

# 持続的な競争優位のマネジメント再考

山 田 基 成

The purpose of this paper is to rethink about the management of sustainable competitive advantage. Historically, sustainable competitive advantage was main issue in strategic management and numerous studies treated of this topics. However, in modern highly uncertain, complex and fast moving environments, it's very difficult for firms to keep the competitive advantage for long time. Some recent studies discuss about the idea of transient competitive advantage. In this paper, I pick up these studies to consider how management can respond to the current situation and build up short-lived competitive advantage continuously. The essence is a reconfiguration process that promptly shifts assets, people and capabilities from disengagement business to new one and exploits the market.

**Keywords:** Sustainable competitive advantage, Transient competitive advantage, New business management, Lean start-up,

## I. はじめに

企業の経営者にとっては、長期間に亘って安定した収益を上げることは一貫した共通目標であり、そのためにライバル企業に対する優位性を構築して維持することを目指してきた。しかしながら、近年の経営動向を概観すると、一度は競争優位な状態を築き上げても、それを長期間に亘って維持することが難しく、数年を経ずしてその優位性が弱体化、あるいは消失し、業績もライバル企業と遜色がない状態に回帰してしまうことが多い。

携帯電話メーカーは、その典型とも言える状況にある。フィンランドのノキアは2000年代には携帯電話市場では圧倒的な存在であった。米国・IDCの資料によれば、2008年の世界の携帯電話市場は年間約1億5千万台の販売台数であったが、当時はノキアが4割のシェアを占めており、2位以下のカナダのブラックベリーをはじめとするライバルに対して明らかに競争優位な状態にあった<sup>1)</sup>。ところが、5年後の2013年には市場シェアで見ると1位が韓国・サムスン電子(31.3%)、次いで米国・アップル(15.2%)に順位が入れ替わり、ノキアは中国・華為技術(ファウエイ)などの後発企業にも及ばない存在となり、2014年には米国・マイクロソフトに

携帯電話事業を売却するに至った<sup>2)</sup>。

さらに、このノキアの携帯事業を撤退に追い込んだサムスンやアップルとて、決してその地位が安泰というわけではない。2015年の世界市場における出荷ベースのシェアは、両社が上位の座を維持したものの、シェア自体は横ばい傾向にあり、3位の華為技術をはじめとする中国企業のシェアが高まっている<sup>3)</sup>。そして、2016年の出荷台数については、世界全体では約15億台と前年比で7~8%程度伸びる見通しとされる中で、サムスンとアップルの年間出荷台数は共に前年実績を下回ることが見込まれている<sup>4)</sup>。

ただし、こうした競争優位企業の入れ替わり自体は、殊更に珍しい事象ではない。現代的な特徴は、あくまでもこの変化が短期間のうちに目まぐるしく生じる点にある。もちろん、携帯電話に代表されるこれらの分野では日進月歩で技術が進み、新たな製品が次々に市場に投入されるがゆえに、企業の競争優位も短期間で移行するとの見方もできる。したがって、全ての事業や製品分野で等しく同様な事象が生じているわけではないが、これを例外として片付けられないほどに事象の範囲が拡大しているのも厳然たる事実である。

本稿では、技術や市場などの環境要因が短期間に

劇的に変化する時代の中で、競争優位の長期的な持続が困難になっている状況への対応に関する近年の研究動向について考察する。

## II. 競争優位に関わる先行研究

### 1. ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチ

企業の競争力あるいは競争優位に関する議論は経営学、とりわけ経営戦略の中心的な課題であり、網羅的に紹介することは到底に不可能なほど数多くの研究が行われてきた。ここでは、先ずは必要最小限の範囲に絞り込んで競争力の源泉に関する議論を概観しておく。

経営戦略における競争優位に関する研究としては、あらためて述べるまでもなく大きくは2つの考え方がある。一つはマイケル・ポーターに代表されるポジショニング・アプローチである<sup>5)</sup>。これは企業が競争優位を確立するには、業界の中で自らが置かれた状況を広い視点に立って分析し、置かれた立場の正確な認識に基づいて事業を有利に展開できる戦略的ポジションを見つけ、取るべき行動(戦略)を決めるとする考え方である。もう一つは、たとえ事業を有利に展開し得るポジションを見つけたとしても、実際に行動して成果を上げるためには、これを実現し得る資源や能力を組織が保有していることが重要であり、競争相手が容易に模倣できない(戦略的な)資源や能力の獲得と活用に注力すべきであるとする、資源ベース・アプローチ(Resource-Based View, 以下ではRBVと略す)である<sup>6)</sup>。

この2つの考え方は歴史的には、1960年代後半から議論されるようになったポジショニング・アプローチに対して、それだけでは十分ではないとの批判から1980年代に入ってRBVの議論が活発になった。2つのアプローチは、現実の企業行動からすれば相対立する概念というよりは、両者はお互いを補完し合う関係にあり、共に必要不可欠なものである。すなわち、組織は戦略の検討に際してSWOT分析を行い、一方で自らの組織内部の強み(Strengths)と弱み(Weaknesses)を分析して、強み—競争優位の源泉と成り得る資源や能力—を見つける。他方では、組織が置かれた外部環境における機会(Opportunities)と脅威(Threats)を分析して、自分たちにとって有利な機会—競争優位を生み出し得る戦略的ポジション—を認識することで、戦略の

構築と実践を進めていく。したがって、どちらか片方のアプローチに頼るというよりも、むしろ2つのアプローチを統合することに、企業経営としての本質があると考えられる。

さらに1990年代に入ると、これらを礎にして多様な議論が派生した。その代表的なものとして、ハメル&プラハラード(1994)が提唱したコア・コンピタンス(Core Competence)とティースら(1997)のダイナミック・ケイパビリティ(Dynamic Capabilities)がある。前者のコア・コンピタンスは、企業が長期的に成長していくためには、個々の事業としてのコア・ケイパビリティではなく、複数の事業や製品の創出を可能とする能力が重要であるとする。後者のダイナミック・ケイパビリティは、組織にとって競争優位をもたらすユニークな資源を識別して、その資源を利用して市場からレント(Rent)を獲得するだけでなく、これを技術や市場が刻々と変化する環境に適合させて更新していくことが競争優位の持続をもたらすと考えるものである。このコア・コンピタンスやダイナミック・ケイパビリティは、従前の資源ベースの議論を拡張して、組織の強みとする資源を組み合わせ活用することで事業を確立していく能力だけでなく、同時に組織の長期的な成長や競争優位の持続を可能にする経営(マネジメント)能力について言及したものと位置づけることができよう。

