

市場環境の変化と競争力の再構築

木原 仁

1. はじめに

現在、日本企業はICTの急速な発展やグローバル化の進展、需要の多様化・変動化といった構造的な環境変化に直面している。近年の市場環境の変化に対しては様々な論者による指摘があるが、最も注目されている1つとしてLanglois (2003) の「消えゆく手 (vanishing hand)」の現象をあげることができよう。Langloisによれば、1880年代までは地理的に分断された小規模な家族経営を中心とした経済社会で、市場を通じて、いわゆるアダム・スミスのいう「見えざる手 (invisible hand)」によって資源配分がなされていた。しかしながら、鉄道の出現や通信技術の発展により、輸送コストや通信コストが低下し、その結果19世紀後半には地理的障壁が崩壊した。また新しい高生産性技術の出現は規模の経済の優位性を生み出し、大規模統合企業が誕生した。ここに「専門経営者」が登場し、経営管理の重要性が増した。いわゆるChandler (1977) のいう「見える手 (visible hand)」による時代の到来である。しかし、1960年代まで揺るぎないもののみえた大規模統合企業も1980年代になると経済実体と適合しない組織構造になってきた。技術の進歩が規模を要さなくなってきたのである。1990年代以降になると、この傾向はさらに強くなり、エレクトロニクス業界ではあらゆる電子装置の組み立てに専門化した企業、製薬業界では臨床試験に特化した企業、半導体業界では、デザイン、研究開発、マーケティングに専門化し、自らは製造工場を持たないファブレス企業、逆にシリコン・ファ

ンドリーに専門化した企業などが台頭してきている。Langloisはこのような現象を「消えゆく手」と称し、チャンドラーの主張する「見える手」は歴史的にみれば一時的なものであり、現在、資源配分は再び市場に委ねられる部分が多くなってきているという。

本稿では、「見える手」の時代を経験してきた大規模な総合型企業が、「消えゆく手」の到来という構造的な市場環境の変化を迎えて、これまでの競争力をどのように再構築していけばよいのかについて考察する。そこでは、過去に成功した企業ほど競争力を構成するケイパビリティにリジディティ (硬直性) が生じること、したがって競争力の再構築にはトップ経営者の強力なリーダーシップが重要な役割を果たすことが指摘される。

2. 競争力の源泉

本稿では、企業も一つの制度であるとの企業観を採用する。企業の創業時には、企業内の事業活動は創業者の目的意識によって支配される部分が多いであろう。しかし、時が経ち、企業が大規模化してくると、事業活動の多くは習慣化されてくる。すなわち繰り返される行為には何らかのパターンが生まれ、企業内で「行為の制度化」が進むようになる。企業は、歴史的にみれば、大規模化し高度に複雑化する組織体へと成長するにしたがい、創業者を超越した存在となり、一つの自生的な機能をもつ制度としての性格を有するようになる。

Nelson=Winter (1982) は、通常、組織メンバーは企業にとっての最適解を目指す慎重

な選択というよりも、組織内で繰り返し行われる行動パターンとしてのルーティンによって行動が支配されていると考え、このルーティンの概念化を試みている。そこでの特徴はルーティンを「活動知識の貯蔵庫」として考えている点にある。組織メンバーはこれまで蓄積してきた知識や記憶といったものを、自らのルーティンの中に蓄えるようになり、ルーティンを遂行することによって、再びそれらの知識を活用することになる。しかしながら、それらの知識は意識的な分析や明示的な指導によって獲得されたというよりも、多分に模倣や繰り返しの学習を通じて獲得された経験的なものであるといえる。すなわち、部分的であれ、それは「暗黙知 (tacit knowledge)」の性格を持つものであるといえる。本稿では、こうしたルーティンが企業のケイパビリティを構成する基本単位であると考えて議論を進める。

ところで、通常、企業は競争プロセスの中で、戦略的に取り組む事業に対して、パラダイムを持つようになる。パラダイムとは、当該事業に関する諸問題についての世界観であり、何が問題の対象となり、何がその解決にかかわる特定の知識であるかを定義するものである。企業は、このパラダイムの下でより環境に適応すべく意図的な選択を行う。そして、この選択は市場でテストにかけられ、受け入れられたものは「採択」され、そうでないものは「淘汰」される。したがって、今あるルーティンは、連続的な選択プロセスの結果であるといえる。こうしたプロセスを経て獲得した活動知識は組織の中に組み込まれ、組織メンバーの入れ替えがあったとしても貯蔵されることになる。このように考えると、

