

[研究論文]

中小企業経営者の支配的論理の利用 ——長野県諏訪地方の中小企業の事例分析——

芦澤 成光

〈要 約〉

企業戦略を分析する際に、制度論的・経済学的分析が一方に存在する。他方、経営者の主観的な価値観に基づく戦略の形成を分析する研究が存在する。行動科学的もしくは実践的分析視点と云ってよいだろう。従来の研究では全社による研究が中心であった。後者の研究は十分な内容にはなっていない。本稿では、この後者の視点から戦略の形成がどのように行われているのかを分析する。分析視点としては認知的な視点による研究である。その研究視点から、長野県諏訪地方の中小企業の分析を行っている。

キーワード：支配的論理, 戦略, 中小企業, 諏訪地方, コミュニケーション

1. 課題設定

企業の戦略を分析する視点には、多様なものがある。大きく分けると制度論的・経済学的な分析視点と行動科学的分析視点、さらに実践的分析視点が指摘できる。環境変化が大きく、従来の市場環境と大きく異なる状況では、過去の客観的データの分析だけでは十分ではなくなっている。新たな対応を考え出すことが求められる。そのためには、主観的な価値観に基づく知識の創造が求められる。新たな知識を生み出す上で、経営者はどのような取り組みを行っているのか。その経営者の認知的な側面の分析が不可欠である。認知的な分析を行う先行研究にも多くの研究がある。本稿では、ベティス等の主張する支配的論理 (dominant logic) 論の検証を行う。その支配的論理の利用については、本稿では、アナロジーによる推論 (Analogical Inference) の仮説を適用する。不確実性の高い状況ではアナロジーによる推論は、戦略策定において多く利用されていることが明らかにされている。本稿ではガベティ等とホリオーク等 (Gavetti & Levinthal 2000, 2005, Gavetti & Rivkin 2005, Holland, *et al* 1986, Holyoak & Thagard 1995) のアナロジー利用による戦略的意思決定論と、ベティス等の支配的論理に依拠して、戦略の形成について、その実態を明らかにする。支配的論理は認知心理学のフレーム (frame) やスキーマ (schema) を意味する。支配的論理は、経営者個人の価値観と経験の中から形成され、市場と事業の認識枠組みとして機能する (Prahalad & Bettis 1986)。また「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、戦略の考え方を表している。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、経営者個人が実践の中で経験し、自身の価値観に基づいて解釈し形成してきた論理である。様々な経験の中から生まれることから、支配的論理相互に矛盾したものが共存する可能性が存在する (Bettis & Wong 2003, p. 344)。

以上の分析枠組みによる実証的研究成果には、まだ十分なものはないが、新潟県のモノづくり中小企業に関して、既に分析結果を明らかにしている。今後も実証的な分析が求められる。しかし、中小企業の業績に関するデータの取得は困難であり、口頭で確認するに留まる。業績については、経済産業省中小企業庁の選定した経緯から、優れた企業活動が行われていることを前提とせざるを得ない。

以上の前提に基づいて、本稿では、長野県に立地するモノづくり中小企業を対象に、2つの理論に基づき仮説を作り、それに基づき、聞き取り調査を行った。

調査は、2015年8月から9月にかけて6社について行った。本稿ではそのうちの諏訪地方の3社を対象に分析を行う。対象となった中小企業は、経済産業省中小企業庁により『明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業300社』（2008年版）に選ばれた中小企業の中から、長野県諏訪地方に本社を置く企業に無作為で依頼し、受け入れ可能な企業に訪問し、直接経営者へのインタビュー調査を行った。この調査の質問に関する作業仮説は以下の3つである。

- (1) 経営者は、自身の価値観と経験から支配的論理を形成する。
- (2) 支配的論理の利用では、アナロジーを利用して戦略を導き出している。
- (3) 支配的論理は、従業員へのコミュニケーションでも利用される。

この仮説を検証するために、まず各中小企業の企業環境の変化、自身の価値観と経験、戦略、経営者の支配的論理、そして最後に従業員へのコミュニケーション方法について質問を行っている。最後に、考察では、これらの要因の因果関係についてアナロジーと支配的論理論の枠組みで解釈を行う。そして最後に、3社の支配的論理の異同点を明らかにする。

長野県諏訪地方の中小企業は、大きな環境変化にさらされる中で、生き残り成長してきた。1980年代までは、精密機械であるカメラ、時計等の部品を中心とする事業を中心に成長してきた。しかし1980年代になりその転換が求められることになった。さらに2008年にはリーマンショックの影響を受け、大きなダメージを受けている。このような企業環境の影響を受け、その戦略の見直しをせざるを得ない企業が生まれていた。その戦略を転換しなければならない際に、どのようにかつて経験していない不確実性に富む状況で決定し、実行し成果を出しているのか。その分析の視点を認知的な視点から捉え分析する。以下では3社ごとに、質問に対する経営者の発言を簡潔に明らかにし、考察を行う。なお、社名はN1、N2等の仮名とする。

2. N1社の事例

(1) 創業からの経緯と企業環境の変化

N1社は、昭和37年に先代社長が設立。1995年頃に、カシメ接合法を開発している。この工法は、金属棒と他の金属を接合する工法で、この技術を基幹技術として部品製造を行うようになり成長している。その中で車関連の部品が80～85%程度になっている。その他の部品製造にも進出している。

