

## 研 究

## 戦略的マネジメント研究とリソース・ベースト・ビュー

岩 谷 昌 樹

## 目 次

## はじめに

## 企業戦略と RBV

1) Andrews の戦略フレームワークとリソース

2) Winter による 4R (resources, routines, replication, rents) の提唱

## 企業環境と RBV

1) 「組織の経済学」の援用

2) RBV の抱える大きな問題：ダイヤモンド・サイドとの調和

## おわりに

## は じ め に

前稿<sup>1)</sup>で、著者はリソース・ベース理論の系譜を捉え、それがいかに企業戦略とつながりを持つようになったのかを見てきた。リソース・ベース理論を一言で示すならば、企業を異質なリソースの結合物として取扱うセオリーである。

リソースを中心に企業戦略を考える際には、企業のリソースが市場でどのようにつながりを持っていくかということが大きな関心ごととなる。それは「企業の範囲(the scope of the firm)」や「多角化(diversification)」という問題である。

「リソース・ベースト・ビュー(resource-based view; 以下 RBV)」と言う場合、それは企業戦略の中でも、特にそういった問題に光を当てていくものとなる。このセオリーの代表的な論者の一人である Montgomery は、1988 年に、企業の範囲を研究していくことは、まだまだ引き続き行なわれるであろうと述べた上で、次の 2 点を理解することが欠かせないと指摘した<sup>2)</sup>。

なぜ企業は、複数の特定した市場に参加し、そのそれぞれをつなぎあわせようとするのか  
そうした企業を何社か繰り返し比べて考察するときに、そのパフォーマンスの違いを何で  
はかるのか

---

1) 拙稿「リソース・ベース理論と企業戦略」、『立命館経営学』第 40 巻第 5 号、2002 年 1 月

2) Montgomery, C. A., "Guest Editors Introduction to the Special Issue on Research in the Content of Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol.9, 1988, p.8.

このことは、企業のリソースの特性を重要視しなければならないことを示すものであった。それではリソースとは何であるのか。これは論者によって分類の仕方が異なり、統一することは容易なことではないが、とりわけ RBV に先鞭をつけた Wernerfelt によると、能力別にリソースを次のように分けている<sup>3)</sup>。

揺るぎのない資産 (fixed assets) 長期にわたって一定の能力を持つリソース (例えば工場、設備、採掘権、特殊な訓練を受けた従業員、サプライヤーやディストリビューターによる企業特殊の投資など)

ブループリント (blue print; 戦略の大体の計画をたてやすくするもの) ほとんど限りのない能力を持つリソース (例えば特許やブランドネーム<sup>4)</sup>、名声といったもの)

文化 (culture) 短期的には限りがあるが、長期的には限りのないリソース (特に企業内のチームワークの効果)

この3通りのスキームによる区分は、企業成長にとってのクルーシャル・リソースを見つけやすくする。つまり RBV では、クルーシャル・リソースこそが、競争優位をつくり出す源泉になると見なされるのである。

RBV にもとづく戦略的マネジメント研究というものは、いかにそうしたクルーシャル・リソースにアイデンティティを持たせて、その結合を行ないつつ、効果的にそれらを活用していくかという点を検討するものである。

それでは、RBV を考慮した戦略的マネジメント研究は、いったいどのような特徴を持つものとして、その論理展開がなされてきているのであろうか。本稿は、リソースをキー・コンセプトにして、その論点を明らかにしていこうとするものである。

ここでは特に大きく分けて、次の2点を捉えることにつとめたい。ひとつは、後に紹介する Andrews の戦略フレームワークにおけるリソースの位置から、その重要性を見ていくものである。

Andrews の示した枠組みは、後の「SWOT 分析 (企業の弱みを環境の脅威から守りながらも、それと同時に企業の強みを市場機会にフィットさせていくアプローチ)」に大きく影響を与えた。

つまり、企業戦略を決定するには、企業内外のバランスをとらなくてはならないという捉え

---

3) Wernerfelt, B., "From Critical Resources to Corporate Strategy", *Journal of General Management*, Vol.14, No.3, Spring 1989, pp.6-7.

