

担当： 當間教授

資源ベース理論の意義・限界と今後の発展方向

経営学研究科 博士後期課程

2012 年度入学

BD12B001

郝瑛

2014 年 12 月提出

## 目次

第 1 章	本研究の問題意識と論文の構成	
1.1	はじめに	1
1.2	研究への経緯	1
1.3	研究の目的	4
1.4	研究の手法	4
1.5	論文の構成と本章のまとめ	11
第 2 章	経営戦略研究における資源ベース視角の位置づけ	
2.1	はじめに	14
2.2	資源ベース視角における基礎となる先行研究	17
2.3	資源ベース視角における初期の研究	25
2.4	経営資源の重要性を指摘した他の研究	29
2.5	まとめ	32
第 3 章	Barney を中心とする資源ベース理論	
3.1	はじめに	33
3.2	資源ベース理論の前提と主要定義	33
3.2.1	資源ベース視角から資源ベース理論へ	
3.2.2	資源ベース理論の前提	
3.2.3	資源ベース理論における主な定義	
3.3	VRIO 分析フレームワーク	39
3.3.1	競争優位の源泉となり得る資源の 4 つの特徴	
3.3.2	VRIO 分析フレームワーク	
3.4	Barney を中心とする資源ベース理論の貢献と限界	48
3.4.1	Barney を中心とする資源ベース理論の貢献	
3.4.2	Barney を中心とする資源ベース理論の限界	

3.5	まとめ	52
第4章 資源ベース理論のライフサイクル		
4.1	はじめに	54
4.2	ライフサイクルとは	56
4.3	資源ベース理論の理論的発展のライフサイクル	57
4.3.1	資源ベース理論のライフサイクルの概観	
4.3.2	資源ベース理論のライフサイクルの各段階の主要論者の紹介	
4.4	まとめ	71
第5章 ダイナミック・ケイパビリティ理論		
5.1	はじめに	74
5.2	ダイナミック・ケイパビリティ理論とは	75
5.2.1	Teece et al.(1997)の研究	
5.2.2	Eisenhardt=Martin(2002)の研究	
5.3	Teece et al.(1997)の研究と Eisenhardt=Martin(200)の研究の比較	89
5.4	本研究における新たな理論的フレームワークの提示	92
5.5	まとめ	95
第6章 サウスウエスト航空の VRIO 分析		
6.1	はじめに	97
6.2	分析ための定義	99
6.3	サウスウエスト航空の紹介	100
6.3.1	アメリカ航空業界の事情	
6.3.2	サウスウエスト航空会社	
6.4	サウスウエスト航空の VRIO 分析	111

6.5	サウスウエスト航空に関する新しい分析	120
6.6	まとめ	127
第7章 東光機材のケース		
7.1	はじめ	129
7.2	東光機材の概要	130
7.2.1	本業である建築金物事業の特徴	
7.2.2	新規事業である福祉製品事業の特徴	
7.3	分析と結論	145
7.3.1	VRIO 分析とその限界	
7.3.2	東光機材における資源の創造・蓄積・活用プロセス	
7.4	まとめ	166
第8章 資源の創造・蓄積・活用プロセス		
8.1	はじめに	170
8.2	既存研究である資源ベース理論の問題点	171
8.3	資源の創造・蓄積・活用プロセスの導入	173
8.4	資源の創造・蓄積・活用プロセスの意義	183
8.4.1	理論における意義	
8.4.2	実践における意義	
8.5	まとめ	185
第9章 本論文の貢献と今後の課題		
9.1	はじめに	187
9.2	本研究の到達点	187
9.3	本研究の貢献	192
9.3.1	理論的貢献	
9.3.2	実践的貢献	

9.4 今後の課題	194
参考文献	195

## 第 1 章 本研究の問題意識と論文の構成

### 1.1 はじめに

経営学の一研究領域である経営戦略論研究は、「なぜ、ある企業は他の企業より優れた業績をあげることができるのか」という研究課題に取り込む研究分野であり、この課題に取り組む研究を大別すると、2つの流れに分類することができる(Barney=Clark,2007 ; Grant,2002 ; 中橋,2008)。第1の流れは、企業が参入し、活動する産業や業界の魅力度が、企業の優れた業績の源泉であると考えられる研究アプローチであり、市場ポジショニング理論と呼ばれている。第2の流れは、企業にコントロールできる経営資源(実際に所有するか、所有していない場合でも、外部の組織と連携することで、企業が上手く活用することができる資源)が企業の優れた業績の源泉と主張する研究アプローチであり、資源ベース理論と呼ばれている。

このような2つの研究アプローチがある中で、本研究は、後者の研究アプローチ、すなわち企業がコントロールできる資源と企業の競争優位との間の関係を研究する資源ベース理論に注目し、この理論の理論的、実践的な貢献と限界、および今後の研究の発展の方向性について探求したい。近年、欧米では盛んに資源ベース理論の研究がなされ、多くの研究成果が発表されているが、本研究では、特にその中から Barney を中心とする資源ベース理論を取り上げて、考察、検討していきたい。

### 1.2 研究への経緯

資源ベース理論について詳細に議論する前に、本研究において、資源ベース理論の考察・分析する理由について考えてみたい。本研究の経緯は、筆者が母

国である中国から来日する前まで遡る必要がある。

筆者が中国から来日する前、なぜ日本の企業は高品質の製品を生産・販売することができるのであろうか、なぜ、日本の高品質な製品は世界中で高く評価され、選好されているのだろうか、ということに大きな関心を抱いていた。日本企業が開発・販売する製品は、中国企業のそれとどのように異なるのか、なぜ品質や性能の違いが生じるのかということに関して、筆者は非常に興味を持っていた。

来日し、日本の大学に入学して、企業経営に関する知識を学んでいるうちに、日本企業が非常に技術力の高い製品を開発していること、その製品が高品質で、世界中の市場で高い評価を受けて売れていることは、何か原因があるのではないかと考えるようになり、それは日本企業が保有する技術力やその他の経営資源に起因するのではないかと思うようになった。

しかしながら、このような筆者の考えや思い込みは、何らかの理論的な視点や考え方によって支持されたり、理論的な考え方を基盤としなければ、ただの憶測にすぎないとも思うようになった。筆者のこのような見解を少しでも立証するために、大学院に進学し、文献を輪読する中で出会ったのが、企業が所有し、コントロールすることのできる経営資源が、その企業の業績に大きく影響を及ぼし、競争優位の源泉となるという、上述した資源ベース理論という研究アプローチであった。

本研究が取り組む **Barney** を中心とする資源ベース理論では、価値があり、希少で、模倣困難な資源が競争優位の源泉になり得るという見解を提唱している。日本企業の優れた競争力は、実は製品開発力や製品製造力、製品販売力といった企業が保有し、コントロールすることのできる資源や能力に起因しており、このような考え方は、**Barney** を中心とする資源ベース理論の諸研究に基づいて、考察し、分析することができるかも知れないと考え、本研究に取り組んだのである。このような経緯で、筆者は本研究のテーマである資源ベース理論の研究に取り組むようになったのである。

本研究が取り組む **Barney** を中心とする資源ベース理論では、価値があり、

希少で、模倣困難な資源が競争優位の源泉になり得るという見解を提唱している。Barney の一連の研究を渉猟する中で、筆者はこの見解に非常に興味を持ったが、さらに、深く追求してみると、価値のある資源、希少性のある資源、模倣困難な資源がどのような資源で、実際に、それらを判断するために、どのような基準で資源の価値性や希少性、および模倣困難性を評価すればよいのかについて、疑問を持つようになった。

また、企業は様々な経営資源を所有したり、外部にある資源をその組織と連携することで活用することができ、その意味で非常に多様な資源を扱うことができる。しかし、このような非常に多様な資源の中から、どのようにして戦略を実行し、競争優位に結びつくような資源を特定化していくのか、本研究で取り組む資源ベース理論では、殆ど論じていないことに気づくようになった。

このように、Barney を中心とする資源ベース理論は、企業がコントロールできる経営資源が競争優位の源泉であることを主張しているにも関わらず、肝心の資源を分析する際に、どのように分析対象となる資源を特定化したらよいのか、そして特定化した資源をどのような基準に照らし合わせて、資源の価値性や希少性、および模倣困難性を評価したらよいのか、これらの点は、実は殆ど論じられていないのである。

そこで本研究では、この 2 つのことに焦点を絞って、研究・考察を進めていきたい。つまり、①資源ベース理論が主張する競争優位の源泉となる資源の価値性や希少性、および模倣困難性を判断・評価するための基準や手がかりを明らかにすること、②そもそも多様な資源の中から、競争優位に結びつく資源を特定化していくプロセスを明らかにすること、この 2 点が本研究の目的に他ならない。

Barney を中心とする資源ベース理論では、資源の価値性や希少性、および模倣困難性を評価する VRIO 分析が中心的なフレームワークである。したがって、本研究はこの VRIO 分析に注目し、VRIO 分析を行うために、どの資源を分析したらよいか。分析するために、分析対象となる資源をどのように特定化するかということを研究課題として、以下で考察を進めていきたい。

### 1.3 研究の目的

上述したような経緯に基づいて、本研究では、Barneyを中心とする資源ベース理論を批判的に考察することに取り組む。まず、資源ベース理論の基盤となった Penrose(1959)や Selznick(1957)、Wernerfelt(1984)、Rumelt(1984)といった、いわゆる資源ベース視角に関する諸研究を渉猟し、これらの研究が、どのようにして資源ベース理論の基盤となったのかについて議論を進めていく。

そして、資源ベース理論の理論的フレームワークである VRIO 分析を紹介し、その特徴や限界について議論したい。VRIO 分析は、Porter(1990,1995)が提唱した 5 要因モデルや 3 つの競争戦略フレームワークと対置される理論的なフレームワークであり、欧米の経営戦略のテキストや論文でも頻繁に紹介されているが、5 要因モデルや競争戦略フレームワークほど、実証研究において使用され、その有用性がチェックされることはなかった。VRIO 分析は、確かに理論的な貢献はあるが、実践的にはおぼきな限界があり、その点を本研究でも明らかにすることが主たる目的に他ならない。

本研究は、VRIO 分析が行われる際に、資源を特定化する方法と分析するための基準が曖昧であること、について理論のレビューを通じて明確し、ケーススタディを通じてチェックする。言い換えれば、企業は VRIO 分析を行う際に、どのような資源を分析したらよいか、について明確したい。また、価値があり、希少で、模倣困難な資源はどのような資源であるのか、について明らかにしたい。

### 1.4 研究の手法

ここでは、上述した本研究の目的を達成するための研究方法について検討したい。経営学を含む社会科学の分野では、理論の構築や構築した理論を検証、チェックするために、データの収集や処理、および収集したデータの分析につ

いて、多様な研究所法が開発され、利用されている。経営学を含む社会科学において利用される多様な研究手法は、次の 2 つのカテゴリーに大別することができる。すなわち、それは量的方法論と質的方法論である。前者はアンケート調査等を通じて大量のデータ・サンプルを収集し、統計的な手法を利用して分析する方法である。後者はインタビュー調査や参与観察等を通じて、もしくは歴史的資料の検索を通じて、調査対象に関するデータを収集し、分析し、理論構築したり、仮説を検証したりする方法である。研究を行う際に、どの研究方法を選択するのは、取り組まれる研究課題に依存する(藤本他,2005,p.3 ; 當間,2010,p.68.)。

南他(1999)によれば、研究の問いレベルが「これは何であるか」と設定する場合、質的研究、ケーススタディ、グラウンディッド・セオリー法、参与観察法などの研究手法を活用することができる。また、「何が起きているか」と設定する場合、つまり探索的な研究を目的とする場合、質的研究や量的研究という研究手法を活用することができる。

さらに、現象を説明することが研究の目的である場合、仮説検証型研究が適切であり、現象が起こる原因を予測する目的であれば、因果関係検証型研究が適切であると言われている(南他,1999,p.66 ; 當間,2010,p.69.)。

當間(2010)では、どのような研究の問い、あるいは研究課題を取り込む際に、どのような研究デザイン、あるいは研究方法が適切なのかということについて図表 1.1 のようにまとめられている。

図表 1.1 は、研究の問いのレベルと研究デザインとの関係を示している。當間(2010)によれば、「研究の問いレベルとは、研究を取り巻く状況とそこにおける問いの立て方を示している」(當間,2010, p.68.)。

図表 1.1(6 ページ)では、問いレベルは 4 つに分類されている。「これは何であるか」という研究の問いの立て方をする際に、研究で取り組む現象がまだよく分かっていないもので、十分な先行研究が存在せず、測定方法や数量化する方法が確立していない状況のもとで発せられる問いである(南他,1999,p.66 ; 當間,2010,p.69.)。このような状況のもとでの研究の目的は、

図表 1.1 研究の問いのレベルと研究デザイン

研究の問いのレベル	研究の目的	仮説の有無	研究デザイン
これは何であるか？	記述する	なし	質的研究デザイン ケース研究、グラウンディッド・セオリー法、参与観察法、現象学的方法
何が起きているか？	探索する	なし	質的・量的研究デザイン
関係があるだろうか？	説明する	あり	仮説検証型研究デザイン
原因となっているだろうか？	予測する	あり	因果関係検証型研究デザイン

出所：當間(2010),p.68.

現象を記述することであり、仮説は未だに存在しない。この問いを明らかにするために選択される研究デザインは、ケース研究や参与観察などの質的研究デザインである(當間,2010,p.69.)。

「何が起きているか」という問いは、現象について少なくとも何であるかを判明しているが、それがどのような状況で、どのような頻度で、どのような事柄や要因が関連して起きているのかを明らかにしようとする研究上の問いである(南他,1999,p.66；當間,2010,p.69.)。このような状況のもとでの目的は、仮説検証型研究に向けて、構成概念それ自体の設定と概念間の関係を探求することにある(當間,2010,p.69.)。このような問いのもとで適切な研究デザインは図表 1.1 で示したように質的、量的研究デザインである。

本研究は企業が所有し、コントロールすることのできる資源のうち、まずどのような資源が企業の競争力と関係するのか、その資源を特定化することを第1の目的としている。また、特定化した経営資源が競争優位に結びつくためには、それらの資源が、価値があり、希少で、さらに模倣困難という特徴をもつ必要がある。これが Barney の提唱する VRIO 分析であるが、このような資源の特徴を判断する基準を明らかにすることを第2の目的としている。

このような本研究の目的の性質を、南他(1999)が提唱する研究の問いのレベ

ルに照らし合わせると、それは「関係があるだろうか」(現象を説明すること)や「原因となっているだろうか」(現象が起こる原因を予測する)ということではなく、むしろ「これは何であるか」、あるいは「何が起こっているのか」に相当し、生じている現象を正確に記述し、探索することが求められると我々は考えている。それゆえ、本研究ではケーススタディという研究手法を選択したい。

また、Barneyを中心とする資源ベース理論の研究においては、企業の競争優位の源泉となる資源の特徴を分析する VRIO 分析という理論的なフレームワークを提唱するものの、そのフレームワークを活用した実証的な研究が充分なされているとは言えず、特に具体的な企業のケースを用いて実証した既存研究は殆どないと言っても過言ではない。この点から見ても、本研究がケーススタディを通じて VRIO 分析の有効性や限界をチェックする意義はあると我々は考えている。

次に、研究の方法論としてのケーススタディのあり方に関して、本研究では、Yin(1994)を中心に以下で紹介したい。

まず、本研究が採用する方法論としてのケーススタディについて考えてみたい。方法論に関する既存研究では、様々な研究者がケーススタディについて定義している。その代表的なものを紹介すると、まず Eisenhardt(1989)は、ケーススタディとは、ある特定の状況下におけるダイナミックスの理解に主眼を置いた研究アプローチであり、企業の直面する多様な環境下におけるダイナミックスを理解し、そこから何らかの理論構築を行う優れた研究アプローチであると主張している(Eisenhardt,1989,p.1532.)。また、George=Bennett(2005)によれば、ケーススタディとは、他の事象に一般化できる歴史的説明を構築・検証するために、歴史的逸話の一面を詳細に分析する研究アプローチであり、その意味で歴史的事実そのものではなく、研究者が分析をするために選んだ歴史的逸話を明確に定義した一面であるケースを詳細に分析し、そこから一般化可能な何らかの知見を構築する研究手法である。さらに、Yin(1994)によれば、ケーススタディは経験的探求であり、特に現象と文脈(context)の境界が明確

でない場合に、その現実の文脈で起こる現実の現象を研究する研究アプローチである。この方法論を用いるのは、文脈の条件が研究対象となる企業行動の現象と密接に関連すると考え、その条件を慎重に扱い、ケースとそれを取り巻く文脈を分析することによって何らかの理論的示唆を構築することにケーススタディの特徴と良さがあると Yin(1994)は主張している。

以上のような、ケーススタディに関する 3 つの定義をみると、①研究対象となるケースの選択、②そのケースが生じる状況や文脈も含めた詳細で注意深い分析、③ケースとそれを取り巻く状況や文脈を詳細に分析することを通じて何らかの理論的示唆や一般化可能な知見を構築する研究手法であることが分かる。本研究においても、以上のような 3 点を念頭に置いて、サウスウェスト航空と東光機材のケーススタディを進めていきたい。

このような特徴をもつケーススタディの本質は、①なぜ、その意思決定が行われたのか、②それはどのように実施されたのか、そして③どのような結果が生じたのかを描写しようとするものである(Yin,1994,邦訳,p.28.)。それゆえ、ケーススタディにおけるリサーチ設計は、観察結果を収集し、分析し、解釈する過程において研究者の指針となるものである。このようなリサーチ設計は、言わば研究の「青写真」と呼ばれるものである。換言すれば、ケーススタディは、研究すべき問題が何か、関連データが何か、収集すべきデータが何か、そしてその結果をどのように分析すべきかというような 4 つの問題を問う研究手法に他ならない(Yin,1994,邦訳,p.28.)。

次に、このような 4 つの問題を問うケーススタディを展開するためのリサーチ設計について考えてみたい。ケーススタディを進めていくためには、5 つの構成要素を勘案し、効果的なリサーチ設計を行う必要がある。ここで 5 つの構成要素とは、①研究問題、②取り組むべき命題の設定、③分析単位の設定、④データを命題に結びつける論理の設定、および⑤発見物の解釈基準である(Yin,1994,邦訳,p.29.)。

まず第 1 の研究問題とは、図表 1.1 で示した研究の問いレベルに相当することであり、本研究が取り組むケーススタディでは、「これは何であるか」や「何

が起こっているのか」という記述や探索レベルの問いに取り組むことを意味する。また、本研究では、①Barney を中心とする資源ベース理論が提示する理論的フレームワークである VRIO 分析で議論されている、資源の価値性や希少性、および模倣困難性の評価基準を明確にすること、②競争優位に結びつく資源分析をする際に、資源を特定化する方法を明らかにすること、以上の 2 点が研究課題に他ならない。

第 2 に、一般に命題とは、真偽が定まっているような立言であり(新村編,1991)、取り組むべき命題の設定とは、ケーススタディにおいて取り組む研究の範囲や命題を意味する(Yin,1994,邦訳,p.29.)。本研究では、上述した 2 つの研究課題、すなわち、競争優位に結びつく資源の特徴を評価する基準の明確化と資源分析における資源の特定化を明らかにすることができれば、ケーススタディをすることで得られる本研究の研究命題となる。

第 3 の分析単位の設定は、「ケース」とは何かを定義するという根本的な問題と関わる(Yin,1994,邦訳,p.31.)。本研究の分析単位とは、特定の企業とそれを取り巻く環境状況である。具体的には、第 1 のケースとして米国航空業界において独自の仕組みを開発し収益をあげているサウスウエスト航空であり、第 2 のケースとして、兵庫県の三木市に立地し、既存事業で培った経営資源や組織能力をもとに新規事業を効果的に立ち上げた東光機材である。これらの企業そのものと、その企業を取り巻く環境状況を分析することが本ケーススタディの分析単位に他ならない。

Yin(1994)によれば、第 4 の構成要素のデータを命題に結びつける論理の設定と第 5 の発見物の解釈基準については、ケーススタディでは最も開発が遅れている要素であり、本研究でも注意深く検討しながらケーススタディを進めていきたいと考えている。

ケーススタディを進めるに当たって、質の高い分析を判断するために Yin(1994)は 4 つの原則があると提案している。まず第 1 に、分析はそれが全ての関連する証拠に依拠していることを示すべきである。第 2 に、分析にはすべての主要な対立解釈を含めるである。第 3 に、分析はケーススタディの

最も重要な側面に取り込むべきである。第 4 に、ケーススタディに自分自身の先験的な専門知識を持ち込むべきであると言われている (Yin,1994,邦訳,pp.170-195.)。

Yin(1994)によれば、模範的なケーススタディには一般的な特徴が 5 つある。第 1 にケーススタディは重要でなければならない。第 2 に、ケーススタディは「完全」でなければならない。第 3 に、ケーススタディは代替的な視点を考慮しなければならない。第 4 に、ケーススタディは十分な証拠を示さなければならない。第 5 に、ケーススタディは魅力的に作成しなければならない (Yin,1994,邦訳,pp.196-202.)。

藤本他(2005)によれば、良い研究をするために論理の整合性と経験的妥当性が重要である。命題を創る際に、既存理論との論理関係を重視するのが「理論派」であり、経験的妥当性を優先させるのが「実証派」である。効率の面から見ると、理論と実証両方から行って最後に一致させるのが理想であろう。

1 つ目は理論の仮説の構築である。理論の構築は 3 つの手法がある。それは数理的演繹法、統計的帰納法と意味解釈法である。実際の経営学・組織論の理論構築では、意味解釈法が大きく役割を持つことが少なからずある。

2 つ目はデータの収集である。情報元は 1 次データと 2 次データがある。2 次データを利用する際に、時系列で一貫して関連記事を収集して、他の資料と照合して「裏を取る」作業が大事である。1 時データを入手するためには、事前に 2 次データの収集が不可欠である。言い換えれば事前準備が大事である。

3 つ目は分析である。前述したように収集したデータを分析するためには、2 つの手法がある。それは統計的な分析とケース研究である。良くできた「ケース分析」の場合、ある「現実」の 1 断面に向き合った観察者が、観察者自身の「意味了解」「概念把握」によって、ダイナミックで複雑な仮想システムを、いきなり概念システムとして構想する。その「一般化可能性」に問題があるかもしれない、少なくとも、ある時点、ある断面の現実を、より豊かに写し取った仮想モデルになっている。厳密・慎重・周道な解釈と、大胆・壮大な構想が、ともに存在していることが望ましい研究であると言われている (藤本

他,2005,p.33.)。

以上ケーススタディを行う方法について簡単に紹介した。Yin(1994)に基づいて、本研究は VRIO 分析の各要素を判断するための手がかりを探るという問題意識を持ち、2つの企業のケースを取り上げた。まず第1のサウスウエスト航空のケースは、既に公表されている多くの2次資料に基づいて分析を進めていく。第2の東光機材のケースは、東光機材から収集した内部資料やホームページ情報、および2度に渡るインタビュー調査によるものであり、このような多くの1次資料を参照しながら分析を進めている。

## 1.5 論文の構成と本章のまとめ

本研究は9章によって構成される。第1章では、本論文の研究目的や研究方法について紹介する。

第2章では、企業が開発・蓄積する経営資源とその企業の競争優位の獲得・持続との関係を明らかにする資源ベース視角という諸研究群が、経営戦略研究の研究領域において、どのように研究がなされ、発展してきたのかということについて、多くの先行研究を考察し、議論を展開する。

第3章では、Barneyを中心とする資源ベース理論について紹介し、この研究の意義や貢献、および限界について議論を展開する。

第4章では、資源ベース理論の研究の発展を、「製品・産業ライフサイクル」という概念を使って議論したBarneyの最新の研究を紹介し、資源ベース理論の限界を克服するために、近年、展開されている諸研究を紹介する。

第5章では、資源ベース理論の限界を克服するための1つの研究の方向性として、近年注目されている「ダイナミック・ケイパビリティ」概念を紹介し、企業の競争優位の源泉としての資源の開発・蓄積・発展をダイナミック的な視点で考慮する本研究の理論的フレームワークを提起したい。

第6章では、サウスウエスト航空のケースを活用して、資源ベース理論の

理論的フレームワークである VRIO 分析の問題点を考察・検討し、本研究が提起している理論的フレームワークを用いて分析する。

第 7 章では、本研究のオリジナルなケースである東光機材のケースを活用して、VRIO 分析の問題点を再確認し、本研究の理論的フレームワークを用いて、同社の資源の開発・蓄積・発展のプロセスを分析している。

第 8 章では、第 6 章と第 7 章で論じた 2 つのケーススタディから得られた研究成果をもとに、本研究の理論的フレームワークを改良し、企業の資源分析のための新たな理論的フレームワークを提示したい。

第 9 章では、本研究の到達点、および理論的貢献と実践的貢献について議論を展開したい。そこでは、本研究の限界も明らかにし、それを踏まえた上で、今後の研究課題を明確することによって結びとしたい。

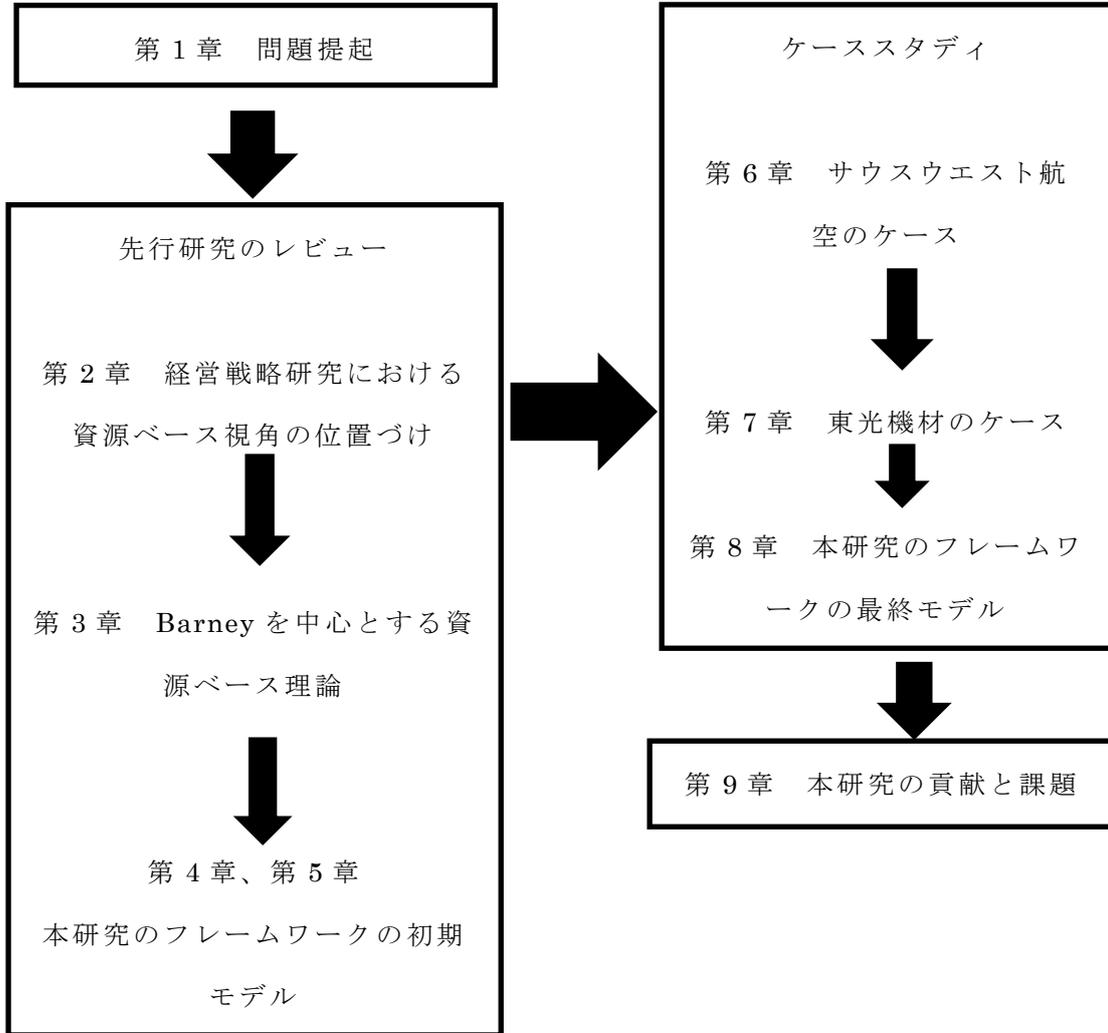
本研究の各章の関係をまとめると、次ページの図表 1.2 のように示されよう。図表 1.2 では、第 2 章と第 3 章、第 4 章、および第 5 章が 1 つの枠によってまとめられているが、それは先行する 4 つの章が多様な既存研究のレビューであり、そのレビューに基づいて、本研究が提示する理論的フレームワークを形成する部分であるからである。また、第 6 章と第 7 章、第 8 章が 1 つの枠によってまとめられているのは、それらの章がケースの記述と分析、およびそれをもとにした既存研究と本研究が提示する理論的なフレームワークのチェックと修正を行う部分であるからである。このようなプロセスで、本研究は進められ、第 9 章において、本研究の理論的、実践的な貢献と、本研究の限界と今後の研究の方向性が議論されるのである。

以上のように、本章では、本研究の問題意識、研究に至る経緯、研究手法および論文の構成について紹介した。本研究は、Barney を中心とする資源ベース理論が提唱する VRIO 分析の理論的実践的な可能性を、ケーススタディを通じてチェック・検討し、VRIO 分析の限界を克服するための理論的フレームワークを提起している。

本研究の理論的支柱である資源ベース理論（VRIO 分析）にうちて議論する前に、第 2 章では、その VRIO 分析構築の基礎となった資源ベース視角と呼

ばれる諸研究群について紹介し、考察していこう。

図表 1.2 本研究における各章の関係図



出所：著者作成。

## 第2章 経営戦略研究における資源ベース視角の位置づけ

### 2.1 はじめに

前章では、本研究の目的、研究に至る経緯、研究方法および論文の構成を明らかにした。本研究の目的を達成するために、まず、資源ベース理論(resource-base theory)の前身である資源ベース視角(resource-base view)について明確にし、資源が競争優位の源泉になり得るという考えが経営戦略論の全体的な理論枠内でどの位置づけがあるのかについて明らかにする必要がある。

したがって、本章の目的は、資源ベース視角は経営戦略論における研究の中で、どの位置づけになされたのかについて明らかにすることである。この目的を達成するために、まず、経営戦略論における研究の中で、資源ベース視角と対照されるポジショニング理論について簡単に触れる。ポジショニング理論に関する紹介は資源ベース視角の位置づけを分かりやすく理解するために用いているのであるため、簡潔な紹介しか行わない。

Barney=Clark(2007)によれば、経営戦略研究における中核的な研究課題は、「なぜ、ある企業は他の企業より優れた業績をあげることができるのか」ということである。この課題を取り組み、影響力のある理論体系となったのがPorter(1980,1985)の市場ポジショニング理論であった。彼は産業組織論の先行研究をベースに、企業の持続的競争優位の源泉を、企業が自社の事業領域として選択した市場そのものに求め、そこでどのような競争戦略を展開するかがカギとなることを明らかにしたのである。

Porter(1985)では、企業の業績を向上させる要因は競争であると提案した。同書は競争戦略とは、競争が生じる場所である業界での位置を探ることであると指摘した。企業は業界の中で事業の地位を探るために、その業界の魅力度の程度とその魅力度を左右する原因を明らかにする必要があると示唆した。

Porter(1985)によれば、業界の魅力度は5つの要因によって影響される。その5つの要因は①新規参入者の参入、②代替品の脅威、③買い手の交渉力、④売り手の交渉力、および⑤現在の競争業者間の敵対関係である。

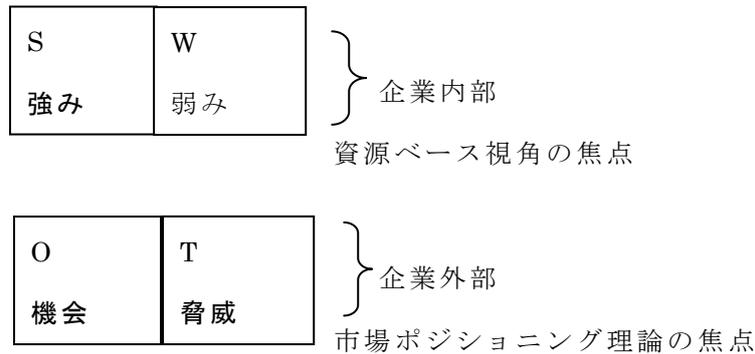
この5つの要因で業界分析する重要性について、同書では、5つの要因を利用すると、企業は複雑な業界構造を徹底的に理解することができるであろうと提案した。業界分析(5つの要因を分析する)をすることによって、競争の最重要要因を見つけられる。それと同時に、その業界での自社の収益性を向上させる革新的な戦略を策定することができるのでであろうと、Porter(1985)が示唆する。さらに、5つの要因で判断された業界の魅力度に対して、企業には3つの戦略の選択肢ができる。その3つの戦略とは、①リーダーシップ戦略、②差別化戦略、および③集中戦略である。

Porter(1980,1985)は主に企業の外部環境に目を向けていたが、一方、企業の内部に存在する資源の重要性について軽視する傾向があった。しかしその後、Wernerfelt(1984)をはじめ企業内部の資源を再び注目する一連の論文が続々発表されるようになった。それは本章で紹介する資源ベース視角に関連する論文であった。それゆえ、本章の最初では、Porter(1980,1985)が提唱した市場ポジショニング理論と資源ベース視角をSWOT分析の視点に当てはめて比較し試みる。なぜなら、市場ポジショニング理論と資源ベース視角を同時にSWOT分析と照らし合わせることによって、両者の違いが一目瞭然なのである。SWOT分析とは、企業の強み(strong)、弱み(weak)、脅威(threat)と機会(opportunity)を分析するフレームワークである。

このようなPorter(1980,1985)が提唱した市場ポジショニング理論を、SWOT分析の枠組みを使って位置づけをしてみると、図表2.1(16ページ)のように示される。市場ポジショニング理論は、企業の外部、つまり企業が活動している産業や市場に注目するあまり、企業内部にある資源や能力については重視していないことが明らかになった。

この点を補完し、上述した研究課題「なぜ、ある企業は他の企業より優れた業績をあげることができるのか」に答える新たな視点を見いだすために、

図表 2.1 市場ポジショニング理論と資源ベース視角の関係



出所：Barney=Clark(2007),p.50 に基づいて著者作成。

Wernerfelt(1984)や Rumelt(1984)、および Barney(1986)をはじめとする多くの研究者が、持続的競争優位の源泉として企業内部の資源や能力に目を向けたのである。彼らの視点は Porter(1980,1985)の研究とは対置されるものであり、企業の強みと弱みの部分に注目する研究に他ならない(図表 2.1 の上の強みと弱みの部分)。彼ら(Wernerfelt,1984;Rumelt,1984;Barney,1991)が取り組んだ研究は一般的に資源ベース視角と呼ばれる。本章は彼らの研究を紹介し、資源ベース視角が経営戦略理論の研究における位置づけを明らかにする。また、本章で紹介する資源ベース視角は後に Barney=Clark(2007)によって統一され、資源ベース理論の基礎となったのである。

図表 2.1 が市場ポジショニング理論と資源ベース視角を SWOT 分析と照らし合わせて作り出したものである。上の 2 つの四角は企業の強みと弱みを表すものであり、企業内部に注目している。下の 2 つの四角は機会と脅威を表し、企業の外部に注目している。この図表から明らかになっているのは、企業内部(図表 2.1 では強みと弱み)に注目する研究は資源ベース視角の焦点となる。企業外部(機会と脅威)に注目する研究は市場ポジショニングの焦点である。

したがって、図表 2.1 は SWOT 分析を通じて資源ベース視角と市場ポジショニング理論の関係を明確に示している。言い換えれば、市場ポジショニング理論が企業の外部にある機会と脅威が企業に与える影響に焦点を置いているのとは対照的に、資源ベース視角は企業内部に存在する強みと弱みが企業に与

える影響に焦点を置いている。特に、企業の強みになりうる資源や能力の特徴と競争優位との関係を追求している。

本章では、Barney(1991)やConner(1991)が先鞭をつけ、Barney=Clark(2007)においてまとめられた資源ベース視角の戦略論研究における位置付けについて紹介したい。上述したように、資源ベース視角における研究は、企業がコントロールする資源や能力が持続的競争優位の源泉になり得ると主張する一連の研究である。それゆえ、本章の次節では、資源ベース視角における初期の研究を紹介する。資源ベース視角における初期の研究を紹介することによって、資源ベース視角が戦略研究での位置付けについてより理解を深めることができると考えられる。

目的を達成するために、本章は4つの部分によって構成される。第2節においては、資源ベース視角における基礎となる先行研究をレビューする。第3節では、後にBarney=Clark(2007)によって統括された資源ベース理論の初期に当たる研究をレビューする。第4節では、第3節でレビューした4つの研究と同時になされた他の企業内部の資源を注目する研究を紹介する。第5節では、最後に全章をまとめて資源ベース視角が戦略論研究における位置付けを明らかにすることによって結びとする。

本章では、資源ベース視角の基礎となる先行研究と資源ベース視角の初期研究、その他の研究によって分類される。この分類はBarney=Clark(2007)によってなされたものである。本研究はBarney=Clark(2007)での分類にしたがう。

## 2.2 資源ベース視角における基礎となる先行研究

第2節では、資源ベース視角の基礎となった先行研究をレビューする。図表2.1に示されるように、資源ベース視角は持続的競争優位の源泉を企業が保有する資源や能力に求めている。以下では、このような視点を生み出されるまでに至った経緯を検討してみよう。

Barney=Clark(2007)によると、資源ベース視角の基礎となる先行研究は、

企業内部に存在する独自能力(competence)に関する研究である。その中で特に①Selznick(1957)による経営者能力(general manager competence)に関する研究、②Ricardo(1817)における地代分析、③Penrose(1959)の資源の未使用便益と企業成長との関係、および④Demsetz(1973)の企業構造に関する研究がある。この4つの研究はある種の特定の資源、もしくは能力に注目し、それらの資源や能力と企業の成長との関係を明らかにしようとする研究である。これらの研究は企業内の特定の資源(地代・組織構造・資源の未使用の便益)もしくは能力(経営者能力)を中心に議論したものであり、資源や能力を総合的に考慮する研究ではないので、資源ベース視角の先行研究として位置づけしている。以下では、この4つの研究についてレビューする。それぞれの研究は資源ベース視角との関係を明らかにする。

第1に、経営者能力に関するSelznick(1957)の研究である。Selznick(1957)によれば、企業の経営者層(general manager)のビジョンを創造し、組織を創り上げる能力が、その企業の持続的競争優位の源泉になるのである。Selznick(1957)によれば、企業や組織のリーダー層(institutional leader)の役割は、古典的管理論が想定する計画策定、組織化、指導、調整、統制といった活動にはとどまらず、企業や組織が追求するミッション(使命、社会的存在意義)やビジョンを創造し、組織メンバーの力を奮い立たせる。さらに、彼ら(組織のリーダー)はミッションやビジョンに整合する組織体制や構造を創り上げる。このような行動を通じて、経営者層は企業の独自能力を構築するのである。

また、Selznick(1957)は管理組織におけるリーダーシップを研究するための1つの視角として自ら位置づけし、リーダーシップの本質を論じていた。同書によれば、大規模組織を理解するために、リーダーシップの意味を理解する必要となる。なぜなら、リーダーシップは多くの状況の下で、企業の全体の将来に影響を及ぼすことが可能とする。さらに、同書では、リーダーシップは組織の基本的な使命を設定することと、設定された使命を果たせるために組織全体の能力を向上させることができると論じていた。

Selznick(1957)においては、企業は経営を行う際に、多かれ少なかれ無意識

で意思決定が行われることが存在する。リーダーシップは企業経営を行われる際に無意識から生まれる盲目性を減らすことができる。なぜなら、上記のようにリーダーシップは組織に指針を与えることができるからである。

同書における組織に関する研究は Barney=Clark(2007)における組織に関する概念と異なるが、資源ベース視角の発展にとって重要な基礎となっているので、ここで紹介する。組織に関する研究は Barney=Clark(2007)では、構造(報告システム・報酬制度)として定義しているが、Selznick(1957)では、組織の性格について4つに分けて述べていた。第1、組織は歴史的産物である。組織内に活動する個人は独自の性格を有している。組織の性格は個人の歴史的な発達を反映することができる。第2、組織はある意味で統合された1つの産物である。なぜなら、組織内で活動する個人は組織によって組織化され、外部(企業外部)から見て1つの産物となっているからである。

第3、組織は機能的である。組織は個人によって構築されたので、組織が外部の環境の変化に対応する多様な形の形成も偶然ではない。組織は内部、外部環境に対応するために自己の再構築が可能である。第4、組織は動的である。組織は新しい衝動、新しい欲求、新しい問題を生じさせることが可能である。この点に関しては、本研究で定義する組織の性格に類似点が存在している(Selznick,1957)。

したがって、Barney=Clark(2007)で記述するように、Selznick(1957)の主張は、経営者層のリーダーシップに関する研究であり、経営者層のリーダーシップは企業に存在する一種の能力である。この意味では、Selznick(1957)の研究は企業の経営者層を含む多様な人的資源が持続的競争優位の源泉としてとらえる資源ベース視角の研究と類似する点があるので、本章ではSelznick(1957)の研究を資源ベース視角の基礎となる先行研究としてレビューした。

さらに、同書における組織の研究は当時の企業を経済的な産物としてとらえる研究に新しい視点を与えることができ、資源ベース視角の形成に貢献するので、この意味においても Selznick(1957)の研究は資源ベース視角の基礎と

なる先行研究として位置づけることができる。

しかしながら、同書は経営者の能力であるリーダーシップと組織の側面しか論じていなかった。本研究でレビューする資源ベース視角は企業によってコントロールできるあらゆる資源(能力)に焦点を置いているので、Selznick(1957)の研究のみ論じるのは不十分と言える。それゆえ、続いて他の先行研究を紹介する。

資源ベース視角の基礎となる第2の先行研究は、Ricardo(1817)の土地と経済レント(economic rent)との関係に関する研究である。彼は地代について次のように解釈している。Ricardo(1817)によれば、地代は、大地の生産物のうち、土の本源的で不滅な力の使用に対して地主に支払われる部分である。さらに、彼は地代、資本、および利潤が混同している現状を指摘した。経済レントが土地の豊かさによって決められ、地代の高さによって決めるのではないと主張した。なぜなら、例えば2つの土地があると仮定する。この2つの土地が面積も肥沃度も同じと仮定する。しかしながら、この2つの土地の一方は、農耕に使いそうな便利性(排水設備や収穫物を収納するための倉などを含む)が揃っている。もう一方は、そのような便利性が1つも揃えていない。このような場合、Ricardo(1817)では、この2つの土地の地主に支払われる報酬が異なると指摘した。当然のことで、便利性が有する土地に多くの報酬が支払われている。この例から、Ricardo(1817)は土地から利潤が地代と異なるものであると指摘した。上記の例をもう一度を見てみると、便利性を有している農場では、多くに支払われる報酬の部分は土地の肥沃さによって支払われるものではなく、その土地の便利性によって支払われるものであることが明らかである。したがって、Ricardo(1817)においては、土地の経済レントは地代差異によって決めるものではないと示唆した。

さらに、同書においては、もし全ての土地が空気や水のように同一の属性を持ち、無制限に利用できるならば、土地に地代を支払う必要がないと示唆した。しかしながら、現実においては、土地が同一の属性を有していない、無制限でもない。したがって、土地の肥沃度やその土地に存在する便利さがその土地か

らもらえる報酬を決める。言い換えれば、土地の経済レントは地代ではなく、その土地の肥沃度とその土地に属する便利性などによって左右される。この点に関する Ricardo(1817)の論述は Barney=Clark(2007)で提案した資源の異質性と類似点を見られるので、この意味では、Ricardo(1817)における地代の研究は資源ベース視角の基礎となる先行研究の1つであることは言うまでもない。

また、同書では土地の不均一性が生じる原因について、人口の増進や社会の進歩などによるものであると指摘した。なぜなら、人口の増進につれて、肥沃度が低い土地は耕作されるようになるからである。そして社会の進歩につれて、肥沃度がより低い土地が耕作されるようになる時、地代はただちに変化が発生し、そして地代の額は土地部分の地質の差によって決められる。

以上、Ricardo(1817)における資源である土地の異質性に関する研究は Barney を中心とする資源ベース理論では、資源の異質性に関する前提と一致する点がある。それゆえ、Ricardo(1817)は資源ベース視角の基礎となる先行研究であることと言える。続いて、Ricardo(1817)における研究が資源ベース視角の基礎となる先行研究とみなすもう1つの理由について述べる。

前述した例をより具体的に考えてみれば、次のような例を挙げることができる。例えば、同じ地代で同じ面積の土地を借りる A 企業と B 企業が存在し、A 企業の土地の方がより肥沃であると仮定する。A 企業の土地では 100 キロの小麦を収穫でき、その収入は 100 ドルである。B 企業の土地では 80 キロの小麦しか収穫できず、その収入は 80 ドルである。土地の地代は同額の 50 ドルであるため、A 企業が得た利益は  $100 - 50 = 50$  ドルになるが、B 企業の利益は  $80 - 50 = 30$  ドルである。このことから、A 企業と B 企業の利益の差が  $50 - 30 = 20$  ドルであることは明らかである。Ricardo(1817)によれば、この利益の差の 20 ドルが経済レントに他ならない。つまり、前述したように、経済レントは土地の肥沃度によって創造されるのである。資源ベース視角から見ると、企業の保有する土地が資源であり、その土地を活用して得た利益が経済的レントであり、企業業績なのである。このことから、企業の保有する資源の特徴が

業績を決めるという Ricardo(1817)の見解は、資源ベース視角の主張と軌を一にする。

したがって、Ricardo(1817)における地代に関する研究は以上の2つの理由で資源ベース視角の基礎となる先行研究と位置づけられるのである。言い換えれば、同書における、土地という資源の異質性に関する示唆と、経済レントを獲得するために、資源である土地の活用が必要であるという示唆は資源ベース視角の先行研究として言えるのである。

しかしながら、Ricardo(1817)における地代の研究は Selznick(1957)における経営者の能力に関する研究と同様に、企業内部に存在する特定の資源のみを検討しているに過ぎない。1950年代後半に入ると、企業内に有する資源に関する研究は特定の資源を注目することから、企業内に有する資源を束で検討するようになっていた。その研究は資源ベース視角の発展にとって非常に重要である。特に注目すべき研究は Penrose(1959)の研究である。したがって、続いて彼女の研究についてレビューする。

第3の基礎となる先行研究は Penrose(1959)の研究である。Penrose(1959)は企業成長のプロセスに注目したため、伝統的な経済学が企業を単純な生産関数にとらえていることに疑問を呈し、企業を生産資源の集合体(a collection of productive resources)にとらえた。彼女によれば、企業の生産資源は市場から調達できるものと、そうでないものに大別され、後者の調達できない資源が企業成長と大きく関わる。

Penrose(1959)は企業内部要因、つまり企業内に有する資源が企業の成長に影響を与えていると示唆した。特に、彼女は資源が便益の束であると示唆し、資源には必ず未使用便益が存在していると論じた。成長を追及する企業の経営者にとって資源の未使用便益を見つけ出し、活用するのが重要な仕事である。このことについて彼女は次のように述べていた。企業の拡張(成長)にとって内部要因は、資源の未使用の便益や特殊な知識などの蓄積から生じる。これらの資源の便益や特殊な蓄積は、どんな企業の中でも常に見つかることができる(Penrose,1959,邦訳,p.108.)。

また、Penrose(1959)では資源から得られる便益が異質性を有していると論じていた。前述したように、資源が多様な便益によって束ねられ、構成される。企業が資源から得られる便益が異なるので、資源も異質性を有していると言える。この点については、彼女は次のように論じている。資源が多様なサービスを提供できる。資源の便益は事業機会を探している企業にとってきわめて重要である。

Penrose(1959)における便益の異質性に関する論述は、資源ベース理論の前提である資源の異質性という論述の基礎となり、資源ベース理論の形成に積極的な影響を与えている。

