

# 資源ベース理論からダイナミック・ケイパビリティ理論へ

寺 前 俊 孝

## 目 次

1. はじめに
2. 資源ベース理論の背景
3. ダイナミック・ケイパビリティの定義
4. ダイナミック・ケイパビリティ理論の理論的位置
5. 組織・競争優位・環境の相違
6. 結び

## 1. はじめに

筆者は前著論文「伝統的な経営戦略論の再吟味」において、伝統的な経営戦略論（主に 1960 年代から 1990 年代初頭までの経営戦略論）のサーベイを試みた。その結果、これらの経営戦略論には Mintzberg が指摘した、戦略プランニング思考への過度な信仰から生じる誤解の問題（Mintzberg, 1994 (a), pp. 109-112, 邦訳, pp. 233-240）や、Ghemawat や河合も指摘したようにポジショニングベース理論と資源ベース理論が抱えている「環境変化が少ないスタティク（静態的）な状況を前提とした理論」であるといった問題が明らかとなった（Ghemawat, 2001, pp. 71-72, 邦訳, pp. 107-108, 河合, 2004, pp. 41-42, pp. 51-52）。換言すると、これらの経営戦略論は、環境変化が激しい動態的な状況下（特に、1990 年代以降急速に進んだ経済のグローバル化など）においては、様々な事象を論証することが困難である、という決定的な課題が残った。

しかし、拙稿（2013）で論じたように、1990 年代後半以降の経営戦略論における研究は、Teece や Eisenhardt & Martin（2000）、あるいは

Mintzberg（1994b）のように、市場はスタティクなものではなくダイナミック（動態的）なものであるという前提に基づいた研究が盛んに行われるようになった。特に、Teece に代表されるようなダイナミック・ケイパビリティ理論については、1990 年代終盤から 2013 年の現代まで、日本でも活発に議論がされている。オフィス・オートメーション学会（現在の情報経営学会）の学会誌では、2005 年に特集号が公開された他、渡部（2010）あるいは、Helfat et al.（2007）や Teece（2009）といった文献も注目を集めている。

本稿では、このように近年注目が高まり続けているダイナミック・ケイパビリティ理論の背景や形成過程を明らかにし、しばしばポスト資源ベース理論として扱われるダイナミック・ケイパビリティ理論と、資源ベース理論との違いを明確化することに主眼を置くこととする。

## 2. 資源ベース理論の背景

### 2.1 資源ベース理論

まず、拙稿（2013）でも論じたが、ダイナミック・ケイパビリティ理論の背景として、しばし

ば挙げられる資源ベース理論について、今一度簡単に紹介する。

資源ベース理論は、Wernerfelt (1984) に端を発し、その後 Barney, Hamel & Prahalad (1994) などによって確立された。Wernerfelt は、Penrose が 1959 年に発表した著書 *The Theory of the Growth of the Firm* (邦訳:『企業成長の理論』) で論じられていた「資源」の概念を戦略論の視点から再吟味し、従来の視点とは異なり、企業が持つ固有の経営資源や、そのマネジメントの方法と利益性との関係に着目した。つまり、企業の成長は企業が持つ経営資源に左右されるということである (Wernerfelt, 1984, pp. 171-175)。Barney は、企業の経営資源やケイパビリティの定義、そして経営資源の異質性 (企業ごとに生産資源は異なっている) と経営資源の固着性<sup>(1)</sup> の前提は非常に抽象度が高いことから、これらの定義や前提に基づいて、より一般的に適用可能なフレームワークを構築することを模索し、企業内部の経営資源における強みと弱みを分析する手法として VRIO を提示した。VRIO とは、経済価値 (Value) に関する問い (その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするのか)、希少性 (Rarity) に関する問い (どのくらい多くの競合企業が、その特定の価値ある経営資源やケイパビリティをすでに保有しているだろうか)、模倣困難性 (Inimitability) に関する問い (ある経営資源やケイパビリティを保有しない企業は、その獲得に際し、それをすでに保有する企業に比べてコストの面で不利であるか)、組織 (Organization) に関する問い (その企業は、自社が保有する経営資源やケイパビリティがその戦略的ポテンシャルをフルに発揮するように組織されているか)、を示している (Barney, 2001, pp. 155-172, 邦訳[上], pp. 242-271)。

Hamel & Prahalad は、Barney と同様に企業

の競争優位の源泉について、自社が保有する能力に存在することを指摘し、企業の競争力の核を担う能力「コア・コンピタンス」を創造し、育むことの重要性を論じた (Hamel & Prahalad, 1993)。

これらの研究のポイントは、ケイパビリティ、コア・コンピタンスである。

### 1) ケイパビリティ

ケイパビリティの研究のルーツは定かではないが、Barney によれば、「企業が経営資源を組み合わせたり活用したりすることを可能にする企業属性のみ」と曖昧な概念を主張している。一方、経営資源については、「企業の財務・物的・人的・組織資本の属性をすべて包含する」と論じている (Barney, 2001, pp. 156-157, 邦訳[上], p. 245)。

また、Stalk, et al. (1992) は、「ビジネス・プロセスであり、企業のキープロセスであると論じ、加えて SBU (Strategic Business Unit: 戦略的事業単位)<sup>(2)</sup> と職能を結び、サポート・インフラストラクチャーに戦略的投資を行うことでケイパビリティは創造されるものである。そのため、ケイパビリティは職能横断的なものである」と論じた (Stalk, et al. 1992, p. 60, 河合, 2004, pp. 56-57)。

さらに、Day & Reibstein (1997) も Stalk et al. (1992) と同様に、「経営資源を最も有効に活用するためにそれらをつなぎ合わせるための接着剤として機能するもの」と論じている (Day & Reibstein, 1997, p. 58, 邦訳, p. 70)。

このようにケイパビリティに関する定義は、目的に合わせて、経営資源を有効に活用するための無機のあるいは有機的なコンピタンスであり、そこには、技術・ノウハウ、企業文化・従業員の各自のバックグラウンド、提携先・取引企業、地理的環境などが含まれる。

## 2) コア・コンピタンス

周知の通り、コア・コンピタンスという概念については、Hamel & Prahalad によって論じられた。コア・コンピタンスの定義は、「顧客に特定の利益をもたらす一連のスキルや技術」とされている（Hamel & Prahalad, 1994, p. 199, 邦訳, p. 315）。コア・コンピタンスは、企業固有の技術や製品、無形資産単体のことではなく、それらを束ねたものであり、言うなれば個々のスキルや組織といった枠を超えた学習の積み重ねである、と強調されている。加えて、個々の技術、無形資産（知識、ノウハウなど）といったコア・コンピタンスを構成するためのスキルや技術など企業が持つ能力を「企業力」という独特の言い回しで論じている。しかしながら、「企業力」とスキルの違いについて言及することなく、マネジャーは、コア・コンピタンスとなり得る能力を分解し把握しておくことの必要性を論じた（Hamel & Prahalad, 1994, pp. 202-203, 邦訳, pp. 321-322）。

