

令和 5 年 6 月 2 日現在

機関番号：34315

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2022

課題番号：18K01849

研究課題名（和文）既存技術を活用した新事業領域の探索と既存事業領域の知を活用した新技術の探索

研究課題名（英文）Searching for new business areas utilizing existing technologies and searching for new technologies using knowledge of existing business domains

研究代表者

水野 由香里（MIZUNO, Yukari）

立命館大学・経営管理研究科・教授

研究者番号：80453463

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,000,000円

研究成果の概要（和文）：研究目的として提示した3つの主題（「創発戦略の策定プロセスを検証して日本企業の創発戦略を再考すること」「企業がそれまで蓄積してきた知識や情報、技術などの保有資源を十全に活用して、いかに新たな事業領域を創出するのかの論理を導出すること」「その『きっかけ』や『転機』をマネジメントする方法を検討すること」）について取り組み、これに関連する2冊の研究書（水野，2018：2019）を上梓することができた。また、学会での報告も、国際学会3回、国内学会4回（部会報告を含めると5回）にわたって行ってきた。さらに、研究開始当初は想定していなかった新たな研究（よりミクロ的な視点での研究）を進めることもできた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の3つの問い（「なぜ、日本企業の創発戦略が機能しなくなったのか」、「沼上（2007）が指摘しているように日本企業において創発戦略が有効であるとすれば、どうしたらこの戦略が改めて機能するのか」、「日本企業において創発戦略が機能している組織はないのか、創発戦略が機能している組織があるとすれば、機能しない組織と機能する組織とでは何が違うのか」）が、日本企業が抱える現代的課題となっており、これらの問いに関する解を、研究成果を通して示すことができた点では、学術的、および、社会的意義は高いものであると言える。

研究成果の概要（英文）： Three themes presented as research objectives which were reconsider the emergence strategy of Japanese companies by verifying the process of formulating emergent strategies, to find out the logic of how to utilize it to create new business areas, and to consider how to manage the opportunities and turning points, had been done by two research books which were Mizuno (2018: 2019). I also had presentations at international academic conferences for three times, and domestic academic conferences for four times. In addition, I was able to commit new research topic (research from a more microscopic perspective) that I had not envisioned at the beginning of the research.

研究分野：経営学

キーワード：技術 探索 活用 創発戦略 レジリエンス 経験サンプリング法

1. 研究開始当初の背景

Penrose(1959)の研究に端を発する資源ベースの戦略論(Resource-based view of the firm)は、競争優位の源泉は企業内部の経営資源にこそあるという主張を展開している。この主張は、その後、戦略スクールにおいて創発戦略学派として位置づけられ、研究が進められてきた。創発戦略とは、環境が複雑であるがために戦略をはじめから計画的かつ予定調和なものとして打ち出すことが不可能であるため、組織が適応あるいは学習してそれをもとにフィードバックするプロセスで修正を繰り返していく戦略のことである。そのため、創発戦略を実践する組織のトップの役割は、現場で行われる環境との相互作用を通して発生する組織的学習のプロセスをマネジメントすることにある。それゆえ、創発戦略は2つの大きな特徴を持つ。それは、ミドルのイニシアティブを許すこと(沼上, 2009)と、組織に意図せざる結果(沼上, 2000)や事後的進化能力(藤本, 1997)をもたらすことである。

このような企業内の資源に着目した研究は、コア・コンピタンス(Prahalad and Hamel, 1990)やダイナミック・ケイパビリティ(Teece, Pisano, and Shuen, 1997; Teece, 2007; 2009)、組織能力(Collice, 1994; 藤本, 2003; 楠木, 2010)、見えざる資産(伊丹, 1984; 1999; 2005)、深層の競争力(藤本, 1997)などの研究テーマとして深化し、日本企業が実践する代表的な戦略として位置づけられてきた。

しかし、2000年代半ばになると、この日本企業の戦略が機能しなくなるという論調の研究が散見されるようになる(ただし、三枝【1991; 1994】は、企業経営者および経営コンサルタントであり、研究者より早いタイミングで日本企業の組織問題に気づき警笛を鳴らしていたと指摘されている【沼上他, 2007】)。そうとは言い、「日本企業の創発戦略そのものが間違っていたのか」という疑問に対して、沼上他(2007)では、「創発戦略そのものは今後も企業を運営する上で重要な手法としてとどまり続ける」(p.210)という立場を明確に示している。

