

# 統合理論のロジックに関する研究 (下)

## —統合思想の歴史的評価と統合パラダイムの構築を目指して—

On the Logic of Integration Theory

— Historical Thoughts Evaluation and Analytical Paradigm Construction —

呉 晶津\*

JingJin Wu

本研究は、統合理論を「新結合」「創造的破壊」概念と関連付け、独自の統合理論ロジック分析プロセスと6段階説を構築する。(上)は、統合に対する様々な認識を説明し、歴史上に提唱された一般統合思想及び戦略統合理論の先行研究を評価した。(下)は、理論枠組みを作り、類型化した先行研究問題点と解決方向性を提示し、独自の統合理論を構築する。その後、理論と実践の両方から得られた示唆を検討し、残された課題を指摘する。

キーワード：統合理論、統合思想、歴史的な評価、理論のロジック、パラダイム構築

## 1. 「統合」に関する先行研究レビュー

### 1.1. 戦略経営統合思想

ここでは、Jauch et al. (1981)、Barney (1986)、Baron (1995)、河合 (2012)、Zollo et al. (2018) などの戦略経営における統合の先行研究から、より優れた戦略経営理論は統合の方法で形成されたということを説明する。そして、それぞれ統合方法の特徴(統合の具体的な方法)をまとめる。まずは能力と環境方面の戦略統合思想を説明する。

能力と環境方面の戦略統合に関しては、Jauch et al. (1981)によると、戦略は、ある時点で組織に影響を与える環境的、文脈的、および構造的要素の組み合わせ(プロファイル)として定義できる。つまり、より具体的な検証できる戦略を開発するためには環境的、文脈的、そして構造的な複雑さの要素を概説し、様々な要因を考慮することによって適切な戦略的組み合わせを絞り込む必要がある。様々な利用可能な変数(環境、コンテキスト、構造、管理理念)を使用して、一般的な戦略統合方法で問題を分析した方がより多くの戦略現象を説明できる。

その一方で、Zollo et al. (2018)の「戦略の統合理論に向けて：競争戦略、成長戦略およびステークホルダー戦略の相互依存関係の調査」では、異なるタイプの企業戦略のリンクと統合の問題に明確に取り組むことによって、戦略的管理分野の開発理論的寄付に貢献することが提案されて

\*流通科学大学大学院、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1

いる。そして、この論文では3つの戦略を重視している。つまり、競争戦略、企業成長戦略とステークホルダー戦略である。

Zollo et al. (2018)によれば、これらの戦略的決定間の相互依存の性質と統合を研究するために、3つの論理的なステップがある。まず提案された一般的な枠組みの文脈で3つの戦略の決定が互いにリンクされる方法を検討する。2つ目のステップは、顧客優位の持続可能性の創造とステークホルダー優位性の決定の間の相互依存関係を調べることである。3つ目のステップは、経済的余剰を生み出す能力の観点から、代替的な競争、成長、およびステークホルダー戦略の競合によって構成される「バンドル」を比較して、二項相互依存から多重相互依存に移行する。

Zollo et al. (2018)は戦略的な経営はその会社の内外両面から見ることを強調した。つまり、それは統合の視点から内部の独特の能力と外部の環境変化に応じて、企業は戦略を策定し戦略を実施する。そして、統合の視点から、競争戦略、成長戦略およびステークホルダー戦略の間では相互依存関係が存在することを明らかにした。

以上で説明した内容により、現在の多くの戦略経営では、統合の方法を使って、全般的に問題を分析する。そして、能力と環境方面で統合的に問題を解決できるだけでなく、資源と能力方面においても戦略統合を実現できる。その点に関して次に詳しく解説していく。

資源と能力方面の戦略統合に関して、河合(2012)はポーターの7つの謎<sup>1)</sup>を解明することを通して、各戦略(資源ベース論やミックス戦略やコア戦略など)を結合してダイナミック戦略論を説明した。それらの謎を解明するために、他の理論と対比する必要がある。そして、河合(2012)は「ダイナミック競争戦略論」との比較を通して、謎の解明を進めた。河合(2012)において、ポーターの7つの謎が解明される際に、各理論の統合による説明が重要であるとする説明から、統合による説明の不可欠性を認識することができる。そして、従来までの競争戦略論を修正・拡張するうえで、より優れた“統一的でしかも実践的な”競争戦略論が必要となる。

これだけではなく、またたくさん戦略経営統合の事例がある。これからは他の戦略統合を説明していく。

まず、Barney(1986)は3つの異なる戦略論、産業組織競争、チェンバリン競争、シュンペーター競争を詳しく説明し、戦略の規範的理論に対するそれぞれの意味合いを議論し、企業が長期にわたって直面する可能性がある競争力の種類を記述する単一の枠組みを示唆している。

Barney(1986)では、競争に関する概念を、単一の開発の枠組みに統合できることを示している。この枠組みは統合された戦略理論を発展させるために使用することができる。そのような統合された戦略理論は、ほとんどの企業にとって、ある時点で競争に直面したり、革命などに遭遇するなどの絶え間ない脅威の下で生き残るために重要である。つまり、統合された戦略理論は競争するときの重要な武器なのである。

そして、Baron(1995)によると、事業環境は市場環境と非市場環境とから構成されており、戦

略策定へのあらゆるアプローチは市場と非市場の両方の考慮事項を統合する（p. 47）。

さらに、Baron（1995）では市場戦略と非市場戦略の代表的な人物を簡単に紹介した。市場戦略は、Porter、Oster などの仕事に代表される現代の戦略的管理の焦点であり、非市場戦略では、Baron、Kaufman と Beam などを代表人物として紹介した（p.48）。

Baron（1995）の主な考えをまとめると、現代の競争力のある戦略理論では、戦略は市場環境の構造とダイナミクスと企業の能力に合わせて調整されなければならない。また、同様に非市場戦略も企業の市場以外の能力と市場の特性に合わせて調整されなければならない。

この考え方によると、ビジネス戦略をうまく進行したければ、企業の能力とその環境の特性（市場要素と非市場要素の両方）とを統合して分析する必要がある、市場要素または競争力のある要素と非市場要素の両方を包含すべきである。そして、戦略策定プロセスの焦点は、もちろん市場環境と競争戦略を重視する必要があるが、市場以外の要素も同様に重要である。言い換えると、市場内外環境を統合させるという視点に重きを置き、両方同時に考察していかなければならない。

また、統合戦略のパフォーマンスは、優れた市場を求める競争戦略と競争環境を形成する非市場戦略の相乗効果を捉え、国際貿易政策によって構築されて、競争環境に拡張していく（Baron 1997 p.145）。つまり、Baron（1997）から見ると、戦略統合の目的は、競争戦略と競争環境を両方とも考察し、非市場戦略との相乗効果を捉えて、事業のパフォーマンスを生み出すことである。

多くの企業にとって、競争のルールはその業績にとって極めて重要であり、市場戦略と非市場戦略の相乗効果は、効果的な統合戦略の核心であり、市場での影響と市場外でのインセンティブの両方を評価する必要がある。つまり、総括すると、企業環境は市場と非市場の両方の環境を統合して分析しなければならない。

## 1.2. 先行研究のまとめ

### 1.2.1. 統合の必要性

以上の陰陽思想、日西哲学、現代欧米と戦略経営の各思想の特徴と意義のまとめを通して、ここでは、再び統合の必要性を強調する。

Nonaka et al.（2002）によると、現在では、企業は多くの矛盾に直面している。そして、効率性と創造性、探索と活用など矛盾を総合的に解決する企業の能力が、新しい知識と能力を生み出すことができる（Nonaka et al. 2002 p. 995）。要するに、企業は矛盾を総合的に解決する能力を活用し、従来の保有している資源の壁を超え、生み出した新しい知識や能力によって影響を与えることができる。ここでは新しいものの誕生を強調している。これに関しては、Nonaka et al.（2002）によると、Spender and Grant（1996）も現在の社会が「知識経済」に移行するにつれ、企業の活動の入出力としての知識の重要性が増し、企業を理解するための新しい理論の必要性が認識されなければならないと主張した（Nonaka et al. 2002 p. 996）。この新しい理論を誕生させるために、企

業が直面している様々な矛盾問題を総合的に解決しなければならない。

Nonaka et al. (2002) はこれらの問題を解決するために、企業理論をさらに進化する必要があると考慮し、知識創造理論<sup>2)</sup>を構築した。理論構築の中で、既存理論を再解釈することが不可欠である。なぜならば、企業の既存の理論を再解釈することにより、企業の活動を説明することができ、知識創造理論を弁証法的なプロセス（知識は矛盾から動的に作成・活用される）を形成できる（Nonaka et al. 2002 p. 996）からである。この場合、最適最善の理論は存在していない。理論は継続的に進化する必要がある。そして、新理論の誕生は必ず既存理論に対する再検討・再解釈を加えなければならないと考えられる。

同様に、Smith et al. (2005) も戦略的な矛盾を管理するモデルを開発した。この矛盾を管理するモデルの中に3つの重要なステップがある。まずは、矛盾したフレームを明確にする。そして、次は戦略とアーキテクチャを区別する。つまり、既存の製品とイノベーションのための製品を明らかにする。また、最後は戦略とアーキテクチャの間を統合する（Smith et al. 2005 p. 522）。つまり、Smith et al. (2005) によれば、戦略的矛盾の均衡は、矛盾する力を同時に管理できる状態である（p. 523）。要するに、企業が全体的な目標を達成するために、矛盾している部分を調整および統合する必要があると意味している。

