

## 戦略経営とダイナミック・ケイパビリティ

中央大学大学院ビジネススクール教授 河合 忠彦

本ジャーナルでは、本号より、査読論文以外の論説等の連載の1つとして「戦略経営のすすめ」を掲載することになり、第2代会長を務めたことから（初代会長が海外出張中ということでした！）、原稿を依頼されました。学会設立時に設立趣意書を起草したこともあり、良い機会ですので、本稿では、「戦略経営」とはいかなるものかを再確認するとともに、それが退勢著しい日本企業の再生にとって不可欠なものであること、そして、戦略経営の研究とそれを踏まえた企業への処方箋の提示が本学会の使命であることについて述べてみたいと思います。

また、近年、経営戦略論の領域では、「ダイナミック戦略」と、RBVの限界の克服をめざす「ダイナミック・ケイパビリティ」の研究が進んでいますが、これらは、戦略経営の実現を目指す企業にとって重要なのはもちろん、そのための戦略経営研究にとっても、未開拓だが肥沃な分野といえます。そこで、このうち主としてダイナミック・ケイパビリティと戦略経営との関連についても述べてみたいと思います。

### 1. 「戦略経営」とは何か

#### 戦略性と統合性と実践性

はじめに、そもそも「戦略経営」とは何かを考えてみたいと思います。それは、「経営戦略」と同義語ではありません。次は、私が第2代会長に就任した時の挨拶の1節です。

「本学会は『不確実な環境下で企業が存続・成長してゆくためには、経営戦略を中心に、さまざまなファンクショナル戦略を統合的に展開する必要がある』という考え方を中心概念とし、そのための理論的、実践的研究を目的として 2008 年 1 年に設立された、まだ生まれただの学会であります。』

この中に、戦略経営の 3 つの要素が含まれています。第 1 の要素は「戦略性」であり、これは、不確実な環境下で企業の存続・成長を実現するには、「経営戦略中心の経営が必要だ』という言葉にみてとれます。

第 2 の要素は、「統合性（ないし総合性）」であり、これは、そのような経営戦略中心の経営を「統合的に展開する必要がある」という言葉に表わされています。具体的には、それは、R&D、調達、生産、販売、財務などの様々のファンクショナル（機能）戦略をバラバラにではなく、上述の経営戦略を中心に統合的、総合的に展開しなくてはならない、ということの意味しています。

第 3 の要素は「実践性」であり、これは、「実践的研究を目的として」という言葉に示されていますが、「実践への役立ちの追求が単なる学問的興味に優先する」という本学会の基本精神を表わしています。

以上の 3 要素を特徴とする戦略経営の、より具体的な内容の紹介の前に、3 要素についての理解を深めるために、「他山の石」について見ておきたいと思います。

## 日本地震学会の失敗

東日本大震災からほぼ 1 年の 2012 年 3 月 9 日付けの日経新聞は、次のように報じています。

『『ゼロから出直そう』——。昨年 3 月のマグニチュード (M) 9 の巨大地震と津波に『想定外』を繰り返すしかなく、反省の声が相次いだ昨秋の日本地震学会。研究現場では、分野の垣根を越えて防災や減災に役立つ研究を加速しようという機運が高まっている。・・・従来は地震の揺れ、津波の広がり方、建物被害などを別々のグループが研究していた。』

これからわかるのは、これまでの地震研究の失敗の原因は、「防災、減殺のための研究」という「実践性」の認識が希薄なために、「防災、減殺に役立つための研究にフォーカスする」

という「戦略性」を欠き、したがって、関連する各分野がそれぞれ自己の学問的関心に従ってバラバラに研究するだけで「統合性」を欠いていたということです。

これは経営学の研究者にとっても他人事ではありません。われわれの多くは狭い専門分野に特化しており、全体としての企業の存続・成長への関心は、どうしても薄くなりがちです。企業の失敗についても、自分の専門分野に関連する処方箋はともかく、全体的処方箋への関心は薄いのが普通です。そしてその結果生ずるのは、断片的でしばしば相互に矛盾し、実践には役立たない処方箋の集まり、という事態です。

不確実な環境下にある企業にとって必要なのは、何よりも、有効なサバイバル戦略（企業戦略と競争戦略）を構築し、それらをさまざまなファンクショナル戦略に落とし込み、それをさらに活動計画に具体化して実行する「戦略経営」です。そしてそれを研究するのが、「戦略経営研究」に他なりません。

