

# 競争戦略論の断層 ～positioning school と resource based view の存在論的, 認識論的対立～

箕 輪 雅 美

## 目 次

- I. 序
- II. positioning school
- III. resource based view
- IV. 結論

## I. 序

本稿の目的は, positioning school と resource based view (RBV) をその存在論的, 認識論的仮定に遡り比較することによって, 説明対象や貢献において一見補完的にみえる両理論が長期にわたり統合されることなく並存してきた理由を明らかにすることにある。

1980 年, Porter の『競争の戦略』が発刊されることによって, 経営戦略の研究はそれまでの企業戦略から競争戦略へとその重心を移すこととなった。「five forces」(Porter, 1980) に代表される Porter の分析ツールは, その使いやすさ, 単純明解さゆえに, 主にマッキンゼーやボストン・コンサルティング・グループを始めとするコンサルティング・ファームを介して実務家の間に急速に普及していった。また Porter の学説は, その正統的な出自にも助けられ, 研究者の世界においてもヘゲモニーを獲得していく。多くの経営戦略の理論が正統的な理論的背景を欠いていたのに対して, Porter 理論は古典的な産業組織論の確固たる基盤の上に構築されていたのである。Porter を中心とする競争優位の環境決定論的な側面を強調するグループは, positioning school と呼ばれ, 現在でも競争戦略の一方の主流を形成している (Saloner, Shepard and Podolny, 2001, Ghemawat, 2001, 青島・加藤, 2003, 浅羽, 2001, 箕輪, 1999)。

positioning school の貢献は, それまでマーケティングという特定の職能の課題であると考えられてきた「競争」を事業部レベルの問題として規定し, また伝統的な経営戦略論において見過ごされてきた, 企業業績に及ぼす環境の影響を明確に認識したという 2 点において疑問を差し挟む余地はない。しかしその一方で, 企業の競争優位は産業構造によって一義的に決定されるという positioning school の議論には, 多くの批判が集中することになる。1984 年には, Wernerfelt (1984) と Rumelt (1984) によって positioning school に対抗する理論的仮説が提出された。前者は「resource based view」という用語が初めて使用された記念碑的論文でもある。Wernerfelt は, 製品レベルの競争は, 資源レ

ベルの競争によって規定されると主張し、企業間競争において資源が果たす役割を強調した。Rumelt は、企業の内部に存在する「隔離メカニズム (isolating mechanism)」の概念によって、競争優位が持続するプロセスを説明した。その後、競争優位の決定要因として企業の内部要因が外部要因に優越するという様々な研究（たとえば Cool and Schendel, 1988, Rumelt, 1991, Carr, 1993）によって、positioning school に対する RBV の理論的優位が実証的に明らかにされていくことになる<sup>1)</sup>。

しかし、これらの研究は、positioning school の限界を実証するとともに、RBV の瑕疵をも明らかにしていた。企業の競争優位は、環境要因よりも内部要因の影響を多く受けるという実証は、環境要因を無視できるということを意味しているのではない。したがって環境要因を説明することができない RBV には、positioning school と同様に限界が存在することになる。

positioning school と RBV の説明領域が企業の内部と外部というように補完的であるために、これらの限界は両者を統合することによって単純に解決される問題のようにも見える。しかし RBV 誕生以来、20 年が経過しようとしている現在においても、そのような試みが行われた形跡すらない。

以下、本稿では、この奇妙とも思える状況を両理論の存在論的・認識論的仮定を比較することによって解明する。まず議論の前提として、positioning school と RBV の主要学説を簡単にレビューする。その上で、両者の比較を行い、結論として2つの理論の統合が単純な合成のプロセスではありえず、止揚を必要とする極めて困難な弁証法的発展プロセスであることを明らかにする。

## Ⅱ. positioning school

本節では、まず Porter の five forces を検討することによって positioning school の貢献を明らかにする。その上で positioning school の理論的基礎である産業組織論の SCP パラダイムに遡り検討することによって positioning school の背後に存在する企業観を存在論的、認識論的に示す。

### 1. positioning school の基本ロジック

完全競争の状態においては、企業は超過利潤を上げることはできない。したがって企業が超過利潤を上げるためには、完全競争を阻む何らかの障壁が必要である。positioning school では、この障壁を企業の外部に存在する産業の構造に求める。ここでは、Porter の five forces を分析することによって、positioning school の貢献は、競争戦略において達成すべき企業の目標 (position) を明示したことにあることを示す。

Porter によれば、産業の魅力度は、その産業に固有の5つの要因 (five forces) によって決定される (図 II-1)。産業の魅力度とは、その産業に存在する企業の利潤獲得可能性のことである。また5つの要因とは、「既存企業間の競争の程度」、「買い手の交渉力」、「売り手の交渉力」、「新規参入の

