

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 24 日現在

機関番号：32639

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530499

研究課題名(和文) 中小企業経営者による経営理念とビジョン伝達のストラテジー

研究課題名(英文) On the vision making and communication strategy in the medium and small enterprises

研究代表者

芦沢 成光 (ASHIZAWA, Shigemitsu)

玉川大学・経営学部・教授

研究者番号：20184161

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,400,000円、(間接経費) 420,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、中小企業が環境の変化に対し、どのように戦略を転換しているのかを、経営者個人の経験と価値観から生まれた持論という視点から分析を行っている。分析のため、関東圏に立地する26社の中小企業経営者に聞き取り調査を行っている。優れた中小企業という前提で、以下の仮説を設定した。持論は戦略形成で利用されている。持論は従業員へのコミュニケーションで、共感をもって戦略を実行してもらうため、利用されている。

調査結果の分析から、持論は戦略形成で利用されている。戦略を転換した企業では、持論に新たな仮説を加えて利用されていた。持論は従業員へのコミュニケーションでも半数の企業で利用されていた。

研究成果の概要(英文)：In this research, I develop a perspective on how managers in Japanese small and medium production enterprises search for a strategy. In the view of dominant logic, I aim for a perspective that reflects the reality of strategy making process and capabilities. Over time, the cognitive elements that make up a strategy become less plastic, while mechanisms to search rationally for a strategy become more needed. This generates fundamental tensions in origin of strategy, using the dominant logic and analogical reasoning. In 26 enterprises I researched, managers used to rely on the dominant logic. In the case of a strategy changed, managers used to rely on dominant logic and a new propositions about a strategy. And in the communication process for employee, managers used to rely on the story telling using the dominant logic.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：経営戦略 支配的論理 中小企業 製造業 コミュニケーション

1. 研究開始当初の背景

(1) 企業の戦略形成がどのように行われているのか。大企業での分析を行ってきた。その結果、経営者の持つ支配的論理(持論)がアナロジーによる推論で利用されていることが明らかにされてきた。中小企業について、どうかは、まだ明確になっていない。また、十分な実証データはまだ存在していない。

(2) また中小企業経営者の支配的論理が、ビジョンもしくはコミュニケーションで利用されているのではないかとこの疑問が存在した。それについても十分なデータは存在していない。

2. 研究の目的

(1) リーマンショック後の関東圏に位置する中小企業の戦略の状況と支配的論理との対応関係を明らかにする。

(2) 中小企業におけるコミュニケーションでの支配的論理の利用状況を明らかにする。

3. 研究の方法

(1) 関東圏に位置する中小企業で、26社から聞き取り調査によりデータを収集し、そのデータの解釈によって、支配的論理の利用について分析する。本研究では、3年間にわたり中小企業が今まで経験したことのない環境の変化に対して、どのようにその行動パターンを転換し、新たな方向への転換を進めているのか分析を行っている。そのため、3年間に中小企業26社を訪問し、主に聞き取り調査を行い、その事実関係を聞き取っている。調査対象企業は、経済産業省中小企業庁が選定する『元気なモノ作り中小企業300社』2007、2008、2009年版から、関東地区に立地する中小企業を選択し、インタビューを依頼し、受け入れた企業を調査対象としている。

(2) 本研究の分析の枠組みとして、以下の先行研究を挙げることができる。中小企業経営者は、重要な経営理念やビジョンを自らの経験から導き出し、経営に生かしている。個人の経験から生まれた主観的経験知は「支配的論理」(dominant logic)と呼ばれる(Bettis&Wong2003)。それは、「トップマネジメントによって共有された認知マップであり、戦略の考えを表している。そしてトップマネジメントに利用されるプロセスと手段に密接に結びついている」(Bettis&Wong,2003,p.344)。この支配的論理は実践の中で学習されるが、他方、一旦学習されると変更するのが困難になる特性を持っている。ベティス等はこれを「変異の抑圧」(variance suppression)と呼んでいる。この支配的論理の利用について検証を行っている研究は少ない。本研究プロジェクトでは戦略形成段階と、その実行段階での従業員へのコミュニケーションでの支配的論理の利用に

