慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	多国籍企業における持続的競争優位の構築 : ダイナミック・ ケイパビリティ論からのアプローチ
Sub Title	Sustained competitive advantage of multinational enterprise : approach from the dynamic capability framework
Author	楊, 錦華(Yang, Jinhua)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2015
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.58, No.2 (2015. 6) ,p.255- 273
JaLC DOI	
Abstract	本稿では, MNE(多国籍企業)に関する理論研究のなかで主流なアプローチとして発展してきた内部化理論における2つのアプローチ, すなわち市場取引コストを内部化の理由とする取引コスト・ アプローチと知識の移転コストを内部化の理由と考えるケイパビリティ・ アプローチをレビューし, それぞれのアプローチにおける問題点を明らかにする。そして近年MNEが直面する問題点をより包括的に扱うダイナミック・ ケイパビリティ論について説明し, MNEにおける持続可能な競争優位をもたらす要因とは何かを明確にする。
Notes	渡部直樹教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20150600-0255

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第58巻第2号
2015年 6 月

2015年6月1日掲載承認

多国籍企業における持続的競争優位の構築

――ダイナミック・ケイパビリティ論からのアプローチ――

楊　　錦　華

＜要　　約＞

本稿では，MNE（多国籍企業）に関する理論研究のなかで主流なアプローチとして発展してきた内部化理論における2つのアプローチ，すなわち市場取引コストを内部化の理由とする取引コスト・アプローチと知識の移転コストを内部化の理由と考えるケイパビリティ・アプローチをレビューし，それぞれのアプローチにおける問題点を明らかにする。そして近年MNEが直面する問題点をより包括的に扱うダイナミック・ケイパビリティ論について説明し，MNEにおける持続可能な競争優位をもたらす要因とは何かを明確にする。

＜キーワード＞

内部化理論，取引コスト・アプローチ，ケイパビリティ・アプローチ，オーディナリー・ケイパビリティ，ダイナミック・ケイパビリティ，企業家的オーケストレーション，持続的競争優位

はじめに

近年，情報通信技術の発展とグローバル経済の拡大により，企業における事業活動の国際化が急速に進んでいる。特に世界規模で事業を展開しているMNE（Multinational Enterprise, 以下ではMNEとする）においては，企業全体に占める海外事業の規模の拡大とともに，経営活動における海外子会社の役割が大きく変化している。従来，海外子会社は本社で開発された技術やノウハウを活用し利益を獲得するという位置づけであったのに対し，今日では企業内の研究開発の役割を果たし，イノベーションを引き起こす主体となるケースが多く見られる。実際に，MNEのグローバル経営において，如何にして各地域に分散している事業組織が持っている能力や知識を集約し新しい知識の創発につなげていくのか，また組織内の知識を如何に蓄積し分配して，企業の持続的成長を可能にしていくのかは戦略上の大きな課題である。

MNEに関する理論研究は18世紀から19世紀にかけて発展してきた欧米諸国のMNEを専ら対象にして，1950年代後半から盛んに行われるようになった。当初，研究者たちは，企業はなぜあ

る国よりも他の国で生産活動を展開するのか，つまり「企業はどこで自らの持つ優位性を活かして事業展開するのか」に焦点を当てた，いわゆる「立地論」の研究（Dunning, J. H. 1958）が展開された。その後，従来の資本投資を主要な目的とする投資形態[1)]ではなく，進出先で生産活動を行う直接投資に焦点を当てたスティーブン・ハイマー[2)]の「所有優位性」の理論アプローチが大いに注目を集めた。ハイマーは，「企業はなぜ，如何にして現地企業に対し持つ不利な要因を克服し，進出先で良い経営パフォーマンスを成し遂げるか」という問題意識のもと，議論を展開した。ハイマー理論は後に MNE の理論研究の基礎となり，多くの研究者（Kindleberger, C. P. 1969，Caves, R. E. 1971）によって継承され，精緻化されてきた。

以上のハイマー理論等の流れとは別に，市場の不完全性を前提に，ロナルド・コース（Coase, R. H. 1937）が提示した取引コストの概念を用いて MNE の進出方法に関する意思決定を分析する「内部化理論」という研究の流れもあった。内部化理論は，「企業は如何なる進出方法をもって海外で事業活動を展開するのか」という疑問に焦点を当て，企業は海外進出する際に市場取引コストを意識したうえでコスト－ベネフィットの状況を分析し，ライセンシングや他者を介した販売活動よりも，コストが低くより効率の良い選択肢，すなわち直接投資を通じた進出方法を採用すると主張する（Buckley, P. J. & Casson, M. C. 1976; Dunning, J. H. 1977; Rugman, A. M. 1981[3)]）。

内部化理論は1970年代後半から主流的なアプローチとして注目されてきた。しかし，今日のようにグローバル経済の進展にともない企業の多国籍化がますます広まっていくなか，MNE の発生メカニズムを明らかにすることは当然ながら大変重要ではある。しかし，特定の MNE が，同

1）　18世紀から19世紀にかけて，イギリスのマーチャント・バンク（merchant bank）をはじめ，欧州域内そして米国において活発な金融投資活動を行う投資銀行が台頭した。これらの投資銀行は GE（General Electric）やデュポン，GM（General Motors）など，米国の代表的な多国籍企業に大規模な資本投資を行い，米国の産業発展を推し進めてきた。潤沢な資金を得た米国企業はイギリスやドイツをはじめ，カナダ，オーストラリア，ブラジルに生産・販売活動を拡大していた（江夏・太田・藤井 2013）。これらの国際金融業を営む投資銀行の活動と米国の多国籍企業を対象に，1950年代後半から企業が多国籍化する要因は地域間の利子率の差額にあると主張する資本移動論（MacDougall 1960; Kemp 1969）が展開された。ハイマーはこの資本移動論が研究対象とする証券投資に対し，進出先で生産活動を行う企業の海外進出形態，すなわち「直接投資」を行う要因を分析する。

2）　ハイマーは1960年に発表した博士論文 “The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment” において，企業の海外投資の目的のうち，単なる（国際的な利子率の格差を求める）証券投資（portfolio investment）ではなく，経営資源を完全なパッケージで移転し，進出先で企業を支配（control）し，直接に現地で事業活動を行い利潤を獲得するという海外進出の目的，いわゆる直接投資（direct investment）の側面に注目した。さらに，ハイマーは進出先の現地企業に比べて，現地情報の収集など不利な立場にあることを指摘し，それに由来する追加的コストの存在に言及する。多国籍企業は本国で蓄積してきた低コストで生産可能なノウハウや，優れたマーケティング・スキル，製品差別化を可能にするスキルなど内在的な優位性を活かして，追加的コストを上回る利益を確保することができるため，海外への事業展開に踏み切る。

3）　この２つの理論研究に対し，ダニングは前者の「所有優位性」理論は「どこで，企業が持つ優位性が利用されるのか」という疑問に答えておらず，「立地論」は「なぜ，企業が海外市場で競争優位を持つことができるか」という問題に触れていないことを指摘する。Dunning（1977）は今までの研究はそれぞれ独立して展開されたものでいずれのアプローチも不十分なものであると述べ，２つの研究アプローチが主張する企業の海外生産を行う要因を融合して，１つの理論枠組みのなかで MNE を分析した。これは後に「OLI 折衷パラダイム 」と呼ばれる研究アプローチである。

