異なり、産業構造(状況)を所与とせず、産業構造の変化も認識し、資源ベース(RBV)理論と同様に、希少かつ模倣・複製困難な資源・ケ

イパビリティを認識することに加えて、それらを再配置し、最終的には全体的にオーケストレーションする能力も認識している。すなわち、DCとは、企業が技術・市場変化に対応するために、企業の固有の資源やケイパビリティを再配置していく模倣・複製困難な能力のことである⁵³⁾。

このように、DCFは、急速に変化する経営環境の下で、将来が予見しにくい状態にあるイノベーションモデルである。入山[2016]によると、シュムペーター型の競争モデルでは、収益に貢献しうる産業構造・移動障壁・経営資源などについての不確実性が高く、FFFや資源ベース(RBV)理論に基づく戦略が通用しにくい。そのため、入山[2016]は、チェンバレン型の崩壊(業界によって異なる)に対応するために、日本企業は、競争の型の転換が必要だと指摘している。たとえば、入山[2016]は、チェンバレン型の競争が崩壊するなか、小額投資や小額販売によってリスクを回避するリアル・オプション・アプローチ戦略への転換を挙げている⁵⁴⁾。

たしかに、家電業界のなかでも、スマートフォンやタブレットなどのデジタル製品は、ハイエンド市場におけるシュムペーター型の競争へ、また、洗濯機や冷蔵庫などの白物家電製品は、新興国市場におけるIO型の競争へと変化しつつあるが、自動車業界など、その他の業界については、チェンバレン型が崩壊していると一概には断言できない。

6. まとめ

本稿では、まず、FFFと資源ベース(RBV)理論からな

る競争戦略論を相互補完的に発展させた DCF と競争優位の持続性との関係について考察した。すなわち、ポーター、バーニーおよびティースの見解から、競争優位の持続性を要として、それぞれの戦略フレームワークを比較検討した。

FFF については、取引コスト理論や進化学理論など、新しい産業組織論と同じ基盤理論の下で発展した DCF も、(FFF が基盤とした伝統的な産業組織論が、今度は、FFF によって影響を受け、静学的な要素を残しつつも発展した) 新しい産業組織論を考慮すべきであることを指摘した。また、FFF は、5 つの競争要因によって外部環境を分析し、3 つの基本戦略によって、自社を位置づけるポジショニング・アプローチであり、外部環境が企業の戦略的行動を決定することになるが、同じ外部環境でも、企業の業績が異なり、戦略も異なることを説明できない。

一方、資源ベース(RBV)理論については、内部資源をベースに戦略を立て、競争優位の源泉を業界の特徴ではなく、経営資源を供給するケイパビリティにあると考える資源ベース・アプローチであり、同じ外部環境でも、経営資源の利用方法の違いによって、企業の業績が異なるため、戦略も異なることを説明できる。

しかしながら、いずれのアプローチにおいても、持続的な競争優位の説明には至っていない。そのため、資源ベース(RBV)理論を基盤としながらも、競争戦略論から構成される DC に焦点を当てる一方、従来の静学的な競争戦略論を補完すべく DC の基礎へと理論を繋げ、急速に変化する環境のなかで、継続的なイノベーションと持続的な競争優位を実現するための DC の可能性について模索してきた。

一方、業務効果が限界に達した 1990 年以降、日本企業が低迷するなか、ポーター [2000] が指摘するように、低コストと差別化との選択や集中、活動間の適合性を創出するポジショニング・アプローチ戦略への転換、また、同じ外部環境でも、企業の業績が異なり、戦略も異なるなか、ワーナーフェルト [1984] やバーニー [1986] が指摘するように、競争優位の源泉を業界の特徴ではなく、経営資源の供給するケイパビリティにあると考え、内部資源をベースに戦略を立てる資源ベース・アプローチ戦略への転換、そして、チェンバレン型の競争が崩壊する(業界によって異なる)なか、入山 [2016] が指摘するように、小額投資や小額販売によってリスクを回避するリアル・オプション・アプローチ戦略への転換、さらに、急速に変化する環境の下で、ティース [2009] が指摘するように、組織が、希少かつ模倣・複製困難な資源・ケイパビ

リティを開発・再配置する DC アプローチ戦略への転換、また、そのために組織を大胆に変革する少数個人(経営者)の裁量を保証するようなコーポレート・ガバナンスへの転換について比較検討した。

そのうえで、少数個人の経営者でなくても、(過半数以上社外からなる)利害の独立した社外監査役による財務上の不正行為の監視チェックや社内に熟知した社内取締役による戦略上の不正行為の制御によって、チェックだけではなく意欲も引き出すようなシステムが構築される可能性を指摘した。

