

[研究論文]

## 組織双面性としてのダイナミック・ケイパビリティの構想

石坂 庸祐\*

### Designing the Conceptual Framework of Dynamic Capability from the Viewpoint of Organizational Ambidexterity Perspective

Yousuke ISHIZAKA\*

#### Abstract

In this paper, we try to design the conceptual framework of dynamic capability from the viewpoint of organizational ambidexterity perspective. The concept of Dynamic capability (DC) refers to the capacity of an organization to purposefully create, extend or modify its resource base in response to (radical) environmental change. Organizational ambidexterity (OA) refers to the ability of an organization to both explore and exploit, but especially much of the ambidexterity literature seeks to identify ways to help firms enhance their capacity for exploration without sacrificing their exploitation abilities. We show that the protection and enhancement of exploration for the central issue of OA is an important function of management-level DC. Then, we point out that a strategy of the probability maximization to raise frequency and precision of exploration is effective to perform this function. In addition, we suggest that the implementation of internal and external environmental monitoring (environmental surveillance and capability monitoring) plays an important role as a means to increase the probability of successful exploration, and improvement of its skills greatly enhance the effectiveness of DC. We show the strategic transformation of FUJIFILM Holdings Co. as a successful example of this type of DC. Finally, we state some implication for future research.

**KEY WORDS :** dynamic capability, organizational ambidexterity, exploitation and exploration, probability maximization, environmental monitoring

## 1. はじめに

本稿は、企業組織が環境変化に対してダイナミックに自身を変化させて適合することを可能にする能力、いわゆる「ダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capability: 以下、DCと表記)」の概念とそれに基づく戦略アプローチについて、今後の理論的・実証的研究における一つの基礎となりうる統合的なDC理解を構想・提示しようとするものである。

その際、われわれはDCを論じる‘補助線’として「組織双面性 (Organizational Ambidexterity: 以下、OAと表記)」のアイデアを採用することによって、ある特定のタイプの(興味深い)DC理解の構想が可能であると考えている。OAの概念は、組織(学習)活動における新規領域の‘探索(exploration)’と既存領域の‘活用(exploitation)’の適切なバランス化の必要性和有効性を示唆するが、実は多くの場合に「活用を犠牲とすることなく、いかに企業が探索を高めるか」すなわち、‘探索の保護・強化’が企業組織にとって重要な戦略課題であることを強調している。

本稿において、われわれはそうした探索の保護・強化が特に経営者レベルのDC (Dynamic Managerial Capability: 以下、DMCと表記)の重要な機能となりうることを指摘し、その機能遂行にあたって、探索の(総体的)‘頻度’と(個別的)‘精度’を高めてその(事前の)成功確率を最大化する戦略が有効であることを示す。そして、特に探索の精度を高める「(内外の)環境モニタリング」という行わないし仕組みが、MDCの中核的機能(ミクロ的基礎)となりうるものであり、その機能向上が、DCの有効性を大いに高めうるものであることを主張する。

## 2. DCアプローチの基礎的理解

### (1) DCアプローチの意義と現状

DCアプローチは、現代の経営戦略論における2大流派、すなわちMichael E. Porter (cf. Porter, 1980)の「戦略ポジショニング論 (strategic positioning approach)」,そしてJay .B. Barney等(cf. Barney, 2002)によって展開された「資源・能力ベースの見解 (resource/capability-based view)」などに続く(直近では最後の)‘ビッグ・アイデア’の一つである。それは、1990年代後半に登場して以来、特に資源・能力ベースの戦略の‘限界’を文字通り「ダイナミックな視点」から乗り越えるアイデアを示すことで「経営学を延命

させた」と指摘されるほどの影響力を持つに至っている(菊澤, 2015: 60-62.)。

一般にDCの概念は、「急速に変化する環境への適合のために内外の能力を統合、構築、再編する企業の能力」(Teece et al., 1997: 516),あるいは「組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力」(Helfat et al., 2007 [邦訳] 2010: 2))のように定義される。いずれにしるDCは、「企業組織に(ラディカルな)環境変化への適合を可能とする組織変化を保障」するものであり、それが資源・能力ベースの戦略が直面した、いわゆる「コア・リジディティ (core rigidity) 問題」(環境変化によって従来の強みが一転して弱みに転化する現象)のダイナミックな超克を可能にし、またその結果としての企業組織の持続的な成長ないし存続の実現が期待されたのである。

そして、こうしたDCアプローチには、後の展開の出発点となった、いくつかの重要な業績が存在する。まず、前出の定義とともに同概念を初めてこの世に送り出したTeece et.al. (1997)がある。また、市場ダイナミズムの程度に注目してDC概念を拡張し「市場変化に適合、あるいは変化を創造するために資源を統合し、再配置し、獲得し放出する組織プロセス」(1107)と定義したEisenhardt and Martin (2000)がある。そして、メタ能力としての組織的な学習メカニズムに注目し、DCを下位ルーティンの変化を誘導する「学習された、安定した集合的活動のパターン」(340)と規定したZollo and Winter (2002)がある。これらの業績は、まさにDCアプローチ発展の土台を形成したのであり、その上でDCの概念とそのアプローチは、(狭義の)経営戦略領域の境界を超えて広く議論の対象となり、言及がなされてきた。