以上が、Porter のポジショニング理論以降、Porter 理論の問題点とされていた「持続的な競争優位を確立するための決定的な組織内要因がいかなるものであるのか」、に対する1つの答えとしての資源ベース理論である。企業が所有する能力（技術）・資源（人的資源・設備・製品・地理的位置など）・財務リソース（内部留保など）・（業務）システムを持続的な競争優位の源泉とし、これらをケイパビリティ、あるいはコア・コンピタンスという概念でもって確立した資源ベース理論が注目を集めるようになった。

## 2.2 Penrose と資源ベース理論

資源ベース理論は、Penrose が1959年に発表した著書 *The Theory of the Growth of the Firm*（邦訳：『企業成長の理論』）に依拠したWernerfelt（1984）に端を発したものの、ドラ

スティックな環境変化を前提としていないことや、ポジショニング理論への依存が高い、という大きな課題が残された。しかしながら、Teece が論じたように、「資源ベース理論のルーツとされる Penrose（1959）において、Penrose が示した、「企業が持つ代替可能な資源の束」は、過去の経営活動の一部から生み出されている。これらの資源は、活用され様々な最終製品を生み出すことに寄与し、経営者は企業の製品ポートフォリオを顧客のニーズに合わせて変えることに努める。さらに、利益は差別化を実現するだけでなく、余剰、未利用資源を活用することからも生じる」と論じられている（Teece, 2009, p. 86, 邦訳, pp. 87-88）。つまり、Penrose の研究において、企業は持続的な競争優位の構築・維持・再構築（脱構築）をするために、所有し得るあらゆる資源・ケイパビリティの見直しに関する必要性を指摘している。だが、資源ベース理論では、あくまで競争優位の源泉は、資源・ケイパビリティに準じたものであるという議論に留まっている。

しかしながら、Teece に依拠すれば、経営戦略論の分野で Penrose の業績の注目すべき点は、「資源の集合体としての企業」という主張を概念化したことにある（Teece, 2009, p. 116, 邦訳, p. 116）。なお、Penrose が掲げる「資源」は、有形（物的）資源・無形（人的・知識・ノウハウ）資源の2つが含まれている。そして、無形資源は、Nelson & Winter が提示したルーティンの概念（詳細は後述する）に従えば、日々の業務を通して、磨き上げられ・継承される（Nelson & Winter, 1982, pp. 96-136, 邦訳, pp. 119-171）。

また、Teece は、「Penrose の〈企業の成長に必要な人的資源、チェンジ・マネジメントは企業特殊的なものである〉という主張は、経営能力は無限かつ意識的に拡張することができず、仮に拡張するものであれば、高位の人的資源の

新規採用・開発が追加的に求められる」と論じている (Teece, 2009, p. 120, 邦訳, p. 121)。言うなれば、企業の成長に関わる経営能力の真髄は、人的資源の要素が強いことを示している。故に、組織は、日々の業務等を通じた学習によって、資源を効率的に利用する術を身につける。そして、日々の学習を通して獲得した能力は、良好なバランスシートを持たない企業であっても成長を牽引する要因となる可能性がある (Teece, 2009, pp. 117-118, 邦訳, p. 118)。

### 2.3 資源ベース理論の問題点

資源ベース理論とそのルーツとされる Penrose の業績に対する評価については、上述した通りである。しかしながら、岡田 (2001) で論じられているように、資源ベース理論 (Barney (2001), Hamel & Prahalad (1994) など) では、競争優位の条件である「価値を生み出すこと」について、あくまでもポジショニング理論に依拠している。このことを踏まえると、資源ベース理論単独での競争戦略論という地位の確立は困難である (岡田, 2001, p. 91)。加えて、河合は、資源ベース理論の研究に代表される Barney (2001) と Hamel & Prahalad (1994) について、次のように論じている。まず Barney の理論は、組織能力一般については述べているものの、需要不確実性を扱うには至らず、ダイナミック戦略能力についても述べられていない (河合, 2004, p. 52)。加えて、Hamel & Prahalad (1994) についても、環境そのものの作り替えを目指すものであると一定の評価をしているが、固有の資源へのコミットメントを前提としているため、十分ではないと論じている (河合, 2004, pp. 58-59)。

さらに、拙稿 (2013) で、筆者は市場の不確実性を考慮した経営戦略論としての資源ベース理論について、一定の可能性に言及しつつも、これらはあくまで「市場が静態的である」こと

を前提としていることを念頭において見る必要があることを明示した。そして、資源ベース理論は、ポジショニングベース理論を補完するものでしかなく、「市場が静態的である」ことを前提に置くことで、戦略が目標化し、あらかじめ定められた指針という捉え方をされてしまう傾向にあることを論じた。このような状況に陥ると、企業は戦略や組織構造の柔軟性を欠くようになってしまう傾向が見られる。その結果、将来異業種から思わぬ新規参入者が現れ、既存のビジネスモデルが破壊され大きな業界構造の変化が引き起こされた場合に、業界から撤退 (事業転換) をするか、他の企業と提携 (場合によっては身売りを選択することもあり得る) することによって、大きく変貌した業界に適応するか術がなくなることを指摘した (寺前, 2013, p. 51)。

資源ベース理論について、このような批判が議論される中で、Teece も同様に、「資源ベース理論は、企業が成功の源泉をどのように持続するかを考慮していないという意味において静態的である。(特に経営者による) 学習について、資源ベース理論は勘案しているが、より強固な枠組みが必要とされる」と論じている。

これを踏まえて Teece は、企業に価値の増大をもたらす差別化点の構築・維持を可能にする組織と個人のケイパビリティの識別という活動にダイナミック・ケイパビリティは由来する形で存在するものであると論じている (Teece, 2009, p. 87, 邦訳, p. 88)。

以上のような資源ベース理論への批判と展望を考慮しながら、その処方箋として 1990 年代終盤から現在に至るまでの約 15 年もの間、急速に注目を集め世界中で活発に議論がなされているダイナミック・ケイパビリティ理論の定義について、以下でいくつか確認していきたい。

### 3. ダイナミック・ケイパビリティの定義

ダイナミック・ケイパビリティという用語が登場したのは、Teece によれば、Teece, et al. (1990a, 1990b) とされている (Teece, 2009, pp. 88-89, 邦訳 p. 90)。しかし、ここではダイナミック・ケイパビリティに関する研究のルーツとして一般的に用いられる Teece & Pisano (1994) や Teece, et al. (1997) を中心に論じることとする。

