

経営資源と外部環境の動的な相互作用

The Interaction between Firm Resources and the External Environment

山 口 裕 之

(Hiroyuki Yamaguchi)

経営資源と外部環境の動的な相互作用

The Interaction between Firm Resources and the External Environment

山口 裕之

はじめに

1. 競争戦略論における RBV の生成と概要
 - 1.1 競争戦略論における RBV の生成
 - 1.2 RBV の前提
 - 1.3 VRIN フレームワーク
2. 初期 RBV の貢献
3. 初期 RBV の問題点とその後の展開
 - 3.1 初期 RBV に残された課題
 - 3.2 RBV の精緻化
 - 3.3 ダイナミック・ケイパビリティ
4. 経営資源と外部環境の動的な相互作用の検討に向けて

はじめに

本稿の目的は、競争戦略論の領域における経営資源観（Resource Based View；以下、RBV）を巡る議論の展開を振り返ることで、競争戦略論が取り組むべき課題を明らかにすることにある。その課題とは、外部環境が、企業の行動によって影響を受けることで、変化を遂げるプロセスに関して知見を蓄積していくことである。

RBV に依拠した競争戦略論は、1990年前後に登場した時点において、外部環境の変動可能性を認めた上で、その外部環境要因と内部経営資源の適合関係から競争優位性の説明を試みるものであった。この点において、外部環境の安定性を前提に置き、企業が直面／選択する外部環境構造によって競争優位性を説明する、産業組織論に依拠した競争戦略論とは大きく異なっていた。RBV は、外部環境要因と内部経営資源の適合関係を検討するという意味において、産業組織論に依拠した競争戦略論を包括した上で、外部環境の変動可能性を認めるという意味において、より動的な理論発展の方向性を切り開く可能性を備えていたのである。

その一方で、変動可能性を持つ外部環境を前提に置くことに起因して、RBV には大きな問題が存在した。外部環境の変動プロセスを説明するロジックを内包していないため、競争優位性に対する説明力が制約されてしまうという問題である。RBV が、この問題を克服し、より包括的な説明力を持つ動的な理論として発展するためには、外部環境の変動プロセスに関する知見を蓄積ないし取り込むことが必要である。

その後の RBV では、理論の精緻化が進められると同時に組織内のプロセスに焦点が当てられていく。こうした展開において外部環境の変動プロセスを理解するという

方向性は失われてしまう。

本稿では、RBV のレビューを通じて、外部環境が、企業の行動によって影響を受けることで、変化を遂げるプロセスを理解していく必要性を確認する。とりわけ、外部環境に直面する企業の行動によって外部環境が影響を受けるプロセスに注目する必要性を指摘する。

1. 競争戦略論における RBV の生成と概要

1.1 競争戦略論における RBV の生成

競合他社との競争において優位性（競争優位性：competitive advantage）をいかにして獲得・保持するか。競争戦略論において古くから中心的に議論されてきたこの問題に対して、1990年前後から新たなアプローチが登場する。RBV と呼ばれる、競争優位性の源泉を企業の経営資源に求めるアプローチである⁽¹⁾。その後、競争戦略論では、RBV の定式化とそれに基づく研究が積極的に展開されていく⁽²⁾。

競争戦略論において RBV が登場した背景には、当時の競争戦略論に対する問題意識が存在した。企業の外部環境（産業構造）に主眼が置かれる一方で、企業内部（経営資源）が看過されてしまっている、という問題意識である。そもそも、企業が競争優位を獲得・維持するためには、内部要因と外部環境要因との適合を達成することが必要である（Andrews, 1987; 伊丹, 1984; Venkatraman and Camillus, 1984）。このことは、企業内部の強み（Strength）や弱み（Weakness）と外部環境の機会（Opportunity）や脅威（Threat）との適合を図る必要性を議論した SWOT 分析にまで遡り、競争戦略論において古くから共有されている命題である。しかしながら、80年代を通じて、企業の外部環境の分析に主眼が置かれるようになる。Porter (1980, 1985) に代表される、産業組織論をベースとしたアプローチ（Positioning View ; 以下、PV）が競争戦略の主流となっていったのである。こうした当時の状況に対して、1990年を前後して、企業の内部要因、すなわち経営資源に注目するアプローチの必要性が議論されるようになっていく。（Amit and Schoemaker, 1993; Barney, 1986, 1989, 1991; Dierickx and Cool, 1989a, 1989b; Hamel and Prahalad, 1994; Peteraf, 1993; Prahalad and Hamel, 1990）。

1.2 RBV の前提

競争優位性の源泉を企業の経営資源に求めるにあたり、RBV では PV とは異なる前提が置かれている。具体的には、PV で暗黙的に置かれてきた企業間における経営資源の同質性と流動性という前提が、企業間における経営資源の異質性と非流動性というより現実に即した前提で置換されている。

