

経営資源と組織能力

～ RBVアプローチとダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ再考～

Management Resources and Organizational Capabilities

: Rethink of the Resource based View Approach and the Dynamic Capabilities Approach

永 山 庸 男

- I. はじめに
- II. 経営資源という視点の重要性
 - 1. ペンローズ, E.の貢献
 - 2. 経営資源の異質性と固着性
- III. 組織能力としてのケイパビリティ
 - 1. ダイナミック・ケイパビリティ
 - 2. 外部資源の組み入れと組織能力
- IV. むすび

I. はじめに

企業の経営資源の総体としての組織能力が創り出すのが競争力であり、相対的な競争優位性であることは改めて言及するまでもない。その組織能力について、企業の独自能力であるコア・コンピタンスを創出する経営資源に顧客・消費者やサプライヤー・流通業者等を組み込んでいく必要があるというのが「共創」という概念であることはすでに論究した¹⁾。すでに論究したいずれの議論であっても、その共通分母は企業と顧客・消費者との間にある双方向的コミュニケーション行為である。関係性マーケティングの議論、ユーザーイノベーションの議論、オープン・イノベーションの議論、いずれもそこにあるのは、世界に偏在する様々な情報を企業の経営資源として組み入れていくことの不可欠性であり、従来型の企業ロジックの転換である。それらの議論に登場する共創という企業シーズと顧客・消費者ニーズとの「場」のあり方は、企業の経営資源の獲得・蓄積、そしてその配分・展開という競争戦略の基本設定のあり方を問うていることである。

この視点に立てば、経営資源が創り出す組織能力の形成プロセスこそが企業の競争力創出の重要な点といえる。そこで、本稿では、個々の企業が有する資源の独自性と異質性に注目し、その独自性や異質性が企業の差別的優位性を生み出し、競争力の向上に寄与するという資源ベース戦略論(RBV: Resource-Based View)²⁾の考えを根底に据えて、経営資源の蓄積と展開の新たな形成プロセスとそのプロセスを通じた組織能力の向上について考察することとする。経営資源蓄積プロセスにおける共創という当該企業が有する経営資源と外部資源との融合化の議論の位置づけを明確にすることが求められているからである。

II. 経営資源という視点の重要性

1. ペンローズ, E.の貢献

RBVの経営戦略を考える上での基本文献として位置づけられるのが、企業の内側にアプローチし企業の成長の仕組みを説明したペンローズ(Penrose, Edith T.,)の“The Theory of the Growth of the Firm, 1959/1980/1995/2009”であることは改めて言うまでもない³⁾。多くの先行研究がこの点に言及しているが、ここでは今後の議論のため、敢えてペンローズの展開した企業の資源という視点を整理すること

¹⁾ 永山(2015)

²⁾ 永山(2006)を参照されたい。

とする。

第3版邦訳書の「訳者あとがき」のなかで、訳者の日高は、企業の内部を重視したペンローズは、企業は、物的・人的資源の一個の集合体であることと、一個の管理組織体としてその全体に調整が及ぶことの2つの属性から定義されるとし、このように定義される企業には、成長を促す内生的なメカニズムがあるか、また、逆に成長を制限する何かがその内側にあるか、という基本的課題を提示していると述べている。そして、企業は物的・人的資源の集合体であるという定義にはペンローズ独自の企業観が含まれているという。つまり、資源は潜在的なサービスの束であるという考え方である。この点について日高は、

物的であれ人的であれ資源にはさまざまな活用の仕方があるが、ある時点では実はその一部が用いられているにすぎない。したがって、企業内には未利用のサービスが常に存在している。加えてペンローズは、資源から何らかのサービスが引き出されるのは、資源について人的資源が有する知識に依存すること、事業活動での経験を通じて、企業内の人的資源の知識は増大し、また、その内容は変化することに注目する。したがって、資源から引き出されるサービスは、人々の知識が増大し変化するのにともなって、増大し変化する。かくして、企業内部には、常に成長の機会が存在することになる、

と説明している⁴⁾。この資源のもつ潜在的な能力を発揮させ、企業成長へと繋げるのが人的資源、とりわけ経営者ということである。資源が企業の生産活動に対して果たしうる貢献をサービスと表現し、現在発揮しているサービスの量と資源の潜在的な能力のギャップに注目し⁵⁾、そのギャップへの経営者資源のサービスの果たす役割こそが、内在する成長の機会を実際の事業へと繋げ企業固有の競

争優位の源泉とすることになる、というのがペンローズの主張である。ここでペンローズの言う成長とは、単なる量的拡大でないことが強調され、「連続的な前進または開花のプロセスであり、成長体それ自体の性質の変化を伴う内的な発展過程である。成長にともない、企業は経営的機能と基礎的管理構造の根本的な変化を経験し、それが組織の本質そのものにも影響する」⁶⁾。

この点をペンローズが提示した事業機会(productive opportunity)と企業者(entrepreneur)との関係からみてみよう⁷⁾。彼女は、企業が製品やサービスの生産や販売で利益をあげるために、「自社の」資源と外部から獲得したその他の資源の用途を体系的に編成することが必要であり、企業の物的資源が、企業内の人間が計画を遂行していくのに不可欠なサービスを生み出すと述べている。「企業者」が見出しかつ活かすことのできる製品やサービスの生産のあらゆる可能性から構成される「事業機会」と呼ぶものによって企業の生産活動は支配されているという。そして、企業成長の理論は、本質的には、企業の変化を遂げていく事業機会についての考察である、と述べている。ペンローズは、企業は、機会を見出すことに積極的であり、事業機会に働きかけをする有能な経営陣を有しているという仮定の上で論を展開させているのである。ここでの企業者は、企業内で企業者サービスを供給する個人ないしはグループを指し、機能的な意味で用いると彼女は注記している。企業者サービスとは、企業の利益に資するための製品、立地、技術上の重要な変化などに関する新しいアイデアの導入と承認、新しい経営管理者の獲得、企業の管理組織の根本的な改編、資本調達、拡張の方法の選択も含む拡張計画の立案等に関連する企業の業務に果たす貢献を指している⁸⁾。

