

バーニーによる戦略的マネジメント研究の進展

岩 谷 昌 樹

はじめに

ここ近年において、戦略的マネジメント研究 (Strategic Management Research) の領域では、企業環境のファクターから、リソース（とりわけ目には見えない種類のリソース）のファクターへの関心が高まってきている。

それは現在では、RBV (Resource-Based View: 経営資源に基づく視点) という見解として定着している。

この RBV からのメッセージは明確であり、「企業組織の内側におけるファクターが、持続可能な競争優位の主な源泉となる」というものである¹⁾。

そうした RBV は、企業の競争優位の源泉や、多角化の理由を探るツールとして適している。

例えば RBV では、事業が関連性を持つタイプの多角化によって、企業がパフォーマンスを高めることができるのは、ひとつの事業が「貴重で、稀少で、他社が模倣するには困難な戦略的資産 (strategic assets)」への優先的なアクセスを獲得している場合に限る、と捉えられる²⁾。

しかしながら、この RBV は未だ戦略的マネジメントの中心をなす理論には至っていない、というのが現状である。

そこで、RBV の改良策が次々と提案され続けてきている。

例えば RBV は、企業の異質性を説明するためにリソースの特性を示すが、それ以上の視点を持ってはいない。

特に、リソースがどうやって選択されるか、というプロセスを明らかにするものとはなっていない、という欠点を持っている。

そこで、企業の持続的な競争優位は、リソースの特性だけでなく、リソースの活用を決定する際の「制度的文脈（その企業の伝統や組織文化など）」をマネジメントできる能力にも依存する、という考えを導入することが促がされる³⁾。

企業間の違いは、そうした企業の歴史から創り出された習慣の違いから発生する、ということである。

RBV では、企業価値を高めるリソースやケイパビリティに焦点が置かれ、その「獲得」と「保護」が重要視されるが、その一方で、制度的な観点から、リソースの適した「選択」と「決定」を高めるような文脈的ファクターにも着目し、その効果的なマネジメントを熟慮することが求められる。

つまり、企業が長期的な競争優位を得るには、リソースとともに、その企業の組織に根付いている「制度的な資産 (institutional capital)」も併せて必要となる、ということである。

これは、「企業の優位性の発見や評価は、あくまでも組織内 (in organization) で行なうべきである」ということを強調したものであり、その意味で、RBV と組織論の統合を説いたものともなっている。

また、RBV とは、その視点が対極をなす、Porter の競争戦略のフレームワーク（外部環境分析にもとづく市場でのポジショニング競争）との兼ね合いも、RBV の理論化に向けては重要な課題と見なされている。

この双方はどちらも、戦略的マネジメント研究の分野において有意義な見解を提供しているが、持続的な競争優位の出所に関しては互いに不和のままとなっている⁴⁾。

その理由は単純であり、両者がそれぞれ、経営戦略の有力なツールである SWOT 分析での各サイドからのアプローチをしているからである。

RBV は、有益なリソースの開発と結合のために行なう「企業の特殊な努力」を捉え、SWOT 分析での「企業の強みと弱み (Strength-Weaknesses)」の側面に光を当てる。

一方で、Porter に代表されるような産業分析は、SWOT 分析での「産業の機会と脅威 (Opportunities-Threats)」の側面を強調する。

これら 2 つのアプローチは本来、戦略分析において、互いに異なった領域をカバーし合える、相互補完の関係にある。

企業の成功を持続的なものにするには、RBV と産業分析の両方の視点が欠かせないのである。

RBV は戦略の輪郭 (configuration) を開発する上で求められるが、産業分析は、その戦略が市場でのパフォーマンスを確実なものにするために求められる。

要するに、戦略的マネジメント研究において、そのプロセス（企業成長のダイナミズ

ム)に焦点を当てる RBV の理論化には、産業分析が取扱う内容(持続的な競争優位を達成するための外的条件)を統合していかなければならない、ということである。

他方では、Coase に始まるような取引コストの経済学(企業の活動をいかに効率良く組織化するかをコスト・ベースで熟慮するもの)との兼ね合いもある。

RBV が企業の競争優位を主に取り上げることに對して、この取引コストの経済学は特に、生産活動を組織化する制度として企業を捉え、その効果的な統治の在り方に着目する。

この双方は、次のような理由で「対話」ができていない、と見なされている⁵⁾。

つまり、RBV は、特定の企業(a firm)を対象として、「なぜ企業が異なるのか」を問題とするが、取引コストアプローチは、企業一般(the firm)を対象にして、「なぜ企業が存在するのか」を問いただすものとなっているからである。

そこで提案されるのが、①リソース、②取引、③これらを統治する構造、という「三角形の連合体(triangular alignment)」で企業を捉えて、より包括的な理論的解決を行なっていく、というものである⁶⁾。

これは昨今、戦略的提携が進む実際の企業活動について、企業内のみならず、企業間でリソースが調整され、配置される(すなわち取引される)状況を説明するためにも有益な指摘として注目できる。

