

組織能力論の発展と課題

長村 知幸*

The development and future issues of organizational capability theory

Tomoyuki OSAMURA*
(Accepted 5 December 2019)

1. はじめに

経営学では、企業は市場における競争優位を目指し、利益や売上の拡大を志向するものであると考えられている。競争優位とは、「特定の産業において模倣困難な方法や戦略を実行する能力のこと」を指す。競争優位は、①価値の差別化による優位性、②コストによる優位性に大別される。前者の場合、自社のブランドや生産方法、物流などの様々な要因によって競争優位が獲得されることが多い。

企業は競争優位を一時的なものではなく、持続的競争優位を構築しようとするのが一般的であり、競争優位を獲得できない企業は市場競争によって排除されることが通常である。企業は市場競争に参加し、市場シェアを拡大するために、製品開発や市場開拓を行う。そのため、企業が競争優位を確保するためには、様々な経営資源への設備投資を行うことが不可欠となる。例えば、製品の技術について競争優位を形成し、市場シェアを確保するために競合他社よりも優れた技術を開発するように設備投資をしなければならない。競合他社よりも優位な地位を確保するためには、より優れた広告を展開する能力やそれによって形成される製品イメージ、あるいは販売促進活動を行う営業部隊が重要な資源となる。

また、技術開発、広告、販売、生産などの諸活動において投資を行い、経営資源を増やしていくことは競争優位の獲得に必要である。先行的に有効な経営資源を確保し、競合他社が追従できなければ、市場優位性を持続的に確保することができる。その典型例は技術開発への投資であり、新技術の可能性を追求することである。このように、企業が成長する

ためには、製品開発力、生産における技術的な資源、経営管理能力を伴う人的資源、設備投資のための資金などが含まれる。

しかしながら、現代社会において企業の競争優位は形骸化しており、持続的競争優位を獲得している企業はきわめて少ない。また、競争優位は時間をかけて構築されるものであり、競合他社に対する差異化を実現する組織能力が重要となる。

経営戦略論の分野では、その進化過程において、組織能力の概念に関して多くの研究者が様々な議論を行ってきた歴史的系譜があるが、未だはっきりとした定義が提示されていない。そこで、本稿では、組織能力論の文献レビューを踏まえて、組織能力論の発展と課題について考察することを主な目的とする。

2. 先行研究レビュー

2.1 組織能力とは何か

企業間の競争力や収益性の差を説明する鍵概念として重視されてきたのが「組織能力」である(藤本, 2003: 12)。企業の競争優位に影響を与える組織能力は、「知識とスキル、技術的システム、マネジメント・システム、価値観と規範、という4つの次元を含むものであり、競争優位を際立たせ、それに貢献する知識セット」や「競争優位やレントをもたらすルーチン、スキル、補完的資産の束」と定義されている(Leonard-Barton, 1992; Teece *et al.*, 1997)。

資源が企業特殊的で移動困難であれば、長期間にわたって蓄積された優位性をもたらす資源は競合他社が容易に取得できないものとなり、競争優位の源泉になりうる。Barney (1991) は、「資源とは、企業

* 酪農学園大学農食環境学群食と健康学類マーケティング研究室
Rakuno Gakuen University, Ebetsu, Hokkaido, 069-8501, Japan
College of Agriculture, Food and Environmental Science Department of Food Science and Human Wellness, Marketing Laboratory

内で管理されるすべての資産、ケイパビリティ、組織プロセス、企業情報、知識等が含まれ、企業の戦略を効率的かつ効果的に推し進めるもの」と述べている。

つまり、組織能力は、企業特殊な能力であり、暗黙的な要因が強く、長年の積み重ねや組織学習によって獲得されるものである。たとえば、過去から蓄積してきたノウハウ、改良が積み重ねられた製造設備、試行錯誤の経験から得た暗黙知、見えざる資産などは、組織能力の典型例である。特に、暗黙的なノウハウが組み込まれたルーチンは、小さな変化を積み重ねる経路依存的な側面を持つため、企業の独自性と模倣困難性をもたらす要因となる (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000)。藤本 (2003) は、企業の組織能力を「他社が真似しにくいような組織ルーチンの束である」と指摘している。

組織能力は、市場で簡単に取引できず、模倣することも難しいという意味で企業特殊 (firm-specific) 的な性格をもっている。つまり、組織能力は、市場シェアと利益をめぐる競争や歴史的発展プロセスの中で研ぎ澄まされるという累積的な側面を持つ。このように、組織能力は、企業組織の中に「関係性」として埋め込まれており、容易に模倣できないため、企業競争力の源泉になる (軽部, 2001)。

