

# 資源戦略に内在するパラドックスについての再検討

A review of a paradox about resource deployment strategy

宮島 裕<sup>1)</sup>

Yutaka MIYAJIMA

## 概要

昨今企業を取り巻く環境は急速に変化している。そのような状況で、企業における資源戦略はきわめて重要なものとして位置づけられている。かつて日本企業が世界的に興隆だった頃、日本企業の強みは保有している経営資源や組織能力にあることが内外の研究者から指摘されていた（伊丹，1980：Hamel & Prahalad, 1994）。しかしながら、近年の日本企業をみると、かつての強みを喪失したように見受けられる。この点について、日本企業の戦略マネジメント不足が指摘されることがある（藤本，1997）。本稿では、その点について、既存研究を分析・考察し資源戦略に内在するパラドックスという視点から検討を行う。

キーワード：資源戦略，経営資源，組織能力，資源戦略に内在するパラドックス

## Abstract

Recently, the environment change dramatically. In such conditions, the resource strategy in company is the most important issue. When Japanese companies had strengths, there are many resarchs about good resource and organizational capability in Japanese campany. However, it lost the strength in Japanese company. we discuss about resource deployment strategy in this paper. First, we review previous research about resource and organizational capability. Second, we discuss a paradox about resource strategy.

**Keywords:** resource deployment strategy, resource, organizational capability, paradox about resource deployment strategy

## 1. はじめに

資源ベース戦略の観点から検討すると、日本企業の技術力や人的資源といった経営資源の質の高さについては見えざる資産（伊丹，1980）やコア・コンピタンス（Hamel & Prahalad, 1994）等で明らかにされている。また、経営資源を活用する組織能力についても、知識創造経営（野中・竹内，1996）や能力構築能力（藤本，1997）等で明確にされている。このような経営資源や組織能力を日本企業は保有していたにもかかわらず、近年日本企業の業績は利益率等でみる限り欧米企業に比べて低迷していることが指摘されている。このような状況について、戦略の不全（三品，2004）、価値づくりの失敗（延岡，2011）やコア・リジディティ（Leonard-Barton, 1992）を指摘する先行研究が存在する。いずれも戦略面での問題点を明示している。これらの先行研究を踏まえ、優れた経営資源および組織能力を保有しながらもそれらをうまく活かさない要因

---

<sup>1)</sup> 共栄大学 国際経営学部

が、優れた経営資源および組織能力に内在するというパラドックスにあるという点について本稿で検討していく。

## 2. 研究目的

### 2.1 背景

日本経済を取り巻く環境が厳しいことについて、さまざまな論者が指摘している。国内要因としては人口減少、それにとまなう労働力および消費の減少が挙げられている。また、グローバル化の進展により、ヒト・モノ・カネの移動が低コストかつ素早く行えるようになった。このような状況のなか、企業を取り巻く環境も急激に厳しいものとなった。とりわけ企業間競争ないしは代替品・新規参入企業との競争は厳しいものとなっている。また、かつては隆盛を誇った日本の大手電機メーカー等の国際的存在からの凋落というような事態が起こっている。そのようななか、企業における戦略の重要性は従来以上に高まっている。企業の戦略の定義は多様であるが、ここで戦略とは「企業が実現したいと考える目標と、それを実現させるための道筋を、外部環境と内部資源とを関連づけて描いた将来にわたる見取り図である」(網倉・新宅, 2011)と定義する。本稿の背景には、日本企業の現状を鑑みる際、戦略の失敗や戦略の不在と指摘されるような状況がある。とりわけ、かつて日本企業において競争優位の源泉と考えられてきた経営資源や組織能力といったものが機能していないように見受けられる状況も存在する。そこで、企業戦略における経営資源や組織能力についての論点を整理していきたい。

### 2.2 問題意識

ここで資源戦略とは、必要となる経営資源をいかに蓄積し(経営資源の蓄積)、また競合に対して競争優位を持続するために、経営資源をいかに配分するかの決定と定義する(石井, 1996)。すなわち企業の資源戦略は、経営資源の蓄積と経営資源の配分という2つの側面から構成されるということである。なお、本稿においては資源戦略のなかでも、経営資源の蓄積に焦点を絞って検討をおこなう。というのも、本稿の主題である経営資源に内在するパラドックスは、とりわけ経営資源の蓄積の側面において現れると考えるからである。

かつて世界を主導する日本企業が多数出現した頃、また、その後において日本企業の競争優位性についての分析や研究が多数行われた(Hamel and Prahalad, 1994; 伊丹, 2012)。その際に注目を浴びたのは、日本企業のポジショニングより、日本企業の保有する経営資源であった。日本企業の競争優位性の源泉は、独自の経営資源にあるという視点で議論がなされたといえる。

