慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	ダイナミック戦略策定プロセス - 電気通信事業者の事例 -
Sub Title	
Author	伊藤晴信(Itou, Harunobu) 矢作恒雄(Yahagi, Tsuneo)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2002
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2002年度経営学 第1747号 連絡が必要
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002002-1747

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.

論 文 要 旨

所属ゼミ	矢作恒雄 研究会	学籍番号	80128079	氏名	伊藤　晴信

（論文題名）

ダイナミック戦略策定プロセス
－電気通信事業者の事例－

（内容の要旨）

本論文の目的は、激変する競争環境下において企業が戦略策定を行うにはどのような思考プロセスを辿るべきなのかを検討及び提案し、電気通信事業者を事例として同プロセスの有効性を検討することにある。

このテーマに取り組んだ背景には、筆者が勤務する日本テレコム（株）が遭遇した電気通信産業における経営環境の激変がある。同企業は 1985 年に電気通信産業が自由化された際にこの産業に新規参入し、その後順調に成長し 1997 年 3 月には単独決算で過去最高益を記録した。そして 2000 までは世界的な通信バブルが発生し株価が高騰。将来に更なる飛躍が期待された。しかしここまで前途洋々かに見えた同社はその後業績が大幅に悪化、英ボーダフォンに TOB にて買収されるに至った。この様な結果を招いたのは同社が当初からの戦略を忠実に維持している間に、競争環境が変化し続けたにも拘らず、同社がこの変化に対応しきれなかったことに起因する。では同社が直面して来た様な刻一刻と変化する環境の中で、その都度最適な戦略を組み立て続けるには如何なる方法があるのか。ここに筆者の問題意識がある。

本論文はまず戦略に関する過去の研究をレビューし、課題の整理を行い、①企業の外部環境と内部環境の双方の視点を明確に識別する、②経営資源論が注目するリソース／ケイパビリティ／アセットの定義を明確にする、③戦略の再考プロセスを重視する、④事業の再定義プロセスを重視する、⑤戦略のチェック・プロセスを設ける、⑥考えられうる将来の全ての経営環境を網羅する、⑦時間軸を明確にする、⑧将来指向性であること、という８項目を重視した、戦略策定の思考プロセスを提案する。更に同プロセスの応用例として日本テレコムを取り上げ、実際に戦略策定を行う。

また激変する競争環境下においては戦略の継続的な評価とレビューが不可欠だが、そのきっかけとなる企業外部からの戦略評価についても論じ、積極的に新聞に戦略内容を発表し、株価を外部評価と捉え戦略を修正することを提案している。この提案の有効性を裏付けるために、紙面での報道内容が株価に大きな影響力があることを定量的に検証している。

結論として、第一に戦略策定の提案とその応用例として、日本テレコムの新戦略を提案することが出来た。本文でも触れるが、この提案は将来についての戦略であり、これだけで提案する思考プロセスが検証できるわけではない。しかし実際への適合性を議論することにより検証の第一歩とはなるはずである。

第二に新聞紙面での報道内容が株価に大きな影響力があることを明らかにした。株価と報道内容の一方向的な因果関係が Granger の定義範囲において検証された。更に株価モデルを推定した（自由度修正済決定係数０．２７４）。このモデルには報道内容の他にマクロ経済要因として TOPIX が説明変数として含まれるが、報道内容の株価への影響度としては TOPIX の１／３程度と大きなものであった。