

マーケティング意思決定者の限定合理性を踏まえた 戦略的意思決定プロセスに関する理論的考察

堀 口 哲 生

<要 約>

近年、国際化の進展等に伴い、多くの業界において企業間の競争はますます激化している。このような状況において企業が利益を獲得するためには、他社が気づいておらず、さらに容易に追求できない認知的に遠い機会を踏まえた戦略を立案する必要がある。上記のような実務的関心に対し、先行研究では主に、認知的に遠い機会の特定・活用に影響を与える要因として、組織の市場実験のような組織レベルの要因に着目してきた。一方、これまでの研究では、企業の意思決定者の認知や意思決定の方法に着目して、認知的に遠い機会の特定・活用に影響を与える要因についての検討はあまりなされてこなかった。本論は、この点に着目し、企業の戦略立案者の意思決定の仕方が、認知的に遠い機会を踏まえた戦略の立案へ如何なる影響を及ぼすのかについて検討した。具体的には、これまでの戦略的意思決定プロセス研究において、伝統的に想定されてきた包括的な意思決定に着目し、このような意思決定の方法が認知的に遠い機会を踏まえた戦略の立案へ如何なる影響を及ぼすのかについて仮説を提示した。その際、Gavetti (2012) の行動論の視点を参照し、認知的能力に制約のある戦略立案者が、包括的な意思決定を求められることで、しばしば考慮される情報に偏りが生じること、さらにそれによって、認知的に遠い機会を踏まえた戦略の立案が阻害される可能性があることを理論的に示唆した。

<キーワード>

戦略的意思決定, 限定合理性, 包括性

1. はじめに

近年、国際化の進展等に伴い、多くの業界において、企業間の競争はますます激化している。このような状況下では、企業が例え新しく市場機会を発見し、それを踏まえた戦略を実行しても、他社との競争の激化により、企業が獲得できる利潤は削られてしまう。そのため、企業が新しい市場機会から利益を得るためには、他社が気づいておらず、さらに容易に活用できない認知的に遠い市場機会を踏まえた戦略を立案する必要がある。

このような認知的に遠い機会の発見・追求を促進する要因として、先行研究では主に、組織学習の視点から検討がなされ、特にマーケティング・経営学の領域では、市場実験の重要性が指摘されてきた (Day, 2011; Ederer and Manso, 2013)。これらの研究では、企業が認知的に遠い市場機会を発見するためには、現在既に行われている活動に近接したものだけではなく、これまで企業

が取り組んだことのない未知の活動にも積極的に取り組んでいくことの重要性を指摘している (March, 1991)。

上記のような市場実験の重要性は、マーケティング・経営学の領域で広く共有され、これまで市場実験と企業の成果に着目する研究や企業の市場実験を促進する要因等について、様々な研究が行なわれてきた。一方、市場実験に着目した研究には、以下のような批判も寄せられている。

第1に、上記のような市場実験に着目する研究は、組織レベルのプロセスに着目するあまり、企業の意思決定者が組織の決定に対して如何なる貢献をするのかという点について、あまり記述をしていないことである。

第2に、市場実験に着目する研究では、他社が気づいていない機会は、市場実験を積極的に行っていく中で、偶然発見されるものと主に想定されているが、それ以外にも、企業の戦略立案者の認知的な努力によって、発見される可能性も考えられることである。

以上の批判から近年では、企業の戦略立案者の認知や意思決定方法に着目して、認知的に遠い機会の発見・活用を促進する要因について考慮する必要性が指摘されている (Gavetti, 2012; Gavetti, Levinthal, and Ocasio, 2007; Gavetti, Levinthal, and Rivkin, 2005)。本論では、この点を踏まえ、企業の戦略立案者の意思決定プロセスに着目し、戦略立案者の意思決定の仕方が、認知的に遠い機会を踏まえた戦略の立案に対して、如何なる影響を及ぼすのかについて検討していく。具体的に本論では、以下の点に取り組む。