7. 今後の課題

DCF は、FFF や資源ベース(RBV)理論などの競争戦略論、進化学理論、取引コスト理論、エージェンシー理論などを基盤理論としているが、ティース [2012] によると、競争戦略論は価値創造・価値獲得の問題、取引コスト理論は価値保護の問題、エージェンシー理論は価値分配の問題を取り扱っており、事業環境の変化に応じた企業の存続(持続的な競争優位)について十分に考察している理論は、競争戦略論、とくに、DCF だけである⁵⁰⁾。

一方、菊澤 [2016]、コリス(Collis, D. J.) [1994] によると、DC を高次のケイパビリティ、一般的ケイパビリティを低次のケイパビリティとすると、企業は常に高次のケイパビリティを追求するため、高次のケイパビリティも、いずれは、低次のケイパビリティへと劣化し、無限後退を余儀なくされる。すなわち、企業は、究極的な DC を実現できないため、競争戦略論では、持続的な競争優位の本源を見出すことはできなくなる⁵⁰⁾。また、DCF に対しては、競争優位、コンピタンス、ケイパビリティ、経営資源、ルーティン、適合性、補完性、共特化など、用語の明確な統一性がなく、藤本 [2013] によると、その特徴や構成要素も統一していないため、DC 概念は明確でない⁵¹⁾。

それにもかかわらず、福澤 [2013] によると、資源ベース(RBV)理論の限界を克服する試みとして、環境が急速に変化するなか、組織が持続的な競争優位を実現する能力として DC を位置づけたことには意義がある⁵⁰⁾。

本稿では、FFF や資源ベース(RBV)理論などの競争戦略論の流れから、DCF をフォローしてきたが、取引コスト理論や国際経営論など、競争戦略論以外の基盤理論との整合性を明確にすることも今後の課題となる。

注

(1)Poter, M. E. [1980], *Competitive Strategy: Techniques for*

Analyzing Industries and Competitors, New York Press. (土岐坤ほか訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995.)

Wernerfelt, B. [1984], "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.

Barney, J. B. [1986a], "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, Vol. 32, pp. 1231-1241.

Teece, D. J. [2009], *Dynamic Capabilities & Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press. (谷口和弘・蜂巣旭・川西章弘・Chen, S. S.訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略—イノベーションを創発し、成長を加速させる力—』ダイヤモンド社, 2013, 8, 203頁.)

(2)日隈信夫 [2016], 「競争優位の持続性と長期的なイノベーション戦略—ポーターの所説を中心とした理論的考察—」『証券経済学会年報 第50号別冊』証券経済学会, 2016年1月31日, 2-5-9頁。

(3)ティース [2009]によると、ケイパビリティとは、組織内外の資源や変化する経営環境に適合する能力であり、バーニー [2002]によると、ケイパビリティとは、企業が経営資源(人的・物的・財務・組織資本などの内部資源)を組み合わせたり、活用したりすることを可能にする能力であり、バーニー [2002]は、経営資源をケイパビリティの同義語とみなしている。

Teece, D. J. [2008・2009], *op. cit.*, xiii, 10-11, 13, 14-16, 42-43, 60, 67, 88頁。

ティース等 [1997]によると、コンピタンス(Competence)とは、変化する経営環境に適合する能力であり、関係性(Relationship)とは、便益だけではなく、ブランド(製品や会社に対する消費者のイメージ)、商標(製品や会社に付ける名称)と顧客との関係のことである。

Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. [1997], "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol 18, No. 7, p. 515.

適合性(Strategic Fit)とは、各活動・能力・資源が緊密に連携し合う組織(システム)であり、適合性が、各活動を相互に補完させ、最強度に連結した強力なバリュー・チェーン(Value Chain)を生み出し、模倣者への参入障壁となる(戦略=企業の活動間の適合性をつくり出すこと)。

日隈信夫 [2016], 「前掲論文」, 2-5-2頁。

補完性(Complementarity)とは、イノベーションの成果に対して、模倣者が追従的な代替製品の開発に取り組むのではなく、イノベーションの成果を互いに共特化することである(技術間の共特化)。たとえば、改良された高エネルギー充電式バッテリーの開発が、ノートパソコンや携帯電話の長時間操作を可能にした例は、技術間の補完性や技術とバリュー・チェーンの他の部分との間の共特化である。

