

ビジネスクリエーター研究

第6号

Vol. 6

2015.3

Journal of Business Creator Studies

ビジネスクリエーター研究

第6号 Vol.6
2015.3

ビジネスクリエーター研究学会

本学会誌は、文部科学省補助金私立大学戦略的基盤形成支援事業「ビジネスクリエーターが創るインテリジェント・デザイン型企業・組織と人材育成手法の実践的研究（2009年～2013年）」の一環として設立されたビジネスクリエーター研究学会の研究成果の一部である。

目次

論文

価値転換のサービスイノベーション戦略の一考察..... 3

藤井 享

歴史、経営史およびダイナミック・ケイパビリティ論の関係性
—戦略論としてのダイナミック・ケイパビリティの可能性—..... 17

宮下篤志

研究ノート

2025年問題に対応した医療機関の経営戦略..... 37

羽田明浩

書評

下田 淳著

『ヨーロッパ文明の正体』何が資本主義を駆動させたか..... 49

石渡荘介

価値転換のサービスイノベーション戦略の一考察

藤井 享 (株式会社日立製作所)

I. はじめに

近年、わが国製造業（電機メーカー）は、世界トップ水準の技術力を持ちながらも事業化に失敗し、利益獲得に苦しんでいる。その背景には、製品技術のコモディティ化とガラパゴス化（過剰品質）という2つの問題点が指摘される。その一方で、GE、Siemens、ABBは、いち早くコンポーネント事業（コモディティ化の著しい利益率の低い製品単体）を縮小させて、プラントエンジニアリング等、顧客事業全体のバリューチェーンを見据えたサービス事業（統合型製品システム+サービス）に注力し大きな利益を上げている。

本稿の目的は、このような背景を踏まえた上で、グローバル・コンペティションにおけるわが国の総合電機メーカーが取り組むサービスイノベーション戦略の事例から

Christensen, Clayton.M.: The Innovators Dilemma (1997) の第三の (Z) 軸として「資産の連携価値」によるサービス・ドミナント・ロジックの有効性を指摘する。

本稿の構成は、I. はじめにでは、目的、概要を述べる。II. 本研究の背景（海外の総合電機メーカーのサービス事業戦略）では、GE、Siemens、ABBのサービス戦略を概観する。III. 先行研究では、Vargo and Lusch (2004) が提唱するサービス・ドミナント・ロジック

理論について解説して、筆者が「資産の連携価値」創出を指摘した「サービスイノベーションによる利益創出モデル」を解説する。そして、IV. 仮説では、この2つの理論による考察からの仮説を述べる。V. 事例研究では、わが国総合電機メーカーのサービス戦略である(1) 鉱山マイニング事業と、(2) PET支援サービス事業、(3) 太陽光発電メガソーラー事業の3つの事例を、この理論により考察する。最後に、VI. 結論（まとめ）において Christensen, Clayton.M.: The Innovators Dilemma (1997) の第三の (Z) 軸として「資産の連携価値」によるサービス・ドミナント・ロジックの有効性を指摘する。

II. 本研究の背景（海外の総合電機メーカーのサービス事業戦略）

1. GEのサービス事業拡大戦略

GEは、インフラストラクチャー、金融、メディアという3つの事業分野を柱に、世界100カ国以上で働く約30万人の社員の力を結集させた事業運営を行っている。同社は、自らを世界の最も困難な問題を解決できる革新的な技術とサービスの会社であると定義している。この10年間で金融サービス事業から、半分以上の利益を輩出しており、産業分野での事業成長に向けた投資を拡大している。

GE は、サービス事業を全社の主要戦略として、2015 年に 600 億ドル 57% (2005 年 260 億ドル 30%、400 億ドル 45%) に拡大する目標を設定している。重点施策としては、「Industrial Internet」による遠隔監視、故障予兆診断等のソフトウェアと分析機能の開発強化であり、2011 年に買収した Smart Signal 社のソフトウェア技術を用いて、従来の機械・設備単体の故障予兆診断から、機関車の速度管理システム、最適運転計画支援システム発電、水処理等であり、マイニング事業のバリューチェーン全体のサービスプロバイダーとして高収益化を狙いとしている。

2. Siemens のサービス事業拡大戦略

Siemens には、総合力を最大限に活かすために事業部門間を横断して案件を取り纏める組織「Siemens One」がある。この組織の特徴は、事業部門間の協業によりカスタマイズしたソリューションの提供を可能にして、大規模な社会インフラ整備を主要事業としている。同社は、「Siemens One」で事業横断案件を創出し、事業部門間の製品・システム・アフターサービスを集約させ Sier¹として、様々な事業のバリューチェーン全体を対象とした提案を行なっている。

これにより、コモディティと称される製品単体では価格で勝てない新興国のサプライヤーに対して、サービス事業も抱き合わせた総合エンジニアリング力で差別化を図り、大型プロジェクトを受注しており、グループ内に保有する「資産の連携価値」を高める戦略を主軸としている。

また、2012 年にはメキシコ Zacatacas 州の鉱山企業と、生産量や KPI に基づく O&M

(Operation & Maintenance) 契約、(期間：5 年間、金額：約 47 億円) を締結し、機械・設備の提供のみならず、マイニングプロセスのトータル・サービス提供事業に参入している。

3. ABB のサービス事業拡大戦略

ABB は、2002 年以降、鉄道・風力・水力・スマートグリッド等の成長事業へ集中する為に M&A を実施した。そのため、2008 年のインフラ部門の受注額は、風力 10 億ドル、太陽光 1 億ドル、水 6 億ドル、鉄道 8 億ドルと、2004 年以降、年率 40～50% の高成長を達成している。

2010 年 1 月には、「Marketing & Customer Solutions」を設置し、製品事業部を跨るマーケティング機能の強化を図っている。社内体制も製品事業部門と、システム事業部門を並立した組織体制として、システム事業部門が案件を取り纏める際、製品事業部が持つ工場から直接内販で製品を買い揃えることが出来るしくみを構築しており、自社で保有する製品システムの「資産の連携価値」を高める戦略を主軸としている。

さらに、サービス事業の強化により、低価格企業との差別化を図っており、2008 年のサービス事業の利益は全体の 19% にまで上昇させている。今後のサービス事業は、ライフサイクルサービス (予備部品、メンテナンス、改良、トレーニング等)、産業分野に注力したフルサービス、エネルギー効率や生産性、信頼性を生かすコンサルティングサービスに重点を置くとしている。

また、制御・エンタープライズソフトウェア企業である VENTYX 社 (米) 2010 年、MINCOM 社 (豪) 2011 年、を買収しマイニ

ング市場における基幹業務管理や、設備資産管理等のサービス事業に業容を拡大している。

III. 先行研究

1. サービス・ドミナント・ロジック

Vargo and Lusch (2004) の提唱する「サービス・ドミナント・ロジック (以下、S-D ロジック)」とは、すべての経済活動がサービスそのものであるとする考え方である。

この概念は、「価値創造」の主張であり、従来モノを中心とする「グッド・ドミント・ロジック (以下、G-D ロジック) が、交換価値 (value-in-exchange) を重視するのに対して、S-D ロジックは、使用価値 (use-in-value) や、文脈 (value-in-context) を重視する。

これは、財 (モノ) の購入という交換だけでは価値は実現されず購入後の使用によって、はじめて価値が実現されるという認識である。

このように S-D ロジックは、「価値要因」を「交換価値」から、「使用価値」にシフトする。詳細の定義は、以下の通りである。

①サービスは交換の基礎である。②間接的な交換は交換の基礎を見えなくする。③モノはサービス供給の流通システムである。④オペラント (知識やスキルなどの無形) 資源は競争優位の基本的源泉である。⑤すべての経済は「サービス」経済である。⑥顧客は常に価値共創者である。⑦企業は価値を提供することはできず価値提案しかできない。⑧サービス中心の考え方は元来顧客志向的であり関係的である。⑨すべての社会的行為者と経済的行為者が資源統合者である。⑩価値は受益者によって常に独自的にかつ現象学的に判断される。であり、経済産業全体を担う企業活

動そのものがサービスを前提に行われる社会を意味している。

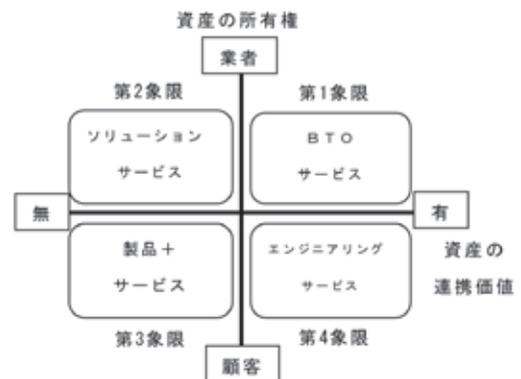
2. 「資産の連携価値」の創出

筆者が提唱するスマートインフラ事業²における顧客視点の「サービスイノベーションによる利益創出モデル」は、図表1の通りである。

本モデルを解説する。Y軸に「資産の所有権」をとり、製品・機器・システムといったハード機器の所有権を顧客へ移転させるサービス事業を、それぞれ、第3象限の「製品+サービス」と、第4象限の「エンジニアリングサービス」と定義している。その一方で、資産の所有権を業者、もしくは第三者の事業運営会社等が持ったままで、顧客の外部からサービス事業を行うのが、第1象限「BTO (Business Transformation Outsourcing) サービス³」、第2象限「ソリューションサービス」と定義している。

また、X軸には、様々な「資産の連携価値」の「有」・「無」をとり、製品・機器・システ

図表1 サービスイノベーションによる利益創出モデル



出所：藤井享 (2010) 「サービスイノベーションによる利益創出の分類の枠組み—取引費用理論と資源ベース理論からの考察—」『中央大学大学院研究年報、第14号総合政策研究科篇』pp.59 - 75、中央大学大学院 より

ムといったハード機器、及びコンサルティングやプロジェクト・マネジメント等の取り纏めサービスを区分している。

この「資産の連携価値」「有」の第1象限「BTO (Business Transformation Outsourcing) サービス」と、第4象限「エンジニアリングサービス」のサービス事業から、多くの利益を創出しているというのが筆者の主張である。

本稿では、この第1象限と第4象限のサービス事業戦略を3つの事例により考察し、Vargo and Lusch(2004)が提唱するサービス・ドミナント・ロジック理論との関係について言及する。

IV. 仮説

総合電機メーカー各社が取組む事業領域は、「発電所から乾電池まで」、「宇宙開発からナノテクまで」と言われるように、これまで電力(火力・水力・原子力)システム、社会産業(鉄道・水・都市開発)システム、家電・民生機器、デジタル・コンポーネント等、様々な事業に取組んできた。

しかしながら、近年、製品技術のコモディティ化とガラパゴス化(過剰品質)という2つの問題点に悩まされている。

コモディティ化とは、企業間における技術的な水準が次第に同質的となり、製品やサービスにおける本質的な部分での差別化が困難となり、どのブランドを取り上げてみても顧客側からするとほとんど違いを見出すことができない状況をいう。これに対して、ガラパゴス化とは、宮崎智彦(2008)によれば、わが国の製品は単価が高く余計な機能が満載されたシステム製品(過剰品質)であり、国内

市場向けの特異なハイエンド製品である。そのため、日本市場が世界市場から孤立し、個性はあるが独自の生態系を持った閉鎖的な島(ガラパゴス諸島)に例えて定義している。

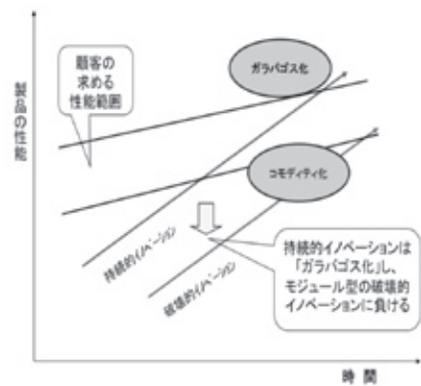
こうした、コモディティ化とガラパゴス化(過剰品質)の問題をChristensen, Clayton.M.: The Innovators Dilemma (1997)に当て嵌めたのが、図表2である。

図表2の通り、企業の持続的なイノベーションは、顧客のハイエンドな要求に応えようとして、製品の性能を高めていくが、その製品技術は、やがてガラパゴス化(過剰品質)してしまう。それと同時並行して、性能は劣るが、安価な製品(コモディティ化)市場が生まれ、これらの製品に市場シェアの多くを取られるという現象、いわゆる「イノベーションのジレンマ」に陥り、利益創出が困難な状況を引き起こしている。

このような中、海外の総合電機メーカーでは、従来の製品システムにサービス価値を含めた「資産の連携価値」の創出により、10%以上の営業利益利率を上げている。

そのため、わが国の総合電機メーカーは、

図表2 「イノベーションのジレンマ」と製品技術のコモディティ化、ガラパゴス化



出所：筆者作成

1990年代以降、製品技術のコモディティ化とガラパゴス化（過剰品質）という2つの問題点への打開策として、サービス事業で高い利益をあげている海外の総合電機メーカーをベンチマーキングしてきた。

その結果、近年に入って、社会インフラ等、「資産の連携価値」を「有」する統合型製品システム＋サービス事業戦略で、相当程度の利益を上げる体質となってきた。

この「資産の連携価値」とは、従来の総合電機メーカーは、事業部・工場独立採算制により、製品システムの縦割り型の事業構造のため、事業部門間やグループ会社間を横断した複合型の製品システムの開発が困難であった。しかし、近年に入り、「グループ会社連携・事業グループ間の協創」という事業部門間の横断型の成長戦略を掲げており、これらの部門間が持つ製品システム（資産）が連携することで新たな価値の提供を行なっている。

また、この横断的な「資産の連携価値」の中には、従来では考えられなかったサービス事業戦略が含まれている。

以上のことから、近年、わが国の総合電機メーカーが全社戦略の主力と位置付ける社会インフラ事業の統合型ものづくりにおいては、S-D ロジックに基づく、持続的イノベーション戦略が有効であるというのが、本稿での仮説である。

本稿では、以上の事象を、(1) 鉱山マイニング事業、(2) PET 支援サービス事業、(3) 太陽光発電メガソーラ事業、の3つの事例により考察する。

V. 事例研究

(わが国総合電機メーカーの戦略)

1. 鉱山マイニング事業のサービス戦略

鉱山マイニング事業とは、鉱山から鉱石を採掘し鉱石の品位を高めるために、製錬、精錬を行う事業である。

採掘対象には、原油や天然ガスを含めることもあるが、一般的には鉄や非鉄金属が対象である。採掘方法は、①露店掘り（地表から渦巻き状に採掘する工法）、②坑内掘り（地下に坑道を掘り採掘する工法）がある。

この事業におけるプレーヤーは、鉱山を操業して生産行う資源企業「Rio Tinto（英・豪）、BHP Billiton（豪）、Vale（ブラジル）、Xstrata（スイス）、Anglo American（英）など」と、資源企業に機器・設備などを供給するサプライヤー「プラント：GE、Siemens、ABB、IBM、Schneider 等、フィールド：ショベル・ダンプ等は、Caterpillar、コマツ、日立建機等」である。

わが国で鉱山マイニング事業を手掛ける建設・鉱山機械メーカーの日立建機では、これらの機械を「販売して終わりではなく、販売したときから始まる」との認識により、新車販売から点検修理・予防保全サービスなどのメンテナンス、部品・再生品販売、中古車販売、レンタルやファイナンス等、製品ライフサイクル全体を通じたサポート基盤を強化し顧客の満足度を高める「Global e-Service」を展開している。

また、既設の建機に設置したセンサーからの情報に基づいて、衛星通信を使うことで遠隔から稼働状況をリアルタイムに把握できる情報サービス事業を展開している他、リース

事業も手掛けている。

このサービス事業を Vargo and Lusch (2004) が提唱する S-D ロジックで考察すると、建設・鉱山機械といったモノを、製品ライフサイクル全体のサービス供給の流通システムに載せる (③) のサービス戦略である。また、顧客の製品ライフサイクル全体の稼働メリットを創出するために、顧客との持続的な関係性を重視 (⑧) し、顧客からの情報提供等の協力を得る価値共創者 (⑥) であると考察できる。

さらに、図表 3 の通り、高い信頼性を誇る超大型鉱山向ダンプトラックの「大型 AC (Alternating Current) ドライブ・モータ駆動」を日立製作所と共同開発し、日立エンジニアリング・アンド・サービス (現在、日立パワーソリューションズ) のパンタグラフ技術をプラスしたトロリーの架線設備を含めた「パッケージ型スマートインフラシステム」の提供を日立グループ一体で推進している。この事業は、日立グループ内に保有する製品システムの「資産の連携価値」を高めるサービス戦略である。

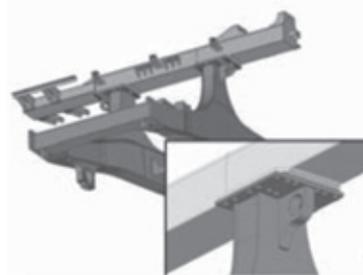
日立建機他、日立グループが手掛ける「トロリー式ダンプトラック」は、車体上部に搭載されたパンタグラフにより、登坂路に設置された架線に流れる電力を取り込む構造となっており、この電力で AC モータを駆動させる。

このシステムは、生産量・稼働率の高さ、電気を使うための運用費、及び CO2 排出量の低減に貢献しており、資源価格の高騰や環境意識の高まりを背景に、市場から高く評価され、アフリカ南部を中心に納入実績がある。

また、鉱山マイニング事業においては、汚

水の浄化処理用プラントの他、鉱山都市開発に向けたシステム一括提案型のエンジニアリングサービスの事業規模も膨大であり、今後は、図表 3 のトロリー架線設備に加え、部品供給等の保守・メンテナンスサービス会社を設立し、製造業者自らがサービス事業を行う他、SPC (special purpose company: 特別目的会社) を設立し、事業運営に関するプロジェクトへの投資を行い大きな配当を得る金融サービス事業形態への進出も検討している。

図表 3 日立グループが提供するトロリー架線設備



出所：日立建機ホームページ
◀ <http://www.hitachi-kenki.co.jp/ir/strategy/strength.html> ▶より

以上のサービス戦略からは、Vargo and Lusch (2004) の提唱する S-D ロジックの内、サービスは交換の基礎 (①) の事業を展開させることで、鉱山マイニング市場におけるサービス経済化 (⑤) への移行という現象を引き起こしていると考察できる。

2. PET 支援サービス事業

日立製作所では、核融合加速器の医療分野への活用として、PET⁴ (Positron Emission Tomography) 関連市場に着目し、PET 検診の保険適用が認可された2002年以降、同分野での顧客（病院）向けのサービス支援事業に参入した。

図表4 日立のPET支援サービス事業



出所：日立製作所ホームページ
 << :http://www.hitachi.co.jp/products/health_care/pet/about/ >>より

同社のPET提携施設は、関東地区に6施設、九州地方に1施設が存在し、これらの顧客（病院）に対して、図表4が示すサービス・ソリューションを提供している。

具体的には、医療機関がPETを導入する際の計画、施設のレイアウトや機器の取り纏めなどのエンジニアリング業務、施設運用開始後の加速器のオペレーション、機器のメンテナンスなどの各種サービス業務を支援している。

PET 検診には、専用の薬剤（PET 薬剤）を使用する。PET 薬剤は、短半減期の放射性同

位元素（RI）を使用するため、病院内で製造するか、または、製薬メーカーから購入する必要がある。PET 薬剤を製造するためには、加速器（サイクロトロンやライナックなど）、PET 薬剤合成装置などが必要である。

また、PET 施設は他の診断機器と異なり、半減期が短い RI を使用するという特徴がある。そのため、病院内で PET 薬剤を製造する場合は加速器を導入し、PET 薬剤を製造する専用の部屋や設備が必要となる。

さらに、PET 検診は放射線を取り扱うため、検診者の被ばくだけでなく、施設で働く医療従事者の被ばくも考慮する必要がある。そのため、これらの状況を理解し、安心、安全の PET 施設を建設・運営していくためには、プロジェクト管理、放射線取扱技術などのエンジニアリングスキルを効率よく発揮することが不可欠と考えられる。

日立製作所は、これまでに発電所建設などの大規模プロジェクトで培ってきたプロジェクト・マネジメント力やエンジニアリングスキルを PET 施設の建設・運営に活かし、医療機関を支援しており、Vargo and Lusch (2004) が提唱する S-D ロジックの「オペラント（無形）資源は競争優位の源泉である (④)」の通り、同社の特殊なサービスノウハウがケイパビリティとなっている。

また、同社では、パートナー施設の PET 機器（加速器、PET 薬剤製造装置、PET 装置など）の日常のオペレーションや、メンテナンス情報をデータベース化し、Web を通じて施設間で共有できるシステムを構築しており、このシステムを活用して、薬剤製造装置の予防保全活動を積極的に行い、不具合の発生を未然に防ぐよう努めている。

このサービス事業も Vargo and Lusch (2004) が提唱する S-D ロジックで考察すると、PET 機器といったモノ自体を、このモノを使用して得られるサービス供給の流通システムに載せる (③) のサービス戦略であり、また、PET 機器の稼働メリットを創出するために、顧客との持続的な関係性を重視 (⑧) し、顧客からの情報提供等の協力を得る価値共創者 (⑥) であると考察できる。

