

平成29年9月  
関西大学審査学位論文

# 企業経営戦略論の基盤解明

## 論文要旨

廣田 俊郎

# 論文要旨

経営戦略には、企業として取り組む事業（ビジネス）の枠組みを指し示す役割と、その事業を成功に導くための活動とはいかなるものかを指し示す役割とが期待されている。この経営戦略のあり方をめぐって形成されてきたのが、「経営戦略論」と呼ばれる議論の体系である。本論文で目指すのは、そのように経営戦略論と呼ばれる議論体系の基盤を解明することである。論文名を『経営戦略論の基盤解明』とするのではなく、『企業経営戦略論の基盤解明』としたのは、企業という存在についての考察を踏まえたうえで、その経営戦略のあり方の根源的解明を図るという意図を強調したかったからである。

こうしたねらいをもつ本論文の第1の特徴は、企業経営に関わる事象をシステム論の観点から解明していることである。社会学者のN・ルーマンによれば、システム概念について3つの異なる見方が示されてきた。①システムは、全体と部分とから成るというシステム観、②システムは、それを取り巻く環境との関係でとらえられるというシステム観、③既存のシステムに基づいて、新たなシステムが自己準拠的に作り出されるというシステム観、の3つである。本論文では、こうした「3つのシステム観」に基づいて、企業が経営戦略を構築するうえでのさまざまな取り組みを説明しようとしている。

本論文の第2の特徴は、資源・情報・心理的エネルギーなどの要因を活用しながら企業活動が展開されるという考え方に基づいて、企業の経営戦略形成への取り組みを解明していることである。ここで、資源と見なされるのは、ヒト、モノ、カネ、情動的経営資源などである。また、情報と見なされるのは、アイデア、知識、経験、スキル、製品コンセプトなどである。そして、心理的エネルギーと見なされるのは、モチベーション、使命感、インセンティブ、カルチャー、顧客ロイヤルティ、思いなどである。

本論文の第3の特徴は、さまざまな企業活動をどのように遂行するかは意思決定を踏まえて定められており、その意思決定に当たって、環境状況および企

業目的を参照している面に目を向けていることである。

本論文の第4の特徴は、そうした意思決定を踏まえた企業活動の遂行こそが、企業基本目的の達成を可能にさせているという面を重視していることである。企業経営戦略の役割とは、そうした基本目的を達成するために必要な各種企業活動の方向づけをすることであると見なしている。

「序章 企業の諸課題を果たすための企業活動」では、こうした企業諸活動の意義の解明を試みている。ただし、企業諸活動の意義の考察に先立ち、企業諸活動が繰り広げられる舞台としての経済社会の本質をまず考察している。つまり、経済社会では、人間がもともと自然から得た資源に対して道具や機械を用いて働きかける「労働」（資源処理）と、人と人とが情報を伝達し、理解を深める「コミュニケーション」（情報処理）とを遂行している。労働とコミュニケーションに基づき、さまざまな情報を活用して価値創造的資源変換としての生産活動を行い、作り出した価値を分配したうえで、消費活動を繰り広げるのが経済社会の本質的側面である。

こうした経済社会のもとでの企業活動に求められるのは、経済社会の本質的機能としての生産機能を担う生産活動を行いつつ、そのために必要な経営資源の確保と活用を行うことである。それとともに、企業組織として重視する価値概念の企業組織成員への内在化を図るとともに、企業組織成員の満足の確保と組織内の統合の達成を図ることである。こうした企業活動を通じて、有用な製品とサービスの提供、収益性の向上、企業成長の達成から成る企業基本目的の達成が図られる。これらの基本目的を達成するべく遂行される企業諸活動は、「3つのシステム観」に基づくならば、経営管理活動と現場諸活動、企業内コア活動と環境対応（境界連結）活動、現状維持活動と現状変革活動という3組の企業活動に区分できる。

「第1章 経営戦略の形成と見直し」では、計画的ないし創発的なプロセスを通じて、企業の全社戦略や事業戦略あるいは職能別戦略が形成されることをまず示している。いずれかのプロセスを通じて経営戦略を形成するのに取り組みが必要な基本課題には、経営環境の解明、企業ドメインの設定、経営理念と

