

研 究

リソース・ベース理論と企業戦略

岩 谷 昌 樹

目 次

はじめに

リソースと持続的な企業成長

- 1) Wernerfelt と Barney からのスポットライト
- 2) Grant による枠組み設定

リソース・ベースのケイパビリティ

- 1) 企業戦略のトライアングルの構築
- 2) ユニークなリソースへの着目

リソース・ベース理論の展開

- 1) 他のセオリーとの整合性
- 2) 視点の広がりと実用性の強化
- 3) グローバル企業への適応

おわりに

は じ め に

企業の競争優位の源泉を企業内の経営資源に求める「リソース・ベースト・ビュー (resource-based view, 経営資源に基づいた視点)」および、その見解を揺るぎないロジックで展開する「リソース・ベース理論」が、企業戦略において重要な考え方を示すものとして定着しつつある。

このようなリソース・ベース理論は、Penrose の企業成長論¹⁾ にアイデアの源泉を求めることができる。つまり、企業によって異なる内部のリソースが、その企業独自のケイパビリティ (能力) を形成し、それが企業に競争優位を与えるという捉え方である。

現在では、この Penrose の視点を基盤とした、企業のリソースに焦点を合わせる見方の根底にあるものは、次の 3 点であるとされる²⁾。

持続的競争優位を左右する要因は、所属する業界の特質ではなく、その企業が業界に提供するケイパビリティである

1) Penrose, E. T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959. (末松玄六訳『会社成長の理論』第二版 ダイアモンド社 1980 年)

2) Barney, J. B. / 邦訳「リソース・ベースト・ビュー」, 『Diamond Harvard Business Review』 May 2001, 80 ページ。

稀少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティ（rare and costly to imitate capabilities）は、他のタイプのリソースよりも、持続的競争優位をもたらす要因となる可能性が高い企業戦略の一環としてこの種のケイパビリティの開発を目指し、そのための組織が適切に編成されている企業は、持続的競争優位を達成できる

リソース・ベースで見える場合の企業は、このようなケイパビリティによって差がつくものであり、とりわけ、卓越した人材のナレッジ・スキルや、テクニカル・システム、マネジメント・システム、価値観・規範のセットからなるコア・ケイパビリティ（core capability）が、リソースによってつくられると見なされる³⁾。

この点でリソース・ベース理論は、コア・コンピタンス（顧客に対して、他社にはまねのできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力）⁴⁾の論理を補うものとなる。

さらには、それだけにとどまらず、その他の関連するいずれの見解との間でも、生産的な対話（productive dialogue）を生むことができる理論であるという点で、その有用性が注目されている⁵⁾。

それでは、このリソース・ベース理論は、Penrose の企業成長論以後、どのように展開され、コア・コンピタンス経営といったリソースに注目したかたちの戦略論や、その他の有力な企業論（取引コストアプローチ）などとつながりを持つほどまでにいたったのであろうか。

この点を探るために本稿では、リソース・ベース理論が、特に企業戦略の有力な視点として形成されるまでの過程を探ることにしたい。

リソースと持続的な企業成長

1) Wernerfelt と Barney からのスポットライト

通常、企業は、リソースにもとづいて製品やサービスを提供する。その点では、リソースと企業の生産活動というものは、同じコインの表と裏の関係にある。

ほとんどの製品やサービスは、リソースの組み合わせによって形付けられている。これがコインの表にあたるものである。したがって、コインの裏は、リソースにあたる。リソースこそが、製品をつくることや、サービスをもたらすために用いられるのである。

3) Leonard-Barton, D., " Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development ", *Strategic Management Journal* , Vol.13 , 1992 , pp.111-125.

4) Hamel , G.and Prahalad , C.K.著 / 一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社 1995 年 , 11 ページ。

5) Conner , K.R., "A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics : Do We Have a New Theory of the Firm ? ", *Journal of Management*, Vol.17, 1991, pp.121-154.

