



価値創造メカニズムのデザイン

——バツハラの所説を手がかりに——

山 縣 正 幸

概要 近年の社会経済的環境における複雑さや変化の迅速さは、企業における価値創造メカニズムのデザインのあり方、考え方にも大きく影響を与えている。ドイツ経営経済学における学統の一つであるコジオール学派の流れを汲むバツハ（Bach, N.）をはじめとする4名が著した『価値創造志向的組織』、そしてその第2版である『組織—価値創造志向的アーキテクチャ、過程、構造の形成—』は、このような背景のもとに打ち出された理論構想である。とりわけ、価値創造アーキテクチャという概念の提唱や、組織形成における価値創造過程の重視、さらにネットワーク型価値創造への視座など、現代の企業が直面している諸課題を克服するための理論的・概念的手がかりを提供しているところに意義を認めることができる。本稿では、バツハラの所説を検討することで、現代企業をめぐる価値創造メカニズムデザインのための理論枠組を構築することをめざす。

キーワード 価値創造メカニズム、組織形成、価値創造アーキテクチャ、価値創造過程、価値創造構造、ネットワーク型価値創造

原稿受理日 2018年2月10日

Abstract The aim of this paper is to discuss the mechanism design for value creation (Wertschöpfung). Norbert Bach and his associates advance the concept of design for value creation architecture, -process and -structure. Their concept is fruitful to inquire about the dynamics of the mechanism design for value creation and particularly value creation in network. So, we argue this concept with organization theories of Kosiol-School. Throughout this argument, we consider the problematics “How do we design the mechanism to realize the sustainable value creation in the turbulent and dynamic environment”.

1. 序

ビジネス・リーダーシップ (Unternehmungsführung) は、企業発展を実現するために展開される行為群である。具体的には、価値創造や価値交換といった価値運動ないし循環を、それぞれの主体が望ましいと考える方向へと導いていく諸行為と説明できる。前章で考察したブライヒャーの統合的マネジメント構想は、そのための基本枠組を提示したものである。

次なる課題はその方向づけにもとづいて、さまざまな活動や役割を“組織化”していくことである。コジオール学派の組織形成 / 組織デザイン理論は、ここに焦点を当ててきた。その代表がグロツホラ (Grochla, E.) であり、ブライヒャーである。それをさらに展開したのが、R.-B. シュミットの門弟であるクリューガー (Krüger, W.) である。彼は1984年に『企業の組織』という著書を公にし、その後、1994年に第3版を上梓した。ここにおいても、構成組織と過程組織という考え方は受け継がれ、組織をいかにして形成するのかという点で、考察が深められている⁽¹⁾。

このクリューガーの門弟にあたるバッハ、ブレーム、ブッフホルツ、ペトリィは Krüger, W. [1994] を展開させて、“価値創造を志向する組織の形成”に焦点を当てた理論枠組を打ち出している。それが、2012年に刊行された『価値創造志向的組織』(Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2012]) である。この文献は、2017年に『組織——価値創造志向的アーキテクチャ、過程、構造——』とタイトルを変えて、第2版が上梓された (Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017])⁽²⁾。ここでは、コジオールが提唱した組織の構造的把捉と過程的把捉という視座が活かされつつも、新たなアプローチが提唱されている。それが、アーキテクチャ (Architektur) / 過程 (Prozess) / 構造 (Struktur) という枠組みである。一見すると、アーキテクチャという側面が付け加えられただけのようにも解されるが、過程と構造の議論の順序が入れ替えられている点に注意が必要である。というのも、これはコジオール学派の組織理論に受け継がれていた議論構成を転換するも

(1) クリューガーは、その後に本章で採りあげているバッハをはじめとする門弟たちと“*Excellence in Change*”なる文献を公にしている。これは、2014年までに第5版を数える。社会経済的環境が大きく、かつ迅速に変化するなかで、企業をいかにしてプロアクティブに適応させていくのが、この書では議論されている。

(2) なお、以下においては Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2012] を“第1版”、Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] を“第2版”と呼称する。両方に共通する内容を論じる際には、“バッハラ”と表記する。

のだからである。

そこで、本章ではバハたちの „Organisation“ をめぐる議論の眼目を“メカニズムのデザイン”^③と捉え、彼らの提唱する理論ないし概念枠組の基本骨格を明らかにしたい。

2. コジオール学派組織論の基本視座

コジオール学派の経営組織論については、これまでも数多くの研究が重ねられてきた。ことに、吉田 修 [1976] や水原 熙 [1982] (第3章)、田島壯幸 [1997] は日本における代表的な成果である。吉田 修 [1976] はニックリッシュからノルトジーク (Nordsieck, F.), そしてコジオールにいたる展開を明らかにし、水原 熙 [1982] はその展開に底流する問題点を浮かび上がらせたうえで、コジオールの組織論や方法論を展開したグロッチャ (Grochla, E.) の所説について方法論的一貫性の観点から批判的に考察を加えている (第12-13章)。そして、田島壯幸 [1997] はノルトジークからコジオール、そしてその後の展開について詳細な議論をおこなっている。これらの先行研究においてもすでに明らかにされているように、コジオール学派の組織理論はニックリッシュとノルトジークから大きな影響を受けている。では、どのような影響を受けているのか。

(1) 動態的思考：ニックリッシュからの影響

コジオール学派の組織理論は、Nicklisch, H. [1920] から大きな影響を受けていると指摘される。では、どのような点に影響はみられるのか。そもそも、ニックリッシュの組織論は「組織（構造）を論じていない」という批判が数多くなされてきた。ただ、注意しなければならないのは、ニックリッシュの組織原理が“組織化”“組織形成/生成”に焦点を当てているという点である。したがって、ニックリッシュの組織論に対して組織構造をめぐる議論の欠如を批判するのは外的れか、もしくは外在的な批判であるにとどまる。彼にとって、どのような組織構造が存在するのかという点は、少なくとも Nicklisch, H. [1920] において重視する論点ではなかった。

ニックリッシュの組織生成論は人間が何らかの欲望に立脚する“目的”にもとづいて物質的な基礎に“力”を及ぼすことで変化させ（“原因”と“力”による“結果”の生成）、欲望

③ メカニズムデザインは、近年の経済学においてさかんに議論されている領域の一つである。ただ、本章で採りあげている諸学説において、数理的なモデル展開がなされているわけではない。その点で、ここでの“メカニズムデザイン”という概念は、経済学での動向とは切り離して捉える。

を充たしていく連鎖であるという考え方をもつ。そこに、目的や物質的基礎の時間的・空間的なつながりが生じるとともに、“力”の連鎖も具現化する。そのような時間的・空間的なつながりは、いかにして生み出されていくのか。その思考原理として提示されたのが、目的の法則・形成の法則・維持の法則の3つからなる組織生成の法則（原理）である。

ニックリッシュの組織生成論は、経営過程（Betriebsprozeß）の議論＝組織過程の問題領域には踏み込んでいるものの、具体的な組織構造の形成という領域には到達していない。この点を補おうとしたのがノルトジークである。

（2）組織形成をめぐる2つの観点：構造と過程

ノルトジークの組織論といえば、ドイツにおける古典的組織論の代表的な学説の一つと位置づけられ、最近の日本で採りあげられることはほとんどなくなっている。しかし、ドイツにおいては必ずしもそうではない。なぜか。それは、ノルトジークが組織形成に関して、構造と過程という2つの論点を明示したからである。この2つは、組織形成をめぐる空間的視座と時間的視座を構成する。前者は構成組織（Aufbauorganisation）、後者は過程組織（Ablauforganisation）と名づけられている。前者はいわゆる管理組織も含めた組織構造に該当し、後者では経営過程／企業過程（＝価値創造過程）の組織化が採りあげられる。

ここで注目したいのは、後者の過程組織である。

ノルトジークは、過程の組織化をいかにして記述・把握するかという点に早くから注目していた。Nordsieck, F. [1928] では、労働過程をめぐる組織形成技術を簿記という記録方法においてどのように描出するかが論じられている。この点が、Nordsieck, F. [1932] ; ders. [1934] において組織構造や労働過程の形成というかたちで体系化された。第二次世界大戦後も、彼は自らの理論の彫琢を試みているが、Nordsieck, F. [1961a] (Sp. 9) ; ders. [1961b] (S. 10 ff.) において“給付連鎖”や“給付の過程”という概念を用いて、経営過程／企業過程を組織的に形成していくことの重要性を指摘している。とりわけ、「経営における諸課題を分類する際、階層という姿をもってあらわれる構造として描き出すことには多くの人が注目する」が、「経営は実際のところ、持続的な過程（Prozess）、不断の給付連鎖（Leistungskette）である。経営の実際の構造は流れである」（Nordsieck, F. [1961a] Sp. 9）と述べた一節は、最近でもドイツ語圏におけるビジネスプロセス・エンジニアリングをめぐる議論においてしばしば引用される（z. B. Helbig, R. [2003] ; Osterloh, M. / Frost, J. [2006] ; Müller-Steinfahrt, U. [2007] ; Schallmo, D. R. A. / Brecht, L. [2017] ; Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2012] S. 63, S. 133 ; ders. [2017] S. 62)⁽⁴⁾。なお、Ablauforganisa-

tion は Prozess-Organisation と称されることが現在では多くなっている。

このような価値創造過程の組織的形成に焦点を当てる議論は、一般的にイメージされる“組織論”といくばくの距離がある。というのも、組織論において主たる対象となるのは構成組織＝組織構造の形成だからである。しかし、近年のドイツにおいて、政府が企業などと一体化して推進している „Industrie 4.0“ に代表されるように、単一企業を超えた協働＝ネットワーク的協働を通じた価値創造が一般化しつつある。それを踏まえて、経営過程ないし企業過程＝価値創造過程をいかに組織化していくかという点は、注目すべき問題領域となっている。

ノルトジークの所説は、組織の構造形成と過程の組織化をどう統合的に把握するのかについて、具体的な論及がみられない⁽⁴⁾ など、古典的組織論として乗り越えられるべき点も少なからずある。しかし、価値創造過程をいかにしてデザインするかという課題に重要な示唆を与えてくれる点は評価されてよい。

(3) 組織形成 / 組織デザインの基礎枠組：コジオール

ニックリッシュやノルトジークの“古典的”組織論を承けて、コジオールはその精緻化を図る。その嚆矢は Kosiol, E. [1934] ; ders. [1936] にみられる。1934年論文では、ボグダノフ (Bogdanow, A. A.) やプレング (Plenge, J.), そしてニックリッシュといった先駆的業績を概観したうえで、経営の構造形成 (Betriebsgliederung) の際の組織要素の明確化や管理の際の組織的な職位構成、さらに組織としての統一性といった基本問題について考察している。一方、1936年論文では労働過程の組織的最適形成の問題が採りあげられている。ただ、コジオールの組織研究は、この後しばらく影を潜め、1950年代以降になって再び活発化し、Kosiol, E. [1962] に結実する。そして、ここでの成果が Kosiol, E. [1968] に包摂されることになる。

ここで注意したいのは、コジオールの組織研究は基本的に構成組織の問題、つまり組織構造のデザインを重視している点である。Kosiol, E. [1968] (S. 80 ff.) は、これを形成態の構造化 (Gebilde-Strukturierung) と呼ぶ。コジオールによれば、組織構造のデザインにおいて考えなければならないのは、職務分析 (Aufgabenanalyse) である。その際、職務内容、職務対象、職務階層、職務局面、職務目的の5つが、分析の際の原則的な分類基準で

