

平成 26 年 5 月 28 日現在

機関番号：34304

研究種目：基盤研究(B)

研究期間：2009～2013

課題番号：21402027

研究課題名(和文) 事業リスクの認識と戦略行動の方法論的再検討と国際比較

研究課題名(英文) international comparison on perception on business risk and strategic action

研究代表者

井村 直恵 (IMURA, Naoe)

京都産業大学・経営学部・准教授

研究者番号：10367948

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 14,500,000円、(間接経費) 4,350,000円

研究成果の概要(和文)： 企業不祥事やリコール事件をきっかけとして、事業リスクの発生が企業の存続自体に大きく関わらねない事件が相次いで発生している。早期に上手く処理することができれば、顧客からの信頼を維持・回復することができる。逆に処理に失敗すれば、顧客の信頼を失い、企業の存続に関わる事態にも陥る危険がある。

本研究では、企業が早期に事業リスクの発生・拡大を防ぐには、リスク認知、リスク回避行動、社会へのフィードバックの各段階で、現場従業員及びマネジャーが適切に処理する必要性を、事例研究、ネットワーク分析、シナリオ分析を通じて明らかにした。

研究成果の概要(英文)： Managing business risk is an important managerial decision making. Companies need to find the risk in early stage, solve the issue before it gets serious problem in order to prevent it to become serious damage on the company's reputation and sustainability.

This study analyzed the risk management with case study, network analysis, and scenario analysis (situational judgement test).

研究分野：社会科学B

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：リスクマネジメント 危機管理 リスク認知 シナリオ分析 ネットワーク分析 企業再生 文化

1. 研究開始当初の背景

本研究に至るまでの段階で、我々は企業再生の戦略・組織的プロセスの違いについて、資源マネジメントの観点から国際比較研究を進めてきた。企業再生プロセスは、環境の変化 危機の発生 危機の構造化 事後対応 帰結という局面を経る。失敗の原因は、アジア危機のように企業の主体的努力だけではその危機が不可避の場合を除き、環境認識の不十分性、環境への対応の不適切さ等に起因し、それが構造化すると長期化する。失敗（危機）が企業内で認知された後、ステイクホルダー達の様々な対応行動が成功すれば企業は再生し、失敗すれば、最悪の場合、経営破綻に帰結する。

2. 研究の目的

我々は H18-20 年度の科研費研究を通じて、企業再生の具体的なプロセスが、日本と台湾の間で相違していることを、財務データ分析、事例分析等で指摘してきた。企業再生の過程では、トップやミドルマネジメントが主体的に危険性を認知し、戦略的・組織的に対処していく必要がある。だが、我々の今までの調査では、危機に対する戦略行動が国や企業によってどのように違うのかは説明できても、それらの差異を生む要因まで、調査を深めるに足る十分な時間的余裕がなかった。加えて、企業再生に対する従来の諸研究は、事後的・遡及的に企業再生の成功・失敗要因を分析するにとどまり、過去からの経験の学習はできても、リアルタイムで実践的示唆を導出するに足る手法が開発されているとはいえない。本研究はこの点に着目し、産業心理論で導入されている質的調査やシナリオ分析の手法を取り入れ、業績悪化という事業リスクに直面した企業における現場従業員・マネジャーの危機認識と戦略行動の分析モデルを開発することを目的とする。

従来の企業の危機管理に関する研究の多くは、コーポレートガバナンス、CSR、内部通報等、外部環境変化や内部モラルハザードに起因する、日常の業務における危機や避けがたい危機を回避するための組織制度設計に焦点を当てた事例研究やシミュレーションなどが多い。一方、企業の再生研究の多くは、トップマネジメントの戦略的意思決定プロセスに焦点を当てているため、企業レベルでの事例の積み重ねにとどまる。企業の戦略的失敗を避けるためには、トップだけでなく現場のマネジャーが早期に事業リスクを認識し、適切なプロセスで戦略行動を取ることが必要であるが、現実に事業継続が危ぶまれたり、事業転換の必要性に迫られるなど、危機に瀕した企業でのリ

アルタイムでの調査・研究は困難である。本研究では、企業が何らかの原因により大きく業績を落とす危険を「事業リスク」と捉え、オペレーショナルなリスクと区別した上で、企業の主体的努力によって事業リスクを乗り越えるための分析モデルを開発することを目的とする。その方法論がシナリオ分析を用いた組織メンバーの戦略行動の把握である。

3. 研究の方法

本研究では、企業の存続に関わるような事業リスクを克服する過程でのミドルマネジメントの役割と行動を、質的研究やシナリオ分析、ネットワーク分析等を組み合わせる明らかにする。