共特化(Co-specificity/Co-specialization)とは、資産の間に双務的依存関係をもたらす能力(複数の資産を統合することによる利点)のことであり、ティース [2009]は、AppleのiPodを例に挙げている。すなわち、Appleは、既知の技術(デジタル音楽プレーヤー)に対して、自社が開発した共特化資産として、楽曲・動画などのコンテンツ配信サービス(iTunes Music Store 現iTunes Store)とデジタル著作権管理ソフトウェア(DRM)を統合して、iPodを開発した。

Teece, D. J. [2009], *op. cit.*, 2013, 16, 43, 163頁。

ハードウェアとソフトウェアの関係では、コンピューターやスマートフォン(ハードウェア)やそれらの頭脳としてのCPU(ハードウェア)に対して、それらを動かすOS(基本ソフト)としてのWindows, Android, iOS(ソフトウェア)やアプリケーションソフトとしてのブラウザ, メール, ワード, エクセル, PPT(ソフトウェア)を組み合わせることによって、共特化を獲得することができる。

経路依存性(Path Dependency)とは、初期段階での事象がその後の事象に大きな影響を与えることであり、たとえば、競争優位が形成されるプロセスにおいては、初期段階で企業が経営資源を獲得・開発したことによって、現時点で企業が競争優位を獲得することができる。

Barney, J. B. [2002], *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, PRENTICE HALL, INC. (岡田正大訳『企業戦略論—競争優位の構築と持続—』ダイヤモンド社, 2003, 261頁。)

Schumpeter, J. A. [1912], *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*; 2. Aufl., 1926. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論(上)』岩波文庫, 2004, 183頁。)

Schumpeter, J. A. [1942], *Capitalism, Socialism and Democracy*, The President and Harvard College. (中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社, 130頁。)

Baumol, W. J. [1968], "Entrepreneurship in Economic Theory," *American Economic Review*, 58(2), p. 67.

Kirzner, I. M. [1973], *Competition and Entrepreneurship*, The University of Chicago. (田島義博監訳『競争と企業家精神—ベンチャーの経済理論』千倉書房, 1985。)

ティース [2009]によると、シュムペーター型企業家の役割は、経済の均衡を破壊する一方、カーズナー型企業家の役割は、経済の均衡を回復させることである。

Nelson, R. R. and Winter, S. G. [1982], *An Evolutionary Theory of Economic Change*, MA: Belknap Press. (後藤晃・角南篤・田中辰雄, 『経済変動の進化理論』, 慶応大学出版会, 2007, 16-17頁。)

チェスブロウ(Chesbrough, H. W.) [2003]によると、オープン・イノベーション(Open Innovation)とは、企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造すること、すなわち、社内で研究されたアイデアと社外のアイデアとを結合し、自社の既存ビジネスに他社のビジネスを活用することである。

Chesbrough, H. W. [2003], *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, MA, Harvard Business School Press. (大前恵一訳, 『OPEN INNOVATION』産業能率大学出版部, 2004, 8, 76頁。)

(4)Baumol, W. J. [2002], *The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton University Press. (足立英之監訳 中村保・山下賢二・大住康之・常廣泰貴・柳川隆・三宅敦史訳『自由市場とイノベーション—資本主義の成長の奇跡—』勁草書房, 47-49, 198-199頁。)

Somaya, D. and Teece, D. J. [2007], "Patents, licensing, and entrepreneurship: effectuating innovation in multi-invention contexts," Sheshinski, E., Strom, R. J., and Baumol, W. J. [2007], *Entrepreneurship, Innovation, and the Growth Mechanism of the Free-Enterprise Economies*, Princeton

University Press, pp.185-212.

たとえば、マルキール(Malkiel, B. G.) [2007] は、自由市場における小規模な新規企業のイノベーションのための資金調達の役割に注目している。ボウモル [2007] によると、現在の大量のイノベーションは大企業のなかでマンネリ化されている一方、マルキール [2007] によると、情報技術、バイオテクノロジー、経済におけるその他の部門のイノベーションを促進するためには、金融部門のうちのわずかな部門であるベンチャー・キャピタルの役割がきわめて重要である。すなわち、当初は小規模な新規企業であっても、ベンチャー・キャピタルによるリスクマネーの提供とガバナンスの支援によって、イノベーションを実現することができるためである。

Malkiel, B. G. [2007], "Finance and innovation," Sheshinski, E., Strom, R. J., and Baumol, W. J. [2007], *Entrepreneurship, Innovation, and the Growth Mechanism of the Free-Enterprise Economies*, Princeton University Press, p. 303.