彼女の研究は資源ベース視角への貢献に関しては、まず企業の成長を分析する際に、企業の内部に注目するようになることである。企業にとって資源は市場で調達できるものとできないものを含む。そして市場から調達(買収や合併等の手段を含む)する際に、企業内にある固有の資源が調達できる能力や量によって決められる。それゆえ、企業が所有する資源は異質で固定性のあるものであるため、他社による模倣困難であるため、成長(優れた業績)を達成できるのである。

また、企業の成長がある臨界点を達すると、企業の組織構造がその企業の成長に不適合になるため、企業が成長し続ける以上、組織構造を変化させなければならないという点と、企業が生産資源を獲得するために他企業や事業を買収する際に、買収された企業の組織構造と買収側の組織構造は上手くフィットできなければ、獲得しようとする生産資源の有効性が発揮できなくなる可能性もあるという点の両点に関しては、資源ベース視角の考えと一致する。

大企業は規模の不経済によって成長ができないと言われたが、Penrose(1959)の成長の経済性の観点から見ると、大企業でも成長の経済性を上手く使うと成長できる。中小企業は規模の経済性の観点から見ると、十分な規模に達していなければ成長できないと言われるが、Penrose(1959)によって提唱された論理は、成長の経済性をうまく利用すると成長できると提案した。そして、企業の成長は企業内部の資源と重要なかわりがあり、特に、企業

者精神は企業成長を成し遂げるための重要な内部資源である。

Penrose(1959)によって提唱された企業成長の論理の中で、企業が保有する資源や能力に着目し、資源が企業の成長に重要な役割を果たしているという論述は資源ベース視角の見解と一致する。また、資源に属する便益の異質性に関する示唆は資源ベース視角における資源の異質性という前提の基礎となっている。さらに、彼女の研究では、特定の資源を注目するのではなく、企業内に有する資源の全体(彼女によれば、人的資源と物的資源を含む)を検討する対象として取り上げることは Selznick(1957)の研究と Ricardo(1817)の研究より資源ベース視角における研究に近づいていると言えよう。したがって、Penrose(1959)の研究は資源ベース視角の基礎となる先行研究と位置付けられる。

最後に Demsetz(1973)は、市場での評判や顧客からの信頼といった資源の重要性に着目し、それらの資源が企業業績と密接に関係し、他企業を買収すること以外でこれらの資源は入手できないと主張した。仮に買収したとしても、その後の組織統合問題が生じ、入手した評判や信頼関係を活かさないことも非常に多い。それゆえ、企業が持続的競争優位を獲得するためには、これらの資源を独自に蓄積・獲得する必要があると Demsetz(1973)は主張している。

また、企業が事業活動から得た利益は競争的模倣によって失うかもしれないと Demsetz が提案した。また、情報が企業にとって重要であることを示唆した。なぜなら、情報が獲得しにくいからである。企業が従事している産業においては、必ず不確実な面が存在する。この不確実な状況を対応するためには情報は重要である。

さらに、Demsetz(1973)においては、企業が機会を掴んで競合他社より顧客によりサービスを提供することができる理由としては、競合他社が機会を無視しているが、もしくは迅速に模倣する能力を有していないからである。Demsetz(1973)によれば、この2つの原因は情報の欠如によって生じるものである。

Demsetz(1973)の研究は企業が従事する産業の不確実性における示唆が資

源ベース視角と一致する点がある。また、情報の重要性を言及するこの研究は、前述した 3 つの研究と異なって、見えざる資源である情報に注目することは資源ベース視角の形成にとって非常に重要な視座を与えていたと考えられる。

Demsetz(1973)の研究はいくつかの点に関しては資源ベース視角に影響を与えている。例えば、他企業を買収すること以外に、その企業の資源を獲得することが不可能であるという論述は資源ベース視角の前提である資源の固定性と一致する。また、例え資源を獲得するために、企業を買収するとしても、色々な問題が生じうるといふ彼の主張は、資源ベース視角に「自ら資源を創造し、蓄積するのが重要である」という視点を与えている。

また、見えざる資源である情報の重要性に関する論述は、資源ベース視角に新しい視点(前述した 3 つの研究では、見える資源に注目していた)を与えている。そして、将来の不確実性に関する考えも資源ベース視角にとって重要な考えである。したがって、以上のいくつかの点から見ると、Demsetz(1973)の研究は資源ベース視角の基礎となる研究と言っても過言ではないであろう。

上述した 4 つの先行研究は、社会学や経済学といった関連諸科学に理論的根拠をおいている。その意味で、資源ベース視角は、学際的な研究を基礎としており、この点がこの理論の大きな特徴に他ならない。以下では、このような特徴をもつ資源ベース視角の初期の研究について吟味していこう。

### 2.3 資源ベース視角における初期の研究

上述した先行研究を基礎に、資源ベース視角は初期の研究段階まで到達した。Barney=Clark(2007)によれば、この理論の初期の研究は、Wernerfelt(1984)、Rumelt(1984)、Barney(1986)、Dierick=Cool(1989)である。これらの研究は、資源ベース視角(資源に基礎をおく理論的視角)と呼ばれた。以下では、これらの研究を紹介していこう。

最初に、Wernerfelt(1984)の研究について見ていこう。彼の研究は、Porter(1980,1985)の市場ポジショニング理論が脚光を浴びていた中で、企業

が保有する資源や能力の競争上の重要性にいち早く注目した研究である。Wernerfelt(1984)は、多角化した企業がどのような資源に基づいて多角化戦略を実行するのか、またこの多角化戦略を通じて、企業の資源はどのように蓄積・発展するのかという研究課題を設定した。特に、長期間にわたって企業の資源ポジションを管理するために、資源と収益性との関係を理解しようと試みたのである。

Wernerfelt(1984)は参入障壁が企業の高い利益を生み出す資源の 1 つであると考え、参入障壁が高ければ高いほど、新規参入が少なくなり、既存企業は高い利益を維持することが可能となると主張した。また彼は、先発者の優位は資源地位障壁(resource position barriers)に基づくものであると提案し、企業が魅力的な資源を探查するために、資源地位障壁を維持する必要があると主張した。資源地位障壁とは、競争優位の基礎となる資源や能力が代替されにくくなるような障壁である。資源の代替が起こりやすければやすいほど、その資源に基づいて生み出される利益を維持することは難くなるのである。このような Wernerfelt(1984)の研究は、企業の収益性の違いを企業が保有する資源や能力に関連づけて考察するという新たな視点を提示した。それゆえ、彼の研究は資源ベース視角の基盤を築いた研究に他ならない。

次に、Wernerfelt(1984)と同じ年に発表された Rumelt(1984)の研究を紹介しよう。Rumelt(1984)は、より効率的に経済レントを生み出すために、企業の資源や能力に注目し、資源や能力の特徴を明らかにしようと試みた。彼によれば、企業の資源や能力から生み出される経済レントは、それらが存在する環境状況と関連する。換言すれば、外部環境が変化すると、価値のある資源や能力は価値のないものに変質する可能性があり、逆に価値のない資源や能力は価値のあるものとして変質する可能性もありうる。それゆえ、資源や能力の模倣を防ぐために、Rumelt(1984)は“隔離メカニズム”(isolating mechanisms)という概念を創り出した。隔離メカニズムとは、簡単に言えば、企業を模倣から保護するメカニズムである。特許は法律による隔離メカニズムの 1 例と言えよう。企業によって保有される隔離メカニズムの存在が、模倣されにくい資源や

能力を創り上げ、持続的競争優位の源泉になると、Rumelt(1984)は主張したのである。この点は、本研究が焦点を当てる資源ベース視角の初期研究として評価されているのである。

さらに、Barney(1986)を紹介しよう。Barney(1986)によれば、企業が事業活動を通じて蓄積した資源は、市場から調達した資源よりも多くレントが創造できる。なぜなら、戦略の実行に必要な資源が市場で調達できるならば、競合他社もそれを獲得できるので、どの企業も競争優位を創造できない。しかしながら、ある特定の資源が特定の企業のみによって保有されれば、それらが生み出す経済レントは、その企業のみ享受できるため、その資源を保有する企業は少なくとも一時的な競争優位が創造できる。

Barney(1986)では、戦略的要素市場という概念を導入し、戦略を実行するためのコストを分析しようとしている。戦略的要素市場とは、戦略を実行するために必要とする資源を獲得するための市場である。戦略的要素市場は不完全競争という特性を有していると Barney(1986)が提案していた。

不完全競争という特性を有している戦略要素市場はその市場で取引できる資源の種類や数が限られているため、資源の獲得は戦略の実行にとって重要である。また、この市場における情報の非対称性がこの市場の不完全競争をもたらすのであると Barney(1986)が示唆した。なぜなら、企業は自社が従事する環境に対してある程度の無知が存在することと、外部環境の不確実性が存在することと合わせて、同じ市場に対しても全ての企業は全ての情報を知ることが不可能であるからである。このことによって、情報の非対称性は戦略要素市場の不完全競争を促す原因の1つである。

したがって、企業は戦略を実行するために、戦略要素市場で資源を獲得することができるか、できないかの差異はその企業が戦略を実行できるか、できないかの1つの重要な理由となる。もし、資源の獲得が困難であり、それを代替したり、模倣したりするためのコストがその資源から得る収益より高ければ、その資源をコントロールできる企業は他の企業(その資源を利用しようとする他の企業、しかもその資源をコントロールできない企業)により競争優位を有

していると言えよう。

このように、事業活動を通じて蓄積された独自の資源が持続的競争優位の源泉となることを主張した Barney(1986)は、資源ベース視角の初期研究と評価されている。この研究においては、外部環境の曖昧性を指摘し、戦略の実行コストを分析するために、環境分析より資源分析の重要性を指摘した。この意味では、資源ベース視角にとって重要な先行研究と言えよう。Barney=Clark(2007)では、戦略要素市場に関する論述を取り入れていることから見て、Barney(1986)における戦略要素市場に関する示唆が資源ベース視角の発展にとって重要である。

最後に、Dierickx=Cool(1989)の研究を紹介しよう。Barney(1986)では、資源を獲得するために戦略要素市場が不完全競争であり、資源を獲得することは戦略を実行するために重要なポイントとなっているという主張に対して、彼らは Barney(1986)と同様に、企業が保有する資源と経済レントとの関係に注目した。しかしながら、彼らは Barney(1986)で提案した資源が戦略要素市場での獲得が必要であるという主張に反して、むしろ企業が競争優位を持続するために資源を獲得することが重要なのではなく、資産のストック(asset stock)を累積的に蓄積することが重要であると示唆した。

Dierickx=Cool(1989)によれば、企業が保有する資源や資産は、市場で取引できるものと、そうでないものによって分けられる。例えば、企業の評判や顧客との信頼関係といった資源や資産は、市場取引できない資産であるが、これらの資産は競合他社が容易には調達することができないため、それが競争上に重要な資源や資産であれば、持続的競争優位の源泉になりうると彼らは主張した。市場取引できない資源や資産が生み出す経済レントの持続性を評価するために、彼らは、資産の累積的蓄積(accumulation of asset stock)という特徴に注目した。

企業が保有する資源や資産は、時間をかけて、累積的に蓄積されるが、そのプロセスが短ければ短いほど、競合他社は模倣しやすくなる。また、資源や資産を累積的に蓄積するプロセスが複雑かつ不明確であるほど、競合他社は模

倣しにくくなる。

さらに、物理的な資産のみならず、評判やブランド力も減耗するため、資源や資産の蓄積は継続的に行う必要がある。つまり、資源や資産を累積的に蓄積するプロセスは、時間短縮による不経済(time compression diseconomies)、因果曖昧性(causal ambiguity)、資産の消耗(asset erosion)という特徴を内包し、このプロセスを効果的に管理することが、企業の持続的競争優位に結びつくのである。このように、Dierickx=Cool(1989)が主張した資産の累積的蓄積という視点は、競合他社が資源や資産を模倣するのを困難にするメカニズムを明らかにしたため、資源ベース視角の初期研究として評価されている。また、競争優位を持続される上で、資源の獲得より資源の蓄積が重要であるという示唆は資源ベース視角の発展にも貢献していると言えよう。したがって、Dierickx=Cool(1989)における資源の累積に関する研究は資源ベース視角の先行研究として考えられる。

以上の 4 つの研究は資源ベース視角の基礎を築き、この理論の発展に貢献した。これらの研究と同時期に行われた他の研究、資源ベース視角の発展に多大な影響を与えた研究も存在する。本研究においては、競争優位の源泉となる見えざる資産の重要性を主張した伊丹(1984)の研究を取り上げる。第 4 節では伊丹の研究をレビューする。

## 2.4 経営資源の重要性を指摘した他の研究

資源ベース視角における研究と並行的に発展してきた研究は数多く存在しているが、本研究においては、伊丹(1984)をレビューすることにしよう。伊丹(1984)では、戦略にとって経営資源が重要であることを指摘し、特に経営資源の蓄積の重要性について論じた。彼によれば、戦略のために経営資源を選択する必要がある。経営資源の選択は 2 つある。1 つは配分であり、もう 1 つは蓄積である。この 2 つの中で、特に蓄積が重要である。その理由について彼は個人のレベルに落として簡潔に説明した。個人は物を購入したい際に、お金を

持ってなければ購入することができない。お金を資源とすると、物を購入することは資源の配分とみなして、その資源の蓄積がなければ(お金がなければ)物を買えないであろう。企業も同様である。したがって、企業にとって資源を戦略のために配分する前に、資源を蓄積しなければいけない(伊丹,2012,p.16.)。

さらに、経営資源の現時点での利用の仕方(配分の仕方)は、その資源の将来の蓄積パターンを決めることができると、伊丹(1984)が主張していた。したがって、戦略のために、経営資源について配分という選択と蓄積という選択が行われている。この2つの選択の中で、配分のために蓄積が必要である。蓄積は現時点の経営資源の配分だけではなく、将来の資源の配分と蓄積にも影響を与えている。それゆえ、資源の蓄積が重要である。

また、伊丹(1984)では、経営資源が事業活動にとって2つの必要性を持っていると論じていた。その2つの必要性とは、事業活動を行う上で不可欠で物理的な資源(モノ・ヒト・カネのような見える資源)と事業活動をうまく行うための資源である。伊丹(1984)によれば、事業活動をうまく行うための経営資源は、技術力やノウハウ、顧客の信用のような見えざる資産を含む。彼は特に見えざる資産の重要性を強調している。多くの場合においては、事業活動をうまく運営させるために必要となるのは固定性が高くカネを出しても買えない資源が多い(つまり、自社で製造しかないのである)。またそのような資源をつくるのに時間がかかることが多い、市場で調達できない(金で買えない)、もしくは作るのに時間がかかるような経営資源こそが、競争相手との差別力の源泉になりやすいと伊丹(1984)が示唆していた。そのような資源の中で、彼は特に見えざる資産に注目している。

見えざる資産の中に、伊丹(1984)は、最も重視するのが情報である。なぜなら、彼によれば、見えざる資産の本質は情報である。見えざる資産の内容は情報の蓄積と、情報を伝え処理するチャンネルの性能である。伊丹(1984)は企業を情報の流れの組織ととらえ、その情報の流れを管理することを通じで見えざる資産が形成・蓄積されると考えた。ここで見えざる資産とは、経営活動を通じで企業内に流れ込む「環境情報」、それを活かして開発した製品やサービス

の提供という「企業情報」、「環境情報」を「企業情報」に変換する「内部情報処理特性(組織文化や従業員のモチベーション、経営管理能力)」の3つの要因に分類され、情報を基盤とした資源(information-based resources)なのである(伊丹,1984,p.256.)。

伊丹(1984)によれば、「環境情報」の蓄積の結果が見えざる資産となり、「環境情報」と「企業内部情報」を蓄積し、処理するためのチャンネル自体は見えざる資産となっている(伊丹,1984,p.256.)。したがって、情報の蓄積は見えざる資産の蓄積にとって非常に重要である。見えざる資産の蓄積が企業の戦略にとって非常に重要である。それゆえ、情報の蓄積が戦略にとって重要であると伊丹(1984)は論じた。

また、経営資源と戦略との関係について、伊丹(2012)では3つに分けている。それは「資源の実行に必要な裏づけがある」、「戦略が資源を有効に利用する」、および「戦略が資源を効率的に蓄積させる」の3つである(伊丹,2012,p.171.)。さらに、企業は常に自社の資源にピッタリある戦略を立案してはいない。有している見えざる資産より少々オーバーするような戦略をとるのがベータである。なぜなら、苦しい競争をあえて挑戦することが長期的な視点から見ると、新しい資源の蓄積につながるのである(伊丹,2012,p.334.)。

蓄積の重要性について、Ansoff(1965)は次のように示唆した。Ansoff(1965)によれば、企業は戦略を立案する際に、自社が従事している外部環境について必ず「部分的な無知(partical ignorance)」が存在する(Ansoff,1965,邦訳,p.20.)。「部分的な無知」をうまく対応できるようになるために、経営資源の蓄積、特に見えざる資産の蓄積が重要である。企業があえて「苦しい」選択をすることも将来の経営資源の蓄積のためであろう。

したがって、伊丹(1984)によれば、見えざる資産は、企業の競争優位を創造するための重要な源泉である。このような伊丹の提唱した見えざる資産という概念は、資源ベース視角の発展にも多大な影響を与えたのである。この意味においては、伊丹(1984)での見えざる資産に関する研究は資源ベース視角と並行的に発展している研究と言えよう。

## 2.5 まとめ

本章の目的は、経営資源の重要性を指摘する研究を紹介し、資源ベース視角が経営戦略研究における位置づけを明確するためである。本章は Barney=Clark(2007)に基づいて、経営資源に関する研究を3つのカテゴリーによって分けられる。第1、資源ベース視角の基礎となる研究である。Selznick(1957)、Ricardo(1817)、Penrose(1959) Demsetz(1973)を代表的に紹介した。第2、資源ベース視角の初期研究である。Wernerfelt(1984)、Rumelt(1984)、Barney(1986)、Dierickx=Cool(1989)を含む。第3、経営資源の重要性を指摘する伊丹(1984)を紹介した。

本章のレビューを通じて明らかになったことは、①資源と競争優位との関係に関する研究は多様な視点からなされていること、②企業の競争優位の源泉を解明するために、資源ベース視角は有効なアプローチであることである。資源ベース視角の有効性とは、「なぜ、ある企業は他の企業より優れた業績を創造できるのか」を問う際に、経営資源が重要であり、競争優位の源泉になり得るということを指摘した。

しかしながら、本章でレビューした先行研究は、多様な研究者が多様視点から統一性のある理論を構築できず、今も「資源ベース視角」と呼ばれている。また、Porter(1980,1985)で提示したようなフレームワークは提示できなかったという限界も明らかになった。このような資源ベース視角の貢献と限界に踏まえたうえで、Barney(1991)、Barney=Clark(2007)は多様な資源ベース視角の研究を統合し、1つの理論的フレームワークを構築した。また、競争優位の源泉である資源を分析するための分析フレームワーク VRIO 分析を提案した。我々は次の第3章において、Barney=Clark(2007)を中心とする資源ベース理論と VRIO 分析を紹介したい。

## 第 3 章 Barney を中心とする資源ベース理論

### 3.1 はじめに

第 2 章においては、経営戦略の研究領域における資源ベース視角の位置づけについて論じていた。そこで資源ベース視角の研究の基礎となる 4 つの研究と資源ベース視角の初期の 4 つの研究をレビューした。本章においては、資源ベース視角を資源ベース理論として統合する経緯を紹介し、それを理解したうえで資源ベース理論の理論的フレームワーク VRIO 分析、理論的貢献、および限界を整理しレビューする。本研究では資源ベース視角の研究の代表と言える研究者である Barney の研究に基づいて紹介したい。

本章の目的を達成するに当たって、本章は 5 つの部分によって構成される。第 2 節においては、資源ベース理論の理論的前提、理論的フレームワーク VRIO 分析を構築するための主な定義をレビューする。第 3 節では、Barney=Clark(2007)が提唱した VRIO 分析フレームワークを紹介する。第 4 節に、Barney を中心とする資源ベース理論の理論的貢献と限界をまとめる。最後第 5 節では、本章のまとめと資源ベース理論の次に至る発展について簡単に触れたうえでおわりにする。

### 3.2 資源ベース理論の前提と主な定義

第 2 章では、資源と競争優位との関係についてなされた多様な研究である資源ベース視角を紹介したが、それは多様な研究が林立した時代であり、資源と競争優位との関係にかかわる研究はばらつきが存在する時代であった。ところで、1991 年に Conner(1991)では、資源ベースアプローチを企業にとって 1 つの理論として応用できると提案して以来、資源ベース視角が資源ベース理論

として呼ばれるようになり、資源と競争優位との関係に関する研究も統一されつつである。したがって、本章では、資源ベース理論のフレームワークや限界をレビューする前に、まず資源ベース視角から資源ベース理論への進化について紹介する。

### 3.2.1 資源ベース視角から資源ベース理論へ

Barney=Clark(2007)が提唱している資源ベース理論は、従来は資源ベース視角(resource-based view: 資源を基盤とする視角)、もしくはリソースベーストビュー(資源ベース視角)と呼ばれ、議論されており、その名から見ても、Porter(1980,1985)が提唱した市場ポジショニング理論のような確立された理論体系とは考えられていないようである。この点に関して、沼上(2008)は次のように説明している。資源ベース視角は 1 つの学派として定義するのは難しい。なぜならば、資源ベース視角は、ポジショニングビュー(ポジショニング理論)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様々な研究が集合し、1つのカテゴリーを表しているだけであって、資源ベース視角の研究に関しては特定の研究方法や具体的な経営戦略手法等を共有していないのである(沼上,2008,p.58.)。

このような主張に対し、Conner(1991)は、産業組織論を基盤とする経済学と資源ベース視角とを比較・検討し、これまでの資源ベース視角に関わる先行研究を、資源を基盤とする企業の理論(resource-based theory of the firm)と評価し、資源ベース理論を構築する必要性を強調している。また Barney=Clark(2007)も、資源ベース理論に関する先行研究と、Barney 自身のこれまでの研究を取りまとめ、持続的競争優位の源泉となる資源や能力の特徴を明らかにする理論的枠組みを構築し、資源ベース理論という 1 つの理論体系の確立を目指している。

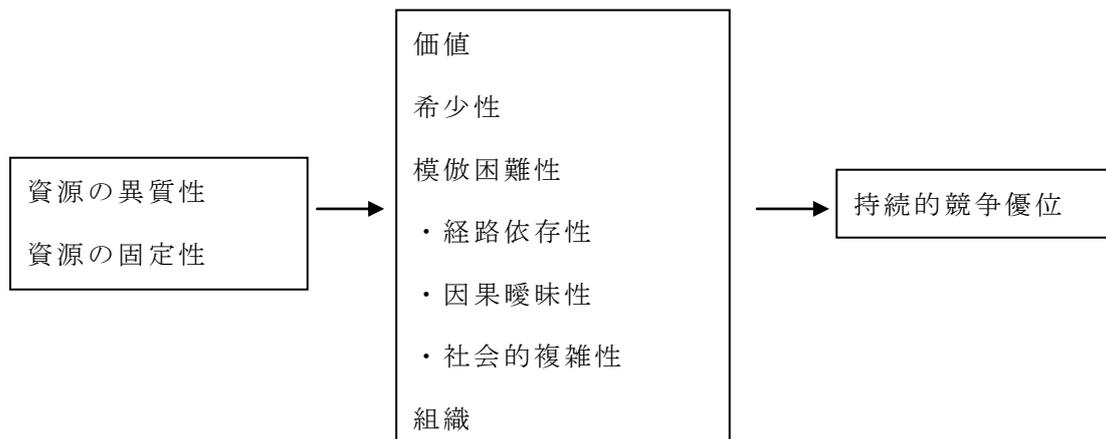
以上のような Conner(1991)や Barney=Clark(2007)の研究に基づいて、本章では、資源ベース視角を 1 つの理論構築運動と考え、以下で資源ベース理

論として紹介したい。

### 3.2.2 資源ベース理論の前提

前述したように、経営戦略における研究は、「なぜ、ある企業は他の企業より優れた業績をあげることができるのか」ということを中心的な研究課題とし、この課題の解明に向けて、多くの研究者が様々な視点から研究を進めてきた。これまで紹介してきた先行研究は、持続的競争優位の源泉として、企業内部の資源と能力に注目した。そのような資源と能力にどのような特徴があるのか、なぜ、その特徴が企業に優れた業績が創造できたのか、そして、どういう判断基準で企業が所有する資源を分析するのかということについて、Barney=Clark(2007)は1つの理論的枠組みを考え出した。その枠組みを説明する前に、彼らが提唱する資源ベース理論の基本的な前提と資源や能力の特徴と持続的競争優位との関係を見る必要がある。それらの関係は図表3.1のように示される。

図表 3.1 資源の異質性・固定性と価値・希少性・模倣困難性・組織と持続競争優位との関係



出所：Barney=Clark(2007),p.69.

図表 3.1 に示されるように、資源ベース理論は2つの前提(一番左の四角)に基づいて構築されており、その2つの前提が企業間の違いを生み出すのであ

る。

図表 3.1 では、左側の枠は資源ベース理論の前提である異質性と固定性である。中央にある枠は競争優位の源泉となる資源の特徴である。「価値・希少性・模倣困難性・組織」という競争優位の源泉になりうる資源の特徴は前提である資源の異質性と固定性に基づいて成り立つものであるため、矢印は「資源の異質性・固定性」から「資源の特徴を表示する枠に指している。また、それらの特徴を有する資源は「持続的競争優位」を創造することができるという意味で「資源の特徴」から「持続的競争優位」に矢印が流れている。

まず、資源の異質性(resource heterogeneity)である。この前提は前述した Penrose(1959)の研究に基づくものである。企業は生産資源の集合体であり、その資源は市場調達できる資源とそうでない資源に大別され、後者が企業成長と関連するとされていた。言い換えれば、市場で調達できない資源は企業固有の資源に他ならず、それが企業の違い、ひいては企業成長や競争力につながるものである。それゆえ、資源の異質性が、資源ベース理論の第 1 の前提になる。

次に、資源の固定性(resource immobility)である。この前提は前述した Ricardo(1817)の研究に基づくものである。土地という資源は非弾力的なものであり、その肥沃度が競争力の源泉であった。この主張に基づく、市場取引が難しく、企業内で形成・蓄積される非弾力的な資源が競争上、重要な資源であり、その特徴が資源の固定性という視点なのである。また資源の固定性は、資源の異質性を持続させるための必要条件に他ならない。なぜなら、企業間で資源が移動できるならば、異質性のある資源は競合他社が保有することで同質的なものになってしまう可能性があるからである。以上のようなことから、資源の固定性は、資源ベース理論の第 2 の前提に他ならない。

もちろん、企業が保有する異質で、固定的な資源や能力のすべてが持続的競争優位の源泉になるわけではない。続いて持続的競争優位の源泉になり得る資源の特徴について試みる。

### 3.2.3 資源ベース理論における主な定義

資源ベース理論は他の理論と同様に、いくつかの重要な用語によって構築されている。資源ベース理論の理論的フレームワーク VRIO 分析、理論的貢献、および限界を紹介するために、欠かせない用語がここで紹介する。まず資源ベース理論の資源とはなにか、資源ベース理論における資源はどのように認識されているのかについて紹介する。次に、競争優位はなにを指しているのか、資源ベース理論における競争優位の意味はなにかについて理解する。最後には、戦略について、資源ベース理論における戦略の定義をまとめる。

まず、資源についてみてみよう。Penrose(1959)では、資源が多様な便益によって束ねられると論じた。Grant(2012)では、資源とケイパビリティを区別する必要性を論じた。また、資源は自ら生産性のないものである。言い換えれば、資源は自ら新しいものを生産することができない。Barney(2002)では資源を企業の全てのインプットとして取られている。Teece et al.(1997)では、資源が企業の特別な資産であると示唆した。

また、資源の分類についても、研究者によって異なるのである。資源を人的資源、物理的資源、金融的資源と分類する研究者もいれば、資源を見える資産と見えざる資産に分ける研究者もいる。例えば、Ansoff(1965)では、資源や能力のプロフィールを提案し、自社と他社の資源や能力をリストすることを試みた。伊丹(1984)では、見えざる資産である情報を注目し、情報の流れや情報の処理方式が競争優位の本質であることを示唆していた。

さらに、資源と能力(ケイパビリティ)を区別するように主張する研究者もいれば、資源や能力(ケイパビリティ)を資源として研究する研究者もいる。Grant(2012)では、資源とケイパビリティを区別する必要があると指摘し、ケイパビリティを注目している。一方で、Barney(2002)では、ケイパビリティが資源であると主張している。

Stalk et al.(1992)では、ケイパビリティを企業の一連のビジネスプロセスを戦略的に意味づけたものとして定義している。また、同稿では、ケイパビリ

ティの 1 つの特徴は企業内にどこでも存在しているし、どこでも存在していないと指摘した。Barney=Hesterly(2009,2011)によれば、ケイパビリティは企業の資源の一部(subset)である。それらのケイパビリティは企業によってコントロールされた資源の全体的な競争優位を引き出すための見える資産と見えざる資産を含む。言い換えれば、Barney=Hesterly(2009,2011)とBarney(2002)と同様に、資源とケイパビリティを明確に分別しておらず、ケイパビリティは資源の一部として定義している。Collis = Montgomery(1995)では、ケイパビリティは資源、プロセスと価値基準の 3 つの要素を含む。資源は有形資源と無形資源に分ける。プロセスは事業の活動の束であり、バリューチェーンである。価値基準は文化や投資基準などを含む。彼らの研究から見ると、資源はケイパビリティの 1 部分であることが明らかである。この点については、Barney=Hesterly(2009,2011)の研究と異なると言えよう。

資源に関する研究が多様である中で、本研究では、資源はケイパビリティを含み、見える資産と見えざる資産によって分類される企業のインプットであると提案する。以後の議論の中でも、この定義に基づく。

次に、競争優位について試みる。Barney=Clark(2007)では、ある企業が同業界の他の企業により多くの経済価値を創造する際に、その企業は競争優位を有していると提案していた。競争優位は一時的競争優位と持続的な競争優位によって分けられる。持続的競争優位とは、企業が創造した経済価値を他社によって模倣されたり、複製されたりすることができない時に、その企業は持続的競争優位を有していると言う。

同書では、競争優位の源泉は価値があり、希少で、模倣困難な資源であると提案した。また Prahalad=Hamel(1990)では、競争優位の源泉はコア・コンピタンスであると示唆した。

本研究においては、競争優位を有することは他の企業より多くの経済価値が獲得できる状況、もしくは企業の努力を指す。

最後に、戦略について考えてみよう。戦略の定義について研究者によって異

なると言っても過言ではない。Barney(2002)によれば、戦略をいかに競争に成功するか、ということに関して 1 企業が持つ理論と定義している (Barney,2002, 邦訳,p.32.)。また、Chandler(1962)では、戦略とは長期的視野に立つこと。そして長期的視野のもとで、企業が目的と目標を決定する。更に目的を達成するために必要な行動オプションを選択し資源を配分することであると定義した (Chandler,1962)。伊丹(2012)では、戦略とは、企業が将来にありたい姿と、ありたい姿に到達するための変革のシナリオによってなるものであると定義した(伊丹,2012,p.9.)。

多様な戦略の定義が存在する中、本研究では、Barney(2002)で提案した定義をしたがうことにする。それゆえ、本研究で論ずる戦略とは、いかに競争に成功するか、ということに関して 1 企業が持つ理論であると定義する。

Barney を中心とする資源ベース理論がなりたる前提と主要定義について理解したうえで、次節では、資源ベース理論のフレームワークについて紹介する。

### 3.3 VRIO 分析フレームワーク

Barney(2002)によれば、VRIO 分析は企業の経営資源とケイパビリティの強みと弱みを判断するためのものである。このフレームワークを利用して企業の経営資源とケイパビリティを判断する際に問うべき質問が 4 つある。続いて、この 4 つの間について検討してみよう。

#### 3.3.1 競争優位の源泉となりうる資源の 4 つの特徴

Barney(1991)や Barney=Clark(2007)によれば、持続的競争優位の源泉になる資源や能力は次の 4 つの特徴を有していなければならない。(1)資源や能力は、脅威を無力化し、機会を利用する戦略を実行する際に、価値のあるものでなければならない。(2)資源や能力は、競合他社との間で希少性のあるものでなければならない。(3)資源や能力は、模倣困難なものでなければならない。

(4)戦略を実行する際に、保有する資源や能力を活用できる組織プロセスが形成されなければならない。図表 3.1 に示されるこれら 4 つの特徴について以下詳細に説明する。

#### (1) 価値(value)のある資源や能力

まず、企業が保有する資源や能力は、競争優位の源泉になるために価値のあるものでなければいけない。Barney=Clark(2007)によれば、外部環境の脅威を無力化し、機会を有効に利用する戦略を立案し実行できる場合のみ、利用される資源や能力は価値があると認識、評価される。

この点については、Collis=Montgomery(1995)も同様の主張をしている。彼らによれば、資源の価値は、産業や市場などの外部環境要因と深く関わっている。例えば、PC 産業の導入期や成長期の局面では、IBM の ThinkPad のようなブランド力が、競争優位を確立するために非常に重要で、価値のある資源であったが、産業が成熟期に移行して、台湾や中国などの新興国企業が参入してくると、競争優位の源泉はブランド力ではなく、価格競争力になった。このことから分かるように、ある特定の時期に価値のある資源であったとしても、環境が変化すれば価値のない資源になってしまう可能性があるため、資源の価値は、単体で評価することができず、企業の直面する環境や事業との関わりで評価する必要がある。

Barney=Clark(2007)によれば、競争優位の源泉として、資源や能力の価値は必要条件である。上述した PC 産業の導入期や成長期の局面において、IBM の ThinkPad のような価値のある資源や能力は、顧客の購買意欲を向上させることによって売上や利益に貢献し、IBM の経済的価値を増加させた。また売上の増大は、規模の経済の効果を生み出し、コストを削減も可能となったのである。このように、企業の保有する資源や能力のうち、価値のある資源は、持続的競争優位の源泉となるのである。

## (2) 希少(rare)な資源や能力

仮に自社が価値ある資源や能力を保有し、経済的価値を創出している場合でも、競合他社が同じ資源や能力を保有していれば、それに見合う経済的価値を競合他社も創出するため、持続的競争優位を確立することはできない。それゆえ、企業が持続的競争優位を確立するためには、保有する資源や能力に価値があるだけでなく、希少であるという特徴がなければならない。資源や能力の希少性、つまり市場調達することが難しく、他社が入手することが困難であるという特徴が必要なのである。

Barney(2002)によれば、在庫や製品発注の管理における POS データの開発と活用のスキルによって、ウォルマートは K マートに対する競争優位を獲得した。近年、K マートも POS データにアクセスできるようになったが、その後もウォルマートのようにデータを活用するスキルを保有していなかったのである。それゆえ、POS データの効果的活用スキルは、ウォルマートにとって、価値があり、希少な能力となり、K マートに対して競争優位を築く源泉となったのである。

## (3) 模倣困難性(imperfect imitability)のある資源や能力

Barney=Clark(2007)によれば、価値があり、希少な資源や能力を保有する企業は、戦略的革新者(strategic innovators)になることができる。戦略的革新者とは、同一業界内で他社が実行することのできない革新的な戦略を実行する企業であり、競合他社はその戦略を実行するための資源や能力を保有していないため、同様の行動をとることができない。

戦略的革新者の 1 例として比較的によく取り上げられるのが、先発者の優位 (first-mover advantage) である。先発者の優位は、業界内で最も早く新しい戦略を実行する企業が獲得できる競争優位に他ならない。もし、企業の参入のタイミングが早く、しかも戦略を実行するための資源や能力が、価値があ

り、希少なものであり、さらに模倣や代替することが困難である場合、その企業は先発者として持続的競争優位を確立し、戦略的革新者になることができるであろう。つまり、持続的競争優位を確立するためには、資源や能力の模倣困難性という特徴も必要不可欠なのである。

Dierickx=Cool(1989)によれば、企業の資源や能力の模倣困難性は、①経路依存性(path-dependent)、②因果曖昧性(causal ambiguity)、③社会的複雑性(social complexity)の3つの要因の中から1つ、あるいは複数の組合せによって形成される。

もし、ある企業が保有する資源や能力が、その企業の独自の歴史の中で形成されたものであれば、これらの資源や能力を独自の歴史に依存するという意味で、経路依存性のある資源や能力と呼ばれる。経路依存性のある資源や能力は、特定の歴史的空間と時間によって形成されるため、それを模倣しようと試みる競合他社は同じような歴史を経過しなければならない。しかし、経路依存性のある資源や能力が創造された歴史的空間や時間と同じ空間と時間を経験することは不可能であるため、経路依存性のある資源や能力を模倣することは非常に難しい。

次に、企業が保有する資源や能力と持続的競争優位との関係が不明確である時、そのような資源や能力を因果曖昧性のある資源と呼ばれる。因果曖昧性のある資源は模倣困難である。なぜならば、A企業が持続的競争優位を獲得したB企業の資源や能力を模倣しようと試みる場合、B企業が獲得した持続的競争優位と保有する資源や能力との間にどのような関係があるのかについて不透明であるならば、模倣しようとしてもできないだろう。それゆえ、因果曖昧性のある資源を模倣することは難しい。

最後に、企業と顧客との良好な関係や企業文化などのように、人間や組織という社会的要素が複雑に絡み合って形成されたものを、社会的複雑性のある資源や能力と呼ばれる。因果曖昧性と異なって、社会的複雑性のある資源や能力と持続的競争優位との関係については、明確な因果関係を認識できるにも関わらず、模倣し難いのである。なぜならば、そのような資源や能力は単独で存在

するのではなく、複雑で社会的な要素と絡み合っ形成されたものであるからである。

例えば、トヨタの場合、トヨタ生産方式を生み出すことで、持続的競争優位を獲得することができた。トヨタ生産方式については、多くの書物が出版されており、しかも多くの自動車メーカーが模倣しようと試みたが、トヨタのように成功した企業は稀である。それは、この生産方式がトヨタ単独で構築したわけではなく、部品企業や協力企業との連携、販売店舗との協力関係など、様々な要因を組み合わせて形成されているからである。それゆえ、生産方式のみを模倣し、他の要因を無視すると、うまく機能しなくなるのである。このように、トヨタ生産方式のような社会的複雑性のある資源や能力は、模倣するのが困難であるため、持続的競争優位の源泉になるのである。

#### (4) 資源や能力を活かす組織(organization)

最後に組織についてみていこう。上述したように、企業が保有する資源や能力が、価値があり、希少で、しかも模倣困難であることは、持続的競争優位を獲得するために重要なことである。しかし、このような資源や能力を実際に活用する組織が機能していない場合、いくら資源や能力に価値があったとしても、いわゆる「宝の持ち腐れ」になってしまう。それゆえ、このような資源や能力を活かすためには、組織プロセス、すなわち、公式的な報告構造(formal reporting structure) や経営管理システム(management control systems)、および報酬政策(compensation policies)のような組織的仕組みが不可欠であり、それらが持続的競争優位の源泉としての資源や能力の第4の特徴に他ならない。

ここで Xerox の例を考えてみよう。Xerox は 1970 年代初頭、米カリフォルニア州パロアルトに独自の研究開発センターを設け、そこで数多くの革新的な技術の研究開発がなされた。そこで創出されたのは、マウスやレーザープリンター、イーサネット、ウィンドウズタイプのソフトウェア等の新技術であった。

しかしながら、Xerox の製品開発を担う組織は創業の地ニューヨーク州にあり、しかも非常に官僚的な組織であった。組織間の地理的な距離から生じるコミュニケーションの問題や官僚的な組織の弊害など、新技術を活かす組織体制が不備であったため、Xerox はそれらを活用して革新的な製品を創造することができなかつたのである。加護野＝井上(2004)によれば、Xerox のように、非常に価値があり、希少で、模倣も難しい技術の種があつたとしても、それらをうまく活用できる組織でなければ、「宝の持ち腐れ」になつてしまい、持続的競争優位を確立することができないのである。

以上が図表 3.1 に示される持続的競争優位の源泉となる資源や能力の 4 つの特徴であり、これらが、企業の持続的競争優位を生み出す源泉に他ならない。続いて Barney(1991,2002)や Barney＝Clark(2007)は、図表 3.1 に示された考え方を活用して、資源ベース理論の理論的分析フレームワークの構築を試みている。

### 3.3.2 VRIO 分析フレームワーク

VRIO 分析フレームワークは第 2 節の図表 3.1 に基づいて資源の 4 つの特徴を分析するための手法である。それは図表 3.2 によってまとめられる。図表 3.2 に示されるように、企業が自社の資源や能力を分析する際には、問うべき質問が 4 つある。

第 1 に、企業が保有する資源や能力は、外部環境における脅威を無力化することや機会を利用することができるかという質問である。その資源や能力が外部環境における機会を捉え、脅威を和らげることができるのであれば、それらはその企業にとって価値のある資源や能力ということになる。もし、機会や脅威に対応できないものであれば、それらは企業にとって価値のない資源や能力と評価されるのである。

第 2 に、企業が保有している資源や能力は、競合他社も保有しているかという質問である。競合他社が自社と同じような資源や能力を保有していれば、

それらは希少性の低い、あるいは希少性のない資源と評価され、それらが僅かな競合他社にしか保有されていない場合、それらは希少な資源や能力と評価される。

第 3 に、自社の保有する資源や能力を、競合他社が模倣しようとする場合、模倣に要するコストは、資源や能力を得て戦略を実行する場合に獲得する利益より多いか、少ないかという質問である。仮に、最終的に得られる利益が模倣のコストを上回ると考えられる場合、競合他社はその資源や能力を模倣しようとするであろうし、逆の場合、競合他社はそれらの模倣をやめるであろう。

第 4 に、資源や能力を活用して戦略を実行する際に、それらは組織プロセスと適応するかという質問である。適応する場合、その戦略が成功する可能性は高まるであろうし、適応しない場合、活用する資源や能力は「宝の持ち腐れ」になるであろう。

以上のような 4 つの質問をまとめたものが図表 3.2 に他ならない。ここで示された理論的分析フレームワークは、通常 VRIO 分析と呼ばれている。「—」は関係がないと意味する。

図表 3.2 VRIO 分析フレームワーク

資源もしくは能力					
価値があるか	希少性があるか	模倣困難性があるか	組織プロセスが適切か	競争的含意	経済的業績
ない	—	—	ない	競争劣位	標準以下
ある	ない	—	↑ ↓	競争均衡	標準
ある	ある	ない		一時的競争優位	標準以上
ある	ある	ある	ある	持続的競争優位	標準以上

出所：Barney=Clark(2007),p.70.