(4) ただし、これらの引用参照のなかにはノルトジークの本文を確認したのかどうかが疑わしいものもある。

(5) 水原 熙 [1982] によって厳しく批判されたのは、まさにこの点である。水原 熙 [1982] は意思決定概念を軸とした経営経済学的組織理論の構築によって、この問題を克服しようとした。

ある。そして、分析された職務がどのように結びつけられるか＝関係づけられるかが、組織構造の形成の焦点となる。職務の関係性について、Kosiol, E. [1968] (S. 86) は以下の5つを提示している。

- (1) 配分関係（職位ごとの職務の内容像）
- (2) 指揮関係（担当部局の関係に応じた地位の差異化）
- (3) スタッフ関係（補助的職位による担当部局の支援）
- (4) 労働関係（すべての職位のあいだでのコミュニケーション構造の形成）
- (5) 協議関係（委員会やチームなどにおける協働の形成）

もちろん、過程組織の問題をコジオールが看過しているわけではない。過程組織の諸方を結びつけるポイントは、職位それぞれの職務が実現されていくこと、すなわち企業での労働過程である。ここにおいても、組織的な諸方が構造化されなければならない。その前提となるのが、多元的な労働分析（労働経過の分析）である。その結果として、さまざまな秩序の部分過程が確定される。この秩序においては、実践でのさまざまな職位に関係した労働過程が結びつけられている。したがって、形式的には職務実現という観点からみた場合の職務分析の拡大であるといえる。

このような労働過程の分析を踏まえて、コジオールは個人、時間、場所という3つの観点到に立脚した労働過程の総合を提唱する（Kosiol, E. [1968] S. 100 ff.）。個人レベルでの労働の総合においては、個人への職務の割当を通じて、それぞれの雇用内容＝職務内容の最適化が図られる。時間レベルでの労働の総合においては、さまざまな職務を時間的に調整・結合し、それらのリズムを調整することが課題となる。場所レベルでの労働の総合では、労働過程を空間的に結合すること、ここには、労働過程を最適化するための工場やオフィスなど職場空間のデザインが含まれる⁶⁾。

コジオール自身は過程組織の議論をそれほど深く追究しなかったが、彼の指導を受けたシュヴァイツァー（Schweitzer, M.）や、その門弟のキュッパ（Küpper, H.-U.）によって展開されている（Schweitzer, M. [1964]；Küpper, H.-U. [1981]；Küpper, H.-U. / Helber, S. [2004]）。これらの議論は、計算制度に依拠した生産の理論モデル構築のなかで生み出されてきたところに特徴がある。

コジオールが提唱した基準が現在の組織形成の議論にそのまま用いられているというの

(6) 念のために述べておくと、営利経済原理は自己資本提供者の利害のみを考慮するという利害一元論とは別個である。なぜ企業が成果獲得をめざさなければならないのか＝営利経済原理に従わざるを得ないのかについては、山縣正幸 [2013] を参照。

は、ごく一部にとどまる。それくらい、組織形成 / デザインをめぐる議論は進展している。たとえば、現代ドイツにおける経営組織論の代表的フレームワークの一つとなっている Frese, E. [2005] は、意思決定概念を軸とした組織デザインの理論枠組を提示している⁷⁾。ここでは、組織の構造的視座と過程的視座という二分法は、すでに解体されている。ただ、企業実践において、過程と構造の形成が課題として消滅したのかといえ、それは否である。コジオール組織論の枠組を活かしつつ、企業での組織形成 / デザインの実践的課題を理論的に体系化しようとしたのが、クリューガーである。

(4) 組織形成 / 組織デザインの体系的枠組：クリューガー

クリューガーは学士課程をミュンヘン大学、そしてコジオールがいたベルリン自由大学で修了した後、フライブルクのアルバート・ルートヴィッヒ大学でシュミットの指導を受け、企業とステイクホルダー、あるいはステイクホルダー間に生じる利害コンフリクト (Interessenkonflikt) をどのように解決するのかという課題に取り組むところから研究を開始した。そして Krüger, W. [1974] で教授資格を得てドルトムント大学、さらにブライチャーがザンクト・ガレン大学に移籍した後を継承して、ギーセンのユストゥス・リービヒ大学に着任した。その後は、組織デザインや企業変革、さらには価値創造ネットワークのデザインなどの研究を展開している (Vgl. Bach, N. / Buchholz, W. / Eichler, B. [2003] S. VI ff.)。ここでは、彼の組織形成 / デザインをめぐる議論の骨格が示されている Krüger, W. [1994] を軸に、その所説を検討する。

Krüger, W. [1994] の全体構成を概観すると、基本的にコジオールの枠組がそのまま継承されていることがわかる。まず、組織形成の基礎概念を検討し、組織が企業にとっての成果獲得要因であることを確認した後、組織構造の形成問題について議論を展開している。ここでは、コジオールと同様の観点に立脚して、どのような組織構造が存在し、どのような状況でそれぞれが有効であるのか論じられている。もちろん、内容的には1990年代前半までの組織論の進展を摂取したものとなっている。特に、社会経済的環境の複雑化や動態化をうけて、それに対応しうる組織構造の可能性に重点が置かれている。

それを承けて、過程やシステムの組織的形成を採りあげている。コジオールと大きく異なるのは、この過程的視座の充実である。コジオールやシュヴァイツァー、キューパーに

(7) フレーゼはグロッホラの門弟である。したがって、コジオールの孫弟子にあたる。Frese, E. [2005] の1つ前の版 (第8版; Frese, E. [2000]) は日本語にも翻訳されている。なお、フレーゼの理論枠組については、宮田将吾の一連の研究を参照されたい。

よって展開された過程組織の研究では、現場の業務過程（Operative Prozesse）の組織的形成に焦点が当てられている。一方、Krüger, W. [1994] では計画や操御、統制といった管理過程、さらには人的資源、情報獲得・処理、資金調達・活用や計算制度、そしてコントロールリングといった支援過程（Unterstützungsprozesse）も考察対象に含められている。

加えて、Krüger, W. [1994] に特徴的なのは、組織の形成 / デザインに携わるのは誰なのかという担い手（Träger）の問題に議論を進めている点である。これは、シュミットの企業用具説の影響を色濃く反映している。ここでは、たとえばトップ・マネジメントであれば監査役会（Aufsichtsrat：監督役会）や取締役会（Vorstand：執行役会）、さらには株主総会や経営協議会などの具体的な諸機関とそれら相互の関係性が考察される。これらは明文化されたルール体系、つまり構造である。同時に、そこで活動するメンバーの管理行動（Führungsverhalten）も考察対象となっている。それに即して、従業員の企業への結びつけのための理論枠組が提示される。かかる担い手の問題は、さまざまなステイクホルダーとの関係性、さらには価値創造ネットワークの形成というテーマにまで拡張されている。

このように、クリューガーは組織形成の客体だけでなく、その主体にも議論を展開している。つまり、主体の欲望や期待、意思を議論に包摂することで、企業発展を志向した組織変革を考察対象に含み入れている。その議論が、バウハとの共編著『変化への優越：戦略的革新への途』（„*Excellence in Change*”）というかたちで提示されている（Krüger, W. / Bach, N. (Hrsg.) [2014]）。

ここまでニックリッシュからコジオール、そしてクリューガーへと到る組織理論の一つの展開を概観してきた。そのなかで明らかにされたように、コジオール学派の組織理論はいわゆる組織構造を静態的に捉えるという一般的な視座からは離れている。彼らは „Organisation“ という表現を用いているが、議論の焦点は „Gestaltung der Organisation“ であり、さらに言えば „Organisierung“ なのである。この点は、先にも挙げたフレーゼにおいても同様である。

以下においては、前章で採りあげたブライヒャーとの連続性からバウハたちの議論について検討する。Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2012] は、ブライヒャーやクリューガーといった直近の先行研究者のみならず、本節で採りあげたニックリッシュやノルトジーク、コジオールなどの学説も新たに捉え直し、摂取している。そのうえで、いかにして価値創造を実現・成就するのかという点を軸にした理論構築をめざしている。ドイツにおいても研究が細分化されつつあるなか、トータルな理論枠組を提示しようとす

る試みとして注目される。

3. 価値創造メカニズムデザインの基本枠組

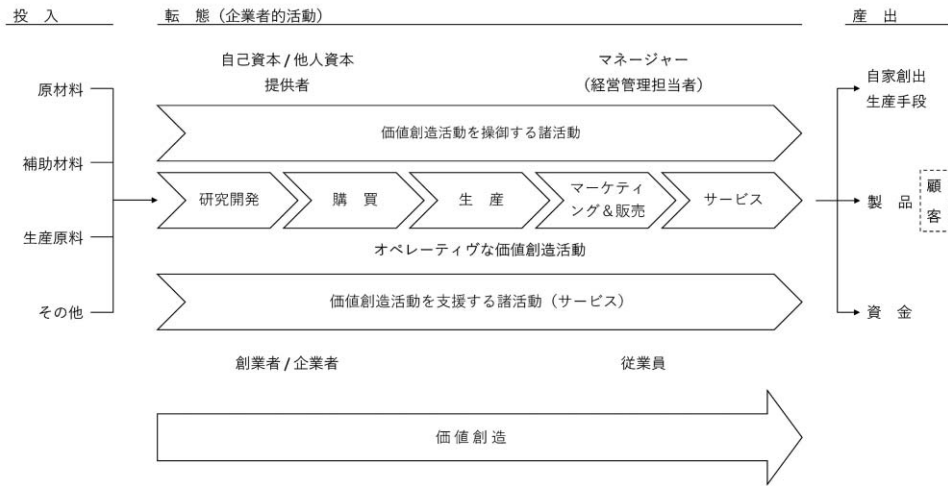
バッハラの議論において、最も重視されているのが „Wertschöpfung“ である。この言葉を日本語に訳するとき、経済的成果の一種としての〈付加価値〉と活動そのものとしての〈価値創造〉という2つがありうる。ドイツ語においては、この両方が含まれている。バッハラもその両義性を踏まえたうえで、„Wertschöpfung“ という概念を用いている (Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 2, Haller, A. [2002] Sp. 2131)。その際、彼らは „Wertschöpfung“ を「転態 (Transformation; 生産, 流通小売, サービス) によってより多い価値 (Mehrwert) を創出すること」と定義し、具体的には「観察対象たる経済活動主体が独自に生み出した効用給付」として描き出されるとする (Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 2)。ちなみに、“価値” とは対象あるいは給付の効用を貨幣単位で評価したものと規定される。ここにいう効用とは、目的への適合性や利用可能性、譲渡可能性、欲する強さ (Begehrtheit) といった対象や給付への主観的姿勢を示す概念である。価値が、最終的に貨幣数値によって評価・表示されるという理解は、ドイツ経営経済学において受け継がれてきた発想であり、第2章でも述べたニックリッシュの価値をめぐる議論とも通底する。

このような基礎概念に立脚して、バッハラは自己資本提供者の利害だけに限定するのではなく、成果としての付加価値が分配されるメンバーとして、すべてのステイクホルダーを想定している。これは、Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] (S. 3) にあるように、シュミット (Schmidt, R.-B.) の企業用具説に依拠している。ただ、いうまでもなく、企業は営利経済原理にしたがっている⁸⁾。企業の維持やさらなる発展をめざすうえで、価値創造を実現し続けることは必要不可欠である。

