

平成 30 年 6 月 20 日現在

機関番号：32639

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26380530

研究課題名(和文) 中小企業経営者による戦略形成とビジョン伝達方略の地域間比較分析

研究課題名(英文) Comparative study on the relationship between strategy, management representation and communication of small and medium firms in two areas

研究代表者

芦沢 成光 (ASHIZAWA, Shigemitsu)

玉川大学・経営学部・特任教授

研究者番号：20184161

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,600,000円

研究成果の概要(和文)：研究目的は、リーマンショックを契機とした戦略の転換と経営者の表象、経営者のビジョン伝達方略との関係を明らかにすることである。新潟県燕・三条地区では、戦略を継承していることが確認できた。長野県諏訪地方では、戦略を転換する企業が6社中5社存在した。転換企業では経営者の表象は多い。また、表象がアナロジーで利用され新たな戦略形成に利用されている。取引先や従業員から提供される情報も利用されていた。

従業員へのコミュニケーションでは、長野県諏訪地方では、表象が話の中で積極的に利用され、またその場が多く設けられていた。逆に仕事の話が朝礼で話されるにとどまることが多いのが新潟県燕・三条地区であった。

研究成果の概要(英文)： This research has aimed to analyze the relationship between strategy, management representation and communication in small and medium firms. Especially comparative study on small and medium firms in Niigata and Nagano prefecture has been conducted in this research. In the result, we found many change of strategy in Nagano prefecture, but much less in Niigata prefecture.

It is cleared that many management apply own representation to analogy for new strategy formation and communication, and use the vicarious learning.

研究分野： 認知的な視点から戦略形成プロセスを分析し理論化を進める。

キーワード： モノづくり中小企業 戦略 表象 アナロジー コミュニケーション ビジネスリーダー・ディスコース 選択体系機能言語学 談話分析

## 1. 研究開始当初の背景

(1) 企業が経験したことがない変化に直面した際、経営者は如何に新たな戦略を形成するのか。認知的な分析視点から経営者が行う推論(reasoning)の重要性が指摘されていた。

(2) 日本のモノづくり中小企業の競争力は従来から高く評価されてきた。実態を明らかにすることで、認知的研究の仮説を修正し、より包括的な理論化を進める。

## 2. 研究の目的

(1) モノづくり中小企業が集積する長野県諏訪地域と新潟県燕・三条地域を比較分析し、戦略を転換した企業で、何が行われたのかを明らかにする。また、表象のコミュニケーションでの利用を明らかにする。

## 3. 研究の方法

(1) 新潟県燕・三条地域の中小企業 5 社と長野県諏訪地域に本社を置く 6 社の合計 11 社の中小企業経営者に聞き取り調査を行う。

(2) 分析視点は認知的な視点(cognitive perspective)である。調査実施のために、作業仮説を 3 つ作っている。経営者は自身の価値観と経験から表象を形成する。表象の利用では、アナロジーを利用し、戦略を導き出している。表象は、従業員へのコミュニケーションと密接に関係する。

## 4. 研究成果

(1) 新潟県の燕・三条・長岡地区は、古くから独自の製造業が発展してきた。リーマンショック時にも売り上げが半減していた。

(2) 経営者の表象について 5 社の経営者に確認している。N1 社の経営者の表象は 下請けでは未来はない。デザインが重要である。

社員は解雇できない。N2 社の経営者の表象は コミュニケーションについて見えるようにすることが大切。権限の委譲をしなければ優れた経営はできない。N3 社の経営者の表象は 自分だけが突っ走らないことが重要である。製品は品質が一番重要である。

大きな影響が出ることがある。N4 社の経営者の表象は 長期的な視点から仕事をするのが大切である。絶対にコア・コンピタンスはぶらせない。家族主義、新潟燕・三条地域の刃物技術は優れている。N5 社の経営者の表象は 撤退を上手に行うことが大切である。運をつかむ偶然に出会う努力が必要である。厳しい状況では動かない。多様な価値観が必要である。家族主義経営が重要。A=B+C で、A が資産、B が頭脳、C が現金を意味する。