そして、Smith et al. (2005) は矛盾を効果的に管理するには、差別化と統合<sup>2)</sup>という2つの異なる認知プロセスに関連していると主張した（p. 525）。そして、Smith et al. (2005) によると、Suedfeld et al. (1992) によって「差別化された次元または視点の間の概念的なつながりの発達」と定義された統合では、分析のレベルを製品レベルから組織レベルにまでシフトして、考えられる相乗効果を特定している（p. 529）。つまり、統合することで、製品間の相乗効果を強化し、差別化により生じやすい脅威を減少できる。こうして、企業にとって、今まで蓄積してきたパフォーマンスを維持したければ、統合的な処理方法は不可欠である。

また、占部（1984）によると、企業は戦略的要因を探求し、これをコントロールし、意思決定するため、内部環境を新しく創造するばかりでなく、外部環境をも創造するべきである（p. 109）。つまり、内部を重視するだけでなく、外部をも重視するべきなのである。そこで、全般的・統合的に問題を考慮する必要がある。そして、多元的適合関係の追求、あるいは統合理論の構築において、分析方法と分析視角が有効性を発揮する（加護野 1980 pp. 412-413）。こうして、統合により、全般的な視角で問題を分析できる。

また、野中（1982）によると、唯一最適最善の組織構造は存在しない、分化・統合により、業績を拡大する（pp. 125-129）。つまり、統合活動により、より良い組織構造を作ることによって、企業業績を拡大することができる。最後に、上野（2018）によると、経営資源論ではさまざまな概念が用いられて発展してきたにもかかわらず、現実の説明能力の点で問題を有していたと言える（p. 45）。これにより、今までの理論は問題を全般的に説明することができない。このような制限を超

えるより良い理論が存在する。

以上の説明によると、どの理論でも完璧なものはない。従来までのすべての経営戦略論は、企業の優位分析に対して十分な説明能力をもたない。そこで、統合的な視点から新しい分析の枠組みを構築する必要がある。

しかし、先行研究群（古代中国陰陽思想、西洋哲学統合思想、日本哲学統合思想、現代欧米統合思想、戦略経営統合思想）は統合の必要性和重要性を強調したが、問題点も存在している。これからはそれぞれの問題点と解決方向を提示し、本論文の理論枠組みを構築していく。

### 1.2.2 先行研究群の問題点

本論文の理論枠組みを構築するために、まずは以上説明した先行研究の問題点と解決の方向性を提示する必要がある。詳しい内容は表1を参照されたい。

表1 統合理論先行文献の整理

統合思想	共通点	代表人物	代表的な思想	特徴	意味	問題点
古代中国： 調和共存	①統合を肯定する ②統合に基づいて思想を展開した ③統合は世界万物発展の根源	老子	陰陽思想；陰と陽の調和により、世界均衡を維持し、世界万物が存在できる	主観的・自然的自然哲学	統合理論のはじめとして、調和、統合の必要性を強調した	①統合の具体的な方法を提示しなかった ②統合の問題点（困難性と複雑性等）を提示しなかった ③統合の具体的な運用方法（実践分析）を触れなかった
西洋哲学： 結合革新		カントとマルクス	カントは経験論と合理論を統合して独自の批判哲学を形成した。マルクスは唯物弁証法を提示した	抽象的・論理的態度	過去の物を捨てるのではなく、複数の物を結合・統一することにより、より洗練された上級レベルの物を形成する	
日本哲学： 折衷永統	④統合を通して矛盾の状態から適度な状態に	西田と福沢	主客一体、心身一如、自他統一	感情的自然主義	単なる一方側を重視するのではなく、宗教・自己・生命・歴史・芸術・知性など、様々な観点から注目する	
現代欧米： 創造解決	⑤統合を通して、より優れた物に形成できる	Follett (1924) Kanter (1984) Martin (2007) 等	①統合は犠牲を伴わない解決方法である②統合は革新のカギである③統合は問題を創造的に解決できる	客観的・論理的議論	統合の重要性和必要性を強調し、重視を喚起した	弁証的視点から統合を説明しなかった
戦略経営： 進化達成		Jauch (1981) Barney (1986) 河合 (2012) 等	優れた戦略経営理論は統合の方法で形成された	科学的・論理的分析	実践的に統合的な視角を通して、戦略理論を全面的に分析した	理論的な強調はなかった

出所：筆者作成。

表1が示すように、統合に関する先行研究では、統合の重要性和必要性を肯定・強調していたが、統合の具体的な方法や問題点は説明していなかった。特に、具体的な統合方法は何か、どのようなステップで統合を実現できるのかを解明していなかった。そして、どの先行研究にしても、統合のメリットを言及していたが、統合の困難性和複雑性は詳しく述べていなかった。つまり、統合のデメリットを述べていなかったし、弁証的な視点から統合を議論しなかった。そこで、これらの先行研究群の問題点を解決するために、これからはまずは本論文の枠組みを説明し、そして、解決方向性（統合の4ステップ法と6段階説）を提起する。

## 2. 研究枠組み、統合の4ステップ法及び6段階説の構築

## 2.1 研究枠組み

以上の先行研究群の説明により、本論文の枠組みを提示する。Makadok et al. (2018) の「I+5WIH+O フレームワーク」<sup>4)</sup> を統合理論ロジック分析へ適応し、独自の統合理論のロジック分析プロセスを形成する。統合理論のロジック分析プロセスを説明する前に、まずは「I+5WIH+O フレームワーク」の各構成部分を詳しく説明する。詳しい内容は下の図1を参照されたい。

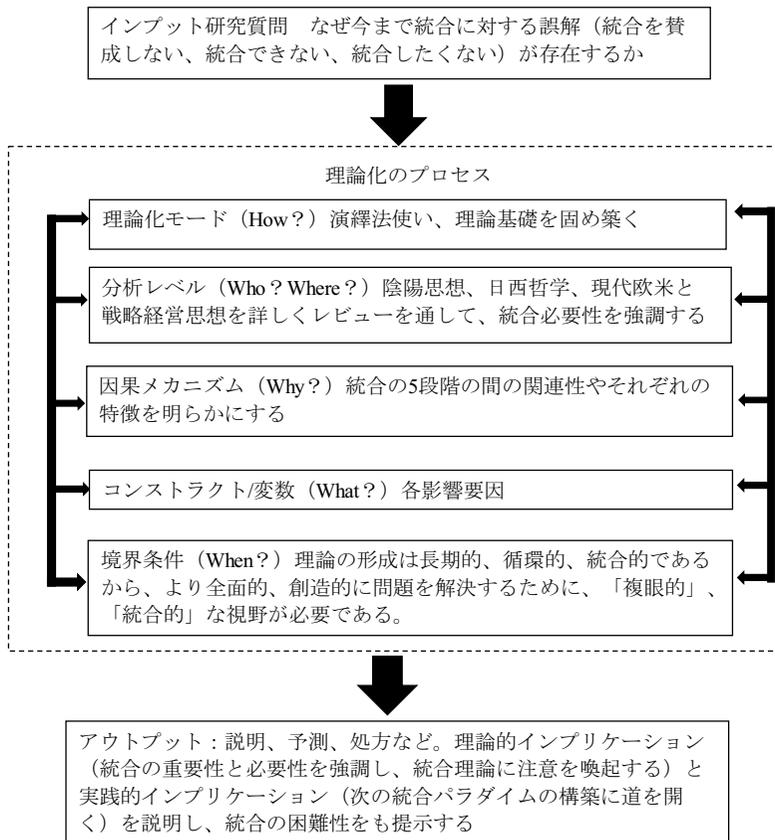


図1 統合理論のロジック分析プロセス

出所：Makadok et al. (2018) p. 1532 「I+5WIH+O フレームワーク」より筆者作成。

まず、第一はインプット：研究に関する質問である。研究に関する質問は、理論化プロセスへの主なインプットである。研究上の疑問がなければ、理論化するものは何もない。すべての研究分野には、独自の特徴的な研究質問が存在する。Makadok et al. (2018) によると、良い研究上の質問は、幅広い聴衆に興味を持たせるほど十分に広く、答えを得られるには狭いものでなければならない (p. 1533)。つまり、トピックが明らかに重要かつ興味深いものである場合でも、答え

が十分に具体的な方法で導出できるように質問が組み立てられるまで、そのトピックに関する研究は失敗する可能性がある。

第二は、理論化プロセスを詳しく検討していく。まず、レベル1の理論化のモードを検討する。理論化のモード（How）は、理論の主なインプットである研究質問がそのアウトプットに変換される知的プロセスである（Makadok et al. 2018 p. 1534）。そして、このレベルには少なくとも5つの異なる方向に線を引くことができる。a 帰納的と演繹的、b プロセスベースと分散ベース、c 静的と動的、d 形式的と非公式、e 分析と数値である。

