

# 新興国市場戦略の資源論的側面について

—「イノベーターのジレンマ」再検討—

アルウィン・スプリアント

序

新興国市場の成長性に注目している先進国企業にとって、新興国市場にどのように取り組み、市場展開戦略を策定するののかということは重要な課題である。日本企業は、高度な技術力を保有しているが、その製品品質は必ずしも新興国の市場ニーズに対応しているとはいえない。先進国は自国を中心にして経営資源を配分するため、新興国市場に対して経営資源の配分を行う余裕がない。これは「イノベーターのジレンマ」によって説明されている。しかし、市場適応のためには、例えば新興国の所得水準に合わせた価格の抑制をはかるための経営資源の再配分、なども要請されよう。

理論的背景として本稿で用いるのは、企業が保有する経営資源への着目を行う経営資源論である。経営資源論では企業が保有する特定の生産要素やケイパビリティに着目し、複数の製品市場へ応用可能である。また、経営資源は国際市場を超えて活用することができると考えられる。したがって、経営資源は経営戦略に従って投下されることになる。そうだとすれば、経営戦略は現在保有している経営資源によって制約されることとなろう。経営戦略と経営資源蓄積の戦略の間にはトレードオフの関係が生じる事が、一般に指摘される。「イノベーターのジレンマ」が示唆する事態である。

一般的に先進国企業が新興国市場に進出する場合には、以下のように主張されることが多い。所得水準の低い新興国市場に展開する場合は、そのまま市場に先進国製品を持ち込むことはできない。新興国市場に展開するためには、まず、現地市場のニーズと適合した技術水準を検討し、経営資源の再配分と組織能力構築にまで踏み込む必要がある、というものである。したがって、現地市場のニーズと適合した品質水準を検討し、経営資源の再配分と組織能力構築をはかることになるが、このためには新たな経営資源が必要になる。

もとより新興国市場は先進国市場と資源条件が異なる。そのため、新興国市場に事業展開をする場合に根本的な問題は経営資源不足ということになる。この事態を乗り越える方途はどこに求められるだろうか。

本稿では、経営資源論の観点から新興国市場で直面する問題が「イノベーターのジレンマ」に該当するか否かを検討する。

## 第1章 問題の構成

### 1-1 問題の背景

経済状況が成熟化している先進国市場に対して、新興国市場は相対的に成長性を有すると考えられる先進国企業にとって、新興国市場をどのように獲得をするかは今後の成長を持続させるうえで重要な課題である。グローバル競争が激しい国際市場において、展開初期の段階で優位性を構築することができた業界にとっても、新興国市場にアクセスする障壁と、著しい成長をみせる後発グローバル企業との競争によってその喪失が懸念される。日本企業は、高度な技術力を保有しているが、オーバースペックであるため、新興国の市場ニーズに必ずしも対応しているとはいえない。

1980年代後半の好況やブラザ合意後の円高以降は、日本企業の対応は完成製品の輸出から新興国など現地生産へとシフトした。国内市場の成長<sup>1</sup>が鈍化するなか、成長しつつある新興国市場に対しての取り組みはその位置づけを大きく変化させている。日本などの先進国市場において大幅な成長が見込めないなか、日本企業にとっては成長を持続するために、新興国市場を獲得することが一つの鍵となっているといえる。

### 1-2 問題意識の設定とアプローチ

新興国市場展開について、先進国市場と市場条件が異なり、固有の参入障壁が生じる。それは「イノベーターのジレンマ」の概念によって示唆されている。市場条件は非連続性が存在する場合、参入障壁が立ちだかることが多く、本国市場での競争優位を維持するため、非連続である新興国市場に経営資源を分散して投入することできなくなるという問題に陥る(天野、2010、pp.5-8)。

市場の非連続性とは、価値基準の軸が破断する(Christensen, 1997, pp.67-68)ことである。あらゆる価値は経路に依存するとすれば、構築される経営資源によって相互に固定されていく。それとリンクのない異なる市場セグメントに対してはコスト構造、もしくは経営資源においても非連続性が生じる(臼井・内田、2012、p.117)。

先進国企業では本国にある企業の戦略経路に経営資源が依存するため、先進国市場に競争優位をもたらした戦略を活用してそのまま新興国市場への適応のために経営資源の配分を行なったとしても、環境変化や組織変革のペースに一致しなければ失敗することとなる(永野、2015、pp.24-25)。先進国企業には国内市場への戦略に資源の経路依存が存在するため、新興国市場に適応するための経営資源の配分は先進国市場での優位性を喪失することになると主張されている。

---

<sup>1</sup> 日本の成長実質率は、1980年代は3～7%の間で推移したが、経済バブルの崩壊以降は1～2%、またはそれ以下で推移している。2015年においても1.01%と予測されている。

また、技術経路が破断すると、今まで培ってきた技術は別の技術経路では活用することが困難となり、全く新しい技術の開発が最初から始まることとなる場合がある。(臼井・内田、2012、p.117)。

むしろ、一から全く新しい経営資源を開発するより、国境を超えて参入するには既存技術を活用することが望ましい (Wernerfelt, 1984) のである。

先進国企業は市場が非連続ではあっても新興国に適合するために新規技術を駆使する場合、その技術の適応にはしばしば失敗する (e.g. Forster, 1986; Tushman and Anderson, 1986; Henderson and Clark, 1990; Cooper and Smith, 1992; Christensen, 1997; Chosbrough, 2001; Hill and Rothoermel, 2003)。先進国市場と新興国市場との間に非連続が生じる場合、先進国市場に対応する経営資源や組織特性によって、市場条件が異なる新興国市場への適応が阻害されるとはいう主張がある。先進国企業が本国で今まで培ってきた製品や技術に整合する新たな戦略や事業体制等が新興国市場における新規技術への適応を阻害することが指摘され、それらの要因をいかに克服するかが議論されてきた。

新興国市場において事業体のスピニングアウトや権限移譲により非連続性への適応を阻害する要因を克服することが可能になる (Foster, 1988; Henderson and Clark, 1990; Christensen, 1997; Gautam and Lampert, 2001; Bargeman, 1994)。

組織や経営資源の柔軟性を向上させ、それは戦略的に迅速な対応を可能にするが、先進国市場での競争優位を破壊する場合のような悪影響が生じることもある。競争優位は組織や経営資源の経路に依拠し、その経路は硬直的であり、逆機能をもたらす可能性が生じる (Leonard-Barton, 1992; Gautam and Lampert, 2001)。さらには、先進国市場での競争優位を喪失することで、収益性が悪化する場合、新興国市場への適応どころか、先進国市場での投資余力が低下するという悪循環に陥る可能性もある。

新興国への展開を先進国企業にとって既存経営資源の柔軟性を向上させることによって対応するということは、適切な適応策になると言い難く、将来の優位性につながるものではない。

