

競争優位とダイナミック・ケイパビリティ

- DC としての双面性を実現するマネジメントの役割 -

今 野 喜 文

はじめに

戦略経営研究の基本的なミッションの1つは企業間におけるパフォーマンスの相違を研究し、説明することである¹⁾。Porter (1980, 1985) の登場以来、多くの研究者は「なぜ同一業界内における企業間で収益性に差が生じるのか。また、その源泉は何か」というテーマに関心を寄せてきた。もちろん、こうした企業の競争優位を獲得するメカニズムやプロセスに注目する重要性は今日でも変わらない。だが、1990年代半ば以降、競争優位研究はスタティックな競争環境からダイナミックな競争環境を想定した議論に進化してきている。とりわけ、競争環境のダイナミズムを想定する場合、多角化企業には各々の事業が直面する多様な競争環境への対処を実現し得る極めて高度な能力が求められている。

こうした状況を踏まえ、本稿では競争優位とダイナミック・ケイパビリティ(以下、DC)の問題について検討しようとしている。そこで、まずは競争優位の源泉をめぐる代表的な研究を確認する。次いで、昨今、活発な議論が繰り広げられている競争環境のダイナミズムを前提とした競争優位研究にフォーカスする。最終的に、これらの議論をもとに、持続的競争優位と一時的競争優位の2つの競争優位を捉えたダイナミックな競争環境下におけるDCとしての双面性(Ambidexterity)の概念に注目し、双面性を実現するためのマネジメントの

1) Wiggins and Ruefli, 2002, p. 82.

役割について考察することにしたい。

1. 競争優位の源泉をめぐる基本的な考え方

周知のように、Porter (1980) は5つの競争要因分析 (Five Competitive Forces Analysis) をもとに競争戦略を創始した²⁾。Porter (1980) によれば、企業にとって5つの競争要因のすべてが脅威なのであって、これらが結集して業界の究極的な収益率、すなわち長期的な投資収益率を決定する³⁾。このため、業界の収益性に影響を与える構造的要因に注目することが競争戦略を立案する出発点となる。

その後、Porter (1985) は競争優位の源泉を理解するための分析ツールとして価値連鎖分析 (Value Chain Analysis) を提示した。Porter (1985) によれば、競争優位は、会社がその製品を設計し、製造し、マーケティングをやり、流通チャネルに送り出し、各種のサービスをやる、といった多くの別々の活動から生まれてくる⁴⁾。したがって、競争優位の源泉を理解するためには、戦略的に重要な活動ごとに企業を分解し、製品の設計、製造、販売、流通等の諸活動の集合体として捉える必要がある。ただし、価値連鎖は単なる個々の独立した活動の集合体ではない。競争優位は、個々の活動それ自体からも生まれるが、同時に、最適化と調整を通じた活動間の連結関係からも生まれることが多いことから、価値連鎖は相互に依存した活動のシステムとして理解される必要がある⁵⁾。

以上のように、Porter (1985) は「活動システムとしての企業観」に基づいて競争優位の源泉を明らかにしようとしたが、この研究とほぼ同時期に、「経営資源の集合体としての企業観」に基づいた競争優位研究も進められるようになった。たとえば、Wernerfelt (1984) は企業が保有する経営資源の観点から超過利潤の獲得メカニズムを説明するために、伝統産業組織論における参入障壁 (Entry Barriers) の考え方を援用し、資源ポジション障壁 (Resource Position Barriers) という概念を提示した⁶⁾。また、Barney (1986) は「戦略実行に必要な経営資源を獲得するための市場」を戦略的要素市場 (Strategic Factor Market) と

2) Porter, 1980, pp. 3-33, 邦訳, 17 - 54 頁 .

3) Porter, 1980, p. 3, 邦訳, 17 頁 .

4) Porter, 1985, p. 33, 邦訳, 45 頁 .

5) Porter, 1985, p. 48, 邦訳, 61 頁 .

6) Wernerfelt, 1984, p. 173.

して捉え⁷⁾、戦略実行に必要な経営資源を獲得するコストに注目して企業間における収益性の差異を分析しようとした。

これらの研究以降、企業の経営資源に注目した競争優位研究はあっという間に増加することになる。だが、1990年前後を境としてこの主要な流れに「組織能力」と「持続的競争優位」といった新たな観点を組み込むことにより、よりあっという間に大きな潮流に発展することになる。

まずは組織能力の観点から競争優位のメカニズムを捉えようとした代表的な研究に、Prahalad and Hamel (1990)、Grant (1991) がある。

Prahalad and Hamel (1990) は、1980年代の日本企業が欧米企業との競争を有利に進めることができた理由をコア・コンピタンス (Core Competence) という概念に基づいて説明しようとした。彼らによれば、コア・コンピタンスとは、「組織内における集団的学習であり、多様な製造技術をいかに調整し複数の技術の流れをいかに統合していくかを学ぶこと」であり、「組織の境界を超えて活動するためのコミュニケーション、参加、さらには深く関わること」である⁸⁾。つまり、コア・コンピタンスは、組織内の異なる部門に点在する様々なスキル・ノウハウを調整・統合し得る組織能力を意味している。この観点から捉えると、競争優位の源泉とは、経営者がその姿を絶えず変えているビジネスチャンスに各事業がいち早く適応できるように、社内の技術や生産能力をコンピタンスに結びつけられるかどうかにかかっているといえる。

Grant (1991) は戦略分析と資源ベース理論を統合する実践的フレームワークを提示した⁹⁾。彼はこの実践的フレームワークにおいて、経営資源と能力を明確に区別している。まず経営資源とは能力の基盤となるものであり、具体的には効率的な工場や優れたプロセス技術、ブランドの評判、特許技術、サービス・ネットワーク等を指す。そして、能力とは企業の競争優位の源泉になるものであり、いわば一連の経営資源を組み合わせることを意味する。ただし、能力の創造は一連の経営資源を単に集合させることではない。というのも、能力は従業員間や従業員とその他の経営資源との複雑な調整パターンを含んでいるからである。そして、そのような調整を完全にするためには反復学習が必要になる。それゆえ、能力は一連の個人による調整行動からなる規則的かつ予

7) Barney, 1986, p. 1231.

8) Prahalad and Hamel, 1990, p. 82, 邦訳, 7頁.

9) Grant, 1991, pp. 116-123.