じ市場で競争している他のMNEよりなぜ競争的優位を獲得し，持続的な発展を成し遂げていけるのかといった問題に対し，如何なる解答を与えるかということのほうがより重要であるという議論がなされている。

また，従来の研究のなかで対象とされていた欧米など先進国の企業のみならず，新興諸国の企業も，近年ぞくぞくと海外で事業展開をしている。これらの企業は必ずしも前述したような特殊的優位性をもって海外進出を図るのではなく，むしろ海外進出によって競争的優位を確立するための知識やケイパビリティを獲得する事例（楊 2009）が多く見られる。海外子会社を通じて獲得した知識やケイパビリティをどう活かすかが，新興国のMNEが直面している問題であると言える。

更に，情報通信技術の発達により，企業は従来の産業構造を超えて新しい技術の獲得を行うため，同業界の競争相手に加え，他業界からの新たな競争相手に立ち向かわなければならない。このように企業を取り巻く環境がますます複雑になっていくなか，企業の持続可能な発展のために必要なこととは何かを分析する新しい研究アプローチとして，ダイナミック・ケイパビリティ論が，最近多くの注目を集めている。ダイナミック・ケイパビリティ論とは，従来のケイパビリティ論・資源ベース論が提示したケイパビリティ，資源の概念に，新しく企業家精神を融合させた研究で，企業が持続可能な競争優位性の構築と維持に必要なケイパビリティとは何かを分析する１つの包括的，かつ学際的なアプローチである。[4)]

本稿は近年MNEに関する理論研究のなかで，主流なアプローチとして発展してきた内部化理論における２つのアプローチ，すなわち市場取引コストを内部化の理由とする取引コスト・アプローチと知識の移転コストを内部化の理由と考えるケイパビリティ・アプローチをレビューし，それぞれのアプローチにおける問題点を明らかにする。そしてMNEの問題点をより包括的に扱い，ケイパビリティ・アプローチの流れを汲むダイナミック・ケイパビリティ理論について説明し，MNEに持続可能な競争優位をもたらす要因とは何かを明確にしていきたい。

１．内部化理論における２つの研究アプローチ

（１） 取引コスト・アプローチから見た多国籍化の要因

内部化理論では，ロナルド・コース（Coase, R. H. 1937）やオリバー・ウィリアムソン（Williamson, O. E. 1975）が提示した取引コストの概念をMNEの分析に援用し，企業が海外進出する際の意思決定について説明する。Buckley and Casson（1976）は新古典派の完全市場に基づき展開されたMNEの理論の問題点を指摘し，あくまで市場における独占や寡占など，少数の買手と売手が存在する不完全競争の状況を理論の前提としたうえで，企業の内部化要因を分析する。Buckley and Cassonは中間財の市場における情報の非対称性や進出先での政府の介入などの問題を取り上げ，不完全な競争市場での取引費用を回避するために企業は，外部市場を内部化することを

4） Teece（2014）, pp. 15-16。

通じて必要な知識を獲得するという。しかしその際にも，内部化する際の資源コスト，コミュニケーション・コスト，進出先の政府の差別的な取り扱い（関税，資本移動の規制と所得税など）から生じる政府の干渉などから，内部化のコストも発生すると指摘する。そして，企業は不完全な市場で発生する取引コストが内部化のコストを上回った場合には，内部化を行うと主張する。この市場取引コストと内部化コストの概念にしたがい，Buckley and Casson は海外への進出方法として輸出，ライセンシングと海外直接投資（Foreign Direct Investment, 以下は FDI と略す）のそれぞれのコスト状況を分析し，FDI を選択するという企業の意思決定をもたらす要因を分析する。企業が技術，ノウハウと情報など無形資産を進出先に移転する場合にも，移転先の企業との間に情報の非対称性や機会主義が存在するため，取引コストが発生する。企業が取引コストを削減するために他の企業を介した市場取引（グローバル・コーディネーション）をするよりも，自ら設立する子会社に資産を移転したほうがより効率的である場合，このような国境を越えた市場を内部化する MNE が発生したという（Buckley and Casson 1976, p. 45）。

（2）　ケイパビリティ・アプローチから見た多国籍化の要因

ケイパビリティ論は，以上のような取引コストに基づく内部化理論とは異なり，市場取引に際し発生する機会主義的行動ではなく，企業のルーティンや資源に組み込まれている組織的・経営的技術が（本社と子会社の）組織間で移転する際に発生する移転コストに焦点を当て，企業が内部化（多国籍化）を行う要因を分析する（Teece 1981a; Kogut and Zander 1992; Langlois and Robertson 1995）。ケイパビリティとは，企業が環境に適応するためにあるタスクもしくはアクティビティを行うために必要な資源を活用するための能力である（Teece 2014, p. 14）。

Teece（2014）は初期のケイパビリティ論は企業境界の意思決定を研究対象とする点から，内部化理論のもう１つの流れとして見なすべきであると述べ，ケイパビリティ論は今日の企業組織の発展においてより重要視されるべきケイパビリティの概念を提示したにもかかわらず，当初研究者たちの契約（理論）への関心に圧倒され，ほとんど関心を寄せられなかったと指摘する。一方，取引コスト・アプローチはここ30年来，MNE の理論研究において支配的なアプローチとして注目されてきた（Dunning & Lundan 2008）。

Langlois and Robertson（1995）は，ケイパビリティの性格について詳細な分析を展開している[5]。彼らは，企業の持つケイパビリティは「本質的コア（intrinsic core）」と「補助的ケイパビリティ（ancillary capabilities）」という，変化する特徴を持つ２つの要素によって構成されていると説明する。「本質的コア」とは，特異的なシナジーを持つ，模倣不可能なものであり，複製，購買・ないし販売の対象にはなりえないものである。また，本質的コアを形成する諸要素は相互に高い補完性を持っているため，それぞれが分離する場合より統合したほうがより高い価値を持つ。それに対し，「補助的ケイパビリティ」は，市場で取引される特異性の低いコンテスタブルなものであり，市場を通じて購買可能なものである。

5）　以下は楊（2014）を参照している。

Langlois and Robertson（1995）はケイパビリティの概念を明確にしたうえ，組織の境界（統合するか，アウトソーシングするか）は，「補助的ケイパビリティの内部化される程度，あるいは市場を通じて購買される程度」（p. 7）によって決まると指摘する。その際，組織の境界は，①組織内部にある組織が必要とする（補助的）ケイパビリティと市場にあるケイパビリティが持つ強みの相対的高さ（相対的生産性）と，②このケイパビリティの創造と購買の際に発生する取引コストとガバナンス・コストとによって決定されるとする。

Langlois and Robertson（1995）は，このような暗黙的な側面を持つケイパビリティの移転についても触れている。彼らは，「ケイパビリティは，組織メンバーによって共有され発展されるという特徴を持つ，暗黙的な知識の要素を多く含むものである。そのため，本来は組織・企業外に移転するのが困難なものである」（p. 72）と指摘する。しかし，一方でケイパビリティは「知識をベースにしたものである限り，他者が適宜にその学習を行っていくために，広範に普及していくことになろう」（p. 72）と学習によるケイパビリティの獲得が可能であることを示している。但し，組織における特異的ケイパビリティ（本質的コアをなすケイパビリティ）は，長期的な実習（apprenticeship）プロセスによってしか獲得できない（p. 61）とする。

