

平成21年3月31日現在

研究種目：若手研究（B）  
 研究期間：2006～2008  
 課題番号：18730264  
 研究課題名（和文） 多角化企業が抱える複数事業間での技術転用時における情報仲介メカニズムの解明  
 研究課題名（英文） Research on a mechanism of technology transfer among divisions in diversified firms  
 研究代表者  
 藤原 雅俊（FUJIWARA MASATOSHI）  
 京都産業大学・経営学部・准教授  
 研究者番号：20411019

## 研究成果の概要：

多角化企業の事業間技術転用プロセスを複数事例で調査した結果、1）転用される技術の性能水準は、転用先での要求水準を下回る場合が多いこと、2）それゆえ、技術を転用するには完全な複製だけでは済まず、転用される技術を深化させる必要があること、が明らかとなった。いくつかの成功事例では、技術転用が最終的に成功するまでに他製品への転用経験を踏まえていたため、その仲介的役割の有効性を検討した。

## 交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2006年度	1,000,000	0	1,000,000
2007年度	1,000,000	0	1,000,000
2008年度	1,000,000	300,000	1,300,000
年度			
年度			
総計	3,000,000	300,000	3,300,000

## 研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：多角化企業、事業間技術転用、シナジー効果、企業成長、情報仲介メカニズム、生産技術、イノベーション

## 1. 研究開始当初の背景

本研究を開始するにあたって抱いていた問題意識は、大きく2点あげられる。

第一に、日本において多角化企業の業績（とくに利益率）が著しく低下している現実の問題意識を抱いた。日本企業の収益性を売上高営業利益率でみると、かつては国際的に見て遜色のなかったにもかかわらず、1960年度以降、ほぼ一貫して長期低落傾向にあることがわかる。この動きは、ROA などでも確認できる動きである。さらに、この長期低

落傾向は、ほぼ産業横断的に確認できる現象であった。

一方で、日本企業の企業構造をながめると、その大半が何らかの多角化企業である。しかもその多角化形態は、自社が蓄積してきた経営資源を利活用する関連タイプの多角化が多く見受けられる。そもそも、多角化企業の利点としては、経営資源の共有を通じて実現されるシナジー効果が指摘されることが多い。したがって、既存の事業で蓄積した経営資源を利活用するかたちで進められた多角

化行動は、シナジー効果の実現を見越したものであったと思われる。にもかかわらず、日本企業においては、それが必ずしも利益率の向上というかたちで反映されていない現実があるように思われる。

したがって、日本企業は経営資源が関連する形での多角化を遂げているように見えるにもかかわらず、なぜシナジー効果が機能不全に陥っているのか、という問いを明らかにし、シナジー効果の顕在化メカニズムを分析する必要があると認識した。本研究の出発点は、こうした1) 日本企業における利益率の長期低落傾向と2) 経営資源関連的な多角化行動、という現状に基づいているところがきわめて大きい。

第二に、研究者コミュニティにおいて、シナジー効果に関する疑問がかなり提出され始めていることが挙げられる。それは、上で述べてきたような現実に根ざした問題提起であることが多いように思われる。もちろん、中身を吟味していくと、その立場は論者によって様々に分かれている。しかし、いずれにしても、シナジー効果を実現するためのメカニズムを根本的に再検討する必要があることを示唆していると考えられる。

このように、現実において多角化企業の業績が低迷していることと、それに呼応するかのように、理論の世界においてシナジー効果への疑問が呈されていることから、多角化企業における事業感技術転用メカニズムを調査・検討・分析する時期としては、非常に望ましい時期であり、現代的意義も十分に高いことから研究可能性も非常に高く期待できると認識した。

## 2. 研究の目的

1. で記した「研究開始当初の背景」をふまえたうえで、本研究では2つの目的を据えることとした。

第一の目的は、多角化企業における有効な事業間技術転用プロセスを明らかにすること、である。まずは、いったいどのような技術転用が実際に確認され、そのプロセスはいったいどのようなものなのか、を明らかにする必要があると考えた。したがって、ここでの目的は、事業間技術転用事例を見つけ出し、その転用プロセスを丹念に記述することとなる。

