

## 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25年6月11日現在

機関番号：12613

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010～2012

課題番号：22530356

研究課題名（和文） 日本企業の事業組織内部における戦略関連要因に関する研究

研究課題名（英文） Research on strategy-related factors in business units of Japanese firms

研究代表者

加藤 俊彦 (KATO TOSHIHIKO)

一橋大学・大学院商学研究科・教授

研究者番号：20295463

研究成果の概要（和文）：

本研究では、事業組織における戦略関連コミュニケーションと戦略志向性を中心として、日本企業の事業戦略を定量・定性の両面から検討した。その結果、(1)事業組織の中下位層から上層部に向けた戦略提案は、一見関連が薄そうな組織の構造的要因から多大な影響を受ける可能性がある、(2)事業組織で分析を重視する志向性が高い場合には、収益性などの経営成果に正の影響があるのに対して、事業を攻撃的に拡張していく傾向がある場合には負の影響がある、といった点が明らかになった。

研究成果の概要（英文）：

This study examined business strategies of Japanese firms, especially strategic communication within a business unit and strategic orientation of the organization. The analyses of quantitative and qualitative data collected in major Japanese firms reveal some interesting points. One of the findings in terms of strategic communication is that upward communication of strategic ideas from middle to top management of a business unit is significantly affected by organizational characteristics which do not seem to be related with the communication. Another point derived from statistical analysis concerning strategic orientation is that whereas analytic orientation of business unit has a positive impact on organizational performance, aggressively expanding orientation has a negative impact on the profitability and growth.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2011年度	600,000	180,000	780,000
2012年度	600,000	180,000	780,000
総計	2,200,000	660,000	2,860,000

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：経営組織、事業組織

## 1. 研究開始当初の背景

本研究の研究代表者は、2004年度から日本の大手企業を対象とする質問票調査を実施する研究グループに参加していた。この質問票調査では、製造業を中心とする企業の事業

組織を分析単位として、組織的な有効性の条件を中心として検討してきた。

そこでは、事業組織として問題となる状況を操作化した「組織の〈重さ〉」と呼ばれる、研究グループで独自に編み出した概念を中

心とする分析が展開されていた。同研究の初期段階で主として考察されたのは、組織構造や組織文化、事業組織の長(BU長)のリーダーシップ・スタイル、事業組織でとられるコンフリクト解消方法など、質問票で測定された様々な組織特性と、「組織の〈重さ〉」との関係である。このような組織特性のうち、望ましい影響を与える要因と「組織の〈重さ〉」の間には負の関係が見られる。つまり、そのような要因は「組織の〈重さ〉」を低下させる可能性がある。逆に、望ましくない影響を与える要因の間には正の関係が見られ、「組織の〈重さ〉」を増加させる可能性が存在する。

このように考察が進められていた「組織の〈重さ〉」という概念は、もともと日本企業において経営戦略が生み出されるプロセスを念頭に置いていた。

1980年代を中心として展開された議論では、トップや本社が主導して経営戦略が形成されがちだとされた米国企業との対比で、部課長などのミドル・マネジメントも経営戦略が形成されるプロセスに深く関与することが、日本企業の顕著な特性の一つだとされていた。トップ・マネジメントのみならず、ミドルをはじめとする幅広い階層が関与して、経営戦略が組織的に生み出される「創発戦略(emergent strategy)」が、日本企業の強みの一つであると、当時考えられていたのである。

しかしながら、1990年代以降に少なからぬ日本企業の業績が悪化していくと、それまでの議論とはうって変わって、日本企業の問題点が様々な形で指摘されていく。それらの議論では、日本企業の優位性をめぐって以前展開された議論との関係が意識されることはそれほど多くなく、非連続的に問題点が指摘されていたといえる。

それに対し、われわれの研究グループで提起した「組織の〈重さ〉」という概念では、過去の議論とのつながりが考慮されていた。ミドルをはじめとして組織全体で経営戦略を「創発」していくのが日本企業の優れた特性であった。それに対して、近年の日本企業では、組織的な劣化が生じることで、有効な創発戦略が生まれにくい状況が生じているのではないかと。このような問題意識の下で、いわば適切な戦略の創発と実行を阻害するという点での事業組織の劣化度を操作化したのが、「組織の〈重さ〉」という概念であった。

実際に、経営戦略と関連する組織特性と「組織の〈重さ〉」の間には、有意な関係が見受けられた。例えば、事業戦略をはじめとする事前に立てられた戦略の参照度と「組織の〈重さ〉」の間には、一貫して負の関係がある。つまり、当該事業組織で戦略が参

