

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年5月21日現在

機関番号：32665

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009～2011

課題番号：21730318

研究課題名（和文） 戦略変更の「難しさ」に関するプロセス研究

研究課題名（英文） A processual study on 'difficulty' of Strategic Change

研究代表者

宇田 理 (UDA OSAMU)

日本大学・商学部・准教授

研究者番号：80298132

研究成果の概要（和文）：本研究は、戦略変更が、なぜ難しいのかについて、単にその難しさの原因を特定するのみならず、戦略変更が、どのタイミングで、いかに行われるのかを、変更プロセスの丹念なケース記述を通じて分析することにより、戦略変更を行う経営主体が利用できる診断ツールの開発を目指すものがある。とりわけ、戦略変更の分岐点の抽出と同時に、戦略が変更されるまでの移行過程を見ることで、各々の状況で何がどうなっているのかを理解できる暫定的なモデルを構築した。

研究成果の概要（英文）：This study intended to explore how and when strategic change come about through a description of detailed cases, in addition to why strategic change does. In doing so, we tried to develop its diagnostic model, serving manager's decision-makings. Extracted the branching point and the transition process of strategic change, we made tentative diagnostic model to understand what the company is going on in each situation.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	800,000	240,000	1,040,000
2010年度	500,000	150,000	650,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	1,800,000	540,000	2,340,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：戦略転換・変化への対応力・共進化ロックイン・関係性の経営史・第3次産業革命・移行過程

## 1. 研究開始当初の背景

企業が外部環境の大きな(構造的)変化に直面した時、企業のトップマネジメントは既存の事業戦略(製品市場戦略)や、時には全社戦略(事業ポートフォリオ)を変更しようとする。しかし、経営史家のアルフレッド・チャンドラーJr.の指摘にあるように、既存戦略をサポートしてきた組織の影響を受け、そ

うした戦略変更は思うように進まない。つまり、チャンドラーの「組織は戦略に従う」というフレーズに集約されるように、戦略的意図が組織のなかに落とし込まれ構造化されることで、変化への抵抗力となる。そのため、戦略変更には困難が伴う。一方、プロセス派の戦略論者のロバート・バーゲルマンの指摘にあるように、現場のリーダーは、外部環境

の構造的な変化の予兆を嗅ぎ取り、トップマネジメントが構造的変化に気づき行動を起こすのに先んじて、新たな製品市場戦略を提起する。それにより、早い段階で事業部レベルでの戦略変更が進められる場合がある。もちろん、事業部レベルで新たな製品市場戦略が支持されたとしても、それがすぐさま全社戦略の承認を受けたことにはならず、その戦略に十全な予算が確保できない場合が多い。新しい製品市場戦略が生かされるためには、事業部レベルでの戦略変更が全社的に正当化され、全社戦略の変更(事業ポートフォリオの組み替え)が果たされなければならない。

このように、外部環境の構造的変化の予兆に対しても、現場レベルでは新たな戦略が提起され、事業部レベルでの戦略変更という形での適応がなされているのに対し、全社レベルでは、そうした適応が正当化されず、新たな戦略が実らない場合が多い。こうした状況を、ひとまず、戦略変更の「難しさ」と呼ぶことにする。

この戦略変更の「難しさ」の理由については、チャンドラーやバーゲルマンの研究のなかで、「戦略が構造化」されていくプロセスとして提示されており、以下の2点に集約される。こうした「難しさ」は、第1に、戦略に投入された資源の不可逆性にある。つまり、一旦、ある戦略に経営資源が投じられると、戦略自体を容易にはリセットできないことにある。第2に、戦略的惰性(inertia)や硬直化と呼ばれるものがある。つまり、既存の戦略に慣れ親しんだことにより、それとは異なる戦略を取りにくくさせるというトップマネジメントの心理的問題がある。しかしながら、本質的な問題は別の次元にあると思われる、それが本研究の課題であり目的となる。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、戦略当事者が戦略を変えべきだと「分かっているのに変更(適応)できない」という状況を打開する上でのヒントを明確にすることにある。

こうした研究を進める理由には、これまでの研究では戦略変更の「難しさ」の原因・理由は指摘されるものの、それをどのようにコントロールすればよいのかについて、十分なインプリケーションが示されてこなかったことがある。注目すべきは、バーゲルマンが半導体メーカー、インテルの研究をベースに提起した「戦略変更のサイクルタイムの管理」というフレームワークであり、実践的インプリケーションを提起する数少ない研究である。ただし、こうした研究が大変困難であることを指摘しておく必要がある。なぜなら、戦略変更の「難しさ」を分析し、それをコントロールするためのツールを開発するには、長期的かつ、かなり綿密な企業進化の

