

競争戦略におけるケイパビリティ・マネジメント

—日本企業の競争優位性における持続可能性・模倣困難性の確立—

石井 竜馬

日本大学大学院総合社会情報研究科

Capability management in Competitive Strategy

—Sustainability and inimitability in competitive advantage by Japanese multinationals —

ISHII Ryoma

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

Capability management is one of the significant strategies that create distinctiveness for the global business competition. It includes a strategic set of value chain, core competence, and blue-ocean strategy that give Japanese multinationals one or more competitive advantages in creating value and innovation to its customers, a cluster of intangible abilities, and excellence which cannot be easily imitated.

1. はじめに

経済環境におけるグローバリゼーションにおいて、日本の多国籍企業を取り巻く経営環境が根本的に変容している。これまでの米ドル為替レートの変動に対する対応策や、日本の産業構造の変化における戦略の変更だけでは、グローバル市場における日本企業の存在感が薄れつつある状況に陥ってしまっている。

背景にあるのはグローバリゼーションによる情報の非対称性の解消と新興国の経済成長による新しい市場の出現、日本国内における急激な少子高齢化による成熟市場への変化、および、これまでの日本企業を取り巻く外的環境とは異次元の環境変化が起きている点である。この状況の中で、日本企業の競争優位性を構築するための経営戦略には、これまでの経営戦略とは異なる新しい視点の経営戦略が必要である。それは競争優位性の持続可能性の追求はもちろん、激しい外的コンテクストの変化にも柔軟に対応できる競争優位性を兼ね備えることを意味する。

競争優位性には自身では簡単に作り替えることのできないポジショナル・アドバンテージと、後天的に組織能力を磨くことで模倣困難性を伴い暗黙的な優位性を構築するケイパビリティ・アドバンテ

ージがあると言われている。成長ライフサイクル段階における差別化では前者が有効で、グローバル化と成熟市場化においては後者を特に磨くことで企業は持続可能な成長戦略をとることが可能になると評されることが多い。

一方で競争の無い世界で生き抜くことや、圧倒的なイノベーションによって競争の意味をなさない状態にする戦略も存在する。いかなる戦略によろうとも、企業の組織能力無くしては新しい機軸の戦略を生み出すことさえできないだろう。

組織能力に勝る競争優位性を、本論ではケイパビリティ・アドバンテージとし、組織能力で変容する戦略の立案実践を行っていくことをケイパビリティ・マネジメントとして捉えていく。企業に内在する経営資源を最大限に生かし、ケイパビリティ・アドバンテージをもとにしたケイパビリティ・マネジメントを実践することで、日本企業の持続可能な競争優位性の構築が可能になっていくのである。

2. グローバリゼーションに対応する危機管理

日本企業の経営環境を取り巻く変動要素として、第一に対米ドル円の為替水準が挙げられてきた。2012年までは継続的に円高傾向が続いてきたために、日本企業の多くは主に生産拠点の海外進出を進めた結果、その収益構想も変化している。

結果、最近になって外的コンテクストとして最も重要な要素に、グローバリゼーションによる競争環境の変化への対応が挙げられる。為替水準への適応よりも競争における構造の変化への対応である。これについては「グローバリゼーションの複合的連鎖」ⁱとして論壇でまとめられている。グローバリゼーションの複合的連鎖とは、「グローバリゼーションによって生ずる現象は複雑であり、各々は複合的に連鎖し、時には急速に、時には時差をもって影響しあい、予想もつかない結果を生じさせるかもしれない」ⁱⁱという前提のもと様々な要素が概念的に示されている。ⁱⁱⁱ この中ですでにグローバリゼーションを担う第一義的な3つの要素として「運輸・通信技術発達」「規制・障壁の緩和」「冷戦の終結」が挙げられている。いずれも、民間企業間のグローバル競争を促進させるものだけではなく、国家間の競争関係にも大きな影響を及ぼす要素といえよう。

次に、グローバリゼーションの複合的連鎖における経営への影響について考察していくと、グローバリゼーションを単なる外的コンテクストにおける現象から、変化の本質に対処すべき改革へのニーズととらえることもできる。そこで、グローバリゼーションの複合的連鎖における変化のパラメーター^{iv}である「運輸・通信技術発達」「規制・障壁の緩和」「冷戦の終結」それぞれが与えたインパクトについて考察したい。

例えば観光産業は、直接的に外貨を獲得し雇用を創出する、これまでの主要な産業というよりも、国家レベルの産業戦略としては直接投資を伴わないため傍流とされてきた感がある。しかし、たとえば韓国メディア産業による韓流プロジェクトは、ハードウェアを輸出するのではなく、TVドラマやエンターテインメント・ファッションをIT技術を駆使して世界に観光資源としてアピールし、韓国の観光産業の成長に大きな寄与をすることとなった。^v また、ユネスコによる「世界遺産」の指定は、いうまでもな

く世界の観光産業における需要創設と環境破壊からの保全、世界の地域・民族・文化的差異を超越した文化的な普遍的価値の再確認を想起させるものとなっている。^{vi}

また、「規制・障壁の緩和」は主に米国のグローバル企業における多機能化スマートフォンのイノベーションにみられるように、産業の競争範囲を業界にとらわれない領域まで広げている。アップルによる中国の巨大EMSを活用したアイフォーンの生産方式は、それまでトヨタ生産方式に代表される「すりあわせ方式」を中心とした、アナログ的な生産方式の競争優位性によってコスト・品質における模倣困難性を保持していた日本企業に対して、デジタルモノづくり^{vii}によるモジュール型の導入によって、誰でも簡単に高度な完成品を製造することができるような仕組みの確立に寄与したのである。