Teece & Pisano (1994) では、企業内の歴史的経緯や企業（組織）プロセスに根づいているオペレーション・ルーティンの高い遂行力に企業由来の競争優位が存在し、これらを環境変化に適用するためのイノベーション力とダイナミック・ケイパビリティが密接に関わっていると論じられている (Teece & Pisano, 1994, pp. 553-554)。また、Teece et al. (1997) において、彼らは Teece & Pisano (1994) に依拠し、企業の競争力とダイナミック・ケイパビリティの関係を踏まえながら再考すると共に、ダイナミック・ケイパビリティの定義を、「環境変化に対応するために、（企業の）<sup>(3)</sup> 内外にある能力を統合、構築、再配置するための企業の能力」と明確に論じた (Teece et al., 1997, p. 516)。そして、彼らは、ダイナミック・ケイパビリティを決定づける要因として、①プロセス (process)、②ポジション (position)、③パス (path) を挙げている (Teece et al., 1997, pp. 518-524)。

また、Teece et al. (1997) では、著しい環境変化に適応し、持続的な競争優位を維持・向上させるために、模倣困難なダイナミック・ケイパビリティを獲得することが必要であり、それは組織能力に大きく左右されることを指摘している。加えて、ダイナミック・ケイパビリティは組織プロセス（ルーティン）に最も現れやすく、特に①調整・結合、②学習、③再配置・変換、という3つのポイントについて Teece et

al. (1997) では論じられている (Teece et al., 1997, pp. 516-520, 朴, 2005, pp. 140-141)。

Teece によれば、ダイナミック・ケイパビリティは、厳しい競争にさらされた環境変化の只中で、いかにして企業が持続的競争優位を実現するかを説明するものとされている。またダイナミック・ケイパビリティは、企業に価値の増大をもたらす差別化点の構築・維持を可能にする組織と個人のケイパビリティの識別、という活動に必然的に行き着くことになる。そして、ダイナミック・ケイパビリティ理論の中核には、企業の機会・脅威に対する機敏性の維持と、新しい機会の実行を可能にするだけでなく、成功の初期段階の果実を獲得するためのシステムを設定し、成功を維持するための絶え間ない変化を可能とするような、経営者の属性、経営システム、組織デザイン、といった要素を明確にする努力にほかならない (Teece, 2009, p. 87, 邦訳, p. 88)。

なお、Teece のダイナミック・ケイパビリティ理論は、上述した Penrose の主張といくつかの要素において整合性が見受けられる<sup>(4)</sup> ことから、Teece 自身も「Penrose の主張は、弱い形でのダイナミック・ケイパビリティ理論である」と論じている (Teece, 2009, p. 118, 邦訳, p. 118)。

さらに、Eisenhardt & Martin の研究において、ダイナミック・ケイパビリティは市場変化への適応や創造のために、内外のリソースを活用（創造、再配置、統合、獲得、解消）する企業の戦略的、組織的なプロセスなどのサブ・プロセスを含んだ研究であると論じられている (Eisenhardt & Martin, 2000, pp. 1106-1107)。

また、Winter は、ダイナミック・ケイパビリティを「ケイパビリティを拡張・修正・創造することに寄与し、短期間で企業存続の可能性を高める能力である」と定義している (Winter, 2003, p. 991)

そして、Helfat はダイナミック・ケイパビリティの定義について、Teece et al. (1997) や Eisenhardt & Martin (2000) などいくつかの先行研究のサーベイを通して、「組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力である」と論じている (Helfat, 2007, pp. 1-4, 邦訳, pp. 1-6)。

以上の先行研究を通して見えるように、資源ベース理論における競争優位の源泉が企業内部に存在する希少で模倣困難な経営資源にあるとされているのに対し、ダイナミック・ケイパビリティ理論では、経営資源を活用するプロセス (Process) やそれに基づく学習 (Learning), さらに諸プロセスが確立された経路 (Path) や、これらに基づいたイノベーションを促進する能力に見出されるものであると考えられる。

#### 4. ダイナミック・ケイパビリティ理論の理論的位置

ダイナミック・ケイパビリティ理論は、その形成過程において、様々な理論の影響を受けながら形成されてきた。具体的には、Penrose の「企業成長」に関する研究、「資源ベース理論」、Williamson の「取引コスト理論」や、Nelson & Winter の「進化経済学」などが挙げられる。本章では、これらの各理論とダイナミック・ケイパビリティ理論との関連性について論じていく。なお、本来であれば、各理論の詳細を踏まえながら論じるべきであるが、本稿では便宜上、各理論の概要を簡略的に示した上で、ダイナミック・ケイパビリティ理論との関係について論じる。加えて、ダイナミック・ケイパビリティと、Penrose の「企業成長」に関する研究との関係については、上述した通りであるため、ここでは省略する。

まず、資源ベース理論との関係については次の通りである。資源ベース理論での競争優位を

決定づける要因は、企業内部に存在する希少で模倣困難な資源である。しかし、これらの強みは、市場ニーズ変化や競争環境の変化に伴って次第に優位性を失っていく。Leonard-Barton (1992) は、企業の優位性喪失の問題について言及し、ケイパビリティを①専門的なシステム、②スキルと知識、③価値観と規範、④マネジメント・システムと定義した。①専門的なシステム、②スキルと知識は、蓄積されたものであるのに対し、③価値観と規範、④マネジメント・システムは、蓄積された知識をコントロールするために活用されるものと論じるとともに、競争優位の源泉となるこれらの知識をコア・ケイパビリティと論じた (Leonard-Barton, 1992, pp. 112-114)。その反対に、競争優位の源泉となり得たケイパビリティであっても、諸活動の硬直化 (業務システムのルーティン・ワーク化) が加速することで、優位性を失ってしまったケイパビリティをコア・リジリティと論じ、加えて、コア・ケイパビリティとコア・リジリティは組織能力が持ち得る二面性であると論じた (Leonard-Barton, 1992, pp. 118-121, 永野, 2010, pp. 185-186)。この問題の1つの答えとして、Teece は、進化的適合度の概念を提示した (Teece, 2007a, p. 1321, 邦訳, p. 6, 赤尾, 2010, p. 102)。進化的適合度とは、ケイパビリティがいかに関業の存続を促すことに寄与するものかを示すものである (Teece, 2007a, p. 1321, 邦訳, p. 6)。これらのことを踏まえ、赤尾は、Teece の研究において、無形資産の結合を行うことは、ダイナミック・ケイパビリティの一要素でしかないと論じている (赤尾, 2010, pp. 102-103)。

次に、ダイナミック・ケイパビリティ理論と、Williamson の「取引コスト理論」との関係については以下の通りである。取引コスト理論は、Williamson の業績 (Williamson, 1975 など) によって理論形成がなされた。Williamson によ

