

# 競争優位獲得プロセスにおける経営資源の特定

山 口 みどり

## 1. はじめに

本稿の目的は、企業が競争優位を獲得・維持しようとする際の、経営資源の特定プロセスを明らかにすることにある。

競争戦略論では、持続的競争優位は、経営資源の異質性（resource heterogeneity）によって得られるとされてきた（e.g., Wernerfelt, 1984; Barney, 2002）。つまり、経済的価値があるだけでなく、他社が模倣困難な経営資源を保有することにより、企業は持続的競争優位を獲得することができる。

異質性の高い経営資源は、外部市場で調達することが難しいため、組織内部で時間をかけて蓄積しなければならない。したがって、魅力的な事業機会を発見したとしても、それに必要な経営資源を即時に獲得して、その事業に参入することは困難になる。こうした事業機会と資源の入手可能時期の不一致の問題を解決するために、先行研究では、前もって長期的な戦略を立案し、その方向性の下であらかじめ資源の蓄積を進めておくという方法が提示されてきた（伊丹, 2012; 榊原, 1992）。

しかし、進出しようとしている事業や業界の中で採ろうとしているポジショニングが新規性の高いものであればあるほど、企業が直面する不確実性は高くなり、そこで持続的競争優位に資する資源を事前に特定し、前もって蓄積しておくのは困難になるだろう。こうした場合に、持続的競争優位に資する資源はいかにして特定され、獲得されているのだろうか。

本稿では、状況論の視座に基づき、事業活動に必要な資源は、戦略策定に基づく目的—手段分析によってあらかじめ特定されるのではなく、目標達成に向けた行為の遂行過程で次に採られるべき行為を見出す際にその都度特定され、組織化されることを明らかにしていく。

このことを明らかにするために、洋傘製造・卸産業において、独自性の高いポジションを構築し、シェア1位になった後、現在に至るまで持続的競争優位を獲得している株式会社シューズセレクション（以下、シューズセレクション）の事例を取り上げ、同社の目的達成に向けた事業の遂行過程と経営資源の特定プロセスとの関係を検討する。

以下では、まず持続的競争優位に資する経営資源の特定・蓄積のプロセスに関する先行研究を検討し、その問題点を明らかにしたうえで、状況論の観点から目的的行為と資源の関係を捉え直すことにより、先行研究の問題点が解決可能であることを示す（第2節）。次に、

## 競争優位獲得プロセスにおける経営資源の特定

状況論の視座からシューズセレクションの事例分析を行い、同社の事業遂行過程における資源の特定プロセスを検討する（第3節）。最後に、資源の特定プロセスについて本稿の結論と今後の課題をまとめる（第4節）。

## 2. 先行研究の批判的検討

### 2.1. 競争戦略論における資源の特定プロセスの問題点

リソース・ベースド・ビュー（resource-based view of the firm）など、戦略と経営資源の関係を論じてきた先行研究では、持続的競争優位に資する資源の一般的な特性を明らかにしようとした上で、その獲得方法を検討してきた。

これらの研究において、経営資源とは、すべての資産、能力、コンピタンス、組織内のプロセス、企業特性、情報、知識など、企業のコントロール下にあつて、企業の効率と有効性を改善するような戦略の構想・実行を可能にするものと定義される（Barney, 2002）。その中で競争優位の潜在的源泉となりうる資源とは、以下の三つの条件を満たす資源である。第1に、その経営資源を保有していることによって、経営の外部環境に存在する機会を活用し、脅威を無力化することができること、第2に、その経営資源を保有する企業の数のごく少数であること、第3に、その資源の複製コストが非常に高いか供給が非弾力的であることである（Barney, 2002）。

伊丹（2012）は、このような条件を満たす資源の代表例として情動的経営資源（見えざる資産）を挙げ、この情動的経営資源があることにより、ヒト・モノ・カネなどの他の資源を組み合わせて成果の上がる事業活動を行うことができるとしている。また、伊丹（2012）は、こうした情動的経営資源の効率的な蓄積方法として、ダイナミックシナジーを活用したオーバー・エクステンション戦略を提示している。ここでいうダイナミックシナジーとは、既存事業において蓄積してきた資源を複数の事業で多重利用するという通常のシナジーとは異なり、現在の戦略が生み出す見えざる資産を「将来の戦略」と多重利用するものである。このダイナミックシナジーを実現するためには、オーバー・エクステンション戦略が有効である。オーバー・エクステンション戦略自体は、「自社の保有する情動的経営資源を部分的にオーバーする事業活動をあえて行う」というものであるが、その目的は、その事業の遂行過程における効率的な情動的経営資源の蓄積にある。したがって、この戦略は、将来の戦略をあらかじめ決めておき、そこで必要となる経営資源を特定し、その経営資源が事業遂行過程で蓄積できるように現在の戦略を決定する、という形でダイナミックシナジーが働くように策定したときに、最も効果が高くなり、企業成長につながるとされる。

確かに、持続的競争優位に資する（情動的）経営資源が何かがあらかじめ特定できるのであれば、それを効率よく蓄積できるように将来の戦略を策定しておくのは有効であろう。し

