




論文審査の結果の要旨

| | | | |
|---|-------------|-------|---|
| 報告番号 | 博（経）甲第 24 号 | 氏名 | 藤原 章 |
| 学位審査委員 | 主査 | 式見 雅代 |  |
| | 副査 | 丸山 幸宏 |  |
| | 副査 | 林 徹 |  |
| <p>題名：「戦略不全」の中期的分析枠組み</p> <p>論文審査の結果の要旨：</p> <p>1. 論文の概要</p> <p>本論文の目的は、三品（2006）の「戦略不全」の論理を独自に展開させ、戦略不全を（i）戦略不能、（ii）戦略不備、（iii）戦略不在に分類して、各々の特徴を具体的に明らかにすることである。三品が超長期的の視点に立っていることから、必ずしも実践的ではない点に着目し、その時間幅を実践的な視点から、中期（5年程度）的な枠組みにブレークダウンして従前の戦略不全を操作的なものとしている。戦略不全を分類するに際しては、営業利益率の増減と顧客数の増減の2つの軸で4分割し、戦略不全からの脱却ルートを可視化した「中期戦略分析ツール」を提示している点に独創性を認めることができる。</p> <p>こうして経営戦略の議論を新しく展開し、戦略不全の概念を進展させている。2社の事例を取り上げて、独自の分析枠組みをバランスド・スコア・カード（Balanced Scorecard：BSC）に適用させて、戦略不全からの脱却ルートの例証を試みている。それらはインタビュー調査を通じて裏付けられている。</p> <p>本論文の構成は、以下のようである。</p> <p>第1章 序論 第2章 先行研究のサーベイ 第3章 戦略不全の再考 第4章 戦略不全からの脱却 第5章 結論</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、既存の戦略分析・立案ツールの問題点を明らかにしている。Mintzberg et al.（2009）による分類のうち、（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・スクールを概観し、</p> | | | |

あわせて、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、経営意思決定の見地から、これらに内在する具体的な問題点を明らかにしている。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。

第3章では、本論文の主題である戦略不全を展開し、戦略不全の新しい3分類として(i)戦略不能、(ii)戦略不備、(iii)戦略不在について紹介している。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」を構築している。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。

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実践的な応用可能性を、2社の具体例、加えて長崎県観光政策を通じて検証している。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している。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している。

さらに、「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。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。

最後に、第5章では、研究の意義を整理するとともに、「戦略不全」について、今後の課題と展望を論じている。

2. 学位審査基準に基づく評価

学位審査基準に照らした本論文の評価は以下の通りである。

(1) 独創性及び新規性

第1に、三品による戦略不全は、その時間幅が40年以上の超長期に限定されているのに対して、本研究では5年程度の中期的な時間幅に絞り、新しく展開を試みている。第2に、操作性の観点から三品の研究の限界を指摘して、戦略不全からの脱却ルートについて、独自の「中期戦略分析ツール」をBSCに適用して、具体例を通じて例証しようとし

ている。

(2) 貢献度

三品の研究に関する学術的な貢献度は認められるが、実際の企業経営では必ずしも扱いやすいとは言えない。本研究は、分析対象期間を中期に設定し、営業利益と顧客増減数といった2つの財務変数と非財務変数の組み合わせにより、戦略機能から不全への転落ルートと回復ルートを示し、実務上の操作可能性を高めた点において、貢献が認められる。

(3) 論証可能性

三品は戦略不全か否かという1点から診断を貫いているのに対して、本研究では、独自の2つの定量的尺度（営業利益率の増減と顧客数の増減）を用いて、戦略不全を3つに分類し、独自の「中期戦略分析ツール」を示している。このツールをBSCに適用することで具体的な事例に対する一定の分析視角を提供しており、論証可能性は担保されている。加えて、長崎県観光施策の脱却ルートを独自に分析して、自説の検証を試みている。

(4) 完成度

本論文の構成、注釈及び文献の引用の仕方などについては、課題が残るものの、一定の水準に達していると本審査委員会は判断した。

3. 本論文の問題点

しかしながら、本論文に対しては以下のような問題を指摘することができる。

- ① 本論文独自の「中期戦略分析ツール」について、その有効性を担保するには必ずしも証拠が十分とは言えないため、さらなるデータによる検証が求められる。
- ② 分析ツールの指標の選択においては、経営意思決定ツールとしての簡便性を損ねる面はあるにせよ、顧客増減率に顧客満足度を加味することが望ましい。
- ③ 本論文で取り上げられている事例の分析を通じて、たとえば、PESTに代表されるマクロ的な経営環境（中長期）と、独自の分析ツール（中期）との理論的な関係について説明が求められる。
- ④ 本論文で取り上げられている事例では、いずれも経営者の交代を伴っている。したがって、経営者の交代なしに戦略機能を回復（脱却）した事例を分析することによって、独自の分析ツールの有効性を補強することが求められる。
- ⑤ 独自の分析ツールから導かれる、戦略機能不全（不能、不備、または不在）への転落ルートと戦略機能の回復（脱却）ルート、両者の理論的な関係が、事例分析のなかで未解明のままである。

4. 本論文の評価

上記の問題はあるものの、本学位審査委員会は、本論文が学位審査基準を満たすものと評価し、全員一致で博士（経営学）学位に値するものと判断した。