

# 経営戦略の体系に関する一考察

韓 金江 (岐阜協立大学経営学部)

キーワード：経営戦略、競争優位、経営資源戦略、組織能力、戦略システム

## 1. はじめに

激しく変化するビジネス環境の中、企業は自社の存続・発展を実現するために、企業経営のカギとなる経営戦略の実行を通じて、厳しい市場競争に対応しなければならない。

1960 年代に「戦略」という言葉が経営学分野に導入された。アンゾフによる経営戦略の初歩的な体系化の確立以降、様々な視点から戦略の研究が進められ、研究が経営学の領域を超え広く議論されるようになってきている。これまでの経営戦略研究の中で、企業の外部環境分析による戦略選択を強調する「ポジショニング・アプローチ」と、企業の内部環境分析による戦略確定を重視する「資源アプローチ」という 2 大理論流派が形成されている。現在、経営戦略を策定する際、外部環境分析と内部環境分析を統合し、総合的な観点から具体的な戦略方法を見出すことが共通認識となっている。

もちろん、現存の理論がすべてのビジネスの実践に対応できるとは言えず、未知な部分が多く存在すると思われる。しかし、現存理論にあるいくつかの理論体系を統合し、相互補完の仕組みを構築することで、より効果的な戦略実行ができるのではないかと考える。

本稿では、ポジショニング・アプローチと資源アプローチの理論体系を統合する枠組みを検討する。そのために、まず経営戦略の定義や内容を整理し、戦略の構成要素を明確にする。次に経営戦略の理論研究の歴史と分類からポジショニング・アプローチと資源アプローチの特徴を明らかにする。最後に、筆者が考える経営戦略の理論体系の統合枠組みを提示したい。

## 2. 経営戦略とは何か

### 2.1 概念の起源としての軍事戦略

「strategy」(戦略)という言葉の語源は、ギリシャ語の軍事用語「strategia」(将軍の術、つまり軍隊への指揮能力)である。記録のある最古の軍事戦略の理論書は、紀元前 500 年頃に中国の孫武およびその子孫などによって書かれた「孫子の兵法」だと言われている<sup>1)</sup>。

一方、世界史の近代において、プロイセンの軍事学者であるカール・フォン・クラウゼヴィッツが著した『戦争論』(1832 年)では、軍事戦略の理論を体系化し、「戦術とは一戦闘中における戦闘力使用の学問であり、戦略とは戦争目的遂行のために数戦闘を使用する学問である」と、軍事の戦略と戦術を区別している<sup>2)</sup>。

上記の『戦争論』において、クラウゼヴィッツは、戦略を「戦争という目的に沿って戦闘を運用する方策のことである」とし、「戦略は作戦計画を立案し、行動の手順をその目標に結び付け、行動が目標を達成するように按配する」とその概念を解釈している<sup>3)</sup>。さらに、「これらすべての事柄は大部分前提なしには規定され得ないものであり、しかも、その前提はあらゆる場合に当てはまるものではないし、他の多くの詳

細な規定はあらかじめ与えられるものではないから、戦略は実際に戦場に赴き、個々の事柄をその場で秩序立て、全体に対する不断の修正を施さねばならない。それ故、戦略は一瞬たりともその仕事から手を引くことができないのである」と指摘し、戦略が如何に戦闘などの諸戦争活動の実施にも直接関わり、戦場の動向によって設計・修正されなければならないかを示している。つまり、戦略は単純な戦争の方針や計画のようなものだけではなく、「創発」の一面を持つものであることを示唆していると言える。

特に、クラウゼヴィッツは、戦略の諸要素として、精神的、物理的、数字的、地理的、統計的要素に区分し、戦略の体系を述べている。このことから、経営戦略という概念を考える時も体系的に捉える必要があると考えられる。

## 2.2 経営戦略の定義に関する議論

戦略という概念が経営学に応用されたのは、第2次世界大戦後のことである。1960年代以降、特に企業間競争への適用について議論されるようになった。

これまでの経営戦略の議論に関しては、多様な概念の捉え方があり、その定義も多くの論者によって出されている。表1は一部の定義を示すものである。

表1 経営戦略の定義

1	「そのプレイヤーが、すべての可能な状況の下でどのような選択肢を選ぶかを明示する包括的計画」— von Neumann and Morgenstern (1944) p.79
2	「長期の基本目標を定めた上で、その目標を達成するために必要な行動オプションの採択と資源配分を行うこと」— Chandler (1962) p.13
3	「環境適応のパターンを将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの」— 石井淳蔵ほか (1996) p.7
4	「いかに競争に成功するか、ということに関して—企業が持つ理論」— ジェイB.バーニー (2003) p.28
5	「企業が複数の市場における活動を組み立て調整することによって、価値を創造する方法」— デビッド・J・コリスほか (2004) p.9
6	「企業が企業活動の目的である競争優位の獲得をめざして、どのような事業を営むかに関して、環境適応的に行う、一連の基本的な意思決定と行動の体系である」— 寺本義也ほか (2004) p.19
7	「価値創造を志向した、将来の構想とそれに基づく企業と環境の相互作用の基本的なパターンであり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの」— 大滝精一ほか (2006) p.14
8	「自分が将来達成したい姿を描き、それを達成するために自己の経営資源と自分が適応すべき経営環境とを関連づけた地図と計画のようなもの」— 沼上幹 (2008) p.3
9	「利益を得る、増やすために自社の活動をどのように行うか、変えていくかという企業経営の基礎となる考え方」— 浅羽茂ほか (2010) p.3
10	「企業が実現したいと考える目標と、それを実現させるための道筋を、外部環境と内部資源とを関連づけて描いた、将来にわたる見取り図」— 網倉久永・新宅純二郎 (2011) p.3
11	「企業の将来像とそれを達成するための道筋」— 青島矢一ほか (2012) p.9
12	「特定の組織が、何らかの目的を達成するために、外部環境分析と内部環境分析からつくり出す道筋」— 琴坂将広 (2018) p.41

出所：網倉・新宅 (2011) p.3などを参考に作成。

表1に示すように、これらの定義には概観的なものがあれば、詳細かつ複雑なものもある。このことは戦略現象の捉え方の多様性を示していると言える。多様な定義の表現から経営戦略の概念を理解するためには、多くの定義から共通点を見出す必要がある。

加護野は経営戦略の概念を検討する際、従来の多様な概念から次の3つの共通項を提示している<sup>4)</sup>。その1は、「経営戦略が企業の将来の方向あるいはあり方に一定の指針を与える構想である」こと。その2は、

「経営戦略が企業と環境とのかかわり方（つまり環境適応のパターン）に関するものである」こと。その3は、「経営戦略が企業におけるさまざまな意思決定の指針あるいは決定ルールとしての役割を果たしている」ことである。この3点に示されるように、経営戦略は、①企業活動の方向性を示す方針の役割、②刻々と変化するビジネス環境に対応する方法論の役割、③戦略目標を達成するための各種意思決定の出発点の役割をすべて備える必要がある。

