

ダイナミック・ケイパビリティ論からの 中小企業の企業間連携

Alliance among Small and Medium Business Enterprises based on
Dynamic Capability Theory

森 岡 孝 文

Takafumi MORIOKA

1. はじめに

現在の日本経済は、リーマンショックに始まり、東日本大震災、急激な円高など、予測不可能な事態が次々と発生し、多くの企業が苦しい経営を強いられている。このような状況の中で中小企業は生き残りをかけ、海外に進出する、イノベーションを実施するなどして、何とか生き残っている。本稿では、David J. Teeceによって述べられているダイナミック・ケイパビリティ論から中小企業の企業間連携を考察することにする。ダイナミック・ケイパビリティ論自体がまだ経営戦略論の研究領域としては新しい理論である。

2. ダイナミック・ケイパビリティ論について

2-1. ダイナミック・ケイパビリティ論の概要

ダイナミック・ケイパビリティ論は、1990年代から盛んに多くの研究者によって、研究が進められている経営戦略論の理論である。

経営戦略論は、青島・加藤(2003)が指摘したように、4つの大きなアプローチに分類される。分析の視点を要因にするかプロセスにするか、利益の源泉をその企業の外か内かのいずれによるかによって分類される。分析の視点が要因に向けられ、利益の源泉を外に求めるアプローチがポジショニング・アプローチである。利益の源泉を内に求めるアプローチが資源アプローチであり、RBV(Resource Based View)ともいわれる。分析の視点がプロセスに向けられ、利益の源泉を外に求めるアプローチがゲーム・アプローチであり、利益の源泉が内に向けられるのが学習アプローチである。

資源アプローチは、企業の差別化はその企業が所有している資源ベースを源泉とし

ていると考え、その資源に価値があるか、稀少であるか、模倣困難であるか、資源を活用する組織能力があるかを問う VRIO モデルの提唱者である J. B. バーニーによって代表される。一方、ポジショニング・アプローチは、企業の属している業界の平均収益を検討し (Five Force Model)、属している業種でどのような基本戦略 (プライスリーダー戦略, 差別化戦略, 集中戦略) を取ればよいのかを提唱した M.E. ポーターに代表される。

ダイナミック・ケイパビリティは、Teece, Pisano, Shuen (1997) で「急激な環境変化に対処するために内部と外部のコンピタンスを統合、構築、再構成することができる企業の能力である」と定義し、ダイナミック・ケイパビリティは、それ故、経路依存とマーケットポジションを所与として新しく、革新的な競争優位を形成する企業の能力を反映するとしている。また、Teece (2007 b) では、ダイナミック・ケイパビリティは、企業の独自の資産ベースを持続的に創造し、拡大し、向上し、保護し、関連付けるために利用されるものであるとし、機会と脅威を感知し、構想するセンシング ('sensing'), 機会を活用する能力であるシージング ('seizing'), 企業の無形、有形の資産を拡張したり、結合したり、保護したり、必要なときには再構成することによって競争優位を維持するというリコンフィギュアリング ('reconfiguring') に分けられるとした。

また、進化経済学の研究者である Helfat (2007) は、ダイナミック・ケイパビリティの代表的研究者の概念の先行研究の検討を経た上で「ダイナミック・ケイパビリティとは、組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力である」と定義している。¹⁾ なお、同書で Teece は、経営者のダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic managerial capability) に着目し、「経営者のダイナミック・ケイパビリティとは組織の資源ベースを意図して創造し、拡大し、修正する経営者の能力である (Dynamic managerial capability is the capacity of managers to purposefully create, extend, or modify the resource base of an organization. p.24)」と定義し、さらに資産のオーケストレーションは経営者のダイナミック・ケイパビリティに含まれているとしている。

