

競争優位と IT

—Resource-Based View より—

堀 川 新 吾

はじめに

この論文は競争優位と IT の関連について、RBV (Resource-Based View) を用いた分析の可能性を探る。まず過去の議論を振り返り、かつては Porter の枠組みのみしか存在しなかった状況における議論と、今世紀に入って注目されるようになった RBV の枠組みを概観する。次いで Mate, Fuerst and Barney の研究を検討し、IT と競争優位の関係における Porter と RBV の位置づけ、および問題点を論じる。

1. 過去の議論

1.1 IRM

IT を経営資源としてとらえる動きは 1980 年代以降に隆盛をみた。この動きは IRM (Information Resource Management : 情報資源管理) と呼ばれた。どのようなリソースであるかは論者により様々であり、多くは技術の組織同化という文脈でとらえられていた。たとえば海老澤他 [1989] では「情報資源管理とは、組織体の行動にかかわる有用な情報を選別、処理、創造するために、関連する情報を経営の資源として有機的かつ動的に統合し、運用することをいう」と定義づけられている (p. 33)。この定義が、かつてのサイバネティック的、意思決定支援指向の経営情報論の展開をそのまま受け継いだものであることは自明である。海老澤らの議論を追うと、いかにより良い意思決定を行うか、そのために (今でいう) IT をどのよう

にマネージするかが主題である。さらには EUC (End User Computing) への言及があり、情報システム部門と「エンド」ユーザー部門とのギャップをいかに調整するかが議論される。このような議論は日本だけのものではなく、アメリカでの動きと同期していた (例えば Wysocki & Young [1990])。

当時の「情報資源」の議論で、ことさらに EUC が強調されたことには理由がある。パソコンの急速な普及に伴い、それまではメインフレームだけを相手にしていればよかった情報システム部門が、パソコンの面倒まで見なければならぬのか? という危機意識が根底にあった。

Information Technology という言葉自体は古くから存在していたが、ことさらに IT が意識されるようになったのは、既存の情報技術であるメインフレームに対する脅威としてのパソコンの登場が契機と言える。つまりパソコンの登場以前は、情報技術すなわちメインフレームであり、メインフレーム以外の情報技術は存在しなかったと言って何ら差し支えない。メインフレームのみが唯一の情報技術であり、それ以外の情報技術は (コンピュータ科学の最先端分野を別とすれば) 無視できるほど存在が小さかった。したがって、メインフレームが唯一の情報技術であり続ける限り、Information Technology という概念は不要だったのである。

ところが 1970 年代後半以降になるとパソコンが登場し、企業内で急速に普及していく。企

業内にはすでにメインフレームを情報処理の戦力として管理・運用する情報システム部門があり、この情報システム部門からすれば、それまでメインフレームの情報処理サービスを利用していた「エンド」ユーザーが次々とパソコンを「勝手に」導入していき、挙句にメインフレームとの互換性がないなどの不満を持つようになってくると、否応なく、メインフレームとは明らかに異質ではあるものの、メインフレームの代替となりうる情報処理能力を持つパソコンという新たな技術の存在を認めざるを得なくなる。こうなると情報システム部門は、パソコンと向き合う姿勢、既存のメインフレームとパソコンとの組織内での統合を検討せざるを得なくなってくる。これがITという概念が企業に自覚されるようになった契機であり、当時のIRMが目指したのも、結局はメインフレームとパソコンの統合であった⁽¹⁾。すなわち管理すべき情報資源とは、メインフレームと、パソコンだったのである。EUCがことさらに問題とされたのも、情報システム部門がメインフレームの管理・運用に忙殺されており、十分にエンド・ユーザーの要求に応えることができなかったことによる。つまり、パソコンのことはユーザーが自己責任で解決すべきだ、ということである。ただ、それでは情報システム部門の当事者能力が問われるため、EUCの推進に情報システム部門がどのようにかかわっていくべきかが議論されたのである⁽²⁾。

1.2 SIS

事態を複雑にするのが、同時期に議論的となったSIS (Strategic Information System: 戦略的情報システム) である。これは従来の、組織内の意思決定を向上させようとする情報システム利用の枠組みから脱却し、企業の競争優位を確立するために情報システムを活用すべきとの議論である。

