

資源創出理論序説

Towards a theory of resource creation

東北大学大学院 福嶋 路
東北大学大学院 権 奇哲

要旨

いくつかの中小零細ベンチャー企業や地域は経営資源の不足という問題に対し、これまで独創的かつ革新的な方法で経営資源を創出しそれを活用している。このような資源創出という現象に対して、既存の資源アプローチと呼ばれる理論ではどちらかというところをもつ資源を対象に、資源の用途を所与のものとし、またその活用に分析の焦点が当てられており、「資源創出」という現象にまで目を向けた研究はそれほど多くない。本研究は 20 の資源創出の事例分析や既存研究などから、「資源の利用可能性」「視点の転換」「資源の組合せ」といった視点を抽出し、資源創出という現象を検討するための新たなフレームワークを提示した。最後に今後、資源創出をより明らかにしていく上で議論すべき論点を提示した。

キーワード：資源創出、資源の利用可能性、
視点の転換、資源の組合せ

Abstract

The purpose of this paper is to theorize the phenomenon of resource creation and provide a framework for analyzing it. These days, we can see that some companies (and regions) with poor resource can find out unused-resources and succeed in utilizing them in unique ways. For these phenomenon, existing theories, such as resource based view (RBV) and dynamic capability, can't provide enough explanation. Firstly, we discuss limitations of existing theories on explaining resource creation. Secondly, from 20 case studies scrutinized, we categorize them into 4 types of resource creation. We found the following process of resource creation; (1) redefining resources, (2) shifting viewpoint to

resources, (3) creative combination of resources. Based on the discussion and case studies, we provide a framework for explaining resource creation and some issues that need further consideration.

Key Words: Resource Creation, Resource Availability, Change of Point of View, Resource Combination

1 序

中小企業やベンチャー企業にとって経営資源の不足は慢性的な問題であるといわれている。しかし既にある程度の規模まで成長した企業の創業期や成長期、また近年注目されているソーシャル・ベンチャーと呼ばれる社会の問題を解決するために作られた企業体の歴史を振り返って見ていると、彼らは経営資源の不足という問題に対し、独創的かつ革新的な方法で経営資源を創出し活用し成長してきたことがわかる。つまり、彼らはこれまで他の人々が「資源」とみなしていなかった社外のを経営資源と考え、それに手を加えることによって新たな価値をもつ経営資源に転換したりして、利益をもたらすビジネスを構築していることがわかる。これら企業の資源に対する考え方は、他の企業と比較すると異なるものと思われる。

本稿は「資源創出」という現象についての理論化が未だ不十分である現状を指摘した上で、資源創出を論じる上でカギとなるポイントを見つけ、それらを統合した分析フレームワークを提示することを目的としている。

本稿の構成は以下のとおりである。まず、経営資源に関するこれまでの経営戦略論の議論を概観し、その課題を明らかにする。企業が持つ経営資源や、それを活用する能力であるケーパビリティの役割について、これまで多数の研究者たちが研究を行ってきた。本稿ではこれら議論の中で、資源創出がどの

ように取り上げられてきたのかについて概観する。そして「経営資源」の境界を所有ではなく「利用可能性」から検討することが提案され、資源創出のフレームワークが提示される。

第二に、レビューから得られた視点に沿って4つの資源創出の方法が提示され、それぞれのカテゴリーに当てはまる事例が紹介される。

第三に代表的事例の検討の結果、事例は一つのカテゴリーに収まるのではなく、その間を移動する、つまり複数のタイプの資源創出を経験する、「資源創出の連鎖」が見られることが指摘される。

最後に、資源化の議論の課題と今後の展望について検討する。特に経営資源の「資源化プロセス」について検討が必要であることを指摘する。

2 既存研究における資源創出の位置づけ

2.1 Resource based view (RBV) と資源創出

「経営資源」が研究者の間で注目を受けるようになった契機は、ペンローズの『会社成長の理論』(1959)であろう。この中で彼女は企業を「統合的な管理体系のもとで統御される経営資源の集合体」と考え、企業はその内部・外部の未利用かつ潜在的な用役を活用することによって成長していくとした。

ペンローズは会社成長の誘因として会社「内部」に存在する未利用の生産的用役の存在を指摘し、この活用こそが企業の成長の原動力であるとともに、企業拡張の方向性を規定する大きな要因であるとした。

ペンローズの研究を受けて、1980年代には資源ベースアプローチ(resource based view: 以下、RBV)が台頭してきた(Rumelt 1984; Wernerfelt 1984; Barney 1986など)。その基本的な考え方は、(1)企業ごとに経営資源は異質であり、その異質性がパフォーマンスの相違を引き起こしている、(2)それらの相違は比較的に安定的である、というものであり、企業の持続的競争優位の源泉を企業が「保有する」資源に求めた(Barney, 1991, Wernerfelt, 1984)。

RBVでは、企業の持つ資源の中で競争優位の源泉となる資源について、Barney(1991)は「価値があり、稀少で、他社に模倣されにくい、代替されないような資源」こそが、企業の競争優位の源泉になりうるとした。

