

Title	ダイナミック・ケイパビリティとスーパーオーディナリー・ケイパビリティ：その区別と理論的意義
Sub Title	What is the role of superordinary capabilities in dynamic capabilities framework?
Author	橋本, 倫明(Hashimoto, Noriaki)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2024
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.67, No.3 (2024. 8) ,p.259- 273
JaLC DOI	
Abstract	ダイナミック・ケイパビリティ論に対しては、ダイナミック・ケイパビリティ概念自体の曖昧さやその理論体系としての脆弱さが指摘されてきた。こうした状況の中、特定の製品やプロセスを継続的に改良して効率性を高める能力として、スーパーオーディナリー・ケイパビリティという新たな概念が提示された。しかし、その新たな能力概念が従来の能力概念とどのように区別され、またその理論体系の中でどのように位置づけられ、どのような点で有益なのかについては現状明らかにされていない。そこで、本稿ではまず、ダイナミック・ケイパビリティやオーディナリー・ケイパビリティとの区別を明らかにするために、スーパーオーディナリー・ケイパビリティ概念を詳細に検討し、従来の能力概念を含めて再定義した。その結果、ダイナミック・ケイパビリティは進化的適合度を高める高次のダイナミックな能力、スーパーオーディナリー・ケイパビリティは技能的適合度を高める高次のダイナミックな能力、オーディナリー・ケイパビリティは技能的適合度と進化的適合度を高める低次のスタティックな能力として区別できることがわかった。そのうえで、持続的な競争優位の源泉をめぐるダイナミック・ケイパビリティ論内部の論争を取り上げ、スーパーオーディナリー・ケイパビリティ概念の導入がその理論体系にどのように役立つのかを検証した。本稿では各能力と持続的な競争優位の関係を再解釈することで、スーパーオーディナリー・ケイパビリティ概念の導入によってその内部論争を解決できる可能性があること、また持続的な競争優位は環境変化の激しさにかかわらず、ダイナミック・ケイパビリティとスーパーオーディナリー・ケイパビリティの両方に大きく依存することを示した。これらの結論は、スーパーオーディナリー・ケイパビリティ概念の導入がダイナミック・ケイパビリティ論の理論体系を精緻化する可能性を示唆している。 While dynamic capabilities framework has been pointed out that the content is ambiguous and weak as theory, a new concept called superordinary capabilities has been proposed as the ability to continuously improve specific products or processes. However, it is unclear how are superordinary capabilities differentiated from dynamic capabilities and ordinary capabilities and how useful for the framework. To answer the questions, this paper redefines the three capabilities based on the order and the fitness and discusses the disputes within the framework regarding sustainable competitive advantage. It shows that dynamic capabilities and superordinary capabilities are higher-order dynamic abilities that increase evolutionary and technical fitness, respectively, and ordinary capabilities are lower-order static abilities that increases technical and evolutionary fitness. Also, it is suggested that the concept of superordinary capabilities resolves the disputes, and that sustainable competitive advantage depends on both of dynamic capabilities and superordinary capabilities, regardless of the business environment.
Notes	榊原研互教授・岡本大輔教授 退任記念号 論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20240800-0259

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.

ダイナミック・ケイパビリティと
スーパーオーディナリー・ケイパビリティ
ーその区別と理論的意義ー

What is the role of Superordinary Capabilities in Dynamic Capabilities Framework?

橋本 倫明 (Noriaki Hashimoto)

ダイナミック・ケイパビリティ論に対しては、ダイナミック・ケイパビリティ概念自体の曖昧さやその理論体系としての脆弱さが指摘されてきた。こうした状況の中、特定の製品やプロセスを継続的に改良して効率性を高める能力として、スーパーオーディナリー・ケイパビリティという新たな概念が提示された。しかし、その新たな能力概念が従来の能力概念とどのように区別され、またその理論体系の中でどのように位置づけられ、どのような点で有益なのかについては現状明らかにされていない。そこで、本稿ではまず、ダイナミック・ケイパビリティやオーディナリー・ケイパビリティとの区別を明らかにするために、スーパーオーディナリー・ケイパビリティ概念を詳細に検討し、従来の能力概念を含めて再定義した。その結果、ダイナミック・ケイパビリティは進化的適合度を高める高次のダイナミックな能力、スーパーオーディナリー・ケイパビリティは技能的適合度を高める高次のダイナミックな能力、オーディナリー・ケイパビリティは技能的適合度と進化的適合度を高める低次のスタティックな能力として区別できることがわかった。そのうえで、持続的な競争優位の源泉をめぐるダイナミック・ケイパビリティ論内部の論争をとりあげ、スーパーオーディナリー・ケイパビリティ概念の導入がその理論体系にどのように役立つのかを検証した。本稿では各能力と持続的な競争優位の関係を再解釈することで、スーパーオーディナリー・ケイパビリティ概念の導入によってその内部論争を解決できる可能性があること、また持続的な競争優位は環境変化の激しさにかかわらず、ダイナミック・ケイパビリティとスーパーオーディナリー・ケイパビリティの両方に大きく依存することを示した。これらの結論は、スーパーオーディナリー・ケイパビリティ概念の導入がダイナミック・ケイパビリティ論の理論体系を精緻化する可能性を示唆している。

While dynamic capabilities framework has been pointed out that the content is ambiguous and weak as theory, a new concept called superordinary capabilities has been proposed as the ability to continuously improve specific products or processes. However, it is unclear how are superordinary capabilities

differentiated from dynamic capabilities and ordinary capabilities and how useful for the framework. To answer the questions, this paper redefines the three capabilities based on the order and the fitness and discusses the disputes within the framework regarding sustainable competitive advantage. It shows that dynamic capabilities and superordinary capabilities are higher-order dynamic abilities that increase evolutionary and technical fitness, respectively, and ordinary capabilities are lower-order static abilities that increases technical and evolutionary fitness. Also, it is suggested that the concept of superordinary capabilities resolves the disputes, and that sustainable competitive advantage depends on both of dynamic capabilities and superordinary capabilities, regardless of the business environment.