代表的な論者として Wiseman を挙げる事ができる。Wiseman は従来の情報システムが「アンソニーのパラダイム」にとらわれており、アンソニーのパラダイムから情報技術の競争戦略的適用は導き出せないとする⁽³⁾。そして、それに代えて Wiseman は、Porter の競争戦略論にもとづいた Strategic Option Generator (戦略オプション・ジェネレータ) を提示し、Porter のいう基本戦略を実現するための情報技術の利用機会の多様性を示した⁽⁴⁾。

実はIRMの論者の中にも、情報システムの経営戦略的適用を示唆した論者がいる。たとえば McFarlan et al. は、IT が経営戦略にとって重要な資源であることに言及している⁽⁵⁾。Wysocki and Young も、IT は企業の競争戦略の上で重要な資源であるから、Porter の枠組みにしたがって、環境分析を行い、事業計画をたて、事業単位と部門の計画を策定し、それから情報システム部門の戦略計画をたて、データ計画を立案せよと述べている⁽⁶⁾。

しかしながら不幸なことに SIS は一過性のブームに過ぎず、Wiseman を越える論者は登場しなかった。詳細は省くが⁽⁷⁾、競争優位に関する理論が Porter のものしか存在しなかったことも大きな要因と考えられる。

2. RBV

今世紀にはいつから Barney に代表される RBV (Resource-Based View: リソース・ベースト・ビュー) が、競争戦略論において Porter の後継として注目されるようになった。Barney [2001] は 600 ページ、訳書 [2003] は 3 分冊の大部に及ぶため、日本における研究はまだ十分でなく、筆者も十分に理解している訳ではない。以下かいつまんで、RBV の概要を見ていく。

2.1 経営資源とその特性

Barney [2001] はまず、古典的な SWOT 分析からはじめる。Barney によれば Strength (強み) — Weakness (弱み) の軸は企業の内部要因の分析であり、Opportunities (機会) — Threats (脅威) の軸は企業の外部要因の分析である⁽⁸⁾。岡田によれば『RBV は個別企業レベルの「内部環境」をより重視する』⁽⁹⁾。そして企業の強み—弱みの分析にあたり、経営資源の異質性 (Resource Heterogeneity) および経営資源の固着性 (Resource Immobility) の2つを前提条件として置く。

「経営資源の異質性」とは、『「企業は生産資源の集合体 (束) であり、個別企業ごとにそれらの生産資源は異なっている」という認識である』。また「経営資源の固着性」とは、『経営資源のなかにはその複製コストが非常に大きかったり、その供給が非弾力的なものがある』との想定である。特定の経営資源が『仮に、①ある経営資源を保有していることによって経営の外部環境に存在する機会を活用し、脅威を無力化することができ、かつ②その経営資源を保有する企業の数のごく少数であり、かつ③その経営資源の複製コストが非常に高いか供給が非弾力的である場合、その経営資源は企業の「強み」、すなわち競争優位の潜在的源泉となりうる』。その上で企業の経営資源を『すべての資産、ケイパビリティ (能力)、コンピタンス、組織内のプロセス、企業の特徴、情報、ナレッジなど、企業のコントロール下であって、企業の効率と効果を改善するような戦略を構想したり実行したりすることを可能にするものである』と定義する⁽¹⁰⁾。

このように RBV においては、経営学を研究する者が常識としてとらえている経営資源に、ケイパビリティやコンピタンスも含めており、企業の競争優位にとっての潜在的源泉となりうる資源をもって経営資源とし、分析の対象とす

る。RBV の Resource-Based たる所以である。なお Barney は『第1に、経営資源という語とケイパビリティという語は同義語として扱う。第2に、コア・コンピタンスという語は、多角化戦略の概念化や実行に関する議論を行う際のみ使用する』としている⁽¹¹⁾。

2.2 VRIO

このような経営資源に関する議論と定義を踏まえ、Barney は、より一般的で、強み—弱み分析に適用しやすい VRIO フレームワークを提示する。VRIO とは Value (経済価値), Rarity (希少性), Inimitability (模倣困難性), Organization (組織) の、それぞれの頭文字である。V, 経済価値については、外部環境における脅威や機会に企業を適応させることを可能にするか否かが問題となる。R (希少性) では、経営資源の寡占・独占性の問題である。I (模倣困難性) は、その資源を他社が獲得・開発する際にコスト的な不利が発生するか否かが問題となる。O (組織) は、経済価値があり (V) 稀少で (R) 模倣コストの大きい (I) 当該資源を自社が活用するにあたっての組織的な方針や手続きの問題である⁽¹²⁾。

