

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 5 月 23 日現在

機関番号：14401

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25285116

研究課題名(和文) 日本企業の戦略硬直化

研究課題名(英文) Strategic rigidity in Japanese companies

研究代表者

中川 功一 (Nakagawa, Koichi)

大阪大学・経済学研究科(研究院)・准教授

研究者番号：40510409

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 12,100,000円

研究成果の概要(和文)：本研究プロジェクトでは、企業組織が変われなくなる理由について理論と実証の両面から分析を行った。理論分析では、組織としての動作と、人間の意思決定との関係について精査を行い、2者が相互に縛り合うことで組織が硬直化すると理論的な枠組みを得るに至った。この理論枠組みを用いて、実証研究としては、日本の海外子会社を対象とした統計分析および、シャープ株式会社の事例分析を行った。分析からは理論枠組みの妥当性が検証されるとともに、それを乗り越えるために、従来の思考と行動とを捨て去ることの重要性が示唆されることとなった。

研究成果の概要(英文)：This study investigated why organizations could not change. At first we tried to consider it theoretically. We analyzed the interactions between individual's decision and organizational activities, and we found they bounded each other. Thus, to overcome the rigidity, we can suggest that organizations have to replace both conventional way of decision making and that of organizational management simultaneously. As a second stage project, we executed empirical research for organizational rigidity. We used both quantitative and qualitative approaches: statistical examination of Japanese overseas subsidiaries in emerging markets and case analysis of Sharp Corporation. Both indicated our theoretical considerations would be valid, and the way to escape from rigidity were also examined.

研究分野：経営戦略論

キーワード：センスメーカー 戦略硬直化 意思決定 組織文化

1. 研究開始当初の背景

本研究では、グローバル競争の中で、日本企業が繰り返し経営戦略上の過ちを犯してしまう理由を分析する。日本企業は、技術やものづくりでは世界トップクラスの競争力を持ちながらも、その競争力に見合っただけの業績を上げられていない。この理由としては既に様々な経営戦略上のミスが指摘されている。我々は、戦略ミスの指摘は過去から何度も行われているにも関わらず、多くの日本企業が根本的な戦略転換を行えず、同じような戦略ミスを繰り返してしまうことに注目する。戦略転換を成し得ないのには、日本企業に固有の組織的問題が存在しているのではないかと。さらにはそこから、経営組織一般が抱える組織硬直化に向かう理論が導出できるのではないかと。本研究ではそうした問題式から、日本企業が抱える問題の本質を探究していく。

2. 研究の目的

経営戦略論では、戦略失敗の原因を探る研究が一つの領域を形成している。そこでは、「企業が現在商品を供給している市場にこだわり過ぎて、市場移行に遅れをとる」「企業内部の組織が変化に対して抵抗を示し、組織変革を阻害する」などといった様々な論理が提示され、企業が戦略を失敗する理由については広く探求が進められていると評価できる。

また、特に日本企業に焦点を絞り、日本企業固有の文脈で戦略失敗の原因を探求した研究も少なくない。国内市場レベルに合わせた製品を作っていたところ、海外市場のトレンドから乖離してしまういわゆるガラパゴス化現象、グローバル展開の遅れ(天野・新宅・中川・大木, 2015)、内部技術開発志向の極端な強さ/外部技術活用度の低さ、そもそも戦略を構想できるレベルの人材を育てる仕組みが日本には不在である(三品, 2004)など、日本企業が現在のグローバル競争下でいかなる問題に悩まされているのか、解明が進められている。

本研究が注目するのは、これだけ豊富な戦略失敗の研究が蓄積されているにもかかわらず、依然として日本企業が同じような戦略失敗を繰り返し続けているという実態である。日系製造業のガラパゴス化は依然として解決していないし、グローバル化も進みつつあるが諸外国企業と比べたときにまだまだ進展度合いは決して高いとは言えない。なぜこうした問題が起こるのかを解明することが、本研究の目的である。

