JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	プラットフォーム・ビジネスにおけるダイナミック・ケイパビリティの実証研究
Author(s)	前川，拓滋；伊佐田，文彦
Citation	年次学術大会講演要旨集，29：932-935
Issue Date	2014-10-18
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/12598
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ｉ２１

プラットフォーム・ビジネスにおける ダイナミック・ケイパビリティの実証研究

○前川拓滋（名古屋商科大学大学院），伊佐田文彦（関西大学）

1.はじめに

急速なモジュラー化の進展とともに、オープンな企業分業が成立してきた。速くて複雑な技術進歩、マーケットの変化の速さに適応した競争優位の源泉の保有が企業には必要である。本研究の目的は、プラットフォーム・ビジネスにおけるリーダー企業に必要なダイナミック・ケイパビリティについて、その因果関係を実証研究により明確にすることにある。

2.先行研究と課題

2.1.オープン・イノベーション

クローズド・イノベーションが社内のルートを利用してしかマーケットに出ていく道がないのに対して、オープン・イノベーションは社内外を問わずに生まれたアイデアを利用でき、そのアイデアは社内外を問わずにマーケットに出ていくという、新しい知識環境に適合したパラダイムに基づくプロセスである（Chesbrough 2003)。後に、社内でのイノベーションを加速し、またイノベーションの社外活用を促すために、知識の流入と流出を自社の目的に合うように利用することであると定義されている（Chesbrough 2006)。一方で、オープン・イノベーションで成果を上げている企業は限られており、日本企業はオープン・イノベーションの流れに出遅れていることが不振の一因であるという議論もある（Chesbrough 2010)。オープン・イノベーションは新たな技術やマーケット・ニーズの探索に有効な手段といえるが、オープン・イノベーションを効率的に行うには内部戦略、組織の再構築、公式な制度の充実が必要であるとされる（米倉 2012)。

2.2.プラットフォーム・リーダーシップ

プラットフォーム・リーダーシップとは、自社の特定のプラットフォームのために、補完製品メーカーなど業界の様々なレベルでのイノベーションを促す能力を指す。インテルは自社のマイクロプロセッサと補完的な関係にある技術、製品を供給する補完業者と連携し、そのイノベーションを巧みに誘導している。パソコンの世界ではインテルとマイクロソフトが、それぞれハードウエアとソフトウエアの領域でプラットフォーム・リーダーの地位を確立した（Gawer ら 2002)。技術の急速な発展、競争のグローバル化を背景に、製品レベル、産業レベルでのモジュール化が進展しており、競争戦略を考える枠組みとして、従来の 3C モデル（Customer、Competitor、Company）に、補完関係にある製品やサービス企業（Complementor）を加えた 4C モデルで観察することが重要だ（伊佐田ら 2004)。プラットフォーム・リーダーシップのコンセプトは、組織間の連携の構造といったスタティックな視点ではなく、プラットフォームを成長させるダイナミックな視点である。すなわち、単に連携のインターフェイスさえ用意すれば連携が進むということではなく、常に連携の全体としてのコンセプト、ビジョンを創造し続け、自身の競争優位の源泉を高めつつ、組織内外の連携を拡大していくことで、エコシステム全体の持続的な発展を促していくことが、プラットフォーム・リーダーシップの要諦である（伊佐田 2008)。

2.3. ダイナミック・ケイパビリティ

ダイナミック・ケイパビリティは、急激に変化する環境への組織の適応力として、組織内外の資源を統合、構築、再構築する能力と定義された（Teece ら 1997)。Stalk ら（1992）は、単なる資源の保有ではなく、資源を活用する組織ルーティンやビジネスプロセスの統合的集合が組織の競争優位のカギになると主張した。組織は事業活動を遂行するプロセスが顧客に対して競争相手より、優れた価値を提供できるようなコア・ケイパビリティを持つのであれば、競争優位にたつとされる。組織は独自の資源を

結合し、調整するコア・ケイパビリティが高いほど、企業の競争優位性が高いと述べている。しかし、企業が独自のコア・ケイパビリティを構築して競争優位を獲得しても、環境変化によってコア・ケイパビリティが有効でなくなり新製品や製法の開発を妨げる逆機能的なコア・リジディティとなるので、新規プロジェクトの遂行を通じて、コア・ケイパビリティの変革をはかる必要がある（Leonard-Barton 1992）。このジレンマを解決する概念が、ダイナミック・ケイパビリティであり、「組織は内部のケイパビリティを外部の環境にいかに適応させるか、そのためにどのように従来のコア・ケイパビリティを変更させる学習をするのか」（Teece 2007）というものである。Teece ら（1997）は、「変化が激しい環境の中で、ダイナミック・ケイパビリティが高い企業ほど、競争優位性がある」とした。

