ダイナミック・ケイパビリティとビジネスモデルイノベーション

－レゾナック・ホールディングスのケース－

穴井 宏和　立命館大学　経営管理研究科

1. はじめに

近年、AI やデジタル化の進展に伴い、企業には事業ポートフォリオやビジネスモデルの再設計が求められている。特に半導体材料産業では技術の高度化が進み、単一企業による製品提供から、材料・装置メーカー、顧客らが連携するネットワーク型価値共創へと競争の主座が移行している。このような企業変革を説明する理論として、ダイナミック・ケイパビリティ（Dynamic Capabilities: DC）やビジネスモデルイノベーション（Business Model Innovation: BMI）が発展してきた。しかし既存研究では、DC、BMI、価値共創は個別的に議論される傾向にあり、価値共創型ビジネスモデルが DC の各プロセスを通じていかに設計・実行されるかという具体的な「実行メカニズム」は十分に明らかにされていない。

本研究はこの研究ギャップに着目し、企業はどのような DC を通じて価値共創型ビジネスモデルを構築し、BMI を実現するのかという研究課題を設定する。具体的には、レゾナック・ホールディングスを対象とした縦断的ケーススタディを行う。本研究では、Seizing プロセスを、物理的プラットフォームを提供し他社アクターの擦り合わせコストを極小化するネットワーク型ビジネスモデルの設計として位置づける。また、Transforming プロセスを、企業文化や組織改革を通じてそのプラットフォームを継続運用する共創能力の定着プロセスと捉え、DC から BMI が実現される企業変革プロセスを理論的・実証的に明らかにすることを目的とする。

2. 先行研究と理論

(1) 既存研究の整理

企業が変化の激しい環境で競争優位を維持するためには、環境変化に応じて資源や組織能力を再構成する能力が必要である。この能力はダイナミック・ケイパビリティ（DC）として概念化されてきた（Teece, 2007）。Teece（2010）は DC を Sensing（機会の感知）、Seizing（機会の捕捉）、Transforming（資源・組織の再構成） の三つのプロセスとして整理している。Sensing は環境変化の認識、Seizing は戦略や投資への転換、Transforming は資源配分や組織構造の再構築を指す。近年では、DC は戦略転換だけでなくビジネスモデルの再設計とも密接に関連することが指摘されている（Teece, 2018）。

ビジネスモデル（BM）は、企業が価値を創造し顧客に提供し収益として回収する仕組みを示す概念である（Teece, 2007;2010,2018）。Amit and Zott (2012)は BM を企業と顧客・パー

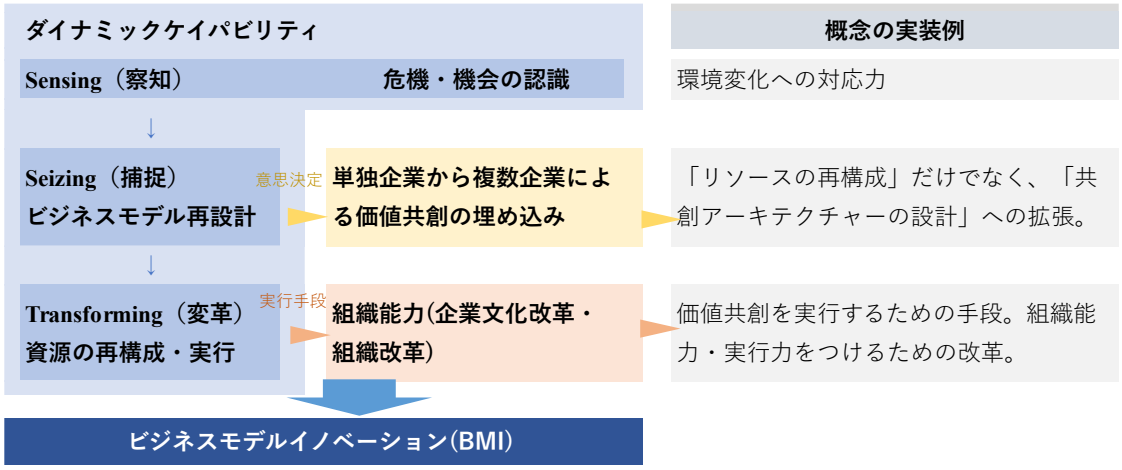
トナーを含む活動システムとして捉え、価値創造がステークホルダー間の相互作用によって実現されると指摘した。さらにビジネスモデルイノベーション（BMI）は、この価値創造・価値提案・価値獲得の仕組みを再設計することで競争優位を生み出すプロセスである（Foss & Saebi, 2017）。BMI は資源配分や組織構造、パートナー関係の再構成を伴う企業変革としても理解されている（Yang et al., 2016）。