このように、様々な RBV の改良案(組織論との統合、Porter との統合、Coase との統合など)が相次いで出てきているが、それらをいたずらに追いかけ、そのつどで各要素を追加していくだけでは、RBV は本来の持ち味を失ってしまい、総合的に企業を捉える、ありきたりの理論としての展開に留まってしまう。

そこで、RBV の理論化に向けて欠かせない作業は、あくまでも一定のスタンスに立って(例えば有力な一人の学者の視点を基軸にして)、その論理展開の方向性を見定めることであろう。

現在、Porter の向こうを張ることのできる学者として取り上げられているのが、Barney であり、RBV の代表的論者として名が挙がっている⁷⁾。

そこで本稿では、Barney による一貫した論理展開を捉えることで、RBV から迫る戦略的マネジメント研究の進展が、どのようなスタンスと方向で行なわれているのか、あるいは行なわれるべきか、その道標を見出すことにしたい。

I 企業に持続可能な競争優位をもたらすリソース

(1) 産業組織研究のウィークポイント

Barney による戦略的マネジメント研究への着手は、1986年に公表された 3 本の論文に始まる、と見なすことができる。

ひとつは、企業の多角化戦略では、その企業が多角化に必要なリソースを入手できる市場を有していることが、持続可能な競争優位（他社がその企業の戦略を模倣しても競争できないほどの優位性）の確立につながる、という点を強調したものである⁸⁾。

またひとつは、企業の組織文化が持続可能な競争優位を生み出すかどうかについて検討したものである⁹⁾。

そして、いまひとつは、戦略論における「競争」の概念を統合することを説いたものである¹⁰⁾。

通常、戦略的マネジメント研究とは、企業がより有益な戦略を選択できるように、その基準を提供する理論の開発を目指して行なわれるものである。

1986年における Barney の 3 本の論文は、そうした理論構築において、戦略の価値というものを明確に理解するためのポイントを示すものであった。

ここで特筆すべき点は、Barney が最初からリソース・ベースにバイアスをかけていたのではなく、まずは産業組織研究（企業環境のファクター）からの見地を基礎に論理展開を始めていた、ということである。

例えば Barney は、産業組織研究における「競争」は、「パフォーマンスを導く構造」に焦点を当てるものであるが、これに他の種類の「競争」の概念を統合していく必要がある、と指摘している¹¹⁾。

他の種類とは、異質な企業間で行なわれるタイプの「競争」や、創造的な破壊をもたらし得るタイプの「競争」といった概念である。

「競争」は、産業組織内での戦略的思考の中心をなすコンセプトであるとともに、異なった企業が異なった時に異なったことを行なう（つまり RBV の発想）、ということを理解するためのコンセプトでもある。

それゆえに、別々に用いられている、上記 3 タイプの「競争」の概念をまとめ上げていくことで、産業組織における個々の企業にとっての競争の推進力をより完全な形で捉えることができる、というのが Barney の見解である。

この後、Barney らは例えば、1970年代から産業組織研究の分野で普及した、「戦略グループ（strategic group：一定の産業で似通った戦略を実行する傾向にある企業群）」という、競争的な産業構造を分析するためのツールについて取り上げ、そのウィークポイントを次のように示している¹²⁾。

つまり、①戦略グループというものが確かに存在すること、②企業のパフォーマンスは、戦略グループのメンバーシップに依存すること、という 2 つの重要な主張が、理論と

実証の双方の面からの豊富な検討にもとづいて理由付けがなされない限り、この分析ツールは効果を持たない、という指摘である。

言い換えるならば Barney は、産業組織研究における、①戦略グループ内の企業のリソースは基本的に同質である、②リソースの異質性はある産業やグループ間で派生する、という前提に疑問を抱いたのである¹³⁾。

そのため Barney らが提案したのは、分析のレベルを「戦略グループ」ではなく「特異性を持つ企業 (idiosyncratic firm)」とすることで、規範的な戦略的マネジメント研究を展開していける余地がある、ということであった¹⁴⁾。

それがすなわち、Barney による RBV の展開の始まりにつながったのである。

(2) 企業のリソースの特質

企業の競争優位の源泉を分析するためのツールである RBV は、企業のリソースに関して、次の2つの仮定を基礎としている。

ひとつは、「企業が戦略に用いるリソースは異質なものである」という仮定であり、いまひとつは、「そうしたリソースが、企業間で完全には移動しないものであり、それゆえに異質性が長続きする」という仮定である。

Barney は、こうした捉え方をする RBV のキー・コンセプト（企業のリソース、競争優位、持続可能な競争優位）を次のように定義している¹⁵⁾。

先ず企業のリソースとは、ケイパビリティや組織的プロセス、企業の特質、情報、知識といった、企業が管理できるあらゆる資産を含むものであり、それを用いることで、企業は戦略の効率と効果を改善できる、と規定している。

