

琉球大学学術リポジトリ

ダイナミック能力論の可能性 — 競争戦略論の統合化に向けて —

メタデータ	言語: 出版者: 琉球大学法文学部 公開日: 2010-12-02 キーワード (Ja): ダイナミック能力, ポジショニング, コーペティション, 資源, 組織能力, 持続的競争優位, コア・リジディティ, 持続的イノベーション, 破壊的イノベーション キーワード (En): 作成者: 與那原, 建, Yonahara, Tatsuru メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24564/0002005722

ダイナミック能力論の可能性

－競争戦略論の統合化に向けて－

與那原 建

抄 録

競争戦略論の発展については、持続的競争優位の源泉として何に注目しているかという軸と、アプローチの性格という軸で分類・整理することができる。

本稿では、これらの軸にしたがって区分された競争戦略論の主要なアプローチを概観するとともに、競争戦略論の統合化に向けた有望なアプローチとされるダイナミック能力論の代表的研究を検討することで、その学問的可能性を探っている。

キーワード：ダイナミック能力、ポジショニング、コーペティション、資源、組織能力、持続的競争優位、コア・リジディティ、持続的イノベーション、破壊的イノベーション

序

経営戦略研究において競争戦略に大きな関心が寄せられるようになったのは、有名なポーターの研究（1980）以降とあってよい。それから現在に至るまでの競争戦略論の発展を、持続的競争優位の源泉として何に注目しているかという軸と、アプローチの性格という軸で分類・整理すると、図表1のようになろう。

第1の軸については、競争優位の源泉を企業の「外」に求めるものと、企業の「内」に注目するものとの分類されている。外というのは、企業が競争する場である業界ないし市場の選択こそが競争優位の源泉になると捉える見方であり、内を重視する考え方は、企業の独自の経営資源や能力が競争優位をもたらすという立場にたつものをいう。

そして、アプローチの性格によって競争戦略論を分類しようというのが2つめの軸で、「スタティック」なアプローチをとるのか、それとも「ダイナミック」か、で区分される。簡単にいえば、経時的な戦略の内容の変化、そして変化の方向を考察するかどうか、による分類であり、変化についての洞察を含んでおれば、ダイナミックなアプローチと捉えられるし、そうでなければ、スタティック・アプローチとみなされる。この意味で、第2の軸は時間軸といいかえることができよう。

競争戦略論は図表1の左上のセル、すなわち競争優位の源泉を外に求めたスタティックなアプローチから出発し、その後、ダイナミック・ポジショニング論、資源ベース論、能力ベース論へと発展していき、現在ではダイナミック能力論とよばれるアプローチが注目されるようになってきている。本稿の目的は、このダイナミック能力論が競争戦略研究において有望なアプローチであることを明らかにすることであるが、まず図表1にしたがい、競争戦略論の発展に大きな影響をおよぼしたさまざまなアプローチを概観することから出発しよう。

図表1 競争戦略論の発展

		持続的競争優位の源泉	
		業界（市場）	資源・能力
ア プ ロ ー チ	スタティック	I-1 ポジショニング論	II-1 資源ベース論
	ダイナミック	I-2 コーペティション論 (ダイナミック・ポジショニング論)	II-2 能力ベース論 II-3 ダイナミック能力論

I. ポジショニング重視の競争戦略論

I-1 ポジショニング論

本格的な競争戦略研究は、上述したように、業界ないし市場を持続的競争優位の源泉とみるスタティックな戦略アプローチから始まった。具体的には、ポーターの競争戦略論であるが、そこでのキーワードになっているのがポジショニングであるため、それをポジショニング論とよぶのが適切であろう。

その主なアイデアは、「魅力度の高い構造特性をもつ業界に自らの事業を位置づける（ポジショニング）とともに、そこで一貫した戦略ポジショニングを追求すれば、企業は競争優位を持続できる」（Porter 1980）というもので、競争優位の獲得・持続のために、業界におけるポジショニングと戦略のポジショニングの両方が重視される。

業界ポジショニングのベースになるのが、「業界の魅力度、すなわち業界の利益率は、①業界内の既存企業間の競争の激しさ、②新規参入の脅威、③代替品の脅威、④買い手の交渉力、⑤売り手の交渉力、という5つの要因が生み出す競争圧力によって決まる」とするポーターの構築した5要因モデルである。それにしたがえば、①業界内の既存企業間の競争が激しくないほど、②新規参入の脅威が小さいほど、③代替品の脅威が小さいほど、④買い手の交渉力が弱いほど、⑤売り手の交渉力が弱いほど、業界に対する競争圧力は小さくなり、その結果、当該業界の利益率は高まることになる。よって、企業が高い利益率を維持するには、上記の①～⑤の条件が成立する業界で事業を展開するか、あるいはそうした条件を創り出すように経営戦略を展開しなければならない。ポジショニング論では、これが競争優位の獲得・持続の第一の源泉になるとみている。

また戦略のポジショニングについては、競争の基本戦略、戦略グループ、移動障壁がキーワードになる。競争の基本戦略とは、競争の範囲が広いのか、それとも狭いのか、そして競争優位の獲得方法が低コストと差別化のいずれなのかによって決まり、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略の3タイプが識別されている。ポーターは、業界の中で同一ないし類似の戦略をとっている企業の集団を戦略グループとよび、そのグループ間にははっきりした業績格差がみられると主張した。かれが強調しているのは、戦略グループの中で高い成果をあげているのは、基本戦略の中から1つだけを選んで、それを一貫して追求しているグループだけであり、しかもそうした業績の格差が持続するということである。

ポーターはその理由を戦略グループ間の移動を妨げる要因である移動障壁に求めた。基本戦略は相互に矛盾している（例えば、低コスト戦略と差別化戦略を同時追求しようとするれば、戦略面での矛盾（戦略的移動障壁）と組織面での矛盾（組織的移動障壁）に直面することになる）ため、複数の基本戦略を同時に追求することは困難だからである。低コストと差別化を同時に追求するような二兎を追う戦略だと、どちらも中途半端になり、成果が低くなる「スタック・イン・ザ・ミドル」に陥ってしまうとポーターは警告している。かくてポジショニング論では、業界のポジショニングとともに、競争の基本戦略のいずれか1つを自社の競争戦略として選択し、一貫してそれを追求することが競争優位の獲得・持続につながるとして、戦略ポジショニングの一貫性も重視されることになる。

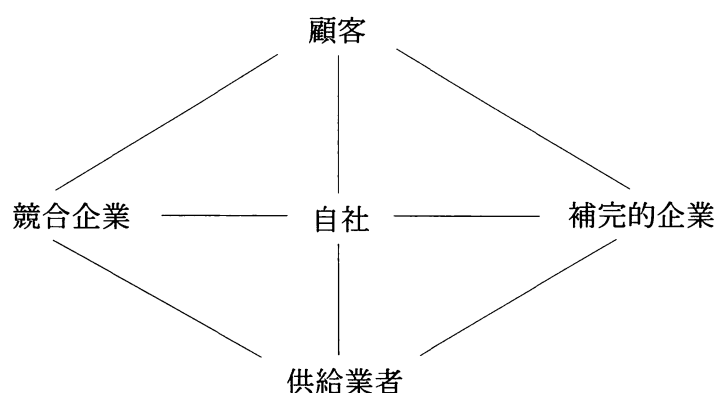
I-2 ダイナミック・ポジショニング論（コーペティション論：ゲーム理論アプローチ）

その後、「ポーターのポジショニング論はスタティックな分析枠組であり、それでは競争における企業間の相互作用を十分に考慮できない」（Grant 2002; Robertson and Caldart 2009）という問題が提起されるようになった。この批判に応える形で登場してきたのが、ゲーム理論のアイデアを援用した競争戦略論であり、それは、競争の相互作用のモデル化を試みているという意味で、ダイナミックな戦略アプローチといえる。そこで、このアプローチをダイナミック・ポジショニング論とよびたい。またこのアプローチは、後述するように、競争（コンペティション）と同時に協力（コーオペレーション）も重視するため、この2つの言葉を組み合わせてコーペティション論とよぶこともできる。

