

専攻名	経営意思決定 専攻	氏名	藤原 武
題名	VRIC マップによる戦略ロジックの可視化		
論文内容の要旨			
<p>特定の戦略が機能する理由（戦略ロジック）を可視化するためのフレームワーク・ツールは種々あるものの、それらはいずれも一面的であるか、自分で描くには難易度が高いという問題がある。戦略ロジックを統合的に／包括的に可視化できるフレームワーク・ツールとして独自の VRIC マップを提示すること、これが本研究の目的である。</p> <p>第1章では、問題意識および目的について論じている。筆者の銀行融資業務経験等およびその後の大学教員の経験等から、既存の経営理論のフレームワークでは業績の良い企業と悪い企業のどこが違うのかをうまく説明できないという問題があった。統合的なフレームワークとして顧客価値の創造と企業にとっての価値配分・獲得を包括的に説明する戦略ロジック（特定の戦略が機能する理由）を可視化するフレームワークであり、戦略分析のツールでもある独自の VRIC マップを提示することを目的とする。</p> <p>第2章では、先行研究の概観および問題について考察している。主な先行研究は次の通りである。競争戦略論の領域では、Porter (1998) の活動システムマップ、楠木 (2010) の戦略ストーリー、競争戦略に近い管理会計の領域では、Kaplan and Norton (2004) の戦略マップがある。またビジネスモデルの領域については、たとえば、Johnson, Christensen, and Kagermann (2008) のモデル、Osterwalder and Pigneur (2010) のビジネスモデル・キャンバスおよび川上 (2011) などの研究がある。先行研究を検討した結果、戦略ストーリー以外は、戦略ロジックがよく見えない一方、戦略ストーリーは自分で描くには難易度が高いことが問題としてあげられる。</p> <p>第3章では、VRIC マップの論理について論じている。VRIC マップは、価値提案 (Value Proposition)、キャッシュ・ジェネレーター (Cash Generator)、無形資産 (Intangible Assets for key processes)、リスクマネジメント (Risk Management) の4つの要素によってビジネスデザインの基本となるマップを描くものである。ここで2番目のキャッシュ・ジェネレーターは、キャッシュ／利益を生み出す仕組みである。4番目のリスクマネジメントは、リスク、すなわち企業が意図したキャッシュフローの実現を妨げる不確実性を制御しようとするものである。VRIC マップは、これら4つの要素間の因果対応（因果関係）を矢印で表したものである。なお、以下では価値提案を VP、キャッシュ・ジェネレーターを CG、カギとなるプロセスのための無形資産を IA、リスクマネジメントを RM と表記する。VRIC マ</p>			

氏名	藤原 武
<p>マップには、要素間の因果対応だけ示したType I の基本形と、個別要素間の因果対応を示したType II のフロー型の2種類を用意している。また、VRICマップの作成過程を明示することで、その再現性を示し、VRICマップの作成の容易性を論じている。</p> <p>第4章では、戦略ロジックにおけるリスクマネジメントの重要性を考察し、リスクマネジメントを分析検討し、戦略ロジックに取り込む上で、VRICマップによるアプローチが有効であることを論じている。</p> <p>第5章では、競争戦略論におけるVRICマップの位置と意義について考察している。VRICマップの4要素のうち、大まかに言えばVP、CGおよびRMはポジショニング・アプローチであり、IAは資源アプローチおよび学習アプローチである。これら3つのアプローチのうち、VRICマップは、ポジショニング・アプローチと資源アプローチの2つのアプローチの統合を図り、1つのフレーム（マップ）に取り込んだことに意義がある。すなわち、統合フレームワークとして2つの視点を持って戦略ロジックを分析することが容易となった。またVRICマップの意義として、「個別要素の対応と階層性」「可視化の試みと比較性」および「RM」を取り込んでいるのも先行モデルにはなく、VRICマップのみであることを論じている。</p> <p>第6章では、VRICマップと他の諸モデルとの関係について、簡潔性／網羅性および要因列挙型／メカニズム解明型の2軸から考察している。システム開発のアナロジーの活用や、2次元および3次元マップにより、VRICマップと他の諸モデルとの相対位置を論じている。第7章では、ハニーズ、しまむら、ユニクロ、ポイントおよび国内空調機器メーカー2社の事例研究を踏まえて、VRICマップの有効性を論証している。</p> <p>最後に、要約、研究の意義および今後の課題と展望について論じている。本論文では、戦略ロジックを可視化する1つの有効なフレームワークおよびツールとしてVRICマップを提示した点に学術上の意義があると考えられる。今後、さらなる事例研究を積み重ねることで、VRICマップの精度を向上させることが必要である。また、①戦略分析からSWOTとの組み合わせによる戦略策定ツールへの展開、②業績低迷企業の負のVRICマップ（差別化劣位／コスト劣位に至る因果対応のメカニズム）、③3つの収益性グループ（高業績・平均・低業績企業）のVRIC各要素とその組み合わせ・関係性を定性的に評価して、グループごとの特徴を見出すことの分析・考察、が残された課題である。</p>	