国家単位によって構築されている様々な規制も、インターネット上のSNSやクラウド技術の発達とともに、ビジネスの基幹システムまでもが国境の存在を前提としないものとなっている。ここでも国家単位の政府による規制はなかなか機能しているとはいえない状況が生まれている。

「冷戦の終結」は、米ソの国家間のイデオロギーによる東西対立と軍拡競争を終結させることとなったが、少数民族への弾圧・信教の違いによる価値観の多様化・人種間の対立・領海・領土などの紛争を「逆に」顕在化させることとなっている。^{viii} ここからは民族・宗派を国家単体としてのリスクマネジメントが問われることとなっていながら、隣国とのコミュニケーションの深化や経済的に関係の深い多国間による貿易協定の締結など冷戦時代とは異なるバリュー・プロポジション^{ix}に応じて政策運営が求められており、それぞれの国益の確保に基づいた行動は一見ロジカルに映るが、そこには経済観の違いによる矛盾^xや歴史的経過が足を引きずる矛盾^{xi}が見られている。また、それぞれの国家や地域が持つ、民族性・文化・地政学的要素における競争優位性についても考慮すべきものがある。国家経営におけるポジショナル・アドバンテージとしての生産要素賦存にまつわるコンテクストは、資源産出国・消費国に関わらず、また債権国・債務国にも関わらず、グ

ローバル市場におけるバリューチェーンの機能効率化のためにも、国家間のエゴを解消し、まさにグローバルガバナンスにおける解決すべき課題となっている。

これらの環境変化の中でグローバリゼーションに対応していくためには、外的コンテキストの変化に対する危機管理が長期的なビジョンに基づいて行われるべきであろうことは容易に想像できる。そこで、国際戦略における中心的な課題として戦略経営論におけるリソース・ベースド・ビュー（RBV）に基づいた持続的競争優位性の構築こそがグローバル化の中心課題として浮上することとなった。

一方では、めまぐるしく変化する外部環境とグローバル化によるパラダイム・シフトについて行くことができない、かつての優良事業も増えている。そこで本論ではケイパビリティ・マネジメントを経営戦略の手法として捉えて行きながら、最新の事例研究に基づきグローバル化を検討する視点として、市場における生き残りのための長期的な変化へ対応する知恵と反射神経を兼ね備えた体質こそが競争優位性の源泉であるべきという考え方を採用する必然となろう。

3. 経営環境の変化とケイパビリティ・マネジメントの必要性

企業の経営分析を行うにあたってSWOT分析やファイブ・フォース分析などのフレームワークは主に企業の外的競争環境と内的競争優位性の分析をターゲットにして盛んに行われている。^{xii} これらのフレームワークは戦略思考の基礎としては機能するものの、国内においては市場の成熟化やグローバリゼーションを背景にした海外における競争の複雑化に対して、一度に対応できるものではないことが徐々に理解されつつある。

これまで様々な局面で広く使われてきた企業の競争優位性を一定の基軸に基づいて一般化するフレームワークは、確かに手法としてわかり易い。これらのメリットは、戦略の実行において、平準化された市場における競争環境における意思決定のクオリティを担保するうえで有効に機能すると思われる。

さらにその意思決定を遂行する組織のデザイン品質にかかわらず、現場の業務はルーティン化される。例えば生産というオペレーションにおいて、低賃金の途上国へ、バリューチェーンの一部をそのままアウトソースすることも容易となろう。問題は、これらのアウトソーシングが必ずしも企業の内部リソースの育成のための投資（競争優位性の構築）に貢献していないという点である。^{xiii} 特に、日本企業においては低賃金の途上国生産は必ずしも競争優位性の源泉とはなっていないことが、家電業界のグローバル市場における存在感の低迷となって表れているのであろう。^{xiv}

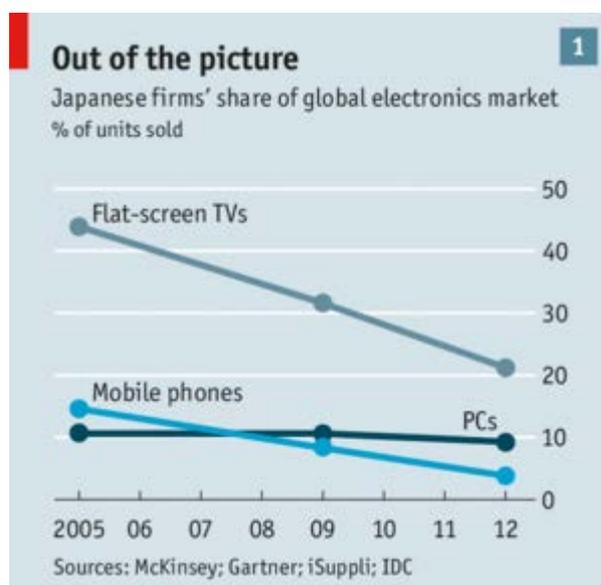


図1 日本の代表的家電アイテムの世界市場におけるシェアの推移

出所：「日本の家電業界」JB プレス

（日本の代表的家電アイテムの世界市場におけるシェアの推移）^{xv}

家電業界はモジュール化を中心とする「デジタルモノづくり」が生産の現場で主流となっており、かつて複雑な生産工程を現場ですり合わせながら改善していくことで製品のモノづくりそのものがバリュー・プロポジションとなっていた日本の製造業の意識を根本から変えている。家電業界だけではなく自