このような議論を活発化させた背景には、1970

年代後半～90年代前半における日本企業の躍進があった。そこでは人に体化されたスキル・ノウハウ、関係性など、可視化するのが困難で、それゆえに模倣しようにもコストと時間のかかるような資源を日本企業は蓄積し、それが日本企業の競争優位を生み出したのだと指摘されたのである。こうして、日本企業の競争優位を説明する理論としてRBVは説得力のある理論として迎え入れられたのである。

しかしRBVにはいくつかの問題点が指摘されている。第一にRBVは静態的なアプローチであることに起因する要因である。RBVは競争優位を生み出す資源の「所有」が重要であるとしたが、そのような資源がいかに創出、育成、蓄積、さらには活用されるかについては十分議論されていない。

第二に、第一の点にも関連するが、RBVは基本的に社内にある資源の活用を念頭においている。競争優位を生み出す資源は蓄積に時間がかかり、また模倣が困難なので、資源は社内あるいは長期継続的關係にある系列やグループ会社内部に存することが仮定されており、外にある資源を活用することについてはあまり目が向けられていない。

第三にRBVでは「資源は所与の用途」をもつことが仮定されているという点である(Foss, 2005, 石川, 2006)。RBV論者にインスピレーションを与えたといわれるペンローズ自身は、資源そのものは最初からその用途が所与に決まっているわけではなく、経営者がある用途への利用を決め「用役」に転換した時、資源ははじめてその価値を発現させるのだと考える(Penrose, 1959)。たとえば「人」という資源を雇用することだけでは価値を生み出さないが、ある仕事を与えそれを実行させて用役に転換させて、はじめてその価値は発現される。つまり、資源を活用するときには、事前にその資源の潜在可能性を探索・検討し、「どんな用途」に使うかを、誰かが決めなければならない。

しかしRBVでは、資源を誰が、いかに認識し、他企業とは異質な資源へと転化していったのかという点についてはほとんど触れられていない。まさにそこにこそ、資源創出論の余地があるのである。

2.2 ダイナミック・ケーパビリティと資源創出

～所有から活用へ

その後、資源ベースアプローチの関心は、資源の内容だけではなく、資源を蓄積・展開する能力

(capability) に焦点が当てられるようになる。つまり同じような資源をもっていても、それを使いこなす能力が異なれば、成果が異なるというのである。これを説明するために、Teece, Pisano, and Shuen,(1997)は「ダイナミック・ケーパビリティ (Dynamic Capability)」を提唱した。

「ダイナミック・ケーパビリティ」とは「急速な環境の変化に対応するために、内外のコンピタンスを統合したり、構築したり、再構成したりする企業のケーパビリティ (Teece et al, p.516)」である。この理論によって、企業がその資源をどのように蓄積、構築、発展していくのかについて、その過程の解明に焦点が当てられるようになった。

ダイナミック・ケーパビリティ論は、動的な資源展開プロセスについて言及し、環境の変化に対応して、組織内にあるスキルやコンピタンスだけではなく、組織内外にある組織能力、資源、機能的能力を再構築することも主張している。また「資源の保有」そのものが競争優位を生み出すというのではなく、資源の展開方法にこそ意味があるとし、資源活用のプロセスに論点を移動させた。

またダイナミック・ケーパビリティでは、「所有」を資源の境界を判別する基準とした RBV とは異なり、組織の境界を越えた価値創造プロセスをその分析単位としており、それは「資源の境界」について、所有を原則とする RVB とは異なる考え方を提示した。

しかしここでも RBV と共通する問題点も指摘される。つまり価値がある製品、サービスを支援する、模倣困難な内外の組織能力を、事前に、誰が、いかに認知するのか、について、未だ疑問が残る。つまりダイナミック・ケーパビリティにおいても、すでに存在しかつ認知可能な形になっているスキルやケーパビリティが前提となっており、それらの組み合わせるプロセスに焦点が当てられている。またダイナミック・ケーパビリティの議論は、急激な環境の変化への「対応」という側面が強く、資源の創出や環境への働きかけという能動的な面にはあまり光が当てられていない。

2.3 「見えざる資産」と「知識創造理論」

～人的資源に焦点を当てたアプローチ

RBV やペンローズの影響を受け、また 1980 年代における日本企業の躍進を説明するのに、伊丹

(2003) は戦略と資源の不均衡ダイナミズムを提唱した。企業の成長を考えるのに、戦略と資源を静的に適合させるのではなく、資源と戦略の間に不均衡を生み出し企業成長を図るという考え方である。戦略実行時において資源が不足していても、活動を行っていくうちに「見えざる資産」が自然に蓄積されていき、そのギャップはやがて埋まるというのである。

このような不均衡成長論は、組織の内部にある人的資源・情動的資源に着目し、事業活動を行う中で一部の資源は「見えざる資産」として、おのずと蓄積されていくという現象に注目した一つの資源創出理論であるとみなすことができる。

野中・竹内 (1996) も人的資源の知識創造活動に注目し、知識創造理論を提示した。彼らは暗黙知と形式知の転換から新たな知識が生まれるとし、さらに知識転換のモード (内面化、表出化、連結化、内面化) を 4 つに分け、それらの頭文字をとった SECI モデルを提唱した。野中らは、知識創造プロセスにおける主観の役割を重視し、知識創造には「思い」や「ビジョン」が必要要件であるとした。これらの指摘は、企業家の主観性の役割を評価する議論と相通じる部分がある。