ついて分析を行っている。

(3) 戦略的意思決定では、アナロジーによる推論が、不確実性の高い状況で多用されていることが明らかにされている(Gavetti & Levinthal2000,2005,Gavetti&Rivkin2005, Holland,et al1986)。さらに、この支配的論理は、コミュニケーションの過程でも利用されているのではないかとこの疑問が存在した。この後者について、その研究は、経営学の研究領域ではまだ始められた段階である(野中・紺野、2008)。

以上の考えから、以下2つの仮説を、研究を始めるに際し設定している。

① 支配的論理は戦略形成で、アナロジーによる推論によって利用されている。

② 支配的論理は従業員へのコミュニケーションで、共感を持って戦略の実行をしてもらうため利用されている。

以上2つの仮説に基づき、支配的論理の特定と、戦略形成での利用、そしてコミュニケーションでの利用について、聞き取り調査から、解釈によって検証を行う。

4. 研究成果

(1) 3つの市場環境の変化

中小企業が置かれる業種によって、市場環境からの影響状況は大きく異なる。その具体的な数値化は今回の分析では行っていない。しかし、インタビュー調査の中から、その置かれた環境の状況について当該経営者に確認し、変化の状況に対応し、以下の3つの形態に分類した。

第1は、市場環境の大きな変化のなかった中小企業。この第1の範疇にはリーマンショックによって大きなダメージを受けなかった企業が含まれる。当該中小企業の売上げの20~30%、もしくはほとんど売上げの変化がなかった企業である。この第1に分類される中小企業は、経営者の発言から13社あることが確認できた。最も多くの中小企業がこの分類含まれていることになる。

第2に、売上げの30~50%程度が減少した企業で、現在それがほぼ回復した企業である。この第2の範疇には1社が該当している。

第3の分類が、売上の50%以上が減少し、現在それがまだ十分回復していない企業である。この分類には、12の中小企業が存在する。リーマンショックによって、厳しい状況に置かれている企業とすることができる。

以上3つの市場環境の分類は、リーマンショックによる環境変化に対し、当該企業経営者の認知状況を判断するのに利用できる。経営者の認知の相違によって、戦略形成や、従業員へのコミュニケーション内容も大きく変る可能性が予測できるからである。

(2) 環境変化との戦略の対応関係

聞き取り調査では、各中小企業経営者にリーマンショックの影響を確認している。その企業の置かれている市場環境の認識を確認し

た。その結果、市場環境の認識について、3つに分類することができた。その3つに分類された中小企業には、基本的な戦略パターンの存在が確認された。それは以下のように、分類することができる。

①リーマンショックの影響をほとんど受けなかった中小企業の戦略

この中には、13の中小企業が含まれた。これらの中小企業の最大の特徴は、対象とする市場が隙間市場で、競争相手が少なく、その中には、徐々に国内市場が成長している企業が多く存在する点である。13社の戦略について、インタビュー調査から以下のような結果が明らかになっている。

- 従来の隙間市場に特化し、ノウハウ、技術を蓄積し、成長もしくは存続する。 12社
- 成長するため、素材メーカーの傘下に入り、研究機関としての存続・成長を図る。 1社

この2つの戦略が聞き取り調査から明らかになった。第1の戦略の背景には、隙間市場がリーマンショックの影響をほとんど受けることがなかったことを意味している。そのため、従来の戦略を転換する必要がなく、既存の戦略を堅持し、さらに進めることが必要であったと理解できる。

②リーマンショックの影響をある程度受けた中小企業の戦略

- この分類に入る中小企業は1社であった。その戦略は以下の2つの戦略である。
- 従来の隙間市場に特化し、ノウハウ、技術を蓄積し、成長・存続する。 1社
 - 地元地方自治体による異業種交流により、他業界企業から意見を聞き、製品の高付加価値化を図る。 1社

以上2つの戦略の前者は、①と同様の戦略である。しかしリーマンショックへの対応の必要性から、後者の戦略が加えられていると理解できる。

③リーマンショックの影響を大きく受けた中小企業の戦略

- 第3の範疇に分類される中小企業は12社であった。これらの企業では、市場環境の変化に積極的に対応することが求められる状況である。従来と同様の戦略では大きく落ち込んだ売上高を回復できない状況になっている。そのために、従来と異なる戦略を検討し、考え出すことが行われていると推論できる。具体的な戦略状況は以下の4つの形態に整理できる。
- 海外への事業の移転、もしくは事業展開の強化 4社
 - 地域連携によって、新たに取引先を開拓、もしくは意見交換で新製品を生み出す。 2社