第二の目的は、有効な事業間技術転用メカニズムを概念的に抽出することである。商業的に成功した事業間技術転用事例を複数とりあげて共通の特徴や共通論理を抽出し、日本の多角化企業における事業間技術転用メカニズムを概念的に明らかにしていくことをここでは目的として据えている。これまでシナジー効果が実現されるメカニズムはあまり解明されてこなかったように思われる。

したがって、抽象的な技術転用メカニズムを明らかにすることを、本研究計画の最終的な目的として据えた。

## 3. 研究の方法

本研究の方法は、日本の伝統的な多角化企業への聞き取り調査を中心とする定性的研究というスタイルを採用している。

その理由は、技術の転用プロセスという、技術者をはじめとする各種行為者による濃密な人的相互作用がおきる事例を分析する際においては、そのそれぞれを定量的に処理するよりもむしろ、聞き取り調査を通じて鮮明に振り返っていく方が、より詳細な分析が可能となると思われたからである。加えて記せば、定性的調査を丁寧に重ねることで、見逃しがちな相互作用や、事前にはさほど重要でないと思われていた意思決定なども、浮かび上がってくるものと期待された。

おおよそ、事業間技術転用に関わった技術者や意思決定者に対して、1回あたり2時間程度の聞き取り調査を複数回行った。その聞き取り調査の結果を分析し、その相互作用を明らかにしていく、という手順で研究は進められた。

## 4. 研究成果

このような研究の背景、目的、方法をしたがえて、2006年度から2008年度にかけて3年間おこなわれた本研究の成果は、大きく3点挙げられる。

第一に、多角化企業の事業間技術転用がもたらす貢献事例として、イノベーションへの貢献可能性を定性的調査によって検討し、その有効性を明らかにした。すなわち、イノベーションに直面した既存企業は、それが多角化企業である場合、他事業分野で蓄積された経営資源を集積して対応しようとする傾向にあり、これは多角化企業における事業間技術転用の有効事例だと思われるのである。なぜなら、もしこうした技術転用によってイノベーションに成功した場合には、他事業分野で蓄積された経営資源を転用して活用するのに成功すると同時に、イノベーションに直面した事業がこれまで蓄積してきた市場関連資源をも継続的に利活用できるようになるからである。すなわち、事業間技術転用を通じて事業内技術転換に成功すれば、他事業分野で蓄積された技術的資源の転用による活用と、イノベーションに直面した事業で蓄積してきた市場関連資源の継続活用、という二重の強みを発揮しうるのである。

こうした実証研究の結果、多角化企業研究が多いリソース・ベースト・ビューの研究領域と、イノベーションに関する研究領域とが交差する共通の研究領域の存立可能性を指摘した。具体的に記せば、リソース・ベース

ト・ビューの議論においてはイノベーションによる経営資源価値の毀損という問題がさほど深刻に捉えられていないと思われる一方で、イノベーションの議論においては、イノベーションに直面した既存企業の企業構造に踏み込んで多角化企業であることを想定した議論がさほど展開されていないように考えられるのである。これらの内容は、「経営資源観とイノベーション研究の統合可能性」と題し、『日本経営学会誌』において発表した。

第二に、事業間技術転用プロセスにおける情報仲介的役割の重要性を示唆した。3年間の調査を通じて、成功した事業間技術転用プロセスを観察していくと、他製品への転用経験を踏まえた事例が共通の特徴として確認されたからである。

この点を付言しておくとして、研究成果の概要でも記しているように、多角化企業の事業間技術転用プロセスを複数事例で調査した結果、1) 転用される技術の性能水準は、転用先での要求水準を下回る場合が多いこと、2) それゆえ、技術を転用するには完全な複製だけでは済まず、転用される技術を深化させる必要があること、が明らかとなった。このうちいくつかの成功事例では、技術転用が最終的に成功するまでに他製品への転用経験を踏まえていたため、その仲介的役割の有効性を検討したのである。

