

経営戦略論のフロンティア

—— その現状と課題 ——

Research Frontiers in Strategic Management Field : State-of-the-Art Review

明治大学 小林 一

Meiji University
Hajime KOBAYASHI

要旨

本稿では、経営学のサブ分野である「経営戦略論 (Strategic Management)」に議論を限定し、経営戦略論の新しい研究領域 (フロンティア) を展望していく。従来の経営戦略論は分析意図、分析条件、分析サイド、分析方法論、に偏りがあったというのが、まず本稿で主張したいことである。つまり、従来の経営戦略論は、内容研究、安定的な環境条件・組織条件、収益としての価値の獲得 (専有・配分)、方法論的個人主義、という4つの側面を (明示的・暗黙的に) 重視してきた。次に、以上の4つの研究上の偏りを是正するための経営戦略論のあり方とはどのようなものであるかを示唆するために、経営戦略論を分析意図、分析条件、分析サイド、分析方法論、という4つの側面から再考していく。本稿では、次のような4つの研究上のシフトを意識している。

- 1) 戦略の内容研究から戦略のプロセス研究へ (分析意図のシフト)
- 2) 限定的な環境・組織条件から包括的一般的な環境・組織条件へ (分析条件のシフト)
- 3) 価値の獲得 (供給サイド) から価値の創造 (需要サイド) へ (分析サイドのシフト)
- 4) 方法論的個人主義から方法論的關係主義へ (分析方法論のシフト)

以上の4つの研究上のシフトの必要性を踏まえて、経営戦略論の領域に見られる新しい研究プログラムの見本例を幾つか紹介する。それは、ダイナミック・ケイパビリティの戦略論 (Dynamic Capability)、マーケティング論を中心に展開されているサービス・ドミナント・ロジック (Service-Dominant Logic)、そして、実践としての戦略論 (Strategy as Practice) の3つである。

キーワード ● 戦略のプロセス研究、ダイナミック・ケイパビリティ、S-D ロジック、実践としての戦略、方法論的關係主義

Abstract

This paper aims to seek the research frontiers in strategic management field. Traditional strategic management research has four analytical premises. First of all, strategy content research is dominant. Second, environmental and organizational conditions are in a stable state. Third, value capture from supply side is more important. Finally, methodological individualism is adopted. As a result, such four analytical premises mask the research frontiers. Extant research program of strategic management must be reconsidered in terms of 1) analytical intent, 2) analytical conditions, 3) analytical side, and 4) analytical methodology. I propose four analytical shifts in the research, namely, shift to strategy process, shift to general conditions, shift to value creation from demand side, and shift to methodological relationalism. To explicate new research areas, this paper focuses on three research programs (dynamic capability, service-dominant logic and strategy as practice). To sum up, I propose a dynamic process research that is based on methodological relationalism from supply-demand sides.

Key Words ● strategy process research, dynamic capability, service-dominant logic, strategy as practice, methodological relationalism

経営戦略論に見られる4つの分析上の偏り

分析意図の偏り（内容研究）

経営戦略論という時、私たちが普通、念頭に浮かべるものは、戦略の内容研究と呼ばれる分野である。戦略の内容研究というのは、「どのような戦略がよい戦略であるのか?」「よい戦略とはどのような内容の戦略のことなのか?」という問いに答えようとするものである。経営戦略論を活用しようとしている実務家は自社の戦略策定にあたって、良い戦略を立案・策定するためのガイドラインを求めているのであるから、戦略の内容研究が経営戦略論で主流になったのも自然である。そのため、多くの内容研究は、よい戦略をスナップショットという静止画として描き出そうとする。

現在、経営戦略論の内容研究を代表するのは、ポジショニングの見方（活動システムの見方）と資源ベースの見方の2つである。前者は、Porter に代表される見方であり、よい業界の選び方、業界内での競争ポジションの選び方、競争ポジションを実現する活動システム（バリューチェーン、バリューシステム、ビジネスモデル）の設計の仕方等々を明示し、競争優位構築のために役に立つ戦略の内容を示して見せてきた。

後者は、Barney らに代表される見方であり、競争優位の構築に役立つのは、外部からは模倣しにくい経営資源にあると主張し、企業が保有しないアクセス可能な経営資源の特性（属性）から、競争優位の実現に役立つかどうかを判断し、経営資源の束（組合せ）としてのビジネスの仕組み（ビジネスモデル、事業システム）を設計する際の指針を提示しようとしている。資源を入手する要素市場の不完全性の判断、資源の特性判断、様々な資源の束（組合せ）としてのビジネス・モデル（事業システム）の設計・運用という、良い戦略の内容が資源ベースの見方において示唆されたのである。

ポジショニングと資源ベースの2つの見方はしばしば、対立的なものとして捉えられているが、SWOT（企業の強みと弱み、ならびに、環境の機会と脅威）のうち、ポジショニングがOTの部分、資源ベースがSWの部分を担当ということを考えれば、どちらも内容研究であり、相互補完的な見方なのである。両者にあえて違いを見いだすとすれば、ポジショニングを重視するとOT→SWという流れの中で、主に独占的な利益の確保が目指されるのに対して、資源ベースを重視すると、SW→OTという流れの中で、主にリカード的な超過利潤（リカード的レント、準レント）の獲得が目指されるという点である。しかし、どちらか一方だけを考慮するのでは、十分な利益（超過利潤）の実現はおぼつかないことは明らかである。製品市場（業界）の競争ポジションか、資源を入手する要素市場の競争ポジションかの違いはあれ、どちらも、ポジションによる競争優位の実現とその成果としての超過利潤の獲得を問題にしているわけである。

分析条件の偏り（安定的環境条件・組織条件）

ポジショニングの見方も、資源ベースの見方も、超過利潤の確保可能性を判断するための分析手順を定式化している。前者で有名なのは、いわゆる5つの競争要因（ファイブ・フォース）のモデルである。既存の競合企業間の競争の激しさという要因に加えて、供給業者の交渉力、買い手の交渉力、新規参入の脅威、代替品の脅威という4つの要因を加えて分析することで、ある業界から潜在的に収益（独占的利益）が得られるかどうかを判断しようとする。しかし、この手法は基本的に製品ライフサイクルの進化において成熟段階に位置している業界の分析に有用なものである。業界の境界がある程度、安定していない段階（つまり、業界の構造が不確定な段階）では業界の構造をそもそも分析するには不向きである。これはポジショニングの見方が有用性を発揮する環境条件は安定的なも

の(均衡状態)に限定されるということである。

資源ベースの見方で有名な分析手順は超過利潤を生み出す経営資源特性を判断するためのVRIN基準である。これは、資源の価値性(Value)、資源の希少性(Rareness)、資源の模倣困難性(Inimitability)、資源の代替困難性(Non-substitutability)という4つの基準を充たす経営資源を、企業にとってコアな資源だと判断するものである。この分析の出発点は、経営資源に価値性があるかどうかを判断することである。当該資源が外部の機会を捕捉し、脅威を回避させるのに貢献するとすれば、その資源は、超過利潤を生み出す第1基準(価値性)を充たしていることになる。つまり、資源ベースの見方であっても、資源特性の分析を行おうとすると、SWの分析の前に、外部の環境分析を必要とするのである。もしも、環境条件や組織条件が常に流動しているとすれば、資源特性の価値性をするのは困難である。環境条件が安定・均衡していることが、資源ベースの戦略論でも必要な分析条件になる。

