

博士論文 平成 25 年度 (2013)

資源ベース論の進化と認識論的意義
—硬直化を巡る問題移動に着目して—

慶應義塾大学大学院商学研究科

永野寛子

目次

序章 本研究の目的と構成	1
0. 1 本研究の目的	1
0. 2 本研究の構成	3
第1章 本研究における認識論的視点	6
1. 1 ポパーによる世界3の概念と知識の問題	6
1. 2 世界3の自律性と理論進化	11
1. 3 推測と反駁のプロセス	13
第2章 資源ベース論の再構成の意義	19
2. 1 先行研究における「資源ベース論」	19
2. 2 先行研究の問題点	23
2. 3 再構成のための分析視点	24
第3章 資源ベース論における硬直化	27
3. 1 制度の有する経路依存性・慣性	27
3. 2 経路依存性の逆機能としての硬直化	29
3. 3 資源ベース論の理論進化における硬直化の位置づけ	33
第4章 資源ベース論の問題移動と理論進化	39
4. 1 第1フェーズの問題設定と理論	39
4. 2 第1フェーズの理論に対する反証 —第1の硬直化—	42
4. 3 第2フェーズの問題設定と理論	44
4. 4 第2フェーズの理論に対する反証 —第2の硬直化—	49
4. 5 第3フェーズの問題設定と理論	54
第5章 資源ベース論における知識	59
5. 1 個々の技能・ノウハウから組織ケイパビリティとしての知識へ	61
5. 2 ケイパビリティ概念の変化と個人的な暗黙的知識への着目	66
5. 3 資源ベース論における知識概念の変遷	71

第6章 資源ベース論の変容と理論進化の認識論的意義	75
6.1 資源ベース論の着眼点と性格の変化	75
6.2 戦略論的性質への影響	79
6.3 理論進化の認識論的意義	80
結章 まとめと結論	93
資料① 企業におけるケイパビリティと硬直化	100
—情報産業および伝統的産業へのインタビュー調査—	
資料② 花王株式会社における経営革新活動の変遷—TCR 活動の分析—	110
参考文献	116

序章

本研究の目的と構成

0. 1 本研究の目的

現代の経営学において、資源ベース論（resource-based view）と称される一連の理論は、そのアプローチの独創性のみならず経営現象に対する経験的な説明力という点においても、大いに注目を集めている。それと同時に資源ベース論は、既存の産業組織論にルーツを持つ市場重視の戦略論とは異なり、あくまで企業の内部資源に着目した視点から、企業に対して優位性獲得のためのより実践的なインプリケーションを与える戦略論の確立を目指してきた。

しかし、同じ資源ベース論とよばれていても、その中には数多くの研究やアプローチが存在しており、また、時間の経過とともに研究上の視点・方向性も変化している。そのため、どの時期、どの視点に注目するかによって、資源ベース論がどのように特徴づけられるのか、そしてそれがどのような特異な研究方法によって支えられているのかといった点について、論者によって多様な議論・解釈が百花繚乱の状況にあるのも事実である。

そのような多様な視点が錯綜する中、現在、資源ベース論に対して論理一貫性のある論理的枠組みが提示されたうえで、十分な合理的な議論がなされているとはいえない。そのため、「いかに資源ベース論を学説的に明確に位置づけるか」という問題の解決のためには、先行研究において今まで行われてきたようなアド・ホックな整理や分類ではなく、何よりも、認識論的に合理性のある論理整合的な枠組みを用いて資源ベース論を再構成し、分析を加えることが必要と考える。

上記の問題を解決するため、本研究では、対象とされる事物の状況を理念的に構成することでそれらを合理的に解釈・説明するという、社会科学や歴史学においてこれまで広く用いられてきた方法を用いる。具体的には、科学哲学の分野で現在最も論理的であると考えられる批判的合理主義によって展開されている問題移動のモデルを用いて、資源ベース論の理論的發展について批判的に吟味することを目的とする。

批判的合理主義の代表的論者であるポパー（Popper, K. R.）は、生物体（および人間）が解決しようとする問題と、それによって形成される問題状況に着目し、この状況における問題の移動のプロセスが、まさに進化プロセスと位置づけられると捉

えた。彼はこの進化プロセスこそが、認識進歩を含めた多くの認識論的問題に適応できると考えたのである。当論文では、この進化のモデルを用いて、資源ベース論を問題状況の移動という観点から再構成し、それによって、学說的により深い考察を行うことを意図している。

ポパーは、われわれがかかわる世界は3つに分けられるとし、物理的現象の世界（世界1）、主観的世界（世界2）に続いて、人間精神の産物の世界である世界3の存在を主張し、人工的な思惟的構築物の一種である理論（理論的言明）も世界3に属するとした。そのような世界3において、その住人は、それを生みだした主体の意図とは独立して人間による推測と反駁プロセスの中で自律的に動き、意図せざる結果を生み出すとされる。したがって、ここで問題となっている経験的理論も世界3の住人であることから、当然、このような進化論的なプロセスを経て変化していくことになる。

この進化プロセスを簡単に説明すると、巷間、色々な場面でとり沙汰されている、トライアル・アンド・エラー（試行錯誤）の過程のアナロジーとして、推測（トライアル）と反駁（エラー）による問題移動という進化概念を提示したものであるといえる。それは、以下のようなプロセスとして示される。

「問題（P₁）→暫定的解決（TT）→誤り排除（EE）→問題（P₂）→・・・」

この一般的なモデルは、(科学的)理論のみならず、法律、社会制度、音楽・絵画等の芸術作品、哲学、数学、形而上学といった、いわゆる世界3の住人すべての進化に該当する。(科学的)理論をこのモデルに対応させると、まずは問題が考えだされ(推測)、それに対する暫定的解決として理論(推測)が提示される。この理論に対し、誤り排除として自己を含めた間主観的な批判的テスト(反駁)が行われ、さらに、そのテスト結果を踏まえ、誤りに対応する問題が新しく考えだされ(推測)・・・というプロセスが続いていくこととなる。

このモデルにおける推測と反駁の各プロセスは、厳密には連続しておらず、論理的には創発的ジャンプの性格をもつ。しかし、問題の移動(P₁ → P₂ → P₃ →・・・)、ならびにそれに付随する理論(暫定的解決)の対応を分析することで、一連の理論群の進化(変遷)プロセスを説明するだけでなく、理論群の認識進歩をとり上げることも可能になる。というのも、ポパーの述べているように、この世界3での理論進化のプロセスは、生物進化のように自然淘汰というただの偶然性によって支配されるものではなく、あくまで人間の思考によって行われるものと考えられるからである。したがって、本論文は、このモデルを用いて資源ベース論という理論群における問題移動を考え、その理論的特質を評価するのみならず、理論変遷の認識論的意義を明確にすることを目指すものである。

本研究では、特に理論進化プロセスにおいて、当該理論に対する企業・組織での経験的な反駁および理論的・論理的な反駁として提示され問題移動を引き起こす契機となってきたのが、硬直化という概念で捉えられる現象であるとみなし、資源ベース論の変遷と硬直化が強い関係性をもつことを明らかにする。硬直化は、一般的には組織における柔軟性の欠如の問題とされるが、本研究ではとくに組織における逆機能的現象に着目し、「硬直化」を「内部資源の強化がもたらす意図せざる結果」と解釈する。具体的に、この硬直化の問題は上述の問題移動の過程において、組織における現行の問題解決策である暫定的解決（TT）に対する経験的・論理的な誤り排除（EE）としてあらわれ、新しい問題の創出に大きくかかわることになる。

本研究では、ポパーに代表される認識進歩のモデルを用いて、まずは硬直化という観点から、1980年代前半のワーナーフェルト(Wernerfelt.B.)やバーニー(Barney, J. B.)の研究から現在にいたる資源ベース論を一連の理論群として眺め、これらを俯瞰的に再構成する作業から始める。そして、資源ベース論が3つのフェーズ（問題移動プロセス）に区別できることを明確にし、その上で、それぞれのフェーズの問題状況の変化や理論の変化を分析する。このことで、資源ベース論の理論進化における性格の変容とその認識論的意義を明らかにする。

0. 2 本研究の構成

本研究は、上述の目的を達成するため、6つの章から構成されている。以下、各章の内容についてその概略を記述し、それによって、本研究の流れと全体像を明らかにする。

まず、第1章では、本研究における認識論的視点について明らかにする。具体的には、ポパーの研究をもとに本研究において用いる批判的合理主義を基礎とした方法論的な概念について述べる。そして、ポパーが示した世界3論という概念について明らかにするとともに、そこにおいて世界3に分類される理論が、いかなる性格を有しているかを明確化する。それを踏まえ、理論がダーウィン主義的な進化過程をたどることを述べて、そのような理論進化がいかになされるかということについて「推測と反駁」の概念を挙げて説明する。

第2章においては、本研究の分析・考察の対象である「資源ベース論」を再構成することの意義について、先行研究を踏まえて明らかにする。まず、Foss *et al.* (1995), Helfat and Peteraf (2003), Grant (2002), Teece (2007) といった「資源ベース論」という研究領域について言及している研究を先行研究としてとり上げ、それらの研究においていかに「資源ベース論」という用語が取り扱われているかについて概説する。そのうえで、それらの先行研究の問題点を指摘して資源ベース論について学

説史的に十分な議論がなされていないという現状を明らかにする。それを踏まえて、先行研究の問題点を克服することを目的とした再構成のための分析視点を、第1章で述べた方法論的な概念と併せて明確化する。

また、本研究は、「資源ベース論」の理論進化のプロセスにおいて「硬直化」という概念が大変重要な役割を果たしていると考えている点に大きな特徴がある。そのため、第3章では、本研究においてこの「硬直化」という概念をいかに捉えているかについて詳述する。まず、硬直化の概念の前提として、進化経済学や比較制度分析といった経済学の領域で論じられることの多い経路依存性の概念を明らかにする。そのうえで、その経路依存性の逆機能としての硬直化について、「慣性」という概念との関係を含めて記述を行う。さらに、それを踏まえ、資源ベース論の理論進化のプロセスにおいて硬直化という問題がいかに位置づけられるかを明示する。

以上の第1章から第3章までの概念的・方法論的枠組みをもとに、第4章では、資源ベース論の問題移動と理論進化を分析していく。ここでは、問題状況の移動という観点から3つのフェーズに分けることによって、資源ベース論の理論進化が明らかになることを示す。そして、さまざまな研究をレビューしながらそれぞれのフェーズの問題および暫定的解決（理論）とその変遷という形で資源ベース論を再構成する。とくに、暫定的解決に他する誤り排除（反証）としての硬直化（第1の硬直化、第2の硬直化）を明らかにし、この硬直化を巡っていかに問題移動がなされて新しい研究が生じたかを明確化することに焦点を置いて分析を進める。

第5章では、第4章で明らかにした理論進化のプロセスを踏まえながら、資源ベース論において「知識」という問題がいかに論じられてきたかを考察する。資源ベース論においてはつねに知識の問題が根底にあり、知識という観点から資源ベース論の理論進化を考えることが可能であると考えられるからである。ここでは、まず、一般的に知識ベース論やダイナミック・ケイパビリティ論と称される研究と資源ベース論の関係を明らかにしながら、資源ベース論の理論進化と知識の問題がどのように関連するかを述べる。その上で、初期の資源ベース論が知識ベース論を経てダイナミック・ケイパビリティ論へと進化していくプロセスにおいて、いかなる知識に注目がなされてきたかを分析する。

以上の分析をもとに、第6章においては、資源ベース論の変化を整理するとともに理論進化の認識論的意義について考察を行う。まず、第4章の内容を踏まえながら、資源ベース論が理論進化のプロセスにおいていかに着眼点をシフトさせ、その結果、いかなる性格の変化が生じたかについて明らかにする。次に、資源ベース論が戦略的なインプリケーションを企業に与えるという側面をも有していることを鑑みて、第5章の内容を踏まえながら資源ベース論の理論進化における知識概念の変遷が戦略的意義に与えた影響について考察する。その上で、このような資源ベース論の理論進化がいかなる認識論的意義を有していたかを考察し、結論を導く。

なお、第4章で分析するようなコア・リジディティ（第2の硬直化）やダイナミック・ケイパビリティといったものについて、現在、理論研究とともに実証的な研究が進められている。しかし、それらの実証的な研究は、典型的な製造業を対象として調査行ったものが多い。著者は、そのような現状を踏まえ、実証研究の乏しいと思われる情報産業および伝統的産業に属する企業のトップ・マネジメント（株式会社 CSK ホールディングス代表取締役社長の福山義人氏および株式会社一ノ蔵代表取締役会長の櫻井武寛氏）に対してケイパビリティと（とくに第2の）硬直化についてインタビュー調査を行った。その概要と結果を資料①として収録している。

また、第3章で記述するように、資源ベース論は現実の企業と大きくかかわるものである。つまり、資源ベース論が実務家の行動によるサポートをもとに形成されている一方で、実務家も資源ベース論の戦略的インプリケーションに影響を受けて行動しているという関係にある。そのため、本稿で明確化するような着眼点の変化や理論的主張のシフトを伴う資源ベース論の理論進化の過程と似たものを、現実の企業においても見出すことができる。その一例として、花王株式会社による取り組みを資料②として収録している。

第1章

本研究における認識論的視点

本研究は、資源ベース論を問題移動という観点から再構成してその理論進化を明らかにすることを目的とするものである。その時に問題となるのが、なぜ「理論進化」というものが問題移動プロセスという点から捉えられるのか、なぜそのことが論理的な妥当性をもつといえるのか、その哲学的（存在論的）観点は何に求められるのかといったものであろう。

それに答えるため、本章では「問題から発し問題にいたる」という問題移動プロセスが、理論の進化の分析に用いられることの意味について述べ、さらに、同じダーウィニズムの伝統に立ちながらも、一般的に変異—遺伝—淘汰のプロセスで展開される生物体の自然淘汰との違いが、物理的存在と人間精神の産物という対象の違いに帰着することを示す。そして、人間精神の産物たる「理論（的言明）」がいかなる世界に属するものであるか、なぜそれらが進化することになるのか、そして、どのように進化が起こっていくのか、ということについて考える。とくに、ここでは、批判的合理主義の代表的論者であるポパーによる世界3論の概念を基礎として、世界3は自律性を有するというポパーの主張に着目しながら、世界3の住人である理論（的言明）の進化について明らかにする。

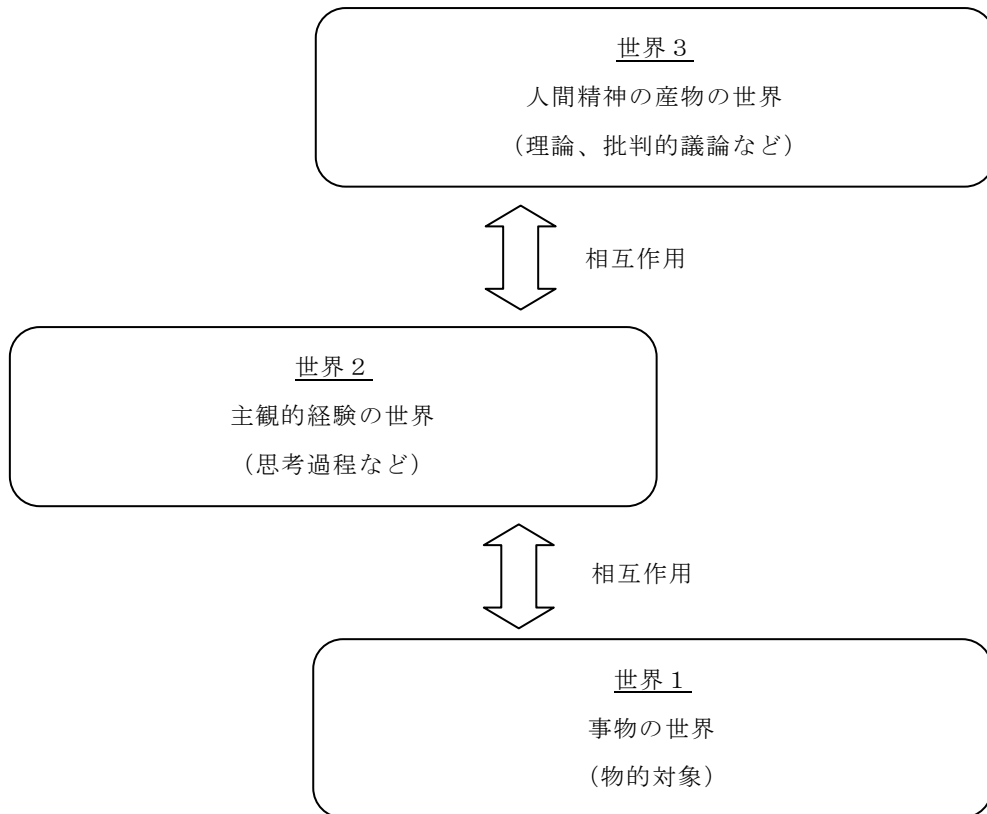
1. 1 ポパーによる世界3の概念と知識の問題

ポパー（Popper, K. R.）は、「知識とはいかなるものか」という問いに答えるには、世界を心（mind）と身体（body）の2つの世界から理解しようとする従来からのデカルト的な心身二元論では不十分であり、認識論的にも重大な問題を抱えていると主張する。つまり、科学的理論、芸術作品、論理学や数学、法律、社会制度といった、自律的な人間精神の産物を、心か身体のどちらに入るかという二元論の範疇で扱うのは困難であるとする。そのため、あくまで多元論的世界観に立ち、この2つの世界に加え、物的世界や主観的経験の世界と区別された客観的世界として世界3という概念を示している¹。

¹ 以下の世界3の概念およびその存在論的性格にかんするポパーの主張については、Popper

彼は、事物（物的対象）の世界を世界1とよび、人間の五感、感情、思考過程のような主観的経験の世界を世界2とよぶとすれば、人間精神の産物の世界（客観的知識）の世界は世界3とよべるとしている。そして、それら3つの世界は、世界3は世界2に、世界2は世界1にそれぞれ「還元」することはできないという意味で、それぞれが閉じた体系であるが、それらは世界2を通じてお互いに交流することができ、その意味で開かれた関係となっているとする。ポパーによる世界3論と世界1、世界2、世界3の関係は図表1のように示すことができる。

図表1 ポパーによる世界3論と各世界の関係



出所：Popper (1976), Chapter 38 を参照して著者作成。

(1976), Chapter 38 を参照。

ポパーは、そのような世界観をもとに、世界3の客観的知識の世界の独自性、独立性、実在性を主張する。彼によれば、世界2の住人である個人の主観的な感覚・観察（＝昨夜幽霊を見た）といったものは、それがいかに当該個人にとって確信を持ったもの、確実なものであっても、間主観的（客観的）に議論が可能なものではない。そのため、世界3の住人である客観的知識は、他者との批判的な議論が可能となる形式にされる必要があるという。つまり、言明形式による定式化がなされることによって、はじめて客観的思想（理論）を批判し議論することが可能となると考えるのである。したがって、後述のように、世界3には問題と議論とりわけ批判的議論といったものが入ることになる²。

それらの世界3の住人はいかなる存在論的性格をもっているか—世界3の実在性を論ずる際、ポパーは自らが实在論者の立場にたっていることを明確にしている。ポパーは、まず第1にテーブルや椅子といった物的事物に注目し、そのようなものに作用を及ぼし、また物的事物によって作用を及ぼされるものならば、実在的とよべるとしている。また物的事物の世界の実在性を論ずるとともに、物的事物自体も世界3の諸対象によって大きな影響を受ける³ということから、世界3の諸対象はその意味でも「実在的」であると捉えられるとするのである⁴。

ただし、ポパーは、世界1に属する物理的、現象的なテーブルや椅子等とまった

² そのことから、ポパーは科学に関心をもつものは誰でも世界3の対象に関心をもたざるをえないと考えている。とくに、科学史家あるいは哲学者は、主として世界3の対象の研究者たらざるをえないとされる。もっとも、それらの研究者は世界3の理論と世界2の思考過程との関係にも関心をもつかもしいないが、それは主として理論との関係において関心をひくものであるとポパーは述べている。

³ ポパーは物的事物の世界に影響を与えて大きな変化をもたらした世界3の対象として、とくに、マクスウェルやヘルツの理論のようなもろもろの理論の内容を例示している。

⁴ このように世界3が実在すると考えることについては、2つの反論が考えうるとポパーは述べる（以下、Popper 1976, Chapter 38を参照）。1つ目は、「物的世界は理論それ自体によって変えられたのではなく、むしろ本やその他のかたちで理論を取り込んだ物的なものによって変えられたのである」という反論である。2つ目は、「物的世界は理論それ自体によってではなくそれらの理論についてのわれわれの理解（著者注：これは人間の心的世界の問題であり、世界2の対象物を意味する）によって変えられたのである」という反論である。ポパーは、1つ目の反論と比較し、この2つ目の反論がより重要であると述べている。

この2つの反論に対するポパーの見解は以下ようになる。まず、1つ目の反論に対しては、変化を生み出したのは本の物的側面によってではなく、ひとえに本がメッセージ、情報内容、理論それ自体を「蔵して」いるという事実によってである。また、2つ目の反論に対しては、世界1と世界3とが相互作用できるのは、世界1と世界3の媒介者としての世界2を通じてだけであるということをポパーは認めている。

つまり、世界1と世界2、世界2と世界3はそれぞれ相互作用することができるが、世界1と世界3は世界2によっておこなわれる何らかの媒介的相互作用なしに直接的に相互作用できない。したがって、世界1に直接働きかけられるのは世界2だが、世界3は世界2に影響を及ぼしうるので、間接的に世界1に働きかけることができるのである。

く同じ意味で、また世界2の主観的な感覚とまったく同じ意味で、世界3に属する理論等の住人の実在性を主張する訳ではない。つまり、テーブルや椅子などの物的な事物の世界は、「もし足でそれを蹴れば、それによって蹴り返される」という意味で、物理的なその実在は説明できる。世界2の主観的世界についても、「お腹が痛い」という感覚は、当該個人にとってはまさに、ゆるぎない確かな実在である。それらに対して、世界3の実在性はいささか異なるものである。

このことに関する例として、数学の概念である複素数が挙げられよう。確かにその概念は、人間が考え出した人工物であり、その意味で人間が発明したものというて良い。しかしその概念は一人歩きし、「2以外のすべての複素数は奇数であるのか」「複素数は無限か」といった新たな問題を提示する。具体的にわれわれは、証明という形でこれらの問題に対する解決を図るのであるが、まさに、その解決のプロセスは、発明というよりは発見のプロセスといってもよい、その概念は、世界3の中でその最初の考案者の観点から離れ、多くの人達による（批判的）議論を介して独り歩きをし始め、その意味で自律的なふるまいをする。そのため、世界3の住人は実在的であるといえるし、まさにその意味で複素数は実在するのである。

このような世界3の自律性・実在性は、以上のような間主観的な批判的議論によって初めて可能になるものである。ポパーによると、この議論は問題の提起とそれに対する解決策の提示、さらにその解決策に対する厳しい批判的テストを経て、より新しい問題の提起というプロセスをとり、問題と共に進化するとした。ポパーは、このプロセスをトライアル・アンド・エラーの問題解決として一般的にあらわすことができるという。

まさに、この問題解決プロセスは「問題 (P_1) → 暫定的解決 (TT) → 誤り排除 (EE) → 問題 (P_2) → …」という形で示すことができる。この時、問題や暫定的解決といったものは、われわれの独創的な発想から得られるものであり、その個々のメカニズムについては、世界2の主観的思考を通じて示されるもののため、その論理的・合理的な説明はできず、あくまで後知恵として解釈できるものである。この時、世界3は世界2の主観的世界と相互作用を起こすのであるが、それと同じように世界2を通じて、世界1である現実の物理現象とも相互作用をおこなうのである。

さらに、世界3の実在性は、その自律性とその帰結として起こる「意図せざる結果」という現象からも捉えることができる。意図せざる結果とは、提示された問題の解決策である制度や理論が、そもそもの意図とは別の結果をもたらしてしまうというものである。このような世界3における意図せざる結果は、法制度の制定においてよく見られるものである。たとえば、平成24年8月10日に公布された「労働契約法の一部を改正する法律」についての例を挙げることができる⁵。

⁵ 以下の記述については、厚生労働省 都道府県労働局 労働基準監督署によって2012年11月

この改正は、有期労働契約⁶で働く人の約3割が、通算5年を超えて有期労働契約を反復更新している実態を踏まえ、そのもとで生じる雇止めの不安の解消を課題として行われたものである。また、有期労働契約であることを理由として不合理な労働条件が定められることのないようにしていくことも想定されていた。

しかし、この改正法にもとづく新たなルールの一つとして「無期労働契約への転換」が含まれていたことによって、意図せざる結果が生じた。これは「有期労働契約が反復更新されて通算5年を超えたときは、労働者の申込みにより、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換できる」というルールである。このルール設定の趣旨は、有期契約のもとでその契約を反復更新している労働者を、その実態に合わせて無期労働契約へと転換してその利益を守ろうとするものであった⁷。

しかし、雇用者側は、有期労働契約で働いている人々を無期労働契約へと転換させずに、有期契約としての労働形態を続行させたいと考える場合が多かった。そのため、実際の企業においては、無期労働契約への転換を防ぐために、契約期間が5年を超えそうな場合には有期労働契約の更新を行わないという事例が相次ぐことになったのである。したがって、「労働契約法の一部を改正する法律」制定の趣旨としては、有期労働契約で働く労働者の利益を守ることを意図したものであったにもかかわらず、有期労働契約で働く労働者の利益を損なうという意図せざる結果が生じたといえる。

このような意図せざる結果についての議論は、世界3の住人の人間精神の創作物という特異な性格のみならず、その自律性として惹起する進化、もしくは進歩、さらに世界1ならびに世界2との交流といった問題をも明らかにすると考えられる。

以上を踏まえ、当論文においては、「問題解決プロセス」の視点から一連の理論群—資源ベース論—を分析するという方法が採用される。その方法を採用することの合理性については、資源ベース論の変遷をまさに世界3の問題として捉えたということから、明確に論証できたと考える。また、同じダーウィニズムに立ちながら、生物体の進化とは異なる「問題—理論—反駁」の進化プロセスとして理論進化を捉えたことの合理性についても、まさに世界3のもつ特徴的な性格からこたえることができると思う。

に刊行された『労働契約法改正のポイント』および厚生労働省のホームページを参照。

⁶ 有期労働契約とは、1年契約、6か月契約など期間の定めのある労働契約のことをいう。パート、アルバイト、派遣社員、契約社員、嘱託など職場での呼称にかかわらず、有期労働契約で働く人であれば、新しいルールの対象となる。

⁷ なお、無期転換を申し込まないことを契約更新の条件とするなど、あらかじめ労働者に無期転換申込権を放棄させることはできない（法の趣旨から、そのような意思表示は無効と解される）ことが明確に示されている。

1. 2 世界3の自律性と理論進化

ポパーは、人間精神の構築物である世界3における論理的または知的領域として、問題、理論、批判的議論を挙げる。ポパーは、世界3というものの第一の性格をその自律性に求めたが、その世界の住人の中でも、特に客観的真理およびその増大という価値に基づくものとして、科学的理論、およびその（認識）進歩の重要性に注目し、これら3つを世界3の最も奥深い中核的部分としている⁸。というのも、これらのものが、まさに一連のプロセスとして経験と客観的（間主観的）に対応しながら、自律的に認識進歩にかかわることになると捉えるからである。そしてその自律性の実現のためには、問題や理論だけでなく、批判的議論という概念が必須であるとする。

これは、理論や制度を主体の単なる発言または表現にすぎないもののように扱い、自己表現を目的だと考えるようなアプローチとはまったく異なる考え方である。つまり、論理実証主義者のような心身2元論にたつ主観的認識論者が科学的知識をあくまで感性や主観（ポパーのいう世界2）の表現形態と捉えているのに対し、ポパーは、批判的議論を通じて新しい問題が作り出され、さらに新たな理論が作り出されることで、科学的知識は（世界3において）自律的な客観的知識の世界を形作ると主張するのである。

ポパーは、われわれは理論を作り出せる（理論を発見することができる）が、そこにはつねに予期せぬ、あるいは予知しなかったもろもろの結果があり得ると主張する⁹。つまり、われわれは諸理論から自分がそれまでに諸理論に与えたよりも多くの知識を入手しうるため、理論は批判的議論を通じて作り手の意図を離れて自律的に変化していくのである。

このようなポパーの世界3の自律性についての見解は、彼自身も認めるようにダーウィン主義的な進化論に根ざすものである¹⁰。ポパー自身は、ダーウィン主義的な進化論自体はテスト可能な経験科学かどうか疑問であるとしている。しかし、そのうえで、ポパーは、ダーウィン主義をあたかも形而上学的な公準として用い、生物体のみならず、星や星雲のような物理的存在の発生と進化の分析にも用いることができるとしている。もちろん彼の最大の関心事は世界3にあり、とくにその中でも、客観的知識としての科学的理論の進化もしくは認識進歩にあった。

⁸ Popper (1976), Chapter 40 を参照。

⁹ たとえば、人間は自然数や自然数を順次にどこまでも続けていく方法を発明するかもしれないが、素数の存在および最大素数は存在しないというユークリッドの定理の妥当性といったものは、われわれが「発見」すべきものであるとポパーは述べている（Popper 1976, Chapter 38 を参照）。

¹⁰ 以下のダーウィン主義的な進化論にかんするポパーの主張については、Popper (1976), Chapter 37 を参照。

ダーウィン主義的進化論は、多くの系譜があるものの、共通する観点が2つある。第1の共通概念は、地上のきわめて多様な生命形態はごく少数の形態から発生しており、進化的な系譜や進化の歴史があるとする共通起源説である。この視点は、それぞれの生物体に固有の進化の経路があるという主張をするラマルクの進化や、この経路が歴史的に運命づけられているといった歴史法則主義的な進化論ではなく、あくまでも進化における偶然性を主張するものである。そして、第2の共通概念は、進化は、遺伝、変異、自然淘汰、変異性¹¹といった諸要素から成り立ち、とくに自然淘汰が進化の原動力になるというものである。

ポパーは、そのようなダーウィン主義的進化論を最も広い意味での試行と誤り排除の理論として位置づけて議論を展開しているが、特に注目されるのは、この議論を世界3の問題について展開していることである。つまり、生物体ではない知識、とくに科学的理論についても、問題を踏まえて理論が提示され、それに対して反駁がなされるという、トライアル・アンド・エラーによるプロセスとして、その進化をみるのが可能であると主張するのである。

以上のように、ポパーは、ダーウィン主義の基本的な仮定に基づきながら、世界3における進化、もしくは経験科学における進化を主たる議論としている。しかし、世界3を扱う上で他のダーウィニアンとは多少異なる解釈、主張をしていることも事実である。

まず、ポパーが人間精神の産物である世界3を考える場合、問題—理論—批判的議論というプロセスが、まったくの偶然ではなく、問題状況を共有する各個人によって、そして彼らの熟慮によってなされるという観点が存在する。この観点をとると、進化の偶然性を前提とする現代のダーウィン主義（ネオ・ダーウィニズム）では否定されている、獲得形質の遺伝、定向進化といった問題に踏み込むことになる。これに対するポパーの議論は明解である。進化にとって最も重要な要素が（自然）淘汰、つまり反証（反駁）であり批判的議論であることは当然である。しかし、あくまで批判的議論は、俎上に上がっている問題・理論に関する問題状況を共有して

¹¹ 遺伝、変異、自然淘汰、変異性は、それぞれ以下のような仮説を意味している（Popper 1976, Chapter 37 を参照）。

「遺伝」とは、子孫は親の生物体をかなり忠実に模写するという仮説である。

「変異」とは、遺伝においては「微小な」もろもろの変異があるという仮説である。それらの変異のうちで最も重要なのは、「偶然的」で遺伝的な突然変異であるとされる。

「自然淘汰」とは、変異のみならず遺伝子全成分を排除することによって制御するさまざまなメカニズムがあるという仮説である。それらのうちには、「微小な」突然変異だけが広まるのを許すメカニズムがある。また、「大きな」突然変異（「有望な怪物」）は概して致命的であり、したがって排除される。

「変異性」とは、ある意味での変異（さまざまな競争者の存在）は明らかに淘汰に先立つが、変異性（変異の範囲）が自然淘汰によって規制されることは十分あり得るという仮説である。その例として、変異の規模や頻度といったものが挙げられる。

いる多くの専門家による間主観的な厳しいテストという形で行われる。そこでは、論理的には今までの議論が帰納的にとり入れられるということではなく、論理のジャンプがあるため、獲得形質の遺伝という用語はふさわしくはないという見解をポパーは示す。ただし、それでも、批判的議論が多くの専門家の観点を基礎として連続的に行われているという点から見れば、獲得形質の遺伝のようにみられてしまうかもしれないとポパーは述べている。

また、ポパーは、一定の方向を目指す進化という意味での定向進化が、マルクスらの運命論的、歴史法則主義的議論で行われていることについては、何らの合理性をもたないと否定する。しかし、科学の目的（ゲームの目的）が、もしよりテスト可能性の高い理論の獲得であり、その時に認識進歩といえるならば、その点では、テスト可能性の増大という定向性は認められる、とポパーは述べる。

以上のような議論が生じるのも、人間精神の産物でありかつ知識の世界である世界3をポパーが扱っていることに起因する。

1. 3 推測と反駁のプロセス

前節で述べたように、世界3の住人である理論は、その自律性によって、(ダーウィン主義的な) トライアル・アンド・エラーによる進化プロセスをたどることになる。そのような理論進化のプロセスは、「推測と反駁」の概念として示すことが可能である。この概念について述べるためには、ポパーがいかなる領域の問題を扱おうとしているのか、そしてそれをどのように論じようとしているかを明らかにすることが不可欠である。

まず、ポパーは、科学的認識の論理分析にあたって問題となるのは、新しいアイデアや理論がなぜ、いかにして生じたかという発見の問題（事実問題）ではなく、生み出された理論そのものの正当性または妥当性の問題（権利問題）だけであるという立場を明確にしている¹²。なぜならば、前者が論理的な分析が不可能なのに対し、後者は論理的な分析が可能だからである。

そのような科学的理論の正当性または妥当性の問題について論じるにあたり、「帰納的方法」を用いて理論の正当性を実証するという帰納主義的な見解に対しては、ポパーは明確に異を唱えている。なぜならば、帰納主義的に有限な単称言明から無限の普遍言明を推論することは、論理的観点から決して正当化できないと考えられ

¹² Popper (1959), pp.31-32 を参照。

ポパーは、論理的な問題を心理的な問題に還元できるとする心理主義について排除している。つまり、彼は、主観的知識を超えた客観的知識について科学的に分析することこそが科学者の仕事であると捉えているのである。

るからである。つまり、どんなに多くの経験的な観察と対応している単称言明をもってしても、そこから帰納的に普遍言明が真であることを証明することはできないことをポパーは指摘しているのである¹³。このことについて、以下に詳述していきたい。

帰納的推論が正当化されるか否か、あるいはいかなる条件のもとで正当化されるか、という問題は、帰納の問題とよばれている。帰納的推論を正当化する方法を見出すためには、まず帰納の原理（帰納的推論を論理的に容認できる形にし得る言明）の確立を行わなければならない。しかし、この帰納の原理は、カントのようにそれをア・プリオリに妥当する原理とするか、もしくは、経験的な総合言明として扱わざるを得ない。もし、ア・プリオリに妥当する言明ではなく、経験的に妥当する言明とするならば、それは同語反復（トートロジー）あるいは分析言明のような純論理的な真理ではありえないからである。そのため、そのような原理をいかにして正当化し得るかという問題が生じる¹⁴。

この場合、帰納の原理それ自体が普遍言明であることから、普遍言明の真理性を経験から示そうとするならば、その帰納原理の導入の問題が繰り返し生じることになる。つまり、帰納原理を正当化するためには帰納的推論を採用しなければならず、その帰納的推論を正当化するためには、より高次の帰納原理を仮定しなければならなくなる・・・ということから、帰納の原理を経験的に基礎づけようとするれば無限後退に陥ることになる¹⁵。

このような帰納主義に対する反論を踏まえ、ポパーは、演繹的にテストすることでしか理論を科学的に分析することはできないと述べる。これは、境界設定の基準として、体系（理論）の実証可能性ではなく反証可能性を採用していることを意味する¹⁶。つまり、経験的科学的体系にとって、反証され得るということが求められるのである。

反証可能性を境界設定の基準として採用する立場は、帰納主義的に実証可能性を考える立場とはまったく異なるものであり、前述の帰納主義的見解のように無限後退に陥るものではない。なぜならば、実証可能性と反証可能性の間には、普遍言明の論理的構造にもとづく非対称性が存在するからである¹⁷。普遍言明を単称言明から帰納的に導き出すことは決してできないが、単称言明の真なることから普遍言明の偽についての論証は演繹的に行うことが可能なのである。

この論理的演繹については、初期条件と法則的言明である被覆法則から説明すべ

¹³ Popper (1959), p.27 を参照。

¹⁴ Popper (1959), p.28 を参照。

¹⁵ Popper (1959), p.29 を参照。

¹⁶ Popper (1959), pp.40-42 を参照。

¹⁷ Popper (1959), p.41 を参照。

き対象を演繹するというヘンペル＝オッペンハイム図式¹⁸を用いて、具体的に示すことができる(図表2参照)。つまり、特定の単称言明(初期条件)とともに、1つあるいはそれ以上の普遍言明(一般法則)を演繹の前提とすることによって、ある出来事を叙述するための言明を演繹的に導き出すことが可能になる。そして、初期条件と一般法則を用いて予測された被説明項と現実の観察とを対応させることによって経験に裏付けられた妥当性についてのテストを行うのである。

図表2 ヘンペル＝オッペンハイム図式

初期条件 (initial conditions)	C ₁ , C ₂ , C ₃
一般法則 (general laws)	L ₁ , L ₂ , L ₃
論理的演繹	
被説明項 (explanandum)	E

出所 : Hempel (1965), p.249.