ここでは、ポーターの5要因モデルを次のように批判する。すなわち、5要因モデルでは、業界内の企業の利益を小さくする競争圧力の1つとして、代替品の脅威を挙げているが、製品どうしの関係には、代替だけではなく、補完という関係もあることを見逃している。また5要因モデルでいう競合企業は同じ業界に所属する他企業であった。しかし、同業他社だけが競合企業とは限らない。むしろ、異業種の企業が大きな脅威となる競合企業かもしれないという批判である。

このような問題意識にたって、ポーターの5要因モデルを拡張した価値相関図とよばれる分析枠組を構築し、ダイナミックなポジショニング論、すなわちコーペティション論を展開したのがネイルバフ&ブランデンバーガー（1996）であった。

図表2 価値相関図



（出所）ブランデンバーガー＝ネイルバフ（1997）p.29

簡単にいうと、業界分析に補完品を供給する補完的企業を組み込むとともに、競合企業というものを広く捉えることができる分析枠組が価値相関図にほかならない。価値相関図でいう補完的企業とは、自社製品の価値を大きくしてくれる製品の供給者（コンピュータ業界やゲーム業界のハードウェアメーカーに対するソフトウェアメーカーが補完的企業の典型例）をさす。補完的企業をこのように捉えたうえで、それとは逆に、顧客がある製品を所有することで、自社製品の価値が小さくなるなら、そうした製品の供給者すべてを競合企業とみなせばよいというのがネイルバフ&ブランデンバーガーの意見である。競合企業をこのように定義することで、同業他社はもちろんのこと、異業種に潜んでいる企業をも競合企業として識別できるようになるであろう。これは彼らの大きな貢献といえる。

価値相関図にしたがえば、同業他社が競合関係だけでなく、補完的な関係にもあり、しかもそれは時間の経過とともに変化していくということもわかってくる。その典型例が規格競争であろう。こうした競争では何よりも規格の供給量を増やすことが重要となるため、同業他社と補完的・協調的關係を構築する必要がでてくる。これが功を奏して自社の推す規格が標準になった後は、協調した企業と製品レベルで競争しなければならない。すなわち、価値の創造ではパートナーであるが、価値の配分ではライバルになるというわけだ。このように規格競争においては、同業他社との関係は競争と協調という2つの側面がみられ、しかもそれはダイナミックに変化していくのである。

ポーターの5要因モデルで挙げられた要因はすべて自社から利益を収奪する可能性のあるものとして捉えられていた。しかし価値相関図においては、自社以外の外部要因との補完的關係を考慮することで、かれらが自社の利益を増大させる可能性が示されていることが重要である。上述した規格競争のように、同業他社であっても補完的な役割をはたすかもしれない。またそれぞれの外部要因が、ある時点では協力相手であり、他の時点では競合企業となることにも気づかされる。その意味で、価値相関図は業界の構造分析をダイナミックなものに再構築した枠組（與那原 2008b）といえよう。

このように、ポジショニング論はスタティックなアプローチからダイナミックな枠組へと発展したわけだが、外を重視した競争戦略論には、依然として重要な問題が残ることになった。

まずポジショニング論が重視する業界のポジショニングであるが、昨今の環境変化は業界の魅力度を全般的に低下させる方向に作用している。実はポジショニングの代表的論者であるポーター自身もそのことを認めている。例えば、情報通信技術の進展、特にインターネットの普及という環境変化を考えてみよう。ポーターは、インターネットの普及が業界の収益性を規定する要因に次のようなマイナスの影響を及ぼすとみている。すなわち、①製品情報やサプライヤーについての情報をこれまで以上に簡単に入手できるようになるため、買い手の交渉力が強まる、②顧客ニーズを充足し、さまざまな機能を実現する新しいアプローチが可能となり、新たな代替品が生み出される、③市場が地理的に拡大し、これまで以上に多くの企業がそれぞれの市場に相互に乗り入れるようになる、④コスト構造が固定費寄りにシフトするようになり、企業を価格競争に向かわせるような圧力が強まる、⑤インターネットがオープンなシステムであることから、独自の製品・サービスの提供がむずかしくなり、競合企業との競争がいつそう激しさを増す、といった具合である。それゆえ、インターネットの普及に代表される情報化という昨今の環境トレンドが業界の収益性を損なうように作用することをポーターは認めるのである。

同時に、だからこそ競合企業との間に明確な差異を生み出せているかがこれまで以上に重要になってくるとも主張する。ポーターによれば、企業が持続的な差異をつくり出し、競争優位を持続させるにはオペレーション効率を高めるとともに、独自の戦略ポジショニングを確立しなければならない。ところがインターネットはオペレーション効率を高めるためのもっとも強力なツールであるため、それだけでは競争優位を持続させるのが困難になる。模倣が簡単になるからだ。よって、コスト優位を追求するか、それともユニークな製品・サービスの提供により顧客にプレミアム価格を要求するかという戦略ポジショニングがいつそう重要

になってくるといふわけだ。ただし、低コストと差別化というポジショニングはトレードオフの関係にあるため、「何をやらないか」の選択が戦略のエッセンスになるということをおぼわすてはならない。よって、情報化の進展という環境変化が業界の構造的な魅力度を低下させるとしても、一貫した戦略ポジショニングが持続的競争優位の源泉として依然として重要だと主張するのである（Porter 2001）。

ところが、これについても批判がある。問題視されているのは、企業間のパフォーマンスの違いが戦略グループ間だけでなく、グループ内にもみられることである。ポーターは企業間のパフォーマンスの違いを戦略グループ、そして移動障壁というコンセプトによって説明しようとした。だが、それでは戦略グループ内にも存在するパフォーマンスの違いを説明できない。これについては、他社がもっていない独自の資源や能力をもっているところがあるからこそ、戦略グループ内でもパフォーマンスの違いが生まれるとみるべきであろう。かくて、競争戦略論の関心はポジショニングから、個々の企業のもつ独自の経営資源・能力というものにシフトしていくことになるのである。

さらにゲーム理論から導かれたダイナミック・ポジショニング論（コーペティション論）についても、批判が出されている。もちろんゲーム理論の貢献は決して小さいものではない。すでに指摘したように、競争の相互作用をモデル化したというのはゲーム理論のもっとも大きな貢献であろう。たとえば、80年代の任天堂によるビデオゲーム業界の支配など、ゲーム理論は競争状況について深く知ること、そして企業が展開する戦略の背後にあるロジックを理解することに一役買っている。

しかし、グラントはその著書（2002）の中で「ゲーム理論ははたして有用なのか」と疑問を呈し、その限界を指摘した。ゲーム理論による競争の相互作用のモデル化はあくまですでに起こったことを説明したものであり、現実のビジネスの状況を詳細にモデル化し、今後の予測につなげるといふ段階には到達していないとして、ゲーム理論は急速に発展しているものの、競争戦略論において確固たる地位を築くまでには至っていないと結論づけている。同時にこうも主張する。競争戦略においてより重要なのは、競合企業の行動に影響を与えることよりも、競争優位の構築を通じて競争のゲームを変えることではないだろうか、と。そうした視点にたてば、競争戦略論では、競争の相互作用のマネジメントではなく、独自性の発揮による競争優位の確立こそが重視されねばならないであろう。

実際グラントがいうように、その後、競争戦略論は競争優位の源泉を業界や市場ではなく、企業の経営資源や能力に求める考え方に注目するようになっていた。資源・能力重視の競争戦略論の台頭である。そこに属する研究の中で主なものをみていくことにしよう。