こうした議論の背景にある要因として、20世紀末から21世紀へと時代が進むにつれて企業間の競争はますます激しさを増し、しかも競争は国や地域を越えてグローバル市場を舞台に行われるようになった。加えて、技術進歩のスピードもそうした企業間競争の激化もあり、いっそう加速している。その結果として、インターネットや携帯電話に代表される情報通信技術(ICT)の世界的な普及が進み、これが地球レベルでの情報伝達のスピードを飛躍的に高め、技術や市場の変化スピードをさらに促進するという循環をもたらした。そして、このような経営環境の動向は、企業のビジネスならびに、それに関わる競争優位を短期化させるという劇的な変化をもたらした。この競争力や競争優位の長期的な持続は容易ではないとの認識が、複数の事業や製品・サービスを連続的に生み出す能力としてのコア・コンピタンスや、環境の変化に適合させて事業を再編成(Reconfiguration)する能力としてのダイナミック・ケイパビリティの議論を生んだ。

とりわけ、ダイナミック・ケイパビリティは、個々の事業レベルの能力を超えた企業そのものの生成・発展・存続のプロセス全体に関わる能力を問題にしておき、これまでの能力のレベルとは異なるメタレベルの能力として捉えられている。

## 2. ダイナミック・ケイパビリティ

### (1) ダイナミック・ケイパビリティの定義と概念

ダイナミック・ケイパビリティはこれを最初に提唱したティース (David J. Teece) によれば、企業の長期的な好業績を下支えする無形資産を創造し、配置し、保護するものであり、①機会・脅威を感知・形成する能力 (Sensing)、②機会を活かす能力 (Seizing)、③企業の有形・無形資産を向上させ、結合・保護し、必要時には再構成することで競争力を維持する能力 (Reconfiguring)、という3つに分解できるとする<sup>7)</sup>。

ここでのダイナミックという用語は、市場への参入やそのタイミングが重要であり、技術変化率が大きく、将来の競争や市場を決めることが困難なとき、その変化する事業環境への同期を実現するように、コンピタンスを更新し得るキャパシティを指す。一方、ケイパビリティという用語は、経営戦略の重要な役割を強調しており、内部ならびに外部の組織スキル、資源、変化する職能的能力を適切に適用、統合、再構成して変化する環境要件に適合するものである<sup>8)</sup>。

ティースはこの20年あまり、ダイナミック・ケイパビリティに関連する数多くの著作を著しているが、当初彼ら (1997) は、企業のコンピタンスやダイナミック・ケイパビリティの本質は組織プロセスに依存しており、それは企業の資産ポジションと進化経路によって形成されるとした。そして、組織プロセスの3つの役割として、調整と統合、学習、再構築を挙げた。コンピタンスやケイパビリティは組織内外のプロセスや調整方法の中に埋め込まれており、調整と統合は管理者が調整能力を保持し、効果的に組織内部と外部の調整を行うこと (が企業にとって重要) である。学習は反復や実験により業務をより巧みに迅速に行えるようにするプロセスであり、学習には個人のスキルと組織レベルのものがあるが、組織的知識は活動の新しいパターンとなり、ルーティンあるいは組織の新しいロジックとなる。再構築は変化する環境の中で企業の資産構造を再構築する必要性を感じ取り、必要な内部と外部の変容を達成す

る能力のことであるとした。

しかしながら、2000年代に入るとダイナミック・ケイパビリティを、①ビジネスの機会と脅威を感じ取って形成する、②この機会を捉える、③企業の有形、無形の資産を向上、結合、保護、時には再構成することで、競争力を維持することであるとの冒頭の表現を用いるようになった。そして、当初にダイナミック・ケイパビリティの核となる要素とした調整・統合、学習、再構成は、知覚すること、捉えること、脅威をマネジメントするという3つの活動を支えるもの (Subset) と位置づけるようになった<sup>9)</sup>。

この主張の移行をもたらした背景には、前述したこの間の環境変化—とりわけICT技術の急速な進歩とグローバル化のさらなる進展による競争激化があると推察するが、最も重要なポイントはダイナミック・ケイパビリティを経営者の企業家的職能に、よりいっそう近いものとして捉えるようになった点にあると考える。

### (2) 企業家職能としてのダイナミック・ケイパビリティ

ティースは1998年の論文<sup>10)</sup>では、企業の本質は知識資産を創造、移転、編集、統合、開拓する能力であり、知識資産は能力の基礎を支え、その能力が企業の提供する財やサービスを支える。事業の機会を発見し、獲得し、その知識資産、能力、補完資産を整え、適切な組織形態を選択し、資源を配分し、戦略的に価格をつけることは、全てダイナミック・ケイパビリティを構成するとした。

また、経済的な利得を得るために個々の資産の組み合わせを編成したり、調律 (Orchestration) したりするプロセスが、経営者の基本的な職能である。経営者にとっての基本的課題は、既存の資産を巧みに使用して、それらの資産を再編成して事業モデルに結びつけ、顧客へと伝える価値提案を拡大することにあるとした<sup>11)</sup>。

そして、経営者には経済理論における7つの以下の経済職能が割り当てられるとする<sup>12)</sup>。

- ①相互特殊資産のオーケストレーション
- ②組織／ガバナンス様式およびそれに付随するインセンティブ・システムの選択
- ③ビジネスモデルのデザイン
- ④変化 (およびイノベーション) のプロセスとルーティンの促進
- ⑤投資の決定

⑥従業員に対するリーダーシップ、ビジョン、モチベーションの提供

⑦コントロールと基本的オペレーションの（仕組みの）デザインと実行

経営者は市場の機能を上手く働かせるとともに、組織を適切に機能させる上で必要な存在であるが、経営者に求められるスキルの中で、オペレーショナルな意思決定を上手く実行するのに必要なスキルと、経営戦略の実行に必要なスキルとは概念的に異なっており、経営者のダイナミック・ケイパビリティとは、主に後者の組織の資源ベースの意図的な創造・拡大・修正を実行する能力のことである。資源やコンピタンスは、技術的な適合性を永続させる多分にオペレーショナルなケイパビリティを指すのに対して、ダイナミック・ケイパビリティは、機会を感じ取って捕捉し、脅威を操縦し、特殊資産と相互特殊資産を結合したり再構成して、変化する顧客ニーズにマッチさせ、投資家の長期的な価値を構築することで、進化的な適合性を持続させたり、拡大することに結びつける高度なレベルの活動に関わるものである。ゆえにダイナミック・ケイパビリティは、オペレーション能力を超えたメタ・コンピタンスであるとした<sup>13)</sup>。

