

経営資源と競争優位性

—— Resource Based View 小史 ——

藤 田 誠

第 1 節 問題の所在

経営戦略論の分野では、1990年代以降、経営資源あるいは組織能力に注目した研究アプローチが注目を浴びている（Barney, 1986, 1991, 1996, 2001; Castanias & Helfat, 1991; Hall, 1992; Mahoney & Pandian, 1992; Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Black & Boal, 1994; Collis, 1994; Schendel, 1994; Montgomery, 1995; Foss & Knudsen, 1996; Heene & Sanchez, 1997）。こうした研究アプローチあるいはパラダイムは、一般に “Resource Based View”（以下では「RBV」と略す）と呼ばれる⁽¹⁾。そこにみられる基本的問題意識は、「企業を経営資源⁽²⁾あるいは組織能力の集合とみなし、かかる経営資源・組織能力の優劣が、企業の競争優位性の重要な（唯一ではないが）源泉である」というものである（Snow & Hrebiniak, 1980; Wernerfelt, 1984; Hitt & Ireland, 1985;

(1) “resource”すなわち「経営資源」と“competence”すなわち「（組織）能力」を区別するという論者もあり（例えば、Christensen (1996)），そうした意味では，“Competence Based View”という用語法もありうる。しかし，そうした用語はあまり使用されていないので，本論文では，一般的な用語法に準拠して，経営資源および組織能力に注目する研究アプローチの総称として，RBV を使用することにする。

(2) 以下本論文では，「経営資源」と「資源」とは，特に注意書きがない場合は，同義として使用することにする。

Granstrand, Patel & Pavitt, 1997; Oliver, 1997; Teece & Pisano & Shuen, 1997; Cockburn, Henderson & Stern, 2000)。

企業が有する経営資源あるいは組織能力に競争優位性の源泉を見出すという RBV の発想は、じつは目新しいものではなく、いわば教科書的な戦略形成の概念枠組あるいは意思決定プロセス・モデルのなかに組み込まれてきたものである。すなわち、SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, and Threats) 分析などと呼ばれる戦略決定の基本的概念枠組において、前段の SW の部分すなわち「企業が有する強み (Strength) と弱み (Weakness)」の分析の意味するところは、端的に言えば、経営資源あるいは組織能力の評価ということになる⁽³⁾。そうした意味で、RBV は、経営戦略論の分野である程度「教科書化」された発想を、理論的に精緻化あるいは再定式化といったほうが妥当である。

既述したとおり、RBV が経営戦略の分野において有力なパラダイムとなったのは1990年代以降であるが、RBV の基本的発想は、既にそれ以前から、経営学・組織論およびその他の関連研究領域において、断片的にみられたものである。そこで本論文では、RBV の知的源流とでもいうべき代表的所論を取上げながら、RBV の基本的発想および理論構造を検討していきたい。

第2節 Selznick の独自能力概念と RBV

RBV の知的源流をどこに見出すかに関しては、必ずしも統一的な見解があるわけではないが、Selznick (1957) の著作にそうした着想の萌芽を見出す者は多い (Snow & Hrebiniak, 1980; Conner, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Foss & Knudsen, 1996)。

Selznick は、1957年の著作 “*Leadership in administration*”. (訳書名『組織とリーダーシップ』)において、“distinctive competence” という用語を使用し

(3) 例えば、Hofer & Schendel(1978)を参照されたい。

て、組織の持つ独自性を表現している（Selznick, 1957 : 42, 訳書 : 54）。Selznick が強調しているのは、生産力、研究開発力、販売力等の技術的あるいは個別の機能的な組織能力ではなく、組織が有機体と同じように、周囲の環境変化に適合しうる「環境適応力」あるいは「自己変革力」といった意味での組織能力である。

彼は、組織能力（彼の表現を直訳すれば、「独自能力」となるが）を説明するに際して、心理学的な意味における「性格」（character）の概念とのアナロジーで説明しており、組織能力は組織が有する一種の「性格」とであるとみなしている（Selznick, 1957 : 29-30, 訳書 : 39）。このように、組織能力を組織の性格、今日的な用語法でいえば「組織風土」あるいは「組織文化」とみなす考え方は、今日の RBV 論者にもみられるものである（例えば、Barney, 1986）。

Selznick が、「組織の性格」という概念と関連づけて、「独自能力」という用語で説明したかったポイントは、日常の定型化された業務遂行（routine）を行う組織の能力よりも、危機的な状況変化に直面した時に発揮される組織独自の变革能力である（Selznick, 1957 : 29-32, 訳書 : 38-42）。彼は、自分自身が深く研究に関与した TVA（Tennessee Valley Authority）の例などを引きながら、組織は、組織を取巻く社会的あるいは政治的諸要因の影響を受けながら、諸目的を達成する過程において、その組織独自の性格が形成されるとしている（Selznick, 1957 : 43-45, 訳書 : 54-56）。そうした性格が最も顕著に現れるのは、組織が危機的状況に直面した時であると考えたのである。

「組織が独自の性格を持つ」という見方あるいは組織観は、制度学派（institutionalism）的な組織観にもみられる。実際 Selznick は、制度学派のパイオニアの 1 人とみなされている（Powell & DiMaggio, 1991; Scott, 1995; Scott & Christensen, 1995）。

制度学派の基本的視点のひとつは、企業をはじめとする組織が、社会的な規範にのっとって「社会的正当性を確保する」あるいは「組織としての価値観を

確立する」過程の分析にある（Powell & DiMaggio, 1991; Scott, 1995; Scott & Christensen, 1995）。後に検討するように、経営資源には、単なる土地、工場、生産設備等に代表される生産手段としての物的資源のみならず、顧客、関連業者との良好な関連といった、さまざまな無形の社会的関係等の無形資源も含まれる。そうした意味では、制度学派が主張するところの「社会的正当性」も、経営資源のひとつとして想定すべきであろう。Oliver（1997）は、こうした側面を強調して、制度学派的アプローチと RBV の融合さえ提唱している。

話題を本論に戻すと、Selznick が指摘した組織能力の概念は、直感的、例示的かつ記述的なものであり、分析的な概念とはいえないが、組織能力概念の一面を的確に指摘しているといえよう。そして彼の場合、経営資源よりも組織能力の重要性を強調していると理解できる。

第3節 Penrose の企業成長論にみる RBV

前節で紹介した Selznick が社会学的視点から組織能力について言及したのに対して、RBV の発想は、経済学の分野でも比較的長い知的伝統があるとされる。Knudsen（1996）は、RBV の知的源流を Adam Smith や Charles Babbage まで遡っているが、経営戦略論の範疇では、Selznick に次いで早い時期に RBV 的な着想を明示的に述べたのは Penrose（1995）（初版発行1959年）とみなすのが一般的である（Montgomery, 1995; Oliver, 1997; Teece & Pisano & Shuen, 1997）。