現社長は2代目で、2004年に戻ってきて、その後実質上の社長業務を担当してきた。当初社長業務を引き継いだ時点では、全てが車部品であった。それでは車の景気が悪化した時に危険であると判断し、他製品へとその範囲を拡大しリスクの分散をして成長することを考えるようになっていく。車部品としてはトランスミッション、エンジン用部品である。周辺にある協力会社の存在が大きい。2008年のリーマンショックによって大きなダメージを受けている。売上で約30%減少し、赤字が2億円ぐらいになった。しかしすぐに回復した。現在はリーマンショック前を超える売り上げで、25億～26億円程度になっている。それまでは日本国内での事業展開だけで存続できると考えていた。しかし顧客企業の多くが生産の中心を海外で行うようになり、部品サプライヤーの多くも海外に行くようになっていく。そのためN1社も海外での営業活動を中心とした活動の必要性を考えるようになっていく。

(2) 戦略の転換

現社長は、社長就任後その戦略を大きく転換している。その際にも協力会社との人的なネットワークの存在が大きな意義を持っている。1社だけではできないものを取りできるからである。N1社の外注率は30～50%前後になっている。なんでも修理対応できることで受注可能になっている。しかし、諏訪地方の会社数は10年前と比べ3千社から2千社へと減少している。N1社の従来の顧客は、約20年前から時計メーカーではなく自動車メーカーである。

①顧客対象の業種を拡大する戦略。完成品メーカーとしては、ホンダ、日産、VWが多い。北米、欧州メーカーも対象としている。日本国内向けも多く受注していた。円安効果により、国内・海外向けともに売り上げを伸ばしている。それに対応するために工場の増設を行い、従業員も大きく増員している。現社長は、取引先を以前から車だけでなく、他業種部品に拡大されてきた。しかし、車関係の受注が大幅に増えることで、増設した工場での増産で対応せざるを得ず、対応が十分にできない状況になっている。

②また、今後の展開を考え、インドネシア、タイ、インド、メキシコの現地法人への資本参加により事業展開をしている。ただし経営権を持つことは当面考えられていない。成果はこれからだが、2012年以降アジアの各国での合弁企業への資本参加を行っている。目的は以下の4点が指摘されている。技術使用料、配当、情報、営業先の紹介の4つである。

以上を目的とする中で、当面営業先の紹介が重点的目的になっている。現地合弁会社では技術的に困難な注文をN1社へ紹介してもらうことで受注を獲得することが企図されている。現地企業との取引だけでなく、欧米企業、中国企業との取引への拡大を目的としている。これによって安定した取引関係実現を企図している。合弁企業と日本のN1社との分業関係を形成することは可能と考えられている。量と価格でN1社に対応できない。高機能・高品質の部品での対応を考え、分業関係を当面維持できると考えている。また、技術移転は限定的にしか行わない。生産は日本でしか行わない。生産した部品は小さいため、輸送コストは低い。また、現地合弁企業への出資金は限定されており、50%以下の出資比率になっているため、負担はそれほど高くない。

さらに、海外との取引の増加に対応するために、多くの通貨を取り扱うことで資産規模を安定的に表現することができるようになり信頼感を強化することが戦略として考えられている。しかし、当面中国現地サプライヤーとの取引は積極的には考えていない。海外現地合弁企業との関係で対応を考えることが企図されている。しかし将来的には、中国企業との取引が生まれることを考えている。直接取引をすることは考えていない。それは様々なトラブルに対応する能力が現時点でないことが原因である。

③技術的な蓄積が求められる多くの面が存在する。それが部品製造の競争力になっている。具体的には「部品製造上での旋盤作業があるが、多くが自動化されている。しかし工程間は人が担当することになり、部品の洗い方のノウハウ、切削屑への対応についてのノウハウが存在している。そのノウハウは人に蓄積される。」以上のように述べられている。さらに従来のような車部品だけではなく、顧客としては医療用で付加価値の高い部品を検討している。また次世代の風車用の部品を検討している。

(3) 経営者の支配的論理

現経営者は、2代目経営者になる。経営者になる前は、大学卒業後大手自動車企業の技術者をしてきた。その経験と自身の持つ価値観から、いくつかの支配的論理が形成されている。また、それは話の中では、うまくいっている時よりもいっていない時に生まれたものが多いとされていた。

①「まず、考えすぎないほうがよい。とりあえず小さくやることで、その結果を見て次にやることを考えることが重要。」

②「何かやるときには、引いて見ることが大切。広い視野から見ることが重要。自動車メーカーの技術者時代の30代でした仕事に、クレーム情報を見るがあった。広く情報を集めることが必要で、その集めた情報に基づいて論理的に考えて報告書を作成する経験をしている。」狭く限定的に見るのではなく、広い視野で見るが必要であることを本人はこの経験から持論として持つようになっていく。

