Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2026-11-24

生業志向のマーケティング行動 :資源ベース視点による考察（特集 マーケティング・パラダイムの新展開）

高嶋, 克義

(Citation)
国民経済雑誌,176(1):47-60

(Issue Date)
1997-07

(Resource Type)
departmental bulletin paper

(Version)
Version of Record

(JaLCDOI)
https://doi.org/10.24546/00176170

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/00176170

生業志向のマーケティング行動

——資源ベース視点による考察——

高　嶋　克　義

I　生業企業についての問題意識

経営学や経済学では，企業というのは市場における競争優位をめざし利益や売上の拡大を志向するものであると考えてきた。そして市場での優位性を得られない企業は市場競争によって排除されるために，すべての企業が市場競争に深く関わらざるを得ないと考えてきたのである。しかし現実には，企業がどれほど積極的に市場競争に参加するかは多様であり，企業の中には，市場シェアを伸ばそうという意欲が低く，そのために製品開発や市場開拓に消極的な企業もある。

その典型の一つは，小売業の生業店で，それは売上の拡大よりも，その事業で家族の生計を維持することに関心があると言えるだろう（田村 1981,1986)。そのような生業性をもつ企業は小売業に限らず，卸売業や製造業にも見られる。それらの企業では保守的な経営が行われ，既存の設備や技術を使って，雇用している従業員に給料を支払っていける程度の事業の現状を維持することだけに関心がある。

また飲食業を例にあげると分かりやすいと思うが，サービス・製品の技術を顧客に高く評価されることが，経営者の喜びであり，市場での優位性や市場シェアは，それに付随する優先順位の低いものと考える企業もある。そのような企業にとって，売上の拡大によって企業規模が大きくなれば顧客の評価が見えにくくなるとして，事業の拡大を拒む傾向さえある。あるいは事業が経営者の趣味的なものになり，その製品・サービスを提供すること自体が意味を持ち，それ以上の拡大を望まなかったり，事業の拡大は経営者がエンジニアではなく管理者になるとして嫌うケースもある。さらに伝統的な「のれん」を受け継いだ企業では，その「のれん」を傷つけずに，伝統的な製品・サービスの水準を維持することが重視され，事業の拡大はそれを侵害するものと考えるかもしれない。

ここであげた例から推測されるように，企業の競争優位への志向の弱さは，必ずしも特殊な企業のケースではない。むしろ程度の差こそあれ，市場での優位性よりも生計の維持や自己満足的な目標のための存続をめざす企業が，中小企業のなかに数多く含まれているのではないだろうか。そのような企業を生業企業と呼ぶことにしよう。

これまでの理論では企業はつねに競争優位の志向をもつことを仮定して，企業の行動を考

えてきた。その仮定の基礎には，もし競争優位の志向をもって積極的に競争行動を展開しないならば，他の企業との競争によって淘汰されるという考え方がある。これに従えば，生業企業というのは競争的に淘汰される運命にあり，それゆえに経営学の考察対象から除外されてきたのである。しかし現実に生業企業であっても，市場競争によってすみやかに淘汰されるわけではなく，かなり広い範囲にわたって存続している。また生業企業が中小企業の一つの典型を構成しており，中小企業の中心的な問題の一つと考えられるために，考察対象からはずすことも適切ではない。

このように見過ごされていた生業企業の問題を考えるにあたって，まず最初に考えるべきことは，競争優位をめざす一般の企業と競争優位をめざさない生業企業との違いをどのように捉えるかである。さらにその理解のもとで，なぜ生業企業が競争において弱者でありながら，存続できるのかという問題も考える必要がある。

近年の資源ベース（resource-based）理論の展開は，これらの問題の考察に有力な示唆を与えると期待される（Wernerfelt 1984; Barney 1991; Conner 1991; Mahoney & Pandian 1992）。資源ベース理論では企業の戦略や競争優位の追求が企業の保有する資源によって条件付けられる局面を強調する。この視点に基づけば，一般の企業と生業企業の違いは，企業の保有する資源の違いとして説明されるのである。

ただし企業の内部資源に注目することは必ずしも新しい視点ではなく，これまでの戦略論においても資源の分析や環境への適合が主張されてきた。しかし資源ベース理論では，資源の移動困難性（resource immobility）や資源の企業間での異質性（resource heterogeneity）が継続的な競争優位（sustained competitive advantage）をもたらすことに注目する。