### 1-3 本稿の目的と意義

「イノベーターのジレンマ」の概念において、レイナーは、外的環境と内的の経営資源を分析し、細心の注意を払ってリーダー企業が最も適切な戦略を策定したとしても、環境変化によってコアとなるケイパビリティ変化のペースが不一致である場合には失敗要因となることを述べている (Raynor, 2007, p.4)。

本稿においては、先進国市場と新興国市場との間に非連続性があるため、先進国企業にとって、市場条件や資源条件が異なる市場に展開する際に、直面する問題は「イノベーターのジレンマ」に該当するか否かという問題意識に基づいて、その事象を経営資源論の分析から明らかにすることに目的とする。

経営資源論において、企業は特殊的な経営資源やケイパビリティの属性を持ち、それを強化することが競争優位を獲得することになるとされてきた。しかしながら、特定のバリューネットワークにおいて一定の方向に導くケイパビリティを蓄積し、相互依存的なシステムによって

競争優位を維持することができる。そのコアとなるケイパビリティを強化し続けてきた企業が競争優位を喪失するという現象が生じる。こうしたことが「イノベーターのジレンマ」の概念においても指摘されている（永野、2015、pp.52-63）。イノベーターのジレンマの概念においては、策定した戦略によって市場環境の不確実性を抑制し、現地で優位性の獲得可能性を高めようとする企業の行動や特性が、優位性獲得の可能性を向上させると同時に優位性喪失の可能性をも増大させることになるという矛盾が存在する。このような矛盾は環境変化に対する要因が大きいというものである。

こうしたことは、不確実性により経路依存の逆機能としてのジレンマであると考えられる。経路依存性の逆機能として企業の合理的な意思決定が妨げられることも、硬直化といえる。

これに対して、ダイナミック・ケイパビリティは既存経営資源と現地の経営資源の組合せによって市場変化に対する適応と現地市場での価値創造の示唆を提示している。

本稿はこうしたアプローチにより、新興国市場開拓や先進国企業の直面する問題について、先行研究における問題を再検討し、本稿の問題意識として設定した、先進国企業は新興国市場に展開する際、直面する問題が「イノベーターのジレンマ」に該当するか否かという問いに関する検討を行う。

## 第2章 先行研究レビュー

### 2-1 新興国市場戦略

#### 2-1-1 新興国市場展開の課題

##### (1) 新興国市場の適応

低成長下にある先進国市場に対して、新興国市場の成長性が注目されている。BRICs市場を中心に日本企業はその製品の市場浸透を図ってきた。例えばBOP市場に対して先進国企業がどのような取組を行うかという問題がある。BOP市場浸透は新興国市場進出の中心となろう。日本企業は資源制約からBOP市場より中間層市場を標的とせざるを得ない。新興国市場に対応するためには高品質高価格の路線の修正、市場ニーズとのミスマッチの是正について全く異なる方策が模索される必要がある。

##### (2) イノベーターのジレンマ

クリステンセンの「イノベーターのジレンマ」論から日本企業の新興国市場における問題を派生系として捉えることができる。クリステンセンは技術の新規性と非連続性の分析によって、リーダー企業の失敗要因を説明した。HDD産業の調査結果によって、「リーダー企業が失敗するのは、従来の大手顧客の要望だけに効率的に応えられるようになり、新規顧客の要望を見逃してしまうからである」という結論を出した。大手顧客と新規顧客への対応がオルターナティブとなる。「イノベーターのジレンマ」という概念を提示したのである。

これまで本国市場で競争力を持続している日本企業はその市場で差別的優位性を維持するた

めに経営資源を投下している。しかし、新興国市場に展開する際には、その市場条件を前提として経営資源のポジショニングを再検討することが必要となる。

## 2-1-2 戦略転換のための分析視角

先進国向けの高度な技術を保有している先進国企業が所得水準の低い新興国市場に展開する場合は、そのまま市場に高度技術を持ち込むことはできない。その問題を克服するためには、まず、現地市場のニーズと適合した技術水準を検討し、経営資源の再配分と組織能力構築にまで踏み込む必要がある。

### (1) 現地市場のニーズと適合した技術水準品質

日本製品は一般的に高品質高価格である。新興国市場に進出する時に生じる問題は品質水準が現地ニーズに比べ高すぎ、高価格になるという点にある。

CD-R 市場における日本企業と台湾企業との間の品質と価格の例が典型的であろう。日本企業は高品質の強みで初期は差別化を維持することができた。しかし、参入企業が増えるにつれて、価格が低下した。このため、撤退する日本企業が多くなり、OEM<sup>2</sup>調達への切り替えにも生じる。しかし、台湾企業は中品質中価格の市場を想定している。これを前提とした上で台湾企業は製品の価格を抑える傾向がある。しかし、どの程度の品質・価格を維持することが可能であるかは市場によるものであって、企業が統制できるものではない。

### (2) 経営資源の再配分と組織力構築

新興国市場における日本企業の抱える問題は研究開発のような経営資源が本国に偏っており、現地市場に対する投資が不十分なところにある。そのため、市場占有率が低くなっていることが考えられる。

こうした問題をクリステンセンの「イノベーターのジレンマ」論からの派生形として捉えることができる。既存の顧客と新規の顧客とのギャップが存在するので、これを解消するため、資源配分を再構成し、新規市場への資源配分を実施する。そこで生じた経験的知識を蓄積することによって、現地の技術水準を向上させることが可能である。

## 2-1-3 新興国市場に適合した品質水準と製品戦略

現地市場のニーズと適合した品質水準を検討し、経営資源の再配分と組織能力構築を実行していく。新興国市場を前提とする場合、企業はどのような戦略を策定するのかというところに問題がある。

### (1) 性能・品質を切り下げた低価格の戦略

ASEAN 市場におけるホンダ二輪車の戦略

---

<sup>2</sup> OEM(オーイーエム)とは相手先ブランドによる製造のこと。通常、販売力はあるが生産能力がない(または不足する)会社と生産力はあるが販売力が弱い会社間で相互補完的に行われる取引である。製造(ベンダー)側は委託先の仕様に従って製造し納品する。

ホンダ二輪車はベトナムのオートバイ市場で20～30%のシェアを占めていた。オートバイ市場は拡大し、1990年代末頃に比べると、2000年代初頭には4倍程度市場規模が拡大した。低価格低品質である中国製オートバイの市場参入によって市場拡大が図られた側面もある。

中国製オートバイに対抗するためにホンダは価格を下げることにした。コスト削減に取り組んで、現地部品を採用し、大幅に設計基準を見なおした。設計水準を上げることは現地のエンジニアがボトムアップを遂行することによって実現可能である。これに対して設計水準を下げることは安全性や耐久性を損なう。このことはブランド価値を損なうことにもなる。設計水準を下げるという意味決定は本社からのトップダウンによることになる。