測可能な組織ルーティンとして理解できる。このように、Grant (1991) によれば、経営資源と能力は明確に区別されるものであるとともに、互いに密接な関係にあるといえる。

次に、持続的競争優位の観点を導入した競争優位研究であるが、この代表的な研究に Dierickx and Cool (1989), Barney (1991) がある。

Dierickx and Cool (1989) は、持続的競争優位を捉えるにあたって経営資源の模倣可能性に注目した。彼らによれば、持続的競争優位をもたらす経営資源は取引や模倣、代替が不可能なものであり、時間経過の中で蓄積されるものである。この蓄積プロセスにおいて考慮すべき特性は、時間圧縮の不経済 (Time Compression Diseconomies)、資産集合の効率性 (Asset Mass Efficiencies)、資産ストックの相互関連性 (Interconnectedness of Asset Stocks)、資産の減価 (Asset Erosion)、因果曖昧性 (Causal Ambiguity) である¹⁰⁾。つまり、持続的競争優位をもたらす経営資源は模倣困難なものであり、その程度はこうした経営資源の蓄積プロセスにおいて考慮すべき特性と結びついているのである。

Barney (1991) は持続的競争優位の源泉としての経営資源の属性に注目した。彼によれば、持続的競争優位は「すべての現在ないしは潜在的競合企業によって同時には実行されない価値創造戦略を実行し、これらの競合企業がこの戦略によるベネフィットを複製することができないことによって生み出される¹¹⁾」。そこで、彼は持続的競争優位をもたらす経営資源の属性を明確に示すために、価値 (Value)、希少性 (Rareness)、不完全な模倣可能性 (Imperfect Imitability)、代替可能性 (Substitutability) といった4つからなるフレームワークを提示した¹²⁾。このうち、持続的競争優位を捉える上で最も重要な特性は模倣可能性である。Barney (1991) によれば、独自の歴史的条件 (Unique Historical Conditions)、因果曖昧性 (Causally Ambiguity)、社会的複雑性 (Social Complex) といった3つの要因のうち、1つあるいはその組み合わせにより、経営資源は模倣困難になり得る¹³⁾。

以上のように、1990年前後を境として、競争優位研究は組織能力や持続的

10) Dierickx and Cool, 1989, pp. 236-238.

11) Barney, 1991, p. 102.

12) その後、このフレームワークは VRIO フレームワークとして発展し、企業の内部要因を考えるにあたり、「組織 (Organization)」という要因を取り入れることにより、組織内における学習的側面にも配慮している。

13) Barney, 1991, pp. 105-112.

競争優位の問題をも捉えるようになる¹⁴⁾。その後、競争優位研究はダイナミックな変化を組み込んだ研究へと発展することになる。

2. ハイパーコンペティションにおける競争優位

Porter (1980, 1985) の研究以降、競争優位研究は今日にいたるまで大きく発展してきたものの、そうした研究の多くは極めてスタティックな観点からの分析であったことも事実である。たとえば、Porter (1980) では業界の進展・変化の問題だけではなく、マーケット・シグナルやコミットメントの問題にも注目しているという点でダイナミックな視点がなかったわけではない¹⁵⁾。しかしながら、Porter (1980) の議論は、業界の構造的要因が比較的安定的に推移し、将来的な業界変化がある程度予測可能な状況を前提に設計されている。それゆえ、この議論によるだけでは、予測不能な急激かつ大きな競争環境の変化に対処し得るような有効な処方箋を示すことができない。同様に、Barney (1991) の議論によれば、競争環境における機会をうまくとらえることができるか、脅威を中和し得る資源は価値ある経営資源であり、持続的競争優位の獲得に貢献する¹⁶⁾。だが、機会と脅威が目まぐるしく変化する競争環境の下では、こうした経営資源の価値自体が失われてしまうことも十分にあり得よう¹⁷⁾。Barney (2001) でも論じられるように、脅威と機会が突然に予測不能なカタチで変化する、いわばシュンペーター的変革 (Schumpeterian Revolutions) のもとでは持続的競争優位を維持することは多くの場合、困難である¹⁸⁾。さらに、Prahalad and Hamel (1990) のコア・コンピタンスの議論では、戦略設計図 (Strategic Architecture)、ストレッチ (Stretch)、レバレッジ (Leverage) といった概念を提

14) Porter (1996) では活動システムの企業観に基づいて戦略と持続的競争優位の問題を検討しているが、この研究は Porter 流の競争優位研究を批判的に捉えた当時の経営資源や組織能力を重要視する競争優位研究への反論である。

15) この点については、Porter (1980) の Chapter 4 「Market Signals (マーケット・シグナル)」, Chapter 5 「Competitive Moves (競争行動)」, Chapter 8 「Industry Evolution (業界の進展・変化)」を参照のこと。

16) Barney, 1991, p. 106.

17) 河合 (2004) が指摘するように、「バーニー理論には“ダイナミックな環境変化(がもたらす不確実性)にいかに対処するか”という問題意識はほとんどなく、この点ではポーター理論と同様(河合, 2004, 51 - 52 頁)」である。

18) Barney, 2001, p. 183, 邦訳, 287 頁.

示し、長期的な観点からコア・コンピタンスを構築する重要性を示唆している¹⁹⁾。彼らの研究は時間展開を考慮しているという点でダイナミックな観点を有しているといえるが、予測不能な急激かつ大きな競争環境の変化を想定するものではなかった。

このように、競争優位の問題を分析するにあたり、業界の構造的要因や企業の活動システムに注目するにせよ、あるいは経営資源や組織能力に注目するにせよ、これまでに考察してきた競争優位研究には、予測不能な急激かつ大きな変化をとまなう競争環境に対する配慮が欠落しているといえる。これからみるように、当時の競争優位研究に欠落した競争環境の変化を捉えた研究に、D'Aveni and Gunther (1994) と Chakravarthy (1997) がある。

D'Aveni and Gunther (1994) によれば、伝統的な競争優位の源泉には、(1) コストと品質、(2) タイミングとノウハウ、(3) 要塞化(参入障壁)、(4) 資金力がある²⁰⁾。これらの4つは環境変化が安定的であり、競争優位の持続が戦略目標となる環境では効力を有するものの、ハイパーコンペティション(Hypercompetition)のもとでは十分ではない。ハイパーコンペティションは、集中的で急速な競争行動によって特徴づけられる環境であり、そこでは競争主体が優位性を迅速に構築し、ライバルの優位性を浸食すべく行動しなければならない²¹⁾。ハイパーコンペティションにおける変化は急速であり、戦略目標は競争優位の持続ではなく、現状の破壊である。この点で、ハイパーコンペティションにおける効果的な戦略はよりダイナミックでなければならない。D'Aveni and Gunther (1994) が提示するダイナミックな戦略的相互作用(Dynamic Strategic Interactions)の観点によれば、ハイパーコンペティションでは先の4つの競争舞台において、各々の舞台内における競争と各々の舞台間における競

19) 「戦略設計図(Strategic Architecture)は基本的に大枠を示すもので、これに基づいて新しい機能を取捨選択し、新しい企業力を獲得したり既存の企業力を調整したりして、顧客との接点をつくり直す」ものである(Hamel and Prahalad, 1994, p. 118, 邦訳, 140頁)。また、従来の戦略論では目標と経営資源との間のフィット(Fit)が重要視されていたが、コア・コンピタンス論では目標と現有の経営資源との間に意図的なギャップ(Gap)をつくり出すことが重要視される。これがストレッチ(Stretch)である。ストレッチは、レバレッジ(Leverage)の母でもある。つまり、ストレッチによってレバレッジする原動力が生み出される。レバレッジとは、より少ない経営資源で戦略目標を達成する手段を絶えず模索することである(Hamel and Prahalad, 1994, pp. 139-193, 邦訳, 165 - 224頁)。

20) D'Aveni and Gunther, 1994, pp. 13-16.

