

【学位論文審査の要旨】

1. 研究の背景

本論文の目的は、ビジネスモデルの革新を通じた新たな戦略展開を通じて、企業がダイナミックに変革していくプロセスを、経営資源の意味決定にまで遡って分析する理論を開発することにある。

企業経営の量的拡大だけでなく、新しい事業分野への進出・ビジネスモデルの革新を通じて変化していく姿は、Penrose (1959) や Chandler (1962) において取り上げられた。そこにおいて経営資源の意味を一義的に捉えるのではなく、多様な意味解釈可能なものとして捉えることが重要であることが既に指摘されていた。それにもかかわらずその後の経営戦略論や競争戦略論など経営資源を中心に展開された諸研究では、経営資源の意味それ自体は所与として扱い、いかにして意味解釈の多義性が増幅されるかについて、必ずしも十分な研究がなされてこなかった。

これに対して本論文では経営資源の意味を一義的に与えられたものとしてではなく、さまざまな意味解釈が可能になる条件、すなわち多義性の増幅がいかにして起こりうるかに注目する。とりわけ進化論を基礎とした組織化の社会的プロセスを定式化した Weick (1979) の意味決定 (sense-making) の理論を批判的に検討し、企業がいかにして経営資源の多義性を増幅させ、その意味の変化を通じてビジネスモデル革新を起こしうるか、その可能性を映像メディア業界に属する3社の事例分析を通じて解明しようとする。

Weick (1979) では、保持 (retention) されている知識を信頼して環境を創出すると、環境の多義性は少なくなる反面、保持されている知識を信頼しないで環境を創出すると、その多義性は増幅するとしている。これに対して本論文では三つの企業のビジネスモデル革新のケースを詳細に検討する。資源依存関係を有利にコントロールするために構築された制度に保護された日本の民放の事例分析から、Weick の議論が当てはまることを明らかにする。その上で、Netflix 社のビジネスモデル革新の事例分析やテレビ新広島の国際化の事例分析を通じて、保持された知識を信頼して環境創出しつつ、なお多義性の増幅が起こったことが示される。

こうした事例分析の結果、意味変化の契機となる多義性の増幅が、保持された知識を信頼しつつ環境創出する場合でも、そこには既存の知識に関する深い理解・洞察が多義性の増幅に貢献すること、創出された環境のさらに外部にいたアクターが利害関係者となって経営資源の意味の変化に貢献しうるということが、理論的に明らかにされる。

2. 本論文の構成

第1章 本論文の目的と問題意識

1-1. 研究の目的

1-2. 映像配信の利用時間の増加：インターネット回線とつながるデジタル機器の

- 普及
- 1-3. 民放テレビ局のビジネスモデルの確立
- 1-4. Netflix のビジネスモデルの革新
- 1-5. 映像メディアの進化：新しい技術を取り込む企業の機能
- 1-6. 本論文の構成
- 第 2 章 先行研究の検討と仮説の構築
 - 2-1. ビジネスモデル革新の基点となる経営資源の意味変化
 - 2-2. 経営資源の意味に関する研究：経営資源の多義性
 - 2-3. 経営資源の意味を所与とした先行研究
 - 2-4. 経営資源の意味決定：組織化のプロセス (Weick, 1979)
 - 2-5. 組織化のプロセスの理論の問題点：保持された知識の作用
 - 2-6. 経営資源の多義性の増幅を起こす要因：吸収能力と利害関係者
 - 2-7. 先行研究の検討のまとめと仮説導出
- 第 3 章 事例 1：資源依存関係と経営資源の意味を固定化した東京キー局
 - 3-1. 第 1 期 (1945 年～1951 年)：ラジオから始まる日本の民間放送 (商業放送)
 - 3-2. 第 2 期 (1952 年～1990 年)：民放テレビ局の放送開始とその後の成長
 - 3-3. 第 3 期 (1991 年～2021 年)：2005 年以降の東京キー局の多角化－経営資源の多義性の増幅の抑制
 - 3-4. 事例のまとめ
- 第 4 章 事例 2：Netflix のオンライン DVD レンタル事業からコンテンツ制作・配信事業への展開
 - 4-1. 第 1 期 (1997 年～2006 年)：Netflix 創業期－「オンライン DVD レンタル」ビジネスモデル
 - 4-2. 第 2 期 (2007 年～2011 年)：「ストリーミング配信」ビジネスモデル
 - 4-3. 第 3 期 (2012 年～2021 年)：独占配信・映像コンテンツおよび自社制作・映像コンテンツ
 - 4-4. 事例のまとめ
- 第 5 章 事例 3：経営資源の意味を変化させた地方局の海外新規事業
 - 5-1. 第 1 期 (2000 年～2006 年)：海外新規事業につながる新規事業開発の開始
 - 5-2. 第 2 期 (2007 年～2011 年)：海外新規事業着手－『Japan Quest』と『Japan in Motion』
 - 5-3. 第 3 期 (2012 年～2021 年)：『Japan in Motion』の日本国内放送開始
 - 5-4. 事例のまとめ
- 第 6 章 結論
 - 6-1. 仮説の検討
 - 6-2. 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

