

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 6 月 22 日現在

機関番号：33901

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2013～2015

課題番号：25590088

研究課題名(和文)競争戦略論における「因果関係」概念の再構築

研究課題名(英文)a reconsideration of a concept of causal relation in the field of strategic management

研究代表者

田中 英式(Tanaka, Hidenori)

愛知大学・経営学部・教授

研究者番号：00410548

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、競争戦略論における因果関係概念について再検討したものである。本研究では、優位性獲得の因果関係について、偶然を含む様々な要素間のつながり・相互作用・組み合わせを通じた複雑なプロセスと捉え、東南アジアにおける日中オートバイ企業の競争、国内繊維・アパレル産業集積の優位性維持等、日本企業を取り巻くグローバル競争を対象としてケース分析を行った。

研究成果の概要(英文)：The current research is a reconsideration of a concept of causal relation in the field of strategic management. In this study we argue that causality is the complicated process which is composed of combination, interaction and connection among diverse elements including chance. From this perspective, we conduct case studies about the competitive strategies of Japanese companies in the motorcycle industry in Indonesia and in domestic towel industrial agglomeration.

研究分野：経営学

キーワード：戦略論 因果関係 偶然

## 1. 研究開始当初の背景

1980年代にポジショニング・アプローチと資源ベース論という競争戦略論の二大アプローチが提唱されて以降、戦略論の分野では、持続可能な競争優位性の源泉についてのさまざまなアプローチが次々と主張されてきた。しかしながら、近年、多くの戦略論研究者が、従来の主要な戦略論のアプローチを体系化した上で、総合的な思考としての戦略論を主張している。例えば、青島・加藤[2003]は、戦略論をポジショニング・アプローチ、資源アプローチ、学習アプローチ、ゲームアプローチの4つに分類した上で、要因とプロセス、内と外という2×2のマトリックスとして総合化している。その上で、同書はこれら4つ「概念レンズ」をバランスよく使って戦略シナリオを構築することが重要であるとしている。その他、沼上[2009]、楠木[2010]等もほぼ同様の議論を展開している。ここでは、こうした研究を戦略論における折衷アプローチと呼ぼう。こうした折衷アプローチの共通点は、競争優位性を生み出す「論理」は複数存在し、それを適切に組み合わせることを主張している点にある。ここで特に強調したい点は、これらの研究では、その論理のほぼ同義語として、「因果関係」という用語を多く使っているという点である。つまり、これらの研究に従うと、戦略論とは、競争優位につながる複数の明解な因果関係を異なる視点から示したものであり、適切な因果関係を読み解くことが重要であるということになる。

他方で筆者は、これまで日系企業の技術移転を通じた台湾企業の成長、中国企業の海外進出の実態、東南アジアにおける日中企業間の競争、国内地域産業集積の優位性など、インタビュー調査を通じて企業の競争優位性に関する様々な実証研究を行ってきた。これまでの研究において、ある企業の派生的な行動が他の企業の能力構築に貢献する、様々な

出来事が組み合わさって企業の行動に影響を与えるなど、従来の因果関係の「概念レンズ」では説明が困難なケースを多く観察してきた。以上の背景から、戦略論における従来の「因果関係」概念の再検討という研究課題を着想した。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、競争優位性の獲得における「因果関係」概念を再検証し、新たな方法論を提示することにある。

本研究では、イノベーション論、ネットワーク論など関連する既存研究の他、進化論や哲学・思想等の他領域における「偶然性」の概念などの既存研究をサーベイした上で、競争優位性の獲得に関する因果関係を分析する新たな理論枠組みを提示し、その枠組みに基づいて日本企業を取り巻くグローバル競争を分析する。

## 3. 研究の方法

研究方法は、既存研究サーベイに基づく理論フレームワークの構築と筆者がこれまで行ってきたインタビュー調査結果の一次資料、および統計資料、政府文書等の二次資料に基づく記述的な定性分析を中心とする実証分析である。

