

# ダイナミック・ケイパビリティ論に基づく 中小企業の事業再構築

—中小企業の一般的特徴に着目して—

橋 本 倫 明  
（東京都市大学）  
都市生活学部講師



## < 要 旨 >

本稿の目的は、大きなビジネス環境変化にさらされている中小企業が、どのようにして事業再構築を成功させ、その生存と持続的な成長を維持できるのかを明らかにすることにある。現代の中小企業はグローバル競争の激化、後継者問題、ESG目標の達成といった今日的な課題を抱えており、これらは既存事業の競争力を弱体化させ、事業継続を危うくし、現在の事業活動に大幅な変更を要請するため、多くの中小企業は事業の再構築を迫られている。そこで、本稿は、変化の激しい環境に適応するための企業能力を基礎とするダイナミック・ケイパビリティ論の観点から、中小企業における一般的特徴に着目して、中小企業が事業再構築を成功させるために強化すべきダイナミック・ケイパビリティについて理論的に分析した。

分析の結果、中小企業の事業再構築における特徴として、(1) 経営効率は高くないが、事業再構築に必要なダイナミック・ケイパビリティを保有する余地は十分にあること、(2) 組織の柔軟性がダイナミック・ケイパビリティを強化する一方、事業再構築の成否が経営者個人の能力に大きく依存すること、(3) 外部資源の積極的利用がダイナミック・ケイパビリティを強化する一方、ステークホルダーの固定化がダイナミック・ケイパビリティを弱体化させることがわかった。

さらに、これらを踏まえた考察により、(1) 経営者が機会の評価と新たな機会の発見、新たな顧客価値を創造するための資源の結合と再配置という自らの企業家的役割を果たすとともに、その意思決定における偏りにも対処すること、(2) 外部ネットワークの強化と拡大を通じて情報獲得能力を向上させるとともに、単独ではなくネットワークを巻き込んで新事業への取り組みや資源の再配置をおこなうこと、(3) 組織を分権化し、素早い情報アクセスを可能にするとともに従業員の変革能力の学習機会を促すことが、中小企業の事業再構築に必要なダイナミック・ケイパビリティを強化することも明らかになった。

## 目次

1. はじめに
2. 中小企業の特徴と今日的な経営課題
  - 2.1 中小企業の一般的特徴
  - 2.2 中小企業の今日的課題
  - 2.3 問題提起
3. 分析の理論的基礎：ダイナミック・ケイパビリティ論
  - 3.1 ダイナミック・ケイパビリティ論
  - 3.2 ダイナミック・ケイパビリティとは何か
  - 3.3 ダイナミック・ケイパビリティの構成要素
4. ダイナミック・ケイパビリティ論に基づく中小企業の事業再構築
  - 4.1 中小企業へのダイナミック・ケイパビリティ論の適用可能性
  - 4.2 中小企業の一般的特徴と事業再構築におけるダイナミック・ケイパビリティ活用
    - 4.2.1 規模の経済性とダイナミック・ケイパビリティ活用
    - 4.2.2 組織の柔軟性とダイナミック・ケイパビリティ活用
    - 4.2.3 外部ネットワークとダイナミック・ケイパビリティ活用
  - 4.3 中小企業の事業再構築における強化すべきダイナミック・ケイパビリティ
    - 4.3.1 中小企業における感知ケイパビリティの強化
    - 4.3.2 中小企業における捕捉・変容ケイパビリティの強化
    - 4.3.3 中小企業における中長期的なダイナミック・ケイパビリティの強化
5. 結語
  - 5.1 本稿の結論
  - 5.2 本稿の限界と今後の研究課題

## 1. はじめに

顧客ニーズの変化、技術革新、グローバル競争といった要因により、現代のビジネス環境は変化の激しい状況にあることが認識されている。このようなビジネス環境の変化が企業経営に大きな影響を与え、ときには企業自体の生存を危うくさせることも珍しくない。関連製品市場の急速な衰退、破壊的な技術革新、新たなビジネスモデルの登場などによる生存の危機、もしくはその可能性を認識した企業は、これまでの事業の再構築を求められるだろう。

このような現代のビジネス環境における企業経営の処方箋として近年注目されているのが、Teeceらの提唱するダイナミック・ケイパビリ

ティ論 (Teece, 2007, 2009, 2012, 2014; ティース, 2019; Teece et al., 1997) と呼ばれる戦略経営のフレームワークである。ダイナミック・ケイパビリティ (DC: dynamic capabilities) とは、市場ニーズや技術革新などの環境変化に対応するために、企業の内部または外部の既存の資源を再活用したり再構成したり再配置したりする模倣困難な能力であり (菊澤2019; Teece, 2007, 2009, 2012, 2014; ティース, 2019; Teece et al., 1997)、「ものづくり白書」(経済産業省, 2020)においても、不確実性の高まっている今日的な環境における日本の製造業の経営や産業構造に多くの示唆を与える「企業変革力」として言及されている。

しかし、これまでのDC論研究の関心の多く

は大企業における環境変化適応や事業再構築にあり、中小企業を対象とした研究はまだ始まったばかりである。そこで、本稿の目的は「現代のビジネス環境において、中小企業はどのようにして事業再構築を成功させ、その生存と持続的な成長を維持することができるのか」について、中小企業の一般的特徴に着目してDC論の観点から明らかにすることにある。