経営戦略論の分野では、資源・能力アプローチの観点から競争優位を考察している。資源・能力アプローチは、資源 (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991)、コア・ケイパビリティ (Leonard-Barton, 1992)、資源とケイパビリティ (Peteraf, 1993)、ストラテジック・アセット (Amit & Schoemaker, 1993)、ダイナミック・ケイパビリティ (Teece *et al.*, 1997) などの概念と関連性がある。これらの議論では、ストックとしての資源を扱う RBV (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991) と模倣困難な組織ルーチン等に着目した「能力 (capability) の戦略論」(Teece *et al.*, 1997; 桑嶋, 1999) を含んでいる。資源・能力アプローチは、企業を経営資源や能力の集合とみなし、企業内部の資源や能力の異質性・独自性が競争優位の源泉であると説明する 1 つの有力な説明枠組みとして発展してきた。

2.2 RBV の観点から見た組織能力

資源ベース理論 (RBV) の発端となったのは、Penrose (1959) の企業成長論である。Penrose (1959) の企業成長論では、「外部生産機会 (external productive opportunities)」に向けた資源の蓄積・創出を基軸として、生産の潜在的機会に利益が

あると認識される場合に、企業成長を実現するインセンティブが働くと強調されている。1980年代後半から90年代前半にかけて、企業特殊な能力や知識などの移動困難性が高い内部要素を競争優位の源泉として重視する資源ベース理論 (RBV) が台頭した。RBV は、グローバル化が大きく進展した1990年代に、企業がより効果的に競争優位を獲得するために台頭し、企業がもつ資源のストックに焦点を当てている点に大きな特徴を持つ (Nonaka & Takeuchi, 1995; Collis & Montgomery, 1997)。

RBV の代表的論者である Wernerfelt (1984) は、組織の発展段階における経営資源の蓄積と組織能力の構築が競争優位の源泉になると指摘している。Wernerfelt (1984) は、Penrose (1959) の企業成長するために活用できる資源を捉える視点は、企業が多角化などで成長を図る際の基礎になると主張している。つまり、RBV は、経営資源から市場優位や組織ルーチンなどの組織能力を創出することで、競争優位の源泉となる。たとえば、組織ルーチンは、業務プロセスの効率やアウトプットの品質向上をもたらすため、良い製品・サービスを生み出し、企業パフォーマンスに正の影響を与える (Porter, 1980; Collis & Montgomery, 1997)。

このように、RBV では、企業の所有する資源や組織能力の違いが競争優位に影響を与えるとされている。そのため、資源を上手く組み合わせることによって効果的な戦略を創り、競合他社に真似できない独自性のある製品を創ることが、競合他社に対する差異化要因になると考えられている (Barney, 1991; Mintzberg *et al.*, 1998)。たとえば、Barney (1991) が提示した VRIO フレームワークでは、「高業績は企業独自の資源によってもたらされる」と主張している。RBV の枠組みにおける持続的競争優位は、優位性を複製しようとする競合他社の努力にもかかわらず、この優位性が持続するという特徴を持つ。特に、企業の技術資源は、企業成長の中で経路依存性を持ち、ユニークで希少性が高い。Lee *et al.* (2001) によれば、特許などの技術的ケイパビリティがハイテク企業の持続的競争優位につながると述べている。技術資源の発展は、独自の価値に結びつくため、競合他社に対する差異化要因になると指摘している。

さらに、単一事業を対象とする“事業レベル RBV”と企業の多角化に関する“企業レベル RBV”に大別できる。後者では、産業構造の変化の中における持続的競争優位の源泉として、コア・コンピタンスが代表的である。Penrose (1959) の影響を受けて、

Hamel & Prahalad (1994) のコア・コンピタンス経営に代表される資源ベース戦略論が台頭した。コア・コンピタンスは、競合他社には提供できない利益を顧客にもたらす企業内のスキルや技術の集合体である (Hamel & Prahalad, 1994)。企業独自の競争能力であるコア・コンピタンスは、製品単位ではなく、製品・サービス全体の競争力に貢献する。つまり、製品・サービスそのものよりも、それを創出する業務プロセスが模倣困難性の高い資源であり、組織内における集団的学習が組織能力の根底をなすと考えられる。したがって、企業は、長期的な視野を持ってコア・コンピタンスを製品・サービスの中で活かしていく方法を見つける必要がある。

以上をまとめると、資源ベース理論は競争優位の追求が企業の保有する資源によって条件づけられる点に着目し、資源の移動困難性や資源異質性が競争優位をもたらすことに注目している (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Conner, 1991)。資源ベース理論では、資源の移動可能性は主に資源の複雑性やパス依存性という資源についての特性によって競争優位が決まるものである。組織能力という「資源」は組織内部に発達したルーチンに相当し、パス依存的であるがゆえに市場スラックにコミットするという組織の歴史によって失われ、容易に企業間で移転できない「資源」である (Grant, 1991)。資源ベースの視点では、組織能力の有無が企業の競争優位を規定するという考えを基本とする。組織能力は長期的・継続的な学習を通じて蓄積される。