## 4. 研究成果

### (1) 戦略論の課題

冒頭で述べたように、近年の戦略論では、従来の議論の統合による折衷アプローチが主張されている。ここで指摘したい問題点は、こうした統合化によって、経営者、あるいは戦略立案者が、総合的に、あるいは多角的な見地から分析すれば、競争優位の要因、あるいはプロセスに関する「因果関係」を把握できていることである。すなわち、内容研究、あるいは要因アプローチにおいては、自社の競争優位性という結果の原因は、魅力的な産業構造、あるいは模倣困難な経営資源

という明確な因果関係が提示される。同様にプロセス研究においても、自社の競争優位性の獲得、あるいは当該戦略の形成という結果について、学習や実践といったプロセスを定性的に描く中でその原因が明らかにされる。戦略論の統合化とは、いわば、競争優位性に関わる要因とプロセスのこうした因果関係のパターンの束を様々な角度から提示しているということである。しかしながら戦略論における因果関係概念自体は、必ずしも十分な議論に基づいて形成された概念ではなく、曖昧な概念である。例えば、内容研究における競争優位性とその要因との間に因果関係とはどのように把握されるであろうか。言うまでもなく、それは回帰分析等の統計的手法を使った計量的な実証研究によってである。ここで改めて強調しておきたい点は、こうした統計的手法に則った実証分析が明らかにできることは、あくまで相関関係であり、因果関係ではないということである。その意味で、内容研究における因果関係とは、あくまで統計的に推計される因果関係でしかない。では、プロセス研究においてはどうかであろうか。プロセス研究は、そもそも内容研究への批判から生まれたものであり、初期の創発戦略から近年の「実践としての戦略」アプローチへと発展する中で、社会学的視点を取り込み、ミクロレベルの相互作用に焦点を当ててきた。しかしながら、多くの事例研究においては、現場の知識や気づきから適切な戦略が形成されるという「合理的」な因果関係のストーリーが散見される。

#### (2)因果関係概念と偶然の重要性

因果関係を推論するためには、実験を繰り返すことが可能であることが条件となる。その意味で、自然科学、とりわけ医学や工学、物理学といった領域では、比較的明示的に因果関係が抽出され得る。それ以外の学問領域については、統計的な推計を含め、解釈による因果関係の把握が中心となる。

Christakis and Fowler[2009]、Watts[2011]等、近年のネットワーク科学の進展により、多くの社会・経済現象が、様々な要素間の「つながり」によって成り立っていることが明らかになっている。同様にArthur[2009]、Dyer, Gregersen and Christensen[2011]等のイノベーション論では、要素間の相互作用・組み合わせによってイノベーションが創発されることが指摘されている。また近年の歴史学や進化論では、因果関係の把握において、偶然の役割を重視している(小林[2013])。これらの研究は、因果関係を、偶然を含む様々な要素間の繋がり・相互作用・組み合わせを通じた複雑なプロセスとして捉える必要性を示唆している。

#### (3)ケース分析

以上の分析視点に基づき、本研究では、以下の3つのケース分析を行った。まず田中[2014b]では、東南アジアにおける日中オートバイ企業の競争について、制度論の枠組みを用いて多面的に分析した。現在、日本企業の国際競争力の低下が大きな問題となる中、新興国市場における戦略が注目されている。従来の研究では、新興国の低-中所得者層市場の成長を新たな環境変化として捉え、そうした市場への日本企業の対応が不十分であることを指摘した上で、市場志向の製品開発等の戦略的課題が提示されている。ただし、既存研究では、そのような現時点でのマーケティング上の戦略課題に主眼が置かれる一方で、これまでの日本企業の国際ビジネスのプロセスや、競合企業である新興工業国企業との競争、現地政府やサプライヤーなど、新興国における競争・戦略に関わる重要な要素が十分に議論に組み込まれていない。この研究では、制度論の枠組みを援用し、様々な要素を考慮に入れた上で、より体系的に新興国ビジネスにおける戦略を分析した。分析結果からの含意は以下の次の2点である。第1に、国際経営における進出先国での競争とは、多

