

Strategic value of dynamic capability: consideration from a competitive point of view

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-10-03 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/2297/7694

ダイナミック・ケイパビリティの戦略的価値

—競争優位の視点から—

白石 弘 幸

1. はじめに

営利組織である企業に新商品の創造は欠かせない。そして新商品創造においては知識が極めて重要な機能を担う。そのようなことから、企業にとって最も重要な組織能力とは知識に関する能力、知識を創造し活用する能力であると考えられる。

Stalk et al. (1992), Hamel & Prahalad (1994) 等のコア・ケイパビリティ、コア・コンピタンスをめぐる研究は、企業の競争優位性に関し組織能力が極めて重要な意味を持つことを明らかにした。本研究の独自性は、このような組織能力として、特に知識の創造、および新商品の形成に機能する組織能力を取り上げているところにある。

企業において、知識は意思決定の土台等として機能する以外に、新商品に具現化される。このような知識は情報処理やデータマイニングといった論理的かつ意識的な創造プロセスにより創出されるとともに、複数個人間のコミュニケーションと相互作用、知的触発により創発的に形成される。Winter (1987), Demsetz (1991), 野中・竹内 (1995), Davenport & Prusak (1998) を始めとする知識経営研究の貢献は、後者の重要性を示したことにある。すなわち、知識経営学の先行研究によれば価値の高い新しい知識は、後者の創発的プロセスにより形成される。

企業のなかには、このような創発的なプロセスにより、価値の高い知識と新商品を継続的に創造しているものがある。このような組織能力は、Teece et al. (1997), Eisenhardt & Martin (2000) の言うダイナミック・ケイパビ

リティと見ることができる。しかし、ダイナミック・ケイパビリティの本質と戦略的価値は必ずしも明らかにはされていない。本研究では、シャンプー・リンスの2大ヒット商品「エッセンシャルダメージケア」「アジエンス」開発の事例研究により、これらを解き明かしたい。

2. 環境変化と企業の自律性

資本ベースの企業は資本ないし資源に収益性を厳しく規定され、外部環境の変化に翻弄されていた。知識ベースで経営を行うことにより、資源や環境の制約は絶対的ではなくなり、企業は自律性を高めうる。すなわち、知識に関する優れた組織能力を持つ企業は、資源や環境の制約を克服して、知的アウトプットを有効に創造することができるし、企業が長期的に成長するためには、そのようなイノベーションを生み出す組織能力が不可欠である (Metcalf & De Liso, 1998, 24 ; Kaplan et al., 2001, 19 ; Cavusgil et al., 2003, 10 ; Foray, 2006, 209)。後に述べるように、環境変化が激しい場合には、特にこの能力が重要となる。そして、野中・竹内 (1995) によれば、イノベーションを生み出す組織は、単に既存の問題を解決し、環境の変化に適応するために外部からの情報を処理するだけでなく、組織内部から新しい知識を創出している (Nonaka & Takeuchi, 1995, 56 ; 邦訳, 83)。

豊かな知識を創造し、これを活用する能力を企業が保有していれば、当該企業は環境や資源の制約を克服し、場合によってこれを成長の機会とすることさえできる。そのように考えると、制限つき合理性 (bounded rationality) の克服や資源蓄積よりも、意思決定や業務を有効に遂行するための暗黙知等、知識の取得が企業にとって本質的課題であると見ることがもできる (Nelson & Winter, 1982, 73)。

企業において、知識は意思決定や業務遂行の土台となる以外に、新商品に具現化される。いわば新商品はニーズやシーズに関する知識の結晶である。したがって、継続的にこれを創造する能力というのは実は異なる領域 (domain) の知識を統合し、新しい知識を創造する能力と見なすことができる (Umemoto et al., 2004, 97)。「企業がイノベーションを通じて業績を向上さ

せるためには、知識と知識、知識と資源を統合しなければならない」(Kaplan et al., 2001, 19)。そして、環境に大きな影響を及ぼすイノベーションを根底で支えるのは、「新しい製品、サービス、システムという形で新たな知識が組織内部で創られるプロセス」(Nonaka & Takeuchi, 1995, 235; 邦訳, 352)である。