る取引コスト理論では、戦略的提携のような中間組織の形態を市場、内部組織につけ加え、相対効率の分析を行った<sup>(5)</sup>。加えて、効率的な生産を維持していく上で特殊資産が必要とされる場合には、内部組織が望ましい組織形態を採り、投資主体が特殊資産に対して不可逆的な投資を行う必要がある場合、垂直統合などといった組織の統合に取り組むことが求められる（Teece, 2007b, pp. 27-29, 邦訳, pp. 44-48）。Williamsonによるこれらの主張について Teece は機会主義・契約の不完備性に着目していることから、組織デザインにまつわる諸問題についてのアプローチを試みるものであると論じている。その上で、機会主義・契約の不完備性が重要な要因となることを示唆している（Teece, 2009, p. 94, 邦訳, p. 95）。

最後に、Nelson & Winter の「進化経済学」との関係については、以下の通りである。Nelson & Winter によって確立された「進化経済学」では、経済変動の進化について組織ルーティン、探索、組織の淘汰環境といった3つのコンセプトが提示された（Nelson & Winter, 1982, pp. 400-401, 邦訳, pp. 462-463）。すなわち、組織ルーティンとは、企業を取り巻く多くの諸活動と深く関連するように拡張するポテンシャルを持っている。しかしながら、そこから経済変化やイノベーションの創出に取り組む組織あるいは、それらの管理に従事するような組織（例えば、研究開発機関やコンサルティング企業）については、それらの活動を組織ルーティンに収めることは難しい特性を持っている（Nelson & Winter, 1982, pp. 96-97, 邦訳, p. 120）。次に探索についてだが、Nelson & Winter は、現在進行中のルーティンを評価し、そこからルーティンの修正・変更・新たなルーティンの導入による刷新につながる組織行動について、それら自体が一部ルーティン化されているがために、予測しやすいものとなっている。その一方

で、これらがモデルの作成者やこれらの行動を実施する組織の視点から見ると、確率的な性質を持つことになる指摘している。最後に、組織の「淘汰環境」については、組織の拡大・縮小に関わるすべての要素に着目することが重要であるとともに、集団あるいは同一のDNAを持つルーティンに業務が委ねられるものであると論じている（Nelson & Winter, 1982, pp. 400-401, 邦訳, pp. 462-463）。進化経済学において、これらの要素は、1. 組織ルーティンには組織的な記憶・経験が埋め込まれていることを前提としており、利益の獲得という組織の目標を目指すために有力である。2. 企業・産業の制度の発展過程は進化プロセスであり、日々変化を続けており不確実性に溢れたものである。つまり、複雑なシステムや変化に直面した場合、それを把握し、打開策を策定・実行するためには継続的な日々のルーティンを通して獲得したケイパビリティを元にした探索が求められる。組織が存続を危ぶまれる状況（組織の淘汰環境）に直面した際、これらの活動を通して企業制度の見直し・進化を促すことが必要であり、そこには継続的な組織ルーティンを通して獲得した無数のケイパビリティの取捨選択と活用・進化が求められると考えられる（Nelson & Winter, 1982, pp. 399-404, 邦訳, pp. 461-467）。Petraf（2003）に依拠すれば、これは、プロセスの諸問題との関わりが非常に強いものであると推察できる。Petraf は、プロセスの諸問題とダイナミック・ケイパビリティとの関係性について、資源配分・組織変化、プロセスの諸問題などの点について論じる際には有用であるとともに、企業内部と戦略プロセスとの関連性について分析するための方法論として新しい可能性を持っていると論じている（Petraf, 2003, pp. 35-36, 邦訳, pp. 58-59）。また Teece は Nelson & Winter の主張に依拠し、ダイナミック・ケイパビリティの維持等のために、企業家的経営が求

められると論じている (Teece, 2007a, pp. 1346-1347, 邦訳, pp. 59-61)。

## 5. 組織・競争優位・環境の相違

ここまで、ダイナミック・ケイパビリティ理論の定義やそのバックグラウンドについて、上述の通り論じてきた。そして、ダイナミック・ケイパビリティに関する見解について、多くの論者の間では、一定の共通認識が存在することを確認した。さらに、ダイナミック・ケイパビリティ理論と関連するいくつかの理論との関係性について概観したことで、企業が保有する資産やケイパビリティ、あるいは企業に根付いているルーティンの拡張・再配置・統合・刷新といった活動と、戦略プロセス、あるいは組織デザインの維持・修正・刷新といった活動との間の結合は、環境要因が大きく影響を与えていることが見られた。これを踏まえ、以下では、Barney に代表される資源ベース理論とダイナミック・ケイパビリティ理論の違いや、ダイナミック・ケイパビリティ理論の中でしばしば、注目される環境要因（静態的環境と動態的環境）の捉え方について見ていく。

### 5.1 資源ベース理論とダイナミック・ケイパビリティ理論の違い

井村（2005）によれば、資源ベース理論とダイナミック・ケイパビリティの違いについて、1. 競争力の源泉に対する考え方の相違、2. 時間的概念の相違、といった2点を論じている。1. 競争力の源泉に対する考え方の相違とは、資源ベース理論では、企業間の強さ・弱さの違いを競合他社に対する隔離メカニズム<sup>(6)</sup>と生産資源が持つ異質性がもたらす経済レント<sup>(7)</sup>に由来する。一方、ダイナミック・ケイパビリティ理論では、環境変化に対応する上で、継続的に組織内外で資源の開発・発展・利用・獲得・

吸収を行う学習プロセスが、経済的レントをもたらし競争力に影響するとされている。2. 時間的概念の相違とは、資源ベース理論が経路依存性というそれまで蓄積してきた能力を強調しているが、ダイナミック・ケイパビリティ理論では、環境変化に適応した学習能力という変化への対応能力と捉えられている（井村, 2005, p. 106）。つまり、資源ベース理論は、それまでの経験や蓄積された能力、あるいは、そこから生み出された成果物に競争優位を見出すのに対し、ダイナミック・ケイパビリティ理論は、環境変化に適応するための学習能力・プロセスに競争優位を見出そうとするものであり、資源ベース理論よりも動態的な概念である。

このことを踏まえると、ダイナミック・ケイパビリティが効果的に適用されるのは、急速な環境変化に適応し、持続的な競争優位を維持・向上・獲得することに主眼が置かれている場合である。しかし、Eisenhardt & Martin (2000) では、市場を緩動態市場と高速動態市場という2つに分類（下表）し、いかなる環境下でも適用するための能力の獲得・再構築に視点が置かれている（Eisenhardt & Martin, 2000, pp. 1110-1116）。これに関連して、Eisenhardt & Sull (2001) は、IT産業の事例から急速な環境変化が起こりやすい傾向にある業界・市場において、主要な戦略プロセス（ネットワーク効果、規模の経済性、範囲の経済性の追求につながるもの）に集中し、そのプロセスを成功させるために組織に柔軟性を持たせるだけでなく、意思決定を下すことを支援するために明確化された規律（シンプル・ルール）を設けることで、競合他社との差別化に寄与し、中長期的な競争優位となる可能性があると論じている（Eisenhardt & Sull, 2001, pp. 110-112, p. 116, 邦訳, pp. 99-103, p. 109）。この点を考慮すると、Eisenhardt & Martin (2000) で論じられている高速動態市場（不確実性がより高い市場）への対応策とし