3. 研究の方法

本研究の端緒として、中川(2012)では、こうした戦略ミスが一向に是正されない背景には、長年の事業活動の中で企業の資源と戦略との適合関係が強化され続け、変更が困難になっていくという負のスパイラルが作

用しているのではないかと議論を行っている。本研究はこの資源と戦略との長期的適合関係という視点を分析枠組みとし、より多様な産業に分析対象を広げ、理解の深耕を狙う。

具体的な方法としては、統計・事例の2つの方法を用いて、日本企業の硬直化を調べていく。統計分析として、異質な環境下での日本企業の行動を調べるため、新興国における日本企業の生産・販売活動の実態を質問票を用いて分析した。事例分析としては、典型的な戦略硬直化の事例としてシャープ株式会社の液晶パネル事業をめぐる活動とディーゼル排気をめぐる規制の動きを分析した。一方で変革を成し遂げた事例としてシリコンバレーのフィールド調査、出光佐三の企業家活動、外科手術におけるイノベーションについての事例分析を行った。

4. 研究成果

表 日系新興国子会社の戦略創発促進要因

	戦略の現地創発	
	Model 1	Model 2
切片	3.680***	0.950
本社文化移転		-0.218*
文化融合		0.262*
親会社集権化		-0.344***
現地パートナー構築		0.413***
新興国事業経験	0.004	0.006
子会社規模	0.123	0.078
子会社設立年数	0.003	0.001
B-to-B ダミー	-0.697	-0.401**
文化的距離	-0.001	-0.002
Adj. R ²	0.160	0.355
P-value	0.000	0.000

n = 162.

† p<0.1 *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001.

統計調査の結果

本研究では、日本企業が戦略変更の必要性に直面していると推定される代表的な状況として新興国ビジネスを想定し、統計調査を通じて、戦略変更の必要性とそれを促進する要因について分析を行った。分析は、新興国

におけるマーケティング・販売活動での変革を分析したものである。日系新興国子会社162社の分析から、戦略変更が企業業績の向上に貢献していることが明らかとなり、異質な事業環境下では変革が必要であることがまず確認された。そして、変革を促進する要因として、従来の日本でのものの考え方を改めること、現地に意思決定権を与えること、現地のパートナーとの協働が有効であることが明らかにされた(図)。いずれも戦略硬直化の負のスパイラル論において硬直化要因およびそこから導かれる対策に合致するものであり、分析結果は理論の妥当性を示唆するものであった。

事例分析(1)：戦略硬直化の原因分析

統計で導かれた結果に対する理解の深耕のため、本研究ではいくつかの事例分析で現象の因果関係解明を行った。中心的な成果と位置付けられるものがシャープ株式会社を対象とした分析である。シャープでは1998年の町田氏の社長就任以来、一貫して液晶パネル事業に投資を行ってきたが、2008年以降は苦境が続いている。その原因を調べたところ、シャープでは細かい競争環境理解の是正は繰り返されており、それに応じて戦略はむしろ細かく修正され続けていた実態が明らかになった。しかしながら、そうした細かい修正によってその場が凌げていたがために、根本的な問題の解決が行われず、結果として事業変革が遅れる結果となっていた。ここから、企業の戦略硬直化は既存の思考枠組みや意思決定方式のもとで実施する限りにおいて、いかに変更を成そうとも十分にはなり難いことが明らかになった。

事例分析(2)：戦略硬直化を脱するために

本研究では、戦略硬直化を脱するための方策についても分析を深めた。中核的な成果と位置付けられる米国シリコンバレーにおける経済システム変化の分析では、それぞれの参加主体が自らの判断で全く別の思考に基づいて行動を変容させ、またそれが他者に模倣されるというダイナミクスがきわめて迅速に行われることで、ITバブルやリーマンショックなど激しく変化する経済情勢への適応がなされていることが明らかとされた。こうした発見事実は丁度シャープの事例と対をなすものであり、戦略硬直化スパイラルを脱するための方法として提示しうるものであると考えられる。