第三、レベル2の分析は誰（Who）現象（Where）である。戦略的管理分野は、組織全体のパフォーマンスの不均一性を理解することによって定義されているが、これは、すべての戦略研究が組織レベルの分析に焦点を合わせていることを意味していない（p. 1535）。

第四、レベル3は因果メカニズム、なぜ（Why）である。おそらく、理論の最も中心的な部分は、それ自体の内部論理的な基礎として依存している因果メカニズムである。図1から示すように、因果メカニズムは、理論が提案した関係または効果が発生する理由を定義する役割を果たす。

第五、レベル4は変数（What）で、第六は境界条件、いつ（When）である。どんな文脈にも一般化できるほど広く普遍的に適用できる理論は存在しない。すべての理論には境界があり、その境界内で適用され、その外では、その結論はまったく適用されない（p. 1537）。分類表に示すように、境界条件は、理論が機能するかしないかを定義するレバーの役割を果たすのである。

最後、アウトプット—すなわち説明、予測、および処方である。理論化プロセスには一般に1つの主要なインプット（研究質問）しかないが、説明、予測、および処方を含む様々な種類のアウトプットを含めることができる（p. 1538）。理論は、観測された現象の存在から生成し、一連の課題や仮説の説明に反映され、そして、将来の結果を予測し、最後に、管理者が特定の組織の結果に影響を与えるために実行するための処方箋を提供する。

以上で説明したフレームワークを統合理論に適応し、独自の統合理論のロジック分析プロセスを提示する。

本論文のインプットは最初に説明していた統合に対して存在している誤識・誤認である。これらの誤識・誤認に見られるように、現代の人々は統合の概念や特徴などを詳しく理解していない。そして、統合の必要性を重視していなかった。

次は、理論化プロセスのレベル1の理論化モードである。つまり演繹法と帰納法を使い、強固な理論を築き、一般理論パラダイムの構築を目指す。

次のレベル2では、陰陽思想、日西哲学、現代欧米統合理論と戦略経営思想のレビューを通して、統合の必要性を説明・強調する。

レベル3では、統合の6段階の間の関連性やそれぞれの特徴を明らかにすることを通して、統合のメリットをまとめ、重要性を強調する。

レベル4では、統合のメリットの説明を通して、統合の必要性を再び強調する。そして、理論の形成は一般的には長期的な過程であるので、より全面的、創造的に問題を解決したければ、統合の視点が必要であることを説明する。

最後はアウトプット：説明、予測、および処方である。ここでは、理論的インプリケーションと実践的インプリケーションを結合して説明し、統合の重要性と必要性を再び強調し、統合パラダイムを提起する。そして、ここでは統合の困難性をも提示する。

以上説明した枠組みにより、本論文先行研究群の問題の解決方向性を提示したい。

## 2.2 解決の方向性

先行研究の問題点で提示したように、統合の具体的な方法と統合の困難性と複雑性は現在の文献ではまだ整理していなかった。これを解決するために、筆者は以下の3つの方法（統合の4ステップ法、統合の6段階説と統合の分析モデル）で問題点を解決していきたい。

まずは、統合の方法である。統合は単なる複数の物を合わせて一つになるのではなく、非常に複雑なプロセスがある。では、統合の具体的な方法を説明する。

### 2.2.1 統合の4ステップ法の提起

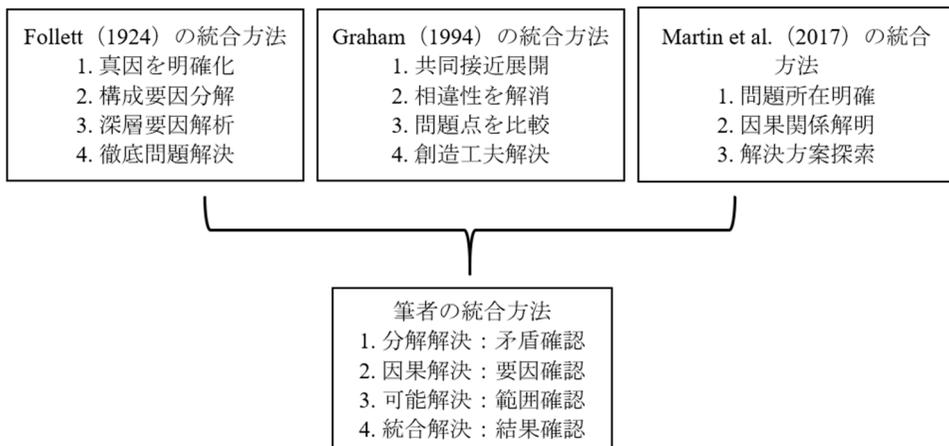


図2 4プロセス統合方法

出所：筆者作成。

本論文では、Follett (1924)、Graham (1994=2000) と Riel et al. (2017) の統合方法に基づいて、独自の4ステップ統合方法を提起する。すなわち、分解解決、因果解決、可能解決、統合解決の4ステップである。詳しく内容は上の図2を参照されたい。

以上の4プロセス統合方法という図を参照しながら、提起した4プロセス統合方法のそれぞれのプロセスを簡単に説明していく。

まずはステップⅠの「分解解決」である。このステップでは、矛盾している問題をそれぞれ分解し、各構成部分を明らかにする。それを行う理由を詳しく説明する。

Simon（1962=1996）によると、新しい問題が表出したときに、問題解決の取り組みは、解決策の検索を行うことができる問題の表現・構成部分を作成することから始める必要がある（p. 108）。つまり、問題を解決するためには、まずは問題を下位の構成部分に分解する必要がある。各構成部分を明白にし、過去の問題と新しい問題との共通点と相違点を明らかにする必要がある。

そして、問題を解決する際には、考えられるすべての世界において標準となる論理のルールというものは存在せず、ルールは決して有効ではない（Simon 1962=1996 p. 123）。要するに、有効であるか否かを判断する場合、いくつかの違いに対するいくつかのアクションの影響の独立性について、それぞれに詳しく検討することが必要である。言い換えると、問題を各部分に分解して、各部分を個別に検討して解決しなければならない。

また、問題解決する際には、アクションがもたらす副次的な影響がある（新しい違いが生じる可能性がある）し、特定の副次的な条件が満たされた場合にのみ実行できる場合がある（この場合には、他の違いに対して適用可能になる前に削除することを要求する）（Simon 1962=1996 p. 124）。つまり、不確実性の環境では、問題を解決できる部分的な一連のアクションを拡張して、問題のすべての構成部分の条件を満たすことが望ましい。要するに、問題解決システムの手順では、問題のソリューションを組み立てるだけでなく、適切な影響要因に基づいて、方案を探す必要がある。Simon（1962=1996）によると、このような一連のサーチを実行する場合、多くのバスケット（カゴ）に卵を分けておくことが効率的であることがよくある（p. 124）。つまり、1つの切口から問題解決プロセスを完全に成功するか完全に失敗するかまで追跡するのではなく、いくつかの暫定的なパス（道）を探索し、いくつかの追跡を継続するのである。

そして、Follett（1924）によると、統合はまずは真の問題の核心に直面すべきである（p. 87）。Graham（1994=2000）によると、統合の第一ステップは、問題のすべてのことを明らかにし、様々な相違点を表面にさらけ出す（p. 113）。また、Riel et al.（2017）によると、統合はまず、問題を明確にし、より深く理解する必要がある（p. 65）。筆者は彼らの方法とSimon（1996）の問題解決システムを参照し、統合の第一プロセスを分解解決、すなわち矛盾の問題を分解することにした。

次はステップⅡの「因果解決」、つまり要因を分析・確認するステップを説明する。このステップでは、問題の中で対立する要因を抽出し各要因間に存在する因果関係や影響ルートを確認する。具体的には以下のように説明して行く。

Popper（1959=2005）は2つの例を通して、理論誕生ロジックでは、方法論のルールがどのように見えるかを示している。一つ目は科学のゲーム、もう一つ目では仮説が提案され、テストされ、

その適当性が証明される (pp. 37-38)。

しかし、この2つの例は、通常「論理的」と呼ばれるルールとは大きく異なる。ロジックは因果関係、説明、および予測を重視している。Popper (1959=2005) は要因間の因果関係を説明することを通して、これからのすべてのことを演繹的・帰納的に予測できると主張していた (p. 39)。つまり、理論誕生のロジックは、重要なポイント、仮定、因果関係の説明などをする必要がある。

そして、Follett (1924) によると、統合の次のステップは対立 (コンフリクト) する両方における要求の構成部分を分解する (pp. 87-98)。Graham (1994=2000) によると、統合の第二のステップは、それぞれの相違性を解消する (pp. 113-132)。また、Riel et al. (2017) によると、第一ステップの次は問題を調べ、それぞれの要因間の因果関係を明確する。以上説明した3つの方法、そして Popper (1959=2005) が強調した因果関係の説明とを結合し、筆者は統合の第二プロセスを因果解決、すなわち、問題の各構成部分の要因を分析・確認することとしてまとめた。

そして次は、ステップⅢの「可能解決」を説明する。簡単に説明すると、このステップでは、要因間の許容範囲を確定し、問題を統合する可能性を探索する。

March et al. (1958=1993) は、組織では紛争・衝突・意見の不一致・コンフリクトを従属変数として取り上げ、それが発生する可能性が高い条件を示し、4つの主要なプロセスによって紛争に対応できると主張した。このプロセスは問題解決、説得、交渉と「政治」<sup>5)</sup>である (pp. 149-150)。

