

氏名(本籍)	星野 <sup>ほしの</sup> 修 <sup>おさむ</sup> (茨城県)
学位の種類	博士(情報学)
学位記番号	博甲第5873号
学位授与年月日	平成23年3月25日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
審査研究科	図書館情報メディア研究科
学位論文題目	情報のストックから行為のポテンシャルへの移行に関する研究 ーファッションビジネスにおけるマーチャンダイジング活動を中心にしてー
主査	筑波大学教授 博士(学術) 中山伸一
副査	筑波大学教授 博士(文学) 松本浩一
副査	筑波大学教授 工学博士 杉本重雄
副査	筑波大学教授 農学博士 石井啓豊
副査	桃山学院大学教授 政治学修士・学術修士 山本順一
副査	法政大学教授 博士(経済学) 岡本義行

### 論文の内容の要旨

本論文では、ファッションビジネスの商的流通を取り上げながら、情報の観点でマーチャンダイジングの実務と理論を再構成し、実践の面からマーチャンダイジングの新たな方法を提示することを目的としている。課題としては1) マネジメントサイクルの本質を生かしつつ非定型的な世界への突破口を切り開く、2) 情報から行為への新たな方途のメニューを考えるということを掲げ、前者についてはマネジメントサイクルの「移行的な進歩」という提案をして、その具体例としてOTB (Open to Buy) 仕入法への移行を検討し、後者については「情報のストック」と「行為のポテンシャル」をキーワードにして、生産性の課題にアプローチしている。

第1章では、本論の研究対象とするファッションビジネス業界におけるファッション・マーチャンダイジング活動を概観するとともに、商品のマネジメントサイクルという観点からPDSA (Plan Do Study Act) サイクルをとりあげ、ファッション・バイヤーのような短いサイクルの活動において、同じエントリーポイント (Plan から始まる) があるのか、同じサイクルが常に回り続けるのかという疑問を呈して考察を行っている。その結果、エントリーポイントを変更してもトレースバックにより同等の成果を上げ得ること、サイクルの実行により知識に影響が与えられることによりサイクルの発展や新たなサイクルへの移行が起り得ることを明らかにしている。

第2章では、より消費者に近い位置づけの活動であるインスタ・マーチャンダイジングに注目し、スペースマネジメントとプロモーションマネジメントの視点からそこで扱われている情報とそこで行われているマネジメントサイクルについて考察している。その結果、消費者に近い店舗におけるファッション情報として、コーザル情報が重要であり、その取得と解釈に学習が重要であることを示すとともに、事前判断型の繰り返し構造と事後判断型の繰り返し構造との類比から、「先回りの問い」という形により第1章で述べられているトレースバックの機能をさらに深く考究している。

第3章では、ファッション業界はライフサイクルが速く、かつそれらがシーズン展開と重なって並列的に行われる業界であるという特徴を明らかにするとともに、そのような業界でマネジメントの「移行的進歩」に関する概念的枠組みを検討している。そして、マネジメントサイクルのフェーズの更新は「これまでのやり方」を継続するような形ではなく、「これまでのやり方」とは違う「これからのやり方」の世界への「移行的進歩」が行われるべきであること、多くのシーズンを経験してきた組織の成員は、蓄積された情報や知識を用いることによりゼロベースでない新たなサイクルの起動を可能にすることを示している。

第4章では、3章で扱ったマネジメントサイクルの「移行的進歩の」適用事例として、仕入活動と在庫を取り上げ、ルール移行に伴う適用の限界を適正在庫に向けての在庫展開と在庫補充の点から具体的に考察している。そして、質的变化を伴う仕入マネジメントの移行として店員による裁量的商品展開が可能なOTB仕入法の導入を提言し、その導入による利点と適用の限界を明らかにしている。

第5章では、これまでの章で扱ってきた事柄を総括すると同時に、経営資源の行為・行動をどのように考えるのが良いのかという視点で、心理学等の種々の領域の成果等を援用しながら、発意が散らばった状態を保持している情報を束ねることで、分散していたエネルギーが蓄積され、行為のポテンシャルを得る主体的な存在に移行できることを示している。

終章では、各章の結論をまとめながら、全体としての実行的インプリメンテーションと理論的インプリメンテーションを示すとともに、今後の課題を述べている。

## 審査の結果の要旨

本論文で著者は、ファッションビジネスにおけるマーチャンダイジング活動を詳細に観察することにより、一般的なビジネスにも通ずるマネジメントサイクルと情報に関するいくつかの新たな視点を見出すとともに、その妥当性と展望について論考している。ここでは審査において議論された新たな視点とその論考の内容を中心に批評を行う。