かし、将来の戦略において持続的競争優位に資する経営資源を、前もって特定することは可能なのだろうか。

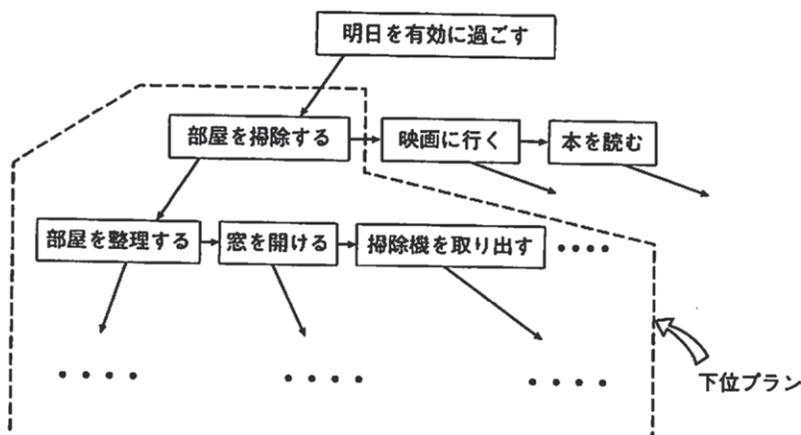
この点について、先行研究は、資源の特定の難しさを認識してはいるものの、それが特定されるプロセスを十分に論じているとは言えない。例えば、伊丹（2012）は、環境の変化で必要な資源が変化してしまったり、自社の持っている資源の正確な把握ができず、持っていないのに持っていると誤って判断してしまったりするために、資源の必要性の程度を事前にきちんと予測するのは難しいと指摘している。しかし、その問題をどう克服するかについては十分に議論されていない。例えば、伊丹がダイナミックシナジーを活用しながら発展してきた企業として取り上げている、カシオ計算機の事例を見てみよう。同社は、電卓事業での競争優位獲得の鍵としてLSIの設計を始め、それによって蓄積されたデジタル回路技術という情動的経営資源を活かすように、デジタル時計事業に進出したり、電子楽器事業やOA事業に進出したりした。さらに、デジタル時計事業の進出プロセスで、消費者向けのデジタル機器の流通チャンネルとブランドイメージという情動的経営資源を蓄積し、それを活用すべくデジタルカメラ事業に進出した。こうした伊丹の記述を見ると、最初からデジタル時計や電子楽器などの「将来の戦略」を策定して、電卓用LSIの設計を始めたというよりは、電卓事業で蓄積された資源を多重利用して他の事業に進出した通常のシナジーの事例のように見えるという問題もあるが、重要な点はそこではない。カシオ計算機がダイナミックシナジーを利用できたとして、なぜ同社は、デジタル時計や電子楽器、あるいはデジタルカメラなどの将来の戦略を前もって想定できたのか、それらの事業への進出・競争力獲得に必要な資源が、電卓事業のデジタル回路技術や、デジタル時計事業の流通チャンネル・ブランドイメージであることをどのように特定したのかが説明されていない。将来の戦略に必要な資源を予測することの難しさを、同社がいかにして克服したのかが議論されていないのである。

## 2.2. 目的—手段分析による資源の特定の問題点と状況論

戦略から、いかにしてその実行に必要な資源を特定するかを考える際に参考になるのは、目的を達成するためのプランの立案方法である目的—手段分析（e.g., Simon, 1997）である。目的—手段分析では、目標を実現するために現在何をすべきかは、「再帰構造」によって明らかにされると考えられている。再帰構造は、次のような例によって理解できる（安西, 1985, 168-169頁）。

まず、ある人が「明日一日を有効に過ごす」という目標を立てたとしよう。この目標を実現するためのプランは、以下のようにして作られる。まず、「明日一日を有効に過ごす」という目標を達成する手段として「午前中は部屋の掃除をし、午後は友達と映画に行き、夜は読みたかった本を読む」などの大まかなプランが立てられる。これらは、「明日一日を有効に過ごす」という目標に対する手段であると同時に、それぞれが一つの目標でもある。とい

図1 目的—手段分析の例



出所：安西，1985，169頁。

うのは、例えば「部屋の掃除をする」ことは、「まず部屋を整理する」、「窓を開ける」、「掃除機を取り出す」という一連の行為によって初めて達成できることだからである。さらに、この部屋の整理、窓を開ける、掃除機を取り出すなども、それぞれが「掃除をする」という目標を達成するための「手段」であり、同時に「目標」でもある。(図1参照)

このように、プランは基本的に目標の中にまた目標、その中にまた目標という具合に、目標が入れ子になっている。また、入れ子の内側にある目標は、外側の目標を達成するための手段になっている。再帰構造とは、このように内側の構造が外側と同じになっているような入れ子構造のことである。安西(1985)は、このように手段を目標とみなして再帰的にプランを立てられる我々の能力が、「手段—目標」の関係をいくらかでも拡大し、明日一日のプランだけでなく、現状から遠い未来の目標に至るまでの経路を見つけるのを可能にするを指摘している。

もし目的—手段分析によって戦略実現のためのプランを詳細に規定できるのであれば、あえて資源の特定プロセスについて議論しなくても、必要な資源を明らかにすることはできそうである。しかし、こうしたプランの捉え方には問題がある。現実には、たとえ詳細なプランができたとしても、それをその通りに実行しようとしたときには周りの状況が変化してしまい、せっかく作ったプランを途中で変更せざるを得なくなるということがしばしば起こるからである。

こうした状況依存性を前提としつつ、問題解決プロセスを考える方法は二つある。一つは、目的—手段分析を基軸とするプランニングモデルを精緻化し、状況依存性のもとでも実行可能なプランのあり方を明らかにすることである。もう一つは、状況依存性に対応しようとする人間行動のモデルを作り、それをプランに基づく行為も含むように拡張することである。

前者については、問題全体を見渡して、解決の方向を決める基準となるような上位レベルのプランと、状況の変化に即座に対応できるような下位レベルのプランの二重構造を仮定し、刻々と変わる状況に対応しつつ、大局的には自分の決めたとおりに問題解決を進めていくという考え方がある（安西、1985、171頁）。

これに対して、後者については、あらゆる行為を状況的行為（situated actions）にとらえ、人間は、次に取るべき行為・可能な行為を見出すために、自分が今置かれた状況の中にある手がかりをリソース（資源）として組織化していると考えた状況論の考え方がある。状況論では、あらかじめ頭の中で作られたプランが行為を詳細に規定するとは考えず、あくまで状況との関係でその都度行為が決められると考える。プランは、次に取るべき行為を見出すためのリソースの一つに過ぎず、行為の生成を説明する科学的モデルというよりは、むしろその都度あるいは後付けで行為を説明したり、秩序づけたりする際に用いられるものとして位置づけられる（Suchman, 1987）。

こうした状況的行為は、以下のような例によって理解することができる。ミクロネシアのカロリン諸島にあるプロワット島の人々が、彼らの島々から3000キロ離れたハワイやイースター島に到達する際に使用していた航海術をみてみよう。彼らは、こうした航海において、どのような航路をたどるかに関するプランを用いてはいなかった。彼らは、出発点の島、目的の島、それに方角の基準になる別の島々と星の位置などを心の中で組み合わせることにより、その時点で船がいる位置を特定し、それに基づいて次にどのような行動をとるべきかを判断していた。もちろん、航海中はいつも島や星が見えるわけではないし、風や潮の流れによって船の方向もその都度変わる。したがって、その時々状況に応じて、目に見える波の様子や海の色、鳥の飛び方などを手がかり（リソース）にしなが、次に取るべき行動を決めていたのである（Suchman, 1987、邦訳179頁）。この事例で注意すべきは、彼らは、いつでも目標を示すことはできるが、そこに至るコースをあらかじめ描いてはいないということである。

このように、状況論においては、資源（リソース）とは、頭の中にあるプランを実行するのに必要なものではなく、目的的行為において、ある状況下で次に取るべき行為を見出すのに使われる、あらゆる手がかりを指す。したがって、状況論では、目的的行為における資源の特定の問題とは、目的達成に向けて次に取るべき行為を作り出すために状況の諸要素をいかに組織化するかという問題になる。

