

# 経営戦略 Strategic Management

第5回 (Session Three – 1<sup>st</sup> half)  
(内部環境-研究)RBVの系譜

慶応義塾大学SFC  
総合政策学部准教授  
琴坂将広

## (内部環境-研究)RBVの系譜

### 本日の内容 – Agenda for this session

- 1 復習: SCPの系譜と外部環境の検討
- 2 資源ベース理論の系譜 – Resource Based View
- 3 ケイパビリティへの進化 – Dynamic Capabilities
- 5 まとめ – summary and the key takeaway

## 取引コスト理論と、資源ベース理論の2つの考え方が双立する

### 企業理論と資源ベース理論

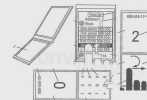
#### 経済学を原典とした企業の理論

- 特にオリバー・ウィリアムソンなどの経済学者がロナルド・コースの理論を参照して発達させた取引コスト理論が広く参照される
- その他に代表的な理論は、所有権理論、エージェンシー理論、そしてゲーム理論も応用される



#### 資源ベース理論

- エディス・ペンローズが1959年の著書により理論的体系の基礎を作り上げ、ジェイ・バーニーによって更に1986年に拡張され、様々な研究者が1990年代から発展させた
- これによれば、企業は、いくつかの資源を組み合わせることで、その個々単体以上の競争力を発揮できる時に存在すると説明できる



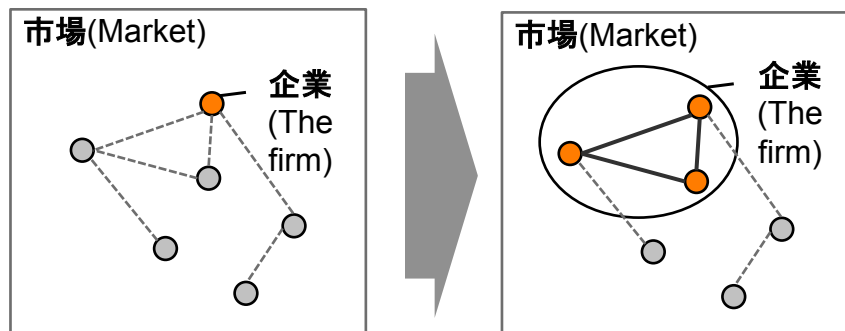
Source: Rugman, A.M. & Verbeke, A. 2003. Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives. Journal of International Business Studies, 34(2), p.p. 125-137.

07/05/16

2

## 取引コスト理論が説明するのは、企業がなぜ存在するかである

### オリバー・ウィリアムソンの取引コスト理論



取引コスト理論は、1937年のロナルド・コース（1991年ノーベル経済学賞）の論文を原典として、1971年のオリバー・ウィリアムソン（2009年ノーベル経済学賞）の論文により認知された。

07/05/16

3

## 資源ベース理論は企業を資源の組み合わせと捉える

### 基礎理論

- 企業を希少資源の集合体と見なし、企業という手段によって資源が束ねられることによって、個々の資源単体での価値以上の価値をもたらすことができるがゆえに、企業が存在すると説明
- 原点となっているのは、企業を労働力や資本以外の資源まで含めた広義の資源の集合体と見做したペンローズのThe theory of the growth of the firm。
  - 1) 企業を多数の個人やグループによる管理の枠組みととらえた
  - 2) 企業を生産資源の集合体として理解する必要を主張した
- 取引コスト理論が取引統治のメカニズムとしての企業の効率性に着目するのに対して、リソース・ベース・ビューは企業がそのユニークな資源の組み合わせによって、単体以上の価値を発揮する母体と捉える

Source: Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99.