図表 3.2 にも示されているように、企業が保有している資源や能力の価値がない場合、企業は外部環境における脅威を無力化し、機会を有効に利用する戦略を実行することができない。このような場合、企業は競争劣位に陥って、業界内で標準以下の経済的業績しかあげられなくなる（第 1 の質問）。価値のない資源は企業に競争劣位しか創造できないので、このような資源は希少性があるか、ないか、模倣困難性があるか、ないかに関係ずに利用しないであろう。それ故に、「希少性があるか」と「模倣困難性があるか」に関する判断は「一」と記する。

次に、企業の保有する資源や能力は価値があるが、競合他社も保有しているか、容易に市場から調達できる場合（つまり希少でない場合）、これらの資源や能力に基づいた戦略の実行は、競争均衡しかえられず、標準的な経済的利益しか創出することができない（第 2 の質問）。希少性のない資源は他の企業によって獲得することができるという意味なので、模倣困難性があるか、ないかと関係ないので、図表 3.2 では「一」と記する。

さらに、企業の保有する資源や能力が、価値はあり、希少であるものの、模倣することが容易である場合、これらの資源や能力を活用した戦略の実行は、企業に標準以上の利益をもたらすことはできるが、一時的な競争優位しかえられず、競争優位は持続しない（第 3 の質問）。

最後に、企業の保有する資源や能力が、価値があり、希少で、模倣困難で、しかも、それらを活用した戦略を実行するための適切な組織プロセスも形成されれば、企業は持続的競争優位を確立することができ、業界標準以上の経済的業績も享受することができるであろう。しかし、企業の組織プロセスが、これらの資源や能力を活用する戦略に適合的でない場合、持続的競争優位も確立できず、しかも、経済的業績も業界標準以下のものになってしまう可能性が高い（第 4 の質問）。

図表 3.2 では、「↑」という矢印は組織プロセスによって適切度を表示するものである。矢印が指す方向は組織プロセスによって適切度が漸進的に強くなることを意味する。

このように、VRIO分析は、外部環境における機会を捉えて、効果的に活用する戦略や、脅威を無力化する戦略を策定・実行し、持続的競争優位(業界標準以上の経済的成果)を創出するために、価値があり、希少で、模倣困難な資源や能力を獲得し、蓄積することが必要不可欠である。このような資源や能力の特徴を意識した事業活動や戦略的投資を行わなければならない。また、このような特徴を有する資源や能力をうまく活用する戦略を実行する際に、戦略に適合した組織プロセスも構築する必要がある。もし、組織プロセスが戦略に適合していない場合、Xerox社のように、素晴らしい技術の種があっても、それらを蒔き、育成する肥沃な畑(つまり組織プロセス)がなく、「宝の持ち腐れ」になってしまう可能性がある。業界標準市場の経済的業績を持続できる競争優位を得られる可能性を、みすみす逃すことになりかねないのである。

Barney=Clark(2007)は、このVRIO分析を活用して、米ウォルマート社が、なぜ持続的競争優位を確立し、非常に高い業績を上げているのかを分析・説明している。同社は、毎日、低価格で商品を提供する(every day low price)という競争戦略を実行するために、まずウォルマート全社の従業員とこの戦略の意味と実現を共有し、そして実際に低価格で商品を提供するためのコスト削減政策を徹底的に実行するために、全従業員の協力を求め、それをサポートするための報酬政策も構築・実施した。その報酬政策では、日々の仕事の中で、実際にコストを削減した人にボーナスを与えるということを行ったのである。このような政策を積み重ねることが、ウォルマートのユニークな企業文化の構築につながり(つまり、資源や能力の異質性と固定性)、さらにこの文化と他の資源や能力(人的資源やIT資源)とを効果的に結びつけることで、同社は価値のある資源や能力の束を創り出し、それらは希少で、しかも他社から模倣されにくくなり、さらに同社の競争戦略と適合的な組織プロセス(報酬政策など)を構築することで、業界標準以上の経済的業績を持続的に獲得し、競争優位を確立することができたのである。

### 3.4 Barney を中心とする資源ベース理論の貢献と限界

これまで議論してきたように、Porter(1980,1985)が提唱した市場ポジショニング理論のアンチテーゼとして出発し、実に多様な先行研究を内包し、発展してきた資源ベース理論（この点もこの理論の大きな特徴と言える）は、図表 3.1 に示した基本的な考え方と、図表 3.2 に示した VRIO 分析が構成されている。本章を終える前に、この理論の貢献と限界および研究課題について考えてみたい。

#### 3.4.1 Barney を中心とする資源ベース理論の貢献

資源ベース理論がもたらす貢献は 2 つにまとめることができる。

1 つは、経営戦略論の発展に新しい光を与えた。前述したように、「市場の魅力度が企業の競争優位を決める」という考えが盛んになっている中、資源ベース理論は「同じ業界で活動している企業は獲得する優位が異なる」という状況についてのポジショニング理論によって説明できない点を指摘し、企業がコントロールする資源を注目するようになったのである。したがって、資源ベース理論は経営戦略論における研究に新しい見方を与えているのである。この点は資源ベース理論の 1 つの貢献である。

もう 1 つは、特に本研究でレビューした Barney を中心とする資源ベース理論は数多くの資源を基礎とする視角を統合して 1 つの理論としてまとめたことである。さらに、Barney=Clark(2007)では、VRIO 分析フレームワークを構築し、競争優位を獲得するための資源の特徴を明確していた。この点に関しては、資源ベース理論の研究と発展にとって非常に重要なことであると考えられる。

しかしながら、資源ベース理論は他の理論と同様に、限界が存在する。続いて Barney を中心とする資源ベース理論の主な限界について検討する。

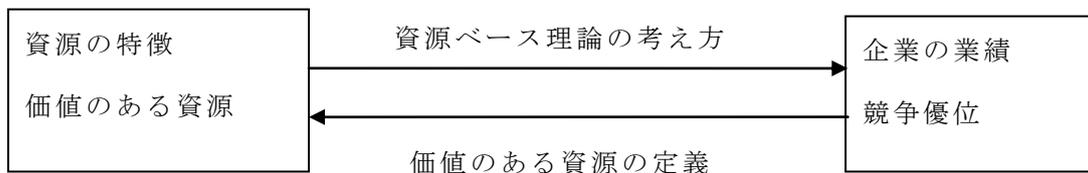
### 3.4.2 Barney を中心とする資源ベース理論の限界

資源ベース理論の第 1 の限界は、Priem=Butler(2001)が議論している同語反復(tautology)という点である。Priem=Butler(2001)では、もし“価値”と“競争優位”が同一述語によって定義されれば、「もし資源に価値があり、希少であれば、その資源が競争優位になれる」という資源ベース視角の陳述は同語反復の論理(Popper の理論)にしたがえば、同語反復な理論である」と述べていた。

しかしながら、同語反復はどういう意味なのかについて簡単に説明する。Popper(1959)では、同語反復の例が出されていた。例えば、もし「全ての天体の軌道はサイクルである」という前提  $p$  が存在し、「全ての惑星の軌道はサイクルである」という結果  $q$  が存在すれば、「 $p \rightarrow q$ 」という因果関係は同語反復である。なぜなら、天体の軌道と惑星の軌道は同一の述語「サイクル」によって定義されたからである(Popper,1959)。

Barney=Clark(2007)が提示した資源ベース理論では、企業業績(競争優位)は当該企業が所有している資源や能力の特徴によって規定される(図表 3.3 の左から右への矢印の流れ)。しかし、Barney=Clark(2007)の場合、価値のある資源を定義する際には、優れた業績(競争優位)をあげられる資源は価値のある資源として判断している(図表 3.3 の右から左への矢印)。このことが、Priem=Butler(2001)が批判する同語反復を意味し、資源ベース理論には、このような特徴と限界があると彼らは主張しているのである。

図表 3.3 資源ベース理論への批判：同語反復



出所：著者作成。

図表 3.3 では、左の枠内に競争優位の源泉となる資源特徴を示す。そこから

右側の企業の業績として現れる競争優位に流れる矢印は資源ベース理論の考え方であり、逆方面の矢印は価値のある資源の定義の考え方となっている。言い換えれば、図表 3.3 は「価値のある資源」＝「競争優位」、「競争優位」＝「価値のある資源」と意味するが、「価値のある資源」は何であろうか、競争優位が何であろうかに関する説明になれない。したがって、資源ベース理論は同語反復であると言えよう。

続いて、Barney=Clark(2007)が提示する VRIO 分析フレームワークは、企業が現在保有する資源を分析・評価する理論的フレームワークとしては有効であるかもしれない。しかしながら、将来、企業がどのような資源や能力を蓄積・活用し、事業を展開するのかということについて何の示唆も与えていない。つまり、資源ベース理論は、現在ある資源や能力の評価に注目するあまり、静態的な分析枠組みになってしまっている。この点が資源ベース理論の第 2 の限界と言えよう。

資源ベース理論の発展に貢献した伊丹(1984,2003)では、企業の将来の成長や発展のために資源を効率的に蓄積すべきであることが強調されていたし、Dierickx=Cool(1989)の研究でも、資産の模倣を妨げ、競争優位を持続させるための資産の累積的蓄積プロセスを強調していた。彼らの研究では、企業が現在保有する資源や能力の評価のみならず、将来の成長・発展を検討した資源や能力の蓄積の側面が強調され、その意味で動的な資源・能力観があったと考えられよう。それゆえ、Barney=Clark(2007)が提示する資源ベース理論は、ある特定の時期における競争力のある資源の評価という静態的な視点のみにとらわれ、資源蓄積の動的な視点に欠けていると考えられる。

さらに、Lockett et al.(2009)によれば、資源ベース理論における実証研究をする際に、単一の方程式、横断的調査によってなされて、いつも必然的な結果を生み出すのであるという批判が存在する。資源ベース理論の実証研究の手法を検討する前に、横断的調査について簡単に紹介する。横断的調査は統計学の用語であり複数の調査対象者を同時に調査していく研究方法である(Lockett et al. ,2009,p.25.)。

しかしながら、なぜ資源ベース理論における実証研究はこの調査方法を選ぶと批判されるのか。それは横断的調査のメリットとデメリットを検討する必要がある。まず、横断的調査のメリットは簡単に調べることができることである。それは大量の統計データを一回(ある時点)の調査で短時間のうちに収集できることを指す。反対に、横断的調査のデメリットは、実験群に対する継続的な調査を行わないので、調査後にその実験群状態や特徴(態度)がどのように変化したのかを明らかにできないからである。さらに、横断的調査では、ある時点における比較調査や相関関係は調べることができるが、時間経過による変化を考慮した因果関係については言及することができない(Lockett et al., 2009, p.25.)。

それゆえ、横断的調査を利用して調査をなされた資源ベース理論はある時点での資源と競争優位との間の関係を明示することができるが、しかしながら、将来における外部環境の変化の下で、資源ベース理論では資源と競争優位との因果関係について証明できない。言い換えれば、資源ベース理論は静態な理論であり、ダイナミック性(動態的な視点)が欠けていると言えよう。

資源ベース理論の第3の限界は、この理論の中核的な理論的フレームワークであるVRIO分析に関わることである。VRIO分析では、競争優位の源泉となる資源の特徴は、価値があり、希少で、模倣困難な資源や能力であることが指摘されており、特に、価値は資源や能力を評価する際に重要な基準とされている。この議論は直感的にはよく分かるが、果たして価値のある資源とは、具体的にはどのような資源であろうか。この点に関して、Barney=Clark(2007)は、その評価基準を全く議論していない。彼らは、価値ある資源とは、外部環境の脅威を無力化し、機会を有効に利用する戦略を立案し実行できるような資源や能力であると定義しているが、字義通りにとれば、価値のある資源とは戦略の実行後、初めて分かるのであり、戦略策定時に事前に評価するための基準を彼らは全く示していない。

さらに、VRIO分析を行う際に、どの資源を分析したらよいか、企業がコントロールできる資源が何であろうかについてどのように特定化したらよいかについても曖昧である。

最後に、Barney=Clark(2007)の研究は、持続的競争優位の源泉としての資源や能力の特徴を分析するVRIO分析という分析手法の構築に注目するあまり、戦略の概念が曖昧である。この点が資源ベース理論の第4の限界と言えよう。Barney=Clark(2007)の考え方にしたがえば、価値があり、希少で、模倣困難な資源や能力を構築することが戦略なのかもしれないが、このことすらBarney=Clark(2007)では明確に主張されていない。

Barney(2002)では、戦略とはいかに競争に成功するか、ということに関して1企業が持つ理論であると定義されている。しかし、その中でVRIO分析と戦略との関係について明確に議論されているわけではない。前述したCollis=Montgomery(1995)は、企業の保有する資源のなかでも強みの部分と戦略とを結びつけ、機会をとらえることの重要性が主張されており、そのような資源が価値ある資源であると彼らは述べている。このようにCollis=Montgomery(1995)が議論した資源ベース視角では、資源と事業機会とを結び付ける戦略の役割が明確に議論されていたのに対し、Barneyを中心とする資源ベース理論ではこのような視点が欠落しているのである。持続的競争優位の源泉である資源や能力の特徴を分析するのみならず、戦略がどのような役割を担うのか、明確に検討すべきであろう。

### 3.5 まとめ

本章の目的は、Barney=Clark(2007)に基づいて資源ベース理論の理論的前提、分析フレームワーク、および理論的貢献と限界をまとめることである。本章を通じて、Barneyを中心とする資源ベース理論の全貌が明らかになった。

Barney=Clark(2007)では、価値があり、希少で、模倣困難な資源は競争優位の源泉に成りうると提案している。この研究の貢献は資源ベース視角と呼ば

れる多様の研究を統一したことと、理論的フレームワーク VRIO 分析を提示することである。Barney=Clark(2007)によって提案された資源ベース理論の限界について本章では 4 つにまとめられる。それは①資源ベース理論が同語反復であること、②資源ベース理論が静態的な視点であること、③VRIO 分析の各要素を判断するための判断基準が存在していないこと、④戦略の概念が曖昧であることである。本研究は、特に価値があり、希少性で、模倣困難な資源がどう判断したらよいか、を注目する。なぜなら、明確な判断基準がなければ、VRIO 分析が実行できないからである。

資源の価値性、希少性、および模倣困難性を判断するための基準を探るために、資源ベース理論の発展を別の角度で検討する必要がある。したがって、第 4 章では、ライフサイクルという視点を取り入れて資源ベース理論の発展を整理したい。

## 第4章 資源ベース視角のライフサイクル

### 4.1 はじめに

前章では、Barneyを中心とする資源ベース理論を紹介した。最後の部分では、資源ベース理論の限界について3つにまとめた。さらに、資源ベース理論の中心となるVRIO分析が行う際に、どのように資源を特定化したらよいか、特定化した資源の特徴(価値性・希少性・模倣困難性)をどのように判断したらよいかに関する研究が曖昧であることに明らかになった。

資源が企業にとって重要である。しかし、Barneyを中心とする資源ベース理論は重要な資源を特定化するための手法や資源の特徴(価値性・希少性・模倣困難性)を判断する方法について言及していなかった。本研究の問題意識は資源を特定化するためにどうすればよいか、資源の特徴(価値性・希少性・模倣困難性)を判断するためにどうすればよいかということである。それらの問題を改善するために、新しい試みが必要となる。したがって、第4章では、ライフサイクルという産業レベルの視点を用いて、資源ベース理論の発展を新しい視点によって整理する。本章の目的は、ライフサイクルという視点によって資源ベース理論の発展を整理することによって、問題解決のために新しい試みの理論的根拠を見つけるためである。

経営戦略の研究領域では、「なぜ、ある企業は他の企業より優れた業績をあげることができるのか」という疑問を明らかにしていくことが、中核となる研究課題である。この課題を明らかにするために、1980年代、Porter(1980,1985)は、産業組織論におけるSCPモデルを基礎にして市場ポジショニング視角を提唱した。この視角は、企業の優れた業績の源泉を企業の外部環境に求める見方で、外部環境の機会と脅威を判断するモデルに他ならない。

しかし、その後、企業の優れたパフォーマンスを説明する要因として、市場

ポジショニング視角の提唱する外部環境(脅威と機会)ではなく、企業の内部環境(強みと弱み)、すなわち企業の保有する資源や能力に注目する資源ベース視角の研究が、Wernerfelt(1984)やRumelt(1984)、Barney(1986)などから提唱されたのである。彼らの研究は、後の資源ベース理論の基礎となっていたのである。その詳しい内容について既に第2章で紹介した。

そして1991年、Barney(1991)をはじめとする資源ベース視角の研究論文がジャーナル・オブ・マネジメントの特別号で発刊されて以来、資源ベース理論(resource-based theory)は、企業の優れた業績や競争力を説明する最も重要で有力な理論の1つとして発展してきた(Barney et al.,2011,p.1299.)。その特別号が発刊されてから約20年後の今日、資源ベース理論の研究者らは、ライフサイクルの概念を活用して、資源ベース理論研究の発展動向を検討し、その理論の再評価を進めている。

また、資源ベース理論が発展してきた約20年間に、この理論に対する批判的研究も絶えずに発表されている。その批判に対して、資源ベース理論研究者らはどのように対応したのか。資源ベース理論に対する批判的研究は、この理論の発展にどのような影響を与えたのだろうか。理論的な発展を遂げ、ライフサイクルの観点から見て、成熟期に到達していると再評価されている資源ベース理論が取り組むべき残された研究課題は何であろうか。本章の目的は、最新の資源ベース理論に関する研究を渉猟し、Barney=Clark(2007)で提案されたVRIO分析を行う際に、分析対象である資源を特定化するための手がかりを探るためである。本章の目的を達成するために、まず第2節において、一般的に言われているライフサイクルについて紹介したい。次に第3節では、資源ベース理論の発展におけるライフサイクルの視点を通じて資源ベース理論がどのように研究なされていたのかについてレビューする。最後に第4節では、本書をまとめてむすびとしたい。

## 4.2 ライフサイクルとは

ライフサイクルという観点は、従来マーケティング論の研究でよく使われる見方であり、よく製品ライフサイクルとして研究されていた。ところで、最近においては、ライフサイクルの観点は製品の産業レベルだけではなく、ブランドやアイテムなども適用するようになっていた。幅広い適用性の中で、Barney et al.(2011)では、さらにライフサイクルの適用性の幅を広げて資源ベース理論の理論的発展過程を分析するために用いていた。

それゆえ、本章の目的は資源ベース理論の発展を明らかにすることである。この目的のために、Barney et al.(2011)における研究に基づいて、同じくライフサイクルの観点から資源ベース理論の発展を検討してみよう。したがって、まず、一体ライフサイクルについて明らかにする必要がある。ライフサイクルを理解したうえで、それを資源ベース理論の発展過程に照らし合わせて資源ベース理論の発展を検討することができるであろう。

石井他 (2004)によれば、ライフサイクルの観点は従来、製品の発展過程を明らかにするための考え方である。マーケティング論の研究に基づくと、製品のライフサイクルは 4 つの段階に分けている。それは生成期、成長期、成熟期と衰退期の 4 段階を含む。続いて、各段階の特徴について紹介する。

生成期は製品やサービスが新しく市場に導入される時期である。技術によって開発されたものやサービスを製品化して、初めて市場に導入する時期である。生成期の特徴は需要が少なく、顧客は新しく導入された製品やサービスについての認識がまた浅い(石井他,2004,p.320.)。生成期の製品に対して、成長させるために投資が必要となる。投資は時間的の投資、技術的投資と資金的な投資を含む。しかしながら、投資に対する回報は投資より少ないと言えよう。生成期で市場に導入された製品やサービスはバラバラで、同一の規格を有していないことも 1 つの特徴である。生成期での製品やサービスは成長期に発展させるために、顧客の認知度を上げることと産業内に統一な規格を作ることが必要となっている。

製品やサービスが成長期に入ると、ある程度市場で普及されていて、顧客からの認知度も高まっている。それゆえ、成長期での製品やサービスは生成期より需要が大きいと言える。この時期においては、大量投資、大量収益獲得の時期である。成長期においては、業界標準の規格が形成される。顧客からの認知度も大きくなる。企業にとって、成長期は売り上げを拡大し、市場のシェアも拡大する時期である(石井他,2004,p.344.)。

成長期に入ると、高い収益を獲得することができる。製品やサービス自体はかなり普及していてこれ以上の市場シェアの拡大が期待できないであろう。成熟期に到達する製品やサービスは売り上げが最も高いである。もし、製品やサービスが成長期に入ると、市場シェアの維持や投資の減少など策が望ましいであろう。成熟期に入る製品やサービスは普及率がほぼ 100%に近くなっていて、技術の先頭に立つ顧客は他の製品を求める傾向もみられるようになるだろう(石井他,2004,p.346.)。

衰退期に入ると、収益が減少し、市場シェアも縮小するので、投資をさらに抑えるのが賢明である。衰退期に入ると、顧客も製品やサービスから離れていくようになる。したがって、この時期に入ると、事業の撤退などを慎重に考えるべきであろう(石井他,2004,p.350.)。

以上、産業レベルの製品やサービスのライフサイクルについて簡単に紹介したが、続いて資源ベース理論の発展をライフサイクルの視点を取り入れて検討してみよう。

#### 4.3 資源ベース理論の理論的発展のライフサイクル

前節では、従来のライフサイクルはどの特徴があるのかについて簡単にまとめたが、第 3 節では、資源ベース理論の発展をライフサイクルの視点によって検討してみる。第 2 節で記述したように、ライフサイクルという観点は従来産業レベルの製品や製品と関係するブランドなどの発展過程を明らかにするために視点であり、理論の発展をこの視点によって分析することが始めて

の試みである。したがって、Barney et al.(2011)に基づいて資源ベース理論の発展を検討してみよう。まず、資源ベース理論の発展におけるライフサイクルの概観についてレビューする。次に、各段階になされた研究についてレビューする。

#### 4.3.1 資源ベース理論のライフサイクルの概観

Barney et al.(2011)においては、理論のライフサイクルという観点から資源ベース理論の発展を新しく議論していた。資源ベース理論は既に理論として成熟期に到達している。その理由として次の4つである。「第1に、研究者らは資源ベース視角という用語の代わりに資源ベース理論の用語を利用することが増えている。これは資源に基づく研究の重要性かつ洗練の水準が視角より理論に似ている事実に反映する。第2に、資源ベース理論から有名で派生的な観点が生じた。最も重要である派生的な観点は知識ベース視角、企業の自然資源ベース視角とダイナミック・ケイパビリティである。第3に、資源ベース理論の考えは制度理論と組織経済学等の他の観点と結合された。最後に、資源に基づく研究は遡及的な予想が保証される点まで発展した。遡及的な予想は資源ベース理論の中核的なテーマと関連する実証可能な証拠のメーター分析や資源ベース理論を取り巻く方法論の重要な実験、資源ベース理論に対する批判的な観点を含む。それに故、以上4つの発展から見ると、資源ベース理論は1つの理論として成熟期に到達した」(Barney et al. ,2011,p.1303.)。

マーケティングにおける研究では、しばしば製品ライフサイクルという用語が使われている。しかしライフサイクル観点で理論の発展を見るのは珍しいことである。ここではまず製品ライフサイクル概念を見てみよう。製品のライフサイクルとは製品が生産する産業の推移として定義される。産業の推移は生成期、成長期、成熟期と衰退期という4つの段階を辿る。次にBarney et al.(2011)の観点に基づいてライフサイクルの観点から資源ベース理論の発展を整理してみたい。

まず、ライフサイクルの初期段階である導入期を見てみよう。1959年にPenroseの本が出版されてから1991年Connerの論文が発表されるまでの時期を指す。なぜなら、この時期においては、組織内部の事象(特質)がいかに関業の業績に貢献するのかに関する重要な論文が発表されたからである。例えば、最も早く企業の内部環境に注目したPenrose(1959)では、資源に属する便益は企業の成長にとって重要であるという指摘があった。

Barney(1986)では、組織文化は価値や信頼、企業の事業を決定する仮定やシンボルとして定義され、持続的競争優位の源泉になり得ることを指摘した。Conner(1991)では、資源ベース視角は産業組織論とともに企業の新しい理論として発展していると指摘した。この時期においては、資源に関する研究は数多く存在していて、しかも、統一されていなかった。製品やサービスのライフサイクルの生成期には統一の規格が存在しないという特徴があるので、資源ベース理論の導入期と一致する点があると考えられる。

次に、ライフサイクルの第2段階である成長期を見てみよう。Mathoney=Pandian(1992)が発表されてからCombs=Ketchen(1999)が発表されるまでの時期を指す。なぜなら、この時期においては、資源ベース理論における研究は他の領域における研究と連結するようになったからである。例えば、Mahoney=Pandian(1992)では、独特なコンピタンスや組織経済学、産業組織論と関連して資源ベース理論の輪郭を描いた。Teece et al. (1997)によれば、ダイナミック・ケイパビリティの概念を紹介することによって資源ベース視角の基礎を築き、競争優位が資産やプロセス、発展経路の流れから生み出されるという解釈がなされた。

Teece et al.(1997)によれば、ダイナミック・ケイパビリティは組織と戦略的ルーチンである。そのルーチンは市場が出現し、衝突し、分裂し、発展させ、衰退する時に新しい資源の再構成が成功することによって構成される。Combs=Ketchen(1999)では、資源ベース理論から導いた競争に関する予測と組織経済学から導いた競争に関する予測をいかに一致させるのかについて解釈がなされた。この時期の資源ベース理論は他分野との連結が幅広くなされてい

た。

また Conner(1991)以後には、資源ベース視角と呼ばれるのではなく、資源ベース理論として普及していたので、前述して製品の成長期と類似点が見られるので、この時期は資源ベース理論の成長とみなしてもよいであろう。

続いて、今日に到達している成熟期について見てみよう。成熟期とは、2001年に企業家精神を研究する Alvarez=Busenit(2001)の論文が発表されてから今日までの期間を指す。なぜなら、この時期において、数多くの研究者は資源ベース理論から幅広い派生的な概念や定義が研究なされているからである。例えば、Wright et al.(2001)では、人的資源管理における研究に資源ベース理論の研究を取り入れる提案がなされていた。この時期においては、資源ベース理論を他の研究と結びついて研究なされる学者が多くなりつつであるので、製品やサービスが成長期に入ると顧客が他の製品を追求するようになったという側面と似ているので、この時期は資源ベース理論の成熟期としてみても間違いのないであろう。

ところで、Barney et al.(2011)によると、資源ベース理論は今後の発展方向は衰退していくのではなく、更なる発展が期待できると示唆した。言い換えれば、Barney et al.(2011)によれば、資源ベース理論は進化し続けるのではなかろうかと主張している。

今後、資源ベース理論が進化する点について、本研究も同意見である。なぜなら、現在の資源ベース理論においては、分析フレームワークの各要素に関する判断基準が未だに設立されていない。また、実践においては、資源ベース理論が提案した資源の重要性について幅広く理解されていたが、資源ベース理論をいかに活用したらよいかというような指針的なものが未だに確立されていない。したがって、既存の資源ベース理論の限界をふまえて、今後資源ベース理論が発展する余地があると考えられる。

Barney et al.(2011)で提案したライフサイクルの観点を資源ベース理論の発展の検討に取り入れることが意義のある試みと言えよう。なぜなら、資源ベース理論が今後どのような方向に発展するのかについて理解することができ

る。したがって、本研究は資源ベース理論の分析フレームワーク VRIO 分析に焦点をおいて判断基準の曖昧性について改善しようとして明確にすることができるし、本研究が資源ベース理論における研究での位置づけも明らかにすることができる。

それゆえ、続いて資源ベース理論の各段階でなされた研究についてレビューしよう。それを理解する上で、VRIO 分析を行う際に分析対象となる資源を特定化するための手がかりを探ってみる。

#### 4.3.2 ライフサイクルの各段階の主要論者の紹介

資源ベース理論の生成期（市場導入期）は前述したように、Penrose(1959)から Conner(1991)の間の時期を指す。この時期においては、第 2 章でも述べたように、Penrose(1959)を始め、資源ベース視角の基礎となる 4 つの研究を含む。Wernerfelt(1984)や Rumelt(1984)、Barney(1986)と Dierickx = Cool(1989)以外にも、Barney(1991)や Conner(1991)を含む。

Penrose(1959)や資源ベース視角の基礎となる 4 つの研究について、第 2 章ではレビューしたため、ここでは、まとめて簡単に紹介する。Penrose(1959)と資源ベース視角の基礎となる 4 つの研究は「なぜ、ある企業は他の企業により優れた業績を創造することができたのか」について問う際に、企業外部の産業が唯一の影響要因であるのではなく、企業内部にある資源も企業に影響を与えていると主張した。Wernerfelt(1984)では、外部産業の分析と企業内部資源の分析はコインの両面のように同様に重要であると提案していた。第 2 章で記述したように、Wernerfelt(1984)は最も早い段階で資源ベース視角という言葉を利用して、企業内部に存在する資源の重要性を論じていた。

90 年代に入ると、企業内部に存在するコア・コンピタンスに注目し始めた。コア・コンピタンスとは Prahalad=Hamel(1990)によれば、コア・コンピタンスが膨大な製品ラインの根底にある技術と製造スキルの組み合わせであると定義した。さらに、彼らは競争優位が変化するビジネスチャンスに適応できる

ように社内の技術や生産能力をコア・コンピタンスと結びつけることが重要であると示唆していた。

コア・コンピタンスの獲得や育成などは組織全体的な学習である。学習プロセスは企業のコア・コンピタンスを育成し、他の技術や製品との連結を結ぶことができるのである。したがって、彼らの研究によれば、コア・コンピタンスは企業に競争優位をもたらす源泉である。さらにコア・コンピタンスは学習プロセスによって企業内に独自のものが形成され、育成させることができる。このような独自性のあるものは他社との差別化を図ることができるのである。

また、彼らはコア・コンピタンスが企業にとって不可欠の資源であると提案した。なぜなら、コア・コンピタンスは企業の組織全体にとって重要な資産であり、新規事業の開発のための源泉となるからである。

ところで、この時期では、それぞれの研究はバラバラで、統一性が見られなかった。製品が市場に新しく導入し始めるように、同一の規格がない。資源ベース理論も同じように、この時期の研究は資源ベース視角と呼ぶ研究は学者によって異なる。この時期の資源ベース視角は 1 つの視角として経営戦略研究領域に位置づけられていた。

このような状況の中で、Conner(1991)は初めて資源ベース視角を資源ベース理論として呼んでいた。Conner(1991)によれば、資源ベース理論は企業を探索するための 1 理論である。企業業績の違いを探るために、Conner(1991)では 4 つのポイントにまとめられていた。

第 1、企業のパフォーマンスの差異が独特な資源と能力に依存する。資源ベース理論は企業内部に存在する独特の資源や能力に注目し、それらは企業の業績の差異を図ることができる。

第 2、企業文化や顧客からの評判のような資源が企業の業績の差異の源泉になり得るのである。

第 3、資源の活用が企業のパフォーマンスの差異を生じさせる。なぜなら、資源の活用仕方によって、その資源から得られる便益も異なるからである。この視点は Penrose(1959)と類似している。

第4、資源ベース理論とゲーム理論との関係を重視している。この観点から見ると、資源ベース理論は他の理論と連結するようになっていてと考えられる。そして、Conner(1991)は資源ベース理論の生成期(市場導入期)の終焉と言える理由である。

したがって、資源ベース理論の発展の生成期(市場導入期)の特徴は学者によって資源と企業パフォーマンスに関する研究がバラつきで統一な標準がなかった。また、資源ベース理論と呼ばれるより、資源ベース視点と呼ばれ、いわゆる数多くの研究者は多様な研究をなされた時期である。この時期では資源ベース視点であれ、資源ベース理論であれ、また新しい視点として普及していなかった。

それゆえ、Conner(1991)によって多様な資源に関する視点を1つの理論としてまとめることによって、資源ベース理論は次の段階に発展するようになったと考えられる。資源ベース理論の発展過程の中で、Wernerfelt(1984)では最初に資源ベース視点という考えを経営戦略論の研究に取り入れて、7年間の発展の末、Conner(1991)によって1つの理論として統一された。生成期における研究は図表4.1(64ページ)のようにまとめられる。図表4.1では、本章で詳細に紹介したPenrose(1959)、Wernerfelt(1984)、Prahalad=Hamel(1990)、およびConner(1991)の研究以外にも、Lippman=Rumelt(1982)、Dierick=Cool(1989)、およびBarney(1991)なども含む。

続いて、成長期における資源ベース理論の諸研究について紹介する。Barney et al.(2011)によれば、成長期における資源ベース理論の特徴は資源ベース理論に関する研究は他の研究領域(例えば、経済学や人事管理などを含む)と連結するようになっていた。この点について、生成期(市場導入期)におけるConner(1991)の研究では、資源ベース理論は他の研究領域の研究(経済学におけるゲーム理論)と連結することを示唆した。

本章では、成長期に当てはまる研究を主に3つ紹介する。それはStalk et al.(1992)、Grant(1996)、とTecce et al.(1997)である。

まず、Stalk et al.(1992)では、ケイパビリティが新しい企業競争のコンセ

図表 4.1 生成期における資源ベース理論の諸研究

論文と年次	主張と貢献
Penrose(1959)	資源は多様な便益によって束ねられており、それゆえ、資源の未使用便益を見出して、それらを活用することは経営者の役割であると主張した。
Lippman=Rumelt(1982)	模倣困難性と因果曖昧性の概念を提示し、因果曖昧性のある資源は組織の成功にとって重要な要因であると指摘した。
Wernerfelt(1984)	企業内部の資源が競争優位の源泉になり得ると指摘し、資源ベース視角という用語を創り出した。
Barney(1986)	企業内部の資源が競争優位を創造することがあり得ると提案した。企業内部の資源の中で特に、組織文化のような模倣困難な資源は持続的競争優位の源泉になりうると示唆した。
Dierick=Cool(1989)	企業が競争優位を持続するために資源を獲得することが重要なのではなく、資産ストック(asset stock)を累積的に蓄積することが重要であると示唆した。
Barney(1991)	価値があり、希少で、模倣困難な資源は競争優位の源泉になりうると提案した。
Conner(1991)	資源ベース視角は企業の優れた業績の源泉を検討するために1つの理論(資源ベース理論)として発展してきたと示唆した。

出所：Barney(1986);Barney(1991);Barney et al.(2011) ; Conner(1991),  
Dierickx=Cool(1989);Lippman=Rumelt(1982) ; Penrose(1959),  
Wernerfelt(1984)に基づいて著者作成。

プトとして提案した。ケイパビリティの基盤となるのは企業の組織活動とビジネスプロセスである。彼らは激しい競争のもとで、戦略の本質とは企業における行動の力学である。企業目標は顧客から見ても競合他社と一線を画すような、他社にはまねできない組織能力を見つけ出し、それを開発することである。従って、彼らは注目するのが組織能力である。資源ベース理論の生成期(市場導入期)では、資源の特徴を重視していたが、成長期に入ると、資源ベース理論を組織論における研究の視点も取り入れている。Stalk et al.(1992)におけるケイパビリティ、あるいは組織能力に関する研究はまさしく資源ベース論と組織論と連結するものであろう。

次に、Grant(1996)をみてみよう。Grant(1996)では戦略と資源とケイパビリティの関係に注目する。その理由は 2 つある。まず、企業の産業環境はより不安定になりつつあるので、外部市場よりも内部資源と能力への注目はより確実な戦略を構築する基礎として検討されているからである。次に、資源ベース理論における研究が進んでいる中、産業魅力度より競争優位は最も重要で優れた収益の源泉であることはますます明白なのである。

彼は資源ベース理論にとって最も重要なのは企業資源とケイパビリティに関する徹底な洞察力を有していることであると示唆した。また、資源とケイパビリティを区別するのも重要である。なぜなら、企業においては、資源とケイパビリティが果たす役割が異なるからである。

資源は企業が保有する生産的資産である。自ら生産できないものである。ケイパビリティは企業ができる力(能力)を意味する。単体的な資源は単独で競争優位を得られない。単体の資源は組織的なケイパビリティを創造するために結合しなければならない。ケイパビリティは優れた企業のパフォーマンスの本質である。この点については Stalk et al.(1992)における研究と一致する点がある。さらに、Grant(1996)によれば、資源、ケイパビリティ、競争優位の関係を理解することは戦略(組織あるいは単体の鍵となる資源とケイパビリティの強みを利用する戦略)を選別するための基が提供できる。

また、Grant(1996)はケイパビリティやコア・コンピタンスを検討するため

にバリューチェーンを利用するように提案していた。バリューチェーンは企業の活動を逐次的な連鎖に分けている。

組織のケイパビリティを識別する際に、そのケイパビリティが理解しにくいということである。組織的プロセスとともに組織のケイパビリティの構造を見るのを指摘した。なぜなら、組織的プロセスは行動の連続である。組織内で生産活動は一系列の生産的タスクを含む。特殊のタスクを通じて連続性のある行動は我々が組織のプロセスとして認識する。

特に、Grant(1991)においては、組織によって実行されたほぼすべてのプロセスの 1 つの鍵となる特徴はルーチンである。ルーチンは指令や実践をケイパビリティに転換するために必須であり、反復することによってタスクはルーチン化する。さらに、個人が行動の反復のパターンを実行する際に効率的、効果的にできるように 2 つの要素が必要である。1 つは組織学習である。もう 1 つは組織文化である

Grant(1991)では企業に利益を獲得するために資源とケイパビリティの潜在的な能力を評価することである。企業が資源とケイパビリティから得られる利益は 3 つの要素を必要とする。それは、①競争優位を確立するための能力、②競争優位を持続する能力、③競争優位のための反応を適切にするための能力である。

また、Grant(1991)では、コアとなるケイパビリティは同時にコアとなる硬直性の原因であると論じた。したがって、企業の資源とケイパビリティを発展させるために、企業の組織ルーチンに柔軟性が不可欠であり、企業のケイパビリティにとってダイナミック性も不可欠である。

Grant(1991)の研究は資源ベース理論に資源やケイパビリティの片方の重要性を論じるのではなく、資源とケイパビリティがともに重要であることを示唆した。さらに、資源とケイパビリティはダイナミック性と柔軟性が必要であると指摘していた。この点について資源ベース理論の発展にとって非常に重要である。

続いて Tecce et al.(1997)における研究を見てみる。彼らは資源ベース理論

に基づいて、ダイナミック・ケイパビリティの概念を資源ベース理論の研究に導入した。特に、資産や組織プロセス、資源の発展経路の流れから生じた競争優位について論じた。

Tecce et al.(1997)が提案したダイナミック・ケイパビリティフレームワークは激しい技術変化の環境の中で企業によって富の創造と獲得に関係する源泉と方法を分析する物である。企業の競争優位は特定なプロセスに基づくものであり、企業の特異な資産ポジションによって形づくられ、その発展経路も採用され、継続される。経路依存性の重要性は利益を増す条件のもとで拡大される。1 企業の競争優位は市場需要の安定や、あるいは複製や模倣の容易さによって腐蝕される。ダイナミック・ケイパビリティは激しい技術変化のもとで企業内部にある内部技術や組織、管理プロセスを向上させることに大いに依存する富の創造を提供することができる。

Tecce et al.(1997)によれば、市場ポジショニング論においては、激しい環境の変化の中で企業がなぜ競争優位を構築するのか、いかに構築するのかについてよりよく理解することに関心を払っていなかった。したがって、彼らはダイナミック・ケイパビリティを提案し、シュンペータのイノベーションに基づいて競争、価格・業績の競合、純利益の創造、既存コンピタンスの創造的な破壊に特に関連することを論じた。

彼らは競争優位を獲得するための能力を「ダイナミック・ケイパビリティ」と定義し、「ダイナミック・ケイパビリティ」とは、ビジネス環境の変化への適合を成功させるコンピタンスを更新する能力であると定義した。特に市場への時間とタイミングが重要で、技術の変化が激しく、将来の競争の特質や産業の差異が存在する際に、イノベーションの側面が求められる。「ケイパビリティ」は変化している環境の必要条件に一致するために、内部と外部の組織スキル、資源、機能的コンピタンスを利用し、統合し、再構築する際に戦略的経営管理の役割を強調する。

さらに、Tecce et al.(1997)においては市場で取引できない組織のコンピタンスとケイパビリティを特に注目している。市場で取引できない組織のコンピ

タンスとケイパビリティの本質は企業のダイナミック・ケイパビリティと競争優位の本質であると示唆していた。

また、企業の競争優位は経営管理のプロセスと組織プロセスと特殊資産の地位とそれらを利用する経路にある。経営管理プロセスと組織プロセスにおいては、Teece et al.(1997)はルーチン、実践のパターンと学習を提示する。地位に関しては、我々は技術やと資産、補完資産、顧客ベース、提供者と補完者の間の外部関係の特別能力を提示する。経路に関しては、我々は企業にとって戦略的選択する能力、利益向上の有無、経路依存性を注目することを提示する(Teece et al.,1997)。

したがって、Teece et al.(1997)の研究は企業内部の資源やケイパビリティを注目するのではなく、企業内に存在する資源とケイパビリティと外部環境の変化に照らし合わせるのが重要であることを示唆した。Teece et al.(1997)以前の研究では、多かれ少なかれ市場ポジショニング論に対照して、企業内部の資源、もしくはケイパビリティ、あるいは両方を強調していたが、Teece et al.(1997)の研究はそれらの研究よりさらに進化し、激しい環境の変化の中で、環境に適応できる資源とケイパビリティが最も重要であると論じた。彼らの研究は市場ポジショニング理論と資源ベース理論を別々に検討するより、むしろ市場の変化も検討しつつ、その変化に適応できる資源やケイパビリティを検討している。言い換えれば、Teece et al.(1997)は資源ベース理論における研究と他分野の研究と連結して検討するように試みた。

この時期での資源ベース理論に関する研究は資源ベース理論を他の研究領域と結びつけるのに貢献していることが明確になっている。それゆえ、この時期は資源ベース理論の発展過程の中で成長期とみなすことができるであろう。成長期における資源ベース理論の諸研究を図表 4.2(69 ページ)のようにまとめられる。図表 4.2 では、本章で詳細に紹介した Stalk et al.(1992)、Grant(1991)、および Teece et al.(1997)以外にも、他の研究を含む。

次に、資源ベース理論の成熟期を検討してみよう。資源ベース理論は 1991 年に論文集が発行され、20 年後の現在、理論として成熟期に到達していると

図表 4.2 成長期における資源ベース理論の諸研究

論文と年次	主張と貢献
Stalk et al.(1992)	企業競争力のコンセプトとしてケイパビリティの概念の重要性を主張した。ケイパビリティの基盤となるのは、企業の組織活動とビジネスプロセスであると提案した。また、そのケイパビリティは競争優位の源泉となると指摘した。
Kogut=Zander(1992)	結合能力(combunative capabilities)の概念を紹介した。結合能力とは、資源と資源、資源とケイパビリティを結びつく力であり、最も重要なのは組織内で構成し、蓄積される知識であると主張した。
Amit=Schoemaker(1993)	組織能力は競争優位を獲得するための重要な要素であると指摘した。
Grant(1996)	資源とケイパビリティを区別することが重要であると提案し、それを分析するためにバリューチェーンを利用した。
Conner=Prahalad(1996)	機会主義に関する議論と知識に基づく議論の関係を注目し、知識が競争優位の源泉になりうる重要な要素であることを指摘した。
Teece et al.(1997)	激しい外部環境や技術の変化のもとで、外部の変化を感知し、自社の資源を構築し、再構築する能力はダイナミック・ケイパビリティと定義し、この能力こそ競争優位の源泉であると提案した。

出所：Amit=Schoemaker(1993)；Barney et al.(2011)；Conner=Prahalad(1996)，Grant(1996)；Kogut=Zander(1992)；Stalk et al.(1992)；Teece et al.(1997)に基づいて著者作成。

Barney et al.(2011)で述べている。なぜなら、資源ベース理論から多様で派生的な観点が生じた。最も重要で派生的な観点は知識ベース視角、企業の自然資源ベース視角とダイナミック・ケバビリティである。

成熟期に入る資源ベース理論は次のような研究が代表的である。まず、Makadok(2001)の研究について紹介しよう。Makadok(2001)は企業内部の利益の差異のいくつかの源泉を理解するために有用であるにもかかわらず、資源ベース理論の焦点は限界があると論じた。なぜならば、競争優位は利益を創造する唯一の理由メカニズムではないからである。彼は利益になり得る源泉について幅広く取っていた。その中の代表的な研究が競争抑制メカニズム、情報非対称性のメカニズム、コミットメントタイミングのメカニズムである。Makadok(2001)は企業の利益は多様なメカニズムが相互に影響を与えて創造されると提案していた。

次に、では資源の統合(resource orchestration)について論じることによって資源ベース理論における研究に貢献した。彼らによれば、資源の統合というのは企業の資源を効果的に組織化し束ね、影響を与える経営者の行動の機能を明白に説明することができる。彼らは資源の統合の概念が資源ベース理論を広げるために3つの領域において利用した。それは①幅(企業範囲を横断する資源の統合)、②ライフサイクル(多様な企業の成熟期にある資源の統合)、③経路(企業レベルを横断する資源の統合)である。

より最近の研究である Nicolaou et al.(2008)では、企業家精神が個人の行動を理解するために精神科学と遺伝子科学の知識に移動する試みがなされていた。

それから、Maritan=Peteraf(2011)では資源ベース理論の前提としての異質的な資源に関する論じた。資源がいかに存在するのかについて焦点を当てていた。彼らは資源を分離するためのメカニズムを構築した。それは戦略要素市場における資源の獲得と内部資源の累積である。彼らはこれらのメカニズムが将来の研究にとって基礎となる研究であると指摘した。

さらに、Wernerfelt(2011)では、企業が資源を獲得できるプロセスを考案し

た。そして彼は資源の現在の貯蓄が新しい資源のための競争における非対称を創造すると議論した。Wernerfelt(2011)では、需要側やコスト面における連携を通じていかに機能するのかについて説明するためにモデルを開発した。彼は異なる企業は異なる新しい資源を獲得し、最初の小さな異質性は全期間にわたって広がるだろうと示唆した。

また、Garbuio et al.(2011)においては、資源の獲得、累積的に蓄積、負の投資の基礎となる資源管理プロセスに影響を与える心理的な基礎を考察した。彼らは心理的要素が、いかに企業の潜在的な利益に影響を与えるのかに関する洞察力を獲得するために行動的な意思決定における研究が重要であると示唆した。特に、いかに内部情報の獲得に影響するのか、そしてマネジャーが直面する挑戦をプロセスすることにいかに影響を与えるのかについてよりよい理解を探索した。

成熟期における資源ベース理論の諸研究を図表 4.3(72 ページ)によってまとめられる。図表 4.3 では、本章で詳細に紹介した Makadok(2001)、Sirmonet et al.(2007)、Wernerfelt(2011)、および Garbuio et al.(2011)の研究以外にも他の研究を含んで成熟期における資源ベース理論の研究をまとめた。

#### 4.4 まとめ

本章の目的は、VRIO 分析の各分析要素の判断基準を探るために、Barney et al.(2011)に基づいて、ライフサイクルという視点を導入して資源ベース理論の発展を整理したのである。本章においては、まずマーケティング研究におけるライフサイクルという視点を紹介した。ライフサイクルは生成期、成長期、成熟期と衰退期によって分けられる。

次に、ライフサイクルの視点を導入して資源ベース理論の発展過程を整理し、紹介した。資源ベース理論の発展を生成期、成長期と成熟期によって分けられる。続いて各発展段階にある研究をレビューし、整理した。

生成期における資源ベース理論の諸研究は、競争優位になりうる資源の特

図表 4.3 成熟期における資源ベース理論の諸研究

論文と年次	主張と貢献
Alvarez=Buseniz(2001)	企業家精神は企業の法有する重要な資源であり、それは競争優位の源泉の1つとなると主張した。
Wright et al.(2001)	資源ベース視角の研究成果を人的資源管理研究に取り入れ、競争優位を獲得するために、人的資源が重要であると主張した。
Barney et al.(2001)	統治メカニズム(governance mechanisms)は持続的競争優位の源泉を創造することが可能であると示唆した。統治メカニズムの1例として取締役の報酬を挙げられる。
Makadok(2001)	資源の統合(resource orchestration)という概念を紹介し、企業の利益を創造する要因は多様であることを提案した。
Teece(2007)	迅速な革新とグローバル化の状況のもとで、組織能力が優れた企業業績を持続するために重要であると指摘した。
Sirmon et al.(2007)	ダイナミックな環境のもとで、資源が経済価値を創造することができるかと主張した。
Maritan=Peteraf(2011)	資源の異質性を注目し、その異質性は2つのメカニズム(資源の獲得と資源の蓄積)によって構成されると指摘した。
Wernerfelt(2011)	資源を獲得するプロセスを提案した。異なる企業は異なる新資源を獲得するので、企業間に異質性が存在すると示唆した。

出所： Alvarez=Buseniz(2001)； Barney et al.(2001)； Barney et al.(2011)； Makadok(2001)； Maritan=Peteraf(2011)； Sirmon et al.(2007)； Teece(2007)； Wernerfelt(2011)； Wright et al.(2001)に基づいて著者作成。

質を注目していた。成長期における資源ベース理論の諸研究は、経営戦略論のみならず、経済学や人事管理など他の研究領域における研究と連携して研究が発展していた。成熟期における資源ベース理論の諸研究の特徴は、多様な派生的な理論が生成できたことである。例えば、知識に基づく理論や、ダイナミック・ケイパビリティ理論などを含む。

ライフサイクルの視点を導入して資源ベース理論の発展を検討することを通じて、価値があり、希少で模倣困難資源を判断するためにも、資源ベース理論の静態的な側面を改善するためにも、ダイナミック・ケイパビリティに関する研究を取り入れることが必要であることが明らかになった。

したがって、我々は第5章でまず、ダイナミック・ケイパビリティに関する研究を詳細に紹介する。次に、ダイナミック・ケイパビリティに関する研究を資源ベース理論と融合して新たなフレームワークを構築する。

## 第5章 ダイナミック・ケイパビリティ理論

### 5.1 はじめに

第3章では、資源ベース理論の限界について論じた。資源ベース理論は競争優位の源泉になりうる資源の特徴についてある時点のものしか見ていないし、価値があり、希少で、模倣困難な資源が既に存在しているという前提のもとで議論しているので、そのような資源がどのように特定するのか、価値のある資源はどの資源であろうか、希少な資源はどのような資源なのか、模倣困難な資源はどのような資源なのかについて具体的に検討する際に、既存研究である Barney を中心とする資源ベース理論は十分に検討できていない。

本研究では、資源ベース理論の限界に注目し資源と事業システムと共に検討する必要があると提案したい。なぜなら、資源は事業システムに配分され、事業システムによって創造され、蓄積され、活用されるからである。それゆえ、ダイナミックな視点を資源ベース理論に取り入れる必要がある。したがって、本章においては、ダイナミック・ケイパビリティ理論についてレビューする。

第4章では、ダイナミック・ケイパビリティ理論と資源ベース理論との関係について、Barney et al.(2011)を参照しながら、レビューした。また、資源ベース理論の限界を改善するために、ダイナミック的な視点が必要となることを指摘した。それゆえ、本章では、ダイナミック・ケイパビリティ理論の具体的な内容についてレビューする。論文の最後には、ダイナミックな視点を配慮して新しいフレームワークを提示する。したがって、本章の目的はダイナミック・ケイパビリティ理論のレビューを通じて、ダイナミック・ケイパビリティの視点を考慮し、新しいフレームワークを提示することである。

本章では上記のような目的を達成するために、4節によって構成される。第2節とでダイナミック・ケイパビリティ理論における主要な研究について紹介

する。第 3 節においては、ダイナミックな視点を取り入れて新たなフレームワークを構築する。第 4 節は本章のまとめによって結びとする。

## 5.2 ダイナミック・ケイパビリティ理論とは

ダイナミック・ケイパビリティに関する研究は Teece et al.(1997)と Teece(2009)がよく知られている。ところで、ダイナミック・ケイパビリティに関する研究はそれだけではないようである。したがって、本章はダイナミック・ケイパビリティ理論を紹介し、ダイナミック的な視点を考慮した上で新しいフレームワークを提案する目的であるので、ダイナミック・ケイパビリティに関する研究をできるだけ幅広く紹介しよう。

もちろん、Teece et al.(1997)と Teece(2009)についてよく知られているので、最初に紹介する。その後に、Eisenhardt=Martin(2000)における研究を紹介する。

### 5.2.1 Teece et al.(1997)における研究

Teece et al.(1997)によれば、ダイナミック・ケイパビリティフレームワークは激しい技術変化の環境の中で企業が富の創造と獲得する源泉と方法を分析するフレームワークである。企業の競争優位は特定のプロセスに基づくものであり、企業の特異な資産ポジションによって形づくられ、その発展経路も採用され、継続される。経路依存性の重要性は利益を拡大する条件の下で増加される。したがって、ダイナミック・ケイパビリティ理論は激しい技術変化のもとで企業内部にある内部技術や組織、管理プロセスを向上させる企業内部の能力が企業に競争優位の源泉であると言及していた。この Teece et al.(1997)の論点から見ると、彼らは激しい外部環境の変化に注目することが明らかである。さらに、その変化の環境に適応するための企業の能力が重視していることも言うまでもないであろう。

戦略的管理の研究領域においては、基礎となる課題は企業がいかに競争優位を獲得し持続するのにかである。Teece et al.(1997)はダイナミック・ケイパビリティを展開することによって戦略の伝統的な問いを解明しようとしていた。彼はダイナミック・ケイパビリティ理論とは、企業が富の創造と獲得の源泉を分析するためのものであると提案していた。

ダイナミック・ケイパビリティフレームワークは激しい技術変化の環境の中で、企業の競争優位は特定のプロセスに基づくようであり、企業の特殊な資産ポジションによって形づくられ、その発展経路も採用され、継続される。経路依存性の重要性は利益を増す条件の下で拡大されると Teece et al.(1997)は提案していた。

Teece et al.(1997)の研究を位置づけするために、戦略論における既存研究の3つを紹介する。この3つの研究は2つのモデルに分類することができる。それは市場における圧力からの影響に焦点を置く戦略モデルと効率に焦点を置く戦略モデルである。

ダイナミック・ケイパビリティ理論の形成は Teece et al.(1997)によれば、3つの研究と関連する。それは Porter(1980)の市場ポジション理論、Carl(1989)のゲーム理論に関する研究、および資源ベース理論である。以下、この3つの理論について簡単にレビューする。