しかしながら、その発展状況はけして一枚岩だったとは言い難い。そもそも、上記の重要文献の間に解消困難な‘意見の相違’を含んでいたこと、またその重要性が広く認識され浸透する一方で、様々な(学問的)立場からの多様な解釈が生じたこと、さらには同概念がその質・量の問題に関わりなくあらゆるレベルの組織変化と結び付けられる、いわば‘DC概念の乱用’等によって、DCアプローチの現在は、かなりの‘混乱状態’にあると言われている(Easterby-Smith, Lyles and Peteraf, 2008; Di Stefano et al, 2014; Fukuzawa, 2014)。その結果、現時点においても、たとえばDCは1つの組織能力である限りにおいて、「ルーティンといえるのか(また、それ以上の‘何か’を含むのか)」、また、DCが適用されるべき(市場)

環境は「ラディカルな変化の存在を必須とするのか(変化の少ない安定期にも機能するのか)」、そして、DCそれ自体は単独かつ直接的に「(持続的)競争優位の源泉となりうるのか(なりえないのか)」等、多くの‘争点’が残されたままであり、アプローチ内部ですら相互交流が困難な状況がある。

本稿は、こうしたDCアプローチの‘混乱状態’を前に、われわれ自身の今後の理論的・実証的展開の基礎となる‘立ち位置’を確立することをも一つの目的としている。次節では、「組織双面性としてのDC」の構想を展開する基本的前提となる、われわれ自身のDC理解(仮説)を提示する。

## (2) 基本的前提としてのDC理解

本節では、本稿の目的である「組織双面性としてのDC」の前提となる、(われわれの)基本的なDC理解を示しておきたい。本来であれば、個々の争点に関して十分に吟味すべきだが、(紙片も限られているため)ここでは、いくつかの「前提」とその要点のみを提示しておく。

【前提①】(本稿で扱う)DCは、いわゆる「ダイナミック・マネジリアル・ケイパビリティ(DMC)」を指す。

DCの内容あるいは所在については、例えば全社戦略を担う経営者・経営陣の(担うべき)能力として以外にも、研究開発やクロス・ファンクショナル・チーム、あるいは買収(M&A)など組織の部分的機能に注目するケース(cf. Eisenhardt and J.A.Martin, 2000; Helfat et.al, 2007)がある。しかし、本稿では、典型的な経営者の役割に該当する「組織の資源ベースの創造・拡大・修正を実行する経営者の能力」を表す、いわゆる‘DMC’を前提としている(Adner and Helfat, 2003)。

このDMCとしてのDC理解は、同アプローチの提唱者であるTeece(2007, 2009)のDCを‘経営者の(個人的な)能力’とする見方に整合的なものである。ただし近年Teece(2012)は、DCが経営者個人の能力以上のもの、すなわち、「(高度に)パターン化された組織的ルーティン」として現象する可能性を示唆している(1400)<sup>1</sup>。われわれは、こうしたTeece(2012)の示唆を受け入れ、(一部機能が)組織的に遂行される可能性を含んだDMCを前提とする。

【前提②】DCは、「(経験的)学習」を通じて獲得した能力の一部として‘ルーティン性格’を帯びる。

DCが一回限りのアドホックな試みでなく、繰り返し利用可能な組織能力(の一つ)である限りにおいて、ルーティン的な性格を帯びると考える論者は多い(cf. Zollo and Winter, 2002; Winter, 2003)。

ただし一方で、DCのDCたる所以が‘リジディティ化’した既存能力とそれを支えるルーティンをダイナミックに変化させることにあるならば、「DC=ルーティン」という理解は、論理的に矛盾しているという異議も存在する(cf. Schreyögg and Kliesch, 2007)。しかしながら、われわれはそうした論理矛盾については、むしろ現実的な「DCの限界」として受け入れるべきだと考える。そしてそれは、以下の【前提③】でも指摘するように、われわれがDCの存在を環境適合あるいは必要十分な組織変化を究極的な意味で保証することができない、「それ自体が(状況に合わせた)変化を必要とする能力」と理解していることを意味する。

【前提③】DCは「オペレーショナル・ケイパビリティ」(Operational Capability: 以下、OCと表記)を変化させることにより、‘間接的’に競争優位の創造・持続に作用する。