そのための諸活動が、“価値創造活動 (Wertschöpfungsaktivitäten)” である。これを Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] (S. 4) は図1のように示している。いうまでもなく、この価値創造活動の流れはどのような事業を展開するかによって異なってくる。その相違にともなって、価値創造のためには異なったステイクホルダーから、そ

(8) 念のために述べておくと、営利経済原理は自己資本提供者の利害のみを考慮するという利害一元論とは別個である。なぜ企業が成果獲得をめざさなければならないのか＝営利経済原理に従わざるを得ないのかについては、山縣正幸 [2013] を参照。

図1 企業における価値創造



【出所】Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 4

れぞれに異なった貢献がもたらされなければならない。しかも、事業を再編成する場合には、今までと異なるステイクホルダーや、同じステイクホルダーであっても今までと異なる貢献を獲得する必要がある。企業をオープン・システムとして捉えるのは、まさにこの点である。つねに別様の価値交換の可能性が存在するということが、これが社会経済システムとしての企業の開放性なのである⁽⁹⁾。

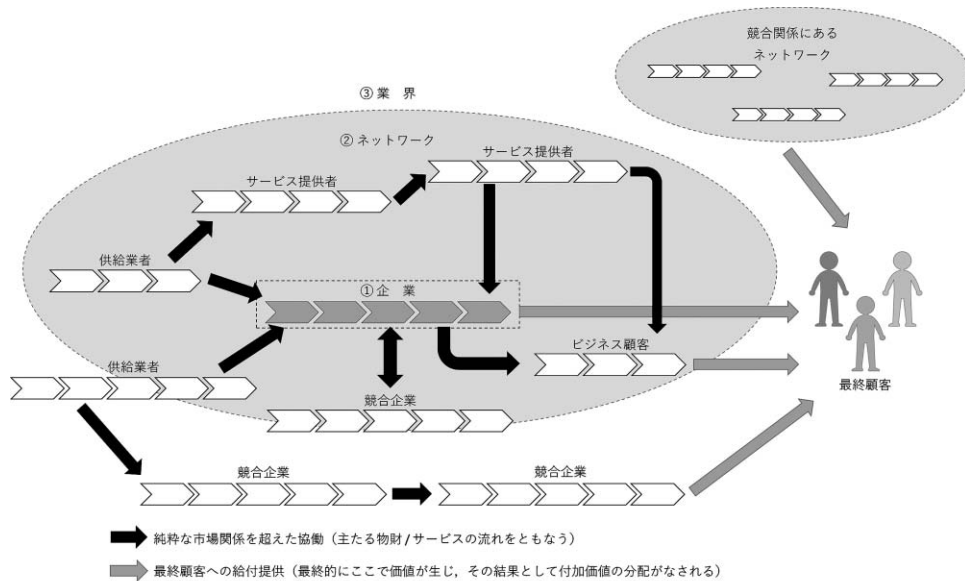
さて、この認識を踏まえるなら、価値創造は基本的に複数の主体のネットワークを通じて、より具体的には複数主体の活動連鎖を通じて実現されるという点に留意が必要である。現実問題として、単独企業だけで価値創造が完結するという事態は、ほとんどない。これは最近に始まったことではない。産業連関分析などは、かかる認識に立脚している。ただ、ICTの急速な発達によって、ネットワーク形成のありようが多様化し、新構築や再編成も迅速化しつつある現在、企業をはじめとする経済的活動主体 (= Betrieb) を考察対象とする経営学も、この課題に向き合わなければならない⁽¹⁰⁾。この点を認識するために、Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] (S. 5) は図2のように価値創造の次元を図式化している。

個々の企業によってどこまで付加的な価値を創出できるのかによって、企業の境界が定

(9) この理解は、グロツホラやウルリッヒ (Ulrich, H.), プライヒャー以来のシステム理論に立脚している。

(10) イノベーションをめぐる議論において、ビジネス・エコシステムへの注目が集まっているのは、まさにそのあらわれである。

図2 価値創造の実現次元



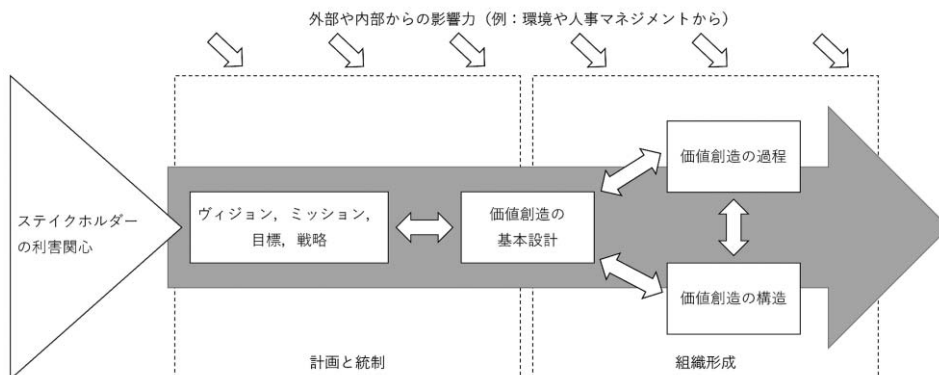
【出所】 Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 5

まる。その際に、同じ条件で他の競合企業が同等以上の価値を創出できるのかどうか、生産コストや取引コストを考慮したうえで、内部で効用給付を創出したほうがよいのか、あるいは外部に委託したほうがよいのかといった点が検討される。そこからネットワークを形成するかどうかという視座も生じる。ネットワーク（価値創造ネットワーク）とは「法的に自立し、部分的に結びついている（コンツェルンとは対照的に、従属関係にはない）企業による調整された協働」（Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 6）と定義される。ちなみに、業界（Branche）は「顧客から見て、代替性のある製品やサービスなどの効用給付を共同で、あるいは競争のもとで産み出すすべての企業を含む」（ebenda）空間と規定される。

以上のような対象規定にもとづいて、バッハらは価値創造の成就をめざす諸活動の形成について議論を展開する。その全体像となるのが、図3である。

この図は、バッハらの理論枠組の全体像を端的に示している。すでに述べたように、バッハらは多様なステイクホルダーの欲望や期待を前提とする企業用具説に立脚する。Schmidt, R.-B [1978] (S. 122, 訳書148頁) は企業理念を成果使用構想 (Erfolgsverwendungskonzeption) の基礎として位置づけている。それにもとづいて、目標や方針の体系としての成果使用構想が定式化される。これは、言い換えれば企業政策である。企業政策においては、どのス

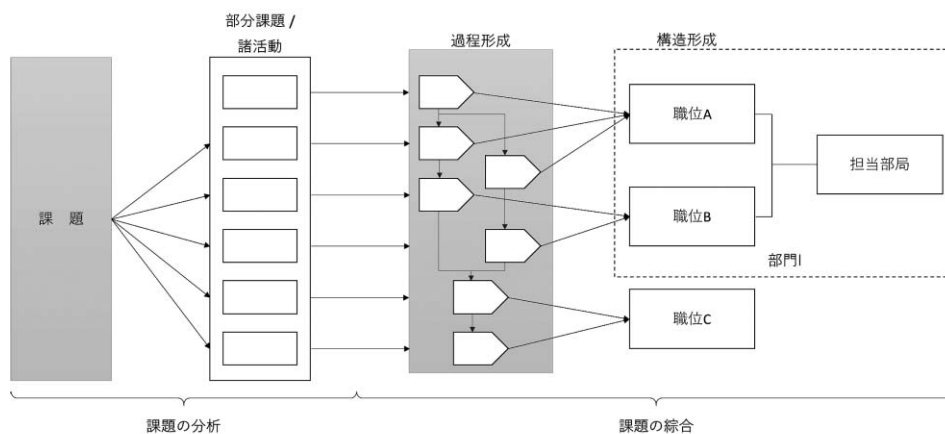
図3 計画策定、統制、組織化の関係



【出所】Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 15

ステイクホルダーにいかなる効用を提供するのか、どのような時間的視野で活動を展開するのか、いかなる製品やサービスをどの市場に、どれくらい供給するのか、またそれを支える資金運動をどう設計するのか、さらには自然環境保護に関する目標や社会的な目標をどのように設定するのが検討される。そういった諸行為が“ビジョン、ミッション、目標、戦略”という枠組に包摂されている。

図4 組織形成の方法的基礎



【出所】Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 32

これを承けて、バウハラの眼目たる組織形成の問題が前面に浮かび上がってくる。なお、冒頭でも触れたように、以下では „Organisation” をメカニズムデザインと呼ぶことにす

る。なぜなら、組織という詞辞は論者によってきわめて多様に用いられているからである。図10-3にもあるように、バツハらは組織形成を“アーキテクチャ”“過程”“構造”の3つからなるものとして捉えている（図4参照）。組織というと、得てして構造に注目が集まりやすい。しかし、コジオール学派の組織理論は空間的側面としての構造と時間的側面としての過程の2側面から考察するアプローチを採ってきた。バツハらの研究は、それをさらに展開しようとする狙いのもとに展開されている。時間的側面と空間的側面の両方からの把捉という点を重視するならば、多様な理解を生み出しやすい“組織”よりも、“メカニズム”のほうが議論の展開上、より望ましい。

では、これら3つの要素はどのような内容を持つものであるのか。以下において検討しよう。

4. 価値創造アーキテクチャ：戦略と組織形成の架橋

(1) 価値創造アーキテクチャとは何か

バツハらの枠組において独自に設定され、冒頭に置かれているのが、“価値創造アーキテクチャ（Wertschöpfungsarchitektur）”である。アーキテクチャとは、もともと“建築”をさす言葉であるが、経営学においては“設計思想”“設計構想”“基本設計”といった意味で用いられる。具体的にみれば、諸行為のなかから採りうる / 採るべき選択肢や可能性を設定する基本枠組（＝骨組み）がアーキテクチャである。したがって、価値創造のアーキテクチャは、計画や統制の枠組において設定された価値創造の実現のためになされる諸活動の論理的構成（logische Abfolge）としてあらわれる。そして、ある業界の価値創造のアーキテクチャのどの部分に関して、当該企業が自ら産み出すのか、あるいは市場関係のなかで外部から購入するのか、さらには他社と協働するのかを設定することで、ネットワークにおける価値創造のアーキテクチャが形成される。これは、“ビジネスモデル”“ビジネスシステム”“価値システム”“価値連関”など、さまざまな詞辞で表現される。バツハらは、特に“ビジネスモデル”が価値創造のアーキテクチャに最も近い概念であるという（Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 15）。

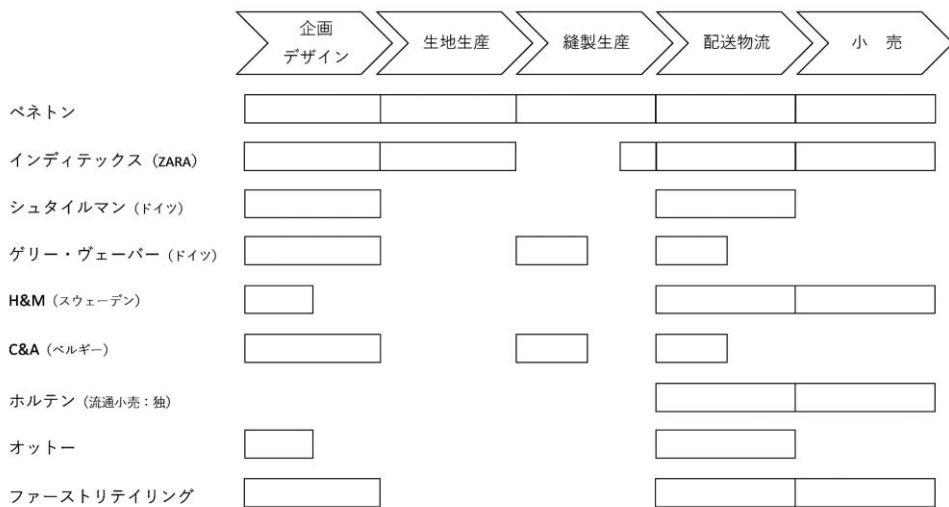
バツハらによれば、価値創造アーキテクチャは「顧客に対して、全体としての効用を提供するために相互に調整された価値創造活動のシステム」と定義される（Vgl. Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 101）。つまり、顧客に対して効用をもたらす（＝価値創造の実現）ために必要な諸活動へと分割し、またそれぞれの活動の接面で調整する際に描き出される諸活動の関係に焦点が当てられる。ごく簡単に言ってしまうなら、価値

