

# 差別化システムの維持・革新の仕組みに関する研究

## －ダイナミックビジネスシステム論への展開－

角田 仁

### <論文の概要>

昨今、ビジネスの隆盛は激しくなり、価格優位にしても機能差別化についても長続きしない傾向がある。この結果、昨今、新しい商品・サービスを繰り出すサイクルが早くなっているため、「新しい商品・サービスを次々と生み出す」ことが出来る企業こそ競争力が高いとの実感がある。

しかしながら、「新しい商品・サービスを次々と生み出す」ことは、容易なことではない。本研究では、商品・サービス自身を実現するオペレーショナルレベルの日々の仕組みとは別に、その仕組み自体を実現するための「メタシステム」が必要だと考える。そしてメタシステムには、①事業の差別化を「維持」するメタシステムと、②事業の差別化を「革新」するメタシステムの2つがあると想定する。

これらのメタシステムを分析し、分かりやすく可視化するフレームワークとして、「ダイナミックビジネスシステム論」を提示することが、本研究の目的である。

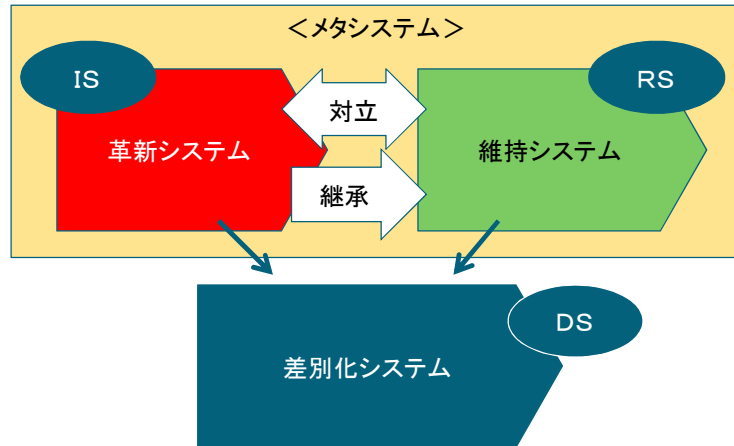
本研究は事例研究による仮説構築型のアプローチを行う。

理論的には戦略論と組織論に跨る分野となるが、戦略論的には資源ベース戦略論(RBV)、特に差別化システム論の拡張・発展を図ることを目的とする。

研究の方法として、まずはスルガ銀行「リテール特化戦略」とパナソニックのテレビ事業「Nextセル生産革新プロジェクト」という2つの事例について記述する。

次にオペレーショナルレベルの差別化を検討するために根来の「差別化システム(DS : Differentiation System)」を引用するとともに、そこから着想したメタシステムとして「維持システム(RS : Reinforcing System)」と「革新システム(IS : Innovating System)」を定義し、それら3つを分析するフレームワークを設定する。そして、事例企業におけるIS、RS、DSの内容を分析し、IS、RS、DS3者の関係が、事例企業においてどうなっているかを分析する。

【図表】「S<sup>3</sup>(エスキューブ)モデル」



以上の分析をもとに、「S<sup>3</sup> (エスキューブ)」モデル（上記図表）の提示を行う。本モデルは差別化システムを拡張したモデルであり、組織学習を学習の構造として捉えるのではなく、組織学習を組織のメカニズムとして表現するために、IS、RS、DSの中身を分析している点が新しいといえる。

本モデルの特徴としては、①IS と RS は階層的関係にあるのではない、②両者の間には「継承」と「対立」の関係がある、③RS の慣性（イナーシア）が IS の実現を妨げる場合がある、といった点を見出すことができる。なお、継承と対立のダイナミズムは経営トップの交代による場合が多いこと等の考察を行う。

最後に、本モデルの今後の可能性や課題について述べていきたい。