Penrose 自身の主要な関心は、その著書名が “*The theory of the growth of the firm*” であることから明らかなように、企業の成長メカニズム（あるいは成長の限界）を解明することであった。しかしその理論展開のなかに、今日の視点からすれば RBV 的な着想を見出すことができる。

彼女は、企業の成長理論を構築するには、それまでの経済学的な企業モデルでは不適切であると考えた（Penrose, 1995 : 13-14）。具体的には、企業を単に

市場均衡を説明するための生産関数として捉えるのではなく、「管理組織」(administrative organization)として定式化している(Penrose, 1995: 15)。こうした視点は、経営学・組織論の観点からすれば全く凡庸な指摘であるが、Penroseが経済学を自分自身の discipline と明白に意識しながらも、経済学批判的な企業観を提示している点は注目すべきであろう。

また彼女は、「経営資源の集合体としての企業」(firm as a collection of productive resources)という企業観も明白に示している(Penrose, 1995: 24-26)。ただしこうした「経営資源の集合体としての企業」という企業観は、「管理組織としての企業」とは別個の独立した視点として提示されている。すなわち、「経営資源の集合体」という企業観は、「管理組織」という企業観から演繹・論理的に導かれた概念ではなく、帰納的に導かれた企業観である。

そして彼女は、企業の経営資源を物的資源(工場、設備、土地、原材料等)および人的資源として捉えているが(Penrose, 1995: 24-25)、生産過程において蓄積される知識・ノウハウの重要性も指摘している(Penrose, 1995: 79)。また、物的資源を生産的に活用するには、人的資源である人間が有するノウハウ・知識等が必要不可欠であり、両者の相互作用の重要性も指摘している(Penrose, 1995: 76)。以上のような点において、PenroseはRBV的企業観の原型を示している。とくに、「経営資源の集合体」という企業観は、それまでの経済学的な企業観とは異なるものである。

論点は変わるが、Penroseは、企業成長を制約する要因は、「マネジメント層の能力」、「製品市場あるいは原材料(生産諸要素)市場の制約」および「不確実性とリスク」にあると考えた(Penrose, 1995: 43-44)。これらのうち、マネジメント層⁽⁴⁾の能力を企業成長要因のひとつと想定している点も、RBV的な視点といえる。

(4) 本文では、“management team”という表現も使用しており、単にトップ・マネジメントだけでなく、ミドル、ローアも含めたマネジメント層あるいは管理者層を意味している。

また Penrose は、企業成長の外的要因と内的要因を区別している。外的要因とは、製品・サービスに対する需要、市場での競争状態、製品・サービス産出に関わる技術的要因、市場要因等を意味する。それに対して、内的要因とは、事業拡大に必要とされる多様な経営資源ならびに生産力、技術力等の組織能力である（Penrose, 1995 : 65-67）。このように、経営資源あるいは組織能力といった企業の内的要因に注目する点が、RBV の発想に通じるものである。そして、企業成長に関して外的要因と内的要因に分ける発想は、SWOT 分析において OT を重視する「戦略的ポジション」(strategic position) の発想と、SW に注目する RBV の着想に先鞭をつけたともいえる。

さらに、企業の人間（人的資源）が蓄積したノウハウ、知識や組織内に蓄積された多様な経営資源（生産設備、業務プロセスなど）が、企業の異質性（heterogeneity）を生み出すとしている（Penrose, 1995 : 75）。こうした点は、後の RBV 論者がしばしば指摘するところであり（Barney, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Peteraf, 1993）、かかる「資源の異質性」は、市場における企業間の競争優位性（の差異）を説明する鍵概念となるのである。

くわえて、経営学・組織論において経営資源を論じる際には、「組織スラック」(organizational slack) が取り上げられるが（大月, 1999 : 68）、Penrose は、組織スラックという用語は使用していないながらも、この点も明白に認識している（1995 : 67）。組織スラックとは、「経営資源の余裕」あるいは「余剰」を意味するが、彼女は現実世界においては、事業活動に使用する経営資源は離散的（discrete）な単位でしか購入あるいは蓄積できないため、こうした資源の余剰が発生すると考えた。これも暗に、経済学で想定される費用曲線の連続性に対して疑義を唱えているともいえる。

以上みてきたように、Penrose 自身は経済学者を自認しているが、その理論的内容は、新古典派的経済学で想定する企業観、企業モデルとは異なり、経営学・組織論的な視点に近いといえよう。とくに、工場、生産設備等の物的な生

産手段，すなわち経営資源よりも，企業の経営者および従業員が，事業活動を通じて体得する経験やノウハウ，すなわち組織能力の重要性を強調する視点は，まさに RBV 的なものである。

第4節 Nelson & Winter の進化論と RBV

Penroseの企業成長論と比較的近い発想で，「進化論」(evolutionary theory)の視点から，経済・企業の成長あるいは変化を捉えているのが，Nelson & Winter (1982)である。彼らは Penrose 以上に，正統派 (orthodox) 経済学⁽⁵⁾ (新古典派経済学)における企業観・企業モデルを批判しつつ，独自の企業モデルを提示しており，そこに RBV 的な発想が見られる。

彼らの企業モデルの基本的構成概念は，「ルーティーン」(routine)である (Nelson & Winter, 1982 : 14)。これは，組織内の標準化・公式化された業務 (マニュアル化された業務)を意味している。企業内の活動はどれも，程度の差こそあれ，標準化・公式化 (マニュアル化)されており，あるいはされるべきであり (Simon, 1976 ; Daft, 1992)，そうした点では，企業をルーティーンという概念で捉えることは適切であろう。ただし，企業内の活動がすべて完全にルーティーン化しているわけではなく (Nelson & Winter, 1982 : 15)，トップ・マネジメント・レベルに近づけば近づくほど，その業務はルーティーン化の程度が低いものである。

こうした程度の差はあるものの，彼らは，基本的に企業内の業務・活動がルーティーン化されていることならびにそれらの類似性に着目し，これらのルーティーンが外部環境 (主に市場の状況) の変化に対応してどのように変化していくかという視点から，企業の進化論的变化を捉えている (Nelson &

(5) 彼ら自身，何が正統派経済学かは単純に決定できるものではないことを自覚しているが，便宜的に言えば，中級の教科書に書かれている内容がそれを確認するひとつの方法であると述べている (Nelson & Winter, 1982: 7)。

Winter, 1982 : 16)。そして、上記のようなルーティーン化の程度の違いを考慮にいて、企業内のルーティーンは3つのレベルに分類されるという (Nelson & Winter, 1982 : 16-17)。