Langlois and Robertson（1995）はケイパビリティ理論の枠組みを用いて企業の多国籍化を対象に分析を展開してはいない。しかし，企業が進出先で子会社を設立し，自社の所有の下に置くことは組織統合の１つ代表的な事例とも言えるため，彼らによるケイパビリティの説明はMNEの分析にも有効であると考えられる。

MNEに関する研究のなかには，MNEのネットワークにおける知識マネジメントを中心に展開される知識ベースの理論研究（Rugman & Verbke 2001, 2002, 2003; Vahlne & Johanson 2013）がある。知識ベース理論は企業間で簡単に移転・売買することのできない知識を主な研究対象としており，ここでの知識はLanglois and Robertson（1995）が提示した「本質的コア」に属する概念に相当すると考えられる。そういう意味で言うと，知識ベース理論はケイパビリティ理論の特殊なケースとして考えられる（Teece 2014, p. 16）。

Teece（2014）はケイパビリティ理論と知識ベース理論の共通点を示したうえ，ダイナミック・ケイパビリティはこの２つの研究で扱われている「知識と技術の概念をもとにより明確にしたもので，すなわちある企業の競争的優位性を決定する組織的・経営的ケイパビリティ」（p. 16）のことであるとする。また，企業に持続的な競争優位をもたらダイナミック・ケイパビリティは暗黙的な側面を持つがゆえに，企業内で構築することはできるが市場で取引（売買）することはできない特徴を有しているという。

（３） 内部化理論における問題点

Teece（2014）は，取引コスト・アプローチはケイパビリティの概念を見落とし，学習や企業家の概念を考慮せずにいたと指摘する。例えば，取引コスト・アプローチにおいて企業の境界を決める要因として，特殊的資産の開発については，学習は機能する重要な要素であるにもかかわらず何も語られていないという。また，MNEにおける本社と子会社，子会社同士が国境を越え

て行う市場の創造と共創造（Co-Creation）はダイナミックなことであり，独自の機能になるが，取引コスト・アプローチはこれに関して全く触れていない。そのほか，経営者としてのリーダーシップや企業の競争的優位性の概念についても，また多様な地域で事業活動を展開しているMNEは，それぞれの地域における企業の間に明らかな異質性が存在するが，取引コスト・アプローチはこの異質性にどのように効率よく対応するか，それを如何にして企業の競争的優位性につなげていくかについても何も語っていないという。

上述したように，組織における特異的ケイパビリティ（本質的コアをなすケイパビリティ）は，長期的な実習（apprenticeship）プロセスによって獲得できると，Langlois and Robertson（1995）は述べている。言い換えれば，企業におけるケイパビリティの全てはいずれ模倣され，複製されることになり，企業はそこから得られる利益が少なくなっていくことになる。ケイパビリティ・アプローチにおいては，たとえ本質的なコアであっても，企業に一時的な競争優位性しかもたらさないと考えられており，企業の持続的競争優位を支持しないことになっている。この点について，Teece（2014）は，ケイパビリティ・アプローチは今日のMNEが直面している問題を取り扱っているため，現在はこの研究アプローチを強化すべきと主張する。特に企業家の概念を付け加え，取引コストの比較的ガバナンスの視点と関連づければ，ケイパビリティ・アプローチは十分に強固たる理論的構造になるはずであると，強調する（p. 11）。

このように，Teece（2014）は取引コスト・アプローチにおける不十分な点を踏まえたうえで，ケイパビリティ論の考え方を受け継ぎ，それにいくつかの新しい概念を加えることによって，MNEが直面している問題を説明するためのダイナミック・ケイパビリティ論を提示した。次節ではダイナミック・ケイパビリティ論の理論的構造について説明する。

2．ダイナミック・ケイパビリティ論のフレームワークについて

MNEに関するダイナミック・ケイパビリティ論は，急速に変化するビジネス環境を背景に，グローバルな事業展開を行っている数多くの異質性を持つ企業が厳しい競争を繰り広げる市場を前提に，個別の企業が生き残るために持続可能な競争優位を構築し維持するのに必要なケイパビリティとは何かを探求し分析を展開する。

ダイナミック・ケイパビリティには，本社と中心的な役割を果たす子会社によって行われる有形資産と無形資産の活発な開発と巧みなオーケストレーションが含まれている[6]。Teece（2014）は「ある特定の企業における競争優位性に関する見解を示しつつ，企業の範囲，企業境界と子会社の役割についても言及するより厳密なMNEに関する理論アプローチには，企業家精神，資源およびケイパビリティの概念を取り込まなければならない[7]」と述べ，ダイナミック・ケイパビリティ論は前述した（取引コストに基づく）内部化理論以外に，資源ベース論と企業家精神の理論研究をベースにしていることを明らかにする。

6） Teece（2014）p. 16。
7） 前掲書，p. 15。

ダイナミック・ケイパビリティ論において，企業の持続可能な競争優位を構築・維持するために必要な（長期的な成功を決定する）戦略も理論の基本的要素とされている。この点に関して，ダイナミック・ケイパビリティ論は資源ベース論の流れの中で，企業の持つ資源こそ競争的優位性をもたらす要因であり，とりわけ知的資産の獲得と蓄積の重要性を戦略に盛り込んだ研究（Wernerfelt 1984; Barney 1986, 1991）の流れを汲んでいる。特に持続的競争優位性をもたらす経営資源を識別する VRIN の基準がダイナミック・ケイパビリティの特徴として援用されている。Barney（1991）は企業が，ある特定の資源について長期的に競争優位をもたらす経営資源であるか否かを判断する際に，その資源は①価値（Value）があるか否か，②希少性（Rareness）があるか否か，③模倣不可能性（Inimitability）があるか否か，④代替不可能性（Non-substitutability）があるか否かという 4 つの問いを基準に考えるべきだと提唱する。

Teece（2014）は，この議論を受け，Barney が定義した VRIN 基準を満たす経営資源と市場で取引不可能な（暗黙的な）ケイパビリティこそが企業に持続的な競争優位をもたらすダイナミック・ケイパビリティであると主張する。

ダイナミック・ケイパビリティのフレームには，2 つ重要な概念，すなわち①オーディナリー・ケイパビリティ，②ダイナミック・ケイパビリティがある。ここで先ずこの 2 つの概念について説明しておきたい。

（1） オーディナリー・ケイパビリティ

Teece（2014）は，オーディナリー・ケイパビリティは企業内において限定的なタスクしか成し遂げられず，① VRIN の基準を満たさない資源であり，②実践的なタスクに存在するものであると指摘する。そのため，企業は実践を通じて，オーディナリー・ケイパビリティを獲得し，高めることができるとする。そのとき，最良な実践（best practices）とは，「ことを（効率良く）正確に成し遂げる」能力であり，テクニカルな適応（technical fitness）を補強する能力である。言い換えれば，オーディナリー・ケイパビリティはケイパビリティが果たす機能を如何にして効率良く働かせるかという，安定的な効率をサポートする能力であり，企業が生き残るための能力ではない。但し，例外として競争が低く，技術的な変化も起こらず，グローバル化の程度も低い状況においてのみ，オーディナリー・ケイパビリティは企業に成長をもたらすことが可能であるという。

