

## 経営戦略論における資源アプローチの理論研究：経営資源・能力論の展開

西釜，義勝

九州大学新統合領域学府オートモーティブサイエンス専攻：博士後期課程

藤田，敏之

九州大学大学院経済学研究院：准教授

<https://hdl.handle.net/2324/25361>

---

出版情報：経済学研究院ディスカッション・ペーパー，2012-10. Faculty of Economics, Kyushu University

バージョン：

権利関係：

## Discussion Paper Series

Discussion Paper No.2012-2

経営戦略論における資源アプローチの理論研究  
－経営資源・能力論の展開－

西 釜 義 勝・藤 田 敏 之  
九州大学  
2012年10月

Faculty of Economics  
Kyushu University

Hakozaki, Higashi-ku, Fukuoka, 812-8581, Japan



# 経営戦略論における資源アプローチの理論研究

## —経営資源・能力論の展開—

西釜 義勝（九州大学大学院 博士後期課程）

藤田 敏之（九州大学大学院 経済学研究院）

### 要 旨

本稿では資源アプローチに関する先行研究の文献整理を行う。資源アプローチとは「企業が優れた業績を上げるのは、他社にない優れた資源や能力を持っているからである」と主張し、「企業が保有する有形無形の経営資源と能力」が競争優位の源泉になるとして企業間での業績の違いの要因を明らかにする経営戦略論である。ここには、企業が一定の経営資源を獲得したり、構築したりすることによって高いパフォーマンスを得ることができるという戦略マネジメントに対するインプリケーションがある。経営戦略論の分野では、1990年代以降から資源アプローチは注目を浴びている。しかし、その基本的発想は既にそれ以前から断片的に取り上げられていた。本稿では所論を源流から現在までの展開を取り上げ基本的発想および理論構造を検討することで資源アプローチが抱える課題を明らかにした。

キーワード：資源アプローチ、ポジショニング・アプローチ、ダイナミック・ケイパビリティ

### 1 資源アプローチとは

本稿では、資源アプローチ（RBV：Resource-Based View）がどのような理論体系として展開されてきたのかということについて先行研究の整理を行う<sup>1</sup>。

Newbert(2007)によれば、資源アプローチは経営戦略論の中で最も広く受け入れられている理論であるにも関わらず、先行研究が体系的に今まで十分には評価されてこなかったという。

まず、資源アプローチとは「企業が優れた業績を上げるのは、他社にない優

---

<sup>1</sup> 論者によっては「資源アプローチ」ではなく、「RBVやRBP（Resource-Based Perspective）」という略語表記で使うことがあるが、その使用方法をめぐった内容は各々一致したものと考えられる。したがって、本稿では日本語訳の表現として「資源アプローチ」で統一する。

れた資源や能力をもっているからである（青島・加藤，2003：p.85）」と主張する戦略論である。つまり、「企業が保有する有形無形の経営資源と能力」が競争優位の源泉になるとして企業間での業績の違いの要因を明らかにする経営戦略論である。ここには、企業が一定の経営資源を獲得したり、構築したりすることによって高いパフォーマンスを得ることができるという戦略マネジメントに対するインプリケーションがある（石川，2005）。

経営戦略論の分野では、1990年代以降から資源アプローチは注目を浴びている。しかし、その基本的発想は既にそれ以前から断片的に取り上げられていた（藤田，2004；藤田，2007）。そこで、本稿では資源アプローチに関する所論を源流から現在までの展開を取り上げて検討することにしたい。

## 2 「RBV」の提唱

「A Resource-Based View of the Firm」という用語を初めて使用して資源に関する企業研究を行ったのが Biger Wernerfelt である。Wernerfelt(1984)は、近年における資源アプローチの隆盛に直接の先鞭をつけたといえる。

Wernerfelt(1984)は、「企業の資源（resources）と製品（products）は硬貨の裏表のようなものである」という発想で企業を捉えた。収益性に対して、それを生み出す源泉としての経営資源と製品という両面から企業を捉える必要があることを指摘したのである。

Wernerfelt(1984)は、収益性に有益な資源とはどのようなものであるのかということについて明らかにしようとし、次の3点に言及している。

- ①先発者優位（first mover advantages）
- ②魅力的な資源（attractive resources）の選択
- ③合併・買収（mergers and acquisitions）

①先発者優位とは、費用もしくは収益に影響を与える資源のポジションを先に獲得し、維持するという資源ポジション障壁（resource position barriers）を築くことである。資源ポジション障壁とは、「ある企業がすでに資源を持っているという事実が後発的に資源を獲得した企業の費用もしくは収益に不利な影響を及ぼす状態」のことである。

②魅力的な資源とは、生産能力が大きく、顧客ロイヤルティが高く、生産の経験があり、自社にとって技術的な優越性がある資源のことである。

③合併・買収は、資源を相補的に（supplementary）もしくは補完的に（complementary）組み合わせるよう獲得するための手段である。

その上で、Wernerfelt(1984)は、製品レベルよりも資源レベルの捉え方が企業にとっては重要であって既存と新規の組織能力の活用のバランスをとらなければならないとし、このような戦略を実行するための構造とシステムとはいかな

るものであるのか、経営資源の束の組み合わせ方を工夫しなければならないと主張する<sup>2</sup>。

Wernerfelt(1984)は *Strategic Management Journal* で1994年度のベストペーパーとして賞を受けた。しかし、1984年から1987年の間には、自身の持つドクター生2名と1人の同僚の合計3名からしか引用されなかった(岩谷, 2002)。10年後にWernerfelt(1995)では、資源アプローチは研究者から初めは軽視されてきたことを認めている。Prahalad and Hamel(1990)による企業研究をきっかけにして研究者からの注目を集め始め、企業の特異な戦略、多角化を読み解く上で有効な研究であるとして認められるようになってきたというのである。

### 3 資源アプローチの源流

Wernerfelt(1984)をはじめとする資源アプローチの源流はEdith T. Penroseの『企業成長の理論 (The Theory of the Growth of the Firm)』にある(高橋・新宅, 2002; 高橋, 2005; 藤田, 2004; 藤田, 2007; 石川, 2005; 沼上, 2008)。

Penrose(1959)は、企業成長のメカニズムに関する研究を展開した。企業の内部を重視し、企業を「生産資源の集合体 (firm as a collection of productive resources)」と「管理組織」(administrative organization)という2つの属性から定義した。企業を物的・人的資源の集合体として捉えた点にPenrose(1959)の独自の企業観があり、その点が資源アプローチの研究に大きな影響を与えている。資源は潜在的なサービス(用役)の束であるという考え方である。物的であれ人的であれ資源には様々な活用の仕方があるが、ある時点ではその一部が用いられているに過ぎない。したがって、企業内には未利用のサービスが常に存在している。Penrose(1959)は、資源から何らかのサービスが引き出されるのは、資源について人的資源が有する知識に依存すること、事業活動での経験を通じて企業内の人的資源の知識は増大し、その内容は変化することに注目する。Penrose(1959)は、知識は「客観的知識」と「経験的知識」の2つの異なる方法で得られるとしている<sup>3</sup>。客観的知識とは、形式的に教わることも、他者や書かれた物から学ぶこともでき、また、必要があれば、他の人に形式的に表現し、伝えることもできるものである。経験的知識とは、学習の結果ではあるが、個人的経験という形の学習から得られるものである。資源から引き出しうるサービスは、人々の知識が増大し変化するのに伴って大きくなる。このようにして企業の内部には常に成長の機会が存在することになる。それを事業として活かすためには企業の有する様々な資源についての知識を備えた経営者資源のサービスが投入されなければならない<sup>4</sup>。

---

<sup>2</sup> Wernerfelt (1984) は、Penrose (1959) を参考文献としてあげている。

<sup>3</sup> Polanyi(1966)が知識について考察する際に重視した「形式知」と「暗黙知」に一致したものである。

<sup>4</sup> 柚原(2010)は、組織に存在する知識は人的資源における経験の増大とともに知識

したがって、生産資源の集合体としての企業観においては、各々の企業が同一の資源を保有していたとしてもそこから引き出されるサービス、すなわち「機能」が異なるということである<sup>5</sup>。このようなサービスに企業の独自性の源泉があるといえる。Penrose(1959)は次のように述べている。

「生産プロセスにおける『インプット』は資源そのものではなく、あくまで資源が提供できるサービスに過ぎない。資源によって生み出されるサービスは、それらが用いられる方法の関数である。すなわち、まったく同じ資源が、異なる目的や方法で用いられたりすると、異なるサービスないしサービスの集合をもたらす。資源とサービスの間的重要な差異は、それらの相対的な耐久性ではなく、むしろ、資源は潜在的なサービスの束からなり、大部分がその用途とは独立して定義されるが他方のサービスは、『サービス』という言葉自体がある機能やある活動を意味しており、用途と独立して定義できないということにある。個々の企業の独自性の源泉は、大部分この差異のなかに見出される。(p. 25 : 訳書, p. 50)」

一方、企業は一つの管理組織として意思決定にそって経営資源を各種の用途に配分する。企業全般に共通する目的は、製品やサービスの生産や販売で利益を上げるために自社の資源と外部から獲得したその他の資源の用途を体系的に編成することである。企業の物的資源は、企業内の人々が計画を遂行していくのに不可欠のサービスを生み出す。そして、その人々の活動は管理上の枠組みによって結びつけられている。企業の管理構造は、それを運営する人々が作り出すのである<sup>6</sup>。

他にも、Selznick(1957)と Chandler(1962)の研究は資源アプローチに大きな影響を与えている(高橋・新宅, 2002 : 高橋, 2005)。

Selznick(1957)は、組織に価値を注入するリーダーシップの重要性を指摘し、特殊能力 (distinctive competence) に関しての企業研究を展開した。「組織

---

資源として蓄積され続け、より多くのサービス(生産用役)が利用可能となり、物的資源に対する利用知識の増大とともに引き出されるサービス(生産用役)の新旧交代が発生することになると説明している。また、Penrose(1959)の議論は、組織の拡大・成長(縮小・衰退を含む)の経緯を時間軸として捉えながら、知識資源に対する活用の有無や程度を動的な視点から考察している点が注目されると述べている。

<sup>5</sup> 軽部(2004)は、「生産用役の『引き出され方』にこそ企業の独自性がある」としてPenrose(1959)を解釈している。

<sup>6</sup> 高橋(2002)はPenrose(1959)の議論を理解する鍵は、「成長の経済性」の概念にあるという。Penrose(1959)によれば、これは「特定の方向への拡張を有利にする、個々の企業が利用しうる内部の経済性である。それらは企業が利用しうる生産的サービスの固有の集合から引き出され、市場に新製品を出したり既存製品の量を増やしたりする際の他社に対する優位性をつくり出す。いかなる時点でもこのような経済性が利用可能となるのは、企業内に未利用の生産的サービスが絶えず創造されるプロセスの結果である。(p. 99 : 訳書, p. 149)」

(organization)」を発展させたものが、「制度 (institution)」であるとして両者を明確に区別したことが特徴である。

前者は、意識的に統合された活動からなる無駄が全くない体系であり、処分可能な道具を指す。ある仕事をするために考案された合理的器械であって、効率性により管理され、むき出しで飾り気がない。対照的に後者は、社会的必要性と社会的圧力によって形成された自然的産物であり、反応的で適応性を持った処分不可能な有機体を指す。したがって、特殊能力を保有しないのが組織であり保有するのが制度であるといえる。

組織は単なる道具であるため、より効率的な組織が利用可能となったとき躊躇なく捨てられ、代えられる。企業が事業を再構築したり、合併・買収する時には、このような扱いを受けるケースが少なくない。Selznick(1957)は、職務を遂行するために設計された合理的な組織は「消耗品的な道具」であるとした。この消耗品的な組織を社会的有機体である制度へと変換する役割を担うのがリーダーシップである。リーダーシップは、組織に価値を注入する。リーダーの働きにより、組織は性格を持ち、自己のアイデンティティを確立し制度となる。組織と制度との差に企業ごとの特殊能力が生まれるというのである。