- 従来の事業の延長で、高付加価値化を進める。 2社
- 新規事業分野への進出。 5社

以上のように、この範疇に属する中小企業は、リーマンショックのダメージを回復するため、ダメージを受けていない中小企業と比較し、戦略が分かれているのが特徴である。特に、多くなっているのが、海外への事業展開を強化する戦略を採用する企業と、新規事業への進出を模索する企業である。国内での事業展開では売り上げ回復は困難になり、また、従来の市場規模の限界から、新たな事業分野への展開を模索していると理解できる。さらに、2社ではあるが、地域連携による新製品への取り組みが行われていた。地域連携について、従来からその必要性は認識されていたが、いよいよその取り組みを進める中小企業が現れてきたことが確認できる。

(3)戦略と中小企業経営者の支配的論理との関係

聞き取り調査の対象とした中小企業経営者は、全てすでに経験豊富である。外部出身の経営者は存在せず、創業者もしくは事業を継承して現在の経営者の地位に就任された方々である。リーマンショックという大きな市場環境の変化以前にも、過去に様々な経験をしてきている。その中で、自身の価値観と経験の中から、一定の支配的論理が形成されてきていることが考えられる。

本調査の中では、その支配的論理を当該経営者の思いつく限り、話してもらうことを行い、その聞き取りを行っている。その支配的論理が、戦略形成の際に、ベースとなり、アナロジー(analogy)を利用した推論(inference)で利用されていることが明らかにされている。つまり、過去の経験が利用され、新たな戦略が形成される。その際、その支配的論理がどのようにアナロジーによる推論で利用されるのかが重要となる。その利用方法を誤ると、誤った戦略を生み出す可能性が存在する。アナロジーによる推論では、過去の経験から生まれた支配的論理が利用される。しかし、それだけで新たな戦略が生まれることはなく、試行錯誤で新たな考えを戦略に加えることも行われていることが推論できる。

以下では、市場環境の3つの分類に基づき、その選択された戦略ごとに、代表的な支配的論理を明らかにし、その中小企業での支配的論理の利用状況について検討する。支配的論理の数は、第1の影響をほとんど受けなかった企業では、29に上っている。1社で複数の支配的論理を聞き取るケースもあった。第2の影響を受けたが、それほどではなかった企業では2つの支配的論理であった。そして第3の大きく影響を受けた企業では、32の支配的論理を聞き取ることができた。その全てを示さず、その代表的なものに限定して、戦略ごとに、その支配的論理を示し、その戦略と

支配的論理との対応関係を、いくつかの事例から検討する。

①影響をほとんど受けなかった中小企業での支配的論理

戦略1：隙間市場に特化し、ノウハウ、技術の蓄積を進める戦略

- 「下請けではなく、人に役立つ技術を開発できる企業になることが重要」。
- 「取引先とは現金取引が基本」。
- 「意思決定で迷った時は、楽しいほうを選ぶ」。
- 「自分の器以上のことはしない」。
- 「会社は誰かの役に立たなければ生き残れない」。
- 「絶えず新たなことを学ぶことが重要」。
- 「従業員の育成が重要」
- 「原理・原則、理屈に合わないことはやらない」。

以上の支配的論理が代表的なものである。この考えを基にして、既存の戦略の前提となる隙間市場を深く掘り下げ、さらに高付加価値化に取り組むことが戦略としてアナロジーによる推論から導き出されていると推論できる。具体的には、それを実行する人材の重要性、そして原理・原則の重要性。新たなことを学び、高付加価値化を進めることが行われていると考えられる。その具体的な事例を次にあげておく。

【ケース1】

A社は、素材産業用の薄膜フィルムや炭素繊維の傷を検査する装置の開発と販売をする企業である。この企業の基本的戦略は、検査装置の開発と販売の市場に特化し、その深堀である。具体的な支配的論理は「顧客のニーズの変化に対応して、長く付き合える顧客を大切にすることが重要」と「会社は変わり続けなければならない」。そして「思いやりを持って長い関係性を作ることが重要」との3つの支配的論理が確認できた。この支配的論理は、それぞれ結合され、隙間市場である薄膜の検査装置の開発を、顧客企業との長い協力関係を持って行うという戦略を生み出していると推論できる。