関連研究のレビューとDC論に基づく理論的分析から得られる本稿の結論は次の通りである。中小企業は大企業に比べて経営資源が限られるとともに組織内の制度的プロセスが確立されていない。そのため、中小企業の事業再構築においては、(1) 裁量の大きな経営者の強い自覚と能力、(2) 外部企業のネットワークと一体となった変革、(3) 経営者を支える従業員のコミットメントが求められ、その強化が、今日のビジネス環境における中小企業の持続的な生存と成長を実現する。

本稿の構成として、第2節では、まず中小企業の一般的特徴と今日的な経営課題を整理し、ここで扱う問いを明確にする。第3節では、DC論について必要な範囲で説明する。第4節では、中小企業の事業再構築におけるDC活用の特徴とその強化方法を明らかにする。第5節は結語である。

## 2. 中小企業の特徴と今日的な経営課題

### 2.1 中小企業の一般的特徴

中小企業の定義には、量的な基準によるものと質的な基準によるものがある。量的な定義は資本金や従業員数などを基準とした法的な規定であり、国や業種によってその定義は異なっ

ている。たとえば、日本の中小企業基本法は、製造業では資本金3億円以下または従業員数300人以下の企業を中小企業と定めている。一方、質的な定義は中小企業の一般的特徴に基づく定義であり、中小企業のそれらの特徴が経済学的あるいは経営学的に重要であることから、大企業と区別して議論される（渡辺他, 2013）。

大企業と比べた中小企業の最大の特徴は、その規模が小さく、人材、設備、資金、情報といった経営資源が限られているということである。これにより、中小企業は一般に以下の3つの特徴を持つ。

- (1) 組織内の人材の専門化の程度が低く、規模の経済を享受しにくい
- (2) 組織が柔軟で、経営者の裁量が大きい
- (3) 事業活動が特定分野に集中し、外部ネットワークへの依存度が高い

第1に、規模の違いの直接的な影響として、大企業では人材が豊富なためタスクを細分化して分業と専門化を促すことで生産効率を高めることができるが、中小企業では人的資源が限られているため高度に専門化し各人の能力を深化させることは難しい（渡辺他, 2013）。また、保有する設備、流通システム、資金等も限定されているために規模の経済を十分に享受することができない。資金調達においても、その金額が小さくリスクも高いために金融機関からの貸付条件も不利になる（関編, 2020）。したがって、中小企業は一般に生産効率や資本効率の点で大企業に匹敵することは難しい。

第2に、内部組織の特徴として、中小企業の組織は大企業組織に比べて柔軟である（渡辺

他, 2013)。中小企業は人材が限られているため、必然的に1人で担当する業務範囲が広く、自分の中核業務の内容を変えて柔軟に対応する能力が高い。また、その組織階層の数も少なくて済むため、組織内の情報伝達がスムーズで意思決定や方針変更も迅速に行うことができる。さらに、中小企業では稟議書に基づく多段階承認のような組織的なチェックやガバナンスの制度が十分に整備されないため、経営者個人の意思決定がその妥当性の十分な検討のないまま組織全体に浸透する。したがって、大企業では取締役会、経営陣、内部統制上のルールなどがチェック機能を果たし、経営者や管理者の独断的な意思決定で企業全体の活動が進む傾向は弱いのにに対し、中小企業では経営者個人の裁量が大きい。

第3に、外部企業との関係における特徴として、中小企業は自社の事業継続のために外部企業に大きく依存しなければならない (Heider et al., 2021)。一般に、中小企業は限られた自社の経営資源を特定分野に集中させることが競争力の維持につながることから、その事業範囲は限定的であり、そのサプライチェーンにおける補完的業務の多くを外部企業に依存している (Pahnke and Welter, 2019; 関編, 2020; 渡辺他, 2013)。たとえば、ある中小メーカーはメッキ加工に専門化するが、そのメッキ加工を施した部品を使用した商品が市場を通じて顧客に届くまでには多くの他企業の手を借りなければならない。また、法律、会計、税務などの専門家を社内で雇用することは難しく、こうした専門サービスの供給も社外に依存することになる (渡辺他, 2013)。さらに、中小企業が大企

業と同等に企業情報の開示や財務情報の管理を行うことは難しいため、投資家との情報の非対称性が大きく直接金融での調達はとくに困難を伴う。同様の理由で金融機関からの借入条件も厳しく経営者への「個人保証」が求められることもあり (関編, 2020)、金融機関への依存も大きい。

## 2.2 中小企業の今日的課題

冒頭で述べたように、企業を取り巻く今日のビジネス環境は変化の激しいものとなっている。市場ニーズの変化、急速な技術革新、そして新たなビジネスモデルの登場がもたらす大きな変化は、大企業だけでなく中小企業の置かれた状況でも起きている。

ここで、関 (2017) に従って日本国内の中小企業に関する統計に目を向けてみよう。中小企業庁の公表したデータによれば、2009年から2014年にかけて非一次産業における中小企業数は9.3%減少しており、小規模企業では11.3%減少している。また、非一次産業全体では、1960年代以降開業率が廃業率を上回っていたが、バブル経済崩壊直前の1989年から1991年を境に逆転し、その後2014年時点で開業率は廃業率を一度も上回っていない。開業率と廃業率のデータは必ずしも中小企業に限定したものではないが、中小企業が数の上では日本国内の99%を占めることを考慮すれば、中小企業の創業や事業継続が難しくなっている現状が読み取れる。こうした背景には、人口減少に伴う国内需要の低下や、経済のグローバル化と周辺諸国の工業化に伴う現地への生産移管や海外競争業者の増加があるといわれている (関,