このようなリソースは、金融的リソースを除くと、以下の3つのカテゴリーに分類することができる。

- ① 物的リソース……企業内で用いられている技術、企業の有している工場や設備、原材料にアクセスできる地理的な位置、および立地（例えばウォルマートのような地方への店舗展開）など
- ② ヒューマン・リソース……企業内のマネジャーやワーカー一人一人の訓練や経験、判断、物分かりの良さ、人間関係、洞察力、および企業家（例えばマイクロソフト社のビル・ゲイツ）など
- ③ 組織的リソース……企業の形式的な伝達構造、形式的であり非公式でもある計画・管理・調整システムなど

また、競争優位とは、現在および将来における競合他社が同時には成し遂げることでない、価値創造の戦略を実行している企業に与えられるものであり、持続可能な競争優位とは、そうした状況に加えて、他社がその有益な戦略を写し取る（模倣する）ことができないときにもたらされる、と規定している。

つまり、競争優位の持続性というものは、企業が競争優位を享受できる時間の長さを示すのではなく、他社がその企業の戦略を模倣できるかどうかという可能性の点から定まってくる、ということである。

こうした競争優位の持続性を獲得するためには、企業が戦略に用いるリソースは、他社と同質なものであったり、他社へと簡単に移動できるものであったりしてはならない。

言い換えれば、企業が競合他社とは異なるリソースの束を有することと、そうしたリソースの違いがいつまでも続くことが必要となるのである。

このように、「リソースの異質性 (heterogeneity) と非移動性 (immobility) とが持続可能な競争優位の源泉となる」ということと、さらには「それらのリソースが市場からは決して入手できない種類のものである」ということが、RBV の前提条件として挙げられるのである。

もちろん、企業内のすべてのリソースが、こうした「異質性」と「非移動性」を有しているわけではない。

そこで Barney は、企業のリソースの中でも、持続可能な競争優位をもたらし得るリソースは、次の4つの特質を持っていなければならないことを指摘している¹⁶⁾。

- ① Valuable Resources ……企業環境での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、そのリソースが貴重であること
- ② Rare Resources ……現在、および将来における競合他社の間で、そのリソースが稀少であること
- ③ Imperfectly Imitable Resources……そのリソースが完全には模倣がなされないこと

この特質は、a) その企業独自の歴史経路への依存、b) 企業のリソースと持続可能な競争優位の因果関係の曖昧さ、c) 企業内のマネジャー間の相互関係や企業文化といった複雑な社会現象、のいずれかから発生してくる

つまりこれらは、他社が模倣をしようとしても、その企業が持続可能な競争優位をなぜ獲得できているのかを理解できなくさせるものである

- ④ Nonsubstitutable Resources ……他社が同様の戦略を、別の種類のリソースを用いて別の方法で行なっても太刀打ちできないような戦略を形成できるほど、その企

業のリソースと等価な代替物が他社に存在しないこと

こうしたリソースの4つの特質を規定した後、Barneyは、それらを見極めるため、以下に見るような「VRIO (Value-Rarity-Imitability-Organization) フレームワーク」を組み立てている。

これは、経営戦略論でのSWOT分析の‘SW (Strength-Weakness)’を探り出せる有力なツールとして注目できる。

II 企業内部の強みと弱みの検討

(1) 組織的リソースへの理解

ここではまず、BarneyのVRIOフレームワークの構築につながった予備的考察について触れてみたい。

Barneyは、企業が選ぶべき戦略(strategy formulation)を、複雑な社会現象(企業文化など)がもたらす組織行動(organizational behavior)の議論と結び付けて検討するためにRBVが用いられるべきだとし、それによって初めて競争優位を探り出すことができる、と主張している¹⁷⁾。

つまり、企業が選び出す戦略における持続的な競争優位の源泉を理解することは、組織文化や組織内での信頼とチームワーク、あるいは顧客からの名声などといった、組織的リソース(organizational resources)への理解に依存する、ということである¹⁸⁾。

なぜなら、そうした組織的リソースは、企業内のヒューマン・リソースがそれぞれに有している価値や信念、シンボル、人間関係によって成り立っており、それらにもとづいて戦略が思いつかれ、選択され、実行されるからである。

このようにBarneyは、リソースがあくまで企業という組織に属すること(リソースが組織という制度的プロセスを踏むこと)を重視した上で、リソースの特質にもとづく競争の可能性を下記のようなテーブルで表している¹⁹⁾。

これは、後のVRIOフレームワークの原型をなすものとなっている。

〈リソースの特質〉				〈競争性〉	
貴重さが……	稀少さが……	模倣が困難で……	代替物が……		
1. ない	—	—	—	→	不利
2. ある	ない	—	—	→	互角
3. ある	ある	ない	—	→	一時的な優位

4.	ある	ある	ある	ある → 互角
5.	ある	ある	ある	ない → 持続的な優位

また、Barney は、戦略的マネジメント研究と組織行動研究を統合することのできる研
領領域には、少なくとも次の3つがあることを示している²⁰⁾。

ひとつは、組織文化の研究領域である。

この分野は、組織文化がいかに関業のパフォーマンスや戦略形成力に影響を与えるもの
であるかを見出すために、1980年代初頭から始まったものである。

またひとつは、卓越した製品開発の研究領域である。

これは主として世界規模で生産活動を行なう自動車メーカーを対象として研究が進展し
ているものであり、組織や国境を越えて行なわれるものづくりの効率性や生産性の企業ご
との違いを理解することに関心が置かれている²¹⁾。