4) 例えば、イギリスのインターブランド社 (ブランド評価・コンサルティング会社) による、2001 年の国際ブランド価値ランキングでの上位 5 社を見ると、1 位「コカ・コーラ」、2 位「マイクロソフト」、3 位「IBM」、4 位「ゼネラル・エレクトリック」、5 位「ノキア」という名が連なっている。

方である。ここでリソースは、戦略的マネジメントにとって企業内部を入念に点検する際に重要な分析単位となる。

また、いまひとつの論点は、どのようにリソースが、環境という企業外部に用いられて競争優位をもたらしていくのかという点である。これは、後で述べるように、価値基準をどこに設定するのかという問題を呼び起こすことになる。

これらの2点（企業戦略とRBV、企業環境とRBV）は、1990年代後半のRBVの議論で大きく展開された点であった。それは、前述したMontgomeryによる課題（企業が複数市場に参加し、その結合をはかるのはなぜか、そうした企業を比較する際、何を評価基準に置くか）に応えるかたちでもあった。

## 企業戦略とRBV

### 1) Andrewsの戦略フレームワークとリソース

ここでは最初に、戦略的マネジメント研究というものが、どのような点をターゲットとして展開されてきているのかを確認しておきたい。

RBVの文献も数多く掲載される*Strategic Management Journal*が発行され始めたのは、1980年のことであった。ここで、戦略的マネジメントは、企業内において、トップレベルも含めたマネジメントのサブグループの重要な仕事（a key job）であるとされた<sup>5)</sup>。つまり、「総合的なマネジメント（general management）」とほぼ同じものとして取扱われたのであった<sup>6)</sup>。

したがって戦略的マネジメントは、すでに進出している市場の拡大や、新しい事業分野への多角化、新しい技術の開発などといった、一連の企業活動の展開を検討するための手法として見なされ、その研究の対象は、限りないほど幅の広がりを持つものとなった。

そうした広範囲に及ぶ研究は、企業内外の状況を絶えず探っていくことのできる洞察力を必要とした。

企業の外部では、グローバル競争における機会（opportunities）や脅威（threats）といった、ビジネス環境が注意深く検討されなければならなかった。

また、同時に企業の内部については、自社組織がどのような点に強み（strengths）と弱み（weaknesses）を持っているのかという部分に焦点を当てることが求められた。

このとき、市場機会に対して用いることのできるクルーシャル・リソースが企業内で未開発

---

5) "Statement of Editorial Policy", *Strategic Management Journal*, Vol.1, 1980, p.1.

6) 同時期には日本においても、戦略的マネジメントは、「目的、目標、戦略そして全社的な計画形成という主要な機能にわたる広範囲のマネジメント」と定義されて紹介されている（関口操『現代の経営管理』中央経済社 1979年、43ページ）。このように旧来から、戦略的マネジメントが対象とする領域は、かなり広いものであったことが分かる。

である場合、企業成長の見込みは少ないものと見なされるようになった。これが、後に RBV のロジックを呼び込むことになったのである。

このように、企業内外の状況を併せて捉えていくものとして、1980年代から本格的に、戦略的マネジメント研究が推進されていった。

それは 戦略的な意思決定をともなった企業のビヘイビアを主な関心ごととした。なおかつ、その見解では、設定される戦略的な意思決定の部分が実行可能性 (implementability) を持つものであることがのぞまれた。つまり、実際のマネジメントに使用できる見込みのある論理こそが、セオリアルな発展の機会を見たのである。

こうした戦略的マネジメント研究に関するフレームワークづくりに先鞭をつけたのは Andrews であった<sup>7)</sup>。戦略論の古典とも呼ばれる、その著書 (*The Concept of Corporate Strategy*) では、経営環境下での事業機会とリスクにおいて、自社が何をできるかを見つけ出すことが、戦略家 (strategist) の仕事であることが示された。

Andrews は、トップ・マネジャーの役割に着目して、彼らとその企業の未来像を描く際のツールとなるように、戦略的マネジメントのコンセプトを導き出した。

そうした Andrews のアプローチ法を表したものが、図 1 である。これは、マーケットでの機会と企業の自社資源を適合させて、経済的な戦略を導くプロセスを描いたものである。

この捉え方が、戦略的マネジメントの分析法として頻繁に使われる「SWOT 分析」のベースとなっていることはすぐに理解できよう。

ただ、ここで注目すべきことは、「経済戦略」と称されている点である。それは、「受け入れ可能なリスクの水準での社外機会と自社能力の適合から得られる戦略的な代替案」<sup>8)</sup> と定義される。それらの代替案の中では、企業が進化するために、経済的な効果を持つ戦略を選択しなければならない。