現代の企業環境は、消費者選好などの市場条件、技術開発その他の外部要因の不安定化により、不確実性を増している(Umemoto et al., *op cit*, 97)。*1

このような流動的な環境で企業の存続と成長の土台となるのは、単に製品開発を効率化する能力ではなく、スピーディな新商品開発に機能する継続的な知識創造の能力である(Metcalf & De Liso, 1998, 13-14)。すなわち新しい知識を継続的に創造する組織能力を有する企業は、コンカレントエンジニアリングや知識共有等の仕組みを構築し、短いリードタイムで革新的で価値の高い製品・サービスを形成することができる。特に知識をベースにした激しい競争(fierce knowledge-based competition)が行われつつある現代では、企業は生き残るためにそのような組織能力を向上させなければならない(Umemoto et al., *op cit*, 89, 97-98)。

換言すれば、ウィンター(1991)は「企業とは物事のやり方を知っている組織(organizations that know how to do things)である」(Winter, 1991, 189)という企業定義を示したが、今後、企業は「新しい物事をじょうずに速く行うやり方を知っている組織」(Davenport & Prusak, 1998, 13; 邦訳, 38)となる必要がある。

新しい知識を創造し、それを迅速に製品化するケイパビリティを保有する企業は、多角化や地理的な拡大に頼らず、たとえ同じドメインに留まっていたとしても成長することができる。このようなケイパビリティを有する企業は、新しい知識を育て(nurtures)、創造し、迅速にそれを製品化することで、市場から高い利益を獲得し続けることができる(Leonard-Barton, 1995, 6-8; 邦訳, 8-11)。*2

このように知識の創造と活用に優れた企業は、環境変化に翻弄されるのではなく、むしろ環境に大きな影響を及ぼす。野中(2005)のことは借りれば、「絶え間ない知識の集積と活用により、企業はビジョン、対話、実践を

再定義できるようになり、そして今度は企業が新しく創造した、あるいは改善したサービスや製品によって環境に影響を与える」(Nonaka, 2005, 382)のである。^{*3}

3. ダイナミック・ケイパビリティ

現実の企業間競争を見ると、業界トップが長らく変わらない業界と、これが目まぐるしく変わる業界がある。業界トップと他企業の競争力にどのくらいの差があるかによってもこの違いは生まれるが、ウィリアムス(1992)によれば、資源の観点で企業の競争優位に持続傾向がある業界とそうでない業界があるという。

製法や構造が特許により保護され、複雑なサプライチェーンによって製品が生産・販売され、ブランドの効力が持続的な業界では、競争優位の基盤となる資源が強固に保護される資源隔離メカニズム(isolating mechanisms)が働く。このような業界では資源を土台にした企業の競争優位は持続的となる(Williams, 1992, 33, 37-39)。

一方、コンセプトやアイデア主導(idea driven)の製品が、市場で入手容易な資源によって生産され、ブランド・ロイヤルティが成立しにくい業界もある。端的に言えば、このような業界は資源の隔離メカニズムが働かず、資源模倣の圧力(resource-imitation pressures)に直面している業界である。このような業界では、製品がコピーされやすいため、その差別化効力は短く、資源ベースの競争優位も長続きしない傾向がある(*op cit.*, 33, 39-41)。

つまり、資源アプローチによれば資源は企業の競争優位性に極めて重要な意義を有するものの、資源を基礎にした競争優位がどのような場合も持続的であるとは限らない。資源の隔離メカニズムが働かず、製品の模倣が容易な業界では、資源ベースの競争優位は持続的とはならない。

また環境変化が激しいときにも、ある資源の組合せを土台とする競争優位は長続きしない。それどころか逆に、動的環境においては特定の資源セットが変革の「足かせ」になることもありうる(松村, 2006, 41)。

同様のことは、コア・コンピタンス(ケイパビリティ)に関しても言える。

ある環境のもとで戦略的価値を持っているコンピタンスが、環境が大きく変化した後においてもそうであるとは限らない。むしろ足かせ、レナード・バートン (1992) の言うコア・リジディティになることもある (Leonard-Barton, 1992, 118)。そういう意味では、従来のコア・コンピタンス論で扱われてきたコンピタンスというのは短期的に有効な能力、「今どうやって食うか」(how we earn a living now) の能力である (Winter, 2003, 992)。