オーディナリー・ケイパビリティは競争的優位性の基礎をなす役割を果たしているが，実践における能力であるため模倣されやすく，すぐに普及することになると Teece（2014）が指摘する。そのため，オーディナリー・ケイパビリティは長期的な競争優位をもたらさない[8]。近年，情報通信技術の発達とインターネット，クラウド・コンピューティングの普及によって，情報とビジネス職能を果たすために（パソコンのハードとソフトウェア関係の）必要なツールに簡単にかつ安価にアクセスできるようになったため，オーディナリー・ケイパビリティの有効性も高められた。

8） Teece は次の 3 つの例外的な状況において，オーディナリー・ケイパビリティは企業に長期的な競争優位性をもたらすという。①政府による競争への制限が強い状況，②ある独占的な企業に参入障壁が存在する状況，③オーディナリー・ケイパビリティの拡散を防ぐための自然的・社会的インフラが貧弱である状況。

今まで特許などによって保護された暗黙的なノウハウでも，現在はどの企業も簡単にアクセスできるような公的財産になっているのが現状である。この場合のオーディナリー・ケイパビリティは既に競争的優位性の基礎ではなくなり，企業がそれから得られる利益は低下していく。

そうは言いながら，組織内の知識の移転にはさまざまな困難があると，Teece（2014）は指摘する。なぜなら，知識は組織の構成員，さまざまなタスクとツールの相互作用に埋め込まれているため，模倣しても同じように複製できるとは限らないからである。この点について，Teece は Bloom et al.（2012）が行った研究の結果[9]を取り上げ，本国で開発した優れたオーディナリー・ケイパビリティを活用する MNE の子会社は，（MNE のオーディナリー・ケイパビリティを模倣する）進出先の現地企業より比較的良い経営パフォーマンスを見せていると，説明を付け加えた。但し，既に述べたように，オーディナリー・ケイパビリティは時間が経つにつれ，模倣する企業が増え複製も良くなっていくため，単にオーディナリー・ケイパビリティに依存している子会社も徐々に優位性を失うことになる。その原因として，企業間の模倣とは別に，MNE から離職した従業員が現地企業に再就職することによってオーディナリー・ケイパビリティが移転され拡大されるという「知識のスピルオーバー効果（knowledge spillovers）」が考えられる。オーディナリー・ケイパビリティを移転したり，適応させたりする際にダイナミック・ケイパビリティを必要とすると，Teece は主張し，両者の関係を明確にしている。

（2）　ダイナミック・ケイパビリティ

このオーディナリー・ケイパビリティに対し，ダイナミック・ケイパビリティは，産業における「最良な実践」を超えた，企業の「独自の実践（signature practices）」であり，VRIN の基準を満たす高度な能力のこととされる。既に述べたように，ダイナミック・ケイパビリティはオーディナリー・ケイパビリティを移転し，適応させる時に必要な高度なケイパビリティのことである。

Teece, et al.（1997）はダイナミック・ケイパビリティの定義について，「企業が急速に変化する環境に対応するために，内部と外部のコンピテンシーを統合・構築・再構成するための能力」のことであると述べている。上述したように，ダイナミック・ケイパビリティはケイパビリティと資源，それに戦略の概念を組み込んでいる。これを踏まえたうえで，Teece, et al.（1997）はダイナミック・ケイパビリティは３つの主要な構成要素，すなわちプロセス（ルーティン），ポジション（資源）と経路（戦略）を有していると主張する。

ここで，先ず３つの構成要素について簡潔に説明しておきたい。

ダイナミック・ケイパビリティにおけるプロセス／経営機能は３つのクラス，すなわち調整（coordination）／統合（integration），そして導かれた学習（guiding learning），さらに再構成

9）　Bloom et al.（2012）は20ヵ国で事業を展開している多国籍企業および現地企業10,000社を対象に，それぞれが有している「実践」の獲得状況と経営パフォーマンスとの関係を調査し，その得点を５ポイント（最上位企業）～１ポイント（最下位企業）に分けて全体を分類した。結果として，外国企業（MNE の子会社）は一般的に現地企業より良い経営パフォーマンスを見せていることがわかった。

（reconfiguration）／変形（transformation）に分かれている。組織的プロセスは戦略とビジネス・モデルを日々のルーティンに組み込ませている。組織的ルーティンは，組織が有している強力かつ一貫性の持つ価値によって強化される。ここでのダイナミック・ケイパビリティは，企業のトップマネジメントが持つ管理的・企業家的スキルとリーダーシップのスキルに含まれており，ルーティンのデザイン，開発，実行と修正を行う能力に存在するとされている（Teece 2014, p. 16）。

2つ目はポジション（資源）である。企業のポジションは自らの持っている資源によって決められる。Teece（2014）は企業とその株主に価値をもたらす資源とは，Barney が定義した VRIN 基準を満たすものであり，暗黙的で特異的なものであると主張する。具体的には知的財産，特殊的な技術とノウハウが挙げられる。但し，ここで焦点となるのは Barney が主張するように資源を単に所有する[10]のではなく，それをオーケストレーションすることによって新しい市場を創造し，既存の市場を拡大することができるかどうかということである。言い換えれば，「企業は如何にして競争的脅威を管理すると同時に必要な変形を実現し，資源もしくは特殊的資産の創造，拡大，統合，修正と展開を行うかということ」（Teece 2014, p. 16）である。このように，Teece は従来の資源ベース理論による分析に，経営者による資源のオーケストレーションの概念を入れるべきであると主張する。

3つ目は経路（戦略）である。当然ながら，企業の戦略は過去の歴史的経路によって形作られると同時に，この先の歴史をも作っていくことになる。戦略はプロセス，資源（ポジション），ケイパビリティと一致しなければならない。では，成功を導く戦略とは何か。Teece は Rumelt（2011）が示した優れた戦略に必要な3つの特徴，①先見性のある判断，②指針となる戦略的方策，③首尾一貫した行動[11]を取り上げ，戦略的核心を説明する。

さらに，優れた戦略を持つ企業は，技術的な機会と企業の歴史的経路によって課される制約を認識しながら，競争的優位性を獲得するために市場のニーズに基づき，必要な希少資産の展開をするとされる。戦略は上述した，プロセスの強化とポジションの活用において重要視される経営者のオーケストレーションを導いたり，特徴づけたりする。逆に，経営者のオーケストレーションも戦略に対し同じような影響を与えることになる（Teece 2014, p. 17）。また，優れた戦略はしばしば最初から完全に形作られているものではなく，一定期間の試行錯誤を経て生成するものである。戦略は指示通りに実行されると競争相手に気づかれたり，模倣されやすいため，相手が手遅れになるまで秘密にすべきであるという。

ダイナミック・ケイパビリティはプロセス（ルーティン）と資源（ポジション）によって補強され，機敏な企業家的オーケストレーションを必要とする。また，独自のプロセスとビジネス・モ