(5)SCP モデルとは、市場における①競合企業の数、②製品の均質性、③参入と退出のコストといった業界構造(Structure)が、①価格受容者としての価格調整、②差別化、③企業間提携や共謀、④市場占有率を背景とした諸行動といった企業行動(Conduct)、①個別企業レベルでのパフォーマンス、②社会レベルでの生産や資源配分の効率性・経済成長・技術進歩といった企業業績(Performance)に影響を及ぼすという理論的枠組みである。

Barney, J. B. [2002], *op. cit.*, 115-119 頁。

Bain, J. S. [1968], *Industrial Organization*, 2nded., John Wiley & Sons, Inc. (宮澤健一監訳『産業組織論』丸善株式会社, 1970, 3 頁。)

日隈信夫 [2016], 「前掲論文」, 2-5-1, 2-5-9 頁。

(6)浅羽茂 [1992], 「競争戦略論と産業組織論の相互作用—競争優位維持可能戦略の研究のための文献サーベイ—」『学習院大学経済論集』学習院大学経済学部, 第 29 巻第 1 号, 1992 年 4 月, 96 頁。

(7)浅羽茂 [1992], 「同上論文」, 102 頁。

(8)浅羽茂 [1992], 「同上論文」, 107 頁。

Tirole, J. [1988], *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press, pp. 258-261, 423-459.

Coase, R. H. [1937], "The Nature of the Firm," *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16, November, pp. 386-405., in Coase, R. H. [1988], *The Firm, the Market, and the Law*, University of Chicago Press. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社, 1992, 39-64 頁。)

Coase, R. H. [1960], "The Problem of Social Cost," *Journal of Law and Economics*, 3, October, pp. 1-44., in Coase, R. H. [1988], *The Firm, the Market, and the Law*, University of Chicago Press. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社, 1992, 111-178 頁。)

Williamson, O. E. [1975], *Markets and Hierarchies*, New York, The Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980。)

Nelson, R. R. and Winter, S. G. [1982], *op. cit.*, pp. 13-24, 27-58.

(9)菊澤研宗 [2015], 「ダイナミック・ケイパビリティと経営戦略論—コダックと富士フイルムのケース—」, 2015 年 01 月 16 日 (<http://www.dhbr.net/articles/-/3068>)。

(10) Teece, D. J. [2009], *op. cit.*, 88 頁。

Barney, J. B. [2002], *op. cit.*, 245, 250, 286-290 頁。

(11) Barney, J. B. [1986b], "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework," *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 797, 791-800.

入山章栄 [2014], 「世界標準の経営理論 第 5 回 競争の型を見極める重要性—ポーターvs.バーニー論争に決着はついていない」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2015 年 1 月号』ダイヤモンド社, 2015, 148 頁。

(12) 菊澤研宗 [2014], 「ダイナミック・ケイパビリティとは何か」, 2014 年 12 月 3 日 (<http://www.dhbr.net/articles/-/2965?page=3>)。

(13) Teece, D. J. [2007], "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 28, p. 1319, 1341.

(14) Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. [2000], "Dynamic Capabilities: What are they?," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10-11, p. 1105.

入山章栄 [2016], 「世界標準の経営理論 第 19 回 企業の「変わる力」は組織に宿るのか、個人に宿るのか」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2016 年 4 月号』ダイヤモンド社, 2016, 133 頁。

(15) Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. [2000], *op. cit.*, p. 1108.

(16) 感知とは、変化する環境下で、事業機会・脅威を感知する能力、捕捉とは、感知した事業機会・脅威を捉えて、組織内外の資源、ケイパビリティ、ルーティンを応用・再利用する能力、変革とは、競争優位を確立・維持するために、組織内外の資源、ケイパビリティ、ルーティンを体系的に変革する能力、再配置とは、組織内外の資源、ケイパビリティ、ルーティンを体系的に再配置する能力であり、業界構造が変化しないことを前提とする静学的な FFF とは対照的である。すなわち、DC は、変化を感知し、機会を捕捉し、資源や組織を大胆に再配置・変革し続ける能力を必要とする。

入山章栄 [2016], 「世界標準の経営理論 第 19 回 DC 企業の「変わる力」は組織に宿るのか、個人に宿るのか」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2016 年 4 月号』ダイヤモンド社, 2016, 129-131 頁。

再配置の例としては、たとえば、共特化が挙げられるが、資産の間に双務的依存関係をもたらす能力(複数の資産を統合することによる利点)という意味では、適合性との違いが明確でない。