II. 資源・能力重視の競争戦略論

II-1 資源ベース論

資源・能力を重視した競争戦略論として最初に登場してきたのが資源ベース論であり、ここでの中心テーマは、「持続的競争優位の源泉となる資源の属性は何か」ということである。よって資源ベース論を一言で特徴づけるとすれば、属性研究ということになる。その代表的研究者の一人がバーニーであるが、彼は持続的競争優位の源泉となる資源の属性を4つに整理した（Barney 1991）。その属性とは、①有価値性、②希少性、③模倣困難性、④代替

困難性であり、このうち①は競争優位の獲得に貢献する資源属性であり、そして②～④は競争優位の持続に役立つ属性といえる。それぞれについて簡単に説明しておこう。

図表3 経営資源の評価

有価値性	希少性	模倣困難性	代替困難性	資源が競争に対してもつ意味
No	—	—	—	比較劣位
Yes	No	—	—	競争均衡
Yes	Yes	No	—	一時的競争優位
Yes	Yes	Yes	No	競争均衡
Yes	Yes	Yes	Yes	持続的競争優位

出所：バーニー（1992）p.29

競争優位をもたらす資源属性として、バーニーは有価値性と希少性の2つを挙げている。有価値性については、顧客価値をつくり出す力をもつという属性だと捉えるとよい。顧客価値は顧客が享受する便益を大きくすること、そして顧客が負担するコストを小さくすること、あるいはその両方を実現することで生まれる。したがって、資源によって便益を大きくできたり、またコストを小さくすることができれば、当該資源は有価値性という属性をもっているということになる。

ただ有価値性だけでは競争優位の源泉にはならない。自社が顧客価値創出力を備えた資源をもっていたとしても、多くの競合企業が同様の資源を保有していた場合、競争優位にはつながらないからだ。そこで求められるのが、希少性という属性である。有価値性・希少性という2つの属性を併せもつ資源こそが、競争優位の獲得に貢献するのである。

ところが顧客価値創出力をもつ希少資源であっても、模倣によってその価値は低下してしまう。競合企業が模倣を通じて同じ資源を作り出したら、競争優位が持続しなくなってしまうからだ。よって真似するのが難しいという属性は持続的競争優位に不可欠なものといえる。ならば、模倣が難しいのはどういった資源であろうか。バーニーによれば、①競争優位がどのような資源からもたらされているか、という因果関係がよくわからないもの（因果曖昧性）、②資源が当該企業のユニークな歴史的条件と結びついた企業特種的な性格をもつもの（経路依存性）、③組織内で協働する人びとの関係のなかに形成される複雑なもの（社会的複雑性）が模倣困難性をもつ資源である。

また、たとえ模倣が難しくとも、別の資源によって同様の価値を創出できれば、やはり優位を維持することはできない。ゆえに持続的競争優位にとって、代替困難性という属性も欠かせないであろう。

このように、いかなる属性を備えた資源であれば持続的競争優位に貢献しうるのかを明らかにしたという意味で、資源ベース論は一定の貢献をしたといえる。しかし、属性研究の限界はアプローチそれ自体がスタティックなものであるということだ。競争優位の持続可能性ということを考えると、経時的な資源蓄積という視点がどうしても必要になってこよう。これは、既存の資源をダイナミックに拡充できる企業こそが持続的競争優位を実現できるという考え方にほかならない。資源ベース論はそこが弱い。実際、バーニー自身も2007年の共著

書の中で、「①～④の属性を備えた資源をもつ企業が持続的競争優位を実現できるという資源ベース論のコアになる主張はダイナミックなものではない」（Barney and Clark 2007）として、そのアプローチがスタティックなものであることを認めている。

さらに、資源ベース論は、①～④の属性を併せ持つ資源が具体的に何であるのかを明らかにしていない。ダイナミックな分析視角にたちながら、この問題に取り組んだのが能力ベース論であった。

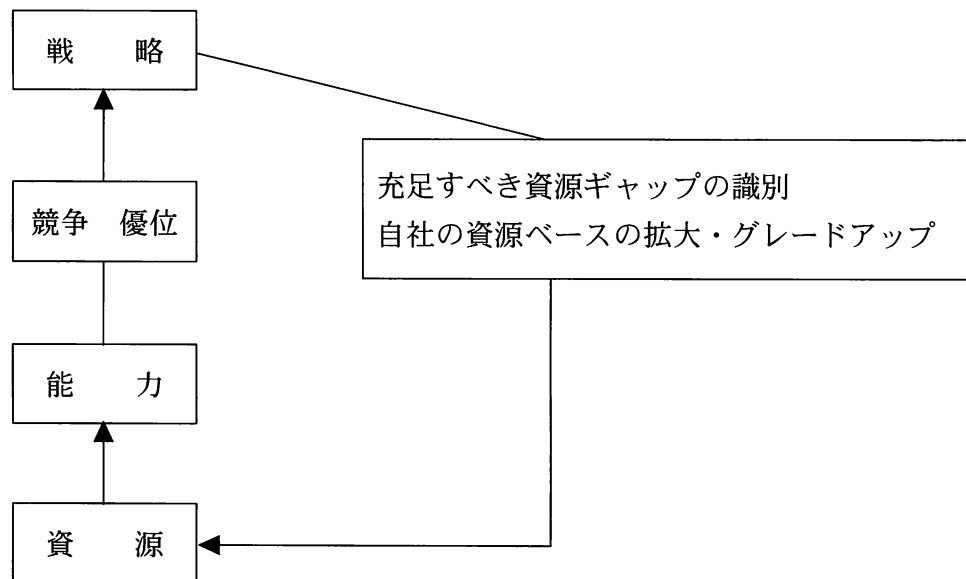
II-2 能力ベース論

持続的競争優位の源泉として、個々の資源ではなく、能力に注目するのが能力ベース論であり、そこでは、能力こそがバーニーの指摘した4つの属性を併せ持つものだと捉えている。では、資源と能力はどう違うのだろうか。はじめに、資源と能力とを峻別するとともに、両者の関係にも言及したグラントの研究をみよう。

1 グラントの組織能力論

能力ベース論を代表する研究者の一人にグラントがいるが、かれは、資源というものは、生産過程へのインプットであり、それだけでは生産的ではないと考える。生産活動には資源の協働と調整が必要とされるが、さまざまな資源を協働させ、それらを統合した結果生まれてくる、何らかの生産活動を遂行する力が能力ととらえたうえで、資源は能力の源泉になり、能力が競争優位の源泉になるという、資源-能力-競争優位の関係を明確にした（Grant 1991）。

図表4 グラントの戦略策定モデル



（出所）グラント（1991）P.115

グラントはこうした主張を整理するための戦略策定モデルを構築している（図表4）。ここでは、モデルそのものの詳細な解説は行わないが、そこに描かれているダイナミックな視点のみを紹介しておこう。それは戦略を通じた自社の資源ベースの拡大・グレードアップと

いう捉え方であり、そのヒントになるものとして、グラントが注目するのが、伊丹（2003）の提唱する「オーバーエクステンション」である。企業の戦略は自社の保有する資源づくりにピッタリ合ったものであってはならず、それを少々オーバーするような、つまり苦しい競争をあえて自社に強いるような戦略をとることが長期的には最適であることが多い。そのような現有資源を部分的にオーバーする事業活動を敢えて行う戦略、簡単にいえば企業に無理を強いる戦略のことを伊丹はオーバーエクステンションと名づけた。そうした無理のもつ最大の効用は、それが企業に学習の場をつくり、新たな資源蓄積につながっていくところに求められる。このように競争優位の源泉が能力にあるという立場にたったうえで、グラントは能力の源泉となる資源ベースの継続的な拡充こそが競争優位の持続可能性を規定すると捉え、資源蓄積につながるオーバーエクステンションを重視するのである。