第1のレベルは、定型業務的性格 (operation characteristics) の強いルーティーンである。これは、所与の工場・建物、機械・設備、器具・備品等を使用してのマニュアル化された業務であり、工場のラインにおける生産業務に代表されるような種類の仕事を意味する。第2のレベルは、第1のレベルよりも長い期間で捉えられるものであり、ここでは資本ストック (capital stock) の増大あるいは減少を伴う意思決定を意味する。具体的には、工場の増設あるいは縮小、研究・開発費の増加あるいは削減等を意味する。そして第3のレベルは、より長期的な期間にみられる、企業内諸活動の変化である。これは、事業の多角化等に顕著にみられる企業の変化である。

Nelson & Winter は、「ルーティーン」という用語を使用しているが、これは内容としては「意思決定」に近い概念である。またルーティーンを上記のように分類する発想は、意思決定を「プログラム化」という観点から定式化した Simon (1977) の発想にも通じるものである。

第2節で取上げた Selznick も組織のルーティーンに言及していたが、彼の場合は、ルーティーンよりも危機的な状況における組織の対応能力を強調していた。それに対して、Nelson & Winter は、マニュアル化されたルーティーンに固執しているように思われるが、その意味内容を見ると、環境の変化に伴う事業構造の変化等も「ルーティーン」という概念に含められている。そうした意味では、両者の違いは用語法と強調点の置き方の違いである。いずれの理論も、企業内には、短期的にみればマニュアル化の程度が高い業務がある一方で、他方で長期的にみて環境適応的な企業行動があることを指摘しているといえよう。

彼らはまた、企業の組織能力を定式化する際の基礎的構成概念として、スキ

ル (skill) という概念を使用している (Nelson & Winter, 1982 : 72-73)。スキルの概念は「目的達成のためにスムーズな行動を行う能力」という意味で使われているが、「企業・組織にとってのルーティーン」は「個人にとってのスキル」に相当するという発想から、このスキル概念を導入している。すなわち、個人が物事を手際よく行うにはスキルが不可欠であるのと同様に、企業・組織がスムーズに運営されるためにはルーティーンが必要であるということである。

彼らは、スキルを暗黙知 (tacit knowledge) 的なものとして理解している (Nelson & Winter, 1982 : 73)。形式知と暗黙知は、組織能力を考察する場合の重要なポイントであるが、ここでは、彼らが組織能力の基礎的単位としてスキルを想定していることと、スキルを暗黙知に近い概念として捉えている点だけを確認しておきたい。

彼らは、上述したように、スキルを基礎的単位として組織能力概念を構成している。そしてそこには、組織論的な発想が色濃く出ている (例えばルーティーンを「組織的記憶」(organizational memory) と捉える発想)。ただし、概念の体系化に関しては、組織デザイン (組織構造) と組織能力の異同をほとんど認識していないという限界、問題点もみられる⁽⁶⁾。

いま指摘したような限界もあるが、Nelson & Winter の進化論的企業観は、経済学的企業観から出発しながら、企業内部の構造にまで踏み込んで理論化したものであり、その点は評価されるべきであろう。そして、Penrose の企業観が、経営資源と組織能力についてほぼ同等の力点を置いていたのに対して、彼らのそれは、組織能力により大きな比重をおいているといえる。

(6) 経営資源、組織能力と組織デザインの関連については、藤田 (1997) を参照されたい。

第5節 Wernerfelt の RBV

すでに紹介した Selznick, Penrose, Nelson & Winter が, RBV 前史とするならば, Wernerfelt の1984年の論文は, 近年における RBV の隆盛に直接の先鞭をつけたといえる (Schendel, 1994; Knudsen, 1996)。彼は, 「経営資源と製品は同じコインの両面である」という発想で企業を捉えており, いわゆる SWOT 分析の発想を踏襲している。すなわち, 企業を定式化するには, 製品・サービスを生み出す源泉・インプットである経営資源・組織能力の側面と, どのような製品・サービスを提供すべきかという側面 (製品マトリックスあるいは戦略的ポジション) の両面から捉える必要があることを明白に認識しているのである。

Wernerfelt は, 経済学の発展系譜のなかで企業を経営資源の集合とみなす発想は Penrose 等にみられるが, 技術的技能等の経営資源は, オーソドックスな経済学モデル (収穫逦減の法則等) の特殊ケースとして扱う必要があるために, 系統的な研究が展開されてこなかったと論じている (Wernerfelt, 1984 : 171)。

そうした問題点を自覚したうえで, 企業を経営資源サイドから考察することにより, 以下のような点について, 新たな視野が開かれるとしている (Wernerfelt, 1984 : 172)。

- (1) 多角化企業に関する新しい見方
- (2) 高い収益性を生み出す経営資源の識別 : 参入障壁のアナロジーとしての「資源ポジション障壁」(resource position barriers) の判別
- (3) 既存の経営資源の活用 (exploitation) と新しい経営資源開発とのバランスに関する戦略的意思決定
- (4) 非完全市場における希少な経営資源の購入としての企業買収

これらの論点のうち, RBV の基本的な問題意識からみてもっとも着目すべ

き点は(2)である。すなわち、経営資源あるいは組織能力の保有が、競争優位性に結びつくという論理が、ここでは説明されているのである。

Wernerfelt は、経営資源と収益性（競争優位性）を考察する出発点として、経営資源市場の状況に言及している（Wernerfelt, 1984 : 172-173）。例えば、ある資源が独占的企業によって供給されている場合は、他の条件が一定なら、その資源利用者の収益は低下するという。これは、Intel 社とコンピュータ・メーカーの関係、Microsoft 社とソフトウェア会社、コンピュータ・メーカーとの関係等に該当するケースであろう。換言すれば、「代替的資源の入手可能性」(availability of substitute resources) が、資源保有者の収益性を決定する、ということができる。すなわち、入手可能性の低い資源の保有者の収益性は高く、逆もまたしかり、ということである。

また彼は、「先発者優位性」(first mover advantage) と関連づけながら、「資源ポジション障壁」が収益性に与える影響を論じている（Wernerfelt, 1984 : 173）。資源ポジション障壁とは、「ある者が、すでに経営資源を有しているという事実が、後発的に経営資源を保有した者の費用あるいは収益に不利に作用する状態」(Wernerfelt, 1984 : 173) と定義されている。この概念は、産業組織論における「参入障壁」概念に類似しているが、彼によると両者には違いがあるという。すなわち、参入障壁は、潜在的参入企業が特定産業への参入を阻害する要因として想定されているのに対して、資源ポジション障壁は、特定産業に参入した企業間の競争優位性あるいは収益性の差異を説明する概念という違いである。

さらに彼は、どのような経営資源が資源ポジション障壁を構築するかについて論じている（Wernerfelt, 1984 : 173-175）。具体的には、他社が模倣困難な経営資源を蓄積することで、企業の資源ポジション障壁は高まるとしている。この模倣困難性は、Barney (1991) 等も強調する点であり、資源ポジション障壁を形成する大きな要因である。というよりも、資源ポジション障壁を成立