第1に、これまでのマーケティング・経営学の領域における戦略的意思決定プロセスにおける議論を整理し、先行研究における課題点を明確にする。

第2に、先行研究の課題点を踏まえ、戦略立案者の意思決定プロセスと認知的に遠い機会を踏まえた戦略立案の関係について、仮説を提示する。具体的には、戦略的意思決定プロセス研究において伝統的に想定されてきた包括的な意思決定に着目し、このような意思決定方法が、戦略立案者が着目する戦略的機会の認知的遠さへ如何なる影響を及ぼすのかについて仮説を提示する。その上で、包括的な意思決定を求められることで、しばしば認知的に遠い機会を踏まえた戦略の立案が阻害される可能性があることを示唆する。

本論の貢献として、以下の2点が挙げられる。

第1に、これまでの包括的意思決定とその成果の関係に着目した研究では、その年の企業の業績や新製品の優位性のように、短期的な成果に着目したものがほとんどであった。それに対し本論では、他社の気づきにくい機会を踏まえた戦略の立案というような、比較的長期的な成果に関わる要因を成果変数として、包括的な意思決定が成果に及ぼす影響を理論的に検討した。

第2に、これまでの包括的意思決定に関する実証研究では、意思決定者の認知的能力の制約について、あまり関心が払われてこなかった。それに対し本論では、Gavetti (2012) の行動理論の視点を参照し、認知的能力に制約のある戦略立案者が包括的な意思決定を求められることで、考慮する情報にどのように偏りが生じ、それによって認知的に遠い機会を踏まえた戦略の立案へ如何なる影響が及ぼされるのかについて仮説を提示した。

2. 先行研究のレビュー

本論では、戦略立案者の意思決定プロセスに着目し、戦略立案者の意思決定の仕方が、他社の気づきにくい認知的に遠い機会を踏まえた戦略の立案に対して、如何なる影響を及ぼすのかについて検討する。そのため、本章ではまず、組織レベルの意思決定ではなく、個人・チームレベルの戦略的意思決定プロセスに関するこれまでの議論を整理する。その上で、先行研究の課題を明らかにする。次に、本論の仮説を立てるにあたり依拠する Gavetti (2012) の行動論の視点について言及する。

(1) 戦略的意思決定プロセス研究の伝統的な潮流

経済学の領域では伝統的に、意思決定者は複数の代替案に対して注意深い・徹底的な分析をもとに意思決定をすることで、便益を最大化すると想定されてきた (Elsbach and Barr, 1999)。マーケティング・経営戦略論の領域の研究も、このような想定を取り入れ、なるべく多くの情報・代替案を考慮して意思決定を行なうほど、良い成果がもたらすとされてきた。このような想定から、上記の分野の先行研究では、包括的意思決定と呼べるような、なるべく多くの情報を考慮して決定を行なう意思決定方法に着目する研究が支配的であった¹⁾。具体的にこれらの研究では、次に挙げるような2つの潮流の研究群が存在する。

第1に、意思決定における包括性に着目し、それらと意思決定の成果の関係について検討する研究である。意思決定の包括性とは、戦略的意思決定を行なうにあたり、分析的技術を用いてより多くの情報、広範囲の情報を考慮・分析している程度を表している (Dean and Sharfman, 1993)。また、研究によっては意思決定の包括性ではなく、合理性という用語が使われているが、基本的に両者は同じ概念を指している。これらの研究では、意思決定における包括性が、意思決定の成果へ如何なる影響を及ぼすのか、またどのような状況下で包括的な意思決定が有効であるのかについて経験的に検討がなされてきた。具体的な実証研究については表1の通りである。

第2に、包括的な意思決定を支援するための形式的な手順や分析枠組みを開発することを目的とした研究である。例えば、Thomas (1984) では、意思決定の分析的アプローチとして、①問題の構造化 (代替的な一連の戦略の定義、重大な不確実性、代替案を評価する際の時間軸、属性の特定)、②結果の評価 (代替案によって生じる影響や結果の測定方法の特定)、③可能性の評価 (重大な不確実性要因が生じる確率の特定、代替案によって生じる結果の好ましさを測定するための効用尺度の定義)、④代替案の評価 (期待効用の最大化のような選択基準の観点から代替案を評価)、⑤感度分析 (sensitivity analysis) (ある要因が変化することで、結果がどのように変化するか分析を行う)、⑥最適な戦略の選択 (分析や経営的な判断に基づき戦略を最適な戦略を選択し実行する) というような意思決定の段階を指摘している。また、Porter (1980) では、新規参入業者、売り手、買い手、代替製品・サービス、業界内の競合企業の5種類のプレイヤーから成り立つ競争