企業内のケイパビリティはルーティンによって構成され、したがって、企業全体としてのケイパビリティはルーティンの集合体 (束) と解釈することができる。

企業のケイパビリティについて Langlois=Robertson (1995) は、本質的コア (intrinsic core) と補助的ケイパビリティ (ancillary capabilities) に区分している。本質的コアとは複製や市場での購買が困難な企業固有の特異なケイパビリティで、諸成分が簡単に分離できないシナジー (idiosyncratic synergy) をもつものである。補助的ケイパビリティとは市場での売買が可能な、特異でないケイパビリティを意味する。企業の競争力を考えた場合、前者の本質的コアが重要な鍵になり、本質的コアが企業環境にいかに対応するかが企業の競争力を規定することになる。すなわち、本質的コアを形成するケイパビリティが外部環境に適合し、かつ市場において購買できない特異なものであるということは、競合企業が持ち合わせていない戦略上の強みとなり、競争優位の獲得につながるであろうし、そのケイパビリティが簡単に分離できないシナジーを有するものであるならば、模倣困難性につながり競争優位の持続性をもたらすことになるからである。

模倣困難性をもたらすことの競争力について、Dierickx=Cool (1989) は次のような5つの要因に言及している¹⁾。すなわち、時間圧縮の不経済 (Time compression diseconomy)、資産の数量効率性 (Asset mass efficiency)、資産ストックの相互関係 (Interconnectedness of asset stock)、資産の風化 (Asset erosion)、因果曖昧性 (Causal ambiguity) である。

時間圧縮の不経済とは、長い期間をかけて

1) Dierickx=Cool は「asset」の用語も用いて説明しているが、本質的コアを形成するルーティンは伊丹 (2003) の述べる「見えざる資産」と意味を共有しており、したがって Dierickx=Cool が展開する資産の概念も、本稿で展開するルーティンないしはケイパビリティの概念に適用可能であると考えられる。

また、資源ベース理論の諸学説に関する詳細な研究としては (伊藤 a, 伊藤 b) を参照されたい。

蓄積してきた競争優位性をもつ特異な資産に対して、競合企業が早急に追いつこうとして模倣を試みても、効率性にロスが生じることを意味する。例えば、研究開発において、ある特定の期間を費やして得た研究ノウハウに比べて、仮にその2倍の投資をしたとしても期間が2分の1の場合に研究ノウハウの蓄積が劣る場合を示している。先述したように、ルーティンによる活動知識は選択と淘汰の繰り返しの中で、インクリメンタルに獲得した部分が多い。既存のパラダイムの下で、関連する諸問題に対して長年にかけて取り組んできた特異な知識やノウハウは、競合企業がその優位性を認め、仮に短期間で模倣を試みようとしても困難が多いであろう。

資産の数量効率性とは、資産蓄積が既に高いレベルにあることの優位性である。いわゆる「成功が成功を招く (success breeds success)」現象である。例えば、研究開発のノウハウを高いレベルで既に保有している企業は、そうでない企業よりもより革新的なテクノロジーを生み出すであろう。また、販売において既に高いレベルの販売ノウハウを保有し、これまでに売上の実績があれば顧客の認知度は高くなり、そうでない企業よりもさらに売上を伸ばす可能性が高くなる。資産の数量効率性を考慮すると、競合企業よりも早く競争優位につながる資産の蓄積を図ることが重要になってくる。ルーティンに照らして考察すると、いかに本質のコアに結びつく知識やノウハウをルーティンに早く組み込んでいくかのスピードが、競合企業の模倣をあきらめさせる重要な要因となる。

資産ストックの相互関係とは、ある資産のストックの蓄積が単にそれ自体の蓄積レベルだけでなく、他の資産の蓄積レベルにも依存している場合をいう。例えば、新製品開発が顧客の要求や提案から生じる場合、研究開発でこれまで蓄積した技術ノウハウだけでなく広範な販売サービスのネットワークも重要と

