

戦略論における戦略の焦点に関する一考察

メタデータ	言語: ja 出版者: 静岡大学人文学部 公開日: 2013-09-17 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 大脇, 史恵 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.14945/00007439

論 説

戦略論における戦略の焦点に関する一考察

大 脇 史 恵

1. はじめに
2. 草創期の戦略論
 - 2-1 戦略要素の概念の提示とその進展
 - 2-2 経営戦略の三つの視点
3. 戦略論の多様な展開
 - 3-1 競争戦略・事業戦略の展開
 - 3-2 事業システムという視点
 - 3-3 製品アーキテクチャという視点
4. むすび

1. はじめに

もともとは軍事学の用語であった「戦略」(Strategy)^①という概念が経営学の概念として登場したのは、1960年代前半のアメリカであるといわれる。経営学に戦略論という分野が生まれて以来、今日に至るまで戦略論といわれる範疇のなかでは数々の理論が生まれてきた。その結果として現在、戦略論は「戦略論のジャングル」(Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, 1998)といえる状況すなわち、分野の広がり非常に広くかつ多種多様に富んでいる状況にあるといわれている。そうとはいえ各論者の立場からいえば、戦略について多様な視点が存立し得て、それによって多彩な理論展開が可能なのであるということができよう。

このような中、Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (1998) は、多種多様な理論が展開されている戦略論の現状について「戦略形成」という観点から捉え直すことによって、戦略論全体を十の学派に整理することを試みている。彼らは第一に、「戦略がどのように形成されるべきか」という規範論的な性格をもつ学派」という視点から、次の三つの学派すなわち、「デザイン・スクール」(コンセプト構想プロセスとしての戦略形成)、「プランニング・スクール」(形式的策定プロセスとしての戦略形成)、「ポジショニング・スクール」(分析プロセスとしての戦略策定)という分類を提示している。また第二に、「戦略形成プロセスのある特有な側面にフォーカスし、その特有な視点から、実際どのように戦略が形成されていくのかを記述的に示す学派」という視点から、

次の六つの学派を提示している。すなわち、「アントレプレナー・スクール」(ビジョン創造プロセスとしての戦略形成)、「コグニティブ・スクール」(認知プロセスとしての戦略形成)、「ラーニング・スクール」(創発的学習プロセスとしての戦略形成)、「パワー・スクール」(交渉プロセスとしての戦略形成)、「カルチャー・スクール」(集合的プロセスとしての戦略形成)、「エンバイロメント・スクール」(環境への反応プロセスとしての戦略形成)である。そして第三に、「上記で示した九学派全てを包括・統合する中で、戦略策定プロセス、戦略の内容そのもの、組織構造とその状況など戦略のさまざまな要素を区分しようとする学派」として、「コンフィギュレーション・スクール」(変革プロセスとしての戦略形成)を提示している。このような彼らの研究は、これまでの戦略論の歴史を踏まえ体系的に論じようとした試みの代表的な取り組みであるといえよう。

上記のように戦略形成という観点から戦略論における研究の流れを捉えることによって、「どのようにして」戦略を形成するのかについて、われわれは理解することができであろう。他方、「何のために」「どのような視点から」戦略を考えているのか、という観点から戦略論における研究の流れを捉える試みはなされていないようである。前述のMintzberg, Ahlstrand and Lampel (1998)の研究でも、コンフィギュレーション・スクールを中心に後者の観点についても若干の考察がみられるものの、これが中心テーマとして取り扱われていることはない。

「何のために」「どのような視点から」戦略を考えているのかについて、これらの内容を踏まえて戦略論における研究の流れを捉え整理しようとする試みもまた、意味あることではなかろうか。そもそも、戦略とは組織と環境との関わり方に関するものである、と一般に合意されているといえる。組織は変わりゆく環境に対処するために戦略を活用する(Chaffee, 1985)のである。企業をとりまく環境は、企業の意図とは関係なく変化する。このため、企業が成長し発展していくためには、環境の変化に適応し、あるいは環境変化を先取りする形で、企業行動を変えていかなければならない。このとき、「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、企業行動に一定の方向性や指針を提供するもの(伊丹, 2003)」として戦略が必要とされるのである。

