

# ダイナミック・ケイパビリティと「信長」 Dynamic Capabilities and “Nobunaga”

加 納 正 二  
Masaji KANO<sup>1</sup>

## 概 要

本稿では、変革期の英雄であり、革命児として伝説化された「信長」の競争戦略を Dynamic Capabilities のフレームワークを用いて考察する。「信長」の軍事戦法や城の築き方、仏教勢力やキリスト教徒、商人、将軍・公家への対応の仕方は、短期的利益を目的とする Ordinary Capability ではなく、戦略的な Dynamic Capability であることがわかった。

また、これらの「信長」の戦略は SST(sensing, seizing, transforming) という3つの能力に分解可能であることも示した。SST は再編成するための orchestration が必要だが、「信長」は orchestration を怠り、明智光秀の脅威に対する sensing ができなかったのである。

ところで Dynamic Capabilities を RBV (resource based view) の拡張ではなく、simple rule ととらえる考え方もある。「信長」の奇襲攻撃に見られるスピードなどは「信長」の simple rule の一つであろう。

本稿では、「信長」の競争戦略を Dynamic Capabilities フレームワークを用いて考察することにより、「信長」の戦略の長所・弱点を明らかにすることができた。

## 1. はじめに

2023年4月25日付の東京商工会議所人材・能力開発部『2023年度新入社員意識調査集計結果』では、「理想だと思う上司はどのようなことを大事にしたり重視する人か」という設問がある。上位の回答は下記だ。

- 1位 仕事の指導を丁寧に行うこと 59.8%
- 2位 部下の意見や考えを真摯に聞くこと 45.9%
- 3位 人間関係、チームワークを重視すること 32.7%
- 4位 業績や成果を正當に評価すること 26.3%
- 5位 若者の感覚や考え方を理解すること 23.8%

---

<sup>1</sup> 岐阜聖徳学園大学 経済情報学部 教授

ちなみに、最下位の回答は、「部下を厳しく指導すること」で、3.1%である。

『理想だと思う上司』はどのようなことを大事にしたり重視する人か」を踏まえ、「理想の上司」のイメージに近い歴史上の人物は誰か（東京商工会議所、2023）という質問に対しては下記の結果である。

1位	織田信長	120
2位	徳川家康	94
3位	坂本龍馬	80
4位	豊臣秀吉	44
4位	福沢諭吉	44
6位	渋沢栄一	33
7位	聖徳太子	29

徳川家康がテレビで話題になっているご時世だけに、1位は家康かと思いきや、信長である。理想の上司の設問と整合的とは思えない結果である。信長が1位に選ばれた理由は何であろうか。おそらく、それは現代が不透明なVUCAの時代だけに、変革者の「信長」の登場を期待したのであろう。

令和はVUCAの時代と言われる。VUCAとは、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字で、不確実性が高く、予測困難で不透明であることをさす。

コロナ禍、ウクライナ侵攻、エネルギー価格高騰など予測困難で不透明なことの多い現代に変革者を求める潜在意識が働いて、動乱の時代の革命児のイメージの強い信長が1位となったのであろうか。

ところで環境の変化とともに企業は変化し続けている。この企業の変化を説明する理論がダイナミック・ケイパビリティ理論（DC理論）だ。本稿の目的は、DC理論のフレームワークを変革の象徴のような「信長」に適用して、「信長」の競争戦略を考察することにある。

織田信長は謎の多い人物であり、さまざまな説があり、昨今、信長の研究が進み、歴史上の新解釈が進んでいる。

たとえば、「天下布武」の「天下」とは「日本国内すべて」の意味ではなく、朝廷のある近畿圏のみをさすという解釈、足利義昭（室町幕府の最後の将軍で、在職期間は1568年（永禄11年）から1588年（天正16年））を傀儡政権にする野望が信長にあったわけではないという解釈、長篠の戦における「鉄砲の三段撃ち」は現実性がないとする解釈、桶狭間の戦は、兵力に劣る織田信長が今川義元を集中豪雨の中を奇襲作戦で倒したとする