産業組織論に基礎を置く PV は、企業の直面／選択する外部環境構造（Structure）によって、採用される戦略（Conduct）、更には競争地位（Performance）が規定されるという S-C-P（Structure-Conduct Performance）パラダイムに依拠する。このことは、同一の産業ないし戦略グループに所属する企業の間において、採用される戦略が、従ってその実行を可能とする保有される経営資源が、同質である、という暗黙的な前提が置かれていることを意味する。また仮に、同一の産業ないし戦略グループに

所属する企業間において保有資源の異質性が生じたとしても、市場取引を通じてその異質性は短期的に消失するという経営資源の流動性が前提として置かれている。

企業間における経営資源の同質性と流動性というPVの暗黙的前提に対して、RBVは、その有用性を認める一方で、現実的な妥当性に欠ける点を問題視する(Barney, 1991)。現実において、ある種の経営資源は、占有不可能であったり、企業特異的であったりするため、取引不可能である(Dierickx and Cool, 1989)。あるいは⁽³⁾、不確実に変化する外部環境下では、ある戦略がどの程度の価値を生み出すのかを事前に予測することはできない以上、その戦略の実行に必要な経営資源(戦略的要素: strategic factor)に対しては様々な将来価値が見積もられてしまう(Barney, 1986; 1989)。これらの理由から、戦略の実行に必要な経営資源(戦略的要素: strategic factor)に関する取引市場(戦略的要素市場: strategic factor market)は不完全(imperfect)であり、現実において、経営資源は必ずしも流動的ではない。更に、こうした経営資源の非流動性ゆえに、企業間では保有する経営資源には異質性が存在しうる。

RBVでは、これらのより現実に則した2つの新たな前提に基づき、企業間における経営資源の差異によって製品市場における競争優位の差異の説明が試みられる。つまり、ある企業が他の企業よりも一定の期間高い業績を挙げていること(持続的競争優位性: sustainable competitive advantage)は、そうした戦略を可能とするような保有している資源に違いが存在するためである、という説明ロジックが採られるのである。

1.3 VRIN フレームワーク

企業が保有する経営資源に競争優位性の源泉を求めるうえでは、どのような経営資源が競争優位性の源泉となりうるのか、という問いが生じる。この問いに関する代表的な議論としては、VRIN フレームワークを定式化したBarney (1991)が挙げられる。このフレームワークは、ある経営資源が(持続的)競争優位性の源泉となるかを満たしているか否かを問う4つの問いにより構成される。その4つの問いとは、「①価値(Value)があるか否か」・「②希少性(Rareness)があるか否か」・「③模倣不可能性(Inimitability)があるか否か」・「④代替可能性(Non-substitutability)があるか否か」であり、この頭文字を取ってVRIN フレームワークと呼ばれる⁽⁴⁾。

企業が競争優位性を獲得するのは、定義上、企業の外部環境における機会を利用したり、脅威を無力化させたりするような価値創造戦略(value-creating strategy)が競合他社によって同時に実行されていない場合のみである。そのためには、経営資源には、まず、価値創造戦略(value-creating strategy)の策定・実行を可能とするという意味において「①価値(Value)」が無ければならず、次に、価値創造戦略に必要な資源を競合他社が保有していないという意味において「②希少性(Rareness)」が無ければならない。この2つの性質⁽⁵⁾を備えた経営資源が、企業に競争優位性をもたらしうるのである。

ただし、その競争優位は、競合他社によって価値創造戦略が模倣された時点で消失してしまう。競争優位性が維持されるためには、競合他社による価値創造戦略の模倣が防がれなければならない。そのためには、その実行に必要な経営資源の獲得や複製

が不可能であり、かつ同じ戦略の実行を可能とするような等結果性を持つ資源の獲得が不可能で無ければならない。これら「③模倣不可能性⁽⁶⁾」と「④代替不可能性」という2つの性質を追加的に備えた経営資源が、企業に持続的な競争優位性をもたらしているのである。

2. 初期 RBV の貢献

企業内部の経営資源に競争優位性の源泉を求めた RBV、とりわけ90年代前半頃に展開された初期の RBV は、それまでの競争戦略論を2つの意味で拡張するものであり、この2点にその貢献を求めることができる。

第1の貢献は、競争戦略の策定・実行において経営資源に注目する意義および必要性を明らかにしたことにある。RBV は、それまでの PV に基づく議論では看過されてきた経営資源という側面に焦点を当てるものであった。

ここで重要な点は、経営資源に注目することの重要性を指摘する一方で、外部環境に注目することの重要性を否定していないことにある。しばしば RBV は、企業の競争優位性の源泉（および超過利潤の源泉）を経営資源に求める点において、競争優位性の源泉を外部環境（企業の直面／選択する産業構造）に求める PV と対立するものとして位置づけられる。しかし、実際において両者の関係は、対立関係というよりも、補完関係にある（Mahoney and Pandian, 1992, 沼上, 2008, 2009）。RBV の俎上に載る（価値ある）経営資源には、外部環境と企業の適合をもたらすものという位置づけが与えられており、この点において RBV は外部環境に注目する必要性を認めている。このことは、Barney (1991) において以下のように明示されている。