③「時間の広がり、時間の深さ、時間の奥行きが存在する。」経営者は次のように発言している。「時間の奥行きについて、自動車メーカー時代に人生設計を考えざるを得なかった。その時いろいろ考える中で、夢を持ってこれをやりたいと思えることが大切であると考えようになった。それがあから、今これをやるが必要と捉えるようになった。」時間的な広さとは、空間的な広がりの意味する。時間の深さとは、1つのことをやり遂げること。時間の奥行きとは、やり遂げたことの積み重ねがあつて今があると理解されている。つまり絶えず未来のあるべきビジョンを持って、広い視野から論理的に思考する必要性を述べる表現と理解できる。そして決めたことを1つ1つ達成し、その積み重ねによってしか未来の実現を達成する方法はないと理解されている。

(4) 従業員とのコミュニケーション方法

①現社長は毎年入ってくる新入社員に、広く見ることの必要性を話すようにしている。時間的な広さ、奥行きについて話すようにしている。

②具体的な従業員へのコミュニケーションとしては、月に3回全社員を対象とする昼礼を行う。社長は月1回5分程度先月の品質状況、全体の動き、顧客への対応について話をする。その際に、事実関係についての話をする。新しい顧客にこうやっていくということを話す。何のためにやっていくのかを話す。

③ビジョンを10年単位で社長が考え、部門単位でその具体化案を考え、提案することが求められる。2012年に現在のものは策定している。社員はネットでアクセスし、見ることができる。しかし、現社長の話では、なかなかいい案が現場部門から提案されない。

(5) その他

地元の人的ネットワークの機能から様々な情報やアイデアを得ることがある。具体的には、地方の新聞に出ることで、他人から様々なアイデアや情報を得ることができた。地元のネットワーク、県庁、市役所、取引先から有効な情報・知識を得ることができる。そのために意図的に新聞記事に出ることで様々なネットワークの形成をするようにしている。

3. N2社の事例

(1) 経緯と企業環境の変化

1953年に設立された企業で、地元セイコー社の腕時計の組み立て外注、部品加工、そしてプレス、金型、組み立てまで一貫した業務を行って成長してきた。1979年にセイコー社から時計産業の変化について説明があった。それぞれ自立化してほしいとの説明があった。そこから新たな産業分野への展開をせざるを得なくなっていく。

1980年代から2000年頃まで、電子部品、情報機器用部品であるCDドライブ、フロッピーディスク

クドライブ、の部品加工の外注を受注していた。NEC、富士通、ソニー、東芝等が顧客になっていた。精密プレス加工技術を利用して、この外注に対応し生産量を拡大できた。80ミクロンの穴を、板を抜いて作るが、その生産性向上をしている中で、この技術がコア技術として成長するようになった。

2001年にネットバブルが崩壊し、この分野からの撤退をせざるを得なかった。その前の1980年代後半に、自動車部品と出会っている。そこでも金型技術を利用できることがわかった。ガソリンエンジンの燃料噴射部品であった。ガソリンインジェクターの先についている金具の製造を行うようになった。穴径精度はプラスマイナス0.15ミクロンに抑える必要があった。この部品で、世界シェア25～30%を持てるようになった。世界で生産される車は約1億台で2割がディーゼル、8千万台がエンジンで、1台に4気筒で4つの部品が必要になる。3億5千万個のニーズがあることになる。N2社はインジェクターメーカーの全てと取引関係を作っている。競合は5社である。その中の1社は日系で、海外の3社はスイスメーカーであり、いずれも元時計部品メーカーである。車部品への転換に際し、腕時計部品の技術がコア技術になっていた。結果としてそうなった。こちらからではなく、話は顧客のほうから持ち込まれた。顧客側からこのような部品ができないか、その加工方法についての提示がされたが、プレス加工での提案を行った。それで1987年に試作を行い、1988年に大手自動車メーカーの採用になった。

その他に、スイスの工作機械メーカーの担当者がドイツの自動車部品メーカーのボッシュを紹介してくれた。スイスの工作機械メーカーとは以前から機械の発注で取引があった。1992年に契約した。しかし1997年ぐらいから本格的な量産での提供を行うようになった。生産は国内で行い、納品は航空便で行っている。ブラジル、アメリカ、ドイツに出荷している。精密で小さいことが競争力にもなっている。営業拠点をかつて、北米においていたが、2010年に閉鎖している。リーマンショックで、売り上げは15%減少した。しかし今はバブル直前よりも売り上げは上がっている。しかし10%は上がっていない。

(2) 戦略の転換

①コア技術を中心にした、自動車部品加工を今後も推進する。他人に作れない製品を作らなければならない。そのためにはコア技術である金型が大事である。独自の金型の作り方があり、オープンにしていない。この点は他のメーカーではできないとの認識を持っている。

技術的なことは顧客企業と直接話をしなければ取引できない。テレコン(テレビ会議システム)を6・7年前ぐらいから使うようになっている。代理店を入れると逆にやれない。取引の話は、毎日直接話がある。売り込みに行く必要はない。それぞれ競争相手同士で得手不得手がある。それを考えて顧客は発注してくる。今後さらに、部品技術を深耕する。燃料の吹き方で直噴用部品加工方法があり、それが世界的に増えている。そのプレス加工技術を高める。顧客への対応は営業と生産技術が協力して行っている。営業は6人いる。そのうち英語を話せるのは1名いる。顧客の調達部門との詳細なコミュニケーションをとることが重要である。あくまでも調達が窓口であるが、技術的コミュニケーションをとれる人を把握しておくことが必要である。日本の部品メーカーは対応力は優秀である。それで世界から評価されている。それが信頼につながり、海外メーカーでは即時対応は困難である。リーマンショック、海外への進出でも戦略の軸を変える必要はなかった。車部品の立ち上げは時間がかかるのでそう簡単に変更はできない。過去2回の戦略軸の転換があったが、転換後はぶれずにやっている。