創造の実現のために必要な活動をどう選択し、どうつなぐ（＝設計する；architect）かが、ここでの課題である。

(2) 業界レベル / 企業レベルの価値創造アーキテクチャ

ここで注目したいのが、図2でも示した業界という枠組である。先に定義を確認したように、ある業界においては顧客にとって代替可能な製品ないしサービスが提供される。となると、業界レベルでの価値創造アーキテクチャ（業界アーキテクチャ；Branchenarchitektur）というものが存在する。例えば、日本でもヨーロッパでもしばしば事例に採りあげられるアパレル業界で考えてみよう。

図5 アパレル産業における価値創造アーキテクチャ



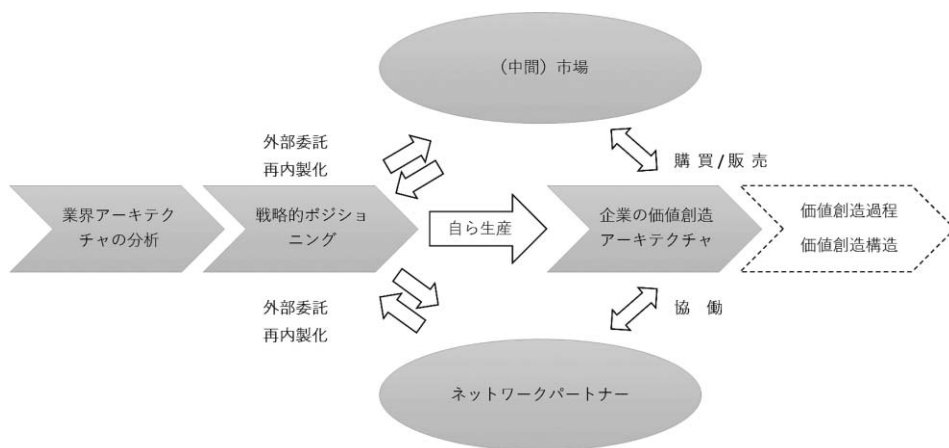
【出所】Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 102に山縣加筆。

ここでは、Müller-Stewens, G. / Lechner, C. [2016] (S. 362) によりつつ、ZARAで知られるスペインのインディテックス (Inditex) と、ユニクロやGUなどのブランドをもつ日本のファーストリテイリングを加えている。もともと、アパレル業界の標準アーキテクチャは詳細な分業によって成り立っていた。それを統合的に展開したのがGAPであり、SPA (speciality store retailer of private label apparel) モデルであることは周知のとおりである。ただ、SPAモデルと一口に言っても、それぞれの企業によって異なる。例えば、インディテックス (ZARA) の場合は、売れる商品をしできるだけ早く商品化して売り切り、次の

商品を展開するという価値創造過程の迅速な回転（操業度）を重視する。そのためには、生地 of 裁断までは本社工場でおこない、縫製のみ提携協働先の工場に委託し、検品やアイロンプレスなど再び本社で最終的な仕上げがなされたあとに、倉庫の自動振り分け機で仕分けられ、各地の店舗に届けるというアーキテクチャが構築されている（東伸一 [2008]；齊藤孝浩 [2014] 162-170頁参照）。

このような差を産み出すのが、その際に浮上するのが、戦略的ポジショニング (strategische Positionierung) である。インディテックスのように、その時々 of 流行にみあった商品を迅速に展開することを重視する場合、一定程度 of 生産（製造）機能を内部化することは、合理性を持つ。一方、販売により重点を置く H&M の場合には、生地などの素材開発も含めて、生産機能は完全に外部委託している。また、ファーストリテイリング（特にユニクロ）であれば、生産機能それ自体は外部化しているが、素材開発においてはそれぞれの専門業者と提携協働しているほか、生産管理については厳しい基準を設定し、指導や監督のため本社から委託工場に人員を派遣するというしくみを構築している。つまり、それぞれの企業が、自らの存在する業界において自らをどのように位置づけるのかによって、その“しくみ”はそれぞれ異なってくるのである。この“しくみ”が、それぞれの企業の価値創造アーキテクチャなのである。かくして、価値創造アーキテクチャとは、最終顧客 of 抱く欲望をより適確に充たすような効用給付を創出・提供するための時間的・空間的な活動 of 基本設計であることがわかる。それを図式化したのが、図 6 である。

図 6 企業の価値創造アーキテクチャ of 形成



【出所】Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 103

(3) 中間市場と製品アーキテクチャ

さて、図6にも示されているが、価値創造アーキテクチャのデザインに際して必ず浮上するのが、他社（他者）との協働である。もちろん、図5にあるベネトンのようにすべてを自社内で完結させるアーキテクチャも存在する。しかし、そのようなケースはむしろ稀である。図6において、市場（中間市場）での取引とネットワークパートナーとの協働が描き出されているのは、この点をあらわしている。

ここで、自らによる価値創造活動の遂行と、外部への委託ないし協働という選択がなされる。その際の前提となるのが、製品アーキテクチャ（Produktarchitektur）と中間市場（intermediärer Markt）の存在である（Vgl. Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 105 ff.）。

製品アーキテクチャとは、「どのようにして製品を構成部品に分割し、そこに製品機能を配分し、それによって必要となる部品間のインターフェイス（情報やエネルギーを交換する「継ぎ手」の部分）をいかに設計・調整するか」に関する基本的な設計構想をいう（藤本隆宏 [2002] 2頁）。藤本隆宏 [2002] は“工程アーキテクチャ（process architecture）”についても言及しているが、これは次に論じる価値創造過程の範疇に入る。この製品アーキテクチャが価値創造アーキテクチャの技術的基盤となる（Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 108）。というのも、製品アーキテクチャでの要素分解と統合の様態によって、図6で示した価値創造アーキテクチャのデザインが決まってくるからである¹¹⁾。

さて、製品アーキテクチャが分解可能であるという前提に立脚するときに生じるのが、中間市場である。図5におけるベネトンのような完全内部化というケースは、実際のところ例外的である。となると、最終顧客に提供される製品ないしサービスが創出・提供される一連の流れのなかで、他社との取引（価値交換）が生じる。この時空間が、中間市場である¹²⁾。

(4) 価値創造アーキテクチャと企業のポジショニング

この中間市場の存在を前提として、いかにして価値創造アーキテクチャをデザインする

11) ちなみに、この製品アーキテクチャについて、分解ないし統合の容易さ / 複雑さという観点から“モジュラー型”と“インテグラル型”，インターフェイスの開放性 / 閉鎖性という観点から“オープン型”と“クローズド型”に分類できる。この2軸から4つの象限が浮かび上がる。自社が展開しようとする製品がいかなる象限に属するかで、どのような価値創造アーキテクチャをデザインするかに関する方向性が規定される。

12) ことに、オープン・モジュール型アーキテクチャの場合、この中間市場が重要な意味をもつ。中間市場が十分に整っていない場合や、取引コストがきわめて大きい場合、オープン・モジュール型アーキテクチャは選択しにくくなる。

のか。そこで重要になるのが、成果獲得ポジションである。パッハらは Heuskel, D. [1999] に依拠して“インテグレーター”“レイヤー・プレーヤー”“オーケストレーター”の3つを挙げている。インテグレーターとは、先ほどのSPAモデルのように価値創造の流れを統合的にデザインする企業をさす。これに対して、レイヤー・プレーヤーという位置づけは最終顧客が享受する効用の提供に際して、どの層(layer / Wertschicht)を担うのかの選択にかかわる。価値創造に際してレイヤーの存在が重要になるのは、プラットフォームを提供する企業や、ハードを提供する企業、コンテンツを提供する企業などが組み合わさって、1つの効用を顧客にもたらしようなケースである。古典的なものでいえば、京都花街にみられる接客サービス(西尾久美子 [2007])が、近年に登場したものであれば電子書籍など(根来龍之 / 藤巻佐和子 [2013])がここに含まれよう。この場合、製品かサービスかという線引きはあまり意味を持たない。なぜなら、ハードとソフトの両方が相俟って、顧客に提供される効用となるからである。そのなかで、どのレイヤーが価値創造の実現にとって必要な存在となるかがポイントになる。最後のオーケストレーターとは、最終顧客に提供する効用を創出するために、自社で提供しうる諸活動とともに、自社では提供できない必要な諸活動を他企業や他の活動主体から取引や協働を通じて確保し、それらを結びつけることで価値創造を実現しようとするポジショニングである。

ここで、インテグレーターのポジションを狙う企業の場合は、価値創造の流れを統合一貫的に実現することをめざすので、一部業務の外部委託ということはあっても、それ以外での協働は志向しない。一方、レイヤー・プレーヤーやオーケストレーターであろうとする企業の場合は、他企業との価値交換が必ず生じる。その際に問題となるのは、その業界において中間市場が存在するかどうかである。これは、つねに存在するわけではない。というのも、価値創造の流れの中間段階において求められる資源は、特殊性をとともなうケースが多いからである。かくして生じるのが、企業を超えた価値創造過程としての価値創造ネットワーク(Wertschöpfungsnetzwerk)である。

(5) 価値創造ネットワークにおけるアーキテクチャ・デザイン

今も述べたように、価値創造ネットワークとは複数の企業が共同で価値創造ポテンシャルの開拓のために連携しあったものであり、企業を超えた価値創造過程の結合というかたちで結実する(Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 115)。ネットワークを通じた価値創造それ自体は、ことさら新しいものではない。たとえば、日本の伝統産業、特に織物産業などでは古くから分業体制が採られ、そのなかで価値創造ネットワークが構

築されてきた。近年では、データ転送や貯蔵、処理を含む情報通信技術や人工知能などの発達を利用した IoT (Internet of Things) やドイツにおける Industrie 4.0 のようなデジタル・コミュニケーションに立脚する価値創造ネットワークの構築が進められている。

ネットワークを通じた価値創造の実現、言い換えれば価値創造ネットワークの構築に際しては、当然ながら価値創造に必要な資源ないし活動（これをサービスと称することも少なくない）を補完しあうことが必要になる。つまり、ここに価値交換関係が生じる。この価値交換関係をデザインする際の基礎となるのが、専門特化した資源や能力の存在である (Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 129)。ネットワークに参加する諸活動主体 (Betriebe) が、それぞれに保有する専門特化した資源や能力を補完的に提供しあい、さらには協働を通じて何らかの効用を創出するという点が、価値創造ネットワークのアーキテクチャをデザインするにあたって最も重要である。