ポジショニングの見方も、資源ベースの見方も、その有効性を発揮するためには、環境条件や組織条件が安定・均衡しているという分析上の条件が不可欠である。静止画としてのスナップショットをとることを目的とする内容研究にとって、環境条件や組織条件の安定性・定常性という想定は好ましい。被写体である企業の内外が絶えず変動していれば、スナップショットはぼやけたものになりやすいからである。

分析サイドの偏り(供給サイドの価値獲得)

経営戦略論の基本目的は競争優位の構築を通じて、超過利潤をできるだけ長期に獲得するためのロジックを提示することにある。超過利潤という経済的価値を生みだし、その価値の分け前を可能な限り多く確保すること、これが企業の成果として理解される。これは価値獲得(value capture)の側面を重視していることになる。価値の獲得は、論者によって、価値の専有、価値の配分、価値の実現、価値の分配などとも

いわれるが、創造された超過利潤のうち、自社がどれだけ取り分として確保できるかを意味して使われていることには変わりはない。それは最終消費者にとっての顧客価値(使用価値、効用)の創造のことではない。経営戦略論でも価値創造(value creation)という用語を見かけることもあるが、その多くは経済的利益を生み出すという脈絡で語られており、次の段階である価値獲得とのつながりを意識して使われている。

資源ベースの見方で言う経営資源の価値性という表現も、企業が獲得しうる価値(経済レント)に照らして判断されている。資源ベースの見方は最終消費者の効用関数(使用価値)を説明していないので、使用価値(顧客便益)という意味での価値創造(value creation)の理論を欠いているのである。これはポジショニングの見方にも、同様に当てはまる。ポジショニングの見方では、顧客にとっての価値の問題は、製品の便益を高めるのか、それとも便益を一定としてできる限り低価格で提供するのか、という競争ポジションの選択問題(Porter的に言えば、差別化ないしコストリーダーシップ)として、部分的に語られているが、顧客価値の創造の説明までには立ち入っていない。供給サイドである企業の競争ポジションの選択問題として把握されるだけである。

経営戦略論はあくまでも、製品・サービスを供給する側の視点(供給サイドの価値獲得の論理)を軸に展開されてきた。本来、価値創造の議論は(経済的利益としての)価値獲得の議論とつながっており、2つを切り離すことはできないはずであるが、残念ながら切断されて語られているのが現状である(Makadok and Coff,2002; Priem,2007)。

分析方法論の偏り(方法論的個人主義)

ポジショニングの見方も、資源ベースの見方も、伝統的経済学の思考(ハーバード流の産業組織論やシカゴ流の産業組織論等)を援用している。ポジショニングの見方は、ハーバード流

の産業組織論の知見を利用して、「儲かる業界」の特性を判断するものであり、資源ベースの見方は、企業を生産関数として捉え、生産関数を効率化させ、超過利潤を生み出す資源こそ、価値性のある資源であると考えている。こうした伝統的な経済学的思考に影響を受けた戦略論は必然的に経済学と共通した方法論的立場、すなわち、「方法論的個人主義」の立場を採用することになる。

経営戦略論の多くは、暗黙のうちに、企業（事業体）自体を個人と同様の合理的な意思決定主体（実体）として想定している。良い内容の戦略策定のためには、経済学的な合理的分析手順を通じて競争優位（そして、その結果としての超過利潤としての価値獲得）を実現することが大切であると主張されている。このような方法論的個人主義の立場では、企業と個人は分析的に同一視され、企業はあたかも個人と同様に、実体として存在していると考えられている。方法論的個人主義は「実体主義」「要素還元主義」であり、研究される要素は固定的で安定的な性質を有しており、その性質が説明の原理として用いられるのである。

これに対して、マクロの全体構造によってミクロの行動の進化が規定され、逆にミクロの行動によってマクロの全体構造が変容するようなマクロ・ミクロ・ループを説明していく場合には、方法論的個人主義ではなく（またその逆の方法論的全体主義でもだめで）、方法論的關係主義が説明図式の基本としてより有用である。相互作用が個人と全体の構造の両方を作るのである。

方法論的關係主義に基づくミクロ・マクロ・ループとはどのようなものであろうか。1つのヒントは、Giddens (1986) の考え方である。彼は「構造化(structuration)」という用語を使って、構造（全体）と行為（個人）の間の相互作用を理論化しようとしている。行為者は、自分が全体との関係で存在することをつねに意識しながら、その意味で全体を自分の中に取り込ん

で、他者との関係の中で自己の行動を決めているようにする。それは「全体の衣を着た個人」なのである。構造化モデルに代表される方法論的關係主義の立場では、個人も全体の構造も説明のための固定的な実在としては認めず、行為者間の関係や行為の相互連関に焦点を合わせることになる。

戦略のプロセス研究へ

戦略のプロセス研究は戦略の内容研究とは少なくとも3つの点で異なっている(Chakravarthy and Doz, 1992; Chakravarthy and White, 2002)。まず、戦略の内容研究は環境に対する企業の有効な競争ポジションや資源ポジションに関心を抱き、望ましい競争と資源のポジションが何かという内容を示唆するものである。しかし、戦略の内容研究は熟慮した行為や試行錯誤を通じて、企業がそうしたポジショニングを実現・維持するプロセス自体を記述してはいない。戦略の内容研究は白黒のストップモーションの写真(スナップショット)である。これに対して、戦略のプロセス研究は総天然色の映画(モーションピクチャ)なのである。

第2に、戦略の内容研究とは違って、戦略のプロセス研究は企業というブラックボックスの中身を説き明かさなければならない。そのために、質問調査、フィールド調査、アクション・リサーチなど、より多様な方法を利用しなければならない。さらに、戦略のプロセス研究を駆動する疑問はクロス・セクション研究よりも、経時的な研究(総天然色の映画)を通じて解明される。クロス・セクション研究が適切になるのは、対象とする組織が環境との間の定常的な適応状態に位置している時だけである。

第3に、企業と環境との間のインターフェースだけを扱う戦略の内容研究とは違って、戦略のプロセス研究は個人、集団、組織単位、企業内、企業間の行動/行為に見られる相互作用(行

為の相互連関)を扱う。

Van de Ven (1992)によれば、戦略のプロセス研究で言われるところの、プロセスという用語が何を意味するのかについては大別すると3つの概念化がある。

- ① 独立変数と従属変数の間の因果関係を説明するためのロジックとしてのプロセス概念
- ② 個人や組織が遂行する行為・行動を意味する概念や変数の範疇としてのプロセス概念
- ③ 事象(イベント)が時間の経過と共にどのように変化するかを記述した一連の事象の流れ(相互連関)としてのプロセス概念

これら3つの概念化のうち、最も頻繁に使われるプロセスの意味は、②であり、プロセスは個人や組織の行為(行動)を意味するものとして概念化される。たとえば、コミュニケーション頻度、作業フロー、意思決定技法、戦略策定、戦略実行、などの行為・行動概念がそれである。これらのプロセスとしての行為概念は、組織の環境、組織の構造、組織の成果など他の諸概念と結びつけられ、変数間の連関が分析されていく。しかし、異なる時点で測定された変数に変化が生じたのかどうかを測定するだけであって、どのように変化が生じたのかを測定するものではない。さらに、プロセスは、組織メンバーの行動もしくは組織の行動として概念化されるのであり、方法論的個人主義の立場が採用されている。

