



第17章
変化の対応力は
経営者
(ティース)

組織のルー
ティン
(アイゼン
ハート)



世界標準の経営理論を読む会

第17章

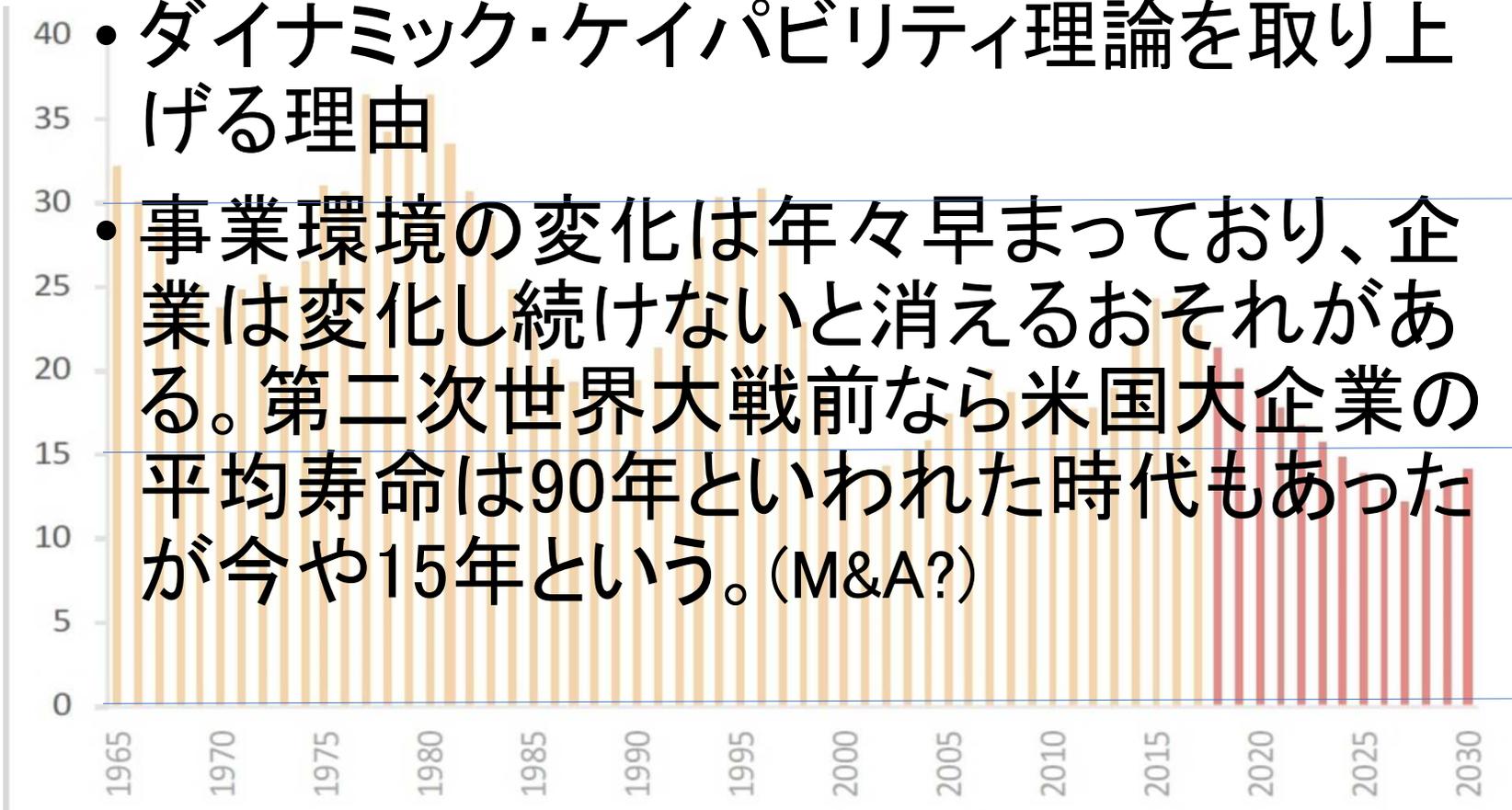
ダイナミック・ ケイパビリティ理論

企業が変わる力は組織に宿るのか
個人に宿るのか

発表者 たけなか

変化し続ける企業

- ダイナミック・ケイパビリティ理論を取り上げる理由
- 事業環境の変化は年々早まっており、企業は変化し続けないと消えるおそれがある。第二次世界大戦前なら米国大企業の平均寿命は90年といわれた時代もあったが今や15年という。(M&A?)