では、その経済的な効果とは、こういった領域から発生するのであろうか。Foss らは、それは、産業組織 (参入障壁など) にもとづく経済性、取引コストの削減による経済性、組織能力の向上による企業進化、という 3 つが発展することから生じると提示した<sup>9)</sup>。

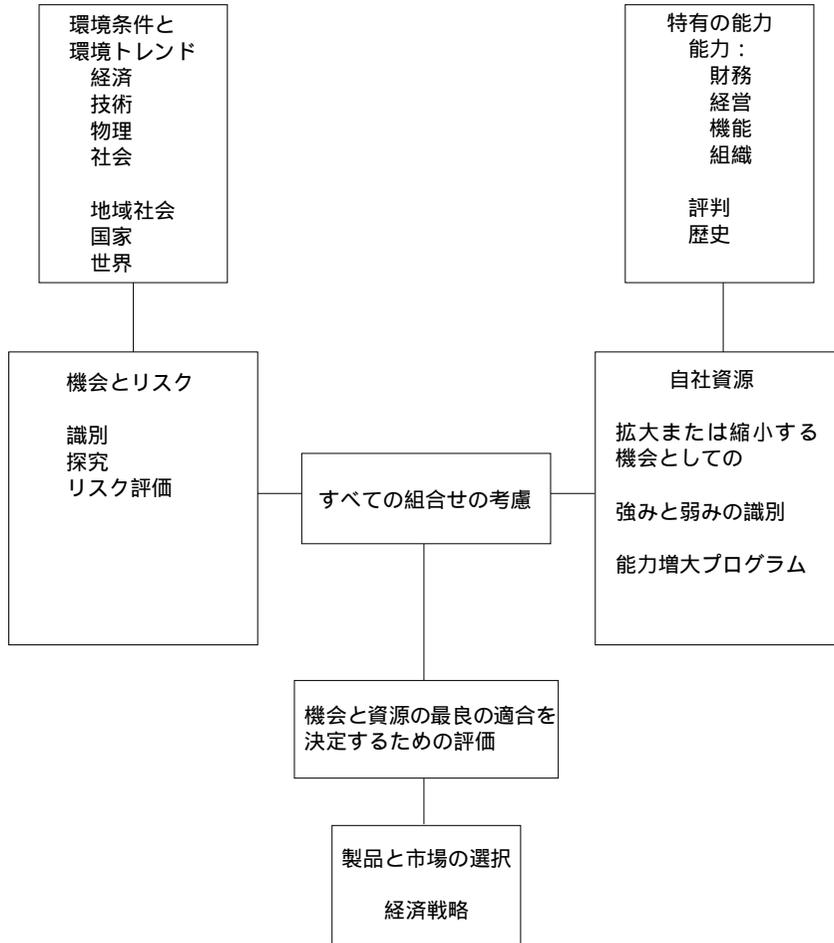
Foss らは、この中でも特に、組織能力の向上による企業進化、すなわち Evolutionary が RBV

7) Andrews, K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, 1971. (山田一郎訳『経営戦略論』産能大学出版社 1976年)。また、1987年に刊行された第三改訂版の翻訳書として、中村元一・黒田哲彦訳『経営幹部の全社戦略』産能大学出版社 1991年、がある。

8) 同上訳書 (1991年)、82ページ。

9) Foss, N. J., Knudsen, C. and Montgomery, C. A., "An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm" in *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Edited by Montgomery, C. A.; Kluwer Academic Publishers, 1995, p.2.

図1 経済戦略の開発構図



[出所] Andrews, K. R. 著 / 中村元一・黒田哲彦訳『経営幹部の全社戦略』産能大学出版社 1991年, 142ページ, 図表2.

と深く関わり合いを持つことを指摘している。そうした Foss らの見解にしたがうと、この RBV は早期に、2 種類の戦略的マネジメントの領域で展開されてきたとされる<sup>10)</sup>。

ひとつは Andrews や Chandler などが示した 企業戦略にとって発展性のある著述 (seminal writing) であり、ひとつは企業を生産的リソースの集合体と捉え、そのリソースによる企業成長の論理を提唱した Penrose の研究である。

10) *Ibid.*, p.6.