より限定された③の意味でのプロセス概念では、時間の経過と共にどのように事象や活動が変化するかを記述しようとし、一連のイベントの流れが問題になる。③に該当するプロセス概念を採用した理論はイベントが時間と共にどのように進展するのか(how)、また、なぜそのように進展するのか(why)を説明するためのロジックを必要とする。③の意味でのプロセス研究では戦略の策定と実行の区別はしばしば曖昧

化し、分析単位として行為の相互連関が中心に位置するようになる。

包括的一般的な環境条件・組織条件へ

経営戦略論では、ダイナミクスという用語はプロセス研究を意味するだけではなく、もう1つのダイナミクスが含意されている。それは環境や組織の不確実性・複雑性・曖昧性が高水準であるという意味でのダイナミクスである。ハイパーコンペティション(超競争)、タービュラント(攪乱的)環境、メガコンペティション、高速度(high velocity)変化市場等々、これらの用語が示しているのは、企業を取り巻く外部環境が高水準で変動するという意味でのダイナミクスであり、そうした環境に直面した組織がどのような内容の経営戦略を、どのようなプロセスを経て、発展していくかを問題とする経営戦略研究がありうる。

1つ注意すべき点は、この分析条件のダイナミクスを前提とした経営戦略論はプロセス研究に該当するだけではなく、内容研究でも必要とされ、両研究にまたがった形で議論されているということである。つまり、この意味でのダイナミクスは、プロセス研究だけではなく、内容研究にも該当しうるのである。ダイナミックな環境条件(攪乱的・変移的・超競争的・高速度変化的)の中で、良い経営戦略の内容とは何かを議論することも可能であり、ダイナミックな戦略の内容研究も模索されている(河合, 2004)。環境(OT)と組織(SW)をフレームにおさめて、鮮明なスナップショット(良い戦略の内容)を撮ろうとした時に、被写体の動きが激しく、また、撮影者の視力が近視で(認知的な制約をおびていて)遠くがぼやけて見えたとすれば、ピンボケの写真になる可能性が高い。

環境条件や組織条件が大きく変動し、予測困難であるという意味でのダイナミクスが経営戦略の内容研究やプロセス研究で問題になるのは、意思決定主体である企業や管理者が認知限

界にさらされ、組織ルーティンに依拠して行動する傾向が存在しているからである。環境条件・組織条件を一般化し、環境や組織の動態性（攪乱的、超競争的、高速度变化的、変移的）を加味した戦略論の内容に変容させようとする、意思決定主体の認知限界を念頭に置く必要が出てくる。そもそも意思決定主体に認知限界が無ければ、環境条件や組織条件がどうであろうと問題視されることはない。意思決定主体に認知限界を認めるということは、カーネギー学派の意思決定論（制約された実質合理性の前提）の視点を採用することにつながる。

カーネギー学派の意思決定論の前提は当然、プロセス研究にも持ち込まれてくる。特に、前述した③の意味での戦略のプロセス概念を採用する場合には、環境の意味の解釈枠組みや組織ルーティンの存在が企業内外の戦略策定者の行動を説明するために有益な含意をもたらしてくれる。特に、前述した③の意味での戦略のプロセス概念を採用する場合には、環境の意味の解釈枠組みや組織ルーティンの存在が企業内外の戦略策定者の行動を説明するために有益な含意をもたらしてくれる。

もう1つ注意すべき点は、外部環境のダイナミクスだけを考慮するだけではなく、企業自体の組織条件のダイナミクスも同時に考慮に入れる必要があるということである。ここでいう組織条件というのは、組織の境界を意味しているが、それは単純に法的所有権によって確定されるものではなく、効率性、パワー、能力、アイデンティティ等の基準によって確定されるところの組織の境界条件のことである。取引コストや生産コストの問題は効率性基準に、産業組織論などの依存度はパワー基準に、経営資源の優位性は能力基準に、そして、組織（管理者）の解釈モードや認知枠組み（パラダイム）の問題はアイデンティティ基準に関連している（Santos and Eisenhardt, 2005）。

価値の獲得から価値の創造へ

経営戦略論が追い求めるのは（持続可能な）競争優位の源泉であり、それが実現する優れた業界平均以上の収益（経済的利益）である。当然のことながら、経営戦略論では製品・サービスを提供する側（サプライサイド、売り手サイド）の視点、経済的収益の価値獲得（value capture）の側面が基本になっている。ポジショニングの見方（産業組織論、参入障壁・移動障壁・基本戦略による独占的レント）、資源ベースの見方（企業理論、VRIN 基準によるリカード型レント）の特徴からわかるように、経営戦略論の基本目的は収益としての価値の獲得である。しかし、当然のことであるが、価値獲得は消費者が商品に使用価値を認めて、代価を支払ってくれる場合にのみ可能となる。この価値創造（value creation）のためには消費者が使用を通じて得られる便益（使用価値、効用）に対する評価を確立ないし増大させるような供給側のイノベーションが必要になる。商品の便益（機能的価値や感性的価値など）を高めて、顧客に認められる使用価値を創造することが、商品開発上のもっとも基本的な課題に他ならない。経営戦略論の分析サイドを需要サイドにシフトさせるということは、この価値創造のメカニズムについて、一層掘り下げて考えるということである。

一般に、供給サイドの企業は、商品の機能・性能を向上させて差別化を実現し、顧客の「支払い意志額（Willingness To Pay; WTP）」を高めようとする。消費者は商品の中に組み込まれた価値を購買時点で支払い意志額（WTP）として主観的に評価し、実際に支払う価格（P）との差（いわば、顧客にとっての正味の価値額）を考慮して購買の判断を行うと考えるのである。顧客が支払う価格（P）は売り手の収益としての価値獲得とつながってくる。

売り手である企業は特定の機能・性能において、より良い商品作りを目指す。このようなイ

ノバージョンは性能イノベーションなどと呼ばれている(楠木・阿久津, 2006)。性能イノベーションは、顧客にとっても分かりやすく、性能の高さ(顧客価値の向上)を供給サイドが明確に確定できる。デジカメの画素数の増大は誰が見ても、性能の向上である。しかし、性能イノベーションは大きな限界に突き当たる。性能の向上を競い合うと、やがて提供する商品の性能が顧客の要求水準を超えてしまい、過剰性能が発生する。これが Chistensen (1997) のいう「イノベーションのジレンマ」と呼ばれる現象である。

いわゆる商品のコモディティ化(商品の差別性が失われ、価格を基準として顧客が商品選択を行う状況)は、過剰性能の発生を契機として始まる。このようなコモディティ化を回避するためには、性能イノベーションだけでは力不足である。結果として、可視的な性能や機能的価値だけに依存しないで、経験的価値や感性的価値を重視したイノベーション(感性イノベーション)、商品の特性や属性に依存しないで、使用上の文脈やライフスタイルを重視したイノベーション(文脈イノベーション)、ブルーオーシャン戦略(バリューイノベーション)などに注目が集まることになった(楠木, 2006)。