この“失われた 20 数年”の日本企業の衰退の主因は、このような戦略経営の欠如にあったといっても過言ではなく、そのための処方箋を示してこなかった研究者も責任の一端を免れません。とすれば、今日求められているのは、企業も研究者もともに戦略経営を実践して好業績を上げている内外企業に学び、企業はみずからも戦略経営を実践し、研究者は新たな戦略経営理論を創出して処方箋を提供することだと思います。筆者も及ばずながら、そのような視点からの研究を試みてきましたので、次に、ユニクロの事例を用いて、戦略経営とはいかなるものかを、より具体的に考えてみたいと思います。

## 2. ユニクロの「戦略経営」

### ビジネスモデル分析

ユニクロの成功については、製造小売りであること、その製造において中国の工場を巧みに利用していること、デザインを“カジュアル・ベーシック”に絞り込んだこと、東レとの技術提携によって高機能素材を開発したこと、など多くの要因が指摘されています。しかし、その多くは特定の要因を強調するだけで「統合性（総合性）」に欠け、また戦略との関連づけが不明確で「戦略性」を欠いているように見受けられます。

これに対して図 1 は、それらの要因を、ユニクロの競争戦略および資源との関連で体系化したものです。右側の 3 列はユニクロの成功要因を、一番右の「競争戦略」から左へと順に、「製品/製品戦略」、「機能別戦略/活動」を並べ、それらの間の因果関係を示しています（河合、2012：187）。

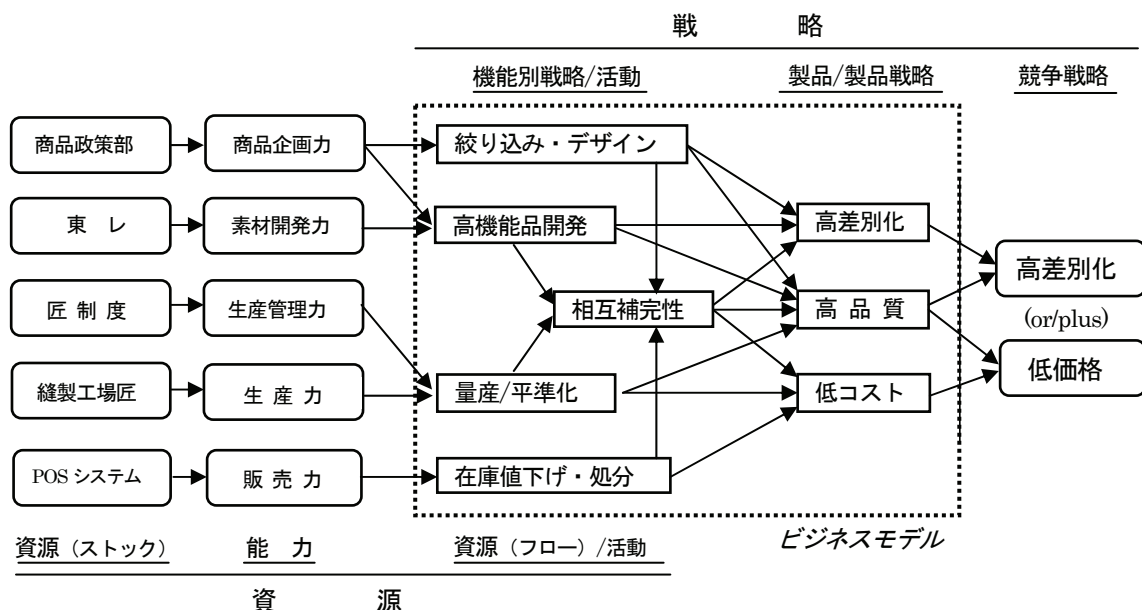
他方、左側の3列には資源に関連する成功要因が配置されています。一番左が“ストック”としての「資源」であり、その右に、その資源が持つ「能力＝ケイパビリティ」が記され、さらにその右に、それらの資源が実際に（使用されて）その能力を発揮する状態を意味する「資源（フロー）/活動」が記され、さらに、それら3要因間の因果関係が示されています（Kawai [2010] では、パナソニックについて同様の分析を行っています。）