近年の研究では、企業単独ではなく、複数の企業や多様なアクターが参加するソリューションネットワークを通じた価値創造が重視されている。Jaakkola and Hakanen (2013) は、企業間ネットワークにおける価値共創を、各企業が保有する資源や知識を統合しながら共同で価値を創出するプロセスとして捉え、個別企業中心の価値創造からネットワーク全体による価値創造への転換を示した。さらに、Marcos-Cuevas et al. (2016) は、こうした価値共創を持続的に実現するためには、参加企業間の継続的な相互作用や目的共有、資源統合を促進するケイパビリティが必要であることを明らかにしている。特に、このようなネットワークを基盤とする価値共創は、複雑な技術を扱う技術集約型産業や B2B 市場において重要性が高く、企業は単独で価値を提供するのではなく、複数企業との協働を前提としたビジネスモデルを構築することが求められている（Hein et al.,2019; Jaakkola & Hakanen, 2013; Pathak et al., 2022）。更に、高度な物理的擦り合わせを伴うハイテク製造業においては、単なる情報や知識の共有にとどまらず、プロトタイプの共同評価や実証実験を可能にする物理的なプラットフォーム（インフラ）の共有が、企業間共創を実現する上で不可欠となる(Cholewa et. al.,2026)。

(2) 理論的フレームワーク

先行研究を整理すると、企業変革は、DC を基盤とし、企業間ネットワークによる価値共創を通じて BMI を実現するプロセスとして理解できる。特に DC における Seizing は、新たな事業機会を具体的な事業へ転換するためにビジネスモデルを設計・再設計するプロセスであり、価値創造・価値提案・価値獲得の仕組みを構築することが求められる（Teece, 2010; Amit & Zott, 2012）。さらに近年では、ビジネスモデルの価値創造は単独企業では完結せず、複数企業が知識・資源・能力を統合する企業間ネットワークへと拡張されていることが指摘されている（Jaakkola & Hakanen, 2013; Marcos-Cuevas et al., 2016）。したがって、Seizing におけるビジネスモデル設計は、企業間の価値共創関係を組み込んだネットワーク型ビジネスモデルの構築まで拡張して捉えることができる。更に、このネットワーク型ビジネスモデルの具体化において、物理的プラットフォームが、参加アクター間の相互作用を活性化させ、取引コストを低減する有効な Seizing の手段となり得る。一方、Transforming は、新たなビジネスモデルを持続的に実行するために、資源配置、組織構造、業務プロセスのみならず、組織能力や企業文化を継続的に再構成するプロセスである（Teece, 2018）。この実行基盤の整備によって企業間ネットワークにおける価値共創が定着し、その結果として新たな BMI が実現されると考えられる（Foss & Saebi, 2017）。

図 1：DC, BMI, ネットワーク型共創の概念統合フレームワーク



出所：筆者

(3) 研究ギャップと命題

既存研究にはいくつかの課題が残されている。第一に、DC 研究では Sensing、Seizing、Transforming の概念は提示されているものの、それぞれのプロセスを通じてビジネスモデルがどのように再設計・実現されるのかという実行メカニズムは十分に明らかにされていない（Teece, 2007, 2018）。第二に、BMI 研究では価値創造・価値提案・価値獲得の再設計が議論されている一方で、それを実現する DC との関係や実証研究は依然として限定的である（Foss & Saebi, 2017）。第三に、価値共創研究では企業間ネットワークを通じた価値創造の重要性が示されているものの、そのネットワークが DC の Seizing におけるビジネスモデル設計や、Transforming における組織改革・組織能力の再構成とどのように結び付いて実現されるのかについては十分に解明されていない（Jaakkola & Hakanen, 2013; Marcos-Cuevas et al., 2016）。すなわち、DC を基盤として、Seizing における企業間ネットワークを前提としたビジネスモデル再設計、Transforming における組織改革と価値共創の定着を経て BMI が実現される一連の企業変革プロセスについては、理論的・実証的な検討が十分ではない。本研究では、この企業変革プロセスの実行メカニズムを明らかにすることを目的として、以下の命題を提示する。