②今後強みを生かせる部品分野を探し試行錯誤している状況である。まだつかめていない状況である。医療用部品も視野に入っている。しかし人の健康問題にはそう簡単に入れる分野でもない。新しいことは手探りで、根性でやってみて試行錯誤をしている。それで初めてブレイクスルーができるか

どうかというところである。また、顧客とも共同出願したりして新たな技術の開発を行っている。

③戦略を考える時に、生産性と経済性と品質（力）を使ってどのように顧客のニーズにこたえるかを考える。これが戦略を考えるプロセスである。そのために何をするのかを考える。全社で、各部門で具体的に考えることになる。ビジョンは過去に作ったが、現在はやっていない。情報機器の時に、どうするのかを考えた。時の流れに呼応することで十分に対応できている。対象とする自動車部品の生産は息の長い製品なので、そう簡単には崩れない。すぐに変更になることは不可能である。過去から先を見ることができるので、ビジョンの必要性がなくなっている。

④海外進出については、タイに生産工場を建設したが、デンソーからの依頼であり、様々な支援を豊田通商から受けた。豊田通商が工業団地の管理会社になっている。だから進出でき合弁にしないで済んだ。ディーゼルエンジン用燃料噴射部品を製造し、ほぼ全量デンソーへ納品している。2001年と2002年にヨーロッパのハンガリーへの工場進出の話があったが進出してはいない。いずれも部品サプライヤーからの話で、現地でサプライヤーのインフラを整備するという話である。現在売り上げは、海外30%、国内70%になっている。

タイ工場には従業員は750人、N2社の売り上げの約半分を占めるようになっている。日本人は5名だけである。タイでも労使紛争は起きている。組合、従業員と仲良くやることが重要である。タイは仏教国で大乘仏教であり、文化をよく理解するようにしている。また、タイからの研修生を受け入れ、日本からも一般社員を対象に視察で行かせている。「日本しかできないものを国内でやり、それ以外は海外でやる」との考えである。

(3) 経営者の支配的論理

①「過去にダボハゼ営業をやった。そして自社の強み・弱みを知ることをいやというほどその必要性を考えた。やはり強みのないやつはやらず、強みを発揮できるような取引先を相手にする必要がある。競合の弱身を捜して、それをうちで担当することで商売することが必要。スイスと似ている。スイスのメーカーは、ドイツを向いて商売している。ドイツを通じて世界へ出ている。過去の時計技術を生かせる相手と取引することが重要である。」

②「品質、管理方法は大事。品質が取引には致命的に重要である。製品にばらつきがあることでは困る。現在100万個つくって、100～1000個ぐらゐの欠品が出る。自動でチェックしている。そのチェックする機械は内製している。」

③「感性が生産には重要である。感性は運動神経に結び付いている。担当者の感性が高いと、生産性と品質も高くなる。作業は自動化されてきているが、管理は自動ではない。それは人が担当する。作業には必ず生産品の出来栄を評価し、常に生産の流量が予定通りかどうかをチェックすることが伴う。それには感性がないと生産性、品質が上がらない。」

④「技能の蓄積は重要だが、デジタル化の流れでそれが機械に置き換えられる事態が生まれている。蓄積した技能が無駄になることがある。その無駄をなくすためには技能の蓄積と技術の動きを絶えず見ておく必要がある。」

(4) 従業員とのコミュニケーション方法

①社員へ伝えるときに、人の個性を引き出すように話をする。個性に対応して話をするようにしている。そのためには日常的に話をするようにしている。

②朝礼は月初と月中の月曜に2回行っている。月1回生産企画会議を行う。月次の業績を課長以上にオープンにしている。

③例え話は、よく話の中です。特に朝礼ですが、個別的にもする。話す内容は、業界のトレンド、それに乗るにはどうすればよいのか。グローバル競争の話、原価低減の話だったりする。

④管理能力として、「会社の行くべき方向について絶えず話をするようにしている。総務、管理、生産技術、研究開発、製造、工作部の6部門がある。」と経営者は述べている。

⑤コミュニケーションが社員に伝わっていることを確認する方法は特にはない。一方的なのかもしれない。しかし、考えは社員にオープンに示している。

4. N3社の事例

(1) 経緯と企業環境の変化

N3社は、1954年にカメラ用バネメーカーとして設立された。当時は、カメラ大手のオリンパス、チノン等の部品を受注していた。1台のカメラに50ぐらいのバネが使用される。最初は手作りであった。バネの機械は国内で製造していなかった。フランスの機械があった。カメラは70年代後半に電子化され、メカ部品は減少し、2割減少した。これから先の事業のため、他産業への道を探ることになった。その際に、「細い部品」として電子部品、フロッピーディスク、スイッチ、コネクタを受託するようになった。他社に負けないものとして考えたのが、リモコン用のバネであった。設備はフランスのカム機があったが、独自に製造した。大量に受託し、段取り時間は削減し、材料品質を向上させ、国内製造の70%のシェアを持つようになった。バネの製造はそれほどの熟練を必要としない。コンピュータ化し、NCコイリングマシンを作った。他社が1～2週間かかるのを1～2日で対応できるようになった。当時リモコンは電子部品メーカーが製造していた。