②影響はそれほどではなかった中小企業での支配的論理

戦略1：既存の隙間市場を深掘りし、高付加価値化を行う戦略

戦略2：異業種交流によって、他の業界団体、銀行から意見を聞き、製品に反映する戦略

- 「小さく、長い商いをしていくことが大切」。

- 「技術の縦・横の展開をしていくことが大切」。

以上の支配的論理が、聞き取り調査から確認できた。次にこの具体的な戦略との対応関係を事例から検証する。

【ケース2】

U社は、オプティクス、エレクトロニクス、メカニクスの交差する技術領域を事業対象とする企業である。それぞれの事業領域では大手企業が存在するが、U社はその交差する隙間市場を対象としているため競合は存在しない。この市場で今後とも存続成長できると認識されている。しかし、既存の市場を深く掘り下げ、高付加価値化を積極的に行う必要性は認識されていた。それぞれの支配的論理がもとになり、アナロジーによる推論によって、対応づけられ、2つの戦略が生み出されていたと推論できる。

③影響を大きく受けた中小企業の支配的論理

戦略1：海外事業の展開、強化を行う戦略。

- 「生きるため、人として愛されることが大切」。
- 「お金は後からついてくる。大事な取引をはぐくむことが大切」。
- 「経営は80%苦しい。20%はいいことがある」。
- 「オリジナル技術を開発することが大切」。
- 「原理・原則を知った上で、考え、決断することが大切」。
- 「企業は学校のようなものだ」。
- 「大企業に負けない技術を持たなければならない。そのためには人を中心とする企業になることが大切」。

戦略2：地域連携して取引先の開拓を行う戦略。

- 「好きなことを考え、楽しい気持ちで行動することが大切」。
- 「従業員の生活が大事。社会は変化する。その変化に、皆で変えていくことが大切」。
- 「過去の成功に頼るだけでは新しい道は開けない。新しい道を開くには、相手の立場になって考えることが大切」。

戦略3：高付加価値化を進める戦略。

- 「原理・原則を大切にす。冒険はしない」。
- 「プラス思考で考えることが大切」。
- 「成功するのは単なるラッキー。成功しなくて当然」。
- 「モノづくりは人づくり。そして道具作り」。
- 「その場その場で切り抜けるのが大事」。
- 「種は顧客からくる」。

戦略4：新規事業分野への進出の戦略。

- 「誠心誠意やることが重要」。

- 「自社の製品に夢を持つことが大事」。
- 「人の教育が大事」。
- 「仕事は自らやるもの。押し付けてはならない」。
- 「まず新しいものをやろう」。

以上の4つの戦略に対応し、支配的論理が整理できた。この第3の範疇に入る企業の支配的論理の特徴は、第1の範疇の企業と比較して、特定の製品、市場に拘るのではなく、それ以外の新たな取り組みの重要性を示す支配的論理が多いという点が指摘できる。既存の隙間市場とは別に、新たな事業への展開を模索することを示唆する支配的論理が存在している。それと並んで、戦略3を行っている企業では、第1の範疇に存在する支配的論理と類似した考えを確認できる。

[ケース3]

V社は、祖父の代から光学ガラス事業を行ってきた。光学ガラスメーカーとしては最後発である。現在の事業は、光ファイバー事業であるが、従来のような通信用ではなく、医療用の光ファイバー事業への展開を行っている。その開発を医療機関とともに進めている。このV社の支配的論理は、「仕事は自らやるもので、押し付けられてやるものではない」。そして「まず新しいものをやろう。できないのは、やらないからである」。この2つが支配的論理になっており、2つの支配的論理が結合され、アナロジーによる推論で対応づけが行われ、積極的に新たな事業として、医療用の光ファイバー事業への展開という戦略が形成されてきたと推論できる。