#### Porter(1980)の市場ポジション理論

第2章で Porter(1980)の市場ポジション理論についてレビューしていたが、本章では Teece et al.(1997)の記述に基づいて紹介する。1980年代に戦略論の研究の中で支配的な地位を持っているのは市場要素アプローチである。Porter(1980)は企業と環境の関係によって競争優位の本質を紹介した。それは競争的影響力アプローチである。産業構造は企業の競争に強い影響を与える。このアプローチにおいては5つの産業レベルの影響力が存在する。参入障壁、代替の脅威、提供者の交渉圧力、買い手の交渉圧力、および既存企業間の競争である。企業はこのアプローチを利用して競争的影響力から守れる地位を見つ

けることに役立つ。このフレームワークは産業レベルで競争的影響力がいかに機能するのか、産業間と産業内で影響力がいかに意思決定するのかについて1つのシステムを提供する。

#### Shapiro(1989)のゲーム理論に関する研究

この研究は Shapiro(1989)の『ビジネス戦略の理論』で論ずるものである。このアプローチはゲーム理論のツールを利用して競合社間の競争的相互作用の特徴を分析するものである。このアプローチにおいては、カギとなる考えは市場環境を巧みに扱うことによって企業は利益を増すことができるということである。ゲーム理論を利用して、戦略的移動の分析はある意味ダイナミック性があると見られる。なぜなら、多様の時期における分析を行うからである。しかしながら、ここで言及するダイナミック性と Teece et al.(1997)で論ずるダイナミック性とは異なる。Teece et al.(1997)では、ダイナミック性は技術や市場影響力、企業に影響する反応などにおける迅速な変化という状況を指すのである。Shapiro(1989)で提案されたゲーム理論のアプローチは独自性のあるスキルとケイパビリティを開発し、蓄積し、結合し保護するなどのようなプロセスとしての競争を無視している。

#### 資源ベース理論

資源ベース理論のアプローチは製品市場ポジションから経済的な利益を獲得することよりむしろ、乏しい企業特殊資源の所有者のために生じるレントを注目する。資源ベース理論における研究は1960年代の研究から見つけることができる。Learned et al.(1969)においては、組織能力は潜在的能力として証明される。彼らの研究では企業が成功する鍵は企業の真の独自性のあるコンピタンスを発見し創造する能力である。この視角は鋭く資源ベース理論を予想していたが、しかしながら、ビジネス戦略を分析するために理論やシステム化されたフレームワークを提供していなかった。

組織論と戦略論における最近の理論的な発展は資源ベース理論に新しい刺

激を与えた。Cool=Schendel(1988)においては、アメリカ製薬産業においては同じ戦略グループに属する多数の企業の中のシステムの差異と業績の差異を見せた。Rumelt(1991)では、利益の産業間の差異は産業の差異より大きい。特に、企業特殊要素の重要性と産業の影響の相対的に重要ではないことを示した。

資源ベース理論は垂直統合戦略と多角化戦略を新たな戦略的視角を持ち込んだ。しかしながら、資源ベース理論は新しいケイパビリティを開発するために経営戦略の考慮を招く。

また、Leonard-Barton(1992)の研究では競争優位の源泉となり得るケイパビリティがあっても、諸活動の硬直化の加速によって優位性を失うことがあり得る。それはコア・リジリティ論である。さらに、研究の中で、諸活動の硬直化は業務システムのルーチン・ワーク化を指している。したがって、彼の研究によれば、企業の組織能力はコア・ケイパビリティとコア・リジリティの両面性を持つのである。言うなれば、資源ベース理論は企業の内部の資源やケイパビリティが競争優位との関係を分析し、明らかにする理論である。しかしながら、赤尾(2010)によれば、Teeceの研究が無形資産の結合を行っている。企業の資源はダイナミック・ケイパビリティ理論の1要素しかないと論じていた。

以上の3つの研究はTeece et al.(1997)のダイナミック・ケイパビリティに関する研究に多大な影響を与えていたと言えよう。ところで、寺前(2014)によれば、この3つの理論以外にもダイナミック・ケイパビリティ理論の形成に影響を与える理論がある。それはNelson=Winter(1982)の進化経済学を挙げられる。以下には、前述を追加して進化経済学とダイナミック・ケイパビリティとの関係をレビューする。

### Nelson=Winter(1982)の進化経済学

進化経済学における研究では、経済変動の進化について組織ルーチン、探索、組織の淘汰環境の3つの概念を提案していた。特に注目するのは組織ルーチンである。組織ルーチンは企業を取り巻く多くの諸活動と深く関連するように

拡張する潜在能力を持っていると論じた。しかしながら、同書では、経済変化やイノベーションの創出に取り組む組織については、活動をルーチン化にすることが難しいと論じていた。さらに、進行中のルーチンを修正したり、変更したり、新しく加えたりすることは組織行動であり、それ自体はルーチンの 1 部であると示唆していた。

Nelson=Winter(1982)によれば、組織ルーチンには組織的な記憶・経験が埋め込まれていることを前提にしている。利益の獲得という組織の目標を目指すために組織ルーチンが有力である。さらに、企業・産業の制度の発展過程は組織ルーチンの日々変化に影響を与えていると Nelson=Winter(1982)が示唆した。

さらに、Petraf(2003)は資源配分・組織変化・プロセスの諸問題などの関連性は企業内部と戦略プロセスとの関連性を分析するために新しい可能性を与えていると評価していた。

以上、Teece et al.(1997)におけるダイナミック・ケイパビリティ理論の形成に影響を与えた理論のレビューであった。したがって、ダイナミック・ケイパビリティ理論はそれらの理論の影響を受けながら、1つの理論として成長してきた。以下 Teece et al.(1997)におけるダイナミック・ケイパビリティ理論の研究の主要内容についてレビューする。

Teece et al.(1997)では、新しい競争優位を獲得するための能力をダイナミック・ケイパビリティと指す。ダイナミックはビジネス環境の変化への適合を成功させるコンピタンスを更新する能力である。特に市場への時間とタイミングが重要で、技術の変化が激しい、将来の競争の特質や産業の差異が存在する際に、イノベーションの側面が求められる。ケイパビリティは変化している環境の必要条件に一致するために、内部と外部の組織スキル、資源、機能的コンピタンスを利用し、統合し、再構築する際に戦略的経営管理の役割を強調する(Teece et al. ,1997,p.516.)。

ダイナミック・ケイパビリティ理論は構築され、維持され、促進させる特有の、複製されにくい基礎を認識する。さらに戦略のために、独自性のある、複

製されにくいケイパビリティが企業によって磨かなければならないと提案している(Teece et al. ,1997,p.516.)。

Teece et al.(1997)においては、市場で取引できない組織のコンピタンスとケイパビリティの重要性を強調した。これらの組織のコンピタンスとケイパビリティの本質は市場によって獲得できないことである。組織プロセスは企業のダイナミック・ケイパビリティと競争優位の本質を明確することができると思唆する。

企業の競争優位は経営管理のプロセスと組織プロセスと特殊資産の地位とそれらを利用する経路にある。経営管理プロセスと組織プロセスにおいては、ルーチン、実践のパターンと学習などが例として提示する。地位に関しては、Teece et al.(1997)は技術やと資産、補完資産、顧客ベース、提供者と補完者の間の外部関係の特別能力が例として提示する。経路は企業にとって戦略的選択する能力、利益向上の有無、経路依存性を注目することとして提示する。

ところで、2000年代に入ると、Teece を中心とするダイナミック・ケイパビリティに関する研究は拡張されたのである。Teece et al.(1997)では、ダイナミック・ケイパビリティが外部の市場や技術の激しい変化に対応するために、経営資源の形成、配分、再構築を実現するための能力であると定義していた(Teece et al. ,1997,p.516)。最近では、ダイナミック・ケイパビリティには顧客ニーズの変化、技術機会、競争の展開を感知する組織能力だけではなく、タイミングよく効率的な仕方で事業環境に適応する能力が重要であるとTeece(2007)によって指摘された。

ダイナミック・ケイパビリティ理論研究領域においてはある一定の地位を有している Eisenhardt=Martin(2000)に基づいてダイナミック・ケイパビリティに関する研究をレビューする。

## 5.2.2 Eisenhardt=Martin(2000) の研究

Eisenhardt=Martin(2000) は自分らのダイナミック・ケイパビリティの研

究はもっと一般的に言えば企業の資源ベース視角に注目するものであると示唆した。彼らはダイナミック・ケイパビリティが生産開発、戦略の意思決定と提携するような一連の特殊的な確認できるプロセスであると提案する。

さらに、ダイナミック・ケイパビリティに特異性があるにもかかわらず、発展の詳細と経路依存性においては、企業の中に共通点が存在すると提案した。したがって、Eisenhardt=Martin(2000)におけるダイナミック・ケイパビリティ理論の研究は通常に仮定されたもの(資源ベース理論では資源が異質性を有している)より均質で、代替可能で、持続的可能であると論じた。中程度に変化するダイナミックな市場においても、高速に変化する市場においても、ダイナミック・ケイパビリティ理論は適応すると言及した(Eisenhardt=Martin,2000,pp.1110-1118)。

また、学習メカニズムはダイナミック・ケイパビリティの進化を導くことができるプロセスとして注目をした。中程度に変化するダイナミック市場においては、進化の焦点は変動である。高速に変化する市場においては、セレクションに注目する。

Eisenhardt=Martin(2000)にしたがえば、企業の資源ベース理論の視角は、企業内にある競争優位がいかにかに創造されるのか、それらの優位がいかにかに長期間持続されるのか、について理解するための理論的フレームワークである。この視点は伝統的な産業組織論と互いに補完的な関係である。資源ベース理論の仮説は企業が資源の束として定義され、企業間に異質性がある。この仮説のもとで、企業は価値があり、希少で、模倣困難で複製不可能な資源を保有すれば、企業は競合他社によって簡単に模倣されない価値創造戦略を実行することができ、それらの戦略によって持続的競争優位を獲得できると研究者らは論じた。資源と、それらの資源と関連する活動システムが補完的な関係であるときに、持続的競争優位を創造する能力が促進される。

さらに、彼らは既存研究の限界について論じていた。既存の資源ベース視角は激しい変化している環境に適応できないと批判していた。なぜなら、資源ベース視角は迅速に変化する状況と予想できない変化の中で、ある企業がいかにか

競争優位を獲得していたのか、なぜ獲得できたのかについて十分に説明できなくなったからである。したがって、Eisenhardt=Martin(2000)は激しい変化する市場においては、競争の景色が常に変化している。企業に管理されるダイナミック・ケイパビリティは迅速に変化する環境を適合するために内部と外部のコンピタンスを統合し、構築し、再構築する。このようなダイナミック・ケイパビリティは持続的競争優位の源泉となっている。特に、知識の資源を巧みに扱うことは変化する市場にとって重要である。

さらに、既存の資源ベース理論が発展できない理由について論じていた。資源ベース理論が重要であるにもかかわらず、この理論はチャレンジし続けることができない。なぜなら、資源ベース理論が曖昧で同語反復であるとEisenhardt=Martin(2000)によって批判された。さらに、彼らも資源ベース理論は実証が欠如していると批判された。特に資源ベース理論からダイナミック性が見られないと批判した。

Eisenhardt=Martin(2000)によれば、ダイナミック・ケイパビリティに関する研究は資源ベース理論をよい方向に向けて進化させるという目的がある。そのために彼らはダイナミック・ケイパビリティを定義し、企業に競争優位を獲得できる源泉を論じていた。

彼らの研究を根拠にすると、ダイナミック・ケイパビリティが企業内に埋め込まれたプロセスである。ダイナミック・ケイパビリティが特殊なプロセスである。例えば、生産開発、戦略の意思決定と提携のような一連のプロセスである。これらのプロセスは価値創造戦略に資源を巧みに取り込むことによってダイナミックな市場の中で企業に価値を創造することができる。

さらに、Eisenhardt=Martin(2000)においてはダイナミック・ケイパビリティのパターンはダイナミックな市場においては変化する。学習メカニズムはダイナミック・ケイパビリティの進化を導き、経路依存性の基礎となる。

したがって、Eisenhardt=Martin(2000)によればダイナミック・ケイパビリティに関する研究は資源ベース理論の発展を持続させる研究である。彼らの研究によれば、ダイナミック・ケイパビリティの基礎が企業の間で複製できるの

で、競争優位における価値はケイパビリティ自身ではなく、資源の構築を創造することである。ダイナミック・ケイパビリティは競争優位にとって必要であるが、十分ではない。ダイナミック・ケイパビリティが長期間の競争優位の追及においては、資源の構築を促進することに利用できると Eisenhardt=Martin(2000)は論じた。

以上 Eisenhardt=Martin(2000)におけるダイナミック・ケイパビリティ理論の研究と資源ベース理論の関係を明らかにしていた。次に、この研究における主な定義と内容について見てみる。

まず、Eisenhardt=Martin(2000)におけるダイナミック・ケイパビリティとは Teece et al.(1997)と同様に、ダイナミック・ケイパビリティを次のように定義する。

ダイナミック・ケイパビリティとは、市場変化にマッチし、さらに創造するために資源を活用する企業のプロセスである。例えば、資源を統合し、再構築、獲得、排除するプロセスがある。それ故に、ダイナミック・ケイパビリティは組織的、戦略的ルーチンである。それを利用して、市場が台頭し、衝突し、分裂し、進化し、死亡する際に、企業が新しい資源構造を獲得する(Eisenhardt=Martin,2000,p.1105.)。

定義から明らかになったのは Eisenhardt=Martin(2000)が言及しているダイナミック・ケイパビリティはプロセスであることである。この部分は Teece et al.(1997)におけるダイナミック・ケイパビリティの定義と異なる。Teece et al.(1997)では、ダイナミック・ケイパビリティを「企業が激しい環境に適応するために資源を統合し、構築し、再構築する能力」として定義していた。言い換えれば、この2つのダイナミック・ケイパビリティの定義は「プロセス」に注目するか、「能力」に注目するかの違いである。

Eisenhardt=Martin(2000)では、一部のダイナミック・ケイパビリティは資源を統合する。それは生産開発ルーチンと戦略の意思決定を含む。他のダイナミック・ケイパビリティは企業内での資源の再構築に焦点をおいている。資源

を複製と探るためのルーチンを含む移転プロセスは企業内でマネジャーが資源、特に知識的な資源をコピーし、移転し、再結合する際に利用される。資源の分配ルーチンは乏しい資源を分別するために利用される。調整(patching)はビジネスと市場機会を変化するために資源の一致を再統合するためのルーチンに集中する戦略的プロセスである。その他のダイナミック・ケイパビリティは資源の獲得と排除と関連する。知識創造ルーチンと提携ルーチン、買収ルーチンを含む(Eisenhardt=Martin,2000,p.1117.)。

さらに、彼らはダイナミック・ケイパビリティが個々の経路依存性のある歴史から生み出されたユニークで特異性のあるプロセスとして特徴づけている。例えば、生産開発プロセスは重要なダイナミック・ケイパビリティであることについて既に幅広く研究されていた。有効的な生産開発ルーチンは専門知識の異なる源泉を結合するチームの参加を含む。これらの専門知識の源泉は優れた生産にとって必要である。なぜなら、それぞれは製品の質や製品と関連するユニークな資産を入手することができるからである。

また、効果的な生産開発プロセスはチームメンバーの間に具体的で重要な経験を保証するルーチンも含む。例えば、特別な問題を定めるために一緒に仕事することがある。効果的な生産プロセスは有能なリーダーによって幅広く外部と交流を有する。他のダイナミック・ケイパビリティにとって効果的なルーチンと関連する共通性が存在する。

したがって、Eisenhardt=Martin(2000)によれば効果的なダイナミック・ケイパビリティの間の共通の特徴が存在しない。なぜなら、効果的な特殊ダイナミック・ケイパビリティは企業間の共通性がいくつかある。第1に、例えば、企業のマネジャーは異なる起点やユニークな経路によって効果的なダイナミック・ケイパビリティを展開しても、同じようなダイナミック・ケイパビリティに辿り着くことが可能である。

第2に、効果的なダイナミック・ケイパビリティのカギとなる特徴についての共通性は異なる背景においては、ルーチンが既存の論理の主張よりずっと複製でできていて代替できるということを意味する。なぜなら、上述したよう

に、共通点が存在するからである。

第 3 に、共通性はダイナミック・ケイパビリティ自体が持続的競争優位の源泉になれないことを意味する。なぜなら、企業間に共通性が存在するから、資源ベース理論の考えに基づくと、模倣容易なプロセスは持続的競争優位の源泉になれないからである(Eisenhardt=Martin,2000,pp.1110-1118.)。

Eisenhardt=Martin(2000)によれば、効果的なダイナミック・ケイパビリティのパターンは市場ダイナミズムに依存する。通常、ダイナミック・ケイパビリティは既存知識での信頼における変化である。変化が激しくないダイナミックな市場では変化が頻繁に起こる。しかしながら、変化について予想可能である。このような市場においては、企業の境界線や市場関係者などが相対的に固定で、明確である。企業のマネジャーは既存の暗黙的な知識と経験上のルールによって状況を分析し、行動を計画し、組織化するのである。

対照的に、市場が非常にダイナミックで、激しく変化するようになったら、このような市場における変化は直線でなくなるし、予想できなくなる。このような市場の中で、境界線が曖昧になって、成功するビジネスモデルが不明確になって、市場の関係者も曖昧になっている。それゆえ、産業の構造も不明確になっている。このような市場においては、ダイナミック・ケイパビリティは既存知識にあまり依頼できない。むしろ新しい知識を創造することが必要となる(Eisenhardt=Martin,2000,pp.1110-1118.)。

激しい変化する市場においては、効果的なダイナミック・ケイパビリティはシンプルであり、変化が激しくない市場のように複雑ではない。マネジャーはシンプルルーチンに基づいて幅広く注目し続けなければならない。なぜなら、激しい変化する市場における変化について、予測しにくくコントロールしにくいので、常に気を配らなければならないからである。

激しく変化する市場におけるダイナミック・ケイパビリティはシンプルルールとリアルタイムの知識創造が必要とする。ダイナミック・ケイパビリティに与えられる影響はいくつかがある。ケイパビリティを維持することは市場によって変化する。変化が激しくない市場においては、ダイナミック・ケイパ

リティにおけるルーチンは伝統的なものと類似する。それゆえ、変化が激しくない市場においては、ルーチンは複雑で予想できるプロセスである。このプロセスは既存知識、直線的な実行、長期的で緩やかな発展に依存する(Eisenhardt=Martin,2000,p.1110-1118.)。

しかし、激しく変化する市場においては、効果的なダイナミック・ケイパビリティは市場によって異なる。それらのプロセスはシンプルで、経験に基づき、相互に作用するプロセスである。それらのプロセスは状況特殊知識の創造に依拠する。このようなルーチンがシンプルであるので、構造があまりない。そのため、マネジャーに忘れられやすい。

さらに、Eisenhardt=Martin(2000)はダイナミック・ケイパビリティの因果曖昧性は市場のダイナミズムによって変化すると提案していた。変化が激しくない市場においては、ダイナミック・ケイパビリティは因果曖昧である。なぜなら、ダイナミック・ケイパビリティが複雑で観察しにくいからである。一方、激しく変化する市場においては、ダイナミック・ケイパビリティは因果曖昧ではない。なぜならば、激しく変化する市場においては、ルーチンがシンプルであるからである。

したがって、ダイナミック・ケイパビリティは市場の変化に影響を与えられると Eisenhardt=Martin(2000)が提案していたが、続いてダイナミック・ケイパビリティは変化の環境の中でどのように進化するのかについて次のように論じていた。

複雑なルーチンとして特徴づけられるダイナミック・ケイパビリティは経路依存プロセスから生み出される。しかしながら、経路依存性は学習メカニズムによって正確に描写される。これらの学習メカニズムはダイナミック・ケイパビリティを進化へ導く。

例えば、繰り返す実践はダイナミック・ケイパビリティにとって重要な学習メカニズムの 1 つである。繰り返す実践自身がダイナミック・ケイパビリティの進化を持続することができるならば、技術とフォーマルな手順のための経験の成文化は経験をより容易に利用され、ルーチンの構築を加速する。ミスも

ダイナミック・ケイパビリティの進化に役割を果たす。

ダイナミック・ケイパビリティの進化は経験の展開(pacing)に影響される。経験を意味のある学習に変化できるような能力を学習する際に、経験はマネジャーを制圧する。同様に、頻繁でない経験は忘れられる可能性もある。このような基礎的な学習メカニズムはダイナミック・ケイパビリティの進化の基礎に基づくことに注目すると同時に、進化の側面は市場ダイナミズムに依存する(Eisenhardt=Martin,2000, pp.1115-1118.)。

変化が激しくないダイナミックな市場においては、相対的に閉鎖的であるが、異なる状況の下で経験はダイナミック・ケイパビリティに効果的に転換される。一方、激しく変化する市場においては、変化が容易に生じる。

最後に、ダイナミック・ケイパビリティの実行の順序は重要である。それゆえ、ダイナミック・ケイパビリティはしばしば簡単なケイパビリティと関連するルーチンの結合であり、それらのいくつかが他のものの基礎となり、そして最初に学習されなければならない。

Eisenhardt=Martin(2000)はダイナミック・ケイパビリティと資源ベース理論にリンクしてることが重要であると明言していた。彼らはまず、資源ベース理論における価値があり、希少で、模倣困難で、複製不可能な資源が持続的存続するという暗黙的な前提に注目した。彼らの研究によると、ダイナミックな市場においては価値があり、希少で、模倣困難で、複製不可能なダイナミック・ケイパビリティ自身が長期間の間の競争優位の源泉になることは不可能である。効果的なダイナミック・ケイパビリティは競争優位にとって必要であるが、十分ではない(Eisenhardt=Martin,2000 pp.1110-1118.)。

また、変化している状況のもとで、競争優位は長期的なものではなく、むしろ短期的なものであると提案した。Eisenhardt=Martin(2000)によれば、戦略的論理は機会である。したがって、ダイナミック・ケイパビリティは資源の構築を巧みに操作するツールとして最もよい概念である。時には、これらのツールを利用して既存の資源構築を促進することができる。時にはそれらのツールを利用して新しい資源を獲得することができる。

さらに、Eisenhardt=Martin(2000)によれば、資源ベース理論は変化する市場を分析対象としていないことを指摘し資源ベース理論にダイナミック・ケイパビリティ理論の考えを加えることが必要である。同様に、資源の束としての組織の資源ベース理論の仮説は激しく変化する市場において崩壊する。激しく変化する状況の下で資源が新しく加えられ、再結合され、整合される。資源ベース理論が注目する長期間の競争優位は通常に高速に変化する市場においては非現実的である。

また、資源ベース理論が時間の戦略的役割を無視しているとEisenhardt=Martin(2000)は指摘した。それ故に、資源ベース理論が長期間の競争優位を創造するために資源を束ねることを重視しているが、激しく変化する市場においてはこれらの優位を長期間保つことができないであろうとEisenhardt=Martin(2000)が主張する。そして企業にとって重要なことはいつ、どこで、いかに変化することであると明言した。

資源ベース理論は、企業内にある競争優位がいかに創造されるのか、それらの優位がいかに長期間に持続されるのか、について理解するために影響のある理論的フレームワークである。この視点は伝統的な産業組織論と互いに補完的な関係である。

資源ベース視角の仮説は企業が資源の束として定義され、企業間に異質性がある。この仮説の下で、企業が価値のあり、希少で、模倣困難で複製不可能な資源を有すれば、企業は競合他社によって簡単に模倣されない価値創造戦略を実行することができ、それらの戦略によって持続的競争優位を獲得できると研究者らは論じた。最後に、資源と、それらの資源と関連する活動システムが補完的な関係であるときに、持続的競争優位を創造する能力が促進される。

最近、研究者は資源ベース視角をダイナミックな市場に展開してきた。なぜなら、資源ベース視角は迅速に変化する状況と予想できない変化の中で、ある企業がいかに競争優位を獲得していたのか、なぜ獲得できたのかについて十分に説明できなくなったからである。このような市場においては、競争の景色が常に変化している。企業に管理されるダイナミック・ケイパビリティは迅速に

変化する環境を適合するために内部と外部のコンピタンスを統合し、構築し、再構築する。このようなダイナミック・ケイパビリティは持続的競争優位の源泉となっている。特に、知識の資源を巧みに扱うことはこのような市場の中で重要である。

### 5.3 Teece et al.(1997)の研究と Eisenhardt=Martin(2000)の研究の比較

Teece et al.(1997)と Eisenhardt=Martin(2000)の研究は同じダイナミック・ケイパビリティにおける研究にも関わらず、いくつかの相違点がある。この節は 2 つの研究の相違点をまとめる。

2 つの研究は同じく既存である資源ベース理論の静態的な研究に対して、激しい変化の環境に注目し、そして環境の変化は企業の競争優位に影響を与えることに注目している。しかしながら、同じく動態的な市場に注目しているとしても、ダイナミック・ケイパビリティの定義や競争優位の源泉についてそれぞれ異なる。したがって、この 2 つの研究の差異を図表でまとめると、図表 5.1(90 ページ)のようにまとめられる。

図表 5.1 で示したように、この 2 つの研究は同じく動態的な環境における競争に注目していることが明らかである。しかしながらダイナミック・ケイパビリティの概念についてはそれぞれ異なる。さらに、競争優位の源泉に関する説明も異なる。それらの差異は図表 5.1 で詳しくまとめた。

以上、ダイナミック・ケイパビリティの 2 つの研究をレビューし、比較した。続いてこの 2 つの研究を 1 つのダイナミック・ケイパビリティ理論という前提にして、ダイナミック・ケイパビリティと資源ベース理論を比較してみる。資源ベース理論の詳細は第 3 章で論じたので、ここでは省略し、比較部分のみ論じる。

井村(2005)によれば、資源ベース理論とダイナミック・ケイパビリティ理論は違いが存在する。第 1、競争力の源泉に関する考えの違いである。資源ベース理論においては、企業に存在する資源は異質性がある。企業内に保有する資

図表 5.1 Teece et al.(1997)と Eisenhardt=Martin(2000)の比較

	Teece et al.(1997)	Eisenhardt=Martin(2000)
競争環境	動的な競争環境	動的な競争環境
研究主体	1 企業の能力	1 企業のプロセス
競争優位	市場で調達できないコンピタンスやケイパビリティは競争優位の源泉である。組織プロセスは企業のダイナミック・ケイパビリティと競争優位の本質である。	企業の学習メカニズムはダイナミック・ケイパビリティ進化を導く。ダイナミック・ケイパビリティは競争優位の獲得にとって重要であるが、十分ではない。企業間のダイナミック・ケイパビリティは共通性がある。

出所：Teece et al.(1997)；Eisenhardt=Martin(2000)に基づいて著者作成。

源の強みと弱みの違いは競争優位の違いをもたらすのである。一方、ダイナミック・ケイパビリティ理論では、環境変化に対応することを重視し、その変化する環境に対応したうえで、企業の内部の資源やケイパビリティを利用し、開発し、獲得し学習するプロセスは競争優位を創造する源泉である。

第 2、時間的概念に関する考えの違いである。資源ベース理論においては、時間という概念は今まで資源やケイパビリティが蓄積してきた経路を指すのである。ダイナミック・ケイパビリティ理論においては、時間という概念は外部環境に対応するために組織の学習の変化として取られている。

井村(2005)の比較によると、資源ベース理論とダイナミック・ケイパビリティ理論の間に、最も鮮明な違いが明らかになった。それは資源ベース理論が今まで蓄積してきた資源やケイパビリティを活用することに注目しているが、そこで環境の変化を言明していない。言い換えれば、資源ベース理論は静態的な理論である。それとは対照的に、ダイナミック・ケイパビリティ理論は環境の変化に応じて資源やケイパビリティを利用し構築する能力に注目し、さらに環

境の変化に応じて組織の学習は変化するという視点で企業の競争優位の源泉に注目しているので、動的な研究であることは言うまでもないであろう。

井村(2005)に加えて、資源ベース理論とダイナミック・ケイパビリティ理論の前提が異なることも明らかである。なぜなら、資源ベース理論は資源の異質性と固定性を前提としている。言い換えれば、資源ベース理論によれば、企業は他の企業と異なる資源を有して、それを利用して経済価値を獲得する。

しかしながら、その資源を利用して市場で経済価値を獲得するプロセスについての研究は非常に曖昧である。寺前(2014)によれば、資源ベース理論は企業が有している価値があり、希少で、模倣困難な資源を有すれば、競争優位を獲得できる」ということである。だが一方、ダイナミック・ケイパビリティ理論においては競争優位の源泉についての考えは企業活動を通じて市場にアプローチを続けていく過程で常に同時並行的に組織内外の資源を開発・利用・拡張・見直し、再配置・獲得に取り組み、その過程に生じる学習プロセスそのものが利益の源泉に直結するのである。

したがって、井村(2005)と寺前(2014)の研究を踏まえて、本研究では、Barney et al.(2011)で言及したダイナミック・ケイパビリティは資源ベース理論の発展の1段階としての位置づけに疑問を持ち、寺前(2014)と同様にダイナミック・ケイパビリティ理論と資源ベース理論は異質の理論であると論じたい。さらに、資源ベース理論とダイナミック・ケイパビリティ理論はPenrose(1959)から発展してきた研究であることも同意する。

それゆえ、現段階においては、資源ベース理論とダイナミック・ケイパビリティ理論は同じPenrose(1959)の研究を根拠としながら、ばらばらに発展してきた異質のある2つの理論である。このことをふまえて、本研究は資源ベース理論とダイナミック・ケイパビリティ理論は異質な理論であると前提にし、資源ベース理論にダイナミック・ケイパビリティ理論の考えを取り入れる。資源を特定化するためにも資源の特徴を判断するためにもダイナミック・ケイパビリティ理論の考えが必要である。なぜなら、資源が企業内静止しているのではなく、事業システムによって創造され、蓄積され、活用されるからである。

以上、ダイナミック・ケイパビリティにおける研究とダイナミック・ケイパビリティと資源ベース理論との相違点について簡単にレビューした。ダイナミック・ケイパビリティの紹介を通じて、経営資源は企業内で最初から存在するのではなく、企業の事業活によって創造され、事業システムとともに蓄積され、活用されることが理解することができる。したがって、Barneyを中心とする資源ベース理論の理論的境界を克服するために、ダイナミック・ケイパビリティの考えを取り入れることが必要である。その理由について、ダイナミック・ケイパビリティのレビューを通じて明らかになったのである。それゆえ、次節では、ダイナミック・ケイパビリティの観点を取り入れて新たな理論的フレームワークを提示することを試みる。

#### 5.4 本研究における新たな理論的フレームワークの提示

第1節で記述したように、資源ベース理論の境界を改善するためにダイナミックな視点を取り入れる必要がある。第2節ではダイナミックな視点を重点にしてなされた研究であるダイナミック・ケイパビリティに関する研究をレビューした。第3節では、ダイナミック・ケイパビリティの視点を資源ベース理論に取り入れて、新しいフレームワークを提示する。

本研究では、資源ベース理論とダイナミック・ケイパビリティ理論とは異なる理論として認識しているが、第4節でも紹介したように、Barney et al.(2011)ではダイナミック・ケイパビリティ理論に関する研究は資源ベース理論の発展過程の中で不可欠な一環として検討している。また、ダイナミックな観点は資源ベース理論の境界を改善するために有益であると言えよう。

したがって、本章では、①Teece(2006)で提案した企業が意図的に外部市場と技術変化を感知し、それに対応できるための能力が重要であるとの提案を受け入れ、さらに②Eisenhardt=Martin(2000)における資源と、それらの資源と関連する活動システムが補完的な関係である時に、持続的競争優位を創造する能力が促進されるという提案に基づいて、価値があり、希少で模倣困難な資

源を判断する際に、資源を企業の事業システムとともに検討することが必要となると提案する。

それゆえ、本研究においては、資源ベース理論にダイナミックな視点を取り入れるために、資源と事業システムとともに検討する必要があると提案する。なぜなら、資源が事業システムに配分され、事業システムの活動を通じて活用され、蓄積され、レベルアップされるのである。

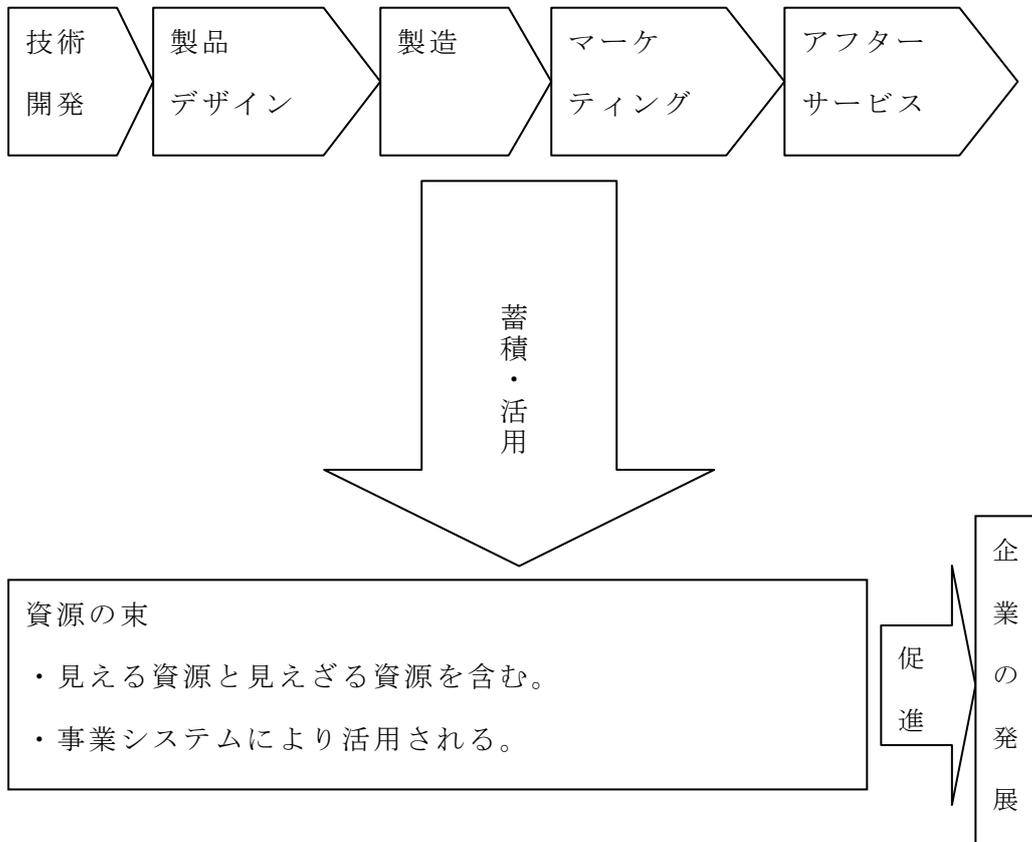
新しいフレームワークを提示する前に、フレームワークを検討するための事業システムの定義を明確にする。加護野＝井上(2004)によれば、「事業システムとは、経営資源を一定の仕組みでシステム化したものであり、どの活動を自社で担当するか、社外のさまざまな取引相手との間に、どのような関係を築くか、を選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、カネの流れの設計の結果として生み出されるシステムである」(加護野＝井上,2004,p.37.)。簡単に言えば、事業システムは経営資源を一定の仕組みでシステム化したものである。本研究では事業システムの定義はこの定義にしたがう。そして、本研究においては、事業システムは技術開発、製品デザイン、製造、マーケティング、アフターサービスの一連の仕組みを含む。企業は一連の仕組みにおいては、どの部分を自社で行うのか、どの部分を他社によって行うのかについてそれぞれ異なる。

また、加護野＝井上(2004)においては、事業システムは構成要素としての経営資源と経営資源を利用して蓄積するための仕組みの2つの部分によって構成される。したがって、本研究で経営資源を利用して蓄積する仕組みは企業に価値のある、希少で模倣困難な資源を創造することができる仕組みと看做すので、図表 5.2(94 ページ)のように新しいフレームワークを提案する。

資源との関係を検討する新しいフレームワークは図表 5.2 によってまとめられる。このフレームワークは資源が企業の事業システムによって創造され、活用され、そして事業システムに適合する資源は価値のある資源であり、企業の発展を促進することができる。

図表 5.2 では、資源ベース理論にダイナミックな視点を取り入れて生み出し

図表5.2 本研究の理論的フレームワーク



出所：著者作成。

たフレームワークである。前述したように、ダイナミックな視点を取り入れるために資源と事業システムとともに検討する必要がある。それ故に図表 5.2 では、1 番上にある部分は企業の事業システムである。このシステムは事業システムの定義に基づいたものである。前述したように企業の事業システムは 5 つの仕組みによって構成される。それは図表 5.2 で示したように「技術開発」、「製品デザイン」、「製造」、「マーケティング」、「アフターサービス」を含む。

図表5.2では、資源ベース理論にダイナミックな視点を取り入れて生み出したフレームワークである。前述したように、ダイナミックな視点を取り入れるために資源と事業システムとともに検討する必要がある。それゆえ、図表5.2 では、1番上にある部分は企業の事業システムである。このシステムは事業システムの定義に基づいたものである。前述したように企業の事業システムは5

つの仕組みによって構成される。それは図表5.2で示したように「技術開発」、「製品デザイン」、「製造」、「マーケティング」、「アフターサービス」を含む。

資源が事業システムの仕組みによって蓄積され、活用される。それは「蓄積・活用」と書かれた矢印が事業システムの仕組みから資源の枠に流れる意味である。実際には企業内に倉庫のように資源が1ヶ所に見える場所で集められているのではないが、分かりやすくするために資源が1ヶ所に集合しているように描いている。また、資源を単体で検討するのではなく、束で検討する意味と示す。

事業システムによって蓄積され、活用された資源は価値のある資源として判断できる。なぜなら、それらの資源は事業システムによって蓄積され、活用されるので、独自性があり経路依存性のある資源である。したがって、事業システムから蓄積され、活用される資源が価値のある資源である。このような価値のある資源は企業の発展を促進することもできる。

それゆえ、ある時点の資源の特徴に注目するのではなく、図表5.2は企業内によってコントロールできる資源がどこから創造されたのか。どのように蓄積されたのか。いかに活用するのかについて明確にすることができる。資源の発展経路について明確にすることによって、その資源は価値があるか、ないかについて明確にできると考えられる。

したがって、図表5.2で提示したフレームワークはダイナミックな視点を取り入れることによって、資源は価値があるか、ないかを明確にするために、手がかりを提供している。

## 5.5 まとめ

本章の目的は、Teece et al. (1997)の研究と Eisenhardt=Martin(2000)に基づいてダイナミック・ケイパビリティ理論のレビューを通じて、資源ベース理論の理論的限界を克服するために、ダイナミック・ケイパビリティの観点が重要であることを明らかにした。そして、価値があり、希少で、模倣困難な資源

を判断するためにダイナミックな視点を取り入れて、資源と事業システムとともに検討する新たなフレームワークを構築した。

本章は、ダイナミック・ケイパビリティ理論に参考して、VRIO 分析を行う際に、資源を特定化するために、資源を単体で検討するのではなく、事業システムとともに検討する必要があるという結論に導出することができた。なぜならば、資源が事業システムに配分され、活用されるので、資源と事業システムを分離して検討することが極めて困難である。また、資源を事業システムとともに検討することによって、資源の価値性や希少性、および模倣困難性を判断しやすくなった。なぜなら、資源と事業システムが適合することによって資源の価値性が生み出されるのである。資源を事業システムとともに検討するために、本章は新たなフレームワークを提案した。

本章で提案した新たなフレームワークがケーススタディを行う際に、有効性を有しているか、についてケースによってチェックする必要がある。したがって、次章では、公表されたケースであるサウスウエスト航空のケースを利用して本章で提示したフレームワークをチェックする。

また、Barney の研究では、VRIO 分析を利用して統一性のあるケーススタディが行われていなかったため、次章はまずサウスウエスト航空のケースを利用して VRIO 分析の有効性をチェックしたい。

## 第6章 サウスウエスト航空の VRIO 分析

### 6.1 はじめに

経営戦略の策定プロセスに関する先行研究によれば、企業が戦略を策定し、実行する際、自社の活動している業界動向と保有する資源の両方を検討する必要がある。例えば、Ansoff(1965)は、戦略を策定する際に、能力プロフィールを利用して自社の保有する資源や能力を把握・理解する必要性を主張し、競合他社の能力プロフィールと比較して自社の戦略を決定することを提案した。また、Hofer=Schendel (1978)は、戦略を策定する際に、企業外部の主な機会と脅威し、企業内部の資源やスキルと分析し、外部の機会と脅威にあわせて、資源とスキルを効果的に活用する戦略を策定することを提唱している。このような、企業が直面する機会や脅威、あるいは企業の保有する資源や能力のプロフィールのそれぞれを、より詳細に分析・追求するのが Porter(1980,1985)のポジションニング理論や Barney(1991,2007)を中心とする資源ベース理論に他ならない。

資源ベース理論では、価値があり、希少で、模倣困難な資源が、持続的競争優位の源泉になり得ると主張している。言い換えれば、企業が持続的競争優位を獲得するためには、価値があり、希少で、模倣困難な資源を活用し、蓄積しなければならないのである。Barney を中心とするこの資源ベース理論は、競争優位を獲得することは、価値のある資源を獲得することと同等と考えているのである。しかし、Barney(1991)や Barney=Clark(2007)の研究では、企業が保有する資源の中から、価値のある資源はなにか、希少性のある資源はなにか、模倣困難な資源がなにかを特定化する方法については、全く言及されていない。

そこで本章では、Barney が提唱する資源ベース理論の中で、価値がある、希少で、模倣困難な資源について VRIO 分析を利用しても明らかにできない

と主張する。なぜなら、VRIO 分析の各要素に関する判断基準がないからである。本章はまず公表された企業のケースを利用して、VRIO 分析の判断基準の曖昧性を確認する。続いて、第 5 章で提案したフレームワークを利用して分析し試みる。それゆえ、本章の目的は、Barney を中心とする資源ベース理論の分析フレームワーク VRIO の曖昧性を確認することと新しいフレームワークをチェックすることである。

Barney(1991)が企業の資源分析の枠組みである VRIO 分析を提唱して以来、競争優位の源泉としての資源の特徴である資源の価値性、希少性、模倣困難性に関する議論は盛んに展開されてきたが、実在する企業のケースを活用して、価値のある資源を見出していくメカニズムを分析・検討した研究は見られない。それゆえ、本章では、アメリカの航空会社であるサウスウエスト航空のケースを取り上げ、VRIO 分析を検討してみる。

資源ベース理論における研究の中では、VRIO 分析を利用して、公表された企業のケースを分析する研究がなかった。この意味では、本章で行うサウスウエスト航空の VRIO 分析は資源ベース理論における研究にとって重要な試みであることは間違いない。

本章がアメリカの航空会社であるサウスウエスト航空を着目する理由については、同社がアメリカン航空やユナイテッド航空などの大手航空会社が倒産するような非常に競争の激しい米国航空業界の中で、独自性のある戦略を策定・実行することによって成功している会社であり、未だに競合他社が模倣に成功していない会社に他ならないからである。

本章は下記の 6 つの部分によって構成される。まず第 2 節では、本章において使用する重要な概念の定義についてもう一度確認する。そして第 3 節では、サウスウエスト航空のケースを紹介する。そこでは、同社が活動しているアメリカ航空輸送業界の動向について説明し、サウスウエスト航空の事業の創業期から拡大期までを紹介したい。第 4 節では、サウスウエスト航空の VRIO 分析を行って、VRIO 分析の問題点を確認する。第 5 節では、新しいフレームワークを用いてもう一度サウスウエスト航空を分析してみる。最後の第 6 節

では、本章をまとめて結びとする。

## 6.2 分析ための定義

本節では、VRIO 分析を行うために、必要とする定義を確認する。

企業は資源の価値について問う際に、まず「資源とはなにか」について理解する必要がある。先行研究では、多くの研究者が企業の資源について定義してきたが、前述したように本研究では Barney における資源の定義にしたがうことにする。Barney(1991)によれば、資源は企業のインプットに他ならない。資源は企業に流れ込む資金、事業活動を行うための物理的な資産や人的資産、および企業に流れ込む情報に分類される。

次に、資源の価値の定義について吟味したい。Penrose(1959)によれば、企業の資源は多様な便益によって束ねられる。企業は成長を図る際に、既存の資源から未使用便益を見出すことが重要であると Penrose は主張した。この定義にしたがえば、資源の価値とは、資源に属する顕在的、潜在的な便益に他ならない。

さらに、戦略の定義についても確認しよう。企業が策定・実行する戦略については、Barney(2002)が明確に定義している。すなわち、戦略とは、いかに競争に成功したか、ということに関して、1 企業が持つ理論である。

また、事業システムの定義について考えてみたい。本研究では、企業の保有する資源の価値を引き出す要素として、企業の事業システムを考えている。事業システムについても、様々な定義が存在するが、本研究では加護野＝井上(2004)で提案した事業システムの定義にしたがう。事業システムとは、企業の経営資源を一定の仕組みによってシステム化するものである。事業システムは前述したように、技術開発、製品デザイン、製造、マーケティング、アフターサービスの一連の仕組みを含む。また、事業システムの構成要素は経営資源と経営資源を利用して蓄積する仕組みを含む。

最後に、VRIO 分析の定義は Barney(2002)によれば、VRIO 分析とは企業

の資源、ケイパビリティの強みと弱みを分析するフレームワークである。したがって、Barney(2002)によれば、VRIO 分析は企業にコントロールできる資源とケイパビリティを分析するフレームワークである。もしくは、Barney(1991)では、ケイパビリティを企業の資源としてみなすので、VRIO 分析は企業の資源の強みと弱みを分析するフレームワークである。

しかしながら、事業システムの定義の部分でも論じたように、企業の資源が事業システムによって蓄積され、活用される。また、本研究においては、企業の経営資源が事業システムによって創造され、蓄積され、活用され、レベルアップされると提案している。それゆえ、企業の資源(経営資源)と事業システムと完全に分離することが難しいのである。この理由によって本研究においては、VRIO 分析の分析対象に関しては、既存研究である Barney(2002)の研究に基づいて、さらに範囲を広げて、VRIO 分析を企業の資源(経営資源)と資源を活用する事業システムを分析するフレームワークとして活用する。

VRIO 分析を行うために重要な 4 つの定義を明確にした上で、次節では、VRIO 分析の対象となるサウスウエスト航空について紹介する。

### 6.3 サウスウエスト航空の紹介

第 3 節のサウスウエスト航空の紹介は Blanchard=Barrett(2011)、伊集院憲弘(1998)、Kevin=Jackie(1996)、Dempsy=Goetz(1992)に基づいて行う。サウスウエスト航空を VRIO 分析する前に、同社が従事する業界の状況について理解する必要があるので、第 3 節では、まずサウスウエスト航空が従事するアメリカ航空業界について紹介する。

#### 6.3.1 アメリカ航空業界の事情

アメリカ航空輸送業界において、1970 年代の規制緩和法の実施は大きな変化を起こし、サウスウエスト航空はこのような変化の中で創業し、成長してい

った。それゆえ、本章は規制緩和法の実施の前後におけるアメリカ航空輸送業界について簡単にまとめる。まず、規制緩和法が実施する前に業界の状況は次の3点にまとめることができる。

- (1) 多くのアメリカの航空会社は広胴機への投資を大幅に拡大した。
- (2) 1970年代初頭に業界の不況が起こった。
- (3) すべての航空会社は同一運賃であった。さらに、「旅客輸送の本質である需要の弾力性を無視する」ものと言われた。言い換えれば、「運賃水準を下げれば新規需要が刺激され、空席が埋まる」という本質を無視したのである。この運賃政策は時間的に自由裁量の利く旅行者、すなわち運賃が納得できれば休暇をとって親類を訪問しようとする旅行者の潜在的な存在を無視したのである(Dempsey=Goetz,1992,邦訳,pp.194-198.)。

次に、1978年に規制緩和法を実施した後の業界の状況は次の5点にまとめることができる。

- (1) 均一運賃制度と州間運行への規制が廃止された。
- (2) 激しい価格競争が起こった。
- (3) 州間運行に自由参入できるようになった。
- (4) 航空会社は合併したり、ハブ・アンド・スポーク型路線を開発したりしていた。ハブ・アンド・スポーク型路線とは、地方のスポーク空港から顧客をハブ空港に集めて次のハブ空港へ就航する方式である。それゆえ、航空会社はハブ空港を獲得するために激しい競争が行った。
- (5) 迂回路線によって一旅の実質運賃が上昇した(Dempsey=Goetz,1992,邦訳,pp.194-198.)。