Chandler(1962)は、事業成長のプランニングと実行という将来の需要見通しに合わせて資源配分を計画することを「戦略」、新たに加わった活動や経営資源をマネジメントするための部門というその時々々の需要にうまく応えるために、既存の経営資源を結集する仕組みを「組織」と呼んだ。これらを踏まえ、戦略を「長期の基本目標を定めたいえで、その目標を実現するために行動を起こしたり、経営資源を配分したりすること」と定義している。Chandler(1962)は経営陣のリーダーシップに加え、組織という経営管理的枠組みが資源の利用に影響したという点についてアメリカの大規模企業の事例をもとにして記述している。①最初の事業拡大とそれに伴う経営資源の増大、②資源活用の合理化、③経営資源を活かし続けるために、新市場、新製品ラインに進出、④短期の需要、長期の市場トレンドの両方に対応しながら経営資源を活かすために、組織改編を実施した、という職能別組織から事業部制組織に転換するまでにアメリカの巨大企業は4つの段階をたどっている。各段階の時間的長さ、意義、影響などは企業ごとに異なりはするが経営資源の蓄積、合理化、拡大と続き、再び合理化したという展開を通して組織と戦略、経営資源の間で相互作用が引き起こされたことについて述べている。

#### 4 日本企業研究から展開した資源アプローチ

沼上(2008)は、何らかの理論的バックグラウンドを持って日本企業の実態を体系的に調査し、その作業を通じて新たな理論的アイデアを創出していこうという意図を持った経営学的研究が公表され始めるのは、野中郁次郎や伊丹敬之が日本企業の実証研究を創始し、論文を公表する1970年代後半のことであり、



それが書籍として出版されるのは 1980 年代の初頭になってからであると述べている。野中郁次郎は「知識創造」、伊丹敬之は「見えざる資産<sup>7</sup>のダイナミクス」という概念を提唱して資源アプローチに関する研究に大きな影響を与えた。

Nonaka and Takeuchi(1995)によれば、知識経営とは仕組みづくりや技術の活用を導き出すビジョンとリーダーシップのもとで、個々人の知識や企業の知識を組織的に集結、共有することにより効率性を高めて価値を生み出していく経営スタイルのことである<sup>8</sup>。

知識経営志向の企業では、価値を創造し成長するために知識創造プロセス (knowledge creating process) が展開される。これは、主観的で言語化、形態化が困難である「暗黙知 (tacit knowledge)」と、言語化または形態化が可能である「形式知 (explicit knowledge)」の相互変換からなり、その循環的プロセスを通じて知識の質と量の発展を促す。知識創造プロセスは、次の 4 つから構成される。

- ①共同化 (socialization)
- ②表出化 (externalization)
- ③結合化 (combination)
- ④内面化 (internalization)

各プロセスの頭文字をとって知識創造プロセスは「SECI プロセス」と呼ばれる (図 1)。SECI プロセスを構成するものは次のようにまとめられる。

①共同化とは、接触、場<sup>9</sup>、経験の共有や社内の歩き回りを通じて暗黙知から新たに暗黙知を獲得するプロセスのことである。

②表出化とは、言語や図表に表すことで自分自身の内に込められた暗黙知を表現したり、他人のイメージや思いを感じ取って言語や図像化することを通じて暗黙知から新たに形式知に変換するプロセスのことである。

③結合化とは、コミュニケーションや言語のインフラ、ネットワークを通じ

---

<sup>7</sup> 伊丹・軽部 (2004) は、見えざる資産について「情報が蓄積されている (技術やブランド)、情報を素早く処理する能力がある (システム力)、情報から適切な判断をする情報処理能力がある (サービス力) というように、見えざる資産はすべて、情報の蓄積量か、その処理能力に関連したものなのである。(p. 8-p. 9)」と説明している。つまり、見えざる資産とは、ヒト、モノ、カネという経営資源に加えて「情報」にベースを置く第 4 の経営資源であり、情動的経営資源のことを指す。

<sup>8</sup> Grant (1996) は、企業を①企業が存在することで生じる役割、②企業内の知識を組み合わせる役割、③組織構造としての役割、④企業の境界線を設ける役割という 4 つの役割を通して、個人の中にある特殊知識を製品・サービスへと結びつける役割を果たすメカニズムとして定義している。

<sup>9</sup> 伊丹 (2005) は、「場とは、そこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのことである。(p. 42)」と定義している。

て形式知から新たに形式知を獲得するプロセスのことである。

④内面化とは、行動、実践を通じて身体化し、それからシミュレーションや実験を行って、オリジナルの知識を再現・獲得することを通して形式知から新たに暗黙知を受け入れるプロセスのことである。

図1 SECIプロセス



出所：Nonaka and Takeuchi(1995, p. 62：訳書, p. 93)、  
野中・紺野（1999, p. 111）

SECI プロセスの循環を活性化させることで暗黙知が社内に浸透して利用され、形式知が社内で共同的に利用されることで成果につながっていく<sup>10</sup>。

野中・紺野（1999）は、知識創造プロセスの躍動性に対して個人（自己）、集団（チーム・グループ）、さらに組織（企業・その他）が自己超越・自己発展に向けての組織的な視点を論じている。さらに、野中・紺野（1999）は SECI プロセスが最大限に活かされる組織を構築するために、①ナレッジ・ワーカの知的貢献が自発的に起きること、②それぞれのプロセスに対して企業が有する知識を結合させていくこと、③知識を開発、利用、維持するために基盤としての役割を果たす「場」に対して、企業が長期的な視点に立って意識的に投資をしていくことの3つのことが必要であると指摘する。

一方、伊丹（2003）が提唱する「見えざる資産のダイナミクス」と呼ぶものは、「情動的」経営資源<sup>11</sup>の蓄積をカギ概念として説明する「見えざる資産」を

<sup>10</sup> 他方で、暗黙知は形式知への転換を待っているのではなく、すべての知識は暗黙的であるか、あるいは暗黙知に根ざしているかのいずれかであるといった批判がなされている（青木，2010）。

<sup>11</sup> 伊丹（1980）では、見えざる資産として「情動的経営資源」、オーバー・エクステ

中心に置いて組み立てられた「オーバー・エクステンション」の論理である。伊丹（2003）は、企業の戦略と保有する資源との適合性を強めることを「資源適合」と呼んでいる。これは3つのレベルから構成され、第1から第3のレベルへと展開するにつれて難しくなる。

- ①戦略が資源を有効利用するレベル
- ②戦略が資源を効率的に蓄積させるレベル<sup>12</sup>
- ③戦略と資源の不均衡ダイナミズムを生み出すレベル

①戦略が資源を有効利用するレベルとは、戦略が既存の蓄積された資源をうまく利用することであり、2つのパターンがある。第1は、既存事業の中で遊休資源あるいはすでに役に立たなくなった資源を戦略的に見方を変えて、競争優位の源泉へと変化させるパターンである。第2は、ある事業での資源と他事業の資源とを組み合わせ、大きな競争優位を創出するというパターンである。

②戦略が資源を効率的に蓄積させるレベルとは、戦略の内容が必要な資源を低コストでスピーディに必要な時機に蓄積できるようにすることであり、3つのパターンがある。第1は、ある戦略を実行した結果、副次的に生み出されてくる資源が別の戦略を実行する時に何らかの意味で価値を持つことがあるというパターンである。第2は、戦略を作成することで企業内の様々な資源蓄積活動を行っている従業員に対し1つの方向性を与えてベクトル合わせが無駄な資源蓄積活動を減らし、類似の資源蓄積活動が相互に刺激し合って活動がスピーディになってくるというパターンである。このような企業全体の方向性は、企業ドメインの決定へとつながる<sup>13</sup>。

第3は、ある戦略のために蓄積した資源、またはある戦略の成果として生まれてきた資源が、他の戦略が必要とする資源としてタイミングよく使えるとい

---

ンションとしては「ダイナミックな相互適合」という概念が使用されている。

<sup>12</sup> 田中（2006）によれば、日本企業は自社のポジションはある意味で所与のように考えて、すでに自分がいる場所で競争優位をもたらす経営能力をいかに蓄積して、パフォーマンスを高めていくかを重要視するという。すなわち、日本では資源アプローチが基本的な定石となっているということである。このような定石は、日本の企業システムの中のサブシステムに支えられている。経営能力の中核である見えざる資産はヒトに体化することを考えれば、労働市場の流動性が高いことはそうした資産の蓄積の妨げになる。企業がやたらに売買されれば、蓄積された経営能力が一気に雲散する危険性が高まる。したがって、日本企業のように資源アプローチを基本的な定石とするならば、市場が流動的であることは競争優位を築くための妨げになる。市場の流動性は高くない方が好都合である。その意味で、日本のような市場の流動性の低さも資源アプローチとは補完的な関係にある。

<sup>13</sup> 榊原（1992）によれば、企業ドメインとは組織体の活動の範囲ないしは領域のことである。

うパターンである。現在の戦略が効率的に生み出す資源をさらに利用できるように将来の戦略までを考えなければならない。どのような資源を効率的に蓄積すべきであるかは、将来の戦略がそれをどのように利用できるかを考えた上で、決めるべきだということでもある。つまり、効率的な資源蓄積を考える戦略とは、現在の戦略と将来の戦略（新しい蓄積をさらに利用する戦略）をセットで考えることを指し、ダイナミック・シナジーが創出される。

ダイナミック・シナジーとは、現在の戦略から生み出される見えざる資産を将来の戦略が使うという効果である。

③戦略と資源の不均衡ダイナミズムを生み出すレベルは、戦略内容と企業が保有する資源との間にあえてミスマッチをつくり、現時点での資源を超えた戦略をつくることである。資源不足の戦略が実行されることで不均衡がバネになり、ダイナミズムが生み出される。現時点で保有する経営資源と適合的な戦略ではなく、ある程度無理をした戦略を実行することでその不均衡がバネとなって長期的には最適になる。これがオーバー・エクステンションの考え方である<sup>14</sup>。

伊丹理論はアメリカの学会・実業界で広く認められた。塩次ほか（1999）は、1970年代後半から1980年代にかけて日本企業（とりわけ自動車および家電業界）がアメリカ市場でマーケット・シェアを急激に伸ばしたことが一因となり日本企業のマネジメントに関心が向かうことになったという背景について言及した上で、その後のPralhad and Hamelによる研究に大きな影響を伊丹理論が与えたという点について次のように述べている。

「そうした折に、伊丹は日本企業の事例をもとに『見えざる資産』という概念を構成し、それを基軸に据えた戦略論、Mobilizing Invisible Assets を1987年に公表し、注目を浴びる。

伊丹理論に端を発し、情動的資源に着目した戦略論は、いまやそのトレンドをなしている。ハメル＝プラハラッドという研究者が、主に日本企業の戦略策定をつぶさに調べ、『コア・コンピタンス』、すなわち中核競争力、という概念を1990年に提唱した。これも学会ならびに実業界で注目されたが、伊丹がいう情動的資源のうちのとりわけ技術に着目したものにほかならない。（塩次ほか、1999：p. 122）」

Pralhad and Hamel(1990)は、「コア・コンピタンス (core competencies)」という概念を提唱した。これは、他社にとって模倣することが難しい自社固有の中核的な組織能力であり、「広範かつ多様な市場へ参入する可能性を持っているものであること」、「最終製品が顧客にもたらす価値に貢献するものであること」、「ライバルには模倣するのが難しいものであること」という3つの条件を満たすものである。

---

<sup>14</sup> 伊丹・加護野（2003）によれば、オーバー・エクステンションはどこで行われても良いというわけではないという。無理が企業の学習をどの程度促進するかにかかっており、①企業の鍵となる資源、中核（コア）資源を形づくるところ、②企業内部に技術やノウハウの波及効果を及ぼす事業をあげている。

コア・コンピタンス経営は次の4段階から構成される。

- ①戦略上の意図（strategic intent）の段階
- ②戦略設計図（strategic architecture）の段階
- ③コア製品（core products）の段階
- ④最終製品（end product）の段階

①戦略上の意図の段階とは、個々の事業に共通する組織能力、長期的に育成すべきコア・コンピタンスを突き止める段階である。これらをもとにして全社的な戦略設計図を作成していく。

