

[博士論文審査要旨]

申請者：櫻木 理江

論文題目 組織慣性と過剰な製品増殖

審査員 沼上 幹
山下 裕子
上原 渉

製品数を増やすこと（製品増殖）は、顧客のニーズへのきめ細かい対応を可能にするので、一定水準までであれば、企業の経営成果を高める。しかし、ある水準を超えて過度に製品数を増やすと、顧客の混乱を招き、必要以上のコスト増になる場合がある。本論文は、このような過剰な製品増殖がなぜ生じるのか、という問題を実証的に考察したものである。

本論文は、過剰な製品増殖が見られた事例として、1990年代後半から2000年代前半の資生堂を取り上げ、同社の過剰な製品増殖の実態把握と、その製品増殖を生み出す組織的メカニズムを丁寧に分析している。新たにドラッグ・ストア・チェーンが台頭してきた1990年代に、資生堂は、その伸長著しいドラッグ・ストア向けではなく、系列専門店販売網に向けた製品を過剰に増殖させていく。他社が製品数を増加・減少させながら市場シェアを高めていったのに対して、この時期の資生堂は、シェアや利益を犠牲にしながら製品数を増やしていった。系列専門店向けに過剰に製品数が増えていった原因のひとつは、既存店に向けた新製品投入が有効だという過去の成功体験が組織内に定着していたことである。資生堂は、戦後から1970年代半ばまでに系列販売網構築を行なって市場シェア1位の座を獲得した。その後の1970年代半ばから1990年代半ばにおけるGMSとの競争においても、資生堂は系列店とGMS双方を対象とした製品増殖を行うことを可能にする諸策を採用し、それが奏功して売上高と利益の両面で高い成果を達成していた。本論文は、系列専門店を前提に新製品を導入してシェアを防衛するという信念が組織内に定着していたことで過剰な製品増殖が発生した、ということをインタビュー調査と非反応尺度の活用によって明らかにしている。

これまでの製品増殖に関する研究は、製品増殖後にいかにして製品数を削減するかという対症療法的な手法に焦点を当てていたのに対して、本論文は製品増殖が生じる原因側、とりわけ組織的なメカニズムに注目し、それを明らかにしているという点に最大の貢献がある。個々の記述も確実なデータにサポートされている部分が多く、論理的にも稠密な密度の高い論文になっている。ただし、組織慣性が生まれるメカニズムについて、もう少し多様な角度からの解明が加えられていれば、また同時に、この研究成果をもう少し一般化して理論的な貢献についても深く議論を展開していれば更に望ましい論文になったと思われる。しかしこれらの問題点は、本論文がもつ本質的な貢献を損なうほどのものではない。

よって、審査員一同は、所定の試験結果をあわせ考慮して、本論文の筆者が一橋大学学位規則第5条第1項の規定により一橋大学博士（商学）の学位を受けるに値するものと判断する。