解釈は誤りであるとする説など多岐にわたる。

しかしながら、本稿では、このような織田信長の歴史上の真実を追究し、諸説を検証することが目的ではない。

本稿の目的は、革命児としてすでに我々の頭の中でイメージとして描かれたカギ括弧付きの変革者「信長」をもとにして、DC理論のフレームワークを構築することを試みることである。

したがって、本稿に登場する「信長」はあくまでも野心家、変革者、英雄として我々の頭の中でイメージされたカギ括弧付きの「信長」を想定していることをご了承願いたい。

## 2. 代表的な競争戦略とその変遷

競争戦略の理論には2種類ある。つまり、企業の収益の源泉は①市場・業界、②企業内のリソースと二通りの解釈がある。

収益の源泉は市場・業界とする考え方は、SCP理論 (structure conduct performance) といわれる。自社の業界におけるポジションニングを重視する考え方で、提唱者は、ハーバード大学教授のポーターである。

SCPの代表的なフレームワークに5force などがある。5force とは下記をさす。

- 1 潜在的新規参入
- 2 競合関係
- 3 顧客の交渉力
- 4 売り手の交渉力
- 5 代替製品

これに対して、収益の源泉は企業内のリソースにあるとする考え方をRBV (resource based view) という。これは、自社内の経営資源 (リソース) に着目した理論でユタ大学教授バーニーらが提唱した。

リソースには財務資源、物的資源、人的資源、組織資源などがある。企業が競争優位を獲得するために必要な固有のリソースの必要条件として、下記のようなVRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organization) が挙げられる。

価値 Valuable：そのリソースが顧客に対して価値を創出していること。

希少性 Rare：その価値を創造するリソースが希少資源であること。

模倣困難性 Inimitable：そのリソースを他社が模倣することが困難であること。

組織 Organization：そのリソースを組織的に有効に活用できること。

SCPとRBVの論争があった時期もあるが、SCPとRBVの両者はいずれも重要な理論で、

優劣を議論するのは無意味だ。

さらにリソースに関して、固有の資源が、逆にコア・リジディティ（硬直性）として企業を環境に不適合させるリスクも指摘されるようになった。過去の成功体験を、模倣してそのまま踏襲すれば失敗するリスクがある。なぜならば、価値観や環境が変化しているからだ。

古い価値観や自社のかつての強みにとらわれすぎるとイノベーションのジレンマがおきるからだ。写真フィルムにこだわっているのは、デジカメに出遅れることになる。昭和の（成功した）マネジメント手法が、令和の時代には、ハラスメントになる危険性もあるのだ。

次に企業の競争優位の源泉は、企業の固有の資源それ自体にあるのではなく、固有の資源を組み合わせたり、活用したり、調整したりする能力（ダイナミック・ケイパビリティ）にあるとする RBV を拡張したアイデアが登場してくる。

つまり、リソースは静的な概念であるが、ダイナミック・ケイパビリティは動的な概念である。企業は変化し続けている。この企業の変化を説明する理論がダイナミック・ケイパビリティ理論なのである。

ここで、与えられたリソースを効率的に使用し、利益最大化しようとする企業の通常の能力がオーディナリー・ケイパビリティ（OC）であり、より高次の変化対応的な自己変革能力がダイナミック・ケイパビリティ（DC）である。

OC は、既存の資源の価値の維持コストの最小化、短期的な利益最大化をめざすが、優位性を将来にわたって確保するには OC と並んで DC が必要である。

DC は3つの能力に分解される。すなわち SST (sensing, seizing, transforming) である。

1 sensing

脅威やリスクを感知する。

2 seizing

ビジネスチャンスをつえ、リソースを再構成して競争優位を獲得する。

3 transforming

持続的な競争優位のために組織を変容してゆく。

環境の変化に企業が直面した際、SST のプロセスでダイナミック・ケイパビリティを発揮する。組織を変容したあとも、さらに新たな環境変化が到来することが予想されるため、SST は直線的なプロセスではなく、繰り返すサイクルとってよい。