以上、規制緩和法が実施された前後のアメリカ航空輸送業界の状況を簡単にまとめた。当時のアメリカ航空輸送業界の状況はサウスウエスト航空会社が実行した戦略と深い関わりがあると考えられる。

サウスウエスト航空が創業した当時、アメリカ航空業界の状況についてSWOT分析を利用して分析してみよう。その分析結果は図表6.1(102ページ)によってまとめられる。SWOT分析はよく知られている分析手法である。

図表 6.1 サウスウエスト航空から見たアメリカ航空業界の外部環境分析

機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>・規制緩和によって航空業界に新規参入しやすくなった。</li> <li>・経済の発展につれて、人口は大都市に密集するようになったので、地方空港に飛べる飛行機が必要となった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・競合他社としての大手の航空会社は数多く存在している。</li> <li>・当時のアメリカ航空業界では、他の航空会社のサービスが悪くて顧客から苦情が多かったため、顧客は航空会社に対する不信感が存在する。</li> </ul>

出所：Dempsy=Goetz(1992)；Kevin=Jackie,(1996)に基づいて著者作成。

SWOT は強み(strong)、弱み(week)、脅威(threat)と機会(opportunity)の頭文字を取って組み合わせたものである。ここでは、アメリカの航空業界を分析するために、外部の機会と脅威のみ検討する。

サウスウエスト航空が創業した当時、アメリカの航空業界は図表 6.1 でまとめたように、規制緩和によって、航空業界に参入しやすくなっていた。さらに、経済が発展するにつれて、人口は大都市に密集するようになっていった。長距離バスに乗ることは苦痛でならないが、大手の航空会社はハブ空港しか飛ばないので、地方に行くのは不便でならない。この状況の中で、新しい顧客ニーズが生まれたのである(Kevin=Jackie,1996,邦訳,p.30.)。

当時、1 番の脅威は、大手の航空会社である。なぜなら、大手航空会社は主要のハブ空港の使用権を握っているからである。また、航空業界の全体はサービスが悪くて、顧客から苦情が絶えなかった。

サウスウエスト航空はこのような業界の状況の下で創業し、成長していったので、業界分析だけで検討すると、同社の優位性を明確にすることができない。したがって、第 4 節ではサウスウエスト航空を資源ベース理論の視点によって分析する必要がある。そのために、サウスウエスト航空について理解することが必要である。続いてサウスウエスト航空を紹介したい。サウスウエスト航

空の紹介は 3 つの時期に分けて行う。なぜならば、長い説明より 3 つの時期に分けて紹介したほうがサウスウエスト航空の歴史、特徴についてわかりやすいからである。

### 6.3.2 サウスウエスト航空会社

#### 創業期

創業期は 1966 年の構想から就航できるまでの 5 年間を指している。1966 年銀行家ジョン・パーカーは仕事のためにヒューストン、ダラス、サンアントニオの間を駆け回るのに不便を感じ、サンアントニオで小さなローカル航空会社を運営していた企業家ロリン・キングに「州内運行航空会社をつくらないか」と持ちかけたのである。この一言が後の航空業界の 1 匹狼と呼ばれるサウスウエスト航空の創業のきっかけとなった。1966 年末、ロリン・キングは予備調査を済ませた後に、テキサス州の 3 都市間に大型旅客機を飛ばす航空会社を作ると決意した。その理由についてキングは当時の法律顧問であるハーブ・ケレハーはヒューストン、ダラス、サンアントニオには急成長と人口の増加の波が押し寄せており、しかも、この 3 都市間はバスや車で行き来するには離れすぎている。空の旅はバスや車よりずっと魅力的であると意識した (Kevin=Jackie, 邦訳, 1996, p.27.)。そして 1967 年 3 月 15 日、ケレハーはエア・サウスウエスト社(後のサウスウエスト航空会社)の設立を申請した。

1971 年、サウスウエスト航空は設立から 4 年を経てようやく就航できるようになった。キングとケレハーは会社を組織し運営できる人物が必要だと認識していた。そのため、1971 年 1 月に経験が豊富で粘り強く、常識を打ち破る発想をするラマー・ミューズをサウスウエスト航空の CEO(最高経営責任者)として受け入れたのである。

サウスウエスト航空の CEO に就任したミューズは最初の目標が飛行機の購入と人材の雇用であった。ミューズは飛行機を購入するために様々な人脈を利

用して新たな資金を集めた。最初に購入した機種は新品のボーイング社の 737-200 型機であった。この機種は 70 年代初頭の航空不況で過剰生産になり残された機種であった。そのために 1 機につき 400 万ドルで購入できた（当時、似たり寄ったりの新品機種は 1 機につき 500 万ドルであった）。後に 1 種類の飛行機のみを保有することがサウスウエスト航空の成功に重要な役割を果たした。しかしながら、創業当時に、同社は資金難の状況に陥ったため、安かったという理由で購入した。飛行機を購入した後に、ミューズは人材の雇用に力を注いだ。70 年代の航空業界の不況によって他の航空会社は大量の人材を解雇していた。そのためミューズは比較的簡単に経験豊富な熟練者を雇用することが可能であった (Kevin=Jackie, 邦訳, 1996, p.29.)。

飛行機と人材が揃ったサウスウエスト航空は 1971 年 6 月 18 日に初めて大空に飛び立ったのであった。同社の創業期を年表でまとめると図表 6.2 のようにまとめられる。

図表 6.2 サウスウエスト航空の創業期における年表

1966 年	ロリン・キングがテキサス州の州内運航航空会社を構想する。
1967 年	3 月 15 日 エア・サウスウエスト社(後のサウスウエスト航空)を設立する。
1968 年	2 月 20 日 TAC(テキサス州航空委員会)から参入許可を獲得する。
1970 年	ヒューストン、ダラス、サンアントニオの 3 都市間の就航許可が獲得した。
1971 年	1 月 初代の CEO ラマーミューズが就任する。 6 月 18 日 最初にヒューストン、ダラス、サンアントニオの 3 都市間に就航する。

出所：Blanchard=Barrett(2011), ; 伊集院憲弘(1998) ; Kevin=Jackie(1996)に基づいて著者作成。

図表 6.2 でまとめるように、サウスウエスト航空は構想から就航できるまで

5年をかかった。この5年間は同社にとって創業期である。この時期においては、この時期はアメリカ輸送業界においては、規制緩和法を実施する前であったため、州間運行が不可能であった。Dempsy=Goetz(1992)によると、アメリカの航空会社は規制緩和法が実施された後にハブ・アンド・スポーク型路線を採用するようになった。この事実から推測すると、サウスウエスト航空の創業期に当たる時期においては、アメリカにある他の航空会社も州内運行で2拠点運行(ポイント・トゥ・ポイント路線)であったことが明らかである。

また設立期のエア・サウスウエスト航空は裁判による資金難という問題があったが、当時のアメリカの航空産業は規制緩和によってもたらされた不況により航空機の供給過剰による価格の下落があった(Kevin=Jackie,1996,邦訳,p.48.)。外部状況と内部状況の下で、同社は当時で供給過剰により価格の下がった737-200型機3機を購入したと考えられる。これと同時に、業界の不況によって他の航空会社は人材のリストラが行ったため、サウスウエスト航空は優秀な人材を獲得しやすかったと考えられる。

しかしながら、5年をかけてようやく大空に飛び立ったにもかかわらず、乗客は少なかった。このため、収益が上がらなかったのである。この時期においては、サウスウエスト航空は有している資源の潜在的価値を顕在化することができなかつたと言えよう。したがって、同社が新たに意思決定をしなければならなかつたのである。それ故に、収益を上げるために試行錯誤が行われたので、次の時期を試行期と呼ぶのである。

#### 試行期

サウスウエスト航空が就航できた当初、3都市間を1日18回往復していたが、乗客数は僅かしかいなかったため赤字が続いた。ここでケレハーは新しい顧客層に目をつけたのである。それはビジネス客である。ケレハーはサウスウエスト航空を利用するビジネス客の短距離、短時間のニーズに合わせるために新たな空港での業務を開始していた。それはヒューストンのホビー空港であつ

た。ホビー空港それほど大きな空港ではなく大手の航空会社が規制緩和により撤退したので安く空港の使用権を手に入れることができたのである。そこでの新しい業務はサウスウエスト航空の赤字を打ち切ったのである。しかし利益をあげるところまで行かなかった。なぜなら、サウスウエスト航空はゴールデン・トライアングルの各 2 都市間を結び路線で他の航空会社の 27 ドルの運賃より遥かに安い運賃の 20 ドルでスタートしたからである。低運賃市場が開拓できたが、利益は上がらないままであった (Kevin=Jackie, 邦訳, 1996, p.70.)。

この状況を改善するために、ミューズはさらに新たな客層に目を向けた。ミューズは「市場全体をカバーするには、2 種類の乗客を満足させなければならない」と考えていた。つまり、価格より時刻を優先し、ビジネス・アワーでの頻繁な運行を期待する利便性志向のビジネス客と、ともかく低運賃を望み、運行の時刻に柔軟な価格志向を有するレジャー客である。アメリカ航空業界の背景のところで既に述べたように、当時アメリカの航空業界においては値段を重視するレジャー客の存在を無視していた。この背景から見ると、創業当時のサウスウエスト航空は大手と競争するためには同じ土俵、つまり同じ運賃で同じやり方で勝負するのは成功できないと見込んでいたと考えられる。それ故に、大手航空会社が無視している顧客ニーズに目を向けていた。つまり、血まみれの競争から身を守るために競争が激しくない市場(価格を重視するレジャー客)を選択したのである。2 つの客層のニーズに応じるために、ミューズは組織全体でエグゼクティブ・クラスとプレジャー・クラスの 2 段階運賃体系を決めた。週末の午後 7 時まで運行するエグゼクティブ・クラスの便は全て 26 ドル(運賃の 20 ドルから 30%値上げ)し、週末の午後 7 時以後及び土曜日、日曜日の全日運行するプレジャー・クラスは全て 13 ドル(運賃の 20 ドルから 35%値下げ)に決めたのである。そして 2 種類の顧客層を満足することによって、サウスウエスト航空を利用する乗客数は一挙に上がったのである (Kevin=Jackie, 1996, 邦訳, p.72.)。

さらに、サウスウエスト航空は混雑のある大きい空港を回避し、業務の単純化も徹底的に実行した。混雑な空港を避けることによって飛行機の遅れを失く

することができ、定時運航することを実現できた。さらに、定時運航によって多くの便数を運航することができた。飛行機を効率的に利用することで「低運賃、短距離運航」を実現することができた。業務の単純化は仕事が素早くこなすのに役立つのである。飛行機が着陸してから離陸までの作業時間から見ると、サウスウエスト航空は 20 分以下に留まっているが、これは業界の平均時間の半分以下である (Kevin = Jackie, 1996, 邦訳, p.74.)。

この時期の年表は図表 6.3 のようにまとめられる。

図表 6.3 サウスウエスト航空の試行期における年表

1971 年	11 月 14 日 ビジネス客のニーズである短距離・短時間運行に合わせるため、商業地区に近いダラスとヒューストン・ホビー空港での業務を開始する。
1973 年	サンアントニオ-ダラス間の空席を埋めるために運賃を半額の 13 ドルまでに下げた。
	ビジネス客とレジャー客の両方ニーズに満足するために、新たな運賃制度であるピーク・オフピーク運賃制度を導入する。
	コストを削減するために、飛行機の稼働率を上げる必要があり、着陸から離陸までの時間を 10 分までに短縮することができるようになる。
	従業員の会社への帰属意識を期待し離職率を下げるために、従業員の持ち株制度を導入する。
1975 年	利益をアップさせるために、新しい空港が必要となった。リオグランデ・バレーでの運航開始し、成功する。

出所：Blanchard=Barrett(2011), ; 伊集院憲弘(1998) ; Kevin = Jackie(1996)に基づいて著者作成。

図表 6.3 でまとめたように、この時期はサウスウエスト航空にとって試行錯誤の時期である。なぜなら、この時期においては、同社は資源を戦略と事業シ

システムに適合しようとする試行錯誤が多くなされたからである。例えば、図表 6.3 で示したようにダラスとヒューストン・ホビーでの業務の開始である。新しい業務の開始は既存のビジネス客のニーズと適合できたので、成功したと考えられる。さらに、新たな収益を求めるために同社は新たな顧客ニーズに注目した。それは図表 6.3 でまとめたようにレジャー客である。なぜなら、レジャー客はビジネス客と異なり、時間を気にせずに安ければ利用するというニーズを有している。この 2 種類の顧客は互いに補完して、飛行機が飛ぶ全時間帯をカバーすることができるからである。

さらに、2 種類の顧客ニーズに満たすために、既存の運賃制度やサービス等での不適合が生じたので、サウスウエスト航空はこの 2 種類の顧客ニーズを満たすために、「ピーク・オフピーク運賃制度」を導入した。これは図表 6.3 で提示している。これに加えて、他社と差別化を図るために、同社は高い水準のサービスを提供していた。そのようなサービスは図表 6.3 で示したように「10 分でターンできる」ようになった。このことによって、サウスウエスト航空は運賃が安いだけでなく、着陸から離陸までの時間も短かった。当時アメリカの航空業界の背景を見てみると、このようなサービスは非常に高い水準のサービスであることが明確である。

最後に、航空業界がサービス業界であるので、顧客にサービスを提供するのが会社の従業員であることについてサウスウエスト航空は十分に理解していたようである。なぜなら、図表 6.3 で示したように、従業員の帰属意識を高めるために 1973 年に従業員の持ち株制度を導入した。この政策は離職率を下げることができ、優秀な人材を確保することができたと言えよう。

図表 6.3 でまとめたように、この時期はサウスウエスト航空にとって有している資源をどのように活用するのかについて試行錯誤する時期である。この時期の年表をまとめてみると、同社は少ない資源を戦略や事業システムに活用し試行錯誤しながら、成功に至ったのである。最初から素晴らしい戦略があるのではなく、大きな価値のある資源を有しているのでもない。サウスウエスト航空の試行期は保有している僅かな資源(3 機の飛行機と初期に雇用した従業員)を

戦略と事業システムに適合させながら、戦略と事業システムを調整し、新しい資源を獲得し蓄積していく時期である。この時期の試行錯誤があったからこそ、資源・戦略・事業システムが複雑に絡みあうようになって、他社によっては模倣できなくなったと言えよう。この時期では、サウスウエスト航空は資源の潜在的価値を試行錯誤しながら戦略と事業システムに適合させることによって顕在化でき、それが成功とつながったと考えられる。

サウスウエスト航空は試行期で蓄積できた資源や試行錯誤から得た経験を同社の新たな資産として次の段階に移転するのである。この時期で培った経験や資源を次の段階でどのように活用されたのかについて明らかにするために、同社の拡大期を見てみる。拡大期では、サウスウエスト航空はどのように拡大していたのか、なぜそれができたのかについて検討する。

## 拡大期

サウスウエスト航空の拡大期は 1978 年にアメリカ航空業界における規制緩和法が実施されたころから始まって、同社が軌道に乗るまでの時期を指す。この時期においては、アメリカ航空業界は規制緩和法の実施によって変化が起こった。他の航空会社はハブ空港に集中するようになった。このような外部環境の変化の中で、サウスウエスト航空はどのように対応していたのかについてまとめると図表 6.4(110 ページ)のようになる。

この時期はサウスウエスト航空にとって拡大期である。なぜなら、規制緩和法の実行によって同社の事業範囲は州内運行から州間運行に拡大していたからである。図表 6.4 でも示したように、サウスウエスト航空は競合他社がハブ空港を集中するようになった環境の中で、他社との競争を避けるために、敢えて 2 拠点間運行を継続していたと考えられる。さらに、試行期で蓄積された経験や資源、顕在化された資源の価値を無駄にしないように、活用し続けることが同社の成功にとって重要な役割を果たしていたと考えられる。なぜなら、自社の中で、試行錯誤で蓄積してきた経験や資源、顕在化された資源の価値は

図表 6.4 サウスウエスト航空の拡大期における年表

1978 年	今までテキサス州の州内しか運行できなかったが、規制緩和によってテキサス州から他の州に運行可能となったので、テキサス州と他の州との間の州間運行に参入する。
	競合他社の多くはハブ空港に集中するようになり、他社との競争を避けるために、地方空港と地方空港の 2 拠点間直接運行を継続する。
1979 年	「低運賃」を徹底的に追求するために、コスト削減が常に求められ、自動発券機を導入し、1 分で発券できるようになる。

出所：Blanchard=Barrett(2011), ; 伊集院憲弘(1998) ; Kevin=Jackie(1996)に基づいて著者作成。

数多くの要素が絡み合っただけで結成されたので、簡単に結成できない。これらの要素を活用しながら、新たな価値を顕在化させ蓄積していくことはサウスウエスト航空が成長し続ける理由の 1 つと考えられる。

さらに、事業範囲の拡大につれて蓄積してきた既存資源や経験では不十分になった。図表 6.4 でまとめたように、戦略や事業システムを応じて同社は自動発券機を導入し、1 分で発券できるようになったのである。

図表 6.4 でまとめたように、この拡大期での成功は試行期の蓄積がなければ、できなかったであろう。特にサウスウエスト航空のようなベンチャー企業は創業当時に獲得できる資源が限られている。企業は限られている資源を戦略と事業システムに適合しながら、やりくりして資源の中に存在する潜在的な価値を顕在化するのである。つまり、サウスウエスト航空の事例から明らかになったのは、企業が最初から「価値のある資源はなんだろうか」について考えるより「保有している資源をどのように活用したら良いか」について考えるのが自然なのである。

以上、サウスウエスト航空を簡単にまとめた。この事例からなにが明らかになるのか、なにが説明できなかったのかについて次の節によって分析してみる。

以上、サウスウエスト航空について簡単に紹介したが、第4節では、VRIO分析を利用してサウスウエスト航空を分析してみよう。

#### 6.4 サウスウエスト航空のVRIO分析

前述したように、業界分析はサウスウエスト航空の成功の理由について十分に説明できないため、この節においては、資源ベース理論の観点によってサウスウエスト航空を検討してみる。本研究が焦点をおいているBarneyを中心とする資源ベース理論では、VRIO分析を利用して資源と優れた企業業績との関係を理解しようとしている。それゆえ、本章でも、それに基づいて、VRIO分析を利用してサウスウエスト航空を分析する。

また、VRIO分析を利用するもう1つの目的は、既存研究の中でVRIO分析を利用して企業分析を行うケースがなかったため、VRIO分析を利用してVRIO分析の実用性を確認したかったため、ここでVRIO分析を利用する。

さらに、前も述べたように、本研究が注目する資源ベース理論の限界、つまり解決しようとする資源ベース理論の問題はVRIO分析の分析要素の曖昧性であるため、ここで、この問題の設定が正しか、正しくないかを検討する必要がある。

Barney=Hesterly(2009)においては、サウスウエスト航空を分析していた。ここで、簡単に紹介しよう。同書によれば、競争優位の源泉になる資源は2つのカテゴリーに分けることができる。1つ目は、実行選択(operational choices)と人的資源を管理するアプローチである。例えば、実行選択の側面においては、サウスウエストは小さい空港しか飛ばないことを選択すること、1種類の飛行機しか保有しないことを選択すること、ポイント・トゥ・ポイントシステムを採用することなどを含む。人的資源を管理するアプローチの側面においては、従業員の高い生産性を保つこと、従業員の献身精神とロイヤリティを開発することなどを含む(Barney=Hesterly,2009,p.87.)。

さらに、同書ではサウスウエスト航空の実行選択の側面に関連する資源が価

値のある、希少で模倣困難な資源であると論じた。なぜなら、それらの資源がサウスウエスト航空にコストを削減することや顧客の購買意欲を向上することができるからである。例えば、1種類の飛行機を保有することは従業員の研修時間や訓練時間を短縮することができるので、コスト削減につながる(Barney=Hesterly,2009,p.87.)。また、それらの資源が同社の歴史に基づいて形成されたものであるため、希少性があると示唆された。

Barney=Hesterly(2009)では、サウスウエスト航空の実行選択の側面に関する資源は同社の独特な歴史によって形成されたので、経路依存性があるので、他社によって模倣するのにコストかかると示唆した。サウスウエスト航空の構造やマネジメントコントロール、報酬政策は同社の実行選択と結びついているので、組織によって活用されていると論じた(Barney=Hesterly,2009,p.88.)。

また、サウスウエスト航空の人事管理の側面における資源も価値のある、希少で模倣困難な資源であると Barney=Hesterly(2009)が提案した。例えば、高い生産性を有している従業員は着陸から離陸までの時間を短縮することができる。このことによって、サウスウエスト航空の飛行機は他の航空会社の飛行機より多くの便を飛ぶことができる。このことはコスト削減につながる。従業員の高い献身精神とロイヤリティは希少性のある資源である。

Barney=Hesterly(2009)におけるサウスウエスト航空の VRIO 分析を見ると、1つの問題点を発見することができる。VRIO 分析は資源の強みや弱みを分析するフレームワークとして段階的に企業の資源の特徴を検討する。まず、価値性の問題、次に希少性問題、それから模倣困難性の問題、最後にその資源が組織内で活用されるかどうかの問題である。しかしながら、Barney=Hesterly(2009)におけるサウスウエスト航空の分析をみると、ある資源の価値性を論じた、ある資源の希少性を論じた、またある資源の模倣困難性を論じた 1 資源、もしくは全体の資源の束を VRIO 分析の各質問の項目、つまり価値性、希少性、模倣困難性の全部の問いを検討していない。

そして、本章では、Barney=Hesterly(2009)におけるサウスウエスト航空の VRIO 分析をふまえて、サウスウエスト航空の VRIO 分析を行う。本章にお

る分析は1つの資源に対してVRIO分析の4つの問い全部を検討する。

VRIO分析を行う前に、サウスウエスト航空の資源とはなにかについてまとめる。前も述べたように、本研究においては、資源とは企業のインプットであり、ケイパビリティを含み、見える資産と見えざる資産によって分類される。また、事業システムとは企業が資源(経営資源)を一定の仕組みでシステム化されたものである。

したがって、資源と事業システムの定義に基づくと、サウスウエスト航空の資源と事業システムは次のようになる。

図表 6.5 サウスウエスト航空の資源図

資源	ボーイング 737 に標準化された機体 自動発券システム 生産性の高い従業員 従業員への高い報酬 組合と柔軟性のある契約 高い従業員の持ち株率
事業システム	地方空港から地方空港への直便システム 他会社と荷物の接続をしない 指定席を廃止 機内食の廃止 代理店の利用を極端に抑える 機体の稼働率を高める 発着時間の短縮

出所：根来(2014)；Porter(1996)に基づいて著者作成。

図表 6.5 では、サウスウエスト航空の資源と事業システムをまとめた図である。図表 6.5 から同社がどのような活動しているのか、そしてどの資源を有しているのかについて一目瞭然である。そして VRIO 分析が行うための基盤と

なる。VRIOは企業の資源を分析する際に、4つの質問を出している。その資源は価値があるのか、その資源は希少性があるのか、その資源が競合他社によって模倣されにくいのか、その資源が企業の組織内によって適切に活用されたのかの4つである。

続いてサウスウエスト航空の資源をこの4つの質問によって判断してみる。その結果は次の図表である。

図表 6.6 サウスウエスト航空のVRIO分析

資源	価値があるか	希少性があるか	模倣困難性があるか	組織によって適切に活用されたか
ボーイング737に標準化された機体	ある	ある	ない	ある
自動発券システム	ある	—	ない	ある
生産性の高い従業員	ある	—	—	ある
従業員への高い報酬	—	—	ない	ある
組合と柔軟性のある契約	—	—	—	—
高い従業員の持ち株率	—	—	ない	ある

出所：著者作成。

図表 6.6ではVRIO分析によってサウスウエスト航空の資源について分析した。競争優位と業界業績によってこの図表では検討する対象ではないので、省略し

た。

まず、「ボーイング 737 に標準化された機体」という資源を見てみよう。この資源は価値がある、希少で模倣容易の資源として判断することができる。なぜなら、標準化された 1 種類の飛行機を有することは従業員の学習効率をアップさせることができるので、それによって稼働率をアップすることもできるし、顧客を待たせなくてもよいというサービスを提供することもできる。アメリカの航空業界においては、顧客を待たせない航空会社のサービスが珍しいので、他社との差別化を図ることができるであろう。したがって、737 型の飛行機が価値のある資源として認識しているのではなく、737 型 1 種類に絞って標準化した 737 型飛行機が価値のある資源と認識している。

また、それと同様に、737 型飛行機はどの会社でも保有することができるので、一見希少性のないものであるが、単一種類の飛行機を標準化することが希少性のあるものとして判断している。

しかしながら、1 種類の飛行機のみ利用することは既存事業にとって模倣困難であるかもしれないが、新規参入の企業にとって模倣しやすいので、模倣困難性があると言いき難い。なぜなら、既存事業はそれ模倣しようとする、既に有している多様な飛行機を統一する必要がある、コストが高い。また既存事業にとって、単一種類の飛行機を有していることはハブ空港を利用することとの間に矛盾が生じるので、サウスウエスト航空と模倣しようとする、今まで築き上げた市場シェア、顧客、ハブ空港の使用権を全部手放すことになるかもしれないので、既存企業にとってコストが高過ぎる。

ところが、新規参入企業は飛行機を購入する際に単一機種 of 飛行機を購入すれば済む話であるし、さらに、単一機種を購入することが新規参入企業にとって好都合でもある。なぜなら、新規参入企業は少ない投資で解決できるからである。

サウスウエスト航空は「ボーイング 737 に標準化された機体」という資源を自社の事業システムの中に取り組んでいる。地方空港から地方空港への方式はこの資源の存在によって効率よく実現できたので、この資源は組織に適切に

活用されていると言えよう。

続いて、「自動発券システム」という資源を見てみよう。この資源は人件費の削減や顧客の待ち時間の削減に貢献しているので、価値のある資源として判断できるであろう。

しかしながら、この資源の希少性について判断できない。なぜなら、この資源を購入すれば、どの会社でも利用できる資源であるので、競合他社はこの資源を利用する状況について明確でない限り、この資源の希少性について判断できない。VRIO分析は希少性を判断する際に、自社以外の他社にも検討する必要があることを分かった。しかしながら、Barney(2002)で提案したVRIO分析を利用する際に、特に資源の希少性を検討する際に、他社の状況についてどのように判断したらよいかについて言明していなかった。

また、模倣困難性について、先も触れたように、この資源は他社も購入することができるので、模倣容易な資源と判断できる。しかしながら、この資源はサウスウエスト航空にとって価値のある資源であるが、他社にとってどうなるのかに関する情報が明確ではないので、この資源を模倣する必要があるか、ないかも曖昧である。

希少性の曖昧さと模倣の容易さがあるにも関わらず、この資源はサウスウエスト航空にとって価値のある資源であり、全社の活動の中にも取り組んでいるので、組織によって適切に活用されていると言えよう。

次に、「生産性の高い従業員」という資源を見てみよう。生産性の高い従業員はどの会社にとっても価値のある資源と考えてよい。特に、サウスウエスト航空では、稼働率をアップさせるためには、特に生産性の高い従業員が必要となる。

ところで、この資源の希少性に関しては本研究では判断できないと見ている。なぜなら、従業員の生産性を高くするために多様な要因がある。組織文化によるものかもしれないし、高い賃金によるものかもしれない。厳しい管理によるものかもしれないし、従業員の高いモチベーションが維持できることによるものかもしれない。したがって、生産性の高い従業員はどのように育成されたの

か、つまりどのように創造されたのかについて明確ではない限り、この資源の希少性について追求できないであろう。

模倣困難性に関しても同じである。もし、従業員の高い生産性が高い賃金によるものであれば、高い賃金を払えば解決できるであろう。もし、それは組織文化によるものであれば、企業の組織文化を変えるのが難しいので、模倣困難であるとも言えるであろう。それゆえ、模倣困難性も希少性と同様に、その資源がどのように創造されるのかについて理解しない限り、判断できないであろう。

サウスウエスト航空は多様な企業内のイベントによって従業員を学習させている。従業員の生産性を高めることは事業の一環として実行しているので、組織によって適切に活用されていると判断できる。

それから、「従業員への高い報酬」という資源を見てみよう。根来(2014)によれば、前述したようにこの項目は資源として検討していたが、ところで、本研究においては、この項目は事業システムとしてみなす。なぜなら、「従業員への高い報酬」は企業のシステム化された仕組みであるので、事業システムとして検討する。さらに、本研究における VRIO 分析は企業の資源と事業システムを分析するものであるため、この項目も分析対象となっている。

アメリカの航空業界では、大手航空会社の離職率が高いので、人材を確保するために、この資源は価値があるかもしれないが、サウスウエスト航空の成功は従業員に高い報酬を支払ったから実現できたものではないので、この資源はサウスウエスト航空にとって価値があるか、ないかについて判断できない。

この資源の希少性について判断できないという結論である。なぜなら、競合他社は従業員にどの程度の賃金を支払っているかについて明確になっていないため、判断できないのである。

この資源の模倣困難性については模倣容易と判断することができる。なぜなら、競合他社はこの資源が必要と認識するならば、従業員に高い賃金を払えば済む話であるので、模倣容易な資源である。

サウスウエスト航空はこの資源を報酬政策の一環として事業の中で実行し

ているので、必要か、必要ないかという問題を別にして、組織に活用されていると言えよう。

「組合と柔軟性のある契約」という資源は価値性、希少性、模倣困難性について判断できない。この項目は根来(2014)では資源として検討していたが、本研究においては事業システムとみなす。その理由は「組合と柔軟性のある契約」がシステム化された仕組みなのである。「組合と柔軟性のある契約」はサウスウエスト航空の優れた業績を創造することができるかについて問われる際に、答えは明確になっていない。さらに、競合他社が組合とどの契約を結んでいるのかについて曖昧であるので、希少性についても判断できない。また、模倣困難性については、柔軟性のある契約を結ぶことは困難なのか、容易なのかについて明確になっていない。この資源が価値のあるものかどうかについても判断できないので、模倣する必要があるか、ないかも曖昧である。そして、この資源を利用して、どのような活動をするのかについてサウスウエスト航空の資料から読み取れないので、判断できない。

最後、「高い従業員の持ち株率」という資源を考えてみよう。この項目について根来(2012)では資源として検討していたが、本研究においては事業システムとして検討する。その理由は前 2 項目と同様に、「高い従業員の持ち株率」は経営資源を活用するための仕組みであるので、事業システムとして検討する。「高い従業員の持ち株率」はサウスウエスト航空にとって価値のある資源かどうかについて判断しにくい。なぜなら、「高い従業員の持ち株率」はサウスウエスト航空の優れた業績との関係について不明瞭であるので、判断できない。前も述べたように、価値のあるものを競争優位によって判断しているから、同語反復の問題が生じ、実際に企業の資源を分析する際に、判断できなくなるのである。

「高い従業員の持ち株率」の希少性に関しては、上述したように他の企業と比較しない限り判断できないのである。したがって、希少性を判断するために、自社以外の企業も検討する必要がある。競合他社の 1 社、2 社を検討したら解決できる問題のではなく、かなりの数、もしくは業界全体の情報を確認する必

必要があるかもしれない。このことは全ての企業ができることではない。それゆえ、VRIO分析はより判断しやすい基準が必要となることが明確であろう。

「高い従業員の持ち株率」の模倣困難性に関しては、模倣容易と判断する。なぜなら、もし競合他社はこの資源が必要と認識するならば、この政策を導入したらよいので、最初のうちは抵抗があるかもしれないが、コストは高くないであろう。

「高い従業員の持ち株率」はサウスウエスト航空が報酬政策の一環として全組織の中で実行しているので、活用されていると言えよう。

以上、VRIO分析を利用してサウスウエスト航空の資源を分析してみた。前述したように、資源の価値性や希少性、模倣困難性について判断するためには、既存研究においては、判断基準の曖昧性を確認できた。その理由3つある。

第1、Barney(1991,2002)によれば、資源は価値があるか、ないかについて判断するために競争優位によって判断しなければいけない。しかしながら、サウスウエスト航空の場合いくつかの資源は競争優位との間に直接の関係が明確であるため、判断できなくなる。

第2、資源の希少性について判断する際に、分析対象である会社の情報だけ十分に足りない。なぜなら、業界にある他の企業と比較しないと、資源の希少性について判断できないからである。しかしながら、前述したように、業界内にある他の企業の情報を知ることさえ難しいのに、それを正確に理解しようとする、さらに困難である。これによって、資源の希少性について判断しにくいのである。

第3、資源ベース理論においては、価値があり、希少で、模倣困難な資源が競争優位の源泉になりうると主張していたが、サウスウエスト航空の場合では、6つの資源の中で、価値があり、希少で模倣困難な資源が1つも存在しない。ところで、サウスウエスト航空は成長し続けていることも事実である。この点については、VRIO分析はサウスウエスト航空がなぜ成功したのかについて説明できていない。

したがって、サウスウエスト航空をVRIOによって分析した結果、VRIO分

析を行う際に、どのような資源を選択したらよいか、資源の価値性、希少性、模倣困難性についてどう判断したらよいか、について曖昧である。実際に企業分析を行うのは困難である。

もう 1 つは、資源を分析する際に、資源を単独で検討するのは判断の曖昧さを生じさせる原因の 1 つである。それゆえ、資源を検討する際に、資源を事業システムとともに検討する必要性を確信した。さらに、前述したように、資源がどのように創造されるのかについて理解できない限り、その資源の価値性や希少性についても理解できないであろう。したがって、資源を事業システムとともに検討することが重要である。また、資源を事業システムとともに検討することによって、ダイナミックな観点から資源を検討することができる。

それゆえ、第 5 節では、ダイナミックな観点を考慮した新しいフレームワークを利用してサウスウエスト航空をもう一度を分析してみよう。

## 6.5 サウスウエスト航空に関する新しい分析

中橋(2008)によれば、資源ベース理論における企業の競争優位の獲得と持続は、2つの段階に大別することができる。それは、競争優位を獲得する段階と獲得した競争優位を持続させる段階の 2 つの段階である。さらに中橋(2008)は、資源ベース理論が提唱する VRIO 分析のうち、価値(value)、希少性(rare)、および模倣困難性(imperfect imitability)は資源の特徴であり、組織(organization)全体の適合性は能力であると主張した。したがって、本章では中橋(2008)と同様に、資源の価値・希少性・模倣困難性が競争優位を獲得できる資源の特徴として認識し、組織の適合性を獲得された競争優位を持続できる能力として捉えたい。本章で提案する「戦略や事業システムに適合することによって資源の潜在的価値が顕在化される」という仮説は、企業が競争優位を獲得する段階に属するのである。

資源に属する潜在的な価値はどのように顕在化されるのかに関する論述は Penrose(1959)の研究を遡ることができる。同書では、企業の内部資源から得

られる生産サービス(価値)は企業内での経営者の経験によって得られると示唆していた。言い換えれば、経営陣の経験が資源の潜在的価値を顕在化させる要素の1つであることを意味する。更に同書においては、1つの資源は実現可能なサービス(価値)の束と見ている。企業が保有している資源は必ず利用されていないサービス(価値)を有していると提案した。本研究においては、1つの資源は多数の潜在的な価値によって束ねられると Penrose(1959)の主張を応用する。しかしながら、Penrose(1959)では、資源の潜在的価値を顕在化するために、どうすればよいかについて具体的な策を提案していなかった。したがって、本研究は資源を戦略と事業システムに適合することによって、潜在的な価値が顕在化できると提案する。

さらに、資源は戦略と事業システムに適合するために、他の資源と結合することが十分にあり得る。むしろ、束ねられた多数な資源は単体の資源より希少性が生じ、模倣されにくくなる。なぜなら、多数な資源の間の関係は単体の資源より複雑であり、曖昧であるので、同じような資源の束を形成するのが難しいからである。したがって、資源の潜在的価値を顕在化する際に、他の資源と束ねながら戦略と事業システムに適合するのは希少性と模倣困難性が生じやすいと考えられる。本章におけるこのような提案は先行研究にも見られる。例えば、Grant(1991)においては、資源は単体では価値を生み出すことができない。価値を生み出すためには、資源を適切に組み合わせ、一体化し、共同させる必要があると提案した。さらに、同書では資源の結合によって価値が生み出され、希少となり、模倣困難となると示唆した。単体の資源の価値、希少性、模倣困難性を図表 6.7(122 ページ)でまとめられる。

図表 6.7 で示したように R1、R2、R3 と R4 は企業に保有している単体の資源を意味する。図表の中の「×」という記号はそれらの資源が単独に価値や希少性、模倣困難性を生み出せないと意味する。これらの資源(R1、R2、R3 と R4)を価値性、希少性と模倣困難性を生み出すために適切な結合が必要となる。しかしながら、Barney(1991)と Grant(1991)においては、資源の結合が重要と

図表 6.7 資源と価値性、希少性、模倣困難性との関係図

企業に保有している資源	R1	R2	R3	R4	・・・
価値性：	×	×	×	×	・・・
希少性：	×	×	×	×	・・・
模倣困難：	×	×	×	×	・・・

出所：著者作成。

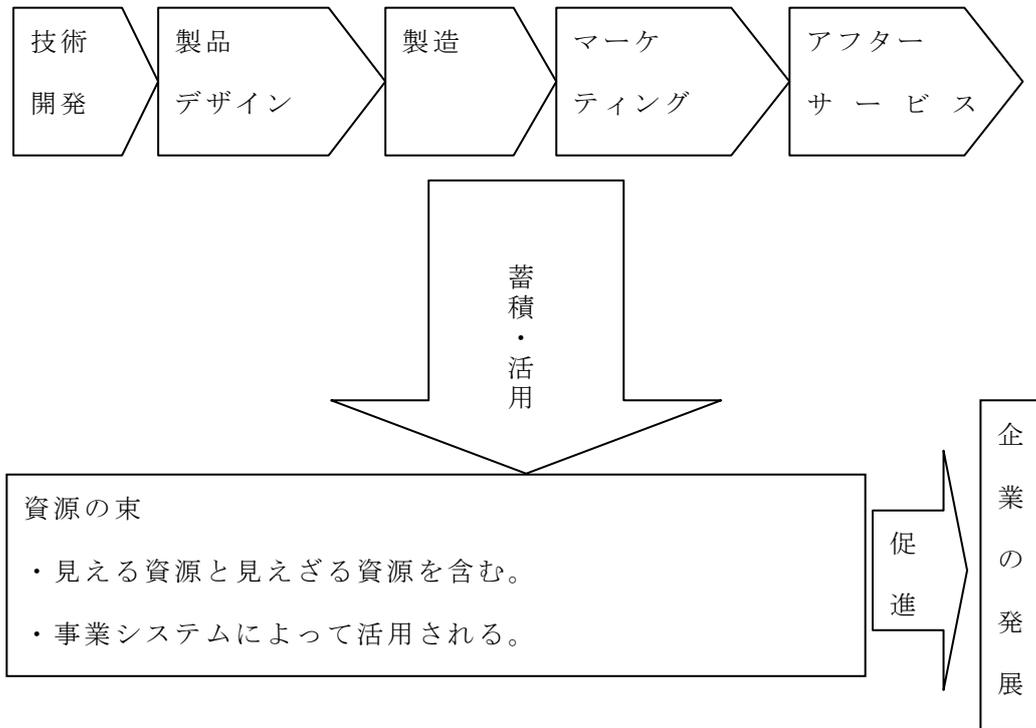
視する一方で、資源を結合する際に「どのように」なされたらよいかについて言及していなかった。

また、根来(2014)によれば、企業は自社の部分システムを分析したり、提案したりする際に資源や活動から見るのではなく、差別化から見るべきことが提案された。まず、自社はどこで競合他社と差別化を図りたいかについて意思決定することである。次に、その差別化を支える活動はどのように行うのか、運営する際にどの資源が必要なのかについて分析しながら意思決定する必要がある。したがって、根来(2014)によれば、Porter の活動システムを改造することで資源ベース理論を発展させることができると提案していた。同書によれば、資源ベース理論の元来の考えでは資源と差別化と直接につながるのに対して、資源と差別化の間に活動を入れるようにしたのである。

したがって、本節においては、先行研究を踏まえて、VRIO 分析の各要素の曖昧性を改善できるようながかりを探るために、第 5 章で提案したダイナミック的な資源を考慮しつつ、サウスウエスト航空の資源を同社の事業システムとともに検討する。まず、第 5 章で提案した新しいフレームワークをもう一度みてみよう。

図表 6.8(123 ページ)では 1 番上が Grant(1991)と Barney(2002)に基づいて、企業の事業システムである。1 つの枠は 1 つの枠組みを代表する。そして、枠の矢印が指している方向は川上から川下までの流れを表す意味である。簡単に言えば、事業システムにおいては製品が製造され、運送され、顧客の下に届け一連の流れを表示するものである。全ての仕組みは 1 つの企業で行われ

図表6.8 本研究の理論的フレームワーク



出所：著者作成。

る場合もあるし、ある工程のみ、もしくはいくつかの工程を行う企業もある。この流れは企業の事業システムを表すことができる。この点についてはGrant(2012)から参照できる。

企業はどの工程を取り込もうとしても、その工程を運営する以上、物理的資源、人的資源、財務的資源を配分されなければならない。また。どの工程でも、技術や情報などの見えざる資産は創造される。さらに、蓄積され、活用される。したがって、図表 6.8 では、事業システムの各仕組みから矢印が流れて資源が蓄積され活用されることを意味する。その矢印は四角を指している。

ところで、その四角は実際の企業の中で見えない。事業システムと分離してみることもできない。資源が蓄積され、活用されるが、図表のように 1 つの場所にまとめることができない。なぜなら、見える資産であれば、常にどの工程で活用されて入るので、まとめるのは不可能である。見えざる資産であれば、なおさらもともと見えないのでまとめて可視化することができない。

図表 6.8 では、各工程からどの資源が創造されたのか、どこに蓄積されているのか、どのように活用されるのかについて明確するために、仮に作ったものである。

そして、創造され、蓄積され、活用される資源は企業の発展を促進することができると考えられるので、資源から企業の発展に矢印が流れて促進と書いている。

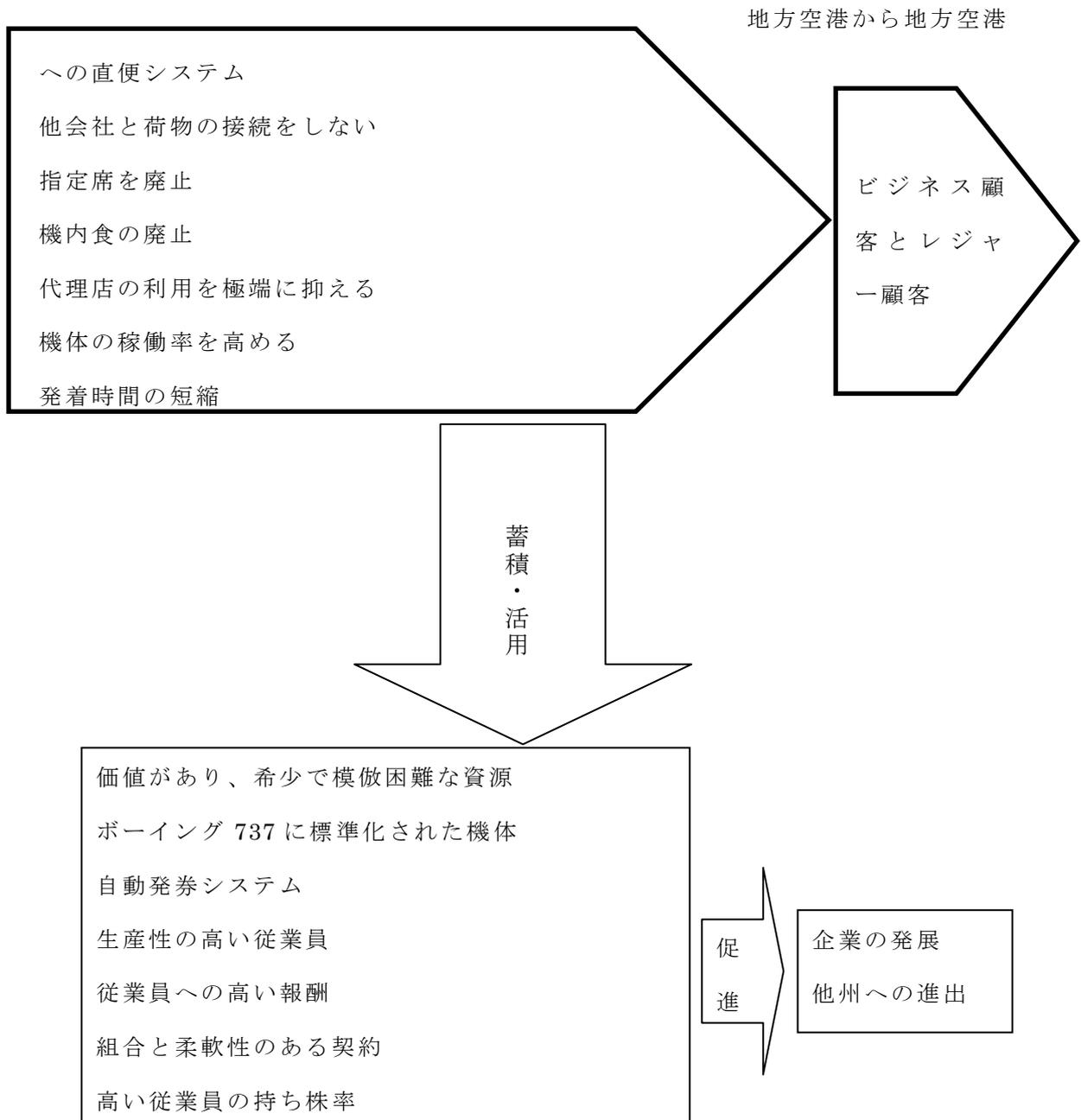
以上、第 5 章で提案した新しいフレームワークを簡単に復習したが、続いて、サウスウエスト航空をそのフレームワークによって分析してみよう。図表 6.9(125 ページ)では、1 番上にあるのはサウスウエスト航空の事業システムである。それは「地方空港から地方空港への直便システム」、「他会社と荷物の接続をしない」、「指定席を廃止」、「機内食の廃止」、「代理店の利用を極端に抑える」、「機体の稼働率を高める」、「発着時間の短縮」を含む。これらは事業システムの定義によって割り出したリストである。

サウスウエスト航空はサービス業であるので、自社の事業システムから生み出されたサービスは直接に顧客に届くのである。同社は 2 種類の顧客に対応しているので、顧客の枠内に「ビジネス客」と「レジャー客」と書いている。

事業システムから蓄積された、活用される資源は図表 6.9 で四角の中にまとめている。これらの資源は資源の定義と事業システムとの関係によって見出したものである。そして、それらの資源を単体で検討するのではなく、1 つの束としてサウスウエスト航空の発展を促進している。

VRIO 分析では、各単体の資源の価値性や希少性、模倣困難性を見ていたが、図表 6.9 では資源を単体で検討するのではなく、資源を束で検討するようにしている。各単体の資源は希少性がないものであるかもしれないし、模倣困難性のないものであるかもしれない。ところで、それらの資源を束ねてみると、企業独自の資源の束が形成できる。この独自の束が企業の独自の組み合わせルール(資源が創造され、蓄積され、活用される過程)によって形成したものであり、希少性が単体の資源より高いと考えられる。また、資源をどのようなルールで束ねているのかは経路依存性があり、因果曖昧性がある

図表 6.9 新しいフレームワークによるサウスウエスト航空の分析図



出所：著者作成。

ので、競合他社が模倣しようとしてもできないであろう。

VRIO 分析はサウスウエスト航空の資源と優れた競争優位との関係を究明できなかったが、図表 6.9 はその答えにたどりついた。資源を束ねてみて、されにその資源がどこから創造されたのか、どのように蓄積されるのか、いかに

活用されるのかを理解した上で、サウスウエスト航空が優れた業績を獲得できた理由が明らかになる。

したがって、図表 6.9 は資源を判断するための手がかりを提供することができると言えよう。このフレームワークはダイナミック的な視点を資源ベース理論に持ち込み、そのために資源を事業システムとともに検討することにした。さらに、企業の事業システムによって蓄積され、活用される資源を単体で見るのではなく、束ねて見るのである。単体で価値性や、希少性、模倣困難性がない資源を他の資源と束ねて企業の独自の資源束に形成することによって、価値があり、希少で、模倣困難な資源と判断できるようになる。