この問題解決プロセスでは、紛争に関する要因や範囲などを提示し、より全面的な解決案を探り、できるだけ根本的に問題を解決する。詳しく言うと、問題解決では、目的は共有され、意思決定の問題は共有された基準を満たすソリューションを特定することである (March et al. 1958=1993 p. 150)。そして、この問題解決プロセスで注意しなければならないことは情報を集めることである。つまり、探索活動を増加し、新しい選択肢を増加させることに重点が置かれていることである。これにより、より全面的な解決策を探索する必要がある。

そして、Martin (1993) によると、March et al. (1958) は、問題自体が、非常に多数の要素を集約することによって構成されていると主張した。さらに組織問題を解決する際に、プログラム化されていない意思決定、具体的には、新しい行動計画が発見され、精巧化され、確立されるプロセスについて議論し、新しい提案を分析・実行することを主張した (pp. 21-23)。このように、要因関係を分析した後、解決可能な方向や案を探索する必要がある。

Follett (1924) によると、統合という方法は一つも犠牲にする必要がない解決方法を意味し、まさに前進の方法 (the way of progress) であると主張している。そして、統合という、対立 (コンフリクトする) 両方の犠牲を伴わない解決方法は、両者が満足するように至るまで、問題の根底にある諸原因を比較的に分析し、対応する必要がある。つまり、彼女によれば、深層要因を解析する必要がある (pp. 87-98)。そして、Graham (1994=2000) によると、需要全体を分解することによって、真の需要とその根底にある動機を知ることが必要である (p. 119)。つまり、コンフリ

クトの根底にある原因についてのより正確な分析は、状況を変えることにつながり、また、コンフリクトに対する解答を見つける助力となる。

Graham (1994=2000) によると、このステップでは、それぞれの問題点を分析し、比較すべきである (pp. 113-132)。それは、諸問題を比較分析することを通して、より良い解答を見つける。そして、Riel et al. (2017) によると、統合の方法の第三ステップは、統合の可能性を探り、解決案を探索する (pp. 65-66)。つまり、この段階では、問題のアーキテクチャ全体、そのさまざまな部分がどのように組み合わせられているか、ある決定が別の決定にどのように影響するかを全般的に分析する。そして、この分析結果により、統合の可能性を探索するというものである。

筆者は以上で説明した考えに基づき、統合の第三プロセスを「可能解決」、選択肢への選定、すなわち統合の可能性を探求することとまとめた。

最後のステップIVのプロセスは「統合解決」である。つまり、創造的に問題の統合を行い、イノベーションを促進する。これについて詳しく説明する。

まずは、Drucker (1973) によると、経営陣は、既存のものを最適化することに加えて、新しいものを作成することにますます関心を向ける必要がある (pp. 28-29)。そして、経営者が、既存の管理組織と新しい革新的な組織を同時に運営することを学ぶ際には、国境を越えた管理統一の必要性、つまり共通の世界経済における必要性と文化的多様性の必要性の両方を調和させる方法を学ぶ必要があると主張していた (p. 30)。ここで、調和は重要であり、無視してはいけない。なぜならば、調和を通して、利益を生み出し、イノベーションの発生を促進する。ドラッカー (2005) は、特に調和の原理を詳しく説明した。この調和とは、一方の利益が他方の利益でもあるという分野が一つでもあれば可能になる。その共通の利益を基盤に協力が行われる (p. 102)。

以上 Drucker (1973)、ドラッカー (2005) の説明から、激しく変化している社会環境で、企業が生き残り、優位を獲得したければ、経営者たちは、革新的な組織を構築する必要があり、そしてイノベーションを重視しなければならない。つまり、統合はイノベーションの発生を促進できるので、ここでは、イノベーションと統合の関連性を提示する必要がある (統合の6段階説)。

また、Kanter (1983=1984) は、革新を生み出す起業家精神は、「統合的」と呼ぶ問題へのアプローチの特定の方法に関連していることを発見し、問題を統合的に見ることは、より大きな全体に関連することを見ることだと主張した (pp. 27-28)。この Kanter の統合思想から見られるように、変化を積極的に取り入れる統合的思考により、企業は過去の基準に基づくだけで自分自身を測定するのではなく、未来のビジョンも考慮しながら自分自身を測定することができ、問題をより全体的に、創造的に解決する。

そして、Follett (1924) によると、統合の第四ステップは、根本的に全ての問題を徹底的に解決するものであった (pp. 87-98)。Graham (1994=2000) は統合の最後を工夫して、創造的な方法で長期的に問題を解決することができるとしたのであった (pp. 113-132)。また、Riel et al. (2017)

によると、統合の最後のステップは、評価するステップであるとされた。つまり、試験を通して改善し、より良い結果を探索する (pp. 65-66)。以上説明した3つの方法、そして Drucker (1973)、ドラッカー (2005) と Kanter (1983) が強調した統合とイノベーションの関係を参考し、筆者は統合の第四プロセスを統合解決、すなわち、創造的に問題を解決することであるとまとめた。

以上説明した統合の方法において見られるように、統合の過程の中で、問題全体の構成要素を分解し、これらを個別に検討する必要がある。そして、多方向から問題を全般的に分析し、複眼的な思考を加え、たくさんの可能性を創造することによって、最適な解決方法に到達する。

統合は多方向で要因の因果関係を分析することで、できるだけ複数の選択肢を提供することになることから、非常に複雑な過程である。統合の方法をうまく運用できないと、革新的な結果は生み出さない。この場合では、統合に対して意義は存在しない。それにより、統合する前に、統合の複雑性と困難性を十分に意識しなければならない。

## 2.2.2 統合の6段階説の提起

以上で説明した4ステップの統合方法から、統合とイノベーションには関連性があるとわかる。そして、本論文で強調した統合活動により、物事はその外部、内部構造においても変化が生み出され、よって新しいものも生み出されていると指摘できる。根本的に問題を解決するためには、各要因を調整しながら、対立部分を中和・解消する必要がある。本論文で提起した統合活動は実際に6段階を構成する。これからは、統合の6段階とイノベーション（新結合）の関連性を説明し、新結合の統合的循環メカニズムを提示したい。詳しい内容は図3を参照されたい。

新結合の統合的循環メカニズムで示したように、ここでは、統合活動を「新結合」「創造的破壊」と関連付けて統合の中身を細分化し、6段階に分け、先行研究の問題点と筆者なりの解決の方向性を提示する。統合の6段階説とは、分立—混合—総合—融合—整合—統合のサイクルである。以下、順を追って説明する。

まずは分立段階を説明する。進化活動の発生を促進したければ、事前にコンフリクトを分立する活動は不可欠である。分立とは、進化活動の始まりのカギとして、平衡状態を打破し、コンフリクトを分解しそれぞれ独自の存在になっていくことである。

統合活動は現状を打破・破壊し、新たな物事を発明・創造する活動を意味している。具体的には、統合活動を通して形成されたより良い解決結果は、次の新たな統合段階の出発点としての存在でもある。なぜならば、Follett (1924) は統合がまさに前進的な方法であると主張していたように、既存の解決結果より、更なる創造的な結果を得るために、分割活動を通して、次の新たな統合活動の発生を促進する必要がある。これにより、統合活動は循環的な特殊性を持ち、永遠に終わらない進化活動になる。そして、この進化活動の中に分立活動は非常に重要な組み合わせ部分と見なされる。

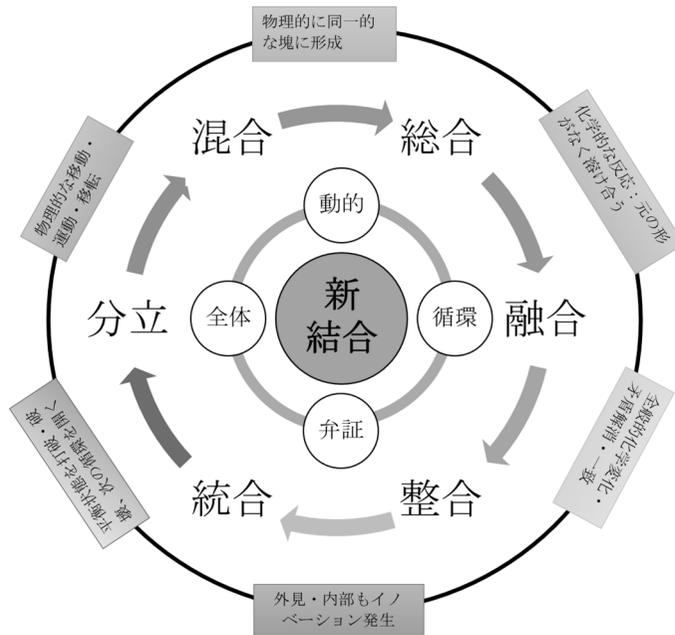


図3 新結合と統合の6段階

出所：筆者作成。

しかし、分立活動は簡単ではない。Martin (1993) により、分立は、あらゆる言語に適用される機械的な一連の操作として要約することはできない。コンフリクトの分立には、当然の仮定の文脈でそのテキストの特定の単語をよく読む必要がある (pp. 19-20)。つまり、分立活動を始める前に、まずは分立に関する理論や方法を把握し、分立する必要があるコンフリクトを詳しく分析する必要がある。

