

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 5 月 31 日現在

機関番号：32612

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25285121

研究課題名(和文) 傾注獲得戦略に関する理論構築と実証：企業の傾注ベース論の発展を目的として

研究課題名(英文) Theories and Empirical Analyses about Organizational Attention Seeking

## 研究代表者

三橋 平 (Mitsuhashi, Hitoshi)

慶應義塾大学・商学部・教授

研究者番号：90332551

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 6,800,000円

研究成果の概要(和文)：本研究課題では、限定合理的な意思決定者が、認知資源をどのように配分するかにより、組織行動のパターンを説明する傾注ベース論を、企業間の多市場接触に関する問題、企業間提携ネットワークにおける探索コストに関する問題、共進化がスタープレイヤーを生み出すプロセスに関する問題に応用した。傾注という新しい理論的視座を組み込むことで、これらの研究を発展させただけでなく、傾注ベース論の応用範囲とその説明力に関する理解を深めることができた。

研究成果の概要(英文)：This study is built upon the attention-based view of the firm, postulating that the behavioral patterns of organizations can be more fully understood by focusing on how managers as cognitive misers allocate their attentional resources to various problems that they are facing and to different parts of dynamically changing environments. We apply the attention-based view to explicate decision makings for developing mutual forbearance by firms in multiple markets, costs of search for partners in alliance networks, and co-evolutionary processes for making stars. We extend not only these literatures by incorporating the idea of attention but also the attention-based view itself by showing its applicability and utilities.

研究分野：経営学

キーワード：傾注 競争 ネットワーク 共進化

## 1. 研究開始当初の背景

本研究課題は、「傾注獲得戦略に関する理論構築と実証：企業の傾注ベース論の発展を目的として」である。本課題は、経営学におけるマクロ組織論や組織・経営理論分野の研究と位置付けられる。本分野における研究課題の多様性は極めて高いが、我々の関心は、「社会的相互作用は、組織の価値創造・行動変容にどのような影響を与えるのか？そして、マネージャーは組織の目的達成のために、どのように社会的相互作用を活用すべきか？」という問題の探求にある。本研究課題は、特に、企業の傾注ベース論 (attention-based view of the firm) (Ocasio, 1998, 2011)の発展を企図しているものであり、また、社会ネットワーク論、競争的相互作用論と呼ばれるテーマと関連している。

組織理論は1960年代に、クローズド・システムからオープン・システムの考え方にシフトした。これにより、外部環境が組織レベルの戦略的意思決定や組織構造の選択に影響を与えることが明らかになった。例えば、外部環境の不確実性と構造分化の関係性に関する研究が行われている (Lawrence & Lorsch, 1967)。外部環境が多様化し、その変化が激しくなると、不確実性が高まる。この不確実性の上昇に対し、組織はサブユニットの増設を通じ構造分化を行う。分化した各サブユニットが処理すべき情報量は抑制され、処理能力が向上、この結果、高い不確実性に対応が可能となる。したがって、不確実性の上昇と構造分化は正の関係となることが明らかになっている。

当初の研究では、外部環境を所与とし、客観的な存在として捉えていた (沼上 2004)。業界内の新しい情報や事象の発生、すなわち、シグナル (Schoemaker & Day, 2009) に対して、マネージャーは自動的に傾注を行う、そして、どのシグナルも一意的な意味を持ち、組織間に解釈の差が生じない、という前提が持たれた。Stinchcombe (1968) や Pfeffer & Salancik (1978) が指摘するように、現実には外部環境の一部にしか傾注が行われず、また、各マネージャーの自己都合的な解釈が優先されているため、この前提には疑問が存在する (Porac et al., 1999)。Donaldson (1997) によれば、この疑問を積極的に解明し、正しい前提に基づいた理論の構築は後回しにされており、その後の研究でも自動的傾注は暗黙の前提となっている。例えば、他市場競争理論の命題が成立するためには、マネージャーが、どの他市場において他社と競合し、どの他社がどのような競争行為を行っているかを正確に把握していることが条件となる (Greve, 2009)。しかしながら、認知の節約家たるマネージャーは、この理論が要求するほど高い情報処理能力を持たず、何らかの簡便解 (heuristics) の使用する、と考えるべきである (三品 2004)。