させる要因としては、Wernerfelt が指摘した先発者優位性よりも、模倣困難性が重要であろう。なぜならば、他社に先行して経営資源あるいは組織能力を構築したとしても、それが容易に模倣（あるいは購入）できるものであれば、先発者優位性は非常に脆弱なものといわざるをえないからである。これらの点を勘案して、Wernerfelt が具体的に示した模倣困難⁽⁷⁾な経営資源の例は、(1)生産能力（主に工場、生産設備等のハード面）、(2)顧客ロイヤルティー、(3)生産の経験（経験曲線効果にみられる習熟度の向上）、(4)技術的な優越性、である。

以上のように、Wernerfelt（1984）が示した基本的アイディアは、今日のRBVに依拠する諸研究の発展内容からすれば、かなり粗い概念定義と論理構成といえる。しかし、だからこそ余計に、基本的な問題意識が鮮明に表れた論文として、その後のRBV研究者によって頻繁に引用されるようになったものといえよう。とくに、彼の場合、経営戦略論的な視点から「企業の競争優位性の源泉」を定式化することに理論的力点があったために、近年におけるRBVの先駆と評価されているといえよう。

第6節 伊丹の「見えざる資産⁽⁸⁾」論とRBV

前節で検討したWernerfelt（1984）と同年に出版された伊丹の『新・経営戦略の論理』⁽⁹⁾では、Wernerfeltよりもさらに経営戦略論のオーソドックスな枠組みを踏襲しつつ、経営戦略における経営資源および組織能力の意義が論じられている。伊丹は「見えざる資産」という用語を使用しているが、本書中でこ

(7) 彼は「魅力度」(attractiveness)という用語を使用しているが、ここでは意味内容からして、模倣困難性と解した。

(8) 伊丹が『新・経営戦略の論理』の「はしがき」で述べているとおり、この言葉は大王製紙副社長井川氏（当時）の言葉である。

(9) 本書は2003年に『経営戦略の論理』（第3版）日本経済新聞社、として出版されている。ここでは、RBVの理論史的発展を概観することが主たる目的なので、2003年の著作に関しては、とくに言及しないことにする。ただ、筆者自身も述べているように（伊丹、2003：iii）、2003年の著作は1984年の著作における基本的発想および枠組みを踏襲している。

の用語は、経営資源および組織能力を含めた総体的概念としての経営資源を構成する1要素として使用されている（伊丹，1984：44）。そうした点で、RBV的な研究構想の先鞭をつけたといえよう。それゆえに、本書が英文にされたことも影響しているが、欧米のRBV研究者にもしばしば引用されている（Mahoney & Pandian, 1992; Amit & Shoemaker, 1993; Knudsen, 1996）。

本書はその書名が示すとおり、経営戦略全般にみられる論理性あるいはパターンを認識しようというものであり、そこにおいて、経営資源および組織能力が中心的な概念として位置づけられている（伊丹，1984：iii-vi）。そこでここでは、伊丹の理論のなかから、経営資源が経営戦略に占める位置ならびに経営資源が競争優位性に結びつく論理に絞って抽出してみたい。

彼は、経営の基本戦略は「企業のあるべき姿の基本コンセプト」の決定と、(1)製品・市場ポートフォリオ、(2)業務活動分野、(3)経営資源ポートフォリオ、という3要素の決定から成立するとしている（伊丹，1984：21）。これら3要素のうち(1)と(3)はSWOT分析の枠組みにもみられる事柄であるが、(2)として企業が着手すべき「業務活動分野」を別個に切り出している点は独特である。そしてこれら3要素は、互いに独立して決定されるのではなく、相互に関連しながら決定される点も強調している（伊丹，1984：24）。

上記のように、伊丹は経営資源ポートフォリオという用語で、経営資源および組織能力について論じているが、その場合、資源の「配分」と「蓄積」を区別し、後者の重要性を強調している。資源配分とは、一般的にいわれる財務資源、人的資源等の配分あるいは配置を意味する。それに対して経営資源の蓄積とは、ブランド構築、生産ノウハウの習得、人材育成等、経営活動のなかで、企業内に種々の経営資源あるいは組織能力が蓄積されていくことを意味する（伊丹，1984：48）。

彼が経営資源の蓄積を強調しているのは、こうした内部蓄積される資源こそが、外部市場から購入することが困難でありかつ企業の競争優位性を構築する

源泉になるからである（伊丹，1984：50）。

この点に関連して、伊丹は経営資源の「固定性」という概念を使用している。この概念は、「外部調達の困難さ」を意味している。すなわち、顧客ロイヤリティー、ブランド認知度、生産ノウハウ等は、外部からの調達が困難であり、固定性が高い資源といえる。逆に、市場で容易に調達できる標準化された原材料・部品、単純労働者等は、市況の状況を度外視すれば外部調達が容易であり固定性が低い資源である。この固定性という概念は、その意味内容からすると、前節でも述べた「模倣困難性」と密接に関連した概念といえよう。また、固定性の高い経営資源は、蓄積するのに時間がかかるという特徴もあるとされる。

ところで伊丹は、「見えざる資産」を「情報的経営資源」とも呼んでおり、具体的には、技術的ノウハウ、顧客ロイヤリティー、ブランド・イメージ、流通チャネルの支配力、従業員のモチベーションの高さ、組織風土等を想定している（伊丹，1984：48）。そして見えざる資産は、情報的性質を有しているがゆえに、「同時多重利用」が可能になりやすいという特性も有しているという（伊丹，1984：50-51）。ブランド・イメージ、技術ノウハウ等は、こうした同時多重利用可能な経営資源の典型的な例である。またこの同時多重利用性は、「インタンジブルズ」⁽¹⁰⁾の議論に関連して Lev（2001）等も指摘している点である⁽¹¹⁾。

以上ここでは、RBV に関連した概念および記述のみ紹介したが、伊丹の「見えざる資産」概念では、経営資源の固定性が競争優位性の源泉として認識されている。そして、見えざる資産を基礎概念とする彼の経営戦略論は、

(10) インタンジブルズに関する議論は、藤田（2002）を参照されたい。

(11) 固定性、同時多重利用性以外に、伊丹は見えざる資産の特性として「事業をうまくやるのに必要な資源」という点を挙げている。しかしこの特性は、競争優位性を生み出す資源の特性としては同語反復的なので、ここでは言及しなかった。

RBV 的な問題意識と戦略的ポジション学派の問題意識を統合した理論体系を示しているといえる。

第 7 節 Barney の RBV

Wernerfelt (1984) と並んで、1990年代以降の RBV の展開を論じる際に言及されることが多い代表的論文の 1 つが Barney (1991) である (Peteraf, 1993; Schendel, 1994; Knudsen, 1996)。彼の論文は、これまで検討してきた諸研究よりもさらに直截的に、「企業の競争優位性の源泉」という問題意識に基づいて、経営資源の意義を論じている。