照されるほど、「組織の〈重さ〉」は軽減される可能性がある。

また、組織の〈重さ〉とは直接関係がない、経営戦略にかかわる調査項目でも、興味深い分析結果が見られた。例えば、日本企業の事業組織では、製品差別化の志向性が突出して高く、製品差別化を事業戦略の中心に据えている反面、製品差別化の志向性の高さとは収益性との間には、事実上関係がなかった。つまり、収益性を改善するための手段であるはずの製品差別化が、多くの日本企業の事業組織において、有効に機能していないのである。

これらの分析結果から、日本企業の事業組織には、経営戦略、とりわけ事業戦略にかかわる興味深い現象が存在しているように思われた。しかしながら、日本企業の事業組織において、実際にどのように戦略が形成されるのか、あるいはいかなる戦略的な志向性を有するののかという点については、それほど明らかだったわけではない。

特に、有価証券報告書のように外部で容易に入手できる資料ではなく、事業組織の内部に関するデータに基づいた、日本企業の事業戦略に関する学術的な研究はほとんど存在しない。このような問題意識の下で、本研究は開始された。

## 2. 研究の目的

本研究の基本的な目的は、前述の質問票調査に基づく研究結果の知見を基盤として、定量データと定性データの両面から、個別のコンテクストを反映する形で、日本企業の事業組織の状況を明らかにすることにあつた。

なかでも本研究で関心を寄せたのは、事業戦略の形成と実行にかかわる組織内部の状況である。既存研究では単一の見解の導出までには至っておらず、また日本では事業組織内部における調査研究自体が十分な形で展開されてきたとは言い難い。そこで、本研究では、事業組織において経営戦略がどのようにとらえられ、いかなる影響を与えるのかといった点を検討していった。

本研究で具体的に取り上げた問題の一つは、事業組織内部における戦略にかかわるコミュニケーションのあり方である。

事業組織における戦略的なコミュニケーションは、これまでも様々な形で議論は展開されてきたにもかかわらず、一致した見解が得られるわけではない。その典型としては、公式的に策定した戦略計画の有用性を挙げることができる。例えば、教科書的な事業戦略論に代表されるような議論では、事前に立案した事業戦略の有用性は疑問の余地がない前提のように扱われている。また、公式的な計画システムの有用性を支持する実証研究も、展開されてきた。

しかしながら、そのような見解とは逆に、

事前の戦略計画の有用性に疑義を呈する見解も、以前から根強く存在する。その代表的な論者であるミンツバーグは、現実の経営戦略が意図せざる結果を原理的に伴わざるを得ないという立場から、事前に立てられた戦略計画の問題点を強く主張してきた。また現実の戦略を形成する上で重要な意思決定は、事前の計画とは独立して生じるとする見解も提起されている。

また、戦略にかかわる事業組織内部での情報の流れについても、それほど明らかになっていたわけでもない。事業組織における戦略情報の流れは活発であるほど望ましいという見方は、自明であるように見えるかもしれないが、理論的背景はそれほど単純ではない。組織階層の上部からのトップダウン的な戦略情報の流れと、下部からのボトムアップ的な情報の流れは、戦略の形成・実行の手法として対立するものであり、理論的には連動することが常に想定されるとは限らない。

とりわけ組織の中下位層からの提案に基づく戦略形成は、1990年代前半からフロイド(S. W. Floyd)らによって実証研究が展開された。また類似の視点から日本企業を対象とする議論も1980年代から1990年代前半にかけて提起されてきていた。これらの研究では、戦略の提案を取り上げてきたものの、事業組織での情報の流れをはじめとするコミュニケーションの状況は、明確に理解されているわけではない。特に日本企業を対象とする研究では、実際の状況が具体的に把握されることはほとんどなかったのである。

以上のような問題意識から、日本企業の事業組織において、戦略にかかわるコミュニケーションがいかに行われており、どのような組織的要因が戦略的コミュニケーションに影響を与えうるのかといった点を明らかにすることに、本研究の主たる目的の一つは置かれていた。

本研究で主として取り上げたもう一つの問題は、日本企業において、いかなる事業戦略がどのような過程で形成されるのかという点にあった。日本企業がとる戦略的行動の特性は、1980年代初頭に加護野忠男らが詳細な調査を行っているものの、組織内部に立ち入った研究は、とりわけ事業組織を分析単位としたものとしては、ほとんど存在していない。日本企業にとって経営戦略が重要であることは様々な形で指摘されてきたにもかかわらず、実際の企業組織において、戦略にかかわるどのような要因が重視され、それがいかにして組織的に創出・共有されているのかといった点は、未だによくわかっていないのである。

この点に関連して、本研究の研究代表者は本研究を開始する以前に、日本企業における事業戦略の特性に関する分析を手がけてお

り、そこでは、いくつかの興味深い事実が明らかになっていった。例えば、日本企業の事業組織では、製品差別化に対する志向性が他の志向性と比べて顕著に高かった反面、製品差別化の志向性の高さ自体は収益性をはじめとする経営成果と有意な関係にはなかった。その分析結果からは、事業戦略において製品差別化が最も有力な手段として想定されている反面、実際に有効な製品差別化が展開されている場合が、一般的な想定以上に限られる可能性が示唆されるのである。

