

企業の戦略におけるアントレプレナーシップの要素 — Entrepreneurial Orientation を中心に —

久保亮一

I. はじめに

アントレプレナーシップは「企業家活動¹⁾」を意味しており(大滝, 1997), 企業家レントの獲得を目的としている。企業家レント²⁾とは、「資源を獲得し、それを組み合わせるにあたって必要と見込まれる事前のコスト」と「実際にその資源を組み合わせる生み出される事後的な価値」の差から生じる(Rumelt, 1987)。前者と後者の値を誰もが予測可能な場合、資源が事後的にもたらす価値を織り込んだ価格でその資源は取引されることになるため、企業家レントはゼロになる(Shane, 2003)。よって、企業家レントが存在するためには、事後的な資源の価値が万人にとって確定していない状況である不確実性が前提条件になる。純然たる運(pure luck)が伴う場合を除くと、資源がもたらすレントを得るためには、(企業家やマネージャーは)獲得しようとする資源に関して、「その将来価値」と「現在保有する資源との補完性」を事前に予測する必要があるのである(Ahuja, Coff & Lee, 2005)。また、企業家が資源を内外から獲得し組み合わせることによって、期待以上の価値を生み出す現象の一部は、イノベーションととらえることができる。このように考えると、アントレプレナーシップとは、企業家が不確実性の中に機会を見出し、リスクを取りながらイノベーションを達成し(機会を活用し)、そこから得られる企業家レントを追及する行動やプロセスと見なすことができる。

企業家個人を中心としたこれらの議論から類推できるように、アントレプレナーシップに関する

1) わが国においてアントレプレナーシップは「起業家精神」、「企業家精神」と翻訳される場合が多い。これらの訳語を用いると、アントレプレナーシップは起業家・企業家の精神性や性格のみを表すことになる。アントレプレナーシップは、実際に何もないところから価値を創造する過程(Timmons, 1994)、組織を創造すること(Gartner, 1988)、「現時点でコントロール可能な経営資源の所持」や「組織の所属の有無」に関わらず機会を追求するプロセス(Stevenson, Roberts & Grousbeck, 1989)など論者によって多様に定義されている。これらの定義から考察すると、アントレプレナーシップという概念は、「起業家・企業家の精神性や性格」という範疇に収まるものではなく、それらを含めた「行動やプロセス」という実践的な意味をもって使用されていると理解できる。したがって、本稿ではアントレプレナーシップに対応する訳語として「企業家活動」をあてることにする。

2) 企業家レントは、シュンペーター的レント(Schumpeterian rent)とほぼ同義で用いられている(Collis & Montgomery, 2005; p. 44)。

先行研究は、分析レベルを主として企業家（アントレプレナー）に設定しつつ蓄積されてきた。これらの研究では、企業家の心理学的属性を分析した属性アプローチ（e.g.; McClelland, 1961; Brockhaus, 1980）と呼ばれるものが大半であった（Low & MacMillan, 1988; Stevenson & Jarillo, 1990）。属性アプローチでは、アントレプレナーシップを行う人物、すなわち企業家を最初に選別し、これらの人々が有する特徴（たとえば、達成動機やリスク選択傾向）を見出すことを主な目的としている。しかしながら、属性アプローチは、アントレプレナーシップの内容やプロセス面を説明していない点で限界があり、後述する研究デザイン上の問題とも関連して、今後の発展性が見込まれないことが多くの論者から指摘されている（e.g., Gartner, 1988; Shane, 2000; Baum, Locke & Smith, 2001）。

また、近年、アントレプレナーシップに関する議論の射程が、スタートアップ企業の創造プロセスのみならず、大企業を含んだ既存企業の範囲まで拡張されている（Wortman, 1987; Low & MacMillan, 1988）ことが主張されている。すなわち、アントレプレナーシップは、それが行われる場所を問わない概念である（Stevenson, Roberts & Grousbeck, 1989）とされ、ゼロから組織を生み出す一連の起業活動を指す場合もあれば、既存企業内での新規事業開発活動を表す場合もありうるということである（Sharma & Chrisma, 1999）。後者の既存企業におけるアントレプレナーシップは、コーポレート・アントレプレナーシップ³⁾（Corporate Entrepreneurship）とラベルがつけられ、現在まで活発に議論されている。

このような背景から、近年分析レベルを組織に設定し、企業の戦略におけるアントレプレナーシップの次元に焦点を当てた研究が増加している。機会を発見し活用することによって新たな製品やサービスを具現化し（Shane & Venkatraman, 2000）、企業家レントを獲得するアントレプレナーシップは、スタートアップ企業のみならず既存企業においても同様に重要だからである。

本稿の目的は、アントレプレナーシップに関わる企業の戦略を扱った先行研究のレビューを行うことである。具体的には、企業の戦略における企業家的傾向（Entrepreneurial Orientation）に関する実証研究を中心に記述する。