ダイナミック・ケイパビリティと スーパーオーディナリー・ケイパビリティ

——その区別と理論的意義——

橋 本 倫 明

<要 約>

ダイナミック・ケイパビリティ論に対しては、ダイナミック・ケイパビリティ概念自体の曖昧さやその理論体系としての脆弱さが指摘されてきた。こうした状況の中、特定の製品やプロセスを継続的に改良して効率性を高める能力として、スーパーオーディナリー・ケイパビリティという新たな概念が提示された。しかし、その新たな能力概念が従来の能力概念とどのように区別され、またその理論体系の中でどのように位置づけられ、どのような点で有益なのかについては現状明らかにされていない。そこで、本稿ではまず、ダイナミック・ケイパビリティやオーディナリー・ケイパビリティとの区別を明らかにするために、スーパーオーディナリー・ケイパビリティ概念を詳細に検討し、従来の能力概念を含めて再定義した。その結果、ダイナミック・ケイパビリティは進化的適合度を高める高次のダイナミックな能力、スーパーオーディナリー・ケイパビリティは技能的適合度を高める高次のダイナミックな能力、オーディナリー・ケイパビリティは技能的適合度と進化的適合度を高める低次のスタティックな能力として区別できることがわかった。そのうえで、持続的な競争優位の源泉をめぐるダイナミック・ケイパビリティ論内部の論争を取り上げ、スーパーオーディナリー・ケイパビリティ概念の導入がその理論体系にどのように役立つのかを検証した。本稿では各能力と持続的な競争優位の関係を再解釈することで、スーパーオーディナリー・ケイパビリティ概念の導入によってその内部論争を解決できる可能性があること、また持続的な競争優位は環境変化の激しさにかかわらず、ダイナミック・ケイパビリティとスーパーオーディナリー・ケイパビリティの両方に大きく依存することを示した。これらの結論は、スーパーオーディナリー・ケイパビリティ概念の導入がダイナミック・ケイパビリティ論の理論体系を精緻化する可能性を示唆している。

<キーワード>

ダイナミック・ケイパビリティ、スーパーオーディナリー・ケイパビリティ、オーディナリー・ケイパビリティ、進化的適合度、技能的適合度、持続的な競争優位

1. はじめに

1990年代に戦略経営分野に登場したダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capabilities: DC) 概念は、その後 DC 論としての理論化が試みられ発展を遂げてきた。そして今では、変化が激しく不確実な現代のビジネス環境での経営に不可欠な能力として、学术界のみならず実務界からも注目されている。一方、その概念自体の曖昧さや理論体系としての脆弱さも指摘されてきた。中でも、オーディナリー・ケイパビリティ (ordinary capabilities: OC) やオペレーショナル・ケイパビリティとの区別をめぐっては、DC 研究者の中でも見解が分かれている。

こうした状況の中、DC 論の主唱者の一人であるティースは、特定の製品やプロセスを継続的に改良して効率性を高める能力として、スーパーオーディナリー・ケイパビリティ (superordinary capabilities: SC) という概念を提示した (Teece, 2023)。しかし、ティース (2023) は SC の特徴を述べているが、DC や OC との区別を必ずしも明確にしていない。それだけでなく、SC が DC 論の理論体系の中でどのように位置づけられ、SC 概念の導入が DC 論にどのように役立つのかについて言及していない。

そこで、本稿では、SC 概念をより詳細に検討し、DC や OC との異同を明らかにすることを第1の目的とする。そのうえで、第2の目的として、DC 論における SC 概念導入の意義を探り、その理論体系の精緻化をもたらす可能性があることを明らかにする。第2の目的の検討にあたっては持続的な競争優位の源泉に関する文脈に焦点を当てるが、SC 概念の導入による DC 論の精緻化はその他の文脈でもおそらく想定される。この点は今後の研究の方向性として結語で改めて触れたい。本稿の結論は、以下の通りである。

- (1) SC は技能的適合度を高めるダイナミックな能力である
- (2) 環境変化の激しさにかかわらず、企業の持続的な競争優位は DC と SC によってもたらされる

これらのことを示すために、以下ではまず、DC 論の基本的内容を概観し、本稿の扱う問題を提起する。次に、SC 概念を詳細に検討し、DC 論における DC, SC, OC の区別を明らかにする。そして、持続的な競争優位の源泉をめぐる DC 研究内部での論争を取り上げ、SC を DC とともに持続的な競争優位の源泉と解釈することによりその論争を解決し、DC 論を理論体系として無矛盾なものにできる可能性があることを示す。最後に、結語である。

2. ダイナミック・ケイパビリティ論とスーパーオーディナリー・ケイパビリティの登場

2.1 ダイナミック・ケイパビリティ論の概要

ダイナミック・ケイパビリティとは、市場ニーズの変化や技術革新といったビジネス環境の変化に適應する、あるいは自ら新たな環境を形成するために、社内または社外の既存資源を再活用、再構成、再配置する模倣困難な企業能力のことである (Teece, 2007, 2009, 2014; Teece et al., 1997)。

この能力は、感知、捕捉、変容という3つのケイパビリティから構成される (Teece, 2007)。まず、感知ケイパビリティは、ビジネス環境の変化を素早く察知し、自社にとっての機会を正確に識別し評価する能力であり、社内での技術研究開発や顧客ニーズ調査などの活動を通じて培われる。次に、捕捉ケイパビリティは、企業内外の資産の統合や再活用により、新たな商品やビジネスモデルの開発、既存技術の改良などを通じて、感知された事業機会を捉える能力である。そして、変容ケイパビリティは、現状において成功している組織ルーティンを変更し、資産の再配置や組織の再編成を通じて企業の持続的な刷新を可能にする能力であり、オープンイノベーションによる新技術への感度向上や、ナレッジ・マネジメントによる知識移転・ノウハウ統合の促進などに基づいている。

このような能力概念の定義と分解にもかかわらず、DC 概念の曖昧さは、しばしば批判の対象とされてきた (Arend and Bromiley, 2009; Barreto, 2010; Fallon-Byrne and Harney, 2017)。とくに、日常のオペレーションや管理業務を効率的に遂行する能力である OC との間の明確な区別は難しいといわれている (Helfat and Winter, 2011)。そこで、DC と OC の相違点を確認しておきたい (Teece, 2014, 2023)。まず、OC は基本的な業務活動を「正しく遂行する (Doing things correctly)」能力であり、それがもたらす結果はその活動が効率的に機能している程度を示す技能的適合度 (technical fitness) で評価される (Helfat et al., 2007)。また、この能力は社内で構築・蓄積されるだけでなく、製造業務のアウトソーシングのように、優れた OC を持つ外部企業から市場取引を通じて調達することもでき、模倣も比較的容易とされる。