ビジョンの明確化、経営資源の確保と活用、競争と提携の戦略、効果的なビジネスモデルの形成、イノベーションへの取り組みなどがある。

以上の各側面について経営戦略を定めたとしても、企業環境変化にともない、対処の困難な問題が出現することがある。その場合、企業に対して重大な影響をもたらしかねない問題の本質は何なのかを問う戦略的問題の明確化が必要である。明確となった戦略的問題に対して、経営戦略のあり方は現状のままでいいのか、改善の余地はないのかを、事物次元、社会的次元、時間次元での「意味」を手がかりに検討する必要がある。こうした方法に基づく経営戦略妥当性検討の重要性を繰り返し強調しているのが、本論文の第5の特徴である。

事物次元の立場からは、設定しようとする経営戦略について、どのような事業に取り組もうとしているのか、どのような製品・サービスを、どのような技術を活用して提供しようとしているかが問われる。社会的次元の立場からは、設定しようとする経営戦略が、企業と関わる諸主体にとって納得のいくものであるかが問われる。さらに時間次元の立場からは、設定しようとする経営戦略が、現時点だけではなく、今後も有効であるかが問われる。このように、企業活動の方向づけを行う経営戦略を定めた後に、事物次元、社会的次元、時間次元での「意味」を手がかりに、定めた経営戦略の妥当性を検討し、必要があれば修正が図られる。経営戦略の設定には、絶えざるフィードバックが必要であり、いったん定めた経営戦略を事物次元、社会的次元、時間次元での意味に基づいて再修正することにより、より妥当な企業経営戦略を作り出すことができる。

「第2章 環境変化のもとでの戦略形成と環境分析手法」では、環境変化への対応を行うために経営戦略が形成されるという面があるため、企業環境動向の解明がきわめて重要であることを述べている。その際、解明しようとする企業環境動向を、マクロ的な環境領域としての経済社会環境と、企業経営に対して直接的な影響を与える環境領域としての経営環境とに区分できる。

経済社会環境での資源と情報をめぐる根源的な変化に対して、企業は、企業活動領域の再設定、企業目標（ビジョン）の見直し、活動システムの変更を通じて戦略的対応を図ろうとする。また、企業経営や企業活動に直接的な影響を

与える環境部分としての経営環境に対して、企業は、資源依存性と情報不確実性とを見だし、そうした経営環境との関連を意識しつつ、その活動を繰り広げようとする。ところで、ジェームズ・ギブソンのアフォーダンス理論によると、有機体のすべての行為は、環境がもつ意味、つまりアフォーダンスに動機づけられて始まる。企業の場合、経営環境での資源と情報をめぐるアフォーダンス状況によって、企業活動に関わる人々の心理的エネルギーが動機づけられる。ただし、経営環境状況ごとに企業活動遂行上のアフォーダンスの程度は異なるので、状況ごとに戦略形成の仕方も異なっている。たとえば経営環境への資源依存性が低く、情報不確実性も低い場合、十分なアフォーダンスが確保されているため、企業は、経営環境からの制約をあまり受けることなく、企業としての方針を明確に示すことができる。それに対して、経営環境への資源依存性が高く、情報不確実性も高い場合、環境によって提供されるアフォーダンスの程度は限定されたものであり、その結果、分権的にさまざまな対応を試みるものの、全社的に一貫した対応ができず、圧倒的な環境の影響のもとで当初の意図とは異なる対応が創発しがちとなる。

このように、経済社会環境状況や経営環境状況ごとに戦略形成の仕方は異なるので、適切な戦略形成の仕方がいかなるものかを明らかにするには、企業環境状況とその変化の解明が必要である。マクロ的な環境としての経済社会環境部分を、経済的、社会的、政治的、技術的な側面に区分して解明しようとするのがPEST分析である。経済社会環境が時期や地域ごとに固有なあり方を示す面に着目して、その全体的特徴を解明する分析手法もある。他方、企業経営や企業活動に直接的な影響を与える経営環境部分を解明しようとする分析手法として、関係市場分析、組織間関係分析、ステークホルダー分析、SWOT分析などが挙げられる。

「第3章 企業ドメインの設定と変革」では、企業外部要因あるいは企業内部要因、さらに企業外部と内部双方の要因への着目に基づいて、企業ドメインが設定され、変革されることを論じている。ここで、企業ドメインとは、資源、情報、心理的エネルギーなどを活用して展開する企業諸活動の全体領域を意味