2.3 ケイパビリティ論

近年の RBV 研究では、有形資産よりも、組織的な活動に組み込まれた無形資産やケイパビリティに重きが置かれている。ケイパビリティ論は、企業組織を想定して展開される経営学理論である。企業戦略は、自社内外の資源を効果的に利用してビジョンを達成し、ゴーイング・コンサーンとして永続するための合理的なプロセスである。ケイパビリティ論の初期の議論では、組織特殊的な資源 (すなわち異質性や移転困難性といった特徴を持つ模倣困難な個別資源) を所有し、それを保護・強化しつつ多角化するものとされていた。しかしながら、あらゆる経営環境のもとで特異な資源が企業のパフォーマンスにつながるわけではない。資源が価値を生み出すためには、環境に応じて資源を再配置する必要がある。つまり、資源の持つ潜在力をパフォーマンスにつなげる組織ケイパビリティが企業の競争優位の源泉になりうる。

以上のように、今日では、企業の有形・無形資産を用いた活動を実行する企業のケイパビリティが重要であると主張するケイパビリティ学派が台頭している。そうした動向を踏まえて、経営戦略論の分野では、組織の生産、知識、技能、学習能力などの側面から競争優位の源泉を考察するケイパビリティ論が中心的な課題になっている (Nelson, 1991; Teece *et al.*, 1997)。

Nahapiet & Ghoshal (1998) は、ケイパビリティを「情報や経験を実際の知的活動に結びつけ、新たな知的資源を作り出すという結合能力」と定義している。つまり、ケイパビリティは、暗黙知の要素を多く含むものであり、様々な資源を結びつけることで競争優位をもたらす能力のことである。これは、顧客や社会、産業などの環境の持つ価値を満たすことを目的とした企業と環境との相互作用を通じて生み出されることが多い。

また、企業の柔軟性は内部に蓄積した複雑性が高いほど、競争行動のレパートリーが増加するため、新しい知識を創造し、それを迅速に製品化するケイパビリティを保有する企業は、市場で高い利益をあげることが可能になる。以上をまとめると、組織能力としてのケイパビリティの開発・蓄積が競合他社との差異化要因になるため、ケイパビリティは重要な資源ベースとして認識されるようになってきていると考えられている。

2.4 ダイナミック・ケイパビリティ論

(1) ダイナミック・ケイパビリティの意義

近年、企業が経営環境のなかで競争優位を獲得するために、ダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capabilities) が重要な能力と考えられている。1980年代に展開された RBV 研究の多くが、相対的に静的な製品市場—資源適合を強調していたが、1990年代に入ってダイナミック・ケイパビリティ論として展開される議論では、動的な製品市場—資源適合が強調されることになる (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000)。Teece (2007) によれば、グローバル競争下のビジネス環境で持続的競争優位を獲得するためには、企業独自の模倣困難性が高いダイナミック・ケイパビリティを構築する必要があると主張している。ダイナミック・ケイパビリティを持つ企業は、イノベーターとしての役割があるため、市場での成功をもたらす可能性が高い。

ダイナミック・ケイパビリティは、RBV や進化経済学の影響を受けて様々な研究者が議論している (Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002;

Helfat & Peteraf, 2003; Helfat *et al.*, 2007)。Eisenhardt & Martin (2000) は、ダイナミック・ケイパビリティを「企業が経営環境の変化に適応・創造するという目的で、資源を獲得・統合する様々なプロセス」と定義している。

また、藤本 (1997) は、ダイナミック・ケイパビリティを「創発プロセス (emergent process) を通じて企業独自のルーチンを構築する能力」であり、動的環境においてその効果を発揮すると述べている。Helfat *et al.* (2007) は、ダイナミック・ケイパビリティを「目的を持って、資源ベースを創造・拡張・修正する組織能力」と定義している。

以上の先行研究を踏まえて、本稿では、ダイナミック・ケイパビリティを「企業がダイナミックな経営環境の変化を識別し、自らの資源ベースを変化させることによって、環境変化に対するコーディネーション・適応を有効に実現する組織能力」と定義する。つまり、ダイナミック・ケイパビリティは、内部資源を外部資源に合わせて変化させるだけでなく、他企業の資源とコーディネートさせることで競争優位をもたらすものである。したがって、ダイナミック・ケイパビリティは、競合他社と差別化できる製品を継続的に創造し、ビジネス・システムを洗練する学習能力が基盤になると考えられる (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007)。

