

戦略理論の体系と「共有価値」概念がもたらす 理論的影響について¹⁾

岡 田 正 大

論文要旨

戦略理論には複数あり、個々の研究者によって異なる仮説に基づき異なる独立変数の重要性が主張されている。学術的観点からも実務的観点からも、これら複数の戦略理論の妥当性を包括的にとらえる視点が求められる。複数の戦略理論を統合する試みは既に Mintzberg (1998) や河合 (2004) らによって試みられているが、本稿は個別企業レベルの持続的競争優位を被説明変数とする戦略理論をその登場の経緯と統計的な説明力を整理しながら4世代に分けて俯瞰し、さらにここ数年主張され始めた「共有価値 (shared value)」の概念 (Porter and Kramer 2006, 2011) を最も新しい戦略理論とみなして包含することによって、これまでにない、より包括的な戦略理論の体系化を試みた。

第1世代は企業の外部環境、特に業界構造を重視する理論であり、経済的パフォーマンスの分散に対して平均的に約6-7%程度の説明力を持つ (Rumelt 1991)。第2世代は企業特殊な経営資源を重視する理論であり、平均的に約37%の説明力を持つ。第3世代は不確実性に着目する理論であり、残る55%程度の説明不能な分散の説明を試みる段階である。第4世代は、社会的パフォーマンスと経済的パフォーマンスの両立を本業を通じて実現することを重視する。

検討の結果、共有価値の創造を提唱する第4世代の戦略理論は、既存戦略理論に修正を迫っており、少なくとも二つの代替モデルを提起する。既存のモデルを加えた3つの代替案については、現実の企業行動とそのパフォーマンスを測定することにより、どれが最も現実の説明力が高いか、すなわち妥当であるかを検証していく必要がある。既存のままでのよいのか、社会性を他のすべての説明変数に影響を与える新たな媒介変数として加えるべきなのか、もしくは被説明変数そのものを書き換えるべきなのか。

本稿はいわば仮説の導出にとどまっているが、特に第3の代替仮説は戦略理論そのものに変更を迫るので、別途さらなる詳細な議論が求められる。機会を改めて継続するつもりである。また筆者は既に途上国低所得層市場における個別企業の行動を観察することを通じ、これら複数の仮説の妥当性検証に着手しているが、その検証結果ならびに議論については現在作業中であり、他の機会に譲ることとしたい。

1) 本稿は、2009年度組織学会年次大会第5セッション「戦略論の展開—ポーター・バーニー論争とミンツバーグ・アンゾフ論争を踏まえて」における研究発表「戦略理論の進化：企業パフォーマンスの説明力」を基に大幅な加筆修正を加えたものである。大会におけるコメンテーターである河合忠彦教授ほか、同大会において貴重なコメントをお寄せいただいた方々に感謝する。

問題意識

戦略理論には複数あり、個々の研究者によって異なる仮説に基づき異なる独立変数の重要性が主張されている。学術的観点からも実務的観点からも、これら複数の戦略理論の妥当性を包括的にとらえる視点が求められる。複数の戦略理論を統合する試みは既に Mintzberg (1998) や河合 (2004) らによって試みられているが、本稿は個別企業レベルの持続的競争優位を被説明変数とする戦略理論をその登場の経緯と統計的な説明力を整理しながら俯瞰し、さらにここ数年主張され始めた「共有価値 (shared value)」の概念 (Porter and Kramer 2006, 2011) を最も新しい戦略理論とみなして包含することによって、これまでにない、より包括的な戦略理論の体系化を試みるものである。

特に「共有価値」の概念に関しては、戦略理論研究における被説明変数を書き換える新たなパラダイム転換 (Kuhn 1962) の契機となり得るか否かも合わせ検討する。

1. 戦略理論における従属変数：企業パフォーマンス

複数の戦略理論の統合について議論する際に重要なことは、各理論が説明しようとしている従属変数 (= 被説明変数) が何かを明確に意識することである。そもそも説明しようとする対象 (従属変数) が異なっている理論同士を比較対照しても、理論間の説明力や統合の可能性に関して有意義な示唆は得られない。

では、経営に関する理論 (因果関係を規定する命題で確からしく実証されているもの) の中で「戦略理論」と呼ばれるものの従属変数とは何か。それは言うまでもなく、企業 (もしくは個別事業) の持続的競争優位 (sustained competitive advantage, Porter 1998, Barney 1997) である。すなわち戦略理論が説明しようとしているのは、いかなる「戦略 (経営資源配分のパターン)」が企業 (連結対象の全社レベル) もしくは個別事業の「経済的パフォーマンス (その最高の状態が持続的競争優位)」をより向上させるのか、である。

よって戦略 (経営資源配分) の構築に関わる議論 (それが理論的にせよ実務的にせよ) をする際には、常にそれら経営資源配分が企業もしくは事業の経済的パフォーマンス (すなわち持続的競争優位) にいかなる意味を持つのか (performance implication) を意識することが求められる。結果として何を説明したいのか (いかなる変数を最大化したいのか) を明確に意識しないまま、その達成手段を議論しても不毛である²⁾。

企業 (もしくは事業) の経済的パフォーマンスの実際の測定尺度には、存続期間、利害関係者の満足度、会計上の数値、正味現在価値、さらには資本市場の評価を反映させたもの (例えば tobin's q)

等、様々なものが存在する。そしてそれらの指標の背景には、大きな対立構造としてステークホルダー型アプローチか株主資本価値最大化アプローチかという議論が存在する（吉森 2001, Barney 1997）。

ステークホルダー型のアプローチに立てば、企業のパフォーマンスは利害関係者の数だけ多元的に測定される必要性が生じ、既存の戦略理論の枠組みの中では非現実的であると考えられている（Barney 1997）。すなわちある組織がその目的遂行のスキームとして株式会社制度を選択した以上、企業がいかに資金の出し手である株主・投資家の信認・期待に応じて金銭的価値を創出していか、それを通じて社会に富を創出していくかという点は、資本主義制度、株式会社制度の根源的存在理由であり、ないがしろにすることは許されない。戦略理論の大前提として、その従属変数が経済的パフォーマンスの最大化とされてきたゆえんである。

経済的パフォーマンスの評価尺度を「企業価値を持続的に増大させているか否か」と言い換えれば、それはその企業に対する投資家の期待水準（例えば資本市場で期待される収益率）を、その企業の現実の業績が上回ったのか、ちょうど満たしたのか、下回ったのか、上回ったのであればその状況がどの程度持続可能であるかによって決まると考えられる。

上記を前提にすれば、株式会社というメカニズムにおいては、株主・投資家からの信認と期待に応えるため、その手段（因果における原因）として、より高い価格を顧客が喜んで払ってくれるような（すなわち製品市場の要請に応え得る）製品を、可能な限り低いコストで提供し続けることによって、利益を生み出し続けることが望まれる。そのプロセスを成功裏に行なうための基本的考え方や価値判断尺度、もしくはそれらが反映された経営資源の配分パターンが戦略だといってよいであろう。