この点についてこれまでの戦略論の見解は必ずしも明確ではなかった。確かに従来の戦略論でも，参入障壁や移動障壁（mobility barrier），あるいは継続的な競争優位を考えるときに資源移動の困難性などに言及するが，戦略策定の議論に展開するときには，資源はつねに同質的で移動可能なものと想定する傾向があった。もし資源が企業ごとに特殊で移動困難なままであれば，優位性を確保するために必要な資源を調達することができないことになり，それは戦略論が提起する方策や計画などが実行できないことを意味してしまうからである。

ところが資源ベース理論のように，資源が企業特殊的で移動困難であると認識すれば，長期間にわたって形成・蓄積された優位性をもたらす資源は，他の企業が容易に取得できないものとなり，それが継続的な競争優位や企業間での戦略の差異をもたらすことになるのである。そして資源の企業間での移動可能性というのは，伝統的な産業組織論の枠組みのように産業の条件によって決まると考えるのではなく，資源の性格やそれを処理する能力（capabilities/competences）によると考えるのが，資源ベース理論の基本的な考え方である。それゆえに資源ベース理論では優位性をもたらす資源やそれに基づく戦略に焦点があ

てられてきたのである (Prahalad & Hamel 1990; Grant 1991; Teece, Pisano & Shuen 1994)。

しかしここで生業企業を資源ベース理論の枠組みで考察するというのは，生業企業が優位性を形成する資源を確保することを問題にするわけではない。むしろ一般の企業さえ持っている資源を生業企業が保有できないことを捉えることになる。つまり通常は企業間で移転しうるはずの資源が，生業企業には調達困難な資源となってしまうことが焦点となる。

一般の企業に広く普及している資源であるということは，その資源は外部から明確に識別できて移動可能な資源ということになる。ところが移動可能なはずの資源が，生業企業には取得困難な資源となっていると考えられる。

それでは，一般の企業が取得できる普及した資源を生業企業だけが持つことができないのはなぜであろうか。つまり生業企業にのみ資源移動の難しさが形成されるのは，どのような要因に基づくのであろうか。またそのような資源をもてないことが，企業の行動にどのような影響を与えているのか，そのような資源をもたずに，生業企業はどのように生存しうるのか。これらが本稿での考察の焦点となる。

II 生業企業の特徴

生業企業は企業の目的が他のタイプの企業とは異なるという意味で基本的に区別される。つまり企業の目的が競争を通じての利潤の確保にあるのではなく，生計を維持したり，「のれん」を守ったり，自己の満足を得るということにあり，求める利潤の水準もそのような目的の達成に足るだけの水準にとどまり，利潤の最大化ではないのである。

では生業企業はなぜ競争優位をめざさないのだろうか。また生計や「のれん」の維持，自己満足などの他の目的があるとき，競争優位の志向はなぜ弱くなるのか。

その根本的な原因を資源ベース視点で説明すれば，競争優位を得るために必要な資源が，生業企業には取得困難なものであるために，そのような競争優位の追求という行動が発生しにくいということになる。

本来，企業が競争優位を確保するためには，さまざまな経営資源への投資が不可欠となる。例えば製品の技術について競争優位を形成し，市場シェアを確保するためには，競合よりも優れた技術を開発するように投資をしなければならない。広告や販促活動を通じて差別的な地位を確保するためには，より優れた広告を展開する能力やそれによって形成される製品イメージ，あるいは販促活動を行う営業部隊が重要な資源となる。販売規模の拡大はしばしば地域的な市場の拡大を伴うが，その場合には流通チャネルやサービス網への投資が必要になる。競争優位を形成し，製品の販売規模が増えるというのは，生産量の増加となるために，生産設備を拡張したり，生産に関わる人員を増やしていかなければならない。また生産設備

を効率的で高い精度のものに更新することで，生産効率における優位性や品質による差別化を達成することもできる。

このように技術開発，広告，販売，生産などの諸活動において，投資を行い経営資源を増やしていくことは，競争優位の確保と維持のために必要とされることである。もしそのような投資を怠れば，やがて技術は陳腐化し，製品のイメージが劣化し，地域的な市場は拡がらず，生産設備は相対的に不効率で，旧式のものとなっていくのである。逆に先行的にしかも有効な経営資源を確保し，競合がそれになかなか追随できなければ，市場における優位な地位を持続的に確保できることになる。それゆえに一般の競争的な企業はこれらの経営資源の蓄積のために，投資を続けていくことになるのである。

ところがこれらの経営資源への投資は，確実に，しかも即効的に，優位的な地位を形成・強化するとは限らない。つまり投資とその効果の間には，不確実性の問題とタイムラグの問題がある。その典型は技術開発への投資であり，新技術の可能性を追求して，その開発のために長期間にわたり多額の投資をしたとしても，有望な技術が開発されるかどうかわからない。