自動車業界でもこの流れが始まっている。生産を究極にルーティン化し、生産そのものはそのバリューチェーンにおいてすり合わせる余地のないところまで、部品の組み合わせによるモジュールの完成度を高めているのである。いま、世界の自動車業界において、クルマづくりを抜本的に変えるモジュール化の嵐が吹き荒れている。^{xvi}

自動車生産のモジュール化の例としては、ルノー日産自動車の「CMF（コモン・モジュール・ファミリー）」、独フォルクスワーゲンの「MQB（モジュラー・トランスバース・マトリックス）」が挙げられる。米フォード、独ダイムラー、独BMW、韓国現代自動車、マツダもこの流れに追随しており、部品やシャーシなどの基本設計を共有化することでコストダウンと品質の安定、それでいて最終製品の車種のバリエーションも確保するという生産方式である。生産そのものに付加価値を追求する代表例であるトヨタ生産方式もその流れを取り入れようとしており「TNGA（トヨタ・ニュー・グローバル・アーキテクチャー）」がそれに該当する。

このようなモジュール化は、生産の現場におけるバリュー・プロポジションを根本から変えることを意味している。家電業界で先行して起こっていることは、単なるグローバル化による競争環境の激化による弊害や日本の家電メーカーの構造的な問題による競争力の減衰ではない。

競争戦略をより帰納的に検討し、それに適合する内的コンテキストの構築こそが、国内における成熟市場での競争はもちろん、グローバル市場における競争においても求められているのである。内的コンテキストの資源ベース化を進めていくうえで、これまでの戦略経営論の系譜におけるケイパビリティ・マネジメントの位置づけは、結果的にポーターによるファイブ・フォース分析をはじめとしたポジショニング中心のフレームワークとは一線を置いた流れの中にある。

4. 競争優位性におけるケイパビリティ・アドバンテージ

競争優位性は、企業を取り巻く外的コンテキスト、

そして企業内に存在する経営資源（ヒト・モノ・カネ）という内的コンテキストを検討することで、長期的に醸成されるものである。^{xvii}

具体的な事例としては、企業組織の持つ競争優位性の構成要素（バリュー・プロポジション）に目を向ける必要がある。すなわち、競争優位性には、①外的コンテキストからの導入による強み、②内的コンテキストからの導入による強み、という両面性があるのではないかという仮説である。これを実証しているものとして、サローナーによる競争優位性の分析があり、競争優位性とは①ポジション（外的地位）による競争優位、②ケイパビリティ（内的組織能力）による競争優位があるとされている。^{xviii}

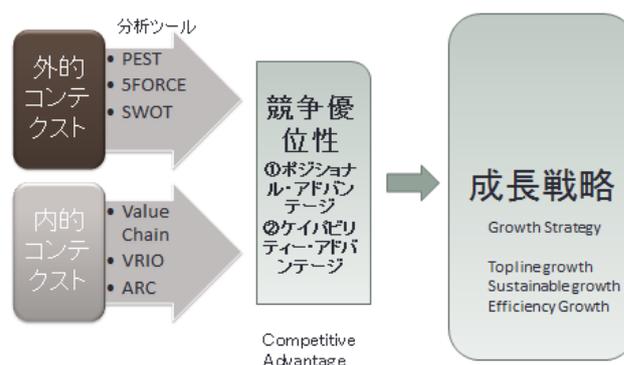


図2 競争優位性（Competitive Advantage）の概念図
出所： G. Saloner (2001) Strategic managementを筆者が編集、2014^{xix}

グローバリゼーションに伴う危機管理マネジメントとして、グローバリゼーションを外的コンテキストの変容と捉えれば、その成長戦略には状況の変化に対応できる成長のエンジンが必要ということである。言うまでもなくそのエンジンとは競争優位性のことであるが、この要素には外的コンテキスト由来のものとの内的コンテキストから醸成されるものがある。所謂、ポーターのファイブ・フォース理論に代表されるポジショナル・アドバンテージを中心とした競争優位性と、ペンローズを黎明期として理論

的枠組みが構築された企業の内的コンテキストを経営資源に見立てた理論の能動的な統合が期待されるのである。

1990 年台初頭までの外的コンテキストによる参入障壁が優位性の根拠となった時代を経て、1990 年代後半以降、グローバル経済の進展とともに情報の非対称性の解消と参入障壁の低減化が触媒となって、企業の内的コンテキストこそがポジショナル・アドバンテージを有機的に構成する要素ともなっている。その企業組織の持つ内的コンテキストから生じるケイパビリティ（アドバンテージ）によって競争優位性の持続可能性における優劣が決定されることになるのである。ケイパビリティは依然として、一般的な概念にとどまっており、本論ではこれを総合的なケイパビリティ・マネジメントとしてさらに詳しく分析する。

5. 帰納的バリューチェーンとケイパビリティ・マネジメントの親和性

ポーターの提唱から始まったバリューチェーンは、本論では顧客を終点とするビジネスソリューションを検討する場合、演繹的であるという前提に立つ。所謂、商流の起点があり、上流から下流にかけて様々な付加価値が加えられ、供給者の利益を伴い市場に流れ込むような構図となっており、これは今や世界中の標準フォーマットとなっていることがその主因として挙げられる。^{xx}

外的コンテキストとしての目まぐるしく変わる国際環境・市場環境は、個人の生活環境に強く影響を与える SNS などのグローバルな情報共有の仕組み構築と、あらゆる地域で商品やサービスの生産・販売に寄与するグローバルカンパニーの、それぞれ変化への要請をもたらしている。^{xxi} 従い、市場のバリューチェーンの下流に位置する個人のライフスタイル・嗜好の変化に応じて、バリューチェーンを統括する企業もその変化に敏感に対応していかなければならない。ここでのバリューチェーンは、演繹的な価値連鎖を超越し、外的コンテキストの変化に対応し、より柔軟性を持った帰納的バリューチェーンを前提としたい。ここでいう帰納的という語彙は、ビ