プロセスの考察が必要となるからである。そのため、こうした研究は、変化の局面を明らかにする経営史という学問領域と親和性を持っている。そして、経営史の研究蓄積には、長期の企業行動が鳥瞰できるものが数多く存在している。そうした蓄積を利用しつつ、報告者の取り組んでいる情報通信産業の歴史研究と合わせて、綿密な企業進化のプロセスを明らかにことが目的である。

こうした研究の学問的意義について若干述べておくと、既存の戦略に関する研究の多くは「良い戦略とは何か」を明らかにすることに重点を置いており、いかに戦略が作られるかの記述には無関心であった。そのため、戦略を変更するという場合も、既存の戦略に代わりうる良い戦略を策定することと、そのために必要な業界および内部分析ツールが研究の焦点であった。しかしながら、そうした研究では、既存の戦略がどのように新しい戦略にとって代わられるのか否かといった戦略変更のプロセスとその「困難さ(難しさ)」には、あまり触れられていない。とくに、社内での戦略変更の葛藤と受容のプロセスの記述は極端に少ない。さらに、戦略変更が重要であるという研究も、本研究で焦点とする戦略変更の「難しさ」の原因の特定ばかりに終始する。原因が分かっても、それを改善するためのヒントを与えてくれる診断ツールの開発なくしては、車の片輪を欠いたようなものである。そのため、いかに戦略変更がなされるのかといった問題を綿密なケース分析の下で明らかにすることで、この死角を埋めることを目的としている。すなわち、戦略変更が難しいのかの根源的な原因を問うために、「なぜ」よりむしろ「いかに」を問うていくという研究戦略を採ることで、戦略変更のプロセスにおける「きも」を特定することが本研究の最大の特徴である。

## 3. 研究の方法

具体的な方法としては、戦略変更が難しいなか、いかに戦略変更が行われたかに関する綿密なケース記述とその分析を行った。こうしたケースをいくつか集めることによって、診断ツールに必要となる戦略変更のプロセスにおける「きも」の部分浮かび上がらせてくれる。「きも」が分かると、戦略変更の「難しさ」が、先の投入資源の不可逆性や戦略的惰性といった平面的なものでなく、トップから現場に至るまでの社内の各階層の相互作用といった部分を伴う、より立体的な現象として記述できる。こうした記述の積み重ねを通じて、「きも」の類型化が可能になる。大量観察が望ましいが、報告者は、大枠づくりとしての大量観察を試みつつも、アプローチの中心は、個別企業の長期スパンの戦略行動の歴史を見ることに焦点を絞った。また、

こうした綿密なケースの記述と並行して、診断ツールの開発のためのフレームワーク作りも進めた。

#### 4. 研究成果

本研究を通じて、大きく2つの領域での成果が得られた。ひとつは、企業の長期にわたる戦略変更の歴史を追い、厚い記述のケースを提起することができた。もう1つは、ケース記述から抽出された「きも」を整理するためのフレームワークを構築した。以下、各々の領域の具体的成果について概説する。

まず、ケース記述に関しては、数社の厚いケースを記述したが、中心的なものとして、ヤマト運輸の戦後の発展史を、その情報子会社であるヤマトシステム開発の歴史と重ねながら、1968年～1993年の25年におよぶヤマト運輸の情報化の歴史としてまとめたものを挙げるができる(『日本の情報通信産業史』有斐閣、2011年所収)。多くの論者が同社の宅急便ビジネスの先進性と、宅急便の情報システムの優位性を語っているが、本ケースでは、宅急便ビジネスの開始前後を詳細に見ていくことにより、全く違ったストーリーを提示することが可能になった。そして、宅急便ビジネスの出発点では、組織階層ごとに戦略変更に対する意識が全く異なっていることが明らかになった。具体的には、宅急便ビジネスの開始以前、当時のトップ、小倉昌男は宅急便という小口配送サービスへの戦略転換(変更)を、社運をかけて全面的に進めるつもりだったが、他の役員は全員反対し、従来の大口配送サービスに留まるべきだとの態度を表明した。現場の社員は、企業が存続する戦略に賭けるしかなく、小倉の方向性に好意的であった。興味深いのは、子会社のヤマトシステム開発は、当然のごとく、宅急便の情報システムの提案を考えていたが、ヤマト本体は、宅急便ビジネスを開始する際、計画的かつ綿密な配送サービスに必要な情報システムを一切使わない方針を提示したことにある。これは、直接的には、システム開発に投じる資金がないため、手間のかかる運賃計算などは、トラック配送で見られる距離と重量による複雑な運賃体系を避け、すべて社員の手で簡単に運賃が集計できるようにシンプルな設定になっていた。

