

## 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）

氏名(生年月日)	千歳 学 (1974年7月31日)
学位の種類	博士(経営管理)
学位記番号	戦博甲第3号
学位授与の日付	2015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	ダイナミック環境下での既存企業における新規ビジネスの成功要因の分析フレームワークの構築 ーダイナミック・ケイバリティがもたらす持続的競争優位の解明ー
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 丹沢 安治 (中央大学大学院戦略経営研究科教授) 副査 田中 洋 (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) 副査 徳永 善昭 (亜細亜大学経営学部教授)

### 論文の内容の要旨

「Ⅰ. はじめに」では、本研究が、エレクトロニクス業界に関する次の3つのリサーチクエスチョンに答えることを通じて、既存企業の新規事業の成功要因の分析のための「単一のフレームワーク」の構築を目指したものであることについて述べている。

- ① ダイナミック環境下での、成長初期までの新規ビジネスの成功要因はいかなるものか。(研究テーマ1)
- ② ダイナミック環境下で、成長初期を超えて新規事業をより長期的に成功させる要因として“競争優位をもたらすBM(ビジネスモデル)の創出能力”、そして“その後の環境変化に対応してBMを見直す能力”が考えられるが、それはいかなるものか。(研究テーマ2)
- ③ “BMを見直す企業の能力”はエレクトロニクス製品以外の製品についても妥当するものではないか。また、新規ビジネスの成功への全社戦略の影響はいかなるものか。(研究テーマ3)

「Ⅱ. 既存研究のレビュー」では、1) 新規ビジネスに関連する理論、2) Business Model、3) Dynamic Capability、の順に広汎に既存文献を検討し、いずれにおいても先述のRQは答えられていないが、各課題を部分的に扱っている理論はあるので、それらの中から必要な要因を取り出して組み合わせれば、同フレームワークの構築が可能であることが示唆されたとしている。

「Ⅲ. 研究方法」では、Eisenhardt (1989) を参考に仮説発見型の事例研究の方法を用い、まず“予備的フレームワーク”を設定し、その妥当性を事例によって検討して“本フレームワーク”を導出している。次いで、事例の選定に関しては理論的サンプリングの方法を用いるとして、実際にいかなるケースを選定したのかについて述べている。

「Ⅳ. 研究テーマ1」、「Ⅴ. 研究テーマ2」、「Ⅵ. 研究テーマ3」では、それぞれのRQに対応する研究テーマについて事例研究を行い、対応する仮説を導出している。

「Ⅶ. 全体総括」では、各研究テーマの分析から導出された仮説を整理し、本研究の目的である「ダイナミック環境下で既存企業が新規ビジネスを成功させるための成功要因を分析するためのフレームワ

ーク」を「総合仮説」として提示している。それは「ダイナミック環境下で既存企業が新規ビジネスを成功させるためには、1) 独自性のあるBMの構築とその組み替え、2) 戦略と資源ベースのタイムリー、スピーディ、柔軟な組み替え、3) 新規事業と既存事業のシナジーを考慮した、ダイナミック戦略ケイパビリティによる適切な戦略の転換が必要である」というものであり、1)～3)のそれぞれについての部分仮説からなるものである。

「Ⅷ. おわりに」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。

## 論文審査の結果の要旨

### 1. 論文の主題 (テーマ)

本研究は、エレクトロニクス業界を取り上げ、次の3つのリサーチクエスションに答えることを通じて、既存企業の新規事業の成功要因の分析のための「単一のフレームワーク」の構築を目指したものである。

- ① ダイナミック環境下での、成長初期までの新規ビジネスの成功要因はいかなるものか。(研究テーマ1)
- ② ダイナミック環境下で、成長初期を超えて新規事業をより長期的に成功させる要因として“競争優位をもたらすBM(ビジネスモデル)の創出能力”、そして“その後の環境変化に対応してBMを見直す能力”が考えられるが、それはいかなるものか。(研究テーマ2)
- ③ “BMを見直す企業の能力”はエレクトロニクス製品以外の製品についても妥当するものではないか。また、新規ビジネスの成功への全社戦略の影響はいかなるものか。(研究テーマ3)