演繹的な導出によって理論を経験的に反駁することは可能であるが、帰納的に理論が真であることを決定的に正当化できないというポパーの主張に基づくと、われわれは、推測された理論が経験的なテストによって反駁された場合には、再び新たな大胆な推測をしなければならないということになる。このような推測と反駁は、「問題→理論→反駁(批判的議論)→…」というプロセスとして、経験と対応した客観的議論のもとで進展することになる。

そのような批判的テストによる理論進化のプロセスの結果、問題移動が生じることになる。つまり問題移動とは、「事実」によって反駁された理論を単純に取り替えるといったことのみを意味するのではなく、密接に関連し合った理論間の不斉合を批判的議論の中でどのように解決するかを考え、新たな理論的言明を追求していくことであると考えられるのである。

なお、本研究においては、そのような認識進歩のモデルを基礎とした理論進化の過程で、理論が特定の(核となるような)問題を共有し続けている場合には、それらの一連の理論をひとつの理論群もしくはアプローチとして解釈することができるという見解をとっている。このような見解は、各理論をそれぞれ単体で分析対象と

¹⁸ Hempel (1965), p.249 を参照。なお、ヘンペル＝オッペンハイム図式の解釈および邦訳については、渡部 (2007), p.77 を参照。

するのではなく、ある程度共通した主張を有する一連の研究を「一群の理論」として捉えるものである。そのため、ラカトシュ (Lakatos, I.) が示した「研究プログラム」という概念にも大きくかかわると考えられる¹⁹。

また、この進化プロセス—基本的にダーウィニズムに立脚しているが—において最も重要なのが、当初の問題がどのように次の問題へと変化していったのかというものである。この場合、問題がより実り多いものになったのか、より瑣末なものに変わったのかが、進化プロセス自体の評価となる。もっとも、ダーウィニズムに立てば、進化プロセスは偶然によって起こるとされるため、始めから進化プロセスに、「進歩」という議論を持ちだすことはナンセンスとなる。しかし、世界3における進化プロセスは、そのほとんどが、人間の理性的な推測と反駁（世界2と世界3の相互作用、世界1と世界2の相互作用を介してであるが）によって引き起こされる—偶然性よりは熟考による進化—といえる。この点から、その評価は常に誤りうる（可謬性をもつ）し、仮説的・暫定的ではあるが、問題とその解決との観点からある程度「認識進歩」の議論を持ちこむ余地があると考えられる。とくにそれぞれの問題の移動において、そこに一貫性・安定性が認められる場合は、その暫定的解決としての理論の認識進歩を考えることも可能と捉えられる。

理論進化について評価するにあたり、問題移動の結果として、新理論が先行理論に比べ理論的にも経験的にも説明力の増大したものへと変化した場合に、その理論は進歩をしたとあってよい²⁰。ここでの「説明力の増大」に関して、問題移動の結果としてわれわれの知識に真の前進をもたらされたかどうか、という点でつねに判断されるべきであるとポパーは述べる。つまり、暫定的解決として示された理論についての反証可能性(テスト可能性)が増大した場合に説明力が増大したとみなし、

¹⁹ 研究プログラムの概念については、Lakatos (1978) を参照。

クーン (Kuhn, T. S.) の主張するパラダイムの概念においては、革命によってパラダイム転換が生じるという現象は、パラダイム間の共約不可能性ゆえに科学の発展に連続性がないという相対主義的な性格を有するものである (Kuhn 1996)。これに対しラカトシュは、このクーンのパラダイムに相当する概念を「研究プログラム」(research programs) と称している。そして、反証不可能なハード・コア (硬い核) と反証可能で取り替え可能なプロテクティブ・ベルト (防御帯) によって構成される重層構造を提唱することで、科学の発展の合理性を説いた。

より具体的には、ラカトシュは重要な科学的業績を記述するための形態的単位を、個々の理論ではなく研究プログラムと設定する。そして、この研究プログラムにおいては、ハード・コアはそれを取り巻く補助仮説のつくる広大なプロテクティブ・ベルトによって反証から保護されると述べる。

ラカトシュによれば、1つの研究プログラムにおいては、いくつかの仮定、前提等が変化することによって、ハード・コア的概念は変化せずに問題の移動、ならびにその問題の解決案としての理論の変化が生じることになる。

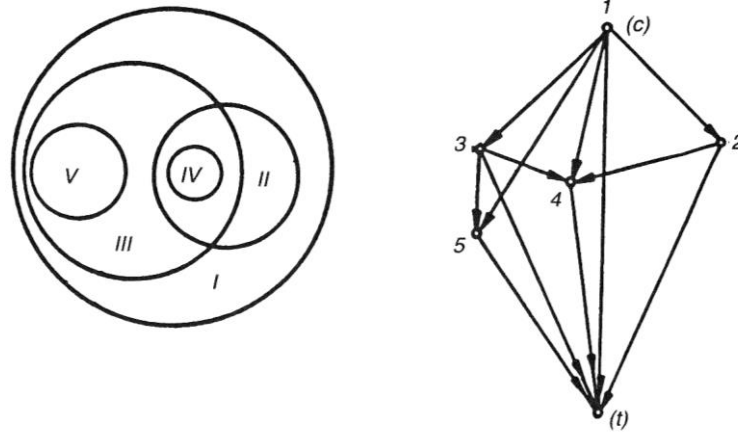
²⁰ これは、ラカトシュによる前進的問題移動 (progressive problemshifts) に近い概念であると考えられる (Lakatos 1978, pp.31-47 を参照)。

それをもって認識進歩とよべるとされるのである。

これは、理論が有する潜在的反証者の諸集合（クラス）の大きさによって、理論を評価しようという考え方である。つまり、理論の有する潜在的反証者の諸集合が大きくなれば反証可能性（テスト可能性）の度合いが増大することから、それに伴って、理論が伝える経験的情報量またはその経験的内容も増大すると考えるのである²¹。

ポパーによれば、2つの理論的言明の反証可能性の度合いを部分集合関係によって比較できる²²ことから、反証可能性の関係は部分集合関係の構造的特性をすべて共有することになる²³。たとえば、図表3の左側に描かれたような部分集合関係を有する理論的言明は、図表3の右側に描かれたような反証可能性（テスト可能性）関係を有していると考えられる。なお、図表3の右側のテスト可能性関係の図における矢印は、反証可能性（テスト可能性）の度合いが高い（よりよく反証可能（テスト可能）な）言明から、反証可能性（テスト可能性）の度合いが低い（それほどよく反証可能（テスト可能）でない）言明へと向かうことを示している。

図表3 言明間の部分集合関係と反証可能性（テスト可能性）関係



出所：Popper (1959), p.100.

²¹ Popper (1959), pp.113-115 を参照。

理論の有する潜在的反証者の集合は無限集合である。そのため、有限集合に対して適用するような直観的な観念を同様にそれらに適用することはできない。しかし、ポパーは、無限諸集合に対してさえ、直観的な「より多くの」あるいは「より少しの」という観念により正確な意味を与える3つの方法（集合の基数の概念、次元の概念、部分集合関係）が存在すると考え、それを反証可能性の比較に用いることを主張する。

²² Popper (1959), pp.115-116 を参照。

²³ Popper (1959), pp.116-117 を参照。

さらに、この反証可能性（テスト可能性）の度合いは、理論の有する「普遍性」あるいは「精確性」によってより具体的に示される²⁴。普遍性あるいは精確性が向上した場合にテスト可能性が増大することから、最終的には普遍性と精確性について評価することで理論が進歩したか否かを結論づけられるのである。

ポパーによれば、もし p の前件言明関数がそれに対応する q の言明関数によって同語反復的に含意される（あるいは論理的に演繹できる）が、しかし等価でないとするれば、 p は q よりも大きな普遍性をもつとされる。また、もし p の後件言明関数が q のそれよりも狭いならば（ p の述語が q の述語を伴出（内含）するならば）、 p は q よりも大きな精確性をもつ、とされる²⁵。

²⁴ Popper (1959), pp.121-122 を参照。

²⁵ Popper (1959), pp.122-123 を参照。

たとえば、ポパーの例に沿って、「 p ：閉じた軌道を描いて運動するすべての天体は、円運動する（すべての天体の軌道は円である）」「 q ：すべての惑星の軌道は円である」「 r ：すべての天体の軌道は楕円である」「 s ：すべての惑星の軌道は楕円である」という4つの言明を想定する。その言明間の演繹可能性関係をみると、 p からは他のすべての言明が結果しており、 s は他のすべての言明から帰結する。

このような関係を有する言明間で移動が起こった場合の普遍性と精確性について考えると、以下ようになる。もし、 p から q に移った場合には、普遍性の度合いが減少することになる。また、 p から r に移った場合には、（述語の）精確性の度合いが減少することになる。さらに、 p から s に移った場合には普遍性と精確性の両者が減少し、 q から s へ移った場合には精確性が、 r から s へ移った場合には普遍性が減少することになる。

ただし、普遍性と精確性に関する定義は、2つ以上の変数をもった言明関数にも拡大できることをポパーは述べている。

第2章

資源ベース論の再構成の意義

「資源ベース論」という名称はさまざまな文献において広く用いられているが、その名称の意味するところは多くの論者のなかで明確ではない。つまり、「資源ベース論」という領域に含まれる研究の範囲やその意味は、論者によって異なっている状況にある。本章においては、「資源ベース論」を分析するための前提として、「資源ベース論とはなにか」について記述している先行研究をレビューする。そして、それらの先行研究において「資源ベース論」がいかなるものとして記述されているか、および「資源ベース論」という研究領域にいかなる研究が含まれているかについて明らかにする。そのうえで、これらの主張の問題点を示したい。

先行研究のレビューを踏まえ、それらの先行研究が有する問題点について学説史的な立場からの指摘を行うことで、資源ベース論を再構成することの意義を示すことができる。さらに、資源ベース論の再構成を行うにあたっては、いかなる立場から分析を行うかを明らかにすることが必要となる。そのため、本章の最後では、第1章で述べたポパーによる推測と反駁のプロセスという概念を踏まえて、先行研究の問題点を克服するための分析視点について明確化する。

2. 1 先行研究における「資源ベース論」

企業の資源や能力との関係から企業がいかにして競争優位を獲得するかを論じた研究は数多く生み出されている。それらの理論に対して、「資源ベース論」をはじめとしたさまざまな名称が付されている。

とくに「資源ベース論」という名称は、1980年代前半のワーナーフェルト（Wernerfelt, B.）やバーニー（Barney, J. B.）の研究²⁶にみられるように、競争優位の源泉を企業の内部要因の分析から明らかにしようとする立場に対して一般に用いられている。しかし、ワーナーフェルトやバーニーの研究以降に登場した、それらの研究と強い関係性を有すると考えられるような理論に対して、「資源ベース論」という名称をどこまで拡大して適用するかは（「資源ベース論」という名称を用いて

²⁶ Wernerfelt (1984) や Barney (1986) 等を指す。

いる) 論者によって大きく異なっている。そのため、「資源ベース論」という名称が広く用いられている一方で、その意味するところは学説的に非常に曖昧であるという状況にある。

ここでは、論者によって「資源ベース論」という用語に対する考え方がかなり異なっているということを示すため、「資源ベース論」というものに言及している先行研究を渉猟したい。具体的には、フォス (Foss, N. J.) 等、グラント (Grant, R. M.)、ティース (Teece, D. J.)、およびヘルファット (Helfat, C. E.) = ペテラフ (Peteraf, M. A.) の研究についてとり上げ、そこにおける「資源ベース論」の内容とそこに含まれる研究の範囲について概説していく。

まず、フォス等は、主目的と分析単位の違いに着目して資源ベース論のアプローチと進化論のアプローチについて整理している。そして、戦略論の領域において資源ベース論のアプローチと進化論のアプローチが補完関係にあるものとして位置づけ、両者の関係を示そうとしている²⁷。彼らは、資源ベース論のアプローチを、競争優位の源泉や多角化について明らかにすることを主目的として、企業における資源を分析単位とする²⁸ものであると説明する。その一方で、進化論のアプローチを、技術的進化と競争を明らかにすることを主目的として産業におけるルーティンを分析単位とする²⁹ものであると説明し、両アプローチの性質についての対比を行っている。

そのような整理に基づき、彼らは資源ベース論のアプローチとしては、Lippman and Rumelt (1982), Wernerfelt (1984), Amit and Schoemaker (1993), Barney (1986,1991), Dierickx and Cool (1989), Conner (1991), Peteraf (1991), Teece *et al.* (1992) といった研究を位置づける。その一方で、Alchian (1950), Nelson and Winter (1982), Metcalfe and Gibbons (1989), Nelson (1991) 等の研究を進化論のアプローチであると分類している。

主目的と分析単位の違いに着目して整理・分類を行ったフォス等の見解に対し、グラントは、主に戦略や企業についての考え方の差異に着目している。そして、その考え方の違いによって、戦略論の諸研究を「資源ベース論」、「知識ベース論」、そして「ダイナミック・ケイパビリティの研究」というカテゴリーを用いて分類している³⁰。

グラントによれば、「資源ベース論」は「戦略の第一義的な基礎および収益性の主要な源泉としての企業の資源と能力の役割にかんする研究」³¹であるとされる。そ

²⁷ Foss *et al.* (1995) を参照。

²⁸ Foss *et al.* (1995), p.10 を参照。

²⁹ Foss *et al.* (1995), p.10 を参照。

³⁰ Grant (2002) を参照。

³¹ Grant (2002), p.133.

のため、「資源ベース論」という領域には、Barney (1991), Mahoney and Pandian (1992), Peterlaf (1993), Collis and Montgomery (1995) といった研究だけでなく、Praharad and Hamel (1990) のようなコア・コンピタンス論と言われる研究等も含まれると主張する。

しかし、グラントの見解においては、Kogut and Zander (1992) や Grant (1996) といった研究は、資源ベース論には含まれない。なぜならば、グラントはそれらの研究を「(資源や能力、情報経済、認識論、進化経済学、技術管理等の研究の学際的協力の結果生まれた、) 企業を知的資産の集合と捉え、価値創造のためにそれらの資産を創造し活用することを企業の役割とする」³²研究として、「知識ベース論 (knowledge-based view)」という異なる領域として扱っているからである。グラントによれば、この知識ベース論は「企業における知識プロセスについての一連の考えを基礎として、知識を創造し応用するための機関として企業を捉える」³³ものであり、知識ベース論に分類される研究群において最も重要なのは、「知識の創造 (ナレッジ・クリエーション) および知識の応用 (ナレッジ・アプリケーション) のためには異なる組織アレンジメントが必要とされることを主張している」³⁴という点であるとされる。

さらに、グラントは Teece *et al.* (1997) や Zollo and Winter (2002) といった研究についても、資源ベース論とは異なるものとして扱っている。彼によれば、それらの研究は「絶え間なく組織ケイパビリティを改良し、拡大し、再構成する能力」³⁵について研究したものであることから、(前述の知識ベース論の諸研究と同様に) 戦略や企業についての考え方が資源ベース論とは異なっているため、資源ベース論とは異なるカテゴリーであると捉えたものと考えられる。

「ダイナミック・ケイパビリティ」という概念の提唱者として代表的なティースも、自身の見解として、前述のグラントの見解と同様に、ダイナミック・ケイパビリティという概念に焦点を当てている諸研究をダイナミック・ケイパビリティ論として資源ベース論とは区別して位置づけている³⁶。

まず、ティースは、「企業は特異で交換困難な資産やコンピテンシー (「資源」) のポートフォリオから成る。そのなかで、企業は希少で価値ある模倣困難な資産、とくにノウハウを所有した時点で競争優位が生じる」³⁷と主張する研究が資源ベース論であると定義する。その上で、自身の初期の研究³⁸については資源ベース論とし

³² Grant (2002), p.176.

³³ Grant (2002), p.183.

³⁴ Grant (2002), p.183.

³⁵ Grant (2002), p.168.

³⁶ Teece (2007) を参照。

³⁷ Teece (2007), p.1319.

³⁸ Teece (1980) および Teece (1982) を指す。

て扱っている³⁹。

しかし、ティースはそのように自身の初期の研究を資源ベース論であると位置づける一方で、ダイナミック・ケイパビリティという概念について述べている。1990年以降の研究⁴⁰に関しては、「企業レベルの長期的な競争優位の源泉を説明し、完全競争市場におけるゼロ利潤の状況を避けるための指針を提供する」⁴¹研究としてのダイナミック・ケイパビリティ論として、資源ベース論とは区別している。

ティースによれば、(ダイナミック・ケイパビリティ論がダイナミックな性質を有するのに対して)「資源ベース・アプローチは本来、静的な性質を有するものであるが、それにもかかわらず、ダイナミック・ケイパビリティと関連している」⁴²とされる。つまり、ティースは、資源ベース論は「新しいケイパビリティの発展のための戦略についての考察をも伴う」⁴³のものであると考えており、そのような資源ベース論のパースペクティブを基礎としてダイナミック・ケイパビリティ論が生じたことを述べているのである。

これらに対し、ヘルファット (Helfat, C. E.) = ペテラフ (Peteraf, M. A.) は、上述の論者たちよりも「資源ベース論」という用語の意味する概念を幅広く捉えて用いている。彼らは、資源ベース論とは「近接した競合者たちは、重要で持続性のある方法によって資源と能力(ケイパビリティ)の差異を有するという前提を基礎として、競争的不均衡についての説明を提供する」⁴⁴研究であると位置づけている。そして、このような資源ベース論をよりダイナミックな観点から理解する自らの研究に対してとくに「ダイナミック資源ベース論」という用語を用いながらも、それを資源ベース論の中に含めている。

彼らは、ケイパビリティの進化の説明を行いケイパビリティ・ライフサイクルという概念を示している。このケイパビリティ・ライフサイクルについての概念にもとづき、その各段階を説明することで、よりダイナミックな視点が資源ベース論にとり入れられるとするのである⁴⁵。つまり、ヘルファット=ペテラフは、彼ら自身の研究のような「ダイナミック資源ベース論」は「ダイナミック・ケイパビリティおよびその他のケイパビリティを統合的に説明するためのフレームワークを提供する」⁴⁶のものであるということを主張しているのである。

彼らはダイナミック資源ベース論という用語を用いるにあたり、資源ベース論は

³⁹ Teece (2007), p.1319 および Teece (2009), p60 を参照。

⁴⁰ Teece *et al.* (1990, 1997) や Teece (2007) を指す。

⁴¹ Teece (2007), p.1319.

⁴² Teece (2007), p.1344.

⁴³ Teece *et al.* (1990), p.9.

⁴⁴ Helfat and Peteraf (2003), p.997.

⁴⁵ Helfat and Peteraf (2003), p.998.

⁴⁶ Helfat and Peteraf (2003), p.997.

Wernerfelt (1984) や Rumelt (1984) といった研究だけでなく Teece *et al.* (1997) 等を含むものであるとしている。さらに彼らは、資源ベース論はルーティン・ベース論と知識ベース論を含むものであると位置づけている⁴⁷。このことから、彼らの見解においては、かなり広範な領域の研究が資源ベース論として分類される。

彼らによれば、ルーティン・ベース論には Nelson and Winter (1982) 等が含まれ、知識ベース論には Kogut and Zander (1992), Winter (1987), Grant (1996) といった研究が含まれるとされる。したがって、彼らの概念においては、前述のグラントやティースがダイナミック・ケイパビリティ論として資源ベース論と区別していた Teece *et al.* (1997) 等の研究も資源ベース論に含まれるほか、フォス等が進化論のアプローチとして資源ベース論と異なる分類を行っていた Nelson and Winter (1982) 等の研究もルーティン・ベース論として資源ベース論に含まれることになる。

2. 2 先行研究の問題点

前節で示したようなフォス等、グラント、ティース、ヘルファット＝ペテラフといった研究者によって行われた先行研究は、たしかに「資源ベース論は何か」ということについて扱っている。つまり、それらの先行研究においては、資源ベース論という用語の指し示す概念が説明され、さらに、そのような資源ベース論というカテゴリーにいかなる研究が含まれるのかということについて言及がなされているといえる。

しかし、それらの資源ベース論について扱っている先行研究は、あくまで目的や分析単位、分析方法といった（先行研究の各論者が重要だとみなすところの）それぞれの観点から諸研究を網羅的に整理し分類しようとすることを意図したものである点に留意すべきである。つまり、先行研究においては、諸理論にかんしていかなる議論が積み重ねられてきたかといった内容についての考察が行われているというよりもむしろ、それぞれの論者がさまざまな観点から整理を行った結果として「資源ベース論」というカテゴリーについての定義づけがなされ、そこに分類される研究が示されているに過ぎないといえるのである。

ここに先行研究の分析における問題（不十分性）を指摘することができる。なぜならば、先行研究が行っているような整理や分類には首尾一貫した枠組みが存在しておらず、首尾一貫した枠組みを欠いたもとで行われるそのような分析には恣意性が介入しやすいという問題が存在していると考えられるからである。そのため、先行研究においては、各理論群の間関係性といったような実質的な内容についての

⁴⁷ Helfat and Peteraf (2003), p.998 を参照。

議論は十分に行われることはなく、結局は資源ベース論というものについての主観的な定義づけに終始している状況にある。まさにこのことは、それらの先行研究が、ポパーが本質主義として批判したような無限後退を招く些細な議論に陥っていることを意味しているともいえる。

したがって、先に挙げた先行研究でなされてきたような恣意的な整理や分類を行うだけでは、資源ベース論について学説的に十分な分析を行っているとはいえない。そのような恣意的な整理や分析というものを超えて、首尾一貫した枠組みのなかで資源ベース論に対してより科学的で論理的な分析を行うことが、資源ベース論の性格を明らかにして学説的に深い考察を行うために不可欠であると考えられるのである。

2. 3 再構成のための分析視点

本論文は、資源ベース論の分析において問題主義ともいえる立場をとることで、先行研究が有しているこのような弊害を避けることを目的としている。つまり、諸理論における問題状況とその移動について明らかにし、それぞれの理論群が問題を共有しているか否かを検討することで、資源ベース論に関する諸理論の関係性を明らかにするのである。その上で、資源ベース論における理論進化のプロセスにおける諸理論を比較し、説明力の大きさを理論の進歩の度合を評価することを目指すのである。

前述のように、理論群を理解し評価するためには、一連の理論がどのように生成し、進化したかを論理的に示すことができるメタ科学的枠組みが必要である。そのメタ科学的枠組みとして、本研究では、批判的合理主義において主張されている認識進歩のモデルを用いて、それをもとに問題状況ならびにその移動に着目して再構成を行う。

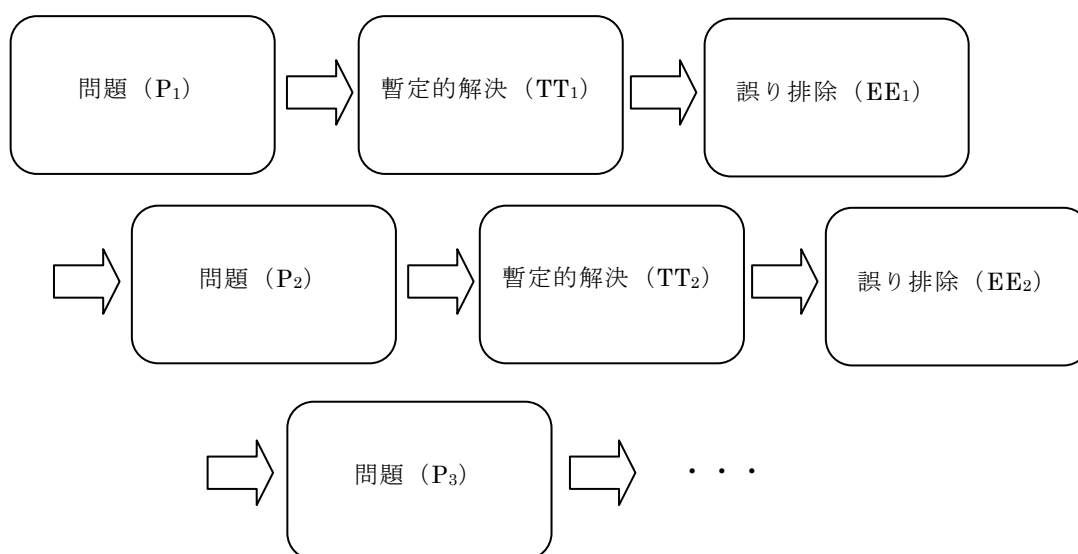
この認識進歩のモデルは、第1章において述べたポパーによって示された「推測と反駁」の概念⁴⁸を前提としている。つまり、帰納主義や本質主義の立場とは明確に異なり、あらゆる法則、あらゆる理論は、つねに暫定的なもの、仮説であると考えられる。そして、提示された理論を反証する新しい試みがなされたにもかかわらず、その理論が反証に耐えている場合には、それをあくまで暫定的に受容すると考えるのである。

このような考え方を基礎とすると、問題解決のプロセスに基づいた認識進歩のモデルは、図表4のようになる。つまり、まず解決すべき問題（P₁）が設定されてそ

⁴⁸ 「推測と反駁」の概念の詳細については、第1章第3項を参照されたい。

れに対する暫定的解決 (TT₁) が示されると、この暫定的解決 (TT₁) に対して誤り排除 (EE₁) がなされる。そして、その誤り排除を受けてより新しい問題 (P₂) が設定されて新たな暫定的解決 (TT₂) が示される、というプロセスが続いていくことになる。

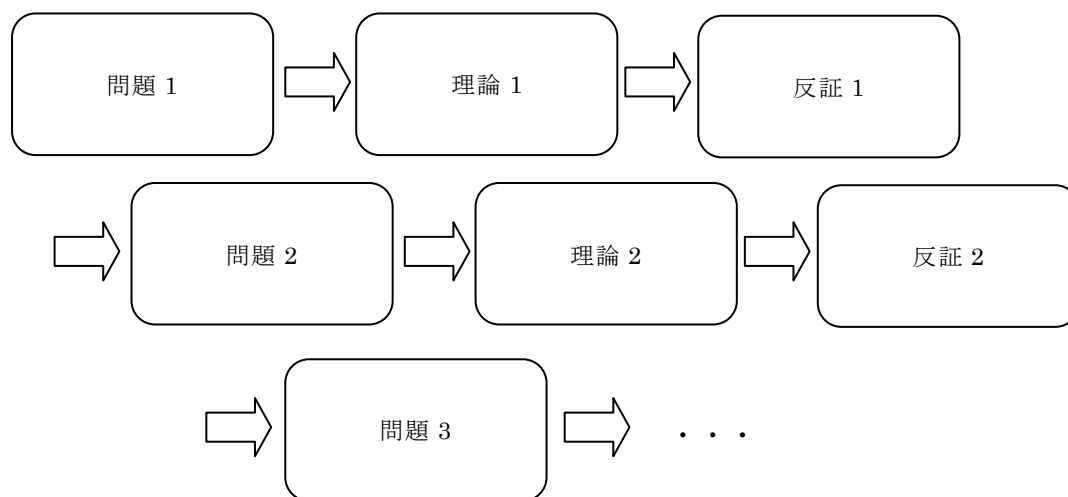
図表4 認識進歩のモデル



出所：ポパーによる「推測と反駁」の概念をもとに著者作成。

このようなプロセスは、トライアル・アンド・エラーによる理論進化の過程を意味するものである。つまり、本研究では、図表5で示されるように、問題に対してそれを解決するための理論が提示され、それに対する反証が行われると、それを受けて新たな問題の提示がなされ、さらにその問題を解決するための新たな理論が提示されるという理論進化の過程を考えるのである。したがって、このような枠組みを用いている本研究は、単に時系列的に理論の変化に着目しているのではなく、あくまで問題移動の視点からの認識論的レベルでの進化という問題を取り扱うことを目的としているといえる。

図表5 理論進化の過程



出所：ポパーによる「推測と反駁」の概念をもとに著者作成。

なお、先行研究においては、前述のように多くの論者が1980年代のワーナーフェルトやバーニーらの研究を「資源ベース論」の起点としているが、本研究においても基本的にはそのような視点に立って分析をはじめたい。その理由としては、彼らの視点があくまで既存の戦略論であるポジショニング・アプローチへの批判として提示された点に注意を払いたいためである。そのうえで、ワーナーフェルトやバーニーらの研究を源流として、その後の研究がいかなる議論のなかでどのように生じていったのかを考えながら、一連の理論進化として分析を行っていく。

このような理論進化の過程においていかに議論が積み重ねられてきたかを分析することによって、それぞれの理論の特徴や論点といったものが明確化されることになる。したがって、そのような分析を行うことで、はじめて、資源ベース論というアプローチについての学說的位置づけを明らかにすることが可能になると考えられる。また、現在に至るまでの理論進化の過程で一見異なる対象（異なる概念）について扱っているように見える理論が存在していたとしても、それらが特定の（核となるような）問題状況を共有し続けている理論であることが判明すれば、それらを一群の「資源ベース論」というアプローチとして解釈することができるであろう。

第3章

資源ベース論における硬直化

本研究の最も大きな特徴として、資源ベース論の理論進化のプロセスにおいては「硬直化」が現行理論の主張に対する反証となると捉えているという点が挙げられる。つまり、理論進化のプロセスを牽引するものが「硬直化」という批判的議論であると考えるのである。第1章で示したように、世界3における進化プロセスは、そのほとんどが、人間の理性的な推測と反駁によって引き起こされるものであり、偶然性よりは熟考による進化といえる。そのため、理論進化のプロセスにおいて、その評価はつねに誤りうる。その「誤り排除」となるものが資源ベース論における「硬直化」の指摘なのである。

本章では、資源ベース論におけるの理論進化において問題移動の契機となり理論的な変化をもたらすものとしての「硬直化」という批判的議論に焦点をあて、関連する諸研究を踏まえながら本研究における「硬直化」という概念について詳述していく。硬直化は、非合理性の源泉としてネガティブな観点からのみ捉えられることが多い。しかし、硬直化の概念を拡張し、経路依存性の逆機能による意図せざる結果という問題を指示する概念として規定することによって、資源ベース論の理論進化のダイナミズムをより明確化することが可能になる。

3.1 制度の有する経路依存性・慣性

硬直化とは、たとえば組織論の領域においては、企業において何らかの理由で個人レベルあるいは組織レベルの努力が行われなくなったことを指す概念であり、非合理性の源泉として、企業の衰退を招くものとしてのみ捉えられがちである。しかし、硬直化を導く経路依存性（path dependency）自体はそもそも決して非合理的なものではなく、すべての制度が有しているものである。そのため、経路依存性の逆機能である硬直化もまた、すべての制度に存在しているものなのである。

経路依存性とは、経済学の分野において名づけられたものであり、「過去の意思決定や出来事が現在に影響を与え、そして、未来を形成する」⁴⁹ということの意味す

⁴⁹ Leonard-Barton (1995), p.35.

る概念である。とくに進化経済学や比較制度分析の諸理論においては、特定の国の仕組や制度の発展が、単一の状態に収束することなく、むしろ歴史的な偶然的出来事と過去の政策的介入によって決定される事態をさす用語として用いられることが多い⁵⁰。

そのような経路依存性の概念が、経済主体の行動との関係において論じられるにあたり、それらの経済主体が自らの直面している不確実性に対する解決策として意図的に経路依存的な行動をとるということが述べられるようになった。つまり、経済主体は自分が身を置く環境や将来的な状況に関して、不完全に理解しているに過ぎない。そのため、各経済主体はルールに則ることが多くなり、経路依存的に制度が構築されると主張されるようになったのである。

具体的には、ラングロア (Langlois, R. N.) = ロバートソン (Robertson, P. L.) 等により、個人あるいは組織は行動を行う際に生じる不確実性を軽減するために、ルールとしてのルーティンを形成して経路依存的な行動をとるようになるとの主張がなされた。彼等によれば、そのような「ルーティン行動は、非ルーティン行動と比較して、モニターや測定が必然的に容易になる」⁵¹からである⁵²。

つまり、経路依存性の概念は、現在の行為は過去にどのような経路をたどってきたかに影響されていることを意味するものであり、企業をはじめとしたすべての制度は特定の方向へ向けた制約を受けることになる。たとえば、企業においては、最初の戦略を含め創業時の条件が物事の進め方に関してのコンセンサスを生み、時間が経過すると探求や再方向づけは起こりにくくなる⁵³ことから、組織のルーティンは確固としたものになっていく。そのため、企業戦略は、現時点でのポジションと将来利用可能な固有の機会の双方から強い制約をうけることになる。

上述のような経済主体の行動が特定の方向に向けて制約を受けるということについては、「慣性 (inertia)」という概念が用いられることが多い。慣性は、組織を構成する個人レベルやセクションレベル、あるいは組織レベルといった、さまざまなレベルで生じるものであると考えられる。たとえば、ハンナン (Hannan, M. T.) = フリーマン (Freeman, J.) は、組織の構造が慣性力に支配されることを、構造的慣性 (structural inertia) という概念を用いて説明している。彼らは、組織が高い構造的慣性をもつことは「組織が環境における脅威と機会の出現に対し相対的に

⁵⁰ 金森・荒・森口 (1998), p.302 を参照。

⁵¹ Langlois and Robertson (1995), p.29.

⁵² ラングロア=ロバートソンは、そのようなルーティン行動について「変化のない環境において、モラル・ハザードが生じるための『柔軟性 (plasticity)』すら存在しない」(Langlois and Robertson 1995, p.29) と述べている。なお、ここでの「柔軟性」の概念は、Alchian and Woodward (1988) によっている。

⁵³ Boeker (1989), p.492 参照。

遅くしか適応できない」⁵⁴ことを意味していると述べ、構造的慣性の存在によって組織の環境適応能力に限界がもたらされることを主張している⁵⁵。

3. 2 経路依存性の逆機能としての硬直化

前節で述べたように、経路依存的な制度構築は経済主体が行動する際に生じる不確実性を軽減することを意図したものであるが、そこには「意図せざる結果」として逆機能が生じる可能性がある。それが、本研究が着目している「硬直化」という現象である。

企業あるいはその構成要素の意思決定において慣性が生じて一定の方向に固定されていくと、経路依存性の逆機能による「意図せざる結果」が不可避免的に生じることになる。つまり、経路依存性を基礎として強い慣性が働くと、古いプロセスにおいて良好な業績をあげている組織はそのプロセスに関する体験を積み重ねることになり、それよりも優れたプログラムを不適切とみなしてしまうという問題が起こりうるのである。

このような現象を、レビット (Levitt, B.) = マーチ (March, J.) は「コンピテンシーの罠 (competency trap)」とよんでおり⁵⁶、レビンシャル (Levintial, D.) = マーチはこのコンピテンシーの罠は学習に潜在する自己破壊的な産物であると述べている⁵⁷。なお、コンピテンシーの罠と称されるような現象は、組織レベルだけでなく個人レベルやグループレベルでも生じることが、アージリス (Argyris, C.) によって指摘されている⁵⁸。

また、企業におけるこういった現象は、フォスター (Foster, R. N.)、クリステンセン (Christensen, C. M.)、レイナー (Raynor, M. E.) といった論者によって具体的に指摘されている。

たとえば、フォスターは、技術の不連続変化における技術戦略という局面に焦点化し、実績ある企業が新規参入企業等に敗北する可能性について述べている。つまり、古い技術の S 曲線と断絶する新しい S 曲線が出現し 1 つの技術が他の技術にとって代わる時期になったときに、実績ある企業が新しい S 曲線に適時に乗り換えら

⁵⁴ Hannan and Freeman (1984), pp.151.

⁵⁵ Hannan and Freeman (1977), pp.930-933 および Hannan and Freeman (1984), pp.151-152 を参照。

⁵⁶ Levitt and March (1988), pp.322-323 を参照。

⁵⁷ Levintial and March (1993), pp.106 を参照。

⁵⁸ Argyris (1993), pp.19-24 を参照。

れないという傾向が指摘されているのである⁵⁹。

また、クリステンセンの「イノベーターのジレンマ」の概念⁶⁰は、企業が、たとえライバル企業の技術的動向を認識し顧客の意見を重視して、技術的に積極的な投資を行ったとしても、持続的技術と破壊的技術の衝突により優位性を喪失する現象について述べたものである。

クリステンセンは、「イノベーターのジレンマ」という概念の前提として、技術開発における持続的技術と破壊的技術という2つの概念を示し、破壊的技術の重要性を主張した。つまり、「確立された性能向上の軌跡を持続すること、つまり、性能を高めて軌跡グラフの右上の利益率の高い領域に達することを目的としてきた」⁶¹技術である持続的技術しか開発しえない企業に対し、「主流からはかけ離れた、重要性の低い新市場でしか評価されない特徴を備えた別のパッケージ」⁶²である破壊的技術を開発した企業が優位性を獲得する可能性を指摘したのである。

顧客と緊密な関係を保つことは、持続的イノベーションに取り組むには重要だが、破壊的イノベーションに取り組む際には誤ったデータの源になりかねない。また、企業が破壊的技術を現在の主流顧客のニーズに無理矢理合わせようとする、市場と技術の組み合わせに問題が生じて失敗してしまう。そのため、大手の優良企業は、持続的技術の開発には優れているが、破壊的技術の開発には障害が大きいとクリステンセンは述べる⁶³。

クリステンセンによれば、優位性を喪失した大手企業の多くは、技術開発において顧客のニーズを無視したりライバル企業の技術動向を無視したりしている訳では決してない。むしろ、新規企業が開発している技術動向を観察し、利益率や既存の主流顧客のニーズに照らし合わせて分析を行った結果、破壊的技術ではなく持続的技術に投資して自らの強みをさらに強化して利益率を向上させることを決定している。それにもかかわらず、そのような技術開発のための努力がかえって企業の優位性を阻害しているのである。つまり、このクリステンセンの「イノベーターのジレンマ」は、まさに技術レベルでの経路依存的な行動についてのジレンマを扱ったものと考えられる⁶⁴。

⁵⁹ Foster (1986), p.101-106 を参照。

⁶⁰ Christensen (1997) を参照。

⁶¹ Christensen (1997), pp.23-24.

⁶² Christensen (1997), p.15.

⁶³ 破壊的技術は、技術的には単純で、既存の部品を使い、アーキテクチャも従来のものより単純な場合がある。しかし、確立した市場では、顧客の要望に応えるものではないため、既存の顧客のニーズを重視した研究開発を行っている大手の優良企業にとっては当初はほとんど採用されないことをクリステンセンは指摘している。

⁶⁴ クリステンセンは当初、先行研究の多くが提示している「技術泥流説」、つまり大手の優良企業が失敗する原因が技術革新の速さや難しさにあるとする説を支持した。しかし、調査を進

さらに、レイナーによる「戦略のパラドックス」の概念⁶⁵は、上述のクリステンセンによる「イノベーターのジレンマ」の概念を踏まえながら、企業の戦略レベルでの経路依存的なジレンマについて述べたものである。レイナーは不確実性に基づく予測不可能性のもとで、現在の時点での外的環境および内的環境を分析し、「最も成功する戦略」を策定したはずの企業が優位性を喪失する現象を指摘する。そして、たとえ細心の注意を払って企業が戦略を策定したとしても、環境変化と組織変革のペースが一致しない場合には失敗が生じることを述べる。彼は、この戦略上の失敗により、結果的にはイノベーターのジレンマのような技術レベルでの現象が生じると主張するのである。

レイナーは、環境変化のペースによって「戦略のパラドックス」を大きく2つに類型化している。1つは「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場合」⁶⁶であり、もう1つは「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場合」⁶⁷である。レイナーによれば、クリステンセンによる「イノベーターのジレンマ」という現象においても、環境変化のペースに応じて、2つの状況が内包されている。それは、上述の彼の想定する2つの状況に技術レベルでそれぞれ対応する1メカニズムとして解釈され、これをレイナーはそれぞれ「新市場型破壊」⁶⁸と「ローエンド型破壊」⁶⁹と称している。

めるにつれ、実証的にその説が誤っていることを認識するようになった。「技術的泥流説」を棄却した後、それに替わる説として、クリステンセンはこの「イノベーターのジレンマ」という概念を提示したのである。

⁶⁵ Raynor (2007) を参照。

⁶⁶ Raynor (2007), p.70-76.

⁶⁷ Raynor (2007), p.77-81.