いわゆるデミングホイール（PDSAサイクル）は、ビジネスを発展的に継続させる主要なビジネスモデルとして、組織的活動の多くの場面で利用され、その有用性が言及されている。本論で見出された新たな視点の一つであるPDSAサイクルのエントリーポイントの問題は、トレースバックという考え方を導入することにより、必ずしもPlanからPDSAサイクルを始める必要がないことを提案するものである。この発想は商品ライフサイクルの非常に短いファッション業界を対象にした考察によって生じたものであり、実務における経験をベースにした論考には一定の説得力がある。ただその中核となるトレースバックという考え方については、プログラミング的な用法で述べられているだけで現状をもとにそれ以前の状態を推測する程度の意味で使われており、十分そのシステムを説明しきれていないと言えない。また、トレースバックすることはPDSAサイクルの始点があくまでPlanから始まるという構造のもとでの考えであり、エントリーポイントがどこからでも成り立つことを明らかにしない部分もある。さらに、より短いサイクルになるとPDSAサイクルという考え方自体に限界があるという指摘もあった。しかしながら、プランから始めなければPDSAサイクルは回らないとする旧来の発想に問題点を投げかけたという点は一定の評価ができよう。

PDSAサイクルの考え方は、そのサイクルを終えるごとに計画に対するフィードバックがかけられ、螺旋の階層を上がるようにPDSAサイクルを向上させて継続的に業務を改善しつづけるというものである。筆者が主張するもう一つの新たな視点である、「移行的進歩」は、螺旋の階層の上昇が同じ目的に向かった単なるサイクルの繰り返しでは無いことを示そうというものである。「これまでのやり方」から「これからのやり方」というサイクルそのものの位置づけの移行はこれまで余り考えられたことがなく、ファッション業界という感性的商品を扱うイメージが先行するような業界だからこそ生まれてきた考え方である。PDSAサイ

クルにおいてルール（目的）が変わるという問題提起は、他の業界における PDSA サイクルの利用においても適用可能であり、その着眼に対して一定の評価ができよう。

本論文では、新しい着眼点に基づくアイデアの論考だけではなく、システムエンジニアとしての視点から、実際の在庫管理システムについてそのアイデアを適用し、提案する考えを実践的方法論に適用することも試みている。適正在庫について見えない在庫や発注日、入荷日との種々の考察の後、OTB 仕入法を提案してその利点と限界を明らかにしている部分は、本論文を机上の理論ではなく実務に即した論考の上に成り立たせようという筆者の意図が伺える。PDSA サイクルのエントリーポイントや移行的進歩との関連が必ずしも明確に対応付けられているとは言えない部分もあるが、OTB 仕入法が移行的進歩にサイクルを転換する発想を組織成員に促す効果を持つという議論は、一定の妥当性があると考えられる。

本論文で著者が一貫して扱おうとしているのは、情報からの意味の発見と発見そのものが、一定の評価と価値判断を経て獲得されるということと、情報からの啓発と欲求が生産性の向上において重要であるということについてである。筆者は、我々は新しい環境に置かれても消極的となり、一時的にはそのやり方を変化させるがしばらくすると元のやり方に戻ってしまう場合が多いが、このような状況が起らないようにするには、個人の自己啓発と意味づけや理由づけが必須であり、その元となるのが情報であると位置づけている。情報からどのように意味を発見していくか、啓発を受けていくかについて、もともとは物理学の用語であるエネルギーとかポテンシャルという用語などを用いつつ、心理学の成果等を援用しながら、様々な側面から論考を加えている。それぞれの側面からの論考が現状では必ずしも綺麗な一本の大きな流れの要素として明確に位置付けられているとは言えないが、個々の要素の論考には妥当性があり、今後の発展を伺わせるものである。

ファッションビジネスは商品の機能を売るものではなく、商品の価値を売るものである。その意味で、商品を守るための方策は通常の日用品や家電製品を守るのとはかなり趣が異なるといえよう。本論文は、そのような特異な業態を持つファッションビジネスにおけるマーチャンダイジング活動を分析し、子細に考察することにより、通常のビジネス界で一般的に考えられてきたシステムに疑問を投げかけている。これまで余り検討されて来なかったファッションビジネスのマーチャンダイジング活動を整理した点で、本論文は高く評価でき、またその成果として得られた、PDSA サイクルのエントリーポイントの問題や移行的進歩などの提起や、情報からの啓発と欲求という組織成員を主体に考えた生産性の向上の方策についての論考は様々な問題点や限界を包含してはいるが、上記の批評で述べた様に学位論文としての水準に達しているといえよう。

よって、著者は博士（情報学）の学位を受けるに十分な資格を有するものと認める。