

産業集積の環境対応と資源獲得

基礎的な組織論、戦略論を用いたコーディネート機能の再検討

Environmental correspondence and resource acquisition of Industrial accumulation.
Reconsideration of “coordination function” from the view of the basic
organizational and strategic theories.

近藤 弘毅
(Hiroki KONDO)

【要旨】

地域内の企業群と外部のマーケットを適切につなぐ役割(コーディネート機能)は、産業集積の存続条件として、地域産業の活性化のなかでも最も重要視される。システムの内外を連結する機能は、経営組織論の中では「境界連結機能」として定式化されてきた。また、経営戦略論の分野では、経営資源(ここでは集積内の技術)の周辺にあつて、経営資源から適切に利益獲得を可能にする、すなわち商業化を促す「補完的資産」という概念が定式化されてきた。本稿では、産業集積のコーディネート機能をこの2つの特性に照らして再検討した。コーディネート機能を境界連結機能の特性で捉えると、集積内の技術特性がコーディネート機能の多様性に影響を与えること、また補完的資産の特性で捉えると、逆にコーディネート機能の性質が、集積内の技術に対する再投資を左右し、経営資源の蓄積に影響を与えることが仮説的に示された。

キーワード：産業集積、地場産業、コーディネート機能、境界連結、補完的資産

【Abstract】

In research and practice of revitalization of rural industry, the role which connects between rural companies and external market properly (coordinate function) is considered as the most important condition for continuance of industrial accumulation. In organizational theory, the function which connects between inside and outside of system has been generalized as “boundary spanning function”. And in strategic theory, “complementary assets” is generalized as managerial resources which ancillary to the core resources (referred here as technology within industrial accumulation) and draw profit from those core resources properly. In this paper, coordinate function of industrial accumulation is re-examined over these two treats. Analyzed from the “boundary spanning function”, type of technology within industrial accumulation effects the diversification of coordinate function. In contrast, analyzed from the “complementary assets”, the nature of coordinate function effects the re-investment into technology within industrial accumulation and accelerates the accumulation of management resources.

Keyword : industrial accumulation, rural industry, coordination function, boundary spanning, complementary asset

1. はじめに

これまでの産業集積論では、産業集積の存続条件として、市場と集積内の生産能力を調整する機能、いわゆる「需給コーディネート機能」(高岡, 1998)が理論的にも政策的にも重視されてきた。こうした機能は地域内における機能分業が進んだ産業集積においては、「需要搬入企業」(伊丹, 1998)であるとか「リンケージ企業」(高岡, 1998)といった個別の企業が担当する(伊丹・松島・橋川, 1998)。イタリアの産業集積においては、プロジェクトやインパナトーレが果たしている(岡本, 1994)。

本来であれば一つの企業内の諸部門で果たされる複数の職能が、産業集積では一つの企業では完結せず、いくつもの企業に分担されているために、こうした需給コーディネート機能は、生産能力とは切り離されて特別視されているが、通常の規模の企業であれば、こうした市場への対応や、企業内部にある経営資源の調整や蓄積というのは、企業内部にそうした業務を担当する部署(境界連結職務)があり、そうした業務のためのルーティンが存在している。そして、それらの機能に対する分析というのは、比較的古くからなされてきた。また、産業集積自体を一つの社会的システムとみなせば、そのシステムの内外を調整する機能として、通常の経営学における理論を同様に適用可能であろう。

そこで本稿では、集積内外の調整機能を、経営学の基礎理論に基づいて再考察する。最初にオープン・システム論的な経営組織論においてシステムの内外を連結する機能である境界連結機能についてレビューする。Thompson(1967)のレベルモデルに基づけば、この機能は、産地の生産体制という技術的コアを環境の不確実性から防御するための手段である。Scott(1998)に基づいて、境界連結機能の担当部署が取りうる戦略を整理し、産業集積においてそういった戦略がいかなるかたちを取って実施されてきたのかを試論的に考察する。

次いで、資源ベースの経営戦略論において企業内の経営資源の有効活用を促すルーティンとして需給コーディネート機能を捉えなおす。特に企業が持つ戦略的資産は、ただそれを所有しているだけでは価値が発揮されないが、適切な

組織的仕組みによってサポートされることで価値が有効に発揮される。このように他の経営資源の働きを補完するものを補完的資産といい、なかでも「特殊化された補完的資産」とよばれるものは、既存の経営資源やそのイノベーションを有効に利用するために追加的な投資を促すものである。その重要性について考察する。

最後の問題として、集積内で境界連結役割を持った企業が担当するコーディネート機能は、具体的には新しい業務やビジネスモデルの形として実現されるが、それがどのような形で実現されるのかは、業種などによっても異なるので一概に言うことはできない。むしろ、実際の企業に示唆を与えるために重要なのは、そうした新しい能力を構築するため仕組みである。そこで、本稿の最後では、既存のR B Vに対する批判から生み出されてきた「ケイパビリティを獲得するケイパビリティ」である動態的能力について取り上げる。「能力のないところにかんして能力を生み出さうか」というメタ能力を考察する枠組みである動態的能力を、産業集積の新しい能力開発へと応用する可能性を考察する。

2. 境界連結機能としての需給コーディネート

境界連結(boundary spanning)とは、Daft(2001)によると、組織が外部環境とのやり取りを行なうための「環境との橋渡しのな連結業務」(邦訳p.13)であり、「組織と外部環境の要素とを結びつけ、調整すること」(邦訳p.102)がその役割である。それには、①環境の変化についての情報を察知して、組織に取り入れること、②組織に有利に働く情報を環境に送り込むこと(邦訳p.102)という2つの情報交換機能がある⁽¹⁾。

あらゆる組織は、こうした境界連結の働きをもつ部門や担当者を設置することで、環境の不確実性を吸収し、組織の日常的な活動を安定的なものにしようとする。例えば、生産要素市場に対しては、購買部門が原材料や部品の在庫を持ち、人事部門が生産に関わる従業員の雇用と訓練をすることで不確実性に対応する。また、市場・リサーチ部門やエンジニアリング・研究開発部門の担当者による、市場や技術情報の監

視も情報処理による不確実性への対応である。また、マーケティング部門による宣伝・広告、購買担当者によるサプライヤーへの自社ニーズの伝達、あるいはロビイストや政治家への働きかけなどは外部への情報送信による不確実性削減である。

産業集積においてこうした役割は伝統的には、産地問屋や同業者組合によって果たされてきた。しかしながら、産地内分業の不全など様々な要因によってこうした機能が果たされなくなった現在の状況下で、コーディネート機能に期待されている役割というのまさにこうした外部環境とのやり取りである。ここでは、こうした境界連結機能についてより深くみてみよう。

(1) クローズド・システムとオープン・システム

システム理論では、あるシステムが環境との相互作用を持つか否かによってクローズド・システムとオープン・システムに分類される。クローズド・システムは、環境との相互作用が無いために、その振舞いの大部分が、自らを構成する諸部分の内的なダイナミクスに左右される。オープン・システムは、環境との間で情報や資源を交換するため、その振舞いは外的な諸力によって影響を受ける (Cumings, 1995)。Thompson (1967, ch.1) は、こうしたシステムの分類が組織理論家の「研究戦略」の違いによって現れるものであると論じている。

Thompson 以前にも、組織研究者は組織を合理的システム・モデルと自然的システム・モデルの2つにモデル化してきたと考えられてきた。Thompson (1967) は、こうした2つの異なるモデル化が、それぞれの研究者がとる研究戦略の違いによって生まれてきたと主張している。すなわち、合理的システム・モデルは、クローズド・システム戦略から、自然的システム・モデルは、オープン・システム戦略から生み出されるというのである。

クローズド・システム戦略をとる組織研究は、その中心的な研究関心が「効率性」にあるため、組織を「確定的システム」として、そのシステム内の「諸変数ならびに諸関係の全てをコントロールしたり、確実に予測したりすることが

出来る」(邦訳p.4)ようにモデル化しようとする。そのためには、組織を環境から完全に閉ざし、あるいは外部諸力からの影響も予測可能なものに限定する必要がある。そうすることで、組織の全ての構成要素が目的に貢献し、最高の効率性を達成するように意図される合理的システム・モデルを生み出した。このように、クローズド・システム戦略は、システム内の諸変数及び諸関係をコントロール可能な程度まで限定するためにシステムの閉鎖性を仮定するという研究戦略である。

それに対して、システムが、我々にとって一度に理解しうる以上の変数を包んでいたり、あるいはそうした諸変数が、我々のコントロールや予測が及ばない諸力の影響下にある場合には、不確実性の介在を予期せざるを得ない(邦訳p.7)。そのような前提下において、組織は完全にはコントロールできない要素をも包含するために自律的な存在とは言えず、「たとえ管理者が最高の計画を策定したとしても意図せざる結果は避けられず、組織が依存している他の社会的単位、すなわち他の複合組織や一般社会によって条件付けられたり、混乱させられたりする」(邦訳p.8)。このように不確定な要素の存在を前提とする研究は、すなわちオープン・システム戦略をとっており、つきつめると「合理的に設計された目的」に従わない自然的システムという組織のモデルが生まれる。