以上の二つの考え方を比較検討すると、前者はたとえ下位レベルのプランを仮定したとしても、プランを行為に先立って作られるものと考え、行為の際の状況を完全に予測し、採るべき行為を規定することは不可能であるのに対し、状況論には、このような説明できない部分が残らないというメリットがあることがわかる。そこで、次節では、不確実性の高い状況下における企業の目的的行為を、状況論の視座から見ていくことにしよう。

### 3. 事例分析：シューズセレクションの新規事業参入と持続的競争優位の獲得プロセス

本稿では、シューズセレクションにおける洋傘製造・卸事業への進出とそこでの持続的競争優位獲得プロセスを検討し、同社による資源の特定プロセスを明らかにしていく。

同社を選択した理由は、三つある。第1に、同社は洋傘製造・卸事業において、従来とは異なる新規性の高い戦略を策定することで、成長している。確かに、洋傘製造・卸産業は、日本では明治期に始まって以来、一時は消費量・生産量・輸出量で世界一となるなどの実績を上げた伝統ある産業である。しかし、台湾や韓国の台頭により徐々に競争力が低下し、昭和40年代には既に構造不況業種に指定されるほど業績が悪化していた。近年では事業者数も減っており、輸出量が輸入量を下回るなど国内での生産数量も減少し続けている（金融財政事情研究会編，2012）。

そのため、同社は伝統的な産業に進出したといっても、既存企業の戦略やビジネスモデルを踏襲するわけにはいかなかった。むしろ、部品の調達などにあたっては既存の業界構造の制約にも直面しつつ、既存企業が直面していた問題を克服するような新規性の高い戦略を創出しなければならないという意味で、通常の企業よりも戦略とその実行に必要な資源が特定しにくい状況におかれていたといえる。

第2に、このような困難な状況に直面しつつも、後発企業であった同社は、2014年現在、日本国内の洋傘市場で17%のシェアを占めるトップメーカーとなっている（林，2014）。日本の傘の年間販売数は約1億1100万本（2013年）と推計されているが、そのうち2000万本以上を同社の傘が占めているのである（林，2014）。

第3に、同社は、こうした競争優位獲得につながるポジショニングを創業当初から見出していたわけではなく、事業が成長軌道に乗るまで14年もの長期にわたる試行錯誤を続けていた。後発企業の場合、先行企業の問題点を解決するようなポジショニングを見出しやすいという後発者優位の議論もあるが、同社の場合、「他社と違うこと」が具体的にどういうことかを見出し、競争優位につながるポジショニングを確立できたのは2000年になってからであった。成長軌道に乗ったのはそこからさらに2年後である（高根，2011）。14年以上にわたる長期の試行錯誤が可能になったのは、後述するように、同社の創業者である林が同社の創業前に他のビジネスで財を成しており、他のベンチャー企業のように資金調達面での問題に直面することがなかったからである。この意味で、同社は、競争優位の獲得における試行錯誤のプロセスを追える稀有な事例といえる。

以上のように、同社は、伝統的な洋傘産業に参入したといっても、既存企業のビジネスシステムとは異なるビジネスシステムを構築せざるを得ず、そのビジネスシステムは最初から明確だったわけではなく、長期間にわたる試行錯誤の末に見出されており、それが最終的に

はトップメーカーになるという高い業績につながっているという三つの点で、競争優位の獲得における経営資源の特定プロセスを検討するのに適した事例といえるだろう。

以下では、同社の創業からトップシェアを獲得し、それを現在に至るまで維持する持続的競争優位の獲得プロセスを検討し、そのプロセスでいかにして経営資源が特定されたのかを見ていく。

### 3.1. 創業の経緯

シューズセクションは、1986年に、林秀信によって設立された。社名の「シューズ」は、林の名前の「秀」の字をとった「秀's」であり、林が本当にほしい傘をつくるという意味が込められている。

林はもともと、20代の頃から東洋医学の治療院や飲食業、靴の製造・小売業など、様々な事業を手がけてきた企業家であった。しかし、40歳の時「傘を作る」と決意したのを機に、全ての事業を売却し、洋傘製造・卸事業を営むシューズセクションを設立した。

林は、初めから企業家を目指していたわけではない。彼は、長崎の高校を卒業してすぐ上京したが、それは、幼少のころから関心のあった日本古来の武術を極めたいと考えたためであった。彼は、合気道の道場に入り3年半修業した頃、たまたま目にした「アサヒグラフ」で外国人が患者にお灸をしている写真を見て「哲学的だ」と感動し、東洋医学の道に進むことを決めた。

東洋医学の学校は3年制だったが、あん摩マッサージ指圧師の資格は当時2年で取得できたため、最初の2年で資格が取れた時、林はすぐに「体気療法 秀和苑」という整体治療院を開業した。この治療院には、全国から患者が集まり、1か月先の予約も取れない状態が続くほど大繁盛した。患者数を減らすために治療費を1人1回5000円に値上げしても、全然患者が減らず、むしろ増えてしまうという状況であった。林は、治療院が流行った理由について、「気持ちを込めて治療すれば、たいていの患者さんは治る。そう信じてやっていたし、実際そうでした。だから、そうしたことが人づてに広がっていったんだな、ということはわかっていました」（林、2014、163頁）と回想し、治療院の経営を通じて、「正しいことをしていると人が集まってくる」ということを学んだと述べている。

しかし、期せずして治療院がうまくいったことが、逆に治療院に対する物足りなさを感じさせることになった。「このままでいいのか」、「何か形に残る仕事がしたい」と考えた林は、20代後半で治療院を閉め、全く知らない業界がいいだろうと、飲食業と靴の製造・小売業、を始めることにした。これらの事業を選択したのは、それまで林が納得できる靴や食べ物がなく、「自分が本当にほしいものをつくりたい」と考えたからである。林はまず、治療院で稼いだ開業資金を元手に、立地の良い商業地に土地を買い、建物を建て、焼き鳥店やレストランなどの飲食業を7～8年行った。これは、都内に20店舗を構えるほどに成長した。靴事

業も、立ち仕事をする人たちが長時間はいても疲れない、ストレッチ性のある「のびのびシューズ」や、ゴム底にして歩きやすくした「デザートブーツ」、ジーンズにも合うつぎはぎだらけの「パンクシューズ」など、自社開発の靴が好評で、2店舗に拡大した。さらに、バブル期には、保有していた土地の値段がどんどん上がったため、それを売ってまた別の土地を買うなど、不動産事業も手がけるようになり、林は企業家として名を知られる存在になっていった。ただし、林自身はその状況に満足していたわけではなく、何かもっと自分がやるべき仕事があるのではないかと漠然と考えていた。