ダイナミック・ケイパビリティに埋め込まれている企業家的なマネジメント職能は、スタートアップ（事業立ち上げ）の活動や個々の行為者に限ったものではない。それは新たなハイブリッドであり、企業の経営課題や潮流の認識、資源の方向付け（および再方向付け）、組織構造とシステムの再形成に関わり、（それにより）技術的な機会を創造して対処すると同時に、顧客とのアラインメントを維持する<sup>14)</sup>。

最終的にティースは、ダイナミック・ケイパビリティには顧客と技術的機会の変化に適応するのに必要な、複製困難な企業ケイパビリティが含まれている。また、自社が属する生態系（エコシステム）を形成し、新しい製品とプロセスを発展させ、生存に適したビジネスモデルをデザインして実行する企業能力も含まれる。こうしたダイナミック・ケイパビリティの開発と行使こそが企業の成功の核であり、ダイナミック・ケイパビリティの枠組が目指すものは、企業レベルの長期的な競争優位の源泉を説明することであるとする<sup>15)</sup>。ダイナミック・ケイパビリティは、急速に変化する事業環境に対して組織内外の資源／コンピタンスを統合、確立、再構成する能

力であり、一般に創造的な経営管理および企業家的な行為に根ざしている<sup>16)</sup>。

こうしてティースらのダイナミック・ケイパビリティは、新たな事業の形成と維持、ならびに環境変化に応じた再構成という企業家職能そのものを実践する能力を意味し、この能力が事業の再生を通じた組織の長期的な成長や発展を可能にするとしている。

### （３）一時的な競争優位の時代への移行

このようにして長期的な競争優位の持続に関する議論が行われる傍らで、競争優位は長期的に維持可能なものというよりも一時的なものと考えるべきとする、リチャード・ダヴェニ（1994）<sup>17)</sup>のハイパー・コンペティション（Hyper-competition）の議論が現れた。資源ベース・アプローチの中でも、競争優位の持続のためには容易に模倣されない資源や能力を保持することが指摘され、優位性を長期間に亘って維持する資源や能力の必要性は従前より意識はされていた。しかしながら、現実にはどのような資源や能力も早晩、他者に模倣されてしまう。もしそうならば、個々の競争優位は短期的なものであることを前提にして、新たな優位性を連続的に生み出すことに企業は注力すべきというのがダヴェニの主張である。

こうした一時的な競争優位の考え方は、21世紀に入りさらに広がりを見せる。その代表ともいえるのが、リタ・マクグレイスの『競争優位の終焉』（2013）<sup>18)</sup>である。これは、一時的な競争優位を前提にした企業の対応は、従来の競争優位を継続させることを念頭に置いた組織や戦略のマネジメントとは異なる発想が必要なことを主張するものである。次節では、ここでの競争優位の持続に関わる先行研究の推移を踏まえて、マクグレイスをはじめとする近年の議論を紹介することを通じて、さらに考察を深めたい。

## Ⅲ．一時的な競争優位の連続的創出

### 1．競争優位の持続が困難な原因

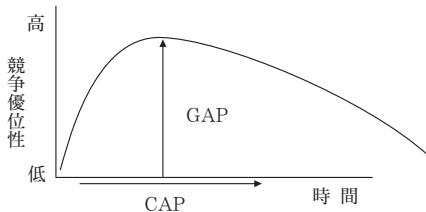
ここまでの議論をもう一度、整理しておこう。企業にとっては特定の事業や製品分野で競争優位な状態を長期間に亘って持続することが、目指そうとする一つの姿である（図1参照）。ちなみにここでの持続的な競争優位とは、競合他社に比して相対的に高い業績を、たとえば10年程度の期間、安定して上げ



ることを指している。しかしながら、最近はその困難になっている。

図1 長期的な競争優位の持続

- ・競争優位の高さ=GAP(Competitive Advantage Gap)
- ・競争優位の期間=CAP(Competitive Advantage Period)



この理由には多様なものがある。根本的な原因は、大成功を遂げた組織の存在が世の中に認知されると、他者はこれを手本にして学習したり、模倣を試みたりする点にある。もちろん、その行動自体は人類の長い歴史の中で昔から繰り返されてきたことであり、ゆえに資源ベース論などでは他組織による模倣が困難な資源や能力を育成し、保持することを強調してきた。それにもかかわらず、現在では優位性が持続しないのは、ライバル企業による学習および模倣の行動が以前に増してスピード・アップしていることを中心に、次の三つの要因による。

- ①ライバル企業が短期間でキャッチ・アップする  
＝ 迅速な模倣 (Imitation) の進展
- ②技術は高度化・複雑化しているにもかかわらず、その陳腐化や代替が短期間で進む  
＝ 急速な技術刷新 (Renovation)
- ③既存製品における競争とは関係のないところで新たな市場が次々に生まれる  
＝ 市場の創造的破壊 (Innovation)

しかも、近年の変化はこれらの要因のどれかというよりも、多くの分野では三つが同時並行で進行しており、そのことが既存の成功企業にとっての対応をいっそう困難なものにしている。

たとえば、音楽業界とこれを取り巻く事業分野で生じたこの20年あまりの変化を思い起こしてみよう。1980年代には音楽のコンテンツを記録・再生する媒体がレコードからCD (Compact Disc) へと変化する市場の創造的破壊が生じた。このCD技術の開発ではソニーやオランダのフィリップスが先行したが、ほどなくライバル企業も模倣してキャッチ・アップし、彼らは必ずしも先行者利得を長く得ることは

できなかった。それと相前後して、映画や音楽コンテンツのレンタル事業が生まれ、消費者は音楽コンテンツのパッケージであるレコードやCDを購入して聴くだけでなく、これを安価にレンタルして自分でコピーして楽しむことができるようになった。このレンタル業界では数多くの事業者が短期間のうちに乱立して競争が激化し、店頭に出向いてレンタルしなくても、顧客への配送サービスを行う業者も出現した。

