

研究ノート

資源ベース論と 持続的競争優位

中橋 國藏

キーワード

資源ベース論
持続的競争優位
組織能力
組織ルーチン
ダイナミック能力
ミクロ基礎

目次

- I. はじめに
II. バーニーの RBV とその批判的検討
1. バーニーの RBV
2. バーニーの RBV に対する批判
III. 組織能力論
1. 組織能力と組織ルーチン
2. 組織能力と SCA
IV. ティースのダイナミック能力論
1. ティースの初期のダイナミック能力論
2. ティースのダイナミック能力論の新展開
V. むすび
参考文献

I. はじめに

ティースほかも指摘しているように、「戦略経営論の基本問題は、企業はどのようにして競争優位を獲得し、どのようにしてそれを持続しているかである」(Teece *et al.* 1997: 509)。競争優位の獲得とその持続の両方を意味する「持続的競争優位」(sustained competitive advantage、以下 SCA と略記)という用語を使えば、戦略経営論の基本問題は SCA の理論的究明にあるとすることができる。SCA を基本問題とする戦略経営研究は、その源泉を何に求めるかによって通常、市場ポジショニング論 (market-positioning view) と資源ベース論 (resource-based view) に分けられている。前者は SCA の源泉を市場構造に求めるものであり、ポーターの競争戦略論 (Porter 1980, 1985) がその典型である。ポーターは、競争優位の獲得については価値連鎖 (value chain, Porter 1985) という枠組みを用いて分析し、競争優位の持続は 5 要因モデル (five-forces framework, Porter 1980) という枠組みで論じている。これに対して資源ベース論は、SCA の源泉を企業が所有ないしコントロールする資源や能力に求めるものである。資源ベース論では SCA つまり競争優位の獲得と持続についてどのような研究が行われているであろうか。

本稿は、資源ベース論 (以下、RBV と略記) の代表的な研究を取り上げて、その基礎概念 (競争優位、資源、能力など) を明確にするとともに、競争優位の獲得とその持続について、どのような理論や分析枠組みが展開されているかを明らかにしようとするものである。

以下、第 II 節では、初期の RBV を代表するバーニーの研究 (Barney 1991) を取り上げて批判的に検討し、残された主要な研究課題は、(1) 競争優位の獲得ないし価値創造の理論の展開と (2) 環境変化への適応を主題とするダイナミックな RBV の展開であることを認識する。第 III 節では、主にグラントの所説 (Grant 1991) にしたがって、第 (1) 課題に応えるものと考えられる組織能力論について考察する。第 IV 節では、ティースのダイナミック能力論の主要な 2 論文 (Teece *et al.* 1997, Teece 2007) を取り上げて、特にその 2007 年論文が第 (1) と第 (2) の課題に応えていることを明らかにする。

II. バーニーの RBV とその批判的検討

1. バーニーの RBV

議論の出発点として、バーニーがその 1991 年論文 (Barney 1991、以下 B 1991 と略記) で展開している RBV とそれに対する批判を取り上げる。この論文は、それまでバラバラに議論されていた資源ベース研究を最初に集大成し定式化したものとして広く認められているが (e.g. Bromiley and Fleming 2002: 319)、一方で非常に多くの批判を浴びているものでもある。われわれは、バーニーの 1991 年論文をもとに RBV の基本的な仮定や基礎概念などを整理するとともに、それに対する批判をもとに残された研究課題を確認することにしたい。

(1) RBV の基本的仮定—経営資源の異質性と固着性

最初にバーニーは、RBV では企業がコントロールしている経営資源についてどのような仮定がおかれているかを、市場ポジショニング論と対比しながら明らかにしている (B 1991: 99-101)。

バーニーによれば、市場ポジショニング論では、ある産業内の各企業がコントロールしている資源

は同じであり、産業内の企業間に（新規参入を通じて）その資源の異質性が生まれてくることがあっても、その異質性は非常に短期間しか存続しないと仮定している。これに対して RBV では、まったく逆に、企業資源の「異質性」(heterogeneity) と「固着性」(immobility) を仮定する。つまり、産業内の各企業がコントロールしている資源は企業間で異なっており（異質性）、これらの資源は企業間を簡単には移動しない（固着性）と仮定するのである。この2つの仮定は、バーニーの RBV だけでなく、RBV 一般に共通しておかれているものである。