これを考える手がかりとなるのが、資源ベース理論と取引コスト理論である。前者において、ネットワークに参加する活動主体それぞれが保有する資源や能力の比較優位性が分析される。一方、後者によって価値交換関係を構築する際に生じうる諸々の機会コストが析出される。この取引コストを抑制するうえで重要となるのが、信頼や諒解関係、ロイヤリティからなる意思疎通ポテンシャル (Bleicher, K. [1991] [2011] ; ders. [1994]) である。協働を通じた価値創造を実現しようとする際には、最低でも参加するパートナー間で信頼が存在するか、もしくは構築可能であることが前提となる。場合によっては、契約メカニズムや相互の資本参加によって協働関係を維持するための特別な投資が必要となる (Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 115)。

この点を踏まえて、具体的にどのようなかたちで協働のネットワークが生まれるのか。これに関して、バッハらは垂直的協働と水平的協働という伝統的なモデルに加えて、横断的協働 (lateraler Kooperation) というモデルを提唱している。これは、それまでの一般的な理解ではつながることのなかった企業の諸活動が業界の壁を超えて結びつけられるというものをさす。バッハらは光学メーカーの Schott AG とエネルギー大手の RWE というそれぞれに異なる業界の企業が共同で Schott Solar という太陽光エネルギーに関するジョイント・ベンチャーを立ち上げた事例を挙げている (Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 139)。日本にも、興味深い事例はある。air Closet という月額制ファッションレンタルサービスをみてみよう。ここでは、多忙な女性に向けて定額で毎月数点の服を登録会員に送り、登録会員は気に入った服を選んで買い取り、それ以外は返送するというサービスが提供されている。詳細は SDN 日本支部 [2017] に分析があるので省略す

るが、株式会社エアークローゼットを軸に、アパレル企業やプロのスタイリスト、クリーニング企業、輸送企業、そして倉庫企業が協働している。

このように、最終顧客がいかなる欲望や期待を抱いているのかを深く捉え返したうえで、それをいかにして製品やサービスへと具象化していくのかをデザインしていくことが、企業にとって喫緊の課題となっている。その際、複数の企業が従来の枠組を超えて、新たな価値創造アーキテクチャを構築するためにネットワーク的協働を展開しようとする動きが顕著になっている。かかる発想は、バウハース以前からすでに打ち出されていた。アーキテクチャ概念やモジュール型生産に関する議論は、藤本隆宏やクラークなどによって早くからなされていたし、國領二郎 [1999] のようにアーキテクチャの概念を企業全体に援用しようとする議論もすでにみられる。國領二郎の議論は、単独の企業にとどまらず、企業間のネットワーク的協働も視野に入れている点で、その先駆性も含めて優れたものといえる⁽³⁾。その点で、バウハースの価値創造アーキテクチャの議論それ自体にことさら独自性や新規性があるわけではない。重要なのは、これを価値創造過程と価値創造構造のデザインと結びつけている点である。組織形成を過程と構造の2側面から捉える視座がドイツにおいて伝統的であることについては、すでに触れた。これは、企業という存在を時間と空間という2軸から捉えようとする視座である。われわれがバウハースの議論を活かすとすれば、アーキテクチャをいかにして過程と構造に落とし込むのかという点であろう。この点について、次節で考えてみたい。

5. 価値創造の時間的・空間的形成：価値創造過程と価値創造構造

冒頭でも触れたように、コジオール学派の組織理論の大きな特徴は、構造と過程という2つの視座から組織形成を解明しようとするところにある。この2つは、空間的視座と時間的視座を示している。宇宙それ自体がこの2つの視座の統合的存在であり、当然ながら社会現象もまた同様である。いうまでもなく、過程は構造を必要とし、構造は過程を効率的に動かしていくために生じる。その意味で、過程と構造は「メダルの両面」(Vgl. Kosiol, E. [1962]) である。ノルトジークやコジオール、クリューガーにあっては、空間的視座としての構成組織＝組織構造の形成が先に議論され、そのうえで過程組織＝価値創造過程の組成が検討されていた⁽⁴⁾。社会経済的環境の変化がそれほど激しくない状況においては、

(3) 坂本清 [2017] (第10章) は、分散統合型生産システムの形成という観点から、このあたりの展開を明らかにしている。

(4) ただし、ノルトジークは過程形成の問題にかなりの比重を置いている。この点、価値創造過程

このような議論展開が適切であった。これをバッハらは「過程は構造に従う」(Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 147) と表現している。しかし、1980年代後半以降のグローバル化、購買市場の飽和、顧客志向の強まり、競争の激化、情報通信技術の急激な変容、さらには製品ライフサイクルの短縮化によって、企業には柔軟性や迅速性、動態性が求められるようになった。その結果として、構造形成より過程形成に重点が置かれるようになりつつある。これを「構造は過程に従う」(*ebenda*) というフレーズで示している。

前節で考察したバッハらの価値創造アーキテクチャの議論は、社会経済的環境の動態に適切できるように基本骨格をデザインしておくことの重要性を明らかにしている。この基本骨格としての価値創造アーキテクチャを基盤に、時間的な活動連鎖としての価値創造過程と、空間的な活動構成としての価値創造構造の2つをデザインすることの重要性を、バッハらは指摘する。そこで、以下ではバッハらが価値創造過程と価値創造構造のデザインに関して、どのような議論を展開しているのかを明らかにし、その採用可能性について考えよう。

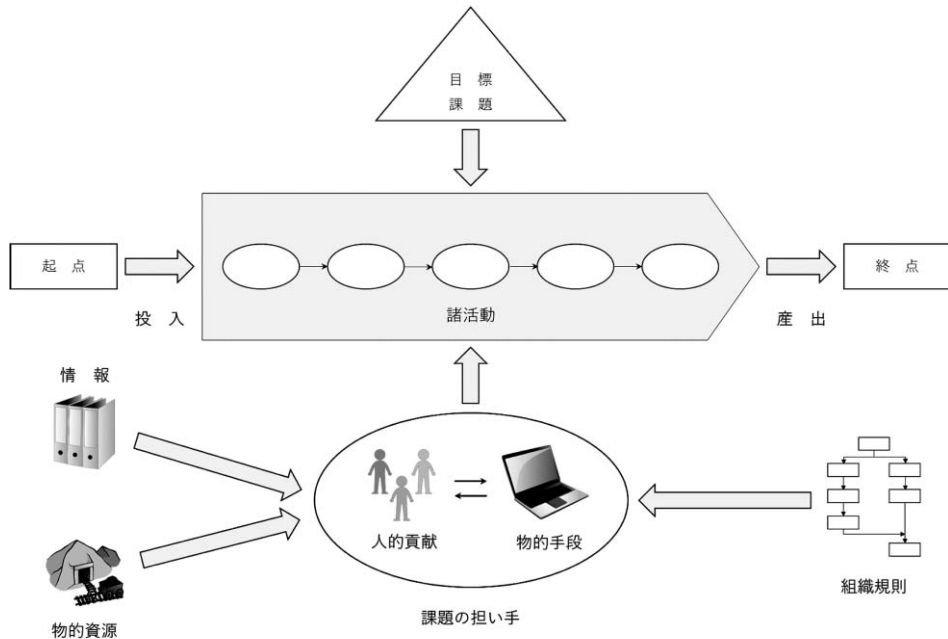
(1) 価値創造過程：時間的活動連鎖の形成

過程とは、内容的に完結した経過連鎖であり、その連鎖においては関連する諸活動の系列を通じて投入要素が算出要素へと転換される (Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 149)。一般的に、経営経済学においてはビジネスプロセス (Geschäftsprozess) と称されるが、きわめて多様な意味づけをもって使われることから、バッハらは価値創造過程 (Wertschöpfungsprozesse) という概念を用いている。価値創造過程とは、目標に方向づけられて、実物給付 (物的資源) やサービスを創出もしくは転態することであり、これは論理的に関連する価値創造のための諸活動の系列を通じてなされる。その際には、情報や人材 (より厳密には、その人材が提供する貢献)、実物手段、組織的規則が活用される。これによって、企業もしくは複数主体のネットワークにとっての価値創造を達成することがめざされる (*ebenda*)。

価値創造過程は、①関連領域、②価値創造への貢献、③過程の対象、④成果獲得への関連性という観点からそれぞれ分類できる。①については、企業を越えた過程と企業内部での過程という2つがある。前者に関しては、複数の企業ないし経営が垂直的に結びつくのか、水平的に結びつくのか、あるいは横断的に結びつくのかによって、ネットワーク的な

を論じる際に言及する。

図7 価値創造過程の構成要素



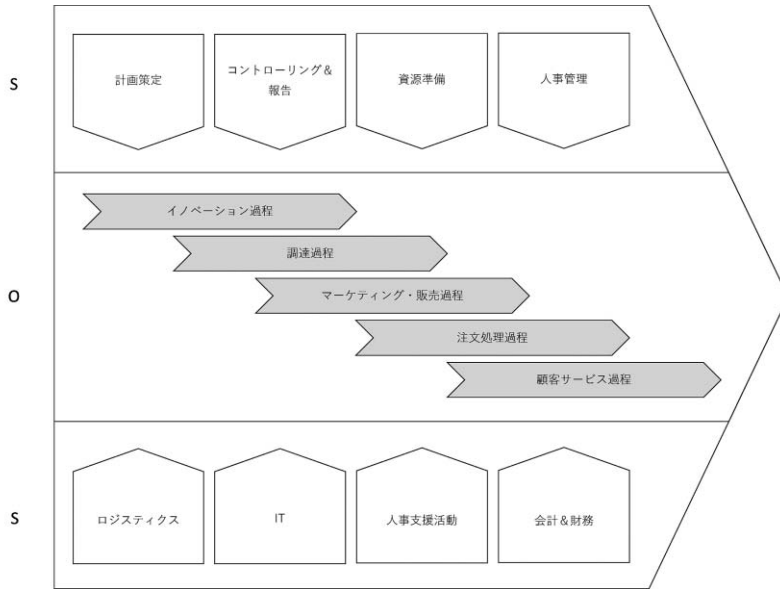
【出所】Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 150

価値創造過程のあらわれかたが異なる。②に関しては、中核となる給付創出過程としての業務過程 (Operative Prozess), 給付創出を支援するサービス過程 (Serviceprozess), そして基礎づけや方向づけ, 調整などマネジメントにかかわる操御過程 (Steuerungsprozess) の3つからなる (Vgl. Wild, J. [1973] S. 30)。③は、実質財の過程と情報の過程からなる。そして、④は価値創造にとって枢要であるか、そうではないかによって区分される。

この4つの分類に立脚して、バウハースは価値創造過程がどのようにデザインされるのかについて詳細に議論している。企業ごと、あるいはネットワークごとにデザインされた価値創造過程は、プロセス・マップ (Prozesslandkarte) として描出される。図8は Wild, J. [1973] によって提案され、Krüger, W. [1994] によって展開された SOS 構想 (Steuerung-Operativ-Service) にもとづいて、価値創造過程を構成する部分過程の体系を、現代の企業の実態に即して描き出したものである。

基軸となる業務過程は、研究開発や商品企画, 市場への導入など, 市場に対して問題解決を提案するイノベーション過程, 実際の製品やサービスを生み出すために必要な資源を獲得する調達過程, 顧客からの注文を受けて, あるいは見越して製品やサービスを生産し, それを顧客に届け, 対価を受け取るという注文処理過程 (Auftragsabwicklungsprozess), そ