Martin (1993) では、分立をもその特定の用途から抽象化できる動きに減らすということを提示した (p. 16)。つまり、分立はどこにでも存在するわけではない。次の進化活動の根本的・創造的な変化を待ち望めることができれば、事前にコンフリクトを分立する可能性を探索しなければならない。

混合 (mixture) とは、まじりあうこと。また、混ぜ合わせること (広辞苑 p. 1072)。そして、類語大辞書によると、混合とは、異なる種類のものを集めて混ぜ、合わせること (p. 967)。

以上述べた混合に関する定義から見ると、混合は同じ空間に多様な要素が存在する状態を意味する。つまり、混合は異なる要素が混ざり合う、物理的な活動を意味している。これにより、混合活動に伴って、必ず新しいものは誕生できると言えない。

つまり、混合の段階における特徴は物理的な移動・運動・移転だけである。外見も内部構造も必ずしも一つになることはない。別々な形で一つの塊にならない場合もある。それは物理的な変

化である。例えば、水と油を一つにしても、一つの新しい物質にならない。これは混合の段階の特徴である。

次の段階は総合段階である。総合 (synth·esis) とは個々別々のものを一つに合わせまとめること (広辞苑 p. 1620)。そして、類語大辞書によると、総合とは、別々の事柄のあいだに関連をつけ、それらのすべてを合わせる (p. 966)。

つまり、総合の定義から見ると、総合は個々のものはそのまま、一つの和として全体的に見ることである。これにより、この総合活動も物理的な活動で、新たなものを形作るとか新たな要素を誕生させるという変化ではない。

総合の特徴は、物理的に一つの同一的な塊に形成するということである。例を挙げると、各種ジュース (リンゴ、葡萄など) を一つのカップに入れ、ミックスジュースにする事などである。

次は融合段階である。融合 (assimilate) とは、とけて一つになること。またはとがして一つにすること (広辞苑 p. 2856)。そして、類語大辞書によると、異なる組織・方法などを、元の形がなくなるほどに溶け合わせる (p. 967)。

そこで説明していた融合の定義から見ると、融合は二つ以上のものがつながって、重なったり溶け合わさったり、その活動により新しいものができ上がる。つまり、融合という活動は、二つ以上のものが複雑に混じり合い、一つになった場合に用いられ、そして、この合わせる過程をおして、別のものを作るのである。融合活動は単なる物理的な活動ではなく、結びついて一つの統一体になって、その中に新しいものが誕生する。

こうして、融合の特徴は物理的ということだけではなく化学的な変化でもある。まとめて言うと、①外見変化あり、②内部構造も変化する。つまり、物理的変化だけではなく、化学的変化も発生する。

次は整合段階である。整合 (fit) とは、ととのい一致すること。きちんと合わせること。または、理論の内容に矛盾がないこと (広辞苑 p. 1539)。そして、類語大辞書によると、整合とは、互いに食い違ったり、そろわなかったりするものを、そろった (矛盾のない) 状態にすること (p. 970)。

以上の整合の定義から見ると、対立している二つあるいは二つ以上の要素が合わさり、特に規則などのような内部が矛盾しないように統一体になる。つまり、整合は要素の間での矛盾を調和し、両者間の条件を調整することを通して、お互いをマッチングする。

こうして、整合の特徴は、外見の変化があり、内部の全般的な構造にも変化があり、そして下位構造にも変化が起きることにより、整合は全体の適合を調整することである。つまり、全般的に化学的変化が発生することである。例を挙げると、合弁企業が順調に発展するため、各部門の資源の調整を通して、矛盾を解消し、企業を更に順調に発展させるなどがある。

最後の段階は統合段階である。統合 (integration) とは、二つ以上のものを一つに統すべ合わせ

ること、統一（広辞苑 p.1971）。そして、類似語大辞書によると、統合とは、複数のものを一つにまとめること（p.966）。以上の統合の定義から見られるように、統合は複数の要素をある方法で相互に結合し、最後は一つの全体を形成する。

そして、Follett（1924）によると、統合は犠牲を伴うことなく、両者を満足な状態に至らせる前進の方法（the way of progress）である（p.167）。つまり、統合は新しいものを生み出す重要な創造的問題処理方法である。また、統合により、最適解を追求できる（マーティン 2009 p.33、Martin 2007 p.7）。これは統合が根本的に問題を解決できるのである。

そこで、統合活動の特徴は、複数の要素をある方法で相互に結合し、最後は一つの全体を形成する事であると指摘できる。統合により、物事は外見も、内部構造も変化があり、新しいものを生み出している。そして、根本的に問題を解決するために、各要因は調整しながら、対立部分を中和・解消する。例えば、陰陽思想、生物進化論（万物が妥協なく、ルールを守って調和しながら生態平衡を保っている）、LEGO 映画製作所などがある。

6 段階の活動の定義と説明からわかるように、統合段階では、問題を創造的・根本的に解決できるし、イノベーションの発生をも促進できる。6 段階の活動の定義と説明からわかるように、最後の統合段階では、問題を創造的・根本的に解決できるし、イノベーションの発生をも促進できる。初めてイノベーションを定義したのはシュンペーター（1911）である。彼はイノベーションを、生産諸要素を新たに組み合わせて結合することと定義していた。つまり、イノベーションは新結合を意味し、過去の改善を図るだけではなく、過去を断ち切る新変化である。以上統合 6 段階過程に関する説明により、統合も、イノベーションも、現状を打破して、新たな物事を構築する活動である。そこで、以上説明していたイノベーションの定義と特徴から見ても、統合の 6 段階過程はまさに新結合の発生レベルだと考えられる。

Hagedoorn（1996）は、シュンペーターの理論には、一般均衡の概念が適用され、企業既存のルーチンの変化がイノベーションを通じて生じた後の経済発展が対比して説明されていた（p.885）。そして、シュンペーターの理論の再考を通して、イノベーション活動の実際的な目的を説明した。

つまり、イノベーション活動の実際的な目的は、このイノベーション活動（分解状態）を通じて、元々形成された均衡の状態（統合状態）から離れることである。その後、また、徐々にイノベーションの効果・影響が衰え、新たな均衡点が再び出現して、新たな均衡状態になってくる。

シュンペーターのイノベーション（新結合）理論における不均衡を打破する革新という力が、様々な相互作用で、複雑な非線形かつ動的なプロセスにより、統合的循環メカニズムに近づいているように見える。

そして、シュンペーターは「新結合」という概念を導入して、動的経済発展に関する理論を説明した。シュンペーター（1977）により、旧結合から漸次に小さな歩みを通じて連続的な適応によって新結合に到達することができる限りにおいて、たしかに変化または場合によっては成長が

存在する。しかし、新結合が非連続的にのみ現われることができ、また事実そのように現われる限り、発展に特有な現象が成立するのである (p. 182)。また、Yuichi et al. (2009) により、イノベーションは不均一に発生するため、本質的に不連続という特性を認識する必要がある (p. 227)。

つまり、イノベーションによる創造的な破壊のアイデアは、必要な条件があれば、誕生する。条件を満たさなければ、イノベーションは発生しない。それにより、まずは均衡状態を打破し、周期的なイノベーションプロセスが始まる。この周期的なイノベーション活動は状況により、不連続的に発生し、新しい静的平衡に到達したら、暫く維持し、または平衡を打破し、次の循環プロセスの道を開く。このイノベーション活動のダイナミックなプロセスにより、統合的循環メカニズムに近づいているように見える。

そこで、イノベーション活動と統合プロセスに共通する特徴 (3 点) を整理する。①両方とも循環的という特殊性を持ち、創造的な結果を獲得するために、次の新たなプロセスを促進しなければならない。②両方とも不連続的に発生する。なぜならば、イノベーション活動と統合プロセスは発生するために、必要な条件を満たす必要がある。③両方とも永続性を持っている。確かに、イノベーション活動と統合プロセスの最終的な目標は正確な解を求めているが、世の中では、唯一最適最善の解は存在しない。永続的な進化活動を通して、よりよい結果を追求している。

これらの説明により、また 3 点の思考が生じてくる。まず一点目、変化をもたらすためには、新結合が必要である。そして、二点目は新結合により変化を発生し、均衡点を打破する。また、三点目は、新結合は非連続的な特徴を持つ。つまり、古い均衡点で、様々な要素が現れ、その時新結合が出現—成長—成熟—衰退というプロセスで、新たな均衡点に到達する。ここでの新結合は非連続的に発生している。そして、古い均衡点で現れた様々な要素は、実際に新結合を進行させるために、分解活動を通して、新結合という進化活動を促進している。以上の説明により、新結合活動の過程はまるで統合のプロセス軌道と一致して循環していく。そして、統合の 6 段階循環過程に関する説明からも分かるように、統合もイノベーション活動 (「新結合」) と同じく、現状を打破・破壊し、新たな物事を創造する活動と本質上共通している。そこで、イノベーションの定義と特徴の解釈により、統合の 6 段階過程はまさに新結合の具現化だと考えられる。つまり、統合の 6 段階論は、古典的なイノベーション理論を蘇り、「新結合」「創造的破壊」の鍵概念に対する新解釈と理論拡張といえるであろう。