⁶⁸ 「新市場型破壊」については Raynor (2007), pp.75-76 を参照。

新市場型破壊では、大手既存企業と新規企業の2つのビジネスモデルは、別々のニーズを有する別々の顧客に焦点を当て、別々の技術を使ってそのニーズを満たし、別々の収益モデルとコスト構造を構築して、存続と成長に必要な利益を確保しようとする。この2つの産業はほぼ独立的に発展するが、それぞれの産業を特徴づける技術やプロセス性能が向上して、一方の産業がもう一方の産業の顧客を満足させられるようになると、2つの産業は衝突する。新規企業が自らの産業に固有の環境の欲求を満たすために改良した破壊的技術が、既存企業に対する構造的優位性をもたらすことが明らかになると、新市場型破壊が生じるとレイナーは述べる。

⁶⁹ 「ローエンド型破壊」については、Raynor (2007), pp.80-81 を参照。

ローエンド型破壊においては、新規企業は既存企業の最も魅力の薄いセグメントに足がかりを築く。新規企業が市場のローエンドに進出すると、成功している既存企業は利益を多少圧迫されることもあるが、一般には利益率の低い市場のローエンドを放棄する理由がみつかったとして製造コストと品質の低い新規企業にローエンド市場を明け渡し、自社は利益率の高い製品に生産能力をシフトし、収益性を改善することが多い。ここで、新規企業はローエンド市場での成功により、高品質の製品を創造するための資源とモチベーションを入手し、

このようなフォスター、クリステンセンおよびレイナーによる指摘は、特定の戦略にコミットすることによって不確実性を軽減し、優位性獲得の見込みを高めようとする企業の行動や特性が、優位性獲得の見込みを高めると同時に優位性喪失の見込みをも高めることになるという矛盾（ジレンマあるいはパラドックス）を意味している。このような矛盾は、たとえ予測の誤りが判明しても企業は状況に合わせてコミットメントをその都度修正することが非常に困難であること、そして、そもそも企業による将来の予測自体が誤り得るということに起因するものである。

実際、前述のレイナーも、戦略のパラドックスとは、コミットメントと不確実性の不一致によって生じる現象であると指摘している⁷⁰。レイナーによれば、最も有効な戦略とは、将来の状況に最も即したコミットメントに基づく戦略であるが、そのコミットメントは現在行わなければならない。しかし、将来は不確実であり、将来の状況を予測することは困難である。そのような状況下で予測を誤り、間違った組織の能力にコミットしていたことが判明したとしても、企業はその状況に適応することはできない。彼は、「結局、変更が可能なコミットメントは大したコミットメントではない」⁷¹として、この戦略のパラドックスは、どのような戦略にコミットすべきかをめぐって根深い不確実性があるにもかかわらず、何らかの戦略にコミットする必要があるために生じると主張する。

本研究においては、このような経路依存性の逆機能として企業の合理的な意思決定が妨げられる現象を硬直化として扱う。硬直化の概念をそのように拡張することにより、資源ベース論の進化をより明確化することが可能になると考えられるからである。

構造的なコスト優位を維持しながらさらに上位市場に進出する。

新規企業が上位市場に参入するたび、既存企業は独占を維持している顧客層に向けて技術開発を行い、既存モデルを拡張していくことになる。既存企業が自らの技術的強みに特化し、それを強化することで、長期にわたる漸進的な変化に効果的に対応できたからこそ、徹底的な変革の必要性が明らかになったときにはすでに遅く、優位性を喪失してしまう現象が生じるのである。

⁷⁰ Raynor (2007), p.4 を参照。

最も成功する戦略というのは、特定の行動方針への揺るぎないコミットメントに根差す。この特定の行動方針とは、「どんな製品を作り、どんな機能をもたせ、どんな顧客に販売すべきか、また最高の製品を作るべきか、最安の製品を作るべきか」といったことを意味し、こうしたコミットが大きいほど成功の可能性が高い。しかし、一方で、そのような成功の可能性が高い戦略は企業の活力を弱めるような戦略的不確実性に最もさらされやすく、優位性喪失につながる可能性が高いことをレイナーは主張するのである。

⁷¹ Raynor (2007), p.4.

3. 3 資源ベース論における硬直化の位置づけ

資源ベース論の各フェーズの理論（暫定的解決）は、企業が内部に保有する特定の経営資源に固執して強化することを示唆するものである。そのため、その理論的主張が示唆する企業努力は、経路依存的に制度を構築し、それを強化していくという側面が非常に強調されることになる。

このような性質は、資源ベース論の代表的論者とされるバーニーが、企業における資源の獲得および探索のための能力はその企業の歴史に依存していると述べている⁷²ことからもうかがえる。また、市場において取引不可能な資産の模倣困難性に着目した（資源ベース論の論者である）ディーリックス（Dierickx, I.）＝クール（Cool, K.）も、経路依存性のある資産は流動性が低く模倣困難性や代替困難性が高いため持続的な競争優位構築のために重要であるという主張を行っており⁷³、経路依存的な企業努力を示唆している。

つまり、本来近視眼的で先見性を持たない個人や企業は、「企業内部の強みを強化する」といっても、客観的には何が企業独自の強みなのか、どれが将来的に産業レベルでの強みとなるのかどうかを知りえない。そのために、現在、自らがかかわっている資源、ノウハウ、戦略に固執しがちになる。もちろん、資源ベース論では、この現在強みと思われるものに固執する「固執の原理」を推奨するわけであるが、このような主張は、客観的には経路依存性の逆機能としての硬直化の問題を常に内包することになるのである。

以下、このような資源ベース論の理論的主張と現実の企業の制度や行動といったものがいかにかかわるかについて、硬直化という概念を中心に考察を行いたい。

まず、企業において経路依存的に構築されたルールやルーティンという制度について、どのように捉えるかが問題となる。たとえば、制度経済学において青木は制度補完性という問題を考え、経路依存的に構築された制度自体はあまり人為的に変えられないものであると捉えている⁷⁴。このような見解に対し、ポパーは、第1章で述べたような認識論的視点に立ち、制度は変化し得ると述べる。なぜならば、ポパーによる世界3論において、制度の多くは人間精神の産物である世界3の住人とみることができ、それらは自律的な進化過程をたどるものと捉えられるからである。つまり、ポパーによれば、制度はいったん構築されれば、その作り手から大幅に独立し、作り手の意図を離れて自律的に変化していくと考えられる⁷⁵。そして、試行と誤り排除（トライアル・アンド・エラー）を繰り返しながら進化していくのである。

⁷² Barney (1991), pp.107-108 を参照。

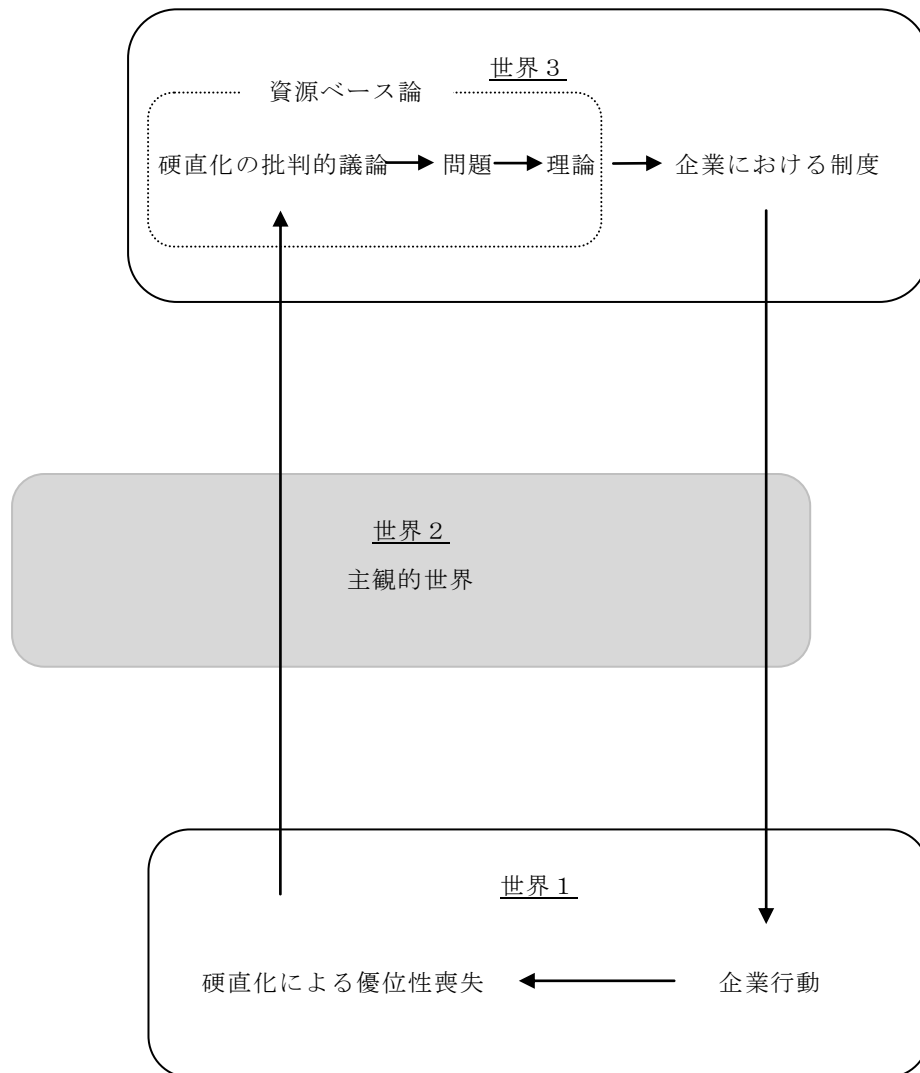
⁷³ Dierickx and Cool (1989), pp.1506-1507 を参照。

⁷⁴ Aoki (2001), 8. 3 を参照。

⁷⁵ Popper (1976), Chapter 38 を参照。

このような企業における制度変化と資源ベース論の理論進化とのかかわりは、第1章において述べたポパーによる世界3論にもとづいて説明することが可能である。世界3論をもとに資源ベース論と現実の企業との関係について図示したものが図表6である。

図表6 資源ベース論と企業における制度との関係



出所：著者作成。

前述のように、世界3の住人である理論や制度は、いったん作られるとその作り手の意図を離れて自律的に変化するという自律性を有している。しかし、それらは世界1と密接にかかわっている。とくに、企業における制度の変化は、現実の企業行動とそこから生じる結果（硬直化による優位性喪失）という世界1と密接にかかわっていると見える。

企業における制度（世界3）は現実の企業行動（世界1）を規定するものである一方、現実の企業行動を受けて再び制度が変化することも考えられる。つまり、図表6において、企業における（経路依存性を有する）制度が（世界2を通して）実際の企業の戦略行動（世界1）に影響を与え、その企業行動の結果、意図せざる結果としての優位性喪失という硬直化の現象が経験レベル（世界1）で生じたとき、それが（世界2における解釈を通じて）世界3における制度を変化させ得ることになる。

資源ベース論は、そのような実務家による制度変化の背景にある批判的議論やそこから生じた問題、それを踏まえて新たに示された理論的主張というものを明確化している研究であると位置づけられる。つまり、資源ベース論は、実務家が硬直化による優位性喪失という現象についていかに解釈し、制度についていかなる主張の変化がなされたのかということに関して、理論化を行っていると考えられるのである。

もっとも、資源ベース論が実務家の行動によるサポートをもとに形成されていると同時に、実務家も資源ベース論の戦略的インプリケーションに影響を受けて行動している可能性が大きい。このように資源ベース論と企業の制度との関係を捉える考え方については、花王株式会社のような現実の企業において、資源ベース論の理論的主張の変遷と非常に近似した制度変化が観察される⁷⁶ことから、その妥当性がうかがえよう。

このように考えると、「硬直化」という概念には、「世界1（物的世界）レベルの硬直化」と「世界3（理論）レベルの硬直化」という2つのレベルの硬直化が存在している。まず、企業行動の結果として現実の企業において生じた「意図せざる結果」としての優位性喪失という経験レベルの現象が、「世界1（物的世界）レベルの硬直化」である。これに対し、そのような現実の企業における優位性喪失の現象を踏まえ、世界3において従来の資源ベースの理論では想定されていなかった状況の存在について批判的議論がなされることが「世界3（理論）レベルの硬直化」である。

この「世界3（理論）レベルの硬直化」という批判的議論が行われることによっ

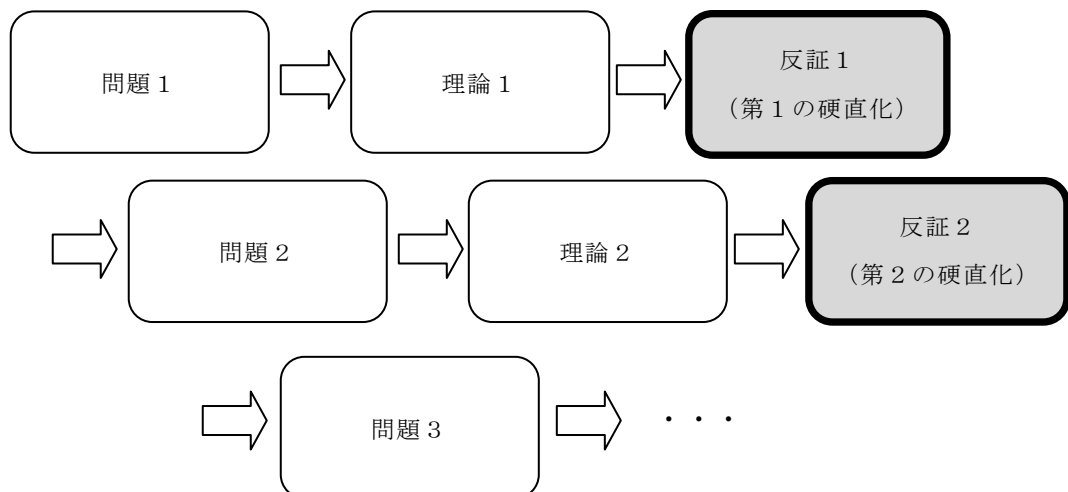
⁷⁶ 花王株式会社における制度変化の詳細については、本論文の稿末に収録している資料②を参照されたい。

ではじめて、現行の理論が反証されて新たな問題設定の必要性が生じて問題状況がシフトすることになる。つまり、資源ベース論の理論進化を分析するにあたっては、資源ベース論の理論的主張が示唆するような「強みの追求」のための企業努力の方向性を追求することによって生じた現実の企業における意図せざる結果をうけて、理論レベルでいかに批判的議論が行われ、そこからいかなる問題が新たに提起されたかという硬直化を巡る諸状況を分析することが必要不可欠なのである。

さらにいえば、この硬直化の批判的議論は、「強みを追求することが弱みになることはあるのか」「そのジレンマは解決可能な課題か」といった問題に関わっているといえる。そのため、資源ベース論の理論進化における問題移動は、まさにこの硬直化という論理的なジレンマに対する理論レベルからの見直しの過程であったと考えられる。

したがって、第1章第3節において述べたような問題解決のプロセスに基づいた認識進歩のモデルによる理論進化の過程において、硬直化は問題解決のための理論（暫定的解決）に対する反証（誤り排除）として位置づけられる（図表7を参照）。そのため、硬直化は「意図せざる結果」であるとともに、認識進歩のモデルに基づく理論進化のプロセスにおいて、進化のための重要な推進力となっていると考えられるのである。

図表7 資源ベース論の理論進化における硬直化の位置づけ



出所：著者作成。

本研究では、ダイナミック・ケイパビリティ論へいたる資源ベース論の理論進化のプロセスにおいて、とくに2種類の硬直化がフェーズ・シフトのために重要な役割を果たしていると考えている。そして、これらをそれぞれ「第1の硬直化（個別資源強化の逆機能）」および「第2の硬直化（コア・ケイパビリティ強化の逆機能）」とよんでいる。「第1の硬直化」および「第2の硬直化」の詳細な内容については第4章第2節および第4節に譲るが、ここではそれらの相違点について、前節までの内容を踏まえながら概念的な説明を行う。

まず、第1の硬直化については、第4章第2節において述べているように、プラハラッド（Prahalad, C. K.）とハメル（Hamel, G.）の研究⁷⁷に代表される現象である。これは企業の構成要素（個人あるいはセクション）ごとの経路依存的な行動によって引き起こされるものであると考えられる。

つまり、「第1の硬直化」とは、組織の部分を構成する（組織の構成要素である）各個人や各セクションが効率的に個別資源を強化していくためのルーティンやルールを経路依存的に形成していった結果、そこに経路依存性の逆機能が生じたものである。そのような経路依存的な行動は、個々の効率的な活動を可能にさせるという当初の目的に寄与する一方で、（企業全体としての）企業内部の補完性を阻害するという意図せざる結果をもたらす、企業全体として生じる非効率性によって優位性が阻害されることになる。

これに対し、本研究で「第2の硬直化」とよぶ批判的議論は、「第1の硬直化」とは異なるレベルで生じる経路依存性の逆機能について論じたものである。つまり、企業を構成する各要素間の補完性を高め、企業全体に一貫性がもたらされたとしても、企業全体としての行動自体に経路依存性が生じることが第2の硬直化をもたらすのである。

第4章第4節ではレオナルド・バートンによる「コア・リジディティ（core rigidity）」についての研究⁷⁸を中心に分析を行っているが、企業全体で効率的にコア・ケイパビリティを強化していくという企業努力は、経路依存的で相互依存的なシステムを構築していくことを意味する。それらのシステムを用いた企業全体の行動がルーティン・ワーク化している状態は、システム構築時の環境が変化しなければ、大変効率的である。しかし、もし環境が既存の状態から変化した場合に、そのような企業全体の慣性的行動は、新たな環境に適応するための柔軟性を低下させるものとなる。その結果、企業内部の補完性は維持できているにもかかわらず、外部環境との補完性が阻害されるという非効率性もたらされ、企業は優位性を喪失することになるのである⁷⁹。

⁷⁷ 主に Prahalad and Hamel (1990) および Hamel and Prahalad (1994) を指す。

⁷⁸ 主に Leonard-Barton (1992, 1995) を指す。

⁷⁹ このような内部補完性と外部補完性についての考え方は、クラーク＝藤本による内的統合

したがって、第1の硬直化も第2の硬直化も、ともに近視眼的な行動主体が不確実性を軽減して効率的な行動を行おうと試みた結果として形成された経路依存的なルーティンが、逆機能的に企業に非効率性をもたらした現象として捉えられる。しかし、第1の硬直化が企業の構成要因である個人やセクションのレベルにおける経路依存性に起因して内部補完性を阻害するものである一方、第2の硬直化は企業全体のレベルにおける経路依存性に起因して外部との補完性を阻害するものであるという点に大きな違いがある。

と外的統合の概念およびそれらを基礎とした内的一貫性と外的一貫性についての議論（Clark and Fujimoto 1991, pp.247-253 を参照）に非常に近いものと考えられる。

クラーク＝藤本は、製品開発組織における重要な要素として、「分業化の程度」と「統合の程度」を挙げている。彼らによれば、分業化の程度は専門的知識についての古典的な問題を扱うもので、分業によって個別の部品、個別の作業のレベルで技術的ノウハウを蓄積、保存するとともに、個別の任務を迅速かつ効率的に遂行するという機能が期待される。また、統合の程度は、「内的統合（internal integration）」と「外的統合（external integration）」の2つに分けて考えられる。「内的統合」には製品全体について高度の内部統合を実現し、任務の調整を行うことで迅速な製品開発を実現するという機能が期待される。一方、「外的統合」には製品全体について高度の外部統合を実現し、製品コンセプト、製品設計、ユーザーの期待を適合させるという機能が期待される。

この内的統合の程度や外的統合の程度が低い場合には、内的一貫性や外的一貫性が阻害される。その結果として、有用な製品開発が妨げられることになるかと彼らは指摘している。

第4章

資源ベース論の問題移動と理論進化

本章においては、資源ベース論の生成まで遡り、その理論変遷を前述のような認識進歩のモデルを用いて再構成する。資源ベース論は、問題移動を伴う視点のシフトに着目すると、3つのフェーズに分けることでその理論進化のプロセスを明らかにできることがわかった。

第1フェーズから第3フェーズまでの各フェーズにおいて、解決すべき問題ならびにその暫定的解決としての理論的言明は明らかに変化している。そして、この理論的な変化をもたらすきっかけとなったものが、第1の硬直化および第2の硬直化という経験的事象に裏づけされた批判的議論であった。

4.1 第1フェーズの問題設定と理論

資源ベース論の生成段階において、最初に設定された問題は、ポーター（Porter, M. E.）に代表されるポジショニング・アプローチにおける外部環境分析の偏重への批判を基礎としている。

ポーターは、市場構造（業界構造）において最終的な収益率に大きな影響を及ぼす5つの競争要因を考察することによって、企業を取り巻く外部環境を分析した⁸⁰。そして、企業はそれらの競争要因から自らを防衛できるように有利にポジショニングすべく、基本戦略に代表されるような競争戦略を策定することが必要であると述べた⁸¹。このポーターの主張は、根本的に「業界の状況の違いが企業の収益性を規定する」というものであった⁸²。

⁸⁰ Porter (1980), pp.3-33 を参照。

⁸¹ Porter (1980), pp.34-46 を参照。

⁸² ポーターは、戦略グループの違いによっても企業の収益性に差異が生じることを述べているが、そのような戦略グループの違いも業界の構造分析に基づいて生じるものであることから、ポーターの主張はあくまで「業界の状況の違いが企業の収益性を規定する」と示すことができる。

なお、戦略グループとは、「業界において、戦略次元上で同じかあるいは類似の戦略をとっている企業のグループ」（Porter 1980, p.129）と定義される。たとえば、家電製品業界においては、多種の製品を販売し、広告量が多く、統合度が高く、自社内に流通部門とサービス部門

これに対し、資源ベース論と称されるアプローチは、企業間の収益性の格差は、外部要因よりもむしろ企業の特殊な内部要因によってもたらされるのではないかという疑問を出発点として展開された。この疑問は、ポジショニング・アプローチの主張においては企業の資源は市場でつねに即時に入手できることを前提としているが、企業による資源の獲得には制約があるはずだという指摘から生まれたものである。

たとえば、「資源ベース論」という用語をはじめて用いたとされるワーナーフェルトは、市場においてすべての資源が瞬時に獲得できるというポーターが想定していたような状況を否定し、企業は非常に不完備な市場において個別資源の束の購入を行うと捉えている⁸³。そのうえで彼は、企業の内部の要因に着目することが、とくに多角化企業の戦略の研究にとって有用であると指摘するのである⁸⁴。

さらに、外部要因が企業の優位性を左右するとのポジショニング・アプローチの主張に対する反証として、経験的なデータが資源ベース論の論者によって示されている。たとえば、ルメルト (Rumelt, R. P.) は、アメリカ企業 1,292 社における 20 年間の資本利益率に対して分散分析を適用した結果、産業内における長期的な利益率の分散が産業間の分散よりも 3 倍から 5 倍も大きいことを明らかにした。彼はこのデータをもとに、ある産業の構成員であるということが企業に超過利潤をもたらすというよりも、むしろ企業が内部に有する特殊性が超過利潤の重要な源泉となっていることを指摘している⁸⁵。

をもつグループ、高品質で高価格の製品を特定の流通経路を通じて販売する専門メーカーからなるグループ、プライベート・ブランド用の製品を生産しているグループ、などの戦略グループが存在する。

⁸³ Wernerfelt (1984), p.172 を参照。

⁸⁴ ワーナーフェルトは、議論の前提として、資源と製品の 2 つのパースペクティブとその関係から導き出される企業の強みの構築について考えている。彼の主張によると、企業にとって、資源 (resource) と製品 (product) は同じコインの 2 面である。

多くの製品はいくつかの資源のサービスを必要とし、多くの資源はいくつかの製品において利用され得る。異なる製品市場における企業活動のサイズを詳述することによって、最小の必要な資源コミットメントを推定することができる。一方、企業の資源プロフィールを詳述することによって、最適な製品市場活動を発見できる (Wernerfelt, 1984, p.171 を参照)。彼は、基本的な経済的ツールの多くは製品市場サイドにおいて用いられていることを述べ (Wernerfelt 1984, p.171 を参照)、収益性と資源の関係が軽視されていたことを指摘する。

⁸⁵ Rumelt (1987), p.141 を参照。

なお、ルメルトは 1991 年の論文においても、ビジネス・ユニットの収益性を説明する要因について調査を行った結果を公表している。この調査は、Schmalensee (1985) と同様に連邦取引委員会のデータを利用したものだが、Schmalensee (1985) が 1 年間のデータを用いたのに対し、Rumelt (1991) は 4 年間のデータを用いてより精緻な実証を行っている。この調査においてもルメルトは、収益性の相違は、業界の選択よりも企業内部の要因に起因して生じることがはるかに多いという結果を示した。

資源ベース論の第1フェーズでは、このようなポジショニング・アプローチに対する批判を踏まえ、外部要因分析に依拠せずに企業の優位性を説明すべく、「企業に優位性をもたらす内部要因とはなにか」という問題 P₁ が設定されたと捉えられる。その上で、この問題に対しての暫定的解決が、ルメルト、ディーリックス＝クール、バーニーといった論者によって示された⁸⁶。

たとえば、ルメルトは事後的に企業が異質化し互いに完全には模倣できなくなることを前提とし⁸⁷、企業の潜在的なレントを保護するものとして隔離メカニズム (isolating mechanisms) という概念を示した⁸⁸。彼の主張は、隔離メカニズムが他社からの模倣に対する防御壁として機能し競合他社の参入を防ぐことによって、企業内の個別資源を守ることが可能となり、その結果として企業は競争優位を持続できるというものである。

また、ディーリックス＝クールは、品質に関する評判、企業特殊な人的資本、ディーラーのロイヤリティ、研究開発能力といった市場において取引不可能な資産に着目し⁸⁹、企業はそれらを保持することで持続的な競争優位を構築し得ると述べた。つまり、ディーリックス＝クールは、企業における資源の非流動性⁹⁰が競合他社による模倣を防ぐとともに代替困難性を高め、競争優位の獲得に寄与すると主張したのである。

これらの研究を受けて、バーニーは「経済価値、稀少性、模倣困難性、代替不可能性を有する個別資源を獲得するほど、企業は優位性を獲得できる」という主張を行った⁹¹。なお、バーニーは、企業は戦略的要素市場においていかに優位性をもたらすような性質を有する資源の束の購入を行うか、そこで購入できない資源をいかに獲得するか、といった点についても論じており⁹²、そのような概念を踏まえて、経済価値、稀少性、模倣困難性、代替不可能性を有する個別資源をいかに獲得できるかが企業の優位性を左右すると主張していると考えられる。

上述したルメルトやディーリックス＝クールの研究は、バーニーが指摘したような優位性をもたらす個別資源の性質のなかでもとくに模倣困難性や代替困難性につ

⁸⁶ これらの第1フェーズの（暫定的解決としての）代表的研究は、とくに 1980 年代中頃から 1990 年代初頭にかけて多く生み出された。

⁸⁷ Rumelt (1984), p.135 を参照。

⁸⁸ Rumelt (1984), p.140-142 を参照。

⁸⁹ Dierickx and Cool (1989), pp.1505-1506 を参照。

⁹⁰ 企業において長期的に形成され蓄積された品質に関する評判、企業特殊な人的資本、ディーラーのロイヤリティ、研究開発能力等の取引不可能な資産は、時間圧縮の非経済性、資産のマス効率性、資産ストックの相互連結性、資産の陳腐化、および原因の曖昧性といった性質を有しており、これらの性質に起因して資源の非流動性が高まる (Dierickx and Cool 1989, pp.1506-1509 を参照)。

⁹¹ Barney (1991), pp.105-106 を参照。

⁹² Barney (1986), pp.1233-1283 を参照。

いて、隔離メカニズムや非流動性（取引不可能性）といった概念に着目して研究したものであったと解釈できる。そのため、これらの第1フェーズの暫定的解決として示した研究群はすべて、企業に優位性をもたらす個別資源の性質を分析し、それに特化する意義を示すものであると位置づけられる⁹³。したがって、このフェーズの暫定的解決 TT₁は「企業特種的な個別資源を強化するほど競争優位性が高まる」という理論的言明1として示すことができる。

4. 2 第1フェーズの理論に対する反証 —第1の硬直化—

このような第1フェーズの理論に対して、個別資源を獲得しようとする組織メンバーの努力があまりに狭い範囲に焦点が絞られ過ぎている場合に優位性喪失の可能性が生じるという指摘がなされた。これは、組織の部分構成する個人やセクションが個別資源を強化していくためのルーティンに過度の慣性が働き、その結果、経路依存の逆機能が生じたものである。

この点について、プラハラッド=ハメルは、それぞれの組織メンバーが技能を中心とした個別資源の蓄積・強化のための努力を行う際に、非常に狭い範囲で焦点化した場合、自分の職能的経験を他者の職能的経験と新しい興味深い方法で混合するための機会を認識できなくなることを示唆している⁹⁴。また、各セクションにおいても、「多くの資金に恵まれ、才能のある人材を大量に抱えていても、優位性を失う」⁹⁵と表現されるような現象が生じる可能性がある。つまり、それぞれのセクションにおいて巨額の研究開発費を用いて企業特種的な専門的技術を開発し、専門的知識を有した人材を獲得し、希少な個別資源の蓄積を行ったとしても、そのような企業特種的な個別資源の強化に伴って企業全体としての内部補完性が崩れてしまえば優位性を維持することはできないとの指摘がなされたのである。

本稿では、このような個人やセクションにおいて個別資源獲得のための努力がなされているにもかかわらず、企業全体として市場ニーズと適合するような最終製品を形成できずに優位性を失う可能性があるという議論を、「第1の硬直化」と称する。このような第1の硬直化は、実際の企業（世界1（物的世界）のレベル）においても、1990年代前半に企業特種的な個別資源を豊富に有する企業が優位性を喪失するケースが数多く生じたことを受けて指摘されたものである。前述のハメルとプラハラッドも、いくつかの業界において、莫大な個別資源を有していたはずの

⁹³ 第1フェーズの研究には、ここで述べた研究の他、Peteraf (1993) 等も含まれると考えられる。

⁹⁴ Prahalad and Hamel (1990), p.82 を参照。

⁹⁵ Hamel and Prahalad (1994), p.128.

欧米企業が（企業特殊な個別資源をより豊富に有していたとはいえないような）日本企業の台頭によって優位性を喪失した事例について、数多く紹介している⁹⁶。

たとえば、自動車業界において、1992年当時のGMはとても膨大な（個別の）経営資源を持っており、それぞれのユニットにおいて豊富な個別資源を用いて研究開発が行われていた。しかし、個々において（研究開発によって独自の強みを強化しようという）努力が行われていたものの、企業全体としては目的意識が共有されていないことから、個々の努力が全体の動きに反映されにくい状態にあった。そのため、「各ユニットがちぐはぐに動き、優先順位は気まぐれに決定され、一貫性はしばしばご都合主義の犠牲になる」⁹⁷ことになり、結果として、GMはホンダの4倍も研究開発に費やしているのにもかかわらず、少なくとも顧客から見てGMが自動車シャシー技術で名実ともに世界ナンバーワンと評価されないという事態を招くことになった⁹⁸。

また、家電業界においては、アメリカのGTEやイギリスのGEをはじめとする欧米企業は、それぞれ多様な事業を扱うとともに、それぞれの事業において先進技術を蓄積していた。たとえば、GTEは電気通信会社として活発に活動しており、その事業は、電話機、交換・伝送システム、照明製品など多岐に渡っていた。さらに、シルバニア・カラーテレビを作っていたGTE 娯楽製品グループは、ディスプレイ技術でも一定の地位を獲得していたとされる⁹⁹。また、GEも小型テレビの技術に代

⁹⁶ ハメルとプラハラッドは、欧米企業の例を多くとり上げているが、第1の硬直化に該当する現象は、日本企業においても生じていたという指摘がある。

たとえば、1980年代前半の自動車業界において、日産は最先端の技術力が評価され、優位性を構築していた。しかし、新しい部品技術と高性能の装置を追求することで自社の強みを追求しようとする企業努力を続けていたにもかかわらず、1980年代の半ばには優位性を喪失するという現象が生じ、「病める巨人」と揶揄されるようになっていた。

この日産の優位性喪失について、クラーク＝藤本は、顧客の潜在的ニーズを満たすようなコンセプトの創出を行う能力が欠如しており「首尾一貫した特色あるメッセージ」を製品として顧客に伝えることに失敗したことが原因であると主張し、プロダクト・マネジャーが単に開発部門内部の調整役としての役割を担うのみで明確なコンセプトの創出を行えなかった状況を記述している（Clark and Fujimoto 1991, p.279を参照）。

この時期の日産におけるプロダクト・マネジャーは、明確なコンセプトの形成にリーダーシップを発揮するのではなく、販売部門や経営首脳陣に妥協してしまう傾向があった。さらに、ユーザーとの直接的接触を十分に確保せず、短期的な競争圧力に振り回されて明確なコンセプトを持たずにいた。このような結果を導いた短期的な圧力としては、他社追従のスタイリング、過剰に多いエンジンのバラエティ、モデルごとの差別化の不足といったものも例示されているが、クラーク＝藤本は、当時の日産は日本のメーカーとしては開発部門と製造部門間のコミュニケーションと調整の程度が低く、そこに問題が生じていたことについて明確に指摘している。

⁹⁷ Hamel and Prahalad (1994), p.130を参照。

⁹⁸ Hamel and Prahalad (1994), p.158を参照。

⁹⁹ Prahalad and Hamel (1990), p.79を参照。

表されるような独自の高度な技術を有していた。しかし、これらの欧米企業においては、それらの複数の事業分野でそれぞれ独自の技術を有していたものの、企業全体を一貫して貫く総合的なコンセプトを作ることができなかった。そのため、C & C¹⁰⁰という一貫した総合的なコンセプトによって新たな製品市場を作り出したNECのような日本企業の台頭によって、その優位性を喪失するという結果を招くことになった¹⁰¹。

したがって、以上述べてきた第1の硬直化は、企業特殊な個別資源を強化するという企業努力を行っても優位性を構築できないことがある経験レベル（世界1のレベル）の現象が生じたことをうけてなされた批判的議論である。これは、「企業特殊な個別資源の強化が企業の優位性を高めない可能性がある」という「個別資源強化の逆機能」についての指摘であるといえる。つまり、この第1の硬直化という誤り排除がなされることによって、第1フェーズの暫定的解決である「企業特殊な個別資源を強化するほど競争優位性が高まる」という理論的言明¹が経験的妥当性の面から反駁されたのである。

4.3 第2フェーズの問題設定と理論

このような第1の硬直化の認識・指摘を受け、資源ベース論は「個別資源強化の逆機能を克服して企業に優位性をもたらす内部資源とはなにか」という新たな問題P₂を設定し、それを解決すべく展開することとなった。したがって、第1の硬直化を巡る問題状況の変化に伴い、資源ベース論は第1フェーズから第2フェーズへと移行したと捉えることが可能である。

この第2フェーズでは、企業内の個別資源をいかに活用できるかを考えることが第1の硬直化を克服し優位性を構築するための鍵となることが主張され、個別資源を活用するための内部資源について説明することに焦点が当てられた。第2フェーズの暫定的解決として代表的なものが1990年代前半に多く出現したコア・コンピタンスやケイパビリティに関する研究である。これらの研究は、グラントの研究にみられるように、個別資源とそれらを活用する能力の間の明確な区別を行う¹⁰²とともに、とくに後者に焦点をあてる点で共通している。

たとえば、ハメルとプラハラッドによるコア・コンピタンス論は、「『顧客に特定

¹⁰⁰ C & Cとはコンピュータとコミュニケーションの分野を意味する。つまり、NECは、システム化とデジタル化という2つの局面を想定し、コンピュータ業界とコミュニケーション業界の合流点に出現するビジネス機会に向けて企業の能力を構築しようとしたのである（Hamel and Prahalad 1994, p.111を参照）。

¹⁰¹ Hamel and Prahalad (1994), p.111-114を参照。

¹⁰² Grant (1991), pp.115-123を参照。

の利益をもたらすことを可能にする一連のスキルや技術』¹⁰³ (=コア・コンピタンス)の強化が、企業の優位性を高める」と主張する。彼らは、企業が競争優位を獲得するためには、個別資源を組み合わせる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、企業の中核的な力を構築することが必要であると述べるのである。

より具体的には、コア・コンピタンス論は、企業においてはコア製品がコンピタンスによって育てられ、さらにそれが最終製品として結実するという概念を前提に、中核となる組織的なスキルや技術であるコア・コンピタンスをいかに構築するかを追求した研究であるといえる。そして、「とくに多様な製造スキルをいかに調整し、複数の技術の流れをいかに統合していくかを学ぶ」¹⁰⁴ための集団的学習の重要性が指摘される。つまり、彼らは「経営資源（個別資源）の組み合わせ」として企業を理解し、「経営資源（個別資源）をレバレッジする能力」を集団的学習によって開発することを重視していると考えられる。

これに対し、ストーク (Stalk, G.) 等はハメルとプラハラッドが述べたコア・コンピタンスの重要性は認めるものの、それだけでは企業の競争における成功を説明するにあたって不十分であると述べた。彼らの主張は「『戦略的に理解された一連のビジネス・プロセス』¹⁰⁵ (=ケイパビリティ)の強化が、企業の優位性を高める」というものである。

彼らは、ウォルマートのクロスドッキング・システムの例を挙げ、これに代表されるような顧客に対して優れた価値を提供するケイパビリティの構築と、それに基づく競争 (capabilities-based competition) によって、企業は競争優位を確立できるとした¹⁰⁶。つまり、彼らはコア・コンピタンスをいかにビジネス・プロセスによって補完するかを論点とし、コンピタンスと補完的なビジネス・プロセスのセットとしてのケイパビリティを企業内に構築することの重要性を指摘したのである。

さらに、コグート (Kogut, B.) とザンダー (Zander, U.) は、プラハラッドとハメルによるコア・コンピタンス論等をもとに知識という概念に焦点をあて、「『現在

¹⁰³ Hamel and Prahalad (1994), p.219.

¹⁰⁴ Hamel and Prahalad (1994), p.82.

¹⁰⁵ Stalk *et al.* (1992), p.62.

¹⁰⁶ 彼らが競争優位の源泉であると述べるケイパビリティとは、具体的には「製品品質の確保、顧客ニーズに対する鋭敏な洞察力、新規市場の開拓力、新規事業への参入力、新しいアイデアを生み出す力とそのアイデアを新商品の開発等のイノベーションへと結合する力」(Stalk *et al.* 1992, p.57)等であり、「企業のより根本的な特性を反映しているもの」(Stalk *et al.* 1992, p.57)を意味している。

具体的には、彼らは、個々の技術と生産ラインの組み合わせを考慮するのみならず、企業は規模の経済性とフレキシビリティを統合してスピード、一貫性、明敏性、機敏性、革新性という5つの軸に従って企業独自のビジネス・プロセスにおける強みを構築すべきことを主張している。

の獲得した知識を合成し応用する能力』¹⁰⁷ (=統合ケイパビリティ) の強化が、企業の優位性を高める」ことを主張した。さらに、彼らの研究においては、この統合ケイパビリティは社会的コミュニティを前提として形成され、集団的学習を通して企業独自の模倣困難な強みとして強化されていくことが述べられる。つまり、彼らは企業を「コーディネーションと学習についての社会的知識を意味する組織」¹⁰⁸と定義し、社会的コミュニティを前提として形成される知識の役割というものを論点としている¹⁰⁹。

資源ベース論という研究プログラムの1990年代以降の進展を考察してみると、そこには初期の研究とは明らかに違うトレンドを見出すことができる。それは、コア・コンピタンスとケイパビリティという概念に関わっている。両者はそれぞれ、技術的な側面を強調するか、社会的な側面を強調するかという違いはあるものの、あくまで、資源そのものではなく、明らかにそれら資源を組み合わせる能力を示しているのである。

ここで、ウルリッヒ (Ulrich, D.) =スモールウッド (Smallwood, N.) による分類¹¹⁰をもとにして、これらの概念について整理を行い、一連の研究の特徴をまとめたい。彼等の分類によれば、コア・コンピタンスもケイパビリティもどちらも組織の能力を示すものではあるが、両者が焦点をあてているものには違いがあるという (図表8を参照)。

¹⁰⁷ Kogut and Zander (1992), p.384 を参照。

¹⁰⁸ Kogut and Zander (1996), p.502.

¹⁰⁹ 生産性は分業によって増大するが、専門化はコミュニケーションとコーディネーションのコストを上げる。そのため、アイデンティティがコーディネーションとコミュニケーションをサポートする社会的知識につながるとき、企業の知識は市場取引について経済価値を持つと言える。組織メンバーのアイデンティフィケーションを通して、手続き的なルールが学習される。それによって、コーディネーションとコミュニケーションが個人と多様な専門化されたコンピタンスにおいて促進されていくとコグット=ザンダーは述べるのである (Kogut and Zander 1996, p.502 を参照)。

¹¹⁰ Ulrich and Smallwood (2004), p.480 を参照。

図表8 能力のマトリックス

	Individual 個人	Organizational 組織
Technical 技術的	① 個人の 職務能力	③ 組織の コア・コンピタンス
Social 社会的	② 個人の リーダーシップ能力	④ 組織の ケイパビリティ

出所：Ulrich and Smallwood (2004), p.120.

