

Title	ダイナミック・ケイパビリティ論の哲学的・経済学的解釈： ダイナミック・ケイパビリティとイノベーションのジレンマ
Sub Title	Philosophical and economic interpretation of dynamic capabilities based perspective : dynamic capabilities and innovator's dilemma
Author	菊澤, 研宗(Kikuzawa, Kenshū)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2020
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.63, No.4 (2020. 10) ,p.47- 60
JaLC DOI	
Abstract	この論文では、いまだ不明確で難解といわれているダイナミック・ケイパビリティ論が有益な戦略経営論であることを明らかにする。そのために、この議論を哲学的・経済学的に再解釈し、その理論の意義の明確化を試みる。とくに、この哲学的・経済学的な解釈を通して、ダイナミック・ケイパビリティ論によってクリステンセンによって明らかにされたイノベーションのジレンマが解決されうることを論証し、この戦略経営論が有益な理論であることを明らかにする。
Notes	堀越比呂志教授退任記念号 論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20201000-0047

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

ダイナミック・ケイパビリティ論の哲学的・経済学的解釈

——ダイナミック・ケイパビリティとイノベーションのジレンマ——

菊 澤 研 宗

<要 約>

この論文では、いまだ不明確で難解といわれているダイナミック・ケイパビリティ論が有益な戦略経営論であることを明らかにする。そのために、この議論を哲学的・経済学的に再解釈し、その理論の意義の明確化を試みる。とくに、この哲学的・経済学的な解釈を通して、ダイナミック・ケイパビリティ論によってクリステンセンによって明らかにされたイノベーションのジレンマが解決されうることを論証し、この戦略経営論が有益な理論であることを明らかにする。

<キーワード>

ダイナミック・ケイパビリティ、オーディナリー・ケイパビリティ、批判的合理主義、機会コスト、取引コスト、イノベーションのジレンマ

1. はじめに

経営学分野では、これまで長くイノベーション研究が盛んに行われてきた。とくに、この分野では、クリステンセン（Christensen, 1997）によって展開されたイノベーションのジレンマが有名である。このジレンマ論が出現したのは1990年代のことであり、すでにかかなりの時間が経過している。しかし、現在でもなお話題を集めているのは、なぜか。そのジレンマが、まだ完全に解かれていないからである。

ところで、最近の経営学におけるビッグ・アイデアの1つとして注目されているのは、デービッド・ティース（Teece, 2007, 2012, 2014a, 2014b, ティース, 2019）を中心に展開されているダイナミック・ケイパビリティ論である。そして、この経営論によって、クリステンセンによって明らかにされたイノベーションのジレンマを解決することができるのではないかという期待が寄せられている。

しかし、そもそもこのダイナミック・ケイパビリティ論自体が、いまだ十分明快な議論として

体系的に展開されているわけではなく、非常に難解な議論に留まっている。それゆえ、この議論は単なる流行ではないかという疑念もあり、何よりもこの議論が戦略経営論として果たして役に立つのかどうかすら怪しまれている。

この論文の目的は、このダイナミック・ケイパビリティ論が単なる流行ではなく、有益な戦略経営論の1つであることを明らかにするために、この議論をめぐって哲学のおよび経済学的な解釈を試み、この新しい解釈を通してダイナミック・ケイパビリティ論によってイノベーションのジレンマが解決できることを論証することにある。

以下、この目的を達成するために、

- (1) まず、ティースによって展開されているダイナミック・ケイパビリティ論について簡単に概説する。
- (2) 次に、この議論をポパーの知識の進化論 (Popper, 1972) にもとづいて哲学的に解釈し、ひとまず直観的ではあるが、この解釈を通してダイナミック・ケイパビリティ論によってイノベーションのジレンマが解決できる可能性があることを説明する。
- (3) 最後に、この哲学的で直観的な解釈を踏まえて、ダイナミック・ケイパビリティの経済モデルを構築し、この経済モデルのもとにダイナミック・ケイパビリティによってイノベーションのジレンマが解決できることを理論的に論証する。

2. 企業のダイナミック・ケイパビリティ論

デービッド・ティースのダイナミック・ケイパビリティ論では、企業は基本的にダイナミック・ケイパビリティとオーディナリー・ケイパビリティの2つの能力から構成される存在とみなされる (Teece, 2014a, ティース, 2019, 経済産業省, 2020)。

オーディナリー・ケイパビリティは、既存のビジネスモデルあるいはパラダイムのもとに現状をより効率化する通常能力であり、企業活動を技能的に効率化する能力という意味で、「技能適合力」(Teece, 2007, 2014a, 2014b, ティース, 2019) と呼ばれる。

これに対して、ダイナミック・ケイパビリティは、あるビジネスモデルあるいはパラダイムにもとづくオーディナリー・ケイパビリティと変化する環境との間にギャップが発生したとき、そのギャップを埋めるために既存のビジネスモデルあるいはパラダイム、そしてオーディナリー・ケイパビリティそれ自体を再構成し、再配置し、そして再利用するより高次のメタ能力となる。これは、変化する環境に対して進化的に適応する能力という意味で、「進化適合力」(Teece, 2007, 2014a, 2014b, ティース, 2019) と呼ばれる。