07/05/16

4

## RBVの背景には、資源市場に対する段階的な理解の進化がある

### RBVにいたる議論の進展

#### 要点

#### ワーナーファルトのA Resource-Based View of the Firms (1984)

- これまでの経済学は、企業間を生産に必要なリソースが自由に移動できることを暗黙の前提としていたが、必ずしもそうとはならない状況が存在することを指摘。
- 企業がリソースを独占していれば、消費側、すなわち市場を独占しているのと同じように超過利潤を得ることができると示した

SCPがアウトプット市場の非完全競争を扱ったのに対して、インプット市場の非完全競争を扱った

#### バーニーのStrategic Factor Markets (1986)

- 製品市場において不完全競争を作り出すために必要なコストを、戦略的資源市場(Strategic Factor Markets)という概念を導入することにより分析。戦略的資源市場を、戦略の実行に必要な資源を獲得する市場と定義した。この市場において不完全競争が起きることから、企業間の差異が生まれると説明。
- 戦略的資源市場における資源の価値の算定は、製品市場の分析よりも困難が少なく考えられることから、これが超過利潤を得るために重要と主張

SCPがアウトプット市場の分析から不完全競争を作る戦略を導出するのに対して、インプット市場の分析から戦略を構築することの利点を説いた

#### ディエリックス他のAsset stock accumulation and sustainability of competitive advantage (1986)

- 資源独占による不完全競争だけではなく、資源蓄積による効果により、他社による模倣の困難性が増大し、それが不完全競争に繋がると説明。また形成に時間のかかる複雑な資源ほど模倣困難性につながりやすいと説明

資源には種類があり、単純な独占だけでなく、その組み合わせが不完全競争を作り出すと説明

Source: Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-80. & Barney, J. B. 1986. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10): 1231-41. & Dierickx, I. & Cool, K. 1989. ASSET STOCK ACCUMULATION AND SUSTAINABILITY OF COMPETITIVE ADVANTAGE. *Management Science*, 35(12): 1504-11.

07/05/16

5

## 資源の偏在と不動性を背景に、その資源の価値、希少性、模倣困難性、代替困難性が、持続的な競争優位に繋がると説明

Barney (1991)が取りまとめた資源ベース理論の基本的骨格

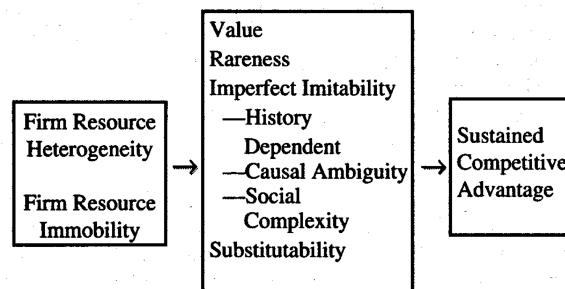


Figure Two. The Relationship Between Resource Heterogeneity and Immobility, Value, Rareness, Imperfect Imitability, and Substitutability, and Sustained Competitive Advantage.

Source: Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99.

07/05/16

6

## 資源とは単純な有形資源以外の無形資産も含まれる

### 資源の広がり

#### 有形資源

- 財務資源: 企業の借り入れ能力、内部資金
- 組織資源: 企業の公式な組織指揮命令系統
- 物的資源: 工場や店舗などの資産
- 技術資源: 特許、商標、著作権などの権利

#### 無形資源

- 人的資源: 知識、信頼、スキル、人と協働する力
- イノベーション資源: アイディア、組織革新能力
- 評判資源: ブランド、品質の認知、サプライヤーの評価

⇒ 発展形の資源ベース理論は、組織のケイパビリティを第三の要素として示す

Source: ロバート・M・グラント、グラント現代戦略分析、中央経済社、2008、pp. 178-183を参考に筆者作成

07/05/16

7

## ユニオンパシフィック鉄道は、米国の重要な交通結節点と港湾をカバーする鉄道インフラを保持している

### ユニオン・パシフィック鉄道の競争優位



[https://www.up.com/aboutup/reference/maps/system\\_map/index.htm](https://www.up.com/aboutup/reference/maps/system_map/index.htm)