以上の伊丹、野中らの議論は、RBV やダイナミック・ケーパビリティに比べ資源 (主に情報や知識) 創出に重きを置いた理論であると分類することができる。ただ彼らは経営資源の中でも人的資源 (および人に体化された情動的資源や知識) に焦点をあてており、その他の資源からの資源創出についてはあまり関心を払っていない。また彼らの理論によると、競争優位を生み出すような資源の蓄積には時間とコストがかかるという欠点がある。そういう意味で見えざる資源や知識創造は、時間やコストにある程度余裕がある大企業に適した理論であるとも考えられる。

2.4 資源創出の理論

2000 年に入ると、資源の乏しいベンチャー企業や地域に関する研究の中から、資源創出に関する関心が高まってきた。経営資源が乏しく、内部開発をしようにもそれを許されない状況にある中小零細企業やベンチャー企業、資源を蓄積するには時間が足りない成長期にある企業、また社会への貢献を目的に設立されるソーシャル・ベンチャーや地域は、いかに資源を早く確保したらよいかという問題に常に直

面している。そもそも希少な資源しか持たない企業や地域は、いかに手元にある僅かな資源を効率的かつ最大限に活用してできるだけ大きな価値を生み出すか、あるいはいかにコストをかけずに資源を確保したらよいのであろうか。このような問題意識のもと、「資源創出」という言葉をタイトルに含む研究がまだ少数であるが、徐々に現われ始めている。以下ではこのような資源創出理論を紹介しつつ、そこでの論点を整理する。

2.4.1 資源の主観的認知

RBV やダイナミック・ケープビリティの議論で問題となっていた、資源が実現する価値は所与なのであろうか、という点は、すでにペンローズ (1959) によって指摘されていた。彼女は、資源の利用方法(用役)は多様であり、それは企業者(従業員)の知識によって主観的に規定されると主張した (Penrose, 1959, p.99)。同様な主張は、RBV を批判した Foss (2005)、石川 (2006) らも行っている。

同じような前提を共有し、企業内の隠れた資源の発掘と活用について言及した Zook(2007)は、企業には必ずコア事業を通じて培った「隠れた資産」があるが、多くの場合それは誰にも気づかれず経営に生かされていないこと、そしてそれに気づき、発掘し、活用することによって、戦略転換の成功確率が高まることを指摘した。Zook は隠れた資産に気づくための手掛かりとして、(1) 過小評価されている事業基盤、(2) 未活用の顧客インサイト(顧客に関する知識や認識)、(3) 埋もれたケープビリティ(何かを成し遂げる能力、特定の業務・活動を反復可能な形で達成する能力のこと)に目をむけることを提案した。またこれら隠れた資産を利用するために、(1) 自社の事業のコアを深く理解し、(2) コア事業に資源を集中させるために行き詰った事業を取り除くという「成長のための縮小」をも辞さないこと、(3) 隠れた資源を利用するために組織体制を整えること、などの具体的なステップを提示した。

Bowman and Collier(2006)は、資源創出活動における企業家の資源に対する「気づき」の重要性について言及している。つまり資源創出において、既存の慣習やルールに縛られたライバル企業には見えない、自社にとって価値ある資源にいち早く目をつけ、資源の価値を評価し、それに対応することが重要であると示した。このような資源の価値を見抜く能力は、Kirzner (1973,1999) のいう起業家の alertness (機敏さ) に相通じるものがある。

このように、企業家の資源に対する感度や鋭敏さは、資源創出において重要な役割を果たすことはこれまでの議論でも指摘されている。

2.4.2 資源の結合とブリコラージュ

資源の結合は資源創出のプロセスの中で見受けられるもうひとつの重要なポイントであり、既存の議論においても意識されている点である。

例えばダイナミック・ケープビリティ論では、ダイナミック・ケープビリティが組織内外にあるコンピタンスを結びつけるという機能を果たすとし、その中には資源結合が生じていることが含意されている。

Baker and Nelson (2005) は、資源を創出するプロセスを「ブリコラージュ¹⁾」という言葉を使って説明している。彼らは資源が制約された 29 企業へのフィールド調査により、企業家が資源の乏しい環境の中でいかに資源を創出し対応していったのか、そのプロセスを綿密なインタビューを通じて明らかにした。そしていくつかの企業はその初期の段階において、他の企業が無視したり気がつかなかったりした物理的、社会的、制度的インプットを上手く利用し、手元にある資源と結合し、何とかやりくりし (making do)、資源を創り出していることを示した。Baker and Nelson はこれら企業の活動を「ブリコラージュ」とよんだ。そして成長をみせた企業は、初期にブリコラージュによって検出された資源を梃子にビジネスを拡大させていることを示した。

同じように企業の「資源創出」活動を分析した Bowman and Collier(2006) は、「資源創出 (resource creation)」の戦略として、1) 運、2) 資源採取(resource picking)、3) 内部開発、4) アライアンス、の 4 種類を提示した。注目に値するのは 1) 運、2) 資源採取である。

1) 運 (Luck or Chance) とは、企業が当該資源の将来の価値を知らずに偶然に保有していて、時間がたち社会が変化することによってその価値が上昇しレントを生み出すようになることをさす。ただし資源がレントを生み出すようになるためには、適切な補完的資産 (complementary asset) のコントロール、資源の独自性、市場におけるライバルの不在などの条件が必要であるとした。

