

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 16 日現在

機関番号：18001

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2015

課題番号：24530465

研究課題名(和文) 沖縄におけるローカル企業の持続的競争優位構築プロセスに関する経営学的研究

研究課題名(英文) A business study on the process of building sustainable competitive advantages in local companies in Okinawa, Japan

研究代表者

與那原 建 (Yonahara, Tatsuru)

琉球大学・観光産業科学部・教授

研究者番号：30182843

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,100,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では「沖縄企業の競争力」をテーマに研究を行った。沖縄企業を取り巻く経済的な環境は企業にとって決して恵まれたものではない。しかし、企業のなかには、競争優位を獲得し、長い経営の歴史を有しているものが存在する。我々の研究では、それら企業のなかから主要企業を選別し、経営陣や各種団体の関係者へのインタビュー調査を行った。このほか、公文書館、公共図書館、民間の調査機関にて資料を収集し、事例研究を蓄積した。最終的に、研究成果として、ダイナミック能力、沖縄企業の生成・発展に関する歴史的な概観、拓南製鐵、テラスホテルズ、新垣菓子店、オリオンビールといった個別企業の事例に関する7本の論文を発表した。

研究成果の概要(英文)：We researched the competitiveness of companies in Okinawa, Japan. Although the economic environment of Okinawa is not rich, some companies did have successful competitive advantages. These companies have a long business history as well. We selected some companies for research and interviewed the chief executives of these companies. We also interviewed staff members of public associations in Okinawa Prefecture. We collected sources for our study from public archives, public libraries, and research organizations of private companies. Finally, we published seven papers concerning our research themes. These papers cover topics including dynamic capabilities of companies, historical overview of the birth and development of Okinawa companies, and case studies of companies in Okinawa such as Takunan Seitetsu, Terrace Hotels, Arakaki Kashiten, and Orion Beer.

研究分野：経営学(経営戦略)

キーワード：ローカル企業 経営史 経営戦略 組織能力 ダイナミック能力

1. 研究開始当初の背景

沖縄企業の経営者が直面するクリティカルな問題に、ローカル市場における競争優位の構築がある。すなわち、失業率が高く、県民所得が低い、脆弱な経済基盤にある市場において、どのように県外大手企業ならびに県内競合企業との競争に対応するための経営戦略を立案し、組織を構築するのか。どのように自社事業における他社の補完性を認識するとともに、有効な企業間関係を構築するのか。どのようにニッチ市場を前提とした企業成長の限界に対処するのかという問題である。

こうした問題は従来から取り上げられてきたが、産業政策との関連で、経済学的な視点から解説される傾向にあった。また、経営学的な視点からの研究においても、日本的経営と比べて後発的であるという位置づけから、沖縄企業の組織能力について論じられることが多かった。つまり、これまでの研究において、沖縄企業は企業経営における失敗例として位置づけられ、それらを産業政策によってどのように支援すべきかが主たる論点となっていた。

しかし、実際には、沖縄企業のなかにも中・長期にわたり事業を継続しているものがあり、持続的競争優位の構築に成功した事例も存在する。これまでの研究では基盤研究としての事例研究の蓄積が遅れており、沖縄企業の競争優位構築プロセスに関する誤った理解がなされていた。そこで本研究では、経営史的方法(事例研究)を導入し、この課題に取り組むことにした。

2. 研究の目的

従来の研究では、日本全体からみて、沖縄企業の競争力は劣位にあると考えられてきた。その理由としては、日本的経営と比較してのコスト競争力の低さがあげられる。確かに、効率性という量的な側面からみれば、市場規模や社会インフラなどといった外的要因の影響のために、沖縄企業の競争力は低い。

しかし、質的な面、すなわち、「差別化集中」に関わる戦略、歴史的条件と結びついた企業特殊の経営資源の存在、組織能力を創出するダイナミック能力の保有などといった経営的側面からみると、成果は多様であり、成功事例もみられる。

そこで本研究では、沖縄経済のなかでリーダー的な立場にある企業を選択し、事例研究の蓄積を試みる。そして、蓄積した事例研究の成果に基づき、企業経営における成功のポイント、特にダイナミック能力の構築に関わる要因を明らかにする。

3. 研究の方法

事例として取り上げる企業を、沖縄企業の発展に関する歴史的な流れのなかに位置づけるために、全体像を鳥瞰するためのデータベースを作成する。データベースは資本金、

売上、利益、従業員数を基準としたデータから作成する。そして、データベースのなかから主要企業を選択し、各社の事例研究を行う。事例研究は、創業者や経営者へのインタビュー調査や、社内資料、公文書館所蔵資料などの資料を収集しながら進めていく。これらの作業と並行して、ダイナミック能力に関する戦略論的な視点からの研究を進め、分析フレームワークを構築する。最終的に、ダイナミック能力の構築に関わる企業の成功要因を導き出していく。