2017；渡辺他，2013）。

また、中小企業では後継者問題も深刻な課題となっている（関，2017）。少子高齢化に加えて、従業員や外部人材が後を継ぐことが難しく、後継者の多くが家族に限られることが問題を悪化させている。限られた人数の従業員から経営者にふさわしい素質や能力を持つ人材を見つけることが難しいことに加え、何よりも経営者になれば個人財産を抵当に入れなければならないことが大きな障壁となる。M&A（企業の合併や買収）によって企業を市場で売却することも考えられ、自治体などの支援もあるが、財務体制が整備されておらず情報公開も一般的でない中小企業を資本市場で適切に評価することは難しいこと、また現在の経営者や特定のスキルを持った従業員にその事業が支えられている場合も多く、彼らと一緒になければ買収後の企業には価値がないことから、売却にも困難が伴う。

さらに、SDGs（持続可能な開発目標）とも関連して、経済・社会・環境（ESG）のすべての側面での高いパフォーマンスが中小企業にも求められ始めている（Eikelenboom and de Jong, 2019；林編，2021；渡辺他，2013）。そのため、中小企業とはいえ、経済的利益や自社の生存のみを目的に経営すればよいというわけにはいかなくなっている。

以上のように、中小企業は、大企業と同様に変化の激しいビジネス環境に直面しており、グローバル競争の激化、後継者問題、ESG目標の達成といった種々の課題への対応を迫られている。競争の激化は既存事業の競争力を弱体化させ、後継者問題は事業さらには企業の継続

性を危うくし、そしてESG目標は自然環境への配慮など現在の事業活動に大幅な変更を要請する可能性がある。これらの変化に対応するために、大部分の中小企業が多かれ少なかれ既存事業の再構築を求められることになるだろう。

### 2.3 問題提起

そこで、本稿では「現代のビジネス環境において、中小企業はどのようにして事業再構築を成功させ、その生存と持続的な成長を維持することができるのか」について、DC論による理論的分析から示唆を得る。

DC論に基づいて現代のビジネス環境における中小企業の経営課題に取り組む研究は、近年世界的にも注目されている。たとえば、グローバルファクトリーと呼ばれるネットワーク型の組織形態を採用する中小企業に求められるDCを明らかにする研究（Eriksson et al., 2014）、中小企業のESGパフォーマンスにDCが与える影響を調査した研究（Eikelenboom and de Jong, 2019）、中小企業のビジネスイノベーションにおけるDCの役割に関する研究（Heider et al., 2021）、新興市場の中小企業による国際化の成功要因としてDCに着目した研究（Jafari-Sadeghi et al., 2021）、アフリカの移行経済における中小企業の戦略的な敏捷さをどのようにDCが強化するのかを調査した研究（Nyamrunda and Freeman, 2021）などである。国内でも、事例研究を通じて革新的中小企業が中堅企業へ成長する際に重要なDCを明らかにした土屋他（2017）がある。

しかし、現代のビジネス環境における中小企業一般の事業再構築を直接的に論じた研究は

ほとんどない。以下では、中小企業の一般的特徴に基づいて、その事業再構築においてDCがどのような役割を果たすのか、そして成功的な事業再構築のために必要なDCをどのように強化すべきなのかを明らかにする。

### 3. 分析の理論的基礎：ダイナミック・ケイパビリティ論

#### 3.1 ダイナミック・ケイパビリティ論

上述のように、DCは環境変化に適応するためにその資源を再活用、結合、再構成するような企業能力を指す（菊澤2019；Teece, 2007, 2009, 2012, 2014；ティース, 2019；Teece et al., 1997）。DC論に基づけば、企業はDCを活用することによって環境変化に適応し、または新たな環境を自ら形成することができ、持続的な競争優位を構築・維持することができる（Teece, 2007, 2009, 2012, 2014）。

DC論は一般に企業固有の経営資源に着目した戦略論である資源ベース論（たとえば、Barney, 1991；Wernerfelt, 1984）の流れを汲んでいるといわれるが、それ以外にも競争戦略論（Porter, 1980, 1985）や取引コスト経済学（Williamson, 1975, 1985, 1996）からも強く影響を受けており（菊澤, 2019）、経営学にとどまらず心理学、社会学、経済学の知見も踏まえた学際的なフレームワークである。

#### 3.2 ダイナミック・ケイパビリティとは何か

さて、DCの特徴を理解するための最善の方法は、その対概念であるオーディナリー・ケイパビリティ（OC：ordinary capabilities）と比較することである。その特徴は表1のように要

約できる。OCは所与の安定した環境において所与の経営資源をもとに経営効率を向上させる企業能力である（菊澤2019；Teece, 2014）。たとえば、既存製品の製造ラインの作業手順を見直し、その生産効率を向上させる能力がそれに当てはまるだろう。OCの基礎は企業が効率的なオペレーションを行い、適切な管理とガバナンスを展開することにある。このような能力に優れた企業はその事業活動におけるベスト・プラクティスを達成することができ、安定したビジネス環境の下ではそれが競争優位の源泉となる（Teece, 2014）。

しかし、変化の激しい現代のビジネス環境においては、優れたOCはその企業の競争優位を何も保証しない。というのも、ベスト・プラクティスとして現れるOCは模倣や外部からの購入が可能であるとともに、OCは現在の事業が新たな顧客ニーズや技術革新に基づく事業機会と一致したものであるかどうかに関係がないからである。いくら効率的に事業活動を行うことができたとしても、その事業活動が環境に適した正しい方向に向かっていなければ意味がない。

そこで、こうした変化の激しい環境において企業が持続的な競争優位を構築し維持するためには、優れたDCが求められる。DCは後述する感知、捕捉、変容という3つの能力を通じて企業家的な資産の再構成や再配置を行うことで、新たな事業機会と企業の事業活動との一致の達成を目指すものである。Teece (2014) に従ってこれら2つの能力の違いを端的に表現すれば、OCは「物事を正しく行う」能力であり、DCは「正しいことを行う」能力である。