以上のような問題認識から、以下の研究の問いを導出した。

- 1) なぜ、日本企業の創発戦略が機能しなくなったのか
- 2) 沼上(2007)が指摘しているように日本企業において創発戦略が有効であるとすれば、どうしたらこの戦略が改めて機能するのか
- 3) 日本企業において創発戦略が機能している組織はないのか、創発戦略が機能している組織があるとすれば、機能しない組織と機能する組織とでは何が違うのか

これらの問いを考えることは、日本企業の創発戦略を再考することでもある。そして、これらの問いに対する解は、日本経済の復権を考えるうえで、極めて重要であると言える。

2. 研究の目的

本研究の目的は、3つあった。1) Resource-based view of the firm に依拠した創発戦略の策定プロセスを検証して日本企業の創発戦略を再考すること、2) 企業がそれまで蓄積してきた知識や情報、技術などの保有資源を十全に活用して、いかにして新たな事業領域を創出するのかの論理を導出すること、3) その「きっかけ」や「転機」をマネジメントする方法を検討することである。

3. 研究の方法

本研究は、三品(2004)が行っている公表されている上場企業の業績データによる定量分析や、沼上他(2007)が行っているアンケート調査による定量分析によって創発戦略を阻害する要因を分析するのではなく(前者はその原因を、専門経営者である上場企業の経営者の任期が短いために、長期的に視点に立った戦略的意思決定ができないことと、経営幹部になっていくプロセスにおいて経営人材としての意識を持たないまま経営者になるために機能する戦略立案が困難となっていることを指摘しているのに対し、後者はその要因を「重たい組織」すなわち「計画・ルール・ヒエラルキーによってもたらされているのではなく、内向きになった弛んだ共同体によって引き起こされているのだと思われる」【p.209】と指摘している)、これらの研究を踏まえて、セミ・ストラクチャード方式のインタビュー調査を基盤とした定性的調査を実施することで研究の目的を達成することになった。

また、これまでの研究では、日本企業の創発戦略について分析の対象となってきたのは大企業および上場企業であり、創発戦略という観点から中堅・中小企業を分析の対象とした研究はほとんどなされていないのが現状である。創発戦略という観点から中堅・中小企業を分析の対象とすることは2つの点から大きな研究上の意味を持つ。第一に、中堅・中小企業は、大企業と比較しても資源制約を大きく受け、限りある保有資源を十全に生かした戦略を選択せざるを得ない状

況下におかれている。ここから中堅・中小企業において、創発戦略の実践が大企業以上に重要であることを確認することができるためである。第二に、保有資源を活かして新たな事業領域を探索する際には、複数事業をすでに展開している複雑な事業構造の大企業を分析の単位として紐解いていくよりも、単一の事業領域をどのように展開させていくのかの議論の整理がシンプルである中堅・中小企業を分析の対象とした方が、創発戦略についてより深い洞察が得られると考えられるからである。創発戦略の策定プロセスについては、既存技術を活用して新事業領域を探索・開拓する場合と、既存事業領域の知・経験を活用して新技術を模索する場合とに分類し、理論的・経験的研究を進めることを想定して進めることとした。

4. 研究成果

本研究開始当初の背景や、研究の目的、および、方法によって得られた研究成果は、次の4点である。

(1) 日本企業の創発戦略の機能不全についての研究成果

日本企業の創発戦略についてレビューしたものが、水野(2018)の第1章である。日本企業の創発戦略が機能しなくなったとの論調は、3つの立場に分類できる。それは、1)組織についての良し悪しは問わず、戦略が機能不全に陥ったという立場(三品,2002;2004;2007;加藤・軽部,2009)と、2)組織そのものは機能しているにもかかわらず、企業のトップが有効な戦略を採用することができないために、戦略が機能不全に陥ったという立場(延岡,2002;網倉,2002;藤本,2004)、3)機能していた組織が何らかの理由で機能しなくなったために、戦略まで機能不全に陥ったという立場(三枝,1991;1994,沼上他,2007;軽部,2017)が挙げられる。いずれの立場をとるにせよ、改めて浮かび上がってきた発見事実は、1)経営の機能を果たす意識を持った人材を経営幹部として登用せず、管理の機能を果たす人材が多く登用されるような人事があること、2)それゆえ、戦略的意思決定を具現化する過程で、管理機能の志向が高い経営幹部が組織株から上がってきたアイデアやプランを潰してしまっていること、3)このような組織体制下ではミドルが提案したプランが潰され続け、プロジェクトマネジメント力が鍛えられる機会まで奪ってしまっていること、であった(水野,2018;178)。

