

戦略論の構図と統合的解釈*

蔡 展 維

This article propounds a framework for classifying Strategic Management according to two dimensions; Content vs. Process, and Environment vs. Organization. Strategic Management can be thus partitioned into four approaches—The Planning Approach, The Positioning Approach, The Emergent Approach, The Resource Approach.

First, we discuss the typical theories of each approach, and find their problems and characteristics. Secondly, we trace the history of strategic management and point out the recent trend. Finally, we use an integrated model of organizational theory to explain the relationship between four approaches, and present two important problems of strategic management to be solved as well as the directions to be researched.

序

現在、戦略論は混沌の時代にある。戦略論に関する研究は1960年代に発表された企業戦略論 (Ansoff, 1965) から始まり、戦略計画、競争戦略、RBV (Resource-Based View) など様々な理論や概念が相次いで開発され、企業の成功に貢献し、またそれを説明しようとした。しかし、それぞれの理論の発展した時代の背景が異なるだけでなく、取り入れられた隣接諸学の差異もあるので、戦略そのものに対する統一的な見解はほとんど存在していない。したがって非常に多くのアプローチが林立している。さらに、他の経営理論と比べて、アンゾフ・ミンツバーグ論争のような激しい論争や理論の対立もより目立っている。本論文の狙いは、こうした戦略論の全体像を体系的に把握し、理論的な枠組を構築することにある。第1に、内容重視とプロセス重視、および環境重視と組織重視の2つの分

類基準を用いて、戦略論の理論的な枠組を構成していく。第2に、各アプローチに関する代表的な理論を検討し、それぞれのアプローチの特徴と問題点を明らかにし、研究背景にある考え方によってその相対的な位置づけを示す。そして、全体的な検討を通じて、その背後にある「戦略」という用語の意味を吟味する。第3に、組織論の知恵を借用し、戦略論を統合的に解釈することによって、戦略論に対する組織論の知見の応用可能性を模索すると同時に、戦略論における最も重要な理論課題と今後の方向性を探る。

I 戦略論の分析枠組と構図

1.1 戦略論の分析枠組

戦略という言葉はかなり昔から使われてきた。最初に使われたのは主に軍事の分野であるが、経営学に持ち込まれて広く用いられるようになったのは、1960年代のアメリカにお

*論文審査受付日：2004年3月24日。採用決定日：2004年10月20日（編集委員会）

いてのことである。当時の企業戦略(Ansoff, 1965)や経営政策論(Andrews, 1971)など古典的戦略論から、70年代の企業の戦略策定の手続きを問題にした戦略計画論を経て、業界分析に重点を置いた1980年代の競争戦略論へと至り、戦略論の基礎が確立された。さらに、近年こうした古典的戦略論への批判を含みながら、戦略論はますます多彩な広がりを見せている。今後の発展の方向を明らかにするために、このような戦略論の現状を整理し、一定の分析視点から今までの戦略論の展開、およびその全体像を把握することが有用であろう。このような体系的な認識の必要性に対して、過去の研究では、もっとも簡単な視点である2分法がいくつか提示された。例えば、全社戦略と事業戦略¹⁾、戦略策定と戦略実施、戦略内容論と戦略プロセス論(Fahey&Christensen, 1986; 桑田, 1990)、分析型とプロセス型(奥村, 1989)、規範的と記述的(Mintzberg, 1990 b, 1998)、機械的と有機的(Farjoun, 2002)、内と外(加藤・青島, 2000)、計画的と創発的²⁾などの分類である。しかし、それぞれ提出されたときの時代背景が異なり、分類の視点も微妙に違っているので、それぞれの分類が包含する範囲は必ずしも一致しているとは限らない。したがって、これまでの戦略論をより正確に認識するために、これらの二分法を再整理し、既存の戦略研究との関連付けを明らかにすることが重要である。また、従来の戦略研究がどうやってなされてきたのかという戦略研究の中身、およびそれぞれの研究がどこから戦略を考えたかという戦略の発生源との2点は、戦略論を正確に把握するのに不可欠である。したがって、本稿では、戦略研究の中身と戦略の発生源という2つの基準を採用し、戦略論の構図

を構成していく。前者は、従来の戦略論において最も伝統的かつ支配的な分析枠組である(桑田, 1990)。後者は組織論で使われた分析枠組である。

① 戦略研究の中身：内容重視とプロセス重視

この区別を最初に採用したFahey & Christensen (1986)は、次のように定義する。戦略内容とは、何が意思決定されたかの中身であり、戦略内容の研究は競争上の企業戦略もしくは事業戦略に関連するものである。これに対して、戦略プロセスはこうした意思決定がどのように組織状況において達成されるのかに関連するものである。すなわち、戦略内容論は、主に「よい戦略」とはどのようなものなのかに関する研究であり、それを「よいポジション」の側面から説明したポーターの競争戦略論(Porter, 1980; 1985)と、「よい資源」の側面から説明したRBVとの2つの研究がある。まず競争戦略論は、戦略のコンテキストとして外部環境の特徴に注目し、この外部環境に組織をどうやって組み込ませるか、つまり「よいポジション」をよい戦略として認識した点では、戦略内容論の性質を持っている。これに対して、RBVは、戦略のコンテキストとして組織内部の資源に注目し、よい戦略を実行する、あるいはよい戦略を作り出す「よい資源」から戦略を認識している点では、戦略プロセス論より戦略内容論に近いものである。これに対して、戦略プロセス論は、主に組織における戦略の策定と実施の問題を扱う理論であり、戦略の策定プロセスを重視する戦略策定プロセス論と、戦略の実施過程に注目する戦略形成プロセス論という2つの異なる主張がある。まず、戦略策定プロセス論とは、どのように戦略をデザイ

ンするののかに関する研究であり、戦略計画がこれに当たる。戦略形成プロセス論は、現実の戦略はどのように形成されたのかに関する研究であり、創発的戦略から戦略形成プロセスを説明するミンツバーグの研究がこれに相当する。