彼等によれば、前述のプラハラッドとハメルによって競争優位の源泉であると主張されたコア・コンピタンスは、図表8において第3象限に位置され、組織の技術的な側面を強調した能力の概念であるとされる。つまり、コア・コンピタンスは、組織の技術的な核となる強みを意味するものと分類されるのである。これはプラハラッド＝ハメルが異質の事業に整合性をもたらすコア・コンピタンスの例として、NECのデジタル技術（とりわけVLSIとシステムインテグレーション技能）やホンダのエンジンと駆動系統における技術といったものを挙げている¹¹¹ことからもうかがえる。

これに対し、ストック等によるケイパビリティおよびコグート＝ザンダーによる統合ケイパビリティについての研究は図表8の第4象限に位置し、社会的な側面を強調した概念であると分類される。実際に、ストック等も自らの主張するケイパビリティとコア・コンピタンスの差異について、コア・コンピタンスが価値連鎖上の特定の点での技術と生産の専門力を強調しているのに対して、ケイパビリティの概念はより広い範囲に立脚しており、価値連鎖の全体を包含するものであると主張し

¹¹¹ Prahalad and Hamel (1990), p.83 を参照。

ている¹¹²。また、コグート＝ザンダーの研究も、企業を社会的コミュニティとして捉え、組織化の原則によって、多様な人材や機能のやっかいな調整問題を解明し、解決しようとするものと捉えることができる。つまり、ケイパビリティや統合ケイパビリティとは、「企業組織に通底する DNA、企業文化、個性」¹¹³を背景として形成される企業の社会的な能力なのである。

この分類からも分かるように、資源ベース論を能力ベースの観点から推し進めて行くと、競争優位の構築にあたり、コア・コンピタンスとケイパビリティは相互補完的な概念として捉えられることになる。つまり、技術的な強みであるコア・コンピタンスを形成・活用していくためには、社会的なケイパビリティが不可欠となる。したがって、前述の代表的研究で示されたようなコア・コンピタンスやケイパビリティという概念は、両者とも技術的な側面を強調するか社会的な側面を強調するかという違いはあるものの、あくまで、個別資源そのものではなく、それらの個別資源間の補完性を高めるための組織的なシステムやルーティンを意味するものであると解釈できるのである。

ここで、レオナルド・バートン (Leonard-Barton, D.) の研究¹¹⁴をもとに、「企業内部の個別資源間・活動間の補完性を高めるような企業独自の技術的・社会的システム、プロセス、ルーティンの集合」を「コア・ケイパビリティ」とよぶとすれば、第2フェーズの暫定的解決 TT₂は「企業特殊的なコア・ケイパビリティを強化するほど競争優位性が高まる」という理論的言明²として提示することが可能である¹¹⁵。

¹¹² Stalk *et al.* (1992), p.66 を参照。

¹¹³ Ulrich and Smallwood (2004), p.120.

¹¹⁴ レオナルド・バートンは、ケイパビリティを、物理的システム、スキルと知識、マネジメント・システム、価値観と規範を含む、企業に優位性を生み出す活動のシステムと定義している (Leonard-Barton 1992, 1995)。このうち、前の2つは蓄積された知識であり、後の2つは知識の制御と方向付けのメカニズムと捉えられる。

彼女は、このようなケイパビリティの中でとくに固有の知識を包含しているもの、つまり「競争優位を特色づけ、規定する一連の知識」(Leonard-Barton 1992, p. 113) をコア・ケイパビリティ (core capability) と名づける。さらに、レオナルド・バートンは、技術に立脚した企業にとっては「コア技術ケイパビリティ」こそがコア・ケイパビリティであるとしたが、これは技術それ自体のみがコア・ケイパビリティであるという意味ではなく、組織において技術を生み出す複数の局面を含めた概念を指している。

したがって、彼女の述べるコア・ケイパビリティとは前述のコア・コンピタンスの概念において示された中核となる技術的知識と、それを形成・活用するための社会的な知識体系であるケイパビリティの両者を包摂した概念であると考えられる。このようなコア・ケイパビリティは、固有の知識ゆえに競争者による模倣が困難であるという点で、戦略的重要性が高いとされる。

¹¹⁵ 第2フェーズの理論としては、Grant (1991, 1996), Prahalad and Hamel (1990), Conner (1991), Hamel and Prahalad (1994), Stalk *et al.* (1992), Kogut and Zander (1992, 1996) といった研究が含まれる。

さらに、第2フェーズにおいては、企業特殊なコア・ケイパビリティは企業内部の知識構築活動を意味する集団的学習によって強化されるという主張がなされていることも大きな特徴である。つまり、このフェーズでは、企業特殊な性質を有する独自のルーティンやプロセスやシステムを獲得し模倣困難性を高めるための集団的学習のあり方を探る、という企業努力の有用性が示唆されることから、第2フェーズにおいて資源ベース論に学習論が導入されたと考えられる。

4. 4 第2フェーズの理論に対する反証 —第2の硬直化—

このような第2フェーズの理論に対して、本稿で「第2の硬直化」とよぶ批判的議論がなされた。資源ベース論の流れにおいてこの第2の硬直化をはじめて明確な概念として提示したのが、レオナルド・バートンによる「コア・リジディティ (core rigidity)」についての研究である¹¹⁶。

レオナルド・バートンは、過去の成功を生み出し競争優位の源泉となっていたコア・ケイパビリティは、柔軟性を失ってイノベーションを阻害するという可能性を有していると述べている¹¹⁷。この「企業の強み（著者注：コア・ケイパビリティのことを指す）が同時にその弱みとなる」¹¹⁸というコア・ケイパビリティのダウン・サイドがコア・リジディティである。つまり、彼女は、第2フェーズにおいて競争優位の源泉として特徴的であったコア・ケイパビリティがコア・リジディティへと変異した場合、企業が優位性を喪失する可能性を指摘したのである。

レオナルド・バートンの研究にもとづいてコア・リジディティの概念についてより具体的に述べると、以下ようになる。企業を取り巻く条件が同じならば、コア・ケイパビリティを生み出す相互依存的なシステムによって企業は優位性を維持できる。しかし、もしビジネス環境が変化したにもかかわらず、それらのシステムがルーティン・ワークとして硬直化してしまっていると、企業は成功の土台そのものと格闘しなければならないのである¹¹⁹。

コア・リジディティは、コア・ケイパビリティが変異したものであるが、レオナルド・バートンは、コア・リジディティはコア・ケイパビリティを生み出した活動と同じ活動によって蓄積されると述べている¹²⁰。このことは、正にコア・リジディティによる優位性喪失という現象が、コア・ケイパビリティの形成・強化における

¹¹⁶ Leonard-Barton (1992, 1995) を参照。

¹¹⁷ Leonard-Barton (1992), pp.118-121 を参照。

¹¹⁸ Leonard-Barton (1995), p.30.

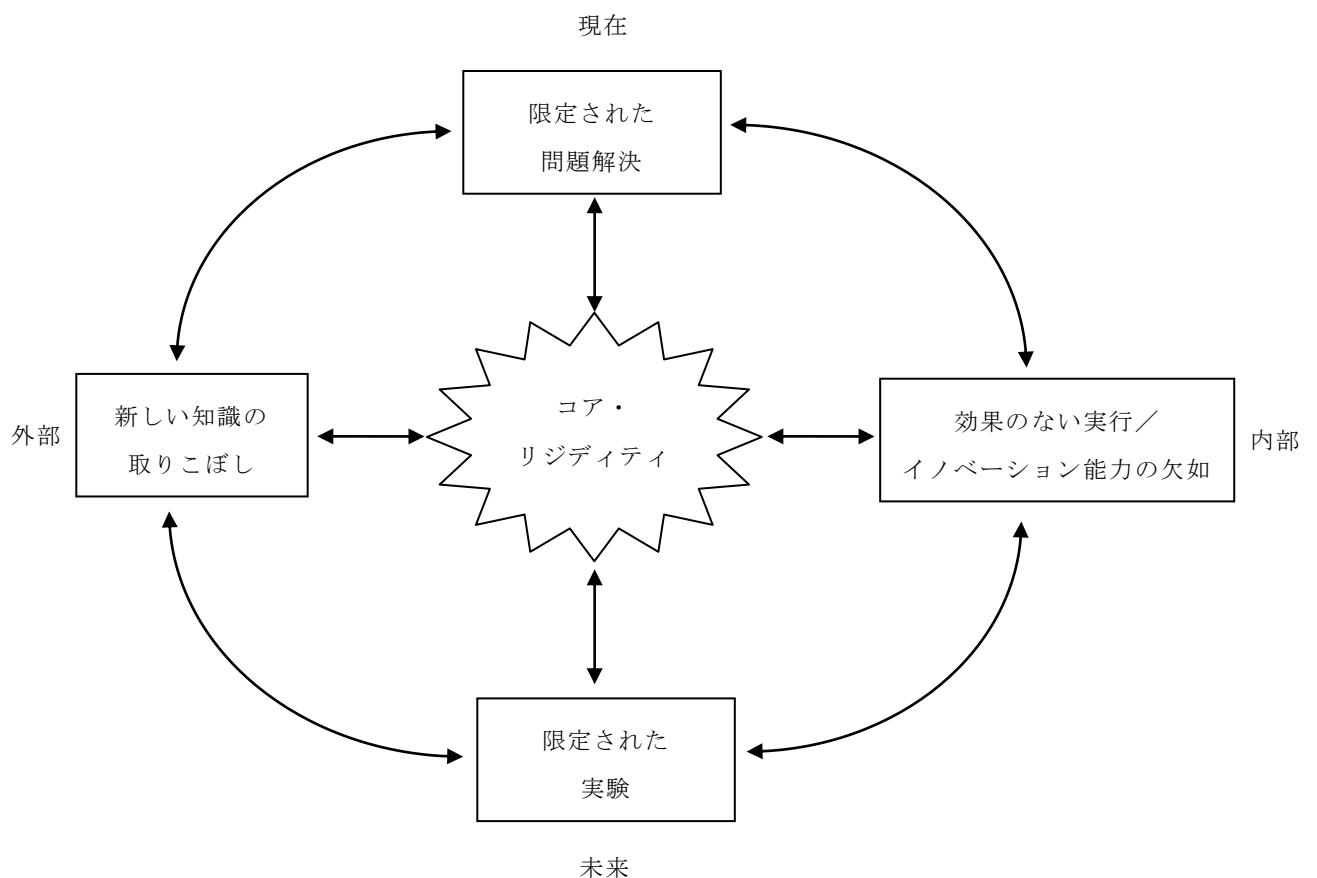
¹¹⁹ Leonard-Barton (1995), p.30 を参照。

¹²⁰ Leonard-Barton (1995), p.30 を参照。

「意図せざる結果」であることを意味している。

つまり、コア・リジディティが生じている場合であっても、組織において何らかの知識構築活動が行われていないわけではない。しかし、レオナルド・バートンは、コア・ケイパビリティを生み出して強化するメカニズムである知識構築活動自体にこそ硬直化の原因が存在すると指摘する。つまり、慣性に支配されることによって企業における学習能力が脆弱化しており、それによって、知識構築活動自体が硬直化の原因となっているのである。コア・リジディティが生じている場合の企業における知識構築活動は、図表9のようになっている。

図表9 コア・リジディティが生じている場合の知識構築活動



出所：Leonard-Barton (1995), p.36.

つまり、硬直化した知識構築活動においては、組織メンバーは慣習的に現行の知識を拡大することに集中しており、現行の市場動向や現行のオペレーションに焦点を当てている。また、未来は暗黙のうちに現在と同じようなものと仮定され、結果として、実験は現在行っていることをもっと良くすることに主眼が置かれる。さらに、外部からの情報は、現行のコア・ケイパビリティにとって不適當なものであれば排除されてしまう。

なお、第2の硬直化は、第2フェーズで導入した集団的学習において、低次から高次に至る学習能力が欠如していることによって生じると考えられる。その意味で、一般的に資源ベース論の論者とはされないものの、クリステンセンの「イノベーターのジレンマ」¹²¹やレイナーの「戦略のパラドックス」¹²²といった概念とも「第2の硬直化」(コア・リジディティ)の議論は論点を共有していると考えられる。

レオナルド・バートンが述べたコア・ケイパビリティとコア・リジディティの関係については、タッシュマン (Tushman, M. L.) = オーライリー3世 (O'Reilly III, C. A.) によって「経営の罫としての適合性 (成功シンドローム)」と名づけられた環境変化と企業の成否についての概念¹²³を用いると、より明確化することが可能になる。タッシュマン=オーライリー3世による枠組みに、レオナルド・バートンによるコア・ケイパビリティとコア・リジディティの概念を挿入したものが、図表10である。

¹²¹ Christensen (1997) を参照。

第3章第2節で詳述したように、「イノベーターのジレンマ」の概念は、企業が、たとえライバル企業の技術的動向を認識し顧客の意見を重視して、技術的に積極的な投資を行ったとしても、持続的技術と破壊的技術の衝突により優位性を喪失する現象について述べたものである。

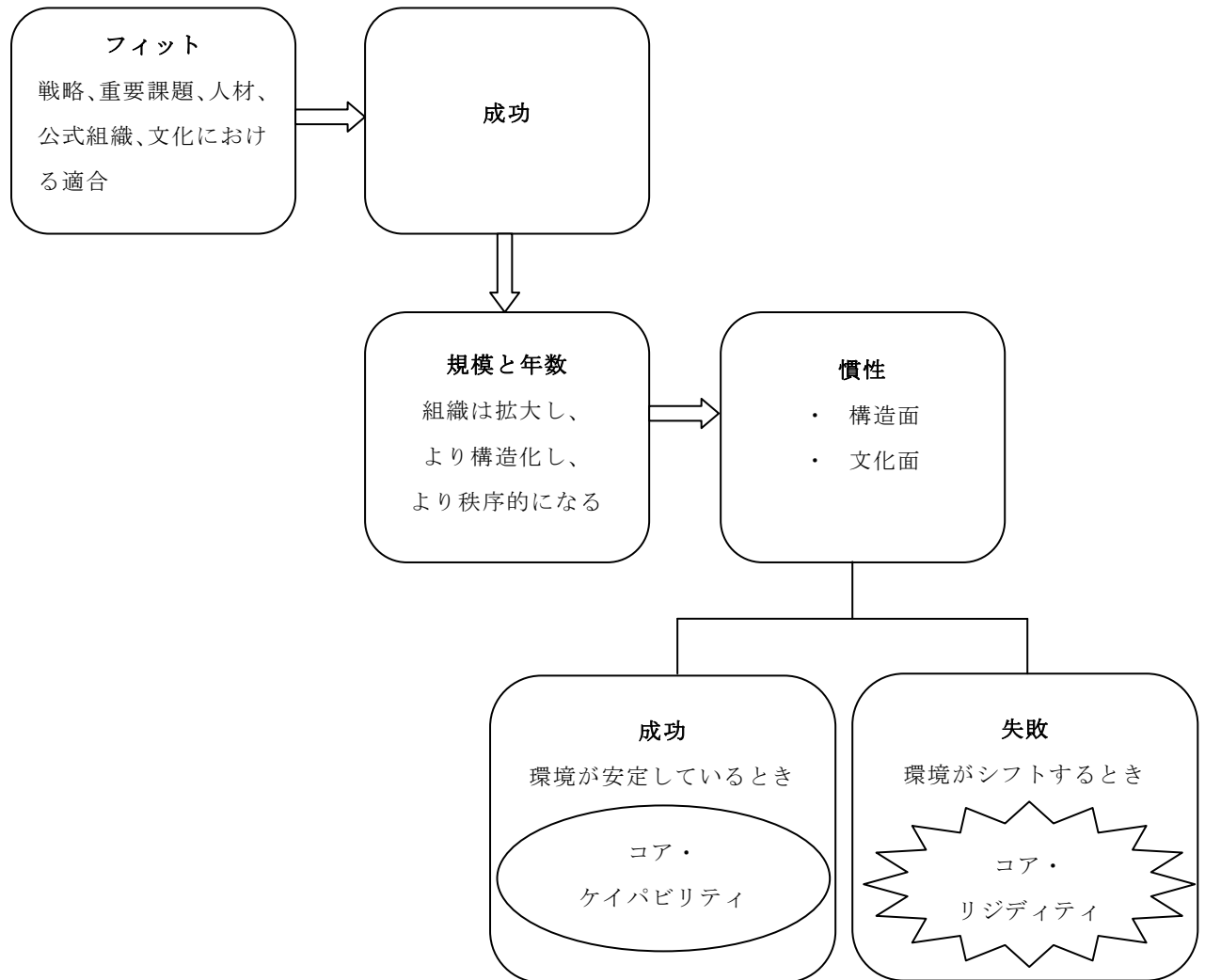
¹²² Raynor (2007) を参照。

第3章第2節で詳述したように、「戦略のパラドックス」の概念は、たとえ細心の注意を払って企業努力を行ったとしても、環境変化と組織変革のペースが一致しないために企業の戦略の失敗が生じることを主張するものである。

¹²³ Tushman and O'Reilly III (1997), pp.28-30 を参照。

タッシュマン=オーライリー3世を明確に資源ベース論の論者と位置付けることはできない。しかし、ここではレオナルド・バートンによるコア・リジディティの概念をより明確にすることを目的として、コア・ケイパビリティのコア・リジディティへの変容という現象とかなり近い現象について説明している彼らの枠組みを参照した。

図表 10 成功シンドロームとコア・リジディティ



出所：Tushman and O'Reilly III(1997), p.29 をもとに著者が一部改編。

タッシュマン＝オーライリー 3 世は、戦略、重要課題、人材、公式組織、文化における適合があり効率的な運営を可能にするようなマネジメント・システムが組織に形成され、それが成功体験を生むと、成功シンドロームに陥る可能性を指摘した。つまり、組織は、成功を持続させるために成功をもたらした既存のマネジメント・システムをさらに維持・強化しようとするため、そこに構造面および文化面の慣性が生じるのである。

このような組織においては、もし環境が安定していて変化しなければ、過去の成功体験を生んだ既存のコア・ケイパビリティによってそのまま成功を持続すること

ができる。しかし、もし環境が変化した場合には、成功をもたらしていた既存のコア・ケイパビリティがコア・リジディティへと変異して新たなコア・ケイパビリティの形成を阻み、結果として失敗を招くことになる¹²⁴。

レオナルド・バートンは、第2の硬直化（コア・リジディティ）の実例として、1990年代のトヨタ等を挙げている。彼女によれば、トヨタは、ジャスト・イン・タイムによる在庫配送、多能工化による従業員割り当て、TQC、小ロット生産等から構成されるコア・ケイパビリティを有していた。しかし、1990年代に円高が進む等

¹²⁴ このような現象を日本の製造業における代表的企業であるソニー株式会社（以下、ソニー）について例示することができる。かつてソニーは、ブラウン管についての技術を中心とした高度な知識体系を形成し、それによって競争優位を獲得していたが、やがて優位性を喪失してしまった（以下のソニーについての記述は、同社のホームページおよびアニュアル・レポートと有価証券報告書を参照）。

ソニーは、1968年に独自のトリニトロン・ブラウン管を開発し、それ以来、民生用から業務用まで幅広い高画質ブラウン管を開発してきた。それらは、垂直方向がフラット構造の「パーティカル・リニア・フェース」、高輝度時にもドローミング現象（マスクの熱膨張による色ずれ・色むら）を生じない独自の色選別機構「アパチャージリル」などの特長を生かしたものであり、独自の特性を有する優れた技術であった。さらに、ソニーはトリニトロンに関する特許を取得していたため、競合他社がこの技術を模倣して製品化することは困難であった。

このブラウン管の技術を核としてさまざまな製品開発がなされ、1996年にはデジタル放送を見据えて、縦横両方向にフラットな「FD トリニトロンブラウン管」を導入し、14型から38型までラインアップを拡充していった。また業務用ブラウン管においても画面の平面化が進められ、ブラウン管の主流となる画面の平面化が他社に先駆けて行われた。

ブラウン管に関する技術を核としたソニーの知識体系は、模倣困難な独自の競争力であり、内部補完的な活動から構成された組織的な資源活用能力であった。また、高度なブラウン管技術によって生み出された製品によって確固たる地位を獲得した後も、ソニーはブラウン管についての知識構築活動を怠っていなかった。たとえば、2000年にはデジタルハイビジョン放送の情報を十分に表現可能な高精細テレビ用ブラウン管を開発している。この「スーパーファインピッチ FD トリニトロン管」技術を生かして、高画質デジタル放送時代に向けて、更なる高画質のブラウン管ディスプレイの開発を行ったのである。

しかしながら、ブラウン管技術を中心とした知識体系を用いた継続的な開発努力にもかかわらず、ソニーが獲得したブラウン管技術による優位性はやがて喪失することになる。2002年にはブラウン管テレビの売上台数が減少に転じ、さらに、2003年にはブラウン管テレビ売上台数の大幅減少がみられた。

ソニーが形成した高度なブラウン管の技術を中心としたコア・ケイパビリティは、もし環境が変化しなければ競争優位の源泉としてソニーの成功を維持させるはずのものであった。しかし、この競争優位が持続しなかったのは、現実にはソニーを取り巻く環境が大きく変化したためである。競合他社は液晶技術を用いた製品開発を進めており、市場のニーズはブラウン管から液晶へと確実に変化していた。それにもかかわらず、ソニーは今まで成功体験をもたらしていた既存のブラウン管技術というコア・ケイパビリティに固執したため、結果としてそれがコア・リジディティに変容してしまったのである。コア・リジディティとなった従来のコア・ケイパビリティが新たなコア・ケイパビリティ（液晶技術を中心としたコア・ケイパビリティ等）の形成を阻害し、競争優位の源泉を失ったためにソニーは一度獲得した優位性を喪失してしまったと考えられる。

環境が変化しても、トヨタは1980年当時のように過剰な品質管理や多様性の維持に固執していた。そのため、従来のコア・ケイパビリティが環境にそぐわないものとなってコア・リジディティへと変容し、結果として競争力の低下を招いたとレオナルド・バートンは指摘している¹²⁵。

以上述べてきた第2の硬直化は、企業がシステムやプロセス、組織ルーティンから構成される企業特種的なコア・ケイパビリティを強化するという企業努力を行ったとしても市場環境の変化のなかで優位性を構築できないことがあるという経験レベル(世界1のレベル)の現象¹²⁶が生じたことをうけてなされた批判的議論である。これは、「企業特種的なコア・ケイパビリティの強化が企業の優位性を高めない可能性がある」という「コア・ケイパビリティ強化の逆機能」についての指摘であるといえる。つまり、この第2の硬直化という誤り排除がなされることによって、第2フェーズの暫定的解決である「企業特種的なコア・ケイパビリティを強化するほど競争優位性が高まる」という理論的言明²もまた、経験的妥当性の面から反駁されたといえるのである。

4.5 第3フェーズの問題設定と理論

第2の硬直化の認識・指摘を受け、資源ベース論にはさらなる理論進化が生じた。つまり、第2の硬直化を巡り「コア・ケイパビリティ強化の逆機能を克服して企業に優位性をもたらす内部資源とはなにか」という新たな問題 P₃を設定したことから、資源ベース論は再び次のフェーズへと移行したと捉えられるのである。

この第3フェーズにおいては、市場の変化に適応することこそが第2の硬直化を克服して優位性を持続する鍵であることが主張され、市場への適応を可能にするための内部資源について説明することに焦点が当てられた。この新たな問題に対し、いくつかの理論の方向性が提示されている¹²⁷が、本稿ではティース、ゾロ (Zollo,

¹²⁵ Leonard-Barton (1995), pp.32-33 を参照。

¹²⁶ 典型的な製造業に属する企業については、コア・リジディティについての実証的研究が広く行われている。しかし、典型的な製造業に属さない企業については、コア・ケイパビリティがコア・リジディティにいかに変容するかについての調査がそれほど多いとはいえない。著者は、そのような現状を踏まえて、情報産業および伝統的産業においてインタビュー調査を行った。当インタビュー調査の内容とその結果については、稿末の資料①を参照されたい。

¹²⁷ たとえば、(進化論を導入した)ダイナミック・ケイパビリティ論とは異なる方向性を示している暫定的解決として、プラハラッド=ラマスワミ (Ramaswamy, V.) の研究を挙げることができる。彼らは、自社と関わりのある人すべてを「消費者」とみなし、価値を定義したり創造したりするプロセスに多数の消費者がかかわりを強めることで、第2の硬直化の問題を解決しようとした。

プラハラッドはハメルとともに、資源ベース論の第2フェーズの代表的研究であるコア・

M.) = ウィンター (Winter, S.)、ヘルファットといった論者に代表されるダイナミック・ケイパビリティについての研究をひとつの暫定的解決としてとり上げる。このフェーズでの暫定的解決 TT₃ は、「企業特殊的なダイナミック・ケイパビリティを強化するほど競争優位性が高まる」という理論的言明³として提示することができるが、このダイナミック・ケイパビリティの概念には論者によって多少の差異がある。

たとえば、ティース等はダイナミック・ケイパビリティについて「タイムリーな反応や、急速でフレキシブルな製品イノベーションを達成することができ、内的および外的なコンピタンスを効果的にコーディネートして再配置する経営ケイパビリティ」¹²⁸と表現している。また、ゾロ＝ウィンターは「有効性の改善のために、組織がシステムティックにゼロレベルのケイパビリティを生み出し、修正することを通じた、集団的行動の安定した学習のパターン」¹²⁹がダイナミック・ケイパビリティであると述べている。さらに、ヘルファットによれば、ダイナミック・ケイパビリティは「組織が資源ベースを意図的に創造、拡大、修正する能力」¹³⁰と定義されている。

第5章第2節で記述するように、それぞれの論者によるダイナミック・ケイパビリティの概念を詳細に分析すると、ゾロ＝ウィンターやヘルファットは組織のルーティンを変更・更新するためのより高次のルーティンをダイナミック・ケイパビリティと位置づけているのに対し、ティースはルーティンを超えた経営者の企業家的判断もダイナミック・ケイパビリティの主要構成要素と捉えている点に大きな違いが存在している¹³¹。しかし、ゾロ＝ウィンター、ヘルファット、ティースといった

コンピタンス論を輩出した研究者であるが、ラマスワミとの共著である2004年の書籍においては、このコンピタンスの源泉についての考え方が時代とともに変化していることを論じている。彼等は、企業が価値を創造してそれを消費者に売るという発想に疑問を投げかけ、今後は消費者が企業およびその仕入先、事業パートナー、消費者コミュニティなどとともに価値を共創する傾向が強まり、その過程で消費者ごとに独自のパーソナル経験が紡がれていくと述べている。

具体的には、彼らは、コンピタンスに関する理論的主張の変化を以下のように4段階で説明する。まず1990年までの第1段階では事業ユニットを知識の源泉としていたが、1990年からの第2段階では企業はコンピタンスの集まりであると考えられるようになった。次の1995年からの第3段階では仕入先や事業パートナーもコンピタンスの源泉であると主張するようになった。さらに、2000年からの第4段階においては、消費者や消費者コミュニティもコンピタンスの源泉として重要であると主張するにいたった (Pralhalad and Ramaswamy 2004, p.141を参照)。

¹²⁸ Teece *et al.* (1997), p.516.

¹²⁹ Zollo and Winter (2002), p.340.

¹³⁰ Helfat (2007), p.1.

¹³¹ このような論者によるダイナミック・ケイパビリティ概念の相違は、優位性をもたらすとして着目する知識の性質についても大きな違いをもたらす。この点については、第5章第3節に

論者によるダイナミック・ケイパビリティの概念に共通するのは、「市場変化に適応するためにコア・ケイパビリティ自体を変更・更新する能力」であるという点であろう。

このダイナミック・ケイパビリティの強化によって第2の硬直化であるコア・リジディティの問題を克服できることと関連して、進化的適合度（*evolutionary fitness*）という概念が示される¹³²。企業は業務的なコンピタンスであるコア・ケイパビリティを強化するだけではテクニカル適合度（*technical fitness*）を高めることしかできず、進化的適合度を高めることはできない。しかし、ダイナミック・ケイパビリティを強化することによって、企業はエコ・システムにおける外部資源を利用したイノベーションを起こすことが可能となる。そのため、イノベーションを阻害して市場変化への対応を困難にするコア・リジディティという問題を克服できることから、「ダイナミック・ケイパビリティを強化するほど進化的適合度が高まる」という主張がなされるのである。

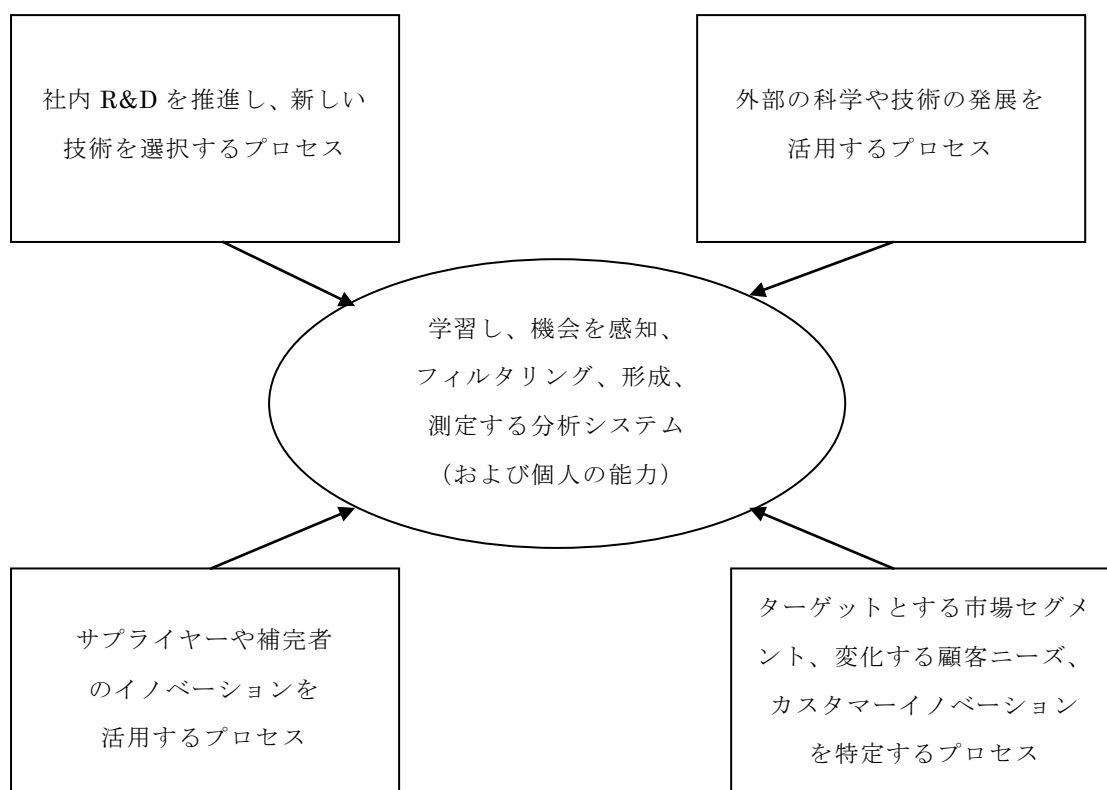
これについて、ティース等の見解においては、企業は生態系（エコ・システム）に埋め込まれた存在であるとされ、外部の資源を利用してイノベーションを実現するという点が強調される（図表 11 を参照）。つまり、ティース等は、企業が内部に保有する資源は有限であるということを前提として企業外部に存在する生態系の参加者との共進化や相互関係といったものに着目し、企業内部だけではなく企業外部に存在する資源をコーディネートする能力を構築することの重要性を強く主張しているのである。

において詳細な分析と考察を行っている。

¹³² ティースは業務的なコンピタンスとダイナミック・ケイパビリティそれぞれに対して、テクニカル適合度および進化的適合度という2つの尺度を提示している。

テクニカル適合度とは、「企業をいかに生存させるかとは関係なくそのケイパビリティがいかにその機能を効果的にはたせるか」（Teece 2007, p.1321）を示すものである。一方、進化的適合度とは、「そのケイパビリティがいかに企業を生存させるか」（Teece 2007, p.1321）を示すものである。

図表 11 市場や技術機会の「センシング」のための生態系フレームワークの要素



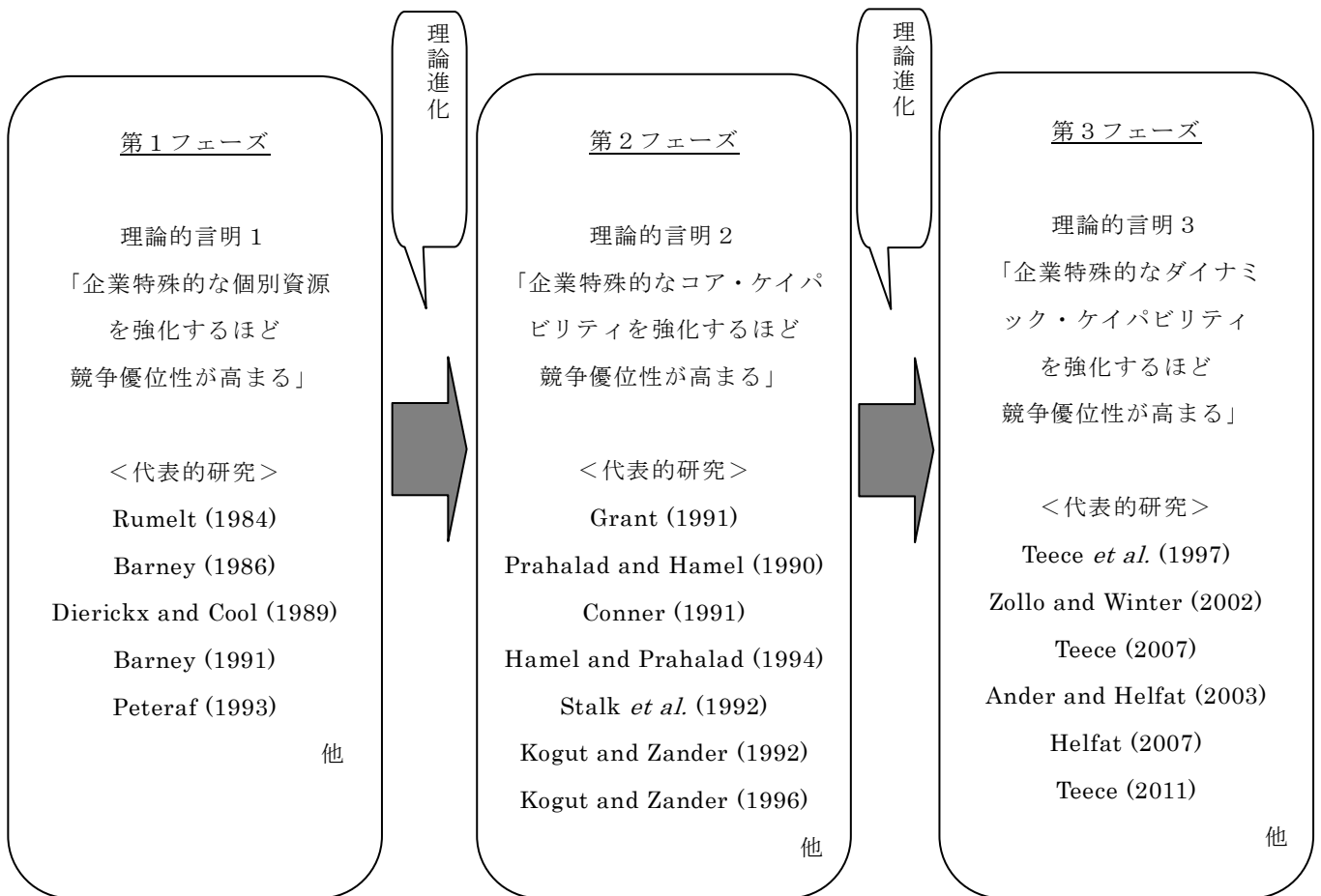
出所：Teece (2007), p.1326.