サウスウエスト航空のケースを利用して VRIO 分析してみると、前述したように、VRIO 分析を行う際に、判断基準が曖昧であることがあるので、VRIO 分析が行いにくいという点について確認できた。

ところで、サウスウエスト航空のケースを VRIO 分析してみたら、もう 1 つの問題を発覚したのである。Barney(2002)によれば、VRIO 分析は企業の資源(経営資源)の強みと弱みを分析するためのフレームワークであるが、分析するために、分析対象とする資源をどのように特定化するのかについての指針のような論述がなかった。

サウスウエスト航空のケースは公表されたケースでさえ、またサウスウエスト航空を研究するものが多く存在しているにもかかわらず、VRIO 分析を行う際、サウスウエスト航空の資源や事業システムを特定化するために非常に困難である。なぜなら、資源が事業システムによって活用され、蓄積されるので、完全に資源と事業システムを分離するのは困難であるからである。

それゆえ、VRIO 分析を行う際に、判断対象となる資源と事業システムを特定化するのが非常に困難である。また、どの資源を分析したらよいかについて明確な基準もないことはより一層 VRIO 分析を難しくしたのである。したがって、本研究では、資源と事業システムを分離して検討するのではなく、資源を事業システムとともに検討することを提案する。

## 6.6 まとめ

本章の目的は、公表されたサウスウエスト航空ケースを利用して、①統一性のある VRIO 分析を行って VRIO 分析の限界をチェックすること、②第 5 章で提示した新たな分析フレームワークをチェックすることである。

サウスウエスト航空はアメリカの航空会社である。競合他社と異なって、地方空港と地方空港の間に直行便を運行している。同社の特徴は①ハブ空港を経由せずに地方にある交通便利な空港の間に運行していること、②コストを徹底的に削減するために、機内食を排除したり、発券機を導入したりしていること、③サービスを向上するために、着陸離陸の時間を短縮したり、顧客を楽しませるサービス(例えば、顧客に誕生プレゼントをあげる)を提供したりしている。サウスウエスト航空はアメリカ航空業界では独自性のある会社である。

サウスウエスト航空のケースを通じて、VRIO 分析を行う際に、同社の資源を特定化するために、根来(2014)と Porter(1996)に参照しながら行った。サウスウエスト航空のケースは既に数多くの研究者によって研究されているので、同社の資源がある程度特定化することができた。しかしながら、サウスウエスト航空と異なって公表されていないケースを用いる場合は、資源をどのように特定化したらよいかを Barney の研究では言及していなかったもので、VRIO 分析を行う際に、分析対象となる資源を特定化するのが非常に困難であることが明らかになった。

また、Barney の研究では VRIO 分析を行う際に、価値があり、希少で模倣困難な資源をどう判断したらよいかについて言及していないので、サウスウエスト航空のケースを分析する際に、同社の資源と事業システムとともに検討し、資源の価値性、希少性、および模倣困難性を判断していた。したがって、サウスウエスト航空のケースを通じて、VRIO 分析を行う際に、このフレームワークの各要素の判断基準がないということが明らかになった。

しかしながら、サウスウエスト航空のケースは既に公表されたケースであるため、VRIO 分析の限界をチェックするためにも、新しいフレームワークをチ

チェックするためにも、不十分である。なぜなら、サウスウエスト航空のデータは VRIO 分析のために収集されているデータではないので、VRIO 分析が実行できなくても当然である。したがって、サウスウエスト航空のケースによって VRIO 分析の限界をチェックするのは不十分である。それゆえに、第 7 章では、オリジナルのケースを通じて VRIO 分析の限界と新しいフレームワークの有効性を検討したい。

## 第7章 東光機材のケース

### 7.1 はじめに

前章までは、Barneyを中心とする資源ベース理論の具体内容と限界についてレビューした。Barney=Clark(2007)によれば、企業がコントロールする価値のある、希少で模倣困難な資源は企業の競争優位の源泉になり得る。しかしながら、Xeroxのような価値のある希少な資源を有していてもうまく活用せずに、競争優位を得られない企業が多くある。サウスウエスト航空のように他社並の価値しか有していない資源をうまく利用して優れた競争優位が創造できた企業もある。

しかしながら、Barneyの研究に基づく、資源ベース理論はサウスウエスト航空のような他社並の価値しか有していない資源をうまく活用する会社が競争優位を獲得する原因について十分に説明できない。なぜなら、資源を保有することに注目しているあまり、その資源がどのように創造されたのか。どのように蓄積されたのか。いかに活用されるのかについて軽視しているからである。資源の創造・蓄積・活用プロセスが明らかにならない限り、資源の価値性や希少性、模倣困難性について判断できない。それゆえ、本章においては、日本にある中小企業のケースを利用して、Barneyを中心とする資源ベース理論が資源の創造・蓄積・活用プロセスを軽視していることについて証明する。さらに、日本にある中小企業の資源がどのように創造され、蓄積され、活用されるのかについて明確にする。

したがって、本章の目的は2つある。1つ目は日本にある中小企業のケースをVRIO分析で分析し、資源の保有を重視するあまりに、その資源の創造・蓄積・活用のプロセスを軽視していることを明らかにし、価値のある希少で模倣困難な資源を判断できない理由であると明らかにする。

2 つ目は日本にある中小企業においては、資源がどのように創造されたのか、どのように蓄積されたか、いかに活用されるのかについて明らかにする。

この目的を達成するために、本章は兵庫県三木市にある中小製造メーカーである東光機材の事例を取り上げる。東光機材のケースは東光機材の内部資料や東光機材のホームページ、およびインタビューに基づいて紹介し分析する。東光機材を取り上げる理由はこの企業が踏み台という非常にニッチの市場において高いシェアを有している理由について興味を持ったからである。既存事業である建築金物事業と新規事業である福祉事業 2 つ事業にどのような関係があるのか、2 つの事業の間で資源がどのように創造されたのか、どのように蓄積されたのか、そしてどのように活用されたのかについて明らかにする。

したがって、上記のような目的のために、本章は 4 節によって構成される。第 2 節では、インタビューと 2 次資料に基づいて東光機材を紹介する。目的としては、東光機材について総合的な外観を図る。第 3 節では、第 2 節で記述したは、Barney を中心とする資源ベース理論が資源の創造・蓄積・活用のプロセスを軽視することが指摘できる。また、新しい分析枠組みを提案し、東光機材の 2 つの事業においての、資源の創造・蓄積・活用のプロセスを明らかにする。第 4 節では、本章の貢献と限界および今後の課題について述べる。

## 7.2 東光機材の概要

東光機材は兵庫県三木市にある建築金物メーカーである。同社の前身は昭和 13 年(1938 年)5 月 22 日に中国の天津市東馬路で創業した商社であった。昭和 44 年(1969 年)10 月に兵庫県三木市で製造メーカーに転身し創業した。現在の専務藤田氏は昭和 44 年当時の状況を振りかえって次のように語った。

先代社長は「今後、日本が物づくりの時代になるから」と強い思いがあったので、会社を商社からメーカーに転身させた。創業当時に、下請け業者として手探り次第に何でもやって

きた<sup>1</sup>。

現在、東光機材の主要製品は建築金物と福祉関連製品である。さらに細かく分けると、建築金物製品は各種 2×4(ツーバイフォー)用金具、船舶用金具と一般汎用部品を含む。福祉関連製品は各種踏み台と手すりや椅子を含む。昨年度(2013年5月から2014年4月まで)、同社の売上は約3億7千万円であった。建築金物と福祉関連製品の売上構成比は9:1であった。今年度(2014年5月から2015年4月まで)の目標は約4億である。福祉関連製品の売上構成比率に関しては同社が昨年より高くなると見込んでいる(2014年9月22日のインタビューに基づく資料)。

東光機材では、本業である建築金物事業が100%の下請け事業である。その中で金属加工、主にプレス成型の技術が蓄積されてきた。特に2×4(ツーバイフォー)工法用接合金物のシェアは国内においてはトップクラスである。さらに、産学官民・異業種との連携をして、数多くの賞を受賞していた。商社を通じて商品を販売している。この事業の主要顧客はホームビルダーや、建築工務店などである。

福祉関連製品事業は平成8年にコープこうべの福祉事業部長から金属加工の技術を活かした浴室用の椅子の開発依頼がきっかけで始まった独自の事業である。現在、この事業の主な顧客は法人(福祉施設や大学、図書館、一般企業などを含む)と個人(一般家庭や家族に体が不自由な方がおられる家庭を含む)に分けることができる。

東光機材の沿革は図表7.1(132ページ)のようにまとめられる。

図表7.1は東光機材の沿革をまとめたものである。図表で表示するように、東光機材は創業当初では商社出会った。そして環境の変化(戦争)によって製造メーカーに転身したのである。図表7.1で示したように、東光機材は創業して以来4回増資した。工場の増築も3回行った。これらのことは東光機材が成長し

---

<sup>1</sup> 藤本治(東光機材専務), パーソナル・インタビュー, 2014年9月22日。

図表 7.1 東光機材の沿革表

昭和 14 年 7 月	藤田八郎(初代社長)中国天津で 東光公司設立
昭和 23 年 5 月	藤友(株)経営
昭和 28 年 4 月	藤田製作所(金物製造販売会社)設立
昭和 44 年 3 月	三木市岩宮町にプレス工場完成
昭和 44 年 10 月	東光機材(株)メーカーとして設立、資本金 200 万円
昭和 52 年 4 月	工場増築
昭和 53 年 4 月	2×4(ツーバイフォー)工法認定金物製造
昭和 59 年 2 月	資本金 500 万円に増資
平成元年 2 月	工場増築
平成 2 年 2 月	工場増築
平成 2 年 10 月	資本金 1000 万円に増資
平成 3 年 5 月	藤田一郎(2 代目社長)就任
平成 4 年 4 月	資本金 2000 万円に増資
	本社隣接地に洗淨工場完成
	事務所、食堂改築
平成 7 年 5 月	工場、隣接地に 200 坪取得
平成 8 年	福祉関連製品事業開始
平成 9 年 11 月	スチールハウス用接合金認定取得

出所：東光機材内部資料に基づいて著者作成。

つつであることを証明する。

東光機材の専務藤田氏のインタビューによれば、本業である建築金物事業と新規事業である福祉事業がそれぞれの販売方式が異なるので、本章では建築金物事業と福祉事業を分けてレビューしている。後にも述べるが、建築金物の顧客は商社を通じてホームビルダーや建築工務店に販売している。一方、福祉

事業における踏み台などの製品はネット販売を通じて直接に顧客に販売している。したがって、本章は建築金物と福祉事業を2つに分けて検討している。さらに、東光機材の事業を2つに分けることによって、東光機材の資源の創造・蓄積・活用のプロセスが明らかにすることができる。それ故に、以下に、建築金物事業と新規事業のそれぞれの特徴をレビューする。

### 7.2.1 本業である建築金物事業の特徴

東光機材の本業は建築金物の下請である。長い間厳しい親会社の要求を満たすために、技術を磨き続けてきた。特に、2×4(ツーバイフォー)工法で製造された建築金具の規格品は全国のシェアの30%(2位)を占めている。1位の企業は40%のシェアを占めている。今でも、同社にとって数多くの金型は業界の他社より優位性を有している。さらに、数多くの金型を組み合わせることで多種多様な製品が作れる技術者は同社にとって重要な人的資源である。

2×4(ツーバイフォー)建築金具の規格部品は20年前に2×4(ツーバイフォー)建築市場が立ち上がり始めた時からあった事業である。メッキ厚が通常のメッキ鋼板材を使用するため、材料比率は70%で粗利益率は20%程しか出ない。しかしプレス設備は償却済みである。機種専用のプレスは4台あり、ゼロ段取りで加工ができる。金型は全て同社が保有している。さらに、品質管理を徹底的に行い、取引先の会社に信頼される高品質な製品を提供できている。また、納入先の在庫を一定量に保つために、毎日大阪と東京の倉庫に納品している。

藤田専務は自社の金型について誇りを持って次のように語った。

当社は保有している金型が200種類以上あり、どの注文にも対応できる。さらに、長年で蓄積できた金型の使い方やすり合わせ方について他社に負けない強みを持っている。この下請け事業で蓄積してきた技術や金型があつてからこそ、その技術を活

用して今の踏み台事業ができたとも考えられる<sup>2</sup>。

建築金物事業においては活用し蓄積してきた技術について図表でまとめると図表 7.2 のように示される。

図表 7.2 東光機材の建築金物事業における技術表

		技術							
		金属プレス加工技術				溶接	メッキ	塗装	組み立て 検品など
		曲げ加工		せん断加工					
		板材	棒・プロ フィール材・管	打ち抜き	シヤーリング カット				
建築金物	2×4建築金具	自	外注	自	自	外注	外注	外注	自
	船舶用品	自	外注	自	自	外注	外注	外注	自
	一般汎用品	自	外注	自	自	外注	外注	外注	自

出所：東光機材内部資料に基づいて著者作成。

図表 7.2 で示したように、東光機材の建築金物事業に関しては、建築金物は主に 3 つの製品カテゴリーによって構成される。それは図表 7.2 の縦軸で書かれた「2×4 建築金具」、「船舶用品」と「一般汎用品」は東光機材の製品である。横軸には、上記の 3 つの製品カテゴリーを製造する工程である。「自」で記する部分には、東光機材で行われる工程であり、同社の技術が活用されている。図表で明らかになったのは建築金物の 3 つの製品カテゴリーを製造するために活用する技術は同じく板材の曲げる技術、せん断加工の打ち抜きとス

<sup>2</sup>藤本治, パーソナル・インタビュー, 2014 年 9 月 22 日。

クラブプレスカットの技術である。

「外注」と記する「溶接」、「メッキ」途「塗装」の工程は協力会社に依頼して、他社の技術を活用している。協力会社のことについて、藤田専務は次のように語った。

長年の取引によって、外部の協力会社と良好な関係を持っている。この良好な関係によって、多少無理な注文でも応じてくれる。外部の協力会社の良好なパートナー関係が当社にとって非常に重要である<sup>3</sup>。

したがって、「2×4 建築金具」、「船舶用品」と「一般汎用品」はそれぞれ、東光機材の加工と外部協力会社の加工を経て、また同社で最後の工程を行われる。それは組み合わせと検品の工程である。それゆえ、図表 7.2 で最後の工程においては「自」と記して東光機材で行われる工程であり、同社の技術を使われている。

図表 7.2 で示したような工程で製造された「2×4 建築金具」、「船舶用品」と「一般汎用品」は東光機材の技術を磨いて蓄積してきた。これらの製品を製造する際に、活用された技術は図表 2 で示した通り、3 つカテゴリーの製品は同じ技術が活用されたので、活用された技術は同社のコアの技術としてみても間違いのないようである。これらの製品に対して「主要な顧客は誰ですか」と藤田専務に伺った際に、次のように答えてくださったのである。

建築金物に関しては、直接に顧客に接するのではなく、商社を通じてホームビルダー(三井ホーム、三菱地所など)が主要な顧客である。また、建築業者は木材を購入する際に、木材をつなぐ金具もセットで購入するので、建築工務店も主要な顧客である。さらに、最近建築方法の改善によって建築金具の市場が拡大の傾向がある<sup>4</sup>。

建築金物においては、同社の強みがどこにあるのかに関して、藤田専務に尋

---

<sup>3</sup>藤本治, パーソナル・インタビュー, 2014 年 9 月 22 日。

<sup>4</sup>藤本治, パーソナル・インタビュー, 2014 年 9 月 22 日。

ねると、次のように答えてくださったのである。

当社の強みは、図面のない製品でも作れる。例えば、顧客から、製品の用途や使い勝手を教えられ、それに基づいて逆提案することができる。この逆提案する能力は当社の強みである。さらに、種類豊富な金型を有しているので、金型をすり合わせる能力も当社の強みである<sup>5</sup>。

藤田専務のインタビューから、東光機材の経営者は同社の強みについて明確に理解していると聞き取れる。以上、東光機材の既存事業である建築金物事業の紹介である。東光機材は激しい競争の中で、既存事業で蓄積してきた技術を活用して、新たな挑戦を試みている。それは福祉製品事業である。ここでは新規事業である福祉製品事業を紹介する前に、同社の建築金物事業における商品の写真を紹介する。写真を添付することによって、東光機材の建築金物事業で製造される製品についてより詳しく理解できるであろう。

図表 7.3(137 ページ)で展示しているのは東光機材の建築金物製品の写真である。上の 4 つの写真は 2×4 用金具の写真である。下の左の 1 枚写真は船舶用金物の写真。右側の 1 枚は一般汎用部品の写真である。

### 7.2.2 新規事業である福祉製品事業特徴

平成 8 年に、コープこうべの福祉事業部長と知り合い、既存加工の技術活かして浴室用の椅子の開発の依頼を受けていた。この依頼によって浴槽で使える椅子をはじめ、踏み台を含む福祉事業が始まったのである<sup>6</sup>。

藤田専務は福祉事業を始めたきっかけについて上記のように語った。さらに、当時の苦勞について次のように教えてくださった。

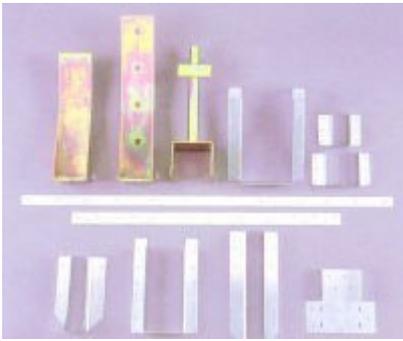
---

<sup>5</sup>藤本治, パーソナル・インタビュー, 2014 年 9 月 22 日。

<sup>6</sup>藤本治, パーソナル・インタビュー, 2014 年 9 月 22 日。

図表 7.3 東光機材の建築金物事業の製品名

各種 2×4 用金具



船舶用金物



一般汎用部品



出所：東光機材 HP, <http://www.tokokizai.co.jp/index.htm>.

当時、当社は研究会に入会し、ほぼ毎月の例会で試作品を発表していた。しかし、毎回は駄目と言われた。浴槽で使える椅子は普段に使う椅子と違って、お湯の中に入れても上に浮かばないように、なおかつ丈夫ですべりにくいものが望ましい。しかも、利用する個人の顧客によって、その高さを調整する必要があった。研究開発から製品

化できるまで1年をかかった。本当に苦労の連続であった<sup>7</sup>。

東光機材は浴槽で使える椅子の開発が成功することによって、高齢者や障害者が「段差」に悩まされていることについて認識して、現在の踏み台事業を発足したのである。さらに、東光機材は日常生活の中で高齢者や障害者を限らずに誰でも段差について悩みを持っていると見込んでいて浴槽で使える椅子をはじめ幅広い用途な踏み台を提案し、生産している。

それらの踏み台は主要な顧客は福祉施設のみならず、タクシー会社や旅館、飲食店大学の図書館、病院などがある。さらに、個人の顧客も多様な用途で踏み台を特注しているようである。踏み台事業について藤田専務は次のように熱く語った。

我々は踏み台事業を「段差解消事業」としてみている。我々の生活の中で、高齢者や障害者を限りなく段差に悩まされている。例えば、タクシー会社は車椅子のお客さんやお子様ที่乗り降り際に、段差の問題が発生するので、そこでわが社の踏み台がその段差を解消することができる。今もトヨタの車の販売店で当社の車乗り降り専用踏み台を販売している。

旅館や飲食店では、特に厨房で従業員の段差に関する悩みを解消するために当社の踏み台も使われている。ある飲食店の料理人から「貴社の踏み台は軽くて丈夫で油に強いし、すべりにくいので、すごくいい」と感謝されたこともある。

さらに、病院のMRI室でMRI検査を行う際に、検査台を乗り降り際に、段差があり、それを解消するためにも当社の踏み台を利用されている。当社の踏み台は台面で張っているシールは電磁に影響を与えないので医療現場で精密機器室でも使える。したがって、今MRI機と当社の踏み台はセットで販売されている。

また、当社の踏み台は顧客が要求する大きさと高さを合わせて作ることができるのである。例えば、あるお医者さんは長年で首の痛みを悩まされている。その原因はパソコンの位置にあるだそうなので、それを解消するために、当社の踏み台を特注した。

---

<sup>7</sup>藤本治, パーソナル・インタビュー, 2014年9月22日。

もちろん、このお医者さんが要求する高さに合わせて作り上げたのであった。また、ある家庭は電子レンジが置ける台が欲しくて当社の踏み台を特注していた。もちろん、軽くて丈夫で振動に強い踏み台を作ったのである<sup>8</sup>。

藤田専務が語ったように、踏み台を含む福祉事業は本業である建築金物事業と異なって、直接に顧客と接している。もちろん顧客は法人の顧客もあるし、個人の顧客もいる。このような幅広い顧客層はどのように開拓していたのかについて藤田専務に伺った際に、氏は次のように語った。

踏み台を含む福祉事業に関しては、当社はすべての販売がネットに通じてしている。今、「踏み台どっと com」を立ち上げてそこで踏み台について検索できるのである。当社は創業当時から「飽くなき、挑戦」という姿勢でどの難しい仕事でも断らない。まず引き受けてその後に研究を重ねて製品化するのである。このように難しいことや他社がやらないことを引き受けることは当社にとってすごく大事である。なぜなら、一方難しい仕事は当社の技術を磨くことができる。もう一方は外部(顧客や協力会社)に対して当社の「東光機材なら何とかできるではないか」というインメジャーが重要である。このインメジャーがあったこそ、いろいろな特注品の注文がくるのである<sup>9</sup>。

藤田専務が語ったように同社の踏み台を含む踏み台事業は顧客の口コミで販売が成り立っている。さらに、ネットで販売することによって、無駄なコストが削減できるとも考えられる。また、踏み台を含む福祉事業と本業である建築金物事業との関係について伺った際に、藤田専務は次のように語った。

技術面においては、板金やプレス加工に関する穴開け加工や絞り加工、自社金物活用などを既存の技術や資産を活用している。特に、顧客の踏み台の高さに対する要望を対応しシャーリングカット技術があるからできたことである。当社の強みである。ネットで検索見ると、1cm 単位でカットできる企業は当社のみである。非常に誇り

---

<sup>8</sup>藤本治, パーソナル・インタビュー, 2014年9月22日。

<sup>9</sup>藤本治, パーソナル・インタビュー, 2014年9月22日。

を持つことである<sup>10</sup>。

藤田専務のインタビューによると、同社は踏み台を含む福祉製品事業で活用する技術は本業である建築金物製品を製造する際に、長年で蓄積してきた技術を活用している。一方で多様な材料の踏み台を製造することは本業である建築金物製品事業にも影響を与えている。それゆえ、本業においては、金物を製造するのみならず、金属以外の素材も加工できるようになっていた。さらに建築用の金物だけではなく、あらゆる分野の製品を手がけていた。そこでそれぞれの特徴を組み合わせ、応用、すり合わせする技術が非常に重要となっている。

同社は踏み台を含む福祉事業をさらに拡大しようとしている。という、前も触れたように、踏み台は高齢者や障害者の顧客だけに向ける商品ではない。「段差解消」と言っても日常生活の中で、いろいろな場面で踏み台が意外のところで必要とされている。東光機材は踏み台に新しい定義を付け加えることによって市場を開いている。

最近では、同社は朝礼台を提案している。なぜ朝礼台が必要なのかについて藤田専務は次のように語っていた。

今まで、専用の朝礼台がなかった。だいたい会社はビルの空き箱を使っている。しかし、ビルの空き箱なら見た目が余りよくないし、低くて多人数の時に、後ろの人から見えないし、面積が小さいので危ない、特に女性の場合にヒールを履くので、穴に挟んだりしたら危険である。そこで、当社は提案しているのは朝礼台である。ネットで「朝礼台」というキーワードを入れて検索してみたら、当社がトップであった。当社が提案した朝礼台は奥行き 40cm×幅 50cm×高さ 30cm のものは 1 段朝礼台として販売している。さらに奥行き 40cm×幅 50cm×高さ 40cm の 2 段ものもある。30cm の高さは人間が一步上がる時に最も安全な高さである。幅 50cm があるため、女性の細いヒールでも安全である。さらにすべり止めシールを貼っているのも、天候

---

<sup>10</sup>藤本治，パーソナル・インタビュー，2014 年 9 月 22 日。

の悪い時や環境の悪いところでも安心して使える。つまり、水と油に強い<sup>11</sup>。

藤田専務が語ったように朝礼台が同社から顧客への提案であり、この提案は踏み台という福祉事業を再定義することによって生み出された市場と考えられる。

また、近年東光機材はユニバーサル・デザイン(universal design)について非常に関心を持っている。ユニバーサル・デザイン(universal design)とは、高齢であることや障害の有無などにかかわらず、すべての人が快適に利用できるように製品や建造物、生活空間などをデザインすることである。アメリカのロナルド＝メイスが提唱した。その 7 原則は、(1)だれにでも公平に利用できること、(2)使う上で自由度が高いこと、(3)使い方が簡単ですぐわかること、(4)必要な情報がすぐに理解できること、(5)うっかりミスが危険につながらないデザインであること、(6)無理な姿勢を取ることなく、少ない力でも楽に使用できること、(7)近づいたり利用したりするための空間と大きさを確保すること。

したがって、東光機材の踏み台事業を含む福祉製品に活用する技術をまとめると、図表 7.4(142 ページ)のようになる。

図表 7.4 では、縦軸は福祉事業の製品である。横軸は製品を製造する工程と技術である。東光機材の資料にしたがって福祉製品事業を踏み台製品とガッチリ手すり製品に分けている。自社で製造する際に活用する技術は図表 7.4 で「自」で記し、外部の協力会社に注文する製品に関する技術は「外注」と記する。したがって、踏み台製品は福祉事業の中心的な事業であることが明らかである。なぜなら、図表 7.2 と図表 7.4 を照らし合わせ手見ると、踏み台製品に活用された技術は本業で蓄積してきた技術であることからである。それゆえ、東光機材は「飽くなき、挑戦」という精神を持ちながら、既存事業で蓄積してきた技術や他の資産を活用して踏み台を含む福祉事業を新規開拓できた。さらに、踏み台を再定義することによって、新たな製品(例えば、朝礼台)や踏み台

---

<sup>11</sup>藤本治，パーソナル・インタビュー，2014 年 9 月 22 日。

図表 7.4 東光機材の福祉事業に活用する技術表

		技術							
		金属プレス加工技術				溶接	メッキ	塗装	組み立て 検品など
		曲げ加工		せん断加工					
		板材	棒・プロ ファイル材・管	打ち抜き	シヤーリング カット				
福祉製品	踏み台製品	自	自	自	自	外注	外注	外注	自
	チェア関係	自	自	自	自	外注	外注	外注	自

出所：東光機材内部資料に基づいて著者作成。

の新たな用途を提案している。常に新たなことに挑戦できる東光機材はどのように社員を育成しているのかについて藤田専務に伺った際に。彼は次のよう語った。

当社は新入社員育成に関しては主に OJT 方式を採用している。つまり、ベテラン社員は新入社員と一緒に仕事をしながら仕事の仕方を教えているのである。さらに、指導する際に、PDSCA の手順でやっている。P=Plan、D=Do、S=See、C=Check、A=Action である。具体的なやり方は、まずやって見せる。次にやり方を説明しながらやってみせる。それからやらせてみる。今度は作業をくぎってポイントコツを説明しながらやって見せる。それからもう一度やらせてみる。このようなことはしばらく継続して見守る。最初には 30 分、それから 1 時間、半日、1 日のように少しずつ観察時間を伸ばしていく。そのつどそのつどで、手直し、アドバイス、進む状況の確認などを行う。必要に応じて DSC を繰り返す<sup>12</sup>。

<sup>12</sup>藤本治，パーソナル・インタビュー，2014 年 9 月 22 日。

東光機材の新人教育を見てみると、非常に丁寧に教えていることがわかった。さらに、それだけではなく、段階的に教えることによって、従業員の考え力を育成することもできる。この考え力は当社の「飽くなき、挑戦」につながると考えられる。

東光機材の戦略は時間軸で見えてみると主に 2 つが分けられる。まず、昭和 44 年に製造メーカーとして創業してから平成 8 年に浴槽で使う椅子を研究開発する前までの時期において同社は主に下請け事業であったが、下請け事業でありながら技術を磨き続けていた。藤田専務のインタビュー(2014 年 9 月 22 日)によれば当時、手探り状態であったため、いろいろなことに手がけていた。明確な戦略がないと言えよう。

この時期においては、東光機材は親会社の厳しい指導を受けながら、自社の技術を磨き続けていた。蓄積された高い技術は親会社から厚い信頼を受け、他社ができない仕事を挑戦していた。その理由で誇りのある高い技術力を習得することができたと考えられる。

さらに、長い年月にかけて自社の技術を磨くことによって、親会社と良好な関係を持ち、製造作業で活用する金型を同社の工場で保管できるようになっていた。この種類豊富な金型は他社と差別化することができたのである。

また、種類豊富な金型は会社の工場に保管することによって、それらの使い合わせやすさについて研究することができたと考えられる。東光機材はホームページで書かれているように「飽くなき、挑戦」という精神のもとで、有している金型を日々努力してそれらの活用法を研究している。

次の時期は平成 8 年に浴槽で使える椅子を研究し始める時から今日までの時期を指す。この時期においては、東光機材は今までの下請け事業一筋の路線を少しずつ変えようとしている。藤田専務のインタビュー(2014 年 9 月 22 日)では、平成 8 年にコープこうべの福祉部長と知り合ったきっかけで福祉事業を始めたという経緯があったが、しかしながら、「それ以外の原因がないであろうか」という問いにさらに深く掘り下げると、藤田専務が語った経緯に加えてもう 2 つの原因が考えられる。

第 1、経済環境である。平成初期においては、日本の経済が不振に悩まされ、大企業でも経営苦しくなっていた。このような経済環境は大企業の 100%の下請け企業としての東光機材にもダメージがあったと言えよう。したがって、このような状況を打破するために、100%の下請けから脱出する必要がある。それ故に、経済環境の変化は東光機材が新規企業を開拓する 1 つの原因をとったのだろう。

第 2、何回も提示したように東光機材は「飽くなき、挑戦」という精神を持っている。この価値観のもとで、今まで建築金物を製造する際に活用できた技術を新しいものづくりに挑戦し始めた。そこで、出会ったのはコープこうべが必要とする浴槽で使える椅子であった。

したがって、「飽くなき、挑戦」という価値観を支えるのは技術であり、技術に対する熱意であり、自社の技術に対する自信である。熱意であれ、自信であれ、東光機材のインタビューを通じて藤田専務をはじめ、従業員の方々から感じ取れたのである。それゆえ、東光機材はこの精神を日常業務の中で取り入れ、組織全体の考えに変えている。製品の開発をはじめ新入社員の育成も含む組織プロセスにおいては、同社はこの精神を基づいて行動し学習している。

VRIO 分析を利用して分析する前に、東光機材の福祉事業における製品の写真を添付する。製品の写真を提示することによって同社の製品についてより理解できるのであろう。

図表 7.5(145 ページ)は東光機材の踏み台の製品の写真である。左上はカッチリ踏み台の写真であり、右上はらくらく踏み台の写真である。左下はカバー付き踏み台「くまひげ」であり、右下は「くまひげ」の使用例である。カバー付き踏み台「くまひげ」は第 2 回キッズデザイン賞（商品デザイン部門）を受賞した。さらに、2009 年に平成 20 年度「グッドデザインひょうご」に選定された。

図表 7.5 東光機材の福祉事業の製品写真

ガッチリ踏み台



らくらく踏み台



くまひげ



くまひげの使用例



出所：東光機材 HP, <http://www.tokokizai.co.jp/index.htm>.

### 7.3 分析と結論

この節においては、第2節でレビューした1次資料と2次資料に基づいて、まずVRIOを利用して東光機材既存事業である建築金物事業にかかわる資源を分析してみる。次にBarneyを中心とする資源ベース理論が資源の創造・蓄積・活用のプロセスを軽視することについて明確にする。最後に、新しい分析枠組みを提案し、東光機材によってコントロールされる資源がどのように創造されたのか、どこでいかに蓄積されたのか、蓄積された資源がどのように活用

されるのかについて明らかにする。

### 7.3.1 VRIO 分析とその限界

VRIO 分析で分析する前に、まず東光機材の資源を明らかにする必要がある。次に、同社の資源を VRIO 分析で検討し、どの特徴があるのかを明らかにする。最後に、VRIO 分析の限界と VRIO 分析を改善するための新たなフレームワークで検討する。

Barney(1991)によれば、資源を次のように定義したのである。

企業の資源は企業がコントロールする資産、能力、組織プロセス、企業の特徴、情報、知識などの全てを含む。これらの資源は企業に効果性と効率性を向上する戦略を立案し実行することを可能にする物である(Barney,1991,p103.)。

この定義にしたがえば、東光機材の資源を分析してみよう。

まず、東光機材の既存事業である建築金物製品事業ではコア技術は図表 7.2 で示したように、板材の曲げる技術、せん断加工の打ち抜きとスクラッププレスカット、製品管理である。なぜなら、同社の既存事業で活用する技術はこれらの技術である。これらの技術はそれぞれ単体で見ると、他社でもできそうな技術であるが、束ねてみるとこれらの技術を同時にでき、さらに有している金型を組み合わせしてすり合わせてする技術は東光機材の強みである。藤田専務のインタビューから見て氏はこの強みについて認識している。

当社は親会社から預かってもらった金物は 200 種類以上ある。これは同業の他社と比べると、非常に多いほうである。さらに、当社はこれらの金物を活用して、顧客の要求に合わせて、例え図面がなくても製品が製造できるのである。このような技術

は当社の強みである<sup>13</sup>。

次に、図表 7.2 と図表 7.4 を合わせてみると、東光機材の新規事業である踏み台を含む福祉製品事業で活用されている中心的な技術は既存事業で蓄積してきた技術であることについて明らかである。図表 7.2 と図表 7.4 に分けて東光機材の建築金物事業と福祉事業に活用する技術をそれぞれ検討した。この 2 つの事業に活用された技術の関係について別々の図表だと分かりにくいので、ここでは、図表 7.6 で建築金物と福祉事業で活用する技術を検討する。図表 7.6 を通じて同社の建築金物事業と福祉事業で活用する技術の関係が明らかになるので、建築事業と福祉事業を別々の図表でまとめた後に 1 つにしたのである。

図表 7.6 東光機材の技術表

		技術							
		金属プレス加工技術				溶接	メッキ	塗装	組み立て 検品など
		曲げ加工		せん断加工					
		板材	棒・プロ ファイル材・管	打ち抜き	シャーリング カット				
建築金物	2×4建築金具	自	外注	自	自	外注	外注	外注	自
	船舶用品	自	外注	自	自	外注	外注	外注	自
	一般汎用品	自	外注	自	自	外注	外注	外注	自
福祉製品	踏み台製品	自	自	自	自	外注	外注	外注	自
	チェア関係	自	自	自	自	外注	外注	外注	自

出所：東光機材内部資料に基づいて著者作成。

<sup>13</sup>藤本治，パーソナル・インタビュー，2014年9月22日。

図表 7.6 は図表 7.2 と図表 7.4 を合わせてまとめるものである。図表の記号を説明すると、図表 7.2 と図表 7.4 と同様に、東光機材が製品を製造する際に、自社の技術を「自」と記し、外部の協力会社で加工する際に利用する技術は「外注」と記する。

図表 7.6 で明らかになっているのは、本業である建築金物を生産する際に活用して技術は「板材の曲げ加工技術」と「せん断加工の打ち抜き技術とシャーリングカット技術」である。東光機材専務藤田氏のインタビュー(2014年9月22日)に基づくと、これらの技術は同社のコア技術であり、強みとして認識されている。

踏み台を製造する際に、活用する技術は「板材の曲げ加工技術」と「せん断加工の打ち抜き技術とシャーリングカット技術」である。同社の本業で活用された技術と同じものであることから、踏み台で活用しているのは本業で蓄積してきた技術であることが明らかである。

さらに、図表 7.6 で明らかになったのは、踏み台を製造する際に活用している技術は上記の本業で蓄積されてきた 3 つの技術以外にも「棒・プロファイル・管の曲げる技術」も活用されている。この技術は福祉事業である踏み台事業で新たに磨き上げた技術であると考えられる。

また、図表 7.6 で示したように、東光機材は多数の協力会社と良好な関係を有していることは言うまでもない。東光機材の専務である藤田氏のインタビューによると、同社は外部の協力会社計 6 社と協力の関係を持っている。藤田氏はこの 6 社のことについて次のように語っていた。

この 6 社の中で、溶接技術を提供する会社は 3 社で、塗装技術を提供する会社は 1 社で、メッキ技術を提供する会社 1 社とパイプ加工が 1 社である。特に、溶接技術を提供する 3 社はそれぞれ得意分野が違うので、用途によって異なる会社に発注している。また、パイプ技術に関しては、当社が加工できるが、利用する機械が特殊であ

るため高価なもので、外注したほうがコスト削減できるからである<sup>14</sup>。

したがって、図表 7.4 で示したように、東光機材の建築金物で活用している技術と外部の協力会社のネットワークを福祉事業でも活用されている。さらに、福祉事業は新しい技術（棒・プロフィル材・管の曲げる技術）を磨き出したのである。建築金物事業で活用する技術と福祉事業で活用する技術との間の関係について藤田専務は次のように語った。

建築金物で活用する技術と福祉事業で活用する技術は関連性がある。使用する機械設備、金型は共用しているものがあるし、製作のアプローチも共通している。さらに、踏み台で蓄積してきた技術は建築金物に限らずに、あらゆる分野の製品を手掛けてきたため、それぞれの特徴を組み合わせ、応用している。すり合わせする技術が踏み台に活かされている<sup>15</sup>。

藤田専務のインタビューと図表 7.6 の解釈で東光機材の建築金物事業と福祉事業で活用される技術の関係について明確になったが、続いて、同社の資源について分析する。Barney=Clark(2007)における価値のある資源の概念にしたがって、東光機材の資源について分析してみよう。

次に、VRIO 分析を利用して東光機材が獲得し蓄積してきた資源を分析する。東光機材の VRIO 分析を検討する前に、1 つ説明を加える必要がある。Barney=Clark(2007)で提案した VRIO 分析は「競争含意」と「経済的業績」を検討しているが、本研究においてはこれらの項目を省略している。言い換えれば、東光機材の資源がどの特徴があるのかについて VRIO 分析で検討し、「競争含意」と「経済的業績」は本章が検討する範囲以外に属するので、省略する。

図表 7.7.1 は東光機材の VRIO 分析である。以下には、図表 7.1.1 を参照しながら説明していこう。

---

<sup>14</sup>藤本治，パーソナル・インタビュー，2014 年 9 月 22 日。

<sup>15</sup>藤本治，パーソナル・インタビュー，2014 年 9 月 22 日。

図表 7.7.1 東光機材における VRIO 分析

東光機材の資源	価値があるか	希少性があるか	模倣困難性があるか	組織プロセスが適切か
種類豊富な金型	ある	ある	—	ある
金属の加工技術	ある	ない	—	ある
金型と加工技術のすり合わせ能力	ある	ある	ある	ある
製品管理技術	ある	—	—	ある
協力会社とのネットワーク	ある	—	—	ある

出所：著者作成。

図表 7.7.1 は VRIO 分析に基づいて東光機材の資源を示すものである。図表 7.7.1 の縦軸は図表 7.6 に基づいて東光機材の資源を明示している。横軸は VRIO 分析によって資源の 4 つの特質を当てる。図表の中で「ある」と記しているところは資源が該当する特質を有していることを意味する。「ない」と記しているところは資源が該当する特質を有していないことを意味する。「—」と記しているところは、判断できない部分であることを意味する。したがって、東光機材の資源の特質について詳しく検討する。

まず、「種類豊富な金型」は価値のあり、希少な資源として判断できる。なぜなら、藤田専務のインタビューによって明らかになっている。

親会社から預かっている金型は約 200 種類ある。この多くの種類は同業種においても珍しいのである。これは当社の宝物であり、強みである。

さらに、日本の建築業界では、土地の規制などの理由で家を建てる際にそれぞれの家に合わせて木材や木材をつなぐ金具は異なるので、長年の事業によって種類豊富な金型を使ってきたので、結果的に現在 200 種類以上の金型を有している<sup>16</sup>。

<sup>16</sup>藤本治，パーソナル・インタビュー，2014 年 9 月 22 日。

藤田専務のインタビューによると、東光機材の建築金物の金型は同社が長年の事業活動の中で蓄積してきた資源である。これらの金型は同社にとってなくてはならない資源の1つであるので、価値のある資源とみて間違いない。

また、同業の他社と比較すると、東光機材の金型は種類豊富であり、そのため、それらの金型を活用して新しいものづくりがやりやすいと判断もできるので、この種類豊富な金型は同社にとって価値のあり、希少な資源であると言えよう。前述したように、種類豊富な金型は東光機材が長い年月をかけて蓄積してきた重要な資源である。この資源は同社が長年で特注製品を製造することによって蓄積された。そして、建築金物における特注品の製造で蓄積してきたこの資源はまた踏み台の特注品を製造する際にも活用されている。

しかしながら、藤田専務のインタビューから「種類豊富な金型」が価値のある、希少な資源であると判断できるのであるが、模倣困難性について判断できない。藤田氏のインタビューによれば、同社は「種類豊富な金型」という資源について模倣困難性のある資源として判断している。なぜなら、同社が金型を有していて長年の間に蓄積してきたからである、しかしながら著者は模倣困難性について判断できないと考えている。なぜなら、模倣するためのコストについて曖昧であるため、本当に他社によって模倣の困難の資源であるかどうかについて判断できないのである、したがって、図表 7.7.1 の模倣困難性のところで「一」を記す。さらに、この資源は建築金物事業で創造され、蓄積され、福祉事業に活用されているので組織プロセスに活用されていると言えよう。

次に、「金属の基礎加工技術」は図表 7.6 でも示しように、既存事業である建築金物事業と新規事業である福祉事業両者によって活用されているので価値のある資源として判断できるであろう。しかしながら、このような加工技術は希少性のない資源として考えられる。なぜなら、Barney=Clark(2007)によれば、資源の希少性はその資源を有している企業の相対的な数によって判断される。東光機材と同じ業種の企業が日本中に数多くあるということで、「金属の加工技術」は希少性のない資源と判断する。さらに、模倣困難性が低い。なぜなら、基礎加工技術は同業の他社も有しているから模倣しやすいと考えられ

る。この資源は建築金物事業で活用され、蓄積され、さらに福祉事業で活用されたので、組織のプロセスの中で活用されていると考えられるであろう。

「金属の応用加工技術」は「金属の基礎加工技術」から生み出されるものである。基礎技術が他社と同様に保有しているとしても、応用技術は東光機材が長い年月を経て蓄積してきたものである。同社が建築金物事業で蓄積できた特注品を製造するための金属の応用加工技術は希少性があり、模倣困難性のあるものである。なぜなら、他社が同じような技術を利用しようとする、東光機材と同じように長い年月を経て特注品を製造する必要がある。このようなことが他社にとって不可能といわないが、極めに困難であるため、「金属の応用加工技術」価値のある希少で模倣困難な資源として判断できる。この資源は既存事業と新規事業に両方応用されているので、組織的に活用されていると言えよう。

続いて、「金型と技術をすり合わせる能力」は価値のある、希少で、模倣困難な資源であると判断できる。なぜなら、この資源は東光機材の長年の事業活動の中で磨き出した資源である。この資源は独自性があり、経路依存性があるから。この点について藤田専務のインタビュー(2014年9月22日)から見ることもできる。

当社は顧客の要求に合わせて製品を作り出すことができる。例え、顧客の要求は図面のないものでも、長年で蓄積してきた技術は顧客の要求を満たすことができる。さらに、すり合わせ技術は顧客に逆提案することもできる。言い換えれば、顧客の要望にあわせて製品を提供できるのである。したがって、すり合わせる技術は当社の強みである<sup>17</sup>。

藤田専務のインタビューで示したように、すり合わせ技術は東光機材にとって価値のあり、希少で、模倣困難な資源と言えよう。さらに、この資源は図表7.6で示したように建築金物事業のみならず、福祉事業にも活用されているので、組織プロセスの中で活用されていると言えよう。

すり合わせ技術は東光機材にとって重要な資源である。なぜなら、前述した

---

<sup>17</sup>藤本治，パーソナル・インタビュー，2014年9月22日。

ように、日本においては、家を建てる際に、土地の状況(斜面や面積、形)によって、一軒一軒異なる形の木材や金具が使われている。このことによって、金具を製造するためにも金型の種類が多くなり、新しい金型を作るためのすり合わせ技術も磨き上げていた。したがって、金型のすり合わせ技術は同社にとって価値のあり、希少で模倣困難な資源である。

異なる形の金型をすり合わせて新たな製品を作る技術は東光機材が建築金物事業で特注品である数多くの金具をデザインし、製造することによって蓄積された重要な資源である。すり合わせ技術はまた新規事業である踏み台の切断やデザイン加工にも活用されている。

続いて、「製品管理技術」は東光機材にとって価値のある資源と言えよう。なぜなら、しっかり製品管理が行われなければ、東光機材で生産された製品が顧客によって信頼されないであろう。前述したよう、同社は親会社から、顧客から厚い信頼を受けているので、製品管理がしっかり行われている証拠であろう。しかしながら、「製品管理」は他の企業と比較しないと、希少性を有しているか、いないかについて判断できないので、最初に判断できないと記したが、2回目のインタビュー(2014年11月26日)によると、同業他社も東光機材と同様に「ISO」基準に沿って製品管理が行われているので、希少性と模倣困難性がないと最終的に判断した。しかしながら、「製品管理技術」は前述した他の資源と同様に建築金物事業と福祉事業において活用されているので、組織プロセスの中で活用されていると言えよう。

最後に、「協力会社とのネットワーク」は東光機材にとって価値のある資源と言えよう。なぜなら、図表 7.6 で示したように、このネットワークがなければ、東光機材の製品は完成できないからである。しかしながら、この資源は競合他社によって保有しているのか、そして他社によって模倣できるのかについて答えが曖昧であるため、図表 7.7.1 では「—」と記する。一方で、協力会社のネットワークがあるからこそ、建築金物事業と福祉事業が成り立つのであるので、この資源も組織のプロセスの中で活用されていると考えられる。

以上 VRIO 分析によって東光機材の資源について分析してみた。しかしな

がら、説明したように、東光機材の専務藤田氏が同社の資源について判断する結果と著者が同社の資源について判断する結果について不一致が生じた。なぜ、このような結果が生じたのかについて考える際に、VRIO分析の判断基準が曖昧であるのが1つの原因であると考えられる。ここでは、2回目の東光機材への訪問した際に、藤田専務が東光機材のVRIO分析を書いたものを紹介する。それは図表7.7.2である。

図表 7.7.2 藤田専務による東光機材のVRIO分析図

東光機材の資源	価値があるか	希少性があるか	模倣困難性があるか	組織プロセスが適切か
種類豊富な金型	ある	ある	ある	ある
金属の基礎加工技術	ある	ない	ある	ある
金属の応用加工技術	ある	ある	ある	ある
金型と加工技術のすり合わせ能力	ある	ある	ある	ある
製品管理技術	ある	ない	ない	ある
協力会社とのネットワーク	ある	ある	ある	ある

出所：東光機材専務藤田治へのインタビュー(2014年11月26日)に基づいて著者作成。

図表 7.7.2 について東光機材の藤田専務は次のように説明していた。

「種類豊富な金型・金属の加工技術」について、模倣困難性があると考えられる。なぜなら、既存の金型を自社で加工し難しいものがアレンジして使用する。また、独自設計による金型もしている。製作は金型メーカーによって行う。「金属の加工技術」は「基礎技術」と「応用技術」によって分かれて、特に、応用技術においては、オリジナルの金型を組み合わせた加工を行っている。さらに、量産品と手づくり製品をミ

ックスして加工する場合もある。

「協力会社とのネットワーク」について模倣困難性がある。なぜなら、例えば、特注踏み台1台を製作するときに、3社と溶接加工の依頼をしている。用途、素材、大きさなどの要素を考え、最適な加工メーカーに依頼する。また、塗装、メッキにおいても、1台から対応できるメーカーと契約している<sup>18</sup>。