That firm attributes must be valuable in order to be considered resources (and thus as possible sources of sustained competitive advantage) points to an important complementarity between environmental models of competitive advantage and the resource-based model. (p.106)

同様に、Amit and Schoemaker (1993) も、経営資源の価値⁽⁷⁾に対する外部環境の影響を認めている。彼らは、外部環境の様々な行為者の相互作用を通じて市場レベルで決定される戦略上重要な要因（戦略的産業要因：strategic industry factors）によって資源の価値が影響を受ける点を指摘しており（p. 37）、現在ないし将来の戦略的産業要因を特定・評価する必要性を示唆している。

これらの議論に見られるように、RBV は、「価値」という経営資源の性質の分析において外部環境に注目する PV の必要性を認めている。他方で、PV では看過されてきた経営資源、とりわけ「希少性」「模倣不可能性」「代替不可能性」といった経営資源の性質に注目した点において、それまでの競争戦略論を拡張・発展させるものであった。つまり、競争優位性を実現するような戦略を策定するうえでは、外部環境の分析だけでは不十分であり、経営資源の分析が重要であることが RBV からは示唆される。仮に、外部環境の分析によって魅力的な戦略が明らかになったとしても、その戦略の実行に必要な資源に「希少」・「模倣不可能性」「代替不可能性」が備わっていない

ければ、持続的な競争優位性をもたらされない。実際に、北米の保険産業に所属する企業を対象に分析を行った Gautam, Barney, and Muhanna (2002) からは、価値ある資源のうち希少性や模倣不可能性が高い資源からは競争優位性をもたらされる一方で、希少性や模倣不可能性の低い資源からは競争優位性をもたらされないことが示されている。

こうした知見からは、容易には獲得できない経営資源に基づく戦略策定の必要性が示唆される (Barney, 1991)。「希少性」や「模倣不可能性」といった競争優位の獲得に必要な経営資源の性質を考慮した場合、外部から購入・獲得可能な経営資源ではなく、時間をかけて企業内で蓄積されてきた独自性を持つ経営資源に依拠した戦略を策定・実行することの重要性が示唆される。このような示唆は、人材や技術といった経営資源のアウトソーシングを進めるべきか否かといった実務的な問題を考察する上でも、大きな意味を持つものであった。

第2の貢献は、経営資源の「価値」という性質において外部環境要因と内部経営資源との適合関係を検討するうえで、その時間展開に注目した点に求められる。初期 RBV では、適応の対象として検討される外部環境要因は時間の経過に伴い変化するものとして想定されている。つまり、競争優位性を確立するうえでは、現在の外部環境の文脈における経営資源の「価値」と同様に、将来の外部環境の文脈における経営資源の「価値」についても評価・特定する必要性が RBV では指摘されている (Amit and Schoemaker, 1993)。

時間展開を伴った外部環境の変化を前提に競争優位性の説明を試みる点において、RBV は、安定的ないしスナップショットの外部環境を前提として競争優位性を説明してきた PV に基づく競争戦略論を拡張するものでもあった。後者を、静態的な競争戦略論と呼ぶならば、RBV は動態的な競争戦略論の展開を意図したものとして位置づけることができ、この点に、RBV の第2の貢献を求めることができる。

3. 初期 RBV の問題点とその後の展開

3.1 初期 RBV に残された課題

初期 RBV では、変動可能性を伴った外部環境が経営資源の価値に及ぼす影響が議論の前提において認められており、この点において従来の PV に依拠した競争戦略論を拡張するものであった。しかしながらその一方で、この前提によって競争優位性に対する説明力が制約されてしまうという問題を RBV は抱えていた。

RBV では、特定の性質を伴った経営資源によって企業の競争優位性が説明され、その性質のうち経営資源の「価値」が重視される。この経営資源の「価値」に大きな影響を及ぼすにもかかわらず、外部環境は、RBV では議論の外に前提として置かれており、ブラックボックスとされている。そのため、RBV からは、何が「価値」ある経営資源であるかは明らかとならない (Prime and Butler, 2001)。経営資源の「価値」について説明できない点において、競争優位性に対する RBV の説明力は大きく制約されてしまうのである。

この問題を解決するためには、外部環境の変化プロセスを説明するロジックを内包する必要がある (Barney, 2001; Prime and Butler, 2001)。外部環境の変動プロセス

に関して理解を進めることで、経営資源の「価値」、従って企業の競争優位性に対する説明力を獲得していくことが RBV には求められるのである。

しかしながら、その後の RBV は外部環境の変動プロセスを理解するという方向で展開されていない。そこでは、初期 RBV が抱えていた問題を異なる方向で回避すべく、理論の精緻化が進められていく。その過程において、企業内部のプロセスが注目され、外部環境の変動プロセスは看過されてしまう。