表1 オーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの違い

|        | オーディナリー・ケイパビリティ  | ダイナミック・ケイパビリティ            |
|--------|------------------|---------------------------|
| 目的     | 経営効率の向上          | 事業機会との一致の達成               |
| 獲得方法   | 模倣可能なため、購入または構築  | 模倣困難なため、構築                |
| 構成要素   | オペレーション、管理、ガバナンス | 感知、捕捉、変容                  |
| ルーティン  | ベスト・プラクティス       | 独自のプロセス                   |
| 経営上の重点 | コストコントロール        | 企業家的な資産オーケストレーションとリーダーシップ |
| 優先事項   | 物事を正しく行う         | 正しいことを行う                  |
| 結果     | 技能的適合（効率性）       | 進化的適合（イノベーション）            |

出所) ティース (2019 : p.132) 図表5-1を筆者が一部改変。

### 3.3 ダイナミック・ケイパビリティの構成要素

Teece (2007, 2014) によれば、DCは (1) 感知 (センシング)、(2) 捕捉 (シージング)、(3) 変容 (トランスフォーミング) という3つの能力から構成される。まず、(1) 感知ケイパビリティは、ビジネス環境の変化を敏感に感じ取り、機会と脅威そしてその大きさを評価し、新たな機会を発見する能力である。この能力は、技術や市場の変化の精査、新技術の創造、顧客ニーズや社外のイノベーションの学習、発見された機会の適切な解釈といった新しい事業機会を特定するための様々な企業活動によって支えられている。より具体的には、感知ケイパビリティに優れた企業は、社内での研究開発投資を推進して新技術の創造を追求したり、顧客ニーズの変化を把握する調査をしたり、社外にある技術の精査や探索を行ったり、サプライヤーや協力企業の行動の意味を理解したりする (Teece, 2007)。

次に、(2) 捕捉ケイパビリティは、感知ケイ

パビリティに基づいて認識され評価された新たな事業機会を捉えたり、その脅威に対処するために、企業内外の既存の資源を形成したり結合したり再活用したりする能力である。この能力は、既存の資源に基づいて、ビジネス機会と一致する新たな製品やプロセスやサービスを開発し事業化するための企業活動によって支えられている。より具体的には、捕捉ケイパビリティに優れた企業は、既存の技術やその補完的資産を改良し正しいタイミングで正しい技術やデザインに重点的に投資を行うことができる。また、新製品やサービスを支える新たなビジネスモデルを創造し、それと整合させて関連資産を外部調達するか内製するかという企業境界を正しく選択することができる。さらには、重点投資や新規事業に関する意思決定には、一般に従来の活動を維持し新たな投資を過小評価する認知的なバイアスが働くが、経営者や管理者がそれらを回避してリーダーシップを発揮し、新たな事業活動に対する従業員のコミットメン

トを引き出すこともできる (Teece, 2007)。

そして (3) 変容ケイパビリティは、感知した機会や脅威とそれに対する捕捉のための新たな取り組みによる資産の増大がかえって事業や組織の変革を妨げることのないように、資源を結合、保護、再配置して持続的な競争優位を維持する能力である。企業の優れた変容ケイパビリティは、組織の分権化によって新しい市場や新技術への感度を高めること、適切なガバナンス体制を整備し、変化を生み出すイノベーションを阻害し現状を維持しようとする経営者や従業員のインセンティブを抑制すること、資産の配置を継続的に更新して様々な資産の間の整合性を保持すること、そしてナレッジ・マネジメントに注力して知識移転やノウハウの統合を促進することによって醸成される (Teece, 2007)。

企業はこれら3つのDCに基づいて、(1) 環境変化と新たな機会を正しく感知し、(2) 感知した機会を機敏に捕捉し、(3) 資源を適切に再配置することで持続的な競争優位を構築できる。そして、常に変化し続ける環境において、これら3つの能力を活用し続けることでその優位性を維持することができる。

#### 4. ダイナミック・ケイパビリティ論に基づく中小企業の事業再構築

##### 4.1 中小企業へのダイナミック・ケイパビリティ論の適用可能性

以上のDC論が本稿の分析における理論的基礎となるが、一般にDC論では、たとえば菊澤 (2019) のように大企業の環境適応やその失敗を対象とする研究が多く行われてきた。このこ

とは、最近の中小企業のDCに着目する研究 (Eikelenboom and de Jong, 2019 ; Eriksson et al., 2014 ; Jafari-Sadeghi et al., 2021) が中小企業の様々な側面とDCの関係を示す足掛かりとなると強調していることからわかる。

しかし、DC論の基本的な枠組みは企業の規模を問わず適用できる。というのも、ビジネス環境の激しい変化は大企業だけではなく中小企業の経営にも重要な影響を与え、中小企業にも環境変化への適応が求められるからである。とはいえ、大企業を対象とした議論がそのまま適用できるわけではない。中小企業には資源の制約があり、特有の性質があるからである。たとえば、資金力の乏しさは、事業の再構築にあたって一定の時間をかけて環境変化を見極めたり様々な新規事業を試行錯誤したりすることを困難にする。富士フイルムの成功的な事業構造の転換はそのDCの活用とともに (菊澤, 2019)、豊富な資金とドキュメント事業という安定した収益源に支えられたものでもある (日野, 2020)。