藤田専務の話によれば、7.7.1で判断できなかった項目や「ない」と判断した項目について別の答えがあるということが分かった。したがって、図表7.7.1と図表7.7.2を比較してみると、いくつかの相違点が見られる。

1つ目は、図表7.7.1では著者は東光機材の金属加工技術を1項目として取り上げているが、東光機材の藤田専務は金属加工技術を「基礎技術」と「応用技術」に分別している。

2つ目は、図表7.7.1では、製品の管理技術の希少性と模倣困難性について判断できないと検討していたが、藤田専務の回答(VRIO分析)によれば、図表7.7.2では希少性と模倣困難性がないと判断している。なぜなら、前述したように、東光機材も、競合他社も、ISOに沿って管理を行われているので希少性も模倣困難性もないと判断されていた。しかしながら、著者はISOに沿って製品管理を行われている会社の割合について確実の情報を得られなかったため、希少性と模倣困難性について判断できないと検討していた。

3つ目は、図表7.7.1では、協力会社とのネットワークの希少性と模倣困難性について著者は判断できないと検討していた。なぜなら、このネットワークは他の企業によって築くことができるか、できないかについて他社の情報が不十分であるため、判断できないと記述していたが、藤田専務は協力会社とのネットワークが希少で模倣困難な資源であると判断している。なぜなら、前述したように、長年の取引によってよい関係を築いているから、希少性と模倣困難性のある資源として判断している。

最後には、種類豊富な金型について模倣困難性があると藤田専務は図表

---

<sup>18</sup>藤本治，パーソナル・インタビュー，2014年11月26日。

7.7.2 で示した。なぜなら、種類豊富な金型は自社によって保有して、長い年月をかけて特注品製品を製造することによって蓄積してきた資源である。

図表 7.7.1 と図表 7.7.2 の比較を見てみると、情報の非対称の問題を除くと、分析者によって同じ企業に対しても VRIO 分析の結果が異なる。このことが起こる原因は VRIO の各要素の判断基準が曖昧であるから、分析者によって結果が異なるのである。したがって、VRIO 分析の 2 つの結果から見ると、VRIO 分析を行う際に、どのように資源を特定化したらよいか、資源の価値性、希少性、模倣困難性をどのように判断したらよいかについて曖昧であることを証明されるのである。

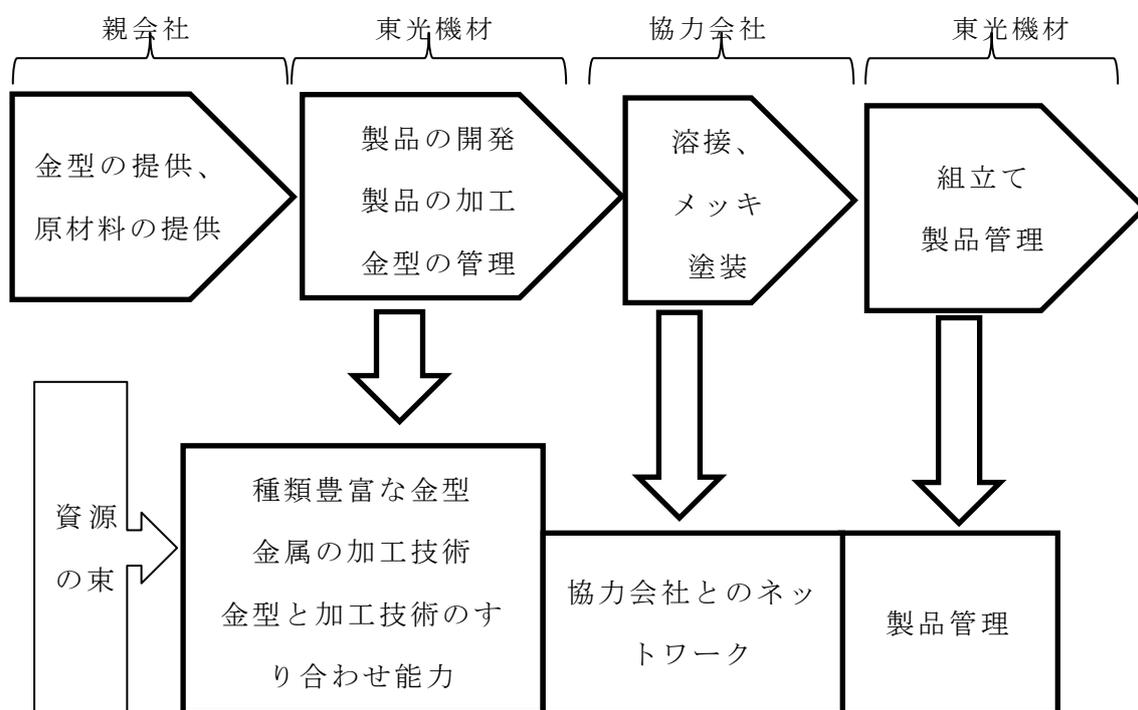
Barney(2002)においては、企業を VRIO 分析する際に、バリューチェーンを VRIO によって拡大するものを作成してみる。東光機材の資源について明確に判断できるか、できないかについて検討する。ここでは、それを沿って東光機材のバリューチェーンを VRIO によって拡大して図表作ってみるそれは図表 7.8(157 ページ)である。

Barney(2002)によれば、「企業にとって競争優位を生じさせる可能性がある経営資源を特定する方法の 1 つは、バリューチェーン分析(value-chain analysis)を行うことである」。さらに、同稿では、バリューチェーン分析に関しては、Grant(1991)での提案と Porter(1985)での提案を紹介したが。本章は東光機材の競争優位の源泉になる可能性のある資源を特定する際に事業システムを利用し、事業システムを用いて東光機材の建築金物事業における資源を分析する。その分析図は図表 7.8 である。

図表 7.8 では、1 番上の 4 つの連続的な矢印は東光機材の建築金物製品が製造される工程を表す仕組みである。東光機材の建築金物事業は 100%の下請け事業であるので、製品を製造するための原材料や加工するための金型が親会社によって提供される。これは図表 7.8 の仕組みの 1 番目の工程で示した通りであり、親会社で記入したのはこの部分においては親会社が行われると意味するのである。

続いて、次の工程に進むと、東光機材が行う工程である。親会社から提供

図表 7.8 東光機材の事業システム分析



出所：著者作成。

された金型を管理し、それらを利用して金属加工している。その加工技術は図表 7.2 と 7.6 で詳しく示していたように「板材の曲げ加工技術」と「せん断加工の打ち抜き技術とシャーリングカット技術」である。さらに、管理している金型を活用して図面のない製品も研究開発しているのである。したがって、図表 7.8 の仕組みの 2 番目の工程は「製品の開発・製品の加工・金型の管理」と記す。工程の上に東光機材を記するのはこの工程が東光機材で行われる工程であると意味する。

次の工程に移ると、外部の協力会社が行う工程である。この工程においては、全 6 社でそれぞれ溶接、メッキ、塗装の工程を行う。1 つの製品は全 6 社の協力を頼むのではなく、製品の種類や特徴を応じて 6 社の協力を仰いでいる。したがって、図表 7.8 の仕組みの 3 番目の工程で「溶接、メッキ、塗装」と記す。それらの工程は協力会社で行われる意味で 3 番目の工程の上に「協力会社」と記す。

最後の工程では、協力会社によって加工された製品は再び東光機材に戻る。東光機材で製品の組立や検品、シール貼りなどの作業が行われる。この最後の工程は東光機材で行われるので、工程の上に「東光機材」と記す。工程の内容は「組立・製品管理」と記す。

以上、東光機材の建築金物事業の仕組みである。続いて、「資源の束」について説明する。図表 7.8 では、仕組みの下に「資源の束」という部分がある。この部分は東光機材の建築金物事業から創造され、蓄積された資源の集合を意味する。Barney(2002)では、「資源の束」という呼び方していなかったが、本章では、事業システムの各工程から蓄積された資源の集合を「資源の束」と呼ぶのは、資源が創造され、蓄積されることを強調しながら、資源を束でとらえていると明確にしたかったからである。

図表 7.8 の「資源の束」という部分は 3 つの四角によって構成される。それぞれの四角の中で上の事業システムの各工程から創造され蓄積された資源を記録する。

まず、左の四角で示した「種類豊富な金型・金属の加工技術・金型と加工技術のすり合わせ能力」は事業システムの 2 番目の工程である「製品の開発・製品の加工・金型の管理」が行う際に蓄積してきた資源である。したがって、事業システムの 2 番目の工程からこの「資源の束」を表示する左の四角に矢印が流れている。その矢印は事業システム 1 の 2 番目の工程から資源が創造され、資源プールに蓄積されると意味する。蓄積された資源の内容は四角内に記載している通りである。

なぜ、金型が多く蓄積されたのかについてより詳しく説明してみる。前述したように、東光機材の建築金物事業での建築用の金具は家を建てる際に木材と木材を固定するためのものである。日本の土地規制や各地の土地状況によって、家を一軒一軒建てる際に、斜面の角度や敷地の面積がバラバラであるため、使われる木材の高さや長さ、太さ、幅などもバラバラである。それによって木材を固定するために使われる金具ももちろんサイズや強度、形もバラバラである。それ故に、東光機材が創造する建築金具は特注品が多い。金具を製造するため

の金型も金具の種類によって多い。東光機材は創業当初から建築金具の製造を行われていたので、長い年月をかけて種類豊富な金型を蓄積されていた。

次に、「資源の束」の真ん中の四角を見てみる。図表 7.8 の事業システムで示したように、溶接、メッキ、塗装の加工は外部の協力会社によって行われる。この工程においては、東光機材は技術が蓄積されていないが、協力会社との良好な関係を築くことができたのである。図表 7.6 でも示したように、東光機材の場合に、協力会社の協力がなければ、同社は製品を完成することができない。したがって、協力会社からの協力は東光機材にとって非常に重要なネットワークであると言えよう。それゆえ、この工程では「協力会社とのネットワーク」という資源を「資源の束」に蓄積されたので、事業システムから資源の四角に矢印が流れている。

最後に、図表 7.8 の事業システムの最後の工程で蓄積された資源は製品管理に関する資源であるので、事業システムの最後の工程から右の四角に矢印が流れているのである。言い換えれば、事業システムの最後の工程である「組み立て、製品管理」が行われる際に、製品管理の能力が磨き上げられていたから、このような資源は「資源の束」に蓄積されたので事業システムの最後の工程から資源プールまでに矢印が流されている。

図表 7.8 は加護野＝井上(2004)における事業システムの提案に基づいて東光機材の建築金物事業における資源を特定した。

図表 7.6 と 7.7.1 で明確したように、東光企業が建築金物事業と福祉事業で活用される資源がほぼ同じであるが、図表 7.8 は東光機材の資源を特定する際に、建築金物事業で活用される資源と福祉事業で活用される資源の関係について明確に表現できなかった。価値のある資源、希少性のある資源、模倣困難な資源についてどのように判断したらよいかについて明確できていない。

したがって、Barney を中心とする資源ベース理論によって東光機材の資源がどのように創造され、蓄積され、活用されるプロセスについて明確に検討できないのである。なぜなら、Barney を中心とする資源ベース理論はある一定の時点での資源しか検討していないので、その資源がどこから創造されたのか、

これからどのように蓄積されるのか、さらにどこにいかん活用されているのかについて検討することができない。

Barneyを中心とする資源ベース理論は企業の内部に保有する資源と競争優位の源泉との関係を注目し明らかにするために非常に有効な視点であるが、しかしながら、東光機材の場合は、同社の資源の価値性、希少性、模倣困難性を判断するために、既存事業である建築金物事業で創造され、蓄積された資源が新規事業である福祉事業に活用されることによって判断される。しかしながら、Barney=Clark(2007)で提案するVRIO分析はある時点の企業の資源の特徴を見ているが、その資源がどこ(どの事業)から創造され、蓄積されたのか、どこ(どの事業)に活用されるのかについて明らかになっていない。この資源の創造・蓄積・活用プロセスが明らかになっていない限り、資源の価値を判断するのは難しいと言えよう。

したがって、東光機材の資源がどのように創造されたのか、どのように蓄積されたのか、いかに利用されたのかについて明らかにするために新しい分析枠組みを提案する。

### 7.3.2 東光機材における資源の創造・蓄積・活用プロセス

前述したように、Barneyを中心とする資源ベース理論は企業がコントロールできる資源に注目する視点は戦略論の研究においては、非常に重要な視点であるが、この視点は企業のある時点での資源しか検討していないという限界がある。この限界は価値のある、希少な模倣困難な資源がどのように企業内で創造されたのか、どのように企業内で蓄積されたのか、どのように企業内で活用されたのか、それらの資源が企業内でどのように発展し進化したのかについて検討することができない。

したがって、本章は新しい分析枠組みを提案して東光機材における資源の創造・蓄積・活用プロセスを明らかにする。本章は資源が創造され、蓄積され、活用されるプロセスを注目し、東光機材のケースを通じて資源の発展と進化を

検討する。

東光機材は 2 つの事業を有している。2 つの事業の間にある資源の創造・蓄積・活用プロセスについて図表 7.8 では明確になっていなかった。なぜなら、図表 7.8 が静態的な視点から東光機材のある時点の資源しか検討していなかったからである。東光機材の資源の発展と進化を動的に検討するために、以下に、図表 7.8 を修正して、動的に検討できるようなフレームワークを提案する。それは図表 7.9(162 ページ)である。

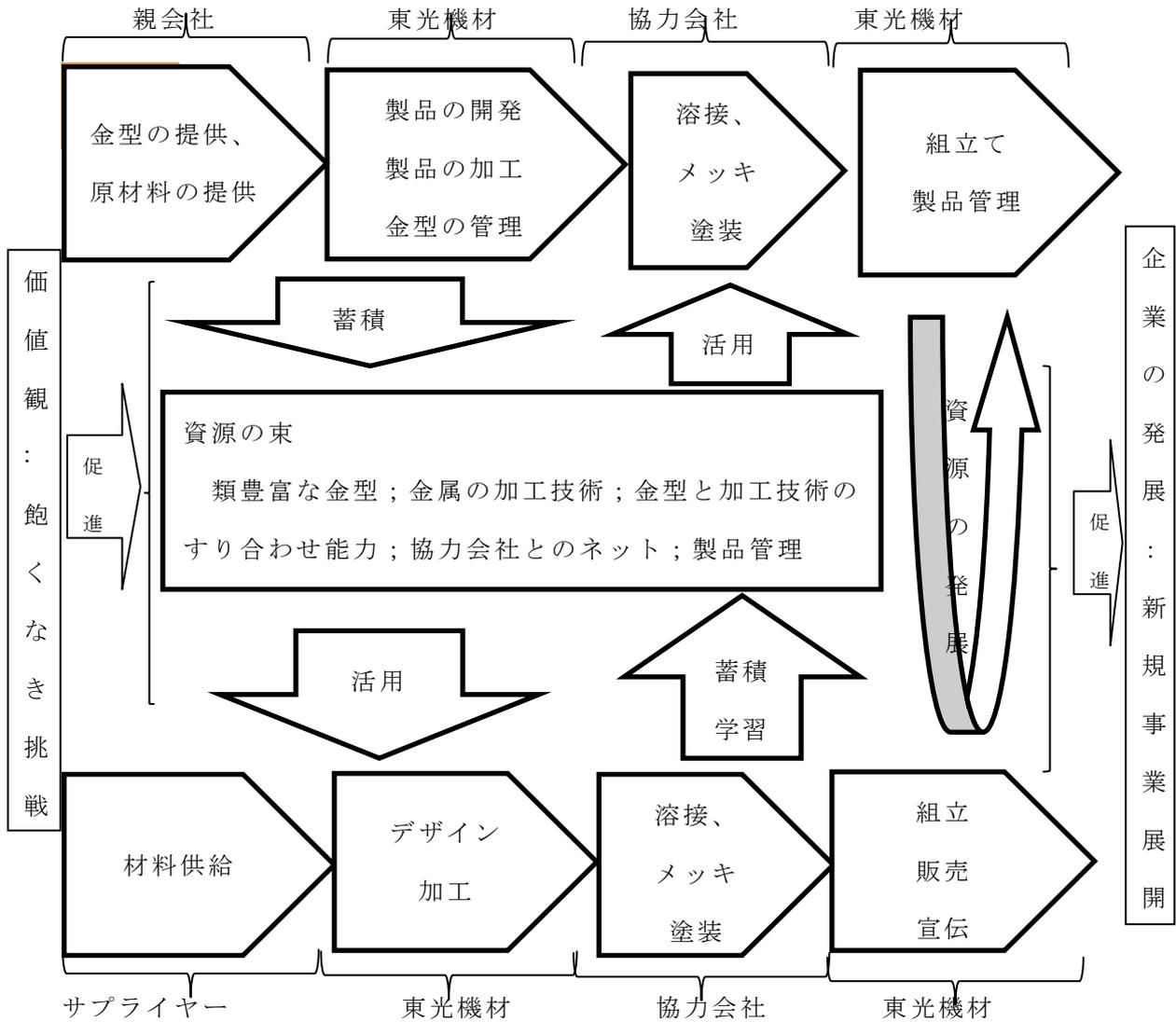
図表 7.9 は東光機材における 2 つの事業の事業システムと価値のある資源が創造され、蓄積され、活用されたプロセスと統合した図表である。なぜなら、企業の資源の創造や蓄積、活用は企業の事業システムの中で行われているからである。さらに、東光機材の資源は 2 つの事業の間に相互に影響を与えている。資源が移動することによってレベルアップしながら、発展と進化を図っている。資源の発展と進化は東光機材の発展を促進している。

図表 7.9 の 1 番上の 4 つの連続の矢印は建築金物における事業システムである。1 番下の 4 つの連続の矢印は福祉事業の事業システムである。2 つの事業システムに分ける理由は、図表 7.8 で既に証明されたように 1 つの事業システムなら東光機材の 2 つの事業の間の資源の流れについて明確できないので、図表 7.9 では建築金物事業と福祉事業を 2 つ事業システムによって分ける。2 つの事業システムの間にある四角は価値のある資源を示す。資源の創造・蓄積・活用するプロセスは建築金物事業の事業システムから資源まで、資源から福祉事業の事業システムまで指す矢印で示している。2 つの事業システムの間にある資源束が存在することによって、東光機材の建築金物事業と福祉事業の間に資源の流れと関係を明らかにすることができる。

より詳しく説明すると、東光機材の資源の創造は同社の建築金物事業によって行われる。同社で行われる加工工程から加工技術を磨きあげ、協力会社との長年の協力関係からネットワークが築き、同社の組立工程においては、シールの開発や、組立能力が蓄積した。したがって、資源を生み出、蓄積する意味で、図表 7.9 の建築金物事業の事業システムから資源に矢印が流れて、その矢

図表 7.9 東光機材の資源の創造・蓄積・活用プロセス

建築金物事業の事業システム



福祉事業の事業システム

出所：著者作成。

印は東光機材の資源が創造・蓄積のプロセスを意味する。

次に、蓄積された資源は持っているだけではなんの役立たないものであるが、東光機材の場合は既存事業である下請け事業と全く異なる福祉事業に活用している。福祉事業は東光機材の独自の事業であるので、商社を通さずに直接に顧客と取引している。図表 7.9 においては、資源から福祉事業の事業システム

まで指す矢印は「活用」と記し、既存事業で蓄積された資源を新規事業に活用していることを意味する。具体的には、加工技術や金物とすり合わせ技術は踏み台の製造加工にも活用している。溶接やメッキ、塗装の外部協力会社に頼る加工は既存事業のネットワークを利用している。自社の検品や組立工程で蓄積された製品管理の能力は福祉事業にも活かして防水シールや滑り止めシール、磁場に影響のないシールを開発していた。

また、東光機材は福祉事業での製品の研究開発、加工工程で新しい技術を身につけたのである。その新しい技術は図表 7.6 で示したように、棒・プロファイル材・管の曲げる技術である。さらに、建築金物事業にも新しいデザイン性、新素材の加工にもプラスの影響を与えている。それゆえ、図表 7.9 では、福祉事業の事業システムから資源に矢印が流れている。その矢印は既存資源が福祉事業での活用を通じて更なる学習によってレベルアップしていることを意味する。

福祉事業での活用によってレベルアップされた資源と既存の資源を合わせて「資源の束」と呼ぶ。この資源の束の中の資源は東光機材の 2 つの事業で活用され、蓄積され、再利用される。そして、新しいことへの挑戦によって学習し、レベルアップしていくのである。

最後に、資源の束の中で蓄積された新しい資源はまた既存事業に活用され新しい役割を果たしているのである。これは「資源の束」から建築金物事業の事業システムに流れる矢印の意味である。

したがって、東光機材の資源は図表 7.9 で示したようなプロセスで創造され、蓄積され、活用され、レベルアップされたのである。東光機材は最初から下請け事業であり、わずかの資源(技術や人員、設備など)で事業を始めたが、親会社の要求を満たしながら、資源(技術や能力など)を蓄積していた。そして、蓄積してきた資源を価値のあるものとして認識し他の事業にも利用しようと考えていた。それは図表 7.9 の建築金物事業の事業システムの資源の束と福祉事業の事業システムの間矢印であり、資源の流れを意味する。

そして、蓄積された資源は福祉事業で活用され、学習することを經由して

新しい資源が生み出されて、レベルアップされた。そして新しく生み出された資源とレベルアップされた既存資源は再び「資源の束」に蓄積されたのである。そして、既存事業にも応用するようになっている。この新しい資源の流れを意味するのは福祉事業の事業システムから「資源の束」に流れ、「資源の束」から建築金物事業の事業システムに流れる 2 つの矢印によって示される。

東光機材の中で、この 2 つの資源の流れによって資源が創造され、蓄積され、活用され、レベルアップされ、再活用されたのである。同社においては、このような資源の流れは事業が遂行すると同時に繰り返されている。このような資源の流れの繰り返しによって同社の「資源の束」が構築され、豊かになっていくのである。

したがって、図表 7.9 で示したように東光機材の資源は 2 つの事業の間に行ったりきたりすることによって進化していくのである。この発展を表すのは図表 7.7 の中央右の矢印である。その矢印は「資源の発展」と書かれていて、資源が上の事業から創造され、蓄積され、下の事業で活用され、レベルアップされ、再び上の事業に戻ってプラス影響を果たすという意味を示している。企業内で、このような流れが繰り返して行われている。企業にコントロールされた資源がこのような流れの中で発展し進化していく。企業は資源の発展と進化によって発展していくので、図表 7.9 の中央の右に「促進」と書かれた矢印を「企業の発展」に指している。それは資源が事業間に流れている際に発展し進化すること結果は企業が発展していく意味する。そして、この一連の資源の発展と進化を促進するのは企業の価値観であり、東光機材の場合は「飽くなき、挑戦」である。

東光機材の場合は、図表 7.9 で示した「資源の束」は同社にとって価値のある資源である。なぜなら、「資源の束」にある資源は既存の建築金物事業から創造され、「資源の束」に蓄積され、さらに新規事業である福祉事業に活用要される。また、それらの資源は福祉事業の活用によって進化し、再び建築金物事業に活用される。この一連の流れに関与する資源は東光機材にとって価値のある資源と言えよう。

前述したように、Barney を中心とする資源ベース理論の研究はある時点での企業の資源に注目している。しかしながら、それらの資源がどこから生み出されたのか、いかに活用されるのか、さらにどのように変化していくのかについて検討することができない。なぜなら、Barney を中心とする資源ベース理論は資源の保有を重視するあまり、その資源が生み出されるプロセスと活用されるプロセスについて検討していない。この点については東光機材の事例を通じて十分にチェックすることができたと言えよう。

本章では、図表 7.9 で示したように、資源の発展と資源進化のプロセスを提案している。図表 7.9 は「企業内で資源がどのように創造されたのか、どのように蓄積されたのか、どのよう、どこで活用されたのか」の一連の間を明らかにすることができるのである。企業の資源を流れで見ると、その資源が価値のある資源になった理由について理解できる。さらに、企業がその資源を利用し続ける理由も理解できる。また、企業がその資源を学習することによってレベルアップさせていることも確認できる。

したがって、資源は価値があるか、ないかについて判断する際に、資源を事業システムと合わせて、もしその資源が東光機材のように、ある事業によって創造され、蓄積され、他の事業によって活用され、レベルアップされ、さらに別の事業(元の事業も可能)に活用されることが明らかになれば、この一連のプロセスに関与する資源は価値のある資源として判断できると考えられる。

それゆえ、本章では 2 つの事業の事業システムの間資源の流れを見ることによって資源の創造・蓄積・活用・レベルアップという資源の発展と進化のプロセスを検討した。さらに、東光機材の発展は資源の発展によって促進されることを明らかにしていた。また、資源の発展と進化を促進する原動力は東光機材の「飽くなき、挑戦」という価値観である。「飽くなき、挑戦」は東光機材にとって企業価値観であり、行動の指針である。

前述したように、東光機材の建築金物事業においては、特注金具を製造することによって、種類豊富な金型とそれらの金型をすり合わせる技術を創造し蓄積できた。さらに、このような特注品が製造できる能力は福祉事業に活かし特

注踏み台を作ることもできているのである。したがって、東光機材が特注品を製造することによって蓄積してきた資源は東光機材にとって価値のある資源と言えよう。東光機材では建築金物事業においても、福祉事業においても、特注ビジネスが行われていると言っても過言ではなかろう。さらに、同社は既存事業と新規事業の両方が特注ビジネスとして追求することによって成長している。

東光機材における資源の創造・蓄積・創造プロセスを検討することによって、明らかになったことは次のようである。資源の価値性、希少性、模倣困難性を判断する際に、Barney(2002)で述べたように資源を単体の価値性、希少性、模倣困難性で判断するのではなく、本研究で提案したように資源を事業プロセスとともに検討し、さらに、資源の結合(束)の価値性、希少性、模倣困難性を検討すべきであろう。

#### 7.4 まとめ

本章では、東光機材の事例を通じて、VRIO分析が資源の保有を重視するあまり、その資源創造・蓄積・活用のプロセスを軽視することについて指摘した。Barneyを中心とする資源ベース理論は資源の創造・蓄積・活用のプロセスを軽視することで、価値のある資源を判断できないのである。なぜなら、企業の資源は事業システムの中で創造され、蓄積され、活用される。この過程に関与する資源は一般の資源から価値のある資源に変身し、さらに、その価値は活用されることによって発展する。資源の創造・蓄積・活用プロセスを軽視すれば、その資源の価値性を判断できないのである。

第2節でレビューしたように、東光機材ははじめの頃順調ではなかった。1年あまりの時間をかけてようやく最初の浴槽で使える椅子が開発できた。その後、松葉杖やガッチリ手すり(浴槽用)などの製品を研究してきた。しかしながら、松葉杖は研究開発段階で終わってしまった。その理由は臨床実験に莫大なコストを必要としているので、共同開発者の撤退によって実を結ばなかった

のである。浴槽で使えるガッチリ手すりはいくつかの賞を獲得していたが、製造する過程で活用する技術は主に外注であるため特許を他社に譲った。

松葉杖と浴槽用ガッチリ手すり以外にも数多くの製品を試行錯誤で研究開発していたが、製品化できるには至らなかった。そこで東光機材は踏み台を作り始めていたのである。藤田専務のインタビューによると、「最初の浴槽で使える椅子からヒントを得た。段差を解消する必要な場面は浴槽限らないと考えて日常生活の中で多様な場面において段差問題が存在している」と藤田専務は語った。それゆえ、東光機材はニッチ市場である踏み台市場を注目し、踏み台と関連のある製品、むしろ「段差解消」と関連のある製品を徹底的に追及している。

それゆえ、段差解消から発足し様々な用途の踏み台、朝礼台を顧客に提案している。したがって、今日の東光企業の戦略は「段差解消」であるニッチ市場を徹底的に追及する戦略であると言えるであろう。今日の業績は様々な失敗や試行錯誤によって生まれたものと言えよう。

したがって、東光機材の場合は創業から今日まで、資源を創造しながら、蓄積し、価値のある資源として認識し、そして、蓄積できた資源を再構築して新しい有益を引き出してきたと言えよう。さらに、新しい有益を蓄積し、再び活用し、そして企業内、外の学習によって資源を進化させ、再活用されるように事業を行われている。

さらに、東光機材は建築金物事業においては、特注品を製造できるような資源を創造し、蓄積してきた。そして、それらの資源は新規事業である福祉事業の踏み台の特注品の製造にもプラスな影響を与えている。図表 7.9 で示したように、東光機材では、特注品に製造工程で種類豊富な金型や金型のすり合わせ技術が蓄積された。そしてそれらの資源は踏み台の特注品の製造にも活用されている。この特注品に関する技術や協力会社とのネットワーク、製品管理の技術などは既存事業でできる建築金物事業で創造され、「資源の束」に蓄積され、新規事業である福祉事業に活用する。

また、福祉事業によって活用された資源は社内、社外の研究会や展示会に

よって学習され蓄積される。レベルアップされた資源はまた建築金物事業に活用されるのである。このように、資源の創造・蓄積・活用のプロセスは価値のある資源を創造しレベルアップするプロセスでもある。したがって、本章では、資源の創造・蓄積・活用プロセスを提案し、価値のある資源を判断しようとする。

最後に、東光機材のケースを活用して VRIO 分析を行ったが、VRIO 分析の分析対象となる資源を特定化するのが非常に困難であることが明らかになった。なぜなら、企業の資源は事業システムによって活用され、蓄積され、再び活用され、そしてレベルアップしていくので、資源と事業システムを分離してみるのが非常に困難である。

むしろ、東光機材のケースから導き出した結論のように、資源を事業システムとともに検討すべきであろう。また、東光機材のケースで明確されたように、単体の資源は希少性がないかもしれないし、模倣困難性がないかもしれない。ところで、東光機材のように資源を事業システムとともに検討すれば、その資源の束の価値性、希少性、および模倣困難性が判断できるようになるかもしれない。

したがって、東光機材のケースから導かれた結論は、資源と事業システムとともに検討すべきであるということであり、さらに、資源を単体で検討するのではなく、事業システムとともに検討することが必要である。

また、Govindarajan = Trimble(2005)によれば、大企業が新規事業を成功させるために、既存事業に根付いた組織文化等を忘却する必要がある。既存事業の資産やブランド等を借用する必要がある。ところで、東光機材のような中小企業の場合は、既存事業と新規事業が製品でははっきり分別することができるが、組織構造や組織文化ははっきり分別することができない。特に、東光機材の場合は、新規事業である福祉事業に活用された技術は既存事業とほぼ同じであることが第 2 節と第 3 節では詳細に説明した、中小企業にとって、新規事業を成功させるためには、既存事業から創造され蓄積された資源やケイパビリティを活用することが重要であろう。

本章は日本の中小企業の1例である東光機材を取り上げ、Barneyを中心とする資源ベース理論が価値のある資源について判断しにくい点を指摘した。さらに、価値のある資源を判断するために、新しい枠組みを提案し、東光機材の事例を検討した。本章は資源ベース理論における研究への貢献が2つある。

第1、既存研究の中で、資源ベース理論を実証するケースが多く存在しているが、VRIO分析を利用して企業を分析するケースが見られなかった。Barney(2002)においても、VRIOを提案されたが、それを利用して分析していなかった。それゆえ、本章は日本にある中小企業東光機材をVRIO分析で分析することはBarneyを中心とする資源ベース理論への貢献であると言える。

第2、Barneyを中心とする資源ベース理論では、分析の枠組みであるVRIO分析の判断基準について未だに確立されていない。なぜなら、資源の保有を重視するあまり、資源の創造・蓄積・活用のプロセスを軽視しているからである。それゆえ、本章は東光機材のケーススタディを用いて、同社の資源の創造・蓄積・活用プロセスを明らかにした。このプロセスの中で各過程に関与する資源は価値のある資源として判断できると考えられる。なぜなら、企業内に資源がこの創造・蓄積・活用プロセスによって、一般資源から価値のある資源に変身し、さらにレベルアップするからである。

次章においては、本章で東光機材のケースを分析する際に活用していた枠組みを抽出し、資源の創造・蓄積・活用プロセスを提供する。

## 第 8 章 資源の創造・蓄積・活用プロセス

### 8.1 はじめに

前章では、兵庫県三木市にある製造メーカー東光機材の事例を紹介した。さらに、東光機材の事例を通じて Barney を中心とする資源ベース理論は分析フレームワークである VRIO 分析を提示したものの、未だに VRIO 分析を行う際に、どのように資源を特定化したらよいか、資源の価値性、希少性、模倣困難性をどのように判断したらよいかについて明確になっていないことについて確認できた。また、企業内部の資源を判断するために、資源を事業システムの中に入れて、資源と事業システムを同時に検討する必要があると示唆した。資源を事業システムの中に入れて資源の変化を検討できるように、東光機材の 1 次資料と 2 次資料に基づいて同社によってコントロールされた資源の創造・蓄積・活用プロセスを提案した。

したがって、東光機材にとって、資源の創造・蓄積・活用プロセスは資源がどのように企業内で創造され、どのように蓄積され、いかに活用されるのかについて東光機材の専務藤田氏に 2 度目のインタビューすることで、明らかにすることができたのである。同社にとって資源の創造・蓄積・活用プロセスによって明確化された資源は価値のある希少で模倣困難な資源であり、継続的に進化させなければならない資源である。

それゆえ、本章は、前章で提案した具体例の資源の創造・蓄積・プロセスの主要要素を抽出し、より抽象度の高い資源の創造・蓄積・プロセスを導き出す。したがって、本章の目的は前章の具体例に基づいてより抽象度の高い資源の創造・蓄積・活用プロセスを導出することである。

本章は上記のような目的を達成するために、第 5 節によって構成される。第 2 節においては、既存研究である資源ベース理論の問題点をもう一回明確

にする。第 3 節においては、資源の創造・蓄積・活用プロセスを導出する。第 4 節では、第 3 節で導出した資源の創造・蓄積・活用プロセスの意義を検討する。第 5 節はまとめとして、本章が注目する既存研究の問題点、それを改善するために新しく導出した資源の創造・蓄積・活用プロセスの意義をもう一回確認することによって本章を終わりとする。

## 8.2 既存研究である資源ベース理論の問題点

この節では、資源の創造・蓄積・活用プロセスの抽象度の高いものを抽出する前に、もう一度既存の資源ベース理論における研究、すなわち Barney を中心とする資源ベース理論の問題点を整理し、本章が注目する問題点を明示する。

周知のように、Barney を中心とする資源ベース理論は Barney が Wernerfelt(1984)や Rumelt(1986)、Barney(1986,1991)、Conner(1991)などの企業内部にコントロールされた資源と競争優位との関係を論じる資源ベース視角を統合し、理論としてまとめたものである。

本研究の第 3 章では、Barney を中心とする資源ベース理論は 4 つの限界を検討した。ここでは、もう一度簡単にそれぞれの限界を説明しよう。

Barney を中心とする資源ベース理論で最もよく批判される限界は同語反復である。Barney(1991)においては、価値のある資源とは優れた業績を創造できる資源である。企業の優れた業績は価値のある資源によって創造される。この文章から見ると、価値のある資源は企業の優れた業績と定義され、一方で企業にとって優れた業績は価値のある資源と定義された。より簡単に説明すると、価値のある資源を A と仮定し、優れた業績を B と仮定すると、Barney(1991)で定義した価値のある資源と優れた業績の定義は  $A=B$  のような等式となる。しかしながら、A と B との関係について分かったとしても、A はなにか、B はなにかについて明らかになっていない。したがって、Barney を中心とする資源ベース理論に対する最初の批判は同語反復である。

続いて、Barney を中心とする資源ベース理論に対しての第 2 の批判はその

静態性である。Barney(1991,2002)においては、価値があり、希少で、模倣困難な資源が企業にとって持続的競争優位の源泉になりうると提案した。しかしながら、資源ベース理論はある時点の資源の特徴(事後)を注目しているにすぎない。その資源がどこから創造されたのか、どのように活用されるのかについて Barney の研究の中で考慮されていないのである。

第3の批判は分析枠組である VRIO 分析の判断基準の曖昧性である。Barney を中心とする資源ベース理論は価値のある希少で模倣困難な資源が企業に持続的競争優位の源泉になりうると提案したものの、価値のある資源がどのような資源なのか、希少な資源や模倣困難な資源についてどのように判断したらよいかについて明確にしていなかった。この点が本研究の注目するところであり、改善しようとするところである。

VRIO 分析の判断基準が曖昧である現状をもたらしている原因のうち 1 つ考えられるのがその静態性(第2の批判)である。なぜなら、資源ベース理論の静態性はある時点の資源の特徴しか注目せずに、その資源がどのように創造されたのか、どのように蓄積されたのか、企業内でいかに活用されるのかについて軽視しているからである。この点について前章の東光機材の事例によって確認できた。したがって、この点を改善するために、本章は資源を事業システムの中に入れて、資源と事業システムとを一緒に検討することが必要である。その資源がどのように創造されたのか、いかに活用されるのかについて明らかにするために、資源の創造・蓄積・活用プロセスを提案する。

最後の限界は資源ベース理論においては、戦略の位置づけが欠けているということである。

この節では、既存研究である Barney を中心とする資源ベース理論に対する批判を簡単に整理した。特に、第2と第3の批判は関連性のある批判点であることが明らかである。

続いて第3節では、資源の創造・蓄積・活用プロセスを導入し、企業によってコントロールできる資源が創造され、蓄積され、活用される工程について検討する。

### 8.3 資源の創造・蓄積・活用プロセスの導入

前節では、Barney を中心とする資源ベース理論に対する 4 つの批判点を整理した。特に第 3 の批判点を本章で最も注目するものである、資源ベース理論の分析枠組である VRIO 分析の判断基準が曖昧性である。この点について、第 7 章の東光機材ケーススタディによって確認できた。

第 7 章で分析したように、東光機材の場合は建築金物事業と福祉事業の両方にかかわる資源、言い換えれば、既存の建築金物事業から創造された資源が新規事業である福祉事業に活用されたのだが、その資源が活用されたと同時に資源がレベルアップされ再び既存事業である建築金物事業に活用された。この一連の工程に関与する資源は東光機材の専務が価値のある資源として認識し意図的に活用しようとしている。

東光機材の事例から導出した結論は次のものである。

第 1 に、資源の価値性、希少性と模倣困難性を判断する際、資源を事業システムに入れて検討する必要がある。なぜなら、資源を事業システムに入れて検討することによって、資源がどの工程から創造されたのか、どの工程によって蓄積されたのか、どの工程で再利用されたのか、について明らかにすることができるからである。

第 2 に、多数の事業が存在するならば、それぞれの事業を分けることが必要である。なぜなら、事業を分けることによって、どの資源がどの事業から創造されたのか、どのような過程を経由して、どの事業に活用されたのかについて明らかにすることができる。

第 1 と第 2 を明らかにすることによって、資源の流れについて明らかにすることができる。言い換えれば、企業のどの事業のどの工程からどのような資源が創造されたのか、創造された資源がまたどの事業のどの工程で活用されるのか、そして、一連の工程を経て資源がどのように変化したのか、について明らかにすることができる。

第 3 に、資源の創造・蓄積・活用プロセス(事業の工程の間の資源の流れ)

に關与する資源は企業にとって価値があり、希少で、模倣困難な資源として認識し意図的に活用したほうがよいということである。

第 4 に、資源の創造・蓄積・活用プロセスによって資源が創造され、蓄積され、活用され、レベルアップされる。そして資源がこのプロセスによって発展し進化していく。資源の発展は企業の発展を促進することができる。東光機材の場合は既存事業である建築金物事業で創造され、蓄積された資源が新規事業である福祉事業に活用されたことによって同社の新規事業への展開に成功することができた。さらに、新規事業である福祉事業によって蓄積しレベルアップされた資源が既存事業に活用されることによって既存事業は利益を挙げることができた。したがって、資源の創造・蓄積・活用プロセスによって分析し割り出した資源を活用することで、企業の発展を促進することができる。

第 5 に、資源の創造・蓄積・活用プロセスをよりよく循環するために、企業内に一貫性のある価値観を必要とする。第 7 章で記述したように、東光機材は創業当時から「飽くなき、挑戦」という価値観を全従業員に共有していた。したがって、一貫性のある価値観は資源の創造・蓄積・活用プロセスが循環するのを促進させることができる。一貫性のある価値観は従業員にとって行動の指針となり、顧客にとって企業イメージとなる。

第 6 に、VRIO 分析を行う際に、資源をどのように特定化するのか、どの資源を分析したらよいかについて明らかにするのは至難の業である。なぜなら、資源は事業システムによって活用され、蓄積され、再利用され、またレベルアップしていくので、資源を事業システムから完全に分離することが困難である。したがって、本研究では、資源を事業システムとともに検討すべきであろうと主張したい。

第 7 に、東光機材のケーススタディから明らかになったが、単体で資源の価値性や希少性、模倣困難性を検討するのは困難である。なぜなら、資源の活用や蓄積は事業システムと絡み合って複雑であるので、単独に検討するのが難しい。しかも、東光機材のケースからみれば、単体の資源が希少性や模倣困難性を有していなくても、多様な資源が束なると、希少性や模倣困難性の程度が

向上する。したがって、企業にコントロールされる資源の特性を検討する際に、単体で資源の価値性、希少性と模倣困難性を検討するのではなく、資源を事業システムとともに検討する必要がある。

東光機材の事例から上記の 7 つの結論を導出することができる。したがって、この 5 つの結論から主要要素を抽出し資源の創造・蓄積・活用プロセスを導出する。企業はこのプロセスを利用すると、①自社のどの事業のどの工程からどのような資源が創造されたのか、またそれらの資源がどの事業のどの工程に活用されるのかについて明確することができる、②蓄積された資源がどのような資源であるのかについて明確にすることができる。

資源の創造・蓄積・活用プロセスは前述したように、資源を事業システムの中に入れて、資源と事業システムを一緒に検討するという前提に基づいているので、このプロセスの第 1 歩は企業にどの事業があるのか、そして各事業においてはどの工程があるのかについて明らかにする必要がある。企業の各事業の各工程を明確するために、プロセスでは事業システムを応用する。ここで注意すべき点が 1 つある。事業システムを検討する際に、1 事業ずつの仕組みを検討する必要がある。

第 2 歩は、企業にとって最初にある事業が 1 番目の事業として最優先にシステムを検討し、その事業からどの資源が創造されたのかを検討する。この事業から創造された資源を「資源の束」（「資源の束」に蓄積された意味である）に書く。（「資源の束」に蓄積された意味である）

第 3 歩は、「資源の束」に蓄積された資源を活用している事業を 2 番目の事業として検討する。資源がどの工程に利用されたのかについて検討する。そして、2 番目の事業からどの資源が創造されたのか、について検討する。創造された資源を「資源の束」の中に書く。

第 4 歩は、新しく蓄積された資源が次のどの事業のどの工程に活用されたのかについて検討する。そして、この工程からどのような資源が創造されるのかについて検討する。創造された資源を「資源の束」の中に書く。

このように繰り返すことによって、企業に有している事業が創造する資源

と活用する資源について明らかになってくる。「資源の束」に書かれる資源は利用される頻度が異なるはずである。活用される頻度が高ければ高いほど、企業にとって価値性の高い資源として認識でき、意図的に活用すべき資源として考えられる。しかしこの場合、活用される頻度が低い資源が価値のない資源とは限らない。活用頻度が低い資源の中から新しい用途を見つけることも必要である。

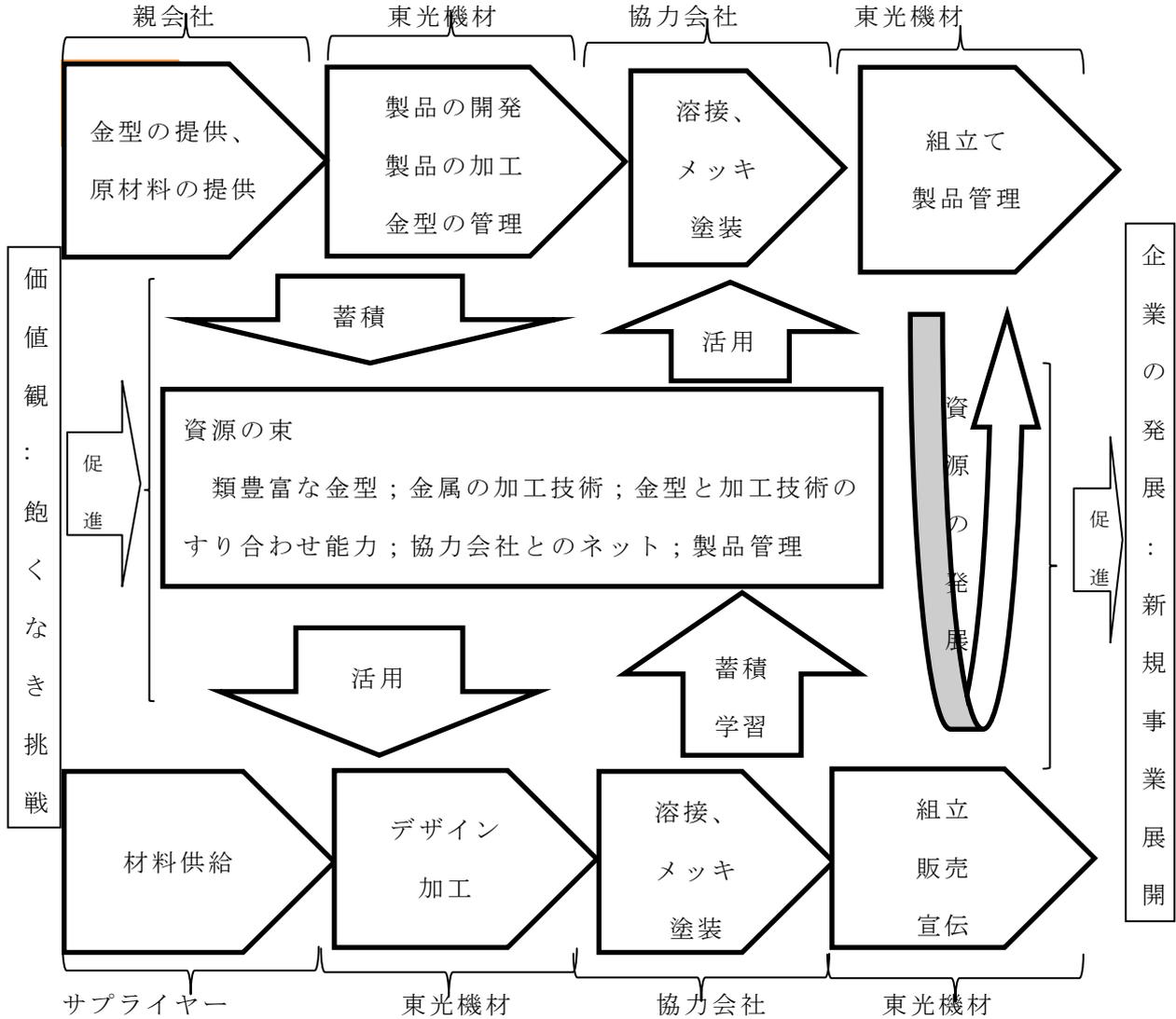
実際の資源の創造・蓄積・活用プロセスは図表で表現してみる。本章では分かりやすくするために、東光機材と同様に 2 つの事業を有する企業を想定し、プロセスを作ってみる。まず東光機材における資源の創造・蓄積・活用プロセスをもう一回表示して、それを対照させながら主要要素を抽出する。図表 8.1 は 7.9 と同様であるため詳しい説明は省略する。

図 8.1 の 2 つの事業システムを表示した。1 つ事業の事業システムの「技術開発」、「製品デザイン」、「製造」という工程に当てはめる。真ん中の「資源プール」は具体的な内容を省いて、「価値のある資源」とまとめる。左の価値観の枠に関しては、東光機材の具体的な記述を省略して「一貫性のある価値観」と記す。右側の企業の発展に関しては、東光機材の場合は「新規事業への展開」であるが、全ての企業が「新規事業を展開する」を選択するとは限らないので、主要要素を抽出し、「企業の発展」と記す。そして、図表 8.1 を抽象化した図表は 8.2 でまとめられる。

図表 8.2 は 2 つの事業を有する企業における資源の創造・蓄積・活用プロセスである。図表 8.2 は東光機材における資源の創造・蓄積・活用プロセスによって抽出したものである。東光機材と同じく 2 つの事業を有する場合を想定する。図表の 1 番上の左から右に流れている矢印は事業システムである。事業システム 1 は企業の最初(作られた時期)の事業の事業システムを示すものである。この事業システムは①技術開発製品②デザイン③製造④マーケティング⑤流通⑥アフターサービスの 6 つの工程によって構成される。各工程の矢印は 1 つの工程から次の工程に流れていることを意味する。ここでは、7 章で示した東光機材における資源の創造・蓄積・活用プロセスを一般的な事