10） Teece は資源ベースの戦略論は VRIN の所有を強調するが，それは企業に一時的な競争力をもたらすのかもしれないが，長期的な競争優位につながらないと主張する（2014, p. 17）。なぜならば，資源ベース理論は完全市場と完全競争を前提としているため，これらの資源をオーケストレーションすることによって市場を創造する必要がないからである。

11） Teece はこの3つの機能を持つ優れた戦略はまさしく Rumelt（2011）が提唱した「戦略的核心（Kernel of strategy）」と一致することであると強調する。

図１　オーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの相違点

コアな構成要素	弱いオーディナリー・ケイパビリティ	強いオーディナリー・ケイパビリティ	強いダイナミック・ケイパビリティ
プロセス（ルーティン）	標準以下の実践	最良の実践	独自の実践とビジネス・モデル
ポジション（資源）	わずかなオーディナリー資源	潤沢なオーディナリー資源	VRIN 資源
経路（戦略）	下手にことをこなす	正しくことをこなす	正しいことをこなす（良い戦略）

出所：Teece（2014, p. 21）

デルには，（企業の）歴史・経験・文化と創造性を埋め込んでいるため，他社が模倣しようとしても複製困難であり，当然ながら市場で取引不可能なものであるという。言い換えれば，ダイナミック・ケイパビリティの基礎をなす知識は高度な暗黙の成分を有しており，他社が簡単に模倣できないがゆえに，企業は長期にわたって効果的に独自の「独自のプロセス」を維持することができることになる。これはつまり，企業の長期的な競争優位性につながる能力のことであると考えられる。

Teece（2014）はオーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの違いについて図１のように表している。

（３）　ダイナミック・ケイパビリティ論のフレームワーク

Teece の示したダイナミック・ケイパビリティのフレームワークにおいては，戦略とダイナミック・ケイパビリティが企業の経営パフォーマンスを決めることになる。

Teece（2007）は上記３つの基本要素を補足したうえ，ダイナミック・ケイパビリティのより操作可能なフレームワークとして，MNE 内で行われる３つのプロセス（ルーティン）と企業家的／管理的オーケストレーションのアクティビティを示した。

それはつまり以下の３つである。

①本国および海外におけるさまざまな機会を確認し評価（sensing，センシング）すること。センシングは重要な分析力と判断力を含んでおり，戦略において非常に重要である。

②機会を活かし，そうすることによって価値を得るために，グローバルに資源を配分させること（seizing，シージング）。シージングは，明確に示されている方針と一貫した行動と一致しなければならない。

③継続した更新を行うこと（transforming, 変形）。ここでの変形は価値の保護と強化を行うことであり，明確に示された方針と一貫した行動を必要とする。

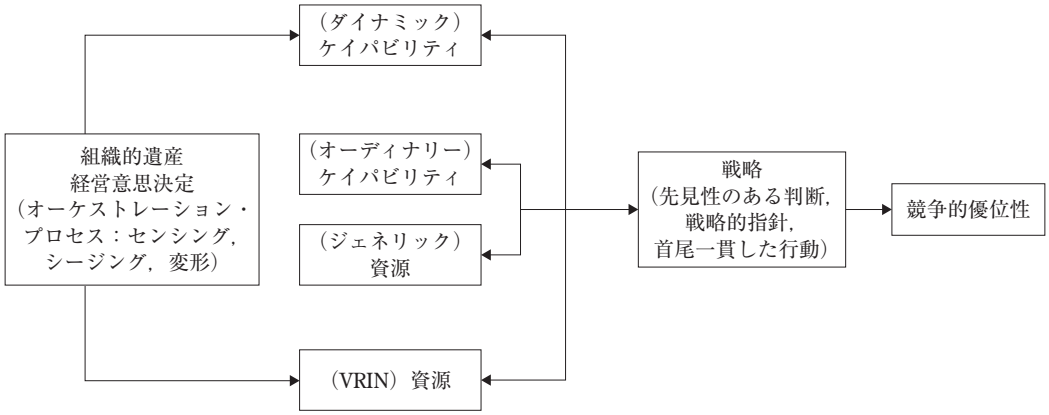
常に変化する市場と技術的環境のなかで生き残るために，企業の経営者はこれらのアクティビティを行わなければならない。グローバルな事業展開をする MNE の経営陣は企業家的であり，コスモポリタンでなければならない。企業家的経営者は特に，市場と技術に関連する機会と脅威

図２　ダイナミック・ケイパビリティと戦略の相互作用

戦略的核心	分析・判断	明確に示された方針	首尾一貫した行動
関連するダイナミック・ケイパビリティ	センシング	シーシング／変形	シージング／変形
経営者オーケストレーションの本質	企業家能力	管理能力	リーダーシップ

出所：Teece（2014, p. 18）

図３　ダイナミック・ケイパビリティ論の理論的構造



出所：Teece（2014), p. 22

を感知し，予測する能力を持っている。戦略を構成する諸要素のために必要な経営的タスクについて，Teece は図２のようにまとめている。

企業は新しい独自のプロセスやビジネス・モデルを学習する機会を持っている。特に MNE は異なる地域に点在する子会社に独自のプロセスを適応し，複数の実験を同時に行うことが可能であるため，純粋な国内企業より多くの学習機会を有していると，Teece は主張する。[12)]

強力なダイナミック・ケイパビリティを持つ企業は，常に外部の環境変化から発生する市場もしくは技術的な機会と脅威をセンシングし，自身のケイパビリティを変更し，（テクニカル適応ではなく）「進化的適応」を図ろうとする。これらの企業は環境変化のなかで生き残るために必要な新製品とサービスの開発，新しいビジネスの創造とオーディナリー・ケイパビリティの改善をガバナンスする能力を持っている。ダイナミック・ケイパビリティは企業の持つ問題解決の能力であり，とりわけそれに関わる個人の，もしくは組織的なスキルの多くは，ユニークな問題解決の方法と独自のプロセスに由来するものである。但し，ダイナミック・ケイパビリティは Winter（2003）が言及している「ルーティン的な問題解決」よりも「アドホックな問題解決」の能力であったり，両者の間に位置づけるような能力であったりする。例えば，イノベーションのプロ

12）　以下は Teece（2014）pp. 21-24 を参照している。

セスはルーティン的なものでもなく，アドホックなものでもなく，まさしく中間的な問題解決の能力を必要とする。

Teece は上記のように3つのコア構成要素，オーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの概念を説明したうえ，図3のようにダイナミック・ケイパビリティ論の理論的構造を示している。ケイパビリティのアプローチにおいて，MNE のアクティビティは，自身のケイパビリティを活用し，グローバルな規模でのイノベーションから価値を獲得し創出する機会によって推進される。発見や発明のプロパティ・ライツは不完全なため，グローバルに事業を展開する MNE はとりわけ資本と補完的資産の所有権とコントロールを重視しなければならない。それに，学習や共創造とオーケストレーションを実行することを通じて，自らのビジネス・モデルが機能できるような市場を形成することも必要とされる（Teece, 1981b）。