2. 企業活動の外部性とパフォーマンス

企業活動によって、多くの人々にあまねく商品が流通し、経済活動が活発になり、企業内外の人々の生活の質が向上するなど、企業活動がその外部に与える社会的経済的恩恵は社会全体の視点からはもちろん望まれるところである。また一方企業活動は騒音や環境破壊、貧富の格差など負の外部性も生じさせる。だが、こうした外部性は文字通り、株式会社というメカニズムに内包された因果ではなく、そのメカニズムによって外部にもたらされる効果とその意味づけであり、戦略理論を検討する範囲の外にあるとこれまで考えられてきた。後述するように、既存の戦略理論では第1世代から第3世代にいたるまで、企業活動の外部性が経済的パフォーマンスに与える影響はほぼ黙殺されてきたと

2) 筆者の観察によれば、多くの日本企業において、戦略策定に関わる経営幹部間に戦略のゴールに対する認識の不一致が見られ、その不一致を放置したまま、手段としての戦略を議論している事例が散見される。すなわち、利益、企業価値、組織の寿命、その他複数の従属変数の中で、何を最優先の順位として最大化したいのかが不明なまま、手段を議論している事態である（岡田 2009）。

いってよい。

むろん企業活動の社会的パフォーマンス（外部性への配慮。慈善活動やいわゆる CSR 活動、企業の社会的責任に関わる政策、施策、成果）（Wood 1991）が経済的パフォーマンスにもたらす影響の研究は多数存在する（Freeman 1984, Bowman and Haire 1975, Barnett and Saloman 2006, Pelozo 2006, 2009, Margolis 2007 等）。Margolis（2007）は企業の社会的パフォーマンス（CSP）と企業の財務的パフォーマンス（CFP）の関係を検証する実証研究 167 件をメタ分析した結果、企業の CSR 活動には小さいが確実に財務的パフォーマンスに対する正の効果があることを示している。また Pelozo（2009）は、企業の社会的パフォーマンスと経済的パフォーマンスの関係を実証した論文と記事計 159 件を網羅的に分類整理し、それらの研究結果の 63% は企業の社会的パフォーマンスと経済的パフォーマンスの間に正の関係が、15% には負の関係が、22% は中立か不明であることを示している。

だがこの分野は戦略研究（企業の持続的競争優位の源泉を探索する領域）としては必ずしも主要な分野として認識されてこなかったのが実情である。その理由としては、実務の世界において企業の社会的活動がその本業とは切り離されて考えられてきたことと、企業社会を長らく支配してきたリベタリアニズム・新自由主義（Friedman 1970）の影響の下、企業によるいかなる社会的慈善的活動も、それは本来企業が取り組むべき範疇のものではない、という意識が強かったからだと思われる。

Friedman（1970）は、企業の最大の社会貢献は利潤の最大化（を通じた富・雇用・税収の創出）であり、もしも企業が何らかの対社会的慈善活動を行うとすれば、それは株主の所有する資本に対するいわば承諾のない課税であり、許されるものではない。そうした社会的活動は、配当を受け取った株主個人や給与を受け取った従業員個人の自由意思に委ねられるべきである、と主張する。

3. 既存戦略理論の体系

経済的パフォーマンスを従属変数とする戦略理論は、ポーターの産業組織論をベースとした SCP（structure-conduct-performance、産業構造・企業行動・経済的パフォーマンス）ロジック（Porter 1980）の登場以来、大きく分けて 3 層の構造をなして進化してきており、そこに今第 4 世代が加わろうとしている（後述、6. 「共有価値」の概念とそれが既存戦略理論の体系に与える影響、を参照）。複数の戦略理論の系統だった整理は Mintzberg（1998）や河合（2004）によって試みられているが、特に各理論の独立変数（説明変数）に着目してそれらの発展過程を整理すると以下のようなになる（図表 1）³⁾。

3) 次頁図表 1 において「世代」という言葉を用いているが、これは決して世代の「交代」を意味するものではなく、単に歴史的に論壇に登場してきた年代を意識して使っているにすぎない。実際は、各世代の理論が重層的に堆積していくことにより、経済的パフォーマンスへの説明力が向上してきている。それを示すのが図表 1 および図表 6 の意図である。

図表 1：戦略理論の系譜

各世代の理論名称	独立変数（説明変数）
第0世代：実務家による体験的経営論の時代	計画的戦略構築プロセス（Ansoff 1965）
第1世代：企業の外部環境を重視する SCP ロジック	業界構造の魅力度（Porter 1980）
第2世代：企業の内部環境（経営資源）を重視する理論	
A. リソース・ベースト・ビュー（RBV）	個別企業レベルの経営資源・能力とその模倣困難性（Wernerfelt 1984, Rumelt 1974, 1991, Barney 1986, 1991, Hamel and Prahalad 1990）
B. ナレッジベースの理論	企業の知識創造メカニズム（Itami 1987, Nonaka 1994）
第2.5世代：ダイナミックケイパビリティ	経営資源を動的に開発・生成・獲得する能力（Teece, Pisano, and Shuen 1997）
第3世代：不確実性を考慮した戦略理論	
A. 創発戦略	戦略の偶発的成功パターンとそれを戦略に取り入れる能力（Mintzberg and McHugh 1985, Mintzberg 1994）
B. リアル・オプション理論	不確実性への柔軟性（Trigeorgis and Mason 1987, Bowman and Hurry 1993）
C. 破壊的イノベーション理論	破壊的技術革新の不確実性への適合能力（Christensen 1997）
D. オープンイノベーション理論	技術革新と技術の市場価値化の不確実性への適合能力（Chesbrough 2003）
第4世代：公共と民間企業の関連を進化させる視点	本業を通じて社会的価値（社会の抱えるニーズや問題の解決）をも創造する方法で経済的価値を創出する「共有価値創出能力」（Porter and Kramer 2006, 2011）

第0世代とは、戦略理論がデータに基づく実証的な社会科学の対象として確立する以前の段階で、主として実務家の経験に基づく体験談的経営者教育がおこなわれていた時代を意味している。また、Ansoff（1965）は戦略構築における事前分析と事前計画の重要性を説いている。科学的方法論に基づく実証的研究成果に基づいた因果関係が語られる前の世代である。

第1世代はPorter（1980）に代表される、産業組織論をベースとしたSCPロジックである。事業の経済的パフォーマンスは、その事業が存在する業界の構造、すなわち業界の魅力度（利益の上がりやすさ）によって決定する、という考え方である。この第1世代以降、研究領域としての戦略は現実のデータに基づく仮説検証を行う実証的社会科学のアプローチを採用するようになる。

第2世代のリソースベースビュー (RBV) は、業界構造よりも、個別事業、個別企業に特殊な経営資源 (個別企業レベルの異質性) がより大きな影響力を持つと主張する (Rumelt 1991, Barney 1991, 1997)。例えば Barney (1991) によれば、当該経営資源・経営能力が持続的競争優位の源泉となるには、その資源が金銭的価値 (value) を生み出し、業界内において希少性 (rareness) を有し、かつ競合他社から見て模倣困難性 (inimitability) を帯びていることが必要であるとされる。さらにその資源の活用で整合する組織体制 (organization) を伴っていれば、当該経営資源は、持続的競争優位の源泉としてきわめて有力であると判断される (通称 VRIO フレームワークと呼ばれる)。

ここまでの第0, 第1, 第2世代は、総じて現状分析に基づいて事前意図的に資源配分を計画する考え方が強い「静的 (static)」な理論である。よって時間の経過と共に動的な変化を伴う現実にはそぐわないと批判される (Mintzberg 1994, Teece, Pisano, Shuen 1997)。これらの批判は、特に経営資源を形成する際の動的なプロセスの重要性に着目するもので、いわば第2世代を補完・強化していると言える。よって第2.5世代と呼んで差し支えないであろう。