国籍企業同士による支配的な組織フィールドをめぐる制度化のプロセスとして捉えることができる。とりわけ、新興国における日系企業と後発工業国企業との競争に関しては、日系企業における従来の「途上国型」の制度的ルールと、後発工業国企業における新たな制度的ルールとの間の覇権争いという構図を見てとることができる。第2に、制度的ルールの読み解きは、客観的に把握される現地環境よりも、むしろこれまでの国内経験等の過去の経験にも大きく左右される。企業は主体的に制度的ルールを読み解いていくが、実はその読み解きにおいては、過去の経験に拘束されている。例えば、日系二輪車企業がインドネシアに進出したのは1970年代からであった。当時、東南アジア諸国は輸入代替工業化戦略を実施していたが、その背景には、先進諸国からの工業製品の輸入増大という事情があった。この時期、日本の自動車・二輪車が多く東南アジア諸国に輸出されており、経済摩擦を引き起こしていた。こうした事情から、当時の日本企業の経営者達は、「現地の工業化に貢献すべきである」という規範的な制度的ルールを読み解いていた。このことが技術移転を通じて日本と同様の高水準の製品を生産するという経営パターンに繋がった。以上のようにこの研究では、過去の経験を含む様々な要素間のつながりから、優位性獲得の因果関係について分析した。

第2に田中[2014a]では、国内繊維・ Apparel産業集積の優位性維持のプロセスについて、センスメイキングの枠組みを援用して分析した。従来、国内需要の低迷、安価な外国製品との競争というドラスティックな環境変化の下で、産業集積が上記の柔軟な専門化やイノベーションといった、その固有の優位性を維持していくためには、集積内ネットワークの中で、国内外を問わず新たな市場を見出し、集積内部に蓄積された技術と結びつける企業の存在が重要であると指摘されて

きた。しかしながら、既存研究では、こうした企業の重要性は指摘されてはいても、産業集積が、こうした企業を中心とした形へと変化していくプロセスは十分について十分に明らかにはされていない。この研究では、今治タオル産業集積を対象として、センスメイキングの枠組みを援用し、アイデンティティとビジネスモデルの変化という観点から、産業集積の優位性の維持に関するダイナミズムを分析した。同集積では、環境変化に対応し、従来とは異なる新たなアイデンティティとビジネスモデルを社会化することで、集積の優位性を維持してきた。競争優位獲得の因果関係に関して特に指摘したいことは次の点である。今治タオル産業集積は、海外の安価なタオルとの競争、国内需要の低迷という大きな環境変化により、92年以降、その生産量を大幅に低下させ、衰退傾向にあった。しかしながら、同集積の生産量は、ここ数年は加傾向に転じている。従来、同集積では主に問屋取引を通じたOEM生産が主流であったが、近年では、OEM生産に加え、集積独自の「今治タオル」ブランドに基づく自社ブランド製品や直販といった従来とは異なるビジネスを展開する企業群によってその優位性を維持している。問屋OEM全盛期のころに自社ブランドと小売直販を開始した先駆的な企業として七福タオルが挙げられる。七福タオルの経営者である川北泰三氏が家業を継いだのは1985年のことであった。当時の同社は大手問屋1社に依存した形でほぼ100%OEM生産を行っているという状態であった。特に安価なギフト用タオルのOEMが主流であったが、川北氏は当時のビジネスに不満を持っていた。同社が新たな市場をつかむ契機は、以下のようなものであった。川北氏は大学在学中、落語研究会に所属していた。1987年、プロの落語家になった先輩が二つ目に昇進した際、似顔絵入りのタオルを20本ほどプレゼントした。そのタオルが雑誌

に取り上げられ評判となった。この評判を聞きつけた東急ハンズが同社に連絡を取り、そこからオリジナル企画のタオルを直販するビジネスが開始された。このケースは優位性獲得の因果関係のプロセスにおいて、偶然が大きな役割を果たすことを示唆している。