Data: Innosight analysis based on public S&P 500 data sources. See endnote on methodology. www.innosight.com

ハイパー競争時代の時代

- ひと昔前の「事業環境がある程度安定しており将来がそれなりに見通せる」ならば
- 「持続的な競争優位」を獲得しに行くだろう。

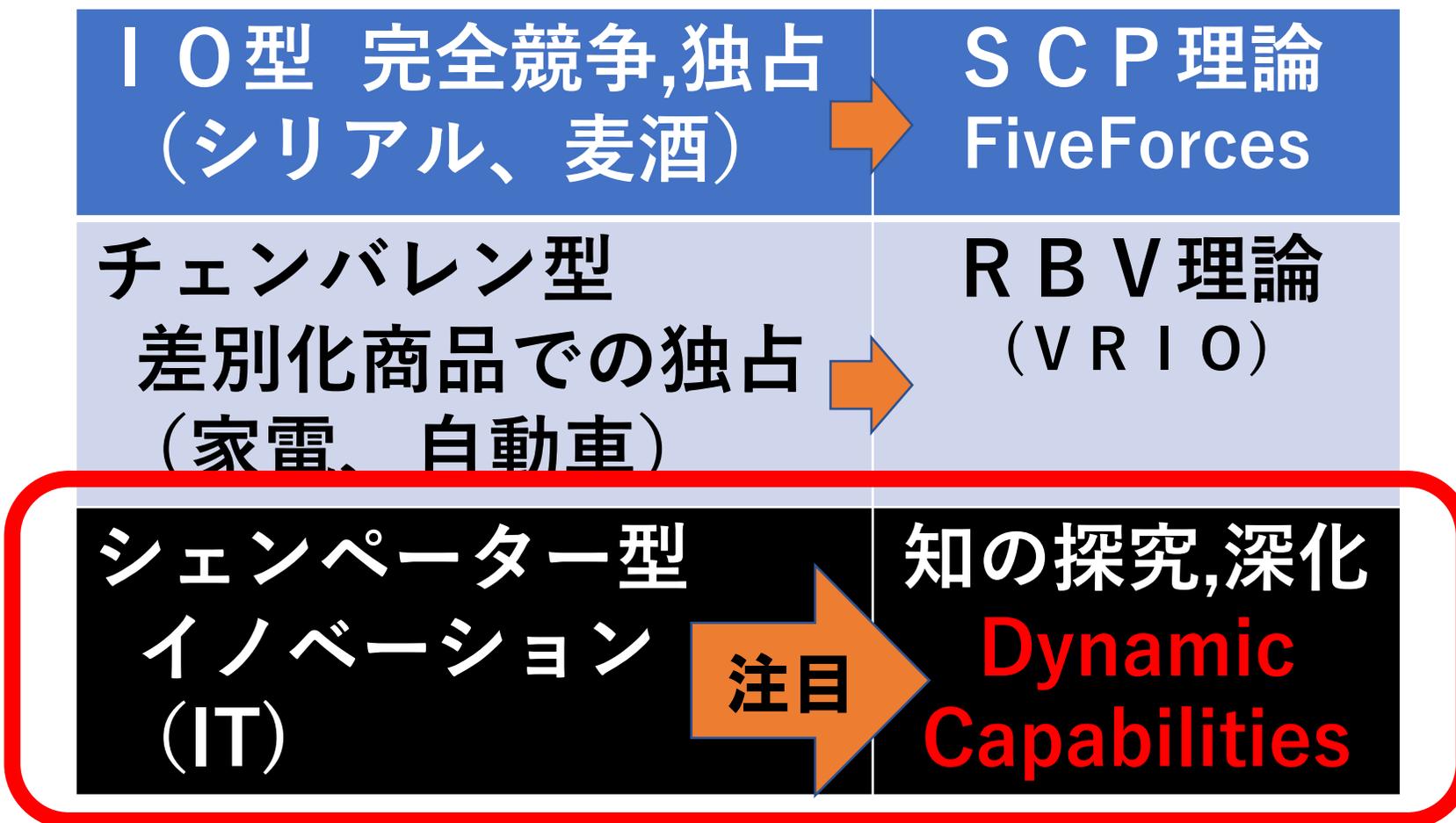


しかし

今

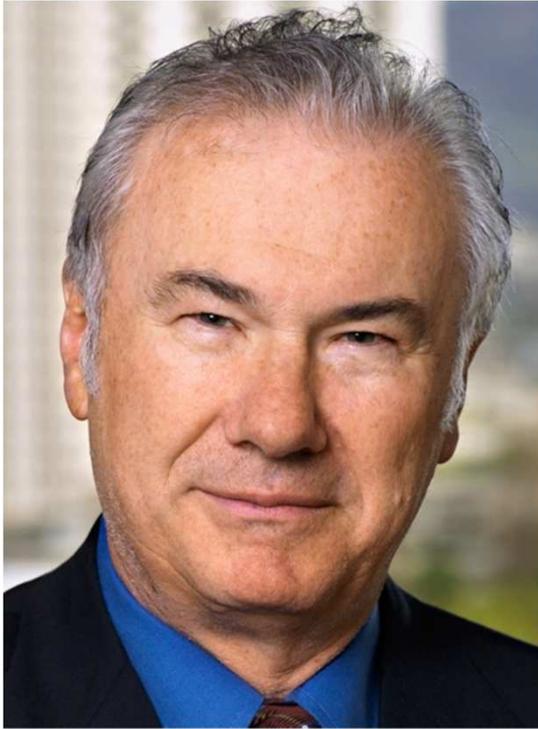


- しかし今「不確実性のため将来予測が困難」
- ならば「第10章リアルオプション」または



ダイナミック・ケイパビリティとは

- ケイパビリティとは、一般的な強みや能力ではなく、様々な内外のリソース・経営資源を組み合わせなおす能力をいう。
- ダイナミックとは、RBV理論が特定環境で優位に立てる経営資源を磨き込むのに対して、経営資源を急な変化に応じて絶えず組み合わせ直すことをいう。