そこで、このコインの裏側にあたるリソース・サイドに着目して、そこに新たな企業戦略の分析にとって有用な視点を見出そうとしたのが、Wernerfelt であった⁶⁾。Wernerfelt は特に、企業成長にとって有益なリソースとは何であるのかについて明らかにしようとした。

その際、論理構築のベースとした見解が、企業を幅の広いリソースのセットとして考察するアイデアを示した Penrose の発展性のある研究（seminal work）であった⁷⁾。

Wernerfelt は、この Penrose による、企業が成長するために活用できるリソースを捉える視点は、企業がさらなる成長（例えば多角化など）を図る際に、いくつかのキー・イシューを考えるための基礎をもたらしものであることを明らかにした。このことは、今後のリソース・ベース理論の発展の機会を大きくした。

つまり Wernerfelt は、企業成長では、特にリソース・ベースで戦略を策定していくことが、利益につながる点に光を当てたのである。このとき、Wernerfelt が、企業成長のキー・イシューと見なしたものは、次のようなものであった⁸⁾。

企業が持っているリソースのうち、どれが多角化の基盤をなすべきか
多角化を通じて開発されるべきリソースはどれか
どの順序で、どの市場に多角化をしていくべきか
多角化のために吸収したい企業は、どの企業であるか

こうしたキー・イシューに取り組む際には、その企業が有しているリソースを調べることが有効なものとなる。ここで言うリソースとは、ブランド・ネームや、企業内の技術的なナレッジ、人材のスキル、取引関係、機械、事務処理の能率、資金などである。

これらのリソースを活用することで、他社によるキャッチアップが容易ではない状況をつくり出すことが、リソース・ベースの企業戦略となるのである。

ここで言う戦略とは、単に事業活動を行なう市場をつくり出すだけでなく、戦略をたてるために必要となるリソースを入手できる市場を創出するための多角化も含むものである。リソース・ベース理論では、この後者の多角化の必要性を主張するところに特徴がある。

Barney は、そうした市場を ‘strategic factor market’ であると示した⁹⁾。このように、戦

6) Wernerfelt, B., “A Resource-based View of the Firm”, *Strategic Management Journal* Vol.5, 1984, pp.171-180.

7) Penrose による企業成長論は、“Biological Analogies in the Theory of the Firm”, *The American Economic Review*, Vol.42, No.5, December 1952, pp.804-819.にその契機を見ることができる。

8) Wernerfelt, B., *op. cit.*, p.172.

9) Barney, J. B., “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy”, *Management* (次頁に続く)

略的にマーケットを保有することで、企業は、将来において活動できる見込みをより確実なものにできるとともに、そのマーケットで得るリソースを持続的な競争優位の確立につなげることができるのである。

このため、Barney は、戦略の価値というものに対する、より正確な洞察を行なっていくために、競争的な企業環境の分析、企業が持っている組織的なスキルやケイパビリティの分析、の2つが促進されなければならないことを指摘したのである。

2) Grant による枠組み設定

この指摘がなされた1980年代に、戦略論で主流となっていたのは、Porter による産業構造の分析や、PPM (Product Portfolio Management) 分析などであった。つまり、企業の外部環境のほうに関心が集まっていたのである。

そこでは、企業のリソースやスキルが戦略に結びつくという発想は、ほとんど軽視された状態であった。この理由を Grant は、次の2つの点にあると突き止めた。

ひとつは、リソース・ベース理論が、単独で統合しているフレームワークをつくり出すためのさまざまな貢献が不足していることである。そして、いまひとつは、その理論を実証して、インプリケーションを示すことで発展させるような努力が不足していることである¹⁰⁾。

こうした点を踏まえて、Grant は、リソース・ベースから戦略策定にアプローチしていくための枠組みを提示した。それは、次のような5段階の手順からなるものである¹¹⁾。

企業のリソースについて分析すること

企業のケイパビリティを評価すること

そうした企業のリソースとケイパビリティが利益を生み出す可能性（すなわち競争優位性）を分析すること

これにもとづいて戦略を選択すること

企業のリソースとケイパビリティのプールを拡大して、向上すること

この5段階に見られるように、Grant によるリソース・ベース理論の展開で革新的だったのは、リソースとケイパビリティとを明確に分けたことにあった。

ここで、リソースとは、生産プロセスの中に投入されるものであり、分析の基本単位である

Science, Vol.32, No.10, October 1986, p.1231.