この図1について重要なのは、戦略の「機能別戦略/活動」と、資源の「資源（フロー）/活動」とがオーバーラップしていること、そして、それと「製品/製品戦略」を合わせた部分（破線で囲まれた部分）が「ビジネスモデル」とされていることであり、後者は、ビジネスモデルが“戦略と資源の接点”であることを示しています。（なお理論的には、後者は戦略論とRBV〔資源ベース論〕の統合を意味しています。）

しかし、本稿にとってより重要なのは、同図は、ユニクロの成功が特定の要因によってではなく、高成長という“実践的目的”の達成のための、“経営戦略”を中心とするさまざまな機能別戦略/活動の“統合的展開”によってもたらされたこと——すなわち、まさに「戦略経営」によってもたらされたこと——を示しているということです。

以上が「戦略経営」のフレームワークによるユニクロの分析ですが、注意すべきは、同フレームワークには汎用性があり、ユニクロに限らず、（企業ごとに多少の修正は必要だとしても）ほとんどすべての企業に適用できるものだということです。

図1 ユニクロのビジネスモデル



（出所）河合（2012: 187）

### “戦略的”機能戦略分析

ところで、以上の説明に対しては、戦略経営の企業実践にしても、研究者による戦略経営研究にしても「常に企業活動全体を扱わなくてはならないのか」という疑問が生ずるかも知れません。しかし、そうではありません。紙幅の関係から、次に、戦略経営研究の場合についてそれを明らかにしましょう。

河合（2010）は、「ホンダの戦略経営——新価値創造型リーダーシップ」というそのタイトルどおり、ホンダの戦略経営の特徴をトヨタのそれとの対比で明らかにしたものであり、上述のような「企業活動全体についての戦略経営」の分析を行ったものです。

しかし、同書のもう 1 つの大きな狙いは「戦略との関連を強く意識した新製品開発」、すなわち「戦略的新製品開発」に特に焦点を当てて分析することであり、ホンダの新製品開発はトヨタの「問題解決型」とは異なる「新価値創造型」であり、この違いは経営戦略における両社の違いから生じていることを明らかにしました。（両社の戦略経営の違いについては、表 1 を参照してください。）

表1 ホンダとトヨタの戦略経営システムの比較

構成要素	ホンダ	トヨタ（奥田以前）	トヨタ（奥田以後）
企業目標	顧客満足の最大化	シェアの維持	高シェア 高売上高（台数）・利益
企業戦略	絞り込み戦略	“堅実な”フルライン戦略	“怒涛の”フルライン戦略 大型車・高級車への傾斜
競争戦略	絞り込み戦略 差別化戦略（新価値） 差別化戦略（品質） コストリーダーシップ戦略	“堅実な”フルライン戦略 差別化戦略（高品質） コストリーダーシップ戦略	差別化戦略（高品質） コストリーダーシップ戦略 差別化戦略（新価値）
新製品開発戦略	新価値創造型	問題解決型	問題解決型 新価値創造型（一部分）
生産戦略	フレキシブル生産 少品種大量生産	高品質・低価格車の量産 多品種大量生産	高品質・低価格車の量産 多品種大量生産
販売戦略	堅実な大量販売	堅実な大量販売	非常に積極的な大量販売
財務戦略	慎重な設備投資・財務管理	堅実な設備投資・財務管理	非常に積極的な設備投資・ 財務管理

（出所）河合（2010: 237）

このように、「戦略経営の視点からの機能戦略の分析」は、図 1 のような企業活動全体に関する分析とともに、戦略経営研究の重要な研究分野を構成し、“戦略的”新製品開発（ないし R&D）、“戦略的”マーケティング、“戦略的”人的資源管理などがこれに属します。

そして注意すべきは、このタイプの研究は、戦略経営研究として有意義なだけでなく、各機能分野に関する既存の研究分野に対しても貢献できる可能性が大きいことです。それは、戦略との関連を強く意識することにより、既存研究では思い及ばなかった新たな発見の可能性が高まるからであり、この点からも、戦略経営の視点からの研究の重要性が明らかになると思います。

### 3. ダイナミック戦略とダイナミック・ケイパビリティ

次に、ことに不確実な環境下での戦略経営の実践と、それに関する研究のいずれにおいてもきわめて重要な、「ダイナミック戦略」と「ダイナミック・ケイパビリティ（以下、DC と略す）」について説明したいと思います。なお、「ケイパビリティ」の訳語は「能力」であり、図 1 の「能力」がケイパビリティに他なりませんので、以下では、能力とケイパビリティという語を互換的に用いることにします。