特に現在における RBV は、この Penrose のしきたりにならうものであり、以下のような設定のセオリーであるとされている<sup>11)</sup>。

[リソース・ベース理論]

- ・基礎になる経済理論：均衡志向 (equilibrium oriented)
- ・分析のレベル：企業
- ・分析の単位：リソース
- ・知的遺産 (intellectual heritage)：Penrose など
- ・選り抜きの貢献者 (selected contributors)：Wernerfelt, Barney など
- ・明らかにしようとする主な対象：競争優位の源泉，多角化
- ・考察の中心となるリソース：原則として，すべてのリソース

このように、RBV は、製品と市場のポジションからではなく、リソースの集合体として企業を特徴づけるものとなっている。リソースに視点を置くことで、企業の多角化戦略への理解を深めることや、持続的な競争優位を持つための基礎的な条件を突き止めようとするのである。そうした論者は、Penrose のアイデアをベースにするため、しばしば 'Penrosian' と称される。

2) Winter による 4R (resources, routines, replication, rents) の提唱

Penrosian の企業観は Penrose が示したように「企業は活動の過程で；超過した能力 (excess capacity) が身に付き、それが競争優位をもたらすことで成長していく」というものである。

その「超過した能力」を生み出すもとして、Penrosian はリソースに注目する。この場合のリソースとは、その価値が時を重ねるにつれて変わっていくものと見なされる。

つまり、競争優位をもたらしていたリソースが、いつしか企業にとっての重しとなる場合もあれば、全く生産的でなかったリソースが、集積のプロセスにおいて、別のリソースと結合することによって、新たな付加価値をつくり出す場合もあるということである。

このため、いったいどのリソースをどのようなやり方で蓄積し、そして活用していくのが戦略的マネジメント研究と RBV が深く結びつく際に、共通した大きな関心事となってくる。

RBV では、リソースどうしが結合することで、それがケイパビリティ（「ルーティン」や「コンピタンス」と呼ばれるものとはほぼ同義）となると見なされる。

ほとんどの場合、このケイパビリティは目に見えないものであり、リソースと異なる点は、

---

11) *Ibid.*, p.10.

リソースはトレードが可能であるのに対して、ケイパビリティは交換不可能な (non-tradeable) 点である<sup>12)</sup>。

こうしたリソースや、その組み合わせから生じるケイパビリティを捉える RBV が、戦略的マネジメント研究において展開される際には、企業内のどのリソースが生産的なサービスをもたらすものであるかを示すものとなるため、ビジネス上の意思決定に大きく貢献できる。

Winter は、ここでさらにリソースを明確にするために、リソースに関連した有益なものとして、ルーティン (routines)、レプリケーション (replication)、レント (rents) という「4R」で考えることを促がした<sup>13)</sup>。

ルーティンは、Winter 自身が、かつて Nelson とともに指摘したように<sup>14)</sup>、進化論的に企業を捉える際に、クルーシャルなものとなる。ルーティンは企業内部の知識の貯蔵庫となり、組織能力の重要な構成要素ともなるものである。

したがってルーティンは、リソースというものが幅広く考えられるときに、リソースの組み合わせのもの (ナレッジ、ケイパビリティ) として見なされる。その中でも、特に有益なルーティンのレプリケーション (複製、もっと言うと定着) は、リソース本来の特質にひそんでいる利益機会 (profit opportunities) に働きかけることができる。

それは、ルーティンがリソースをつなぎ合わせるような調整関係をつくり出し、その定着 (レプリケーション) は、いわばリソース・ネットワークとも呼べるものをもたらすからである。

こうしたネットワーキングによって、稀少なリソースを中心とした企業の資産力 (レント) を創出する体制が整うことになる。これは、リソースを他社よりも首尾良く活用することで得られる企業の活動力にもつながっていく。その活動力とは、準レント (quasi rents) とも呼ばれるものである<sup>15)</sup>。

このように、Winter は、4R としてリソースを捉えていくことを提唱した。それとともに、このことを具体的に考えることができるように、Montgomery がハーバード・ビジネス・スクールでのティーチング・ノートに、企業優位のエッセンスとしてのリソースを、次のような例で描いたことを紹介している<sup>16)</sup>。

それは、ウォルト・ディズニーのクルーシャル・リソースである、ディズニー映画における

---

12) Foss, N. J. and Eriksen, B., "Competitive Advantage and Industry Capabilities" in *ibid*, p.46.

13) Winter, S. G., "Four Rs of Profitability : Rents, Resources, Routines, and Replication" in *ibid*, pp.147-178.

14) Nelson, R. and Winter, S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1982 . に詳しい。

15) レントについては、Castanias, R. P. and Helfat, C. E., "Managerial Resources and Rent", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 155-171 . に詳しい。

16) Winter, S. G. in *op. cit.*, pp. 151-152.