ただしこの投資の不確実性とタイムラグは，その投資で有利な地位を得た企業には，競合の追随を遅らせる条件となって，その市場地位をより堅固なものにしてくれるのである。技術開発においては，その開発が困難であり，短期的に追随できないものであるほど，その企業の技術的な優位性は維持されやすい。広告によって製品や企業への信頼性や知名度を高めて差別的な地位を形成しようとすれば，長期間にわたって広告投資を行い，イメージを形成していかなければならないが，いったん製品や企業の好意的なイメージが形成されると，競合がその地位を脅かすことが難しくなる。生産などのための設備やチャネルでも，ただ資金を投じれば容易に手に入るものよりも，少しずつ改良することによって，はじめて有効になるもののほうが，競合が追随しにくく，それだけ有利な地位を確保しやすいと言えるだろう。同じことが生産や販売の人材についても言える。つまり課業の複雑性などの性格によって，ある人材が期待された成果を達成するかどうか判断しにくかったり，習熟するのに時間がかかり，しかもその知識が企業などの固有の状況でしか有用でなく，外部から人材を調達できなかったりすると，優れた人材を確保している企業は，それに基づいて生産や販売における優位性を形成することができる（Lippman & Rumelt 1982; Dierickx & Cool 1989）。

そこで競争優位をめざす企業は，経営資源への投資についての意思決定における不確実性とタイムラグの問題がたとえ大きくても，先行的でリスクのある意思決定をしていかなければならないことになる。ところが投資の意思決定における不確実性とタイムラグの問題は，企業の意思決定における志向の違いによって異なって知覚される。もし企業がリスクを受容し，長期的視点でその成果を計算する能力があるならば，先行的で不確実な投資に対しても

積極的な態度を示すことになるだろう。しかし何らかの理由で，リスクを回避しようとしたり，短期的な視点で成果までにタイムラグのある決定を避けようとしたり，あるいは不確実性や先行性の問題に対処するために必要な情報収集や慎重な検討というような意思決定の手続きを負担に感じる企業では，投資決定における不確実性とタイムラグの問題は強く意識される。これらの投資についての意思決定の能力は，競争優位をもたらす資源の蓄積に必要な企業の能力であり，それも企業にとっての「資源」の一つである。

生業企業にはこの先行的でリスクのある意思決定をする能力が乏しく，競争優位を志向する企業に比べて，経営資源への投資と成果におけるタイムラグと不確実性の問題が強く知覚されると考えられる。つまり生業企業は投資の不確実性とタイムラグの問題を強く意識するために，競争優位を確保するための資源の蓄積ができないのである。

まず考えられるのは，生業企業がリスク回避的であるために，不確実でタイムラグのある意思決定では，失敗のリスクが小さい代替案を選択しやすいということである。つまり生業企業は代替案を評価するときに，その予測される結果の良さだけでなく，その良い結果の得られる確実性の高さを重視するのである。そして既存の代替案のほうが新規の代替案に比べて結果についての不確実性が低いために，より高く評価されることになる。したがって生業企業は経営資源への投資において，消極的な意思決定しかしないのである。それは新たな技術の開発や生産設備の更新をせずに，既存の技術や設備などを用いた現状維持的な行動を意味し，それゆえに競争優位を形成できないことになる。

一般的に，生業企業の小規模性がリスク回避志向をもたらすと考えられやすい。それは同じ額の投資でも，企業規模が小さいほど，投資の失敗が利益にマイナスに作用する比重が重く，企業経営に与える影響が大きかったり，複数の事業で投資のリスクを分散できないためである。また大企業のように豊富な経営資源を保有するほど，組織スラック（organizational slack）が大きくなり，それが技術革新などにおけるリスク受容的な行動を生み出しやすく，逆に企業規模が小さく組織スラックが少なければ，リスクある技術革新などへの動機付けが弱くなることも考えられる（Singh 1986）。

しかし中小企業が必ずしもリスク回避的であるとは限らず，成長過程にある中小企業や中小規模のベンチャー企業がリスクを積極的に受容していることを考えると，企業規模の小ささが必ずリスク回避性をもたらすとは言えなくなる。そこで生業企業のリスク回避性にとって重要な要因となるのが，リスクを受容し削減する情報処理能力の少なさである。経営資源への投資においてその資源や市場環境についての情報を十分に収集するほど，またそのような情報を分析し，適切な判断が下せるほど，その投資の失敗の危険性は少なくなる。生業企業はこのような情報の収集や分析の能力が蓄積されていないことが多い。

