

科学研究費補助金研究成果報告書

平成 25 年 6 月 7 日現在

機関番号 : 32606

研究種目 : 基盤研究(C)

研究期間 : 2009~2011

課題番号 : 21530360

研究課題名 (和文) 連動経営の構築と破綻のダイナミズムに関する研究

研究課題名 (英文) A Study on the Dynamism of Building and Failure of Linked Management

研究代表者

森田 道也 (Michiya MORITA)

学習院大学・経済学部・教授

研究者番号 : 10095490

研究成果の概要 (和文) : 本研究課題の前の科研費研究では、連動経営は企業ビジョン形成—戦略策定—オペレーション実践—成果へのオペレーションの結びつけという戦略的マネジメントサイクルがそれぞれの段階で高い活動水準を持続することという命題を提示し、それを実証的に示した。本課題研究では、またその戦略的マネジメントサイクルを構築することの背後に戦略的行動側面 (ビジョン形成、戦略策定) とオペレーション行動側面 (オペレーションの実践、それらの経営成果への結びつけ) を統合することが最大の焦点で、現実の経営でもその統合の困難さが大きな経営課題として認識されてきた。本研究では、その統合実践においては、戦略的側面の最大の焦点が提供する製品の価値と市場の策定を戦略的側面の中心的課題と位置づけ、さらにオペレーション行動側面ではサプライチェーンマネジメントが中心的課題と考え、それらの整合的配列が戦略とオペレーションの統合の課題の本質にあるという問題設定の上で、その連動性構築 (戦略とオペレーションの統合性確保) の問題を研究した。それら経営の二つの側面の整合性確保の調整における難しさは、不確かさの高い状況における戦略決定に対する組織的コンセンサスの欠如と、現在時点で競争活動を実際におこなっているオペレーション活動の重要性が相対立する状況を醸し出し、調整の難しさの原因になっていることが多い。本研究ではその調整のための経営的負荷をできるだけ少なくすることが調整を可能にする経営要件と考え、そのための日常的な経営的努力の焦点を示す絶対的サプライチェーン戦略という概念を提示し、それらを追求する風土が備わっているべきことが戦略とオペレーションの整合的調整あるいは統合を容易にするという仮説を提示し、その実証分析をおこなった。結論的にはその仮説の有意性を確認した。さらに絶対的サプライチェーン戦略を実践する程度の高い企業は、職能横断的な製品開発体制において秀でていることも示した。

研究成果の概要 (英文) : We hypothesized that the linked management is secured by sustaining high levels of activities at each stage of the strategic management cycle consisting of formation of company's visions, strategic planning to achieve them, planning and implementation of operations, and steering of those operations to company's performances (competitiveness). We proved the hypothesis based on the High Performance Manufacturing database. Furthermore, we pointed out one significant agenda to build such effective strategic management cycle is how to integrate the strategic aspect (formation of visions and strategy) and the operational aspect (planning, implementation and steering of operations to performances). Whether such integration goes well or not determines the effectiveness level of strategic management cycle. In considering the driving factor of the integration, we hypothesized the required effort level for the integration should be minimized. Then we proposed the concept of absolute supply chain strategy that composes a corporate culture should exist. The concept was designed to ease the required effort level to integrate the strategic aspect and the operational aspect as well as contributing to the current competitiveness. We hypothesized the company seeks for the absolute supply chain strategy sustain high performance over time. We proved it based on the High Performance Manufacturing database. Also we confirmed high inter-functional product

design efforts contributes to the level of absolute supply chain strategy implementation. Among the four focuses in the absolute supply chain strategy, the most difficult focus is to reduce the demand fluctuation. The demand fluctuation is basically dependent on the product strength of which weakness is vulnerable to competition such as price competition. The inter-functional product development is expected to strengthen the product dignity that is important part of the product strength. In sum, the absolute supply chain strategy, if nurtured in the organization by the linkage of most involved activities from product development to selling, reduces the required effort level to align business strategy with operations upon changes of competitive situations. Continuous search for the absolute supply chain strategy is the basic competence of the firm for high performance over time.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,400,000	420,000	1,820,000
2010年度	800,000	240,000	1,040,000
2011年度	700,000	210,000	910,000
年度			
年度			
総計	2,900,000	870,000	3,770,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：3901

キーワード：連動経営、戦略的マネジメントサイクル、ハイパフォーマンス経営、国際共同研究

1. 研究開始当初の背景

製造企業経営の優れた特性に関する10ヶ国からなる国際共同研究において、製造企業経営の優れた特性の一つが組織における連動的の実践が明確になってきた。その連動経営が製造企業の時間経過での好業績を支える。この特性に関しては理論的にはおおむね肯定されてきたが、現実の経営における問題は、そのような連動経営をいかにして構築するのか、また連動経営は何故に破綻するのかということに関するダイナミックな視点からの研究はそれほど進んでいないし、明確な理論もないのが現状である。本研究は、そのような連動経営の構築および破綻に関して焦点を置いたものである。