3．ダイナミック・ケイパビリティ論から見た MNE の諸問題

従来の取引コストに基づく内部化理論は，MNE が海外の市場に進出する際に，機会主義行動により発生する取引コストを節約するために内部化（垂直的統合）を行うと論じている。それに対し，Teece は取引コストは MNE が如何なる市場へ進出し創造すれば良いか，どのようなタイミングで進出したほうが良いのかに関して何も語っていないと指摘し，これこそ海外進出の際に最も重要な意思決定であると強調する[13]。ここで，ダイナミック・ケイパビリティ論から MNE の水平的統合のインセンティブ要因，海外進出のタイミングと進出方法等の問題点について分析してみたい。

（1） MNE における水平的統合のインセンティブ要因

MNE は海外市場へ進出する際に，先ずその市場で何かできるか，どんな制約があるのかを分析する。具体的には，自社が有している特殊なケイパビリティは進出先の市場が必要とするケイパビリティと一致するか否か，自社のケイパビリティの現地への適応，必要な場合に行う修正にかかるコスト，知的財産の問題等について分析しなければならない（Teece, 1977a）。言い換えれば，MNE の企業境界を決める要因は契約よりも，技術を含めたケイパビリティの移転コストと進出先の市場の機会を分析し査定することにある。

MNE は地理的に異なる市場で事業を展開する場合，各拠点が必要とする特殊な資産の異なる配置を考案し，組み立てていくようにマネジメントしなければならない。現地市場に関する知識や暗黙の知識の移転に関わる特殊なケイパビリティが重要になってくる。MNE はこのようなグローバルな事業展開のプロセスから価値を獲得する。経済学の視点から言えば，これらの価値は取引コストだけではなく，（企業家的経営行動を通じた）無形の資産の移転に関わる暗黙の「売り－買いの価格差（bid-ask spreads）」によって高められるものである（Teece 2014, p. 24）。MNE は

13） 以下は特に言及がある場合を除き Teece（2014）p. 24 を参照している。

既存のケイパビリティの価値を増大させるために海外投資を行い，地理的に分散しているネットワークをもって，時間をかけて技術資産の価値を向上させていく。したがって，MNE の企業境界は部分的に取引コストによって決められるかもしれないが，その大部分はケイパビリティ，とりわけケイパビリティの移転の困難さによって決められるのである。言い換えれば，MNE が進出しようとする現地市場で必要とするケイパビリティは複製困難で市場で取引不可能な場合，企業は水平的統合を選択することになる。

MNE の各拠点が置かれている地域ごとの状況，例えばイノベーション・システム，優秀な経営者を獲得できるか否かは重要な要素であるが，一般的に言われている，安価な人件費など国や地域の持つ特殊的優位性は，企業の長期的な競争優位を構築するにあたり，あくまでも背景にある１つの要因であり，それほど大きな影響を与えないものである。[14)]

このように，Teece は MNE についての本質は「自社が所有・開発している資産もしくはプロセスの優位性を拡大することによって生じる価値を獲得するために，進出先の制度，文化と市場の異質性を受け入れ，資産とプロセスを現地に適応し，活用する」ことであると主張する。[15)]

（２） MNE における進出タイミングと進出方法

MNE がグローバルな事業展開を行う際に，進出方法の選択に影響を与える要素は２つあると Teece は主張する。１つは，海外進出前に企業が（新しい海外拠点に）既存のケイパビリティを複製するために必要な強力なオーディナリー・ケイパビリティとスラック資源を有しているか否かである。とりわけ進出に必要な財務的なスラック資源は大いに影響することになる。

もう１つは，既存のケイパビリティを複製するのにかかる時間のことである。本国で利用しているケイパビリティは異なる地域の市場では必ずしも十分に機能するとは限らない。既存のプロセスや技術を適応させるために必要な時間が長すぎると，企業は現地で事業パートナーを見つけ，ジョイントベンチャーによる進出を選択することになる。パートナーは財務的な協力に限らず，現地のケイパビリティにアクセスする能力を高めてくれることもしばしばあるという。

このように，MNE は進出方法について意思決定をする際に，契約的な要素だけではなく，現地市場に求められているケイパビリティは誰に所有され，コントロールされるのかと，既存のケイパビリティを移転するのに必要な時間はどれくらいで進出のタイミングはいつかが，大きな影響を与えることになる。

14） 第１節で述べた従来の MNE に関する理論研究においては，進出先の国や地域の特有性は MNE の立地選択に対し大きな影響を与えると考えられている。それに対し，ダイナミック・ケイパビリティ論で重要となる企業の競争的優位性の構築においては，国や地域の要素はほとんど関連していないと，Teece は指摘する（2014, p. 27）。なぜなら，ある国や地域内の利点は，そこに進出している全ての企業にとってアクセス可能であり，ある企業に対し特別に有利な状況をもたらすものではないからである。そのため，国・地域の要素は MNE のある部署の独自の歴史を説明する際には有用であるかもしれないが，企業レベルの競争優位性を説明するのにはほとんど役に立たない。例外として，他社は複製できないがある個別の企業が現地の利点にアクセスでき，もしくは不利な要素を回避できる場合のみ，国や地域の要素が企業の競争優位性について説明可能となる。

15） 以下は Teece（2014）p. 25 を参照している。

既存の事業が成功してから海外へ事業展開をする企業と異なり，「生まれながらのグローバル化（born global）」の事例について，Teece は「これらの企業のほとんどは小さな企業家的会社であり，海外市場での進出戦略を成功させる強力なダイナミック・ケイパビリティを有していると同時に，現地の事業パートナーと一緒に市場を創造することを可能にしている」と述べ，海外進出のタイミングは企業の規模と関係なく，ダイナミック・ケイパビリティによって変わることに言及する。

一般的に，MNE はある事業において，異なる市場へ進出するために（機会のセンシングから，機会を活かすために資源を配置するシージング，継続した変形を含む）ダイナミック・ケイパビリティを展開するが，場合によって，複数の事業と異なる地域の市場で同時にダイナミック・ケイパビリティを必要とするケースもある。例えば，Yum! Brands は KFC，Taco Bell，Pizza Hut など複数の異なる事業を中国市場で急速に展開すると同時に，既存のイギリス市場でもコスト削減やケイパビリティの移転を行っていた。Teece（2014）はこの事例を取り上げ，企業にとってやや挑戦的なことになるが，大規模な MNE には事業の複雑性と地域的多様性があるため，異なる地域で同時にダイナミック・ケイパビリティを必要とするケースが発生する可能性のあることを補足している。

（3） 競争的優位性の構築における子会社の役割

ダイナミック・ケイパビリティ論では，本社と子会社は企業のケイパビリティの創造において等しく重要な役割を果たしていると考えられている。

M 型（Multidivisional form）組織を持つ MNE の本社は，各地域／国と各事業部間の技術移転，補完性の開発をサポートし促進することを通じて，企業のケイパビリティを向上させる。本社のトップマネジメントはグローバルな資産のオーケストレーションにおいて，最も重要な役割を果たしており，各拠点間において市場を創造するために必要な財務資源を配置しながら，オペレーション・コストを最小限に抑えるように努力する。