(3) 戦略の状況：N1 社の戦略は 経営の合理化を進め、差別化した製品の機能・デザインの開発を進める。リーマンショックを契機にした戦略の転換はしていない。N2 社の戦略は 稀な加工法に資源を集中し、独自のノウハウを蓄積する。独自加工法を利用できる用途を拡大する。N3 社の戦略は、自社ブランド製品を拡大し用途を増やし、存続。N4 社の戦略転換は 従来の工業用ニッパーだけでなく、美容用及び医療用ニッパーを新事業として展開する。多品種少量生産のための独自の生産システムを作る。N5 社の戦略は、従来から社員からのアイデアを基にした事業の多角化を進める。擦り合わせの熟練技能の蓄積を行い、その技能が生かせる製品事業に集中する。

(4) コミュニケーションは、N1 社では朝礼で毎朝、経営理念が毎日唱和されている。社長からは 3~5 分の具体的な話がされている。N2 社では朝礼で社長からの話がされていた。N3 社でも朝礼で経営者から、具体的な仕事の話がされるに留まっている。N4 社では、全従業員に対して複数のコミュニケーション方法が採用され月次の報告会、4 つの委員会が作られていた。N5 社では、口頭でのコミュニケーションが重視され、偶然の出会いのための日常のコミュニケーションで、しかもフリーアドレスでコミュニケーションが促進されていた。支配的論理は、一部利用されてい

ることは確認できたが、従業員への話の中身の分析はできないため確認できていない。

(5) 長野県諏訪地方のモノづくり中小企業は、2008年のリーマンショックの影響を受け、大きなダメージを受け、従来の戦略の見直しをせざるを得ない企業が生まれていた。

(6) 経営者の表象は、長野県の企業では、全般的に多い。G1社では考えすぎない方がよい。とりあえず小さくやることで、その結果を見て次にやることを考えることが重要。

何かやるときには引いてやるのが大切。

時間の広がり、時間の深さ、時間の奥行きが存在する。G2社では競合の弱みを探し、それを自社で担当することで商売することが重要。品質、管理方法は大事。感性が生産には重要である。技能の蓄積は重要だが、技術の動きを見てそれを行うことが重要。G3社ではどれだけ長く商売させてくれるか市場から見えないと失敗する。変化がいつも起きるところも最終的にはなくなる。

他社に負けるものはだめで波に乗れる時にやらないと失敗する。関係する市場は、全て自分で見に行く。トップが営業することが重要。中国では、面子を配慮する。G4社では社員も家族としてやってきた。日本でモノづくり企業であり続けたい。挑戦する風土を作る必要がある。中国もベトナムも日本と宗教上で変わるところはない。安岡正篤先生の考えを重要な考えのベースにしている。コミュニケーションは大切に品質を良くするにもコミュニケーションは大切。G5社ではまずは顧客の声に耳を傾けることが重要。問題解決は現場から。1ミクロンの精度の世界は当たり前で、高精度を意識してやっていくことが大切。顧客企業の窓口は調達部門であることを忘れてはいけない。G6社では自分にとり大きな挑戦でなければ、成功はない。仕事は楽しむことが重要である。

(7) 長野県諏訪地域の中小企業の戦略状

況：多くの経営者はその戦略を大きく転換していた。リーマンショックを契機とするのではなく、先代経営者との交代を契機とする転換が行われている。転換が行われた企業は、G1,G2,G3,G4,G6社であり、従来の戦略を持続的に発展させている企業はG5社だけであった。G1社の戦略転換は顧客対象の業種を拡大する。今後の展開を考え、海外の現地法人への資本参加をしている。技術蓄積を進め、付加価値の高い部品開発を行う。G2社の戦略転換はコア技術を中心に自動車部品加工を推進する。強みを生かせる部品分野を試行錯誤で探している。タイへの生産拠点を設けた。G3社の戦略転換は機械担当者数を削減し、コストと生産性を高める。事業として車精密ばねへの進出。中国への工場進出。G4社の戦略転換は超精密部品での医療分野への進出。海外への工場進出、特に中国とベトナムへの進出。コアとなる技術と技能の蓄積を国内で行う。G5社は過去からの戦略を継承している。その戦略は国内に留まり顧客とともに開発を行い製造販売する。既に顧客企業に対して行っているサービスの事業化である。加工技能の形成を積極的に行う。G6社の戦略転換は独自技術をコアとする他事業への進出である。海外販路の開拓 従来技術のさらなる蓄積と技能の蓄積である。

