

令和 5 年 6 月 27 日現在

機関番号：33801

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2019～2022

課題番号：19K01870

研究課題名（和文）中小企業における戦略探索とコミュニケーション方法の定性的分析

研究課題名（英文）Qualitative Analysis on Search of Strategy and Communication methods in small Business

研究代表者

芦沢 成光（ASHIZAWA, Shigemitsu）

常葉大学・経営学部・教授

研究者番号：20184161

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,600,000円

研究成果の概要（和文）：北陸3県の優れたモノづくり中小企業13社の分析から注意の視点が、どのような事業機会に向けられ、企業のどのような戦略転換を引き起こしているのかを明らかにしている。また従業員へ、戦略の転換について、どのようにコミュニケーションで周知しているのかを明らかにすることである。

13社の分析から明らかになったのは、（1）注意の視点が変化していない3社では、戦略の転換は小さいが、しかし小規模の転換はされている。（2）10社で注意視点が従来の業界を超えて転換する企業と、業界内に留まるが、注意視点を転換する企業が存在する。いずれも戦略を転換している。（3）コミュニケーションでは1社を除き重視されている。

研究成果の学術的意義や社会的意義

経営者の認知能力には限界が存在する。その限界があるため、あらゆる事象に注意の視点を向けることはできない。現代の変化する企業環境では、経営者は選択して注意の視点を向ける必要がある。その選択が適切でないと衰退することになる。では、適切に注意を向けるには何が必要なのかを、具体的に明確にする必要がある。その点が、現代の注意ベース論では明瞭ではないと考えられる。

本研究では、適切な注意視点形成に何が必要なのかを明らかにしている。分析では経営者の注意視点、戦略課題、そして戦略との関係、そして従業員とのコミュニケーションの実態を明らかにしている分析から適切な注意視点形成の2つの形態を明らかにしている。

研究成果の概要（英文）：The objectives of research on small business are to identify management attention to the opportunities and problems, and to identify the relationship between attention and change in the strategy. in the result of research, there are 2 types of the attentional engagement in 13 small businesses. the first type of attentional engagement and the change of strategy is no change of attention perspectives and small changes of the strategy. the second type is the transfer of attention perspectives beyond original industry and change of the strategy. the first type includes 3 small businesses, and second type includes 10 small businesses. the attention engagement and the change of strategy are connected with the needs of individual small businesses.

研究分野：経営学

キーワード：注意視点 戦略 コミュニケーション 中小企業経営者 北陸3県

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

企業が新たな戦略を形成し従来の戦略を転換するその原因について、複数の視点から捉えることができる。第1の視点は、市場の変化、顧客ニーズの変化、競合の対抗的行動が要因として捉えられている (Porter, 1996)。それと並んで企業内部にある資源と能力の状況が第2の視点として捉えることができる。能力や資源の存在が、新たな戦略の実現を可能とし、新たな製品・サービスを市場に提供することを可能にするとの視点である (Collis & Montgomery, 1998)。これらの視点からは、客観的な市場の状況と企業内部での資源と組織能力の現状から、演繹的な推論が行われ、戦略が決定される。

他方で、戦略を考えだす人の認知の視点からも捉えることができる。過去の経験を利用し、それをスキーマあるいはフレームとして利用し、戦略を創出する取り組みが存在する (Gavetti & Rivkin, 2007)。さらに認知的視点からは、注意という視点から戦略を捉える考えが存在する (Ocasio 1997, 2011, Ocasio & Joseph, 2005, 2018)。注意という行為には認知上の時間と能力の限界が存在することが理論的前提とされている。その注意の視点を特定の戦略課題に向け、持続的に取り組むことで優れた戦略形成が可能になると認識されている。

人の認知行為の中で、注意を行うという行為の視点から戦略形成を捉え、分析するオカシオ等は、偉大な戦略が生まれる源泉として若干の要因を指摘している。彼等は基本的な戦略について以下のように述べている。「実現された戦略を生み出すのは決して独自のアイデア、プランもしくは意図ではない。それは戦略上の課題 (strategic agendas) であり、組織から生まれてくるものである。戦略上の課題は注意の視点の一貫性、適合性、そして統一性を一定程度示している」 (Ocasio & Joseph, 2018, p. 289)。ここで言われている戦略上の課題は、市場と顧客セグメント、製品・サービスの範囲、価値提案 (value proposition)、価格付けと費用構成などが挙げられる。戦略上何を課題として捉えるのか、その当事者は誰なのかが重要になる。オカシオ等は「生まれた戦略は、単にその前の戦略上の選択の結果だけを反映するのではない。戦略の開発と工夫を継続する一貫した課題をも反映する。戦略を課題として見ることは、そのダイナミック性に光を当てることになる。戦略課題の幅は広く、複雑で絶えず発展している」 (Ocasio & Joseph, 2018, p. 290) と述べている。戦略課題として何に注意の視点を向けるのかが、戦略を大きく規定するとの考えである。つまり戦略課題に持続的に取り組んだ結果として、戦略が形成されると認識されている。優れた洞察やアイデアはそれほど重要ではなく、重要なのは組織的に独自の戦略課題に向け注意を向け持続的に解決策を検討するプロセスであると捉えている。