いまひとつは、多角化の研究領域である。

これは、とりわけ戦略的マネジメント研究の中核をなすものであり、関連部門や非関連
部門への多角化をマネジメントできるスキルを有する企業に、戦略を選択できるスキルが
さらに備わっているならば、持続的な競争優位を獲得できる可能性がある、とされる。

こういった各領域には、いずれも企業の競争優位の分析をする上で、コンテンツ志向の
戦略的マネジメント研究とプロセス志向の組織行動研究を統合できる余地がある。

ただ、これらの研究は、それぞれに異なる流れを持っている。

それを結び付けていくためのメカニズムを持つのが、RBV なのである²²⁾。

(2) 企業内部に潜む競争優位の源泉

昨今においては、企業の外部環境を捉えるだけでは、企業の競争優位の源泉を正確に評
価することができないケースが増えてきている。

例えば、1970年代以降、小売業界の平均より2倍もの売上収益を連続して得ているウォ
ルマートの優位性を説明するには、その企業の内側に触れなければならない。

なぜなら、リテール・ビジネスという、それほど魅力的ではなく、企業環境の脅威が高
く、事業機会は少ない業界において、ウォルマートが持続した競争優位を獲得しているか
らである。

このような企業の成功の理由は、最も完全な産業組織研究の分析フレームワークからで
も紐解くことはできない。

それには、企業の内側が持つ本来の特性、すなわち企業内部の強みと弱みを RBV (リ
ソースやケイパビリティというコンセプト) から探ることで、競争優位の源泉を捉えるこ

とが求められるのである²³⁾。

こうした企業内部の強みと弱みを探ることに先鞭をつけたのが、Penrose であった²⁴⁾。

Penrose は、企業の内側に潜む競争優位の源泉にスポットライトを当てることで、企業の成長力を分析できるアイデアを提示したのである。

Penrose による RBV への貢献は、①企業は生産的リソースの束からなっており、それが企業ごとで違うため、「企業のリソースの異質性」という仮説を立てたこと、②生産的リソースと考えられるものをかなり幅広く定義したこと、③生産的リソースが増えても、それは企業の異質性の源泉になっていくことを認めたこと、などであった²⁵⁾。

ただし、このように Penrose が見出した企業のリソースないしケイパビリティには、①価値 (value)、②稀少さ (rarity)、③模倣可能性 (imitability)、④組織 (organization) といった、4つの重要な問題が付いて回ることになる²⁶⁾。

価値については、「企業のリソースとケイパビリティは環境における機会を開発したり、脅威を和らげたりすることで企業に価値を付加できるか」という問題が持ち上がる。

例えばソニーは、これまでにポータブル・テーププレーヤー「ウォークマン」や、ノートブック型パソコン「VAIO」といった製品の製造を通じて、小型化や簡素化のデザイン技術についての豊富な経験を獲得できており、それを新たな市場機会の開発のために用いている。

そうした機会への対応の際に、リソースやケイパビリティによる付加価値がなされるわけであるが、もし、それらが稀少なものではなく、ありふれたものであるならば、企業間の競争は互角なものになってしまう。

そこで次には、「どのくらいの競合他社が、そういった価値のある（貴重な）リソースやケイパビリティをすでに有しているか」という稀少さに関する問題が浮上してくる。

言い換えると、「リソースが現在、少数の競合他社でしかコントロールされていないものであるかどうか」という問題である。

もし、企業のリソースに価値があり、さらには稀少さを持つものであれば、それらのリソースは企業に少なくとも、一時的な競争優位をもたらす得る。

例えばウォルマートは、POS システムを競合他社よりも早期に導入して、販売に関する各種データをすばやく入手し、それにもとづいて在庫管理を行なえるスキルを形成したことで、これを同時期には達成できなかったKマートよりも競争優位に立つことができた。

つまり長期間にわたって、ウォルマートの POS システムにもとづく在庫管理のケイパビリティには価値があり、なおかつ少なくとも、米国での主要なライバル社であるKマートと比べて稀少なものであったのである。

これに加えて、もし競合他社が、そうしたリソースやケイパビリティを模倣する場合に、莫大なコストがかかってしまうことになるのなら、その状態は企業に持続可能な競争優位を与えることになる。

これは、「リソースやケイパビリティを有していない企業が、それらをすでに有している企業に比べて、それらを獲得するにはコスト的に不利になってしまうかどうか」という模倣可能性の問題と関連している。

企業のリソースやケイパビリティの模倣が困難となるのは、企業のリソースの創造に歴史があったり、リソースが開発される際に企業内で数限りない「小さな決定」が日々重ねられていたり、組織文化などの複雑な社会現象といったものと結び付いていたりする場合である。