また、網倉・新宅は多様な経営戦略の定義から、次の3つの共通点を見出している<sup>5)</sup>。それは、①到達すべき目標やゴール、②企業の外部環境要因と内部の資源・能力との関係づけ、③目標を実現するための道筋やシナリオ、である。前述の加護野の3つの共通項に比べ、この3つの共通点は経営目標、内外環境の関連づけ、および企業活動の展開順序と、より具体的な事柄になっていると言える。

一方、ミンツバーグは多様な定義を5種類に分類している<sup>6)</sup>。第1は、計画（Plan）としての経営戦略の定義である。これは、目標達成のための行動のコースや将来の計画のような指針のことである。第2は、策略（Ploy）を意味する経営戦略の定義である。これは、競合の裏をかくための計略に対するアプローチであり、競合相手を出し抜く方法である。第3は、パターン（Pattern）としての経営戦略の定義である。これは、過去の企業活動から得られた意思決定の体系（やり方）を指すものである。第4は、ポジション（Position）と呼ばれる経営戦略の定義である。それは、競争環境における位置を確定することで、参入市場と製品の決定という意味である。そして、第5は、パースペクティブ（Perspective）としての経営戦略の定義である。これは、企業のビジョンや各種企業活動の構想に相当するもので、組織の将来のあり方を示すものである。上記のミンツバーグの5つの定義は、異なる戦略の位置づけや側面を示したと言える。そのいずれも企業経営に不可欠なもので、広義の定義と捉えるならば、これらの属性を全て持たせる必要があると考えられる。

さらに、アンゾフが示す戦略概念の3要件<sup>7)</sup>、即ち①企業の事業活動に関する幅広い概念を提供すること、②企業が戦略探求を実行できる具体的な指針を示すこと、③企業の選択プロセスを最も魅力的な機会に絞り込むような意思決定ルールにより企業目標の役割を補足すること、を考えると、経営戦略の定義は個別の企業活動に関する意思決定の指針を含む広範な概念として扱う必要があると言えよう。

以上の議論から、本稿では経営戦略を「企業組織がビジョンや理念に基づく経営目的（パースペクティブ関連）を達成するために、内外環境分析（競合と経営資源など）から作成された競争優位を確保する企業活動（戦略関連やポジション関連）に関する意思決定の方針となる計画および過去の行動経験（パターン関連）を含む構想」と定義したい。

## 2.3 経営戦略の内容

### (1) アンゾフの戦略要素

アンゾフは自著の『企業戦略論（Corporate Strategy）』において、経営戦略の概念を検討する際、4つの戦略の要素を提示している<sup>8)</sup>。

第1の要素は、「製品と市場分野」である。つまり、企業は事業領域として製品と市場分野をどのような組み合わせで選択するかということである。ここからは事業領域の決定（ドメインの定義）と同じような意味を読み取ることができる。第2の要素は、いわゆる「成長ベクトル」である。これは、企業が成長を図るためにどのような具体的な戦略を採るかということである。第3の要素は、「競争優位」である。即ち、競争優位を確立する方法を探ることである。第4の要素は、「シナジー」である。これは、事業間における共通関連性のある能力や資源の活用による相乗効果を得ることを意味する。

アンゾフは、さらにシナジー要素に関連してもう1つの要素である「作るか買うか」という意思決定を

付け加えている<sup>9)</sup>。これは内部開発による成長か吸収合併による成長かという選択である。上述のように、アンゾフは経営戦略に関する体系的な思考方法を示し、経営戦略の内容を検討するための基礎を提供した。

## (2) ホファーとシェンデルの戦略要素

ホファーとシェンデルは、戦略の要素として、①領域、②資源展開、③競争優位性、および④シナジーという4つの項目を挙げている<sup>10)</sup>。前述のアンゾフの戦略要素と異なる項目は、②の資源展開であるが、資源展開は経営目的の達成に役立つ過去と現在の各種経営資源を活用する組織の独自能力のことである。

アンゾフの戦略要素と比べると、ホファーらの考えは成長ベクトルに示す戦略の選択よりも戦略実行に関わる組織能力を重要視していることが判る。これは、戦略方法を選択する際、組織自体の実行能力が重要な判断基準の1つであることを示していると考えられる。

## (3) 加護野の戦略内容

加護野は企業と環境との関わり方を決めるために、①ドメインの定義、②資源展開の決定、③競争戦略の決定、および④事業システムの決定という4つの側面を検討する必要があると指摘し、この検討によって経営戦略の中身を明確にすることができると強調している<sup>11)</sup>。

①ドメインの定義や②資源展開の決定については前述のホファーらの考えと大差はないが、③競争戦略の決定は、競争優位を確立するための方法の重要性を明示していると言える。一方、④事業システムの決定というのは、「企業と他の組織体（政府、競争企業、供給業者、外注企業、流通業者）との間にどのような交換関係を確立するかを決定すること」<sup>12)</sup>と説明している。事業システムは、企業内組織のあり方やビジネスモデルとの関連が深く、企業にとって経営戦略の実行に欠かせない仕組みであると言える。経営戦略の内容に関して、事業システムの役割を強調したことは、戦略概念の体系化における大きな前進であろう。

以上、経営戦略とは何かについて、一部の論者の議論を検討してきた。戦略の定義の議論から判るように、企業経営における経営戦略の位置づけは極めて重要であるが、多くの側面に関わっているため、多様な概念規定となっている。経営戦略の理論を発展させるために、戦略の全容をできるだけ表現するような、包括的かつ明確な定義が不可欠であろう。また、戦略の内容を考える際、戦略策定のための概念的な側面だけでなく、実行の側面に関わる諸企業活動を含めたシステムとしての戦略体系をさらに整理する必要もある。

## 3. 経営戦略理論の系譜

### 3.1 理論研究の主な流れ

#### (1) 多角化戦略の時代

前述のように、戦略という言葉は、もともと軍事分野の専門用語として使われていた。経営学の領域において、戦略の概念が初めて出現したのは1960年代である。アメリカの経営史研究者であるチャンドラーは、デュポンやゼネラル・モーターズなどの大企業の事例研究をまとめた『経営戦略と組織 (Strategy and Structure)』(1962年)において、アメリカ大企業の多角化経営のための組織構造変革(事業部制の導入)のプロセスを詳細に分析し、「組織は戦略に従う」という有名な命題を提示した。

一方、アンゾフは1965年に著した『企業戦略論』において、意思決定の構造をはじめ、企業目標の体系、戦略の選択と用法などについて理論知識の体系化を行った。アンゾフは、企業経営における意思決定を戦略的意思決定、管理的意決定、および業務的意思決定という3つのカテゴリーに区分している<sup>13)</sup>。このうち、特に重要な戦略的意思決定は、企業が外部環境の特性と変化に対してどのように適応するかという

意思決定を意味している。さらに、前述の戦略の4要素のうち、成長ベクトルとしての企業成長の方向について、多角化、現市場浸透、新市場開拓、新製品開発という4つの戦略の選択肢を示している。

また、同じ時期にドラッカーは経営者の意思決定について、経営計画の重要性を強調し、戦略的に意思決定を行う必要があることを示している<sup>14)</sup>。

以上のような多角化に関する戦略論展開の背景には、1960年代のアメリカ大企業が既存ビジネスの成功経験を活かして関連産業に進出し、脱成熟化の方法として事業の多角化経営を行っていたことがある。この時期においては、製品・市場の選択指針としての多角化戦略に関わる研究が産業界のニーズに後押しされる形で行われた。