このように、オープン・システム戦略から仮定される自然的システム・モデルでは、「生存」そのものがシステムの目的となり、公式的な組織目的に対する「効率性」というのは、二次的な扱いしか受けない。それに対して、合理的システム・モデルでは、自然的システム・モデルで取り扱うようなコントロール不能な非公式的な現象を全て捨象してしまう。

(2) Thompson (1967) のレベルモデル

クローズド・システムとオープン・システムを統合するには、すなわち不確実性に対処しながらも、目的の効率的な遂行を志向した、「不確実性」と「合理性」を同時に扱える組織モデルを構築することである。例えば、March and Simon (1958) は、諸個人の意思決定のレベル

に、この二つを仮定することでこれらの折衷に成功しているという。その一方で、Thompson (1967) 自身が掲げた折衷の枠組みは、組織を3つのレベルに分け、それぞれにおいて、クローズド・システム戦略に関連する組織現象と、オープン・システム戦略に関連する組織現象とを分担して関わらせるという戦略をとっている(邦訳p.12)。彼は、技術的、管理的、制度的という三つのレベルに組織を階層化している。

Thompson (1967) によると、組織は、自然システムで、オープン・システムであるその本質にもかかわらず、合理的であろうと努力する。組織管理者の関心は、組織目的が出来るだけ有効かつ効率的に達成されることである。そのために、組織の技術的レベルからは、外部環境の不確実性を可能な限り封鎖し、防御しようと試みる。「資源の獲得ならびに産出物の処理の双方の問題は、部分的に環境要因によってコントロールされ、不確実性あるいは問題性を持ったものであるから、これらの問題がテクニカル・コアから取り除かれるのであれば、その論理は閉鎖性に近いものとなり、合理性が高まると考えられる」(邦訳p.14)。

一方、制度的レベルでは不確実性が最大となる。このレベルにおいて組織は、公式権限がないか、あるいはコントロールできない環境の要素を主として取り扱う。具体的に言えば、このレベルにおいて組織は「公式に成文化された法律、好ましい慣行に関する非公式の基準、一般的な社会的権威、あるいは公共の利害関係を示す要素に至るまでの広がりをもつ一般化された規範の支配を受ける」(邦訳p.14)。このレベルの分析において、クローズド・システムを適用することはまったく不適切であり、オープン・システムの論理が必要不可欠である。

こうしたコントロールできない不確実性にさらされる制度的レベルと、その不確実性から完全に封鎖された技術的レベルのあいだを媒介するのが管理的レベルである。「組織は、合理性の基準を満足するために、技術的レベルでは確実性にアプローチしなければならず、かつ制度的レベルにおける環境の要件を満足するために柔軟で適応的でならなければならない」ため、「管理的レベルが両者の間を媒介し、外部からもた

らされる何らかの不規則性を調整し、かつまた条件の変化に応じてテクニカル・コアに修正を求めるであろうと考えられる」(邦訳p.15)。

このように、技術的レベルにあるテクニカル・コアを密閉状態にしてその合理性を確保するためには、管理的レベルにおいて不確実性を処理する必要がある。組織的合理性は、①インプット活動、②テクノロジー活動、③アウトプット活動からなるが、①と③は環境要素との相互依存関係にあるため、組織的合理性は完全にクローズド・システムたりえない。そのため、テクニカル・コアを取り囲むように管理的レベルにおいてインプットとアウトプットの処理のために設置されるのが境界連結単位 (boundary spanning unit) であり、組織の権威に従属していない外部環境の諸単位とのあいだでの調整 (adjustment) を行なう役割を持つのである (Thompson, 1967, ch.2)。「合理性の規範に従う組織は、環境変動を緩衝化あるいは平準化するために、境界連結単位を設置することによってテクニカル・コアを境界の影響から隔離しようとする」(Thompson, 1967, 邦訳pp85-86)。

(3) 境界連結機能によるタスク環境の管理

それでは具体的に、テクニカル・コアを環境の不確実性から密封するために、境界連結活動が担う戦略とはどのようなものであろうか。Scott (1998, ch.8) は、タスク環境⁽²⁾をマネジするために、境界連結単位が担う戦略を、緩衝戦略と架橋戦略に分けている。緩衝戦略とは、環境変化から組織のテクニカル・コアを防御するために組織を閉じる必要性を強調する戦略であり防御的な特性を持つ。Thompson (1967, ch.2) は、緩衝化、平準化、予測、割り当てという4つの活動を取り上げている。

第一に「緩衝化 (buffering)」とは、例えばインプットでは原材料や部品の在庫、またアウトプットでは製品の在庫を備蓄して、需給の変動に対処することである。「平準化 (leveling)」とは、例えば電気の差別的料金設定のように、需要の多い時間帯や季節には高い料金を設定し、需要の少ないときに安い料金設定をすることで、需要や供給の変動幅を一定にならそうとすることである。「予測 (forecasting)」は、環境変

動のパターンや規則性を発見することで、需給変動を予測し、より効率的なテクニカル・コアの運用を図ろうとすることである。「割り当て (rationing)」は、例えば、病院が重症患者の緊急入院のためにベッドを開けておいたり、郵便局の第1種郵便物の優先配達⁽³⁾などのように、テクニカル・コアの限られた能力を有効に配分するための次善的な戦略である。

この4つに加え、さらにScott (1998) は、「コード化 (coding)」と「規模の調整 (adjusting scale)」の2つを緩衝戦略に加えている。このうち、「コード化」とは、テクニカル・コアに挿入する前に、インプットを一定の基準で分類、排除することである。コード化によって、インプットを適切なルートに乗せ、あるいは不適切なインプットを排除することが出来る。また、「規模の調整」とは、予測情報などに従ってテクニカル・コアに働きかけ、その規模を変化させることである。

このように、不確実性を吸収しテクニカル・コアを保護するのが緩衝戦略であるが、組織は、こうした防御的な対応にとどまらず、より積極的に環境に働きかけ、環境との関係を構築する「架橋戦略」(bridging strategy)をとることで、安全で交渉的な地位を確立することもできる。架橋戦略とは、「境界を伸縮したり、動かしたりして、組織と交換相手、競争者、規制主体をつなぐ戦略」(Scott, 1998, p.196)で、資源依存理論によれば「お互いの行動に対する相互コントロールを増加させることで、相互依存性と不確実性の問題を削減すること」(Scott, 1998, p.200)で、Thompson (1967, ch.3) は、これを「協調戦略」と呼んでいる⁽⁴⁾。

これについてThompson (1967, ch.3) は、「契約」、「取り込み」、「連合」⁽⁵⁾を提示している。「契約 (contracting)」とは「将来の実績の交換に対する交渉」(邦訳p.44)を意味するが、従来用いられる書面他の契約のことと考えて差し支えない。また、「取り込み (co-optation)」は、組織の政策決定構造の中に脅威となる要素を取り込むものであり、例えば、金融機関の代表を取締役会のメンバーに加えることで、金融機関からの支持を高めることができる。「連合 (coalescing)」とは、共通目的のために複数の組

織がまとまって活動することである。

またScott (1998) は、これらに加えて「交渉」、「戦略的アライアンス」、「ジョイント・ベンチャー」、「階層的契約」、「合併」、「アソシエーション」、「政府とのコネクション」をあげている。このうち「戦略的アライアンス」、「ジョイント・ベンチャー」、「合併」などは読んで字の如くである。また、「階層的契約」は、内部組織のような階層的権限関係をともなう組織間の契約を指している。「アソシエーション」とは、同業者組合などによる共通の利益の追求である。これらは全てThompson (1967) のいう「連合」に包含されるものといえよう。その一方で、「政府とのコネクション」は、規制によって組織間の取引に影響を与える政府に対して、その意思決定プロセスや人員構成に影響を与えるためにロビイング活動を行うことである。そして、「交渉 (bargaining)」とは、上記全ての架橋戦略を実行する前の段階にしなければならない契約相手との交渉のことである。

(4) 境界連結機能による制度環境の管理

タスク環境が組織の生産活動に直接関係する諸要素とのマテリアルな関係を表すものだったのに対して、制度環境とは、組織を取り巻くシンボルの重要性を強調した環境概念である。そもそも「制度」とは、「社会的行動に対して安定性と意味を与える、認知的、規範的、および規制的な、構造と活動」(Scott, 1993, 邦訳p.53)から成り立つシステムである。個人および組織の行為者が、「社会的制裁および順応圧力、そして内在的で直接的な報酬、ならびに価値」などの多様なメカニズムによって行動を規定されることで社会的な秩序が生み出される。こうした制度による秩序の形成は、認知、規制、規範という3つの支柱によってもたらされる。すなわち、行為者はこれらの3つの領域において、制度環境から要求を受け、それに対して意識的、無意識的に順応することで、正当性を保証され、スムーズな活動が可能になる。