そして、21世紀に入るとアップルがオンラインによる音楽のダウンロード事業を開始し、CD等のパッケージを介さずともインターネットを通じてコンテンツを入手することが可能になり、音楽業者自らもダウンロードによる販売を容易に手がけることができ、新たな音楽配信業者が次々に生まれた。さらに、その音楽配信業者の中には定額聞き放題 (ストリーミング) 事業を開始するものが現れ、各種のインターネット・サービスに従事する多様な業界の企業が、音楽の定額聞き放題事業にも進出した。結果として、消費者は特定の楽曲に対して対価を支払うことなく、音楽を楽しむことが可能になり、一部には無料の配信サービスも登場したり、他のインターネット・サービスとの抱き合わせに対して一定の金額を支払うことで音楽も聴けたりするのが、直近の状況である。

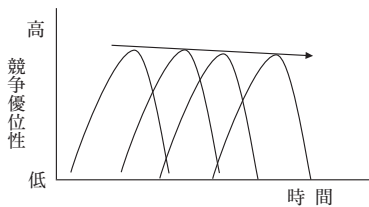
こうして事業を取り巻く経営環境が目まぐるしく変化する中では、企業は特定の製品や事業の競争優位を長期に維持することは容易でなくなっている。たとえば携帯電話の事例で取り上げた韓国・サムスン電子や米国・アップルは、21世紀に入ってこの十数年間、比較的安定した成長を遂げてきた企業ではあるが、彼らとて特定の製品のみでその成長を維持しているわけではない。

アップルでいえば、故スティーブ・ジョブズが経営者として復帰した20世紀末から、1998年にパソコン「iMac」、2001年に携帯音楽プレーヤー「iPod」、2007年に携帯電話「iPhone」、2010年に多機能携帯端末「iPad」と、数年おきに異なる製品カテゴリーの画期的な新製品を市場に投入し続けることで高収益を維持してきた。もしこの流れが途切れたならば、業績は早晩に萎んでいくことが予想される。現実には直近 (2016年上半期) のパソコンや多機能携帯端末、そして携帯電話さえも、前年 (2015年) 比では販売台数が減少しており、この対応として事業の軸足をハード製品だけではなく、ソフトウェアやサービスなどへと拡大する行動を以前にも増して強化してい

る。それが携帯アプリの販売「アップストア」やスマホのデータを保存するクラウドサービス「iCloud」であり、音楽配信サービス「アップルミュージック」である<sup>19)</sup>。

サムスン電子にあっても事情は同じであり、だからこそ製菓をはじめ新たな市場分野の開拓に余念がない。したがって、こうした企業も特定の製品や事業で成長しているというよりも、新たな製品や事業を連続して創出することで、長期間に亘る競争優位を持続し、その業績や成長を実現していると考えた方がよい時代を迎えている（図2参照）。

図2 一時的な競争優位の時代



そして、これはものづくり企業に限った話ではなく、アマゾン・ドット・コムやグーグルなどにおいてもしかりである。アマゾンは、インターネットを活用した書籍のオンライン販売を通じて築いた配送システムを活用して、数多くの種類の商品のオンライン販売事業を拡張する傍らで、自らの手でその物流の強みを破壊して無用の長物としかねない電子書籍の販売でも業界の先頭を走ること、成長を持続させてきた。さらには、ドローンを利用した配送サービス、宇宙ロケットや車の自動運転など、その手がける事業分野の拡大は留まるところを知らない。その点ではグーグルも同様である。

こうして近年の持続的な成長を実現している企業は、次々に新たな事業を付加することで、その優位性を維持している。

## 2. 競争優位の連続的な構築

それではこのような事象を経営理論としてどのように説明できるのであろうか。端的に表現すれば、他社との差別化の源泉となる新たな経営資源や能力（ケイパビリティ）の獲得を、従来に要していた期間よりもスピード・アップして短期間で実現することであり、その実践のマネジメントが課題となる。

マグレイス（2013）によれば、これまで企業は基

本的に現在の事業や市場をさらに拡大する経営行動に、組織と戦略としての重点を置いてきた。ライバル企業に対する自らの優位な立場を維持するために、どのような行動を取るべきかを模索し、その優位性からできるだけ多くの価値、換言すれば利益を引き出すかを検討してきた。ところが、一時的な競争優位の世界では、既存事業からの成果の継続的な獲得よりも、既存事業にそこまで執着することなく早めに見切りをつけて撤退し、別の有望分野へと移行するマネジメントのあり方が問われる。

そこでの経営者がなすべき仕事は、撤退する事業から迅速に資産や能力を新たな分野に移して競争優位を築くことであり、そのための組織再編に取り組むことである。したがって、この役割を担う経営者には、既存事業の優位性を伸張するためのマネジメントとは異なる資質や能力が求められる。

その資質・能力とは、次の3つである

- ①既存事業に見切りをつけるタイミングを見極めること
- ②既存事業に代わる新たな分野を見つけて、そこに経営資源を移すこと
- ③その新たな分野で事業を迅速に立ち上げて、軌道に乗せること

これらの3つはいずれも容易な課題ではない。なぜならば、繰り返すようにほとんどの経営者が既存企業の中では経験を積んでこなかった能力だからである。

すなわち経営理論として、ポジショニング・アプローチや資源ベース・アプローチとは異なる戦略的行動やアプローチが求められている。議論としての焦点は、これまで目指してきた競争相手に対する優位性が無い状態からどのように競争力のある事業を構築するのかという点ではなく、一度は競争優位な状態に辿り着いた事業から資源・人員・能力を移行して、別の優位性や新たな事業を確立する再構成（Reconfiguring）プロセスにある。以下では、このプロセスに関して上述した3つの資質・能力に沿いながら検討してみよう。

## 3. 既存事業の見切りのタイミング

既存事業に見切りをつけるタイミングにとって重要なのは、先ずは変化の兆候や前兆を示すシグナルを察知（Sensing）することである。そのこと自体は企業や経営者にとってこれまででも意識してきた行為ではあるが、ここでの問題の本質はたとえば売上

