

# 論文の内容の要旨

氏名：石 井 竜 馬

博士の専攻分野の名称：博士（総合社会文化）

論文題名：組織文化構築による持続的競争優位性の確立プロセスについて

～企業におけるケイパビリティ・マネジメントの事例研究を中心にして～

本稿の目的はグローバリゼーションが企業組織にどのような変革を迫っているか、という点について、主に日本企業の競争優位性の構築、および危機管理に関する戦略を中心に検討することである。新しい概念に基づき、外的コンテキストの変容に対して積極的に企業の組織文化を変革させていくことで構築される新しい競争優位性について検討する。本稿の構成は以下のとおりである。

## 序章

- 第1節 研究の背景
- 第2節 研究の目的
- 第3節 研究の方法
- 第4節 問題の所在
- 第5節 仮説
- 第6節 論文の構成

## 第一章 競争戦略論におけるケイパビリティ・マネジメント

- 第1節 経営環境の変化
- 第2節 競争戦略論の系譜

## 第二章 ケイパビリティ・マネジメントの事例研究

- 第1節 プロセス・イノベーションの重要性
- 第2節 キヤノンによるアクシス TOB の事例

## 第三章 ケイパビリティ・マネジメントのデザイン戦略

- 第1節 競争戦略のデザイン・イノベーション
- 第2節 ブルー・オーシャン戦略

## 第四章 組織文化構築とケイパビリティ・マネジメントの将来性

- 第1節 組織文化構築とダイナミック・ケイパビリティ理論
- 第2節 DSIR（需要サイドの収益増効果戦略）とのコラボレーション
- 第3節 イノベーションへのインターフェース

## 終章

- 第1節 提言
- 第2節 結論
- 第3節 今後の課題

序章では本稿の構成を端的に示す中で、ケイパビリティ・マネジメントの必然性について概略を示した。

第一章では、グローバリゼーションそのものに対する議論よりも、それが経営を取り巻く環境に大き

な変化をもたらし、経営戦略の変容を促していることは明白であるという前提に立ち、具体的にその変化への対応を可能にしている考え方の一つに、企業におけるケイパビリティ・マネジメントが挙げられる点について述べた。ケイパビリティ・マネジメントとは、経営戦略論の系譜の中では比較的新しく、まだ定説となるレベルとはなっていない。一方でさまざまな研究が世界的レベルで行われ、事例研究としては実際の企業におけるオペレーションの数だけ存在するほどバラエティーに富んでいる。これはケイパビリティ・マネジメントがこれまでの経営戦略とは趣を異にして、競争相手に対してどの程度優位に立つのか、という視点ではなく、自らの内的コンテクストを変貌自在に操りながら持ちうる資源を組み合わせ、市場全体の変化に対応し最適な機能を発揮するという視点からの研究である特徴を持つことに依拠する。日本を代表する企業においても、伝統的なものづくりの中に、少しずつ外的コンテクストの変容に対応するための方策が織り込まれている事例も増えつつある。他方、外的コンテクストの変化を受動的に捉えるのではなく、自ら組織文化の変革によって、能動的に新しい需要を創造しようとする戦略も存在する。企業戦略のマネジメントスタイルを内的コンテクストに求めることはある程度必然となり、より変化に柔軟に対応できる組織構造に着目していく必要がある。その組織による変革について、イノベーションに基づく積み上げ型のバリューチェーンが、顧客の嗜好の変化や市場環境の変化に対して、より柔軟に対応するための帰納的なバリューチェーンに変化していく過程を明らかにしていく。

第二章では、具体的な事例として、ケイパビリティ・マネジメントとしてのトランスナショナル戦略およびM&A戦略を検討する。トランスナショナル戦略の事例としてはトヨタ自動車によるトヨタ生産方式の海外SCM展開戦略を取り上げた。この事例では、マネジメントプロセスにおけるイノベーションが競争優位性の構築に寄与し、それは戦略展開を行う異なった地域文化や多様性を帰納的に取り入れながら成立していることが中心的課題となっている。グローバル企業にとって海外生産ラインの整備はコスト・コントロールの上で死活問題であるが、単なる為替差益を求め、人件費の低減のための海外生産拠点の整備は、その地域の経済成長によっていずれ所期の効果を生まない可能性がある。一方で、成長するグローバル市場にアクセスするためには、サプライチェーンの整備を前提とした現地生産体制の構築が不可欠である。これは低コスト化を求めるのみではなく、現地の市場ニーズの変化に対応していくことで初めて収益性を生み出すシステムとして機能する。そのためには生産プロセスを現地市場ニーズに柔軟に対応可能な形にする必要があり、そこでプロセス・イノベーションとしてのケイパビリティ・マネジメントが注目される点について述べた。ケイパビリティを生産プロセスに組み込み、市場の潜在需要を掘り起こせるインターフェースとして機能を発揮することで、グローバル企業のトランスナショナル戦略は完成していく。また、キヤノンによるアクシス社TOBの事例研究を通じ、ケイパビリティ・マネジメントを活用したM&A戦略について研究した。この事例はプロセス・イノベーションとは大きく性格の異なる海外TOBという手法が、すでに存在するバリューチェーンを自社に取り込むことで自社の経営資源の機能的な再統合を企図する事例である。ここではケイパビリティ・マネジメントがキヤノンのM&A戦略にとってどのような戦略的な貢献をしたのか検討し、具体的には、キヤノンの外側にあったバリューチェーンである監視カメラビジネスを取り込むことで生じる、顧客志向のインターフェースとしてのケイパビリティ・マネジメントを研究する。また、従来型の製造業という枠組みを超えて、流れの異なるバリューチェーンをソフトウェアとともに取り込むことで、バリュー・プロポジションの再構築を目指す例としても論じ、ケイパビリティ・マネジメントの貢献度を明らかにする。