なお能力ベース論では、持続的競争優位の源泉になる能力を、個人の能力と区別するために、組織能力とよんでいるが、それ以外にも、能力を組織能力ととらえる重要な意味がある。つまり、資源を組み合わせて能力に転化している主体は組織成員であり、組織成員の行動が適切に調整されるとき、資源は能力に転化する。そうした調整は、ネルソン&ウィンター（1982）が「組織ルーチン」とよんだ、日常的な職務の遂行による学習を通じて定型化された仕事のやり方、あるいは行動のルールを通じて行われる。つまり、資源は組織を通じて能力に転化しているので、こうした能力を組織能力とよぶことができる（中橋 2005, 2007, 2008）というわけだ。

2 プラハラド&ハメルの組織能力論

能力ベース論に位置づけられる第2の研究として、プラハラド&ハメル（1990）のそれを挙げるができる。彼らは、組織能力ではなく、「コア・コンピタンス」というコンセプトを用いているが、彼らのコア・コンピタンスについての定義をみれば、それが組織能力を意味しているのは明らかである。プラハラド&ハメルによれば、コア・コンピタンスとは、組織内における集団的学習能力、とくに多様な生産スキルを調整し、複雑多岐にわたる技術の流れを統合する方法についての集団的学習能力のことをいう。それは組織の境界を越えて活動するためのコミュニケーション、協働、深い思い入れであり、多くのレベルの人びととあらゆる職能を巻き込むもので、時間の経過とともに価値が低下していく物的資産とは異なり、応用・共有されるごとに強化されていくものなのである。なお、彼らはコア・コンピタンスの例として、特にプロジェクトチームをベースにした日本企業の新製品開発能力を紹介している。

またプラハラド&ハメル議論で注目されるのは、経営資源の蓄積によるコア・コンピタンス、すなわち、組織能力のグレードアップというダイナミックな視点である（Hamel and Prahalad 1994）。彼らは「ストレッチ戦略」の重要性を強調するが、それは自社の現有資源の水準からすれば、不足なところや無理なところのある事業活動を、それを承知で行う戦略をいい、上で紹介したオーバーエクステンションと同じ戦略といえる。ストレッチ戦略の意義は、それを通じて意図的に不均衡状態をつくり出し、そこで生じたギャップを埋めようとする努力を通じて、コア・コンピタンスの源泉となる資源ベースが拡充されていくところにある（與那原 1995）。この点をプラハラド&ハメルは最も重視しているといってよい。彼らの議論がダイナミックなものである点を、多角化戦略の研究者として名高いルメルト

(1994) も高く評価しており、「能力が成功戦略の重要な要素であるという考え方は新しくはないが、プラハラド&ハメルの議論がよりダイナミックなものであるのは、企業間の競争を能力の獲得・開発をめぐる行われているととらえているからだ」と、かれらの研究の意義を強調している。持続的競争優位という問題を考えるとき、こうしたダイナミックな視点はきわめて重要となろう。

3 ストックほかの組織能力論

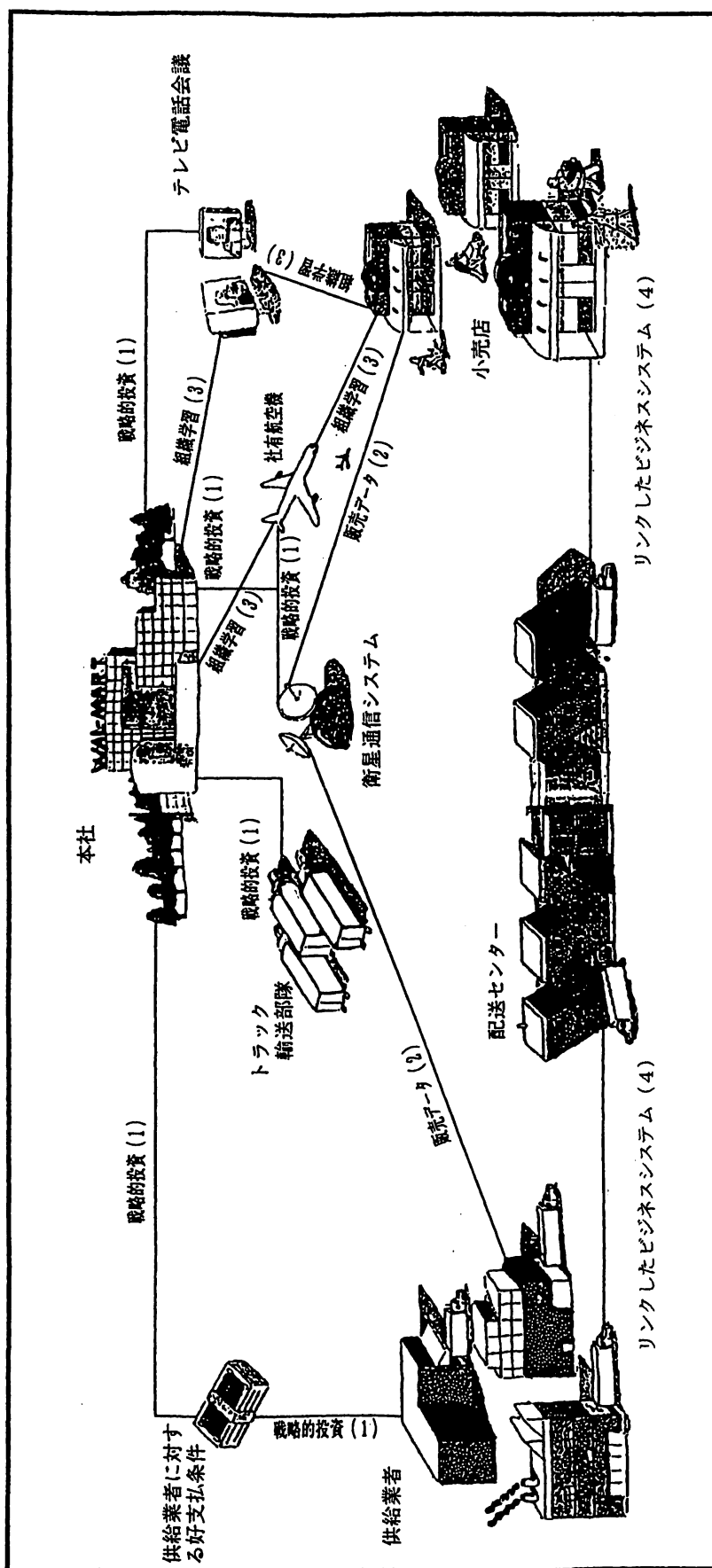
企業のビジネスシステムに注目し、それを構築し、有効に機能させる組織能力を重視するストックほかの研究(1992)も能力ベース論の重要な研究の1つと捉えることができる。彼らもプラハラド&ハメルと同様に、直接的に組織能力というコンセプトを用いているわけではない。持続的競争優位をもたらすのは「ケイパビリティ」だというのが彼らの主張であるが、定義をみるとそれも明らかに組織能力のことである。ストックほかによれば、ケイパビリティとは、各種の資源を組み合わせることで構築されるビジネスシステムを有効に機能させる能力であり、一連の組織プロセスや組織システムが資源を組織能力(彼らのいうケイパビリティ)に転化している。

組織能力をベースにして持続的競争優位を実現した事例としてストックほかを取り上げたのが、アメリカの小売業界で圧倒的な強さを誇るウォルマートである。彼らはウォルマートの成功のカギが「クロスドッキング」とよばれる独自の物流システム(物流センターに商品在庫が滞留する時間を短くするために採用されたもので、商品を小売店舗別、方面別などに仕分けて配送する仕組み)にあると考えているが、それ以上に重要なものとして、この物流システムを支援する多様なシステムに注目する。それが、情報システム(社有の衛星通信システムによる配送時間の短縮化と顧客情報の共有)、「輸送システム」(専用トラック部隊による迅速な配送)、「管理システム」(組織学習を促すための分権化)、「会議システム」(テレビ電話会議を通じたベスト・プラクティスの共有)、「報酬システム」(モチベーション・アップにつながる従業員持株制や利益分配制)である。