研究グループは、企業再生研究、リスクマネジメント、国の文化、企業文化の違いなどに関する先行研究をレビューするのと並行して、事例分析班、ネットワーク分析班、シナリオ分析班に分かれて、実証研究を実施する。

事例分析班は、マネジャーの危機認識のタイミングとリスク回避行動の意思決定に影響を与えた要因について、一次データ、インタビュー等を重ねて、事例分析を行う。

ネットワーク分析班は、企業間関係を分析することで、企業再生行動に影響を与える要因を探る。

質問票調査班は、まず、質的調査によって意思決定に影響を与える要因を特定する。

シナリオ分析は、シナリオが現実の経営問題を投影していることが重要である。その為、まずマネジャーに対して多くのインタビューを実施する。インタビューは録音し、トランスクリプトを作成した後、「マネジャーがいかに事業リスクを認知し、どのような回避・克服行動を取るか」について修正版 M-GTA による質的調査法を用いて分析し、モデルの立案を行う。

その後、抽出したモデルを基にして、シナリオの記述を行う。Slatter らのターンアラウンド・モデルに依拠し、理論的サンプリングを行い、事例調査班と協力して、質問票を設計した。

質問票は、専門家・実務家によるプリテスト及び結果についてのディスカッションによる修正を加えた後、日本、台湾、米国において、調査を実施した。

4. 研究成果

各班の研究成果は以下のとおりである。

(1) 事例分析班

事例分析班は、メーカー、サービス業等のヒューマンエラーによる危機認知（赤岡広周，2010）マネジャーによる戦略的意識とリスク回避に向けた意思決定のタイミン

グ (Imura,2010a,b; 井村,2013; 三島,2010,2012) 等について調べた。結果として、リスクマネジメントにおいては、リスクの芽となる将来の危険に繋がる問題を早期発見すること、社内で共有すること (子会社も含めた共有データベースの重要性) 痛みを伴ったとしても早期でトップマネジメントがリスク回避の意思決定を対内・対外的に示すこと、の重要性を確認した。

(2) ネットワーク分析班

ネットワーク分析班は、電機機器産業や自動車産業の企業再生の研究をネットワーク分析で実施し、その結果を韓日経商学会等で報告した。これらの研究により、厳しい業績の悪化に苦しんだ企業が組織セットの再編に踏み出す姿が示された。パナソニックを例にとると、2002年に業績の悪化に見まれ、参加企業の完全子会社化、取引関係の整理等を断行した (朴・陳,2011)。これは、危機に直面した企業においては、経営者も従業員も誇りや愛着心、高いコミットメントを持って育てて来た優良子会社が、本社に一体化されていったことを示す (赤岡功,2013)。一方で、資本の論理は強く働き、弱い取引先などは効率化が優先され、整理された。

この過程で、パナソニックは雇用政策も大きく転換し、本社社員のリストラを実施している。しかしこのリストラは、コア人材には終身雇用を限定したものであり、全社員の雇用が等しく脅かされたわけではない。

再生に伴うリスクマネジメントの過程においては、このような雇用環境の大変化を伴う可能性がある。雇用環境が従業員にもたらすリスクマネジメント意識の相違には注意を払う必要がある。

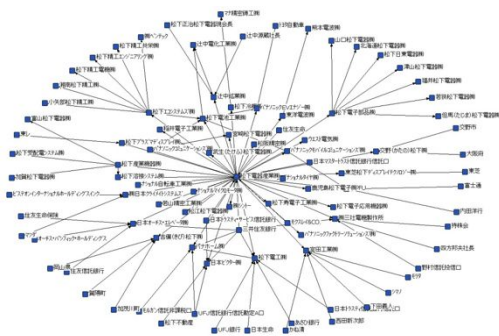


図1 2002年のパナソニックグループの資本ネットワーク

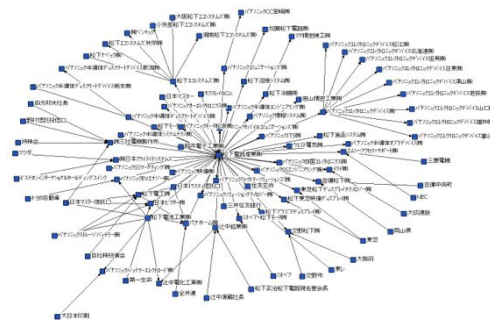


図2 2005年のパナソニックグループの資本ネットワーク

(3) シナリオ分析班

組織の危機対応力には、外部環境の変化と経営者の特性及び組織的な要因が直接的・間接的に影響を及ぼす。調査では、マネジャーに対する数多くのヒアリングを元に、リコールの事例とそれに対するリスク認知、戦略的意思決定を分析した。