¹⁾ Moorman and Miner (1998) のような例外も存在するが、その数は限られている。

分析モデル、さらには企業による価値創造活動を分析するためのバリューチェーン分析モデルを提示し、それらの分析に基づいて自社の取るべき戦略を決定するべきであるとしている。

上記のような戦略立案者の包括的な意思決定を想定する研究は、戦略的意思決定プロセスの研究において伝統的に支配的な位置を占めており、多くの研究が行われてきた。一方で、これらの研究において今後検討が必要な点として、次の2点が挙げられる。

第1に、表1に示されるように、これまでの意思決定の包括性とその成果に着目した研究は、成果変数として、その年の企業の業績や新製品の優位性のような、比較的短期的な成果に着目した研究がほとんどである点である。このことは、先行研究の多くが、企業に質問票を送付し、意思決定の方法とその成果について同時に聞いているため、長期的な意思決定の成果に関するデータの収集が困難であることが関係しているように思われる。

第2に、包括的意思決定に関する先行研究では、意思決定者の認知的能力の制約について、あまり関心が払われていない点である。現実的に企業の戦略立案者は、様々な業務の中の限られた時間の中で意思決定を行なうことが求められている (Mintzberg, 1990)。また、戦略立案者の情報処理能力には制約があり、一定時間に考慮できる量には限りがある (Simon, 1947)。以上を考慮すると、戦略立案者が包括的に意思決定を行なうことを求められることで、むしろ認知的能力の制約により、考慮する情報に偏りが生じてしまう可能性がある。しかし、このような点について包括的意思決定に関するこれまでの研究では、あまり考慮されてきていない。

以上の先行研究の課題に対し、本論では以下の点に取り組む。

第1に本論では、包括的意思決定の成果変数として、機会の認知的遠さという概念を取り上げ、包括的な意思決定が、認知的に遠い機会を踏まえた戦略の立案へ如何なる影響を及ぼすのかについて仮説を提示する。機会の認知的遠さとは、機会の特定・活用のために、意思決定者の認知的能力を要し、他の意思決定者が容易に特定・活用できない程度を表している。

第2に本論では、仮説を考慮するにあたり Gavetti (2012) 等の行動論の視点を参照し、認知的能力に制約のある戦略立案者を想定する。その上で、認知的能力に制約のある戦略立案者が包括的な意思決定を求められた場合、どのように情報処理を行なう傾向があるのか、また情報処理の行なわれ方によって、認知的に遠い機会を踏まえた戦略の立案へ如何なる影響が及ぼされるのかについて検討する。

次節では、仮説を構築するにあたり参照する Gavetti (2012) を始めとする行動論の議論について言及していく。

(2) Gavetti (2012) の行動論の視点

Herbert A. Simon は、伝統的な経済学における合理的経済人の意思決定の想定に疑問を投げかけた。Simon (1947) によると、これまでの経済学では、意思決定者は、意思決定を行うに先立って、①全ての選択可能な代替的行動を特定することができ、②それらの行動の選択によって生ずる複雑な諸結果の全てを考慮することができ、③基準としての価値の体系を持ち、それらと照らし合わせて、全代替的行動から最も適切な1つの行動を選択すると暗に仮定されてきた。しかし

実際には、意思決定者は限定合理的な存在であり、意思決定の結果生じうる結果について部分的な知識しか持ち合わせておらず、さらに結果を評価するための価値観の変化も明確に予測することができない。さらに、意思決定者は潜在的に存在する代替案の全てを特定することができない。以上より Simon は、意思決定者の限定合理性を踏まえた上で、より現実的な意思決定モデルを開発する必要があるとした。このような Simon (1947) の意思決定者の限定合理性に関する議論は、その後のマーケティング・経営戦略論の研究に絶大な影響を及ぼした。特に、組織学習や組織のケイパビリティに関する研究では、限定合理性の概念を踏まえて、フィードバック・経験に基づく組織の意思決定のモデルが開発され、それに依拠した研究が多く行なわれてきた (March, 2006)。