価格を半分に下げることによって、中国製オートバイとの価格差を解消することができた。また、中国製オートバイの低品質がベトナム市場における低評価をもたらした。さらにベトナムの政府規制が実施されることによりホンダの人気を復活させることが可能になったのであった。

## (2) 品質による差別化戦略

### ①新興国市場での高付加価値戦略

先進国では高付加価値他に差別化を図るが、新興国では低価格で製品を提供する。先進国市場においても、新興国市場においても、高付加価値戦略をとって、製品差別化を図ることができるかもしれない。その差別化によって、顧客にとって意味のある違いを作り、独自の魅力を持って競争優位を目指そうということになる。

買い手がある製品についての情報を十分に有していない時には、価格が買い手による品質判断の基準になることもある。それは新興国市場においての品質と価格にギャップが生じることがよく起きている。ある製品がステータスとしての意味を有しているような場合には価格の高さが逆に価値を想定させることもある。

国際標準や国家標準<sup>3</sup>によって中国市場において日本製電気製品が市場シェアを獲得することができた。

### ②現地の顧客市場の商品

#### 顧客志向への転換

差別化戦略では、新興国市場を区分したうえで、それぞれセグメントにおいて現地の顧客が求める品質・機能に特化した対応を取ることである。新興国市場における差別化は先進国市場における差別化とは異なる。インドにおける自動車の差別化をみると、泥棒対策の防犯が重要である。それに対する機能を強化するとすれば、その価格が上昇しても受け入れられる。

現地市場が考慮しない属性を除くことでコストを抑え、現地市場が求める品質・機能の面を向上させていくという双方向性が重要である。「イノベーターのジレンマ」論は既存の顧客の価値を維持できたリーダー企業がその価値転換に対応できず失敗すると提唱した。

日本企業には新興国市場における差別化商品を開発しようとする活動がみられるようになって

---

<sup>3</sup>中国市場で日本製家電製品は長らく苦戦してきた。しかし、最近では中国でも省エネ基準が定められ(1～5つ星)、店頭での表示が義務付けられるようになった。

た。まず新興国市場域内にある研究センターを拠点として、当該市場に適合する製品開発のための情報収集を行う。本国にある開発部門と新興国市場との当該市場認識のギャップを縮小させることが製品開発には必要であるからである。中国における「スリム型冷蔵庫」は国際的標準サイズより幅が狭い。したがって、中国市場向け製品を開発するにはそのサイズを調整する必要がある。新興国域内に置いた研究センターが現地状況のデータを把握しているが、そのデータによって、日本にある製品開発部門が開発することになる。

## 2-1-4 新興国市場開拓に向けた経営資源の蓄積

新興国市場は先進国市場と資源条件が異なる。つまり、新興国市場に事業展開をする場合の根本的な問題は経営資源不足ということになる。市場に適合した製品開発や低価格戦略をとる場合、経営資源の現地での展開を再検討する必要がある。その中でも組織能力とりわけ開発組織能力は重要である。

### (1) 適応した品質と資源戦略の変遷

現地の顧客が求める品質・機能に特化した対応や低価格戦略を遂行する場合、資源戦略はどのように転換するのであろうか。ホンダ二輪車の ASEAN 戦略の例が典型的である。ホンダ二輪車は ASEAN 諸国市場において求められる外観デザインが異なるので、外観相当部品は各国市場毎にそれぞれ開発を行う。駆動部品では ASEAN 内での標準化を図るために、タイにセンターに置き、ここで各国市場共通のプラットフォームを設計した。各国のデータを集約し、それにより設計開発を行った。その結果、ASEAN 域内市場ニーズに対応でき、適合した品質により大量生産を実行可能とした。

ASEAN 市場のセンター国であるタイの研究開発能力が向上すると同時に、各国の部品調達先への指導や調達体制が強化された。

### (2) 現地化への志向

新興国は先進国と市場条件のみならず、生産条件も異なっている。新興国市場における製品については現地工場で量産をする場合、新興国拠点工場の技術・ノウハウを支援するためのアジア「準マザー拠点」としての機能がある組織を持つことが考えられることとなる。

本国のマザー工場でのオペレーションをモデルとして、現地の生産条件に適合した工程開発を行う。それに基づいて新興国工場に技術支援・移転をおこなう。適合する生産プラットフォームを提供し続ける組織を持つことが新興国市場に対応する製品リスクを抑制することになる。新興国での現地調達が困難な部品は内製を行わざるを得ない。大規模化のリスク対策と品質の管理についてはアジア全体の生産体制におけるオペレーション統括機構のような組織が必要となる。

### (3) 人材の育成と組織能力構築

従来現地子会社が保有する経営資源や組織能力の範囲内で製品を計画することになる。現地市場を軸に捉える場合は現地に特化した政策と組織能力開発が必要となる。それは現地市場のローカルな取り組みによる市場調査、現地の専門家による意思決定と権限移譲、完全に現地化するための人材育成を遂行するといったことになる。

## 2-2 経営資源論

### 2-2-1 はじめに

1970年代後半から1980年代半ばを通じて、産業組織論をベースにとり、経営戦略の構造分析法を解説したポーターの『競争の戦略』が1980年に発表された。実践面においても戦略論の研究においても、極めて大きな影響力を持ったといえる。

ポーターの競争戦略論は、SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat) の分析枠組みにおいて、業界の構造分析に焦点を当てるものである。環境の機会と脅威に関する外部分析を強調する議論をフレームワークとしている。後に組織プロセスに関する内部の重要性を指摘したものの、企業内部の経営資源を強調するものではなかった。経営資源論を主張している論者の一人であるバーニーの論文には、「組織の強みと弱みに関する内部分析も、機会と脅威に関する外部分析も、共にこれまでの文献で注意を集めてきてはいるが、近年の研究は企業の直面する競争環境における機会と脅威の分析に主眼が置かれる傾向にある (Barney,1991)。」と指摘されている。

当時のポーターの競争戦略論は経営資源に注意を払う論者とは強い対抗関係にあった。

### 2-2-2 経営資源論の形成

1980年代後半から産業組織論を基礎に置いたポジショニング論に対して経営資源論という理論が台頭してきた。ポジショニング論では新古典派経済学及びゲーム理論を基礎として利益の源泉を業界構造とそれに対する企業のポジショニングにまとめている。

経営資源論とはポジショニング論に対立する理論で、経営資源を重視する経営戦略研究者の集団からなっている。多様な研究業績が流れ込んでいるが、ここで2つに分類する(沼上、2008、p.42)。

- ①日本企業の実証研究をベースにした経営戦略論—伊丹 (1987) ; Prahalad and Hamel (1990) ; Clark and Fujimoto (1991) ; Womack et al. (1990) 等
- ②広く経済学をベースにした経営戦略論—Barney (1986、1991、2002) ; Conner (1991) ; Nelson and Winter (1982) ; Teece (1982) ; Warnerfelt (1984、1995)。