表 ダイナミック・ケイパビリティと動態市場の分類

|          | 緩動態市場                                    | 高速動態市場                                      |
|----------|------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 市場定義     | 安定的な産業構造，限定された境界，明快なビジネスモデル（変化は予測可能な線形的） | 曖昧な産業構造，ぼやけた企業境界，流動的なビジネスモデル（変化は予測不可能で非線形的） |
| パターン     | 既存知識に幅広く依存（緻密で分析的なルーチン）                  | 新しく得られた状況特有の知識に依存（単純で経験的なルーチン）              |
| 実行       | 直線的                                      | 反復的                                         |
| 安定性      | あり                                       | なし                                          |
| 成果       | 予測不能                                     | 予測不可能                                       |
| 効果的な進化の鍵 | 小さく頻繁に変化                                 | 多くの代替案の中から注意深く選択                            |

出所：Eisenhardt & Martin (2000) p. 1115, 朴 (2005) p. 142。

て挙げられるダイナミック論は，急速な環境変化が起りやすい業界（高速動態市場）であろうと，環境の変化がそれほど激しくない業界（緩動態市場）であろうと，それが持つ戦略論の本質は変わることはなく機能し，企業の戦略策定に寄与すると考えられる（寺前, 2012, pp. 61-63）。

## 5.2 静態的環境における競争と動態的環境における競争

さて，Teece の研究や Eisenhardt & Martin (2000) の研究からもわかる通り，資源ベース理論には，環境要因についての視座が含まれておらず，不確実性を考慮したフレームワークの構築には至っていない。このような問題提起から，ダイナミック・ケイパビリティ理論では市場の不確実性（環境のダイナミズム）についても触れられている。そこで，以下では Teece (2009) から，静態的環境における競争と動態的環境における競争について見ていく。

### 1) 静態的環境における競争

静態的環境における競争について Teece は，「現実世界の状態ではなく，知的枠組みを反映したものである」，と論じている。例えば，イノ

ベーションが起りえない業界構造での静態的環境における競争は，コスト競争によって生み出された製品しか存在し得ない。また，急速な価格下落も起こることはなく，業界を取り巻く企業はすべて同じ技術・ビジネスモデルで競争するため，市場は均衡状態となる（Teece, 2009, p. 240, 邦訳, p. 236）。

つまり，このような業界では，業界構造をひっくり返すようなビジネスモデルや製品を持った企業でない限り（例，アップルによる音楽業界への新規参入のケース），新規参入のメリットは希薄なものである。また，Teece は「この業界構造の場合，消費者は，新製品や正当な交渉の機会を奪われるものの，不当な価格請求をされることはない」，と論じている（Teece, 2009, p. 240, 邦訳, pp. 236-237）。

換言すると，静態的環境における競争は，政治的要因であったり寡占化が進んだ市場などで起こるものであり，政府による規制緩和政策の策定・施行，あるいは市場を形成する一部の企業が競合他社の不意をつくような組織行動（ここでは戦略の意味を含む）を採ったり，新規参入者によってビジネスモデルが一新されることがない限り，市場環境が変化することは考えにくい。

## 2) 動態的環境における競争

動態的環境における競争は、イノベーションに由来する要素に委ねられるものや、「嗜好」の変化、その他の不均衡をもたらす力学から生じる市場機会に由来するものであったとしても、それは、製品差別化、変化への急速な対応、といった様々な競争活動によって築き上げられるものである。動態的環境における競争は、静態的環境における競争と比較すると、直感的なものである (Teece, 2009, pp. 240-241, 邦訳, p. 237)。このような競争環境において、新規参入者も既存企業も同様に、新製品開発やビジネス・プロセスの見直しに尽力し、常に調整を行っている。そのため、急速な価格低下や新製品が頻繁に導入されるなどの動きが活発化し、製品ライフサイクルは短縮される。さらに、研究開発への投資や、技術の開発・改善・結合が進み、新たなイノベーションが創出される。イノベーションによって、新規参入の障壁は崩され、新規参入者は急増するが、ドミナント・デザイン<sup>(8)</sup> が出現してしまうと、業界の集中度は高まる。しかし、異業種から、業界内にはそれまで存在しなかった発想や技術を持って新規参入をした企業が、新たなイノベーションをもたらして、業界構造を一新してしまうこともある。つまり、動態的環境における競争と同じように、イノベーションと競争は密接な結びつきを持っている (Teece, 2009, pp. 240-242, 邦訳, pp. 237-238)。

つまり、動態的環境における競争にさらされている企業の経営者に求められるものは、機会を察知・捕捉し、知識・資本を機能させ成功に不可欠な競争に対応する、といった一連の諸活動を迅速に展開するための迅速な意思決定であると推察される (Teece, 2009, pp. 216-217, 邦訳, p. 215)。

以上のように、静態的環境と動態的環境にお

ける競争の差異について確認できた。ここで疑問に挙がるのは、静態的環境から動態的環境への変化の過程がいかなるものであるのか、ということである。この問いに対して、Teece は言及を避けている。というのも、Teece は上述したように「静態的環境における競争は現実世界の状態ではなく、一般的には知的枠組みを反映したものである」と論じていることから、Teece 自身はあくまで企業の経営環境は常に動態的環境にあるものと捉えていると解釈できる。それにもかかわらず、Teece が動態的環境と静態的な環境という2つの軸について触れている理由は、一般的な経済学的視点による分析の大多数が静態的競争のパラダイムに属していることを問題視しているためである (Teece, 2009, pp. 237-243, 邦訳, pp. 234-240)。また、Eisenhardt & Martin (2000) についても、この点について言及はされていない。そもそも、静態的環境と動態的環境における競争は、上述したように、まったく異なる市場体系であるため、一緒くたに扱うことは議論のすり替えである。

この点についてあえて言及するのであれば、筆者は静態的環境における競争から動態的環境における競争へと移り変わるプロセスについては、政治的要因 (政府の政策など) や業界内でのイノベーションに依存するものと考えている。政治的要因とは、例えば既存の業界が法的規制により様々な制約をかけられている場合、参入障壁は非常に高くなるため、既存の業界でビジネスを展開する企業各社は、安定的な利益を確保することが比較的容易であるため、激しい競争環境というものは比較的生じにくい。ところが、ここで既存の業界に競争を促すために政府が規制緩和を実施した場合、それまでの参入障壁は崩れ、業界構造は一変し、企業各社は顧客サービスの向上のために業務改革を進めることを迫られる。そして、この業界環境の急速な変化に対応できない企業は、収益が悪化し、