この調査での製品差別化のように、企業における戦略的行動の強調点は、戦略志向性(strategic orientation)と呼ばれ、米国を中心として議論が展開されてきた。また、戦略志向性を測定するための尺度も、これまでヴェンカトラマン(N. Venkatraman)などに開発されてきた。このような既存研究で採用された測定手法を本研究でも援用することによって、日本企業の事業組織における戦略的行動の特性が、米国などでの研究結果との対比による相対的な位置づけも含めて、明らかになることが期待された。

上述のような問題を中心として、日本企業の事業組織における戦略的コミュニケーションのあり方や、戦略志向性をはじめとする事業戦略の特性に焦点を当てることによる貢献としては、大きくは次の3点を想定していた。

第一に、日本企業の事業戦略に関係する現実の状況が把握できる点である。日本企業における事業戦略の重要性は指摘されてきたものの、組織内部の調査に基づいて把握されたことはほとんどなかった。

第二に、戦略的コミュニケーションや戦略志向性をはじめとする領域での理論的な貢献である。これらの問題はこれまでに研究が展開されてきたものの、理論的な見解が確定しているわけでもなければ、既存の知見が日本企業に適用可能であるか否かについても、十分に検討されてきたわけでもない。

第三に、実務的な視点に対する経営学研究からのフィードバックである。実務家(practitioner)は自らが従事する業務については詳しいものの、他社を含めた一般的な状況を必ずしも把握しているわけではない。前述のように、日本企業における事業組織の一般的な状況は十分に把握されてきたわけではないことから、本研究が何らかの実務的な意義を示唆しうる。

### 3. 研究の方法

本研究は、日本企業の事業組織を分析単位として、定量・定性の両面から収集したデータを分析することを中心とする実証研究である。

このうち、分析で中心的に用いた定量デー

タは日本企業の事業組織を対象として実施した質問票調査を基本としている。質問票調査の実施時期は、2011年1月～6月である。

また定性データは、質問票調査に参加した企業の一部で実施した聞き取り調査から基本的には得ている。なお、聞き取り調査は定量データと補完的に用いることを基本的な方針としたことから、調査対象企業の代表取締役を含む経営陣、経営企画を担当する本社スタッフ、ならびに事業組織の戦略の策定・実行の担当者に対して、基本的な質問項目を事前に提示し、それをもとに自由に回答してもらうという形をとった。

#### 4. 研究成果

本研究で展開された研究は、(1)事業組織での戦略的なコミュニケーションと、(2)事業組織における戦略志向性と戦略生成プロセス、の2つに、大きくは分けることができる。

(1)事業組織での戦略的なコミュニケーションに関連して本研究で得られた主たる知見は、次の3点である。

##### ①戦略提案を中心とする上方コミュニケーションに影響を与える要因

事業組織において創発戦略が生み出されるためには、組織の中下位層から上層部に対して意見が伝達される上方コミュニケーション(upward communication)が機能しなければならない。ただし、上方コミュニケーションには、戦略の提案のみならず、現場で生じた問題が上層部に伝えられるためのものがある。

この2つの上方コミュニケーションを区分して行った分析からは、戦略の提案は組織の構造的な特性や事業部長の支持的な行動が正の影響を与えていたのに対して、現場での問題にはそれらの要因は有意な影響を及ぼしておらず、事業部長の影響力が最も影響を与えていることが明らかになった。組織内部での上方コミュニケーションのタイプによって、それに影響を与える組織的要因が大きく異なるということである。

特に重要なのは、中下位層からの戦略の提案が、当初の予測とは異なり、組織階層の高さ(tallness)をはじめとする構造的要因から大きな影響を受ける可能性がある点である。このことは、事業組織全体で戦略を創出していく上で、シンプルな構造が重要な意味を持つ可能性を示唆している。

##### ②事業組織内部のコミュニケーション・ネットワークがもたらす影響

事業組織での中下位層から上層部に対する戦略提案に対して、事業組織内部のコミュ

ニケーション・ネットワークがもたらす影響についても、他の組織特性とともに分析を行った。その結果、事業組織の成員個人が有するコミュニケーション・ネットワークが発達するほど、中下位層から上層部に対する戦略提案が阻害される可能性が明らかになった。

直感的にはネットワークが発達すると、コミュニケーションが活発になり、戦略提案も多くなりそうだが、この分析からは逆の結果が示唆される。このような結果の背景には、コミュニケーション・ネットワークは、組織規模をはじめとする構造的な要因によって生じており、事業組織内部でのコミュニケーション・ネットワークの発達が発達の組織の硬直化を招く可能性が想定される。

