

社会的責任ビジネスとしての戦略的マネジメントの課題：

そのダイナミック・ケイパビリティの起点としてのメタ認知

The task of strategic management as socially responsible businesses:
a cognitive base of its dynamic capabilities

和歌山大学 経済学部 高岡 伸行
Wakayama University Nobyuki Takaoka

ABSTRACT

The purpose of this paper is to develop a framework for formulating the stakeholder management model (SMM) in socially responsible businesses (SRB). The main focus will be on the problem derivation for formulating SMM as a framework for promoting the SRB and facilitating pro-social oriented organizational learning. Taking dynamic capabilities (DC) as a guide and referring its ability to sense, the paper will reconsider “the stakeholder view of the corporation”. The purpose of DC is to clarify the ability to construct and reorganize the resource base, which is composed of the relationship with various stakeholders, and to formulate its method of the development. This contributes to the identification of the ability to form and reorganize relationships between companies and a great variety of stakeholders. It takes the concept of enactment as the basis for the ability to recognize special relationships with its stakeholders.

キーワード

企業のステークホルダー・ビュー、社会的責任ビジネス、ダイナミック・ケイパビリティ、ステークホルダー・アプローチの戦略的マネジメントのリフレクション、想造としての感知

1. はじめに

本稿は社会的責任ビジネス (*socially responsible businesses: SRB*)⁽¹⁾としてのステークホルダー・マネジメント・モデル (*SMM*) 定式化の枠組み整理を課題とする。*SRB*を推進する向社会的組織学習の枠組みとしての*SMM*定式化の課題導出に主眼を置く。その焦点としてマルチ・ステークホルダーとの特殊な関係の形成・維持・再編にかかわる、そのダイナミック・ケイパビリティ (*dynamic capabilities : DC*) の起点

が「制約された合理性の中での(自省的な)イナクトメント」にあることを指摘する。

*DC*は一般に自社の競争優位を脅かす環境変化に対応して、企業内外に及ぶ資源基盤を主体的に再編する能力と規定される(ティース 2013;ヘルファット他 2010他)。しかし*SRB*指向のステークホルダー・マネジメントにおいては、競争優位の獲得・持続化と共に、もしくはその基本前提として、企業の正統性の保持を重視する。例えばPost et al. (2002a; 2002b;

Sachs et al. 2006;2010; 2011) らが、現代株式会社のある方やその向社会的経営行動を照射・指導するために提起した、企業のステークホルダービュー (*Stakeholder-view of the corporation: SHV*) である。そこでは多層的領域に跨がる諸ステークホルダーとの関係を関係特殊資産と位置づける。その関係性や調整能力は経路依存性の作用する、市場での調達や模倣の困難な資源基盤であり、競争優位の源泉として作用し、かつその関係性を柔軟に保持することが競争優位の持続化に寄与すると捉える。そしてこの諸ステークホルダーとの関係形成及び継続を実現する前提に正統性の確保・堅持を位置づける。

しかし企業が正統性を確保・堅持する能力を具体的に照射しようとする既存研究は、*SHV* を含め、殆どない。この点の補充が本稿の論旨である。*SHV* を *SRB* の *SMM* 定式化のモデルとし、*DC* アプローチ/枠組み (*DCA/DCF*) との対比から、定式化の手掛かりを得ると共に、正統性や競争優位を獲得・維持する能力の起点を模索する。*DCF/DCA* は実質的に諸ステークホルダーとの関係調整によって形成される資源基盤の編成・再編の能力の解明に焦点を当てているからである。

次節では、議論のたたき台として、2つの戦略的マネジメント観の概観を示す。それらは *SHV* と *DCA/DCF* である。両観は全く異なる理論基盤を持つが、共通する着想の側面もある。Freeman (1984) のステークホルダー・アプローチは元来、主流派とは異なる代替的な戦略的マネジメントを構想していたが、*SHV* はその批判的検討から、その新たな展開を意図している。ステークホルダー・アプローチが両論を架橋する役割を果たす。また両観とも、いわゆるポジショニング・アプローチや資源ベースド観等、戦略論の系譜を参照・包含し、各自の観方を展開する。さらに価値創造におけるステークホル

ダーとの協働を戦略的マネジメントの重要課題に位置づける。こうした比較検討を、競争優位の論理の差異に焦点を当て、3節前半で行う。そして後半では既存研究において看過されてきた、ステークホルダーとの学習の起点となる環境 (ステークホルダー) 認知の能力の起点を模索する。そして正統性であれ競争優位であれ、制約された合理性の中で、諸ステークホルダーとの関係の維持・再編からそれらの獲得を照射するには、環境創造能力としてのイナクトメント (想造) が鍵となることを明らかにする。そしてむすびにおいて本稿の含意と残された課題を示す。

2. 戦略的マネジメント観の階層

2-1 : ステークホルダー・ビューの戦略的マネジメント観

SHV は所有権を軸とした株主利益の最大化を肯定する伝統的企業モデルを批判し、現代巨大株式会社の再定義プロジェクトの結果として提起された企業観である (Post et al. 2002a, pp.1-6, pp.10-16.)。それは株式会社を「その多数の構成員のために富やその他の便益を創造するために諸資源を (意図的に富を浪費したり、リスクを増大させたり、また害を与えるのではなく) 生産的な用途に動員することに従事する組織」と定義される観方である (ibid, p.17)。

Post et al. (2002a, pp.8-9.) は、営利企業の目的は富を創造することであり、株式会社の存在の正当性 (justification for the existence of the corporation) はその富の創造能力にあると考える。しかし誰のための富の創造かは多義的で、*SHV* はこの点を問題にする。そして社会における制度としての現代株式会社の正統性 (the legitimacy of the contemporary corporation as an institution within society) は、多種多様な多数の構成員の期待に合致する能力に依存する

という立場に立ち、当該構成員のために富を創造することを企業の正統性の要件とする。そしてこの富を創造する企業活動の構成者をステークホルダーと捉える基本要件に据える (ibid, p.17)。

企業の富＝価値創造の議論の主流である戦略的マネジメントを、そこでの暗黙の企業モデルと共に、その成功の要因を狭い範囲に限定し過ぎており、価値創造における特定の構成員の役割を看過していると批判する。また伝統的なステークホルダー・モデルをも批判し、それらを接合した独自の戦略的マネジメントを構想する (ibid, p.10)。

こうした見解の基礎となるのが組織富 (organizational wealth) という概念である。それは価値がステークホルダーとの関係性を資源基盤として創出されると考える概念であり、その実践枠組みに位置づけられるのがステークホルダー・マネジメントである (ibid, pp.32-3.)。組織富は多様で多数の諸ステークホルダーとの互恵的な関係性が企業の富の創造能力を規定する、という観方を意味し、無形の関係資産を指す (ibid, pp.36-46.)。Sachs et al. (2010, p.148) は、ステークホルダーとの関係性を構築し、かつ維持することに長けた企業が価値創造能力を保持する、と強調する。そしてSHVのステークホルダー・マネジメントの課題として重視されるのが、この組織富を生み出す企業を取り巻くステークホルダー・ネットワーク全体の中での特定のステークホルダーとの関係性の形成・維持・再編・向上である (Post et al. 2002b, p.18)。その分析単位に据えられるのが「拡張された事業体 (expanded enterprise)」という概念である (ibid, p.7)。