Scott (1998, ch.8) は、こうした制度環境をマネジメントする手段として、タスク環境と同様に「緩衝戦略」と「架橋戦略」の二つをまとめている。まず、緩衝戦略においては、「象徴的コー

ド化(symbolic coding)」が重要である。インプットをコード化するという事は、一定のルールに従って、それらを、選択し、識別し、分類し、ラベル付けするという事である。インプットとして組織内部で処理されるべき対象(objects)あるいは問題(subjects)というのは、捉えようによっては様々な意味に解釈できるものであり、そうした対象をコード化するために境界連結の担当者にとって使用されるカテゴリー化のルールは、インプットの「多義性(equivocality)」(Weick, 1979)を削減することで、テクニカル・コアにおいてインプットの意味解釈を行なう負担を軽減する。

また、もう一つの緩衝戦略である「デ・カップリング(de-coupling)」とは、制度環境からの要求を反映した規範的構造と実際の業務に関わる構造を切り離してしまうことで、テクニカル・コアの自律性を確保することである。Scott(1998, p.212)によると、投資家たちが好む規範的慣行である企業業績とCEOの報酬を連動させるインセンティブ・プランは、多くの企業が採用しているが、現実にはそのプランが運用されているケースは極めて少ない。

一方で、「架橋戦略」は、制度的なルールを組織が自らの構造の中に取り入れることによって、他の組織と似通った形態へと同質化していく「異種同型性(isomorphism)」といわれるプロセスを基礎としている(Scott, 1998, p.212)。「カテゴリー的順応(categorical conformity)」とは、ある業界内で、当然視された認識のカテゴリーを取り込むことで、正当性と、資源獲得能力、生存能力を高める。これは認知的な異種同型性のメカニズムに従う行動であり、制度によって提示された「社会的に構築された現実」を「客観的な状況」として自然に受け入れるようになる。「構造的順応(structural conformity)」とは、制度環境から妥当であると承認される組織構造を採用することである。高い不確実性に直面する組織は、環境からの支持と承認を得るためには、成功している組織構造を形だけ借用する。そうすることで社会的な正当性を高め、資源の獲得が容易になる側面がある。DiMaggio and Powell(1983)は、現代の大規模組織における官僚制組織の普及も、技術的

合理性のためというよりも、こうした正当性の獲得のための異種同型性による同質化の影響であると示唆している。また、「手続き的順応(procedural conformity)」とは、制度環境が要求する手続きを組織が採用することである。最後に、「人間的順応(personnel conformity)」とは、特定の資格や免許などを持った人員を雇用することで、制度環境からの支持と正当性を獲得することである。

DiMaggio and Powell(1983)によれば、国家、そしてコンサルタントなどの専門家集団による権威が、こうした制度的な異種同型性をもたらす正当性の源泉として考えられる。組織は、国家によって承認された資格を組織内部に取り込んだり、コンサルタントを通して「合理性の神話(rational myth)」をもった手順を導入することで、自らも正当性を獲得することが出来る。顧客や取引先、金融機関など、タスク環境を構成する他のプレイヤーは、当該組織にとっての技術的合理性を簡単には判断できないので、こうした制度環境から要求される諸要素に反応することで、その組織が取引先として適正であるかを判断する。このように制度環境に適応することが、タスク環境における資源調達への優位性などの適応性に影響を与えるのである。

(5) 境界連結活動と産業集積の調整機能

産業集積において境界連結機能は具体的にどのような単位が果たしてきたのであろうか。「緩衝戦略」については、産地問屋を初めとする流通機能が果たしてきたと考えられよう。高度成長期以来、地方型工業である地場産地が、低価格の製品を大量生産して都市の市場に供給してきた時代にあっては、産地問屋が緩衝化することによって、テクニカル・コアである産地内分業の合理化を促進したとも考えられよう。同業種の産地間競争もこうした生産システムの合理化が焦点となった。

しかしながら、緩衝戦略には様々なリスクが存在する。例えば、緩衝戦略の前提となる「コード化」および「象徴的コード化」は、インプットを分類、ラベル付けし、あらかじめ決定された処理手順にのせる(routing)ことで、テクニカル・コアにおける負担を最小化する役割があ

るが、既存の構造に導入されたカテゴリー化のルールに従わないインプットの側面は捨象されざるを得ない。よって、コード化によってインプットが過度に単純化することで、組織が環境を監視することで、それに対する柔軟性を維持する能力を損ねてしまうリスクがある。

Scott (1998, p.199) によると、緩衝戦略は、組織において慣習的に使用される標準的な手順であり、標準化されたルーティンと大量生産設備の使用をサポートするものにすぎないため、より複雑で競争的な環境においては、それ以上の対応が必要になる。例えば、テクニカル・コア内部の調整メカニズムを強化することで、緩衝戦略によって情報処理の必要性を削減するのではなく、組織自体の情報処理能力を拡大し、テクニカル・コアの柔軟性を確保することが求められる (Scott, 1998, p.235) のである⁽⁶⁾。現代の組織の中には、内部の効率性よりも顧客やサプライヤーと結びつくことの方が重要であると考へて、テクニカル・コアを積極的に不確実性のある環境にさらすことで、組織を柔軟にして、適応性を高めようとしているものもある (Daft, 2000, 邦訳p.102)。

また、依存関係から来る不確実性を協調行動によって削減する「架橋戦略」は、産業集積でいえば、産地内の生産者および流通業者と、産地外のプレイヤーとのあいだの関係に当たるが、これらは産地問屋などの流通業者と消費地問屋や小売店との間の取引関係、および同業者組合などのアソシエーションを中心に実行されてきたと考へられる。これらは、政府からの支援を取り付けるための窓口として機能してきた。産地内に第三セクターによる研究所や産地振興センターが作られるのは、そうした行政機関を意思決定構造の中へ取り込むための「取り込み戦略」ともいえる。また、架橋戦略の一つである Aldrich and Herker (1977) の外部表現機能 (external representation) も、産業集積においては個々の企業というよりも、こうした業界団体によって共同的に行なわれてきた。また、制度環境における架橋戦略についても、コンサルタントなどによって最新の経営手法の導入をすすめていたり、著名なデザイナーを起用したりするなど、同業者組合が主体となって市場に対

するアピールが行なわれているケースが多々見受けられる。

しかしながら、架橋戦略を相互依存性のマネジメントとしてとらえた場合、これまでの産業集積において、外部との依存関係が適切にマネジメントされてきたといえるだろうか。技術革新の激しい業界における資源依存の問題を取り上げた Christensen (1997) は、業界が持続的技術の線上にあるときには、企業は日頃、自分の会社の資源の流れを自分自身が管理していると考へているかもしれないが、いざ破壊的な技術革新が現れると、実質的に資金の配分を決めるのは顧客と投資家であるということに気が付くと論じている (邦訳p.14)。加えて、大企業になればなるほど、ボリュームの大きい市場への依存は強く、破壊的技術によって生まれる小さな市場では大企業の能力を活かせない。そのため、破壊的技術が既存技術を乗り越え、市場が大きく成長する頃には、既存市場における大企業が新興企業により駆逐されることが起きるのである。

Christensen (1997) の「イノベーターのジレンマ」は、産業集積においては、技術環境における変動ではなく、グローバル化による東アジア諸国の工業化にともなうコスト構造の変化や、消費者の生活習慣や嗜好の変化など国内市場の構造変化など、社会経済的な変化によって引き起こされたものといえよう。しかしながら、どちらにせよ、Christensen (1997) が取り上げた先端産業における独占的大企業と比べれば、産業集積では集積内部に損益分岐点が多様な規模の企業が存在することで、多様な規模の受注に対応可能であることが強みとして存在するはずである。しかしながら、個々の企業ではなく産地全体が、境界連結者である産地問屋や同業者組合を通して、同じ価値ネットワークに所属してきたために、大規模な市場へと依存することで、新たな市場への移行が起らなかったとも考へられよう。

また、Aldrich and Herker (1977) によると、境界連結単位は、①組織内部の技術的特性⁽⁷⁾と、②その他の外部環境要因によって影響を受けながら、発生と変化を引き起こす。技術的特性に関して言えば、「媒介型 (mediating)」に比

べると、「長連結型 (long-linked)」および「集約型 (intensive)」テクノロジーをもつ組織では、境界連結単位の割合が少ない傾向があり、さらに境界連結部門をコア・テクノロジーから分けるか、さもなければ分離させる傾向がある。また、外部環境について言えば、環境の①重要な要素の集中度、②異質性、③急激な変化、④環境の乏しさが、組織が持つ境界連結機能の割合を増加させる要因と考えられる。