ところが、感性や使用文脈のイノベーションとなると、そもそも社会的に共有された評価基準が極めて曖昧であり、顧客の恣意的判断に左右される度合いが極めて高くなる。しかも、感性・経験や文脈のイノベーションの成否は顧客自身が「実際に消費・使用してみないと判断できないもの」になりやすい。こう考えると、企業側が購買時点で正味の価値額の提案(WTP マイナス P)を行い、顧客側がそれをいったん納得して(とりあえず)購入したとしても、正味の価値額の最終判断はまだなされておらず、あくまで暫定的なものでしかない。この当たり前とも言える事実を経営戦略論は改めて対峙しなければならなかったのである。

しかも、購買時点における支払い意志額や正

味の価値額の不確定性は顧客を能動的な存在(生活スタイルの生産者)として理解すると、さらに複雑化することになる。購買時点で支払い意志額(WTP)に換算された使用価値は顧客が有する生活のための資源(所得・自由時間・知識等)の適用方法によって、その後上下する可能性が出てくる。たとえば、パソコンを購入したとしても、パソコンの使用価値はそれを利用する顧客の情報リテラシーに大きく左右されるだろう。顧客は自分のパソコンに対する知識を活用して、パソコンという商品の使用価値を自ら作り出しているのである。

以上の点を考慮すると、多くの経営戦略論で扱われてきた価値創造の議論はあくまで供給サイドで生みだされた使用価値が消費者に(購買時点で)提案され、(暫定的に)受容されるというものであり、ある意味で不徹底であった。新しいイノベーションの必要性、生産活動に参画する能動的消費者の存在等を念頭に置けば、これは是正される必要がある。供給サイドを軸とした経営戦略論に需要サイドの生身の消費者の主体的活動を取り込むことが必要になっているのである。

方法論的關係主義へ

戦略のプロセス研究では、企業をブラックボックスとして扱うのではなく、企業の中身を明らかにしようとするが、それは企業のミクロ基礎を探究しているとも言える。企業で展開される行為・行動を概念化し、それらと外部環境、組織構造や成果との連関を明らかにするのがプロセス研究である。特に、前述した Van de Ven (1992) の、より限定された意味での③のプロセス概念に依拠するならば、企業で展開されるイベント(事象)の動的な流れを記述する必要性が出てくる。

また、包括的で一般的な環境・組織条件を想定するならば、組織メンバーは、認知限界・合理性の制約等をおびた「生きた人間・認知限界

を抱える存在としての管理者]である。しかも、企業は種々の経営資源（人間を含む）の集合体であるから、企業では、様々な相互作用（必ずしも組織内メンバー間のやり取りにのみ限定されずに組織の境界を越えることもありうるし、場合によっては、人間としての行為者に限定されず物的対象も含まれる）が見られる。イベントの動的流れとしてプロセスを理解するという③のプロセス概念に依拠すれば、認知限界を有する行為者の間の相互作用（相互の行為連関）を分析単位として考えなければならなくなる。

包括的な組織／環境条件（カーネギー学派の意思決定論）を想定した、③のプロセス概念に依拠して、動的なイベントの流れとして経営戦略論を展開しようとする、2つの説明図式が採用されることが多い。2つとは進化論的プロセス理論と弁証法的プロセス理論である。これら2つの説明図式に共通しているのは、分析単位として相互作用（interaction）を中心に行っていることである。③のプロセス概念、環境／組織条件の包括的一般化、そして、需要サイドの価値創造の視点の重視という、3つのシフトを取り込んだ経営戦略論では、従来とは異なる分析単位（個人ではなく、相互作用の場）が採用されることがある。この立場は方法論的關係主義（methodological relationalism）と呼ばれている。

方法論的關係主義に基づく動的な行為の相互連関をどのように分析したらよいのであろうか。方法論的關係主義に立脚した戦略論の多くは、相互連関を理解する枠組みとしての「場ないしコミュニティ」の生成に注目している。伊丹（2005）によれば、場とは「人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのことである（p.42）」。他の論者は、この枠組みを意味するものとして、コミュニティ（community）という用語を当てている。場やコミュニティというと静的な容れ物である

かのような印象を与えやすいが、そこに参加するメンバー間の行為の相互連関によって、場・コミュニティは絶えず、構成・再構成され続けていく。

経営戦略論のフロンティア

経営戦略論における4つの研究上のシフトの含意をより具体的に理解するために、3つの戦略研究のプログラムを、フロンティアの見本例としてここでとりあげることにしよう。その3つとは、ダイナミック・ケイパビリティの戦略論（Dynamic Capability:DC）、マーケティング論を中心に展開されているサービス・ドミナント・ロジック（Service-Dominant Logic:S-D ロジック）、そして、実践としての戦略論（Strategy as Practice:SAP）である。

ダイナミック・ケイパビリティの戦略論

戦略のダイナミック・ケイパビリティ論（以下、DC と略）は Teece et al. (1997) によって最初に提唱された。彼らによれば、DC におけるダイナミックという用語は、ビジネス環境の変化との間で整合性を実現するために、能力を更新するということを意味しており、ケイパビリティという用語は、変化する環境の要請に応えるべく、組織の内外に存在するスキル、資源、機能別能力を適切に適応、統合、再編する際の戦略管理者の中心的役割を強調するものである。DC 研究を行うに当たって重視すべき点として、彼らはポジション（Position）のP（種々の資源・資産の保有状態）、パス（Path）のP（過去の歴史的経緯であるパス依存と将来の技術機会の方向性を規定するパス創造）、そしてプロセス（Process）のP（組織プロセスと管理プロセス）、という3つのPの存在を指摘している。

ポジションとパス依存の2つを考慮すると言うことは、いわば、ビジネス環境の要因（内部環境と外部環境）を考慮し、企業にとっての強みと弱み、機会と脅威などを把握すべきことを

含意しているものであり、伝統的な資源ベースの見方（戦略の内容研究）と大きく異なるものではない。DC論の独自性は最後の組織と管理者のプロセスに求められる。プロセスの次元こそ、彼らのDC概念の中心に位置している。

彼らが指摘する組織プロセスとは、活動や技術を組織の内外部で調整・統合（coordination/integration）することであり、管理プロセスとはスキルの学習（learning）と資産構造の再編成（reconfiguration/transformation）を実行することである。より静的・安定的な次元（パス依存と資産ポジション）に、パス創造や資源再編などの動的次元（組織プロセス、管理プロセス）を付け加え、戦略論をよりダイナミックなものに変える。これが Teece et al. (1997) の意図した DC の戦略論であった。

これに対して、もう1つのDCの戦略論の流れが存在している。それは環境条件が不安定化・複雑化・曖昧化するなかで、どのように、競争優位を構築していくのかという問題意識から生まれたものである。この代表は、Eisenhardt and Martin (2000) によるものである。彼らによれば、前述の Teece et al. の主張は、DCをパス依存的過程から生まれる複雑なルーティンとして特徴づけているが、このルーティンが妥当するのは、中程度にダイナミックな市場に限定される。中程度にダイナミックな市場とは変化が頻繁に発生するが、ラフな形で予測可能であり、線形のパスをたどるような市場のことである。