戦略論を構成している各論者は、環境変化の多様な局面をある観点から捉え、それに対応する理論として各論を提唱しているということもできよう。ゆえに、環境変化の影響をどのような視点から捉えようとしているのか、そして、それぞれの理論を提唱した背景や理由は何であったのかについて明らかにすることは、実際に戦略を必要とする読み手に対し、多様な戦略をどのような場面で応用すればよいのかに関して多様なヒントを提供することに資するのではなかろうか。本稿はこのような取り組みとして展開するものである。なお本稿では、戦略論の主な系譜を追いながら上記の観点からの考察を加えるというスタイルで論を展開することとする。

2. 草創期の戦略論

2-1 戦略要素の概念の提示とその進展

経営学の分野に戦略の概念を最初に持ち込んだのはChandler（1962）ではないかといわれている^②。彼は戦略を「企業の基本的長期目標・目的の決定、とるべき行動方向の採択、およびこれらの目的を遂行するために必要な資源の配分」であると定義している。彼の主な関心は、企業成長のための方法としての多角化についてであった。そして「多角化した事業を管理するために」、「どのような組織構造が有効なのかという視点から」、戦略について考えた。こうして彼は、四つの会社の事例を分析することを通じて、多角化した事業を管理するために新たな組織構造（事業部制組織）が出現したことを示した。また、これを通じて、「組織の構造は組織の採用した戦略に従う」ということを明らかにしたのである。これは今日では「組織構造は戦略に従う」という有名な命題として広く知られているものである。

経営戦略について本格的な研究を進め、体系的な概念枠組みを提示したのは、Ansoff（1965, 1979）であるといわれている。彼は企業における意思決定を、戦略的決定、管理的決定、業務的決定という三つに分類した。戦略的決定とは、企業と環境との関係を確立する決定である。そして戦略とは、「部分的な無知のもとで行われる戦略的決定の決定ルールとなるもの」とであると定義している。戦略の範疇で対処すべき問題として彼は、次の三点を挙げている。すなわち、「企業の目標とゴールとは何か」「企業は多角化を、どの分野でどれほど強力に模索すべきか」「企業は既存の製品・市場関係をどのように発展させ、活用すべきか」という視点から、戦略を考える必要があるとしているのである。彼はまた、戦略を考えるときの構成要素として、次の四つの要素を提示している。第一に、「製品・市場（＝使命）の領域」である。製品の社会に対する使命、つまりどのような人（顧客）に、どのようなかたちで受け入れられているのか（機能あるいはベネフィット）に関することである。第二に、「成長ベクトル」すなわち、多角化、技術開発、市場開発、あるいは既存事業内での成長という、いずれかによって示される企業の成長の方向である。第三に、「競争優位性」すなわち、企業が競争上の優位性を生み出すための製品・市場の特性についてである。そして最後に、「シナジー」つまり、製品や市場分野間の相乗効果についてである。ちなみにこれら四つの戦略の構成要素はその後、戦略論の基本的な概念とされるようになる。彼はこうして「「企業と環境との関係を確立する」戦略的決定の決定ルールを提供するために」、「上記三つの視点から」、戦略の構成要素も考慮に入れつつ、戦略は考え出されるものであるとした。

2-2 経営戦略の三つの視点

上記の二人に代表される1960年代の戦略論において、とりわけその核心となっていたのは、企

業成長の基本的な方向、つまり「どのような事業を行うか」に関する指針の決定であった。あらゆる企業そして事業は、誕生・成長・成熟・衰退というライフサイクルから逃れることはできない。このため、企業が成長を続けるためには新しい事業の展開が必要となる。1960年代は実際、このようなことから急速にアメリカ企業が多角化を進めていた時代であった。よって当時は、戦略論においても「企業の成長のために」「多角化をいかに行うかという視点」を焦点とした論の展開が要請されている状況であったのである。

やがて1970年代に入ると、企業の多角化はさらに進展していたが、多角化をいかに行うかという問題よりも、多角化してきた事業活動をいかに管理するかという問題が浮上してきた。とりわけ、多角化した事業の間で、経営資源の配分をどのように行うかということが重要な問題となってきた。こうして、「企業全体で利益を極大化するために」「限られた経営資源を事業間でどのように配分すればよいのかという視点」が、戦略論においても焦点とされるようになってきたのである。