### 2.3 統合の分析モデルの提起

以上説明した統合の 4 ステップ法と 6 段階説により、戦略統合の分析モデルを提起したい。

統合の必要性のところでも説明したように、既存の経営戦略理論は全ての企業の優位分析には、十分な説明能力を持たない。より統合的な視点から新しい分析の枠組みを構築する必要があるので、本論文では従来までの経営戦略論の競争優位分析と一線を画し、組織内外における環境・資

源・能力に関する複数の理論及び影響要因を統合して、独自の戦略統合競争優位分析フレームワークを構築する。つまり、演繹法と帰納法を活用し、一般理論のパラダイム構築を目指す。

具体的に、産業組織論の SCP+ペスト PEST（外部環境視点）+ プリオ VRIO（内部資源視点）+ ダイナミック・ケイパビリティ Dynamic Capability（動的能力視点）+ コア・コンピテンス Core Competence（中核能力視点）といった5つのフレームワークを元に、重要な内外影響要因を見直し、独自の VOICE（ボイス）分析フレームワークを構築する。ここで VOICE は、Value 顧客価値、Organization Adaptation 組織適合、Imicreative Evolution 模創進化、Core Competence 中核能力、Environment Dynamics 動的環境の独自の影響要因から競争優位を形成していく、といったフレームワークである。詳しい内容は下の図4を参照されたい。

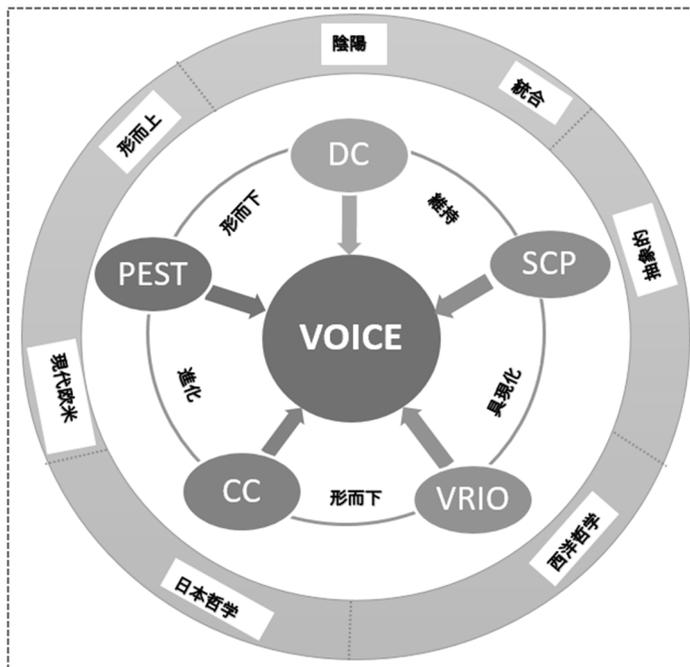


図4 統合の分析モデルイメージ図

出所：筆者作成。

以上の図4からわかるように、企業を取り巻く環境を分析するとき、外部環境と内部環境を結合して分析しなければならない。その中の内部環境分析は企業組織と経営能力、資源統合能力などについて分析を進めていく。そして、外部環境分析は企業を取り巻く業界構造、経済情勢、技術変化など様々な環境要因を重視する。外部と内部を統合的に分析することにより、企業を取り巻く様々な内外要因に主体的に相互作用を働きかけ、常に環境変化へダイナミックに適応しつつ、

組織資源と組織能力を動的に進化させることを通して、企業は独特な優位性を形成・蓄積し、維持していく。

つまり、図4で示したように、戦略統合VOICEフレームワークは3層の構造から形成されている。具体的に、第3層（広域構造）では先行研究群一哲学の統合思想から、理論を構築する際に、統合の重要性と必要性が強調される。そして、真ん中の第2層（戦略構造）では、様々な既存理論をレビューし、それらからの影響も受け入れたうえで、優位性と限界性をそれぞれ分析する。最後の第1層（中核構造）はより全面的に、十分に企業の競争優位を分析することができる戦略統合VOICEフレームワークである。また、このVOICEフレームワークと従来の経営戦略理論との相違点は3.2 実践的インプリケーションで詳しく説明する。

### 3. インプリケーションと残された課題

#### 3.1. 理論的インプリケーション

以上の統合に関する説明により、本節では本論文のインプリケーションを論じる。統合のメリットによる重要性と必要性を強調し、統合理論に注意を喚起する。まずは理論的なインプリケーションを説明する。

本論文では統合に関する先行研究を述べた。これらの先行研究で提示された従来の問題解決方法から、統合のメリットを以下のように整理できる。それは①根本的・創造的に問題を解決できる。つまり、抑圧や妥協ではなく、真の問題の核心に直面し、全てのことを明らかにし、根本的に問題を解決する。そして、統合は犠牲を伴うことなく、すべてのコンフリクトに満足を与えることに至るから、創造的な方法である。②全面的に思考できる。統合は選択肢を捨てないから、より全面的に問題を思考できる。③矛盾を解消し、物事を適合的にする。統合は対立しているコンフリクトの矛盾を解消し、よりお互いに適合的になる。④弁証的な方法により、新たな視野を提供する。つまり、統合は一方面で物事を見るのではなく、多方面で見ることにより、弁証的に物事を判断するから、判断の正確性を高める。⑤物事は完結的ではなく、循環的に進行する。なぜならば、陰陽統合思想と日本哲学思想では、統合の循環性を強調していた。世界の物事は、矛盾を解消し、合致することになり、お互いに合致することで矛盾が誕生し、矛盾と合致の間での循環性が強調される。世界は終わることがなく、矛盾と合致の間で繰り返して成長していく。

以上説明してきた統合の5つのメリットから見られるように、統合は問題を解決する過程では非常に重要な位置にある。そして、問題解決だけではなく、統合の重要性（5つのメリット）により、理論開発の過程でも非常に重要である。

しかし、統合にはメリットがある一方で、デメリット（課題）もある。筆者は統合に対する様々な認識と先行研究群の問題点、そして統合の具体的な方法により以下4点をまとめた。①「多レンズの穴」のため、研究課題をはっきり解決できない場合がある。②統合の方法を上手く把握で

きないと、「寄せ集め型」のアバウトな分析になりやすい、③「煩雑な分析手法」になり実行困難性が高くなる、④「統合不可能」な課題もあるので、すべては統合できない。これら統合のデメリットを解決するために、「複眼的見方」「擦り合わせ型」「分析手順化」「条件次第的」の形で対応して、統合の見方・手法・中身・段階等を確認したうえで、個別分析をする必要がある。

本論文の理論的インプリケーションは、統合のメリットにより重要性と必要性を説明し、統合理論に注意を喚起する。そして、統合の5つのメリットを説明することにより、理論開発する際に、統合あるいは統合的な思考は必要であることを強調する。

### 3.2. 実践的インプリケーション

以上統合の理論的インプリケーション（重要性と必要性）を説明した。これから実践的インプリケーションを説明して行く。実践的インプリケーションは、次の統合パラダイムの実践構築に道を開き、戦略統合分析フレームワークの構築・修正を提起することになると思われる。

具体的に、経営戦略理論の中で、各理論は独自の優位を持っているが、各自の限界をもっている。まずポジショニング戦略<sup>6)</sup>の限界は外部環境を重視した戦略分析で、企業の競争優位性を分析する際に理論上不完全の性格を持っている。これを改善するために、企業の内部要因分析をも考えなければならない（呉・李 2019 p. 22）。

次は資源ベース論<sup>7)</sup>の限界は、企業内部の視点だけを重視している。しかし、企業外部の資源はしっかり分析しないと、企業は持続的な競争優位を獲得することができない。

コア・コンピタンス理論<sup>8)</sup>の限界は急激な環境変化は想定していない。そして、コア・コンピタンスがコア・リジディティに変わり、逆機能が生じる可能性がある。

ダイナミック・ケイパビリティ論<sup>9)</sup>の限界は、中程度の環境変化しか想定していない。つまり、ダイナミック・ケイパビリティ論は動態過程を単純化しすぎる。そして、ダイナミック・ケイパビリティに関する簡潔的、理解しやすい定義は足りない。また、経験的な実証分析は弱い。

以上各理論の限界に関する説明により、本論文の実践的なインプリケーションは、従来までの経営戦略論の競争優位分析と一線を画し、組織内外における環境・資源・能力に関する複数の理論及び影響要因を統合して、独自の競争優位分析フレームワークを構築し、新しい戦略分析視角を提起する。つまり、2.3で提起した戦略統合モデル—VOICE分析フレームワークである。これからは戦略統合 VOICE フレームワークと従来の各経営戦略理論の源流との相違点を詳しく解説していく。具体的な比較は以下の表2を参照されたい。

アイゼンハート＝サル（2001）はポジショニング戦略と資源ベース論のみ比較していたが、これに対して、筆者は Prahalad and Hamel（1990）、Leonard-Barton（1992）、Teece et al.（1997）を参考にして、中核能力と動的能力を追加し、各理論源流の相違点をまとめた。