2.4.先行研究の課題

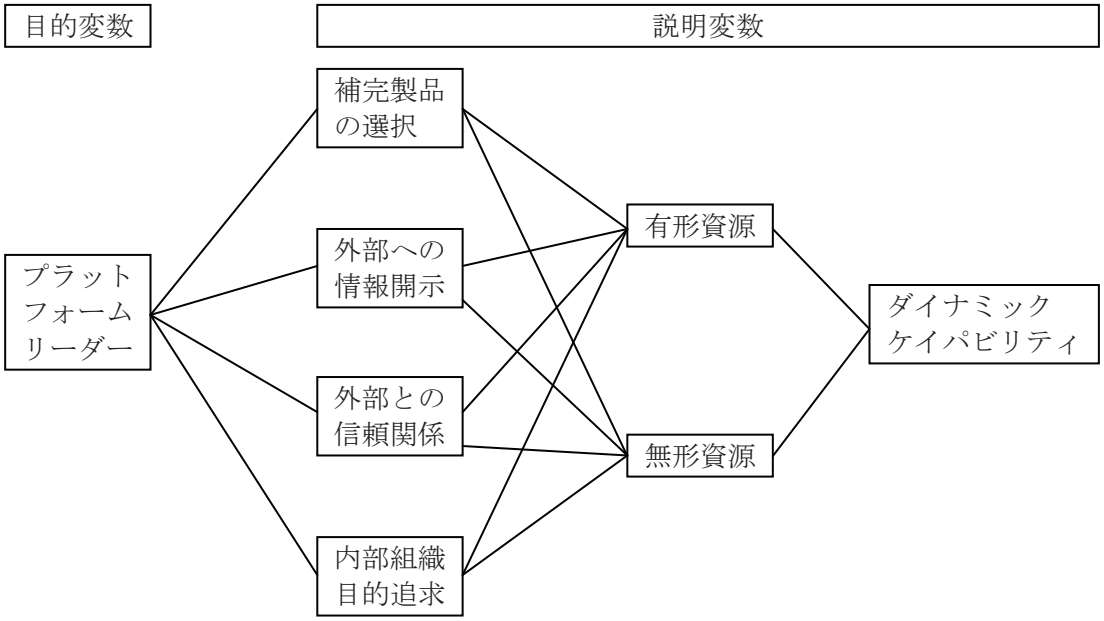
上記の様に、先行研究ではそれぞれの要素について理論と実証をテーマに研究が多くなされているものの、プラットフォーム・ビジネスにおけるリーダー企業に必要なダイナミック・ケイパビリティについて十分に行われている先行研究はほとんど存在していない。そこで、本研究では、先行研究から、プラットフォーム・ビジネスにおけるリーダー企業に必要なダイナミック・ケイパビリティの仮説を立案して、その因果関係を実証研究により明確にすることを目的とした。

3.仮説と検証方法

3.1.仮説

以下に、先行研究より考案したプラットフォーム企業に求められるダイナミック・ケイパビリティの要因の全体像を Fig.1 に示す。

Figure 1. 仮説図（著者作成）



Gawer ら（2002）によると、企業はプラットフォーム・リーダーシップの 4 レバーである、①企業の範囲、②製品化技術、③外部との関係、④内部組織の諸能力をもとに、戦略をデザインし、その有効性を評価できるようになる。①企業の範囲では、プラットフォームの価値を高める補完製品のどれを自社内で作り、どれを外部の企業に託すかの意思決定を継続的に実施する必要がある。この意思決定は企業の能力に大きく左右されるため、関連市場において競争しうるだけの、技術、組織、財務能力と、補完製品を開発する専門知識、自社内で開発する能力、補完業者との交渉力が必要である。②製品化技術では、モジュール化、プラットフォームへのオープン化、外部企業への情報の開示の程度の意思決定が必要となる。③外部との関係では、技術仕様と規格に関して合意が得られ、コア製品と補完製品が世代を超えて連動し続けられるようにコントロールを継続する必要がある。契約書や直接投資を通じてだけでは得られない信頼関係を補完企業から得られるようにプラットフォーム・リーダーは、産業生態系のために