生業企業が他のタイプの企業に比べて，これらの情報処理能力において劣るのは，情報を

収集・分析する経験が蓄積されないので，その手続きが確立されにくいという理由や，顧客やチャネルを多様化させていないために，情報源の偏りから多様な情報を比較することができないという理由によるものと考えられる。そしてこのような生業企業にとっての資源に関わる情報処理能力の不足は，生業企業が資源と成果についての因果関係のあいまいさ(causal ambiguity)をもたらすことになり，他の企業のような資源蓄積行動がとれないことになるのである（Lippman & Rumelt 1982; Reed & DeFillipi 1990)。

さらにこのリスク回避性やそれを規定する情報処理能力の不足から，生業企業の経営資源への投資における短期的な志向が規定されるだろう。そして生業企業が短期的な志向をもつことからも，不確実でタイムラグのある意思決定における能力の不足がもたらされる。

一般的に，経営資源に投資しても，速やかに期待された成果が得られ，資金が回収されるわけではない。技術開発への投資では，技術開発の開始から製品開発にいたるまでに時間がかかるうえに，その開発コストを製品の販売によって回収するまでには，さらに時間がかかる。生産設備への投資にしても，それに関わる担当者が設備の稼動について学習したり，ある水準の品質や生産量が維持できるように調整・改善する期間が必要であり，しかもその投入された資金が回収されるまでにはもっと長い期間が必要となる。人材の雇用や開発にしても短期間の熟練で期待した成果を期待するのは困難である。

ところが投資から成果や回収までの期間が長ければ，その期間における市場環境の変化や技術的な進歩による影響を受けやすくなるために，投資の成果や資金回収における不確実性の問題が生じる。それに対して市場や技術についての情報を収集し，分析することで，その不確実性の問題に対処しようとすれば，長期的な市場や技術動向の予測が必要であり，その予測では産業レベルの多様な要因を考慮しなければならないので，大量の情報を収集しなければならない。しかし生業企業は前に説明したように情報処理能力が限られているために，投資の不確実性の問題を強く意識することになる。それゆえに生業企業は投資から期待した成果をあげ，回収できるまで期間が長くかかるような意思決定を避けようとするのである。

また生業企業において顕著な後継者問題からも，意思決定の短期的志向が規定されることもある。つまり事業の後継者がいないために，老齢化した経営者が今後も長期的に事業を継続しようとする意思がなければ，将来の成果に対する期待が低くなるのである。現在の経営資源への投資が将来的に期待される成果をあげ，資金が回収され，さらに競争優位を形成すると予想されても，その時まで事業を継続しているかどうかわからない場合には，資源の蓄積には積極的になれないのである。

III　生存の条件——市場スラックの存在

生業企業は生計や「のれん」の維持や趣味的な関心，自己の満足を求める企業であり，市

場において競争優位を形成することを目指さない。それは生業企業が前述のように意思決定についてリスク回避志向と短期的志向を持つためであり，これらの志向によって資源のあいまいさや移動の難しさが大きくなり，それが競争優位をめざすための資源の蓄積を難しくさせているのである。

しかしここで考慮しなければならない問題がある。生業企業が現状維持で満足し，経営資源への投資を行わず，競争優位を形成しようとしないにもかかわらず，なぜそのような企業が市場において存続できるのかという問題である。

市場において競合関係にある企業は，競争優位をめざし，資源を蓄積するはずであり，その経営資源による有利な競争行動を展開し，市場シェアを拡大することができる。ところが生業企業のように資源を蓄積せず，優位性をもてない企業は，現状維持どころか，存続さえも困難になってしまうはずである。

にもかかわらず生業企業は存続している。この生業企業の存続を説明するためには，生業企業だけが，優位性を追求する企業との競争に巻き込まれていないことを説明しなければならない。つまり何らかの理由でその産業にそのような競争行動をとる企業がいなかったり，それらの競争の影響が遮断されていれば，競争すれば不利な立場になる生業企業でも，存続できることになるからである。

そのような市場競争が活発でない市場のすきまは，「市場スラック」と呼ばれている（田村1986)。生業企業はこの市場スラックという競争せずに生存できる空間を見いだしていることが，存続の条件となっているのである。