表 2 理論源流の相違点

理論源流	ポジショニング戦略 (SCP、PEST)	資源ベース論 (VRIO)	中核能力 (CC)	動的能力 (DC)	戦略統合 (VOICE)
形成過程	MasonとBainに由来、Porter (1980) がポジショニング学派を創立	Wernerfelt (1984)、Rumelt (1984) に発した	Selznick (1957) の Distinctive Competence、Snow and Hrebiniak (1980)、Hitt and Ireland (1985) も援用	Teece et al. (1997) は資源や能力の動的能力性を強調した	ポジショニング戦略+資源ベース論+中核能力+動的能力
中心内容	産業構造状況に重きを置き、企業の経営行動と経営業績に与える影響を分析の焦点とする	Barney (1991, 1992) の VRIOモデル。企業が独自所有する、希少で価値が高く模倣が困難で代替不可能な経営資源こそが持続的な競争優位の源泉	Prahalad and Hamel (1990) はコア・コンピタンス概念を提唱、Leonard-Barton (1992) の コア・リジディティ	Teece et al. (1997) はダイナミックな視点から内外能力を「統合・構築・再構成」して環境変化に適応	顧客価値、組織適合、模創進化、中核能力、動的環境、といった新しい競争優位戦略分析フレームワーク
各自特徴	広い外部環境が企業にどのような影響を与えるかを重視する	内部要因に重みを置き、企業が独自所有する、内部経営資源を強調する	企業内部にある「能力」の重要性を重視する	資源や能力の動的能力性を強調する	より一般的に企業の優位を分析でき、革新的な結果を生み出すことができる
到達目的	優れたポジショニングを構築する	優れた内部資源を蓄積・活用する	強みを築き、競争優位を形成する	変化に適応できる動的能力を形成する	複眼的、統合的な視野から問題を解決する
最重要点	ユニークで価値のあるポジショニング	模倣困難な希少資源	模倣しにくく、自社独特・固有の中心的能力	内外能力を「統合・構築・再構成」して環境変化に適応	動的な環境に適応して組織内外における資源・能力の統合により獲得...維持・変革進化
継続特性	持続可能 (条件付き)	持続可能 (条件付き)	持続可能 (条件付き)	持続可能 (条件付き)	持続可能 (条件なし)
主な限界	不完全な性格、企業の内部要因を度外視する	取り巻く環境が急速かつ予測できない変化する時、優位を維持しにくい	急激な環境変化は想定していない、コア・リジディティに変わり、逆機能が生じる可能性	動態過程を簡単すぎる、簡潔的、理解しやすい定義は足りない、経験的な実証分析は弱い	シナジー効果を得られづらい検証しにくい、複雑化
着目利益	企業の収益性	市場長期的な支配	企業の成長性	競争優位の戦略行動を進められる	競争優位を継続にする

出所：筆者作成。

表 2 にあるように、それぞれ単独の理論は企業の競争優位性を完全にうまく説明できない。どちらの分析枠組みも一方的な影響要因を強調しており、統合的分析視角を欠いているように思われる。岡田 (2001) によると、RBV は競争戦略理論としては未完成で、他の理論との統合を含め、興味深い発展の可能性をもっている。そして、外部環境を重視するポーターと内部環境を重視する RBV、二つの理論は統合に向かう (pp. 91-92)。つまり、どの理論も完璧ではない。従来までの経営戦略論は全ての企業の優位分析には、十分な説明能力を持たない。これにより、各理論の限界を補足し、より全面的、補完的に企業優位を分析できるように、より統合的な視角から提出していた競争優位性の戦略分析—戦略統合 VOICE フレームワークが必要となってくる。

しかし、戦略統合 VOICE フレームワークの産業・企業への運用可能性と適合性 (分析フレームワークの詳しく運用方法) を解明する必要がある。本論文で提示した戦略統合 VOICE フレームワークは実践的なインプリケーションとして適しているのだが、詳しい説明 (各要因の定義や影響ルートなど) は次回の論文で説明する。

### 3.3. 残された課題

一方、本論文で残された課題を指摘する。主には二つがある。

第一は、本論文では歴史的視角から統合の重要性と必要性を説明・強調したが、統合の困難性と複雑性を一般的に考慮しなかった。統合は簡単にすることができない。より簡単に統合できる

方法はまだ論じていない。

第二は、統合の実践的なインプリケーションを論じる際に、戦略統合 VOICE フレームワークを提起した。以上の説明により、提示した戦略統合の分析枠組み—VOICE フレームワークは、より一般的に企業の優位を分析でき、より革新的な結果を生み出すことができ、そして、より優れた方法で既存理論の制限を超える。しかし、強みを持つ一方で、VOICE フレームワークにも究明しなければならない課題がある。それ等の課題は主には、提起していた戦略統合の分析枠組みを産業・企業への運用可能性と適合性（分析フレームワークの具体的な運用方法）である。そして、VOICE フレームワークによって、企業の優位分析が煩雑化されるかどうかを確認する必要がある。

### 3.4. 今後の展望

残された課題により、これからの課題を論じたい。主に3つの研究課題を進めることを計画する（各課題の難度や研究方法により柔軟な調整と対応を施すため順序が変動になる可能性がある）。

まず一つ目の研究課題は、理論基礎を固め築き、一般統合理論パラダイムをはじめ、戦略統合理論、戦略影響要因・メカニズムをも解明することにより、実践的なインプリケーションで述べた戦略統合 VOICE フレームワークの各構成要因・基準を詳しく検討し、説明する。そして、形成した新しい戦略統合 VOICE フレームワークの各要因間の影響ルートを明らかにし、フレームワークの独自性と優位性を検討する。また、それだけではなく、戦略統合 VOICE フレームワークの具体的な運用方法をも討論したい。

そして、二つ目の研究課題は、事例（イオンとセブン&アイ）比較分析を実施し、独自の戦略統合理論（VOICE フレームワーク）の有効性を検証する。収集・整理・分析した発見事実を理論モデルに照合しながら、理論モデルを再修正する。要するに、戦略統合 VOICE フレームワークの存在必要性を明らかにしたい。

三つ目の研究課題は、テキストマイニング等の分析手法を使い、二次データの統計分析を実施する。いくつかのキーワードを選定し、研究対象—イオンとセブン&アイの決算報告書などからなるデータを単語や文節で区切り、有用な情報を取り出して、それらの出現の頻度や共出現の相関、出現傾向、時系列などを整理する。そして、獲得されたデータにより統計分析を行う。

注：

- 1) 河合（2012）によると、第1の謎のポイントは低価格である。第2の謎はポーター理論ではコストと差別化がトレードオフ関係にあるとされているが、それに基づく理論が「ミックス戦略」や「両立戦略」等の現実を説明できないのは何故だろうか。第3の謎のポイントは「ビジネスモデル」。第4の謎は「RBV」が否定されているが、それは何故だろうか。第5の謎はポーター理論には「リスク分散型の企業戦略論」がないが、それは何故だろうか。第6の謎はポーター理論ではいったん戦略を決定したら環境が変化し

でもそれを維持すべきだとされているが、それは何故だろうか。第7の謎はポーター理論には「リーダーシップ論」がないが、それは何故だろうかということである (pp. 13-20)。

- 2) Nonaka et al. (2002) は知識変換の4つのモードは、SECIモデルと呼ばれる知識作成・進化プロセスを提出した。この継続的な知識の作成と活用のSECIモデルを通じて、暗黙的で明示的な知識は、個人からグループ、組織レベルまで、質と量の点で拡大できる。
- 3) Smith et al. (2005) によると、差別化には違いの認識と明確化が含まれるが、統合には分析のレベルをシフトして潜在的なつながりを特定することが含まれている (p. 259)。そして、差別化は、各製品のニーズを強化することと、既存の戦略やプロセスへの取り組みによってイノベーションが埋もれてしまうということを警戒することによって、慣性を克服するのに役立つ。対照的に、統合は、活用と探索の間の可能な相乗効果への持続的な注意と関連している。ここで注意すべきなのは、統合が、矛盾した戦略が互いに助け合う方法をチームが明確に探すのに役立つ。これからもわかるように、差別化と統合はまったく相反するものであるが、お互いによって補完することによって、企業が直面している問題を全面的に管理できる。(ここでの差別化戦略は統合循環プロセスの中の分解活動で対応できると考えられる。)
- 4) この論文は、4段階の論理的順序での戦略的管理の研究に対する統合的アプローチを開発したものである。最初に導入された統合企業戦略のあまり一般的ではない概念フレームワークの1つについて説明する (Zollo et al. 2018 p. 1753)。具体的にいうと、利害関係者間の内部一貫性、競争上の優位性、および企業の包括的な視野のための内部リソースについての「企業家の公式」に基づいている。第二に、競争、成長、および利害関係者の戦略に焦点を当て、さまざまな戦略的選択の組み合わせによる共同成果の創出の基礎となる4つの統合メカニズムを特定する。第三に、これらのメカニズムがどのように戦略的選択の組み合わせを可能にし、利害関係者により高いレベルの価値を生み出すかを研究している。最後に、最高の期待値を生成するために、戦略の3つの代替案の可能性を研究する。この3つの方法により管理上の意思決定の改善にも貢献できる。まずは、競争、成長、利害関係者の戦略など、さまざまな戦略的領域での決定が、利害関係者の創造する価値に共同効果をもたらす方法を通して、管理者の意識を高めることにより、内部的に一貫したバンドルとして選択する必要があることを認識させる。次は、異なる戦略的決定に影響を与える要因を特定し、結果として共同結果を生み出すことである。これらの要因の一部によって、管理者が直接学習して活用し、内部的により一貫した効果的な戦略的意思決定のポートフォリオを形成することができる。最後は、検討された3つの戦略のコンテキスト内で有用な参照ポイントを提供する可能性のある、内部的に一貫した選択肢の特定の方法を提案することである。
- 5) ここでは、説得、交渉と「政治」について説明する。March et al. (1958=1993) によると、説得では、いくつかのレベルで目的が共有され、サブゴールに対する不一致が仲介される可能性があるという暗黙の裏付けを持っている。交渉というプロセスでは、目標に対する不一致は固定されたものと見なされ、説得のない一致が求められる。そして、交渉というプロセスにおける主要な問題の1つは、交渉の「解決策」が、持続性を有するものではなく、「公正さ」または「自明性」(ここでの意味は説得である)と

