

## 研 究

## RBV の誕生・系譜・展望

— 戦略マネジメント研究の所説を中心として —

石 川 伊 吹

## 目 次

## 対象と課題

## RBV の誕生とその背景

## 1 戦略マネジメント研究の変遷

## 2 RBV の形成とその 2 つの知的背景

## RBV の理論的發展における 2 つのフレームワーク

## 1 RBV の静的なフレームワークとその構造

## 2 RBV の動的なフレームワークとその構造

## RBV の課題と展望

## 結語

## 対象と課題

1980 年代半以降、経済的レントや高いパフォーマンスの源泉として企業が持つ諸資源やケーパビリティの役割に着目する研究が台頭してきた。いわゆる、「リソース・ベースド・ビュー (Resource-Based View 以下 RBV)」という分析視角がそれである<sup>1)</sup>。この RBV の基本構造は、1) 企業の資源の違いがパフォーマンスの違いを引き起こし、2) それら資源の違いは比較的に安定的である、というものである (Foss, 1997, p.4)。ここには、企業が一定の資源を獲得したり、構築したりすることによって高いパフォーマンスを得ることができるという戦略マネジメントに対するインプリケーションがある。

このインプリケーションを導出し、RBV 研究の嚆矢として位置づけられるのが、ワーナーフェルト (Wernerfelt, 1984) とルメルト (Rumelt, 1984) である。ワーナーフェルト (1984) は、企業にとって諸資源と諸製品はコインの表と裏であり、従って、企業内部の資源の一覧を特定することによって企業の活動する最適な製品市場を発見していくことができると主張した。「リソース・ベースド・ビュー (Resource-based view)」という用語を初めて用いたのはまさに彼で

---

1) 論者によっては、「リソース・ベースド・ビュー (RBV)」ではなく、「リソース・ベースド・パースペクティブ (RBP)」という用語を使用するという現状も見られるが、その使用法をめぐった基本的な含意は両者とも一致したものと考えられる。したがって、本稿では RBV で統一する。

ある (Rumelt, Schendel and Teece, 1991, p.8; Barney and Arikan, 2001, p.131)。ルメルト (1984) は、企業が持つ生産的な資源はそれぞれ本質的に異なっており、かつそのコスト効率性の差異によって経済的レントが生じるならば、その生産的資源は競争優位の源泉である、ということ を定式化した。この戦略研究への 2 人の貢献以来、RBV 研究は主に各企業が持つ諸資源やケーパビリティにおける固有の「異質性」に着目し、企業が獲得する経済的レントの量的な違いを説明するという形で深められてきた (Barney, 1986, 1991, 2002; Dierickx and Cool, 1989; Prahalad and Hamel, 1990; Kogut and Zander, 1992; Peteraf, 1993; Teece Pisano and Shuen, 1997)。その中で現在 RBV の分析単位として、「資産 (Asset)」、「資源 (Resource)」、「コア・コンピタンス (Core-Competence)」、「組織ケーパビリティ (Organizational Capabilities)」、「ケーパビリティ (Capabilities)」、「スキル (Skill)」など、多くの諸概念が急速に展開されてきている。いずれにせよ、これら諸概念は共通して企業の競争優位を特徴づけるある種の「知識的資産 (Knowledge-Asset)」を意味するものと見なされている (Foss, 1997, p.7)。例えば、バーニー (Barney, 2002) はこれら各種の概念的進展を踏まえながら、実践的にこれら諸概念の持つ内容にほとんど差異はないと述べている (p.157)。

ところがこの点に関して、ペンローズ (Penrose, 1959, p.25) が的確に区別したように、例えば、「資源」は、大部分がその用途とは独立に定義づけることができるのに対して、「サービス (ケーパビリティ)」それ自体は、機能や活動を意味するため、用途とは独立に定義づけることはできないものである。現在までのところ、RBV 研究では、先に触れた諸概念に基づいてそれぞれの理論フレームが組み立てられている。そのため、各理論フレーム<sup>2)</sup> は多種多様なものとなっており、諸学説間の関係も不明確なままである (Mahoney, 1994, p.91; Foss, 1997, p.347; Foss and Knudsen, 2003, p.291)。

そこで本稿は、このような戦略研究における諸学説間の関係性の不明確な理論状況を克服するために、諸学説の発展的關係を系統的に整理し、RBV の今後の展開方向の模索を試みたい。なぜなら、精緻な理論的フレームワークの発展は既存の蓄積された知識の漸進的な吟味を通じて、換言すれば、諸学説の体系的な検討を通じて実現するからである。

---

2) 科学史家であるクーン (Kuhn, 1962) は、特定の科学者集団が一定期間、一定の過去の科学的業績を受け入れ、それを基礎として進行させる研究を「通常科学」と称し、そこでの業績を中心に再構成された研究グループに対して、解決すべき種類の問題を提示しているといった性格をもった業績を「パラダイム」と名付けた (pp.10-11)。この意味で、RBV 研究は、ひとつのパラダイムへの成長過程にあると位置づけることができる。パラダイムについての詳細は、Kuhn, T.S. (1962), "The Structure of Scientific Revolutions." The University of Chicago Press., 1962. (中山茂訳、トーマス・クーン著『科学革命の構造』みすず書房, 1971年) を参照されたい。

## RBVの誕生とその背景

RBV研究のエッセンスは、すでに古典的な戦略マネジメント研究の随所に確認できる。またRBVの発展は、経済学的な視点の導入に負うところが極めて大きい。ここでは、戦略マネジメント研究の変遷を簡単に鳥瞰し、RBVの出現を促進した知的背景を振り返る。

### 1 戦略マネジメント研究の変遷

企業の戦略研究は、米国ハーバード大学のケネス・アンドルーズ(Keneth, Andrews)の貢献によって作成された経営政策のテキスト(Andrews, Learned, Christensen and Guth, 1965)やアンドルーズ自身の著書“*The Concept of Corporate Strategy*,”(1971.)において展開され、後に「SWOT分析」と称されるようになった戦略分析のフレームワークをひとつの端緒とする考え方(Barney, 1991; Grant, 1991b; Foss, Knudsen and Monomery, 1995; Rumelt, Schendel and Teece, 1995; Mintzberg, 1994; Mintzberg Ahlshrand and Lampel, 1998; Collis and Montgomery, 1998)や、イゴール・アンゾフ(Igor, Ansof, 1965)の著書“*Corporate Strategy*”(邦訳名『企業戦略論』)を戦略マネジメント研究の端緒とする考え方が広く知られている(Grant, 1991b; Rumelt, Schendel and Teece, 1991, 1995)。