フィードバック・経験に基づく組織の意思決定のモデルでは、ルーティンと呼ばれる概念を分析の中心に据え、組織の活動はルーティンを軸として展開されると想定している (Levitt and March, 1988)。ルーティンとは、組織における形式化された手続きやルール、または組織の反復的な行動のパターンを指している。このような組織のルーティンは、組織の要求水準を超える成果を挙げている成果を上げている間は保持されるが、組織の要求水準を超える成果を挙げられなくなった際には、既存のルーティンに代わって新たなルーティンの探索が行なわれるとされている (Nelson and Winter, 1982)。

このような意思決定のモデルは、様々な領域の研究に大きな影響を及ぼしている一方で、以下のような限界も指摘されている。

第1に、フィードバック・経験に基づく意思決定のモデルでは、現在の活動から得られるフィードバックをもとに、今後の活動の方針が決められる。そのため、フィードバック・経験に基づく意思決定方法に依拠した場合、将来の活動は、現在の活動の周辺に偏ってしまい、企業の新たな利潤の源泉を追求する探索的な活動が行なわれにくくなる。

第2に、このようなフィードバック・経験に基づく意思決定のモデルは、刺激-反応型モデルを想定しており、意思決定者の認知や意思決定者がどのように組織の決定に貢献しているのかという点にあまり関心が払われていない。

以上のような限界に対し、近年では、Gavetti (2012) の行動論のように、戦略立案者の意思決定プロセス、認知に着目し、限定合理的な戦略立案者が、どのように組織の探索的な活動を駆動するのかという点について検討が行なわれてきている。

Gavetti (2012) は論文の前半部分で、市場の完全競争を阻害し、企業に利潤をもたらす要因について検討し、戦略立案者（戦略的リーダー）の行動的失敗と呼ばれる概念を提示している。戦略立案者の行動的失敗とは、戦略立案者の市場機会の追求を阻害する要因のことを指し、具体的には市場機会を特定するための認知的能力の制限、市場機会を捕捉するための認知的能力の制限が挙げられている。

Gavetti (2012) によると、意思決定者は、これらの能力に制限があるため、多くの企業の戦略立案者は自身にとって身近で認知的に特定・捕捉が容易な機会を追求しがちである。しかし、このような機会は、多くの企業が着目しているため、機会を追求するための競争は激しくなり、企業が得られる利潤は少なくなってしまう。一方、このような行動的失敗の制約を乗り越え、他の

戦略立案者が特定・捕捉しにくい認知的に遠い機会を追求できる企業が、他の企業との競争を回避することができ、多くの利益を得ることが可能となる。そして、Gavetti は、このような認知的に遠い機会を特定するためには、意思決定の仕方や戦略立案者の認知的能力が重要であるとしている。

このような戦略立案者の意思決定や認知に着目し、認知的に遠い機会を踏まえた戦略の立案へ如何なる影響が及ぼされるかに関する研究は近年次第に検討が行なわれるようになってきているものの、経験的に検討を行っている研究は依然少ないといえる。

以上より本論では、上記の Gavetti (2012) の行動的視点を参照し、戦略立案者の意思決定の仕方が、認知的に遠い機会を踏まえた戦略の立案の実現に如何なる影響を及ぼすのかについて検討していく。次章では、本論の仮説について言及していく。

3. 仮説の構築

本章では、戦略立案者が包括的な意思決定を求められることによって、認知的に遠い機会を踏まえた戦略の立案が阻害される可能性があることを示唆する。具体的には、次のような仮説を提示する。

仮説 1a,1b では、包括的な意思決定を求められることが、戦略立案の際に依拠する情報に偏りを生じさせることを示唆する。仮説 2a,2b では、そのような情報の偏りが、認知的に遠い機会を踏まえた戦略の立案を阻害することを示唆する。