げの低下が急激に進むという事態の把握だけでなく、その事象をもたらす根本的な原因に対する認識や洞察 (Insight) が働くかどうかである。

携帯電話事業でいえば、携帯電話が従来のガラホからスマートフォンに移行したという事象自体もさることながら、それと同時に事業としての優位性の源泉が携帯電話の完成品メーカーからオペレーティング・システム (OS) の提供業者に移行した点に、競争優位の持続に関わる本質的な原因がある。過去の事例でいえば、1990年代半ばにパーソナル・コンピュータ (パソコン) で生じた競争力の源泉の変化と同様のものであり、優位性の源泉がパソコンという製品自体から、製品の主たる構成要素であるマイクロプロセッサ (MPU) と、そのMPUを駆動させる基本ソフトであるOSといったモジュールに移行した。すなわち、競争力の保有者がパソコンの組立メーカーからMPUの開発・生産者であるインテルとOSのウィンドウズを提供するマイクロソフトへと入れ替わった。この移行がもたらしたその後の産業の変遷は周知の通りであるが、携帯電話においてもこうした変化が中国市場における携帯電話メーカーの急激なシェアの入れ替わりをもたらす根本要因となっている。

加えて、近年の厄介さはこの変化がいったん生じると、雪崩のように短期間で進行することである。ダウنز&ヌネス (Downes & Nunes, 2014)<sup>20)</sup>によれば、近年の製品やサービスの市場における普及プロセスは、これまで考えられてきたロジャース (Rogers, 1971) が提唱した緩やかな釣り鐘型の「ベルカーブ」のライフサイクル曲線を描かずに、「シャークフィン」と呼ぶサメのヒレに類似した形の急激な上昇と下降を伴う曲線となり、製品やサービスは一気に売れるか、全く売れないかのどちらかになるとする。

彼らはこのシャークフィン型のライフサイクルを、宇宙の誕生とその後の変遷に例えて、次の4つのステージから構成されるとする<sup>21)</sup>。

#### ステージ1：特異点 (Singularity)

特異点とは、「物質と熱とエネルギーが超密度に圧縮されてブラックホールをつくる」と考えられている宇宙空間の仮説上の点を指すが、これは既存の成熟した産業の中で、新たな技術を駆使して市場への参入を試みる新事業者が存在している状態を意味する。

#### ステージ2：ビッグバン (Big Bang)

特異点は当初は小さいが、その後の内部の熱と圧力の増大によって物質が爆発して宇宙を創造し、宇宙は膨張し続ける。ビジネスでは初期の実験が技術の絶妙な組み合わせとビジネスモデルをもたらすとき、実験は新たな市場を創出し、あらゆるセグメントの顧客が破壊的製品やサービスに殺到する。

#### ステージ3：ビッグクラッシュ (Big Crunch)

宇宙の膨張はいずれ反転して収縮へと向かい、宇宙は加速度的に崩壊する。市場は加速度的なスピードで飽和に達し、破壊的な製品やサービスは成熟期を迎え、イノベーションは漸進的になり、成長速度は落ち、産業 (事業) は一種の死を迎える。

#### ステージ4：エントロピー (Entropy)

崩壊する宇宙の物質とエネルギーは再び集まり、新たな形をつくる。企業は手元に残った資産や製品、顧客から、他のエコシステムで新たなユーザーを見つけ出すか、次の事業へと移行して復活を遂げる基盤を築く。

マグレイスは、こうした衰退の早期警報を見逃さないことが重要として、次の3点を指摘している<sup>22)</sup>。

##### ①イノベーションに対する収益逡減

次世代イノベーションによるユーザー経験の改善がどんどん小さくなる。

##### ②コモディティ化の進展

新たな競合製品が満足できるものになっている。さらに、安価な競合製品の品質が肩を並べ、両者の間には違いがない。

##### ③資産運用に対する収穫逡減

最初に売上高成長率の小幅な下落、続いて業績が横ばい、ついには売上げが減少に転じる

ダウنز&ヌネスのシャークフィン・モデルでは、ステージ2の「爆発的な成長」からステージ3の「突然死」に近い状態に移行する過程における判断と行動が、ここでの事業見切りのタイミングに相当する。需要が指数関数的に増加するがゆえに、市場の飽和点に達するまでの期間は短くなり、いったん頂点に達すると、今度はジェットコースターのように需要は急降下する可能性がある。このタイミングの見極めと、そこでの行動が問われる。

ダウنز&ヌネスは、この段階での行動を次の3つのルールで示唆している。

##### ①市場の飽和に先んじる

破壊的製品やサービスの人気は必ず急激に落ちる。ターゲット市場が直ぐに飽和する場合もあれば、顧客にとってより優れた安価な次の選択肢となる製品やサービスが予想以上に速く登場する。利益を確保するためには、爆発的な需要を満たすだけの在庫を確保する必要がある一方で、顧客が突然に興味を失ったときの保険をかけておかないと、獲得した収益を短期間で失うことになる。

## ②負債化する前に資産を処分する

手許に残った資産を売却して利益を上げるか、手に入れた資産を組み合わせで次の新たな成長を実現する製品やサービスを生み出す

## ③リードしている間に撤退する

ビッグバンは規模の経済のメリットをもたらすが、ビッグクランチは逆に規模の不経済を生み出す。この負のスパイラルに陥ることのないように、時には「現在の市場からきっぱりと撤退する」こともある。

オランダのフィリップスは、1891年に生産を開始した白熱電球の事業を、2006年には「エネルギー効率を高めるためには、効率が悪くコストも高い白熱電球を廃絶する必要がある」とし、コンパクトな蛍光灯やLED（発光ダイオード）への切り替えを宣言した。白熱電球は過去にフィリップスに安定した利益をもたらした、2009年時点でも照明事業は年間売上高230億ユーロの中の約30%の70億ユーロを占めていたが、2014年にはフィリップス・ライティングとして照明事業を分社化するとした。こうしてフィリップスは、創業以来、最も高い利益を生み出した「白熱電球」事業を廃止すると、その変化（ビッグクランチ）が起きる前に顧客とライバルにこの決断を明らかにし、自らの事業の「終焉のスケジュール」を決めた。

## 4. 新たな事業分野の発見

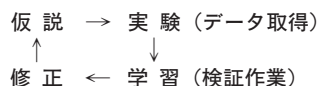
従前の事業に見切りをつけることは、通常は新たな事業分野を見つけることとセットである。企業そのものを閉じるのであれば、事業の撤退のみを考えればよいが、組織の存続にとっては次の資源の投入先が不可欠となる。この新たな取り組み分野をどのように見つけるかが次の課題である。しかも、既に議論してきたように、この行動を短時間で行うことが求められている。