この問題に最も体系的に取り組んだのが、世界で最も多角化が進んでいる企業の一つといわれるGE社である。経営コンサルタント会社の助力を得て、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）と呼ばれる、多角化した事業への経営資源（特に投資資金）の配分を決定する手法を開発した。PPMは、「個々の事業に対する投資戦略を決定するために」「市場成長率と市場における相対シェアをいう基準に基づいて、自社の個々の事業の位置づけを分析するという視点から」、経営資源の事業間配分の指針を提供しようとするものであった。このようなPPMは、企業を複数の事業からなるポートフォリオ（資産一覧表）であるとみなし、企業の成長と存続は事業ポートフォリオの更新とその内部における資源配分の問題であるとして捉えようとしていた。

PPMの出現は、戦略論においてその後、「事業ポートフォリオという視点から」「企業全体の成長を図るため」の研究が盛んに行われるようになるきっかけとなった。そして、このように企業全体に関わる戦略のことを戦略論では「企業戦略」（Corporate Strategy）と呼ぶようになった。前述のChandlerやAnsoffの研究も、この呼び方に従えば、企業戦略であるということができる。

また一方で、企業全体に関わる戦略に焦点を当てる研究ではなく、特定の事業の戦略に焦点を当て、個々の事業分野の競争に関わる戦略について考察を深めるという研究の流れも登場するようになった。企業戦略のもとで展開されている「個々の事業分野ごとの戦略という視点」であることから、これを「事業戦略」（Business Strategy）と呼んだり、「特定の事業分野の中で競争するため」の戦略であることから「競争戦略」（Competitive Strategy）と呼ぶこともある。

さらに、研究開発、生産、マーケティング、人事、財務など、機能別に決定されている戦略も存在している。これについては「機能別戦略」（Functional Strategy）と呼ぶようになった。そ

して、企業戦略、事業戦略・競争戦略、機能別戦略を総称して、「経営戦略」と呼ぶこととされた。こうして、焦点を当てる対象の違いから三つの異なる視点からの経営戦略が存在することが意識されるようになり、戦略論は多種多様な展開をみるようになったのである。

3. 戦略論の多様な展開

3-1 競争戦略・事業戦略の展開

1970年代後半以降の戦略論では、ひとつには競争戦略論の研究が非常に進展した。その代表的論者の一人としてPorter (1980, 1983) を挙げることができる。彼は、「市場における競争優位の確立のために」、産業組織論の成果を取り入れて「産業構造内におけるポジションの取り方という視点から」、戦略を考えようとした。競争業者間の敵対関係、供給業者・買い手の交渉力、代替品の脅威、新規参入の脅威という5つの競争要因に対し、差別化戦略・コストリーダーシップ戦略・集中戦略という三つの基本戦略のなかから手段を講じてうまく対処することができれば、その企業は高い業績をあげることができると彼は述べている。

また、Porterとはアプローチが異なるが、競争戦略論の代表的論者の一人として、Barney (1986, 1991, 1997, 2001) を挙げることができる。彼は「市場における競争優位の確立のために」、「価値があり、稀少で、他社にとって模倣困難な経営資源をもつという視点から」、戦略を考えようとしている。

前者の研究は「ポジショニング・アプローチ」と、後者は「資源ベース・アプローチ」（あるいはRBV ; Resource-based View）と呼ばれている。ポジショニング・アプローチでは企業外部への視点すなわち、環境の中における自社のポジショニングという視点から、競争優位の源泉を求めようとしている。これに対し、資源ベース・アプローチでは企業内部への視点、すなわち自社の保有する経営資源という視点から、競争優位の源泉を求めようとしている。両アプローチにはこのような違いがある。そして、競争戦略をめぐる両アプローチに関連する研究の蓄積は、今日に至るまで多くの研究者によって続いている。

3-2 事業システムという視点

競争戦略を考える視点として、近年では製品レベルにおける競争とは別に、「事業の仕組み、すなわち「ビジネス・モデル」あるいは「事業システム」という視点から」「競争優位を構築するために」戦略を考えるという研究も進展している（水越，2003；加護野・井上，2004）。ここでは、価値連鎖の視点から自社の事業構造を見直し、事業の幅と深さに関する決定を行うことがポイントである。

価値連鎖とは、企業活動におけるさまざまな機能を、一連の流れとしてつなげたものである。

すなわち、原材料等の購入から始まり、研究開発、生産、営業、物流、流通チャネルなどの付加価値が次々に加わっていく過程のことをいう。この一連のプロセスのうち、どの活動を自社で担当するか、あるいは自社の担当しない活動については社外のさまざまな取引先とどのような関係を築くか、について決定をする。自社の強みを活かしながら、必要に応じて外部の力も借りることによって、価値連鎖をシステムティックに結びつける。