(1) 包括的な意思決定の要求と依拠する情報の偏り

企業の戦略立案者は様々な業務の中の限られた時間で意思決定を行なうことが求められている (Mintzberg, 1975)。このような限られた時間の中で広範囲の情報の考慮が求められる場合、戦略立案者はそれらの情報の処理に多くの認知的資源を割かなければならなくなる (Eppler, Martin J.; Mengis, 2004)。先行研究によると、このような認知的資源を多く要する状況において、意思決定者は認知的資源を節約するために、意識的・無意識的に情報の選別を行なう (Kahneman, 2011)。具体的に言うと、意思決定者は自身の認知的資源を節約するために、情報の読み取り・解釈のような情報処理において認知的資源を多く要する情報を考慮しにくくなる。例えば、長文のレポートのような意思決定への関連性を判断するのに時間がかかる情報や財務諸表を始めとする一次データのような情報の解釈に時間がかかる情報は、情報処理において回避される可能性が高まる。

以上より、限られた時間の中で戦略立案者が広い範囲の情報の考慮を求められた場合、より少ない認知的資源で処理可能な情報の考慮へ偏る傾向がある。

仮説 1a 時間的制約のある状況下で、包括的に(広い範囲の情報の参照・解釈に基づく)意思決定を行なうことが求められた場合、そうではない戦略立案者と比較して、より少ない認知的資源で処理可能な情報の参照に偏る傾向がある。

意思決定者は事前に持っている知識をもとに形成された心的表象を踏まえて、情報の関連度・重要度を判断する傾向にある（加護野, 1988）。心的表象とは、意思決定者の脳の中の単純化された世界のことであり（Lakoff, 1987）、すなわち意思決定者が自身を取り巻く世界をどのように捉えているかを表している。例えば、戦略立案者が自身の事業のターゲティングを行なうにあたり、高齢者の市場の魅力度が高いという認識を事前に持っている場合、高齢者市場に関する情報はより重要な情報として見なされやすい。

意思決定者がより広い範囲の情報を考慮しなければならないほど、自身の認知的資源を節約するために考慮する情報の選別が行なわれる。その際、心的表象に沿わない情報、すなわち心的表象に基づく重要度・関連度が低いと思われる情報は考慮されにくくなる。

以上より、限られた時間の中で戦略立案者が広い範囲の情報の考慮を求められた場合、より自身の心的表象に沿った情報の参照に偏る傾向がある。

仮説 1b 時間的制約のある状況下で、包括的に（広い範囲の情報の参照・解釈に基づく）意思決定を行なうことが求められた場合、そうではない戦略立案者と比較して、より心的表象に沿った情報の参照に偏る傾向がある。

(2) 依拠する情報の偏りと認知的に遠い機会を踏まえた戦略の立案

少ない認知的資源で処理が可能な情報の参照に偏っている場合、そこから特定される機会も、少ない認知的資源・能力で特定が可能なものであると予想される。このような機会は、他の戦略立案者にとっても容易に感知・活用することが可能であり、その結果、機会を捕捉するための企業間競争が激化することが予想される。

一方、認知的に遠い機会とは、特定のために多くの認知的能力・資源を要し、他の戦略立案者が容易に感知・活用できない機会のことを指している。このことを考慮すると、戦略立案の際、少ない認知的資源で処理が可能な情報の参照に偏っているほど、他の戦略立案者も容易に感知・捕捉が容易な認知的に近い機会へ依拠して戦略を立案する可能性が高まると言える。

以上より、少ない認知的資源で処理が可能な情報への参照へ偏っているほど、戦略立案者はより認知的に近い機会を踏まえた戦略を立案する傾向にある。

仮説 2a 戦略立案者が意思決定を行なう際、少ない認知的資源で処理可能な情報の参照に偏っているほど、より認知的に近い機会を踏まえた戦略を立案する傾向にある。

同一業界内に属する戦略立案者は類似した心的表象を持つ傾向がある（Peteraf and Shanley, 1997）。そのため、同一業界内の戦略立案者は比較的類似した機会を踏まえた戦略を立案しやすくなる。上記を考慮すると、認知的に遠い機会を踏まえた戦略を立案するために、戦略立案者は自身を取り巻く意思決定環境に関する心的表象を変化させる必要がある（Gavetti, 2012）。

Neisser (1976) によると、心的表象の変化は、心的表象に沿わない新しい情報の考慮によって引き起こされる。すなわち、心的表象の観点から関連度・重要度が低いと思われる情報を考慮することで引き起こされる。一方、心的表象の観点から関連度・重要度が高いと思われる情報を参照・解釈し続けた場合、心的表象は変化せず、その結果同様の心的表象を持った他の意思決定者と類似した機会に着目した戦略を立案する可能性が高まるであろう。