しかも、これら2つの能力の間には並列的な関係でも補完的な関係でもなく、低次と高次といった階層関係がある。そえゆえ、より低次のオーディナリー・ケイパビリティが存在するからといってより高次のダイナミック・ケイパビリティが存在するとは限らないが、高次のダイナミック・ケイパビリティが存在すれば必然的に低次のオーディナリー・ケイパビリティも存在していることになる。

これらオーディナリーとダイナミック・ケイパビリティという階層的な2つの能力を通して、企業はどのようにして進化するのか。環境は常に変化しているため、より低次のオーディナリー・ケイパビリティのもとに企業が定常状態を維持すれば、時間とともに環境との間にズレが生じる。このとき、企業はより高次の能力であるダイナミック・ケイパビリティのもとに、そのズレをできるだけ早く感知し、そこに新しい機会を見出し、そして企業全体を再構成して環境とのズレをなくそうとする。こうして、企業は進化し発展することになる。

さて、いま環境が変化し、オーディナリー・ケイパビリティによって形成された企業の定常状態と環境との間にズレが生まれ、それをダイナミック・ケイパビリティによって感知したとしよう。このズレをなくすために、企業は既存の資源を再構成、再配置、そして再利用しなければ、多くの利益機会を失うだろう。

そこで、この逸失利益（機会コスト）を節約するために、ダイナミック・ケイパビリティによって企業は環境とのズレを埋めるように、既存の資源を再構成して自己変容する必要がある。もちろん、このような変容に対して、企業内外の既得権益者による抵抗があるので、変容には多大なコストを伴うだろう（菊澤，2017）。したがって、そのコスト以上のベネフィットを生み出すような資源の再構成、再配置、再利用が求められる。

ここで、ティース（Teecce, 2014a, 2014b）は、ダイナミック・ケイパビリティによる既存の資源の再構成（オーケストレーション）原理として、「共特化の原理」を主張する。この原理は、企業内の多くの資源はそれぞれ特殊なので、それ自体では十分なメリットを生み出さないが、相互に結合すると化学反応が起こり、大きなメリットを生み出す資源の組み合わせあるいは結びつきのことである。この意味で、その原理は「補完性の原理」（菊澤編，2018）ともいえる。

このような共特化の原理は、他社の資源や技術との組み合わせや結びつきでも成り立つ。例えば、インバウンドの流れに対応して、顧客を外国人に特化し、ビックカメラとユニクロが相互に共特化して「ビックロ」を形成したのは、その例である。

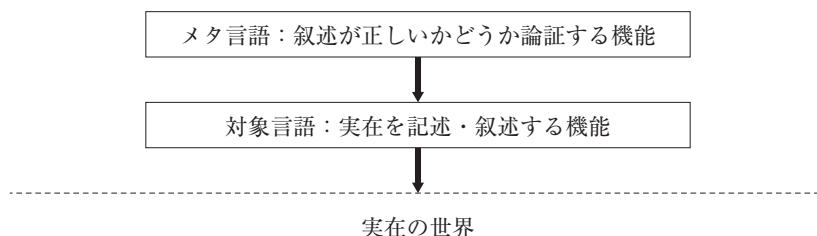
また、近年、企業が単独で利益を出すのではなく、他社を巻き込んで相互にプラスの利益を生み出すビジネス・エコシステム（事業生態系）の形成も注目されている。これも共特化の1つである。かつて、ソニーがプレイステーションを開発してゲーム業界に参入したとき、ソフト会社などのサードパーティや販売店をも取り込み、まさにビジネス・エコシステムを形成して絶対王者だった任天堂に打ち勝ったのは、この例である。

以下、このダイナミック・ケイパビリティ論によって、クリステンセンのイノベーションのジレンマが解決されることを論証してみたい。この論証によって、ダイナミック・ケイパビリティ論が単なる流行ではなく、有力な戦略経営論であることを証明する。

3. ダイナミック・ケイパビリティ論の科学哲学的解釈

以上のようなダイナミック・ケイパビリティにもとづく進化プロセスは、科学哲学者である K. R. ポパー（Popper, 1963, 1972, 菊澤，2008）によって展開された科学的知識の進化プロセスに対

図表1 対象言語とメタ言語



応するものとして以下のように解釈できる。このポパーの知識の進化論を取り入れることによって、ダイナミック・ケイパビリティ論はより強固なものとして補強されうる。そして、このような解釈を通して、いまだ直観的ではあるが、ダイナミック・ケイパビリティによってクリステンセンのイノベーションのジレンマが解決されることが説明できる。以下、まずポパーの知識の進化論について説明する。

3.1 ポパーの批判的合理主義的な知識の進化プロセス

ポパーによると、人間の言語機能には、「叙述する機能」と「論証する機能」があるという (Popper, 1972)。叙述機能とは現実世界を説明したり、記述したり、まさに実在を叙述する言語の役割のことである。これに対して、論証機能とは、現実世界に関する記述や叙述や説明が正しいのかどうかを論証する言語の役割のことである。