している。企業経営戦略を定めるに当たって、一番重要な決定は、企業ドメインの境界をどこに設定するかという決定である。企業内部要因や企業外部要因への着目など、一連の観点から企業ドメインを設定することを通じて、環境不確実性増大への対処、自社アイデンティティの確立と組織学習課題の明確化、各種の経済やシナジーの実現などの結果を得ることができる。

いったん定めた企業ドメインをめぐって、それが事物次元で言えば、どのような業界でどのような事業に取り組もうとしているのか、社会的次元では、ターゲットとする顧客層の満足が得られるのか、時間次元では、企業成長の達成や持続可能性の点で問題はないのかなどの検討を行うことにより、現状の企業ドメインが妥当なのか、変革の必要性はないのかを明らかにできる。企業ドメインを製品面と市場面からとらえる枠組みがアンソフの戦略論以来、多く示されてきたが、製品面からとらえる見方は事物次元から、市場面からとらえる見方は社会的次元から企業ドメインをとらえている。製品と市場をめぐるダイナミックな企業ドメインの展開を成長ベクトルとしてとらえる見方は、時間次元から企業ドメインの変化をとらえている。従来からも、事物次元、社会的次元、時間次元の立場から企業ドメインの妥当性を考察してきたのである。

こうした企業ドメイン妥当性の検討を通じて、企業ドメイン変革の必要性があると判断された場合、企業ドメイン変革の方向性解明を可能とするSWOT分析、産業収益性分析とプロフィット・ゾーン分析、PPMなどの分析手法を用いて、望ましい企業ドメインの変革方向性を探ることができる。そうした手法を通じて、望ましい企業ドメインの変革方向性が明らかになったときは、垂直統合、多角化、リストラクチャリング、M&Aなどの企業ドメイン変革実行方法のいずれかを活用して、企業ドメイン変革が実行できる。競争が激化し、製品コンセプトや人々のニーズが変化する現代の経済社会環境を前にして、設定した企業ドメインの変革必要性を繰り返し検討することを通じて、企業ドメインを生産的であるとともに収益性が高く、発展性に富み、かつ利害関係者からも受け入れられるものにすることができる。

「第4章 経営戦略を導く経営理念とビジョン」では、企業が自社の経営理

念やビジョンを経営戦略や事業運営方針設定の際の基盤と位置づけていることを明らかにしている。各企業は、経済社会で広く一般的に尊重された価値概念であり、自社としても重視する価値概念に基づいて、自社の経営理念やビジョンを設定している。経営理念やビジョンを設定するときに重視する価値概念として、事物次元の立場からは「善」、社会的次元の立場からは「正」、時間次元などの立場からは「徳」などが挙げられる。これらの価値概念については、「正」>「徳」>「善」という価値のヒエラルキーを想定できる。

経営理念や価値観を重視した経営論には、エクセレント・カンパニー論、ビジョナリー・カンパニー論、「美德の経営」企業論などがある。これら3つの企業経営論では、試行錯誤、チャレンジ、あるいは実践を通じてこそ、優れた企業経営が実践されると考えている。つまり、何らかの理想的な状態を計画的に作りあげようとするのではなく、絶えざる変化のもとで次第に明らかとなってきた課題の克服プロセスを通じて好ましい企業経営のあり方を実現させようとしている。その際、揺るぎのない価値観に基づきつつ、未来志向的かつ探索的に経営のあり方を定めている。

企業が表明する経営理念やビジョンが野心に満ちており、刺激にあふれている場合は、組織成員の心理的エネルギーを引き出すことができ、企業組織内の統合の基盤を形成することができる。多数の人々による多面的な企業諸活動の統合を図るには、合理的かつ機能的な観点に基づく組織化だけでは不十分であり、文化や感性や価値に基づくリーダーシップが必要である。その意味で、経営理念やビジョンが経営戦略の形成に果たす役割はきわめて重要である。

なお、ビジョナリー・カンパニーが価値観の重視を通じて優れた企業活動とその成果を生み出しているさまは、進化論プロセスになぞらえられている。このように、本論文の第6の特徴は、進化論的なプロセスが経営戦略形成のさまざまな局面で見いだされることを強調していることである。本論文の特徴の1つとして、企業活動は意思決定プロセスを通じて定められるという面の強調が挙げられることを指摘したが、その意思決定プロセスも進化論的なプロセスの1つの形態と見なされている。