業界から撤退するか最悪の場合、倒産することとなる。この点について、Porter も「政府は、直接的ないし間接的に業界構造に大きく影響を与え、業界構造を変えるような動きをする。直接的な形としては、法律により業界への参入・競争の制限や収益性に制限を加えるような措置を講じることがある。一方、間接的な形としては、製品の品質や安全性、税金や海外投資に関する規制や環境規制が挙げられる。これらの規制について、社会的に見れば一定の成果を出しているように見られるが、これらの規制によって企業は製品の品質検査や研究に多大な設備投資をすることとなり、結果的に参入障壁は上昇し規模の経済性が高くなる」と論じている（Porter, 1980, pp. 181-182, 邦訳, pp. 246-247）。

次に、イノベーションに依存することについては、Christensen (1997) におけるイノベーションのジレンマの議論に依拠するものである。Christensen は、イノベーションには、「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」といった2種類のものがあることを指摘している。持続的イノベーションとは、新製品や既存の製品の性能を高めるものである。一般的なイノベーションの大半は、これにあたるものであり、持続的な性質を持っている。これは一般的には、主要市場のメイン顧客がそれまで評価してきた性能指標に従って、製品の性能を向上させるものである（Christensen, 1997, p. 15 (Introduction), pp. 10-14, 邦訳, p. 9, pp. 36-40）。しかし、このような技術革新（持続的イノベーション）が進む中で、時として破壊的な技術革新（破壊的イノベーション）が生じることがある。持続的イノベーションが進み、製品の性能が向上し続けることで、一定の利益を獲得することはできるが、この流れが進むことで、やがて既存の製品よりも性能が劣るにもかかわらず、「小型である」、「使い勝手が良い」、などといった特徴的な製品が市場のメイン・ターゲット

トとは別の新しい顧客層に支持され、次第に市場を侵食していくことがある。これが破壊的イノベーションである（Christensen, 1997, p. 15 (Introduction), 邦訳, p. 9）。言い換えると、破壊的イノベーションは、製品性能を引き下げながらも、そこに新しい価値を付与し、顧客に提供することで、新しい市場を開拓（もしくは既存市場の侵食）していく性質を持っている。破壊的イノベーションにより、既存市場の侵食が加速すると、競合他社はその市場構造の大変革に対応できるケイパビリティを持っているか、あるいはケイパビリティを再構築する能力を持っているかが企業の存続に大きく左右することとなる。

## 6. 結び

本稿では、まず、Barney などが提唱していた資源ベース理論を簡単に振り返ることからスタートし、資源ベース理論からダイナミック・ケイパリティ理論への注目が高まる中で、資源ベース理論と同様にダイナミック・ケイパリティ理論に、影響を与えた Penrose の主張と資源ベース理論との関係について論じた。加えて、資源ベース理論の問題点に言及すると共に、それを踏まえながらダイナミック・ケイパリティの定義の概要について、この分野のルーツとされる Teece & Pisano (1994) や Teece, et al. (1997) などの研究を中心にいくつかの先行研究のサーベイを試みた。その上で、ダイナミック・ケイパリティ理論とそれに関連するいくつかの理論（資源ベース理論、取引コスト理論、進化経済学）との関係性について論じた。そして、企業経営において企業を取り巻く環境要因（動態的環境要因）を考慮することの必要性に触れるとともに、Teece (2009) あるいは Eisenhardt & Martin (2000) に依拠して、環境の違い（静態的環境と動態的環境）による競争

構造の相違について論じた。加えて、静態的環境から動態的環境における競争へとシフトするプロセスとして、政治的要因（政府の政策など）とイノベーションという2つの要因に依拠するものであることにふれた。

本稿を通じて、次のことが明らかとなった。ダイナミック・ケイパビリティ理論は、ポスト資源ベース理論として位置づけられているが、資源ベース理論とは異質の理論であると考えられる。なぜなら、上述したように、競争優位の源泉についての前提が異質であることが挙げられる。資源ベース理論における競争優位の源泉は、経営資源の異質性と固着性から生じる経済レントに存在するものである。つまり、企業は、何らかの資源（あるいは生産資源）を持って市場に働きかけることで、市場シェアと利益を獲得するわけであるが、市場シェアと利益を獲得するに至ったプロセスについては、非常に抽象的なものであり因果関係が不明なものである。一方、ダイナミック・ケイパビリティ理論における競争優位の源泉に対する考え方は、企業活動を通して市場にアプローチを続けていく過程で、常に同時並行的に組織内外の資源を開発・利用・拡張・見直し・再配置・獲得に取り組み、その過程に生じる学習プロセスそのものが利益や市場シェア獲得の源泉に直結するというものである。つまり、組織内外の経営資源の活用方法を模索・拡充・再認識するための一連の「組織学習」に競争優位の源泉が存在するということである。また、環境変化に対する考え方についても、上述の通り、Eisenhardt & Martin (2000) では、緩動態市場（いわゆる静態的市場）と高速動態市場（いわゆる動態的市場）といった二面性について言及しているが、そこでも、静態的市場は、ビジネスモデルや産業構造などがシンプルで明確であるが、動態的市場では産業構造・市場境界は曖昧なものであり、ビジネスモデルも流動的で固定的なものでないこ

とに言及している（Eisenhardt & Martin, 2000, p. 1115）。しかし、拙稿（2012）で論じた通り、ダイナミック・ケイパビリティ理論に基づいた競争優位の確立については、動態的市場でのみ示されるものではなく、静態的市場においても活路を見出す可能性を持っている（寺前, 2012, pp. 61-63）。

以上のことをまとめると、ダイナミック・ケイパビリティ理論における競争優位は、組織内外の資源や環境に依存したものではなく、組織内外の資源や環境を熟知し、組織プロセスの過程で絶えず繰り広げられている学習を通じて、資源の活用方法に多様性と柔軟を持たせることで、環境や需要に対応することものと考えられる。また、Mintzberg の定義において、資源ベース理論は『カルチャー・スクール』<sup>(9)</sup> で論じられているのに対し、ダイナミック・ケイパビリティ理論は、『ラーニング・スクール』<sup>(10)</sup> で論じられている（Mintzberg, 1998, pp. 176-231, pp. 264-283, 邦訳, pp. 190-241, pp. 278-303）。このことから、資源ベース理論とダイナミック・ケイパビリティ理論は、同じ Penrose の理論的枠組みに依拠しながら、それぞれ発展してきた理論であるものの、現段階で競争優位の源泉に対する捉え方は、あくまで希少で模倣困難な資源であるのか、組織を取り巻く資源を活用する能力や学習プロセスに依存するのか、という決定的な違いが見られることは明らかである。