Prof. D.J.Teece

センシングsensingと サイジングseizing

- センシング(感知)とは、FFでいう産業構造を分析するのではなく「事業機会・脅威を感知する力」である。それもなるべく遠くを調べなさい。第11章のサーチと同義。
- サイジング(捕捉)とは、上記事業機会に投資することである。第12, 13章の知の探究型投資と同義。

事例：IBM



センシングの施策

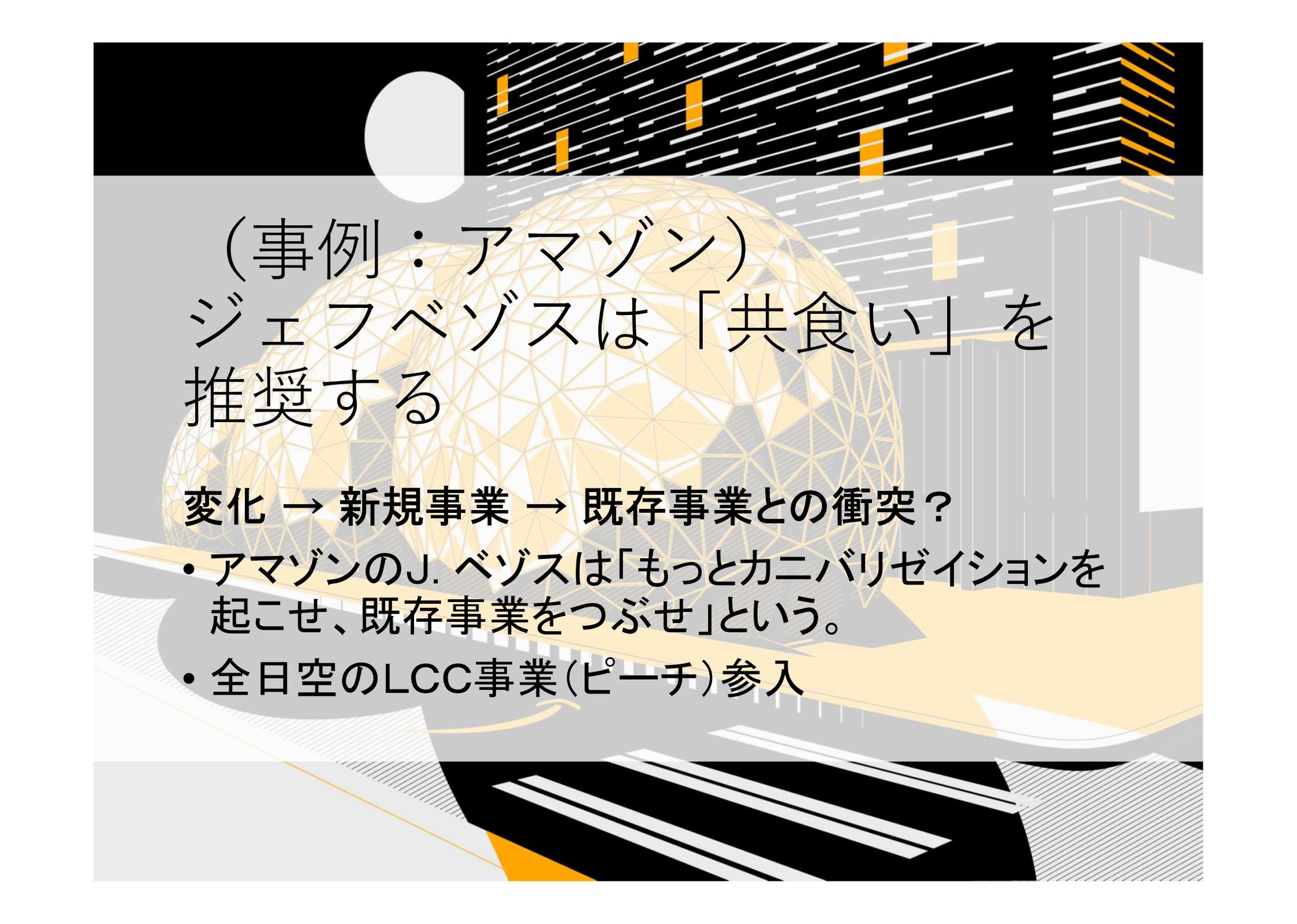
- 戦略部門を専門家中心から事業部の実務家が多く短期間に入れ替わる組織に変えた。
- Deep Dive：事業課題に直面する現場の要請で現場マネジャーと戦略部門の共同チームを作りファクトベースで議論を尽くす。
- Winning Play：社内リーダ候補約300人に部門横断型の課題解決に当たらせ四半期ベースで全社に報告させる。Deep Diveを活用。