「第5章 経営資源の確保と活用の戦略」では、設定されうる企業ドメインの可能性と競争優位の獲得可能性に大いに影響をもたらす経営資源について、汎用性と可変性の程度による分類方法や、経営資源がもたらす働きによる分類方法などがあることを示している。後者の分類方法では、①インプットとして活用する経営資源、②インプットとしての経営資源を適切に組織化し、成果をもたらすように導く経営能力、③経営資源を活用するための枠組みや場、の3種類に経営資源を分類している。

企業活動の遂行には、さまざまな経営資源が必要とされるが、こうした経営資源を活用して組織能力を生み出すのを支えるのが組織ルーティンである。そのように組織ルーティンを通じて組織能力を生み出すのを可能にする経営資源には、経済的価値、稀少性、模倣困難性、持続可能性、専有可能性、経路依存性などの属性が備えられている。こうした属性があるからこそ、経営資源の活用によって種々の組織能力が形成でき、競争優位の獲得が可能となる。こうした経営資源の育成と増強のパターンには、経験効果にもとづく経営資源展開、シナジーの活用による経営資源展開、イノベーションによる経営資源展開、提携による経営資源展開、M&Aによる経営資源展開などがある。

経営資源を増強し、それを通じて組織能力（ケイパビリティ）を高めるなど、企業が継続的な取り組みを通じて作りあげた自社に独自の能力や強みはコア・コンピタンスと呼ばれる。こうしたコア・コンピタンスの活用を通じて、企業はさまざまな事業の展開を図っている。ただし、経営環境が激変する状況のもとでは、コア・コンピタンスを作りあげ、その維持を図るだけでは十分な成果は得られない。そういう経営環境の激変状況のもとでは、新たな機会を感知するセンシング、機会を活用するシージング、各種資産のリコンフィギュレーションなどを可能にする変化対応能力（ダイナミック・ケイパビリティ）の形成と発揮が求められる。

「第6章 競争優位獲得のための競争戦略」では、企業が、事物次元、社会的次元、時間次元の3つの意味次元の立場から競争優位獲得のための競争戦略を定めていることを論じている。事物次元では、製品やサービス内容、技術、



流通経路などを特定化することによって競争優位の獲得を目指している。こうした取り組みはベストプロダクト戦略と表現できる。社会的次元では、市場ニーズへの対応、顧客満足の獲得、供給業者の信頼などをコミュニケーションに基づき達成することによって競争優位の獲得を目指している。こうした取り組みは、コーペティション経営や顧客ソリューション戦略と表現できる。時間次元では、学習、イノベーション、顧客や補完業者のロックインができるように進化を図ることによって競争優位の獲得を目指している。こうした取り組みは、コミットメント重視の競争戦略やシステム・ロックイン戦略と表現できる。こうした3つの意味次元での競争優位獲得を順次目指していくプロセス自体を進化論的なプロセスと見ることも可能である。

とはいえ、競争戦略論がポーター[1980]によって提唱された当初以来、企業外部側面と企業内部側面のいずれかに着目して競争優位の獲得を目指すという競争戦略論が多く提出されてきた。たとえば、ポーター[1980]では、企業外部側面に目を向け、企業を取り巻く業界環境での5つの競争諸力へ対処するには、3つの基本戦略のどれを取るかの明確化が必要であると主張した。他方、ポーター[1985]では、競争優位を獲得するうえで、企業内部での価値創造活動の整備も重要であると主張し、そうした価値創造活動の連鎖をバリューチェーンと表現した。さらにポーター[1992]では、再び企業外部側面に着目し、企業外部に形成された国のダイヤモンドに目を向け、要素条件、需要条件、関連支援産業などから成る国のシステムが適切に形成されている場合にのみイノベーションの実現が可能となり、競争優位の獲得が可能となると主張した。マイケル・ポーター自身は、当初の業界環境分析といった企業外部側面への対処の重視という観点を維持しつつ、バリューチェーン構築という企業内部側面への取り組みの重要性も主張し、さらに国の競争優位といった企業外部側面の重要性も指摘したのであり、一連の主張は相互に両立しうるものだと述べている。ただし、表面的には、競争優位獲得の決め手を外部→内部→外部の面へ次々と移行させてきたようにも見える。