なる。この場合、競合企業が同等のレベルに追いつくためには、研究開発の技術レベルだけでなく販売ネットワークを構築し、顧客からの要求や提案を的確に捉えるノウハウにも投資しなければならず、模倣はより困難なものになるだろう。ルーティンに照らして考えれば、組織内のルーティンが幾層にも複雑に絡まり、それがさらに部門間を超えて密接にかつ補完的に連携され、本質のコアの特徴であるシナジーを生み出す時、模倣はより困難になるといえる。

資産の風化とは、資産が陳腐化することを意味するが、Dierix=Coolはそのスピードに注目している。生産設備といった物理的な資産や研究開発のノウハウ・ブランドの評判といった資産も時間と共に陳腐化していく可能性はある。しかし、前者に比べて後者の方が、その価値を失っていくスピードは遅く、また適切な管理をすれば価値を維持することも可能であるという。これは本質のコアと補助的のケイパビリティについても適用可能であろう。すなわち、市場で購買不可能な本質のコアの方が、市場で売買可能な補助的のケイパビリティよりも陳腐化するスピードは遅く、競争優位の持続性が長く保たれることになる。ここでも、本質のコアに結びつくルーティン構築の重要性が確認されよう。

因果曖昧性とは、資産蓄積のプロセスの中でどの要因がどのような役割を果たしているかが特定できない場合を意味する。高度に複雑な環境において、試行錯誤の経験の中から新技術の発見や新商品が偶然に「当たる (hit the jackpot)」ことがあり、競合企業が模倣しようにも不可能なことがある。こうした因果曖昧性も持続的競争優位を可能にする重要な要因の一つとなる。また、ルーティンに組み込まれている知識が「暗黙知」を多分に含むことも、外部の企業からは因果を把握できず、模倣を困難にさせるであろう。

以上、本稿で考える企業の競争力について

まとめると次のようになる。

現代のように高度に複雑化した組織体である企業においては、組織メンバーはトップから常に詳細な命令を受けるわけではなく、通常はルーティンの行使を通じて活動している。しかしながら、戦略的な視点から考慮すると、ルーティンは単に定型業務をこなすルールといった静態的なものではなく、試行錯誤の学習の中から選択と淘汰を通じて進化してきたより動態的なものとして考えるべきである。ルーティンは知識やノウハウの蓄積プロセスを経て、「活動知識の貯蔵庫」としての機能を持つことになる。そして、このルーティンの集合体（束）が企業のケイパビリティを特徴づけることになる。さらに、企業のケイパビリティには、市場で購買できない特異な本質的コアと市場で売買可能な特異でない補助的ケイパビリティとに分けられる。競争力を規定するのは本質的コアである。本質的コアが市場環境に適合すると競争優位が得られることになる。その際、本質的コアのケイパビリティが、模倣に時間がかかり（時間圧縮の不経済）、競合企業より早く獲得され（資産の数量効率性）、下位レベルのルーティンの相互関係が密接に補完的であり（資産ストックの相互関係）、競争環境に対して陳腐化せず（資産の風化）、競争企業からみてどの要因がどのような役割を果たしているかが不明瞭（因果曖昧性）であれば、競争優位の持続性を確保することができるということになる。

3. 競争力の再構築

前節では、企業の競争力とは何かについて言及してきた。しかしながら、そこでのフレームワークは現行のパラダイムの下で、いわば探求すべき諸問題が明確な状況の下で有効なものである。これまでの延長線では戦略的に対応できなくなるような不連続でパラダイ

ム・シフトに相当する構造的な市場変化に直面した場合には、競争力の持続性の保証はなくなる。本節では、「消えゆく手」の現象にみられるような、構造的な変化に直面し業績が低迷した場合に、これまで蓄積してきたケイパビリティをどのように再構築していけばよいのかについて考察する。

March (1991) は、変化への適応には、すでに持っている知識の活用 (exploitation) と新しい知識の探索 (exploration) があり、両者の間にはトレード・オフがあると指摘している。そして、通常はすでに持っている知識の活用、つまり既存の知識の深化へとバイアスがかかってしまう可能性が強くなる。いわゆる「能力の罠 (Competency Trap)」と呼ばれるものである (Levitt=March 1988)。ある特定の戦略にもとづき知識やスキルを深化させ、その結果高いパフォーマンスを達成すると、現在の戦略はより強化され、知識やスキルのさらなる深化が図られるようになる。このような正のフィード・バック・ループを通じて、潜在的により優れた戦略があったとしても、現行の戦略が組織内で支配的となり、すでに持っている知識の活用が強化される。