また、ダイナミック・ケイパビリティは、学習プロセスに依存し、戦略的学習のプロセスを通じてケイパビリティの開発が行われる (Hamel & Prahalad, 1994; Mintzberg *et al.*, 1998)。具体的には、横断的な組織学習プロセスを経て、新製品や新事業 (e.g., 製品開発や知識移転など) が創出され、ケイパビリティが開発される。

上述したように、ダイナミック・ケイパビリティ研究では、一定の経営環境の下での「競争優位」を問うのではなく、ダイナミックな経営環境に対応する“組織プロセス”をいかに構築するかが問われていると言える (Teece *et al.*, 1997; 河合, 2004)。組織プロセスは、ダイナミックな経営環境下で知識創造プロセスを有効に機能させる組織能力を指す (Grant, 2008)。

Barney (1991) によれば、ダイナミックな経営環境における組織プロセスの改善は、製品の質的向上を実現するため、企業パフォーマンスに正の効果を与えると主張している。ダイナミック・ケイパビリティでは、ケイパビリティを所与のものとするのではなく、「構築する必要があるもの」として考えられている (河合, 2004)。しかしながら、ダイナミッ

ク・ケイパビリティは、資源の発展プロセスに着目した能力 (Teece *et al.*, 1997)、アセットの調達や M & A などの具体的な組織・経営プロセス (Eisenhardt & Martin, 2000)、組織学習におけるナレッジの蓄積・共有プロセス (Zollo & Winter, 2002) など論者によって着眼点が異なっている。

さらに、ダイナミック・ケイパビリティを経営プロセスと組織プロセスの2つで捉えることができる。経営プロセスは差別化システムの外部から変化を促すプロセスとし、組織プロセスは組織メンバーによって差別化システムの内部から変化を生み出すプロセスとしている。つまり、ダイナミック・ケイパビリティは、組織がどのように変化の必要性を識別し、それに適応しているか、経営者による資源調達等の経営プロセスだけでなく、現場の意思決定プロセスにも現れると想定している。

(2) 経営者のダイナミック・ケイパビリティ

上述したように、ケイパビリティを「リソースを配置し、組み合わせ、組織プロセスを利用して、求められる目標を達成する能力 (Amit & Schoemaker, 1993)」とすると、ダイナミック・ケイパビリティは特別なケイパビリティと捉えることができる。

環境変化に対応して経営資源や組織能力をダイナミックに組み替えていくダイナミック・ケイパビリティ研究では、戦略的意思決定の主要な担い手であるトップ・マネジメントの重要性が強調されている (Tripsas & Gavetti, 2000)。Teece (2007) によれば、ダイナミック・ケイパビリティ論では、長期的な収益性のためには、環境適応が重要であると指摘し、戦略的機会の発見と創造は、個人のケイパビリティに依存すると主張している。

Barney (1991) の RBV では、戦略的意思決定を行うトップ・マネジメントは、企業にとって競争優位の源泉となる「資源」とであると指摘している。つまり、資源ベースを拡大するには、どのような資産・ケイパビリティを強化するかという選択をめぐって、トップ・マネジメントの意思決定が必要となる。そのため、変化する環境において戦略的機を識別するトップ・マネジメントの能力は、持続的競争優位の源泉になると言える。

近年では、組織の資源ベースの創造・拡大し、企業成長を導く上で、「経営者のダイナミック・ケイパビリティ」に着目している (Helfat *et al.*, 2007)。経営者のダイナミック・ケイパビリティは、①機会・脅威を感知する能力、②機会を活かす能力、③企業の有形・無形資産を結合・再構成することで競争力

を維持する能力、に大別でき、経営者のダイナミック・ケイパビリティをなす人的資本・社会関係資本は、経営機能の基盤となっている。

先述したように、ダイナミック・ケイパビリティは、経路依存的な学習経験から創発し、その結合・増大は経営者による資源配分的意思決定によって実現することが一般的である (Teece *et al.*, 1997; Zollo & Winter, 2002)。たとえば、経営者による組織の分権化は、ダイナミック・ケイパビリティを促進する要因となり、ケイパビリティの価値の大きさを左右することになる。さらに、ダイナミック・ケイパビリティの維持には企業家的マネジメントを必要とする (Teece, 2007)。したがって、ケイパビリティの向上には、戦略的マネジメントの担い手であるトップ・マネジメントの役割が重要である。