1970年代に入ると、行きすぎた多角化による多様な事業に、経営資源をいかに合理的に配分するかが大企業の重要な課題となっていく。このような課題に関して、ポストン・コンサルティング・グループ (BCG) が多角化事業のためのプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) と呼ばれる事業再編の戦略手法を考案し、実務と学術研究の両方に大きなインパクトを与えた。

## (2) 競争戦略の時代

1970年代の後半に入ると、経済の低迷などによる市場競争環境が激変し、アメリカ企業の最も重要な経営課題が、事業の多角化から成熟した個別の既存事業にいかに関争力を持たせるかに移り変わった。このような時代要請にいち早く応えたのは、経済学の一分野である産業組織論の知見を経営学領域に活用し競争戦略の体系を築いた、ハーバード・ビジネス・スクール教授のマイケル・ポーターである。

ポーターは1979年に発表した論文において、個別産業における競争優位の形成について、業界構造分析 (five force analysis) を通じて、適切な基本戦略 (即ち差別化、コスト・リーダーシップ、フォーカスという3つの戦略) を採択し、業界内で競争優位を獲得するポジションを見出すことが可能であるという考えを示した (Porter, Michael E., 1979)。

そして、ポーターは世界的なベストセラーになった著書『競争の戦略 (Competitive Strategy)』(1980年)、および『競争優位の戦略 (Competitive Advantage)』(1985年)において、競争戦略の体系的な理論を提供した<sup>15)</sup>。以降、ポーターの考え方に基づく競争戦略や競争優位に関する研究が数多く生まれた。

## (3) 資源ベース戦略論の時代

1980年代に入ると、ポーターの競争戦略論に代表される企業外部環境 (産業・業界) に関する分析から競争優位を構築する理論展開と共に、企業内部の経営資源や能力による競争力への影響に焦点をあてる理論研究が始まった。つまり、戦略形成の視点が企業の外部環境から内部環境に移り始めたのである。1980年代後半になると、一連の研究成果の積み重ねにより資源ベースの戦略論 (resource-based view, 以下RBVと表記) が、1つの戦略論研究の流派として形成された<sup>16)</sup>。

RBVの代表的な人物は、ブラハラードとハメル、およびバーニーだと言えよう<sup>17)</sup>。出版された著書『コア・コンピタンス経営—未来への競争戦略 (Competing for the Future)』および『企業戦略論—競争優位の構築と持続 (Gaining and Sustaining Competitive Advantage)』は、共にこの研究分野の名著になっている。また、RBVの議論は企業内に蓄積された知識にまで及んだが、例えば、野中郁次郎の知識創造理論も広く知られている (Nonaka, Ikujiro, 1994)。

## (4) ICT活用のビジネスモデルの時代

2000年代初頭のITバブル以降、消費ビジネスへのICT活用の拡大によって従来のビジネスモデルではインターネットを中心としたオンラインビジネスに適用できず、新たなビジネスモデルの創出が課題となった。アメリカの巨大企業であるアップルやアマゾンなどは、プラットフォーム、エコシステム、さらに経済圏といったビジネスモデルを次々と作り出し、確固たる競争優位を構築している。日本や新興国 (中

国など)もこの新しい戦略動向に追随している<sup>18)</sup>。

このような企業の動向は、今日のビジネスにおいて組織外にある消費者・利用者、および取引先との新たな関係づくりが不可欠であることを示している。つまり、企業にとって、この新たなビジネスモデルこそ、新しい経営戦略の要素となっており、戦略形成の焦点が再び組織の外部環境にあてられるようになってきていると考えられる。今後、この点に関わる戦略理論の進展に注目する必要がある。

### 3.2 研究の類型化

1960年代から始まった経営戦略の理論研究では、これまでにいくつかの類型化の見方がある。以下、その類型化の概要を見ていこう。

#### (1) 2種類のアプローチによる分類

まず、これまでのアプローチは、2種類に大別されている。1種類は、「ポジショニング・アプローチ」と言い、企業外部の環境要因（産業構造や競争相手などの要因）を分析することで、企業の優位性を築くことができる業界・市場内の「位置づけ」を見出す考え方を指す。もう1種類は、「資源アプローチ」で、企業の競争優位を自社内部に蓄積した経営資源や諸能力に求める考え方を意味する。

ポジショニング・アプローチは、「分析型戦略」の研究と呼ばれ、前述のアンゾフの研究、BCGのPPMの開発、およびポーターの研究はこの類型の研究に分類される。この分析型戦略研究の特徴として、次の5点が指摘されている<sup>19)</sup>。

①企業を物理的な経済主体と見なし、企業行動は経営戦略と一致するという前提があること、②企業を市場における一つの「点」と見なし、戦略の決定は「全知」の経営者1人の専有物であること、③決定された戦略は、組織とその構成員の各個人が機械的に遂行するという前提に立っている（ここでは環境—戦略—組織—個人の間に関連的な整合関係が重視される）こと、④経営戦略は正式な戦略計画としてプログラム化される（つまり組織の中で統合的な行動を保証するために戦術や実行マニュアルにブレークダウンされる）こと、⑤経営戦略が規範的性格をもつため、戦略計画からの乖離は厳しくコントロールされること、である。

一方、資源アプローチは、RBVの研究を指すが、その根源は「プロセス型戦略」と呼ばれる研究に由来する。プロセス型戦略論の形成は1980年代後半になるが、その萌芽期は1970年代後半に遡ることができる<sup>20)</sup>。

プロセス型戦略の研究の主な特徴として、次の4点が挙げられる<sup>21)</sup>。①経営戦略が企業と環境との相互作用の中で、活動するプロセスから形成されること、②経営戦略が経営者の個人的な判断ではなく、組織全体の相互作用のプロセスから生み出されるものであること、③戦略の策定と実施がダイナミックな相互依存のプロセスの中で進化していくこと、④企業活動のプロセスの中から生まれる創発的な行動に注目すること、である。

#### (2) 研究視点による分類

ミンツバークらは『戦略サファリ (Strategy Safari)』(2008年)において、経営戦略の研究を10の学派に分類している(表2)。

企業は限定された組織空間ではあるが、その経営は自然科学から社会科学までの各種の知識分野や諸関係の力学に関わるものである。この10種類の分類から判るように、経営戦略の研究にも多様な研究視点が存在している。これらの多様な研究が存在することは、今後の戦略論研究の様々な可能性を示していると言える。しかし、これらの分類は、経営戦略の理論研究の主流的な方向性を明確にするための分類基準を