しかしながら、1990年代バブル崩壊後に日本企業は徐々に勢いを失っていく。極端な為替レートの変動、新興国の台頭、規制緩和・インターネットの発達等によるグローバル化といった外部環境の大きな変化があった。そのような外部環境の変化があったにしても、世界的にみて日本企業の凋落ぶりは急激なものであったといえよう。もちろんトヨタ自動車のように世界において存在意義が増した日本企業も存在する。

それでは、日本企業のこのような興隆と凋落の間に、かつて日本企業の競争優位の源泉と指摘された経営資源や組織能力について劣化が生じたのであろうか。製造業に限定すると、藤本(2003)や延岡(2011)による経営資源や組織能力の活用に問題があったとの先行研究がある。藤本(2003)によると、「強い工場・弱い本社」と指摘しており、日本の製造業における現場のものづくり組織能力の高さを、戦略的に生かし切れていないことを指摘している。また、三品(2004)によると、日本企業は利益を伴わない拡大を遂げてきており、戦略が機能していなかったことを明らかにしている。先行研究のこのような指摘は、論理的に妥当である。また現状の日本企業の経営や戦略に与える示唆を持ち合わせている優れた研究である。しかし、日本企業の有する経営資源や組織能力を戦略的に生かし切れていないことについては理解できるとはいえ、優

れた経営資源と組織能力が比較的短期間にうまく機能しなくなるという点についての論理が十分であるとはいいきれない。この点について筆者は、優れた経営資源や組織能力そのものに根源的な要因があり、優れた経営資源や組織能力を有するからこそ、日本企業の凋落あるいは戦略の失敗に見えるような状況が生じたと考えている。すなわち、資源戦略のもつ本質的なパラドックスが存在し、そのために日本企業の現状があるという認識である。そこで本稿では、先行研究に依拠したうえで資源戦略に内在するパラドックスについて検討し、仮説を構築する。

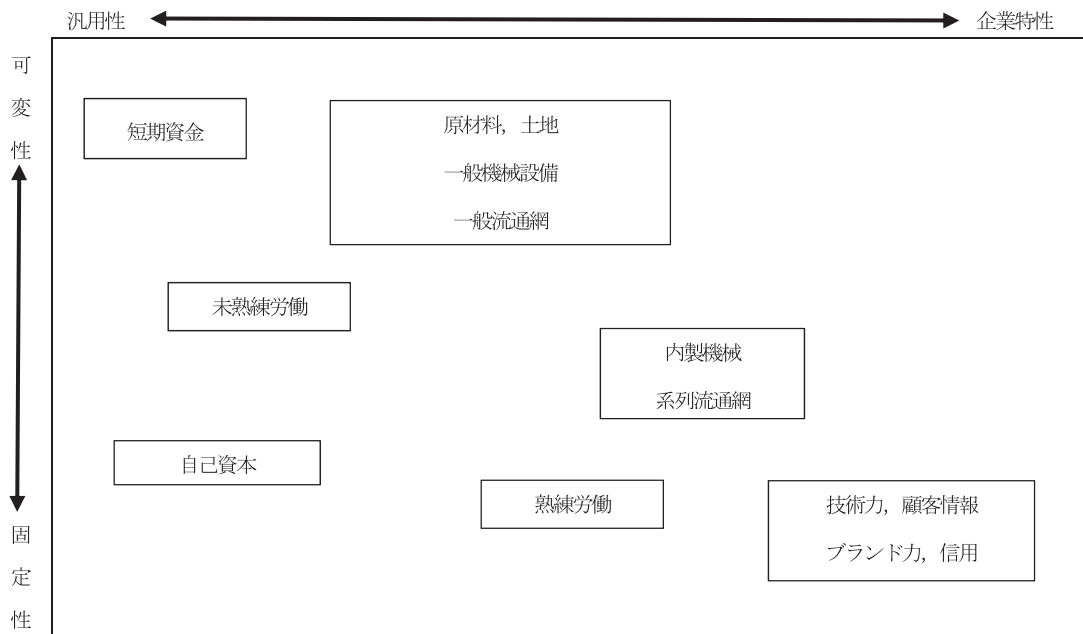
### 2.3 研究方法および研究目的

研究方法として、経営資源や組織能力についての先行研究を整理・分類したうえで、資源戦略に内在するパラドックスについて理論面から再検討をおこなう。資源戦略に内在する矛盾やパラドックスについては、先行研究が存在しているものの、本質的なパラドックスについて検討しきれていないと筆者は考えている。そこで、本稿では文献研究という方法をとおして、論点を整理したうえで資源戦略に内在するパラドックスについて仮説構築を行うことを研究目的とする。