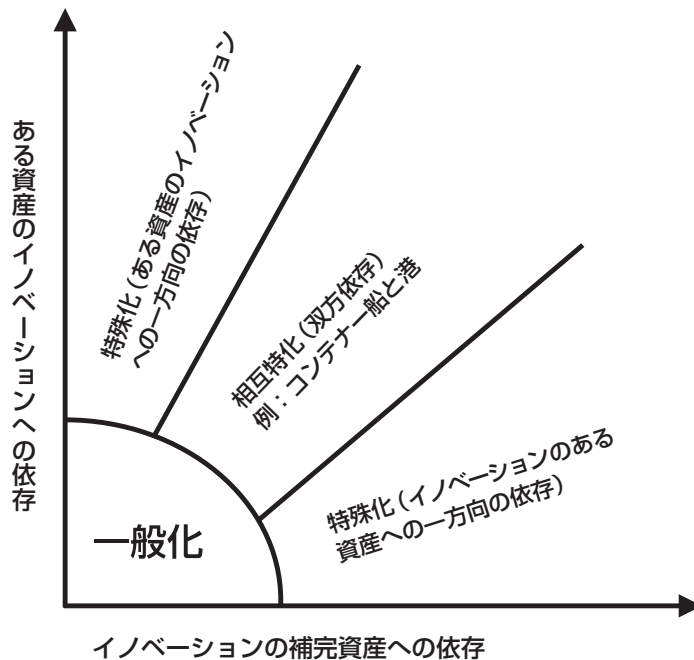
Teece は、市場がうまく機能しない「薄い市場 (thin market)」では、経営者が資産のオーケストレーションの機能を果たし、資源ベースを充実させる必要性を説いている。資産のオーケストレーションは、1つの重要な経営機能であり、動学的な状況で特別に重要となり、相互特化資産の再構成を組み立て、オーケストレーションをすることであるとしている。

2-2. 補完資産の分類

Teece (2007a, 2007b) は、相互特化資産と資産のオーケストレーションの重要性を述べている。Teece (1986) で、商業的にイノベーションが成功する場合、ある企業の

ノウハウに他のケイパビリティや資産が結び付いて利用されていることを指摘している。それは補完資産の重要性を指摘していると考えられる。そして、最小の生産コストと流通を実現することが出来るかどうかは補完資産のイノベーションが特殊化するかどうかであるとしている。このため、補完資産を一般資産 (Generic asset)、特殊資産 (Specialized asset)、相互特化資産 (Cospecialized asset) に分類している。一般資産は、イノベーションが適用される必要がない資産である。特殊資産は、イノベーションと補完資産の間で一方向にのみ依存性がある資産である。相互特化資産は、イノベーションと補完資産の間の双方に依存性がある資産である。一般資産はイノベーションが必要ないので、容易に市場で入手できるが、特殊資産は容易に市場では入手しにくい。また、相互特化資産は企業のある資産と補完資産の双方がないと価値を創出しない資産といえる。²⁾ この関係は図1で示している。相互特化資産の場合は、ある企業の資産にも補完資産にもイノベーションが求められ、それを実現するために、経営者のダイナミック・ケイパビリティとして資産のオーケストレーションが必要であり、重要であるとしている。具体的な補完資産として競争的な製造力、流通、サービス、補完技術をあげている。

図1 補完資産：一般化、特殊化、相互特化



(出所: David J Teece, 'Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy', *Research Policy* 15 (1986) p 289を筆者訳)

3. 事例研究

次に、3つの事例を取上げ、ダイナミック・ケイパビリティ論から検討する。

事例Ⅰ. 株式会社 日吉屋

事例としては、京都にある和傘製造業を営む、「日吉屋」を取りあげる。「日吉屋」は京都市上京区にある、江戸時代後期に創業し、法人改変が平成15年の老舗企業である。資本金1,000千円、従業員7名で、製品は、京和傘、和風和傘、照明器具、提灯、野点用品を製造販売している。主な取引先は、裏千家、表千家、高島屋等主要な百貨店、日本舞踊小道具組合、松竹衣装(株)等である。現在の代表取締役は、西堀耕太郎氏である。