集積内の企業は、技術で言えば産地内分業を伴う「長連結型」であるところがほとんどであるし、比較的均質的で安定的な大都市の消費地の大規模市場に依存してきた産業集積は、これまで境界連結部門の多様性を増加させることなく、産地問屋などを通して均質な流通経路や、同業者組合などの一元的なルートで、環境に対して対応してきたという経緯があり、複雑な境界連結機能を発展させる誘因を持たなかったのではないだろうか。

(6) まとめ：組織論から提示しうる若干の仮説

本節では、オープン・システム論の視点から、産業集積をテクニカル・コアと境界連結機能という二つの部分に分けた。そうすることで、産業集積の内外を結びつけるコーディネート機能が果たすべき役割を、「緩衝戦略」および「架橋戦略」の二つへとさらに区分できた。

環境の不確実性をフィルタリングする「緩衝戦略」とは、産地問屋などの流通経路が通常の業務として果たしてきた役割である。しかしながら、この戦略には、不確実性を過度に単純化することで、環境のもつ多様な側面を捨象してしまうリスクも伴うことを考慮しなければならない。産業集積に関連して言えば、そうした過度のフィルタリングによって、産業集積が本来持っている「柔軟な専門化」による適応性を、ほとんど役立てることが出来ない状態になってしまっているのではないかと考えられる。

また、架橋戦略についてみても、産地問屋の一元的な流通経路を通して消費地市場へと結びつくことで、大規模市場への依存が、資源依存理論的な意味でマネジメントできないほどに大きくなってきたことが考えられる。また、産地内の同業者組合によってPR活動や中小企業政

策への対応などの取り組みが一元化されてきたが、そうした一元的な対応が、単一の市場あるいは業界への依存性を高める結果となり、異質性の高い市場への対応をしにくくしたのではないかと考えられる。

オープン・システム的な経営組織論から得られる所見から言えば、こうしたリスクに対処して、複雑に変化する環境に適応するためには、①テクニカル・コア自身をあえて不確実性にさらして柔軟性を獲得すること (Scott, 1998, ch.9; Daft, 2000, ch.4)、②環境連結機能をもった組織単位を充実させることで、多様なチャネルで環境との連結を保つ (Aldrich and Herker, 1977) といったことが考えられるだろう。

3. 戦略的資源を活用する補完的ケイパビリティとしてのコーディネート機能

さて、前節ではオープン・システム的な組織論を適用することで、構造的な観点からコーディネート機能について論じた。しかしながら、組織構造の分析では、組織が環境適応するために備えるべき一般的な属性を論じることは出来るが、産業集積にとって同じ業界に属する他産地や海外の諸企業との競争において、何が差別的な競争優位性となるのかという競争戦略の問題については論じえない。そこで本節では、資源ベースの経営戦略論の立場から、コーディネート機能を、既存の経営資源を活用することで企業固有の強みを発揮するために用いられる「補完的な経営資源およびケイパビリティ (complementary resources and capabilities; Barney, 2002, p.269)」とみなし、コーディネート機能が産地にとって持続的競争優位の源泉となることをしめす。複数のケイパビリティと経営資源のあいだの補完性 (complementarity) あるいは相互連結性 (mutual connectedness) が、互いの経営資源の蓄積を促進させる点に注目し、産業集積が、そうした補完性のあるケイパビリティとしてコーディネート機能をもつことで産地内において持続的な競争優位の源泉となる戦略的資源を蓄積するきっかけとなることを論じる。

(1) 資源ベースの戦略論の注目点

経営戦略論における資源ベースの視点とは、ある企業の競争力が、その企業の持つ固有の経営資源や能力によって生み出されると仮定し、そうした経営資源の特性を解明しようとする立場である。Porter (1980)らの業界分析に基づいた競争戦略論は、企業業績の優劣を説明するのに、業界や戦略グループのもつ五つの競争要因を重視し、その競争要因を生み出す前提である参入障壁や移動障壁など、業界特有の産業構造に由来する要因が、究極的にはその業界に所属する個々の企業の収益性に影響を与えると考えてきた。

しかしながら、そうした「業界効果」に対するいくつかの実証研究が行なわれて、その重要性に疑問が投げかけられてきた。例えば、Cool and Schendel (1988)やRumelt (1991)は、業界内部における収益性の違いが、業界間の収益性の違いよりも大きいことを示した。彼らの研究は、業界効果が相対的にそれほど重要ではないということと、それに対して企業特殊的な要素のほうがむしろ重要であることを示している。Rumelt (1987)は、業績の優れた企業が、その企業に特殊な優位性を他社の模倣から守る「隔離メカニズム」を持っていると論じている。この隔離メカニズムの解明こそが、資源ベースの視点である (Collis and Montgomery, 1998, 邦訳p.43-44)。

このような、企業特殊的で企業固有である要素に、その企業の業績の優位性を見出すという資源ベース論的な一連の研究は、Barney (2002, ch.5)によると、①経営者能力やリーダーシップの研究、②リカード経済学、③企業成長の理論という3つの基礎的な研究の流れに基づいている。これらの諸研究に基づき、Barney (2002, ch.5)は、資源ベースの視点が、①企業ごとの経営資源の不均質性 (heterogeneity)、②経営資源の固着性 (immobility) という二つの前提に基づいていると論じている。すなわち、ある経営資源を保有することで、外部環境に存在する機会を活用でき、その経営資源を保有する企業の数のごく少数で、その経営資源の複製コストが高いか、その供給が非弾力的であるとき、その経営資源は企業の強みとなるのである (邦

訳[上]p.243)。

(2) 経営資源の分類

さて、資源ベースの視点は、経営資源の特殊性に注目するフレームワークであるが、経営資源の分類について以下で述べる。経営資源についての概念規定は、論者によって様々であるが、ここでは代表的な教科書であるBarney (2002)とCollis and Montgomery (1998)における分類を取り上げあげる。

Barney (2002, ch.5)は、経営資源を、①財務資本 (financial capital)、②物的資本 (physical capital)、③人的資本 (human capital)、④組織資本 (organizational capital) の4つに分類している。このなかでも、組織資本は、組織がもつ企業の公式な組織構造、また管理プロセス (PDSの管理過程サイクル)、非公式組織、自社と外部の他企業との関係など多岐にわたる。ブランドなど当該企業に対する評判などもこの組織資本である。また、Penrose (1959)のいう「管理フレームワーク」も組織資本の中に分類される。

また、Collis and Montgomery (1998, ch.2)は、それとは違った分類を提示している。彼らは、①有形資産 (tangible asset)、②無形資産 (intangible asset)、③組織のケイパビリティ (organizational capabilities) の三つの大きなカテゴリーに経営資源を分類した。有形資産と無形資産が投入要素 (input) であるのに対して、組織のケイパビリティはそうではない。「組織がインプットをアウトプットへと変換するために用いる資産、人材、プロセスの複雑な組み合わせ方、つまり組織ルーティン」を彼らはケイパビリティと呼んでいる。

このように、Collis and Montgomery (1998)は、投入要素とそれを管理するルーティンを明確に区分する点で、Barney (2002)の概念規定と異なっている。Barney (2002)は、「研究者によっては、経営資源とは企業の財務・物的・人的・組織資本の属性を全て包含するが、ケイパビリティは企業が経営資源を組み合わせたり活用したりすることを可能にする企業属性のみを意味する」と論じてはいるが、基本的には経営資源とケイパビリティを同義語として扱ってい

る(邦訳[上]p.245)。また同様の意味で使われることの多い「コア・コンピタンス」という言葉については、もともと多角化戦略におけるSBU経営との対比で論じられるようになった概念であるため、多角化戦略の概念化や実行に関する議論を行なう際にのみ使用している。

また、さらにケイパビリティに関してAmit and Schoemaker (1993)による定義をみてみたい。彼らは、資源(resources)を「企業によって所有されているか、コントロール可能な諸要素のストック」として定義し、「テクノロジー、経営情報システム、インセンティブシステム、管理者と労働者のあいだの信頼などの幅広いその他の企業資産や結合メカニズム(bonding mechanism)を使用することによって、最終製品やサービスへと転換させられる」(p.39)ものであり、具体的には「交換可能なノウハウ、不動産や工場設備などの財務的、物理的資産、人的資本など」を指している。それに対して、ケイパビリティ(capabilities)を、「企業が、望ましい結果を得るために、組織的プロセスを用いて、経営資源を、普通は組み合わせながら、配分する能力のこと」(p.39)と定義している。これらは、「資源の生産性を高めるために企業によって生み出される媒介的な財(intermediate goods)」として考えることができ、資源と違って「企業の人的資本を通してなされる情報の開発、運搬、交換に基づいている」と論じている。

このように、経営資源とケイパビリティのあいだの境界は曖昧であるし、また企業の競争優位の源泉となる単位として同じ重要性を持つために、Barney (1991, 2002)のように、経営資源及びケイパビリティ(resources and capabilities)とほとんど区別をせずに取り扱う論者もいる。その一方、Amit and Schoemaker (1993)やCollis and Montgomery (1998)は、経営資源を生産プロセスへの投入要素(input)とし、ケイパビリティをインプットである経営資源をアウトプットへと変換するプロセスとして、この二つを明確に区別している。

