

# 企業家志向性の構成概念と理論的基盤の検討

玉井由樹

## 要旨

企業が持続的な成長するために必要とされる資源や能力に関する研究が進んでいるが、その源泉の1つとして組織や企業レベルの企業家活動とされる企業家的志向に注目が集まっている。研究の進展とともに、企業家志向性が企業業績を高める効果を持つと結論が定着しつつある。近年、企業家的志向に関する研究は増加傾向にあるが、企業志向性とは何を意味するのか、構成概念の再検討と企業家志向性と企業業績との関係性を説明する理論的基盤の確立の必要性が指摘されている。そこで本稿は、企業家志向性の構成概念と理論的基盤に関する先行研究レビューを行い、研究状況を概観し、今後の研究課題についての検討を行った。

キーワード：企業家志向性、企業レベルの企業家活動、構成概念、理論的基盤

## 1 はじめに

激しく変動する事業環境を踏まえて、企業が環境に対していかに適合し、その適合のために必要とされる資源や能力に関心が高まっている (Teece, 2009; Helfat et al, 2007)。そのうち、企業が持続的な成長をするために必要とされる資源や能力に関する研究も進んでいるが、その要因の1つとして組織や企業レベルの企業家活動 (Entrepreneurship) とされる企業家志向性 (Entrepreneurial Orientation: 以下, EO) にも注目が集まっている。

EOとは、企業家活動を組織や企業レベルでとらえる概念であり (Covin and Lumpkin, 2011; Covin and Wales, 2012)、コーポレート・アントレプレナーシップ (Corporate Entrepreneurship) の一側面とされる (Ireland, Covin and Kurato, 2009)。<sup>(1)</sup>しかし、コーポレート・アントレプレナーシップがコーポレート・ベンチャーリングといった社内起業家 (イントラプレナー) に着目した研究が主流なのに対して (Antoncic and Hisrch, 2001)、EOは企業家的な意思決定や企業家活動につながる戦略策定の

プロセスが研究対象となっている (Rauch, Wiklund, Lumpkin and Frese, 2009)。これまでの研究では高いEOを持つ組織や企業は、市場に対して能動的かつ攻撃的に変化することにより新たな事業機会の探索と発見を繰り返すことで事業創造や製品開発のプロセスを創造し、その結果が経営成果の拡大へと結びつくことが示されている (江島, 2011, 209)。

近年、EOに関する研究は増加傾向にあり、その傾向はジャーナルのドメインを企業家活動におく雑誌において顕著となっている (Wales, Gupta and Mousa, 2013)<sup>(2)</sup>。さらに、議論される内容にも広がりを見せているが、そもそも研究の歴史的経緯をたどれば、Miller (1983) がMintzberg (1973) による3つの戦略策定形態を参考に、企業のタイプと企業家活動との関係を論じ、多様な意味を包含する企業家活動を3つの次元で測定可能だとしたことが嚆矢となっている。その後、この研究を土台としてCovin and Slevin (1989, 1991) やLumpkin and Dess (1996) などが計測尺度を開発していき、EOを経営者の認知で測定することにより、その結果と企業業績との関係性を明らかにする実証研究が数多

く行われていくようになる。多くの研究でEOが企業業績を高める効果を持つと結論付けたものが多いが、Rauch et al (2009) が51の実証研究を用いたメタ分析でも企業家志向性と企業業績と関係が有意にプラスの関係を持つことが示されている。それゆえ、EOが企業業績を予想するうえで重要な要素となりえとの考えが定着しつつあることから、研究者や実務的面からも関心が高まっているとの指摘がある (Covin and Lumpkin, 2011, 856)。

一方で、EOが登場してから30年以上が経過し、いくつかの問題点が指摘されている (Covin and Wales, 2011; Covin and Lumpkin, 2011; Miller, 2011; Covin and Miller, 2014)。それらを大きく分けると2つの問題に集約できる。1つは概念精緻化である。この研究分野は、先述のようにMiller (1983) やCovin and Slevin (1989, 1991) が多様な意味を含む企業家活動を革新性 (Innovation)、先駆性 (Proactive)、リスク志向 (Risk-taking) の3つの次元、9つの質問から捉えたことに端を発している。その後、Lumpkin and Dess (1996) は上記3つに競争的攻撃性 (competitive aggressiveness) と自律性向 (autonomy) を加えた5つの次元で捉える測定尺度が提案して以降、EOはこの3つまたは5つの次元で合成されているとの考えが定着しつつある (Rauch et al, 2009)。だが、企業や組織の企業家活動をより本質的に捉えるためにはどのような次元で捉え、測定していくことがより望ましいのか、近年、EOの本質と測定尺度の再考に関する議論が進展している (Covin and Wales, 2011)。EOとは何か、その概念の曖昧さが指摘されており (Miller, 2011)、Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby and Eshima (2015) がこれまでのEOの計測尺度には態度と行動が混在するとして、新たなモデルの提唱を行っている。