(17) Poter, M. E., Takeuti, H. and Sakakibara, M. [2000], *Can Japan Compete?*, Basic Books, 2000. (編集部訳『日本の競争戦略』ダイヤモンド社, 2000, 117-123 頁。)

日隈信夫 [2016], 「前掲論文」, 2-5-8 頁。

(18) Poter, M. E. [1996], "What is Strategy," *Harvard Business Review*, November / December 1996. (編集部訳「戦略の本質」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2011 年 6 月号』ダイヤモンド社, 2011, 62, 76 頁。)

(19) 入山章栄 [2015], 『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』日経 BP 社, 42-54 頁。

入山章栄 [2014], 「前掲論文」, 2015, 148 頁。

(20) Teece, D. J. [2008・2009], *op. cit.*, xiii, 15-17, 87 頁。

(21) ティース [2009] によると、ビジネス・エコシステムとは、

企業、その顧客・供給物に影響を及ぼす組織、制度、個人などの諸要素からなるコミュニティであり、ビジネス・エコシステムには、補充主体、供給業者、規制当局、基準設定団体、司法当局、教育・研究機関が含まれる。また、ティース [2009] は、DC が、イノベーションだけでなく、イノベーションを支援するインフラストラクチャーも競争に大きな影響を及ぼすことを認識している。

Teece, D. J. [2009], *op. cit.*, 16-17 頁。

(22)日本経済新聞社 [2016], 「やさしい経済学⑦—日本企業のイノベーション—」『日本経済新聞』日本経済新聞社, 2016年7月20日。

(23)Downes, L. and Nunes, P. F. [2014], *Big Bang Disruption-Strategy in the Age of Devastating Innovation*, Penguin group. (江口泰子訳『ビッグバン・イノベーション』ダイヤモンド社, vi-xiii, xv-xvii, 101-118, 129-134 頁。)

(24)エコシステムは、近年のビジネスモデル、仕組み、構成、構造、構築などのアーキテクチャ (システムより上位) に含まれる。

日本経済新聞社 [2016], 「やさしい経済学①—日本企業のイノベーション—」『日本経済新聞』日本経済新聞社, 2016年7月8日。

(25)浅羽茂 [1992], 「前掲論文」, 107 頁。

(26)柳川 [2001] によると、再定義の詳細は、以下の通りである。構造を企業構造と市場構造に分け、従来は基礎的条件とされていたもののうち、構造や行動の反作用を受けやすいものも構造の中に含ませる。

行動は、構造に直接的に影響を与える構造化行動、構造へ直接には影響を与えない非構造化行動に分ける。成果としては、効率性を重視する。基礎的条件は、市場からのフィードバックの影響を受けにくいものに限る。そのうえで、構造—行動—成果パラダイムを、静的な構造—行動—成果パラダイムと動的な構造—行動—成果パラダイムに分けるのが有益である。

柳川隆 [2001], 「産業組織論の分析枠組—新産業組織論と構造—行動—成果パラダイム—」『神戸大学経済学研究年報』神戸大学経済学部, 第47巻, 141 頁。

(27)Baumol, W. J. [2002], *op. cit.*, 47-49, 198-199 頁。

(28)菊澤 [2016] は、資源の再配置や組織の変革によって生じる取引コストを節約するための制度を展開する弱い DC だけでなく、資源の再配置や組織の変革を怠ることによって生じる逸失利益を節約するための強い DC も必要だと指摘している。

菊澤研宗 [2016], 「日本企業復活とダイナミック・ケイパビリティ論」『日本経営学会第90年全国大会 報告要旨集』日本経営学会, 10-13 頁。

(29)Teece, D. J. [2012・2009], *op. cit.*, 46-50 頁。

土屋 [2006] は、(企業内部に熟知した) 社内取締役による監督と執行を重視している。一方、社内取締役による監督に対しては、(過半数以上社外からなる) 監査役による監督が補充することによって、二重のチェック体制を整備することができると指摘している。

土屋勉男 [2006], 『日本ものづくり優良企業の実力—新しいコーポレート・ガバナンスの論理』東洋経済, 162-166 頁。

(30)浅羽茂 [1992], 「前掲論文」, 107 頁。

(31)入山章栄 [2015], 『前掲書』, 42-48, 49-54 頁。

入山章栄 [2014], 「前掲論文」, 148 頁。

(32)元橋 [2016] によると、ソリューション (コト) ・モデルとは、製品の性能向上を追求するプロダクト (モノ) ・モデルではなく、顧客価値を最大化するモデルである。

元橋一之 [2016], 「日本企業のイノベーション—やさしい経済学①—」『日本経済新聞』日本経済新聞社, 2016年7月8日。

(33)Barney, J. B. [2002], *op. cit.*, 250, 286-290 頁。

日隈信夫 [2016], 「前掲論文」, 2-5-7~2-5-8 頁。

Peteraf, M. A. [1993], “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View,” *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.