### 2-2-3 基本的な分析フレームワーク

目に見える「表層」と目に見えない「深層」を基本的な考え方として議論を行っているワーナーフェルトは、ポーター理論に加えて、表層のみではなく、競争優位の源泉となる深層の業界の構造分析も重視している (Warnerfelt、1984、1995)。バーニーとワーナーフェルトは目に見えるものとしての製品市場以外に「企業支配権市場」<sup>4</sup>を包含している包括的な理論として

---

<sup>4</sup> 沼上 (2008)、p. 39 を参照。



位置づけることができる。しかし、目に見えない深層について、Praharad and Hamel (1990)、Hamel and Praharad (1994) は企業の競争力は製品やデバイスではなく、この背後にある組織能力に存在としている。

ポーター (1996) は、製品市場だけでなく、これについて組織ポジショニングを重視し、この源泉となる経営資源について議論していない。これに話し、初期経営資源論は、製品市場と組織プロセスという「表層」、さらに、それを支えるものとして「深層」<sup>5</sup>をも全て含んだ議論を進めている。

#### 2-2-4 経営資源の内容

初期経営資源論では、ルーチン的な組織プロセスと長期的なダイナミクス・ケイパビリティとの重層的な構造が示されている。ルーチンの組織プロセスによる価値がある財・サービスを生産して (Valuable)、競合他社には存在せず (Rare)、簡単に模倣できない (Inimitable) という要素を基盤としてことで、長期的に高いパフォーマンスを維持される (Barney, 2002)。しかし、環境が変化するため、それに合わせる能力が必要となってくる。環境変化に対する適応能力は動的能力と呼ばれる。ルーチンは、組織プロセスを想定している概念であるのに対して、動的能力は、ダイナミックな変化に対応する管理者集団の能力や組織文化を想定している概念である (Kagut and Zander, 1992, p.384 ; Teece et al.1997 ; Tallman, 2003)。しかし、環境変化に従って、経営資源を転換することは必ずしも利益に繋がるものではない。それ故に、ある程度事業領域を絞り込んで、焦点を持つことが必要である。(Markides, 1995; Montgomery and Warnerfelt, 1988 ; Praharad and Bettis, 1986 ; Warnerfelt and Montgomery, 1988)。

こうした長期的に高いパフォーマンスを維持することができる組織プロセスの能力は競合他社に模倣不可能でなければいけない。それを生み出す要因としては、情動的経営資源の内部化および知的所有権による保護である。技術や知識の移転の難しさが派生し、高いパフォーマンスの持続的に維持することできる可能性から生じる (Kagut and Zander, 1992 ; Grant, 2003 ; Polanyi, 1966 ; Rumelt, 1984 ; Teece et al. , 1997)。

#### 2-2-5 経営資源論の変遷

初期経営資源論では、情動的経営資源と知識創造のダイナミックなプロセスが重要であるとする点で、1990年代に新古典派経済学をベースとしたポジショニング論との論争が生じた。模倣不可能な知識創造のプロセスは後期経営資源論では必要とされなかった。むしろ、ポジショニング論やその基礎に置かれた新古典派経済学とは異質なフレームワークを展開しようとした理論運動が後期経営資源論の中心となった。

後期経営資源論者たちは、アメリカを中心に、ポジショニング論に対する批判的な理論を形成するために、新古典派経済学に代わる新たな背景となる理論を探求していた。Teece and Winter (1984) は、新古典派経済学とそれをベースとする経営学の考え方を批判して実務教育

<sup>5</sup>沼上 (2008)、pp. 43-45 を参照。

上の手段を欠いている新古典派経済学に対して、問題だと主張していた。その問題克服に適切と思われる回答を与えた研究は Nelson and Winter (1982) であった。ネルソンとウィンターの論文は、新古典派の均衡論批判の研究であって、新古典派経済学とは異質な進化論<sup>6</sup>を用いた経済システム全体のダイナミクスを明確にしようとしている。それを反映した新たな経営資源論研究の枠組みを構築しようとしている。

また、1990年代初頭にポジショニング論と経営資源論の相違を明らかにしようとする研究も現れてくる (Conner, 1991 ; Mahoney and Pandian, 1992 ; Petaraf, 1993)。コナーの考え方は、産業組織論系の研究を分類しながら、それに対する批判的な理論運動を行い、既存の産業組織論系の考え方とは異なる企業の理論を考察している。Petaraf (1993) も、ポジショニング論の独占レント<sup>7</sup>と異なる利潤の発生要因をしている。その経営資源論は経営資源の構成の相違を起因として企業間の利潤率の相違を指摘している。つまり他社に移動不可であるために発生するリカーディアン・レント<sup>8</sup>としての利潤を説明している。他の研究群も、企業間の利潤の相違を分析するという実証についての研究も存在している (McGohan and Porter, 1997 ; Rumelt, 1991 ; Schmalensee, 1985)。

経営資源論とポジショニング論を経営戦略視点から検討することが必要である。デースとも主張によれば、初期経営資源論において経営資源の動態性が論じられてきた。また、経営資源の持つ動態性が欠けているため、経営資源の可能性からではなく、現在保有している経営資源にあわせた経営戦略策定となっていた (Teece et al, 1997)。したがって、初期経営資源論と後期経営資源論とは相違することになった。

## 2-2-6 小結

経営資源論の理論構築運動はポジショニング論と対立して構築されてきた。前期においては動態性が重視されてきた。しかし、後期経営資源論の議論にはこれが含まれなくなっていたようにみえる。

経営資源を経営戦略に従って適応させるとすれば、経営戦略は現在保有している経営資源によって制約されるというのが一般的である。事業戦略と経営資源蓄積の戦略間にはトレードオフの関係が生じることが多く、経営資源は相対的に希少であるからである。事業戦略に基づく資源投入と資源蓄積のための経営資源の間にはこのトレードオフという関係を検討する必要があるように思われる。また、戦略を実行する組織的な日常の業務活動による資源蓄積も遂行される。業務活動による資源蓄積を果たすことによって、経営資源を増加させることができる。

<sup>6</sup>企業内のダイナミクスや個別企業のダイナミックな成長を子細に検討するための枠組みを構築しようとしたものではないのである。

<sup>7</sup>革新者によって獲得され、イノベーションの導入からせいこうして普及するまでの期間に発生する利潤。イノベーションはやがて模倣されるであろうが、それまでは革新者に手ペーター的レントがもたらされる。

<sup>8</sup>供給が本質的に限定されている貴重な要素によってもたらされる利潤、リカード的レントは希少性によるものである。

情動的経営資源については、既存の経営資源から生ずるのである。

## 2-3 イノベーターのジレンマ

### 2-3-1 はじめに

イノベーション研究に大きな影響を及ぼしてきた研究者であるクリステンセンは、「イノベーターのジレンマ」において、リーダー企業は業界で優位を占めていたとしても市場や技術の変化に直面した際に、特定の顧客層に依拠することにより優位性を維持することに失敗するケースが多いと指摘していた。クリステンセンは、既存の製品に対して性能を向上させる技術は「持続的技術」と呼び、既存製品の性能を引き下げる技術は「破壊的技術」と呼ぶ。

