ダイナミック・ケイパビリティ論の新展開

埼京大学ビジネススクール

山田　太郎

要約

　環境不確実性の一層の高まりの中で、DC（ダイナミック・ケイパビリティ）論の研究が活発化しているが、当初の期待の大きさからみれば、その成果は十分なものとは言えない。そしてその理由は、ティース等によるDCの当初の定義に含まれていた問題点が、“修正”されたのはよかったものの同時に同定義に含まれていた“魅力”も失われてしまったこと、そして、その後の理論展開がその点に気付かず、あるいは気付いても、それを乗り越える方途を見出せなかったことにある。

本稿では、以上のことを指摘するとともに、ティース等の当初の定義にあった“魅力”を取り戻してDC研究を飛躍させるのに必要な、DC分析のための「新フレームワーク」を提案する。それは具体的には、ティース等の定義の魅力は「不確実性の高い環境下での企業の存続・成長のために必要な能力は何か」を解明しようとした点にあったためだとし、その復活のためには、既存のDC論のように「資源の再構築能力」だけを論じるのではなく、同時に「戦略の再構築能力」をも論じる必要があること、したがって両能力を合わせたものをDCと呼ぶべきだとするものである。

キーワード

　DC、環境不確実性、DSC（ダイナミック戦略能力）、DRC（ダイナミック資源能力）

１．ダイナミック・ケイパビリティ論の誕生

　1990年代以降、企業環境の不確実性の高まりの中で、企業の存続・成長がより困難になったことと、その解決におけるRBV（資源ベース論）の無力さへの反省から生まれたのがDC論である。それはスタティックなRBVとは異なり、「変化してゆく企業環境との適合」を「企業内外の組織的スキル、資源、職能的コンピタンス等を適切に統合、構築、ないし再構成」することによって実現するという、ダイナミックなフレームワークとして登場したのであった。

２．ダイナミック・ケイパビリティ論の展開と問題点

　このように、企業環境の大きな変化に触発されて生まれ、その視点の新鮮さもあって期待されたDC研究だが、その初期にはDCの定義そのものが大きな問題となった。DC論の提唱者のティース等の当初の定義は、次の3つの能力を含むものであった。

①“ダイナミックな環境”に対して有効な能力であること

②“持続的競争優位性”をもたらす能力であること

③“既存の能力（や資源）の再構成”によって新たな能力（や資源）を創り出す能力

　であること

ところが、①に対しては「DC（と見ることができるもの）には比較的安定的な環境でも有効なものがありうる」という批判が、また②に対しては「それをDCの定義に含めてしまうとトートロジーになってしまう」という批判が生じた。そしてこの問題は、①と②を定義から除き、③のみで定義することでほぼ落着し、その後、DCについての実証的研究が進展することとなった。

３．DC研究の問題点

　ところが、そのような研究の進展は、実は大きな犠牲を伴うものとなった。というのは、それに反比例して、DC論の魅力が薄れ出したのである。ティース等によるDC論の提案が魅力的だったのは、DCという語の中の“ダイナミック”に、「ダイナミックに変化する環境に適応してゆくための能力」という側面が含まれていたためだが、その後の理論展開のなかで、同側面はほとんど論じられなくなってしまったからである。そしてそれが、DCをティース等の定義中の③のみで定義したことに起因するのは、言うまでもない。

　したがって、その魅力を取り戻すには、ティース等の定義にあった①、②を何らかの形で扱う必要があるが、③によるDCの定義のもとで、それを行うことは可能だろうか。

アンブロッシニ等のフレームワーク

この問題を考えるために、既存DC研究を取りまとめた図1のアンブロッシニ等のフレームワークを見てみよう（Ambrosini & Bowman, 2009: 43) 。