## 3. 資源戦略の史的展開

### 3.1 経営資源の位置づけ

企業が事業を行ううえで経営資源は必要不可欠である。一般に経営資源とは、人的資源（ヒト）、物的資源（モノ）、財務的資源（カネ）、情動的経営資源（経営者のマネジメント能力、経営上のノウハウ、独自の生産方法・販売方法、技術力、組織文化、ブランド力等）という4つの要素から構成される（伊丹・加護野，2003）。あるいは、ここに組織能力が加わることもある。伊丹・加護野（2003）らは、経営資源や組織能力は利用され、蓄積されるものであると指摘している。すなわち、経営戦略において経営資源や組織能力の活用・蓄積についての道筋が、組み込まれていなければならない。



(出所) 伊丹・加護野 (2003) p.33

図1 経営資源の分類

伊丹・加護野(2003)によると、経営資源は汎用性および可変性の程度という視点で分類できる。図1で示したように、現金のような短期資金は、汎用性・可変性ともに高い。また、原材料、土地、一般機械設備といった経営資源も、汎用性・可変性ともに高いと考えられる。これらの経営資源は、どのような企業でも獲得しやすく、短期的に入手可能である。一方で、当該企業で内製された機械設備や熟練労働といったものは、企業特性および固定性ともに高い。すなわちこれらの経営資源について、保有する企業が時間をかけて独自に蓄積するものである。そのため他の企業が、容易に獲得することはできない経営資源である。

このような経営資源のなかで、企業戦略上とりわけ重要とされるものは、企業特性および固定性ともに高い技術力、顧客情報、ブランド力、信用である。これらは、情動的経営資源もしくは「見えざる資産」と呼称される(伊丹, 2012)。企業戦略あるいは資源戦略上、このような情動的経営資源が重要とされるのは、上述した性質があり、競合企業からすると模倣困難であるからといえる。すなわち、ブランド力や独自の生産方法といった経営資源は、企業特性や固定性という性質が強いがゆえに、蓄積できてしまうと当該企業の競争優位の源泉になりうる。

本節において企業の保有する経営資源は、さまざまな性質を有しており、どのような性質を持つかにより重要性が異なることを示唆した。経営資源であれば、どのようなものでも蓄積できればいいというものではないということである。すなわち、企業特性および固定性が高い資源を蓄積し、それを競争優位に結びつのように活用することが重要となる。

### 3.2 経営資源論の起源

理論的に企業の保有する経営資源の重要性を明確に位置づけたのは、ペンローズ(Penrose)である。それまで経済学において、企業は生産関数として把握され、ブラックボックスと考えられていた。そのような状況で、ペンローズは企業の成長について考察するために、企業を生産資源(経営資源)の集合体として捉えることとなる(Penrose, 1959)。ここで経営資源として物的資源(設備、土地、原料、材料等)と人的資源をとりあげている。とはいえ、インプットとして生産活動に投入されたものを経営資源そのものと捉えるのではなく、それらがもたらす用益やサービスをインプットしていると捉えている。そのため同じ経営資源であっても活用方法が異なれば、生産活動にインプットされる用益・サービスは異なることとなる。そうすると、同じような経営資源を保有していても企業によって差が生じる。すなわちペンローズ(1959)によると、企業はさまざまな経営資源の集合体であり、それらの活用方法により企業成長に格差がでてくるという。またペンローズは、明示はしていないものの情動的経営資源を重視しており、とりわけそれを担う人的資源の重要性も指摘している。ペンローズ独自の視点は、その後ワーナーフェルト(Wernerfelt)やバーニー(Barney)に引き継がれ、資源ベース戦略(RBV: Resource Based View)として展開されることとなる。

### 3.3 資源ベース戦略(RBV: Resource Based View)の系譜

ワーナーフェルトは、企業にとって「経営資源と製品は同じコインの両面である」と捉えている(Wernerfelt, 1984)。コインの両面の一方は、企業の生産する製品はさまざまな経営資源の用益・サービスを必要とするということである。それに対して、もう一方とは、企業の保有する経営資源はさまざまな製品に活用されるということである。ワーナーフェルトは後者の経営資源に着目し、経営資源と収益性について考察を行おうとした(Wernerfelt, 1984)。すなわち資源ポジション障壁(resource position barriers)という概念によって、経営資源の保有が競争優位につながるということについて考察した。ここで資源ポジション障壁(resource position barriers)とは、「ある者が経営資源をすでに保有しているという事実が、後からその経営資源を保有した者の費用や収益に不利に作用する状態」(Wernerfelt, 1984)を意味する。資源ポジション障壁(resource position barriers)の存在により、経営資源を先に保有している企業は、後からその経営資源を保有しようと試みる企業よりも収益性が高いことを明らかにした。また、競合にとって模倣困難な経営資源を蓄積することにより、自社の資源ポジション障壁(resource position barriers)の効果を向上させ