10) Grant, R. M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implication for Strategy Formation", *California Management Review*, Spring 1991, p.115.

11) *Ibid.*, p.115.

とされた。このリソースには、そのままの状態ではインプットができるものもあれば、他のリソースとの調整や結合を必要とするものもある。

こうしたリソースの1組（a team of resources）を生産的な活動につなげていけるような力量が、ケイパビリティにあたるものとなる。つまり、リソースは企業のケイパビリティが生じるところであり、さらにそのケイパビリティが、企業の競争優位を生じさせていくのである¹²⁾。

したがって、リソース・ベースで考える場合、企業のリソースとケイパビリティのプールを拡充するためには、戦略的な方向づけが求められることになる。

リソースが増えることは、ケイパビリティを構成する要素が増すことを意味し、その増やし方が戦略的であるならば、そこで形成されるケイパビリティは、その企業の未来における競争優位をもたらす基礎を形づくることを可能にする。

Grant が指摘したのは、そうしたケイパビリティを企業戦略の中心にすえて、企業成長が持続するための競争優位を追求していけるメカニズムが構築できるかどうか、という点であった。

それには、その企業の個性を最大限に伸ばしていけるような、戦略のデザイン（the design of strategies）が求められるのである。このようなデザインへのコンシャスネス（意識）は、上に述べた5段階のうちの、特に、戦略の選択（あるいは企業ドメインの設定）と、リソースとケイパビリティのプール拡大と向上（つまり成長戦略の方向づけ）にとって重要な役割を担うことになる。

こうした Grant の枠組み設定によって、リソース・ベース理論は、企業の実証研究を行なう際の有力な視点となった。その場合には、サーベイの対象とする企業のケイパビリティは何であり、それがいかに競争優位の仕組みをつくり出しているか、ということに焦点が置かれた。

リソース・ベースのケイパビリティ

1) 企業戦略のトライアングルの構築

ボストン・コンサルタント・グループ（BCG）のシニア・ヴァイスプレジデントらが、世界最大の小売業者となったウォルマートなどの分析を通じて見出したのは、ケイパビリティに基づく競争（capabilities-based competition）における次のような原則であった¹³⁾。

企業戦略を構成する要素は、製品や市場ではなく、ビジネス・プロセスそのものである
競争で成功するには、企業のキー・プロセスを、顧客に優れた価値を連続してもたらす戦

12) *Ibid.*, p.119.

13) Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L. E., "Competing on Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, March-April 1992, p.62. (邦訳「ケイパビリティに基づく経営戦略」, *Harvard Business Review* 編『経営戦略論』ダイヤモンド社 2001年, 28ページ)

略的ケイパビリティに変換できるかどうかにかかっている

企業は、伝統的なSBU（Strategic Business Units：戦略的事業単位）や各機能を結び付け、それらを超越するようなインフラへの戦略的投資によって、そうしたケイパビリティを創造する

それは、ケイパビリティが必然的に機能を横断するものであるからであり、CEO（Chief Executive Officer；最高経営責任者）が、こうしたケイパビリティに基づく戦略を率先して行なうことになる

このように、自らの揺るぎないビジネス・プロセスを創り出し、それを自社特有のケイパビリティとする企業は、活動地域や取扱製品の幅、ならびに事業領域のそれぞれの面での拡大を実現していける。

これは、企業成長の新しいロジックである、“The Capabilities Predator（ケイパビリティを糧にした成長）”¹⁴⁾を示すものとなる。

このケイパビリティは、優れた企業戦略を打ち立てる際に欠かせない3つの要素である、リソース、ビジネス、オーガニゼーションをバランス良く整えるための洞察力（insight）を与える。