提示していないという課題が残されていると考えられる。

表2 10スクール分類の各学派の特徴

学派名	代表論者	キーワード	戦略方法	戦略策定者と方法	好ましい組織形態
デザイン	セルズニック、アンドルーズ	調和／適合、卓越したコンピタンス、SWOT、策定／実行	計画的パースペクティブ	最高経営責任者	機械的組織
プランニング	アンゾフ	プログラミング、予算編成、スケジューリング、シナリオ	要素分解されたプラン(あるいはポジション)	プランナー、手順	大規模な機械的組織
ポジショニング	シェンデル、ハッテン、ポーター	包括的戦略、戦略グループ、競合分析	計画された包括的ポジションおよびプロイ	アナリストと分析	大規模な機械的組織
アントレプレナー	シュンペーター、コール	大胆な試み、ビジョン、洞察	独自のパースペクティブ(ビジョン)	リーダー	起業家的組織
コグニティブ	サイモン、マーチ	マップ、フレーム、スキーム、解釈、認知スタイル	メンタル・パースペクティブ	頭脳	いかなる形式の組織
ラーニング	リンドブロム、サイヤー、マーチ	漸進的、創発戦略、意味づけ、ベンチャリング、推進、コア・コンピタス	学習したパターン	いかなる学習者であつても	アドホクラシー、プロフェッショナル
パワー	アリソン、フェファー、サランシク、アストリー	交渉、衝突、提携、利害関係者、集合的戦略、アライアンス	政治的、そして協同的なパターンやポジション、またプロイ	権力を持つ者、組織全体	アドホクラシー、プロフェッショナル、閉鎖的な機械的組織
カルチャー	レンマン、ノーマン	価値、信念、神話、象徴主義	集合的パースペクティブ	集合体	伝道的組織、停滞した機械的組織
エンバイロメント	ハナン、フリーマン	適応、進化、条件適応、選択、複雑性、ニッチ	特定の包括的ポジション(ニッチ)	環境	機械的組織
コンフィギュレーション	チャンドラー、ミンツバーグ、ミラー	コンフィギュレーション、ライフサイクル、変革、再活性化	文脈に応じて、全ての学派を含む	文脈に応じて、全ての学派を含む	全ての学派を含む。環境変化に応じて組織変革を重視する

出所：Mintzberg, Henry, and Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel (2008) 邦訳書 448-451頁 表12-1より作成。

(3)2つの軸による分類

青島・加藤は『競争戦略論』(2012年)において、経営戦略論の全体像を描き出すために、2つの分類軸による4分類の考え方を示している。

		重視する点	
		要因	プロセス
利益の源泉	外部	ポジショニング・アプローチ	ゲーム理論・アプローチ
	内部	資源アプローチ	学習アプローチ

図1 経営戦略の2軸4分類

出所：青島・加藤(2012)、18頁の図1▶3より作成。

図1に示すように、その分類軸の1つは、企業組織の「内部」と「外部」の区別である。これは、企業

利益の源泉が企業内部の資源・能力にあるのか、それとも企業外部の業界・市場の構造にあるのかという分類である。一方、もう1つの分類軸は、いわゆる「要因」と「プロセス」の区別である。つまり、利益をもたらす要因を重視するか、それとも利益をもたらす過程を重視するかという分類方法である。

さらに、彼らは上記の2つの分類軸によって、既存の経営戦略の研究を、ポジショニング・アプローチ、資源アプローチ、ゲーム理論・アプローチ、学習アプローチの4つに分類しており、これまでの経営戦略論の研究に関する主な流れと方向性を明確に示したと言えよう。

### 3.3 これまでの研究の意義と課題

#### (1) これまでの研究の意義

前述の「理論研究の主な流れ」に示したように、1960年代から今日に至るまでの経営戦略の研究成果は、各時代のビジネスの実践における共通課題に対応するため、各種現象を学問的に解明し理論化したものである。

「多角化戦略の時代」では、戦後のアメリカの大企業のように、企業規模の拡大によって多角化経営が行われた。一企業が複数の事業を営むための成長戦略や、複数事業に関する資源配分や事業整理のための戦略的管理法がこの時代における戦略研究への要請であろう。この時代には、特に戦略計画の策定、および市場と製品の関係分析を重視する傾向があった。

「競争戦略の時代」では、戦略論の焦点は企業が営む複数の事業から、激しい市場競争の中でいかに1つの事業に競争優位を持たせるかという課題に移行した。事業を取り巻く外部環境である業界の分析が戦略策定の基本となった。さらに、「資源ベース戦略論の時代」では、競争戦略時代に強調されなかった企業の内部環境に関する分析を重視し、経営資源と能力を重視するようになった。この2つの時代の戦略論は、補完関係にあると言える。

最後の「ICT活用のビジネスモデルの時代」では、例えば、楽天経済圏のようなビジネスモデルの場合には、証券、銀行、旅行、ネットショッピングなどの多角化経営が行われており、個別の事業分野でコスト・リーダーシップ戦略（スマホ事業）や差別化戦略（経済圏全ての事業に使えるポイント・サービス）のような競争戦略も実行されている。当然、競争優位を獲得するために、楽天内部の人材や技術といった様々な経営資源や能力の強化など競争力の構築も行っている<sup>22)</sup>。つまり、今日では、これまで蓄積されてきた経営戦略論の理論知識がビジネスの現場で活用され実践されていると考えられる。

一方、「研究の類型化」では、各種分類により経営戦略論研究の多様性が示されており、各流派の研究の境界線が明確になっていると言える。また、アンゾフの戦略論は軍事戦略論に多くの影響を受けており、ポーターの戦略論には経済学の産業組織論の理論が活用されている。このことに加えて、ミンツバークらの10スクールの学派分類に示されるように、今後も経営学以外の学問分野の知見が経営戦略の研究に応用され、戦略論の新たな発展につながる事が期待される。

#### (2) 課題

以上のように、理論の体系はこれまでの経営戦略の研究によって構築されつつある。しかし、経営学の中で歴史の短い経営戦略論の研究には、数多くの課題が残されている。その1つは、戦略研究の主流となるポジショニング・アプローチと資源アプローチの体系的な理論統合である。つまり、浅羽・牛島（2010）でも指摘されているように、2つのアプローチを統合するような枠組みを作り出す必要がある。また、本稿第2章の2.2で述べたミンツバークによる戦略概念分類にある「策略（Ploy）」という非市場要因に関する経営戦略の一層の解明も重要な課題である。さらに、表2に示す主流研究以外の各流派の研究や、図1にある「ゲーム理論・アプローチ」のさらなる推進による、より幅広い戦略体系の構築も今後の課題である



う。

#### 4. 企業における戦略システム

ここでは、企業における経営戦略の組織体系を検討する。前章「3.3 これまでの研究の意味と課題」で課題として指摘した「ポジショニング・アプローチと資源アプローチの体系的な理論統合」を考えてみたい。まず、戦略の階層性を見よう。