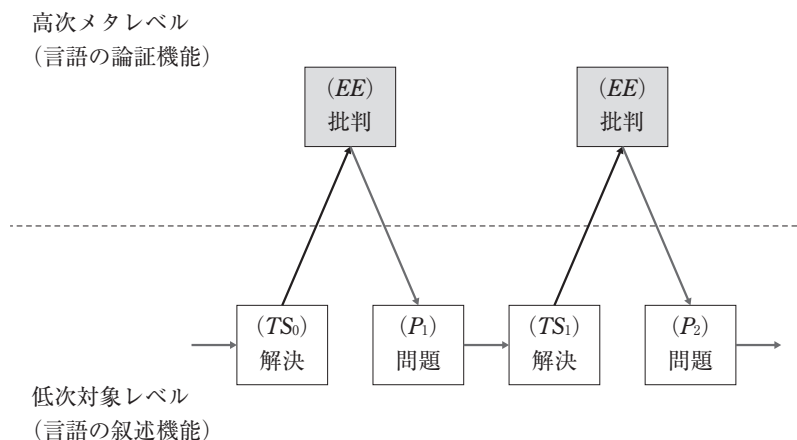
これら2つの言語機能には階層があり、明らかにより低次の機能は叙述機能であり、より高次の機能が論証機能となる。そして、実在世界を叙述する言語は「対象言語」と呼ばれ、実在と対象言語との関係 (真偽) について論証するより高次の言語は「メタ言語」と呼ばれる。その関係は、対象言語 (叙述機能) がメタ言語 (論証機能) によって柔軟な形で制御されるという関係にある (Popper, 1972)。つまり、対象言語によって実在世界が記述され、その記述が正しいのかどうか、これを批判的に論証するのがメタ言語なのである。これを図解すると、図表1のようになる。

ポパーは、これら2つの言語機能の階層関係を彼の批判的合理主義的な知識進化論に応用する。すなわち、ポパーによると、科学的知識の進化は、次の「4つ組図式」 (Popper, 1972) で表せるという。

$$\dots P_1 \rightarrow TS_1 \rightarrow EE \rightarrow P_2 \rightarrow \dots$$

ここで、(P_1 : problem) は問題であり、それは現実世界と理論との間の矛盾、つまり現実とそれを叙述する理論との間の矛盾を意味する。この問題 (P_1) の暫定的な解決案が新しい理論 (TS_1 : tentative solution) である。さらに、この理論 (TS_1) が正しいかどうかを論証するために批判的議論 (EE : error elimination) が展開され、最終的には、再び現実と理論との間に矛盾が発見され、新しい問題 (P_2) として明確化される (Popper, 1972)。

図表2 階層性



そして、もしこのプロセスにおける古い問題 (P_1) と新しい問題 (P_2) が異なるものならば、以前には知らなかった問題をわれわれは知ることになるので、知識は成長し、問題の前進的移動が起こっているとイえる (Popper, 1972)。

これに対して、もし古い問題 (P_1) と新しい問題 (P_2) が同じものならば、退化的問題移動が起こっていることになる (Popper, 1972)。というのも、現実世界は絶えず変化しているにもかかわらず、知識は一定の状態を維持しているという意味で、現実世界とのギャップが広がっており、その知識は淘汰される運命にあるといえる。

ポパーによると、このようなプロセスは知識の進化だけではなく、人間や動物や生物の進化にも応用できるという。

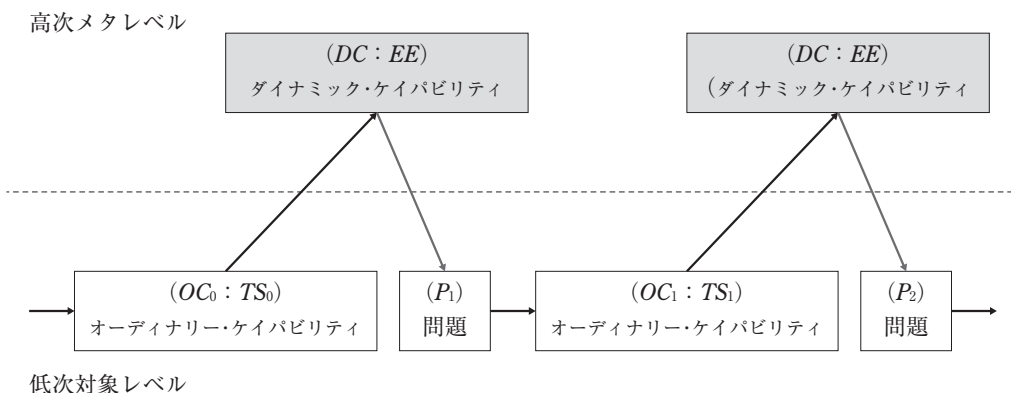
そして、先ほどの図式には描かれていないが、ポパーによると、この4つ組図式には図表2のように階層があるという (Popper, 1972)。暫定的理論 (TS_0) は対象言語レベルであり、それは現実を叙述する役割を果たしている。これに対して批判 (EE) は、より高次のメタレベルであり、その叙述が真か偽かを論証する機能を意味する。この関係は、理論 (TS_0) が批判 (EE) による誤りの排除の方法によって柔軟に制御されコントロールされている状態と言い換えることもできる。つまり、知識や理論は批判によって柔軟に制御された形で進化するというのである。