なお、“BMを見直す企業の能力”の概念化と、それを焦点とする単一のフレームワークの構築に有用と見られるのが近年発展しつつあるDC(ダイナミック・ケイパビリティ)論だが、既存研究のままでは不十分なため、それを発展させたものを考え、それに即して同フレームワークの構築を試みるとしている。

### 2. 当該研究分野における位置づけ

1で述べた筆者の問題意識は研究者に広く共有されているが、研究は必ずしも進展していないのが実情である。新規ビジネスの成功要因の分析に関してはかなり研究が蓄積されているが、その多くは新規に企業を設立するという視点からのものであり、既存企業が存続のためにいかに新規ビジネスを成功させるかという視点からの研究は少ないからである。また、新規ビジネスの成功のためには、単に新規ビジネスを立ち上げるだけでなく、その後の市場競争においても競争優位を維持する必要がある、それらの局面を体系的に捉える必要があるが、そのような視点からの分析はほとんどなされていないからである。本研究はこの空隙を埋めるものといえる。

### 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で述べた本論文のテーマ、および本論文の構成を示している。

「Ⅱ. 既存研究のレビュー」では、1) 新規ビジネスに関連する理論 (①ダイナミック・スクール、②ポジショニング・スクール (PLC理論と関連する研究、タイミング戦略、標準化戦略)、③RBV)、2) Business Model、3) Dynamic Capability、の順に広汎に既存文献を検討し、「既存研究では、本研究が求める“単一の分析フレームワーク”は見当たらなかったが、各課題を部分的に扱っている理論はあるので、それらの中から必要な要因を取り出して組み合わせれば、同フレームワークの構築が可能であ

ること」が示唆されたとしている。

「Ⅲ. 研究方法」では、Eisenhardt (1989) を参考に仮説発見型の事例研究の方法を用い、まず“予備的フレームワーク”を設定し、その妥当性を事例によって検討して“本フレームワーク”を導出している。なお、フレームワークとは、因果関係が明確な要因のみからなる理論（ないしモデル）とは異なり、そのような要因に加え、「因果関係がありそうだが、特定されるには至っていない要因」まで含む、より緩い枠組みを意味するものとしている。

次いで、事例の選定に関しては理論的サンプリングの方法を用いるとして、実際にいかなるケースを選定したのかについて述べている。

「Ⅳ. 研究テーマ1: ダイナミック環境下での既存のグローバルIT企業の新規ビジネス成功要因の分析フレームワークの構築」では、リサーチクエスチョン①について、予備的フレームワークを作り、4社 (IBM, HP, Oracle, EMC) の事例の分析によってその妥当性を検討し、本フレームワークを導出している。

「Ⅴ. 研究テーマ2: 「薄型TVビジネスの成功要因の分析—DCの観点から—」では、リサーチクエスチョン②について、予備的フレームワークを作成し、3社 (SAMSUNG, Sharp, Panasonic) の事例の分析によってその妥当性を検討し、本フレームワークを導出している。

「Ⅵ. 研究テーマ3: 「SmartphoneビジネスにおけるSAMSUNGの成功要因の分析—DCの観点から—」では、リサーチクエスチョン③につき、前章で導出したフレームワークが他の製品についても有効であるかをSAMSUNGのSmartphoneビジネスの事例によって検討し、また「全社戦略が新規ビジネスの成功に与える影響」について考察している。

「Ⅶ. 全体総括」では、1で研究テーマを再整理した後、2で各研究テーマの分析から導出された仮説を整理し、3においてそれらの仮説を統合し、本研究の目的である「ダイナミック環境下で既存企業が新規ビジネスを成功させるための成功要因を分析するためのフレームワーク」を「総合仮説」として提示している。それは「ダイナミック環境下で既存企業が新規ビジネスを成功させるためには、1) 独自性のあるBMの構築とその組み替え、2) 戦略と資源ベースのタイムリー、スピーディ、柔軟な組み替え、3) 新規事業と既存事業のシナジーを考慮した、ダイナミック戦略ケイパビリティによる適切な戦略の転換が必要である」というものであり、1) ~ 3) のそれぞれについての部分仮説からなるものである。