1) たとえば Rumelt (1991) によれば、産業構造が与える影響は、企業の業績の差の8～15%である。

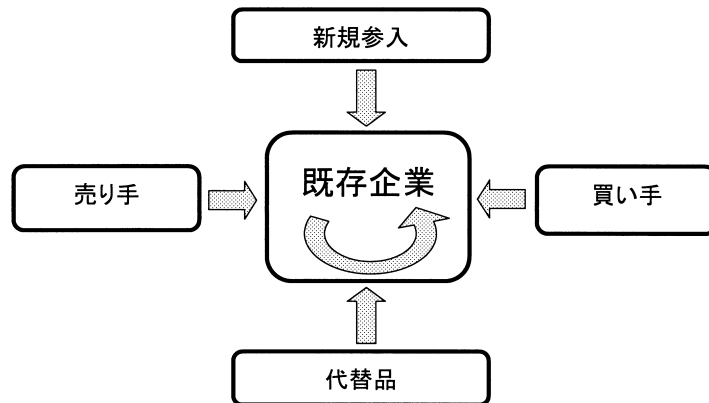


図 II-1 5つの競争要因  
(出所)：Porter (1980)

脅威」、「代替品の脅威」である。これら5つの要因は、企業の利益を収奪する構造的要因であり、したがってこれら「5つの要因が弱ければ弱いほど、その産業に存在する企業の利潤獲得可能性は向上する」というのが、positioning schoolの基本的なロジックである。

5つの要因は、「製品・サービスをめぐる顕在的な競合関係」、「製品・サービスをめぐる潜在的な競合関係」、「利益をめぐる競合関係」の3つに分類することができる（図 II-2）。前者には、既存企業間の競争の程度、新規参入の脅威、代替品の脅威の3つが含まれ、後者には買い手の交渉力、売り手の交渉力の2つが含まれる。また同業他社との間で現在繰り広げられている「顕在的」な競争か、現在産業に存在しない企業との間での将来起こりうる「潜在的」競争かという違いを別にすれば、前二者は、「製品・サービスをめぐる競合関係」として一つに括することも可能である。つまり positioning school においては、企業は「製品・サービス」と「利益」をめぐる2つの競争を行っていると考えられている。「製品・サービス」をめぐる競争とは、企業の利潤の源泉である顧客の獲得をめぐる競合企業との水平的な競争である。顕在的・潜在的競争が弱ければ弱いほど、企業は多くの顧客を獲得し、利潤を上げることができる。また「利益」をめぐる競争とは、付加価値の分配をめぐるバリューチェーン上の垂直的な競争である。売り手の交渉力が弱ければ弱いほど、企業は仕入値を下げることができ、自らの付加価値を増加させる。また買い手の交渉力が弱ければ弱いほど、企業は価格を高く設定することが可能となり、自らの付加価値を増加させる。つまり産業の魅力度を決定する「5つの要因」は、この2つの競争の状態を操作化する代理変数なのである。

企業の超過利潤獲得可能性についての positioning school のロジックを要約すれば、次のようになる。企業が超過利潤を得るためには、何らかの競争制限が必要である。企業が行う競争には、「製品・サービスをめぐる競争」と、「利益をめぐる競争」の2つの種類があるので、超過利潤を上げるためには、これら2つの競争を制限する必要がある。「製品・サービスをめぐる競争」が制限される程度は、「既存企業間の競争の程度」、「新規参入の脅威」、「代替品の脅威」という3つの要因によっ

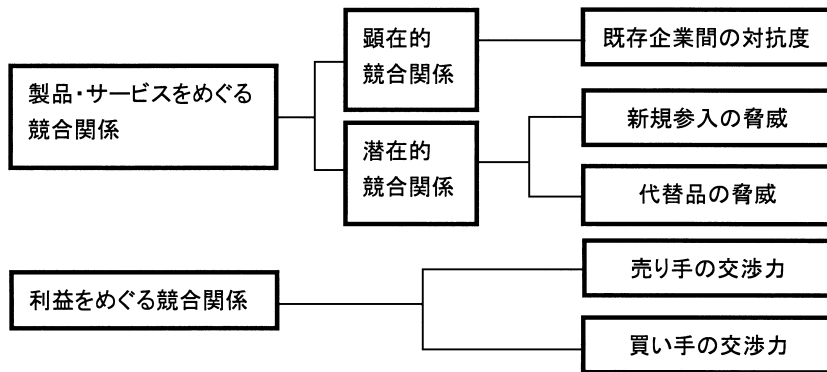


図 II-2 2つの競争関係  
(出所) : Porter (1980) を基に著者が作成

て計測することができる。「利益をめぐる競争」が制限される程度は、「買い手の交渉力」、「売り手の交渉力」という2つの要因によって計測することができる。したがってこれら5つの要因が弱ければ弱いほど、当該産業における競争は制限され、企業の超過利潤獲得可能性は高まる。