(3) 関係ケイパビリティ

現代における競争優位の源泉であるケイパビリティの創出は、いかに外部資源にアクセスし、取り込むことができるかという能力にかかっている。近年、企業間で数多くのパートナーシップが顕著になっている。多くの産業では、様々な企業が共同研究やライセンス契約を利用して外部の知識を活用し、環境変化に対処している (Helfat *et al.*, 2007)。そのため、アライアンスのような外部リンケージの存在がケイパビリティの強さにつながると考えられる。

関係ケイパビリティとは、ダイナミック・ケイパビリティの1つのタイプであり、パートナーの資源・ケイパビリティを含む形で、提携パートナーの資源を含める形で拡張したものを指す。若林(2009)によれば、パートナーと良好なネットワークを構築し、コミュニケーションを上手く行い、共通戦略の形成とそれに対応した提携活動をマネジメントする「関係的組織能力 (relational capability)」を持つ必要があると述べている。関係的組織能力とは、「企業の資源の基盤について、提携パートナーの資源を取り込んで増大させながら、目的に対応・拡張し、調整することのできる」組織能力のことを指す。Rothaernal (2001)によれば、パートナーの有する経営資源へのアクセス能力が、企業のイノベーション創出力や製品開発力を高めて競争力の源泉になると主張している。たとえば、企業が市場・製品の構築に向けて協力する場合、ダイナミック・ケイパビリティの進化に対して自社と協力企業が共進化 (co-evolution) を実現することができる (Helfat *et al.*, 2007)。

なお、アライアンスを通じてパートナー等の外部の知識を活用する能力は、吸収能力 (absorptive capacity) と呼ばれる。吸収能力とは、外部の知識を有効活用する企業能力のことであり、戦略的価値である新しい知識を生む源泉である (Cohen & Levinthal, 1990)。実際に、自社の有する知識と外部の知識に関連がある場合、外部の知識を評価・活用する吸収能力が向上する。安田 (2011) によれば、アライアンスを行うことでパートナーと協業することのマネジメント能力が向上し、蓄積された知的資本が競争優位の源泉となると指摘している。

また、吸収能力は、自社事業に類似したパートナーとの吸収能力が重要な意味を持つ。このような能力は、パートナー特殊な吸収能力 (partner-specific absorptive capacity) と呼ばれ、パートナー特殊な吸収能力は、企業が研究開発活動を行うだけでなく、パートナーと類似した能力を持っているほど高まると指摘されている (Dyer & Singh, 1998; Mowery *et al.*, 1996)。そのため、パートナーと「ものの考え方」が共通であるかどうかも重要である。なぜなら、ビジネスについて同じ考え方を持つ企業同士の連携は、相互信頼を醸成し、成功する確率が高いためである。

3. 考 察

近年の経営環境下では、現代企業にとって市場変化にいかに対応できるかが大きな課題となっている。経営戦略論の分野では、企業競争力の形成を経営資源の蓄積という観点から分析するアプローチが台頭している。このアプローチは、特定の経営資源を集中的に蓄積・活用するような事業展開を通じて、企業独自のコア競争力 (Core Competence) を形成していくという見方である。Selznick (1957) は、『組織とリーダーシップ』で、組織内の「独自能力 (distinctive competence)」をドメインで活用し、企業がライバルより優れた一連の活動を行うことによって、競争優位につながると述べている。Simon (1957) は、環境の多様性に対抗するための最適な方法は、組織内部に多様性を生み出し、顧客ニーズの変化に常に対応していく能力に求められると述べており、組織能力 (organizational capability) の重要性を示唆している。

企業がもつ組織能力は、組織としての企業の特徴であることが多いため、企業と組織能力は切り離せない関係にある。たとえば、企業の専門的知識は各部門に散在し、情報へのアクセスやコーディネーションがルーチンとして行われている場合、組織能

力がその組織の特徴となる。そのため、組織能力は、企業の歴史的発展プロセスの中で生まれるという累積性と、企業特有の競争パターンという特殊性を持つと考えられている。

企業を有形・無形の資源の束として捉える考え方は、多くの研究者によって議論されてきた (Wernerfelt, 1984; Chandler, 1990; Teece *et al.*, 1997)。Anzoff (1965) は、組織能力には、「大量生産や大きなシステムなどの管理、標準の設定、専門的な機能を遂行するための方針と手続きの設定などを担当する専門的な組織単位的能力が含まれる」と主張している。つまり、組織能力は、迅速に製品を設計・製造し、市場に投入するまでの時間の速さといった効率性や有効性につながる一連の能力である (Nonaka & Takeuchi, 1995; Collis & Montgomery, 1997)。

組織能力論は、Penrose (1959) の企業成長論を起点として、Wernerfelt (1984) や Barney (1991) らの RBV や Hamel & Prahalad (1994) のコア・コンピタンス経営に至り、Teece *et al.* (1997) によるダイナミック・ケイパビリティへと発展する過程の中で、イノベーションの源泉を見出すことを目的として発展を遂げてきた。