分析においては、国の文化、組織文化、企業戦略に分け、国の文化では、集団主義/個人主義、ヒエラルキー、リスク回避性向、不確実性回避性向、勤勉さ等を指標とし、組織文化については、競争的、社会的支援、安定的、人の重視、革新的などを指標として、これらの要因がリスク認知や戦略的意思決定に与える影響について分析した。

その結果、日本は集団主義、不確実性回避性向が強く、勤勉であること、集団主義と愛着的コミットメントがリスク回避行動に強く影響することなどが示された。一方台湾は、集団主義の強さは日本と相違がないが、リスク回避性向は強く、勤勉であった。また、特に日本企業の現地法人を対象にした調査であったことが繁栄され、安定的な組織であるという評価が高い。これらの要因が、リスク回避行動に影響していた。

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 41 件)

井村直恵, 陳韻如 (2014), 「多国籍企業のリスク管理感度: 台湾現地法人での実証分析」 『京都マネジメントレビュー』 ディスカッションペーパー No. 2014 - 02 (査読無)

姜判国・平野実 (2014), 「ソニーの成長とイノベーション戦略の特徴」, 『県立広島大学経営情報学部論集』 第6号, pp99-112 (査読無)

井村直恵 (2013), 「経営トップのリスクマネジメント行動に関するテキスト分析: トヨタの大規模リコール問題は日米でどう報道されたか」 『京都マネジメント・レビュー』, 第22巻, pp.65-87 (査読・無)

赤岡功 (2013) 「構造変化する世界と地方の政治経済システムと企業経営」, 『2013年度組織学会年次大会報告要旨集』, pp 2-6 (査読・無)

李在鎬・平野実 (2013) 「自動車メーカー間連携経営力におけるプーリングとラーニング

フォード・マツダと現代・起亜自動車のケース分析」『実践経営』,第50号, pp13-23 (査読有)

Yousin Park & Yunju Chen(2013), "The horizontal division and vertical integration of business models and turnaround management of Japan's electronics manufactures", *International Journal of Economics and Statistics*, (査読・有)

井村直恵(2012), 「リスクに対する戦略行動尺度の開発: Situational Judgment Testの活用」『京都マネジメント・レビュー』, 第21巻, pp.23-44 (査読・無)

井村直恵(2012), 「事業リスクの認識に関する意識調査: シナリオ分析に向けて」『京都マネジメント・レビュー』, 第20巻, pp. 175-214 (査読・無)

井村直恵(2012), 「事業リスクを認識した際の戦略行動: シナリオ分析による質的アプローチ」『京都マネジメント・レビュー』, 第20巻, pp.51-72 (査読・無)

Naoe Imura(2012), "Manager's perception on enterprise risk and their impact on strategic action", *Proceeding of the 11th World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management*, (査読・有)

姜判国・平野実(2012), 「三星電子のグローバル・オープン・ビジネスモデル」『県立広島大学・経営情報学部論集』, 第4号, pp.151-165 (査読・無)

Yousin Park & Yunju Chen(2012), "An Exploratory Study for the Possibility of Turnaround of Panasonic and Sony by Social Network Analysis", *Proceeding of the 11th World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management*, (査読・有)

三島重頭・本間利通, 「企業再生理論の検証 株式会社アインファーマシーズ(旧 第一臨床検査センター)の事例」, 『大阪経大論集』(第63巻第4号)大阪経大会 2012.

井村直恵(2013), 「ダイキン工業のグローバル戦略」『京都マネジメント・レビュー』, 第22巻, pp. 157-167 (査読・無)

井村直恵(2011), 「リーダーの危機認識の変遷と経営行動に関するテキスト分析」『京都産業大学論集』, 第28巻, pp. 217-240 (査読・有)

井村直恵(2011), 「北欧デザイン産業の競争優位構築過程: デンマークと日本の家具産業の比較において」, 国際ビジネス研究学会第18回全国大会報告要旨集, pp.131-134 (査読・無)

赤岡功(2011), 「四川省・広島県の経済交流協定、大学間交流、そして、四川省成都市イトーヨーカドーの経営」『マツダ監査役通信』(査読・無)

赤岡功(2011), 「冬峯狐松秀ず~ 厳冬期経営はオーソドックスが一番~」『マツダ監査役通信』(査読・無)