注意視点の変化がどのように戦略の変化を引き起こすのかを明らかにし、併せて経営者のコミュニケーションにより、経営者の注意の視点が企業全体へ伝えられ、理解されるのか、その実態を明らかにし、理論化を進める必要があると考えている。

2. 研究の目的

本研究では経営者の注意の視点と戦略課題、そして戦略との関係、また企業全体としての注意視点を実現するためのコミュニケーション実践について、注意視点の考えを仮説として、さらに理論の精緻化のため、以下の3項目について、北陸3県の13の優れた中小企業経営者に聞き取り調査を行い、具体的な実態を明らかにしている。具体的調査項目としては以下の3点である。

- (1) 経営者の注意の視点がどのようなものであり、変化しているのか。
- (2) 注意の視点の変化に対応して、戦略課題と戦略をどのように変化させているのか。
- (3) 経営者によるコミュニケーション方法の具体的特徴は何か。

3. 研究の方法

注意視点の分析では、外見上の数値上の分析は困難と考えられる。それに替えて定性的なインタビュー調査を行っている。

注意視点の変化、そして戦略課題、そして戦略の変化との因果関係を明らかにし、併せて経営者のコミュニケーションにより、経営者の注意の視点が、企業全体へ伝えられ、理解されるのかを明らかにする。特に、特定の戦略課題へ相対的に多くの注意が向けられることがあるのかどうか、その変化の確認をインタビュー調査では行っている。調査対象企業は A～M で表記し、経営者名のそのイニシャルで表記する。調査対象にした中小企業は、中小企業庁が毎年選抜きし標章する『羽ばたく中小企業 300 社』に選ばれた企業であり、業績は良好である。

調査実施日は、2019 年 8 月 3 社、2022 年 8 月 6 社、2023 年 2 月 4 社について代表取締役社長もしくは会長へのインタビュー調査を実施している。

4. 研究成果

(1) 北陸 3 県の状況に対する経営者の注意の視点

北陸 3 県は、日本国内でも有数の古くから日本を代表するモノづくり産業が存在し、地域経済を支えてきた。福井県では織物産業と眼鏡フレーム産業が発展し、多くの企業が生まれてきた。富山県では、機械産業、特に工作機械産業と医薬品の製造と販売という産業が大きく地元経済を支える産業として発展してきた。石川県は、機械、繊維、そして食品製造が中心的産業になっている。これらの産業が依然として地域経済を支え、雇用を支えてきた。

日本経済全体で大きく産業構造が転換し、残された多くの中小企業ではその変化への対応が最大の課題になっている。北陸 3 県では変化が進展する中で、多くの以前からの産業が地域経済を支えており、しかも住民の幸福度ランキングは常にトップレベルである。そのような中で、多くの中小企業では、従来にない変化が生まれている。また、1990 年代にはじまるバブル経済の崩壊とグローバル化の進展が従来の地域経済にも大きな変化を生み出していた。また、北陸 3 県で深刻化する人口減少による人手不足への対応が多く企業の認識されていた。さらには 2008 年のリーマンショックでは、企業の活動をさらに大きく転換する必要性が強く求められていることが明らかになった。今回調査対象になっている中小企業の多くでも、産業構造の転換と人口減少へ注意の視点を向け、その戦略の転換が行われていた。

(2) 考察結果

中小企業の注意視点と戦略、そしてコミュニケーション方法に関する詳細な分析は別稿で行う予定であるが、本報告書では簡潔に論点を整理する。

注意ベースの理論では、経営者の注意の視点は持続的な注意の視点を意味する。また経営者が注意の視点を向ける対象は多くあるが、相対的に時間とエネルギーを向ける対象が変化することがある。その対象は戦略上の課題であるが、その厳密な数値による把握は困難である。聞き取り調査では、戦略の変化の原因を詳細に聞き取ることから、その注意視点の変化と戦略課題の変化の有無を判断している。13 社の経営者から直接に注意の視点と戦略との関係、社内コミュニケーションの実態について、その詳細な内容を聞くことができた。

注意視点と戦略課題、戦略との関係

各企業はそれぞれの置かれている状況は異なり、注意視点の状況も異なるが、以下のような注意視点と戦略との対応関係の存在が確認できた。

第1の形態は、注意視点が変化し戦略課題が変化するのに伴い、戦略も転換している企業。

第2の形態は、注意視点は変化していないが、戦略課題と戦略が小幅に変化している企業。

第1の形態：注意視点が変化するのに伴い、戦略課題が転換し、戦略も転換している企業

注意視点を大きく転換し、それに伴い戦略も転換している企業が存在した。B社、C社、E社、F社、G社、H社、I社、J社、L社、M社の10社である。この中で、経営者の交代に伴う企業がC社、F社、H社である。残る7社は同じ経営者による注意視点の転換が行われ、それに対応した戦略の転換が行われていた。