命題 1：企業は Sensing を通じて環境変化を認識し、新たな成長機会を探索する。

命題 2：企業は Seizing において、物理的プラットフォームを通じて他企業をオーケストレートし、ネットワークによる価値共創を実行するビジネスモデルを再設計する。

命題 3：企業は Transforming において、プラットフォームそのものではなく、それを運用する組織能力（企業文化改革・組織改革）を通じて、価値共創型ビジネスモデルを実行させ、ビジネスモデルイノベーションを実現する。

3. 研究の方法

本研究は、企業変革のプロセスを理解するため、単一企業を対象とした縦断的ケーススタディを採用する。ケーススタディは、複雑な組織変革や戦略的意思決定を文脈的に理解し、理論的洞察を導出する上で有効な研究方法とされる（Eisenhardt, 1989; Yin, 2018）。本研究では、ダイナミックケイパビリティ（企業変革）とビジネスモデルイノベーションの展開を明らかにするため、時間軸に沿ったプロセス分析を行う。

ケース選択では、理論的サンプリングに基づきレゾナック・ホールディングスを研究対象として選択した。同社は、事業ポートフォリオの再構築と半導体材料事業への集中投資を通じて企業変革を進めており、ダイナミック・ケイパビリティおよびビジネスモデルイノベーションの観点から理論的適合性が高い。また、材料・装置メーカーとの共創を基盤としたビジネスモデルを構築しており、ネットワーク型共創モデルの分析対象としても適している。さらに、公開資料や経営陣の発信、インタビューなど多様なデータソースが存在し、企業変革のプロセスを多面的に分析できる。データ収集に関しては、一次データと二次データを組み合わせてデータを収集した。一次データとして、同社 CFO への半構造化インタビュー（60 分）および CFO のスモールミーティング（90 分）の情報を使用した。二次データとして、統合報告書（SHOWA DENKO K.K., 2020, 2021, 2022; Resonac Holdings Corporation, 2023, 2024, 2025）、決算説明資料（Somemiya, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026）、長期ビジョン説明資料（Takahashi,2022, 2023, 2024, 2025, 2026）、JOINT 説明資料（Abe, 2025）などの企業公開資料、および財務・株価データ（Yahoo!Finance, n.d.）を収集した。データ分析では、複数のデータソースを用いた三角測量により分析の信頼性と妥当性を確保した。収集データを時系列に整理し、企業変革に関する主要な戦略的意思決定や重要イベントを特定した。その上で、ダイナミック・ケイパビリティの枠組み（sensing, seizing, transforming）を分析フレームワークとして用い、各イベントを分類・分析した。