この VRIO フレームワークは図1のように示すことができる。経営資源に、まず経済価値があるかないか、次いで希少性があるかないか、さらに模倣困難性があるかないかにより、その経営資源が競争に関して劣位をもたらすか、均衡 (parity) であるか、一時的な競争優位をもたらすか、持続的な競争優位をもたらすかを決定づける。O (組織) に関しては、『それ単独では競争優位が大変限られているため、補完的経営資源およびケイパビリティ (complementary resources and capabilities) と呼ばれる』⁽¹³⁾ としている。

さて、競争戦略において競争優位は持続的であるか一時的であるか、また、持続的競争優位

が、その経営資源が競争優位をもたらす理由が、当の企業においてすらも誰一人としてわからないことを指す。当事者がわからないのであるから、他社にもわからない。したがって模倣が困難という訳である。誰にもわからないため、Barney は「生じる可能性」を列挙するのみである。ただ、「資本ストックの相互関連性 (interconnectedness of asset stocks) と資産集合の効率性 (asset mass efficiencies)」、つまり『ほんの 2、3 の経営資源によって競争優位がもたらされるのではなく、文字通り何千という組織属性が一体となって競争優位を形成する』場合⁽¹⁵⁾ の議論は示唆に富む。Barney いわく、これまでの企業戦略論は、Chandler, Jr. [1962] に代表されるような少数の「大きな意思決定 (big decisions)」が中心のテーマであった。しかしそうではなく、競争優位が「無数の小さな意思決定 (numerous small decisions)」を正しく行う能力に依存する場合があることを示唆している。そうした無数の小さな意思決定ひとつひとつは、単独では大きな成果を生むわけではない。しかしこれらの集合は模倣が困難であり、競争優位を生み出せると指摘している⁽¹⁶⁾。

「社会的複雑性」とは、当該経営資源が『社会的に複雑な現象であり、企業がシステムチックに管理したりコントロールしたりする能力の限界を超えている』ような事物を指し、たとえば企業内におけるマネジャーたちの相互コミュニケーション能力、企業文化、サプライヤーや顧客の間での自社の評判などである。これらに因果関係不透明性はほとんど存在しないものの、他社が同様の資源を獲得しようとしても、それらの社会的複雑さゆえに、まったく同じ資源を獲得することは困難であり、またコストも大きくなる。ただ IT に関連し、物理的に複雑な技術の模倣においてはコスト上の不利が多くの場合には生じないことを Barney は指摘している。なぜならほとんどの技術は市場で調達可能であ

るし、ある企業が独自に技術を開発したとしても、リバース・エンジニアリングによって他社はその技術を獲得することが可能である。そしてそのような技術の獲得は、先行者がかけたコストより低くなりがちである。しかしいざそれを適用するとなると、その段階で社会的に複雑な資源が必要となり、模倣に多大なコストがかかり得る。そのような社会的に複雑な資源が V であり R であればあるほど、当該資源は持続的競争優位の源泉になると Barney は指摘する⁽¹⁷⁾。

「特許」であるが、常識として特許は当該資源の模倣コストを高めるように思われる。しかし Barney は、特許が模倣コストを逆に低めることもありうるとする。なぜならば、特許により企業は当該資源に関し大量の情報を開示しなければならず、その情報によって他社は当該資源の模倣が容易になるからである。また技術は、たとえ特許を取得していたとしても、低コストでの模倣に対する免疫はなく、比較的短期間で業界内に伝播する。特許は当面の（一時的な）直接的模倣を抑制するだろうが、かえって同等機能による代替を促進する。したがって実は特許は模倣への対抗手段となりにくい。しかし数多くの新製品やサービスを継続的に生み続けるスキルや能力は、持続的競争優位の源泉になると Barney は指摘する⁽¹⁸⁾。

このように、少なくとも一時的な競争優位の源泉とはなるかも知れないが、持続的競争優位の源泉とはなりにくい「特許」を模倣困難の条件とすることには違和感がある。岡田は「特許」に代えて「代替困難性」を挙げている。つまり特許にともなう大量の技術情報の拡散より、あえて特許を取得せず企業秘密にってしまう方が得策だということである⁽¹⁹⁾。