他方、顧客 (病院) のニーズを調査すると、加速器や薬剤製造に関するエンジニアリング・ノウハウや、オペレーション・ノウハウが蓄積されていない他、PET カメラや加速器、薬剤製造に必要な機器などの初期投資負担があまりにも大きいという問題がある。こうしたニーズを鑑み、PET 検診に必要な全ての設備や機器を日立製作所が準備して、顧客 (病院) へは使用環境を提供を、ワンストップで提供している。

また、PET を導入する際には、施設のレイアウトや機器の取り纏めなどのエンジニアリング業務や、主要機器を導入するための資金調達業務、運転後のメンテナンスなど、いくつもの課題が発生するが、このサービスを導入することで、顧客 (病院) は、検診サービスへ、日立製作所はこれを支援するサービスに注力することができる。

本サービスの特徴は、日立製作所が機器メーカーからベンダーフリーで必要な機器を調達し、顧客 (病院) の要望に合わせて、PET 検診に必要な機器を、メーカーを問わず調達するものである。そのため、最大の特徴は、製品を販売するのではなく、サービスを販売している。

この事業スキームに対する顧客 (病院) 側

の反応は、医師により使用したい機器 (カメラ) が異なるため、ベンダーフリーでの調達にしたことにより、こうした医師のニーズに応えることが容易となり、これが日立製作所側の強みとなっている。

また、代金の請求方法にも大きな特徴があり、通常のメーカーの商流は、製造した製品をディーラー経由で販売し、製品の販売と同時に代金を一括請求するが、PET 支援サービスでは、製品を販売するのではなく、製品を用いたサービスを顧客に販売している。

したがって、製品の対価として販売代金を請求するのではなく、サービスの対価としてサービス料金を一定の定額料金に機器の使用回数に応じた従量課金による変動料金を加算して、請求するのである。この従量料金方式は、検診件数に乗じて課金する方式であり、結果として、機器を使用して得られる顧客 (病院) の検診収入の中から、サービス料金を支払ってもらえるスキームとなっている。このため、PET 検診の件数が減少し顧客 (病院) の収入が減ってしまうと、日立製作所の収入も減ってしまう。その一方で、顧客 (病院) の収入が増えると、日立製作所の収入も増えていくという運命共同体の事業スキームとなっている。

このモデルは、Vargo and Lusch (2004) が提唱する S-D ロジックで考察すると、サービスは交換の基礎 (①) であり、間接的な交換により交換の基礎を見えなくしている (②)。さらに、全ての経済はサービス経済である (⑥) と考察できる。

また、このようなサービスモデルにより、顧客 (病院) が PET 検診を導入する際に発生する巨額の設備投資費用などのイニシャルコ

ストや、運用の難しい装置のメンテナンスなどのランニングコストなどの取引費用を軽減させた点も評価できる。

本サービス事業の今後の課題は、顧客（病院）と日立製作所が共同事業者としての認識を深め、同じ立場で顧客（病院）の顧客（検診受診者）を呼び込むことが重要な課題となる。

そのため、同社では、マーケティング専門部署を設置し、顧客（病院）と一体でのマーケティング戦略を立案しており、S-D ロジックの顧客との持続的な関係性を重視(⑧)して、

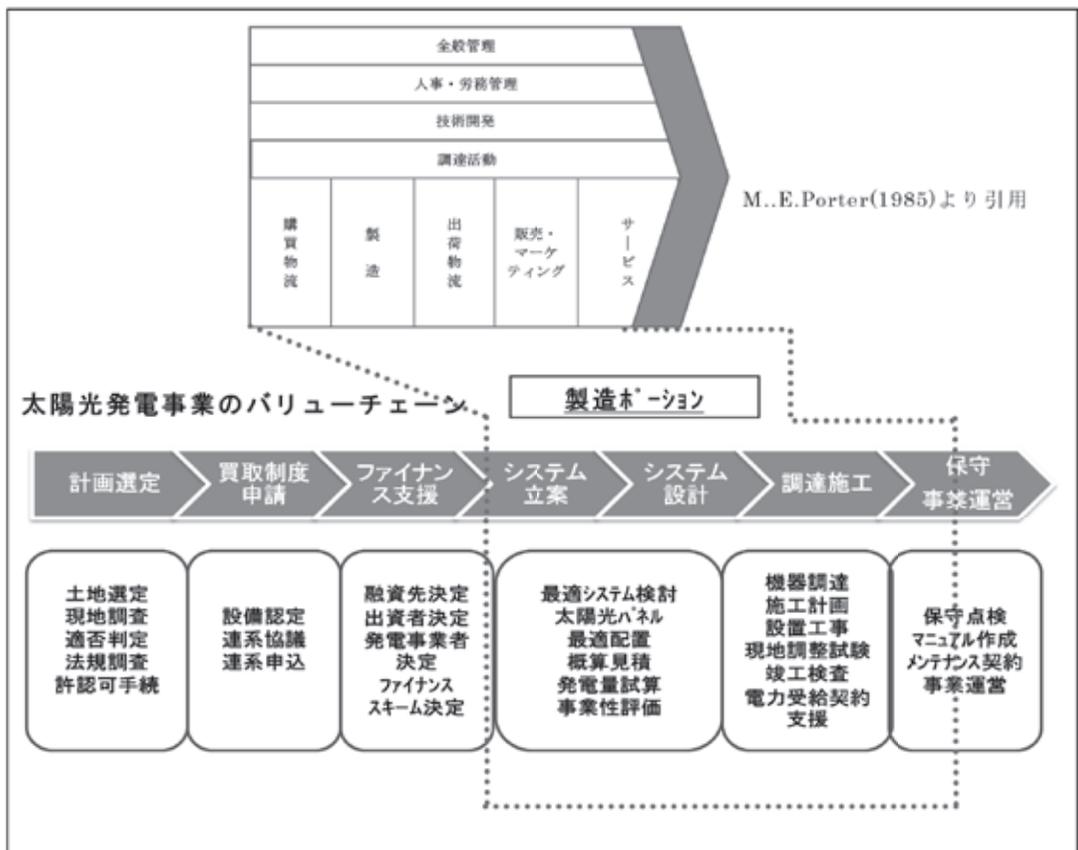
顧客からの情報提供等の協力を得る価値共創者(⑥)であるというサービスイノベーション戦略に大きく舵を切っている。

3. 太陽光発電メガソーラー事業

わが国の太陽光発電メガソーラー事業は、FIT⁵導入により設備認定が急拡大している。

それは、FIT 買取価格（2012年度 42円、2013年度 37.8円、2014年度 34.56円）/ 1 kWh という事業者側において魅力的な買取価格設定が大きな要因となり、全国各地では、

図表5 太陽光発電事業のバリューチェーン



出所：筆者作成

メガソーラーの導入計画が進められている。

その内、最も早く計画されたのが、2012年6月、東芝の福島県南相馬市内のメガソーラー事業である。本プロジェクトの概要は、出力10万kW、年間1億5千万kWhで、一般家庭3万世帯分の電気を賄える国内最大規模のメガソーラー発電設備である。

この大規模案件の受注に向けては、競合メーカー各社が名乗りを上げる中で、東芝が、本プロジェクトを受注した理由は、現地の発電事業を行うSPC（特別目的会社）を自らが建設し、電力サービス事業も含めた提案を行ったためである。

同社の手掛ける太陽光発電事業のバリューチェーンは、図表5の通りである。

この図の内、従来M.E.Porter(1985)が提唱する製造業の競争優位の源泉である機器システムの「購買物流→製造→出荷物流→販売マーケティング→サービス（システム立案→システム設計→調達施工→保守）」といった、製造ポジションでの価値追求だけではなく、むしろ、この上流部となる「計画選定→買取制度申請→ファイナンス支援」と、下流部の「事業運営」といった顧客の先にいる顧客に価値を提供できる事業全体のバリューチェーンを見据えた提案の有無が受注の決め手となった。

また、本事例からも説明できるように、「資産の連携価値」を創出するサービス事業領域において、顧客側の事業収益の確保が可能であるか否かが、受注獲得における重要な鍵となっている。そのため、従来の製造業の競争優位の源泉とされていた「製造ポジション」のバリューを高めることが、必ずしも受注獲得にはならず、むしろ、製造以外の東芝グループが持つ「資産の連携価値」を束ねた事業運

営等のサービスイノベーション戦略が競争優位を生み出していると考察できる。

このサービス事業戦略を、Vargo and Lusch(2004)が提唱するサービス・ドミナント・ロジック理論に基づき考察すると、EPC一括エンジニアリング・サービス事業においては、サービスは交換の基礎(①)であり、顧客との持続的な関係性を重視(⑧)し、顧客からの情報提供等の協力を得る価値共創者(⑥)である事業を展開したと考察できる。

また、同社が発電ポジションのSPC（特別目的会社）の設立と電力供給事業への新規参入を行う点では、サービスは交換の基礎(①)であり、間接的な交換は交換の基礎を見えなくする(②)しており、太陽光パネルや付帯の設備等のハード機器は、サービス供給の流通システム(③)によって提供していると考察できる。

VI. 結論（まとめ）

以上の考察から、Ⅱ.で紹介したGE、Siemens、ABB、の海外の総合電機メーカーの事業戦略では、各社ともコモディティ化の激しい製品単体の販売ではなく、サービスをベースとしたシステム一括提案を主力事業として事業部間に跨る製品システム（資産）を取り纏める横断的組織間で連携をする柔軟な組織体制を構築している。

また、顧客の事業のバリューチェーン全体をワンストップで受注するサービス事業を戦略の柱としている。

1990年代以降、わが国の総合電機メーカーにおいては、製品技術のコモディティ化とガラパゴス化（過剰品質）という2つの問

図表6. わが国総合電機メーカーの戦略転換例

【従来】 グッド・ドミナント・ロジック (G-Dロジック)		【近年】 サービス・ドミナント・ロジック (S-Dロジック)	
モジュール化製品		すり合せ統合型製品	
コモディティ化 ガラパゴス化		製品・システム・サービスの「資産の連携価値」	
対象製品		事例	企業
パソコン 周辺機器等 CD・DVD デジタルカメラ 白物家電 半導体 ・・・等	携帯電話 カーナビ ゲームソフト ICカード ・・・等	日立 P・E・T 支援サービス 太陽光発電	日立 日立 東芝
中国・韓国・台湾メーカー に比べ「競争劣位」 事業の縮小・撤退・売却へ 社会イノベーション事業へ		Vargo and Lusch(2004)とサービスイノベーション戦略	
		・製品ライフサイクル全体を通じたサポート「Global e-Service」 モノはサービス供給の流通システム(③) 顧客は常に価値共創者(⑥) 顧客との持続的な関係を重視(⑧) ・鉱山マイニング・エンジニアリング・サービス事業 サービスは交換の基礎(①) 鉱山マイニング市場におけるサービス経済化への移行(⑤)	
		・PET機器のサービス支援事業 モノはサービス供給の流通システム(③) オペラント(無形)資源は競争優位の源泉である(④) ・PET機器の稼働メリットを創出 サービスは交換の基礎(①) 顧客からの情報提供等の協力を得る価値共創者(⑥) 顧客との持続的な関係を重視(⑧)	
		・EPC一括エンジニアリング・サービス事業 サービスは交換の基礎(①) 顧客からの情報提供等の協力を得る価値共創者(⑥) 顧客との持続的な関係を重視(⑧) ・発電ボーションのSPC(特別目的会社)の設立と電力供給事業への新規参入 サービスは交換の基礎(①) 間接的な交換は交換の基礎を見えなくする(②) モノはサービス供給の流通システム(③)	

「S-Dロジック」 Vargo and Lusch (2004)

- ① サービスは交換の基礎である。
- ② 間接的な交換は交換の基礎を見えなくする。
- ③ モノはサービス供給の流通システムである。
- ④ オペラント資源は競争優位の基本的源泉である。
- ⑤ すべての経済は「サービス」経済である。
- ⑥ 顧客は常に価値共創者である。
- ⑦ 企業は価値を提供することはできず、価値提案しかできない。
- ⑧ サービス中心の考え方は元来顧客志向的であり関係的である。
- ⑨ すべての社会的行為者と経済的行為者が資源統合者である。
- ⑩ 価値は受益者によって常に独自的にかつ現象学的に判断される。

出所：Vargo and Lusch(2004)、井上・村松(2010)

出所：筆者作成

題点に悩まされ、その打開策として、これらの海外の総合電機メーカーをベンチマーキングしてきた。

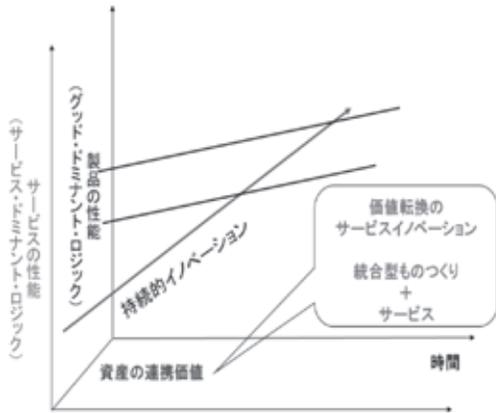
その結果、近年に入って、社会インフラ等、「資産の連携価値」を「有」する統合型製品システム+サービス事業戦略で、相当程度の利益を上げる体質となってきている。

これは、V. 事例研究で3つのケースについて紹介し考察を行なったが、図表6にまとめた通り、すべての事業において、従来のハード売りを中心としたG-Dロジックから、顧客

の求める機能を売るS-Dロジックに「価値要因」を転換させ、顧客へ提供するバリューも「交換価値」から「使用価値」にシフトしていることがわかった。

以上の考察から、本研究の結論としては、図表7の通り、総合電機メーカーの主要戦略が、「資産の連携価値」を有するS-Dロジック戦略へ価値を転換することで、統合型ものづくり+サービスによる持続的イノベーションが展開されており、Christensen, Clayton.

図表7 価値転換のサービスイノベーション



出所：筆者作成

M.: The Innovators Dilemma (1997) の第三の (Z) 軸として「資産の連携価値」によるサービス・ドミナント・ロジックの有効性を指摘したい。

一方、本研究では、3つの事例研究から、「S-D ロジック」に基づく、サービスイノベーション戦略の有効性を指摘したに過ぎず、これらの事業から実際に得られる利益についての具体的な検証ができていないため、今後の研究課題としたい。

(注)

- 1 System Integration (システム。インテグレーション) 事業者のこと。
- 2 スマートインフラとは、電力・鉄道・道路交通・水・スマートシティなどの社会基盤（インフラシステム）に、通信機能やセンサー機能などの情報・通信技術を付加させることで、従来のシステムに比べ、情報収集能力、情報処理能力が高く、より効率的に公共サービスを提供する社会基盤（インフラシステム）のこと。これらのシステムを総称して「パッケージ型サービス・インフラシステム」という。
藤井享 (2012) 『スマートインフラ戦略—サービスイノベーションによる利益創出モデル—』 ISBN:978-4-86476-041-6 プイツーソリューションより引用。

- 3 BTO サービスとは、IBM 社がはじめたビジネスモデルである。それは、顧客（某化学メーカー）において、競争優位の源泉とは成り得ない情報システム事業や、総務関連事業を丸ごと業者（IBM 社）が請け負うアウトソーシング事業を展開したのがはじまりである。このモデルの特徴は、顧客のケイパビリティではない事業を業者側が所有し、サービスを提供する事業のこと。
- 4 PET とは、「陽電子放射断層撮影」のことであり、癌の検査方法の1つである。PET 開発の歴史は、1932年に米国のアンダーソン博士（ノーベル賞受賞）が陽電子を発見し、1951年には、米国で初めて陽電子による脳腫瘍の位置測定が行われ医学に利用された。その後、1974年には、米国で PET 装置が製作られ、日本では1979年に放射線医学研究所で開発されている。一般的に癌は、腫瘍ができたり、体に変化が起きてから見つかることが多く、癌細胞の成長がある程度進んでからでないと発見しにくい病気でもあることから、早期発見を目的として、特殊な検査薬を使用し、癌細胞に目印をつけるというのが PET 検査の特徴である。PET 検査の方法は、検査薬を点滴で人体に投与し専用の装置で体を撮影することで、体内の細胞の中から、癌細胞だけに目印をつけることができる。この手法により、従来の検査にくらべてずっと小さな癌細胞まで早期発見することが可能となった。欧米では、癌の可能性がある場合は、まずは PET 検査の結果をみて治療方針を決めるのが一般的となっている。PET 検査は、癌細胞が正常細胞に比べて3～8倍のブドウ糖を取り込むという性質を利用する。従来の癌検査では、腫瘍の大きさが約1cm程度にならないと発見できなかったが、PET 検査では、約5mm程度の大きさでの早期発見が可能となる。その方法は、ブドウ糖に近い成分（FDG）を体内に注射し、時間をおいて全身を PET で撮影する。その後、ブドウ糖（FDG）が多く集まるところがわかり、癌を発見する手がかりとなる。癌細胞は、正常な細胞に比べて活動が活発なため、3～8倍のブドウ糖を取り込むという特徴があり、PET 検査は、その特徴を利用してたくさんのブドウ糖を取り込んでいる細胞を探し癌を発見する。また、CT、MRI、超音波、生化学、内視鏡などの他の検査を併用することで、より精度の高い診断結果を得ることができ、PET と CT を同時に撮影できる PET-CT という検査装置もある。PET 検査の利用に際しては、検査機関によっては、期間限定の割引制度や、ツアー旅行と組み合わせたコースなどが用意されている。割引制度の例としては、夫婦で予約すると、一人あたりの料金を約5千円程度割り引く特典や、以前、検査を受けた人が、同じ病院で受けると数千円程度割り引く特典の他、提携するホテルなどを紹介し特別料金での宿泊を斡旋し、リゾートホテルや温泉旅館とのセットプランでは、旅行会社などから申し込みが可能である。検査費用は、平成22年4月より健康保険の適用範囲が広がり、健康保険を適用する場合は3

割負担となり、検査機関や病院、地域などによって検査費用は異なるが、PET 検査のコースで、健康保険適用外の費用が 10 万円程度で、保険適用の場合は 3 万 5 千円程度となる。

2012 年の PET 市場における導入状況を示すと、合計 327 台 (GE 169 台、シーメンス 100 台、東芝 31 台、日立製作所 27 台) である。(インナビネット参照)。この内、日立製作所の PET 提携施設は、現在、関東地区に 6 施設 [東京女子医科大学病院 核医学・PET 検査室 (東京都新宿区河田 8-1)、日本医科大学 健診医療センター (東京都文京区千駄 1-12-15)、武蔵村山病院 画像診断・PET センター (東京都武蔵村山市榎 1-1-5)、総合相模更生病院 放射線科・PET 室 (神奈川県相模原市中央区小山 3429)、日立総合病院 日立総合健診センター (茨城県日立市城南町 2-1-1)、富坂診療所 (東京都文京区小石川 2-5-7)、九州地方に 1 施設 [久留米大学病院 PET センター (福岡県久留米市旭町 67)] が存在する。同社は、これらの顧客 (病院) に対して、図表 4 日立の PET 支援サービス事業が示すサービス・ソリューションを提供している。

- 5 FIT (Feed-in Tariff) 「固定価格買い取り制度」とは、エネルギーの買い取り価格 (タリフ) を法律で定める方式の助成制度のこと。

【参考文献】

- 恩蔵直人 [2007] 『コモディティ化市場のマーケティング論』有斐閣
- 榎原清則, 香山晋 [2006] 『イノベーションと競争優位 - コモディティ化するデジタル機器 - 』NTT 出版
- 加藤拓 [2009] 『サービス・ドミナント・ロジックの基本的発想の体系化』KEIO/KYOTO GLOBAL COE OF DISCUSSION PAPER SERIES
- 亀岡秋男 (2007) 『サービスサイエンス - 新時代を拓くイノベーション経営を目指して - 』NTS
- 藤井享 [2010] 「サービスイノベーションによる利益創出の分類の枠組み - 取引費用理論と資源ベース理論からの考察 - 』『中央大学大学院研究年報, 第 14 号総合政策研究科篇』pp.59 - 75, 中央大学大学院
- 藤井享 [2012] 『スマートインフラ戦略 - サービスイノベーションによる利益創出モデル - 』ISBN:978-4-86476-041-6 アイツソーリューション
- 藤井享 [2013] 「建設・鉱山開発機械事業のスマートインフラ戦略 - サービスイノベーションによる利益創出モデルによる考察 - 』『サービス学会第 1 回国内大会発表論文集』サービス学会
- 藤本隆宏 [2001] 『ビジネス・アーキテクチャー 製品・組織プロセスの戦略的設計』有斐閣
- 宮崎智彦 [2008] 『ガラパゴス化する日本の製造業』東洋経済新報社
- Christensen, Clayton.M. [1997] The Innovator's

Dilemma, Harvard Business School Press, Boston MA
玉田俊平太監修、櫻井祐子訳 (2001) 『イノベーションのジレンマ』翔泳社