傘と出会ったのはそんなときであった。ある雨の日に、歩道橋からふと下を通る人の傘をみた林は、「傘だ、傘を作ってみたい！」と直感的にひらめいた。こうした直感の背景には、幼い頃、番傘を作っている近所の職人の家に上がり込み、水をはじくよう油が塗られた紙を職人が骨組みだけの番傘に一枚一枚張っていく様をいつまでも飽きずに眺めていた経験の影響もあったかもしれない。林が子供の頃は、田舎では年2回のお祭りでしか買えないくらい傘は貴重品であり、1本の傘を家族全員で長年大事に使っていた。林は、きれいな番傘を着物姿でさす大人たちのたたずまいが好きだった。しかし、大人になった今、傘といえば黒や紺ばかりで形にも個性がなく、満足できるものがないように思えた。林は、飲食業や靴事業を始めた時と同じように、「自分がほしい傘を作ろう」と思い立ち、「他社にない高品質の傘を低価格でつくる」という目標のもと、傘事業に参入した（事業構想大学院大学，2016）。

## 3.2. 創業期における資源の組織化

### 3.2.1. 生産体制の構築

傘業界に参入するにあたり、林はまず傘づくりがどのように行われているのかを調べ、傘づくりのノウハウを学ぶことにした。傘づくりの方法を調べるうちに、二つのことが分かってきた。第1に、洋傘は、最終製品の組み立てメーカーである製造卸業者を頂点に、骨、生地、手元等の各種部品メーカーからなる分業体制がとられているということである。傘は非常に多くの部品で構成されているが、部品メーカーは細かく分業されており、それぞれの間の連携はほとんどなかった。傘1本を作るには、ハンドル、中棒、露先、ハジキなどといった傘の部品それぞれを別々の町工場に作ってもらわなければならない。自分がほしいと思う傘を作るためには、自社の部品を作ってくれる町工場を一つ一つ開拓し、傘の一貫生産を行う必要がある。

第2に、傘業界は近代化されていない、遅れている業界だということである。傘は雨が降らない時期には売れないため、1~6月までは繁忙期でも、後の半年はほとんど仕事がないというように仕事に波がある。そのため、仕事のある時だけ傘工場で働く内職が多く、今でも傘工場で働く人々は、閑散期には化粧品の箱詰め作業など、別の仕事をするのが珍しくない。

こうした状況を見た林は、「素人の自分でも傘業界でやっていけるのではないかと、むしろ傘業界に自分は必要とされているのではないかと」感じるようになった。これまで林が手掛けてきた他業界での事業と同じように、傘業界でも年間を通じて仕事を保証できるようにするだけで、働く人たちが安心して傘づくりに携わることができ、人が定着することで技術も向上し、高品質の傘を効率よく作れるようになるからである。また、材料の仕入れも、繁忙期に必要なだけ買って後は買わないというのではなく、まとめて1年分買うなどすれば、材料メーカーのほうでも割引などで協力してくれるようになる。このようにして、他の業界では当たり前前の通年での生産を傘業界にも導入するだけで、外注先にも下請けの人々にもシューズセレクションの仕事を喜んでやってもらえる状況を作りつつ、高品質の傘を安く作れるようにできると考えられたのである。

そこで、林はまず傘の産地で有名な茨城県古河市に行き、傘職人に傘づくりについて一通り学び始めた。それと並行して、部品メーカーの工場を一軒一軒まわって親方を説得し、傘の一貫生産をするための部品の調達体制を整えた。各部品メーカーとの取引を開始するのは困難であったが、林は時間をかけて傘の生産体制を整えていった。こうして傘づくりについて一通り学んだあと、1986年に、傘の産地で有名な茨城県古河市に土地を買い、縫製を行う工房を建て、工房の親方である小林専三氏を含む十数名の職人に働いてもらうことにした。工房の職人のほかは、すべて近所の人々に内職を依頼した。職人たちが材料を届けて仕事を発注し、できたものを回収して工場に帰ってくる、という昔ながらの方法である。これは、原始的でありながら、最盛期には1月約4万本の傘を製造できるほどの生産体制であった(林, 2014)。

ここで注意すべきは、林は最初から「職人を集めて本格的に工場をやろう」と考えていたわけではないということである。彼が当初考えていたのは、傘づくりの職人に自分が傘の作り方を学び、自分で傘を作って売ることであった。実際、当初は傘専用のミシンを事務所に置き、職人を招いて傘の作り方を学び、試作した傘を持って自分で営業に行ったりもしていた。自分で傘を作るという考えを改めたのには二つの理由がある。一つは、前述したように、季節労働であった洋傘製造を通年で行うことにより、林の目標であった「品質のよい傘を低価格で作る」が実現できそうだという見通しが持てたことである。もう一つは、素人である林が作った傘は仕上がりがどこか不格好であり、林自身は傘のアイデアを考えることに注力したほうが効果的だと考えるようになったためである(ミツカン水の文化センター, 2015)。

このようにして、林は過去の事業経験と、傘業界における傘づくりの方法に関する知識などを組み合わせることを通じて、自社に合った傘の生産体制を見出していった。

### 3.2.2. 販売体制の構築

最大で月産4万本を実現できる生産体制を構築した林が、次に直面したのは、販売先の確

保であった。職人を集めて工房を立ち上げたときに林が最も気を付けたのは、「仕事を途切らせない」ということであった（林，2014，74頁）。仕事が途切れれば、通年生産による「品質の良い傘を低価格で作る」という方法が実現できないだけでなく、せっかく構築した生産体制の維持も困難になる。それを防ぐために林が選択したのは、他社の受注生産（OEM）であった。同社が創業した1980年代後半の日本は、ライセンス全盛時代で、海外の様々なデザイナーズ・ブランドが、日本のバッグメーカーやアパレル企業と契約してブランド品を製造・販売していた。傘も同様で、ブランド品の傘がデパートやブランド直営店などで売られていた。シューズセクションは、数社のデザイナーズ・ブランドと契約することにより、多い時には1日1000~2000本、最盛期には月産約4万本の傘を生産し、納入した。このOEM生産は、「他社にない傘を作る」という林の目標に合致したものではなかったが、工場を回すだけの仕事を生み出しただけでなく、傘づくりや売り方のノウハウといった経営資源の蓄積にもつながった。こうした経営資源の蓄積を活かし、林はOEMと並行して自社ブランド「waterfront」の傘を売る準備も進めた。それには二つの理由があった。第1に、他社頼みの仕事だけでは、相手の都合でなくなることもあり、仕事が途切れる可能性があったためである。第2に、林は、OEMでシューズセクションが1500円で納めた傘を、有名ブランドが7000円~8000円で売っているのに疑問を抱いたからである。高く売れるのがブランドの価値かもしれないが、自社ブランドでやれば同等の品質のものを2900円で売ることができる（東日本電信電話株式会社，2016）。こうした状況の下で、林は、OEMを通じて開拓した販路を用いて自社ブランドの製品を売ることにより、「品質の良い傘を低価格で作る」という創業当時の目標が達成できることを見出した。