②戦略設計図の段階とは、どのようなコア・コンピタンスを育成すべきか、それを構成するものは何かを設計図として具現化する段階である。これは、経営資源を配分する優先順位を全社的に示すものでものものであり、産業の変化、自社のコア・コンピタンス、新しい潜在的な顧客ニーズの3つに対し独創的でないといけない。

一方、戦略設計図に対応して、自社製品に魅力的な機能や性能を付加でき、顧客から必要とされながらも顧客がまったく想像できないような製品を開発できる組織を築き上げることがコア・コンピタンスを確固としたものにしていく。組織の中で、コア・コンピタンスは利用され、共有されるたびに強化されるのである。

③コア製品の段階とは、コア・コンピタンスを実体化する段階である。コア製品とは、コア・コンピタンスと最終製品を結びつけるものである。つまり、最終製品の価値を左右するコンポーネントや半製品のことである。コア製品の応用分野を広げていけば、その企業は新製品の開発コストと時間、リスクを継続的に低減できる。狙いがはっきりしているコア製品は規模の経済のみならず、範囲の経済をもたらすことができる。

④最終製品の段階とは、コア製品から創出される新たな競争優位・業績を構築していく段階である。

コア・コンピタンスにおける最終目標は、ある特定の製品機能に関する設計と開発においてグローバル・リーダーシップを築き上げることにある。したがって、コア製品の市場占有率を世界的に最大化することが求められ、コア製品で市場リーダーのポジションを勝ち取り、グローバルな事業展開を行わなければならないと Prahalad and Hamel(1990)は指摘する。コア製品市場のリーダーシップを握ることができれば、その用途や最終製品市場の方向性を決定できるようになる。

また、Hamel and Prahalad(1994)は、コア・コンピタンスを応用させ、レバレッジ戦略（strategy as leverage）という戦略モデルを提唱した。これは、より少ない経営資源でより多くの成果を得ようとする経営戦略であり、①経営資源を集中させること、②経営資源を蓄積すること、③経営資源を補うこと、④

経営資源を保存すること、⑤経営資源を回収すること、という 5 つの手法を実行することで達成される。

5 つの手法をいかにうまく実行できるかが企業の活動範囲を決定づける。レバレッジ戦略をうまく実行することで企業は理想と現実とのギャップを埋められると Prahalad and Hamel(1994)は指摘しており、伊丹理論のオーバー・エクステンションに依拠した考え方であるといえる。

## 5 ポジショニング・アプローチの対立項として展開した資源アプローチ

沼上 (2008) によれば 1980 年代後半までは資源アプローチとは異質な特徴をもつ Michael E. Porter の競争戦略論を主とするポジショニング・アプローチが非常に強い影響力を欧米で形成していたという。

Porter(1980)の競争戦略とは、「競争相手よりも優れている点を活かして、その価値を最大にするように事業を位置づけること」である。Porter(1980)の特徴は、「5 つの競争要因 (forces driving industry competition)」、「3 つの基本戦略 (three generic strategies)」を用いて業界構造を説明した点にある。産業組織論を応用して業界構造という経営環境に注目することで競争優位の源泉を提示した。5 つの競争要因とは次のものである (図 2)。

- ①新規参入の脅威 (threat of new entrants)
- ②既存業者間の敵対関係の強さ (rivalry among existing firms)
- ③代替製品・サービスの脅威 (threat of substitute products or services)
- ④買い手の交渉力 (bargaining power of buyers)
- ⑤売り手の交渉力 (bargaining power of suppliers)

これらの要因は、業界の究極的な収益率 (長期的な投資収益率) を決定し、それらの影響を強く受ければ受けるほど、業界内の競争は激しくなる。業界とは、互いに代替可能な製品をつくっている企業集団のことである。産業構造を分析する狙いは、経済および技術の構造に基づく業界の基本特性を明らかにする点にある。

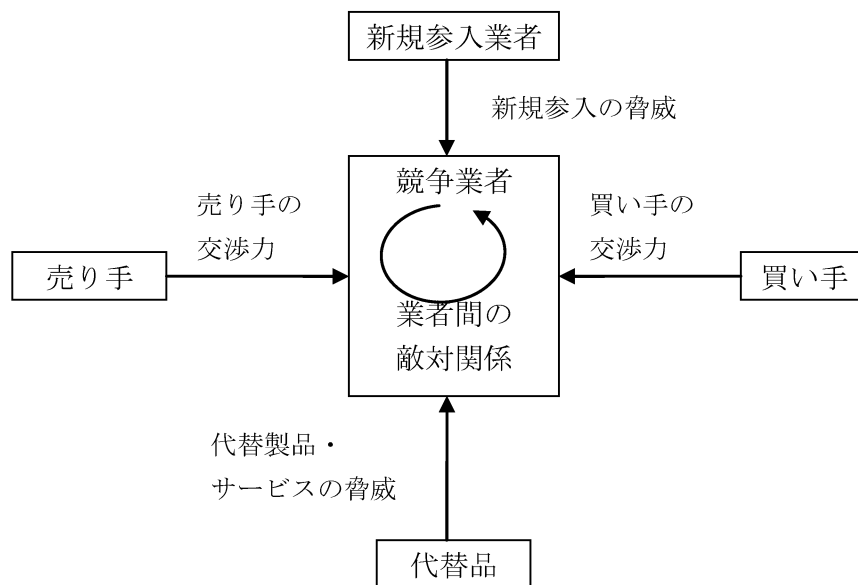
①新規参入の脅威とは、参入障壁の大きさと既存業者の反撃の程度によって決まる。生産容量を増やし一定の市場占有率を確保したいという意欲が発生することで、他の市場から新たに企業が参入してくることで生じる。

②既存業者間の敵対関係とは、業界内での地位向上を目指すことで生じる。同業者が互いに相手の出方によって攻撃と反撃といった行動パターンを左右し合う関係である。

③代替製品・サービスの脅威とは、業界の外から自社と同じような機能を有し、より低価格で提供できる代替製品やサービスを持つ企業が現れることで生じる。その業界の企業は適正利益を上げられる価格に上限を置いているため、

代替製品・サービスが強力になってくると業界の潜在的利益を一定限度に抑え込んでしまう。代替製品の価値が価格に比して大きければ大きいほど業界の収益への圧力は比例して大きくなる。

図2 5つの競争要因



出所：Porter（1980， p. 4：訳書， p. 18）

④買い手（顧客）の交渉力とは、値下げを迫ったり、もっと高い品質やサービスを要求したり、売り手同士を競い合わせたりすることで生じる。業界を相手に圧力をかけ、業界の収益性を損なわせる行動である。

⑤売り手（供給業者）の交渉力とは、売り手の業界が少数の企業によって占められ、買い手の業界より集約されていることで生じる。買い手に対して、価格を上げる、あるいは品質を下げるといった脅しをかけることで交渉力を行使する。このような価格交渉力を持つ売り手は、コスト増に対して自社の売値をつり上げることで価格交渉力のない弱い買い手から収益を多く奪い取る。

3つの基本戦略は5つの競争要因を用いて自社の置かれた状況を認識し、その後導入する選択肢である<sup>15</sup>。

#### ①コスト・リーダーシップ戦略（overall cost leadership）

<sup>15</sup> Porter（1985）では、コストおよび差別化の現存または潜在の源泉を理解するために、会社を戦略的に重要な活動である主活動（購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービス）と支援活動（調達、技術開発、人事・労務管理、全般管理）に分解する価値連鎖という概念を提案している。

## ②差別化戦略 (differentiation)

### ③集中戦略(コスト・リーダーシップへの集中戦略、差別化への集中戦略: focus)

①コスト・リーダーシップ戦略とは、低コスト体質を実現することで他の競争業者よりも低価格製品やサービスを提供する戦略である。この戦略を採用する企業は、コスト面で最優位に立つという基本目的に沿った一連の戦術を実行することで低価格戦略に基づいてトップ企業としてのポジションを勝ち取ろうとする。

コスト・リーダーシップ戦略を実行するためには、効率的な規模の生産設備を事前に巨額の投資によって積極的に拡大させ経験量を増やし、コスト削減を徹底的に追求しコストおよび間接諸経費の管理を厳しく統制する必要がある。攻撃的な価格政策、市場シェアを確保するためには初期投資に対する出発時の赤字というものへの覚悟がなされなければならない。その上で、零細顧客との取引を避けること、R&D・サービス・セールスマン・広告といった面でも、コストを最小限に切りつめることが要求される。そのため、コスト・リーダーシップ戦略を採用する企業を率いる経営者は、コスト統制に対して万全の注意を払わなければならない。品質とサービスをおろそかにしないことを前提に同業者よりも低コストを実現するというのが、この戦略に一貫したテーマとなる。

②差別化戦略とは、製品やサービスに企業独自の特色を持たせ、業界内で特異なポジションを占めようとする戦略である。自社の製品やサービスを業界の中でも特異だと見られるように何かを創造する。そのため、同業者からの攻撃を回避し、顧客からのブランド・ロイヤルティーを獲得できるような製品・サービスを導入することが求められる。差別化された製品やサービスに対する顧客の価格への敏感性は弱まる。その結果、利益が上がり低コスト地位を占める必要はなくなる。

③集中戦略とは、戦略的ポジションを特定のセグメントに集中させ、その中でコスト・リーダーシップ戦略や差別化戦略、またはその両方を実現しニッチの分野でトップのポジションを勝ち取ろうとする戦略である。この戦略を採用する企業は、特定の買い手グループ、特定の製品の種類、特定の地域市場に対して企業の戦略的ポジションを集中させる。そのため、潜在的には戦える可能性のある全体市場があったとしても、集中戦略を実行するのであれば全体の市場シェア獲得はあきらめざるを得ない。

どの戦略を主力とするかによって違った戦術が要求される。それは、経営能力や熟練、組織のあり方、管理手順、新製品開発体制といった様々な場面で必要になり、その特徴に適したリーダーシップが不可欠となる。

このような理論を踏まえ、Porter(1980)は戦略策定において次のように提言した。



①3つの戦略すべてを同時にうまく実行できる企業はほとんど存在しない<sup>16</sup>。

②戦略を選択する決め手は、その企業の業界構造に1番適合して競争相手が1番応戦しにくい基本戦略を1つだけ選択することである。

隆盛を極めていたポジショニング・アプローチであるが、1980年代後半には環境分析のみで企業戦略を読み解くことは困難になってきた。Porter(1980)が提唱した理論に当てはまらない企業が現れたのである(Boyett and Boyett, 1998)。日本企業と米国の新興企業はコスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略を両立させ、Porter(1980)が不可能と判断した戦略を実行したのである。これらの企業は「中途半端な選択」をしたにもかかわらず、競争に生き残ったばかりか大きな成功を収めた。

また、ポジショニング・アプローチでは同じ産業に属する企業間での業績の違いを分析することが困難である<sup>17</sup>。

高橋・新宅(2002)、高橋(2005)は、資源アプローチの基本的なアイデアは企業が互いに異なるものであり、この事実から出発して戦略や競争優位を分析すべきであるというものであるとし、次のように述べている。ポジショニング・アプローチでは平均以上の利益を生む源泉を解釈できない。どの企業も同一の利用可能な分析方法、概念フレームワークを利用して市場環境を分析する。同じ市場環境では同じ情報を収集することになり、同じ情報を用いている以上、戦略的可能性についても似たような結論を導き出す。ポジショニング・アプローチでは、同じ市場に属する複数の企業は同じ戦略を採用することになってしまい、その戦略に必要な資源を要素市場から調達して戦略を遂行すれば結果もほとんど同じになってしまう。したがって、ポジショニング・アプローチが適用されるのであれば、企業が獲得する利益は全体企業の平均値で落ち着いてしまう。しかし、現実にはポジショニング・アプローチでは不可能と断定された戦略を実行することで平均以上の利益を上げ、成功している企業が存在する。対照的に資源アプローチでは企業がすでにコントロールしている資源について

---

<sup>16</sup> Ireland et al. (2009) は「コスト・リーダーシップと差別化の統合的戦略 (Integrated Cost Leadership/Differentiation Strategy)」を提示している。これは顧客が差別化された製品を低価格で購入することを可能にする戦略である。