(2) 保有資源を十全に活かした新たな事業領域の創出についての研究成果

保有資源を十全に活かした新たな事業領域の創出についての研究結果もまた、水野(2018)で示している。創発戦略が機能している中堅・中小企業についてのインタビュー調査を通して、3つのタイプの戦略フレームワークを提示した。既存技術を新たな事業領域に展開する「技術拡張戦略」と、既存情報を基に新たな技術を既存顧客に提供することで付加価値を追求する「顧客フィクスト戦略」である。また、技術拡張戦略は、同一業界の川上工程や川下工程に展開する「技術ストレッチ戦略」と、異なる業界に展開する「技術スライド」戦略である。技術スライド戦略については、企業間取引を表わすB2Bの事例と企業と一般消費者との取引を表わすB2Cの事例に分別して記述した(水野【2018】の第4章と第5章)。それぞれの事例分析から、戦略実践のきっかけを整理すると、1)顧客を始めとしたステークホルダーから寄せられることが少なくないこと、2)業界が低迷したことや、困難に直面したこと、事業展開の制約条件が増えたことで新たな事業開拓の必要性に迫られたこと、などが確認された。そして、このような戦略実践によって、組織の外部に関する事後的合理性や意図せざる結果が発生したことのみならず、組織の内部に対しても、結果として従業員満足度を高めることになったことなどの事後的合理性や意図せざる結果も確認された。

以上から、「日本企業が再び創発戦略を実践して、創発戦略から発生する本来の効果を得るためには、そして、組織の機軸と戦略の機軸の両輪を機能させるためには、経営トップのみならず、経営幹部に至るまで経営的人材としての意識を持ち、ミドルやローワーの人材に対して相互作用を引き起こす場を提供し、意図せざる結果を生むような、また事後的進化能力が構築できる組織にすること、そのような場を提供するプロセスにおいて、ミドルやローワーに対して経営の機能の重要性を自らの果たすべき役割を認識させ、プロジェクト・リーダーなどの機会を通じて経営人材としての力量を意識的に磨いてもらうよう意識づけさせること、の重要性」(水野,2018;177)が改めて確認されたのである。

また、これらの研究結果については、Academy of International Businessの下部組織であるAssociation of Japanese Business Studiesと、京都で開催されたEuropean Group for Organization Studies(EGOS & OS in Kyoto)において報告した。

(3) 「きっかけ」や「転機」のマネジメントについての研究成果

(2)の研究成果から新たに認識した研究の問題認識は、新たな事業領域の創出のきっかけは、制約や逆境に直面したこととあり、この転機をマネジメントすることで、新たな事業領域の創出と価値創造に結びついていったその論理を明らかにする必要があると認識したことであった。すなわち、「レジリエントな組織」についての研究の重要性を実感したのである。その研究の成果が水野(2019)である。同書では、まず、経営学に限らず、レジリエンスについての研究を遊

ってレビューした（最も古い論文として、1814年まで遡ることができた）。レビューを通して明らかとなった特徴的な点の一つは、物理学や工学領域でレジリエンスは、「元に戻る」ことを意味するのに対して、経営学や社会学、心理学などの社会科学領域ではレジリエンスが、「克服する」「新たな均衡にたどり着く」ことを意味する用語として取り上げられていることであった。