そこで林は、バブル崩壊後ブランド品の注文が少なくなってきたのを機に、自社ブランドの開発に全力を注ぐことにした。この時期に自社開発してヒットした商品の例としては、24本骨や16本骨の洋傘が挙げられる。1989年頃に開発された24本骨の洋傘は、和傘を参考に、通常は8本骨の洋傘の骨を多くした製品であった。骨が多くなっても重くならないように工夫した結果、「珍しい」「形が美しい」と評判になり、テレビや新聞で取り上げられた。これにより「waterfront」のブランド名は全国に知られるようになり、地方の小売店からも取引したいという連絡がたくさん来て、全国展開が実現された。これをさらに改良し、よく売れる商品へと育てたのが16本骨の傘である。これは、品質だけでなく価格にもこだわった製品であり、当時5000円以上するような品質を追求しつつ、価格を抑えて3900円で売り出した。この製品は、価格の安さにより顧客の驚きを生み、ヒットさせることができた和林は考えた（林，2014，73頁）。こうした経験を通じて、林は「顧客が欲しいと思う決め手は、品質・デザイン・値段のバランスではないか」と気づき、「品質を大幅に高めたうえで値段を下げる」というまるで「手品」のようなことを追求したいと考えるようになった。

### 3.3. 成長期における資源の組織化

#### 3.3.1. 生産体制の再構築

この「手品」を実現しようとする中でネックとなったのは、創業時に構築した生産体制であった。国内で作っている限り、どうしてもコストは高くなってしまふ。大量生産によってコストを抑えようにも、国内の職人も内職の人々もすでに高齢化しており、人材確保に限界があった。林は当初、洋傘の企画・開発と職人の育成を目指し、「東京洋傘学院」という傘の専門家の養成所を設立し、この問題に対処しようとしたが、長続きしなかった（林，2014，66頁）。こうした中、コストの問題と人材の高齢化に加え、アルミなど骨やパーツの材料が国内で入手しにくくなったこともあり、1989年頃には工場を海外に移転することを決定し、職人たちにも伝えることにした。

工場の移転先を選ぶにあたっては、人件費の安さだけでなく、電気がしばしば止まらないかなど、そのエリアのインフラ整備の状況も考慮しなければならなかった。モンゴルやインドネシアなども検討した上で、最終的には中国に決定し、1991年に中国の法人と「100% シューズセレクションの生産を行う」という契約をして海外生産を開始した（2014年以降は、地域の偏りによるリスクを回避するため、八つある工場を、中国だけでなくインドネシア、台湾などあえて広範囲に分散させている）。

中国での海外生産を行うにあたって直面したのは、品質をいかに管理するかという問題であった。傘の一貫生産といっても、全てを一つの工場で行うわけではなく、「メッキはメッキ工場」「手元（ハンドル）やパーツだけを扱う専門工場」「骨の組み立ては中棒の専門工場」などの分業はある。品質のよい傘を作るためには、これらの全ての工場がよい仕事をしなければならない。しかも、各パーツは機械で作れても、研磨がしっかりしていなければ品質の良い傘は作れない、などの制約もある。高品質のものをできるだけ効率よく作るために、何を足して何を省くか、傘の生産工程全体を見直していく必要があった。

ここで役立ったのは、創業当時、林自身が傘を作っていた経験であった。古賀の傘職人から教わって傘づくりのほとんどの工程や仕組みについて理解していたことが、工程の改善に役立った。林は月の半分は中国に行き、直接教えながら日々工程を進化させていった（76頁）。現在は、生産された製品の品質管理を、数名の社員が巡回して行っている。

なお、中国での大量生産のためには、原材料となる地金や生地などの資材が大量に必要であるが、これは日本での生産と同様、1年分をまとめて現金購入することにより、コストを抑えて調達できるようにした。

#### 3.3.2. 開発方針の見直し

中国に生産拠点を移し、大量生産体制が整ったことは、大量に売れる傘を開発する必要性を生み出した。多くの人々に売れる傘を開発するために、「品質を大幅に向上させて価格は

下げる」という手品をどのような形で実現するかを考える必要がでてきたのである。

林はまず、目標価格を当時のタクシーの1メーターの価格よりも安い500円に設定し、生産などにおける工夫を通じて、何とかこの価格で2900円や3900円で売られている傘と同等の品質を達成したいと考えた。そのうえで、「他社にない傘」として「コンパクト化」された折り畳み傘というコンセプトを打ち出した。このコンセプトが打ち出された1990年代後半は、バブル崩壊により、ブランド傘の需要が減り、使い捨て感覚のビニール傘が急速に普及した時期であった。林は、ビニール傘が普及した理由の一つは、傘をさす時間が減ったことにあると考えていた。都会では地下通路が充実しており、地方では車での移動が中心になるため、雨が降った時にちょっとした距離・時間だけ傘をさせば濡れない。こうした傘の使い方に合うのは、当時の主流であった長傘でも、意外とかさばる従来型の折り畳み傘でもない。林は、「身につける」感覚で持ち運ぶことができ、使いたい時だけ取り出せる、小型軽量の折り畳み傘がほしいと考えた（シューズセレクション、2006）。

こうして林は1990年代後半から折り畳み傘のコンパクト化のための技術開発を開始した。この結果生まれたのが、2000年に発売されたスーパーバリュー500（SUPER VLE 500）シリーズである<sup>1)</sup>。

### 3.3.3. 販売体制の再構築

こうして、従来のスタンダードな傘を置き換えるような品質・価格の傘が開発された後、問題となったのは、これを大量に売れる販売体制をいかにして構築するかであった。同社はかつて、OEMで開拓した販路を活用し、自社ブランドの傘を問屋に依頼して販売していた。しかし、問屋を通じた売り方は、傘の大量販売には適さなかった。というのも、当時の一般的な傘の販売方法は、雨が降った時だけ店頭で傘を出して売るというものであり、傘業界では「雨が降ったら、傘屋が車で商品を運んでくる」という前近代的な営業方法が採られていたからである。こうした雨の日だけの販売では、販売できる数量に限界がある。