これに対して、DC は市場ニーズの変化や技術革新を反映した事業機会に適合するように「正しい活動を遂行する (Doing the correct things)」能力であり、それがもたらす結果は、その活動が事業機会と一致して企業の生存や成長に貢献している程度を意味する進化的適合度 (evolutionary fitness) で評価される (Helfat et al., 2007)。また、DC は、OC と異なり企業家精神に基づくその企業独自のプロセスを含むことから、外部業者から購入できず社内で構築・蓄積しなければならないうえ、模倣も難しいとされている。さらに、DC と OC の間には階層的な関係があり、DC は OC を修正したり変化させたりするという意味で、より高次の能力とされる (Zollo and Winter, 2002; Winter, 2003)。

そして、OC と DC では競争優位との関連も異なる (Teece, 2014; Teece et al., 2016)。ビジネス環境が安定している場合には、企業がその OC によって業務活動のベストプラクティスをどの程度達成できるかが競争優位に直結する。しかし、現代のように変化が激しく不確実なビジネス環境では、ベストプラクティスがすぐに普及して陳腐化したり、画期的な新技術の登場によって従来の優れた業務の仕方が無価値化したりするため、既存の OC を新たな事業機会に適合するように修正し変化させることの重要性が増し、強力な DC が持続的な競争優位をもたらす。

以上のように、DC 論では、DC を OC と異なる能力と位置づけ、現代のビジネス環境に即した持続的な競争優位の源泉とみなしてきたが、その一方では、DC と OC の区別の曖昧さなども指摘されてきたのである。

2.2 スーパーオーディナリー・ケイパビリティ概念の登場

こうした状況において、ティース（2023）は日本企業の最大の強みとして SC 概念を提示し、日本企業には DC が不足していることを強調した。ここで、SC とは特定の製品やプロセスの効率化を目的として「よりよく遂行する（Doing the things better）」能力であり、これは経験や観察を通じて学習していく力でもある。この能力は、企業独自のプロセスを含む DC ほどは模倣が難しくはないが、特定の製品やプロセスにおける年単位の学習が必要なため、OC に比べると模倣がされにくい。また、この能力が日本企業の最大の強みとして提示されていることから、いわゆる「カイゼン」の能力とも解釈できる¹⁾だろう。

このように DC と OC と異なる第3の能力概念として SC 概念が提示されたことは注目に値する。しかし、ティース（2023）では SC の定義や特徴は DC や OC との相違を意識しながら述べられているものの、その検討は十分とはいえない。たとえば、SC は DC と同様に高次の能力なのか、それとも OC と同様に低次の能力なのかといった点にはまったく言及されていない。また、SC のもたらす結果の評価尺度が進化的適合度なのか、技能的適合度なのかといった点も明確には語られていない。

もし SC とその他のケイパビリティの区別が明確にされないならば、SC は新たな能力概念として無意味であるばかりか、用語の使用をめぐる混乱を招く危険性すらある。これまで DC と OC の区別に関する論争がなされてきた経緯からも、それら2つのケイパビリティと SC の区別も十分に検討しておく必要があるだろう。そこで、DC 論における SC 概念の導入を正当化する第1の条件として、次の問いに答える必要がある。

RQ1 DC, SC, OC はどのような点で区別でき、SC は実質的に新しい概念といえるのか

2.3 スーパーオーディナリー・ケイパビリティ概念の導入は何をもたらすのか

さらに重要なことは、ティース（2023）は SC が DC 論の理論体系の中でどのように位置づけられ、この概念の導入が DC 論にどのような点で有益なのかを述べていないことである。たとえ SC と他の2つのケイパビリティを明確に区別できたとしても、SC という新たな概念をあえて提示することが DC 論に何ら貢献しないならば、それは無価値である。したがって、SC 概念の導入を正当化する第2の条件として、次の問いに答える必要がある。

RQ2 SC 概念の導入は DC 論にどのような理論的貢献をもたらすのか

この第2の問いについて、主に本稿では特定の文脈、すなわち持続的な競争優位の源泉をめぐる文脈に焦点を当てて議論する。上述のように、DC 論における持続的な競争優位の源泉は、ビジネス環境が安定している場合には OC、環境変化が激しい場合には DC であるといわれる

1) 日経ビジネス「ダイナミック・ケイパビリティと日本 不確実性をマネジメントせよ」（2023年6月19日号 pp.100-103）も参照。

(Teece, 2014)。しかし、DC 研究の中には、ウィンター（2003）のように DC を持続的な競争優位の源泉とみなさない見解もある。そこで、本稿では、SC 概念の導入がこのような問題状況を解消し、DC 論の理論体系としての無矛盾性（内部整合性）の担保に寄与する可能性を明らかにしたい。²⁾

3. 3つのケイパビリティの区別と再定義

3.1 スーパーオーディナリー・ケイパビリティとは何か

ここでは、第1の問い、すなわち「DC, SC, OC はどのような点で区別できるのか」について考えてみたい。具体的には、「SC は DC と同様に高次のケイパビリティなのか、それとも OC と同様に低次のものなのか」、そして「SC の評価尺度は進化的適合度なのか、技能的適合度なのか」というティース（2023）の言及していない2つの観点から検討する。

まず、ケイパビリティの階層に関する第1の観点について、SC は DC と同様に高次の能力に属すると考えられる。SC は上述の定義により、学習を通じて製品やプロセスを継続的に改善・改良する能力である。ここで、特定の製品やプロセスに関する1つ1つの活動の仕方やその効率性の程度は、それぞれに対応する OC に依存するだろう。だとすれば、SC は OC を継続的に改良する力であり、OC を何らかの方向へ修正するという意味で、DC と同様に OC よりも高次の能力であると考えられる。たとえば、ある製品を製造する加工・組み立て・包装といった業務の効率性は、関連する OC が強いほど高くなる。そして、強力な SC を持つ企業は、経験や学習を通じてその OC を強化させることに成功し、その結果として製造活動の効率性を向上させるだろう。