(2) 基礎概念の定義

バーニーは RBV に関わる基礎概念の定義を次のように示している。

第1の基礎概念は「資源」であり、次のように定義されている。「企業の資源のなかには、効率や効果を高めるような戦略を構想し実行するのを可能にする、企業がコントロールしているあらゆる資産、能力、組織プロセス、企業特性、情報、知識などが含まれる」(B 1991: 101) と。この定義の特徴は、さまざまな資源を区別せずに網羅的、包括的に捉えていることである。この定義は後に、資源と能力とを区別していないと批判されることになる。資源と能力の区別については次節で論じる。また、この定義における効率と効果の意味については次の競争優位の定義のところで明らかにする。

第2の基礎概念は「競争優位」であり、次のように定義されている。「現在の、あるいは潜在的な競合企業によって同時に実行されないような価値創造戦略を企業が実行しているとき、その企業は競争優位をもっている」(B 1991: 102) と。

バーニーは後の共著論文では、次のような競争優位の定義も示している。「企業は、その製品市場において、利益ゼロの限界的な競合企業よりも大きな経済的価値を提供できるとき、競争優位をもっている」「経済的価値とは、財の購入者が獲得する知覚された便益と、企業にとっての経済的コストとの差である」(Peteraf and Barney 2003: 314) と。式の形にすれば、「経済的価値＝購入者の知覚便益－企業の経済的コスト」となる。企業は、この式で計算される経済的価値を、限界的な競合企業よりも大きくするような戦略を実行できるならば、競争優位を獲得していると言えるのである。

この定義によって、最初の競争優位の定義のなかにある「価値創造」とは、この式に示される経済的価値の創造を意味することが明確になった。また、資源の定義のなかにある「効率」とはこの式における企業の経済的コストの削減を意味しており、「効果」とは購入者の知覚便益の増大を意味していると理解できる。

上の式は次のように書き換えることができる (Peteraf and Barney 2003: 314, Fig.1)。

$$\begin{aligned} \text{経済的価値} &= [\text{購入者の知覚便益} - \text{製品の価格}] + [\text{製品の価格} - \text{企業の経済的コスト}] \\ &= \text{消費者余剰} + \text{生産者余剰} \end{aligned}$$

つまり、経済的価値は企業が購入者に対して提供する価値（顧客価値）と企業の利益との和であり、それを増大させることで企業は、顧客を満足させて自社製品を購入してもらうとともに、自社も利益を確保することができるのである。

第3の基礎概念は「持続的競争優位」である。バーニーは次のように定義している。企業が競争優位の状態にあり、「しかも他の企業がその戦略の便益を複製することができないとき、企業は持続的

競争優位をもっている」(B 1991: 102) と。後述するように「複製」には「模倣」と「代替」の方法がある。

バーニーは、競争優位の持続については経済学の伝統的な均衡論の考え方にしがっていることを認めている (B 1991: 102)。しかし均衡論は静態論であり、これは後に批判の対象となる。

(3) VRIN

以上のように経営資源についての仮定を明確化し、基礎概念を定義した後で、バーニーは、SCAの源泉になる資源は次の4つの属性をもたねばならないと論じている。①価値 (valuable)、②希少性 (rare)、③模倣困難性 (imperfectly imitable)、④代替困難性 (non-substitutable) である。これらの属性は、それぞれの用語の英語の頭文字をとってVRINと略称される。①と②は競争優位の獲得に必要な属性であり、③と④は競争優位の持続に必要な属性をなしている。

①価値。価値がある資源とは、企業に対してその効率と効果を高めるような戦略を構想し実行するのを可能にするような資源をさしている (B 1991: 106)。この価値は、上述した共著論文における競争優位の定義のなかで説明した経済的価値と同じものである。

ある資源が経済的価値を生み出すか否かは、その資源の属性だけで決まるわけではない。バーニーはSWOT分析を引き合いに出して、価値がある資源も、それを外部環境にある機会や脅威に対して適切に利用されるときにはじめて企業の成果を高めることができると指摘するとともに、機会や脅威の識別には市場ポジショニング論の環境分析の枠組みを適用することになろうと論じている (B 1991: 106)。しかしRBVの適用範囲をこのように限界づけることには疑問が残る。