ところが、非常にダイナミックで、高速度に変化する市場を前提とするとき、変化は非線形であり、かなり予測困難になる。中程度に動的な市場に比べて、高速度に変化する市場では市場の境界がぼやけ、成功するビジネスモデルが不明確で、市場のプレイヤーが曖昧で変動している。Eisenhardt and Martin (2000) はこうした状況では、詳細な分析的ルーティンの有効性は低下し、単純な経験的ルーティンが必要になると主張する。

オリジナルの Teece et al. (1997) の DC 論と対比してみると、戦略のプロセス研究という分析意図のシフトというよりも、管理者の認知限界を前提とした環境条件・組織条件の包括的一般化という分析条件のシフトの方が Eisenhardt et al. の DC 論で強く主張されている。そのため、彼らの DC 論は、事実上、戦略のプロセス研究というよりも、戦略の内容研究に近いものになっている。攪乱的で高速度に変化するような環境条件の下では、詳細な分析的ルーティンに依拠するよりも、単純なルーティン（シンプル・ルール）に依拠することが、良い戦略の論理であると主張しているからである。

以上、2つの代表的なDCの戦略論を取り上げたのは、ダイナミクスという表現に対して、2つの意味が混在していることを示すためである。1つは、戦略の内容研究を補完するプロセス研究の必要性を意識して、ダイナミックという表現が使われている。もう1つは、環境条件・組織条件の包括的一般化（管理者の認知限界の存在）を意識して、ダイナミックという表現が使われているのである（Schreyoegg and Kliesch-Eberl, 2007）。

より本格的なプロセス研究としてのDC論は Zollo and Winter (2002) によって展開されている。そこでは、日常の業務を遂行するための組織ルーティン（オペレーションのためのルーティン）と組織行為に大きな変更を生みだすような高次の組織ルーティン（イノベーションのためのルーティン）とが区別され、熟慮的学習（deliberate learning）を通じた高次の探索ルーティン（イノベーション・ルーティン）の作動をDCとして捉えている。また、分析方法としては組織の中の個人（特に管理者）の熟慮的ならびに非熟慮的な学習メカニズムに注目し、組織内の知識進化サイクルを描こうとしている。

この延長線上で、Adner and Helfat (2003) は、DCをダイナミックな管理者のケイパビリティ

(Dynamic Managerial Capabilities: DMC) として概念化している。彼らによれば、DMCとは「管理者が組織の資源ベース（組織が選別的に、所有、統制、アクセスできるところの、可視的な、不可視的な、人的な資産ならびにケイパビリティの集合）を創造、拡張、修正する力量」のことを指しているのである。

以上の要約的な DC 論のレビューからわかるように、DC の戦略論の多くは、方法論的個人主義の色彩を強く帯びており、方法論的關係主義に必ずしも立脚しているわけではない。しかし、少なくとも、戦略のプロセス研究へのシフト、包括的で一般的な環境条件・組織条件へのシフトを志向した戦略論の代表であるといえるだろう。特に、Zollo and Winter による DC の戦略論は、この論文で考える経営戦略論のフロンティア領域に合致するものである（表-1を参照）。

表1 経営戦略論のフロンティア：DC 論、S-D ロジック、SAP の位置づけ

分析意図 分析条件	戦略の内容研究 スナップショット 静的/what	戦略のプロセス研究 総天然色の映画 動的/how
環境条件 組織条件の 限定性と安定性	ポジショニングの見方 従来の資源ベースの見方 伝統的な4Pマーケティング	TeeceらのDC論 組織管理プロセス とバズ創造
環境条件 組織条件の 包括的一般化	EisenhardtらのDC論 組織ルーティンと 管理者の認知限界 カーネギー学派	ZolloらのDC論 吸収能力論 S-Dロジック、文脈価値創造 方法論的關係主義

サービス・ドミナント・ロジック

供給サイドよりも需要サイドを重視した新しい戦略発想は狭義の経営戦略論からではなく、マーケティング論の領域から生まれてきた。それがサービス・ドミナント・ロジック（以下、S-D ロジック）である。この S-D ロジックは、当初、Vargo and Lusch (2004) によって提案されたものである。S-D ロジックにおける分析単位は売り手と買い手との間の相互作用であり、そのために（単数形の）サービスという独

特な概念を提示する。ここでいう（単数形の）サービスとは、我々が日常的に耳にするサービス業であるとかサービス商品であるといった用語とは明確に意味の異なるものである。（単数形の）サービスとは、売り手や買い手が自分のスキルや知識などの能力（S-D ロジックでは、これらをオペラント資源と呼んでいる）を他者や自分自身の使用価値（後述するように、S-D ロジックでは、それを特に文脈価値と名付けている）のために適用することである。つまり、使用価値（文脈価値）の創造のために自己の能力（ケイパビリティ）を適用する行為を指して（単数形の）サービスという固有の概念を使っている。

S-D ロジックの主張の根幹をなすのは、10個の基本前提（foundational premises）である。補足的説明を加えながら、以下に示してみよう。

① サービスが交換の基本的基盤である。

専門的なスキルと知識の適用（=これを単数形のサービスと呼んでいる）が交換される基本対象であり、社会においてはサービスとサービスが交換されているのである。

② 有形の財貨を通じた間接的な交換は交換の基本的基盤（サービスとサービスが交換されているという事実）を見えなくする。

社会的分業、組織内の専門化が進展することで、顧客が本当に求めているのは、供給サイドが適用するスキルや知識であるという事実が覆い隠されてしまっている。

③ 有形の財貨はサービスを供給するための伝達手段である。

知識やスキルを具現化している有形の財貨は、サービス（知識とスキルの適用）のパフォーマンスをもたらすための道具に過ぎないのである。

④ オペラント資源（スキルや知識などの能力）は競争優位を実現するための基本源泉である。

S-D ロジックでは、資源を2種類（オペラント資源とオペラント資源）に分ける。オペラン

ト資源とは、操作が施される資源（有形の商品、機械設備、原材料、お金）のことであり、オペラント資源とはオペラント資源に操作を施すケイパビリティ・能力（不可視の知識）のことである。

⑤ すべての経済は（単数形の）サービス経済である。

サービス経済という表現はサービス経済化や第3次産業などを意味するものではない。あらゆる経済的交換がサービスの交換なのである。

⑥ 顧客は常に価値の共創者（co-creator）である。

価値共創は狭義の価値の共創と共同生産の2つに区分できる。狭義の価値の共創とは購買後の消費・使用文脈のなかで、買い手である消費者もまた価値を共創するという意味している。他方、共同生産とは逆に供給サイドに顧客（消費者や流通業者）が参画して、生産者と共に価値を共創するということである。

⑦ 企業は文脈価値を提供することはできず、文脈価値の提案しかできない。

企業の価値提案とは交換価値（設定された支払い価格）が使用価値につながっているということ売り手側が（事前に）約束したものである。しかし、それはあくまでも事前の約束であって、企業側が消費者の使用前に、使用価値（文脈価値）を確定することはできない。価値の最終的な確定は消費者・顧客の手にゆだねられる。

⑧ サービス中心の考え方は元来、顧客志向であり、関係的である。

S-D ロジックでは、顧客と企業が常に相互作用的な価値創造プロセスに関わっているから、あえて、顧客志向などという必要はない。当然、企業と顧客との密接な関係を前提にしなければならない。