次に、能力のもたらす結果に関する第2の観点について、SC のもたらす結果の評価は技能的適合度で測定されると考えられる。というのも、SC は特定の製品やプロセスの技能的な効率性を目的とするからである（Teece, 2023）。つまり、強力な SC を持つ企業はその製品やプロセスに関連する高い効率性を享受するが、SC の強さはその製品やプロセスが事業機会を捉えるものかどうかとは関連しない。

以上の考察を踏まえ、DC, SC, OC の特徴を整理したものが表1である。3つのケイパビリティの特徴を端的に言えば、DC は進化的適合度に貢献する高次の能力、SC は技能的適合度に貢献する高次の能力、OC は技能的適合度（および進化的適合度）に貢献する低次の能力ということになる。³⁾

3.2 ケイパビリティの二項対立がもたらす問題とその解決

これまでの DC 論研究では DC と OC の区別が注目されてきた。そうした二項対立的な見方に

2) Popper (1959) によれば、理論体系の無矛盾性は反証可能性に先立つ、経験的理論が満たすべき必須の要件である。

3) OC が技能的適合度だけでなく進化的適合度にも貢献する点に関する検討は後述する。

表 1 3つのケイパビリティ概念の比較

	オーディナリー・ ケイパビリティ (OC)	スーパーオーディナリー・ ケイパビリティ (SC)	ダイナミック・ ケイパビリティ (DC)
目的	基本職能の 技能的な効率化	特定の製品・プロセスの 技能的な効率化	事業機会との一致、 長期的な戦略的適合
次元	低次の能力	高次の能力	高次の能力
構成要素	オペレーション、管理、 ガバナンス	実行・使用・観察に 基づく学習	感知、捕捉、変容
模倣可能性	比較的容易に模倣可能	複数年の取り組みで模倣可能	模倣困難または不可能
優先事項	“Doing things correctly” 効率的なオペレーション	“Doing things better” 継続的な改良	“Doing the correct things” 技術革新・ビジネスモデルの イノベーション
結果・評価	技能的適合度／進化的適合度	技能的適合度	進化的適合度
時間軸	スタティック	ダイナミック	ダイナミック

(出所) ティース (2014, 2023) を基に、著者が加筆修正して作成。

より、高次の能力は進化的適合度に密接に関連し、低次の能力は技能的適合度に密接に関連するものと暗にみなされ、技能的適合度に貢献する高次の能力や進化的適合度に貢献する低次の能力の存在には注意が向けられてこなかった。しかし、実際には、SCのように技能的適合度に貢献する高次の能力が企業には備わっている。また、たとえDCが弱い企業であっても運よく現在の業務活動がビジネス環境変化に適合し、結果的に高い進化的適合度を達成することもあるため、その活動を直接支える低次の能力(OC)も進化的適合度と関連する可能性がある。

つまり、DCとOCの二項対立を前提とする従来の見方は、その次元とその結果の評価尺度のいずれかによってケイパビリティを区別してきたが、SC概念の導入は次元と評価尺度という2軸によるケイパビリティの区別を提案し、その結果、新しい種類のケイパビリティの存在に光を当てるとともに、DCとOCという既存の能力概念の範囲を明確化することにも寄与する。

SCを第3のケイパビリティ、すなわち技能的適合度に貢献する高次の能力とみなすならば、残る問題は、進化的適合度に貢献する低次の能力を第4のケイパビリティとみなすか、あるいは3つのケイパビリティのいずれかとみなすかである。ここでは、その能力をOCの一種とみなすことを提案する。というのも、まずOCに基づく業務活動の内容がその技能的な効率性だけでなく、企業の生存や成長を直接に実現するからである。また、第4のケイパビリティ概念を新たに提示する積極的な理由も今のところ存在せず、理論としての簡潔さや明快さの観点からは無用な能力概念を増やすことは望ましくないこと、さらに、DCは高次の能力、OCは低次の能力である点は一般に認められている(Teece, 2014; Winter 2003; Zollo and Winter, 2002)一方で、進化的適合度で評価される能力のすべてがDCであるとは主張されていないこともその理由である。

3.3 3つのケイパビリティの再定義：時間軸との関係から

以上の考察から、DCを進化的適合度に貢献する高次の能力、SCを技能的適合度に貢献する高次の能力、OCを技能的適合度と進化的適合度に貢献する低次の能力と再定義できる。しかし、高次と低次の能力の間にはどれほどの差があるのだろうか。これまでの主要な研究は、DCとOCの区別をビジネス環境の変化の程度と紐づけてきた(Teece, 2007, 2014; Teece et al., 1997, 2016)。変化の激しい環境では、日常の業務活動やそれを支えるOCを修正する必要がある、高次の修正能力としてのDCがその役割を果たす。これに対して、実際のビジネス環境はつねに変化しているため、OCもDCも変化への対応を多かれ少なかれ内包しており、両者の違いは観察者の視点や観察期間の長さによる程度の問題でしかないという見解もある(Helfat and Winter, 2011)。たとえば、観察者が企業の活動を近くから見れば変化に対応しているように見えるが、遠くから見れば今まで通りの活動をしているように見える。同様に、短期的に見れば変化に対応しているように見える企業の活動が、長い時間の中で見れば今まで通りの活動を続けているようにも見えてしまう。こうした見解によれば、DCとOCの区別は非常に曖昧なものになってしまう。さらに、同様の理由から、SCとOCの次元に基づく区別も曖昧になる可能性がある。

このようなDC論における能力概念の曖昧さを解決するために、ここでは、時間経過を前提とするか、時間を固定するかという時間軸に着目した新たな区別を提示したい。この分類基準では、DCとSC、すなわち高次の能力は時間経過を前提とした「ダイナミック（動態的、動学的）」な能力と位置づけられ、低次の能力としてのOCは時間経過を考慮しない、ある一時点の「スタティック（静態的、静学的）」な能力と位置づけられる。

ここで重要なことは、ダイナミックなのかスタティックなのかという問題は、ビジネス環境の変化の激しさの問題とは異なることである。DC論では変化の激しい環境と変化の少ない安定した環境がそれぞれ対比されるが、これらはどちらも時間経過を前提としたダイナミックな議論である。むしろ、こうしたダイナミックな議論を対象とするのがDC論の大きな特徴である。それにもかかわらず、従来の議論では、変化の少ない安定した環境をスタティックな能力であるOCと紐づけてきたのである。