さて、SHVの戦略的マネジメント観を特徴づけるのは、その対象となるステークホルダーの捉え方にある。SHVはステークホルダーが

埋め込まれている環境を3つの領域に分け、各領域の代表的なステークホルダーとの関係をSHVのステークホルダー・マネジメントに包含・統合することを指向する。その領域とはRBV (Resource-based view)、いわゆるポジショニング・アプローチを意味するISV (Industrial structure view)、そしてSHVの領域である (Post et al. 2002a, pp.53-58.;Sachs and Rühli 2011, pp.40-46.)。それらの概要を示したのが表1であり、表2は伝統的なステークホルダーモデルとの対比を示している。SHVでは、伝統的な規定を批判的に発展させ、ステークホルダーを「企業の富の創造能力や諸活動に自主的もしくは非自主的 (結果的) に貢献する、故に当該企業の諸活動の潜在的受益者またはリスク負担者である、個々人や構成員」と定義する (Post et al. 2002a, p.19; 2002b, p.8)。SHVは伝統的なステークホルダーモデル/マネジメントがダイアド観を前提に、競合かつ時に対立する利害の均衡化を課題とすることを批判し、ネットワークベースの関係観を採り、個別の利害の充足よりも、拡張された事業体を単位とした価値創造の関係性を創出・保持・堅持する能力をステークホルダー・マネジメントの課題として重視する。

しかし、価値創造過程におけるステークホルダーの役割は現実には流動的で、その企業への影響のパスも多元的である。こうしたステークホルダー・ネットワークや影響の動態を加味するために、4つのステークホルダーの様相を想定する (Sachs et al. 2006, p.509)。それはステークホルダー・ダイナミクスの中で変化するステークホルダーの役割の様態とも位置づけられる。それらは①便益提供者 (benefit provider)、②便益享受者 (benefit receiver)、③リスク請負者 (risk bearer)、そして④リスク提供者 (risk provider)、である。①は感情的

表1：組織富の源泉についての3つの戦略的マネジメント観の比較

次元	<i>RBV</i>	<i>ISV</i>	<i>SHV</i>
分析の単位	企業（内部）	産業	企業のステークホルダーネットワーク（の中の拡張された事業体）
組織富の主たる源泉	物理的な資産、人的資源、知識、金融資産、無形資産	顧客、供給業者、競争相手等との相対的交渉力、共謀	利益の増大やコスト及びリスク削減を導く関係性、富を創造するキャパシティの増大を導く関係上の便益
組織富を守る手段	企業レベル模倣の障壁	産業レベルの参入障壁 ・生産 経済性と埋没原価 ・政府規制	企業特殊なステークホルダー・リネージュと、増収やコスト、リスクを軽減する暗黙の合意（信頼の構築を介した機会主義的行動の回避、事業へのコミットメント向上等）
代表的なステークホルダーとその提供資源	投資家（株主、債権者）、従業員、顧客・ユーザー⇄金融・人的・物的資本、知識やそれを活用するルーティン	サプライチェーン上の関係者（供給業者/納品先）、提携/連携先、規制当局、組合⇄狭義の関係資産や信頼	（国内外の）政府、地域社会/市民、NGO/NPO等の民間組織⇄競争コンテキストの整備、広義の関係資産・信頼、承認（操業のライセンス）

出典：Post et al. (2002a, p.54) に Post et al.(2002a,pp.42-44.,pp.46-51.;2002b, p.11,p.47) を参考に加筆修正。

表2：ステークホルダーアプローチとしてのSHVの特徴

	伝統的ステークホルダーモデル	企業のステークホルダービュー
ステークホルダーの定義	組織目的の達成に影響を与える、または組織目的の達成によって影響を被る、グループもしくは個人々人 (Freeman 1984,p.52)	当該企業の富の創造能力や諸活動に自主的にもしくは非自主的に関与・貢献する、故に当該企業の活動の、潜在的な受益者またはリスク負担者である個人々人と環境構成者 (Post et al. 2002a,p.19)
モデルの特徴	事業運営における株主等の財務的ステークホルダーと非財務的ステークホルダーのプレゼンスの対当化 (Post et al. 2002b,p.6)。	革新や競争の構想の新しいアイデア、正統性の獲得と持続化のための組織学習の枠組みとしてのステークホルダーマネジメントの位置づけ (Post et al. 2002a,p.63)
ステークホルダーマネジメントの課題	正統ではあるが、競合し対立する利害の調整・均衡化。トレードオフ的な利害のローテーション的充足 (Post et al. 2002b,p.18)	ステークホルダーネットワーク全体を富の創造能力を左右する関係特殊資産と捉え、その形成・維持・再編・向上 (Post et al. 2002b,p.18)
企業とステークホルダーの関係観	ダイアド観：焦点組織と各ステークホルダー・グループとの機能充足的な相互作用の照射	ウェブ観：企業組織はステークホルダーネットワークに埋め込まれている
前提となる企業観	オープンシステムとして企業のステークホルダーモデル	(企業組織とステークホルダーネットワークの結節点としての) 拡張された事業体 (Post et al. 2002b,p.7)
戦略への含意	株主価値増大のための道具としてのステークホルダーの位置づけからの脱却、その基盤としての倫理、価値観の戦略への包含	3つの戦略フィールドへの環境区分、3つのライセンスの取得 (Sachs and Rules 2011,p.200)、社会・政治的領域のステークホルダーの戦略インパクトの考慮

な関与から資源共有まで、様々な形で価値創造に貢献し得る参加者を、②は諸資源を獲得したり、その諸資源を強化することで便益を得られる価値創造の参加者、③は価値創造において特定の貢献と引き替えに特定のリスクを負う参加者を、そして④は価値創造のネットワークの相互作用に潜在的な脅威をもたらし、余すさえ価値

を破壊することもできる参加者、を指す。企業とのかかわりの中でステークホルダーは、複数の様相を同時に担うこともあれば、状況に応じて様相を移していくことも、特定の1つの様相に終始することも想定される (Sachs and Rühli 2011, p.60)。

また自主的か非自主的か、明確な契約を

介した関係なのかどうかでも、ステークホルダーの価値創造におけるプレゼンスに優劣をつけない。例えば*RBV*や*ISV*の領域のステークホルダーとして想定される価値創造の構成者は、ビジネス/コアまたは市場的ステークホルダー等と表現される (Post et al. 2002b,p.18,p.23)。その多くは企業との接触が日常的・多頻度で、一定の契約や合意の基に、価値創造に自主的に関与する構成者という捉え方を指す。価値創造への貢献に応じて、その活動から便益を獲得することを期待する行為者であり、ステークホルダーという概念の一般的理解に最も合致する構成者となる。

それに対峙するのが非ビジネスや非自発的/契約的ステークホルダーという捉え方である (ibid, 2002a,pp.19-22.)。日常的に接触がなく、意志を持って価値創造に関与するわけではないが、意図せざる悪影響を被ったり、それをきっかけに価値創造活動に意図的に影響を行使する行為者に変容する可能性のある構成者という捉え方を指す (ibid, p.21)。

前者との関係形成原則が相互利益であり、後者のそれが否定的な影響を被りたくないという期待に沿うことを前提にした損・被害発生 の事前回避・抑制・軽減もしくは補償 (サイドペイメント) である。