このように、企業の成長は、企業者が事業

3) 本稿では、初版50周年としてThird editionにピテリス(Pitelis, Christos N.)のイントロダクションが付されたFourth edition(2009)とThird editionの邦訳版を参照する。

4) Penrose, 邦訳書(2010), pp.367-368.

5) 橘川(2011)

6) 高橋(2002), p.109.

7) Penrose(2009), pp28-38.邦訳書、第3章。

機会に働きかけを行う企業者サービスという自社資源と外部から獲得した資源との体系的な編成がもたらす、という視点の提示は、シュンペーター (Schumpeter, J.A.,) の「経済発展の理論」にも通じるものである⁹⁾。シュンペーターが企業家精神を基盤とした新結合による動態的生産活動を介した経済発展を主張したのに対し、ペンローズは、企業者が資源の体系的編成を行い事業機会に積極的に結びつけることによる企業成長を主張したとも言えよう。そして、シュンペーターが企業内部からの経済発展を主張したように、ペンローズもまた企業の内的誘因にこそ企業の成長があることを主張したのである。ペンローズは、

企業はその拡張(expansion)を企図する際、企業自らがかつて入手したあるいは継承した資源と市場で獲得すべき資源の2つの資源を考慮する。企業が活用するさまざまな種類の資源と、その企業の経営者や起業者のアイデア・経験・知識の発展との間には極めて密接な関係がある。変化を遂げていく経験と知識が、企業内にある未利用の生産的サービスの利用可能性ゆえに生じるさまざまな特殊な優位性ととともに、企業に特殊な事業機会をつくり出す。未利用の生産的サービスは、企業者精神に富む企業にとっては同時に革新への挑戦課題であり、拡大への誘因であり、また競争優位の源泉でもある。それらは、企業内部での資源の新結合、すなわち革新の導入を促す。

と述べ¹⁰⁾、資源の有効な活用は常に他の資源との組み合わせにあるという基本的認識のうえにたった、革新的な未利用の生産的サービスによる成長の内的要因の意義を強調している。

上述の諸点に関連して、バーニー (Barney,

Jay B.,) も次のような評価を与えている¹¹⁾。

企業の成長能力を分析するために、企業の内部を検討対象とするという以外に、ペンローズは企業の強みと弱みの研究に対してさらなる貢献をしている。まず第1に、「企業のコントロール下にある生産資源の束は個々の企業によって大幅に異なっており、それらの企業がたとえ同一業界にいたとしても、根本的に異質である」という認識を提示した。第2に、生産資源と考えられ得るものを非常に広範囲に定義した。…(中略)…最後に、ペンローズは自身による広範な生産資源の定義によって特定される1つひとつの起業属性のなかにも、さらに起業の異質性の源泉があることを理解していた。

2. 経営資源の異質性と固着性

企業ごとに異質で、複製に多額のコストがかかる経営資源に着目し、こうした経営資源を活用することによって、企業は競争優位を獲得できると考えるRBVフレームワークを主張するバーニーは、そのフレームワークには以下の2つの根本的仮定が基礎にあると述べている¹²⁾。

- (1)経営資源の異質性(resource heterogeneity) ; ペンローズの企業観を土台とした、「企業は生産資源の集合体(束)であり、個別企業ごとにそれらの生産資源は異なっている」という認識
- (2)経営資源の固着性(resource immobility) ; 仮に、①ある経営資源を保有していることによって経営の外部環境に存在する機会を活用し、脅威を無力化することができ、かつ②その経営資源を保有する企業の数ごく少数であり、かつ③その経営資源の複製コ

8) ペンローズは、企業者サービスとは対照をなす、企業者のアイデアや提案の遂行と既存の業務の監督に関連する経営者サービスにも言及している。「経営陣の能力」という場合は、経営者機能が遂行される方法を指すのに対し、「経営陣の起業家精神」という場合は企業者機能を指す、と説明している。pp.28-29、footnote33、訳書、p.75、注(1)。

9) 永山(2014)を参照されたい。

10) Penrose(2009)、pp.75-77、邦訳書、pp.129-132。

11) Barney(2002)、邦訳書(上)、pp.241-242。

12) 同上、pp.242-243。なお、バーニーは、経営資源という用語とケイパビリティ(能力)という用語を同義語として扱うとしている。同邦訳書、p.245。

表1. VRIOフレームワーク

1. 経済価値(value)に関する問い
その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか。
2. 稀少性(rarity)に関する問い
その経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業か。
3. 模倣困難性(imitability)に関する問い
その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際にコスト上の不利に直面するか。
4. 組織(organization)に関する問い
企業が保有する、価値があり稀少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているか。