アンドルーズは、1)企業の持つ「強み(Strengths)」と「弱み(Weaknesses)」と2)企業環境の「機会(Opportunities)」と「脅威(Threats)」を評価する企業戦略の分析フレームワークを提供した。彼は企業の成功が、企業が持つ「強み」とその環境における「機会」との適合性にあることを強調している。一方、実務家でもあったアンゾフは、企業内の「ケーパビリティ<sup>3)</sup>」を評価し、そのケーパビリティとのシナジー効果を視野にいれた製品市場戦略における、戦略の規範的プラン、すなわち、彼がいうところの「最終到達点への道筋(邦訳, 30頁)」を提案した。この二つの成果を出発点に1960年代半ば以降、企業の戦略研究は、企業の内的な要因と外的な要因と間の適合問題を巡って展開されていくことになる(Rumelt, Schendel and Teece, 1995, p.16; Foss, 1997, p.6)。この適合性の分析フレームワークは、とりわけ、アンゾフの研究成果を中心に全社レベルの戦略プランニング研究(例えばSteiner, 1969; Hofer and Schendel, 1978)という形で具現化された(Mintzberg, 1994)。ヘンリー(Heney, 1967)が米国を中心とした多くの企業を調査したように、実務界においても既に1960年代後半には、戦略プランニングが積極的に採用されていた。経営戦略とは、事前に設定した目的、目標を達成することが期待でき

---

3) 「ケーパビリティ」という概念を最初に提示したのは、リチャードソン(Richardson, 1972)である、という指摘がされている(例えば、Rumelt, 1984., Langlois and Robertson., 1995など)。しかし、これは正確ではない。RBVの出現までは予測していなかったが、アンゾフ(Ansof, 1965)は、明確に企業内部の「ケーパビリティ」が戦略策定において重要な要素であることを強調している。

る広範囲な行動計画(Heney, 1967, 邦訳57頁),つまり,長期的な企業の将来を予測して,規範的な行動計画を立てることとして理解されていたのである。こうして戦略研究は,規範的な全社戦略プランニングの精緻化を図っていったのである。

ところがこの状況は劇的に変化していくことになる。1970年代半ば以降,著しく激化していく国際競争や技術革新は多くの企業の長期的な予測や計画を困難にしていた。加えてこの頃,企業の過度な戦略プランニングが実行と計画を引き離し,戦略の機能不全をもたらすことになってしまった(Mintzberg, 1994, pp.159-220; Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel, 1998, pp.68-72)。

このひとつの帰結として,コーポレート・プランニング研究で提示されてきた多くの規範的な戦略分析フレームワークは,その有効性を失っていったのである(Grant, 1991b, p.20; Collis and Montgomery, 1995, pp.34-35; Rumelt, Schendel and Teece, 1995, p.20)。さらに重要なことは,戦略プランニング研究が,競争優位を理解するうえで不十分なものであった点である(Rumelt, Schendel and Teece, 1995, p.21)。

こうして戦略研究の焦点は,1970年代後半から1980年代半ばを通して,競争優位の源泉,つまり,収益性の源泉を明らかにすることに当てられることになる(Grant, 1991, p.20)。まさに,その試金石となったのが,マイケル・ポーター(Michel Poter, 1980)の戦略研究“*Competitive Strategy*”(邦訳『競争の戦略』)である。

ポーターは,産业内での潜在的な収益性が,「新規参入の脅威」,「買い手の交渉力」,「代替品の脅威」,「売り手の交渉力」,「業者間の敵対関係」に規定されるという「5つの競争要因モデル」という戦略分析のフレームワークを展開した(1980, 1985)。この産業分析のフレームワークにおいて,企業が展開する戦略は産业内の競争的なポジションを通じて独占的利潤の獲得を目指すものと解釈される(Teece, 1984, p.94; Rumelt, Schendel and Teece, 1995, p.23)。ポーターが提示したこの競争戦略のフレームワークは,戦略研究において極めて大きな影響力と期待感を持たせるものであった。

## 2 RBVの形成とその2つの知的背景

ポーター(1980, 1985)が展開した産業分析の「5つの競争要因モデル」は,経済学の産業組織論を応用したものであり,いわゆる「S-C-Pパラダイム『産業構造(Structure)』,『行動(Conduct)』,『成果(Performance)』(Mason, 1949; Bain, 1959)」に基づいたものである。このパラダイムでは,産业内の企業のパフォーマンスは,買い手や売り手の行動に規定されるものと解釈される。そして企業の行動は,産业内の企業の数や垂直統合の度合い,参入障壁の有無などの諸要因によって規定されるものと見なされている(Schere, 1996, pp.2-4)。このパラダイムの重要なインプリケーションは,企業の享受するどんな優れたパフォーマンスも社会的厚生

に対しては反対的效果しか生まない非競争的行為である(Barney and Arikan, 2001, p.130)。ポーターは「S-C-Pパラダイム」に基づきながらも、このインプリケーションを逆転させ、戦略上意義のあるインプリケーションに転換させた。彼は持続的に優れたパフォーマンスを追求する企業は、むしろ不完全競争の産業においてのみ操業することを好むという戦略研究への重要なインプリケーションを与えたのである(Teece, 1984, p.94; Barney and Arikan, 2001, p.130)。

しかし、ポーターが依拠した「S-C-Pパラダイム」はその影響力や期待感とは裏腹に、エンピリカルな検証に耐えうるものではなかった。産業構造と収益性との間の関係は、極めて不確実なものであることが判明していったのである(Demsetz, 1973; Jacobson, 1988; Cool and Schendel, 1988; Rumelt, 1991)。とりわけ、カリフォルニア大学ロサンゼルス校(以下、UCLA)で教鞭を執り、シカゴ学派の強い影響を受けたハロルド・デムゼッツ(Harold, Demsetz, 1973)<sup>4)</sup>は、産業内における高い集中度が企業の過去からの効率性の結果であり、それが経済的レント<sup>5)</sup>を生み出しているかもしれず、必ずしも独占だけが企業に高い利潤をもたらしているわけではないことを明らかにした(pp.73-82)。企業は様々な理由である種のリカーティックレント(Superior land of classical Rent)を獲得するのである(p.75)。

彼のこの研究において重要なインプリケーションは、ある産業内の企業間の収益性の差異が、企業行動における効率性の差異に起因するという点である。この点において、「S-C-Pパラダイム」やそれに基づくポーターの競争戦略のフレームワークは、特に、1)ある産業内の企業が支配する資源や追求する戦略において企業は同質である、2)この産業で発展する資源は同種のものである、という諸前提(Barney, 1991.p.100)を持つために、同一産業内の企業の収益性の差異を説明できないという限界がある(Rumelt, 1984, p.560; Nelson, 1991.p.64)。またこのアプローチは、戦略に必要な資源を識別したり、開発したりすることには関心がない(Teece, Pisano and Shuen, 1997, p514)。