行動する必要がある。④内部組織では、③外部との関係での相反する競争と協働を同時に行うためのアプローチが必要となる。すなわち、補完業者によるイノベーションを積極化させるユニットと補完製品市場に直接投資するユニットの間に明確な線引きを行うための組織分割の構造、そのような構造が機能するような内部プロセスと対立する目標追求を許容する文化、外部のパートナーを巻き込み仲介者として行動するシステム的発想と中立性が必要である。

環境の機会や脅威を察知して、内部開発、提携、M&A などを通じて資源ベースの変更を行って、環境への適応力を高めることが経営者にとって重要な役割であるとされる（福澤 2012)。資源ベース論とその発展形としてのダイナミック・ケイパビリティ論において、企業の持続的競争優位性は企業が独自に作り出す資源、つまりノウハウなどに代表される無形の資源から生まれる組織能力によって説明されることが多い。対する有形資源については、企業の規模が大きくなると、参入障壁としてだけでなく、独自の組織能力をもたらす場合がある（向 2013)。有形資源、無形資源から、プラットフォーム・リーダーシップを形成する上で重要な競争優位性あるダイナミック・ケイパビリティを見出す。

3.2.検証方法

仮説に対して、2014 年 5 月 15 日～2014 年 5 月 31 日の期間で、製造業に従事している方を対象に、リッカート方式によるインターネット・サーベイを行った。調査概要および解析方法を以下に示す。

3.2.1.アンケート概要

対象：製造業に従事している方

期間：2014 年 5 月 15 日～2014 年 5 月 31 日

アンケート方式：ウェブ調査によるリッカート式 5 段階評価、質問総数 65（内訳：回答者の背景 10,リッカート式質問 55)

回収アンケート：アンケート回収総数 123（うち解析対象となった有効アンケート数 31)

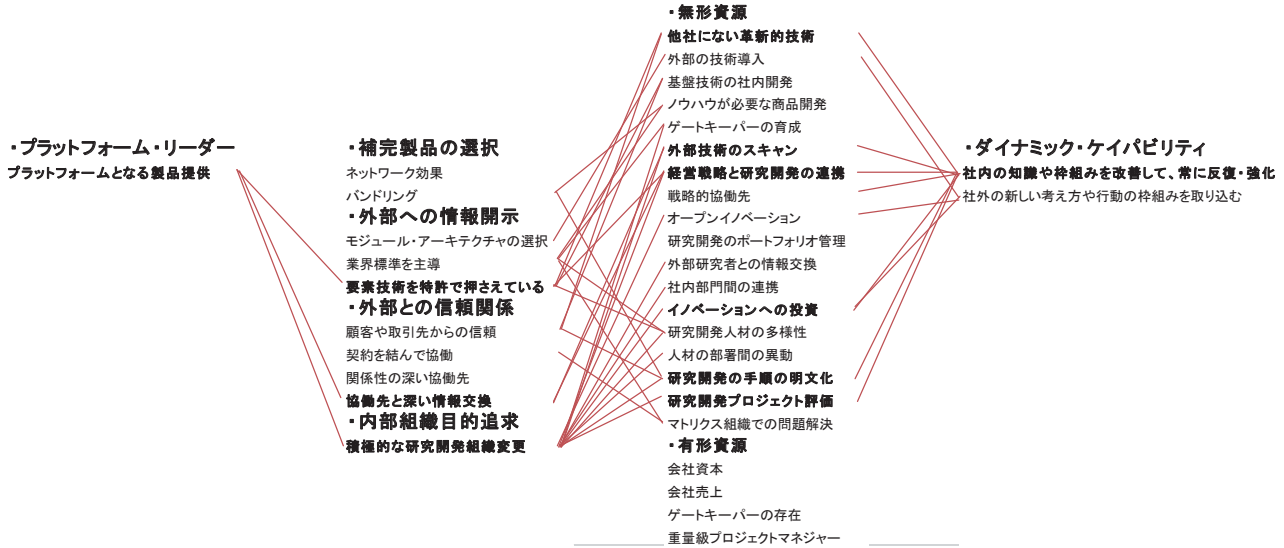
3.2.2.解析方法

目的変数（プラットフォーム・ビジネス形成）に設定し、アンケート結果から組立加工型の製造業界他のみ（電気機器、輸送用機器、機械、精密機器、その他製品）を抽出（n=31）して、それぞれの関係性を確認するために統計解析を実施した。