こうした性質 (様相/段階) の構成者を含め、政府や地域社会、NPO等が社会・政治的領域のステークホルダーに位置づけられる。*SHV*が戦略的マネジメントの対象として最重要視するのが、この社会・政治的領域の、中でも非自発的/非契約的なそれとの関係性や影響力である (ibid, 2002b,p. 7)。

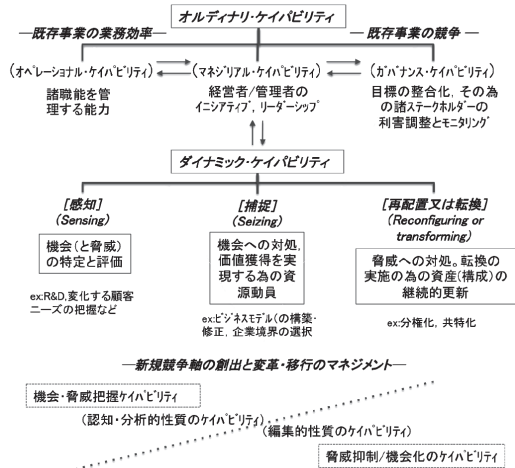
2-2: ダイナミック・ケイパビリティの戦略的マネジメント観

*DC*は自社の競争優位の発源として機能し

てきた組織能力 (コアケイパビリティ) が、環境変化によって逆機能化することを指摘したLeonard-Barton (1992) のコア・リジディティの問題を克服し、持続的競争優位の実現を目指す戦略的マネジメントである (永野 2010,pp.184-190.)。代表的な論者は*DC*を以下のように定義する。Teece and Pisano (1994 p.541) は、「企業が新しい製品やプロセスを生み出し、変化する市場環境に対応できるようにするコンピタンス/ケイパビリティのサブセット」であるとし、Teece et al. (1997, p.516) は、「急速に変化する環境に対処するために社内外の能力 (competences) を統合、構築、そして再構成する企業の能力 (ability)」であると規定する。さらにTeece (2007, p.1319) おいては、「優れた長期に渡る事業業績を支える無形資産の創造・展開・保護を可能にするケイパビリティ」と規定されている。またヘルファット他 (2010, p.6) は「組織が意図的に資源基盤を創造、拡大、修正する能力」と規定する。つまり*DC*は概念的には自社の競争優位を揺るがず環境変化に主体的に対応し、企業外部の資源活用をも含め、自社の競争優位の基盤を保持・拡張するための自己変革能力と捉えられる。

ティース (2013,pp.xii-xv.) は、*DCF*は無形資産や他主体の保有する諸資源の創造・形成・活用に焦点を当て、企業が株主を含めた諸ステークホルダーのために富を創造する能力の照射・説明を射程にした戦略的マネジメントであると指摘する⁽²⁾。また*DCF*は企業をビジネス・エコシステム (以下*BES*) に埋め込まれた存在と捉え、その形成・再編を*DC*の射程 (課題) にする。*BES*は企業、その顧客・供給物に影響を及ぼす組織、制度、個人等の諸要素から構成されるコミュニティと規定され、供給業者、規制・司法当局、規制を制定する諸団体、教育・研究機関等を含め、イノベーション

図1：ダイナミック・ケイパビリティの構成



出典：Teece (2014, pp.18-20.), ティース (2013, p.xxxi, 1章とりわけ pp.4-5.; pp.56-60.); ヘルファット他 (2010, 1章, とりわけ pp.3-15.) を参考に作成

ンの創出を支援し、競争のあり方に影響を与える、ビジネスのインフラの役割を果たす (同上, pp.16-17.)。つまり市場等の周辺的環境を戦略要素と捉え理論体系に取り込んだ戦略実践の定式化を目指す。その無形資産は諸ステークホルダーとの関係から構成・編成される。そこでの知識獲得やその活用の仕方をイノベーション創出とその収益化に寄与する鍵と位置づける (Teece 2007, p.1319)。

さてDCは、非常に便宜的ではあるが概念的には図1のように、オルディナリ・ケイパビリティ (以下OC)⁽³⁾とDCの二層に分散する諸要素から構成されると構図化し得る。OCは既存の事業・業務から当該時点で収益を実現することを可能にする能力で (ヘルファット他 2010,p.2)、企業が特定の経営資源の構成に基づいて繰り返される行動から形成されるルーティンやルールを形成する能力を指す (菊澤 2018,p.29)。ティース (2013, p.56) は、DCがレントを直接生み出す資源やケイパビリティを操作するものであり、OCはレントを生み出す資源、ケイパビリティを作用させる能力と

して、両者を区別する。OCは主に3つのサブ能力から構成される。それらは (a) 諸機能を管理・調整するオペレーショナルの、(b) 経営者・管理者の既存事業・業務を牽引するリーダーシップ等のスキル等を指す、マネジリアル、そして (c) 全社的な目標の整合化や現状の諸ステークホルダーの利害調整・モニタリングにかかわるガバナンスの、能力である。

このOCの転換や、環境変化に合致するように再編する能力に位置づけられるのがDCである (Teece 2014,p.32)。DCはOCのメタ能力であり (ティース 2013, p. 57)、OCとは異なる、競争優位の維持・拡張を主務とする能力となる (Teece 2012, p.1396)。そのDCも、そのミクロ的基礎として以下の3つのサブ能力に分解される (ティース2013, p.54)。それらは①感知 (sensing)、②捕捉 (seizing)、そして③転換 (もしくは再配置: transforming / reconfiguring) である。①は機会や脅威の特定、評価とそのため探求にかかわる能力⁽⁴⁾を、②は①に対応して、既存の資源、ルーティン、知識を応用し、再利用する能力を、そして③は企業内外におよぶ資源基盤の再編・拡張に関する活動を支える能力を指す。

従って、かなり概略的な理解になるが、DCは機会や脅威等、環境を察知する能力と、それに基づき資源を再編集する能力に大別し得る。補足は部分的にどちらにもかかわる、もしくは両者を媒介する能力となる。例えばヘルファット他 (2010, pp.5-6.) は、DCは組織の資源基盤に関して2つの機能を果たすと指摘する。第一に「探索と選択」、第二に (資源基盤の) 活用である。前者には資源の創造の側面が、後者には実行に関連する側面が含まれる。つまり企業の資源基盤に補完資産を取り込んでいく活動とされる資産のオーケストレーション (ティース2013, pp.69-77.) や、超過利潤の長期的獲得

に向けた資産の持続的な開発・再配置に関わる戦略的プロセスとされるデザイン付帯型進化(同上、p.100, pp.108-111.)、そして戦略的適合性確保に向けた共特化のマネジメント(同上、pp.42-46.)等の諸概念は捕捉の一部、または転換もしくは再配置(=実行)にかかわる活動・能力であり、その主たる対象はBESの構築・拡張・再編となる(同上、pp.104-106.)。

ティース(2013, p.xvii)はDCFにおいては、企業が機会を感知・創造・捕捉・受容を図ると同時に、競争上の脅威のマネジメントに取り組むのに必要とされる転換を実行していく際に、どのように資源・特殊資産の拡張・修正を行い得るか、ということに焦点を当てると述べ、DCの役目は以下の3つをいかに実現するか、ということにあると指摘する。それらは(一)組織のケイパビリティの拡張、(二)ケイパビリティと事業環境の同期化、そして(三)その組織にとって有利な事業環境の形成、である。