しかし、長期的に企業を存続と成長に導く組織能力は、環境変化に耐えるものでなければならない。より具体的には、企業は競争優位形成につながる知識を継続的に創造し、新製品や戦略等の知的アウトプットを連続的に形成する組織能力を持つ必要がある。ティース他 (1997)、アイゼンハート＝マーティン (2000)、ウィンター (2003) は、このような組織能力をダイナミック・ケイパビリティと呼ぶ。

すなわち、ティース他 (1997) によれば、ダイナミック・ケイパビリティとは、「急速に変化する環境に対応して内外のコンピタンスを統合、構築、再構成する企業的能力」(Teece et al., 1997, 516) であり、アイゼンハート＝マーティン (2000) によれば、これは「市場の変化に適合し、さらに市場を変革するために、新しい資源構成を実現する組織的で戦略的なルーティンを遂行する能力」(Eisenhardt & Martin, 2000, 1107) である。^{*4}

ダイナミック・ケイパビリティによる資源再構成により創造されるのは先にも述べたように、知識とこれを具現化した新製品や戦略等の知的アウトプットである。換言すれば、ダイナミック・ケイパビリティは知識創造と戦略的意思決定、新製品開発プロセスにおいて最も顕著に現れる (Eisenhardt & Martin, *op cit.*, 1106, 1112-1113)。このため、これは動的環境のもとで有効に知識創造プロセスを機能させる組織能力と捉えることもできる (松村, 2006, 40-41)。同様の指摘は、カールソン (2001) によってもなされている。すなわち彼によれば、ダイナミック・ケイパビリティの本質は、動的環境のもとで知識の創造 (creation)・統合 (organization)・保存 (storage)・移転 (transfer)・活用 (application) という知識プロセス (knowledge processes) を設計し機能させる能力である (Carlsson, 2001, 620)。

もっとも、ウィンター (2003) によれば、どの企業もダイナミック・ケイ

パビリティを保有しているわけではない。「行き当たりばったりの問題解決」(ad hoc problem solving)により環境変化にともなう危機を切り抜けている企業も実際には存在する (Winter, 2003, 992)。すなわち、「行き当たりばったりの問題解決とダイナミック・ケイパビリティの行使は変化に対応する二つの異なった方法である」(op cit., 993)。そういう意味で両者は代替関係にあるものの、アドホックな問題解決はいわば「火事が起きてから対処する方法」(firefighting mode)であり、それでうまく環境変化を乗り越えられたとしても、とった解決法が出現した新しい環境にたまたま適合していたという偶然 (contingent) の要素は否定できない (op cit., 994)。

ダイナミック・ケイパビリティの議論では、変化の激しい環境における持続的競争優位は見かけ上のものであり、極論すればこのような環境下では持続する競争優位というものはない。現実経済には、長期的に競争優位にある企業も見られるが、これはある時に形成された競争優位が長期にわたり持続しているのではなく、当該企業が変化する環境に合わせて頻繁に知的アウトプットを創出し新たな競争優位を繰り返し形成しているためだと説く。すなわち、遠山 (2005) のことばを借りれば、このような環境下で競争優位を形成するためには、「既存知識や経験への依存度は、低くなり、むしろ状況を特定化した新知識をすばやく創造することが必要になる」(遠山, 2005, 279)。

4. 花王におけるシャンプー・リンスの開発

花王は現在、異種知識が出会い、その間に相互作用が生ずるように、研究開発部門をマトリックス組織にしている。同社の報告書は、このメリットを「それぞれの専門領域の知がダイナミックに、柔軟に交わり、研究開発のスピード・アップにも大きく貢献している」(花王, 2004, 4)と説明している。

商品開発系の7研究所、基盤技術系の7研究所合計14研究所のうち、ハウスホールド品と化学品、素材開発、加工・プロセス開発の4研究所が和歌山工場敷地内に、サニタリー、生物科学、構造解析センター、安全性評価研究センターの4研究所が栃木工場敷地内に、残りの6研究所が東京墨田事業所