たとえばZollo and Winter(2002)あるいはWinter(2003)は、DCを「現時点での収益の実現を担う能力」としてのOCが何らかの環境変動に対して有効に対処しうるように、その変化を誘導・支援する役割を担う、すなわち「オペレーショナル・ルーティンの生成・修正を体系的に実現する」(2002: 340)ものと捉えている。そしてこのとき、DCと競争優位の関係は、あくまでOC(の変化)を介した間接的なものであり、それはDCそれ自体が競争優位の源泉にはなりえないことを示唆している。われわれは、こうしたWinter他(2002, 2003)の見解に準じた立場を採る。

また、われわれはTeece他(1997)の初期の定義とは異なって、DCが(持続的な)競争優位を究極的な意味で保証することはできないと考えている<sup>2</sup>。それは、われわれがDCをOCの変化対応面での有効性を高める(あるいは高めようとする)一つの‘企て’に他ならず、それ自体が(結果次第で)自身の有効性を問われ、状況に応じた変化を余儀なくされる存在として理解しているからである。

【前提④】DCの有効性は、「環境ダイナミズムの程度」と「DCを創造・維持するためのコストの程度」から影響を受ける。

DCが主に(OCの)‘変化’に関わるものである限りにおいて、一般に、変化の規模ないし頻度がより大

きな環境下にある場合ほど、その存在価値（＝有効性）は高まると考えられる。もちろんDCが変化対応を究極的な意味で保証するものではないとしても、変化機会が多ければ、その貢献（に対する期待値）は高まることが想定されよう。

しかし、その最終的な貢献（に対する期待値）は、DCというメタ・レベルの能力を創造・維持するための‘コスト’との相対的な比較によって増減すると考えられる<sup>3</sup>。すなわち、たとえばWinter（2003）が指摘するように変化が少ないケースでは、DCのコストが相対的に高ければ（一回限りの）アドホックな対応が魅力的な打ち手となるかもしれない。あるいはTeece（2014）が言うように、企業はDCを自ら保有することなく、必要に応じた‘変化対応専門のコンサルタント’の利用を選択するかもしれない。

いずれにしても、企業がDCの有効性を認め、それを自ら保有するという選択は、環境ダイナミズムの程度とDCの創造・維持コストの相対的な高さへの考慮（比較考量）によって決まると考えられる。

### 3. ‘組織双面性’としてのDC

#### (1) 組織双面性（OA）アプローチとDC

本章から「組織双面性としてのDC」という本題に入るが、ここではOAの概念とそれに基づく戦略アプローチの概要、およびDCアプローチとの関係性に言及しておく。

まずOAの概念が示唆するのは、組織が「探索」と「活用」という（学習）活動を（同時に）適切なバランスを持って両立するプロセス、ないしそれを遂行する能力の存在である。このとき、「活用」は改善、選択、生産、効率、選別、道具、実行といった特性において捉えられる行為を指し、それは「既存の能力、技術、そしてパラダイムの改善と追求」を示唆する。一方「探索」は、調査、多様性、リスク・テイキング、実験、遊び、柔軟性、発見、イノベーションといった特性において捉えられる行為を含み、それは「新規の能力、技術、そしてパラダイムの更新」を示唆するものである。そして、この2つの区別された要素は共に必要不可欠な行為群を形成しており、その適切なバランス化を達成することが、組織の長期的な生存と繁栄にとって重要な戦略課題となる（March, 1991：71）。

しかしながら一方で、その両立は特有の困難を抱えており、組織は探索／活用のどちらか一方に‘過剰に’注力する傾向がある（March, 1991；Levinthal &

March, 1993）。そして、組織が陥りやすい問題としては、‘活用過多’すなわち「活用が探索に対して過剰に優先される」ケースがより典型的であるといわれる。その理由は、両者が組織の稀少な資源を巡って競合する関係にある中で、それぞれの行為の‘成果’に関する特性が異なることにある。すなわち、「活用」の本質は既存能力の追求と改善にあるが、通常それに対する成果は、ポジティブで、近接的（proximate）で、予測しやすい。一方、「探索」の本質は、新たな選択肢の創造を伴う実験的行為にあるが、その成果は不確実で、表出に時間がかかり、しばしばネガティブなものである。ゆえに一般的傾向として、組織には探索より活用を優先させる‘自然な圧力’が生まれやすいと言える。そして、こうした活用過多の傾向は、探索的要素を排除すること（過少な探索）によって、環境変化に対する組織の適応・変革を阻害する、いわゆる「能力の罟」（あるいは‘成功の罟’）を引き起こす。

OAアプローチは、こうした本来的なジレンマ状態にある活用と探索の適切なバランス化を実現することによって能力の罟を克服し、競争優位の持続化を可能にする方法を追求する試みとして捉えることが可能であり、DCと同様に変化と不確実性の度合いを増す競争環境における一つの有力な組織・戦略的対応として注目されてきた。そして、その発展過程においてはDCアプローチに劣らず多様なバージョンが生み出されてきたものの、その議論の中心には（能力の罟の克服を可能とする）「活用を犠牲とすることなく、いかに探索を高めるか」という問いが存在し、強調されてきたのである（Hill and Birkinshaw, 2014：1900）。