本稿では、産業集積という対象の性質上、投入要素である経営資源が産地内で分散的に所有されており、それらを調整したり統合したりするコーディネート機能を、「ケイパビリティ」と

して投入要素であるそれ以外の経営資源と区別することが有用であると考ええる。

(3) 持続的競争優位性をもたらす戦略的資産の属性

前述の通り、資源ベースの視点とは、経営資源が企業ごとに不均質(heterogeneous)で、かつ固着性(immobility)を持つということを前提にしている。しかしながら、そうした前提があったとしても、全ての経営資源が市場において経済的レントを生み出すとはかぎらない。Barney (1991)は、優れた業績を生み出す経営資源というのは、「価値がある(valuable)」、「希少である(rare)」、「模倣困難である(inimitability)」、「代替不可能である(non-substitutable)」という4つの属性を持っている必要があると論じているが、これらの4属性は一般的にそれらの頭文字を取ってVRIN属性(VRIN attribute)と呼ばれる。

一方で、Collis and Montgomery (1998, ch.2)は、経営資源の価値を「顧客デマンド充足性(demand)」、「希少性(scarcity)」、「占有可能性(appropriability)」の3つの属性から得られるものであると論じている。「顧客デマンド」とは、経営資源が顧客のニーズの充足に対する貢献度で、いいかえると「顧客の支払い意欲」を引き出す度合いを表している。経営資源の価値の源泉を製品市場に求めている点が、Barney (1991, 2002)とは異なっている。そのため、その経営資源の代替性(substitutability)など、製品市場におけるPorter (1980)的な競争優位を獲得するために貢献する要因を持つ経営資源は「顧客デマンドの充足性」という意味で価値があるということが出来る。

また「希少性」とは、その経営資源に「供給の不足」があり、一般的な手段では入手不可能であるということである。彼らはこの「希少性」が、その経営資源の「模倣困難性」の帰結であり、その「模倣困難性」は、①物理的にユニークである、②経路依存性をもつ、③因果関係の不明瞭性がある、④経済的な抑止力をもつという4つの特徴から生まれると論じている。②と③はBarney (1991)の議論と同じであるが、①については、例えば広大な不動産用地、鉱物の採掘

権などの権利、技術的な特許など物理的あるいは制度的に模倣困難であるものを指している。また④については、物理的には模倣可能であっても、例えば市場が小規模で投資に対するインセンティブをもてない状況であるとか、既存の企業がサンクコストである過去の投資に対するコミットメントをもっており、競合他社があえてそれに投資することを躊躇するような状況など、模倣することが経済的に利益をもたらさない場合は、その状況が模倣に対する経済的な抑止力をもつことになる。

Barney (2002, ch.5) は、先のVRIN属性 (Barney, 1991) に「組織 (organization)」を加えたVRIOという経営資源の分析枠組みを提示している。価値があつて、希少で、模倣困難な経営資源をたとえ持っていて、そうした資源を十分に活用するために企業が組織されていなければ、その価値を引き出すことは出来ない。そこで、「自社が保有する経営資源やケイパビリティがその戦略的ポテンシャルをフルに発揮するように組織されているか」という組織体制についての問題が出てくる。こうした組織的な属性は、公式の命令・報告システムや、マネジメント・コントロール・システム、報酬体系などの企業組織を構成する諸要素であり、「それ単独では競争優位を生み出す力が大変限られているため、補完的な経営資源およびケイパビリティと呼ばれる。こうした経営資源は、他の経営資源やケイパビリティと組み合わせられたときに、競争優位に繋がるポテンシャルをフルに発揮する」(翻訳[上], p.269)。Barney (2002, ch.5) は最終的に、これらの属性によって経営資源の分析枠組みを構築している。VRIOの各属性を保有している資源は、持続的な競争優位性の源泉となつて、企業に差別的な収益性をもたらすことになる。企業の戦略担当者は、このような枠組みによって自社の経営資源の戦略的価値をチェックすることができる。

(4) 複数の戦略的資産のあいだの補完性

戦略的資産の持つ経済的レントの源泉となるVRINやVRIOといわれる属性のうちでも、「模倣困難性」というのは経営資源およびケイパビリティのもつ様々な性質から生まれてくる。上

記に挙げた、①ユニークな歴史的条件、②因果関係の曖昧性、③社会的に複雑な現象である (Barney, 2002) という3つの性質や、①物理的にユニークである、②経路依存性をもつ、③因果関係の不明瞭性、④経済的な抑止力 (Collis and Montgomery, 1998) という4つの性質のほかにも、論者の中には、複数の経営資源のあいだの「補完性 (complementarity)」 (Amit and Shoemaker, 1993) あるいは「相互連結性 (inter-connectedness)」 (Dierickx and Cool, 1989) という性質を挙げるものもある。

Amit and Schoemaker (1993, p.39) は、それぞれの経営資源がもつ戦略的価値の相対的な重要性が、その他の経営資源のもつ戦略的価値によって増加するときに、その経営資源は、「補完性」をもつと論じている。また、Dierickx and Cool (1989) は、経営資源の蓄積において、複数の経営資源の「相互連結性」が大きな影響を及ぼすと論じている。すなわち、ある経営資源の蓄積というのは当該資源の蓄積レベルだけではなく他の資源の蓄積のレベルにも依存している。例えば、彼らによると、新たな製品やプロセスのイノベーションが顧客の要求から生まれることは良くあるが、そうした技術的ノウハウを発展させることは、広範なサービスネットワークをもたない企業には難しい (p.1508) との例が挙げられている。

こうした資源間の補完性の問題について、Teece (1986) は技術的イノベーションから経済的利益を得るために必要な「補完的資産 (complementary assets)」の重要性という点から論じている。技術的イノベーションから経済的利益を獲得するためには、その技術が、マーケティングや、競争力のあるマニュファクチャリングや、アフターサポートなど、他のケイパビリティや資産と連結され、適切に商業化される必要がある (p.288)。そうした、商業化の能力が彼の言う「補完的資産」であるが、それは①一般的 (generic)、②特殊化 (specialized)、③相互特殊化 (co-specialized) という3つの種類に分けることが出来る。

まず、①一般的な補完的資産とは、当該イノベーションに対してなんら調整することなく適用できる汎用的な資産である。②特殊化された

補完的資産とは、当該イノベーションと補完的資産の間に一方的な依存性がある資産である。この依存性は片側であれば、どちらの方向でもありうる。また、③相互に特殊化された補完的資産とは、当該イノベーションとの間に双方向的な依存関係がある資産である⁽⁸⁾。

Teece (1986) によると、新たに生み出されたイノベーションの技術的性質や、知的所有権などの法的な手段が、そのイノベーションの占有可能性 (appropriability) を決定するのであるが、彼はその条件によって企業が補完的資産に対してすべき投資活動が異なってくると論じる。まず、①占有可能性が強固に確立できる場合は、模倣者からの追撃が鈍化するために、企業が補完的資産を獲得するのに十分な時間的余裕が得られる。そのため、補完的資産を獲得するのに内部化すべきか、もしくは他社との契約によって外部調達すべきかは、その補完的資産の性質による。補完的資産が、(i) 一般的な場合は他社への契約で十分であるが、(ii) 特殊化・相互特殊化された資産の場合は、それへの投資がお互いの企業の関係が消滅すれば無価値になってしまうために、ホールドアップ問題⁽⁹⁾が生じ、当事者は投資に対して消極的になる。

一方で、②占有可能性の基盤が脆弱な場合は、(i) ドミナントデザインの成立以前 (pre-paradigmatic phase) においては、企業は支配的な技術が確定するまで、サンクコスト化する投資を避けようとするため、補完的資産への投資も避けることが望ましい。そして、(ii) ドミナントデザインがいったん成立してしまえば、企業は規模の経済を得るために生産設備への投資をスタートする。この場合、コアとなる技術の模倣は容易であるため、商業化の成功というのは、補完的資産、特に特殊化あるいは相互に特殊化された資産への投資に集中する。そのため、イノベーション成立後、企業間の技術的ギャップがなくなるほど、企業間の競争の基礎が、技術への投資から補完的資産における競争にシフトしていく。例えば、既存の企業が特殊化された補完的資産を独占している業界において、新しい企業がイノベーションを起こしたとしても、その占有可能性の基盤が脆弱な場合は、イノベーションから来る利益の全てが既存

の企業の手に残ってしまう (p.292)。新しく商業的に価値のある技術を生み出す中小企業が、大企業に比べて商業化による利益を獲得することが困難なのは、関連する補完的資産を内部化していないからである (p.301)。