2つめはEOという概念を支える理論的基盤の弱さである。EOに関する研究が大きく浸透した背景には、先述のようにさまざまな内容を包含する企業家活動を3つないしは5つの次元で測定することが可能だとした点にあると考えられる。つまり、EOとは企業家活動のすべてではないが、その中で重要

と考えられる要素により構成されており、企業家活動はEOの構成要素を保持していることが重要であるという考えが根底にある (山田, 2013)。さらに、初期の企業家活動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が多く用いられてきたとされるが (Grtner, 1988)、経営者の意思決定スタイルや観点が企業行動に大きな影響を与えとして、企業家活動を経営者の認知的側面から捉え、これを企業レベルの行動傾向と同一のもののみならずアプローチを導入したことにより、分析レベルを組織へと拡大し、企業行動と業績との関係性を論じやすくなった点も指摘されている。これにより、EOに関する研究は主に実証研究の分野で展開していくこととなる。しかし、なぜ経営者のEOが高いと企業の企業家活動が高まり、その結果として業績が高まるのか、このプロセスを説明できる理論基盤の脆弱さが指摘されている (Covin and Lumpkin, 2011, 860-861; Wales, 2016, 7-8)。このような状況が生じた理由として、Wales (2016, 8) はEOと理論との関係性を主眼に置いた研究の少なさを指摘している<sup>(3)</sup>。

そこで本稿は、先行研究のレビューを通じて、EOの構成概念とEO研究における理論基盤に焦点を当て検討を進める。Covin and Lumpkin (2011) はEO研究が援用可能な理論として取り上げている4つの既存理論を取り上げているが<sup>(4)</sup>、そのうち最も可能性が高いと論じているダイナミック・ケイパビリティ (Teece, Pisano and Shuen, 1997) に着目し、その有用性について検討を進める。本稿の構成は以下のとおりである。第2節ではEOの定義の変遷とEO研究における企業家と企業活動についての議論を概観し、EOと何かを整理する。第3節では、なぜ理論基盤の脆弱さが指摘されることとなったのか、先行研究ではどのような理論との関係性が論じられてきたのか、現状と課題を整理する。第4節は総括である。

## 2. 企業家志向性の定義と企業家活動

### 2-1 企業家志向性の定義

EOとは何か、その定義について Covin and Wales (2012) はEOにはさまざまなラベルが付けられており、研究者間で広く受け入れられているものはないと主張する。表1はEOに関する主だった定義の変遷を確認するために、同論文で紹介されている定義に一部加筆を加えて作成したものである。それを概観すると、EOという言葉が登場し始めるのは、Lumpkin and Pess (1996)あたりからであり、それ以前では「Entrepreneurial Mode」, 「Entrepreneurial Style」, 「Entrepreneurial Model」, 「Strategic posture」, 「Entrepreneurial Firms」というようにさまざまなラベルが付けられていることが分かる。

定義の変遷を表1に基づき簡単に振り返ると、EOの源流とされる研究はMintzberg (1973)の研究である。この研究は、EOを直接論じたものではなく、戦略策定は3つに分類可能であるとして、

(1) 強いリーダーシップで大胆にリスク志向な行動をとる、企業家的な組織によって作成される企業家的方式 (entrepreneurial mode), (2) 環境変化に受動的に対応する適応的方式 (adaptive mode),

(3) 事前の計画を重視し、分析者が主要な役割を果たす計画的な方式 (planning mode) と定義している。このなかで、EOの源流とされるのは企業家的様式 (entrepreneurial mode) である。さらにMintzberg (1973) は、企業家的な経営者の戦略策定の特徴として4点を示している。第1の特徴として、Drucker (1994, 95-104) の「企業家活動 (Entrepreneurship) とは優秀な人々を機会の有効かつに使う」という考えを引用し、企業家的な組織とは機会に着目し、新しい機会を積極的に探索するとしている。第2の特徴として、「企業家的なパーソナリティとは権力に屈しない」ことであると指摘するCollins and Moore (1991, 30-52) の主張を引用し、企業家的な組織とは権力が最高経営責任者に集中し、そのような経営者は組織を大胆な行動へと導くとしている。第3の特徴として、企業家的な組