しかしながら、本稿には次のような課題が残ることも事実である。1. 実証分析の視点の欠如、2. ダイナミック・ケイパビリティ理論の多面性に関する視点の欠如、である。1. 実証分析の視点の欠如という課題については、企業の事例研究を試みることで、ダイナミック・ケイパビリティ理論の正当性を分析し、評価すべき点や課題を明確にすることが必要である。また、2. ダイナミック・ケイパビリティ理論の

多面性に関する視点の欠如とは、ダイナミック・ケイパビリティ理論が様々な領域と密接に関わりながら形成されてきたことに由来するものである。ここで言う様々な領域とは、取引コスト理論、企業境界、進化経済学、組織プロセス・戦略プロセス、あるいは組織行動論などといった領域のことである。上述したように、ダイナミック・ケイパビリティ理論は、これらの理論の影響を受けながら理論化されてきたとされているが、本稿ではこの点について答えを見出すことができなかったことは、大きな課題である。だが、少なくとも資源ベース理論との関係について、上述した通り、企業戦略における経営資源（ケイパビリティ）の捉え方は異なるものの、競争優位と経営資源（ケイパビリティ）との関係については共通点が見られることが確認できた。この点について、本稿には意義があったと考えられる。

これを踏まえ、今後はその他の理論的枠組み（取引コスト理論、企業境界、進化経済学、組織プロセス・戦略プロセス、あるいは組織行動論などといった領域）とダイナミック・ケイパビリティ理論との関係性についてより深く検討することが、さらなるダイナミック・ケイパビリティ理論の理解のために必要であると考えられる。

## 注

- (1) 経営資源の固着性とは、ある経営資源を活用して、外部環境に存在する機会に働きかけることで、脅威を無力化し、かつ、その経営資源を保有する企業が少数であり、かつ、その経営資源の複製コストが非常に高いか供給が非弾力的である場合、その経営資源が企業の「強み」、すなわち競争優位の源泉となり得ることを指している（Barney, 2001, p. 155, 邦訳 [上], pp. 242-243）。
- (2) SBU とは、特定の事業における戦略策定のための組織単位のことであり、1970 年代初めに、ゼネラル・エレクトリック社で導入されたプロダクト・ポー

トフォリオ・マネジメントで用いられた分析単位として注目を集め、後に、多くの企業に普及した（岸川, 2006, p. 64）

- (3) 括弧内は筆者補足。
- (4) Teece は、「Penrose の主張は、ダイナミック・ケイパビリティ理論の諸要素と整合的である。Penrose が資源の代替可能性に力点を置いていたことにより、企業のケイパビリティの再形成が可能になるという考え方を認める余地がもたらされた」と論じている（Teece, 2009, p. 119, 邦訳 p. 120）。
- (5) Williamson は、市場に対する内部組織の優位性は、1. 複雑な条件付請求権の契約が実行不可能であり、かつ、逐次の現物契約が危険であるような状況においても、内部組織は、適応的な逐次の意思決定を容易ならしめ、限定された合理性を効率的に活用する、2. 現在および将来に見込まれる少数主体間交換関係に直面する時に、内部組織は、機会主義を弱めるのに役立つ、3. 諸個人の予想が類似のものに収束してくることを促進し、不確実性を減少させる、4. 情報の偏在の条件を、より容易に克服でき、またたとえそういう条件が現れても、戦略的行動を生み出す可能性を少なくする、5. より満足すべき取引の雰囲気が生じる場合がある、といった5つの要素に集約されていることを論じた（Williamson, 1975, pp. 39-40, 邦訳 p. 65）。加えて、戦略的提携のような中間組織は、1. 階層組織内での階層間におけるコミュニケーションの量を減らす、2. 大企業の内部では得ることができないような企業家的な誘因が導入される、3. 大組織の中で現れるような従来からのプロジェクトに収益性を無視してコミットしてしまう偏向が抑止される、ことを指摘するとともに大企業の中で生じやすい官僚主義的な歪みを緩和するための組織改革に注目することの必要性を論じた（Williamson, 1975, pp. 206-207, 邦訳 pp. 335-336）。
- (6) 隔離メカニズムとは、産業もしくは戦略グループ内において、ある企業の優れた業績を支える優位性は、競合他社による優位性の複製を困難にする要因によって保護される。そうであれば、その成功は一過性のものであり、このような模倣に対する障害を意味している。なお、隔離メカニズムは Rumelt によって提示された概念である（Collis & Montgomery, 1998, p. 27, 邦訳 pp. 43-44）。

- (7) 経済レントとは、企業が事前の予測を上回るパフォーマンスを生み出した場合、この時の期待値と実績値のプラスの差を示すものである。例えば、市場競争において、特定の企業が保有する競争優位の源泉とされる技術（経営資源）を他の企業が複製する場合、その複製コストが非常に高ければ、その経営資源の供給が非弾力的であり、それをすでに保有する企業は経済レントを獲得することができる（Barney, 2001, p. 27, 165, 邦訳 [上], p. 62, p. 258）。
- (8) ドミナント・デザインとは、標準化されたデザインのことであり、後の製品の発展性についての方向性を左右する重要なデザインである。デファクトスタンダードが市場競争の末に確立された技術的な標準化であると同様に、ドミナント・デザインも、市場競争の末に確立されたデザインである。具体的な例としては、パソコン・キーボードのQWERTY配列などが挙げられる（Abernathy, 1978, p. 13）。
- (9) カルチャー・スクールとは、組織カルチャーと戦略マネジメントの密接な関係に着目したものである（Mintzberg, 1998, pp. 264-283, 邦訳, pp. 278-303）。
- (10) ラーニング・スクールとは、創発的に現れた戦略をいかに組織という集合体の中に根づかせていくかに焦点をあてたものである（Mintzberg, 1998, pp. 176-231, 邦訳, pp. 190-241）。