3.2 ダイナミック・ケイパビリティのもとで進化する企業組織

このポパーの知識の進化論によって、ダイナミック・ケイパビリティにもとづく企業進化論は、次のように解釈され、洗練化されうる (菊澤, 2019)。すなわち、オーディナリー・ケイパビリティ (OC) が「暫定的理論 (TS)」に対応し、それが変化する環境と対応しているのかどうかを論証する批判的議論 (EE) がダイナミック・ケイパビリティ (DC) に対応するのである。

ポパーの批判的合理主義にもとづいて、これら2つの能力の関係を図表3で説明すると、次のように分析できるだろう。

図表3 階層性



まず、既存のオーディナリー・ケイパビリティは図表3の (OC_0) であり、それがポパーの知識の進化論の暫定的理論 (TS_0) に対応する。そして、その通常能力 (OC_0) と環境との間にギャップがあるのかどうかを批判的に議論する能力がダイナミック・ケイパビリティであり、図表3の (DC) となる。そして、それはポパーの知識の進化論でいう批判的議論 (EE) に対応する。もしそこにギャップがあり、脅威を感知すると、問題 (P_1) として定式化され、認識されることになる。

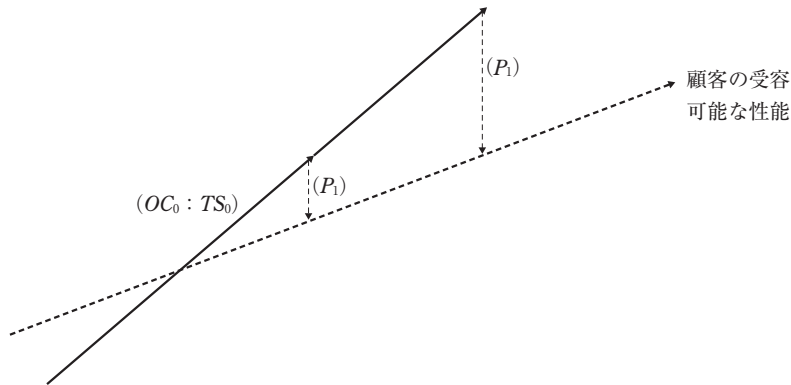
次に、このギャップである問題 (P_1) を解決するために、機会を捉え、既存の資産を再構成して解決案として、新しいオーディナリー・ケイパビリティ（図表3の $OC_1:TS_1$ ）が形成され、企業は変容し、そして進化適合力を高める。これによって企業が生み出す付加価値は増加する。そして、この新しいオーディナリー・ケイパビリティ $(OC_1:TS_1)$ のもとで、再び企業はより業務の効率化を進めて技能適合力を高め、利益を最大化しようとすることになる。

しかし、再び環境が変化すると、ダイナミック・ケイパビリティ $(DC:EE)$ によって現状が批判的に議論され、新しい問題 (P_2) が発見されることになるだろう。こうして、同じプロセスが展開されることになる。そして、発見され扱われる新しい問題 (P_2) が古い問題 (P_1) と異なっていれば、その企業は進化していることになるだろう。

このプロセスで重要なのは、批判的能力 $(DC:EE)$ であるダイナミック・ケイパビリティである。この能力が強ければ、企業内では比較的早い時期に問題 (P) が発見されることになる。それゆえ、問題は小さくて浅く、深刻なものにならないだろう。したがって、その解決案の形成・実行、つまり大胆な企業変革をめぐる社内の抵抗勢力との間に発生する取引コストも比較的小さいだろう。

しかも、このようなダイナミック・ケイパビリティ $(DC:EE)$ を持ち合わせた企業組織では、メンバー間では「変化している状態（フロー状態）こそが通常状態であり、逆に停止している状態が異常な状態である」といった組織文化が広く浸透する可能性が高い。それゆえ、反対勢力の抵抗によって生じる取引コストは常に比較的小さくなる可能性が高い。したがって、変化や変革

図表4 イノベーションのジレンマ



によるメリットの方が常に大きくなる可能性が高い組織的な性質を帯びているだろう。

だからこそ、ダイナミック・ケイパビリティ ($DC:EE$) を持ち合わせる企業組織では、様々な不条理、つまり非効率的で、不正で、短期志向の現状を維持する方が合理的であるという判断に陥る可能性は小さくなる。むしろ、そのような非効率的で不正で短期志向の現状に留まる方が取引コストは高くなり、非合理的であるという状態が生まれてくる可能性が高いのである。

このように、より低次のオーディナリー・ケイパビリティがより高次のダイナミック・ケイパビリティによって制御されコントロールされるシステムをもつ企業は進化する可能性がある。

3.3 進化論的ダイナミック・ケイパビリティ論によるイノベーションのジレンマとその解決

以上のようなポパーの知識の進化論によって解釈されたダイナミック・ケイパビリティ論を用いて、直観的ではあるが、どのようにしてクリステンセンのイノベーションのジレンマが解決されるのかを説明してみたい (菊澤編, 2018, 菊澤, 2019)。