一方第3世代は、より構造的に第1, 第2世代と異なる主張を展開する。すなわち、経営の実際においては、事前意図的分析 (第1世代であれば業界構造分析, 第2世代であれば自社の経営資源分析) に基づく経営資源配分 (計画) が意図どおりの成功をもたらすことはまずないといってよく、不確実性の存在ゆえに想定範囲外のことが必ず生じる。その時、予期していなかった成功パターンが偶発的に見出されたとすると、現実にはそれが事前意図的計画と融合されて実際の経営資源配分が決まる、とする (Mintzberg 1994)。

第4世代については後段 (6) に譲る。

4. 二種類の世代間論争と定量的説明力

ここまで見てきた第0世代から第3世代の戦略理論をめぐる、2000年代に至るまで大きく二つの論争が展開されてきた。一つ目は第1・2世代間の論争である (ポーター対バーニー論争)。すなわち個別企業もしくは個別事業の経済的パフォーマンスの決定要素として、1) 企業を取り巻く業界構造と2) 個別企業 (もしくは事業) レベルの資源の賦存状態とで、どちらの要素がより説明力が高いか、というものである。ポーターは、第2世代であるRBVは単にオペレーション上の効率を高める経営資源の条件を指摘しているに過ぎないとし、オペレーション効率を向上させる施策は戦略ではないと主張する (Porter 1991, ポーター 2001)。一方RBVは、業界構造が経済的パフォーマンスを決定する力は限定的で、むしろポジショニングロジックに基づけば「魅力のない業界」と判定される同質化の進んだ業界にこそ、持続的競争優位を獲得する機会があると主張する (バーニー 2001)。

二つ目の論争は、第1・2世代と第3世代間の論争である。別名「アンゾフ対ミンツバーグ論争」

図表 2 各効果と経済的パフォーマンスの説明力^{注)}

	Data period	Dependent variable	Industry	Firm	Firm			Year	Year X industry	Unexplained variance	time-level random error	Statistical technique
					Corporate	Business	CEO					
Schmalensee (1985)	1975	ROA/bus.	19.6%	0.6%	n.a.	0.6%	n.a.	n.a.	n.a.	80.4%	n.a.	*VCA
Rumelt (1991) sample A	1974-77	ROA/bus.	8.3%	47.2%	0.8%	46.4%	n.a.	n.a.	5.4%	36.9%	n.a.	VCA
Rumelt (1991) sample B	1974-77	ROA/bus.	4.0%	45.8%	1.6%	44.2%	n.a.	n.a.	5.4%	44.8%	n.a.	VCA
Roquebert et al. (1996)	1985-91	ROA/bus.	10.2%	55.0%	17.9%	37.1%	n.a.	n.a.	2.3%	32.0%	n.a.	VCA
McGahan and Porter (1997)	1981-94	ROA/bus.	18.7%	36.0%	4.3%	31.7%	n.a.	2.4%	n.a.	48.4%	n.a.	VCA
Mauri and Michaels (1998)	1988-92	ROA	6.2%	36.9%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	56.9%	n.a.	VCA
	1978-92	ROA	5.8%	25.4%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	68.8%	n.a.	VCA
Hawawini et al. (2003)	1987-96	EP/CE	6.5%	27.1%	n.a.	n.a.	n.a.	1.9%	4.2%	60.3%	n.a.	VCA
	1987-96	TMV/CE	11.4%	32.5%	n.a.	n.a.	n.a.	1.3%	2.9%	51.9%	n.a.	VCA
	1987-96	ROA	8.1%	35.8%	n.a.	n.a.	n.a.	1.0%	3.1%	52.0%	n.a.	VCA
Mackey (2005)	1992-02	ROA/bus.	7.5%	37.3%	6.8%	17.8%	12.7%	1.2%	n.a.	34.3%	n.a.	ANOVA
Misangyi et al. (2006)	1984-99	ROA/bus.	7.6%	43.8%	7.2%	36.6%	n.a.	0.8%	n.a.	n.a.	48.6%	**HLM
小本 (2008)	1984-06	ROA	5.5%	51.0%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	43.5%	n.a.	VCA
	1999-06	ROA	9.7%	46.8%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	43.5%	HLM

*VCA: variance component analysis
**HLM: hierarchical linear modeling

注) Brush and Bromiley (1997), Misangyi et al. (2006) によれば、これらのパーセンテージで示される各要素の説明力は、あくまでROAの分散に占める当該要素の分散の割合であって、それは経済的パフォーマンスに対する各要素の相対的重要性と線形で相関しているとはいえない。よって、分散の推定値の正の平方根をベースにパーセンテージを計算しなおすべきだという。その換算を施すと、例えばRumelt (1991) のSample Bの結果から導かれる各要素の「重要度」は次のようになる。図2はこの修正を施していない点に留意しなければならない。

	Date period	Dependent variable	Industry	Firm	Firm		Year x industry	Unexplained
					Corporate	Business		
Rumelt (1991) sample B	1974-77	ROA/bus.	4.0%	45.8%	1.6%	44.2%	5.4%	44.8%
Rumelt (1991) modified	1974-77	ROA/bus.	10.6%	41.8%	6.7%	35.1%	12.3%	35.4%

と呼ばれる。これは第0, 1, 2世代が共通して持つ「事前意図的」「事前計画的」「静的」という属性に対し、戦略の「偶発的」「柔軟」「動的」な側面を重視する立場からの批判である。次にこれら両論争に関係が深いと思われる実証研究について世代横断的に検討する。

まず第1の論争（ポーター対バーニー論争）に関わる実証研究である。すなわち、個別事業レベルの経済的パフォーマンスの分散を被説明変数とし、その説明変数として業界効果、個別企業効果、個別事業効果を設定した実証研究である（Schmalensee 1985, Rumelt 1991, Roquebert, Phillips and Westfall 1996, McGahan and Porter 1997, Mauri and Michaels 1998, Bowman and Helfat 2001, McGahan and Porter 2002, Hawawini, Subramanian and Verdin 2003, Mackey 2005, Misangyi, Elms, Greckhamer and Lepine 2006, 小本 2008）。Rumelt (1991) の論文タイトル“How much does industry matter?”は、ポーターの重視する「業界 (industry)」構造の説明力に対し反論を試みる意を込めたものである。

これらの実証研究の多くはCompustatのビジネスセグメントデータを活用し、各サンプル企業のビジネスユニットを分析単位として、主にそのROAをパフォーマンスの計測尺度としている。結果をまとめたものが図表2である。

図表2に挙げられた研究のほぼすべて（Hawawini et al. 2003 および小本 2008 を除く）は、個別事業レベル（SICコード4桁レベル）でのROAの分散を従属変数とし、それが業界所属、コーポレート効果、個別事業レベルの異質性のどれによって最もよく説明されるかを明らかにしている。さらに統計

図表 3 各研究において説明変数が示す説明力の最小値と最大値

被説明変数	説明変数：業界所属効果		説明変数：個別企業効果 ^{注)}		説明されない分散	
		単純平均		単純平均		単純平均
個別事業のROAの分散	4.0～19.6%	10.3%	36.0～55.0%	46.0%	32.0～48.4%	40.5%
個別企業のROAの分散	5.5～8.1%	6.4%	25.4～51.0%	37.3%	43.5～68.8%	55.3%