ることができる点も指摘している (Wernerfelt, 1984)。

ペンローズやワーナーフェルトの経営資源についての考察を基盤として、資源ベース戦略 (RBV: Resource Based View) という考え方に展開したのは、バーニーである。バーニー (Barney) は、従来の研究よりも経営資源を企業の競争優位の源泉であることを明確に示した (Barney, 1991)。資源ベース戦略において、経営資源の異質性 (resource heterogeneity) と経営資源の移転困難性 (resource immobility) を前提とする (Barney, 2001)。経営資源の異質性とは、企業ごとに保有する経営資源は異なるという前提である。また、経営資源の移転困難性とは、その複製コストが非常に大きいという前提である。このような前提のもと、①ある経営資源を活用して外部環境に働きかけることで脅威を無力化できる、②その経営資源を保有する企業が少数である、③その経営資源の複製コストが非常に高いか、供給が非弾力的である、という場合、その経営資源は企業の強み、すなわち競争優位の源泉となる (Barney, 2001) と指摘する。

また、バーニーは経営資源を「すべての資産、ケイパビリティ (capability)、コンピタンス (competence)、情報、ナレッジなど、企業がコントロールし、企業の持続的成長に寄与するすべてのもの」 (Barney, 2001) と定義づけた。このような定義は抽象度が高く現実の分析が困難であるため、バーニー (Barney, 2001) は競争優位につながる経営資源の分析のためのフレームワークを提唱した。これは、VRIO フレームワークと呼ばれており、①経済価値 (value)、②希少性 (rarity)、③模倣困難性 (imitability)、④組織 (organization) という4つの視点から分析を行う手法である (表1参照)。

表1 VRIO フレームワーク

①経済価値 (value)	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経営資源かどうかを問う。
②希少性 (rarity)	どのくらい多くの企業が保有している経営資源かを問う。
③模倣困難性 (imitability)	その経営資源を獲得するために大きなコストを負担することになるかを問う。
④組織 (organization)	自社が保有する経営資源を活用できるよう組織されているかを問う。

(Barney, 2001) より筆者作成

これら4つの視点から、企業の経営資源について競争優位性があるかどうか分析を行うことができる。経済価値が高く、希少性・模倣困難性があり、組織化されているような経営資源は、当該企業にとって競争優位性をもたらす可能性が高いと判断できる。とりわけ、模倣困難性は重要な視点となる。模倣困難な経営資源が企業の優位性をもたらしているなら、競合は容易に当該経営資源を獲得することができず、持続的な競争優位を確保できるからである。そのような模倣困難性は、①歴史的経緯や経路依存性、②社会的複雑性、③因果関係のあいまいさ、といった3つの条件によって成立すると指摘されている (Barney, 2001)。

本節では、経営資源研究の進展について論じた。経営資源を主眼とした研究は、ストックとしての資源に着目しており、いかにして活用するかといったプロセスについての議論は不足している。そこでその後、経営資源研究の進展に伴い、経営資源をいかに活用すべきかという組織能力への関心が高まることとなる。

### 3.4 組織能力 (organizational capability) という視点

上述のように経営資源研究が進展するに伴い、経営資源をいかに活用すべきかについて議論されるようになる。あるいは、経営資源研究ではカバーできない部分を補完すべく、組織能力についての知見が蓄積されることとなる。すなわち、持続的競争優位を確保するためには、経営資源のみならず組織能力が重要であることが指摘されるようになる。

#### 3.4.1 コア・コンピタンス (core competence) という組織能力

組織能力について多くの研究が存在するが、ハメルとプラハラード (Hamel and Prahalad) のコア・コンピタンス (core competence) から検討する。コア・コンピタンス (core competence) とは、「顧客に対して、

他社にはまねのできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力」(Hamel and Prahalad, 1994)である。ハメルとプラハラード(1994)によると、自社が競争優位を確保するためには、企業の中核的能力の構築、コア・コンピタンス(core competence)の構築こそが重要であることを明らかにした。そして企業の保有する経営資源や組織能力が、コア・コンピタンスとなるためには以下の3つの条件が必要であると指摘した(Hamel and Prahalad, 1994)。それらは、①顧客価値を提供できること、②その企業固有の組織能力であること、③企業力を広げられること、である。これら3つの条件を満たすとすれば、コア・コンピタンスは、常に顧客に価値を提供することによって競合よりも多くの顧客に支持され、企業固有の組織能力であるため競合から模倣されず、当該コア・コンピタンスを別事業等にも応用ができることとなり、企業の競争優位の源泉となりうる。また、コア・コンピタンスは単なる技術力等ではなく、「技術を継続的に獲得していける学習能力」(上野, 2018)であるといえる。そのため、コア・コンピタンスは、ダイナミックなものであり、1980年代における日本企業の強みはこのような能力の蓄積であったと指摘されている(Hamel and Prahalad, 1994)。