4) ハロルド・デムゼッツ(Harold, Demsetz)は、1930年にイリノイ州で生まれる。1953年にイリノイ大学において、経営管理の学士を取得し、1954年には、ノースウェスタン大学において経営学修士号(MBA)を、1959年には、博士号(Ph.D)を取得している。1958年からミシガン大学にて教鞭を執り、続けて1963年までカリフォルニア大学ロサンゼルス校に赴任、さらに1963年から1971年までシカゴ大学において教鞭を執り、再びカリフォルニア大学ロサンゼルス校に戻っている。彼の代表的な業績には、シカゴ学派の影響を受けたものが数多く見られる。

5) バーニーとアリカン(Barney and Arikan, 2001)は、かつてリカードが提示したレント概念がRBVの知的基礎であると指摘する。リカードは、土地という生産要素はその供給において非弾力的であり、かつその肥沃度は土地によって様々であることから、収穫物の価格が、肥沃度の最劣等地の生産効率によって決まり、他方でそれが高い肥沃度の土地では、平均以上の余剰、すなわち、レントが生じることを明らかにした。リカードが提示した「レント」概念については、Ricardo, D (1817) On the principles of political economy and taxation. London: John Murray. (邦訳、D.リカード(1973)『経済学及び課税の原理』竹内謙二訳、東京大学出版会。)を参照されたい。

そこで「S-C-P パラダイム」のこの限界を乗り越えるために戦略研究は、なぜ、いくつかの企業は他の企業よりも持続的に高いパフォーマンスを実現するのか、この点をめぐって各企業間の内部資源の効率性の違いに着目していった。そしてその研究の中心を担っていたのもまた UCLA でデムゼッツと共に教鞭を執り、その影響を強く受けた戦略研究の研究者達である (Lipman and Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Barney, 1986)。デムゼッツは、彼自身の主張を独占禁止法に対するある種のアンチ・テーゼとして展開しているが、彼の提示したインプリケーションは RBV へ大きなインスピレーションを与えたのである (Rumelt, Schendel and Teece, 1995, p.23; Foss, 2001, pp.11-13; Barney and Arikan, 2001, p.131)。この意味でデムゼッツの研究は RBV のひとつの知的ルーツと位置づけることができる (Conner, 1991; Foss, 2001)。

他方で戦略研究における RBV への着想は、必ずしも「S-C-P パラダイム」を排除することを狙いとして生まれたものではない。むしろそれは、ポーターの競争優位の理論にある種補完する試みとして生じている。ポーターの5つの競争要因の分析フレームワークを活用しながらも、企業の内部資源に着目し、その資源に基づいて戦略的なオプションを眺めるという形で競争戦略の理論フレームワークが提案されたのである (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991a)。そのインスピレーションを与えたのがエディス・ペンローズ (Edith Penrose, 1959) の研究 “*The Theory of Growth of The Firm.*” (邦訳名『会社成長の理論』) であった (Wernerfelt, 1984, p.171)。

彼女によれば、企業は経営管理的枠組みで組織化され、利用される資源のプールおよび束であり、企業の成長は企業内部の未利用の経営的サービスの利用の結果として生じる。この経営的なサービスや資源の束は、企業固有の条件によって形成されるものであることから各企業で異なるものである (Penrose, 1959)。そして、このペンローズの業績が、1) 企業が支配する生産的要素の束は企業ごとに著しく異なる、2) 多様な生産資源の存在に触れている、という意味で RBV の知的基礎となったのである (Barney and Arikan, 2001, p.129)。

さらにペンローズの動的なモデルを進化的に継承した (Nelson, 1991, p.67) というネルソンとウインター (Nelson and Winter) の研究 “*Evolutionary Theory of Economic change*, 1982.” が与えた RBV への貢献も大きい (Foss, 1997, p.6)。彼らもまた、企業は、本質的に各々異質なものであり、それぞれの企業が持つ特殊な資源によって特徴づけられるということを明らかにしている。初期の多くの RBV の研究者は、この見解に基礎を置いている (Rumelt, 1984; Dierickx and Cool, 1989; Grant, 1991a; Chandler, 1992; Kogut and Zander, 1992; Teece, Pisano and Shuen, 1997)。この意味で、ペンローズの研究は RBV のもうひとつのルーツとして位置づけることができる (Foss, 1997, p.13; Barney and Arikan, 2001, pp.129-130)。

こうして戦略研究は、デムゼッツの研究とペンローズの研究を基礎に、1) 企業の資源の違いがパフォーマンスの違いを引き起こし、2) それら資源の違いは比較的に安定的である、という戦略に適切なモデル上の諸前提 (Foss, 1997., p.4) を獲得していったのである。

## RBVの理論的發展における2つのフレームワーク

RBV研究は、デムゼッツの研究とペンローズの研究をルーツに誕生した。デムゼッツは彼自身の研究を、理論的諸前提を大幅に緩めながらも、基本的に新古典派の価格理論に依拠するというシカゴ学派の伝統(Conner, 1991)を継承したものと位置づけている。従って、それは経済均衡モデルをベースにした「静的」な見方である。他方で、ペンローズにとって企業は決して静的なものではなく、むしろ成長していくものであった。彼女はそれを経済的不均衡における「動的」なプロセスとして捉えていたのである。1980年代半ば以降RBVに基づく戦略研究が盛んになってきたが、RBVの誕生以来、その理論的發展はデムゼッツの研究とペンローズの研究のそれぞれ持つ固有の理論フレームワークを踏襲する形で発展していると特徴づけることができる。もちろん、この2つのフレームワークは互いにオーバーラップする点も多い。しかし、多くのRBV研究は2つのフレームワーク、すなわち、「静的」な理論フレームと「動的」な理論フレームにおいて系統化できる(Schulze, 1994; Foss, 1997, 2001)。

### 1 RBVの静的なフレームワークとその構造

デムゼッツの研究を基礎に、「静的」な理論構造でRBVのフレームワークを展開した最初の研究者は、リチャード・ルメルト(Richard Rumelt, 1984)やジェイ・バーニー(Jay, Barney, 1986)である。ルメルトは、新古典派経済学の企業の理論に介在する諸前提を發展的に緩めることによって、なぜ、ある企業は競争優位を獲得し、ある企業はそれができないのか、という点を分析した。

周知のように新古典派の企業の理論では、認識可能な生産関数によって企業行動を決定し、完全情報による模倣的行為がすべての企業の効率性を均衡させる。ルメルトは、この生産関数に「不確実性」というパラメーターを組み込み、企業の参入や拡大計画が企業ごと大幅に異なるという前提を定式化した。これは産業内に様々な効率性を持った企業が存在することを意味する。もちろん、この産業でも新規参入が継続する限り、価格は下がり非効率なコスト関数を持った企業は撤退することになるという価格理論の前提を置く。