「いかに」この結びつけ方を構築するかによって、仕組みを通じた他社との差別化が実現するのである。また、仕組みはシステムティックに結びついて構築されていることにより、製品と比べると他社からの容易な模倣を防げる可能性も高まるとされている。このような事業システムを通じた他社からの差別化は、競争戦略であると同時に、これが資源配分の再検討を含む取り組みとなることから、企業戦略でもあるといえよう。

3-3 製品アーキテクチャという視点

近年、「アーキテクチャ」(Architecture) という概念が経営学で注目を集めている。アーキテクチャはもともと建設業において使用されている用語であったが、システムの性質を理解するための概念として用いられるようになり、「基本設計構想」といわれることもある。

アーキテクチャは「分け方とつなぎ方 (インターフェース)」に着目する。「全体をどのように切り分け、部分をどのように関係づけるか」に関する基本的な構想が、アーキテクチャである。すなわち、「構成要素間の相互依存関係のパターン」によって表されるシステムの性質のことであるといえる。この概念は、さまざまな企業行動に適用することができるとされ、戦略論や組織論ほかで応用されているが、本稿では戦略論において展開された議論について振り返ろう。

戦略論では、「製品アーキテクチャ」としてこの概念が適用されている。製品アーキテクチャとは、製品全体で実現している各機能を各コンポーネント (部品) にどのように配分するのか、またコンポーネント間のインターフェースをどのようにデザインするのか、という点に関する設計思想のことである。たとえばスピーカーのサラウンドシステムという機能について、どのようなコンポーネント (部品) をどのようなインターフェースでつなぐことによってこの機能を実現するか、に関する設計思想は、製品アーキテクチャの一例であるといえよう。

コンポーネント間のインターフェースを相互調整してトータルで最適設計しないと機能がうまく出せない場合、それはインテグラル (摺り合わせ) 型製品であると定義する。また、既に設計された既存のコンポーネントを巧みに組み合わせることによって最終製品ができるのであれば、それはモジュラー (組み合わせ) 型製品であると定義する。インテグラル製品の代表例としては自動車を、モジュラー型製品の代表例としてはパソコンを挙げることができる。

このような製品アーキテクチャは、単に製品システムのありかたを規定しているだけではない。

製品開発プロセスや業界構造のあり方、あるいは産業の進化などにも影響を及ぼしている。たとえば自動車はインテグラル（摺り合わせ）型製品であるため、製品開発のさいに各コンポーネント間のインターフェースの相互調整を厳密に行っておかないと、不具合の原因となる可能性が高い。このために例えばトヨタ・グループにおいては、設計開発段階から「デザイン・イン」といって各部品会社も製品開発プロセスに参加し緊密なコミュニケーションをとる仕組みを採用している。また強固な企業グループを形成しているのも、扱っている製品がインテグラル（摺り合わせ）型製品であることと無関係ではない。他方、パソコンの受注販売を手がけるデル・コンピュータでは、コンポーネントを組み合わせることで最終製品が完成するモジュラー（組み合わせ）型製品である特性を活かした「ダイレクト・モデル」という事業システムを構築している。同社の強みの源泉となっている「ダイレクト・モデル」では、デルはコンポーネント（部品）生産を手がけておらず、すべて外部調達でまかなっているのである。

このように、製品アーキテクチャという視点から製品を捉えると、これは単に製品開発戦略などという機能別戦略のレベルに留まるものではないことがわかる。競争戦略・事業戦略、企業戦略までも視野におさめて、「企業の競争力のために」「製品アーキテクチャの視点から」戦略を考える必要があるといえよう。このさい、製造工程や顧客との関係に着目した整理を通じて、自社の得意なパターン、強いパターンを認識することが有効であるという（『ものづくり白書2005年版』、86ページ）。

4. むすび

上記で見てきたように今日、戦略論という分野では、企業戦略、競争戦略・事業戦略、機能別戦略という戦略のレベルを多様に視野に入れながら、さまざまな論者によって多様な戦略論が展開されている。本稿で例示した研究をまとめることで作成した図表1は、戦略論の多様な広がりを示す一例であるといえる。不透明かつ不確実で変化の激しい現代では、企業は今後ともに環境変化の多様な局面に直面し、企業行動を変えろという対応に迫られることであろう。そしてまた、こうして蓄積された企業の事例を受けて、戦略論はますます多様に展開されていくことであろう。