2) 資源採取とは、他の企業と異なる将来ビジョンを持ち (この点が運とは異なる)、現在評価を受けていない資源を、あえて先取りして確保することである。そして価値が発現される条件がくるのを待つ

のである。ここには企業家の信念のようなものが含意されている。さらに資源採取には、手元にある資源を使い、既存の資源と組み合わせ、新しい目的に向けやりくりするという Baker and Nelson (2005) らのいう「ブリコラージュ」も含意されている。

Bowman and Collier(2006)は他に、3) 内部開発と 4) アライアンスを挙げたが、これらはコストや時間のいずれかがかかる方法である。経営資源に余裕のある企業にとっては確実かつ実現可能性のある資源創出方法ではあるが、経営資源が乏しい中小零細企業やベンチャーにとっては、あまり魅力的な選択肢ではない。

以上、資源創出論に関するレビューより、資源創出時に生じる現象として、「資源そのものに対する見方の転換」および「資源間の関係性」という二点が抽出された。

3 フレームワークの提示

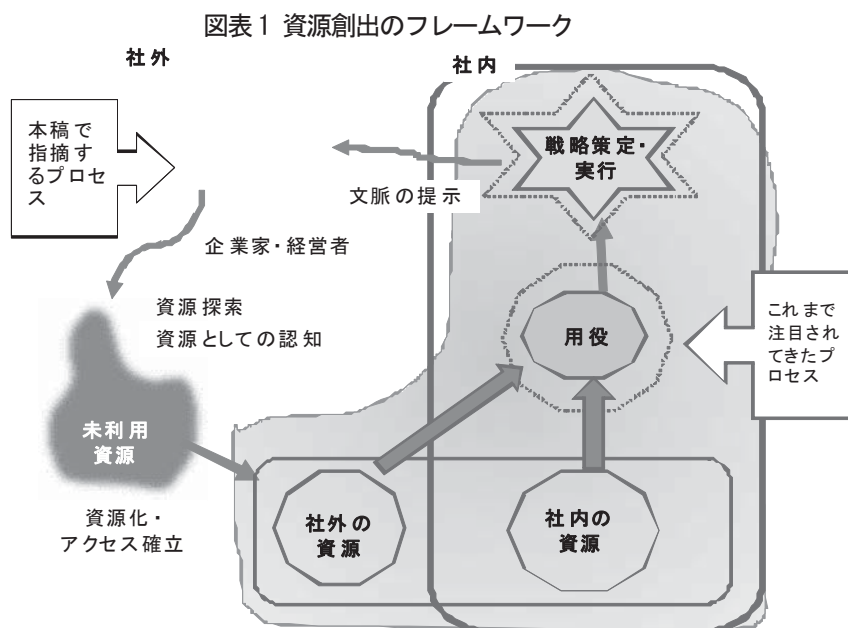
以上のような既存研究のレビューを受けて、我々は新たな資源創出論に向けたフレームワークを提示する。このフレームワークの特徴は以下のとおりである。

第一に本稿では、戦略に活用される「資源」は所与のものではないと考える。資源は常に人に認知されているわけではなく、その用途も所与であるので

その価値が認められていなかったりしたものが、企業家の認知を通じて、資源としてその価値を引き出され資源化されることがあると考える。この時、企業家の資源に対する認知はこれまで実践されてきた戦略、また将来実践する戦略の影響を免れることはできない。

第二点目は資源の所在に関するものである。既存の戦略論やRBVでは、「すでに資源と認められた」、「組織内あるいは組織外に存在する、所有権や命令権限を有する資源」に注目してきた。しかし本稿では、「所有」に基づいた資源にとどまらず、組織内外にある、これまで人から省みられなかったり、その価値を認められていなかったりする未利用資源」を認識し、それを資源に転化し、用役として活用するプロセスがあることを視野に入れる。未利用資源を資源化し活用することによって、企業は既存資源だけを前提として戦略策定をする必要はなくなり、より広い戦略的選択肢をもつことが可能性になる。つまりこのような発想の転換によって、資源の制約に縛られることなく、戦略を大きく構想できる可能性がある。

第三点目として、資源化の過程には資源間の結合や補完的資源との組み合わせのプロセスが含まれるという点である。資源は認知されても、そのままでは使用できない場合がある。他の資源と組み合わせることで初めてその価値を発現することができる。また既存の人的つながりと新しい資源をつなげてみるこ



はない。これまで他の人から顧みられなかったり、

とによって新たな価値が生まれたり、つながりを創

り出したりすることによって、はじめて資源が顕在化されることもある。このようなプロセスは既存の資源アプローチでは考慮の対象としていなかった。

4 資源創出の事例

上記のフレームワークに基づいて、本節では資源創出の事例を吟味しつつ、そのタイプを分類し、それぞれのタイプについて検討を加える。

4.1 調査の目的と方法論

本稿の目的は、資源創出についての理論創出を目指す作業であり、理論構築のための帰納法 (theory-building inductive research : Glaser and Strauss, 1967) を採用した。