これらの統計・事例分析を通じて、本研究は、仮説的に提示した「戦略硬直化のスパイラル」のフレームワークを実証し、その理解を深めた。この成果は、従来であれば単独要因の探求に終始していた戦略変更の失敗研究に対して、統合フレームワークを与え、また各種要因がいかに相互作用しているのかを解明した点が学術貢献となる。一方で、理論の一般性(外的妥当性)については、サンプルが限定されることもあり、今後一層の精

査が必要になる。とりわけ、長期間にわたる追跡的な統計調査が、戦略の「硬直化」という時間軸がかかわる現象の解明には必要であると思われる。

参考文献

- 天野論文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘(2015)『新興国市場戦略論 拡大する中間層市場へ・日本企業の新戦略』有斐閣。
三品和広(2004)『戦略不全の論理』東洋経済新報社。
中川功一(2012)「戦略硬直化のスパイラルセラミック・コンデンサ産業の歴史分析より」『組織科学』46, 1, pp. 71-81.

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14件)

- Nakagawa, K. and Song, W. (2016) Customized component transaction with insufficient trust: case study of LCD panel industry. *International Journal of Business Innovation and Research*. 10(1), 87-101. 査読有
多田和美・中川功一・今川智美(2015)「新興国子会社における組織社会化の2つの成功パターン 日本多国籍企業A社のタイ拠点とカンボジア拠点の比較分析」『国際ビジネス研究』7(2): 75-87. 査読有
中川充・中川功一・多田和美(2015)「海外子会社マネジメントにおける組織社会化のジレンマ 日系企業の新興国海外子会社6社の分析」『日本経営学会誌』36, 38-48. 査読有
中川功一・福地宏之・小阪次郎・秋池篤・小林美月・小林敏男(2014)「米国シリコンバレーの変容」『日本経営学会誌』34, pp. 3-14. 査読有
坪山雄樹(2015)出光佐三の人間理解と合理性. *企業家研究*, 12, 27-34. 査読有
松本陽一(2016)日本の製造業の経営成果: 近年の動向とその要因の産業別分析. Discussion Paper, Research Institute for Economics and Business Administration, Kobe University, 26, 1-48. 査読無
大木清弘・片平祐樹・崎向信行・藤岡愛依(2015)中小企業における連続的新規顧客獲得 「顧客」と「技術」のフレームワークによる分析. *赤門マネジメント・レビュー*, 14, 257-286. 査読有
Okii, K. (2015) Knowledge-intensive mother factory: How can a mother factory support foreign factories without mass production activity? *Annals of Business Administrative Science*, 14, 293-308. 査読有
Okii, K. (2016) The history of mother factory. *Annals of Business Administrative Science*, 15, 29-48. 査読有.

徐寧教・大木清弘(2016) 新興国企業における日本の生産システムへの認識と能力構築 現代自動車の事例. 赤門マネジメント・レビュー, 15, 1-20. 査読有.

長内厚(2016) 外科手術の術式開発における意味的価値の創造. 組織科学, 49, 4-20.

Endo T., Hara, Y., and Tsuboyama, Y.(2015) Say it with a PET Bottle: Discredited diesel vehicles in Japan. Discussion Paper, Research Institute for Economics and Business Administration, Kobe University, 25,1-21. 査読無

中川功一(2013) 日本企業の東アジア研究開発垂直分業: 20社への探索的フィールド調査に基づく試論. 大阪大学経済学, 63, 15-25. 査読無

大木清弘(2014) 日本企業の海外工場のパフォーマンスと拠点間関係 日系タイ工場への質問票調査に基づく定量分析. 関西大学商学論集, 58, 31 - 51 .

[学会発表](計 15 件)

中川功一(2015) 脱自分たちらしさのマネジメント 日系新興国海外子会社の統計分析より. 組織学会, 2015年12月5日, 大阪大学.