では、こうしたOAアプローチは、DCとどのような関係性を持つと言えるだろうか。まず、OAアプローチの代表的論者であるO’Reilly III & Tushman（2007, 2008）は、「DCとしての組織双面性」<sup>4</sup>というアイデアを提示しているが、彼らはOAが「シニア・リーダーシップの学習に埋め込まれた特定の能力であり、変化する環境に適合するために繰り返しの形で、既存の組織資産と能力を再配置する能力を通じて表現される」（2008：200）、すなわちOAがDC（の機能）をまさに体現するものに他ならないと主張し、またこのときシニア・リーダーシップは、双面的形態を正当化し、探索的努力の保護者として振る舞う必要があることを強調している（2007：35）。

そしてこうしたOA側の見立ては、一方のDCアプローチにおけるTeece（cf. 2009, 2014）のバージョンとの相性が良いようである（けしてすべての点で整合

的ではないとしても)。まず Teece (2014) は、非常に直接的な形で、DCが「長期的な企業成果」を説明するための学際的なフレームワークとして発展してきたものであり、その枠組みにおいてOAがDCの‘tailored version’ (変種ないしは亜種) として認識可能であることを示唆している (328)<sup>2</sup>。また、DCの効果を最大限発揮するためには、その担い手である経営者が市場ニーズを感知し、その機会を巧妙かつ迅速に(かつ協働的に)ものにする、すなわち‘企業家的’に振る舞う必要があることを特に強調している (Teece, 2009 [邦訳], 2013: xiv)。そして、DCが環境(変化)に対してどれだけ適合しているか(よって企業収益をどれだけ創出できたか)を表す「進化的適合度」の基準は、最終的に上記の企業家的行動によって担保される‘企業家的適合度’と一致すると主張している (Teece, 2009 [邦訳], 2013: 8)<sup>6</sup>。

われわれは、DCの代表的論者である Teece (2009, 2014) に見られる、こうした‘企業家的要素’の強調が、OAアプローチの中心的課題、すなわち‘長期的な企業成果’を念頭においた「活用を犠牲にすることなく、いかに探索を高めるか」という問いが指し示す方向性ときわめて整合的であると考えている。

## (2) 探索の‘確率最大化’戦略

「組織双面性としてのDC」は、(前節までの議論から)OAの中心的な問いに対する適切な解となりうるものであり、また最終的に長期的な企業成果に貢献するものでなければならない。われわれは、(積極的にOAの看板を掲げているわけではないが、おそらく確実にその‘流れ’の中に位置する)原田 (2014) の‘イノベーション確率最大化’を目指す「イノベーション戦略の論理」が、まさにわれわが想定するタイプのDCの基本戦略として大いに参考になると考えている。

まず、原田 (2014) の「論理」の前提となるのは、イノベーションが企業の(長期的な)成功にとってきわめて重要である一方で、その成功確率がきわめて低いという現実である。それは、事前に確率分布を正確に予測できない‘真の不確実性’を意味する「ナイト流の不確実性」の存在を意味しており、そのとき(通常の経営学・経済学で取り上げられる)予測可能な結果を前提とした利益最大化やコスト最小化といった合理性の基準は意味を為さない。そして、そうした状況下においては唯一、「結果によって判断するのではなく、事前の成功確率の最大化によって‘現在の’戦略を評価する」、‘イノベーション確率最大化’こそが、プロ

セス合理性の適切な基準となりうるのである (原田, 2014: v, 15)。

ただし、こうした「論理」の遂行が生み出す結果は、あくまで大数の法則を前提とした確率に依存するものであり、どのような企業努力によってもイノベーションの成功確率が(合理性が業績に直結する)100%に近づくことはあり得ないために「短期的に業績が優れたものになる」という保証はない。ゆえに、それはあくまで「長期的」な成功(確率の向上)に貢献するものであり、ひいては企業組織の高い(変化)適応力の構築を目指すものである (原田, 2014: 15)<sup>7</sup>。

そして、こうした原田 (2014) の「論理」は、それが「探索(の成功確率)を高める」ことの必要性和重要性を主張するものである限りにおいて、OAアプローチの議論と整合的なことは明らかであろう。また、実はその論理構造は、(第2章で示した)われわれのDC理解の【前提③】、すなわち「DCはOCを変化させることにより、‘間接的’に競争優位に作用する」という仮説と整合的なものである。すなわち、探索の成功確率を高めようとする試みは、たしかに(たとえば新規事業の創出などを通じて)企業組織のOCを変化させるが、それはけして短期的な意味での成果(競争優位)の獲得と結びつくことはなく、あくまで(大数の法則を介して)長期的成果に貢献するものとなる。

しかしながら、この「論理」を現実に遂行するためには、「探索の成功確率をいかにして高めるのか」、その方法論が必要となる。原田 (2014) はこの点でも緻密な議論を展開しているが、(紙片の限られた本稿では)さしあたり最も重要な基準となりうる探索の「頻度」と「精度」(の向上)に注目しておきたい。