07/05/16

8

## 組み合わせ、集積、差別化など、工夫によって資源は競争優位となる

### ドン・キホーテが抱える500名の「POP職人」

- POPが商品売上に直結することを把握。店舗差別化の一環として特に重視
- 各店舗に平均2名、合計約500名の専任者(正社員数6000名中)
- 独自のフォントである「ドンキ文字」やキャラクターである「ドンペン」をはじめとするビジュアルのガイドラインを制定



Source: ドン・キホーテ/画像検索

07/05/16

9

## 単に資源であれば良いというわけではなく、特殊な資源を中核に据える

### 競争優位を生む資源:VRIOの考え方

#### 価値があるか

- Value: 保持している資源自体の資産価値が高いばあい。例えば丸の内のビルや土地

#### 希少であるか

- Rarity: 自社がコントロールする資源が他で手に入れにくい。

#### 模倣や代替が困難であるか

- Inimitability: その経営資源の組み合わせを実現することがどれだけ困難か

#### 組織的に活用できるか

- Organization: 組織がその資源を効果的に活用できるか

Source: ジェイBバーニー、企業戦略論-競争優位の構築と持続-基本編、ダイヤモンド社、2003、pp.250-279を参考に筆者作成

07/05/16

10

## 強い組織文化はVRIOの全てに当てはまる

### 組織文化を構成する要素

Rite (儀式)	Relatively elaborate, dramatic, planned sets of activities that consolidate various forms of cultural expressions into one event, which is carried out through social interactions, usually for the benefit of an audience.
Ceremonial (式典)	A system of several rites connected with a single occasion or event.
Ritual (作法)	A standardized, detailed set of techniques and behaviors that manage anxieties, but seldom produce intended, technical consequences of practical importance.
Myth (伝承)	A dramatic narrative of imagined events, usually used to explain origins or transformations of something. Also, an unquestioned belief about the practical benefits of certain techniques and behaviors that is not supported by demonstrated facts.
Saga (武勇伝)	An historical narrative describing the unique accomplishments of a group and its leaders—usually in heroic terms.
Legend (伝説)	A handed-down narrative of some wonderful event that is based in history but has been embellished with fictional details.
Story (物語)	A narrative based on true events—often a combination of truth and fiction.
Folktales Symbol (説話)	A completely fictional narrative.
Symbol (象徴)	Any object, act, event, quality, or relation that serves as a vehicle for conveying meaning, usually by representing another thing.
Language (言語)	A particular form or manner in which members of a group use vocal sounds and written signs to convey meanings to each other.
Gesture (動作)	Movements of parts of the body used to express meanings.
Physical setting (道具)	Those things that surround people physically and provide them with immediate sensory stimuli as they carry out culturally expressive activities.
Artifact (神具)	Material objects manufactured by people to facilitate culturally expressive activities.

Source: Trice, H. M. & Beyer, J. M. 1984. Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*, 9(4): 653-69.