#### ダイナミック・ケイパビリティ

図 1 から、重要なことが分かります。それは、戦略とケイパビリティとの間には適合関係があるということ、すなわち、企業の長期的な存続・成長のためには、「環境」が変化すれば、それに対応して「戦略」を変える必要があり、また、そうして戦略を変えれば、それに対応して「ケイパビリティ」を変える必要があるということです。

このうち前者の、環境変化に合わせてその戦略（内容）を変化させてゆくのが「ダイナミック戦略」であり、それを扱うのが「ダイナミック戦略論」に他なりません。後者に関しては、筆者は、河合（2004）以来、その構築を目指してきましたが、「ダイナミック戦略論・入門——ポーター理論の 7 つの謎を解いて学ぶ」と題した河合（2012）（5 月刊予定）では、同理論のうち、競争戦略に関する部分のその後の展開を紹介しています。（それは、スタティックなポーター理論を一般化・動学化し、同理論では説明できない、コストリーダーシップと差別化の両立戦略やさまざまなダイナミック戦略の説明を可能にしたほか、その中に、RBV、クリステンセン理論、ブルー・オーシャン理論などを部分理論として包摂したものとなっています。なお、近いうちに、同書と対をなす「ダイナミック“企業”戦略論・入門」を取りまとめる予定です。）

ところで、図 1 はまた、戦略を変える場合には、それに合わせてケイパビリティを組み替え



る必要性が生じること、したがって、「ケイパビリティを組み替えるためのケイパビリティ」——すなわち「メタ・ケイパビリティ」——が必要なことを示しています。そして、このケイパビリティが「ダイナミック・ケイパビリティ (DC)」に他なりません。

ところで、DC 論の先行者といえる RBV は、もともと、ビジネスが永続することを前提として作られた“スタティックな”フレームワークであり、そのようなケイパビリティを考えていませんでした。そのために、「RVB では、戦略変化に対応する資源の組み換えを扱えず、不確実な環境に対しては無力だ」という批判が生じました。そして、これを受けて生まれたのが他ならぬ DC 研究であり、企業環境の不確実性化が加速する今日、企業からの実践的な要請の高まりもあって、研究が進みつつあります。

そして重要なのは、この DC は、戦略経営の実践と研究の双方にとってきわめて重要なものだということです。たとえば、2012 年 3 月 11 日付の日経新聞の、ファーストリテイリングに関する次の記事をみてみましょう。

『G1』と呼ぶ、投資額が数百億円規模に上る新情報システムへの移行プロジェクトが進んでいる。『G1』とはグローバルワン、すなわち世界一を意味する。

新システムは『中国で生産し日本で売る』から、『アジアで生産しアジアで売る』モデルへの転換に対応。生産・商品管理から人事、会計分野まで今後 1～2 年かけて完成させる。・・・

同社は『ユニクロ』の海外出店を数年後に現在の 2 倍超にあたる年 200～300 店のペースに引き上げる計画。新システムはそのための強力な武器になるが、それ以上のペースで人材を育てる必要がある。」

これはまさに、ファーストリテイリングが、その戦略転換によって必要になったケイパビリティの獲得のために資源の組み換えや拡大を急いでいることを示すものであり、近い将来、これが成功すれば、ユニクロには優れた DC があったということになるでしょう。

さて、それでは、その DC とは、より具体的にいかなるもので、また、どのように理論化できるのでしょうか。河合 (2011) に即して DC 研究の系譜の一端を紹介したいと思います。

### ダイナミック・ケイパビリティ研究

DC 研究の必要性を最初に指摘したのはフォルニア大学 (バークレー校) の D. ティースらの論文 (Teece et al., 1997) ですが、実は、その段階でのアイディアは、DC とは、単に、上