<sup>17</sup> Nelson (1991) は、経済学が研究対象として環境という大きなものを捉えており個々の企業に対しての見方、つまり、企業間の差異という点の見方が不足しているとし経済学を批判した。経済学は環境レベルに焦点を当てており、企業の裁量や役割については軽視または無視する傾向がある。企業レベルにおける行為についてはめったに語られることがないため、動的な視点に欠けてしまう。このような経済学の欠点を解決するために、Nelson (1991) が応用したのが進化論の考え方である。これは、企業の進化的なプロセスに注目し、企業間の差異を強調するものであり、企業行為に焦点を当てる。企業間での差異の源泉となり、状況に応じて形を変えていくものが戦略 (strategy)、組織 (structure)、コア・ケイパビリティ (core capabilities) である。これらの3つの源泉が競合企業と異なる軌跡を踏むことで企業間の差異が生じる。

の情報を分析対象にするため、競合企業が利用できない資源にアクセスすることができる。これらの資源が価値ある製品市場戦略の遂行に使われ、類似の資源を他企業が獲得できないのであれば、この資源は競争優位の源泉となる。企業が保有しているユニークな資源によって、同じ市場環境でも異なる戦略を追求する可能性が出てくる。このように、市場の競争環境を分析することよりも各企業のユニークなスキルと能力を分析しなければ、平均以上の利益を生むメカニズムは理解できない。

岡田（2001）は、Michael E. Porter と Jay B. Barney の理論間での対立点や相違点を整理している。前者が魅力的な産業を選んで自社をポジショニングし、脅威を無力化するような戦略を取ることによって他産業では得られない利益を享受するという論理であるのに対して、後者は企業戦略の目的は競争構造上有利な環境に加わっていくことではないとし、自社の参加自体が競争を激化させ平均利潤を押し下げるので自己矛盾になるとしている。そこで、個別企業が独自の方法で利潤を最大化させる上で、最も強い影響力を持つのは各企業が保有する内部資源であると主張する。すなわち、ポジショニング・アプローチが企業の競争力を決定する要因として産業構造という「外部環境」を重視するのに対し、資源アプローチは個別企業レベルの「内部環境」をより重視する<sup>18</sup>。このような両者に対して岡田（2001）は、企業の競争戦略を考慮する上では外部環境も内部環境も共に重要で両者が交わるところに戦略があるため、補完的であって両者の距離は縮まっていると述べている<sup>19</sup>。

岡田（2001）によれば、Jay B. Barney が資源アプローチの理論をより体系化させることで、その研究が徐々に注目を集め出したのが 1990 年代初頭以降であり、RBV の名の下にこれまで比較的分断されていた経営資源に関する研究群が一挙に統合される勢いを見せたという。

Barney(2001)は、VRIO フレームワークを提示し企業が持つ経営資源が強みであるのか、弱みであるのかということを明確にできたことで資源アプローチの概念をより実践的なものへと発展させた。表 1 が VRIO フレームワークである。この枠組みは、企業活動に対して次の 4 つの質問を問うことで、競争上のポジションと企業が保有する資源が強みであるのか弱みであるのかという点を明らかにした。

---

<sup>18</sup> Jay B. Barney はポジショニング・アプローチでは魅力のない産業が、実は特定の企業、すなわち経済的価値を生み出し稀少で模倣困難な内部資源を持つ企業にとっては非常に魅力的な市場となりうると指摘している。

<sup>19</sup> 高木（2010）は、このような議論について次のように述べている。「いずれも予め良い戦略が存在しているという前提に立って議論しているに過ぎない。そして、それぞれの立場からあるべき戦略観を論じており、その限りにおいて、彼らの論争が決着することもない。(p. 189)」その上で、当該行為の際のその実践を記述することのアプローチが必要になることを指摘している。

- ①価値 (value) に関する問い
- ②稀少性 (rarity) に関する問い<sup>20</sup>
- ③模倣困難性 (imitability) に関する問い
- ④組織 (organization) に関する問い

表 1 VRIO フレームワーク

その経営能力やケイパビリティは、

	価値があるか	稀少か	模倣コスト は大きい	組織的に活用 されているか	競争優位の 意味合い	経済的な パフォーマンス	強みか、弱みか
①	No	—	—	No	競争劣位	標準を下回る	弱み
②	Yes	No	—	↑ ↓	競争均衡	標準	強み
③	Yes	Yes	No		一時的競争 優位	標準を上回る	強みであり、 固有のコンピ タンス
④	Yes	Yes	Yes	Yes	持続的競争 優位	標準を上回る	強みであり持続 可能な固有の コンピタンス

出所：Barney(2001, p. 163：訳書, p. 272)

①企業が保有する資源に価値がない場合、企業はその資源を用いることによって外部環境に存在する機会を活用したり脅威を無力化したりする戦略を実行できない。このような資源を活用して組織を構築してしまうとコストを上昇させるか利益を減少させることになってしまう。このような資源は企業にとっては弱みである。企業は戦略を決定し実行する時に資源を修復するか、回避して活用しないようにしなければならない。

②企業が保有する資源が価値はあるが稀少でない場合、これらを活用することで得られるのは競争均衡と標準レベルの利益である。このような資源を活用することは標準を上回る利益を生み出さないが、その活用を怠れば競争劣位を

<sup>20</sup> Newbert (2008) は、Barney が取り上げている資源の価値・稀少性は競争優位につながり、競争優位は業績につながることを指摘する。したがって、競争優位が価値・稀少性と業績の間を仲介する役割を果たすというのである。

もたらずおそれがある。このような場合までは資源を強みとして認識できる。

③企業が保有する資源が価値はあり稀少であるが模倣コストが低い場合、それは一時的競争優位を生み出す。このような資源を活用する企業は、業界でそれを活用する最初の企業であって先行者優位を獲得する。価値があり稀少であるが模倣コストが低い資源を最初に活用した企業が競争優位を獲得した時点と競合企業の模倣によって競争優位が消失する時点の間に先行企業は基準を上回る利益を得る。しかし、競合企業が競争優位を認識してしまえば、先行企業に対するコスト上の不利を被ることなく直接的複製もしくは代替によって戦略の実行に必要な資源を獲得したり開発できる。このような資源は企業にとっては強みであり、また固有のコンピタンスとして認識できる。

④企業が保有する資源が価値はあり稀少性があるが模倣コストも大きい場合、このような資源を活用することは持続的競争優位と基準を上回る利益を生み出す。競合企業は成功している企業の資源を模倣する上で著しいコスト上の不利を被るために戦略を模倣できない。このような資源を活用する企業の競争優位に対抗しようとする場合、競合企業は基準を上回るレベルはおろか標準的な利益さえ生み出せない。このような資源は企業にとっての強みであり持続可能な固有のコンピタンス (sustainable distinctive competencies) として認識できる。

これら 4 つの質問を問うことで、企業が置かれている競争上のポジションは競争劣位、競争均衡、競争優位（一時的競争優位または、持続的競争優位）のどこに位置しているのか、さらに企業が保有する資源が強みであるのか、弱みであるのかという点を明らかにできる。個別の企業が競争優位を獲得できるのか、その競争優位はどの程度持続可能なのか、競争優位の源泉は何なのかといった事柄を示すために VRIO フレームワークは有効である。この枠組みが提示されたことで、企業に必要な資源とそうでない資源とを明確にでき、どの資源を企業が活用することが競争優位に貢献するのかということが示されたのである。

沼上（2008）によれば、1990 年前後から資源アプローチに関する理論運動が活発化し、その結果として 1990 年代からの経営戦略学説は資源アプローチ対ポジショニング・アプローチという 2 つの大きな学派の対比というフレームワークによって捉えられるようになったという。資源アプローチの論者は、ポジショニング・アプローチが企業の独自性や異質性を軽視していると批判し、個々の企業が保有する資源は異質で、その異質性が企業の差別的優位性の源泉であると考えた（浅羽，2001）。

沼上（2008）は、初期には資源アプローチを創始・強化する上で重要な役割を果たした伊丹・野中の業績は理論運動として展開され、体系化されていく中で、そのダイナミックな理論の特徴がそぎ落とされていったことを指摘している。情動的経営資源とその担い手である人の学習及び知識創造が生み出すダイナミクスという視点から遠ざかり、ポジショニング・アプローチやその基礎にある主流派経済学とはいかに異なる枠組みであるのかを強調していく作業へと

変質していったのである<sup>21</sup>。企業間で利潤率が異なる背後に経営資源の相違があるという命題が資源アプローチの議論の中では中心テーマとなり、経営資源の蓄積と展開に独自のダイナミック・プロセスがあり、それを解明し一段上の見地に立ってシステム設計に生かそうという志向性が消失していったのである。

沼上（2009）は伊丹理論の貢献について次のように述べている。

「実は、『経営戦略の論理』がもたらした貢献は、ダイナミックなシステムのもたらす『意図せざる結果』を経営戦略の議論の中に取り込んできたところにある。人間は実行を通じて学習し、その学習したことが新たな経営資源として次の戦略遂行の基盤になっていく。ただこれだけの仮定を導入するだけで、今の資源で十分に実行可能な戦略を立案するだけでは、学習が十分ではなくなること、また、現在少し無理な戦略を立案して実行させておくことで、学習が促進され、会社が大きく成長する可能性があることが示されるのである。（p. 184）」

このように伊丹理論では現在の資源ストックから出発して戦略を考えるのではなく、未来の「あるべき姿」から出発し、将来の資源ストックをどうするべきかを想定しながら現在の戦略を考えるように指摘している点に本質的な価値があった。そのような未来の事業構造や経営資源ストックに出発点が置かれた志向性が次第に資源アプローチでは取り込まれなくなったというのである。

沼上（2008）によれば、Peteraf(1993)は利潤の発生原因に注目してポジショニング・アプローチと資源アプローチを対比することで資源アプローチの独自性を主張する議論を行っているという。

Peteraf(1993)は、土台として4つの要因を満たす資源を保有することで企業に持続的な競争優位がもたらされるとした。

- ①異質性 (heterogeneity)
- ②競争の事前制限 (ex ante limits to competition)
- ③競争の事後制限 (ex post limits to competition)
- ④不完全な移動可能性 (imperfect mobility)

①異質性は、企業が市場において様々な競争を行えるように少なくとも損益分岐点までは利益を獲得できるようにする競争優位の土台である。企業は異質でより優れた資源を保有することでレントを獲得する<sup>22</sup>。異質性から生み出されるレントは、リカード・モデルによるレントと独占モデルによるレントから構成される。

---

<sup>21</sup> 石川（2005）は資源アプローチの理論的発展について経済均衡モデルをベースにした「静的」な理論フレームと経済的不均衡における「動的」な理論フレームで系統化し考察している。

<sup>22</sup> レントとは、新たな競争を引き起こさずに損益分岐点を越える利益を獲得することであり、超過利潤のことである。

リカード・モデルによるレントは、製品市場の中での需要と供給のバランスによって、その大きさが決定される。独占モデルによるレントは、リカード・モデルよりも意図的に利益を創出する。個性を出し、特定の製品市場に集中させることで参入障壁を築いて少数の企業で競争する。このような実力の高い企業は資源が模倣されなければ競争優位を持続できる。

②競争の事前制限は、レントを持続させるために必要となる競争優位の土台の1つである。これは、競合企業よりも先に優位なポジションに自社を位置づけポジション上の制限をかける立地優位性のことである。

③競争の事後制限も、レントを持続させるために必要となる競争優位の土台の1つである。これは、模倣困難性と代替困難性から企業の競争優位を強化する。レントを獲得した後に資源を蓄積することで価値が創出され、異質性も強化される。企業による学習を通して資源が強化され競争優位を確固としたものにする。すなわち、資源を蓄積することで競合企業の新規参入を防ぐということである。

④不完全な移動可能性も、レントを持続させるために必要となる競争優位の土台である。これは、企業間に境界を張ることでレントを占有し強固なものにすることを指す。資源の開発を企業内で内部化することで自社独自の専用技術にしてしまい、取引を不可能にする。取引が不可能になれば、競合企業が部分的には模倣できたとしても完全形で模倣するには多くの時間が必要になる。競合企業が部分的に模倣したとしても、それだけでは価値がなければ完全形の資源を保有する企業は持続的競争優位を獲得できレントを占有できる。