(出所) Barney(2002)、邦訳書、p.250.より引用。

ストが非常に高いか供給が非弾力的である場合、その経営資源は企業の競争優位の潜在的源泉となり得る。

この経営資源の異質性と固着性という観点からは、経営資源の強みと弱みを分析するVRIOフレームワークとして繋がっていることは周知のことである。これは、企業の有する経営資源の中から強みと弱みを特定するものである(表1参照)。そして、この経営資源の強みと弱みが当該企業の競争優位獲得のための分析ツールとなるというRBVの意義をバーニーは主張し、その要点を以下のように示している¹³⁾。

1. 企業における競争優位の責任

競争優位は全社員の責任である。

2. 競争均衡と競争優位

もし競合の行動を模倣するだけならば、競争均衡がもたらされるだけである。競争優位を獲得するには、自社が持つ価値があり稀少で模倣コストが大きい経営資源を開発するほうが、競合の持つ価値ある稀少な経営資源を模倣するよりもよい。

3. 実行困難な戦略

戦略の実行に伴うコストよりもその戦略が創出する価値が大きい限り、戦略実行の絶対的なコストよりも戦略実行の相対的なコストのほうが競争優位にとって

は重要である。企業は自らの独自性を過大評価したり過小評価したりする可能性がある。

4. 社会的に複雑な経営資源

従業員への権限委譲、組織文化、チームワークは重要というだけでなく、持続的な競争優位の源泉にもなり得るものである。

5. 組織の役割

企業は価値ある、稀少な、模倣コストが大きい経営資源の活用を支援しなければならない。もしその経営資源と企業組織との間に矛盾や衝突が生じる場合は、組織を変えなければならない。

コリス／モンゴメリー (Collis,D.J.,and C. A. Montgomery) からも次のように戦略視点でその意義が強調されている¹⁴⁾。

資源は、単一事業内および事業間で価値を創造するための究極の源泉である。したがって、価値ある資源を認識し(identify)、構築し(build)、配置する(deploy)ことは、企業戦略と事業戦略の両方において重要なのである。

しかしながら、こうしたRBVの意義は、幾つかの限界を有することもバーニーは示している¹⁵⁾。第1に、企業を取り巻く脅威と機会が急速かつ予測できないかたちで変化する場合で、これをシュンペーター的変革

¹³⁾ Barney(2002)、邦訳書(上)、pp.280-286.

¹⁴⁾ Collis and Montgomery(1998)、邦訳書、p.16.

¹⁵⁾ Barney(2002)、邦訳書(上)、pp.286-290.

(Schumpeterian revolutions)と呼ぶという。このシュンペーターの変革は、企業の経営資源の価値を劇的に変化させてしまうことがあるという。第2に、すべての企業が持続的競争優位を得られるわけではない（これを「模倣可能性のパラドックス」と表現）ことが、経営者・管理者の能力発揮を制約するという指摘である。そして第3に、経営資源の強み・弱みの分析単位に伴うデータ収集の限界を挙げている。経営資源が持続的競争優位を生み出すことができるのは、それらが記述困難であったり、目に見えなかったりするからであり、経営資源のデータ収集は困難であるという。逆にだからこそ企業内部の経営資源のもつ意味を理解することは、持続的競争優位にとっては極めて重要であるという主張をしている。

このようにみえてくると、ペンローズとバーニー、そしてシュンペーターには一つの共通分母が存在する。それは、企業という組織内部に存在する様々な資源の組み合わせによる使い方が、その組織の成長の力となり、競争優位を生み出す。その組み合わせと使い方は企業家や経営者、管理者という、これもまた企業の内部資源の能力に大きく依存する、という考えである。こうした組織内部に存在する様々な資源＝経営資源を、バーニーはケイパビリティ (capability) という用語と同義語で扱うとしているが、様々な経営資源の組み合わせによる使い方が企業の成長力＝競争力となることをケイパビリティと呼ぶ、という考え方もある。経営資源の異質性と固有性という概念に着目し、こうした経営資源を活用することによって、企業は競争優位を獲得でき

ると考えるRBVフレームワークは、与件として異質性と固有性を有する資源を経営資源と捉えるか、組織内の様々な未使用資源を含めた諸資源の組み合わせや組織内資源と組織外資源との組み合わせを通じて、企業の独自資源を創出するプロセスに焦点を当てて経営資源を捉えるか、によってその論の展開が異なる。ペンローズの主張やシュンペーターの新結合概念からすると、後者のアプローチが論理的なリニア性を見出せる¹⁶⁾。以下では、このアプローチを考察してみよう。

Ⅲ. 組織能力としてのケイパビリティ

1. ダイナミック・ケイパビリティ

企業環境の不確実性が高まるなかで、企業の戦略転換に伴って資源を変化させていく能力（資源組み替え能力）と競争優位をもたらす能力（競争優位獲得能力）という¹⁷⁾、従来のRBVフレームワークを超える概念としてダイナミック・ケイパビリティというフレームワークを提示したのがティース／ピッサノ／シュエン(Teece, D.J., G. Pisano and A. Shuen)¹⁸⁾である。彼らは、「急速な諸環境の変化に対処するために、企業の内部・外部のコンピタンスの統合(integrate)・構築(build)・再配置(reconfigure)を行える企業の能力」とダイナミック・ケイパビリティを定義し、こうした能力が、独自性と市場ポジショニングへと導く企業の新たな、そしてイノベティブな競争優位を形成できる組織力であると述べている¹⁹⁾。

そもそもケイパビリティという概念に関する議論は、渡部が指摘するように²⁰⁾、RBVを基本とする経営戦略論と新制度学派経済学(組織経済学)からのアプローチが主流であ