本稿の構成は以下のとおりである。IIでは、初期に活発に行われた属性アプローチを用いたアントレプレナーシップ研究について述べる。同時に、属性アプローチが有する限界について触れ、組織レベルの研究が行われるようになる背景について記述する。IIIでは、企業レベルでアントレプレナーシップをとらえる研究のうち、戦略における企業家的傾向（Entrepreneurial Orientation）について、研究の経緯、内容、モデル、および測定方法について検討する。最後に、ディスカッションを行なう。

3) Corporate Entrepreneurship, Corporate Venturing, Intrapreneurship, Internal Corporate Venturing など用語の定義については、Sharma & Chrisma (1999) を参照。

II. 属性アプローチ (trait approach)

初期のアントレプレナーシップ研究では、企業家の属性や特徴を測定する「属性アプローチ (trait approach)」が多く用いられてきた (Gartner, 1988). 属性アプローチは、分析レベルを企業家個人に設定し、心理学を主な理論基盤としている (Stevenson & Jarillo, 1990; Shane, 2000). 属性アプローチの基本的な考え方は、企業家個人が有する属性や特徴がアントレプレナーシップを実行するかどうかを決定する、というものである。「企業家個人の属性⇒企業家活動」という関係性を分析しているのである。つまり、「何をするのか」ということよりも「誰がするのか」という研究目的を追究しているとも言い換えられる。属性アプローチを採用した研究で中心となる関心は、「企業家はどのようなタイプの人物であるか」、「なぜ企業家になるのか」、「成功・失敗している企業家の特徴はどのようなものがあるか」である (Stevenson & Jarillo, 1990; Bygrave & Hofer, 1991).

企業家の属性や特徴をあらわす代表的な概念として、達成動機 (need for achievement)、統制の所在 (locus of control)、リスク選択性向 (risk taking) などがある。以下では、それぞれの概念における代表的な研究結果を簡単に述べる。

達成動機とは、運ではなく自分の努力で成果が決定される仕事を自己責任の下で選択する、成功と失敗の比率が五分五分の不確実な仕事を好んで選択する、仕事の成果に関するフィードバックを望むことの程度、によって測定される (McClelland, 1961). McClelland (1961) は達成動機以外に、他の人々に影響力を行使するのを好む権力動機 (need for power) や仲間と打ち解け合うことを好む親和動機 (need for affiliation) という欲求次元を企業家が保有しているかを探っている。その結果、達成動機の程度が高い人物が企業家の属性として抽出されたが、他の2つの欲求次元では企業家との関係性が見出されていない。

統制の所在とは、自分の周囲の環境をコントロールすることが可能であるという個人の信念を表す概念であり (Brockhaus, 1980; Hull, Bosley, & Udell, 1980), 以下の2つに分けて考えられている。ひとつは、自身の能力や行動に関係なく運などの環境側の要因で結果が決定されていると認知する「外的統制 (internal locus of control)」, もうひとつは、自身の能力や行動によって結果がコントロール可能であると認識する「内的統制 (external locus of control)」である。先行研究における結果は、自身の行動で結果を左右することができるという信念である「内的統制」が、企業家が有する属性として抽出された。

リスク選択性向 (risk taking) とは、企業家の属性として直観的に納得性の高い概念であるが、先行研究による実証結果が一致していない (Sexton & Bowman, 1985). しかしながら、これまでの実証結果によると、企業家は中程度のリスクテイカーであり、リスク選択性向に関しては、一般のマネージャーや企業家でない人々とそれ程大差がないという結果が出ている (Blockhaus, 1980; Hull, Bosley, & Udell, 1980). これらの他には、価値観、年齢、曖昧さへの許容度など様々な概念が検証されてきているが、属性アプローチを用いた研究は以下の理由によって様々な論者から批判を

受けている。

属性アプローチに対する共通した批判として、次のような点が挙げられる (e.g., Gartner, 1988; Low & MacMillan, 1988; Baum, Locke & Smith, 2001)。これらの批判を要約して以下に述べると、第一に、企業家 (アントレプレナー) の定義が曖昧なために、研究者によって対象とするサンプルが大幅に異なることである。つまり、研究間での比較可能性が低い問題である。属性アプローチは研究方法の手順から、まずアントレプレナーを特定する必要が出てくるが、定義が曖昧であることから、アントレプレナーと小企業のオーナーやマネージャーとを区別しようとしても明確に分類することができないのである。そもそも、アントレプレナーに関する共通の定義は、いくら議論したとしても掴みどころがないと主張する論者もある (Gartner, 1988)。よって、定義が確定せず、曖昧に分けられたサンプル間での属性の違いを見出す意義に疑問符がつくのである。

第二に、一度アントレプレナーと見なされれば、以後ずっとその人物はアントレプレナーであることが議論の前提になっており、個人の属性や特徴が時間経過や経験に左右されないと考えられていることである。これは、研究方法として主に質問票調査が用いられており、データセットがクロスセクショナルであることに起因する問題とも絡んでいる。近年、起業することとある程度成長した企業をマネージすることは、必要である個人の能力が異なることが主張されており、起業してからの時間経過や創業者かどうかをコントロールして分析する必要が出てきている。