まず、そもそも探索(の結果の)不確実性がきわめて高いものである以上、一定のレベルの‘数を打つ’、すなわちその「頻度」を上げることは、必要かつ有効な手段となりうる。実は、こうした形の探索の保護・強化については、OAアプローチにおいても、たとえば‘経営者のトップダウンによる探索の保護’や‘失敗を許容する文化の醸成’など、すでにそれなり解が提案・整備されてきている (cf. O’Reilly and Tushman, 2013)。

しかし、大数の法則に依存した単に「数を打つ」戦略は、大変なコスト高になりうる(あるいは必要な「活用」を圧迫する)可能性があると同時に、実は純粋な市場機構によっても代替可能であり、企業組織がDCを保有してそれを遂行する必然性は低いと考えられる。ゆえに、DCがコストに見合う有効性を持つ(高める)

ためには、探索機会の頻度を増加させるだけでなく、個々の探索の成功確率、すなわち‘精度’を高めるような手段が同時に用意される必要がある。そして、実はこうした探索の‘精度’という課題については、(活用との対比が重要であるがゆえに注目されやすい)‘頻度の問題’と比べて、OAアプローチが比較的手薄な領域であり、逆にDCアプローチとの統合が重要な意味を持つ領域であるとわれわれは認識している。よって、この問題については章を改めて言及することとしたい。

#### 4. 中核的機能としての‘環境モニタリング’

##### (1) 環境モニタリングという方法

われわれが構想する「組織双面性としてのDC」は、探索の確率最大化の論理に従って機能すべきものであり、またその成否は、探索(的行為)の(総体的)頻度に加えて(個別ケースの)「精度」に依存するものとなる。ここでは、精度を高める有効な手段としての(組織内外に対する)「環境のモニタリング」という行為とその機能向上の重要性について言及する。

まず、われわれが想定する「環境モニタリング」の原型は、Schreyögg & Kliesch (2007) の見解に求められる。彼らは、いわゆる資源・能力のリジディ問題の回避策として、環境変化の予兆を捉えるようデザインされた注意深い「環境監視 (environmental surveillance)」と自社の実践あるいは能力の盲点や不適合の早期発見を可能にする「能力モニタリング (capability monitoring)」の有効性を強調している。それは、環境変動(による現行資源・能力の不適合)に対する「リスク補償 (risk compensation)」となるものであり、その仕組みはいわゆる「ダブル・ループ学習」などと似たメタ的な機制をもつものであるとする (Schreyögg and Kliesch, 2007: 926-928.)<sup>8</sup>。

こうした環境監視と能力モニタリング、いわば組織内外に対する「環境のモニタリング」という行為は、その機能向上による個別案件の客観的評価を実現することによって、探索精度の向上に大きく貢献することが期待される。そして、こうした環境モニタリングのいわば‘巧拙’のレベルは、DCとしての有効性にも重要な影響を与えると考えられる。すなわち、一般に(自社の内部環境ですら)環境の解釈は個人や組織ごとに大きく異なる可能性があり、そうした認識の差が組織成果に大きく影響することは当然予想されうる。それは(環境変化対応を前提とした)DC使用の際に

も当てはまりうるものであり、DCによって遂行される資源ベースの創造・拡大・修正のあり方は‘経営者がどのように資源・能力をとらえるか’に大いに左右される (Helfat et.al, 2007 [邦訳] 2010, 108)。そして実際、少なからぬDC研究において、組織が環境変化に対応できずに危機に陥ったケースの問題が、必要な資源・能力の不足にではなく、むしろ経営者(あるいは組織)がその環境認識を変えることができなかった点にあることを指摘しているのである (cf. Gilbert, 2005)。

また、こうした環境モニタリングという行為は、実はわれわれの「DC理解」とも一致するものである。すなわち、こうしたモニタリングは一定の制度化が可能であり、またある程度ルーティン化された組織能力の重要な一種とみなすことができるゆえに【前提②】を満たす(次節「事例」を参照)。また、それはSchreyögg and Kliesch (2007) の見解を踏まえるなら【前提③】の含意する、競争優位に間接的に作用するメタ能力としての条件を満たしている。そして、こうした仕組みを介した能力は、【前提④】が示唆する環境のダイナミズムが高まるほどその存在価値が高まることが予想される一方で、(内部環境/外部環境のいずれにしても)モニタリングの範囲を拡張したり、それ自体の‘精度’を高めれば、その分導入・維持コストは高価なものとなることが予想される。それは、たとえばTeece (2009) が強調しているように、経営者個人に宿る、いわゆる‘目利き’と呼ばれる個人によって遂行される可能性もあり、ほぼ無コストで実行されるケースもありうるだろう。しかし、これもまたTeece (2014) 自身が言うように、(多角化等によって複雑化した)大企業のようなケースではそれが組織的に行われる可能性は高まり、結果それにかかるコストは相応のレベルとなるだろう。