以下では、この流れを整理することで、初期時点で意図されていた動的な競争戦略論の展開可能性が放置されてしまった点を指摘する。

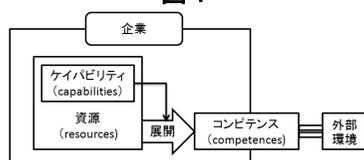
3.2 RBV の精緻化

90年代中頃以降、RBV では、経験的研究の進展に伴い理論の精緻化が図られていく。具体的には、競争優位性を経験的に説明する上で、経営資源と外部環境とを媒介する変数としてコンピテンス (competence) という概念が、更に、経営資源とコンピテンスを媒介する変数としてケイパビリティ (capability) という概念が提起される⁽⁸⁾。これらの概念の導入・精緻化を通じて、RBV は、経営資源 (の価値) に対する外部環境の影響という不確実性を排除していく。

前者のコンピテンスとは、特定の活動を可能にする能力を指す概念であり、経験的研究において被説明変数としてしばしば取り上げられるようになっていく。製品市場における競争優位性をコンピテンスにおける優位性で代理し、そのコンピテンスのレベルにおける優位性を経営資源で説明するという方法が広く採られている。つまり、競争優位性を説明するうえで、外部環境の不確実な影響を受ける「価値ある」経営資源を直接的に特定するという内在的に問題を抱える方法ではなく、外部環境との適合関係が担保された (外部環境の影響という不確実性を概念的に排除した) コンピテンスに注目し、そのコンピテンスの展開を可能とする経営資源を特定するという方法が志向されていったように思われる⁽⁹⁾。

さらに、このコンピテンスに対する説明変数としては、より暗黙的な経営資源としてケイパビリティという概念が注目されていく (図1)⁽¹⁰⁾。ケイパビリティとは、経営資源からコンピテンスを展開する能力として定義され、企業の資源間の複雑な相互作用を通じて長期間に渡って構築される企業特異的な暗黙的/明示的プロセスを意味する (Amit and Schoemaker, 1993)。企業が、競争優位性を獲得するためには、そのコンピテンスが希少でなければならず、そのためには模倣可能であってはならない。そうしたコンピテンスの展開を可能とする経営資源として、歴史依存性や、企業特異性、暗黙性を備えることで模倣不可能性の高いケイパビリティが説明変数として注目されていく。

図 1



例えば、Henderson and Cockburn (1994) は、製薬産業に所属する企業を対象とした経験的研究において、組織内における通常の問題解決活動の基礎となる局所的な知識を統合・構築・活用する能力（ケイパビリティに相当する）⁽¹⁾によって、医薬品の研究開発活動における生産性というコンピテンスレベルでの優位性を説明している。同様に、Yeoh and Roth (1999) は、製薬産業を対象とした経験的研究において、有効性や実用性の高い新薬の生産性というコンピテンスレベルでの優位性を被説明変数として、組織の変更を補助するために資源や局所的能力を新たな方法で柔軟に展開する能力（統合的ケイパビリティ：integrative capability）を説明変数として取り上げ、後者が前者に及ぼす影響について分析を行っている。

これらの研究では、外部環境を安定的なものとして扱うことで、そうした外部環境の文脈において固定的な特定のコンピテンスを被説明変数として取り上げ、ケイパビリティという概念で説明を行なう、というロジックが採られていた。確かに、外部環境を安定的なものとして仮定したうえで RBV の精緻化は、安定的な外部環境下における競争優位性に関する知見を蓄積していく上で有用である。しかしその一方で、こうした精緻化に焦点が当てられることで、外部環境の変動可能性という初期 RBV の仮定、さらにこの仮定に依拠した動的な競争戦略論が相対的に注目されなくなってしまったように思われる (McWilliams and Smart, 1995)。

3.3 ダイナミック・ケイパビリティ

他方で、外部環境の変動可能性という初期 RBV の前定を維持した議論も展開されていく。しかしながら、そこでも、外部環境の変動プロセスを解明することとは異なる方向で議論は展開された。外部環境の変動プロセスに代わり注目されたのは、変動する外部環境に応じて組織内外のコンピテンスを統合・構築・再構成する能力を意味するダイナミック・ケイパビリティという概念であった (Teece, Pisano, and Schuen, 1997; Eisenhardt and Martin, 2000)。

Teece et al. (1997) は、外部環境の不安定性を前提においたうえで、ダイナミック・ケイパビリティという概念に競争優位の源泉を求めている。このダイナミック・ケイパビリティは、活動の調整・統合 (coordination/integration)、学習 (learning)、外部環境の精査・評価を通じた資源構成の変更 (reconfiguration and transformation) に関する組織内の活動を組織化する方法 (ルーチン) やその組織プロセスによって構成される。優れたダイナミック・ケイパビリティを保有する企業は、外部環境の変化にかかわらず、「価値」ある資源ないしコンピテンスを迅速に獲得することができることになる。更に、ダイナミック・ケイパビリティはそれ自体「模倣可能性」を持つ資源である。ダイナミック・ケイパビリティを構成するルーチンや組織プロセスは、複雑であり、組織内に埋め込まれており、経路依存性を持つためである。