## 2. positioning school の貢献

これまで見てきたことからわかるように、positioning school の貢献は、企業が競争戦略の実行によって達成すべき目的としての position を明らかにしたことにある。換言すれば、positioning school は、5つの要因によって、企業が競争優位を獲得している状態を操作的に定義したのである。

ただし positioning school が明らかにしたのは、どんな position が企業に超過利潤をもたらすかということだけであり、何によって、そしてどのようにして企業が現在の position を獲得しえたのか、またその position は維持可能かという疑問に対しては一切の回答を与えていない。

## 3. positioning school の企業観

ここでは positioning school の理論的基礎をなすハーバード学派の産業組織論(たとえば Bain, 1959)の SCP パラダイムの論理を概観することを通して、positioning school が仮定する企業観を明らかにする。

伝統的な産業組織論においては、企業の行動・産業の成果は、産業の構造によって規定されるという強い前提がおかれている。基本的な論理は、ある産業の構造 (structure) がそこに存在する企業の行動 (conduct) を規定し、企業の行動によって産業の成果 (performance) が決定されるという構造である。これは、これまで見てきた positioning school の5つの要因 (産業構造) が企業の超過利潤獲得可能性 (成果) を決定するというロジックと基本的に同一である。もちろん、産業組織論と競争戦略論の一学派である positioning school では、その目的はまったく異なる。産業組織論が特定産業や企業の不当な利益を排し、それらを社会に還元することを目指すことに対して、競争戦略

は一企業の利益の増大を目的とする。その意味で Porter は、産業組織論の成果を逆手にとって、それを相反する目的のために利用したということもできる。しかしこの点は、本稿の論旨とは直接関係が無いのでこれ以上の言及はしない。

本稿が注目するのは、同様の基本的論理を有する SCP パラダイムと positioning school の間に存在する共通の企業観である。我々の常識的な経験に従えば、産業に存在する諸企業の行動が基になり、その産業の構造をつくりだすと考えるのが普通であろう。そこでは因果関係が SCP パラダイムとは逆転している。このような逆転が起こるのは、我々の常識と SCP パラダイムでは、企業に対する根源的な仮定が異なるためである。我々は、自らの経験的常識に則り、企業は個々に独自の存在であると考えののに対して、SCP パラダイムでは企業を単なる質点に過ぎないとみなす伝統的な経済学の議論に則り、すべての企業は同質の存在であるとみなしている。それぞれの企業は本質的に異なるという仮定の下では、同一の産業構造下においても、個々の企業の行動は異なるかもしれないという仮説が必然的に導き出されるはずである。SCP パラダイムや positioning school において、このような疑問が提出されないのは、そこでは本質的に企業が同一の存在であると考えられているからである。つまりこれらの理論では、企業は同質であるという存在論的仮定が共有されているのである。そのため positioning school においては、個々の企業は分析の対象とはならず、分析の対象はあくまでも産業なのである。

また企業の行動が産業構造によって一義的に決定されるという議論からは、企業に対するもう一つの仮定を導き出すことができる。ここには各々の企業が主体的に行動するという視点が決定的に欠けている。企業の行動を決めるものは、産業構造という環境であり、そこには、企業の自由な意思によって決定される行動など存在しない。あるいは存在するにしても取るに足らない事項に限られる。つまりこれらの理論には、企業行動は環境によって決定されるという認識論的仮定が共有されているのである。

### Ⅲ. resource based view

本節では、まず「隔離メカニズム (isolating mechanism)」(Rumelt, 1984) を中心に、基本的な概念を分析することによって、RBV が競争優位の源泉を同定し、またそれが持続するメカニズムを明らかにすることを対象とした理論であることを示す。その上でこれらの分析を基に RBV の背後に存在する企業観を存在論的、認識論的に明らかにする。

#### 1. RBV の基本ロジック

RBV においても完全競争の状態においては、企業は超過利潤を上げることはできないという仮定は共有されている。したがって企業が超過利潤を上げるためには、競争を制限するなんらかの障壁が必要である。RBV では、この障壁を企業に内在する「隔離メカニズム」に求める。ここでは「隔

離メカニズム」,「因果関係の曖昧性 (causal ambiguity)」(Lippman and Rumelt, 1982),「資源ポジション障壁 (resource position barrier)」(Wernerfelt, 1984),「戦略要素市場 (strategic factor market)」(Barney, 1986) などの RBV の基本概念を分析することによって, RBV の分析対象は, 競争優位の源泉を同定し, 競争優位が持続するメカニズムを明らかにしたことにあることを示す。

#### (1) 隔離メカニズム

RBV において競争優位の持続を説明する最も重要な概念は,「隔離メカニズム」である。隔離メカニズムとは, 競合企業による戦略の模倣を妨げる企業に内在する仕組みである。競争優位の持続は模倣にかかる費用によって決定されるから, RBV では企業レベルで働く隔離メカニズムの存在によって競争優位が維持される仕組みを説明しようと試みる。そのため競争戦略における RBV の歴史は一面, 競争優位を維持する隔離メカニズムを探索する歴史であったといえることができる。ここでは, RBV 初期における代表的な2つの研究 (Lippman and Rumelt, 1982, Wernerfelt, 1984) を中心に, この問題を検討してみよう。