07/05/16

11

研究分野の拡大		
Research Topic	Research Program	Representative Authors
Research Topics for RBV	1. Alternative frameworks	Barney (1991)
	2. Agency theory	Sherer, Rogovsky, & Wright (1998)
	3. Network theory and Austrian economics	Zaheer & Zaheer (1997)
	4. Theory of the firm	Barney (1996); Conner (1991)
	5. Innovations and advantage	Conner & Prahalad (1996); Foss (1996a,b)
	6. Organizational learning	Bates & Flynn (1995)
	7. Contingency model	Grant (1996)
Strategic management processes	Behavioral models and culture; culture/resource selection	Garud & Nayyar (1994)
Board of directors	Top management teams	Collis (1994)
General management roles in strategy management	Managerial action and prescriptions	Fiol (1991); Knez & Camerer (1994); Levinthal & Myatt (1994); Oliver (1997)
Social responsibility	Social and natural environmental issues	Flood, Smith, & Derfus (1996)
Strategy formulation	Competitive strategy and building competitiveness	Marino (1996); Parkinson (1995)
Environmental analysis	Environment and resource relationships	Hart (1995); Litz (1996); Russo & Fouts (1997)
Strategy implementation and evaluation	Industry structure/knowledge	Black & Boal (1994); Wernerfelt (1984)
Strategy content	Human resource management as a resource	Fahy (1996); Majoor & van Wittenloostuijn (1996); Miller & Shamsie (1996)
Formal planning systems	Strategic assets and planning	Lado & Wilson (1994)
Strategic control	Strategic information support systems	Boxall (1996); Flood, Smith, & Derfus (1996); Lado & Wilson (1994); Wright & McMahan (1992)
Entrepreneurship and new ventures	Alliance formation	Michalisin, Smith, & Kline (1997); Powell (1992a)
Multibusiness multicultural firms	Resources and performance	Mata, Furst, & Barney (1995)
Other	International strategic management	Eisenhardt & Schoonhoven (1996)
	Mergers, acquisition, and diversification	Robbins & Wiersema (1995)
	Underlying resources that lead to quality	Collis (1991); Moon (1997); Taylor, Beechler, & Napier (1996)
	Philosophy of science	Ingram & Thompson (1995); Markides & Williamson (1996)
Priem, R. L. & Butler, J. E. 2001. Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? <i>Academy of Management Review</i> , 26(1): 22-40.		

07/05/16

12

(内部環境-研究)RBVの系譜	
本日の内容 – Agenda for this session	
1	復習: SCPの系譜と外部環境の検討
2	資源ベース理論の系譜 – Resource Based View
3	ケイパビリティへの進化 – Dynamic Capabilities
5	まとめ – summary and the key takeaway

07/05/16

13

## 資源ベース理論は、その後の議論により知識と能力に拡張された

### 資源ベース理論のその後の発展

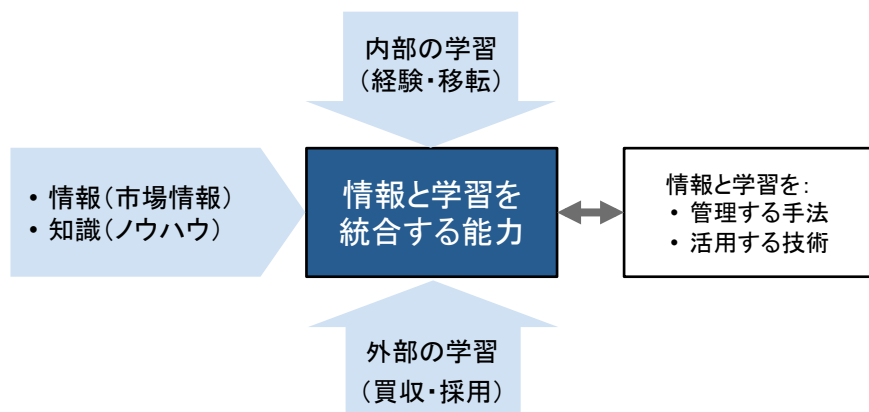
資源ベース理論	知識ベース理論	DC理論 (ダイナミック・ ケイパビリティ)
企業は資源の組み合わせとして存在する	企業は資源を組み合わせる知識が定義する	企業は資源や知識を組み合わせる能力が定義される
理論 <ul style="list-style-type: none"> <li>他者に対して競争優位を生み出すことが出来る資源の組み合わせが企業となる</li> <li>資源を動的に扱うことが出来ない</li> </ul>	理論 <ul style="list-style-type: none"> <li>他者に対して競争力を生み出す資源の中でも、特殊な資源である知識の特性が企業を定義する</li> <li>企業は知識の移転を容易にする器として定義される</li> </ul>	理論 <ul style="list-style-type: none"> <li>特殊な資源である知識を継続的に生み出し革新させることができる能力が企業を定義する</li> <li>より動的に移り変わる企業のあり方を説明</li> </ul>

07/05/16

14

## 企業を知識の集合体と見做す理論体系は、組織内の個人の知識移転によって組織がより効率的であると見做す

### 知識ベース理論における知識の成長



知識を移転しやすく、知と知と統合しやすい、経験、歴史、ビジョン、風土などの「コード」を共有する範囲を企業とみなす...そうした企業は永続し、そうではない企業は衰退する

Source: Kogut, B. & Zander, U. 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), p.p. 383-397.