本稿冒頭で述べた「戦略論のジャングル」の状況は、今後ともに続くと思われる。とはいえ、提唱された一つひとつの理論について、「何のために」「どのような視点から」戦略を考えているのか吟味すれば、その考え方や手法を学び取り、応用して利用するヒントとなりえる可能性がある。受け手は「ジャングル」状態の理論の洪水に流されることなく、じっくりと個々の理論を吟味する主体性が求められているといえよう。また、多様な戦略論によって示されている戦略的な企業行動のさまざまな選択肢の中から、自らにとって必要な処方箋は自ら考え提示することが必

要である。「ジャングル」状態の戦略論を、これを理論の洪水とするか、多種多様なヒントが隠れている宝の山とするかは、自ら次第なのである。

図表1 戦略論における戦略の焦点の多様性

論者・研究	「～のために」	「～という視点から」
・企業戦略		
・「どのような事業を行うか」に関する指針の決定		
	＜企業の成長のため＞	＜多角化をいかに行うか＞
Chandler	多角化した事業の管理のために	どのような組織構造が有効か
Anzoff	戦略的意思決定の決定ルールの提供のために	どのように多角化するか
・経営資源の配分をどのように行うか		
	＜企業全体で利益を極大化するため＞	＜限られた経営資源をいかに事業間で配分するか＞
PPM	個々の事業に対する投資戦略を決定するために	市場成長率および市場シェアから自社の事業はどのように位置づけることができるか
・競争戦略・事業戦略		
Porter	競争優位の確立のために	産業構造内におけるポジションの取り方という視点から
Barney	競争優位の確立のために	価値があり、稀少で、他社にとって模倣困難な経営資源をもつという視点から
・競争戦略・事業戦略・企業戦略		
事業システム	競争優位の確立のために	事業の仕組み、すなわち「ビジネス・モデル」あるいは「事業システム」という視点から
・機能別戦略・競争戦略・事業戦略、企業戦略		
製品アーキテクチャ	企業の競争力のために	製品アーキテクチャの視点から

(出典：筆者作成。)

注

- (1) 戦略 (Strategy) の語源は、ギリシャ語で「将軍」を意味する Stratego であるといわれる。軍事用語での戦略とは、資源の有効活用を通じて敵を打ち負かす計画をつくること、であるとされている。
- (2) 経営学史学会編 (1999), 76ページ。

参考文献

- 1) Abernathy, William J., Kim B. Clark and Alan M. Kantrow, (1983) *Industrial Renaissance: Producing a Competitive Future for America*, Basic Books.
- 2) Anzoff, H.I., (1965) *Corporate Strategy*, Mc Graw Hill. (広田寿亮訳 (1965)『企業戦略論』産業能率大学出版部。)
- 3) Anzoff, H.I., (1979) *Strategic Management*, Macmillan. (中村元一訳 (1979)『戦略経営論』産業能率大学出版部。)
- 4) 青島矢一 (2001)「企業戦略論の視点」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』May, pp.111-114。
- 5) 青島矢一・加藤俊彦 (2003)『競争戦略論』東洋経済新報社。
- 6) 浅羽茂「経営戦略」岡本康雄編著 (2000)『現代経営学への招待』中央経済社、第2章、pp.43-68。
- 7) Baldwin, C.Y. and Kim Clark, (2000) *Design Roles: The Power of Modularity*, MIT Press. (安藤晴彦訳 (2004)『デザイン・ルール：モジュール化パワー』東洋経済新報社。)
- 8) Barney, J.B., (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, pp.99-120.
- 9) Barney, J.B., (1997) *Gaining and Sustaining Competitive Advantages*, Addison-Wesley Publishing.
- 10) Barney, J.B., (2001)「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, pp.78-87。
- 11) Chaffee, E.E., (1985) "Three Models of Strategy," *Academy of Management Review*, Vol.10, No.1, pp.89-98.
- 12) Chandler, Jr., A., D., (1962) *Strategy and Structure*, MIT Press. (三菱経済研究所(訳)(1967)『経営戦略と組織』実業之日本社。)
- 13) Dierickx, I. and K.Cool, (1989) "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, vol.35, No.12, pp.1504-1511.