ジネスソリューション構築における新しい機軸の構成要素をその戦略立案の中に組み入れていく必要があるという意味を含んでいる。

成熟化した市場で確固たるユーザーからの支持を得ていくためには、低コストである企業組織文化に加えて、顧客ロイヤルティの構築維持が不可欠のものとなる。良質なブランドエクイティの維持を目指し、高度なマーケティング戦略も必要である。この戦略を可能とする要素を兼ね備えているか否かが、持続的競争優位性の優劣を決定する要因ともなる。^{xxii} 従い、持続的競争優位性に構築には、低コストを可能とする要素と業界内における顧客価値の創造維持に寄与する新たなバリューチェーンの構築が必要ということがわかる。

このうち、業界内における顧客価値の創造維持については、その企業組織の持つ歴史的背景に基づいたブランドエクイティが最も明確な競争優位性となり、地位的競争優位性（ポジショナル・アドバンテージ）の要素の一つと言えらる。^{xxiii}

この地位的競争力としての競争優位性は一朝一夕に構築することが不可能であり、名門老舗企業や立地条件に優れた店舗などは、もともと持続的競争優位性に恵まれていることになる。リソース・ベースト・ビュー（RBV）・資源ベース理論における資産という概念に近い。他方、低コストを可能とする競争優位性は、組織能力としての競争優位性と呼ばれている。これについての表記は資源ベース理論ではケイパビリティとカタカナ表記であることが多いのである。^{xxiv}

企業内における低コスト化の実現は、マネジメントプロセスの進化を伴っており、どの時点をとっても現在進行形である。つまり、市場の環境や顧客のニーズの変化に対応できるか否かが、低コスト体質確立の成否につながるとも言えるのである。この低コスト化のプロセスは持続的競争優位性構築のための重要な要素となり、この低コスト化のプロセスを継続的・多次元に可能にできるか否かが企業の組織能力（ケイパビリティ・アドバンテージ）と言われるものであろう。^{xxv}

6. 新しい概念としてのケイパビリティ・マネジメント

より柔軟にかつ大胆に外的コンテキストの変化を察知し、既存の経営資源とコミュニケーションしながら、陳腐化しつつある戦略を刷新し、サンクコストを恐れず、組織行動をトランスフォーメーションしていく必要が生じているのである。まさにこのサイクルが本論の主要テーマであるところのケイパビリティ・マネジメントとなる。

日本を取り巻く経済状況が 1990 年代のバブル崩壊以降大きく変化し、競争の基軸にも変化が必要であったであろうことは述べた。加えて 1990 年以降の世界のグローバルカンパニーの FDI 金額が増加し、いわゆるクロスボーダー M&A の増加^{xxvi}が意味することは、世界の主要企業が新興国の市場性にも注目し、低賃金のみを当てにした海外への生産拠点構築投資から、バリューチェーン全体を新規市場としての新興国でも構築しようとする投資行動であったといえるだろう。反面、生産現場におけるモジュール化の進展は意図せず生産の現場におけるバリュー・プロポジションを変化させ、日本企業の独壇場であった「摺合わせ型」の生産方式を陳腐化させている。

結果、新興国を含めた世界の既存ビジネス市場が新規参入とイノベーションを容易に許さない、既存プレーヤーにより先駆者利益を最大限生かした競争の基軸にシフトしていたことは想像に難くない。日本企業も家電業界を先頭として新興国市場で受け入れられやすいと思われる低価格・低機能のいわゆる廉価版の製品を積極的に投入し、その新興国市場におけるシェア拡大を目指した。^{xxvii}

従来の競争戦略では新規市場における先駆者利益の獲得のためには、低リスク投資・スピードを主とした物流システムの構築・販売チャンネルの独占こそが収益源となっていた。現に日本企業における海外への直接投資の多くは 1990 年代前半からの対中投資であり、原材料製造インフラ・流通網整備・組み立て加工生産拠点・販売小売店拡充というバリューチェーン構築のための投資であり、それは世界のグローバル企業の投資行動とは大差ないものであった。現在の日本企業の対中投資のスタンスは 1990 年代と変化なく、そのテーマは投資金額と撤退戦略

に終始している^{xxviii}。しかし、2008 年のリーマンショック以降、特に米国グローバル企業の対新興国投資のスタンスには大幅な変化がみられる。これはユビキダス革命を担うことになったアップルの 아이폰の第二世代の販売戦略の変化に顕著であった。^{xxix}

この 아이폰の登場は、それまでのデフレ経済下における日本企業の競争戦略における考え方を一変させるに十分なインパクトとなっている。もちろん日本にも 2006 年に任天堂から発売された Wii の登場によって、これを予見させる同様の従来型競争戦略の陳腐化に見舞われていた現象があった。Wii はそれまでのゲームコンソールが若者向け、マニア向けであったところから家族向け、対戦型ゲームからアバターを導入した家族のコミュニケーション・ツールへ、また、ソフトウェアの自社開発によるインタラクティブ・コンテンツとしての教育ツール化という、それまでのゲームソフト・ゲームコンソールというバリュー・プロポジションを脱却し、まったく新しい顧客層の開拓に成功したことであった。

