

慶應義塾大学大学院  
経営管理研究科 専任講師

**岡田正大**  
Masahiro Okada

Artwork by 北谷しげひさ

## RBVに対する ポーターの反応

前掲のマイケル・ポーターとジェイ・バーニーの両論文を読まれた方は「二体両者の対立点はどこなのか」と首を傾げられたかもしれない。この真相を理解するには、一九九〇年代半ばのアメリカの経営学界へ立ち返らなくてはならない。

バーニーの九一年の論文「企業リソースと持続可能な競争優位」や一九八六年の「戦略要素市場：期待と運、そして事業戦略」が徐々に注目を集め出した九〇年代初頭以降、「リソース・ベースト・ビュー」（以下RBV）の

## RBVの可能性

# ポーター VS. バーニー 論争の構図

「リソース・ベースト・ビュー」(RBV)。直訳すると「経営資源に基づいた視点」であり、90年代アメリカの企業戦略分野の学会で最も頻繁に使われた言葉である。今号ではRBVの代表的な研究者であるジェイ・バーニーの書き下ろし論文を掲載したが、先のポーター論文との対立点、相違点をいま一度整理し、RBVの眼目と可能性を探る。

### Masahiro Okada

慶應義塾大学大学院経営管理研究科専任講師。専門は経営戦略、国際経営など。早稲田大学政治経済学部卒業後、本田技研工業、アーサー D. リトルなどに勤務。オハイオ州立大学博士課程にて、ジェイ・バーニーの下でRBVを学ぶ（経営学博士、Ph. D.）。1999年10月より現職。現在、バーニーの著書Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd ed.を翻訳中。



名の下に、これまで比較的分断されていた経営資源に関する研究群が一挙に統合される勢いを見た。

アメリカ経営学界では、コア・コンピタンス経営、ナレッジ・マネジメントといった考え方も、RBVという文脈と共に理解され、欠くことのできない分野として確立した。

一方ポーターは、RBVの名を冠した論文が戦略分野に続々と登場するのを見ても、「RBVはオペレーション効率の向上を説明するにすぎない」という姿勢を一貫して崩さなかった。

実は今回のポーターの論文では、「リソース」(resource)という言葉は(おそらく意識的に)一度も使用されていない。同論文の「オペレーション効率」という項に、それをもたらすものとして「優れた技術、優れたインプット、十分訓練された従業員、または効果的な経営組織」といったものが列挙されているが、これらは皆RBVの文脈では「持続可能な競争優位の源泉」となりうるリソースである。

しかしポーターは、RBVで言うリソースとは「オペレーション効率を上げ、コストを削減するのみ」として限定的な解釈をする。ポーターによれば、売上げを増大させ新たな価値をつくり

出すのは「リソース」ではなく、あくまで「戦略的ポジショニング」なのである。

## ネット・エコノミーをめぐる相違点

両論文は次の点については認識が一致している。すなわち、「インターネットの発達によって情報の非対称性が解消され、取引の効率化がすべての市場参加者に同様の恩恵をもたらすため、そこから持続的競争優位を獲得することはより困難になる」ということである。両者の分岐点はこの後だ。

ポーターは「持続可能な競争優位の源泉は、コストを最小化するオペレーション効率の向上と、価値を創造する戦略的ポジショニングの組み合わせで達成される」と考えたうえで、インターネットは前者にはネガティブなインパクトを与えるが、後者の重要性は不変、という立場である。

前項で指摘したポーターのRBVへの認識を踏まえると、実はこのポーター論文は痛烈なRBV批判を含んでいることがわかる。すなわち、リソースがオペレーション効率の向上をもたらすのみである限り、「ネット・エコノミーの下では、RBVによって持続的競争優位を獲得することはいつそう困難になった」と言っているに等しい。

バーニーはRBVの代表的な研究者として知られるが、今回の論文タイトル「ニュー・エコノミー下で持続的競争優位は実現可能か? 答えはイエス」(原題)とは、このポーターの発したメッセージへの回答と言える。

彼は「ネットによる効率向上は皆に平等に恩恵をもたらす、競争優位を生み出さない」という点でポーターと共通認識に立ちながらも、同質化の進展で価値を失うリソースが増えるなかで、RBVの言う「模倣困難なリソース」のもたらしす優位性はますます際立つ、と主張している。

そのうえで、①自社独自の経験を活用すること、②サプライヤー、顧客、従業員と特別な関係を構築せよ、という二つの点を強調している。

あくまでバーニーは個々の企業が保有するユニークで模倣困難なリソースが持続可能な戦略的優位をもたらすと考えているのである。

## ポーター理論とRBVの根本的な違い

周知のように、ポーターの競争戦略論は産業組織論をベースとし、産業レベルの平均的収益性(これを「産業の



魅力度」とも言う)を五つの脅威(競合、サプライヤー、顧客、代替物、そして新規参入)という尺度で評価する。そのうえでより「魅力的な(すなわち、平均利潤のより高い)産業」を選んで自社をポジショニングし、脅威を無力化するような戦略を取ることによって他産業では得られない利益を享受する、という論理である。