##### 4.1 戦略の階層性と経営資源

###### (1)戦略の階層レベル

一般的に、経営戦略は企業の事業部制組織のように、3つの階層があると考えられている（図2）。

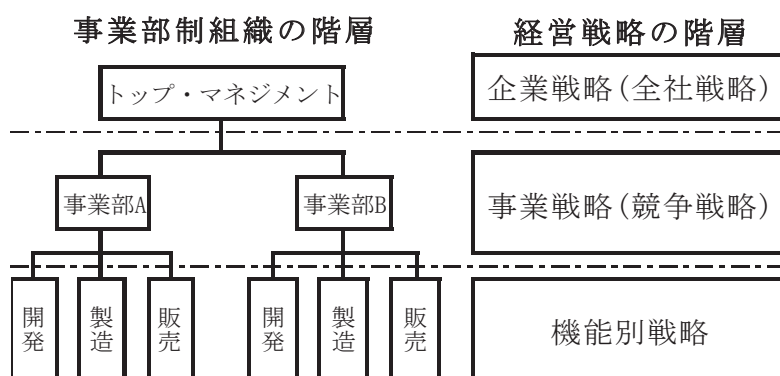


図2 経営戦略の階層レベル

出所：筆者作成。

ホファーとシェンデルによれば、企業戦略（即ち全社戦略）とは、財務構造と組織構造ならびにプロセスの基本設計に関する意思決定であり、領域と事業間の資源展開がその主要構成要素である。そして、事業戦略（即ち競争戦略）とは、特定の産業ないし製品・市場セグメントでの競争に焦点を当てるものであり、企業の独自能力と競争優位性がその最も重要な構成要素である。また、機能別戦略とは、企業の各事業に共通の機能分野である製品ライン、市場開発、流通、財務、人事、研究開発ポリシー、および製造システム設計の選択を含む意思決定であり、これらの機能分野の資源生産性の極大化に主要焦点を当てるものである。その戦略構成要素のカギは、シナジーと独自能力の開発であるという<sup>23)</sup>。

この3つの階層の経営戦略は、それぞれ具体的な戦略によって実現できる。まず、企業戦略として、垂直統合、多角化戦略、戦略的提携、合併買収、国際戦略などが挙げられる。次に、事業戦略の具体的なものとして、前述のポーターの3つの基本戦略がある。即ち、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、フォーカス戦略である。そして、機能別戦略の場合には、研究開発戦略、調達戦略、生産戦略、マーケティング戦略、販売戦略などがあり、各戦略にはさらに具体的な戦略がある。例えば、マーケティング戦略に関しては、マーケティングの4Pに対応して、商品戦略、価格戦略、流通戦略、プロモーション戦略という4つの具体的な戦略がある。

また、経営戦略の階層関係については、下位の事業戦略と機能別戦略を上位の企業戦略のサブ・システムと呼ぶこともある<sup>24)</sup>。上位である企業戦略は下位のサブ・システムである事業戦略や機能別戦略を統合

する役割を果たすということである。さらに、企業戦略の中心的課題はドメインの定義と資源展開の意思決定であることが指摘されている。次項では、経営戦略における経営資源の位置づけを検討する。

## (2)経営資源の重要性

資源ベース戦略論では、特に企業の競争力の形成に組織の所有する経営資源が大きな役割を果たすことが強調されている。パーニーは、企業内に蓄積した経営資源のうち、特に異質性と固着性を備えた資源が、企業の競争優位に決定的な影響を及ぼすという可能性を示唆している<sup>25)</sup>。そして、企業の特続的競争優位をもたらす経営資源として、①価値、②希少性、③低い模倣可能性、および④低い代替可能性を同時に有することが重要であることを示し、資源ベース戦略論における重要な概念のフレームワークを提示している<sup>26)</sup>。

パーニーが提示した4つの条件をすべて備える経営資源は、企業にとって事業戦略レベルの競争優位を築くために不可欠であるだけでなく、企業戦略レベルの資源展開・配分にも重要な意味を持つことになる。

しかし、企業経営における経営資源の重要性に関する認識が深められる中、経営戦略の体系の中で、「戦略的経営資源」をどのように取り扱うかが重要な課題であることはいうまでもない。ここでいう戦略的経営資源というのは、企業の生存・発展において極めて重要な役割を果たす技術、ノウハウ、知識、技能などの無形資源、あるいは原材料、特殊な中間製品、独特な設備などの有形資源、および人的資源などを意味する<sup>27)</sup>。これらの経営資源は各種企業活動の基礎であり、経営基盤をなす基本要素であると言える。

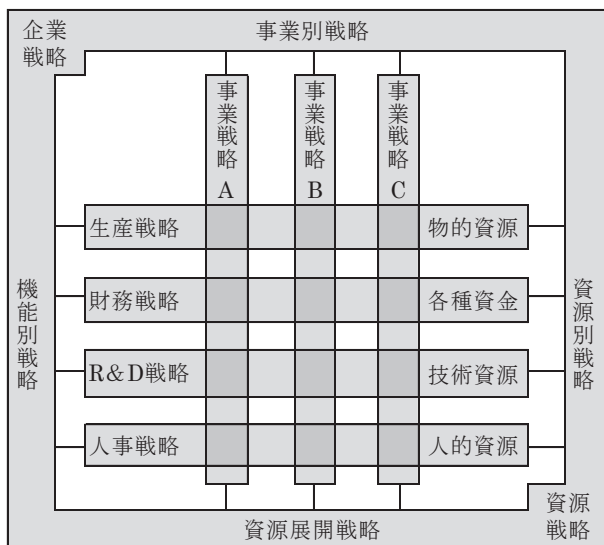


図3 経営戦略のマトリックス構造

出所：石井・加護野・奥村・野中（1996）の12頁図1-4を参考に筆者作成。

そして、経営資源を取り扱う経営戦略を本稿では「経営資源戦略」（以下、資源戦略と略す）と呼ぶ。この資源戦略には、2つの基本戦略があると考えられる。図3に示すように、その1つは、資源展開戦略（図3の底部）である。これは企業戦略と事業戦略に関わるものであり、全社レベルに相当する戦略である。もう1つは、資源別戦略（図3の右側）と呼ぶことができる。この戦略は2つの意味を持つ。第1の意味は、企業にとってカギとなる経営資源に関する戦略的意思決定である。例えば、全社の方向性を規定するような技術開発、あるいは技術選択に関わる技術戦略が挙げられる。第2の意味は、各事業の諸機能に応じた個別資源に関する開発、蓄積、獲得などの意思決定である。

また、図3における機能別戦略は、各事業独自のものでもよいこと、つまり各事業共通したものではな

くてもよいことを指摘しておきたい。

以上のように、経営戦略は従来3つの階層と捉えられてきたが、資源ベースのアプローチから考えると、伝統的な3階層戦略のベースに資源戦略を位置づけることで、より現実の企業経営を反映する戦略体系を示すことができると考えられる。

## 4.2 競争優位の構築

競争優位 (competitive advantage) は、自社にとって市場競争を有利に展開できる、競合他社より潜在的な収益可能性が高い状態のことである<sup>28)</sup>。企業経営の重要な目的は、持続的な競争優位を獲得し、利益を上げ、組織の成長・発展を実現することである。市場競争が激しく繰り広げられる今日では、何よりも持続的な競争優位を作り出すことが経営戦略の中心的な課題になっている。

アンゾフは「戦略の構成要素」を述べる際に、競争優位を得る方法として、合併による支配的な地位の獲得や、強力な特許保護の産業分野への進出を挙げている<sup>29)</sup>。前者はポジショニングのことであり、後者は資源活用のことである。つまり、アンゾフは競争優位の獲得には企業外部要因と内容要因の両方の方法があることを示唆している。

