

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 10 日現在

機関番号：12701

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530412

研究課題名(和文) 脱コモディティ化のための戦略・組織・組織間関係の変革に関する研究

研究課題名(英文) A study in change of strategy, organization and interorganizational relation for de-commoditization

研究代表者

山倉 健嗣 (yamakura, kenshi)

横浜国立大学・国際社会科学研究院・教授

研究者番号：90126384

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,800,000円

研究成果の概要(和文)：コモディティ化した市場において、企業が戦略的に組織的に対応するののかについて明らかにしている。コモディティ化した要因を分析し、脱コモディティ化のための戦略・組織・組織間関係のモデルを構築した。コモディティ化の環境要因(競争、顧客・技術)組織的要因(部門間関係、トップの関与、パワーポジション)を対象業種の分析から明らかにした。脱コモディティ化のためには、自社の製品・サービスの他にとっての必要性と代替不可能性を追求することが重要である。ブランドの構築、知財パワー、社内パワーシフトが必要であるが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：This study deals with strategic and organizational responses to commodization of market. We analyze commodization and factors that influence commodization.

It examines a model of strategy-organization-interorganizational relation for de-commoditization. According to case study, factors influence commodization are state of competition, standardization of technology and need of customers, interdependence of marketing department and development department, top involvement, power balance. The important points for de-commoditization are its necessity and non-substitution of product and service for others, brand building, maintenance of intellectual property and power shift.

研究分野：経営学

キーワード：経営組織 戦略 組織間関係 脱コモディティ化 変革

1. 研究開始当初の背景

- (1) コモディティ化した市場において企業がいかに対応するのかは理論的、実践的課題である。従来の研究ではコモディティ化という現実を踏まえ、マーケティング論や競争戦略論において主としてとり扱われてきた。特に成熟市場において業界のコモディティ化が進み、価格競争、同質化競争が展開していることが指摘されている。こうしたコモディティ化に陥らないための対応策もダウニーらによって展開されている。差別化戦略を展開すること、チャネル支配の重要性が指摘されていた。コモディティ化に対し、企業が主体的に対応し、脱コモディティ化していくためには、担い手としての主体としての組織に焦点を当てることが求められている。従来の研究では組織的側面に注目した研究がほとんど存在していない。
- (2) 脱コモディティ化は企業にとっての主体的な判断である。企業はさまざまな利害と考え方を持つ人間集団であり、コモディティ化に対して主体ごとにさまざまな対応策が存在している。企業が所属している業界の圧力はコモディティ化を促進する要因ではあるが、どの案が採られるか組織内の力関係や、トップのリーダーシップ、環境に対する主体の認知などが影響している。企業において、どんな部門を配置するのかという構造問題である。そこで構造・プロセス・パワーを考慮した組織の理解がきわめて重要になる。すでに組織変革についてはわれわれは変革を推進する主体の行動・パワー・ネットワークの研究を展開しており、今回の研究ではコモディティ化という文脈での組織変革、戦略変革を統合的に取り扱い必要がある。そこでコモディティ化した市場における新カテゴリー・新製品・新ビジネスモデルの創造が重要なテーマとなる。
- (3) 脱コモディティ化のための戦略をどのように形成し、組織を変革するとともに、サプライヤーや流通業者との組織間関係を変革していくことが重要なテーマとなっている。組織間関係の変革は企業が他組織に対して、いかにパワーを持ち、行使していくのかも重要である。提携を活用した組織変革の研究の成果は今回の研究にも十分に反映させることができる。従来の研究では戦略と組織とのダイナミックな関係については取り上げられてきたが、戦略と組織間関係とのダイナミックな関係はほとんど取り上げられていない。その意味で脱