内にあるが、地理的に離れた研究所間でもテレビ会議、メールのやりとり、出張による研究交流が盛んに行われている。すなわち、各研究所の研究者は、他の研究所のメンバー、商品別事業本部のマーケターといつでもコミュニケーションをとれる体制や風土ができています。研究者が社内研究会に参加するために、遠方の研究所や本社に出張しても、上位者は何も言わないし、むしろ「他の研究者と交流しなければ商品は生まれないし、実際に会わなければ研究交流は進まない」という意識が広く行き渡っている。

花王が生み出したシャンプー・リンスのヒット商品「エッセンシャル・ダメージケア」は、ヘアケア関連の技術的知識と構造解析センターの界面・表面解析技術が結合して開発された商品である。従来、頭髮を洗うのは入浴時というのが一般的だったが、1986年に資生堂が「モーニングフレッシュ」を発売したのを契機に、必ずしもそうではなくなった。朝、出勤前に頭髮を洗うなど、時間帯にとらわれずに、あるいは一日に2回以上、頭髮を洗う消費者も現れ、87年の第4回流行語大賞・新語部門には「朝シャン」が選ばれた。

シャンプーに対する関心や購買意欲の高まりを受けて、88年から89年にかけて、各社は新商品を投入する。具体的には、資生堂が「スーパーマイルド」、ライオンが「ソフトインワン」、日本リーバが「ラックス・スーパーリッチ」を発売した。これとは別に、88年、P & Gが「リジョイ」によって日本市場に本格参入したため、シャンプー市場の競争は激化した。そのようななかで、花王は89年に「ナチュラルスタイリング」を市場投入したが、販売数は伸びなかった。70年に発売したロングセラー「メリット」が依然として好調だったものの、90年にライオンが「プレーン&リッチ」、資生堂が「スタイリングコート」を発売することで、シャンプー市場における同社の商品開発の遅れが鮮明になった。ヘアケア研究所と包装・容器開発研究所が協力して、ボトルに識別用の刻みをつけた既存商品の改良品を売り出すことで、同社は市場シェアをかくろうじて維持した。

この頃、ヘアケア研究所の一グループは、カラーリングした髪「くすみ」(輝きを失う状態)の原因に関する研究を始めた。そして、髪を中心にあるメデュラという部分に空洞が発生するのが、くすみの原因なのではないかという仮説的見解を得た。構造解析センターが、実験を重ねたところ、空洞化

はメデュラ以外の各部位で発生し、これが光の散乱源となって頭髪のくすみを引き起こすことを解明した。

その後、ヘアケア研究所は空洞補修剤により頭髪組織が膨潤して空洞を補修するという商品コンセプトを出し、構造解析センターがいろいろな補修剤の頭髪修復効果を実験により確かめた。そして、93年に発売されたのが、頭髪本来の美しさを再現する新しいカテゴリーの商品「エッセンシャル・ダメージケア」である。

一方、「アジエンス」はヘアケア研究所と素材開発研究所、生物科学研究所の知識が融合することにより開発された。より詳細に述べるならば、「アジエンス」に応用された素材開発研究所の技術は、コンパクト洗剤「アタック」の開発に使われた技術と同じである。すなわち、衣料用洗剤に用いられていた活性剤を応用することで、髪に弾力を与え静電気を防止する効果をシャンプー・リンスに持たせることができたのである。また「アタック」開発プロセスで蓄積されたアルカリ・セルラーゼや大豆プロテインといった植物成分に関する生物科学研究所の知識が、「ヘルシア緑茶」開発に応用され、その過程で増幅した植物関連知識が「アジエンス」の開発に活用された。この「アジエンス」には髪のタンパク質を補うための大豆プロテイン、髪の水分を補給する効果のある朝鮮人参エキスが配合されているが、これらに関する知識は「アジエンス」開発に際し入手されたものではなく、「アタック」開発時から蓄積され発展してきたものである。そして、「アジエンス」の開発に活用された知識はさらに「セグレタ」の創造につながった。同製品は、年齢を重ねるにつれてなくなる髪のとやと張りを取り戻す効果を売り物とした商品で、2007年5月の発売当初から7%のシェアを獲得するヒット商品となった（日本経済新聞、2007年6月1日）。