その後の議論では、このダイナミック・ケイパビリティが競争優位性の源泉として注目される。そこでは、その概念の精緻化が進められると同時に、特定のダイナミック・ケイパビリティがどのような条件下で機能するかに関する知見が蓄積されていく。

例えば、外部環境の条件に注目した議論として、Eisenhardt and Martin (2000) は、外部環境における変動の程度に応じて、効果的なダイナミック・ケイパビリティ

が異なる点を指摘している⁽¹²⁾。具体的には、ダイナミック・ケイパビリティを、資源を統合する際に用いられるルーチンや、資源を再構成する際に用いられるルーチン、資源の獲得や処分において用いられるルーチンとして定義した上で、動態性の低い市場では、既存の知識に基づく詳細な分析的ルーチンが、動態性の高い市場では、既存の知識に基づかない単純な実験的ルーチンが機能する点を指摘している。

また、Sirmon, Hitt, and Ireland (2007) は、ダイナミック・ケイパビリティを構成する組織プロセスに相当する概念として資源マネジメントプロセス (resource management process) を提起し、そのプロセスを資源ポートフォリオの構造化 (structuring) プロセス (資源の獲得・蓄積・処分)、資源のバンドル化 (bundling) プロセス (資源の安定化・拡充・開拓)、バンドル化された資源 (能力) の活用 (leveraging) プロセス (動員・調整・展開) として特定し、その精緻化を試みている。そのうえで彼らは、外部環境の不確実性の程度に応じて、効果的な資源マネジメントプロセスが異なる点について論じている。

他方で、ダイナミック・ケイパビリティによって統合・構築・再構成される資源特性に注目した議論として、Galunic and Rodan (1998) は、暗黙性や、文脈特異性、分散性という (知識ベースの) 経営資源の特性に応じて、資源の再結合を行なう組織プロセスが影響を受ける点を指摘している。

こうしたダイナミック・ケイパビリティに関連した一連の研究では、競争優位性に影響を及ぼす資源 (能力) として外部環境の変動に適応する組織内のルーチンやプロセスに注目することで、経営資源の価値に不確実な影響を及ぼす外部環境の影響がモデルから排除されている。言い換えれば、外部環境の変動やそれが企業の経営資源に及ぼす影響は、議論の説明対象として俎上に載せられていない。外部環境の変動可能性を前提とした議論においても、外部環境の変動プロセスを解明するという、動的な競争戦略論に向けて取り組むべき課題は看過されてしまったように思われる。

4. 経営資源と外部環境の動的な相互作用の検討に向けて

上述してきたように、初期 RBV は、変動可能性を持った外部環境を前提に、そうした外部環境と経営資源の時間展開を伴った適合関係に注目していた。これらの点において、それまでの産業組織論に依拠した競争戦略論を拡張するものであり、動的な競争戦略論という理論発展を意図するものであった。しかし、変動可能性を持った外部環境が、理論の外に前提として置かれ、ブラックボックスとされていたことによって、競争優位性に対する RBV の説明力は大きく制約されていた。このブラックボックスとされていた外部環境の変動プロセスを解明することが、理論発展の方向性として求められるにもかかわらず、この方向性はその後の RBV の展開において失われていった。そこでは、安定的な外部環境という前提を置くことで理論の精緻化が進められていく。もしくは、変動可能性を備えた外部環境を前提とした議論においても、所与の環境変化に適応する組織プロセス (ダイナミック・ケイパビリティ) が注目されていく。その結果、外部環境の変動プロセスを解明するという初期 RBV の課題は、看過されてしまっている。

本節では、外部環境の変動プロセスの解明にむけた方向性を探ることで、本稿の結

びに代える。

初期 RBV において、変動可能性を持つ外部環境との時間展開を伴った適合関係が注目されてきたにもかかわらず、その後の RBV において、外部環境の変動プロセスの解明が取り込まれてこなかったひとつの理由は、行為主体に対して一方向的な影響を及ぼす外的な存在として外部環境が想定されてきたことに求められるように思われる。とりわけ、近年の RBV 研究では、コンティンジェンシー理論のロジックが積極的に取り入れられている点 (e.g. Eisenhardt and Martin, 2000; Sirmon, Hitt, and Ireland, 2007) から、行為主体から独立した客観的現実として外部環境が想定されていることが窺える。企業に対して一方向的に与えられる外部環境の変化という不確実性は、定義上事前に予測することはできない。そのため、外部環境の変化という不確実性を解明するという方向ではなく、外部環境の不確実性を所与とみなしたうえで、それに適応する能力や組織プロセス (ダイナミック・ケイパビリティ) が注目されてきたように思われる。