しかしこうした諸活動の、つまりDCの起点は感知の能力にある。その担い手として重視されるのが、経営者(経営陣)であり、とりわけ企業家的経営者の能力に焦点を当てる(同上、pp.99-108.)。その能力はダイナミック・コグニティブ・ケイパビリティやダイナミック・マネジメント・ケイパビリティという特殊なDCにカテゴライズされる(Helfat et al. 2007, p.121)。それは個人の資質や選択的知覚ではなく、機会や脅威を認知する能力と位置づけられる。ティース(2013, p.61)は、企業家精神が機会の感知・理解、物事に着手・統合するための新しい適切な方法の発見と結びついていると指摘するが(Teece 2012;2014も併せて参照)、それが資質なのか、能力なのかは曖昧なままで、先見の明や直観といった類の理解を脱していない。

3. ステークホルダー・アプローチの戦略的マネジメントのリフレクション

3-1: 各戦略的マネジメント観の競争優位の論理

主流派の戦略的マネジメントは企業の成功を説明・指導する際、戦略の差異に着目する。バーニー(2003上, p.59)は戦略とは、競争に成功する個別企業のセオリーであり、成功とは競合との間に競争優位を構築し得ることであると指摘する。そして競合他社による戦略の模倣を通じて失われることのないそれを持続的競争優位(sustainable competitive advantage)と捉える(同上、p.257)。この競争優位の源泉、獲得及び持続化の論理は表3のように、戦略マネジメント観によって異なる。

ISVは5Fs分析から、収益上有利な産業や業界内の戦略グループを選択する。そのポジションが競争を回避し、高収益を得る競争優位の源泉となる。その利点を活かす独自の価値提案にそって、コスト優位、差異化、集中化という基本的方向性の内の1つを選択し、当該ポジションを防衛し、競争優位を確保する(Sachs et al.2011, pp.19-26.参照)。そして価値提案にそった競合とは異なる独自のバリューチェーン編成、戦略適合性(やらないことの徹底)の確保等を通じて、持続化を図る。

それに対してRBIは企業の保有する資源構成や、その蓄積・活用にかかわる組織能力こそが競争優位の源泉であると捉える。企業が保有する資源構成にしる、その蓄積・活用の基盤となる組織能力にしる、それらの付帯には経路依存性が作用する。市場で調達することも、また競合が体系的に模倣することも困難であれば、それが競争優位の源泉として作用すると考える。その組織プロセスやルーティンの強化が競争優位の持続化に繋がる(Sachs et al.2011, pp.26-32.;永野 2010参照)。そこでは知識獲得

表3：諸戦略的マネジメント観における競争優位の論理

	競争優位の源泉	競争優位獲得の論理	競争優位持続化の論理	利益の性質
<i>RBI</i>	資源の固着性、資源の異質性を持った企業内の資源構成←資源の蓄積過程の独自性	経路依存性が作用し市場で取引・入手/複製困難性または高コストによる、当該資源構成の模倣困難性としての作用 (OE: 業務効果の戦略としての機能)	資源移動障壁の構築←資源の編成、活用のルーティン、そのルーティンを組織において恒常化・正当化する学習	リカード・レント: 資源供給の希少性に起因するレント (パレートレント=効率レント by Sachs et al 2011,p.30)
<i>ISV</i>	産業構造における収益構造上、有利なポジション	5F分析による産業とそこでの戦略グループの選択 (収益獲得に有利な産業構造上のポジション、産業内の戦略グループの選択)	独自の価値提案を体現するTVC (tailored value chain) の構築、戦略適合性 (やらないことの徹底) の確保=参入障壁として機能 (+クラスター等競争コンテキストの整備=環境操作=障壁持続化に寄与)	ポーター・レント: ポジショニングを通じた競合に対する参入障壁構築による自己のポジションの防衛により獲得できるレント (独占レント by Sachs et al 2011,p.30)
<i>DCA</i>	(イノベーション創出による) 市場不均衡の創出⇒新しい競争基盤・ルールの整備 (企業内外に及ぶ資源基盤の編成)	(獲得の前提条件として) ビジネス・エコ・システムの編成・再編による既存競争ルールの中で作用していた資源基盤における経路依存性の無力化	環境変化に対して、もしくはそれを見越した、企業内外に及ぶ当該資源基盤の改変 (競争基盤の自主的修正を意図としたイノベーション創出の連続化)	シュンペーター・レント (イノベーション創出による市場の不均衡化によるレント)
<i>SHV</i>	資源保有者であり企業の価値創造活動に自主的・非自主的に貢献する諸ステークホルダーとの関係特殊性	単なる資源のキャリア/オーナー/提供者を超えた主体としてのステークホルダーの信頼・コミットメント獲得によるOEの戦略的作用、業務遂行効率向上	3つのライセンス (操業、革新、競争) の均等化を通じた関係特殊資産としての諸ステークホルダーとの関係性の保持・再編 (経路依存性の作用する関係特殊資産の模倣障壁化としての作用)	(経済的利益を超えた) 組織富→相互価値 (融和する利害領域の拡大)

と活用を機能させる組織学習のあり方が競合との間での当該企業の戦略の独自性や成功要因と捉えられる。*ISV*の観方では、単なる業務効果 (operational effectiveness) と位置づけられる要素が、その効力を蓄積・発揮する過程に、時間圧縮性や経路依存性が作用し、模倣や調達の高コスト、戦略としての効果をもった組織能力になると捉えられるのである。

ただし*ISV*と*RBI*は競争優位や戦略の成功の見立てとして、対立するというよりは、補完関係にある (バーニー 2003上、4,5章, 野中、紺野 2007, pp.57-58.)。保有資源やそれを蓄積・活用する組織能力が、選択する産業内の戦略グループの利点を活かす実行力となるからである。*ISV*においても、競争優位の獲得・持続化

には、ポジショニングだけではなく、バリューチェーンの編成のように、企業内外に及ぶシステムの編成とそのマネジメント (=組織能力) が欠かせない⁽⁵⁾。

*DCA*は既存の戦略的マネジメント観の競争優位の論理における諸要素の手段-目的関係を、ある種逆転させる。*DCA*の競争優位の源泉は、既存秩序の破壊にある。市場不均衡の創出が源泉の鍵となる。生産要素の新結合、とりわけ新資源の供給源確保、新しい組織形態の採用を足掛かりとした、イノベーションの創出によってその実現を目指す。その具体となるのが臨機応変な*BES*の再編である (ティース 2013, p.5, p.11)。企業組織と意識的に相互作用するステークホルダーとの関係性をコーディネート

する組織デザインの実行能力こそが、DCの発揮（可視化）される対象となる。

この点はDCFがその利益の性質としてシュンペーター・レントを目指すことから裏付けられる（ティース 2013, p.57, pp.119-120.）。ISVやRBVの利益（の性質）はリカードレントやポーターレントである⁽⁶⁾。どちらも原理的には防衛の論理に基づく。競争優位の源泉を発見し、それを参入や模倣を防御する仕掛けを通じて確保する。それに対して、シュンペーター・レントは生産要素の新結合によるイノベーションによって得られる利益となる（Teece 2007, pp.1344-1346.）。