クリステンセンは同書において「破壊的イノベーション」という考え方を提案している。これは、主流の顧客の声を必ずしも積極的に聞かず、当初は低い利益率しか約束されていない破壊的な製品に投資し、その技術による顧客価値の創造を積極的に進めていくことである。しかし、主流の顧客関係を重視にしているリーダー企業にとって、破壊的イノベーションへの対応は容易ではない。

先進国企業が国内市場の所得水準より下位にある新興市場への適応に対する困難は、不確実な市場における組織能力や経験の不足であることを問題として抱え、より本質的には、それらの能力や経験の蓄積に対する構造的な問題が横たわっている（天野、2010、p.6）ためである。

### 2-3-2 新興市場戦略のジレンマ

#### (1) 経営資源の非連続性

クリステンセンの経営資源の非連続性については Dosi による技術パラダイム論においても議論されている。Dosi (1982) による技術パラダイムについての議論は、バリューネットワークが技術経路への反応を通じて構築された技術パラダイムであると定義される。技術は知識、ノウハウ、方法、手順、成功と失敗の経験、物的デバイスと装置からなるものとして捉えられ、技術的経路は技術パラダイムに根差したパターンをとる。それは進歩するとされる (Dosi, 1982, p.151-15)。技術パラダイムには可能性のある技術が存在しても、それを軽視したり、無視したりする排除効果がある。すなわち、バリューネットワークとは特定の技術パラダイムにおいて技術ないしは技術の束が漸進的に構築され、一定の方向へ進歩する傾向があるものとされる。

Christensen や Dosi による新興市場における「経営資源の非連続性」については、「経路の破断にもたらす新たな問題解決を取り込むために、一から全く新しい経営資源を開発することとなる」と規定されている (臼井・内田、2012、p.120)。天野 (2010) が指摘するように、新興市場のように市場条件が異なる場合、新規資源の開発必要性が高まることになる。

#### (2) 既存経営資源の活用

経営資源について当該企業固有の生産要素であり、複数の製品市場へ応用可能であると考

えるのが経営資源論の特徴である(Barney, 1986, 1991)。また、Paraharad and Hamel(1990)は、事業間の統合を通し一定の規模に対して事業間の関係を緊密に結びつける核心をケイパビリティやスキルをコア・コンピタンスと呼んでいる。これらのコア・コンピタンスは複数の製品市場への展開に威力を発揮してきたと主張している。

コア・コンピタンスの議論においてはあらゆる経営資源が市場を超えて活用できる可能性を否定している点に注意すべきである。例えば「資源の柔軟性」が市場を超えて活用可能な資源とそうでない資源を識別する(Sanchez, 1995)。同じ資源であっても、新たな市場開発に活用することができる資源とそうでない資源が潜在する。資源の異なる市場の活用については、国際ビジネス研究においても議論され、本国の既存資源を海外移転することにより多国籍化を行うビジネス行動<sup>9</sup>として捉えられ、それが該当国における企業特殊優位となり、価値の普遍性<sup>10</sup>を生み出すことができるという(Dunning, 1998)。しかし、本国の企業特殊優位の活用がすべての該当国市場で価値創造<sup>11</sup>をすることが困難である場合、現地企業の資源と統合することによって価値を創造するパターンがあるという議論があらわれた。現地資源との結合による価値創造については例えば、企業特殊優位を本国に制約されない資源と、本国に大きく制約される資源に区別し、前者を非立地制約的な企業特殊優位といい、後者を立地制約的な企業特殊優位と呼んでいる。企業特殊優位は比較的は本国から現地国への移転が容易に行われ、価値を創造することも可能となる資源であることもある。他方、企業特殊優位であっても海外に移転することが容易にできず、他の国や地域で活用する場合には大いなる適応化を必要とする場合もある(Rugman and Verbeke, 1992, p.763)。

しかし、こうしたことについて問題となるのはいずれの資源が本国市場を超えて、新興国市場で需要を創造し、充足できるのかについて事前に予測することが困難であるという点にある。

## 2-4 新興国市場における経営資源のジレンマ

新興国市場での展開における非連続性とは、まず、市場セグメントとバリューネットワークが破断するという意味で扱われている(Christensen, 1997, pp.67-68)。技術と資源の非連続な状態では、技術経路が破断すると、今まで培ってきた技術を別の技術パラダイムで活用することが困難となり、全く新しい技術の開発が最初から始まることとなる場合がある。

先進国企業は本国の戦略経路に経営資源が依存する。新興国市場は不確実で事前に予測することが困難である。先進国市場で競争優位を確保した戦略を援用してそのまま新興国市場へ経営資源の配分を行ったとしても、環境変化や組織変革のベースに一致しなければ失敗すること

---

<sup>9</sup> 経営資源の内部化。

<sup>10</sup> 現地企業に対して外国企業が保有する優位性によって価値を創造することが可能である。

<sup>11</sup> 資源が需要を創造しないしは充足し、希少である場合に価値を創造することができる。

となる。

こうしたことは、不確実性下の経路依存による逆機能としてのジレンマであると考えられる。経路依存性の逆機能として企業の合理的な意思決定が妨げられることは、硬直化の現象につながる。

経路依存の性質については、経営資源の代表的論者であるバーニーが、企業による経営資源の獲得および探索のための能力は企業における歴史に依拠しているという点にうかがえる。また、市場で取引困難な資産の模倣困難性を求めたディーリックス (Dierickx, I.) = クール (Cool, K.) によっても、経路依存性のある経営資源は流動性が低く模倣困難性や代替困難性が高いからこそ持続的な競争優位を構築するために重要であると指摘している (永野、2015、p.56)。しかし、優位性構築と優位性喪失の矛盾が生じる。その矛盾については環境変化に適応しようとする際に、硬直化により、逆機能となるという点に問題があるとする (永野、2009、p.60)。

こうした考え方に従えば、先進国企業は本国市場で培ってきた模倣困難性や代替困難性を持つ経営資源が経路依存性を有するため、非連続である新興国市場において、市場が変化する際に、経営資源が経路に依拠していて硬直性がある場合に逆機能が生じ競争優位を喪失してしまう。こうした現象は先進国企業にとってのジレンマであると天野 (2010) が指摘している。それに対して、急速に変化する環境による硬直化に対応するために内部と外部のコンピタンスを統合、構築、再構成する企業の動的能力とプロセスに着目する (Teece et al., 1997; Eisenhardt and Martin, 2000; Zollo and Winter, 2002) ダイナミック・ケイパビリティを強化することによって、市場への適応を可能にするための内部の経営資源についての説明を焦点に当てることになった。