21) D'Aveni and Gunther, 1994, pp. 217-218.

争が行われ、これらの競争はどんどんエスカレートしていく。結果として、ある企業が競争相手に対して一時的な競争優位を獲得するための行動をとると、競争相手はその競争優位を中和するか、または新たな競争優位によって対抗しようとする。さらに最初の企業がそれに対抗するというように、その後も企業間における相互作用が繰り返され、競争相手がどのように反応するかによって競争優位の源泉もダイナミックに変化する。したがって、競争優位は持続的なものではなく、流動的で一時的なものとなる。

D'Aveni and Gunther (1994) はこうした状況下で企業が成功するための方法として、優れたステークホルダーの満足 (Superior Stakeholder Satisfaction)、戦略的予言 (Strategic Soothsaying)、スピードのためのポジショニング (Positioning for Speed)、サプライズのためのポジショニング (Positioning for Surprise)、ゲームのルールを変更する (Shifting the Rules of the Game)、戦略的意図のシグナリング (Signaling Strategic Intent)、同時的かつ連続的な戦略的攻撃 (Simultaneous and Sequential Strategic Thrusts) といった7つ (New 7S's) を提示している²²⁾。

Chakravarthy (1997) は非常に複雑で急速に変化するタービュラントな環境 (Turbulent Environment) に対処するための新たな戦略フレームワークを提示しようとした²³⁾。そこで、彼はタービュラントな競争環境の典型例としてのインフォコム産業 (Infocom Industry) に注目し、その特徴を明らかにすることから議論をスタートする²⁴⁾。それによれば、インフォコム産業は、参入障壁およ

22) D'Aveni and Gunther, 1994, pp. 235-254.

23) おそらく企業を取り巻く競争環境におけるタービュランス (乱気流) の問題を最初に扱ったのは Ansoff (1979, 1988) であろう。Ansoff (1979) は、変化の新奇性の増大 (Growth of the Novelty of Change)、環境の強度の増大 (Growth in the Intensity of the Environment)、環境変化の速度の増大 (Increase in the Speed of Environmental Change)、環境の複雑性の増大 (Growing Complexity of the Environment) といった4つのトレンドによって環境のタービュランスが増大している点を説明しようとしている (Ansoff, 1979, pp. 31-32, 邦訳, 41 - 42 頁)。さらに、こうした環境のタービュランス (乱気流) の水準は、市場環境の変化可能性 (Changeability of the Market Environment)、変化の速度 (Speed of Change)、競争の熾烈度 (Intensity of Competition)、技術繁殖度 (Fertility of Technology)、顧客による差別化 (Discrimination by Customers)、政府と影響力グループによる圧力 (Pressures from Governments and Influence Groups) といった多数の要因の組み合わせによって決定されると指摘している (Ansoff, 1988, p. 173, 邦訳, 294 頁)。

24) インフォコム産業とは Chakravarthy による造語であり、インフォメーションおよびコミュニケーションに関わる産業の総称である。具体的には、インフォメーション・プロバイダー、インフォメーション・プロセッサ、コミュニケーション・プロバイダー、コミュニケー

び移動障壁の低下，スケールメリットによる収益増加，イノベーション・ダイナミクスの特徴を有している²⁵⁾。第1の特徴は，技術進歩により，歴史的に情報産業を保護してきた多くの参入障壁や移動障壁が低下しているということである。第2の特徴は，農業や鉱業等とは異なり，規模に対してリターンが減少するのではなく増大することである。そして，こうしたリターンの増大は均衡ではなく，むしろ不均衡を生み出すことになる。第3の特徴は，同等な強みを有する多くのプレイヤー間で熾烈なイノベーション競争が行われ，変化を加速していることである。

Chakravarthy (1997) によれば，戦略経営における既存のフレームワークのほとんどはシンプルでダイナミックではない，いわば緩やかな競争環境を暗黙裡に仮定してきた²⁶⁾。そのため，既存の戦略フレームワークでは，インフォコム産業のようなタービュラントな環境に対処することはできない。とはいえ，企業はタービュラントな環境をマネジメントすることは不可能であっても対処することはできるはずである。彼は Porter (1980, 1985), Hamel and Prahalad (1989, 1993), D'Aveni and Gunther (1994) といった既存のフレームワークを批判的に検討した上で，「戦略の再概念化 (Reconceptualizing Strategy)」，「戦略形成の責任の共有 (Sharing Responsibility for Strategy)」，「組織能力へのフォーカス (Focusing on Organizational Capabilities)」といった3つの要素からなる新たな戦略フレームワークを提示した²⁷⁾。

以上のように，D'Aveni and Gunther (1994) と Chakravarthy (1997) の研究では，予測不能な急激かつ大きな変化をともなうダイナミックな競争環境が前提とされている。こうしたダイナミックな競争環境の下では，安定的な競争環境を前提とする既存の戦略フレームワークは有効な処方箋を示すことができないことはいままでのない。安定的な競争環境下では競争優位の持続性が問題視されるが，D'Aveni and Gunther (1994) と Chakravarthy (1997) が想定する競争環境下では，事実上，持続的競争優位の獲得は不可能である。つまり，彼らによれば，競争優位は持続的なものというよりもむしろ一時的なものであり，一時的競争優位をいかに反復的に作り出すことができるかがカギとなる。こうし

ション・サポートなどの4つのクラスターからなる (Chakravarthy, 1997, pp. 69-70.)。

25) Chakravarthy, 1997, pp. 70-75.

26) ただし，Chakravarthy (1997) は，D'Aveni and Gunther (1994) のフレームワークについて競争のダイナミクスを強調しているという点で新鮮であると評価している。

27) Chakravarthy, 1997, pp. 77-81.