企業の傾注ベース論は、これらの前提を洗い直し、外部環境 組織間のインターフェースのより緻密に分析を試みる (Ocasio, 1998, 2011)。これによれば、(a) マネージャーは限定合理的であるため、外部環境に対して限定的、もしくは、選択的にしか傾注を行えない、(b) そのため、外部環境は社会構築的に構成されている、(c) 傾注配分パターンの組織間の差異は、戦略的行動の差異を生じさせる (Cho & Hambrick, 2006)。しかしながら、傾注ベース論の現状は、体系的な整理が行われていないままにいくつかの実証研究が行われており、資源ベース論の VRIO フレームワークのような強力な命題の提示にまで至っていない。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は以下の通りにまとめられる。

(1) 企業の傾注ベース論は、現段階では強力な命題の提示ができておらず、この考えに基づいた組織の行動と価値創造に関する因果関係を導出できていない。そこで、本研究課題では、同一組織内の下層マネージャーや他社の動向に対するマネージャーの傾注パターンに関する議論を深め、企業の傾注ベース論に基づいた命題を提示する。

(2) これまでは、マネージャーはどのようなシグナルに対して傾注を行うのか、という受動的な観点から研究が多かった (D'Aveni & McMillan, 1990)。これに加え、本研究課題では、能動的な観点からも研究を行い、シグナルを発するマネージャーが傾注を獲得するために採用すべき戦略とは何か、についても体系的に検討し、命題を提示する。特に、Dutton et al. (2001) や Hansen & Haas (2001) に続く問題セリング (issue selling) 研究として位置付ける。

(3) 提示した命題を実証的に検証する。これまでの企業の傾注ベース論は、ケース分析が中心であった。研究手法の多様性を増加させより一般性の高い結果を得るためにも、ヒアリング調査やケース分析に加えて、アーカイバル・データを用いた実証研究を行い、動的な視点を組み込んだ研究を行う。

## 3. 研究の方法

本研究課題の目的を達成するために、以下の研究方法を採用した。

(1) 先行研究を学際的に精査、その体系化、整理を行い、傾注配分パターンと傾注獲得戦略に関する命題を導出し、理論的研究としてまとめる。傾注に関する初期研究の1つは March & Simon (1958) である。ここから文献

の涉猟を始め、オープン・システム理論の時代、そして、改めて経営者、経営陣の認知的資源が果たす役割に注目が集まった近年の研究をレビューし、研究分野の概要、および、今後の研究課題に関する精査を行う。

(2) 本研究では、いくつかの実証研究を進めていく。実証研究においては、アーカイバル・データ・ソースを用いる。傾注に関連する研究では、ラボラトリーにおける実験的なアプローチによるデータ収集、アンケート用紙を用いたデータ収集、アーカイバル・データ・ソースを用いたデータ収集が考えられる。あらゆる手法は一長一短であるが、時系列の変化や環境シフトに対する傾注の変化を見ることが出来る、サンプルの偏りを除去できると考えられるため一般性を高めることができる、比較的大きいサンプル・サイズを使用することで統計的検定における信頼性、頑健性を高めることができる、という理由から、本研究ではアーカイバル・データ・ソースを用いた。

#### 4. 研究成果

(1) 本研究から得られた主な研究成果をまとめると以下の通りとなる。

自動車部品メーカーによる海外進出、および、市場進出データを用い、多市場接触における傾注問題に関する論文を発表した (Alcantara & Mitsuhashi, 2015)。本来経営者は、製品市場や地域市場という複数の市場に存在する意思決定主体である。それにもかかわらず、この理論では経営者は単一の市場でしかオペレートしていない、という前提に基づいた理論構築、実証研究が行われてきた。この理由の1つは、初期の研究では製品市場と地域市場の区分が曖昧な航空路線に関するデータが多く使われていたことが考えられる。しかしながら、ある産業においては、技術市場、製品市場、材料市場、地域市場などの異なるタイプの上位市場が存在し、この上位市場の中に、例えば、アジア、北米、欧州のような下位市場が存在している可能性がある。この場合、例えば、2つの上位市場で競合と対峙し、そして、それぞれの上位市場内の下位市場においても対峙している可能性がある。つまり、下位市場の多市場コンタクトは2つのタイプの上位市場で発生している可能性がある。このような場合、限定合理的、そして、認知資源が枯渇している経営者に対して、多市場コンタクトはどのような影響を持つのかの問題となる。1つの上位市場だけでの多市場コンタクトだけでも、認知資源が枯渇している経営者は簡便な方法で市場構造を理解している先行研究を踏まえると、2つの上位市場のそれぞれで発生している多市場コンタクトの影響についても検討を行う必要がある、というのが本研究

のテーマである。仮説としては、2つの上位市場においてのそれぞれの多市場コンタクトを合理的に判断して行動する仮説、どちらか高いコンタクトの影響だけを受けて行動する仮説、そして、常に一方のコンタクトの影響だけを受けて行動する仮説、を構築し、自動車部品市場の製品、及び、地域市場のデータを用いて検証した。その結果、全てのサンプルを用いた場合には、第3の方法が取られるが、小規模の企業の場合には、第2の方法が採択されていることが明らかになった。

