

氏名	渡辺 圭史
所属	社会科学部 経営学専攻
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	社博 第 103 号
学位授与の日付	2023 年 3 月 25 日
課程・論文の別	学位規則第 4 条第 1 項該当
学位論文題名	経営資源の意味決定と戦略展開： Netflix と民放テレビ局における環境創出とビジネスモデル革新
論文審査委員	主査 桑田 耕太郎 委員 水越 康介 委員 高橋 勅徳

【論文の内容の要旨】

1. 研究の目的

本論文の目的は、経営資源の意味決定過程に着目し、経営資源の意味変化からビジネスモデルの革新という非常に重要なプロセスを理論的に解明することにある。本論文の問題意識は、経営資源の意味決定がビジネスモデル策定の基点となり、意味決定の内容はその後の戦略展開に強く作用するのではないかと、いうものである。既存の経営資源に関する研究においては、経営資源の意味が所与となっているため、こうした問題意識に応えることができない。企業が、経営資源をどのように利用するのか決定した内容を基礎としてビジネスモデルを策定し、競争相手など外部環境を観察しながら、ビジネスモデルを基礎にして戦略を展開する。そして、戦略展開における経験について事後解釈し、必要に応じて、経営資源の意味を変化させてビジネスモデルを革新して新たな戦略を展開する。本論文は、このような経営実践のダイナミックなプロセスを理論的に整理するために、Weick (1979) の「組織化のプロセス (process of organizing)」を議論に導入し、批判的に検討することで、経営資源の意味決定および意味変化のメカニズムについて議論を展開する。

2. 本論文の概要

第 1 章では、「研究の目的」で指摘した問題意識のもと、本研究が依拠する研究領域および基本的な概念が解説され、論文構成がまとめられている。

第 2 章では、先行研究の検討を通して、経営資源の意味変化が基点となってビジネスモデルの革新が起きるプロセスを理論的に整理し、先行研究における理論的課題を明確にす

る。最初に、加護野・井上（2007）、国領（1999）などを検討することで経営資源の意味変化がビジネスモデルの革新につながることを理解できる。経営資源の意味変化はビジネスモデルの革新以外にも、知識蓄積という重要な経営資源をもたらす。知識のような情報的経営資源（伊丹，1984）は、経路依存的に蓄積されて、企業に独自性をもたらす源泉となる（e.g., 伊丹，1984；Langlois，1995；Penrose，1959；Rugman and Verbeke，2002）。経営資源の意味変化は組織経営の研究において非常に重要な論点である。

経営資源の意味について検討した最初の研究は Penrose（1959）と Chandler（1962）である。Penrose（1959）は、経営資源が多義的であることを前提とし、企業は、意味を変化させた経営資源を他の経営資源と新結合、つまり、イノベーション（Schumpeter，1926）を作り出して新しい事業領域に進出するとした。本論文では、この Penrose（1959）と Chandler（1962）の議論には問題があることを指摘する。両研究とも企業のトップ・マネジメントがどのように経営資源の意味を決定するのかについて議論しておらず、その後の研究においても経営資源の意味が所与とされたのである。経営資源の多義性と多角化の研究を継承した経営戦略論（Ansoff，1965；Rumelt，1974）、産業構造など外部環境が組織経営に強く影響するため、この影響をいかにコントロールすべきかを議論する資源依存理論（Pfeffer and Salancik，1978）、競争戦略論（Porter，1980）、新制度派組織論（e.g., DiMaggio and Powell，1983；Meyer and Rowan，1977）、そして、Penrose（1959）を嚆矢であるとするリソース・ベースド・ビュー学派（e.g., Barney，2002；Wernerfelt，1984）を批判的に検討する。

先行研究は経営資源の意味について十分な議論をしていないため、本論文では、意味決定に関する研究の嚆矢である Weick（1979）が提示した「組織化のプロセス（process of organizing）」を導入し、批判的に検討する。組織化のプロセスとは、組織は、環境の中で注意を向けている対象の変化を知覚し（創出）、この変化は多義的なので、組織はこの変化が自分たちにとってどのような意味を持つのか決定し（意味決定）、決定した意味を知識として組織内に保持する（保持）という連動したプロセスである。保持した知識がその後の創出と意味決定に作用する。これまでとは違う意味へと変化をもたらすためには、知識が信頼されないで意味決定に作用することにより、多義性が増幅されることが必要である。