また、企業の競争プロセスには、「経路依存性 (path dependence)」があり、現在の戦略は過去の出来事やプロセスの影響を受ける。組織メンバーが蓄積してきたルーティンも、現行のシステム内において発展させてきたものである。したがって、現在の企業の競争力というのもあくまで現行のシステムにおいて有効であり、システム自体の変換という急激で不連続な環境変化の局面において、その持続性は何ら保証のないものとなる。特に、競争力の土台を形成するルーティンには慣性力があることを考慮すると問題はより深刻となる。

ルーティンには、不確実性を吸収し、組織メンバーの緊張や煩雑さから解放するという機能がある。組織メンバーは、ルーティンを

確立することにより、他に考えられうる代替的な行動様式を考える必要がなくなり、慎重な選択を行わなくても一定の高い成果をあげられるようになる。このことは Simon (1978) のいう「注目の範囲の限界」とも関連してくる。人間の合理性には限界があり、可能な行動パターンを全て考えつくすほどの想像力を人間は持ち合わせていない。組織メンバーは、ルーティンを保持することにより、こうした注意の焦点を軽減することが可能となる。ルーティンは習慣的なものであるが、それは決して非合理的なものではなく、組織構造を安定化させるというプラスの機能をもっている。

しかしながら、ルーティンのこうした機能は、変化が生じ、企業がそれに適応しなければならぬ時に、既存の安定化を保持しようとする逆機能につながる可能性がある。なぜならば、変化への対応に伴い現行のルーティンの変更を迫られれば、組織メンバーはこれまでルーティンに貯えられてきた知識やスキルを大幅に変更しなくてははいけなからである。一般的に、組織メンバーはルーティンを保持してきた期間が長ければ長いほど、そこに蓄積される知識やスキルの量が増えるため、変化への抵抗は強くなるであろう。

このようなルーティンの逆機能を考慮すると、企業が環境変化に対応するには、ルーティンの自生的機能だけでは限界があり、上位管理者による介入が必要になってくる。

ところで、上位管理者のリーダー像には2つのタイプがあると考えられる。一つは、カーズナー的リーダーでもう一つはシュンペーター的リーダーである²⁾。

カーズナー的リーダーの本質は、新しい利潤機会を認知する機敏性 (alertness) にある。

カーズナーによれば、市場参加者が保有する知識は完全なものではなく、市場は常に「不均衡」な状態にある。カーズナー的リーダーは、この「不均衡」から「均衡」への競争プロセスにおいて活躍する。本稿の考察対象に照らせば、既存のパラダイム内での環境変化の対応においては、カーズナー的リーダーが適任となる。彼は、他社との競争プロセスの中で、未だ未利用な機会を求めて機敏に対応する。この場合、パラダイムそれ自体は変化していないため、組織メンバーが保持する既存のルーティンにはそれほど影響を与えない。ルーティンそのものが既存のパラダイムに合致しているため、これまで蓄積してきた知識やスキルが活用可能だからである。カーズナー的リーダーによる環境変化への取り組みに対し、組織メンバーは既存のルーティンの修正ないしは更新を行うことで対応が可能となる。いわば、前節で考察したインクリメンタルに変化する環境においてカーズナー的リーダーは実力を発揮し、既存のパラダイムの下で競争力を高める担い手となる。この場合、カーズナー的リーダーは必ずしもトップ経営者である必要はなく、むしろ「場所と空間にかんする特殊知識」Hayek (1945) を持ち合わせたビジネス・ユニットのリーダーに権限委譲した方が有効的である場合も多いであろう。

一方、シュンペーター的リーダーの本質は、慣習化された循環を突破し、新しい機会を創造することにある。シュンペーター的リーダーが果たす役割は、既存の循環軌道から逸脱し、新たな軌道へと移行させる「創造的破壊」にある。既存のパラダイム内でシステム疲労が生じ、パラダイム・シフトという構造的な環境変化に直面したとき、シュンペーター的

2) カーズナー的リーダーについては Kirzner (1973) の企業家精神の概念から、シュンペーター的リーダーについては Schumpeter (1934, 1939) の企業家精神の概念から抽出している。詳しくは木原 (1994) を参照されたい。