同社は、百数十年にわたり和傘を作り続けてきた企業であり、現在、京都で一軒しかない和傘製造販売店である。

現在の代表取締役の西堀耕太郎氏は、元公務員であり妻の実家の「日吉屋」を継ぎ、同社の5代目に就任したという経緯がある。和傘は、同社の取引先からも明らかなように、茶道の野点傘に使用されたり、伝統的な日本舞踊、時代劇などに使用される。芸子や名舞妓等の一部の人が現在も使用しているが、一般の人が日常品として使用するシーンは少なくなっている。安価な洋傘に比べ、価格も高く、洋傘のように短くたためないからでもある。

和傘の本来の用途は、「雨天に体に雨が掛かることから身を守る」ということであるが、同社では、傘の用途をこのことのみに限らず、「和傘がかもし出す美」を利用した製品を他社と提携し作り出すことに成功した。和傘は、竹と和紙から出来ておりシンプルな製品である。同社は、光を放つ照明器具のシェードとして和傘を組み合わせた照明器具を製造した。和傘をシェードとして使った照明器具は和紙の種類により様々な光を生み出す。また、内外のデザイナー、アーティスト、建築家と連携した製品を製造している。同社の照明器具である「古都里」シリーズには、HGペンダント[竹、木、和紙で作られたシェードは白(ナチュラル)、赤、紫、黒、菊唐草(白)]、STペンダント(2灯式)(シェードの配色は白、赤、紫、黒)、STフロースタンド(シェードの配色は白、赤、紫、黒)、ティーライト[小さめの手元に置く照明具、シェードは、無地(白)、麻の葉(白)、青海波(紫)、青海波(黒)]、大きさによる3種類の自立式スタンドがある。自立式スタンドは、シェード自体が単色ではなく、デザインが施されている。小型は、オーストラリア出身のアーティスト Florence Broadhurst による、Japanese Floral、白(ナチュラル)、緑、中型は、Florence Broadhurst による Peacock Feather、白(ナチュラル)、京都出身の書家である俵越山の書道(心)がある。自立スタンド(大きめ)は、[白(ナチュラル)、赤、紫、黒、緑、友禅・梅(赤)、友禅・梅(青)]である。このように、シェードを変えることによりかもし出す光により雰囲気を変えることが

可能になっている。デザインのみならず、照明器具も電器メーカーと共同開発をし、設計の美しさを保つように製造している。

なお、最近では、新しい試みをさらに展開している。照明関係では洋傘のスチールの骨の部分の開閉の動きから様々な光の形状を楽しめるMOTOシリーズ、照明とは無関係な和紙と竹で製作した茶室、桂由美のドレスへの展開などがその例である。海外の展示会で知り合ったデザイナー、プロデューサーとの連携も深めている。西堀氏は、自分達が当然のことであると思っていることも、他の分野の人が見れば当然ではなく、そこに新たなイノベーションが生みだされるという点を強調している。同時に、利用者が、面白さや感動を感じる新製品には、デザインの段階から最終の消費にいたるまでストーリーが重要であるとも考えている。「革新の連続が伝統となる」という考えを実践している。

事例Ⅱ．株式会社神明堂

同社は、長野県飯田市に所在する、創業明治35年で今年で112年の業歴のある企業である。資本金は20,000千円で従業員50名の中小企業である。主な製品は、金封・結納品・水引細工飾り・祝儀用品・正月用お飾りである。企業ドメインは、水引等の材料を使った飾りを手仕事によって加工し、一般の人々に販売するということである。

同社の所在する飯田市は飯田水引で有名な産地であり、現在、全国の水引の生産高の70%を占めている。水引は、飯田地方で生産された和紙を原料としている。飯田地方では和紙の漉きの技術が室町時代から起こっていたが、江戸時代の前期に近隣の美濃での和紙の生産技術の導入等により、品質を向上させた。また、幕藩体制の下で産業の奨励により規制が行われたが、品質は一層向上した。特に、江戸時代はまげを結う元結として生産を高めた。明治期になり断髪令により、元結としての需要がなくなった。しかし光沢のある水引が製造され、昭和になり水引が現在のように多様な飾りに使われるようになった。水引自体は、このように和紙の伝統の上に立った和紙の派生製品であり、その派生製品として飾りに使用されたのは比較的新しいということである。また、水引の飾りは慶弔に関わる高級品であるため、昭和期に普及するまでは上流階級が需要した製品であった。