これは、クリステンセンによって指摘されていた、ロー・エンド型イノベーションをも組み合わせた例とも言えるであろう。ゲーム機のスペック競争が成熟化するということは、既存の主流市場のロー・エンドに位置する顧客層対応の製品であっても「新市場型イノベーション」によって新しい属性（たとえば単純で便利）での価値構成要素に成功することで新規市場の構築に成功する、という可能性を増すことでもある。ここに既存の競争戦略ではない新しい競争戦略の構築が必要とされてくるのである。

7. ケイパビリティ・マネジメントの新規性

「戦略経営論の起源は、孫子、レオ・トルストイ、カール・ファン・クラウゼビッツといった先人のアイデアにさかのぼることができるが、この領域が本格的に離陸するようになったのは 1980 年代初期に過ぎない」^{xxx}とされている。

ティースの掲げる「ダイナミック・ケイパビリティ戦略」は本論で使用しているケイパビリティ

一・マネジメントという語彙とほぼ同義語であるが、(ダイナミック・ケイパビリティは)「資源ベース論の単なる追加的な見方にとどまらない」という点がティースによって強調されている。「近年、レオナルド・バートン等により、ケイパビリティ自体の硬直化という競争優位喪失の原因が指摘されるようになった」^{xxxii}ことに対して「ダイナミック・ケイパビリティ戦略」として新規に提示される必要に迫られたことも背景となっている。

これは、一般的ケイパビリティであるとされている従前の、①オペレーショナル・ケイパビリティ、②ガバナンス・ケイパビリティ、③マネジメント・ケイパビリティ、との差異を強調しているものである。^{xxxii}このような構造的な類型アプローチではなく、ケイパビリティ・マネジメント(ティースのダイナミック・ケイパビリティ)は、「感知」「捕捉」「転換」という企業の戦略的諸活動に分解できる。これは企業の持つ競争優位性のうち、ポジショナル・アドバンテージとケイパビリティ・アドバンテージのうち、後者の暗黙知的な組織能力の具体的機能を述べたものである。具体的に日本企業のケイパビリティ・マネジメント能力の測定を行う段において、その測定のパラメーターを明確化するという意味において、「感知」「捕捉」「転換」という極めて単純な3つの暗黙知的機能に絞ることは重要である。^{xxxiii}

しかし、具体的な組織能力の規定には複雑な個別の状況が存在する。業界の特徴、企業のライフステージ、政府による規制、企業の文化的背景、歴史的背景などが複雑に絡み合う中で、このような定性的なケイパビリティ能力の評価測定を行うことが可能だろうか。

ティースのダイナミック・ケイパビリティ戦略の3つの活動「感知」「捕捉」「転換」それぞれについてその概念はもとより、理論的構成に至る過程を研究することで、実際の企業戦略分析(ケイパビリティ・マネジメント能力評価)に対する客観性を担保できるという前提に立っていきたい。

ケイパビリティ・マネジメントは、外的コンテクストのめまぐるしい環境の変化に対応しうる内的資源をベースにした機会(ビジネスチャンス)の活

用、脅威に対する危機管理の能力醸成に焦点を当てたものである。日本企業について検討すれば、まさにトヨタ自動車などの事例で取り上げた、グローバル化による市場構造の変化に対応していくこと、あるいはマーケティングなどによる実学重視の経営学との連携によって、具体的な市場のニーズの「感知」「捕捉」「転換」の実践能力ということに集約されるであろう。

その内実は複雑で、誰にも正確な将来の予想は不可能であるとの条件下、ケイパビリティ・マネジメントによる「感知」(=機会の活用、脅威への準備、センシング)を第一に、より細かく分析していく必要がある。ティースによれば、この「感知」には、A 情報に対するアクセシビリティ、B 機会そのものの創出能力、という2つの語義がある。Aについてはさらに、A)外部の科学や技術の発展を活用するプロセス、B)ターゲットとする市場セグメント、変化する顧客ニーズ、カスタマーイノベーションを特定するプロセス、が存在する。また、Bについては、a)社内 R&D を推進し新しい技術を選択するプロセス、b)サプライヤーや協業者のイノベーションを活用するプロセス、という4つの要素に分けることができる。

「捕捉」については、そもそもこの「捕捉」(シーリング)という語彙にあいまいさがあるが、要するに戦略の選択における意思決定という意識が成り立つ。ティースは「捕捉」という活動に対しても次の4つの要素を掲げている。①カスタマーソリューションやビジネスモデルの記述、②意思決定プロトコルの選択、③補完物のマネジメントとプラットフォームのコントロールのための企業境界の選択、④ロイヤルティとコミットメントの構築、である。①について、ビジネスモデルの目的が明確に顧客価値の創造であることが重要である。サウスウエスト航空、デルやウォルマートのビジネスモデル・オペレーションは、当時の常識を覆すものであったが、すべてが顧客価値創造のためであったことが事例として挙げられる。②については、既存の競争力のあるセクションに対してあえて競争環境を与えず温存する「反カニバリゼーション」を成功体験による経営意思決定のバイアスと評し、さらに無価値の資産を

捨てることによって自由な意思決定を求めることを第一にしている。③についてはイノベーションをより効果的に顧客価値に転換するための適切な事業ドメインの重要性に言及している。④については、明確な目標・価値・期待を組織に伝達し、社員一人ひとりの動機づけにつなげることで、企業パフォーマンスの極大化を期するものである。