林は、傘の大量販売のためには、大量の販売場所を確保するだけでなく、晴れの日でも傘が売れるように、小売店での傘の売り方を変えていかなければならないと考えた。これを実現するためには、問屋経由ではなく、自ら小売店に営業をかけ、具体的な売り方を提案する必要がある。林は「どこにでも飛び込む」という飛び込み営業で、それまで傘を置いていなかったドラッグストアや書店、雑貨店などにも積極的に営業を仕掛けた。林は、「傘メーカーとしては後発だったからこそ、通常の販売ルートではなく、当時は傘がおかれていなかった小売店を開拓できたともいえる」（林、2014、53頁）と回顧している。

ところが、ここでネックとなったのは、同社の傘の強みである「安さ」と「品質の良さ」であった。安い傘は、消費者にはメリットになるが、小売店にとっては高い傘に比べて1本当たりの利益が少なくなるため、取り扱うメリットがあまりない。中には、「単価の安いシ

ューズセレクションの傘を扱おうと、これしか売れなくなる。これまで取引のある他のメーカーの傘が売れなくなると困る」といって取り扱いを断る小売店もあった。さらに、同社の傘の品質が良く、丈夫で長持ちするという点も、買い替えサイクルが長くなるため小売店には不利にうつった。

そこで、小売店に対し、同社の傘を取り扱うメリットを作り出す必要が出てきた。林は、傘1本当たりの利益は少なくとも、多数の傘が売れるようにすることにより、小売店の売上・利益を増加させることが必要だと考えた。そのための具体策として考え出されたのが「アソート方式（多種類セット納入）」である。これは、シューズセレクション側が1アイテムに何十色・柄というバリエーションを用意し、それを1ユニット36本に組み合わせ、小売店にユニット単位で注文してもらうという方法である。ユニットには、明るい色のものや、やや渋めの色のものなど、複数の組み合わせを用意してあるため、小売店はどのユニットを注文するかは選択できる。ただし、1本ずつで注文することはできない。なお、1ユニットには6~15色が含まれているが、例えば12色セットで計36本のユニットでも、単純に1色3本ずつということはない。人気色を多めにしつつ、売り場に並べたときに差し色になるような色も、それなりにいれてある。売り場に並べたときに映えるような色のバランスを考えて組み合わせているのである。

アソート方式が考案された理由は、当時の傘売り場の魅力のなさであった。傘の定番色は黒か紺、あるいはビニールであったため、売り場はどうしても暗い色になり、そうした地味な売り場には、雨の日以外は消費者も近づかない。しかし、小売店が仕入れる傘の色を決めると、どうしても従来の売れ筋の暗い色ばかり選んでしまいがちになる。林は、パステルカラーをベースにしたカラフルな売り場にするにより、顧客を惹きつけ、「選ぶ楽しさ」を提供できると考えた。このようなアソート販売によって、メーカー側が売り場のコーディネートを行なうことにより、小売店に自社の傘の望ましい売り方を実行してもらおうとしたのである。なお同社は、売り場のカラフルさを保つために、小売店には同じユニットを続けて買わないよう依頼している。売れ残った色が重なると、売り場にカラフルさがなくなってしまうからだ。

こうしたアソート販売による傘の売り方の変革により、それまで雨の日しか意識することのなかった傘が、同社の傘に限っては日常的に消費者の目に触れるようになり、徐々に晴れの日にも傘が売れるようになっていった。これまであまり傘の取り扱いの経験がなかった書店や雑貨店などでも、アソート販売により色や本数を細かく指定する必要がなくなり、仕入れが簡便化されたことにより、気軽に傘を置けるようになった。そのうち、小さな雑貨店でも月に400万円以上売り上げるところが現れるなど、実績があがるようになると、「うちの店でも扱いたい」という問い合わせが急速に増加した（事業構想大学院大学、2016）。こうして取扱店は徐々に増えていき、2011年現在、5万店もの小売店が同社の製品を販売してい

る。

同社は、各地の売り場を回る「ディストリビューター」と呼ばれる従業員が集めてきた人気店の売り方の工夫などの情報をもとに、ショールームに売り場コーディネートのパターンを用意し、より多くの傘が売れる売り場の作り方を提案できるようにしている。こうしてメーカー主導で売れる体制を作っていた結果、現在では、単品管理を追求し、最も売れ筋の商品のみを大量に並べる方針の「セブン-イレブン」にも、その売り方のメリットが認められ、アソート方式での仕入れを受け入れてもらっているという（林，2014）。

販売店が増えた結果、同社の傘の販売本数は2000年にスーパーバリュー500シリーズを販売し始めてからすぐに従来の10倍になった。もちろん、それまで3900円などの価格で傘を販売していたのを500円にしたため、粗利益は価格の1割に減った。しかし、販売本数が増え、売上は2倍に伸びた。

### 3.4. 成長を維持するための資源の組織化

#### 3.4.1. 開発の見直し

林は、この売上を維持し、さらに増やすためには、傘のラインナップを増やして1人の顧客に何本も買ってもらえるようにする必要があると考えた。

まず、服に合わせて何本も買ってもらうようにするために、色・柄のバリエーションを増やすことにした。ディストリビューターが各地の売り場を回って商品の動きをチェックし、その情報をもとに季節ごとに（3~4か月に1度）各ユニットの色を変えた。定番商品の「ポケフラット」の場合、192色・柄（2014年現在）があり、それらをユニットに組み合わせて小売店に納入している。

さらに、製品の機能の多様化も進めた。当初の開発の方針は、「コンパクト化」の技術をコアとしながら、「細く、薄く、短く」を追求するというものであった。その中で、2002年に発売した「スーパーミニ」「ポケミニ」が大ヒットし、会社が成長軌道に乗った。後者の「ポケミニ」は、世界で初めて5段の折り畳み構造を開発し、畳んだときの全長15cmという手のひらに収まるほどの長さを実現（開いた時の大きさは半径48cm）し、月間30万本を売り上げる大ヒットとなった。その後、2004年に発売された、収納時の厚みを通常の半分の2.5cmにした「ポケフラット」（当時500円）は、2005年に「日経優秀製品・サービス賞（優秀賞）」を受賞した。その後も骨と骨が重なり合う部分を入れ子状にして収納し、これまでにない細さを実現した直径3.5cmの「ぺん細」（当時500円）や、通常6本の骨を5本にし、その分鉄の2倍の強度を持つ超合金の骨を使った直径2.8cmの「ファイブスター」など、次々に折り畳み傘の小型化が進められた。