織とは不確実な環境に直面したときに大きく飛躍するとしている。ここでは既存研究の引用はされておらず、企業家的組織とは大規模で、大胆な決定を行って戦略を進めると指摘している。最後に第4の特徴として、要求理論で有名なMcClelland (1961) を引用し、企業家は達成要求によって動機づけられるとして、企業家的組織の最優先される目標は成長であるとしている。

その後、Khandwalla (1976) によるトップマネジメントスタイルの類型化、Miller and Friese (1982) による戦略策定と組織との関係に関する研究が行われるが、企業の企業家活動に着目すること全面に打ち出した研究を初めて行ったとされるのは、Miller (1983) の研究である (Wales, Gupta and Mousa, 2013)。この研究は、Mintzberg (1973) による3つの戦略策定方式を参考に、企業の戦略と企業家活動と関係を論じており、EOについては、「企業家的な企業とは、競争相手にはパンチを打ち、製品市場の革新に取り組んでやや危険なベンチャーとなり、積極的な技術革新を最初に思いつく企業である」としている。また、この研究の最大の功績は、定義からもわかるように企業家活動を革新性 (innovation)、リスク志向 (risk taking)、先駆性 (proactiveness) の3つの次元で捉えることが可能だとした点である。その後、企業家活動を捉える3つの次元はCovin and Slevin (1989, 1991) によって計測尺度が開発されていく。

Miller (1983) の研究以降、測定尺度の開発に伴って企業家活動を3次元で捉える研究が進展していくが、これに異議を唱えたのがLumpkin and Dess (1996) の研究である。この研究は、「EOとは新規参入につながる企業プロセス、実践、意思決定の活動である」とし、Miller (1983) の3次元に新たに競争的攻撃性 (competitive aggressiveness) と自律性向 (autonomy) を加えた5つの次元によって企業家活動を捉える提案がされている。

つまり、EOに関する研究はMintzberg (1973) を嚆矢とするが、初期の研究ではEOという用語は用いられておらず、研究者によってさまざまであり、その内容も論者によって異なっている。だが、表

表 1 先行研究にみられる企業家志向性の主な定義

論者	定義	企業家活動の内容
Minzberg (1973, 45)	企業家的なやり方 (Entrepreneurial mode)	新しい機会の追及 (search for new entry), 権力の集中 (power is centralized), 不確実性に直面した時に大きく飛躍 (dramatic leaps forward in the uncertainty), 成長志向 (growth)
Khandwalla (1976, 25)	企業家的なスタイル (Entrepreneurial Style)	大胆 (bold), リスク志向 (risky) 積極的な (aggressive) 意思決定 (decision-making)
Miller and Frieese (1982, 5)	企業家的なモデル (Entrepreneurial Model)	製品開発戦略における革新性 (innovative), リスク志向 (taking considerable risk)
Miller (1983, 771)	企業家的な企業 (Entrepreneurial Firms)	革新性 (innovation), リスク志向 (risk taking), 先駆性 (proactiveness)
Covin and Slevin (1989, 791 ; 1991, 10)	戦略的姿勢/企業家的姿勢 (Strategic posture/ Entrepreneurial posture)	革新性 (Innovation), リスク志向 (Risk taking), 先駆性 (Proactiveness)
Lumpkin and Dess (1996, 136)	企業家志向性 (Entrepreneurial Orientation)	革新性 (Innovation), リスク志向 (Risk taking), 先駆性 (Proactiveness), 競争的攻撃性 (competitive aggressiveness), 自律性向 (autonomy)
Wikund and Sheperd (2005, 72)	企業家志向性 (Entrepreneurial Orientation)	革新性 (Innovation), リスク志向 (Risk taking), 先駆性 (Proactiveness)
Engelen, Gupta, and Brettel (2015, 1070)	企業家志向性 (Entrepreneurial Orientation)	革新性 (Innovation), リスク志向 (Risk taking), 先駆性 (Proactiveness)
Anderson, Kreiser, kuratko, Hornsby and Eshima (2015, 1581)	企業家志向性 (Entrepreneurial Orientation)	革新性 (Innovation), リスク志向 (Risk taking), 先駆性 (Proactiveness)