⑨ すべての社会的行為者と経済的行為者は資源の統合者である。

社会的行為者・経済的行為者とは供給サイドと需要サイドに存在する行為者全て（企業、パー

トナー企業、顧客等）を意味しており、それら行為者は複数の資源を組み合わせる能力を有し、行為者同士が互いにネットワーク化している。

⑩ 価値は受益者（消費者）によって常に独自に現象学的に判断される。

使用価値（文脈価値）の判断は、消費者が消費・使用する文脈（コンテキスト）の中での知覚によって可能となるものであり、経験として解釈されるものである。言い換えれば、商品の購買時点で行われる使用価値（WTP）の判断は一般に暫定的なものであり、実際の消費文脈に置かれて、その使用価値が判断・確定されることになる（Vargo and Lusch, 2008）。

この S-D ロジックは、理論として提示されたものではなく、いまだモノの見方（世界観）という萌芽段階にあり、かなりラディカルな主張だと言える。10個の基本前提も、決して仮説などというものではない。そのため、経営戦略の理論として扱うことには異論があるかもしれない。しかし、S-D ロジックの見方（世界観）は、需要サイドの消費者の視点を取り込んだ戦略研究を考える上で幾つかの示唆を提供してくれる。

基本前提の⑦は購買時点の意味しており、ここで価格が支払われ、売り手の価値獲得（経済的収益の実現）へとつながる。しかし、供給サイドの企業が行う価値提案は需要サイドの消費者の立場から見れば、暫定的な（仮の）価値判断にとどまることになる。使用価値（文脈価値）の最終判断は消費者の実際の使用文脈に照らされなければ確定されない。S-D ロジックが重視する使用文脈とは、消費者が使用する際の「その場のコンテキスト」を意味することになる。

また、基本前提の⑥が示唆するように、消費者が価値共創に参画するのは、購買時点以後だけではなく、購買時点以前・購買途中にもありうる。これが S-D ロジックの考えている共同生産である。この共同生産の事例として、S-D ロジックでは、消費者がイケアの家具を組み立

てること、ヘア・スタイリングをする時に消費者が自分のヘア・スタイルについてヘア・アーティストに要望することなどをあげている。S-D ロジックによる戦略の内容研究への含意としてしばしば指摘されているのは、実は、供給サイドの価値創造に消費者（需要サイド）の行為をどのように取り込むかという共同生産の事例なのである。

S-D ロジックに依拠した戦略研究では、供給サイド、需要サイドを包含した多様な（時空間の）相互作用を対象にしていくことが大切になる。Lusch et al. (2007) は、顧客との価値共創の優れた仕組みとして、ポルシェ社によるポルシェクラブの運営事例を取り上げている。自動車メーカーのポルシェ社はマーケティング部門の一部としてクラブ運営の専門部署を有しており、積極的に行為の相互連関を支援・育成している。ポルシェクラブは各種の相互連関のプロセスを可視化するための仕組み（場）である。

しかし、単純に企業側がコミュニティ（行為の相互連関の場）を直接管理・統制していくというようなことはできない。コミュニティはマーケティング戦略の4つのPのような企業によって統制可能な手段にはなりえない。企業側はコミュニティの共同創設者として参加し、コミュニティをにぎわせる条件を考え出すことで、コミュニティを育てようとする支援者としての立場にある（久保田, 2003; フォルニエ, 2010）。以上の限界を考えると、筆者は、戦略の内容研究としてのS-D ロジックの展開可能性には懐疑的である。それよりも文脈価値（使用価値）が生み出されるプロセスを統合した、ダイナミックな戦略のプロセス研究として深化させるべきであると考えている。

実践としての戦略論（Strategy as Practice; SAP）

最後に取り上げる新しい経営戦略研究の見本例は、実践としての戦略論（Strategy as Practice: SAP）と呼ばれるものである。SAPとは、戦略の問題を社会的な実践（social

practice）の1つとして、すなわち、戦略家と呼ばれる実践家（practitioner）がどのように戦略の創作（shaping）という仕事に関わっているのかを記述しようとするものである。SAPでは戦略が創作されていくプロセスの中で人々（実践家達）がどのような仕事をしているのかを示すために、戦略化（strategizing）という用語を使う。SAPから見れば、従来の経営戦略論の多くは総じて企業というブラックボックスの内部に深く立ち入っておらず、いずれも不十分なのである。

分析対象であるプロセスとしての戦略化（戦略の創作過程）を明らかにするために、SAPでは3つのPに注目する（Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2007）。

1) 実践家（practitioners）

SAPの第1の特徴は広範にわたる実践家の存在である。実践家の範囲は広く、トップマネジメント、ミドルマネジメント、従業員、コンサルタント、会計士、投資家、規制当局、消費者など、多様な主体が含まれる。この実践家同士のやり取り（相互作用）が基本的な分析単位となる。

2) 実践慣習（practices）

実践慣習とは戦略の仕事を遂行するために人々が利用するところのツール、人工物、組織ルーティンなどのことである。実践慣習は広義には3つのカテゴリーに分けられる。第1に、戦略を組織化、調整するのに役立つ「合理的な管理手続き」が存在する。第2に、戦略について相互にやりとりするための、言語、認知、シンボルを提供している「議論のための慣習」が存在する。最後に、戦略化の際に実践家間に相互作用の機会を生みだし、相互作用を組織化するための慣習（会合、ワークショップ、旅行）が存在する。要するに、実践慣習は実践を創作するための種々の装置のようなものである。

3) 現場の日常的実践行為としてのプラクシス（praxis）

SAPで最も特徴的なのは、個々の実践家が

事実上、遂行している相互の実践行為としてのプラクシスの存在に目を向けていることである。プラクシスとは、現場で日常的に、事実上遂行される実践 (practices-in-use) のことであり、実践慣習に基づいて、実践家が実際に携わる行為様式のことである。

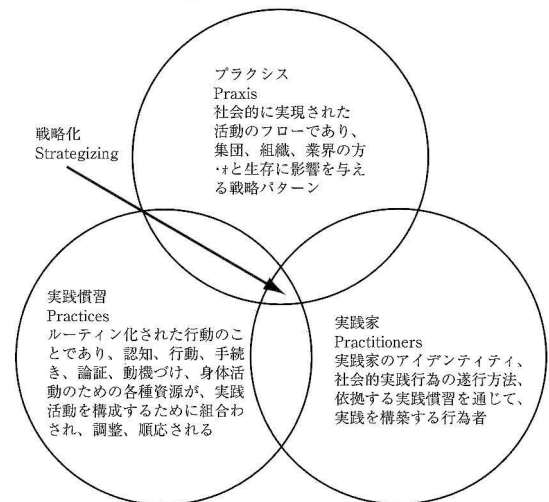
実践慣習とプラクシスの区別は Feldman and Pentland (2003) による組織ルーティンの議論に反映されている。Feldman and Pentland (2003) は、ルーティンには指示的 (ostensive) 側面と遂行的 (performative) 側面の2つの側面が存在しているとする。彼らが言うルーティンの指示的側面とは、管理者が決定を下したり、行為に着手したりする際の実践慣習とも言うべきものである。他方、実践慣習に駆動されて、行為者が事実上ルーティンを現場で遂行する中で、その指示的ルーティン(実践慣習)の意味は適宜修正されていく。これがルーティンの遂行的側面であり、これがプラクシスである。音楽の比喻を使えば、指示的側面は楽譜であり、遂行的側面は実際の演奏である。Feldman and Pentland (2003) によれば、組織ルーティンの遂行的側面は本来「即興」として理解するのが適当である。