子会社は自らの歴史から独自のノウハウやケイパビリティを生み出し，本国や他の海外子会社に移転させる。MNE は縦割りの階層組織よりも，大いなる自主性を有している子会社により形成されているネットワークのように行動すべきであると，Teece は主張する。新製品と新しいプロセスは本社や子会社で開発され，グローバルにシェアされていく。特に権限が分散している M 型組織は，ローカル知識の創造とローカルな機会の発見や，トップマネジメントがケイパビリティを適応させようとするオーケストレーションのアクティビティを可能にし，それを促進させていく組織である。

ダイナミック・ケイパビリティ論において，MNE の企業内ならどこからでも企業の特殊的資産が生まれる可能性があると考える。今まで軽視されてきた MNE の子会社が企業の競争優位性の構築に貢献できる役割は特に重要視されている。

（4） 多国籍におけるイノベーション・エコシステム

ダイナミック・ケイパビリティ論では，企業における資産の拡大は基本的にR&Dと学習プロセス，すなわちTeeceが提示した「技術的イノベーションによる利益の獲得」の法則[16]に由来すると考えている。イノベーションから価値を創出する主体は，企業を超えて数多くのビジネス・パートナーが形成するビジネス・エコシステムである。MNEは内部に限らず，外部のパートナーとの提携を通じて企業の特殊的技術を開発していく。イノベーションを引き起こすために必要なケイパビリティは，① R&Dへの投資規模，②投資資金の使い方，③内部開発かアウトソーシングか，④イノベーションが良く管理されているか否かに関わるものである。イノベーションをより良く管理するためには，優れたオーケストレーションの機能を必要とする。一般的な純粋な国内企業と異なり，MNEの場合は企業内部と外部，本国と海外，それに異なる技術分野を超えたオーケストレーションの能力を必要とする[17]。

すでに指摘したように，従来の理論研究は欧米など先進国発のMNEの海外事業展開を前提に，本国で開発された技術やノウハウを海外拠点に如何に適用させていくかに関心をおいていたのに対し，ダイナミック・ケイパビリティ論では，子会社もイノベーションの担い手と見なし，新しい技術の創出だけでなく，MNEの内部から生み出されたイノベーションから価値を獲得することにおいて役割を果たしていると考えている。MNEにおいて，子会社は内部における共特化した（co-specialized）製造，流通／マーケティングに関わる資産と技術に投資することは可能になっている。これらの資産に対する所有権は，MNEが持つイノベーションから利益を獲得する能力の構築において重要な役割を果たしていると，Teeceは強調する。

ダイナミック・ケイパビリティにおいて，本社をトップとする階層組織を前提とする従来の理論アプローチと異なり，グローバルに分散しているMNEの子会社は異なる地域からケイパビリティの創出をサポートし，それに貢献するようなイノベーションのネットワークを想定していることは明らかである。

おわりに

本稿はMNEに関する理論研究のなかで，主流的な理論アプローチとして発展してきた内部化理論の2つのアプローチ，すなわち取引コスト・アプローチとケイパビリティ・アプローチをレビューし，それぞれのアプローチにおける問題点を明らかにした。近年，経済のグローバル化の進展と情報通信技術の発展によって，グローバルな事業展開を行う主体として欧米企業に新興国企業が加わり，またMNEの内部において事業展開の範囲がますます拡大していっており，こうしたなかで，従来の内部化理論では説明しきれない現象が多く見られている。そこで，MNEの研究において大いに注目されているダイナミック・ケイパビリティ論を取り上げ，MNEが直面する問題を分析してきた。ダイナミック・ケイパビリティ論は従来のケイパビリティ・アプロー

16） Teece（2006b）。
17） 以下はTeece（2014）pp. 26-27を参照している。

チに学習と企業家の概念を付け加え，企業の持続可能な競争優位性をもたらす要因についての分析を展開する。ダイナミック・ケイパビリティ論において，企業 VRIN 基準を満たす経営資源と（市場で取引不可能な）暗黙の知識などのケイパビリティをもとに，企業家的経営者は（本国および海外におけるさまざまな機会を確認し評価する）センシング，（機会を活かし，価値を得るためにグローバル的に資源を配分する）シージングと変形などのアクティビティを通じて，優れた戦略を実施し，企業の持続的可能な競争優位を構築していくとされる。

従来の取引コスト・アプローチと異なり，ダイナミック・ケイパビリティ論は MNE の企業境界を決める要因契約よりも，技術を含めたケイパビリティの移転コストと進出先の市場の機会を分析し査定することに焦点を当てている。ケイパビリティの移転コストが高すぎたり，もしくは現地市場で必要とするケイパビリティを有していない場合，MNE は水平的統合を選択する。また, MNE の海外進出タイミングは企業の規模や歴史と関係せず,「生まれながらのグローバル化」のケースのように，強力なダイナミック・ケイパビリティを持っているかどうかによって影響される。進出方法に関しては，ケイパビリティの複製に必要なオーディナリー・ケイパビリティとスラック資源，とりわけ財務的スラック資源の有無によって変化する。

ダイナミック・ケイパビリティ論では，企業のケイパビリティの創造において，子会社は本社と等しく重要な役割を果たしている。MNE の全体は階層組織よりも，大いなる自主性を有している子会社によって形成されているネットワークのような存在である。このようなグローバルに展開されているネットワークのもとで，各子会社が異なる地域からケイパビリティの創出をサポートする。子会社のほかに，数多くのビジネス・パートナーも加わり，R&D のエコシステムを構成している。

このように，ダイナミック・ケイパビリティ論は近年 MNE が直面している諸問題を説明するのに比較的有用な理論アプローチである。しかしながら，いくつかの疑問点も依然として残っていると見られる。

先ずは，Teece 自身も述べたように，ダイナミック・ケイパビリティ論は，ケイパビリティ・アプローチをはじめ，知識ベース理論や資源ベース理論，企業家理論など複数の理論研究を援用して開発された学際的なフレームワークである。そのため，ケイパビリティや知識，資源，技術などの用語がその状況において異なる意味を持ち，定義があるにもかかわらず，ダイナミック・ケイパビリティ論においてこれらの用語が，明確な区別がされずに使われているというきらいがある。

また，現在，Winter（2003）等によって強い批判がされているように，オーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの２つの概念は明確な区別がされていないという問題がある。Teece によれば，オーディナリー・ケイパビリティは安定的な状態，つまり企業が同じ顧客に同じ製品・サービスを提供するために同じ技術で同じ規模で活動する能力のことである。さらなる活動競争的優位性の基礎をなす役割を果たしているが，実践的な能力であるため模倣されやすく，すぐに普及することになる。一方のダイナミック・ケイパビリティは，変化に対応する能力のことである。（企業の）歴史・経験・文化と創造性を埋め込んでいるため，他社が模倣

しようとしても複製困難であり，当然ながら市場で取引不可能なものである。

しかし，現実には全く完全に安定した状況はそもそも存在しないし，小さいながら何らかの変化に対応しながらオーディナリー・ケイパビリティは適応している。

また，模倣困難なダイナミック・ケイパビリティとして，Teece はトヨタシステムの事例を取り上げ，「長い期間を経て，模倣されても幾分しか複製されなかった」と指摘する。この場合，Teece がダイナミック・ケイパビリティと呼ぶものの性格が大変不明確になる。それは，多くの研究者が主張するケイパビリティを作り出すケイパビリティ，つまりメタ・ケイパビリティの性格を持つものなのか，もしくは，単に複製されるに耐える時間の長いケイパビリティ，つまり，ケイパビリティの複製可能性が低いものなのか，決して明確にされていない。