(5) 産業集積におけるケイパビリティの重要性

本節においては、資源ベースの視点に関する諸概念のなかでも、「ケイパビリティ」と、戦略的資源のあいだの「補完性」(あるいは「相互連結性」)、そして「補完的資産」の3つに、特に注目すべきであると考えられる。というのも、周知の通り産業集積においては、生産工程や流通過程が一社だけではなく複数の企業で分有される「社会的分業」というものが定義上存在する。そのため、産地の生産能力を形成する経営資源は複数の企業のなかに存在し、そうしたインプットを最終的なアウトプットへと変換するのに使用されるケイパビリティが非常に重要な役割を占めるのである。また、そうした経営資源とケイパビリティのあいだの補完性や相互連結性を考慮すれば、産業集積内では、異なる企業同士でお互いの経営資源の価値を高めあったり、またお互いの企業の資源蓄積に対して影響を与えたりすることが考えられる。そのため、産業集積の企業の競争優位性を考えるためには、複数の企業間に存在するそれらの経営資源およびケイパビリティのあいだの関係を理解することが重要である。

産業集積においてオーガナイザー (山崎, 1977) やリンケージ企業 (高岡, 1998) が果たすコーディネート機能は、以上で述べたようなケイパビリティの一つとみなすことができるであろう。Amit and Schoemaker (1993, p.39) は、伊丹 (2003) の「見えざる経営資源」が、情報ベースのケイパビリティであると論じている。伊丹 (2003, pp.255-256) は、企業内外の「情報の流れ」の違いに着目し、見えざる資産を、①環境情報、②企業情報、③内部情報処理特性の3つに分類している。これらの見えざる資源のうち、技術・生産ノウハウ、顧客情報の蓄積、ブランド、企業の信用、企業イメージなどは、生産活動のインプットとなる経営資源と考えられるが、情報チャネルや、下請けへの影響力、そ

れに加えて組織風土、現場のモラルなどは、生産要素となるそれらの経営資源を調整し、組織化するプロセスに影響を与える要素であり、ケイパビリティとみなすことが出来るだろう。また同様に、産地内の企業に共有された信念や価値観や文化なども、企業間で共有された「情報処理特性」であり、それらが産地企業の生産性を高めるならばケイパビリティとみなすことが出来るであろう。もっとも、伊丹(2003)は経営資源とケイパビリティのあいだの区別を特にしているわけではないが、コーディネート機能の果たすべき役割を明確にする上では、これらを区別することが望ましいだろう。

また、経営資源およびケイパビリティ同士がもつ「補完性」あるいは「相互連結性」の重要性についても論じてみたい。中小企業論からの産業集積へのアプローチの代表である関(1995)は、産業集積を歴史的な成立条件によって、原材料立地型の「地方工業」と消費地立地型の「大都市工業」の二つに分けている。「地方工業」には、その地域に特別の原材料があり、独特の生産物が生産されてきたこと、さらに都市から遠いために低コストの原材料及び人件費が競争力となったことから、規模の経済による効率性を武器にした廉価製品を大量生産するというスタイルが産地内で共有されてきた。資源ベースの視点からみれば、こうした地域の独自の原材料や、低コストの人件費などは、かつては得がたいものであったのかもしれないが、いうまでもなく、もはや競争優位性を生み出すものではない。一方で「大都市工業」は、大消費地へ隣接しているため、先鋭的で高度な需要にさらされ、人件費などのコストも高いため、高付加価値の多品種少量生産になっていった。

「大都市工業」のもつ大消費地への隣接という地理的な条件をある種の補完的経営資源とみなせば、以上のような関(1995)の議論の中にも、経営資源のあいだの補完性あるいは相互連結性を見出すことができよう。消費地へのアクセスのよさは、地理的な特性として大都市工業の産地に生来的に備わっていたものであり、その特性が大都市型産地の技術的な水準や生産システムに影響を与えてきたといえる。すなわち、「消費地への地理的近接性」という補完的資

産は、Teece(1986)のいう「特殊化された補完的資産」であり、そうした「消費地立地」という資産に対して、他の様々な経営資源が一方向的に調整されたり、「消費地立地」という条件に合致したような投資が産地内の企業によってなされたりするという関係を描くことが出来るだろう。

関(1995)は、「地方工業」に分類されるような産業集積も、「大都市工業」の特徴を身に付けることで、現在の産業構造の変化に対応することができるかと論じている。しかしながら、「地方工業」においては「大都市工業」において中心的な補完的資産である「消費地立地」という地域的特性がないために、それに依存して技術や能力の開発など、他の経営資源の蓄積を期待することは難しい。そこで、関(1995)のこのような「地方工業」の転換を実現するには、産地が、「消費地立地」という地理的条件にかかわって産地と市場を結びつけるようなケイパビリティをもつこと、それも、そのケイパビリティが、地域の経営資源とのあいだに特殊化もしくは相互特殊化された補完性をもっていることが必要である。

伊丹ら(1998)のいうリンケージ企業がもつ需給コーディネート機能は、そのような地理的条件を超えて、産地を市場に結びつけるためのケイパビリティとみなすことができよう。特に、産地が生来的に持っている地理的な属性が、産地内の生産能力や技術などの他の経営資源やケイパビリティに対して一方向の影響関係しかない特殊化された補完的資産であるのに対して、例えばマーケティングなどの需給コーディネート機能を発揮するケイパビリティは産地内の他の経営資源やケイパビリティに影響を与えると同時に、そうしたものから逆方向の影響も受ける相互特殊化された補完的資産である。そうした関係を産地内部に構築することによって、「地方工業」的な産地にも、その産地に特有の特殊な能力が蓄積されるきっかけになる。また、関係特殊的な投資に伴って起こりうるホールドアップ問題などのハザードに関しても、それを事前に解決するような信頼性などのガバナンス機能を、リンケージ企業が果たす必要があると考えられる。

(6) まとめ

本項では経営戦略論における資源ベースの視点に基づいて、特に経営資源の補完性および相互連結性に依拠しながら、産業集積にとってコーディネイト機能が持つ重要性を論じた。その試論として、産業集積の戦略転換の指針となるひとつのモデルである関(1993)の「大都市工業」と「地方工業」という類型を、補完性および相互連結性に基づいて考察した。関(1993)のモデルでは、消費地からの距離という地理的条件が、産地の生産技術や製品ポジショニングを決定付ける。そうした消費地立地という地理的属性は、産地がもつ様々な経営資源に対して一方的に影響を与える特殊化された補完的資産とみなすことができるが、それが「大都市工業」と「地方工業」のそれぞれの産地における個々の企業の生産能力への投資など経営資源の蓄積を通して、産地のもつ特徴を形作ったと考えられる。このとき、関(1993)のいうように、「地方工業」が「大都市工業」のような属性を身につけ、戦略転換を果すためには、「消費地立地」という地理的な条件の代わりに、消費地と産地集積内部を結びつけるコーディネイト機能として、産地内の経営資源とのあいだで補完性や相互連結性をもったケイパビリティを獲得する必要があると考えることができる。

しかしながら、資源ベースの視点を産業集積の企業に応用する場合の困難性として、以下の2点が考えられる。まず一つ目として、資源ベースの視点は、VRIOフレームワークをみても分かるとおり、企業の収益性というのは、戦略的資源によって企業に自然と生み出されるレントがまずあって、それからそうした戦略的資源をコントロールし、マネジする能力によって、その生み出されるレントの程度に影響が与えられるという論理構成になっている。すなわち、最初にVRIN属性などの競争優位性を持った経営資源があることが企業の収益性の前提であり、VRIOでいえばOにあたる組織属性やルーティンなどのケイパビリティは、補完的資産という言葉通りなので当然ではあるが、その経営資源の活用度合いを決定するものにすぎない。そのため、優秀なケイパビリティを獲得したとしても、VRIN属性という点から優れた経営資

源をもっていなければ、直接的に企業業績には結びつかないのである。

二つ目として、資源ベースの視点では、具体的にどのような資源に対して投資を行なえばよいのかという問題について、あまり有効な回答を与えてはくれないという点である。VRIOフレームワークでは、優れた企業の競争優位性を分析したり、企業が既に所有している経営資源の優位性を評価する基準を与えてはくれる。また、SBU経営に対して展開されたコア・コンピタンス論のように、すでに有効な要素技術を持ち合わせている企業にとっては、有効な多角化のために新たに投資すべき技術を示唆してくれる基準になる。しかしながら、産業集積のように、そうした優秀な経営資源をもたない企業にとっては、こうした資源分析は、ほとんど投資の指針とならない。むしろ重要なのは、こうした有用な経営資源がいかにして獲得しうるかというプロセスの問題である。

このように、産業集積の企業群にとっては、①どのような経営資源を獲得すべきか(経営資源の具体的内容)、②そうした経営資源をいかに獲得すべきか(資源蓄積の方法)が明確にならなければならない。本項においては、補完性や相互連結性を持つケイパビリティをコーディネイト機能として産業集積内の企業が獲得することで、産地内の他企業の経営資源の蓄積に影響を与えることは、資源ベースの視点によって示すことが出来た。しかしながら、そうしたコーディネイト機能の具体的内容およびその獲得方法については、資源ベースの視点では答えることが出来ないのである。というのも、このように資源ベースの視点が経営資源の蓄積を説明する上で課題を抱えているという指摘は、すでに様々な論者によって「動態性の欠如」としてなされてきている(河合, 2004)。また、その克服のために競争優位性を持った経営資源の獲得のためのルーティンを意味する「動態的能力(Dynamic Capabilities)」という構成概念が形成され、盛んな考察の対象となっている(Teece, Pisano and Shuen, 1997; Eisenhardt and Martin, 2000)。