コモディティ化というコンテキストにおいて、戦略・組織・組織間関係のダイナミックな関係を本格的に明らかにする必要がある。

2. 研究の目的

- (1) 本研究の目的はコモディティ化した市場において企業が戦略的に組織的にいかに対応するのかについて理論的に実証的に明らかにすることである。差別化戦略にとどまらず、組織をいかに変革していくのか、他組織との関係をいかに変革していくのかを含む戦略・組織・組織間関係変革の統合モデルの構築を目指す。
- (2) 従来のコモディティ化に関する研究で欠けていた組織や組織間関係を取り上げ、組織変革や組織間関係の変革に関する既存の研究を踏まえ、コモディティ化というコンテキストにおける戦略・組織・組織間関係の統合モデルを構築する。コモディティ化に対し、企業がいかに対応していくのかについて、企業の内外の主体間の関係を組み込んだモデルを目指している。今まで個別的に展開されてきた理論を俯瞰するモデルを構築している。
- (3) コモディティ化とそれに対応する現実をいっそう明らかにするために、特定の業界に絞り、その業界に属する企業の戦略や組織に注目する。飲料業界、トイレタリー業界、自動車業界などを取り上げ、コモディティ化とコモディティ化への対応を業界レベル、企業レベルで明らかにする。消費財だけでなく生産財についても対象を広げる。こうした実態についてのケースの集積と分析を行う。成熟化とコモディティ化についての概念的区別も行う。コモディティ化に対し企業がいかに対応したのかについて、トップ・ミドル・現場がいかなる役割を担い、いかにかわるのかについて解明する。企業においてどの部門が力を持つのか、部門と部門とのコミュニケーションがいかにかはられるのか、トップのリーダーシップが脱コモディティ化への対応にいかなる影響を与えるのかについて明らかにする。
- (4) コモディティ化への対応は企業経営にとって緊急性を要する課題の一つであり、こうした課題に対し、概念枠組みを構築し、ケース分析を行っていく。

3. 研究の方法

- (1) 本研究目的を達成するために、既存の研究(マーケティング論、戦略論、組織論、組織間関係論)についての文献サーベイや対象業界についての調査を行う。そこで戦略と組織間関係変革を主として研究するグループと戦略と組織変革を主として研究するグループに分けて研究を推進する。
- (2) 組織間関係研究グループでは、戦略と組織間関係に関する従来までの研究の現状をサーベイする。学習やパワー、ネットワークの視点からの研究の整理を行う。組織変革研究グループは組織変革の研究の現状を把握し、脱コモディティ化のための認知・導入・定着の段階モデルを構築する。2つのグループの研究成果を元に、脱コモディティ化のための戦略・組織・組織間関係の変革モデルを構築する。
- (3) コモディティ化及び脱コモディティ化の実態に関するさまざまな情報収集に努める。国内の情報だけでなく海外の情報の取得をおこなう。対象業界や所属企業に関する文献・資料を収集する。単に文献情報のみならず、インターネットも活用し、業界や企業に関する現状だけでなく、歴史に関する幅広い情報収集を行う。
- (4) コモディティ化や脱コモディティ化の実態を明らかにするために、当該企業の関係者に焦点を当て、インタビューや現場見学などを行う。

4. 研究成果

- (1) コモディティ化についてはさまざまに定義されてきた。本研究では市場のコモディティ化に焦点を当て、従来の研究の整理を行った。提供する製品やサービスに差異を見出すことは困難であり、価格競争に陥ることであり、したがって企業の利益が損なわれる状態といえる。類似の製品サービスが提供されることであり、価格以外での差別化が困難となり、価格の低下が見られることである。論者によっては競争が激しくなることを重視する意見もあるが、競争者の数だけではコモディティ化につながるかどうかを確証することはできないので、コモディティ化に影響を与える要因と考えるのが適当である。技術の平準化を定義に含む論者もいるが、それも市場のコモディティ化に影響を与える要因としたい。そこで製品・サービスの価格が急激に低下する時点で注目することが必要である。
- (2) コモディティ化をもたらす要因については、市場の成熟化、技術の平準

化、競争の状況、顧客のニーズがあげられる。製品サービスのライフサイクルが成熟期になるにつれて、技術の平準化が進むにしたがって、コモディティ化は進行するといえる。製品サービスの導入期における戦略や技術が平準化されるまでの時期の戦略が重要になる。新規参入の脅威が大きい競争の状態のときに、コモディティ化は進行する。たとえ固定された競争業者間の競争であったとしても、その企業間の競争が激しければ、コモディティ化は進行する。制度理論が主張するように、模倣的同型化により、類似な商品が市場で売られる。コモディティ化に影響を与える内的要因に注目することも必要である。開発部門と営業部門との関係、トップの当該業界への関与の度合い、社内のパワーポジションが重要である。

- (3) コモディティ化が価格競争の激化であるとするならば、企業が価格支配力をもてるかどうかが重要である。脱コモディティ化のためには、自社が競争企業、供給業者、顧客に対して、パワーを持ち維持できるのかにかかわっている。そこで自らの資源や能力が他にとって必要で代替不可能であるかが重要である。特許に代表される知財パワーを早期に確立すること、ブランドを構築すること、製品差別化を継続的に行っていくこと、重要なステイクホルダーに対応できるヒトや部門にパワーシフトすることを明らかにした。またトップの当該製品サービスへの関与の仕方も重要である。

顧客にとっての差異を認識してもらえるかどうかは脱コモディティ化のキーであり、企業と顧客との密なコミュニケーション、長期的な関係の構築が必要であり、企業と他企業との境界に位置する対境担当者の役割が成功にとって重要になる。