注) 上図における個別企業効果とは、企業効果と事業効果を合計した個別企業特殊な効果を意味している。

的方法論がVCA（分散成分分析）でない研究を除き、従属変数が個別事業レベルと個別企業レベルの場合に分けて研究横断的に結果を整理すると図表3のようになる。

図表2、図表3によって複数の実証研究を網羅的に整理すると、業界効果（個々の企業はいかなる業界に所属しているかというラベル。いわば個々の企業が有する業界メンバーシップの種類）よりも、おしなべて個別企業効果の方が大きいことが明らかとなった。比率にすれば、個別事業のパフォーマンスを被説明変数とした場合は、平均的に見て個別企業効果が業界効果の約4.5倍、個別企業のパフォーマンスを被説明変数とした場合は、平均的に見て個別企業効果が業界効果の約6倍大きい、ということになる。言わばこれらの結果は、第1世代の戦略理論と第2世代の戦略理論の説明力を定量的に示していると解釈できる。

ただ、McGahan and Porter (1997) の付加的な発見として興味深いのは、個別企業の利益率の分散を説明する業界効果の相関係数が、その業界が製造業か非製造業かによって異なる、という点だ。すなわちすべての業界を包含した分析では業界効果が19%であったのに対し、製造業に分類される業界に限定した場合には11%、小売、卸し、輸送、ホテル、エンタテインメント等のサービス産業に限定した場合には40%超となった。これは、業界が製造業に属する場合は個別企業効果の方が業界効果よりも大きく作用し、非製造業の場合はむしろ個別企業効果よりも業界効果の方が大きいことを示している。つまり、自社の所属する業界が製造業の場合は、非製造業の場合に比べて個別企業間の戦略の違いによって業績のばらつきが大きくなる余地が十分にあり、非製造業の場合は業界選択の決定力が相対的に大きいため、個別企業ごとの戦略の違いによって業績に差がつきにくく、いかに業界を選択するかの方が重要だ、ということが示唆される。これは経営実務上も役立つ知見であると思われる。

5. 第1世代と第2世代、その統合可能性

5-1. 両者の論理的連結性

第1世代のポジショニングロジック (Porter 1980) と第2世代のRBV (Barney 1991) はそもそも論

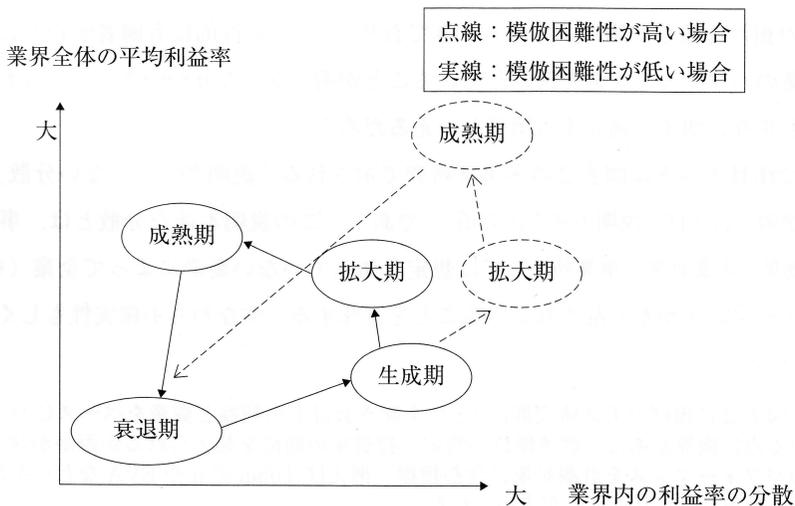
理が連結しており、RBVは単独の理論たりえない、という指摘もある (Priem and Butler 2001)。なぜならば、RBVにおいて、ある経営資源が持続的競争優位の源泉であるか否かを判定するVRIOフレームワークのV(その経営資源が経済的価値を生み出すか否か)の判定に際し、その基準にポーターの業界構造分析の結果を用いるからである。たとえば、ある完成品メーカーAが独自の部品技術を開発したとする。その技術は、これまでは部品供給業界側にあり、完成品業界としては恒常的なコスト圧力を受けていた。しかし、この技術によって企業Aは、これまでその完成品業界では不可能だった劇的なコスト削減を実現する。この時、もちろんこの企業Aの部品技術はVの条件をパスするだろう。だが、その判断の根拠には明らかにその業界の平均的な属性(業界には押し並べて当該部品技術が存在せず、供給者の脅威にさいなまれている)が参照点として用いられており、それはとりもなおさずポーターの5つの力のフレームワークによる分析結果そのものである。

こう考えると、両者は企業のパフォーマンスを説明する上で補完的であり、すでに統合されていると考えることもできる。

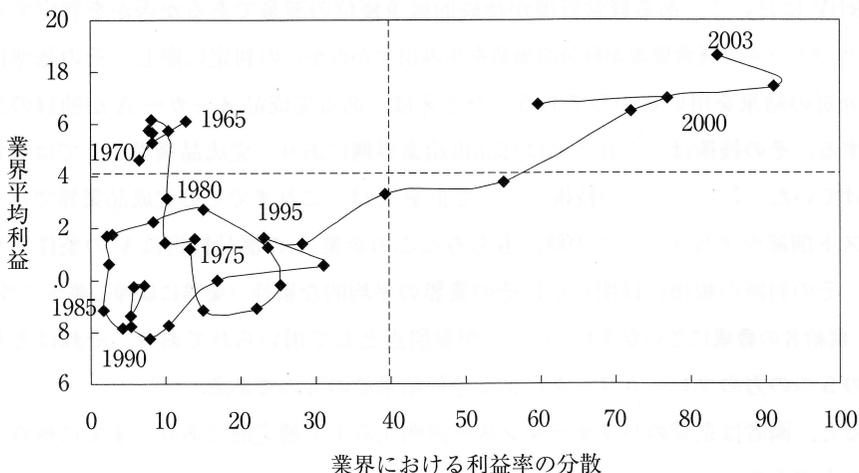
5-2. 動学的な統合可能性

また中村・岡田・澤田(2006)によれば、個別企業による自社独自の内部資源の蓄積は、外部環境である業界構造が魅力度(利益の上がりやすさ)を失うことによって促され、また一方で個々の企業が資源蓄積にいそむることによって業界の同質化が進み(ただし、その資源に模倣困難性が低い場合)、業界構造とその魅力度は変化する。このように、両論がそれぞれ重視する要素である個別企業レベルでの資源蓄積と業界構造の魅力度は相互に関連し合っており、業界内では時系列的に(すなわち動学

図表4 SCP-RBVの動学的統合モデル(現業界内で新たなビジネスモデルを模索するケース)



図表5 日本の医薬品業界^{注)}の業界全体の平均利益率と分散(図表4の実証データ)



注) 日経 NEEDS 小分類のうち医家向医薬品業界 (1965 ~ 2003 年) データを使用
業界平均利益率は売上高で加重平均した売上高営業利益率を使用

的に) 相互作用を繰り返していくと考えられる。

図表4と図表5は、縦軸にその業界の平均利益率、横軸をその業界内の利益率の分散として、上記のアイデアを模式化したものである(中村・岡田・澤田2006より転載)。

5-3. 第3世代 対 第0・1・2世代 (ミンツバーグ・アンゾフ論争)