このリソース、ビジネス、オーガニゼーションが「企業戦略のトライアングル」¹⁵⁾となって互いに連動し合い、一つのシステムとして確立するには、まず必要なリソースへの投資を重ねることが求められる。

そうした継続的な投資によって、リソースを用いることのできるビジネスの種類が定まってくる。それに続いて、オーガニゼーションによる調整を行なうことで、戦略は有益なものとなるのである。

2) ユニークなリソースへの着目

昨今の企業戦略論において重要視されるものが、このトライアングルの一つに含まれるリソースである。リソース・ベースト・ビューによると、企業は「有形、無形の資産とケイパビリティの異なる集合体」¹⁶⁾として捉えられる。

14) *Ibid.*, p.65. (同上訳書 41 ページ)。

15) Collis, D. J. and Montgomery, C. A., “Creating Corporate Advantage”, *Harvard Business Review*, May-June 1998, p.72. (邦訳「資源、事業、組織を連動させた企業戦略」同上訳書 59 ページ)。

16) Collis, D. J. and Montgomery, C. A., “Competing on Resources : Strategy in the 1990s”, *Harvard Business Review*, July-August 1995, p.119. (邦訳「コア・コンピタンスを実現する経営資源再評価」同上訳書 97 ページ)。

これは、全く同じ経験や、全く同じリソースやスキル、組織能力を持つ企業は、2 社とないという考え方である。このように企業は、自社でしか持ち得ないリソースに基づいた戦略によって、市場での競争を行なっていくことができる。

しかし、そのためには、そのリソースが市場にとって本当に価値を生み出し得るものであるかどうかを確かめなければならない。つまり、リソースを細かく分解して、ユニークな（すなわち独特な）リソースを明確にすることが欠かせないのである。それには、次のような 5 つの分析をリソースに対して行なうことが必要である¹⁷⁾。

模倣不可能性（inimitability）

リソースが模倣されにくいものであるかどうか

耐久性（durability）

リソースが市場での価値を持ち続けられるかどうか

充当可能性（appropriability）

リソースがもたらす価値を企業ネットワークによって確実に手にできるかどうか

代用可能性（substitutability）

リソースを顧客の期待どおりに、なおかつ他社よりも卓越したアプローチによって提供できるかどうか

競争上の優索性（competitive superiority）

他社のリソースと比べて、実際により優れたリソースが何であるのかを評価すること

こうした分析は、リソースをいくつか組み合わせて、他社に比べて優位性を追求するためにも重要な取り組みとなる。ユニークなリソースは単独だけでは付加価値を生みにくく、その良さを発揮できるように、パッケージングして活用していくことが求められるからである。

多くの企業にとって、競争力があって価値のあるリソースというのは、無形のもの（ケイパビリティ、ノウハウ、ブランドなど）がほとんどである。そうした種類のリソースは、長期にわたる継続的な投資によって、アップグレードなものにしていくことができるのである。

リソース・ベース理論の展開

1) 他のセオリーとの整合性

リソース・ベース理論が、上記のようにケイパビリティについて本格的に取扱うようになっていったことで、企業のリソースに焦点を合わせる理論家も、その論理展開を促進するような

17) *Ibid.*, pp.120-124. (同上 102～111 ページ)。

セオリーとの調和や融合を試み始めていた。

そのセオリーとは主に、戦略的マネジメント、取引コストアプローチによる組織の経済学、産業組織論の分野である。

戦略的マネジメントは、SWOT分析（組織を取り巻く外部環境に潜む機会や脅威を考慮した上で、その組織の強みと弱みを評価する分析方法）が含まれるように、企業のユニークなケイパビリティ（技術的なノウハウや経営スキルなど）を持続的な競争優位の源泉として見なすため、リソース・ベース理論との接続は容易であるとされる。