た競争優位研究の立場は、その後の Wiggins and Ruefli (2002, 2005) や McGrath (2013a) の研究でも引き継がれることになる。

Wiggins and Ruefli (2002, 2005) の研究は Porter (1980, 1985) 研究の基盤であるハーバード学派の産業組織論ではなく、オーストリア学派の経済学に依拠している。とりわけ、Wiggins and Ruefli (2005) はそのタイトルでもある「Schumpeter's Ghost (シュンペーターの幽霊)」のとおり、Schumpeter 理論の観点から競争優位研究を捉えようとしている。彼らは D'Aveni and Gunther (1994) の研究をもとに、競争優位とハイパーコンペティションに関わる3つの仮説を検証しようとした²⁸⁾。この3つの仮説とは、「持続的に優れた経済的パフォーマンスをあげられる期間は徐々に短くなってきている」、「ハイパーコンペティションはハイテク産業に限定されるのではなく、多くの産業で生じている」、「企業は一時的な競争優位を鎖のようにつなぎ合わせることで競争優位を持続させようとする」である。彼らはある一定期間における40産業の企業データ(米国企業6,772社)と13,899のビジネスユニット・データ(米国企業8,806社)をもとに、3つの仮説を検証して統計的に有意であることを明らかにした。

McGrath (2013a) によれば、昨今の競争環境において持続する優位性を持つ企業は稀である。先頭を走り続けるためには、常に新しい戦略的取り組みを打ち出すことで、多くの一時的競争優位 (Transient Advantage) を同時並行的に確立し活用する必要がある。このような競争優位は、一つひとつは短期間しかもたないかもしれないが、全体をポートフォリオとして組み合わせることで企業は長期間にわたるリードを維持できる²⁹⁾。この際、企業は「開始」、「成長」、「活用」、「再構成」、「撤退」からなる一時的優位のライフサイクルを素早く回すことを学ぶとともに、多数の取り組みを同時並行で開発・管理する能力を身に着けなければならない³⁰⁾。

28) Wiggins and Ruefli, 2005, p. 895.

29) McGrath, 2013a, p. 64, 邦訳, 34頁.

30) McGrath (2013a) によれば、ライフサイクルの各フェーズに固有の作業を管理するには、それぞれ異なるスキル、評価基準、人材が必要なのだという。すなわち、「開始」では「まっ白な紙にアイデアを書き込める人、実験や反復作業をいとわない人、そしておそらく、巨大で複雑な組織を管理するための構造に飽き飽きしている人」、「成長」では「適切なリソースを適切なタイミングで集め、適切なレベルでまとめ上げて将来性のあるアイデアを実現できる人」、「活用」では「M&A や分析的な意思決定、効率性の向上に秀でた人」、「再構成」では「ビジネスモデルやリソースの徹底的な見直しを恐れない人」、「撤退」では「率直で現

これまでにみてきたように、1990年代の半ば以降、ハイパーコンペティションやタービュラントな競争環境を前提とした競争優位研究が進められるようになってきている。これらの研究によれば、持続的競争優位は例外的であり、一時的競争優位を反復的につくり出すこそが標準的である。この点では、これらの研究は競争優位の持続性それ自体の捉え方において、持続的競争優位の獲得に力点を置いていた1990年代当時の主流の競争優位研究とは一線を画していたといえる。

3. ダイナミック・ケイパビリティ研究の現状

D'Aveni and Gunther (1994) と Chakravarthy (1997) の研究が進められた1990年代の半ば以降、経営資源や組織能力をもとに競争優位を捉えようとする主流の競争優位研究も、本格的にダイナミックな競争環境を前提とするDC研究に発展することになる。この先駆的研究に、Teece, Pisano and Shuen (1997), Eisenhardt and Martin (2000), Zollo and Winter (2002) がある。

Teece, Pisano and Shuen (1997) によれば、DCとは、「急速に変化する環境に対処するために、組織の内的・外的能力を統合し、構築し、再編成する企業の能力³¹⁾」である。企業の競争優位の源泉は当該企業の資産ポジション (Asset Position) やそれまでの経路 (Path) により形成される管理的・組織的プロセスにあるという点で、プロセスこそがDCの本質である。プロセスは「調整/統合」、「学習」、「再編成」の3つの役割を有している³²⁾。「調整/統合」は、企業内外の活動や技術をいかに効率的かつ効果的に統合・調整するかということである。「学習」は先の統合以上に重要なものであり、反復と実験を通じてタスクをより上手く、そしてより早く行なうプロセスである。「再編成」は、急速に変化する環境において企業の資産構造を再編成する必要性を感知し、企業内外の変革を達成することである。この3つはそれぞれ静態的概念、動態的概念、変革的概念に位置づけられるが、既存の戦略フレームワークとの差別化を図る上で重要となるのが変革的概念としての再編成である。それは、外部市

実的な思考ができ、感情的に難しい判断を下せる人」が各々のフェーズで求められる (McGrath, 2013a, pp. 64-65, 邦訳, 35頁.)

31) Teece, Pisano and Shuen, 1997, p. 516.

32) Teece, Pisano and Shuen, 1997, pp. 518-520.

場や技術の動きを不断に監視し、ベストプラクティスを進んで導入する組織的スキルこそが、変化する環境に対処する上で極めて重要だからである。

このように、Teece, Pisano and Shuen (1997) の研究は組織能力のダイナミックな環境変化との関わりから組織能力を捉えているという点では、それまでのスタティックな組織能力研究の限界を克服しようとしている³³⁾。

Eisenhardt and Martin (2000) は、Teece, Pisano and Shuen (1997) の DC の概念をより拡張・発展させた議論を行っている。彼らが捉えた DC は、「市場変化への適応やその創造を実現するために、(経営資源を)統合、再編成、獲得、解放するといった経営資源を活用する企業プロセス³⁴⁾」を指している。言い換えるならば、DC とは、市場のライフサイクルに応じて、新たな経営資源の再編成を成し遂げる組織的・戦略的ルーティンとして理解される³⁵⁾。この研究で特徴的なのは、効果的な DC のパターンは、市場ダイナミズムに依存しているという点である。すなわち、穏やかな市場において効果的なパターンは、伝統的なルーティンの概念に類似する、既存知識に広範囲に依存する詳細かつ分析的ルーティンである。他方、急速に変化する競争環境の下で効果的なパターンは、その状況に特有な新たに創造された知識に依存する、シンプルかつ経験的ルーティンである³⁶⁾。このように、Eisenhardt and Martin (2000) は市場のダイナミズムを考慮し、競争環境の変化に対して柔軟に対応し得る組織能力について論じている。

Zollo and Winter (2002) は DC の創造と進化の問題にフォーカスした。彼らは、Teece, Pisano and Shuen (1997) が想定した‘急速に変化する環境’だけではなく、低い変化率の環境においても企業は‘能力を統合し、構築し、再編成する’とした。その上で彼らは、DC を「組織が有効性の改善を求めてオペレーティング・ルーティンを体系的に創出・修正する学習された安定的な集団活動のパターン³⁷⁾」であると定義した。つまり、DC は企業のオペレーション機能を調整するオペレーティング・ルーティンの進化に関わる³⁸⁾。こうした機能

33) この点を理解するために、Teece, Pisano and Shuen (1997) と併せて Teece and Pisano (1994) も参照のこと。

34) Eisenhardt and Martin, 2000, p. 1107.