より具体的に言えば、転用される技術は、他製品への転用を通じて深化していくことで、転用先で要求される水準との技術的ギャップを埋めていき、その後の転用に好影響を及ぼしうる、ということが明らかとされた。したがって、技術転用には技術の単なる完全な複製が求められるだけでなく、何らかの深化が求められるのであり、その深化を担うような転用経験を、情報仲介的役割を担う社会的装置の存在の重要性を示唆して、論じた。この観点に基づいて知識移転論の研究を進めていくことの可能性が示唆されたものと思われる。

本研究が生み出した第三の成果は、将来への研究展望を切り開いた点にある。本研究では、多角化企業が抱える複数の事業間での技術転用が扱われた。この研究プロセスにおいては、複数の事業を幅広く分析する必要が生じた。

これにより、複数の事業がそれぞれ競争する産業の知見が深まり、各種事業が存立する産業間での相互作用もまた一方で起きていることが浮かび上がったのである。すなわち、企業のなかで複数の事業が相互作用するように、大きな経済システムのなかで複数の産業が相互作用しているのである。そのため一般的には、企業のなかでの事業間相互作用は、上位者の権限に基づく意思決定によって促

進される一方で、産業間の相互作用は市場メカニズムを通じて行われることが多いように思われる。しかしながら、本研究を進めていくと、多角化企業が複数の事業を統括的にマネジメントすることで、それぞれが存立する産業における競争のあり方を改変し、産業間関係を自社に有利な方向へとコントロールしようとしている、ということもまた明らかとされたのである。多角化企業は複数の事業を抱えるために、複数産業の競争ベクトルに作用しうる存在でもあるのである。

これは本研究の副産物であり、ここで萌芽したアイデアを基礎として、産業間でのダイナミックな相互作用を通じた経営資源の蓄積と利用のメカニズムを論じるという、将来的な研究可能性を見いだすことができた。

以上3点が、本研究を通じて得られた成果である。

## 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3件)

- ①石光裕・藤原雅俊「財務データでみる海運2社の戦略分析」『京都マネジメントレビュー』第14号、pp. 155-176、2008年。査読なし
- ②藤原雅俊「経営資源観とイノベーション研究の統合可能性」『日本経営学会誌』第22号、pp. 3-14、2008年。査読あり
- ③藤原雅俊「2000年代前半における日本産業のICT化動向」『京都マネジメントレビュー』第13号、pp. 35-53、2008年。査読なし

[学会発表] (計5件)

- ①藤原雅俊・西村陽一郎・首藤聡一郎「ICTと既存産業: 既存産業の変革論理に関する予備的考察」組織学会関西支部研究会、2009年3月28日、京都大学。
- ②藤原雅俊「市場競争と技術蓄積: インクジェットプリンター市場の事例分析」日本経営学会、2007年9月6日、追手門学院大学。
- ③藤原雅俊「多角化企業の成長論理: 技術の転用・突出・深耕メカニズム」組織学会、2007年6月3日、京都産業大学。
- ④藤原雅俊「技術シナジーの達成メカニズムについて」日本経営学会関西支部会、2007年4月21日、京都産業大学。
- ⑤藤原雅俊「事業間技術転用プロセスにおける情報仲介メカニズムについて」組織学会関西支部研究会、2006年11月11日、京都大学。

〔図書〕(計2件)

- ①藤原雅俊「多角化企業の戦略と資源」伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大編『現代の経営理論』有斐閣、pp. 145-190、2008年。
- ②藤原雅俊「イノベーション研究と経営資源観の統合可能性について」日本経営学会編『経営学論集 第78集:企業経営の革新と21世紀社会』千倉書房、pp. 132-133、2008年。

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

藤原 雅俊 (FUJIWARA MASATOSHI)  
京都産業大学・経営学部・准教授  
研究者番号：20411019

### (2) 研究分担者

( )

研究者番号：

### (3) 連携研究者

( )

研究者番号：