リーダーの存在が必要となってくる。

しかし、「創造的破壊」は周囲の抵抗にあう。組織メンバーにとって、パラダイム・シフトは蓄積してきたルーティンの知識の大部分が無駄になる危険性が高く、またルーティンの行使を通じて得てきた安定性が揺らぐことから、この種の変化に対して抵抗が強い。このような状況において、シュンペーター的リーダーに求められるのは、組織メンバーに対して新たな進むべき方向性やビジョンを明確に示し、かつそれを現実に実行可能なものにする指導力である。したがって、シュンペーター的リーダーとはトップ経営者そのものであるといえる³⁾。

現在、日本企業が直面している市場環境は、「消えゆく手」の現象にみられるように、まさに構造的な変化の局面にあり、したがって、シュンペーター的リーダーの存在が必要となる。そこで、「見える手」時代を経験してきた総合型企業の競争力の再構築にあたって、シュンペーター的リーダーがどのような役割を担うのかについて次に考察してみたい。

1990年代前半まで、日本企業は売上高至上主義の下で、そして競合企業との横並び意識の強さから、安易な多角化も含め、事業の拡大に邁進してきた。その結果、本社機能が肥大化した集権的組織構造となり、規模は大きい利益率の低い企業体質になっていった。そのような状況に加え、グローバル競争

が激化し、また顧客ニーズの多様化・変動化についていけず、業績の低迷する企業が多数出現した。

こうした反省から、日本の各企業は、より市場動向に迅速に対応すべく、カンパニー制の導入や分社化を推進していった。いわゆる分権型経営である。しかしながら、伊藤(2005)が指摘しているように、急速な分権型経営は、各事業部が自らの利益を優先し、事業部間に壁が生じてしまい、社内連係が困難なものになってしまった。分社化を推進したにもかかわらず、業績を回復していない企業の主因は部分最適へのバイアスにあると考えられ、全体最適に向けた経営の必要性が高まっている⁴⁾。シュンペーター的リーダーとしてのトップの重要な役割も、この全体最適に向けた競争力の再構築であるといつてよい。

先述したように、シュンペーター的リーダーには、企業が構造的な変化に直面した場合、環境に適応できなくなったルーティンを「破壊」させる役割がある。しかし、もう一方で、ルーティンとルーティンを組み合わせ、新たな価値を生み出し「創造」していくという重要な役割がある。ネルソン＝ウィンターはイノベーションを「ルーティンの新結合」と定義している。すなわち、競争プロセスで、組織メンバーがルーティンの中に蓄積してきた活動知識を新たに結合することで、新しい価値が生まれイノベーションの原動力になるの

3) キヤノンが生産方式をコンベヤー方式からセル生産方式に転換したとき、関連する組織メンバーは強い抵抗を示したが、トップ経営者の御手洗富士夫氏は現場を歩いてその意義を説明し、また子会社の長浜キャノンでまず導入し、その成功を社内説得の材料として変化への恐怖感を取り除き、全工場へとセル生産方式を展開していった。その後、現場のメンバーはセル生産方式に関する知識やスキルを身につけ、連鎖反応でいろいろな発想が生まれて工具や設備も安く内製化できるようになり、大幅なコストダウンにつながった(日経ビジネス2002年7月1日号、および2004年4月12日号を参照)。これは、多品種少量生産という戦略転換において、トップ自らがコンベヤー方式に適していたルーティンを壊し、組織メンバーの抵抗を克服し、組織メンバーに新たなルーティンの構築を実現させた成果であり、シュンペーター的リーダーの実行力・指導力を示す事例であるといえる。

4) グループ経営についての部門最適と全体最適の考察については松崎(2003)も参照されたい。

である⁵⁾。シュンペーター的リーダーは、部分最適によりバラバラになった事業部間ないしはカンパニー間のケイパビリティを適切に結合し、企業全体としての競争力を高めるといふ重要な責務がある。「消えゆく手」の到来によって、技術の境界があいまいになり、これまで関係がないと思われていた技術の融合化が進んでいる。各事業部あるいは各カンパニーが自律的に技術の融合化に取り組むことは現実的には不可能であり、横断的な連携にはトップのイニシアチブが必要になる⁶⁾。