¹⁶⁾ Teece(2009)は、ペンローズ効果(Penrose effects)という用語を用いて経営資源・ケイパビリティに関する理論的基礎としてペンローズに多大な評価を示している。Teece(2009)、邦訳書、第4章。

¹⁷⁾ この「資源組み替え能力」と「競争優位獲得能力」という表現は河合(2012)による。なお河合は、ティース／ピッサノ／シュエン(1997)が示したダイナミック・ケイパビリティは「資源を変化させていく能力」というだけでなく、それに加えて「不確実な環境で企業に競争優位性をもたらす能力」でもある、というものであった。しかし、その後、そのような定義ではトートロジー

になるのではないかと、という批判から「資源組み替え能力」のみでダイナミック・ケイパビリティを定義する方向に傾いた。しかしながら、ティース(2007)では、ダイナミック・ケイパビリティは「資源組み替え能力」に「競争優位獲得能力」も加えるという当初の考えに回帰している、と指摘している。河合(2012)、pp.211-212。

¹⁸⁾ Teece, Pisano and Shuen(1997)及び永山(2006)を参照のこと。

¹⁹⁾ Teece, Pisano and Shuen(1997)、p.516。

²⁰⁾ 渡部(2010)、第2章。

表2. ケイパビリティ概念の2つの主要アプローチ

	契約論的(取引コスト) パースペクティブ	ケイパビリティ論 パースペクティブ
組織とは何か	取引契約の束	補完的ケイパビリティ (= 知識・ルーティン等)の束
組織の境界設定基準	取引コスト(企業の生産関数は同一)	ダイナミック取引コスト(代替市場が存在しない)
組織化の理由・条件	市場取引コストが組織の内部調整コストより大きい=取引コストの節約 オポチュニズム(機会主義)の存在	市場に必要なケイパビリティが無い=ダイナミック取引コストの存在 暗黙知の存在
組織と市場の関係	代替的	補完的
組織のゲーム状況	囚人のジレンマ・ゲーム	コーディネーション・ゲーム
分析の中核となる戦略	垂直的統合	アウトソーシング
市場化の理由・条件	内部調整コスト>取引コスト 資産特殊性の減少 オポチュニズムの減少	内部ケイパビリティ<市場ケイパビリティ 有望な内部資源の存在、獲得 ダイナミック取引コストの減少
組織の経路依存性	低い	高い

(出所) 渡部(2010)、pp.69-70.より引用。

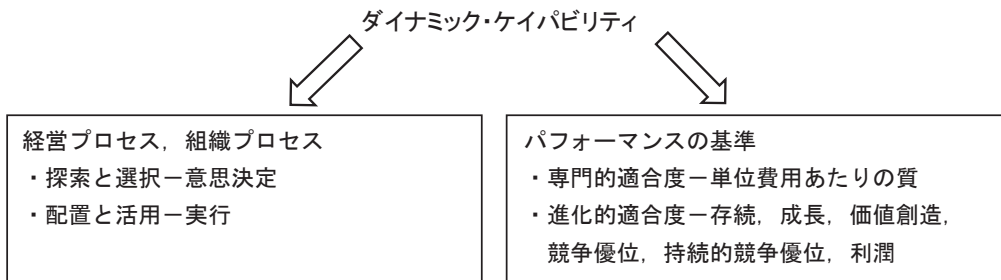
り、その異同は表2のように示されるとしている。ティース他が提示したダイナミック・ケイパビリティという考えは、前者のRBVの発展的概念であり、その意味で常に企業環境との適応性や競争優位性が付きまとう考えである。この企業のその取り巻く諸環境との適応、その結果としての競争優位性の問題こそが、まさに経営資源の総体として形成される組織の能力=ケイパビリティの問題である。そのため、ここでの議論は経営戦略論からのアプローチを中心に行う。

ヘルファット(Helfat, C.)は²¹⁾、RBVアプローチ、ダイナミック・ケイパビリティに関する先行研究を踏まえて、ダイナミック・ケイパビリティとは、「組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力である」と定義した。組織の資源ベースには、組織が所有、コントロールの対象として優先的にアクセスできるようなケイパビリティだけでなく、有形・無形・人的資源も含まれている。組織は、その資源ベースの構成要素とするためにわざわざ

ぎ資源やケイパビリティを所有しなくてもよい。提携を通じての所有していない他の多くの資源・ケイパビリティに優先的にアクセスすることもできる、とかなり広義の捉え方を提示している。そして、ヘルファットもまたバーニーと同様に、ケイパビリティと資源とを同義にとらえ、組織目的達成に依存するものが資源であり、その意味でケイパビリティである、という主張を行っている。そこでの「能力(capability)」は、少なくとも最低限受け入れられる仕方であるタスクを実行できる力量を意味するものであるという。したがって組織は、ダイナミック・ケイパビリティを有していれば、少なくとも最低限の満足が得られる何らかの仕方ですべての資源ベースを変えることができるという主張を展開している。この組織の資源ベースの変化は、組織が以前とは異なる物事を実行していることを意味するだけであり、以前よりうまく物事を実行していることを必ずしも意味するわけではないと述べ、変化のパフォーマンスを測定するために「進化的適合度」と「専門的適合度」という2つの基準を提示している(図1)。