競争優位獲得に当たり、事物次元、社会的次元、時間次元のいずれの次元で

の意味を重視するのか、それとも企業外部側面と企業内部側面のいずれへの着目を重視するのか、という2つの面の組み合わせを行うことにより、さまざまなタイプの競争戦略論を分類できる。たとえば、ポーター[1980]の競争戦略論は、事物次元での意味を重視し、企業外部側面に焦点を合わせているのに対して、ポーター[1985]の競争戦略論は、事物次元での意味を重視するが、企業内部側面に焦点を合わせている。それに対し、ポーター[1992]の競争戦略論は、「国のダイヤモンド」という社会的次元での意味にまで目を向けたものだととらえられる。また、資源ベースの競争戦略論は、経営資源という企業内部側面に競争優位の源泉を求めようとするが、そこで重視するのは、事物的な面では稀少であり、模倣するのが困難な経営資源や組織能力である。ただし、組織能力には、組織内でのコミュニケーションを通じて育成開発されるという面があるように、社会的な関係性を踏まえて形成される面もある。また、あるタイプの経営資源には時間的に受け継がれてきたものであるという面があり、そうした強みが新製品開発や新規事業創造への取り組みに活かされている。つまり、企業内部側面に競争優位の源泉を求める資源ベースの競争戦略論には、時間次元での強みを活かして競争優位の獲得を目指す面も見られる。さらに、コミットメント重視の競争戦略論も、時間次元の面を重視して経営資源と組織能力を高めていこうとする競争戦略論である。そして、コーペティション経営による競争優位獲得方策は、競争と協調といった他社との社会的次元での相互作用を重視した競争戦略論であるととらえられる。

「第7章 提携（アライアンス）の戦略」では、企業が提携行動に踏み切る動機には、内部的動機、外部的動機、戦略的動機が挙げられることをまず示している。これらの動機に基づいて提携行動への関与を意思決定し、実際に提携行動を遂行することにより、資源のより効果的な獲得、情報の入手、心理的エネルギーの増強、利害の調整などの利点を得られる。企業組織内の活動については、資源、情報、心理的エネルギーの活用が求められるが、複数の組織間で遂行される提携行動では、資源、情報、心理的エネルギーの動員に加えて、組織間調整の遂行も重要な課題である。提携行動にともなう一連の側面は、資源

ベース論，資源依存論，組織間学習論，ゲームの理論や組織間関係論などの枠組みを用いて説明できる。

実際の提携行動は，同業者間で形成される企業間ネットワーク，異業種提携によるEDI網の形成，知識の学習を目指した提携行動，アライアンス・コンステレーション，プラットフォーム・リーダー企業と補完業者との提携行動などの形態で展開される。そうした提携を支えるために形成される集団の形態は，結合様式が同種共生なのかそれとも異種共生なのか，そして結合関係が直接的なのかそれとも間接的なのかに基づいて，連盟型集団，接合型集団，集塊型集団，有機体型集団に分類できる。

各種の提携行動が効果的なものであるには，まず，どういう事業領域で提携を選択するのが妥当なのかを，MBAマトリックスなどを用いて検討する必要がある。製品ライフサイクルの段階推移にともなって必要とされる提携内容が変化していく点にも注意を払う必要がある。さらに，提携行動を成功に導くうえで最も重要な点は，パートナー選択の問題であることを指摘している。

「第8章 効果的なビジネスモデルの形成と革新」では，ビジネスの有効性を高める決め手の1つが，ビジネス遂行に関わる多くの側面を効果的に結合したビジネスの仕組みの形成であることを指摘している。近年，多くの側面を効果的に結合した企業活動のシステムをビジネスモデルと呼ぶようになり，激変する企業環境を前にして，さまざまな形態のビジネスモデルが提示されてきた。こうしたビジネスモデルの構成要素として，企業活動基本プロセスの整備や経営資源の効果的な活用などの企業内部コア活動の部分や，顧客との関係形成や取引企業との関係形成などの企業外部との関係構築の部分，さらに収益向上の工夫の部分などが挙げられる。