「アタック」「ヘルシア緑茶」「アジエンス」「セグレタ」の開発プロセスでは、ある製品のベースに使われた植物成分に関する知識が別の製品開発に転用され、そのプロセスで当該知識が深耕・拡大し、応用可能性が一層広がっている。そして、それが次の新製品開発における技術的シーズとなっているのである。さらに、その過程で当該知識の応用可能性、有効な転用形態に関して理解を深めるといのように、メタ知識が高度化している。

ダイナミック・ケイパビリティの戦略的価値 (白石)

シャンプー・リンス等、直接体に付けるヘアケア商品は、消費者が効果を実感しやすい。したがって、このような商品ジャンルでは優れた品質を実感させ、他社商品と差別化することが重要となる。花王のダイナミック・ケイパビリティは、そのような差別化商品の創造に機能していると言える。

	花王	資生堂	ライオン	P & G	日本リーバ
1980年		ティアラ	アクアミー		
1981年					
1982年		ヘアコロソ			
1983年	ビュア	ユーキャン	ジョナ		
1984年					ティモテ
1985年					
1986年		モーニングフレッシュ	ヘアリスト		
1987年					
1988年		スーパーマイルド		リジョイ	
1989年	ナチュラルスタイリング		ソフトインワン		ラックススーパーリッチ
1990年		スタイリングコート	プレーン&リッチ		
1991年				パンテーン	
1992年		スムス			ナイトデュー
1993年	エッセシャルグメジテア		植物物語	ヴィダールサスーン	
1994年	ジェンヌ	ヘアエッセンス			
1995年		ティセラ			
1996年	ラビナス	海と太陽の恵みマシェリ	t a p		
1997年		セウ	Q's Day	インナーサイエンス	サロンセレクトティブ
1998年					ペアーズ
1999年	ビューール	ノイエ			モッズヘア
2000年			エメロンアクアビューア		
2001年					ダヴ
2002年					
2003年			フリー&フリー		
2004年	アジェンス	フィーノ		ハーバルエッセンス	
2005年					
2006年		ツバキ			
2007年	セグレタ			h & S	

※日本リーバは2005年、ユニリーバ・ジャパンに社名変更

シャンプー・リンスの新商品投入状況 (1980年以降)

5. 終わりに

これまで、競争優位の源泉は「市場」サイドにあり、それを他社に先駆けて発見し、事業活動に活用することが企業を存続・成長させるうえで重要であると考えられてきた。また、企業間競争はドメインを設定したうえで、ポジションと収益を規定する競争上の関係をめぐって争われるものであると考えられてきた。

しかしながら、企業の有する組織能力が競争優位性、ひいては存続性、成長性の基盤として非常に重要な事実である。仮に競争優位性の源泉が市場サイドにあったとしても、それを見つけて活用できるかどうかは当該企業がいかなる組織能力を保有しているかに依存する。そういう意味では、企業の競争優位性、存続性と成長性を本質的に規定しているのは組織能力なのである。

ハメル＝プラハラード（1994）によれば、「企業間の競争は市場でのポジションや関係をめぐる争いであると同様に、企業力の習得をめぐる競争でもある」（Hamel & Prahalad, 1994, 203）。しかもこの企業力は、表層の収益力だけに限定されない。藤本（2003）のこぼれを借りるならば、「価格競争のような、顧客に見える表層レベルの競争の水面下では、（中略）相手よりも早く、より高い組織能力を構築し、それがもたらす『深層の競争力』でライバルに優ろうとする競争が営々と展開されている」（藤本，2003，42）。

知識に関する能力は、このような組織能力のなかでも特に重要性を持つ。というのは、組織における多くの活動は意思決定をとらない、その土台には知識があるからである。また営利組織である企業では、商品の創造が欠かせない。知識はこれに関して極めて重要な役割を果たす。すなわち新商品は顧客ニーズ、技術的シーズに関する知識の産物と見なすことができる。

特に、変化の激しい環境で企業は、臨機応変に新製品を開発しなければならない。したがって、このような環境で存続性、成長性が高い企業とは、このようなダイナミック・ケイパビリティ的な組織能力を保有し、組織的かつ創発的に知的アウトプットを生み出せる企業なのである。