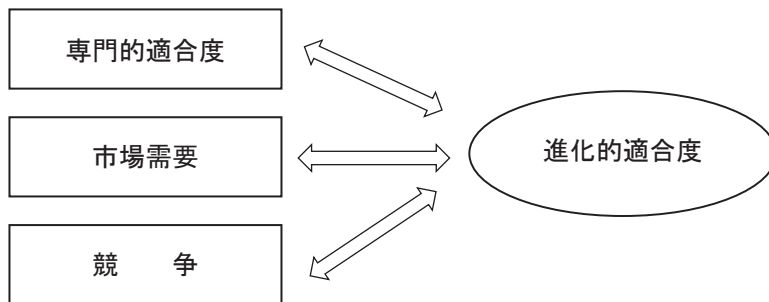
²¹⁾ Helfat et al.(2007)、邦訳書、第1章。

図1. ダイナミック・ケイパビリティ：プロセスとパフォーマンスの基準



(出所) Helfat et al.(2007), 邦訳書, p.13より引用。

図2. 進化的適合度に影響を及ぼす諸要因



(出所) Helfat et al.(2007), 邦訳書, p.13より引用。

進化的適合度とは、ダイナミック・ケイパビリティがどの程度うまく働いて、資源ベースの創造・拡大・修正によって組織に収益をもたらすかを表すものである。進化的に適合したダイナミック・ケイパビリティは、企業の成長・存続ばかりでなく市場での成功も可能にするので、進化的適合度の大きさは、組織活動のコンテキストにそのダイナミック・ケイパビリティがうまく適合している度合いであり、進化的適合度に影響を及ぼす重要な要因は、クオリティ、コスト、市場需要、競争の4つである、という説明である。このうち、クオリティとコストのパフォーマンスに関する内部的な指標として専門的適合度を導

入するという(図2)。

このようにヘルファットは、企業内部のケイパビリティと企業の外部要因である市場と競争との動的な適合という視点を提供することで、持続的な競争優位をもたらすダイナミック・ケイパビリティの概念上のフレームワークを示した。さらにティース(2007)は²²⁾、ティース/ピッサノ/シュエン(1997)で提案したダイナミック・ケイパビリティの3つのコア要素(統合・構築・再配置)を基礎とした資産の「オーケストレーション」²³⁾プロセスとして捉え、そこに経営者の重要なミッションを強調している(図3参照)。

経営者の主要な戦略的機能は、企業内部や

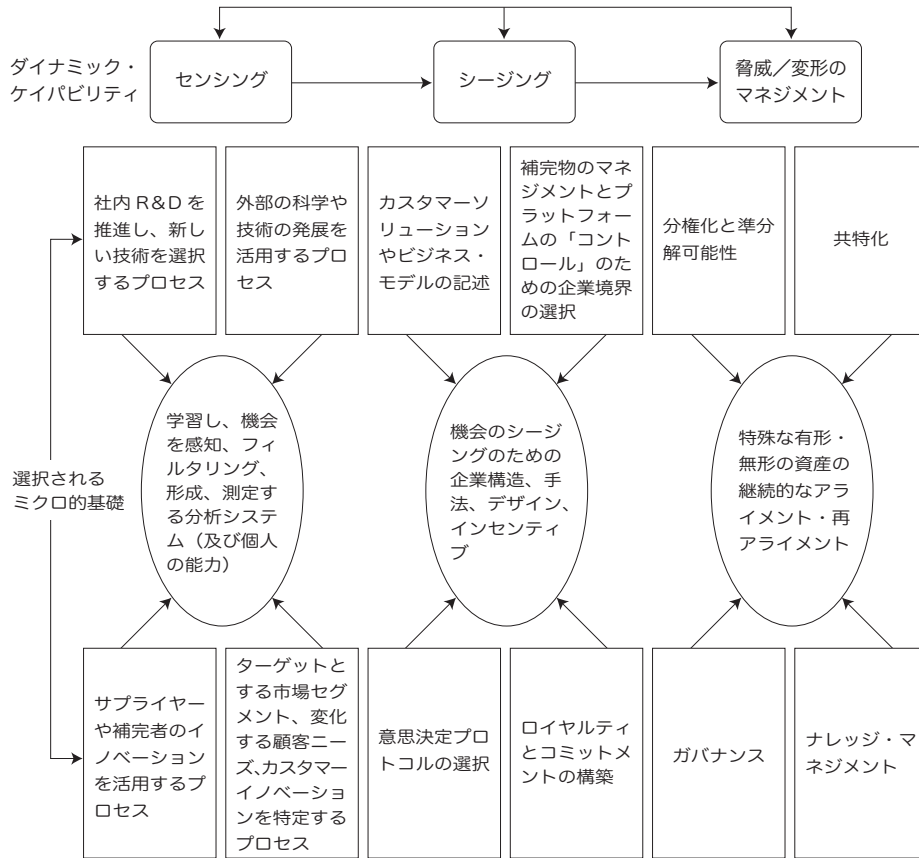
²²⁾ Teece(2007)、渡部(2010)所収邦訳、第1章。

²³⁾ ティースは、このオーケストレーションについて以下のように述べている。

「この機能は、オーケストラの指揮者の機能に似ている。もっともビジネスのコンテキストでは、『楽器』(資産)自身が絶え間なく創造され、修復され、取り替えられているのではあるが。

その上、まったく新しい楽器が頻繁に登場し、古い楽器は捨てなければならない。確かに、柔軟性はオーケストレーションの要素ではある、オーケストレーションの概念はそれ以上のものを含意する。」 Teece(2007)、渡部(2010)所収邦訳、注記2、pp.61-62。