産業集積が獲得すべき経営資源およびケイパビリティの具体的内容については、個別の産地

や企業によって異なるはずである。しかしながら、そうした経営資源を獲得する方法については、なんらかのプロセスを提示することが出来ると思われる。本論文では、産業集積に属する中小企業群が、競争優位性の源泉となる経営資源をいかにすれば獲得しうるかについての一般的な方法を示すことを目的としている。そのための方針として、次の節では資源ベースの視点から派生した「動態的能力」についての議論をレビューし、ケイパビリティとしてのコーディネート機能を産地企業が獲得するためにはいかなる能力が必要であるかを議論する。

4. まとめ：未知なるケイパビリティの獲得のための戦略

前節の最後に述べたように、経営戦略論における資源ベースの視点(RBV)は、様々な論者から問題点が指摘されている、Eisenhardt and Martin (2000) がまとめたものによると、RBVには「資源が現実に競争優位性に貢献するメカニズムに対して不明である」、「実証的な基礎を欠いている」、「概念的に曖昧でトートロジカルである」⁽¹⁰⁾ という批判が存在する。そうした批判の中でも「動態性の欠如」という批判は、RBV論者の中から提示され、RBVが、急激に予測不可能な形で変化する状況において、いかにして持続的競争優位性を気づくことができるのかについて論じ得ないということを問題視してきた。Teece, Pisano and Shuen (1997) は、「半導体、情報サービスやソフトウェアなどの産業では、競争優位がいかに達成されるかを理解するための拡張されたパラダイムの必要性を提示することが必要となる」とし、「急激に変化する環境に接近するために内的及び外的な資源を統合し、ビルドし、再形成する能力」(p.516)として「動態的能力(dynamic capability)」を提唱した。

(1) 動態的能力に関する諸見解

Teece et al. (1997) は、既存研究から、①企業の現行の資源賦存(position)、②管理および組織のプロセス(process)、③企業の利用可能な代替案(path)の3つが集合的に企業の競争優位性を形作ると考えた。このうち、「企業の現

行の資源賦存」とは、企業がもっているVRIN資源を指しており、通常のRBVの見解を示している。

また、「管理および組織のプロセス」がはたす役割として次の3つを挙げている。その一つ目は、①調整/統合(coordination/integration)であり、マネジャーが企業内部の活動の調整や統合を行う働きを指している。具体的に言えば、自動車開発における重量級プロダクトマネジャーの果たすような役割や、アライアンスやバイヤーサプライヤー関係の調整などを含んでいる。こうした調整に関するルーティンは本質的に企業特殊であると彼らは論じている。これは管理・組織のプロセスの静態的コンセプトである。また、二つ目は、学習(learning)であり、反復や実験によって、タスクをよりよく、よりはやく実行できるようにしたり、新しい商品機会を認識できるようにしたりするプロセスのことである。これは、管理および組織のプロセスの動態的コンセプト(dynamic concept)である。そして、三つ目が、再構成(reconfiguration)であり、企業の資産構造を変える必要を感じ取ったり、その必要な内外の変換を成し遂げる能力を示している。これには市場や技術を常に監視し、ベスト・プラクティスをよるこんで採用するやる気(willingness)を必要とする。これは管理および組織のプロセスの変換的コンセプト(transformational concept)である。Teeceらにとって動態的能力は、この「ポジション」「プロセス」「経路」によって集合的に生み出される「能力開発の経路(trajjectory of competence development)」であり、マネジリアルなプロセスによってもたらされる柔軟性と、企業のポジションと経路依存性に基づく制約性のあいだのバランスによってもたらされるものである。

このようにTeece et al. (1997) は、動態的能力を、経路依存的に展開された能力であり、模倣困難なものとかんがえている。これに対して、Eisenhardt and Martin (2000) は、動態的能力とは、ベスト・プラクティスとして広く模倣可能で、かつ代替可能なものであると論じている。さらに、動態的能力自体が持続的競争優位性の源泉なのではなく、その必要条件ではあっても、十分条件ではないと論じている。動態

的能力は、企業独自の活動から生まれてくるというのは Teece et al. (1997) と同様の立場であるが、Eisenhardt and Martin (2000) はそれが「等結果性 (equifinality)」をもつために、模倣困難性 (inimitability) や移転困難性 (inmobility) が意味を持たないというのである。等結果性とは、動態的能力を目指すマネジャーが、異なるスタート地点から努力を始めてユニークな経路をたどったとしても、カギとなるべき属性については似通った能力にたどり着くということである。同じ動態的能力には、複数の経路が存在するのである。

また、Eisenhardt and Martin (2000) の再概念化のユニークな点は、環境のダイナミクスに応じて動態的能力の形態が異なるという点である。変化が緩やかな (ベロシティの低い) 環境においては、動態的能力は詳細で分析的なルーティンの形態をとるのに対して、変化が激しい (ベロシティの高い) 環境においては、単純でわかりやすい行動ルールのような形態をとることを示している。シンプル・ルールと呼ばれるこの戦略は、新しい状況特定の知識の創造を生み出すことを指摘している。

このように、Eisenhardt and Martin (2000) の再概念化した動態的能力は、産業集積にあって価値のある経営資源やケイパビリティを持たない中小企業にとっては、模倣可能で代替可能であるという点で、非常に魅力的であるといえる。昨今の研究においては、より知識の獲得という点に注目した概念化が進んでいる。

(2) 知識の変換、吸収能力

Zollo and Winter (2002) は、動態的能力を「学習された安定的な集合活動のパターンであり、それを通して組織はシステムティックに改善された効率性を追求しながら、業務ルーティンを生み出したり、調整したりするもの」と定義している。業務ルーティンの改善をもたらすための知識は、①半自動的な経験の蓄積、②知識の明確化 (articulation)、③知識のコード化 (codification) という三つのプロセスから生み出される。この3つのプロセスは、①はいわゆる試行学習 (learning by doing) という学習の行動的側面、②と③は学習の認知的側面を表し

ている。日々の業務遂行のなかで発生頻度が少なく、同質性の低いタスクに関しては、②と③に注力した意図的な学習 (deliberate learning) によって効率的な知識の獲得と業務ルーティンの改善ができると論じている。

また、吸収能力 (absorptive capacity) を動態的能力の一種とみなす向きもある。吸収能力とは、「企業が新しい外部情報の価値を認識し、それを同化し、商業的な目的のためにそれを適用する企業的能力」(Cohen and Levinthal, 1990) であり、知識の外的源泉と内部知識の補完性という考え方を概念化したものである。Cohen and Levinthal (1990) にとっては、研究開発分野における「関連知識の事前的蓄積」が外部情報の取り込みを促進するという意味で、研究開発投資や研究開発人員数などの数値が代理変数として用いられている。

Zahra and George (2002) は、Cohen and Levinthal (1990) の吸収能力が獲得された知識の活用のみを問題としているのに対して、吸収能力を動態的能力の一種とみなし、知識の獲得段階にも言及している。彼らは、獲得済みの知識を活用する能力を RACAP (Realized Absorptive Capacity)、まだ獲得されていない潜在的な知識を活用する能力を PACAP (Potential Absorptive Capacity) と分類した。これらの能力は、それぞれ知識吸収の異なる次元において機能すると考えられる。PACAP が知識の獲得 (Acquisition)、同化 (Assimilation) という次元において、また RACAP は知識の転換 (transformation) と活用 (exploitation) の次元において異なる役割を果たす。こうした概念化の意味は、それぞれの次元において、マネジメントが対応する ACAP に投資することによって、組織の知識吸収の能力を高めることができるということである。

(3) まとめ：産業集積にとっての動態的能力

本稿では、産業集積を外部環境へと結びつけるためのコーディネーション機能を、システム論における「境界連結機能」、経営戦略論における「ケイパビリティ」として再解釈した。「境界連結機能」は、産業集積が、市場の不確実性に対して様々な戦略をとりうるし、また複雑化す

る市場に対応するために様々な境界連結役割を
設置しようということを示すことであった。また、
経営資源が潜在的にもっている経済的レント
を引き出すマネジリアルな能力として補完的
なケイパビリティを提示した。相互に特殊化さ
れた補完的ケイパビリティは、経営資源とともに
企業にとって更なる投資を導くものであり、
資源の蓄積を誘発する源泉になるものであつた。