事例：IBM



サイジングの施策

- EBO：新興の事業機会として既存ビジネスとは完全に独立した組織、予算編成を取る。
- SLF：戦略的リーダーシップフォーラム
リーダー候補へのワークショップ。課題を与え実際の事業へ落とし込ませる。
- コーポレート・インベストメント・ファンド
年次予算とは別に用意された投資資金。EBOなどの新規事業に振り向けられる。



(事例：アマゾン)
ジェフベゾスは「共食い」を
推奨する

変化 → 新規事業 → 既存事業との衝突？

- アマゾンのJ. ベゾスは「もっとカニバリゼーションを起こせ、既存事業をつぶせ」という。
- 全日空のLCC事業(ピーチ)参入



Prof. K. Eisenhardt

シンプル・ルール 戦略

- 変化が激しい環境下で企業がダイナミック・ケイパビリティを発揮するには、数を絞ったシンプルなルールだけを組織に（ルーティンのように）徹底させ後は状況に合わせて柔軟に意思決定すべきだ。
- 意思決定のルールをあえてシンプルにすることで、ダイナミック・ケイパビリティを高められる。

事例: Intel

- 「メモリーの粗利率が下がってマイクロプロセッサの粗利率が上昇するなら、マイクロプロセッサを増産する。」というシンプルルールに従って効果的な資源配分を行う。

事例: Cisco Systems

- M & Aを始めたときのルールとは「買収先企業の従業員は多くても75人まで、うち75%はエンジニアでなければならない。」であった。

ダイナミック・ケイパビリティを 育てるのは個人か、組織か p313

	理論基礎	推進要素	個人／組織
ティース型	RBV、カーネギー学派	センシング、サイジング等	ある程度は少数個人（経営者）に宿る。
アイゼンハート型	進化理論（ルーティン）	シンプル・ルール等	組織ルーティン化できる。

(番外) シンプル・ルール

HBR '12年9月号 D. サル教授と K. アイゼンハート教授の論文から

- “Simple rules of thumb”
- もしもそこに隘路があれば企業成長を阻害するような重大なプロセス(M&A、投資配分など)を一つ特定し一握りのガイドラインを設けて管理する。
- 守るべきことが少ないと創意工夫の余地が生まれる

事例: America Latina Logistica

ブラジルの貨物輸送鉄道会社から分離独立し再興した。新規投資のルールをシンプルにしたのだ。

- 売上拡大を邪魔する障害を取り除け
- 先行投資を最小化せよ
- 直ちに成果を出せ
- 既存資源を再利用せよ

(他の鉄道会社は旧来のがちがちで詳しすぎる投資ガイドライン、チェックリストを守り続けた)



シンプル・ルール導入効果

- 検討すべき変数が削減され意思決定が速い。
- 部門間の調整に基準と方向性が与えられ喧嘩が減る。
- どのようにシンプル・ルールを適用したかを社内で情報共有した。

結果として

3年以内に売上高1.5倍、
EBITDAは3倍、株式公開
で中南米最大のロジ、
鉄道会社に成長した。



シンプル・ルール策定ステップ

1. 具体的specific戦略的strategicなボトルネックをピンポイントで一つ(極少数)特定する
2. バイアスの掛かり易い意見よりデータを優先して分析する
3. 上層部ではなく実際に使う人がルールを作る
4. ルールは具体的concreteに記述する
5. ルールを進化evolveさせる工夫を組み込む

興味関心を持った点

- ダイナミック・ケイパビリティは個人／組織でどうバランスを取るか。(業界や市場規模、企業規模で異なる?)
- ダイナミック・ケイパビリティを個人から組織に橋渡しするにはどうすればよいか。日本でその逆の問いはあるか、無いなら内外資源を操れるターンアラウンド＝事業再生に長けた人材p312(コストカッターではなく)はどうやって見つけるか、受け入れる土壌は?

以上