水引は、最終工程の「結び」はすべて人間が行い、労働集約的な製品である。近年は、結婚をはじめとする慶弔の儀式が多様化している。例えば、水引製品が多く使われる結婚前の婚約の儀式である結納なども省略されたり、多様化している。また、少子化や独身者の増加傾向が強まることにより水引産業も成長産業というよりも斜陽産業と位置づけられる。

老舗企業は、同族、世襲制が圧倒的に多い。同社もオーナー一族である関島家が代々世襲をしていたが、平成14年に、オーナー経営から脱却し、関島家とは血縁関係のな

い途中入社で宮川氏（現会長）に社長を交代し、企業の再生が委ねられた。宮川氏は、縮小傾向にある国内水引市場の新市場の創設と海外への発展を考え、海外戦略担当の役員を一般公募し、その中から大企業で海外経験豊富な人材を採用し、宮川氏自身の右腕として積極的に海外展開を実行した。

同社は、このように水引の産地にある。同社の生産設備は飯田市の生産工場のほか、昭和46年に早くも韓国ソウルで業界初の水引製造を開始し、昭和63年にフィリピンにマニラ工場を設立し、生産基地を移行している。さらに平成2年中国広東省に佛山工場、平成18年ベトナムに生産工場を完成させている。生産面以外でも平成15年に国際事業部を設置するなど国際的に事業を積極的に展開している。なお、現在では、本社で製造した材料をベトナムに輸出し、ベトナムの工場が生産拠点となっている。

本稿では、特に同社の販売面での革新的な側面を検討する。同社は、特に米国ニューヨークで「MUSUBI」というブランドで水引を使ったクリスマスカード、ウェディングカード、お祝いカード、誕生カードを販売している。これは宮川氏が、京都方面に出張していた時にたまたまラジオ放送を聴いていて米国ではカードなどのものを贈る習慣があるが、ものが長持ちしないという欠陥がある。宮川氏は、おこづかいを入れるなどプレゼントパッケージにすればいいのではないかと思いついた。丁度、国内の金封市場が縮小傾向にあった。日本のものをそのまま輸出するのではなく、米国の生活に水引を溶け込ませる方策を検討した。ブランドは、そのものに意味があり、米国人が発音し易い「MUSUBI」にした。国内のデザイン会社と契約し、ニューヨークで現地のデザイナーにデザインをデッサンさせ、日本のデザイナーがその場で作るということを行った。これらのカードは、多くは印刷されたものであるが、水引を用い立体的なカードをこのようにニューヨークでデザインし、高級文具紙製品店、ギフトショップ専門店やカテゴリーキラーの店舗で販売している。この戦略は市場を作るための戦略であり、今後、この戦略が成功し、より大きな市場になった場合は、同業者にも技術ノウハウ、販売先をオープンにしていきたいという意向を同社は持っている。

事例Ⅲ. 愛知ドビー株式会社

愛知ドビー株式会社は、消費者が製品を発注してから手にするまで14ヶ月待たなければならない無水鍋のバーミキュラを開発し、製造販売している企業である。本社所在地は愛知県名古屋市中川区である。創業は、昭和11年（1936）で従業員40名、資本金16,500千円である。事業内容は、産業機械部品等の銑鉄鑄造及び機械加工である。主要取引先は、株式会社IHI回轉機械、東芝機械株式会社、三菱重工業株式会社、住友重機械工業株式会社等である。上記のように無水鍋のバーミキュラは同社の既存製品でなく、現代表取締役土方邦弘氏と専務の土方智弘氏の兄弟が開発したものである。

二人は大学卒業後、別の企業に勤めていたが、父親の死亡により兄の邦弘氏が事業を継承し、その後、弟の智弘氏も大手企業を退職し、専務として入社したという経緯がある。この会社は鋳物の特別な技術を持っている会社であり、外国製品が主要なシェアを占めていたホーロー鍋を2人で徹底的に研究し、バーミキュラの開発に成功した。バーミキュラは鉄と炭素の合金である鋳物にホーロー加工を施した鍋である。鋳物加工については、同社の熟練した職人ともいうべき工員が手作りで微細加工をして、極めて高い密封性を実現した。次に、ホーロー部分は鋳物の上にグラントコーティング、カラーコーティング、パールコーティングと三層にわたってコーティングされた多層構造の鍋になっている。このホーローのコーティングについては、愛知県春日井市にある春日井化工株式会社が協力し、開発に成功した。