② 戦略の発生源—環境重視と組織重視

組織論における環境と組織の関係について、岸田（2000）は次のように述べる。環境に合わせて組織を変えることにより環境に適応するのが組織デザインであるが、組織に合わせて環境を変えることも可能である。すなわち、環境適応を求めるとき、環境から考えるものと組織から考えるものの2つの流れがある、と。実際、戦略論と組織論は密接な関係をもっており、特に、戦略を、企業目的を達成するための手段の出発点として考えるなら、環境重視と組織重視という2つの大きな流れがある。つまり戦略を考えるときに外部環境から考えるか、あるいは組織内部から考えるのかという違いである。もちろん、業績を決める要因は組織内部にも外部環境にもあるが、どちらに注目するかによって戦略論は大きく変化する。業績を決める要因を外部環境に求めるのであれば、まず環境を詳しく分析し、その分析の結果によって目的達成にとって都合のよい環境に身を置くか、あるいはそれに対応できる手段を開発していく。したがって、環境重視の戦略論には、環境分析の技法の開発、およびそれを含める精緻化された計画の開発が研究の中心になる。前者は競争戦略論の成果であり、後者を代表する理論は70年代から流行っていた戦略計画論である。他方、組織内部に注目する戦略論の前提は、「組織の業績を決めるのは、組織外部にある環境ではなく、組織内部における優れた

資源」というものである。特に、組織重視の戦略論は、環境重視の戦略論に対する批判という形で展開されてきた³⁾。

1.2 戦略論の4つのアプローチ

環境重視と組織重視、および内容重視とプロセス重視の2つの区別に沿って戦略論のいくつかの側面をまとめて整理したのが図1である。また、2つの次元を基軸として、過去の膨大な研究成果を分類してみると、大別して4つの戦略論のアプローチが明らかとなる。

① 計画的アプローチ (The Planning Approach)

環境とプロセスを重視するアプローチである。公式的な分析による戦略的意図に基づき、戦略の中身を計画的に策定していくプロセス、また手続きの開発に焦点を当てたアプローチである。

② ポジションニング・アプローチ (The Positioning Approach)

環境と内容を重視するアプローチである。産業組織論のハーバード学派から影響を受けて、焦点市場における戦略的なポジションの選択に注目したアプローチである。

③ 創発的アプローチ (The Emergent Approach)

組織とプロセスを重視するアプローチである。組織の創発的な行為や自律的な行動から戦略形成を説明するアプローチである。

④ リソース・アプローチ (The Resource Approach)

組織と内容を重視するアプローチである。競争優位に導く資源や能力の特徴を説明するアプローチである。

以上の4つの分類を通じて、少なくとも4

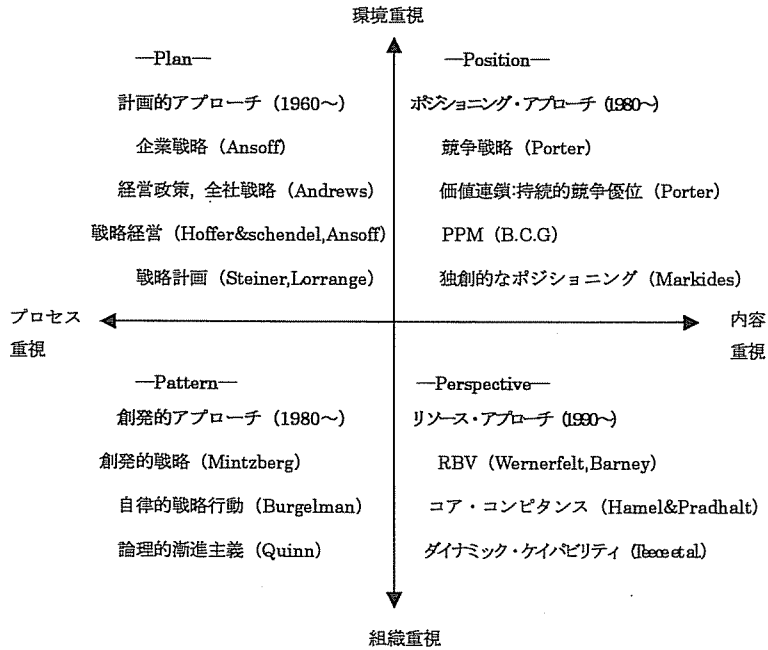


図 1 戦略論の構図

つの意味で戦略という言葉が使われていることがわかる。すなわち、戦略とは、それぞれ計画 (Plan)、行動のパターン (創発的戦略: Pattern)、競争の位置づけ (Position)、組織の見方 (資源: Perspective) である⁴⁾。次節では、以上の分類にしたがって、まず戦略論全体を概観していく。特に、各アプローチには、その基本的な理論と、他のアプローチから基本的な理論に対する批判、及び批判や問題点を解決するための各アプローチの進歩がある。

II 各アプローチの特徴と問題点

2.1 計画的アプローチ

戦略論の視点から見れば、計画的アプローチは環境重視とプロセス重視であり、古典的戦略論でもある。特に、このアプローチは

Chandler (1962) の『経営戦略と組織』に触発され、あるいは強い影響を受けた⁵⁾。このアプローチの根底には多角化戦略 (全社戦略) と事業部制組織という大前提があり、次の2つの問題と関連して発展した。第1は、会社はどんな事業に手をつけるべきなのかに関する全社戦略レベル、あるいは多角化戦略の意思決定である。第2は、本社あるいは本社計画部門は、一連の事業単位あるいは現場をどのように管理し、コントロールするのかに関する問題である。

このアプローチを最初に展開したのは、第1の問題点に注目する Andrews (1971) と Ansoff (1965) である。Hoffer & Schendel (1978) によれば、前者は、戦略を企業の目的とその達成のための基本政策と定義し、両者を組み合わせて考えることが有用であると主張している。また、SWOT分析を用いて組

織の強みと弱み、及び環境における機会と脅威を分析し、適合的な戦略を策定するのが彼の理論の中心である。後者のアンゾフは、戦略の概念を企業の目的を達成するための手段と定義し、企業における意思決定を戦略的意思決定、管理的意思決定、業務的意思決定の3種類に区別した。特に、戦略的意思決定とは、企業と環境との関係を確立する意思決定であり、すなわちどのような事業、あるいは製品・市場を選択すべきかに関する決定、つまり多角化戦略の決定である。また「部分的な無知」のもとで行われるこのような戦略的意思決定の手続き、ルールとなるのが企業戦略であり、戦略計画の立案の手続きでもある⁶⁾。しかし、戦略策定のみをとらえて組織の実施の問題にあまり言及していないなどの問題点もしばしば指摘されている(加藤・青島, 2000)。

第2の問題点、すなわち本社は一連の事業をどのように管理すべきかに注目したのが戦略計画論である。特に、1960年代は戦略計画論の出発点でもある。50年代後半の長期経営計画に代わって、60年代から70年代にかけて、企業戦略と結合した戦略計画の概念が急速に広まった。例えば、P. LorangeやG. A. Steinerなどの戦略計画論者は公式的な分析に基礎を置きながら、目標、予算といった戦略の計画策定の手続きの開発に注目しており、本社と本社の計画部門によるコントロールを重視する傾向がある。