本来、DC論におけるOCはスタティックな議論の中に位置づけられるべきである。たとえば、より古典的な戦略論であるポジショニング論(Porter, 1980, 1985)や資源ベース論(Barney, 1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984など)では、基本的には時間経過のない世界が想定され、業界内のある時点のポジションや、ある時点で企業が保有する経営資源が、その時点の競争優位に直結⁴⁾すると考えられてきた。ただし、ここでOCを必ずしも現在の業務活動をおこなう能力(Winter,

4) ポジショニング論や資源ベース論には時間的要素がまったく含まれていないわけではない。たとえば、ポジショニング論における参入障壁や移動障壁の議論には、参入や移動という時間経過を想定した概念が含まれている。また、コア・コンピタンス論のように経験、学習、資源蓄積といった時間経過を含む概念に注目する議論もある。しかし、これらの議論の主要な点は、参入障壁や移動障壁、あるいは資源蓄積が結果的に将来の一時点における競争優位に直結するという点にあり、参入障壁や移動障壁が時とともにどのように形成されていくのか、あるいは学習や資源蓄積が時間とともにどのように実現されていくのかというダイナミックな論点が重視されているわけではない。

表2 3つのケイパビリティ概念の区別

		結果／評価尺度	
		技能的適合度	進化的適合度
ケイパビリティ の特徴	高次／ ダイナミック	スーパーオーディナリー・ ケイパビリティ	ダイナミック・ケイパビリティ
	低次／ スタティック	オーディナリー・ケイパビリティ	

(出所) 著者作成。

2003)と理解してはならない。OCは過去あるいは将来の一時点の能力でもありうる。つまり、比較静的なアプローチを採用することで、過去、現在、将来の様々な点において企業の異なるOCとそれに基づく業務活動を想定することができる。そして、現在のOCが将来のある時点でより強力なOCに変化するように、異なる時点のOCがどのように異なるものになるのかはダイナミックな問題である。このようにOCをダイナミックに変化をさせる存在が、DCやSCというダイナミックで高次な能力なのである。

ここまでの議論を整理しよう。以上ではDC、SC、OCの区別を明確にするために、これらの概念の定義を再検討し、表2のように、それらを(1)その結果の評価尺度と(2)時間軸あるいは次元に基づいて分類することを提案した。この分類にしたがえば、DCは進化的適合度を高める高次のダイナミックな能力、SCは技能的適合度を高める高次のダイナミックな能力、そして、OCは技能的適合度と進化的適合度を高める低次のスタティックな能力である。この再定義により、DC論における3つの能力概念は明確に区別され、理論体系内部での矛盾の危険性を減らすことができるだろう。

4. ダイナミック・ケイパビリティ論における持続的な競争優位の源泉

4.1 持続的な競争優位の源泉をめぐる内部論争

次に、「SC概念の導入はDC論にどのような理論的貢献をもたらすのか」という第2の問いに関する考察を進めよう。ここでは、持続的な競争優位の源泉に関する論争に焦点を当てる。この文脈を取り上げるのは、DC論が戦略経営論の流れを汲み、中でも資源ベース論の限界を解決する発展形の理論とみなされているからである(菊澤, 2019; 永野, 2018; Nagano, 2020)。戦略経営論では、企業の持続的な競争優位の源泉は何かという問題は特別な重要性を持つ問いである。

それにもかかわらず、持続的な競争優位の源泉をめぐり、DC論を主張する研究者の間でも意見が分かれている。その主要なものが、上述のティースら(Teece, 2007, 2012, 2014; Teece et al., 1997, 2016)とウィンターら(Helfat and Winter, 2011; Winter 2003; Zollo and Winter, 2002)の見解の対立である。ティース(2014)によれば、ビジネス環境の変化が安定的な場合にはOC、そして環境変化が激しい場合にはDCがそれぞれ持続的な競争優位の源泉であった。これに対して、ウィ

ンターらは以下の理由から、持続的な競争優位の源泉は環境変化の激しさにかかわらず特異な OC にあり、DC は持続的な競争優位に貢献するとは限らないと主張する（西谷，2018，2023）。

第1に、上述のように、環境変化の激しさや企業による変化への対応の程度は観察者の視点や観察期間に依存するため、DC と OC を区別することは難しい（Helfat and Winter, 2011）。そのため、DC は環境変化の激しいときだけでなく、変化が激しくない場合にも有用である。インテルによる半導体チップの開発やウォルマートによる新店舗の出店は、それほど大きな変化への対応ではないが、DC を活用して従来の OC や業務活動を適切に修正し変化してきた事例だという。第2に、DC は OC を修正して特定目的の OC を新たに獲得するという意味で「高次」と呼べるが、そこに優れた OC を作り出すという意味合いはない（Winter, 2003）。たとえば、DC による OC の変化が新製品開発の成功という結果をもたらすとしても、DC がつねに成功的な製品を生み出すわけではない。つまり、DC は環境変化への適切な対応の必要条件であるとしても、十分条件とはいえない。

第3に、DC の構築には様々なコストがかかるため、単に競争相手の製品やプロセスを模倣してその場しのぎをする方が効率的な場合もある（Winter, 2003）。DC の構築には新製品開発等の一連のプロセスに関わる人件費や設備費に加え、その変化を可能にする組織レベルの学習が求められる。こうした組織学習には、多くの経験の蓄積に加え、経験から得た知識の明瞭化や成文化が必要となり、コストがかかる。

ウィンターらの見解は一見すると DC 論に批判的に見えるが、彼らは DC 論自体に懐疑的というわけではない。実際、DC を OC よりも高次の能力と明確に位置づけ、DC が新たな OC の獲得を通じてその競争優位に影響を与えることを認めている（Winter, 2003; Zollo and Winter, 2002）。つまり、DC 論の理論体系は、その内部に持続的な競争優位の源泉をめぐる異なる見解が並立し、自己矛盾の危険をはらんだ状況にあることがうかがえる。

4.2 持続的な競争優位の源泉 再考

そこで、この論争状態の解決を試みたい。論理的に考えうる1つの解決策は、どちらかの見解を採用し、どちらかの見解を退けることである。しかし、仮にウィンターらの見解を退けてティースらの見解を採用するならば、環境変化の激しさと企業による変化対応は程度の問題にすぎないという批判を無視することは難しい。DC と OC の区別が曖昧になってしまうからである。反対に、ティースらの見解を退けてウィンターらの見解を採用するならば、持続的な競争優位の源泉となる OC をどのように生み出すのかという問題を説明できない。というのも、ウィンターらは、DC を体系的な組織変化能力とみなしており、事業機会への適合を可能にする企業家精神の発揮を DC 論の理論体系の枠外に置いてしまうからである（Teece, 2012）。