仮説 2b 戦略立案者が意思決定を行なう際、心的表象に沿った情報の参照へより偏っているほど、より認知的に近い機会を踏まえた戦略を立案する傾向にある。

4. おわりに

本論では、企業の戦略立案者の意思決定に着目し、意思決定の仕方が認知的に遠い機会を踏まえた戦略の立案へ如何なる影響を及ぼすのかについて検討した。本論の貢献として具体的に次の2点が挙げられる。

第1に、先行研究では、これまで包括的意思決定の成果変数として主に、比較的短期的な成果が用いられてきた。さらに、ほとんどの先行研究において、意思決定の包括性は成果へ正の影響を及ぼすことを想定してきた。それに対し本論では、認知的に遠い機会を踏まえた戦略の立案という比較的長期的な成果に関わる成果変数を扱い、包括的な意思決定がむしろ認知的に遠い機会を踏まえた戦略の立案を阻害する場合があることを理論的に示唆した。

第2に、包括的意思決定に関する先行研究では、意思決定者の限定合理性に対して、あまり関心が払われてこなかった。それに対し、本論では Gavetti (2012) の行動論の視点に依拠し、限定合理的な戦略立案者が包括的な意思決定を求められることで、考慮する情報にどのように偏りが生じ、それによって認知的に遠い機会を踏まえた戦略の立案に如何なる影響があるのかについて仮説を提示した。

今後の研究では、MouselabWEBのような実験用のソフトを用い、本論で提示した仮説を経験的に検討していく予定である。

参考文献

- [1] Atuahene-Gima, Kwaku and Haiyang Li (2004): "Strategic Decision Comprehensiveness and New Product Development Outcomes in New Technology Ventures," *Academy of Management Journal*, 47, 583-97.
- [2] ——— and Janet Y. Murray (2004): "Antecedents and Outcomes of Marketing Strategy Comprehensiveness," *Journal of Marketing*, 68, 33-46.
- [3] Day, George S (2011): "Closing the Marketing Capabilities Gap," *Journal of Marketing*, 75, 183-95.
- [4] Dean Jr, James W and Mark P Sharfman (1996): "Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Process Effectiveness," *Academy of Management Journal*, 39, 368-96.
- [5] Ederer, Florian and Gustavo Manso (2013): "Is Pay for Performance Detrimental to Innovation?," *Management Science*, 59, 1496-1513.

- [6] Elsbach, Kimberly D. and Pamela S. Barr (1999), "The Effects of Mood on Individuals' Use of Structured Decision Protocols," *Organization Science*, 10, 181-98.
- [7] Eppler, Martin J.; Mengis, J. (2004): "The Concept of Information Oveload: A Review of the Literature from Organization Science, Accounting, MIS, and related disciplines," *The Information Society*, 20, 325-44.
- [8] Gavetti, Giovanni (2012): "Toward a Behavioral Theory of Strategy," *Organization Science*, 23, 286-87.
- [9] ———, Daniel A. Levinthal, and William Ocasio (2007): "Neo-Carnegie: The Carnegie school's Past, Present, and Reconstructing for the Future," *Organization Science*, 18, 523-36.
- [10] ———, ———, and Jan W. Rivkin (2005): "Strategy Making in Novel and Complex Worlds: The Power of Analogy," *Strategic Management Journal*, 26, 691-712.
- [11] Goll, Irene, Abdul M A Rasheed (1997): "Rational Decision-Making and Firm Performance : The Moderating Role of Environment," *Strategic Management Journal*, 18, 583-91.
- [12] Thomas, Howard (1984): "Strategic Decision Analysis : Applied Decision Analysis and Its Role in the Strategic Management Process," *Strategic Management Journal*, 5, 139-56.
- [13] Kahneman, Daniel (2011): *Thinking, Fast and Slow*, New York: Farrar, Straus and Giroux, 村井章子訳・友野典男解説 (2012), 『ファスト&スロー<上・下> : あなたの意思はどのように決まるか?』, 早川書房。
- [14] March, James G. (2006): "Rationality, Foolishness, and Adaptive Intelligence," *Strategic Management Journal*, 27 (3), 201-14.
- [15] Mintzberg, Henry (1990): "The Manager's Job: Folklore and Fact," *Harvard Business Review*, 81, 116-123.
- [16] Neisser, Ulric (1976), *Cognition and Reality: Principles and Implications of Cognitive Psychology*, New York: Henry Holt & Co.
- [17] Nelson, Richard R. and Sidney G. Winter. 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.
- [18] Lakoff, George (1987): *Women, Fire, and Dangerous Things: What Categories Reveal About the Mind*, Chicago: University of Chicago Press.
- [19] Simon, H. A. (1947): *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*, New York: Free Press.
- [20] Peteraf, M and M Shanley (1997): "Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity," *Strategic Management Journal*, 18, 165-86.
- [21] Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 『競争の戦略』, 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1985), ダイヤモンド社。
- [22] Priem, Richard L., Abdul M. A. Rasheed, and Andrew G. Kotulic (1995): "Rationality in Strategic Decision Processes, Environmental Dynamism and Firm Performance," *Journal of Management*, 21, 913-29.
- [23] Slotegraaf, Rebecca J and Kwaku Atuahene-Gima (2011): "Product Development Team Stability and New Product Advantage: The Role of Decision-Making Processes," *Journal of Marketing*, 75, 96-108.
- [24] Zahra, S. A., D. O. Neubaum, and G. M. El-Hagrassey (2002): "Competitive Analysis and New Venture Performance: Understanding the Impact of Strategic Uncertainty and Venture Origin," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 1-28.
- [25] 加護野忠男 (1988), 『組織認識論』, 千倉書房。