Christensen, Clayton.M. [2003] The Innovator's Solution, Harvard Business School Press, Boston MA
玉田俊平太監修、櫻井祐子訳 『イノベーションへの解』翔泳社

IBM ビジネスコンサルティングサービス、東正則監修
[2006] 『ものコトづくり - 製造業のイノベーション - 』日経 BP 社

【参考資料等】

- 日立建機ホームページ
 << <http://www.hitachi-kenki.co.jp/ir/strategy/strength.html> >>
 日立製作所ホームページ
 << <http://www.hitachi.co.jp> >>
 << <http://http://www.hitachi.co.jp/products/healthcare/pet/about/> >>
 日本経済新聞 2012 年 6 月 21 日朝刊

歴史、経営史およびダイナミック・ケイパビリティ論の関係性 —戦略論としてのダイナミック・ケイパビリティの可能性—

宮下 篤志 (立教大学ビジネスデザイン研究科)

1. はじめに

近年は、企業の寿命が短命化傾向にある一方で、数百年続く老舗企業も存在する。18世紀イギリスの法学者であるブラックストーンは企業を次のように特徴づけている。「テムズ川が、それを構成する個々の要素は絶え間なく変化し続けているにかかわらず、同じ川であり続けるのと同様の意味で、コーポレーション（企業）は死ぬことがない一人の人 (a person) である」(Blackstone1765-1769/2005, Bk1, ch.18)。企業は組織を形成することによって、生態学的にも個人の限界を超える存在となる。一方で、個人の平均寿命以下で死に瀕する企業も多い。

こうした生死の差は、企業が競争環境のなかで、他にはない独自能力を形成し、それを進化させられるかにかかっている。Teece [2007] は資源ベース論に依拠しながら「急速に変化する環境に対処するために、内外のコンピタンスを統合、構築、再構成する企業の能力」をダイナミック・ケイパビリティと定義して、この理論を発展させた¹。その理論の大きな構成要素は、「顧客と技術的機会の変化に適応するための模倣困難な組織ケイパビリティ」と「新しい製品およびプロセスを発展させるビジネス・モデルを構築するための企業家（経営者）能力」²であるとし、内面か

らケイパビリティを環境変化に適応させることと、その中心が経営者（企業家）の意思決定にあることを明らかにした。

彼は組織ケイパビリティのみならず、これまで戦略論が踏み込まなかった、経営者の意思決定スキルに焦点をあてる。そして、不確実性や競争環境が激しくなるなかで、可能な限りバイアスのない判断を下さざるを得ない状況を「意思決定の克服」として、経営者のスキルと見做している³。そして、内部資源としてのケイパビリティを統合しながら、マネジメントすることを「オーケストレーション」という表現で、短期的ではない長期的に必要なレントの創出獲得のための能力と見做し、その根源を企業家精神（経営者）に求めたのである。

しかし、組織ケイパビリティおよび経営者の意思決定は暗黙的側面に存在し、再現性および表層化が困難なものである。Teece [2007] [2009] においても、そのフレームワークを提示するにとどまり、そこからの発展的議論は現在まで行われていない。彼は、進化経済学および進化論から影響を受けながらダイナミック・ケイパビリティ論を展開しているが、そのフレームワークは経営者の行為の結果事象を表現したものに留まっている。しかし、戦略論として理論的進化をするためには、経験的テストすなわち経営者の意思決定メカニ

ズムの再現が必要と考える。

そこで、本稿は、Teece のダイナミック・ケイパビリティ論の発展を試みるため、Teece [2007] [2009] において提唱したダイナミック・ケイパビリティのフレームワークを、時間的推移を包含した進化の存在として捉え、経営者の意思決定のメカニズムを探究する。その研究方法として、歴史的視点（経営史）から考察する意義を見出し⁴、彼の理論を戦略論として理論的進化させることを試みる。研究事例として、130 年間で幕を閉じた日本煉瓦製造株式会社の高度成長時代以降の経営を紐解きながら、経営者のダイナミック・ケイパビリティの存在とそのフレームワークの解釈を明らかにして、この理論の発展を意図する。

かくして本稿は、進化および退化のプロセス（進化論的考察）という枠の中で歴史分析とケイパビリティ論を結合する。それにより、ダイナミック・ケイパビリティの存在が経営に及ぼす影響について探索し、この理論の発展に寄与する分析枠組を提示する。

II. ダイナミック・ケイパビリティの理論的 発展と課題

ダイナミック・ケイパビリティ論は、資源ベースの戦略論を源泉として発展してきた⁵。資源ベース論は、競争優位性の研究として、「組織固有の資源が、企業の持続的優位をもたらす」という、特異で交換困難な資産や資源から成るものとして論理展開されている⁶。

そして、この資源ベース論を発展させた理論として「コンピタンス」という、当初よりも更に組織の内面的なものに着目するように

なった。この中心的な理論には、「競争優位を生むコア・コンピタンスは、組織内における集団的学習であり、種々の生産技術を調整する方法、複数の技術的な流れを統合するもの」（Prahalad and Hamel,1990）がある。これは、企業内の資源・ケイパビリティ⁷を新しく生成する学習能力が高いほど、競争優位性が高いということを定性的な事例で証明し、戦略論の一角を得た。

このケイパビリティ論もさらに発展した議論になる。つまり、「企業が独自の知識を構築して競争優位を獲得し、コア・ケイパビリティを強化すると、環境に不適合となり硬直化してその優位性をやがて失っていく」（Leonard and Barton,1995）という進化理論と融合することになったのである。この解決の理論として出てきたのが、ダイナミック・ケイパビリティの観点である（Teece [1997] ; Teece,Pisano and Shuen [1997] ; Zollo and Winter [2002] ; Ander and Helfat [2003] ; Teece [2007] [2009]; Helfat et al[2007]他）。

その中心的な論者である Teece は、学習によって組織内部のケイパビリティを高めることが、企業のレント創出・獲得のコストを低下させ、それゆえに企業競争力をもたらすと主張した。そして「パフォーマンスの改善を妨げる慣性や（環境の変化に対する）リジディティ（硬直化）の問題」に対して、進化的適合度（evolutionary fitness）という概念を強調した。その理論は「ケイパビリティが、いかに企業を生存させるか⁸」を示すものであり、それに対してテクニカルな適合度（technical fitness）は「企業をいかに生存させるかと関係なく、そのケイパビリティが、いかにその機能を効果的に果たせるか⁹」を示すものと定

義した。そして、ダイナミック・ケイパビリティを進化的適合度の問題であると位置づけたのである。

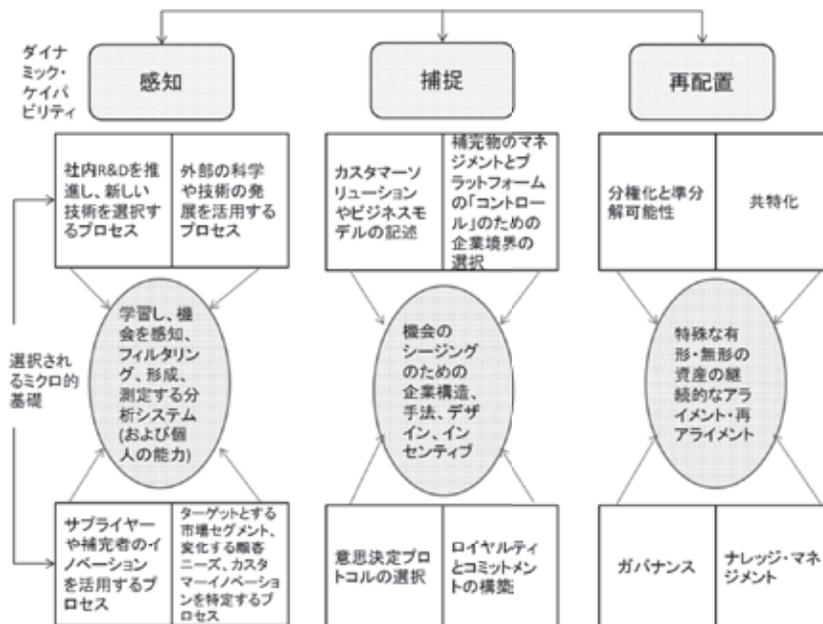
さらに Teece [2007] ではダイナミック・ケイパビリティのフレームを明らかにしている。(1) センシングという将来の環境における機会を感知する活動(感知)、(2) シーキングという機会を活かす能力(捕捉)、(3) リコンフィギュレーションという企業の有形・無形資産を向上させ、結合・保護し、必要時には再構成することで競争力を維持する能力(再配置)¹⁰、という三つである。Teeceは変化する環境において利益を得るためには、効率的に有形・無形資産を結合するに留まらず、将来の機会を感知し、資産を結合するプロセスを変化させなければならないと述べ、変化する環境下で企業が生存するための能力がダイナミック・ケイパビリティであると論じたの

である。

そして、その存在を経営者に求め、意思決定に対して「確立された資産・ルーティンの存在は、過度のリスク回避という問題を悪化させてしまう¹¹」として、意思決定のバイアスの存在に過度のリスク回避があることを強調した。Teeceのダイナミック・ケイパビリティ論は、組織のルーティンや学習といったもののみならず、経営者(企業家)の意思決定スキルに焦点をあて、不確実性のもとでの可能な限りのバイアスを克服して、経営判断としての意思決定をスキルであることをダイナミック・ケイパビリティの中核要素であることを明らかにしたのである。

それらを企業家的能力と表現し、将来の環境を感知し活用する能力は企業家能力を有した経営者が行わなければならないとする。しかし、このような能力が十分に備わっている

図表1 ダイナミック・ケイパビリティの基礎と企業のパフォーマンス(フレーム)



出所: Teece, D.J. [2009] = 谷口他訳 [2013] 51頁

とは限らず、むしろ、ほとんどの場合、経営者個人が持っていることはないので、感知の能力が阻害されているとしている¹²。そこでこうした阻害要因を抑制し、より効率的・効果的にセンシングを行うためには、個人が有している企業家能力を結集することが有効であるとして、経営機能はトップ・マネジメントチームで行われるべきであると主張する¹³。

さらに、Teeceは、企業内部の企業家能力を集めただけでは、将来の機会を十分に感知できないかもしれないために、企業周辺部を含めた外部主体の企業家能力を活用する重要性にも触れている¹⁴。そうすることで、要素市場で生じたイノベーションやユーザー主導のイノベーションをいち早く取り入れることも可能になると述べ、企業生態系（ビジネス・エコシステム）として関わる重要性にも言及している¹⁵。

彼が強調したように、外部との企業生態系を形成する適切な協調体制を構築することによって、ダイナミック・ケイパビリティの機会感知と組織的変化が可能となり、それがイノベーションに繋がるといえる。つまり、レント創出のためのコストを一企業の内部だけでなく、企業境界を横断する組織デザインの必要性にまで発展させているのである。この議論の中で、環境の変化に適応しながら、ダイナミック・ケイパビリティを体系化していくのが彼の理論である。

しかし、この理論展開を追っていくと必ずしもそのフレームワークが示す結果が明快になっているわけではない。経営者の意思決定、機会の感知や活用、資源の結合、企業生態系などを進化論と絡めており、非明示的であり他への移転が難しい事実と直面する¹⁶。Teece

[1997]では、ダイナミック・ケイパビリティのアウトラインに留まっていたが、Teece [2007]においては、ミクロ的基礎を分離したフレームワーク（図表1）が提唱された¹⁷。そこでは「ミクロ的基礎の特定化が不完全で、未熟で不透明なものであり、またダイナミック・ケイパビリティの実施も非常に困難である」と彼自身も明言しているのである。そして、実施が困難であるからこそ、競争優位が生じるという論理展開を行っている¹⁸。

これまでの経営戦略論は、競争優位のポジション若しくは経営資源の優位性の観点を提言することで、その理論が広く援用されてきた。しかし、ダイナミック・ケイパビリティは企業および経営者の活動は暗黙的側面を含みながら、経営者の意思決定は不確実な将来に対して生成するものであって、再現性が可能な定型的なものでないため、実証主義的な論理からは敬遠されがちであることも認めなければならない。

しかし、Teeceのダイナミック・ケイパビリティ論は、不確実性が増している経営環境の変化にあって、暗黙的、非定型的な側面によってもたらされるレント創出・獲得に向けた阻害要因を軽減するための、戦略および組織面からの政策を議論する方向性を示唆しているものと捉えられ¹⁹、従来の経営戦略論の系譜とは異なったものといえる²⁰。

企業の諸制度には外部環境および内部環境という二重の淘汰圧がかかっており、特に、内部環境の淘汰圧は、戦略に代表されるような目標や志向というものが強い。これがケイパビリティの生成に繋がる。しかし、内的淘汰圧が常に企業に良い結果をもたらすわけではないことは、多くの企業史が証明している。

Leonard-Barton [1992] のコア・リジディティや Christensen [1997] のイノベーターのジレンマがその顕在化事例であろう。企業はまさに環境変化との適合性を確保し、持続的成長が必要とされるのであり、外部の資源・ケイパビリティとの補完的結合を主張するダイナミック・ケイパビリティ論は、この点を考慮することになる。この理論を発展させるためには、内外の淘汰圧に直面した組織を捉えながら、その進化の阻害要因を明らかにし、レントを創出するためにその軽減を論ずることで、ダイナミック・ケイパビリティの存在を明らかにしていくことが、今後のこの理論発展のためには必要である²¹。本稿が経営史からその分析を進めるのは、企業が意図せぬ阻害要因に苛まれながら、それを克服するメカニズムにこそ、ダイナミック・ケイパビリティの存在があると捉えているからである。

Ⅲ. ダイナミック・ケイパビリティの歴史的考察の意義

1. Teece のダイナミック・ケイパビリティ論の再現性の課題と存在

Teece の提唱するダイナミック・ケイパビリティは、自らも言及しているように、進化経済学および進化論を用いている。彼は「企業は過去によって形づくられるものの、必ずしも過去にとらわれるわけでない。(進化をするには)、経営者(トップ・マネジメントチーム)が、投資選択、その他の意思決定を通じて大きな違い(進化度合い)を生み出しうる²²」として、進化という歴史観で企業を捉えているのである。そして常に「長期的成功」を課題にしており、長期とは現在を含めて永続

的な持続を明らかにしている点が、これまでの戦略論には存在しない観点である。その上で、環境に適応できない資源はスピアウトし、経営者は意思決定のバイアスを回避する必要がある、競争優位の確立・持続に向けたケイパビリティの開発・適用を強調するのである。

また、ビジネス・エコシステム(企業生態系)というフレーズを用いて、一つの企業に留まらず、内外の資源を結合することで独自のシステムを形成することを明らかにして、その進化の可能性を拓けることにもダイナミック・ケイパビリティの範囲を拓げたのである。

しかし、Teece が自らも明言しているように、暗黙知²³であるダイナミック・ケイパビリティを完全に再現することは不可能であろう。ここに戦略論としての確立の課題が生じているが、それは、そもそも戦略論の系譜の主流が、ポジショニング・アプローチに起因していることにある²⁴。

Teece はポジショニング・アプローチが提唱された1970年代と現代は、産業の境界が変化して異なっており、現在ではその境界が薄れていることや、戦略の本質を「ポーターは、『競争に対処すること』とみなすのに対し、ダイナミック・ケイパビリティは、複製困難な資産の結合・オーケストレーションを通じて競争優位の確立に貢献するような技術、ビジネス・モデルの選択・開発を実現する²⁵」として、競争とは対処ではなく、資源を結合させた行動そのものにあることを主張する。そして「ダイナミック・ケイパビリティは、ファイブ・フォーセスとは決別をする²⁶」と表現して、違うカテゴリー戦略であることを明らかにしているのである。

また、彼は、チャンドラーの経営史的な史観を評価し、ダイナミック・ケイパビリティを進化論的な考察から企業を捉えているのに対し、ポジョニング・アプローチは、進化ではなく、分析時点の決定論であるという違いを明らかにした。われわれは、ダイナミック・ケイパビリティをこれまでの戦略論の系譜で捉えるのではなく、進化すなわち企業史的な観点から、その暗黙の行動に焦点をあてて、その進化のプロセスを解明²⁷することで存在を見出すことができると捉えるのである。

2. 経営史からの行動の認識とダイナミック・ケイパビリティの存在

われわれは、Teece のダイナミック・ケイパビリティの中核を経営者の意思決定のスキルにおいて議論を進めながら、その理論の発展を試みている。経営者の意思決定は行動であり、それは内外環境の変化に対応して様々な影響を受ける。しかし、その多くの部分は暗黙的な側面であり、他組織プロセスに安易に移転できるものではない。厳密に移転できない知識は、科学性がない知識といえるのであろうか？本稿は、この問いに答え、また Teece の提唱するダイナミック・ケイパビリティ論を発展させていくためには、経営者の意思決定を中心として着目し、歴史的考察から解明していくことを試みる²⁸。

米倉 [2002] は歴史の中での経営者の意思決定について、「歴史は常に進行し累積の中から一つひとつの断面が生まれていく」と表現し、経営者の意思決定を歴史観の中において考察している。「その意味では、源流探しに歴史の意味が存在するわけではなく、累積させる一瞬一瞬に環境をイナクト (enact) する経

営主体の主体的意思決定こそが重要な意味をもつ」と、意思決定が歴史の一瞬を決め、そのプロセスを記述的に明らかにすることを主張しているのである。

Teece [2009] は、経営者の意思決定について「(経営者は)、複数の成長軌道と関連のある将来の需要、競争的反応についてのみならず、無形資産に対する相互関連的な投資がもたらす利得についても、不確実性のもとでバイアスのない判断を下す必要がある」と主張する。そして、有形資産は分析できるかもしれないが、無形資産が結合した状態では、本質的に、急速に変化する環境における活動は完全には分析できないという²⁹。

沼上 [2000] は、社会的現象の分析による法則確立に対して否定的であり、「経営現象も含めた社会現象は、社会のメンバーが省察的な対話を通じて、常に現時点での社会秩序を創り変える活動を展開しているプロセスなのであり、社会は静的な状態として在るもの (being) ではなく、何かに成ろうしているプロセス (becoming) なのである³⁰」とプロセスに着目する。

戦略論の系譜の源流とみなされるポジョニング・アプローチが決定論的、分析的であるのに対して、Teece の提唱するダイナミック・ケイパビリティは暗黙であり生成のプロセスに存在しているため、その帰結として法則確立といった決定論には成りえない。その意味では科学性という側面では、彼の理論は外れるのであろうか？

歴史家である E.H.Carr [1961] は、歴史的観点における科学性について「科学者たちが発見を行い、新しい知識を獲得するといっても、厳密な包括的な法則を打ちたてること

によってでなく、新しい研究への道を開くような仮説を作り出すこと³¹⁾にあると、仮説を明らかにすることが科学性であるという。その仮説は、「主観と客観の明確な分離は困難であり、その相互依存の中から、歴史家が合理的な説明や解釈の手に負えると認めた部分を取りだし、そこから行為の指針として役立つように結論を導きだす³²⁾」と主張する。このCarrの理論を援用するなら、経営史も経営史家が全ての企業史を分析することは不可能であり、合理的で解釈の手に負える部分を抽出して、そのメカニズムを明らかにしているものと解釈されよう。

この点に関して Teece [2009] は、チャンドラーの経営史研究をあげ「1870年代から1960年代までを対象に行ってきた成功企業の分析で明らかにしたように、過去の世紀についてもあてまる。(しかし) どんなに多くの分析作業を行ったところで、暗黙的なスキルが重要だというのは、動かしようもない普遍的

な事実である³³⁾」と、過去の出来事を明らかにできる限界を示している。

これについて、Carrは「断片的な仮説からもう一つの断片的仮説³⁴⁾へと次第に進み、更に解釈して、少しでも未来の事実でテストできるように進めるのが歴史家であり、科学者であるという。つまり、歴史における暗黙的側面を歴史家が解釈することで、歴史として明らかにすることを明示している。Teeceのダイナミック・ケイパビリティ論は、経営者の意思決定という暗黙の存在を同じく歴史的な経路から解釈すること、すなわちプロセスを明らかにして、バイアスの存在およびその阻害要因から、経営者の行動のメカニズムを解明することが、その理論に科学性を有することに繋がると考える。これを説明するのが次のモデルである(図表2)。

このモデルはCarrとTeeceの理論を基に、歴史からの解釈とダイナミック・ケイパビリティの存在抽出における対応を示している。

図表2 歴史的考察とダイナミック・ケイパビリティの存在との関連

【歴史解釈生成のプロセス】



【ダイナミック・ケイパビリティの存在抽出】



注)DCF ダイナミック・ケイパビリティ・フレーム(図表1)

出所：筆者作成

歴史の解釈と歴史の関係は出来事および行為に対して、断片的な仮説を重ね、そこに歴史家の解釈が加わることで、「未来へのテスト」としての史実が顕在化する。一方、ダイナミック・ケイパビリティの存在は、経営の行為を図表1で示したフレームに対応させながら解釈をする。そして、そこから阻害となる要因を、経営者意思決定および組織の行動から抽出し、探究をすることで未来に向けた回避行動が明示されるのである。