4. 研究成果

(1) 論文：山内昌斗、上間創一郎、城間康文「沖縄における企業の生成・発展に関する史的研究」『経済研究論集』(広島経済大学) 査読無、第36巻第2号、2013、pp.39-53。では、沖縄企業の売上・利益ランキングに関する集計データを基に、企業の生成・発展に関する歴史の全体像を提示した。沖縄においては琉球処分後に居留商人が来沖し、商業分野を中心に経済活動を展開したこと。尚家資本企業も存在したが、その多くは事業を継続できなかったこと。米軍統治下にあつては土木建設を中心に企業勃興の動きがみられ、事業の多角化と企業グループの形成がみられたこと。日本本土へ復帰後は、観光、小売、医療といった分野での企業成長がみられたことを明らかにした。

(2) 論文：上間創一郎、城間康文、山内昌斗「沖縄社会の変遷と企業家活動」『経済と社会』(沖縄経済学会) 査読無、第29号、2013、pp.17-31。では、沖縄における経営者の企業家的な役割と彼らによる事業の企業化について、歴史的な視点から考察を加えた。同論文では「近親者思考意識」「運命共同体的意識」「共存共栄意識」「相互扶助意識」「私利私欲意識」といった沖縄企業にみられる経営的価値観を明らかにした。

(3) 学会発表：山内昌斗「沖縄における製鋼業の生成・発展と経営哲学 - 拓南製鐵・古波津清昇の企業家活動 - 」『経営哲学学会全国大会』、2013、(於：沖縄コンベンションセンター)では、製造業の成立・発展に不利な地であるといわれている沖縄で、主要企業のひとつに成長した拓南製鐵の事例を取り上げた。同社は沖縄戦の遺物であった鉄屑を住宅用鉄筋に加工することで地域の経済や社会に貢献した企業である。資源の乏しい沖縄で、同社が発展することのできた大きな要因は「拓鐵興琉」という経営者の哲学にあった。この事例を通じて、この報告では沖縄企業が抱える課題と解決策について議論した。

(4) 論文：山内昌斗「沖縄における製鋼業の生成・発展と社会的企業家活動：拓南製鐵・古波津清昇の事例から」『経営哲学』(経営哲学学会) 査読有、2014、第11巻第1号、

pp.47-63.では、拓南製鐵の創業者・古波津清昇の事例を取り上げ、同社の発展の歴史を経営哲学の形成、企業家活動、組織能力の構築に注目しながら説明した。拓南製鐵は競合企業との差別化、人材育成、ニッチ市場に対応した技術開発など、諸問題に直面するが、ひとつひとつ克服し、沖縄における独占的な地位を築くことに成功している。こうした経営の成果が結果的に台風被害からの防災という点で、地域社会に貢献していること。社会的利益と経済的利益の創造が同社の発展に重要な影響を与えていることを明らかにした。

(5) 論文：與那原建「ダイナミック能力と両利きのマネジメント」『経済研究』(琉球大学) 査読無、2015、第 89 号、pp.49-63.では、ダイナミック能力によって破壊的イノベーションを実現するための打ち手に関する 2 つの対立する見解についての比較を試みた。具体的には、クリステンセン(2000)の隔離論の主張をレビューしてその問題点を抽出したうえで、それとは逆に、知の活用と探索の両立は既存組織の中でも可能だと捉えるオライリーやタッシュマンたち(2004; 2011)の両利きのマネジメントの有効性について検討した。すなわち、組織内部における分化と統合をとともに重視する両利きのマネジメントを実践することができれば、隔離論の問題点をカバーして、ダイナミック能力により破壊的イノベーション(知の探索)が実現可能となるばかりか、持続的イノベーション(知の活用)も同時に追求することができると考えられる。

(6) 論文：上間創一郎「テラスホテルズの展開とリゾート開発の諸問題 - 国場組の経営史に即して - 」『沖縄女子短期大学紀要』(沖縄女子短期大学) 査読無、2015、第 28 号、pp.75-83.では、沖縄における大手総合建設会社である国場組による観光産業の開発、特にグループ企業であるテラスホテルズの歴史を取り上げている。この事例から、沖縄の旅行業において、高価格路線への転換を図ることで収益性を改善することの重要性を提示している。さらには、同事例研究を通じて、沖縄観光における諸課題(沖縄社会の歴史的特質や政治経済環境)に関する考察の重要性を明らかにしている。