要するに、企業内の様々な人々や場所、プロセスを通じて競争優位の源泉が創られていくことが、模倣を困難にさせるのである。

そうした源泉となるリソースの代表例が、組織の中に散在している、その企業に関するありとあらゆる知識である。

この知識こそが持続可能な競争優位の源泉となり得る、ということである²⁷⁾。

企業の競争優位というものは、この知識というリソースや、それを巧みに活用できるケイパビリティの模倣の困難さ、さらにはリソースならびにケイパビリティの貴重さや稀少さに依存するのであるが、その競争優位をより完全に実現させるためには、組織の問題をクリアする必要がある。

これはすなわち、「企業は、リソースやケイパビリティが持っている潜在的な競争力を完全に開発するために組織化されているか」という問題へのアプローチとなる。

別の言葉で示すなら、「企業は自らの組織を通じて、リソースが貴重で、稀少で、なおかつ模倣するにはコストがかかってしまうようなものに開発されることをサポートできているかどうか」ということである。

例えばウォルマートはこれまで、主としてアメリカ南部の地方マーケットに早期に進出するという成長戦略（地代が比較的低いところに出店をして、やがてその出店した町まで都市化が浸透してくることを待つという店舗展開）によって、ディスカウントの小売業界における競争優位を継続してきた。

ウォルマートは、こうした立地上の優位性を完全なものにするために、物流技術(logistics technology)を活用した「クロス・ドッキング方式」²⁸⁾を競合他社に先駆けて組織化した。

この方式は、在庫切れの恐れを少なくしたり、在庫管理のコストを削減したりすることにも大きく貢献するものである。

このように、RBV から企業内部を捉えて、そこに持続可能な競争優位の源泉となる、企業独自のリソースやケイパビリティを見出すことが、戦略的マネジメント研究の中核をなすようになってきているのである。

(3) VRIO フレームワークの構築

Barney は、以上のような、①価値の問題、②稀少さの問題、③模倣可能性の問題、④組織の問題という、一連の4つの問いかけを企業の事業活動に対して行なうために、VRIO フレームワークという有力な分析ツールを構築している。

このフレームワークでは、上記4つの問題への答えから、その企業のリソースもしくはケイパビリティが強みであるか、弱みであるかを決定付けることができ、さらにはそこから得られる経済的なパフォーマンスがどのような程度になるかを見極めることができる。

例えば、下記の VRIO フレームワークから分析することで、次のように捉えることができる²⁹⁾。

〈リソースかケイパビリティの特質〉

〈競争性〉

貴重さが…… 稀少さが…… 模倣にコストが…… 組織による開発が……				
1. ない	—	—	ない	→不利
2. ある	ない	—	↑	→互角
3. ある	ある	かからない	↓	→一時的な優位
4. ある	ある	かかる	ある	→持続的な優位

1. の場合、リソースやケイパビリティは「弱み」となってしまい、経済的なパフォーマンスも通常よりは低いものとなる。

2. の場合、リソースやケイパビリティは「強み」となるが、それに稀少さを欠くために、経済的なパフォーマンスは通常のもの (normal) にとどまることになる。

3. の場合、リソースやケイパビリティは「強み」となり、「差異化した競争」をもたらすことで、経済的なパフォーマンスを通常よりも高いものにすることができる。

4. の場合、リソースやケイパビリティは「強み」となり、その組織的な開発体制も整っていることで、「差異化した競争」が持続可能なものとなり、経済的なパフォーマンスをより高いところで実現できる。

このような VRIO フレームワークは、分析の対象とする企業が競争優位を得ることができるかどうか、また競争優位がどのようにしたら持続可能なものになるか、あるいはそうした競争優位の源泉は何か、といったことを理解することに適している。

ただ、こうした VRIO フレームワークにも限界があり、Barney は、その主なものとし

て次の3つを挙げている³⁰⁾。

ひとつは、競争優位の持続性と環境の激変に関するものである。

つまり、もし企業環境の機会や脅威（例えば需要や新技術開発など）が予測もつかないほど急激に変化するならば、企業は持続可能な競争優位を保つことはできないことになる。

またひとつは、マネジャーの影響力に関するものである。

つまり、マネジャーが持続可能な競争優位を創り出す能力には限りがある、ということである。

これを反対の見方から指し示す好例が、昨今のカルロス・ゴーン氏による日産の改革であろう。

才あるマネジャーが、日産内の生産的リソースを再結合することで、日産の企業成長力は再構築されることとなった。

要するに、企業の成長力は、ひとえにマネジャーのケイパビリティに委ねられるのである。

いまひとつは、分析単位の問題である。

つまり、VRIO フレームワークはリソースやケイパビリティだけを取扱うのではなく、それが存在している組織の現象を探ることが、より目的にかなったものとなる、ということである。

これらの限界点は今後、数多くの企業の実証研究を通じて改良されていく余地を残している。

III ケイパビリティへの深い理解

(1) 企業とそのパートナーのケイパビリティ

VRIO フレームワークを構築した後での Barney の主な関心は、ケイパビリティへと移っている、と見なすことでできる。

昨今の企業は、コア・コンピタンスにもとづいて事業を選択し、そこにリソースを集中させることが多いが、これによって、ダウンサイジング（事業規模の縮小）やアウトソーシング（業務の外部委託）などがなされていく。