この市場スラックはさまざまな要因で形成される。まず第一に考えられるのが，需給ギャップによる市場スラックである（田村 1986)。製品の需要が急速に増加している産業の成長期では，製品の供給量の増加が追いつかない場合がある。そのようなときには需給のギャップが残るため，たとえ小規模で効率が悪く，供給の不安定さというデメリットがある企業であっても，市場が「甘い」評価をするために存続できるのである。

日本の高度経済成長期にはこのような需給ギャップが広く存在していたと考えられるが，需要の成長が停滞するにともなって，この需給ギャップによる市場スラックは解消されることになる。経済の停滞期に入って，市場から淘汰される生業企業が増えているのは，このような需給ギャップの市場スラックで生存していた企業が，需給ギャップの解消にともなって生存空間を失っていると考えることができるだろう。

また供給側の要因によって需給ギャップが維持されることもある。それはその産業に参入障壁が存在する場合であり，そのとき需給ギャップを解消するように供給力の増加が展開せず，市場スラックが温存されやすい。とくに政府などの規制によって外部の企業が参入することを制限されていたり，技術的な障壁があって，外部の企業がその特殊な技術を習得でき

ない場合には，規模に関わらず限られた企業が市場に存続できる。

さらに市場規模が小さいとか成長の見込みがないというような市場の「魅力のなさ」によって市場スラックが形成される場合もある。市場規模が小さかったり，市場が衰退しつつある状態では，参入しようとする企業にとって収益の見込みや将来性も小さいことになり，外部から参入する企業がないために，その産業の中での競争が刺激されずに，効率性の良くない企業であっても存続できるのである。例えばごく限られた顧客にしか利用されない特殊な用途の製品があって，大企業がその開発・生産に乗り出せば，既存の企業を駆逐できるかもしれないが，そのような努力を払って，すべてのシェアを奪ったとしても，得られる売上や利益が小さなものであると最初から分かっていれば，そのような製品の開発や生産は計画段階で却下されるだろう。

とくにその産業に範囲の経済性 (Panzer & Willig 1981; Teece 1980) が小さく，他の産業で利用される技術や生産設備の応用では，製品を生産できない場合には，外部の企業が新たな技術や生産設備を取得してまで参入するということはないだろう。逆に言えば，その産業に範囲の経済性があるとき，たとえ限られた市場でも，外部の企業が既存産業の延長として容易にその産業を取り込むことができるので，そのような企業の参入によって市場競争が持ち込まれ，市場スラックが失われる可能性がある。このような事態は，産業の基盤となる技術が情報化などの技術革新によって大きく変わるときに発生しやすい。

さらに顧客企業の購買パターンによって市場スラックが形成される場合もある。企業は購買において，必ずしも綿密なコスト計算のもとで購入先を選定しているわけではなく，また他の供給メーカーが有利な条件を提示しているからと言って，速やかに購入先を切り替えるわけでもない。そのような購入先の決定や変更は情報を収集し，検討し，社内のコンセンサスを得るというようなコストの伴うものであり，そのコストが徹底した情報収集や柔軟な購買先の切り替えを妨ぐためである。

例えばある製品についての取引が小規模の場合，顧客は取引をなかなかスイッチしないことが考えられる。取引額がもともと小さければ，顧客にとっては購入先を別の業者に代替することで得られる経済的な効果も少なく，新たな取引相手を検討し，選定するコストに見合わないと判断されるためである。つまりそのような状況では始めに取引した企業との関係はなかなか切り替わらないので，市場スラックが発生しやすいのである。

このような顧客の購買先の転換が起こりにくい状況は，顧客企業が生業企業であるときにおいても発生する。顧客企業も生業企業であれば，企業内における不効率を圧縮しようという動機も弱く，それよりも新しい購入先についての情報を収集して検討する手続きの負担を避けようとするからである。したがって生業企業は産業間で相互に支持し合うため，生業企業が多くなるほど，生業企業にとっての市場スラックが広がると考えられる。

また顧客が製品のハード的な特性よりむしろ，企業のサービス活動の良さを評価して，購買先を決めている場合も，生業企業が市場スラックを見いだして，存続しやすい。というのはサービス活動はもともと機械化しにくく，規模の経済性が発揮されにくいため，大企業の有利性が限られているうえに，顧客企業が新たな購買先のもたらすサービス活動の水準が満足できるものかどうか，事前に把握することは難しいので，購入先を転換しにくいからである。しかも既存の取引関係をもっている企業は，顧客企業のニーズについて良く知っているために，顧客に適応的なサービス活動を他よりもうまくできる可能性が高い。それゆえに生業企業が多少の効率の悪さや製品の低い優位性にもかかわらず，市場における価格競争に巻き込まれず，小回りのきくサービス活動で顧客の愛顧を得て，存続すると予想される。