4. 事例からの分析

事例Ⅰの京和傘日吉屋の照明器具、古都里シリーズの例では、伝統的な和傘に生かされ続けた「しぶみ」を照明器具という従来の雨よけ、日よけという傘という本来の機能を超越し、和紙を通した光の味わいを消費者に提供した例であるといえる。また、シェードは取り外しが便利であり、シェードを替えることにより全く異なった光の味わいを多様に演出することを可能にした。また、国内外の販売については、国内では著名な書家に、海外では有名なアーティストにデザインを委託するなど製品デザインの向上を図っている。照明器具は光の味わいのみならず、スタンド照明の場合はシェード表面自体のデザインが重要な品質となる。「古都里」シリーズ自体が、「KOTORI 古都里」プロジェクトという1つのプロジェクトであり、ブランド、照明デザイン、企画・製作、コーディネート の4つの機能を果たす各事業者の合同プロジェクトとなっている。

事例Ⅱの株式会社神明堂は水引という日本固有の文化的な製品を、米国のニューヨークで従来なかった水引を使った新たなカード市場を創造した事例といえる。この事例の場合もニューヨークのデザイナーにデザインを委託するなどしてデザインを含めた日本の水引そのものを輸出するということとは全く異なる形態で事業を展開している事例である。

事例Ⅲは、一品一品手作りの鋳物の加工の高度な技術とその鋳物の上に3層にわたるホーローのコーティングを施し、極めて密封性の高い鍋を研究開発し、製造販売に成功している事例である。愛知ドビー株式会社自体は業歴75年の企業である。鋳物加工については、独自の技術を蓄積してきた企業であり、社長と専務の4年間にわたる無水鍋の研究開発の構想と成功を支える重要な要因が、実は鋳物加工の熟練技術を有する職人とも呼べる従業員であることは明らかである。

3つの事例に共通することは、

1. 長年かかって蓄積した技術を、その技術がなくては決してなされない新製品を開発したこと
2. 新製品は自社の重要なコアになる技術と他者あるいは他社の重要な技術とが補完関係にあり、それがなければ新製品は開発できなかったこと
3. 企業あるいは経営者は、自社の新製品の開発、販売に対して自社の危機的状況とその機会を認識し、活動を行い、自社の事業内容を再構成して成功に導いたこと

の3点があげられる。

事例Ⅰ，事例Ⅱは、伝統産業といえる分野に属している。事例Ⅲは、伝統産業ではないが、長年の鋳物の技術を発展させ、新製品の開発に結びついた事例であるといえる。

2社が業歴100年以上、1社が業歴75年の企業である。

5. むすび

産地型の産業集積には、伝統的な日常品を製造販売している産地が多い。消費者の嗜好の変化に合わせて、いろいろな取り組みを行っているが、事例で見たように単一の製品では、なかなか市場でのニーズを満たすことが出来ないことがわかる。日常品については中国をはじめ東アジアの新興国が安価な製品を市場に提供することによって価格面では競争力を持たなくなっている。事例Ⅰの京和傘の日吉屋の場合は、他の京和傘を製造していた競争相手企業がすべて廃業し、京都において唯一の京和傘の製造業者となってしまった。しかし、事例で紹介したような照明器具に和傘を応用するまでは、苦しい経営を強いられてきた経緯がある。事例Ⅰは、製造技術とデザインの無形資産の結合事例といえる。事例Ⅱは、製造技術と流通販売での無形資産の結合といえる。事例Ⅲは、まさに製造技術と別の製造技術の無形資産の結合といえる。3事例とも、日常品ではあるが、大量生産をして、大量消費を目指した製品ではないことが特徴である。