前項までの検討から、業界重視の第1世代と、企業特殊な経営資源を重視する第2世代の間の経済的パフォーマンスに対する説明力をめぐる論争は、すでに決着をみているといえる。まず定量的には両者の説明力の相対的強さが明らかになってきており⁴⁾、また定性的にも両者が相互に作用しながら現実の個別企業のパフォーマンスを決定していることが明らかとなりつつある。すなわち両論は、対立というよりも相互に関連・補完する関係といえるだろう。

さて、ここで注目すべきは図表2の各実証研究で示される「説明されていない分散」(unexplained variance. 統計学的に言えば「説明不能な誤差項」)である。この説明不能な分散とは、事前に設定した各要素(業界効果、企業効果、事業効果)では想定し切れていない要素によって企業(もしくは事業)の経済的パフォーマンスがかく乱されていることを意味する。すなわち不確実性もしくは偶発性であ

4) ただし、図表2に掲げた実証研究群は、2件を除き会計上の利益と資産をベースにパフォーマンスを計測している点に限界がある。競争優位の判定に投資家の期待を超えられるか否かが含まれる以上、資本市場でのパフォーマンスを計測対象に含む指標(例えばTobinのqやEVAなど)を従属変数とした実証がさらに数多くなされることが求められる。

る。第1・2世代がともに静的であり、事前意図的な色彩が強く、企業の内外環境の予測困難な動的变化に適応しきれていないとすれば、これら事前意図的な戦略理論群の中で「論争」が解決したとしても、その外にある第3世代との「静・動論争（ミンツバーグ・アンゾフ論争）」の統合は河合（2004）によって緒についたばかりである。

現実の企業経営の視点に立てば、事前意図的な戦略構築にあたっては、第1・2世代の理論が寄与するであろう。たしかにこうした事前戦略の精緻化が、実現する経済的パフォーマンスに一定の寄与（図3参照）をすることは間違いない。だが現実には、その事前意図的な戦略およびそれに基づく資源配分計画が、100%想定通りに展開する（それは「説明されない分散」がゼロになることを意味する）ことはあり得ない。実際に事業を遂行する途上では、予期していなかった内外環境の変化が生じ、企業にはいかにそれらに柔軟に適応し、パフォーマンスの向上に結び付けていけるか、という重要な課題が存在する。河合（2004）に言う「資源の不確実性対応能力」である。

この能力に関して実学的見地から積極的応用が可能と考えられるのはリアルオプション理論とその背景にある考え方（Bowman and Hurry 1993, Dixit and Pindyck 1994, Trigeorgis 1999, Kogut and Kulatilaka 2001）である。戦略の創発性（Mintzberg 1978）を認識することももちろん重要であるが、リアルオプション理論はさらに一步踏み込んで具体的な投資意思決定の判別に直接貢献するだけでなく、戦略のゴールである資本市場の期待にいかに応えるかという視点で資源配分の意思決定を促す方法論としても有益と考えられる。特に同理論は、現時点で将来のキャッシュフローを固定して現在価値を導出する従来のDCF法（割引現在価値法）による投資意思決定にくらべ、不確実性（Knight 1921）への適応能力として重要な柔軟性を確保できる点でより優れている。

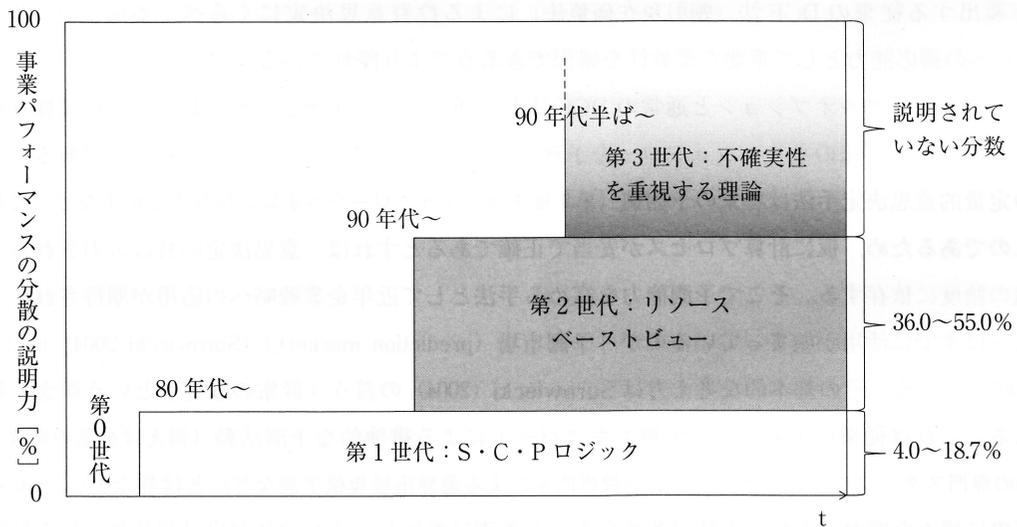
もっとも、リアルオプションと通常のDCF法が共通に抱える課題がひとつある。それは様々な内外環境の変化や将来のキャッシュフローを予測する能力（予測精度）をいかに高めるかである。この種の定量的意思決定手法は将来の予測値（単年度キャッシュフローや各事象に付与する確率など）に基づくものであるため、仮に計算プロセスが妥当で正確であるとすれば、意思決定の質は入力される予測数値の精度に依存する。そこで予測能力を高める手法として近年企業戦略への応用が期待され、一部企業ではすでに活用が始まっているのが「予測市場（prediction market）」（Surowiecki 2004, 山口・岡田 2009）である。その基本的な考え方はSurowiecki（2004）の言う「群衆の叡智」という概念に象徴される。これは従来の主流である少数エキスパートによる排他的な予測活動（例えば企業の経営企画部門の専門スタッフや、シンクタンクの少数専門家による業界市場規模予測など）とは異なり、予測対象の事象に様々な関わりを持つ不特定多数の人々が予測に参加し、それぞれが自己利益最大化を目的として行う予測を市場機能を通じて集約するというものである。

この手法は、もともと米国において大統領選挙に対する国民的関心が強く、選挙結果に対する先物取引市場が時には数千人単位の参加者の下で盛んに立ち、正確な予測結果を生んでいたことに素地が

ある (Rhode and Strumpf 2003)。この選挙結果の予測市場は、情報技術の進展を受けてアイオワ大学が1988年に設置したアイオワ電子市場 (Iowa Electric Market) をプラットフォームとして、さらに予測精度を決定する要素の解析が進んだ。アイオワ電子市場では、実際の投票日1か月前の予測市場での推計値が、確からしく投票結果を予測していたことが明らかとなった (Forsythe, Nelson, Neumann and Wright 1991)。また、アイオワ電子市場は研究目的のため現実通貨による市場参加が許されているが、Servan-Schreiber, Wolfers, Pennock and Galebach (2004) は、仮想通貨と現実通貨を使用した場合、両者の予測精度に差がないことを実証している。Tziralis and Tatsiopoulos (2007) によれば、1990年から2006年にわたり予測市場をテーマとした研究論文がすでに155本発表されている。こうした不確実性をはらんだ事象を対象とする予測は、当然ながらビジネスへの応用が可能であるが、日本における活用はほとんど進んでいない。情報技術業界 (グーグルやヤフーなどでの社内活用⁵⁾) を中心にごくわずかな活用事例が伝わるにすぎない。今後、不確実性を考慮した戦略理論において、予測能力の高さがパフォーマンスに与える影響が判明すれば、学術的・実務的貢献は大きい。