4.検証結果

Fig.2 は要因仮説にアンケート項目をまとめたものである。統計解析を行った結果、優位水準 5%未満で相関係数 0.4 以上の正の相関が得られたものについては各項目を実線で結んでいる。

Figure 2. 結果（著者作成）



プラットフォームとなる製品を提供する企業は、商品の中心となる技術を特許で押さえ、協働先と人材派遣や技術移転など深く情報交換を行い、目的とする研究開発に適するように積極的に組織を変更し

ていた。その実行に必要なのは、外部技術動向の積極的にスキャン、全社的な経営戦略と研究開発の方向性の連携、イノベーションへの投資、研究開発の手順の明文化、研究開発プロジェクト評価、他社にはない革新的技術の保有といった、ダイナミック・ケイパビリティが必要であった。

5.結論

組立加工型の製造業における、プラットフォーム・ビジネスのリーダー企業は、基盤技術により事実上の標準を形成、業界標準を主導、他のレイヤーの強い協業先をパートナーとして深い関係性を構築、組織を目的に合うように積極的に変更していた。オープン・イノベーションが機能する仕組みを形成していた。急速に変化する外部環境に適合するために、自社の進むべき道を見極めて、戦略に合うように変更するものと維持するものを分ける能力こそが、プラットフォーム・リーダー企業に必要なダイナミック・ケイパビリティであると考えられる。

6.今後の課題

本研究において、プラットフォーム・ビジネスにおけるリーダー企業には、ダイナミック・ケイパビリティの形成、保有が必要であることが示唆された。プラットフォーム形成には、競争優位の源泉である基盤技術を保有、強いパートナーと深い関係性を構築、応用技術獲得のために組織変更を戦略的に実施するケイパビリティが必要であることを明らかにした。

しかし、本研究ではプラットフォーム形成やダイナミック・ケイパビリティについて、明確に定義していない点に今後の課題があると考える。本実証研究で実施したアンケートの回答者は、比較的大企業に勤める方が多く、対象者も多岐に渡る製造業種、営業から研究に至る多くの職種を対象にしている。レイヤーや業種、職種を限定することで、プラットフォームの形態やダイナミック・ケイパビリティをより明確にした研究を進めていくことが課題である。また、プラットフォームの形成は動的なプロセスであることから、実際の経営の現場へと入り込んで調査・分析するという作業も並行して行われることが必要である。

参考文献

[1]Chesbrough, Henry W.(2003)「Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology」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』産能大出版部, 2004).
[2]Chesbrough, Henry W.(2006)栗原潔訳「オープン・ビジネスモデル」翔泳社, 2007)
[3]Chesbrough, Henry W.(2010)「Open Innovation: Has its time come in Japan?」『研究技術計画』25(1), pp.2-5.
[4]米倉誠一郎(2012)「オープン・イノベーションの考え方」一橋ビジネスレビュー、pp.6-15.
[5]Gawer, A., and Cusumano, M. A.(2002)小林敏男監訳「プラットフォームリーダーシップ」有斐閣,2005
[6]伊佐田文彦、栗本博行(2004)「プラットフォーム・リーダーシップ・モデルの研究 : ICT 時代のテクノロジー・マネジメントについての一考察」NUCB journal of economics and information science 48(2), pp.111-125,
[7]伊佐田文彦(2008)「プラットフォーム型事業化戦略の一考察 : 遺伝子検査技術の事例をもとに」NUCB journal of economics and information science 53(1), pp.1-8,
[8]Teece, D. J. & Pisano, G., and Shuen, A.,(1997)「Dynamic Capabilities and Strategic Management」Strategic Management Journal 18, No. 7, pp.509-533
[9]Stalk, g. & Evans, P. and Shulman, L. E., (1992)「Competing on Capabilities: The New Rules of corporate Strategy」Harvard Business Review (March-April), pp.57-69
[10]Leonard-Barton, D.,(1992)「Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development」Strategic Management Journal 13, pp.111-125
[11]Teece, D. J., (2007)「Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance」Strategic Management Journal 28(13), pp.1319-1350
[12]福澤光啓(2012)「ダイナミック・ケイパビリティ -持続的競争優位の源泉の探求-」組織学会大会論文集, Vol.1 No.2 pp.29-37
[13] 向正道(2013)「企業規模と組織能力の相互関係に関する考察」経営情報学会 全国研究発表大会要旨集, B3-1