この SST のプロセスをティースはオーケストレーション（調整）と呼び、これが円滑にまわるように采配を振るのが経営者の役割であるとした。

次章では、これらの DC のフレームワークを「信長」に適用してみよう。

### 3. 戦国大名の OC と信長の DC の比較

兵に関して、戦国時代の OC は「兵の数」であった。しかし、「信長」の DC は兵の質であった。すなわち専門武士を用いたのである。専門武士をかかえるためには、それ相応の経済力が信長にあったからだ。

戦国時代の OC では、通常の軍事技術に対して、「信長」の DC は新しい軍事技術をもちいた。たとえば、敵よりも長い三間半柄の長槍を足軽に持たせた。また大量の鉄砲を足軽にもたせ集団戦法を行った。

戦国大名の城は、OC では、領土の拡大や戦略拠点を目的とする。一方、「信長」の城の DC は、頻繁に居城を変える、しかも豪華かつ巨大な城で、家臣にも城をつくらせた。築城ではなく、新たな都市（城下町）の建設をめざした。これは城下町に人を集めやすくし、イメージ戦略で民衆に安心感を与え、税を取りやすくする効果もあったと思われる。

仏教勢力との維持コストに関して、OC では短期的な利益最大化をめざし、短期的なコスト計算を行う。各種の利害を調整し、無難な戦略を展開すれば既存の資源価値は維持され、維持コストは最小ですむと考えるのだ。

一方、「信長」の DC では、寺社の既得権益を打破することを企て、比叡山を焼き討ちする。天皇・将軍の権威を利用するのも、DC といえよう。これは、ビジネス・エコシステムの形成ともいえる。

近江は古代から交通の要衝であったが、東山道近郊に宿将を置き、通路を確保し、領国の道路の整備に尽力し、山中道の改修、勢田橋の建設、尾張国中の道路整備を行い、琵琶湖の湖上権を掌握するなど近江の交通路の整備をしたのも DC といえる。

### 4. 信長の SST

本章では、SST のフレームワークを「信長」にあてはめてみる。

まず寺社勢力について考えてみよう。

#### 1 sensing

寺社の広大な領地（荘園）、寺社勢力の脅威を感知する。

#### 2 seizing

ビジネスチャンスをつかえ、リソースを再構成して競争優位を獲得する。そのために寺社の既得権益を打破しようとする。

#### 3 transforming

持続的な競争優位のために組織を変容してゆく。比叡山の焼き討ちを行い、キリスト教を容認する。

「信長」の樂市樂座については、次のように考えられる。

1 sensing

「座」商売が特権化していて、仕入れ・販売を独占していた。不当な高値販売もあった。脅威を感知した。

2 seizing

ビジネスチャンスをつかえ、リソースを再構成して競争優位を獲得する。そのためには、商人の往来を自由にして都市をつくる。

3 transforming

持続的な競争優位のために組織を変容してゆく。売り上げに応じて冥加金を商人から徴収する。

「信長」のキリスト教に対する SST は次のように考えられる。

1 sensing

キリスト教の布教に脅威を感知した。

2 seizing

ビジネスチャンスをつかえ、リソースを再構成して競争優位を獲得する。寺社の既得権益を打破した。

3 transforming

持続的な競争優位のために組織を変容してゆく。南蛮貿易の利権を得る。

ティースは SST のプロセスをオーケストレーション（調整）と呼び、これが円滑にまわるように采配を振るのが経営者の役割であるとした。

## 5. 進化経済学的なアプローチ

ペンシルバニア大学のウインター教授たちは、DC 論を RBV の拡張と考えるのではなく、進化経済学的な立場から、ダイナミック・ケイパビリティ理論を考える。進化経済学的には企業はルーティンの束から構成されると考えられる。