②希少性。資源が価値あるものであるとしても、そのような資源を多くの企業が所有ないしコントロールしているときには、製品市場で供給過剰が起こり企業は利益をあげることができず、その資源は競争優位の源泉にはならない (B 1991: 106)。逆の言い方をすれば、特定の資源を所有している企業の数、業界に完全競争状態を生み出すのに必要な数よりも少ないとき、その資源は競争優位を生み出す潜在力をもつ (B 1991: 106)。これが希少性という属性の意味することである。

③模倣困難性。ある戦略を実行して競争優位を獲得したとき、その競争優位が持続するのは、その戦略の基礎になった価値ある資源が希少性を維持できるときである。希少性は、競合企業が成功企業の戦略の基礎になったものと同じ資源を開発あるいは入手して、同じ戦略を模倣すると失われる。したがって、競争優位を持続するためには、戦略の基礎をなす資源が競合企業にとって模倣が難しいという属性をもつことが必要である。バーニーはそれまでに蓄積されてきた研究を集約して、模倣が困難な資源の特性として、①独自の歴史的条件、②因果曖昧性、③社会的複雑性をあげている (B 1991: 107-111)。

④代替困難性。成功企業の戦略をその企業と同じ資源を用いて模倣することができないとしても、他の代替的な資源を用いれば同じ戦略を実行できるかもしれない。これが代替の方法である。競合企業が代替の方法によって同じ戦略を実行するようになれば、希少性の条件がくずれて、競争優位を持続することができなくなる (B 1991: 111-112)。

2. バーニーのRBVに対する批判

バーニーのRBVに対しては非常に多くの批判や疑問が提起されてきた。それらの批判のいくつかについては前項のなかで触れた。ここでは、種々の批判のなかで最もよく知られており、最も重要だと思われる、「バーニーのRBVはトートロジー（tautology、同義語反復）だ」という批判について、少し説明しておく。

バーニーのRBVが抱えているトートロジー問題とは、競争優位の獲得に必要な資源の属性としてあげられている「価値」と「希少性」がいずれも、競争優位の定義のなかに含まれていることをさしている。「価値」という属性は競争優位の定義における「より大きな経済的価値の創造」と同じことであり、「希少性」という属性は競争優位の定義における「競合企業によって同時に実行されない」と同じことである。このように競争優位の獲得のために必要な「価値」と「希少性」という2つの資源属性は競争優位の定義のなかにすでに含まれており、トートロジー的な表現になっているのである。その結果、どのようにして競争優位を獲得するかについては何も語られていない、つまり競争優位の獲得の理論を欠落することになっているのである。

バーニーのRBVがこのような欠陥を抱えることになったのは、それが新古典派経済学の最適決定の仮定のもとに展開されているからであると説明できるだろう（Bromiley and Fleming 2002: 321-322）。経営者は最適決定する（できる）と仮定されており、企業という組織のなかで何が行われているかはブラックボックスになっているので、企業がどのようにして競争優位を獲得するか、どのようにして価値を創造するかは考慮の外におかれてしまったのである。

以上の考察をもとに、われわれは、「資源ベース論では競争優位の獲得と持続についてどのような研究が行われてきたか」という本稿の問題意識からみると、バーニーのRBVの評価として、プリム&バトラーの指摘（Priem and Butler 2001: 64）が的確であると考えられる。かれらは、バーニーのRBVの基本的な欠陥は、競争優位の持続の理論は含んでいるが、競争優位の獲得ないし価値創造の理論を欠いていることである、と指摘している。それに続けてかれらは、競争優位の獲得あるいは価値の創造には環境条件が関係してくるが、バーニーのRBVではSWOT分析における役割分担を仮定し、外部環境の分析を他の理論に委ねているが、それでよいのかという疑問も提起している。

かくて、残された主要な研究課題は、競争優位の獲得あるいは価値創造の理論の展開と、環境変化に対する企業の適応問題を主題とするダイナミックなRBVの展開である、とすることができる。

以下では、前者の課題に応えるものとして組織能力論を取り上げ、前者と後者の両方の課題に応えるものとしてティースのダイミク能力論を取り上げることにする。

Ⅲ. 組織能力論

1. 組織能力と組織ルーチン

RBVにおける競争優位の獲得ないし価値創造の理論は組織能力論として展開されているとわれわれは考える。ここでは主にグラントの所説（Grant 1991、以下G 1991と略記）にもとづいて、組織能力とはどのようなものかを明らかにしよう（cf. 中橋 2008b: 101-105）。