第三に、最初のサンプルの問題とも関連するが、抽出された個人の属性や特徴が本当にアントレプレナーの属性なのか特定できないという研究デザイン上の問題がある。

これら属性アプローチが抱える問題に加えて、アントレプレナーシップの対象範囲をゼロから組織を生み出す一連の起業活動 (New Venture Creation) だけではなく、既存企業内で行われる活動まで拡張する流れがある。こうした流れとあわせて、分析レベルを企業に設定したコーポレート・アントレプレナーシップの研究が盛んに行われるようになった。次節では、コーポレート・アントレプレナーシップ研究の中でも、戦略におけるアントレプレナーシップの要素に取り組んだ研究について検討する。

Ⅲ. 戦略における企業家的傾向 (Entrepreneurial Orientation)

前述した属性アプローチが抱える限界を一因として、企業レベルでアントレプレナーシップをとらえる研究が増加している。企業レベルでアントレプレナーシップをとらえる意義として、第一に、アントレプレナーシップの結果が実際には企業レベルで観察される (Covin & Slevin, 1991) ことが挙げられる。すなわち、アントレプレナーが行動した結果を判断する際、通常企業レベルのパフォーマンスで説明される場合が多いということである。そもそも、企業のパフォーマンスは、組織や個人レベルの実際の行動が複雑に作用した結果と見なすことができる。したがって、アントレプレナーシップと企業のパフォーマンスの関係を分析する際には、個人の属性よりも実際の行動に焦点を当

てた方がより説得的である。また、属性はマネージできないが、行動自体はマネージ可能であるので、実証結果が学問的・実務的なインプリケーションを生みやすい。第二に、企業レベルでの行動であることを強調することによって、アントレプレナーシップをより幅広いマネジメントのフレームワークで分析することが可能になる (Wiklund, 1999)。近年まで、アントレプレナーシップとマネジメントの分野を結びつけて考える視点を研究者が持たなかったことは (Stevenson & Jarillo, 1990)、理論・実証面でアントレプレナーシップ研究が未成熟である一因とされている。仮に両者を結び付けて考察することができれば、伝統的なマネジメントの文脈での概念や変数 (戦略、業績、組織構造など) をアントレプレナーシップ研究に導入することが可能になる。

こうして、企業レベルの行動のうち、アントレプレナーシップに関わるものを分析する研究が注目されることになる。

1. EO とは

戦略における企業家的傾向 (Entrepreneurial Orientation: 以下では EO と表記する) は、戦略的姿勢 (Strategic Posture)、企業家的行動 (Entrepreneurial Behavior) など研究者によって異なる語句が用いられる場合があるが、基本的には同一の概念とみなすことができる (Davidsson & Wiklund, 2001)。最初に EO を対象とした研究の流れを簡単に述べると、Miller (1983) が質問票によるサーベイから変数を開発し、Covin & Slevin (1989) が組織・環境変数・パフォーマンスとの関連性を検討しながら精緻化を行った後、多くの実証研究が蓄積されてきている。したがって、本稿では Miller (1983) と Covin & Slevin (1989) を中心にレビューを行いたい。

EO とは、企業の戦略オペレーションのうちアントレプレナーシップに関連するものを指している。EO は、その企業が行う戦略の具体的な内容ではなく、市場への参入に結びつく企業のプロセス、プラクティス、意思決定スタイルを表しており (Lumpkin & Dess, 1996)、これらから「企業が実行する戦略の方向性」を検討する。言い換えると、「何を行うか」というよりもむしろ、「どのように行動するか」という行動的な側面に焦点を当てている。研究方法としては、トップマネジメントが有する意思決定スタイルや観点 (philosophy) をその企業が実行する戦略の傾向やパターンと見なしている (Covin & Slevin, 1989) 研究が多い。これらの研究では、質問票調査を利用して戦略行動を策定するトップマネジメントの意思決定スタイルや思考様式を探り、その結果 (傾向) をもとに企業が将来実行する戦略行動のパターンを仮定する。アントレプレナーシップが目的とする企業家レントは、ライバル企業にイノベーションが模倣されるにつれて獲得できなくなっていく性質を持つが、EO はその企業が企業家レントを繰り返し生み出す頻度を測定しようとする概念であるとも言い換えることができる。

表1 EOの次元

次元	定義
・イノベーション性向 (innovativeness)	新しい製品・サービス・プロセスの開発のために、実験や創造的なプロセスを通じて、新たな事業を目指す傾向。
・リスク選択性向 (risk taking)	起こり得る結果に対する確信がないまま、意思決定し、行動する傾向。事業化に向けて、かなりの経営資源を投入することも含まれる。
・先進性向 (proactiveness)	将来の需要を予期し他社よりも先駆けて行動する傾向。
・競争上の攻撃性向 (competitive aggressiveness)	ライバル企業を上回ろうとする傾向。市場におけるポジションを変更したり、市場からの脅威を克服するために、ライバル企業に対して攻撃的に行動する程度。
・自律性向 (autonomy)	事業コンセプトやビジョンを実現させるために、自分の規範に従って自由に行動する傾向