図3. ダイナミック・ケイパビリティの基礎と事業パフォーマンス



(出所) Teece(2007), p.1342.(邦訳書(渡部), p.49.)より引用。

企業間の価値向上的な新結合を見出すことであり、経営資源の統合やコーディネーションは市場で複製されない価値を生み出す、と述べて、経営者特有の役割を主張する。それは、長期的な成功には企業内部の創造的破壊の実現が必要であり、過去の成功に囚われない柔軟な意思決定が経営者に求められる、という企業家的経営者である。ダイナミック・ケイパビリティの維持は企業家的マネジメントを必要とする。企業家精神は、機会のセン

シング(sensing)や理解、物事の開始、物事を一緒に扱うための新しくより良い方法の発見に関わり、異質で共特化的な要素の集合の創造的なコーディネーション、非ルーティン的な活動の「承認」の獲得、ビジネス機会のセンシングに関わり、センシングやシー징(seizing)一次の大きな機会やそれをどのように扱うかの理解に関わる、とティースは主張する²⁴⁾。

このようにダイナミック・ケイパビリティ・

²⁴⁾ ティースは、「企業家的経営者資本主義」という用語を提示している。それは、問題の趨勢や認識、資源の方向付け（及び再方向付け）、組織構造とシステムの再形成に関わることによって、技術的な機会を創造・対処すると同時に、顧客ニーズとの連携を維持するというものである。大企業であっても小企業であっても、企業

が財務的な成功を持続するには企業家的経営者資本主義が力を持たなければならない。企業家的マネジメントも単なる企業内企業家であってはならず、企業家的経営者には生態系の形成を含む外的アクティビティに参画するという大きな役割がある、というものである。Teece(2007)、渡部(2010)所収邦訳、p.60。

アプローチは、事業機会を確実に捉え、それを競争優位に繋げる戦略や種々の意思決定に寄与し、市場の変化や技術革新への適応性を生み出すもので、従来のRBVアプローチを超えるものである、という。そして、このアプローチは、イノベーション、アウトソーシング、オフショアリングを伴うオープン・エコノミーにおける基本的な経営戦略理論となる、と主張する。しかしながら、RBVアプローチを超えるものという主張でありながら、やはりそこには経営資源を基盤とした戦略展開とその戦略策定の責任を担う経営者の位置づけがしっかりと継承されていることは間違いない。ただ、その経営資源の異質性と固着性を創出していくプロセスでの企業外部の諸資源の取り込みとその意思決定の企業家精神の発揮という、企業環境との適応性が強調されている点で、まさにダイナミック・ケイパビリティという企業環境の変化に能動的に適応した組織能力の構築の必要性を強調したアプローチであると言える。こうした競争優位を創出する組織能力の構築に関する議論は、戦略提携やオープン・イノベーションの議論とも共通するもので、その意味で、上述のティースの言うオープン・エコノミーにおける基本的な経営戦略の理論と言えるであろう²⁵⁾。そこで、以下では企業外部の諸資源の取り込みを通じた組織能力の構築について議論してみよう。

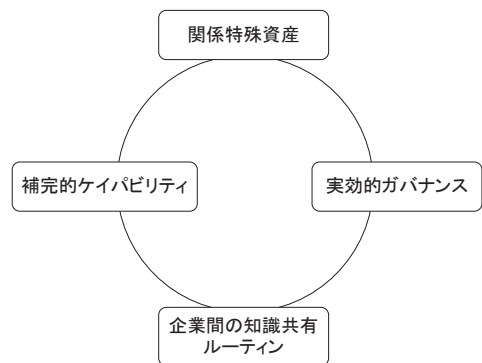
2. 外部資源の組み入れと組織能力

企業が競争優位を獲得し、その成長と存続を図るのは至極当然のことである。この競争優位創出の源泉は経営資源にあることもまた至極当然のことである。この極めてシンプルなことを長期にわたるビジョンのもとで実践していくには、企業という組織がその有する資源の能力を最大限に活用し、そして常に補っていくことが不可欠である。この組織の能力を向上させ補完していく手段が、種々の

提携であり、アウトソーシングであるという頗る原則的な議論は、そのプロセスや方法によって、そして主導するトップの意思決定によって、その企業のパフォーマンスを左右するというシンプルな問題である。では、何故このようなシンプルな問題が、複雑な議論を生み出すのであろう。実践的には、当該企業の有する経営資源と外部資源との不適合、市場機会と資源との動態的適応の不適合等々により、かえって競争優位を喪失し、市場競争で敗れるという結果を生み出すことで、概念や理論が多様化していくことになる。しかしながら、これらの核心は、企業の経営資源の総体としての組織能力をいかに高めるかということであり、そのための経営資源の蓄積・展開・収集である。このことの極めて重要な活動が提携であり、アウトソーシングであり、その延長線上のM&Aであることは、すでに多くの優れた先行研究が示していることである。

シン(Singh,H.)は、ダイヤー(Dyer,J.)とカレ(Kale,P.)との共同研究の成果として、企業が提携を通じて他企業の資源・ケイパビリティを入手できるようにする関係ケイパビリティとその組織プロセスを示した²⁶⁾。

図4. 提携の関係ケイパビリティに基づく関係優位の源泉



(出所) Helfat et al.(2007)、邦訳書、p.117より引用。

²⁵⁾ ティースは、オフショアリングについては Teece(2009)のなかで、ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチで多国籍企業の本質論とし