● 計画的アプローチの問題点

計画的アプローチに対する最も代表的な批判は、Mintzberg(1994)による3つの誤りの批判である。彼によれば3つの誤りとは、第1に、事前決定の誤りである。非連続的な環境変化に対して、事前に予測することはほと

んど不可能であり、比較的安定した時期以外、計画作成は存在する価値がない。第2に、分離の誤りである。ここでは、トップが戦略的課題に長期的に集中するために戦略経営を日常業務経営と分けることにより、必要な情報がトップに上がりにくくなるということが指摘されている。第3に、公式化の誤りであり、戦略策定では論理や分析が強調され、必要以上に組織化されて、数少ない選択肢しか残されないことになってしまう。要するに、主に戦略策定を執行現場から切り離しているため、不連続な環境変化に対応しにくいということである。

● 計画的アプローチの進歩

① アンゾフ自身の進歩

前述したように、『企業戦略論』では戦略に対する組織実行の役割という視点が欠けているという批判がしばしばある。Ansoff(1979)はこの欠点を補完するために、戦略論とはほぼ平行して発展した状況適合理論の成果を『戦略経営論』に援用し、実行段階における環境条件と組織条件という成功要因の重要性を力説し、環境、戦略、組織の3者の適合が組織の業績を決定すると主張する。こうして、戦略計画から戦略経営への展開とともに、企業戦略(製品-市場の選択)のための意思決定の手続きという戦略策定から、環境変数と組織変数によって決まる戦略パターンの選択・実施へと彼自身の視野が広がっている。

② 分析手法の進歩

シナリオ・プランニングは、公式化の誤りのように公式的な分析への過度の強調という批判を意識し、発展した理論である。特に、シナリオを構築する学習プロセスと公式的な計画プロセスを結合しようとする点において、従来の戦略計画とは違っている(Kees

van der Heijden, 1996)。

以上のように計画的アプローチに対する批判や進歩はあるが、このアプローチは戦略論の分野では最も重要な存在であり、計画性、分析による事前評価などの概念が、企業に一つの指針を与えてきたところが、このアプローチの最も大きな貢献である。また、戦略経営やシナリオ・プランニングのような新しい展開は、ある程度批判や問題点を改善したが、Plan → Do → See というこのアプローチの大前提は変わらない。

2.2 ポジショニング・アプローチ

このアプローチは、環境と内容を重視するアプローチである。PPM や PIMS などの伝統的な理論もこのアプローチに含まれるが、代表的な研究としてはポーターの理論が上げられる。ポーターの研究を紹介する前に、まずこの学派の根底にある理論的なフレームワークを議論する。このフレームワークとは、「業界構造 (Market Structure) — 市場行動 (Market Conduct) — 市場パフォーマンス (Market Performance) ・モデル」、略して「SCP モデル」として知られるような産業組織論の概念である⁷⁾。その基本的な命題とは、市場パフォーマンスが売り手と買い手の市場行動に依存し、またその市場行動が市場の業界構造によって規定される、という概念である。すなわち、S → C → P という因果関係である。

Porter (1980) は、このような産業組織論のモデルを戦略論に持ち込んで、特定事業つまり事業部レベルの戦略策定、いわゆる競争戦略の議論を展開した⁸⁾。これは、産業構造分析 (5つの競争要因) を通じて企業にとってより望ましい投資利益をあげられる市場を捜

し出し、そのための基本戦略のいずれかを選択し、追求しなければならないということである⁹⁾。さらに、Porter (1985) は、持続的な競争優位を確保することを目的とし、そのための方法論についても論じている。これは価値連鎖という概念であり、主に事業部内の職能活動間の戦略的適合性を指している。すなわち、競争戦略によって獲得した競争優位を維持するために、組織内の整合性 (内的適合) の支援がなければならないということである。2つの議論をまとめて見ると、次のように SCP モデルと同じ因果関係を持つポーターのモデルがまとめられる。すなわち、5つの要因分析 (市場構造) → 基本戦略 → Value Chain (組織) → 持続的な競争優位 (市場パフォーマンス) という因果関係である。

● ポジショニング・アプローチの問題点

計画的アプローチと同様に、このアプローチも規範的な研究手法をとっており、Plan → Do → See という大前提を受け入れているが、全社戦略ではなく事業戦略の視点から、市場 (環境) でのポジションの確立のための戦略の重要性と戦略の内容に注目したという特徴がある。しかし、次のような批判や問題点もある。第 1 に、状況が変化した際のポジショニングの変更の困難さ (Eisenhardt, 2001)、公式的な分析の重視や静態論に対する批判である。第 2 に、プロセス概念の欠如および戦略概念の狭さであり (Mintzberg et al., 1998)、これは創発的アプローチのようなプロセス論の立場からの批判である。第 3 に、内部資源の理解の欠如 (阿久津, 2002) であり、これはリソース・アプローチからの批判である。

● ポジショニング・アプローチの進歩：戦略的思考への進歩

公式的な分析という欠点を意識したのは Markides (2000) である。彼は、企業にとって成功の秘訣とは独自の戦略ポジションを占め、そこで確固たる地位を築くことであると主張し、それを達成するための方法論を検討した。第1に、事業領域を定義する。第2に、ターゲット顧客と提供する製品（サービス）を決め、効果的な競争戦術を練る。第3に、①と②にふさわしい組織環境を整える。特に、独自の戦略ポジションは公式的な分析ではなく、経営者の直観やアイデアの創造によって達成される。

2.3 創発的アプローチ

このアプローチの特徴は、組織重視とプロセス重視である。すなわち、戦略を考えるときには組織内部の行動から考慮し、しかも組織における戦略形成プロセスのあり方に注目したアプローチである。計画的アプローチが規範的な視点から戦略策定プロセスの開発を重視するものであるのに対して、創発的アプローチは主に組織の戦略形成プロセスを、記述的な手法から解明する研究である。これは主に「自律的な行動から戦略を生み出す」というもので、つまり実験を先に行うことで行動の中から帰納的に戦略を導き出すという方法に注目したアプローチである。また、このアプローチの研究は主に計画的アプローチの批判から成り立っていた。桑田 (1990) によれば、それらの批判は次の2点にまとめられる。第1に、トップダウン型の計画的戦略以外にも戦略行動が展開される可能性がある。第2に、実現される戦略は必ずしもトップの計画したものとは限らない。いうまでもなく、伝統的な戦略論を最も激しく批判したのはミンツバークである¹⁰⁾。Mintzberg (1985) は、