図8 SOS 構想にもとづく価値創造過程モデル



【出所】Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 157

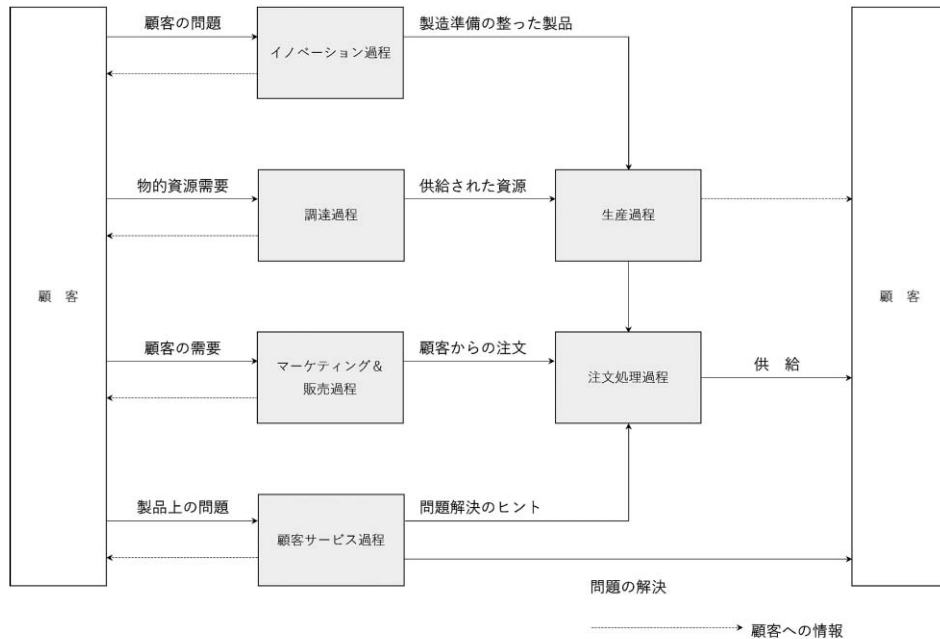
して製品やサービスを利用するなかで顧客が抱える問題を解決する顧客サービス過程からなる。これらは、まさに企業をめぐる価値創造過程の根幹をなす。なお、業務過程を構成する部分過程の関係性を示すのが、図9である。

この業務過程を支えるのが、操御過程とサービス過程である。操御過程は、マネジメント過程ないし統率過程 (Management- oder Führungsprozess) と同義である。具体的には、戦略や業務計画、成果獲得計画や財務計画のデザインにかかわる計画策定過程 (Planungsprozess)、策定された計画にもとづいて目標値と実際値の差異に注目するコントローリング / 報告、どのような製品・サービスを提供するのかという将来構想に立脚したコア資源の開発や準備、人事の基本方針や方向づけなどが含まれる (Vgl. Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 181)。

一方、サービス過程においては、業務過程を円滑に展開していくための支援活動のプロセスが捉えられる。ここには、製品などの輸送にかかわるロジスティクス過程、IT サービス過程、人事サービス過程、会計・財務サービス過程などが含まれる。これらは直接的に製品やサービスを創出するわけではない。しかし、これらの支援活動 (サービス) なしに効果的な価値創造を実現することはできない。

ここまで述べてきたのは、個々の企業における価値創造過程の基本モデルであった。

図9 価値創造過程の構成要素



【出所】Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 158

ネットワークを通じた価値創造を展開する際には、価値創造活動が企業の境界を越えて時間的・空間的に結びつけられることになる。その結合様態には、先にも触れた垂直的な結合、水平的な結合、横断的な結合という3つの種類がある (Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 197 ff.)。垂直的過程結合では相互に連続する価値創造活動の結合が、水平的過程結合では何らかの価値創造段階での同種の活動の結合がなされる。さらに、横断的過程結合では直接的な関係のない業界のあいだでの活動が結びつけられる。これは価値創造アーキテクチャの様態によって、採られる過程の結合様態も規定される。

では、価値創造過程はどのような流れで構築されるのか。パッハらは①過程の描出 (Prozessaufnahme)、②過程の分析 (Prozessanalyse)、③過程のコンセプト形成 (Prozesskonzeption)、④過程の転換 (Prozessumsetzung) という4つの段階を示している。①では価値創造過程の現状の記述・描出がなされる。日本では巻紙分析とも称されるブラウン・ペーパー記述や、それぞれの活動に対して各部署がどのような役割を担うのかを記述する RACI (Responsible, Accountable, to be Consulted, to be Informed) 手法などを用いて過程の流れが描出される (Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 214 ff.)。②では、描出された価値創造過程に関して順序配列や所要時間、質、プロセス原価によって示される資

源などに関する効率性の分析がなされる (Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 226 ff.)。この分析にもとづいて、価値の流れが図式化される。そのうえで、めざす価値創造過程 (Soll-Prozesse) がコンセプトとして形成されるのが、③である (Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 237 ff.)。その際、過程のデザインとともに技術的な調整や、人的な調整、さらに市場に関する調整がおこなわれる。これらの調整は、デザインされた新たな価値創造過程を良好に遂行するためになされるもので、プライヒャーによる市場ポテンシャル、技術ポテンシャル、人的ポテンシャルとも対応する。この③を踏まえて、価値創造過程を遂行するための役割分担や、重要成果指標 (Key Performance Indicator : KPI) を設定して現状とあるべき状況とを測定しつつ方向づけていく過程コントロール (Prozesscontrolling) などを通じて、価値創造過程を実際の活動へと転換していくのが④である (Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 246 ff.)。

ドイツ経営経済学においては、価値創造過程の分析やデザインを価値の流れの問題として議論する伝統がある。ただ、いわゆる経営経済学の管理論化という1970年代後半以降の傾向のなかで、ややもするとこの問題の重要性が後景に退いてしまったかのようなところもあった。しかし、バウハラの研究においては、価値創造過程の形成というかたちで重視されている。これは、ノルトジークの提唱した組織研究の基本枠組を継承しつつ、過程という時間的・動的側面をより前面に押し出そうとするものといえる。

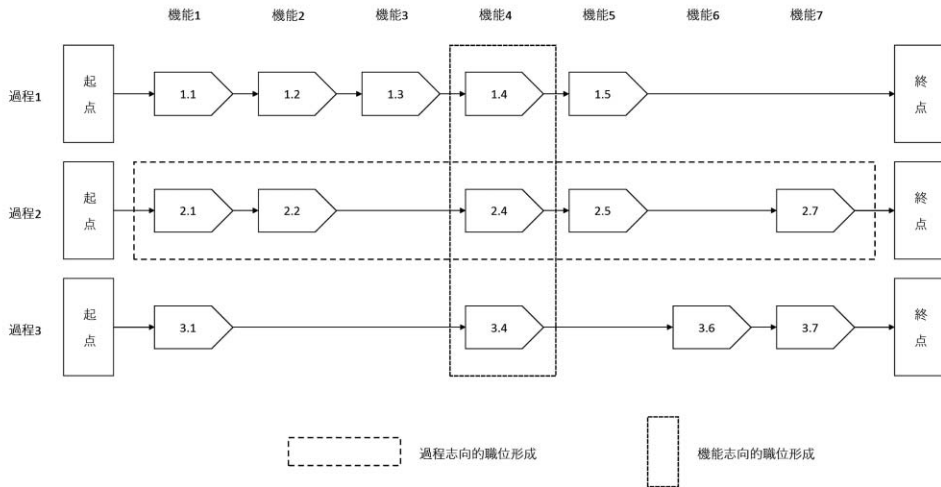
(2) 価値創造構造：空間的役割分担関係の形成

価値創造のための諸活動は、責任と必要な権限を備えた個人もしくは組織単位を必要とする。この価値創造の諸活動を組織単位へと秩序づけること、そして組織単位間の調整をおこなうこと、これが“価値創造構造 (Wertschöpfungsstruktur)”である。バウハラは、価値創造構造について「価値創造活動に参加する組織単位に職務や権限、責任を割り当てるためのすべての持続的な諸規則」であり、「構成組織と同義である」(Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 259) であると規定している。

さて、バウハラは Schulte-Zurhausen, M. [2014] (S. 166) に依拠して、図10のように過程と機能の2つの視座にもとづく組織形成の枠組を示している。さらに、対象志向的な構造パターンとしての事業部制組織を加えたうえで、図11のように考えられうる組織構造のパターンを示している。

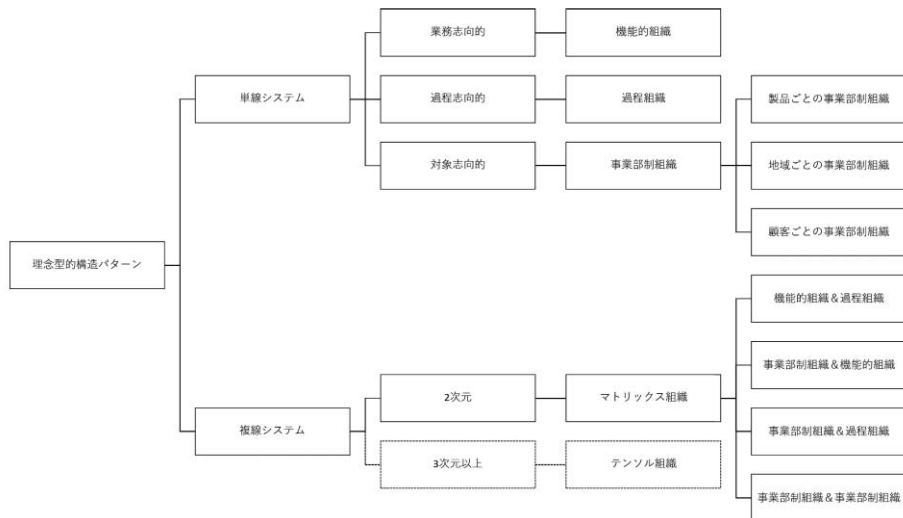
バウハラはもちろん一般的な組織構造のデザインに関する議論も展開しているのだが、とりわけ価値創造過程との接合に重点を置いているのが特徴である。これに関して、図9

図10 機能志向的職位形成と過程志向的職位形成



【出所】 Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 261

図11 理念的組織構造パターン

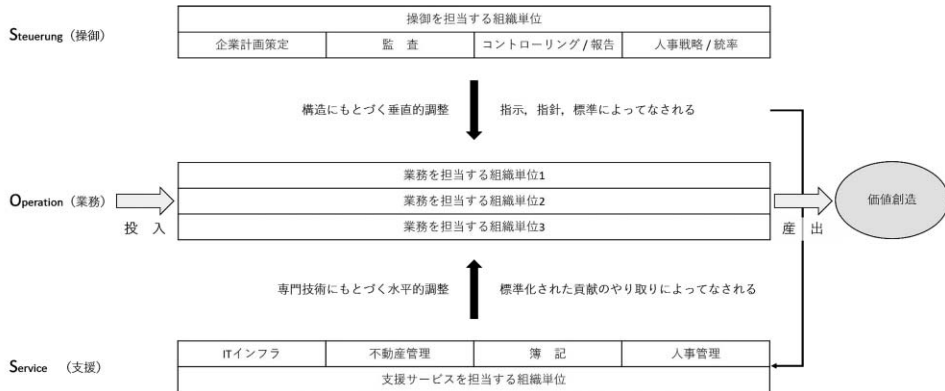


【出所】 Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 279
(表示の都合上, 山縣修訂)

でも示した SOS 構想に立脚した組織構造を提案している。ここでは、これについてみていこう。SOS 構想にもとづく組織構造の全体像は、図12のように示される (Vgl. Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 305)。

