

## 論文審査報告書（論文の内容の要旨及び論文審査の結果の要旨）

シメイ 氏名(生年月日)	キムラ ツヨシ 木村 剛 (1967年6月26日)
学位の種類	博士(経営管理)
学位記番号	戦博甲第1号
学位授与の日付	2014年3月22日
学位授与の要件	中央大学学位規則第4条第4項
学位論文題目	企業変革による競争優位性の再獲得と持続のメカニズム
論文審査委員	主査 河合 忠彦 (中央大学大学院戦略経営研究科教授) 副査 高橋 宏幸 (中央大学経済学部教授・大学院戦略経営研究科教授) 副査 丹沢 安治 (中央大学総合政策学部教授・大学院戦略経営研究科教授) 副査 中島 豊 (中央大学大学院戦略経営研究科特任教授) 副査 内野 崇 (学習院大学経済学部教授)

### 論文の内容の要旨

「Ⅰ. はじめに」では次の①～③のリサーチクエスチョンについて答えるとともに、それにもとづいて「大規模で不連続な変革」に関する総合仮説を構築することが研究テーマだとしている。

- ① 大規模で不連続な変革ではトップによる「現状否定」が出発点となるが、その方法にはいくつかのタイプがあるのではないかと。また、どのタイプが良いかは環境に依存するのではないかと。(研究テーマ1)
- ② 企業変革に成功して競争優位性を再獲得したとしても、それが持続するケースとそうでないケースがあるが、その差をもたらす1つの重要な要因として、変革の仕方そのものがあるのではないかと。具体的には、変革時に導入する各種の変革施策によって組織の中に、競争優位性の獲得に貢献する可能性を持つ、中長期的に機能するような組織プロセスを“埋め込む”ことが有効なのではないかと。(研究テーマ2)
- ③ それが正しいとしても、実際に競争優位性の持続に貢献する組織プロセスは、変革時に埋めこまれた形のままのものではなく、その後の環境適応の過程で次第に進化したものなのではないかと。(研究テーマ3)

「Ⅱ. 既存研究レビュー」では、企業変革論、ダイナミック・ケイパビリティ論、および日産自動車に関する既存研究を検討し、いずれにおいても、先述のリサーチクエスチョンは答えられていないことを明らかにしている。

「Ⅲ. 研究方法」では、研究方法として、インタビュー中心の仮説発見型の事例研究を行うこと、またその際、アイゼンハートが示した方法をやや拡張し、事前にフレームワークを想定して事例研究を行うことを明らかにしている。事例は、日産自動車を中心に、松下電器、アサヒビールとの3社である。

「Ⅳ. 研究テーマ1」、「Ⅴ. 研究テーマ2」、「Ⅵ. 研究テーマ3」では、それぞれ上述のリサーチクエスチョンに対応する研究テーマについて事例研究を行い、仮説を導出している。

「Ⅶ. 全体総括」では、前3章の各テーマごとの研究によって見出された仮説間の関係を示し、次いで、それらの仮説を包摂する、以下の①～③の、「『不連続な企業変革』を成功へと導くための総合仮説」を示し、さらにそれにもとづいて実務へのインプリケーションを明らかにしている。

- ① 自社が置かれた環境不確実性に適合的な変革開始アプローチを選択する必要がある。
- ② 目の前にある危機からの回復を実現するだけでなく、その後の長期的成長にも貢献するような(潜在的)組織プロセスを生み出す諸施策を導入する必要がある。また、その副作用にも注意を払う必要がある。
- ③ さらに、その後の環境変化への適応の可能性を高めるためには、変革時に導入した施策を変革後も連続的に変化させるような施策を導入することが有効である。

「Ⅷ. 終わりに」では、本研究の貢献と限界および今後の課題に言及している。

## 論文審査の結果の要旨

### 1. 論文の主題 (テーマ)

一般に企業変革は不連続で大規模なものとは連続的で小規模なものとは大別できるが、本研究のテーマは、前者について次の3つのリサーチクエスチョンに答えるとともに、それにもとづいて「大規模で不連続な変革」に関する総合仮説を構築することである。

- ① 大規模で不連続な変革ではトップによる「現状否定」が出発点となるが、その方法にはいくつかのタイプがあるのではないかと。また、どのタイプが良いかは環境に依存するのではないかと。(研究テーマ1)
- ② 企業変革に成功して競争優位性を再獲得したとしても、それが持続するケースとそうでないケースがあるが、その差をもたらす1つの重要な要因として、変革の仕方そのものがあるのではないかと。具体的には、変革時に導入する各種の変革施策によって組織の中に、競争優位性の獲得に貢献する可能性を持つ、中長期的に機能するような組織プロセスを“埋め込む”ことが必要なのではないかと。(研究テーマ2)
- ③ それが正しいとしても、その場合、実際に競争優位性の持続に貢献する組織プロセスは、変革時に埋め込まれた形のままのものではなく、その後の環境適応の過程で次第に進化したものなのではないかと。(研究テーマ3)

### 2. 当該研究分野における位置づけ

上記の3つのテーマは企業変革論では重要なテーマであり、それらの研究の進展は実践面からも強く期待されてきたが、いかに危機を脱出したのかという短期的な成功要因に関心が集まったこと、また、重要性は認識しつつも、テーマの大きさからデータ収集の困難さが予想されたこと、などのために研究が欠落していた部分である。