(1) 資源と能力との区別

グラントは資源と能力を次のように区別すべきであると主張する (G 1991: 118-119)。すなわち、資源とは生産過程へのインプットであり、資本設備、従業員の個人的な技能、特許、ブランド、資金などをさす。これらの資源が個々別々に存在しているだけでは、生産活動はできず、価値を生み出すことはできない。生産活動を行うためには、これらの資源がチームとしてまとまって協同するとともに相互に調整されていることが必要である。能力とは、このように協同し調整された資源のチームが何らかの仕事あるいは活動を遂行する能力をさしている。なお、能力は階層をなしており、上位の能力にとって下位の能力は資源となる。

(2) 組織能力と企業の存在意義

機械・設備や材料のような物的資源、財務的資源、そして技術やブランドなどの無形資源は能力を構成する要素にはなるが、それらは人的資源である組織成員の活動を通じてはじめてその機能を発揮し能力に貢献することができる、受動的な性質のものである。能力の能動的な担い手となるのは、分業と調整を通じて組織成員として協働している人々である。バーナード (Barnard 1938: 73) は共通の目的のために相互に調整された2人以上の人々の行動のシステムを「組織」と捉えている。したがって、能力の中核的な担い手はこのような意味での組織であると言うことができる。かくて、ここで明らかにした能力は「組織能力」(organizational capability) と呼ばれるようになっている。

組織能力は企業(組織)の存在意義をなしている。市場の価格メカニズムでは、チームとなる種々の資源を集めて、適切に組み合わせ、それらを協同させ、調整し、それらにチームとしての能力を発揮させることはできない。市場と対比した企業の存在意義は、組織を通じて、市場では実現できないこのようなチームの能力すなわち組織能力を生み出すことにあるのである。

(3) 組織ルーチン

一群の資源がチームとして集められるだけで優れた組織能力が生まれるわけではない。組織能力は、各組織成員が反復的に自分の仕事を遂行することで体験による学習を通じてよりよい仕事のやり方を習得するとともに、自分の活動と他の組織成員の活動とをどのように調整するかについても学習を通じてよりよいやり方を習得し、それを組織内に定着させることによって創り出されると考えられる。特定の問題に対するよりよい解決策となる組織成員間の相互作用のパターンを組織内に定着させるのである。ネルソン&ウィンター (Nelson and Winter 1982) は、一連の調整された複数の個人の行為から成る規則的で予見可能な活動のパターンを「組織ルーチン」(organizational routine) と名づけているが、組織能力の本質はこのような組織ルーチンにあると言うことができる (G 1991: 122)。

(4) 組織能力=資源×組織ルーチン

組織能力の本質は組織ルーチンであると言うと、「組織能力=組織ルーチン」と考える誤解を生むおそれがあるので、注意しておく。上述の「能力」についての説明をみれば明らかであるが、能力とは、種々の資源が適切に組み合わせられて、組織成員の活動あるいは組織ルーチンを通じてそれぞれの機能を十分に発揮することによって生み出される、特定の仕事を遂行する能力である。したがって、能力のなかには当然に、さまざまな資源が含まれている。誤解をおそれずに図式化して単純化すれば、

「資源×組織ルーチン＝組織能力」と捉えることができる。

2. 組織能力と SCA

ある企業の組織能力がどのような価値をどれだけ創り出すことができるかは、どのような資源や能力をどのように組み合わせるか、それぞれの資源や能力をどのように利用するか、経験による学習を通じて組織成員の技能・知識や組織ルーチンをどれだけ向上させるかによって異なってくるであろう。このようにして企業はその組織能力によって、他社とは異なる価値を創造し、競争優位を獲得することができるであろう。

それぞれの企業の資源や能力のなかには他社が簡単には模倣できないものがあるであろう。グラント (G 1991: 122-128) が指摘しているように、組織ルーチンは、①多くの暗黙知を含み、②時間をかけて学習されたものであり、③様々な資源や多数の組織成員間の調整に関わるので複雑性が大きい、という特徴をもっているため、それを模倣するのは難しい。かくて、組織能力は模倣が困難であり、したがってそれを基礎にした競争優位は持続可能性が高いと分析できる。

なお、グラントは、RBV は既存の資源や能力の活用だけを問題にしているわけではなく、変化する環境のなかで競争優位を持続していくために絶えず資源ベースの新展開を図ることもその重要な問題であると指摘している (G 1991: 131-133)。これはダイナミックな RBV の展開をさしているが、残念ながら簡単に触れるにとどまっている。