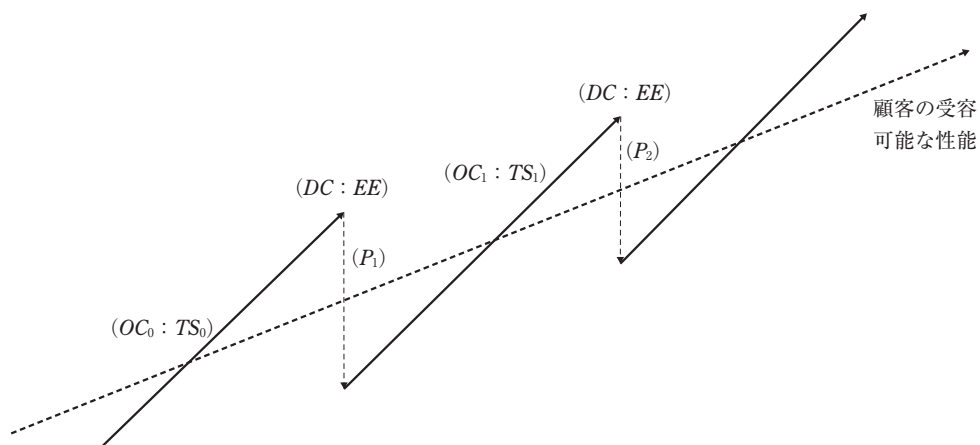
もし企業にダイナミック・ケイパビリティ ($DC:EE$) がないならば、図表4のように、企業内では批判的な議論は展開されず、既存のオーディナリー・ケイパビリティ ($OC_0 : TS_0$) にもとづく活動が正当化されていくことになる。

そして、環境とのギャップは徐々に拡大し、問題 (P_1) が無視しえないほど大きくなって、その場その場でアド・ホックに対応するだけで、問題は根本的に解決されることはない。したがって、再び同じ問題 (P_1) が発生し続けることになり、同じ問題が単に移動する退化的問題移動となる。

しかし、環境は常に変化し続けているので、むしろ環境との乖離は大きくなり、図表4のように時間の経過とともに同じ問題 (P_1) がより深く重くのしかかってくるだろう。したがって、その解決案の展開や実行、そして変容や変革に伴って生じる取引コストも大きくなる。

こうして、たとえ現状が非効率的で不正で短期志向であっても、企業はこの状態を維持した方が合理的という不条理 (菊澤, 2017) つまりイノベーションのジレンマに陥ることになる。そし

図表5 ジレンマの解決



て、問題をやり過ぎたり見過ごしたりしているうちに、新興企業が出現し、そのような企業によって淘汰されることになる。

まさに、ダイナミック・ケイパビリティをもたない企業は、イノベーションのジレンマに陥ることになる。これは、大企業だけではなく、実は新規中小ベンチャー企業にもいえる。

これに対して、もし企業がダイナミック・ケイパビリティをもっているならば、以下のようにイノベーションのジレンマ (Christensen, 1997) は解決される。

たとえば、いまある企業が既存のオーディナリー・ケイパビリティ [図表5の $(OC_0 : TS_0)$ にあたる] のもとにある製品を製造販売しているとする。その企業は、優れた顧客の要求に応じてオーディナリー・ケイパビリティ $(OC_0 : TS_0)$ のもとに製品を日々洗練化し、技能適合力を高めることになるだろう。

しかし、やがてこの企業の品質レベルは高くなり、広く一般的な顧客の要求をはるかに超えていく可能性がある。このとき、環境との間にギャップが発生する。このギャップがあまりにも大きいと、このギャップ (P_1) を解決するために、企業は大変革が必要となる。しかし、大変革には多くの既得権益をもつ多様な利害関係者を説得する必要がある、その取引コストは膨大なものとなるだろう。こうして、環境に不適合な現状を維持した方が合理的となり、企業はイノベーションのジレンマに陥ることになる。

しかし、環境とのギャップが大きいかどうかを常に批判的に議論する能力が、ダイナミック・ケイパビリティ [図表5の $(DC : EE)$ にあたる] である。もしそのギャップが大きければ、そこに脅威を感知し、早い時期に解くべき問題 (P_1) として認識されることになる。

そして、このギャップ (P_1) を解決するために、機会を捉え、既存の資産を再構成し、解決案として低レベルの新しいオーディナリー・ケイパビリティ [図表5の $(OC_1 : TS_1)$] を形成する。そして、この刷新されたオーディナリー・ケイパビリティのもとで企業は変容し、進化適合力を高めるだろう。

しかし、このプロセスは終わらない。再び、ダイナミック・ケイパビリティ ($DC:EE$) によって、環境とのギャップ問題 (P_2) が発見されると、同じプロセスが展開されることになる。こうして、進化論的ダイナミック・ケイパビリティ論にもとづく企業は、イノベーションのジレンマ (Christensen, 1997) に陥ることはない。

4. ダイナミック・ケイパビリティ論の経済学的解釈

さて、以上のような科学哲学的な解釈によるイノベーションのジレンマの解決案は、いまだ直観的なものである。そこで、ここでは上述の哲学的な議論を考慮しつつ、より経済学的にダイナミック・ケイパビリティ論を解釈し、これによってクリステンセンのイノベーションのジレンマがどのようにして解決できるのかを理論的に論証してみたい。

4.1 ダイナミック・ケイパビリティの経済モデル

まず、いまオーディナリー・ケイパビリティにしたがって行動している企業について考えてみよう。ここで、この企業をめぐる環境が大きく変化したとする。このとき、環境の変化と既存のオーディナリー・ケイパビリティにもとづく既存の企業行動の間に乖離が発生することになる。それゆえ、この状態では企業が保有している多くの資産は効率的に利用されていない状況に陥っていることになる。それゆえ、この企業は多大な機会コスト (OC) を生み出している状況にあるといえるだろう。換言すると、多大な逸失利益を生み出していることになる。