IV　市場スラックの限界

生業企業にとって市場スラックは唯一の安住の地である。つまり生業企業が競争優位や経営資源の蓄積を追求しなくても，市場スラックにとどまる限り，激しい競争によって淘汰されず，なんとか生存できるのである。

ところが市場スラックというのは強力な競争相手によって企業が淘汰されないというメリットがある反面，その市場が長期的には不安定なものであったり，成長の見込みのない魅力のない市場であるというデメリットもある。そのデメリットがあるために，一般の企業が市場スラックに魅力を感じていないのである。

まず需要が急伸する産業で発生する需給ギャップによる市場スラックは，産業における供給能力の増加によって，早晩，解消されるはずである。そのとき需給ギャップのために顧客が利用せざるを得なかった小規模で不効率な企業による製品・サービスは，市場から排除されることになるのである。ここで産業を保護する目的で政府規制による参入障壁が形成されていることもあるが，それさえも政策の変更で安定的に維持されるわけではない。

また市場規模が小さく，そこで得られる収益が少ないために，外部の企業が参入を思いとどまっていたケースでは，その市場スラックが何らかの技術革新によって崩れる可能性もある。例えばある市場規模の小さな産業で存続していた企業が，技術革新で産業を超える参入が発生したことによって，市場を奪われることがある。つまり技術革新によって別の産業で使っていた経営資源をそのままその産業に適用できるようになった場合であり，そのとき別の産業にいた企業は市場拡大の一環として，その市場に参入することになるだろう。言い換えると異なる製品・サービスの生産や販売で共通の資源が使えるようになれば，範囲の経済性が発生して，企業は低い費用で製品・サービスを生産し販売できるため，たとえ市場が小さく，売上規模が少なくても，他の事業と関連でより大きな利益が期待されるのである。そしてそのような多角化した企業の参入によって，従来の市場スラックは解消され，とくに範

囲の経済性を持たない企業は競争上不利になってしまうのである。

しかも市場スラックに依存している企業は，その市場における成長を達成することはできない。まず外部の企業が魅力を感じないような限られた規模の市場は，市場スラックになりやすいが，当然のことながら，そこにおける市場の成長を期待することはできない。もし成長の可能性があるならば，外部の企業にとっての魅力も増すことになり，それだけ参入の脅威にさらされ，市場スラックではあり得ないからである。

また顧客が製品やサービスの購入先を切り替えないことによって生まれる市場スラックでは，その購入先の転換の難しさから，その市場におけるシェアを拡大することも難しいことになる。例えば顧客の製品やサービスの購入額がわずかであり，その購入先を切り替えるメリットよりもそのコストが大きく知覚されている状況では，自らの市場を維持することは容易だが，それを拡大することは難しくなっているのである。同様のことが，サービスの差別性により顧客と供給する企業が緊密な関係で結ばれる場合や顧客企業が生業企業のために購入先を転換することを避けようとする場合にもあてはまる。つまり顧客の製品・サービスの購入先を切り替えないことは，市場スラックの源泉となるだけでなく，そのこと自体が企業の成長を拒むことになるのである。

このように企業が市場スラックに依存する限り，当面の間，競争的に淘汰されず存続が確保されるものの，長期的な存続や成長を期待することができなくなる。つまり市場スラックと言えども，生産能力の拡充や供給源のグローバル化によって需給ギャップが解消されたり，生産・販売プロセスの技術革新を通じて他の産業からの参入が発生して，やがては厳しい市場競争に巻き込まれる可能性がある。

しかしながら生業企業が市場スラックから抜け出ることは容易なことではない。市場スラックの中において現状維持的な経営行動を取り続け，経営資源についての戦略的な意思決定をほとんどしていないために，組織における意思決定の手続きや個人の職能・役割をルーチン的な意思決定の範囲内で形成してしまうからである。したがって生業企業は資源についての意思決定の経験を蓄積していないために，そのような意思決定をスムーズに行う手続きや能力を喪失し，市場スラックの外部で競争することができなくなっていると予想される。

V　結びにかえて——資源ベース視点の展開

中小企業が成長するための戦略を展開できない理由として，経営資源の不足があげられる。その経営資源には，製品開発や生産における技術的な資源，経営管理能力をともなう人的な資源，あるいは設備投資のための資金などが含まれることになるだろう。とくに中小企業の企業規模が小さいということは，資源を欠いているということであるから，資源の制約というのは当然のこととして受けとめられやすい。しかし同じように初期に資源を欠いていても，