07/05/16

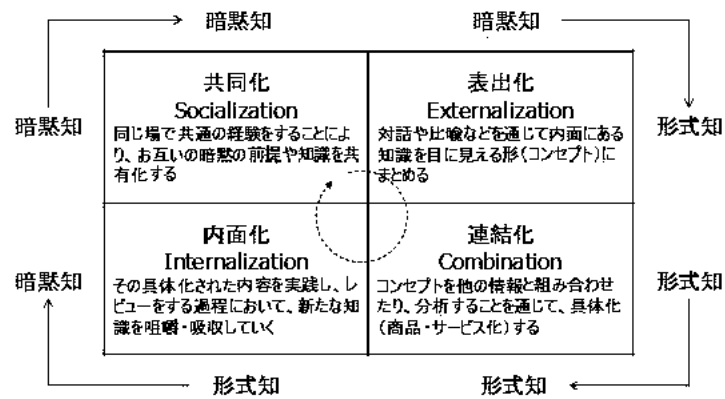
15



## 知識を中核に据えた考え方は、日本企業の探求からも生まれた

### 知識ベース理論の一例:SECIモデル

#### ■SECIモデル(知識創造のスパイラル)



SECIモデルは、企業内で知識が形成され進化していく理想的なプロセスを理論化した

Source: <http://globis.jp/1971-2> & Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1): 14-37.

07/05/16

16

## 資源自体に重点を置く資源ベース理論に対して、ダイナミックケイパビリティは組織プロセスや資源の獲得経路に重点を置く

### Paradigms of strategy: Salient characteristics

Paradigm	Intellectual roots	Representative authors addressing strategic management questions	Nature of rents	Rationality assumptions of managers	Fundamental units of analysis	Short-run capacity for strategic reorientation	Role of industrial structure	Focal concern
(1) Attenuating competitive forces	Mason, Bain	Porter (1980)	Chamberlinean	Rational	Industries, firms, products	High	Exogenous	Structural conditions and competitor positioning
(2) Strategic conflict	Machiavelli, Schelling, Cournot, Nash, Harsanyi, Shapiro	Ghemawat (1986), Shapiro (1989), Brandenburger and Nalebuff (1995)	Chamberlinean	Hyper-rational	Firms, products	Often infinite	Endogenous	Strategic interactions
(3) Resource-based perspectives	Penrose, Selznick, Christensen, Andrews	Rumelt (1984), Chandler (1966), Wernerfelt (1984), Teece (1980, 1982)	Ricardian	Rational	Resources	Low	Endogenous	Asset fungibility
(4) Dynamic capabilities perspective	Schumpeter, Nelson, Winter, Teece	Dosi, Teece, and Winter (1989), Prahalad and Hamel (1990), Hayes and Wheelwright (1984), Dierckx and Cool (1989), Porter (1990)	Schumpeterian	Rational	Processes, positions, paths	Low	Endogenous	Asset accumulation, replicability and inimitability

Source: Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-33.

07/05/16

17

## ダイナミック・ケイパビリティは資源や知識を組み替える組織的能力

ダイナミック・ケイパビリティとは、

### 定義

- 資源の組み合わせを変更させる特定の組織的または戦略的なプロセス

### 偏在するか

- ベストプラクティスに影響されるが、企業独自の要素を持つ

### 競争優位の源泉

- 価値があり、希少であり、継続的であり、多くの状況に適応できる能力

### 獲得方法

- 実践、形式化、失敗などを含む学習のプロセスにより獲得する

- 資源の組み合わせや静的な組織ルーチンの上部に存在する、より動的な要素

Source: Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. 2000. Dynamic Capabilities: What Are They? Strategic Management Journal, 21(10-11), p.p. 1105-1121.