出所：Miller (1983)；Covin & Slevin (1989)；Lumpkin & Dess (1996) 一部変更

企業の戦略傾向の中で、EOが焦点を当てる主要な次元は以下の3つである⁴⁾。

①イノベーション性向 (innovativeness)

②リスク選択性向 (risk taking)

③先進性向 (proactiveness)

①のイノベーション性向とは、既存の慣行や技術にとらわれることなく、新たなアイデア、実験、創造的なプロセスに取り組む傾向を表す (Lumpkin & Dess, 1996)。この次元が高まれば、企業全体で技術あるいは製品面でのイノベーションを行う傾向が高まり、新たなビジネス機会を追求することができる。

②のリスク選択性向とは、失敗した場合のコストが高くつくようなプロジェクトに多くの資源配分を行うことを表す (Miller & Friesen, 1982)。例えば海外市場に進出するといったような、結果がどうなるか分からないような不確実性の高いプロジェクトに自社の経営資源を配分する傾向を意味している。

③の先進性向とは、市場における将来のニーズを予期して他社よりも先んじて行動する傾向を表している (Lumpkin & Dess, 1996)。したがって、先進性向が高い企業ほど、ライバル企業よりも先発者優位を獲得することができる可能性が高まる。このような将来を見据えた姿勢を持つ企業はパイオニアになることを望み、それが機会を見出し活用することにつながるのである。

この3次元が用いられるようになったのは、Miller & Friesen (1978)における戦略次元の中で

4) この3つの次元に加えて、アントレプレナーシップをとらえるためには、④競争上の攻撃性向 (competitive aggressiveness) と⑤自律性向 (autonomy) の次元を加えることを主張する研究も存在する (e.g., Lumpkin & Dess, 1996; Dess & Lumpkin, 2005)。

“entrepreneurial” と議論されていたものを発展させた Miller (1983) に端を発する。Miller (1983) は、複数事業を営む 52 のカナダ大企業の戦略オペレーションを検討し、企業の戦略におけるアントレプレナーシップの次元をこれら 3 つで測定することが可能だとした。仮に EO の程度が他企業より相対的に高い場合、その企業は保守的企業 (Conservative Firm) と対極にある企業家的企業 (Entrepreneurial Firm) と見なされる。この枠組みにおいて、保守的企業は、その戦略傾向がリスク回避的、イノベーションに消極的、他社の戦略行動よりも受動的であると見なされる。一方、企業家的企業は、リスク選好的、イノベーションに積極的、先進性が高いとされる。

この保守的企業—企業家的企業の区別は、Miles & Snow (1978) の防衛型 (defender firms) —先取型 (prospector firms), Mintzberg (1973) の適応型組織 (adaptive organizations) —企業家的組織 (entrepreneurial organizations) の類型とよく似ている (Covin & Slevin, 1989)。Miller (1983) は上記の 3 次元をもとにして、企業の企業家活動を行う傾向を実証的に検討する基盤を提供したと言える。

EO には、環境決定論的なコンティンジェンシー理論に批判をとなえる戦略的選択 (Strategic Choice: Child, 1972) のコンセプトがベースにある。戦略的選択における議論では、トップマネジメントによる意思決定 (戦略) により、企業が主体的に環境に働きかけることができる点を強調している。Child (1972) の議論を発展させた Miles & Snow (1978) は、外部環境と適応する戦略のタイプを選択すること (外的適応) と組織内部の調整 (内的適応) をマネジメントする選択をトップマネジメントが行い、各々の適応に加えて内外相互の適応が機能すると、企業は好パフォーマンスを達成することを主張した⁵⁾。EO は、これらの考え方と同様、戦略的選択を行うトップマネジメントの役割を重視し、企業は外部環境に適応する存在だけでないことを議論の前提としているのである。

2. EO とその他の変数およびパフォーマンスとの関係性

Miller (1983) 後、Covin & Slevin (1989) によって変数間の関連性が追及され、EO がコーポレート・アントレプレナーシップの一側面を測定するのに適した変数であることが主張された。彼らはさまざまな業界に属する 161 社の製造小企業を対象に、EO⁶⁾ と財務パフォーマンスの関係を分析するにあたって、外部環境と組織構造の変数を組み入れながら検証した。その結果、「外部環境の変化が激しい—有機的な組織構造」と「外部環境の変化が緩やか—機械的な組織構造」の組合せをとった小企業が良好な財務パフォーマンスであること、「外部環境が競争的—企業家的企業」と「外部環境が非競争的—保守的企業」の組合せをとった小企業が良好な財務パフォーマンスであることを

5) 後述するように、EO を用いた研究では、質問票でトップマネジメント個人の認知を測定し、その答えを組織レベルの戦略傾向とする研究方法を採用する場合が多い。質問票が研究方法に採用される一つの理由は、トップマネジメントの役割を重視する Miles & Snow (1978) らの戦略的選択のコンセプトと無縁ではないと思われる。