航空機産業のデータを用い、企業がアライアンス・パートナーを探索する際に生じる傾注資源の枯渇問題に取り組み、論文を発表した (Mitsuhashi & Min, 2016)。企業は、提携パートナーを探索する際に、大きな不確実性に直面することになる。1つは、潜在的パートナーの信頼性に関わる不確実性であり、もう1つは、潜在的パートナーの保有資源とのマッチングの問題である。この不確実性を削減するために、企業はローカル・ネットワークを通じた探索を行う。しかし、ローカルな探索は、外部環境の隅々までのスキミングが終了する前に終わる傾向にある。これは、企業の行動理論よれば、経営者は満足原則によって選択を行っており、最適原則を用いていないためである。そのため、繰り返し提携関係を結ぶようなパートナー、また、第3者を通じて間接的に繋がっているパートナーとの新しい提携関係では、探索コストが低く、満足なレベルでの資源マッチングは行われるが、それは必ずしも最適なマッチングではない、という仮説を立てた。航空会社データを用いて検証した結果、仮説が支持され、傾注資源を節約させることはタイムリーな意思決定につながるが、その一方で、埋め込まれたパートナーとのマッチングが低いことが明らかになった。さらに、本研究では、このようなマッチングのレベルが、企業パフォーマンスにどのような影響を持つかを調べた。企業パフォーマンスにはいくつかの指標が考えられるが、航空業界における資産の有効利用性を示すロード・ファクターを用いた。これは、提携関係は、資源のプーリングを促進することで、いわゆる資源が「遊んでいる状態」を避けるために行われるためである。固定効果モデルを使用した結果、非最適なマッチングは、資源の有効利用性を下げていることが明らかになった。これらより、埋め込みという企業が持つ1つの性質が、経済的な合理性とどのような関係を持つのかを示しており、探索コストを減少させるが、マッチングの質を低下させるというトレード・オフが発生していることを意味していると言える。また、企業は、マッチングを優先して探索していないケースがあり、これが資源利用率の低下をもたらすと言える。実務的なインプリケーションとしては、探索に際しては、ローカル探索という限定的、固定的なパター

ンに陥らないようにする手段が必要で、そのためには、外部機関との新たなつながりを積極的に用いる必要があることを指摘した。

共進化プロセスにおいてスターが発生する際の傾注問題に関する論文をまとめた(Mitsuhashi & Min, 2016)。ここでの共進化プロセスとは、赤の女王理論とも言われており、競争相手との抜きつ抜かれつの競争が長期的に継続することによって、ルーティーン的发展と成長が生まれ、これによって競争優勢が高まるというものである。これまでの研究では、企業内のスターは企業の成長の方向性や可能性に対して影響を与えることを明らかにしているが、どのようにスターが誕生するのか、については知られていなかった。例えば、それは先天的な才能、コンピタンスの結果として捉えてきたが、この研究では、共進化プロセスがスターを生み出すという仮説を検証した。ここでの傾注との関連性は、共進化プロセス自体が、競合との傾注のやり取りを互い持続することを意味するため、スターを生み出すプロセスに競合や他のスターに対する傾注が関係していると考えた。仮説としては、あるアクター自身の競争経験の累積的蓄積、そして、そのアクターが対峙する競合の競争経験の累積的蓄積は、そのアクターがスターとなる確率を高める。そして、スターとの傾注関係を確立すると、より効率的にスターから学ぶことができるため、そのアクターがスターとなる確率を高める。しかし、競合相手がスターと共進化している場合には、競合相手が優位となるため、スタートとなる確率を低下させる。さらに、スターから学ぶためには、周囲にスターがいることによって、その学習が促進されると考えられる。そこで、スターが周囲に存在する時に、共進化がもたらす効果が強くなる、という仮説を立てた。これらの仮説を、日本の証券アナリスト業界のデータを用い、スターは、*Institutional Investor* 誌のスター・アナリスト・ランキングを用いた。検証の結果、仮説は支持された。ここから、共進化関係がスターを生み出すことが明らかになっただけでなく、どの相手との共進化がスターとなる確率を高めるのか、というプロセスにおける傾注が、スターになるスピードを決めることが明らかになった。また、実務的なインプリケーションとしては、共進化の影響は周囲からの知識スピルオーバーによって増大することが明らかになったことから、共進化を手助けするメンターの重要性が挙げられる。