IV. 経営史からの考察（日本煉瓦(株)昭和40年代の経営を中心として）

本稿において、Teceの提唱するダイナミック・ケイパビリティ論は、企業内部ケイパビリティを結合させ、組織プロセスのデザインを推進することのみならず、企業境界を横断して内外のケイパビリティを結合する企業生態系を形成することと捉えている。その形成プロセスにおいて、組織としての関与は重要であるものの、その中核は経営者およびトップマネジメント・チームの意思決定にあるとする。しかし、その意思決定は、既存を優先してしまうことや、経路依存の傾向にあり、意思決定のバイアスに陥ることが多い³⁵。そこで、Teceが提唱するダイナミック・ケイパビリティのフレームワークによって、その阻害要因を明らかにし、回避する方法を試みる。

回避するプロセスこそが、メカニズムであるが、その意思決定のバイアスをまず明らかにすることが、ダイナミック・ケイパビリティ欠如を明らかにすることで、その存在を見出すことになる。

具体的には、意思決定のバイアスを回避で

きなかったメカニズムを観察対象の企業史から見出すことに取り組み、ダイナミック・ケイパビリティを欠いた組織が、偶然のケースを除いて、長期的に超過収益を維持できなかったことを示す。そのメカニズムとダイナミック・ケイパビリティのフレームワークを歴史的視点に対応させながら、この理論が戦略論の一角として発展するパースペクティブの可能性を見出す。

1. 日本煉瓦の経営史（概要）

本稿の観察対象として、明治20年（1887年）にわが国資本主義の父と称される渋沢栄一によって設立され、その後約120年余に亘り存続して、平成18年（2006年）にその歴史を閉じた、日本煉瓦製造株式会社（以下日本煉瓦）の昭和40年代の経営史を辿る。昭和40年代の経営がダイナミック・ケイパビリティによって転換できていれば、同社は技術革新およびその経営に大きく舵を切り、現在も生き続けた可能性があると考えられるからである。

日本煉瓦は、渋沢栄一が明治政府の殖産興業の施策の中で西洋化の象徴としての建築材料の煉瓦が必要との認識から、彼の故郷である埼玉県深谷市に設立した企業である³⁶。しかし、大正12年9月に起こった関東大震災において、煉瓦の脆弱性が露呈し、爾来、決定的に煉瓦の需要は減退し、セメントを主力とする大資本の産業に建築材は転換していくのである。

既に、大震災の前に米国の建築事情を観察していて、煉瓦から転換すると推察していた、渋沢栄一の次の社長である諸井恒平³⁷は、大正9年（1920年）に、セメント業に将来を託

し、日本煉瓦製造を母体とする日本煉瓦セメント株式会社の構想を打ち出していた。しかしながら、設立委員会において、当時の財界事情の混乱等を鑑みてその設立を見送ることになった。その後大正12年に秩父セメント株式会社（現：太平洋セメント株式会社）として単独で設立されたのである³⁸。このような経緯から、昭和の高度成長期を過ぎても、日本煉瓦と秩父セメントは親子関係という特別な存在として認識され、規模や事業の可能性では秩父セメントが遥かに上位であったが、日本煉瓦の歴史的な経緯から同社を親会社とみる文化があったのである³⁹。

しかし、煉瓦需要は鉄鋼、瓦斯などの生産設備での使用および一部の建材にあり、戦後の復興期およびその後の高度成長時代を通じて一定の生産量を保つのである。

むしろ、戦後の高度成長時代は、鉄鋼および電気などの製造拠点での煉瓦需要が旺盛かつ、絶えず人手不足という状態であり、日本煉瓦は、需要が供給を上回る状態が続いていたのである。

しかし、日本の高度成長期において、衰退していった産業を概観した森川[1995]は「・・・

その原因は、情報活動の立ち遅れ、過去の成功体験から来る自己過信、マネジメント・システムの硬直化等々に求められることである」と指摘している。そして、斜陽産業として鉱山、繊維、造船、鉄鋼をあげ、戦前から軸をなしたこれらの産業は、労働集約的であり、ハイテク産業とは異なり、わが国より賃金水準の低い開発途上国に対する技術移転が容易であると指摘している。

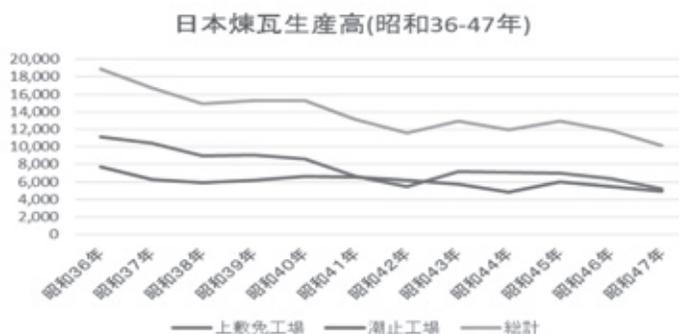
この時代の日本煉瓦の経営状況は、まさにこの森川の指摘通りの斜陽産業であった。労働賃金の上昇、労働者不足および原材料の高騰に悩み、需要と供給のバランスを欠いた状態から納期遅れが発生し、品質低下などから顧客の離反を招いていくのである。

そして、遂に昭和43年上半期（1968年）以来単年度の営業収支で損失を計上するようになり、昭和48年（1973年）の石油危機はその経営状況の悪化に決定的な追い打ちをかけるのである。

2. 日本煉瓦製造株式会社、昭和40年代のダイナミック・ケイパビリティの欠如

われわれは、この歴史的、累積的に因果関

図表3 日本煉瓦(株)生産高(昭和36～47年)



出所：『日本煉瓦製造 100年史』より筆者作成

係を探ることでダイナミック・ケイパビリティを欠いた経営の状況を明らかにすることを試みる。

前述のように、煉瓦が漸減している中で、新たな機会の発見およびその試行錯誤を続けることが求められる。しかし、機会を「創造・感知」を実現するための能力は、個人や組織内で一様に分布している訳ではないことは明らかである。新しい専門情報の獲得、外生的な技術の活用、顧客ニーズおよび競合のモニタリング、新しい製品・プロセスの機会の形成といった目的で、さまざまな組織プロセスを企業内に導入する必要がある。

この時代における感知（センシング）に関しては、縮小する煉瓦産業全体において、また自社の品質低下によって、そのシェアを更に減少させているにもかかわらず、経営がそれを感知できていなかった史実に直面する。それは、技術的なイノベーションの遅れから生じている。「三河地区では昭和 35 年に岡本煉瓦が日本で初めて煉瓦のトンネル窯を導入したのを契機に、同業他社が相次いでトンネル窯を採用し、生産性、生産コスト、品質面の改善でも目をみはるものがあり、当社の独壇場である関東市場まで席卷されてしまった」（『日本煉瓦 100 年史』304 頁）と、シェア減少はトンネル窯⁴⁰による技術革新の遅れが要因であったことを物語っている。

第二の捕捉（シージング）については、機会を経営に活用していく能力の欠如が見られる。「昭和 42 年上半期に至るまで当社の主要な生産設備の改良は、いずれも対処療法的な改善にとどまり、労働力不足、賃金の上昇、あるいは原料・燃料費の高騰といった当社が直面する経営上の諸課題を解決するような技

術革新ではなかった」（『日本煉瓦 100 年史』286 頁）とあるように、環境の変化への適応よりも製造現場での工程改善が行われていた。これは「専門的適合度」というオペレーショナル・ケイパビリティであり、外部環境の変化に適応するまでの強い力となる「進化的適合」（Helfat et al [2007], Teece [2009]）がなかったといえる。

更にトンネル窯の導入については、昭和 42 年（1967 年）11 月を目途に上敷免工場において、総額 6,500 万円を投資して、ようやく動くことになる。社史によれば、この導入によって、煉瓦製造費は 1 個あたり 2 円 45 銭ほど減少、販売価格は 2 円 5 銭高くなり、更に月間製造はそれまでの 44 万個から 62 万 7,000 個に増大し、月間 280 万 1,000 円の利益増を予測しているのである。また、僅か 6 年後に廃止する潮止工場においても、総額 9,500 万円の総工費で、昭和 44 年（1969 年）に設置されている。

このトンネル窯は、設備としての活用だけでなく、これまでの同社のバリューチェーン全体を進化させる契機となる筈であり、再配置（リコンフィギュレーション）であった。しかし、トンネル窯の効果は極めて限定的となり、遅きに失するという状況になった。既に、市場では愛知の煉瓦企業が関東のシェアを奪い、それを奪還するほどの営業開拓力がなかったことや、原料となる良質な粘土の採掘不足の課題が解決しないという、上流と下流のイノベーションを欠いた状態でのトンネル窯の設置は、同社にイノベーションという結実をもたらすことなく、伝統ある同社の経営は、低迷していくのである。

外部環境が大きく変化している中で、昭和

30年代の好調な時に設備投資および新天地を求めたりせず、なぜ現状に留まったのであろうか？このあたりは、トップの経営姿勢および意思決定が多分に影響を及ぼしていると考えられる。日本煉瓦は、需要が他社に奪われていく中でも必死に製造における工程イノベーションを続けていたのであり、これらがトップの経営姿勢および意思決定の結果であることは明らかであろう。Teece [2007] は、「ベンチマーキング」の追求や「ベスト・プラクティス」の採用などによって発展はしてきたが、「これを推し進め続けることは、企業がかろうじて現状に留まるだけの効果しかない⁴¹⁾」と主張している。折しも昭和30年代の高度成長時代は、米欧キャッチアップ型の経済の渦中において、製造のベスト・プラクティスは、生産性および品質向上が一体となって現場で取り組み、高度成長に寄与した点も明らかになっている⁴²⁾。これらは、破壊的なイノベーションを期待するよりも、外部環境の

高度成長に適合することで、インクリメンタルなイノベーションで対応していたといえる。これらは高度成長が終焉しかかった昭和40年代までも継続しており、かくしてTeeceのいう経営者には「意思決定のバイアス」の存在が残ってしまったと考えられるのである。この状況を図表4にまとめた。

3. 経営トップ 専務取締役 諸井貫一の経営関与度合い

昭和40年代の経営は、諸井恒平の長男である貫一（経営トップ就任期間：昭和29年～43年）が担っていた。彼は、秩父セメント株式会社（以下秩父セメント）取締役社長との兼務であり、企業および事業規模からも秩父セメント社長が日本煉瓦を経営していたと表現した方がよいであろう。この時代の日本煉瓦のマネジメントの因果関係を更に深掘するために、彼の経営の考え方やその背後にあるトラップ（罠）の存在を明らかにする必要がある

図表4 日本煉瓦の史実とダイナミック・ケイパビリティ

ダイナミック・ケイパビリティ	ミクロ的基礎	ミクロ	日本煉瓦の史実	DCの存在
感知	学習・機会感知・フィルタリング形成・調整のための分析システム及び個人の能力)	自社R&Dの誘導、新技術の選択に向けたプロセス	既存の煉瓦に対して、新製品および新事業の模索活動は確認できない	×
		サプライヤーや補完主体のイノベーションを活用するプロセス	唯一昭和43年に製造工程の効率化を推進するために、「シネル窯」の設備投資を実施	△
		外生的な科学・技術の発展を活用するプロセス	確認できない	-
捕捉	機会の捕捉に向けた企業の構造	ターゲットとする市場セグメント顧客ニーズの変化、カスタマーイノベーションを固定するプロセス	需要増による人手不足、需要減による業績悪化を繰り返し、顧客ニーズの変化には対応できなかった	×
		カスタマー・ソリューションとビジネスモデルの明確化	昭和30年代前半に確立した、製造工程を維持することで、ビジネスモデルの延長を図った	×
		意思決定プロトコルの選択	工程改善というインクリメンタル・イノベーションは推進したが、煉瓦需要が後退しているにも関わらず、新たな機会を求めたイノベーションの取り組みは行われなかった	×
転換・再配置	特殊な有形・無形資産の継続的整合化・再整合化	補完製品のマネジメントと、プラットフォームの「コントロール」に向けた企業境界の選択	煉瓦以外の新たな補完製品はなし	×
		ロイヤリティとコミットメントの構築	明治から所有・発展させてきた既存資産に依存し、新たな創造的行動および価値が低下した資産の廃棄するようなルーティンが存在が薄い	×
		分権化と準分権可能性	企業史からは、分権化は確認できない	-
ナレッジ・マネジメント	ガバナンス	共通化	生産アウトソーシング、共同開発活動を通じて、企業境界をこえた活動は、確認できず、技術移転などから知識財産の保護は考慮されていない	×
		ナレッジ・マネジメント	別の資産と結合しながら、新たな価値を見出すことは経営史から確認できない 工程改善に向けた学習・知識共有・知識統合は行っていたと考えられる。	△

出所：筆者作成

ある。

貫一は、大正5年に東京帝国大学法学部経済学科に入学、経済学の専攻を続けたいために大学院に進み、経済学部の助手になっている。大正13年には東大で講師となり工業経済学の講座を受け持っている。彼には、工業経済という分野に基本的理論をもつことがよい工業政策を生み、よい経営を生み出すという持論があった。しかし、学究の道には入らずその後には実業界に入ることなる。

恒平の逝去後、義兄の大友幸助常務が昭和12年に日本煉瓦の社長となり、貫一は秩父セメント常務取締役として就任している。日本煉瓦では昭和12年に取締役に、昭和16年には専務取締役に就任した。弟の諸井四朗が日本煉瓦の会長に就任すると、日本煉瓦では弟を補佐する役割を担っていたのである。

終戦後の昭和23年には貫一は、日本経営者団体連盟（日経連）の初代代表常務理事に推薦されている。その同年には、大友社長が逝去し、秩父セメント取締役社長を任されたのである（『秩父セメント 50年史』261-271頁）。

貫一の秩父セメントの経営姿勢については、彼が社長に就任した昭和23年当時の記録に見出すことができる。それは、戦争時代から持ち古しの老朽設備をなんとか若返らせて、生産性の向上を図ることが大きな課題であった。そのときに、旧設備を廃棄して新工場の建設を考えたこともあったが、結局は旧設備の若返りを優先的に考え、新工場の建設は次の段階に譲るという意思決定をしている⁴³。旧設備の若返りという仕事は「地味で骨の折れる仕事⁴⁴」であったが、綿密な年次計画を立てて資金計画とにらみ合わせながら進めるうち

に、効果があらわれて、資金も潤沢となって仕事もはかどり、「当時のインフレ下にもありながらもその影響を最小限におさえ、デフレにおいては耐久力を生み出す結果となり、計画的行動の重要性を教えてくれることになった」のである。

秩父セメントは、これにより成長を遂げ、昭和35年（1960年）になって、ようやく、埼玉県熊谷市において熊谷工場の建設に着手して、昭和42年（1967年）に竣工しているのである。秩父セメントにおける貫一のマネジメントは、「急速に変化する環境に対処するために、内外のコンピタンスを統合、構築、再構成する企業の能力⁴⁵」を発揮しているといえる。

一方、日本煉瓦における貫一は、弟の逝去以後も昭和29年から昭和42年までは専務取締役のままトップを担っている。これまでの伝統で、同社においてはトップが取締役会長、それを補佐するのが専務取締役という制度になっており、貫一が会長職に就任しなかったのも、経営の関与度合いが薄いことを示しており、この背景には、大企業である秩父セメントの経営が大きくのしかかっていたことが容易に推測できる。後の昭和59年に5代目の社長となり、その後の日本煉瓦存亡の危機を救った金子祐正氏は、筆者のインタビューに対して「昭和30年には秩父セメントは第二工場という秩父にセメント工場がありましたから。あれは昭和31年頃だったと思うんですけど。それから昭和38～9年ですよ、熊谷（埼玉県）に工場を展開したのは。そうしますと、全然煉瓦どころの騒ぎではないですよ。46」と語っている。したがって日本煉瓦のトップ経営は、これまでの資源を持続的かつ効率的

に使用するし、大きな変化を望まないということは想像に難くない。かくして、日本煉瓦は現場の工程改善を中心に推進されるのである。⁴⁷

4. 経営者 諸井貫一のトップマネジメントとダイナミック・ケイパビリティ論

昭和40年代の日本煉瓦は、まさに、Leonard-Barton [1995] が指摘した「企業が独自の知識を構築して競争優位を獲得し、コア・ケイパビリティを強化すると、環境に不適合となり硬直化してその優位性をやがて失っていく」状況であり、環境の変化に適応できないコア・リジディティに転換してしまった状態であった。

金子氏は、進化への不適合に対して、「品質的には煉瓦は強度なんですよ。それともう一つは、吸水率といって、水を吸う。この範囲のものが高品質をつくっていきこうというのがありました。……(煉瓦は粘土から形成されていたが) 丘砂利といって、川砂利でないものを厳選して砂利の成分だけを取り出すと、粘土が大体1割くらい残んですよ……これを窯業廃土というんです。その廃土を使う技術ができたということです」という。しかし、日本煉瓦は、調達の部分においても、砂利を粘土に転換するという技術革新を導入せずに、明治期から行ってきたように、粘土を採取して煉瓦を製造していたのである。その実践の知識は明治期から大正、昭和30年代までに営々と築いてきたものを踏襲し、先の工程改善における生産性・品質向上を続けたといえる。そして、原料である粘土の枯渇、人件費の高騰などの環境の変化に対して、これまでの知識を統合するケイパビリティを活用でき

なくなっていたのである。

Teece [2009] は、経営者の能力をその構成要素と捉え、「確立された資産・ルーティンの存在は、過度のリスク回避という問題を悪化させてしまう」として、過度のリスク回避が意思決定バイアスとなることを指摘する。「経営者は、複数の成長軌道と関連のある将来の需要、競争的反応だけでなく、不確実性のもとで可能な限りバイアスのない判断を下だす、『意思決定のバイアスの克服』の中核は『経営判断』としての『意思決定スキル』である」と主張する。

日本煉瓦における貫一の経営は、Teeceにおける「バイアスのない意思決定のスキル」が欠如するメカニズムに陥っていた。それは、渋沢栄一が創業し、父諸井恒平が成長させた日本煉瓦という偉大で確立された存在と、衰退していく産業というリスク、そして自身がトップである大企業である秩父セメントの経営への傾注・専念という複雑な経営観から、彼は、日本煉瓦に対する積極的な経営のてこ入れという意思決定を行わなかったのである。むしろ、リスク回避は現場工程の改善に向けられ、資源、歴史的にその既存を反映させるオペレーショナル・ケイパビリティとなり、ダイナミック・ケイパビリティの機会の感知・捕捉・再配置、進化的適合度の持続、向上には至らなかったのである。

これには、戦後の秩父セメントが古い設備で乗り切り、高度成長時代の繁栄の基礎を築いた彼が行ってきたマネジメント成功体験が背景にある。すなわち、彼のインクリメンタルな現場の改善で企業経営を行っていくということがその主軸にあり、「センシング」という機会の察知は行うものの、環境の変化に適

合するまでの「シージング」には至らなかった
たのである。

諸井貫一の理論における合理的な経営につ
いては以下のように論じている。

「収穫逦減の法則ということをご存じだと思
いますが、これは農民が労力を加えて畑を耕
し、肥料を加えて作物をとる場合、労力、肥
料を加えれば加えるほど一定の面積から得ら
れるというものは増えます。しかし無限には
増えません。労力と肥料をある一定のところ
までやると、それ以上は増えないのです。そ
れでもかまわず、肥料を加えたり、手間を加
えると、今度は収穫が減ってしまうという法
則です。すなわち、作物ができるためには、
肥料、手間、土壌の力、空気、日光など、い
ろいろな要素が必要です。しかし、あまりた
くさん加えると、その調和が乱れて、むしろ
収穫が減るといふのです。」(『諸井貫一記念文
集』第二巻、307-308頁)。

これらの言動からも、積極的な設備投資に
よって拡張するよりも、現在の体制の中で徹
底した合理化の努力をすることで、衰退期の
産業であっても乗り切ることができると認識
していたことが捉えられるのである。しかし、
結果として、これまで同社が営々と築いてき
たコア・ケイパビリティが、昭和40年代の環
境の変化に適応せず、コア・リジディティ
に転換してしまったのである。これまでの伝
統的に蓄積してきた知識を含む資産を再結合
し、社内および外部との連携ノウハウを結合
する必要があった。しかし、いずれもが、そ
の向け先が内向きになってしまい、日本煉瓦
は衰退していくのである。

VI. 結論

本稿は、日本煉瓦という伝統がありながら
も、昭和期において衰退した企業の経験的現
実の特殊事例を用いた。そして、このケース
を他にも一部移行できる可能性として「可能
態の特殊ケース⁴⁸」として、経営史における
史実の構造を捉え、ダイナミック・ケイパ
ビリティの理論との関係を説きながらその戦略
の可能性を試みた。

結果として諸井貫一の経営は、日本煉瓦の
ダイナミック・ケイパビリティを生成するこ
とはできなかった。それは、彼のマネジメント
不在というよりも、ダイナミック・ケイパ
ビリティの分解要素である、感知・捕捉(活
用)・再配置という進化適合を欠く結果に至り、
同社を煉瓦という産業からの決定的な転換若
しくは新たな用途開発におけるイノベーション
を生成することはできなかったためである。