ISVやRBVの競争優位の論理が、その発見→獲得→持続化というパスであるのに対して、DCAはBESの再編（生産要素の新結合）によって、既存市場秩序の再編から、新しい競争優位の源泉を創出することを指向する。従来の戦略的マネジメント観では競争優位の獲得と持続化の行為に位置づけられる営為が先行して、新しい競争優位の源泉創出の役割に位置づける。従ってDCが作用する資源基盤の拡張・再編は持続化（防衛）の手段というよりも源泉創造を意図している。そして一端確保した源泉を何らかの形で防衛するのではなく、イノベーション創出の連続化によって新しい競争優位の創造の連続化によって、持続的競争優位（の確保）を図ろうとするのである。

赤尾（2010, pp.105-109.）はDCのBESの組織デザインは企業内部の資源・能力の更新に関わる（取得、移転の）コスト低減と同時に、企業の境界の再設定によって外部のそれらの活用コスト低減をも意図していると指摘する⁽⁷⁾。企業境界の再設定による外部資源の活用には以下の効果を期待できる。それは、競合が既存の市場秩序に合致した中で構築した競争優位の源泉や獲得に作用してきた経路依存性の効力を無力化

することである。競合が資源基盤の構成やその活用の組織能力を醸成するには、時間と特定の蓄積パターンを要する。それが模倣困難性として作用し、競争優位の持続化に寄与する。外部資源を活用し、資源基盤をダイナミックに再編することは、競合がその形成に作用してきた時間圧縮効果を無力化する。そしてその再編・編成パターンがイノベーション創出の連続化の新たなルーティンとなる余地を持つ。BESの構築の際に、外部資源の活用において、自社資源との融合的使用を可能にすれば、新結合の作用のパターン、それを引き出すルーティンを促進・獲得することになるからである。

SHVはその観方を構築する際に、初期のDCAの着想（Teece et al. 1994; 1997）の影響を受けている（Post et al. 2002a, p.52, p.54.; Sachs et al. 2011, p.30, p.128, Part II）。またRBVにおけるステークホルダーとの関係観を原則的には肯定・支持している。貴重な資源の提供とかれらとの協働がなければ、競争優位を生み出し、確保する資源基盤の構築もイノベーションの創出も実現し得ず、故に戦略の成功も、制度としての正統性も確保し得ないものである。しかしその関係形成主体をより広義に捉えること、そしてかれらを単なる資源のキャリアとしてではなく、感情や個性をもった人間として戦略的マネジメント観に包含することを指向する（Sachs et al. 2011, pp.58-59.）。また広範な諸ステークホルダーとの関係を競争優位の源泉と捉え、その関係を形成・維持・再編する能力を競争優位の獲得・持続化の要素として重視する（Post et al. 2002a, p.53; 2002b, p.18, p.22, p.25; Sachs et al. 2010, p.148.）。

そしてその大前提に、正統性の確保・堅持を位置づける。SHVは環境もしくは関係性の変化のダイナミズムの源泉が社会・政治的領域にあると考えるが故に正統性の堅持を重視する。

そして諸ステークホルダーとの関係の持続化のために、当該関係性（＝拡張された事業体）以前に、企業自身のイノベーションを指向する。*SHV*は組織富に象徴されるように、利益の内実を経済的価値に限定しない。価値創造のコンテキストの整備・堅持に主眼を置く⁽⁸⁾。

そもそも*SHV*は規模を背景とした強大な権力に基づく、広範なインパクトの創出自体を企業のアウトプットの一つと考える。このインパクトを、非自主的・契約的構成者を企業の価値創造活動の中で捉える論拠とする。それは時に、不利益や損害付与の要因となり、企業やその価値創造システムに悪影響を与えることを意図としたステークホルダーの行為を誘発しかねない。故に非自主的/契約的及び間接的な諸ステークホルダーを、価値創造システムの防衛という観点からも、経営者が正統な憂慮を払うべき対象と位置づける根拠とする（Post et al. 2002a, pp.11-12.）。

Post et al. (2002b, p.20) はステークホルダーのパワーとして以下の2つを想定する。第一に企業から資源を引き出す能力、第二に社会・政治的力を動員する能力、である。またステークホルダーによって企業に提供される資源の中に、企業の存在や活動に対する社会的承認を包含する (ibid)。社会・政治的領域のステークホルダーがこの資源（影響力）を最も保有し、行使する存在に位置づけられる。またかれらの働きかけやそれへの企業の対応次第によって、協働的ステークホルダーが社会・政治的な行為者に変質するという。こうしたステークホルダー・ネットワークのダイナミズム、企業への直接/間接的影響の創出力及びその高不確実性から、当該ステークホルダーを重視する。

3-2：組織学習の枠組みとしてのステークホルダー・マネジメントの陥穽

Post et al. (2002b, p.9) は*SHV*のステークホ

ルダー・マネジメントを、搾取的な動員ではなく、関連する全ての諸ステークホルダーの目標、懸念を考慮に入れた、組織の方針と慣行の開発・実施と規定し、それを価値創造システムとしての関係特殊資産の維持・拡張・再編の能力を育成する組織学習の枠組みに位置づける（Post et al.2002a, p.63）。

そしてステークホルダーとのインタラクションによる長期に及ぶ企業の戦略・構造及び文化の変化の変遷を調査した事例分析から3つの学習の型を提起する（Post et al. 2002a, pp.199-200.; Sachs and Rühl 2011, pp.158-161.）。それらは①適応 (adaptive)、②更新 (renewal)、そして③変質 (transformational) 学習である。①は既存の参照枠の中で漸進的対処を行うパターンの学習とされ、主に戦略の外形的変更に、②は既存の認識枠組みの再編を伴う二次学習の余地を持つが、戦略を主導する構造（＝組織的ルーティン）の再構築に留まる。そして③は全社的な文化・価値観のレベルに及ぶ抜本的な変化を伴う学習とされ、ビジネスの発想とは異なる認識枠組みを持った主体との相互理解の結果の転換とされる。ここで文化は組織ルーティンを形成する組織能力と同意の扱いとなる。

それを踏まえ、規範的なステークホルダー・マネジメントの指針として3つのライセンスの取得をあげる（Post et al. 2002a, p.239; Sachs et al. 2011, p.83）。それらは④操業、⑤革新、そして⑥競争のライセンスである(Sachs et al. 2011, pp.78-82., p.93)。④は社会・政治的領域の諸ステークホルダーとの関係次元を対象とし、社会からの承認、つまり正統性の獲得をその課題とする。そのために当該ステークホルダーとの間で、問題の共通認識を深掘りし、協働の共通基盤を探索すること、とりわけ自主的、非自主的なステークホルダーの貢献の

把握を重視する (ibid, pp.95-103.)。⑤は*RBV*領域のそれを対象とし、経済活動の継続と共にイノベーションの実現を促す諸資源を確保し、関係特殊資産の経済的価値創造力の堅持・強化を課題とする (ibid, pp.114-132.)。そして⑥は*ISV*領域のそれを対象とし、以下の意味合いのポジションの獲得を課題とする。拡張された事業体を構成する直接的ステークホルダーだけではなく、そのコンテキストを構成する間接的ステークホルダーとのかかわりの把握や競合の存在をも、自己のポジション(競争のあり方)を修正・自省する動機づけの参照軸にする。そうした姿勢(=ポジション)が獲得対象となる (ibid, pp.133-153.)。

