

		[8]
氏 名	ひろた としろう	廣田 俊郎
博士の専攻分野の名称	博士（商学）	
学 位 記 番 号	博第 500 号	
学 位 授 与 の 日 付	平成 29 年 9 月 19 日	
学 位 授 与 の 要 件	学位規則第 4 条第 2 項該当	
学 位 論 文 題 目	企業経営戦略論の基盤解明	
論 文 審 査 委 員	主 査 教 授 矢田 勝俊	
	副 査 教 授 廣瀬 幹好	
	副 査 教 授 高屋 定美	

論文内容の要旨

本論文の目的は、経済社会システム論の枠組みに依拠し、企業の経営戦略論の底流をなす考え方を提示し、当該理論の多様な議論を統一的な枠組みで理解することにある。企業の経済活動は資源、情報、心理的エネルギーを動員することで構成されている。そして経済社会システム論に基づけば、企業の多様な経済活動は経営管理活動と現場諸活動、企業内コア活動と環境対応活動、現状維持活動と変革活動、これらの3つの整合化に分けることができる。それらの内容を理解・評価する際に、3つの意味次元、すなわち事物次元、社会的次元、時間次元を用いることが有用であることが本論文で説明されている。著者は本論文を通して、企業の経済活動、多様な企業経営戦略論を体系的に理解する基盤を提示している。

本論文の構成は次の通りである。

はしがき

序章 企業の諸課題を果たすための企業活動

第1章 経営戦略の形成と見直し

第2章 環境変化のもとでの戦略形成と環境分析手法

第3章 企業ドメインの設定と変革

第4章 経営戦略を導く経営理念とビジョン

第5章 経営資源の確保と活用の戦略

第6章 競争優位獲得のための競争戦略

第7章 提携（アライアンス）の戦略

第8章 効果的なビジネスモデルの形成と革新

第9章 イノベーションの戦略

以下、この構成に従って、本論文の要旨をまとめる。

序章「企業の諸課題を果たすための企業活動」では、本論文の底流にある共通の枠組み

を導入している。現代の企業組織は、有用な製品とサービスの提供、収益性の向上、企業成長の達成という3つの基本目的を実現することを目指しているとされる。その上で、企業組織は「資源」、「情報」、「心理的エネルギー」を動員し、外部状況にも気を配りながら日々の諸活動を遂行する。このような企業組織の基本的な活動の理解をもとに、経営上の諸課題をパーソンズの枠組みを用いて整理し、環境変化への対応、企業発展への諸課題について論じている。そしてそれらを「3つのシステム観」に基づいて、「経営管理活動と現場諸活動との整合化」、「企業内コア活動と環境対応（境界連結）活動との整合化」、「現状維持活動と現状変革活動との整合化」に整理し直し、本論文の骨格となる枠組みを説明している。

第1章「経営戦略の形成と見直し」では、経営戦略形成の過程と内容について、つまり、企業の諸活動で「何を」「どのようにして」行うのかについて、システム論から考察を加えている。経営戦略の形成過程では、計画的に戦略形成を行う場合と創発的に行う場合があり、決める内容には3つのレベル、各種職務の業務遂行に関する活動、事業の運営のために遂行する活動、そして複数事業を全体として統合するための諸活動に分けることができる。これらは従来の戦略論における機能別戦略、事業戦略、全社戦略の枠組みに該当する。そして著者は経営戦略の形成で取り組むべき8つの基本課題を取り上げている。その8つとは、1) 企業環境動向の解明、2) 企業ドメインの設定、3) 経営理念とビジョンの明確化、4) 経営資源の確保と活用、5) 競争戦略の方針決定、6) 提携戦略の方針決定、7) ビジネスモデルの形成と革新、8) イノベーションへの取り組みである。これらの基本課題を本論文の骨格でもある3つの意味次元、「事物次元」、「社会的次元」そして「時間次元」から検討することが重要であることを指摘している。本論文の2章以降では、これら基本課題について、3つの意味次元を念頭に置きながら検討を加え、経営戦略論に関する既存研究を整理している。

第2章「環境変化のもとでの戦略形成と環境分析方法」では、環境変化への戦略的対応のために企業が扱うべき環境について、経済社会環境と経営環境に区分し、従来の議論を検討している。特にアフォーダンス理論をもとに資源依存と情報不確実性の観点から企業の環境対応を分析している。ミンツバーグの戦略形成プロセス、経済社会環境を分析するPEST分析、そして環境と戦略の適合関係を明らかにするSWOT分析などを資源依存と情報不確実性から位置づけ、体系的に整理している。