計画としての戦略概念と行動のパターンとして記述される戦略概念とは、必ずしも正確に一致していないことがあり、時には全く独立した2つのアプローチになる場合があると主張した。彼は戦略のタイプを、意図された戦略と実現された戦略に分け、トップによる当初の計画がすべて実現に向かう戦略の流れを計画的戦略 (Deliberate strategy)、当初意図されていない変化がなされ、実現された戦略に導く戦略行動の流れを創発的戦略 (Emergent Strategy) と名づけた。その後、Mintzberg (1990 a, 1994) は計画的戦略、すなわち、アンゾフを代表とする伝統的戦略論に対する痛烈な批判を展開することによって、創発的戦略の優位性を強調している。さらに、Mintzberg (1987, 1989) は、創発的戦略の生成を促すような組織的な仕組みが必要であると主張し、戦略作成の「草の根モデル」を提示した¹¹⁾。要するに、彼にとって、戦略とは、組織と環境ならびに組織内の相互作用のプロセスを通じて創発的に生み出されてくる行動のパターンである。したがって、戦略は、企業の変革環境変化に対処する意思決定の指針あるいは決定ルールではなく、むしろ企業内外の相互作用的な意思決定、あるいは組織学習の成果である。

ミンツバークと同様に、現実の戦略には、2つの異なるルートを経て実現されるものがあると指摘したのは Burgelman (1983) である。彼の社内ベンチャーに対する実証研究によれば、戦略行動がデザインされるルートには、導出された戦略行動 (Induced strategic behavior) と自律的戦略行動 (Autonomous strategic behavior) との2つ異なるタイプのものがある。導出された戦略行動とは、公式的な計画プロセスを通じてデザインされる戦

略である。すなわち、ミンツバーグの計画的戦略と同じように、Plan → Do → See という観点から発展したものである。これに対して、自律的戦略行動は、新しい事業を定義するために新しいカテゴリーを必要とするような戦略行動である。現場の組織メンバーは、新しい事業機会を認識し、その事業のために企業の余裕資源を獲得するための活動を展開する。社内ベンチャーはこの戦略行動の典型である。

また、Quinn(1980)は、10社を対象にして主要な戦略変化がいかに行われたかについて実証研究を行い、ほとんどの戦略は外部もしくは内部の事件によって促進されるもので、マネジメントはほとんどコントロール力を持たないことを発見した。一般的に、一連の事件に対して組織はインクリメンタルな決定の積み重ねで反応しており、これが最終的に戦略へと導かれていくという。このような現象が彼の言う「論理的漸進主義」であり、公式的な戦略策定に対する批判でもある。

● 創発的アプローチの問題点と進歩

要するに、このアプローチは Plan → Do → See という計画的アプローチの大前提に徹底的に反対し、組織における個人の行動(Do)から新しい戦略に導く可能性を提示した。しかし、次のような批判や問題点もある。第1に、危機的な状況に直面する企業は漸進的プロセスを試す時間がない。第2に、規範的モデルの欠如(Ansoff, 1991)であり、これは計画的アプローチからの批判である。すなわち、このアプローチは計画作成より行動の重要性を強調したが、行動の方向性といった現実的な提言はほとんど提示されていない。もちろん、この問題を意識して発展した理論もある。特に、経営理念と似た概念を入れて行

動の方向性を説明するのが普通である。例えば、ミンツバーグ自身の雨傘戦略(Mintzberg, 1985)やイデオロギー(田中, 1992)である。したがって、このアプローチでは、戦略は組織のヒエラルキーのトップのみで事前に策定されるものではなく、組織を構成する人々の創造的活動によって形成されるものであると考える。トップのやるべきことは戦略の方向性を明確に出すだけであり、戦略の実行を完全に現場や下位レベルに委ねて、戦略の本当の姿が次第に実現されるのを見守るのである。

2.4 リソース・アプローチ

これは組織重視と内容重視のアプローチである。ポジショニング・アプローチの概念とは正反対であり、競争優位の源泉を企業の内部資源に求める Resource-Based Viewはこのアプローチの中心であるが、「コア・コンピタンス¹²⁾」や「知識創造」などの理論もこのアプローチに属している(Barney, 2001; 原田, 2000)。

RBVを最初に提起したのは Wernerfelt (1984)である。彼は、なぜ企業が超過利潤を獲得できるのかについて、その企業が保有する資源をライバルが獲得、模倣できないような資源障壁(Resource Position Barrier)があるからであると主張した。また、Dierickx & Cool (1989)は、資源の取引可能性に着目した。ある戦略要素である経営資源は、本質的に市場で取引可能なものではなく、企業内で蓄積されるものである。すなわち、競争優位を決定するのは、競争戦略論がいう外部環境のポジショニングではなく、企業の内部資源である。しかし、ある企業が競争優位を獲得すれば、ライバル企業はやはり資源獲得

活動を通じてその優位性を中立化しようとする。そこで、Rumelt (1984) は、ライバル企業の模倣を妨げる要因を隔離メカニズム (Isolating Mechanism) と呼び、このメカニズムが働くときに企業の競争優位が維持されると主張した。さらに、Barney (1991, 2001) は模倣を困難にする要因として、①独自の歴史的条件、②因果関係のあいまい性、③社会的複雑性、④特許、の4つをあげている。以上の4つの要因のいずれか、あるいはそれらの組み合わせにより、他社による経営資源の模倣は困難となり、企業が持続的な競争優位を獲得し維持できる。

また、Grant (1991) は、「資源が組織の競争優位性を直接に規定する」という Barney などの RBV 論者の基本命題を、「資源はケーパビリティの源であり、ケーパビリティは競争優位の源泉である」と拡張し、図2のように RBV の規範的なモデルを提示した。つまり、リソース・アプローチでは、個別企業が独自の戦略で利潤を最大化するために、最も影響力を持つのはポーターが提唱した産業環境の構造要因ではなく、各企業が保有する内

部資源であると主張される。すなわち、ポーターが競争優位を決める要因として産業構造という外部環境を重視するのに対して、リソース・アプローチは個別企業レベルの組織内部をより重視する。

● リソース・アプローチの問題点と進歩

リソース・アプローチは、企業内の経営資源、特に情報、知識などの見えざる資源に着目し、戦略的な課題は、それらをいかに蓄積するか注目しており、企業戦略を経営資源の保有・獲得・開発といった視点から説明しようとするアプローチである。しかし、リソース・アプローチの基礎である RBV にもいくつかの問題点がある。第1に、RBV では、競争優位性は模倣できず代替できない資源やケーパビリティに依存すると強調されるが、その資源やケーパビリティの構築・開発プロセスはほとんど検討されていない (Porter, 1991)。第2に、組織はどのように既存資源を補完するのかということや、他の資源との相乗効果についても論じられていない。第3に、組織内部で資源を蓄積することには時間がかかり過ぎ、急激な環境変化に対応できない。