しかし、貫一が昭和43年(1968)に逝去
した後、昭和52年(1977)に上敷免に新
工場を建設する計画が秩父セメントで了承さ
れ、昭和53年(1978)に稼働をする。当
時の経営を引き継いだ古田稔社長、昭和59年
(1984)に就任した金子祐正社長は、調達、
製造および販売の刷新を行い、失った需要を
取り戻し、日本煉瓦における最後の隆盛を導
いている。残念ながら昭和62年(1987)年
創立100周年式典の数年後に就任した新社長
は、更に煉瓦事業からの多角化を推進し、周
辺分野に進出したが、ビジネス・エコシステ
ムを形成しながら外部の資源と結合するケイ
パビリティを有していなかったため、結果と
して多角化事業の失敗となってしまったので

ある。同社はこれで決定的に消滅に向かうことになる。

Teece はダイナミック・ケイパビリティの理論を発展するに従い、それを企業の長期的な成功をもたらすものとして捉えており、伝統的なベスト・プラクティスで、一時は競争優位にあったものが、原動力にはならないと主張している⁴⁹。ダイナミック・ケイパビリティの多くは、企業のトップ・マネジメントに存在しており、その意思決定は、企業が過去において自社事業のマネジメントのために創造してきた、組織プロセス、システムおよび構造に影響を受ける。影響が進化的に適応されなければ、それがバイアスに転換することになるのである。日本煉瓦は、このバイアスを回避することができなかつたのである。

貫一は、既存の資産の維持と意思決定の間にバイアスの存在を認識する必要があった。そして、バイアスの軽減に向けて「無価値」な資産および無価値になりかかっているものを感知し、それらを廃棄しながら、市場が求める新たなニーズに適応するための資産の再結合・再配置が必要であった。特に、煉瓦周辺分野の R&D、顧客ニーズの変化に合わせたイノベーション、外部のサプライヤーとの連携など、既存の煉瓦事業の共特化であろう。

しかし、このようなダイナミック・ケイパビリティの感知・捕捉（活用）・再配置という要素は、密接な相互関連性が存在するが、それが一人の経営者では困難であることも物語っている。「感知」をするためには、かなり顧客や現場近くで概念化することが求められ、その感知を「捕捉」（活用）するためには、新しい戦略的考察および組織をはじめとする構造を変化させる必要があり、そのために資源

の再配置が必要となり、それはかなり大規模なものになる。

日本煉瓦は、昭和 40 年代は、諸井貫一という一人の経営者に委ねられていた。しかし、経営が最後に上向いた時(昭和 55～平成元年)は、経営陣が複数でチームとして対応しているのである。Teece [2009] では、トップ・マネジメント階層のマネジメント・チーム運営を提唱しているが、まさに、ダイナミック・ケイパビリティを生成するには、トップチームでの対応が必要となろう。

更に、彼の理論は外部の資源を求めて、サブシステムの相互作用がもたらすという、ある資産が別の資産に対して関係性を発揮し、補完することでビジネス・エコシステムを形成して発展することで、新たなニーズを求めてその構造も柔軟に進化を遂げることを提唱する。残念ながら、日本煉瓦は多角化のビジネス・エコシステム形成に失敗した。

われわれは、Teece の提唱するダイナミック・ケイパビリティ論の発展を試み、進化の過程（企業史）を追いながら、その存在を記述することによって明らかにできることを本稿で示した。しかし、今日のわれわれを取り巻く経営環境は、複雑性、不確実性、不安感、独自性および様々な価値観の諸現象が渦巻き、それらの存在は、現実の実践にとって無視できないものであり、再現性の実証は困難⁵⁰な過程でもある。

しかし、ダイナミック・ケイパビリティの理論は、暗黙的側面に着目しながら阻害要因を見出し、一時的な成功のみならず組織の持続的進化を促しており、戦略論として今後の発展的見地に富む。故に、それら理論と実際の行為を繋ぐフレームワークの発展は必要で

あり、静的現状を捉えた断片的な分析では十分ではない。ダイナミック・ケイパビリティは長期的なレント獲得に向けた探索活動の中で、企業とその経営者が、環境の変化とビジネス・エコシステムの範囲を慎重に捉えながら、経済的利益を獲得し得る機会を定め、意思決定していく中に見出すことができる。すなわち、その存在は、歴史的視座から時間の推移のプロセスの中にあり、その探索にダイナミック・ケイパビリティ理論およびフレームワークの理論的発展の余地は大きい。

(注)

- 1 Teece,D.J. [2007] = 渡部直樹編著 [2010] p.3
 - 2 Teece,D.J. [2007] pp.1319-1320
 - 3 Teece,D.J. [2009] = 谷口他訳 [2013] p.39
 - 4 橘川 [2011] は、経営・産業史研究をつうじて、産業・企業進化のダイナミズムを抽出し、これに依拠して産業や企業が直面する問題解決をさぐるという応用経営史の概念を明らかにしている。本稿の研究も応用研究史の志向性の立場から考察を深めている。
 - 5 Teece [2007] において、資源ベース論のアプローチの考えに基づいていることを明示している
 - 6 資源ベース論の初期は、Rumelt [1984]、Wernerfelt [1984]、Amit and Schomaker [1993] らが提唱した。
 - 7 『コンピタンス』と『ケイパビリティ』もどちらも組織の能力を示すものであるが両者の違いを明示するものと、同一の意とするもので見解は分かれる。コンピタンスが価値連鎖上の特定の点での技術と生産の専門力を強調しているのに対して、ケイパビリティはより広い範囲に立脚しており、価値連鎖の全体を包含するものとしている [Stalk,Evans,and Shul-man,1992]。同一である見做すものは、[Helfat et al,1997] である。
 - 8 Teece [2007] p.1321
 - 9 Ibid.p.1321
 - 10 Teece,D.J. [2007] = 渡部、前掲書 p.3。() の名称は、Teece,D.J. [2009] の和訳の表現である。2007年と2009年の違いは名称であり、内容が変わったものではない。
 - 11 Teece,D.J. [2009] = 谷口他、前掲書、p.23
 - 12 Teece は、経営者のエラーを意思決定に見出している。その要因を「バイアス、思い込み、ごまかし、自己過剰の回避」と表現し、これを排除するためのスキルの必要性を明らかにしている。しかし、このスキル自体が明らかになっておらず、この解明には今後数十年を要することも述べている。しかし、この意思決定のバイアスやエラーを克服するテクニックをいち早く導入すれば、一躍、競争優位を得ることができる (Teece [2007] = 渡部前掲書 pp.31-32) としている。本稿はダイナミック・ケイパビリティの理論を発展させる要素の一つとして経営者の意思決定に着目している。これを応用企業史の立場から、ある時代の経営に着目して、そのバイアスのメカニズムからその存在を明らかにすることを試みる。意思決定のバイアスからトップマネジメントのエラーを導き、ダイナミック・ケイパビリティの阻害要因を探ることになる。
- 13 Teece,op.cit,pp1323-1324,p1336
 - 14 Teece は 1970 年代から 1980 年代にかけての初期の研究では、Coase や Williamson の取引コスト論を基盤として「契約と知識移転の問題によって生じるコストを節約するために企業は内部化する」という、内部化理論のフレームワークを明らかにしている。取引コスト論は契約問題に焦点をあて、機会主義的な部分に光をあてる。しかしながら Teece [1982] によれば、企業が多国籍化を行う場合は、垂直統合よりも水平統合であり、こうした関係は、必ずしも契約や監視といった機会主義のコストは高くないことを明らかにする。そして、(Teece,Pisano and Shuen [1997]) は、内部・外部の資産・コンピタンスを環境変化に応じて機敏に結合するケイパビリティは、企業の固有の経路によって累積的に発展するとした。しかし、この時代の Teece は、基本的には企業境界のアプローチは取引コスト理論に沿ったものであるといえる。しかし、ダイナミック・ケイパビリティは、外部化と大きくかわり、企業生態系を唱えていることから、初期の Teece の研究とは区別されるものと考えられる。
 - 15 Teece,D.J. [2009] = 谷口他、前掲書、pp.40-46
 - 16 非明示的な部分については、渡部 [2014] pp.1-24 を参照
 - 17 Teece,D.J. [2007] = 渡部、前掲書、pp.48-49
 - 18 同書 pp.7
 - 19 本件の理論展開については、渡部 [2014] p.70 を参照。
 - 20 彼の理論は進化論および進化経済学に基づいており、かつ暗黙的な要素にこそ競争優位を見出している。
 - 21 Teece はダイナミック・ケイパビリティの多くは、企業のトップマネジメント・チームに存在しているという。そして、それらは単独で存在しているのではなく、企業が過去において自社事業のマネジメントのために創造した、組織的なプロセス、システム、構造といったものに影響をうけるとし、関連性の深さを主張する (Teece [2009] = 谷口他 [2013] p.61)。このように、企業の成功は、経営者による進化的適合度を継続することを示しており、ダイナミック・ケイパビリティは、経営者の

- 意思決定を中心に捉えていくことが必要と考えられる。
- 22 Teece [2009] = 同書 [2013] p.52
- 23 Teece の理論は、研究の初期の段階から科学哲学者の Michael Polanyi の暗黙の側面 [tacit dimension] を引用している。彼は「個人のケイパビリティの場合と同じ点で、そして同じ理由で、組織のケイパビリティの根底にある知識の言語化は限定である」(Teece [1982] pp.44-45 = 同書 p.52) と述べて、暗黙知の移転における困難さに言及をしている。暗黙知についての詳細は、Polanyi, M [1967] = 佐藤敬三訳 [1980] を参照のこと。
- 24 戦略論における様々なパースペクティブは文献および論文が多数ある。文献で代表的なものは、Mintzberg, H., B. Ahlstrand, and J. Lampel [1998] = 斎藤嘉則 [1999]、Whittington, R [2001] などがある。
- 25 Teece [2009] = 谷口他、前掲書 pp.17-18
- 26 同書 p.16
- 27 Teece の提唱するダイナミック・ケイパビリティのフレーム(図表1)は、感知(センシング)、捕捉(シー징)、リコンフィギュレーション(脅威のマネジメントと転換)というプロセスに分解されており、更にそのミクロの基礎においてもプロセスが強調されている。
- 28 この試みは、橘川 [2011] が論じているように、経営・産業史をつうじて産業・企業進化のダイナミズムを抽出し、これに依拠して産業や企業が直面する問題解決をさぐるという応用経営史の志向性に近い。
- 29 Teece [2009] = 前掲書谷口、前掲書 pp.24-25
- 30 沼上 [2000] pp.231
- 31 E.H.Carr [1961] = 清水幾太郎 [1962] p.83
- 32 同書 pp.152
- 33 Teece [2009] = 谷口他、前掲書 p.25
- 34 同書 p.102
- 35 Teece は、確立された資産・ルーティンの存在は、過度のリスク回避という問題を悪化させ しまうと指摘する。それらは、既存企業でその傾向が強くなり、過度のリスク回避が意思決定のバイアスをもたらし、ラディカル・イノベーションを追求することを制約するという(Teece [2009] = 谷口他、前掲書 pp.22-23)。
- 36 渋沢栄一が関与して設立した企業は、第一銀行をはじめ多くの企業を設立し、明治の殖産興業に貢献したことはここで言うまでもない。日本煉瓦はその中で、煉瓦という西洋建築の流れを汲みする重要な建材であり、これまでは街の職人に頼っていたものが、企業として大規模なものにしたのは、日本煉瓦が初めてであった。
- 37 諸井恒平は、明治 20 年、日本煉瓦の設立と共に渋沢栄一の勧めで書記として入社し、その後支配人を経て、明治 34 年(1901)には取締役役に就任している。創業当時の日本煉瓦の経営は決して順調とはいえず、しばらくは無配という状況であった。しかし、恒平は素地乾燥法の改良、深谷と工場のある上敷免間の専用鉄道の施設などを断行し、日清戦争後には二割の配当をなし得るまでこぎつけ、実質的に日本煉瓦の経営を担っていくのである。
- 38 『日本煉瓦 100 年史』 pp.165-167
- 39 金子裕正氏インタビュー(2014年7月23日実施)から
- 40 トンネル窯は、これまで人手に頼っていた煉瓦を焼く工程を簡素化できる画期的なイノベーションであった。
- 41 Teece, D.J. [2007] = 渡部、前掲書 p.57
- 42 橘川武郎 [1997] p.33
- 43 『秩父セメント 50 年史』 p.267
- 44 同書 p.267
- 45 Helfat et al [2007] = 谷口和弘他訳 [2010] p. 3
- 46 金子裕正氏インタビュー(2014年7月23日実施)から
- 47 Teece は「企業が競合による脅威のマネジメント、自社の資産の再配置を実行する能力は投資活動」であると指摘する。そしてその投資活動は「企業(経営者)が機会を感知する能力」、すなわち意思決定に依拠することとしている(Teece [2009] = 谷口他、前掲書 [2013] p.54)。
- 48 ビーエル・ブルデュエは、「社会的世界の最も深い論理を把握しようと思ったら、歴史的に位置づけられ日付を打たれたある経験的現実の特殊個性の中にどうしても深く潜り込まなくてはならない」と主張し、それは『「可能態のケース』として、すなわちいくつかの可能な形態の配置から成る有限な圏域の中の、ある一形態のケースとして構築するため』説く。(Bourdieu, Pierre [1994] = 加藤晴久他訳 [2007] p.15)
- 49 Teece [2009] = 谷口他、前掲書 [2013] p.61
- 50 ドナルド・ショーン [1983] はモデル化に対して、「合理的な実証主義(彼は「技術的合理性」と表現)の視点からみると、プロフェッショナルの実践は、問題の「解決」(problem solving) プロセスであるとする。そして選択をめぐる問題や決定をめぐる問題を解決するのは、いくつかの手段の中から、定められた目的に一番ふさわしい手段を選びとることによって行われる」とされる。しかし、彼は、現実はそのようには行われず、「現実の世界では、諸問題は所与のものとして実践者の前に現れるわけではないとして」モデルを否定する。「現実の世界は、私たちを当惑させ、手を焼かせ、不確かであるような問題状況から構築されているに違いない」と述べる。したがって、その問題についてはそのままでは意味を成さない状況に「一定の意味を与える」ことの必要性を強調する。この一定の意味とは、「状況の中から取り扱えるものを選び取り、注意を向ける範囲を定め、問題に一貫性を与え、何が間違えでどの方向に変えなければならないかを言えるようにする。問題の設定とは、注意を向ける事項に『名前を付け』、注意を払おうとする状況に『枠組みを与える』相互的なプロセスなのである」と、合理的実証主義と一線を画し、状況という行為に対して一貫性と意味づけを明らかにした。彼の理論は、Carr の歴史の認識と共通している(Shon.D.A [1983] = 柳沢他

[2007] p.41)。

【参考文献】

- Aoki, M [2010] *Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance, and Institutions* Oxford University Press (谷口和弘訳『コーポレーションの進化多様性 - 集合知・ガバナンス・制度 - 』NTT 出版, 2011年)。
- Blackstone, W [1765-9/2005] *Commentaries on the Laws of England* LawMart.com
- Bourdieu, Pierre [1994] *Raisons pratiques: Sur la théorie de l'action* Éditions du Seuil. (加藤晴久訳『実践理性——行動理論について』藤原書店, 2007年)。
- Carr, E.H [1961] *What is History?* London Macmillian (清水幾太郎訳『歴史とは何か』岩波新書, 1962年)。
- Chandler, A. D [1962] *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1962年)。
- [1990] *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Belknap Press.
- [1992] "Organizational Capabilities and Economic History of the Industrial Enterprise," *Journal of Economic Perspectives*, Vol.6 (3), pp.79-100.
- Cyert, R. and J. March [1963] *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Dosi, G., Nelson, R. and S. Winter [2000] *The Nature Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad [1994] *Competing For the Future*, Boston, Mass: Harvard Business School Press (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995年)。
- Helfat, C.E. et al. [2007] *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*, Oxford: Blackwell Publishing (谷口和弘他訳『ダイナミック・ケイパビリティ』勁草書房, 2010年)。
- Langlois, R. N. [1986] "The New Institutional Economics: an introductory essay," in Langlois, R. N. (ed.), *Economics as a process: in the New Institutional Economics*, New York (今井賢一編『プロセスとネットワーク』NTT 出版, 1989年)。
- Langlois, R. N. and P. L. Robertson [1995] *Firm Markets and Economics Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*. London and New York: Routledge (谷口和弘訳『企業制度の理論—ケイパビリティ・取引費用・組織境界』NTT 出版, 2004年)。
- Leslie Hannah [1995] *Delusions of Durable Dominance or the Invisible Hand Strikes Back*, London: London School of Economics (レズリー・ハンナ・和田一夫『見えざる手の反逆 チャンドラー学派批判』有斐閣, 2001年)。
- Leonard-Barton, D. [1992] "Core Capabilities and Core Rigidities: A paradox in Managing New Product Development," *Strategic management Journal*, Vol.13, Special Issue, Summer, pp.111-125.
- [1995] *Wellsprings of Knowledge*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press (安部孝太郎・田畑暁生訳『知識の源泉—イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社, 2001年)。
- March, James G. and Herbert A. Simon [1958] *Organizations*, New York: John Wiley & Sons, Inc. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年)。
- Marengo, L. and G. Dosi [2005] "Division of Labor, Organizational Coordination and Market Mechanism in Collective Problem Solving," *Journal of Economic Behavior and Organizations* Elsevier, 58 (2), pp.303-326.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, and J. Lampel [1998] *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York Free Press (斎藤嘉悦監訳『戦略サファリ: 戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社, 1999年)。
- Nelson, R. R. [1991] "Why Do Firms Differ, and How Does It Matter?," *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.61-74.
- [2005] *Technology, institutions, and Economic Growth*, Harvard University Press.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter [1982] *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press (後藤晃・角南篤・田中辰雄訳『経済変動と進化理論』慶應義塾大学出版会, 2007年)。
- Penrose, E. T. [1959] *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press (末松玄六訳『会社成長の理論 (第二版)』ダイヤモンド社, 1980年)。
- Popper, K. [1994] "The Poverty of Historicism I・II," *Economica* 11 (久野収・市井三郎訳『歴史主義の貧困』中央公論社, 1961年)。
- Porter, M. E. [1980] *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel [1990] The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No.3, pp.79-91 (坂本義実訳『コア競争力の発見と開発』『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』15巻第5号, pp.4-18, 1990年)。
- Schumpeter, J. A. [1934] *The Theory of Economic Development: An Inquiry into profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Cambridge: Harvard University Press (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論: 企業者利潤・資本・利子および景

- 気の回転に関する一研究』岩波書店, 1977年)。
- Simon, Herbert A. [1952] "Some Further Requirements of Bureaucratic Theory," in R.K. Merton et al, eds., *Readers in Bureaucracy*, pp. 51-58.
- [1962] "The Architecture of Complexity," *Proceedings of the American Philosophical Society*, Vol.106, No. 6. pp.467-482.
- [1997] *Administrative Behavior*, 4th ed., New York : The Free Press. (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『新版 経営行動 - 経営組織における意思決定過程の研究 -』ダイヤモンド社, 2009年)。
- Shon D.A. [1983] "*The Reflective Practitioner: How professionals Think in Action*," New York BasicBook. (柳沢昌一他監訳『省察の実践とは何か プロフェッショナルの行為と思考』鳳書房, 2007年)。
- Teece, D. J. [1997] "Technology transfer by multinational enterprises: the resource cost of transferring technological know-how," *Economic journal*, 87, June, pp.242-261.
- [1982] "Toward an Economic Theory of the Multinational Firm," *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.3 (1) , pp39-63.
- [1986a] "Profiting from technological innovation." *Research Policy*, vol.15 (6) , pp.285-305.
- [1986b] "Transaction Cost Economics and the Multinational Enterprise," *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.7, No.1, pp.21-45.
- [1988] "Technological change and the nature of the enterprise," in *Technological Change and Economic Theory*, Dosi G., Freeman C., Nelson R. R., Silverberg G. and Soete L, (eds) , Printer:London, pp.256-281.
- Teece, D. J. and G. Pisano [1994] "The dynamic capabilities of enterprises: an introduction," *Industrial and Corporate Change*, vol.3 (3) , pp.537-556.
- Teece, D. J. and G. Pisano and A. Shuen [1997] "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management journal*, vol.18 (7) , pp.509-533.
- Teece, D. J. [1986] " Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration: licensing and public policy," *Research Policy*, vol.15 (6) , pp.285-305.
- Teece, D. J. [2007] "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, 28 (13) pp1319-1330 (渡部直樹編著『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社, pp2-66, 2010年)。
- [2009] *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford university Press (谷口和弘・蜂巢 旭・川西章弘・ステラ S チェン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略: イノベーションを創発し、成長を加速させる力』ダイヤモンド社, 2013年)。
- Tece, D.J., G.Pisano, and A. Shuen [1997] "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18 (7) , pp.509-533.
- Utterback, J. M. [1994] *Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies can seize Opportunities in the face of Technology Change*, Boston, Mass: Harvard Business Press (大津正和・小川進監訳『イノベーションダイナミクス』有斐閣, 1998年)。
- Wernerfelt, B. [1984] " A resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*. vol.5 No.2, pp.171-180.
- Whittington, R [2001] *What is Strategy and Does it Matter?* Thomson Learning.
- Winter, S.G. [1987] "Knowledge and Competence as Strategic Assets," in D.J. Teece (ed.) , *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial innovation and Renewal*, Cambridge, M.A Ballinger, pp.159-184 (石井淳蔵他訳『競争への挑戦』白桃書房, 1988年)。
- [1988] "On Coase, Competence, and the Corporation," *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol.4, No.1, pp.163-180.
- [2000] "The Satisficing Principle in Capability Learning," *Strategic Management Journal*, 21, pp.981-996.
- Winter, S.G. [2003] "Understanding dynamic capabilities," *Strategic Management Journal*, October Special Issue 24, pp.991-996.
- [2006] "The logic of appropriability: From Schumpeter to Arrow to Teece," *Research Policy*, 35, pp.1100-1106.
- Zollo, M. and S.G. Winter [2002] "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science*, Vol.13 (3) , pp339-351.
- 亀川雅人 [2013a] 「市場の標準化と企業の差別化」『経営哲学』第10巻2号, pp2-16。
- [2013b] 「ガバナンス概念に関する一考察～リーダーの役割を中心に～」『東京交通短期大学研究紀要』第18号, pp143-154。
- 佐藤敬三訳 [1980] 『暗黙知の次元：言語から非言語へ』紀伊国屋書店。
- 橘川武郎 [1997] 「戦後日本経営史の新視覚 -1960年前半の画期性-」『経営史学』第32巻第2号, pp27-40。
- [2011] 『原子力発電をどうするか』名古屋大学出版会。
- 秩父セメント株式会社編 [1974] 『秩父セメント 50 年史』。
- 土屋喬雄監修 [1969] 『諸井貫一記念文集』東京・秩父セメント。