このように、どの事業活動を企業内に持ってくるべきか、あるいは企業外に出すべきかといった重要なビジネス戦略が、多くのシニア・マネジャーによって決定されることで、企業の領域（boundary）というものが定まってくる。

例えば、ある製品製造の原型（prototype）を持つ、小規模なバイオテクノロジーの企

業は、これに実験を重ねて、その製品の商業化を図っていく。

このとき、その企業は、主に次の4つの選択肢から意思決定を行なうことになる³¹⁾。

- ① 実験と、製品の商業化の双方を自社の製造過程に垂直統合する
- ② 実験は外部に委託して、製品の商業化は自社の製造過程に垂直統合する
- ③ 実験は自社の製造過程に垂直統合して、製品の商業化は外部に委託する
- ④ 実験と、製品の商業化の双方を外部に委託する

こうした選択肢の中から、マネジャーがもしも適切な事業選びに失敗するならば、その企業は競争優位を失う、というリスクを冒してしまい、さらには「中空の企業 (hollow corporation)」となってしまう³²⁾。

数ある選択肢の中から、ふさわしい企業の領域を定めるために、マネジャーの一助となるものとして、取引コストの経済学が十分に発展していることを Barney は認める。

しかしながら、このアプローチは、企業や、その事業パートナー（外部委託先など）として考えられる企業のケイパビリティに焦点が合っていない、とも指摘している³³⁾。

つまり、企業や、そのパートナーとなる可能性のある企業が有しているケイパビリティが、企業の領域決定の際に大きな影響力を持たなければならない、ということである。

例えば、企業が海外事業を拡張したいために、その国での流通販売ネットワークを構築する必要が出た場合、それを新しく創っていくか、あるいはすでにそのケイパビリティを持つ企業を買い取ってしまうか、という選択に迫られる。

通常取引コストの経済学では、このとき、よりコストの削減ができるほうが選ばれる。

しかし、さらに重要なことは、どちらのほうのケイパビリティがより優れているか、ということが選択基準にならなければならない、ということである。

その意味で現在、ウォルマートが日本市場への進出に際して、西友がすでに有している店舗ネットワークを活用していくということは、コスト・ベースでもあり、ケイパビリティ・ベースでもある企業領域の選択である。

なぜなら日本市場での活動では、その知識に欠けるウォルマートより、西友のケイパビリティのほうに比較優位があるからである。

(2) 企業家のケイパビリティ

実際に戦略を立てるマネジャーも、またそれを研究する者たちも、これまでずっと、組織的成長の源泉は何であるのか、あるいは企業の競争優位の源泉はどこにあるのか、とい

った点を理解することに関心を示してきている。

こうした組織的成長や企業の競争優位に関して見過ごすべきではない重要な側面は、イノベーションであり、またそれを動かす企業家精神である³⁴⁾。

創造性や独創性、先見の明のある企業家のケイパビリティは、イノベーションに深く関わり合いを持っていて、ほどけないほどに固く折り合わされている。

長期にわたって成功している企業は、そうした企業家によるビジョンと戦略が獲得した、持続可能な競争優位に立っている。

その意味で、企業家の能力を享受できる企業は、成長のメカニズムを持っており、その源泉である企業家精神を探ることは、企業間競争の研究に極めて有力な視点を与えることになる。

しかし、Barney らは、そのような企業家精神について十分に練られた理論が不足していると指摘するとともに、イノベーションは企業家精神のレンズを通じて理解できることや、RBV がその企業家精神を鋭く捉えることができることなどを提案している³⁵⁾。

企業家による事業活動は、①意図や洞察といった事業化への準備段階、②新事業とそれに関する問題（資金調達など）をクリアにする段階、③企業成長とその持続性を探る段階、といった3つのステージに大別できるが、RBV は特に、③のステージ（企業家による企業成長）を特徴付けることができる。

これまで見てきたように、RBV は、企業の有する異質で非移動性のリソースが競争優位の源泉となり得る、という仮定のもと、企業の内的な特徴とパフォーマンスとの関係を説明するものである。

こうしたリソースの中に、イノベーションを引き起こすことで企業成長を図る、企業家のケイパビリティを含めることができる。

つまり、RBV というフレームワークの中で、企業家精神（企業家的資産）の検討が可能なのである。

例えば、ソニーの創業者である盛田昭夫氏と井深大氏、あるいはホンダの創業者である本田宗一郎氏と藤沢武夫氏といったコンビネーションという形で発揮されたケイパビリティは、その企業（ソニーないしホンダ）だけが持ち得た、異質で非移動のリソースとして考察することができる。