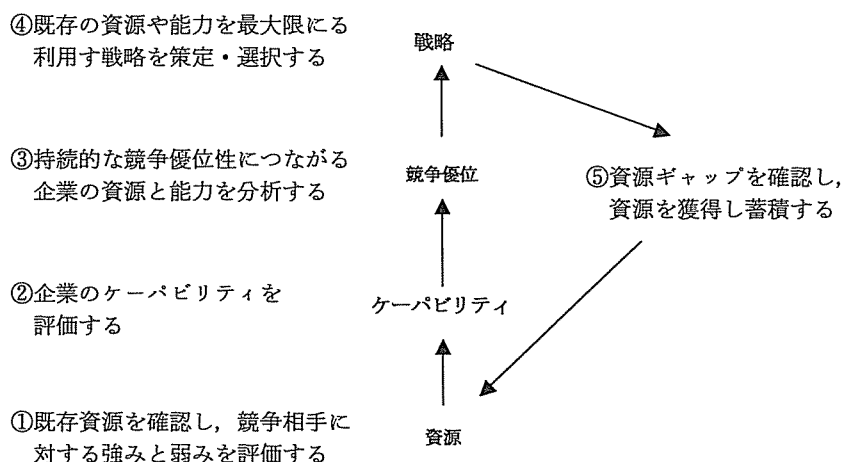


図2 RBVに基づく戦略策定のフレームワーク

1990 年代に入って、以上の問題点を意識して展開した理論もいくつかある。たとえば、①の問題について、コア・コンピタンス (Prahalad & Hamel, 1994) とダイナミック・ケイパビリティ (Teece et al., 1997) などの議論は、資源が組織の学習プロセスを通じて開発されるものと強調し、RBV を静的、かつ内容論的なアプローチから動態的アプローチへと展開させた。また、②と③の問題について、アライアンス戦略論を競争優位の議論とを結びつけ、企業の競争優位であるアライアンス・アドバンテージとアライアンス・コンピタンスをキーコンセプトとする議論も現れている (Hamel & Doz, 1998)。しかし、これらのアプローチはどれも資源に注目しており、RBV に対する補完性を持っているため、一応リソース・アプローチの発展や進歩として

まとめることができる。

III 統合的解釈

3.1 4 つのアプローチの比較検討と歴史的な位置づけ

以上、戦略論を代表する 4 つのアプローチを概観したが、これらのアプローチの比較検討と 4 つの二分法の間関係は表 1 と表 2 にまとめられる。ここではまず、この 4 つのアプローチの歴史的な位置づけを行って、現在の戦略論の発展の特徴を検討する。

戦略論自体が創始期の時には、「戦略とは一体何か」、「またそれを効果的に策定するためにはどのような手続きが必要なのか」といったように、公式的な経営計画の立案が強く求められた。したがって、1960 年代から 70 年代

表 1 戦略論における 4 つのアプローチの比較

	計画的アプローチ	ポジショニング・アプローチ	リソース・アプローチ	創発的アプローチ
戦略の視点	環境重視とプロセス重視	環境重視と内容重視	組織重視と内容重視	組織重視とプロセス重視
代表的な研究者	Ansoff, Andrews Hoffer & Schendel Lorange, Steiner	Porter, Markides	Barney Wernerfelt Hamel&Pradhald	Mintzberg, Quinn Burgelman
Keyword	企業戦略 全社戦略 戦略経営 戦略計画	競争戦略 価値連鎖	RBV 見えざる資源 コア・コンピタンス	創発的戦略 自律的戦略行動 戦略的学習
開始動機	環境や機会に対する分析	産業に対する分析	資源の開発と蓄積	実行現状における問題や不満
特徴	戦略策定プロセスの開発	位置づけ、基本戦略という戦略内容	模倣できない資源という戦略内容	実施における戦略形成プロセスの解明
目的と手段	目的から手段へ	目的から手段へ	手段から目的へ	手段から目的へ
注目点	組織の効率性	戦略の有効性	資源の有効性	組織の創造性
時間次元	静態的	静態的	静態的	動態的
戦略変化	段階的	段階的	漸進的	漸進的

戦略論の構図と統合的解釈

表2 4つの2分法の比較

戦略論のアプローチ		規範的	記述的	合理的	自然 体系	機械的 策定	有機的 実施	全社 戦略	事業 戦略
戦略プロセス論	計画的	○		○		○		○	
	創発的		○		○		○	○	
戦略内容論	ポジショニング	○		○		○			○
	リソース		○		○		○		○

にかけて、戦略策定プロセスと外部環境に注目した計画的アプローチが戦略論の初期研究を支配した。さらに、70年代後半から、ポーターの競争戦略論やPPMとPIMSなどの理論が注目されたにつれて、産業組織論の概念や定量分析が戦略論での重要な役割を果たし、特に事業レベルの戦略に注目した競争戦略が一時流行になった。こうして、計画的アプローチに代わって、ポーターを中心とするポジショニング・アプローチがアメリカの企業界を席卷した。したがって、80年代まで計画的アプローチとポジショニング・アプローチが戦略研究を支配し、また企業の成功に貢献した。もちろん、両者の出発点には全社戦略と事業戦略というレベルの違いがあるが、次のような共通の特徴も持っている。第1に、環境、戦略、および組織の適合概念の重視である。第2に、規範的な研究手法である。第3に、公式的分析と計画作成の重視である。Palmer & Hardy (2000)はこうした戦略論の生成期と発展期を「戦略論の伝統的アプローチ」と捉えており、環境と戦略の適合関係を求めるための戦略計画を意図し、既存市場・産業において自社の公式的計画を立案することが当時の主流であった。

しかし、80年代に入って、特に日本企業の成功、競争の激化、企業の技術進歩などの刺

激から、静態的分析、規範的な視点、適合関係という概念だけで企業の戦略を説明するのはもはや不十分となり、企業の独自能力、またその形成プロセスに対する経時的な分析の重要性が指摘されるようになった。このような認識のもとでまず発展してきたのが、組織の実施段階における戦略の形成プロセスを重視する創発的アプローチである。さらに、80年代後半に入ってから、組織の特有資源に注目するRBVをはじめとするリソース・アプローチが戦略研究を支配し始めた。Palmer & Hardy (2000)は、こうした変化を「戦略論の新しいアプローチ」と捉えており、環境分析や戦略計画より組織自身の創発性や柔軟性が重視されることになったと述べている。