遂行的ルーティン (プラクシス) はあくまでも現場での他者との相互作用の中で遂行されていることに注意が必要である。プラクシスの範疇には非熟慮的な安定的行動 (反復反応行動、自動操縦) もあれば、熟慮的学習モードの作動した非安定的な戦略行動も含まれている。通常の経営戦略論では、一般に熟慮した上での戦略策定、つまり、十分な認知労力の投入を当然視している。ところが、企業の管理者の日常は忙しい。すべての事項に対して、認知労力を投入することはできない。管理者の仕事の多くは、自動化された反復反応として遂行されている。

Feldman and Pentland (2003) の議論では指示的ルーティン (実践慣習) と個々の行為者 (実践家) による現場の日常実践行為 (遂行的ルーティン、プラクシス) とを結びつけて、

その戦略化のプロセス (指示的ルーティンと遂行的ルーティンの間のズレへの対処プロセス) を記述している。戦略化を分析するためには、実践慣習、実践家、そしてプラクシスという3つの間の相互関係を明らかにする必要がある。結果として、方法論的には、関係主義というよりも、特定の個人としての実践家に注目する傾向が強い (図1を参照)。

図1 社会的実践としての戦略化を研究するための枠組み



出典：P. Jarzabkowski, J. Balogun, D. Seidl (2007), Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective, *Human Relations*, Vol. 60(1), p. 11.

これに対して、マクロの制度的構造 (指示的ルーティン) とミクロの行為者の具体的行為 (実践家によるプラクシス) の双方をつなぐ中間 (メソ) レベルに別の構成概念 (状況、場、コンテキスト、コミュニティなど) を設定し、それによって、マクロの構造とミクロの行為を接続させようとする試みが学習論の中から生まれてきた。それが状況的学習観 (situated learning) であり、その知見を応用した SAP の一領域が実践コミュニティ論 (community of practice; COP) と呼ばれるものである。

状況的学習観は、学習を「社会的実践」の観点から根本的に捉えなおそうとしている。ここでの学習とは、具体的な現実の実践 (直接・間

接の相互のやり取り)への参加を通して、さまざまな社会的交渉を行いつつ、実践を共有するプロセスのことであり、ある1つの実践に関与する人々のまとまりをCOPと呼んでいる。

COPでは、2つの分析枠組みが重要視されている。1つは正統的周辺参加 (legitimate peripheral participation; LPP) のモデルであり、もう1つは文化的透明性 (cultural transparency) のモデルである。LPPとは、参加者がどのようなプロセスで、COPに関わっていくのかを示すための分析枠組みである。このLPPの具体例として、しばしば取り上げられるのは徒弟制である。新参加者が親方の正式の承認のもとに、弟子入りし、親方の一挙手一投足を周辺から観察 (正統的周辺参加) し、その実践行為を徐々に身につけ (参加としての学習)、やがて、一人前 (コミュニティ内のポジション) として認められていく。こうした状況的学習のプロセスがLPPである。コミュニティへの正統的周辺参加から出発し、徐々に参加の度合いを高め、ついには、一人前としてフルにコミュニティに参加 (十全的参加; full participation) するに至る。ただし、LPPのようなパターンが常に現出するというわけではなく、個々人の参加の軌道 (trajectory) は参加者によって様々に異なってくる。

一方、文化的透明性とは、COPの具体的な活動の意味や、コミュニティとしてその活動を目指すことの意味が、実感として理解されてくることを指している。商品やマニュアルなどの人工物の意味は、それが存在して、文化的コンテキストの中においてのみ明らかになる。この主張の要点を例示するために、Wenger (1991) は、次のような事例 (アフリカのブッシュマン達にとってのコカコーラの瓶) を取り上げている。

我々にとってコカ・コーラの瓶はコーラ飲料の容器であり、コカ・コーラ社のイメージ、この飲み物の属性と結びついている。ところが、飛行機からたまたま落ちてきたコカ・コーラの

瓶は、アフリカのブッシュマン達にとって崇拜の対象とされてしまった。なぜなら、彼らブッシュマンにとって人工物 (瓶) の意味が文化的に不透明だったからである。コカ・コーラの瓶が、別の文化の下に置かれると、この瓶という人工物はその文化的意味を失ってしまう。もちろん、この事例は極端なものである。ただ、この種の事態は日常的にもよく見られる。新しいマニュアル文書の求める手続きの意味を理解できずに訳もわからず (文化的に不透明なまま) 従う組織メンバーの例などがそれである。

以上のCOPは特段、戦略論として構想されたものではない。では、COPの議論は経営戦略論にどう応用されているのであろうか。Wenger et al. (2002) ではそれを知識戦略 (ナレッジ・マネジメント) の領域の議論に拡張している。COPはこの知識戦略の有効性を左右するものとして捉えられている。知識という不可視的な資源はコミュニティに組み込まれており、COPに参加 (関与) することで、知識は組織メンバーに体化されていく。

状況的学習観に依拠したCOPのもつ戦略的価値については、硬直化した組織文化に対する解毒剤として役立つという点がBrown and Duguid (1991) で指摘されている。すなわち、組織内部のCOPが組織の支配的な世界観 (組織全体の文化) からの適度な自律性と独立性 (COP独自の対抗的な下位文化) をもっているとすれば、大規模組織でもイノベーションが加速化される可能性があると主張される。彼らによれば、COPの中心的なベネフィットの1つはそれが大規模組織の硬直化現象を回避させるということである。そこから、組織変革のためにCOPを積極的かつ体系的に育成しなければならないという規範的アドバイスが引き出されてくる。

しかし、上野・ソーヤー (2009) に指摘されているように、オリジナルの議論からすれば、COPは、良い戦略の内容を規範的に示すものではない。本来、知識戦略に関するソリュー

ションを提供する理想のコミュニティのあり方を記述するものではなかったのである。そのためCOPを経営戦略論にどう応用するかという点に関しては、方法論的關係主義に立脚した戦略化の動的プロセスを記述するSAP研究のための1つのモデルとしてCOP論を位置づける方が生産的ではないかと筆者は考えている。

結び

本稿は、現行の経営戦略論に見られる4つの分析上の偏りを指摘し、それらを是正することで経営戦略論の研究上のフロンティアが開拓されてくるということを示そうとした。再度、要約するならば、DCの戦略論は、戦略の動的プロセス研究へのシフトとより包括的な環境・組織条件へのシフトを意図していた。さらに、S-Dロジックは、需要サイドの文脈(=コンテキスト)に依拠した価値創造の問題へのシフトを、そして、SAPは、状況(実践コミュニティ)というコンテキストの中に埋め込まれた実践家の学習プロセスという問題へのシフトをそれぞれ志向していた。

このような3つの見本例としての戦略論から得られる示唆を総合すれば、次のようなものになろう。すなわち、生きた人間(合理性が制約され、認知限界を有する広義の戦略家)を経営戦略論の表舞台に登場させ、需要サイドの価値創造の視点を取り込む形で、彼ら実践家が組織ルーティン(指示的ルーティン)に依拠しながら、他者との行為の相互連関(方法論的關係主義)プロセスの中で、複雑に変動する環境・組織条件を処理していく、そうした動的プロセスを記述することが経営戦略論の研究フロンティアになりつつあると言えよう。