そして、これらの‘符合’が意味するのは、こうしたモニタリングの行為ないし‘組織的な仕組み’が、いわゆる‘DMC’としての「組織双面性としてのDC」(【前提①】)を実現する「中核的機能」、あるいはきわめて重要な‘ミクロ的基礎’(の一部)を担いうるということである (cf. Teece, 2007)。

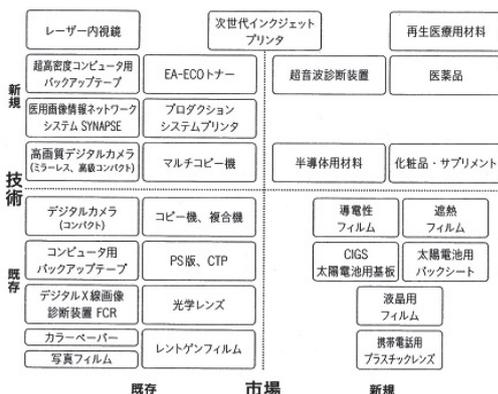
##### (2) 事例：富士フイルムHDのDC

最後に、環境モニタリングという行為が中核的機能を果たし、その上で「組織双面性としてのDC」が(やや例外的と言えほど)十二分に機能したと思われる「象徴的な事例」を紹介しておきたい。それは、富士

フィルムHD（株）において、現会長兼CEOの古森重隆氏の社長就任（2000年）以降10数年余にわたって実行された大胆な戦略転換のケースである。

過去の成功を支えてきた‘本業’であり、今も社名にその一部を残す写真フィルム事業が、デジタル・カメラの普及等によって完全消滅の危機に直面するに際し、同社は大型M&Aをも駆使しながら、フィルム事業で培った技術力をテコに大胆な事業の多角化展開を実行した。その結果、今ではデジカメから液晶用フィルムなどの高機能材料、複写機、さらには医療機器・医薬品から化粧品までを扱うヘルスケア領域まで、実に多様な事業領域を内包する、旧来とは‘全く異質な企業’へと生まれ変わっている。そしてその雄姿が、かつての目標でありライバルであり、最終的に破綻した米コダック社の状況とあまりに対照的なものだったために、同社の変革事例は非常に大きな注目を集めた。

〔図表4-1〕富士フィルムの「四象限マップ」



〔出所〕古森（2013）、61頁より、引用。

このように富士フィルムは、本業喪失という危機（的環境変化）をダイナミックに乗り切った象徴的な事例と言える。そして重要なことは、同社が‘危機’に直面した際の最大の課題が、（写真フィルム事業＝）「活用」の衰退をカバーする探索（＝新規事業）の育成・強化にあったということである。そして、その変革を主導した古森氏自身が‘変革の起点’として大いに強調するのが、同社の強みを確認する徹底的な「技術（シーズ）の‘棚卸し’」とそこで見出された技術と市場ニーズとの慎重な適合性評価の試みであった。上の〔図表4-1〕は、その結果として作成された既存／新規の区別を軸に同社の持つ技術と市場の組み合わせが一望できる同社の「四象限マップ」である。

古森（2013）曰く、たとえば、このマトリクス上

のマップの検討を通じて、同社の技術が医薬品や化粧品、液晶フィルムなどの高機能材料といった、今後の市場拡大が見込める分野で十分応用できることが明らかになったと言う。また、実際の事業領域の選択に際しては、「商品が作れる／作れない」あるいは競合に「勝てる／勝てない」といった基準ではなく、富士フィルムの基盤と基礎技術を生かすことによって「勝ち続ける」ことが可能かどうかというより厳しい基準によって見当が重ねられたという。それは、「新規事業の読み違えが、まさに改革全体の失敗に直結する」からであり、（結果論的ではあるが）われわれの観点からは、‘探索の精度’を上げるための必要かつ重要なプロセスだったと言えるだろう（古森、2013：60-67.）。

われわれは、こうした「内外環境のモニタリング」を通じた新規事業選定のプロセスが‘そのみ’によって、富士フィルムの変革の成功を導いたなどと言うつもりはない。しかし、こうした試み、しかも良質な試みが富士フィルムの変革をよりよい方向へと導いた‘起点’としてきわめて重要な役割を果たしたことは間違いないように思われる。また、こうした技術－市場のモニタリングは、変革初期のアドホックな試みにも思われるが、近年の同社の展開をみると、領域横断的な技術者交流によるシナジー創出を目指す「先進研究所」のあり方や外部組織との多様な接点を生み出す「オープン・イノベーション・ハブ（OIH）」のような取り組みを通じて、むしろ継続的かつ組織的に実行されているように見える。

ゆえにわれわれは、（より詳細な検討が必要であることは認めるとしても）こうした同社の一連の試みを「組織双面性としてのDC」（のミクロ的基礎）が有効に機能した象徴的事例とすることがきわめて妥当であると考えている。