ところが、ルメルトが定式化したこのモデルでは、ある潜在的な参入者が参入を見送る均衡点においても、その産業には、均衡価格で存続可能なぎりぎりのコスト効率を持った企業から、それ以上のより高いコスト効率性を実現している企業まで、様々な効率の企業が存続することになる。これは均衡価格で存続可能なぎりぎりのコスト効率以上の効率性を実現している企業に対して「経済的レント<sup>6)</sup>」が発生していることを意味する。ルメルトは、この高いコスト効

---

6) このRumeltの研究において注目すべきは、経済的レントという概念を戦略的マネジメント研究の中に包摂(次頁に続く)

率が生産関数の「不確実な模倣可能性 (Uncertain Imitability)」によってもたらされると推測する (pp.562-566)。そして、もしそうならば、ある企業が獲得する競争優位は既存の企業が模倣することの困難なスキルやコンピテンスを持っているということに起因すると特定できる。彼はこの「不確実な模倣可能性」によって、コスト効率の高い企業に経済的レントをもたらすメカニズムを「隔離メカニズム (Isolating Mechanism)」と呼んだ (p.566)。特にルメルトは、他の企業からの模倣を隔離するメカニズムとして、企業が持つ諸資源の「因果関係の曖昧性 Causal ambiguity」や「特殊な資産 (Specialized assets)」, 例えばパテント, 評判, トレード・マーク, ブランド・イメージ, また「チームに具現化されたスキル」をあげている (p.567)。

バーニー (Barney, 1986) は、企業の経済的パフォーマンスは企業が特定の戦略を実行するコストに依存すると考え、そのコストの分析のために、戦略を遂行するために必要な諸資源を獲得する「戦略的要素市場 (Strategic Factor Markets)」といったものを想定する (p.1232)。バーニーによれば、この「戦略的要素市場」とは企業が戦略を履行するために資源を売買する市場である (p.1232)。もしこの市場が完全競争であれば、企業は戦略の遂行において平均以上のリターンを獲得することはできない。逆に、もしこの市場が不完全競争であれば、その市場において戦略遂行に必要な資源を獲得した企業は平均以上のリターンを獲得できる。ある企業は「不完全な要素市場」を生み出すことによって、平均以上のリターンを獲得することができるということである (pp.1234-1235)。

バーニーによれば、「不完全な要素市場」は外部環境に望むことは困難である。なぜなら、どの企業も同じ情報を享受することができるからである。ところが企業の内部については事情が異なる。企業は自らが支配する内部資源分析においては明らかに情報上の優位がある。従って、「不完全な要素市場」を作り出す企業内部の特異性のある資産、スキル、ケーパビリティが企業の競争優位の源泉となる (pp.1238-1239)。

このように、ルメルトやバーニーは価格理論の均衡モデルに依拠しながら、経済的レントを生み出す条件を模索し、また企業の資源、資産、スキル、ケーパビリティを一様に分析の単位とすることによって企業が競争優位を持続させる条件を掘り起こしたのである。

とりわけ、バーニー (1991) は企業の持つ諸資源のなかで、どういった特徴を持つ資源が競争優位の源泉となるのかを展開する。彼によれば、「企業の資源 (firm resource)」とは戦略を遂行する企業が支配する「すべての資産」、「組織プロセス」、「企業の属性」、「情報」、「知識」な

---

していった点である。それまでの戦略的マネジメント研究では、効率性の概念を中心に、生産的要素の効率性が収益に結びつくという点から競争優位を捉えていた。ところが生産的要素の効率性の追求が必ずしも競争優位に結びつくわけではない。重要なのは、経済的レントを生み出すという意味において、企業の生産的要素を捉えることである。彼はレントを生み出す条件を明確にし、初めて企業内部の特殊な資産や資源が持続的な競争優位の源泉となることを解明したのである。



どを意味(Barney, 1991, p.101)し、企業の持つ資源に「異質性(Heterogeneous)」と「固着性(Immobility)」があれば、他の企業はその資源を模倣することが困難になる(pp.103-105)。この「異質性」と「固着性」を持つ資源には、次の4つの条件が備わっているという。すなわち、資源に1)価値があり、2)希少で、3)不完全な模倣可能性を持ち、4)同等の代替が不可能である、というのがそれである(pp.105-112)。ある企業がこの4つの条件を満たす資源を持つ限り、他の競合企業はその資源を模倣したり複製したりすることは困難となり、当該企業はそれら資源に基づいた戦略によって競争優位を獲得する。

マーガレット・ペタラフ(Margaret, Peteraf, 1993)も同様に競争優位の条件について模索している。彼はバーニー(1991)に一部依拠しながらも、より明示的に価格理論をベースとし、バーニーとは若干異なった次の4つの条件を経済的レントが生じる条件として提示する。すなわち、企業はそれが持つ資源に1)異質性、2)競争の事後的制限(ex post limits to competition)、3)固着性、4)競争の事後的制限(ex ante limits to competition)という条件を揃えていれば、経済的レントを獲得するというのがそれである(p.185)。

こうしてRBVの静的な理論フレームワークは、企業に経済的レントを生み出す資源がどのような条件を持つのか、という静的な性質に目を向けて進展してきたのである。換言すれば、経済的均衡モデルに依拠した静的なRBVの理論フレームワークは、分析単位として企業の諸資源を位置づけ、独立変数として競争優位を生み出す条件を持った資源があり、それが従属変数としての経済的レントを発生させるという理論構造として発展してきたのである。

ところが、これまで観察してきた均衡を重視した静的なフレームワークは、経済的レントを生み出す諸資源がいかに関与され発展していくのか、また知識や資源はどのように学習・獲得されていくのかという点を見ていない(Dierickx and Cool, 1989; Kogut and Zander, 1992; Teece, Pisano, and Shuen, 1997)。RBVにおける動的なフレームワークは、まさにこの点に関わって進展している。

## 2 RBVの動的なフレームワークとその構造

ペンローズの研究を基礎に、「動的」な理論構造でRBVのフレームワークが展開されていくきっかけとなった最初の研究者は、ワーナーフェルト(Wernerfelt, 1984)である。ワーナーフェルトは、互いに引用をしていないが、ルメルトと時を同じくして、RBVの着想を展開していた。既に触れたが「リソース・ベースド・ビュー(Resource-based view)」という用語を初めて用いたのは彼である(Rumelt, Schendel and Teece, 1991, p.8; Barney and Arikan, 2001, p.131)。彼は明示的に、既存の資源の利用と新しい資源の開発のバランスが企業の成長戦略の鍵であると主張している(Wernerfelt, 1984, p.180)。彼はルメルトやバーニーのように経済的均衡モデルに依拠するのではなく、彼がRBVのインスピレーションを得たペンローズの考察と類似する。ペン