姜判国・平野実(2011), 「三星電子の成長と戦略的提携: 競争優位の構築と持続的成長のための競争戦略の特徴」『県立広島大学・経営情報学部論集』, 第3号, pp. 19-31 (査読・

無)

李在鎬・平野実(2011), 「企業再生と企業間連携力の同質性と異質性: フォード・マツダ組と現代・起亜組との比較」『日本生産管理学会第34回全国大会講演論文集』, pp. 225-228 (査読・無)

21 陳韻如, 魏聰哲(2011), 「パナソニックモバイルパソコン「レッツノート」に見る差別化集中戦略と技術の深化プロセス」『2011年度組織学会研究発表大会報告要旨集』, pp. 251-254 (査読・無)

22 朴唯新・陳韻如(2011), 「日本的経営の再検討: パナソニック社の再生事例を通して」『2011年度経済学共同学会発表論文集』, pp. 67-84 (2011) (査読・無)

23 三島重頭・井村直恵, (2011)「株式会社間組の再生 ターンアラウンド理論の検証」, 『大阪経大論集』(第62巻第3号).大阪経大会.(査読・無)

24 Naoe Imura(2010), "Organizational Factors for Product Quality Risk Management: Comparative Studies of Panasonic and Sanyo" *AJBS(Association of Japanese Business Studies) 22nd Annual Conference, Proceedings & Membership Directory* (査読・有)

25 Naoe Imura(2010), "How high reliable organization works under recall crisis in Japan: Panasonic & Sanyo", *IFSAM 10th World Congress, 2010 IFSAM 10th World Congress* (査読・有)

26 赤岡功(2010), 「対人関係としての『しごと』と『しごと』としての対人関係」しごと能力研究学会第3回全国大会基調講演(査読・無)
赤岡功(2010), 「赤岡功県立広島大学理事長・学長(京都大学名誉教授)に聞く(組織学会50周年記念企画インタビュー・シリーズ 組織学会の50年を振り返って)」『組織科学』, 第44巻第1号, pp. 90-93 (査読・無)

27 赤岡功・武石彰・李在鎬・姜判国・陳韻如・井村直恵・光田稔・平野実(2010)「今、企業経営を考える - グローバルマーケットでいかに生き残るか -」『県立広島大学経営情報学部論集』, 第2号, pp. 208-225 (査読・無)

陳韻如(2010), 「企業行動に見る標準化プロセスに影響を与える要因: 次世代 DVD のケース・スタディ」『九州国際大学経営経済論集』, 第16巻第3号, pp. 217-240 (査読・無)

28 Yousin Park & Yunju Chen(2010), "Centrality Analysis of the Transaction Relationship in Panasonic's Creation 21 Reform", *Artificial Life and Robotics Vol.15 No.4*, pp. 395-399 (査読・有)

29 三島重頭(2010), 「業績不振の早期認識と再生戦略 株式会社ディスコの事例」『大阪経大論集』(第61巻第4号).大阪経大会.(査読・無)

30 赤岡広周(2010), 「「ヒューマンエラーによる組織の機能不全 - マートンの逆機能、バーナードの権限不受容を踏まえて -」, 『徳山大学論叢』71, pp.103-116. (査読・無)

31 井村直恵(2009), 「歴史的商店街の変容と商店街内店舗の経営環境変化についての認識: K 商店街における実証調査」『京都マネジメント・レビュー』第16巻, pp.135-156 (査読・無)

³²Naoe Imura & Yun-ju Chen(2009), “The Nation-state Influence on the Managerial Practice: Japan and Taiwan”, *AJBS 22nd Annual Conference Proceedings & Membership Directory*, pp.210-242 (査読・有)

³³姜判国・平野実(2009), 「長谷工コーポレーションの再生—ターンアラウンド理論の検証」『*県立広島大学経営情報学部論集*』, pp. 71-83, 第1巻, (査読・無)

³⁴李在鎬・平野実(2009), 「現代・起亜自動車の企業再生」『*実践経営学研究*』, 第1号, pp. 179-184(査読・有)

³⁵陳韻如(2009), 「新技術の形成における新旧技術・組織の調整 - パナソニックの「レッツノート」のケース・スタディ」『*九州国際大学社会文化研究所紀要*』, 第64号, pp.1-23 (査読・無)

³⁶長内厚, 陳韻如(2009) 「台湾エレクトロニクス産業の歴史 - 際だったモジュラー型産業形成の背景 - 」『*国民経済雑誌*』第200巻第3号, pp.71-83 (査読・無)

³⁷陳韻如, 井村直恵, 平野実(2009) 「台湾企業の再生プロセスを通じた競争優位再構築 - Acer/Wistron のケース・スタディ」『*九州国際大学経営経済論集*』, 第15巻第2・3合併号, pp.19-48 (査読・無)