各キャラクターが、いかに創造的な役割を果たしているかという点を考えることであった。このケースをここでの文脈に応じて解釈してみたい。

ディズニーは、ミッキーマウスというワン・アンド・オンリーでオリジナルなリソースを中心に、数々のキャラクターを所有している。これらのキャラクターの肖像権は当然、ディズニーが持っており、他からの勝手な複製は法的に許されてはいない。

つまりミッキーマウスなどの関連商品に関して、ディズニーは企業の資産力(レント)を持っているのであるが、それはオファーが来て初めて利権が生じるために、消極的な利益追求にしかつながらない。

そこで、ミッキーマウスとその仲間たち(his friends)というリソースの新たな結合によって、積極的な戦略を仕掛けていくことが考えられる。それが、24時間世界のどこかで必ずオープンしているというディズニーランドの展開であり、キャラクターのリユース(再利用)なども含む新作映画の定期的な作成であった。

ここで、ディズニーは、自社のリソースの持つそれぞれの特徴をどのように活かしていくかについて学ぶことになり、各リソースについての効果的な取扱い方について知ることになる。つまり、リソースの活用や結合法についてのルーティンを得ることになるのである。

これが、世界各地のディズニーランドや映画制作のプロセスに定着(レプリケーション)することで、ディズニーという企業の活動力(準レント)はますます高まっていく。それは、持続的に付加価値活動ができるだけのリソース・ネットワークが、企業グループとして形成されてくるからである。

このことは、ディズニーの各キャラクターが、非常に価値のあるリソースであり、そこに利益機会が横たわっていることを示している。そうしたところの利益追求を可能にするものが、ルーティンであり、レプリケーションであり、レントなのである。この例から導き出せることは、次のような点である。

企業はリソースを、経験にもとづいて築いたルーティン・ワークから、有益なものにできるポジションにまで持っていく、その組み合わせを状況に応じて自在に行なうことで、効果的に活用することができる。

このような活動が、企業内のいたる場所で行なえるように、ルーティンをレプリケーション(複製, 定着)していくことで、企業のレント(資産力)や準レント(活動力)は向上につながっていくのである。

## 企業環境と RBV

### 1)「組織の経済学」の援用

かつて Barney は、持続的な優位性を「すでに終わっている優位性の写しを取る努力を行な

った後でも存続が続くもの」<sup>17)</sup>として定義した。リソースは、そのための基礎を提供するものとして着目しなければならない。

長期的な競争優位をもたらすためには、リソースが次の4つの基準を満たすことが求められる<sup>18)</sup>。

企業環境における機会を利用できること、脅威を和らげることの両方ないしどちらかができるという意味で、そのリソースに価値があること

現在、そして将来、企業にとって競争者となる企業の間で、そのリソースが稀少であること

そのリソースが完全には模倣がなされないこと

そのリソースと戦略的に等しい代替物となるリソースがないこと

こうした特徴を持つリソースが、企業の競争優位をつくり出すということが、Barneyの展開するRBVでの最大の論点となる。

この優位性に着目して、競争力のある企業のビヘイビアを捉えようとしたのが、Huntであった。その見解によると、企業のリソースは市場セグメントと深い関わり合いを持つとされた。Huntのいうリソースと市場セグメントは、次のようなものであった<sup>19)</sup>。

リソースとは、効率良く生産することや、市場に価値を効果的にもたらすことに企業が利用できる資産（有形・無形の双方を含むもの）であり、市場セグメントとは、顧客の好みによってその性質が分類されたグループのことである。

企業間の競争は、この市場セグメントで確実に地位を得ることをめざして行なわれる。リソースは、そうした企業どうしの競争において比較優位を絶えず追求できるように、その組み合わせが行なわれ続けて、製品やサービスというかたちで市場に出て行くことになる。

Huntは、このような優位性の獲得のために、マネジメントは、競争戦略というものを認識し、理解して、そして創造し、選択して、さらにそれを時々に応じて改良していく機能を果たす必要があると指摘した<sup>20)</sup>。それこそが、戦略的マネジメントであり、そこにおいてリソースはアドバンテージを上手く取っていくために活用されることになる。

---

17) Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, 1991, p.102.

18) *Ibid.*, p.106.

19) Hunt, S. D., "Resource-Advantage Theory: An Evolutionary Theory of Competitive Firm Behavior", *Journal of Economic Issues*, Vol.31, No.1, March 1997, p.60.

20) *Ibid.*, p.65.