「Ⅷ. おわりに」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

本論文の研究としての独自性や成果は、次の3点である。

第1に、不確実性の高い環境（ダイナミック環境）下で既存企業が存続して行く上で不可欠な新規事業の成功に必要な要因の体系的な分析のための「単一のフレームワーク」の構築に成功したことである。それは基本的にはエレクトロニクス産業を事例として導出されたものであり、どの程度の一般性を持つかはなお検討を要するが、少なくとも変化の速度がもっとも早く不確実性の高い、デジタル、エレクトロニクス製品、あるいはそれらに近い属性を持つ製品については妥当する可能性が高く、その点で高く評価することができる。

第2に、そのフレームワークの妥当性の検証作業を通して、薄型TVにおける日本企業の敗北という日本のエレクトロニクス産業の衰退のもっとも象徴的な現象について、戦略論の視点からの初めての包括的な分析に成功したということである。同現象についての戦略論の視点からの既存研究の多くは特定の側

面だけを取り上げたもので体系的な説明を行っていたのに対し、より体系的な説明を行ったことは、実証研究としても有意義なものと言える。

## 2) 分析方法に関して

本論文の方法上の独自性や成果は次の2点である。

第1に、単一のフレームワークの構成に際してはDC論を適用したが、既存のそれでは不十分だとして、近年提唱されている「DC=DSC（ダイナミックストラテジーケイパビリティ）+DRC（ダイナミックリソースケイパビリティ）」という概念化を応用してその有効性を示したことである。

第2に、その際、既存研究では曖昧だったDCのパフォーマンスの評価方法をより明確化したこと、特に「技術的適合度」の評価方法について、「経営資源→プロセス→競争戦略→結果」という手段、目的関係の中で、下位の要因がより上位の要因にいかに関与したのかを評価するという手法を提案し、それを実際に用いてその有効性を示したことである。

## 3) 実務への貢献に関して

実務への貢献についていうと、企業でも容易に適用可能な「新規ビジネスの成功要因の分析のためのフレームワーク」を提供した点で評価することができる。このような“大きな”現象は関連する要因も非常に多く、その中から特にどの要因にフォーカスするかは新規事業の成否に大きな影響を与えるが、これまで、そのために利用可能なフレームワークは存在しなかった。これに対して本研究は、単純でしかも体系的な新規事業の育成のための基礎的フレームワークを示したものとして、高く評価することができる。

## 5. 論文の課題

以上のように本研究は全体として高く評価できるが、次のような問題点が残されていることも事実である。

第1に、本研究は、IT企業（4社）、薄型TVビジネス（3社）、smartphoneビジネス（1社）についての実証分析にもとづくものであり、エレクトロニクスに限定しても十分な一般性があるとは言えないことである。今後は事例を増やし、フレームワークの頑健性を高めることが期待される。また、その一般性をエレクトロニクス製品を超えて主張するためには、他の製品に対しても適用してその妥当性をチェックする必要がある。

第2に、以上の点で成功したとしても本研究で示されたのはなお包括的なフレームワークであり、対象とする現象の全体的な見取り図を与える点では優れているが、個々の部分についての詳細な（因果関係の）分析はなされておらず、今後はこの点についての研究を進めることが期待される。これは、現実への適用のためにも重要な点である。

## 6. 論文の評価

前項で指摘したようないくつかの問題点はあるものの、本研究は、現実に関する鋭い問題意識から3つの研究テーマを切り出し、それらに関する詳細な既存文献の検討を経て事例研究を行い、既存企業の新規事業の成功要因の分析のための著者独自の「単一のフレームワーク」の導出に成功したものとして高く評価できる。ことに既存研究が、部分的な研究にとどまっていたのに対し、より体系的な分析を可能にするフレームワークを提案し、それをいくつかの事例分析によって例証したことは優れた業績とい

える。今後、同フレームワークによって多くの事例の分析がなされれば、新規事業の成功に関するより体系的、総合的な研究手法の確立に大きく貢献することが期待される。

また、同論文ではダイナミックケイパビリティ・アプローチが用いられたが、ことに近年の同アプローチの展開の妥当性を具体的な分析によって示したこと、および、既存のDC論では不明確だったDCのパフォーマンスの評価方法について新たな手法を提案し、その妥当性を例証したことも高く評価ができる。

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