### 3.4.2 知識創造(the knowledge-creating company)という組織能力

ハメルとプラハラードと同様、日本企業を研究対象として理論づけられた知識創造経営(野中, 1990)があり、さらにそれを発展させた知識創造企業(野中・竹内, 1996)がある。野中と竹内による知識創造企業も競争優位の源泉となる組織能力についての研究であると位置づけられる。野中らは、日本企業の強みを組織的知識創造にあると考察した。組織的知識創造とは、「新しい知識を創り出し、組織全体に広め、製品やサービスあるいは業務システムに具体化する組織全体の能力」と定義づけられている(野中・竹内, 1996)。

ここで知識とは人間が有する知識と解されており、その知識は形式知と暗黙知という2種類のもので存在する。形式知とは、「文法にのっとった文章、数学的表現、技術仕様、マニュアル等にみられる形式言語によって表すことができる知識」すなわち形式化可能な知識である。一方、暗黙知とは「人間一人ひとりの体験に根ざす個人的な知識であるとともに、信念、ものの見方、価値システムといった無形の要素を含む」もの、すなわち形式化できない知識である。日本企業においては、これら暗黙知と形式知からなる知識が社会的相互作用を経て新たな知識として創造されるという(野中・竹内, 1996)。

野中らは、この社会的相互作用について4つの知識変換プロセスから構成されるモデルを構築した。まず、①共同化(socialization)というプロセスがある。共同化というプロセスでは、経験を共有することによって、個人の暗黙知から組織の暗黙知に変換していく。つぎに②表出化(externalization)というプロセスとなる。表出化というプロセスでは、暗黙知を明確な形式知に変換することとなる。すなわち暗黙知をメタファー、仮説、モデルといった形式化プロセスである。知識創造プロセスにおいて特に重要なプロセスとなる。さらに③連結化(combination)というプロセスがある。連結化というプロセスでは、表出化した形式知を組み合わせて知識体系を創造する。すなわち、異なる形式知が連結化され体系的な形式知が創造される。そして、その後④内面化(internalization)というプロセスとなる。内面化というプロセスでは、体系化した形式知を暗黙知として内面化することとなる。すなわち、組織メンバーは、3つのプロセスをとって体系化した形式知を暗黙知として内面化していくこととなる。このような知識変換のプロセスをとって、個人の暗黙知が形式化され、他の組織メンバーと共有され、最終的に企業の暗黙知へと変換される。すなわち、このように企業に蓄積される知識(経営資源)は、企業特有のものとなり、持続的な競争優位の源泉となる(野中・竹内, 1996)。

### 3.4.3 能力構築能力という組織能力

日本の自動車メーカーの開発・生産システムのもつ組織能力と競争優位性を対象にして行われた研究成果がある(藤本, 1997; 2003)。藤本によると、経営資源とは「競争力の企業間差異に影響を及ぼす企業特殊なストックのこと」(藤本, 1997)と定義される。また活動とは「こうした経営資源の間のフローないし

相互作用のこと」(藤本, 1997)と定義される。そのうえで、組織能力とは「安定的な活動と資源のパターンであって企業間の競争成果の差異に影響を与えるもの」(藤本, 1997)と定義される。これらの定義から、優れた組織能力は、企業にとって競争優位の源泉となることが示されている。

藤本(1997;2003)は日本の自動車メーカーの組織能力について、進化のプロセスという視点から精緻な分析を試みている。すなわち、「もの造りに関する組織能力」を「三段の重ね餅の形になっている」と想定する(藤本, 1997;2003)。ここで「第一の層」を「ルーチン的なもの造り能力」と呼称するが、それは「日常的な現場の生産活動において同じ製品を、競争相手より低いコスト、高い品質、短い納期で供給し続ける能力」とする。「第二の層」を「生産性・品質・納期」といった顧客からは見えない「深層の能力」を「繰り返し着実に向上させていく能力」とする。これは「ルーチン化された問題解決システムを際限なく繰り返し、着実にパフォーマンスを改善していく」という「ルーチン的な改善能力」である。「第三の層」として、上述の2つの「ルーチン的な組織能力そのものを、ライバルより速く構築する組織能力」を指摘する。当該組織能力を「能力構築能力」と呼ぶ。これら3つの組織能力のうち、藤本は3つ目の「能力構築能力」を重視しており、失敗からも、意図した成功からも、意図せざる成功からも、どんな状況からでも学習する能力であり「しぶとい学習能力」や「進化能力」とも呼んでいる(藤本, 2003)。日本の自動車メーカーにおいては、この能力構築能力こそが持続的な競争優位の源泉であると指摘する。