企業は異質性が基本となってレントを獲得していく。これを持続させるためには、4つの競争優位の土台を構築できなければならない。

高橋・新宅(2002)は、この4つの条件を満たした企業が持続的に通常以上の利益を享受することになるが、この4つの条件は同等ではないということを指摘し、「資源の異質性」とその背景にある資源の蓄積過程の存在が最も本質的であると述べている。

## 6 資源アプローチの多様な理論展開

資源アプローチは、ポジショニング・アプローチに対立する立場をとる経営戦略研究者たちが、「企業固有の経営資源が重要である」という認識を共有して集まっている研究カテゴリーを表しているだけであって、特定の研究方法や具体的な経営戦略手法などを共有している実態としての集団を表現する言葉ではないため1つの「学派」として定義するのは難しい(沼上, 2008)。現在、資源アプローチは、従来から取り上げられてきた経営資源に焦点を当てた経営戦略論(Dierickx and Cool, 1989 : Amit and Schoemaker, 1993 : Collis and Montgomery, 1998)やダイナミック・ケイパビリティ論(Teece et al., 1997 : Helfat et al., 2007 : Teece, 2007 : Teece, 2009)といった多様な理論に影響

を与えながら展開している。

Dierickx and Cool(1989)は、重要な資産は戦略要素市場 (strategic factor markets) で獲得することよりも資産を蓄積することで獲得するものが多数を占めるという前提を置く。投入物と要素市場が一致していれば多くの製品は売買できる。しかし、持続的競争優位をもたらす要素は取引不可能な資産ストックにある。つまり、資産ストックを形成することが競争の決め手になるという。

資産ストックの特権的ポジションを持続させるためには、競合企業から容易に代替または模倣されないこと、すなわち複製 (replication) されないことが条件となる。

資産ストックが複製されるかどうかは、複製の対象になる企業の資産ストックの特徴が容易なものから構成されているかどうかということ我问う 5 点の要因次第である。

- ①時間圧縮の不経済 (time compression diseconomies)
- ②資産集積の効率性 (asset mass efficiencies)
- ③相互連結性 (inter-connectedness)
- ④資産の腐食 (asset erosion)
- ⑤因果関係の曖昧性 (causal ambiguity)

①時間圧縮の不経済とは、競合企業が資産ストックをより短時間で複製することができるかどうかという点を問うものである。複製するのに時間が多くかかるのであれば競合企業による複製行動への意欲は大きく割かれる。

②資産集積の効率性とは、より高いレベルの資産蓄積を行うことで大きな資産集積を構築してしまえば、資産ストックが形成されていない競合企業の複製行動への意欲を大きく割くことができるというものである。

③相互連結性とは、すでに形成した資産ストックを他の資産ストックで補完することで蓄積量を増大させ、構造を複雑にすることで競合企業の複製行動への意欲を大きく割こうとするものである。

④資産の腐食とは、十分なメンテナンスの費用を資産ストックに対して投資しておかなければブランド・ロイヤルティーといった参入障壁が崩れてしまい、その有効性がなくなってしまうということである。したがって、メンテナンスをされていない資産ストックは競合企業からすぐに複製されてしまう。

⑤因果関係の曖昧性とは、競合企業や場合によっては自社から見て資産ストックの価値がどこにあるのか、それが明確であるのかということ我问うものである。それが明確でない時には、競合企業の複製への意欲は大きく割かれる。

したがって、競合企業から資産ストックが複製されないようにするためには、資産蓄積過程を特殊な特徴のある資産フローで構成させ、資産フロー間で相互作用を引き起こしていかなければならない。これらを踏まえ、Dierickx and Cool(1989)は、「取引不可能 (nontradeable)、模倣不可能 (nonimitable)、代

替不可能 (nonsubstitutable)」な資産ストックであるほど持続可能性が高くなると結論づけている。

Amit and Schoemaker(1993)は、企業内部と産業内部からの見方を統合させることの重要性を述べている。企業内部では、資源とケイパビリティ<sup>23</sup>がストックされることで資産となる。

資源は、ケイパビリティを通じて最終製品やサービスに転換されるものである。ケイパビリティは、企業の中の適材適所に経営資源を配分し、それらを組み合わせて、製品やサービスに仕上げるまでの組織的な生産過程のことである。ケイパビリティは、相互仲介的な機能を果たす。資源とケイパビリティ (R&C) を合算したものが資産である。企業は、資産を特殊化することで競争優位を構築しようとする。資産の中でも、取引・模倣困難かつ稀少であって、占有可能であるという条件を満たしている最も企業に貢献する資産を「戦略資産 (SA : Strategic assets)」として定義している。

一方、産業内部では、「戦略産業要因 (SIF : Strategic Industry Factors)」が形成され、競争優位の決定要因となる。これは、競合企業、顧客、規制者、産業外部からの革新者、その他のステークホルダーの間の複雑な相互作用を通じて市場レベルで決定されるものであり、需要の塊である。

企業の所有する戦略資産と戦略産業要因が重なり合う時に、組織的なレントが創出される。そのため、経営者は戦略産業要因を見極めた上で自社が保有する戦略資産を活用していかなければならないと指摘する。

Collis and Montgomery(1998)は、有効な企業戦略のすべてに共通する永続的な論理は存在するという<sup>24</sup>。第 1 に企業戦略トライアングルの各要素のクオリティが高いこと、第 2 にそれらの要素がシステムとして一体的に機能すること、第 3 に企業戦略トライアングル全体が外部環境に適応できることである。

「企業戦略トライアングル (corporate strategy triangle)」は、資源、事業、

---

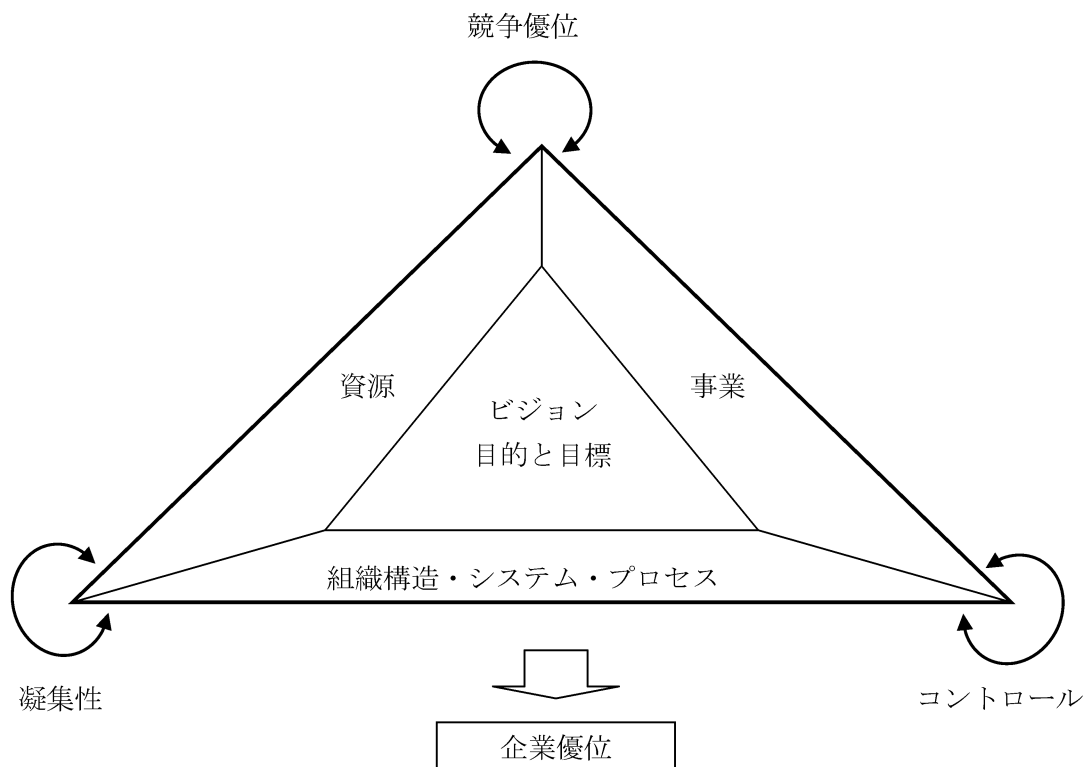
<sup>23</sup> 神吉 (2007) は組織能力について次のように述べている。従来、用語の問題として欧米の文献で組織能力が論じられる場合、大別してケイパビリティ (capability) の議論とコンピタンス (competence) の議論が行われているが、邦文献では両概念の訳語には能力という 1 語が充てられているに過ぎないような文献も見られる。言葉が異なる以上、これらによって意味されるものは完全に同一ではないのに各論者はそれぞれの研究に応じて定義しているのが現状であると指摘する。そこで、ケイパビリティについて辞書的な意味の確認から動的なニュアンスを導き出し、文献レビューから何かと何かをつなげたり結びつけたりすることに関わるものとして想定されていることを明らかにした。それらを踏まえ、「ケイパビリティを、経営資源 (ヒト・モノ・カネ・情報) を適宜組み合わせ、使いこなす力 (p. 12)」と定義した。一方、コンピタンスは「動的なケイパビリティに対して、静的、与件的であり、何らかの固有の力というニュアンスが感じられる (p. 10)。」という。

<sup>24</sup> 根来・森岡 (2004) によれば、Collis and Montgomery (1998) の特徴的議論は、価値創造ゾーン、企業戦略トライアングル、戦略の実行にあるという。



組織構造・システム・プロセス<sup>25</sup>、ビジョン、目的と目標<sup>26</sup>という 5 つの要素から成り立つ (図 3)。有効な企業戦略は、5 つの要素が調和して組み合わせられた時に生まれて企業優位を創出するシステムとして一体的に作用する。5 つの要素の全体としての一体性は、要素間の 3 つの連結 (相互適合 : linkages) によって実現される。資源と事業群の間の相互適合 (競争優位)、資源と組織構造・システム・プロセスの間の相互適合 (凝集性)、組織構造・システム・プロセスと事業の間の相互適合 (コントロール) である。

図 3 戦略トライアングル



出所 : Collis and Montgomery (1998 p. 11 : 訳書, p. 13)

企業戦略トライアングルの有効性を最も左右するのは資源であり、環境に適

<sup>25</sup> 組織構造は、企業を事業単位に区分する方法である。企業の組織内部における権限の配分を表す公式の組織図で示される。企業は、効率性とシナジーを追求するために、それぞれの目的に適した異なる組織構造を順次選択している。システムは、組織の行動を統治する公式の方式や手順である。戦略計画から従業員評価までの業務をいかにして行うかを決定する規則の組み合わせである。プロセスは、組織行動の非公式な要素を表したものである。

<sup>26</sup> 目的 (goals) とは、短期的および中期的に達成すべき定量的なターゲットである。一方、目標 (objectives) とは、短期的および中期的に達成すべき定性的な意図のことである。

合させて利用するメカニズムを構築しなければならない。資源を Collis and Montgomery(1998)は有形資産、無形資産、組織のケイパビリティの3つに分類している。

有形資産 (tangible asset) は、最もその価値を評価しやすく企業のバランスシートに表記される唯一の資源であることが多い。企業の戦略にとって確かに重要かもしれないが、それらは標準的特性を持つため差別化が難しく競争優位の源泉となることは極めて稀である。

無形資産 (intangible asset) とは、会社の評判、ブランドネーム、文化、技術的知識、特許や商標、蓄積された学習や経験である。これらの資産は多くの場合、競争優位(もしくは競争劣位)および企業価値に重要な影響を及ぼす。無形資産は使用しても消耗しないという重要な特性を持っている。うまく活用され使用すればするほど、減少するどころか成長しうるのである。

組織のケイパビリティ (organizational capabilities) は有形資産や無形資産と異なり投入要素ではない。組織がインプットをアウトプットへと変換するために用いる資産、人材、プロセスの複雑な組み合わせ方、つまり組織ルーチンのことである。そのため、企業が持つ製造またはオペレーションの固有技術に適用され、企業活動の効率性を左右する。