### 3. 論文の構成 (目次と各章の概要)

「Ⅰ. はじめに」では、問題意識と、1で述べた本論文の研究テーマ、および本論文の構成を示している。

「Ⅱ. 既存研究レビュー」では、主題に直接関わる企業変革論、研究テーマ2、3に関わるダイナミ

ック・ケイパビリティ論、および事例研究で中心的な位置を占める日産自動車に関する既存研究を検討し、いずれにおいても、1で示したリサーチクエスチョンが答えられていないことを明らかにしている。

「Ⅲ. 研究方法」では、研究方法として、仮説発見型的事例研究を行うこと、またその際、基本的には「コンセプトを用いても良い」とするアイゼンハートが示した方法に従うが、研究テーマ2と3ではそれをやや拡張し、事前にフレームワークを設定して事例研究を行うことを明らかにしている。事例として取り上げたのは、研究テーマ1、2については、日産自動車、松下電器、アサヒビール、研究テーマ3については日産自動車である。中心的研究方法はインタビューである。

「Ⅳ. 研究テーマ1」、「Ⅴ. 研究テーマ2」、「Ⅵ. 研究テーマ3」では、それぞれ上述のリサーチクエスチョンに対応する研究テーマについての事例研究を行い、仮説を導出している。

「Ⅶ. 全体総括」では、各テーマで見出された仮説間の関係を明らかにし、次いでそれらを包摂する「総合仮説」を示し、さらに実務へのインプリケーションを明らかにしている。

「Ⅷ. 終わりに」では、本研究の貢献と本研究の限界および今後の課題に言及している。

#### 4. 論文の独自性や成果

##### 1) 内容・理論に関して

第1に、企業変革論についてはかなりの既存研究があるが、②、③についてはほとんどなく、①についても、かなりあるものの、②、③のようなテーマと関連させて総合的に分析したものはなかった。これに対し、本研究は①～③に関して統合的なフレームワークを導出しようとした点に新規性があり、それを用いて得られた総合仮説(=命題)も説得的であり、従来欠落していた研究分野を再発見したという、開拓的な意義を持つものといえる。

第2に、それに関連するが、企業変革の研究に、近年急速に発展しつつあるダイナミックケイパビリティ論を導きの糸に、大きな環境変化によって不可避となった企業変革の長期的側面を分析するための有力かつ基本的な視角—企業変革を、戦略・組織・資源動員の相互浸透のダイナミックなプロセスとして位置づけること—を提供したことである。

第3に、企業変革論にダイナミックケイパビリティの概念を説得的に適用することにより、ダイナミックケイパビリティ論の有効性を示し、その発展に寄与したことである。

##### 2) 分析方法に関して

アイゼンハートの仮説導出型的事例研究の方法をより拡張した方法を案出・使用してその有効性を示し、事例研究の方法の発展に寄与したことである。その方法とは、アイゼンハートが事例研究に導入した「(先見的に考えた)コンセプトの使用」を拡張し、事前に「フレームワーク」を設定して事例研究を行う方法である。

#### 5. 論文の課題

理論内容に関しては、研究テーマ1～3を総合的に扱うフレームワークの構築への挑戦は高く評価でき、かなりの成果を上げたと言えるが、3つの研究テーマそれぞれの領域において、より一層の理論的な深耕が必要である。加えて、3つのテーマ間の関連性の分析はなお不十分であり、まだ“統合”理論と呼ぶ段階にはない。後者を実現するためにクリアすべき課題は多いが、著者もその多くを認識していると思われるので、今後の研究に期待したい。

分析方法に関しては、本研究で取り上げたような大きなテーマの分析をより完全な形で行うには多く

のケースを扱う必要があり、また個々のケースにおいても多くの人に対するインタビューその他による多くの情報の収集が必要となる。その点で、本研究は、仮説検証ではなく仮説構築のための研究であるので、許容水準にあるとは言えるが、やや物足りないことは否めない。この点についても、今後の研究においては充分留意されることを期待したい。

## 6. 論文の評価

前項で指摘したようないくつかの課題があるものの、3社の事例分析の結果、上述の3つの研究テーマについて概ね想定していた関係を見出した他、事前に想定していなかった現象も見出しており、全体として興味深いものとなっている。また、それにより、全体として、企業変革に関して既存研究にはなかったより長期的、経時的な視点から総合的に考察し、企業変革論に新たな研究成果と新しい研究分野の可能性を指し示した点で高く評価することができる。企業の存続と成長を考える上で、貴重な視座を提供したものである。

また、分析にダイナミックケイパビリティ・アプローチを応用したことは、それが上述のような新たな視点の提示に貢献しただけでなく、ダイナミックケイパビリティ論に対してもその可能性を示した点で貢献したものと言える。

さらに、本研究は、事例研究におけるフレームワークの使用、ユニークな事例研究の手法など、方法論の面でもいくつかの新機軸を打ち出しており、この点でも高く評価することができる。

以上より、本論文は博士学位論文として合格水準に達しているものと判断する。

以上