付録1：意思決定の包括性とその成果に関する実証研究

先行研究	サンプル	意思決定に関する変数	意思決定に関する変数の測定方法	成果変数	主要な結果の要約
Priem, Rasheed, and Kotulic (1995)	101 の製造企業	戦略決定の合理性	質問表による主観的回答	企業の業績	戦略決定の合理性は、市場のダイナミズムが高い状況下では、企業の業績と正の相関があるが、市場のダイナミズムが中・低程度の状況では、企業の業績と有意に相関しない。
Dean and Sharfman (1996)	リストラ、製品開発、組織変革、マーケティング戦略等に関わる 61 つの意思決定に関するデータ	手順的合理性	質問表・インタビューによる主観的回答	戦略的決定の有効性	手順的合理性の程度は、戦略的決定の有効性と正の相関があるが、その相関の程度は環境の好ましさによって変化しない。
Goll and Rasheed (1997)	645 のアメリカの大規模製造企業	合理的な意思決定	質問表による主観的回答	企業の業績 (ROS, ROE)	合理的な意思決定の程度は、通常企業の業績と正の相関が見られないが、環境のダイナミズムが高い状況下では正の相関が見られる。
Zahra, Neubaum and El-Harrassey (2002)	228 の製造業のベンチャー企業	包括的な競合分析	質問表による主観的回答	企業の業績	包括的な競合分析は、通常企業の業績と正の相関が見られ、さらに不確実性が高い状況下では、その程度はさらに高くなる。
Atuahene-Gima and Li (2004)	中国の新技术ベンチャー373 企業の新製品開発	戦略的意思決定の包括性	質問表による主観的回答	新製品開発成果、売上成長	戦略的意思決定の包括性は、通常新製品開発成果・売上成長と相関が見られないが、技術の不確実性が高い状況下では負の相関、需要の不確実性が高い状況下では正の相関が見られる。
Atuahene-Gima and Murray (2004)	149 の製造企業	マーケティング戦略における包括性	質問表による主観的回答	製品の優位性	マーケティング戦略における包括性は、通常製品の優位性と相関が見られないが、戦略の実行スピードが早い場合正の相関、技術の不確実性が高い状況下では正の相関、需要の不確実性が高い状況下では負の相関が見られる。
Slotegraaf and Atuahene-Gima (2011)	中国のハイテク企業の 208 の部門横断的チームによる新製品開発プロジェクト	意思決定の包括性	質問表による主観的回答	新製品の優位性	意思決定の包括性と製品の優位性の間には、逆 U 字の正の相関が見られた。