彼は、経営資源が同質 (homogeneous) かつ移動可能 (mobile) な状況を想定することから、議論を始めている (Barney, 1991 : 103)。本論文でこれまで紹介してきた論者達も述べているように、企業間の経営資源が同質で、かつ容易に移動可能な状況では、企業間に収益性などの面において競争優位性の差異は生じ得ないことは、ほとんど自明のことである。ただし Barney は、2 つの反論がありうるとしている (Barney, 1991 : 104-105)。

まずひとつは、いわゆる「先発者優位性」によって、同質な経営資源を有する企業の間にも競争優位性の差異が生じうる、という推論である。しかし、先発者優位性を発揮するには、他社に先んじて戦略的意思決定するための市場、消費者動向等に関する情報という「異質な経営資源」が必要とされる。しかし、定義上、こうした先発者優位性を可能にする異質な経営資源 (市場等の情報) は存在しないことになる。また、かりにこうした異質な資源が存在しえたとしても、移動可能性という性質ゆえに、この種の資源 (市場等の情報) はすぐに他企業にも伝播してしまうことになる。それゆえに、同質で移動可能な経営資源を有する企業間には、先発者優位性による競争優位性の差異も生じないのである。

いまひとつの反論は、「参入障壁」あるいは「移動障壁」(mobility

barriers) によって、同質で移動可能な経営資源を有する企業グループ間に競争優位性の差異が生じるというものである。たしかに、参入あるいは移動障壁に囲まれた企業グループ内の企業間では、資源の同質性と移動可能性はありうる事態である。しかし、参入障壁あるいは移動障壁が成立するには、これらの障壁の外部に存在する潜在的参入企業と、障壁内に存在する企業グループとの間には、資源の異質性に基づく差異が存在する必要がある。また、「障壁」という用語が示唆するとおり、そもそも参入障壁、移動障壁が成立するには、障壁内の経営資源が容易には障壁外に移動しないということが必要である。

以上のように考えると、企業の競争優位性を生み出す経営資源は、「異質」で「移転困難」(immobile)⁽¹²⁾な性質を有することがわかる。Barney は、異質で移転困難な経営資源が全て競争優位性に結びつくわけではなく、さらに以下の特性を有する必要があるとする (Barney, 1991 : 105-106)。

- (1)価値がある (valuable)
- (2)希少性 (rare)
- (3)模倣困難性 (imperfectly imitable)
- (4)代替の困難さ

これらの特性のうち、「価値がある」という特性は、戦略の策定あるいは遂行にとって有意味である、あるいは市場に存在する機会を実現するために必要不可欠である、といった意味である。そうした点では、用語法が適切とは言い難く、「戦略的有意性」等の表現のほうが、意味内容をよく表現しているといえよう。そして、用語法はおくとして、この概念は、彼自身述べているとおり (Barney, 1991 : 106)、戦略的ポジションの発想と RBV の発想の結節点になる概念である。すなわち、この概念は、経営資源あるいは組織能力が、戦略的

(12) この“immobile”という用語は、直訳すれば「移動不可能」ということになる。しかし、「技術移転」等の用語があるように、技術ノウハウ等の経営資源は、完全には移転できないまでもある程度は移転可能である。そこでここでは、「移転困難」とした。

ポジショニングとの関連において、競争優位性に結びつくという点を明示しているのである。

ただし、経営資源が戦略策定・実行にとって有意である（価値がある）だけでは、競争優位性は生まれない。それらの資源が、競合企業間でみた場合、希少でなければ、すべての企業が同等の競争優位性を発揮できることになってしまう。それゆえに、経営資源の希少性という特性も必要である。

これらの2つの特性に加えて、模倣困難性という特性が加わらなくては、競争優位性は確保できない。なぜならば、物的資源の場合、希少性は競争優位性の源泉となりうるが、技術ノウハウ等の無形資源は、模倣可能であれば、当初は希少であったとしても、模倣されることで希少性が低下してしまうからである。そして Barney は、模倣困難性は、歴史的経緯、因果関係の曖昧さ（causal ambiguity）、社会的な複雑さ（social complexity）、という3つの要因のうちの、いずれかひとつ、あるいはそれらの組み合わせで生じるとしている（Barney, 1991: 107-110）。歴史的経緯とは、創業者の個性・理念をはじめとする、その企業独特の歴史である。これは、おそらく因果関係の曖昧さあるいは社会的複雑さの先行条件とみなすのが適当であろう。

因果関係の曖昧さという条件が、模倣困難性を生み出すということについては、あまり多言を要しないと思われる。最後の社会的複雑さとは、企業組織内の公式、非公式の人間関係の複雑さだけでなく、企業と外部の利害関係者との多岐にわたる関係の複雑さを意味している。Barney は、因果関係の曖昧さと社会的複雑さを形式的に区別しているが、実質的には両者は重複する部分が多いといえよう。

さらに、経営資源が競争優位性を生み出すには、その資源が他の資源で代替困難である必要がある⁽¹³⁾。この条件がなければ、かりにある企業が希少で模倣

(13) Barney は、別の箇所（Barney, 2002）では、この「代替困難さ」という特性を模倣困難性に含

困難な経営資源を有していても、他の資源を利用して同等の戦略を実現することが可能となり、結果として競争優位性が損なわれることになる（Barney, 1991 : 111）。

以上のように Barney は、これまでの RBV 論者の議論を踏まえて、かなり包括的かつ細部を詰めながら、経営資源の異質性と移転困難さが、競争優位性の源泉となる論理を示している。

第 8 節 その他の論者にみる RBV

(1) Rumelt による RBV

Rumelt (1984) も、RBV の研究者には比較的よく引用される論文である（Barney, 1986, 1991, 1996, 2001; Castanias & Helfat, 1991; Amit & Schoemaker, 1993）。Rumelt の基本的な問題意識は、企業の競争優位性を経営資源あるいは組織能力に求めるというよりは、Penrose, Nelson & Winter 等と同様に、経済学における企業観の不備を補足する点にあった（Rumelt, 1984 : 558-559）。そうした意味では、次節で検討する「企業論」的な問題意識が強い。しかしその論考のなかで、「資源の異質性」等、RBV 的な概念にも言及している。とくに、前節で Barney が示した競争優位性を生む経営資源の条件（異質性、因果関係の曖昧さ等）に関する推論は、Rumelt の概念整理を下敷きにしているといえる。そうした意味では、彼の1984年の論文も、RBV の先駆けをなすもののひとつに加えることができよう。

Rumelt は、新古典派経済学あるいは産業組織論においては、企業家的行動と企業が有する経営資源の異質性は、理論構成のために捨象されてきたとみなしている。しかし経営戦略論の観点からすれば、両者（企業家的行動と経営資源の異質性）こそが、企業の競争優位性を決定づける要因であるとみなされる