種々のビジネスモデルの基本プロセスに当たるビジネスプロセスの形態には，製造業などにおけるバリューチェーン形態，ネットワーク型産業におけるバリューネットワーク形態，専門的サービス業におけるバリューショップ形態などがある。こうしたビジネスプロセスでの形態差異が生じるのは，各業種で用いるテクノロジーがそれぞれ異なるためである。つまり，製造業では，長連

結型テクノロジーを活用することにより、バリューチェーン形態のビジネスプロセスを作りあげている。ネットワーク型産業では、媒介型テクノロジーを活用することにより、バリューネットワーク形態のビジネスプロセスを作りあげている。専門的サービス業では、集中型テクノロジーを活用することにより、バリューショップ形態のビジネスプロセスを作りあげている。各種形態のビジネスプロセスを活用したビジネスモデルをめぐって、コア活動プロセスと取引関係の再編、経営資源保有形態の工夫、独自の顧客価値の提供、コストダウンへの取り組み、などの手法を用いて、ビジネスモデル革新が図られる。こうしたビジネスモデルの革新は、既存ビジネスモデルでの問題発生の認識、ビジネスモデル革新の形成を引き起こす要因への着目、企業家によるビジネスモデル革新の提唱と人々の価値観の変化、提案されたビジネスモデル革新の妥当性検討、などのプロセスを経て推進されている。

「第9章 イノベーションの戦略」では、技術と制度のいずれか、あるいは双方に変化をもたらすのがイノベーションの本質であることを論じている。たとえば、インターネットは通信・情報技術の進歩を適用して生み出された技術上のイノベーションであるが、人々間でのコミュニケーションや取引制度を劇的に変えた制度上のイノベーションでもある。こうしたイノベーションを生成させる要因として、思い、資源、情報、場などが挙げられる。このイノベーション生成要因のとらえ方は、資源、情報、心理的エネルギーなどの要因を活用して企業諸活動が繰り広げられるという本論文を通じて示される見解とも整合的である。イノベーション生成要因の1つとして挙げられる「思い」とは、心理的エネルギーに対応する要因であり、イノベーションの実現に当たっても重要な役割を果たしている。さらに、イノベーションのように複雑な課題については、資源、情報、心理的エネルギーなどの要因に加えて、各種要因の相互作用を可能にする「場」という要因も重要である。

一連の要因の相互作用により生み出される一連のイノベーション形態は、いかなる領域でイノベーションが生じるのかの点で異なっている。たとえば、製品についてのもの、工程についてのもの、マーケティングについてのもの、マ

ネジメントについてのものなどがある。ところで、製品イノベーションや工程イノベーションは事物的次元に関わるのに対し、マーケティング・イノベーションやマネジメント・イノベーションは社会的次元に関わっている。

さらに、一連のイノベーション形態は、イノベーション発生パターンの点でも異なっている。製品イノベーションから工程イノベーションへの推移や、サービス・イノベーションの発生パターンは、一方向的で不可逆的なものであるのに対し、構築的革新、通常的革新、革命的革新、間隙創造的革新の4種類のイノベーション間の移行は予め定まった順序で生じるとは限らないし、それらの類型間の移行は不可逆的なものでもない。また持続的イノベーションでは連続的にイノベーションを生成させるのに対し、破壊的イノベーションでは不連続的にイノベーションが生成される。さらに、オープン・イノベーション形態では、多くの関係者を巻き込んでイノベーションを生じさせている。

本論文では、社会あるいは企業において、思い、資源、情報、場などを活用してイノベーションが生み出されるのは、経済社会でオートポイエーシス（自己準拠）の作用が働いているからだと思なしている。ここで、オートポイエーシスとは、あるシステムの要素が、そのシステム自体に準拠して生成されることを意味し、あるシステム自体に基づいて、その要素が作り出されることから自己準拠（self-reference）とも呼ばれる。イノベーションと言えば、従来になかったものを生み出すことであり、従来の姿を破壊して、まったく新たなものを生み出すことだと考えられがちである。オートポイエーシス概念によるならば、そのように見なされがちなイノベーション自体も、従来の姿のなかから生み出されるものであることが説明できる。競争をその本質とする資本主義経済社会というシステムの内在的特性に基づいて、より新たなビジネスを生み出そうとする企業家が生み出され、その企業家によってイノベーションが生み出される。つまり、オートポイエティックな資本主義経済社会のもとで、何とんでもイノベーションを達成しようとする思いが生成され、そうした思いのもとに展開する企業活動の積み重ねを通じて、企業の強みとしてのクリエイティブ・ルーティンが生成される。そうしたクリエイティブ・ルーティンを活用し