ローズは、「動的なコンテクスト」における新しいサービスや資源のコンビネーションが競争優位の源泉であることを強調していた(Penrose, 1959, pp.85-86)。多くのRBV研究における理論的發展のもうひとつの特徴は、それが経済的均衡から外れた経済的行為をプロセス的フレームワークの構築を通じて発展させているという点である(Dierickx and Cool, 1989; Grant, 1991; Nelson, 1991; Kogut and Zander, 1992; Chandler, 1992; Langlois and Robertson, 1995; Winter, 1997; Teece, Pisano, and Shuen, 1997)。

例えば、デリックとクール(Dierickx and Cool, 1989)によれば、経済的レントを生み出す企業内部の特異な資産の持続性は、それがどのように蓄積されるのか、という点に大きく関連があるという(p.1505)。経済的均衡モデルに依拠したRBV研究において、戦略的要素である資源や資産などの概念は、戦略を遂行する上での機会費用を評価するには確かに役に立つ面がある。しかし、企業特殊な資源は時間の経過の中で累積的な結果として形成される戦略的資産である(p.1506)。従って、潜在的なレントを獲得する資産はそれがどのように蓄積されるのか、という点に関わって評価されるのである。このことを彼らはお風呂に例えながら、企業の特殊な資産は「時間の経過」において構築される「ストック」、つまりそれは貯まったお湯の状態であり、即時的に調整可能を意味する「フロー」概念、すなわち、流れ込むお湯として捉えることはできないという(p.1506)。これは競争優位を必要な資源やスキルを形成していくという動的な観点から捉える必要性を意味している。

コグットとザンダー(Kogut and Zander, 1992)も、これまでのRBVの諸研究における組織のケーパビリティについての扱いは、「学習」というメカニズムの特徴づけがなされていないと指摘する(p.384)。組織は新しい知識を創造し学習もする。企業のパフォーマンスの違いを探求するには、この動的な側面が明らかにされなければならない(p.387)。彼らによれば、それは生き残りや成長のチャンスを促進するケーパビリティのセットを導くような企業の知識を理解することによって可能になる(p.384)。新しい知識を創造することは、現在の能力からの抽出では生じえない。イノベーションのような新しい学習は、既存の知識の新しい応用を産み出す「結合されたケーパビリティ(Combinative Capabilities)」の結果である(p.391)。この「結合されたケーパビリティ」は内外の学習の結果として得られる。内的な学習とは、再組織化やアクシデントであり、外的な学習とは、新たな人材や提携などを意味する。ここに企業の競争優位のダイナミズムがある。

また、コグットとザンダーと類似した観点において、ティース・ピサノ・シュエン(Teece, Pisano, and Shuen, 1997)は、「動的なケーパビリティ(Dynamic Capabilities)アプローチ」を提案する(p.509)。彼らによれば、このアプローチはコンピテンスや資源の結合がいかに発展し、展開されるのかを説明するものであるという(p.510)。「動的なケーパビリティ(Dynamic Capabilities)」とは、変化の激しい環境に対応していくために内外のコンピテンスを統合したり構築したり、

再形成したりする企業の能力だという(p.516)。そこで、「動的なケーパビリティ」から生じる競争優位は、「管理的および組織的なプロセス」、「特殊な資産ポジション」、「利用可能なパス(経路)」によって形成される(pp.519-522)。この「管理的・組織的プロセス」とは、企業内部の調整、統合、そして学習であり(p.519)、「特殊な資産ポジション」とは、特殊な技術的資産、補完的資産、構造的資産(特殊なガバナンス構造)などを意味する(p.521)。「利用可能なパス(経路)」とは、企業の進むところが現在のポジションと経路の関数になる、という意味である(p.522)。

このように、RBV研究は競争優位の源泉である企業内部の資源が動的なコンテキストにおいて、どのように蓄積、構築、発展していくかに関わって進展している。また、それらは分析単位として経済行為の「プロセス」それ自体に焦点を当て、RBVの静的なフレームワークでは暗黙的に所与としていた企業内部の資源や資産の蓄積や形成の過程を明らかにすることを狙いとしている。こうした動的なフレームワークが、変化の激しい状況で、競争優位の構築の理解を促進するのである。

### RBVの課題と展望

ここまで見てきたように、1980年代半以降、戦略マネジメント研究は経済的レントや高いパフォーマンスの源泉として企業が持つ諸資源やケーパビリティの役割を検討する形で深められてきた。とりわけRBVの誕生以来、その理論的發展はデムゼットの研究とペンローズの研究のそれぞれが持つ固有の理論フレームワークを踏襲する形で進んでいる。従って、RBV研究の理論的フレームワークは2つの異なるフレームワークの発展として捉えることができる。

デムゼットの研究を知的背景に持ち、経済的均衡モデルに依拠した「静的」なRBVの理論フレームワークは、企業の諸資源をその分析単位とし、独立変数として競争優位を生み出す資源や資産が従属変数の経済的レントを発生させるという理論構造を発展させてきた。ペンローズの研究に知的背景を持つRBV研究は、競争優位の源泉である企業内部の資源が経済的不均衡という動的なコンテキストにおいて、どのように蓄積、構築、発展していくかに関わって展開されている。これはRBV研究の中心理論が、競争優位における「経済的均衡」と「経済的不均衡における動的なプロセス」を扱ったものであり、その両者を互いに補完する統一的な枠組みを構築することができれば、更なるRBV研究の発展が見込まれることを示唆している。このような統一的な理論的フレームワークが構築できれば、そのフレームワークをもちいて、企業の競争優位の動態分析を実現できる。換言すれば、そのフレームワークによって我々は、一時点におけるある企業の状態や、競合他社の状態を考察できるばかりではなく、それ以前の状況や将来的な状況についての予測をも考察することができるのである。

そのために我々は、シュムペーター(Schumpeter)の大著、“*The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profit, Capital, Interest and Business Cycle*”, Cambridge:

Harvard University Press, 1934。(中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』上巻 岩波文庫 1951年)に回帰するのが適切である。シュムペーターこそ、経済や企業システムの構造変化を「経済的均衡」と「経済的不均衡における動的なプロセス」の統合的なフレームワークによって捉えた経済理論家なのである。

ここで簡単にシュムペーター (Schumpeter, 1934) を振り返るのが賢明であろう。

シュムペーターは、国民経済体系をひとつの循環が支配する「静態的」なものであると捉える。これは流通経済の組織において、あらゆる供給に対して経済のどこかで需要が待っており、個々人の経済は、他の人々の必要に対する生産の場所として現われ、そこでの収益は、これらの経済単位間で「分配」されるという経済的均衡を意味している。シュムペーターが描くこの均衡状態においては、全てが既存の経済慣行によって循環している「静態的体系」が維持される。ところが、彼がいうところの「静態的体系」とは静止を意味するものではない(邦訳 140-141頁)。これは年々歳々同じ経済循環が行われているという静態的な循環の軌道を示すものである。もちろん、そこでは社会的環境の圧力や技術的知識の変化は起こりえない。それらはすべて与件なのである。