そうしたかたちでのリソースの活用には、企業が組織化するコストを最小にするためのアプローチとなる「組織の経済学（organizational economics；以下 OE）」を併せて考えていく発想が欠かせないものとなる。この OE と RBV は、いずれも組織というものを捉える点で共通点を持つ。

RBV におけるトップ・マネジャーは、企業組織のユニークなリソースの特質を最大限に利用できるように行動を選択するものとして描かれる。一方で、OE でのトップ・マネジャーは、企業活動を効率良く組織化することを主な関心事にするものと見なされる。

というのも、RBV ではリソースが企業の競争優位やパフォーマンスの中心に置かれているからであり、OE では取引コストを節約していける戦略的意思決定が優れたパフォーマンスをもたらすと考えられているためである。

こうした視点の異なりはあるが、RBV と OE とが掲げるそれぞれのメイン・テーマを同じレンズで捉えて、どうやって企業がクルーシャル・リソースを決定して、それを企業内部に蓄積し、なおかつそれを効果的に（例えば低コストなどで）活用していくのかを見ていくことが、戦略的マネジメント研究の促進につながるのである。

この双方を同時に捉えることに関して、OE の代表的な論者である Williamson は、「ガバナンス」と「コンピタンス」という 2 つのコンセプトをつなぎ合わせることを主張した<sup>21)</sup>。そこでのガバナンスとは、取引コストが節約できるように企業組織を統治する形態を代替案の中から選んでいくことであり、OE の概念（企業を取引の束として見なすもの）となる。

また、ここで挙げられるコンピタンスとは、企業を関連し合うリソースの束として見なしているため、RBV の概念となる。Williamson は、企業の特徴的なコンピタンスは、リソースのより適した活用法から生じると見なした Penrose の視点を支持している<sup>22)</sup>。

その上で、Williamson は、取引コストを削減する戦略を、一般的なもの（generic）、特定したもの（particular）、適所に定めるもの（fixed niche）、適所に応じること（variable）、再配置していくこと（repositioning）、戦略づけていくこと（strategizing）、という 6 つに分け、それぞれのレベルでのガバナンス変更をともなう戦略的マネジメントが、コンピタンスの形成に大きく関連することを提唱した<sup>23)</sup>。

このように、1990 年代後半においては、RBV が戦略的マネジメント研究にとって有力な見

21) Williamson, O. E., "Strategy Research : Governance and Competence Perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol.20, 1999, pp.1087-1108.

22) Penrose の著書 (*The Theory of the Growth of the Firm*) の出た 1959 年から、35 年の妊娠期間 (gestation) を経て、1994 年ようやく「コンピタンス」の誕生年を迎えたと表現している (*Ibid.*, p.1094.)。これは、Penrose のアイデアが、近年においてようやく企業論として展開され始めたことを示すものである。

23) *Ibid.*, p.1104.

解となるように、例えば Williamson がガバナンス（もしくは取引コストアプローチ）の視点を同時に取り入れる必要性があることを唱え、また前述の Hunt が市場セグメント（もしくはダイヤモンド・サイド）への視点を融合することを示したのである。

こうした指摘が依然として続いているのは、RBV が未だ、戦略的マネジメントの中でも企業外部の問題を取扱う競争戦略のセオリーと強く結びつくポイントを持っていないからに他ならなかった。そのような状態を豊富な文献サーベイから鋭く指摘したのが、Priem and Butler であった。

## 2) RBV の抱える大きな問題：ダイヤモンド・サイドとの調和

Priem and Butler は、RBV が、その独特な洞察力を持つことから、戦略的マネジメントに建設的な貢献を果たす可能性を持つことを前提として、2 つの本質的な問いかけを行なった。

ひとつは、飾りつけをしない基礎的なところの RBV は、本当に理論であるのか。またひとつは、戦略的マネジメントを理解していくために、RBV を用いるのは適しているのか、という点であった<sup>24)</sup>。

Priem and Butler が RBV の基礎として見なしているのは、Barney の示す捉え方であった。すなわち、貴重で稀少である組織的なリソースが、競争優位を生み出しうる、という見解である<sup>25)</sup>。また、そうしたリソースが、すぐにたやすくは模倣できないものであるならば、その競争優位は持続的なものともなる。

このように、リソースを基本に捉えていくことで、企業が競争優位を確立するために、組織内のどのリソースを用いることができるのかを明らかにしていけるのである。

ただ、この場合にこそ大きな問題点が生じることになる。それは、競争優位と言う際に、その程度を決定する基礎的な構成要素（fundamental component）をどこから持ってくるのか、ということである。