2.3 RBV と Porter 理論

従来の Porter の競争戦略論（以下「Porter

理論」という)は、産業組織論に基盤を置き、持続的に業界の平均収益性を上回る、すなわち「魅力的」な状態をもって競争優位としている。「業界」という概念に関して筆者は否定的であるが、ともあれその魅力的な状態は常に脅威にさらされており、その脅威が「5つの競争要因」である。したがって企業が競争優位を確立するためには、まず魅力的な業界を選択し(ポジショニング)、5つの競争要因に対抗することが眼目となる。

2.1でBarneyが議論をSWOT分析からはじめていることを述べたが、Porter理論におけるポジショニングと競争要因への対抗は、SWOT分析におけるOpportunities(機会)―Threats(脅威)の軸に相当し、すぐれて外部環境決定的である。一方でRBVは2.1で述べた通り、すぐれて内部要因決定的であり、SWOT分析の枠組みではStrength(強み)―Weakness(弱み)の軸に相当する。

岡田はRBVが、競争優位を持続させる条件を明示するものであり、Porter理論は依然として有効であるとしている。また企業の競争戦略を考慮する上では外部環境も内部要因も共に重

要であるため、両者は補完的であるとしている⁽²⁰⁾。RBVは内部要因にもとづく「攻め」の競争戦略論であり、Porter理論は外部環境にもとづく「受け」の競争戦略論であるとも言うことができよう。

3. RBVにもとづくITの分析

Barney [2001] は一日ならぬ一朝一夕で成ったのではなく、長期にわたる膨大な研究の集積によって成立したものである。そうした研究のひとつとして、Mate, Fuerst and Barney [1995] がある。

1980年代に、ITを競争優位の源泉として用いるべきとのSISの主張があったのであるから、ITが競争優位の源泉となりうるか否か、どのような場合になりうるか、なりうるとすれば、どのような条件のもとで競争優位の源泉となりうるかをRBVの枠組みで分析を試みるという発想は当然であり、実際にMate, Fuerst and Barneyは行ったのである。ただBarney [2001] 以前の研究であるため、その分析の枠組みには多少のゆらぎが見受けられる。以下、

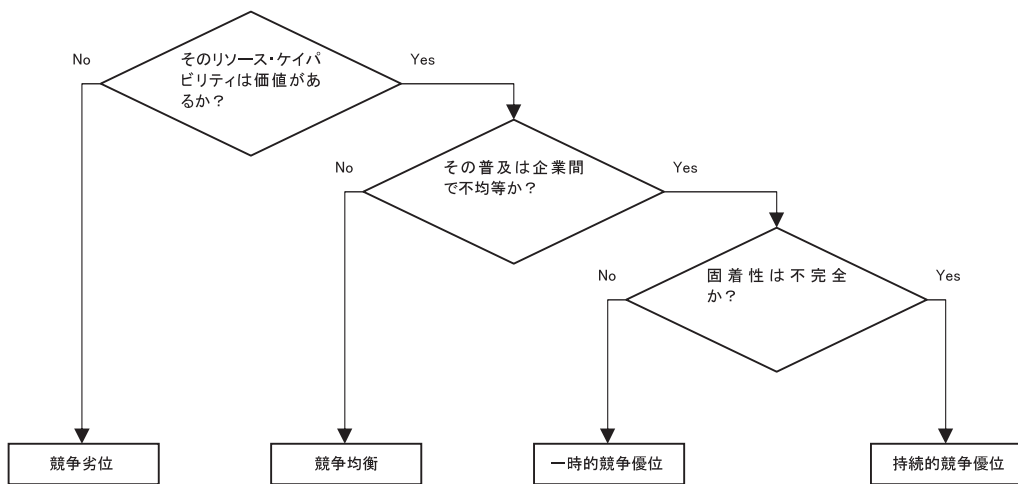


図2 Mata, Fuerst and Barneyによる「競争優位のリソース・ベースト・モデル」
出所 Mata, Fuerst and Barney [1995] p. 494を翻訳。

この研究をみていく。

この3名が分析に用いたフレームワークは図2の通りである。実は図1のオリジナルは表形式であったが、図2と図式が極めて類似していたため、図2に合わせる形で筆者は図1を新たに描き起こしたのである。これを見ると、図1で「稀少か？」となっているところが「普及は企業間で異質か？」となっており、また「模倣コストは大きいか？」が「固着性は不完全か？」となっている。これらのことから1995年当時、BarneyのR(希少性)およびI(模倣困難性)の概念はまだ限定的であったことが窺える。