また、既存研究から導出された「予防や備えの段階」と「危機に直面している段階」、「危機を克服した段階」に倣い、「備えの段階」と「転機の段階」、「新たな均衡」に整理して事例を分析した。そして、転機をマネジメントして新たな均衡にたどり着く論理とは、「1）備えの段階で蓄積された経験知や学習が、危機や逆境に直面した時、あるいは挑戦そのものを転機に転換してマネジメントするうえで極めて重要であること、すなわち、転機のマネジメント能力は備えの段階での経験・学習の蓄積に大きく依存すること、2）新たな均衡に到達した後は、それが組織の経験が学習の蓄積、すなわち、組織の次の『備えの段階』となり、次に来るべき変化を転機に転換するための能力として蓄積されることを示していることである。換言すると、組織が転機をマネジメントして新たな均衡にたどり着くプロセスで得た経験や知見をもとに組織が自走する企業行動をとるようになることを表わしている。しかし、先にも指摘したように、この循環は自動的に機能するものではない。組織リーダーの意図や覚悟、意思決定の基づく組織的実践が伴わなければ、この循環はすぐにでも止まる」（水野，2019；180）ことであった。

（4）新事業領域の創出と新技術の探索におけるミクロ的な視点に関する研究成果

（1）から（3）の研究成果を通して、改めて明らかとなったのは、具体的な業務の担い手となる組織構成員、特に、ミドルやローワーの認識と行動について研究を深めることの重要性である。そこで、2020年からは、新事業領域の探索と新技術の探索において、よりミクロな視点で研究を進めていった。

より具体的には、創造的な業務を担う従業員と組織のパフォーマンスに着目した Amabile and Kramer（2011）の追試（replication）を行った。同研究と同様に、協力を得られた企業の従業員に対して、経験サンプリング法を活用して4か月にわたって日誌調査を実施した。日誌調査のデータ分析に関しては、統計分析を追手門学院大学の神吉直人先生に、テキストマイニング分析を滋賀大学の喜田昌樹先生に、協力を得て行った。これらの研究の結果を、日本経営学会の関西部会と全国大会で報告した（3人での共同発表）。さらに、学会報告で得られたフィードバックを受け、3人での共著論文を執筆し、学会誌に投稿した（2023年3月31日現在、査読中）。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計0件

〔学会発表〕 計8件（うち招待講演 1件 / うち国際学会 3件）

1. 発表者名 水野由香里
2. 発表標題 中堅中小企業のグローバル戦略から見る「企業経営の未来」～森松工業とナベルの事例から～
3. 学会等名 日本経営学会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 水野由香里
2. 発表標題 レジリエントであり、持続可能である組織の創造 - 不確実のなかにおいて -
3. 学会等名 国際戦略経営研究学会（招待講演）
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Yukari MIZUNO
2. 発表標題 The logic of malfunctions of emergent strategy in large Japanese companies
3. 学会等名 Academy of International Business（日本経営学会とAssociation of Japanese Business Studiesとのジョイント・セッション）（国際学会）
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 水野由香里
2. 発表標題 「世界で戦える漁業」を目指して、クロマグロで世界初のMSC認証を取得した気仙沼の漁業者の取り組み
3. 学会等名 日本経営学会全国大会 東北部会発ワークショップ「グローバル化と地域産業の再編」
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Yukari MIZUNO
2. 発表標題 What have emergent strategies disappeared from large Japanese companies and what is the key to their revival
3. 学会等名 European Group for Organization Studies (EGOS &OS in Kyoto) (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Yukari Mizuno
2. 発表標題 Cause of Strength of Japanese SMEs is Still Implementing Emergent Strategy
3. 学会等名 Academy of International Business / Association of Japanese Business Studies (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 水野由香里・神吉直人・喜田昌樹
2. 発表標題 オペレーターのインナーワークライフに関する研究：アマビール調査の追試から（中間報告）
3. 学会等名 日本経営学会 関西支部会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 水野由香里・神吉直人・喜田昌樹
2. 発表標題 オペレーターのインナーワークライフに関する研究：アマビール調査の追試から
3. 学会等名 日本経営学会全国大会
4. 発表年 2022年

〔図書〕 計3件

1. 著者名 水野由香里	4. 発行年 2019年
2. 出版社 白桃書房	5. 総ページ数 224
3. 書名 レジリエンスと経営戦略	

1. 著者名 水野 由香里	4. 発行年 2018年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 212
3. 書名 戦略は「組織の強さ」に従う	

1. 著者名 中本龍市・水野由香里	4. 発行年 2022年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 256
3. 書名 エビデンスから考えるマネジメント入門	

〔産業財産権〕

〔その他〕

教員情報 https://research-db.kokushikan.ac.jp/kouhp/KgApp?kyoinId=ymdegbyeggy

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------