6-3. 理論的貢献と今後の課題

参考文献

第3章は、組織学会 2016 年度研究発表大会での学会報告「制度決定論と戦略的構築論の制度概念の統一—地上波東京キー局による制度の構築—」（2016 年 6 月、於：兵庫県立大学）及び、渡辺圭史著「資源認識の変化がもたらす戦略転換：2005 年以降の地上波東京キー局の戦略の多様化」、『経営と制度』、2018 年 3 月、第 16 号を基礎に加筆修正したものである。

第4章は、渡辺圭史著「経営資源の意味の変化がもたらすビジネスモデルのイノベーション：Netflix のオンライン DVD レンタル事業からコンテンツ制作・配信事業への展開」、『経済経営研究』、2022 年 3 月、第 4 号を基礎に加筆修正したものである。

第5章は、渡辺圭史著、「放送事業の国際化：クールジャパンの先鞭となった『Japan in Motion』の事例分析」、国際ビジネス研究学会査読誌『国際ビジネス研究』、第 12 巻 1 号、2022 年 3 月を基礎に加筆修正する形で執筆されたものである。

3. 本論文の概要

第1章では、ビジネスモデル革新のプロセスを理論的に解明するには、経営資源の意味決定の観点から議論をする必要があるとする問題設定が、映像メディア産業のダイナミックなビジネスモデル革新を事例に提起される。放送電波という希少資源を安定的に確保するために、放送三法という制度に守られてきた日本の民間放送局が、デジタル革命を経験しつつも、インターネットやスマホによる映像視聴習慣の変化に対応が遅れ、また映像制作能力をコスト要因として外部化することを進めてきた。これに対し、もともとは DVD レンタル事業者にすぎなかった Netflix は、デジタル通信や画像処理技術の向上を伴う変化に対応して、ストーリーミング・ビジネスに進出し、その後、映像制作機能を競争優位を得る重要な資源として内部化し、顧客の試聴データをもとにヒット作品を独自に生み出すビジネスモデルを構築した。こうした対照的な結果は、発展していくデジタル技術や映像制作機能といった経営資源についての意味決定が異なっていたからであるということを示し、経営資源の意味決定プロセスの視座からの研究の重要性を示す。

第2章では、まず前半でビジネスモデルの構築と経営資源の関係に関する研究をレビューし、特に既存の研究では、経営資源の意味決定について所与のものとしている研究が多いことを明らかにする。その上で、後半では経営学で広く取り上げられている K.Weick(1979)の組織化のプロセスモデルを基礎とした意味決定論を批判的に検討する。そこで指摘されるのは、Weick の進化論モデルでは、多様性 (variation) の創出が、保持 (retention) された知識を信頼しない場合に起こりうるということである。これに対して著者は、既存の資源に対する深い理解に伴う新しい資源の吸収能力、手段行動の結果から回顧的 (retrospective) に目標設定をするエフェクチュエーションの理論などの最近の研究を基

礎に、保持された知識を信頼しつつ、多義性が増幅する可能性について仮説を構築する。

第3章、第4章、第5章で事例分析をする。まず第3章では、日本の民放テレビ産業における東京キー局を取り上げ、Weickの指摘どおり、これまでの成功を導き保持されてきた経営資源に対する知識が、繰り返し信用されて作用すると、新しいデジタル技術の登場という環境変化にあっても、経営資源の意味変化は起きず、多義性の増幅が抑制されたことを指摘する。東京キー局を始めとして日本の民放テレビ局は、テレビ放送電波という1950年代初頭の日本では最新の映像技術を利用し、電波法と放送法に保護され、さらには自分たちで戦略的要因となる制度を作ることでビジネスモデルを確立した。1990年代から今日にかけて、デジタル革命を観察しながらも、地上波デジタル放送に対応するだけで、広告料収入に依存し、映像制作機能をコスト要因として考えるビジネスモデルの革新は起きなかったことが示される。

第4章では、Netflix米国本社を分析対象とし、同社がもともと保持していた顧客管理用コンピュータプログラムという経営資源を信頼して深化させることを通じて、外部で起きた一連のデジタル革命に伴う技術の吸収能力が高まり、ビジネスモデル革新が進められたプロセスが描かれる。2022年現在、Netflixの主たるビジネスモデルはストリーミング配信事業においてオリジナル・コンテンツを視聴者に提供することである、すでに日本においても民放の地位を脅かし始めている。1998年にオンラインDVDレンタル事業で創業して以降、ストリーミング配信事業への転換、さらにオリジナルのプログラムを制作する機能の内部化を通じて、積極的に競争優位を獲得するよう、顧客データを活用するビジネスモデルへと転換していったプロセスが描かれる。