第3フェーズの出発点となっている第2の硬直化の議論は、第2フェーズで導入した学習論の概念に大きくかかわっている。つまり、企業内部の補完性を高めるコア・ケイパビリティを強化するような（低次の）集団的学習において、環境に適応するための（高次の）学習能力が欠如しているために企業外部との補完性が崩れることが第2の硬直化の原因であった。

ダイナミック・ケイパビリティについての理論は、この問題を克服すべく、企業内外の個別資源を適宜組み替えて外部との補完性を高める高次の学習能力としてダイナミック・ケイパビリティという概念を提唱した。換言すれば、第2の硬直化を外部の市場とのかかわりの中で認識する進化論的な視点を取り入れることで第2の硬直化に対する解を示したのである。

なお、本章で分析を行った資源ベース論の各フェーズにおける理論的言明と代表的研究についてまとめると、図表 12 のようになる。

図表 12 資源ベース論の理論進化



出所：著者作成。

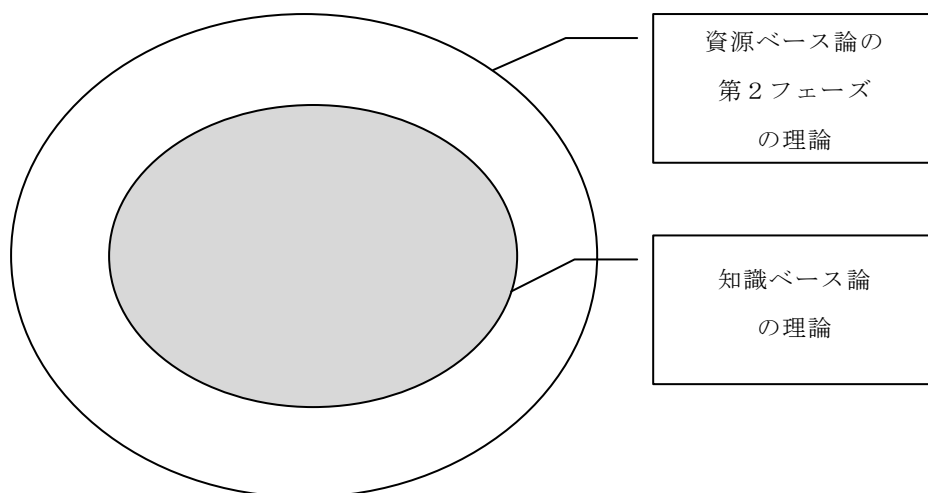
第5章

資源ベース論における知識

第2章第1節において記述したように、企業における知識という概念に焦点を当てたグラント、スペンダー、コグート＝ザンダーといった論者による研究¹³³は資源ベース論とは区別され、「知識ベース論」という名称を付される場合が多い。また、ダイナミック・ケイパビリティという概念を扱った研究¹³⁴についても、「ダイナミック・ケイパビリティ論」として資源ベース論とは異なる扱いをされることが多い。

しかし、前章のように問題移動の観点から「資源ベース論」における理論の変遷を明らかにする過程で、資源ベース論と知識ベース論との明確なかかわり合いが示されたと考える。このことから、コグート＝ザンダーやグラントの研究を含む「知識ベース論」は、第2フェーズの理論（の一部）として位置づけられる（図表13を参照）。

図表13 資源ベース論第2フェーズと知識ベース論の関係



出所：著者作成。

¹³³ Grant (1991, 1996), Spender (1992), Kogut and Zander (1992, 1996) 等を指す。

¹³⁴ Teece *et al.* (1997), Zollo and Winter (2002), Ander and Helfat (2003), Teece (2007, 2009), Helfat (2007) 等を指す。

なぜならば、コグート＝ザンダーやグラントによる知識についての研究は、「個別資源の逆機能」としての第1の硬直化を克服するという問題状況のもと、「経営資源の組み合わせ」自体よりもむしろそれらを組み合わせる組織メンバーの総体的な能力（コア・ケイパビリティ）を構築することの重要性を主張したものであり、ハメルとプラハラッドによるコア・コンピタンス論や、ストーク等によるケイパビリティの研究と同様の位置づけを行い得るからである。そして、知識ベース論は、そのなかでもとくに知識という問題に着目してそのような主張を行っている領域として扱うことが可能である。

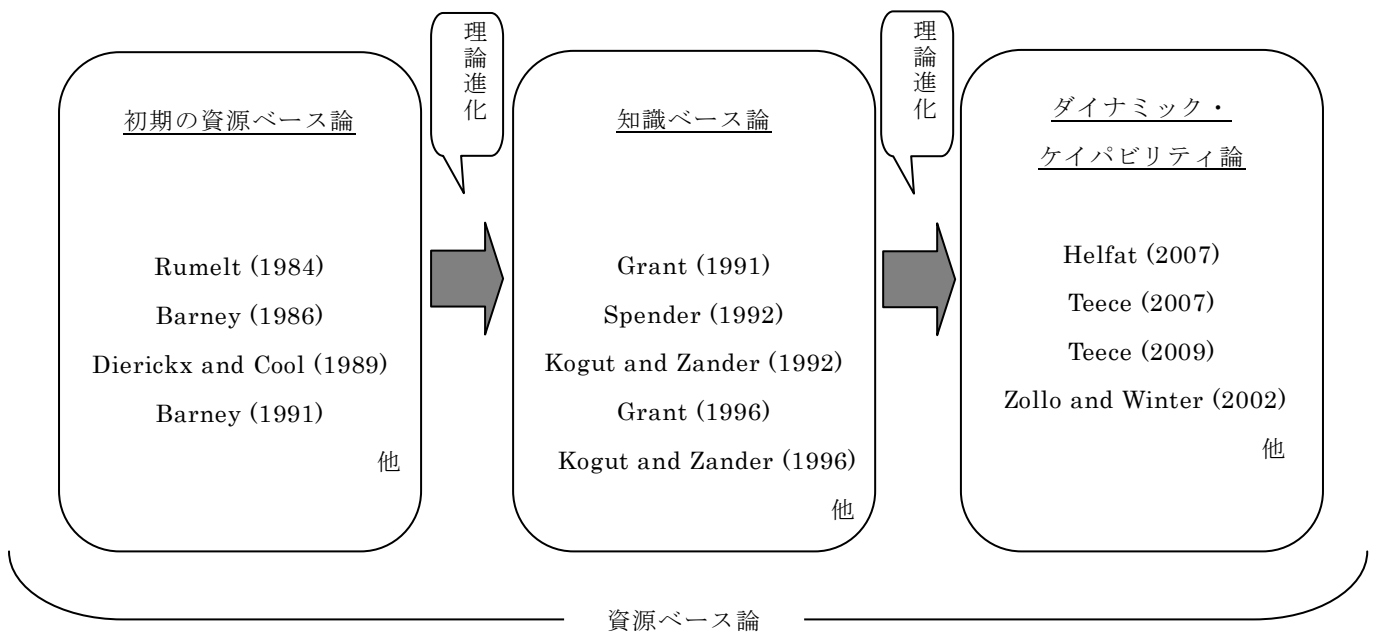
また、前章でも述べたように、Teece *et al.* (1997) や Zollo and Winter (2002) といったダイナミック・ケイパビリティについての研究も、資源ベース論の第3フェーズとして位置づけられるものである。そして、それらのダイナミック・ケイパビリティについての研究は、明らかに「コア・ケイパビリティ強化の逆機能」としての第2の硬直化（コア・リジディティ）を解決するために示された知識にかかわる1つの解として考えられる。

したがって、資源ベース論の理論進化は、初期の資源ベース論が知識ベース論を生み出し、知識ベース論からダイナミック・ケイパビリティ論が生み出されたと解釈できるため、その理論進化にはつねに知識についての議論が存在していたといえる。つまり、資源ベース論の理論進化において、知識ベース論だけではなく、企業特長的な個別資源について扱っていた初期の理論においても知識の問題は大事なものとして議論されており、また、ダイナミック・ケイパビリティ論も知識ベース論における知識概念を前提として新たな知識概念を提示したものであったと考えられるのである。そのことから、知識の性格の変化という観点から図表14のように資源ベース論の理論進化をみることも可能となろう。

本章では、まずは初期の資源ベース論から知識ベース論を経てダイナミック・ケイパビリティ論へと資源ベース論が進化するプロセスにおいて、どのように優位性の源泉とされる知識の概念が変化したかを分析する。そのうえで、そのような理論進化において、それぞれ企業に競争優位性を与えるものとしてとり上げられている知識の性質がいかに変化したかについての分析を行う。このような分析を行うことで、資源ベース論の理論進化が戦略的性質に与えた影響について考察する¹³⁵ことが可能となる。

¹³⁵ 戦略論的性質への影響については、第6章第2節にて詳述する。

図表 14 知識の観点から見た資源ベース論の理論進化



出所：著者作成。

5. 1 個々の技能・ノウハウから組織ケイパビリティとしての知識へ

初期の資源ベース論においては専ら企業特種的な個別資源についての重要性が強調されていたが、そこにおいても「知識」と捉えられる概念が企業の優位性に影響を与えるとの見解は存在していた。しかし、その進化形態であるグラント等の「知識ベース論」と比較すると、優位性に影響を与えるとされる「知識」の概念には大きな差異がある。

本節では、初期の資源ベース論と知識ベース論のそれぞれの主張を概説しながら、優位性との関係から保有すべきと主張される「知識」概念がいかに変化したかについて分析する。

(1) 初期の資源ベース論における知識

前述のように、資源ベース論という用語を最初に用いたワーナーフェルトは、「長期間におけるハイ・リターンを導く性質を有する資源の獲得・配置を行うほど、優

位性が獲得できる」と主張している¹³⁶。一般的に、このワーナーフェルトの研究が知識という観点から論じられることはほとんどない。しかし、ここでは、ワーナーフェルトの述べる「資源」という概念がかなり広いものであるという点に着目し、そこに「知識」というものに焦点をあてる素地が形成されていたことを明らかにしたい。

そもそも、経済的単位が有する資源に着目して効率性を分析することは、経済学において長く研究されてきた。しかし、ワーナーフェルトは、従来の経済学的分析における資源が典型的に労働、資本、および土地のような要素に限定されて論じられていることを指摘し、資源をより広義の概念として捉えるべきであることを主張した¹³⁷。

ワーナーフェルトは、「半永久的に企業に結びつく有形・無形の資産」¹³⁸として資源を定義し、具体的な資源の例として、ブランド・ネーム、取引関係、機械、資本といったものだけでなく、熟練工の雇用、内部的な技術の知識、能率的な手続きという知識にかかわる要素をも挙げている¹³⁹。このように有形資源、無形資源、人的資源を含む幅広い概念のなかで、「知識」というものをも強力な優位性の源泉として考える土台が形成されていたといえよう。

ワーナーフェルトの概念を基礎として、優位性をもたらす個別資源の条件について分析したのが、バーニーやディーリックス＝クール等の研究である。前述のように、たとえばバーニーは「経済価値」、「稀少性」、「模倣困難性」、「代替不可能性」という性質を有する資源を獲得できれば優位性が高まると主張している¹⁴⁰。このような性質はどれも知識というものがもつ性質とかかかわると考えられるが、とくに模倣困難性は知識に大きくかかわっている。なぜならば、知識のような「市場において取引不可能な資産」は資源の非流動性によって競合他社の模倣を防ぐことが可能である¹⁴¹ため、高い模倣困難性を有しているという主張がなされるからである。

そして、ディーリックス＝クールは、そのような取引不可能な資産として、企業特長的な人的資本や研究開発能力等といったものを例示している。ここにおける人的資本の根幹をなしているものは、まさに、後述の知識ベース論におけるグラント

¹³⁶ Wernerfelt (1984), pp.172-175 を参照。

¹³⁷ Wernerfelt (1984), p.171 を参照。

企業をより広い資源の集合としてとらえる考え方は Penrose (1959) の研究まで遡るものがあるが、Rubin (1973) を除いて、従来の研究においてはほとんど注目を受けていなかったことをワーナーフェルトは指摘している。

¹³⁸ Wernerfelt (1984), p.172.

¹³⁹ Wernerfelt (1984), p.172 を参照。

¹⁴⁰ Barney (1991), pp.105-106 を参照。

¹⁴¹ Dierickx and Cool (1989), pp.1506-1509 を参照。

による「専門的知識」¹⁴²あるいはコグート＝ザンダーによる「個々に保有される低次の知識」¹⁴³といった概念と同義であろう。これらの知識は、あくまで、個々の従業員個人あるいはセクションにおいて蓄積されていくものである。つまり、初期の資源ベース論において競争優位性に影響を与えるとして着目された「知識」とは、知識ベース論の前提となっているような、従業員個人や各セクションに蓄積された個々の技能やノウハウといったものを意味していると捉えられる。

(2) 知識ベース論における知識

前項で述べたように、初期の資源ベース論で優位性をもたらす内部要因として着目されたのは個々の技能やノウハウを含む個別資源であった。しかし、これを強化することは必ずしも最終製品の創出に結びつかず、結果として企業の優位性を導かないという可能性（第1の硬直化）が存在する¹⁴⁴。

そのような問題を克服するために、資源ベース論は「ケイパビリティ」あるいは「コンピタンス」という概念に着目するようになった¹⁴⁵。第4章第3節で述べたように、これらの一連のコンピタンスあるいはケイパビリティについての研究¹⁴⁶は、技術的な側面を強調しているか社会的な側面を強調しているかという違いはあるものの、いずれも企業内部の個別資源間・活動間の補完性を高めるような企業独自の資源活用能力を組織内の集団的学習によって強化することを主張したという点で共通している。

先行研究においては、プラハラッド＝ハメルのコア・コンピタンス論やストーク等のケイパビリティについての研究とは別に、グラントやスペンダー、コグート＝ザンダーの研究は、知識をとくに強調するものとして「知識ベース論」としてカテゴライズされていることが多い¹⁴⁷。しかしながら、グラント本人も「企業の資源の中でもっとも戦略的に重要なものとして知識に焦点をあてている以上、それ（知識

¹⁴² Grant (1996), p. 118.

¹⁴³ Kogut and Zander (1996), p.505.

¹⁴⁴ 本稿第4章第2節を参照。

¹⁴⁵ 本稿第4章第3節を参照。

¹⁴⁶ Prahalad and Hamel (1990), Conner (1991), Grant (1991, 1996), Spender (1992), Stalk *et al.* (1992), Kogut and Zander (1992, 1996), Hamel and Prahalad (1994) 等を指す。

¹⁴⁷ 本稿第2章第1節を参照。

グラント自身も、知識ベース論を「(資源や能力、情報経済、認識論、進化経済学、技術管理等の研究の学際的協力の結果生まれた、) 企業を知的資産の集合と捉え、価値創造のためにそれらの資産を創造し活用することを企業の役割とする」(Grant 2007, p.176) 研究として、資源ベース論と区別している。

ベース論)は資源ベース論のひとつの派生形である」¹⁴⁸と明言しており、問題移動の観点からは明らかに資源ベース論の理論進化の流れに位置している。つまり、企業的能力(ルーティンやプロセス)についての研究をもとにしながら、とくに企業における知識に焦点を当て、個々の知識を用いる組織的能力としての知識こそが企業に優位性をもたらすことを指摘した研究群が「知識ベース論」であると位置づけられるのである。ここでは、まず、知識ベース論の代表的研究のうち、グラントとコグート=ザンダーの研究における概念をとりあげ、その主張の概要を整理する。

グラントは戦略的に最も重要な個別資源(グラントはこれを「資源」という)として「無形資源や人を基礎としたスキル」¹⁴⁹を挙げており、個々に保有される知識にも着目している。しかし、彼はそのような個別資源についてのみ論じているのではなく、むしろ、そのような個別資源をいかに効率的に用いるかが重要であるとして、個別資源を活用するための「組織ルーティンとしてのケイパビリティ」¹⁵⁰を構築することが企業に優位性をもたらすと述べている。

このような主張は、1996年の論文において、「知識」という概念に焦点化してより精緻化される。グラントは、企業を知識統合のための制度であると位置づけ、メンバーの専門的知識を統合するメカニズムのコーディネーションの探索において重要な役割をはたすものであると述べる。そのうえで、知識は個人の内部に属するものとして観察されることから、組織の主要な役割は、知識の創造(ナレッジ・クリエーション)よりもむしろ知識の応用(ナレッジ・アプリケーション)であると述べる¹⁵¹。

つまり、グラントはチーム生産をマネジメントする組織としての企業を強調し、企業の生産プロセスにおける中心的な優位性は、「市場のそれとはまったく異なるロジックからの特定のタイプの経済的達成を支配するユニークな優位性」¹⁵²であると述べる。そして、その核となるのが「財・サービスの生産プロセスにおいて多くの異なる個人の知識を統合するプロセス」¹⁵³であり、それを明確に特定することが目指されたのである。したがって、グラントの研究においては、企業は個々の専門的知識を統合し形成するための組織ケイパビリティを構築することによって優位性を高められるとの主張がなされることになる。

コグート=ザンダーの「統合ケイパビリティ」という概念もこのグラントの「組織ケイパビリティ」の概念と共通する部分が多い。彼らは、知識は個々に保有され

¹⁴⁸ Grant (1996), p.110.

¹⁴⁹ Grant (1991), p.119.

¹⁵⁰ Grant (1991), p.122.

¹⁵¹ Grant (1996), p.109を参照。

¹⁵² Ghoshal and Moran (1996), p.13.

¹⁵³ Grant (1996), p.113.

るものではあるが、グループ、組織、あるいはネットワークという社会的コミュニティにおいて、それぞれのメンバーが協力する規則性の中でこそ表現されると述べる¹⁵⁴。彼らは、そのような社会的コミュニティを通して個人やグループの知識の共有や移転がなされるという特徴こそが、企業が市場よりもより良く機能する理由であると主張するのである。

さらにコグート＝ザンダーは、知識を移転するだけでなくそれを統合し適用する組織の能力に着目し、これを統合ケイパビリティ (combinative capability) という概念で表現してその重要性を主張している¹⁵⁵。つまり、既存の個々の知識を踏まえたうえで学習を行い、新しい知識を創造したり技術機会を活用したりするケイパビリティである統合ケイパビリティを保有することによって、企業は優位性を獲得できるとされるのである。したがって、コグート＝ザンダーの統合ケイパビリティについての概念は、「個人によって保有される低次の知識」¹⁵⁶というものを前提とし、それをコーディネートするための組織ケイパビリティを構築することの重要性を述べたものであると解釈できるだろう。

知識ベース論におけるこれらの「組織ケイパビリティ」あるいは「統合ケイパビリティ」は、いずれも組織が保有するケイパビリティであり、組織的知識とよべるものである。したがって、人的資源や各セクションに蓄積された個々の技能やノウハウを企業に優位性をもたらす「知識」として扱っていた初期の資源ベース論と異なり、知識ベース論ではそれらの個々の技能やノウハウとしての知識を統合するための組織的なケイパビリティを「知識」としてとり上げるというシフトが生じたといえる。このように「知識」という概念を組織的なものへとシフトさせたことは、「個別資源を強化しても優位性を喪失する可能性がある」という初期の資源ベース論への反駁（第1の硬直化）について考えたときにも、大きな意義を有するものである。

たしかに、前述のプラハラッド＝ハメルも、組織が最終製品を創出する能力を構成する技能はもともと個々に有するものであることを前提としている¹⁵⁷。そのため、彼らも企業内の各構成要素が独自の技能を強化・蓄積していくことの重要性は認めている。しかし、そのような技能を有する組織メンバーの努力が強い慣性に支配されているときに、個人あるいはセクションごとに強化・蓄積されていく技能やノウハウが企業全体としての一貫性を持たないものとなり、その結果として優位性を喪失する可能性が生じることを彼らは指摘するのである。したがって、初期の資源ベース論の限界を克服するために資源ベース論が知識ベース論へと理論進化するにあ

¹⁵⁴ Kogut and Zander (1992), p.383 を参照。

¹⁵⁵ Kogut and Zander (1992), pp.384-385 を参照。

¹⁵⁶ Kogut and Zander (1996), p.505.

¹⁵⁷ Prahalad and Hamel (1990), p.82.

たり、「企業内の個々の技能やノウハウ」から「組織的なルーティンやプロセス」としての知識へと、優位性の源泉として扱われる知識の概念が変化したといえるのである。

5. 2 ケイパビリティ概念の変化と個人的な暗黙的知識への着目

知識ベース論において重要性が指摘された組織ケイパビリティの概念は、ダイナミック・ケイパビリティ論へとさらなる理論進化が起こってもなお、戦略的に重要なものであると主張された。しかし、ダイナミック・ケイパビリティ論における組織ケイパビリティは、明らかに知識ベース論で述べられていたものとは変化している。

ここでは、ダイナミック・ケイパビリティ論におけるいくつかの主張を概説しながら、ダイナミック・ケイパビリティとしての知識とは何かを分析する。そのうえで、前述の知識ベース論における知識概念との相違について考察を行う。

(1) ケイパビリティ概念の変化

知識ベース論においては、企業内の個人やセクションが獲得・蓄積した技能やスキルといった個々の知識を組織的なケイパビリティによって統合することが、企業に優位性をもたらすとの主張がなされた。しかし、このような知識ベース論の主張に対し、組織ケイパビリティを組織的に強化することがかえって企業の優位性を阻害する可能性（第2の硬直化）が指摘されることになる¹⁵⁸。その代表的な研究が、第4章第4節でも述べたレオナルド・バートンの指摘したコア・リジディティ概念の研究である¹⁵⁹。つまり、過去の成功を生み出し競争優位の源泉となっていた（コア・）ケイパビリティは、柔軟性を失って企業のイノベーションを阻害するダウン・サイドを有しているという指摘である。

そのような問題を克服するために、資源ベース論はさらなる理論進化を遂げ、「ダイナミック・ケイパビリティ」という概念に着目した¹⁶⁰。これは、組織的なケイパビリティ自体を修正・変更し市場変化に適応するための能力であるダイナミック・ケイパビリティの強化を行うことを主張するものである。そのため、一般的に「ダイナミック・ケイパビリティ論」とよばれることが多い。

¹⁵⁸ 本稿第4章第4節を参照。

¹⁵⁹ Leonard・Barton (1992, 1995) を参照。

¹⁶⁰ 本稿第4章第5節を参照。

上述のダイナミック・ケイパビリティ論にカテゴライズされる諸研究¹⁶¹は、それぞれ「ダイナミック・ケイパビリティ」という用語を用いてその重要性を主張するという共通点を有している。しかし、第4章第5節でも指摘しているように、「ダイナミック・ケイパビリティ」という用語の意味する内容には、論者によってかなりの差異が生じている。つまり、ダイナミック・ケイパビリティという概念は、環境に適應するためにケイパビリティ自体を変化させる能力を強調するという点ではある程度共通するものの、論者によってその詳細は異なっているのである。ここでは、代表的なウィンターとヘルファットとティースによる見解を挙げ、それぞれのダイナミック・ケイパビリティの概念を比較する。

まず、ウィンターはゾロとの共著において、ダイナミック・ケイパビリティを「有効性の改善のために、組織がシステムティックにオペレーティング・ルーティン（ゼロレベルのケイパビリティ）を生み出し、修正することを通じた、集団的行動の安定した学習のパターン」¹⁶²であると定義している。ウィンターは、その単著において組織ケイパビリティを「高次のルーティン（の集合）」と定義している¹⁶³ことから、彼等はいくまでダイナミック・ケイパビリティについてもルーティンの概念を用いて説明が可能であると考えていると推察される。

また、ヘルファットは、ダイナミック・ケイパビリティを「組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力」¹⁶⁴であると定義している。そして、このダイナミック・ケイパビリティが実行する機能は「反復可能であり、少なくともある程度は確実に実行できる」¹⁶⁵とする。ヘルファットは、イノベーションや買収・提携にかかわる経営者のダイナミック・ケイパビリティについても言及している¹⁶⁶が、それもあくまで反復可能なものであり、組織的なダイナミック・ケイパビリティの構成要素であると位置づけられよう。つまり、ヘルファットもダイナミック・ケイパビリティはパターン化された要素が必要となるという点ではウィンターと同様の見解を示していると考えられる。

これに対し、ティースのダイナミック・ケイパビリティ論¹⁶⁷においては、ウィンターの進化論をとり入れているものの、ウィンターのいうようなルーティンに留まらず、それを超えた経営者の能力をダイナミック・ケイパビリティの主要構成要素

¹⁶¹ Teece *et al.* (1997), Zollo and Winter (2002), Ander and Helfat (2003), Teece (2007, 2009), Helfat (2007) 等を指す。

¹⁶² Zollo and Winter (2002), p.340.

¹⁶³ Winter (2003), p.991 を参照。

¹⁶⁴ Helfat (2007), p.1.

¹⁶⁵ Helfat (2007), p.5.

¹⁶⁶ Helfat (2007), p.5 を参照。

¹⁶⁷ Teece *et al.* (1997), Teece (2007) および Teece (2009) を参照。

と捉えている点に大きな特徴がある。つまり、ティースのダイナミック・ケイパビリティ論においては、上記のゾロ=ウィンターおよびヘルファットとは異なり、経営者の企業家的判断ともいえるべき能力をも用いて市場変化に適応することに大きな関心があるといえる。

(2) 個人的な暗黙的知識への着目

ウィンターやヘルファットのような見解においては、ダイナミック・ケイパビリティの構成要素はあくまで（より高次の）ルーティンであると捉えられる。つまり、「市場変化への適応」という視点が追加されているものの、反復可能（再生可能）なルーティンとしての組織的知識であるという点では、知識ベース論で主張された「統合ケイパビリティ」あるいは「組織ケイパビリティ」といった概念と同様であると解釈できる。

しかしながら、ティースのような見解にたった場合、明らかにダイナミック・ケイパビリティを構成する知識の性質は知識ベース論におけるケイパビリティとは異なっている。なぜならば、ティースの主張するダイナミック・ケイパビリティは、ルーティン等からなる組織的なケイパビリティとしての知識だけを意味しているのではなく、経営者（経営陣）の企業家的判断という個人的な知識をその構成要素としているからである。

この点については、ティース自身も、ウィンター等の概念との違いを認めている。つまり、ティースは、ウィンター等の研究者が高次のルーティンを中心としてダイナミック・ケイパビリティを定義しているのに対して、彼のダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークでは資産の選択・オーケストレーションも重要な組織ケイパビリティの1つとして捉えているため、新しいルーティンの選択に留まらない大きな役割を示唆しており、企業家的経営者が重要となると明確に述べているのである¹⁶⁸。

したがって、知識ベース論で述べられるような（個々の技能・スキルとしての）知識を組織的に統合することを目的とした企業の活動が、企業外部まで拡大されているという点では、ダイナミック・ケイパビリティ論に含まれる研究はほぼ共通している。また、進化論をとり入れたウィンターやティースの研究は、市場淘汰を考慮している点でも共通しているといえる。しかし、そのような組織ケイパビリティが高次のルーティンという形のみで示されるか否かによって、「ダイナミック・ケイパビリティ」という概念を構成する知識の性質は大きく異なるのである。このよ

¹⁶⁸ Teece (2009), p.104 を参照。

うな見解を踏まえ、ここでは、知識ベース論で優位性をもたらすとして注目されていた知識とは大きく異なる知識に着目したと思われるティースのダイナミック・ケイパビリティ論をとくにとり上げ、そこにおける知識の概念と性質についてより詳細な分析を行いたい。

ティースは、「確立された資産・ルーティンの存在は、過度のリスク回避という問題を悪化させてしまう」¹⁶⁹とし、過度のリスク回避が意思決定バイアスをもたらして既存企業がハイリスクなラディカル・イノベーションを追及することを制約してしまうと述べる。ティースによれば、そのような意思決定バイアスを克服するとともに新しい機会を捉えるために必要なスキルは、企業が新しい投資機会を評価する際のルーティン、意思決定ルール、戦略、リーダーシップといったものに依存している¹⁷⁰。

そのなかでも、ティースはとくに経営者（経営陣）の意思決定スキルに焦点をあてる。つまり、経営者は、複数の成長軌道と関連のある将来の需要、競争的反応だけでなく、不確実性のもとでできる限りバイアスのない判断を下さざるを得ない状況に直面する。そのような状況で、「意思決定バイアスの克服」の中核をなすものは、経営者の「経営判断」としての意思決定スキルなのである。

ティースのダイナミック・ケイパビリティ論が前述のレオナルド・バートンが指摘したようなコア・リジディティの問題を克服するための解として示されたことを考えると、ダイナミック・ケイパビリティの最も重要な機能はイノベーションを阻害するような「意思決定バイアスの克服」であると捉えられる。そのように考えると、ティースのダイナミック・ケイパビリティという概念において、その中核となっているのはまさに経営者の企業家的な経営判断であるといっても過言ではないだろう。

この企業家的判断としての経営者の意思決定スキルは、明らかに経営者の個人的な知識である。なお、初期の資源ベース論で着目された人的資源の保有する技能やノウハウといったものも個人的な知識であったが、企業家的判断における知識は、そのような技能やノウハウといったものとはまったく異なる性質を有するものであることに留意すべきである。

なぜならば、初期の資源ベース論で論じられた技能やノウハウは従業員の専門的知識であり、他者との共有がある程度可能で反復可能なものであった。しかし、ティースのダイナミック・ケイパビリティの中核である経営者の企業家的判断は反復することが不可能な個人的知識であり、暗黙的な性質をもつものであると考えられるからである。

¹⁶⁹ Teece (2009), p.21.

¹⁷⁰ Teece (2009), pp.21-22 を参照。

もっとも、ティースはダイナミック・ケイパビリティを構成するものとして、ゾロ＝ウィンターやヘルファットが述べるような組織ルーティンのような組織的知識の存在を考慮していないわけではない。そのような組織的知識は、ティースの研究においては「企業レベルのセンシング（感知）、シー징（活用）、リコンフィギュアリング（再構成）といった能力を支えるための特異なスキル、プロセス、手続き、組織構造、意思決定ルール、および規律」¹⁷¹としてミクロ的基礎（microfoundations）に含まれており、ダイナミック・ケイパビリティの構成要素とされている。

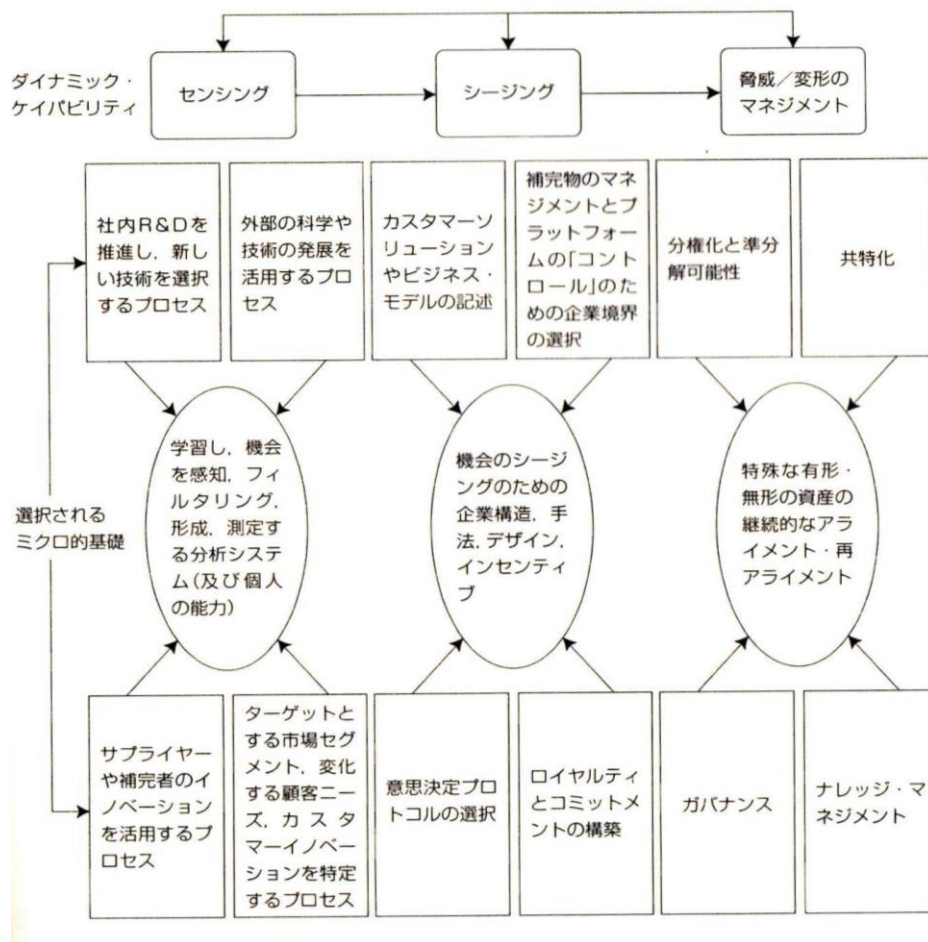
ミクロ的基礎は、具体的には図表 15 のように表され、「社内 R&D を推進し、新しい技術を選択するプロセス」「サプライヤーや補完者のイノベーションを活用するプロセス」「外部の科学や技術の発展を活用するプロセス」「ターゲットとする市場セグメント、変化する顧客ニーズ、カスタマーイノベーションを特定するプロセス」「意思決定プロトコルの選択」および、「分権化と準分解可能性」といったものが含まれている¹⁷²。これらのプロセスはルーティンを中心に構成されていることから、ウィンター等の述べるようなより高次のルーティンに近い概念であると考えられる。

しかし、ティースのダイナミック・ケイパビリティ概念においては、前述のようにあくまで経営者の個人的な知識がその中核をなしていると捉えられる。したがって、このようなミクロ的基礎としての組織的知識は、あくまで企業家的判断としての経営者の暗黙的な個人的知識を補完的にサポートするものであると位置づけられるだろう。

¹⁷¹ Teece (2009), p.3 を参照。

¹⁷² Teece (2007), p.1342 を参照。なお、邦訳については、渡部直樹編著『ケイパビリティの組織論・戦略論』p.49 を参照した。

図表 15 ダイナミック・ケイパビリティにおけるミクロ的基礎



出所：Teece (2007), p.1342.

5. 3 資源ベース論における知識概念の変遷

前節までに示したように、資源ベース論は知識という観点から見た場合、初期の資源ベース論から知識ベース論を経てダイナミック・ケイパビリティ論へと理論進化してきたといえる。しかし、それぞれの局面（初期の資源ベース論、知識ベース論、ダイナミック・ケイパビリティ論）において着目される知識の概念はシフトしており、その結果、扱われる知識の保有主体や反復可能性（再生可能性）といった性質は明らかに変化している。

初期の資源ベース論、知識ベース論、ダイナミック・ケイパビリティ論のそれぞれの局面において注目されている知識とその性質（保有主体、反復可能性）についてまとめたものが図表 16 である。

図表 16 資源ベース論の理論進化における知識の変化

		注目される知識	保有主体	反復可能性 (再生可能性)	
初期の資源ベース論 Rumelt (1984) Dierickx and Cool (1989) Barney (1991)		専門的知識 (技能・ノウハウ)	個人 セクション	あり	
知識ベース論 Grant (1991, 1996) Spender (1992) Kogut and Zander (1992, 1996)		ケイパビリティ (ルーティン・ プロセス)	組織	あり	
ダイナミック・ ケイパビリティ論	Zollo and Winter (2002) Helfat (2007)	DC ¹⁷³	高次の ルーティン	個人 (経営者)	あり
				組織	
	Teece (2007, 2009)	DC ¹⁷⁴	企業家 的判断	個人 (経営者)	なし
			ミクロ的 基礎	組織	あり

出所：著者作成。

¹⁷³ ダイナミック・ケイパビリティのことを指す。

¹⁷⁴ 上記と同じ。

初期の資源ベース論においては、個人やセクションが有する個々の技能やノウハウといった無形資源の1つとしての専門的知識が模倣困難性を高め、企業に優位性をもたらすとされた。これは主に人的資源の有する個人的知識ではあるが、ある程度反復可能（再生可能）なものであったと考えられる。

次のフェーズの知識ベース論においては、そのような個々の専門的知識を統合して企業内の補完性を高めることが主張され、統合ケイパビリティ等とよばれる組織ケイパビリティが重視された。このフェーズにおいて、個々の知識から組織的知識へと視点がシフトしたと考えられる。ここでの組織ケイパビリティを構成する要素は、ルーティンやプロセスであることから、そのような知識には反復可能性（再生可能性）があるものと考えられる。

これに対し、ダイナミック・ケイパビリティ論においては、ダイナミック・ケイパビリティが変化への適応をもたらす優位性を高めることが主張される。しかし、論者によってダイナミック・ケイパビリティの概念が異なることから、知識の性質もそれぞれ異なる。

もし、ゾロ＝ウィンターやヘルファットのよう、ダイナミック・ケイパビリティを「前フェーズの知識ベース論で扱われたようなルーティン自体を修正・変更するためのより高次のルーティン」であると捉えた場合には、それは組織的で反復可能（再生可能）な知識を意味していると考えられる。つまり、そのような見解をとった場合には、知識構築活動の範囲が拡大されるものの、ダイナミック・ケイパビリティ論において扱う知識の性質は前フェーズの知識ベース論と基本的には同じであるといえる。

なお、ゾロ＝ウィンターも複数のルーティンから特定のルーティンを選択するような局面については、経営者の知識というものが重要になってくると考えていると推察される。また、ヘルファットについても、前述のように、イノベーションや買収・提携にかかわる経営者の知識¹⁷⁵について重視している。しかしながら、これらのゾロ＝ウィンターやヘルファットのダイナミック・ケイパビリティにおいて考慮される経営者の知識は、あくまで反復可能でルーティンの一部を構成するようなものであると考えられる。

一方で、ティースのように、ダイナミック・ケイパビリティを企業家的判断としての意思決定スキルとそれをサポートするミクロ的基礎と捉えた場合には、反復可能な組織的知識だけでなく、経営者の有する個人的で反復不可能な暗黙的知識についても論じることになる。そのため、ティースのような見解をとった場合には、知識ベース論で焦点化された知識とはまったく異なる性質を有する知識についても扱

¹⁷⁵ ヘルファットは、これを「経営者のダイナミック・ケイパビリティ」(dynamic managerial capability) と称している (Helfat 2007, p.5 を参照)。

うことになる。

したがって、資源ベース論は理論進化に伴い、扱う知識を個々の知識から組織的知識へとシフトさせたが、ダイナミック・ケイパビリティ論にいたって再び個人的知識に着目する可能性を示すこととなったといえる。ただし、このダイナミック・ケイパビリティ論で扱われる個人的知識は、とくに、ティースのような見解をとった場合には初期の資源ベース論で扱われたような個々の知識と大きく異なるものであり、より暗黙的な性質を帯びた反復不可能（再生不可能）な知識を意味しているのである。

第6章

資源ベース論の変容と理論進化の認識論的意義

本章においては、資源ベース論の問題移動と理論進化の分析を行った第4章、さらにその理論進化を知識という観点から分析した第5章の内容を踏まえ、資源ベース論がいかに変容したのか、そして、そのような理論進化にいかなる認識論的意義があったのかを考察する。

まず、第4章の分析をもとに、資源ベース論の着眼点と性格がいかに変化したかについて明らかにする。さらに、第5章の分析をもとに、資源ベース論の理論進化のプロセスにおいて着目されてきた知識概念の変化について整理し、このような知識概念の変遷が資源ベース論自体の性質にどのような影響を与えているのかを考察する。

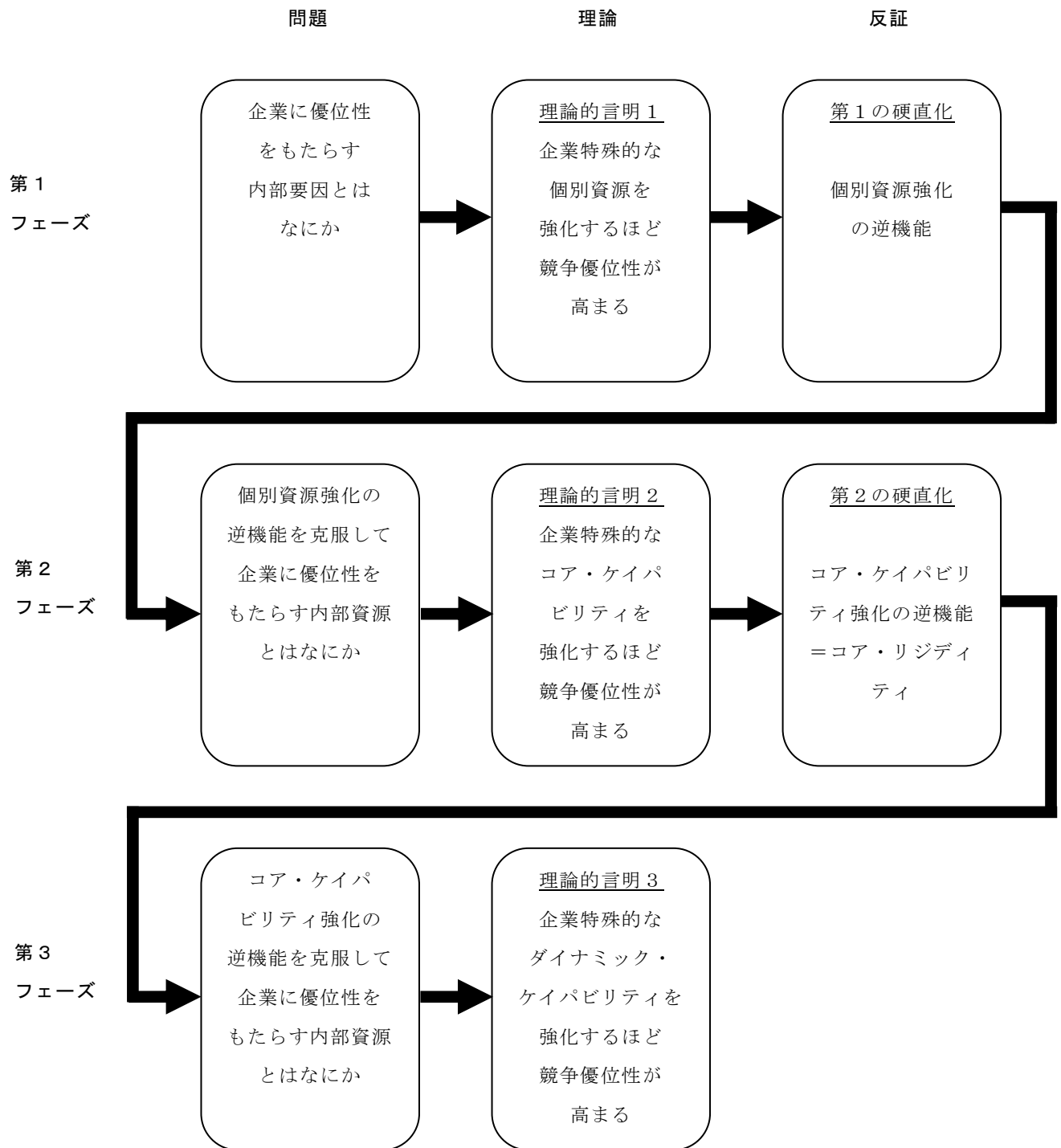
そのうえで、それらの考察を踏まえ、資源ベース論の理論進化の認識論的意義について述べ、科学的説明力の観点から問題移動における認識進歩について結論づける。

6.1 資源ベース論の着眼点と性格の変化

第4章で分析したように、資源ベースの理論進化のプロセスにおいて、解決すべき問題は移動しており、それに伴って暫定的解決としての理論も明らかに変化している。そして、この理論的な変化をもたらすきっかけとなったものが、第1の硬直化および第2の硬直化という批判的議論による誤り排除であった。

資源ベース論の硬直化の問題を巡る理論進化について、問題状況と理論の変化を整理すると、図表17のようになっている。

図表 17 問題状況と理論の変化



出所：著者作成。

資源ベース論の理論進化のプロセスにおいて、個別資源強化の逆機能という第1の硬直化およびコア・ケイパビリティ強化の逆機能（コア・リジディティ）という第2の硬直化を巡って、問題状況は「企業に優位性をもたらす内部要因とはなにか（第1フェーズ）」→「個別資源強化の逆機能を克服して企業に優位性をもたらす内部資源とはなにか（第2フェーズ）」→「コア・ケイパビリティ強化の逆機能を克服して企業に優位性をもたらす内部資源とはなにか（第3フェーズ）」と変化している。