しかし、この静態的な循環の軌道は変化する。シュムペーターは、動物的有機体の血液循環と比較しながら、経済という生命もまた同様の变化を経験するが、しかし、さらにそれ以外に例えば、駅馬車から汽車への変化のように、純粋に経済的「体系内部的」なものでありながら、連続的におこなわれず、その枠や慣行の軌道そのものを変更し、「循環」からは理解できないような変動を経験することになるという(邦訳 170-171頁)。つまり、経済活動には、これまでの循環の軌道を変化されるような大きな「イノベーション」、すなわち、経済的与件を激しく変化させる「新結合の遂行」が起こるのである。

ところが、先に触れた経済活動の「静態的体系」ではこのような根本的な「イノベーション」やその「変化のプロセス」を捉えることはできない。なぜなら、静態的考察方法はその微分的方法に基づく手段によっており、このような変化の結果を正確に予測できないばかりではなく、そのような生産革命の発生やそれにもなつて現れる現象を明らかにすることができないからだという(邦訳 173頁)。ここが経済的均衡モデルの限界である。

その限界を克服するために、シュムペーターは静態的な経済循環の軌道から、新たな循環の軌道を生み出す動的な「変化のプロセス」の解明を試みる。これが、彼の描く「経済の発展」であり、静態的な経済体系から「動的な」経済的行為を説明するものである。そしてこれは、「企業家」によって担われる「新結合の遂行<sup>7)</sup>」によって実現されるのである。この「新結合

---

7) シュムペーターは「新結合の遂行」には、5つの場合があるという。まず、ここであげた「新しい財貨、すなわち、消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産」、<sup>7)</sup>「新しい生産方法、すなわち」(次頁に続く)

の遂行」とは、独占利潤を求める企業家が既存の慣行の軌道の中から、生産諸手段を既存の評価よりも高い限界の評価の表明を通じて奪取し、それら生産手段を新たな形で「結合」ということである。このとき企業家が生み出した「新結合」、すなわち、「イノベーション」によって彼は一時的に独占利潤を享受することになる。彼はこのプロセスを後に、「創造的破壊」と称した（Schumpeter, 1942, p.83）

ところが、このような企業家の独占利潤は経済体系のダイナミズムの中にあっては長くは続かない。独占という魅力的な利潤の刺激のもとでは、新しい経営が続々と成立することになるからである。「新結合」が実現された産業部門では、完全な再編成が生産の増加、競争的闘争、旧式経営の排除などを伴って現れることになる。究極の結果として、より多くを生産しようとする衝動が価格の下落が生じるまでやまず、とどのつまり独占利潤の消滅が起こる。それは、ひとつの新しい均衡を導き、そこには新しいと件への適合が起こるのである。すなわち、動的な経済プロセスは、再び静態的なものへと収斂するのである。

このようなシュムペーターの経済的企業的世界観は次のような図1として単純化できる。

図1 シュムペーター的競争のプロセス

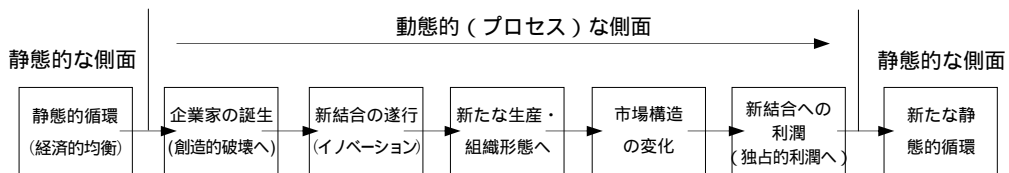
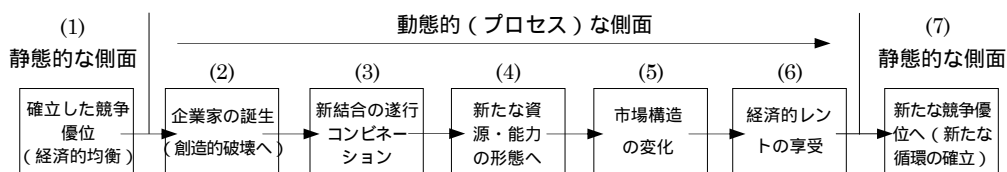


図1の「シュムペーター的競争のプロセス」を統一的なRBVの理論フレームの発展のために応用すると図2の「競争優位の確立のプロセス」のように転換できる。

ここで、図2の「競争優位の確立のプロセス」のスキームを通じて統一的なRBVの理論フレームの発展の可能性を吟味すると、図2における(1)と(7)はまさに経済的均衡モデルに依拠した静的なRBVの理論フレームワークに対応することがわかる。ここでは、分析単位として企業の諸資源を位置づけ、独立変数として競争優位を生み出す条件を持った資源があり、それが従属変数としての経済的レントが発生させる。この静的な均衡モデルにおいては、経済

ち、当該産業部門において、實際上未知な、生産方法の導入」や「新しい販路の開拓、すなわち当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓」、「原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得」、そして最後に「新しい組織の実現」などである。詳細は、Schumpeter, J.A. (1934)., *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profit, Capital, Interest and Business Cycle*, Cambridge: Harvard University Press, 1934. (中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』上巻 岩波文庫 1951年。)邦訳182-183頁を参照されたい。

図 2 競争優位の確立のプロセス



的レントは持続的である。ここでの代表的な RBV 研究は、既に触れたりチャード・ルメルト (1984), ジェイ・バーニー (1986, 1991, 1997, 2002), マーガレット・ペタラフ (1993) などである。

ところがこうした経済的均衡を重視した静的な RBV の理論フレームワークは、他の諸現象に対する軽視を招かざるを得ない。それは、経済的レントを生み出す諸資源がいかに形成され発展していくのか、また知識や資源はどのように学習・獲得されていくのか、という点を解明できない。RBV における動的なフレームワークは、まさにこの点に関わって進展しており、図 2 における (3), (4), (5), (6) に対応する。ここでの代表的な RBV 研究は、既に触れたデリックとクール (1989), コグットとザンダー (1992), ティース・ピサノ・シュエン (1997) などである。

こうして図 2 の「競争優位の確立のプロセス」のスキームを通じて統一的な RBV の理論フレームの発展可能性を吟味すると、これまでのところ RBV には、新たな資源やケーパビリティの創造を担う企業家の役割、すなわち、図 2 における (2) の過程が欠如していることがわかる。換言すると、RBV 研究は新しい資源やケーパビリティを内生的に創造する企業家の役割に関する説明が求められることを示唆している。そして、まさにこの空白を埋めることが RBV の更なる理論的發展における中心課題と見なされる。