したがって、この論争の解決のためには第3の見解を探る必要がある。ティースらとウィンターらの見解はいずれも、スタティックな環境としての変化の少ない安定した環境と、ダイナミックな環境としての変化の激しい不確実な環境という、変化の程度を基準にした解釈にしている。そして、ティースらはこの違いを DC と OC の区別の重要な基準とする一方、ウィ

ンターらはこの違いを程度の問題とみなし、重要ではないとしたのである。これに対して、第3の新たな見解では上述の議論と同様に、変化の少ない環境と変化の激しい環境をいずれも時間経過を前提とするダイナミックな環境、ある一時点の環境をスタティックな環境とみなす。そして、DCをダイナミックな環境に対応する能力、OCをスタティックな環境に対応する能力とみなす。このような時間経過の有無によるビジネス環境やそれに対応する能力の区別は、程度の問題ではない。というのも、ダイナミックな環境とスタティックな環境は2つの排反な環境ではなく、つねに同時に発生しているからである。

しかし、この解釈が成り立つとすると、インテルの半導体チップの開発のように環境変化がそれほど急激でなくとも時とともに構築される競争優位の源泉が不明瞭になってしまう。時とともに構築されるためOCはその源泉となりえず、環境変化が激しくないためDCもまたその源泉とはなりにくいからである。そこで、第3の見解では、こうした競争優位の源泉として、技能的適合度を高めるダイナミックな能力であるSC概念の導入が必須となる。

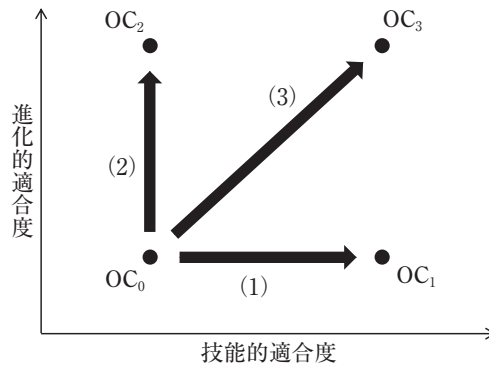
そして、この見解にしたがえば、持続的な競争優位の源泉は以下のように再解釈できる。まず、ある一時点の競争優位はその時点のOCの強さに依存し、その強さは技能的適合度と進化的適合度の両面から評価される。技能的適合度や進化的適合度が競争相手よりも高いほど、企業は効率的で事業機会に適合した活動を実行できるため、強力な競争優位を構築しているといえる。ただし、ここでの競争優位は必ずしも短期的なものだけを指すわけではない。ある一時点は、現在だけではなく過去や将来の一時点のこともあるだろう。それゆえ、5年前も、現在も、そして5年後も同じOCが継続して競争優位を持つならば、それは持続的な競争優位とみなすことができる。したがって、スタティックな観点では（ウィンターらの見解と類似して）OCが持続的な競争優位の源泉といえる。

しかし、OCのみを持続的な競争優位の源泉とみなすならば、そのOCが時間経過に伴ってどのように変化するのか、競争劣位にあった企業が将来持続的な競争優位を構築するのはなぜか、反対に競争優位を維持してきた企業が次第に競争優位を失っていくのはなぜか、といった問題について何ら説明を与えられない。そこで、SCとDCも持続的な競争優位の源泉と位置づける必要がある。SCは技能的適合度を向上あるいは低下させ、DCは進化的適合度を向上あるいは低下させることを通じて、ある時点の競争優位の決定要因の一部となる。

したがって、OCとSCとDCのいずれもが持続的な競争優位の源泉となり、これらの関係は図1のように示すことができる。まず、ある時点 t での競争優位はOCに依存し、その時点のOCがもたらす進化的適合度と技能的適合度から評価される。そして、ある企業のSCとDCの強さは、現時点($t = 0$)でのOC(OC_0)のもたらす競争優位から、将来時点($t = 1$)におけるOCの競争優位への変化の方向性とその程度に影響を与える。

(1) SCは強いがDCは弱い企業は、将来のOC(OC_1)では進化的適合度の向上は少ない（場合によっては低下する）が、技能的適合度は大きく向上し、効率性の点で競争優位が強化されるだろう。それに対し、(2) SCは弱いがDCは強い企業では、将来のOC(OC_2)は、技能的適合度にはあまり変化がないが、進化的適合度が大きく向上し、変化した事業機会を捉えて競争優位

図1 3つのケイパビリティと技能的適合度・進化的適合度



(出所) 著者作成。

が強化される。そして、(3) SC も DC も強い企業の将来の OC (OC_3) は、技能的適合度と進化的適合度がともに大きく向上し、持続的な競争優位を構築する可能性が高いだろう。

持続的な競争優位の源泉に関するこの新たな解釈は、DC と OC の区別を明確にしながらもその区別を環境変化の程度の問題に帰着させないことで、ティースらとウィンターらの両見解の問題点を解消しながら、DC 論における内部整合的で折衷的な競争優位論を提示できる。さらに、この解釈からは、従来の議論とは異なる主張も引き出される。第1に、ある時点の競争優位は DC と SC の影響を受けた OC に依存する。それゆえ、強力な DC を持つ企業であっても過去や現在の OC が弱ければ、将来の競争優位を構築することは難しい。第2に、環境変化の激しさの程度は持続的な競争優位の源泉と無関係ではなく、DC と SC の相対的な重要性に影響する。たとえば、変化の激しいビジネス環境では、まず企業の製品やプロセスを将来の環境に適合させ続けることが求められ、進化的適合度が技能的適合度に先立って重要となるからである。第3に、持続的な競争優位の構築には DC と SC の両方が必要であるため、強力な DC を持つ企業であっても、SC が弱ければ将来の競争優位を構築できない。つまり、従来の議論と同様に変化の激しいビジネス環境では DC が重要性を持つ一方、(従来の主張とは異なって) 非常に変化の激しいビジネス環境でさえも強力な DC は持続的な競争優位の十分条件とはならないといえる。