しかしながら、現行の市場環境に対して、適
切な対応をするための境界連結機能やケイパ
ビリティをもたない産業集積の中小企業群はど
うすればよいのだろうか。最後に、ケイパビ
リティを身に着けるためのケイパビリティである
動態的能力について論じた。動態的能力は捉えど
ころのない概念ではあるが、Eisenhardt and
Martin (2000) によれば、産地外の優良企業の
ベストプラクティスに学ぶこともできるし、吸
収能力を高めて、外部の知識を「獲得」し、理解
して「同化」し、自社に可能な形へと「転換」し、
「活用」することに他ならない。産業集積の中小
企業群が、産地と市場を結びつけるケイパ
ビリティとして獲得しようとするのであれば、必
然的にこうした動態的能力を目指すことが必要で
あるだろう。

コーディネート機能を市場に通用するケイパ
ビリティとして現実のものにするには、こうした
不断の知識獲得と改善によって業務ルーティ
ンを磨き上げていく必要がある。また、産地が
市場へと対応するという意味では、コーディ
ネート機能が、変化する環境から知識を獲得し
ながら適応していく必要があり、それは、コー
ディネート機能が、動態的能力を含んでいなく
ばならないことを意味するのである。

【注釈】

- (1) Aldrich and Herker (1977) は、①情報処理機
能 (information processing) と②外部表現機能
(external representation) としてこれを整理して
いる。
- (2) タスク環境 (task environment) と、「インプ
ットの源泉、アウトプットの市場、競争相手、規
制主体などから構成される生産システムとして

の組織に関わる環境」(Scott, 1998, p.194) と定義
され、技術的環境 (technical environment) と同
義で用いられる。

- (3) これはアメリカにおけるケースでThompson
(1967, 邦訳p.29) に事例として取り扱われてい
る。
- (4) それに対して、タスク環境に必要となる資源
や能力が分散しており、一つの環境要素に集中し
ていない場合は、当該組織は代替的源泉にその供
給を求めることで、依存関係を分散し、環境にお
いてパワーが集中することを防ぐことができる。
これを協調戦略に対して、競争戦略と呼んでいる
(Thompson, 1967, 邦訳p.41)。
- (5) Thompson (1967, 邦訳p.45) のいう「連合戦
略 (coalescing)」は「環境の中のほかの組織ある
いは諸組織との結合またはジョイント・ベンチ
ャーに関連している」…「特定の操作目標に対して
1つにまとまって行為するのである」
(Thompson, 1967, 邦訳p.45) とあるように、ジ
ョイント・ベンチャーや合併、アソシエーション
(組合) なども含まれると考えられよう。
- (6) Scott (1998, ch.9) では、①組織階層内の結節
点 (node) 間の情報流通量を高めるか結節点での
情報処理能力を高めることで組織階層全体の情
報処理能力を高めるか、②リエゾンやタスクフォ
ース、マトリックス構造などの横のコネクション
を設置することがあげられている。産業集積論で
いえば、伊丹ら (1998) のいう「場」の情報がこれ
に当たり、こうした柔軟性は産業集積が本来的に
は持っているものといえよう。
- (7) 彼らはThompson (1967, ch.2) の分類に従っ
ている。①「長連結型 (long-linked)」とは、連続
的な相互依存関係を伴うもので、例としては部品
をくみ上げていく大量生産の組立てラインを上げ
ることができる。②「媒介型 (mediating)」と
は、相互に依存しあいたいと望んでいる対象を結
びつける機能を持つものであり、例として電話事
業や保険事業をあげることが出来る。③「集約型
(intensive)」とは、特定の対象に対して変化をも
たらすために、様々な専門技法が寄せ集められ
るというもので、病院での治療がその典型としてあ
げられる。
- (8) 上述の通り、Barney (2002, ch.5) のVRIOフ
レームワークにおける「組織属性」も、経営資源
の価値を高める補完的資産の重要性を評価する
ための視点である。
- (9) ホールドアップ問題 (hold-up problem) とは、
契約当事者が、投資がサンクコストとなった後で

不利な条件を一方的に要求されるということが起こりうる状況で生じる問題である (Milgrom and Roberts, 1992, 邦訳 p.146)。特に、ある取引先との関係特異的な資産に対する投資がなされた後には、契約当事者は、その取引先との関係が消滅した場合にその投資が無価値になってしまうために、不利な条件を事後的に取引先から突きつけられても拒否することは出来ない。こういう問題が生じる状況においては、そもそも投資がなされず、契約が成り立たない。

- (10) トートロジーというのは、資源と競争優位性の因果関係の欠如により、「価値のある経営資源があるからその企業が優位性を持つ」のか、あるいは「企業が優秀であるから、その起業が持つ経営資源が価値を持つ」のかが明確にできない。資源の強みと起業の優秀性が等値なので、価値のある資源は企業の持続的競争優位性を説明する要因にはならない、という批判である。

【参考文献】

- Aldrich, H.E. and D. Herker, 1977, Boundary spanning roles and organizational structure, *Academy of Management Review*, 2, 217-230.
- Amit, R. and P. Shoemaker, 1993, Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Barney, J.B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1) 99-120.
- Barney, J.B. 2002, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed. Prentice Hall. (岡田正大訳, 『企業戦略論—競争優位の構築と持続—(上)基本編』, ダイヤモンド社, 2003年)
- Christensen, C. 1997, *The Innovator's Dilemma: when new technologies cause great firms fall*. President and fellows of Harvard College. (伊豆原弓訳, 『イノベーションのジレンマ—技術革新が大企業を滅ぼすとき』, 翔泳社, 2000年)
- Cohen, W.M. and D.A. Levinthal, 1990, Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 1, 128-152.
- Collis, D.J. and C.A. Montgomery, 1998, *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*. Irwin / McGraw-Hill. (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).
- Cool, K. and D. Schendel, 1988, Performance Differences Among Strategic Group Members, *Strategic Management Journal*, Vol. 9 pp.207-23.
- Cummings, T.G., 1995, System Theory, in N. Nicholson (ed.), *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, Blackwell: Oxford, England.
- Daft, R.L., 2001, *Essentials of Organization Theory & Design* (2nd ed.), South-Western College Publishing. (高木晴夫訳, 『組織の経営学』, ダイヤモンド社, 2002年)
- DiMaggio, P.J. and W.W. Powell, 1983, The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48,2:147-160.
- Dierickx, I. and K. Cool, 1989, Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* 35 (12): 1504-1511.
- Eisenhardt, K.M. and J.A. Martin, 2000, Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- 伊丹敬之, 1998, 「産業集積の意義と論理」, 伊丹敬之・松島茂・橋川武郎編著, 『産業集積の本質』, 第1章, 有斐閣.
- 伊丹敬之, 2003, 『経営戦略の論理(第3版)』, 日本経済新聞社.
- 伊丹敬之・松島茂・橋川武郎編著, 1998, 『産業集積の本質』, 有斐閣.
- 河合忠彦, 2004, 『ダイナミック戦略論——ポジショニング論と資源論を超えて』, 有斐閣.
- March, J.G. and H.A. Simon, 1958, *Organizations*, New York: John Wiley. (土屋守章訳, 『オーガニゼーションズ』, ダイヤモンド社, 1977年).
- Milgrom, P. and J. Roberts, 1992, *Economics, Organization, and Management*, New Jersey: Prentice Hall. (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・八木甫訳, 『組織の経済学』, NTT出版, 1997年)
- 岡本義行, 1994, 『イタリアの中小企業戦略』, 三田出版会.
- Rumelt, R.P. 1987, Theory, Strategy, and Entrepreneurship, In D. Teece (ed), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Cambridge, MA: Ballinger, pp.137-158.
- Rumelt, R.P. 1991, How much does industry matter?, *Strategic Management Journal*, 12 (3), pp. 167-185
- Scott, W.R., 1993, *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA:Sage. (河野昭三・板橋慶明

- 訳, 『制度と組織』, 税務経理協会, 1998年)
- Scott, W.R., 1998, *Organizations: Rational, Natural and Open Systems* (4th Ed), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 関満博, 1995, 『地域経済と中小企業』, 筑摩書房.
- 高岡美佳, 1998, 「産業集積とマーケット」伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編著, 『産業集積の本質』, 第4章, 有斐閣.
- Teece, D.J., 1986, Profiting From Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy, *Research Policy* 15, no. 6 (1986): 285–305.
- Teece, D.J., G. Pisano and A. Shuen, 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, No.18, p.509–533.
- Thompson, J.D. 1967, *Organizations In Action: Social Science bases of administrative theory*, McGraw-Hill. (高宮晋他訳, 『オーガニゼーション・イン・アクション』, 同文館, 1987年)
- Weick, K.E. 1979, *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed), MA: Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学(第2版)』, 文真堂, 1997年)
- 山崎充, 1977, 『日本の地場産業』, 日本経済評論社.
- Zahra, S.A., and G. George, 2002, Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, *Academy of Management Review*, Vol.27, No.2, pp.185–203.
- Zollo, M. and S.G. Winter, 2002, Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13 (3), pp.339–351.