

## アリペイの経営戦略： ダイナミック・ケイパビリティの活用

Dong Jiahui

本研究は変化し続け、変化の頻度が加速化されていた経営環境に着目した。急速に変化し続ける経営環境において、企業が競争優位を獲得することが難しくなり、加えて持続的競争優位の源泉が環境の変化と共に変わっていくと、企業がより良いパフォーマンスを獲得するのが困難となる。今までの戦略マネジメントの議論において、競争優位を獲得することが重要な課題となり、1980年代からポーターのポジショニング学派は企業の外部環境から議論を始め、企業が競争優位を獲得するための指針を与えた。しかし、ポジショニング学派の考えでは企業内部の資源や能力に対する考慮は少ないため、1990年代に入ると、バニーがリリース・ベースト・ビューを提示し、企業の持つ資源から競争優位の源泉を探求しようとした。その後、IT技術の発展により変化が加速された経営環境においては、ポーターのポジショニング学派もバニーのリソース・ベースト・ビューの考え方も不十分となり、Teeceはダイナミック・ケイパビリティを提示した。ダイナミック・ケイパビリティは急速に変化し続ける経営環境に着目し、経営環境の変化に合わせて企業内部の能力と資源を絶え間なく再構築することにより、企業がより良いパフォーマンスを獲得することが出来ると考えた。

2018年から始まった日本におけるキャッシュレスブームは、10年ほど前の中国のキャッシュレス化と類似性の高い社会的変化である。中国のキャッシュレス化を引き起こす会社、アリペイ（現アント・フィナンシャルグループのサービス）を研究することが非常に有意義であると考え、研究の対象はアリペイにした。アリペイは現在中国のサード・パーティー支払い業界において、市場シェアが一位である。同社は、少なくとも5年間は市場シェアの一位を維持してきた。アリペイの成長経路を研究するために、経営環境、沿革、そして関連する会社のことを調べる必要があると考え、中国のEC（E-commerce）市場、アリババグループのことも調べ、アリペイが業界一位である原因を明らかにすることが重要であると考えている。

本研究は、先述の研究背景と問題意識を前提に、サービス開始から15年、著しい成長を遂げてきたアリペイの原因をダイナミック・ケイパビリティと結びつけることで、同社が急速に成長した理由と業界一位を維持してきた理由を提示したい。

先行研究では、戦略マネジメントにおいて、競争優位の源泉を議論することが重要な課題となり、SCPモデル、ポジショニング学派、リソース・ベースト・ビューそしてダイナミック・ケイパビリティそれぞれの先行研究を考察した。ダイナミック・ケイパビリティには、より精緻化したモデルが必要と考え、論文と書籍を研究した結果、Teece（2009）で挙げられたモデルを用いて、アリペイの事例を研究した。

また、より多くの事例が必要と考え、中国の新聞サイト、雑誌記事、書籍などを調べ、アリペイに関する重要な事件をまとめた。アリペイとゆかりのあるアリババグループの成長と沿革、中国EC業界の成長と政府の政策の支援なども論じた。そしてアリペイの設立から、急成長、成長期の迷い、ライセンス獲得のための私有化、金融サービスの展開、モバイル・ネットワークのブーム、個人信用システムなどの事例について研究した。

さらに本論文は、今までダイナミック・ケイパビリティに関する重要な定義を上げ、ダイナミッ

ク・ケイパビリティに関する限界点を述べた。ダイナミック・ケイパビリティの理論自体が膨大である為、ダイナミック・ケイパビリティの精緻化したモデルの全要素を議論することは不可能である。本研究ではダイナミック・ケイパビリティの最重要の部分である、資産や組織構造の再結合・再配置の能力、「脅威のマネジメントと資源の転換」に着目し、アリペイの事例と合わせて研究をした。

その結果、本論文は、アリペイがダイナミック・ケイパビリティを有していて、競争優位を獲得し、維持してきた理由にたどり着いた。アリペイがダイナミック・ケイパビリティを有していた理由としては、組織構造自体が Herbert Simon のいう準分解可能性を持つ、自社の最重要の共特化資源である人的資源を大事にし、事業環境の変化にアンテナをはっている。このようなトップ・マネジメントがいる故、同社はダイナミック・ケイパビリティを有していると考えられる。

本研究はアリペイの経緯を明らかにする中で、ダイナミック・ケイパビリティがアリペイの発展と競争優位性を保つために役に立つことを示した。今後の市場環境の変化はさらに激しさを増すと考えられ、市場競争におけるダイナミック・ケイパビリティの重要度の高さを再認識する必要がある。

最後に、本研究の限界を述べ、今後の研究課題を明らかにした。