Lippman and Rumelt は, 行為と結果の間に存在する基本的な曖昧性が企業の異質性を維持するとして, これを「因果関係の曖昧性」と名付けた。因果関係の曖昧性とは, 競合企業の戦略を模倣しようとする企業に働く制約のことである。人間には, 本質的に合理性の限界 (March and Simon, 1958) が存在するから, 人間の集団である企業にも合理性の限界は存在する。経営者は経営チームを組織することで, この合理性の限界を克服しようとする。組織として行動することで合理性の限界は緩和されるのであるが, それでも完全に克服されるわけではない。したがって他企業に好業績をもたらした真の原因を突き止め, 戦略を模倣する能力には, 常に一定の制約が課されることになり, これが企業に「不確実な模倣能力 (uncertain imitability)」をもたらす。

伝統的な経済学では, 競争と自由な参入の過程が企業間の違いを消滅させると考えるが, 現実には多くの市場では, 企業間の異質性は維持されている。伝統的な産業組織論が想定するような「参入障壁 (barriers to entry)」が市場に存在せず, 市場の内部では多数の企業がプライステーカーとして行動する場合においても, 新たな企業の参入は行なわれず, また既存の企業間においても異質性が維持される場合がある。これは因果関係の曖昧性によって企業の模倣能力に一定の制限が設けられるからである。

Wernerfelt (1984) が提唱した隔離メカニズムが「資源ポジション障壁 (resource position barrier)」である。資源を既に所有する企業は, 後からその資源を獲得しようとする企業に対して有利な地位を維持できる場合がある。このような状況では, 資源を保有する企業は資源ポジション障壁に保護されている。

資源ポジション障壁は, 主に生産活動を通じて企業の内外に蓄積される経験的資源としての側面をもつ。それは本質的に自己再生的であるから, 企業はその使用を通して障壁を一層強固にしておくことが可能である。資源ポジション障壁の例としては, 生産能力, 顧客ロイヤルティ, 生産にお

ける経験、技術的リードなどをあげることができる。

参入障壁が新規参入を阻止するのに対して、資源ポジション障壁は新規参入と既存の競合企業の双方に作用する。ただし資源ポジション障壁の概念によって、参入障壁の概念が完全に代替されるわけではない。資源ポジション障壁は、その資源をもたない企業にのみ参入障壁として働くのであるから、他市場において既にその資源を保有している企業が新規参入者となる場合、参入を阻止する有効な手立てとはならないのである。資源ポジション障壁が持続的競争優位をもたらすためには、当該市場において参入障壁としての効果をとまわなくてはならない。産業組織論の参入障壁が企業に外生的であったのに対して、資源ポジション障壁は企業に内生的である。

## (2) 戦略要素市場

競争優位をもたらす資源ポジションとそれを保持する仕組みは、ある程度明らかにされたのであるが、それではそもそも企業間における資源の違いはどのようにしてもたらされるのであろうか。この疑問に一つの答えを与えてくれるのが「戦略要素市場 (strategic factor market)」(Barney, 1986) の概念である。戦略要素市場とは、企業が戦略を実行するために必要な資源の取引を行なう市場である。それまでの戦略論が戦略を成果の観点から評価したのに対し、戦略要素市場の概念は戦略を実行する費用にも着目する。

資源の獲得を目指す企業と資源を保有する企業の間に、戦略の将来価値についての完全に同一で正確な期待が存在するとき、戦略実行に必要な資源の価格は戦略が実行されたときの価値とほぼ等しくなるであろう。この場合、戦略とは資源あるいは資源の組み合わせから引き出すことが可能なサービスを意味する。すべての企業が資源の潜在的なサービスについて同一で正確な期待を有するという仮定はあまり現実的とはいえない。通常は戦略要素市場における企業間の期待は異なるであろう。この違いは企業が直面する不確実性の反映である。戦略の将来価値について企業間の期待が異なるとき、より正確な期待をもつ企業は戦略の実行に必要な資源を有利な価格で入手する機会を得るのである。

企業間に期待における相違が発生するのは、元を正せば企業がコントロールする資源に違いが存在するからである。客観的な環境分析はすべての企業が行なうことができるために、そこからもたらされる情報が企業間に期待の相違をつくりだす可能性は低い。それに比べて企業の内部分析は通常その企業のみに許される行為である。したがって競合企業のもたない資源を所有している企業は、それを分析することによって、他企業が入手できない情報を獲得することができ、期待の精度を高めることが可能になる。