めており、かわりに「組織による活用程度」(exploited by organization) という特性を挙げている（Barney, 2002 : 171 - 172）。

(Rumelt, 1984 : 559-561)。このように、論理演繹的というよりは、かなり帰納的かつ直観的であるが、企業の競争優位性の源泉を経営資源（の異質性）に求めている点が、まさに RBV 的な発想である。

Rumelt は、「孤立化メカニズム」(isolating mechanism) という概念を使って、企業の競争優位性を説明している。この概念は、産業組織論でいう参入障壁 (entry barrier) あるいは Porter & Caves がいう「移動障壁」(mobility barrier) と対比して提示されている。すなわち、参入障壁あるいは移動障壁は、産業内の一定数の企業すなわち企業グループに適用される概念であるが、孤立化メカニズムは、参入障壁あるいは移動障壁を個別企業レベルに適用した概念であるという (Rumelt, 1984 : 566-567)。

この孤立化メカニズムを可能にするひとつの条件が、Barney にも踏襲された「因果関係の曖昧さ」である。研究開発、商品開発、製造プロセス等、企業内で行われる活動は、外部からみれば不明な部分が多く、何故ある企業がある産業において競争優位性を有しているのかに関する因果関係は曖昧な部分が多い。しかし、こうした曖昧さこそが、企業の競争優位性の源泉であり、また企業間の収益力あるいは競争優位性の差異を説明する要因なのである。

ただし、孤立化メカニズムは因果関係の曖昧さだけから生じるのではなく、特許権、商標権、ブランド・イメージ等によっても可能である (Rumelt, 1984 : 567)。とくに、特許権、意匠権、商標権等の知的財産権は、排他独占的な法的権利を認めるものであり、まさに孤立化メカニズムというにふさわしい。

Rumelt は、他にもスイッチング・コスト、チームに組み込まれた技能 (team-embedded skills) などを、孤立化メカニズムに寄与する要因として列挙しているが (Rumelt, 1984 : 568)、これらの要因は、まさに RBV で経営資源と呼ばれるものである。以上のように、彼も経済学的視点、しかも「企業論」という視点から出発して、RBV 的な問題意識に到達したといえよう。

(2) Chandler にみる RBV

経営史の泰斗であり、経営戦略に関しても先駆的な業績を残している Chandler にも、RBV 的な発想を見出すことができる。彼は、その代表的著書である “*Strategy and structure*” (訳書名『経営戦略と組織』)において、「組織は戦略に従う」という有名な命題を示したが、そこで戦略とは、「一企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割り当てることと」(Chandler, 1962: 訳書29)と定義されている。このように、彼は、「経営資源の配分パターン」として経営戦略を理解しており、この点でプリミティブではあるが、RBV 的な発想がみられる。ただし、この段階では、「経営資源が企業の競争優位性を生み出す」という RBV 的な発想は、まだ明白にはみられない。

その後の1990年に刊行された “*Scale and scope*” (訳書名『スケール・アンド・スコープ』)においては、より明白に RBV 的な発想が提示されている。彼は、経営資源よりも組織能力 (organizational capabilities) に注目しており、その第2章の表題は “Scale, scope, and organizational capabilities” となっている⁽¹⁴⁾。

Chandler は現代資本主義体制下において大企業が成立する要因として、「規模の経済性」と「範囲の経済性」が決定的に重要であるとしているが、こうした経済性は組織能力によって実現可能であるとみなしている (Chandler, 1990: 24)。ここで彼の意味する組織能力とは、「知識、スキル、経験、チーム・ワークなどの組織化された人間の能力 (organized human capabilities)」である。

彼は、19世紀末から20世紀初頭にかけて、飛躍的に産業が発展した米国、英国、ドイツの状況を踏まえて、「規模の経済性」と「範囲の経済性」を実現す

(14) Chandler の影響か、経営史的な研究においても「組織能力」という概念は使用頻度が高いようである。たとえば、川辺 (2003) などを参照されたい。

るための組織能力に注目した。Chandler は、組織能力の概念規定は行っており、その意味内容は常識的なそれと大差ないものである。その点では、経営戦略論的な見地からすれば、理論的な貢献は高いとはいえないが、実証的検証が不足気味なこの分野において、歴史的・帰納的に組織能力の重要性を指摘している点を、ここでは強調しておきたい。

(3)野中らの知識創造論と RBV

野中を中心とする論者が提唱する「知識創造論」(野中, 1990; Nonaka & Takeuchi, 1995; von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000)にも、RBV 的な発想を見出すことができる。経営資源あるいは組織能力、とくに後者に、「知識」が含まれると考えるのは、ごく自然なことである。

しかし野中らは、知識創造論と RBV とは一見すると類似性が高いが、じつは根本的な相違点があると述べている (Nonaka & Takeuchi, 1995: 訳書 70-71)。具体的には、次の4点において、知識創造論と RBV は異なるとする。

- 1) 知識創造論は、知識に焦点を当てているが、RBV では、知識の位置づけが曖昧である。
- 2) RBV では、「どのように組織能力を構築するか」について明白に言及されていないが、知識創造論では、現実の企業において組織的知識創造がいかにして実践されているかを描き出している。
- 3) RBV では、トップ・マネジメントの役割を重視するが、知識創造論では、ミドル・マネジメントや第一線の社員の役割を重視する。
- 4) RBV は、総合的な理論的枠組みを提示していないが、知識創造論は、総合的理論的枠組みを提示している。

このように、野中らは、RBV と知識創造論の相違を明白に示している。ここで示された4点のうち、3)と4)については、野中らが主要するとおりである。また、2)についても、異論はないように思われる。彼らの言説を敷衍

すれば、米国の RBV 研究者は、経済学を discipline として意識している者が多いために⁽¹⁵⁾、根本的に企業内での現実的な経営活動に関する問題意識が希薄である。そうした事態に起因して、2) のような状況が生まれているといえよう。

しかし、1) に関しては、検討の余地があるといえよう。たしかに RBV では、経営資源あるいは組織能力を広範にしかも非常に漠然と捉えているのに対して、知識創造論は「知識」に焦点を当てており視点が明白である。しかし、RBV では、知識、ノウハウなどは、当然のごとく経営資源あるいは組織能力に含まれていると考えられる (Barney, 1991; 2002)。それゆえに、両者は、焦点の絞り方に広狭の違いがあるが、知識、ノウハウ等の無形資源が、企業の競争優位性を生み出す重要な源泉であるという発想において通底しているといえる。

以上のようにみると、野中らの知識創造論は、RBV とは基本的な理論構築の志向性、アプローチの方法、理論的バック・グラウンド等の点において相違しているが、理論的内容あるいは基本的発想に関しては、共通の問題意識に根ざしているとみることは可能である。