07/05/16

18

## ダイナミックケイパビリティは、その企業自身の強みそのものであり、資源の組み合わせだけでは説明できない

### Examples of Firms' Capabilities

Functional Areas	Capabilities	Examples of Firms
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effective use of logistics management techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Walmart</li> </ul>
Human Resources	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivating, empowering, and retaining employees</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Microsoft</li> </ul>
Management Information Systems	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effective and efficient control of inventories through point-of-purchase data collection methods</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Walmart</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effective promotion of brand-name products</li> <li>Effective customer service</li> <li>Innovative merchandising</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procter &amp; Gamble</li> <li>Ralph Lauren Corp.</li> <li>McKinsey &amp; Co.</li> <li>Nordstrom Inc.</li> <li>Crate &amp; Barrel</li> </ul>
Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ability to envision the future of clothing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hugo Boss</li> <li>Zara</li> </ul>
Manufacturing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Design and production skills yielding reliable products</li> <li>Product and design quality</li> <li>Miniaturization of components and products</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komatsu</li> <li>Witt Gas Technology</li> <li>Sony</li> </ul>
Research & Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovative technology</li> <li>Development of sophisticated elevator control solutions</li> <li>Rapid transformation of technology into new products and processes</li> <li>Digital technology</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caterpillar</li> <li>Otis Elevator Co.</li> <li>Chaparral Steel</li> <li>Thomson Consumer Electronics</li> </ul>

Source: Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. 2015. Strategic management : competitiveness & globalization : concepts & cases. Stamford, Conn.: Cengage Learning. p. 84

07/05/16

19

## 個人ケイパビリティと組織ルーティンの最適なバランスはどこにあるのか

### アイゼンハート型とティース型のダイナミック・ケイパビリティの比較

#### ティースを中心とするグループ

##### 代表的論文

- Teece 1997, Makadok 2001, Teece 2007

##### 理論基盤

- RBV、認知心理学

##### 戦略的意味合い

- SensingとSeizing

ダイナミックケイパビリティは、ときに少数の個人、特に経営者に宿る

#### アイゼンハートを中心とするグループ

##### 代表的論文

- Eisenhardt & Martin 2000, Zollo & Winter 2002, Bingham & Eisenhardt 2011

##### 理論基盤

- 進化理論（ルーティン）

##### 戦略的意味合い

- シンプルルール

ダイナミックケイパビリティは、組織ルーティン化できるし、するべきである

Source: Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-50. & Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105-21. via 入山章栄、企業の「変わる力」は組織に宿るのか、個人に宿るのか、Diamond Harvard Business Review, April 2016, p. 134

07/05/16

20

## (内部環境-研究)RBVの系譜

### 本日の内容 – Agenda for this session

- 1 復習: SCPの系譜と外部環境の検討
- 2 資源ベース理論の系譜 – Resource Based View
- 3 ケイパビリティへの進化 – Dynamic Capabilities
- 5 まとめ – summary and the key takeaway

07/05/16

21

## (内部環境-研究)RBVの系譜

### まとめ

- 内部環境の理解は、まず外部市場と内部市場の比較の議論から始まる
- 内部市場が経営戦略に登場したのは、外部市場から議論を進めるIO理論の進化から
- 資源ベース理論は、知識ベース理論とダイナミックケイパビリティの二つの方向性に進む
- 資源ベース理論の直接の進化系であるダイナミックケイパビリティは、変革の力を扱う
- 個人ケイパビリティと組織ルーティンの最適なバランスはどこにあるのかは、いまだ答えが見えていない学術的な課題

後半は、3-2 (内部環境-実務) 内部環境を検討するを扱う