マグレイス（2013）は、そのさいに業界という単位ではなく、アリーナ（Arena）やカテゴリー

（Category）と呼ばれる単位で新たな別分野を探すことだとする。アリーナとは、製品やサービスなどが提供するソリューションと、その対象顧客との特定の結びつきによって特徴づけられるものである。既存製品の代替品として新たな製品やサービスを表現しがちな従来の説明ではなく、特定の顧客が求めている解決すべき仕事に対して、有効な結果をもたらす手段として表現するものである。つまり、最新技術による新たな機能の提供や従来商品に対する性能の向上といった表現ではなく、顧客と、自らが提供する製品やサービスとがどのように結びつくのかを説明する仕方に注目する。したがって、必ずしも既存の業界とは異なる新たな業界を探す必要はなく、顧客が抱える未解決の課題に対して、市場の中で新たなセグメントと提供物との関係を明示できればよい。

ここでの本質的な課題は、見つけた事業アイデアを迅速に商業化することであり、そのためには従来の計画志向のマネジメントから、実験志向のマネジメントへと発想を変えることである。伝統的なマネジメントは計画を立て、これを最大限に実現するよう統制（コントロール）することに力点を置いてきたが、イノベーション（新事業）を短期間で実現するカギは、発見したアイデアを事業化のための計画ではなく、あくまでもアイデアは仮説にすぎず、この仮説が真実かどうかを検証する作業—実験を短期間で行って確かめることにある。したがって、これは実験なので全てが上手くいくはずもなく、仮説が間違いと思えば直ちに方向転換を模索する、あるいは実験は失敗することもあるのを前提に、これを許容する姿勢がマネジメントに求められる。過去の新技術を伴うほとんどの実験は失敗することを示唆しているが、同時にそうした失敗無くしては、結果として有望な製品やサービス（のデザイン）が生まれる機会も無いことも示してきた<sup>23)</sup>。

図3 求められる行動サイクル



したがって、この仮説—実験—検証—学習のプロセスを、新事業開発やイノベーション行動に組み込むことが不可欠となっている（図3参照）。すなわ



ち、アイデアが事業に成り得るかどうかを実験し、試行錯誤を行って学習するプロセスであることを受け入れる必要がある。マグレイスはこのマネジメントの発想転換を、新たな事業計画を（実際以上に）堅実に運営できるように策定することを止め、この段階では将来を見通せるとは考えず、「見通し（Projection）」「見積もり（Estimate）」「目標（Target）」といった用語を禁句にして、代わりに「仮説（Assumption）」「フィードバック（Feedback）」「チェックポイント（Check point）」「マイルストーン（Milestone）」といった言葉を用いるべきとする。

ファー&ダイアー（Furr & Dyer, 2014）<sup>24)</sup> は、企業がビジネスプランを書くのは、比較的確実性の高い状況で改善をしようとしている課題を解くために作られたマネジメント理論に基づいているからである。不確実性の高い時代には、計画を立てても全く機能しないことが分かっており、不確実性に対処するためには新しいマネジメント手法が必要であるとする。彼らは短期間でイノベーションを実現するには、顧客の片付けるべき用事に注力し、様々なソリューションのプロトタイプを開発し、彼らが提唱するイノベーション実現メソッドを利用して、ソリューションを顧客に検証してもらうことを主張している。とりわけ興味深いのは、彼らが仮説アイデアの実験と検証作業を行う際には、下記の4つのプロトタイプ（試作品）を使い分けることが重要としている点である。

#### ①理論上のプロトタイプ

自分たちの考え（アイデア）をきちんと整ったイメージとして表現し、ソリューションの仕様ではなく、全体像を示すもの

#### ②バーチャル・プロトタイプ

開発しようとする製品の不完全な表現ではあるが、顧客が何を求めているのかについての重要な質問、あるいは仮説に答えるきっかけとするもの

#### ③実用最小限のプロトタイプ

最小限の機能を組み合わせた製品で、顧客が抱える「核となる」課題を解決するもので、単独で動作する最小限の機能を持つもの<sup>25)</sup>

#### ④最小限の素晴らしい製品

ソリューションの最も大事な要素を並外れて素晴らしいものにして、顧客に好意的な感情を持ってもらうことで顧客の課題に対するソリューションを届けるもの

プロトタイプは、開発しようとする製品やサービスの不完全な表現ではあるが、目的は顧客が何を求めているのかについて質問する、あるいは自分たちの仮説に答えるキッカケを与えるものである。そこで、これらの異なるタイプの試作品を短期間で製作し、顧客に提示することで顧客の反応を探ることが仮説の検証作業である。彼らは、初期段階で提案したものの90%は、重要な課題のソリューションを特定することにはつながらない。したがって、検討している製品やサービスが顧客の期待に応えられないことを発見する前に、その開発に着手するのは意味がなく、だからこそプロトタイプを利用しながら、多くの選択肢を検証する方法を知っておくことが重要とする。すなわち、プロトタイプに対する顧客のフィードバックを得ることにより、新事業に対する不確実性への学習を加速させながら、対応の柔軟性を維持することが可能となる。

### 5. 新事業の迅速な立ち上げ

これまでにも繰り返し指摘してきたように、優位性が一時的な世界では時間が貴重な資源となり、行動のスピードがカギを握る。そこでは新事業の迅速な立ち上げを指揮するリーダーシップ、とりわけプロジェクトを率いるリーダーの意思決定の姿勢や判断のあり方が問われる。

正しい意思決定には、その判断を下すのに十分な情報の存在が前提条件となるが、それらの情報が揃うのを待っているのは遅きに失する状況に陥る点にジレンマが存在する。結果として、「正確だが遅い」情報の入手を待つことはできず、「正確さはそこそこで迅速な」情報に基づいて判断を下すことになり、必然的に間違った決定をする確率は高くなる。そうであるがゆえに、自分たちは新しいことを試しており、事業の成功をもたらす要素を事前には知り得ず、実験、試行錯誤（検証）、学習、発見の行動が求められる。もし実験の失敗に気づいたら直ちに軌道修正を図るしかない。

新事業に伴う不確実性への対処は、間違いに気づいたら変更することである。ファー&ダイヤー（2014）は、不確実な状況下で実施するビジネスのほとんどの時間は間違っているのだと覚悟するべきであり、もし間違っていることに気づいたときには変更する必要がある、その変更行動をピボット（Pivot）と呼んでいる。イノベーターが直面する課題の一つは、どのタイミングでピボットを行い、ど