したがって、DC論は大枠として企業規模を問わず中小企業にも適用可能であるが、中小企業の一般的特徴を踏まえれば、そこで強調されるべき部分 (とそうでない部分) が見えてくる。

##### 4.2 中小企業の一般的特徴と事業再構築におけるダイナミック・ケイパビリティ活用

###### 4.2.1 規模の経済性とダイナミック・ケイパビリティ活用

中小企業の第1の特徴は、経営資源が少ないために規模の経済を享受できず、経営効率が低いことであった。DC論に基づけば、これは中小企業のOCが大企業に比べて弱いというこ

とである。しかし、変化の激しい環境においては、規模の経済性やOCはもはや競争優位の源泉ではなく（Teece, 2007）、DCがより重要な役割を果たす。つまり、安定したビジネス環境の下では一般に中小企業は大企業に比べて不利だが、変化の激しい環境において重要なDCは必ずしも大企業に比べて不利というわけではない。

#### 4.2.2 組織の柔軟性とダイナミック・ケイパビリティ活用

第2の特徴は、中小企業組織の柔軟性と経営者個人の裁量の大きさにあった。中小企業では、幅広い業務をこなす人材が多く、組織がフラットで、経営者個人の意思決定が迅速に企業全体に反映されやすい（渡辺他, 2013）。そのため、経営者が意思決定をひとたび行えば、従業員はその業務内容を柔軟に変更し、すぐに事業再構築に取り組むことができる。

組織の柔軟性は、中小企業の捕捉と変容のケイパビリティを強化する。事業再構築にあたって新たなビジネス機会を捕捉するためには新たな製品やサービスへの投資が必要となるが、組織内の変化を伴う活動には抵抗が生じることが多い。とくに、既存の業務活動におけるルーティンや意思決定プロセスが確立されているほど、また組織が階層化されるほど変化に抵抗し現状を維持しようとする慣性は大きくなる（Teece, 2007）。資源の結合や配置を継続的に見直す変容ケイパビリティに関係する場面でもほとんど同じことが起こる。企業が新たな機会を適切に捕捉したならば、その成功後にまた別のルーティンやプロセスを構築したり、資産の

増大に合わせて新たな階層を設けたりすると、今度はそれらが変化を妨げる硬直性を生み出す（Leonard-Barton, 1995；Teece, 2007）。組織の柔軟性はこうした硬直性を防ぎ、資源の再結合や再配置をおこなう能力を高めるだろう。

一方、経営者個人の裁量が大きい点には十分な注意が必要である。それは経営者の意思決定に基づく迅速な事業再構築を可能にする点ではDCを高める方向に働くが、その事業再構築が正しい方向に進むかが経営者の意思決定に大幅に依存することになる（渡辺他, 2013）。DCは企業が適切なタイミングで適切な投資を行い「正しいことを行う」ための能力である。そのため、中小企業では、事業再構築が正しい方向に進むのかどうかは経営者個人のDC（Adner and Helfat, 2003；Helfat and Peteraf, 2015；Teece, 2012）に依存する。大企業では、経営者個人の才能や非凡な能力に頼るリスクを避けるため、変革を促すプロセスやルーティンとしてのDC（Eisenhardt and Martin, 2000）を構築する場合もあるが、中小企業には潜在的な機会を繰り返し探索するようなプロセスを常に構築しておく資源の余裕はないだろう（Teece, 2012）。以上のことから、中小企業のDCは経営者個人のDCに大きく依存し、それゆえ事業再構築の成否も経営者個人の能力次第といえる。

#### 4.2.3 外部ネットワークとダイナミック・ケイパビリティ活用

中小企業の第3の特徴は、その事業の継続が外部企業とのネットワークに依存していること

である。中小企業は競争力を維持するためにその事業を限られた範囲に特化し、常に外部の補完者を利用するが、変化の激しい環境であるほど外部業者を積極的に利用する方がそれらの補完的業務を社内に内部化するよりも有利になる（渡辺他, 2013）。これは、環境変化が激しいならば、その変化に適応するための新たな補完的業務が必要となる可能性が高く、自社の業務が限定されていれば必要な時に必要な分だけ外部から補完的業務を調達できるのに対し、既存の補完的業務を行う社内部門は変化の足かせとなるからである。

この特徴は、捕捉と変容のケイパビリティを強化し事業再構築を促進させる。しかし、環境変化が激しい場合、新たな製品やサービスの提供または経営資源の再配置に伴って外部市場で調達できない補完的業務が必要となることもある。このとき、企業は社内で既存の資源を転用したり、必要な資源を新たに構築したりするが（Teece, 2010）、この側面では資源に制約のある中小企業のDCは大企業よりも弱くなる。

一方、中小企業の強い外部依存はステークホルダーとの固定的で緊密な関係を意味し、その事業再構築を妨げる要因にもなる（Decker, 2018; Heider et al., 2021; Pahnke and Welter, 2019）。たとえば、中小企業は金融機関等からの借入に依存しているために、事業再構築にあたり、リスクな投資を避ける傾向にある金融機関等と利害調整をおこない、新たな分野への投資や資源の再配置を行うことを納得させなければならないだろう。さらに、中小企業は事業範囲とその規模が限定され、外部に依存するといえども多様なステークホルダーと

の接点を持つことは難しい。専属下請企業ではなおさらそうである。ステークホルダーとの接点が少ない中小企業は、取引を通じて顧客ニーズや技術などに関する新たな情報を入手することが難しいため（渡辺他, 2013）、環境変化を素早く察知できず、大企業に比べて感知ケイパビリティが弱くなる。