(2) 国内外における位置づけとインパクトについては、いずれの研究も、理論的な貢献があり、また、実証結果としても信頼のおけるものであると考えている。発表された論文は、必ずしもトップ・ジャーナルではないが、一定の評価とステータスのある国際学会誌に掲載されている。また、これまでの傾注ベ

ース理論は、比較的、経営陣の傾注の問題を組織人口論やアップパー・エチロン理論の観点から分析する傾向が強かったが、我々の研究では、ネットワーク、多市場接触、共進化という、これまでとは異なる新しい理論的視座から傾注の問題に取り組んだ点も評価されるべきである。

(3) 今後の展望としては、共進化プロセスにおける傾注の問題をさらに伸展させる必要があると考えている。例えば、日本企業の多くは、バブル崩壊後に国内企業との競合関係に目を奪われ、その間に、新興国市場などで中国、韓国企業の成長を許してきた経緯がある。これは共進化、傾注、視野狭窄の問題であり、このような視野狭窄が発生しないためには何が必要となるのか、を理解する必要がある。幸い本研究課題から生まれた問題意識を、2016年度からの科学研究費でも取り組む機会を頂戴できたので、研究を継続させていきたい。

(4) 当初予期しなかったこととしては以下が挙げられる。

証券アナリストのデータベースを構築したが、欠損値やエラーが多く、データ・クリーニングに多大な時間と労力が必要となった。

傾注ベース論を発展させる目的で本研究課題を始めた、どちらかという、傾注ベース論を応用して別の理論的視座を発展させた、という形を取った。これは、実証結果が必ずしも期待したものではなかった。査読者からの指摘により、より理論的に価値の高いフレーミングを採用した、という事情もある。

傾注ベース論に対する関心が高いこともあり、研究分野の成長、発展が著しい。これに伴い、研究手法も多様化しており、他の研究では、実験や脳実験など、ミクロ・レベルの認知データを用いた研究が増えてきている。これらに対して、アーカイバルなデータだけでは、いくつかの前提を置いた上での実証結果の解釈が求められるため、あまり傾注を強調した形での論文執筆にはできなかった。

#### 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4件)

Min, Jungwon & Hitoshi Mitsuhashi.  
Forthcoming. Transfer problems in within-industry diversification.  
*Industrial and Corporate Change*. (査読有)  
doi: 10.1093/icc/dtv043

Mitsuhashi, Hitoshi & Jungwon Min. 2016. Embedded networks and sub-optimized resource matching in alliance formations. *British Journal of Management*, 27(2): 287-303. (査読有)  
DOI: 10.1111/1467-8551.12134

Alcantara, Lailani Laynesa & Hitoshi Mitsuhashi. 2015. Too many to handle? Two types of multimarket contacts and entry decisions. *Management Decision*, 53 (2): 354-374. (査読有)  
<http://dx.doi.org/10.1108/MD-03-2014-0125>

三橋平 2014 傾注研究の発展と今後の課題. *三田商学研究*, 56(6): 153-169. (査読無)  
[http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/listitem.php?index\\_id=53415](http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/listitem.php?index_id=53415)

〔学会発表〕(計3件)

Mitsuhashi, Hitoshi & Jungwon Min. 2016. Coevolutionary processes for star emergence in markets. *The Academy of Management Annual Meeting*. 8月5日~9日. アメリカ合衆国アナハイム市.

Mitsuhashi, Hitoshi & Jungwon Min. 2016. Interim rank biases of subjective performance evaluation in contests. *The Academy of Management Annual Meeting*. 8月5日~9日. アメリカ合衆国アナハイム市.

Nakamura, Azusa & Hitoshi Mitsuhashi. 2015. Risky technology adoption by high-reliability organizations: Country-level political tensions and the acceptance of risk. A paper presented at the Annual Conference on Global Economics, Business, and Finance. 7月6日~8日. 中華人民共和国香港市.

〔図書〕(計0件)

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

取得状況(計0件)

〔その他〕

ホームページ

[https://sites.google.com/site/drhitoshi\\_mitsuhashi/](https://sites.google.com/site/drhitoshi_mitsuhashi/)

6. 研究組織

(1)研究代表者

三橋 平 (MITSUHASHI, Hitoshi)  
慶應義塾大学・商学部・教授  
研究者番号: 90332551

(2)研究分担者

ALCANTARA L. L.  
立命館アジア太平洋大学・国際経営学部・  
准教授  
研究者番号: 10584021

関 廷媛 (MIN, Jungwon)  
九州大学・経済学研究所・講師  
研究者番号: 30632872

(3)連携研究者

なし