(4) 支配的論理のコミュニケーションにおける利用

支配的論理が従業員へのコミュニケーションで利用されているのか確認を行った。その具体的なコミュニケーション内容は聞き取り調査では確認することはできていない。しかし、従業員へのコミュニケーションで、どの点を注意しているのか確認をしている。特に、聞き取り調査の中で、回答する経営者の発話の中で「経験」、もしくは「例え」を使うことがあると回答した中小企業経営者の企業について、単純集計した。結果は3つの範疇に分けて集計すると、以下のとおりである。

環境の変化を受けなかった企業	6社
それほどの変化を受けなかった企業	0社
環境の変化を大きく受けた企業	6社

この数字は、あくまでも聞き取り調査での、経営者の発話の中に、「経験」、「例え」という表現があった場合、その中小企業経営者数を単純集計したものである。その「経験」や「例え」には、自身の支配的論理が入っていると推測できる。支配的論理を従業員へのコミュニケーションで利用することが行われている

ことが確認できるが、市場環境の変化を受けなかった企業と受けた企業との間には、有意な差は存在しない。市場環境の変化を受けなかった企業13社中6社と12社中6社であり、同数の中小企業で、意識的に支配的論理が利用されていることが確認できた。

(6) 結論と今後の課題

本研究では、26社の関東地区に立地するモノ作り中小企業の支配的論理、その戦略形成での機能と従業員へのコミュニケーションにおける機能について、聞き取り調査から質的データの解釈によって、検証を行った。その結果、限定的であるが以下のような結論を導き出すことができた。

①リーマンショックの影響を受けた企業と受けなかった企業の戦略には相違があったが、いずれも支配的論理を利用した戦略形成が行われていた。若干のケースから、そこではアナロジーによる推論が利用されていることが検証できた。さらに、従来の戦略とは異なる戦略を形成している企業では、支配的論理+仮説が加えられ、利用されているケースも存在した。

②リーマンショックの影響を受けた企業と受けなかった企業では、コミュニケーションでの支配的論理の利用がほぼ同数で、約半数の企業で行われていることが検証できた。しかし、有意差は存在しなかった。

今回の分析では、詳細な個別企業についての分析は行っていない。この個別の分析から、さらに詳細な形態の検出が可能と考えられる。特に、コミュニケーションにおける支配的論理機能の分析が必要と考えられる。

参考文献

- Bettis,R.A. and Sze-SzeWong(2003), Dominant Logic,Knowledge Creation, and Management Choice ,In Easterby-Smith andM.A.Lyles(edt)*Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*,London,Blackwell Publishing,
- Gavetti,G .and J.Levinthal(2000),Looking Forwardand Looking Backward :Cognitive and Experiential Search, *Administrative Science Quarterly*,Vol.45,pp.113－137.
- Gavetti,G.andJ.W.Rivkin(2005),How StrategistReallyThink :Tapping the Power ofAnalogy,*HarvardBusiness Review*,April,pp.54-63.
- Gavetti,G.andD.L.Levinthal(2005), Strategy Making in Novel and Complex Worlds : the Power of Analogy, *Strategic Management Journal*,Vol.26,pp.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。

Holland, J.H., K.J. Holyoak, R.E. Nisbett, and P.R. Thagard (1986), *Induction: Processes of Inference, Learning, and Discovery*, Boston, MIT Press. (市川伸一他訳『インダクション—推論・学習・発見の統合理論へ向けて』新曜社 1991)

野中郁次郎、紺野登(2008)、「戦略への物語アプローチ」、『一橋ビジネスレビュー』、8月号、110 - 125 頁

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 3 件)

- ① 芦澤成光、日本の中小企業経営者の支配的論理と戦略との関係、玉川大学経営学部紀要『論叢』、査読無、第 21 号、2013、29 - 39、
- ② 芦澤成光、モノ作り中小企業の市場状況、支配的論理、そして経営戦略、玉川大学経営学部紀要『論叢』、査読無、第 20 号、2013、65—79、
- ③ 芦澤成光、モノづくり中小企業の環境、支配的論理、そして経営戦略との因果関係、玉川大学経営学部紀要『論叢』、査読無、第 19 号、2012、17—30、

[学会発表] (計 1 件)

- ① 芦澤成光、中小企業庁の選定した『元気なモノ作り中小企業』26 社の聞き取り調査から分かった、共通した特徴、町田商工会議所「第 18 回ものづくり交流会」、2014、6、21、玉川大学、

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・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