また、破壊によって新たに生まれたケイパビリティとこれまで蓄積してきたケイパビリティとの新結合のパターンも考えられる。丹沢(2005)は、「消えゆく手」時代においては、個々の顧客のニーズに素早く対応するためには、大量注文生産(マス・カスタマイゼーション)が重要であると指摘している。大量注文生産(マス・カスタマイゼーション)とは標準的な部品を大量生産によって生産し、それをセル生産方式によって複数の最終製品に仕上げることである。「見える手」を経験してきた総合型企業にとって、部品の大量生産はこれまでのケイパビリティが生かされ、セル生産方式には新たなケイパビリティが求め

られる。新旧のケイパビリティを結合した大量注文生産(マス・カスタマイゼーション)は規模の経済・範囲の経済・スピードの経済を同時に追求することが可能であり、総合型企業が新興の専門企業に対抗する1つの有効な競争力となるであろう⁷⁾。

以上まとめると、パラダイム・シフトに相当する構造的な環境変化に直面した場合、シュンペーター的リーダーとしてのトップ経営者は、社内において、どのようなケイパビリティが適応しなくなったかを見極めて「破壊」する資質と、選別に耐えて保持されたケイパビリティとケイパビリティを新たに結合させ、また破壊から生じた新しいケイパビリティと組み合わせることで、新しい価値を生み出していく「創造」の資質の両者を持ち合わせる事が重要となる。そのためには、常に全体観を持ち、企業内のケイパビリティに精通し、かつ技術や製品にまで深い知識をもつことが今後のトップ経営者には必要となる。そして、こうしたトップ経営者のリーダーシップこそが再び競争力を高める原動力になると考える。

5) これは、Teece *et al.*, (1997) のダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capabilities) の概念と類似している。彼らも、ルーティンに蓄積された知識が企業のケイパビリティを構成しているとし、急激な環境変化には、ケイパビリティを再構成 (reconfiguration) する必要性を説いている。しかしながら、再構成を実行する主体者については必ずしも明らかにされていない。

6) 例えば、東芝の AV ノート・パソコン「Qosmio」は部門間のシナジーが発揮された例である。ノート・パソコンにテレビ用液晶パネルを採用すると高い解像度が実現できず、映像部門で培った高画質技術を、ノート・パソコン向け液晶パネル内に埋め込む作業を行った。現・取締役代表執行役社長の西田厚聰氏もカンパニー間では自然と遠心力が働くため、カンパニー間での連携には本社がイニシアチブを取り、求心力を発揮する必要性を強調している。(日経エレクトロニクス2005年11月7日号)

7) 丹沢(2005)は、大量注文生産(マス・カスタマイゼーション)を「消えた手の時代における見える手 (visible hand in vanishing hand)」の戦略であると指摘している。

例えば、キヤノンはデジタルカメラの分野で心臓部分の「映像エンジン」を基本から開発し、それを複数の製品で共有させる方式を採用し成功している(日経ビジネス2002年7月1日号を参照)。これは、これまでに蓄積してきたケイパビリティを活用してキーテクノロジーを開発し、またキーテクノロジーについては大量生産を可能にし、変動する需要に対応してセル生産方式により複数の製品に展開していく、いわば新旧のケイパビリティの結合であり、「消えた時代における見える手」の戦略が生かされた事例であるといえる。

結語——要約にかえて

本稿では、現在、日本企業が直面している構造的な市場環境の変化に対して、どのように競争力を再構築していくかに主眼をおいて考察してきた。具体的には、組織メンバーが日常的に行使しているルーティンに注目し、ルーティンに組み込まれている活動知識が企業のケイパビリティを構成しているとの視点から競争力について規定した。ルーティンを基本的な分析単位とすると、学説的には資源ベース理論とは幾分異なる見解となる。たとえば、経路依存性といったプロセスの連続性を考慮すると、資源ベース理論では、環境に適合するケイパビリティはより模倣困難な競争優位につながるのと楽観的な解釈になるが、ルーティンを分析単位にケイパビリティを考えた場合、構造的な環境変化に対して慣性力が働くとの悲観的な解釈が生じてくる⁸⁾。本稿では、既存のパラダイムの下で、インクリメンタルな環境変化の局面においては資源ベース理論が有効であると考え、ルーティンを分析単位としながらも資源ベース理論の基本的な考え方を導入して企業の競争力について考察した。しかしながら、よりラディカルな構造的な環境変化に直面した場合には、経路依存性あるいは能力の罫、ルーティンのもつ逆機能といった要因から、これまでの競争力を再構築しなければ競争劣位に陥る可能性を指摘した。その際、ルーティンには慣性が働き、組織メンバーが自律的に対応する可能性は低く、トップ経営者による介入が必要になってくる。トップ経営者には、パラダイム・シフトにより環境に適応できなくなったルーティンを見極め、それを破壊する実行力や、ルーティンとルーティンを新たに結合し、新しい価値を生み出す創造力が求めら