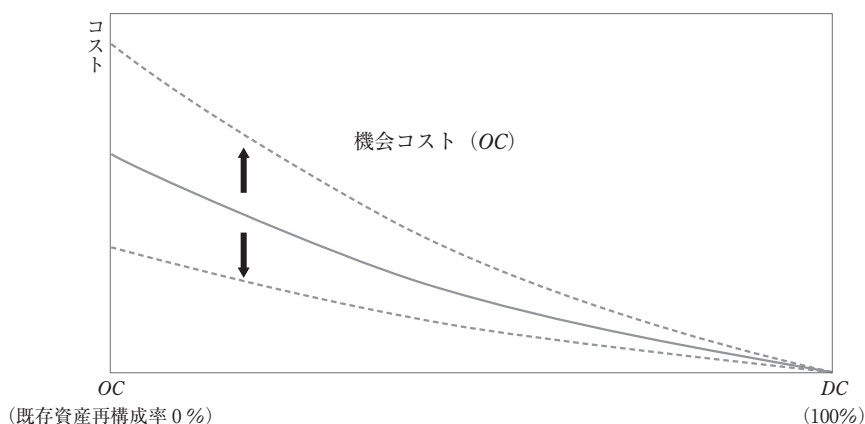
そこで、この機会コストあるいは逸失利益を節約するために、この既存の資産を環境の変化に適応させて再構成し、再配置し、そして再利用する能力が、ダイナミック・ケイパビリティとなる。このダイナミック・ケイパビリティを用いて、環境の変化に適応して既存の資産やオーディナリー・ケイパビリティを再構成していくと、機会コスト (OC) は小さくなるだろう。

ここで、企業のダイナミック・ケイパビリティが強い場合、それゆえ現状を批判的に議論する能力が強い場合、変化する環境と既存の資産との乖離が大きいことを感知する能力が強くなるだろう。それゆえ、より高い機会コストを認識するだろう。逆に、ダイナミック・ケイパビリティが弱い場合、現状を批判する能力が弱いので、感知能力も低く、それゆえ機会コスト (OC) は小さく評価されるだろう。

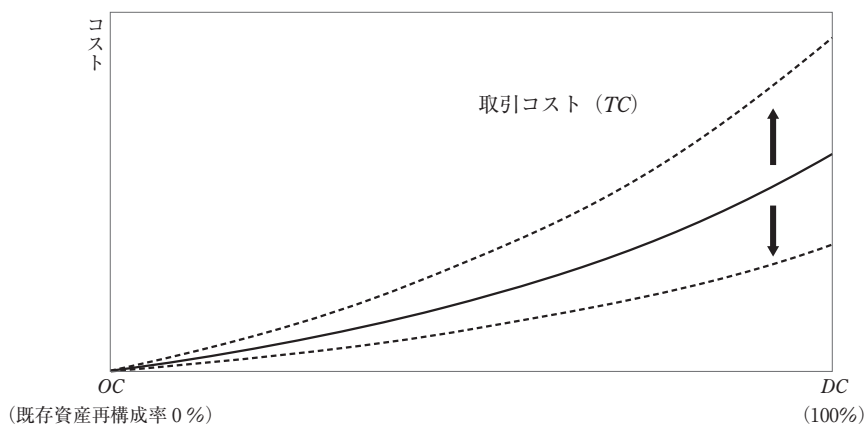
このことを図表6を用いて説明すると、いま横軸を環境の変化に対応するためにダイナミック・ケイパビリティを利用して既存の資産を再構成する度合だとしよう。つまり、ダイナミック・ケイパビリティの利用度ともいえるだろう。

左端は、既存の資産を一切再構成・再利用・再配置しない場合であり、ダイナミック・ケイパビリティがまったく利用されていない状況であり、100%オーディナリー・ケイパビリティが利用されて企業は活動している状態である。この場合、機会コスト (OC) は最大となる。しかし、ダイナミック・ケイパビリティを利用して既存の資産を徐々に再構成・再利用・再配置していくと、図表6のように機会コスト (OC) は右下がりに減少していくことになるだろう。曲線が下

図表6 ダイナミック・ケイパビリティと機会コスト



図表7 ダイナミック・ケイパビリティと取引コスト



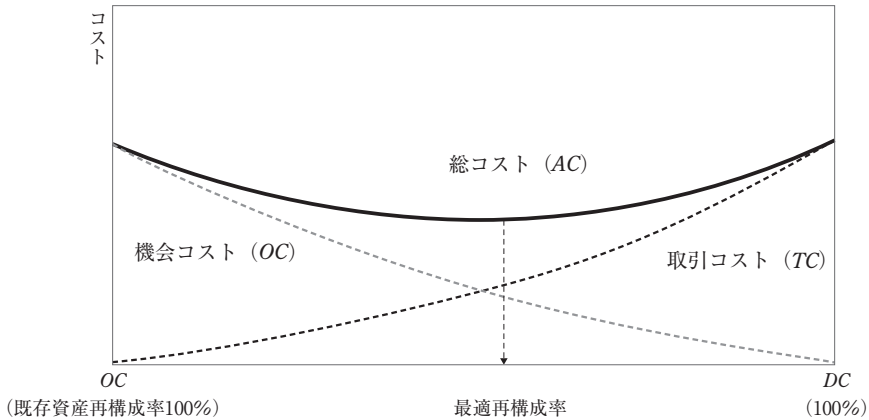
に凸になっているのは、企業はより多くの機会コスト (OC) が低下するような既存の資産から順次再構成・再利用・再配置していくからである。