³⁸陳韻如・朴唯新(2009), 「企業再生の捉え方: パナソニックグループの再生に関する社会ネットワーク分析の活用」『*九州国際大学経営経済論集*』, 第16巻第1号, pp.1-21 (査読・無)

³⁹赤岡広周(2009) 「サービス組織の窓口業務」, 『*経済学研究*』59(1), pp. 103-146(査読・無)

[学会発表](計 14 件)

赤岡功(2013) 「構造変化する世界と地方の政治経済システムと企業経営」, 2013年度組織学会年次大会, pp 2-6, 2013年11月9日、県立広島大学。

Naoe Imura(2012), “Manager’s perception on enterprise risk and their impact on strategic action”, *the 11th World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management*. 2012年6月20日, Limerick University.

Yousin Park & Yunju Chen(2012), “An Exploratory Study for the Possibility of Turnaround of Panasonic and Sony by Social Network Analysis”, *the 11th World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management*. 2012年6月28日, Limerick University.

井村直恵(2011), 「北欧デザイン産業の競争優位構築過程: デンマークと日本の家具産業の比較において」, 国際ビジネス研究学会第18回全国大会, pp.131-134. 2011年10月30日。

李在鎬・平野実(2011), 「企業再生と企業間連携力の同質性と異質性: フォード・マツダ組と現代・起亜組との比較」日本生産管理学会第34回全国大会, pp. 225-228. 2011年9月11日。

陳韻如, 魏聰哲(2011), 「パナソニックモバイルパソコン「レッツノート」に見る差別化集中戦略と技術の深化プロセス」2011年度組織学会研究発表大会, pp. 251-254. 2011年6月4日。

朴唯新・陳韻如(2011), 「日本的経営の再検討: パナソニック社の再生事例を通して」, 2011年度経済学共同学会大会, pp. 67-84

Naoe Imura(2010), “Organizational Factors for Product Quality Risk Management: Comparative Studies of Panasonic and Sanyo”, *AJBS(Association of Japanese Business Studies) 22nd Annual Conference*. 2010年6月24日。

Naoe Imura(2010), “How high reliable organization works under recall crisis in Japan: Panasonic & Sanyo”, *2010 IFSAM 10th World Congress*. 2010年7月9日, パリ。

赤岡功(2010), 「対人関係としての『しごと』と『しごと』としての対人関係」しごと能力研究学会第3回全国大会基調講演, 2010年10月16日, 京都大学。

三島重顕(2010) 「業績不振の早期認識と再生戦略 半導体装置製造産業 A 社の事例」, 日本経営学会 関西支部会(第573回例会)(大阪経済大学). 2010年1月9日。

赤岡広周(2010) 「窓口サービスにおける業務支援システムとヒューマンエラー」日本情報経営学会第60回全国大会, 北星学園大学。

Naoe Imura & Yun-ju Chen(2009), “The Nation-state Influence on the Managerial Practice: Japan and Taiwan”, *AJBS(Association of Japanese Business Studies) 21st Annual Conference*. 2009年6月26日, サンディエゴ。

赤岡広周(2009) 「公益サービス組織の窓口業務とタスク環境の変化」日本労務学会 第39回全国大会, 東北福祉大学。

[図書](計 2 件)

赤岡功(2013) 「日本企業の戦略と組織間関係: 組織セット戦略」, 上林憲雄(編著) 『変貌する日本型経営』, pp 125-141, 中央出版社

三島重顕(2013) 「業績不振の早期認識と再生戦略 株式会社ディスコの事例」日本経営学会、他. 『経営学論集 82 集 リーマン・ショック後の企業 経営と経営学』. 千倉書房. pp.132-133

6. 研究組織

(1) 研究代表者

井村 直恵 (IMURA, Naoe)
京都産業大学・経営学部・准教授
研究者番号: 10367948

(2) 研究分担者

赤岡 功 (AKAOKA, Isao)
星城大学・経営学部・教授
研究者番号: 10025190

平野 実 (HIRANO, Minoru)

県立広島大学・経営情報学部・教授
研究者番号： 00405507

陳 韻如 (Chen, Yun-ju)
滋賀大学・経済学部・准教授
研究者番号： 00389404

三島 重顕 (MISHIMA, Shigeaki)
大阪経済大学・経営学部・准教授
研究者番号： 60454930

赤岡 広周 (AKAOKA, Hirochika)
徳山大学・経済学部・准教授
研究者番号： 70571074