以上の戦略論の歴史的な流れをみると、この4つのアプローチのどれが最も有効かが問題なのではなく、それぞれが発展する時代背景があり、その時代に相応しい組織における戦略形成プロセスの特定の側面を示している。特に90年代に入り、戦略論は大きな変化を遂げ、今日でも注目されているいくつかの特徴がある。この理論発展の変化には、次の3つの特徴がある。第1に、ポーター及びRBVの競争戦略論の発展とともに、組織の上位レベルから下位レベルへと戦略論の焦点が移行

してきた。第2に、計画的アプローチとポジショニング・アプローチは、ともに環境分析から始まった理論であり、創発的アプローチとリソース・アプローチは、組織における戦略形成プロセスを重視する理論であるため、戦略論の注目点が外部環境から組織内部へと移行した。第3に、計画・分析重視の戦略論から、それとは正反対の、進化、創造性といった非分析的な側面を重視する創発型戦略論へと大きく変貌した。すなわち、近年の戦略研究は、計画的アプローチやポジショニング・アプローチより、創発的アプローチやリソース・アプローチがより重視されるようになった。次節では、組織論のモデルを用いて、この4つのアプローチの相互関係を分析し、このような傾向の妥当性と理論的な課題を検討する。

3.2 統合的解釈

急激な環境変化につれて、戦略的意思決定が頻繁に行われるようになり、戦略を再策定する重要性も増えてきた。チャンドラーの命題である「組織構造が戦略に従う」が示唆するように、日常業務に対する戦略の優位性という前提で組織から戦略を独立させて論じるだけではもはや不十分である。したがって、

戦略論と組織論の両方の視点から、既存の戦略論を体系的に理解することが有用であろう。ここでは、岸田(1985)の組織分析枠組を用いて戦略論のアプローチを検討することによって、戦略の真意を考査する。

岸田(1985)によれば、組織には組織構造(Organized)と組織過程(Organizing)との2つの側面がある¹³⁾。ここでは、計画的、創発的、ポジショニング、およびリソース・アプローチの構成要素(Plan, Pattern, Position, Perspective)を加えて、図3のように組織論の視点から戦略論の4つのアプローチの因果関係を示す。

ポジショニング・アプローチ(Position)は環境分析から始まり戦略である位置づけへと至り、環境が戦略を制約する側面に該当する。これに対して、計画的アプローチの研究(Plan)も環境分析に言及したが、計画によるコントロールにより焦点を当てているため、戦略が組織の行動を統制する側面と考えられる。つまり、両者を合わせて考えると、環境→戦略→組織という因果関係を持つマクロ戦略論(Open&合理的モデル)である。また、環境→戦略→組織という因果関係は、組織のマクロの戦略がミクロの行動を決定するというマクロ戦略論の前提を持っており、組

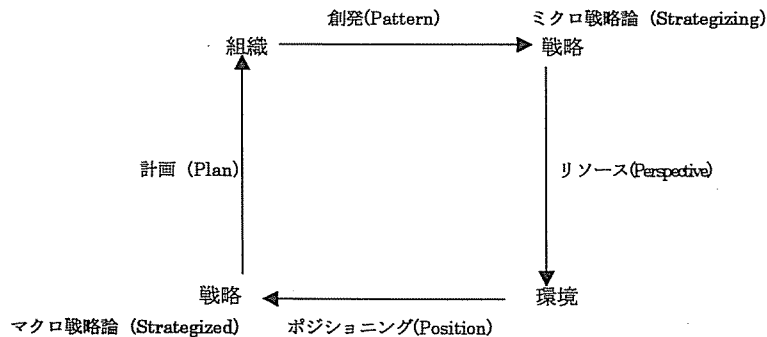


図3 4つのアプローチに対する統合的解釈

織のトップが策定した戦略を実現するために戦略を実施する人間の行動を規制してゆくプロセスであり、Strategized(実現化)と呼ぶことができ、トップによる戦略経営の側面に当たっている。

これに対して、創発的アプローチ(Pattern)の研究では、実現された戦略が組織の下位レベル、特に現場の人間の行動からボトムアップで創発されるので、組織が戦略をもたらす側面に該当する。リソース・アプローチ(Perspective)は、こうした創発された知識や能力を組織の資源としてまとめており、環境に対して戦略がどのような影響力を持つのかに注目しているので、戦略から環境を変えていく側面と考えられる。すなわち、両者を合わせて考えると、組織における個人行動の相互作用が新しい戦略を形成し、そして環境変化を引き起こすというマイクロ戦略論(Openな自然体系モデル)である。また、組織→戦略→環境という因果関係は組織のマイクロの行動がマクロの戦略を決定するというマイクロ戦略論の前提を持っており、戦略が組織の戦略行動から生成され、環境に働きかけるプロセスを示している。ここでは、この因果関係をStrategizing(戦略化)の側面と呼ぶ。これは、戦略を実施する組織の日常業務における戦略行動と深く関連している。

したがって、戦略論(Strategy)は、マクロ戦略論(Strategized)とマイクロ戦略論(Strategizing)との2つの部分からなる。また、組織は、図3が示唆したようにトップの戦略経営と実施現場の戦略行動の循環(Strategized→Strategizing)を通じて、環境に適応し、あるいは新しい戦略を形成していく。以上のように、4つのアプローチの因果関係を説明し、経時的かつ共時的に統合す

る一つのモデルを提示したが、ここで注意すべきなのは、次の2点である。

第1に、前述したように、現在の戦略論には、計画的アプローチとポジショニング・アプローチのような分析・計画重視の理論(マクロ戦略論)より、むしろ創発的アプローチやリソース・アプローチのような非分析的な側面(マイクロ戦略論)を重視する傾向がある。しかし、図3にも示したように、4つのアプローチは組織における戦略形成プロセスの異なる側面を示しており、実際の組織には4つの戦略は常に存在している。また、Mintzberg & Lampel(2001)によれば、戦略論の発展は、生物進化論の発展とは大きく異なる。生物進化論の場合には、種の交代を前提にしている。しかし、戦略論の各アプローチは交代による継続ではない。たとえば、計画的アプローチは創発的アプローチによって交代されても、そのまま消えるものではない。重要なのは、どちらのアプローチに傾くのかではなく、複数のアプローチの因果関係と個々のアプローチの特徴や限界を体系的に認識することである。

第2に、図3からもわかるように、確かに戦略論には、プロセス論、あるいは全社戦略レベルにおける計画的アプローチと創発的アプローチおよび内容論、あるいは事業戦略レベルにおけるポジショニング・アプローチとリソース・アプローチ、の2組の対立するアプローチが存在している。すなわち、前者は、アンゾフ-ミンツバーク論争が示したように「計画性と創発性のどちらが重要であるか」という問題である。また、後者は最近よく見られるように、ポーターとバーニーの論争(岡田, 2001)の「競争優位の源泉は外部にあるか、あるいは内部か」という対立点の問題で