出典 : Covin and Wales (2012), Tale 1 を参考に筆者作成

1で示すようにLumpkin and Dess (1996)の研究以降はEOという表現にほぼ収束している様子が見える。一方で、内容についてはその後もバラツキがあり、Miller (1983)の研究以降は、主に3次元もしくは5次元で捉える状況が生じている。Wales et al (2013)によれば、2010年に発表されたEOに関する123の実証研究のうち、80%に当たる98編でEOの次元は革新性 (innovation)、リスク志向 (risk taking)、先駆性 (proactiveness)の3次元となっている<sup>(5)</sup>。次に多いのがMiller and Friese (1982)によって提案された革新性 (innovation)、リスク志向 (risk taking)の2次元で捉えるものであり、5次元でとらえているものは4編となっている。

近年、EOという用語を用いた進展しているものの、企業家活動の捉え方になぜ差異が生じるのか、概念の曖昧さが指摘されている (Covin and Lumpkin, 2011; 856-859)。この点に関しては、測定項目に関して新たなモデルが提案されといった研究の展開を見せているが、概念の精緻化に向けて論点をより明確にするためには、EOが意味する組織的な企業家活動とは何を意味するのか、EOの本質に関する議論が必要となる (Covin and Lumpkin, 2011)。以下では、EOが包含する企業家活動とは何であったのか、既存研究をレビューしながら検討していく。

## 2-2 企業家志向性研究における企業家活動の内容

企業や組織の企業家活動をより本質的に捉えるためにはどのような次元で捉え、測定していくことがより望ましいのか、次元の内容と測定尺度に関する議論が進展している (Covin and Lumpkin, 2011; Covin and Wales, 2012; Wales, 2016)。これまでの流れを整理すると、Miller (1983)は3つの次元が同時に発現する企業レベルの企業家活動という概念を提唱し、それに対してLumpkin and Dess (1996)は5つの次元がそれぞれ一次の次元となる企業レベルの企業家活動を提唱した。その後、この2つを代替するほどの研究されていないものの、注目を集める研究が発表されてはじめており

(Anderson et al, 2016)、EOの内容と測定尺度の再検討に関する議論は大きな可能性を秘めていると予想されている (Covin and Lumpkin, 2011, 867)。

また、この議論について実証データで議論するのではなく、理論に基づいて検討されるべきとの見解もある (Covin et al, 2006; Covin and Lumpkin, 2011)。本節では、非常に簡単にはあるが、これまでの議論が何に基づいて提唱されてきたかを簡単に振り返ることで、上記議論の考察を行っていく。企業家ないし企業家活動とは何かについてもこれまでさまざまな議論がなされており、多岐にわたる内容を含んでいる。また、その研究対象もそのため、論者が何を重視するか、どのような視座に立つかにより想定する企業家像がないし企業家活動が異なることとなる。Miller (1983)は企業レベルの企業家活動を提示するのに際し、その内容については既存研究が企業家活動を複数次元で捉えているとの見解に立ち、関連する要素として、革新性、リスク志向、先駆性の3つの次元を提示している。ここで革新性にはShumpeter (1934)、リスク志向にはCollins and Moore (1970)、Miller and Friese (1982)、先駆性ではMiller and Friese (1982)などが引用されている。しかし、ここであらためてなぜこの3つが取り上げられたのか、その理由が明確に示されていないと思われる。同様にMintzberg (1973)においても戦略策定における企業家的という特徴がなぜこの4つであったのか、さらに、Lumpkin and Dess (1996)においてもなぜ5つとなったのか、その理由は明確ではないと思われる。

ここで、既存研究でよく取り上げられる企業家、企業家活動を整理すると、企業家像には大きく分けてSchumpeter (1934)とKirzner (1973)の2つの像があるとするとする考えがある (金井, 2002; 山田, 2013)。前者における企業家とは、新結合を実行する企業家であり、企業家活動とは経済発展において均衡を破壊し、革新 (イノベーション) を遂行することを意味している。一方で、後者は均衡を破壊するのではなく、不均衡を発見し、均衡に向かう調整行為をする、利用されていない機会を見出す企業家であり、その活動とは利益機会の顕在化を意味

するとされる。さらに、企業家学の系譜を概観した宮本（2014）によれば上記2つに加えて、不確実性のもとで危険負担を行うことに企業家の本質をおくKnight（1921）、企業家の行動を「大胆な試み」と表現し、「革新者」だけではなく、「経営者」「管理者」もまた「企業家」のなかに含めなければならぬとしたCole（1959）などを取り上げている。