3名は、RBVの枠組にしたがってITを分析すると、ITには5つの特性があるとする。それは①顧客のスイッチング・コスト②資本へのアクセス③プロプライエタリな技術④技術的なITスキル⑤経営的なITスキルである。

3.1 顧客のスイッチング・コスト

SIS華やかなりし時代、SISの効果のひとつとして「顧客の囲い込み」が大きく謳われたものである。3名はこれを「創造—囲い込み—保持」パラダイム(create-capture-keep paradigm)であるとして、批判を加えている。ITによる顧客囲い込みの本質は、ITを利用した製品・サービスの内の、ITの部分のスイッチング・コストを増大させることにある。

顧客の立場から見ると、顧客のITスイッチング・コストは、特定の供給業者に固有のITに対する投資によって「創造」される。この投資には、業者に固有のITを利用するために必要となる従業員への技術的訓練のコスト、業者の営業および支援スタッフと協働するために必要となる経営上の経験、業者のビジネスの方針や業務手順と馴染むことが含まれる。同じ供給業者からITを購入し続ける限り、この投資は価値を持ち続ける。しかし他の業者に乗り換えた場合、その投資はほとんど、あるいはまった

く価値を持たなくなる。ひとたびスイッチング・コストが創造されてしまえば「囲い込み」が成立する。供給業者は、価格の引き上げ、サービスのレベルの低減などの形で、「囲い込まれた」顧客から価値を搾取することができる。顧客の立場からは、そのような搾取があっても、それが投資に見合う質・量である限り、つまり搾取がスイッチング・コストより小さければ、顧客とIT供給業者との関係は継続する。これが「保持」の状態である。

しかしながら3名は、3つの理由から、このパラダイムが持続的競争優位の源泉とはなりにくいことを指摘している⁽²¹⁾。

第1に、顧客は通常、囲い込まれるリスクを予測することが可能である。典型的には、顧客は前述のようなフェアでない搾取がないという保証がある場合に限り、特定の供給業者からのITの調達を行い、そうでない場合には別のITを調達するか、自前で開発するなどして、スイッチング・コストの発生を回避するであろう。顧客が前もって保証を受け取る、あるいは別のIT供給業者を探すなどしてスイッチング・コストを相殺するならば、IT供給業者による顧客からの搾取する可能性は低減され、顧客を真に囲い込むことにはならない。したがってこの文脈でスイッチング・コストの存在はIT供給業者にとっての競争優位の源泉とはならない。

第2に、顧客から搾取するIT供給業者は同時に、信頼できない業者と評価されてしまう。このような評価は破滅的であり、現在「囲い込んでいる」顧客からは思う存分搾取できる一方で、将来の顧客を獲得することは不可能になってしまう。将来の顧客を獲得する機会の喪失は、既存顧客からの搾取を大きく上回るであろう。このことから、顧客のスイッチング・コストはIT供給業者の競争優位の源泉とはならない。

第3は、ITを調達する顧客の選択肢が増大

していることである。IT 供給業者にとって顧客のスイッチング・コストが競争優位の源泉となりうる状況は、当該 IT が絶対的にユニークであり、顧客の業務にとって絶対的に必要であり、他の供給業者が提供できず、近い将来に同様の IT を供給する業者が登場する見込みがない場合である。この状況は過去にはあったことだが、1995年の段階ですでに消失しつつあり、現時点ではほとんどありえない状況であるため、IT 供給業者にとっての競争優位の源泉としての「創造—囲い込み—保持」パラダイムはほとんど消失してしまっており、このパラダイムを越える競争優位の源泉を探索すべきとしている⁽²²⁾。

3.2 資本へのアクセス

IT を開発し適用するための資本が、少数の企業においては持続的な競争優位の源泉となりうるとされるが、この主張の論理は直接的である。第1に IT 投資は極めてリスクが高くなりがちであり、資本コストも高くなる。第2に IT 投資には莫大な高リスクの資本が必要になりがちである。したがって、ごく少数の企業のみが投資を行うことができ、それによって持続的な競争優位を獲得できるという論理である。