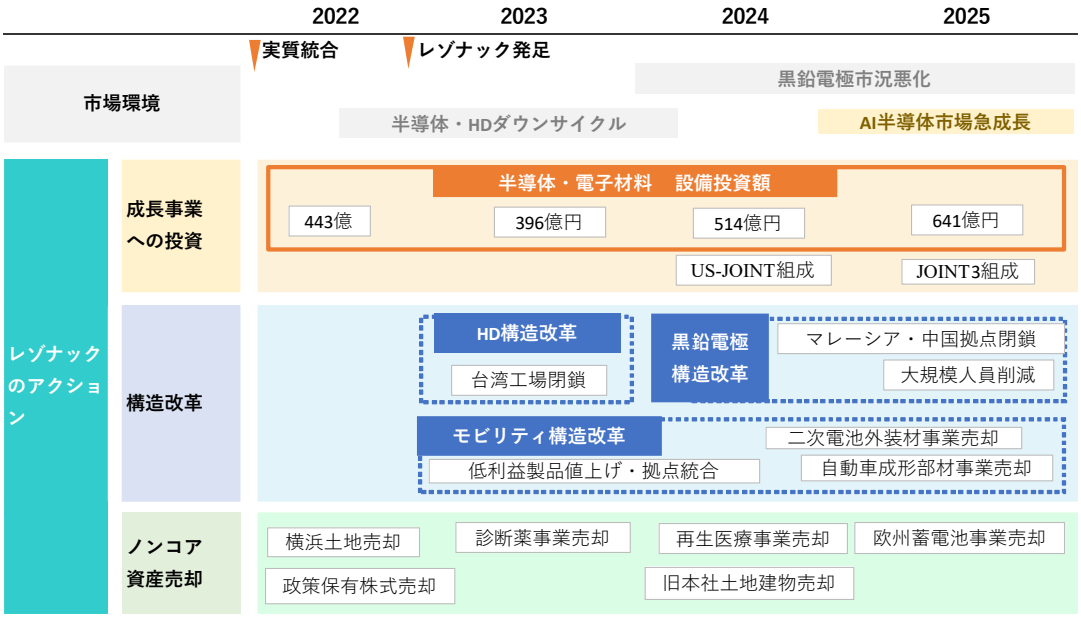
4. ケース分析：レゾナック・ホールディングス

(1) 昭和電工による日立化成買収：構造的制約と業界の圧力

レゾナックの企業変革は、2020 年の昭和電工による日立化成買収を契機として開始された。昭和電工は総合化学企業として多角化された事業ポートフォリオを有していたが、石油化学や黒鉛電極など市況変動の影響を受けやすい事業の比率が高く、収益の安定性と中長期の成長性に課題を抱えていた。一方、日立化成は半導体後工程材料分野で高い技術競争力を有していたが、親会社の日立製作所は事業ポートフォリオ戦略の中で社会インフラ事業へのフォーカスを決めていた。その中で、日立化成が手掛ける半導体・電子材料事業の位置付けは必ずしも中核ではなかった。一方で、2019 年頃の日立化成売却が検討されていた時期、半導体産業ではデジタル化の進展と半導体の高性能化を背景として、材料・装置・プロセスを統合した開発の重要性が増していた。この変化は、材料を単独で供給する従来型ビジネスモデルから、顧客企業や装置メーカーとの協働によるソリューション型モデルへの転

換を企業に求めるものであった。このような産業環境の変化の中で、昭和電工は日立化成を買収し、2023 年にレゾナックへと社名変更し第二創業をスタートさせた。

図２：レゾナックの時系列イベント

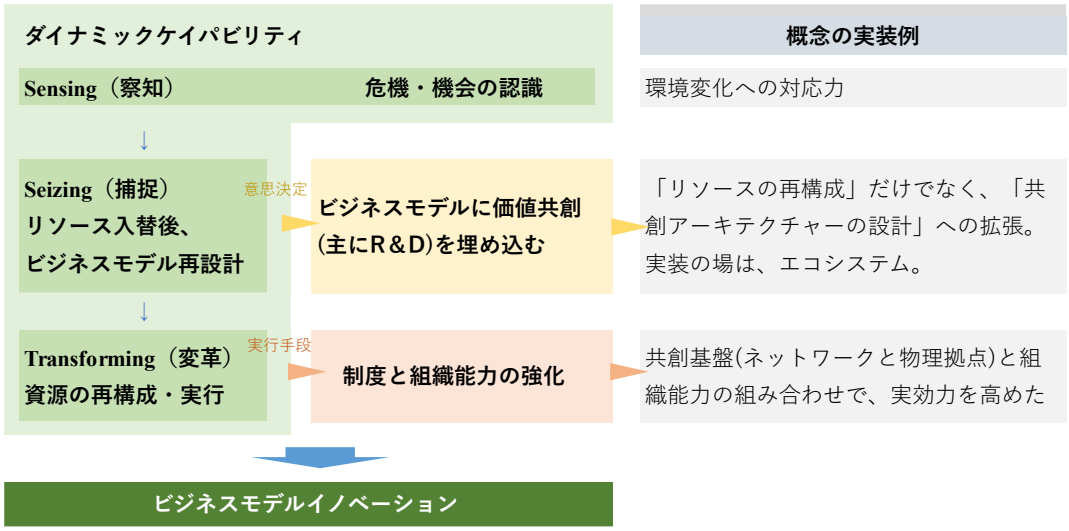


出所：2025 年 12 月期決算説明会資料 P25(Somemiya,2026) を基に筆者作成

(2) Sensing（察知）：危機と成長機会の認識

第 2 章で示したように、DC の Sensing プロセスは、環境変化を認識し企業の戦略的方向性を再定義する活動である。

図３：理論とレゾナックのアクションの関係



出所：筆者

本ケースでは、レゾナックの企業変革は、既存事業構造の課題と新たな成長機会の同時認識から始まっている。まず、既存事業構造の課題として、昭和電工は石油化学や黒鉛電極など市況の影響を受けやすい事業の割合が大きく、収益のボラティリティが高いという問題を抱えていた。また、総合化学企業として多様な事業を保有していたものの、資本効率の低い事業も含まれており、事業ポートフォリオ改革が重要な経営課題となっていた。一方で、成長機会として認識されたのが半導体材料分野である。2019 年の日立化成売却のディールプロセスが始まった時期には、既に半導体後工程技術（日立化成が強い分野）の重要性が高まりつつあった。昭和電工は、自社の材料技術（化学品の上流工程及び半導体前工程に強い）と日立化成の半導体材料技術（化学品の中流工程及び半導体後工程に強い）を組み合わせることで、半導体材料分野における成長機会を捉えることができると認識した。このように、レゾナックの Sensing は、既存事業の構造的課題（危機）と半導体材料市場の成長機会を同時に認識するプロセスであった。