ある。したがって、「計画性と創発性」「外部と内部」という対立点の解決はわれわれにとって最優先課題となる。ここでは、目指すべき方向についてある程度触れたい。私見では、戦略論の理論的課題を把握するためには、ポジショニング・アプローチとリソース・アプローチの対立点、及び計画アプローチと創発的アプローチの対立点は別々の問題として捉えるべきである。後者の対立点は主に競争優位の源泉が外部にあるのか、あるいは内部にあるのかということにあり、ポーターは組織の競争優位性が環境（産業構造）にあると考えるが、Barney のような RBV の論者は、それが組織の持っている資源に左右されると考えている。すなわち、図 3 が示したように、両者は主に環境と戦略の関係に注目しており、組織内部もしくはそれを実施する個人のあり方があまり検討されていない。これに対して、アンゾフとミンツバーグの対立は戦略とそれを実施する組織の関係、すなわち組織の有り方と関連している。計画的アプローチには、策定された戦略を実施する一定の組織が必要とされ、機械的かつ集権的な組織が要請されている。これに対して、創発的アプローチには、戦略が一定の組織から創発されるので、有機的かつ分権的な組織が必要となる。

IV 結 語

本論文は、多様なアプローチが林立している戦略論の現状を整理するための理論的な枠組を提示した。また、各アプローチの比較検討や歴史的な位置づけを行って、それらの因果関係を明らかにした。因果関係の説明によって、戦略論の発展にとって最も重要な課題を提示した。しかし、残された問題もいく

つか存在する。今後の展望としてそれらを記し、本稿を結びたい。

第 1 に、本稿では、戦略論の分類と解釈を理論的に行ったが、実証研究を通じて、実際の組織では 4 つのアプローチがどのように機能するのかについて検討する必要がある。第 2 に、本稿では、ポジショニング・アプローチとリソース・アプローチの対立、および計画的アプローチと創発的アプローチの対立を別々の問題として捉えており、今後この対立点の解決について、更なる検討が必要である。

謝辞

本論文の作成にあたり、指導教官である岸田民樹教授より多大なご教示を賜りました。ここに記して感謝を申し上げます。

注

- 1) 戦略を全社戦略、事業戦略、職能戦略の 3 つの階層に分けて考えるのが普通であるが、既存の戦略研究は主に前の両者（全社戦略と事業戦略）と関係している。職能戦略とは、職能分野別に策定される戦略のことであり、組織の日常業務とは強く関わっている。たとえば、生産戦略、マーケティング戦略、財務戦略などがこれに当たる。
- 2) 筆者の修士論文では、Ansoff-Mintzberg 論争を整理しその全貌を解明しようとした。そこでは、二人の論者の理論背景を区別するために、戦略論全体を 2 つに分けて識別した。計画的アプローチは主にアンゾフ流の分析重視の戦略論であり、創発的アプローチはミンツバーグ流の創発性重視の戦略論である。
- 3) たとえば、デザイン学派やプランニング学派に対する Mintzberg (1990 a, 1994) の批判である。
- 4) Mintzberg (1987) は、戦略概念について 5 つの P (Plan, Position, Pattern, Perspective, Ploy) に整理した。特に彼は、Ploy 以外の 4 つの P に注

- 目し、それらの関連性を検討した。
- 5) Chandler (1962) は、アメリカ企業における事業部制組織の成立史を研究し、戦略と組織に関する3つの命題を提出した。
- 6) 実際に、『企業戦略』(Ansoff, 1965) は、戦略計画の立案の手続きを最初に論じたものであった(Hussey, 1990; Mintzberg, 1994)。
- 7) 新庄 (2003) によれば、SCP モデルは、メイソン (Mason, Edward S.) ベイン (Bain, Joe S.) など、産業組織論の体系化に大きく貢献した論者たちが依拠した基本的な分析枠組である。普通、産業組織論者は彼らをハーバード学派と呼んでいる。ポーターは1969年から1973年までハーバードに在籍しており(1973年にハーバードで経済学博士を受けた)、彼らから大きく影響を受けたかもしれない。
- 8) Porter (1980, 1985) は、競争の主体が企業ではなく、事業部であると主張し、競争戦略の理論化を行った。その後、Porter (1987) では、競争(事業)戦略から企業(全社)戦略へとより包括的な経営戦略論を重視すべきだとする研究が展開されている。
- 9) Porter (1980) によれば、5つの競争要因とは、①既存業者の敵対関係の強さ、②売り手の交渉力、③買い手の交渉力、④新規参入の脅威、⑤代替品の脅威である。基本戦略とは、コスト・リーダーシップ、差別化、集中化戦略の3つである。
- 10) Mintzberg H. の研究業績は、マネジメント全般にわたってきわめて幅広い分野で展開しているが、彼の研究を概観すると、研究対象が大きく3つに分かれる。第1の研究対象は、管理者職能論であり、貢献として最も広く知られているのはマネジャーの10の役割である。ここでは、伝統的な職能論で軽視されてきたマネジャーの「非論理的な能力」の重要性が確認できる。第2の研究対象は組織論である。ここでは、彼が「コンフィギュレーション」という概念を提唱し、それに基づいた組織分類を行った。第3の研究対象は戦略論(組織における戦略形成プロセスの解明)である。特に、彼が戦略研究にかかわる研究者ならびにその業績を10の学派に分類し、その中デザイン学派と戦略計画学派(本稿の計画的アプローチ)それぞれに批判的な論文を発表し、アンゾフ・ミンツバーク論争を起こした。したがって、戦略論におけるミンツバークの研究活動が主にアンゾフの計画的アプローチへの批判、及びそれとは対極的な概念である創発的戦略から成り立っていることがわかる。
- 11) 草の根モデルでは、戦略が温室栽培のように組織の上層部で構想されるのではなく、庭の雑草のように現場での日常行動から戦略のパターンが自然に形成されると主張される。
- 12) Praharad & Hamel は、コア・コンピタンスという概念以外にも、戦略的意図、ストレッチ、レバレッジといった概念を提起した。Mintzberg et al. (1998) は、コア・コンピタンスは本質的に組織学習を通じて開発されたものと主張し、創発的戦略、知識創造などの理論と一緒に学習学派として扱っているが、本稿ではコア・コンピタンスと知識創造などの理論を学習の成果を用いて無形資源の形成プロセスを説明するものと捉え、リソース・アプローチに分類した。
- 13) 岸田 (1985) によれば、組織構造 (Organized) では、作られた組織が個人の行動を規制し、すなわち環境→組織→人間という因果関係をもつ Open&合理的モデルである。また、組織過程 (Organizing) では、人間行動が組織を形成していき、すなわち人間→組織→環境という因果関係をもつ Open&自然体系モデル。しかし、従来の戦略論では、人間という要素より、環境や組織との関係を重視する傾向がある。組織論のモデルを戦略論に適用させるために、図3のように岸田 (1985) の枠組を修正する。また、岸田 (2000) によれば、この2つのモデルの因果関係は全く正反対であり、次の2つの重要な意味が含まれる。第1に、Open&合理的モデルの因果関係と、Open&自然体系モデルの因果関係は正反対であるが、組織にはこの2つの力がつねに存在している。第2に、この2つの力はお互いに補完的であり、Organized→Organizing のサイクルを繰り返しながら、新しい組織形態へと発展していく。