海外へは70～80年代に、シンガポールの会社と合弁会社をマレーシアに設立した。相手側51%、N3社側49%の出資であった。自社の機械を売り、販売先を紹介して製造依頼を行った。従業員は50人ぐらいであった。しかし1990年代に管理上の問題が生まれる。品質、納期の遅れが生まれた。現会長が経営陣に入り、また、100%の出資にした。

2002、2003年頃まで、リモコン用バネはピークだった。それがおかしくなる前に、スイッチ、コネクタで使う小物バネに進出していた。それまでに、小さなバネを製造する機械を開発していた。以前にカメラをやっていたので、小さなバネに技術的に対応が可能であった。その分野でシェアを拡大できた。顧客は日系メーカーであった。1995年くらいに、まだカメラは50%やっていた。電子部品用バネでやっていた。97・98年にカメラ用が減少し、5年で0になった。

「この時に、顧客に頼れないと考えた。自社で開拓して、新しい事業へ進出することを考えるようになった。そのために展示会に出品したりした。その時に、展示会である文具メーカーから話が来た。中性インクの開発に対応して、ボールペンの先端チップ内で使用するバネの共同開発を行うようになった。」それは、97年に共同開発し完成した。三菱以外のボールペンメーカーに販売するようになった。海外ではインド、スイスメーカーに販売した。特許はボールペンメーカーが持っており、N3社は受託生産をして納品している。特許使用料は、ボールペンメーカー間で支払われる。このボールペンの仕事を通じて、海外との取引を考えるようになった。貿易会社から海外との取引の話が来た。スイスに売り込みに行き、直接行って取引をするようになり、販売網を広げている。

(2) 戦略の転換

①ボールペンは100円なので、ボリュームを作らなければならなかった。バネ製造はそれ自体機械によって自動で行われる。生産に関して、機械の担当者を大きく削減し、価格を下げることで対応す

る戦略を採用した。1人1台から1人20台の担当を可能にすることで対応。そのために、段取りで材料供給のあり方を工夫して、効率化の工夫をしている。夜間も無人で動かせるようにした。これによって固定費が減少し、同じバネを多く生産する。多少メーカー間で異なってもそれほど難しくはない。段取り替えを簡単にし、稼働率90%を実現している。需要の変化は多少あるが、リーマンショックの影響はほとんどなかった。

②事業の構成では車に進出することがこれからの課題になっている。売上構成では、文具30%、半導体検査装置30%、電子部品25%、その他（自動車、プリンター、医療用）15%であるが、自動車は3年前から始めた。車に進出したのは、海外での製造の維持・拡大を考えざるを得なくなったことが理由である。「日本は小さいバネの製造に特化し、海外はその国に残る産業を考えると、車が残った。」実際に、大連60%、上海30%が車用バネである。

「そうすると本社も車を知らないわけにいかなくなっていった。車用バネで精密なものをやるようになった。2ミリと3ミリでは大きく異なる。考え方も工場も大きく異なる。エアコンの膨張弁、インジェクター用バネをやるようになった。競合は多い。その中で自社しかできないものをやる。車のメーカーから話が来る。利益はきつい。今後車の拡大を考えている。車は先々でも拡大すると考えている。しかし、全体としてバネ市場は減少している。先々さらに減少する。そのために精密バネに特化していく。」海外工場で5年経つ。本社で2年経った。

③中国には車のバネメーカーが存在しなかった。2010年以降、車のメーカーの考えが変わった。現地調達へのシフトがあった。N3社は、既に中国に工場を持っていた。中国へは独資で進出した。マレーシアでの経験を利用して進出した。マレーシアでは中国人が多く、管理職にいた。その経営者を中国に移して経営を担当させた。バネの生産立ち上げは6カ月で可能になる。固定費は少ない。しかし車だけの進出はできない。それ以外のものと併せる必要がある。車の立ち上げは2～5年かかる。それに合わせることはバネメーカーにはできない。

(3) 経営者の支配的論理

①「どれだけ永く商売をさせてくれるかが市場から見えないと、失敗する。見えていたら成功する。長く続くかどうか考えて、企業として対応する必要がある。具体的には、シェアを取らなければ利益は出ない。利益が出なければ新しいことを考えられない。長く続くものを中心事業にする。続かないものは、利益をとることを優先する。シェアを取ることが重要で、様々な対応をすることが必要である。」

②「変化がいつも起きる所も、最終的に無くなる。もっと自分達も、新しい挑戦をしていかなければならない。満足してしまうと競合他社がでてくる。その市場だけでなく、新しい市場への挑戦をしなければならぬ。一時的に失敗したこともあった。」

③「他社に負けるものはだめ。同じものでは絶対に市場シェアは取れない。常にSWOT分析を頭に描いているが、常に開発することとタイミングが重要である。波に乗ることができる時にやらないと失敗する。」

④「自分で関係する市場については、全て見に行くようにしている。その市場の関係者から教えてもらうようにしている。その市場としか取引をしていないバネ屋さんとは会話することで、情報・知識を集めるようにしている。医療用バネでも有効であった。また、その市場でなくても、既存市場での取引先から業界の考え、状況の理解が進むことがある。それによって新たな市場での取引が進展する。」