のタイミングまでやり続けるかを理解することだとする。

ここでのピボットとは、課題やソリューション、ビジネスモデルを特定できていない状況において、新しくてより見込みのある手法を試すために行うものであり、ソリューションを最適化したり、流通戦略を精緻なものにしたりする小さな変更を意味するものではない。ピボットの対象となるのは、新規の顧客セグメントや、彼らに対する新しいソリューション、価格戦略や顧客獲得戦略といったビジネスモデルの主要な構成要素であり、これらを順に確定していく作業が相当する。ピボットを行う目的は、あくまでも課題やソリューション、ビジネスモデルなどに関して推論した仮説に対して、体系的な調査や実験を行うことにあり、仮説を間違えることは当然だと考え、その代わりになるべく迅速に学習することに注力する。もし推論が間違っていたことが分かれば、仮説を変更する。

したがって、リーダーとしての経営者に求められる仕事やリーダーシップのスタイルは従来とは異なり、リーダーはトップの意思決定者ではなく、トップの実験者としてチーム・メンバーとともに仮説を構築し、実験を行ってその結果データに基づいて、次なる行動の決断や進むべき方向の修正を行う。とりわけ、新事業のビジネスモデルと、顧客を獲得して彼らに働きかける方法や価格を決め、ソリューションを市場に届けるために必要な経営資源を検証して、これらを迅速に確保することである。

#### IV. 考察

ここまでの文献サーベイに基づく議論の整理を踏まえ、あらためて一時的な競争優位の時代に求められるマネジメントのあり方について検討してみよう。

その基本的な考え方は、従来の長期的な競争優位の確立を念頭に置いたマネジメントで主張されてきたやり方のみでは時代に適合できないということである。とりわけ、グローバル競争の激化と技術変化のスピードが早い環境下では、短期間のうちに新たな事業を立ち上げるリーン・スタートアップが求められており、これを実現するためのマネジメントのあり方が問われている。そのさいの議論の焦点となっているのは次の 2 点である。

現在の経営環境に対する経営者や管理者のリーダーシップや経営行動として、これまでの既存事業の維

持や発展のために培ってきたオペレーショナルな能力やマネジメント手法では適切な対応ができない。したがって、一つにはこれまでの伝統的なマネジメントとは些か発想の異なる経営行動として、既存事業の存続・発展に執着するよりも、既存事業に早めに見切りをつけて、新たな事業機会を見つけて、そこに迅速に経営資源を移して事業を立ち上げる行動の方が適合する。二つめに、この行動の迅速化には従来の PDCA サイクルに基づく管理に代表される、経営計画を立て、この確実な実行を図ることに重きを置いたマネジメントとは異なる、仮説—実験—検証—学習のプロセスに基づく、より臨機応変な柔軟な行動修正を前提にした管理の方が適合する。学術的にはこの二点について、各々を命題として検証する作業を未だ必要とはしているが、近年の産業界の動向からして論理的には一定の妥当性は有すると考え、ここで取り上げて議論してきた<sup>26)</sup>。

その上で、この 2 つの考え方が与える実務的な示唆について触れておきたい。これまでの伝統的な競争優位のマネジメントでは、事業の安定的な拡大のためには稀少な資産や特殊な能力の保有が市場の参入障壁を生み出すがゆえに、新たな技術や設備の獲得に多くの研究開発や設備投資を行ってきた。あるいは、他社の買収などを通じて、異質な人材や外部情報を組織に取り込み、内部に抱え込んできた。しかしながら、一時的な優位を巧みに管理することを求める時代には、それらの資産を所有するよりも、むしろ必要な資産へのアクセスさえ確保できれば、組織は拡張可能性と柔軟性を両立でき得ると割り切る必要がある<sup>27)</sup>。

自らが資産を保持しなくとも、外部サービスの利用によりその便益は享受できる。ビジネスのエコシステムを全て自前で完成させずとも、組織外部の資源を活用すればよい。もちろんその結果として、組織内の資源配分の最適性や効率性が十分には達成できない部分があったり、そのことに対してメンバーの不満が生じたりする場面も少なからず生じようが、新分野の迅速な立ち上げと組織の長期的な発展可能性を優先して、これを判断せねばならない。

その一方で厄介なのは、事業が立ち上がって拡大していく局面では、今度はあらためて伝統的なマネジメントが求められる。事業の拡大局面になると、優れたイノベーターの存在が組織にとって弊害をもたらす。これは新たな製品やサービスを開発するという不確実性を伴う段階から、完成した製品やサー

ビスを一定の品質で安価に生産して顧客に提供する段階へと移行するのに伴って、実験や試行錯誤を行う場面は減り、むしろ計画―実行―統制という反復的な行動に重点を置く伝統的な管理スタイルの下で、生産から販売に至る一連のプロセスの標準化や最適化を図る方が適しているからである。

こうして事業の立ち上げ（スタートアップ）段階と成長段階では求められるマネジメントのスタイルが異なることをあらためて認識し、この2つのマネジメントを使い分けることが重要であり、結局のところ事業の成功には起業家的なマネジメントと伝統的なマネジメントの両者の融合が不可欠となる<sup>28)</sup>。

## V. 結びに代えて

本稿で論じてきた一時的な競争優位の構築に対しては、違和感を覚える人も多かろう。何よりも、持続的な優位性を保有する企業が現実存在しているのではない、先ずはこの途を探索すべきであるとの考え方は依然として残ろう。たとえば、事業にさいして多額の資本や高度な技術力を要し、旧来の戦略論が指摘してきた高い参入書壁や規模の経済を発揮できる分野は、確かに存在している。

しかしながら、いくつかの分野はそうではない。たとえば日本の現在の主力産業である自動車も、自動運転の分野では従来の強みを維持することに腐心するだけでは対応できないのは明白である。つい1, 2年前と現在（2017年）では自動運転の実現に対する認識は全く異なり、その実現へのロードマップが現実味を帯びている。

旧来のマネジメントで目指してきた有能な人材を育て、競争優位を生み出す技術や設備などの資産を社内に保有すること自体は、企業経営にとって依然として重要ではあるが、既存事業が収益を生まなくなったときに別の機会に人員や資産を移行して、そこで新たな競争優位を築く一連のプロセスを迅速に遂行するマネジメント能力を備えることも、前者と同程度に不可欠な時代を迎えている。