4.3 3つのケイパビリティから見る競争優位構築のパターン

ここで提示した新たな見解に基づけば、企業が持続的な競争優位の構築に成功したり失敗したりするパターンは表3のように類型化できる。ここでは、企業の現時点の OC、SC、DC がそれぞれ競合他社よりも強い場合と弱い場合に単純に区別し、持続的な競争優位あるいは競争劣位に至る8つのパターンを整理した。

まず、(1)～(4)のパターンはいずれも、現時点で OC が強く、すでに競争優位を構築している企業を示している。(1) 3つのケイパビリティのすべてが強い企業は、ビジネス環境が激しく変化しようとも、安定的であろうとも高い進化的適合度と技能的適合度を達成し、持続的な競争優

表3 3つのケイパビリティと持続的な競争優位

	現状 OC	SC	DC	競争優位のパターンと結果
(1)	強い	強い	強い	万能タイプ：環境変化を問わず、持続的な競争優位
(2)	強い	強い	弱い	宝の持ち腐れタイプ：持ち前の技能を環境変化に合わせて使えない
(3)	強い	弱い	強い	先行尻すばみタイプ：先発者となるが、その後は模倣者に敗北
(4)	強い	弱い	弱い	短命タイプ：競争優位が持続せず、長期的には劣位に
(5)	弱い	強い	強い	大器晩成タイプ：短期的には劣位だが、長期的には競争優位を構築
(6)	弱い	強い	弱い	地道コツコツタイプ：変化の激しい環境では芽が出ない
(7)	弱い	弱い	強い	その場しのぎタイプ：環境変化に対応するが、実力が伴わない
(8)	弱い	弱い	弱い	最弱タイプ：現在も将来も競争優位を得られない

(出所) 著者作成。

位を維持する「万能タイプ」である。(2) 現時点の OC と SC は強いが DC は弱い企業は「宝の持ち腐れタイプ」と呼べる。このタイプの企業は、時とともに技能的適合度を向上させるが、ビジネス環境の変化が起これるとその技能を新たな環境に合わせた方法で活用できず、事業機会への適合に失敗してしまう。このような企業は現時点で確固たる競争優位を構築していても、激しい環境変化が起こった場合にはその優位性を失う可能性が高い。反対に、(3) 現時点の OC と DC は強いが SC は弱い企業は、他社よりも先んじて環境変化に適応して競争優位を構築できるが、技能的適合度がなかなか向上しないために他社の追従を許し、次第に競争優位を失う可能性もある「先行尻すばみタイプ」である。そして、(4) 現時点の OC は強いが、SC と DC がともに弱い企業は、現時点でのみ一時的な競争優位を保持している「短命タイプ」である。このタイプの企業は時が経つにつれ、その優位性を失ってしまうだろう。

一方、(5)～(8)のパターンは、現時点で OC が弱く競争劣位にある企業である。(5) 現時点の OC は弱いものの、SC と DC が強い企業は、現在は他社に遅れをとっているが、時とともにその技能的適合度と進化的適合度を向上させ、長い目で見れば競争優位を構築して維持する「大器晩成タイプ」である。次に、(6) 現時点の OC と DC は弱いが SC は強い企業は「地道コツコツタイプ」と呼べる。このタイプの企業は、コツコツと技能的適合度を向上させ、徐々に他社に追いつき競争優位を構築する可能性もあるが、ビジネス環境が大きく変わってしまうとその変化に対応できない。そのため、企業自身は力を伸ばしている実感があるのに競争優位につながらないという悩みを抱えるだろう。そして、(7) 現時点の OC と SC は弱いが DC は強い企業は、環境変化に素早く適応し、新たな事業機会を捉えるビジネスに取り組めるが、業務を効率的に遂行できないためにその環境適応が「その場しのぎ」にしかないタイプである。そのため、他社に先行して新規事業に成功しても、その後は模倣者からの巻き返しに苦しむことになる。最後に、(8) 3つのケイパビリティのすべてが弱い企業は、現時点でも将来的にも競争優位を構築できない「最弱タイプ」である。

この類型化は、企業が持続的な競争優位の構築と維持に失敗しないための対策も示唆している。

たとえば、(2)「宝の持ち腐れタイプ」や(6)「地道コツコツタイプ」は、そのDCが弱いために新たなビジネス環境への適応に失敗する可能性が高い。これらの企業は現在の事業や活動の強化に集中しすぎず、環境変化を素早く感知する努力や柔軟な組織づくりを心がける必要がある。これは、DC論がこれまで示してきた重要な教訓でもある。

それに対して、(3)「先行尻すぼみタイプ」や(7)「その場しのぎタイプ」は、ビジネス環境が激しく変化した場合に競争優位を構築できる可能性があるが、そのSCが弱いために他社の模倣によって追随されたり、追い抜かれたりしてしまう。とくに、他社が強いSCを持つ場合にはその危険性が高くなる。これらの企業は事業機会を的確に捉えることばかりに気をとられるのではなく、製品やプロセスの効果的かつ継続的な改善にも注力すべきである。

5. 結語

本稿では、DC論に新たに登場したSC概念に着目し、以下の2つの問いについて考察してきた。

RQ1 DC, SC, OCはどのような点で区別でき、SCは実質的に新しい概念といえるのか

RQ2 SC概念の導入はDC論にどのような理論的貢献をもたらすのか

第1の問いについて、DC, SC, OCの明確な区別を可能にしてDC論の理論体系内部での混乱を避けるために、それぞれの概念の再定義を試みた。その結果、DCは進化的適合度を高める高次のダイナミックな能力、SCは技能的適合度を高める高次のダイナミックな能力、OCは技能的適合度と進化的適合度を高める低次のスタティックな能力として区別された。また、第2の問いについて、持続的な競争優位の源泉をめぐるDC論内部での論争を取り上げ、上述のDC, SC, OCの区別を用いて論争の解決を図れる可能性があることを示した。そして、企業の持続的な競争優位は、環境変化の激しさにかかわらず、DCとSCの両方に大きく依存することが示された。