## 2-4-1 新興国市場での環境変化に対する経営資源の適応

経営資源の硬直化はまず、組織の構成要素である個人や個々の人セクションが効率的に個別資源を強化していくためのルーチンやルールを経路依存的に構成していった結果、そこに経路依存性による逆機能が発生したものとして捉える。そのような経路依存的な行動は個々の効率的な活動を可能にさせるという当初の目的に寄与する。しかし、その一方で、企業内部のシナジーを阻害するという意図せざる結果をもたらし、企業全体として生じる非効率性によって優位性が失われることになる。

企業全体のレベルでコア・ケイパビリティを強化していくという企業行動は企業内部の経路に依存する互いに依存的なシステムを構成していくことになり、効率的なものであるといえる。しかし、環境の変化によって、企業全体的な慣性的行動はその環境に適合するための柔軟性が低減したものとなる。その結果、企業内部にあるシナジーが維持できずにも関わらず、外部の補完性が阻害されるという非効率性もたらされ、企業は優位性を喪失することになる<sup>12</sup>。

市場の変化に適応することが経営資源の硬直化を克服して優位性を持続するカギであることが主張する (Prahalad and Ramaswamy, 2004, p.141)。

<sup>12</sup> Leonard-Barton (1992, 1995) を指す。

市場への適応を可能するための内部にある経営資源について、たとえば、ティース等はダイナミック・ケイパビリティについて「タイムリーな反応や、急速でフレキシブルな製品イノベーションを達成することができ、内的小よび外的なコンピタンスを効果的コーディネートして再構築する経営ケイパビリティ」<sup>13</sup>と指摘している。また、ゾロ＝ウィンターによるダイナミック・ケイパビリティは「有効性の改善のために、組織がシステムティックにゼロレベルのケイパビリティを生み出し、修正することを通じた、集団的行動の安定した学習のパターン」<sup>14</sup>がダイナミック・ケイパビリティであると述べている。さらに、ヘルファットによるダイナミック・ケイパビリティは「組織が資源ベースを意図的に創造、拡大、修正する能力」と定義されている<sup>15</sup>。

ダイナミック・ケイパビリティの概念を分析すると、ゾロ＝ウィンターやヘルファットは市場へ適応するためより組織のルーチンをダイナミック・ケイパビリティにおける更新を行うと位置づけている。一方、ティースはルーチンよりダイナミック・ケイパビリティの主要構造要素である経営者の企業家的精神と取り上げている。両論者は市場変化への適応におけるコア・ケイパビリティを戦略的に変更・更新する能力を主張している（永野、2015、p.90）。なお、ダイナミック・ケイパビリティの強化によって環境変化による硬直化であるコア・レジディティの問題を克服できることと関連して、テクニカル適合度および進化的適合度という2つの尺度が示されている。テクニカル適合度とは「企業をいかに生存させるかとは関係なくそのケイパビリティがいかにその機能を効果的にはたせるか」<sup>16</sup>のものであり、一方、進化的適応度とは「そのケイパビリティがいかに企業を生存させるか」<sup>17</sup>を示すものである。

企業はオペレーション上のコンピタンスを中心としたコア・ケイパビリティを強化することによって、テクニカル適合度を高めることができる。一方、コア・ケイパビリティを強化するだけでは、進化的適合度を高めることは困難となる。進化的適合度を向上させるためには、ダイナミック・ケイパビリティを強化することが欠かせないものとなる。なぜならば、ダイナミック・ケイパビリティを強化することによってはじめて、企業は外部経営資源を獲得し、それを利用したイノベーションを起こすことができるものとなり、市場変化に対する適応が可能となるからである。そして、企業内部だけではなく企業外部に存在する経営資源を統合する能力を構築することの重要性を強く主張している。つまり、企業内部のシナジーを高めるコア・ケイパビリティを強化するような集団的学習において、環境に適応するための学習能力が欠如しているために企業外部とのシナジーが崩れることが硬直化の原因であった。ダイナミック・ケイパビリティについての考え方はこのような問題を克服すべく、企業内外の個別資源を適宜組み替えて外部シナジーを高める学習能力として、ダイナミック・ケイパビリティという概念を

<sup>13</sup> Teece et al. (1997), p. 516.

<sup>14</sup> Zollo and Winter (2002), p. 340.

<sup>15</sup> Helfat (2007) p. 1.

<sup>16</sup> Teece 2007, p. 1321.

<sup>17</sup> Teece 2007, p. 1321.

提唱した。

企業における知識について、たとえばグラント（Grant, R.M.）は、組織の専門的知識と統合するメカニズムのコーディネーションの探索において重要な役割をはたすものであると述べる。その上で、知識は個人の内部に属するものとして観察されることから、組織の重要な役割は知識の創造（ナレッジ・クリエーション）よりもむしろ知識の応用（ナレッジ・アプリケーション）であるとする<sup>18</sup>。

コグート＝ザンダーによって示された統合ケイパビリティという概念も、知識は個々に保有されるものではあるが、グループ、組織、あるいはネットワークという社会的コミュニティにおいて、それぞれのメンバーが協力する規則性の中でこそ表現されるとする<sup>19</sup>。そのような社会的コミュニティを通じて個人やグループの知識の共有や移転がなされるという特徴こそが、企業が市場よりもよりよく機能する理由であると述べている。

その上で、コグート＝ザンダーは、知識を移転するだけでなくそれを統合し適用する組織の能力に着目し、これを統合ケイパビリティという概念で表現しその重要性を主張する。つまり、既存の個々の知識を踏まえたくて学習を行い、新しい知識を創造したり技術機械を活用したりするケイパビリティである統合ケイパビリティを保有することによって、企業は優位性を獲得できるとされるのである。

#### （1）既存経営資源の進化と新規資源の開発

市場への適合度を高めるために、ダイナミック・ケイパビリティ論は、既存経営資源の進化と新規経営資源の開発に関する能力、また、現地経営資源の獲得能力、と同時にそれら経営資源の複数を新たな経営資源の「束」として再構成させる能力を提案している。たとえば、衰退していく製品市場から退出するのではなく、既存経営資源の結合や再構成させることによって、市場変化に適応させ、進化させる（Martin and Eisenhardt, 2004）。企業は異なる市場と既存経営資源の適合関係を「探索」し、経営資源と経営資源を「継接ぎ」し、そして事業と他の事業同士の「再連続」により、市場変化に対応することができるとする。