6) Covin & Slevin (1989) は、EO ではなく strategic posture の語句を使用している。

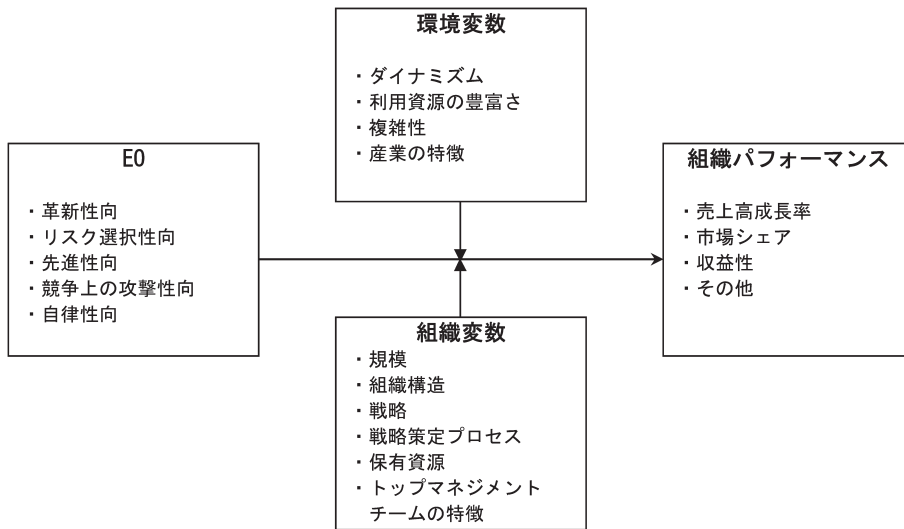


図1 EOとパフォーマンスの関係性
出所：Lumpkin & Dess (1996) 一部変更

見出した。後者の結果により、EOがパフォーマンスに与える影響を分析する際に、環境変数によって影響する程度が異なることが明らかになった。換言すると、環境変数が両者の関係をモデレートすることを見出したのである。

環境変数がモデレートする理由を簡単に考察すると、まず、顧客ニーズや競争相手の行動の予測が困難なダイナミックな市場環境下では環境の不確実性が高まる。一般に、不確実性が高い状況の方が事業機会は豊富に存在するため (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001), 不確実性が高まることによって企業家活動を行うチャンスが増加する。EOを通じてその機会を発見した上で活用し、企業家レントを獲得した結果、企業のパフォーマンスが向上する。また、企業家レントがすぐ模倣されてしまうような競争が激しい環境では、繰り返し新たな企業家レントを獲得しようとする戦略的姿勢がパフォーマンスにプラスの影響を与えることが予測できる。

こうして、Covin & Slevin (1989) の研究以降、EOとパフォーマンスの関係を検証する際には、環境の不確実性を把握するために環境変数をモデレータ変数として設定することが通例になる。たとえば、Zahara (1993) は、外部環境を4つのパターンに分類し、環境によってEOがパフォーマンスに効く程度が異なることを見出している。他に、Naman & Slevin (1993) は、タービュラントな環境、EOの各次元、有機的組織の組み合わせがパフォーマンスにプラスの影響を与えることを発見し、環境—EO—組織の適合 (fit) が重要であることを主張している。ここで、EOとパフォーマンスの関係性を表したものを図1に示す。

パフォーマンスに関して述べると、一般的に中小企業やベンチャーに関しては「成長性」が最も組織パフォーマンスを測るのに適した指標だと主張される (Chandler & Hanks, 1993; Tsai,

MacMillan, & Low, 1991). しかしながら、パフォーマンスは成長以外の多くの次元でとらえるべきものであり、実証研究で変数として用いる際には異なる次元を合成すべきであるといった見解もあって、現在まで意見の一致は見られない。また、EO とパフォーマンスの関係をモデル化する際に、何年かラグをおくことが主張されているが、戦略論や組織論での研究と同様、その年数は確定していない。

Covin & Slevin (1989) の研究以後、EO と企業の持続的競争優位との関係を検証したもの (Wiklund, 1999)、国によるサンプル対象の違いを通じて EO を測定する変数の信頼性と妥当性をチェックしたもの (Knight, 1997)、研究方法の精緻化を議論したもの (Lyon, Lumpkin & Dess, 2000)、知識ベースの資源とパフォーマンスとの関係を EO がモデレートすることを発見したもの (Wiklund & Shepherd, 2003)、外部ネットワークとの関係を検討したもの (Lee, Lee & Pennings, 2001) など様々なテーマで研究が蓄積されている。

3. EO の測定方法

実証研究で EO (イノベーション性向, リスク選択性向, 先進性向, 競争上の攻撃性向, 自律性向) を測定する方法として以下の3つが挙げられる。

- ① 経営者の認知を質問票で測定するもの
- ② 実際の企業行動を内容分析 (Content Analysis) で測定するもの
- ③ 実際に行われた資源配分を公表された2次データから測定するもの

これら測定方法における対象の違いは、Mintzberg & Waters (1985) における意図した戦略、創発的戦略、実現された戦略の類型から考えると理解しやすい。すなわち、①が意図した戦略で、②と③が創発戦略と実現された戦略を測定しているということである (Lyon et al., 2000)。