(3) Seizing（捕捉）: 事業ポートフォリオ再編とビジネスモデル再設計

Seizing では、半導体後工程材料事業で、企業間ネットワーク構築（技術ロードマップ、課題を共有）と物理的インフラ（共同評価・研究開発拠点）という 2 層構造・共創プラットフォームによるビジネスモデルの再設計が行われた。半導体の微細化が限界を迎える中、後工程の進化には、材料、装置、基板、そして顧客技術が極めて高度に噛み合う「物理的な擦り合わせ」が不可欠となる。単一企業が個別最適で優れた材料を提供するだけの従来型販売モデルでは、複雑なシステム全体の最適化に対応することは困難になっていた。

この課題に対し、同社は製品単体の売切モデルから脱却し、サプライチェーンの枠を超えて複数企業が協働する「共創プラットフォーム」を事業機会捕捉の核として設計した。具体的には、企業間ネットワークとしての「JOINT」、共創を実行する物理的インフラの PSC(Packaging Solution Center, 半導体パッケージ全体の評価・実装・信頼性評価施設)、APLIC(Advanced Panel Level Interposer Center, 先端研究開発拠点)である(Abe, 2025)。そして、この Seizing の最大の特徴は、一般的な企業間連携のような単なる「情報や知識の共有」にとどまらず、自ら巨額の資本を投じて顧客や装置メーカーと同等の最先端製造・評価装置を揃えた物理的なインフラを外部パートナーに直接開放・提供した点にある。一社では投資負担が困難な最先端試作ラインを「実証実験の練習場」として提供し、共通の試作品を用いて次世代開発を劇的に加速させる「場」の設計を行った。これは、Teece（2007, 2018）が指摘するアセットのオーケストレーション（編成・調整）を、「他社の擦り合わせコストを極小化する物理的インフラの提供」という独自のインターフェース設計を通じて、材料サプライヤー主導で構築した新たなビジネスモデル再設計(BMI)の事例といえる(Takahashi, 2026)。

(4) Transforming（変革）: ネットワーク型共創モデルの制度化

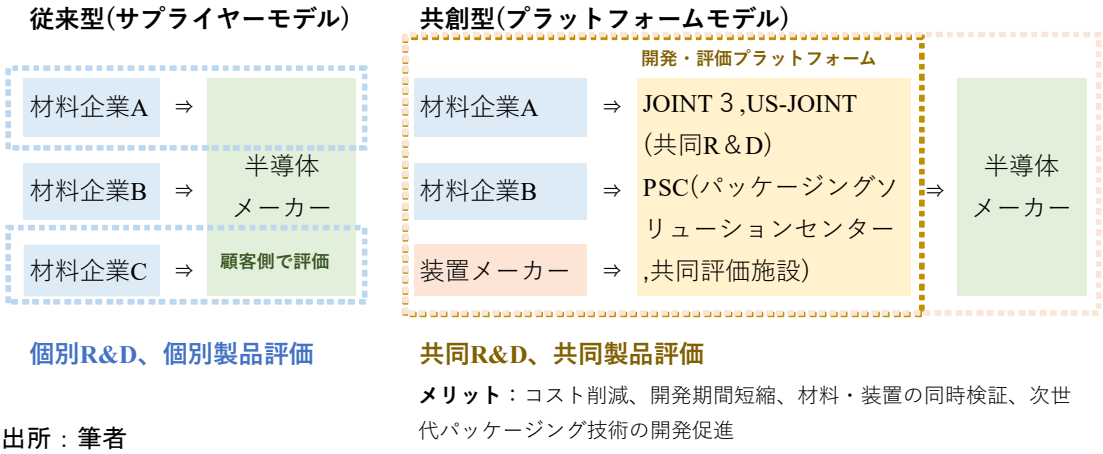
Transforming は、Seizing において再設計された共創型ビジネスモデルを実行に移し、企業