革新性、リスク志向、先駆性といった議論は上記で取り上げた企業家の議論とも重複しており、企業家、企業家活動を論じるうえでよく取り上げられる特徴である。このような合成された企業家活動をどのように解釈しうのか、実証研究が先行したこの分野において、理論構築に向け事例研究も視野に入れた新たな取り組みが必要であると考えられる。

### 3. 理論基盤に関する検討

企業家志向性が抱える問題として、理論基盤の弱さが指摘されている。この問題の解消に向けて、Covin and Lumpkin（2011）は4つ、Wals（2016）は11の理論的視点の検討を提案している。本節ではそれぞれを概観したうえで、そのうちの1つであるダイナミック・ケイパビリティに着目し、ここではその有用性について検討を進める。

経営環境がめまぐるしく変化する中で、企業がその環境への適合をどのように行うかについて、変化に対応して既存の資産、資源、知識などを再構成し、持続的な競争優位をつくり上げる能力、ダイナミック・ケイパビリティに関心が高まっている。環境の変化には漸進的変化と断続的な変化が存在しており、断続的変化への適応では従来の価値判断の評価軸そのものの更新が求められるため、環境を正しく認識し従来のルーチンとその評価をダイナミックに組み替えていく必要がある（Collis 1994；Eisenhardt and Martin 2000；Zollo and Winter 2002；Winter 2003）。

近年、ダイナミック・ケイパビリティに関する研究では、概念の検討段階からその活用や開発へ展開しており（Ambrosini and Bowman, 2009）、重要な経営資源とされる経営者の役割に関する研究も進展しつつある。その中でもAugier and Teece（2008、

2009）やTeece（2009）では、経営者の役割を企業家論の観点から説明を行い、経営者の役割には企業活動（Entrepreneurship）が包含されているとしている。

また、Zahara, Sapienza, and Davidsson（2006）は先行研究のレビューを通じ、ダイナミック・ケイパビリティは企業の決定権者によって特徴づけられるとし、その経営上の選択はMiller（1983）やSathe（2003）で論じられるEOによって特徴づけられるとしている。Juntune, Puumala1inen, Saarenketoand Kylaheiko（2005）は217の製造業とサービス業のデータを用いてEOと企業の再構成能力が業績にプラスの影響を与えていることを明らかにし、再構成能力と結びつく企業家的な行動が競争優位につながるとしている。直近では、経営者の認知能力を解明する研究（Helfat and Petraf, 2015）も進展しつつある。

以上の研究からは、組織の環境適応における経営者機能を論じるうえでEOが重要な分析視角となりえることが指摘されており、特に実証研究においてもダイナミック・ケイパビリティとEOとの関連性を明らかにする研究が進展しつつあると言える。EOが他の概念とは明確に区別される概念となるためには、既存理念の応用では限界があり、新たな視点からの理論化が不可欠であるとの指摘もあるが（小本, 2016）、なぜ経営者のEOが高いと企業の企業家活動が高まり、その結果として業績が高まるのか、この関係性を解明する上でダイナミック・ケイパビリティで論じられている企業が持つ能力や資源の形成における経営者の起業家機能、特に機会や脅威の感知や企業内外の特定の資産の再配置やオーケストラレーションに起業家機能が影響を与えているという視座はEO研究においても非常に有用な説明になりうると考えられよう。

### 4. おわりに

本稿は、近年注目が高まっている企業家志向性研究について先行研究レビューを通じて、2つの問題を抽出し、その問題に関する整理と検討を行った。概念の精緻化に関しては、これまでの定義の変

遷を概観することで、現状を確認し、その内容についての若干の検討を行った。理論基盤に関する議論については、ダイナミックケイパビリティの援用について論じられている先行研究をレビューし、その援用可能性について考察した。