第三章では、ビジネスをグローバルな戦略ゲームになぞらえた場合、そのルールそのものを変えるケイパビリティ・マネジメントも存在する点について検討する。情報の非対称性の解消とともに、従来の競争戦略の陳腐化を前提にして、ブルー・オーシャン戦略などの、新規性とイノベーションを通じた「デザイン戦略」と、需要を創造するケイパビリティ・マネジメントとの親和性に注目する。「デザイン戦略」とはビジネスにおけるドメインを規定してポジショニングを競う競争戦略のデザインではなく、ケイパビリティを最大限活用し、ビジネスゲーム全体のルールを統括する仕組みを作ることである。この事例としては、インテル社によるアルテラ社の買収を事例とし、クラウドコンピューティングへと変化する半導体市場構造を見据え、需要を創造するケイパビリティ・マネジメントとして取り上げる。また、従来の競争戦略では参入障壁を高めることで先行者利益の持続的な獲得が目指されてき

たが、DSIR(ネットワーク外部性)の徹底的な活用をはじめとする動的な参入障壁の構築を端緒として、ケイパビリティによる目に見えない参入障壁の構築が逆説的ではあるが自社の競争ドメインの保持に貢献する事例についても述べる。

第四章では、ケイパビリティ・マネジメントの体系的分析を行うことで、さまざまなケイパビリティ・マネジメントに共通する概念を明らかにする。先行研究としてのダイナミック・ケイパビリティ理論を検討しながら、本稿におけるケイパビリティ・マネジメントの体系化を組織文化構築に求め、ダイナミック・ケイパビリティ理論との包括的關係を明らかにする。企業の内的コンテキストの変革と、DSIR(ネットワーク外部性、収益通増効果戦略)とのコラボレーション、イノベーションとのインターフェース構築を通じ、市場の変容への対応が需要拡大に資する戦略であるという仮説を検証・検討することによって、さまざまなケイパビリティを使った戦略に共通する概念としての組織文化構築による持続的競争優位性の確立プロセスを明らかにしていく。外的コンテキストの変化に対して、内的コンテキストも組織文化構築というプロセスで変容し、ケイパビリティを中心とする柔軟な競争優位性が構築された後、それがどのようなプロセスで企業のビジネス指標の改善(とりわけROEの改善)に寄与し、最終的に企業価値の向上に貢献しているのかという点についても細かく検討を加えていく。

終章では、本稿で取り上げた内容を総括するとともに、戦略オプションの増加と企業価値向上のためのフリーキャッシュフローの創出が不可欠であるという前提に立ち、市場の潜在ニーズと顧客満足というインターフェースを通じて、これらが組織文化構築によってもたらされている点について再確認する。組織文化構築という目に見えにくいプロセスが、具体的にいかなる形で企業体質の改革に結びついているのか、わが国の経営学における競争戦略理論研究に対する提言と今後の課題を明らかにしようとするものである。

本稿では、わが国における競争戦略理論研究の現状を示し、有力な処方箋としてのケイパビリティ・マネジメントを紹介した。本稿において、ケイパビリティ・マネジメントを中心とする競争優位性構築のための企業戦略立案・実行プロセスにおける処方箋を示したことは、今後の日本の経営学に与える意義として、少なくとも議論の端緒として機能するものと考ええる。今後は、この理論を本邦の経営学におけるマネジメント理論の構築・支援の具体的なツールとして、広く経営者、学界等の研究者、アドバイザー、学生、ビジネスパーソン等へ提言・普及を行っていくべきであろうと考える。

以上