第5章では、テレビ新広島グループ（以下、TSSグループ）の国際化の事例では、「創出された環境」の外部に存在していたアクターが、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可能性について分析される。2000年代前半、テレビ新広島グループ傘下の制作会社であるTSSプロダクションが、自社の経営資源をテレビプログラムの制作という機能だけでなく、より広く映像制作機能として深化させて新規事業を模索し始めた。その結果、インターネット広告用の映像制作の依頼を受けるようになり、そうした広島の産品や文化を宣伝する映像をインターネット上で見たフランスのNolife社が、同社の顧客であるフランスの日本アニメなどのファン向けに日本の文化などを紹介する「Japan in Motion」という番組の制作にTSSを巻き込んでいった。きゅりーぱみゅぱみゅなどの日本のアイドルの国際進出もこうした場を通じて展開され、その後、『クールジャパン戦略』のモデルとなっていった。このプロセスは、新規事業開発を経験して吸収能力を向上させた上で、想定していなかった外部のアクターがTSSの経営資源の価値を発見し、利害関係者となって新たな海外新規事業のビジネスモデルの構築に貢献した事例として描かれる。

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しても、意味決定において多義性が増幅するとされた。保

持された知識を信頼して活用しても多義性が増幅する要因は2つある。第1に、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では、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 がいう意味で保持された記憶を基礎に「創出された環境」の、さらに外部に存在していたアクターの、利害関係者としての関与である。このような関与者が、当該企業自身が想定していない経営資源の価値を見出し、多義性の増幅を起こす契機を提供することが示される。

【論文審査結果の要旨】

1. 審査結果

本論文は、第1に、従来の研究で必ずしも十分に議論の対象とされてこなかった経営資源の意味解釈の変化に注目して、そこからビジネスモデルの変革を解明するプロセスを明らかにした点を評価しなければならない。経営資源の意味解釈については、ある種の価値判断を含むため、従来は直接研究対象とはされてこなかったが、本論文ではその契機として多義性の増幅に焦点を当て、理論的な解明を試みた。その結果、同時代のデジタル革命を経験しながら、そうした経営資源を単に地上波デジタル放送という形でしか事業化できなかった日本の民放と、DVD レンタル事業からストーリーミング配信、さらに映像制作機能まで内部化していったNetflixのビジネスモデル革新の差異を説得的に説明可能にした。

第2に、意味決定に関する Weick (1979) の組織化の理論に対する貢献がある。Weick に基礎をおく従来の変革論では、まず既存の保持された知識の有効性を疑い、それを棄却することから始まると広く論じられてきた。これに対して本論文の重要な貢献は、保持された知識についてのより深い洞察や理解を伴う場合、そうした知識を信頼することからも多義性の増幅の契機が現れることを示した点にある。特に手段的行為や資源の意味決定が回顧的プロセスをへて決定される場合、自身が保持した知識によって創出された環境のさらに外部のアクターが、その資源の意味を見出して関与者になってくる可能性を示した点にある。こうした事例分析を通じた発見事実が、行為の遂行性や吸収能力、エフェクチュエーションの論理といった、近年議論され始めた実践論的諸理論と整合的にモデル化することに成功している点は高く評価できる。

しかし本論文には次のような課題を指摘せざるを得ない。第1に、本論文で取り上げられた三社のケース記述は、確かに意味決定の差がビジネスモデルの革新に影響を与えることを示すという意味で確かに魅力的ではあるが、基本的に二次データに基づくものである。今後、一次データにあたりよりリッチなケース記述を行うことが望まれる。第2に、経営資源の意味決定における多義性の増幅は、一義的な意味を前提に考えられてきた経営資源

論についてその変化を論じる上で欠かせない過程であるが、それだけではビジネスモデルの革新に至る全プロセスを説明するには不十分である。増幅された多義性は最終的には特定の意味に収束させられる必要があり、多義性の増幅に伴う新たな経営資源の開発(exploration)と、意味が確定したのちの経営資源の有効活用(exploitation)とが、企業の長期的な組織学習のプロセスの中でいかにして適切にバランスが取られるのかを明らかにする必要がある。こうした諸課題があるとはいえ、それは今後ビジネスモデル革新に関する研究を進める上での課題を明らかにしたのであって、本論文の学術的な価値をいささかも損なうものではない。

2. 合否判定

本審査委員会は、学位申請者である渡辺圭史に対して、2023年1月17日に本論文について公開審査を実施した。その結果、申請者が博士学位を取得するにふさわしい学識を有していることが確認できた。よって、本審査委員会は申請者渡辺圭史に対して、東京都立大学博士(経営学)の学位を授与することが適当であると判定する。

以上