### (1)外部要因による競争優位の獲得

競争優位に影響を与える外部要因は、事業を取り巻く業界や市場における企業のポジショニングのことである。収益拡大を図り、競争優位を獲得するためには、前述のポーターの3つの基本戦略が重要となる。まず、コスト・リーダーシップ戦略を実現するためには、業界内において圧倒的な低コストの地位を占める必要がある。そのためには、①規模の経済性の追求、②厳格なコスト管理、③原材料の有利な入手方法などを通じてより高い市場シェアを目指すことが不可欠である<sup>30)</sup>。次に、差別化戦略の目的を達成するためには、例えば、①製品設計やブランド・イメージの差別化、②技術の差別化、③製品特徴の差別化、④顧客サービスの差別化、⑤販売網の差別化、などの方法が挙げられる<sup>31)</sup>。そして、フォーカス戦略は、特定の顧客グループや地域市場をターゲットにし、低コスト戦略、あるいは差別化戦略を実施することである。

### (2)内部要因による競争優位の構築

競争優位を得るために、競合他社より強い競争力を持つことが重要となる。つまり、競争力は企業の競争優位の源泉の1つである。競争力の構成要素は、大きく分けると企業内に蓄積されている経営資源と組織能力に分類することができる。

経営資源の役割に関しては、例えば、先進的な技術を活かした革新的な製品の開発、強いマーケティング能力による市場シェアの獲得、優れた企業文化による組織メンバーの団結、などが考えられる。一方、組織能力 (organizational capabilities)<sup>32)</sup>は、研究開発、製造、販売、流通、支援サービスなどの企業の諸活動の効率性や協調性を規定する内部要因の1つである。

企業は競争力となり得る経営資源の活用、および効果的な組織能力の運用を通じて、競争力を形成し、競争優位の獲得につなげていくのである。

### (3)内部要因と外部要因の関係

内部要因と外部要因は、企業の経営過程においてそれぞれ独立した存在ではなく、互いに密接な関係にある。表3で明らかのように、ポーターは3つの基本戦略を実行するためには、それぞれ違った経営資源や組織のあり方が必要であることを述べている。これは、ポーターも外部要因による競争優位の実現において経営資源や組織が果たす役割が重要であることを示している。つまり、企業は戦略を策定・選択する際、まず経営資源や組織の能力などを見極める必要がある。

表3 ポーターの3つの基本戦略と資源・組織の関係

基本戦略	必要な熟練と資源	必要な組織のあり方
コスト・リーダーシップ	①長期投資と資金源探し ②工程エンジニアリングの熟練 ③労働力の綿密な監督 ④製造を容易にする製品設計 ⑤低コストの流通システム	①厳密なコスト統制 ②コントロール報告は頻度多く詳細に ③組織と責任をはっきりさせる ④厳密に定量的目標を実現した場合の報償制度
差別化	①強力なマーケティング能力 ②製品エンジニアリング ③創造的直観 ④基礎研究力 ⑤高品質または技術主導という評判 ⑥業界内の歴史が古くまたは他の事業経験からの熟練の独自の組合せ ⑦流通チャネルからの強い協力	①R&D、製品開発、マーケティングのうまい調整 ②定量的測定よりも主観的測定による報償 ③高熟練工、科学者や創造的人間を惹きつける快適さ
フォーカス	上記の政策を特定の戦略ターゲットに適合するように組み合わせ	上記の政策を特定の戦略ターゲットに適合するように組み合わせ

出所：Porter, Michael E. (1980) 邦訳書、63頁より作成。

以上のように、競争優位の確立は企業の外部要因と内部要因の双方に関係しているが、外因は内因によって成立することがあるので、経営戦略の立案から実行・修正までのプロセスの中で、経営資源や組織というような内的要素を常に重視する必要があると考えられる。

#### 4.3 戦略システム

第3章の3.3の「(2)」で課題として述べた「ポジショニング・スクールとRBVの統合枠組み」を考えてみたい。ここでは、まず企業内の経営戦略のあり方を検討する。

##### (1) 戦略システムの定義

企業は戦略・組織・管理によって構成される経営機能の集合体である。企業経営は、企業組織が持つ経営資源を効率的に活用し、企業競争力の向上による競争優位を獲得・維持し、利益を上げる営みである。つまり、企業経営は様々な要素によって構成された1つのシステムである。経営戦略は経営組織や経営管理と同じように、経営の仕組みに埋め込まれたサブ・システムとしての存在であると言える。

経営戦略の体系を考える際、戦略策定だけではなく、その実行、評価、そして修正・見直しも検討する必要がある。さらに、企業は競争優位を確実に獲得するために、前述の経営資源や組織能力を有機的かつ統合的に運用すべきであろう。経営戦略はその体系や要素から、1つのシステムとして構成されると考えられる。本稿では、このシステムを「戦略システム」と呼ぶ。

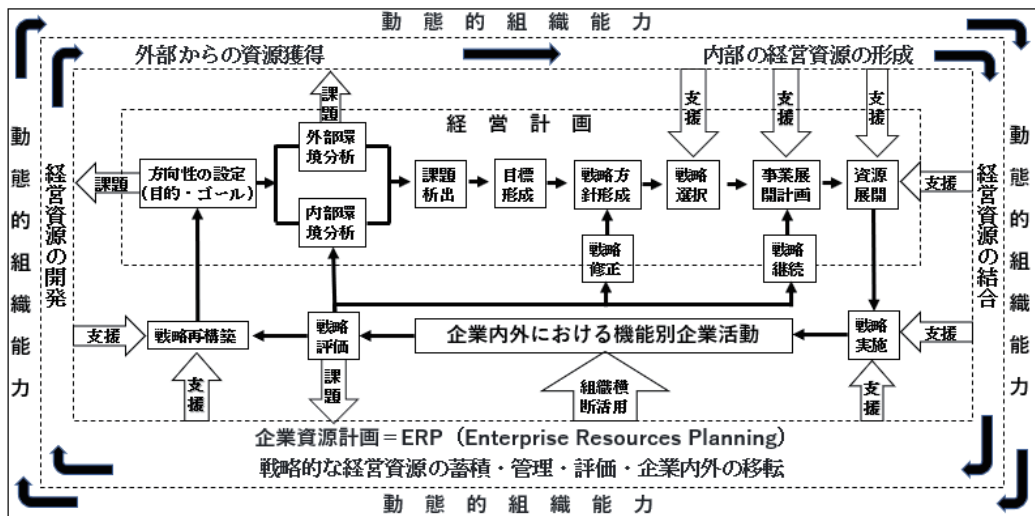
経営戦略の体系をシステムとして取り扱うためには、まずその定義を明確にする必要がある。ここでは、戦略システムを「経営目的を達成し、持続的な競争優位を確立するため、競争力になり得る経営資源の有効な活用を通じて、経営戦略の策定・実施・評価・更新に関わる諸企業活動を効率的に行う組織体制」と定義する。

##### (2) 戦略システムの構造

ここでは、戦略システムの構造について見ていこう。図4は戦略システムのイメージを示したものである。この戦略システムは、経営計画、企業内外における機能別企業活動、企業資源計画、および動的な組織能力という4つの要素的過程から構成される。