具体的な作業としては、新聞記事データベース (日経テレコム)、雑誌記事探索データベース (Magazine Plus)、書籍などから、「未利用資源の活用に基づいた事業化」が行われたと思われる 20 事例を収集し、その内容について吟味し、それらを以下に提示されるフレームワークに従って分類した。

仮説検証を目的とするものではないので、事例の網羅性や代表性が担保されていないという欠点は免れないことは付言しておく。

4.2 事例の分類

前節のレビューで、資源創出プロセスには、「資源の主観的認知」、および「資源間の結合」という要素が含まれることが指摘された。これを受けて、本節では図表 2 のような分類枠組みを作成した。以下、それぞれの分類に当てはまる事例を紹介していく。

図表 2 資源創出の分類

		資源に対する主観的認知の新規性	
		低い	高い
資源間の結合の仕方の新規性	高い	既存資源の結合 (パーク 24)	潜在資源の顕在化 (KIVA)
	低い	既存のつながりの多重利用 (クロネコヤマト)	視点の転換 (赤ペン先生)

4.3 事例

4.3.1 視点の転換を通じた資源化

ペンローズ (1959)、Foss(2005)、石川 (2006) は、企業家によって資源についての解釈は異なり、その結果、同じような資源をもつ企業でもそれら成果が異なる点を指摘した。つまり企業家によって同じものを見ても、それに与える価値は異なるので、ある企業家にとってこれまで資源と認識できなかったものが、ある企業家にとっては資源として認識され、それを活用することによって創造的な戦略を打ち出すことが出来る。またこれまで資源と認識されていなかったが、大きな危機や劇的な環境変化に直面したため、資源に対する異なる見方ができる場合もある。

以上のような企業家の「視点の転換」によって、社内外にかかわらず利用可能な資源を発掘した事例は、ベンチャー企業の創業期や成長期において散見される。

・福武書店の赤ペン先生

福武書店 (現: ベネッセ) は 1955 年に岡山市で創業された。元々は中学・高校生向けの生徒手帳、郷土地図、問題集・参考書などを扱う出版社であった。

福武書店は 1969 年に通信添削講座を開始 (進研ゼミ) した。試行錯誤する中で、通信教育に必要なのは、「心の交流」「ツウウェイ・コミュニケーション」であることに気付き、「赤ペン先生」と呼ばれる個人指導の要素が強い添削事業に転換した。

当初、赤ペン先生は大学生が中心だった。しかし 1980 年代に入り、通信添削事業を中学生のみならず、小学生・高校生にも拡大したために赤ペン先生が不足した。そこで当時の社長であった福武総一郎氏が苦肉の策として考え出したのは、大学生に加え、主婦を赤ペン先生として募集することであった²⁾。

当時は男女雇用機会均等法前で、女性の就業は困難であり一度会社を辞めてしまうと職場に復帰するのは困難な時代であった。そのため子育てを終え、時間やエネルギーをもてあます主婦たちが社会には数多く存在したのである。募集を出した結果、赤ペン先生への応募はあつという間に埋まった³⁾。

多くの応募者は生活のためにお金を稼ぎたいというよりは、結婚後も社会との接点を維持しながら、自分の持つ能力を活かしたいと思っている意欲の高い主婦であった (青島、2003)。

彼女たちはその後、福武書店の成長の大きな原動

力となった。赤ペン先生は、2006年現在、全体で約18,000人でありベネッセ社員の6倍にも上っている。また赤ペン先生の定着率は非常に高いといわれている。

以上のような資源発掘のための「視点の転換」はいかんして起こるのであろうか。まず企業家の機敏さ (alertness) を原因とする説である。ペンローズは、制約された環境から生産的機会を見出し、保有資源からそれにあつた利用可能性を見出せる企業と、そうでない企業の相違を、企業者用役の差に求めた。Kirzner(1973)も企業家の機敏さ (alertness) が重要であるとしている。Baker and Nelson (2005) も、ブリコラージュに取り組んでいる企業家の特質として、資源環境に対する支配的定義によって課された制約に縛られることを拒み、資源環境を客観的なものとしてみているのではなく構築主義的に解釈しているという傾向があることを明らかにした。

これに対し Zook (2007) は、企業家の資質ではなく、企業の工夫によって視点の転換が生じうることを、コンサルティングの立場から論じている。彼は企業内で視点が硬直するのを防ぐ方法として、第一に人間というものが特定のもの見方に固執しやすく、偏りを正すことが難しいことをメンバーに自覚させること、第二に新たな見方は組織メンバーではなく、えてして経営意思決定権限とは程遠い立場にある新入社員や外部の人間から得られるので、彼らを中心とした専任の組織を作ったり、外部の視点をうまく取り入れたりすることを挙げている。

4.3.2 既存資源の結合を通じた資源化

すでに存在している資源といえども、資源は必ずしも最初から利用可能な姿で存在しているとは限らない。その多くは分散して存在している。また一つ一つは同質でたいしたことのない資源でも、集めたり並べたり秩序を与えたりするだけで新たな価値を生み出すようになる場合がある。また類似する資源同士の結びつけ方を工夫することによって、アウトプットを飛躍的に拡大させたり、全く異なる活用法を生み出したりすることができる。