IV. ティースのダイナミック能力論

環境変化に対する企業の適応問題を主題とする RBV をダイナミック能力論と名づけて最初に展開したのはティースほか (Teece and Pisano 1994, Teece *et al.* 1997) である。かれらの 1997 年論文は、ダイナミック能力について論じたその後の非常に多くの研究からの圧倒的な被引用数を誇っており、それがダイナミック能力研究の中核論文であることは間違いない (Peteraf *et al.* 2013)。しかし、この初期の研究は、われわれの考えでは、企業の環境適応問題を必ずしも十分に論じておらず、満足のできるものではない。その不満を解消してくれるのが、ティースの最近のダイナミック能力論 (Teece 2007) である。

1. ティースの初期のダイナミック能力論

ティースほかの初期のダイナミック能力論である 2 つの論文は重複しているところが多い。そこで記述がより詳細な 1997 年論文 (Teece *et al.* 1997、以下 T 1997 と略記) を (共著ではあるが) ティースの初期のダイナミック能力論として取り上げる。

ティースはまず、知的所有権で保護されるような技術的資産の蓄積を基礎に競争優位を獲得しようとしている企業に対して疑問を提示する。この疑問提示は、それまでの RBV では資産や資源を SCA の源泉と捉えているがそれは正しくないと指摘するためである。そして、グローバルな市場で競争優位を獲得している企業は、タイムリーな環境適応と素早く柔軟な製品イノベーションを実行すると

ともに、組織内外の能力を効果的に調整する経営能力をもっていると指摘する (T 1997: 515)。要するに、資源よりも能力を重視すべきであると言うのである。そしてこのような（環境適応能力に基づく）新しい形の競争優位を獲得する能力を「ダイナミック能力」と名づけ、ダイナミック能力とは、急速に変化する環境に適応するために組織内外の能力を統合し、構築し、再編成する企業の能力であると定義している (T 1997: 516)。

環境変化に対する企業の適応問題は、経営戦略の決定と実行の問題として戦略経営論で研究されてきたものである。ティースも後にダイナミック能力とは戦略的能力であると述べている (Teece 2012: 1396)。したがって、ダイナミック能力論は、従来の戦略経営論が扱ってきた問題と同じものを研究対象としており、組織能力の理論を中心に据えて、新しい戦略経営論を展開しようとするものであると理解してよいだろう。しかし残念ながら、この論文には、上に定義されたようなダイナミック能力そのものについての議論は少ない。

ティースのこの論文での独自の理論展開は組織能力を 3P として論じていることである (T 1997: 518-524)。3P とは、①プロセスと②ポジションと③パスのことであり、語呂合わせで P に統一したものであると思われる。プロセスとは、組織プロセスや管理プロセスを意味しており、企業における仕事のやり方、すなわち上述した組織ルーチンをさしている。ポジションとは、企業が保有している特殊な技術や知的所有権、顧客基盤、供給業者との関係、評判、財務状態などをさす。ティースはあげていないが、個人の技能や知識も含めるべきであろう。これは一般的な言い方をすれば資産や資源をさしている。ティースはプロセスとポジションがあわさって企業の能力になると述べている。組織プロセスあるいは組織ルーチンを組織能力と捉える誤解もあるので、この指摘は重要である。パスとは、企業が利用できる戦略代替案を意味するが、それに対してパス (path、経路) という用語があてられているのは、それには経路依存性 (path dependency) があることを示唆するためである。

しかし 3P 論でティースが議論の対象としているのは、主に現在の事業を遂行するための組織能力、すなわち後に業務遂行能力 (operation capability) ないし通常能力 (ordinary capability) と呼ばれているものである。ダイナミック能力は通常能力の上位に位置する組織能力であるが、この論文ではダイナミック能力についての議論は非常に少ない。ダイナミック能力に特有の問題は、プロセスの項目の「再編成と変革」(reconfiguration and transformation) で簡単に論じられているにすぎない (T 1997: 520-521)。