まず、経営計画は経営戦略と直接関係しており、経営戦略（全社戦略と事業戦略）が策定されていく過

程となる。この過程においては、次のような段階的な流れになる。①方向性の設定では、企業は経営理念やビジョンに基づいて経営目的と目指す将来像（ゴール）を設定する。②環境分析では、業界・市場・マクロ的な環境という外部環境を分析すると同時に、企業内部の諸機能や経営資源を分析する。この段階までで、経営資源や組織能力における課題が明確にされる。例えば、経営資源の不足部分に関して、組織内部で開発すべきか、ないしは外部から獲得すべきかを示す、などである。③課題析出では、組織や管理上の経営課題を明確にする。④目標形成では、経営目的を実現するために達成すべき各種の具体的な数値目標（売上高や利益、原価など）を設定する。⑤戦略方針形成では、戦略目標を達成するための全社的な戦略方向（低コストなのか、差別化なのか、新規製品・市場なのか）を決める。⑥戦略選択では、決めた戦略の方向について経営資源の状況に応じた具体的対応方法を考案する。⑦事業展開計画では、各事業単位の具体的な経営目標を明確し、機能別戦略を確定していく。⑧資源展開では、全社の戦略の方向性と事業展開計画に従って保有する経営資源の状況に応じた資源配分計画を確定する。ここまでが、経営計画の過程である。



出所：筆者作成。

図4 戦略システムのイメージ図

次に、企業内外における機能別企業活動過程は、企業経営の中心的な過程の1つであり、経営戦略の実施や評価に直接関係するものである。まず、策定された戦略が生産や販売などの機能別組織の企業内外における経営活動を通じて実施され、評価される。もちろん、企業の各種経営活動は蓄積された各種の経営資源に基づいて行われるべきである。次に、戦略評価の結果は、戦略を継続するか、修正するか、または再構築するかを選択する意思決定の根拠になると共に、以後の内部環境分析の材料にもなる。また、戦略評価から見出された経営資源の問題点が課題として資源形成・管理システム（ERPなど）にフィードバックされ、資源に関する戦略的意思決定の判断材料になる。

そして、企業資源計画（ERP）の過程は、戦略実施のための各種経営活動に資源提供・補強・見直しという支援を行うプロセスである。これは、業務遂行や業務管理の効率化を図るために、企業全体を経営資源の有効活用の観点から一元的・統合的に管理することである。その目的は、購買、生産、物流などの機能組織部門に対して、各種経営資源の最適な配分を通して効率的な経営活動を図ることである。図4に示す周囲の経営資源の流れは、経営戦略に関わる企業の諸経営活動のための支援プラットフォームを成している。

最後に、動的組織能力の過程は、ティースらが提唱するダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capabilities) <sup>33)</sup> という概念に依拠する考えである。この過程で、企業の組織能力は内部と外部の環境変化に応じて変化し、機動的かつ柔軟的な資源運用と業務履行を効率的に行い、経営戦略を有効に遂行する能力になる必要がある。

### (3) 戦略システムに関する留意事項

第1は、経営資源に対する考え方である。図4に示すように、時計回りの循環で表現される経営資源の蓄積過程では、資源不足の部分に対して、新たな資源開発や企業外部からの資源を獲得し、これらの新しい資源と既存資源とが一緒に組織内部の資源体系を形成していく。さらに、資源間の結合からより大きな効用をもつ資源ユニットが形成される。これらの単体資源や複合資源が ERP のようなシステムによって管理され、活用され、企業内に蓄積していくのである。また、資源に対する評価については、バーニーが提唱する VRIO フレームワーク <sup>34)</sup> による分析が考えられる。

第2は、動的組織能力は戦略システムの1つの構成要素だけでなく、システム全体を機能させるための不可欠な能力基盤でもあることである。その意味では、組織能力は、経営資源と共に常に強化していくべきものである。図4に示す外側の動的組織能力も経営資源の形成と同じように時計回りに循環することで、スパイラル型の能力向上が実現していくという意味合いを示しているものである。これは組織学習や人材育成などを通じて実現できると考えられる。

第3は、図4の右側にある「経営資源の結合」がさらに「動的組織能力」とうまく連結すれば、企業のコア・コンピタンス <sup>35)</sup> 経営の基礎が形成される可能性があると考えられることである。ただ、ここでのコア・コンピタンスのような核心的競争力は、企業の内部資源だけでなく、場合によって外部資源にもつながっている可能性があると考えられる。例えば、製品にとって鍵となる機能部品の外部調達などであるが、これは中国のファーウェイのスマホ事業の例からも伺うことができるであろう。

以上のように、ポジショニング・アプローチと資源アプローチの体系的な理論統合として、本稿は従来の戦略形成過程(経営計画)に実行・評価・改善の過程を付け加えて PDCA サイクルの視点で経営戦略を検討した。さらに、経営資源と組織能力の形成という視点も加えて、戦略システムという仕組みを提示した。この戦略システムを機能させるためには、各構成要素の連携と調和が不可欠である。とりわけ、経営資源の蓄積や組織能力の形成は、基本的に持続的な企業の取り組みを要するため、長期的な資源戦略と組織戦略を実行し、常に資源蓄積と能力向上の努力をして行かなければならない。

## 5. むすびに

ここまで、経営戦略の理論体系について、定義の議論をはじめ、戦略内容、理論研究の歴史、分類、および戦略の階層などを検討することにより、戦略システムの考えを提示した。

経営戦略の概念については様々な視点や側面から研究され、これまで多様な定義が存在している。それらはどれも正しく定義されていると考えられるが、本稿は戦略概念の様々な側面を統合した定義を試みた。

そして、経営戦略の理論体系に関する考察から、競争優位の確立のための経営資源や組織能力の重要性を再確認し、経営戦略論におけるポジショニング・アプローチと資源アプローチという2大流派の体系的な理論統合の枠組みを議論した。この理論統合の枠組みを、本稿で戦略システムと名付けた。

戦略システムの構造に関する議論で示したように、経営戦略の体系の考察は、従来の戦略の形成・実行・評価・改善のプロセスのみならず、企業が保有する経営資源の蓄積や組織能力の向上といった過程も含め

た動的なシステムとして取り扱う必要がある。つまり、本稿で議論した理論統合は、単に戦略策定の過程での外部環境分析と内部環境分析との統合だけではなく、企業経営のすべての過程で長期的な取り組みが必要となる経営資源と組織能力の形成を重視する仕組みである。この仕組みから考えると、企業は戦略的な視点で資源蓄積と能力向上を進めていかなければならないであろう。

ビジネスは常にリスクを伴うため、正しい現状認識や予測が不可欠となるが、資源と能力の増強により企業の体質を高め、強い競争力をもって競合から競争優位を獲得していく必要がある。