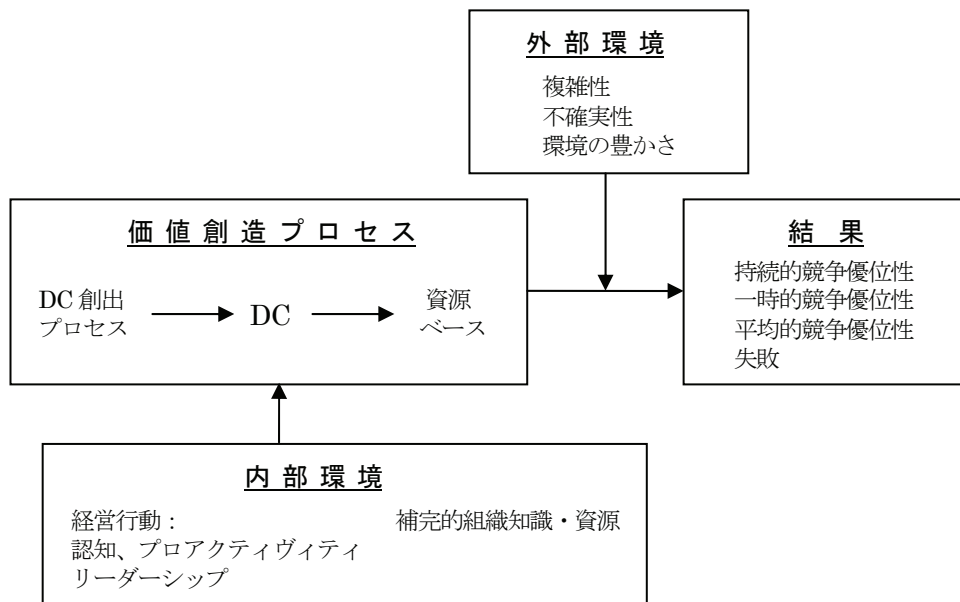
述のような「資源を変化させてゆく能力」というだけでなく、それに加えて「不確実な環境で企業に競争優位性をもたらす能力」でもある、というものでした。

ところが、その後、そのような定義ではトートロジーになるのではないか、資源組み換え（能力）が必ず競争優位性をもたらすとは限らないのではないか、といった批判から、研究の主流は、ティースらの定義にあった上述の2つの能力のうち、「資源の組み換え能力」のみで DC を定義する方向に傾きました。その方向での一応の到達点となるのが、図2に示した Ambrosini & Bowman (2009) のフレームワークです。

そして、これは一見妥当なようですが、筆者は、このような定義（やフレームワーク）では、“不確実な環境でのサバイバル”への関心が薄れ、望ましくないと考えています。ティースも、「DC=資源の組み換え能力」という定義を受け入れながらも、「競争優位性獲得能力」をも含める定義に回帰しようとしている節があります。（それが伺えるのが、Teece (2007) です。）

それはともかく、DC という概念が企業実践にとって非常に有用なものであることには疑問の余地はなく、しかも、まさにそれ故に、それは戦略経営研究にとっても、非常に魅力的で、しかも開拓の余地が大きい研究テーマではないかと考えています。

図2 ダイナミック・ケイパビリティ



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



### “ダイナミック” 戦略経営研究

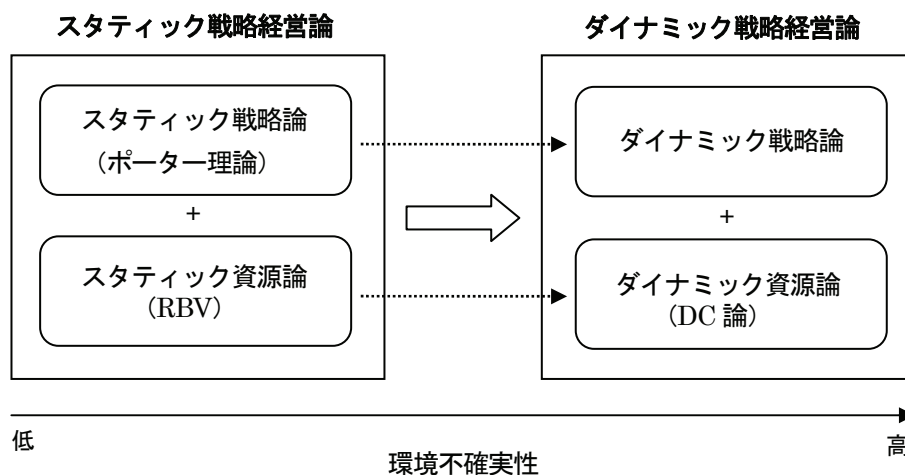
以上、ダイナミック戦略およびダイナミック・ケイパビリティと戦略経営との関係について述べてきましたが、いろいろなコンセプトが出てきましたので、ここで図3に即して整理してみたいと思います。この図が示しているのは、次の諸点です。