Teece (2007b) は、ダイナミック・ケイパビリティのコア要素として調整(オーケストレーション)/統合(インテグレーション)、学習、再構成(リコンフィギュレーション)をあげており、その中で経営者の戦略的機能として無形資産を結合するための調整(オーケストレーション)能力の重要性を強調している。これは無形資産を結合し、より価値のある資産を創出することによって新たなレントが創出されるからである。そしてこれを実現するために、ビジネスの生態系(ecosystem)内での企業あるいは企

業間の内部資産と他の制度の調整が重要であると述べている。

ダイナミック・ケイパビリティ論の視点から3つの事例をみると、各企業の経営者が、Teeceのいう相互特化資産を有効に活用した新しい製品を創造し、そのために自社資産のオーケストレーションを果たした事例であるといえる。

3つの事例から考えて産地の製品の生き残りの方策として、芸術品としての価値を追求する、あるいは大量生産による低価格の追求を目指すのではなく、ニッチなマーケットを対象にした無形資産の結合によるイノベーションを促進することによって付加価値の高い、企業にレントを生み出す製品を目指すべきであるという方向性が今ほど重要になっている時代はないように思われる。

本稿は、特定の個別企業を分析の中心とし、相互特化資産という視点を重視して分析を行った。

(謝辞) 本稿を作成するに際し、株式会社 日吉屋 代表取締役 西堀耕太郎氏、株式会社 神明堂 取締役会長 宮川佳久氏にお忙しい中、インタビュー調査にご協力頂きました。ここに記して感謝申し上げます。もちろん、ありうべき誤謬はすべて筆者の責めに帰するものです。

注

- 1) 本稿においては、ダイナミック・ケイパビリティ論の提唱者であるTeeceの定義を中心に、簡単にその概要を説明した。多くの研究者がダイナミック・ケイパビリティをとりあげており、今後はダイナミック・ケイパビリティ論の理論内容の体系化が課題となっている。
- 2) Teece (1986) は、一般資産として靴底の金型は例外とし、ランニングシューズを作るのに必要とされる製造設備をあげている。相互特化資産として、マツダのロータリーエンジンの導入をサポートする特殊な修理設備、コンテナ船と港の例をあげている。

参考文献

- 青島矢一，加藤俊彦（2003）『競争戦略論』東洋経済新報社
- 網倉久永，新宅純二郎（2011）『経営戦略入門』日本経済新聞社
- Helfat, C.E. (2007), 'Dynamic Capabilities: Foundations,' in, Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S.G. *DYNAMIC CAPABILITIES: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishers Limited, (C. ヘルファット, S. フィンケル, スティーン, W. ミッチェル, M. ペトラフ, H. シン, D. ティース, S.

- ウインター, 谷口和弘, 蜂巢 旭, 川西章弘訳 (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) pp.1-18。
- サクラエディトリアルワークス編著 高階秀爾／大野木哲人 監修 (2007) 『京都職人匠のてのひら』水曜社。
- Teece, D.J. (1986). “Profiting from technological innovation.” *Research Policy* 15 (6): 285-305.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). “Dynamic capabilities and strategic management.” *Strategic Management Journal* (18) 7: 509-533.
- Teece, D.J. (2007a), ‘Managers, Markets, and Dynamic Capabilities,’ in, Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S.G. *DYNAMIC CAPABILITIES: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishers Limited, (C. ヘルファット, S. フィンケル, スティーン, W. ミッチェル, M. ペトラフ, H. シン, D. ティース, S. ウインター, 谷口和弘, 蜂巢 旭, 川西章弘訳 (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) pp.19-29。
- Teece, D.J. (2007b). “Explicating dynamic capabilities : The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance.” *Strategic Management Journal* (20): 1319-1350.
- Teece, D.J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford University Press.
- デビッド・J・ティースほか渡部直樹 編著 (2010) 『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社。

参考URL

- http://www.wagasa.com/cp_jp/kotori.html
- <http://iidamizuhiki.main.jp/rekishi/index.html>
- <http://www8.ocn.ne.jp/~shinmei/gaiyou.html>
- <http://www.a-dobby.co.jp/menu1.html>
- <http://vermicular.jp/company/index.html>