2. ティースのダイナミック能力論の新展開

(1) ダイナミック能力を構成する 3 つの能力とミクロ基礎

ティースの新しいダイナミック能力論 (Teece 2007、以下 T 2007 と略記) は、かれの初期の研究に対する上述のわれわれの不満をかなり解消してくれるものである。この新しいダイナミック能力論においてティースはまず、ダイナミック能力を①機会発見 (sensing) と②事業化 (seizing) と③組織変革 (transforming) という 3 つの能力からなるものとして捉えている。これは、環境分析にはじまり戦略の決定とその実行へと連なる戦略経営プロセスを 3 つの段階に大別したものであると言って

よいだろう。そしてティースは、これらのダイナミック能力のそれぞれを支えている下位レベルの要素に関する研究をマイクロ基礎 (microfoundation) として捉えて、マイクロ基礎をなすこれまでのさまざまな研究成果について詳論している。

マイクロ基礎という考え方がない研究アプローチは、戦略経営研究の文脈で言えば、組織ルーチンや組織能力という集合現象を説明するために、それよりも下位の集合レベルの要素である個人や組織プロセスや組織構造についての研究成果を活用しようとするものである (Felin *et al.* 2012: 1352)。言うまでもなく、上位レベルの集合現象とそれを支える下位レベルの要素とは同じものではない。ティースも、ダイナミック能力を支えている組織・管理プロセスや手続き、システム、構造と、ダイナミック能力そのものとのあいだには重大な違いがあると注意している (T 2007: 1321)。さらにティースは、この論文でダイナミック能力のマイクロ基礎を識別しようとしているが、それはまだ不完全であって不明瞭なものにならざるを得ないし、企業がここで紹介されるマイクロ基礎を実行するのはかなり難しいと言わねばならない、と断っている (T 2007: 1321)。

それにもかかわらずティースがこの論文でマイクロ基礎をなす研究を詳論しているのは、組織プロセスや組織ルーチンに関する研究がかなり蓄積されていると認識するからである。ティースは次のように述べている。「戦略論やイノベーション論や組織論の既存の研究、およびダイナミック能力論の新しい研究によって、ダイナミック能力に対して確かなマイクロ基礎を提供するものとして受け入れることができる、多数の組織プロセスやルーチンが識別されている」(T 2007: 1322) と。ティースは充実したマイクロ基礎をなす研究をもとに、ダイナミック能力論の新展開を図ろうとしているのである。

ティースの新しいダイナミック能力論においてわれわれが特に注目するのは、RBV に環境分析が取り込まれていることと、価値創造あるいは競争優位獲得のより具体的な仕組みとしてビジネスモデルについて論じていることである。

(2) 機会発見－RBV への環境分析の取り込み

ティースの新しいダイナミック能力論における機会発見という活動は、SWOT 分析における OT (機会と脅威) 分析にあたる。戦略経営論において環境分析は一般環境 (PEST: 政治・経済・社会・技術) 分析と事業環境分析から成っており、事業環境分析のための枠組みとしてはポーターの5要因モデルがよく知られている。前述のようにバーニーのRBVではOT分析を他の環境モデル (*e.g.* ポーターの5要因モデル) に委ねているが、ティースはそれを組織能力の一つとして捉えてダイナミック能力論のなかに取り込んでいるのである。かくてRBVはSW分析だけでなくOT分析にもその研究範囲を広げているのであり、われわれはそこにティースの新しいダイナミック能力論の大きな意義を認めることができる。

ティースは、この論文では、機会の発見や創造では個人が重要な役割を果たすことを認めながらも、組織的にそれを行うこと、つまり機会の発見や創造に不可欠な技術・顧客・競合に関する情報の収集・解釈・創造のプロセスを組織に埋め込むことが重要であると論じている。それらを組織的な活動として反復的に行うことによって、成功に結びつく仕事のやり方を組織ルーチンとして組織に埋め込むのである。このような認識に基づいてティースは、機会発見能力のマイクロ基礎として、そのような情報

の収集・解釈・創造のプロセスに関する多くの研究成果を紹介している。

他方、ティースは後の論文 (Teece 2012) では、ダイナミック能力は組織ルーチンと (ノン・ルーチンな) トップマネジメントの企業家的活動から成るものであると論じている。特に機会の発見は、ルーチンな組織活動だけに依存することはできず、個人的な企業家的活動に負うところが大きいことを指摘しているのである (cf. 中橋 2007)。