それは、どちらのアプローチにおいても企業の持続的な競争優位の基礎（cornerstones）¹⁸⁾を、リソースの異質性（heterogeneity）に置くからである。戦略的マネジメントは、そうした異質なリソースを効果的に用いていくことに主眼が置かれる。

そこで、どのリソースが異質であり、その企業にしか持ち得ないものであるのかを明らかにするのは、リソース・ベース理論が有益な視点を提示する。

これは、マネジャーの意思決定にも大いに役立つことになる。その意味で、リソース・ベース理論は、戦略的マネジメントの論理的な拡張（a logical extension）¹⁹⁾と見なすことができる。

また、リソース・ベース理論は、取引コストによって企業活動の形態を取り決める場合にも有用な見解をもたらす。企業は取引をコスト・ベースによって、自社に内部化して調達するか、外部に任せて行なうかを決定する。

つまり企業は、定期的に取引のあり方を見直して、取引コストがより削減できる状態になるように、事業構造のリデザインを続けるのである。

ただ、ここで考えられることは、すべてをコスト・ベースで捉えることで、企業成長にとって重要な役割を果たすことになるリソースを開発する機会を逃してしまっていないかどうか、という点である。

そこで、リソース・ベースという視点も含めることで、あらゆる取引活動をコストの節約で見るだけにとどまらず、多少コストがかかっても組織内部において取扱うことが企業成長につながるリソースは何であるのかを見出せることができる。

さらに、リソース・ベースは、いわゆる産業組織論ともつながりを持つものでもある。産業組織論で代表的な論者は、Porterであり、そこでの企業戦略の在り方は競争（competition）

18) Peteraf, M. A., "The Cornerstones of Competitive Advantage : A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol.14, 1993, p.185.

19) Barney, J. B. and Zajac, E. J., "Competitive Organizational Behavior : Toward an Organizational-Based Theory of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol.15, 1994, p.6.

がキー・コンセプトとして展開される²⁰⁾。

両理論の決定的な違いは、個別企業のレベルでその内部環境を捉えるのか（リソース・ベース理論）、それとも産業構造という大きな視野から企業の外部環境を探っていくのか（産業組織論）という、視点の大小にある。

このように、論理を展開していく際の視野に大小の違いはあるが、リソース・ベース理論から企業の競争力を定めるキー・ファクターを示し、それを産業組織論というマクロ的な視点から再認識することで、リソース・ベース理論のさらなる発展も可能となり、修正すべき箇所も明らかにすることができる。

このように、リソース・ベース理論は、以上のような領域で蓄積された見解と、いっせいに会話（conversation）のできるフレームワークを持った、良質な経営科学（good management science）²¹⁾ であるとさえ言われた。

2) 視点の広がりと実用性の強化

実際に、リソース・ベース理論に様々な改良がほどこされ、企業の戦略策定により有用な分析ツールとなるように近づけられていったことが、1990年代におけるリソース・ベース理論の展開上、ひとつの大きな特徴となった。

例えば、Barney and Hansen は、競争優位につながるものとして、信頼性（trustworthiness）を追加することで、成長戦略に成功する企業と、そうではない（さらにはそれを策定すらもできない）企業との違いを示そうとした²²⁾。

その分析では、企業の取引関係における信頼の度合いに視点が注がれた。つまり、企業がどのような信頼関係の状況にある場合、その信頼というものを競争優位につなぐことができるか、という点を取り上げているのである。

これは、かつて Williamson が企業論に導入したコンセプトである「機会主義（opportunism）」²³⁾、すなわち取引相手を誰にするかによって取引コストが大きく変化するという、取引上の問題に関する基本的なファクターを取り上げている点で、取引コスト理論²⁴⁾の拡張となるものでも

20) Porter, M. E. 著 / 土岐坤ほか訳『競争の戦略』ダイヤモンド社 1982年など。

21) Mahoney, J. T. and Pandian, J. R., "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992, p.363.

22) Barney, J. B. and Hansen, M. H., "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol.15, 1994, pp.175-190.