もちろん、一部において資源やケーパビリティの利用、または競争優位を確立するうえで企業家の果たす役割やそのパーセプションの重要性を強調する諸研究も台頭してきている (Barney and Tyler, 1992; Casson, 2000, 2004; Tokuda, 2004)。しかしながら、これらの議論を含め、新しい資源やケーパビリティの内生的な創造に対して企業家が果たす役割については、十分な議論が展開されていない。さらにこの点を補いながらも、「経済的均衡」と「経済的不均衡における動的なプロセス」を統一的に捉える枠組は、その内部の分析単位の整合性や内的に無矛盾な形態において構造化する必要がある。この点についても RBV 研究はほとんど着手していないのである。

## 結 語

本稿の目的は、RBV の多様化した理論状況を克服するために、諸学説の発展的關係を系統的に整理し、RBV の今後の展開方向を模索することであった。

デムゼッツの研究を知的背景に持ち、経済的均衡モデルに依拠した「静的」な RBV の理論フレームワークは、企業の諸資源をその分析単位とし、独立変数として競争優位を生み出す資源や資産が従属変数の経済的レントを発生させるという理論構造として発展してきた。ペンローズの研究に知的背景を持つ RBV 研究は、競争優位の源泉である企業内部の資源が、経済的不均衡という動的なコンテキストにおいて、どのように蓄積、構築、発展していくかに関わって展開されている。

RBV 研究の中心理論は、競争優位における「経済的均衡」と「経済的不均衡における動的なプロセス」を扱ったものであり、その両者を互いに補完する統一的な枠組みを構築することができれば、更なる RBV 研究の発展が期待できる。そのために我々は、シュムペーターに回帰することが適切である。

「経済的均衡」と「プロセス」を統一的なフレームワークで扱うことができれば、そのダイナミックなフレームワークをもちいて、企業の持続的競争優位の動態分析が可能になる。つまり、そのフレームワークによって我々は、一時点におけるある企業の状態や、競合他社の状態を考察できるばかりではなく、それ以前の状況や将来的な状況についての予測をも考察することができるのである。RBV をこのように動的な側面から発展させていけば、少なくとも戦略研究における知識の発展を静的な狭い箱の中に閉じこめることはないであろう。

## 参考文献

1. Andrews, K.R. (1971), *The Concept of Corporate strategy.*, Homewood., IL; Dow Jones-Irwin., 1971. (山田一郎訳『経営戦略論』第二版産業能率短期大学出版部 1977年.)
2. Ansof, I. (1965), *Corporate Strategy.*, McGraw-Hill., 1965. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学短期大学出版部 1962年.)
3. Bain, J.B. (1959), *Industrial Organization.*, New York: John Wiley and Sons., 1959.
4. Barney, B.J. (1986), "Strategic Factor Market: Expectation, Luck, and Business Strategy.", *Management Science.*, Vol. 32., No.10., October., 1986., pp.1231-1241.
5. Barney, B.J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.", *Journal of Management.*, Vol.17., No. 1., pp.99-120., 1991.
6. Barney, B.J. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition. Prentice-Hall., 2002. (岡田正大訳『企業戦略論 競走優位の構築と持続』上巻, ダイヤモンド社 2003年.)
7. Barney, J.B, and Tyler, Beverly. (1992), "Top Management Team Attributes and Sustained Competitive Advantage." In Gomez-Mejia., Luis. R., and Lawless, W. Michael (ed.)(1992),

- Advances In Global High-Technology Management.*, Vol.2., pp.33-47., 1992.
8. Barney, B.J. and Arikan, A.M. (2001), "The Resource-based View: Origins and Implications" In Hitt, Freeman., and Harrison. (ed.)(2001), *The Blackwell HandBook of Strategic Management.*, Blackwell Publishers, Ltd., 2001.
  9. Casson, M. (2000), " An Entrepreneurial Theory of the Firm. " In Foss, N., and Volker, V.(ed)(2000), *Competence, Governance, and Entrepreneurship.*, Oxford University Press., 2000.
  10. Casson, M. (2003), *The entrepreneur: An economic theory.* (2<sup>nd</sup> ed.), Edward Cheltenham., 2003.
  11. Chandler, A.D. (1992), "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise.", *Journal of Economic Perspective.*, Vol. 6., No. 3., Summer., 1992., pp.79-100.
  12. Collis, D.J. and Montgomery, C.A. (1995), Competing on Resources: Strategy in the 1990s., In *Harvard Business Review on Corporate strategy.*, Harvard Business School Press., 1995., pp.33-62.
  13. Cool, K. and Shendel, D. (1988), " Performance Differences Among Strategic Group Members. " *Strategic Management Journal.*, Vol.9., 1988., pp.207-223.
  14. Conner, K.R. (1991), " A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five School of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? ", *Journal of Management.*, Vol.17., No.1., 1991., pp.121-154.
  15. Demsetz, H. (1973), "Industry Structure, Markets Rivalry, and Public Policy." *Journal of Law and Economics.*, Vol.16., pp.1-9., 1973.
  16. Dierickx, I and Cool, K. (1989), "Asset Stock and Sustainability of Competitive Advantage." *Management Science.*, Vol. 35., No. 12., December., 1989., pp.1504-1511.
  17. Dosi G., Nelson, R.R., and Winter, S.G. (2000), " The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities.", In Dosi, G., Nelson, R.R, and Winter, S.G, (ed.)(2000)., *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities:* Oxford University Press, 2000.
  18. Foss, J.N.(1995), " An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm. ", In Montgomery, C.A. (ed.)(1995), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis.*, Kluwer Academic Publishers., pp.1-17., 1995.
  19. Foss, J.N. (1997), "Resource and Strategy: A Brief overview of Themes and Contribution.", In Nicolai J. Foss. (ed.), *Resource Firms And Strateg : A Reader in the Resource-Based Perspective.*, Oxford University Press., pp.3-18., 1997.
  20. Foss, J.N.(1997), " Resource and Strategy: Problems, Open Issue, and Ways Ahead.", In Nicolai J. Foss.(ed.), *Resource Firms And Strategy : A Reader in the Resource-Based Perspective.*, Oxford University Press., pp.345-365., 1997.
  21. Foss, J.N. (2000), " Equilibrium vs. Evolution in the resource-based perspective: The conflicting legacies of Demsetz. " In Foss, N.J. and Robertson, P.L. (ed)(2000), *Resources, Technology, Strategy: Explorations in the resource-based perspective.*, pp.11-30., Routledge., 2000.
  22. Foss, J.N. and Knudsen, T. (2003), " The Resource-Based Tangle: Toward a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. ", *Managerial and Decision Economics.*, No.24., pp.291-307, 2003.
  23. Grant. R.M. (1991a), "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implication for strategy Formulation." *California Management Review*, Spring., 1991., pp.115-132.
  24. Grant. R.M. (1991b), *Contemporary Strategy Analysis: Concept, Techniques, Applications.*, (3<sup>rd</sup> ed.), Blackwell., 1998.
  25. Henry, H.W. (1967), *Long-Range Planning Practices In 45 Industrial Companies.*, Prentice-Hall., 1967. ( 大関幸一・井上如訳 『システムズ・アプローチによる長期計画の実際』ダイヤモンド社 1969年.)