第3章「企業ドメインの設定と変革」では、企業のドメインを、「独自の使命感や発想に基づいて、特定の製品・サービスを、特定の顧客や社会層へ向けて提供するべく組織化した活動を継続的に遂行しようとする活動領域」と定義し、その設定や変革の際に重視されてきたこれまでの議論を統合的枠組みから分類している。その分類とは、1)戦略的ポジショニングの視点からのドメイン設定と変革、2)資源ベースの視点からのドメイン設定、3)競争優位の獲得可能性あるいは取引費用の最小化の観点からのドメイン設定の3つである。著者は適切な企業ドメインの設定がもたらす結果として、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、各種経済の実現を取り上げている。そしてドメイン設定の妥当性についてシステムの妥当性の観点から、事物次元、社会的次元、そして時間次元の3次元から検討しようとしている。システム論からの妥当性評価の枠組みは既存研究のアンソフ理論を改めて位置づけており、新しい視点を提供している。

第4章「経営戦略を導く経営理念とビジョン」では、企業の経営理念やビジョンについて、事物次元、社会的次元、そして時間次元からの考察を加えている。経営理念やビジョンは企業が重視する価値概念に基づいており、本書では価値のヒエラルキーの概念から、システム論的説明の妥当性を証明しようとしている。事物次元は善という尺度、社会的次元は正という尺度、そして時間的次元は徳という観点から評価されることと同義であるとされる。また価値のヒエラルキーとして、「正」>「徳」>「善」という関係が法人企業にも当てはまるとしている。そして企業経営の根底に流れる価値観を重視した経営論として、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」企業論を取り上げ、それらで取り上げられている価値観が多面的な企業活動をまとめ、組織的に機能していることを指摘している。

第5章「経営資源の確保と活用の戦略」では、経営資源論、組織能力論で議論される戦略形成における経営資源の研究に考察を与えている。本章では、経営資源の分類方法、経営資源・能力の属性、経営資源の活用方法などを論じ、変化対応能力では独自の枠組みを提示している。経営資源の分類方法では、可変性と汎用性に基づく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を紹介し、さらに競争優位をもたらす経営資源の属性を経済的価値、希少性、模倣困難性、持続可能性、専有可能性、経路依存性から論じている。また、それら経営資源を活用して競争優位を生み出す組織能力について、職能分野ごとに企業が有するスキルと資源を示す一覧、「能力プロフィールのチェックリスト」を検討している。そして経営資源の効果的な活用方法として、経験効果に基づく経営資源展開や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資源展開などを示している。最後に、変化対応能力を3つのP（ポジション、プロセス、パス）で構成されるものとし、それらの形成プロセスを説明する典型的な枠組みを提示している。

第6章「競争優位獲得のための競争戦略」では、競争戦略論で提唱されている様々な考え方を本書で提唱する独自の枠組みに基づいて理解していく。M.ポーター（1980）のファイブ・フォースモデル、競争戦略類型、バリューチェーン（価値連鎖）重視の競争戦略論、またバーニー等から始まる資源ベース視角の競争戦略論やゲマワットが提唱したコミットメント重視の競争戦略論などについて、それぞれの基本概念、考え方を紹介し、その特徴を明らかにしている。その上で本書で提唱する3つの意味次元からその意義を再解釈しようとする。コスト・リーダーシップ戦略や差別化戦略は、いかなる事業領域でどんな製品やサービスを提供するのかという観点から競争優位の獲得を目指すもので、事物次元での競争優位の獲得として理解することができる。顧客満足の上昇やCRMなどは顧客との関係性を形成し、競争戦略に優位に立とうとするもので、社会的次元での競争優位の獲得として理解することができる。そして学習やイノベーションは持続的改善を重視するもので、時間的次元での競争優位の獲得を目指すものとして理解することができる。さらに著者が提案する3つの次元での理解以外に、競争優位の源泉を企業外部に求めるのか、内部に求めるのかという視点から既存の競争戦略論を整理している。もちろん本書で提案されている枠組みは、単純に企業の内部と外部を単純に区分するだけではなく、それら両者を含む考え方も内包している。

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、提携行動で活用される要因、そして提携行動の組織化方法に関する従来の議論を整理している。