実際のところ、IT 投資のリスクの源泉は、2つの不確実性によるものと考えられる。第1は技術的な不確実性であり、第2は市場の不確実性である。

技術的不確実性は、IT 投資が一定の時間・期間において当初想定していた成果と見合わなくなるリスクによる。具体的な技術的不確実性は、①実現困難性に起因する、期待された成果獲得の失敗、②予想していた実現コストを上回る事態の発生、③実現にかかる時間・期間が当初の想定を超える、④技術的パフォーマンスが投資開始時の想定を下回る、⑤選択したハードウェアおよびソフトウェアと、開発目的の IT

との不適合である。市場の不確実性は、IT を適用した製品・サービスを顧客が受け入れるか否かの問題である⁽²³⁾。

もちろんすべての IT 投資が巨大ではなく、すべてがリスクではない。IT 投資が、巨額でないがリスクであるならば、一定数の企業は必要な資本を調達して IT を開発するであろう。この文脈では、資本へのアクセスは持続的な競争優位の源泉とはなりにくい。一方で一部の IT 投資は巨額かつリスクである。しかしこの文脈においても、本質的に IT 投資は持続的な競争優位の源泉となりにくい⁽²⁴⁾。

3.3 プロプライエタリな技術

プロプライエタリを保持する技術は持続的な競争優位の源泉となりうる事が示唆されており、それは特許または機密保持によって守りうる。ただ特許が模倣の対抗手段として有効といえないことは2.2で述べた通りである。したがって機密保持こそが特許に代わってプロプライエタリを守る唯一の手段ということになる。

十分に機密が保持された技術を持つ企業が持続可能な競争優位を獲得するという事実つまり、その技術の普及が競争する企業間で不均等であること、言い換えればその技術に R (希少性)があることを示唆する。しかし多くの研究は、プロプライエタリの機密の保持が比較的困難であり、そのことによって持続的な競争優位の源泉となりにくいことを指摘している。特に IT は、そうである。

IT の場合の要因は幅広い。労働力の流動性、リバース・エンジニアリング、フォーマルないしインフォーマルな技術的交流などなど、数多くの要因がプロプライエタリな技術を取りまく機密性を削ぐ。また、ある企業がプロプライエタリな IT の適用において (一時的な競争優位とも言える)「一番乗りの利得」を得たとして、後継者が模倣するにあたっては通常、独自の歴

史的条件についても、因果関係不明性についても、社会的複雑性についても、そのことが劣位とはならない。したがって、IT 自体が持続的な競争優位の源泉とは、通常ならない。

しかも現在 (1995 年当時においてすらも)、IT のコモディティ化は著しく、ほとんどの企業で利用可能となっている。このような IT の「拡散」にともない、(一時的・持続的) 競争優位の源泉としてのプロプライエタリな技術の力は浸食されつづけていく⁽²⁵⁾。

3.4 技術的な IT スキル

企業の持続的な競争優位の源泉となりうると思われる技術的な IT スキルとは、IT アプリケーションを開発するノウハウと、製品・サービスを生産するために IT アプリケーションを運用するノウハウである。これらは 3.2 で述べた投資にともなうリスクを低減させ、効果的に管理することを可能とする。

ただ、この技術的 IT スキルは通常、持続的な競争優位の源泉でない。技術的 IT スキルは価値があるものの、その普及は企業間において均等、つまり R (稀少) ではない。さらに、もし R だとしても通常、固着性が非常に低い、言い換えれば模倣コストが非常に低い。したがって技術的 IT スキルは一時的な競争優位の源泉ということになる。

この固着性の低さは通常、このような技術的 IT スキルが明確であり、方程式や手続き、設計図などと言った意味で明文化が可能であることを示している。明文化可能な知識は、その所有者から別の人物へ形式知の形で移転が可能であり、受け取った者は作成・所有者と同様の「知っている状態」となる。このような明文化できるスキルは伝達と受容が用意であるため、技術的 IT スキルは用意に企業間に拡散しうる。これらのことから、技術的 IT スキルは競争優位を持続させるためには使えない⁽²⁶⁾。

3.5 経営的 IT スキル

第 2 の IT スキルは経営的 IT スキルであり、非常に幅が広い。例えば以下のようなものを挙げることができる：①他の部門のマネジャーや供給業者や顧客に、ビジネスのニーズを理解させ受け入れさせる IT マネジャーの能力、②適切な IT アプリケーションを開発する際に、他の部門のマネジャーや供給業者、顧客と協働する能力、③他部門のマネジャーや供給業者、顧客をサポートするような方向で IT 関連の諸活動を調整する能力、④他部門のマネジャーや供給業者、顧客の将来の IT に対するニーズを予想する能力、など。