ここで強いダイナミック・ケイパビリティをもつ企業は現状を批判的に分析する能力が強いので、図表6のように、機会コスト (OC) 曲線は上にシフトするだろう。これに対して、弱いダイナミック・ケイパビリティをもつ企業は、現状を批判的に分析する能力が弱いので、機会コスト (OC) は十分感知されず、曲線は下にシフトするだろう。

他方、既存のオーディナリー・ケイパビリティや既存の資産をダイナミック・ケイパビリティのもとに再構成・再利用・再配置しようとする時、現状に既得権益をもつ人々と交渉し、説得する必要がある、それゆえ取引コスト (TC) は図表7のように、右上がりに増加するだろう。

ここで、もし企業組織が批判的議論を積極的に展開し、内外の批判を受け入れるような開かれた組織であれば、それゆえ強いダイナミック・ケイパビリティをもっているならば、環境の変化に対応して既存の資産の再構成・再利用・再配置はより容易であり、それゆえ図表7のように取

図表8 ダイナミック・ケイパビリティの経済モデル



取引コスト (TC) は下にシフトするだろう。これに対して、もしこの企業が正当化主義的であり、内外の批判を受け入れない閉ざされた組織ならば、それゆえ弱いダイナミック・ケイパビリティしかもたない組織ならば、現状を維持する力は強いので、図表7のように取引コスト (TC) 曲線は上にシフトするだろう。

したがって、以上のように、環境が変化する場合、その変化に対応するために企業がダイナミック・ケイパビリティを行使して、既存の資産を再構成・再利用・再配置使用する場合、機会コスト (OC) と取引コスト (TC) が発生する。そして、その総コスト (AC) 曲線は図表8のようになる。そして、その最小費用点で既存の資産の最適な再構成・再利用・再配置率が決定されることになるだろう。つまり、それは最適なダイナミック・ケイパビリティの利用とオーディナリー・ケイパビリティの利用となる。

4.2 イノベーションのジレンマの経済学的解釈

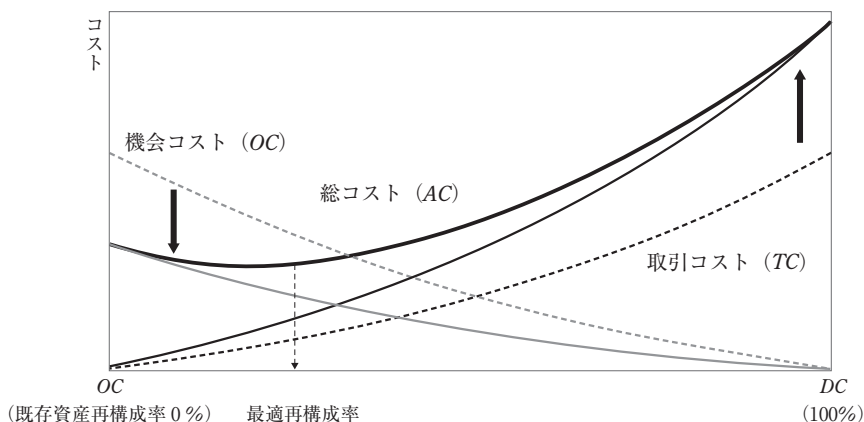
このモデルのもとに、以下のようにクリステンセンのイノベーションのジレンマ (Christensen, 1997) に陥る企業の行動が説明できる。

いま、新興企業が登場し、顧客が要求する技術水準に対応するような製品を売り出しているとしよう。これに対して、既存の大企業は持続的イノベーションを行い続けてきたために、顧客の要求する技術水準から離れた製品を売り出しているとしよう。この状態を回避するには、この企業は既存の状況を変革し、顧客の要求する水準にあうような製品開発を行う必要があるだろう。

ここで、もし既存の企業のダイナミック・ケイパビリティが弱いならば、その企業の現状批判能力は弱いだろう。むしろ、企業は現状を正当化しようとするかもしれない。それゆえ、現状がどれだけ大きく環境と離れているのかを十分に認識できないので、この企業にとって機会コスト (OC) つまり逸失利益は図表9のようにより低く評価されることになるだろう。

他方、この既存企業が常に現状をめぐる批判的議論を拒否するような、それゆえ自己正当化主義的な閉ざされた組織であるならば、環境の変化に対応してダイナミック・ケイパビリティを行