2. 研究の目的

本研究の目的は、上記の背景を受けて、連動経営というものの意味合い、その構築および破綻のダイナミズムに関して仮説検証的にアプローチすることを企図していた。さらに実際の経営においても意味ある知見を抽出することがもう一つの目的であった。連動経営は理念的に支持されるけれども、問題はいかにしてそれを築き上げるのかということが大きな研究課題であった。構築実践という視点からも意義ある知見を引き出すこと

である。

3. 研究の方法

本研究は、10ヶ国（日本、アメリカ、ドイツ、イタリア、スペイン、スウェーデン、フィンランド、オーストリア、韓国、ブラジル）の大学研究者との共同研究である。（平成25年より、カナダ、中国も加わり、12ヶ国に拡大）その方法論的特徴は、10ヶ国における機械、電気機器、自動車の3業種に属する企業の事業所を調査し、様々な経営実践活動を測定し、それらデータに基づいて仮説を検証することにある。本研究は2002-2004年における上記の国の3業種の企業調査データベースを用いている。仮説は今までの研究の成果を踏まえ、連動経営の構造に関する仮説、連動経営を構築し、さらにはそれが破綻するメカニズムに関する仮説、そして構築を支援するための経営焦点に関する仮説、および構築のドライバーに関する仮説を上記データベースに基づいて検証するアプローチを採用している。また、今回の研究において用いたデータはこの10年間で急速に進展した新興国経済の発展、グローバル化の進展などによって更新することが望ましいということで、2011年度より新たな調査を設計し、2012年において各国で調査開始することと

なった。質問項目の最終設計および日本語への翻訳作業を行い、日本では2012年度10月より調査依頼を開始し、回収を実施中である。しかしながら、現在の日本の産業界では、グローバル化への対応のため、製造プロセスやサプライチェーン・プロセスの改編を進めている最中で、広範囲の調査項目を含む本調査への呼応率が前回(2002-2004)、前々回(1992-1994)と比較して非常に下がっている。サンプル数の確保のためには予想以上に時間がかかることを見込まざるを得ない状況になっている。

4. 研究成果

(1) 得られた知見

2008年度までの科研費研究において、戦略的マネジメントサイクルの一貫した実践が連動経営の姿として描けることは実証的に示すことができた。すなわち、戦略的マネジメントサイクルが、それを構成する4つの活動水準においてそれぞれが対応する形で高い実践水準を占めず企業が連動経営特性を醸し出し、競争力を高めることができるという知見を確認することができた。そのような連動構造をつくり出す上で大きな課題は、戦略的マネジメントサイクルにおいて事業ビジョン・その達成のための戦略策定の側面(戦略的側面とする)と、それを実践する側面(オペレーショナル側面)をいかに統合的につなげるのかということである。これは戦略と実践の間の整合性確保という従来からの戦略論の課題である。データとして浮かびあがってきた戦略的マネジメントサイクルの駆動実態においても、これら二つの側面の乖離が発生しやすいことが示され、多くの企業が経年的に好業績を持続することもむずかしさを裏付けている。

戦略的側面とオペレーショナル側面の統合が実際の経営においても難しいことは、統合ないし両者の調整負荷に関係している。すなわち、不確実性が高い戦略的側面の意思決定と、比較的技術的なオペレーショナル側面を調整する場合、日常的にはどうしても後者の意思決定が優先してしまうというのが現実の経営ではよく起こる。合理的調整自身がそれを行うには多大な労力が必要になるということで困難というのが現実での、調整に関わる障害である。戦略を策定してもそれを組織的に活動へと展開することも困難さは、戦略とオペレーションの統合がなされていないことを示唆している。

調整を企業が状況に応じて適切におこなうには、最小限度の労力でそれができる風土を形成する必要がある。そのためには、オペレーショナル側面が、長期的な競争を見据えた普遍的な方向を向いて実践されること

で、方向の大きな変化があっても、実践の焦点が大きな変化を必要としないようにしておくならば、調整自体がやりやすくなるという仮説が立てた。そのような焦点づけられた実践を本研究では絶対的サプライチェーン戦略という概念として仮説的に提唱し、その戦略実践を風土として定着させることが連動経営実践では焦点になることを実証しようとし、それに関する肯定的結果を得た。本概念は、サプライチェーンマネジメントにおけるLittleの法則に基づく適正供給量モデルを考案し、それに基づく規範的な視点でのあるべき戦略焦点を提示したものである。