現代企業は、ケイパビリティを基盤として、企業が競争優位の構築につながる知識を創造し、企業内外の資源、コンピタンスなどのビジネス・システムを構築することで顧客ニーズに対応している。そのため、組織能力としてのビジネス・システムの有効性がその鍵概念になると考えられる。ビジネス・システムは、システム化された「経営資源」および「内部組織設計」「外部企業との協業関係」の3つの要素が重要である (加護野・井上, 2004)。多くの優良企業では、顧客価値に対応した独創的なビジネス・システムを自社の経営資源に合わせて構築している。経営資源の脆弱な中小企業でも、限られた資源を顧客のニーズに対応できる独自のビジネス・システムを構築することができれば、競合他社に対する差異化要因になる。

ダイナミック・ケイパビリティは、自社のケイパビリティを強化することが競争優位につながるのではなく、ケイパビリティを環境に適應するために変化させることで、競争優位を獲得するとされている。これは、RBV の「移転困難な内部資源が競争優位をもたらす」という仮定から進化したものである。近年のネットワーク組織の台頭が、従来のケイパビリティからダイナミック・ケイパビリティへと移行させることになり、Cohen & Levinthal (1990) による

吸収能力の重要性を示唆するものでもある。

また、Helfat *et al.* (2007) によれば、競合他社の資源・ケイパビリティへのアクセス、それらの獲得によって得られる競争優位は、関係優位と呼んでいる。具体的には、アライアンスを通じて、パートナーの保有する経営資源を活用し、自社の経営資源とパートナーの経営資源を組み合わせる能力を指す。つまり、組織内外の資源を結合することで、イノベーションの創出に向けた組織能力の向上を実現することができる。Ghemawat (1985) は、不測な事態の下でも成功の確率を高める優れたケイパビリティを開発することが不確実性に対処する手段の1つであると主張している。優れたケイパビリティは、様々な資源や活動を調和し、新製品や戦略等を連続的に形成するシステムのことである。

近年では、顧客に価値を提供するための競争では、ビジネス・システムによる差別化やイノベーションが問題にされるようになってきている。そのため、企業間競争における成功は、顧客に優れた価値を常に提供することを可能にする戦略的ケイパビリティにかかっていると見えよう (河合, 2004)。戦略的ケイパビリティとは、異なる知識を結びつけて新しく価値の高い知識を創造し、それを新製品の創出に結びつけるシステムのことを指す。Zollo & Winter (2002) によれば、組織プロセス、経営プロセス (パートナーを選定するための探索プロセスやパートナー関係の経営プロセスなど) が機能することで、大きな便益を得ることができると述べている。持続的競争優位を維持している企業では、変化する経営環境の変化に応じて、新たな競争優位を繰り返し形成しており、この背景には、「見えざる資産」の蓄積と発展が絶え間なく行われていると考えられる。

4. 結論と今後の課題

本稿では、組織能力論の発展と課題について考察してきた。本稿の結論としては、経営戦略論の分野では、ケイパビリティやダイナミック・ケイパビリティなどの様々な概念が未だ「あいまいな境界線」を持っていることが判明した。組織能力論では、企業は環境への適應を図るために、内部資源の変革を迫られる。

資源ベース (RBV) 研究では、企業特殊的能力や知識などの模倣困難性が高い経営資源が競争優位に影響を与える主要因であると考えられている。企業はいくつもの経営資源の束 (有形・無形資産など) であり、ユニークで希少性が高い経営資源を保有することが競争優位の源泉となる (Barney, 1991)。

つまり、RBVでは、企業を経営資源や能力の集合とみなし、企業内部の資源や能力の異質性・独自性が競争優位を生むと考えている。RBVでは、模倣を困難にする組織能力としてあげられるのは、複雑性や暗黙性の高さ (McEvily & Chakravarthy, 2002) や、経路依存性 (Dierickx & Cool, 1989)、組織特殊性 (Peteraf, 1993)、見えざる資産 (伊丹, 1987) などである。これらは、多くの場合、時間をかけて積み重ねることによって蓄積された組織能力の典型的な特徴である。たとえば、組織学習によって得たノウハウ、試行錯誤の経験から得た暗黙知、組織プロセスなどは、その組織特有のものである場合が多く、長年時間をかけて積み重ねられて蓄積された組織能力は簡単に模倣されない。