##### ③事業組織の機能部門間における戦略的情報の共有

事業組織が一体となって戦略を実現するためには、その下位部門である機能部門の間で戦略に関する情報が共有される必要がある。この点に着目して、機能部門間での情報共有に影響を与える組織的要因を分析したところ、リエゾンなどの公式的な情報共有装置は有意な影響を与えていないのに対して、事業戦略の参照度が有意な正の影響を与えることが明らかになった。

ここからは、機能部門間で戦略に関する情報を共有する上では、教科書的な情報共有の組織的装置が想定ほど機能しておらず、逆に日本企業では軽視される傾向にあるとされてきた、事前に策定された戦略がポジティブな影響を与えることが示唆される。

(2)事業組織における戦略志向性と戦略生成プロセスに関連する、本研究で得られた主たる知見は、次の3点である。

##### ①戦略志向性と経営成果

日本企業のデータをもとに新たに生成した次元からは、事業組織が有する一部の戦略志向性は経営成果に有意な影響をもたらす可能性があることが明らかになった。

具体的には、a)製品市場を分析的にとらえようとする事業組織の志向性は収益性と成長性の双方に対して正の影響をもたらし、b)攻撃的な拡張志向は収益性に対して負の影響があるものの、成長性とは有意な関係になく、c)保守的な志向性は収益性・成長性に対して負の影響がある、といった点である。これらの結果は、事業組織を取り巻く主だった環境要因や、製品ライフサイクル上の事業組織の位置づけを勘案しても、基本的には変わらない。

これらの点からは、保守的な志向性は望ましい経営成果を生まない反面、日本企業でど

ちらかという軽視されてきた分析的な志向性がより高い成果をもたらす可能性が示唆される。また、本来は成長志向を意味するはずの攻撃的な拡張志向性は、収益を犠牲にするだけでなく、成長自体ももたらさない点も合わせて示唆される。

#### ②戦略志向性の測定尺度の妥当性

日本企業の事業戦略を考察する際には、米国などで用いられてきた既存の測定尺度は部分的に利用できるものの、その前提となる構成次元はそのまま適用できるわけではない。ただし、この点は日本企業の特異性にあるというよりは、既存の尺度の精度について検討の余地があるといえる。

#### ③経営陣・本社と事業組織の事業戦略への関与

聞き取り調査を中心とする分析からは、形式上は全社一律の仕組みで中期計画が形成されるものの、事業組織側では画一的な対応がなされているわけではないことが、明らかになった。具体的には、トップ・マネジメントを中心とする本社側の戦略策定過程への関与のあり方が事業部の状況によってかなりの差異が見受けられることや、数値目標の設定やそのとらえ方が事業部間で異なること、規模や事業特性が類似した事業部間でも、ミドル層の戦略生成過程への関与の方法が異なることなどである。

これらの点からは、事業戦略については、その内容のみならず、基本的な策定方法や実行の手順といった、本社サイドが一種の定型化を意図した要素についても、事業組織側で大きく改変される可能性が示唆されている。

#### 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 加藤俊彦、日本企業における戦略志向性、一橋商学論叢、査読無、Vol. 8、No. 1、2013、pp. 2-16
- ② Toshihiko Kato, Tsuyoshi Numagami and Masaru Karube, Types of Intra-Organizational Networks and Upward Strategic Communication, Hitotsubashi Journal of Commerce and Management, 査読無, Vol. 45, No. 1, 2011, pp. 21-37

[学会発表] (計4件)

- ① Toshihiko Kato and Masaru Karube, Why are Japanese Firms Still in Trouble?: An Explanation from the Middle Management

Perspectives, Academy of Management 2012 Annual Meeting, 2012年8月7日, Boston Hynes Convention Center, Boston, MA, USA.

- ② Toshihiko Kato, Tsuyoshi Numagami, Masaru Karube, Masato Sasaki, Yoshiki Murakami and Hiroshi Watanabe, Types of Upward Communication and Organizational Characteristics in Japanese Firms, Academy of Management 2011 Annual Meeting, 2011年8月15日, San Antonio Convention Center, San Antonio, TX, USA
- ③ Tsuyoshi Numagami, Masaru Karube, Toshihiko Kato, Masato Sasaki, Hiroshi Watanabe and Yoshiki Murakami, Intra-organizational Networks and Information Flows within an Organization, 2010年9月14日, Rome Marriott Park Hotel, Rome, Italy
- ④ 渡部博志、加藤俊彦、事業組織における職能間コミュニケーション、2010年度組織学会50周年記念研究発表大会、2010年6月6日、中央大学多摩キャンパス

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

加藤 俊彦 (KATO TOSHIHIKO)  
一橋大学・大学院商学研究科・教授  
研究者番号：20295463