- 14) 藤本隆宏・武石彰・青島矢一 (2001) 『ビジネス・アーキテクチャ：製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣。
- 15) Hamel, G. and C.K.Prahalad, (1994a) "Competing for the Future," *Harvard Business Review*, July-Aug., pp.122-128.
- 16) Hamel, G. and C.K.Prahalad, (1994b) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- 17) Hippel, E., (2005) *Democratizing Innovation*, The MIT Press. (サイコム・インターナショナル監訳 (2006) 『民主化するイノベーションの時代：メーカー主導からの脱皮』ファーストプレス。)
- 18) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1996) 『経営戦略論 (新版)』有斐閣。
- 19) 伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- 20) 伊丹敬之 (2001) 「見えざる資産の競争力」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』July, pp.62-72。
- 21) 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理 (第3版)』日本経済新聞社。
- 22) 伊丹敬之＋一橋MBA戦略ワークショップ (2005) 『企業戦略白書Ⅳ』東洋経済新報社。
- 23) 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略』有斐閣。
- 24) 加藤俊彦・青島矢一 (2000) 「競争戦略論(1)」『一橋ビジネスレビュー』Sum.-Aut., pp.102-114。
- 25) 加藤俊彦・青島矢一 (2000) 「競争戦略論(2)」『一橋ビジネスレビュー』Win., pp.108-121。
- 26) 川上智子 (2005) 『顧客志向の新製品開発：マーケティングと技術のインターフェイス』有斐閣。
- 27) 経営学史学会編 (1999) 『経営理論の変遷：経営学史研究の意義と課題』文眞堂。
- 28) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編 (2005) 『ものづくり白書2005年版』ぎょうせい。
- 29) Kennedy, C., (1991) *Guide to the Management Gurus*, Century Business. (ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部訳 (2000) 『マネジメントの先覚者』ダイヤモンド社。)
- 30) 神戸大学大学院経営学研究室編 (1999) 『経営学大事典 第2版』中央経済社。
- 31) Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and J.Lampel, (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press. (齋藤嘉則監訳 (1999) 『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。)
- 32) 水越豊 (2003) 『BCG戦略コンセプト：競争優位の原理』ダイヤモンド社。
- 33) 小川進 (2000) 『イノベーションの発生論理：メーカー主導の開発体制を越えて』千倉書房。
- 34) Peteraf, M.A., (1993) "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View,"

Strategic Management Journal, Vol.14, pp.179-191.

- 35) Porter, M.E., (1980) *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐坤他訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社。)
- 36) Porter, M.E., (1983) *Competitive Advantage*, Free Press. (土岐坤他訳 (1985) 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社。)
- 37) Porter, M.E., (1996) "What is Strategy?," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec..
- 38) Porter, M.E., (2001) "Strategy and the Internet," *Harvard Business Review*, March, pp.62-78.
- 39) Prahalad, C.K. and G.Hamel, (1990) "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, pp.79-91.
- 40) Pugh, E.S. and D.J.Hickson, (2000) *Great Writers on Organizations*, Penguin Books. (北野利信訳 (2003) 『現代組織学説の偉人たち』有斐閣。)
- 41) Rumelt, R.P., (1984) "Toward a Strategic Theory of the Firm," in R.B.Lamb, (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, pp.556-570.
- 42) Rumelt, R.P., (1987) "Theory, Strategy and Entrepreneurship," in D.J.Teece, (ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge, pp.137-158.
- 43) 榊原清則 (1992) 『企業ドメインの戦略論』中央公論社。
- 44) 新宅純二郎・浅羽茂 (2001) 『競争戦略のダイナミズム』日本経済新聞社。
- 45) Simon, H.A., (1996) *The Sciences of the Artificial* (3rd ed.), The MIT Press. (稲葉元吉・吉原英樹訳 (1999) 『システムの科学 第3版』パーソナルメディア。)
- 46) 高橋伸夫 (2003) 『経営の再生 (新版)』有斐閣。
- 47) 竹内弘高 (2000) 「戦略再構築のために成功と成長の罠から脱却する」『Diamondハーバード・ビジネス』Dec.-Jan., pp.78-80。
- 48) Wernerfelt, B., (1984) "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp.171-180.