しかし重要なのは、小倉が役員反対を押し切り、宅急便ビジネスを開始したのち、予想外の成長を遂げた後の対応にある。運賃計算は手作業では間に合わなくなり、荷物の追跡が求められ、結局、情報システムを構築することになったが、その際、導入されたシステムのコンセプトは、既存のトラック(大口)配送サービスに使われていたシステムのそれとは大きく異なる設計となったのである。それは既存の集中型システムではなく、分散

型システムであったが、宅急便用に新たに考えたコンセプトでも、ましてや宅急便の急速な伸びを見越して考えたコンセプトでもなかった。むしろ、それまでのトラック配送サービスで使用されていた集中型のシステムにおけるトラブル対応の経験から来たものであった。集中型のシステムだと、万が一、配送データを記録・管理する中央のコンピュータが止まった場合、データ処理業務がすべてストップし、その間のデータの保存や処理といった手当てに事欠くため、ヤマトシステム開発側では、不測の事態に強い分散型のシステムを希求していた。そのため、宅急便のシステムを構築する際に、既存のトラック配送のシステムを活かすのではなく、新たに分散型のシステムを構築したのである。そして、さらに興味深いのは、宅急便の情報システムを導入した後に、宅急便ビジネスはさらなる成長軌道に乗り、情報システムの拡張が喫緊の課題となったが、その際、分散型のシステムが、柔軟なシステム拡張を可能にしたため、幸運にも乗り切ることができたのである。ヤマト運輸のケースは、戦略変更のネックとなる投資行為における自由度が高い、つまり、ある投資がある対象、あるいは、ある目的にしか使えない状況を回避できる状態にあったことが、全社戦略の変更を容易にした。

もう1つは、多国籍企業の親会社子会社間での戦略変更に関するケースとして、IBMの100%子会社、日本IBMのシステム開発をめぐる歴史を挙げるができる。日本IBMは1960年代に東京オリンピックと新日本製鐵のオンライン・システムを構築し、システム業界に多大なる影響を与えたが、多国籍企業の現地法人が扱う、現地市場に特化したシステム開発の戦略的意思決定を行う際にも、親会社子会社間の戦略的意図に関するギャップと、新しい戦略を採ることへの抵抗が少なからず存在する。それは、親会社が現地子会社を通じてシステム開発を進めたいが、現地子会社側ではシステム開発のスキルが不足しているために開発が難航している場合や、現地子会社側にはスキルもあり、現地市場に特化したシステム開発を行える状態にありつつも、現地のユーザー企業との契約条項が親会社の販売契約ポリシーと相いれない場合に、そうした抵抗がみられる。

また、現地法人が受入国の外資政策により、親会社が期待する十分なビジネス行動をとれない場合、現地子会社の戦略的自由度は少なくなる。しかし、外資企業にも現地国の企業にとっても同様な規制が課せられている場合、外資企業が現地国の企業にとって望まれる戦略行動を取ることで、現地企業の間接的なサポートを得られ、現地子会社の戦略的自由度が高まるケースもある。こうしたケースでは、現地国の諸要因を味方につけるこ

とによって、現地子会社の戦略変更の「難しさ」を減じることができることを意味している。報告者が記述したケースでは、日本 IBM の東京オリンピックシステムの開発に関する考察がそれに当たる（‘IBM Japan as the Double-Faced Agent’）。IBM がオリンピックの競技データを各競技場からオンラインで中央のプレスセンターまでリアルタイムで伝送するシステムを受注し、日本 IBM が成功裏に同システムを完成・稼働したことで、日本においてリアルタイムのデータ通信が技術的にも制度的にも可能であることが示された。これまで通信回線にコンピュータをつなぎ、データをリアルタイムで通信することは、技術的にも未完成で、既存の電話通信サービスに悪影響を及ぼすため民間企業に対して開放しないという理由付けがなされてきた。しかし、そうした理由付けによる回線開放の制限も難しくなった。そのため、日本電信電話公社は民間企業に対してデータ通信サービスの限定的な提供を開始することになった。

