

## 論文審査の結果の要旨

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～

審査委員：(主査) 教授 階 戸 照 雄

(副査) 教授 池 上 清 子 大妻女子大学教授 井 上 俊 也

本論文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し、ケイパビリティ・マネジメントという概念への構成を目指すものである。

ケイパビリティ・マネジメントに関して多岐にわたる経営戦略論を列挙し、説明している点は高い評価ができ、他の経営戦略論とのポジションの比較によってケイパビリティ・マネジメントの位置づけを明確化している点は本論文の特徴である。

### 1. 論文の構成

目次

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

参考文献

### 2. 各章の構成

(1) 序章では本稿の構成を説明した後、ケイパビリティ・マネジメントの必然性について概略が示めされている。

(2) 第一章では、ケイパビリティ・マネジメントは、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ことを指摘。他方、多くの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と言われている。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異なり、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、手持ちの資源を組み合わせ、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を意味する。

従前から企業戦略は所謂「競争優位性」の構築を中心とした議論が中心となっているが、「競争優位性」を持続可能なものにしていくためには、それを確立することのみでは、様々な市場環境の変化に対応できない事例が多く挙げられる。これまでの経営戦略論では市場の構造を所与のものとして取り扱い、その中で競争関係の分析に終始するものが多かった。しかし「グローバリゼーション」の進展は市場の構造を所与のものとしてせず、絶えず変化を続ける市場プロセスと捉える必要がある。

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。また、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。

(3) 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戦略が検討されている。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ている。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俯瞰しながら成立していることが中心的課題となっている。

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てある。

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 戦略について研究されている。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・マネジメントが研究されている。

(4) 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されている。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している。

ここで言うところのデザイン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によって明らかになった、クラウドコンピューティングへと急速に変化する半導体市場構造を見据えた需要を創造するケイパビリティ・マネジメントを取り上げている。

また、グローバリゼーションの進展とともに、変化するゲームのルール（ビジネスにおける競争機軸）に対応してだけでなく、デザイン・イノベーションを通じ、自社の競争優位性を新しい競争機軸の創造に最大限生かしていこうとする戦略についても論じられている。この具体的事例としてブルー・オーシャン戦略が挙げられている。

(5) 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している。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している。具体的には、組織文化の構築が、ダイナミック・ケイパビリティ理論の一般化に寄与するプロセスについて検討している。

一般的な企業組織内部における組織改革にあたっての留意点としても、ケイパビリティ・マネジメントの活用によって、企業の競争優位性を持続可能としていくための戦略についても言及している。

(6) 終章では、本稿で取り上げた内容を総括するとともに、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している。

### 3. 本論文に対する所見

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・マネジメントが紹介されている。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の方向性に、小さいながらも一石を投じる意義は大なるものと思われる。

また、本論文ではケイパビリティ・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戦略が検討されており、事例研究としてはトヨタ生産方式の海外 SCM 展開戦略が取り上げられている。一方で、プロセス・イノベーションとしてのケイパビリティ・マネジメントの事例として、キヤノンによるアクシス社 TOB の M&A 戦略についても触れられている。他にはインテル社によるアルテラ社の買収の事例もあるが、これらの事例研究は、現代経営学の課題に向き合う、正に時宜を得た事例研究であり、高く評価しうるものと思われる。

今後の課題として、本論文の成果を問うために、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・普及を行っていく上で、具体的な筋道を示す必要があるものと思われる。

よって本論文は、博士（総合社会文化）の学位を授与されるに値するものと認められる。

以 上

平成 28 年 1 月 31 日