しかし、外部環境に対してこうした決定論的な前提を置くことに関して、RBV で合意が形成されているわけではない。事実、初期の RBV では、しばしば企業と外部環境の相互作用関係が想定されていた (e.g. Amit and Schoemaker, 1993)。また、外部環境を、客観的な現実としてではなく経営者の知識や、経験、起業家精神を通じて解釈されるものとして、そして、その解釈に基づく企業行動によって主観的に構成されるものとして位置付けている Penrose (1959) の議論が、しばしば RBV の議論において引用されていることから、資源の束である企業と外部環境の相互作用が否定されているわけではない。経営資源に依拠した事業活動によって外部環境は影響を受け、その外部環境によって経営資源の価値は事後的に規定されるのである。

こうした経営資源と外部環境の時間展開を伴った動的な相互作用は、実際に、イノベーションが発生する文脈においてしばしば観察される。例えば、技術 (経営資源) と外部環境の動的な相互作用が記述された事例として、Christensen (1997) のハードディスク産業における破壊的イノベーションの事例を挙げることができるだろう。5.25インチ・ハードディスクがドミナント・デザインを確立していた時点において、3.5インチ・ハードディスクという製品技術は相対的に劣る技術として評価されていた。しかしながら、3.5インチ・ハードディスクが市場に投入されると、市場では物理的な小ささが徐々に重視されるようになる (経営資源→企業行動→外部環境)。最終的に3.5インチ・ハードディスクがドミナント・デザインを確立することで、当該製品に関する事業活動に必要な経営資源を蓄積・活用した企業が競争地位を向上させている (外部環境→経営資源)。

その他の事例からも、資源と外部環境の動的な相互規定関係を窺うことができる。カラーフィルター産業⁽¹³⁾では、感光アクリル法という製造技術が当初よりドミナント・デザインを確立しており、そうした状況下において非感光ポリイミド法に基づき事業活動を展開していた企業は競争劣位に苦しんでいた。こうした状況を打開すべく、2002年に、高精細性や半透過性といった非感光ポリイミド法と適合性の高い性能を訴求する製品が市場に投入される。その後、携帯電話機用途という特定の市場セグメントにおいて、高精細性や半透過性が重視されるようになっていく (経営資源→企業行

動→外部環境)。その結果、このセグメントにおいて、非感光ポリイミド技術を活用する企業は競争優位を獲得していく（外部環境→経営資源）。

これらの事例に共通することは、特定の経営資源に依拠した個別企業の行動によって、製品市場において支配的な技術（ドミナント・デザイン）という外部環境が少なくとも部分的に覆っている点にある。更に、こうした外部環境の変化によって、事前には「価値」が認められなかった経営資源が事後的に「価値」を獲得している。経営資源と外部環境の間には、経営資源に基づく企業行動によって外部環境が影響を受け、外部環境の変化により経営資源が影響を受けるという動的な相互作用が存在していることが窺えるのである。

このことから、外部環境の変化を、企業にとって一方向的に与えられる不確実な事象として扱うのではなく、企業の影響を少なからず受ける不確実な事象として捉え、その不確実性を紐解く必要性が示唆される。ただし、経営資源に基づく企業行動が外部環境に及ぼす影響を検討する際には、自社の行動の影響以外にも、競合他社や、顧客、供給業者、補完的企業といった他の行為者の行動の影響や、それらの相互作用について検討する必要がある。これらの行為者によって構成される市場・競争プロセスを明らかにすることが、外部環境の変動プロセスを理解するうえで必要であろう。

この様々な行為者によって構成される市場・競争プロセスの理解を進めて行く上では、不確実性下における行為者の意思決定について理解を深めていくと同時に、そうした彼らの行動や相互作用が市場・競争プロセスに及ぼす影響について理解を深めていくことが求められる。前者に関しては、行動経済学（e.g. Tversky and Kahneman, 1974）やその知見を企業の意思決定の文脈に援用した戦略的意思決定論（e.g. Schwenk, 1984, 1986, 1988; Staw, 1981; Zajac and Bazerman, 1991）において蓄積された知見が有用であろう。後者に関しては、競争ダイナミクス研究（e.g. Ferrier, Smith, and Grimm, 1999; Ketchen, Snow, and Hoover, 2004; Young, Smith, and Grimm, 1996）と呼ばれる競争戦略論の一領域において知見が蓄積されつつある。こうした他領域の知見を取り込むことで、RBV には更なる展開の可能性が残されているように思われる。

【付記】

本研究は平成21～22年度科学研究費（スタートアップ・課題番号21830114）の助成を受けたものである。

【注】

- (1) 競争戦略論における RBV のより包括的な位置づけを行った議論としては、Mahoney and Pandian (1992) や Peteraf (1993)、沼上 (2008, 2009) を参照されたい。
- (2) 1990年代以降における RBV の興隆を示すデータとして、米国主要ジャーナルにおいて RBV を言及している論文数の増加が軽部 (2008) によって示されている。
- (3) Barney (1989) は、経営資源の非流動性が生じる理由として、Diedrickx and Cool (1989) の指摘する経営資源の取引不可能性は重要ではなく、経営資源の価値が予測不可能であることこそが重要であると論じている。ある資源が占有不可能性や企業特異性を伴っていた