おわりに

総じて、戦略的マネジメント研究は、「なぜ幾つかの企業が永続的に他社とは異なったパフォーマンスを示すのか」ということが、ひとつの大きな問題意識となる分野である。

そうした疑問を解き明かすために、重要な分析ツールとなるのが RBV である。

RBV は、これまで戦略的マネジメント研究を始め、ヒューマン・リソースやマーケティング、企業家精神、経営情報システム、テクノロジー・マネジメントといった幅広い領域で実証的な展開がなされてきた。

もちろん、とりわけ RBV の実証的な展開が進んでいるのは、戦略的マネジメント研究の分野であり、Barney らが1981年から2000年までの文献を詳細に調べ上げたところ、特に次の6つのトピックスで経験的な試み (empirical tests) が行なわれてきている³⁶⁾。

- ① 企業 vs 産業の効果…… RBV は、企業の効果のほうが産業の効果と比べて、企業のパフォーマンスにより大きな影響を与える、ということを提案する。この分野の研究では、企業のパフォーマンスにおける、産業の特質と企業の特質の相対的なインパクトが調べられる。
- ② リソースやケイパビリティの影響力…… RBV は、貴重で、稀少で、模倣するにはコストがかかるリソースが持続可能な競争優位の源泉となり得ることを提案する。この分野の研究では、企業がどれほどそうした異質なリソースを持っているのか、そしてそれらがパフォーマンスにいかに関与しているのかが調べられる。
- ③ 企業戦略……この分野の研究では、企業が多角化 (M&Aを含む) 戦略を優位に実行できる源泉としてのリソースやケイパビリティが調べられる。RBV は、そうした戦略では、見える資産と見えざる資産の両方が重要であるが、その戦略が持続可能な競争優位を得るには、貴重で、稀少で、模倣にコストがかかり、他に代替物のないリソースのみが重要になることを提案する。
- ④ 国際化戦略……この分野の研究では、国際化の文脈の中で、そして多角化研究の論理的な拡張の中で、リソースの役割が調べられる。
- ⑤ 戦略的提携……この分野の研究では、国内外の双方で行なわれる戦略的提携のパフォーマンスを決定付けるリソースの役割が調べられる。
- ⑥ 富の法則 (rules of riches)…… RBV は、卓越したパフォーマンスをいつまでも続かせるための法則はあり得ない、ということを提案する。

Barney らによれば、RBV の文脈から戦略的マネジメント研究に接近するには、次の2つのアプローチがあるという³⁷⁾。

ひとつは、戦略を実行できるケイパビリティ自体が、持続可能な競争優位の源泉となり得るリソースである、と見なす接近法である。

またひとつは、戦略は、企業が管理する「貴重で、稀少で、模倣するにはコストがかか

り、他に代替物がないリソース」によって完全なものになる、と捉える接近法である。

これはつまり、VRIO フレームワークからの戦略分析である。

これらのアプローチが今後も進められていくことで、RBV にもとづく戦略的マネジメント研究は、さらなる展開を見せるであろう。

注

- 1) Rouse, M. J. and Daellenbach, U. S. "Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 1999, p. 492.
- 2) Markides, C. C. and Williamson, P. J. "Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No.2, 1996, pp. 340-367. こうした戦略的資産は、長期的な競争優位の確立に貢献できる、有益なリソース（名声、ブランド、技術的な専門知識など）である。
- 3) Oliver, C. "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Journal*, Vol. 18: 9, 1997, pp. 697-713.
- 4) Spanos, Y. E. and Lioukas, S. "An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001, p. 909.
- 5) Madhok, A. "Reassessing the Fundamentals and Beyond: Ronald Coase, the Transaction Cost and Resource-Based Theories of the Firm and the Institutional Structure of Production", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, 2002, pp. 539-541.
- 6) *Ibid.* p. 541, 547.
- 7) Barney の区分では、RBV は Wernerfelt ("A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 1984, pp. 171-180.) によって案出され、その後すぐに理論化への重要な貢献を Rumelt ("Toward a Strategic Theory of the Firm" in *Competitive Strategic Management*, Edited by Lamb, R.; Prentice Hall, 1984, pp. 556-570.) などが行ない、これに続く第2の波が Barney ("Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 7, 1991, pp. 49-64.) などによってなされた、という系譜をたどる (Barney, J. *Gaining and Sustained Competitive Advantage*, Second Edition, Prentice Hall, 2002, pp. 186-187. / なお、この著の初版は1997年に刊行されている)。
- 8) Barney, J. B. "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, Vol. 32, No. 10, October 1986, pp. 1512-1514.
- 9) Barney, J. B. "Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advance?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, 1986, pp. 656-665.
- 10) Barney, J. B. "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework", *Academy of Management Review*, Vol. 11, 1986, pp. 791-780.
- 11) *Ibid.*
- 12) Barney, J. B. and Hoskisson, R. E. "Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals", *Management and Decision Economics*, Vol. 11, 1990, pp. 187-198.