ちなみに本節では、「既存資源」という言葉を「これまでその存在は認知されていたが、その活用について新たな見方が提示されてこなかった資源」という意味で使用する。

・パーク 24 の事例⁴⁾

パーク 24 株式会社はコイン式無人駐車場、「Times24h」を経営する企業である。もともとは

ニシカワ商会という資本金100万円の小さな会社であった。1971年に、ニシカワ商会は「駐車禁止」の看板の販売を始めた。その後、駐車場での車両の固定から料金徴収まで無人で行う機械、「パークロックシステム」を知人に紹介され、それを製造していた日本信号から販売権を取得した。パークロックシステムの販売によって、ニシカワ商会の売上は10億円までに拡大した。

しかしパーク 24 が本格的な成長を見せたのは1990年代に入ってからである。その契機の一つは、バブル崩壊によって土地価格が下がり、地上げに失敗した土地が都心部のあちこちに虫食い状態で残され放置されていたことであった。もう一つの契機は1991年の自動車の保管場所の確保等に関する法律(車庫法)と道路交通法の改正によって、自動車保有者が駐車場を確保しているかどうかのチェックが厳しくなり、合わせて違法駐車も厳しく取り締まれるようになったことであった。

このような状況をみた西川清社長は、都心に散在していた中途半端な広さの土地の保有者から土地を借りあげ、そこに自社が販売していたパークロックシステムを備え付け、24時間営業の無人式時間貸しコイン駐車場に仕立てあげた。さらにこれら駐車場をオンラインで結び、自動車の監視、駐車場料金の回収、リピーターに対するポイントカードの発行などの機能を集中的に行えるようにした。

バブル崩壊のため土地価格が下落したにも関わらず中途半端な広さのため売ろうにも売れない土地の扱いに困り果てていた土地所有者にとって、パーク 24 の申し出は歓迎された。また駐車場が少ない都心部で短時間の駐車をしたいドライバーにとっても、狭いけれども散在し、しかも安いTimes24hのような駐車場の存在は便利なものであった。

ばらばらな土地を集めて、それを無人駐車場としフランチャイズ化したパーク 24 は、まさに一見価値がないと思われる資源を発見し結び付けることによって、土地所有者およびドライバーに対し新たな価値を提供したひとつの事例であると考えられる。

4.3.3 既存のつながりの多重利用

資源そのものではなく、資源と資源をつなぐ仕組みや関係を変えることによって、それが新たな価値を生み出すことが可能になることがある。ただ社会の中で新たな関係を構築するには多大なコストがかかる。もしそのつながりが多重活用可能である場合、それを他の資源と結びつけて新たなサービスや

ビジネスを展開し、あらたな価値を生み出すことが可能となる。つまり既存のつながりを別の資源に活用することが可能なのである。

ダイナミック・ケーパビリティは異なるコンピタンスをつなぐネットワークとしての機能も包含しているが、つながれるコンピタンスが変わることによって、アウトプットが変わることがある。同じことが、資源創出のプロセスでも見受けられる。

・クロネコヤマトの宅急便進出の事例⁵⁾

ヤマト運輸は1919年に創業されたトラック輸送業のパイオニア的存在であった。しかし1950年代半ばからのトラック運輸業界の競争の激化に伴い、ヤマト運輸は徐々にその優位を失っていた。このような中でヤマト運輸の社長になった小倉昌男氏は1971年、小口・非商業荷物輸送(宅配便)へ進出することを決意した。当時、個人から個人への配送は非効率であり採算がとれないと思われ、どの企業も個人向け配送への参入には尻ごみをしていた。このような難題を乗り越えるために、小倉は一定の場所で取り扱う荷物が多くなれば固定費や間接費が割安になると考え、需要が高密度化された住宅地域をターゲットとしたサービスを開始することにした。

個人向け配送を実現するには新たな集荷システムを必要とした。しかしヤマト運輸が住宅地域ごとに集荷場所を新たに作るには多大なコストがかかる。そこで小倉が思いついたのは、一般家庭に身近な米屋・酒屋・スーパーをヤマト運輸の「取次店」とし、彼らを集荷体制に組み込み利用するという手法であった。当時、米屋、酒屋、スーパーは一般家庭の主婦にとっては身近な存在であり、毎日のように行き来があった。つまり家庭と米屋・酒屋の間にはすでにつながりが存在しており、ヤマト運輸はこれを活用することにしたのである。

ヤマト運輸は、米屋、酒屋、スーパーなど取次店に対して、取り次いだ荷物一個あたり手数料100円を支払うことにした。また顧客に対しても取次店まで荷物を持ち込身に対して、自宅に引き取りに行くよりも100円の割引をした。こうして主婦は米屋、酒屋、スーパーなど行きなれた店に荷物を持ちこむようになった。また荷物を持ち込んだついでに買い物をするので、その結果、取次店の売り上げも上がるという副次効果も生まれた。こうして1976年、ヤマト運輸は宅配便サービスを本格的に開始することとなった。

4.3.4 潜在資源の顕在化

競争優位を生み出す資源は、常に顕在化された形で存在しているわけではない。仕組みを作ったり補完的資源を提供したりすることで、はじめて資源が顕在化されることがある。ここでいう仕組みとは、公式的な制度、規則、インセンティブシステムやビジネスモデルだけではなく、共感を呼ぶような理念や文化などソフト的内容も含まれる。