## 5、おわりに－残された課題－

以上、われわれは「活用を犠牲にすることなく探索を高める」ことを主眼とした「組織双面性としてのDC」を構想し、またその始点であり中核的機能の一部を担う「環境モニタリング」（とそれに基づく決定プロセス）をDCの中核的機能あるいは重要なミクロ的基礎として言及してきた。ただし、たとえばTeece（2007）は、DCのより具体的な機制を明らかにする‘ミクロ的基礎’として、① 感知（Sensing：機会と驚異の感知・具体化）、② 捕捉（Seizng：機会の捕捉）、③ 再配置ないし転換（Reconfiguring or Transforming：

企業の無形資源・有形資源の強化・結合・保護と再配置)という一連の行為連鎖を提示しているが、本稿で取り上げた「モニタリング」の問題は、その一部である「感知」への言及にとどまる。実はOAアプローチには、「捕捉」や「再配置」に該当すると思われる議論もある。たとえば、探索と活用の両部門間の協力関係を促す「経営陣に対する運命共同体的なインセンティブ・システムの導入」や「活用(事業)から探索(事業)への資源の適切なレバレッジ」などの施策は、「感知」により見出された機会の捕捉、またそのための資源の再配置に貢献する施策となり得よう。そして、こうした側面への言及を欠く以上、結果として、われわれは「組織双面性としてのDC」の全体像をいまだ示していないことになる。この点は、本稿の明らかな限界である。

また、特にDCとコーポレート・ガバナンスの関係についても検討する必要がある。たとえばTeece (2009)は、いわゆる「エージェンシー問題」をはじめとした「経営者の裁量」の悪用は、DCアプローチにおいては「副次的問題」に過ぎないとし、事実上、コーポレート・ガバナンスの問題を過小評価している(〔邦訳〕, 2013: xxxiv)。しかしながら、特に「組織双面性としてのDC」が短期的かつ容易には結果の出ない探索の強化を核として、あくまで「長期的」な意味での企業の適応力に焦点を合わせたものである以上、その適切な遂行は、企業あるいは経営者をとりまく利害関係者がそうした「長期的視点を持った経営行動」を許容するか否かに大きく依存するはずである。そして、実際、前出の富士フイルムHDと破綻に追い込まれた米コダック社を比較した場合、その盛衰を分けた重要な原因の一つが「対株主政策」の違いにあるという興味深い指摘もある(伊藤, 2014)。

いずれにしろ本稿は、われわれ自身の現在のDC研究における立ち位置を示す「組織双面性としてのDC」の構想の「あらすじ」を示したに過ぎない。上記の課題を含め、為すべきことは多いが、今後、この「構想」をさらに精緻なものとするべく、より一層の検討を重ねていきたい。

<sup>1</sup> Teece (2012)は、企業のDCがパターン化されたルーティンによって媒介されるか否かの決定因の一つが「企業規模」にあることを示唆している。典型的には大企業は高度にパターン化された試みを行いやすいが、より小さな企業は、組織スラックの欠如によって継続

的に潜在的機会を評価することは難しいかもしれない由、指摘している(1400)。

<sup>2</sup> DCが(持続的)競争優位を究極的な意味で保証できないとする見解を採用すべき理由の一つとして、競争優位の究極的な源泉の所在に関わる、いわゆる「無限後退(infinite regress)」問題がある(cf. Collis, 1994)。この問題の解決は一般に困難であるといえるが、【前提③】のように扱うことで少なくとも問題を回避することが可能となる。また、同様の立場を示すものとして、渡部編/ティース(2010)を参照のこと。その中で渡部は、DC保有の有効性が偶然性と組織メンバーの限定合理性等により、あくまで「蓋然的」なものにとどまらざるをえない由、指摘している(85)。

<sup>3</sup> 実は、「DCのコスト」に対する考慮も「無限後退」問題への一つの解となりうる。すなわち、究極的な優位の源泉が仮に存在したとしても、それを構築・維持するコストを当該企業が負担できないのであれば、企業はそれ(DC)を採用しない(できない)だろう。

<sup>4</sup> O'Reilly III & Tushman (2008)の「DCとしての組織双面性」は、われわれのテーマである「組織双面性としてのDC」とは両概念の位置が逆になっている。われわれは、これが両者の本質的な違いを意味するものではなく、DCとOAのどちらに重心を置くか、その違いを反映したものと考えている。

<sup>5</sup> ただしTeece (2014)は同時に、OAを含めた他の関連アプローチに対して、たとえばDCが「模倣可能性」と「専有性」(による経済的利得)を考慮に入れている点等において異なっていることを指摘している(348)。

<sup>6</sup> このような文脈において、Teece (2014)は今後のDCを含む能力アプローチの展開が、企業家の役割に注目する「オーストリア学派」の経済理論とのリンケージを模索すべきであると主張している(347)。