企業において戦略の将来価値を評価する主体は、経営者あるいは経営チームである。当初の評価が下級管理者によってなされる場合でさえも、戦略が実行されるためには、経営者の承認が必要となるからである。したがって究極的には、企業の資源構成は資源のもつ潜在的な可能性を評価する経営者の能力に依存する。

### (3) 資源の取引可能性

戦略要素市場の概念はすべての資源が取引可能であるという強い仮定に基づいている。しかしたとえば企業の評判、顧客ロイヤルティ、信頼などという資源は取引可能であろうか。Arrow は早くからこの種の資源の存在に言及していた (Arrow, 1974)。取引不可能な資源が存在するとき、不完全な戦略要素市場の概念では、企業の異質性のすべてを説明することはできない。

伊丹 (1984) はこうした資源の取引可能性によって経営資源を分類し、情動的経営資源を「見えざる資産 (invisible assets)」と呼んで、その戦略的重要性を強調した。ヒト、モノ、カネ、情報という経営資源は、事業活動に「物理的に不可欠なもの」と「うまく活動するのに必要なもの」、「固定的資源」と「可変的資源」という2つの軸によって再分類された。ヒト、モノ、カネについては、「物理的に不可欠」というものが多いのに対し、情動的経営資源については「うまく活動するのに必要」というものが多い。ヒト、モノ、カネなどの「物理的に不可欠」な資源を組み合わせ、高い成果をもたらしてくれるのが、情報という経営資源に含まれる様々な見えざる資産なのである。また顧客の信用、ブランドの認知率、技術力、生産のノウハウ、組織文化、従業員のモラルなどの情動的経営資源はヒト、モノ、カネに比べて固定性が極めて高い。これらの見えざる資産の蓄積は非常に緩やかにしか行なわれず、しかもコストをかければ必ず蓄積されるという性質のものでもない。その上、見えざる資産は情報資源という本質上、多重利用が可能であるため、普通の資源に比べて持つ者と持たざる者との間に一層大きな溝をつくりだすのである。

見えざる資産に代表される企業特殊的な資源は、競争戦略の実行に欠くことができないものではあるが、その特異的な性質ゆえに市場で取引することはできない。企業は取引可能と取引不可能の2つの資源を展開するのである。取引可能な資源は、取引可能という事実ゆえに、持続的競争優位に寄与することはない。また取引不可能な資源は、取引不可能という事実ゆえに、企業内で蓄積されなくてはならない。

Dierickx and Cool (1989) は、取引不可能な資源の蓄積過程の特徴を記述した。取引不可能な資源に共通する特徴は、それが一貫した政策への長期の執着がもたらす結果であるということである。戦略資産のストックは長期にわたるフローの適正な時間経路の選択によって蓄積される。したがって戦略資産のストックを望ましい形に蓄積するためには、一貫したパターンの資源のフローが必要なのである。

取引不可能な資源によって構築された企業の特権的な資源ポジションの維持可能性は、その複製の容易さに依存する。競合企業は、市場で買えなければ、模倣をするか、代替を探すからである。競合企業が類似した資産のストックを蓄積する容易さによって、特定の資産のストックを模倣するために必要な時間・費用が決定される。したがって資産のストックの模倣可能性は、その蓄積過程の特徴に関連する。

資産のストックの模倣を困難にする蓄積過程の特徴は、既に述べた因果関係の曖昧性に加えて、「時間圧縮の不経済 (time compression diseconomy)」、「資産量の効率 (asset mass efficiency)」、「資産



ストックの相互連結性 (interconnectedness of asset stocks)」、 「資産の侵食 (asset erosion)」 の5つである。

#### (4) 戦略資産

上述の議論では、競争優位が既に存在することを前提に、それを維持する仕組みに焦点が当てられてきた。それでは、そもそも競争優位を構築するためには、どのような資源が必要なのであろうか。この点を検討するためには「戦略資産 (strategic assets)」 (Amit and Schoemaker, 1993) の概念が有効である。

当然のことながら、企業の資源はただ異質であるというだけでは、競争優位に寄与しない。資源は、他よりも優れている (superior)、あるいは価値がある (valuable) という点で異なるのでなければ戦略的な意味をもたない。しかし資源の価値は普遍的ではない。ある産業では、効率性よりも創造性が重視されるであろうし、別の産業では、その逆となる場合もある。また同一の産業でもその発展段階に応じて必要とされる能力は変化するのかもしれない。このように時期に応じて産業には、特有の成功要因が存在するのであろう。これが Amit and Schoemaker の「戦略的産業要因 (strategic industry factors)」であり、それと一致する企業の資源・サービスが戦略資産である。この戦略資産こそが企業に競争優位をもたらす決定因なのである。

戦略要素市場での期待と同様に、戦略資産の形成にあたっても経営者が決定的な役割を果たす。経営者は現在の市場を分析し、戦略的産業要因を抽出し、将来の市場変化とそれにとまなう戦略的産業要因の変化を予測した上で、企業が構築する戦略資産の構成を決定する。