そして、これらの問題状況の変化に伴い、暫定的解決である理論も、「企業特殊な個別資源を強化するほど競争優位性が高まる（第1フェーズ）」→「企業特殊なコア・ケイパビリティを強化するほど競争優位性が高まる（第2フェーズ）」→「企業特殊なダイナミック・ケイパビリティを強化するほど競争優位性が高まる（第3フェーズ）」と変化している。

このような資源ベース論の理論進化において、問題ならびに理論における着眼点はいかに変化したのか、そして、着眼点の変化に伴って資源ベース論の性格はいかに変容したのかについて考察したい。

資源ベース論においては、問題移動ならびに理論の変化に伴い、着目する内部資源が変化しているといえる。まず、第1フェーズの理論では投入要素としての個別の有形資源・無形資源に焦点が当てられていた。これに対し、コア・ケイパビリティという内部資源に視点をシフトさせた第2フェーズでは、その関心は技術的・社会的な側面から企業の個別資源や活動間の補完性を高めるためのプロセスやケイパビリティといった組織的な無形資源へとシフトしていると考えられる。

この第2フェーズにおいては、新たに提起された問題の解決となる組織的な無形資源を強化するために「(集团的) 学習」という概念が導入されているが、この「学習」が意味することは「企業内における技術的・社会的な知識の構築活動」であると考えられる。つまり、ここでは、ある程度反復可能な知識について組織内部で共有するという点が重視されていることが想定される。

さらに、第3フェーズでは、ダイナミック・ケイパビリティへと視点がシフトしたが、ここでは、経営者の企業家的能力をはじめとする組織の知的な人的資源を用いて市場変化に適応することに大きな関心を有していると考えられる。このフェーズでは、コア・リジディティという問題を克服するために、市場での淘汰過程を考えるという進化論が導入された点が大きな特徴である。

つまり、第3フェーズでも学習という概念については考慮されているものの、第3フェーズでは第2フェーズと異なり、「企業内における技術的・社会的知識の構築活動」ではなく、「エコ・システムにおける淘汰を考慮した進化過程」を通じた学習を考えているといえる。さらに、もしティースのダイナミック・ケイパビリティの概念をとれば、組織的なルーティンを超えた経営者の企業家的判断がその中核をなしているといえる。そのように考えると、この学習の中心にあるのは経営者の個人

的な暗黙的知識といえるのである¹⁷⁶。

このように、資源ベース論は第2フェーズでは学習論、第3フェーズでは進化論という新たな視点を導入しながら、明示的な概念だけでなく、経営者の企業家精神といったより暗黙的な概念について考慮することの重要性を示唆するものへと変化してきたといえることができる。

さらに、このような問題移動に伴い、資源ベース論は外部要因重視の方向性を強めているということも指摘できる。外部分析を重視するポーターらのポジショニング・アプローチの批判から生じ、企業内部における模倣困難な独自の資源こそが競争力の源泉であると主張してきた資源ベース論は、従来、内部志向的な性格を強く有するものであった。しかし、第1フェーズから第3フェーズへとフェーズが移行するについて、企業の優位性を外部環境との関係から考察するという性格が強くなっていることがうかがえる。

とくに第3フェーズのティースのダイナミック・ケイパビリティ論では、外部志向性が強くみられる。もちろん、第3フェーズの理論が着目する「ダイナミック・ケイパビリティ」もあくまで組織内のルーティンや企業家もしくは経営者の保有する資質と関連するため、企業内部に形成される要因と位置づけることが可能な概念である。しかし、ダイナミック・ケイパビリティ論の主張が企業外部に存在する資源やケイパビリティをコーディネートすることの重要性を強調するものであることから、資源ベース論は外部要因重視の方向性を帯びた主張へと向かったものと捉えられる。

なお、資源ベース論が、このようにそれぞれのフェーズで既存の規則やルーティンの硬直化に直面し、この解決を目指して新しい問題の探求に向かい、その結果、異なる解決すべき問題に到着したこと、そして、それによって理論の認識対象としての着眼点、すなわち理論的主張のシフトが起きたことを示してきた。この推移は、まさに理論進化レベルで起きたものである。しかし、この過程と似たものは、現実の企業においても実際に見出すことができる。つまり、経路依存的な企業努力とトライアル・アンド・エラーの過程を企業内で観察することができるのである。このことから、ポパーが述べているような問題解決過程、ならびにそれによって起きる問題移動が、いかに一般的な説明力をもっているのかを—ここでは、そのテスト可能性についての問題は論じないが—示すものと言及できる。その一例として、稿末に収録した花王株式会社の取り組みが挙げられる。

¹⁷⁶ 本稿第5章第2節を参照。

6.2 戦略論的性質への影響

次に、とくに第5章で述べたような知識概念の変遷を踏まえ、資源ベース論のダイナミック・ケイパビリティ論にいたる理論進化が戦略論的性質にどのような影響を与えているのかについて考察を行いたい。

資源ベース論の祖とされるペンローズの研究をみる限り、ティースがダイナミック・ケイパビリティ論で主張しているような企業家的要素の重要性について、資源ベース論は潜在的に認識していたとみなすことができる。ペンローズは、企業を自律的な経営計画単位とみなしたうえで「(企業の) 諸活動は相互に関係づけられ、経営者によってコーディネートされる」¹⁷⁷とする。この記述から、彼女は企業が保有する有形資産・無形資産の重要性とともに経営者・企業家の役割¹⁷⁸についても重大な関心を有していたと考えられる。さらにこのことは、ペンローズが、「ペンローズ効果」と称される概念¹⁷⁹によって、企業成長の制約になるのは経営者の能力であることを主張していることから支持されよう。彼女が想定していた経営者の役割は、まさにティースの述べるような経営者（経営陣）の企業家的判断という概念に近いものであろう。実際、ティースも、ペンローズの研究をとり上げ、その功績としてダイナミック・ケイパビリティに対して重要な着想をもたらしたと述べている¹⁸⁰。

このように、ダイナミック・ケイパビリティ概念の導入前は、資源ベース論と目される多くの研究は、経営者個人の暗黙的な知識についての重要性を潜在的に認識していたと考えられるものの、理論的な説明の対象としてはその経営者能力のもとで蓄積された反復可能で検証可能な資源について論じてきたといえる¹⁸¹。たとえば、企業家が生み出すレントである企業家的レントを獲得することの重要性について述べているルメルトも、企業家の役割と個別資源との関係についてはほとんど論じていない¹⁸²。ルメルトは、個別資源の強化のような企業努力の結果として獲得できたものが企業家的レントであると捉えており、企業家自体の役割や能力といったもの

¹⁷⁷ Penrose (1959), p.15.

¹⁷⁸ ペンローズは、経営者・企業家の役割として、とくに企業家精神とリーダーシップに着目している。

¹⁷⁹ 企業成長に必要な人的資源は企業特殊的であり、企業内での利用可能性によって制約を受ける。この経営能力は無限かつ意識的に拡張することができない。そのため、企業が拡大するためには、高位の人的資源の新規採用・開発が追加的に求められる。したがって、ある点を超えると、効率性の現行水準は企業規模の変化率に応じて下がる。これをペンローズ効果とよぶ。

¹⁸⁰ Teece (2009), p.117-119 を参照。

¹⁸¹ その意味で、ペンローズやワーナーフェルトの研究を「資源ベース論」の祖としながらも、本研究の第1フェーズの理論（暫定的解決）の代表的論者としてバーニーやルメルトといった論者を扱っていることには大きな意味がある。

¹⁸² Rumelt (1987), pp.142-144 を参照。

に言及した訳ではない。つまり、ルメルトの研究は企業家の役割自体と企業の優位性との関係进行分析することを目的としていないのである。

資源ベース論が経営者の暗黙的な個人的知識の重要性を認識しながらも、理論としてはある程度反復可能（再生可能）な知識にのみ着目してきたのは、資源ベース論が、実行可能なインプリケーションを実務家に提示する戦略論として発達してきたことと関連があるともいえよう。資源ベース論の当初の主張は、ポーターの *five forces* の観点が市場分析にいかにかけていたとしても、それぞれ異なる資源を持ち、それに規定された経路依存的な戦略しかとれない企業にとっては、実際に実行可能なインプリケーションとはならないというものであった。つまり、資源ベース論は、企業に対して具体的な企業努力の方向性を示すことを目的として進化してきたともいえる。そのため、ポーターのポジショニング・アプローチへの批判的代替案として、経験的事実と理論を照らし合わせて議論可能な反復可能（再生可能）な概念に着目することが求められていたと考えられる。

しかし、第1の硬直化および第2の硬直化という経験的事実をもとにした反駁と批判的議論を繰り返し、理論を進化させてきた結果、資源ベース論はダイナミック・ケイパビリティ論において経営者の企業的判断という概念を扱うこととなった。つまり、ダイナミック・ケイパビリティ論へと進化した資源ベース論が企業に対して戦略的なインプリケーションを提示するためには、経営者の企業家的判断自体のメカニズムについて論じる必要が生じてくる。しかし、この経営者の企業家的判断は、暗黙的で再現不可能な知識であることから、そのような知識とその成果である企業の優位性との関係についての主張がなされても、それを経験的にテストすることは不可能である。

したがって、ティースのような見解でダイナミック・ケイパビリティという概念を捉えたとしたら、資源ベース論が今後、ポジショニング・アプローチの代替的理論の立場で、戦略論としての理論的進化を遂げることは困難であるといえよう。

6. 3 理論進化の認識論的意義

本章第1節と第2節の考察を踏まえ、資源ベース論の理論進化の認識論的意義を明らかにする。第1節の図表17において整理したように、資源ベース論は、ポジショニング・アプローチへの批判から「企業に優位性をもたらす内部要因とはなにか」という問題を起点としている。また、その後の問題移動および理論進化のプロセスにおいては、硬直化（第1の硬直化（個別資源強化の逆機能）および第2の硬直化（コア・リジディティ＝コア・ケイパビリティ強化の逆機能））という反証（誤り排除）に対し、それを克服するために提示された新しい問題（P₂、P₃）、およびそ

れに対応した理論も、その対象はいずれもその解のレベルを内部資源に求めたのである。これは何を意味するかを以下、述べてみる。

まず、資源ベース論の各フェーズにおいて個々の問題状況は変化しているものの、第3フェーズにいたるまで「企業に優位性をもたらす内部要因とはなにか」という当初の問題の追及は続いていると考えられる。そして、この「企業に優位性をもたらす内部要因とはなにか」という問題に対する解である「企業特種的な内部資源を強化するほど競争優位性が高まる」という主張自体も第3フェーズまで変化していない。したがって、本稿でとり上げた第1フェーズから第3フェーズにいたるまでの理論は、明らかに共通の問題を提示しているといつてよい。このことから、この視点を共有している研究群は、「資源ベース論」という同一のアプローチ、またはパースペクティブとして位置づけてよいと考える。

また、そのような問題状況のシフトは、それぞれのレベルの「硬直化」をいかに解決するかを巡って、それぞれ新しい問題が提起され、そのことが学習論や進化論といった新しい観点を資源ベース論に導入させることになった。つまり、多様な論点をもつことが可能な、ある意味深い理論へと資源ベース論を変化させたということをもって、より実り多い問題移動がなされたと考えることも可能であろう。

しかし、第1章第3節で述べたように、認識論的に理論進化を評価するためには、そのような問題状況から生まれた理論について、その説明力もしくは経験内容一究極的には反証可能性（テスト可能性）に裏付けられる一がいかに変化したかということ明らかにする必要がある。理論進化について評価するにあたり、問題移動の結果として、新理論が先行理論に比べ理論的に説明力が増大したものへと変化した場合に、またそれが経験的にも支持されているならば、その理論は進歩をしたといつてよいからである。

資源ベース論の理論進化においては、「企業特種的な個別資源を強化するほど競争優位性が高まる（第1フェーズ）」→「企業特種的なコア・ケイパビリティを強化するほど競争優位性が高まる（第2フェーズ）」→「企業特種的なダイナミック・ケイパビリティを強化するほど競争優位性が高まる（第3フェーズ）」と理論的言明が変化しているが、この進化プロセスにおける経験内容つまり説明力（反証可能性）の変化はいかなるものかを以下、言及する。

ポパーによれば、理論の有する「普遍性」あるいは「精確性」が高まれば理論の有する潜在的な反証者の諸集合が大きくなるため、反証可能性（テスト可能性）の度合いが増大するとされる¹⁸³。普遍性は理論的言明の前件の変化にかかわる¹⁸⁴もので

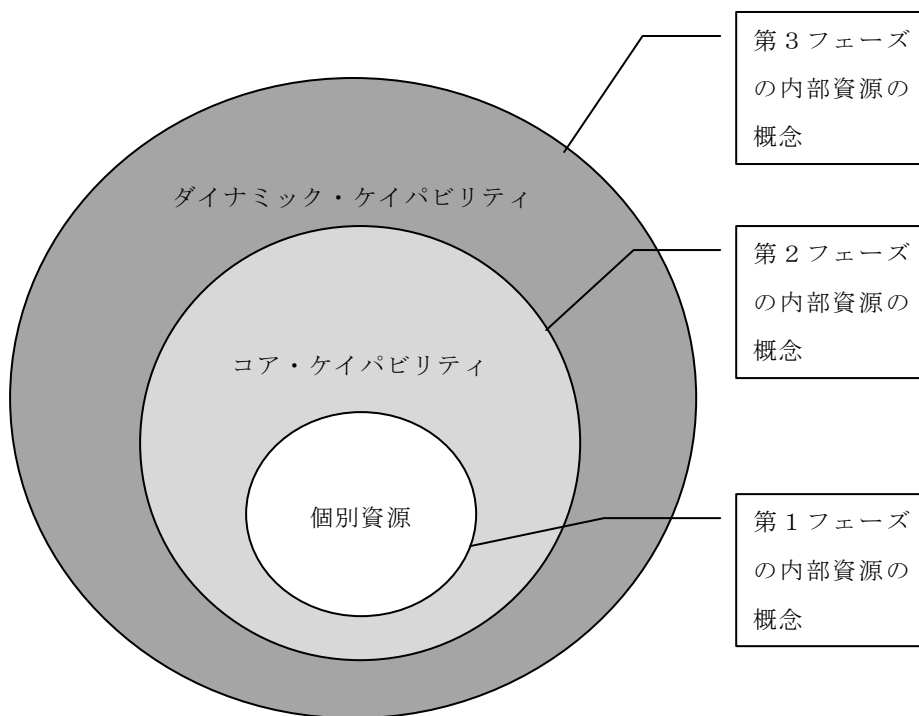
¹⁸³ Popper (1959), pp.105-107 を参照。

¹⁸⁴ たとえば「すべての惑星の軌道は円である」から「すべての天体の軌道は円である」へと理論的言明が変化した場合、普遍性が増大している。

あり、精確性は理論的言明の後件の変化にかかわる¹⁸⁵ものである。理論的言明1、理論的言明2、理論的言明3は、後件は「競争優位性が高まる」で変化していないが、前件が変化している。このことから、まず、前件において変化した部分である「企業特種的な内部資源」の内容（「企業特種的な個別資源」→「企業特種的なコア・ケイパビリティ」→「企業特種的なダイナミック・ケイパビリティ」）について、理論的言明の普遍性を比較することが可能か否かについて考えたい。

前述のように、投入要素としての個別の有形資源・無形資源のみに着目した第1フェーズ、それらの個別資源間の内部補完性を高めるために組織的な無形資源に着目した第2フェーズ、さらに外部補完性や経営者の暗黙的知識まで考慮した第3フェーズ、というフェーズ・シフトを考えると、「内部資源」という概念はその意味する内容が明らかに増えており内部資源の概念が拡大しているといえる（図表18を参照）。これは、一見すると、理論進化によって資源ベース論の理論的主張の普遍性が高まったことを意味するように思われるかもしれない。

図表18 内部資源の概念の拡大



出所：著者作成。

¹⁸⁵ たとえば、「すべての天体の軌道は楕円である」から「すべての天体の軌道は円である」へと理論的言明が変化した場合、精確性が增大している。

しかし、そのように内部資源の概念が拡大したことをもって、資源ベース論の理論進化において普遍性が増大したというのは早急であろう。なぜならば、それぞれの理論的言明の前件は、各フェーズで想定された「内部資源」の概念に含まれるものの一部について、特定の条件づけがされていると解釈できるため、単純に「内部資源」に含まれるものの大きさの比較を行うことでは普遍性の増大あるいは減少について述べることはできないからである。

一般に理論言明間の普遍性の比較は、あくまで当該理論言明が、経験と対応する基礎言明つまり潜在的な反証者のレベルで、それぞれが部分集合の関係一より分かりやすくいえば同心円状一にある場合に論理的に可能となる。しかし、資源ベース論の理論進化におけるそれぞれのフェーズの各理論においては、それぞれ前フェーズでは扱っていない新しい議論がなされており、各理論はそれぞれ異なるレベルの基礎言明（潜在的な反証者）の群と対応しているため、そのような理想的な部分集合関係にはあるとはいえないのである。したがって、資源ベース論の理論進化における各フェーズの理論的言明自体について、単純にその普遍性を比較することは困難であり、同時にその反証可能性（テスト可能性）についても明らかにすることはできない。

では、何らかの観点からそれぞれの理論的言明の説明が論理的に妥当する範囲について比較することはできないのであろうか。ここでは、認識対象としてあくまで「個別資源」という概念に着目することで、各フェーズの理論的言明が言い及ぶ範囲一つまり論理内容のレベル一での比較が可能になると考え、これを1つの近似的な解決策として提示したい。それぞれのフェーズの理論において焦点化された「内部資源」は、すべて密接に「個別資源」という概念とかかわりを有している。そのため、もし、第2フェーズのコア・ケイパビリティや第3フェーズのダイナミック・ケイパビリティという前フェーズでは扱われていなかった概念を、あくまで便宜的にこれらの個別資源を取り扱うある種の用具のように捉え、いったん考慮の外に置くことができるならば、それぞれのフェーズの理論でとり扱われている「個別資源」の範囲について明確化し、それを比較することは可能だと考えられるからである。

先に示した各フェーズの理論的言明1、理論的言明2、理論的言明3について、あくまで「個別資源」の範囲に着目した言明として書き換えると、以下のような¹⁸⁶。

¹⁸⁶ 第2フェーズと第3フェーズにおいては、それぞれ、言明2aと言明2b、言明3aと言明3bの連言となっている。

第1フェーズ

「すべての企業内部の特殊な個別資源が、企業の競争優位性を高める」(1a)

第2フェーズ

「すべての内部補完性を有する企業内部の個別資源が、企業の競争優位性を高める」(2a)

「コア・ケイパビリティの構築が内部補完性を有する企業内部の個別資源をもたらす」(2b)

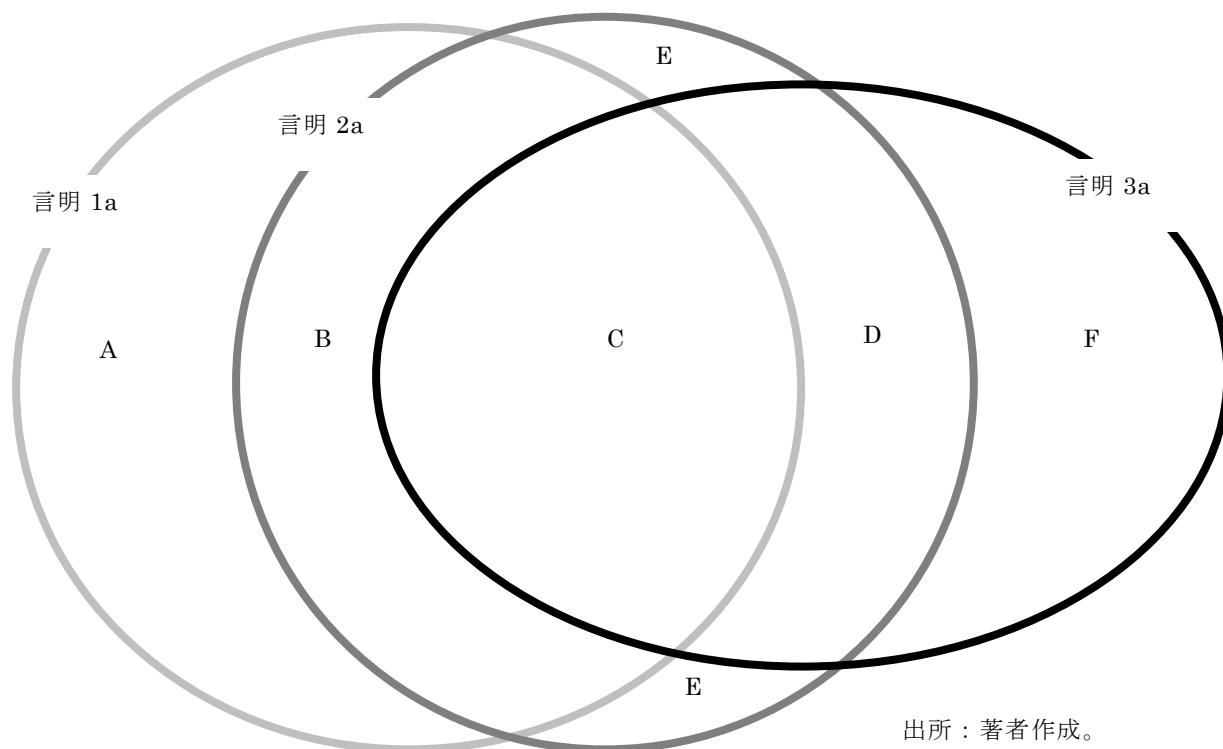
第3フェーズ

「すべての内部補完性および外部補完性を有する企業内外の個別資源が、企業の競争優位性を高める」(3a)

「ダイナミック・ケイパビリティの構築が内部補完性および外部補完性を有する企業内外の個別資源をもたらす」(3b)

上記の言明 1a、言明 2a、言明 3a の前項となっている「個別資源」の関係について図示すると、図表 19 のようになる。

図表 19 言明 1a、言明 2a、言明 3a における優位性をもたらす「個別資源」の範囲



出所：著者作成。

まず、第1フェーズの理論では企業内部の個人やセクションが有する企業特特殊な個別資源（領域A、領域B、領域C）について優位性をもたらすものとして扱っていたが、第1の硬直化によって、そのような企業内部の特特殊な個別資源がすべて企業に優位性をもたらすのではなく、内部補完性のない個別資源（領域A）は優位性をもたらさないという反駁がなされた。そのような反駁によって、第2フェーズの理論においては、第1フェーズの理論がとり扱っていた企業内部の特特殊な個別資源のなかでも、とくに内部補完性のあるもの（領域B、領域C）だけを企業に優位性をもたらす個別資源としてとりあげることになったといえる。

ただし、第2フェーズにおいては、内部補完性のある企業内部の資源が企業に優位性をもたらすとしているため、個別資源自体の企業特殊性については問わない。したがって、第1フェーズでは含まれなかった「企業特殊性のない内部補完性のある企業内部の個別資源」（領域Eおよび領域D）も第2フェーズでは優位性をもたらすものとされることになる。

さらに、第2の硬直化によって、第2フェーズの理論において企業に優位性をもたらすものとされた内部補完性のある個別資源のなかでも、外部補完性のない個別資源（領域B、領域E）は優位性をもたらさないという反駁がなされた。そのような反駁によって、第3フェーズの理論においては第2フェーズの扱っていた個別資源のなかでもとくに外部補完性を有するもの（領域C、領域D）のみを企業に優位性をもたらす個別資源とすることとなった。

さらに、第3フェーズでは、内部資源だけでなく外部資源をもコーディネートすることの重要性が特徴となっていることから、第2フェーズでは扱っていなかった企業外部に存在する個別資源をも扱うことになった。そのため、第3フェーズでは企業内部の資源と補完性を有する企業外部の個別資源（領域F）も企業に優位性をもたらすものとして含まれることになる。

図表19で示したAからFの各領域の個別資源の特性について、資源が企業内部に存在するか企業外部に存在するか、企業特殊性を有しているか、内部補完性・外部補完性を有しているか、という点から整理したものが図表20である。

図表 20 各領域の個別資源の特性

	企業内部 or 企業外部	企業特殊性	補完性	
			内部補完性	外部補完性
領域 A	企業内部	○	×	×
領域 B	企業内部	○	○	×
領域 C	企業内部	○	○	○
領域 D	企業内部	×	○	○
領域 E	企業内部	×	○	×
領域 F	企業外部	×	○	○

出所：著者作成。

図表 19 で示したように、言明 1a、言明 2a、言明 3a において優位性をもたらす個別資源の範囲は異なっているが、その理論の及ぶ範囲を比較すると、以下のようなことがいえる。

まず、言明 2a においては、領域 B、領域 C、領域 D、領域 E の個別資源については優位性をもたらすと説明しているが、言明 2a の理論の及ぶ範囲は、それらの領域だけではない。なぜならば、言明 2a は、領域 A の「(企業特殊的だが) 内部補完性をもたない」個別資源については「優位性をもたらさない」ことを説明しているからである。つまり、言明 2a は領域 A については明確に排除しているため、言明 2a の理論の及ぶ範囲は、言明 1a によって説明されていた領域を含む領域 A、領域 B、領域 C、領域 D、領域 E となっている。したがって、言明 2a は言明 1a よりもその説明が妥当する論理的な範囲が増大しているといえる。

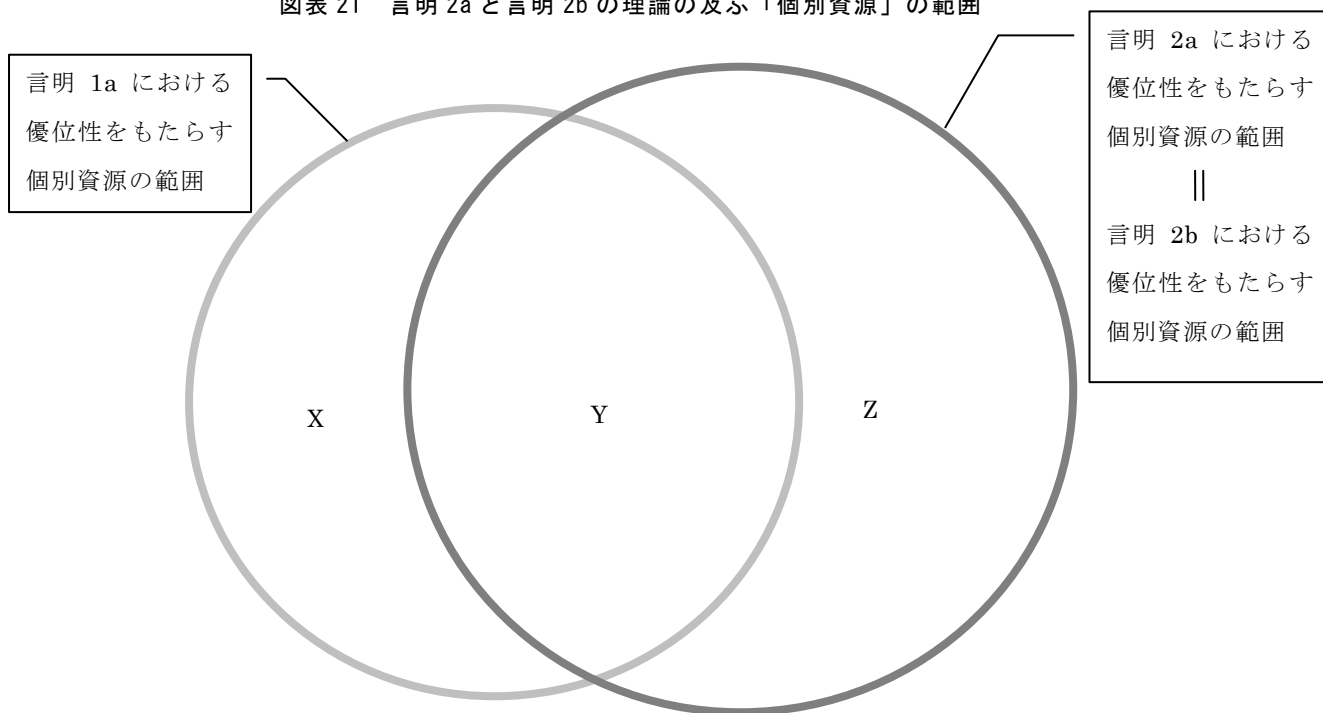
また、言明 3a においても、領域 C、領域 D、領域 F の個別資源については優位性をもたらすと説明しているが、言明 3a の理論の及ぶ範囲は、それらの領域だけではない。言明 3a も領域 A、領域 B、領域 E の「外部補完性ををもたない個別資

源」については「優位性をもたらさない」ことを説明しているからである。つまり、言明 3a は領域 A に加えて領域 B、領域 E についても明確に排除しているため、言明 3a の理論の及ぶ範囲は、言明 1a および言明 2a によって説明されていた領域を含む領域 A、領域 B、領域 C、領域 D、領域 E、領域 F となっている。したがって、言明 3a は言明 2a と比較して、その説明が妥当する論理的な範囲が増大しているといえる。

このように、もし各フェーズの理論的言明において部分的に「言明 1a→言明 2a→言明 3a」という理論進化のみを考えた場合、その説明が妥当する論理的な範囲は明らかに増大している。しかしながら、上述の考察はあくまでそれぞれのフェーズの理論の一部の言明（言明 1a、言明 2a、言明 3a）のみを抽出し、その説明力が論理的に及ぶ可能性のある「個別資源」の範囲について比較をおこなったものである。

第2フェーズおよび第3フェーズの理論的言明は、それぞれコア・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティという前フェーズにはなかった新たな概念をとり入れられ、説明に対して特定の条件が付されている（言明 2b および言明 3b が連言されている）。そのため、言明 2b と言明 3b の存在が、各フェーズの理論的言明の説明が妥当する論理的な（個別資源の）範囲にも影響を与えることになる。このことについて、言明 2a と言明 2b との関係、および言明 3a と言明 3b との関係に着目して、それぞれ考察を行いたい。

図表 21 言明 2a と言明 2b の理論の及ぶ「個別資源」の範囲



出所：著者作成。

まず、第2フェーズの言明 2b「コア・ケイパビリティの構築が内部補完性を有する企業内部の個別資源をもたらす」については、論理的内容といえるその説明の及ぶ個別資源の範囲は言明 2a と変わらない（図表 21 を参照）。なぜならば、言明 2b は「コア・ケイパビリティの構築を行わなかった場合には内部補完性を有する企業内部の個別資源がもたらされない」ことをも主張しており、そのことから、言明 2a が主張する「内部補完性を有する企業内部の個別資源」が、言明 2b の説明の及ぶ個別資源と同様の範囲にあると考えられるからである。

以上の論理的範囲についての議論の適切性は、第2フェーズの代表的論者であるハメル＝プラハラッドが、「最も重要なのは、コア・コンピタンスの構築と育成によってしか、トップ・マネジメントは企業の存続を保証できないということである」¹⁸⁷ との見解を明らかにしていることから推察される。もっとも、プラハラッド＝ハメルは「すべてのコア・コンピタンスは競争優位の源泉であるが、すべての競争優位がコア・コンピタンスであるわけではない」¹⁸⁸とも述べている。しかし、彼らは、コア・コンピタンスを有していない企業が偶然によって一時的に優位性を獲得できることもあると認めつつも、（ある程度中長期的に捉えれば）競争優位構築のためには、結局はコア・コンピタンスの構築によって内部補完性を高めることが不可欠だと主張していると考えてよいだろう。そのため、このような見解は、個別資源の観点から書き換えられた言明において、企業がコア・ケイパビリティを構築しなかった場合における「内部補完性を有する企業内部の個別資源」がもたらされる可能性を否定することになると考えられる。

したがって、言明 2a の理論の及ぶ個別資源の範囲は言明 2b が連言されることによっても変化しないことから、（言明 2a と言明 2b の連言である）理論的言明 2 の説明が妥当する個別資源の範囲は図表 21 の2つの円で囲まれた全領域（領域 X、領域 Y、領域 Z）となる。そのため、理論的言明 2 の説明が妥当する個別資源の範囲（領域 X、領域 Y、領域 Z）は、理論的言明 1 の説明が妥当する個別資源の範囲（領域 X、領域 Y）よりも拡大しているといえる。

つまり、図表 21 において、理論的言明 1 は領域 X および領域 Y の個別資源について企業の競争優位性を高めることを主張していたが、理論的言明 2 はそのうちの領域 X については内部補完性がないために企業の競争優位性を高めず、領域 Y のみが内部補完性を有するために企業の競争優位性を高めることを明確にしている。さらに、理論的言明 1 においては何らの説明が行われていなかった領域 Z についても、企業の競争優位性を高めることを説明している。

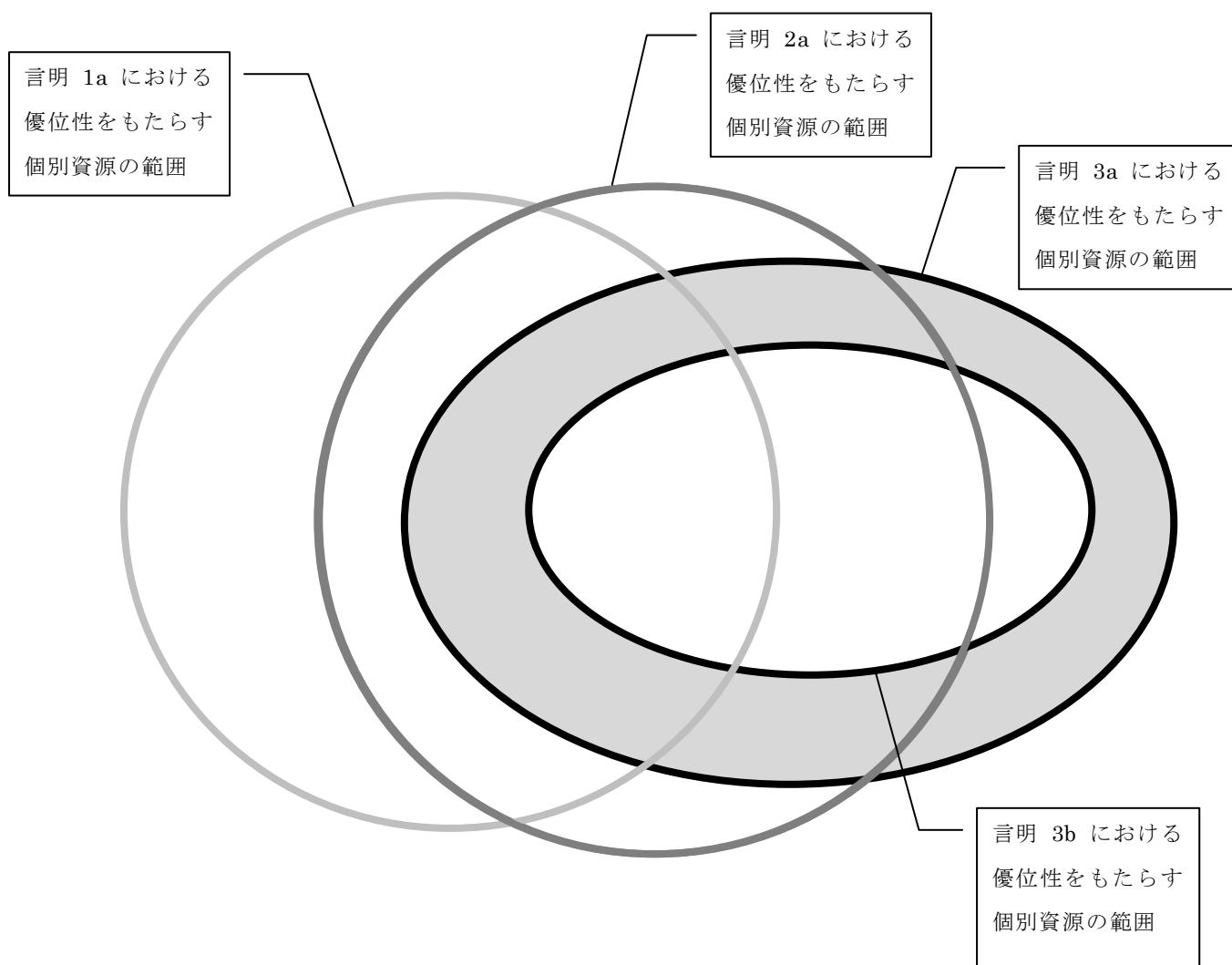
これに対し、第3フェーズの言明 3b「ダイナミック・ケイパビリティが内部補完

¹⁸⁷ Hamel and Prahalad (1994), p.202.

¹⁸⁸ Hamel and Prahalad (1994), p.208.