この知識の作用について、本論文は Weick（1979）の理論における問題を指摘する。それは、知識が信頼されて意味決定に作用しても、多義性が増幅されて意味が変化するのではないか、ということである。知識が信頼されて意味決定に作用しても、多義性が増幅される要因が2つあると考える。1つは「より深い理解（deeper understanding）」がもたらす「吸収能力（absorptive capacity）」（Cohen and Levinthal，1990）である。吸収能力とは外部環境に存在する情報や知識に関連した専門的知識であり、外部環境に存在する新しい情報や知識を理解する能力となる。そして、経営資源の新結合をもたらすことがある。専門分野という範囲の中で複数の関連した知識が企業の中に蓄積されて多様化し、意味決定に作用すると考える。もう1つは、利害関係者の関与が企業の経営資源の多義性の増幅

を起こすと考える (Sarasvathy, 2001; Sarasvathy, 2008)。「創出された環境 (enacted environment)」(Weick, 1979)の外部に存在していた組織または個人が利害関係者となる。この新たな利害関係者が組織に提供する情報、知識、提案が、多義性の増幅を起こす要因となる。

以上の先行研究の検討を踏まえ、2つの仮説を導出して検討し、Weick (1979) の議論における問題を解決する。

【仮説 1】

吸収能力が向上すれば、外部環境に存在する経営資源の多義性を増幅する。

【仮説 2】

保持された知識に基づいて「創出された環境」の、さらに外部に存在していた他者が、利害関係者として関与することで、経営資源の多義性を増幅する。

第 3 章、第 4 章、第 5 章で事例分析をする。まず第 3 章では、分析対象は日本の民放テレビ産業における東京キー局である。この事例において、制度が創出においても意味決定においても繰り返し信用されて作用すると、経営資源の多義性の増幅が抑制されることについて分析する。この事例は、基本的に、Weick (1979) の理論で説明できる事例である。

1950 年に施行された電波法と放送法の保護の下、東京キー局を始めとして日本の民放テレビ局はテレビ放送電波を占有し、さらに、自律的にネットワーク制度など独自の制度を作ることで民放テレビ産業が確立した。東京キー局は広告収入に依存するビジネスモデルを採用した。1953 年の民放テレビ産業誕生以降東京キー局は成長を続け、1975 年には民放テレビ局が日本において最も高い総広告費を売上げるメディアとなった。しかし、1990 年代から今日にかけて、デジタル革命が進行していることを創出し、放送機材のデジタル化などを実行してきたが、インターネット映像配信を好む若年層を中心に進む視聴習慣の変化に対応する有効な戦略が実践されていない。東京キー局は放送電波が送信手段として最も重要な経営資源であり、この経営資源を介して構築された相互依存関係が重要であるという意味決定を変えていない。東京キー局のビジネスモデルの革新が起きていない。

第 4 章では、分析対象は Netflix 米国本社である。この事例において、吸収能力が機能することで、企業が外部環境に存在する経営資源を創出し、その多義性を増幅させて意味を変化させ、既に利用している経営資源と新結合を作り、ビジネスモデル革新を繰り返すことについて分析する。

Netflix の創業者のインターネットとコンピューターに関する専門的知識が吸収能力として機能し、インターネットの普及などをビジネスモデルに取り込み、1998 年、オンライン DVD レンタル事業を世界で初めて開始した。Netflix は創業時から、顧客データ管理などを実行するための運営システムの開発を重視した。2007 年、この運営システムとブロードバンドの普及や映像デジタル化技術を新結合させる形で、ストリーミング配信事業のビジネ

モデルを作り出した。2012年に始めた独占配信権購入や2016年に始めたオリジナル・コンテンツの配信では、会員の嗜好性や視聴習慣を分析した顧客データを映像コンテンツ制作に利用することで人気作品を制作し続けた。Netflixの事例において、経営資源の意味変化がビジネスモデルの革新につながっている。

第5章では、分析対象はフジテレビ系列に属する地方局、テレビ新広島グループ（以下、TSSグループ）である。この事例では、「創出された環境」の外部に存在していた組織または個人が利害関係者となって組織に関与することが、経営資源の多義性の増幅を起こすことについて分析する。

2000年代前半、東京キー局と同じく、既存の制度の範囲内で経営資源の多義性の増幅が抑制される環境にいたTSSグループだが、その傘下の制作会社であるTSSプロダクションが、新規事業を模索し始めた。TSSプロダクションは番組制作能力という最も重要な経営資源の意味を、あらゆる映像を制作する能力、映像制作能力へと変化させ、この経営資源の有効利用のためにフジテレビとの相互依存関係までも変化させた。その後、インターネット事業などの経験を通して「創出された環境」の外部に存在していた他者が利害関係者となり、彼らからの情報、知識、提案を受容することで、2009年、フランスで日本紹介番組『Japan in Motion』の放送を開始した。TSSプロダクションはフランスの商習慣をビジネスモデルに取り込みながら、『Japan in Motion』を利用して広島県の地域産品の輸出を促進する海外マーケティング戦略を実践した。この番組は日本政府が推し進めるクールジャパン戦略の先鞭となっている。