・発展途上国の起業家と先進国の融資家をつなぐ
～KIVAの事例

KIVAとは、スワヒリ語で「絆」を意味する言葉である。KIVAは、サンフランシスコのITエンジニア、マット・フラナリー(Matt Flannery)によって設立されたNPOである。KIVAは、発展途上国の起業家に一般市民(主に先進国)がウェブ上で融資する仕組みを提供している。

KIVAのホームページ(<http://www.kiva.org/>)には、発展途上国の起業家の名前、国名、簡単なプロフィール、起業家のビジネスの内容、そして必要な資金額についての情報等が掲載されている。融資を考える人々は、これらの情報をもとに融資する起業家を選び、ウェブ上で一口25ドルを融資する。

発展途上国の起業家は融資された資金を元手に事業を行い、6~12ヶ月内に融資された金額を返済する。この間の融資者と起業家の間のコミュニケーションを取り持つのが、KIVAとKIVAと連携する現地のNPO・NGOである。融資者と起業家は現地スタッフの支援をうけて、インターネット上で定期的にコンタクトをとり、事業の進捗状況や個人の近況などを報告しあいコミュニケーションを図る。起業家の中には事業に失敗したり返済が滞ったりするものもいるが、その場合は現地のNPO・NGOが仕事を斡旋したりして、なんとか返済ができるよう起業家を支援する。現在、世界の4万人を超える融資者がKIVAを通じて発展途上国の起業家に融資をしているという。また返済率も97%であるといわれている⁴⁾。

KIVAのシステムでは、返済の義務のない寄付や援助とは異なり、「融資」であるという点が重要である。KIVAのシステムは「借りたものは返さなければならない」という意識を起業家に持たせ、彼らの事業を成功させようというインセンティブを高め、結果として彼らの経済的自立を促すのである。

KIVAへの融資者は富裕層が主ではなく、中流階層の市民が大多数を占めている。また融資のリピー

ターが多いという。25 ドルは、先進国では夕飯 1 食分にすぎないわずかばかりの金額かもしれないが、融資を受ける発展途上国の起業家にとっては人生を変えるための元手である。実際 KIVA からの融資を受け貧困から脱し自立を果たした起業家もでてきている。そのプロセスにわずかなりとも協力ができたという満足感や達成感が、融資者を再び融資に向かわせるのであろう。

世の中には巨額な融資は無理としても、少額なら融資をしてもよいと思う市民は多数存在する。KIVA のビジネスモデルが存在することによって、これら資金が顕在化され、そしてそれが発展途上国の起業家精神の発揚の一助となっている。また彼らとの接触が融資者達の生き方に何らかの影響を与えている。もし KIVA という仕組みがなければ、「一般市民からの融資」や「発展途上国の起業家精神」という資源は形をなすこともなく、その存在を認められることもなかったかもしれない。そういう意味で、KIVA という仕組みは潜在的資源を顕在化させるための補完的資源であったとみなすことができる。

5 考察 ～ダイナミックなプロセスとしての資源創出

以上、各カテゴリーを代表する事例を紹介した。本調査ではこれ以外に 16 事例、紹介した事例をいれると総計 20 事例を検討し、その結果、(1)視点の転換を通じた資源化には 9 事例、(2)既存資源の結合を通じた資源化には 5 事例、(3)既存のつながりを活用した資源化には 3 事例、(4)潜在資源の顕在化には 3 事例に分類することができた。

しかし事例を吟味する中で発見されたことは、最初は一つのカテゴリーに分類可能でも、時間がたつにつれて他のカテゴリーに移動する事例が多数見受けられたという点である。

例えば福武書店の事例でも、女性を赤ペン先生として戦力として認知した後、彼女たちを組織化するという仕組み作り (=資源の結合) に取り組んでいた。またパーク 24 の事例も正確に解釈すれば、都心に散在する土地を駐車場という資源に解釈しなおした後に、これをつなげることによって新たな価値を生み出していたという意味では視点転換にも分類される。つまり成功裏に行われる資源創出のプロセスは、特定の型の資源創出だけで終わるような静的なものではなく、別のタイプの資源創出が引き続き連鎖的に生じるようなダイナミックなプロセスで

あると考えられる。つまり成功事例において資源創出は連鎖的に生じていると思われる。

6 今後の課題

本稿は資源創出論の可能性を検討する第一歩であり、未だ検討が尽くされていない論点が多数残されている。以下そのうち 3 点を挙げる。

6.1 事前に利用可能な資源をいかに見極めるか

本稿では視点の転換を通じ「利用可能性」のある資源の発掘の重要性を指摘したわけであるが、それではそのような資源が有用なものであるかを事前に判断できるのであろうか。また資源としては有用であるが、資源化するまでにコストや時間がかかる場合もある。一見、資源化が容易そうなものが想定外の理由のために思いのほか資源化に時間がかかる場合もある。このような資源の「利用可能性」をどう事前に判断したらよいのか。また判断はできるのか。これは実務家にとっては最も関心のある問いであらう。