参考文献

(1) 邦文文献

青島矢一・加藤俊彦(2000)「経営学のイノベーション競争戦略論(1)」『一橋ビジネスレビュー』SUM. -AUT., 101-112頁。

阿久津聡(2002)「経営戦略論におけるブランド戦略研究の位置づけ:「外から内」と内から外」の弁証法的総合に向けて」『組織科学』第36巻第1号, 14-29頁。

Eisenhardt, M. & D. N. Sull, (2001)「シンプル・ルール戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』第26巻第12号, 94-109頁。

岡田正大(2001)「ポーターVS. バーニー論争の構図」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』ダイヤモンド社, 第26巻第3号, 88-93頁。

奥村昭博(1989)『経営戦略』日本経済新聞社, 35-45頁。

田中政光(1992)「戦略からイデオロギーへ」『研究年報「経済学」』第53巻第3号, 71-85頁。

岸田民樹(1985)『経営組織と環境適応』三嶺書房。

岸田民樹(2000)「状況適合理論:回顧・現状・展望」『組織科学』第33巻第4号, 9-18頁。

桑田耕太郎(1990)「経営戦略への組織論的アプローチ」『経済と経済学』東京都立大学経済学, 43-78頁。

新庄浩二(2003)『産業組織論(新版)』有斐閣ブックス, 8-13頁。

原田勉(2000)『ケースで読む 競争逆転の経営戦略』東洋経済新報社。

(2) 英文文献

Andrews, K. R., (1971) *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin(山田一郎訳『経営戦略論』産業能率短期大学出版部, 1976年)。

Ansoff, I., (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill(広田壽亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年)。

Ansoff, I., (1979) *Strategic Management*, Macmillan(中村元一訳『戦略経営論』産業能率大学出版部, 1988年)。

Ansoff, I., (1991) "Critique of Henry Mintzberg-

The Design School: Reconsidering The Basic Premise of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 449-461.

Barney, J. B., (1991) "Firm Resources and Sustaining Competitive Advantage" *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.

Barney, J. B., (2001) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall.

Burgelman, R. A., (1983) "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy," *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, pp. 21-36.

Chandler, A. D., (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprises*, MIT Press(三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年)。

Dierickx, I. & K. Cool, (1989) "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol. 35, pp. 1504-1514.

Fahey, L. & H. K. Christensen, (1986) "Evaluating the Research on Strategy Content," *Journal of Management*, Vol. 12, No. 2.

Farjoun, M., (2002) "Towards an Organic Perspective on Strategy" *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 7, pp. 561-594.

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

Hamel, G. & Y. L. Doz, (1998) *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press(志太勤一・柳孝一・和田正春役『競争優位のファイブ・アクション戦略』ダイヤモンド社, 2001年)。

Hofer, C. W. & D. Schendel, (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing(野中郁次郎・奥村昭博・榊原清則訳『戦略策定—その理論と手法—』千倉書房, 1981

- 年).
- Hussey, D., (1990) "Developments in Strategic Management," in D. Hussey (ed.), *International Review of Strategic Management*, John Wiley & Sons, Vol. 1, pp. 3-25.
- Kees van der Heijden, (1996) *Scenarios-The Art of Strategic Conversations*, Wiley(西村行功訳『シナリオ・プランニング—戦略的思考と意思決定』ダイヤモンド社, 1999年).
- Markides, C. C., (2000) *All the Right Moves*, Harvard Business School Press(有賀裕子訳『戦略の原理—独創的ポジショニングが競争優位を生む』ダイヤモンド社, 2000年).
- Mintzberg, H. & Waters, J. A., (1985) "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 257-272.
- Mintzberg, H., (1987) "The Strategy Concept I : Five Ps for Strategy," *California Management Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 11-24.
- Mintzberg, H., (1990a) "The Design School: Reconsidering the Basic Premise of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 171-195.
- Mintzberg, H., (1990b) "Strategy Formation: School of Thought," in J. W. Fredrickson (ed.) *Perspectives on Strategic Management*, Harper & Row.
- Mintzberg, H., (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall(中村元一監訳『「戦略計画」創造的破壊の時代』産業能率大学出版部, 1997年).
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand. & J. Lampel, (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour Through Wilds of Strategic Management*, Free Press(斉藤嘉則監訳『戦略サファリ—戦略マネジメント・ガイドブック—』東洋経済新報社, 1999年).
- Mintzberg, H. & J. Lampel, (2001) "Reflecting on the Strategy Process," in M. A. Cusumano & C. C. Markides, (ed.) *Strategic Thinking for the Next Economy*, Jossey-Bass.
- Palmer, I. & C. Hardy, (2000) *Thinking about Management: Implications of Organization Debates for Practice*, Sage.
- Porter, M. E., (1980) *Competitive Strategy*, Free Press(中辻萬治他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年).
- Porter, M. E., (1985) *Competitive Advantage*, Free Press(土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略—いかに高業績を継続させるか—』ダイヤモンド社, 1985年).
- Porter, M. E., (1987) "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 43-59.
- Porter, M. E., (1991) "Towards a Dynamic Theory of Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue, pp. 95-117.
- Prahalad, C. K. & G. Hamel, (1994) *Competing for the Future*, Harvard University Press(一条和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995年).
- Quinn, J. B., (1980) *Strategies for Change-Logical Incrementalism*, Irwin.
- Rumelt, R. P., (1984) "Towards a Strategic Theory of the Firm," in R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, pp. 556-570.
- Teece, D. J., G. Pisano, & A. Shuen, (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," in N. J. Foss (ed.), *Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, pp. 268-285, Oxford.
- Wernerfelt, B., (1984) "A Resource-Based View of The Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.
- (名古屋大学大学院経済学研究科博士後期課程)