て考察している。Teece(2009)、邦訳書、第5章。
²⁶⁾ Helfat et al.(2007)、邦訳書、第5章。

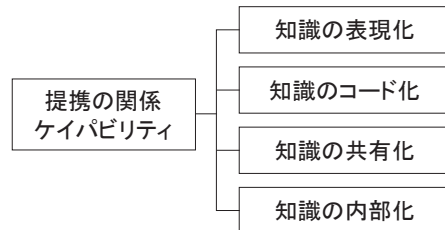
彼らは、提携に関する先行研究から優位性を生み出す関係の特徴付けているのは、関係特殊資産(relationship-specific assets)の創造、補完的ケイパビリティ(complementarity capabilities)へのアクセス、パートナー間で行われる知識の十分な遣り取り、提携企業間で取引費用の生成を制限するような実効的ガバナンス(effective governance)のメカニズムの存在、という4つの要因であるとして(図4)、以下のように述べている。

関係ケイパビリティは、企業がパートナーの資源も含める形で資源ベースの創造・拡大・修正を意図的に実現する能力に他ならない。逆にこの能力には、複数の提携主体がもつさまざまな資源の組み合わせを通じて価値創造を実現する可能性が秘められており、その結果、提携取引そのものに特有の価値が生み出されることになる。企業は、提携を通じて有効な価値創造を実現するために、組織境界にまたがるコーディネーション能力の発展、関係特殊資産の発展、知識共有ルーティンの発展・精緻化、契約や信頼関係を含む実効的ガバナンス・メカニズムの利用を適宜に進めていかねばならない。関係ケイパビリティは、因果関係の曖昧性、隔離メカニズムに関するいくつかの特性をもつがゆえ、競争優位(もしくは、関係ケイパビリティが欠如している場合には、競争劣位)の源泉となりうる。

ここでの因果関係の曖昧性や隔離メカニズムという特性とその関係性に焦点を当てた場合、いわゆるオープンソースと経営資源との関係性が重要となる。コンピュータソフトウェアのオープンソースソフトウェア(OSS)のように、ソースコードが公開され、改良や再配布を行うことが許可されているソフトウェアに關係するビジネス領域では殊更重要な問題である。ユーザーイノベーションやオープン・イノベーションの議論もまたこの問題と深く関わる²⁷⁾。市場には膨大な情報が存在している。その膨大な情報を取り込み、既存の経営資源と融合させることで異質性と固着性を創出し、競争優位性へと結びつける動態

的かつ流動的な関係ケイパビリティという考えは、情報が知識という形で企業の経営資源化＝ケイパビリティ化することで有効性を見出せるものであろう(図5参照)。

図5. 提携ケイパビリティを支えるナレッジ・マネジメント・プロセス



(出所) Helfat et al.(2007)、邦訳書、p.122より引用。

それは、競争優位の真の源泉は、変化する機会に個々の事業が迅速に適應できるように、企業全体の経営資源を競争力の中に動態的に統合していく能力にある。そして、この経営資源をいかにして競争力として統合していくのか、その能力を創造するキーフアクターが、提携やアウトソーシングによる継続的に行われる組織学習に求められる、というそもそもの原則に他ならないのである。この組織学習が当該企業の経営資源の独自性と異質性へと結びつき、競争優位性の創出をもたらすか否かは、激変する企業を取り巻く諸環境並びに企業内諸環境を企業にとっての機会であるのか、または脅威・危機であるのかを認識した経営者が企業家精神をもって組織への強いコミットメントと強力なトップダウンを行えるかに掛かっている。

IV. むすび

本稿では、個々の企業が有する経営資源の独自性と異質性に注目し、その独自性や異質性が企業の差別的優位性を生み出し、競争力の向上に寄与するというRBV考えを根底に据えて、経営資源の蓄積と展開の新たな形成プロセスとそのプロセスを通じた組織能力の向上について考察してきた。その議論の出発点は、シュンペーターの新結合概念をベースとしたイノベーション論を強く意識したベン

²⁷⁾ この点の考察は、永山(2014, 2015)で行っている。

ローズの資源の有効な活用は常に他の資源との組み合わせにあるという基本的認識であり、そのうえにたった、革新的な未利用の生産的サービスによる成長の内的要因の意義であった。これらのシュンペーターとペンローズの主張する、組織の内なる動力、つまり経営資源の総体としての組織能力に注目したRBVアプローチ、さらにそれを企業環境との動態的な適応という視点へと繋げて議論を展開させたダイナミック・ケイパビリティ・アプローチを検討してきた。これらの議論に共通して論じられているのは、シュンペーター的企業家精神をもった経営者の重要な役割である。

ICTの多様な利活用が加速度的に展開している現代社会においては、企業の内と外という境界線のあり方が従来とは大きく変化している。従来は、企業間競争が産業社会とそこでの人間生活を創出してきた。しかし、いまやICTの発展とその多様な利活用が人間生活の深部まで浸透し、産業社会との双方向的関係性が企業間競争に大きく影響を及ぼしている。かつて日本企業は、国内と国外という境界線に直面し、国際的圧力の下でグローバル化を推し進めた。その一方で、元々経営のグローバル化を基本として世界経済を牽引してきたアメリカ企業を取り巻く環境は、国内基盤の脆弱化を受けて、政治主導での国内と国外の境界線を明確にした保護主義への舵切りに直面しようとしている。しかしながら、様々な側面で内と外とを曖昧にする道具であるICTの浸透は、国家ベースでの内外を明確にすることはできても、人間生活に根ざした企業経営の境界線を明確にすることはもはや不可能である。こうした中で、企業経営における共創概念やオープン・イノベーション概念は、企業が、環境変化に適応してその競争優位を創出する経営資源の総体としての組織能力向上には不可欠な考えであろう。