もちろん、この3つの見本例の議論自体が未成熟であり、さらに検討すべき論点も少なくない。たとえば、プロセスを重視すると言いつつも、しばしば、その関心は内容研究に回帰しているし、方法論的には個人主義(還元主義)

に依拠している場合も多い。もちろん、これらの分析は、経営戦略論において相互に補完しあっているのであるから、その存在自体を筆者は決して否定するものではない。本稿で筆者が主張したいことは、方法論的關係主義に立脚した(供給サイドと共に、需要サイドの視点を加味した)動的な戦略化のプロセス研究の領域にこそ、経営戦略論の豊かなフロンティアが存在しているということである。

〔参考文献〕

- Adner, Ron and Constance E. Helfat (2003), Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 1011 - 1025.
- Barney, Jay B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99 - 120.
- Brown, John Seely and Paul Duguid (1991), Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 40 - 57.
- Chakravarthy, Balaji S. and Yves Doz (1992), Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 5 - 14.
- Chakravarthy, Balaji S. and Roderick E. White (2002), Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies, in *Handbook of Strategy and Management*, Andrew Pettigrew, Howard Thomas, and Richard Whittington (eds.), Sage Publications, pp. 182 - 205.
- Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press (玉田俊平太監修、伊豆原弓訳 (2004) 『イノベーションのジレンマ』 翔泳社)。
- Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin (2000), Dynamic Capabilities: What are They ?

- Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 1105 - 1121.
- Feldman, M. S. (2003), A Performative Perspective on Stability and Change in Organizational Routines, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, No. 4, pp. 727 - 752.
- Feldman, M. S. and Brian T. Pentland (2003), Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, pp. 94 - 111.
- Giddens, Anthony (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press.
- Helfat, Constance E. , Sydney Finkelstein, Will Mitchell, Margaret A. Peteraf, Harbir Singh, David J. Teece, and Sidney G. Winter (2007), *Dynamic Capabilities*, Blackwell Publishing (谷口・蜂巢・川西訳 (2010) 『ダイナミック・ケイパビリティ』 勁草書房).
- Jarzabkowski, P. (2005), *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*, SAGE Publications.
- Jarzabkowski, P. , J. Balogun and D. Seidl (2007) . Strategizing : The Challenges of a Practice Perspective. *Human Relations*, Vol. 60, pp. 5 - 27.
- Johnson, Gerry, Ann Langley, Leif Melin and Richard Whittington (2007), *Strategy as Practice: Research Directions and Resource*, Cambridge University Press.
- Lave, J. and E. Wenger (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press (佐伯訳 (1993) 『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加—』 産業図書).
- Levinthal, Daniel and Claus Rerup (2006), Crossing an Apparent Chasm: Bridging Mindful and Less-Mindful Perspectives on Organizational Learning, *Organization Science*, Vol. 17, No. 4, pp. 502 - 513.
- Lusch, Robert F. , Stephen L. Vargo, and Matthew O'Brien (2007), Competing through Service: Insights from Service-Dominant Logic, *Journal of Retailing*, Vol. 83, No. 1, pp. 5 - 18.
- Makadok, R and Russell Coff (2002), The Theory of Value and the Value of Theory: Breaking New Ground versus Reinventing the Wheel, *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 10 - 13.
- Mintzberg, Henry and James A. Waters (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257 - 272.
- Priem, Richard L. (2007), A Consumer Perspective on Value Creation, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 219 - 235.
- Santos, Filipe M. and Kathleen M. Eisenhardt (2005), Organizational Boundaries and Theories of Organization, *Organization Science*, Vol. 16, No. 5, pp. 491 - 508.
- Schreyoegg, George and Martina Kliesch-Eberl (2007), How Dynamic can Organizational Capabilities be ? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 913 - 933.
- Teece, David J. (2007), Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1350 (渡部直樹編『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社、第1章、2 - 66 ページ所収).
- Teece, David J. , Gary Pisano, and Amy Shuen (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management*

- Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509 - 533.
- Van de Ven, Andrew H. (1992), Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 169 - 188
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1 - 17.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2008), Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, pp. 1 - 10.
- Wenger, Etienne (1991), *Towards a Theory of Cultural Transparency: Elements of a Social Discourse of the Visible and the Invisible*, Institute for Research on Learning, Palo Alto, CA.
- Wenger, Etienne, Richard McDermott and William M. Snyder (2002), *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press (野村恭彦監修、櫻井祐子訳『コミュニティ・オブ・プラクティス－ナレッジ社会の新たな知識形成の実践－』翔泳社、2002年).
- Whittington, Richard (2007), Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye, *Organization Studies*, Vol. 28, No. 10, pp. 1575 - 1586.
- Zander, Ivo and Udo Zander (2005), The Inside Track: On the Important (But Neglected) Role of Customers in the Resource-Based View of Strategy and Firm Growth, *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 8, pp. 1519 - 1548.
- Zollo, M. and S. G. Winter (2002), Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, pp. 339 - 351.
- クロスリー, ニック (2008) (西原和久監訳)『社会学キーコンセプト』新泉社。
- フォルニエ, スーザン, ララ・リー (2010)「ブランド・コミュニティ 7つの神話と現実」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, 116-131ページ。
- 青島矢一、加藤俊彦 (2003)『競争戦略論』東洋経済新報社。
- 伊丹敬之 (2005)『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社。
- 伊藤崇、藤本愉、川俣智路、鹿嶋桃子、山口雄、保坂和貴、城間祥子、佐藤公治 (2004)「状況論的学習観における『文化的透明性』概念について－Wengerの学位論文から示唆されること－」『北海道大学大学院教育学研究科紀要』第93号, 81 - 157ページ。
- 井上崇道、村松潤一編 (2010)『サービス・ドミナント・ロジック』同文館。
- 上野直樹、ソーヤーりえこ (2009)「実践共同体のマテリアリティと構造化された資源：状況論的学習観の観点」『組織科学』第43巻第1号, 6 - 19ページ。
- 薄井和夫 (2010)「マーケティング現場における状況特異的知識：関連性理論および実践コミュニティ論の検討」『同志社商学』第61巻第6号, 98 - 114ページ。
- 大森信 (2010)「Strategy as Practiceの現状と課題、そしてその可能性」『日本経営学会誌』第26号, 114 - 125ページ。
- 河合忠彦 (2004)『ダイナミック戦略論』有斐閣
- 楠木健、阿久津聡 (2006)「カテゴリー・イノベーション：脱コモディティ化の論理」『組織科学』第39巻第3号, 4 - 18ページ。
- 楠木建 (2006)「次元の見えない差別化」『一橋ビジネスレビュー』53巻4号, 6 - 24ページ。
- 久保田進彦 (2003)「リレーションシップ・マーケティングとブランド・コミュニティ」『中京商学論叢』第49巻2号, 197 - 257ページ。
- 遠山暁編 (2007)『組織能力形成のダイナミクス』中央経済社。

沼上幹 (2000) 『行為の経営学』 白桃書房。

沼上幹 (2009) 『経営戦略の思考法』 日本経済新聞社。