図表 8.1 東光機材における資源の創造・蓄積・活用プロセス

建築金物事業の事業システム



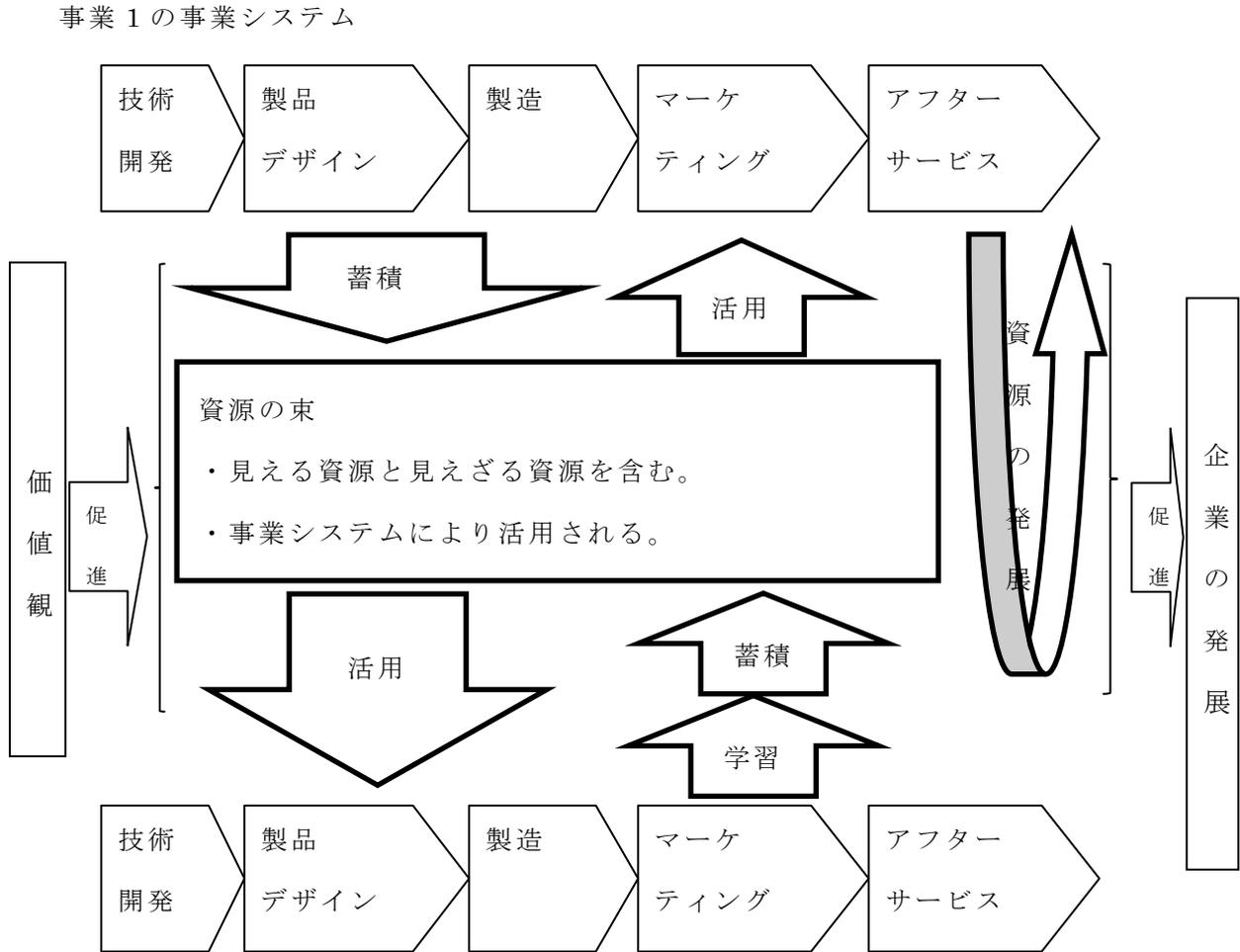
福祉事業の事業システム

出所：著者作成。

業システムに書き換えたものである。それから、事業システム1から創造された資源は「資源の束」として蓄積される。それは事業システム1から「資源の束」に流れる矢印の意味であり、その矢印の中に「蓄積」と書く。「資源の束」には、蓄積された資源を書く。

「資源の束」に蓄積される資源は「物理的資源や人的資源のような見える

図表 8.2 資源の創造・蓄積・活用プロセス



出所：著者作成。

資源と情報や能力のような見えざる資源」を含むので、蓄積された「資源の束」は事業によって利用される頻度が高ければ高いほど、その資源の価値性が高いと考えられる。そしてそれらの資源を意図的に活用すべきであろう。

続いて、蓄積された「資源の束」を活用する事業 2 の事業システムを「資源の束」の下に書く。図表 8.2 の事業システム 2 のように書く。そして、「資源の束」から事業システム 2 に流れる矢印は蓄積された「資源の束」が事業システム 2 に活用されると意味するので、その矢印の中で「活用」と書いている。

ここに、注意すべきなのは、東光機材のように事業システム 1 で蓄積された資源の全てが事業システム 2 に活用する場合もありうるし、事業システム 1 の一部しか活用されない場合もありえる。

それから、事業システム 2 で活用された資源が学習によってレベルアップされ、また「資源の束」として蓄積される。この過程を示すために、事業システム 2 から「資源の束」まで矢印を流れていて「学習 蓄積」と書かれている。

最後に、蓄積された「資源の束」から事業システム 1 に矢印が流れている。この矢印はレベルアップされた資源が事業システム 1 に活用されることを意味するので、矢印の中に「活用」と書かれている。

しかしながら、ここで注意すべきなのは、2つの事業の場合では、2つの事業の間の資源が相互に影響を与えていることを意味するために、「資源の束」から事業システム 1 に矢印が流れているが、2つ以上の事業の場合では、「資源の束」から第 3 の事業である事業システムに流れる可能性もある。その意味はその資源がレベルアップされ蓄積された資源が既存事業に積極的な影響を与えるだけでなく、されなる新しい事業にも貢献すると意味するのである。

それゆえ、事業間の中に、資源が創造され、蓄積され、活用され、学習によってレベルアップされ、また活用される。このような資源が事業間で移動するプロセスは資源の発展を促進させることができる。そしてその資源の発展が企業の発展の促進に貢献することができる。したがって、図表 8.2 「資源の束」の右側の「資源の発展」と書かれている循環を表す矢印は資源が企業間の中で相互に影響を与えていることを意味する。そして、この循環(相互に影響を与える)が企業の発展を促進させている。

事業間の資源の発展は企業の価値観によって影響される。一貫性のある価値観は従業員の実行の指針となり、顧客の企業に対するイメージとなるので、一貫性のある価値観が「資源の束」の蓄積を促進させることができる。また蓄積された「資源の束」の活用を通じて事業間の資源の発展を促進させることができる。したがって、図表 8.2 の「資源の束」の左側に「一貫性のある価値観」

と書いてそこから「資源の束」に矢印が流れている。

図表 8.2 は東光機材と同様に 2 つ事業が存在する場合を想定し、2 つの事業の間の資源の創造・蓄積・創造プロセスを検討したものである。次に、図表 8.2 の活用例のいくつかを紹介する。

#### 活用例 1 単一事業を有している企業の場合

図表 8.2 を基礎にして事業システム 1 と「資源の束」を用いて検討することができる。「資源の束」の中で蓄積された資源を意図的に活用したほうが容易であろう。なぜなら、「資源の束」の中で蓄積された資源は事業システム 1 から創造された資源であり、この企業の独自のものかもしれない。また、蓄積された資源から新たな用途を見つけ出して活用するのは外部から調達より効率的であるかもしれない。したがって、単一事業を有する企業は図表 8.2 の一部(事業システム 1 と資源の束)を検討することによって、自社が事業を通じて創造し、蓄積してきた資源を把握することができる。そして意図的にそれらの資源を活用し、新たな用途を発見できれば新市場を開拓できるだろう。

#### 活用例 2 多数事業(2 個以上)を有している企業の場合

多数の事業を有する企業は図表 8.1 を利用して、自社の資源の創造・蓄積・活用プロセスを検討することができる。事業が始まった時期によって順番を決めて各事業の事業システムを検討する。そして、順番に沿って資源がどのように事業間の間に流れているのかについて検討する。全部の事業の事業システムによって創造され、蓄積され、活用される資源を「資源の束」に書き込むことができる。ここで注目して欲しいのは「資源の束」に蓄積される資源がかかわる事業の数である。言い換えれば、より多くの事業とかかわりのある資源は企業にとって中核的な存在である可能性が高い。企業にとって価値のある資源である可能性も高い。

企業にとって中核的な存在である資源を企業が今まで無意識に蓄積し活用してきたとしても、今後は意図的にそれを活用し、レベルアップさせ、蓄積する必要がある。また、事業とのかかわりの頻度が低い資源は価値のない資源であると意味しない。それらの資源から新たな用途を見つかるかもしれない。「資源の束」の中での事業とかかわり頻度が高い資源は意図的に活用したほうがよいと考えられる。事業とかかわり頻度が低い資源は新たな用途を見つけ出す必要がある。

図表 8.2 で示した 2 つ事業を有する企業を含め、単一事業を有する企業と多数の事業を有する企業においては、資源の創造・蓄積・活用プロセスの活用方法を簡単に紹介した。資源の創造・蓄積・活用プロセスを作るのは重要であるが、十分ではない。まずは、資源の創造・蓄積・活用プロセスを検討し、企業の「資源の束」を特定する。次に、「資源の束」に入る資源を意図的に活用しなければならない。例え現時点で十分に活用されていない資源であっても、その資源の新たな用途を見つけ出すのも必要である。なぜなら、事業システムによって創造され、蓄積され、活用され、レベルアップされ、再活用される一連の過程は資源の発展を促進させるからである。そして資源の発展は企業の発展を促進させることになる。

したがって、企業が発展するためには意図的に資源を活用する必要がある。活用する価値が有する資源を見出すために、資源を事業システムに入れて、資源と事業システムと一緒に検討する必要がある。資源と事業システムとともに検討するために、本章で抽出した資源の創造・蓄積・活用プロセスが必要となる。それゆえ、本章で抽出した資源の創造・蓄積・活用プロセスは企業の発展を促進させる源泉を見出すものである。

最後には、資源の創造・蓄積・活用プロセスの循環をよい方にまわすために、一貫性のある価値観が必要となる。経営者は一貫性のある価値観に基づいて戦略を立案し、実行する。企業内にいる従業員は一貫性のある価値観の下で行動し、企業と価値観を共有する。顧客は企業の一貫性のある価値観によって企業の行動や製品を評価する。つまり価値観とは一企業の指針である。もし企

業を船に例えると、価値観は航海するための地図である。一貫性のない地図を有しても目的地に到達できないであろう

また単体の資源は価値のない資源かもしれないし希少性がないかもしれないし、模倣困難性がないかもしれない。しかしながら、それらの資源を束ねると、東光機材の場合では、価値があり、希少で模倣困難な資源の束となる。それ故に、Penrose(1959)で記述したように、資源は多様な便益によって束ねられている。単体の資源の価値性、希少性、模倣困難性を問うのではなく、資源の束の価値性、希少性、模倣困難性を問うきであろう。そのために、資源を事業システムとともに検討する必要がある。

また、企業成長のために思い切って新たな分野に飛び込むことも必要である。なぜなら、伊丹(2012)では、企業にとってオーバーエクステンションが必要である。オーバーエクステンションについて同書は、ある事業への参入の際に、今は競争力が不十分であることを自覚しながら、しかしながら、あえて参入するという戦略で、参入後にその事業の競争環境で自ら鍛えられるから、生まれる見えざる資産も大きな期待できると論じた(伊丹,2012,p.336.)。

東光機材のように、福祉事業に参入した当初、試行錯誤で 1 年あまりの時間をかけて浴槽で使える椅子を製品化することができた。東光機材は福祉事業に参入当時に、福祉事業で競争するための競争力が不十分であったが、同社が諦めずに研究を研究に重ねた結果である。東光機材の事例からみると、企業は価値があり、希少で、模倣困難な資源を創造するために、多少に無理する必要がある。

また、前述したように、東光機材のような中小企業が新規事業を成功するためには、既存事業で創造され、蓄積された資源やケイパビリティを活用することが重要である。

## 8.4 資源の創造・蓄積・活用プロセスの意義

第 3 節では、東光機材から導出された資源の創造・蓄積・活用プロセスに基づいて、より抽象度の高いプロセスを検討した。本節においては、このプロセスの意義について検討する。

資源の創造・蓄積・活用プロセスの意義は大まかに 2 つのカテゴリーに分けられる。1 つは資源ベース理論にとっての意義である。もう 1 つは実践、企業の経営者にとっての意義である。

### 8.4.1 理論における意義

第 2 節で記述したように、本研究においては Barney を中心とする資源ベース理論がある時点の資源の特徴を注目するあまり、その資源がどこから創造されたのか、どのように蓄積されたのか、そしてどのように活用されるのか、またいかにレベルアップするのか、さらにどこで再活用されるのかについて明確できていないと論じた。そして、Barney(1991,2002)によれば、価値のある希少で模倣困難な資源が持続的競争優位の源泉になり得る。しかしながら、価値のある資源はどのような資源なのか、希少性をどのように判断するのか、模倣困難性なのか、について判断基準が曖昧である。

そして、本章では、資源の価値性、希少性と模倣困難性の判断基準が曖昧である 1 つの理由は資源ベース理論がある時点の資源に注目しすぎて、その資源がどこから創造されたのか、どのように蓄積されるのか、いかに活用されるのか、そしてどのように発展しレベルアップしていくのか、またどのように再活用されるのか、について考慮していないからではなかろうか。したがって、本章は前章の東光機材の事例を分析する際に、導出した資源の創造・蓄積・活用プロセスに基づいて、より抽象度の高いプロセスを抽出した。

それゆえ、本章で抽出した資源の創造・蓄積・活用プロセスは資源の判断基準に手がかりを提供することができた。この点については、本章で導出した資

源の創造・蓄積・活用プロセスの理論における意義と言えよう。なぜなら、資源の創造・蓄積・活用プロセスは資源を事業システムとともに検討し、資源が事業間における移動と発展を明らかにすることができる。この点については、既存の資源ベースにおける研究では軽視された部分である。

そして、事業間における資源の移動と発展が明確になることによって、資源の価値性や希少性、模倣困難性を判断するために手がかりが見つけれられる。したがって、資源の創造・蓄積・活用プロセスは既存の資源ベース理論における研究にとって意義のあるプロセスであると言えよう。

また、VRIO 分析を行う際に、分析対象となる資源を特定化するための手がかりを提供している。本研究では、資源を事業システムとともに検討すべきであろうと提案した。資源を事業システムとともに検討することによって分析する際に、どの資源を検討すればよいかについてある程度を理解することができるであろう。なぜなら、事業システムによって活用され、蓄積され、再利用され、レベルアップする資源は分析する際に分析の対象になるべきだからである。

#### 8.4.2 実践における意義

理論研究と同様に、VRIO 分析を利用して企業分析するケースが見当たらない。その理由は企業の経営者が VRIO 分析を利用して自社の資源を分析しようとしても、価値のある資源や希少な資源、模倣困難な資源についてどのように判断したらよいかについて分からないからである。

第 7 章では、東光機材が新規事業である福祉事業に参入し成功できた理由の 1 つは既存事業である建築金物事業から創造された資源が蓄積されていて、新事業に活用できたからである。この理由を明らかにしてくれたのは東光機材における資源の創造・蓄積・活用プロセスである。前述したように、東光機材は既存事業である建築金物事業から創造された資源を「資源プール」に蓄積し、そして蓄積された資源を新規事業である福祉事業に活用している。さらに、資源が福祉事業での活用の際、社内、社外の研究会の学習によってレベルアップ

された。また、レベルアップされた資源が既存事業である建築金物事業にプラスの影響を与えて新規事業である福祉事業を成功させたのである。

したがって、東光機材にとって資源の創造・蓄積・活用・レベルアップ・再活用の一連の過程の中で資源が発展し進化した。そして資源の発展は企業の発展も促進させたのである。それゆえ、本章で抽出した資源の創造・蓄積・活用プロセスは企業の経営者にとって自社がどの事業でどのような資源を創造し蓄積してきたのかについて、蓄積してきた資源をどの事業に活用されたのかについて明確にすることができる。企業の経営者は資源の創造・蓄積・活用プロセスを通じて自社の資源を明確することができるだけでなく、それらの資源が事業間の移動経路も理解することができる。さらに、蓄積してきた資源が活用される頻度(事業とかかわり度合い)によってその資源の価値性の度合いについても判断できる。資源が事業間で活用される頻度が高ければ高いほど、その資源が企業にとって価値性が高いと考えられる。また、頻度の低い資源に対して、それらの資源の新たな用途を見つけ出すことが望ましい。

それゆえ、本章で抽出した資源の創造・蓄積・活用プロセスは企業の経営にとって、自社の資源の発展経路について理解でき、そして、なぜ、それらを意図的に活用しなければならないかという理由について理解できる。これらのことを理解した上で、自社の資源をどのように活用したらよいかについて試行錯誤できるのではなかろうか。

さらに、企業の戦略立案者に自社の資源を単体で検討するのではなく、資源を束ねてみる必要があることを提示した。それ故に、企業の戦略立案者が自社の資源を束で検討し、そしてその束ね方を工夫し、独自性のある資源の束を作り出すのが望ましい。

## 8.5 まとめ

本章の目的は、第 7 章で導出した東光機材における資源の創造・蓄積・活用プロセスに基づいて本研究のフレームワークを提案することである。本章で

提案した資源の創造・蓄積・活用プロセスは資源を事業システムとともに検討するフレームワークである。資源は事業システムに配分され、活用されるので、資源は事業システムとともに検討することによって、資源がどこから創造されたのか、どのように蓄積されたのか、いかに活用されるのかについて明確することができる。

本章で提案したフレームワークを用いて、VRIO分析を行う際に、分析対象となる資源を特定化するための手がかりを提供することができる。また、資源を事業システムとともに検討することによって価値があり、希少で模倣困難な資源を判断するための手がかりを提供することができる。

したがって、本章で提案する資源の創造・蓄積・活用プロセスはVRIO分析の限界を改善することができるのである。

次章では、本研究の理論的貢献、実践的貢献、および限界を明らかにする。本研究の貢献と限界を踏まえて今後取り組みたい研究課題を明示する。

## 第9章 本研究の貢献と今後の課題

### 9.1 はじめに

本研究は、Barney を中心とする資源ベース理論の理論的貢献と限界を明らかにし、持続的競争優位の源泉となる経営資源の開発・蓄積・発展を検討する新たな理論的フレームワークを提示することを目的とし、前章までで VRIO 分析の理論的意義と実践的課題と、新たな理論的フレームワークの提示を、2 つのケーススタディを通じて展開してきた。

本章では、これまで議論した第1章から第8章の部分までをまとめ、本研究の到達点を示したい。それを示した上で、理論研究のプロセスという概念図を使って、資源ベース理論と本研究の位置づけ、本研究の理論的貢献と実践的貢献について議論を展開したい。また、今後、著者が取り組む研究の発展の方向性と課題について検討していきたい。

以上のようなことが、本章の目的に他ならない。本章の目的を実現するために、この章は4つの節によって構成されている。

まず、第2節においては、本研究の到達点について、議論を展開し、理論研究のプロセスという概念図において、Barney を中心とする資源ベース理論と本研究の位置づけを明確にする。

第3節では、本研究の理論的貢献と実践的貢献について議論を展開する。

第4節では、本研究の今後の発展の方向性を検討・提示し、今後、著者が取り組もうとする課題を明言することによって、本研究を締めくくりたい。

### 9.2 本研究の到達点

本研究の到達点としては、以下の4点があげられる。

まず第 1 に、Barney の一連の研究をレビューし、独自の解釈によって資源ベース理論の理論的貢献と限界をまとめた。Barney の研究の中で、最も中心的な分析フレームワークである VRIO 分析を紹介し、この分析フレームワークの静態的な側面と限界を改善するために、ダイナミック・ケイパビリティという新たな理論研究領域(概念)を取り入れ、静態的と批判される VRIO 分析の理論的な限界を克服するような、ダイナミックな資源の開発・蓄積・発展に関する理論的なフレームワークを提示した。

第 2 に、Barney 一連の研究および資源ベース理論の多くの研究では、分析フレームワークである VRIO 分析を提案したものの、その分析フレームワークを通じて統一感のあるケーススタディが全くと言って良いほどなされていない。近年の学部学生および大学院生向けのテキストを見てみると、殆どの文献において VRIO 分析は紹介されているものの(例えば、Barney, 2002; Barney=Hesterly,2009,2011; Grant,2002; Grant=Jordan,2012)、それを使った統一感のあるケーススタディが全くなされていないのが実情である。このような理論的な限界を克服し、実践的な貢献を行うために、本研究ではサウスウエスト航空と東光機材という 2 つのケースを通じて、統一感のある VRIO 分析を行い、その分析フレームワークの貢献と限界を確認・チェックした。

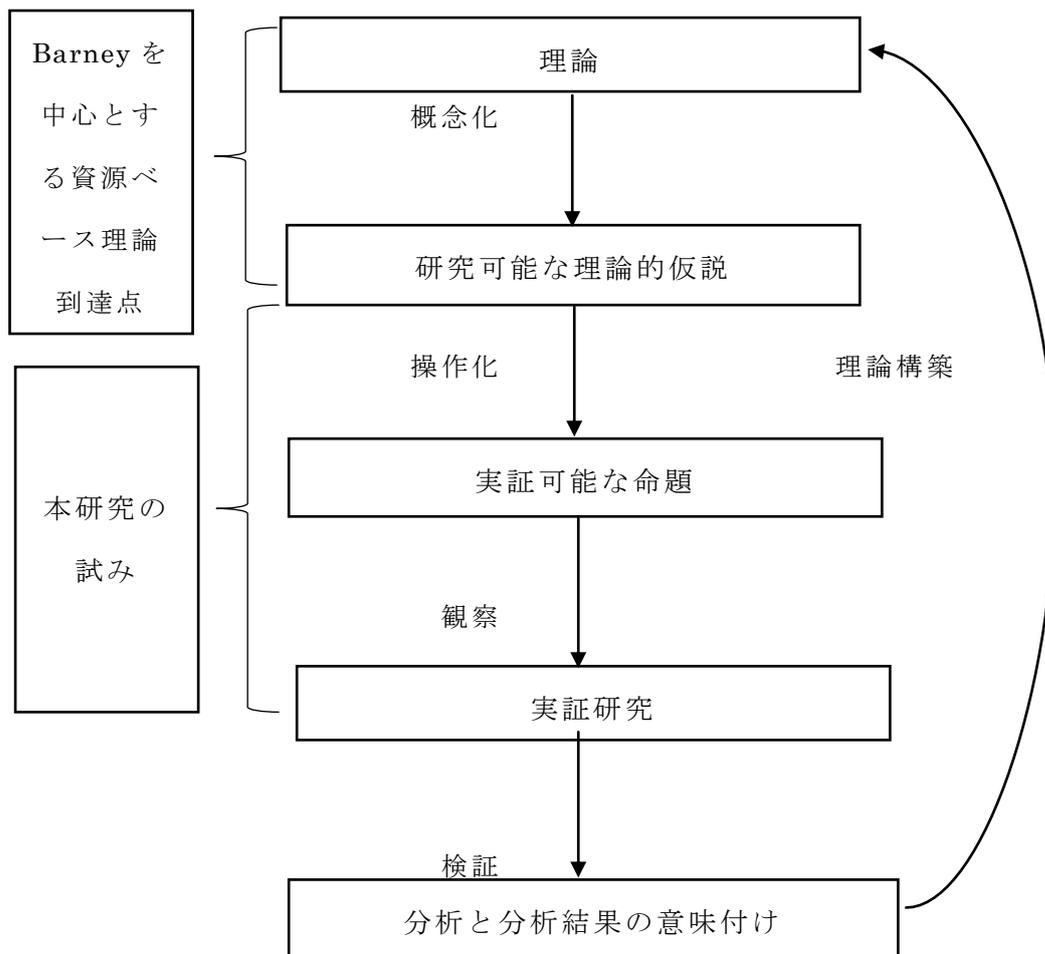
第 3 に、ケーススタディを通じて VRIO 分析を行う際に、分析対象となる経営資源を特定化するのが非常に困難であることを明らかにした。VRIO 分析について解説する既存研究を考察しても、その分析対象となる経営資源をどのレベルで特定化するのか、全く議論がなされておらず、分析される経営資源はすでに特定化されているような記述が目立つ。Penrose(1959)も主張するように、経営資源は束として機能を発揮するが、その束をどのレベルで特定化するのかについては、殆ど議論されていないと言っても過言ではないのである。このような状況を改善するために、資源を事業システムとともに検討する必要性を本研究では提案した。また、資源を事業システムとともに検討することによって、資源の価値性や希少性、および模倣困難性を評価することが可能となる

ことも明らかになったのである。

最後に、東光機材のケーススタディを通じて VRIO 分析の限界を明確にした。前述したように、VRIO 分析は静的と批判されているが、その限界を改善するためにダイナミック・ケイパビリティの視点を取り入れて、本研究独自の理論的フレームワークを考察・検討し、東光機材のケーススタディを通じてその理論的フレームワークをチェックし、若干の修正を試みた。

以上の4点が本研究の到達点に他ならない。これらの到達点を理論研究の流れにはめてみると、図表 9.1 のように示される。

図表 9.1 理論研究の流れにおける資源ベース理論と本研究の位置づけ



出所：藤本他(2005)に基づいて著者作成。

藤本他(2005)によれば、理論研究のプロセス（流れ、順番）は、図表 9.1 の「理論」の部分から始まり、その「理論」に基づいて「研究可能な仮説」を立案する。この過程は概念化と呼ばれている。

続いて、概念化によって設立された「研究可能な仮説」に基づいて「実証研究可能な命題」を設定する。この過程は操作化と呼ばれている。さらに、「実証研究可能な命題」を実在する企業のケースを利用して「実証研究」を行う。この過程は観察と呼ばれている。

そして、観察によって得られた「実証研究」結果を、理論的フレームワークによって考察・分析し、分析結果がどのような意味があるのかを明らかにするのである。この過程は検証と呼ばれている。

最後に、実証研究と理論的フレームワークとのすりあわせによって売られた分析結果を、もう一度「理論」に照らし合わせて検討・考察する。この過程は理論構築と呼ばれている。この過程においては、理論構築や理論修正などが行われるのである。

図表 9.1 は上の「理論」から下の「分析と分析結果の意味付け」までの流れは研究のプロセスやサイクルを表すものである。「理論」から「研究可能な仮説」までは、理論を概念化する過程に他ならない。「研究可能な仮説」から「実証可能な命題」までの過程は理論の操作化と言われている。「実証可能な命題」から「実証研究」までの過程では、実際の観察によって実証研究を行うのである。「実証研究」から「分析と分析結果の意味づけ」までは、観察した現象について理論的に解釈し、理論を検証する過程である。さらに、「分析と分析結果の意味付け」から「理論」まで戻って理論の構築と理論の検証を行うのである(藤本他,2005,p.10.)。

このような理論研究のプロセス・サイクルは理想的であるが、全ての研究はサイクルの全部の過程を経過していると限らない。がしかし、新たな理論がこのようなサイクルで構築されるよう、努力するべきであろう。

本研究で中心的に取り上げた資源ベース理論研究は、図表 9.1 の理論研究のプロセス・サイクルに照らし合わせてみると、「研究可能な仮説」という段階

しか達していないと考えられる。本研究でも紹介したが、資源ベース理論を実証的に分析・調査するための操作化は、未だ充分になされているとは言いがたい。特に **Barney** が資源ベース理論において提唱した **VRIO** 分析という理論的フレームワークは、資源の価値性や希少性、および模倣困難性を分析するための基準が非常に曖昧なため、操作化することが非常に難しいのである。

第 6 章および第 7 章で詳述したように、本研究では図表 9.1 に示される「実証研究」を、2 つの企業のケーススタディをすることによって試みた。それゆえ、**Barney** を中心とする資源ベース理論と本研究との関係・位置づけの差異は、図表 9.1 に示されるように一目瞭然と言えよう。

本研究は、**Barney** を中心とする資源ベース理論を非常に高く評価している。前述したように資源ベース視角では、持続的競争優位の源泉としての経営資源や組織能力の重要性は強調するものの、統一的な理論的フレームワークを提示するまでには至らなかった。それゆえ、**Barney** を中心とする資源ベース理論では、資源分析の統一的な理論的フレームワークとして **VRIO** 分析を開発し、提示したのである。

しかし、**VRIO** 分析は、分析対象となる資源の特徴を明らかにしているが、肝心の分析対象となる資源の特定化については、明確に議論しておらず、非常に曖昧であると言わざるを得ない。また、特定化した経営資源や組織能力を、どのような基準で評価・判断したらよいかについても、殆ど語られていない。それゆえ、本研究では、まず既に公表されている資料を使ったサウスウエスト航空のケースを利用して、**VRIO** 分析の実用性を検証したのである。このようなケーススタディは、資源ベース理論の既存研究では殆どなされていないのが実情である。

続いて、**VRIO** 分析の限界を確認した上で、資源の価値性、希少性、模倣困難性を分析する際に、資源を単体で分析するのではなく、資源を 1 つの束として見なして、その資源の束の価値性、希少性、模倣困難性について検討した。さらに、**VRIO** 分析を行う際に、分析対象である経営資源や組織能力と、その企業が構築した事業システムと関連づけて、資源の価値性や希少性、模倣困難

性について評価・分析を行った。

以上のように、本研究では、「価値のあり、希少で、模倣困難な経営資源が競争優位の源泉になり得る」という資源ベース理論の理論的前提に基づいて、「持続的競争優位の源泉となる資源を特定化するためには、資源を単体で検討するのではなく、1つの束として検討し、その束ね方は、当該企業が構築・採用する事業システムに依存する」という結論と、「資源を特定化するためにも、資源の束の価値性、希少性、模倣困難性を判断するためにも、資源を事業システムと関連づけて検討する必要がある」という実証可能の命題を提案した。

また、その実証可能の命題に基づいて、サウスウエスト航空と東光機材の2つの企業のケースをVRIO分析で分析し、この理論的フレームワークの貢献と限界を確認した。

### 9.3 本論文の貢献

前述したように、第2節では、資源ベース理論という既存研究と本研究とを比較しながら、本研究の到達点と主張点について議論を展開した。そして、理論研究のプロセス・サイクルという概念図において、本研究と資源ベース理論を位置づけた。以上のような点を踏まえて、以下では、本研究の理論的、実践的貢献について考えてみたい。

#### 9.3.1 理論的貢献

本研究の理論的貢献は下記の3点である。

第1、資源ベース理論の発展を紹介し、VRIO分析の限界に明確した。VRIO分析の限界は①静態的であること、②資源の価値性や希少性、および模倣困難性を判断するための基準がないこと、③分析対象である資源を特定化するのが困難であるということである。

第2、VRIO分析の限界を改善するために、ダイナミックな視点を取り入れ

て、資源の価値は単独で評価できず事業システムとともに検討する必要性があると提案した。

第 3、静態的である限界を改善するために、資源を事業システムとともに検討し、独自の分析フレームワークを提案し、ケーススタディを通じてそれをチェックした。

### 9.3.2 実践的貢献

本研究の実践的貢献は、以下の 2 点のようにまとめることができる。

第 1 は、VRIO 分析の実践的活用に関することである。資源ベース理論が提唱する VRIO 分析という理論的フレームワークの概念的な有用性は、多くの研究によって紹介されているが、実践的にどのように活用するのかという部分に関しては、殆ど研究が取り組まれていない。そこで本研究では、VRIO 分析を利用して、2 つの企業のケーススタディ(サウスウエスト航空と東光機材)を行った。これら 2 つのケーススタディを実際に行ってみて、VRIO 分析を実際に活用する差異の困難性について、理解することができた。資源ベース理論を批判する研究では、VRIO 分析は、実際の企業の戦略立案者が活用しにくいフレームワークであると位置づけているが、本研究では、当該企業が構築する事業システムと関連づけて VRIO 分析を行うと、資源の価値性や希少性、模倣困難性を評価することができるという結論に至り、VRIO 分析を実践的に活用するための改善点を示すことができたと考えている。

第 2 は、本研究が新たに提示した経営資源の開発・蓄積・発展に関わる分析フレームワークに関することである。本研究で提案した資源の創造・蓄積・活用プロセスという分析フレームワークを活用して、企業の戦略立案者は、自社がどのような資源を有しているのか、それらの資源はどこで開発されたのか、資源をどのように蓄積したらよいか、今後、どのように資源の束を活用し、競争力の強化や新事業開拓に結びつけていけば良いか、ということについて理解することができる。それによって、企業の戦略立案者は、競争戦略や新事業開

拓戦略を策定する際の自社の資源のあり方や活用の仕方について、一定の示唆を得ることが可能であり、資源開発・蓄積・活用に関する視点を得ることができると考えている。

#### 9.4 今後の課題

本研究の課題について明示する前に、まず本研究の限界についてまとめた。本研究は、2つのケーススタディを通じて VRIO 分析を検証し、資源開発・蓄積・発展に関する新たな分析フレームワークを提案した。しかしながら、1つの実証可能な仮説を検証するためには、2つのケーススタディでは、やはり不十分であると言わざるを得ない。この点は、本研究の限界であり、今後の研究の課題でもある。

したがって、このような研究の限界を理解した上で、今後、主たる 3 つの課題に取り組みたいと考えている。

まず第 1 に、本研究で提案したフレームワークの妥当性と結論の正当性について、検証を行いたい。今後、さらにケーススタディを重ねることによって、VRIO 分析の理論的、実践的有効性も検討したい。

第 2 に、今後も資源ベース理論とケイパビリティ理論の研究を継続し、企業の資源開発・蓄積・発展のプロセスにダイナミックな視点を取り入れて、理論的フレームワークの構築を行っていききたい。

第 3 に、本研究では、既に公表されているサウスウエスト航空(米国企業)と日本の中小企業である東光機材のケーススタディを展開してきた。筆者は母国が中国であるため、今後は中国企業の戦略行動や事業展開を、資源ベース理論の視点で分析し、日本企業と中国企業の国際比較研究にも取り組み、両国企業の差異について探求していききたい。

以上の 3 点が、筆者に課された今後の研究課題であり、これらの方向性を意識しながら、今後も研究を進めていききたいと考えている。

## 参考文献(アルファベット順)

- 赤尾充哉(2012)「ダイナミック・ケイパビリティ論の成立と展開：ティースの理論変遷と取引コスト理論の関連から見て」『日本経営学会誌』 Vol.30, 27-38.
- Alvarez, S.A. and Buseniz, L.W. (2001) “The Entrepreneurship of Resource-Based Theory,” *Journal of Management*, Vol.27, No.6, 755-776.
- Amit, R. and Schoemaker, P. (1993) “Strategic Assets and Organizational Rent,” *Strategic Management Journal*, Vol.14, Issue 1, 33-46.
- Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Inc.  
(広田寿亮訳(1969)『企業戦略論』産業能率短期大学出版部.)
- Barney, J.B. (1986) “Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?” *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, 656-665.
- Barney, J.B. (1986) “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy,” *Management Science*, Vol.32, No.10, 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991) “Firm Resource and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol.17, No.1, 99-120.
- Barney, J.B. (2001) “Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes,” *Academy of Management Review*, Vol.26, No.1, 41-56.
- Barney, J.B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2<sup>th</sup> Edition*, Pearson Education, Inc.  
(岡田正大訳(2003)『企業戦略論:競争優位の構築と持続 上 中 下』ダイヤモンド社.)
- Barney, J.B. and Clark, D.N. (2007) *Resource-Based Theory*, Oxford University Press.

- Barney, J.B. and Hesterly, W.S. (2009) *Strategic Management and Competitive Advantage 3<sup>th</sup> Edition*, Prentice Hall.
- Barney, J.B. and Hesterly, W.S. (2011) *Strategic Management and Competitive Advantage 4<sup>th</sup> Edition*, Prentice Hall.
- Barney, J.B., Ketchen, D.J. and Wright, M. (2011) “The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?” *Journal of Management*, Vol.37, No.5, 1299-1315.
- Barney, J.B., Corte, V.D., Sciarelli, M. and Arikan, A. (2012) “The Role of Resource-Based Theory in Strategic Management Studies: Managerial Implications and Hints for Research,” *Handbook of Research on Competitive Strategy*, 109-146.
- Bennis, W. (1986) *On Becoming a Leader*, Warren Bennis, Inc.  
(芝山幹郎(1992)『リーダーになる』新潮社.)
- Blanchard, K. and Barrett, C. (2011) *Lead with LUV*, Pearson Education, Inc.  
(佐藤利恵訳(2012)『世界いちばん従業員を愛している会社』辰巳出版.)
- Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press.  
(有賀裕子訳 (2004) 『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社.)
- Collis, D.J. and Montgomery, C.A. (1995) “Competing on Resources: Strategy in 1990s,” *Harvard Business Review*, Vol.73, No.4, 118-128.  
(『リソース・ベースト・ビューの競争戦略』ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス Vol.33, No.9, 138-157.)
- Combs, J.G. and Ketchen, D.J. (1999) “Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics,” *Strategic Management Journal*, Vol.20, No.9, 867-888.
- Conner, K. (1991) “A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of thought within Industrial Organization Economics:

- Do We Have a New Theory of the Firm?" *Journal of Management*, Vol.17, No.1, 121-154.
- Conner, K. and Prahalad, C.K. (1996) "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism," *Organization Science*, Vol.7, No.5, 477-501.
- Cool, K. and Schendel, D. (1988) "Performance Differences Among Strategic Group Members," *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.3, 207-223.
- Dempsy, P.S. and Goetz, A.R. (1992) *Airline Deregulation and Laissez-Faire Mythology*, Greenwood Publishing Group.  
(吉田邦朗・福井直祥・井手口哲生訳(1996)『規制緩和の神話—米国航空輸送産業の経験』日本評論社.)
- Demsetz, H. (1973) "Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy," *Journal of Law and Economics*, Vol.16, No.1, 1-9.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989) "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol.35, No.12, 1504-1511.
- Eisenhardt, K. (1989) "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, Vol.14, No.4, 532-550.
- Eisenhardt, K. and Martin, J. (2000) "Dynamic Capabilities: What are They?" *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.10/11, Special Issue, 1105-1121.
- Foss, N.J. (1997) *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press, 131-145.
- Foss, N.J. and Knudsen, T. (2003) "The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable of a Competitive Advantage," *Managerial and Decision Economics*, Vol.24, Issue 4, 291-307.

- 藤本隆宏・高橋伸夫・新宅純二郎・阿部誠・粕谷誠(2005)『リサーチ・マインド  
経営学研究法』有斐閣.
- Garbuio, M., King, A.W. and Lovallo, D. (2011) “Looking inside: Psychological Influences on Structuring a Firm’s Portfolio of Resources,” *Journal of Management*, Vol.37, No.5, 1444-1463.
- George, A.L. and Bennett, A. (2005) *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, MIT Press.  
(泉川泰博訳 (2013)『社会科学のケース・スタディ：理論形成のための定性的手法』勁草書房.)
- Govindarajan, V. and Trimble, C. (2005) *Ten Rules for Strategic Innovators*, Harvard Business School Press.  
(酒井泰介訳(2006)『戦略的イノベーション—新事業成功への条件』ランダムハウス講談社.)
- Grant, R.M. (1991) “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage,” *California Management Review*, Vol.33, No.3, 114-135.
- Grant, R.M. (1996) “Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol.17, Issue S2, 109-122.
- Grant, R.M. (2002) *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 4<sup>th</sup> Edition, Blackwell.
- Grant, R.M. and Jordan, J. (2012) *Foundations of Strategy*, John Wiley and Sons, Ltd.
- Henderson, R. and Cockburn, I. (1994) “Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research,” *Strategic Management Journal*, Vol.15, Issue S1, 63-84.
- Hofer, C.W. and Schendel, D. (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, Co.  
(奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳(1981)『戦略策定』千倉書房.)

- 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎(2004)『ゼミナール マーケティング入門』  
日本経済新聞社.
- 伊集院憲弘(1998)『社員第一、顧客第二主義—サウスウエスト航空の奇跡』  
毎日新聞社.
- 伊丹敬之(1984)『新・経営戦略の論理 2 版』日本経済新聞出版社.
- 伊丹敬之(2003)『新・経営戦略の論理 3 版』日本経済新聞出版社.
- 伊丹敬之(2012)『新・経営戦略の論理 4 版』日本経済新聞出版社.
- 井村直恵(2005)「組織能力の差別化」赤岡功・日置弘一郎編著(2005)『経営戦略  
と組織間提携の構図』中央経済社, 97-116.
- 郝瑛(2012)「リソースベースト理論に関する一考察」『星陵台論集』 Vol.45,  
No.1・2, 51-67.
- 郝瑛(2013)「資源ベース理論への批判研究に関する一考察」『星陵台論集』 Vol.46,  
No.1, 31-46.
- 郝瑛(2014)「資源の価値に関する一考察—サウスウエスト航空の事例」『星陵台  
論集』 Vol.47, No.1, 59-76.
- 加護野忠男・井上達彦(2004)『事業システム戦略』有斐閣.
- Kevin, F. and Jackie, F. (1996) *NUTS!*. Bard Books, Inc.  
(小幡照雄訳(1997)『破天荒! サウスウエスト航空—驚の経営』日経 BP 社.)
- Knott.P. (2009) “Integrating Resource-Based Theory in a Practice Relevant  
Form,” *Journal of Strategy and Mangement*, Vol.2, No.2, 163-174.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992) “Knowledge of the Firm, Combinative  
Capabilities, and the Replication of Technology,” *Organization Science*,  
Vol.3, Issue 3, 383-397
- Learned, E., Christensen, C., Andrews, K. and Guth, W. (1969)  
*Business Policy: Text and Cases*, Irwin, Homewood, IL.
- Leonard-Barton, D. (1995) *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining  
the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press.

- (阿部孝太郎・田畑暁生訳(2001)『知識の源泉—イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社.)
- Lippman, S.A. and Rumelt, R.P. (1982) “Uncertain Imitability: A Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition,” *Bell Journal of Economics*, Vol.13, No.2, 418-438.
- Lockett, A., Thompson, S. and Morgenstern, U. (2009) “The Development of the Resource-Based View of the Firm: A Critical Appraisal,” *International Journal of Management Reviews*, Vol.11, Issue 1, 9-28.
- Mahoney, J.T. and Pandian.J.R. (1992) “The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, Vol.13, Issue 5, 363-380.
- Makadok, R. (2001) “Towards a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic Capabilities Views of Rent Creation,” *Strategic Management Journal*, Vol.22, Issue 5, 387-401.
- Maritan, C. and Peteraf, M.A. (2011) “Building a Bridge between Resource Acquisition and Resource Accumulation,” *Journal of Management*, Vol.37, No.5, 1374-1389.
- 南裕子・鈴木静枝・野島佐由美・川口孝泰(1999)『看護における研究 第2版』日本看護協会出版会.
- 中橋国蔵(2008)『経営戦略の基礎』東京経済情報出版.
- 根来龍之(2014)『事業創造のロジック—ダントツのビジネスを発想する』日経 BP 社.
- Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press.
- (後藤晃・角南篤・田中辰雄訳(2007)『経済変動と進化理論』慶応義塾大学出版会.)
- Nelson, R.R. (2005) *Technology, Institutions, and Economic Growth*, Harvard University Press.

- Nicolaou, N., Shane, S., Cherkas, L., Hunkin, J. and Spector, T. (2008) “Is the Tendency to Engage in Entrepreneurship Genetic?” *Management Science*, Vol.54, Issue 1, 167-179.
- 新村出編(1991)『広辞苑 第四版』岩波書店.
- 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(2008)『現代の経営理論』有斐閣 21-71.
- Penrose, E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Biddles.  
(日高千景訳(2010)『企業成長の理論』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, Issue 3, 179-191.
- Popper, K.R. (1959) *The Logic of Scientific Discovery*, London Hutchinean.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, FreePress.  
(土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳(1982)『競争の戦略』ダイヤモンド社.)
- Porter, M.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.)
- Porter, M.E. (1996) “What is Strategy?” *Harvard Business Review*, Vol.74, No.6, 61-80.  
(ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳(2011)「新訳戦略の本質」ダイヤモンド社, 60-89.)
- Powell,T.C. (2001) “Competitive Advantage: Logical and Philosophical Consideration,” *Strategic Management Journal*, Vol.22, Issue 9, 875-888.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, Vol.68, No.3, 79-91.

(坂本義実訳(1990)「コア競争力の発見と開発」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Vol.15, No.5, 4-18.)

Priem, R.L. and Butler, J.E. (2001) “Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research?” *The Academy of Management Review*, Vol.26, No.1, 22-40.

Ray, G., Barney, J.B. and Muhanna, W.A. (2004) “Capabilities Business Processes and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View,” *Strategic Management Journal*, Vol.25, Issue 1, 23-37.

Ricardo, D. (1817) *Principles of Political Economy and Taxation*, London J Murray.

Rumelt, R.P. (1984) “Towards a Strategic Theory of the Firm,” in R.B.Lamb(ed.), *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 556-570.

Rumelt, R.P. (1987) “Theory, Strategy, and Entrepreneurship.” Teece, D.J. (ed.), *The Competitive Challenge*, Ballinger 137-158.

(石井淳蔵・奥村昭博・金井壽宏・角田隆太郎・野中郁次郎訳(1988)「理論と戦略と企業家精神」『競争への挑戦』白桃書房, 165-192.)

Rumelt, R.P. (1991) “How Much Does Industry Matter?” *Strategic Management Journal*, Vol.12, Issue 3, 167-185.

Rumelt, R.P. (2011) *Good Strategy, Bad Strategy*, Profile Books Ltd..

(村井章子訳(2012)『良い戦略、悪い戦略』日本経済新聞出版社.)

Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*, Harper Row.

(北野利信訳(1963)『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社.)

Shapiro, C. (1989) “The Theory of Business Strategy,” *RAND Journal of Economics*, Vol.20, No.1, 125-137.

- Sirmon, D.G., Hitt, M.A. and Ireland, R.D. (2007) “Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box,” *Academy of Management Review*, Vol.32, No.1, 273-292.
- Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L.E. (1992) “Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy,” *Harvard Business Review*, Vol.70, No.2, 54-66.
- (八原忠彦訳(1992)「戦略行動能力に基づく競争戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 Vol.17, No.4, 4-19.)
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management” *Strategic Management Journal*, Vol.18, Issue 7, 509-534.
- Teece, D.J. (2007) “Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance,” *Strategic Management Journal*, Vol.28, Issue 13, 1319-1330.
- Teece, D.J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford University Press.
- (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・ステブ・S・チェン訳(2013)『ダイナミック・ケイパビリティ戦略—イノベーションを創発、成長を加速させる力』ダイヤモンド社.)
- 寺前俊孝(2014)「資源ベース理論からダイナミック・ケイパビリティ理論へ」『名城論叢』 Vol.14, No.4, 13-28.
- 當間克雄(2010)『新素材開発プロセスのマネジメント』中央経済社.
- 渡部直樹編(2010)『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社.
- 渡部直樹編(2014)『企業の知識理論』中央経済社.
- Wernerfelt, A. (1984) “Resource-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol.5, Issue 2, 171-180.
- Wernerfelt, A. (1995) “The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After,” *Strategic Management Journal*, Vol.16, Issue 3, 171-174.

Wernerfelt, A. (2011) “The Use of Resources in Resource Acquisition,” *Journal of Management*, Vol.37, No.5, 1369-1373.

Wright, P.M., Dunford, B.B., and Snell, S.A. (2001) “Human Resources and the Resource-Based View of the Firm,” *Journal of Management*, Vol.27, No.6, 701-721.

Yin, R.K. (1994) *Case Study Research*, 2<sup>nd</sup> Sage Publications, Inc.

(近藤公彦訳(1996)『ケース・スタディの方法 第2版』千倉書房.)

その他参考資料

東光機材ホームページ (<http://www.tokokizai.co.jp>)

東光機材内部資料.