企業が所有するこれらの資源の価値は、顧客デマンド充足性 (demand)、希少性 (scarcity)、および専有可能性 (appropriability) という3つの側面を含んだ競争環境と企業との複雑な相互作用の中に存在し、資源の価値は3つの側面が交わる部分である「価値創造ゾーン (value creation zone)」において創造される (図4)。つまり、ある資源が顧客の求めていることを充足し、競合企業による複製が困難で、生み出す利益を企業が専有できる時、その資源によって価値が創造されるのである。

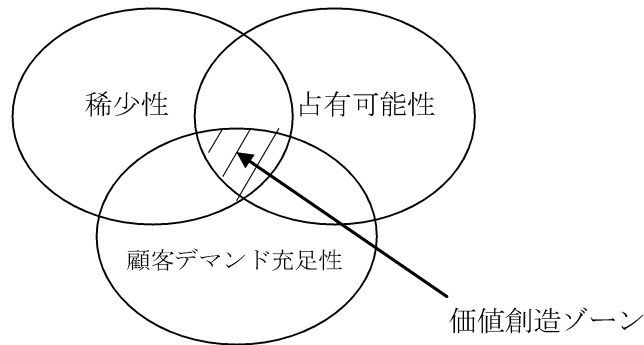
しかし、このような独自資源を保有して成功したとしても優位性を喪失する場合が存在する。優位性を喪失させる原因が独自資源を形成し強化するコア・ケイパビリティにあるのではないかという問題意識から生じたのが Dorothy Leonard-Barton によるコア・リジディティ (core rigidities) の研究である。Leonard-Barton(1992)は、コア・ケイパビリティ (core capabilities) を①従業員のスキルと知識の基盤、②技術的システム、③経営システム、④価値観・規範という4つの次元から構成され、競争優位をもたらす特色づける一連の知識として定義した。コア・ケイパビリティは新製品を開発する上で相互に影響を及ぼしてイノベーションを引き起こし業績につながる正の側面があるが、時間を経るごとに企業環境に重大な変化が生じ知識創造活動自体が硬直してしまえば強みであったコア・ケイパビリティは弱みへと転じ逆機能を起こしてしまう。このようなイノベーションを妨げるコア・ケイパビリティの負の側面を「コア・リジディティ」と呼んだのである<sup>27</sup>。永野 (2010) は、「これらの研究を受け、

---

<sup>27</sup> 永野 (2010) は、「コア・リジディティとは、過去の成功を生み出し競争優位の源

『つねに既存の知識体系を強化することが、競争優位を持続させるとは限らない』という主張が戦略論の流れの中においても強調されるようになった。(p. 184-p. 185)」と指摘し、「Leonard-Barton によるコア・リジディティの研究は、この独自の知識体系の強化という一面的な見方に疑問を呈したものである。つまり、逆機能現象としてのコア・リジディティの概念を提唱することで、競争優位喪失につながるメカニズムを明らかにしようとした点で、大きな意義があったものと考えられる。(p. 186-p. 187)」と述べている。

図 4 価値創造ゾーン



出所：Collis and Montgomery (1998, p. 35：訳書, p. 51)

同様に、大月 (2010) はコア・リジディティについて次のように述べている。「コア・コンピタンス論<sup>28</sup>によって紹介された多くの優良企業が、その後次第に苦境に陥るのを見るにつけ、コア・コンピタンスという考え方が普遍的でないことが次第に判明した。その理論的な裏付けを与えたのがコア・リジディティ論である。これは、ある時点で有効なコア・ケイパビリティが、環境変化によって有効でなくなることを明らかにしたものである。確かに、競争に直面するものづくりの側面で、ある時点で効果を得るコンピタンスでも、技術革新によって陳腐化してしまう恐れがある。

イノベーターのジレンマ論<sup>29</sup>も実は、コア・リジディティ論と内容的に同じ主

---

泉となっていたコア・ケイパビリティが柔軟性を失って環境変化に適応できず、逆に弱みになってしまっている現象と定義できる。(p. 186)」としている。

<sup>28</sup> 「このコンセプト」という言葉を「コア・コンピタンス論」という大月 (2010) が前述した言葉に筆者が置き換えた。

<sup>29</sup> Christensen (1997) によれば、「企業を業界リーダーに押し上げた経営慣行そのものが、破壊的技術の開発を困難にし、最終的に市場を奪われる原因となる」という。具体的には①企業は顧客と投資家に資源を依存している、②小規模な市場では大企業のニーズを解決できない、③存在しない市場は分析できない、④組織の能力は無能力の決定的要因になる、⑤技術の供給は市場の需要と等しいとは限らない、という 5つの原則を

張に過ぎない。持続的にイノベーション<sup>30</sup>を進化させても破壊的イノベーションが起これば、従来のモデルはもはや通用しなくなるのである<sup>31</sup>。(p. 172)」

従来の資源アプローチの研究が独自資源を保有することが競争優位につながるという正の側面を強調していたのに対して、Leonard・Barton(1992)はその負の側面について論じたのである。このようなパラドクスを解決するためには組織的更新が必要になる。永野(2010)は、リジディティによる優位性喪失の問題に対し、Teece等によって企業のケイパビリティを環境変化に応じて適応させるという視点を強調するダイナミック・ケイパビリティ論<sup>32</sup>が1つの解として提示されたと述べている。

「ダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capability)」は Teece et al.(1997)が提唱して以来、定義が見直され続けている。

Teece et al.(1997)は、「急激に変化する環境に対処するために、組織内部と組

---

あげている。技術革新のペースがときに市場の需要のペースを上回るため、企業が競争相手よりも優れた製品を供給し価格と利益率を高めようと努力すると市場を追い抜いてしまうことがある。顧客が必要とする以上のひいては顧客が対価を支払おうと思う以上のものを提供してしまうのだ。さらに重要な点として、破壊的技術の性能は現在は市場の需要を下回るかもしれないが、明日には十分な競争力を持つ可能性があるということである。既存企業は既成パラダイムの中で制約されることがあるため、既成パラダイムによる制約のない新規参入企業は破壊的イノベーションを起こして既存企業を追い落とすことがたびたびあると指摘した。

<sup>30</sup> イノベーションとは、「何か新しいものを取り入れる、既存のものを変える(一橋大学イノベーション研究センター, 2001)」ことである。

<sup>31</sup> 一方で齋藤(2004)は、日米既存企業の技術転換への適応力に差があることを指摘し、セメント産業を対象に「創発的に形成された技術環境」というメカニズムを提示して産業レベルから要因を説明した。「技術転換に対する既存企業の適応力は、各既存企業が埋め込まれている技術環境によって決定されるのであるが、技術環境は既存技術に関する各既存企業の技術革新活動によって創発的に形成されるものである。つまり、技術革新に直面した既存企業の適応力が、過去に各既存企業自身が行ってきた技術革新活動に影響を受けているのである。米国では既存企業の適応に不利な技術環境を各既存企業が創っているのに対して、日本では有利な技術環境を既存企業が創っているのである。さらに、技術転換に対する適応力が高い日本の場合では、技術転換後の新たな技術における技術環境も各既存企業の技術革新活動によって形成されることになる。それによって次の技術転換に対して適応しやすい技術環境を形成し、結果として既存企業がうまく適応する、という循環的なメカニズムが働くのである (p. 58)。」

<sup>32</sup> 大月(2010)は、「DCはそれ自体能力を意味しているので、組織の資源ベース観を構成することになる。DCは組織の資源ベースを創造し、修正し、拡大すると同時に、資源ベースの構成要素であるため、DC自体も修正あるいは増幅することができる。(p. 175)」と説明する。同様に本稿では、ダイナミック・ケイパビリティ論は資源アプローチを構成する理論の1つという立場をとる。

織外部のコンピタンスを統合し、構築し、再編成する企業の能力」として定義した<sup>33</sup>。これは原初的定義として位置づけられており、企業を取り巻く環境変化に対して柔軟に資源状況を再構成する必要性を強調している。

Helfat et al.(2007)は、企業が変化という条件の下で存続し成功を実現するには、収益の実現手段の創造・拡大・修正を可能にする「ダイナミック・ケイパビリティ」を開発しなければならないという立場をとる。ケイパビリティという概念を特定のタスク・活動を行う能力とし、「オペレーショナル・ケイパビリティ (operational capabilities)」と合わせて2つから構成されるものとした。オペレーショナル・ケイパビリティを「組織が現時点で収益を実現することを可能にしている能力」とし、変化に関係した概念としてダイナミック・ケイパビリティを「組織が資源ベースを意図的に創造、拡大、修正する能力」として定義した。

その後 Teece(2009)は、ダイナミック・ケイパビリティの捉え方をさらに精緻化し、企業の経営者層が資源のもたらす機会と脅威を明らかにし、それらに対処するため再構築できる独自のスキル、プロセス、組織構造、決定ルールであると見直している (大月, 2010)。

Teece(2007 ; 2009)は、ダイナミック・ケイパビリティによって企業は優れた長期的パフォーマンスをサポートする無形資産を創造、配置、保護できると主張した。強いダイナミック・ケイパビリティを持つ企業は、きわめて企業家的であり、企業独自の資産ベースを継続的に創造、拡張、改良、保護し、価値ある状態を維持するためにそれを利用する。ダイナミック・ケイパビリティを分析するために、①機会と脅威を感知し形成する能力 (to sense and shape opportunities and threats)、②機会を活かす能力 (to seize opportunities)、③企業の有形・無形資産を向上させ、結合・保護し、必要時には再構成することで競争力を維持する能力 (to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets) という3つの能力に分解した。これを測定するために専門的適合度 (technical fitness) と進化的適合度 (evolutionary fitness) という2つの基準がある。前者は、いかに効果的に機能しているかを示すのに対し、後者は、いかに企業の存続を可能にするかを示す。感知、活用、再構成という企業レベルのダイナミック・ケイパビリティは、明確なスキル、プロセス、手順、組織構造、意思決定ルール、規律といった開発したり配置することが困難な拡大基盤 (microfoundations) によって強化されるという。

①機会と脅威の感知及び形成とは、精査、創造、学習、そして解釈する活動のことである。市場において流通し入手可能な外部資源も利用してイノベーション

---

<sup>33</sup> 網倉・新宅 (2011) は、「外部の市場環境条件の変化に応じて、既存の能力体系を組み替えて、新たな能力を構築していく進化能力 (p. 62)」であるとしている。

ョンを実現することまで考えた「オープン・イノベーション」は重要になると述べている<sup>34</sup>。

②機会の活用とは、技術的コンピタンスや補完的資産を維持して改良し、機会が熟した時に、市場に最も受け入れられそうな特定の技術や企画に重点的に投資することである。新しい技術あるいは市場の機会を感知したならば、新しい製品、プロセス、サービスを通じて、その機会に対処しなければならない。

③脅威と再構成のマネジメントとは、企業が成長するほど、また、市場や技術が変化するほど、そしてそれらのことが続けば続くほど持続的に収益を増加させるために重要となる資産や組織構造を再結合して再構成することである。これは、進化的適合度を維持するために、また、望ましくない経路依存性を避けるために必要とされる。

したがって、ダイナミック・ケイパビリティは、顧客のニーズの変化に対応し、進化的適合度を持続し高めることで投資した企業に長期的な価値を構築するために機会を感知し活用して脅威を乗り越え、資産を結合し再構成するマネジメントの能力であるといえる。企業が成功するには、3つの能力のすべてを構築して利用し、それらをしばしば同時に使用しなければならない。ダイナミック・ケイパビリティの維持は企業家的マネジメントを必要とする。3つのすべてを経営者個人には見出せない。そのため、それらはトップ・マネジメントのどこかで示されなくてはならない。また、Teece(2007 ; 2009)はダイナミック・ケイパビリティが、いかにして企業とその経営陣は最初に経済的利益を稼ぐ機会を発見し、その機会に基づいて実行するための意思決定と規律を設定し、機敏であり続けることで初期の成功の基盤を継続的に更新し続けて長期に渡って経済的剰余を生み出すことができるのか、という複雑な問題を説明するためのフレームワークになることを目指していると述べた。