山口裕之 [2010], 「経営資源と外部環境の動的な相互作用」『経営論集』東洋大学経営学部, 76号, 2010年11月, 111-124 頁。

(34)菊澤研宗 [2015], 「前掲サイト」。

(35)Penrose, E. [1959, 1995], *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press. (日高千景訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社, 2010, 48-51, 119-122 頁。)

ティース [2009] は、ペンローズ理論を弱い DC とみなしている。

Teece, D. J. [2009], *op. cit.*, 77, 88, 115-118, 121, 125 頁。

寺前 [2014] によると、資源ベース (RBV) 理論は、これまで蓄積してきた (経路依存性による) 能力を重視する一方、DC は、環境変化に適応した学習能力を重視しており、両者の間に、経営資源と競争優位という共通点を見出している。

寺前俊孝 [2014], 「資源ベース理論からダイナミック・ケイパビリティ理論へ」『名城論叢』第14巻第4号, 20, 25 頁。

Coase, R. H. [1937], *op. cit.*, 42 頁。

Williamson, O. E. [1975], *op. cit.*, 11 頁。

日隈信夫 [2016], 「前掲論文」, 2-5-8, 2-5-12 頁。

(36)Teece, D. J. [2009], *op. cit.*, 87-88, 115-117, 121 頁。

(37)Teece, D. J. [2012・2009], *Ibid*, xli 頁。

(38)Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. [1997], *op. cit.*, p. 509, 515-516.

(39)Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. [1997], *Ibid*, p. 527.

Teece, D. J. [2009], *op. cit.*, 50, 89 頁。

岡田浩一 [2013], 「中小企業の IT 利活用と経営者の意識改革」『公益社団法人 中小企業研究センター年報』27-28 頁。

(40)Teece, D. J. [2007], *op. cit.*, p. 1319, 1341.

Teece, D. J. [2012・2009], *Ibid*, 46-50 頁。

(41)入山章栄 [2016], 「前掲論文」, 133 頁。

Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. [2000], *Ibid*, pp. 1105-1121.

(42)Nelson, R. R. and Winter, S. G. [1982], 『前掲書』, 16-17 頁。

(43)入山章栄 [2016], 「前掲論文」, 126-135 頁。

(44)Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. [2000], *op. cit.*, p. 1105, p. 1118.

(45)Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. [2000], *Ibid*, pp. 1107-1118.

(46)Teece, D. J. [2014], “The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms,” *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 28, No. 4, p. 338.

(47)Zollo, M and Winter, S. G. [2002], “Deliberate Learning

and the Evolution of Dynamic Capabilities,” *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, p. 340.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., Winter, S. G. [2007], *Dynamic Capabilities-Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishers Limited. (谷口和弘・蜂巣旭・川西章弘訳 [2010], 『ダイナミック・ケイパビリティ組織の戦略変化』勁草書房, 4頁.)

持田弥・岩尾俊兵 [2015], 「ダイナミック・ケイパビリティと組織学習への投資—経営学輪講 Zollo and Winter(2002)—」『赤門マネジメント・レビュー』14巻8号, 2015年8月, 433-450頁。

岩尾俊兵・菊地宏樹 [2016], 「ダイナミック・ケイパビリティ論からペンローズへ—経営学輪講 Helfat and Winter(2011)—」『赤門マネジメント・レビュー』15巻2号, 2016年2月, 99-108頁。

(48)福澤光啓 [2013], 「ダイナミック・ケイパビリティ」『組織論レビューII—外部環境と経営組織—』, 組織学会, 55-56頁。

(49)Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., Winter, S. G. [2007], 『前掲書』, 6頁。

(50)Helfat, C. E. and Peteraf, M. A. [2003], “The dynamic resource-based view: capability lifecycles,” *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 997-1010.

Teece, D. J. [2007], *op. cit.*, p. 1341.

Teece, D. J. [2009], *op. cit.*, 53頁。

Helfat, C. E. and Peteraf, M. A. [2009], “Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path,” *Strategic Organization*, Vol. 7, p. 99.

(51)Helfat, C. E. and Winter, S. G. [2011], “Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N) Ever Changing World,” *Strategic Management Journal*, Vol. 32, pp. 1243-1250.