こうした小型化された低価格の傘は、単に個人顧客がファッションに合わせて何本も購入するだけでなく、企業のノベルティとして採用されたり、小型軽量で珍しい点が注目されて

外国人旅行客に日本土産として箱買いされたりするなど、さまざまな新しい用途を生み出した。

一方、長傘でも、軽くて丈夫という機能性に加え、柄に藤や木を用いて質感を高めたものや、デザイン性の高い商品などが打ち出された。特筆すべきは、「ご当地傘」と呼ばれる各地の気候・風土に合った傘の開発である。林は、富山に行った際に、富山は雪が水を多量に含んでいて大変重く、風も強いことに注目し、そうした気候に合う丈夫だけれども軽く、見た目のすっきりした「富山サンダー」という傘を売り出した。これは、この機能に対し1000円という低価格だったこともあり、富山以外でもヒットした。鹿児島に行ったときに思い付いた、前が見えやすく透明で、肩くらいまで覆うことのできる「桜島ファイヤー」という傘もある。こうして、地方によって気候や環境が異なることに注目し、傘の機能を多様化させる方向での開発も進めている。

現在の会社は、傘文化を豊かにするとの目標の下、500種類ものラインナップを持つに至っている。これらは全て、一人で何本も傘を持ち、TPOやファッションに合わせて傘を替えるという消費者の行動を引き出すための方策である。

### 3.4.2. 開発目標の公表

林は、創業以来、「他社にない高品質の傘を低価格で売る」という大まかな目標掲げることにより、多様な傘を開発して成長してきた。しかし2014年以降になると、林は、新聞や雑誌記事などで、同社が究極の目標とする傘は「万年筆の大きさで、折り畳まない折り畳み傘」であることを、具体的に公表するようになった。このように具体的な開発目標を公表することにより、他社との競争において自社が不利になる可能性も考えられる。しかし林があえて目標を公表したのは、こうした傘の開発には、素材メーカーなどの協力が不可欠だと考えるからである。「折り畳まなくていい折り畳み傘」のアイデアを思いついたとき、林はまず愛知県蒲郡市にある形状記憶カーテンの工場に行った。これは、林の知人である経営者の紹介によって知ることになった素材メーカーである。林は、この工場が行っている、洗濯してもカーテンのドレープラインが崩れない加工が、傘のカバー部分に応用できないかと考えたのである。この時は、結局この技術だけではアイデアが実現できないことが判明したが、林は自らのアイデアを実現するためには、素材メーカーと必要な素材を共同開発する必要があると考えている。同社の目標の公表は、そうした素材メーカー側の会社への働きかけを誘発するものとも考えられる。

## 4. 結論と今後の課題

本稿では、状況論の視座から、企業の目標達成に向けた行動とそれに必要な資源が特定さ

れるプロセスを検討してきた。その結果、以下の二点が明らかにされた。第1に、経営資源は、戦略の実行過程において目的—手段分析を通じて特定されるわけではない。第2に、経営資源は、プランを実現する手段の実行に必要とされるものというよりは、次を取るべき行為・取りうる行為を可視化するために参照される状況の構成要素である。この観点からは、プランは次に何がなされるべきかという将来の行為の道筋を考えるための資源の一つとして位置づけられる。この意味で、プランは行為をそれによって規定するものというよりは、過去の行為や出来事を秩序立て、観察・説明可能にするものと捉えられる。

このような状況論の視座に基づけば、企業における事業活動のような目的的行為を説明するためには、経営者がいかにしてプランとその時々状況を「生産的な」インタラクションに持ち込むのかを、目的—手段分析以外の方法で記述することが必要になる（Suchman, 1987）。

本稿では、シューズセレクションの事例を通じて、企業が目標達成に向けてどのように行為し、その際に資源をどのように特定するのかを検討してきた。その結果、同社の目標に向けた事業活動は、以下の3段階で変化していたことが明らかにされた。第1段階（創業期～OEMでの成長）では、一見、「他社にない傘を作る」という同社の目標とは相容れないように見える、OEM生産という行為が採られていた。この行為が選択された背景には、洋傘製造のノウハウを学ぶ中で自社の優位性を「通年生産」によって実現するというアイデアがあった。このアイデアは、洋傘製造が内職を利用した季節労働であるという知識と、それまで林が行ってきた靴などの製造の知識が結び付けられることにより生み出されたものである。つまりこの時期には、「他社にない高品質で低価格の傘をつくる」という目標は、通年で製造を行い、生産者の技術を向上させることにより、品質の良い傘を効率よく作るという方法で達成されると考えられていたのである。林は、仕事が途切れず通年で製造を行えるようにするために、OEMでの生産を選択せざるを得なくなった。しかし、仕事を途切らせないと同時に、OEMのような他社頼みのいつなくなるかわからない仕事ではなく、自社ブランドでの生産が必要だとの認識を生み出すことにつながった。

第2段階（自社ブランドでの成長）では、OEMの受注が減り、自社ブランドの比重が増加する中で、他社にない顧客が驚くほどの低価格の傘を開発したいという志向が生まれた。それは生産者の高齢化や材料の入手困難化と相まって、コスト削減のための中国への生産移転という行為につながっていく。この第2段階では、中国への生産移転により大量生産によるコスト削減のメリットがもたらされ、それを活かすために、自社ブランド製品の大量販売体制の構築が目指されるようになる。これは、従来の標準的な傘を置き換えるような製品の開発の必要性、そうして開発されたこれまでにない傘の販売体制を構築する必要性の認識へとつながり、そのために小売店の傘売り場の演出スキルをはじめとする諸資源の獲得が目指されることになった。

第3段階では、第2段階で実現された自社ブランドの傘の大量生産・大量販売体制を維持することが必要になり、そのためにTPOに合わせて替えられる多様な機能の傘の開発（ご当地傘等）や、企業のノベルティや贈答用品としての傘需要の開拓、外国人観光客の土産需要の開拓の必要性などが見出される。こうした中で、同社の目標は、「万年筆の大きさで、折り畳まない折り畳み傘」に設定され、公表されることになった。これにより、林は、素材などについての情報が他社から持ち込まれやすい状況を作り、目標達成に向けた行為が見出しやすくなる状況を作り出そうとしていたのである。