- 13) 小林喜一郎『経営戦略の理論と応用』白桃書房 1999年, 93ページ。
- 14) もっと言うと, Porter の有名な価値連鎖 (value chain) は, つまるところ企業のリソースやケイパビリティを極めてミクロなレベルで分析することであることから, RBV の有用性を導き出すことができる。
- 15) Barney, J. B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" in *Economic Meets Sociology in Strategic Management*, Edited by Baum, J. A. C. and Dobbin, F.; JAI Press, 2000, pp. 205-208. この論文は, 前掲の Barney 論文 (1991) の再収録であるが, 同論文の目的は, 企業の優れたパフォーマンスを下から支え得る「まぐれではないファクター (non-luck factors)」を探ることであった, と Barney は自ら明らかにしている (Barney, J. B. "Nothing Permanent: The Role of Sustainability and Luck in Resource-Based Logic" in *ibid.* p. 299.)。
- 16) *Ibid.* pp. 210-218.
- 17) Barney, J. B. "Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource Based Analysis", *Advances in Strategic Management*, Vol.8, 1992, pp. 39-61.
- 18) この意味で, 組織行動研究は, 競争優位の源泉を理解するために必要な独立変数を与えるのである (*ibid.* p. 57.)。
- 19) *Ibid.* p. 43, Table 1. 'Estimating the Return Generating Potential of Organizational Resources'を若干, 引用者 (著者) がアレンジしている。
- 20) *Ibid.* pp. 48-54.
- 21) 中でも特に, リーン生産方式を採用できる企業は, 他社よりも高い生産性と品質を実現できる, と見なされている。
- 22) ただ, そのためには, RBV が戦略的マネジメント研究と組織行動研究をつなぎ合わせることでできる「知的な中央土地 (intellectual middle ground)」を持つ必要がある (Lawless, M. W. "Commentary: Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research... (J. Barney)", *Advances in Strategic Management*, Vol.8, 1992, p. 64.)。
- 23) この場合での企業のリソースとケイパビリティに含まれるものは, ①金融的なもの (負債, 自己資本, 社内留保利益など), ②物的なもの (機械, 工場, 企業がそれらを運営するための建物など), ③人的なもの (企業内の各人の経験, 知識, 判断, 危険を受け入れる傾向, 英知など), ④組織的なもの (企業内の各人からなる集団の歴史, 関係, 信頼, 組織文化など) である (Barney, J. B. "Looking Inside for Competitive Advance" in *Core Competency-Based Strategy*, Edited by Campbell, A. and Luchs, K. S.; International Thomson Business Press, 1997, p. 14.)。また, RBV では, 「リソース」と「ケイパビリティ」という2つの用語は, ほとんどの場合, 置き換えが可能なものとしての使われ方をされている。ただ, 「コア・コンピタンス」と言う場合は, 多角化戦略の議論にのみ用いられる。
- 24) Penrose, E. *The Theory of the Growth of the Firm*, Third Edition, Oxford University Press, 1995. (初版の発行は1959年)
- 25) Barney, J. *op. cit.* 2002, pp. 154-155.
- 26) Barney, J. in *op. cit.* 1997, pp. 15-23.
- 27) このように知識が重要なリソースであることから, RBV は実際には, KBV (Knowledge-Based View) と呼ぶべきである, ともしばしば言われるが, 知識だけが, 企業が管

- 理でき、競争優位を生み出すことのできる唯一のリソースではないことにも留意しなければならない (Barney, J. *op. cit.* 2002, p. 169.)。
- 28) 各店舗からの注文を受けた商品が取引先から配送センターの一方（入荷ホーム）に搬入されて、仕分けと再包装がなされたのちに配送センターのもう一方（出荷ホーム）へと施設（ドック）を通過（クロス）していく、というプロセスを持つもの。
- 29) Barney, J. *op. cit.* 2002, pp. 173-174. Barney は、こうした VRIO フレームワークから、デル・コンピュータの戦略や、米国のソフト・ドリンク産業内の競争（ペプシコとコカ・コーラの「コーラ戦争」など）を分析している (*ibid.* pp. 174-178.)。
- 30) *Ibid.* pp. 182-185.
- 31) Barney, J. B. and Woonghee, L. “Multiple Considerations in Making Governance Choices: Implications of Transaction Cost Economics, Real Options Theory, and Knowledge-Based Theories of the Firm” in *Competence, Governance, and Entrepreneurship: Advances in Economic Strategy Research*, Edited by Foss, N. and Mahnke, V.; Oxford University Press, 2000, p. 304.
- 32) Barney, J. B. “How a Firm’s Capabilities Affect Boundary Decisions”, *Sloan Management Journal*, Spring 1999, p. 137.
- 33) *Ibid.* pp. 137-138.
- 34) Alvarez, S. and Barney, J. “Entrepreneurial Capabilities: A Resource-Based View” in *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge*, Edited by Meyer, G. D. and Heppard, K. A.; Sage Publications, 2000, p. 63.
- 35) *Ibid.* pp. 64-65.
- 36) Barney, J. B. and Arikan, A. M. “The Resource-Based View: Origins and Implications” in *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Edited by Hitt, M. A. Freeman, R. E. and Harrison, J. S.; Blackwell, 2001, pp. 147-169.
- 37) *Ibid.*, pp. 175-176.