の内部資源や組織を根本から再構成する段階である。本ケースにおける Transforming の本質は、JOINT や PSC・APLIC といったプラットフォーム（「企業間のつながりと物理的インフラ」という仕組み）構築ばかりではなく、それを実効的に運用・発展させるための「組織能力（ケイパビリティ）」を、企業文化改革・組織改革を通じて高めていった点にある。

まず組織改革の側面では、昭和電工と日立化成の統合に伴う既存の縦割り構造やサイロ化を打破するため、CXO 体制への移行を進め、迅速かつグローバルな意思決定プロセスを確立した(Takahashi, 2022)。さらに、異質なバックグラウンドを持つ多種多様な人材の知を融合させるため、「共創」を中核に据えたパーパスや共通バリューを制定し、人事評価制度や対話型セッションを通じて組織の隅々まで浸透させた。この「個の主体的挑戦」と「心理的安全性」を重んじる企業文化改革は、他社とのオープンな協働に不可欠な「マインドセットの転換」を内部から促す強固な土台となった(Resonac Holdings Corporation, 2023, 2024; Takahashi, 2024)。

これら一連の内部変革を通じて構築された組織能力こそが、JOINT を一時的なプロジェクトで終わらせず、JOINT2、US-JOINT、JOINT3 へと企業間ネットワークを拡張させ、PSC、APLIC などの物理的インフラを通じて共創実行力を高めた。従来の自前主義や取引関係を前提とした組織から、自社の技術と社外の資源を柔軟に擦り合わせる「共創型組織」へと、組織能力そのものが高度に再構成されたのである(Resonac Holdings Corporation 2023,2024,2025)。本ケースの Transforming は、単なる組織図の変更にとどまらず、文化改革・組織改革の相乗効果によって「共創の実行力」という組織能力を構築し、再設計されたビジネスモデルを機能・定着させるプロセスであったといえる。

図 4：従来モデルと共創モデルの比較



出所：筆者

(5) 変革の結果としての業績と資本市場での評価

レゾナックは発足以降の企業変革の結果として、半導体・電子材料の営業利益構成比は 2022 年の 45%から 2025 年には 75%へ上昇し、EBITDA マージンは 12.2%から 15.1%へ改

善、成長事業のウェート増とマージン改善で「利益の質」の転換が進んだ。また、ネット D/E レシオは 1.84 倍（2020 年、日立化成の貸借対照表を統合した年）から 0.83 倍（2025 年）へ低下し、財務体質の改善も進んだ。これを反映するかたちで、PBR は 2022 年の 0.7 倍から 2025 年には 1.7 倍へ上昇した。以上の結果は、ビジネスモデル変革と収益構造の変化が企業価値評価に影響を与えた可能性を示唆している。

5. 考察

本研究では、DC から BMI に至る実行メカニズムを具体に示した。本研究の理論的貢献は二つある。第一に、Seizing を単なる資源配分ではなく、実効力のある共創型ビジネスモデルの再設計プロセスとして示せたことである。レゾナックの特徴は、企業間ネットワークと物理的インフラを組み合わせ、共同技術評価・共同 R&D を実行する二層構造を形成した点にある。これにより、共創拠点を交流や情報共有の場にとどめず、企業間の知識や技術を具体的な製品開発へ転換する実行基盤として機能させていることが明らかになった。この知見は、企業間ネットワークを通じた価値共創（Jaakkola & Hakanen, 2013）と BMI 研究（Foss & Saebi, 2017）を統合し、Seizing の実行メカニズムを具体的に示した点に理論的意義がある。第二に、Transforming を共創プラットフォームの構築だけではなく、企業文化改革・組織改革を通じた組織能力構築によって、実行力が高まるプロセスとして示した点である。これは、組織能力の継続的な再構成を重視する DC 研究（Teece, 2018）を補完・発展させるものである。以上より、本研究は、DC 研究における Seizing と Transforming の実行プロセスを、「共創プラットフォームの構築」と「それを機能させる組織能力」という相互補完的なメカニズムとして実証的に示した。

6. まとめ

本研究は、レゾナックを対象とした縦断的ケーススタディを通じて、ダイナミック・ケイパビリティ（DC）が価値共創型ビジネスモデルを構築し、ビジネスモデルイノベーション（BMI）を実現するプロセスを分析した。その結果として、Sensing では環境変化を認識し、Seizing では企業間ネットワークと物理的インフラから成る 2 層構造の共創プラットフォームによるビジネスモデル再設計、Transforming では企業文化改革・組織改革を通じて構築された組織能力を通じて、価値共創型 BMI の実効力が上がるというメカニズムを明らかにした。本研究は、DC 研究における Seizing と Transforming の実効メカニズムを具体化するとともに、両者が相互補完的に機能することで価値共創型 BMI が実現されることを示した点に理論的意義がある。実務的には、共創プラットフォームに加え、それらを継続的に運用する組織能力の構築が鍵であることを示唆する。一方、本研究は単一事例に基づくため、今後は複数産業・複数企業による比較研究を通じて理論の一般化を図る必要がある。