性および外部補完性を有する企業内外の個別資源をもたらす」については、その説明の及ぶ個別資源の範囲は言明 3a と異なっており、連言することによって範囲を限定することになる（図表 22 を参照）。なぜならば、言明 3b は「ダイナミック・ケイパビリティを構築しなかった場合」の説明を行っていないからである。

図表 22 言明 3a と言明 3b の理論の及ぶ「個別資源」の範囲



出所：著者作成。

このことの根拠としては、たとえば、ダイナミック・ケイパビリティ論の論者の1人であるウィンター自身が、ダイナミック・ケイパビリティを構築することが環境変化に適応するための最良の方法であるとは限らないことを指摘している¹⁸⁹。このようなウィンターの指摘は、企業がダイナミック・ケイパビリティを構築しなかった場合でも内部補完性および外部補完性を有する企業内外の個別資源がもたらされる可能性について示唆していると考えられる。そのような可能性の1つとして、ウィンターは、人件費をベースとしたより多くの投資コストを必要とするダイナミック・ケイパビリティを構築するよりも、よりコストのかからないアド・ホックな問題解決の方法を用いて環境に適応した方がよい場合もあることを述べている¹⁹⁰。

つまり、言明 3b は、「ダイナミック・ケイパビリティの構築を行わなかった場合には内部補完性および外部補完性を有する企業内外の個別資源がもたらされない」とはしていない。そのため、第3フェーズの理論的言明 3「企業特殊的なダイナミック・ケイパビリティを強化するほど競争優位性が高まる」によっては、企業特殊的なダイナミック・ケイパビリティの構築を行わなかった場合の「内部補完性および外部補完性を有する企業内外の個別資源」については何ら説明が行われないことになる。

図表 22 において、言明 3a の説明の及ぶ個別資源の範囲は円で囲まれた全領域である。しかし、言明 3b の説明の及ぶ個別資源の範囲はそのうちの一部であり、言明 3b が連言されることによって、「ダイナミック・ケイパビリティの構築を行わなかったにもかかわらずもたらされた内部補完性および外部補完性を有する企業内外の個別資源」（図表 22 の灰色の領域）については説明されないことになる。したがって、（言明 3a と言明 3b の連言である）理論的言明 3 の説明の及ぶ個別資源の範囲は、言明 3a の理論の説明の及ぶ個別資源の範囲よりも限定されることになる。そのため、理論的言明 2 と比較して理論的言明 3 の説明が妥当する個別資源の範囲が拡大しているとはいえない。

以上の考察から、（個別資源の観点から書き換えた）資源ベース論の理論進化について、以下のことがいえる。

まず、理論的言明 2 は理論的言明 1 と比較すると、個別資源という観点からみれば明らかに論理的説明の妥当する範囲が拡大している。これは、理論的言明 1 において誤っていたことについてなぜ誤っているかを説明できるとともに、理論的言明 1 で説明できなかったことについても説明が可能になったことを意味する。そのため、理論的言明 2 は理論的言明 1 と比較して、あくまで論理的にはあるが説明力の増大を認めることができるのではないかと考える。したがって、理論的言明 1 か

¹⁸⁹ Winter (2003), pp.992-993 を参照。

¹⁹⁰ Winter (2003), p.993 を参照。

ら理論的言明2への理論進化には、近似的ではあるが認識進歩をみることができるといってもよいだろう。

しかし、第3フェーズにおいて新たにとり入れられたダイナミック・ケイパビリティという概念は理論的言明の説明の及ぶ論理的範囲を限定するものであったことから、理論的言明3は理論的言明2と比較して、個別資源という観点からみても論理的説明の妥当する範囲が拡大したとはいえない。そのため、理論的言明3は理論的言明2よりも経験内容や情報内容が増えたとはいえず、論理的内容から、説明力の増大について明確に主張することはできないと考える。したがって、そのような理論的言明2から理論的言明3への理論進化には、認識進歩を見出すことはできない。

なお、各理論的言明の説明の及ぶ論理的範囲の比較については、あくまで各理論的言明を「個別資源」というレベルで比較したことで可能となったものであり、理論的言明1、理論的言明2、理論的言明3は異なる基礎言明を考えているため、本来、潜在的反証者のクラスの比較によってのみ行うことができる経験内容（つまり普遍性や精確性）の比較が行えないことは前述のとおりである。

それに加えて、そもそも、ダイナミック・ケイパビリティ論への理論進化は、資源ベース論の反駁可能性そのものを低下させ、精確性や普遍性というものを議論すること自体を困難にさせているという可能性も存在している。なぜならば、ダイナミック・ケイパビリティ論以前の資源ベース論においては理論的な説明の対象としていなかった主観的知識について、ダイナミック・ケイパビリティ論は企業の優位性を説明する（優位性の源泉となる）概念として扱う可能性があるからである。そのため、資源ベース論はダイナミック・ケイパビリティ論へと進化することで、経験科学としての性格が著しく弱められたともいえる。

たとえば、前述のように、ダイナミック・ケイパビリティ論の第一人者であるティースの見解に従えば、企業の競争優位性を高めると主張されるダイナミック・ケイパビリティの核となっているものは、組織的なルーティンを超えた企業家的判断としての経営者個人の能力であるとされる。このティースの重視するような経営者の企業家的判断は、あくまで経営者の個人的知識であり反復不可能（再現不可能）で暗黙的な性質を有するものである。そのため、そのような知識は、第1章第1節で述べたようなポパーによる世界3論において、世界3に属するものではなく世界2の住人とされるようなものであると考えられる。

ある条件が満たされれば必ずこのような事象が生じるというようにある程度の反復可能性がいくるものでなければ、経験と照らし合わせてその妥当性を考えることはできない。しかし、ティースのようなダイナミック・ケイパビリティ論では、オーケストレーションといった概念を提示しているものの、経営者がどのような基準でオーケストレーションするかといったことが示されていない。そのため、経営者

の企業家的能力といっても、それがいかなるものを指すのかが明確化されておらず、結局は「環境に適応できていれば経営者のダイナミック・ケイパビリティがあったのだろう」というトートロジーにも陥りかねない。つまり、人間の主観的世界に属する（世界2の住人である）経営者の個人的知識と企業の優位性との関係については、経験に裏付けられた客観的な批判的議論を行うことがきわめて難しいため、経験的テスト自体が困難であるといえる。

したがって、ティースのようなダイナミック・ケイパビリティ論の主張においては、企業内外の補完性実現の問題を企業家的判断というものに帰着してしまった結果、経験によるテストが事実上不可能となっているといえる。さらにいえば、ティースはそのような企業家の個人的知識をダイナミック・ケイパビリティの中心として扱っていることから、客観的な世界（世界3）を主観的な世界（世界2）に還元させているとも考えられる。このことから、ティースのような見解を採用した場合、ダイナミック・ケイパビリティ論においては、理論的主張に対する経験的な反駁可能性がより脆弱なものになっており、そのような反駁可能性のない（低い）理論については、その理論の普遍性や精確性という点について明確化すること自体が不可能となっているといえる。

以上の考察から、次のような結論が導出される。資源ベース論の各フェーズの理論については、論理的説明が及ぶ個別資源の範囲という観点から近似的な比較を行った場合、第1フェーズから第2フェーズへの進化においてはある程度の認識進歩がなされたと考えられなくはないが、第2フェーズから第3フェーズへの進化においては、認識進歩をみることができない。結果として、個別資源という観点から理論的言明を書き換えた場合において、ダイナミック・ケイパビリティ論への資源ベース論の理論進化は、進歩と規定することはできない。また、個別資源という概念を用いて言明を書き換えない状態では各フェーズの理論的言明同士の普遍性・精確性あるいは理論の及ぶ範囲といったものの比較を行うことができないものの、そもそも、ダイナミック・ケイパビリティ論への理論進化によって、理論の反駁可能性自体が低下しているということが明らかになった。このことから、資源ベース論のダイナミック・ケイパビリティ論にいたる理論進化において、科学的理論としての認識進歩をみることができなかつたと考えられる。

結章

まとめと結論

以上、批判的合理主義を基礎とした認識論的枠組みを用いて資源ベース論を問題移動という観点から再構成し、資源ベース論の理論的進化とその意義について明らかにしてきた。以下に、各章を簡潔にまとめながら結論を述べるとともに、最後に若干の補足を行う。

まず、第1章では、本研究における認識論的視点について明確化した。とくに、ポパーの研究を基礎として、世界3という概念について明らかにするとともに、その世界3の住人である理論（的言明）の性格について述べた。

ポパーは、事物（物的対象）の世界である世界1、人間の主観的経験の世界である世界2とは別に、人間精神の産物の世界（客観的知識の世界）を世界3とよんでいる。この3つの世界は、世界3は世界2に、世界2は世界1にそれぞれ「還元」することはできないという意味でそれぞれが閉じた体系であるが、世界2を通じて互いに交流することができるという意味で開かれた関係となっている。そして、世界3の実在性は、その自律性とその帰結として起こる「意図せざる結果」、ならびに世界2を通じての世界1との交流と相互作用によって明らかにできる。

とくに世界3の住人である理論が、その自律性によってたどるダーウィン主義的な進化プロセスは、「推測と反駁」の概念として示すことが可能である。つまり、ポパーの見解によれば、推測された理論が経験的なテストによって反駁されることによって、理論は進化していく。そして、そのような批判的テストのプロセスを経て、問題移動が生じることになる。本研究においては、そのような認識進歩のモデルを基礎とした理論進化の過程で、理論が特定の（核となるような）問題を共有し続けている場合には、それらの一連の理論をひとつのアプローチとして解釈することができるという見解をとっている。また、理論進化について評価するにあたり、問題移動の結果として、新理論が先行理論に比べ理論的にも経験的にも説明力が増大したものへと変化した場合に、その理論は進歩をしたといえることを示した。

続く第2章においては、フォス等、ヘルファット＝ペテラフ、グラント、ティースといった「資源ベース論」という研究領域について言及している論者の研究を先行研究としてとり上げ、その問題点を明らかにした。それによって、本稿が問題移動という観点から第1章で述べた「推測と反駁」という概念を踏まえて「資源ベー

ス論」を再構成する意義について示した。

まず、先行研究においては、「資源ベース論」という用語の意味するところやそこに含まれる研究の範囲が論者によって異なっていることがわかった。そのような状況が生じたのは、先行研究はたしかに「資源ベース論は何か」ということについて論じているものの、具体的には、目的や分析単位、分析方法といった各論者が重要であると考えるものに着目して諸研究をアド・ホックに整理した結果として「資源ベース論」というカテゴリーに分類されると考えられる研究を示したに過ぎないためである。そのような整理や分類には首尾一貫した枠組みが存在しないことから、先行研究が行っている分析は論者の恣意性が介入しやすいという問題を有している。

このような問題点を踏まえ、第2章では、(ポパーが批判したような無限後退を招く無意味な本質主義的議論に陥らないためには) 先行研究が行ってきたような恣意的な整理や分類を行うだけではなく、首尾一貫した枠組みのなかで資源ベース論を分析することが不可欠であることを示した。そのうえで、本論文は、資源ベース論の分析において問題主義ともいえる立場をとることを明確にした。具体的には、第1章において述べたポパーによって示された「推測と反駁」の概念を前提とした認識進歩のモデルに基づき、問題状況ならびにその移動に着目して資源ベース論の再構成を行うのである。

第3章においては、資源ベース論の再構成を行うにあたり、その理論進化のプロセスにおいて大変重要な役割を果たしている「硬直化」という概念をとりあげた。そして、経路依存性、慣性といった、硬直化に関連する概念を踏まえながら分析を行った。

まず、硬直化を導く経路依存性はそれ自体非合理的なものではなくすべての制度が有していることから、その経路依存性の逆機能である硬直化もまた、すべての制度に存在していることを明らかにした。経済主体は自らの直面している不確実性に対する解決策として意図的に制度を構築して経路依存的な行動をとる。そのため、経済主体の行動は特定の方向に向けて制約を受ける。これについては「慣性」という概念が用いられることが多いが、慣性は組織を構成する個人レベルやセクションレベル、あるいは組織レベルといった、さまざまなレベルで生じる。

しかし、企業あるいはその構成要素の意思決定において慣性が生じて一定の方向に固定されていくと、経路依存性の逆機能による「意図せざる結果」が不可避免的に生じることになる。このことは、たとえばレビット=マーチによる「コンピテンシーの罠」のような現象として指摘されている。また、企業におけるそのような現象を具体的に示すものとして、クリステンセンの「イノベーターのジレンマ」やレイナーの「戦略のパラドックス」といったものが挙げられる。そのような経路依存性の逆機能こそが、本研究が着目している「硬直化」という現象である。資源ベース

論の理論的主張は企業内部の特定の経営資源に固執して強化することを示唆するものであることから、その理論的主張が示唆する企業努力は、経路依存的に制度を構築し、それを強化していくという側面が非常に強調されることになる。そのため、資源ベース論は客観的には経路依存性の逆機能という硬直化の問題を常に内包することになる。

世界3の住人である理論や制度は、いったん作られるとその作り手の意図を離れて世界3のなかで自律的に変化する。しかし、その過程で現実世界である世界1と大きなかかわりをもつことも事実である。とくに、企業における制度（世界3）は、それを運用する実務家の視点（世界2）を通して、現実の企業行動（世界1）に影響を与える。一方、現実の企業行動が硬直化による優位性喪失という意図せざる結果をもたらした場合には、経営者等の判断を通して再び制度が変化することも考えられる。資源ベース論は、そのような実務家による制度変化の背景にある批判的議論やそこから生じた問題、それを踏まえて新たに示された理論的主張というものを明確化（理論化）している研究であると位置づけられる。

このように考えると、「硬直化」という概念には、現実の企業における硬直化による優位性喪失という「世界1（物的世界）レベルの硬直化」と、それを受けた批判的議論としての「世界3（理論）レベルの硬直化」という2つのレベルの硬直化が存在しているといえる。そのことから、実務レベルの議論を超え、認識論的な議論という視点に立つと、この「世界3（理論）レベルの硬直化」という批判的議論が行われることによってはじめて、現行の理論が反証されて新たな問題設定の必要性が生じて問題状況がシフトすることになる。したがって、認識進歩のモデルによる理論進化の過程において、硬直化は問題解決のための理論（暫定的解決）に対する反証（誤り排除）として位置づけられる。そのため、硬直化は「意図せざる結果」であるとともに、認識進歩のモデルに基づく理論進化のプロセスにおいて、進化のための重要な推進力となっていると考えられるのである。

第1章から第3章までの内容を踏まえ、第4章では、資源ベース論の問題移動と理論進化を分析した。ここでは、問題状況の移動という観点から3つのフェーズに分けることによって、資源ベース論の理論進化が明らかになることを示すことができた。資源ベースの理論進化のプロセスにおいて、解決すべき問題ならびにその暫定的解決としての理論は明らかに変化している。そして、この理論的な変化をもたらすきっかけとなったものが、第1の硬直化および第2の硬直化という批判的議論による誤り排除であった。資源ベース論の硬直化の問題を巡る理論進化について、問題状況と理論の変化を整理すると、以下のようなになる。

まず、第1フェーズにおいては、ポジショニング・アプローチへの批判から生じた「企業に優位性をもたらす内部要因とはなにか」という問題に対して、ルメルト

やバーニーといった論者によって、「企業特殊な個別資源を強化するほど競争優位性が高まる」という理論的言明1が暫定的解決として示された。この第1フェーズの暫定的解決に対する誤り排除（反証）として、「第1の硬直化」という議論がプラハラッドやハメルによって指摘された。これは、個別資源を獲得しようとする組織メンバーの努力があまりに狭い範囲に焦点が絞られ過ぎている場合には、優位性喪失の可能性が生じるという「個別資源強化の逆機能」についての批判的議論である。

第1の硬直化の指摘を受け、資源ベース論は「個別資源強化の逆機能を克服して企業に優位性をもたらす内部資源とはなにか」という新たな問題を設定し、それを解決すべく第2フェーズへと移行した。その問題に対して、グラント、プラハラッド=ハメル、ストーク等、コグート=ザンダーといった論者によってコア・ケイパビリティの概念が新しく惹起され、「企業特殊なコア・ケイパビリティを強化するほど競争優位性が高まる」という理論的言明2が暫定的解決として示された。第2フェーズの研究は、企業内部の個別資源間・活動間の補完性を高めるような企業独自の技術的システム、スキル、および経営システムの集合であるコア・ケイパビリティを、組織内の集団的学習によって強化することを主張した点で共通する。この第2フェーズの理論的言明2に対する反証が、レオナルド・バートンによるコア・リジディティの指摘である。つまり、過去の成功を生み出し競争優位の源泉となっていたコア・ケイパビリティは、柔軟性を失ってイノベーションを阻害するというダウン・サイドを有しているという「コア・ケイパビリティ強化の逆機能」についての批判的議論であり、これが第2の硬直化である。

第2の硬直化の指摘を受け、資源ベース論はさらに「コア・ケイパビリティ強化の逆機能を克服して企業に優位性をもたらす内部資源とはなにか」という新たな問題を設定し、それを解決すべく第3フェーズへと移行した。第3フェーズにおける新しい問題と暫定的解決としての理論には、ティース、ゾロ=ウィンター、ヘルファットといった論者によるダイナミック・ケイパビリティ概念の提示とそれに基づく研究が挙げられる。これらの研究は、進化論を導入し、環境に適應するためにケイパビリティ自体を変化させる能力であるダイナミック・ケイパビリティに着目したものであり、「企業特殊なダイナミック・ケイパビリティを強化するほど競争優位性が高まる」という理論的言明3としてその主張を示すことができる。

第5章においては、第4章で明らかにした資源ベース論の理論進化のプロセスを踏まえながら、「知識」という観点から資源ベース論を分析した。資源ベース論は第2フェーズの一部分である知識ベース論を生み出し、そこから企業家的知識にかかわるダイナミック・ケイパビリティ論にいたったことから、資源ベース論の理論進化においてはつねに知識の問題が根底にあると考えられる。初期の資源ベース論が知識ベース論を経てダイナミック・ケイパビリティ論へと進化していくプロセスに

において、企業の優位性との関係からつねに知識という問題が考えられてきたが、着目される知識の概念は理論進化とともにシフトし、その結果、扱われる知識の性質も明らかに変化している。それぞれのフェーズにおいて、いかなる知識が着目されてきたかを分析すると、以下のことが明らかになった。

初期の資源ベース論から知識ベース論への進化において、それぞれの従業員やセクションにおける技能やノウハウとしての個々の知識から、それらを統合するケイパビリティとしての組織的知識に焦点がシフトした。しかし、ダイナミック・ケイパビリティ論へのさらなる進化によって、経営者能力という問題が考慮されるようになり、再び個人的知識への着目がなされるようになった。しかし、この個人的知識は（ティースのような見解をとった場合には）企業家的判断としての暗黙的知識を含むものである。それが含まれる場合は、その対象となるものは反復不可能なものとなる。以上のことを別言すると、着目されている知識は、「反復可能な個々の知識（初期の資源ベース論）」→「反復可能な組織的知識（知識ベース論）」→「反復可能な組織的知識＋反復不可能な経営者の個人的知識¹⁹¹（ダイナミック・ケイパビリティ論）」と変化していると考えられる

以上の分析をもとに、第6章においては、資源ベース論の変容について明らかにするとともに、戦略論的性質に与えた影響と、理論進化の認識論的意義について考察を行った。

まず、理論進化に伴い、資源ベース論は新たな概念をとり入れながら着目する内部資源を変化させている。つまり、資源ベース論は第2フェーズでは学習論、第3フェーズでは進化論という視点を導入しながら、明示的な概念だけでなく、より暗黙的な概念についても考慮することの重要性を示唆するものへと変化してきたといえる。さらに、このような着眼点の変化に伴い、資源ベース論は企業の優位性を外部環境との関係から考察するという性格が強くなり、外部志向性を強めているということも指摘できる。

また、資源ベース論のダイナミック・ケイパビリティ論にいたる理論進化が戦略論的性質に与えた影響は以下のとおりである。資源ベース論は、その祖とされるペンローズの研究から、ティースがダイナミック・ケイパビリティ論で主張しているような企業家的要素の重要性については潜在的に認識していた。しかし、企業に対して具体的な企業努力の方向性としてのインプリケーションを示すことを目的とし、理論としてはある程度反復可能（再生可能）な知識にのみ焦点を当ててきた。それにもかかわらず、理論進化の結果、ダイナミック・ケイパビリティ論においては、暗黙的で再生不可能な知識である経営者の企業的判断自体と企業の優位性との関係

¹⁹¹ ただし、プロ＝ウィンターのような見解をとった場合は、経営者能力についてもあくまで反復可能なルーティンとして捉えられる。

を扱うこととなった。そのような知識と企業の優位性との関係についての主張については、それを経験的に反駁することは不可能であることから、ティースのようにダイナミック・ケイパビリティという概念を捉えたとしたら、資源ベース論が今後、戦略論としての理論的進化を遂げることは困難である。

理論進化の認識論的意義については、以下のとおりである。

まず、資源ベース論の各フェーズにおいて個々の問題状況は変化しているものの、第1フェーズから第3フェーズにいたるまでの理論は、明らかに「企業に優位性をもたらす内部要因とはなにか」という問題を共有しているものであり、各フェーズにおいて列挙した研究群はすべて、「資源ベース論」という1つのアプローチとして位置づけてよいと考える。また、そのような問題状況のシフトは、多様な論点をもつことが可能な、ある意味深い理論へと資源ベース論を変化させた。そのことから、より実り多い問題へと移動がなされたと考えることも可能であろう。

最後に、理論的言明の変化における認識進歩について、いくつかの視点から考察を行った。まず、理論進化において、「内部資源」という概念の意味する内容が増えており、内部資源の概念が拡大しているといえる。しかし、それぞれのフェーズの理論的言明は異なる集合に属する潜在的な反証者を有していることから、3つのフェーズを通した一貫した反証可能性の比較はきわめて難しい。ただし、「個別資源」に着目して各言明を書き換えれば、理論的言明の説明が論理的に妥当する範囲について明確化し比較することは可能である。そのような観点から近似的な解決として、個別資源の観点から理論的言明が言い及ぶ範囲について比較を行った結果、第1フェーズから第2フェーズへの進化においては言い及ぶ範囲が拡大しており論理的なレベルでの説明力も高まっていることからある程度認識進歩がなされたとはいえ、第2フェーズから第3フェーズへの進化においては言い及ぶ範囲が拡大したとはいえず認識進歩をみることができなかった。結果として、個別資源という観点から理論的言明を書き換えた場合において、ダイナミック・ケイパビリティ論への資源ベース論の理論進化は、進歩と規定することができない。また、そもそも、ダイナミック・ケイパビリティ論への理論進化によって、テスト可能な領域が狭まる可能性が生じていることから理論の反駁可能性自体が低下しているということが明らかになった。このことから、資源ベース論のダイナミック・ケイパビリティ論にいたる理論進化において、科学的理論としての認識進歩をみることができなかったと結論づけられる。

なお、第3フェーズの暫定的解決として提示されたダイナミック・ケイパビリティの研究に対しては、いくつかの批判的な指摘はなされている¹⁹²ものの、現在のと

¹⁹² たとえば、ヘルファットは、(ゾロ=ウィンターの定義のように進化論的に)ダイナミック・ケイパビリティを企業が反復的に生み出すパターン化した組織行動からなると捉えれば、

ころ明確な誤り排除はなされていないことも事実である。しかしながら、資源ベース論はいまだ理論進化の途上であり、第3フェーズとして提示したダイナミック・ケイパビリティについての議論もあくまで暫定的に示された理論であると指摘できる。ダイナミック・ケイパビリティの研究についての誤り排除がなされれば、再び問題状況が変化し、さらなるフェーズへの移行が促されることになるだろう。もちろん、資源ベース論が第3フェーズ以降へとシフトしていく際に、従来の「企業に優位性をもたらす内部要因とはなにか」という問題の追及が続行されず、企業の内部要因への着目を特徴としてきた「資源ベース論」という名称にふさわしいものなくなる可能性も十分に考え得る。

本研究による問題移動の視点によるモデル化により、資源ベース論の理論的整理のための新たな枠組みを提供することができた。また、資源ベース論の各フェーズに位置づけられる理論群のそれぞれの意義を示すとともに限界を示すことで、新たな問題に光をあてることができたと考えている。

ダイナミック・ケイパビリティはかならずしも企業のパフォーマンスを改善するとは限らないと指摘する。つまり、彼らは進化論的視点をもたらす偶然性の視点を資源ベース論に導入したことに伴って生じた問題について述べている（Helfat 2007, p.3を参照）。

資料①

企業におけるケイパビリティと硬直化¹⁹³

—情報産業および伝統的産業へのインタビュー調査—

1. はじめに

資源ベース論、組織の経済学、および進化論といったさまざまな領域において企業のケイパビリティについての研究がおこなわれている。とくに、資源ベース論の研究プログラムでは、1990年代以降、競争優位の源泉となるケイパビリティの構築とそのための学習のあり方に関する研究が盛んであった。さらに、いったん特定の領域における独自のケイパビリティを構築して競争優位を獲得し、それを強化し続けていた企業が優位性を喪失するという現象が資源ベース論の研究プログラム内においても指摘されており、その代表的なものが Leonard-Barton (1992, 1995) によるコア・リジディティ概念の研究である。

このコア・リジディティの概念は、企業がコアとなるケイパビリティを構築するために学習のメカニズム自体に硬直性が生じることを主張したもので、従来の資源ベース論の流れにおける、特定のコア・ケイパビリティの構築とその強化が持続的な競争優位をもたらすという主張に大きな転換をもたらすものであった。

このしかしながら、企業のコア・ケイパビリティ構築のための知識構築活動における硬直化について、理論を踏まえたうえで実証的な考察を行った研究はいまだ乏しいように思われる。とくに、典型的な製造業以外の企業については、硬直化についての調査が不十分である。

本研究においては、企業におけるコア・ケイパビリティの構築活動とその硬直化に焦点をあて、先行研究を踏まえたうえで実証研究の乏しかった分野においてインタビュー調査を実施し、企業が硬直化を防ぐためにいかなる戦略的行動をとっているかも含めて考察を行った。

¹⁹³ 本資料は、立正大学産業経営研究所 平成 20 年度研究プロジェクト助成によって行われた著者の個人研究である。オリジナルは『平成 20 年度 立正大学産業経営研究所年報(第 27 号)』(2010 年、立正大学産業経営研究所)に記載している。

2. 資源ベース論におけるケイパビリティと硬直化についての研究

インタビュー調査を行う前提として、資源ベース論においていかに競争優位の源泉としてのケイパビリティ研究が進展してきたのかを整理する。さらに、ケイパビリティ構築のための学習メカニズムにおける硬直化についての概念を、代表的研究である Leonard-Barton (1992, 1995) の研究によって整理する。

2-1. 競争優位の源泉としてのケイパビリティと学習

Wernerfelt (1984) にはじまる資源ベース論の研究プログラムにおいて、Rumelt (1984)、Barney (1986)、Dierickx and Cool (1989) 等に代表される初期の研究では、企業の競争優位の源泉としてストックとしての資源そのものの性質や特徴に焦点があてられ、それらを守るためにいかなる方策が有用であるかに関する議論がなされていた。彼らの主張は、Porter (1980) らのポジショニング・アプローチが外部環境分析を偏重していたことへの批判から生じ、企業内部に着目するものであった。しかし、それらの理論はあくまでも生産要素としての特異な資源についての分析が焦点であり、競争優位の源泉を考察するにあたっては限界があった。

これに対し、1990年代以降、資源ベース論の研究プログラムにおいて、コンピタンスあるいはケイパビリティという用語によって能力への着目がなされるようになり、競争優位をもたらす企業の特異性について着眼点のシフトが起こった。企業においてストックとしての資源を育成し、組み合わせるという資源活用能力についての着目がなされるようになったのである。

組織の資源活用能力に着目した研究として代表的なものが、Prahalad and Hamel (1990) および Hamel and Prahalad (1994) のコア・コンピタンス論である。Hamel and Prahalad (1994)は、コア・コンピタンスを「顧客に特定の利益をもたらす一連のスキルや技術」¹⁹⁴と定義しており、企業が競争優位を獲得するためには、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、企業の中核的な力を構築することが必要であると主張している。

彼らの述べるコア・コンピタンスは、いかに企業内の資源を利用することによって、市場における競争優位を獲得するかという能力である。この点に関しては、彼らは 1990 年に、各部門が保有する異質な資源が相互に組み合わせられることによって企業独自の能力を構築することを強調し、固有の資源を組み合わせる能力をコア・コンピタンスと定義している¹⁹⁵。このことから、彼らは経営資源の組み合わせ

¹⁹⁴ Hamel and Prahalad (1994), p.219.

¹⁹⁵ Prahalad and Hamel (1990), p79-91 を参照。

自体よりもむしろ、それらを組み合わせる組織の能力こそが競争優位の源泉としてのコア・コンピタンスであると主張していると考えられるのである。

これに対し、Stalk, Evans, and Shulman (1992) は、Prahalad and Hamel (1990) および Hamel and Prahalad (1994) のコア・コンピタンス論に対し、資源活用能力についての重要性は認めるものの、単なる組み合わせ能力を考慮するのみならず、それを生み出すためのビジネス・プロセスを構築することが重要であると述べた。彼らは、戦略、企業の優位性を実現できるビジネス・プロセスが重要であるとし、ケイパビリティを「戦略的に理解されたひと組のビジネス・プロセス」¹⁹⁶と位置付けた。そして、顧客に対して優れた価値を提供するケイパビリティを構築するための能力を戦略的行動能力として、これを企業が保有することによって、競争優位を確立できるとした。

これらの資源活用能力に着目したケイパビリティ研究は、競争優位の源泉として、企業独自の知識体系というものを考えるという点で共通している。これは、ストックとしての資源について考察を行うだけではなく、資源を活用する組織の能力あるいは知識、さらにはそれを基礎としたビジネスモデルというものに着目した点で、初期の資源ベース論を発展させた研究であると考えられる。つまり、生産要素のみならず知識構築活動としての学習によって獲得できる知識体系を企業の競争優位の源泉として考慮するようになったという点で、資源ベース論の研究プログラムにおける1つの転換点となっているのである。

ただし、これらのケイパビリティ研究も、初期の資源ベース論において主張されてきた企業内部の独自性、模倣困難性を強化することで競争優位を獲得することが可能となるという概念を基礎としている点に留意すべきである。模倣困難で企業特長的なケイパビリティを内部においていかに構築、強化していくか、という問題意識を基礎としている点で、初期の資源ベース論に学習という概念をとり入れて発展させた諸研究であると位置づけられるのである。

2-2. 学習メカニズムにおける硬直化

前述のように、資源ベース論の研究プログラムにおけるケイパビリティ研究においては、企業が保有する企業独自のケイパビリティを強化することが競争優位につながるとされてきた。しかしながら、特定の領域における独自のコアとなるケイパビリティを構築して競争優位を獲得し、それを強化し続けていた企業が優位性を喪

¹⁹⁶ Stalk *et al.*, (1992), p.62.

失するという現象が現実には存在することが資源ベース論の研究プログラム内においても指摘されるようになった。

その代表的なものが Leonard-Barton (1992, 1995) によるコア・リジディティ概念の研究であった。彼女は、資源ベース論の研究プログラムの外において提唱されていた経路依存性 (path-dependency) (Boeker1989 等) や「コンピテンシーの罠」(Levitt and March 1988) といった概念をとり入れ、企業における優位性喪失の問題を概念化した。

Leonard-Barton (1992, 1995) は、特定領域における企業独自の知識体系を強化した企業が一度競争優位を獲得した後、その優位性の源泉となった強みを強化する中で硬直性が生じ、かえって優位性を喪失してしまった現象を現実の企業の調査をもとに明らかにした。つまり、資源ベース論から発展してきた従来のケイパビリティ理論においては競争優位の源泉として特徴的であった、独自のケイパビリティを強化することが、企業にとって逆機能になるという点に着目したのである。

Leonard-Barton は、競争優位の源泉となるような戦略的に重要な企業独自のケイパビリティをコア・ケイパビリティ (core capability) と称し、これを強化するために企業は知識構築活動を行うと述べる。しかしながら、このコア・ケイパビリティを構築し、強化する知識構築活動自体に硬直性が生じたとき、新たな学習が阻止されて従来強みであったコア・ケイパビリティは弱みへと転じる。この逆機能現象を彼女はコア・リジディティ (core rigidity) と称している。

コア・リジディティは、コア・ケイパビリティが変異したものであるが、これはコア・ケイパビリティを生み出した活動と同じ活動によって蓄積されるという点が重要である。つまり、コア・リジディティとは、過去の成功を生み出し競争優位の源泉となっていたコア・ケイパビリティが柔軟性を失って環境変化に適応できず、逆に弱みになってしまっている現象と定義できる。

彼女によれば、企業を取り巻く条件が同じであれば、企業が持つコア・ケイパビリティを作り出す相互依存的なシステムによって優位性が維持できる。しかし、環境が変化したり、システムがルーティン・ワーク化してしまうと、それは優位性を失い硬直化してしまう¹⁹⁷と述べられる。つまり、時間が経過してもコア・ケイパビリティが企業内で補完性を有していれば、それは優位性を維持できる。しかし、外部環境の変化によって企業内での補完性が崩れたとき、それはもはやコア・ケイパビリティではなくコア・リジディティとして優位性を阻害するものでしかないのである。

資源ベース論の研究プログラムが基礎としているのは、模倣困難性によって競争優位を維持するという概念である。したがって、一度構築したコア・ケイパビリテ

¹⁹⁷ Leonard-Barton (1995), p.30 を参照。

ィに基づく優位性を持続させるためには、そのコア・ケイパビリティを強化するための学習が重要となる。つまり、その模倣困難性をいかに高めていくかという点に主眼が置かれ、特定の領域における資源活用を効率的に行うための企業独自の知識を獲得するための組織的な活動が重視されるのである。

しかし、そのような学習が成功体験を生み、その結果として慣性領域で学習活動が行われるようになると、環境が変化して既存のコア・ケイパビリティの補完性が失われていても気付かず、結果として競争優位を喪失することになる。Leonard・Barton (1992, 1995) による硬直化の研究は、コアとなるケイパビリティを強化することによって企業の競争優位を構築するという従来の一面的な見方に疑問を呈し、資源ベース論の研究プログラムが内包する問題点を明らかにしたものであった。

3. インタビュー調査の対象と質問内容

今回の研究では、上述のケイパビリティ構築と硬直化という概念を踏まえ、2社のトップ・マネジメントに対してインタビューという形式で実証的な調査を行った。その概要は以下のようになっている。

3. 1 インタビュー調査の対象

今回のインタビュー調査の対象は以下の2名である。

① 福山義人 氏（株式会社 CSK ホールディングス 代表取締役社長）

インタビュー日：2008年12月8日（月）

インタビュー場所：株式会社 CSK ホールディングス本社

（〒107-0062 東京都港区南青山 2-26-1 CSK 青山ビル）

<株式会社 CSK ホールディングス>

設立：1968年10月

資本金：96,225百万円

株式市場：東京証券取引所市場第一部上場（証券コード：9737）

従業員数：10,756名（連結）

事業内容：情報サービス事業、プリペイドカード事業、証券事業、金融サービス事業、グリーンサービス事業

② 櫻井武寛 氏（株式会社一ノ蔵 代表取締役会長）

インタビュー日：2008年12月25日（木）

インタビュー場所：株式会社一ノ蔵本社

（〒987-1393 宮城県大崎市松山千石字大櫓 14）

<株式会社一ノ蔵>

設立：1973年1月

資本金：150百万円

従業員数：160名（関連会社含む）

事業内容：清酒製造業

※ お二方の肩書はインタビュー日現在のものである。福山義人氏は2009年9月30日付で上記の役職を退任されている。

※ 上記の会社情報は、原則として2009年12月16日現在のホームページ情報に基づくが、CSKホールディングス株式会社の従業員数は2009年3月31日現在のものである。

3. 2 質問内容

概ね、以下の内容を質問し、それに対する回答を得た。

(1) 当該企業の強み（コア・ケイパビリティ）について

競合他社との差別化を行い優位性をもたらすような当該企業の強みの中核となる知識体系はいかなるものかと考えているか、あるいは、当該企業の強み（と弱み）をどのように認識しているかを尋ねた。

(2) 強みが弱みに変わる現象の原因とその対策について

今まで企業の強みであった知識体系が弱みに変容してしまう現象について、なぜ発生すると考えているかを尋ねた。とくに、Leonard・Barton (1992, 1995) が指摘するような硬直化の要因についてどのように考えているか、また、そのような現象に対処するための方策について尋ねた。

4. インタビュー内容の概要

以下に福山義人氏および櫻井武寛氏に対して行ったインタビュー調査の結果を概説する。

4. 1 福山義人氏（株式会社CSKホールディングス 代表取締役社長）

(1) 顧客のニーズをつねに考えるエンジニアが強み

当社のエンジニアは、顧客のために何がプラスかをつねに考えて行動している。収益を上げることだけを前面に出すと、顧客のニーズに応えるという面が犠牲になってしまうことがある。たとえ（短期的な）収益の面からだけではやめた方が良くても、現在の顧客のニーズを第一に考えて続ける場合もある。

「苦しいけれど（顧客のために）最後までやり抜く」という従業員（エンジニア）のマインドが当社の強みである。

(2) エンジニアの気質と変革の困難性

変化するマーケットに対応するためには大局観にたった中で組織を変革することが求められるが、上記のような強みが、逆にその点に目がいかないような状況を作り出す可能性がある。

情報の業界では、従来の技術に替わる新しい技術が登場することが多い。しかし、エンジニアは職人氣質の文化を有しており、自分が長い経験の中で身につけたものをいったん否定して新しい知識体系を1から身につけることが難しい傾向がある。

(3) 変革への試みと制度的施策

従来の技術が新しい技術に取って替わる際には、徐々に需要が減少する。誰が見ても供給より需要が少ないという状態が「明らかにマーケットが（その技術を）不必要である」と認識したことを意味するが、この状態になってしまえば手遅れである。「このままでは供給過多になってしまう」と認識できた段階で変革に向けた行動を起こすことが重要と考える。

エンジニアには上記のような職人氣質の傾向があるため、経営陣がマーケティング担当者・セールス担当者とともにデータや顧客との対話を参考に方向転換を決めている。少し現場（技術自体）から離れた人材の方が大局的な変化に気付きやすい

ため、彼らの話を聞いて常にいくつかの仮説を考慮しながら、いかに変化を素早くつかめるかに留意している。経営サイドの問題だけに配慮して戦略をたててしまうとマーケットの動きを見誤る可能性が高い。そのため、マーケットのニーズをみて、それに対応して技術開発を行うよう心がけている。

なお、意思決定の場で経営陣の賛成と反対が 50%ずつになってから方向転換しては手遅れであるため、賛成 35%、反対 65%の時点で行動を起こす。経験に基づいて考え今までの延長線上に組織の道筋があると考える人も必要だとは思っている。しかし、やはり新しい方向への転換を行うことも不可欠である。トップ・マネジメントが手堅くなると一般従業員も総じて保守的になる傾向があるため、トップ・マネジメントはリスクテイクであることが求められる。また、リスクテイクの風土を形成するため、加点主義的な制度も採用している。なによりも個人のマインドが重要であると考えている。

4. 2 櫻井武寛 氏（株式会社一ノ蔵 代表取締役会長）

(1) 制度への固執と硬直化の事例 — 級別制度の撤廃と企業の明暗

環境とくに既存の制度がずっと続くと盲信し、それに基づいて強みを強化する努力を続けていた場合に、その制度が変化すると従来の強みを喪失することになる。

かつて、日本では日本酒に関して級別制度が適用されていた。当該制度において特級・1 級と認められるためには級別審査での承認が必要であり、特級・1 級と認定された日本酒は高額な価格で取引されていた。他の酒造メーカーはこの級別制度において高い級数を獲得することで独自性を出そうとしていたが、当社は、この級別制度自体に疑問を抱きそれに挑戦した。

物事は（顧客のニーズに照らして）間違った方向には続かない。級別制度のような顧客が疑問を抱く制度はいずれなくなると推察された。他の酒造メーカーはこのような既存の制度に全く疑問を抱かず、そこに独自性を見出す努力のみをしていたため、実際に当該制度が撤廃されたときに強みを失って失敗に陥った。

これに対し、当社はいずれ級別制度が撤廃されるだろうことも考慮し、同じ日本酒を2つにわけ、一方は審査を受けて1 級とし、他方は無鑑査として2 級で市場に安く投入した。これにより、消費者にはその無鑑査の2 級の日本酒が品質的には優れたものだとして認知され、大きな売り上げを記録した。同時に、級別制度が撤廃された後も「特別なおいしい日本酒を安く提供している」という点で当社の強みとなり、上述の他の酒造メーカーに対する優位性の源泉となった。

(2) 変化を捉えニーズを作り上げる力の重要性

近年の酒造業界は、売上高および生産量の減少が続き、厳しい状況にある。その中で、当社は売上高を大きく増加させてきている。この成功は、現状肯定的にならず、変化を捉えニーズを作り上げる力がもたらしたものである。これは、上述の級別制度への挑戦、他の酒類への参入、6次産業の試みといった戦略的行動に具現化されている。

成功するためには変化を捉えていかなければならないが、そこにおいては「いつ」および「いつまで」という両面を考慮しなければならない。理想（ビジョン）をきちんと有し、段階を追って問題を克服していくことが成功をもたらす。

たとえば、戦争によって米が不足して昭和 18 年に日本酒にアルコールを入れることが認められ、戦後はさらにアルコール混入量を高め生産量増加、コスト低減の流れが続いた。このような流れの中で、市場がまだ出来上がっていないのにいきなり純米酒だけを生産するような先走った例は失敗につながる。まずは品質の良い本醸造によって市場を作ってから純米酒を投入するような工夫が必要である。

また、日本酒業界は複雑な市場で、スタンダードになり得るものがない。また、組織力ではスーパー等にはかなわない。そのような中で、重要なのは千差万別なニーズを作り上げる力である。当社では、「ひめぜん」や「すず音」といった今までにない味の日本酒を開発し、ニーズを作り上げた。なお、ここには「顧客のニーズに振り回されてはだめ」という教訓も含まれている。

「ひめぜん」は 20 数社の酒造メーカーの共同開発ネットワークである SRN で開発された。たまたま開発された低アルコールの技術を用いて、アルコールに弱い人でも飲めるような日本酒として商品化した。また、「すず音」はこの「ひめぜん」をさらに発酵させたものである。当社は名門酒会（全国約 2000 店の小売店の会）による販売を行っているが、このような新製品を開発した場合は、まず、宮城県の限定マーケットに投入して市場の反応を観察してから、全国展開について意思決定している。

5. 結語

福山氏ならびに櫻井氏へのインタビュー調査をとおして、情報産業および伝統的な日本酒産業においても、従来の強みが環境変化によって弱みに変容するという現象がみられることがわかった。たとえば、情報産業における技術の変化、および日本酒産業における制度の変化といった環境変化にあたり、従来の価値観のもとで既存の強みに固執することは競争優位の喪失を招くことを両氏は指摘している。