第1に、戦略経営とは戦略と資源の双方に関わるものであり、したがって、戦略経営論も戦略論と資源論の双方に関わるものだという事です。そして、戦略と資源、したがって戦略論と資源論をつなぐ役割を果たすのが、図1で示したビジネスモデルに他なりません。

第2に、戦略経営には、スタティックなそれとダイナミックなそれがあり、環境不確実性が低い場合にはスタティック戦略経営でも良いが、環境不確実性が高い場合には、ダイナミック戦略経営にシフトしなくてはならないということです。

第3に、企業への処方箋を書くための基礎となるダイナミック戦略経営の理論を構築するためには、スタティック戦略論を包摂するダイナミック戦略論と、スタティック資源論（RBV）を包摂するダイナミック資源論（DC論）の双方を構築しなくてはならない、ということです。

図3 スタティック vs. ダイナミック戦略経営論



ところで、ティースは、Teece (2007)の中で、彼の提案するフレームワークが実現すれば「戦略経営の一般理論」の構築の端緒になると述べています。そしてその一般理論とは、(具体的内容は不明ですが) 先述の「DC=資源の組み換え能力」という定義を受け入れる一方、「不確実な環境で企業に競争優位性をもたらす能力」を「戦略経営」の中で扱うことにより、Teece et al. (1997) にあったDCのオリジナルな定義の実質的な復活を意図したものと推測されます。

それは、ティースの最終的な関心は、DC ではなく、不確実な環境での企業のサバイバルに関する理論にあるとみられるからです。そしてその関心は、図 3 の「ダイナミック戦略経営論」の基礎にある筆者の関心とほぼ同じとみてよいと思います。

しかし、その同じ目的を達成する上での“競争優位性”についてみると、ティースよりもむしろわれわれの方が優位にあると考えられます。というのは、ティース（および RBV 論者はもちろん、Ambrosini 他 DC 論者のほとんど）には、DC を「戦略」——ましてや“ダイナミック”戦略——と連動させて考える視点がないからです。これは、彼（および彼等）にとっては、「ポーター理論の拒否」＝「戦略論一般の拒否」であり、しかも“ダイナミック戦略”というコンセプトを欠くために、「ポーター理論はスタティックだから拒否せざるを得ないが、ダイナミック戦略論ならよい」という発想が生まれなかったためだと考えられます。

このような理由から、「ダイナミック戦略経営論」、およびその基礎となる「ダイナミック・ケイパビリティ論」は、本学会にとっては、チャレンジするに足る、きわめて有望な研究分野ではないかと考えています。できるだけ多くの会員諸氏が本稿で紹介したテーマに関心を持って研究を推進されること、またその結果、近い将来、日本発のグローバルな競争力を持つ研究として、DC 研究が本学会の看板の 1 つになることを期待したいと思います。（なお、これまでに出てきた以外の手近な日本語文献に、渡邊 [2007]、Helfat et al. [2007] がありますので、参考文献として上げておきたいと思います。）

#### 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・蜂巢旭・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.)
- Kawai, T. (2010) Proposing a model of dynamic strategy for developing new business development. *Journal of Strategic Management Studies*, 2(1): 13-28.
- Teece, D. J. (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.

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

河合忠彦 (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.

河合忠彦 (2010) 「ホンダの戦略経営——新価値創造型リーダーシップ」 中央経済社.

河合忠彦 (2011) 「ダイナミック・ケイパビリティ」 (経営行動科学学会編『経営行動科学ハンドブック』 中央経済社).

河合忠彦 (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.

渡邊直樹編著・デビッド・J・ティース他著 (2010) 「ケイパビリティの組織論・戦略論」 中央経済社.

(執筆者)

河合忠彦氏は、中央大学大学院の戦略論、組織行動論、企業と社会論の教授である。彼は MBA の学位を東京大学から、Ph. D の学位をカリフォルニア大学（バークレー校）から、それぞれ取得した。彼の研究領域は、ダイナミック戦略論、トップとミドルマネジメントのリーダーシップ、および企業と社会論である。Email: tad\_kawai@star.ocn. ne.jp