6.2 資源へのアクセスの問題

資源から用役を引き出すためには、資源を認知するだけでなく、コントロールすることも不可欠になる。しかし資源をコントロールするためには、それを使いこなす能力も必要とされる。Rajan and Zingale(1998) はこれを「アクセス」と呼び、「重要な資源を使用し、一緒に働かせる能力」と定義した。たとえば重要な資源が機械だったとすると、機械を使いこなす能力がアクセスである。企業家は利用可能な資源を認知するだけでなく、それへのアクセスをいかに確立するかについて考えねばならない。ヤマト運輸や KIVA の事例などを見ると、アクセスを確立するためには事業システムの工夫が必要であると推測される。

6.3 既存資源との融合の問題

資源発掘プロセスにおける既存資源の影響についても今後考慮されねばならないであろう。Zook (2007) が指摘したように、既存資源が時に資源認知や資源活用を妨げるので古い既存資源を廃棄する必要があることを指摘している。また発掘された資源はえてして新規性が高いものなので、既存資源と融合させるときに問題が生じる可能性がある。これ

については今後さらに検討する必要がある。

紙面の関係上、本稿では以上の点を検討することはできなかったが、今後の課題であることは明白である。資源創出の研究はまだ途についたばかりであり、今後、フレームワークや理論の洗練化、また事例の蓄積は不可欠である。本稿が今後の理論発展のためのささやかな一歩となることを期待しつつ稿を閉じることとする。

*本研究は財団法人社会経済生産性本部（現・日本経済生産性本部）の生産性研究助成を受けている。ここに謝意を表す。また本稿の執筆に際してお二人の匿名レフリーの方から多くの有益なコメントをいただいた。ここに記して感謝申し上げる。

【注釈】

- 1) ブリコラージュというのは、もともと文化人類学者のレヴィ・ストロースが提唱した言葉であり、彼らの定義によると、ブリコラージュという活動には、①やりくりする (making do)、②新しい目的のために資源を組み合わせる、③手元の資源を活用する、という3つの要素が含まれているという。
- 2) 日経産業新聞 2003年8月27日
- 3) 前掲
- 4) 日経ビジネス(1998)
- 5) 小倉(1999)
- 6) KIVAのHP (<http://KIVA.org/>)

【参考文献】

- 青島矢一(2003)「バネッセコーポレーション—企業理念の追求とビジネスモデル」『ビジネスケースブック No.2』 東洋経済新報社、pp.25-99.
- Baker,T ,and Nelson,E.R. (2005) “Creating Something from nothing : Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage.” *Administrative Science Quarterly*, Vol.50, June, pp.329-366.
- Barney, J.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, J. B. (2001) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall (岡田正大訳『企業戦略論：競争優位の構築と持続』(上)ダイヤモンド社、2003年)
- Bowman,C. ,and Collier,N. (2006) “A contingency approach to resource-creation processes.” *International Journal of Management Reviews*, Vol.8, No.4, pp 191-211.
- Foss, N. J. and Klein P. G. (2004) “Entrepreneurship and the Economic Theory of the Firm: Any gain from Trade.” *CKG Working Paper*, Copenhagen Business School.
- Foss, N. J. (2005) *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy: The Coordination of Firms and Resources*. Oxford University Press
- Glaser, B. G., and Strauss, A. (1967) *The Discovery of*

Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research,

Chicago, IL: Aldine (邦訳：後藤隆、水野節夫、大手春江『データ対話型理論の発見〜データからいかに理論をうみだすか』新曜社、1996年)

石川伊吹 (2006) 「資源ベースの戦略論における競争優位の源泉と企業家の役割—オーストリア学派の資本理論と企業家論からのアプローチ」『立命館経営学』第45巻第4号, pp.195-222

伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理』日本経済新聞社

Kirzner, I. M. (1973) *Competition and Entrepreneurship*.

Chicago: University of Chicago Press

Kirzner, I.M. (1999) “Creativity and/or Alertness: A

Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur.”

Review of Austrian Economics, Vol.11, pp. 5-17

日経ビジネス (1998) 「駐車場商売一筋 27年のアイデアマン 虫食い空を“金のなる木”に」1998年4月6日号, pp88-90

日経産業新聞 2003年8月27日 26面『仕事人秘録 福武総一郎』日経流通新聞 2006年12月6日 9面『匠ファイル』

野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』(邦訳：梅本勝博) 東洋経済新報社

小倉昌男 (1999) 『小倉昌男 経営学』日経 BP 社

Penrose, E (1959) *The theory of the growth of the firm*, Oxford

Press (邦訳：末松玄六『会社成長の理論』ダイヤモンド社、1962年)

Peteraf, M. A. (1993) “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View.” *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.179-191

Rajan,R.G. and L.Zingales,(1998) “Power in a theory of the firm”, *the Quarterly journal of economics*, Vol.113, May, pp.387-432

Rumelt, R. P. (1984). “Towards a Strategic Theory of the Firm”, In R. B. Lamb ed., *Competitive Strategic Management*, New Jersey: Englewood Cliffs

Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) “Dynamic capabilities and strategic management” *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp.509-533

Wernerfelt, B.(1984) “A Resource-based view of the firm.” *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.171-180

Zook C. (2007) *Unstoppable*, Bain & Company, Inc (邦訳：山本真司、牧岡宏『コア事業進化論』2007年)

URL: <http://KIVA.org/>

(論文受理日：09.2.24 採択日：09.7.26)