実際、花王に関する事例研究からわかるように、知識に関する組織能力の

優れた企業では、異なる知識の間に相互作用を起こし、それにより新商品に結実しうる新しい価値の高い知識を創造している。ダイナミック・ケイパビリティの一つの本質は、異なる知識を相互作用ないし連携させて新しい価値の高い知識を創造し、それを新製品の創出に結びつける能力である。

もっとも、今回の研究で取り上げたのは、シャンプー・リンスという消費者が直接体に付けるヘアケア商品である。こういう商品の場合、消費者は効果や品質を「身をもって」体感できる。そこで競争優位を構築するためには、買い手にはっきりとした効果を実感させ、自社製品を他社製品から差別化することが重要となる。このような市場では、コストリーダーシップや低価格戦略を維持する能力よりも、差別化商品を継続的に創造するダイナミック・ケイパビリティの方が戦略的価値は大きいということが今回の研究によりわかった。しかしダイナミック・ケイパビリティの戦略的価値がどの程度普遍性を持つのかは、今後の研究を待たなければならない。

脚 注

- ※1 金井(1997)によれば、「急速な技術革新の進展、経済のグローバル化、規制緩和の波、環境保全、成熟化・高齢化社会の到来など、いずれをとっても過去とは比べものにならないスピードで環境は変化している」(金井, 1997, 6)。そしてこれらの要因によって、企業環境は激動し、不透明になっており、不確実性が増加しているという。また彼は、このような近年の環境変化に特徴的なのは、変化の不連続性であるとしている(金井, 前掲書, 20)。そのような環境の不安定化と不確実性の増大ともなって顕在化する問題は、「既存のやり方の延長線では解決困難なものが多く、企業者活動による新製品の開発および新事業や新市場の創造によって解決をはかることが必要である」(金井, 前掲書, 21)。奥村(1989)によれば、近年の企業環境の変化は、マクロ的に言えば、技術革新の進展、グローバル化の加速、あるいは規制緩和(ディレギュレーション)の拡大、政治・経済の関連性の増大、成熟化社会の到来等によって特徴づけられる。他方では、年を経るにつれ、環境の小変動と大変動の相互作用によって環境はますます流動的になっている。環境変化の複数の変動要因が複雑に絡み合いながら相乗効果を生み、何の前触れもなく、ある時環境が大きく変貌するようになってきているという(奥村, 1989, 11-12)。

- ※2 レナード・パートンはこのような企業の典型として米国のチャパラル・スチー

ル (Chaparral Steel) をあげ、以下の四つに従業員が積極的であることをその特徴としている。その四つとは、①問題解決のための職能横断的な専門知識の取得、②新しいツールや方法論の統合、③実験、④外部からの知識導入である (Leonard-Barton, 1995, 5; 邦訳, 6)。

- ※3 このような考え方は、次章で述べるダイナミック・ケイパビリティの議論に受け継がれていると見ることができる。
- ※4 サーモン他 (2007) は、このような戦略的ルーティンを「流動的な環境のもとで資源構成 (resource portfolio) をつくり、顧客に価値を提供しうる能力を形成するために資源を束ね、市場からより多くの利益を得られるようにその能力を活用するプロセス」と捉え、これをダイナミック・リソース・マネジメントと呼んでいる (Sirmon et al., 2007, 275-276)。

参考文献

- Carlsson, Sven A.(2001) 'Knowledge Management in Network Contexts', *Global Cooperation in the New Millennium : The 9th European Conference on Information Systems*, pp. 616-627.
- Cavusgil, S. Tamer, Roger J. Calantone, and Yushan Zhao(2003) 'Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability', *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, No.1, pp. 6-21.
- Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak (1998) *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*, Boston Massachusetts : Harvard Business School Press (梅本勝博訳 (2000) 『ワーキング・ナレッジ : 「知」を活かす経営』, 生産性出版)。
- Demsetz, Harold(1991) 'The Theory of the Firm Revisited', in Oliver E. Williamson and Sidney G. Winter(eds.) *The Nature of the Firm : Origins, Evolution, and Development*, New York : Oxford University Press, pp. 159-178.
- Eisenhardt, Kathleen M. and Jeffrey A. Martin (2000) 'Dynamic Capabilities : What Are They?', *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No.11, pp. 1105-1121.
- Foray, Dominique (2006) *Economics of Knowledge*, Cambridge Massachusetts : MIT Press.
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争：日本の自動車産業はなぜ強いのか』, 中央公論新社。
- Hamel, Gary and C. K. Prahalad(1994) *Competing for the Future*, Boston Massachusetts : Harvard Business School Press (一條和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営 : 大競争時代を勝ち抜く戦略』, 日本経済新聞社)。
- 金井一頼 (1997) 「経営戦略とは」, 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略 : 創造性と社会性の追求』, 有斐閣, pp. 1-26.
- 花王 (2004) 『花王の研究開発活動』。