このうち、真ん中に位置する業務を担当する組織単位 (operative Einheit) は日常的な業

図12 SOS 構想による組織単位の全体像



【出所】 Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 305

務活動にもとづいて組み立てられる (Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 305 ff.)。具体的には、現場での価値創造過程、つまり商品企画や調達・購買、生産、ロジスティクス、販売といった諸活動を担う単位が形成される。大企業であれば、それぞれの単位に複数の従業員が配置されることが多い。これに対して、中小企業の場合は一人ないし数名で担当することも珍しくないのみならず、一人が複数の役割を担うケースもありうる。さらに、その企業が展開する事業領域の数に応じて、事業ごとの価値創造過程を担う単位を形成する必要が生じる。このような場合には、マトリックス組織のかたちを採ることになる。

操御を担当する組織単位 (Steuerungseinheit) はコーポレート・センター (Corporate Center) とも称され、業務を担当する組織単位を方向づけ、調整する役割 (=コーポレート機能; Corporate Function) を担う (Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 312)。図12に示された計画策定や監査、コントローリング、人事戦略といった個別機能を担う単位は、“トップ・マネジメントの拡張された腕”として、業務単位が担う諸活動の方向づけや調整をおこなう。ここで描出されている機能は以前から実践において展開されているものであるが、この他にも IT マネジメントをはじめとして、企業全体の価値創造を実現するための方向づけや調整を担うための機能は転変しうる。

3つめの支援サービスを担当する組織単位 (Serviceeinheit) は、企業の各組織単位や企業全体に対して円滑な業務遂行を支援する役割を担う (Vgl. Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 315)。その例として、IT インフラなどの情報システムの設計や不動産管理、簿記・経理、さらに人事管理などの機能があげられる。ここで注意したいのは、

操御単位が方向づけや調整を主たる役割であるのに対して、支援単位は操御単位による方向づけや調整の指針にもとづいて実際の事務的諸活動を差配・実行していくところに、その主たる役割がある。したがって、支援単位の最大の課題は企業全体における能率の向上という点に置かれる。この点に関して、バウハースは図10-13のように整理している（Vgl. Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 316）。

ここで留意したいのは、操御と支援（サービス）は両面から業務過程の遂行を可能にして

図13 コーポレート機能とコーポレート・サービスの相違

コーポレート機能		コーポレート・サービス
全体構想の操御に際して、トップ・マネジメントを支援する	課題	業務単位による事業の遂行を支援する
企業における事業領域を超えたシナジーの追求	主目標	規模もしくは範囲の経済による全体的視点からの能率向上
企業中核部の“拡張された腕”	特徴	業務単位の負担軽減
典型的には、諸課題と垂直的な調整を集積的に実施する	典型的役割	典型的には、諸課題と水平的調整を集中的に実施する
ある定まった種類や量、時点で機能を遂行させる	権限	契約締結の強制および選択権を部分領域に可能にする
企業計画策定、監査、コントローリング/報告、人事戦略など	実際の機能	ITサービス、簿記・経理、人事管理など

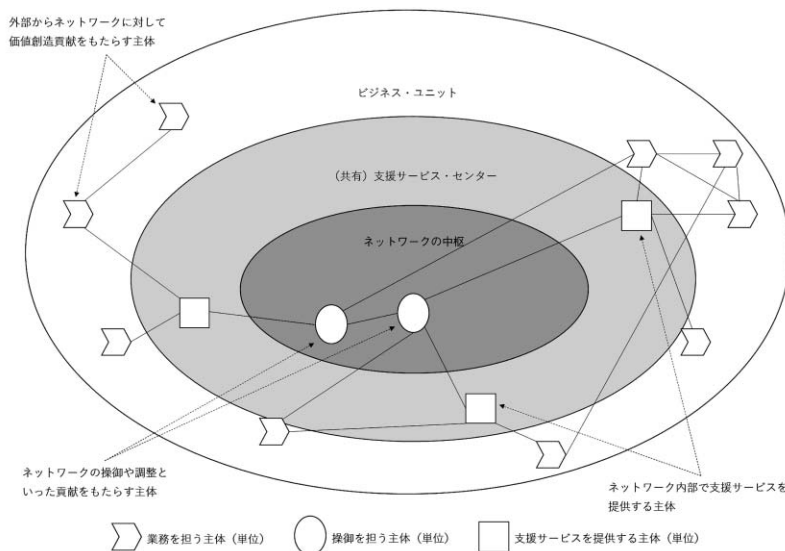
【出所】Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 316に山縣加筆。

いるという点である。IT サービスであれば、情報システムの設計に関する基本方針からシステム構築、運用、さらに改善へといたるプロセスが生じる。また、人事機能の場合、コーポレート機能に含まれる人的資源管理の基本方針や人事戦略にもとづいて、採用や人員配置などの具体的な活動が展開される。この具体的な活動の展開を可能にするのが、支援サービス担当組織単位の役割である。操御と支援という2つのSは、実際の組織構造において階層としてあらわれるのが一般的である。両者の機能は相互に往還しながら現場業務の遂行を可能にする。このように、SOS 構想にもとづく価値創造構造のデザインは、組織構造をめぐる動態性を重視するところに最大の特徴がある。バウハースは続けて企業統率のための組織構造（Führungsorganisation）、具体的にはコンツェルン構造の形成問題に言及しているが、特に際立った主張が展開されているわけではないので、ここでは議論を省略する。

価値創造の構造デザインに関して、最後に触れておきたいのは、ネットワーク型の価値創造構造の形成という問題である。ここでもバウハースはSOS 構想に立脚したネットワーク組織の形成を考えている（Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 333 ff.）。これは、図14のように示される。

業務を担う主体と支援サービスを担う主体、そしてネットワークの中心として操御を担う主体がつながりあっている状態が、ここでは想定されている。こういった価値創造のし

図14 SOS 構想にもとづくネットワーク組織単位の全体像



【出所】Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 333

くみ形成は、さまざまな姿で具体化しつつある。大規模なものでは、グーグルやフェイスブック、Airbnb (エアビーアンドビー) のようにインターネット上でのプラットフォームを構築し、ビジネス・エコシステムを創出しようとする実践がある。一方、日本各地に残る高い技能を持つ工場を結びつけ、流通コストを抑制しつつ、顧客の欲望を充たすようなプラットフォームを構築しようとする試みもある。日本における Knot (時計) や sitateru (服飾) などは、そういった試みの一例である。前者は秋田の時計製造工場や、福島県の研磨工場、ベルトの素材となる各地の皮革や繊維・織物工場などを Knot が結びつけ、中間流通をカットすることで、高品質な時計を廉価で提供することをめざしている。後者は、縫製工場をプラットフォームで結びつけることで、衣服を製造したい (アパレル販売企業だけでなく、個々の企業や事業者がユニフォームを製造したい場合も含まれる) と考えている主体のニーズを実現しやすくしようとしている。

このようなネットワーク型価値創造は、ここまでにも考察してきたように、今や価値創造のありようの主流となりつつある。バッハらのネットワーク型価値創造構造に関する考察は、決して十分とはいえない。ただ、ドイツ語圏においてもトータルな視座で理論枠組を展開しようとする試みが減っているなか、彼らが伝統的な研究成果を踏まえつつ、新しい一步を提示しようとしていることは評価されるべきであろう。日本においても、國領二郎 [1999] の先駆的業績はあったものの、ネットワーク型価値創造の構造的側面としての

プラットフォームに注目が集まるようになったのは最近のことといてよい（立本博文 [2017]；根来龍之 [2017]）。経験的研究も含めて、今後の課題である。

バッハらは、価値創造過程と同様に、価値創造構造の形成に関しても構造前提の明確化、構造の分析、構造の構想描出、構造の転換という4段階を提示している。これらについても詳細に議論すべきであるが、組織構造デザインのテクニカルな側面の比重が高いこと、そして紙幅の関係上、ここでは省略する。

6. 社会経済的環境の変容と価値創造メカニズムのデザイン

ここまで、バッハらの価値創造メカニズムのデザインをめぐる議論を検討してきた。彼らは組織形成をめぐるコジオール学派の議論展開をわずかに、しかしきわめて重要な点で構築しなおしている。それは、構成組織（価値創造の構造）と過程組織（価値創造の過程）という議論の順序をひっくり返している点である（図4参照）。コジオールやクリューガーの議論においては、ビジネス・リーダーシップにもとづく組織構造の形成がなされたうえで、現場での価値創造過程の形成がおこなわれるという展開となっていた。つまり、責任や権限の配分枠組を明確化してから、価値創造過程を設計していくという発想である。一方、バッハらによれば、企業が直面する課題（Aufgabe）^⑤を認識・分析し、そこから導出された部分課題——これが具体的な諸活動となる——を過程化することが優先される。そのうえで、過程に組み込まれた諸活動を誰が遂行するのかという構造化がおこなわれる（Vgl. Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 31 ff.）。そのための枠組となるのが、価値創造のアーキテクチャなのである。

なぜ、バッハらはこのような理論構成の転換を試みたのか。最大の原因は、1980年代以降における企業をとりまく環境の急激な変化にある。この頃からグローバル化や消費者市場の飽和、顧客志向の強まり、競争の激化、迅速な技術革新や製品ライフサイクルの短期化といった動向が顕著にあらわれるようになった。企業はこういった現実に対して、柔軟に、迅速に、そして動的に適應する必要に迫られた。ここから、それまで「過程は構造にしたがう」という命題が主流であったのが、「構造は過程にしたがう」という命題に取って代わられるようになった（Vgl. Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S.

⑤ ここにいう“課題”は企業によってさまざまであるが、これをどう認識するかが企業者職能の最大の任務である。前章で考察したプライヤーの統合的マネジメント構想、とりわけ規範的マネジメントは、企業者職能を発揮させるための基本枠組となる。

146 ff.)。ドイツ語圏の経営経済学だけでなく、世界的にみても、1980年代後半から1990年代にかけての経営学文献には進化理論の摂取が顕著である。さらに、2010年代に入ってIoTやビッグ・データの活用、ドイツにおけるIndustrie 4.0のように、急速に進展する情報処理・通信技術を活用した価値創造過程の柔軟な編成を追求する動きが強まっている。このような事態を考慮すれば、コジオールが活躍した頃のような構成組織（価値創造の構造）の安定性を前提とした過程形成は明らかに困難である。価値創造の〈アーキテクチャー過程—構造〉というメカニズムデザイン構成は、このような動向を背景として生まれ出てきた。企業単体だけでなく、複数企業のネットワークについても対象としている点も同様の背景をうけたものといえる。

Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] の最終章でも述べられているように、複雑で動的な社会経済的環境のもとで企業が発展し続けるためには、先取的であれ事後的であれ、変化に対応していかなければならない。これに関して、バッハらは以下の4つのポイントを指摘する（Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] S. 392 ff.）。

- ① 柔軟性の基礎前提としての組織スラック
- ② モジュール化原則にもとづく諸単位の結びつけ
- ③ 緩やかな結合にもとづく価値創造の諸主体（単位）の統合
- ④ 自律にもとづく内部組織形成