本節では、日本企業を対象とした組織能力の主要な研究について概観した。いずれの研究もどのような経営資源に着目するかという点は異なるものの、優れた経営資源をいかに活用すべきかというダイナミックな視点からの戦略研究である。組織能力という視点は、企業の持続的競争優位の源泉を優れた経営資源という概念のみで理解するということを前提にしており、それをより発展・精緻化した議論といえる。すなわち、資源戦略における組織能力という視点は、経営資源論の限界を克服するような発展系と解することが可能となる。経営資源論を前提としそれらを発展させたことにより、企業の持続的競争優位の源泉は、個々の優れた経営資源を結合し活用するという側面に重点を置く組織能力という概念で理解できるようになったということである。

## 4. 資源戦略における硬直性という問題

### 4.1 活かしきれない経営資源と組織能力

ここまでは企業の持続的優位の源泉は、経営資源や組織能力にあるという視点から概観してきた。さらに、企業の持続的競争優位の源泉についての理解は、経営資源論において理解しきれない論点を補完すべく組織能力の視点が発展したことについて論じた。とりわけ組織能力という視点の研究が、日本企業の強みを理解すべく生み出されたものであり、現状の日本企業にも優れた組織能力が存在していることがたびたび指摘されている(藤本, 2003;伊丹, 2012)。そうであるにも関わらず、現状の日本企業の状況は必ずしも良好とはいえない。これについては、戦略不全(三品, 2004)や戦略的リーダーシップの不在(藤本, 2003)を問題とする研究もある。すなわち、優れた経営資源、組織能力を保有しながら、環境変化に対応できていないとの指摘である。本章では、優れた資源戦略には硬直性という問題があることについて、先行研究を概観する。

### 4.2 コア・リジディティ (core rigidity) という問題

パートン (Leonard-Barton) は、アメリカにおける製造業の製品開発プロセスについての研究をとおしてコア・リジディティ (core rigidity) という概念を提唱した (Leonard-Barton, 1992)。この研究は資源戦略や組織能力を基盤としたものである。パートン (1992) は、まず企業の競争優位の源泉として、コア・ケイ

パビリティ (core capability) の存在を明らかにする。コア・ケイパビリティ (core capability) は、スキルと知識・技術システム・経営システム・価値観と基準という4つの次元から構成されている (Leonard-Barton, 1992)。そして、コア・ケイパビリティ (core capability) を構成する次元は、過去の成功体験から構築されるため、新製品開発プロセスにおいては蓄積された知識を基盤とすることとなる。すなわち、コア・ケイパビリティ (core capability) は環境と適合していれば、企業の競争優位の源泉となる。しかしながら、企業にとって急激な環境変化があった場合、本来は競争優位の源泉であるはずのコア・ケイパビリティ (core capability) と環境の不適合が生じてしまい、一転して競争優位を喪失することがある。

組織能力にはコア・ケイパビリティ (core capability) とコア・リジディティ (core rigidity) の両面が存在するということである。ここでコア・リジディティ (core rigidity) とは、競争優位の源泉であったはずの組織能力が、それにとらわれてしまうがゆえに環境変化に対応できなくなるという硬直性を意味する (Leonard-Barton, 1992)。競争優位の源泉としての組織能力は、時間の経過とともに強化が図られるのが通常である。またそれを肯定してきたのが、経営資源論であり組織能力の視点であった。通常正しいと考えられる組織能力の強化という企業行動が、環境変化が急激な場合、逆説的に作用し、コア・リジディティ (core rigidity) が生じてしまい、競争優位を喪失する事態に陥るのである。ここには、永野 (2015) が指摘するような「経路依存性の逆機能としての硬直化」が発生している。そもそも一定の組織能力は、企業が不確実性に対処するために設定される。すなわち、組織能力は継続的に問題解決に対応するパターンやルーチンとして形成されるものである。そこに、「慣性が生じ一定の方向に固定されていくと、経路依存性の逆機能」(永野, 2015) が生じ、よりよい問題解決のパターンやルーチンが存在していたとしてもそれは選択されないことになってしまうのである。