第9節 RBV と企業論

本論文冒頭で、RBV の基本的問題意識は「企業を経営資源あるいは組織能力の集合とみなし、かかる経営資源・組織能力の優劣が、企業の競争優位性の重要な（唯一ではないが）源泉である」と述べた。RBV を論じる場合、一般にこの命題の後半部分、すなわち「競争優位性の源泉としての経営資源・組織能力」に焦点が当てられる傾向にある (Snow & Hrebiniak, 1980; Wernerfelt, 1984; Hitt & Ireland, 1985; Oliver, 1997; Teece & Pisano & Shuen, 1997)。しか

(15) これは、RBV に限ったことではなく、米国の戦略論研究者全般にみられる傾向である。

し、RBV の先駆をなした論者達は、暗黙裡に（Selznick 等）あるいは明白に（Penrose, Nelson & Winter 等）、企業論（theory of the firm）を意識しており、現在にもそうした問題意識は継承されている（Nelson, 1991; Conner & Prahalad, 1996; Foss, 1996等）。

Conner（1991）は、企業論とは、「なぜ企業は存在するのかという企業の存在理由に関わる問題」および「企業の規模と範囲を決定する要因」という2つの問題を扱う理論であると述べている（Conner, 1991：123）。これら2つの論点のうち、前者は、本論文の趣旨からはずれるので、ここでは論じないことにする⁽¹⁶⁾。

後者の「企業の規模と範囲」については、本論文ですでに検討した Penrose および Nelson & Winter が、それぞれの解答を提示している。またその延長線上に、「なぜ（同一産業内に存在する）企業間に、（収益性等の面で）違いが生じるのか」という「企業の異質性」という、RBV 的な問題意識（Rumelt, 1984; Nelson, 1991）は位置づけられるといえよう。

Conner の定式化を離れると、企業論とは基本的な「企業観」、「企業のイメージ」あるいは「企業のメタファー」に関わる理論ということもできる。新古典派経済学においては、企業は「生産関数」あるいは「市場における点」とみなされてきた。1990年代以降は、「契約の束」（nexus of contracts）（Aoki, Gustafsson & Williamson, 1990）という企業観も顕著になってきているが、これらはみな、企業が「組織としての拡がり」を持つことを捨象した企業観といえよう。

それに対して、Penrose（1995）は「経営資源の集合体」という企業観を明白に示しており、Nelson & Winter（1982）は「ルーティーン」および「スキル」の集合体という企業観を示していることも、すでに述べたとおりである。

(16) こうした、Coase 以来の組織経済学的な議論に関しては、青木（1984）、井上（1981）、今井・伊丹・小池（1981）、大月・藤田・奥村（2001）などを参照されたい。

これらの企業観は、RBV に受け継がれている (Montgomery, 1995)。

また、Selznick, Penrose および Nelson & Winter は、有機的な企業観を提示している。なかでも Selznick は、「組織の性格」という用語法をすることに顕著にみられるように、人間という有機体とのアナロジーで企業・組織を捉えており、最も有機体的な企業観を提示している。

こうした伝統を有する RBV であるが、基本的な企業イメージという意味での企業観に関しては、Penrose が1950年代に示した「経営資源の集合体」あるいは Nelson & Winter が1980年代に示した「ルーティーンの集合」という企業観を超えるものは生み出していない。RBV は経済学をバック・グラウンドとする研究者達が中心になって発展させてきたため、組織論の研究成果摂取に消極的であり、経営学・組織論の見地からすれば、斬新な企業観を提示しているとは言い難いのが現状である。

第10節 むすび

本論文では、RBV の基本的問題意識と理論的構造を、過去の主要な論者の所論を紹介しながら整理した。そこでみたとおり、RBV の知的源流は、1950年代まで遡ることができる。そうした意味では、RBV の基本的発想は決して新しいものではない。

しかし、経営資源、組織能力等の概念規定とその測定、経営資源あるいは組織能力が競争優位性を生み出すロジック等に関して、理論的な検討が本格的に加えられるようになったのは、1990年代に入ってからである。すなわち、「経営資源、組織能力が競争優位性につながる」というごく常識的な理解を、改めて理論的検討の俎上に載せたのが、RBV であるということができよう。換言すれば、SWOT 分析等とよばれる経営戦略の教科書的な説明以上には精緻化されていなかった概念と理論を、改めてより厳密に理論化しようという試みが、現在の RBV に依拠した諸研究ということもできる。

本論文で紹介した論者のなかでは、Wernerfelt、Barney および Rumelt の 3 名が、経営資源と競争優位性の関連を明示的に定式化している。これらの論者は、大筋では同じような要件を「競争優位性を生み出す経営資源あるいは組織能力の要件」として指摘しているが、それらをまとめて列挙すれば、以下のとおりである。

- (1) 代替的資源の入手困難性
- (2) 孤立化メカニズム（資源ポジション障壁）：因果関係の曖昧さ、法的保護（知的財産権など）
- (3) 資源の模倣困難性：歴史的経緯、因果関係の曖昧さ、社会的な複雑さ
- (4) 戦略的価値
- (5) 希少性

3 人とも、これらの要件を並列的に列挙しているが、これらの要因間にも因果関係を想定することが可能である。そうした関連を仮説的な概念図として示せば図のようになる。この図で想定しているのは、孤立化メカニズム（資源ポ

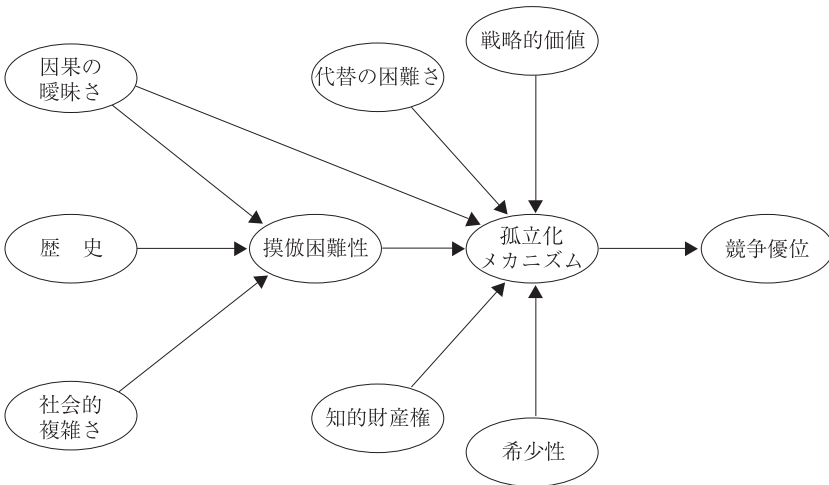


図 経営資源の特性と競争優位性の因果的関連

ジション障壁)が、最も直接的に競争優位性に結びつくという考え方である。どのような原因かは別として、経営資源あるいは組織能力の面で、他社と区別されるような独自性を確立(孤立化)すれば、それにより一定の競争優位性を保つことが可能である。それ以外の模倣困難性、希少性等の条件は、この孤立化メカニズムに寄与する限りにおいて、競争優位性を生み出す要件として理解することができる。