<sup>7</sup> この点で、原田(2014)は自身の主張する「論理」が、業績が短期的には芳しいものではないことがありうる言う意味でエクセレントな企業ではないかもしれないが、逆境に強く、高い適応力、生命力をもつ「レジリエント(resilient)」な企業を目指すものである由、指摘している(原田, 2014: vi)。

<sup>8</sup> ただし、Schreyögg and Kliesch (2007)は、DCをルーティンとして見ることに異議を唱えており、その点でわれわれの立場とは異なる。われわれは、こうした環境監視と能力モニタリングの行為も(その限界を認めた上での)一定程度の制度化(ルーティン化)が可能であると考えている。

## (主要参考文献)

- 1) Adner, Ron and Constance E. Helfat (2003) ,Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol.24. (1011-1025.)
- 2) Barney, Jay B. (2002) ,*Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2ed.*, Prentice hall, New Jersey.
- 3) Collis, David J. (1994) ,How Valuable are Organizational Capabilities?, *Strategic Management Journal*, Vol.15. (143-152.)
- 4) Di Stefano, Giada, Margaret Peteraf and Gianmario Verona (2014) , The Organizational Drive-train: A Road to Integration of Dynamic capabilities Research, *The Academy of Management perspectives*, Vol.28 No.4. (307-327.)
- 5) Easterby-Smith, Mark & Isabel M. Prieto (2008) , Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning, *British Journal of Management*, Vol.19. (235-249.)
- 6) Eisenhardt, Kathleen M. and Jeffrey A. Martin (2000) ,Dynamic Capabilities: What are They?, *Strategic Management Journal*, Vol.21. (1105-1121.)
- 7) Fukuzawa Mitsuhiro (2015) , Dynamic Capability as Fashion, *Annals of Business Administrative Science* Vol.14 (83-96.)
- 8) Gilbert, Clark,G. (2005) , Unbundling the Structure of Inertia: Resource Versus Routine Rigidity, *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.5. ( 741-763.)
- 9) 原田勉 (2014) 『イノベーション戦略の論理』中公新書.
- 10) Harreld, J.Bruce, Charles A. O' Reilly III and Michael L. Tushman (2007) , Dynamic Capabilities at IBM, *California Management Review*, Vol.49 No.4. (21-43.)
- 11) Helfat, C.E., Finkelstein,S, Mitchell,W., Peteraf,M.A., Singh,H., Teece,D.J. and S.G.Winter (2007) , *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Oxford: Blackwell. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘 訳『ダイナミック・ケイパビリティ：組織の戦略変化』勁草書房, 2010年.)
- 12) Hill, Susan A. and Julian Birkinshaw (2014) , *Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units*, *Journal of Management*, Vol.40 No.7. (1899-1931.)
- 13) 伊藤友則 (2014) 「最適資本構成は「最適」か」『一橋ビジネスレビュー』 Winter. (110-124.)
- 14) 菊澤研宗 (2015) 『ビジネススクールでは教えてくれないドラッカー』祥伝社新書.
- 15) 古森重隆 (2013) 『魂の経営』東洋経済新報社.
- 16) Levinthal, Daniel A. and James G.March (1993), *The Myopia of Learning*, *Strategic Management Journal*, Vol.14. (95-112.)
- 17) March, James G. (1991) , *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, *Organization Science*, Vol.2 No.1. (71-87.)
- 18) O' Reilly III, Charles A. and Michael L. Tushman (2008) , 'Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator' s Dilemma' , in B.Staw and A.Brief (eds) , *Research in Organizational Behavior*, Vol.28, JAI Press, Greenwich, CT. (185-206.)
- 19) O' Reilly, Charles A. and Michael L. Tushman (2013) , *Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future*, *Research Paper No.2130*, Stanford Graduate School of Business. (1-31.)
- 20) Porter, Michael E. (1980) , *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor*, New York, Free Press.
- 21) Schreyögg, Georg and Martina Kliesch-Eberl (2007) , How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization, *Strategic Management Journal*, Vol.28. (913-933.)
- 22) Teece, David J., Pisano, Gary and Amy Shuen (1997) ,*Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No7. (509-533.)
- 23) Teece, David J. (2007) ,*Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise performance*, *Strategic Management Journal*, Vol.28, Issue13. (1319-1350.)
- 24) Teece, David J. (2009) , *Dynamic Capabilities & Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・ステラ・S・チャン 訳『ダ

イナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社,  
2013年.)

- 25) Teece, David J. (2012) , Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action, *Journal of Management Studies*, Vol.49 No.8. (1395-1401.)
- 26) Teece, David 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. (328-352.)
- 27) 渡部直樹 (編) (2014) 『企業の知識理論：組織・戦略の研究』 中央経済社.
- 28) Winter, Sidney G. (2003) , Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol.24. (991-995.)
- 29) Zollo, M. and Winter, S.G. (2002) , Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, Vol.13 No3. (339-351.)