て、新たな製品やサービスの提供が開始される。資本主義経済とは、そうしたオートポイエーシスが作用する場であり、ダイナミックに変化する経済社会では、「隠れた足」が存在して、従来と同じ取り組みしか行わない業者を業界から蹴り出そうとする働きが作用している。こうしたオートポイエティックな資本主義経済社会でのイノベーション発生過程は、本論文で強調してきた進化論的なプロセスの1つの形態であるとも見なされる。

以上では、本論文のいくつかの特徴を明らかにするとともに、各章ごとの要点を示してきたが、本論文の貢献をいくつかの種類に区分して提示できる。

第1の貢献は、企業経営戦略論についての枠組み自体の明確化を行ったことである。つまり、企業による事業経営の基盤は、企業が展開する諸活動であり、それを構成する要因には、資源、情報、心理的エネルギーなどがあるという観点から、企業経営戦略のあり方を考察できることを示したことである。また、資源、情報、心理的エネルギーを活用して遂行する実際の企業活動について見直すべき点がないかを事物次元、社会的次元、時間次元の3つの意味次元の立場から検討できるという点も明らかにした。そのようにして企業経営戦略を定めていくプロセスは、進化論プロセスとしてとらえられることも示した。

第2の貢献は、従来から示されてきた経営戦略論での主張が、本論文で示した枠組みの観点から理解できることを示したことである。従来、必ずしも明示されなかった理論基盤にまで目を向けることを通じて、アンソフの主張やドラッカーの主張が、本論での枠組みの観点から理解できることを示し、従来の主張の意図をより明確化させることができた。この点については、単に従来の議論の再提示を行っただけであると評価されかねないが、従来の議論の基盤解明を通じて、今後の理論発展の基盤を明らかにしたという意味では重要な貢献であったと考えられる。

第3の貢献は、本論文での枠組みを踏まえつつ新たな主張を展開したことである。この面での貢献も、いくつかの種類に区分できる。

まず主張内容自体は既存のものとは大差はないが、それを新たな用語で表現することにより、より理解を深めるのに貢献したというものがある。それには、

従来は、ダイナミック・ケイパビリティと表現されることが多かった動的な状況に対応できる組織能力を「変化対応能力」と表現することにより、その本質を理解しやすくしたことが挙げられる。

次に、主張内容自体は、既存の主張と同一であるが、それをわかりやすく表現する工夫をしたという種類の貢献がある。それには、第5章でのアンソフによる能力プロフィールのチェックリストを、ヒト、モノ、情報、カネという観点からとらえる見方を示したことが挙げられる。また、ポジション、プロセス、パスという用語を用いてダイナミック・ケイパビリティ（変化対応能力）の作動プロセスを説明することがあるが、そのプロセスを独自の図で表現したことも挙げられる。

さらに、本論文による独自の貢献もある。それには、まず第2章で、心理学分野で提唱されているアフォーダンス概念を環境状況のもとでの企業による対応を説明するのに適用したことが挙げられる。また第4章では、価値概念を3つの意味次元と関わらせることを通じて、経営理念やビジョンの基盤に組み込まれる価値概念には、「正」「徳」「善」などの価値概念が考えられることを示した。さらに、エクセレント・カンパニー論の主張についての独自の見解も示した。そのうえで、エクセレント・カンパニー論と知識創造論との理論的関連を示した。さらに第6章では、競争優位の獲得プロセスを3つの意味次元と関わらせて示し、それが進化論的プロセスの面を有していることを示唆した。また、第8章では、ビジネスプロセスには、バリューチェーン形態に加えて、バリューネットワーク形態、バリューショップ形態があることを示し、製造業以外での新たなビジネスモデルを模索する場合の重要な観点を示した。最後に、イノベーションを技術と制度に関わるものであると述べ、従来、技術の面に重点を置いてイノベーションをとらえる傾向があったことに対して、制度の面のイノベーションも重要であるとの見解を示したことも本論文による重要な貢献である。