26. Hofer, C.W. and Schendel, D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts.*, West Publishing Company., 1978. (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎共訳『戦略策定』千倉書房1980年.)
27. Jacobson, R. (1988), "The Persistence of Abnormal Returns.", *Strategic Management Journal.*, Vol.9., 1988., pp.415-430.
28. Kogut, B. and Zander, U. (1992), "Knowledge of The Firm, Combinative Capabilities, and The Replication of Technology." *Organization Science.*, Vol.3., No.3., August., 1992., pp.383-397.,
29. Kuhn, T.S. (1962)., "*The Structure of Scientific Revolutions.*" The University of Chicago Press., 1962. (中山茂訳, トーマス・クーン著『科学革命の構造』みすず書房.1971年)
30. Langlois, R.N and Robertson, P.I. (1995), *Firms, Market and Economic change: A Dynamic Theory of business institutions.*, Routledge., 1995.
31. Langlois, R.N. and Foss, N.J. (1999), "Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization.", *Kyklos.*, Vol.52., pp.201-218., 1999.
32. Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R, and Guth, W.D. (1965), *Business Policy: Text and Cases.*, Homewood., 1965.
33. Lippman, S.A. and Rumelt, R.P. (1982), "Uncertain imitability: an analysis of inter firm deficiency under competition.", *The Bell Journal of Economics.*, Vol.13., No.2., pp.418-438., Autumn., 1982.
34. Mahoney, J.T. (1995), "The Management of Resources and the Resource of Management." *Journal of Business Research.*, Vol.33., 1995., pp.91-101.
35. Mason, F. (1949), "The Current state of the Monopoly Problem in the U.S.", *Harvard Law Review.*, Vol.62., pp.1265-1285., 1949.
36. Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning.*, Prentice Hall., 1994. (中村元一監訳『戦略計画：創造的破壊の時代』産能大学出版部2003年.)
37. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided tour through the wilds of strategic management.*, The Free Press., New York., 1998. (斎藤嘉則監訳『戦略サファリ 戦略的マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社1999年.)
38. Nelson, R.R, and Winter, S.G. (1982), *Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press Of Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, and London, England., 1982.
39. Nelson, R.R. (1991), "Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?" *Strategic Management Journal.*, Vol.1., pp.261-74., 1991.
40. Penrose, E.T. (1995), *The Theory of The Growth of The Firm.* Third Edition With a new Foreword by the author., Oxford; New York : Oxford University Press., 1995. (末松玄六監訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社1962年.)
41. Peteraf, M. (1993), "The Cornerstone of Competitive Advantage: A resource-based views." *Strategic Management Journal.*, Vol.14., pp.179-191., 1993.
42. Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries And Competitors.*, The Free Press., 1980. (土岐・中辻萬治・服部照夫訳『新訂 競争戦略』ダイヤモンド社1995年.)
43. Prahalad and Hamel. (1990), "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review.*, May-June., pp-79-91., 1990.
44. Ricardo, D. (1817), *On the principles of political economy and taxation.*, London: John Murray. (邦訳, D.リカード(1973)『経済学及び課税の原理』竹内謙二訳, 東京大学出版会.)
45. Richardson, G.B. (1972). "The Organization of Industry.", *The Economic Journal.*, Vol.82., September., pp.883-896., 1972.
46. Rumelt, R.P. (1984), "Toward a strategic theory of the firm.", In R.B Lanmb. (ed.)(1984),

- “*Competitive strategic management.*”, pp.556-570., Prentice-Hall., 1984.
47. Rumelt, R.P. (1991), “How Much Does Industry Matter?”, *Strategic Management Journal.*, Vol.12., 1991., pp.167-185.
48. Rumelt, R.P., Schendel, D and Teece, D.J. (1991), “Strategic Management And Economics.”, *Strategic Management Journal.*, Vol.12., pp.5-29., 1991.
49. Rumelt, R.P., Schendel, D and Teece, D.J. (1995), *Fundamental Issues in Strategy.*, Harvard Business School Press., 1995.
50. Scherefer, F.M. (1996), *Industry Structure, Strategy, and Public Policy.*, Harper Collins., 1996.
51. Schulze, W.S. (1994), “The Two Schools of Thought In Resource-Based Theory: Definitions and Implications For Research.”, *Advance in Strategic Management.*, Vol.10A., pp.127-151., 1994.
52. Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profit, Capital, Interest and Business Cycle*, Cambridge: Harvard University Press., 1934. (中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論β』上巻 岩波文庫 1951年.)
53. Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profit, Capital, Interest and Business Cycle*, Cambridge: Harvard University Press., 1934. (中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』下巻 岩波文庫 1951年.)
54. Schumpeter, J.A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy.*, Harper Perennial., 1942. (中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済社 1995年.)
55. Simon, H.A. (1997), *Administrative Behavior.*, (3<sup>rd</sup>). New York, Macmillan., 1997 (松田武彦・高柳暁・二村敏子(訳)『経営行動』ダイヤモンド社 1997年.)
56. Steiner, G.A. (1969), *Top Management Planning.*, Macmillan., 1969.
57. Teece, D.J. (1984), “Economic Analysis and Strategic Management.”, *California Management Review.*, Vol.26., No.3., Spring., 1984., pp.87-110.
58. Teece, D.J., Pisano, G, and Shuen, A. (1997). “Dynamic Capabilities and Strategic Management.” *Strategic Management Journal.*, Vol.18:7., pp.509-533., 1997.
59. Teece, D.J., Pisano, G, and Shuen, A. (2000). “Dynamic Capabilities and Strategic Management.” In Dosi Giovanni, Nelson R.R, and Winter, S.G. (ed.). *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities:* Oxford University Press., pp.334-362., 2000.
60. Tokuda, A. (2004), “Amending the Resource-based view of Strategic Management from an Entrepreneurial Perspective.”, Economic and Management Discussion Paper: Ref.No.18., Business school of The University of Reading., 2004.
61. Wennrnerfelt, B. (1984), “A Resource-based View of the Firm.”, *Strategic Management Journal.*, Vol.5., 1984., pp.171-180.
62. Winter, S.G. (1995), “Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines, And Replication.”, In Montgomery, C.A. (ed.)(1995), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis.*, Kluwer Academic Publishers., pp.147-177., 1995.