23) 機会主義に関しては、Williamson, O. E. 著 / 浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社 1980年、44～48ページ参照。

24) 取引コスト理論の代表的な論者は、前述の Williamson と、その理論に大きな示唆を与えた Coase（宮沢健一ほか訳『企業・市場・法』東洋経済新報社 1992年など）である。この理論では、市場と企業は、
（次頁に続く）

あった。

ここでは、取引関係における信頼を、限られた取引機会しか持たない「弱いかたちの信頼（weak form trust）」、ガバナンスの工夫から取引コストを相手にも負わす「いくぶん強いかたちの信頼（semi-strong form trust）」、中核のもの（hard-core）との「強いかたちの信頼（strong form trust）」の3種類に分けて、それぞれの場合での信頼と競争優位の関係が検討されている²⁵⁾。

こうした分類から明らかにされたのは、信頼はそれ自体では、そのまま競争優位とはならないが、各状況に応じた対処を行なうことで、競争優位を呼び起こすことができる、という点にあった。

一方で、Hart は、これまでマネジメントの理論が、自然環境を取り入れる活動を怠っている点を強調し、リソースの中でも天然のもの（natural-resource）に的をしばった論理を提唱した²⁶⁾。

それは、リソース・ベース理論の適用から、企業が自然環境との関係性にもとづいて追求することのできる競争優位を示す 'a natural-resource-based view of the firm' の展開であった。

ここでは、その見解にもとづいて、変化する環境下で、企業が天然のリソースといかにに関わり合い、それを企業成長のためにどう開発していくかについて、汚染防止（pollution prevention）、製品スチュワードシップ（product stewardship）、持続可能な発展（sustainable development）という3つの戦略のフレームワークが提示されている²⁷⁾。

これらの戦略での競争優位は、それぞれ、排出物や排水、廃物を最小化することによる低コスト、製品のライフサイクル・コストを最小化することによる競争的な地位の確立、企業成長を妨げる環境を最小化することによる未来での市場の獲得、に置かれる。

Grant がすでに明らかにしているように、企業の競争優位というものは、その優位性をつくり出すケイパビリティが、競争相手から模倣されにくいリソースを基盤とする場合に、初めて持続的なものとなる。

そこで、企業がさらなるケイパビリティを創出するためには、企業外部から新しいリソースを入手することが必要となる。Hart は、その際には自然環境がもたらす制約や変化に十分配慮しなければならないことを指摘し、リソース・ベース理論に「環境」というコンセプトを導入

それぞれひとつの制度であり、そのどちらかを選択することで、取引コストをより効率良く節約できるか
が大きな関心ごとになる。その意味でこの理論は、比較制度論的アプローチともいわれる。

25) Barney, J. B. and Hansen, M. H. *op. cit.*, 1994, pp.177-188.

26) Hart, S. L., "A Natural-Resource-Based View of the Firm", *Academy of Management Review*, Vol.20, No.4, 1995, pp.986-1014.

27) *Ibid.*, pp.991-998.

することで、それが将来の競争優位に大きな影響を与えることを示したのである。

そうした環境要因がクリアできる場合に、適したリソースを手にすることができ、それによって持続可能な経済活動を容易にするケイパビリティも身に付けることができるようになる。

他方、Miller and Shamsie は、このリソース・ベース理論を実証的に試すものとして、ハリウッドの映画会社の歴史をリソース・ベース・ビューから取り上げた²⁸⁾。

ここでは、所有（property）ベースのリソースとナレッジ・ベースのリソースとの違いが時期区分によって見出されている。つまり、1936年から1950年にかけてのハリウッドの映画会社は、スター俳優や映画館などとの排他的で長期的な契約を結ぶだけでよかった。それは、映画会社にとっては、所有ベースのリソースであった。

しかし、それとは対照的に1951年から1965年にかけての「ポスト・テレビジョン」という環境下では、何をつくるかというプロダクションの部分や、いかにバジェット（制作予算）を集めるかという点が求められた。つまり、ナレッジ・ベースのリソースが価値を生むことになったのである。