①の経営者の認知から EO を測定する研究は、トップマネジメントやマネージャーに対して質問票調査を行い、その答えを企業レベルの行動傾向として捉える。つまり、経営陣の認知をもとに組織の EO を測定している。経営者の認知は、トップマネジメントや企業家の思考様式が、企業全体の行動に大きな影響を与えると同時に、これらを同一のものと見なすことが前提になっている。EO における実証研究では、Covin & Slevin (1989) の質問項目を用いたものがほとんどであり、多くの研究が現在まで蓄積されている (e.g., Barringer & Bluedorn, 1999; Becherer & Maurer, 1997; Sapienza & Grinn, 1997)。これらの研究では、繰り返し信頼性と妥当性がチェックされ、変数の取り扱いが標準化されているため、結果の解釈が研究によって大幅に異なることはない点が利点である。一方、欠点として1人のトップマネジメントや企業家の認知を企業全体の戦略傾向と見なすことは、組織自体が凝集性を保っていない場合、現実を反映していない不適切な調査方法になりうる。調査対象として複数の事業を営む大企業よりも、ベンチャーや中小企業の方が適していると考えられる点もここにある。また、回答者による職位と職種の2つのバイアスに注意する必要がある。例

を挙げると、職位のバイアスは回答者が、本社の取締役、事業部長の場合であり、職能によるバイアスは回答者が同じ取締役であってもR&D出身と経理出身の場合である。

②の内容分析は、新聞や雑誌などのメディアからサンプル企業の競争行動をキーワードをもとに抽出し、変数として用いる方法である。内容分析は、コード化の手順に注意を払い、メディアを吟味して正しく行なうならば、EOを測定する有力な手法となりうる。先行研究で測定されたEOの次元は、主に競争上の攻撃性（行動数、ライバル企業のアクションに反応するまでの時間）や革新性向（イノベーション関連の行動数）である（Lyon et al., 2000）。内容分析で競争上の攻撃性の次元を測定した例を挙げると、ライバル企業のアクションに反応するまでの時間（Chen & MacMillan, 1992; Chen & Hambrick, 1995）や行動数（Young, Smith & Grimm, 1996）がある。これらの結果は、反応時間が短いほど、また行動数が多いほどパフォーマンスにプラスの影響を与えるというものである。内容分析は、データセットを構築する際に研究者による解釈の余地が入らないこと、追試可能性の確保などの利点が見られる。反面、適切なデータソースを発見することの困難さ⁷⁾や測定概念に落とし込む際に不正確な手順になりがちなことなどの欠点がある。

③の実際に行われた資源配分を2次データから測定するものは、戦略論の分野で多用される方法である。たとえば、革新性向を測定する際に、全従業員に占める研究開発者数や売上高に占める研究開発費などに代表される研究開発集中度の指標が用いられる。革新性向を表す研究開発集中度の例では、R&D支出／総従業員の3年平均で測定しているHitt, Hoskisson & Kim（1997）や研究開発費／売上高の3年平均を産業における研究開発集中度でコントロールしているKelm, Narayanan & Pinches（1995）などがある。また、Lee, Lee & Pennings（2001）は、革新性向を「R&D人員数」と「新市場創造・市場浸透・輸入品の代替につながる製品・サービスの上市数」、リスク選択性向を「リスクなR&Dのプロジェクト数」と「リスクなR&Dのプロジェクト投資額」、先進性向を「市場における先発者になった数」と「先発者になるためのプロジェクト投資額」でそれぞれ測定している。

これら2次データから測定する方法は、信頼性が高く追試可能性が確保されている反面、構成概念妥当性の問題を常に抱えている。研究開発費／売上高の指標は、個々の研究によって企業の革新性向をあらわす場合もあれば、組織の吸収能力にも用いられている例を見ると、この問題が存在するのは明らかである。

以上、3つの方法はそれぞれ長所と短所があるが、今後は研究の目的に応じてこれらの方法を組み合わせ、実証研究における精度を上げることが一つの解決法になりうる。また実証方法の補完性だけでなく、回答者に対するインタビュー調査を効果的に用いる必要がある。