また、RBVでは、個別製品の差別化ではなく、企業が固有に持つ有形資源・無形資源と、それを活用する能力やプロセスに注目している。つまり、企業固有に構築された市場では取引できない資源と能力である (Dierickx & Cool, 1989; Peteraf, 1993)。持続的な独自性・差別化を実現するためには、個別商品ではなく、組織の持つ資源と能力に焦点を当てた経営が必要である (延岡, 2006)。企業が持続的に成長するためには、必要に応じて新しい資源を獲得する動的な能力が求められる (Teece, 2007)。

このように、RBVは、企業の経営成果を決定する要因として内部資源に注目するものであり、1970年代から1980年代初頭までに蓄積されてきた企業の多角化に関わる経験的調査の知見に基づいた視角である。企業の多角化に関する様々な経験的調査においては、個々の企業は、強みとする何らかの中核的な経営資源を有しており、中核的経営資源が移転されるので、関連型多角化の方が高い経営成果をもたらすことが示唆されている (Rumelt, 1974; 吉原他, 1981)。このような知見に基づいて、RBV研究では「個々の企業が持つ企業特殊な経営資源が、その企業が行う事業の経営成果を規定する」という命題が主張されてきた。企業は独自の事業展開の歴史から生じた企業特殊な経営資源を持っている。経路依存的 (pathdependent) に蓄積されてきた企業特殊な経営資源は、模倣が難しく市場取引も難しい。

昨今では、組織能力が企業の存続に重要な要因になっているため、ダイナミックな経営環境において、競合他社に模倣困難な組織能力を見つけ出し、経営環境の変化に応じて進化させる必要がある (河合, 2004; Grant, 2008)。本稿で論じた組織能力は、企業が持つ組織的な仕組みである。Teece (2007) は、模倣困難なビジネス・システムを創造し、それが有

効かつ効率的であるためには「戦略的アーキテクチャ」を持つことが重要であると論じている。このような戦略的アーキテクチャの質的向上に貢献するのは、トップ・マネジメントである。

組織能力論では、経営環境に応じて無形資産や知的資本を開発し、それをマネジメントすることが、企業競争力の中核をなすと考えられている。そのため、企業家による内部資産の開発・行使といったビジネス・システムの構築能力と外部資源の吸収能力という2つの組織能力が競争優位の形成につながると考えられる。そのため、価値ある製品・サービスを生み出すための模倣困難性が高いコンピタンスの構築が戦略的課題の1つになっている。

また、組織能力を高めるためには、市場の経営資源を柔軟に連結することがビジネス・システム間やネットワーク間の競争において重要である。安田 (2011) は、知識移転を促進するために、経験学習を通じて吸収能力を磨く必要があると指摘している。ダイナミックな経営環境における競合他社との競争と協調の関係は、ケイパビリティの進化に大きな影響を及ぼす。これは「ケイパビリティに基づく競争」と呼ばれる。ケイパビリティに基づく競争は、市場地位の獲得をめぐる競争である (Hamel & Prahalad, 1994)。大木・中川 (2010) は、異質な能力を持ったライバルとの競争は、ライバルとの学習がもたらし、新しい知識を生み出そうとすることによってイノベーションが発生し、より動的な形で環境適応が促進されると主張している。

たとえば、価格競争のような表層的な表層レベルの競争の水面下では、相手よりも早く、より高い組織能力を構築し、それがもたらす「深層の競争力」でライバルに優ろうとする競争が展開されている (藤本, 2003)。つまり、ダイナミックな環境下において競争優位の源泉となり得るのは「組織のダイナミクス」であり、企業内の資源・ケイパビリティを新しく生成・統合・調整する学習能力が高いほど、企業の持続的競争優位につながると言える。

まず、RBVに関する課題について言及する。RBVは、企業の独自資源に焦点を当てているため、静的であるという性質を持つため、経営環境の変化に応じて、独自のケイパビリティを進化させるという動的な観点が欠落していることが課題としてあげられる。Winter (2003) によれば、ケイパビリティとは、短い期間、企業を存続させるものであると強調している。また、経営環境では、競争優位の源泉となるコア・コンピタンスも変革の足かせとなるコア・リジディティになる場合がある (Teece, 2007;

Collis & Montgomery, 1997)。

最後に、ダイナミック・ケイパビリティの課題について言及する。

第1に、ダイナミック・ケイパビリティによってもたらされる競争優位を理解するには、ダイナミック・ケイパビリティがどの程度の価値を創造しているのかを問題にする必要がある。

第2に、ダイナミック・ケイパビリティ形成のプロセスは、競争優位を実現している現状に至るまでの時間軸の経過を考慮する必要性がある (Helfat *et al.*, 2007)。

第3に、ダイナミック・ケイパビリティは、多くの場合、組織に成長可能性をもたらすが、ダイナミック・ケイパビリティへの投資はコストがかかるものである (Winter, 2003)。