図1 ダイナミック・ケイパビリティ

　外 部 環 境

複雑性

不確実性

環境の豊かさ

結 果

持続的競争優位性

一時的競争優位性

平均的競争優位性

失敗

価 値 創 造 プ ロ セ ス

DC創出　　 　　　 　　　 資源

プロセス　　　　　　　　 　　　 ベース

DC

　　　　　　　内 部 環 境

経営行動：　　　　　　　　補完的組織知識・資源

認知、プロアクティヴィティ

リーダーシップ

（出所）Ambrosini and Bowman (2009：43) のFigure 1 を簡略化したもの。

このフレームワークは、そのままでは、ティース等の定義にあった①、②を扱うことはできない。重要な変数である「戦略」が欠けているからである。そこで、「戦略」を入れたフレームワークを作る必要があるが、その前に、図1のアンブロッシニ等のフレームワークから、当面必要な「DC→資源ベース」、「結果」、および「外部環境」を取り出して、簡略化したアンブロッシニ等のフレームを作ってみよう。それが図2のaである。

「新フレームワーク」とは、それに戦略を加えて作られた図3のbに他ならない。「DC→資源」と「結果」との間に「戦略」が入っている点が、アンブロッシニ等のそれとの違いである。また、「結果」が、相互規定的な関係にある「戦略」と「資源」（および資源の転換能力であるDC）によって決まるとされていることも、重要である。（なお同図では、「DC→資源」から「結果」への影響は、それぞれの直接的影響と、それぞれ他方を経由して与える間接的影響の合計とされていることに注意しよう。）

図2　新フレームワーク

b. 新フレームワーク

a.アンブロッシニ等

外部環境

外部環境

結 果

戦 略

DC→資源

結 果

DC→資源

DCの新定義

以上により、「新フレームワーク」が明らかになったと思われるが、同フレームワークは既存研究におけるDCの定義が不適切なことを示している。

それは、不確実性の高い環境では、変化させる必要があるのは資源だけではなく、戦略も同様だということ、したがって、「資源を時間の推移とともに変化させる能力」をDCと呼ぶのであれば、同様に「戦略を時間の推移とともに変化させる能力」もDCと呼ぶべきではないかということである。本稿では、そのような概念化を提唱する。

ただし、戦略転換能力を資源転換能力と区別するために、前者をDSC（Dynamic Strategy Capability）、また後者をDRC（Dynamic Resource Capability）と呼ぶことにする。これにより、新しい定義のDCとはDSCとDRCを足したもの、すなわち、DC=DSC+DRCということになる。

以上の新定義については、次の2点に注意すべきである。第1に、同定義は、既存研究の資源に関するDCの定義を“サブDC”としてそのまま残しつつ、それに戦略に関するDCをもう1つの“サブDC”として加えたものであり、既存の定義を一般化したものになっていることである。

第2に、DSCの分析のためには、「ダイナミック戦略論」が必要だということである。ポーター型の、1回限りの戦略だけを論じる“スタティック戦略論”ではDCの分析は不可能であり、時間の推移とともに変化する（させる）戦略を扱う“ダイナミック戦略論”を用意しなくてはならない（ダイナミック戦略論については、山田（2004）および、安田（2012）を参照せよ）。

４．おわりに

本稿では、今後のDC論の発展のためには、既存のDC論とは違い、「資源」の転換能力だけでなく、それと不可分な関係にある「戦略」の転換能力をも含めたDC=DSC+DRCという定義を採用する必要があることを明らかにした。この新DCの研究は、高度成長期に世界の頂点に上り詰めながら、その後の不確実性の増大とともに急速に競争力を失ったエレクトロニクスをはじめとする多くの日本企業の復活にとり、きわめて重要な意味を持つことになるであろう。

参　考　文　献

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009) What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11: 29-49.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., and Winter, S. G. (2007) *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publishers. （谷口和弘・蜂巣旭・川西章弘（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.）

Teece, D. J., Pisano, G, & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal,* 18, 509-533.

Yamada, T. (2010) Proposing a model of dynamic strategy for developing new business development. *Journal of Strategic Management Studies,* 2(1): 13-28.

安田太郎（2012）『ダイナミック競争戦略論・入門──ポーター理論の７つの謎を解いて学ぶ』有斐閣．

山田太郎（2004）『ダイナミック戦略論──ポジショニング論と資源論を超えて』有斐閣．