

論文審査の結果の要旨

報告番号	博(経)甲第 21 号	氏名	藤原 武
学位審査委員	主査	薛 軍	印
	副査	林 徹	印
	副査	セリア L. ウマリ	印
<p>題名: VRICマップによる戦略ロジックの可視化</p> <p>論文審査の結果の要旨:</p> <p>特定の戦略が機能する理由(戦略ロジック)について, 先行研究では必ずしもよく可視化できていない, 自分で描くには難易度が高い, といった課題がある。本研究は戦略ロジックを可視化させ, 取扱いやすいフレームワーク・ツールとして, 独創的なVRICマップを提示している。戦略ロジックに関係する先行研究の内容と問題を丁寧にレビューし(第2章), VRICマップの論理とマップ作成の容易性を論述し(第3章), リスクマネジメントの重要性を戦略ロジックの観点から分析し(第4章), 競争戦略論におけるVRICマップの位置と意義を明確にした(第5章)うえて, VRICマップの有用性を6社の事例研究を通じて慎重に論証を試みている(第7章)。</p> <p>本論文の目次は次の通りである。</p> <p>第1章 緒言</p> <p>第2章 先行研究の概観および問題</p> <p>第3章 VRICマップの論理</p> <p>第4章 リスクマネジメントの重要性とVRICマップ</p> <p>第5章 競争戦略論におけるVRICマップの位置と意義</p> <p>第6章 VRICマップと他の諸モデルとの関係</p> <p>第7章 VRICマップによる事例分析</p> <p>第8章 結語</p> <p>戦略ロジックの可視化については, 多くの試みがあるものの, 相応の可視化の程度と取扱いやすさを持った実用的なフレームワーク・ツールが先行研究にはないのが現状である。第2章では, 競争戦略論の領域からは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からはKaplan and Norton(2004)の戦略マップ, およびビジネスモデルの領域からは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)などの研究をあげ, 先行研究の概観および問題について整理している。先行研究を検討した結果, いずれも戦略ロジックがよく可視化されていないか, あるいは可視化されていても自分で描くには難易度が高いことを問題としてあげている。</p> <p>第3章では, VRICマップの基本4要素である, 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)の内容を説明し, これら4要素がビジネスデザインの</p>			

基本、すなわち戦略ロジックを描くのに必要十分であることを主張している。また、具体的なVRICマップの2つのタイプ、すなわち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種類を提示している。さらに、新概念であるキャッシュ・ジェネレーターの定義を明示し、競争戦略をキャッシュ/利益を生み出す仕組みの観点からとらえることの意義を主張している。最後に、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説いている。

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確認し、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説いている。

第5章では、競争戦略論におけるVRICマップの位置と意義を明らかにしている。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。したがって、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フレームワークとしてこれら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ことを主張している。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比較一覧表により確認している。

第6章では、VRICマップと他の諸モデルとの相対位置を、簡潔性/網羅性および要因列挙型/メカニズム解明型の2軸によるマッピング等により明らかにしている。先行研究では種々のモデルの概要、特徴等のリスト化はされてきたものの、特定の軸による相対的な位置づけを明らかにしようとしたものは、ほとんど見受けられないことから、マッピングの意義を主張している。

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マップの有効性を確認している。たとえば、しまむらや国内空調機器メーカーA社のVRICマップでは、IAにおける重層構造等（複数の要素が組み合わさっていわば1つの現象を引き起こす等）をマップ上で明らかにしている。また、映画や金融業等の本論文で取り上げられていないサービス業などの業界があるという制約はあるものの、基本的にVRICマップの産業横断での適用可能性を主張している。

本論文の貢献は以下の通りである。

第1に、ポジショニング・アプローチと資源アプローチの著名な論争について、両アプローチを、CGやSDといった新概念を組み込んだ独創的なVRICマップにより理論的に、かつ事例（事例研究）による裏付けとともに統合しようと試みていることは、学術上の貢献と評価できる。また、VRICマップType I（基本形）は、戦略ロジック可視化のための理論的フレームワーク提示の試みとして、学術上の意義がある。

第2に、「可視化の試み（観察者が作成することの容易性および第三者がマップを理解することの容易性）」について、前者はVRICマップの作成過程を明示することにより、後者については事例研究におけるマップの作図により主張しており（論証可能性）、VRICマップの現実的有用性は高い（Practical and Useful）と評価できる。

第3に、まとめると、VRICマップは「戦略ロジックを可視化するための精度のよい（よく見える）かつ扱いやすい概念レンズ」として有効であることから、経営実務界におけるトップマネジメント等の意思決定能力の向上に貢献するものと評価できる。具体的には、VRICマップType II（フロー型）は、競合分析の戦略ツールとして評価できる。

最後に、本論文を構成する各章は、基本的に、紀要論文、査読付き論文および学会報告に基づくものであり、博士論文として十分な基盤に立ったものである。

以上により、本論文は、本研究科の「博士学位論文の審査基準」（独創性、新規性、貢献度、論証可能性、完成度）を満たすものと判断され、本学位審査委員会は全員一致で博士（経営学）に値するものと判断する。