いった共有された価値の範囲内に限定されることである。最後の「政治」とは、基本的な状況が交渉と同じであるプロセスを意味している（pp. 149-150）。

- 6) ポジショニング戦略の中の SCP 戦略は、Mason と Bain から由来し、Porter（1980）がポジショニング学派を創立した。主には、構造状況（structure）は企業経営行動（conduct）と経営業績（performance）に与える影響を分析焦点とする。「PEST」分析パラダイムは Kotler（1999=2000）に端を発し、Politics（政治状況）、Economy（経済状況）、Society（社会状況）及び、Technology（技術状況）の頭文字を取ったものである。
- 7) 資源ベース理論は Wernerfelt（1984）、Rumelt（1984）に端を発した。そして、Barney（1991, 1992）の VRIO モデル。企業の内部要因に重みを置き、経営資源こそが持続的な競争優位の源泉である。
- 8) Selznick（1957 p. 42）は初めて Distinctive Competence : DC（特殊能力）を提唱した。そして、Prahalad and Hamel（1990）はコア・コンピタンス概念を提唱し、企業内部にある「能力」の重要性を提起した。その後、Leonard-Barton（1992）はさらに、対概念の逆機能のコア・リジディティを提起した。新製品およびプロセス開発プロジェクトとの相互作用の概念に焦点を当てて、企業のコア機能の性質を検証した。
- 9) Teece et al.（1997）は資源や能力の動的な性質を強調した。ダイナミック・ケイパビリティは内外能力を「統合・構築・再構成」して環境変化に適応することを強調していた。

参考文献：

Barney, Jay（1986）“Types of Competition and the Theory of Strategy : Toward an Integrative Framework,”

*Academy of Management Review*, Vol. 11, No 4, pp. 791-800.

Barney, Jay（1991）“Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.

Baron, D（1995）“Integrated Strategy: Market And Nonmarket Components,” *California Management Review*, Vol. 37 No.2 pp. 47-65.

Baron, D（1997）“Integrated strategy, trade policy, and global competition,” *California Management Review*, Vol. 39, pp. 145-170.

Drucker, P（1973）“Management: Tasks, Responsibilities, Practices,” New York.

Graham, P.（1994）*Integrative Management (Developmental Management)*, Wiley-Blackwell.（ポーリン・グラハム（2000）『統合的マネジメント』榎本世彦訳 同文館）。

Graham, P. and Kanter, R and Drucker, P（1995）*Mary Parker Follett: Prophet of Management*, Harvard Business School Press Classic.（三戸公・坂井正廣監訳（1999）『M・P・フォレット管理の予言者』文真堂）。

Hagedoorn, J（1996）“Innovation and Entrepreneur ship: Schumpeter Revisited,” *Industrial and corporate change*, Vol. 5, pp. 883-896.

Jauch, L. Osborn, R（1981）“Toward an Integrated Theory of Strategy,” *Academy of Management Review*, Vol. 6, No 3. pp.491-498.

- Kanter, R. M. (1983=1984) "The Change Masters: Innovation & Entrepreneurship In The American Corporation,"  
*Published by Simon & Schuster, Inc.*
- Kotler, Philip (1999) "Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets," *New York, NY: Free Press.*  
フリリップ・コトラー (2000) 木村達也訳『コトラーの戦略的マーケティング』ダイヤモンド社。
- Leonard-Baton, Dororthy (1992) "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 111-125.
- Makadok, R (2001) "Toward a Synthesis of the Resource-based and Dynamic-capability Views of Rent Creation,"  
*Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 387-401.
- Makadok, R. Burton, R. & Barney, J. (2018) "A Practical Guide For Marking Theory Contributions In Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 39, pp. 1530-1545.
- March, J and Simon, H (1958) "Organizations," *Blackwell*. (1993 2rd)
- Martin, K (1993) "Deconstructing Organizations" *The Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 1, pp. 13-31.
- Martin, R. (2007) "How Successful Leaders Think", *Harvard Business Review*, pp. 60-67.
- Martin, R. (2007) "The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking",  
*Harvard Business Review Press.*
- Metcalfe, H. & Urwick, L. (1940) "Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker." *New York.*
- Nonaka, I and Toyama, R (2002) "A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm,"  
*A Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, No. 5, pp. 995-1009.
- Popper, K (1959=2005) "The Logic of Scientific Discovery," *Published in the Taylor & Francis e-Library.*
- Porter, Michael (1980) "Competitive Strategy," *Free Press.* マイケル・ポーター (1985) 土岐坤・服部照夫訳  
『競争の戦略』ダイヤモンド社。
- Prahalad, C. K. and Hamel, Gary (1990) "The Core Competence of Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-90.
- Riel, J & Martin, R (2017) "An Integrative Methodology For Creatively Exploring Decision Choices," *Strategy & Leadership*, Vol. 45, No. 5, pp. 3-9.
- Riel, J & Martin, R (2017) "Creating Great Choices: A Leader's Guide to Integrative Thinking,"  
*Harvard Business Review Press.*
- Selznick, P. (1957) "*Leadership in Administration*," Harper, New York, 1957.
- Simon, H (1962) "The Sciences of the Artificial," *The MIT Press* (1996 3rd) .
- Smith, W and Tushman, M (2005) "Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams," *Organization Science*, Vol. 16, No. 5, pp. 522-536.
- Teece, David, Pisano, Gary, and Shuen, Amy (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp.509-533.

- Wernerfelt, Birger (1984) "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
- P.コトラー=G.アームストロング (2003) 和田允夫監訳 『マーケティング原理』 ダイヤモンド社。
- Yuichi, S and Tamotsu, N (2009) *Marshall and Schumpeter on Evolution: Economic Sociology of Capitalist Development*, Edward Elgar.
- Zollo, M. Minoja, M&Coda, V (2018) "Toward an Integrated Theory of Strategy: Exploring the Interdependencies among Competitive, Growth and Stakeholder Strategies," *Strategic Management Journal*, Vol. 39, No. 6, pp. 1753-1778.

日本語参考文献：

- 上野恭裕 (2018) 「企業の競争優位と経営資源論」『同志社商学』第 69 巻 第 6 号 pp. 1037-1057。
- 占部都美 (1984) 『経営管理論』白桃書房。
- 岡田正大 (2001) 「ポーターvs バーニー論争の構図」『ハーバード・ビジネス・レビュー』第 26 巻 第 5 号 pp. 88-92。
- 加護野忠男 (1980) 『経営組織の環境適応』白桃書房。
- 河合忠彦 (2012) 『ダイナミック競争戦略論・入門—ポーター理論の 7 つの謎を解いて学ぶ』有斐閣。
- キャサリン・M・アイゼンハート&ドナルド・N・サル (2001) 「シンプル・ルール戦略」『ハーバード・ビジネス・レビュー』第 26 巻 第 5 号 pp. 94-109。
- 呉晶津・李東浩 (2019) 「イオンモールの競争優位— 産業組織論と資源能力論を統合した研究パラダイム —」『流通科学大学論集 流通・経営編』第 32 巻第 1 号 pp. 19-43。
- シュムペーター (1977) 『経済発展の理論』塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 岩波書店。
- 野中郁次郎 (1982) 『組織と市場』千倉書房。
- 野中郁次郎 (1995) 『日本型イノベーション・システム—成長の軌跡と変革への挑戦』白桃書房。
- M. P. フォレット (1963) 『経営管理の基礎：自由と調整』斎藤守生訳 ダイヤモンド社。
- P.F.ドラッカー (2005) 『企業とは何か』上田惇生訳 ダイヤモンド社。
- ロジャー・マーティン (2009) 『インテグレイティブ・シンキング—優れた意思決定の秘密』村井章子訳 日本経済新聞出版社。

辞書資料：

- 新村出 編 (2008) 『広辞苑』第六版 岩波書店。
- 松村明・佐和隆光・養老孟司 監修 (1993) 『辞林 21』三省堂。
- 大槻文彦 (1982) 『新編 大言海』富山房。
- 柴田武・山田進 編 (2004) 『類語大辞典 大活字版』講談社。