- (4) 脱コモディティ化は、既存の業界では当たり前のことを疑うことであり、業界の制度に埋め込まれつつ、制度を変えていく主体(技術者であれ経営者であれ)に注目する必要性を明らかにした。制度化論でいわれている埋め込まれたエージェンシーの重要性が明らかになった。
- (5) 今後の展開として、酒造業界のように酒税法の制約の中で行われている規制環境における企業の戦略や組織間関係に焦点を当てた分析が必要である。

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 15 件)

ヘラー ダニエル、「株式会社メイコーの海外展開」赤門マネジメントレビュー、査読有、14 巻、2015、1 - 24

Whitney,D.J.Luo and D.Heller、「The benefits and constraints of temporary sourcing diversification in supply chain disruption and discovery」、Journal of Purchasing and Supply Management 査読有、20 巻、2014、238 - 250、

高橋賢、「協働の窓と BSC」、横浜経営研究、査読無、35 巻、2014、15 - 28

高橋賢、「製造原価明細書をめぐる問題点」、企業会計、査読無、66 巻、2014、105 - 111

高橋賢、「連結直接原価計算と ABC」、横浜経営研究、査読無、34 巻 4 号、2014、33 - 43

高橋賢、「食料産業クラスター政策の問題点」、査読無、横浜経営研究 34 巻 2・3 号、2013、35 - 47

Schluzer,A,Schmit,M,D.Heller、Exploring the 4I framework of organizational Learning in product development, International Journal of Computer Integrated Manufacturing、査読有、26-12、2013、1136-1150、

山倉健嗣、「国際戦略経営論の構成」、横浜経営研究、査読無、33 巻 4 号、2013、93 - 103

山岡徹、「組織変革における矛盾の創造マネジメント」、横浜経営研究、査読無、33 巻 4 号、2013、57 - 79

高橋賢、「大分県における食料産業クラスターの展開」、横浜国際社会科学研究、査読無、17 巻 6 号、2013、1 - 12

山岡徹、「組織変革の概念と適応不全の論理」、横浜国際社会科学研究、査読無、17 巻 3 号、2012、1 - 17

山倉健嗣、「「組織論」とは何か」を考える」、組織科学、査読無、46 巻 1 号、2012、101

Heller,D、Manufacturing engineering in Europe and Japan、イノベーション・マネジメント研究、査読有、8 号、2012、17 - 31

高橋賢、「産業クラスターと戦略カスタード」、横浜国際社会科学研究、査読無、17 巻 2 号、2012、1-11

高橋賢、「熊本県における食料産業クラスターの展開」、横浜経営研究、査読無、33 巻 1 号、2012、71 - 85

[学会発表](計 5 件)

ヘラー・ダニエル、加藤木綿美、マリノフ・ミハイル、折橋信哉「海外拠点マネジメントにおけるバウンダリー・スパン

ーの重要性とその醸成プロセス」、組織学会研究発表大会、2014、北海道大学
Yumi Kato,Heller,D The Process and Result of organizational capability at a lower tier automotive supplier, Industry Studies Association、2014、ポートランド

ヘラー・ダニエル「日系企業の海外拠点マネジメントにおける基本的思考と行動」国際ビジネス研究学会、2012、桜美林大学

ヘラー・ダニエル「SC の途絶リスクへの対応」オペレーションズ・マネジメント & ストラテジー学会、2012、東洋大学

山倉健嗣「コメント」資源依存パースペクティブの可能性」、組織学会年次大会、2012、国士舘大学

[図書](計 2 件)

山倉健嗣編、山岡徹、ヘラー・ダニエル など、「ガイドブック現代経営学」、中央経済社、2015年7月刊行

ヘラーダニエル、加藤木綿美、マリノフ、「収益力と競争力の両立：日系自動車メーカーの実績と今後の挑戦」、信州大学イノベーション研究支援センター、2013、96 頁

[産業財産権]

出願状況(計 0 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 0 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
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

山倉 健嗣 (YAMAKURA, Kenshi)
横浜国立大学・大学院国際社会科学研究
院・教授
研究者番号：90126384

(2)研究分担者

高橋 賢 (TAKAHASHI, Masaru)

横浜国立大学・大学院国際社会科学研究
院・教授

研究者番号：5 0 2 8 2 4 3 9

山岡 徹 (YAMAOKA, Toru)

横浜国立大学・大学院国際社会科学研究
院・教授

研究者番号：8 0 3 7 7 0 8 5

ヘラー ダニエル (HELLER, Daniel)

横浜国立大学・大学院国際社会科学研究
院・准教授

研究者番号：0 0 3 6 2 0 9 6

(3)連携研究者

()

研究者番号：