#### (5) 持続的競争優位の TISS モデル

1990年代に入ると、それまでの RBV 研究の成果を集約したいくつかの包括モデル (Barney, 1991, Petraf, 1993, Black and Boal, 1994) というべきものが登場した。複数の包括的モデルは、アプローチに多少の違いはあるとはいえ、その主張は基本において大差がない。ここでは、先行研究の成果を統合し、資源ベースの視点から競争優位の持続を説明する包括モデルとして持続的競争優位の「TISS (non-tradable, inimitable, non-substitutable, strategic assets) モデル」 (図 III-1) を示す。このモデルは競争優位の構築過程と持続過程という2つの段階から構成されている。

第一の段階は、戦略資産の形成過程である。企業の競争優位は、戦略資産が築かれることによって成立する。この過程において「事前の競争制限 (ex ante limits to competition)」 (Petrif, 1993) が存在することが競争優位を構築するための必要条件である。企業は戦略資産を形成するために外部調達と内部蓄積という2つの選択肢を組み合わせることができる。前者を選んだ場合、企業は戦略要素市場において資源を購入する。資源の価値に関する企業間の期待は異なるから、戦略要素市場での資源をめぐる競争は不完全なものとなる (Barney, 1986)。後者の場合でも、何を戦略資産と考えるかについての企業間の期待は異なるから、ここでも完全な競争が行なわれることはない。

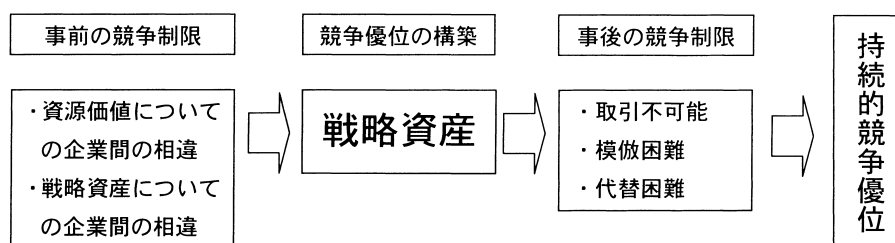


図 III-1 競争優位の TISS モデル  
(出所)：箕輪 (1999)

事前の競争制限によって築かれた戦略資産，すなわち競争優位が維持されるためには，「事後の競争制限 (ex post limits to competition)」(Petraf, 1993) によって企業の異質性が維持されなくてはならない。戦略が実行され，その有効性が証明されれば，競合企業はその戦略を模倣しようとするであろう。競合企業による模倣が成功すれば，競争優位は失われ，持続することはない。戦略を模倣するためには，競合企業は戦略実行に必要な資源を購入するか，模倣するか，代替可能な資源を探すしかない。したがって構築された戦略資産が取引不可能・模倣困難・代替困難という3つの条件を満たすときにのみ，競争優位は維持されるのである。

## 2. RBV の貢献

これまで見てきたように，RBV は，positioning school が企業外部の産業を分析の対象としたのに対して，企業あるいは企業がその内部に保有する資源を分析の対象とした。それらの分析によって RBV は，競争優位の源泉を同定し，競争優位が維持される仕組みを記述したのである。RBV では，競争優位の源泉は，事前の競争制限がつくり出す企業間の資源構成であり，それが事後の競争制限（隔離メカニズム）によって保護されるとき，持続的競争優位となると説明する。positioning school が戦略の実行によって達成すべき目的である position を明らかにしたのだとすれば，RBV はその position の獲得を可能にした源泉を同定し，さらにその position が維持される条件を明らかにしたといえることができる。

## 3. RBV の企業観

ここではこれまでの議論を基に，RBV が仮定する企業観を明らかにする。ただし無用な議論を避けるために，未だ諸説が存在する RBV の理論的基盤についてはあえて言及することをしない<sup>2)</sup>。

positioning school とは対照的に，RBV は個々の企業を異なる資源をコントロールする異質の存在

2) RBV の理論的源泉については，一般的に Penrose (1958) とされることが多い。しかしその他にも Demsetz (1973) に代表されるシカゴ学派の産業組織論を初めとして Selznick (1957), Andrews (1971), Chandler (1962) など諸説が存在する。詳しくは Foss (1977) を参照のこと。

と捉える。このような見解は、上述の主要研究の中でも明示的に記述されているので特に詳しい説明は必要ないであろう。また RBV の基本的なロジックがこの点を前提に組み立てられていることも明らかである。たとえば企業の競争優位が持続するのは「隔離メカニズム」によって企業の異質性が維持されるからである。RBV のロジックにおいては、もし企業が同質であるなら、そもそも競争優位は発生しない。