言い換えると、何についての競争優位であり、誰に対しての競争優位であるのかという価値（value）の問題である。価値を決定するということは、事業の成功にとってクルーシャル・ファクター（決定的要因）とされるものである。

Priem and Butler は、こうした価値についての戦略的な基本コンセプトが、未だ RBV の外側に存在している、と指摘した<sup>26)</sup>。それは、次のような点が、RBV の抱える根本的な弱点となっているからであった。

---

24) Priem, R. L. and Butler, J. E., "Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?", *Academy of Management Review*, Vol.26, No.1, 2001, p.22.

25) Barney, J., *op. cit.*, p.107.

26) Priem, R. L. and Butler, J. E., *op. cit.*, p.36.

もし、ある企業がその産業内において、他社よりも多くの価値を連続して生み出すのであれば、その企業は少なくともひとつは稀少なリソースを持っていなければならないことになる。

しかし、このことを反対から見るとどう言えるであろうか。つまり、ある企業が稀少なリソースをいくつか持っているからといって、その産業内で他社よりも生み出す価値よりも、多くの価値を生み出すことにはならないのである<sup>27)</sup>。

ここでは、リソースの価値基準をダイヤモンド・サイドの特徴から定めることが欠かせないものとなる。そうした基準が設定されていない限り、RBV は「ブラック・ボックス」のままどどまってしまうのである。

このように、価値とダイヤモンドについての空白部分を埋めていく必要があることが、RBV の大きな問題として横たわったままなのである。この点が解消されることで、RBV は戦略的マネジメント研究にとって、非常に有益な視点をもたらすものとなる。

というのも、戦略的マネジメント研究というのは、企業内外という双方からの「十分意を尽くした配慮 (explicit attention)」<sup>28)</sup> を必要とするからである。そうした戦略的マネジメント研究において、RBV が確かな分析ツールとして用いられるためには、その発想が企業環境の側面から、すなわちダイヤモンド・サイドから統合されていかなければならないのである。

こうしたダイヤモンド・サイドの視点が足りないことに対して、Barney は、RBV はあくまで企業を分析単位とするものであり、論理的な一貫性を保つために、ロジックの展開では、企業レベルの独立変数を取り入れることのほうが重要であったと述べている<sup>29)</sup>。つまり RBV では、ひとつの産業レベルというよりも、むしろ企業レベルで競争優位というものが定義されるのである。

しかしながら、Priem and Butler が意を注いだ点にならい、Barney は次のような点において、RBV に変化を与えていこうとする姿勢も見せている<sup>30)</sup>。

それは、価値をどのように市場構造と関連づけるかという問題により多くの時間を使うことや、リソースをより簡単に定義することである（例えば、リソースは企業が戦略を選択し、実行するために用いる、見える資産と見えざる資産である、ということなど）。また、進化の経済学などと密接につながっていくことや、その時々で実証的なテストを行なうことも重要なものとなる。

これらの変化が求められるということは、RBV がまだセオリーとして成立されていないからである。RBV での 'view' や、'perspectives'、'approaches' といったものは、あくまでセ

---

27) *Ibid.*, p.29.

28) *Ibid.*, p.35.

29) Barney, J. B., "Is the Resource-Based "View" A Useful Perspective for Strategic Management Research? YES", *Academy of Management Review*, Vol.26, No.1, 2001, p.47.

30) *Ibid.*, p.54.

オーリーに向かう過程にあるものである。それらがセオリーになるには、さらに進んだステップを踏む必要があるのである。

RBV も、まさにセオリーに向かう過程にある。しかし、現在のままのプロセスでは、RBV は企業の持続可能性を解き明かすセオリーへと展開されてしまい、価値の創出といった競争優位のセオリーとしては成立しない傾向にある。こうした恐れがあるという点を Priem and Butler は強調したのである。

その視点は、かつて Wernerfelt<sup>31)</sup> が、企業のリソースと、その競争的な環境とは、同じコインの表と裏の関係にあるというメタファーをなぞるものであった。リソースとは企業が何をできるのかを表すものであり、競争的な環境とは顧客ニーズを満たす競争において、効率良く何をすべきかを表すものであり、この双方が 戦略をつくる過程で極めて重要なものとなる<sup>32)</sup>。