35) より具体的には、製品開発、戦略的意思決定、アライアンス等の特有かつ認識可能な一連のプロセスを意味している (Eisenhardt and Martin, 2000, pp. 1107-1108.)。

36) より詳細な説明については Eisenhardt and Sull (2001) を参照せよ。

37) Zollo and Winter, 2002, p. 340.

を有する DC は「経験的蓄積」、「知識の明瞭化」、「知識の成文化」といった3つの要素からなる学習メカニズムとの共進化 (Coevolution) により形成される。このように、Zollo and Winter (2002) はオペレーティング・ルーティンと DC の2つの機能を明確に区別し、DC の創造と進化について学習メカニズムとの関わりから議論した。

以上、Teece, Pisano and Shuen (1997) をはじめとした初期の DC 研究では、DC のアウトラインが示されている。とりわけ、これらの研究は、競争環境のダイナミズム、ルーティン、競争優位、学習等、論者によって多様な観点から DC について議論することにより、その後の DC 研究の進展に大きな役割を果たしたといつてよい。

Adner and Helfat (2003) はマネジャーの意思決定における相違が企業パフォーマンスの違いをもたらすことを説明するために、ダイナミック・マネジリアル・ケイパビリティ (Dynamic Managerial Capabilities) の概念を提示した。この概念は Teece, Pisano and Shuen (1997) の DC の概念をもとにしており、「マネジャーが組織の資源や能力を構築し、統合し、再編成する能力³⁹⁾」を意味している。この能力はマネジャーの人的資本、社会資本、認知力の3つのファクターからなり、これらは相互作用するがこのコンビネーションのあり方が企業の資源や能力の基盤を形成する。彼らはこの概念が企業間における戦略の相違や組織適応、戦略的変革を理解する一助となる可能性があるとしている。

Helfat (2007) によれば、DC は「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⁴⁰⁾」と定義される。彼はそれまでの DC 研究をもとに簡潔で包括的な定義を試みている。この定義は、組織の資源ベースに関する2つの機能、すなわち探索と選択、そして活用からなっている。従来の研究が主に活用もしくは実行に重きを置いていたのに対し、この定義では探索と選択が勘案されているため、DC に関わる多くの特性を従来以上に捉えることができる。とりわけ、この研究では DC が競争優位の獲得に寄与し得る条件を進化的適合度 (Evolutionary Fitness) と専門的適合度 (Technical Fitness) の概念を導入して議論しているという点で、その後の DC 研究の発展に寄与し得る分析概念

38) オペレーティング・ルーティンは DC を介して進化するだけでなく、学習メカニズムを通じても進化する (Zollo and Winter, 2002, p. 340.)。

39) Adner and Helfat, 2003, p. 1012.

40) Helfat, 2007, p. 4, 邦訳, 6頁。

の定義を試みている。

Teece (2007) によれば、DC は企業独自の資産ベースを継続的に創造、拡張、アップグレード、保護し、適切に維持するために利用され得る。そして、彼は DC を分析のために、(1) 機会と脅威を感知し形成する能力 (Sensing : 感知)、(2) 機会を逃がさずにつかむ能力 (Seizing : 活用、捕捉)、(3) 企業の有形・無形の資産を高め、組み合わせ、保護し、必要な場合は再編成する能力 (Reconfiguration : 再編成、再配置) の3つに分解した。さらに、DC には、企業がその一角を占めるエコシステムを形成し、新製品と新たなプロセス開発し、生存のためのビジネスモデルをデザインし、実行する企業の能力も含んでいるとしている⁴¹⁾。

Schreyögg and Kliesch-Eberl (2007) は、既存の DC 研究では組織能力の逆説的な側面としての能力の硬直性を解決することはできないと指摘する。なぜならパターン化された問題解決の強みと動態化は1つの概念に統合され得ないからである。そこで、彼らはデュアルプロセスモデル (Dual-Process Model) を提唱し、組織能力の構成概念に動的な次元を統合することによってではなく、それとは別に能力のモニタリング機能を新たにつくることにより、能力構築という組織能力のメリットを維持しながらも能力の硬直性を解決しようとした⁴²⁾。

以上のように、現代の DC 研究を振り返るかぎり、そこには新たに多種多様な論点が付加されつつ、展開されてきたことがわかる。マネジメントの意思決定能力やプロセスに注目する研究、企業境界を超越して DC の分析に広がりをもたせようとする研究、また、DC それ自体に内在する課題にフォーカスする研究等、DC に関わる研究内容それ自体に深みと豊かさが加わることにより、大きく進化している。

他方で、DC 研究にはいくつかの解決すべき課題があるのも事実である⁴³⁾。たとえば、経営資源や組織能力に注目して競争優位の源泉を説明しようとする従来の研究では、資源、プロセス、ケイパビリティ、コア・ケイパビリティ等の関連するターミノロジーの明確な定義が欠落しているが、この点は DC 研究も同様である。また、DC 研究では、競争優位との関わりや競争環境のダイ

41) Teece, 2007, pp. 1319-1320.

42) Schreyögg and Kliesch-Eberl, 2007, pp. 925-930.