競合企業がウォルマートの成功の源である物流システムを模倣できないことが、同社の競争優位の持続可能にしているとストックほかは指摘する。なぜ真似ができないのだろうか。それは管理の難しさにある。物流システムをうまく機能させるには、通常の許容範囲を上回る戦略的投資が必要となるさまざまな支援システムを構築しなければならない。そのため、まず構築そのものが簡単ではない。しかも支援システムは相互に連動しており、管理も困難を極める。だからライバルは模倣できないというわけだ。かくてストックほかは、ウォルマートの持続的競争優位が、物流システムを核に、多様で複雑な支援システム(情報、輸送、管理、報酬システム)を構築し、ビジネスシステム全体を有効に機能させている同社の組織能力(ケイパビリティ)からもたらされたと結論づけている(図表5参照)。

以上、能力ベース論の代表的研究を3つみたが、それについても重要な問題提起がなされている。その代表的なものがコア・リジディティ論とイノベーターのジレンマ論である。これらはいずれも、特定の状況における持続的競争優位の源泉であった組織能力が、これまでとはまったく異なる状況では障害になるおそれがあることを強調したものといえる。

図表5 ウォルマートのケイパビリティ



ウォルマートでは、ケイパビリティの構築は戦略的投資 (1) でスタートする。すなわち、供給業者に対する好支払条件、社有のトラック部隊、衛星通信システム、社有の航空機、それにテレビ電話会議への戦略的投資である。こうした投資によって、供給業者は各店舗から直送される販売データ (2) に迅速に対応できるし、配送センターは新たな注文に対して48時間以内に配送することが可能になっている。また、各店舗のマネージャーたちはベスト・プラクティス (3) を共有することができる。その結果リンクしたビジネスシステム (4) がウォルマートに競争優位をもたらしているのである。

(出所) ストック=エバンス=シュルマン (1992) PP.60-61を一部修正

4 能力ベース論に対する問題提起—コア・リジディティ論とイノベーターのジレンマ論

4-1 コア・リジディティ論

能力ベース論に対する批判的研究の1つに、レオナード・バートン（1995）のコア・リジディティ論がある。これは簡単に言うと、組織能力のリジディティ、すなわち硬直性を問題にするものである。彼女は組織能力をコア・ケイパビリティとよび、それを、①従業員の知識とスキル、②物的システム（従業員の知識を蓄積するデータベース、機械、ソフトウェア・プログラム）、③マネジメント・システム（従業員の知識をガイドし、モニターするための教育システムやインセンティブ・システム）、④価値観と規範（どんな知識を探して育てるか、どんな知識構築活動を受け入れ奨励していくかを規定するもの）、という4つの独立した次元が相互に連動して、作用し合っているシステムであると捉えている。この中で①と②は知識が蓄積される場、ないしはダイナミック・コンピタンスとみなされ、③と④は知識をコントロールするメカニズム、ないしは知識を伝達するメカニズムとして機能する。レオナード・バートンは、そうした相互依存的なシステムとしてのコア・ケイパビリティが企業の競争優位の源泉になるのであり、環境条件が大きく変化しない限り、企業はコア・ケイパビリティというシステムのもたらす優位性を享受できるとしている。

ところが、大きな環境変化に直面すると、これまで自社に成功をもたらしたコア・ケイパビリティという組織能力を解体しなければならなくなる。しかし、競争優位を生み出したコア・ケイパビリティというシステムは慣性を持ち始めており、解体が難しくなる。レオナード・バートンはこれを「コア・リジディティ」とよんだ。要するに、コア・リジディティは、コア・ケイパビリティとコインの裏表の関係にあるというわけだ。

ではコア・ケイパビリティはなぜコア・リジディティになってしまうのだろうか。もっとも一般的な理由として、レオナード・バートンが挙げるのは「オーバーシュート」である。それは、よいことを数多く行えば、つねに事はよい方向へと向かうという単純な考えに囚われ、ついついいき過ぎてしまうことを意味している。これまで利益をもたらした活動であってもいきすぎると、成功の助けではなく、妨げになってしまう。彼女によれば、80年代に優れたパフォーマンスを実現した日本の自動車メーカーが90年代に入り失速してしまったのも、オーバーシュートによるものだという。

80年代、日本の自動車メーカーに成功をもたらしたのは、スピーディーな新製品開発能力であったとされる。日本の自動車各社はモデルチェンジの期間が短く、欧米の競合企業よりも迅速に新車を発表し、製品ラインの拡充を図り、顧客満足を実現してきた。まさにこうしたケイパビリティが競争優位の源泉となっていたことは間違いない。しかし日本企業はこのケイパビリティを90年代にも適用し続けた。その結果、何が起こったのか。顧客の要求に応えるべく、膨大な注文リストにもとづき次々と新車を出し、また円高が進みコストが見合わないのに、過剰な品質管理を実践した。まさにオーバーシュートである。レオナード・バートンはいふ。「かつて米国企業は専門化による大量生産方式で競争力を得たが「過剰な専門化」によって苦しむ結果となった。以前の日本企業は製品の多様性で競争優位を享受したが、今では「過剰な多様化」によって苦しんでいる」(Leonard-Barton 1995 p.33)と。

環境が変化すると、これまで競争優位の源泉となった組織能力を変革することが必要になる。しかし、組織能力の硬直性により、これまでの能力を解体し、新たな能力を構築することはきわめて難しい。それこそがコア・リジディティ論のエッセンスといってよい。

4-2 イノベーターのジレンマ論

クリステンセン（2000）、クリステンセンほか（2003）もレオナード・バートンと同じような議論を展開している。彼のイノベーターのジレンマ論とは、「顧客の声に耳を傾け、彼らの要求に応えるようにイノベーションを実行し続ける企業（イノベーター）はそれが災いして、やがて新規参入企業に敗れ、その地位を失ってしまう」というものである。

クリステンセンにしたがえば、イノベーションは持続的イノベーションと破壊的イノベーションに分けられる。持続的イノベーションとは、市場の主要顧客がこれまで高く評価してきた製品の性能指標を向上させる新製品をつくり出すことをいい、そして破壊的イノベーションとは、市場の主要顧客が求める指標では弱いが、それとは異なる指標について別の顧客層から高く評価される新製品を生み出すものと定義される。そのうえで、持続的イノベーションと破壊的イノベーションとではその勝者が異なるというのが彼の主張である。つまり、市場の主要顧客に高く売れる、より良い製品をつくることで競い合う持続的イノベーションの状況では、ほぼ既存の優良企業が勝利を収めるが、新規顧客やローエンドの顧客層の求める、シンプルで便利な製品の商品化が課題となるような破壊的イノベーションの状況では、既存企業は新規参入企業に敗れることを、クリステンセンは明らかにしたといえる。

短期的にみれば、既存の優良企業は市場の主要顧客を対象に持続的イノベーションを追求して成功し、新規参入企業は破壊的イノベーションにより、新市場と新顧客層を開拓して成長を実現するというすみ分けが成り立つ。ところが、優良企業の持続的イノベーションの成果はある段階で主要顧客のニーズを超えてしまうため、それ以降彼らはこれまでとは異なったニーズに目を向け始め、破壊的イノベーションが無視できない力を持つようになる。また新規参入企業が破壊的イノベーションを推進すると、この技術を利用した新製品の性能はこれまで主要顧客が重視してきたニーズも満足させるようになる。その結果、破壊的イノベーションの価値が市場で広く認められることになるため、優良企業の提供してきた従来製品の価値は消失してしまい、優良企業はその優位性を失ってしまうというわけだ。