白石(2007)<sup>35</sup>は、ダイナミック・ケイパビリティの議論を「変化の激しい環境における持続的競争優位は見かけ上のものであり、極論すればこのような環境下では持続する競争優位というもの存在しない。現実経済には、長期的に競争優位にある企業も見られるが、これはある時に形成された競争優位が長

---

<sup>34</sup> オープン・イノベーションとは、「企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造すること (Chesbrough, 2003)」である。これは、アイデアを商品化するのに、既存の企業以外のチャンネルをも通してマーケットにアクセスし付加価値を創造する。

<sup>35</sup> 白石(2007)は、組織としての知識を重要視していることが次の説明から分かる。「営利組織である企業に新商品の創造は欠かせない。そして新商品創造においては知識が極めて重要な機能を担う。そのようなことから、企業にとって最も重要な組織能力とは知識に関する能力、知識を創造し活用する能力であると考えられる。(p. 201)」「企業において、知識は意思決定や業務遂行の土台となる以外に、新商品に具現化される。いわば新商品はニーズやシーズに関する知識の結晶である。(p. 202)」

期にわたり持続しているのではなく、当該企業が変化する環境に合わせて頻繁に知的アウトプットを創出し新たな競争優位を繰り返し形成しているためだと説く。(p. 206)」と捉える。長期的に企業を存続と成長に導く組織能力は、環境変化に耐えうるものでなければならず、企業は競争優位形成につながる知識を継続的に創造し、新製品や戦略等の知的アウトプットを連続的に形成する組織能力を持つ必要があるとした。このような組織能力をダイナミック・ケイパビリティとしている。その1つの本質は、「異なる知識を相互作用ないし連携させて新しい価値の高い知識を創造し、それを新製品の創出に結びつける能力」にあると指摘した。

渡部(2010a ; 2010b)は、「戦略論の系譜では、当初の資源ベース論(=自らのコア・ケイパビリティを強化することが競争優位につながる)から、ダイナミック・ケイパビリティ論(=ケイパビリティを[環境に適応するために]変化させることで、競争優位を得る)へとシフトした。(渡部, 2010a ; 2010b)」と述べ、「企業進化のスペアヘッド・モデル<sup>36</sup>」を提示して「既存のケイパビリティは長年かけて培い、精緻化してきたものであるので、使える場合はなるべくそれに固執すること、もし外的環境が大きく変わり、適合性がなくなった場合には、ダイナミック・ケイパビリティを用い、戦略を含めすべて新しいものを探索すべき(渡部, 2010a ; 2010b)」という戦略的インプリケーションを提言した。

他方、ダイナミック・ケイパビリティの採用が必ずしも事業の成功を約束しないということが最も重要な問題であるとしている。「ダイナミック・ケイパビリティの導入で、既存のケイパビリティに換え、新しいケイパビリティを導入することが、果たして企業の成功に繋がるのかは、論理的に不可知であるからである。さらに、このダイナミック・ケイパビリティへの投資は、コストのかかるものであり、あくまでもこの問題解決の良し悪しは、かけたコストと得られる収益の両面から測られなければならない。ダイナミック・ケイパビリティを利用しない方が、より投資効率が高いかもしれないという場合も出てくる。渡部(2010a ; 2010b)」と指摘した。

同様に、Helfat et al.(2007)は、ダイナミック・ケイパビリティは必ずしも企業のパフォーマンスを改善するとは限らないと指摘する。環境が安定化するほど、変化を志向するダイナミック・ケイパビリティは重要ではなくなっていくためである。

大月(2010)は、ダイナミック・ケイパビリティ論の課題として、どのような要因がダイナミック・ケイパビリティの存続を決定づけるのか、また、組織能力のダイナミック性を特徴とするダイナミック・ケイパビリティを構成する要素を特定できるのだろうか、という点で不透明性があると指摘した。その構

---

<sup>36</sup> 「企業が、戦略から提示される内的淘汰圧と、市場・環境から与えられる外的淘汰圧という異なる種類の淘汰圧によって行動するという視点からモデル化したものである。(渡部, 2010a ; 2010b)」

成要素の特定化と各要素間の関係を明らかにできれば、ダイナミック・ケイパビリティの有効性はさらに高まるはずであると強調している。

## 7 総括

本稿では資源アプローチに関する所論を源流から現在までの展開を取り上げ基本的発想および理論構造を検討した。最後にその展開を踏まえ、企業内部を動的かつ有効に分析するために資源アプローチが抱える 5 つの課題をまとめて本稿を結ぶことにしたい。

第 1 に、資源アプローチは予め良い戦略が存在しているという前提に立って議論し後付けになっていることである。複雑に見える事象に対して仮説を基に検証することは成功や失敗の要因を導き出すためには有効である。しかし、企業がとる意思決定について総合的な指針を与えることは難しい。

第 2 に、資源アプローチから動的な視点がそぎ落とされていったことである。資源アプローチ対ポジショニング・アプローチという 2 つの学派の対比で理論が捉えられるようになったために、企業間での業績の違いを資源の異質性という静態的な視点に求めるようになった。つまり、経営資源の蓄積と展開という独自のダイナミックなプロセスを解明することでシステム設計に生かす志向性が消失していったのである。

第 3 に、経営資源を外的環境と適合させ方向性を合わせる点に関してはポジショニング・アプローチに委ねてしまっていることである。資源アプローチが単独で成立するためには市場との適応性について分析できるように解決していかなければならない。

第 4 に、これらの課題を解決するための理論としてダイナミック・ケイパビリティ論に関する企業研究が次第に発展してきているが理論体系の構築途上段階にあるということである。ダイナミック・ケイパビリティの構成要素、どのような要因がダイナミック・ケイパビリティに影響を与えるのかといった点が明らかにされていない。

第 5 に、ダイナミック・ケイパビリティを含め、概念定義に関して根本的な整合性がとれていないことである。「経営資源」や「組織能力」、「コア・コンピタンス」、「コア技術」といった概念は浸透しているが、その意味内容は非常に多義的であり、曖昧なままである。

以上のように、資源アプローチは理論体系がいまだに発展途上である。これらの課題を解決することができれば、どのような企業行動が競争優位を生み出す源泉になる「モノ」を創出するのか、というメカニズムを解明するためのロジックや条件を導き出す有効な企業研究の方法論となるであろう。



## 【参考文献】

- 網倉久永・新宅純二郎 (2011) 『経営戦略入門』 日本経済新聞社.
- Amit, R. and P. J. H. Schoemaker(1993)“Strategic Assets and Organizational Rent,” *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 33 - 46.
- 青木克生 (2010)「組織研究における知識と実践—知識変換モデルの批判的検討—」『明治大学経営論集』, Vol. 57, No. 3, pp. 125 - 142.
- 青島矢一・加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論』 東洋経済新報社.
- 浅羽茂 (2001)「競争戦略論の展開—経済学との共進化—」新宅純二郎・浅羽茂編『競争戦略のダイナミズム』 日本経済新聞社.
- Barney, J. B. (2001) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition.*, Upper Saddle River : Prentice - Hall (岡田正大訳『企業戦略論【上・中・下】』(2003) ダイヤモンド社).
- Boyett, J. H. and J. T. Boyett(1998) *The Guru Guide : The Best Management of the Top Management Thinkers*, US : John Wiley & Sons Inc (金井壽宏監訳, 大川修二訳『経営革命大全—世界をリードする 79 人のビジネス思想—』(2002) 日本経済新聞社).
- Chandler, A. D. Jr. (1962) *Strategy and structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA : MIT Press (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』(2004) ダイヤモンド社).
- Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press : Boston, MA (大前恵一朗訳『Open Innovation—ハーバード流イノベーション戦略のすべて』(2004) 産業能率大学出版部).
- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, MA : Harvard Business School Press (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』(2001) 翔泳社).
- Collis, D. J. and C. A. Montgomery(1998) *Corporate Strategy : A Resource-Based Approach*, US : McGraw - Hill Companies (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』(2004) 東洋経済新報社).
- Dierickx, I. and K. Cool(1989)“Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage ,” *Management Science*, Vol. 35, No. 12, pp. 1504 - 1511.
- 藤田誠 (2004)「経営資源と競争優位性—Resource Based View 小史—」『早稲田商学』400号, pp. 61-89.
- 藤田誠 (2007)『企業評価の組織論的研究—経営資源と組織能力の測定』中央経済社.

- Grant, R. M. (1996) "Toward a Knowledge - Based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109 - 122.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad(1994)*Competing for the Future*, Boston, MA : Harvard Business School Press (一條和生訳『コア・コンピタンス経営—大競争時代を勝ち抜く戦略』(1995) 日本経済新聞社).
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., and Winter, S. G. (2007)*Dynamic Capabilities : Understanding Strategic Change in Organizations* , Oxford : Blackwell (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘訳『ダイナミック・ケイパビリティ—組織の戦略変化』(2010) 勁草書房).
- 一橋大学イノベーション研究センター (2001)『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社.
- 石川伊吹 (2005)「RBV の誕生・系譜・展望—戦略マネジメント研究の所説を中心として—」『立命館経営学』, Vol. 43, No. 6, pp. 123 - 140.
- 伊丹敬之 (1980)『経営戦略の論理【初版】』日本経済新聞出版社.
- 伊丹敬之 (2003)『経営戦略の論理【第3版】』日本経済新聞出版社.
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003)『ゼミナール経営学入門【第3版】』日本経済新聞社.
- 伊丹敬之 (2005)『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社.
- Ireland, R. D., R. E. Hoskisson and M. A. Hitt(2009)*The Management of Strategy : Concept*, Eighth Edition South-Western Gengage Learning.
- 岩谷昌樹 (2002)「リソース・ベース理論と企業戦略」『立命館経営学』, Vol. 40, No. 5, pp. 69 - 82.
- 神吉直人 (2007)「ネットワークとケイパビリティに関する予備的考察」『神戸大学経済経営研究所 Discussion Paper Series』 J86, pp. 1 - 15.
- 軽部大 (2004)「誘発と駆動—資源蓄積・利用のメカニズム」伊丹敬之・軽部大編著『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞出版社.
- Leonard-Barton, D. (1992)“Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development,” *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue Vol. 13, pp. 111 - 125.
- 永野寛子 (2010)「戦略論の系譜—資源ベース論からダイナミック・ケイパビリティへ」渡部直樹編著『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社.
- Nelson, R. R. (1994)“Why Do Firms Differ, and How Does It Matter? ,” *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 0, pp. 61 - 74.
- 根来龍之・森岡孝文 (2004)「Collis & Montgomery の資源ベース理論の特徴—『競争戦略と企業戦略の統合』及び『戦略の策定と実行の統合』の試み—」『早稲田大学産業経営研究所産業経営』, Vol. 36, pp. 3 - 19.
- Newbert, S. L. (2007)“Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm : An Assessment and Suggestions for Future Research,” *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 2, pp. 121 - 146.

