

平成 30 年 6 月 14 日現在

機関番号：12102

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K17111

研究課題名(和文) 経営者交代が企業の独自性に与える影響に関する研究

研究課題名(英文) The effects of CEO change on organizational distinctiveness

研究代表者

佐藤 秀典 (Sato, Hidenori)

筑波大学・ビジネスサイエンス系・准教授

研究者番号：70588293

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,000,000円

研究成果の概要(和文)：組織は変化する環境に適応するために変化しなければならない。しかし変化により組織が持っていた強みが失われる可能性もある。そこで本研究では組織の戦略における一貫性に注目した。先行研究の議論の検討を通じて、多くの研究で変化する環境に適応するために戦略を変更することの重要性が強調されてきたのに対し、戦略の一貫性については十分に検討されてこなかったことが明らかになった。日本企業の事例の検討から、企業間で実際に一貫性に差がみられること、および一貫性に注目することで変化する環境における企業の生き残りのメカニズム理解が進むことを主張した。

研究成果の概要(英文)：Organizations must change to adapt to changing environment. However, the organizational change may have negative impact on their strength. In this study, therefore, I focused on strategic consistency of organizations. In previous studies, researchers emphasized the importance of strategic change to adapt to changing environment. In contrast to that, effects of strategic consistency were not explored enough. Based on the cases of Japanese firms, this study has suggested that those firms varied in strategic consistency and reconsidering the significance of strategic consistency will contribute to understanding of the mechanism of firm survival in dynamic environment.

研究分野：経営組織論

キーワード：戦略的一貫性 組織アイデンティティ 組織変革

1. 研究開始当初の背景

企業がその独自性を維持することは、ライバル企業との差別化を図り、持続的競争優位を確立するための基礎となる。しかし実際には、日本を代表する企業であっても、かつての持っていたはずの強みを失ったとされ、批判を招くケースも多くみられた。

にもかかわらず、「なぜ企業は独自性を失い、自らの強みを見失ってしまうのか。」という問題については、経営学の観点から十分な学術的研究が行われているとは言えない状況であった。このことが、本研究開始当初の背景・動機であった。

2. 研究の目的

本研究の当初の目的は、経営者が企業の独自性の維持や喪失にどのような影響を与えているのかを明らかにすることであった。本研究では、企業の戦略的意思決定において中心的な役割を果たす経営者に焦点を当て、経営者の交代が企業の戦略面での独自性に与える影響を考察すること、そしてそれにより、企業の独自性を維持するためにはどのように経営者の交代が行われることが望ましいのか、どのような時に独自性が失われやすいのかについての示唆を提供することを目指した。

3. 研究の方法

当初本研究では、経営者の交代が企業の強みとなる独自性に与える影響について、複数の産業を対象に分析をする予定であった。しかし、変化する環境の中で企業が一貫性を保ち、独自性を維持できるかについての既存研究が十分ではなかったことから、企業の戦略的一貫性について2つの方法で探索的に検討することとした。

一つは、一貫性の概念そのものの検討である。経営学分野において、企業の戦略的一貫性がどのように扱われてきたのかについて文献調査により検討した。

もう一つが日本企業の事例を対象とした戦略的一貫性の測定である。研究開発戦略における一貫性を、特許データを用いて測定し、企業ごとにどのように違いがあるのかを検討した。

4. 研究成果

(1) 戦略的一貫性の概念について

従来、経営学分野の研究では、環境変化への対応の点から組織の柔軟性が重要であることが強調されてきた。しかし、環境変化への対応を重視しすぎることは、組織の安定性を損ない、自らの強みを見失わせる可能性がある。そのため柔軟性だけでなく、一貫性にも注目することが必要だと考えられる。

そこで、既存研究において組織の戦略的一貫性がどのように扱われてきたのかについて検討した。その結果、(a)経営戦略論の中で組織内の資源配分の問題で、重要性が当然

視されていた戦略的一貫性が、変化への対応力が重視されるようになる中で重要視されなくなってきたこと、そして (b)近年の研究では経時的な連続性を表す概念として組織アイデンティティに近い意味で、一貫性が再び使われるようになってきたことを指摘した。

こうした資源配分における戦略的一貫性を扱った研究は、経時的な一貫性を扱った研究ではほとんど引用されない。つまり、同じ「戦略的一貫性」という用語を用いながら、その内容には連続性がないため、戦略的一貫性に関する研究は十分蓄積されていないことが明らかとなった。

今後の研究としては、戦略一貫性の源泉について検討すること、および断絶している戦略的一貫性の概念を統合することが考えられる。

戦略的一貫性の源泉については、組織アイデンティティの観点から検討することが考えられる。

組織アイデンティティは組織において意思決定が行われる際の基準として作用し、組織は特別の理由がなく逸脱するような意思決定をすることはないため、組織アイデンティティに合致するような意思決定が継続して行われることになる。

このことは、組織アイデンティティは意思決定に経時的な連続性を生じさせる要因であり、既存研究で多く指摘されてきたような変化を妨げる要因としてだけでなく、一貫性の源泉と考えることができることを意味している。反対に、組織アイデンティティが明確でないときは組織内外の様々な要因からの影響を受けすぎることとなり、結果として戦略的一貫性が損なわれると考えられる。

もう一つ今後の研究として考えられるのは、資源配分における一貫性と経時的な一貫性を統合して戦略的一貫性を再検討することである。多角化した企業を対象とすると、事業間での資源配分の一貫性が経時的に継続するか否かを議論することができる。それにより、これまで十分検討されてこなかった戦略的一貫性についての議論を深めることができる。