このような逆機能現象については、クリステンセン (Christensen) やレイナー (Raynor) も指摘している。クリステンセン (1997) によると、顧客のニーズに優れた対応ができる優良企業ほど、既存技術の研究開発に力をいれてしまい、異端であるような破壊的技術について研究開発を行わなくなる。そして破壊的技術が主流となった時点で、優良企業が競争優位を喪失するという逆説的な状況が生じると指摘している。レイナー (Raynor) による戦略パラドックスという概念は、クリステンセン (1997) の議論を前提として、企業戦略における経路依存的な逆説的な状況を示している (Raynor, 2007)。レイナーは、環境分析を行い、成功するはずの戦略を策定・遂行した企業が、逆説的に競争優位性を喪失する状況について明らかにしている。戦略のパラドックスについては、2つのパターンがあることを示している。それは、「急速な環境変化のメカニズムがどんな企業も対応できないような変化をもたらす」パターンと「緩慢な環境変化のメカニズムにおいて、企業が短期的にうまく適応できるせいで、最終的に存続するために必要な大変革を起こせなくなる」パターンである (Raynor, 2007)。これらの研究は、特定の戦略や技術にコミットすることにより競争優位性を確保するはずが、同時に競争優位性を喪失するというパラドックスを指摘している点では共通している。本稿ではこのような問題を、資源戦略に内在するパラドックスとしてとらえることとする。

#### 4.3 硬直化という問題を克服する組織能力

前節で述べたように、優れた組織能力には、コア・リジディティ (core rigidity) という問題や「経路依存性の逆機能としての硬直化」(永野, 2015) という問題がある。これらを克服するためにティース (Teece) らに提唱されたのが、ダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capability) という概念である。ダイナミック・ケイパビリティとは、「急速に変化する環境への適合のために内外の能力を統合、構築、再編する企業の能力」(Teece, 1997) のことである。すなわち、ダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capability) とは環境の急激な変化があったとしても、組織能力を硬直化させるのではなく、積極的に再構築する能力である。企業にダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capability) が備わっていれば、前節で論じた硬直化や「経路依存性の逆機能としての硬直化」(永野, 2015) という状況に陥ることはない。このようなダイナミック・ケイパビリティを獲得するためには、①感知 (sensing)、②活用 (seizing)、③再構成 (transforming) 3つ



の要素が必要となる。まず感知とは、環境の変化というような脅威や機会を感知することである。つぎに活用とは、機会を捕捉して資源を再構成し、再結合して競争優位を確保することである。最後に、再構成とは、競争優位性を持続可能なものにするために、組織全体を変容することである。

このようにみると、ダイナミック・ケイパビリティという概念の登場により、資源戦略に内在するパラドックスを解消できるように考えられる。たしかに急激な環境変化に対応することは、戦略上重要なことであり、ダイナミック・ケイパビリティという組織能力研究の発展は1つの成果であることは間違いない。しかしながら、ダイナミック・ケイパビリティの発揮により、企業の強みあるいは競争優位の源泉である経営資源や組織能力を喪失する可能性があるのではないかという問題は、解消しきれていない。

## 5. 資源戦略に内在するパラドックスについての考察

### 5.1 本質的なパラドックス

本稿では、資源戦略についての先行研究について整理をおこない、論点や問題点について述べてきた。まず、資源戦略は、企業はそれぞれ独自の経営資源を保有しているという企業観から始まり、独自の経営資源こそが企業の競争優位の源泉であるという考え方を生み出した。さらに、ストックとしての経営資源論から、資源の活用方法に研究の関心が集まり、組織能力の視点へと研究は発展した。しかしながら、競争優位の源泉たる組織能力については、経路依存性が存在し、また組織能力の裏側には硬直性が存在し、急激な環境変化がある場合強みが弱みに転化するような状況が生じることが明確にされた。さらに急速な環境変化が生じてもそれに対応する組織能力、すなわちダイナミック・ケイパビリティの存在がしめされている。このように、資源戦略についての研究は、進化を遂げてきている。

このように先行研究を概観した際に、まだ克服できていない点があるように考えられる。企業独自の経営資源や組織能力が、企業にとっての競争優位の源泉になる。一方で、企業独自の経営資源や組織能力は、いままでも積み重ねがあり（経路依存性）があり、組織能力の逆機能として硬直化という側面があることも十分に理解できる。さらに、急激な環境変化に対応するため、環境に適合するように経営資源や組織能力を組み替える（再編成）能力が必要であることも理解可能である。しかしながら、独自の経営資源や組織能力の獲得が競争優位の源泉につながるという一方で、環境が変化した際に再編成するということは論理的に理解できても、資源戦略のもつ本質的な困難を解消できていない可能性がある。そもそも、先行研究で指摘されてきたとおり、競争優位につながる経営資源や組織能力は、その企業固有のものであり、かつ模倣困難な性質をもつ。すなわち、優れた経営資源や組織能力は、経路依存性があり、また本質的にその企業に固着しているはずである。固着しているものを再編成するのは、コストも時間もかかるといわざるをえない。また、環境が急激に変化したからといって、即時に再編成できるような経営資源や組織能力はその企業にとって重要なものであるといえるかについて検討の余地がある。企業にとって、重要な経営資源や組織能力は変化させられないという性質を持つ可能性がある。環境への適応は、企業戦略にとって重要な主題である。そうでないと、競争優位を喪失する可能性があるからである。近年、よくみられる論調もこの点について述べたものが多く、そのことをもってして戦略の失敗と指摘されてしまう。日本企業に戦略的リーダーシップが存在することについても、疑問が呈されてきており、その点についてさらなる研究が必要となるであろう。一方で、資源戦略にパラドックスが内在されている以上、環境変化があったとしても強みである経営資源や組織能力に磨きをかけるような企業行動も有意義であると指摘されてもよい。一時的に競争優位を喪失したとしても（戦略の前提である持続的競争優位は崩れるが）、長期的にみた場合により優れた組織能力が構築され、競争優位を回復できる可能性はある。