認識論的には、たとえば戦略要素市場の議論などから、RBV が主体的選択論の立場を取ることも明らかであろう。RBV では、個々の企業は異なる期待を持ち、それに基づいて主体的な意思決定を行う存在として記述される。その上、RBV の諸研究では、環境要因は見事なまでに捨象されている。これは RBV において企業は主体的に選択するという極めて強い認識論的仮定が共有されている表れである。

#### IV. 結論

競争戦略の分野においては、1980 年代初頭より positioning school と RBV という 2 つの学派が並存してきた。両理論の分析対象は、企業の外部と内部というように一見補完的であるにも関わらず、この間、両者の統合が試みられた形跡はない。本節では、これまでの議論をまとめ、この一見奇妙とも思える状況が 20 年にも渡り継続してきた理由を明らかにする。

positioning school は、企業の外部にある 5 つの要因が企業の超過利潤獲得可能性を決定すると主張する。RBV は、競争優位の源泉を企業の内部にある資源の異質性に求め、それらの資源の特徴が競争優位の持続可能性を決定すると主張する。極めて素朴な視点からは、これら 2 つの理論は、競争優位を企業の外部要因と内部要因から説明した補完的な理論と見ることができる。また先に見たように、positioning school は、企業が戦略の実行によって達成すべき position、つまり競争優位が獲得されている状態を定義したのに対し、RBV は、競争優位の源泉を同定し、それが維持されるメカニズムを解明したというように、その貢献においても補完的である。しかし現実には、最新の戦略論の教科書（たとえば Saloner, Shepard and Podolny, 2001, Ghemawat, 2001, 青島・加藤, 2002）を見てもわかるように、競争優位は、時には企業の外部から、時には企業の内部からと ad hoc に説明されるに止まっており、それらを統一的に分析する枠組みは未だ示されていない<sup>3)</sup>。

一方、様々な実証研究（たとえば Cool and Schendel, 1988, Rumelt, 1991, Carr, 1993）の貢献により、競争優位に影響を及ぼす要因は、その重みに違いはあるものの企業の外部と内部の両方に存在することが示されてきた。このような事実に基づけば、競争優位の分析は、企業の外部と内部から統一的になされる必要があることは理の必然である。

このように一見補完的な理論が存在し、それらの統合が要請される状況にありながらも、そのよ

---

3) 例外的に箕輪（2000）がそのような試みに行っているが、枠組み作りの方向性が示されたに過ぎない。

	P S	R B V
存在論	企業=同質 (分析単位：産業)	企業=異質 (分析単位：企業)
認識論	環境決定論	主体的選択論

図 IV-1 両理論に内在する暗黙的仮定の比較

うな試みが長期においてなされていない背景には、それを妨げるなんらかの必然的な原因が存在するはずである。本稿では、それを両理論の研究者間に存在する企業に対する存在論的、認識論的対立に求める（図 IV-1）。

競争戦略とは、企業の競争優位の獲得と維持を目的とした理論である。つまり企業を分析の対象とした理論である。この点は、positioning school も RBV も共通である。しかし両者では、企業に対する根源的仮定が根本的に異なる。

まず両者の存在論的仮定に注目しよう。positioning school では、企業はすべて同質の存在として仮定されている。企業の外部の5つの要因さえ分析すれば、企業の超過利潤獲得可能性を測定することができるという主張は、すべての企業は同質である、あるいは企業間の違いなど捨象可能な、取るに足らない存在であるという仮定が置かれて初めて可能となるからである。企業が異質であるという仮定の下では、個々の企業内部の分析が必然的に要求される。一方、RBV では、企業はすべて異質な存在として仮定されている。企業内の資源を分析するという行為は、企業間に保有する資源の違いが存在するという仮定が置かれて初めて意味を持つからである。そもそも企業間に違いが存在しないなら、企業内部の分析などする必要がない。

次に両者の認識論的仮定に注目してみよう。positioning school では、企業の行動は、環境によって決定されると仮定されている。企業の外部要因さえ分析すれば、企業の超過利潤獲得可能性を測定できるという主張は、企業の行動は外部要因・環境要因によって決定されるという仮定が置かれて初めて可能となるからである。同一の環境下においても、企業の行動は異なるかもしれないという仮定の下では、環境分析に加えて、個々の企業行動の分析が必然的に要求される。一方、RBV では、企業は主体的に意思決定を行う存在として仮定されている。企業間での資源の違いは、企業の主体的な選択の結果に他ならないからである。企業の行動が環境によって一義的に決定されるのであれば、そもそも企業間の資源の違いなど存在する余地がない。

このように positioning school と RBV では、その分析対象である企業について存在論的、認識論的仮定における深い断層が存在する。企業観において存在論的、認識論的仮定の相違が存在するとい

うことは、これら2つの理論の研究者社会において、まったく異なる企業像が構築されていることを意味する。つまり両者は企業という基本パラダイムを異にし、対話不可能（incommensurable）な状況に置かれているのである。