このようなシューズセレクションの事業活動は、後から振り返ってみれば「他社にない高品質の傘を低価格で作る」という当初の目標を一貫して追求した目的—手段分析に基づく行為にも見えるかもしれない。しかし、実際の同社の事業遂行のプロセスは、目標達成のために経営者の頭の中でつくられたプランを、目的—手段分析を通じて分解し、必要な資源を獲得して実行していくプロセスとして理解することはできない。同社の事業活動は、当初、他社にない傘をつくるという目標とは相容れないように見えるOEMから始まるなど、その場その場の状況から見出された行為の連続によって形作られている。第4段階の目標の公表を見れば、同社が目標—手段分析ではなく、同社が置かれた状況の中で採るべき行動を見出していることは経営者自身にも意識されており、目標達成に向けた行為をあえて見出しやすくする工夫をしているようにも見える。

本稿で議論してきた状況論の視座に基づけば、企業経営とは、企業が働きかける対象や対象の配置の構造を作り出したり、作り替えたりすることを通じて、行為の地平を切り開き、新たな相互行為を生み出す中で行為を組織化することとして捉え直すことができるだろう（上野，1999，56頁）。

こうした観点から企業経営を捉え直すにあたり、今後考えなければならない課題は少なくとも三つある。第1に、経営資源を、企業が採りうる行為を見出すためのものとして捉え直す必要がある。従来の競争戦略論では、経営資源を戦略実行のためのものとして捉え、その獲得方法を論じてきた。しかし、戦略そのものがどのような資源あるいは状況の下でつくられるのが十分に考慮されてきたとはいえない。本稿で検討したように、企業が採るべき行為は、その企業がおかれた状況、すなわち行為を見出すために企業が利用しうる手がかりとしての資源（リソース）を通じて見出される。こうした戦略を生み出す源泉としての資源について、今後検討していかなければならないだろう。第2に、戦略やプランの表現について考える必要がある。戦略やプランをどの程度詳細に規定すべきかについては、Mintzberg and Waters（1985）や野中・竹内（2000）などにおいて、さまざまに議論されている。本稿で議論してきたように、戦略やプランが、次に採るべき行為を見出すための資源であるとすれば、それがどのような形で表現されるときに、次なる行為を見出させる望ましい状況を形作るのかについて、今後検討しなければならない。第3に、経営者が目的的行為の遂行過

## 競争優位獲得プロセスにおける経営資源の特定

程で見出した次なる行為と、それにかかわる利害関係者の見出す行為との関係性を明らかにする必要がある。目的的行為に従事する人々は、それぞれ、彼らなりに個人を超えたシステム、およびシステムの単位や単位間の境界を特定し、進行中の出来事や相互行為を秩序立てて理解したり、改善したりしている（上野，1999）。本稿では、経営者の観点からのみ、こうした状況的行為を捉えてきたが、企業組織における状況的行為を理解するためには、関係する利害関係者間の相互作用がいかにして調整されるのかを検討する必要があるだろう。

附記 本稿は2014年度東京経済大学個人研究助成費（研究番号：14-32）による研究成果の一部である。

## 注

- 1) 当時の同社の開発は、林が一人で担当しており、通常は以下のプロセスでなされていた。まず、林が頭の中で考えたアイデアをもとにラフな図面を書き（場合によっては口頭で伝えるだけのこともある）、中国の工場でサンプルを作る。このプロセスはスピードを重視しており、アイデアがひらめいてからサンプルができるまでに、早い時には1日しかかからないという。工場から送られてくるサンプルは、納得がいくまで何回も改良する。改良には、傘の品質に関するものだけでなく、コストダウンに関するものもある。改良を終えたサンプルは、第三者機関でチェックしてもらい、約1年かけて一つの製品が完成する。もっとも、商品化され、一度市場に出された傘も、気になるところを見つけたらすぐに改良される。同社の商品で最も売れており、2004年に日経優秀製品・サービス賞を受賞した「ポケフラット」も、既に6~7回改良している。同じ価格でも常に顧客が驚く品質に進化させることが必要だと考えられているのである。

## 参考文献

- 安西祐一郎（1985）『問題解決の心理学』中央公論社。
- 伊丹敬之（2012）『経営戦略の論理 第4版』日本経済新聞出版社。
- 上野直樹（1999）『仕事の中での学習：状況論的アプローチ』東京大学出版会。
- 榎原清則（1992）『企業ドメインの戦略論：構想の大きな会社とは』中央公論社。
- 金融財政事業研究会編（2012）『第2次業種別審査事典第2巻』きんざい。
- 事業構想大学院大学（2016）「傘シェア NO. 1 ウォーターフロント 500円傘はなぜ生まれたか」『事業構想』2016年1月号  
<http://www.projectdesign.jp/201601/chance-in-mature-industry/002621.php>（2016年4月27日閲覧）。
- シューズセレクション（2006）「デザインの未来を探る」『Think!』2006年19号，東洋経済新報社，8-11頁。
- 高根文隆（2011）「日本の“傘文化”を劇的に変える」『戦略経営者』2011年6月号  
[http://www.tkc.jp/cc/senkei/201106\\_interview](http://www.tkc.jp/cc/senkei/201106_interview)（2016年4月27日閲覧）。

- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社.
- 林秀信 (2014) 『晴れの日に、傘を売る。：支持率ナンバーワンの傘を生んだ「良品薄利」の経営』 阪急コミュニケーションズ.
- 東日本電信電話株式会社 (2006) 「キーマンズボイス第 1 回 株式会社シューズセレクション社長 林秀信氏」『BIZ DRIVE』 2016 年 2 月 1 日号  
<http://biz-drive.jp/articles/dr00001-001.html> (2016 年 4 月 27 日閲覧).
- ミツカン水の文化センター (2015) 「どこまでも理想の傘を追い求めて」『水の文化』 50 号.
- リクルート (2015) 「隠れたトップシェア企業の経営者：傘の神様と呼ばれた男」リクナビ NEXT ジャーナル, 2015 年 1 月 15 日号  
<https://next.rikunabi.com/journal/entry/20150115> (2017 年 9 月 6 日閲覧).
- Barney, J.B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2<sup>nd</sup> ed.*, Pearson Education (岡田正大訳『企業戦略論：競争優位の構築と持続 上・基本編』ダイヤモンド社, 2003 年).
- Mintzberg, H. and J.A. Waters (1985) "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257-272.
- Simon, H.A. (1997) *Administrative Behavior, 4<sup>th</sup> ed.*, The Free Press (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『経営行動：経営組織における意思決定過程の研究』ダイヤモンド社, 2009 年).
- Suchman, L.A. (1987) *Plans and Situated Actions*, Cambridge University Press (佐伯胖監訳『プランと状況的行為：人間—機械コミュニケーションの可能性』産業図書, 1999 年).
- Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.