これらの結論は、SC概念の導入によってDC概念の曖昧さの問題やDC論の理論体系内部の論争が解決され、DC論が理論体系として精緻化される可能性があることを示している。これが本稿の理論的貢献である。また、表3のような持続的な競争優位構築の成功と失敗の類型化は、自社や競合他社がどのタイプに該当するのか、そして持続的な競争優位構築にあたっての自社の課題は何かを経営陣が把握するためのヒントを提供している。これまでのDC論では、変化の激しいビジネス環境下でのDCの有効性が主張されてきたが、本稿の結論は、DCは緩やかに変化する環境でも重要である一方、強力なDCを持ってもSCに乏しい企業は持続的な競争優位を構築できないことを示唆している。これらは、ダイナミックな環境での企業経営に関する重要な実務的インプリケーションである。

こうした貢献がある一方、本稿の結論には残された課題もある。その主要なものは、考察が概念的なものにとどまっており、その結論に基づいてどのような経験的な仮説が提示され、それがどのように検証されるのかという実証的な観点からの考察に至っていないことだろう。この点は

今後の研究課題としたい。

最後に、今後の研究の方向性として、SC 概念導入が DC 論にもたらす可能性のある理論的貢献のその他の例をあげておこう。その 1 つは、ダイナミックな環境での企業境界の決定に関するものである。DC 論では、ダイナミックな環境では、取引コストの節約だけでなく必要なケイパビリティの入手や専有が企業境界を決定する重要な要素となると考えられている（橋本, 2018, 2022; Hashimoto, 2021; Teece, 2010）。しかし、SC の観点からは、たとえば必要な補完的ケイパビリティを入手するために提携した外部業者との取引コストを時とともに引き下げていく能力の高い企業は、外部業者の内部化や社内でのケイパビリティ開発をすることなく、変化する環境への適応に必要なケイパビリティの入替を提携という形で素早くおこなえる可能性がある。また、2 つ目の研究の方向性は、ダイナミックな環境でのコーポレートガバナンスのあり方である。DC 論では、ダイナミックな環境においては、経営陣の不正な行為の監督よりも経営陣の DC の発揮を促すことがコーポレートガバナンスの重要な役割だとされている（橋本, 2021; Teece, 2007）。しかし、SC を考慮すれば、単に独立社外取締役を増やして監督機能を強化するだけでなく、その監督機能を時とともにどのように強化していくのかについてもダイナミックな環境での重要なもう 1 つの課題となるだろう。このように、本稿の議論は持続的な競争優位、企業境界、コーポレートガバナンスといった戦略経営における重要なテーマに関するダイナミックな理論を発展させるための端緒となるだろう。

* 本研究は、JSPS 科研費 JP22K13462 の助成を受けたものである。

参 考 文 献

- Arend, R. and P. Bromiley (2009): "Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone?" *Strategic Organization*, 7(1), 75-90.
- Barney, J. B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barreto, I. (2010): "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future," *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Fallon-Byrne, L. and B. Harney (2017): "Microfoundation of Dynamic Capabilities for Innovation: A Review and Research Agenda," *Irish Journal of Management*, 36(1), 21-31.
- 橋本倫明「ダイナミック・ケイパビリティ論と取引コスト理論」菊澤研宗編著『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』中央経済社, 2018年, pp.57-77
- Hashimoto, N. (2021): "Self-Expansion or Internalization as the Two Processes of Vertical Integration: What Informs the Decision?" *Economies*, 9(4), 197.
- 橋本倫明「ダイナミック・ケイパビリティ・ベースのコーポレートガバナンス——日本版コーポレートガバナンス・コードにおける取締役の役割に着目して——」『経営哲学』第18巻1号(2021年4月), pp.17-28
- 橋本倫明「企業の垂直境界設定に関する一般理論の構築に向けて」『経営教育研究』第25巻第1号(2022年1月), pp.63-76
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and S. G. Winter (2007): *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden: Blackwell. 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.

- Helfat, C. E. and S. G. Winter (2011): "Untangling Dynamic and Ordinary Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World," *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250.
- 菊澤研宗「最適解のない不確実な状況を生き抜くための企業理論」D. J. ティース著、菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵訳『D. J. ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』中央経済社、2019年、pp.1-24
- 永野寛子「ダイナミック・ケイパビリティ論のミクロ的基礎としてのネオ・カーネギー学派——ネオ・カーネギー学派をめぐる批判的考察——」菊澤研宗編著『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』中央経済社、2018年、pp.196-210
- Nagano, H. (2020): "The Impact of Knowledge Diversity: Integrating Two Economic Perspectives through the Dynamic Capability Approach," *Managerial and Decision Economics*, 41(6), 1057-1070.
- 西谷勢至子「ダイナミック・ケイパビリティ論と進化経済学」菊澤研宗編著『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』中央経済社、2018年、pp.79-93
- 西谷勢至子「S. G. Winter にとってのダイナミック・ケイパビリティ概念」『三田商学研究』66巻5号（2023年12月）、pp.231-245
- Popper, K. R. (1959): *The Logic of Scientific Discovery*. London: Hutchinson. 大内義一、森博訳『科学的発見の論理（上）・（下）』恒星社厚生閣、1976.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*. New York: Free Press. 土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社、1995.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage*. New York: Free Press. 土岐坤、中辻萬治、小野寺武夫訳『競争優位の戦略——いかに好業績を持続させるか——』ダイヤモンド社、1985.
- Rumelt, R. P. (1984): "Towards a Strategic Theory of the Firm," in R. B. Lamb (ed.), *The Competitive Strategic Management*. New Jersey: Prentice-Hall, 131-145.
- Teece, D. J. (2007): "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2009): *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford: Oxford University Press. 谷口和弘、蜂巢旭、川西章弘、ステラ・S・チェン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略——イノベーションを創発し、成長を加速させる力——』ダイヤモンド社、2013.
- Teece, D. J. (2010): "Forward Integration and Innovation: Transaction Costs and Beyond," *Journal of Retailing*, 86(3), 277-283.
- Teece, D. J. (2012): "Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action," *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J. (2014): "The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms," *The Academy of Management Perspective*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J. (2023): "Why Japanese Firms Need Stronger Dynamic Capabilities: Closing the Entrepreneurial Management Gap" 慶應義塾大学名誉博士称号授与記念講演、2023年4月25日.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J., M. A. Peteraf and S. Leih (2016): "Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy," *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Wernerfelt, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Winter, S. G. (2003): "Understanding Dynamic Capabilities," *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Zollo, M. and S. G. Winter (2002): "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science*, 13(3), 339-351.