総じて、第1世代から第3世代までの3層構造を被説明変数の説明力を軸に図式化すると次のようになる (図表6)。

図表6 戦略理論の3世代とパフォーマンスの説明力



5) 例えば検索最大手のグーグルでは、社内プロジェクトの終了期日の予測に予測市場を用いているという。また、予測市場における的中精度が社員個々人の評価にも反映されるといわれている (筆者による取材)。

戦略理論が世代を経るに連れ、経済的パフォーマンスの説明力が積み上がっていき、現時点では説明不能な誤差項とされている部分の分散を説明しようとしているのが第3世代の戦略理論ということになる。次の第4世代は、既存世代の戦略理論全域に影響を与える可能性がある。以下、議論を進める。

6. 「共有価値」の概念（第4世代）とそれが既存戦略理論の体系に与える影響

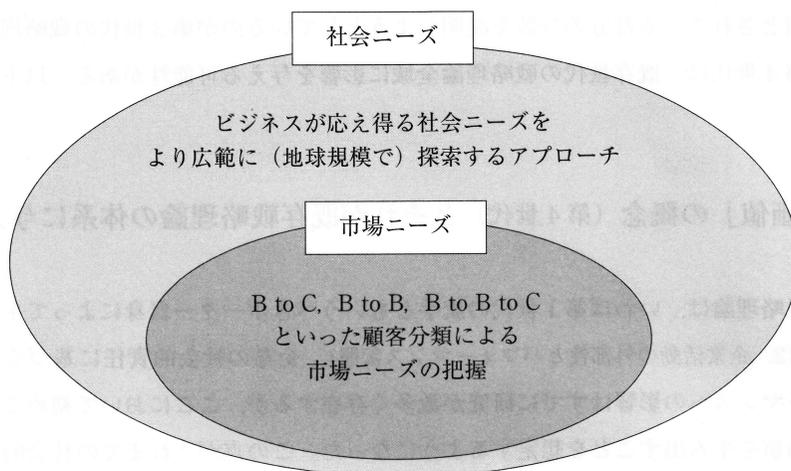
第4世代の戦略理論は、いわば第1世代の旗手ともいべきポーター自身によって主張され始めた。前述のごとく（2. 企業活動の外部性とパフォーマンス参照）、企業の社会的責任に基づく施策や行動の経済的パフォーマンスへの影響はすでに研究が数多く存在するが、ここにおいて初めて、企業の本業自体が社会的価値を生み出すことを想定するようになった。この点がこれまでの社会的パフォーマンス研究とは質的に異なっている。

これまでは、企業の社会的対応は本業とは切り離され、1) 道義的責務、2) 企業市民としての環境持続性への配慮、3) 操業資格の取得（許しを得る）、4) 会社の評判・世間体、といった観点からコストセンターとして取り扱われ、本業とは直接関係ないような慈善活動を含む一貫性のない形でアドホックに行われていた（Porter and Kramer 2006）。企業によるこうした社会的活動には、自社独自の経営資源によって他者が模倣できないコスト構造や価値提案（もしくはそれら両方）を通じて持続的競争優位を実現する、という戦略概念との接点は見られない。

また次の指摘、「経営者はこれまで、自社を取り巻く『業界構造』に注目しすぎ、それを取り巻く社会の環境、自社の地理的に位置する『場所・土地』に目を向けず、基本的な社会ニーズに応える機会を看過し、社会的害悪や弱点がバリューチェーンに与える影響を誤解してきた。視野が狭窄していた。」（Porter and Kramer 2011: p.6-7 in reprint version）は、いわば第1世代の戦略理論に依存することの危険性、不十分さを吐露しているわけで、第4世代が第1世代の戦略理論を補完・補填する意味があることを示している。

Porter and Kramer (2006, 2011) は、企業が本業を通じて経済的価値の最大化を図る方法（経営資源配分）を探索する上で、同時に社会的・環境的価値（例えば貧困の解消や地球環境の改善）をも創出する方法（経営資源配分）を選択することにより、双方の価値が相乗的に増大すると主張する。すなわち、顧客ニーズをより広範にとらえ、これまではBtoC、BtoB、BtoBtoCなど、既存の市場ニーズの中で自社の事業ドメインをデザインしていた視点から、いわばBusiness to Society (B to S) というより広い視野に立ち、企業として応え得るニーズを探索することの重要性（機会損失の最小化）を強調する（図表7）。これにより、企業活動の持つ社会的側面はこれまでのような本業の周縁部の付加的議論にとどまらず、企業戦略の中核に位置付けられることになる。

図表7 製品市場ニーズと社会ニーズ



注) 社会ニーズ全体から市場ニーズを除いた部分がこれまで看過されてきたニーズ

この第4世代の主張は、以下の3つの視点で説明・解釈することができるだろう。第1に既存戦略理論（SCP, RBV）の部分的修正による説明，第2に制度理論による説明，第3に新たな被説明変数（新しいパラダイム）の可能性という視点である。

第1に、第1世代のSCPロジックに基づけば、この理論の中核をなす外部環境としての業界構造分析の対象を拡張し、新たな探索対象としてこれまで看過されてきた社会的ニーズ（図表7）を加えることで潜在市場をとらえるよう修正が求められる。また、第2世代のRBVにおいては、外部環境分析（第1世代）で捉えられた潜在的な社会ニーズのうち、特に自社独自の経営資源で応えられるもの（2. 企業活動の外部性とパフォーマンス）を選定し、それを満たす事業モデルを実行することがVRIを満たす戦略を構築すると考えられる。前述した外部性の内部化の文脈でこれを解釈すれば、負の外部性を内部化して解消するだけでなく、自社独自の経営資源と能力によって正の外部性をどれだけ生み出せるかということが競争優位に影響を与えるか否かを明らかにすることが、第2世代の戦略理論をベースに今後可能であろう。このように、既存世代の戦略理論の中に第4世代を吸収してしまう解釈も可能である。

第2に、この共有価値創出の主張を、制度理論（DiMaggio and Powell 1983）によって説明することもできるだろう。現在地球規模で高まっている地球環境の維持、持続可能性追求へ向けた企業への圧力が制度化されているとすれば、企業と同型化（isomorphism）が促される。すなわち、多くの企業が「共有価値」を追求すべきなのは、企業を取り巻く社会からの制度的圧力により、企業が地球環境維持や持続可能性、そして広く社会ニーズに応える事業活動によって同型化し、組織の存続を図る必要があるから、ということになる。明らかに上述の制度的圧力は増大しているが、この説明には「個