(8) コミュニケーション方法：G1社では、経営者の表象を新入社員へ話し、また月に3回昼会で事業の全体の話をする。G2社では、例え話や経営者の考えを社員へ話す機会、場は多く設けられている。G3社では積極的に社員と話す場や機会が設けられている。経営者の表象も話されている。G4社では機会と場は多く設定されている。G5では、積極的にはコミュニケーションの場は設けられていない。G6では積極的にコミュニケーションの場が設けられている。

(9) 考察と結論：新潟の企業では、戦略を

大きく転換する企業は N4 社だけであった。ただし N4,N5 社ではそれとは異なり、従業員からの積極的な知識の提供を行う代理学習 (vicarious learning) が行われていた。

長野県諏訪地域の中小企業は、その多くが部品の開発・製造をその中心とする。取引先は、完成品メーカーが対象になる。取引メーカーの属する業種が変化し転換が進めざるを得ない状況に置かれていた。この点は新潟燕・三条地域とは異なる。長野県諏訪地方では、戦略転換する中小企業が 6 社中 5 社存在した。転換した企業では、戦略と、経営者の表象との間に一定の対応関係が存在する。以上の結果、作業仮説は以下のようになる。

経営者は、取引先や従業員からの意見を取り入れ、それを利用して戦略を部分的に転換するという、代理学習が行われている。

経営者は、自身の価値観と経験から形成してきた表象 ( 支配的論理 ) をアナロジーでの推論で利用して、新たな戦略を導出していた。この点は確認できる。

戦略を転換した企業ではコミュニケーションの機会・場が積極的に設定されていた。会話の中でも経営者の持つ表象が語られている。

( 10 ) 課題： 中小企業では経営者の任期期間が長期に亘るために、一定の期間において再度聞き取り調査の必要がある。 長期に亘る戦略転換に対応し、経営者の表象の変化を調査し、戦略との因果関係分析の必要がある。

コミュニケーションで語られる中に経営者の表象があるかないかは確認が困難である。

#### 参考文献

Bettis RA, Prahalad CK. 1995 The dominant logic: retrospective and extension, *Strategic Management Journal* 16(1)41-49.

Gavetti G, Levinthal DA, and Rivkin JW. 2005 Strategy making in novel and complex worlds: the power of analogy,

*Strategic Management Journal* 26(8)691-712.

経済産業省中小企業庁編、2006、2007、2008、2009、『明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業 300 社』、経済産業調査会、東京、

#### 5 . 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 9 件)

芦澤成光、「新潟県のモノ作り中小企業における戦略とコミュニケーション、そして支配的論理」、玉川大学論叢、査読無、22 号、2014、1 15

芦澤成光、「中小企業の支配的論理の利用」、玉川大学論叢、査読無、25 号、2015、1 13

芦澤成光、「戦略立案における推論プロセスの理論的研究」、玉川大学論叢、査読無、26 号、2016、1 15

芦澤成光、「戦略立案における表象利用についての理論的検討」、玉川大学論叢、査読無、27 号、2016、1 15

芦澤成光、「認知的視点からの中小企業の戦略形成分析」、玉川大学論叢、査読無、29 号、2017、1 16

芦澤成光、「戦略立案におけるヒューリスティクス (Heuristics) の有効性」、玉川大学論叢、査読無、28 号、2017、1 14

飯村龍一、「ビジネスリーダーの経験を解釈構築する シャープの経営戦略テキストの事例分析」、玉川大学論叢、査読無、2016、26 号、17 43

飯村龍一、「モノ作り中小企業経営者のディスコース分析にむけて」、玉川大学論叢、査読無、27 号、2016、17 27

飯村龍一、「物語テキストにおける会話ユニットのはたらき」、LEORNIAN、査読有、20 号、2016、3 22

〔学会発表〕(1 件)

芦澤成光、「認知的視点からの戦略形成とコミュニケーション形成の分析」、日本経営学会全国大会、2017 年

〔図書〕(1 件)

飯村龍一、角岡賢一、五十嵐海理、福田一雄、加藤澄、『機能文法による日本語モダリティ研究』、2016、くろしお出版、1 66

#### 6 . 研究組織

(1) 研究代表者

芦澤 成光 (ASHIZAWA, Shigemitsu)  
玉川大学・経営学部・特任教授  
研究者番号：20184161

(2) 研究分担者

飯村 龍一 (IIMURA, Ryuichi)  
玉川大学・経営学部・教授  
研究者番号：80266246