(7) 論文：山内昌斗「沖縄における観光土産品製造企業の展開 - 有限会社新垣菓子店の事例を中心として - 」『経済と社会』(沖縄経済学会)、査読無、2015、第 30 巻、pp.3-20.では、沖縄の観光土産品製造企業である有限会社新垣菓子店の事例を取り上げた。同社は琉球王家の包丁人であった新垣淑規が考案した琉球菓子「ちんすこう」を主要製品に事業活動を展開している企業である。この研究では、同社の経営的な特徴が製品改良と市場

開拓にあること、つまり「ちんすこう」そのものは変えることなく、時代によりターゲットを変え、それに合わせて商品の形状や販売方法を変えてきたことを明らかにした。

(8) 論文：大城美樹雄「沖縄企業研究 自立経済の確立を目指して」『愛知学院大学論叢経営学研究』(愛知学院大学) 査読無、2016、第 25 巻第 1・2 合併号、pp.1-17.では、戦後沖縄の経済発展を概観しながら、現在の沖縄経済を牽引するオリオンビール株式会社、有限会社新垣菓子店、株式会社御菓子御殿の三社についてまとめた。オリオンビールについては、創業者具志堅宗精の想いが経営哲学としてどのように受け継がれ、いかにして地域貢献としての「企業の社会的責任」を果たしているのかを明らかにした。また、新垣菓子店については、琉球王朝時代にまで遡る伝統ある由緒正しき家系において、企業文化の伝統で何を残し、何を变えるのか検討し変革を進める企業活動で、イノベーションとは何かを明らかにした。御菓子御殿については、創業者の澤岬カズ子に直接インタビューを行ない、聞き取り調査を行なったことを中心に特産品の 6 次産業化と地域貢献の関係性を明らかにした。

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 7 件)

大城美樹雄「沖縄企業研究 自立経済の確立を目指して」『愛知学院大学論叢経営学研究』(愛知学院大学) 査読無、2016、第 25 巻第 1・2 合併号、pp.1-17.

山内昌斗「沖縄における観光土産品製造企業の展開 - 有限会社新垣菓子店の事例を中心として - 」『経済と社会』(沖縄経済学会)、査読無、2015、第 30 巻、pp.3-20.

上間創一郎「テラスホテルズの展開とリゾート開発の諸問題 - 国場組の経営史に即して - 」『沖縄女子短期大学紀要』(沖縄女子短期大学) 査読無、2015、第 28 号、pp.75-83.

與那原建「ダイナミック能力と両利きのマネジメント」『経済研究』(琉球大学) 査読無、2015、第 89 号、pp.49-63.

山内昌斗「沖縄における製鋼業の生成・発展と社会的企業家活動：拓南製鐵・古波津清昇の事例から」『経営哲学』(経営哲学学会) 査読有、2014、第 11 巻第 1 号、pp.47-63.

上間創一郎、城間康文、山内昌斗「沖縄社会の変遷と企業家活動」『経済と社会』（沖縄経済学会）査読無、第 29 号、2013、pp.17-31.

山内昌斗、上間創一郎、城間康文「沖縄における企業の生成・発展に関する史的研究」『経済研究論集』（広島経済大学）査読無、第 36 巻第 2 号、2013、pp.39-53.

〔学会発表〕(計 1 件)

山内昌斗「沖縄における製鋼業の生成・発展と経営哲学 - 拓南製鐵・古波津清昇の企業家活動 - 」『経営哲学学会全国大会』、2013、(沖縄県：沖縄コンベンションセンター)

〔図書〕(計 0 件)

6. 研究組織

(1)研究代表者

與那原 建 (Yonahara Tatsuru)
琉球大学・観光産業科学部・教授
研究者番号：30182843

(2)研究分担者

大城 美樹雄 (Oshiro Mikio)
名城大学・国際学群・准教授
研究者番号：10331191

(3)連携研究者

山内 昌斗 (Yamauchi Masato)
広島経済大学・経済学部・准教授
研究者番号：40412283

平成 24～25 年まで研究分担者。平成 26 年度外国研修のため、連携研究者に変更。

(4)研究協力者

上間 創一郎 (Uema Soichiro)
立教大学・兼任講師
沖縄女子短期大学・非常勤講師

(5)研究協力者

城間 康文 (Shiroma Yasuhumi)
阪南大学・非常勤講師
大阪商業大学・非常勤講師