一方RBVでは、企業戦略の目的は競争構造上有利な環境に加わっていくことではない。バーニーに言わせれば、自社の参加自体が競争を激化させ平均利潤を押し下げるので自己矛盾ということになる。

そこで、個別企業が独自の方法で利潤を最大化させるうえで、最も強い影響力を持つのは業界の競争構造ではなくて、各企業が保有する内部資源である、と主張する。

利潤の源泉としてリソースを重視する潮流は、古くは供給の弾力性が低く、複製コストの高い「肥沃な土地」<sup>(注3)</sup>がもたらす利潤に着目したリカードや、ペンローズの「企業成長の原動力としての内部資源」<sup>(注4)</sup>にまでさかのぼることができるが、実証可能な仮説を提供する企業戦略理論として注目され始めたのは、バーニーのほか、ワーナーフェル

## VRIOと模倣困難性

バーニーは「企業の内部資源が持続的競争優位の源泉となるための四つの条件」として、V(価値の創出)・R(稀少性)・I(模倣困難性)・O(資源を有効に戦略遂行に結びつける組織の存在)を提案する。

これらの評価尺度(VRIO)のうち、特に競争優位の「持続可能性」の決め手となるのは「I」、すなわちImperfect Imitabilityである。模倣を困難にする条件は次の四つのいずれか、もしくはその組み合わせである。

### 1 ユニークな歴史的経緯 または経路依存性

サン・マイクロシステムズやシスコシステムズ(以下シスコ)は、九九年に

イーベイをはじめとするオンライン・サービスにアクセスが急増し、しばしば顧客のシステムがダウンする事態に見舞われた。背後にあるサーバ群が処理し切れなかったのだ。しかし、この時の経験が二四時間三六五日稼働する次世代ウェブ・ホスティングのノウハウを先行取得することにつながり、今日の競争優位の源泉となっている。

### 2 社会的複雑性

企業文化、すなわち従業員との特別な関係など。ウォルマートでは徹底したコスト削減意識が従業員の一人ひとりに染みついており、全体として巨額のコスト削減を実現し、業界トップの座に君臨している。これは目で見て理解できるが、同じことを模倣することは容易ではない。それぞれの従業員がもれなく意識づけられている状況は社会的複雑性が高く、他社による模倣のコストは非常に高い。

### 3 因果関係不明性

本田技研工業(以下ホンダ)のアメ

リカ二輪市場での(スーパーカブ)の大成などが挙げられる。しばしば経営者は自社の好調な業績がもたらされる理由を明確に理解できない場合がある。当時、ディーラーに目をつけられるまで、ホンダの社内では(スーパーカブ)の潜在性をよく理解していなかった。このような成功はなかなか模倣できない。何せ成功の理由がよくわかっていなかったのだから。

### 4 代替困難性

コカ・コーラの成分がその代表例と言える。トレッド・シークレットであるこの成分は、同じ味を再現する代替成分がいまだに見出されていない。コカ・コーラの世界的競争優位は成分に加え、流通やブランディング等さまざまな経営努力の結果であるが、その根源にこの成分があることは周知のとおりである。

以上のどれか一つの条件でも満たすリソースは、「持続的」競争優位をもたらし可能性が高い。

ト、ルメルト等の論文が出てきてからである。

RBVの言う「内部資源」とは「リソース」もしくはその組み合わせとしての「ケイパビリティ」である。ヒト・モノ・カネといった一般的な

目に見える(タンジブルな)資源のみならず、目に見えない(インタンジブルな)資源、たとえば、技術力やブランド、特殊な専門能力や独特な組織文化などを含んでいる。

すなわち、ポーターが企業の競争力

を決定する要因として、産業構造という「外部環境」を重視するのに対し、RBVは個別企業レベルの「内部環境」をより重視する。バーニーが今回の論文で、ポーターの意味合いにおいては「魅力のない」産業が、実は特定の企



業、すなわち経済的価値を生み出し (Valuable)、稀少で (Rare)、模倣困難 (Inimitable) な内部資源 (囲み「V R I Oと模倣困難性」を参照) を持つ企業にとっては非常に魅力的な市場となりうる、と言っているのはこのためである。

## RBVをめぐる最近の論争

ごく最近、アメリカの代表的経営学会議 Academy of Management Review で RBV をめぐる論争が繰り広げられた。マーケティング分野を軸足とするブリームとバトラーの論文「R

B V は果たして戦略研究に有用なのか？」<sup>(注7)</sup>とバーニーの論文「答えはイエス」<sup>(注8)</sup>との論争である。

ここでの論点の一つは、RBV は競争優位をもたらす経営資源の必須条件である「価値を生み出すこと」という部分の判断を外部環境重視の「ポーター理論」に委ねており、単独では競争戦略理論たりえない。つまり、いったん戦略的価値があるとわかった経営資源を競争優位の源泉として「持続させる」ための条件を明示しているにすぎない、というものであった。