- 日本煉瓦製造株式会社編 [1990] 『日本煉瓦百年史』。
- 沼上幹 [1995] 「個別事例研究の妥当性について」『ビジネス レビュー』 第 42 巻第 3 号, pp55-70。
- [2000] 『行為の経営学：経営学における意図せざる結果の探究』白桃書房。
- [2003] 『組織戦略の考え方：企業経営の健全性のために』ちくま新書。
- 宮下篤志 [2014] 「ダイナミック・ケイパビリティ論と企業進化の関連性—進化理論の動学的解釈—」『立教 DBA ジャーナル』 第 4 号, pp25-41。
- [2015] 「進化経済学およびダイナミック・ケイパビリティ論における経営史的解釈—進化論の観点からの経営史の考察—」『立教 DBA ジャーナル』 第 5 号, pp41-55。
- 米倉誠一郎著 [1998] 『経営史学の方法論：逸脱・不規則性・主観 - イノベーション研究宣言 -』一橋大学イノベーション研究センター。
- 米倉誠一郎編著 [2002a] 「企業の発展」加藤俊彦 終章『経営学における行為主体の自律性と外部環境：制度理論からの検討』八千代出版。
- [2002b] 「企業の発展」米倉誠一郎『経営史学の方法論：逸脱・不規則性・主観 - イノベーション研究宣言 -』八千代出版。
- 渡部直樹 [1991] 「新制度主義アプローチの方法論的基礎に関する一考察—特に取引費用経済学と経済的行動主義との関連から」『三田商学研究』 34 巻 1 号, pp.62-71。
- [2000] 「2つの進化論と組織行動—ダーウィン主義とラマルク主義」『三田商学研究』 43 巻特別号, pp.31-50。
- [2006] 「戦略と構造、そしてケイパビリティ—進化論の観点からの再構成」『三田商学研究』 49 巻 4 号, pp.81-99。
- [2006] 「生物の進化、制度、並びに科学的知識の進化」『三田商学研究』 51 巻 4 号, pp.25-41。
- 渡部直樹編著 [2010] 『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社。
- [2014] 『企業の知識理論』中央経済社。
- 米川伸一 [1973] 『経営史学 - 生誕・現状・展望』東洋経済新報社。

2025年問題に対応した医療機関の経営戦略

羽田 明浩 (国際医療福祉大学)

I. はじめに

本稿の目的は、医療業界にとってパラダイムシフトとも言える2025年問題という外部環境の変化が、医療機関の経営に及ぼす影響とその変化への対応について、経営戦略論のコンテクストを用いたうえで分析を試みることにある。

本稿のテーマである2025年問題とは、わが国のいわゆる団塊の世代(1947年～1949年生誕)が全て75歳の後期高齢者となり全人口の18%を占め、65歳以上が全人口の30%となることが予想される時代にあって社会保障の在り方を見直そうとすることである。

わが国は、2025年に超高齢化社会を迎えるため2025年をめざした社会保障と税の一体改革が社会保障制度改革国民会議で進行中である。2025年の医療と介護のあるべき姿は「病院から地域へ」の転換であり、この2025年問題に向けて診療報酬や介護報酬などの報酬改定による経済誘導と医療計画等の見直しによる政策誘導が実施されている〔武藤 2013〕。

これら2025年問題に向け医療政策は大きく変革する予定であり、医療機関にとって業界を取り巻く外部環境が大きく変わることになる。この環境変化に合わせて医療機関はドメインの変更も含めての対応が必要になり、医療業界内におけるポジショニングの見直し

も必要となる他、医療機関内組織変更も必要になると予測される。

本稿は、2025年問題に向けた政策変更を整理したうえで、それらの政策変更に伴う医療業界の外部環境の変化がもたらす医療機関経営の対応を経営戦略論の枠組みにおいて分析するものである。

II. 2025年問題に対する政策について

ここでは、2025年問題に対する政策について、医療機関経営に影響を及ぼす内容として、2025年問題対応政策の整理、病床機能の見直し、地域医療ビジョンの策定、地域包括ケアシステムについて整理を試みる。

1. 2025年問題対応政策の整理

2025年問題に対応する政策として、社会保障制度改革国民会議の報告書¹において大きく、子ども・子育て、医療・介護、公的年金制度の3分野についての方向性を打ち出している。

これら3分野のうち、本稿が目的とする医療機関を対象とする医療・介護に係わる方向性として以下を掲げている。

- ①「病院完結型」から、地域全体で治し、支える「地域完結型」へ。
- ②受け皿となる地域の病床や在宅医療・介護

を充実。川上から川下までのネットワーク化。

- ③地域ごとに、医療、介護、予防に加え、本人の意向と生活実態に合わせて切れ目なく継続的に生活支援サービスや住まいも提供されるネットワーク。

そして、同報告書が打ち出す医療・介護の改革の内容は以下である。

- ①医療・介護サービスの提供体制改革。
- ②病床の機能分化・提携、在宅医療の推進等。
- ③病床の機能分化と連携を進め、発症から入院、回復期（リハビリ）、退院までの流れをスムーズにしていくことで早期の在宅・社会復帰を可能にする。在宅医療・介護を推進し、地域での生活の継続を支える。
- ④地域包括ケアシステムの構築。介護が必要になっても住み慣れた地域で暮らせるよう、介護・医療・予防・生活支援・住まいが一体的に提供される地域包括ケアシステムを構築するため、医療と介護の連携、生活支援・介護予防の基盤整備、認知症対策、地域の実情に応じた要支援者への支援の見直し、マンパワーの確保。
- ⑤国民の健康増進、疾病の予防及び早期発見等を積極的に促進する必要。

武藤 [2013] は、社会保障制度の改革のうち、医療・介護に係わる方向性について以下のように述べている。「『社会保障と税の一体改革』によれば、医療・介護などの社会保障制度の改革を目指しており、医療では現状 107 万床ある一般病床を機能分化のうえ 2025 年までに 103 万床に絞り込む。そして居住系施設や外来・在宅医療を大幅に増加して充実しよう

としている。これらは「病院から地域へ」の転換である。地域において高齢者を支える仕組みの中心の「地域包括ケアシステム」は、人口 1 万人の中学校区ほどの地域を対象として、そこに暮らす高齢者の在宅医療や訪問看護、重度化予防、日常的な生活支援を各種専門職種や地域連携ネットワークを通じて支える仕組みである。」²としている。

このように、これまでの医療が病院を中心として診療と治療を担っていたのに対して、2025 年問題に対応する社会保障制度の改革は、疾病予防や早期発見に向けた取り組み、利用者の住み慣れた地域において地域全体で患者を直し支える仕組み、川上から川下まで切れ目なく治療を行うネットワーク化、在宅療養の推進などを謳っており、これまで以上に医療と介護の連携強化を図る予定である。

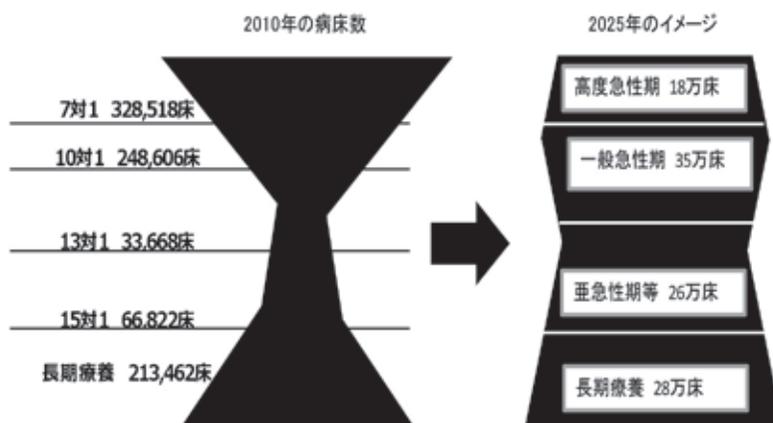
これら社会保障制度の改革は、高まる国民医療費の抑制を図るものであるが、同時に利用者の利便性を目指したものである。

2. 病床機能の見直し

わが国病院の病床機能は、入院基本料³別に 7 対 1 は約 328 千床、10 対 1 は 249 千床、13 対 1 は 34 千床、15 対 1 は 69 千床、療養病床は 213 千床のように全体の形はワイングラス型となっているが、2025 年には、高度急性期 180 千床、一般急性期 350 千床、亜急性期 200 千床、長期療養 280 千床のような砲弾型への移行を目指して診療報酬改定によって病床機能の変更を目指している⁴。

この病床機能の変更は、7 対 1 の見直しとワイングラス型のくびれ部分に当たり様々な患者が混在している亜急性期の医療体制の見直しを図っている。7 対 1 の算定見直しは、

図1 2025年に向けた病床機能の変化



出所：社会保障審議会 医療保険部会・医療部会資料

算定要件のハードルを上げることで、平均在院日数の短縮や入院患者に対する看護必要度の割合のさらなる引き上げによって行われている。これにより7対1の要件を満たすことが出来なくなり10対1へ移行する病院も多いと予想される。くびれ部分の13対1、15対1に対しても診療報酬の改定によって病床機能の再編を目指した対応が図られている[武藤2013]。

この病床機能の見直しによって、医療機関は自院の診療機能を検証したうえで、自院の提供可能な病床機能への変更が必要になる。これは後述するドメインの見直しにつながるものである。

3. 地域医療ビジョンの策定

(1) 医療機関が有する医療機能の報告

2015年以降に有床診療所を含む医療機関は病棟単位で医療機能について「現状」と「今後の方向」を、都道府県に報告するとしている。

都道府県に報告する医療機能は次のような

区分になっている。

- ①高度急性期機能は、急性期の患者に対し状態の早期安定化に向けての診療密度が高い医療提供機能である。
- ②急性期機能は、急性期の患者に対し状態の早期安定化に向けての医療提供機能である。
- ③回復期機能は、急性期を経過した患者への在宅復帰に向けた医療やリハビリテーションを提供する機能であり、特に急性期を経過した脳血管疾患や大腿骨頸部骨折の患者に対し、ADLの向上や在宅復帰を目的としたリハビリテーションを集中的に提供する機能である。
- ④慢性期機能は、長期にわたり療養が必要な患者を入院させる機能と、長期にわたり療養が必要な重度の障害者、筋ジストロフィー患者、又は難病患者等を入院させる機能である。

このように、各医療機関は病棟単位で、上記のような区分別の医療機能について現状と今後の方向を都道府県に報告することになっ

ている。

(2) 地域医療ビジョンの策定と医療機関による自主的な機能分化・連携の推進

上記の医療機能の報告に基づき、都道府県において地域医療ビジョンの策定を行う。

その内容は、地域の医療需要の将来設計や病床機能報告制度等により医療機関から報告された情報を活用し、二次医療圏ごとに、2025年度時点の各医療機能の必要度等を含む地域の医療提供体制の将来の目標すべき姿を示すことである。

この病床機能報告制度により地域医療ビジョンが策定されることで、医療機能の現状と地域ごとの将来の医療需要と各医療機能の必要量が明らかになる予定である。そして将来の病床数の必要度の達成を目指して、医療機関の自主的な取り組みと医療機関相互の協議により、病床機能分化と医療連携の推進が

図られる見込みである。

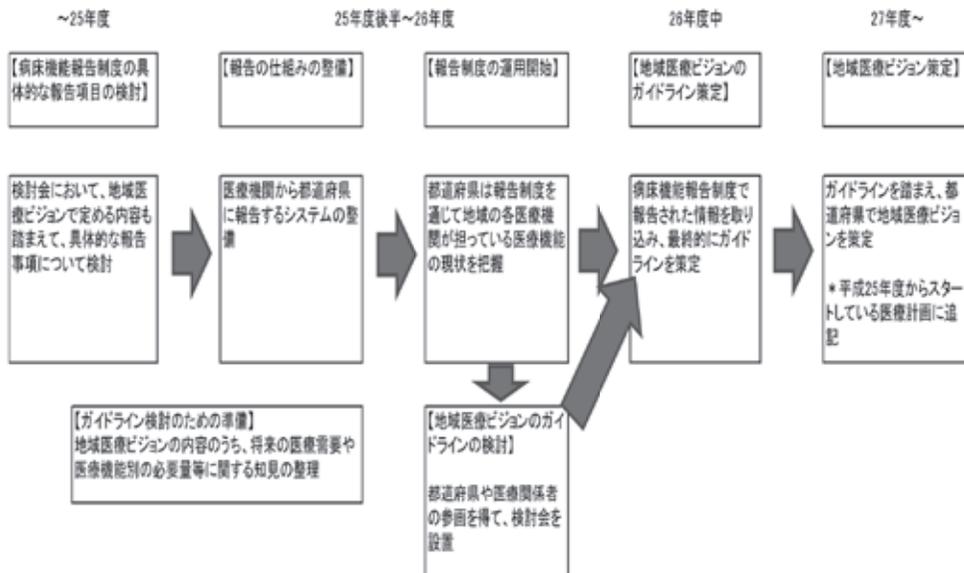
これらの医療機能の報告制度によって、各医療機関は自院の目指す医療提供体制を踏まえて、診療機能分化と地域医療連携を有機的に推進することが可能となると見込まれている。

4. 地域包括ケアシステム

地域医療介護総合確保推進法⁵において、地域包括ケアシステムの内容が盛り込まれている。

この法律の趣旨では、持続可能な社会保障制度の確立を図るための改革の推進に関する法律に基づく措置として、「効率のかつ質の高い医療提供体制を構築するとともに、地域包括ケアシステムを構築することを通じ、地域における医療及び介護の総合的な確保を推進するため、医療法、介護保険法等の関係法律

図2 地域医療ビジョン策定スケジュール(案)



出所：第34回社会保障審議会医療部会資料

について所要の整備等を行う」⁶としている。

そしてこの法律の目的に関する事項において、「地域における創意工夫を生かしつつ、地域において効率的かつ質の高い医療提供体制を構築するとともに、地域包括ケアシステムを構築することを通じ、地域における医療及び介護の総合的な確保を促進する措置を講ずる旨を明記すること」⁷としている。

地域包括ケアシステムが意味するところは、住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供されることにより、重度な要介護状態となっても、住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることが出来るようにすることである〔厚生労働省 社会保障制度改革の全体像 2013〕。

この地域包括ケアシステムによって、医療・介護と生活支援が一体的に提供されることにより、高齢になり医療や介護が必要になっても住み慣れた地域で暮らすことが出来ることを目指している。

III. 経営戦略理論の整理

ここでは、2025年問題が医療機関の経営に影響を及ぼす内容を、経営戦略理論において、ドメインの変化、バリューチェーン、ポジショニング、組織デザインの見直し、の観点より整理と考察を試みる。

1. ドメインの変化

野中 [1997] はドメインについて以下のように述べている。「ドメインは、諸環境の中で組織体がやり取りする特定領域と定義し、組織体が活動し生存していく特定領域であり、具体的には企業が行う事業活動の展開領域で

ある。ドメインを定義することは、企業が自ら競争相手と戦っていく土俵を定めたことになり、どのような事業領域を選択することである」⁸。さらに「経営学で用いるドメインには、現在の事業領域という意味に加えて、まだ事業化されていない潜在的な事業領域も含むとしており、企業が取り巻く環境が常に変化している以上ドメインの定義は一定不変であり得ない」⁹としている。

医療機関にとって、ドメインを定義することは、医療を行うのか、あるいは介護を中心に行うのか、医療の中でも急性期医療を行うのか、慢性期医療を行うのかを決定し、その決定したドメインに応じた人的資源をはじめとする経営資源を配分することになる。

そして、2025年問題を踏まえて、医療機関を取り巻く外部環境は大きく変化しようとしており、その過程にあっては、医療機関が当初定めたドメインは、環境変化に応じて変化する必要がある。

具体的には、前述した医療機関の病床機能の見直しに合わせて、自院の診療機能の変化と連携強化に基づいて、地域の実情に合わせた診療機能の再編が行われ、その過程において当初定めたドメインの見直しが必要となる。

2. バリューチェーン

企業のバリューチェーンについて Porter [1999]、Saloner et al [2001] は、以下のように述べている。

「相互に依存する活動が、連結によってつながったシステムであり、リンケージ（連結）は、供給業者が投入資源を提供し、自社の製品を、流通チャネルを経て最終的な買い手にた

どりつく。外部との関係を最適化調整することで競争優位が得られる。」¹⁰「業界はすべてバリューチェーン（value chain）の一部を構成し、川上は原材料を提供する売り手があり、川下には製品やサービスを購買する企業や最終消費者が位置する。このチェーンに参加するものは生じる価値になんらかの貢献をするがいずれも取り分を最大化しようとする。」¹¹

Porter [1999]、Saloner et al [2001] によるバリューチェーンが意味するところは、原料を提供し、加工し、流通し、最終消費者に提供するまでに価値を生み出し、チェーンに参加する企業が価値を享受するシステムである。

社会保障制度改革国民会議報告書の報告性では、医療・介護サービスの提供体制改革を川上から川下までのネットワーク化と述べており、発症から入院、回復期（リハビリ）、退院までの流れをスムーズにしていくことで早期の在宅・社会復帰を可能にしている。

この川上から川下までのネットワーク化は、相互に依存する活動であり連結によってつながったシステムである。これは病院間等のリンクエージ（連結）による関係者間の関係を最適化することで競争優位が得られるものであり、バリューチェーンとして捉えることが出来る。

診療機能別の疾病の発症と診療機能別の、川上から川下へのネットワークは以下の流れになる。

- ①健康診断、健康増進による疾病の予防と早期発見
- ②発症時の急性期医療と入院
- ③回復期におけるリハビリテーション
- ④療養施設での介護
- ⑤在宅支援による介護

前掲の、地域医療ビジョンの策定による病床機能の見直しによる医療機関の自主的な機能分化と連携の推進を背景として、診療機能における川上から川下までのバリューチェーンにおいて、各医療機関の担う役割を見直したうえで変更も必要になる。

3. ポジショニング

2025年問題に対応する医療政策等は、医療機関にとって病床機能のあり方の見直しを図るとともに医療提供体制の見直しを図ることにつながる。この病床機能の見直しと医療提供体制の見直しは、医療機関にとっては医療業界内におけるポジショニングの見直しを図ることに繋がる。ここではポジショニングについて Porter [1999]、Grant [2007]、楠木 [2010] の研究から整理を試みる。

図3 医療における川上から川下までの流れ



出所：筆者作成

Porter [1999] は、特定の業界においては、自社の能力が最大限活かせるようなポジショニングを見つけるべきとしている。そして、「競争要因による影響を一番受けにくく、競争要因のバランスに影響を与え、競争要因に対する防御を整え、自社のポジションを改善する戦略行動を取り、競争要因の根本にある要素の変化の予測と対応と、競争他社が気付く前に新たな競争バランスにふさわしい戦略を選択し、自社に有利になるように変化を生かすべき」¹²としている。

Grant [2007] は、「競合企業間の収益力の差は市場での不均衡性を表す事象であり、競争優位の存在は市場での変化を前提とする。外部要因の変化により競争優位が作り出されるのは、企業ごとに戦略的位置づけであるポジションが異なるため、外部環境の変化が、どの程度の競争優位を生み出すかは、変化の度合いと企業の戦略の差異に左右される。競争優位の外的変化の影響は、企業の変化に対する対応能力により決定し、外的要因の変化は利益創出の好機をもたらす」¹³としている。