⑤「トップが営業することが重要。日本の市場だけではだめになる。他国での競合先がわかれば、市場開拓をトップがしなければならぬ。世界に売っていく必要がある。どんどん海外へは営業で行く。日本のものは日本で売る。海外工場を介さない。」

⑥「中国では面子を配慮してやる。怒る時にも配慮する必要がある。褒めると仕事をする。現地社員には罰則はない。海外では一方的に怒ることは絶対にやってはならない。その点は社員に言っている。日本ではそれを受け入れることはあるが海外ではありえない。現地では罰を与えることはしていない。中国人社員を大切にしている。日本人は現地では1人ぐらいしかいない。」

(4) 従業員とのコミュニケーション方法

①相手に応じて話し方を変えている。現社長は43歳で、年上の人と話す時と若い人と話す時は別の話し方をする。海外で苦勞した。年上のものには敬意を払っている。「上海工場での人の問題で苦勞したことが切っ掛けで、人は生活し、それぞれ働いている意味が異なりその気持ちをわかるようにしている。人を1つのカテゴリーに埋め込ませないようにしている。1人1人尊重している。決めつけないようにしなければならない。」

②社内に自身の考えを浸透させるには飲みニケーションが必要である。3年に1回3年計画を作り発表している。マイナスの話もする。でもこんなチャンスもある点も話すようにしている。「早くやってしましましょうと、リーダークラスの人には言っている。」会社のあり方、永遠のビジョンはシニア経営陣には話をする。5年先の問題も目先の問題も共有し、両方のベクトルを合わせている。

③個人面談を1年に80人ぐらいの社員を対象に実施している。「個々人の生き方もあり、社員の考え、意見も入れて3年計画を作っている。そうしなければ社員とベクトルを合わせることができない。」不満が社員の中にある。優れた上司がない場合、社員の不満が生まれ、コミュニケーションができていない。社員とベクトルを合わせられていない。指導することもできない。同じ気持ちにならない。ミドルクラスの管理者がどうしてそうならないのかを考慮する必要がある。そのうえで指示してあげることが重要である。

④社員に対して例え話をすることはある。アップルと取引をした時のことを話す。サプライヤーとしてほぼ同じレベルの情報が入ってくる。情報の共有化を同一の立ち位置で行える。できるだけ直接取引をするようにしている。また、失敗談も話す。相手の動きを見ずに失敗したことがある。相手の動きをよく見て、最善の行動をする必要がある。胡坐をかいて話をする。「ホームランを打つと、それで安心して失敗する。」ことを話す。

⑤中期計画を、トップダウンで6名の部長が作る。それが各部門、個人目標になっている。それを上・下期に評価して1年後に査定する。それを年2回行っている。計画は修正する。目標は同じなので社員に浸透させるため、まず市場でのマイナスの話をする。「でもこんなチャンスがある。やってみましょうとリーダークラスに話をする。経営陣にはもう少し先の話をする。夢を語っている。20人いるチームリーダー個人の目標になる。個人面談を行っている。」

5. 考察

諏訪地方の3社について、各企業が置かれている状況、戦略、支配的論理、そしてコミュニケーション方法について、経営者の語った内容を明らかにしてきた。以下では、仮説に対応して、各社の要因間の因果関係について考察していく。

(1) N1社の事例

N1社では、現社長の企業環境への認識は顧客が車部品企業だけである点に危機があるとの認識であった。また、リーマンショックによって、多くの取引先が海外へ行くのを経験していた。この2つ

の企業環境の変化要因が確認できた。

戦略として確認できたのは第1に、コア技術であるカシメ接合法だけでなく、技能上のノウハウの蓄積を重要な戦略の柱にしていた。第2に、その蓄積されたノウハウを転用して、車以外の部品製造に範囲を拡大する戦略である。第3に確認できたのは海外への戦略であった。海外で現地企業との合弁企業に出資をすることで、4つの目的を実現することが企図されていた。その目的とは、技術使用料と配当の獲得、現地及びそれ以外の情報の獲得、そして営業先の紹介であった。この4つの目的を持って、海外現地への合弁への資本出資をしていた。特に最後に示されていた営業先の紹介が最重要とされていた。つまり間接的にアジアだけでなく欧米の取引先の紹介へとつなげ、取引の拡大が企図されていた。

この3つの戦略について、現経営者の持つ支配的論理との関係を次に検討する。

支配的論理は、3つが確認できた。第1の考えすぎない方がよい、とりあえずやってみてその結果を見て考えるというものであった。第1の戦略である技術・ノウハウの蓄積は日常的に行うことが重要な戦略である。日常的な小さなノウハウの積み重ねがその戦略になっている。とりあえず蓄積する。この柱となる戦略は、第1の支配的論理をアナロジーで利用して生まれていると解釈できる。第2の戦略は、第2の支配的論理である、何をやるにも引いて見ることが重要との考えから生まれていると理解できる。広い視点から車だけでなく、それ以外の業種の取引先へと展開する戦略が生まれていると解釈できる。広い視野が、広い業種へと対応付けられて生まれたと考えられる。第3の戦略は独自の海外の戦略である。この戦略では、第3の支配的論理が利用されていると理解できる。時間の広がり、深さ、奥行きとの考えがアナロジーにより対応づけられ、欧米企業との取引という未来のビジョン実現のため、現地企業への出資が行われたと理解できる。さらに、その他として挙げたが、地元の人的なネットワークの影響が指摘できる。戦略を考える上で、さまざまな人や企業の紹介が地元のネットワークを通じて行われていた。この点はN1社の特徴と言える。