ではなぜ、既存の優良企業は破壊的イノベーションに対応できないのだろうか。なぜなら、優良企業は持続的イノベーションを実現するのに有効な組織能力を構築しているが、それは破壊的イノベーションに求められる組織能力とはまったく違ったものだからである。クリステンセンは組織能力が資源、プロセス、価値基準の3つから構成されることに注目し、そのうちプロセスと価値基準が破壊的イノベーションのための新しい能力構築の妨げになるとしている。

ここでプロセスとは、資源を製品やサービスに変換するための、組織における部門間の相互作用や連携、コミュニケーション、意思決定などのパターンのことで、一般に組織プロセスあるいは組織ルーチンとよばれるものをいう。明確に規定され、文書化されたもので、従業員が意識的に従うという意味で公式のプロセスもあれば、いつの間にかでき上がった慣習的な手順や仕事のやり方という非公式なプロセスもある。また長年にわたって効果が実証されているため、人々が無意識に従っている仕事や相互作用の方法も存在しており、これらが組織文化を醸成することになる。

組織の価値基準とは、従業員が仕事の優先順位を決定する際に用いる判断基準を指す。たとえば、ある注文が魅力的かどうか、ある顧客が重要かどうか、新製品のアイデアが魅力的か取るに足らないものか、などを判断する際の基準を考えるとよい。優良経営を示す重要な

指標の一つは、一貫性のある明確な価値基準が組織全体に浸透しているかどうかであり、その意味で、価値基準は、コスト構造やビジネスシステムを反映したものでなければならない。価値基準は、企業が収益を上げるために従業員がしたがわなければならないルールを規定することになるからだ。

業界の優良企業が持続的イノベーションに成功するのは、学習を通じて、持続的イノベーションに必要とされる組織プロセス（改良した新技術の可能性を評価し、新しい持続的技術に対する顧客の需要を予測するプロセス）を開発し、それによって資源を組織能力に転化しているからにはほかならない。また、主要顧客にすぐれた製品を販売すれば利益率が向上するため、持続的イノベーションへの投資は、優良企業の価値基準にも合致することになる。

一方、破壊的イノベーションが生起するのは継続的でないため、優良企業はそれに対処するプロセスを持っていない。さらに、破壊的イノベーションによって生まれた製品は1個あたりの利益率が低く、主要顧客には使われないため、優良企業の価値基準には合わない。つまり、大手の優良企業は、持続的イノベーションと破壊的イノベーションのいずれでも成功できる資源（人材、資金、技術）をもつものの、そのプロセスと価値基準が、破壊的イノベーションの妨げになるのである。その意味で、新興市場で成功を収めるための能力は、新規参入企業のほうがすぐれているといつてよい。彼らには資源が不足しているが、小規模な市場で、低い利益率であってもそれを受け入れる価値基準があるからだ。

よって、既存の組織能力は持続的イノベーションには有効だが、破壊的イノベーションには硬直性を露呈し、有効性を失うというのがクリステンセンの結論といえる（Christensen 2000; 中橋 2007）。

II-3 ダイナミック能力論

このような組織能力の硬直性という問題に対して、ダイナミックな環境変化の中でも、絶え間なく、自社の組織能力を改良、拡大、再構築できる能力、すなわちダイナミック能力をもつところが、持続的競争優位を実現できるとらえるのが、ダイナミック能力論であり、それは能力ベース論をさらにダイナミックに展開しようとする試みといえる。

1 ダイナミック能力とは何か

では、ダイナミック能力をどう捉えればよいだろうか。この問題を明らかにするため、まずはダイナミック能力についての主な定義をみていくことにしよう。

ダイナミック能力というコンセプトを最初に提示したのはティースほか（1990a, 1990b, 1997）そしてティース&ピサノ（1994）であろう。そこでは、ダイナミック能力とは、「急速に変化を続ける環境に対処すべく、社内外の能力を統合・調整したり、組み替えていく企業能力」（Teece et al. 1997）であるとの定義が示された。

続いて、ダイナミック能力を企業独自の組織ルーチン（あるいは組織プロセス）と捉える定義を紹介しよう。その代表的なものが、アイゼンハート&マーチン（2000）の定義である。彼らによれば、ダイナミック能力とは、「諸資源を使って、市場の変化に合わせてたり、変化をつくり出したりする企業のプロセス、または市場が生成し、競争が生まれ、成長し、死滅するのに対応して、企業が新しい資源構成を実現するための組織的で戦略的なルーチン」である。

ダイナミック能力に対する関心が急速に高まっていることもあって、それをテーマとした書物が最近、増えつつあるが、そうした中での代表的な定義はヘルファートほか（2007）のそれであろう。彼らによるダイナミック能力の定義は、「自社の資源ベースを意図的に創造・拡大したり、資源ベースに変更を加える組織能力」というものであり、買収やアライアンス、イノベーションを通じた新しい資源の獲得もそれに含まれるとしている。

また、ティースは最新の書物（2009）で、「ダイナミック能力が、社内外の能力を創出・活用すること、そして変化を続ける企業環境に対処することを目指した、企業の環境適応能力に関係するものであるとしたうえで、ダイナミック能力は、(1) 機会と脅威を感知する能力、(2) 機会をとらえる能力、(3) 有形・無形資源の強化、結合、保護、組み換えを通じて、競争力を維持する能力、に分類される」と指摘し、オリジナルな定義のブラッシュアップを図っている。

このようにみると、ダイナミック能力が比較的新しいコンセプトであるということもあって、その定義はさまざまである。実はそうしたダイナミック能力の定義の違いによって、ダイナミック能力が持続的競争優位の源泉になりうるかについては、評価が分かれることになる。以下で、詳しくみよう。

2 ダイナミック能力に対する評価

ダイナミック能力の評価については、肯定論と否定論に二分されている。それぞれの論拠を検討することで、いずれの主張が正当性をもつかについて考えてみたい。はじめにダイナミック能力は競争優位をもたらさないとする否定論の内容を確認しておこう。

2-1 否定論

ダイナミック能力の否定論者として、まずウィンター（2003）を挙げることができる。かれは「ダイナミック能力というコンセプトの価値に依然として懐疑的な戦略研究者は少なくない」として、否定的立場を貫いており、ゾロとの共同論文においても、ダイナミック能力とは、学習を通じて、決まってくる組織の集成的活動のパターンであり、反復をベースに生まれるパターン化された組織プロセスから成るとしたうえで、ダイナミック能力が企業のパフォーマンスを高めるとはいえない（Zollo and Winter 2002）と結論づけている。

そうした否定的主張はウィンターと同じように、ダイナミック能力を組織プロセスと捉えるアイゼンハート&マーチン（2000）にもみられる。「ダイナミック能力は競争優位の源泉にはならない。それは、ダイナミック能力には企業横断的な共通性ないしベスト・プラクティスが存在するからだ。競争優位の源泉は、ダイナミック能力そのものではなく、それを使って経営幹部が構築した資源構成にある。また、長期的な競争優位というのは、非常に変化の速い市場では非現実的であることが多い。」というのが彼らの意見である。

少し補足しておこう。アイゼンハート&マーチンによれば、有効な組織プロセスは企業間で共通しており、たとえば、製品開発プロセスにおいて職能横断型チームを活用しているのがそれに当たるとしている。したがって、組織プロセス（つまり彼らのいうダイナミック能力）は競合他社との違いをつくり出せないし、そもそもダイナミックに変化する環境のもとでは競争優位を持続させるのは難しいというのがアイゼンハート&マーチンの見解といえる。しかし、われわれはそうは思わない。ダイナミック能力が競争優位の源泉にならないと彼ら