ティースはその著書の「日本語版への序文」において、卓越したオペレーションをもたらした学習プロセスを採用し、開発して一般的ケイパビリティの強さを構築し、国際競争

力を発揮してきた日本企業が、ダイナミック・ケイパビリティの弱さによって、いわゆる「失われた10年」をもたらしてしまった、と述べている²⁸⁾。それは、ケイパビリティという組織能力だけでなく、そうした能力と事業機会との適合、常に変化し続ける企業外部資源の取り込みとその内部資源化、それらをリードしていく機動的な経営者能力といったダイナミック・ケイパビリティの必要性を主張していることに他ならない。まだまだ研究途上にあるダイナミック・ケイパビリティ・アプローチではあるが、市場に数多存在し、変化・変質し続ける様々な情報を、道具であるICTの利活用を含めた多様な方法を通じて市場との対話を行うことで、経営資源の動態化とそのダイナミック・プロセスから創出される知識としての経営資源＝組織能力の重要性という示唆は有益である。それは、組織を常に不安定な状態にし、安定化へと向かうエネルギーを組織成長の原動力とする、という経営の基本原理の踏襲でもある。

<参考文献>

- Barney, Jay B.(2002), Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd ed., Prentice Hall. (岡田正大訳『企業戦略論(上・中・下)』ダイヤモンド社、2003年。)
- Collis, David J. and Cynthia A. Montgomery (1998), Corporate Strategy: A Resource-Based Approach, The McGraw-Hill. (根来龍之／蛭田啓／久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社、2004年)
- 藤本隆宏(2003)『能力構築競争』中公新書。
- ——— (2004)『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社。
- 藤田 誠(1997)「経営資源と組織能力」『早稲田商学』(早稲田大学商学同攻会)第375号、pp.39-68.
- Helfat, Constance, Sydney Finkelstein, Will Mitchell, Margaret Peteraf, Harbir Singh, David Teece and Sidney Winter(2007), Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change

²⁸⁾ Teece(2009)、邦訳書、p.xli.

- in Organizations, Oxford:Blackwell (谷口和弘／蜂巢 旭／川西章弘訳『ダイナミック・ケイパビリティ』勁草書房、2010年)
- ・石川伊吹(2005)「RBVの誕生・系譜・展望－戦略マネジメント研究所の所説を中心として－」『立命館経営学』(立命館大学経営学会)第43巻第6号、pp.123-140.
 - ・岩谷昌樹(2002)「リソース・ベース理論と企業戦略」『立命館経営学』(立命館大学経営学会)第40巻第5号、pp.69-82.
 - ・河合忠彦(2012)「戦略経営とダイナミック・ケイパビリティ」『戦略経営ジャーナル』Vol.1, No.2, pp.205-215.
 - ・橘川武郎(2011)「名著を大いに語る『企業成長の理論 第3版』」『Works』No.105, pp.72-73.
 - ・永野寛子(2015)『資源ベース論の理論進化』中央経済社。
 - ・永山庸男(2006)「後発型企業の競争戦略－ミネラルウォーター市場でのRBVアプローチ－」『商学論纂』(中央大学商学研究会)第47巻第3号、pp.99-119.
 - ・——— (2014)「イノベーション再考－持続的競争優位の基礎概念－」『環境と経営』(静岡産業大学経営研究所)第20巻第2号、pp.1-14.
 - ・——— (2015)「関係性競争戦略試論－シーズとニーズとの位相と対話－」『環境と経営』(静岡産業大学経営研究所)第21巻第2号、pp.27-39.
 - ・延岡健太郎(2011)『価値づくり経営の論理』日本経済新聞出版社。
 - ・小川 進(2006)『競争の共創論』白桃書房。
 - ・——— (2013)『ユーザーイノベーション』東洋経済新報社。
 - ・小野伸一(2013)「組織経営の古典的著作を読む(IV)～エディス・ペンローズ『企業成長の理論』～」『経済のブリズム』(参議院事務局企画調査室)No.119, pp.18-33.
 - ・Penrose, Edith T. (2009) ,The Growth of The Firm, Fourth ed., Oxford University Press. (Second editionの邦訳；末松玄六訳『会社成長の理論(第二版)』ダイヤモンド社、1980年、Third editionの邦訳；日高千景訳『企業成長の理論[第3版]』ダイヤモンド社、2010年。)
 - ・高橋伸夫(2002)「ペンローズ『会社成長の理論』を読む」『赤門マネジメント・レビュー』1巻1号、pp.105-124.
 - ・Teece, David J., Gray Pisano and Amy Shuen(1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol.18 (7), pp.509-533.
 - ・Teece, David J., (2007), "Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.28 (13), pp.1319-1350. (渡部直樹[編著](2010)、第1章所収、渡部訳、およびTeece(2009) Chap.1に再収録。邦訳書(2013)、第1章。)
 - ・——— (2009), Dynamic Capabilities and Strategic Management : Organization for Innovation and Growth, Oxford University Press. (谷口和弘／蜂巢 旭／川西章弘／ステラ・S・チェン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社、2013年)
 - ・von Hippel, Eric A. (2001), "Perspective : User Toolkits for Innovation", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol.18, No.4, pp.247-257.
 - ・——— (2005), Democratizing Innovation, The MIT Press.
 - ・米倉誠一郎／清水 洋[編](2015)『オープン・イノベーションのマネジメント』有斐閣。
 - ・渡部直樹[編著](2010)『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社。