(2) 日本企業の戦略的一貫性について

日本企業においても、常に変化の重要性が指摘され、実際に様々な変革が行われてきた。

組織内においては、一貫性の維持を主張するよりも変革を主張する方が正当性を獲得しやすく評価されやすいと考えられる。

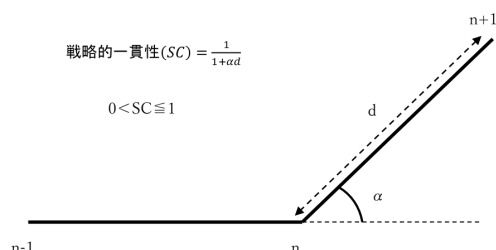
しかし仮に長期的に見れば意味のある変革であったとしても、短期的にはパフォーマンスが落ちることもありうる。そのような場合には、変革が不十分と考えられ、問題点の確認も不十分なまま変革が繰り返されるという可能性もある。

そのため、日本企業においても、一貫性の観点から検討することも意義があると考え

られる。そこで、日本企業において、戦略の一貫性に実際にどれほどの違いがみられるのかを、化学産業に属する三井化学、住友化学、昭和電工、東ソー、宇部興産の5社の研究開発戦略を事例として取り上げて検討した。

アプローチとしては、図1にあるようなLamberg, Tikkanen, Nokelainen and Suur-Inkeroinen (2009)が提示した方法を参考とした。

図1 戦略的一貫性の測定



Lamberg, Tikkanen, Nokelainen and Suur-Inkeroinen (2009)をもとに作成

この方法で戦略的一貫性を考えると、変化が生じていない時だけでなく、変化があった場合でもその方向が一致していれば一貫性があると見なすことができる。

例えば図1において、 $d = 0$ の時には変化がないと考えられる。一方、 $d > 0$ であっても、 $\alpha = 0$ であれば $SC = 1$ となり、一貫性があることになる。

研究開発戦略を考えるうえで、他組織と共同で研究開発を行う場合には単独で行う場合とは異なる能力が必要となること、および新たな活動領域に進出する探索を行う場合にもそれまで持っていなかった知識や能力が必要となることから、それぞれ戦略的に異なる意味を持つと考えられる。

そこで Belderbos, Faems, Laten and Van Looy (2010)に従い、研究開発活動を、特許データをもとに 1) 単独か共同か、2) 探索か深化か、の二軸で分類した。

具体的な分類方法としては、単独か共同かについては出願人が単独か否かで分類し、探索か深化かについては特許分類 (FI) 4 桁のカテゴリーで見たとき、過去5年以内に同じカテゴリーで出願されていない場合に探索と分類した。

そのうえで、単独と分類されるものの割合と深化と分類されるものの割合について各社の2005年、2010年、2015年の3つの時点を対象に変化を見た。結果は表1のとおりである。

表1 化学メーカー5社の戦略的一貫性

	SC		カテゴリー数	単独	共同	深化	探索
三井化学	0.83044	2005	53	329	42	368	3
		2010	34	156	17	171	2
		2015	36	128	26	152	2
住友化学	0.992861	2005	81	761	101	855	7
		2010	80	1311	104	1410	5
		2015	49	397	32	426	3
昭和電工	0.922175	2005	82	733	44	761	16
		2010	66	376	64	436	4
		2015	57	189	40	213	16
東ソー	0.981979	2005	39	200	29	221	8
		2010	39	263	31	291	3
		2015	42	244	27	266	5
宇部興産	0.858128	2005	40	208	39	240	7
		2010	45	226	31	253	4
		2015	52	158	14	152	20

各社特許データをもとに筆者作成

この結果から、カテゴリー数で見ると2005年から2015年にかけて選択を進めている企業同士で見ても、住友化学株式会社と三井化学株式会社のように戦略的一貫性には一定の差があることが明らかとなった。このことは長期的に企業に影響を及ぼす可能性があると考えられる。

今後の研究の課題としては、サンプル数の増加、および組織内外の認識への注目が考えられる。

本研究では特定の企業について、限られた期間の戦略的一貫性を見ている。そのため、これだけから一貫性の意味を把握できるわけではない。今後の研究においては多様な産業を含むより多くの企業を対象とし、さらにより長い期間を対象とした調査が必要である。

また、戦略的一貫性については、組織のメンバーが一貫性を持っていると認識しているか否か、あるいは組織外の様々な主体から一貫性があるとみなされているか否かという観点も重要である。そのため、そういった認識を対象とした研究も必要であると考えられる。

<引用文献>

Belderbos, R., Faems, D., Laten, B., & Van Looy, B. (2010). Technological activities and their impact on the financial performance of the firm: Exploitation and exploration within and between firms. *Journal of Product Innovation Management*, 27(6), 869-882.

Lamberg, J-A., Tikkanen, H., Nokelainen, T., & Suur-Inkeroinen, H. (2009). Competitive dynamics, strategic consistency, and organizational survival. *Strategic Management Journal*, 30(1), 45-60.

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 1 件)

Sato, H. (2017). Strategic consistency revisited: From resource allocation to temporal continuity. *Annals of Business Administrative Science*, 16, 265-273. doi: 10.7880/abas.0170921a

[学会発表](計 1 件)

佐藤秀典 「日本企業の戦略的一貫性」2018年度組織学会研究発表大会 2018年

6. 研究組織

(1)研究代表者

佐藤 秀典 (SATO Hidenori)
筑波大学・ビジネスサイエンス系・准教授

研究者番号：70588293