オリンピック後、日本 IBM は多くの日本企業からのデータ通信システムの受注を受けた。その一方で、データ通信を利用するユーザー企業サイドとしては、こうしたサービスを企業内だけではなく、企業間にまで適用したいとの要望を出すようになり、のちに公衆電気通信法の一部改正という制度的変化につながることになる。こうした一連の動きは、銀行同士で為替データの交換を行うためのデータ通信システムを導入する際に大きなムーブメントとなり、自由化が進みつつあったとはいえ、依然外資規制の下にあった日本 IBM に大きなビジネスチャンスを生み出し、かなりの戦略的自由度を付与することになった。

さて、もう一つのケース記述から抽出された「きも」を整理するためのフレームワークの構築に関して述べることにする。当初は、純粋にケース分析から「きも」の部分を抽出することを考えていたが、分析過程で、戦略変更の「変化」のフェイズに関する新しい気づきを与えられ、「きも」の抽出と同時に「移行過程 (transition process)」というフレームを深化させていくことになった。これまで「変化」の本質的理由の解明を目的とした歴史研究における「変化」の記述の仕方は、変化の前と後で、何が、どのように、なぜ、変わったのかという問いをベースに行ってきた。しかし、そうした構造的な変化を経て、次なる構造的安定期に至る間にも多くの変化が内包されており、そうした変化は、最初から次なる安定期を目的としたものでもなく、その移行期に発生した固有の問題をはらんでいる。それはすでに変化以前の構造に内在されている問題と、変化し始めるなかで生

じた問題とに分けられる。そして、かりに移行期という期間を、明確な時代区分としてよりもむしろ、概念的に設定できるとすれば、それを意識しながら、変化の歴史を記述していくことで、変化の本質的さらに迫れる可能性が出てくる。

こうした問題意識は拙著「コンピュータと通信の融合と第3次産業革命」という論文のなかで、部分的に展開した。同論文は、近年、歴史家が第3次産業革命と捉えようと構造的な変化の中心が IT(情報技術)化にあるとする考えをもう少し掘り下げたもので、単に第2次産業革命の中心的企業のビジネスシステムが、IT化をはかり、より効率的で筋肉質のビジネスシステムになったとするのではなく、単なる IT 化以上の変化が起きていることを指摘した。つまり、既存のビジネスシステムが単純に強化されただけでなく、既存のビジネスシステム自体が大きく作り変えられていくことを指摘した。本来、第3次産業革命とは、そうしたシステム変容を指すべきなのであるが、IT化のインパクトが強すぎたため、そこに説明のエッセンスすべてを内包させてきたことで、逆に、第3次産業革命という枠組みの意義が後景に退いてしまい、歴史家の間でも指摘されることが少ないという残念な結果を導いた。そのため、本論文では、第3次産業革命に関する暫定モデルの構築も併せて行い、歴史研究における「変化」の認識の深化に一定のヒントを提供するとともに、これらを、戦略研究と歴史研究の交差する領域における研究に応用できることを意図した枠組みを提示した。今後、さらに方法的掘り下げを続け、診断モデルの深化と合わせて、より充実した方法論の構築へと駒を進めたいと考えている。

## 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2件)

- ① 宇田理、主体と客体の共進化プロセス—「関係性の経営史」序説—、情報科学研究、査読有、第20号、2011、53-65。
- ② 宇田理、コンピュータと通信の融合と第3次産業革命に関する一考察、早稲田商学、査読無、429号、2011、177-210。

[学会発表] (計3件)

- ① Osamu Uda, IBM Japan as the Double-Faced Agent, Business History Conference 2012 Annual Meeting (Hyatt Regency Philadelphia), 2012. 3. 31
- ② 宇田理、ヤマト運輸の戦略転換—宅配便事業への進出とそれを支えたもの、第4回日韓経営史学会報告(早稲田大学)、

2010年1月16日

- ③ 宇田理、ヤマト運輸の情報化、経営史学会第45回全国大会(京都産業大学)、2009年10月4日

〔図書〕(計2件)

- ① 武田晴人・高橋清美・宇田理・池元有一・古谷真介・金子良事、有斐閣、日本の情報通信産業史—2つの世界から1つの世界へ、2011、61-103、185-187、299-339
- ② 平本厚・老川慶喜・柴孝夫・橘川武郎・佐々木聡・石川健次郎・宇田理、丸善、日本の企業家群像Ⅲ、2011、213-250

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

宇田 理 (UDA OSAMU)

日本大学・商学部・准教授

研究者番号：80298132