これは、企業をとりまく環境が極めて穏やかであるか、あるいは激しく変わり、不確かなものであるかによって、そこで用いられるリソースの種類が異なることを示している。

ハリウッド映画会社の場合には、前者の環境下では、契約にもとづく所有権（property rights）が主なリソースとなった。これは、独占的な所有という意味では、他社の模倣から保護されたリソースとなっていた。

また、後者の環境においては、競争相手が容易には模倣のできない映画作りのプロセスやスキル、ノウハウというナレッジ・ベースのリソースが、差異化を呼び起こした。

双方のリソースの違いは、所有権は、単に競争力を獲得するためにリソースを管理することを許すだけであるが、ナレッジ・ベースのリソースは、環境に自らを適応し、市場に応じて事業をデザインすることに使用できる点にある。

要するに、所有ベースのリソースは、環境が安定していて、予想のつく場合に最も良く用いられるのに対し、ナレッジ・ベースのリソースは、不確実な（すなわち変化していて予測のつかない）環境下で最大限に活用されるのである²⁹⁾。

3) グローバル企業への適応

このように、リソース・ベース理論の進化的な展開が見られる中、とりわけ著者が、その展

28) Miller, D. and Shamsie, J., "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.3, 1996, pp.519-543.

29) *Ibid.*, p.523.

開の中でも欠かせないものと見ているのは、ますます多様なリソースを取扱って成長していくことになるグローバル企業について検討する際に、大きな示唆を与えることのできる方向での理論展開である。

グローバル企業に関して、そのタイプには、インターナショナル、トランスナショナルといったものとされる。また、グローバル的でないものとして、マルチナショナルなものが挙げられる³⁰⁾。

マルチナショナル企業というのは通常、現地企業の雑多な寄せ集めである状態を示す。つまりそれぞれの現地企業がかなりの程度の自主性を持っているのである。

この状況では、現地に適した活動を敏感にとれることもあるが、よほど卓越した経営スキルがない限り、企業間で補完的なコラボレーションができないことになる。

また一方で、グローバル企業であっても、現地のニーズをあまり考慮せずに、現地の企業を本社のコピーのようにしようとする、インターナショナル的な形態では、やはり企業環境への適応能力の部分で欠点が残る。

そこで、重要な概念として挙がってきたのが、グローバルなビジネス展開と現地のニーズへの対応とを最大限に調整して、バランス良く実行するケイパビリティを持つ、トランスナショナルな企業である³¹⁾。

このようなタイプのグローバル企業の活動には、「グローバルに考え、ローカルに行動する」という意味での「グローカル経営」が求められる。このマネジメントでは、グローバルに統合化を進める一方で、現地環境への適応を図る必要がある。

こうした「グローバル効率性」と「ローカル反応性」をバランス良く取っていくためには、グローカルな視点が欠かせないものとなる³²⁾。この点から、グローバル企業のタイプは、トランスナショナルな要素を持つように変化していかなければならないことが指摘できる。

トランスナショナルに変化する場合においては、リソース・ベースによる「グローバル効率性」と「ローカル反応性」との結び付けが重要なものとなる。なぜなら、そうした結合を可能にするリソースこそが、現地化（分権化）とナレッジの集約化を同時に達成できるケイパビリテ

30) Tissen, R., Andriessen, D. and Deprez, F. L. 著 / 榎木千昭・渡辺善夫監訳『バリューベース・ナレッジマネジメント』ピアソン・エデュケーション 2000年、105～110ページ。

31) 「トランスナショナル」は、Bartlett and Ghoshalによれば、ひとつの組織形態を示しているのではなく、これからの企業組織を形成するにあたって、重要となる特質を明らかにしたものであるとされる。その特質とは、「柔軟な方法で複数次元（異なったグループが異なる活動のために異なる役割を果たす構造）での組織能力を管理できる力」があるかどうかということである（Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., "Managing across Borders: New Organizational Response", *Sloan Management Review*, Fall 1987, p.51.）。