れる。本稿では、この種のリーダー像をシュンペーター的リーダーと称し、このシュンペーター的リーダーこそが大規模な総合型企業の競争力を再構築する上で重要な役割を担うと考える。

しかしながら、本稿での議論はあくまでも試論的なものであり、したがって、より体系的な理論の追求と実証的な分析をおこない精緻化していくことが今後の研究課題となる。

参考文献

- Chandler, A. D. Jr. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Belknap Press: Cambridge. MA. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代 上・下』東洋経済新報社、1979年)。
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989), "Asset Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35, No. 12, December, pp. 1504-1511.
- Hayek, F. (1945), "The Use of Knowledge in Society", *American Economic Review*, Vol. 35, pp. 519-530. (「社会における知識の利用」田中真晴・田中秀夫編訳『市場・知識・自由：自由主義の経済思想』ミネルヴァ書房、1986年に所収)。
- Kirzner, I. M. (1978), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, I. M. (田島義博監訳『企業と企業家精神——ベンチャーの経済理論』千倉書房、1985年)。
- Langlois, R. N. and Robertson, P. L. (1995), *Firm Markets and Economics Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*, London and New York: Routledge. (谷口和弘訳『企業制度の理論：ケイパビリティ・取引費用・組織境界』NTT出版、2004年)。
- Langlois, R. N. (2003), "The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, pp. 351-385.
- Levitt, B. and March, J. G. (1988), "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pp. 319-340.
- March, J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in

8) 資源ベース理論とルーティンの概念を中心に展開する進化経済学との比較分析としては、Montgomery (1995)、伊藤 (1997b) を参照されたい。

- Organizational Learning”, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71–87.
- Montgomery, C. A. (1995), “Of Diamond and Rust: A New Look at Resource”, In C. A. Montgomery (ed.), *Resource in an Evolutionary Perspective: Asynthesis of Evolutionary and Resource-based Approaches to Strategy*, Kluwer Academic, Norwell, MA and Dordrecht, pp. 251–268.
- Nelson, R. and Winters, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harbard University Press, J. A. (中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店、1973年)。
- Schumpeter, J. A. (1939), *Business Cycles-A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, New York, McGraw-Hill, J. A. (吉田昇三監修、金融経済研究所訳『景気循環論』第一巻、有斐閣、1958年)。
- Simon, H. A. (1978), “Rationality as Process and Product of Thought”, *American Economic Review*, Vol. 68, pp. 1–16.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management*, Vol. 18. No. 7, pp. 509–533.
- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理 第3版』日本経済新聞社、2003年。
- 伊藤友章 (1997a) 「マーケティング競争の分析の新視点(その2)——資源ベース理論の諸説と問題点——」『北海学園大学経済論集』第45巻第1号, pp. 61–86。
- 伊藤友章 (1997b) 「マーケティング競争の分析の新視点(その3)——資源ベース理論の諸説と問題点——」『北海学園大学経済論集』第45巻第2号, pp. 89–126。
- 伊藤邦雄 (2005) 「全体最適型経営と新リーダー像」経営者未来塾第2回セミナーの基調講演、日本経済新聞2005年10月29日(朝刊)に所収。
- 木原仁 (1994) 「制度的視点から見た企業行動とその進化——ルーティンを分析対象として——」『三田商学研究』第36巻第6号、pp. 49–65。
- 木原仁 (2004) 「「消えゆく手 (The vanishing hand)」に関する一考察——「見えざる手」「見える手」そして「消えゆく手」——」『名古屋商科大学論集』第49巻第1号、pp. 101–110。
- 丹沢安治 (2005) 「グローバル化と企業活動」『日独公開シンポジウム——マネジメント——予稿集』 pp. 37–40。
- 松崎和久 (2003) 「グループ経営の本質」、藤井耐・松崎和久編著 (2003) 『日本企業のグループ経営と学習』高千穂大学総合研究所、第1章 pp. 9–30。