また、既存経営資源<sup>20</sup>のみによる現地市場開発が難しい場合、対策として、既存経営資源と現地経営資源<sup>21</sup>の結合を提案し、既存経営資源を有効に機能させるために、現地の経営資源が補完的な役割として位置付けられる。既存経営資源と現地の経営資源の組合せによる市場開発には学習が必要となる。適切な経営資源の構成は現地学習を進めつつ、完成させていく（臼井・内田、2012、p.19）。学習としては現地市場における経営的知識を蓄積し、現地市場とのかかわりあいが高め、さらなる学習機会の寄与が、さらに市場とのかかわりあいを向上させるというプロセスを強調している（Johanson and Vahle, 1977, 2009）。

既存経営資源に基づいて現地の経営資源を獲得することが高コストである場合には、既存経

<sup>18</sup> Grant (1996), p. 109 を参照。

<sup>19</sup> Kagut and Zander (1996), p. 383 を参照。

<sup>20</sup> 立地制約的な企業特殊優位。

<sup>21</sup> 非立地制約的な企業特殊優位。

営資源を活用する。同時に市場における需要創造、需要適合することに対して動的に資源を再構成するのが適切である (Hennart, 2009)。

### 第3 結論

以上の理論的レビューに基づいて、新興国市場戦略の資源論的観点から考察し、市場の適応における経営資源戦略を用いている問題の整理を試み、ダイナミック・ケイパビリティに導く因果関係と意義について明らかにする。

#### 3-1 新興国市場への展開の際の経営資源

先進国企業は、本国市場と異なり非連続である新興国市場への展開をはかる。その際、国境を越えて、既存経営資源を活用することが欠かせず、本国経営資源の賦存状況に大きく依存している。コア・コンピタンスの論理、国際ビジネス研究、そして経営資源の柔軟性の諸論において議論されてきたように、ホンダは本国の既存経営資源である「サプライヤー・システム」、「現地サプライヤーの指導」、「準マザー工場の整備」を中国・ベトナム市場に順次移転することができ、市場優位を獲得することができた。中国・ベトナム市場において本国の既存経営資源を活用するが、主な成功のカギであると理解することができる。ホンダは現地における学習を積み重ねることによって本国の既存経営資源を移転し、現地市場を開発することが可能となったのである。

ホンダが本国の既存経営資源を活用することについて国際ビジネス研究の論理で説明することができる。非連続性は現地への展開後にはじめて認識された。非連続性を発見し、本社ないし既存組織とは別の組織の併合により全く新しい経営資源の開発を行うことは、新宅・天野説である非連続性とジレンマの論理と一致している。すなわち、本国の既存経営資源を活用することについては、資源戦略上の問題はなく、ジレンマが生じていない。一方、新規経営資源を開発するために、既存経営資源が経路に依存することにより逆機能が生じ、ジレンマが惹起される。市場環境変化による当然の帰結である。

コスト削減を目指して新興国市場参入を試み、参入後に市場環境変化によってもたらされた非連続が生じる。先進国企業は初期段階でコストを節約できる市場として新興国市場に参入し、本国の既存経営資源の活用による技術移転を行っている。そして、ダイナミック・ケイパビリティの考え方により、企業は市場学習を通じて、現地市場に適合する経営資源を動的に再構成していくこととなる。

ホンダはリスクを回避するために、規模の経済を有する市場に組立拠点を構築し、それによる技術を移転をはかった。コスト削減をはかるために、主な部品サプライヤーが現地に展開し、国際分業を行う。部品現地調達化による効率性を高めることに成功した。

#### 3-2 本稿により明らかになったこと

経営資源の非連続性は市場環境が変化することで企業がその変化した市場に適合するために



最初から全く新しい経営資源を開発することとなる。

新興国市場では経営資源が不足しているため、本社のコントロールで既存の経営資源を現地へ移転して、権限を委譲していく。製品開発の促進の方法や供給システムの仕組みについては本国の既存経営資源の移転による既存経営資源を活用することによるものであることが明らかである。これはホンダの例では、本国の部品サプライヤーに部品現地調達化を実現させるために、現地に展開させ、アジア新興国でのコスト節約を重視していることに確認することができる。そこで、新宅・天野説は本国資源をコアにした経営資源の再構成を、経営資源の非連続性の打破、と考える。Dosi が指摘した「経路の破断で、最初から全く新しい経営資源を開発する」という非連続性への対策とは異なるものである。このような非連続性の考え方によって、「環境変化によるジレンマ」としてホンダの事例で確認することができた。ホンダの廉価版は品質を限定した低価格二輪車を開発したが、経営資源の非連続性が存在していることを事後の環境変化により理解したからである。中国・ベトナム市場において、超低価格の中国二輪車が登場し、二輪車市場が急激に拡大した。これに対してホンダは、中国・ベトナム市場が低価格製品を求めるとを理解したものの、既存経営資源に非効率性をもたらす可能性があるため、低価格製品に対応した新規経営資源の開発を迅速におこなうことができなかつた。こうしたことが環境変化によるジレンマの論理としてとらえられる。

環境変化が生じた場合、低価格製品を開発するための新規資源開発は既存の「品質保証の管理によって品質基準の依存性」、「サプライヤー・システム」、「本社の品質コントロールに依存」等と衝突し、ジレンマの原因となる。新宅・天野は新たな別の組織を設立することによって対応することを示唆している。

一方、新宅・天野説が扱っている「ジレンマ」の現象は本国の経営資源の移転が新規経営資源との統合の局面において発生したマネジメント・プロセス上の問題である。これは初期経営資源論においても、ダイナミック・ケイパビリティや国際ビジネス研究における既存経営資源と現地経営資源の組み合わせの論理に合致しており、現地化コスト、移転コスト、新規経営資源の再構築におけるマネジメント・コストの問題ともなる。

ホンダは現地市場における廉価版二輪車の開発において、地場部品メーカーへの技術指導と部品現地調達化をカギとして「過剰品質」の改善による現地供給システムが確立されたことを成功要因としてきた。それと同様に量産化体制を備えるための、「準マザー工場」拠点の設立においても、本国資源に基づきながら、現地で組織能力を向上していくことの重要性を確認することができる。7-3 おわりに

以上、理論とケースデータとの関係性を整理することによって、本稿の扱っている仮説を確認することができた。

新興国市場への展開における資源戦略は本国の既存経営資源が活用することができる場合には、ジレンマが生じない。また、本国の柔軟性がある既存経営資源をコアとした再構成の場合であっても、その経営資源の移転と現地経営資源との統合において利益管理の限界を超える高コストが発生しない場合にはジレンマが生じない。これは、企業が初期段階の参入において内部化を通じて本国の既存経営資源の移転を行い現地学習によって既存経営資源を活用する可能

性を示唆している。

しかし、現地市場において、環境変化が生じることにより本国の既存経営資源によっては現地市場で価値創造が難しく、全く新しい経営資源の開発を行うこととなる場合には、非連続性が生じる。経営資源は硬直化していることが常であるため、企業はジレンマに陥る。市場変化に適応するために、後期経営資源論において主張されるダイナミック・ケイパビリティが有用とされることが確認できた。