簡単に説明しておこう。①は、変化に柔軟かつ迅速に対応するためには行為の可能性（自由空間）を確保することが必要となる点をさしている。組織スラックとは、組織の余剰資源である。コジオール学派が企業維持ないし企業発展のための成果獲得と成果活用を重視してきた展開を想起すれば、この指摘は容易に理解できる（Vgl. Bleicher, K. [1979]）。②に関しては、価値創造アーキテクチャーの節でも言及したが、ネットワーク型の価値創造の増加ともなっていて、そこに参加する諸単位（主体）がどのような能力を持っているのか、それらをどのように結びつければ価値創造が可能になるのかが重要になっている。いわば、価値創造過程や価値創造構造の構成要素を特定し、それを時間的・空間的につなげていくことが②におけるポイントである。③は②ともかかわるが、ネットワーク型価値創造あるいは価値共創という様態が増加すると、それぞれの主体は固定的につながるのではなく、つねに／時間の推移で複数のネットワークに参加することになる。そうなると、諸主体間の緩やかな結合（lose Koppelung）が重要になる。加えて、④で指摘されるような内部組織での自律性重視という側面も浮かび上がってくる。近年、“ホラクラシー”や“ティール

型組織”といった個人の自律性を重視する組織実践をめぐる議論が盛んに打ち出されている。社会経済的背景が異なるので一様には論じられないものの、1920年代にニックリッシュやバーナードが展開した議論とも通底する。現在さかんに強調される個人の自律性は、企業をめぐる価値創造のありよう——具体的にはアーキテクチャ、過程、構造——を大きく変容させることは疑いを容れない。バッハらの理論枠組は、この点を考えるための重要な手がかりを提示してくれている。

7. 結

バッハらの組織形成——本稿では“価値創造メカニズムのデザイン”と捉えた——をめぐる議論は、最近の社会経済や企業の動向を見据えたうえで、ドイツ経営経済学における組織論や管理論の伝統を踏まえた理論枠組を構築しようとするところに特徴がある。この点は、高く評価されるべきである。ただ、冒頭で示されたシュミットの企業用具説の影響は必ずしも濃厚とはいえない。にもかかわらず、いかにして企業の成果としての付加価値を獲得し、それを活用するのかという視座は底流している。であるならば、この視座をより明確なものとするためには、どう議論を展開すればよいのか。

企業用具説は、価値創造のための協働がネットワーク化すればするほど、その重要性を増す。なぜなら、いかにして成果を獲得するのかという側面（内部価値循環としての価値創造）とともに、持続的な企業発展のためにいかにして成果を活用するのかという側面（外部価値循環としての成果分配に代表される価値交換と、内部還流としての投資）という側面の二つがたねに意識されているからである。内部価値循環と外部価値循環をいかにしてデザインするのか。この点に加わることによって、バッハらの価値創造メカニズムデザイン論はより実践分析に資するものとなる。この点についての考察は、別途展開することにした。

参 考 文 献

- Bach, N. / Buchholz, W. / Eichler, B. (Hrsg.) [2003] *Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke - Wilfried Krüger zum 60. Geburtstag*, Wiesbaden.
- Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2012] *Wertschöpfungsorientierte Organisation - Architekturen-Prozesse-Strukturen*, Wiesbaden.
- Bach, N. / Brehm, C. / Buchholz, W. / Petry, T. [2017] *Organisation -Gestaltung wertschöpfungsorientierter Architekturen, Prozesse und Strukturen*, Wiesbaden.
- Bieger, T. [2012] *Das Marketing-konzept im St. Galler Management-Modell*, Bern.
- Bleicher, K. [1979] *Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung*, Stuttgart / New York.

- Bleicher, K. [1991] *Das Konzept integriertes Management*, 1. Aufl., Frankfurt am Main / New York.
- Bleicher, K. [1994] *Normatives Management -Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens*, Frankfurt am Main / New York.
- Bleicher, K. [1997] Marketing im Spannungsfeld von Wettbewerbs- und Potentialorientierung, in : Bruhn, M. / Steffenhagen, H. (Hrsg.) [1997] *Marktorientierte Unternehmensführung -Festschrift für Heribert Meffert zum 60. Geburtstag*, Wiesbaden, S. 37 ff.
- Bleicher, K. [2011] *Das Konzept integriertes Management*, 8. Aufl., Frankfurt am Main / New York.
- Frese, E. [2005] *Grundlagen der Organisation -Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung*, 9. Aufl., Wiesbaden. (清水敏允監訳 [2010] 『組織デザインの原理—構想・原則・構造—』文眞堂；原著第8版の翻訳)
- Helbig, R. [2003] *Prozessorientierte Unternehmensführung*, Berlin / Heidelberg.
- Heuskel, D. [1999] *Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen -Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien*, Frankfurt am Main / New York.
- Kosiol, E. [1934] Organisation und Betriebswirtschaft -Ein Beitrag zum Stand der Forschung, in : *Die Betriebswirtschaft*, 27. Jg. (Kosiol, E. [1973] S. 401 ff. に再録)
- Kosiol, E. [1936] Organisation der optimalen Arbeitsleistung, in : *Zeitschrift für Organisation*, 10. Jg. (Kosiol, E. [1973] S. 410 ff. に再録)
- Kosiol, E. [1962] *Organisation der Unternehmung*, Wiesbaden.
- Kosiol, E. [1968] *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre -Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum*, Wiesbaden.
- Kosiol, E. [1973] *Bausteine der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. I, Berlin.
- Krüger, W. [1974] *Macht in der Unternehmung -Elemente und Strukturen*, Stuttgart.
- Krüger, W. [1994] *Organisation der Unternehmung*, 3. Aufl., Stuttgart / Berlin / Köln.
- Krüger, W. / Bach, N. (Hrsg.) [2014] *Excellence in Change -Wege zur strategischen Erneuerung*, Wiesbaden.
- Küpper, H.-U. [1981] *Ablauforganisation*, Stuttgart.
- Küpper, H.-U. / Helber, S. [2004] *Ablauforganisation in Produktion und Logistik*, 3. Aufl., Stuttgart.
- Müller-Steinfahrt, U. [2007] *Diffusion logistischen Wissens, Denkens und Verhaltens in Großunternehmen*, Köln.
- Müller-Stewens, G. / Lechner, C. [2016] *Strategisches Management -Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, 5. Aufl., Stuttgart. (1. Aufl., 2001)
- Nicklisch, H. [1920] *Der Weg aufwärts ! Organisation*, Stuttgart. (鈴木辰治訳 [1975] 『組織—向上への道—』未来社)
- Nicklisch, H. [1929-1932] *Die Betriebswirtschaft*, 7. Aufl., der „Wirtschaftlichen Betriebslehre“, Stuttgart.
- Nordsieck, F. [1928] Die organisationstechnische Darstellung von Arbeitsabläufen in der Buchhaltung, in : *Zeitschrift für Organisation*, 2. Jg., S. 440 ff.
- Nordsieck, F. [1932] *Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation*, Stuttgart.
- Nordsieck, F. [1934] *Grundlagen der Organisationslehre*, Stuttgart.
- Nordsieck, F. [1961a] *Betriebsorganisation -Lehre und Technik, Textband*, Stuttgart.
- Nordsieck, F. [1961b] *Betriebsorganisation -Betriebsaufbau und Betriebsablauf*, Stuttgart.
- Osterloh, M. / Frost, J. [2006] *Prozessmanagement als Kernkompetenz -Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*, Wiesbaden.
- Pümpin, C. [1986] *Strategische Erfolgspositionen*, 3. Aufl., Bern / Stuttgart.
- Pümpin, C. [2005] *Unternehmensentwicklung -Corporate Life Cycles : Metamorphose statt Kollaps*, Frankfurt am Main / New York.
- Redlich, T. [2011] *Wertschöpfung in der Bottom-up-Ökonomie*, Heidelberg / Dordrecht / London / New York.
- Schallmo, D. R. A. / Brecht, L. [2017] *Prozessinnovation erfolgreich anwenden*, Berlin / Heidelberg.

- Schmidt, R. -B. [1963] *Gewinnverwendung der Unternehmung*, Berlin.
- Schmidt, R. -B. [1969] *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 1. Grundlagen, Stuttgart. (2. Aufl., 1977 ; 吉田和夫監修, 海道ノブチカ訳 [1974] 『企業経済学』第1巻「基礎編」千倉書房〔原著第1版〕)
- Schmidt, R.-B. [1978] *Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. 3. Erfolgsverwendung*, Stuttgart. (吉田和夫監修, 海道ノブチカ訳 [1986] 『企業経済学』第3巻「成果使用編」千倉書房)
- Schulte-Zurhausen, M. [2014] *Organisation*, 6. Aufl., München.
- Schweitzer, M. [1964] *Probleme der Ablauforganisation in Unternehmungen*, Berlin.
- Wild, J. [1973] *Product Management*, 2. Aufl., München.
- 東 伸一 [2008] 「ザラ（インディテクス）」マーケティング史研究会編『ヨーロッパのトップ小売業—その史的展開—』同文館出版, 第9章。
- 海道ノブチカ [1988] 『西ドイツ経営学の展開』千倉書房。
- 海道ノブチカ [2001] 『現代ドイツ経営学』森山書店。
- 國領二郎 [1999] 『オープン・アーキテクチャ戦略—ネットワーク時代の協働モデル—』ダイヤモンド社。
- 今野 登 [1973a] 『ドイツ企業管理論』千倉書房。
- 今野 登 [1973b] 「ドイツ経営学における『管理』概念の展開についての覚え書—第二次世界戦争前まで—」『武蔵大学論集』20巻4・5・6号, 1-28頁。
- SDN（サービスデザインネットワーク）日本支部 [2017] 『サービスビジネスモデル研究報告書』（以下のサイトに報告書ファイルへのリンクあり。 <https://www.service-design-network.org/chapters/sdn-japan/headlines/service-business-model> ; 2018年2月15日アクセス）。
- 齊藤孝浩 [2014] 『ユニクロ対 ZARA』日本経済新聞出版社。
- 坂本 清 [2017] 『熟練・分業と生産システムの進化』文眞堂。
- 柴田 明 [2013] 『ドイツ・システム論的経営経済学の研究』中央経済社。
- 田島壯幸 [1997] 『経営組織論論考』税務経理協会。
- 立本博文 [2017] 『プラットフォーム企業のグローバル戦略—オープン標準の戦略的活用とビジネス・エコシステム—』有斐閣。
- 富永 裕 [1969] 『企業自己金融の理論』千倉書房
- 富永 裕 [1979] 「シュミットの成果利用論」『東京経大会誌』第114号, 127-151頁。
- 西尾久美子 [2007] 『京都花街の経営学』東洋経済新報社。
- 根来龍之 [2017] 『プラットフォームの教科書—超速成長ネットワーク効果の基本と応用—』日経 BP社。
- 根来龍之 / 藤巻佐和子 [2013] 「バリューチェーン戦略論からレイヤー戦略論へ—産業のレイヤー構造化への対応—」『早稲田国際経営研究』No. 44, 145-162頁。
- 藤本隆宏 [2002] 「製品アーキテクチャの概念・測定・戦略に関するノート」『RIETI Discussion Paper Series』02-J-008, 独立行政法人経済産業研究所。
- 藤本隆宏 / クラーク, K. B. (田村明比古訳) [2009] 『製品開発力—自動車産業の「組織能力」と「競争力」の研究—』ダイヤモンド社。
- 水原 熙 [1982] 『西ドイツ経営組織論』森山書店 (増補改訂版, 1987年)。
- 山縣正幸 [2013] 「動態的主観主義にもとづく企業理論の可能性」『商経学叢』経営学部開設10周年記念論文集, 523-554頁。
- 吉田 修 [1976] 『ドイツ経営組織論』森山書店。