*RBV*や*DCF*における位置づけと同様に、*SHV*においても組織学習は、競争優位に寄与する組織能力に据えられる。Post et al. (2002a, p.198)は学習は出来事ではなくプロセスであり、経験から情報や見識を引き出し、かつ知識を蓄積・変換する組織能力を構築すると指摘する。そのルーティンの形成と活用のそれには経路依存性が作用し、模倣障壁として競争優位の源泉・獲得に寄与するとである。その持続化のためにステークホルダーに関する知識を競争優位性の堅持に不可欠な情報源と認識し (Post et al., 2002b, p.23)、その関係性を柔軟に維持・再編し得るようにするステークホルダーとの学習のあり方は中核能力になると指摘する (ibid, p.18, p.22, p.25)。

Post et al. (2002a, p.199; 2002b, p.23)はステークホルダー・マネジメントの基本となる、環境認知、つまりステークホルダー問題の把握と対処のモデルに、*CSR2*の感応 (*responsiveness*) 概念を援用する。例えばステークホルダー・マネジメントの運用スキルとして、環境スキャン、問題予測、問題とそのインパクトの測定、報告を指摘する。報告以外は、感知の活動

に該当する。そして傾聴(望ましい学習相手)、対応(適応、調和の学習相手)、交渉(防衛的姿勢を要する好ましくない学習相手)等、対応姿勢の型を示唆する (Post et al. 2002b, p.23)。またSachs et al. (2010, p.149)はソーシャル・イシュー・マネジメント (*SIM*) の着想を活用し、特定のステークホルダーとの協議型学習のプロセスや手順をまとめている。そこではステークホルダーの企業に対する主観的な認識を客観化することを学習の課題とし、第三者的なコーディネーターが対立解消を調停する学習の枠組みや手順を提示する (ibid p.150)。

こうした理解は、社会もしくはステークホルダー問題は、行為者(=ステークホルダー)の主観的認識に基づく問題のラベリングに起因し、その拡大によって企業が対応すべき課題となると考える*CSR2*や*SIM*の知見を前提にしている (小山 2011, pp.38-74.参照)。社会・政治的領域のステークホルダーをも含め、協議にしる、敵対にしる、接触を介した学習の研究は、比較的蓄積がある。例えばステークホルダー・エンゲージメントの議論である。しかし、そもそもどのように学習対象となるステークホルダーを選定するのか、また接触を前提とせず、ステークホルダーの主観や社会の意向を感知する能力の議論は稀薄である。*CSR2*は元々社会問題の把握にステークホルダー概念を援用しているだけで (高岡・谷口 2003, p.16-18.;高岡 2006, pp.173-176.)、ステークホルダーの認識や意向、ましてや社会を感知する能力を特定するものではない。それは社会の変化に対する外形的な企業の反応の型を類型化したもので (谷口2006;小山2011, pp.38-41., pp.51-66.参照)、その起点となる能力の具体については実はアプリアリのままである。

ヘルファット他 (2010, p.11)は*DC*の実行力はコンテキストに依存すると指摘する。その

探索を担うのが感知であり、ティース（2013, p.13）はその課題として、*BES*の研究開発等の技術的動向の探索以上に、*BES*の周縁部の探索を、イノベーションを起動する知の獲得対象として重要視する。実質的に諸ステークホルダーとの関係から構築される資源基盤の形成・拡張・再編の能力を扱う*DCA*においても、その起点としての感知の能力やそれが発揮されるメカニズムは曖昧なままであり、少なくともその再現可能性は稀薄である（永野 2015, pp.114-122, pp.136-155.参照）。

*SHV*では、社会・政治的領域が操業のライセンスの源泉とされ、その獲得は社会・政治的領域の構成員のニーズや期待に合致することに依存する。しかしその期待や行動を事前に予測することは困難であるが故に、自社が埋め込まれている（自然環境を含む）社会を尊重し、その利益に資する企業経営が*SHV*を体現する主体的な営為と捉える。人権・個人及びコミュニティの尊重という社会的価値や理念は、その動機が経済的又は手段的なものであっても、関係特殊資産としてのステークホルダーとの関係の堅持のために、*RBV*や*ISV*の関係観であっても考慮・実践される余地はあると考える。しかし社会や自然環境の利害は、操業のライセンスを触媒にした*SHV*でしか包含され得ず、その実行力は経営者の倫理観、価値観とそれを許容する組織の文化に依存する、と*SHV*の戦略的マネジメント観は考える（Post et al.2002a, pp.80-93.;Mattingly 2004, p.520）。

こうした見立てでは、社会・政治的諸ステークホルダーの要請（期待）への合致と社会的承認の獲得を同義に扱っており、企業の主体性を看過すると共に、「社会のステークホルダー化」の認識に陥っている（高岡・谷口 2003, pp.19-20.）。ここでは当該ステークホル

ダーが社会を代表する、と暗黙の内に想定されるが、社会とステークホルダーは同義ではない。企業は価値創造基盤としての諸ステークホルダーとの関係性の形成・維持・再編の中で、自己変革の余地を持つ。故にこそ学習という視点が、競争優位や正統性の獲得を照射する術として説得力を持つ。企業は単にステークホルダーや社会から一方的に正統性を付与されるのではなく、価値創造活動を通じて、その社会の形成の一翼を担い、部分的にしても、正統性の中身の変質・再編にも、関与する。

3-3：制約された合理性の中での感知の能力としてのイナクトメント

こうした認識を前提に、感知の起点とその展開を照射する手掛かりとなるのが、ワイク（1997）のイナクトメント（想造）の概念である。野中・遠山（2005, pp.90-91.）は当該概念を援用し、企業はただ単に環境変化に適應するのではなく、またその適應のあり方が客観的に存在する環境によって決定づけられるのではなく、行為者の経験や意向に基づく主観によって想造された環境に適應している、と捉えることの重要性を指摘する。そこでは環境もそれに対する行為としての戦略も、関係する行為者間の相互作用の中で創造（想造）されることになる。またTeece et al.（1997）における*DC*の獲得プロセスやそれによる競争優位の持続化のメカニズムの説明が経営者個人のある種、特殊な資質や能力に依存し過ぎていると批判し、戦略の形成・実践を組織的営為として捉えることの重要性を強調する（野中・遠山 2005, p.91）。

この想造には2つのニュアンスもしくは段階があるように思われる（ワイク 2001, pp.8-11.）。既に起こった出来事（環境変化）の解釈（意味づけ）としてのイナクトと、変化が起こる以前の「読み」としてのイナクトである。ワイク

(2001, p.8) は解釈とセンスメイキングの関係や差異の説明において、こうした理解の手掛かりを示している。かれは解釈がテキストをどう読むかに焦点が当てられるのに対して、センスメイキングはそれに加えて、そのテキストがどう構築されたのかをも問題にすると指摘する。つまり後者は認知対象の創作を随伴する。かれは個人と組織のイナクトメントは同一ではなく、また想造は選択的認知等ではないことに留意する必要があると主張するが(同上, p.107)、センスメイキングは自己の直面する環境の一部を自ら創作する行為であるイナクトメントを介して成立する(同上, 2001, p.41)。センスメイキングが、テキストを構築する過程をも含むことは、そこでの想造が行為者単独ではなく、間主観的のものであることを示唆する。その意味で感知の能力は、経営者をはじめ特定の行為者個人の暗黙知ではなく、組織的営為の結果と捉えることが妥当なのかもしれない。