次に、この支配的論理は、コミュニケーション方法にどのように反映されているのだろうか。この中で、第3の支配的論理を、現社長は新入社員に話すようにしていた。3つの支配的論理の中でも、その全てではなく、1つの支配的論理がコミュニケーションでの話の中で利用されていることが確認できる。

(2) N2社の事例

N2社では、企業環境の変化が、取引先である時計産業、電子部品、情報機器部品の部材加工の変化によって、生まれる事態が存在した。そして取引が減少する事態に直面するようになっていた。この事態に対応する必要性から、戦略の転換が生まれたと理解できる。

戦略的には、従来と異なる事業を考え出さなければならなかった。その結果生まれた戦略は、第1に、以前の時計部品加工の時代から蓄積してきたコア技術を使い、それを深耕する。そのプレス加工技術を高め、それを活かせる部品分野を探し、利用する戦略である。第2の戦略は、他人に作れない製品を作らなければならない。そのための金型技術で独自のものを持ち、その技術を利用する戦略であった。第3の戦略は、戦略を生産性と経済性、そして品質を使って、どのように顧客のニーズに答えるかという戦略である。さらに第4の戦略として、海外戦略が語られていた。タイ現地での生産を実現していた。ただし、デンソーからの依頼で進出しておりリスクは低くなっていた。

4つの戦略について、現社長の4つの支配的論理との関係を考察する。第1の戦略は第4の支配的論理をアナロジーによって対応付けていると理解できる。コア技術を企業環境の変化を見て、それを活かせる部品分野に投入する戦略は、第4の支配的論理から生まれていることが確認できる。次に、第2の戦略である、他人に作れない製品を作る戦略では、第1の支配的論理である、自社の強みを活かす

ことが重要との支配的論理の利用が確認できる。そのために金型技術を持つようになっていた。第3の戦略では、②の支配的論理が利用されていたと理解できる。アナロジーによって戦略が生まれている。第4の戦略は、海外戦略の取り組みであった。ここでは、第3の支配的論理の利用が確認できる。感性が生産性と品質には重要であり、それは人が担当する。人が評価し、チェックする主体である。海外戦略では、組合、従業員と仲良くやり、文化をよく理解することが行われ、タイからの研修生の受け入れと日本からの一般社員の視察を行って、現地従業員にほぼ全てを任せる取り組みが行われていた。その結果日本人社員は5名だけになっていた。ここでもアナロジーが利用されていると解釈できる。

次にコミュニケーション方法について、5つの方法が指摘されていた。その中では、第1のコミュニケーション方法で、個性を引き出すように話をするのが、第3の支配的論理をコミュニケーション場面に当てはめて、アナロジーが利用されていたと解釈できる。それ以外について、明確な因果関係を確認できない。

(3) N3社の事例

N3社は、企業環境の変化として、カメラ、リモコン用のバネ需要の減少という変化があり、それへの対応が強く求められていた。このような中で、戦略の転換も行われていた。現経営者は、早い段階から経営に従事し、成功と失敗をしてきている。この経験が独自の支配的論理を形成していると理解できる。

戦略としては3つの戦略と、戦略を形成するプロセスが確認できた。第1の戦略は、生産に関して機械担当者を大きく削減して価格を引き下げる戦略であった。この戦略は、第1の支配的論理から考え出されていると理解できる。対象市場の存続を予測でき、永くできることで、シェアを取り、利益が出せるとの考えである。この考えがアナロジーによって対応付けられ、第1の戦略が生まれていると解釈できる。第2の戦略である自動車バネ事業への進出の戦略では、第2の支配的論理が利用されていると解釈できる。新たな挑戦をして、既存の市場だけでなく新しい市場への挑戦をしなければならないとの考えであった。この考えを、アナロジーを利用して車分野に当てはめて導き出したと考えられる。第3の戦略は、中国市場への生産拠点の進出である。この戦略では、第2の支配的論理を利用している点を確認できる。第2の支配的論理は、新たな市場への挑戦をしなければ既存市場だけではだめだとの考えであった。この考えから、中国に車バネの生産拠点を設けたと理解できる。

コミュニケーション方法について、多様な方法が採用されていた。第1の、相手に応じて話し方を変えるのは、第6の支配的論理から生まれていると理解できる。さらに第2の飲みニケーション、第3の個人面談、第4の例え話をして社員と同一の立ち位置に立つというコミュニケーション方法は、全てこの第6の支配的論理から生まれていると理解できる。それだけ中国工場での失敗経験が、現経営者に大きな影響を与えていたと言える。