経営的 IT スキルの重要性は自明であり、このスキルがなければ IT の潜在能力を十全に引き出すことは、まず間違いなく実現できない。技術的 IT スキルと違い、経営的 IT スキルはしばしばトライアル・アンド・エラー的な学習の蓄積により、長期にわたって開発される。たとえば、IT マネジャーと他部門のマネジャーが斬新な IT アプリケーションを開発し活用するために協働できるようなレベルに達するまで、友情や信頼や対人コミュニケーションなどを開発するには年月を要する。このことは、模倣を困難とする要因である「独自の歴史的条件」が重要であることを意味する。

また経営的 IT スキルが多くの場合は暗黙知の状態にあり、これがまた模倣を困難とする要因である「因果関係不明性」、より具体的には「無数の小さな意思決定を正しく行う能力」への依存性が高いことを示唆する。さらに経営的 IT スキルの開発は、模倣を困難とする要因である「社会的複雑性」に関連し、低いコストでの模倣は極めて難しい。

もちろんすべての経営的 IT スキルが持続的な競争優位の源泉ではなく、もし成文化されたならば、それは拡散し、持続可能な競争優位の源泉とはならなくなる。逆もまた真であり、成

文化しない/できないのであれば、それは持続可能な競争優位の源泉そのものとなる⁽²⁷⁾。

4. Mate, Fuerst and Barney の研究の意義と、残された課題

Mate, Fuerst and Barney は、「創造一囲い込み一保持」パラダイムにもとづく持続的競争優位の源泉という「幻想」を否定し、ITの5つの特性のうち経営的ITスキルこそが唯一の持続的競争優位の源泉であること⁽²⁸⁾、そしてそれがI（模倣困難性）の条件である独自の歴史的条件・因果関係不明性・社会的複雑性を源泉とするがゆえに、実現は容易でないと結論づけている⁽²⁹⁾（逆に、そのゆえに持続的競争優位の源泉たりうるのだが）。ほか、技術的ITスキルが持続的競争優位の源泉とはなりにくいこと、ITそれ自体が持続的競争優位の源泉とはならないことを明確に示したことは特筆すべきである。

Barney はRBVの体系化が本来の目的であり、持続的競争優位の実現とITの関連は、大きな問題ではあるものの、主眼ではない。それではMateおよびFuerstがこの研究を進展させ、経営的ITスキルの特質を追求していったかといえ、そうでなく、この方向性の研究は放棄している。しかしRBVによるITの競争優位への影響の研究という方向性を示したことは大きい。

Porter理論との関連について、2.3で触れた、RBVとPorter理論は補完的とする岡田の見解は、さらに検討の余地がある。岡田はこのようなにも言っている：『RBVは競争優位を「持続させる」ための条件を明示する点においては雄弁である』と⁽³⁰⁾。結局のところ、自社の資源の何が持続的競争優位の源泉であるかが特定できるのであればRBVは有用であるが、そうでなければ使いにくい理論である。

ただ2.3で述べた、RBVが内部要因にもと

づく「攻め」の競争戦略論であり、Porter理論は外部環境にもとづく「受け」の競争戦略論であるとの筆者の理解が正しければ、両者を用いて競争においてどのように攻め、どのように受けるかを導き出すことは可能かも知れない。

しかし浅羽もいうように、5つの競争要因なりSWOTなりを用いていかに競争戦略を導き出すかについては、現時点においてすら、まったく未開拓の領域である⁽³¹⁾。Porter理論においてすら、明確な戦略策定の手法が確立されていないのであり、RBVはまったく手付かずの状態である。なによりRBVは、経営資源が特定できている状況においては競争戦略の策定は容易であるように見える。しかし経営資源が特定できていない状況において、何が持続的競争優位の源泉となりうる経営資源であるか、あるいはそのような経営資源が自社に存在するか否かという問題には応えることができないように思われる。

また現在のところRBVではPorter理論と違い、企業間・顧客との連鎖に関する知見に乏しい。Porter理論における価値連鎖も有効性には疑問がもたれるが、RBVにおいては絶対的に研究が不足している。このことは、情報通信ネットワークと企業の競争戦略との関連の研究にRBVを適用することの最大の障害であり、さらなる研究が必要である。