その問題を克服して大規模に成長する企業もあるために，この資源問題は，初期条件の違いというよりもむしろ，成長プロセスにおいて企業が資源をうまく取得できない問題として考えるべきであろう。

資源ベース理論ではこの資源の問題を資源の移動可能性で説明しようとする。ただしこれまでの資源ベース視点では，このような資源の移動可能性はおもに資源の複雑性やパス依存性という資源についての特性によって決まるものであり，同様の資源であれば，企業は同じように資源移動の困難性を知覚すると考える傾向があった。しかしここで検討したのは，同様の資源であっても，企業の行動特性によって移動可能性が異なるということであり，生業企業においては他のタイプの企業よりも，その資源の移動困難性が強く意識されるという視点であった。つまりここでは資源の移動可能性が企業の行動特性の影響を受けることを考えたのである。

まずリスク回避的で短期的な志向の強い企業は競争行動を展開するために必要な資源を確保できなくなる。それでもそのような企業は市場スラックを見いだすことによって存続することができる。しかしその市場スラックに合わせた現状維持的な意思決定を反復することにより，資源を調達する能力をますます失うことになる。このサイクルによって生業企業は資源の蓄積ができずに，市場スラックの中でのみ存続することになるのである。

このような生業企業の資源問題についての理解において，資源ベース視点から次の点が重要となる。

まず一つは生業企業にとっての資源問題が二つの階層に分かれていることである。その一方の階層は競争優位をめざすために必要な人材・資金・設備・技術などの伝統的な意味での資源についての調達問題である。そしてもう一方の階層の資源問題は，この一般的な資源を調達する組織能力（organizational capabilities）という「資源」に関わる問題である。後者の「資源」は組織内部に発達したルーチン（organizational routines）に相当するもので，パス依存的であるがゆえに，市場スラックにコミットするという組織の歴史によって失われ，容易に企業間で移転できない「資源」である（Grant 1991）。

資源ベース理論ではこのような資源の階層性を考慮し，伝統的な経営資源とは識別される組織能力という資源に注目するものであったと言えるだろう。しかし後者の組織能力による競争優位を強調するために，組織能力に関わる資源問題を一般的な資源の問題とは切り放して考える傾向があった。その理論的な背景として，一般的な資源は市場での取引可能性が高く，容易に調達されるために，市場地位に影響を及ぼさないことが想定されている。つまり一般の資源は移動可能であるために，競争優位を規定しない資源として，分析の視野から外されてきたと考えられる。

ここでは一般的な資源の移動困難性を考えている。本来，生業企業の資源問題というのは

一般的な経営資源における調達の難しさについてである。つまりそのような市場で調達できる資源がかれらには調達できないということが，生業企業の不利な市場地位を規定しているのである。しかもこの一般的な資源の移動困難性が企業間で異なることが重要になる。すなわち一般の企業にとっては市場での調達が不可能ではない技術や人材，設備などの資源が，生業企業にとっては調達困難になることを明らかにしなければならないのである。

従来の資源ベース視点では，資源の移動可能性は資源そのものの性格によるものであると見る傾向があったが，それだけではこのような企業間での移動可能性の違いを説明することができない。そのためには資源の特性だけでなく，企業の資源を扱う能力の企業間での違いを考慮する必要がある。つまり生業企業にはそのような一般の資源についての組織能力が乏しいために，一般の資源さえも調達できなくなるという因果関係で捉えるのである。この意味において一般の資源と組織能力のような「資源」との関連性が重要になる。

また従来の資源ベース視点では，この組織能力の有無が企業の競争優位を規定するという考えを基本として，そのような能力の企業間での分布についてのパターンを想定してこなかった。しかしもし組織能力がパス依存的で企業特殊的に形成されることだけを言うのであれば，生業企業のようにある特徴をもった企業が共通してこの組織能力を確保できないことを説明できない。

ここで必要な考え方は組織能力が長期的・継続的な学習を通じて蓄積されるものであるとしても，その学習の蓄積に関して企業のタイプで識別される何らかの特徴が見いだされるという考え方である。そして生業企業の場合には，かれらに特有の市場スラックに基づくリスク回避的で短期的な行動特性を想定することで，経営資源についての組織能力が形成されないことを説明することができるのである。つまり生業企業にある行動的特性が共通して見られること，そしてその行動的特性が組織能力の欠如を規定すること，という二つの条件によって，生業企業が組織能力を欠き，そのために一般の経営資源についての問題を継続的に抱えることが説明されるのである。