別企業の独自性」や競争優位の観点が欠けており、戦略理論としては不十分であろう。

第3に、この第4世代の主張を、戦略理論が前提とする被説明変数、すなわち経済的パフォーマンス（その理想的状態としての持続的競争優位）に変容を迫るものとしてとらえることは可能であろうか。実は Porter and Kramer (2011) は、共有価値の創造と経済的パフォーマンスとの関係について一貫した説明をなし得ていない。例えば共有価値を定義する説明として、「共有価値の原則とは、社会的価値（社会の抱えるニーズや問題の解決を通じて）をも創造する方法で経済的価値を創出すること」（Porter and Kramer 2011: p.4 in reprint version）や「経済的成功を達成する新しい方法」（同）と表現し、共有価値の追求が経済的パフォーマンスの「手段」であると示唆する一方で、「企業の目的（purpose）は利益創出そのものではなく、『共有価値の創造』と再定義されなければならない」（同）とも述べている。著者等自身にも混乱があるように見える。

「共有価値の創造」を途上国低所得層市場で実現しようとする企業行動を「包括的ビジネス（inclusive business）」「BOP（base of the pyramid）戦略」として解析する研究が存在する（例えば Prahalad 2004, Hart 2008）。その中心的役割を担うコーネル大学のハート教授との対話で、筆者は次のように問うた。「企業による社会的価値の追求は、戦略理論において説明変数なのでしょうか、被説明変数なのでしょうか」と。同教授はしばらく考えてから「それは難しい質問だ。なぜなら両方であり得るからだ。」と述べた。既存の戦略理論に基づけば、前提として被説明変数は経済的パフォーマンスで統一されているから、社会的価値は被説明変数であり得ない。

こうした見解のブレは明らかに、社会的価値の追求が経済的パフォーマンスを実現する単なる方策・手段にとどまらない可能性を示唆している。そこでもしも戦略理論の被説明変数の一つとして「共有価値」を組み込むとすると、これは戦略理論という研究領域の属性を一変させ、パラダイムの転換が起こり、企業そのものの存在意義やそのパフォーマンスの測定尺度にきわめて大きな変容、質的な変化を迫ることになる。戦略理論の基本的因果の構造が書き換えられることになる。この場合、企業戦略のパフォーマンス指標は当該戦略が生じさせる経済的価値と社会的価値の総和ということになり、かつ経済的価値と社会的価値それぞれが最も大きくなるような経営資源配分が、共有価値から見た「最適点」であるということになる。このパラダイム転換の可能性や学術的な意義を確かめるためにも、今後は個別戦略がもたらす1) 外部性（社会的パフォーマンス）と2) 経済的パフォーマンスの双方を被説明変数とする探索的な実証研究の余地が広がってきている。

7. より包括的な戦略理論の枠組み

第1世代から第3世代までは、戦略理論の被説明変数はデフォルト（初期設定）として個別企業の経済的パフォーマンスであった。現在もそうである。その理想的状態は持続的競争優位として概念化

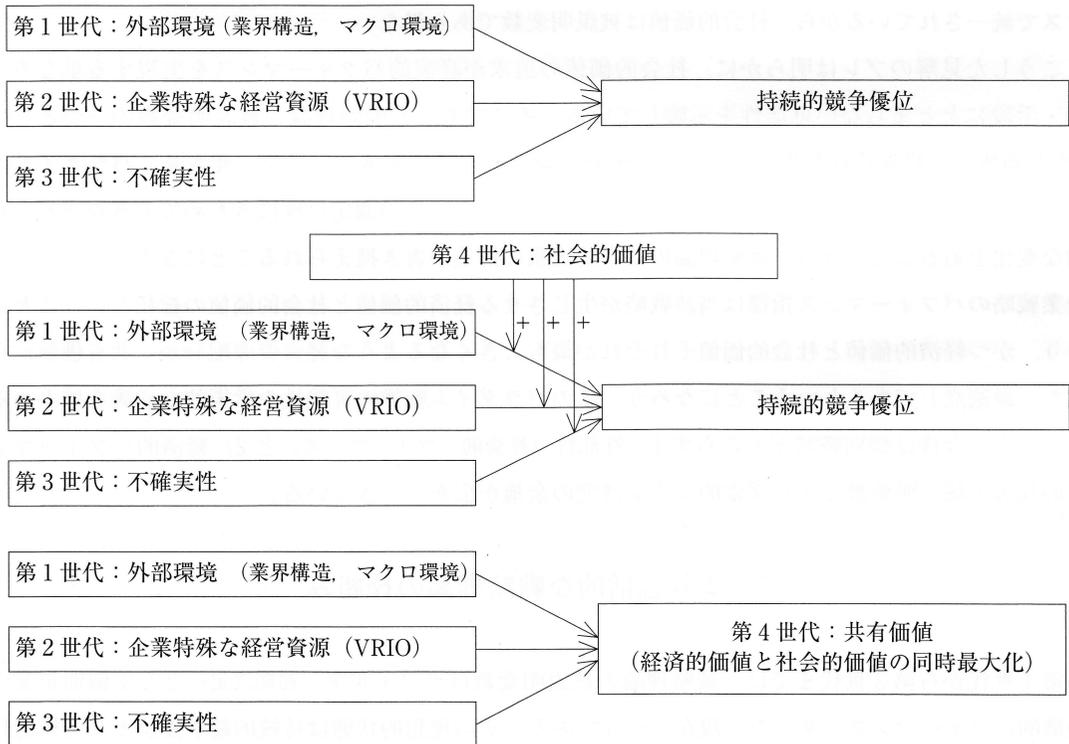
され、それこそが戦略の究極のゴールとして認識されてきた。しかし第4世代の登場は次のような諸点で戦略理論の枠組みに変容を迫っている。

第1に、持続的競争優位の概念に包含される「持続性」は、第2世代がその必要十分条件として主張する模倣困難性 (inimitability) を満たすだけでは不十分となる。既に物理的制約条件となった地球環境の有限性や、市場ニーズの外縁にある社会ニーズの未達に対し、個々の企業がどのように呼応するかがその企業の経済的パフォーマンスの持続性を左右する時代が到来したと考えられる。すなわち社会的価値の増大が持続的競争優位の大小を条件づける変数 (説明変数の一つ) として基本的因果関係に組み込まれる余地がある。この場合、戦略理論の基本的因果は不変であり、現状の延長上にある。

第2に、前項 (6) でも指摘した制度的圧力の増大も手伝って、戦略理論の被説明変数に社会的価値を組み込む必然性が増していると考えられる。

以上2点から既存の戦略理論の枠組みとその変容の可能性を図示すると下図 (図表8) のようになる。上から既存の枠組み、持続性と社会的価値の因果関係を組み込んだもの (修正型1)、共有価値そのものを被説明変数としたもの (修正型2) である。修正型2が根本的なパラダイム転換を意味する。果たしてどの因果構造が、企業戦略の基本的枠組として妥当なのか。さらに実証研究の続行が求められる。

図表8 包括的な戦略理論の枠組みの可能性 (上より既存、修正型1、修正型2)



8. 本論の限界

本稿で挙げた戦略理論の枠組みの3つの代替案は、実際の企業行動とそのパフォーマンスを測定することにより、どれが最も現実の説明力が高いか、すなわち妥当であるかを検証していく必要がある。既存のままでよいのか、社会性を他のすべての説明変数に影響を与える新たな媒介変数として加えるべきなのか、もしくは被説明変数そのものを書き換えるべきなのか。その点、本稿はいわば仮説の導出にとどまっている。特に第3の仮説は戦略理論の基本的因果関係に変更を迫るので、別途さらなる詳細な議論が求められる。筆者は、既に途上国低所得層市場における個別企業の行動を観察することを通じ、これら複数の仮説の妥当性検証に着手しているが、その検証結果ならびに議論については別稿に譲ることとしたい。