が主張するのは、それを組織プロセスに限定して捉えるからであり、アイゼンハート&マーチンが優位の源泉とみなす資源構成も、ダイナミック能力の重要な部分なのである。

したがって、否定論にはいずれもダイナミック能力イコール組織プロセスとして捉えてしまっているという共通の問題点があることがわかる。すでに述べたように、ダイナミック能力を構成しているのはプロセスだけではなかった。組織プロセスというのは特定の状況で効力を発揮するもので、柔軟性がない。したがって組織プロセスをダイナミック能力とみるならば、それを変えるのはきわめて難しいという結論に到達することになる。ところが資源もダイナミック能力の重要な構成要素なのであり、それは多様な状況で利用可能といえる。ゆえに、ダイナミック能力をプロセスと捉え、それを競争優位の源泉だとする研究は、分析範囲からダイナミック能力の重要な要素である資源を排除してしまっているという限界がある(Christensen and Raynor 2003)といわなければならない。

2-2 肯定論

これに対して、ダイナミックに変化する環境に適応して、組織能力を創出し続けるというダイナミック能力こそが持続的競争優位の源泉だと主張するのが肯定論だが、それを唱えている代表的研究者が、組織能力のリジディティを主張したレオナード・バートンとクリステンセンであるのは興味深い。

まず、レオナード・バートン(1995)は、①定期的にビジネスシステムを見直し、それをゼロベース基準で再構築することは経営幹部がはたすべき重要な役割であること、②企業の中にはリジディティを打破して、古いコア・ケイパビリティから新しいコア・ケイパビリティへの転換に成功したところがあること、の2点を強調する。よって、コア・リジディティを避け、新しいコア・ケイパビリティの創出を促すことは可能であるというのが彼女の結論である。レオナード・バートンがいうビジネスシステムを再構築したり、新しいコア・ケイパビリティを創出する能力とは、まさにダイナミック能力そのものといえる。

さらに、クリステンセン(2000)もイノベーターが直面するジレンマは解決できると述べ、そうしたジレンマがどのようなものかを正確に捉えられるならば、実績ある優良企業でも、持続的イノベーション、そして破壊的イノベーションというまったく異なるそれぞれのイノベーションを支援する環境をつくり出すことができるとしている。クリステンセンは優良企業でも持続的イノベーションだけでなく、破壊的イノベーションもうまく実行できることを強調しているわけだが、そうした破壊的イノベーションを可能にする能力もダイナミック能力だと捉えることができよう(中橋 2008)。

こうしたレオナード・バートンとクリステンセンの主張が正しければ、ビジネスシステムを再構築し、破壊的イノベーションを実現する有効なダイナミック能力によって、企業は急進的な変化を続ける乱気流環境に適応することができることになる。ロバートソンたちの最近の研究(Robertson and Caldart 2009)もそうした主張を支持している。

ではダイナミック能力によって、変化のスピードの速い環境に適応しているところは、どのようにして、組織能力のリジディティに対応しているのだろうか。ここでは、クリステンセンの主張を中心にみていくことにしよう。

3 組織能力のリジディティへの対応とダイナミック能力の構築

組織能力のリジディティを打破し、社内外の能力を統合・調整し、新たな組織能力を創出していくというダイナミック能力の内容を把握するには、すでに紹介したクリステンセンの組織能力についての捉え方、すなわち「資源－プロセス－価値基準」の枠組が有用だと思われる。

クリステンセン（2000）によれば、企業がダイナミック能力を構築するには、3つの選択肢があるという。それが、①適切なプロセスと価値基準を持つ別組織の買収、②現在の組織プロセスと価値基準の変更、③独立した別組織の新設である。しかし、組織能力を構成する資源－プロセス－価値基準のうち、資源には柔軟性があり、さまざまな状況で利用できるが、プロセスと価値基準というのは、同じことを同じように繰り返すために存在するものであり、柔軟性がない。よって、プロセスと価値基準の変更は現実的ではないというのが彼の主張のポイントといえる。

したがって、買収による社外の能力の活用と、既存の組織から独立した事業開発部門の新設による社内の能力の活用がダイナミック能力構築の2つの選択肢ということになる。

① 社外の能力の活用（買収）

クリステンセンは買収による社外の能力活用について、買収した企業のプロセスや価値基準が成功をもたらすカギになるのであれば、買収する側の経営幹部は、その企業を組織的に統合すべきではないことを強調する。統合してしまうと、被買収企業の経営陣は、買収企業の仕事のやり方を踏襲しなければならず、被買収企業のプロセスや価値基準の多くが失われるからである。それだと買収の意義がなくなってしまうため、こうしたケースでは、被買収企業の独立性を保ち、買収企業は被買収企業のプロセスと価値基準へ資源を投入する戦略をとるべきだろう。

クリステンセン&レイナー（2003）は、独ダイムラー・ベンツによる米クライスラー買収の失敗も「資源－プロセス－価値基準」の枠組で説明できるとしている。彼らによれば、革新的な製品を迅速に生み出す設計プロセスとダイムラーの半分以下の人件費で製品の設計・製造を行えるようなコスト構造を重視する価値基準こそがクライスラーの強みであり、同社の資源そのものには独自性がほとんどみられなかったという。この場合に求められるのは、クライスラーの独立性を保ちつつ、そのプロセスと価値基準にダイムラーの資源を投入することであった。にもかかわらず、コスト削減を求めるステークホルダーからの圧力に屈して、ダイムラーは強引に組織的統合を図ったため、同社にメリットをもたらさずであったクライスラーの主要なプロセスと価値基準の多くが失われ、買収は失敗に終わってしまったというわけだ。

しかし買収の主な理由が資源にある場合、話はまったく違って来る。この場合、統合することには大いに意味がある。それは、獲得した人材、製品、技術、顧客を自社のプロセスに取り込むことで、既存の組織能力の拡充が可能になることによる。この成功例としてクリステンセン&レイナーが取り上げているのが、インターネット関連事業で最も成功している会社のひとつ、シスコシステムズ（以下、シスコ）である。シスコの企業買収はほとんど成功しているが、それは同社が「資源－プロセス－価値基準」の枠組をきちんとふまえているからだ。クリステンセン&レイナーは主張する。つまり、シスコが買収先として選んだところ

は資源（エンジニア）を強みとするような、若い企業であったようだ。よって、シスコは組織的統合をすすめた。シスコには、資源を自社のプロセスやシステムに取り込むためのプロセスが用意されており、その結果、買収先のエンジニアはシスコでもモチベーションを損なうことなく、仕事に取り組み、シスコは能力の活用に成功することができたのである。

② 社内の能力の活用（新設した事業開発部門の隔離による破壊的イノベーションの実現）

新設した事業開発部門を新設し、それを既存の組織から隔離して、新しい能力の構築に取り組むのも有効な方法だとクリステンセンはいう。当該企業の価値基準が破壊的イノベーションに資源を振り向ける妨げになる場合、すでに述べたように価値基準そのものを変えることはきわめて困難であるため、独立組織がどうしても必要になるというのが、その理由である。一定の成功をおさめた大企業の場合、その価値基準からして、小さな新興市場で強力な地位を築くという目的のために資金や人材を配分することは期待できない。また、上位市場での競争に適したコスト構造を持つ企業にとって、コスト構造が大きく異なる下位市場で利益をあげることは至難の業といえる。要するに、破壊的イノベーションを実践するには、これまでとは異なる価値基準をもつ独立型の組織が欠かせないのである（Christensen 2000）。

またこれに関連して、クリステンセンは組織能力の要素間の相対的重要度が事業の発展段階によって変化するという重要な指摘を行っている。新規事業に着手したばかりの段階では、資源（とくに人材）に依存する部分が多い。その後、組織能力の中心はプロセスや価値基準へと移っていく。したがって、破壊的イノベーションを実施する事業については、既存事業のプロセスや価値基準から隔離して、有能な人材にそれを任せるならば、優良企業でもそれに成功する可能性があるともみるのである（Christensen 2000; 中橋 2007）。