(52)Teece, D. J. [2012・2009], *op. cit.*, 2013, xli頁。

(53)【産業構造(所与→変化)+資源・ケイパビリティ(所有一再配置)→競争優位】

菊澤研宗 [2015], 「ダイナミック・ケイパビリティと経営戦略論—コダックと富士フィルムのケース—」, 2015年01月16日 (<http://www.dhbr.net/articles/-/3068>).

(54)入山章栄 [2015], 『前掲書』, 42-54, 68-71, 254-255頁。

入山章栄 [2014], 「前掲論文」, 148-150頁。

Barney, J. B. [1986], *op. cit.*, pp. 797.

Lee, S-H., Peng, M. and Barney, J. B. [2007], “Bankruptcy Law and Entrepreneurship Development: A Real Options Perspective,” *Academy of Management Review*, Vol. 32, pp. 257-272.

(55)Teece, D. J. [2012・2009], *op. cit.*, xxxii頁。

(56)菊澤研宗 [2016], 『組織の経済学入門—新制度派経済学アプローチ— [改訂版]』有斐閣, 300-303頁。

Collis, D. J. [1994], “Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?,” *Strategic Management Journal* 15, pp. 143-152.

(57)藤本隆宏 [2013], 「Comment: DC 諸派の多義性を論ず」『組織論レビューII—外部環境と経営組織—』, 組織学会, 85-87頁。

(58)福澤光啓 [2013], 「前掲論文」, 41-42, 50-52, 56-58頁。

資料

2000年以降、富士フィルムは、デジタル化の進展という急速に変化する環境のなかで、アナログフィルム需要が年率10%以上も減少し、アナログフィルム事業の売上高が年率20-30%も減少したにもかかわらず、2009年度と2010年度の経営構造改革の時期まで、売上高は伸び続けている。

一方、2009年度と2010年度は、円高や世界同時不況によって、売上高が大幅に減少したにもかかわらず、売上高に対する高水準の研究開発費比率を維持させたまま、大幅な構造改革費用によって、営業利益や当期純利益の減少、そして、それに伴うROAやROEの減少(競争優位(収益)を一時的とみなすか・一時的な競争優位の連鎖による持続的な競争優位とみなすか・イノベーションには利益を生まない時期もあるとみなすか)に直面することとなった。

2005年度および2009年度には、5000人規模の大幅な人員削減など、アナログフィルム事業から資源を撤退させる一方、(共特化戦略を意識した)積極的なオープン・イノベーションによって、デジタル技術の自社開発、感光材料事業の寿命延命、新規事業の開発などの多角化戦略によって、自社の既存技術を再編成し、新たな製品を開発した。たとえば、富士フィルムは、アナログフィルムの原料と皮膚の成分がゼラチン(コラーゲン)から構成されており、写真の色褪せと皮膚の老化の原因が酸化作用であるため、それらを防ぐための抗酸化技術を活かしたスキンケア化粧品やサプリメントなどを開発している。

日隈信夫 [2016], 「前掲論文」, 2-5-6~2-5-7頁。

古森重隆 [2013], 『魂の経営』東洋経済新報社, 187-189頁。

また、富士フィルムは、2014年、本社に技術連携拠点(オープン・イノベーション・ハブ)を開設することによって、企業や大学に自社の技術を積極的に開示するとともに、外部の技術も積極的に取り入れ組み合わせるなど、技術境界だけでなく、組織境界を超えた外部探索を行うことによって、自社の技術開発に役立て、新規事業にも経営資源を積極的に投入するようになった。

富士フィルムは、社内取締役を中心とする経営体制(コーポレート・ガバナンス)によって、経営者による大胆な資源の再配置と組織の変革を行うなかで、従来のアナログフィルム対応、今後のデジタル対応の写真映像関連製品だけでなく、美容・健康関連の新しい製品を開発することによって、新たな競争優位(技術)を確立することによって、現在も競争優位(収益)を維持させている(ティース型DCF)。

デジタル化の新技術によって、写真フィルム市場が破壊されるまでの間、写真フィルム市場は、富士フィルム、コダック、コニカ、アグファの4社が巨大なシェアを占める寡占市場であったが、デジタル化の到来によって、各社ともに、生き残りをかけた戦略を立てているなか、2012年、コダックは、投資家の意向(株主価値の最大化)を反映して多角化には消極的で、本業を重視することによって倒産することとなった。

加護野忠男 [2012], 「なぜコダックは破綻し、富士フィルムは好調なのか」『PRESIDENT』プレジデント社, 14-15頁。

すなわち、コダックは、参入当初の安価で性能の低いデジタルカメラという破壊的なイノベーションに対処することなく、持続的なイノベーションに固執してしまったことが、イノベーシ