## 参考文献

### 外国語文献

- Abernathy, W. J. (1978) *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*, Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press.
- Barney, J. B. (2001) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2nd Edition*, Pearson Education (邦訳, 岡田正大 (2003) 『企業戦略論 [上] [中] [下]』, ダイアモンド社).
- Christensen, C. M. (1997) *THE INNOVATOR'S DILEMMA*, President and Fellow of Harvard College (邦訳, 玉田俊平太 監修・伊豆原弓 (2011) 『イノベーションのジレンマ』, 翔泳社).
- Collis, D. J., and Montgomery, C. A. (1998) *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill Companies Inc (邦訳, 根来龍之・蛭田啓・久保亮一 (2011) 『資源ベースの経営戦略論』第8版, 東洋経済新報社).
- Day, G. S., and Reibstein, D. J. (1997) *WHARTON ON DYNAMIC COMPETITIVE STRATEGY*, John Wiley & Sons (邦訳, 小林陽太郎 監訳・黒田康史・池田仁一・村手俊夫・荻久保直志 (1999) 『ウォートンスクールのダイナミック競争戦略』, 東洋経済新報社).
- Eisenhardt, K. M., and Martin, J. A. (2000) "DYNAMIC CAPABILITIES: WHAT ARE THEY?" *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10/11, Special Issue, pp. 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., and Sull, D. N. (2001) "Strategy as Simple Rules" *Harvard Business Review*, January, pp. 107-116, Harvard Business School Publishing Corporation (邦訳, スコフィールド素子 (2001) 『シンプル・ルール戦略』『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 第26巻第5号, ダイアモンド社, pp. 94-109).
- Ghemawat, P. (2001) *Strategy and the business landscape: core concepts*, Prentice Hall (邦訳, 大柳正子 (2002) 『競争戦略論講義』, 東洋経済新報社).
- Hamel, G., and Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press (邦訳, 一条和生 (1995) 『コア・コンピタンス経営』, 日本経済新聞社).
- Helfat, C. E. (2007) "Dynamic Capabilities: Foundations", Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J and Winter, S. G (2007) *DYNAMIC CAPABILITIES: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing Ltd, pp. 1-18 (邦訳, 谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘 (2010) 『ダイナミック・ケイパビリティ』, 勁草書房, pp. 1-30).
- Leonard-Barton, D. (1992) "Core Capabilities and Core Rigidities" *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue, Summer, pp. 111-125.
- Mintzberg, H. (1994a) "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 107-114, Harvard Business School Publishing Corporation (邦訳, ダイアモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 編訳 (2007) 『戦略プランニングと戦略思考は異なる』

- 『H. ミンツバーグ経営論』, pp. 225-252, ダイアモンド社).
- Mintzberg, H. (1994b) *THE RISE AND FALL OF STRATEGIC PLANNING*, Prentice Hall International Ltd. (邦訳, 中村元一 監訳, 黒田哲彦・雀大龍・小高照男 (1997) 『戦略計画・創造的破壊の時代』, 産能大学出版部刊).
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari*, Free Press (邦訳, 齋藤嘉則 監訳 (1999) 『戦略サファリ』, 東洋経済新報社).
- Nelson, R. R., and Winter, S. G. (1982) *AN EVOLUTIONARY THEORY OF ECONOMIC CHANGE*, Harvard University Press (邦訳, 後藤晃・角南篤・田中辰雄 訳 (2007) 『経済変動の進化理論』, 慶応義塾大学出版会).
- Penrose, E. (1995) *The Theory of Growth of the Firm, Third Edition*, Oxford University Press (邦訳, 日高千景 訳 (2010) 『企業成長の理論 第3版』, ダイアモンド社).
- Peteraf, M., and Marutan, C. (2007) "Dynamic Capabilities and Organization Process", Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., and Winter, S. G. (2007) *DYNAMIC CAPABILITIES: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing Ltd, pp. 30-45 (邦訳, 谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘 (2010) 『ダイナミック・ケイパビリティ』, 勁草書房, pp. 49-77).
- Porter, M. E. (1980) *COMPETITIVE STRATEGY*, Free Press (邦訳, 土岐坤・中辻萬治・服部照夫 (1983) 『競争の戦略』, ダイアモンド社).
- 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, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Teece, D. J. (2007a) "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance" *Strategic Management Journal*, Vol. 28, Issue13, pp. 1319-1350 (邦訳, 渡部直樹 (2010) 「ダイナミック・ケイパビリティの解明—(持続的な)企業のパフォーマンスの性質とミクロ的基礎」, 渡部直樹 編著『ケイパビリティの組織論・戦略論』, 中央経済社, pp. 2-66).
- Teece, D. J. (2007b) "Managers, Markets, and Dynamic Capabilities", Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., and Winter, S. G. (2007) *DYNAMIC CAPABILITIES: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing Ltd, pp. 19-29 (邦訳, 谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘 (2010) 『ダイナミック・ケイパビリティ』, 勁草書房, pp. 31-48).
- Teece, D. J. (2009) *DYNAMIC CAPABILITIES & STRATEGIC MANAGEMENT*, Oxford University Press (邦訳, 谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・ステラ, S. チェン (2013) 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』, ダイアモンド社).
- Teece, D. J., and Pisano, G. (1994) "The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction", *Industrial and Corporate Change*, Vol3, No. 3, pp. 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1990a) "Firm Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy." Center for Research in Management, University of California, Berkeley, CCC Working Paper 90-8.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1990b) "Enterprise Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy." Consortium on Competitiveness and Cooperation, Working Paper CCC 90-8. Institute of Management, Innovation and Organization, University of California, Berkeley, Calif.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997) "DYNAMIC CAPABILITIES & STRATEGIC MANAGEMENT", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Issue7, pp. 509-533.
- Williamson, O. E. (1975) *MARKETS AND HIERARCHIES*, The Free Press (邦訳, 浅沼万里・岩崎晃 (1980) 『市場と企業組織』, 日本評論社).
- Winter, S. G. (2003) "UNDERSTANDING DYNAMIC CAPABILITIES", *Strategic Management Journal*, Vol 24, Issue10, pp. 991-995.

日本語文献

赤尾充哉 (2010) 「ティース理論の変遷」, 渡部直樹 編

- 著『ケイパビリティの組織論・戦略論』, 中央経済社, pp. 93-109.
- 井村直恵 (2005) 「組織能力の差別化」, 赤岡功・日置弘一郎 編著『経営戦略と組織間提携の構図』, 中央経済社, pp. 97-116.
- 岡田正大 (2001) 「ポーター vs. バーニー論争の構図」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 第26巻第5号, ダイヤモンド社, pp. 88-92.
- 河合忠彦 (2004) 『ダイナミック戦略論』, 有斐閣.
- 岸川善光 (2006) 『経営戦略論 要論』, 同文館出版.
- 寺前俊孝 (2013) 「伝統的な経営戦略論の再吟味—1960年代から1990年代初頭の研究について」『名城論叢』, 第14巻第2号, pp. 33-56.
- 寺前俊孝 (2012) 『SCMの戦略性—ダイナミック戦略論の視点より—』, 博士論文, 名城大学.
- 中橋國藏 (2005) 「組織能力と個人知識」『オフィス・オートメーション学会誌(C)』, Vol. 26, No. 1, pp. 3-9.
- 永野寛子 (2010) 「戦略論の系譜」, 渡部直樹 編著『ケイパビリティの組織論・戦略論』, 中央経済社, pp. 176-193.
- 朴唯新 (2005) 「高速動態市場における経営戦略—ダイナミック・ケイパビリティ論を中心として—」, 赤岡功・日置弘一郎 編著『経営戦略と組織間提携の構図』, 中央経済社, pp. 137-152.