テキストを構築する想造が複数の行為者の間の相互主観性に基づくということは、企業(経営者)のDCという能力の本質、少なくともその起点の考察は勿論、「社会」やその意識・変化を理論的に照射する際の重要な手掛かりとなる。「企業と社会」論や戦略論をはじめ、経営学は多くの領域で、社会を「環境」として認識してきた。物理的な空間・領域もしくはそれを構成する行為者の(機能・役割充足関係的な)相互作用から構成される、とである。環境はシステムとしての自己を制御するルールを適用することのできない、自己以外の他者又は外部と位置づけられる。しかし社会とは空間や領域ではなく、企業や諸ステークホルダー等、多様な行為者相互の想造に基づく意識の集合体と捉えた方がより現実的なのかも知れない。企業はそのコンテキスト構築に関与すると共にその解釈や読みを通じて自己の振る舞いを想造する、と

である。

制約された合理性の中で、感知の能力を合理的な探索とそれに基づく選択に限定すれば、差異化を指向する戦略を主導する判断・行為の多様性の説明には限界がある。SRB指向の組織学習の枠組みとしてのステークホルダー・マネジメントの場合、SHVが目指すように、それを戦略的マネジメントとして位置づけ展開するのであれば、外界やその変化を自分事として認知・想造しなければ、情報は外界の認識や自己の変質にとっての鑑とはならない。社会・政治的領域の諸ステークホルダーの自社へのコンタクトは勿論、他者への働きかけ(間接的影響)を、ノイズとしてではなく、自分事として捉える(想造する)ことを必須とする。それには自省のことが求められる。競争のライセンスが想定するように、競合やそのネットワークが自己変革のベンチマークとして動機づけの参照軸として機能するには、関係特殊資産としてのステークホルダーとの関係性を形成・維持・再編する感知の起点として自省的な想造を必然とする。

感知の起点に、想造を想定することで、企業は単に外界に迎合するのではなく、外界(とその意識)＝コンテキストの構築に関与しながら、自らの行為を修正・再編するという局面を捉える余地を持つ。それによって、企業の主体的で向社会的な意向を組み込んだ価値創造の動態照射に道を拓く。

4. むすび

本稿は代替的な戦略的マネジメントを指向するSHVの特徴を、主流派の戦略的マネジメント、特にDCA/DCFとの対比から、明示し、その洗練化に必要な課題を導出した。それは多様な諸ステークホルダーとの関係から構築される価値創造基盤の形成・維持・拡張の能力の起

点照射の理論上の意義の指摘であり、環境創造・認知の能力としてのイナクトメント(想造)への注目であった。

企業組織と多種多様なステークホルダーとの関係体を分析単位とし、その関係体を業務的意思決定の定式化から経営行動を照射したのが、サイアート＝マーチ(1967)の連合体(coalition)の概念であった。連合体には経済主体のみならず、行動原理の異なる多様な諸ステークホルダーが分析単位に包含される。その連合体の編成を照射する視点が(比較的定常的な環境の中での企業組織の存続、安定化を目的とした)組織均衡であり、満足化原理の意思決定であった。そこでは経済主体以外のステークホルダーは経済合理性からではなく、均衡確保の為に補填(サイドペイメント)という形の誘因と引き換えに貢献を継続すると捉えられる。

SHVとDCAは、拡張された事業体やBESを対象に、この連合体を、その編成や再編を、戦略的意思決定の対象として捉える(ティース2013, pp.68-69., pp.74-75., pp.90-92., pp.95-99.;Sachs and Rühli 2011, p.66)。制約された合理性の中で、平均よりも秀でた経営行動を捉える場合、合理的意思決定からのみでは照射しきれない部分がある。例えばそこでの戦略的意思決定は経済的利益の一元的な最大化を前提にしているであろうか。結果として、獲得利益の増大とその継続は指向しつつも、その決定の性質や原理は、利益(価値)のみならず、それを生み出す企業という行為体の、漸進的な拡充や変質を伴う存続という意味での成長を目指した多面的目標の最適化のように思える。

小山(2011, pp.67-78.)は、企業不祥事の発生メカニズムの照射とその回避・抑制の実践を定式化するためにイナクトメントの概念をCSR研究にいち早く取り込んでいる。現場を中心とした組織が近視眼的な問題認識に陥り、意図せ

ざる結果として不祥事が発露するメカニズムとその解消のための組織の意識変革のマネジメントの説明にである。しかし本稿は、想造概念が経営倫理や向社会的価値観の形成・堅持・強化・変質、そしてその能力の動態の、照射にも活用し得る、と考える。

こうした設定によってこそ、制約された合理性の中で、戦略は勿論、企業の向社会的行動やそれを指導する意思決定、その主体的な変質(新しい社会的役割の受容とその役割を実現するための仕組創出のための企業のイノベーション)を照射する余地を持つ。こうした見立が本稿の含意である。

しかし、本稿はあくまでも枠組み整理の課題提示に主眼があり、想造の2段階の具体的な活用方法を含め、枠組み自体の提示には至っていない。社会を、その構成者である、企業を含めた多様な諸ステークホルダーとのイナクトメント(もしくはセンスメイキング)の結果として捉えるというのは、アイデアとしては成立しても、その実行は容易ではない。提示した課題を軸に、組織フィールド観の知見をベースに、社会構成主義の諸概念を接合しつつ、より実現可能な高い枠組みに発展させることが、本稿の展開に不可欠な、残された課題となる。

(2019年9月27日脱稿)

本研究はJSPS科研費 JP-16K03808の助成を受けたものであり、その研究成果の一部である

注釈

- (1) SRBとはCSR(Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)や経営倫理の実践を指向して企業の「経済的利益」と「社会的責任の実施に伴う社会的価値・便益」の同時並行的創出もしくは後者を経た上での前者の達成を前提にした事業展開やそうした企業統治の実践を指向する議論と規定する。