その絶対的サプライチェーン戦略は、リードタイム短縮、適合品質の改善、JIT制御の実践、そして需要の変動の抑制という4つの焦点を常に強化し続けるということである。

本研究では、そのような絶対的サプライチェーン戦略を組織に定着させるためには、職能横断的な調整力が必要という仮説を提示した。しかしながら、単なる職能横断的調整力だけでは不十分で、製品開発における職能横断的調整力が備わっていることで絶対的サプライチェーン戦略の組織的実践を支持する要素になるという知見を得ることができた。先の4つの絶対的サプライチェーン戦略の焦点で、需要の変動抑制力が難しい課題であり、それは価格競争などに巻き込まれない製品開発から検討されるべきである。その意味において、製品の価値デザインおよび揮発の強化がポイントになる。したがって、職能横断的製品開発体制がその前提になるという解釈ができる。これは大きな意味のある知見として評価できる。

なお、強化すべき4つの焦点の枠組みは、別の研究、すなわち、フランスにおけるデジタルカメラメーカーのサプライチェーン戦略における製品設計から補充活動までのコラボレーションの事例を整理する枠組みとして適用し、その意味合いの実際の状況における有効性についても確認した。

(2) 成果に関する評価

評価に関しては、学会などでの発表への反応からまずは判断できるが、発表時におけるそれは好ましいものであった。また戦略的マネジメントサイクル概念に関しては、すでに2011年にInternational Journal of Production Economicsに掲載されている。また絶対的サプライチェーン戦略概念に関する研究発表は2012年6月、オランダのアムステルダムにおいて開催されたThe 4th World Conference on Production and Operations Management大会で行われたが、上誌への大会特別号への招聘を受け、現在、査読中になっている。その他の国内の学会においても良い反応を得られている。

(3) 今後の課題

今後の課題は、全体的サプライチェーン戦略の焦点を強化しつつけるためのサプライチェーンの構築に関する方法論を体系化することが大きなものとして残っている。それらは、

①製品開発と絶対的 SCM 戦略の 4 つの焦点の関連づけ：

部品共通化、プラットフォーム、モジュール化との関わりの議論の整理とそれに基づく絶対的 SCM 戦略との体系化

②絶対的 SCM 戦略のパターン化：どんな軸で分類するか

③継続的改善風土と絶対的 SCM 戦略の関わり他方で、先述したように、第 3 回目の全面的調査を推進し、上記のような研究課題への取り組みを支援するデータベースを構築することも大きな課題である。

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 2 件)

(1) Michiya Morita, E. James Flynn and Shigemi Ochiai, “High Performance Manufacturing and High Performance Organization Theories”, The proceedings of the 16th International Annual EurOMA Conference, Göttenborg, Sweden, pp. 1-10, 2009.

(2) Michiya Morita, E. James Flynn and Shigemi Ochiai, “Strategic Management Cycle: The Underlying Process Building Aligned Linkage among Operations Practices”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 133, pp. 530-540, 2011.

(3) Masayasu Nagashimam and Michiya Morita, “Adaptive Collaboration Strategy Focusing on Forecasting Demand over Product Life Cycle”, *The Journal of Operations Management and Strategy*, Vol. 4, pp. 1-18, 2013.

[学会発表] (計 6 件)

(1) Michiya Morita, E. James Flynn and Shigemi Ochiai, “High Performance Manufacturing and High Performance Organization Theories”, The 16th International Annual EurOMA Conference, Göttenborg, Sweden, 2009.

(2) 森田道也「戦略的マネジメントサイクル

の構築」第 2 回 JOMSA (Japanese Operations Management & Strategy Association) 全国大会、神戸大学、2010 年 6 月 19 日。

(3) Michiya Morita, E. James Flynn and Ochiai Shigemi, “Strategic Management Cycle and Dynamic Linkage of Business Processes: An Exploratory Study on High

Performance Manufacturing”, *The 1st International Symposium on Operations Management and Strategy*, Yokohama National University, June, 2011.

(4) 森田道也「戦略とオペレーションの融合：絶対的 SC 戦略の追求」第 4 回 JOMSA (Japanese Operations Management & Strategy Association) 全国大会、東洋大学、2012 年 6 月 2 日。

(5) Michiya Morita, E. James Flynn, Machuca, J.A.D and Ochiai Shigemi, “Aligning Product Strategy with Supply Chain Process”, *The 4th World Conference on Production and Operations Management*, Amsterdam, the Netherlands, 2012.

(6) Michiya Morita and Masayasu Nagashima, “Alignment of Supply Chain Strategy and Business Strategy”, *The 2nd International Symposium on Operations Management and Strategy*, Aoyama Gakuin University, 2012.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

森田 道也 (MICHIIYA MORITA)
学習院大学・経済学部・教授
研究者番号：10095490