RBV が明白な理論的パラダイムとして戦略論研究者間で自覚されてからの日はまだ浅い。それゆえに、概念定義の曖昧さ、測定尺度の不統一など、理論体系としては不備が目立つ。Kuhn がいうところのパラダイムとは、「他の対立競争する科学研究活動を棄てて、それを支持しようという熱心なグループを集めるほど、前例のないユニークさを持っている」ことと、「その業績を中心として再構成された研究グループに解決すべきあらゆる種類の問題を提示してくれる」という2つの性格をもつ研究業績をいう(Kuhn, 1962: 訳書12-13)。こうしたパラダイム構想に沿えば、RBV はまだ「パラダイム形成期」を出ていないといえよう。じっさい、Priem & Butler (2001)のように、RBV は戦略研究にとって有用なパースペクティブを提供しているが、まだ十分に理論体系として成立していないとみなす論者もいる。

以上のように、RBV は未だパラダイム形成期あるいは理論体系の構築途上とみなすのが妥当であろう。しかし、Priem & Butler (2001)も、RBV は理論体系としては未整備な点があるが、まさに「視点」(view)としては、Porter 流の産業組織論的理論と相互補完的な関係にあるとしている。そうした意味では、戦略論研究において、今後一層の研究の深化が望まれる分野である。

参考文献

- 青木昌彦『現代の企業』岩波書店、1984年。
井上薫『企業目標の基礎理論』千倉書房、1981年。
伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社、1984年。

- 伊丹敬之『経営戦略の論理』(第3版)日本経済新聞社, 2003年。
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男『内部組織の経済学』東洋経済新報社, 1982年。
- 大月博司『組織変革とパラドックス』同文館, 1999年。
- 大月博司・藤田誠・奥村哲史『組織のイメージと理論』創成社, 2001年。
- 川辺信雄『新版セブン-イレブンの経営史』有斐閣, 2003年。
- 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社, 1990年。
- 藤田誠『経営資源と組織能力』『早稲田商学』第375号, 39-68頁, 1997年。
- 藤田誠「インタンジブルズとICマネジメント」『税経通信』Vol. 57 No. 3, 104-110頁, 2002年。
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Aoki, M., Gustafsson, B. & Williamson, O.E. (Eds.). 1990. *The firm as a nexus of treaties*. London: Sage.
- Barney, J. B. 1986. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11: 656-665.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barney, J. B. 1996. The resource-based theory of the firm. *Organization Science*, 7: 469.
- Barney, J. B. 2001. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26: 41-56.
- Barney, J. B. 2002. *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. (岡田正大訳『企業戦略論』(上)(中)(下), ダイヤモンド社, 2003年)。
- Black, J. A., & Boal, K. B. 1994. Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15: 131-148.
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. 1991. Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17: 155-171.
- Chandler, Jr., A. D. 1962. *Strategy and structure*. Cambridge, MA: M.I.T. Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年)。
- Chandler, Jr., A. D. 1990. *Scale and scope*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press. (安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳『スケール・アンド・スコープ』有斐閣, 1993年)。
- Christensen, J. F. 1996. Analysing the technology base of the firm. In N. J. Foss & C. Knudsen (Eds.), *Toward a competence theory of the firm*: 111-132. London: Routledge.
- Cockburn, I. M., Henderson, R. M., & Stern, S. 2000. Untangling the origin of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21: 1123-1145.
- Collis, D. J. 1994. Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15: 143-152.
- Conner, K. R. 1991. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organizational economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17: 121-154.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. 1996. A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7: 477-501.
- Daft, R. L. 1992. *Organization theory and design* (4th ed.). St. Paul, MN: West Publishing.
- Foss, N. J. 1996. Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments. *Organization Science*, 7: 470-476.
- Foss, N. J., & Knudsen, C. (Eds.). 1996. *Towards a competence theory of the firm*. London: Routledge.
- Granstrand, O., Patel, P., & Pavitt, K. 1997. Multi-technology corporations: Why they have

- “distributed” rather than “distinctive core” competencies. *California Management Review*, 39(4): 8-25.
- Hall, R. 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13: 135-144.
- Heene, A., & Sanchez, R. (Eds.). 1997. *Competence-based strategic management*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. 1985. Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, 6: 273-293.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. 1978. *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West Publishing. (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎共訳『戦略策定』千倉書房, 1981年)。
- Itami, H., & Roehl, T. W. 1987. *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- King, A. W., Zeithaml, C. P. 2001. Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22: 75-99.
- Knudsen, C. 1996. The competence perspective: A historical view. In N. J. Foss & C. Knudsen (Eds.), *Toward a competence theory of the firm*: 13-37. London: Routledge.
- Kuhn, T.S. 1962. The structure of scientific revolutions. The Chicago University Press. (中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房, 1971年)。
- Lev, B. 2001. *Intangibles*. Washington, D. C.: Brookings Institution Press. (広瀬義州・桜井久勝監訳『ブランドの経営と会計』東洋経済新報社, 2002年)。
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13: 363-380.
- Montgomery, C. A. (Ed.). 1995. *Resource-based and evolutionary theories of the firm*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Nelson, R. R. & Winter, S.G. 1982. An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nelson, R. R. 1991. Why do firms differ, and how much does it matter? *Strategic Management Journal*, 12 (Special issue): 61-74.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company*. Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年)。
- Oliver, C. 1997. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18: 697-713.
- Penrose, E. 1995. *The theory of the growth of the firm* (3rd ed.). Oxford, England: Oxford University Press.
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. 2001. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26: 22-40.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. 2001. Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Review*, 26: 57-66.
- Rumelt, R.P. 1984. Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management*: 556-570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schendel, D. 1994. Introduction to 'competitive organizational behavior: Toward an organizationally ?

- based theory of competitive advantage'. *Strategic Management Journal*, 15: 1-4.
- Scott, W.R. 1995. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R., & Christensen, S. (Eds.). 1995. *The institutional construction of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in administration*. Evanston, IL: Row, Peterson and Company. (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1963年)。
- Simon, H. A. 1976. *Administrative behavior* (3rd ed.). New York: Free Press. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年)。
- Simon, H.A. 1977. *The new science of management decision*. (Revised ed.). Prentice-Hall. (稲葉元吉・倉井武夫共訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部, 1979年)。
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. 1980. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25: 317-336.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. 2000. *Enabling knowledge creation*. Oxford University Press. (ゲオルク・フォン・クロー・一條和夫・野中郁次郎『ナレッジ・イネープリング』東洋経済新報社, 2001年)。
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.