- Newbert, S. L. (2008) "Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance : A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 7, pp. 745 - 768.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi(1995)*The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford : Oxford University Press (梅本勝博訳『知識創造企業』(1996) 東洋経済新報社).
- 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.
- 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』日本経済新聞出版社.
- 大月博司 (2010)「ダイナミック・ケイパビリティと組織ルーティンの関係」『明治大学経営論集』, Vol. 57, No. 3, pp. 171 - 186.
- 岡田正大(2001)「ポーターVS バーニー競争の構図:RBVの可能性」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, Vol. 26, No. 5, pp. 88 - 92.
- Penrose, E. T. (1959)*The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell (末松玄六訳『会社成長の理論【第2版】』(1962) ダイヤモンド社).
- Penrose, E. T. (1995)*The Theory of the Growth of the Firm*, Third Edition Oxford University Press (日高千景訳『企業成長の理論【第3版】』(2010) ダイヤモンド社).
- Peteraf, M. A. (1993) "The Cornerstones of Competitive Advantage : A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 9, pp. 697 - 713.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel(1990) "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79 - 91 (編集部訳『コア・コンピタンス経営—未来の競争力を組織的に構築する』(2007) ダイヤモンド社, February, pp. 136 - 155).
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul Ltd (高橋勇夫訳『暗黙知の次元』(2003) 筑摩書房).
- Porter, M. E. (1980)*Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York : Free Press (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』(1982) ダイヤモンド社).
- Porter, M. E. (1985)*Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』(1985) ダイヤモンド社).
- Reinhardt, F. L., D. A. Yao and M. Egawa(2006)"Toyota Motor Corp. : Launching Prius , " *Harvard Business School Case*, pp. 1 - 22.
- 齋藤靖 (2004)「技術環境の創発的形成と既存企業の適応力—日米セメント産業

- における比較分析—」『組織科学』, Vol. 38, No. 1, pp. 56 - 65.
- 榊原清則 (1992) 『企業ドメインの戦略論—構想の大きな会社とは』 中公新書.
- Selznick, P(1957) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, California : University of California Press (北野利信訳 『組織とリーダーシップ』 (1963) ダイヤモンド社).
- 塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男 (1999) 『経営管理【初版】』 有斐閣.
- 白石弘幸 (2007) 「ダイナミック・ケイパビリティの戦略的価値：競争優位の視点から」『金沢大学経済学部論集』, Vol. 28, No. 1, pp. 201 - 214.
- 高木俊雄 (2010) 「戦略研究の言説—『実践としての戦略』を手掛かりとして—」『明治大学経営論集』, Vol. 57, No. 3, pp. 187 - 196.
- 高橋伸夫 (2002) 「ペンローズ『会社成長の理論』を読む」『赤門マネジメント・レビュー』, Vol. 1, No. 1, pp. 105 - 124.
- 高橋伸夫・新宅純二郎 (2002) 「Resource Based View の形成」『赤門マネジメント・レビュー』, Vol. 1, No. 9, pp. 687 - 704.
- 高橋伸夫 (2005) 『〈育てる経営〉の戦略—ポスト成果主義への道』 講談社.
- 田中一弘 (2006) 「利益率格差の背後にあるもの—日米の企業観・市場観・利益観」伊丹敬之編『日米企業の利益率格差』 日本経済新聞出版社.
- Tece, D. J., G. Pisano and A. Shuen(1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509 - 533.
- Tece, D. J. (2007) “Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of(Sustainable)Enterprise Performance ,” *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13, pp. 1319 - 1350.
- Tece, D. J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management : Organizing for Innovation and Growth*, Oxford : Oxford University Press.
- 渡部直樹 (2010a) 「ケイパビリティ論の性格と意義」『三田商学研究』, Vol. 53, No. 2, pp. 83 - 100.
- 渡部直樹 (2010b) 「ケイパビリティ論とは何か—方法と系譜」渡部直樹編著『ケイパビリティの組織論・戦略論』 中央経済社.
- Wernerfelt, B. (1984) “A Resource - Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171 - 180.
- Wernerfelt, B. (1995) “The Resource - Based View of the Firm : Ten Years After,” *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 3, pp. 171 - 174.
- 柚原知明 (2010) 「知識資源の動態性と組織の相互作用に関して—Penrose の所論を中心とした視点から—」『宮崎産業経営大学経営学論集』, Vol. 21, No. 1, pp. 57 - 75.

## Discussion Paper Series

Number	Author	Title	Date
2000-1	Seiichi Iwamoto	Nearest Route Problem	2000/ 5
2000-2	Hitoshi Osaka	Productivity Analysis for the Selected Asian Countries : Krugman Critique Revisited	2000/ 5
2000-3	徳賀 芳弘	資産負債中心観への変化の検討 －会計観の変化と会計処理－	2000/ 7
2000-4	堀江 康熙	地域金融機関の不良債権問題	2000/ 7
2000-5	Hitoshi Osaka	Economic Development and Income Distribution : Survey and Regional Empirical Analysis	2000/10
2001-1	Yoshihiko Maesono	Nonparametric confidence intervals based on asymptotic expansions	2001/ 2
2001-2	堀江 康熙 川向 肇	大都市所在信用金庫の営業地盤	2001/ 3
2001-3	Akinori Isogai	The Increasing Fluidity of Employment Re-examined	2001/ 4
2001-4	Hitoshi Osaka	Empirical Analysis on the Economic Effects of Foreign Aid	2001/ 5
2001-5	Tōru Nakai	Learning Procedure for a Partially Observable Markov Process and its Applications	2001/ 6
2001-6	Isao Miura	Secret Collusion and Collusion-proof Mechanism in Public Bidding	2001/ 8
2001-7	堀江 康熙	金融政策の有効性と貸出行動	2001/11
2001-8	大坂 仁	環境クズネツツ曲線の検証： 国際データによるクロスカントリー分析	2001/11
2001-9	堀江 康熙 川向 肇	信用金庫の営業地盤分析	2001/12

Number	Author	Title	Date
2002-1	Horie Yasuhiro	Economic Analysis of the "Credit Crunch" in the late 1990s	2002/ 3
2002-2	大坂 仁	日本のODA政策と経済効果：民主主義と経済発展におけるアジア地域とサブサハラ・アフリカ地域の比較分析	2002/ 6
2002-3	Hirofumi Ito	Can the Local Allocation Tax Break Free of the Doldrums? - Japan's Development of and Difficulties with Fiscal Equalization	2002/ 9
2002-4	堀江 康熙	信用格付を用いた不良債権規模の推計	2002/ 10
2003-1	三浦 功	長期公共契約の経済分析 —コミットメント, ラチェット効果および再交渉の問題—	2003/ 2
2003-2	Toshiyuki Fujita	Design of International Environmental Agreements under Uncertainty	2003/ 3
2003-3	Tōru Nakai	Some Thoughts on a Job Search Problem on a Partially Observable Markov Chain	2003/ 3
2003-4	Horie Yasuhiro	Monetary Policy and Problem Loans	2003/ 7
2003-5	磯谷 明德	企業組織への契約論アプローチと能力論アプローチ —知識・制度・組織能力—	2003/ 8
2003-6	Horie Yasuhiro	Credit Rating and Nonperforming Loans	2003/ 9
2003-7	磯谷 明德	制度経済学のエッセンスは何か	2003/ 11
2004-1	磯谷 明德	制度とは何か	2004/ 2
2004-2	大坂 仁	日本ODAの再考：国際資本フローと主要援助国の動向に関するデータからの考察	2004/ 2
2004-3	Toshiyuki Fujita	Game of Pollution Reduction Investment under Uncertainty	2004/ 10

Number	Author	Title	Date
2005-1	大坂 仁	東アジアの所得配分と平等性の再検証	2005/ 3
2005-2	大坂 仁	東アジアにおける成長会計分析の再考	2005/ 3
2005-3	佐伯 親良 福井 昭吾	産業連関分析—IOMetrics の開発—	2005/10
2005-4	Koichi Matsumoto	Optimal Growth Rate with Liquidity Risk	2005/11
2006-1	三浦 功 川崎 晃央	ネットワーク外部性下での逐次的価格競争と最適特許戦略	2006/ 3
2006-2	石田 修	市場の階層化と貿易構造	2006/ 3
2006-3	Koichi Matsumoto	Portfolio Insurance with Liquidity Risk	2006/ 4
2006-4	Kazushi Shimizu	The First East Asia Summit (EAS) and Intra-ASEAN Economic Cooperation	2006/ 7
2006-5	Yuzo Hosoya Taro Takimoto	A numerical method for factorizing the rational spectral density matrix	2006/ 8
2006-6	三浦 功	公共入札における総合評価落札方式	2006/12
2007-1	佐伯 親良 福井 昭吾 森田 充	所得分布と不平等度尺度の計量分析—PPID の開発—	2007/ 3
2007-2	Koichi Matsumoto	Mean-Variance Hedging in Random Discrete Trade Time	2007/ 4

Number	Author	Title	Date
2007-3	清水 一史	東アジアの地域経済協力とFTA —ASEAN域内経済協力の深化と東アジアへの拡大—	2007/ 6
2007-4	Kazushi Shimizu	East Asian Regional Economic Cooperation and FTA: Deepening of Intra-ASEAN Economic Cooperation and Expansion into East Asia	2007/ 7
2008-1	Naoya Katayama	Portmanteau Likelihood Ratio Tests for Model Selection	2008/ 1
2008-2	三浦 功 大野 正久	ソフトな予算制約とスピルオーバー効果	2008/ 1
2008-3	Koichi Matsumoto	Dynamic Programming and Mean-Variance Hedging with Partial Execution Risk	2008/ 3
2008-4	Naoya Katayama	On Multiple Portmanteau Tests	2008/ 5
2008-5	Kazushi Shimizu	The ASEAN Charter and Regional Economic Cooperation	2008/ 7
2008-6	Noriyuki Tsunogaya Hiromasa Okada	Boundaries between Economic and Accounting Perspectives	2008/11
2009-1	Noriyuki Tsunogaya	Four Forms of Present Value Method: From the Standpoint of Income Measurement	2009/ 2
2009-2	日野 道啓	市場的手段の効果と環境イノベーションに関する一考察	2009/ 3
2009-3	松本 浩一 坪田 健吾	アメリカンオプション価格の上方境界の改善	2009/ 3



Number	Author	Title	Date
2009-4	Naoya Katayama	Simulation Studies of Multiple Portmanteau Tests	2009/ 4
2009-5	北澤 満	両大戦間期における三池炭の販売動向	2009/ 5
2009-6	Koichi Matsumoto	Option Replication in Discrete Time with Illiquidity	2009/ 6
2009-7	Naoya Katayama	合理的バブルの検定の検出力について	2009/ 7
2009-8	Mika Fujii Koichi Matsumoto Kengo Tsubota	Simple Improvement Method for Upper Bound of American Option	2009/ 7
2009-9	Kazushi SHIMIZU	ASEAN and the Structural Change of the World Economy	2009/ 9
2010-1	Tadahisa Ohno Akio Kawasaki	Who should decide the corporation tax rate?	2010/ 2
2010-2	大野 正久	環境税の分権的政策決定と民営化	2010/ 2
2010-3	Yuta Katsuki Koichi Matsumoto	Tail VaR Measures in a Multi-period Setting	2010/ 3
2010-4	清水 一史	ASEAN域内経済協力と生産ネットワーク —ASEAN自動車部品補完とIMVプロジェクトを中心に—	2010/ 6
2011-1	三浦 功	市場化テストの競争促進効果	2011/ 1

Number	Author	Title	Date
2011-2	Fujita Toshiyuki	Realization of a self-enforcing international environmental agreement by matching schemes	2011/ 2
2011-3	Yasuhisa Hirakata	British Health Policy and the Major Government	2011/ 2
2011-4	西釜 義勝 藤田 敏之	組織能力の構築メカニズムとリーダーシップの役割 －インドにおけるスズキの国際戦略を事例として－	2011/ 5
2011-5	Noriyuki Tsunogaya Chris Patel	The Accounting Ecology and Change Frameworks: The Case of Japan	2011/ 6
2011-6	三浦 功 前田 隆二	医療機関の競争と最適リスク調整 : Jack (2006) モデルの再検討	2011/ 7
2011-7	瀧本 太郎 坂本 直樹	国・都道府県レベルにおける歳入・歳出構造について	2011/ 8
2011-8	Kunio Urakawa Yusuke Kinari	Impact of the financial crisis on household perception - The case of Japan and the United States -	2011/10
2011-9	Koichi Matsumoto	Hedging Derivatives with Model Risk	2011/10
2011-10	三浦 功	PFIを活用した公立病院の経営改革に関する経済分析 : 医療・介護の連携にシナジー効果が存在するケース	2011/10
2011-11	Yusuke Kinari	Time Series Properties of Expectation Biases	2011/11
2011-12	西釜 義勝 藤田 敏之	企業活性化に向けたイノベーションの検討 －自動車の環境技術開発の事例より－	2011/11

Number	Author	Title	Date
2012-1	阪田 和哉 瀧本 太郎 中畠 一憲 生川 雅紀 坂本 直樹 阿部 雅浩	「心拍再開」の内生性を考慮したウツタイン統計 データによる救命曲線の推定	2012/ 9
2012-2	西釜 義勝 藤田 敏之	経営戦略論における資源アプローチの理論研究 －経営資源・能力論の展開－	2012/10