さて、「転換」であるが、これは再構成（リコンフィギュレーション）と説明されている。適切な戦略ロジックが整った段で、分権的な組織構造を前提として、状況の変化にも柔軟に対応しつつ成果を希求するという考え方である。これについては、①分権化と準分解可能性、②共特化、③ガバナンス、④ナレッジマネジメント、という4つの基軸が存在する。①については、組織のシステムについて相互依存していることを前提に独立したサブシステムの機能性を分権化として問うている。個々のマネージャーの意思決定が最終的に顧客の利益になるような組織構造を企図し、現代の事業部制はその一つのシステムであるとの前提に立つ。②については競争優位性の持続可能性のための戦略的適合(Fit)を示す。具体的には共特化を「共特化された資産は特定の資産価値が他の特定の資産との結合使用の関数であるような、特定のクラスの補完的資産である」(Cospecialized assets are a particular class of complementary assets where the value of assets is a function of its use in conjunction with one particular assets.)^{xxxiv}とされ、あるイノベーションが相互補完的に共特化されることを想定している。③については、企業内における技術移転に対する知的財産権の流出、(経営)資源の結合やリコンフィギュレーションにかかわる能力、組織におけるインセンティブにかかわるガバナンスのことである。④については、企業内、企業外を問わず知識を含む資産の統合・結合の能力のことを示す。

ティースは、これら「感知」「捕捉」「転換」についてそれぞれ補足的に、「感知」=Sensing,機会・脅威に対するセンシング、「捕捉」を Seizing としつつ、戦略的意思決定のスキル・遂行能力とし、「転換」についてはリコンフィギュレーション=結合、再構成、資産保護のスキル、としている。

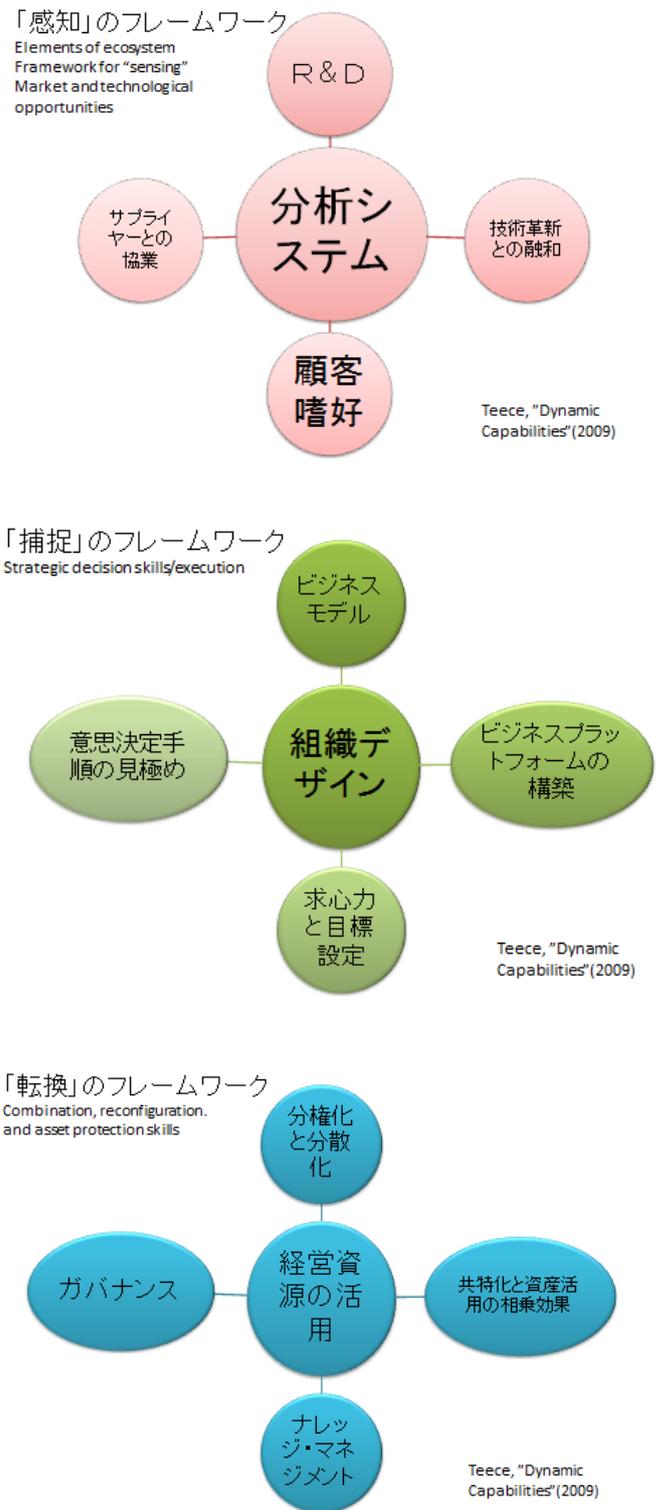


図3 「感知」「捕捉」「転換」のフレームワーク
出所 D. Teece “Dynamic Capabilities” を編集

8.おわりに

本論では、企業の内的コンテクストの経営資源としての活用のためのフレームワークとしてのケイパビリティ・マネジメントを中心に、その実践に対する様々な課題について取り上げた。実在し日々変容するビジネス・企業のケイパビリティ・マネジメントに対する実践能力をどのようにして客観的に評価すべきか、その指標化をはじめとする評価スケールについての議論は別稿に譲るが、その実践のツールとしての組織設計（オーガニゼーション・デザイン）に対する一つの問題提起をしたい。