- としても、その価値を事前に予測できるならば、企業は事前に当該資源を蓄積でき、この事前の時点においてその資源は流動的であると考えられる。従って、価値が予測不可能であることこそが、経営資源の非流動性の理由として重要であると彼は論じている。
- (4) Barney (1996) では、④non-substitutability が③in-imitability に統合され、新たな条件として、「資源の価値を実現する組織 (Organization) であるか否か」が追加されることで、VRIN フレームワークは VRIO フレームワークへと改訂されている。この変更は、資源を活用する能力 (ケイパビリティ) が注目されていくその後の RBV の流れを反映したものであると考えられる。
- (5) Barney (1991) は、希少性という条件の検討以前に価値という条件が満たされていないと論じており、価値の方をより根本的な条件に置いている。
- (6) Barney (1991) では、資源が模倣可能性である理由を Dierickx and Cool (1989) に基づき、①資源獲得の歴史依存性、②資源と競争優位性の因果関係における不明確さ、③社会的複雑性の3点に求めている。この点において、資源が模倣不可能な理由を資源の価値が事前に予測不可能性であること求めていた Barney (1986, 1989) から変更が見受けられる。
- (7) 厳密には、Amit and Schoemaker (1993) の論じる価値は、Barney (1991) のそれと異なり、レント生成能力を意味する。このレント生成能力を規定する要因として、外部環境要因 (戦略的産業要因との重複) 以外にも、資源の特性 (希少性・低い取引可能性・模倣不可能性・限定された代替可能性・占有可能性・耐久性・補完性) が並列的に挙げられている。彼らは、経営資源の評価・分析において VRIN (Barney, 1991) のような資源の性質間の独立性と階層性を想定してはおらず、性質間の相互依存性を想定していたことが窺える。
- (8) コンピテンスとケイパビリティの区別は必ずしも明確ではなく、相互互換的に利用される場合も散見される (e.g. Henderson and Cockburn, 1994)。しかし全般的な傾向として、コンピテンスは、特定の活動に関連した企業能力に対して、ケイパビリティは、保有する経営資源からコンピテンスを展開する能力に対して用いられている (e.g. Amit and Schoemaker, 1992; Teece et al., 1997)。
- (9) 企業活動 (に関連したコンピテンス) レベルにおける優位性を従属変数として採用するその他の理由として、Ray et al. (2004) は、製品市場における競争優位性 (e.g.収益性) が高度に集約された変数である点を挙げている。製品市場における競争優位性は、検討していない他のコンピテンスやその他の要因 (e.g.ステークホルダーとのパワー関係といった産業構造など) によっても影響を受ける。そのため、これらの影響が除外された事業活動 (に関連したコンピテンス) レベルでの優位性を従属変数として採用することが妥当であると、彼らは論じている。
- (10) こうした説明ロジックが採られていく背景として、保有されている状態の資源と特定の生産活動に用いられている状態の資源 (生産用益: productive service) とを分けて議論した Penrose (1959) の影響がしばしば指摘される (Mahoney and Pandian, 1992; Kor and Mahoney, 2004)。
- (11) 彼女たちは、コンピテンスとケイパビリティを互換的に利用しており、通常の問題解決の基礎となる局所的な知識を、コンポーネント・コンピテンス (component competence)、コンポーネント・コンピテンスを統合・構築・活用する能力をアーキテクチャル・コンピ

- テンス (architectural competence) と呼んでいる。なお、アーキテクチャル・コンピテン
スという概念は、組織内の情報フローや組織間の情報フローによって操作化されている。
- (12) 彼女らは、ダイナミック・ケイパビリティの機能は企業間で重複しうるため、競争優位の
源泉をダイナミック・ケイパビリティに求めることは誤りであると論じている。むしろ、
ダイナミック・ケイパビリティによって達成される資源構成に競争優位性の源泉が求めら
れるべきであり、そのプロセスに注目する必要性があると論じている。
- (13) カラーフィルター産業に関する事例は、山口 (2010) に基づく。