楠木 [2010] は、「ポジショニングの戦略は、「位置取り」を意味し、競争優位の源泉を、企業を取り巻く外的なコンテキストに求め、競争空間のどこに他社と違いをつくることのできる「位置取り」をはっきりさせようとする発想である。ポジショニングは企業を取り巻く競争環境の中で他社と違うところに自社を位置付けることであり、何をやるのかをはっきりさせて他社と違ったことをやろうとする「選択と集中」の発想である」¹⁴としている。

ポジショニングについて、Porter [1999]、Grant [2007]、楠木 [2010] が述べていることは、特定の業界内において、自社の能力

を最大限に生かす位置付けを見つけるべきとしている。そのうえで新たな外的環境の変化を生かし自社に有利になる利益創出の好機を捉えるべきとしている。

医療業界におけるポジショニングは以下のことが言える。本稿が取り上げる2025年問題に対応した診療機能を含めた医療提供体制の見直しという外的環境の変化を好機と捉える。そのうえで、自院の持つ経営資源と組織能力を最大限に生かし、地域が求めている適切な医療の提供によって自院の最適な位置取りを見つける。それにより当該医療機関は地域医療において最大限の貢献を図ることと、自院に有利になる利益創出の好機と捉えることができるのである。

4. 組織デザインの見直し

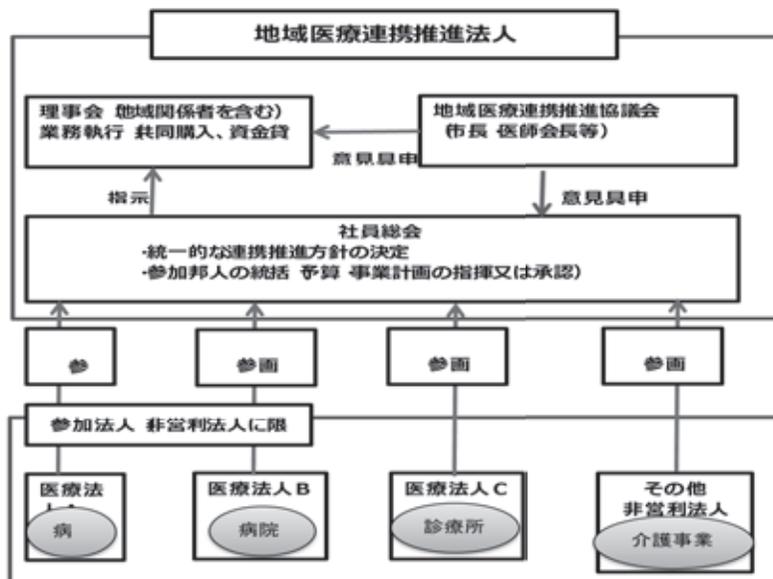
医療機関の組織デザインは、単体の医療機関において、小規模診療所では診療チーム、中小病院では診療機能別組織、中規模以上の病院では職能別組織によって運営され、複数組織を運営する医療機関では、事業部制組織あるいはマトリックス組織によって運営されている [中島 2007]。

これから導入が検討されている地域医療連携推進法人（仮称）は、事業会社における、持ち株会社のもとで組織運営がなされる事業部制組織を模した組織デザインとなる予定である。

(1) 地域医療連携推進法人制度（仮称）の概要

医療法人等との間の不要な競合を避け、地域における医療・介護サービスのネットワーク化を図るためには、当事者間の競争よりも協調が必要であり、医療法人等が容易に再編・

図4 地域医療連携推進法人制度（仮称）の仕組み図



出所：厚生労働省 地域医療連携推進法人制度（仮称）の創設について（概要）

合併できる制度の見直しが重要である。このため、医療法人制度・社会福祉法人制度について、「非営利性や公共性の堅持を前提として、機能の分化・連携の推進に資するように、例えばホールディングカンパニーの枠組みのような法人間の合併や権利の移転等を速やかに行うことができる道を開くための制度改正を検討する必要がある。複数の医療法人がグループ化すれば、病床や診療科の設定、医療機器の設置、人事、医療事務、仕入等を統合して行うことができ、医療資源の適正な配置・効率的な活用を期待することができる」¹⁵としている。

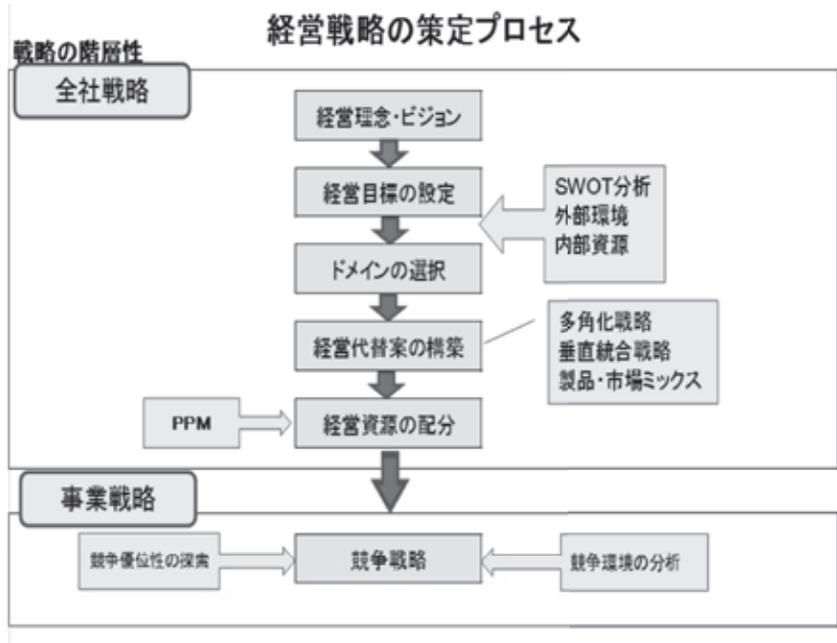
この医療・介護等を一体的に提供する地域医療連携推進法人制度（仮称）の創設と関連制度の見直しについて以下を引用する。

「医療機関相互間の機能の分担及び業務の連携を推進し、地域医療構想を達成するための一つの選択肢として、地域医療連携推進法人（仮称）の認定制度を創設する。これにより、

競争よりも協調を進め、地域において質が高く効率的な医療体制を確保する」¹⁶としている。この制度はそもそも「産業競争力会議 成長戦略進化のための今後の検討方針」で議論されていたもので、「病院や社会福祉施設等の経営を効率化・高度化するとともに、受け皿不足となっている回復期病床等を増やし、在宅医療・介護分野を充実する機能分化を進める。このため、複数の医療法人、社会福祉法人等を、社員総会を通じて統括し、一体的な経営を可能とする。その制度設計に当たっては、意思決定方式に係わる高い自由度の確保、グループ全体での円滑な資金調達や余裕資金の効率的活用、当該グループと医療介護事業等を行う営利法人との緊密な連携等を可能にするため、医療法人等の現行規制を緩和するべく検討する」¹⁷と述べていた。

地域医療連携推進法人制度（仮称）の組織デザインについて以下で述べる。

図5 経営戦略の策定



出所：経営能力開発センター [2009] 経営学の基本P 119

地域医療連携推進法人（仮称）を持ち株式会社として、その傘下に複数の医療法人あるいは社会福祉法人が存在するもので、組織デザインは事業部制組織に他ならない。そして各医療法人、社会福祉法人である事業部の傘下にある病院、診療所、特別養護老人ホーム他介護施設等個々の医療・介護機関の組織デザインは職能別組織となる。

地域医療連携推進法人制度（仮称）による各医療法人等事業部組織に対してのガバナンスが有効に機能するかについて十分な議論は当然ながら必要になる。しかし事業部制組織に移行し一定の権限移譲が図られることで、それぞれの医療・介護機関が前述した地域包括ケアシステムとの係わりにおいて地域の現状に根差した運営を行うことが可能になるものと予想される。

5. 経営戦略の策定

経営戦略の策定のプロセスについて以下で述べる。「経営戦略はまず、経営理念やビジョンを確立することから始まり、経営理念やビジョンなどから企業のあるべき姿を具現化した経営目標が描かれる。そして外部環境と内部経営資源の分析を踏まえて事業領域ドメインの選択が行われる。現在のドメインの浸透と将来の成長に必要な新しいドメインの展開を具体的に示す戦略代替案が策定される。そのうえで最適な戦略が選択された後に必要な経営資源の配分が行われる。」¹⁸

本稿が論じる 2025 年の社会保障の一体改革によって、病床機能の見直しが地域医療ビジョンの策定によって図られる、地域包括ケアシステムの運営によって、医療と介護の連携強化が図られることによって、医療機関にとっては、従来の経営戦略の見直しが必要に

なり、新たな経営戦略の策定が必要になる。

2025年問題に対応した医療機関にとっての経営戦略の策定は、そもそもの経営理念・ビジョンの見直しが必要になる。すなわち、病床機能の見直しや医療介護の連携強化によって診療機能の見直しが図られることで経営理念・ビジョンの見直しが必要になる他、「地域医療連携推進法人組織」に移行した場合は、単体の医療法人における経営理念・ビジョンから、医療機関グループ全体での経営理念・ビジョンの構築と見直しが求められる。

さらに、経営目的、経営目標の設定の見直しが必要になる。そして、前記のように医療業界におけるポジショニングの見直しを図ったうえで、ドメインの見直しが必要になる。さらに、人的資源であるメディカルスタッフの配置を検討し、医療機器等の必要な設備投資を図ることが必要となる。

その場合、地域医療ビジョン策定によって得られる当該医療機関の立地する地域医療動向に合致した診療機能の提供を図り、近隣医療機関との連携のうえ、不足する経営資源はお互いに補完し合うことで、安定的な経営を図ることが肝要である。

IV. まとめ

本稿は、医療業界にとってパラダイムシフトとも言える2025年問題に対応した社会保障の提供体制の見直しという、外的環境変化が医療機関経営にどのような影響を及ぼすのかを経営戦略論のコンテクストを用いて考察したものである。

本稿で明らかになったことは以下のことである。

第一に、社会保障制度の改革の病床機能の見直しは、ドメインの変化をもたらすことと捉えられる。すなわち、これまで急性期医療を担っていた医療機関も、亜急性期医療や長期療養医療への変更する病院の出でくると予想される。これは、経営戦略論から見れば、ドメインの変化をもたらすことである

第二に、病床機能の見直しや地域包括ケアシステムの進展は、医療業界内における「位置取り」の違いであるポジショニングの変化をもたらすと言えよう。医療・介護サービスの提供体制改革として川上から川下までの発症から入院、回復期、退院までの流れにおける診療提供体制の見直しによるポジショニングの見直しにつながるものである。

第三に、これから導入が検討されている地域医療連携推進法人制度は、医療法人グループにとって事業部制組織への移行をもたらすものとして組織形態の見直しによる権限移譲の進展に繋がることが見込まれる。

伊藤レポート[2014]は、自社のポジショニングと事業ポートフォリオの見直しによって高いパフォーマンスを上げている企業について次のように述べている。「日本企業の収益性と株価が低迷した過去20年間の厳しい環境下において高いパフォーマンスを維持している企業に見られる共通項目は、他社との差別化で顧客に価値を提供するリーダー企業である。それらの企業の共通項目には、自社の存在が不可欠となるポジショニングと事業ポートフォリオ最適化に取り組んでいる。他者との連携も視野に入れた継続的なイノベーションを行っている。変化を恐れず、時代や自社に合った経営革新に合理的、積極的に取り組んでいることが見られる。」¹⁹

伊藤レポート [2014] が述べるように、医療機関においても自院の存在が不可欠となるポジショニングと事業ポートフォリオの最適化と他社との連携も視野においた継続的なイノベーションは不可欠である。そのうえで、外部環境の変化等の厳しい環境下にあっても、最適なポジショニングを見出し、地域医療連携等の他医療機関との連携によるイノベーションを行い、地域の医療ニーズに合致した組織再編を含んだ経営革新に取り組み事が経営改善に繋がるものである。

本稿は、2025年問題に対応する社会保障の改革という進行過程の変革が、医療機関経営にもたらす変化の概論を考察したものである。この進行過程の変革に対して各医療機関は、自院のもつ経営資源を最大限に生かすポジショニングを模索したうえで自院の立地する地域医療に最大限貢献する医療提供体制を構築することになる。

個々の医療機関が、2025年問題に対応したポジショニングの変更や内部経営資源の活用や組織変更による変革行動等についての研究は次回試みる予定である。

(注)

- 1 社会保障制度改革国民会議報告書～確かな社会保障を将来世代に伝えるための道筋 [平成25年8月6日] 社会保障制度改革国民会議
- 2 武藤正樹 [2013] 「2015年へのロードマップ」 p2
- 3 入院基本料 (2014年～) は看護師の配置状況によって、平均して1人の看護師が、患者7人の看護を行う7:1は1,591点、患者10人の看護を行う10:1は1,332点、患者13人の看護を行う13:1は1,121点、患者15人の看護を行う15:1は960点のように差がある。
- 4 厚生労働省「社会保障制度改革の全体像」 p24
- 5 地域における医療及び介護の総合的な確保の促進に関する法律の目的に、「地域における創意工夫を生かしつつ、地域において効率的かつ質の高い医療提供体制を構築するとともに、地域包括ケアシステムを構築することを通

じ、地域における医療及び介護の総合的な確保を促進する措置を講ずる旨を明記すること」とある。

- 6 地域医療介護総合確保推進法
- 7 地域医療介護総合確保推進法
- 8 石井・奥村・加護野・野中 [1997] 経営戦略論 p77
- 9 石井・奥村・加護野・野中 [1997] 経営戦略論 p78
- 10 Porter [1999] 邦訳『競争戦略論 I』 p136
- 11 Saloner et al [2001] 邦訳『戦略経営論』 p157
- 12 Porter [1999] 邦訳『戦略経営論 I』 pp53-54
- 13 Grant [2007] 邦訳『現代戦略分析』 pp 281-282
- 14 楠木建 [2010] 『ストーリーとしての競争戦略』 p114
- 15 社会保障制度改革国民会議報告書 平成25年8月6日
- 16 地域医療連携推進法人制度 (仮称) の創設について (概要) 平成27年1月30日
- 17 産業競争力会議 成長戦略進化のための今後の検討方針 平成26年1月20日
- 18 経営能力開発センター [2009] 『経営学の基本』 pp118-119
- 19 経済産業省 [平成26年8月6日] 「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築」プロジェクト (伊藤レポート) 最終報告書

【参考文献】

- Grant, R. M. [2007] *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing Ltd.
(加瀬公夫訳 [2008] 『グラント 現代戦略分析』 中央経済社)
- Saloner, G., A. Shepard. and J. Podolny. [2001] *STRATEGIC MANAGEMENT*, John Wiley & Sons, Inc.
(石倉洋子訳 [2003] 『戦略経営論』 東洋経済新報社)
- Porter, M. E. [1980] *COMPETITIVE STRATEGY*, The Free Press.
(土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 [1992] 『競争の戦略』 ダイヤモンド社)
- Porter, M. E. [1998] *ON COMPETITION*, Harvard Business School Press.
(竹内弘高訳『競争戦略論 I』 ダイヤモンド社)
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠雄・野中郁次郎 [1996] 『経営戦略論』 有斐閣.
- 楠木建 [2010] 『ストーリーとしての競争戦略』 東洋経済新報社.
- 経営能力開発センター [2009] 『経営学の基本』 中央経済社.
- 中島明彦 [2007] 『ヘルスケアマネジメント』 同友館.
- 武藤正樹 [2013] 『2015年へのロードマップ』 医学書院.

【参考資料】

- 社会保障制度改革国民会議 [平成25年8月6日] 「社会保障制度改革国民会議報告書～確かな社会保障を将来世代に伝えるための道筋～」 <http://www.kantei.go.jp/jp/>

singi/kokuminkaigi/pdf/houkokusyo_gaiyou.pdf

(2015年2月5日閲覧)

厚生労働省 [平成25年8月6日] 「社会保障制度改革の全体像」 http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/hokabunya/shakaihoshou/dl/260328_01.pdf

(2015年2月5日閲覧)

厚生労働省 [平成26年4月2日] 「非営利ホールディングカンパニー型法人制度について」

<http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-10801000-Iseikyoku-Soumuka/0000042901.pdf>

(2015年2月5日閲覧)

厚生労働省 [平成27年1月30日] 「地域医療連携推進法人制度（仮称）の創設について（概要）（案）」

<http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-10801000-Iseikyoku-Soumuka/0000072752.pdf>

(2015年2月7日閲覧)

国際医療福祉総合研究所 [平成26年9月2日] 「医療・介護改革を展望する - 2014年改革の検証と2015年以降の見直し」 シンポジウム資料

経済産業省 [平成26年8月6日] 「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築」プロジェクト（伊藤レポート）最終報告書

<http://www.meti.go.jp/press/2014/08/20140806002/20140806002-2.pdf>

(2015年2月5日閲覧)

書評『ヨーロッパ文明の正体』何が資本主義を駆動させたか

下田淳著 ちくま書房

I. はじめに

私が皆さんにこの本を紹介したいのは次のようなことを考えたからである。

最初のサミット、先進国首脳会議は1975年フランスのランブイエであった。集まったのは米国、英国、西ドイツ、日本に主催国フランスであった。日本を除けば、欧米の諸国である。今日の世界を動かしてきたのは欧米と日本であった。そして旧ソ連の崩壊ではっきりしたことは唯一資本主義というシステムがこれらの諸国を世界の先進国にさせたのである。このシステムは世界中に広がり、NICs, BRICS, ASEAN、ロシア、旧東欧そしてイスラーム諸国からアフリカ諸国まで覆い尽くしている。この資本主義についてその出自を知りたいと常々思っていた。

そこに著者は今日「欧米の覇権が揺らいでいる。いま行き詰まっているのは資本主義なのか、民主主義なのか、国民国家というあり方なのか。それを問うために、いまこそヨーロッパ文明とは何だったのかを見定めねばならない」と言ってきた。

この本は、ドイツ歴史家の著者が、歴史を概観して、スタートラインで一番劣っていたヨーロッパがなぜ文明の先端に躍り出たかを述べている。その昔、非ヨーロッパ圏のビザンツ帝国、イスラーム圏からみると、イベリ

ア半島からビザンツ帝国の間は豚肉を食べる「未開人」が住む領域であったと著者は述べている。そして「ルネサンス期をみるとおり、ヨーロッパは先行諸文明の知識も、中国の技術もなく、諸国は小国に分裂し、おまけに資源もなく、他の文明からは北方で天候は寒くまったく取るに足らないところであった」と述べている。まさにヨーロッパは中世の暗黒時代で野蛮人の住む領域であった。そこに資本主義が生まれたのである。これは世界史の不思議である。また非ヨーロッパ圏の日本がどうして、それにつづくことができたかということ、その日本の未来についてもこの本は考えている。

II. 本書の概要

この本の「はじめに」では、語句の定義となぜ今ヨーロッパを問題にするのかを論じ、ヨーロッパ文明の正体は何であるか、すなわち何が資本主義を駆動させたかを「棲み分け」をキーワードに明らかにするものであるとしている。

第一章「なぜユダヤ人は虐殺されなくてはならなかったのか」では、①「棲み分け」論とは何かにおいて著者は、生物学者の今西錦司の理論により、この棲み分けを生物学・生

態学的な観点からの考えを発展させ、一種の均衡状態で、変化する自然の秩序を保とうとするダイナミックな均衡であるとしている。棲み分け論を歴史へ展開して、二つのレベルに分けている。自生的・生態学的棲み分けと能動的棲み分けである。自生的・生態学的棲み分けは人口、市場、富、権力の概念に当たり、第二章以降に展開している。著者は第一章では能動的棲み分けについて、それは強制的棲み分けであるとし、混沌とした状態を整理整頓・分類・タイムスケジュール化することであると述べている。ヨーロッパ文明には、限られた資源（空間と時間）を効率的かつ合理的に使うことが可能になる基盤があるとしている。この証明としてこの能動的棲み分けが進行するとどこにも整理整頓ができないもの「不純物」「ごみ」が生じる、それが第一章の表題の「なぜユダヤ人は虐殺されなくてはならなかったのか」となった理由と述べている。②なぜ時間が棲み分けされたのかでは、ヨーロッパでの時計の進化と生活へ時計の浸透を述べている。生活により正確な時間が求められ、時計が改良されていったと述べている。③「棲み分け」論とキリスト教では、かつて聖俗は混淆していたが能動的棲み分けによりそれぞれを棲み分けさせたとしている。棲み分けはキリスト教から土俗の迷信を追放し、そして政教分離を引き起こしフランス革命へとつながっていると述べている。

第二章「ヨーロッパの生態学的基盤とは何か」では①「ヨーロッパ人」とは何者か、ヨーロッパがそれまでの文明にくらべて最北にあり、その住人は北からきたゲルマン人が主体であると述べている。②気候と疫病と地理的

環境とでは気候が他の文明に比べ温暖でなく寒いことによって人びとが勤勉で勇敢であるとし、疫病に対しては寒い気候の点から有利であり、聖俗の棲み分けによって医師、医学が発展することにより衛生観念が進んでいたと述べている。③地理的環境と人口の棲み分けでは、先行文明に比べて地震が少ないことそして人口が分散している、すなわち棲み分けていることを述べている。