ここまで、中小企業の事業再構築についてDC論に基づいて理論的に分析した。その知見は以下のように要約できる。

- (1) 中小企業は、OCでは大企業に劣るが変化の激しい環境において重要なDCでは劣るとはいえない
- (2) 中小企業の柔軟な組織はDCを強化するが、そのDCは経営者個人の能力に大きく依存する
- (3) 中小企業の積極的な外部資源利用はDCを強化するが、限定された外部ステークホルダーへの依存は利害調整の必要性と情報収集能力の不足につながりDCを弱める

#### 4.3 中小企業の事業再構築における強化すべきダイナミック・ケイパビリティ

中小企業におけるDCの特徴を踏まえ、事業再構築を成功するために強化すべきDCの内容といくつかの強化方法を示す。

##### 4.3.1 中小企業における感知ケイパビリティの強化

まず、感知ケイパビリティにおける課題と強化方法である。上述のように、中小企業はステークホルダーとの接点が限られているために情報収集能力に課題があり、ビジネス環境の変化

を敏感に感じ取ることが難しい。この課題を克服するための施策は、営業活動強化（渡辺他、2013）による取引先との関係強化や新規取引先の開拓、業界内、異業種、地域における交流会を通じた同業他社や関連企業との情報交換、他社との連携や産学官連携を含むオープン・イノベーション（Chesbrough, 2003）など、情報収集を目的としてステークホルダーとのネットワークを拡大、強化することである。

一方、感知ケイパビリティには情報収集以外に、その情報の意味を解釈し、環境変化がもたらす自社にとっての機会と脅威を正しく評価し、新たなビジネス機会を発見する能力も含まれる。同一の情報を入手した企業の間でもその環境変化に対する評価やそこで発見されるビジネス機会は異なり、それが事業再構築の成功に関係してくる。中小企業では経営者の裁量が大きいことから、これらの感知プロセスは主として経営者の果たすべき役割である。経営者はこの役割を常に自覚し、既存事業の枠組みに囚われない創造的なスキルを発揮しなければならない。

#### 4.3.2 中小企業における捕捉・変容ケイパビリティの強化

次に、捕捉ケイパビリティと変容ケイパビリティについてである。中小企業が感知した機会を捕捉したり、持続的な競争優位の維持のために資産を再結合、再配置するとき、固定化されたステークホルダーとのネットワークや経営者能力がそれを妨げる要因となりうる。これらのケイパビリティを強化する方法は、既存の外部ネットワークを資源とみなして活用し、ネット

ワークレベルで新たな製品やサービス、新たなビジネスモデルの創造、さらには継続的な資源の再配置に取り組むことである。その過程では、1つの企業が既存の内部資源を外部の技術や知識と結びつけるのと同様に、共同開発、業務提携、新規取引先開拓などを通じて既存のネットワーク外の企業や他のネットワークとの新たなネットワークを生み出すことも想定される（渡辺他、2013）。グローバル競争の激化や少子高齢化が国内の取引先や同業他社の経営を悪化させるように、大きな環境変化であるほど同一のネットワーク内の関連企業に同様の影響を与えることも多く、事業再構築の理解も得られやすい。豊富な資源を持たない中小企業では、自社単独での環境適応を志向するよりも、ネットワーク全体での適応に向けてその管理や統合を図ることが重要である。

一方、経営者は新たな機会の捕捉や資産配置の変容に際して直面する意思決定上のバイアス（偏見）の影響を可能な限り排除するように努めなければならない。たとえば、確実な成果よりも不確実な成果を過小評価する「確実性効果」（Kahneman and Lovallo, 1993）や、既存事業の利益が新規事業によって損なわれることを必要以上に嫌う「反カニバリゼーション」の傾向によって、経営者は、既存事業よりも新規事業への投資を過度に避ける傾向がある（Teece, 2007）。これらの認知的、心理的影響は、既存の事業のために構築した資産やプロセスが十分に確立されたものであるときほど大きくなる。

経営者はこのようなバイアスの存在を事前に認識した上で意思決定を行うことが求められ

る。そのときに重要なことの1つは、既存事業にどのくらいの資源や努力を費やしてきたのか、既存事業がこれまでどれほど経営を支えてきたのかということよりも、新たな事業に転換しないことで将来どのくらいの利益を失うことになるのかという事業再構築しないことへの機会費用や逸失利益を強く意識することである (Teece, 2007; 菊澤, 2019)。

捕捉と変容のプロセスにおいて経営者に求められる能力は他にもある。どのように資源を結合させたり再配置したりすることで顧客に新たな価値を提供できるのかという方法を発見し、実行する企業家的能力である。そのための方法は、共特化の経済性を発揮するように資源を結合させることである。共特化の経済性とは、ある資産とその補完的資産が結びついて使用されることで得られる相乗効果的なメリットのことである (Teece, 2007)。たとえば、OSとアプリケーションのような相互依存的な資産同士の関係がそれである。アプリケーションは対応したOSの下でしか正常に機能しないし、魅力的なアプリケーションを動かすことのできないOSには価値がない。

共特化の経済性を実現する経営者能力の簡単な例を挙げてみよう。経済産業省 (2020) によれば、製品設計を3次元データと2次元データの両方で行っている企業は全体の44.3%に上る。こうした企業の中には、設計部門が3次元データで設計した後に2次元の図面を書き、それを製造現場に送り、図面に基づいて試作やその後の製造を進めている場合もある (鳥谷他, 2021)。3次元データを使った設計は作業効率を向上させるが、製造現場で2次元の図面を使