(3) 事業化—ビジネスモデルの構築

事業化とは、発見あるいは創造した機会 (新奇の価値を創造する新技術や未充足の顧客ニーズなどの情報) をもとに、製品やサービスを開発し、それを事業として成立させることである。ティースが事業化活動の中核問題としてビジネスモデルの構築をあげているのは重要である。われわれは組織能力論がRBVにおける価値創造の理論になると論じてきた。しかし組織能力論では資源や能力のユニークな組み合わせとその活用によって価値を創造することができるという原理は論じられているが、価値の創造や競争優位の獲得の実際については何も説明されていない。この側面に光をあてているのがビジネスモデルである。

われわれの考えでは、ビジネスモデルとは、どんな標的顧客に対してどんな顧客価値を提供して顧客を獲得するか、その顧客価値をどのような活動システムを通じて創造するか、さらにどのような仕組みで自社の利益を確保するかを明確化したものである (中橋 2008a, 2011)。したがって、ビジネスモデルを構築することで、どのような資源をどのように組み合わせ活用してどのようにして価値を創造し、競争優位を獲得するかかが、現実の事業活動のレベルで明らかになるのである。

ビジネスモデルに対するティースの関心は非常に強いようで、その後、ビジネスモデルを主題とする論文を著している (Teece 2010)。

(4) 組織変革能力

いかに優れたビジネスモデルを構築しても、それを現実の組織的活動のなかに落とし込み実現しなければ、価値を創造し競争優位を獲得することはできない。環境変化に適応して新しいビジネスモデルを実現するためには、既存の組織能力の変革、すなわち新しい資源や能力の開発・入手、資源・能力の再編成・再結合、不必要資源の廃棄、組織ルーチンの変更などを行わなければならない。組織能力の変革が難しいことは、レオナルド・バートン (Leonard-Barton 1992) がコア・リジディティ (core rigidity) の問題として論じて以来よく知られており、それに対する対処法もよく研究されてきた。例えばイノベーション論では、クリステンセン (Christensen 1997) はそれを「イノベータのジレンマ」の問題として研究し、企業は持続的イノベーションならば既存組織でも実現できるが、破壊的イノベーションを実現するにはそれを専門に担当する別個の組織を設けるのがよいと論じている。

ティースは組織変革能力のミクロ基礎を次の4つに大別して論じている。①組織の分権化と準分解可能性の実現による環境適応力の向上、②共特化 (cospecialization) 資産のマネジメントによる価値創造力の強化、③ナレッジ・マネジメントによる学習と新知識創出の促進、④適切なガバナンスメカニズムによるエイジェンシー問題の最小化や知的財産の漏洩・不正利用・誤用の防止。このように組織変革はさまざまな研究分野に関わる問題であり、非常に多くのさまざまな研究が展開されている。

V. むすび

資源ベース論 (RBV) は、米欧の学界では、いまや経営理論の歴史のなかで最も影響力のある、最もよく引用される理論の一つとなっている (Kraaijenbrink *et al.* 2010: 349)。したがって RBV あるいはダイナミック能力論に関する研究は膨大であり、その内容也多岐にわたる。本稿は、RBV の多岐にわたる膨大な研究のなかから、最も代表的なごく少数の論文を取り上げて、RBV の基本的仮定や基礎概念を明確にするとともに、競争優位の獲得とその持続について、どのような理論や分析枠組みが展開されているかを明らかにしようとしたものである。

第Ⅱ節では初期の RBV の代表をなすバーニーの RBV (B 1991) を取り上げて検討し、(1) 価値の創造あるいは競争優位の獲得の理論が欠如していることと、(2) 環境変化に対する企業の適応問題を RBV の適用範囲外においていることへの疑問を指摘した。この2つの問題を認識することから、第Ⅲ節では、前者の問題を究明していると思われる組織能力論について考察し、第Ⅳ節では特にティースの新しいダイナミック能力論 (T 2007) がこの両者の問題に対する優れた分析枠組みを提供していることを明らかにした。

RBV についての研究は膨大であり、またダイナミック能力とは何かについての統一した理解がないという指摘 (*e.g.* Wang and Ahmed 2007, Ambrosini and Bowman 2009, Di Stefano *et al.* 2010) もあるように、本稿で取り上げることができなかった研究課題は非常に多い。最後に、本稿で取り上げた問題の範囲で、さらに究明を要する研究課題を指摘することで、むすびとしたい。