## 注

- (1) コーポレート・アントレプレナーシップとは、既存企業における企業家活動とされ、組織や企業の企業家活動を捉える概念であり、競争優位をもたらす重要な組織活動とされる (Zahra et al. 1999). Covin and Lumpkin (2011) によれば、EOに関する研究はコーポレート・アントレプレナーシップに関する研究を論文数で上回っており、企業家活動を研究する分野での注目の高まりを指摘している。
- (2) EOに関する研究は2010年までの間に256編発表されており、その数はCorporate Entrepreneurshipの論文数を超過しており、特に2008年から2010年の3年間で109編発表されている。発表された論文の半数近くがこの3年に集中していることから、近年、急激にこの分野に注目が高まっていることがうかがえる (Covin and Lumpkin, 2011)。
- (3) EOに関する研究のタイトルにおいて、理論との関係性を論じている論文数を調べたところ論文全体の2%程度しかなく、論文の少なさを指摘している。
- (4) 企業家活動 (subjectivist theory of entrepreneurship), ダイナミック・ケイパビリティ, ドミナントロジック, 学習理論の4つが指摘されている (Covin and Lumpkin; 2011)。
- (5) EOの次元に関する議論には、内容のほかに質問票の質問項目を「賛成－反対」「好き－嫌い」「満足－不満足」などの一次的 (unidimensional) な選択肢を提示する形と多次元的 (multidimensional) な選択肢を提示する方式のどちらで計測するかについての議論もある (Covin and Wales, 2012)。一次元の場合には、

EOを構成する次元はすべて同じ方向に変化するとされている。一方で、他次元の場合にはそれぞれの次元が同じ方向に変化することを想定せず、それぞれが一次元となる。論点並びに質問票の違いについては、小本 (2015, 7-15) が詳しい。

## 参考文献

- 江島由裕, 2011. 「中小企業が成長する駆動力企業家的な戦略志向性」『一橋ビジネスレビュー 2011WIN』: 208-218.
- 小本恵照, 2016. 「企業家的志向と企業業績: 先行研究の検討と今後の研究課題」『駒澤大学経営学部研究紀要』: 45 1-42.
- 久保亮一, 2005. 「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－」『京都マネジメント・レビュー』8:71-84.
- 山田幸三, 2013. 「伝統産地の変貌と企業家活動: 有田焼と信楽焼の陶磁器産地の事例を中心として」『上智経済論集経済学部百周年記念号』58 (1・2): 219-235.
- Anderson, B.S, Kreiser, P.M., Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., and Eshima, Y. 2015. Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*. 36: 1579-1596.
- Antoncica, B. and Hisrich, R.D. 2001. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*.16(5): 405-527.
- Collins, O. and Moore, D.G. *The Organization Makers*. New York.1970.
- Covin, J.G. and Lumpkin, G.T. 2011. Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 35(5): 855-872.
- Covin, J.G. and Miller, D. 2014. International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions.

- Entrepreneurship: Theory & Practice* 38(1): 11-44.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*. 10(1): 75-87.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 16(1): 7-25.
- Covin, J.G. and Wales, W.J. 2012. The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 36(4): 677-702.
- Drucker, P. (1970), Entrepreneurship in Business Enterprise, *Journal of Business Policy*. 1(1): 3-12.
- Gartner, W.B. 1988. "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American Journal of Small Business*. 12(4), 11-32.
- Ireland, R.D., Covin, J.G. and Kuratko, D.F. 2009. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 33(1): 19-46.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. 2007. Dynamic capabilities. *Understanding strategic change in organizations*.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., and Kylaheiko, K. 2005. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities, and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
- Khandwalla, P.N. 1976/1977. Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*. 7(4), 21-51.
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*. 21(1): 135-172.
- Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*. 29(7): 770-791.
- Miller, D. 2011. Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 35(5): 873-894.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 33(3), 761-787.
- Teece, D. J. 2009. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press, New York.
- Wales, W.J., Gupta, V.K. and Mousa, F.T. 2013. Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*. 31(4): 357-383.
- Wales, W.J. 2016. Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*. 34(1): 3-15.



## Consideration on Dimensionality and Theoretical Basis for Entrepreneurial Orientation

Yuki TAMAI

In order to be able to seize the opportunities that a dynamic operating environment opens up, Entrepreneurial Orientation (EO) as a driving force behind the organizational pursuit of entrepreneurial activities has become a central focus of the entrepreneurship literature. It is clear that the scholarly community is very interested because EO is a significant predictor of firm performance. An important area which has been the subject of recent discussion in the EO is dimensionality and the call for more robust theorizing in EO research. This article is an attempt to understand the meanings and significance of the measurement of EO and robust theorizing, based on the literature review on the EO research.

Keywords : entrepreneurial orientation, firm-level entrepreneurship, the measurement of entrepreneurial orientation, theoretical Basis

DOI : 10.15096 / UrbanManagement.0909