## 5.2 今後の研究課題

企業は競争優位性を確保すべく、より優れた経営資源の獲得やより優れた組織能力の構築を目指すこととなる。そこで経営資源の蓄積にあたり、他社の追随を防ぐためや顧客ニーズへの対応のため、模倣困難性や独自性を追求せざるをえない。そのようにして獲得・構築された経営資源や組織能力について、企業は安易に修正・変更することは困難である。もし安易に集積・変更が可能であるとすれば、当該企業にとってさほど重要性の高い経営資源や組織能力ではないことになる。すなわち、本稿で指摘している資源戦略に内在するパラドックスとは、優れた経営資源や組織能力は固有性、独自性、模倣困難性があるがゆえに、企業にとって重要であり、安易に変更修正はできないという点にある。本稿は先行研究をレビューして、資源戦略に内在するパラドックスについて再検討をおこなった。そのため、仮説構築を行ったにすぎない。今後は、資源戦略に内在するパラドックスということを前提にして、環境変化があったとしても、当該企業の強みである経営資源や組織能力を向上させるような事例を調査し、研究を深めていく。

## 引用文献・参考文献

- 網倉久永・新宅純二郎, 『経営戦略入門』, 東京, 日本経済新聞出版社, 2011
- Barney, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17, 1991, pp.99-120
- Barney, J.B. *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, Upper saddle River: Prentice-hall, 2001
- Christensen, C.M., *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, Harvard Business School Press, 1997
- 藤本隆宏, 『生産システムの進化論』, 東京, 有斐閣, 1997
- 藤本隆宏, 『能力構築競争 日本の自動車産業はなぜ強いのか』, 東京, 中公新書, 2003
- 藤田誠, 「経営資源と競争優位性 Resource Based View 小史」『早稲田商学』, 第400号, 2004, pp.61-89
- Hamel, G. and C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press, 1994
- 石井淳蔵・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎, 『経営戦略論 新版』, 東京, 有斐閣, 1996
- 伊丹敬之, 『経営戦略の論理 ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム 第4版』, 東京, 日本経済新聞出版社, 2012
- 伊丹敬之・加護野忠男, 『ゼミナール経営学入門 第3版』, 東京, 日本経済新聞出版社, 2003
- Leonard-Barton D., Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, 13(S1), 1992, pp.111-125
- 三品和広, 『戦略不全の論理 慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』, 東京, 東洋経済新報社, 2004
- 中川功一, 「戦略硬直化のスパイラル—セラミック・コンデンサ産業の歴史分析より—」『組織科学』, vol.46, No.1, 2012, pp.71-81
- 永野寛子, 『資源ベース論の理論進化 企業における硬直化を巡る分析』, 東京, 中央経済社, 2015
- 野中郁次郎, 『知識創造の経営』, 東京, 日本経済新聞社, 1990
- 野中郁次郎・竹内弘高, 『知識創造企業』, 東京, 東洋経済新報社, 1996
- 延岡健太郎, 『価値づくり経営の論理 日本製造業の生きる道』, 東京, 日本経済新聞出版社, 2011
- Penrose, E.T. *The Theory of the growth of the firm*, Oxford: Basil Blackwell, 1959
- Raynor, M.E. *The Strategy Paradox why committing to success leads to failure*, London: Crown Buiness, 2007
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A., Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 1997, pp.509-533.
- 上野恭裕, 「企業の競争優位と経営資源論」『同志社商学』, 第69号, 第6巻, 2018, pp.35-55
- Wernerfelt, B., A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol.5, Iss.2, 1984, pp.171-180.

渡部直樹, 「ケイパビリティ論の性格と意義」, 『三田商学研究』, 第 53 卷, 第 2 号, 2010, pp.83-100  
渡部直樹, 『企業の知識理論 組織・戦略の研究』, 東京, 中央経済社, 2014