本研究の残された問題としては、企業特殊なダイナミック・ケイパビリティが、企業の歴史とともに経路依存的に形成されてくるのだとして、それがどのような過程であるのか、そのメカニズムの解明が今後の課題である。

参 考 文 献

- 大木清弘・中川功一 (2010) 「多国籍企業における組織内競争導入の効果—昭和電工の事例—」『組織科学』第43巻第3号, 4-17。
- 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略：事業の仕組みと競争優位』有斐閣アルマ。
- 河合忠彦 (2004) 『ダイナミック戦略論—ポジションニング論と資源論を超えて—』有斐閣。
- 新宅純二郎 (1994) 『日本企業の競争戦略—成熟産業の技術転換と企業行動—』有斐閣。
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論』有斐閣。
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争：日本の自動車産業はなぜ強いのか』中央公論新社。
- 軽部大 (2001) 「日米 HPC 産業における2つの性能進化—企業の資源蓄積と競争環境との相互依存関係が性能進化に与える影響—」『組織科学』35(2), 95-113。
- 安田洋史 (2011) 「アライアンスによる企業競争力の構築」『組織科学』44(3), 107-119。
- 若林直樹 (2009) 『ネットワーク組織—社会ネットワーク論からの新たな組織像—』有斐閣。
- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill.
- Badarraco, J. (1990) *The Knowledge Link*, Harvard Business School Press.
- Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Chandler, A. D., Jr. (1990) *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press.
- Chen, M., H. Lin & J. G. Micheal (2010) "Navigating in a Hypercompetitive Environment: The Roles of Action Aggressiveness and TMT Integration," *Strategic Management Journal*, 31 (13), 1410-1430.
- Cohen, W. M. & D. A. Levinthal (1990) "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Collis, D. J. & C. A. Montgomery (1997) *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, Irwin/McGraw-Hill.
- Cyert, R. M & J. G. March (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall.
- Dyer, J. H. & H. Singh (1998) "The Relational View: Cooperatiotive Strategy and Source of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- Eisenhardt, K. M. & J. Martin (2000) "Dynamic Capabilities: what are they?," *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Ghemawat, P. (1985) "Building Strategy on the Experience Curve," *Harvard Business Review*, 63(2), 143-149.
- Grant, R. M. (2008) *Contemporary Strategy Analysis, 6th Edition*, Blackwell.
- Granovetter, M. S. (1973) "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.
- Hamel, G. & C. K. Prahalad (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- Helfat, C. E. & M. A. Peteraf (2003) "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles," *Strategic Management Journal*, 24 (10), 997-1010.
- Helfat, C. E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece & S. G. Winter (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishers Limited.

- Kogut, B. & U. Zander (1992) "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology," *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Lee, C., K. Lee & J. M. Pennings (2001) "Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures," *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 615-640.
- Lichtenthaler, U. (2009) "Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and the Complementarity of Organizational Learning Processes," *Academy of Management Journal*, 52 (4), 822-846.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand & J. Lampel (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press.
- Nahapiet, J. & S. Ghoshal (1998) "Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nelson, R. R. (1991) "Why do firms differ and how does it matter?," *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 12(2), 61-74.
- Penrose, E. T. (1963) *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press.
- Prahalad, C. K. & G. Hamel (1990) "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Rothaernal, F. T. (2001) "Incumbent's Advantage Through Exploiting Complementary Assets Via Interfirm Cooperation," *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 687-699.
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*, Harper & Row.
- Simon, H. A. (1957) *Administrative Behavior*, 2nd ed, The Free Press.
- Teece, D. J., G. Pisano & A. Shuen (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2007) "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350.
- Tripsas, M. & G. Gavetti (2000) "Capabilities, Cognition and Inertia: Evidence from Digital Imaging," *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 1147-1161.
- Wenger, E., R. McDermott & W. M. Snyder (2002) *Cultivating Communities of Practice*, Boston: MA, Harvard Business School Press.
- Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. E. (1991) "Comparative economic organization: The Analysis of discrete structural alternatives," *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Winter, S. (2003) "Understanding Dynamic Capabilities," *Strategic Management Journal*, 24 (10), 991-995.
- Zollo, M. & S. Winter (2002) "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science*, 13(3), 339-351.

要 約

本稿では、組織能力論の発展と課題について考察する。経営戦略論の分野では、その進化過程において、組織能力の概念に関して多様な論者が様々な議論が行われてきたが、はっきりとした定義が提示されていない。そこで、本稿では、組織能力論の文献レビューを踏まえて、その本質的意味を歴史的なアプローチで探ることとする。その結果、ケイパビリティやダイナミック・ケイパビリティなどの様々な概念が乱立し、今なお「あいまいな境界線」を持っていることが判明した。