第三章「皇帝なき文明ヨーロッパ」では、①諸権力が競合するベクトルとして、ヨーロッパでは面積の小さい国家が乱立して、一人の皇帝が絶対権力をにぎる大帝国にならなかった。それにより権力の分散、競合が生じた。分散、競合を権力の棲み分けとしている。ヨーロッパの中世封建制度が複数の権力が競合しながら均衡する諸権力競合体制を王権や貴族が領地を分かちあっているだけでなく、一国内でも王権・貴族・聖職者・都市民といった身分においても言えて、これを「機能的棲み分け」として説明できるとしている。②なぜフランス革命は起こったのかは、近代議会制の誕生のピューリタン革命・名誉革命、ブルジョワによるドイツの「一八四八年革命」、そして自由・平等・人権のフランス革命も、権力の棲み分けから説明できるとしている。フランス革命では権力のシーソー、その両端の王権と議会のバランスが崩れて、絶対主義のシーソーは、大きく王権に傾いた。そのシーソーを戻すには貴族らの議会の「重さ」だけでは無理であったので、議会は都市の民衆や農民が乗らなければならなかった。そのため都市民衆や農民まで巻き込んだフランス革命となった。いずれにせよ、権力の棲み分けが、

ヨーロッパの自由や民主主義という思想の基盤となったと述べている。③戦争はヨーロッパにいかなる影響を与えたかでは、権力の棲み分けの諸権力間戦争としてヨーロッパには歴史上多くの戦争があった。イスラーム圏も中国も帝国化により、後継者争いや内乱があったが数は少なかった。この非ヨーロッパ圏では権力が中央に集中し、地方権力は弱体化で均衡していた。ヨーロッパの権力の棲み分けの所産として宗教革命を成功させ、政治革命を引き起こし、近代的議会制・自由・平等・人権・民主主義・個人主義思想などを生み出したと述べている。

第四章「なぜヨーロッパは世界を植民地化できたのか」①ヨーロッパ登場以前の世界の交易ではインド洋が交易の中心で中国とインドそれにイスラーム商人が主役であった。中国の鄭和の大航海で大船団がアフリカまで行ったがヨーロッパに行かなかったのはそこが交易できる文明国としていなかったからと述べている。②なぜヨーロッパは執拗に「東」を目指したのかではヨーロッパは天然資源も産物も何もなかったことから欲しいものを外に求めた「欲求不満文明」であるが、しかし産業革命以前のヨーロッパは軍事的にアジアの敵ではなかったと述べている。

第五章「科学技術が爆発的に発達した本当の理由」①ルネサンスとは何かでは、ヨーロッパには先行文明の学問・技術そして中国の技術を上手にコピーしたのがルネサンスである、そしてそれを飛躍的に発展させていったと述べている。②なぜ「産業革命」が中国で起こらなかったのかはこの本のひとつの山である。

先行文明で科学技術が発展しなかったのは理由があると述べている。先行文明では職人が尊敬されていなかったがヨーロッパでは職人が富を獲得でき、尊敬されるシステム、富の棲み分けから「職人を含めた万民が富の配分に与る市場システム」ができていて、職人が良いものを作ればより儲かる。ところが先行文明では権力が集中していて、職人と商人は皇帝と官僚にのみ奉仕すれば良かったので進歩はなかったと述べている。③理系に舵をきれでは、ルネサンスではじまった先行文明のコピーを産業革命まで科学技術として発展させたのはなぜかを述べている。

第六章「なぜヨーロッパに資本主義が生まれたのか」は本書のもうひとつの山のところである。①市場システムと「貨幣関係のネットワーク」で、資本主義を次のように定義している。「ある社会あるいはある文明下のあらゆる人間が貨幣を媒介として日常的に売買関係を結ぶシステム」であると定義している。ヨーロッパでは人口、市場、権力が棲み分けしていたから、これによって農村を含めた民衆が富に接近でき、彼らに蓄財のチャンスを与えた。これが富の棲み分けとなったのである。そして農村分業（職の棲み分け）の進展と相まって、農村に至るまで「貨幣関係のネットワーク」が浸透していった。具体的には「農村で皆が日用品を貨幣で売買をするようになった段階」であり、農業従事者と各種手工業者や商人が分化して、彼ら相互の売買の関係が成立した状態としている。そしてこの状態において資本主義が始まったとしている。

②先行諸文明と「貨幣関係のネットワーク」では、なぜ先行諸文明において資本主義が始

まらなかったと述べている。特にビザンツ帝国、オスマン帝国そして中国において多くの文献から検証している。とくに中国において農村にヨーロッパや日本と違い、自治的機能を有する共同体としては存在しなかったことを挙げている。③ヨーロッパと「貨幣関係のネットワーク」では、この「貨幣のネットワーク」をさまざまな文献から明らかにしている。まず「貨幣関係のネットワーク」に必要な貨幣すなわち金貨・銀貨の存在と流通について、少ない資源で貨幣として不足していた金銀が「大航海時代」の到来でアフリカから、次いでアメリカ大陸から大量の金銀が流入して、これによってヨーロッパの貨幣の「原料不足」は解消された。諸文献から著者は農村に「貨幣のネットワーク」成立のもうひとつの条件として、農村近郊に市場都市の存在を述べている。つぎに農村における職の棲み分けの発生をのべ、「貨幣関係のネットワーク」の成立を著者がその指標としている農村の居酒屋雑貨店の登場から一六世紀始まりから一七世紀のあいだと推定している。

「何が資本主義を生んだのか」で従来の歴史認識を深耕させて考察している、今まで「資本主義社会の成立は、まず封建的身分制的、諸規制が廃棄され、誰でも自由に起業、営業活動ができるようになったことがフランス革命で実現され、産業革命によって、機械を使った大量生産・大量消費が可能になったことであるとしている。しかしこれはあくまで資本主義成立の直接の原因ではなく、資本主義制度が効率よく運動するのを迅速にしたに過ぎない」と述べている。それより先に「資本主義は社会全般における「貨幣関係のネットワーク」の成立・浸透から生まれた」のであるか

らであり、しかもその前提には農村に「貨幣関係のネットワーク」が成立する必要がある、万人が富の分配に与るチャンスのある市場システムつまり農村内分業、つまり、農業従事者と日常生活品を扱う手工業者との棲み分けであったからであると述べている。すなわち「富の棲み分け」→「職の棲み分け」→「農村内分業」→「貨幣関係のネットワーク」→「農村の居酒屋雑貨店の成立」→「社会の分化（金持ちと金なし）」→「資本主義制度の成立」→「市民革命と産業革命」→「資本主義社制度の効率化」こうしてヨーロッパで資本主義が成立したとしている。

ここで著者が指標にしている「農村の居酒屋雑貨店の成立」はエマニエル・トッド『世界の多様性家族構造と近代性』のなかで述べている「識字率の上昇が工業化、経済的なテイクオフをもたらす」の「識字率」にあたるのでないかと私は考えるのである。現代においても「新興国」が民主化され、産業の投資をしても必ずしもテイクオフをもたらすとはかぎらないのである。その理由は「新興国」に「農村の居酒屋雑貨店の成立」や「識字率の上昇」が存在しないからといえるのではないか。この理論は現代でも通用すると思うのである。

著者は結論で議論の流れをもう一度説明している。ヨーロッパには「人口の棲み分け」と「権力の棲み分け」が存在していた。それらが「市場の棲み分け」を生み、そこから「万民が富の分配に与るチャンス」＝「富の棲み分け」が生まれた。これは一七世紀にヨーロッパを「理系」に舵を取らせる共に「職の棲み分け」と相まって農村に「貨幣関係のネットワーク」を成立、浸透させた。これが一九世

紀に資本主義社会として制度化された。そしてヨーロッパ文明を解く「鍵」は「棲み分け」であるとしている。

私は「棲み分け論」により農村に「貨幣関係のネットワーク」と「農村の居酒屋雑貨店」の成立という分かりやすいキーワードを見出したことが本書のハイライトだと思う。

付論としてなぜ日本は資本主義化に成功したのかでは、同じ理論で日本の資本主義化を説明している。そしておわりに 日本に未来はあるのかで閉めている。ここで著者は、現代は「理系型資本主義社会」とみなし、空間・時間の棲み分けが加速して、あらゆるものを数値化することを強制する。この「理系型資本主義」の限界が見えてきたことと、パイ（世界の富）獲得のチャンスは、資本主義化している現代では、どの国にも、どの個人にもある。新興国も出てきている。しかしパイ（世界の資源）の大きさは限られているといっている。日本の未来はこの「理系型資本主義」から脱却することが道ではないかと述べて、著者はそれを「文系型資本主義」と呼んでいる。

III. 本書の特徴や実学的な意義

本書の特徴は資本主義という、経済学の問題を歴史の流れのなかに見ていることと、それもヨーロッパ中心歴史観から見ないでヨーロッパを他の文明と比較しながら明らかにしている。しかも生物学者今西錦司の「棲み分け」論、すなわち人類どころか生物全体の生態論という非常に高い視点から俯瞰していることである。

もう一つの特徴は、参考文献である。もち

ろん内容がヨーロッパのことであるので欧米の文献を使っているが、邦文の参考文献も多く使っていることである。たとえば、ビザンツ帝国での貨幣のネットワークが存在したどうかの参考文献を調べてみる。

日本の参考文献は、渡辺金一『ビザンツ社会経済史』、尚樹（しょうじゅ）啓太郎『ビザンツ帝国史』、根津由喜夫『ビザンツの国家と社会』、佐藤次高・鈴木薫編『都市の文明イスラーム』、佐藤次高『イスラームの国家と王権』、鈴木薫『オスマン帝国』、林佳世子『オスマン帝国の時代』、三浦徹「イスラームの都市世界」、清水宏裕『イスラーム農書の世界』、林佳世子『オスマン帝国 500年の平和』の邦文10に対して、欧米の参考文献はルイス『イスラーム世界も2000年』、ピグレスカヤ他著『ビザンツ帝国の都市と農村』の二つだった。

大学教育において自国の言語ですべての学部の授業ができる国は欧米以外では日本だけである。30年近く留学生関連のボランティアを行っている自分自身の経験から東南アジア諸国はもちろん、中国も韓国もすべての学部において自国の言語だけで授業はできない。特に工学・理学系はそうである。日本は哲学も社会学も経済も医学も自国語で授業が出来るのである。今までは、和魂洋才で西洋の学問・技術を学ぶために西洋の文献を翻訳していた、今でもしている。これは学問文化において欧米の研究の方が進んでいるとみる考えが前提であるからである。本書はこの常識に対して異をとнаえているのではないか。

石渡 荘介

(立教大学大学院ビジネスデザイン研究科修士)

ビジネスクリエーター研究学会機関誌編集規程 (2009年6月1日施行)

第1条 (目的および名称)

ビジネスクリエーター研究学会は、会員の研究成果を広く社会に発信し、「創造的事業の構想と実践に関する諸問題」の研究の発展に資するために学会機関誌『ビジネスクリエーター研究』(Journal of Business Creator Studies)を刊行する。

第2条 (掲載原稿)

機関誌は、起業家精神やリーダーシップ、事業を構想する人材育成、事業創造を促進する金融資本市場や労働市場、その他関連する制度や法、教育、社会・文化的要因等、創造的事業の構想と実践に関する学際的な研究分野における日本語あるいは英語で執筆された原稿を掲載する。

(2) 機関誌は以下の種別の原稿を掲載する。

a) 論文

投稿された論文のうち、査読を経て機関誌編集委員会が掲載を可としたもの。

b) 研究ノート

投稿された研究ノートのうち、査読を経て機関誌編集委員会が掲載を可としたもの。

c) 書評

機関誌編集委員会が執筆を依頼したもの。

d) 学会からの報告および連絡事項等

会員総会報告、大会プログラム、その他学会からの連絡事項等。

e) その他編集委員会が執筆を依頼した原稿

上に掲げたもののほか、編集委員会が依頼した論文等の原稿。

第3条 (投稿資格)

機関誌への投稿は学会会員によるものとし、共著の場合は共著者のうち一名は学会員であることを要する。

第4条 (査読)

投稿された論文、研究ノートについて、機関誌編集委員会は、査読者2名に査読を委嘱し、その結果に基づいて委員会は掲載の可否を決する。

第5条 (委員の投稿)

機関誌編集委員が投稿する際は、当該委員は当該原稿の審査に一切関与することはできない。

(2) 編集委員による投稿原稿について、編集委員が査読を行うことはできない。

第6条（著作権）

掲載された原稿の著作権はビジネスクリエーター研究学会に帰属する。

- (2) 執筆者が機関誌に掲載された原稿を他の出版物に転用する場合は予めビジネスクリエーター研究学会の承諾を得なければならない。

第7条（細則）

本編集規程に基づく原稿の「投稿規程」ならびに「執筆要項」、その他必要な細則は編集委員会において別途これを定める。

第8条（規程の改廃）

本規程の改廃は理事会の議を経てこれを行う。

ビジネスクリエーター研究学会

『ビジネスクリエーター研究』執筆要項

1. 投稿原稿の様式

- ・投稿原稿は未公開のものに限定する。
- ・A4 サイズ、横書き
- ・原稿については、図表や文末脚注を含め、論文は22000字、研究ノートは16000字を上限とする。
- ・ページ番号は付さない。

2. 表紙

投稿原稿には、投稿原稿の種別（論文、研究ノート）、原稿のタイトル、氏名、所属、連絡先を明記した表紙を添付すること。投稿原稿には氏名その他投稿者を特定できるような情報は記載してはならない。

(表紙の例)

論文

タイトル ビジネスクリエーターの概念と役割—企業家精神との異同を中心として—

氏名 ○○○太郎

所属 ○○大学→大学院生は、○○大学大学院博士課程前期課程もしくは後期課程とする。

連絡先 住所、電話番号、Eメールアドレス等

要旨 (250 字程度)

3. 章や節、見出しの書式

(1) 章

- ・章番号はローマ数字+全角ドット（Ⅰ．Ⅱ．Ⅲ．・・・）とする。
- ・章番号に続けて章のタイトルを記入する。章番号との間にスペースは入れない。
- ・章番号およびタイトルの下は1行空ける。

(2) 節

- ・節番号は半数字+全角ドットとする。
- ・節番号に続けて節のタイトルを記入する。節番号とタイトルの間にスペースは入れない。
- ・節番号およびタイトルの1行下より本文を記入する
(節番号・タイトルと本文の間に空白行は入れない)。
- ・節と節の間、節と次章との間は1行空ける。

(3) 項

- ・節の下に項を入れる場合は、カッコ付き数字とする。
- ・項より下位に見出しをつける場合は、丸数字（① ② ③・・・）を用いる。その場合の書式等については、項に準じる。

4. 図表について

- ・図と表は区別せず、章に関係なく図表 1、図表 2・・・と、通し番号を付す。
- ・図表番号（図表 1、図表 2・・・）は図表の上部に記し、図表番号に続けて 1 文字空けてからタイトルをつける。
- ・図表番号・タイトルの位置はセンタリングとする。
- ・図表の下部には出所を付すこと。表示方法は、出所：XXX とする。
- ・出所データを表記する位置は、図表右端位置に合わせた右寄せとする。
- ・モノクロ印刷となるので、図表は可能な限りモノクロで作成すること。グラフ等は色での識別ではなく模様での識別を心がけること。
- ・図表は挿入位置に添付する。
- ・複数の図表を MS-word 以外のアプリケーションで作成して貼り付けると、原稿のファイルサイズが大きくなるので、図として貼り付けること。
- ・図表を本文とは別ファイルで作成したときは、オリジナルの図が入ったファイルも提出する。

5. 脚注について

- ・脚注は文末脚注形式を採る。各ページ下部に表示するページ脚注にはしないこと。
- ・本文最終行の次の行を 1 行空け、その次の行に（注）と付す。位置は左寄せとする。
- ・引用の場合、発行年は [] で表記する（参考文献と同じ表記となる）。
- ・脚注番号は、該当箇所の右肩（上付文字）に半角数字で表記する。

6. 参考文献等

参考文献の記載に当たっては、査読の厳正さを確保するため、「拙稿…」や「拙書…」といった記載はしないよう注意すること。参考文献等は、文末の次のページから参考文献とインターネット資料に分け、参考文献、資料、インターネット資料の順に記載する。その始まりには【参考文献】、【資料】、【インターネット資料】と表記する。発行年は [] で表記する。参考文献は外国文献と和文献を区別せず、アルファベット順に表記する。

<参考文献の記載例>

(1) 外国文献

- ①洋書・・・著者 [発行年] 書名 (イタリック)、発行所

- ②洋書（訳本）・・・著者〔発行年〕書名（イタリック）、発行所（訳者名（発行年）『書名』出版社）
③洋雑誌（論文）・・・著者〔発行年〕“論文タイトル”、雑誌名、Vol. ○、No. ○、pp. 掲載頁（複数頁の場合は pp. ○ー○ 短頁の場合は p. ○）

<例>

Penman, S. [2004] *Financial Statement Analysis and Security Valuation. 2nd edition*, McGraw-Hill.
Copeland, T., T.Koller and J.Murrin [1990] *Valuation Measuring and Managing the Value of Companies*, Mckinsey & Company（伊藤邦雄訳 [1999] 『企業評価と戦略経営（新版）』日本経済新聞社）
Feltham, Gerald A., James A. Ohlson [1995] “Valuation and Clean Surplus Accounting for Operating and Financial Activities”, *Contemporary Accounting Research*, Vol.11, No.2, pp.689-731

(2) 和文献

- ①和図書・・・著者〔発行年〕『タイトル』発行所
②和雑誌（論文）・・・著者〔発行年〕「論文タイトル」『雑誌名』巻数号数、発行所、pp. 掲載頁
<例>

森本三男 [1994] 『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房
亀川雅人編著 [2004] 『ビジネスクリエーターと企業価値』創成社
若杉敬明 [2005] 「日本のコーポレート・ガバナンスーガバナンスと企業業績」『企業会計』第57巻第7号、中央経済社、pp.18-24

(3) 資料（一例）

日本経済新聞 平成21年4月10日朝刊
豊島区広報紙 広報としま 平成21年4月5日号

(4) インターネット資料

ホームページの開設者「ページ名称（ない場合は不要）」ホームページアドレス（閲覧日）
<例>
東京証券取引所「浮動株指数の導入について」
http://www.tse.or.jp/old_news/200407/040723_b.html（2007年5月15日閲覧）

7. 提出期限

原稿が提出され、査読により掲載が認められた原稿が集まり次第発刊するため、特に提出期限は設けない。

8. 提出物

- ・ 論文原稿のファイル
- ・ 図表を別ファイルで作成したときはそのファイル
- ・ ファイル名は「ビジネスクリエーター研究 氏名（所属）提出年月日」とする。同じソフトを用いた図表ファイルが複数ある場合は、所属の後ろに 1 から順に番号を付す。

9. 提出先

ビジネスクリエーター研究学会編集委員会

山中伸彦 n_yamanaka@rikkyo.ac.jp

ビジネスクリエーター学会事務局 cbc@grp.rikkyo.ne.jp

電子メールでの提出を原則とし、上記へファイルを送信すること。なお、送信ファイルのサイズが大きくなりすぎた場合は CD などのメディアでの提出も受け付ける。郵送先は、下記の学会事務局とする。

〒 171-8501 東京都豊島区西池袋 3 - 34 - 1 電話 03-3985-4031

立教大学ビジネスクリエーター創出センター気付

ビジネスクリエーター研究学会事務局

10. 学会誌に関する問い合わせ先

ビジネスクリエーター研究学会編集委員会

山中伸彦 n_yamanaka@rikkyo.ac.jp

編集後記

学会員の皆様のご協力により、『ビジネスクリエーター研究』第6号を発行することが出来ました。本号については厳正な査読の結果、2件の論文と1件の研究ノートを掲載することが出来ました。また、書評も1件掲載することができました。

ご協力頂いた査読者の皆様には、より質の高い学术论文となるよう丁寧な査読をして頂きました。ここに記して改めて感謝の意を表したいと思います。

本学会誌は、文部科学省「平成21年度私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」採択研究プログラム「ビジネスクリエーターが創るインテリジェントデザイン型企業・組織と人材育成手法の実践的研究」の一環として創刊され第5号まで発行されましたが、助成期間が終了したことに伴い、第6号からは新たに電子ジャーナルとして発行されることとなりました。

電子ジャーナルとして発行されることで、より多くの方の目に留まる機会も増えましょうし、新たな知的交流が促進されることも期待されます。電子ジャーナルへと媒体が変更されても、学会誌の編集過程には変更はありません。学会員の皆さんの積極的な投稿をお待ちしております。

2015年3月29日

ビジネスクリエーター研究学会

機関誌編集委員会

委員長 山中伸彦（立教大学）

ビジネスクリエーター研究

— 第6号 —

2015年3月29日発行

編集 ビジネスクリエーター研究学会機関誌編集委員会

発行 ビジネスクリエーター研究学会
〒171-8501 東京都豊島区西池袋 3-34-1

制作 株式会社 広英社
〒113-0001 東京都文京区白山 1-13-7

J
BC
S