提携行動で活用される諸要因では本論文の枠組みで議論されてきた資源、情報、心理的エネルギーに加え、組織化の方法の違いも加えて検討している。提携行動の諸形態として、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、アライアンス・コンステレーション戦略、プラットフォーム戦略などを取り上げ、集団についての類型分類法を用いて理解を試み、提携を支えるために形成される集団の形態を連盟型集団、接合型集団、集塊型集団、有機体型集団に分類している。そして、提携の選択妥当性を評価する枠組みとして、自社コンピタンスと戦略的重要性から提携活動を特徴付ける MBA マトリックスの重要性を指摘している。

第 8 章「効果的なビジネスモデルの形成と革新」では、3つのシステム観、つまり全体と部分、システムと環境、システム自体に基づく新たなシステムの形成という側面からビジネスモデルの形成を理解しようとしている。ビジネスモデルの構成要素として、コア活動プロセスの整備、経営資源の効果的活用、顧客との関係形成、取引企業との関係形成、収益上の工夫を取り上げ、価値創造形態としてバリューチェーンの分析などを行っている。そしてイノベーションを実現するための具体的諸手法として、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を示し、ビジネスモデル革新の形成プロセスについて理解を深めている。

第 9 章「イノベーションの戦略」では、イノベーションを本書の枠組みで問い直し、本書の結びに変えている。イノベーションを 3つの意味次元から捉え、さらにイノベーションを生成させる諸要因として、資源、情報、心理的エネルギーに加え、「場」という概念を説明している。さらに近年のイノベーションに関する多様な議論をもとに、現代経営への示唆を導出しようとしている。

論文審査結果の要旨

本論文の特徴は、多様な企業経営戦略を体系的に整理し理解する枠組みを提供していることにある。企業経営戦略における理論はその時代の環境変化に応じて多くのアプローチが提示され多岐にわたっている。本論文では、それらの底流をなす原理とも言うべき考え方を示し、体系的な理解から導かれる企業経営戦略の本質を既存研究の再考を通じて明らかにしている。以下、2つの特徴に焦点を当て説明する。

第一に、経済社会システム論に依拠し、多様な企業経営戦略、企業の組織行動を説明できる原理を導出しようとしている点である。企業の経営戦略は変化する環境に対応する行動指針という側面を持つため、経営戦略理論は従来、多岐にわたる理論が提唱されている。本論文ではこれらを統一的な枠組みで体系的に整理し、システム論から再構成しており、当該研究領域において貴重な学術的価値があると考えられる。本論文で提案されている枠組みは、企業戦略論が創始されたときから現代の競争戦略までを含む幅広い範囲をカバーしており、既存研究における主要な概念がほとんど網羅されている。我々が知る限り、これだけ多様な経営戦略理論を体系的に整理した研究は見当たらない。

第二の特徴は、経済社会システム論を企業経営戦略という新しい応用領域に適用した点である。従来、経済社会システム論はシステム論を基礎に多様な社会事象を説明できるものとされ、経営学の領域においても企業間関係やネットワーク論などへの応用研究が行わ

れてきた。しかしながら、経済社会システム論をそのシステム観を通して企業経営戦略の体系化へ応用したものは他には見当たらない。本論文は経済社会システム論の新しい応用研究として企業戦略論を射程に捉えており、当該領域の研究フロンティアの礎となることが期待される。

他方、本論文に対する疑問、問題点として、以下の論点が残されている。

第一に、経済社会システムにおける企業活動について、本論文で提案されている枠組みからの言及が十分ではない点があげられる。本論文では経済社会システム論のアプローチを企業経営戦略へ応用することに重点が置かれ、マクロからの視点、つまり経済社会からみた企業活動の位置づけについて十分な説明がなされていない。外部環境と企業を経済社会システムから捉えたとき、企業活動の位置づけについて新しい見方ができるかもしれない。

第二に、経済社会システム論における本論文の理論的位置づけについて、十分な考察がなされていない点があげられる。応用研究は当該応用領域においてのみ新しい知見を生み出すだけでなく、本来の研究にも新しいアプローチを生み出すことがある。従来の経済社会システム論のシステム観との差異、当該応用領域に独自の観点が既存領域に新しいアイデアをフィードバックできるかもしれない。

以上のように、検討を要する課題はあるが、これらは決して本論文の学術的な価値を損なうものではない。本論文は学術的に貴重な研究成果であり、博士論文として価値あるものと認め、審査委員一同、本学位申請者廣田俊郎氏は博士（商学）の学位を授与される資格を有すると思料する。