参考文献

- Barnett, M.L. and R. M. Salomon (2006) "Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship between Social Responsibility and Financial Performance," *Strategic Management Journal*, 27 (11):1101-1122.
- Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, pp.90-120.
- Barney, J. B. (1997) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Bowman, E. H. and M. A. Haire (1975) "Strategic Posture toward Corporate Social Responsibility," *California Management Review*, 18 (2), 49-58.
- Bowman, E. H. and D. Hurry (1993) "Strategy through the Option Lens: An Integrated View of Resource Investments and the Incremental-Choice Process," *Academy of Management Review*, Vol.18, No.4, pp.760-782.
- Bowman, E. H. and C. E. Helfat (2001) "Does Corporate Strategy Matter?," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp.1-23.
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, 48:147-160.
- Dixit, A. and R. Pindyck (1994) *Investment under Uncertainty*. Princeton University Press, Princeton, N.J.
- Forsythe, R., F.D. Nelson, G.R. Neumann and J.Wright (1991) "The Explanation and Prediction of Presidential Elections: A Market Alternative to Polls," *Laboratory Research in Political Economy*, T.R. Palfrey (ed.), University of Michigan Press, Ann Arbor, MI: 69-112.
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Harpercollins College Division.
- Friedman, M. (1970) "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits," *The New York Times Magazine*, September 13.
- Hamel, G. and C.K. Prahalad (1990) "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June.
- Hart, S.L. (2007) *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity*. Pearson Education as Wharton School Publishing, Upper Saddle River, N.J.
- Hawawini, G., V. Subramanian and P. Verdin (2003) "Is Performance Driven by Industry- or Firm-specific Factors? A New Look at the Evidence," *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp.1-16.

- Itami, H. and T.W. Roehl (1987) *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press, Boston, MA.
- Juran, J. M. (1951) *Quality Control Handbook*, New York, New York: McGraw-Hill.
- Knight, F.H. (1921) *Risk, Uncertainty, and Profit*. Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Company, Boston, MA.
- Kogut, B. and N. Kulatilaka (2001) "Capabilities as Real Options," *Organization Science*, Vol. 12, No. 6, pp.744-758.
- Kuhn, T. S. (1962) *The Structure of Scientific Revolutions*, 1st. ed., University of Chicago Press: Chicago, IL.
- Mackey, A. (2005) "How Much Do CEOs Influence Firm Performance-Really?" A Working Paper Series at the Ohio State University.
- Margolis, J., H. Elfenbein, and J. Walsh. (2007) "Does It Pay to be Good? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship between Corporate Social and Financial Performance." Working Paper, Ross School of Business, University of Michigan.
- Mauri, A. J. and M. P. Michaels (1998) "Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp.211-219.
- McGahan, A. M. and M. E. Porter (1997) "How Much Does Industry Matter, Really?," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp.15-30.
- McGahan, A. M. and M. E. Porter (2002) "What Do We Know about Variance in Accounting Profitability?," *Management Science*, Vol. 48, No. 7, pp.834-851.
- Mintzberg, H. (1978) "Patterns in Strategy Formulation," *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp.934-948.
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Mintzberg, H. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press
- Mintzberg, H. and A. McHugh (1985) "Strategy Formation in An Adhocracy," *Administrative Science Quarterly*, Vol.30, No.2, pp.160-197.
- Misangyi, V. F., H. Elms, T. Greckhamer and J.A. Lepine (2006) "A New Perspective on a Fundamental Debate: A Multilevel Approach to Industry, Corporate, and Business Unit Effects," *Strategic Management Journal*, Vol.27, pp.571-590.
- Nonaka, I. (1994) "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.
- Pelozo, J. (2006) "Using Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance," *California Management Review*, 48 : 52-72.
- Pelozo, J. (2009) "The Challenge of Measuring Financial Impacts from Investments in Corporate Social Performance," *Journal of Management*, 35 (6): 1518-1541.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, Glencoe, IL.
- Porter, M.E. (1991) "Towards a Dynamic Theory of Strategy," *Strategic Management Journal*, 12:95-117.
- Porter, M.E. (1998) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, Glencoe, IL.
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006) "Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, December.
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2009) "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism--and Unleash a Wave of Innovation and Growth," *Harvard Business Review*, January-February.
- Prahalad, C.K. (2004) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Pearson Education as Wharton School Publishing, Upper Saddle River, N.J.
- Priem, R. L. and J. E. Butler (2001) "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research?," *Academy of Management Review*, 26 (1): 22-40.
- Rhode, P.W. and K.S. Strumpf (2003) "Historical Prediction Markets: Wagering on Presidential Elections," A Working Paper. http://www.unc.edu/~cigar/papers/BettingPaper_10Nov2003_long2.pdf.

- Roquebert, J. A., R. L. Phillips, and P. A. Westfall (1996) "Markets VS. Management: What 'Drives' Profitability?," *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp.653-664.
- Rumelt, R.P. (1991) "How Much Does Industry Matter?," *Strategic Management Journal*, 12:167-185.
- Schmalensee, R. (1985) "Do Markets Differ Much?," *The American Economic Review*, June 1985, 75 (3): 341-351.
- Servan-Schreiber, E., J. Wolfers, D.M. Pennock, and B. Galebach (2004) "Prediction Markets: Does Money Matter?" *Electronic Markets*, 14 (3): 243-251.
- Surowiecki, J. (2004) *The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economics, Societies and Nations*. Doubleday, New York, N.Y.
- Teece, D.J., G. Pisano and A. Shuen (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- Trigeorgis, L. (1999) *Real Options and Business Strategy*. Risk Books, London, U.K.
- Tziralis, G. and I. Tatsiopoulos (2007) "Prediction Markets: An Extended Literature Review," *Journal of Prediction Markets*, 2007, 1 (1): 75-91.
- Wood, D.L. "Corporate social performance revisited," *Academy of Management Review*, 16 : 691-718.
- 岡田正大 (2009) 「戦略理論のリアリティと戦略理論研究への課題」『組織科学』42 (3): 16-30.
- 小本恵照 (2008) 「企業経営に与える産業要因と企業要因の相対的影響」『ニッセイ基礎研 所報』Vol. 49, pp.16-49.
- 河合忠彦 (2004) 『ダイナミック戦略論』有斐閣.
- 中村洋, 岡田正大, 澤田直宏 (2006) 「経営資源・ケイパビリティ理論と SCP 理論の動学的補完関係に関する一考察—内部経営資源の蓄積・活用と業界構造変化の相互作用の観点から」『組織科学』40 (1): 60-73.
- バーニー, ジェイ B. 「リソース・バースト・ビュー」『DIAMOND ハーバードビジネスレビュー』May 2001, pp.78-87.
- ポーター, マイケル E. 「戦略の本質は変わらない」『DIAMOND ハーバードビジネスレビュー』May 2001, pp.52-77.
- 山口浩・岡田正大 「不確実性に対処する戦略『群衆の叡智』と予測市場」『検証ビジネススクール』140-141. 慶應義塾大学出版会.
- 吉森賢 (2001) 『日米欧の企業経営—企業統治と経営者』放送大学教育振興会

岡田正大 (おかだ まさひろ, 慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授)