- (2) ティース (2013,p.56) はDCとRBVは、概念的にかかわりを持つが、異なる観点であると主張する。そもそもDCと資源・ケイパビリティを異なる概念とし、RBVは本質的に静態的アプローチで、DCはRBVの延長線上にあるわけではないとする。RBVからDCへの展開とそれらの差異については永野 (2010;2015) を、ティースのDC観の変遷については赤尾 (2010) を、戦略論全体におけるDCの位置づけについては菊澤 (2018) を参照。
- (3) ここではTeece (2014) の見解を中心にOCをオルディナリ・ケイパビリティと記載し、DCの構成をまとめている。
- (4) 感知の対象として赤尾 (2010, p.103) は機会、菊澤 (2018, p.30) は脅威の把握に焦点を当てているが、ティース (2013, p.46) は感知の探索活動に求められるのは環境についての学習であると言及していることを踏まえ、ここでは機会と脅威両方の探索・把握と捉え、機会の拡張及び脅威の抑制、機会への転換を図る活動の起点と捉えている (ティース 2013, p.xvii も併せて参照)。
- (5) またISVを理論基盤とするCSV (creating shared value : 共有価値) においても、その実現にクラスター開発を含む競争コンテキストの整備 (環境操作) を必須とする (Pfitzer et al. 2013;Kramer and Pfitzer 2016)。それはISVの競争優位の論理が、自社独自の価値提案を担保するポジション選択によってのみ競争優位を獲得し得るのではなく、システムの編成・管理・実行等マネジメント (=経営活動やそれを束ねる組織能力) の必要性を如実に物語るだけでなく、戦略や競争を考える際に、コンテキストやその構成者、そしてそれらとの関係がいかに重要な要素になっているのかを、つまりSHVや組織富の構想の妥当性を、示唆する。
- (6) Sachs and Rühli (2011,p.19,p.27,p.30) はRBVの利益 (の性質) はパレトレント、つまり効率レントに、ISVは準独占レントに起因すると指摘している。レント概念の種類や詳細に関してはティース (2013,p.50) の訳注を参照。
- (7) Post et al. (2002b, p.7) によると、拡張された事業体の元々の発想も、企業と供給業者等を中心とした関係者間での、協働関係形成によるコスト共有・低減を目指したものであった。その方法として当該関係体の設計は、複数主体間で類似もしくは補完可能な活動の共有による間接費低減や固定費の共有分散効果確保に主眼を置く。
- (8) こうした戦略的マネジメント観は主流派からすれば異質かもしれない。しかしTantalo and Priem (2016, p.320) は戦略的マネジメント論の主題が「リソースからレントへ」から「便益に対する (諸ステークホルダーの) 支払い」に移行していると指摘する。前者はまさにRBVからDCFへの展開を、後者はSHVと類似した着想を、指す。かれらの提唱するステークホルダー・シナジーも、またかれらの見立てではCSVも、後者のトレンドに該当する。

<主要参考文献>

- 赤尾充哉 [2010] 「ティース理論の変遷」、渡部直樹編著『ケイパビリティの組織論・戦略論』、中央経済社, pp.93-109.
- バーニー著、岡田正大訳 [2003] 『企業戦

- 略論（上）（中）（下）』、ダイヤモンド社
 (Barney, Jay B. [2002] *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, second edition*, Pearson Education)
- サイアート＝マーチ著、松田武彦・井上恒夫訳 [1967] 『企業の行動理論』、ダイヤモンド社 (Cyert, Richard M. and March, James G. [1963] *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall)
- Freeman, R. Edward [1984] *Strategic management: A Stakeholder approach*, Pitman
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W. et al. [2007] *Dynamic Capabilities*, 1st edition, Blackwell Publishers (ヘルファット他著、谷口和弘他訳 [2010] 『ダイナミック・ケイパビリティ：組織の戦略変化』、勁草書房)
- 菊澤研宗 [2018] 「経営戦略論史」、菊澤研宗編著『ダイナミック・ケイパビリティ論の戦略経営論』、中央経済社、pp.1-40.
- 小山巖也 [2011] 『CSRのマネジメント』、白桃書房
- Kramer, M. R. and Pfitzer, M. W. [2016] “The Ecosystem of Shared Value”, *Harvard Business Review*, October, pp.1-11. (クラマー＝フィッツァー著、辻 仁子訳 [2017] 「コレクティブ・インパクトを実現する5つの要素」、『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』、2月号、pp.16-28.)
- Leonard-Barton, Dorothy [1992] “Core Capabilities and Core Rigidities”, *Strategic Management Journal*, Vol.13, Special Issue, summer, pp.111-125.
- Mattingly, James [2004] “Book review Redefining the corporation”, *Academy of Management Review*, Vol.29, No.3, pp.520-523.
- 永野寛子 [2010] 「戦略論の系譜」、渡部直樹編著『ケイパビリティの組織論・戦略論』、中央経済社、pp.176-193.
- 、[2015] 『資源ベース論の理論進化』、中央経済社
- 野中郁次郎、遠山亮子 [2005] 「フロネシスとしての戦略」、『一橋ビジネスレビュー』、第53巻、第3号、pp.88-103.
- 、紺野 登 [2007] 「フロネシスの知」、『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』、4月号、pp.50-67.
- Pfitzer, Mark, Bockstette, Valerie and Stamp, Mike [2013] “Innovating for Shared Value”, *Harvard Business Review*, September, pp.2-9. (フィッツァー他著、[2014] 「共通価値を創造する5つの要素」、『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』、1月号、pp.110-121.)
- Post, James E., Preston, Lee E. and Sachs, Sybille [2002a] *Redefining the Corporation*, Stanford University Press
- , [2002b] “Managing the Extended Enterprise”, *California Management Review*, Vol.45, No.1, pp.6-28.
- Sachs, Sybille, Maurer, Marc et al. [2006] “Corporate Social Responsibility from a ‘Stakeholder View’ Perspective”, *Corporate Governance*, Vol.6, No.4, pp.506-515.
- , Groth, Hans and Schmitt, Ruth [2010] “The ‘Stakeholder view’ Approach”, *Strategic Change*, Vol.19, Issue 3・4, pp.147-162.
- , and Rühli, Edwin [2011] *Stakeholder Matter*, Cambridge Univ., Press
- 高岡伸行 [2006] 「企業の社会的責任論へのステークホルダー論的アプローチ」、松野弘他編著『企業の社会的責任論の形成と展開』、ミネルヴァ書房、pp.161-197.
- ・谷口勇仁 [2003] 「ステイクホルダーモデルの脱構築」、『日本経営学会誌』、第9号、pp.14-25.

- 谷口勇仁 [2006] 「企業の社会的責任論への CSP 論的アプローチ」、松野弘他編著 『企業の社会的責任論の形成と展開』、ミネルヴァ書房、pp.199-223.
- Tantalo, Caterina and Priem, Richard L. [2016] “Value Creation thorough Stakeholder Synergy”, *Strategic Management Journal*, Vol.37, Issue 2, pp.314-329.
- Teece, David J. [2007] “Explicating Dynamic Capabilities”, *Strategic Management Journal*, Vol.28, Issue 13, pp.1319-1350. (ティース著、渡部直樹他訳 [2010] 「ダイナミック・ケイパビリティの解明」、渡部直樹編著 『ケイパビリティの組織論・戦略論』、中央経済社、pp.2-66.)
- , [2009] *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford University Press (ティース著、谷口和弘他訳 [2013] 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』、ダイヤモンド社)
- , [2012] “Dynamic Capabilities”, *Journal of Management Studies*, Vol.49, Issue 8, pp.1395-1401.
- , [2014] “A Dynamic Capabilities-based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise”, *Journal of International Business Studies*, Vol.45, Issue 1, pp.8-37.
- , and Pisano, G. [1994] “The Dynamic Capabilities of Firms”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.3, No.3, pp.537-556.
- , Pisano, G. and Shuen, A. [1997] “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol.18, Issue 7, pp.509-533.
- ワイク著、遠田雄志訳 [1997] 『組織化の社会心理学 (第2版)』、文真堂 (Weick, Karl E. [1979] *The Social Psychology of Organizing second edition*, The McGraw-Hill)
- 、遠田雄志・西本直人訳 [2001] 『センスメイキングインオーガニゼーションズ』、文真堂 (Weick, Karl E. [1995] *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Inc.,)