【参考文献】

- Amit, Raphael, and Paul H. Schoemaker (1993) "Strategic Assets and Organizational Rent,"
Strategic Management Journal, Vol.14, No.1, pp.34-46.
- Andrews, Kenneth R. (1987) *The Concept of Corporate Strategy*, 3rd-edi, Dow Jones-Irwin.
(中村元一・黒田哲彦訳 (1991) 『経営幹部の全社戦略』産能大学出版部。)
- Barney, Jay B. (1986) "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business
Strategy," *Management Science*, Vol.32, No.10, pp.1231-1241.
- Barney, Jay B. (1989) "Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage: A Comment,"
Management Science, Vol.35, No.12, pp.1511-1513.
- Barney, Jay B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of
Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Barney, Jay B. (1996) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley.
- Barney, Jay B. (2001) "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic
Management Research? Yes," *Academy of Management Review*, Vol.26, No.1,
pp.41-56.
- Christensen, Clayton M. (1997) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press.
(玉田俊平太監訳 (2001) 『イノベーションのジレンマ』翔泳社。)
- Dierickx, Ingemar, and Karel Cool (1989a) "Asset Stock Accumulation and Sustainability of
Competitive Advantage," *Management Science*, Vol.35, No.12, pp.1504-1511.
- Dierickx, Ingemar, and Karel Cool (1989b) "Asset Stock Accumulation and Sustainability of
Competitive Advantage: Reply," *Management Science*, Vol.35, No.12, p.1514.
- Eisenhardt, Kathleen M., and Jeffrey A. Martin (2000) "Dynamic Capabilities: What are
They?" *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.1105-1121.
- Ferrier, Walter J., Ken G. Smith, and Curtis M. Grimm (1999) "The Role of Competitive
Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry
Leaders and Challengers," *The Academy of Management Journal*, Vol.42, No.4,
pp.372-388.
- Galunic, D. Charles, and Simon Rodan (1998) "Resource Recombinations in the Firm:
Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation," *Strategic
Management Journal*, Vol.19, pp.1193-1201.
- Hamel, Gary, and Prahalad, C. K.,(1994) *Competing for the Future*, Harvard Business
School Press. (一條和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社。)

- Henderson, Rebecca, and Iain Cockburn (1994) "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research," *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.63-84.
- 伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- 軽部大 (2008) 「日本企業の環境適応力とオーバー・エクステンション戦略」伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大編『現代の経営理論』有斐閣, pp. 105-143.
- Ketchen, David J. Jr., Charles C. Snow, and Vera L. Hoover (2004) "Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges," *Journal of Management*, Vol.30, No. 6, pp. 779-804.
- Kor, Yasemin Y., and Joseph T. Mahoney (2004) "Edith Penrose's(1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management," *Journal of Management Studies*, Vol.41, No.1, pp.183-191.
- Mahoney, Joseph T., and J. Rajendran Pandian (1992) "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.13, No.5, pp.363-380.
- McWilliams, Abigail, and Dennis L. Smart (1995) "The Resource Based View of the Firm: Does It Go far Enough in Shedding the Assumptions of the S-C-P Paradigm?" *Journal of Management Inquiry*, Vol.4, No.4, pp.309-316.
- 沼上幹 (2008) 「日本企業の実証研究とリソース・ベースト・ビュー：『見えざる資産のダイナミクス』を中心とした展望」伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大編『現代の経営理論』有斐閣, pp. 21-71.
- 沼上幹 (2009) 『経営戦略の思考法：時間展開・相互作用・ダイナミクス』日本経済新聞社。
- Penrose, Edith E. (1959) *The Theory of Growth of the Firm*, Basil Blackwell.
- Peteraf, Margaret A. (1993) "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.3, pp.179-191.
- Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社。)
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社。)
- Prahalad, C. K., and Gary Hamel (1990) "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, pp.79-91.
- Priem, Richard L., and John E. Butler (2001) "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research?," *Academy of Management Review*, Vol.26, No.1, pp.22-40.
- Ray, Gautam, Jay B. Baney, and Waleed A. Muhanna (2004) "Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, Vol.25, pp.23-37.
- Schwenk, Charles R. (1984) "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making," *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, pp. 111-128.

- Schwenk, Charles R.(1986) "Information, Cognitive Biases, and Commitment to Course of Action," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.2, pp.298-310.
- Schwenk, Charles R. (1988) *The Essence of Strategic Decision Making*, Lexington Books.
- Sirmon, David G., Michael A. Hitt, and R. Duane Ireland (2007) "Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box," *Academy of Management Review*, Vol.32, No.1, pp.273-292.
- Staw, Barry M. (1981) "The Escalation of Commitment to a Course of Action," *The Academy of Management Review*, Vol.6, No.4, pp.577-587.
- Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533.
- Tversky, Amos, and Daniel Kahneman (1974) "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases," *Science*, Vol.185, pp.1124-1131.
- Venkatraman, N., and John C. Camillus (1984) "Exploring the Concept of 'Fit' in Strategic Management," *Academy of Management Review*, Vol. 9, No.3, pp. 513-525.
- 山口裕之 (2010) 「東レ：非感光ポリイミド法に基づくカラーフィルターの事業化と事業転換」一橋大学イノベーション研究センターケース, CASE #10-02.
- Yeoh, Poh-Lin, and Kendall Roth (1999) "An Empirical Analysis of Sustained Advantage in the U.S. Pharmaceutical Industry: Impact of Firm Resources and Capabilities," *Strategic Management Journal*, Vol.20, pp.637-653.
- Young, Greg, Ken G. Smith, and Curtis S. Grimm (1996) "'Austrian' and Industrial Organization Perspective on Firm-Level Competitive Activity and Performance," *Organization Science*, Vol.7, No.3, pp. 243-254.

(2010年9月14日受理)