ヨンのジレンマに陥る大きな原因となった。

このように、コダックは、世界初のデジタルカメラの開発に成功したにもかかわらず、収益性の低いデジタル資産の活用に対する投資家の意向に即した全社的な判断から、資源集中に留まることによって、独自性が低下し、価格競争のなかで利益性も低下し、2012年には、連邦倒産法第11章の適用を申請することとなった（ポーター型FFF）。

日隈信夫〔2016〕、「前掲論文」、2-5-6~2-5-7頁。

Teece, D. J.〔2009〕, *op. cit.*, 14-15頁。

（付表）表2 富士フィルムによるデジタル化への対応例

富士フィルムの経営指標 単位 百万円	フィルム事業の売上年率20-30%減(フィルム需要10%超減) 5000人規模人員削減									
	1997年度 3/1998	1998年度 3/1999	1999年度 3/2000	2000年度 3/2001	2001年度 3/2002	2002年度 3/2003	2003年度 3/2004	2004年度 3/2005	2005年度 3/2006	2006年度 3/2007
売上高	1,331,616	1,387,026	1,348,841	1,383,369	2,401,144	2,511,921	2,566,725	2,527,374	2,667,495	2,782,526
研究開発費				79,144	146,881	159,119	173,323	168,017	182,154	177,004
売上高研究開発費比率					6.1	6.3	6.8	6.6	6.8	6.4
設備投資額					155,525	127,319	160,740	157,420	179,808	165,159
構造改革費用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
営業利益				149,732	168,682	160,277	180,427	164,442	70,436	113,062
当期純利益	91,280	74,709	84,895	117,900	81,331	48,579	82,317	84,500	37,016	34,446
総資産額	2,173,989	2,165,695	2,235,812	2,830,313	2,946,362	2,958,317	3,023,509	2,983,457	3,027,491	3,319,102
ROA	4.2	3.4	3.8	4.2	2.8	1.6	2.7	2.8	1.2	1.1
株主資本(≠自己資本)				1,624,856	1,698,063	1,680,611	1,749,882	1,849,102	1,963,497	1,976,508
ROE	6.4	5.1	5.5	7.4	4.9	2.9	4.8	4.7	1.9	1.7
富士フィルムの経営指標 単位 百万円	5000人規模人員削減									
	2007年度 3/2008	2008年度 3/2009	2009年度 3/2010	2010年度 3/2011	2011年度 3/2012	2012年度 3/2013	2013年度 3/2014	2014年度 3/2015	2015年度 3/2016	
売上高	2,846,828	2,434,344	2,181,693	2,217,084	2,195,293	2,214,696	2,439,953	2,492,605	2,491,624	
研究開発費	187,589	191,076	175,120	165,302	173,373	168,151	164,351	161,144	163,033	
売上高研究開発費比率	6.6	7.8	8	7.5	7.9	7.6	6.7	6.5	6.5	
設備投資額	170,179	112,402	77,913	89,932	90,946	76,660	67,004	56,127	74,143	
構造改革費用	0	0	143,741	31,715	0	0	0	0	0	
営業利益	207,342	37,286	-42,112	136,356	112,948	114,116	140,808	172,398	191,179	
当期純利益	104,431	10,524	-38,441	63,852	43,758	54,266	80,996	118,553	123,313	
総資産額	3,266,384	2,896,637	2,827,428	2,708,841	2,739,665	3,059,596	3,226,969	3,556,569	3,363,674	
ROA	3.2	0.3	-1.3	2.3	1.6	1.9	2.6	3.5	3.7	
株主資本(≠自己資本)	1,922,353	1,756,313	1,746,107	1,722,526	1,721,769	1,868,870	2,020,639	2,232,714	2,054,453	
ROE	5.4	0.6	-2.2	3.7	2.5	3	4.2	5.6	5.8	

（出所）各年「度有価証券報告書」および「富士フィルムホームページ」を基に筆者作成。

富士フィルムの「有価証券報告書」における株主資本は、「その他の包括利益累計額」を含めた自己資本と同義とみなされている。

2004年3月以前のROAについては、統計がないため、当期純利益÷総資産額にて手計算した。

株主資本（自己資本）については、連結貸借対照表における負債の部の資本合計を参照。

2000年度（2001年3月31日時点）の研究開発費については、「2001年度（2002年3月）有価証券報告書」32頁の連結損益計算書を参照。