つまり、リソース・サイドの問題と、ダイヤモンド・サイドの問題とを同時に取り上げ、その核心的な部分をつなぎ合わせることで、RBV が戦略的マネジメントにとって欠かせないセオリーとなっていくステップをもたらすのである。

## お わ り に

一般に、企業の内部にあるリソースを深く捉えていくと、企業の外部環境とのつながりを考えるという意識が弱まってくる。そのため、リソースは企業環境に投入されてこそ経済的な効果を挙げるものである、という点を軽視してしまうと、RBV と戦略的マネジメント研究のつながりは極めて薄いものとなる。

そこで肝心なことは、企業環境におけるリソースのパフォーマンスのレベルが高ければ高いほど、より多くの利益に結びつくことができるという仮説を第一に立てることである<sup>33)</sup>。

リソースのレベルを高めるということは、例えば企業戦略を立てる際に、より低コストで用いることのできるリソースの数と種類を増やすことである。

そのためには、企業戦略の策定に先立って、リソースが市場において便利に、そしてスムーズに、なおかつスピーディに使えるように、長期的な視点に立ち、明確なビジョンのもとで、リソースを事前に開発しておくことが求められる。

また、そうしたリソースは、企業独自のケイパビリティ（どこにも売っておらず、自らつくり出

31) Wernerfelt, B., "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, 1984, pp.171-180.

32) Priem, R. L. and Butler, J. E., "Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value : Further Comments", *Academy of Management Review*, Vol.26, No.1, 2001, p.64.

33) Russo, M. V. and Fouts, P. A., "A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.3, 1997, p.540.

さなければならぬもの)を生み出すもともなる。特に、企業戦略においては、「ダイナミック・ケイパビリティ（急速に変化する環境に話しかけるために内的および外的な能力を統合し、築き上げ、再配置する企業能力）」<sup>34)</sup>を創出する必要がある。

これは組織が学習することによって形成されていく能力である。その意味で、ここでのダイナミックとは、企業が経験から学ぶことで、環境の変化に合わせて企業戦略をシフトしていくことを指している。そうした戦略では、学習から築かれたケイパビリティが重要な役割を果たすことになるのである。

企業が適切な市場で事業展開を図ろうとする際には、企業内部のリソースをどのように、そしていかにすばやく束ねていけるかについてのケイパビリティの差によって、優位性が決まってくる。

RBV から捉えた企業は、そうしたケイパビリティやコア・コンピタンスを形成して活動を行なう。その成果によって、企業は進化のプロセスをたどることになる。

この成長過程は、RBV のアイデアを最初に示した Penrose の見解をなぞるものである。Penrose は、リソースが複雑に、かつ組織として結合したものとして企業を捉えた。

そうした企業がリソースを蓄積して、それを市場機会に応じて活用していくことで進化的に成長するには、その組織を首尾良く管理する能力(マネジリアル・コンピタンス)が求められる<sup>35)</sup>。これも、ダイナミック・ケイパビリティ同様、学習から導き出される能力である。

マネジリアル・コンピタンスは、戦略的提携などによって企業外部のリソースを、自成長のために有効に活用していこうとする傾向が強まってきている現在において、より強力に発揮されることが求められる。

いまや企業成長は、どれだけビジネス・ネットワークを幅広く築き上げるか、さらにはそのネットワーキングから、どれだけ有益なリソース(特に情動的資源)を集めて、それらを事業展開が有利に進められるようなナレッジとして活用していけるかという部分に大きく依存している。

ここで興味深いことは、Penrose が 1995 年に、その著書 (*The Theory of the Growth of the Firm*) の第 3 版における foreword にて、そうしたビジネス・ネットワークは今後も拡大し続けることを確信しており、その分析が新たな「企業論 (theory of the firm)」と呼ぶことでも

---

34) Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol.18, 1997, p.516.

35) こうした点を指摘していることから、Penrose の著書 (*The Theory of the Growth of the Firm*) は、コンピタンス・ベースによるアプローチの近代的名作 (modern masterpiece) であるとも言われる (Hodgson, G. M., *Evolution and Institutions*, Edward Elgar, 1999, p.268. )

きうると述べている点である<sup>36)</sup>。

これは、リソースの活用がいかに企業成長にとって重要であるのかを探る上でも、示唆に富む指摘である。次には、こうしたビジネス・ネットワークの構築と、そこにおけるリソース（とりわけナレッジ）の活用について取り上げることにしたい。

---

36) Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, 1995, Foreword to the Third Edition, p.10.