7) データソース自体に企業行動の漏れがないかを何らかの方法で確認することが望ましいとされる。

IV. おわりに

本稿はアントレプレナーシップ研究のうち、戦略におけるアントレプレナーシップの次元を対象とする研究（EO）に焦点を当て、変数間の関係性や測定方法について検討した。

本稿で検討してきたEOとパフォーマンスの関係性は、暗黙的に企業家レントのみがパフォーマンスに与える影響を扱っている⁸⁾。イノベーションを模倣するシューペンターの競争が繰り広げられるにつれて、企業家レントは逡減していく性質を持つ。長期的に見ると、連続したイノベーションを通じて、一時的な競争優位を繰り返し獲得していかなければならないのである（D’aveni, 1994）。自社で達成したイノベーションが短期間で模倣されてしまうような厳しい競争環境になればなるほど、（企業家やトップマネジメントは）戦略や企業家レントを支える資源をアップグレードする必要が出てくる（Collis & Montgomery, 2005）。別の言葉を用いれば、企業家やマネージャーは、持続的競争優位をもたらす戦略と新たな企業家レントの創出を両立させることが課題となる。この課題から、競争優位を築き超過収益を長期間獲得することを目的とする「戦略論」と機会の発見・活用を通じて企業家レントの獲得を目的とする「アントレプレナーシップ」との接点が生まれる。このような問題意識から、近年「Strategic Entrepreneurship」という言葉が用いられ、2つの分野を統合しようとする動きが見られる。たとえば、2001年6・7月にかけて *Strategic Management Journal* で特集号が組まれたり、2002年には「Strategic Entrepreneurship」をタイトルにした書籍（論文集）が出版されている。今後、企業の競争環境がますます厳しくなることが予測される中で、スタートアップ企業と既存企業の両者にとって、企業家レントと持続的競争優位の両立という課題が重要性を増すのは間違いないであろう。

参 考 文 献

- Ahuja, G., R. W. Coff. & P. M. Lee (2005). "Managerial Foresight and Attempted Rent Appropriation: Insider Trading on Knowledge of Imminent Breakthroughs," *Strategic Management Journal*, 26, 9, pp. 791-808.
- Barringer, B. R. & A. C. Bluedorn (1999). "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 20, 5, pp. 421-444.
- Baum, J. R., E. A. Locke. & K. G. Smith(2001). "A Multidimensional Model of Venture Groth," *Academy of Management Journal*, 44, 2, pp. 292-303.
- Becherer, R. C. & J. G. Maurer (1997). "The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22, 1, pp. 47-58.
- Brockhaus, R. H. (1980). "Risk Taking Propensity of Entrepreneurs," *Academy of Management Journal*, 23, 3, pp. 509-520.
- Bygrave, W. D. & C. W. Hofer (1991). "Theorizing About Entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 2, pp. 13 - 22.

8) 企業がレントを獲得する方法として、企業家レントの他にリカード的レントが存在する。リカード的レントとは、供給が本質的に限定される「希少性」によってもたらされる利潤である。

- Chandler, G. N. & S. H. Hanks.(1993). "Measuring The Performance of Emerging Businesses: A Validation Study," *Journal of Business Venturing*, 8, 5, pp. 391-408.
- Chen, M. J. & D. C. Hambrick (1995). "Speed, Stealth and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior," *Academy of Management Journal*, 38, 2, pp. 453-482.
- Chen, M. J. & I. C. MacMillan (1992). "Nonresponse and Delayed Response to Competitor Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility," *Academy of Management Journal*, 35, 3, pp. 539-570.
- Child, J. (1972). "Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology*, 6, 1, pp. 1-22.
- Collis, D. J. & C. A. Montgomery (2005). *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach* (2nd ed). Irwin-McGraw-Hill.
- Covin, J. G. & D. P. Slevin (1989). "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments," *Strategic Management Journal*, 10, 1, pp. 75-87.
- Covin, J. G. & D. P. Slevin (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 1, pp. 7-25.
- D'aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*. N.Y., Free Press.
- Davidsson, P. & J. Wiklund (2001). "Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for The Future," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 4, pp. 81-99.
- Dess, G. G. & G. T. Lumpkin (2005). "The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship," *Academy of Management Executive*, 19, 1, pp. 147-156.
- Felm, K. M., V. K. Narayanan & G. E. Pinches (1995). "Shareholder Value Creation During R&D Innovation and Commercialization Strategies," *Academy of Management Journal*, 38, 3, pp. 770-786.
- Gartner, W. B. (1988). "Who Is An Entrepreneur?' Is The Wrong Question," *American Journal of Small Business*, 12, 4, pp. 11-32.
- Hitt, M. A., R. E. Hoskisson & H. Kim (1997). "International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms," *Academy of Management Journal*, 40, 4, pp. 767-798.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland., S. M. Camp & D. L. Sexton (2001) "Guest Editors' Introduction to The Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation," *Strategic Management Journal*, 22, 6-7, pp. 479-491.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland., S. M. Camp & D. L. Sexton (2002). *Strategic Entrepreneurship*. Blackwell Publishers, Oxford, UK·Malden, MA, USA.
- Hull, D. L., J. J. Bosley & G. G. Udell (1980). "Renewing The Hunt for The Heffalump Identifying Potential Entrepreneurs by Personality Characteristics," *Journal of Small Business Management*, 18, 1, pp. 11-18.
- Knight, G. A. (1997). "Cross-cultural Reliability and Validity of A Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation," *Journal of Business Venturing*, 12, 3, pp. 213-225.
- Lee, C., K. Lee & J. M. Pennings.(2001) "Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures," *Strategic Management Journal*, 22, 6-7, pp. 615-640.
- Low, M. B. & I. C. MacMillan (1988). "Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges," *Journal of Management*, 14, 2, pp. 139-161.
- Lumpkin, G. T. & G. G. Dess (1996). "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance," *Academy of Management Journal*, 21, 1, pp. 135-172.
- Lyon, D. W., G. T. Lumpkin & G. G. Dess (2000). "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process," *Journal of Management*, 26, 5, pp. 1055-1085.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, N.J, Van Nostrand (林保監訳『達成動機：一企業と経済発展におよぼす影響一』産業能率短期大学出版部, 1971).
- Miller, D. (1983). "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms," *Management Science*, 29, 7, pp. 770-791.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1978). "Archetypes of Strategy Formulation," *Management Science*, 24, 9, pp. 921-