ダイナミック・ケイパビリティを構成するものとして、経営者の「意思決定能力」が重要であり、それを支援するために、意思決定、評価、製品開発といった点における様々なオペレーション上の取り組みが行われていること、がホンダの事例により明らかになった。これはダイナミック・ケイパビリティ論の中でも、ダイナミック・ケイパビリティのコアであるとするティースが主張した経営者の意思決定スキルと一致するものと言い得るであろう。

#### 引用文献

- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp.99-120
- Burgelman, R. A. (1994) "Fading Memories: A process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 1, pp. 24-56.
- Christensen, C.M. (1997) *The Innovator`s Dilemma*, HBS Press.
- Conner, Kathleen R. and C. K. Prahalad (1996), " A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunity," *Organization Science*, 7 (5), 477-501.
- Cooper, A. C., and D. Schendel (1976) " Strategic Responses to Teghnological Threats," *Business Horizons*, Vol. 19, No. 1, pp. 61-69.
- Cooper, A. C., and C.G. Smith (1992) "How Established Firms Respond to Threatening Technologies," *Academy of Management Executive*, Vol. 6, No. 2, pp. 55-70.
- Dierickx, I. and K. Cool (1989), " Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science* 35 (12), pp. 1504-1511.
- Dosi, G. (1982) " Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of Determinants and Directions of Technical Change," *Research Policy*, Vol. 11, pp. 147-162.
- Foster, R. N. (1986) *Innovation: The Attacker`s Advantage*, New York: Summit Books (大前研一訳 (1987) 『イノベーション：限界突破の経営戦略』TBSブリタニカ)。
- Gautam, A., and C. M. Lampert (2001) "Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 521-543.
- Henderson, R., and K. B. Clark (1990) "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," *Administrative*

- Science Quarterly, Vol. 35, No. 1, pp. 9-30.
- Hill, C. W. L., and F. T. Rothaermel (2003) "The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation," *The Academy of Management Review*, Vol.28, No. 2, pp.257-274.
- Johanson, J. and Vahlne, J-E. (1977) "The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments," *Journal of International Business Studies*, Vol.8, No.1, pp.23-32.
- Johanson, J. and Vahlne, J-E. (1977) "International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA," *Journal of International Business Studies*, Vol.42, No.9, pp.1079-1102.
- Leonard-Barton, D. (1992) "Core Capability and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 111-125.
- Martin, J.A. and Eisenhardt, K.M. (2004) "Coping with Decline in Dynamic Markets: Corporate Entrepreneurship and the Recombinative Organizational Form," *Advances in Strategic Management*, Vol.21, pp.357-382.
- Nair, A., and D. Ahlstrom (2003) "Delayed Creative Destruction and the Coexistence of Technologies," *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 20, pp. 245-365.
- Nelson, Richard R. and Sidney G. Winter (2002), "Evolutionary Theorizing in Economics," *The Journal of Economic Perspectives*, 16 (2), 23-46.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.
- Prahalad, C. K. & V. Ramaswamy (2004), *The Future of Competition*, Harvard Business School Press.
- Porter, Michael E. (1991), "Toward a Dynamic Theory of Strategy," *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Raynor, M. A. (2007), *The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure [and What to Do it]*, Currency Books, (櫻井祐子、松下芳生、高橋淳一監修 (2008) 『戦略のパラドクス』翔社)
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2007) "Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance," *Strategic Management Journal*, Vol.28, no. 13. pp.1319-1350.
- Teece, D. J. (2009) *Dynamic capabilities and strategic management*. London: Oxford University Press.
- Zollo, M., & Winter, S.G. (2002) "A resource-based view of the firm," *Strategic Management*

- Journal, Vol.5, No.2, pp.117-180.
- Wernerfelt, B. (1984) "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp.171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). A resource-based view of the firm; Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174.
- 白井哲地・内田康郎 (2012) 「新興国市場戦略における資源の連続性と非連続性の問題」『国際ビジネス研究』第4巻第2号、pp.115-132。
- 天野論文 (2007) 「インドネシアバイク市場とものづくり」『赤門マネジメント・レビュー』6(9) ,451-458. <http://www.gbrj.jp/journal/amr/AMR6-9.html>
- 天野論文 (2009) 「新興国市場展開にむけた日本企業の課題と戦略」『JBIC 国際調査室報』2. pp.53-66.
- 天野論文 (2010a) 「新興国市場戦略の分析視角～経営資源を中心とする関係理論の考察～」『MMRC ディスカッション・ペーパー・シリーズ』No.287 東京大学ものづくり経営研究センター。
- 天野論文・新宅純一郎 (2010) 「ホンダ二輪車の ASEAN 戦略—低価格モデルの投入と製品戦略の革新—」『MMRC ディスカッション・ペーパー・シリーズ』No.327 東京大学ものづくり経営研究センター。
- 沼上幹 (2008) 「日本企業の実証研究とリソース・ベースト・ビュー:『見えざる資産』のダイナミクスを中心とした展望」伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大編著『現代の経営理論』(第一章) .有斐閣。 pp.21-71。
- 大原盛樹 「信頼に基づくサプライヤー・システムの強化—中国オートバイ・メーカー宗伸の事例—」『中国経営管理研究』第2号。 pp.1-14。
- 大原盛樹 (2001) 「中国オートバイ産業のサプライヤー・システム—リスク管理と能力向上促進メカニズムから見た日中比較—」『アジア経済』4月号、pp.33-66。
- 植田浩史・三嶋恒平 (2003) 『日本・中国・ベトナムのオートバイ産業に関する実態調査報告書』大阪市立大学経済研究所ワーキングペーパーNo.304。
- 太田原準 (2009) 「オートバイ産業: ローコスト・インテグラル製品による競争優位の長期的持続」新宅純一郎、天野論文『ものづくりの国際経営戦略』(第8章) .有斐閣。
- 新宅純一郎・天野論文 (2009) 「新興国市場戦略—市場・資源戦略の転換」『経済学論集』第75巻第3号。
- 新宅純一郎 (2009) 「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」『JINBC 国際調査室報』第2号。
- 三嶋恒平 (2007) 「ベトナムの二輪車産業: グローバル化時代における輸入代替型産業の発展」『比較経済研究』第44巻第1号。 pp.61-75。
- 三嶋恒平 (2006) 「東南アジアオートバイ産業に関する実証的課題と理論的問題」『海外情報研究』第36巻第1号。 pp.29-59。
- 諸上茂登 (2003) 「国際マーケティング行動と経営成果に関する最近の研究動向と課題」『商学

論集』第9巻第3号、熊本学園大学商学会、2-24頁。

藤田麻衣（2008）「ベトナム二輪車産業の発展と構造変化—地場企業を巡る環境の変化を中心に—」（坂田正三編『変容するベトナム経済と経済主体』調査研究報告書 アジア経済研究所）。