したがってこの研究では生業企業の経営資源の不足という問題について，資源ベース視点で検討してきたものの，いくつかの点で従来の資源ベース理論とは異なる考え方をとってきたと言えるだろう。

その一つは戦略や競争的地位の企業間差異を考察するものであっても，従来の考え方のように継続的な優位性を捉えるのではなく，継続的な「劣位性」を分析対象としていた点である。つまりこれまでは，ある産業において，特定の企業が継続的に競争優位を得て，高い成果を得るという問題に焦点が当てられてきたが，ここでは，その同じ資源の論理で，特定の企業が継続的に生存できるだけの成果しか求めないことが説明されるのである。

第二に組織能力にパス依存的で企業特殊的な性格を認めるが，そのパスにおいてある企業

の集団に共通する行動的な特徴を考えることによって，その企業のタイプに共通する特殊な組織能力の特徴を明らかにしようとした。その意味で企業特殊的な問題から，ある共通する特徴をもつ企業の集団に特徴的な性格に問題を展開させていると言える。

そして第三に市場スラックのような市場の条件が企業の市場行動を介して，資源の存在に影響を与えると考える点が従来とは異なる。これまでは戦略や競争優位への影響要因として，市場と資源とを独立的に考え，資源ベース視点ではそのうちで資源の影響を強調するものであったが，その資源の存在が市場から独立して決まるわけではなく，市場構造やそれに基づく市場行動による影響を受けることをここでは考えたのである。

参 考 文 献

Amit, Raphael and Paul J. H. Schoemaker (1993) "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.1, pp.33-46.

Barney, Jay B. (1986) "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, Vol.32, No.10, pp.1231-1241.

Barney, Jay B. (1986) "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, pp.791-800.

Barney, Jay B. (1991) "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Mangement*, Vol.17, No.1, pp.99-120.

Cohen, Wesley M. and Richard C. Levin (1989) "Empirical Studies of Innovation and Structure," *Handbook of Industrial Organization*, Vol.2, Richard Schmalensee and Robert D. Willig, eds., North-Holland, pp.1059-1107.

Collis, David J. (1991) "A Resource-Based Analysis of Global Competition: the Case of the Bearings Industry," *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.49-68.

Conner, Kathleen 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*, Vol.17, No.1, pp.121-154.

Dierickx, Ingemar and Karel Cool (1989) "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol.35, No.12, pp.1504-1511.

Ghemawat, Pankaj (1986) "Sustainable Advantage," *Harvard Business Review*, Vol.64, No.5, pp.53-58.

Grant, Robert M. (1991) "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Vol.33, No.3, pp.114-135.

石井淳蔵 (1996)『商人家族と市場社会』有斐閣.

Lippman, S. A. and R. P. Rumelt (1982) "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differeces in Efficiency under Competition," *Bell Journal of Economics*, Vol.13, No.2, pp.418-438.

Mahoney, Joseph T. and J. Rajendran Pandian (1992) "The Resource-Based View within the Conversation," *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.363-380.

Panzer, John C. and Robert D. Willig (1981) "Economies of Scope," *American Economic Review*, Vol.71, No.2, pp.268-272.

Penrose, Edith T. (1958) *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley.

Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press.

Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press.

Prahalad C. K. and Gary Hamel (1990) "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol.68, No.3, pp.79-91.

Reed, Richard and Robert J. DeFillipi (1990) "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, Vol.15, No.1, pp. 88-102.

Rumelt, Richard P. (1984) "Towards a Strategic Theory of the Firm," Competitive *Strategic Management*, R. D. Lamb, ed., Prentice-Hall, pp.556-570.

Singh, Jitendra V. (1986) "Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making," *Academy of Management Journal*, Vol.29, No.3, pp.562-585.

田村正紀 (1981) 『大型店問題』千倉書房.

田村正紀 (1986) 『日本型流通システム』千倉書房.

Teece Devid J. (1980) "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise," *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.1, No.3, pp.223-247.

Teece Devid J. (1982) "Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm," *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.3, No.1, pp.39-63.

Teece Devid J., Gary Pisano and Amy Shuen (1994) "Dynamic Capabilities and Strategic Management." (working paper)

Wernerfelt, Birger (1984) "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.171-180.

Wernerfelt, Birger and Aneel Karnani (1987) "Research Notes and Communications: Competitive Strategy under Uncertainty," *Strategic Management Journal*, Vol.8, No.2, pp.187-194.

Willig Robert D. (1979) "Multiproduct Technology and Market Structure," *American Economic Review*, Vol.69, Vol.2, pp.346-351.