

論 文 内 容 の 要 旨

専攻名	経営意思決定 専攻	氏名	藤原 章
題名	「戦略不全」の中期的分析枠組み		
<p>論文内容の要旨</p> <p>Porter (1985) のポジショニング・ビュー (Positioning View: PV) や Barney (2002) によるリソース・ベースト・ビュー (Resource Based View : RBV) に代表される経営戦略は、中期的な結果が求められる現実の経営には具体的に応用しづらい面もある。経営戦略の構築や機能に関わる研究が、数多く存在する一方で、戦略が機能しない現象を対象とした理論研究は少ない。現実の経営の現場においては、単年度事業計画や中期経営計画など経営戦略が存在しても短期的な業績に引きずられがちである。それを補完すべく、SWOT分析、PPM など戦略分析ツールが存在する。しかし、それらは、短期的な志向に偏っている傾向が見受けられる。確かに足元の短期的な業績なくして中長期経営戦略はできない。</p> <p>しかし、あまりに近視的 (myopia) な業績志向に陥れば将来像を見失い、やがて業績が失速する可能性を否定できない。</p> <p>他方、中長期的に経営環境を俯瞰すれば、顧客ニーズの高度化・多様化など経営を取り巻く環境の変化が加速する中で、経営戦略が機能しにくい面もある。確かに中長期的志向に大きく依存すれば、遠視的 (hypermetropia) となり、目まぐるしく変わる環境変化の「潮目 (tide)」を見落として、市場からの退出を余儀なくさせられる。</p> <p>すなわち、短期的と中長期的を組み合わせた複眼的思考 (compound eye) に基づいた方策が肝要である。競争における優勝劣敗が明確になる一方で、それまでの勝ち組や老舗</p>			

氏名	藤原 章
<p>企業や大手企業であっても環境の潮目を見誤れば、瞬く間に業績が悪化し、必然的に企業存続の危機に直面する。</p> <p>超長期的な戦略不全という根源的な課題を中期的な面から掘り下げて、戦略不全から脱却する現象を分析した研究はない。戦略不全に陥る過程とそこから脱却する過程の両方を統合しながら説明しようとする試みが求められる。本研究では戦略不全を中期的な点のもと、利益と顧客という2つの視点で戦略不全を3つに分類している。本研究では、これを「中期戦略分析ツール」と称している。</p> <p>第1章では、問題意識と研究の目的を示している。</p> <p>第2章では、先行研究を概観し、戦略分析・立案ツールの問題点を抽出している。Mintzberg et al (2009) による戦略マネジメントの10スクールに分類のうち、本研究に関係性が深いと思われる4つのスクール、(i) ポジショニング・スクール、(ii) ラーニング・スクール、(iii) カルチャー・スクール、(iv) コンフィギュレーション・スクールにおける経営戦略を概観する。</p> <p>あわせて、上記分類に従いつつも、企業経営の実践的な側面から伝統的な財務会計や事業計画を加え、①財務会計・財務分析・単年度事業計画、②中期経営計画・PPM、⑤SWOT分析・PEST、③事業立地：三品(2006)に区分けして検証を行っている。</p> <p>第3章では、本論文の主題である戦略不全を展開し、戦略不全の3分類である(i) 戦略不能、(ii) 戦略不備、(iii) 戦略不在について紹介する。</p> <p>戦略不全について、三品(2004)は「戦略が機能しないことを戦略不全」としている。そのうえで、「戦略自体が存在しない戦略不在」という表現は、「戦略が実際に存在しているかどうかは、特定できないからである」としている。しかし、そのままでは操作的ではなく、実践的なツールたりえない。このため本研究では「戦略不全」を展開し3つに分類し、「中期戦略分析ツール」を構築する。さらに、その特長と展開について例証を行い考察している。</p>	

氏名	藤原 章
<p>第4章では、戦略不全からの脱却の過程に注目し、バランスト・スコアカードに拠りながら、本研究で提示する分類の自薦的な応用可能性を、2社の具体例と応用可能性を示す上で長崎県観光政策を通じて検証している。</p> <p>戦略不全からの脱却に成功した2社として、1社は老舗の飲食業であり、前社長時代に戦略不全に陥り、現社長に交代して、戦略不全の脱却に成功した事例を紹介している。これとは別に、戦略不在から戦略機能へと成功した事例を紹介する。それは、果物をコアとして果実販売のみならず加工品に展開したことで脱却に成功した企業である。2社とも脱却に成功したものの、その道筋は異なっている。その経緯を踏まえ脱却の糸口を検証する。</p> <p>そして「中期戦略分析ツール」が企業経営以外にも産業政策にも応用できることから、長崎県観光政策について、戦略不全の現況を論じるとともに、その脱却について考察している。</p> <p>戦略不全からの脱却には、組織間連携を踏まえた三品（2007）による「コーディネーション」機能が必要である。それには Prahalad and Ramaswamy（2004）がいう共創戦略が重要であり、競争戦略から共創戦略へとパラダイムシフトすることが脱却の糸口となることを論じている。</p> <p>最後に、第5章では、研究の意義を整理する共に、「戦略不全」について、今後の課題と展望を論じている。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>	