それとともに、環境変化に適応してダイナミックに変化する能力が求められており、そのような能力を構築するための取り組みがなされていることがうかがえた。具体的には、両社とも柔軟な変化が可能な意思決定の制度を設けたり、変化を肯定する風土を醸成するための取り組みを行ったりしていた。

末尾になったが、お忙しい折、本研究にご協力いただいた株式会社 CSK ホールディングスの福山義人氏ならびに株式会社一ノ蔵の櫻井武寛氏に心より感謝申し上げます。

資料②

花王株式会社における経営革新活動の変遷¹⁹⁸

—TCR 活動の分析—

花王株式会社（以下、花王）は日本を代表する美容・健康・生活用品の製造企業である。現在、化粧品やスキンケア、ヘアケアなどの「ビューティケア」事業分野、健康機能性食品やサニタリー製品などの「ヒューマンヘルスケア」事業分野、および衣料用洗剤や住居用洗剤などの「ファブリック&ホームケア」事業分野において、一般消費者に向けたコンシューマープロダクツ事業を展開している。また「ケミカル」事業分野においては、産業界のニーズに対応した工業用製品の製造を行っている¹⁹⁹。この花王における企業努力の変遷（企業制度の変遷）には、資源ベース論の理論進化の過程と非常に似たものが見いだせる。

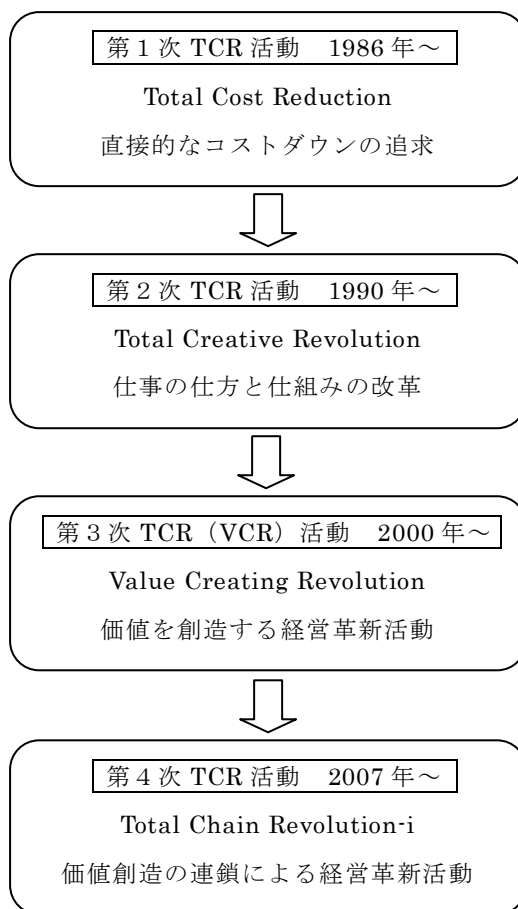
花王の企業努力についての歴史は、同社が収益性向上のために行ってきた「TCR 活動」と称する経営革新活動の段階によって、大きく4つのフェーズに分類される。このそれぞれのフェーズにおける企業努力によって、花王の内部には企業独自の「強み」が構築され、それが同社の優位性の源泉となってきた。花王が全社的に取り組んできた「TCR 活動」²⁰⁰と称する経営革新活動について、4つのフェーズ（TCR 活動の4つの段階）とそこにおける経営革新の方向性を図示すると、図表 i のようになる。

¹⁹⁸ 本資料は、『ストーリーで学ぶマネジメント～経営管理「超」入門～』（中央経済社、2012年）の「3-2 なにが会社の強みなのか？」において著者が執筆した企業事例の原稿をもとに、詳細についての補足を加えるなどの編集を行ったものである。

¹⁹⁹ 花王のホームページを参照。

²⁰⁰ 以下の花王の TCR 活動についての記述は、常盤（1999）、pp.154-166 および花王のホームページを参照。

図表 i 花王における TCR 活動



出所：花王ホームページ

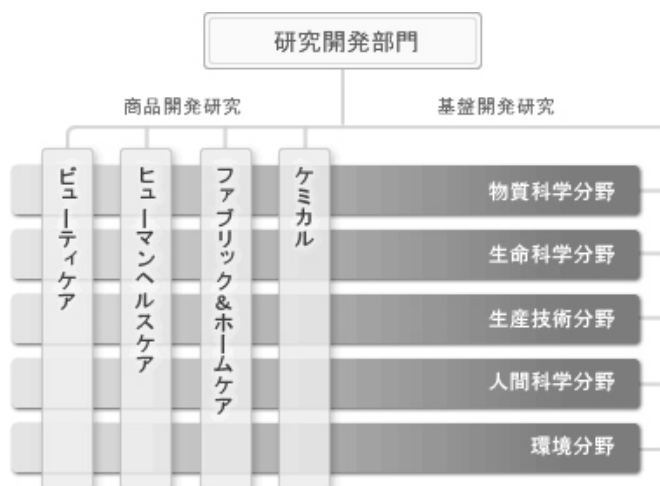
まず、1986年にスタートした第1次 TCR 活動「Total Cost Reduction」は直接的なコスト削減を目指した取り組みであるとともに、効率的な分業体制のあり方を探ることが中心であった。このフェーズにおいては、「オモチャ箱方式」と称されるようにすべての業務の棚卸が行われるなど、聖域なき全社コスト削減運動が実践された。これによって、同じ業務を異なる部門で行っている等の非効率な体制を改善し、個々の事業単位における効率的な業務のあり方が追求された。その結果、それぞれの事業単位ごとに部分最適が達成され、個別資源の蓄積が効率的に行われるようになったと考えられる。

その後、1990年代に入ると、各部門ごとの部分最適と企業全体としての全体最適が合致しないという問題がクローズアップされ、その解決のため、全体最適に向けた企業全体の仕組みややり方についての根本的な改革が行われた。このフェーズにおいては、第1次 TCR 活動が部門ごとの部分最適を目指すにとどまっていたこと

への反省を受け、全体最適を達成するために部門同士が協力し合い、個別資源を活用して「ストレッチ&ジャンプ」を行うための業務改革が行われた。これが、全社的な組織運営や仕事の進め方などを根本的に見直し創造性を発揮する第2次 TCR 活動「Total Creative Revolution」である。ここでは、将来に向けたビジョンを描き、その夢や目標を実現すべく飛躍をめざすための資源活用能力が強みとして形成されていったのである。

この時期、花王では垂直統合を掲げ、原料の調達から、研究・商品開発、生産、物流、販売まで一貫して社内で行う全社一貫的なビジネス・プロセスが構築された。また、各部門においても、複数の事業に内部一貫的な整合性をもたせるような連携体制が構築された。たとえば、研究開発部門では「多様性の融合」をキーワードに革新的な商品の創造に取り組んだ。具体的には、消費者の生活ニーズを背景に商品を開発し、技術を実用化する「商品開発研究」と、さまざまな領域の先端の科学技術を掘り下げ、物質や現象のしくみを解き明かす「基盤技術研究」が、相互に連携しながら研究が推進されたのである（図表 ii を参照）。その中で、プラスチックのボトルの成形に要する時間を半分にしたり、複雑なポンプ式容器の部品数を減らしてコストを半減させるといった、「従来の常識を覆すような革新的な技術」²⁰¹が生まれることになった。

図表 ii 花王の研究開発体制

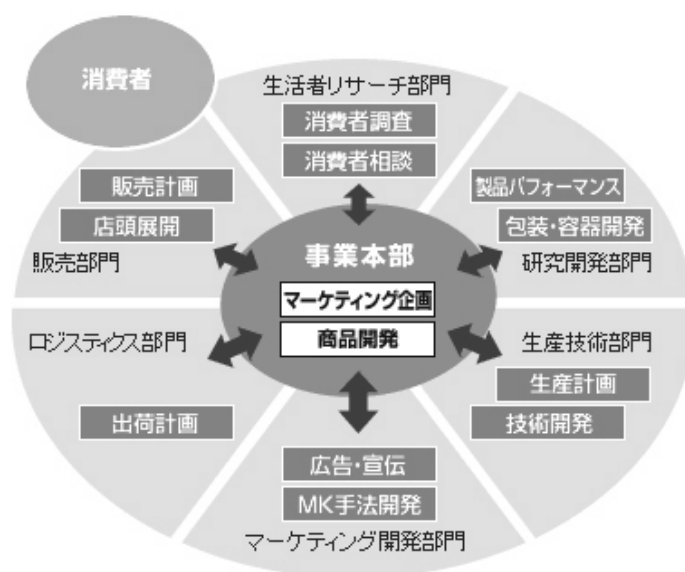


出所：花王ホームページ

²⁰¹ 常盤 (1999), p.160.

このような体制は研究開発の局面に留まらず、物流や販売の局面でも全社一貫的なビジネス・プロセスを追求している。物流においては、原材料を購入する段階から商品を顧客に届けるところまでをひとつの流れとして捉えることで、品切れや在庫の低減を図った効率的な運営を推進している。また、販売の面では、価値ある商品やブランド、情報などを、販売店と協働して全国の消費者に送信する活動も行っている。さらに、花王においては、事業本部が企業全体の一貫性を保持して競争力を構築するための役割を果たしていた（図表 iii 参照）。

図表 iii 事業本部の役割



出所：花王ホームページ

しかし、環境変化の中で企業が1社でできることには限界があり、さらに、企業努力の方向性は社内の事情に左右されやすいという問題もある。この問題を克服すべく、その後、企業内部だけでなく企業外部をも視野に入れた取り組みがなされるようになった。2000年からの第3次 TCR (VCR) 活動「Total Consumer Response (Value Creating Revolution)」および2007年からの第4次 TCR 活動「Total Chain Revolution-i」がそれである。これらのフェーズにおいては、「変化と共に生きる風土」²⁰²を基礎とし、環境変化に対応すべく外部資源の活用を積極的に行うようなダイナミックな能力を独自の強みとして構築することが目指された。そして、「消費者」という原点に返り、デマンドチェーン、他社との協働やギブアンドテイク、共存共

²⁰² 常盤 (1999), p.162.

業といった概念が重視されるようになった。

この時期の取り組みとして、消費者との直接的な対話、取引企業との情報の共有化、同業者・関連学会・共同機関との共同研究等が挙げられる。このような学習体制によって、環境認識を拒まない能力の構築を目指したのである。たとえば、花王のコア事業のひとつであるケミカル事業は、オレオケミカル（油脂関連製品）、機能材料（界面活性剤）、スペシャルティ（情報材料、香料）の各分野で、中間原料としての化学品製品を提供しているが、この市場においては顧客ニーズが激しく変化するという特徴が顕著である。そのなかで、花王は変化に対処すべく、生活者コミュニケーションセンターを活用する（図表 iv を参照）だけでなく、顧客企業や販売代理店と日常的な商談や定期的な情報交換会を通じてコミュニケーションに努めるほか、エクストラネット²⁰³を活用して情報の共有化を図っている。さらに、近年は、製品に関わる法規制や安全性に関して、サプライチェーンを通じた迅速な情報提供が求められていることから、JAMP²⁰⁴を利用し、顧客企業にも MSDSplus²⁰⁵などによる自主的な製品情報の提供を行なう取り組みを実施した。

このような取り組みの結果として、企業外部に目を向け、市場環境の変化に柔軟に対応できるような能力が花王の内部に構築されていった。消費者の声を反映した「常識の返上」「発想の逆転」の結果として掃除用具らしくない掃除用具である「クイックルワイパーハンディ」の開発が行われたり、化粧品分野において購買意識の変化に伴う流通の変化等を踏まえた事業の再構築²⁰⁶が迅速に行われたりしたことも、このような能力の一端が垣間見える。

²⁰³ エクストラネットとは、複数の企業間でイントラネットを相互接続したネットワークを意味する。

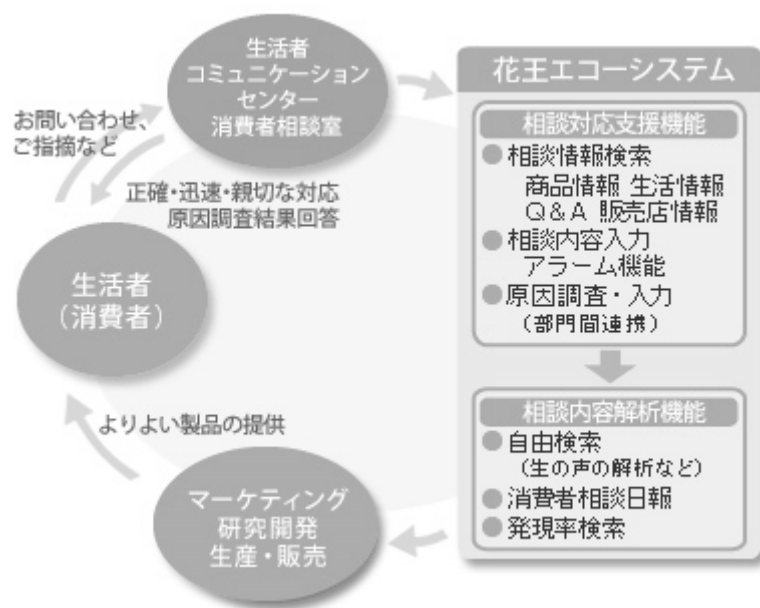
²⁰⁴ JAMP は、アーティクル（部品や成形品などの別称）が含有する化学物質情報を適切に管理しサプライチェーンのなかで円滑に開示・伝達するための業界横断的な活動推進主体として、2006 年 9 月に発足した。なお、JAMP とは「Joint Article Management Promotion-consortium」の略称である。

²⁰⁵ MSDSplus とは、JAMP が推奨する製品含有化学物質情報を伝達するための基本的な情報伝達シートを意味する。

²⁰⁶ 花王ソフィーナおよびカネボウ化粧品がともに得意分野としてきた 2,000 円から 5,000 円までの中価格帯商品市場の縮小傾向が甚だしくなっている。花王株式会社は、このような環境変化に伴う市場判断を受け、従来のようにテレビ CM 等を行いながらカウンセリングを行うというビジネス・モデルはもはや機能しにくくなりつつあるとの認識を行った。

そのため、今後は、比較的堅調に推移している低価格帯のセルフ化粧品分野と、高価格帯のカウンセリング化粧品分野の二極化が一層進行すると予想し、そこにフォーカスしたうえで、「ブランド力の強化」「流通チャネルごとの販売力の強化」および「花王ソフィーナ・カネボウ化粧品の連携強化」などを柱とした目標に沿って、事業活動を推進していくことを新たに意思決定した。

図表 iv 生活者コミュニケーションセンターの役割



出所：花王ホームページ

したがって、花王における一連の TCR 活動は単なるコスト削減に留まらず、企業独自の内部資源を構築するための改革を行うものであった。そして、それらの企業努力は資源ベース論の研究が各フェーズで主張してきた理論的主張の内容と大きくかかわるものであったといえる。つまり、第 1 次 TCR 活動は資源ベース論の理論的言明 1 「企業特種的な個別資源を強化するほど競争優位性が高まる」に、第 2 次 TCR 活動は資源ベース論の理論的言明 2 「企業特種的なコア・ケイパビリティを強化するほど競争優位性が高まる」に、第 3 次 TCR (VCR) 活動および第 4 次 TCR 活動は資源ベース論の理論的言明 3 「企業特種的なダイナミック・ケイパビリティを強化するほど競争優位性が高まる」にそれぞれ対応していると捉えることが可能であろう。

参考文献

- Abernathy, W., K. B. Clark, and A. M. Kantrow (1983), *Industrial Renaissance*, Basic Books.
- Adner, R. and C. E. Helfat (2003), "Corporate effects and dynamic managerial capabilities," *Strategic Management Journal* 24(10), pp.1011-1025
- Alchian, A. A. (1950), "Uncertainty, Evolution, and Economic Theory," *Journal of Political Economy* 58(3), pp.211-221.
- Alchian, A. A. and Woodward, S. (1988), "The Firm Is Dead; Long Live The Firm: A Review of Oliver E. Williamson's *The Economic Institutions of Capitalism*," *Journal of Economic Literature* 26(1), pp.65-79.
- Amit, R. and P. J. H. Schoemaker (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal* 14(1), pp.33-46.
- Anthony, S. D., M. W. Johnson, J. V. Sinfield, E. J. Altman (2008), *The Innovator's Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work*, Harvard Business School Press. (栗原潔訳『イノベーションへの解 実践編』翔泳社, 2008年)
- Aoki, M. (2001), *Towards a Comparative Institutional Analysis*, Massachusetts Institute of Technology. (瀧澤弘和, 谷口和弘訳『比較制度分析に向けて』2001年、NTT出版)
- Argyris, C. (1993), *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, Jossey-Bass.
- Argyris, C. and D. A. Schön (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley.
- Baden-Fuller, C. and J. M. Stopford (1994), *Rejuvenating the Mature Business*, Harvard Business School Press. (石倉洋子訳『成熟企業の復活』文真堂, 1996年)
- Barney, J. B. (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science* 32(10), pp.1231-1241.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17(1), pp.99-120.
- Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd edition, Prentice Hall. (岡田正大訳『企業戦略論—競争優位の構築と持続—』ダイヤモンド社, 2003年)

- Barney, J. B. and W. S. Hesterly (2006), *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Pearson / Prentice Hall.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1997), *The Individualized Corporation*, Harper Collins. (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『個を活かす企業—自己変革を続ける組織の条件—』ダイヤモンド社, 1999年)
- Boeker, W. (1989), “Strategic Change: The Effects of Founding and History,” *Academy of Management Journal* 32(3), pp.489-515.
- Boulding, K. E. (1968), *Beyond Economics, Essays on Society, Religion, and Ethics*, University of Michigan Press. (公文俊平『経済学を超えて』学習研究社, 1975年)
- Burgelman, R. A. (2002), *Strategy Is Destiny*, The Free Press. (石橋善一郎, 宇田理監訳『インテルの戦略—企業変貌を実現した戦略形成プロセス—』ダイヤモンド社, 2006年)
- Carlsson, S. A. (2001), “Knowledge Management in Network Contexts,” *Global Co-operation in the New Millennium: The 9th European Conference on Information Systems*, pp.616-627.
- Chandler, A. D. (1992), “Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise,” *Journal of Economic Perspectives* 6(3), pp.79-100.
- Christensen, C. M. (1997), *The Innovator’s Dilemma*, Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2001年)
- Christensen, C. M. and M. E. Raynor (2003), *The Innovator’s Solution*, Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修, 櫻井祐子訳『イノベーションへの解』翔泳社, 2003年)
- Ciborra, C. U. and R. Andreu (2001), “Sharing knowledge across boundaries,” *Journal of Information Technology* 16(2), pp.73-81.
- Clark, K. B. and T. Fujimoto (1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press. (田村明比古訳『【増補版】製品開発力—自動車産業の「組織能力」と「競争力」の研究—』ダイヤモンド社, 2009年)
- Coase, R. H. (1937), “The nature of the firm,” *economica* 4(16), pp.386-405.
- Collis, D. J. and C. A. Montgomery (1995), “Competing on resources: Strategy in the 1990s,” *Harvard business review* 73(4), pp.118-128.
- Collis, D. J. and C. A. Montgomery (1998), *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill Companies, Inc. (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)

- Conner, K. R. (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* 17(1), pp.121-154.
- Conner, K. R. and Prahalad, C.K. (1996), "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism," *Organization Science* 7(5), pp.477-501.
- Crossan, M. M., H. W. Lane, and R. E. White (1999), "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution," *Academy of Management Review* 24(3), pp.522-537.
- Cyert, R. M. and J. G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall. (松田武彦監訳, 井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967年)
- Davenport, T. H. and L. Prusak (1998), *Working Knowledge*, Harvard Business School Press. (梅本勝博訳『ワーキング・ナレッジ』生産性出版, 2000年)
- Dierickx, I. and K. Cool (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science* 35(12), pp.1504-1511.
- Dimaggio, P. J. and W. W. Powell (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review* 48(2), pp.147-160.
- Eisenhardt, K. M. and Maetin, J. A. (2000), "Dynamic Capabilities: What Are They?," *Strategic Management Journal* 21(11), pp.1105-1121.
- Foss, K., N. J. Foss, G. P. Klein, and S. K. Klein (2005), "Austrian Capital Theory and the Link Between Entrepreneurship and the Theory of the Firm," *CKG Working Paper*, Copenhagen Business School.
- Foss, N. J. (2005) "The Resource-based View as an Instance of Scientific Progress in Strategic Management," *SMG Working Paper*, Copenhagen Business School.
- Foss, N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and The Knowledge Economy: The Coordination of Firms and Resources*, Oxford University Press.
- Foss, N. J. and P. G. Klein (2004), "Entrepreneurship and the Economic Theory of the Firm: Any Gains from Trade," *CKG Working Paper*, Copenhagen Business School.
- Foss, N. J. and P. G. Klein eds. (2002), *Entrepreneurship and the Firm: Austrian Perspective on Economic Organization*, Edward Elgar.
- Foss, N. J. and T. Knudsen (2002), "The Resource-based Tangle: Towards Sustainable Explanation of Competitive Advantage," *Managerial and Decision Economics* 24(4), pp.291-307.
- Foss, N. J., C. Knudsen, and C. A. Montgomery (1995), "An Exploration of Common Ground : Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm," in Montgomery, C. A.

- (ed.), *Resource-based and Evolutionary Theories of the firm: Towards a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers, pp.1-17.
- Foster, R. N. (1986), *Innovation: The Attacker's Advantage*, Macmillan. (大前研一訳『イノベーション—限界突破の経営戦略』TBSブリタニカ, 1987年)
- Fujimoto, T. (1994), "The Dynamic Aspect of Product Development Capabilities: An International Comparison in the Automobile Industry." *Working paper 94-F-29*, Faculty of Economics, Tokyo University (August).
- Ghoshal, S. and P. Moran (1996), "Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory," *Academy of Management Review* 21(1), pp.13-47.
- Gibbons, R. (2001), "Firms (and Other Relationships)," in P. DiMaggio (ed.), *The Twenty-First-Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*, Princeton University Press, pp.186-199.
- Grant, R. M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review* 33(3), pp.114-135.
- Grant, R. M. (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm," *Management Journal* 17(Winter), pp.109-122.
- Grant, R. M. (2002), *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*, 4th edition, Blackwell.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994), *Competing For the Future*, Harvard Business School Press. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995年)
- Hannan, M. T. and J. Freeman (1977), "The Population Ecology of Organizations," *American Journal of Sociology* 82(5), pp.929-964.
- Hannan, M. T. and J. Freeman (1984), "Structural Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review* 49(2), pp.149-164.
- Hansen, M. T. and B. V. Oetinger (2001), "Introducing T-shaped Managers: Knowledge Management's Next Generation," *Harvard Business Review* 79(3), pp.106-116.
- Hayek, F. A. (1949), *Individualism and Economic Order*, Routledge and K. Paul. (嘉治元郎, 嘉治佐代訳『個人主義と経済秩序』春秋社, 2008年).
- Helfat, C. E. (2007), "Dynamic Capabilities : Foundations," in Helfat, C. E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece, and S. G. Winter, *Dynamic Capabilities : Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell, pp.1-18.
- Helfat, C. E. and M. A. Peteraf (2003), "The Dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles," *Strategic Management Journal* 24(10), pp.997-1010.

- Helfat, C. E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece, and S. G. Winter (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, 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—組織の戦略変化』勁草書房, 2010年)
- Hempel, C. (1965), *Aspects of Scientific Explanation and other Essays in the Philosophy of Science*, Collier-Macmillan.
- Itami, H. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press.
- Kogut, B. and U. Zander (1992), “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology,” *Organization Science* 3(3), pp.383-397.
- Kogut, B. and U. Zander (1993), “Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation,” *Journal of International Business Studies* 24(4), pp.625-645.
- Kogut, B. and U. Zander (1995), “Knowledge, Market Failure and the Multinational Enterprise: A Reply,” *Journal of International Business Studies* 26(2), pp.417-426.
- Kogut, B. and U. Zander (1996), “What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning,” *Organization Science* 7(5), pp.502-518.
- Kuhn, T. S. (1996), *The Structure of Scientific Revolutions*, 3rd edition, University of Chicago Press. (中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房, 1971年)
- Lakatos, I. (ed. by J. Worrall and G. Currie) (1978), *The Methodology of Scientific Research Programmes*, Cambridge University Press. (村上陽一郎, 井山弘幸, 小林傳司, 横山輝雄訳『方法の擁護』新曜社, 1986年)
- Langlois, R. N and P. L. Robertson (1995), *Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*, Routledge. (谷口和弘訳『企業制度の理論—ケイパビリティ・取引費用・組織境界—』NTT出版, 2004年)
- Langlois, R. N. (2003) “The Vanishing Hand: the Changing Dynamics of Industrial Capitalism,” *Industrial and Corporate Change* 12(2), pp.351-385.
- Leavitt, H. J. and J. G. March (1988), “Organizational Learning,” *Annual Review of Society*, 14(1), pp.319-340.
- Leavitt, H. J. and J. Lipman-Blumen (1995), “Hot Groups,” *Harvard Business Review* 73(4), pp.109-116.
- Leonard-Barton, D. (1992), “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development,” *Strategic Management Journal* 13(S1), pp.111-125.
- Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of*

- Innovation*, Harvard Business School Press. (安部孝太郎, 田畑暁生訳『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, 2001年)
- Leonard-Barton, D. and I. Deschamps (1988), “Managerial influence in the implementation of new technology,” *Management Science* 34(10), pp.1252-1265.
- Levinthal, D. and J. G. March (1981), “A Model of Adaptive Organizational Search,” *Journal of Economic Behavior and Organization* 2(4), pp.307-333.
- Levinthal, D. and J. March (1993), “The Myopia of Learning,” *Strategic Management Journal* 14(S2), pp.95-112.
- Levitt, B. and J. G. March (1988), “Organizational Learning,” *Annual Review of Sociology* 14(1), pp.319-338.
- Lippman, S. A. and R. P. Rumelt (1982), “Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition,” *Bell Journal of Economics* 13(2), pp.418-438.
- Mahoney, J. T. and J. R. Pandian (1992), “The resource-based view within the conversation of strategic management.” *Strategic Management Journal* 13(5), pp.363-380.
- March, J. G. (1991), “Exploration and Exploitation in Organizational Learning,” *Organization Science* 2(1), pp.71-87.
- March, J. G. and J. P. Olsen (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget. (遠田雄志, アリソン・ユング訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣, 1994年)
- Metcalf, J. S., and M. Gibbons (1989), “Technology, variety and organization,” *Research on Technological Innovation, Management and Policy* 4, pp.153-193.
- Milgram, P. and J. Roberts (1992), *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall, Inc. (奥野正寛, 伊藤秀史, 今井晴雄, 西村理, 八木甫訳『組織の経済学』NTT出版, 1997年)
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management*, Free Press. (北野利信訳『人間感覚のマネジメント—行き過ぎた合理主義への抗議—』ダイヤモンド社, 1991年)
- Mises, L. (1949), *Human Action*, Yale University Press.
- Nadler, D. A., R. B. Show, and A. E. Wolton and Associates (1995), *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, Jossey-Bass Ink. (斎藤彰悟監訳, 平野和子訳『不連続の組織変革—ゼロベースからの競争優位を創造するノウハウ—』ダイヤモンド社, 1997年)
- Nelson, R. R. (1991), “Why do firms differ, and how does it matter ?,” *Strategic Management Journal* 12(S2), pp.61-74.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press. (後藤晃, 角南篤, 田中辰雄訳『経済変動の

- 進化理論』慶應義塾大学出版会, 2007年)
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年)
- Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press.
- Peteraf, M. A. (1991), "The resource-based model: an emerging paradigm for strategic management," *Discussion paper*, J.L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.
- Peteraf, M. A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal* 14(3), pp.179-191.
- Peteraf, M. A. and J. B. Barney (2003), "Unraveling the Resource-Based Tangle," *Managerial and Decision Economics* 24(4), pp.309-323.
- Polanyi, M. (1962), *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*, Routledge and K. Paul. (長尾史郎訳『個人的知識—脱批判哲学をめざして—』ハーベスト社, 1985年)
- Polanyi, M. (with a new foreword by A. Sen) (2009), *The Tacit Dimension*, University of Chicago Press.
- Popper, K. R. (1959), *The Logic of Scientific Discovery*, Hutchinson. (森博, 大内義一訳『科学的発見の論理 [上]』恒星社厚生閣, 1971年)
- Popper, K. R. (1963), *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*, Routledge and K. Paul. (藤本隆志, 石垣壽郎, 森博訳『推測と反駁—科学的知識の発展—』法政大学出版社, 1980年)
- Popper, K. R. (1972), *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*, Clarendon Press. (森博訳『客観的知識—進化論的アプローチ』木鐸社, 1974年)
- Popper, K. R. (1976), *Unended Quest: An Intellectual Autobiography*, Open Court. (森博訳『果てしなき探求 (下) —知的自伝—』岩波書店, 2004年)
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年)
- Porter, M. E. (1981), "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management," *Academy of Management Review* 6(4), pp.609-620.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press. (土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社, 1985年)
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard*

- Business Review* 68(3), p79-91. (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』第15巻第5号, pp.4-18.)
- Prahalad, C. K. and M. S. Krishnan (2008), *The Age of Innovation*, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Prahalad, C. K., and V. Ramaswamy (2004), *The Future of Competition*, Harvard Business School Press.
- Probst, G. and B. Buchel (1997), *Organizational Learning*, Prentice Hall.
- Raynor, M. E. (2007), *The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure [and What to Do about It]*, Currency Books. (櫻井祐子訳, 松下芳生, 高橋淳一監修『戦略のパラドックス』翔泳社, 2008年)
- Rubin, P. H. (1973), "The expansion of firms," *Journal of Political Economy* 81(4), pp.936-949.
- Rumelt, R. P. (1984), "Towards a Strategic Theory of the Firm", in R. B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, pp.131-145.
- Rumelt, R. P. (1987), "Theory, Strategy, and Entrepreneurship," in D. J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger, pp.137-158.
- Rumelt, R. P. (1991), "How Much Does Industry Matter," *Strategic Management Journal* 12(3), pp.167-185.
- Rumelt, R. P., D. Schendel, and D. J. Teece (1991), "Strategic Management and Economics," *Strategic Management Journal* 12 (S2), pp.5-29.
- Schmalensee, R. (1985), "Do Markets Differ Much?," *American Economic Review* 75(3), pp.341-351.
- Schreyögg, G. and M. Kliesch-Eberl (2007), "How Dynamic can Organizational Capabilities be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization," *Strategic Management Journal* 28(9), pp.913-933.
- Simon, H. A. (1976), *Administrative Behavior*, 3rd edition, The Free Press.
- Stalk, G., P. Evans, and L. E. Shulman, (1992), "Competing on Capabilities: the new rules of corporate strategy," *Harvard Business Review* 70(2), pp.57-69. (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』第17巻第4号, pp.4-19.)
- Teece, D. J (1980), "Economies of scope and the scope of the enterprise," *Journal of Economic Behavior and Organization* 1(3), pp.223-247.
- Teece, D. J, G. Pisano, A. Shuen (1990), Enterprise capabilities, resources and the concept of strategy. Consortium on Competitiveness and Cooperation, *Working paper CCC 90-8*, Institute of Management, Innovation and Organization, University of California.

- Teece, D. J. (1982), "Towards an economic theory of the multiproduct firm," *Journal of Economic Behavior and Organization* 3(1), pp.39-63.
- Teece, D. J. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal* 28(13), pp.1319-1350.
- Teece, D. J. (2009), *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing 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—イノベーションを創発し、成長を加速させる力』ダイヤモンド社, 2013年)
- Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen (1992), "Dynamic capabilities and strategic management." *Working paper*, Consortium on Competitiveness and Cooperation, University of California at Berkeley.
- Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal* 18(7), pp.509-533.
- Tidd, J., J. Bessant, and K. Pavitt (2001), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organization Change*, 2nd edition, John Wiley and Sons, Ltd. (後藤晃, 鈴木潤訳『イノベーションの経営学—技術・市場・組織の統合的マネジメント—』NTT出版, 2004年)
- Tushman, M. L. and C. A. O'Reilly III (1997), *Winning through Innovation: A Practical Guide to Learning Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press. (斎藤彰悟監訳, 平野和子訳『競争優位のイノベーション』ダイヤモンド社, 1997年)
- Ulrich, D. and N. Smallwood (2004) "Capitalizing on Capabilities," *Harvard Business Review* 82(6), pp.119-127. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳『組織能力の経営論—学び続ける企業のベスト・プラクティス—』ダイヤモンド社, 2007年, pp.475-508)
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal* 5(2), pp.171-180.
- Williams, J. R. (1992), "How Sustainable is Your Competitive Advantage?," *California Management Review* 34(3), pp.29-51.
- Williamson O. E. (1986), *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*, New York University Press. (井上薫, 中田善啓訳『エコノミック・オーガニゼーション—取引コストパラダイムの展開—』晃洋書房, 1989年)
- Williamson O. E. (1999), "Strategy Research: Governance and Competence Perspectives," *Strategic Management Journal* 20(12), pp.1087-1108.

- Winter, S. G. (2000), "The Satisficing Principle in Capability Learning", *Strategic Management of Journal* 21(10/11), pp.981-996.
- Winter, S. G. (2003), "Understanding Dynamic Capabilities," *Strategic Management Journal* 24(10), pp.991-995.
- Wolpert, J. D. (2002), "Breaking Out of the Innovation Box," *Harvard Business Review* 80(8), pp.76-83.
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 4th edition, Sage.
- Zollo, M. and Winter, S. G. (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science* 13(3), pp.339-351.
- 「ケーススタディー 花王 本業集中で欧米2強に対抗」『日経ビジネス』1999年1月11日号, pp.46-49.
- 「巻き返しの研究 花王 消費者目線で『常識』返上」『日経ビジネス』2007年1月8日号, pp.64-69.
- 赤尾充哉 (2010) 「ティース理論の変遷—ダイナミック・ケイバビリティの誕生—」 渡部直樹編著『ケイバビリティの組織論・戦略論』中央経済社, pp.93-109.
- 石川伊吹 (2005) 「RBV の誕生・系譜・展望— 戦略マネジメント研究の所説を中心として」『立命館経営学』第 43 巻第 6 号, pp.123-140.
- 石川伊吹 (2006) 「資源ベースの戦略論における競争優位の源泉と企業家の役割—オーストリア学派の資本理論と企業家論からのアプローチ」『立命館経営学』第 45 巻第 4 号, pp.195-222.
- 今井亮平 (2000) 『新しい酒文化に挑戦する オンリーワンの蔵—日本酒神話を創る—ノ蔵の企業戦略』ブレインキャスト
- 大月博司 (2005) 『組織変革とパラドックス (改訂版)』同文館出版
- 花王株式会社 ホームページ, <http://www.kao.com/jp/corp/index.html>, 2009年12月16日閲覧
- 金森久雄, 荒憲治郎, 森口親司編 (1998) 『有斐閣経済辞典』有斐閣
- 株式会社 CSK ホールディングス ホームページ, <http://www.csk.com/index.html>, 2009年12月16日閲覧
- 株式会社一ノ蔵 ホームページ, <http://www.ichinokura.co.jp/home2.htm>, 2009年12月16日閲覧
- 菊澤研宗編著 (2010) 『企業の不条理—「合理的失敗」はなぜ起こるのか—』中央経済社
- 木原仁 (1994) 「制度的視点から見た企業行動とその進化: ルーティンを分析対象として」『三田商学研究』第 36 巻 6 号, pp.49-65.
- 厚生労働省 都道府県労働局 労働基準監督署 (2012) 『労働契約法改正のポイント』 http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/keiyaku/kaisei/dl/h240829-01.pdf, 2013年11月9日閲覧
- 厚生労働省 ホームページ, <http://www.mhlw.go.jp/>, 2013年11月9日閲覧

- 榊原研互 (2007) 「ナレッジマネジメントにおける知識選択の問題—ドイツ経営経済学における科学論的考察—」『三田商学研究』第 50 巻第 3 号, pp.121-137.
- 榊原研互, 菊澤研宗 (1987) 「批判的合理主義における合理性原理の身分と役割」『三田商学研究』第 30 巻第 4 号, pp.19-30.
- 下川浩一 (1997) 『日米自動車産業攻防の行方』時事通信社
- ソニー株式会社 アニュアル・レポート (1996-2003)
- ソニー株式会社 ホームページ, <http://www.sony.co.jp/>, 2009 年 12 月 16 日閲覧
- ソニー株式会社 有価証券報告書 (1996-2003)
- 只腰親和, 佐々木憲介編 (2010) 『イギリス経済学における方法論の展開』昭和堂
- 丹沢安治 (1978) 「ドイツ経営経済学における科学性および認識進歩の分析の可能性」『三田商学研究』第 21 巻第 1 号, pp.86-104.
- 常盤文克 (1999) 『知と経営—モノづくりの原点と未来—』ダイヤモンド社
- 永野寛子 (2007) 「組織活性化のための組織学習—学習によるコア・ケイパビリティの形成と更新に着目して—」『三田商学研究』第 50 巻第 3 号, pp.457-468.
- 永野寛子 (2008) 「資源ベース理論におけるコア・リジディティ概念の意義」『立正経営論集』第 41 巻 1 号, pp.93-119.
- 永野寛子 (2009) 「ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチについての資源ベース理論からの考察—Teece, Pisano, and Shuen (1997) および Teece (2007) に着目して—」『経営哲学』第 6 巻第 2 号, pp.53-66.
- 永野寛子 (2010) 「戦略論の系譜—資源ベース論からダイナミック・ケイパビリティへ—」渡部直樹編著『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社, pp.176-193.
- 永野寛子 (2010) 「企業におけるケイパビリティと硬直化—情報産業および伝統的産業へのインタビュー調査—」『平成 20 年度 立正大学産業経営研究所年報 (第 27 号)』立正大学産業経営研究所, pp.31-38.
- 永野寛子 (2012) 「なにが会社の強みなのか？」田中信弘・木村有里編著『ストーリーで学ぶマネジメント～経営管理「超」入門～』文眞堂, pp.84-89.
- 永野寛子 (2012) 「ビジョンはなぜ重要なのか？」田中信弘・木村有里編著『ストーリーで学ぶマネジメント～経営管理「超」入門～』文眞堂, pp.78-83.
- 永野寛子, 中山景 (2012) 「学習のあり方を問い直し, 組織を活性化する」『人材教育』第 24 巻第 5 号, pp.36-39.
- 西谷勢至子 (2010) 「企業進化と経営者の戦略的意思決定—進化経済学から見るケイパビリティ—」渡部直樹編著『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社, pp.194-221.

- 槇谷正人 (2012)『経営理念の機能—組織ルーティンが成長を持続させる—』中央経済社
- 森本隆男, 矢倉伸太郎 (1998)『転換期の日本酒メーカー』森山書店
- 渡部直樹 (2006)「戦略と構造, そしてケイパビリティ—進化論の観点からの再構成—」『三田商学研究』第 49 巻第 4 号, pp.81-99.
- 渡部直樹 (2007)「ラングロアの消えゆく手 (vabishing hand) 仮説の批判—ポスト・チャンドラー・エコノミーと歴史法則主義—」『三田商学研究』第 50 巻第 3 号, pp.57-81.
- 渡部直樹 (2008)「生物の進化, 制度, 並びに科学的知識の進化 : 批判的合理主義の観点からの進化概念の再構成」『三田商学研究』第 51 巻第 4 号, pp.25-41.
- 渡部直樹 (2010)「ケイパビリティ論とは何か—方法と系譜—」渡部直樹編著『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社, pp.67-92.
- 渡部直樹 (2010)「ケイパビリティ論の性格と意義」『三田商学研究』第 53 巻第 2 号, pp.83-100.
- 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