32) 永尾正章・茂垣広志編『これからの国際経営戦略』ジェトロ 1996年、206～208ページ。

ィをつくり出すからである。

この意味で、リソース・ベース理論が、とりわけグローバル企業を対象として、その成長戦略や、トランスナショナルな組織変革に際して、有益な見解を持つことが必要であるといえる³³⁾。

お わ り に

ここで、リソース・ベース理論の初期の提唱者として位置づく Wernerfelt が示唆するものに戻ってみたい。

本稿の最初で取り上げた Wernerfelt の文献，“A Resource-based View of the Firm”(1984) は、それが掲載された *Strategic Management Journal* において、1994 年度のベスト・ペーパーとして賞を受けた。

それは、掲載されて 5 年以上たつ文献を対象としたものであり、リソース・ベース理論の耐久性が改めて認められたことを示すものであった。

これを契機に自らの研究を振り返った Wernerfelt は、論文を発表した当時は、ほとんど注目されなかったことや、経営政策 (business policy) についての古典的な理論と一致する基盤 (a consistent foundation) をつくり出すことを狙いとしていたことなどを明らかにしている³⁴⁾。

そして、1988 年から 1989 年にかけてあたりから学術的な面での展開がなされ始め、1990 年代に入ってから、ようやく実務家からも関心が持たれるようになったと述べている。

しかしながら、未だリソース・ベース理論は、目には見えない種類のリソース（いわゆる「見えざる資産」）や、容易には模倣のできないケイパビリティといった認識のしにくいファクターを理論の中軸に置くために、単独で明解な企業戦略のセオリーとなることは果たせていない。

Wernerfelt によれば、この数年（1990 年代後半を示す）では、より詳細なリソース・スペースを描くことが必要であるという。

そのひとつは理論的なアプローチから特殊なリソース (specific resources) に対する理解を深めることであり、またひとつは、実証的なアプローチから特殊なリソースをより良く測定できるようにすることであるとされる。

このように、特殊なリソースに重点を置くことが強調されるのは、市場構造に対する研究はかなり進んでいるのに対し、リソースに関しては、依然として「無定形の山 (amorphous

33) ただ、この点については、グローバル企業自体が抱える研究課題も深く関連してくるため、稿を改めて十分な検討を行なう必要がある。

34) Wernerfelt, B., “The Resource-based View of the Firm : Ten Years After”, *Strategic Management Journal*, Vol.16, 1995, p.171. 実際、その論文は 1984 年から 1987 年の間には、自身の持つドクター生 2 名と、1 人の同僚の合計 3 名からしか引用されなかったと述べている。

heap)」³⁵⁾であるからである。

そこで、例えば Barney は、リソース・ベース理論が明示的な構造を持つ理論となるために、リアル・オプションや創造性、アントレプレナーシップなどの補完性のある理論との統合を進めることを勧めている³⁶⁾。

Barney は、現在のリソース・ベース理論の代表的な論者として見なされるようになったため、Barney の示す見解に着目するとともに、その論理展開を軸にしたかたちの文献サーベイは欠かせないものとなる。

この作業は、Wernerfelt が、1995 年に「この数年」と示した時期にあたる 1990 年代後半を特に対象とすることが有効である。

さらに必要なことは、リソース・ベース理論の揺るぎない基盤を提供した Penrose の理論を現代において解釈し直すということであろう。Penrose の着想は、依然として影響力と説得力を持つものであると言われている。

したがって、Penrose の残した、企業論にとっての「大いなる遺産」を、現代の企業戦略の文脈から再び捉え直すことは、はかり知れない示唆を与えるものになると思われる。

以上のような点（1990 年代後半でのリソース・ベース理論の特徴、Barney の見解の検討、Penrose の理論のレビュー）が、本稿に続く研究の課題である。

35) *Ibid.*, p.172.

36) 岡田正大「ポーターvs. バーニー論争の構図」, 『Diamond Harvard Business Review』May 2001, 92 ページ。