ケイパビリティ・マネジメントにおける3つのステージは、先行研究事例に照らすと、組織マネジメント研究における一定の分野と整然と符合する項目が存在する。組織設計において、サローナーらによって提唱されたARCという組織設計スキームがそれである。ARCはArchitecture（アーキテクチャー）、Routine（ルーティン）、Culture（カルチャー）という3つの断面に沿って、組織をデザインする手法である。組織構造上、戦略遂行に対して障害となるといわれている①コーディネーション問題、②インセンティブ問題、2つの問題を解決していくことで戦略実行の推進力を高めていくという考え方である。

たとえばアーキテクチャーについては、ケイパビリティ・マネジメントにおける「感知」能力と大きな関連性を持っている。市場の微妙な変化を感じ取るためには現場の情報が様々なルートでトップに伝達され、複数の見方を経ることで情報確度を高める効果を持つ。この能力は組織の構造そのものに依拠し、市場感応性の高い戦略のためには組織の情報伝達の明確性・透明性が重要となる。実際の現場では事業部制・マトリクス制などの制度面での議論がなされ、ビジネスの効率化ではビジネスユニットシステムなどの議論がなされている。

また、ルーティンについても、情報を単なる伝達要素と捉えるだけではなく、実際のビジネスでは情報の重要度や影響度が重要であり、意志を持って組織内の改革に自ら生かす必要が生ずる。ARCではルーティンと表現されているが、この活動の存在こそが自ら組織が意志を持って変わることのできる証

左となろう。

最後にカルチャーであるが、これは最も表現があいまいで、ビジネスの現場で本来の意味が理解されていないまま使われている代表的な語彙であろう。ARCに照らし合わせて、ケイパビリティ・マネジメントとの整合性の中で検討すると、「転換」こそが、市場のニーズを自ら無理のない形で汲み上げて、それを持続可能な利益に変えていく姿勢こそが「模倣困難性を伴う」文化であろうとの必然に行き着く。ケイパビリティ・マネジメントと組織設計における理論との一定の整合性を担保することで、その有効性の議論が明確化される一助となれば幸いである。

（参考文献およびホームページ：参照として示したWebページはすべて2014年10月12日時点のものである）

浅川和弘「グローバル経営入門」

スザンヌ・バーガー「グローバル企業の成功戦略」（How We Compete）

海老原嗣生「もっと本気でグローバル経営」

日本規格協会

<http://www.jsa.or.jp/stdz/mngment/risk03.asp>

野村総合研究所ホームページ

http://www.nri.co.jp/opinion/r_report/m_word/rbv.html

三木(2008)“その企業らしさ”の経営とは—企業DNA（遺伝子）— エクセレント・カンパニーとビジョナリー・カンパニーという切り口での先行研究がある。

G. Saloner (2001) Strategic management Wiley

キャノンホームページ

<http://web.canon.jp/ir/individual/detail/05.html>

AVウォッチ

http://av.watch.impress.co.jp/docs/news/20130129_585428.html

小島（日本自動車工業会HP）

<http://www.jama.or.jp/lib/jamagazine/200205/01.html>

日本規格協会

<http://www.jsa.or.jp/stdz/mngment/risk03.asp>

野村総合研究所ホームページ

http://www.nri.co.jp/opinion/r_report/m_word/rbv.html

三木(2008) “その企業らしさ” の経営とは 一企業 DNA (遺伝子)”

G. Saloner (2001) Strategic management Wiley
キャノンホームページ

<http://web.canon.jp/ir/individual/detail/05.html>

AVウォッチ

http://av.watch.impress.co.jp/docs/news/20130129_585428.html

小島 (日本自動車工業会 HP)

<http://www.jama.or.jp/lib/jamagazine/200205/01.html>

クリストファー、バートレット「MBAのグローバル経営」P16~21

クリストファー、バートレット「MBAのグローバル経営」P160~161

スティグリッツ (2006), 楡井浩一訳: 「世界に格差をばら撒いたグローバリズムを正す」

コトバンク

<http://kotobank.jp/word/%E3%83%97%E3%83%AD%E3%83%80%E3%82%AF%E3%83%88%E3%83%9F%E3%83%83%E3%82%AF%E3%82%B9>

トヨタ自動車ホームページ

http://www.toyota.co.jp/jpn/company/about_toyota/data/regional_production.html

http://www.toyota.com/sienna/?s_van=GM_TN_SIENNA_INDEX#!/Welcome

Jeffrey Liker(2003) The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer

オールアバウト <http://allabout.co.jp/newsdig/c/9182>

安倍義彦・池上重輔「日本のブルー・オーシャン戦略」

W・チャン・キム、レネ・モボルニュ「ブルー・オーシャン戦略——競争のない世界を創造する」Blue

Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market

Space And Make The Competition Irrelevant

G・サローナー「戦略経営論」

ⁱ 青木一能「グローバリゼーションの危機管理論」芦書房、2006年

ⁱⁱ 青木一能「グローバリゼーションの危機管理論」芦書房、2006年

ⁱⁱⁱ 青木一能「グローバリゼーションの危機管理論」芦書房、2006年

^{iv} 青木一能「グローバリゼーションの危機管理論」芦書房、2006年 著作中ではパラメーターという言葉は使われていないが、グローバリゼーションという変化の機軸を何に求めるかという視点で3つの軸が挙げられている。

^v この韓流プロジェクトを韓国による国策という評価もあるが、むしろインターネットの早期普及による弊害という評価をしたい。たとえば韓国の音楽産業(CDなど音楽コンテンツ市場)は2008年度では極端に減少した結果となっている。これはネットによる音楽ソフトの違法ダウンロードが弊害ではないかと言われている意見もあり、国内市場の縮小とともに韓国メディアが海外進出を急いだ背景と言われている。注目すべきはインターネットの普及という情報インフラの強化が、意外な形でソフトコンテンツ産業の国際化をもたらすこととなった点であろう。世界の音楽市場規模比較(2008年度 IFPI資料)