第6章では、結論が述べられる。本論文はWeick (1979)の議論を批判的に検討し、保持された知識が信頼されて作用（プラスで作用）しても、意味決定において多義性が増幅する、と考えた。第2章で提示した2つの仮説が示すように、多義性が増幅する要因は2つあることが第3章から第5章の事例分析を通じて明らかにされた。第1の要因が、吸収能力である。企業は、自分たちの経営資源に投資を実施し、専門分野の基礎知識の幅を広げることで、より深い理解を習得する。より深い理解が習得された状況とは、組織内で専門的な知識が時間を経て蓄積され、そこには複数の知識が関連して存在することで多様化している。より深い理解の習得が吸収能力の向上をもたらす(Cohen and Levinthal, 1990)。吸収能力が機能することで、外部環境に存在する経営資源の多義性の増幅をもたらし、既に利用している経営資源と新結合が作り出される。

第2の要因は、Weick (1979)が言う意味で保持された知識を基礎に「創出された環境」の、さらに外部に存在していた組織あるいは個人が利害関係者となることである。この新たな利害関係者の関与が事業の目的と内容を変化させる要因となり(Sarasvathy, 2008)、企業は利害関係者と環境を共同で形成していく(Read, Dew, Sarasvathy, Song and Wiltbank, 2009)。さらに、企業は複数の利害関係者で構成した新たなネットワークを稼働させることで、経営資源を増やすことにもなる(Sarasvathy and Dew, 2005)。企業が吸収能力を保有していれば、利害関係者からの新しい情報、知識、あるいは提案を理解する。

より深い理解が吸収能力を向上させていけば、経営資源の多義性の増幅が起きる可能性が高まる。

第3章から第5章で取り上げた3つの事例分析を通じて、経営資源の意味変化からビジネスモデル革新のプロセスは、「経営資源の意味変化」→「経営資源の新結合（イノベーション）」→「ビジネスモデルの革新」であることが理論的に整理できた。

本論文の理論的貢献は、まず、先行研究が経営資源の意味決定に関する議論を十分にしなかったことに対し、経営資源の意味変化がビジネスモデルの革新の基点となることを理論的に整理したことである。経営資源の意味決定のメカニズム解明のために、Weick (1979) の組織化のプロセスの理論を導入し、批判的に検討した上で、Weick (1979) の理論における問題を解決した。Weick (1979) も複数の知識が編集されて保持され、知識間の因果マップを形成することを議論しているが、本論文で指摘したように、知識自体が時間を経て変化し、多様性を持って意味決定に作用することについては議論していない。また、Weick (1979) の理論では、創出と意味決定に作用するのは組織内部に保持された知識であるとした。しかし、組織内部の記憶だけでなく、外部の存在、それも、もともと「創出された環境」の外部にいた利害関係者が経営資源の多義性を増幅する要因となる。本論文は、組織化のプロセスの理論を補足する新たな論点を提供することができた。

今後の課題は、多義性が増幅された経営資源に関する情報が、どのように組織内部で伝達され、処理され、新しい意味が付与されるのか考察する必要がある。Daft and Lengel (1986) は多義性の高さに応じて情報処理のためのコミュニケーションが異なるとした。また、部門の大きさの違い、あるいは部門間の依存度合いによってコミュニケーションの方法も異なるとしている (Daft and Lengel, 1986; Van De Ven, Delbecq and Koenig, 1976)。多義性の高い情報と低い情報を効率よく伝達するために組織内部で異なるコミュニケーション経路が制度によって規定される。組織を作り出しているのはコミュニケーションである (Schall, 1983; Weick, 1995)。知識を共有するために組織内部でコミュニケーションする機会を確保したり、組織化のプロセスの経験を共有するために、組織内部の組織体制や従業員の役割などを規定する制度を作る必要がある。このように組織化のプロセスの議論を深めていくためには、より多くの事例分析が必要となる。単に事例分析の数を増やすだけでなく、インターネット映像配信事業者や通信事業者の事例など、テレビ産業以外の多様な事例を追加して比較検討することが有効であると考えられる。