バーニー自身はそれを潔く認めている。結果的にこの論争は、RBV は競争優位を「持続させる」ための条件を明示する点において雄弁である、とい

うことを再確認すると共に、ポーターの主張する業界構造を踏まえたポジショニングが依然として有効であることを示したと言えよう。

この競争優位の「持続性」の決め手が今回のバーニー論文にも指摘されている「模倣困難性」である。すなわち、いったん経済的価値を生み出し、稀少性があると確認された資源は少なくとも「一時的」な競争優位の源泉にはなりえるが、さらにそれを「持続させる」ためには「模倣困難」でなければならぬ。

これはバーニーが今回の論文において、「ニュー・エコノミー時代でも不変のルール」として指摘しているとおりである。

## 二つの理論は統合に向かうか

外部環境を重視するポーターと内部環境を重視する RBV。戦略論における両者の主眼は一八〇度異なるが、企業の競争戦略を考慮するうえでは外部環境も内部環境も共に重要であり、両者が交わるところに戦略はある。その意味で両者は補完的である。

今日、企業戦略策定の枠組みとして、内部資源の強み (Strengths) と弱み (Weaknesses)、外部環境に存在する機会 (Opportunities) と脅威 (Threats) を考慮する「SWOT 分

析」が広く用いられる。

この方法の内部分析の部分にVRI Oフレームワークというツールを適用することで、これまでの強みと弱みという漠然とした尺度に加え、より詳細な内部環境分析と戦略実行体制の視点が加えられよう。さらに言えば、両者の距離は今回の論文を通じて若干縮まったように見える。

まず、バーニーが持続的競争優位の源泉として挙げたリソースのうち、特に「サプライヤーや顧客との特別な関係」を想起してほしい。これらは取りも直さず、ポーターの言う五つの脅威のうち、二つを解消する方向へ働く。「価値を生み出す」ための行動を提案するとかたちを通じ、バーニーのRBVはポーターの競争理論を活用しているという印象を受ける。

一方ポーターも、今回の論文のなかでインターネットによる効率向上の波が及ぶえない限界として九つの「現象」を列挙しているが(七三頁参照)、そのほとんどはバーニーの言う「模倣困難性」の基準に合致する「リソース」となりうるものばかりである。

顧客が専門家との対話によって即座にノウハウを享受できること、顧客と

の直接の接触によって初めて可能となる営業活動、直接の対面によって顧客やサプライヤーについて深く学習すること等々、ネット上のデジタル化された財やサービスとして模倣することが物理的に不可能なものばかりである。これらネットの影響の及ぶえない「リソース」をネット経済下の競争に持ち込むことの有効性は、今日の「クリック・アンド・モルタル戦略」を見ても明らかであろう。

## RBVの発展性

RBVは競争戦略理論としては未完成である。しかし、だからこそ他の理論との統合を含め、興味深い発展の可能性を持っている。

バーニーがRBVと補完関係にあると考えている理論には、リアル・オプション理論、創造性の理論、アントレプレナーシップ理論などがある。

たとえばリアル・オプション理論は、不確実性下における時間的価値をそのベースとしており、RBVに対して指摘される「時間軸の欠如」という問題を補完する可能性がある。

リアル・オプション型経営の有効性は本誌でもたびたび紹介されているが、そのロールモデルであるシスコのA&D (Acquisition & Development) 戦略を見ると、同社がリアル・オプションとしての投資対象企業を選別するうえで、最も重視しているのがリソースの質である。

CEO (最高経営責任者) の力量と人物、シスコの組織文化との親和性、エンジニアの質等々。これはRBV的発

想が、より潜在的価値の高いリアル・オプションの発掘に役立つことを示唆している。バーニー自身の戦略論テキストの最新版でもリアル・オプション戦略の章を新たに書き加えている。

総じて、RBVはこれまで見てきたように「容易に模倣できないインタンジブルなリソースもしくはケイパビリティ」という、その認識がなかなか困難なファクターを理論の中核に据えようとするアプローチである。それゆえに、明示的な構造を持つ理論となるにはいまだ至っていない。

しかしながら、ネットのもたらす同質化という脅威に対処するうえで、持続的競争優位の源泉となる模倣困難なリソースをいかに選別するか、そのための有力な視座を提供し、さまざまな可能性を秘めた考え方であることは確かであろう。

### [注]

1) Barney, J.B., "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of management*, 17, 1991.

2) Barney, J.B., "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy," *Management Science*, 32, 1986.

3) Ricardo, D., *Principles of Political Economy and Taxation*, London: J. Murray, 1817. (邦訳『経済学及び課税の原理』千倉書房、1981年)

4) Penrose, E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley, 1959.

5) Wernerfelt, B., "Aresource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 5, 1986.

6) Rumelt, R.P., "How much does industry matter?" *Strategic Management Journal*, 12, 1991.

7) Priem, R.L. & Butler, J.E., "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?," *Academy of Management Review*, 26(1), 2001.

8) Barney, J.B., "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes.," *Academy of Management Review*, 26(1), 2001.

9) Barney, J.B., "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments," *Academy of Management Review*, 26(1), 2001.

10) Barney, J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., NJ: Prentice-Hall, 2001.