- 933.
- Miles, R. E. & C. C. Snow (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社, 1983).
- Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. New York, Harper & Row (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993).
- Mintzberg, H. & J. A. Waters (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, 6, 3, pp. 257-272.
- Naman, J. L. & D. P. Slevin (1993). "Entrepreneurship and The Concept of Fit: A Model and Empirical Tests," *Strategic Management Journal*, 14, 2, pp. 137-153.
- Rumelt, R. P. (1987). "Theory, Strategy and Entrepreneurship, In *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*," Teece D. (ed.). Cambridge, Ballinger, MA. pp. 137-157 (石井淳蔵・奥村昭博・金井壽宏・角田隆太郎・野中郁次郎訳『競争への挑戦』第7章, 白桃書房, 1988).
- Sapienza, H. J. & C. M. Grimm (1997). "Founder Characteristics, Start-up Process, and Strategy/Structure Variables as Predictors of Shortline Railroad Performance," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22, 1, pp. 5-24.
- Sexton, D. L. & N. Bowman (1985). "The Entrepreneur: A Capable Executive and More," *Journal of Business Venturing*, 1, 1, pp. 129-140.
- Shane, S. (2000). "Prior Knowledge and The Discovery of Entrepreneurial Opportunities," *Organization Science*, 11, 448-469.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship*. Edward Elgar, Cheltenham, UK・Northampton, MA, USA.
- Shane, S. & S. Venkataraman (2000). "The Promise of Entrepreneurship as A Field of Research," *Academy of Management Review*, 25, pp. 217-226.
- Sharma, P. & J. J. Chrisman (1999). "Toward A Reconciliation of The Definitional Issues in The Field of Corporate Entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 3, pp. 11-27.
- Stevenson, H. H. & J. C. Jarillo (1990). "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management," *Strategic Management Journal*, 11, 5, pp. 17-27.
- Stevenson, H. H., M. J. Roberts & H. I. Grousbeck (1989), *New Business Ventures and The Entrepreneur*. Irwin, Homewood, IL.
- Timmons, J. A. (1994). *New Venture Creation*, 4th ed., Richard D. Irwin (千本幸生・金井信次訳『ベンチャー創造の理論と戦略』1994, ダイヤモンド社).
- Tsai, W. M.-H., MacMillan, I. C. & M. B. Low (1991). "Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Success in Industrial Markets," *Journal of Business Venturing*, 6, 1, pp. 9-28.
- Wiklund, J. (1999). "The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation — Performance Relationship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, 1, pp. 37-48.
- Wiklund, J. & D. Shepherd (2003). "Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and The Performance of Small and Medium-Sized Businesses," *Strategic Management Journal*, 24, 13, pp. 1307-1314.
- Wortman, M. S., Jr. (1987) "Entrepreneurship: An Integrating Typology and Evaluation of The Empirical Research in The Field," *Journal of Management*, 13, 2, pp. 259 - 279.
- Zahra, S. A. (1993). "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach," *Journal of Business Venturing*, 8, 4, pp. 319-340.
- Young, G., K. Smith & C. Grimm (1996). "'Austrian' and Industrial Organization Perspectives on Firm-level Competitive Activity and Performance," *Organization Science*, 7, 3, pp. 243-254.
- 大滝精一 (1997)「第5章 新規事業創造の戦略」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略—創造性と社会性の追及—』(pp. 121-149). 有斐閣.

Entrepreneurial Orientation: The Dimensions of Strategic Orientation

Ryoichi KUBO

ABSTRACT

This paper examines studies about Entrepreneurial Orientation (EO) under ① the constructs of dimension, ② configuration model and ③ three measurement methods.

EO consists of process, structures, and/or behaviors that can be desired as innovative, proactive, risk taking, aggressive, or autonomy seeking. EO is used concepts from the strategy-making process literature to model firm-level entrepreneurship (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983). Innovativeness refers to attempts to embrace creativity, experimentation, novelty, technological leadership, and so forth, in both products and processes. Proactiveness relates to forward-looking, first mover advantage-seeking efforts to shape the environment by introducing new products or processes ahead of the competition. Risk taking consists of activities such as borrowing heavily, committing a high percentage of resources to projects with uncertain outcomes, and entering unknown markets.

Next, this paper survey EO-related contingencies variables that have been suggested in the literature. This paper also discusses the benefits and drawbacks of three operationalizations of a firms' entrepreneurial orientation; (1) management perceptions regarding entrepreneurial processes from surveys using questionnaires, (2) entrepreneurial firm behavior from using the content analysis; and, (3) secondary data denoting resource allocations as indicators of an entrepreneurial posture.