《注》

- (1) 詳細な議論は堀川 [2001] を参照のこと。
- (2) 堀川 [1998] pp. 96-97。
- (3) Wiseman [1988] 訳書 pp. 55-82。
- (4) Wiseman [1988] pp. 131-156, 訳書 pp. 122-150。
- (5) McFarlan et al. [1987] 訳書, pp. 22-27。
- (6) Wysocki and Young [1990] 訳書, pp. 62-94。
- (7) 岸川・中村 [1998] 拙稿 pp. 138-141 を参照のこと。
- (8) Barney [2001] 19-22, 訳書 [上] pp. 47-51。
- (9) 岡田 [2001] p. 90。

- (10) Barney [2001] p. 155, 訳書 [上] pp. 242-243。訳書を引用。
- (11) Barney [2001] p. 157, 訳書 [上] p. 245。訳書を引用。
- (12) Barney [2001] pp. 159-160, 訳書 [上] p. 250。
- (13) Barney [2001] p. 171, 訳書 [上] p. 269。
- (14) Barney [2001] pp. 165-167, 訳書 [上] pp. 259-262。
- (15) Barney [2001] p. 168, 訳書 [上] p. 263。訳書を引用。
- (16) Barney [2001] p. 168, 訳書 [上] pp. 263-264。
- (17) Barney [2001] pp. 169-170, 訳書 [上] pp. 265-267。引用部は訳書より。
- (18) Barney [2001] pp. 170-171, 訳書 [上] p. 268。
- (19) 岡田 [2001] p. 90。
- (20) 岡田 [2001] p. 91。
- (21) Mate, Fuerst and Barney [1995] p. 489。
- (22) Mate, Fuerst and Barney [1995] pp. 490-491。
- (23) Mate, Fuerst and Barney [1995] pp. 495-496。
- (24) Mate, Fuerst and Barney [1995] p. 496。
- (25) Mate, Fuerst and Barney [1995] p. 497。
- (26) Mate, Fuerst and Barney [1995] p. 498。
- (27) Mate, Fuerst and Barney [1995] pp. 498-499。
- (28) Mate, Fuerst and Barney [1995] p. 500。
- (29) Mate, Fuerst and Barney [1995] p. 501。
- (30) 岡田 [2001] p. 91。
- (31) 浅羽 [2009] p. 50。
- 岡田正大訳 [2003] 『企業戦略論』 [上] [中] [下]ダイヤモンド社)
- Chandler, Jr. [1962] “Strategy and Structure”, MIT Press (訳書, 有賀裕子訳 [2004] 『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社)。
- 海老澤栄一・一瀬益夫・堀内正博・佐藤修・上田泰 [1989] 『情報資源管理』, 日刊工業新聞社。
- 堀川新吾 [1998] 「企業情報システムの戦略性」, 『名城商学』第47巻第4号。
- 堀川新吾 [2001] 「ITの系譜」, 『名城論叢』第2巻第2号。
- 岸川典昭・中村雅章編著 [1998] 『経営情報論』中央経済社。
- Mate, Francisco J., Fuerst, William L., and Barney [1995] “Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis”, *MIS Quarterly*, Vol. 19 Issue 4, pp. 487-505.
- McFarlan, F. Warren, McKenney, James L. and Cash, Jr., James II. [1988] “Corporate Information Systems Management” 2nd Ed., McGraw-Hill, Inc. (訳書, 小澤行正・南隆夫訳 [1987] 『情報システム企業戦略論』日経マグローヒル社)。
- 岡田正大 [2001] 「ポーター vs. バーニー論争の構図」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年5月号, pp. 88-92, ダイヤモンド社。
- Wiseman, Charles [1988] “Strategic Information Systems”, Irwin (訳書, 土屋守章・辻新六訳 [1989] 『戦略的情報システム』ダイヤモンド社)。
- Wysocki, R. K. and Young, J. [1990] “Information Systems Management Principles in Action”, John Wiley & Sons, Inc. (訳書, 石川昭監訳 [1994] 『情報システム組織論』オーム社)。

《参考文献》

- 浅羽茂 [2009] 「戦略構想プロセスの研究・教育の必要性」, 『組織科学』 Vol. 42 No. 3, pp. 48-58。
- Barney, Jay B. [2001] “Gaining and Sustaining Competitive Advantage” 2nd Ed., Prentice Hall (訳書,