うならば3次元データでの設計のメリットを生かしきれない。3次元データでの設計は、3次元データを用いた製造プロセスと組み合わせることで共特化の経済性が生まれ、大きなメリットをもたらす。そのため、経営者は、共特化の経済性を実現するためにリーダーシップを発揮し、ときには現場の反対を押し切ってでも3次元データでの設計と製造の両方の導入を進める必要がある。

#### 4.3.3 中小企業における中長期的なダイナミック・ケイパビリティの強化

最後に、組織を分権化し、経営者だけでなく従業員にも環境変化とその対応を意識させ学習させることが、中長期的に中小企業のDCをさらに強化する方法となる。中小企業では組織階層が少なくフラットな組織が展開されるが、ワンマン経営やそれに近い経営体制も少なくない。これは中小企業の事業再構築が経営者能力に依存する要因の1つでもある。

経営者から現場の管理者への分権化は現場の自律性を高める。これにより製造、営業、販売等の活動に従事する従業員が市場や技術の変化を素早くキャッチするように促され、それがフラットな組織を通じて即時に経営者に伝達されることで、感知ケイパビリティが強化される (Teece, 2007)。

また、現場管理者は一定の意思決定権限を与えられることで、経営者のDCとして求められる感知・捕捉・変容ケイパビリティを徐々に学習する機会を得る。これにより、捕捉や変容のプロセスにおいて、従業員によって経営者の意思決定上のバイアスが修正され、新たなビジ

ネス機会への対処方法の妥当性が検討されるため、企業のDCが強化されるだろう。

一方で、分権化は組織内の活動を統合する組織能力を弱め、部署間で意見が対立したり、情報が分断されたりして業務の効率性が下がる恐れもある。そのため経営者は分権化された組織をうまく調整し統合することを求められるが、たとえ集権化された組織に比べて業務の効率性が下がるとしても、中長期的に見れば企業のDCを強化するために従業員の育成に注力す

ることがその生存や成長につながるだろう。

さらに、これは後継者の育成にもつながる。従業員能力の向上は、経営者たりうる能力を持つ人材の不足という問題を解消するだけでなく、家業を継いだ経営者の業務負担を減らすことで後継となる負担を緩和でき、自律的な変革能力を持った従業員を抱える企業は市場での価値も高まり外部の買い手もつきやすくなるだろう。

表2は以上の分析結果をまとめたものである。

表2 中小企業の事業再構築におけるダイナミック・ケイパビリティ活用の課題と対策

|    | 経営者能力依存への対策  | 外部ネットワーク依存への対策                   |
|----|--|----------------------------------|
| 感知 | 新機会の発見という経営者の役割認識<br>分権化による情報アクセス強化                      | ネットワークの強化・拡大による情報獲得              |
| 捕捉 | 意思決定上のバイアスへの認識と対処<br>共特化の経済性を実現する新たな投資<br>分権化を通じた従業員の学習  | ネットワークレベルでの新たな製品・サービス、ビジネスモデルの創造 |
| 変容 | 意思決定上のバイアスへの認識と対処<br>共特化の経済性を実現する資源の再配置<br>分権化を通じた従業員の学習 | ネットワークレベルでの資源の再配置                |

## 5. 結語

### 5.1 本稿の結論

本稿では、グローバル競争の激化、後継者問題、ESG目標といった今日的な課題を抱え、大きなビジネス環境変化にさらされている中小企業が、どのようにして事業再構築を成功させ、その生存と持続的な成長を維持することができるのかについて、環境変化に適応するための企業変革力としてのDCの観点から分析を行った。

その結果、大企業と比較した中小企業の一般的特徴に着目すれば、中小企業では事業再構築におけるDCの活用に必要な特徴があることがわかった。(1) 中小企業は経営効率で劣るが、事業再構築に必要なDCを保有する余地は十分にあること、(2) 中小企業の組織の柔軟性はDCを強化するが、DCと事業再構築の成否は経営者個人の能力に大きく依存すること、(3) 中小企業による外部資源の積極的利用はDCを強化するが、ステークホルダーの固定

化はDCを弱体化させること、である。

さらに、中小企業の事業再構築を成功させるために強化すべきDCについて次のように提示することができた。(1) 経営者が機会の評価と新たな機会の発見、共特化の経済性を得るための資源の結合と再配置という自らの企業家的役割を認識しその役割を果たすとともに、自らの意思決定上のバイアスにも対処すること、(2) 外部ネットワークの強化と拡大を通じて情報獲得能力を向上させるとともに、ネットワークレベルでの新事業への取り組みや資源の再配置をおこなうこと、(3) 組織を分権化し、素早い情報アクセスを可能にするとともに、従業員の変革能力の学習機会を促すことが、中小企業の事業再構築に必要なDCを強化する。

本稿の分析により、大企業に比べ資源の制約が大きく制度的プロセスが確立されていない中小企業の事業再構築においては、経営者の強い自覚と能力、自社単独ではないネットワークレベルでの変革、個々の従業員のコミットメントが求められることが明らかになった。中小企業一般の事業再構築をDC論に基づいて検討した研究はほとんどないことから、この分析結果は中小企業研究に貢献するものである。

同時に、中小企業の事業再構築に関する実務的な示唆も多く得られた。業界内や異業種交流会への積極的な参加、オープンイノベーションへの取り組み、共同開発や業務提携の利用、