ルーティンについて入山（2021）は「組織のメンバーが同じ行動を繰り返すことで共有する、暗黙知と形式知を土台にした行動のプロセスのパターン」と定義している。

ルーティンは組織に安定化をもたらす、組織の記憶の仕組みである。ルーティンの充実した組織は余裕ができ、進化できることになる。

ルーティンには様々な種類があるが、既存のルーティンを修正するより高次のルーティンがあると考えられる。これがダイナミック・ケイパビリティであると解釈する考え方がある。

安定的な環境では、細かいルーティンは有効だが、変化が激しい状況では、細かいルー

ティンは、かえって組織を硬直化させ、環境変化に対応できない弊害がある。

したがって、環境変化が大きいときには、企業が意思決定のルールをシンプルなものだけ、すなわち行動規範・優先順位などについて大枠なものだけ、決めておいてたほうがダイナミック・ケイパビリティを高めることができる。

細かい分析をするよりもシンプルルールに従うほうが、心理的負荷をかけずに、よりすぐれた意思決定を生み出せることが多い。

シンプルなルールがすぐれた判断につながるが多いのは、ノイズを除去できるから。あれこれ時間をかけて検討すると、枝葉末節にこだわり、かえって根幹を見失ってしまうという。

スタンフォード大学教授アイゼン・ハートによれば、シンプルルールには4つの特徴がある。

- 1 ルールの数が少ない。
- 2 使う人にあわせてカスタマイズできる。
- 3 具体的である。
- 4 柔軟性がある。

たとえば、ウォール街に君臨した伝説の大投機家の損切りのルールは、「損失が10%になる前に損切りする」であったし、エベレスト登山の隊長スコット・フィッシャーの登山ルールは「午後2時までに山頂に到達できなければ、潔く引き返す」であった。しかし、このルールに反し登頂を執行したため、1996年5月10日のエベレスト遭難事故が起きた。

「信長」のシンプルルールには、好機を逸せぬスピード攻撃、会議は時間の無駄、情に左右されない合理性、部下の行動は結果がよければそれでよい、などの発想があると思われる。

## 6. むすびに

本稿では、変革期の英雄、革命児として伝説化された「信長」をDCのフレームワークを用いて考察した。

「信長」の軍事戦法や城、仏教勢力やキリスト者、商人、将軍・公家への対応の仕方は、短期的利益を目的とするOCではなく、戦略的なDCであることがわかった。

また、これらの対応はSSTにも分解可能であることも示した。SSTを円滑にまわすオーケストレーションが必要だが、「信長」はオーケストレーションを怠り、最後に、明智光秀の「脅威」に対するsensingができなかったのである。

DC 理論を RBV の拡張ではなく、シンプルルールととらえる考え方もある。「奇襲攻撃」に見られる「スピード」などは「信長」のシンプルルールの一つであろう。

### 参考文献

- 入山章栄 (2021) 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社
- 加納正二 (2021) 『江戸の経済社会と商人の生きざまー天下布武から大政奉還までの 300 年間』敏貞社
- 菊澤研宗 (2019) 『成功する日本企業には共通の本質がある』朝日新聞出版
- 菊澤研宗 (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
- 木下耕二 (2023) 『ダイナミック・ケイパビリティのフレームワーク』中央経済社
- 東京商工会議所 人材・能力開発部 (2023) 『2023 年度 新入社員意識調査 集計結果』
- 渡部直樹編著、デビッド・J・ティース他著 (2012) 『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社
- D.J. ティース著、菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵訳 (2022) 『ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』中央経済社
- ドナルド・サル、キャスリーン・アイゼンハート著、戸塚隆将監訳 (2021) 『SIMPLE RULES』三笠書房
- D.J.Teece(2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, Vol.28,No.13.
- D.J.Teece (2012) Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action, *Journal of Management Studies*, Vol.49, No.8.
- D.J.Teece (2014) The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an Economic Theory of Firms, *The Academy of Management Perspectives*, Vol.28, No.4.