コミュニケーション方法の第5は、コミュニケーションの内容に関するものであった。そこでは、まず市場でのマイナスの話がされる。しかしチャンスもあることが話される。そのうえでやってみようという話がされている。これは、支配的論理としては第2の支配的論理である新たな挑戦をしなければならないとの信条に対応している。この信条を社員に表現するために、このコミュニケーション方法が生まれていると理解できる。市場での厳しい状況と、新しいことへの挑戦、それをアナロジーにより対応付け、このようなコミュニケーションの方法が生まれたと理解できる。

(4) 3社の支配的論理の異同点

3社について支配的論理の数ではN1社は少なく3つの支配的論理であった。しかしその支配的論理

の適用範囲は広く、さまざまな状況に当てはめて利用でき、汎用性を持つと考えられる。N2社は、現経営者が長く経営に従事してきた経験から、管理上の具体的な内容がその内容になっている。N3社の支配的論理も、現経営者の永い経営上の経験から経営上の具体的内容になっている。以上から言えることは、経営上の経験が長い経営者は、より具体的支配的論理を複数持ち、そのポートフォリオを形成して、使い分けている事実である。逆にその経験が少ない経営者は、経営者になる以前の経験から生まれた汎用性のある支配的論理を利用している点が確認できる。また、N1社では、その他に、地元の人的なネットワークが有効に利用されていた。これが支配的論理だけでは不可能な情報や人の紹介を可能にし、優れた海外戦略の実現を支えていた。

逆に3社で共通するのは、支配的論理の中に、歴史の変化を認識し、それに適合する必要性を絶えず意識する必要性を表現するものがある点である。これは、諏訪地方の産業構造の変化の中で、翻弄されつつも生存をかけた取り組みをしてきたことが理由と考えられる。また、歴史の変化の中で、変化に適合することを支配的論理の重要な構成要素にしていることが、優れた中小企業の条件になっていると理解できる。

6. 結論

本稿では、諏訪地方に立地するモノづくり中小企業3社の経営者から聞き取り調査を行い、3つの仮説の検証を課題としていた。その結果、考察で明らかになったように、第1の仮説である支配的論理の形成が、3人の経営者の経験から生まれていることを確認できた。いずれも経験の中から形成されてきたものであった。第2の仮説では、アナロジーを利用した戦略形成であるが、これも3社について確認できた。第3のコミュニケーション方法については、全ての方法が支配的論理から生まれていることは確認できなかった。一部のみ確認できるだけであった。

また、支配的論理の中には、戦略を作り実施した結果から生まれているものも存在する。N3社では多くの支配的論理が存在したが、いくつかのものは戦略の結果から生まれていると推測できる。また、複数の支配的論理が存在した。その中には戦略形成では使用されなかったものも存在した。このことから、経営者はその戦略に適すると判断する支配的論理を選び、アナロジーでの対応付けのベースとして利用していると推論できる。また、N1社の事例から明らかになったように、地元の人的なネットワークが戦略形成に影響する点が指摘できる。個々の企業で状況は異なるが、どのような企業が支配的論理の他に、人的なネットワークの影響を受けるのかは、今後の検討課題とする。

経営者の支配的論理は、コミュニケーションで、ある程度利用されていることが確認できるが、語られる内容について明確には確認できなかった。今後の課題としては、コミュニケーションの中で、どのように支配的論理が利用されているのか、語られる内容について、確認できる調査方法の検討が必要と考える。

支配的論理の共通する特徴としては、歴史の変化を絶えず認識し、それに適合する必要性を表現する支配的論理が存在する点である。これが、優れた中小企業の条件の1つになっていると考えられる。

(本稿は、科学研究費助成金による研究成果の一部である。)

参考文献

- Bettis, R. A. and Sze-Sze Wong (2003), Dominant Logic, Knowledge Creation, and Management Choice, In Easterby-Smith and M. A. Lyles (edt) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, London, Blackwell Publishing,
- Gavetti, G. and Levinthal, J. (2000), Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, pp. 113-137.
- Gavetti, G. and Rivkin, J. W. (2005), How Strategist Really Think: Tapping the Power of Analogy, *Harvard Business Review*, April, pp. 54-63.
- Gavetti, G. and Levinthal, D. L. (2005), Strategy Making in Novel and Complex Worlds: the Power of Analogy, *Strategic Management Journal*, Vol. 26. pp. 691-712.
- Holland, J. H., Holyoak, K. J. Nisbett, R. E. and Thagard, P. R. (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)
- Holyoak, K. J. and Thagard, P. R. (1995), *Mental Leap: Analogy in Creative Thought*, Boston, MIT Press. (鈴木宏昭, 河原哲雄監訳『アナロジーの力—認知科学の新しい探求』新曜社 1998)
- 経済産業省中小企業庁編 (2008) 『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

(あしざわ しげみつ)

The Dominant Logic of Top Management on Small and Medium Corporations in Suwa area of Nagano Prefecture

Shigemitsu ASHIZAWA

Abstract

There are many approaches in strategy research. The main stream is institutional and economical analysis. But what is the value or vision is lacked in this analysis and how management choice a strategy is not cleared. There are other approaches including cognitive analysis on top or middle-level management. But cognitive approach has not enough evidences for test the hypothesis. In this article, I analyse the small and medium corporations in Suwa area of Nagano prefecture in the sight of cognitive view. It is concluded that the use of dominant logic on top management has important meaning for strategy-making and communication methods.

Keywords: dominant logic, strategy, small and medium corporations, Suwa area, communication