意思決定における認知的バイアスの考慮、共特化に基づく資産結合、フラットで分権化された組織の形成など、DCの強化につながる具体的な施策を提示した。

## 5.2 本稿の限界と今後の研究課題

本稿では中小企業の一般的特徴に着目したが、中小企業はその事業目的（ビジネスか、生業か）、規模（小規模企業から中堅企業まで）、業種、地域との関わり、グローバル化の度合いなどに関して非常に多様である（関他，2020；渡辺他，2013）。これらの要因によって企業の事情は異なる可能性があるため（Heider et al., 2021；土屋他，2014）、今後の研究として、中小企業一般の事業再構築に関する本稿の示唆を踏まえ、その多様性を考慮した研究を進めることが求められる。

また、本稿は、DC論に基づいて中小企業における戦略経営の方針に関する示唆を提供したが、中小企業政策については言及しなかった。本稿の分析から中小企業の事業再構築において中小企業間のネットワークも重要であることがわかったため、中小企業単体のDCだけでなく産業構造のDC（経済産業省，2020）を高めるような中小企業政策の議論も有益であろう。

本稿の研究成果が、今日的課題に直面した中小企業に経営のヒントを提示できるのであれば幸いである。

## 【参考文献】

- Adner, R. and C. E. Helfat (2003) Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities, *Strategic Management Journal*, 24 (10) : 1011-1025.
- Barney, J. B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1) : 99-120.
- Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press. (大前恵一朗訳『OPEN INNOVATION——ハーバード流イノベーション戦略のすべて——』産業能率大学出版部, 2004年)
- Decker, C. (2018) Stakeholders' Impact on Turnaround Performance: The Case of German Savings Banks, *Journal of Small Business Management*, 56 (4) : 534-554.
- Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin (2000) Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21 (10-11) : 1105-1121.
- Eikelenboom, M. and G. de Jong (2019) The Impact of Dynamic Capabilities on the Sustainability Performance of SMEs, *Journal of Cleaner Production* 235: 1360-1370.
- Eriksson, T., Nummela, N. and S. Saarnketo (2014) Dynamic Capability in a Small Global Factory, *International Business Review*, 23 (1) : 169-180.
- 林幸治編, 日本中小企業・ベンチャービジネスコンソーシアム (2021)『新中小企業論』文眞堂.
- Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N. and M. Hülsbeck (2021) Business Model Innovation through Dynamic Capabilities in Small and Medium Enterprises: Evidence from the German Mittelstand, *Journal of Business Research*, 130: 635-645.
- Helfat, C. E. and M. A. Peteraf (2015) Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, 36 (6) : 831-850.
- 日野健太 (2020)「富士ファイルの事業構造の転換 2000-2012——主力事業の急速な縮小と計画・創発戦略論の限界——」『JASM経営戦略研究』19号, pp.47-61.
- Jafari-Sadeghi, V., Mahdiraji, H. A., Bresciani, S., and A. C. Pellicelli (2021) Context-Specific Micro-Foundations and Successful SME Internationalisation in Emerging Markets: A Mixed-Method Analysis of Managerial Resources and Dynamic Capabilities, *Journal of Business Research*, 134: 352-364.
- Kahneman, D. and D. Lovallo (1993) Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking, *Management Science*, 39 (1) : 17-31.
- 経済産業省 (2020)「2020年版ものづくり白書 (ものづくり基盤技術振興基本法第8条に基づく年次報告)」。 <https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2020/index.html> (2021年8月18日最終確認)
- 菊澤研宗 (2019)『成功する日本企業には「共通の本質」がある——ダイナミック・ケイパビリティの経営学——』中央経済社.
- Leonard-Barton, D. (1995) *Wellsprings of Knowledge-Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Nyamrunda, F. C. and S. Freeman (2021) Strategic Agility, Dynamic Relational Capability and Trust among SMEs in Transitional Economies, *Journal of World Business*, 56 (3) : 101175.
- Pahnke, A. and F. Welter (2019) The German Mittelstand: Antithesis to Silicon Valley Entrepreneurship? *Small Business Economics*, 52 (2) : 345-358.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年)
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略——いかに好業績を持続させるか——』ダイヤモンド社, 1985年)
- 関満博 (2017)『日本の中小企業』中公新書.
- 関智宏編 (2020)『やわらかアカデミズム・〈わかる〉シリーズ よくわかる中小企業』ミネルヴァ書房.

- Teece, D. J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28 (13) : 1319-1350.
- Teece, D. J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford: Oxford University Press. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・ステラ・S・チェン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略——イノベーションを創発し、成長を加速させる力——』ダイヤモンド社, 2013年)
- Teece, D. J. (2010) Forward Integration and Innovation: Transaction Costs and Beyond, *Journal of Retailing*, 86 (3) : 277-283.
- Teece, D. J. (2012) Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action, *Journal of Management Studies*, 49 (8) : 1395-1401.
- Teece, D. J. (2014) The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms, *Academy of Management Perspective*, 28 (4) : 328-352.
- ティース (2019), 菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵訳『D. J. ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』中央経済社.
- Teece, D. J., Pisano G. and A. Shuen (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7) : 509-533.
- 土屋勉男・金山権・原田節雄・高橋義郎 (2017) 『事例でみる中堅企業の成長戦略——ダイナミック・ケイパビリティで突破する「成長の壁」——』同文館出版.
- 鳥谷浩志・橋本倫明・津坂雄紀 (2021) 「特集鼎談 中小企業のダイナミック・ケイパビリティ」『ベスト・パートナー』第33巻第1号, pp.4-14.
- 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫 (2013) 『21世紀中小企業論 [第3版] ——多様性と可能性を探る——』有斐閣.
- Wernerfelt, B. (1984) A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2) : 171-180.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1996) *The Mechanisms of Governance*, New York: Oxford University Press. (石田光男・山田健介訳『ガバナンスの機構——経済組織の学際的研究——』ミネルヴァ書房, 2017年)