43) DC 研究の主要な課題については、Wang and Ahmed (2007), Ambrosini and Bowman (2009), Arend and Bromiley (2009), Easterby-Smith, Lyles and Peteraf (2009), Barreto (2010) 等、これまでの DC 研究を注意深くレビューした研究を参考にしている。

ナミズムとの関わりについても研究者間における捉え方はさまざまであり、依然として統一的理解を欠いているのが現状である。そこで、以下では、持続的競争優位と一時的競争優位の2つの競争優位と競争環境のダイナミズムとの関わりから DC について検討することにしたい。

4. DC としての双面性を実現するマネジメント

これまでみてきたように、DC 研究は‘企業が対処すべき企業内外の変化の問題’を取り扱ってきた。DC 研究はその創始以来、企業内外のあらゆる変化の問題を解明すべく多様な広がりを見せるとともに、その分析能力を高めるために定義それ自体の修正・拡張を施しつつ発展してきた。この結果、DC 研究は今日の戦略経営研究において流行する諸議論をある程度網羅的に取り入れることに成功している。

ただし、DC 研究はほぼ同時期に台頭してきた D’Aveni and Gunther (1994) や Chakravarthy (1997) を中心とするハイパーコンペティションやタービュラントな競争環境を前提としたアプローチとの密接な交流はほとんどなかったとみてよいだろう。DC 研究と同様、競争環境のダイナミズムを捉えるこれらの研究では、一時的競争優位を反復的につくり出すことに重きを置いているため、その多くが持続的競争優位に重きを置く DC 研究との交流は困難を極めたのかもしれない。しかしながら、競争環境のダイナミズムを前提にするならば、一時的競争優位の問題も持続的競争優位の問題も、いずれも現実の多角化企業が同時並行的に対処すべき問題であることから、これら2つのアプローチは密接な交流関係をもつことが求められる。

さて、ここで思考実験の1つとして、個々の事業が直面する競争環境が大きく異なる多角化企業を想定してみよう。この多角化企業の場合、ある事業の競争環境ではハイパーコンペティションが繰り広げられているが、また別の事業の競争環境は比較的安定的に推移している状況にあり、同一の多角化企業における事業であるにもかかわらず、個々の事業が直面する競争環境は各々の事業で異なっている。このように、各事業の競争環境が大きく異なる事業ポートフォリオの場合、われわれはどちらのアプローチに従って考えればよいのだろうか。いうまでもなく、持続的競争優位か一時的競争優位かのどちらか一方に偏ったアプローチによってこうした状況を分析することは適当ではない。持続的

競争優位の獲得を重視するのか、それとも一時的競争優位を反復的に作り出すことを重視するのかは、各々の事業が直面する競争環境に依存する。むしろ、これら2つの競争優位の同時実現は企業に相矛盾する極めて高度な組織的対応を要求することになる。こうした相矛盾する組織的対応を捉えた研究は双面性 (Ambidexterity) の問題として、これまで Duncan (1976), Tushman and O'Reilly (1996) をもとに発展してきたが、ここでは、O'Reilly and Tushman (2007) と Gilbert, Eyring and Foster (2012) を取り上げて検討することにしたい。

O'Reilly and Tushman (2007) は March (1991) の活用 (Exploitation) と探索 (Exploration) をもとに、DC としての双面性の概念を提示している。彼らによれば、活用とは効率性、生産性の上昇、コントロール、確実、分散低減に関わり、探索とは探求、発見、自律性、イノベーションと変化を取り入れることに関わる。そして、双面性はこの両方に関わるものである⁴⁴⁾。すなわち、双面性とは企業が探索と活用を同時に進め、時間の経過とともに(変化に)適応できる能力である⁴⁵⁾。このため、双面性の実現には探索と活用のための別々の構造上のサブユニットだけではなく、異なるコンピテンシー、システム、インセンティブ、プロセス、文化を必要とする⁴⁶⁾。

Gilbert, Eyring and Foster (2012) によれば、多くの企業が従来 of 優位性が通用しなくなるディスラプション (Disruption) に直面する中で、企業は生き残りをかけて2つの変革を同時並行的に進めなければならない。1つはコア事業のポジショニングを見直し、現在のビジネスモデルを市場の変化に合わせるための変革である。そして、もう1つは別個の破壊的事業を創り、将来の成長の源泉となるイノベーションを生み出すための変革である。これら2つの変革を有効に働かせるためには「ケイパビリティ(組織的な能力)の交換」がカギとなる⁴⁷⁾。これは新たな組織内のプロセスを確立し、ミッションやオペレーションを変えずに同時進行の2つの変革を実施して、厳選されたりリソースを共有できるようにすることである。これにより、2つの変革の取り組みを調整し、それぞれが必要とするものを得ながら、他方の侵害から身を守れるようにすることができる。

44) O'Reilly and Tushman, 2007, pp. 9-10.

45) O'Reilly and Tushman, 2007, p. 2.

46) O'Reilly and Tushman, 2007, p. 22.

47) Gilbert, Eyring and Foster, R, 2012, p. 67, 邦訳, 118頁.

以上のように、競争環境のダイナミズムに直面する企業が取り組まなければならない必須の課題は、企業内で相矛盾する取り組みをいかに進めるのか、すなわち、双面性の実現がカギとなる。コアとなる事業では持続的競争優位の獲得を重視する一方で、新たな事業では一時的または持続的競争優位の獲得を目指し、破壊的イノベーションに継続的に取り組む。実はこうした双面性の実現こそが、今日の DC 研究が捉えるべき最も重要な課題といえる。とはいえ、双面性はいかに実現されるのであろうか。たとえば、Tushman and O'Reilly (1997) が指摘するように、企業内において漸進的イノベーションに取り組む主流組織と不連続型イノベーションに取り組む新興組織との間には、権力、資源、伝統の点で前者の主流組織が後者の新興組織を圧倒しているため、効率が悪く、収益性も少なく、確立した経歴も持たない新興組織の可能性を打ち砕いてしまうことがある⁴⁸⁾。このことは、双面性が単に組織構造上の問題に注目することによって解決できるものではないことを意味している。Gibson and Birkinshaw (2004) が指摘するように、企業内で双面性を実現するためには組織構造上の要因以外にも、組織コンテクスト（組織内における個人レベルの行動を決めるシステム、プロセス、信念⁴⁹⁾）に関わる多様な要因を考慮しなければならない。この点に関連して、ここ最近の研究では上級マネジメント（または上級役員）の役割や行動に注目する研究も出てきている。

たとえば、Christensen and Raynor (2003) によれば、企業が持続的イノベーションと破壊的イノベーションの両方に継続的に取り組む際、上級役員は3つの責務を果たさなければならない⁵⁰⁾。1つ目の責務は短期的なものであり、破壊的成長事業と主流事業のインターフェースを直接監督し、企業の資源とプロセスのうち、どれを新事業に適用すべきか否かを決断することである。2つ目の責務はやや長期的なものであり、利益ある破壊的成長事業を繰り返し巧みに立ち上げるための反復可能なプロセス（彼らは「破壊的成長エンジン」と呼んでいる）を作り出すことである。そして、3つ目の責務は永久的なものであり、状況の変化を察知し、変化の兆候を見分ける方法を教え込むことである。また、上記以外にも、彼らは「持続的世界と破壊的世界の橋渡しをする⁵¹⁾」という役

48) Tushman and O'Reilly, 1997, pp. 167-171, 邦訳, 203 - 208 頁 .