## 注)

- 1)寺本・岩崎編 (2004)、18 頁、および琴坂 (2018)、71~73 頁、など。
- 2)カール・フォン・クラウゼヴィッツ [清水多吉訳] (1966)、115 頁。
- 3)同上、199 頁。
- 4)石井・加護野・奥村・野中 (1996)、6~7 頁。
- 5)網倉・新宅 (2011)、2~3 頁。
- 6)Mintzberg, Henry (1987), pp.11-24.
- 7)Ansoff, H. I. (1965), p.104.
- 8)Ansoff, H. I. (1965), pp.108-112.
- 9)Ansoff, H. I. (1965), pp.196-200.
- 10)Hofer, C. W., and D. Schendel (1978) 邦訳書、31 頁。
- 11)石井・加護野・奥村・野中 (1996)、8-9 頁。
- 12)同前、10 頁。
- 13)Ansoff, H. I. (1965), p.5.
- 14)Drucker, P. F. (1964), p.195, p.203.
- 15)競争戦略論の基礎となっているのは、産業組織論の SCP モデルである。これについては、ポーターの 1981 年の論文 (Porter, Michael E., 1981) から伺うことができる。
- 16)RBV の研究分野で活躍する論者の 1 人は、ワーナーフェルト (Birger Wernerfelt) である。
- 17)それぞれ代表的な論文は、Prahalad, C. K., and Gary Hamel (1990) と Barney Jay B. (1991) である。
- 18)田中 (2020) を参照。
- 19)奥村 (1989)、35~36 頁。
- 20)この時期の主な論者は、例えば、マイルズとスノー (Miles, R.E. and C.C. Snow, 1978)、ミンツバーグ (Mintzberg, H., 1978) が挙げられる。
- 21)奥村 (1989)、39~40 頁。
- 22)楽天グループの経営活動について、同社の「コーポレートレポート 2020 年 12 月期」<https://corp.rakuten.co.jp/investors/documents/annual.html>(2021 年 10 月 22 日閲覧)を参照。
- 23)Hofer, C. W., and D. Schendel (1978) 邦訳書、33-35 頁。なお、経営戦略概念の階層化の発展概要について、同邦訳書の 16~19 頁を参照のこと。
- 24)石井・加護野・奥村・野中 (1996)、11 頁。
- 25)Barney Jay B. (1991), pp.100-101.

- 26)Barney Jay B. (1991), p.112.
- 27)資源分類について、David J. Collis and Cynthia A. Montgomery (1998) は経営資源を「有形資産」「無形資産」「組織のケイパビリティ」に分類している（邦訳書、45-46頁）。
- 28)網倉・新宅（2011）、37頁。
- 29)Ansoff, H. I. (1965), p.110.
- 30)Porter, Michael E. (1980), pp.35-36.
- 31)Porter, Michael E. (1980), p.37.
- 32)藤本（2003）によると、組織能力とは「①ある経済主体が持つ経営資源・知識・組織ルーチンなどの体系であり、②その企業独特のものであり、③他社がそう簡単には真似できない（優位性が長もちする）ものであり、④結果としてその組織の競争力・生存能力を高めるもの」を意味する（藤本、2003、28頁）。
- 33)ダイナミック・ケイパビリティとは、「急速に変化する環境に対応するために、内部および外部の能力を統合、構築、および再構成する企業の能力」（Teece et al., 1997, p.516）を意味する。
- 34)Barney Jay B. (2001) 邦訳書、上・基本編、250頁を参照のこと。
- 35)コアコンピテンスとは、企業が保有する多様な生産スキルと技術を調整する方法に関する統合的な知識、つまり他社には模倣が困難な技術やスキル統合体であるとされている（例えば、Hamel, Gary, and C. K. Prahalad, 1994）。

#### 参考文献・引用文献

- 1)青島矢一・加藤俊彦（2012）『競争戦略論（第2版）』東洋経済新報社。
- 2)浅羽茂・牛島辰男（2010）『経営戦略をつかむ』有斐閣。
- 3)網倉久永・新宅純二郎（2011）『経営戦略入門』日本経済新聞出版社。
- 4)石井淳蔵・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎（1996）『経営戦略論（新版）』有斐閣。
- 5)大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智（2006）『経営戦略—論理性・創造性・社会性の追求（新版）』有斐閣。
- 6)奥村昭博（1989）『経営戦略』日本経済新聞出版社。
- 7)カール・フォン・クラウゼヴィッツ〔清水多吉訳〕（1966）『戦争論（上）』現代思潮社。
- 8)琴坂将広（2018）『経営戦略原論』東洋経済新報社。
- 9)田中道昭（2020）『経営戦略4.0 図鑑』SBクリエイティブ株式会社。
- 10)寺本義也・岩崎尚人編（2004）『経営戦略論』学文社。
- 11)沼上幹（2008）『わかりやすいマーケティング戦略（新版）』有斐閣。
- 12)藤本隆宏（2003）『能力構築競争～日本の自動車産業はなぜ強いのか』中央公論新社。
- 13)Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.（広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部、1986年。）
- 14)Barney Jay B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.” *Journal of Management*, 17(1): pp.99-120.
- 15)Barney Jay B. (2001), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd. ed. Pearson Education.（岡田正大訳『企業戦略論—競争優位の構築と持続 上・基本編／中・事業戦略編／下・全社戦略編』ダイヤモンド社、2003年。）
- 16)Chandler, Alfred D., Jr (1962), *Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise*,



MIT Press.（有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2004年。）

17)David J. Collis and Cynthia A. Montgomery (1998), *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill Companies, Inc.（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。）

18)Drucker, P. F. (1964), *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-taking Decisions*, New York, NY: Harper & Row.（ドラッカー, P. F. [野田一夫・村上恒夫訳]『創造する経営者』ダイヤモンド社、1964年。）

19)Hamel, Gary, and C. K. Prahalad (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.（一條和生訳『コア・コンピタンス経営—未来への競争戦略』日経ビジネス人文庫、2001年。）

20)Hofer, C. W., and D. Schendel (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co.（ホファー／シェンデル [奥村昭博・榎原清則・野中郁次郎訳]（1981）『戦略策定—その理論と手法—』千倉書房、1981年。）

21)Miles, R.E. and C.C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill.（R.E.マイルズ／C.C.スノー [土屋守章・内野崇・中野工訳]『戦略型経営』ダイヤモンド社、1983年。）

22)Mintzberg, H. (1978), "Patterns in Strategy Formation," *Management Science*, 24(9): pp.934-948.

23)Mintzberg, H. (1987), "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy." *California management review*, 30(1): pp.11-24.

24)Mintzberg, Henry, and Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel (2008), *Strategy Safari: The Complete Guided through the Wilds of Strategic Management*, 02 Edition. Pearson Education Canada.（齋藤嘉則監訳『戦略サファリー—戦略マネジメント・コンプリート・ガイドブック(第2版)』東洋経済新報社、2012年。）

25)Nonaka, Ikujiro (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation." *Organization Science*, 5(1): pp.14-37.

26)Porter, Michael E. (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy." *Harvard Business Review*, 57 (2): pp.137-145.（編集部訳「競争の戦略—5つの要因が競争を支配する」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2007年2月号、40~53頁。）

27)Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press.（土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂 競争の戦略—いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社、1995年。）

28)Porter, Michael E. (1981), "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management." *Academy of Management Review*, 6(4): pp.609-620.

29)Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.（土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略—いかに好業績を持続させるか』ダイヤモンド社、1985年。）

30)Prahalad, C. K., and Gary Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review*, 68(3): pp.79-91.

31)Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal*, 18(7): pp.509-533.

32)von Neumann, John, and Oskar Morgenstern (1944), *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press.