根源的な仮定に相違を持つ両者を統合しようという試みは、止揚を必要とする極めて困難な過程であり、競争戦略論における統合理論は、両者の結合よりも、一方の拡張によってもたらされる可能性が高いであろう。その場合、企業を同質とみなす positioning school には、理論を企業内部の分析に拡張する余地がなく、統合理論は RBV の発展によってもたらされると考える方が現実的であろう。現在のところ、極めて未完成ではあるが、capability approach（たとえば Prahalad and Hamel, 1990, Teece, Pisano and Shuen, 1997）がその1つの方向を示しているのかもしれない。

### 参 考 文 献

- Amit, R. and P. Schoemaker (1993). "Strategic assets and organizational rent," *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 33-46.
- Andrews, K. *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin.
- Arrow, K. J. (1974). *The Limits of Organization*. W. W. Norton.
- Bain, J. S. (1959). *Industrial Organization*. Wiley. (宮沢健一監訳『産業組織論（上・下）』丸善, 1970).
- Barney, J. B. (1986). "Strategic factor market: Expectations, luck, and business strategy," *Management Science* 32(10), pp. 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). "Firm resource and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Black, J. A. and K. B. Boal (1994). "Strategic resource: Traits, configurations and path to sustainable competitive advantage," *Strategic Management Journal*, 15, pp. 131-148.
- Carr, C. (1993). "Global national and resource-based strategies: An examination of strategic choice and performance in the vehicle components industry," *Strategic Management Journal*, 14(7), pp. 551-568.
- Chandler, A. D., Jr. (1963). *Strategy and Structure*. MIT Press. (三菱総合研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967).
- Cool, K. and D. Schendel (1988). "Performance differences among strategic group members," *Strategic Management Journal*, 9(3), pp. 207-223.
- Demsetz, H. (1973). "Industrial Structure, Market Rivalry, and Public Policy," *The Journal of Law and Economics*, 16, pp. 1-9.
- Dierickx, I. and K. Cool (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage," *Management Science*, 35(12), pp. 1504-1511.
- Foss, N. J. (1997). *Resource, Firms, and Strategies*. Oxford University Press.
- Ghemawat, P. (2001). *Strategy and the Business Landscape: Core Concept*. Prentice Hall.
- Hall, R. (1992). "The strategic analysis of intangible resource," *Strategic Management Journal*, 13(2), pp. 135-144.
- 伊丹敬之 (1984). 『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社.
- Itami, H. and T. W. Roehl (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard Business Press.
- Lippman, S. A. and R. P. Rumelt (1982). "Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition," *The Bell Journal of Economics*, 13, pp. 418-438.
- March, J. G. and H. A. Simon (1958) *Organizations*. John Wiley & Sons. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977).
- Macwilliams, A. and D. L. Smart (1993). "Efficiency vs. structure conduct performance: Implication for strategy research and practice," *Journal of Management*, 19, pp. 63-79.
- Mahoney, J. W. and J. R. Pandian (1992). "The resource-based view within conversation of strategic management,"

- Strategic Management Journal*, 13 (5), pp. 363–380.
- 箕輪雅美 (1999). 「企業成長理論としてのリソースベースドビューの限界と可能性」『経済と経済学』第90号.
- 箕輪雅美 (2000). 「競争優位の源泉としてのビジネスモデルの革新」『経済と経済学』第93号.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell. (末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1980).
- Petrafi, M. A. (1993). “The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view,” *Strategic Management Journal*, 14 (3), pp. 179–191.
- 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).
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990). “The core competence of the corporation,” *Harvard Business Review*, 68 (3), pp. 79–91.
- Rumelt, R. P. (1991). “How much does industry matter?,” *Strategic Management Journal*, 12 (3), pp.167–185.
- Rumelt, R. P., D. Schendel and D. Teece (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard Business Press.
- Saloner, Shepard and Podolny, 2001, *Strategic Management*. John Wiley and Sons.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997). “Dynamic capabilities and strategic management,” *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509–533.
- Wernerfert, B. (1984). “A resource-based view of the firm,” *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp. 246–250.

付記 本稿の作成段階において、石井瑛子さん、倉田優香さん、迫田真洋君（以上京都産業大学経営学部箕輪ゼミ）には、図表の作成や校正作業を手伝っていただきました。この場を借りて、お礼申し上げます。

## Ontological and Epistemological Gaps between Positioning School and Resource Based View

Masami MINOWA

### ABSTRACT

There have been two main schools in the academic world of competitive strategy for more than twenty years. The two are positioning school and resource based view (RBV). Apparently they are complementary to each other on both the objects of the analysis and the areas which explain. But a trial to merge the two theories has never initiated. What makes this odd situation? In the search of the answer, we find that they have quite opposite ontological and epistemological assumptions. Although we need to stop the gaps between the two theories to merge, it is almost impossible to execute. A realistic way to create an integrated frame work of competitive strategy is to extend RBV toward the external environment of a firm.