49) Gibson and Birkinshaw, 2004, p. 212.

50) Christensen and Raynor, 2003, pp. 267-268, 邦訳, 319 - 320 頁 .

51) Christensen and Raynor, 2003, pp. 268-284, 邦訳, 320 - 340 頁 .

割を強調している。これは上級役員が破壊的事業と持続的事業との橋渡しをして、両事業間で有益な学習が可能になるように積極的に監督することであり、イノベーション・マネジメントにおいて彼らが最も重要視している上級役員の役割でもある。

O'Reilly and Tushman (2011) によれば、双面性を実現する企業の能力は DC の中核である。しかしながら、DC と双面性に関わる調査研究は初期段階にあるため、実際的なマネジメントの問題が未だ明らかにされてはいない。そこで、彼らは 15 社の上級マネジメントに対するインタビュー調査を行い、各社の双面性のデザインの比較を行った。その結果、成功している双面性デザインには、「明確なビジョンと共通のアイデンティティの設定」、「双面性の戦略にコミットし、探索と活用の両方を奨励する上級チームの編成」、「探索か活用かのどちらかにフォーカスするために、分化しているが緩やかに調整された下部組織の採用」、「探索と活用に関連する資源配分とコンフリクトに対処できるチームの編成」といった事柄を実践する役割を担うリーダーとしての上級役員の存在があると結論付けている⁵²⁾。

Tushman, Smith and Binns (2011) によれば、上級マネジメントは新規事業とコア事業との間の適切な投資バランスを取るといって、重要な意思決定を他に押し付けるのではなく、自ら行わなければならない。多くの企業がイノベーション事業で失敗する理由はこの点にある。イノベーション事業とコア事業との緊張関係を受け入れ、マネジメントのトップレベルで創造的な対立を育ててこそ、企業は繁栄できる。彼らはこのような役割を双面型リーダーシップ (Leading Ambidextrously) と呼び、このリーダーシップに関わる 3 つの原則を示している⁵³⁾。1 つ目の原則は、将来の目標を見据えた戦略目標に対して、経営陣を関わらせることである。2 つ目の原則は、イノベーション事業とコア事業との間の要請の対立を組織のトップレベルで調整することである。3 つ目の原則はしばしば相反する複数の戦略目標の矛盾を受け入れることである。こうした双面型リーダーシップの実践により、イノベーション事業の推進と同時並行的にコア事業の成長を支援することができる。

以上のように、双面性を実現する上で、上級マネジメントはさまざまな役割を果たす必要がある。ここで、本稿におけるこれまでの議論を踏まえ、上級マ

52) O'Reilly and Tushman, 2011, pp. 17-18.

53) Tushman, Smith and Binns, 2011, pp. 76-80, 邦訳, 40 - 48 頁 .

ネジメントに求められる役割や行動を整理することにした。

第1に、企業を取り巻く環境をしっかりとモニタリングし、変化のシグナルを察知し、スピーディーに対応することである。これは今日のDC研究においてもっとも重要視されるマネジメントの役割でもあり、ダイナミックな競争環境に直面する事業部を有する上級マネジメントに求められる必須の役割といえる。第2に、上級マネジメント自身が相矛盾する状況を受け入れることである。事業間における対立をスピーディーに調整し、効果的に支援するためには、上級マネジメント自身が自らの置かれた状況をしっかりと理解し、リーダーシップを発揮しなければならない。第3に、将来ビジョンを設定し、創造的な対立を促す環境を整備することである。この役割は上級マネジメントの中でも主にCEOレベルが担う。CEOは明確なビジョンと共通のアイデンティティを確立し、企業の将来的なあるべき姿を示すことにより、より多くのマネジメント（マネジメントチーム）のコミットメントを引き出し、創造的な対立を奨励する環境整備に努めることが大切である。第4に、資源配分を巡るイノベーション事業とコア事業との間の対立を調整するだけでなく、両事業間における学習の流れを作り出すことである。両事業は、目標、プロセス、資源などのあらゆる面で大きく異なるため、上級マネジメントは両事業を異なる判断基準を用いて評価し、直接関与しなければならない。同時に、競争環境のダイナミズムに対応できるよう、互いの事業での有益な学習成果を還流させるプロセスやシステムを構築することが肝要である。第5に、企業内外のあらゆる相矛盾する状況と積極的に対峙することである。既述のように、多角化した企業を前提に考えた場合、企業はさまざまな競争環境に直面する事業を有することになる。この場合、各々の事業に対する戦略対応も大きく異なるため、上級マネジメントには効率性と創造性、短期と長期、安定と変化、連続と不連続等、相矛盾する諸要因を効果的にバランスさせ得るマネジメントの実践が求められる。

最終的に、本稿における双面性は企業が探索と活用を同時並行的に進める能力を基盤とするものの、それ以上のことを意味している。すなわち、それは、競争環境のダイナミズムに直面する多角化企業が持続的競争優位と一時的競争優位を同時並行的に実現するために、企業内で相矛盾する取り組みをスピーディーに進める能力に他ならない。このため、上級マネジメントには、多様化した事業ポートフォリオにおける各々の事業が直面する競争環境のダイナミズムと各事業間における緊張関係を鋭く察知し、相矛盾する戦略的及び組織的対応

をスピーディーかつ確実に進めるための“絶妙な決断力と行動力”の有無が問われることになるだろう。

おわりに

「われわれは単にダイナミック・ケイパビリティ・アプローチのアウトラインをスケッチしたにすぎない⁵⁴⁾」とした Teece, Pisano and Shuen (1997) の研究以降、DC 研究は今日に至るまでさまざまなマネジメント研究の蓄積を巧みに導入し、ある一定の広がりをもせつつ発展してきた。競争環境のダイナミズムを捉えた競争優位研究がますます重要になる中で、DC 研究においても持続的競争優位と一時的競争優位といった2つの競争優位を同時並行的に実現するための議論が求められる。この2つの競争優位の同時実現は企業に相矛盾する極めて高度な能力を要求するため、この点を解明することは非常に多くの困難を伴うことはいうまでもない。この点について、本稿では O'Reilly and Tushman (2007) をはじめとした双面性 (Ambidexterity) の研究を手がかりとして、双面性を実現するための上級マネジメントの役割について考察してきた。

以上、本稿では2つの競争優位と競争環境のダイナミズムを捉えた DC としての双面性の概念に注目して議論してきた。ただし、企業が直面する競争環境のダイナミズムのタイプやその程度の明確な区別、あるいは企業規模の大小や多角化の程度、さらには双面性それ自体に関わる理論的および実証的研究の本格的なサーベイ等、本稿において残された課題は山積している。とりわけ、双面性についてよりいっそう考究するためには、さまざまな戦略的及び組織的な要因（ビジョン、戦略的意図、ビジネスモデル、企業境界、ネットワーク、文化、価値観、構造、プロセス、インセンティブ、リーダーシップ、学習等）を考慮した議論が必要であり、上級マネジメントの役割や行動に注目するだけでは到底十分とはいえない。今後は、こうした課題について一つ一つ精力的に取り組むことにしたい。

参考文献

- Adner, R., Helfat, C. (2003), “Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24.