表１：レゾナックの業績・財務・株価指標

決算期	日本基準 **2020/12**	**2021/12**	日本基準 **2022/12**	日本基準 **2023/12**	IFRS **2024/12**	IFRS **2025/12**	**会社計画** **2026/12**
単位：百万円 決算期	**買収実施** **2020/12**	日本基準 **2021/12**	日本基準 **2022/12**	日本基準 **2023/12**	IFRS **2024/12**	IFRS **2025/12**	**会社計画** **2026/12**
売上高（売上収益）	973,700	1,419,635	1,392,621	1,288,869	1,391,480	1,347,125	1,310,000
コア営業利益	-	-	-	-	92,145	109,145	140,000
営業利益	-19,449	87,198	61,726	-3,764	89,036	46,676	105,000
当期利益	-76,304	-12,094	32,422	-18,955	74,772	31,048	79,000
親会社株主当期利益	-	-	-	-	75,503	29,031	77,000
当期包括利益合計額	-	-	-	-	116,742	48,363	-
目標とする指標							
EBITDA マージン（%）	6.0	14.3	12.2	8.2	13.7	15.1	-
ROIC	-0.8	4.3	3.3	1.5	5.2	6.2	-
ネットD/Eレシオ	1.84	1.15	1.07	1.01	0.74	0.83	-
バリュエーション	**2020/12**	**2021/12**	**2022/12**	**2023/12**	**2024/12**	**2025/12**	**2026/12**
株価(12月30日)	2,197	2,415	2,020	2,810	4,015	6,526	-
PER（倍）	-	-	11.3	-	-	16.0	-
PBR（倍）	0.8	0.9	0.7	0.9	1.1	1.7	-

決算期	**2021/12**	**2022/12**	**2023/12**	**2024/12**	**2025/12**	**2026/12**
半導体・電子材料：売上	426,805	432,529	341,498	450,108	506,336	570,000
同：コア営業利益	49,563	44,228	3,343	73,713	108,365	128,000
モビリティ：売上	173,891	180,835	224,231	217,462	178,430	144,000
同：コア営業利益	-2,021	-1,489	6,974	6,741	4,396	3,000
イノベーション材料：売上	156,021	147,513	104,582	109,782	92,202	90,000
同：コア営業利益	13,638	9,838	8,717	11,267	10,352	9,000
ケミカル：売上	445,152	542,143	532,244	530,248	174,358	190,000
同：コア営業利益	37,907	24,910	6,125	10,123	-5,484	8,000
クラサスケミカル：売上	-	-	-	-	300,302	280,000
同：コア営業利益	-	-	-	-	4,698	7,000
その他・調整額	217,766	89,602	92,840	83,880	95,497	36,000
同：コア営業利益	-11,887	-18,115	-15,272	-9,699	-13,182	-15,000
売上収益：合計	1,419,635	1,392,621	1,295,395	1,391,480	1,347,125	1,310,000
コア営業利益：合計	87,198	59,371	9,887	92,145	109,145	140,000

注：日本基準では、コア営業利益は、営業利益

出所：会社発表資料を基に筆者作成

References

Abe, H. (2025). JOINT3 establishment [Press conference presentation]. Resonac Corporation.

Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review, 53(3)*, 41–49.

Cholewa, M., Molasy, M., Rosienkiewicz, M., & Helman, J. (2026). Infrastructure Sharing as a Digital Platform Model for Sustainable Manufacturing: Lessons from Two Case Studies. Sustainability, 18(10), 5182.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14(4)*, 532–550.

Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management, 43(1)*, 200–227. https://doi.org/10.1177/0149206316675927

Hein, A., Weking, J., Schreieck, M., Wiesche, M., Böhm, M., & Krcmar, H. (2019). Value co-creation practices in business-to-business platform ecosystems. *Electronic Markets, 29(3)*, 503–518. https://doi.org/10.1007/s12525-019-00337-y

Jaakkola, E., & Hakanen, T. (2013). Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management, 42(1)*, 47–58. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.11.005

Marcos-Cuevas, J., Nätti, S., Palo, T., & Baumann, J. (2016). Value co-creation practices and capabilities: Sustained purposeful engagement across B2B systems. *Industrial Marketing Management, 56*, 97–107. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.012

Pathak, B., Ashok, M., & Leng Tan, Y. (2022). Value co-creation in the B2B context: a conceptual framework and its implications. *The Service Industries Journal, 42(3–4)*, 178–205. https://doi.org/10.1080/02642069.2021.1989414

Resonac Holdings Corporation. (2023). *RESONAC report 2023: English version* [Integrated report].

Resonac Holdings Corporation. (2024). *RESONAC report 2024: English version* [Integrated report].

Resonac Holdings Corporation. (2025). *RESONAC report 2025: English version* [Integrated report].

SHOWA DENKO K.K. (2021). *Integrated Report SHOWA DENKO 2021*

SHOWA DENKO K.K. (2022). *Integrated Report SHOWA DENKO 2022.*

SHOWA DENKO K.K. (2020). *Integrated Report SHOWA DENKO 2020*

Somemiya, H. (2022, February 14). Consolidated financial results 2021 [Presentation slides]. Showa Denko K.K.

Somemiya, H. (2023, February 14). Consolidated financial results 2022 [Presentation slides]. Resonac Holdings Corporation.

Somemiya, H. (2024, February 14). Consolidated financial results 2023 [Presentation slides]. Resonac Holdings Corporation.

Somemiya, H. (2025, February 13). Consolidated financial results 2024 [Presentation slides]. Resonac Holdings Corporation.

Somemiya, H. (2026). *Consolidated financial results 2025* [Financial results presentation]. Resonac Holdings Corporation.

Takahashi, H. (2022, February 14). Our policy toward realization of "Co-creative chemical company" [Presentation slides]. Showa Denko K.K.

Takahashi, H. (2023, February 14). Co-creative chemical company: Toward global top-level functional chemical company [Presentation slides]. Resonac Holdings Corporation.

Takahashi, H. (2024, February 14). Co-creative chemical company: Reforms toward global top-level functional chemical company [Presentation slides]. Resonac Holdings Corporation.

Takahashi, H. (2025, February 13). Co-creative chemical company: Reforms toward global top-level functional chemical company [Presentation slides]. Resonac Holdings Corporation.

Takahashi, H. (2026). "Co-creative chemical company": *Becoming a world-leading functional chemical manufacturer—Phase 2* [CEO presentation material]. Resonac Holdings Corporation.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28(13)*, 1319–1350.https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long range planning, 43(2-3), 172-194.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning, 51(1)*, 40–49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18(7)*, 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Yahoo!Finance. (n.d.). Resonac Holdings Corporation (4004.T). Retrieved March 14, 2026, from https://finance.yahoo.com/quote/4004.T/

Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., & Rana, P. (2016). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production, 140*, 1794–1804.https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.102

Yin, R. K. (2018).*Case study research and applications: Design and methods*. Sage.

Dynamic Capabilities and Business Model Innovation: The Case of Resonac Holdings Corporation

Hirokazu ANAI
Ritsumeikan University
h-anai@fc.ritsumei.ac.jp

Abstract: This study examines how firms realize business model innovation (BMI) through dynamic capabilities (DC) in network-based value co-creation environments. Although prior studies have explored DC, BMI, and value co-creation separately, the implementation mechanism linking these concepts remains underexplored. To address this gap, this study conducts a longitudinal case study of Resonac Holdings, a Japanese chemical company that transformed its business through portfolio restructuring and strategic focus on semiconductor materials. The findings show that corporate transformation unfolded through the DC processes of sensing, seizing, and transforming. In the seizing stage, Resonac redesigned its business model by orchestrating ecosystem partners through physical co-creation platforms, including JOINT and the Packaging Solution Center (PSC), which reduced coordination and experimentation costs among participating firms. In the transforming stage, the company institutionalized co-creation capabilities through organizational and cultural reforms that enabled the continuous operation and expansion of these platforms. The study contributes to the literature by extending the understanding of seizing as ecosystem orchestration through physical platforms and transforming as the development of organizational capabilities that sustain inter-organizational value co-creation. These findings provide an integrated explanation of how DC enables BMI in technology-intensive B2B industries.

Keywords: Dynamic Capability(DC), Business Model Innovation(BMI), Network-based Co-creation, Co-creation Platforms