第3に2015年度には、北京所在の日系企業6社でインタビュー調査を実施し、日本企業の中国事業・戦略の変化に関してケース分析を行った。ただし、本研究期間中に研究成果を論文のとして発表するまでには至らなかった。

#### 引用文献

青島矢一・加藤俊彦[2003]『競争戦略論』東洋経済新報社

Arthur, W. Brian [2009], *The Nature of Technology: What it is and How it Evolves*. The Free Press. (邦訳:日暮雅通訳[2011]『テクノロジーとイノベーション』みすず書房)

Christakis, Nicholas A. and Fowler, James H. [2009] *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*. Little, Brown & Company. (邦訳:鬼沢忍訳[2010]『つながり:社会的ネットワークの驚くべき力』講談社)

Dyer, Jeffrey H., Gregersen, Hal B. and Christensen, Clayton M. [2011] *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Harvard Business Press. (邦訳:櫻井祐子訳[2012]『イノベーションのDNA:破壊的イノベーションの5つのスキル』翔泳社)

小林道憲[2013]『歴史哲学への招待 - 生命パラダイムから考える - 』ミネルヴァ書房

楠木建[2010]『ストーリーとしての競争戦略:優れた戦略の条件』東洋経済新報社

沼上幹[2009]『経営戦略の思考法 - 時間展

開・相互作用・ダイナミクス』日本経済新聞出版社

Watts, Duncan J.[2011] *Everything is obvious : once you know the answer*. Crown Business. (邦訳:青木創訳[2012]『偶然の科学』早川書房)

#### 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4件)

田中英式[2015]「岐阜婦人アパレル産業集積内ネットワークに関する歴史的考察」『経営総合科学』pp.37-54

田中英式[2015]「今治タオル産業集積内ネットワークの構造と機能」『愛知経営論集』第171号 pp.1-23

田中英式[2013]「産業集積内ネットワークのメカニズムについての研究 岐阜アパレル産業集積のケースから」『愛知経営論集』第168号、pp.1-16

Hidenori Tanaka [2013] “The Mechanisms Underlying Networks in Industrial Agglomerations: The Case of The Okayama Jeans Agglomeration” *Annals of Organizational Science (International Special Issue of Organizational Science)* Vol. 46 No. 5, pp.29-47

[学会発表](計2件)

田中英式・李博「中国における日系企業の貢献のダイナミズム - パナソニックのケース - 」2015年度人間文化研究機構(NIHU)現代中国地域研究拠点・国際シンポジウム 2016年2月 愛知大学

Hidenori Tanaka “Auto Parts trade between Japan and Korea” 愛知大学 ICCS『日中韓FTAワークショップ』2014年2月11日 愛知大学

〔図書〕(計4件)

田中英式[2014a]『地域産業集積における優位性維持のダイナミズムとセンスメーカーング 今治タオル産業集積のケース』日本地方自治研究学会(編)『地方自治の深化』清文社 pp.83-100

田中英式[2014b]『新興市場の企業間競争に対する制度論的アプローチ 東南アジアにおける日中二輪車企業間競争のケース』愛知大学国際中国学研究センター(編)『中国社会の基層変化と日中関係の変容』日本評論社 pp.209-227

田中英式[2014c]『産業研究 - 1970年代～80年代の技術協力、および1990年代以降の直接投資を通じた技術移転を中心に - 』科学技術振興機構中国総合研究交流センター(編)『日中科学技術交流の40年』pp.11-19

田中英式[2013]『直接投資と技術移転のメカニズム台湾の社会的能力と二次移転』中央経済社 203ページ

〔産業財産権〕

出願状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

田中英式 (TANAKA HIDENORI)

愛知大学経営学部教授

研究者番号：00410548

(2) 研究分担者

( )

研究者番号：

(3) 連携研究者

( )

研究者番号：