- Kaplan, Sarah, Andrew Schenkel, Georg von Krogh, and Charles Weber(2001) 'Knowledge-Based Theories of the Firm in Strategic Management : A Review and Extension', *MIT Sloan Working Paper #4216-01*.
- Leonard-Barton, Dorothy(1992) 'Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development', *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Summer Special Issue, pp. 111-125.
- Leonard-Barton, Dorothy(1995) *Wellsprings of Knowledge : Building and Sustaining the Source of Innovation*, Boston Massachusetts : Harvard Business School Press (阿部孝太郎・田畑暁生訳 (2001) 『知識の源泉－イノベーションの構築と持続－』, ダイヤモンド社).
- 松村崇 (2006) 「戦略提携における知識創造の研究－ダイナミック・ケイパビリティの視点から－」, 『中央大学研究年報・商学研究科篇』35号, pp. 39-56.
- Metcalf, Stan and Nicola De Liso(1998) 'Innovation, Capabilities and Knowledge : The Epistemic Connection', in Rod Coombs, Kenneth Green, Albert Richards, Vivien Walsh(eds.) *Technological Change and Organization*, Cheltenham U. K. : Edward Elgar.
- Nelson, Richard R. and Sidney G. Winter(1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge Massachusetts : Belknap.
- Nonaka, Ikujiro(2005) 'Managing Organizational Knowledge : Theoretical and Methodological Foundations', in Ken G. Smith and Michael A. Hitt(eds.) *Great Minds in Management : The Process of Theory Development*, New York : Oxford University Press, pp. 373-393.
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi(1995) *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York : Oxford University Press (梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』, 東洋経済新報社).
- 奥村昭博 (1989) 『経営戦略』, 日本経済新聞社.
- Sirmon, David G., Michael A. Hitt, and R. Duane Ireland(2007) 'Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value : Looking inside the Black Box', *Academy of Management Review*, Vol. 32, No.1, pp. 273-292.
- Stalk, George, Philip Evans and Lawrence E. Shulman(1992) 'Competing on Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy', *Harvard Business Review*, March-April, pp. 57-69.
- Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen(1997) 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.7, pp. 509-533.
- 遠山暁 (2005) 「ダイナミック・ケイパビリティの進化と学習プロセス－IT ケイパビリティの可能性に関連させて－」, 『中央大学商学論纂』46巻5号, pp. 263-303.
- Umemoto, Katsuhiro, Atsushi Endo, and Marcelo Machado(2004) 'From Sashimi to Zen-

- in : The Evolution of Concurrent Engineering at Fuji Xerox', *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No.4, pp. 89-99.
- Williams, Jeffrey R.(1992) 'How Sustainable is Your Competitive Advantage?', *California Management Review*, Spring, pp. 29-51.
- Winter, Sidney G.(1987) 'Knowledge and Competence as Strategic Assets' in David Teece(ed.) *The Competitive Challenge : Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge Massachusetts : Ballinger (「戦略資産としての知識と能力」, 石井淳蔵・奥村昭博・金井壽宏・角田隆太郎・野中郁次郎訳 (1988)『競争への挑戦』, 白桃書房, pp. 193-226).
- Winter, Sidney G.(1991) 'On Coase, Competence, and the Corporation', in Oliver E. Williamson and Sidney G. Winter(eds.) *The Nature of the Firm : Origins, Evolution, and Development*, New York : Oxford University Press, pp. 179-195.
- Winter, Sidney G.(2003) 'Understanding Dynamic Capabilities', *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No.10, pp. 991-995.