かくて、実績ある優良企業が破壊的イノベーションでも成功するには、持続的イノベーションについては主流組織で商品化し、破壊的イノベーションは自律的な組織（新設した事業開発部門）における有能な人材に任せる必要があろう。

グラント（2002）もクリステンセンと同様の主張を行っている。彼は、既存の組織能力を支えている組織構造や管理システム、それに組織文化は新しい組織能力構築の阻害要因になることが多いため、本社から地理的に離れた場所で新たな組織単位を作り、そこで新しい能力を構築した方がよいと提案している。そのうえで、新しく生まれた能力をやみくもに本社に統合すべきではないと注意を促している。実際、サテライト・ユニットの活用を通じて、新しい組織能力の構築に取り組むという事例は決して少なくない。

グラントは、IBM が新しい組織単位でPCの開発に成功したという事例を取り上げているが、その組織はニューヨークのIBM本社から千マイルも離れたフロリダに位置していた。このようにIBMの本社から離れて開発を行ったことで、チームはIBMのメインフレーム事業とは根本的に異なる製品設計が行え、また有効なビジネスシステムを構築することも可能になったという。この例が示す通り、本社から切り離された組織単位が新しい能力の構築によって成果をあげるのは、本社の資源を利用しながらも、その柔軟性と自律性をきちんと維持できているからであろう。無理に統合しないことが功を奏しているのである。これは、クリステンセンが買収による社外の能力の活用の部分で述べた、プロセスや価値基準の統合は避けるべきだとの指摘と軌を一にしており、ダイナミック能力の構築にあたってつねに念頭に入れておかねばならない大切なポイントといえよう。

結び

これまでの議論をふまえて、再度ダイナミック能力とは何かを確認しておこう。ダイナミック能力とは、「ダイナミックな環境変化の中で、社内外の能力を統合・調整したり、組み替えることで組織能力を継続的に創出し続ける能力、あるいはビジネスシステムを変革する能力、破壊的イノベーションを実現するのに有効な組織能力」であり、一言でいうなら「ダイナミックに変化する環境のもとで有効な組織能力」にはかならない。

本稿での検討から、変化が非常に速い環境や破壊的イノベーションが生起する環境に、効果的に対処できる組織能力を構築することは、決して不可能ではないし、またそれが競争優位の持続可能性を高めることがわかった。その意味で、持続的競争優位の源泉を解明することが中心テーマである競争戦略論において、ダイナミック能力論はきわめて有望な研究アプローチといえよう。

ただし本稿では、ダイナミック能力というアイデアのもとで、新しい組織能力の構築方法を簡単にスケッチしたにすぎない。それについての研究をさらに深めることで、ダイナミック能力論の可能性について、もっと多くのことを、説得力をもって語れるはずである。これについては、今後の研究課題としたい。

ともあれ、「ダイナミック能力という分析枠組が今後の競争戦略研究においてチャレンジなテーマである」(Teece 2009) ことだけは間違いないと思われる。

参考文献

- 青島矢一・加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論』 東洋経済新報社。
- Barney, J.B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Barney, J.B. (1992) "Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research : A Resource-Based Analysis "in P. Schrivastava, A. Huff and J. Dutton (eds.) *Advances in Strategic Management*, Vol.8., pp.39-62.
- Barney, J.B. and Clark, D.N. (2007) *Resource-Based Theory*, Oxford University Press.
- Brandenburger, A.M. and Nalebuff, B.J. (1996) *Co-opetition*, Currency Doubleday (嶋津祐一・東田啓作訳 (1997) 『コーペティション経営』 日本経済新聞社)。
- Christensen, C.M. (2000) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press. (伊豆原弓訳 (2001) 『イノベーションのジレンマ (増補改訂版)』 翔泳社)。
- Christensen, C.M. and Raynor, M. E. (2003) *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press (櫻井祐子訳 (2003) 『イノベーションへの解』 翔泳社)。
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J. A. (2000) "Dynamic Capabilities: What are They?" *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp.1105-1121.
- Grant, R. M. (1991) "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage," *California Management Review*, Spring, pp.114-135.
- Grant, R. M. (1996) "Prospering in Dynamically-Competitive Environment: Organizational Capability as Knowledge Integration" *Organization Science*, Vol.7, No.4, pp.375-387.

- Grant, R. M. (2002) *Contemporary Strategy Analysis*, 4th ed. Blackwell.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- Helfat, C.E. et al. (2007) *Dynamic Capabilities - Understanding Strategic Change in Organization*, Blackwell. (谷口和弘ほか訳 (2010) 『ダイナミック・ケイパビリティー組織の戦略変化』 勁草書房)
- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理 (第3版)』 日本経済新聞社.
- Leonard-Barton, D. (1995) *Wellspring of Knowledge*, Harvard Business School Press. (阿部孝太郎ほか訳 (2001) 『知識の源泉』 ダイヤモンド社)
- 中橋國藏 (2005) 『経営戦略論の発展』 兵庫県立大学経済経営研究所.
- 中橋國藏 (2007) 「組織能力と個人知識」 遠山暁 (編著) 『組織能力形成のダイナミクス』 中央経済社, 2-22頁.
- 中橋國藏 (2008) 「経営資源と組織能力」 中橋國藏 (編著) 『経営戦略の基礎』 東京経済情報出版, 87-115頁.
- Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press. (後藤晃ほか訳 (2007) 『経済変動の進化理論』 慶應義塾大学出版会.)
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press (土岐坤ほか訳 (1982) 『競争の戦略』 ダイヤモンド社)
- Porter, M.E. (2001) "Strategy and the Internet" *Harvard Business Review*, March, pp.52-77.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) "The Core Competence of the Corporation" *Harvard Business Review*, May-June, pp.79-91.
- Robertson, D. A. and Caldart, A. A. (2009) *The Dynamics of Strategy*, Oxford University Press.
- Rumelt, R. (1994) "Foreword" in Hamel, G. and Heene, A. (eds.) *Competence-Based Competition*, John-Wiley & Sons.
- Stalk, G.P. et al. (1992) "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy" *Harvard Business Review*, March-April, pp.52-77.
- Teece, D.J. et al. (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management" *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp.509-533.
- Teece, D.J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford University Press.
- Winter, S.G. (2003) "Understanding Dynamic Capabilities" *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp.991-995.
- 與那原 建 (1995a) 「戦略研究の資源視角」 『経済研究』 (琉球大学) 第49号, 1-27頁.
- 與那原 建 (1995b) 「ストレッチ戦略と経営資源のレバレッジ」 『経済研究』 (琉球大学) 第50号, 123-140頁.
- 與那原 建 (1996) 「コア・コンピタンス論の検討」 『経済研究』 (琉球大学) 第52号, 83-100頁.
- 與那原 建 (1998) 「組織能力をめぐる議論について」 『経済研究』 (琉球大学) 第52号, 83-98頁.

- 與那原 建（2001）「資源ベースの企業戦略」中橋國藏（編著）『経営戦略のフロンティア』東京経済情報出版，75-89頁.
- 與那原 建（2002）「情報通信技術の進展と競争戦略の論点」豊岡隆（編著）『変革期における会計と経営の展望』同文館出版，175-190頁.
- 與那原 建（2008a）「ポーターの「スタック・イン・ザ・ミドル」論再考」『経済研究』（琉球大学）第75号，151-167頁.
- 與那原 建（2008b）「事業環境分析と競争戦略」中橋國藏（編著）『経営戦略の基礎』東京経済情報出版，29-59頁.
- Zollo, M. and Winter, S.C. (2002) “Deliberate Learning and Evolution of Dynamic Capabilities” *Organization Science*, Vol.13, No.3, pp.339-351.