松本陽一・中川功一(2015) 戦略イシューの柔軟な操作と戦略の硬直化 シャープの液晶関連事業の事例分析. 組織学会, 2015年12月5日, 大阪大学.

Nakagawa, K., Tada, K., Imagawa, T., Nakagawa, M., and Fukuchi, H.(2015) Effect of control and crossvergence on knowledge building in emerging market: Evidence from Japanese multinationals. Strategic Management Society, Oct. 5, 2015, Denver, USA.

Fujiwara, M., Sasaki, M., Tsuboyama, Y., Numagami, T., Kato, T., and Karube, M.(2015) The profit impact of strategic orientation and middle management influence: Findings from Japanese firms. ICOM, Nov. 23, 2015, Abu Dhabi, UAE.

岡繁樹・長内厚(2015) 部品ベンダー主導のアーキテクチャ改革. 組織学会, 2015年6月20日, 一橋大学.

Nakagawa, K., and Matsumoto, Y.(2015) Focus, outside of focus, and quasi-focus of attention in decision making: From the case of Sharp's crisis. Japan academy of strategic management. Mar. 14, 2015, Komazawa University, Tokyo, Japan.

中川充・中川功一・多田和美・今川智美(2014) 海外子会社マネジメントにおける組織社会化のジレンマ. 国際ビジネス研究学会, 2014年11月3日, 北海学園大学.

Tsuboyama, Y. (2014) Creating organizational facades: A case of the reorganization plan of the Japanese

National Railways. International symposium on process organization studies. Jul. 20, 2014, Rhodes, Greece.

坪山雄樹(2014) 出光佐三の人間理解と合理性. 企業家研究フォーラム年次大会. 2014年7月20日, 大阪大学.

大木清弘(2014) 日系多国籍企業における外国人材活用の問題: 本国中心主義は克服されているのか? 経営行動科学学会, 2014年11月9日, 一橋大学.

中川功一(2014) ミクロ主体の行為連鎖による地域エコシステムの変容 シリコンバレーのシステム変容の事例より. 国際ビジネス研究学会, 2013年10月27日, 近畿大学.

坪山雄樹(2013) 自己革新の組織プロセス: 経営理念をめぐる組織的葛藤のプロセス. 経営史学会, 2013年10月27日, 龍谷大学.

坪山雄樹(2013) タテマエの計画をめぐる組織プロセス: 国鉄貨物のコンテナ100万個構想を事例として. 武蔵大学経済セミナー, 2013年11月22日, 武蔵大学.

Sasaki, M., Tsuboyama, Y., Fujiwara, M., Numagami, T., Kato, T., and Karube, M.(2014) Group and organizational cohesion: Diverse consequences and antecedents. Strategic management society, Mar. 9, 2014, Tel Aviv, Israel.

Osanai, A.(2013) Integration of "exterior" and "engineering design" by in-house designers: Cases in consumer electronics industry. Academy of management, Aug. 10, 2013, Florida.

[図書](計 3 件)

天野倫文・新宅順次郎・中川功一・大木清弘(2015) 新興国市場戦略論 拡大する中間層へ・日本企業の新戦略. 有斐閣.

中川功一・林正・多田和美・大木清弘(2015) はじめての国際経営. 有斐閣.

大木清弘(2014) 多国籍企業の量産知識. 有斐閣.

[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：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等：ございません。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

中川 功一 (NAKAGAWA, Koichi)
大阪大学・大学院経済学研究科・准教授
研究者番号：40510409

(2) 研究分担者

松本 陽一 (MATSUMOTO, Yoichi)
神戸大学・経済経営研究所・准教授
研究者番号：00510249

大木 清弘 (OKI, Kiyohiro)
東京大学・大学院経済学研究科・講師
研究者番号：20611073

坪山 雄樹 (TSUBOYAMA, Yuki)
一橋大学・大学院商学研究科・准教授
研究者番号：50508645

長内 厚 (OSANAI, Atsushi)
早稲田大学・商学大学院・准教授
研究者番号：70452505