順位	国名	金額	世界シェア
1位	アメリカ	59億7740万ドル	25.4%
2位	日本	51億7110万ドル	22.0%
3位	ドイツ	23億7000万ドル	10.1%
4位	イギリス	22億7490万ドル	9.7%
5位	フランス	13億4250万ドル	5.7%
26位	韓国	1億1840万ドル	0.5%

日本と韓国の人口規模の比較からも韓国の統計上の音楽市場規模が異常に低いことがわかる。

^{vi} ユネスコのホームページより “The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) seeks to encourage the identification, protection and preservation of cultural and natural heritage around the world considered to be of outstanding value to humanity. This is embodied in an international treaty called the Convention concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage, adopted by UNESCO in 1972.”

(<http://whc.unesco.org/en/about/>)

^{vii} 東京大学大学院経済学研究科 ものづくり経営研究センター特任研究員 吉川良三

<http://bizgate.nikkei.co.jp/article/71011622.html>

^{viii} 米国に対抗する意図をもってしてのEU統合そのものが、通貨統一を含んだ経済統合の実験をしながら、経済的格差、宗教感の違い、少数民族問題などに対峙する例となっている。

^{ix} エジプトにおけるシシ大統領の登場はこれまでの民族イデオロギーとは異なるバリュー・プロポジションを感じさせる

http://www.nikkei.com/article/DGXNASGM0800D_Z00

C14A6EAF000/

^x 旧ソ連衛星国による EU への接近（エストニア、ウクライナなど）

^{xi} ポーランドなどによる軍事費の対 GDP 比率上昇傾向

^{xii} 野村総合研究所社員とのインタビュー（2014年5月）

^{xiii} 日本企業の資本金規模別の労働分配率推移 労働分配率の推移（資本金規模別）内閣府
www5.cao.go.jp/keizai2/keizai-syakai/k-s-kouzou/.../shiryoyo4-3.pdf

^{xiv} 「日本の家電業界」JB プレス

<http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/41228>

^{xv} JB プレス <http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/41228>

^{xvi} FOURIN 「世界自動車調査月報」2014年7月
https://www.fourin.jp/pdf/press/press_world20140701.pdf

^{xvii} G. Saloner (2001) Strategic management Wiley

^{xviii} G. Saloner (2001) Strategic management Wiley

^{xix} G. Saloner (2001) Strategic management Wiley をもとに石井竜馬が編集、作成した。

^{xx} 三井物産投資家向け説明会資料

https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/meeting/individual/_ics/Files/afieldfile/2014/03/07/ja_140228_fukuoka_deputyco_pp.pdf

「米国のシェールガス上流権益を起点に、当社総合力を生かして、天然ガス事業のバリューチェーン（付加価値創出の連鎖）の拡大」という記述に見られるようにバリューチェーンは供給側から演繹的に示されている典型的な例。

^{xxi} キヤノンはコンパクトカメラの販売落ち込みに対応し、2013年4月、SNS に特化したコンパクトデジタルカメラを発売した。

http://av.watch.impress.co.jp/docs/news/20130129_585428.html

^{xxii} バリューチェーンと競争優位性の関係については、一般化する理論がそれほど多くない。小島（日本自動車工業会ホームページ、

<http://www.jama.or.jp/lib/jamagazine/200205/01.html>）

^{xxiii} ブランドエクイティの構築にもインタラクティブ性が重視される、地位的なものだけではない側面もあるが、詳細は別稿に譲りたい。

^{xxiv} ケイパビリティの語義には、能力・権限・才能・手腕・可能性という日本語の語義が充てられている（リーダーズ英和辞典）。筆者は CAPABILITY が Capacity と Ability の合義語ではないかと考える一人である。すなわち、ケイパビリティとは収容能力と目的遂行能力の合わさったものであり、経営

学における組織能力と訳すに適しているのはいかと考える根拠である。

^{xxv} (5) 帰納的バリューチェーンとケイパビリティ・マネジメントの親和性、については石井竜馬「日本企業のグローバル戦略とケイパビリティ・マネジメント」からの一部抜粋

^{xxvi} 木村 卓郎「国際機関からみた FDI の動向と展望」（海外投融資情報財団）

^{xxvii} BOP 戦略に代表される。リバーズ・イノベーションの考え方も一部含む。

^{xxviii} 富士通総研 HP より

<http://jp.fujitsu.com/group/fri/report/economic-review/20110/page6.html>

^{xxix} 日経ビジネスの2008年6月記事より

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/world/20080613/161913/?rt=nocnt>

^{xxx} ティース「ダイナミック・ケイパビリティ戦略」（2009）ダイヤモンド社

^{xxxi} ティース「ケイパビリティの組織論・戦略論」（2007）中央経済社

^{xxxii} ケイパビリティ論の系譜としては「戦略論」「組織の経済学」の2つに流れに分解できる。前者は資源ベース論からダイナミック・ケイパビリティへ、後者はリチャードソンによる「洗練されたケイパビリティ論」に移った。

^{xxxiii} ケイパビリティ・マネジメントの「感知」「捕捉」「転換」を中心とする説明については、石井竜馬「日本企業のグローバル戦略とケイパビリティ・マネジメント」からの抜粋、および加筆・修正を行った

^{xxxiv} Teece “Dynamic Capabilities” Oxford University Press (2009)

(Received: September 30, 2014)

(Issued in internet Edition: November 1, 2014)