## 注

- 1) 『日本経済新聞』2014年8月20日朝刊。
- 2) 『日本経済新聞』2014年8月14日電子版。
- 3) 『日本経済新聞』2016年4月23日朝刊。
- 4) 『日本経済新聞』2016年5月10日朝刊。
- 5) Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy*,

The Free Press. (土岐坤・他訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社)

- 6) 資源ベース・アプローチの代表的な議論としては次のものがある。Barney, Jay (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Strategic Management Journal*, Vol.17, No.1, pp.99-120 . Barney, Jay B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Pearson Education, Inc. (岡田正大 (2003) 『企業戦略論―競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社)
- 7) Teece, David J. (2009) *Dynamic Capabilities & Strategic Management*, Oxford University Press.
- 8) Teece, David J., Pisano, Gary & Shuen, Amy (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533.
- 9) Teece, David J. (2007) “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance,” *Strategic Management Journal*, Vol.28, Issue13, pp.1319-1350.
- 10) Teece, David J. (1998) “Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets,” *California Management Review*, Vol.40, No.3, pp.55-79.
- 11) Teece (2009), op.cit.
- 12) Helfat, C. E., Finkelstein, S., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S. G. (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing Ltd. (谷口和弘・他訳 (2010) 『ダイナミック・ケイパビリティ―組織の戦略的变化』勁草書房)
- 13) Teece (2009), op.cit.
- 14) Teece (2007), op.cit.
- 15) Teece (2007) op.cit.
- 16) Teece, David J. (2010) “Technological Innovation and the Theory of the Firm: The Role of Enterprise-level Knowledge, Complementarities, and (Dynamic) Capabilities,” in Hall, B. H. & Rosenberg N., *Handbook of The Economics of Innovation*, Vol.1, North-Holland, pp.679-730.
- 17) D’Aveni, Richard CA. (1994) *Hyper-competition*, Free Press.
- 18) McGrath, Rita Gunter (2013) *The End of Competitive Advantage - how to keep your strategy moving as fast as your business*, Harvard Business Review Press. (鬼澤忍訳 (2014) 『競争優位の終焉』日本経済新聞出版社)
- 19) 『日本経済新聞』2016年4月28日朝刊
- 20) Downes, Larry & Nunes, Paul (2014) *Big Bang Disruption, Strategy in the Age of Devastating Innovation*, Penguin Random House. (江口泰子訳 (2016) 『ビッグバン・イノベーション』ダイヤモンド社)

- 21) Downes & Nunes (2014) op.cit.
- 22) McGrath (2013) op.cit.
- 23) McGrath, Rita Gunter (2010) "Business Models: A Discovery Driven Approach," *Long Range Planning*, Vol.43, pp.247-261.
- 24) Furr, Nathan & Dyer, Jeff (2014) *The Innovator's Method: Bringing the Lean Start-up into Your Organization*, Harvard Business Review Press. (新井宏征訳 (2015)『成功するイノベーションは何か違うのか?』翔泳社)
- 25) 最小限の機能に留めるのは、他の機能もさらに追加すれば、顧客はその製品を気に入る可能性を高めるかもしれないが、そのソリューションがどのように課題を解決するのかを顧客が理解しにくくなることによる。
- 26) この 2 つの考え方が理論的に正しいことを実証するには、現時点では事例研究が中心であり、さらなる研究の成果を待つ必要がある。
- 27) 山田基成 (2014)「競争優位性の持続は困難な時代?」『産政研フォーラム』No.103, pp.23-28, (財) 中部産業労働政策研究会
- 28) Furr & Dyer (2014) op.cit.

## 参考文献

- 山田基成 (2014)「競争優位性の持続は困難な時代?」『産政研フォーラム』No.103, pp.23-28, (財) 中部産業労働政策研究会
- Barney, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, Vol.17, No.1, pp.99-120 .
- Barney, Jay B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Pearson Education, Inc. (岡田正大 (2003)『企業戦略論—競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社)
- D'Aveni, Richard C.A. (1994), *Hyper-competition*, The Free Press.
- Downes, Larry & Nunes, Paul (2014), *Big Bang Disruption, Strategy in the Age of Devastating Innovation*, Penguin Random House. (江口泰子訳 (2016)『ビッグバン・イノベーション』ダイヤモンド社)
- Furr, Nathan & Dyer, Jeff (2014), *The Innovator's Method: Bringing the Lean Start-up into Your Organization*, Harvard Business Review Press. (新井宏征訳 (2015)『成功するイノベーションは何か違うのか?』翔泳社)
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School. (一條和生訳 (1995)『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社)
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S. G. (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing Ltd. (谷口和弘・他訳 (2010)『ダイナミック・ケイパビリティ—

組織の戦略的变化』勁草書房)

- McGrath, Rita Gunter (2010), "Business Models: A Discovery Driven Approach," *Long Range Planning*, Vol.43, pp.247-261.
- McGrath, Rita Gunter (2013), *The End of Competitive Advantage - how to keep your strategy moving as fast as your business*, Harvard Business Review Press. (鬼澤忍訳 (2014)『競争優位の終焉』日本経済新聞出版社)
- Prahalad, C.K. & Hamel, Gary (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, pp.79-91. (坂本善実訳 (1990)「コア競争力の発見と開発」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』1990年8-9月号, ダイヤモンド社)
- Porter, Michael E. (1979), "How competitive forces shape strategy," *Harvard Business Review*, Mar-Apr. pp.137-145. (「5つの環境要因を競争戦略にどう取り込むか」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』1979年10月号, ダイヤモンド社)
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press. (土岐坤・他訳 (1982)『競争の戦略』ダイヤモンド社)
- Rogers, Everett M. (1971), *Communications of Innovations*, 2nd ed., The Free Press. (宇野善康監訳 (1981)『イノベーション普及学入門』産業能率大学出版部)
- Teece, David J., Pisano, Gary & Shuen, Amy (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic management," *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533.
- Teece, David J. (1998), Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets, *California Management Review*, Vol.40, No.3, pp.55-79.
- Teece, David J. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.28, Issue13, pp.1319-1350.
- Teece, David J. (2009), *Dynamic Capabilities & Strategic Management*, Oxford University Press.
- Teece, David J. (2010), "Technological Innovation and the Theory of the Firm: The Role of Enterprise-level Knowledge, Complementarities, and (Dynamic) Capabilities," in Hall, B. H. & Rosenberg N., *Handbook of The Economics of Innovation*, Vol.1, North-Holland, pp.679-730.

(名古屋大学大学院経済学研究科)