

Title	UAFを用いた連続増収増益企業のための経営システムのアーキテクチャ定義
Sub Title	Architecture definition of a management system for companies with consecutive revenue and profit growth using UAF
Author	小泉, 雅史(Koizumi, Masafumi) 西村, 秀和(Nishimura, Hidekazu)
Publisher	慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科
Publication year	2024
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2024年度システムデザイン・マネジメント学 第595号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40002001-00002024-0032

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

修士論文

2024 年度

UAF を用いた
連続増収増益企業のための
経営システムのアーキテクチャ定義

小泉 雅史
(学籍番号 : 82333210)

指導教員 教授 西村 秀和

2025 年 3 月

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科
システムデザイン・マネジメント専攻

Architecture Definition of A Management System for Companies with Consecutive Revenue and Profit Growth Using UAF

Masafumi Koizumi
(Student ID Number : 82333210)

Supervisor Hidekazu Nishimura

March 2025

Graduate School of System Design and Management,
Keio University
Major in System Design and Management

論 文 要 旨

学籍番号	82333210	氏 名	小泉 雅史
論文題目： UAFを用いた連続増収増益企業のための経営システムのアーキテクチャ定義			
リーマン・ショックやコロナ・ショックなどの経済危機の影響を受けて、経営不振に陥り、従業員や取引先などステークホルダーを巻き込み経済的健全性を失う多くの企業がある。日本では、このような状況を救済するために多額の税金が使われる場合があり、例えば2020年度の国の一般会計支出は一律10万円のコロナ特別定額給付金13兆円の財政支出が発生し、緊急経済対策は総額25.6兆円となった。一方で、経済危機が来ても大きく業績を変動させずに持続的成長を続ける企業も存在し、総称として連続増収増益企業(Companies with Consecutive Revenue and Profit Growth、以下CRPG企業)と呼ばれている。例えば、ドン・キホーテのパン・パシフィック・インターナショナルホールディングスはリーマン・ショック(2008年)、チャイナ・ショック(2015年)、コロナ・ショック(2020年)も乗り越えて、33期にわたるCRPG企業である。同様に、国内上場企業約3,900社を見ると、2024年時点のCRPG企業は20年以上4社、15年以上9社、10年以上27社、計40社と少数ながら存在する。強固な経営基盤を築き、持続的成長を続ける企業を増やすことは、日本経済の安定化と財政および税負担の抑制につながる。 本研究では、連続増収増益を達成している日本の上場企業の経営の仕組みを分析し、安定した収益基盤と外部環境の変動にも強いCRPG企業の経営システムアーキテクチャを定義することを目的とする。具体的には、CRPG企業のビジネス経営の仕組みを構造的に可視化するために、従来の財務分析手法ではなく、企業経営を全体俯瞰的かつ体系的に捉え、その構成要素間の関係を可視化する「システムズアプローチ」を採用し、システムズエンジニアリング手法およびエンタープライズアーキテクチャフレームワークであるUAF(Unified Architecture Framework)を用いて、CRPG企業の経営システムを他企業が参考にできるモデルとして提示する。 企業の経営目的、外部環境、内部資源およびビジネスモデルの観点から統合的に企業分析を行える「パーパス経営」、「ステークホルダー分析」、「ビジネスモデルキャンパス」、「VRIOフレームワーク」から成る分析フレームワークセットを考案し、企業分析を行う。この分析により抽出した共通要求に基づき、CRPG企業に求められる主要なビジネスケイパビリティとして「長期安定経営」、「ストックビジネスの構築と運営」、「経営リソースの活用」を導出し、さらにサブケイパビリティに分解することで、具体的な業務機能レベルまで構造的に可視化する。UAFを用いることで、これらの分析結果をもとに、経営のVisionおよびGoalからCapability、Operational Activity、Operational Performerまでの関係性を記述し、CRPG企業としての経営システムアーキテクチャを定義する。 以上のことから、CRPG企業の経営システムは、継続収益を積上げるストックビジネスをベースに、ビジネスから得られる経営資源をビジネスモデルおよび業務プロセスに効果的に再投資することで増収増益を生み出し、長期的な競争優位を築く「ストック型経営システム」であることを導き出している。また、経営投資および会計税務の専門家へのインタビューを実施し、定義したCRPG企業の経営システムアーキテクチャに対する妥当性確認を行った結果、定義したアーキテクチャは安定した収益基盤と外部環境の変動に強い経営システムアーキテクチャであるという評価を得ている。			
キーワード (5 語) 連続増収増益、CRPG 企業、CRPG 経営システム、ストックビジネス、UAF(Unified Architecture Framework)			

SUMMARY OF MASTER'S DISSERTATION

Student Identification Number	82333210	Name	Masafumi Koizumi
Title Architecture Definition of A Management System for Companies with Consecutive Revenue and Profit Growth Using UAF			
Abstract Economic crises such as the Lehman Shock and the COVID-19 pandemic have driven many Japanese companies into financial distress, disrupting the economic well-being of employees, business partners, and stakeholders. Taxpayer-funded bailouts are often required to stabilize these companies, with Japan allocating substantial sums, including 13 trillion yen for the flat-rate COVID-19 relief payments and a total of 25.6 trillion yen for emergency economic measures in FY2020. However, some companies maintain stable growth despite such crises. These firms, referred to as Companies with Consecutive Revenue and Profit Growth (CRPG companies), exemplify resilience. For instance, Pan Pacific International Holdings (Don Quijote) has sustained 33 terms of consecutive growth, overcoming significant economic disruptions such as the Lehman Shock (2008), China Shock (2015), and COVID-19 Shock (2020). As of 2024, among approximately 3,900 listed companies in Japan, only 40 are CRPG companies: 4 with over 20 years, 9 with over 15 years, and 27 with over 10 years of consecutive growth. Expanding the number of such companies could stabilize Japan's economy and alleviate fiscal and tax burdens. This study aims to analyze the management structures of CRPG companies in Japan, defining a robust management system architecture capable of withstanding external fluctuations and supporting sustained growth. Instead of traditional financial analysis, the study employs a systems approach, holistically examining corporate management and visualizing the relationships among its components. Using systems engineering methods and the Unified Architecture Framework (UAF), the study models the management systems of CRPG companies as references for others. To perform integrated corporate analysis from the perspectives of management objectives, external environments, internal resources, and business models, the study devises a framework set combining "Purpose Management," "Stakeholder Analysis," "Business Model Canvas," and the "VRIO Framework." This comprehensive analysis identifies common requirements across CRPG companies and derives three key business capabilities: "long-term stable management," "establishment and operation of stock businesses," and "effective utilization of management resources." These capabilities are further broken down into sub-capabilities, structurally visualized to the operational function level. Using UAF, the study defines the relationships between management vision, goals, capabilities, operational activities, and operational performers, presenting an integrated management system architecture for CRPG companies. The analysis concludes that CRPG companies operate a "stock-type management system," which builds recurring revenues through stock businesses. It effectively reinvests resources into business models and processes, generating sustainable revenue growth and establishing long-term competitive advantages. Interviews with accounting, taxation, and investment management experts validated the defined architecture, confirming it as a resilient system capable of sustaining stable revenues and withstanding external shocks. This research highlights a transferable management model that contributes to the broader stabilization of Japan's corporate sector and economy.			
Keywords (5 words) Consecutive Revenue and Profit Growth, CRPG Companies, CRPG Management System, Stock Business, UAF (Unified Architecture Framework)			