第2の形態：注意視点は変化していないが戦略課題が小幅で変わり、戦略が小幅に変化している企業

この形態に属す企業はA社、D社、K社の3社である。これらの企業では、既存の事業活動への取り組みに注意の視点を向け、その中から様々な変化を捉え、そこから課題を発見し、それへの解決策を試行錯誤しながら考えていくことが行われている。従って経営者の注意視点には大きな変化はなくても、小さな変化を捉え、その変化に積極的に対応する戦略が採用されている。

コミュニケーション方法

注意視点、戦略課題、戦略との関係には2つの形態が存在するが、コミュニケーションについては1社を除き12社で重要視されている。また多くの企業では、社長による個別面談が1年に少なくとも1回行われていた。コミュニケーションについては注意視点と戦略を大きく転換している企業で、特に積極的なコミュニケーションが行われていることが確認できる。また、従業員とのコミュニケーションを積極的に行い、そこから経営者が様々なアイデアを引き出す取り組みを行う企業も2社存在した。つまり経営者の注意視点を企業全体へ広めるのとは異なり、経営者の注意視点を変化させるボトムアップの取り組みも行っている企業も存在することが確認できた。

(3)まとめと課題

以上のように、注意の視点が大きく変化し、その戦略を転換する中小企業10社、注意視点の大きな変化はなく、小幅な戦略の変更をしている中小企業が3社存在した。このことから北陸3県の優れた中小企業では、戦略の転換を進める企業が支配的であることが確認できる。また、戦略の転換をしていない企業でも、今後その転換を考えている企業も存在した。

これらの違いを生み出しているのは第1に、その属する産業分野での市場状況を挙げるができる。特に北陸3県の繊維産業の衰退、眼鏡フレーム産業、製薬産業の変化、そして機械産業の変化が大きくその注意視点の変化を引き起こしている。第2に、経営者の経験と知識の存在が指摘できる。それが経営者の注意視点の変化を生み出していた企業が存在する。そして第3に、経営者の価値観の存在が指摘できる。理想とする製品・技術、そして企業の在り方に対する独自の価値観の存在が注意視点の変化を生み出す企業も存在した。これらの要因との関係については個々の企業について、さらに検討を別稿で行う予定である。

参考文献

Collis,D.J. and C.A.Montgomery,(1998)*CORPORATE STRATEGY: A Resource-Based Approach*,Mcgraw-Hill Companies,Inc. (根来他訳『資源ベースの経営戦略論』、2004年、東

洋経済新報社)

Gavetti,G.,and JW. Rivkin,(2007)On the origin of strategy: action and cognition over time, *Organization Science* 18(3):pp.420-439.

Ocasio,W.(1997)Toward an attention-based views of the firm ,*Strategic Management Journal*,18:pp.187-206.

Ocasio,W.,& J.Joseph,(2005)An attention-based theory of strategy formulation: Linking micro-and macro perspectives in strategy processes. *Advances in Strategic Management*,22,pp.39-61.

Ocasio,W.,(2011)Attention to attention. *Organization Science*,22(5),pp.1286-1296.

Ocasio,W.,and J.Joseph,(2018)The Attention-based View of Great Strategies, *Strategy Science*,3(1):pp.289-294.

Porter,ME.,(1996)What is strategy?. *Harvard Business Review*,74(6):pp.61-78.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 4件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 5件）

1. 著者名 芦澤成光	4. 巻 9巻第1号
2. 論文標題 知識創造活動における注意エンゲージメントの考察	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 常葉大学経営学部紀要	6. 最初と最後の頁 1 - 12
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 芦澤成光	4. 巻 第9巻第2号
2. 論文標題 戦略形成における注意と価値の機能	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 常葉大学経営学部紀要	6. 最初と最後の頁 1 - 11
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 芦澤成光	4. 巻 8巻-1号
2. 論文標題 トップ経営者の注意エンゲージメント(attentional engagement)の理論的研究	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 常葉大学経営学部紀要	6. 最初と最後の頁 1-12
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 芦澤成光	4. 巻 62巻-5・6号
2. 論文標題 戦略プロセスとしての組織的注意エンゲージメントの考察	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 中央大学『商学論纂』	6. 最初と最後の頁 1-31
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 芦澤成光	4. 巻 7 - 2
2. 論文標題 戦略プロセス研究における注意ベース (attention-based) 理論の基礎概念	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 常葉大学経営学部紀要	6. 最初と最後の頁 1 - 7
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	長谷川 英伸 (HASEGAWA Hidenobu) (20632912)	玉川大学・経営学部・教授 (32639)	
研究分担者	飯村 龍一 (IIMURA Ryuichi) (80266246)	玉川大学・経営学部・教授 (32639)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------