54) Teece, Pisano and Shuen, 1997, p. 530.

社会イノベーション研究

- Ambrosini, V., Bowman, C. (2009), "What are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management ?", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, Issue 1.
- Ambrosini, V., Bowman, C., Collier, N. (2009), "Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base", *British Journal of Management*, Vol. 20.
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳 (1969) 『企業戦略論』産業能率大学出版部)
- Ansoff, H. I. (1979), *Strategic Management*, McMillan. (中村元一監訳 (2007) 『アンゾフ戦略経営論 (新訳)』中央経済社)
- Ansoff, H. I. (1988), *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons. (中村元一・黒田哲彦訳 (1990) 『最新・戦略経営 - 戦略作成・実行の展開とプロセス - 』産業能率大学出版部)
- Arend, R., Bromiley, P. (2009), "Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone ?", *Strategic Organization*, Vol. 7, No 1.
- Barney, J. B. (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", *Management Science*, Vol. 32.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 7.
- Barney, J. B. (2001), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed, Prentice-Hall. (岡田正大訳 (2003) , 『企業戦略論 (上) - 競争優位の構築と持続 - 』ダイヤモンド社)
- Barreto, I. (2010), "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future", *Journal of Management*, Vol. 36, No 1.
- Chakravarthy, B. (1997), "A New Strategy Framework for Coping with Turbulence", *Sloan Management Review*, Winter.
- Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press. (伊豆原弓訳 (2000) , 『イノベーションのジレンマ - 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき - 』翔泳社)
- Christensen, C. M., Raynor, M. E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press(櫻井祐子訳 [2003] , 『イノベーションへの解 - 利益ある成長に向けて - 』翔泳社)
- D'Aveni, R. A., Gunther, R. E. (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press.
- D'Aveni, R. A. (1995), *Hypercompetitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments*, Free Press.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., Smith, K. G. (2010), "The Age of Temporary Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 31.
- Dierickx, I., Cool, K. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35, No. 12.
- Duncan, R. B. (1976), The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation, in Kilmann, R. H. et al., *The Management of Organizations*, North-Holland.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., Peteraf, M. A. (2009), "Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions", *British Journal of Management*, Vol. 20.
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000), "Dynamic Capabilities: What are They?", *Strategic*

競争優位とダイナミック・ケイパビリティ

- Management Journal*, Vol. 21.
- Eisenhardt, K. M., Sull, D. N. (2001), "What is Strategy in the New Economy?", *Harvard Business Review*, January. (スコフィールド素子訳 (2001) 「複雑な市場環境を生き抜く シンプル・ルール戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 May)
- Gibson, C. B., Birkinshaw, J. (2004), "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2.
- Gilbert, C., Eyring, M., Foster, R. N. (2012), "Two Routes to Resilience", *Harvard Business Review*, December. (スコフィールド素子訳 (2013) 「既存事業のテコ入れと将来の糧づくり 相反する2つの変革を同時に進める法」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 June)
- Grant, R. M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage", *California Management Review*, Spring.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, May-June.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1993), "Strategy as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review*, March-April.
- Helfat, C. E. (2007), Dynamic Capabilities: Foundations, in Helfat, C. E. et al., *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell. (谷口和弘・蜂巣旭・川西章弘訳 (2010) 「ダイナミック・ケイパビリティの基礎」『ダイナミック・ケイパビリティ - 組織の戦略変化 - 』勁草書房)
- March, J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol. 2.
- March, J. G. (1996), "Continuity and Change in Theories of Organizational Action", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41.
- McGrath, R. G. (2013a), "Transient Advantage", *Harvard Business Review*, June. (辻仁子訳 (2013) 「事業運営の手法を変える8つのポイント 一時的競争優位こそ新たな常識」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 November)
- McGrath, R. G. (2013b), *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving As Fast As Your Business*, Harvard Business Review Press.
- O'Reilly, C. A., Tushman, M. L. (2007), "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma", <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=978493> Accessed 10 January 2014.
- O'Reilly, C. A., Tushman, M. L. (2011), "Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit", *California Management Review*, Vol. 53, No. 4.
- Peteraf, M. A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 14.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社)
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略 - いかに高業績を持続させるか - 』ダイヤモンド社)
- Porter, M. E. (1996), "What Is Strategy ?", *Harvard Business Review*, November-December. (中辻萬治訳 (1999) 「戦略の本質」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 Feb-Mar)

社会イノベーション研究

- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June. (坂本義実訳 (1990) 「コア競争力の発見と開発」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 Aug-Sep)
- Schreyögg, G., Kliesch-Eberl, M. (2007), "How Organizational Capabilities Be ? Towards A Dual-Process Model of Capability Dynamization", *Strategic Management Journal*, Vol. 28.
- Teece, D. J. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13.
- Teece, D. J. (2009), *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press.
- Teece, D. J., Pisano, G. (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms: Introduction", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, No. 3.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7.
- Tushman, M. L., O'Reilly, C. A. (1996), "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", *California Management Review*, Vol. 38. No. 4.
- Tushman, M. L., O'Reilly, C. A. (1997), *Winning through Innovation: Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press. (斎藤彰吾監訳 [1997] , 『競争優位のイノベーション - 組織変革と再生への実践ガイド - 』ダイヤモンド社)
- Tushman, M. L., Smith, W. K., Binns, A. (2011), "The Ambidextrous CEO", *Harvard Business Review*, June. (関美和訳 (2011) 「双面型リーダーの条件 - コア事業とイノベーション事業を両立させる - 」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 September)
- Wang, C. L., Ahmed, P. K. (2007), "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, Issue 1.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2.
- Wiggins, R. R., Ruefli, T. W. (2002), "Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance", *Organization Science*, Vol. 13, No. 1.
- Wiggins, R. R., Ruefli, T. W. (2005), "Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?", *Strategic Management Journal*, Vol. 26.
- Zollo, M., Winter, S. G. (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, Vol. 13, No. 3.
- 河合忠彦 (2004) , 『ダイナミック戦略論 - ポジショニング論と資源論を超えて - 』有斐閣
- 十川廣國 (2002) , 『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