図表9 弱いダイナミック・ケイパビリティとジレンマ



使して自己変革しようとする時、その抵抗力は大きく、それゆえ図表9のように取引コスト (TC) はより高くなるだろう。

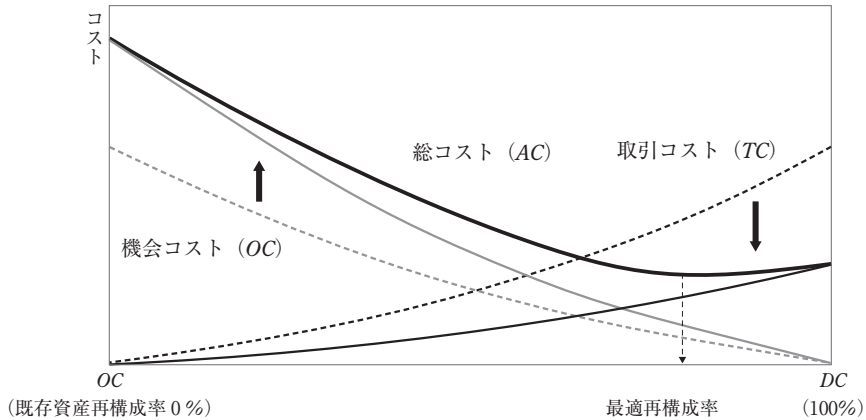
そうすると、総コスト (AC) 曲線は図表9のようになる。この場合、ダイナミック・ケイパビリティを強く行使せず、既存のオーディナリー・ケイパビリティのもとに現状を維持することがこの企業にとって最適となる。このように弱いダイナミック・ケイパビリティをもつ既存企業は変革することなく、現状を維持することが合理的となる。こうして、新興企業に合理的に敗北するという不条理に陥る (Christensen, 1997)。つまり、イノベーションのジレンマに陥ることになるのである。

4.3 イノベーションのジレンマとダイナミック・ケイパビリティによる解決

これに対して、もし既存企業が強いダイナミック・ケイパビリティをもっているならば、このイノベーションのジレンマは、以下のように回避される。この場合、現状を批判する能力は高いので、現状がどれだけ大きく環境と離れているのかをすぐに認識することになり、この企業では図表10のように機会コスト (OC) はより高く評価され、感知されるので、上方にシフトするだろう。他方、この企業が常に内外の批判を受け入れるような開かれた組織であれば、現状を積極的に変革する際に発生する交渉取引コスト (TC) は低く、図表10のように下方にシフトするだろう。

したがって、総コスト (AC) 曲線は図表10のようになる。それゆえ、このような企業ではダイナミック・ケイパビリティを積極的に使って環境の変化に適応して既存の資産の再構成・再配置・再利用率を高めることが経済的に最適となるだろう。このような自己変革を通して、既存の大企業は新興企業に対抗することができるのである。このようなダイナミック・ケイパビリティ・ベースの企業は、イノベーションのジレンマには陥らないのである。

図表10 強いダイナミック・ケイパビリティとジレンマ解決



5. 結語

この論文では、いまだ曖昧で理解が難しいダイナミック・ケイパビリティ論が有益な戦略経営論であることを明らかにするために、その哲学的・経済学的な解釈を試みた。そして、このような新しい解釈を展開することによって、本論文ではより具体的にダイナミック・ケイパビリティによってイノベーションのジレンマが解決できることを論証した。

より具体的に、この目的を達成するために、本論文では、

- (1) まず、ティースによって展開されてきたダイナミック・ケイパビリティ論について簡単に概説した。
- (2) 次に、この議論をポパーの科学哲学にもとづいて哲学的に解釈し、どのようにしてクリステンセンのイノベーションのジレンマが解決できるのかを直観的に説明した。
- (3) さらに、この直観的な哲学的解釈を踏まえて、経済学的なモデルを構築し、これによって理論的にイノベーションのジレンマがダイナミック・ケイパビリティによってどのようにして解決できるのかを経済学的に説明した。

以上のことから、ダイナミック・ケイパビリティ論は単なる流行ではなく、有益な戦略経営論の1つであるといえるだろう。

参 考 文 献

- Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Films to Fail*, Harvard Business School Press: Boston, MA. (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳 [2001]『イノベーションのジレンマ——技術革新が巨大企業を滅ぼすとき (増補改訂版)』翔泳社)
- 経済産業省 (2020)『2020年度版ものづくり白書』

- 菊澤研宗 (2008) 『戦略学』ダイヤモンド社。
- 菊澤研宗 (2016) 『組織の経済学入門 (改訂版)』有斐閣。
- 菊澤研宗 (2017) 『組織の不条理——日本軍の失敗に学ぶ』中央公論新社 (中公文庫)。
- 菊澤研宗 (2019) 『成功している日本企業には‘共通の本質’——ダイナミック・ケイパビリティの経営学』朝日新聞出版。
- 菊澤研宗編 (2018) 『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』中央経済社。
- Popper, K. R. (1963), *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*, Routledge & Kegan Paul Ltd.: London. (藤本隆志, 石田壽郎, 森博訳 [1980] 『推測と反駁——科学的知識の発見』法政大学出版局)
- Popper, K. R. (1972), *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*, The Clarendon Press: Oxford. (森博訳 [1974] 『客観的知識——進化論的アプローチ』木鐸社)
- Teece, D. (2007), Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13: 1319-1350.
- Teece, D. (2012), Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 8: 1396-1401.
- Teece, D. (2014a), 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.
- Teece, D. (2014b), A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, Vol. 45, No. 1: 8-37.
- ティース, D. (2019) 『ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』(菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵訳) 中央経済社。