ダイナミック・ケイパビリティ論は，近年 MNE が直面している諸問題を説明するために複数の研究アプローチの成果を取り入れながら形成された学際的なアプローチである。その特徴は，個々の企業が多国籍化する際の多様なパターンや，その市場での特殊な優位性を説明することにある。つまり，取引コスト論を基調にした内部化論は，なぜその市場で多国籍化が起きるのかを説明するが，なぜその市場の中である特定の企業が成功し，他が失敗するのかを明確にしていない。それに対し，ダイナミック・ケイパビリティ論を基礎とする内部化理論は，取引コスト・アプローチでは説明が困難な水平的統合の問題を内部・外部の資源の補完性をもって説明可能にする。また，共特化，企業家的オーケストレーション，（本社と子会社，子会社同士による国境を越えた市場の）共創造などといった概念を取り入れることによって，個別企業の持続的競争優位性をもたらす要因を明らかにしようとする。具体的には，近年増えつつある新興国企業による同業者の先進国企業の買収案件や，買収後の企業内における異なる資産の統合（楊 2014）などが挙げられる。もちろん，ダイナミック・ケイパビリティ論は用語や概念の明確化を通じた理論としての精緻化が必要とされるが，多国籍企業を研究するための理論としてこれから大いに期待できるアプローチであることは明らかであると考えられる。

参 考 文 献

Barney, J. B.（1986）, “Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?” *Academy of Management Review*, 11（3）, pp. 656–666.

Barney, J. B.（1991）, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17（1）, pp. 99–120.

Bloom, N., C., Genakos, R., Sadun, R., & Van Reenen, J.（2012）, “Management Practices across Countries”, *Academy of Management Perspectives*, 26（1）, pp. 12–33.

Buckley, P. J., & Casson, M. C.（1976）, *The Future of the Multinational Enterprise*, London: Macmillan.

Caves, R. E.（1971）, “International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment”, *Economica*, 38, February, pp. 1–28.

Coase, R.（1937）, “The Nature of the Firm”, *Economica*, 4（16）, pp. 386–405.

Dunning, J. H.（1958）, *American Investment in British Manufacturing Industry*, London: George Allen and Unwin, reprinted by Arno Press, New York.

Dunning, J. H.（1977）, “Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach”, in B. Ohlin, P. Hesselborn, & P. M. Wijkman（Eds.）, *The International Allocation of Economic Activity*, London:

The Macmillan Press Ltd., pp. 395–431.

Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy,* Cheltenham: Edward Elgar.

Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2010), "The Institutional Origins of Dynamic Capabilities in Multinational Enterprises", *Industrial and Corporate Change*, 19 (4), pp. 1225–1246.

Helfat, C. E. et al. (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, 1st edition, Blackwell Publishers Limited.（谷口和弘・蜂巣旭・川西章弘訳『ダイナミック・ケイパビリティ――組織の戦略変化』勁草書房，2010年）

Hymer, S. H. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, MA: MIT Press.

Kemp, M. C. (1969), *The Pure Theory of International Trade and Investment*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Kindleberger, C. P. (1969), "Measuring Equilibrium in the Balance of Payments", *Journal of Political Economy*, 77, pp. 873–891.

Kogut, B., & Zander, U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, 3 (3), pp. 383–397.

Langlois, R. N., & Robertson, P. L. (1995), *Firm Markets and Economics Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*, London and New York: Rouledge.（谷口和弘訳『企業制度の理論――ケイパビリティ・取引費用・組織境界』NTT 出版，2004年）

MacDougall, G. D. A. (1960), "The Benefits and Costs of Private Investment from Abroad: A Theoretical Approach", *Economic Record*, 36, pp.16–35.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press.（後藤晃・角南篤・田中辰雄訳『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会，2007年）

Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley.

Rugman, A. M. (1981), *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*, New York: Columbia University Press.

Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2001), "Subsidiary-specific Advantages in Multinational Enterprises", *Strategic Management Journal*, 22 (3), pp. 150–180.

Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2002), "Location, Competitiveness and the Multinational Enterprise", in A. M. Rugman, & T. L. Brewer (Eds.), *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford: Oxford University Press, pp. 150–180.

Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2003), "Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalizaiton and the Strategic Management Perspectives", *Journal of International Business Studies*, 34 (2), pp. 125–137.

Rumelt, R. (2011), *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why it Matters*, New York: Crown Business.

Teece, D. J. (1975), *The Multinational Corporation and the Resource Cost of International Technology Transfer*, Philadelphia: Economics Department, University of Pennsylvania.

Teece, D. J. (1977a), "Technology Transfer by Multinational Firms: The Resource Cost of Transferring Technological Know-how", *The Economic Journal*, 87 (346), pp. 242–261.

Teece, D. J. (1977b), "Time-cost Tradeoffs: Elasticity Estimates and Determinants for International Technology Transfer Projects", *Managements Science*, 23 (8), pp. 830–837.

Teece, D. J. (1981a), "The Multinational Enterprise: Market Failure and Market Power Considerations", *Sloan Management Review*, 22 (3), pp. 3–17.

Teece, D. J. (1981b), "The Market Know-how and the Efficient International Transfer of Technology", *Annals of the Academy of Political and Social Science*, 457 (1), pp. 81–96.

Teece, D. J. (2006a), "Reflections on the Hymer Thesis and the Multinational Enterprise", *International Business Review*, 15 (2), pp. 1131–1146.

Teece, D. J. (2006b), "Profiting from Innovation", *Research Policy*, 35 (8), pp. 124–139.

Teece, D. J. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, 28 (13), pp. 1319–1350.

Teece, D. J. (2009), *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, New York: Oxford University Press.

Teece, D. J. (2014), "A Dynamic Capabilities-based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise", *Journal*

of International Business Studies, 45, pp. 8–37.
Teece, D. J. forthcoming, "Ordinary Capabilities, Dynamic Capabilities and Competitive Advantage: Synthesizing Capabilities and the Concept of Strategy", *Academy of Management Perspectives*.
Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509–533.
Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2013), "The Uppsala Model on Evolution of the Multinational Business Enterprise – From Internalization to Coordination of Networks", *International Marketing Review*, 30 (3), pp. 189–210.
Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp. 171–180.
Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press. (浅沼萬里・岩崎晃共訳『市場と企業組織』日本評論社，1975年)
Winter, S. G. (2003), "Understanding Dynamic Capabilities", *Strategic Management Journal*, 24 (10), pp. 991–995.

日本語文献

江夏健一・太田正孝・藤井健著（2013）『国際ビジネス入門（第2版）』中央経済社。
楊錦華（2009）「中国企業の多国籍化に関する一考察— Lenovo — IBM の買収案件をケースに」『経営哲学』第4巻1号，pp. 142–145。
楊錦華（2014）「M&A における知識の移転」渡部直樹編著『企業の知識理論　組織・戦略の研究』中央経済社，pp. 139–167。
渡部直樹編著（2010）『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社。

［帝京大学］