1. ティースの新しいダイナミック能力論では、ダイナミック能力のミクロ基礎となる研究が詳細に考察されている。しかし、ミクロ基礎をなす研究はダイナミック能力の研究にどのように結びつくのか。具体的に言えば、ミクロ基礎の研究成果によってダイナミック能力についての理解がどのように高まるか、あるいは修正されるのか。ティース自身はこの問題についてほとんど論じていない。この問題についての理論的、実証的な研究が望まれる。

2. 企業の組織能力は業務遂行能力とダイナミック能力の2つの層から成っているとみたとき、両者を同じく組織能力という概念で捉えることができるとしても、次のような点で両者のあいだに違いはないのか。①両者が取り扱っている問題の反復性あるいは逆に言うと新奇性の違いを考えると、組織ルーチンの比重はダイナミック能力よりも業務遂行能力において大きいと考えてよいのか。②同じく組織ルーチンであるとしても、業務遂行能力とダイナミック能力に埋め込まれている組織ルーチンには、その硬直性、逆に言えば柔軟性において、違いはないか。③業務遂行能力とダイナミック能力のそれぞれにおいて、それを支えるミクロ基礎は同じか、それとも異なっているか。

3. これまでは組織能力の本質は組織ルーチンにあるという認識のもとに、組織能力としてもっぱら組織ルーチンについて議論する研究が多かったが、組織能力のなかには資源が含まれていること、特に個人的な技能や能力にもっと注目する必要がある。特に環境適応を主題とするダイナミック能力については、個人的な能力に基づく企業家的活動が RBV の重要な研究課題になると思われる。

組織能力論あるいはダイナミック能力論を中心とする RBV の今後のさらなる発展を願って、この小論を終えたい。

参考文献

- Ambrosini, V. and Bowman, C. 2009, What are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*, 11: 29-49.
- Barnard, C. I. 1938, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.
- Barney, J. B. 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Bromiley, P. and Fleming, L. 2002, The Resource-Based View of Strategy: A Behavioral Critique, Augier, M. and March, J. G. eds. *The Economics of Choice, Change and Organization: Essays in Memory of Richard M. Cyert*, Edward Elgar, 319-336.
- Christensen, C. M. 1997, *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press.
- Di Stefano, G., Peteraf, M. and Verona, G. 2010, Dynamic Capabilities Deconstructed: A Bibliographic Investigation into the Origins, Development, and Future Directions of the Research Domain, *Industrial and Corporate Change*, 19: 1187-1204
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H. and Madsen, T. L. 2012, Microfoundations of Routines and Capabilities, Processes, and Structure, *Journal of Management Studies*, 49: 1351-1374.
- Grant, R. M. 1991, The Resource-Based Theory of Competitive Advantage, *California Management Review*, Spring: 114-135.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. -C. and Groen, A. J. 2010, The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques, *Journal of Management*, 36: 349-372.
- Leonard-Barton, D. 1992, Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 13: 111-125.
- Nelson, R. and Winter, S. 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press.
- Peteraf, M. A. and Barney, J. B. 2003, Unraveling the Resource-Based Tangle, *Managerial and Decision Economics*, 24: 309-321.
- Peteraf, M. A., Di Stefano, G. and Verona, G. 2013, The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together, *Strategic Management Journal*, 34: 1389-1410.
- Porter, M. E. 1980, *Competitive Strategy*, Free Press.
- Porter, M. E. 1985, *Competitive Advantage*, Free Press.
- Priem, R. L. and Butler, J. R. 2001, Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments, *Academy of Management Review*, 26: 57-66.
- Teece, D. J. and Pisano, G. 1994, The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3: 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. 1997, Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Teece, D. J. 2007, Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.
- Teece, D. J. 2010, Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, 43: 172-194.
- Teece, D. J. 2012, Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action, *Journal of Management Studies*, 49: 1395-1401.
- Wang, C. L. and Ahmed, P. K. 2007, Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, 9: 31-51.
- 中橋國藏 2007「組織能力と個人知識」遠山暁（編著）『組織能力形成のダイナミックス』中央経済社, 2-22.
- 中橋國藏 2008a「経営戦略の概念」中橋國藏（編著）『経営戦略の基礎』東京経済情報出版, 3-28.
- 中橋國藏 2008b「経営資源と組織能力」中橋國藏（編著）『経営戦略の基礎』東京経済情報出版, 87-115.
- 中橋國藏 2011「グローバル競争時代のビジネスモデル」孫飛舟（編著）『転換期を迎える東アジアの企業経営』お茶の水書房, 3-26.