

研究開発における探索誘因とシグネチャプロセスに関する試論

－ ダイナミックケイパビリティ事例考察を通じて －

A Trial Study on Signature Processes as Incentives for Exploration in R&D

－ Through the Examination of the Case Fostering Dynamic Capability －

亀井省吾 (Shogo KAMEI)¹

宇苗隼 (Hayato UNAE)², 鍋島圭輔 (Keisuke NABESHIMA)², 平田翔大 (Shota HIRATA)²

福井鈴菜 (Rena FUKUI)², 本馬惇平 (Junpei HOMMA)², 矢野秀真 (Shuma YANO)²

¹ 福知山公立大学地域経営学部 教授 ² 福知山公立大学地域経営学部三回生

[Abstract]

In today's business environment of evolving uncertainty, it is important to build an organization with dynamic capabilities to sustain temporary competitive advantage. Dynamic capabilities are expected to be the ability to overcome core rigidity, encourage organizations to search for ways to adapt to environmental changes, and integrate and restructure resources and capabilities both internally and externally. In this study, we conducted empirical research on whether history, experience, and culture, or "signature processes" in business organizations, which have been described in relation to core rigidity, can serve as incentives for exploration and driving forces for change, using the corporate case study.

[キーワード]

ダイナミックケイパビリティ、シグネチャプロセス、探索、RBV、研究開発

1. はじめに

Mcgrath(2013)では、不確実性の進展する今日のビジネス環境において、一時的競争優位の継続こそが重要と指摘され、その継続には、Teece, et. al(1997)にて提唱されたダイナミックケイパビリティ (以下 DC) が求められている。本研究の狙いは、組織における DC の獲得に、創業理念や企業の歩みである「シグネチャ・プロセス (以下 SP)」の貢献を明らかにすることである。第一筆者は、これまで企業組織における探索と活用の研究を継続してきているが、SP が DC プロセスの端緒である感知、つまり探索誘因となり得るのか。本研究では、第一筆者の本務先の近隣地域である綾部市にて創業シグロバル企業に成長を果たした創業 100 年以上の歴史をもつグンゼ株式会社の協力を得て、実証研究を試みた。

2. 先行研究レビュー

2.1 DC と RBV

DC は、沼上(2008)によると競争優位の源泉としてリソース・ベースト・ビュー (RBV) を統合したものと位置付けられ、現在の競争環境に適応した資源、能力を有する企業は高い競争力を持つことになる。しかし、Barton(1992)が指摘するように、これらの有効性が高いほど、保持する組織慣性が強く働き、環境変化への適応力を欠くコア硬直性が生じる。DC は、このコア硬直性を打破して環境変化に適応すべく、企業内外の資源、能力を統合、再構築する能力として期待されている。Teece, et. al(2007)では、DC のプロセスを、環境変化から事業機会を探り当てる「感知」、資源を動員する仕組みづくりを行う「捕捉」、資源の再配置を行い市場の変化に対応する「転換」の 3 段階のプロセスとして示している。

2.2 DC とシグネチャプロセス

企業組織における歴史、経験、文化などは、コア硬直性と関連して述べられてきた。一方で、Ranjay(2023)では、企業の歴史を変革の原動力にする方法が述べられ、Teece(2013)では、企業の歴

史に根差した物事の仕方、つまり、創業理念や企業の経験や歩みを SP として見出し、これを変革に反映させてこそ他社に模倣できない強みとなることを示唆している。

2.3 DC プロセスと「探索と活用」

Benner & Tshuman(2003)は、組織学習における探索と活用の概念を用い、企業組織のコア硬直性は、既存ルーチンの確立を目指す活用が過剰に選択される「学習の近視眼」に陥ることにより発生すると指摘している。この状態の脱却には、新たな知識の獲得を目指す探索が必要となり、DCはこの探索活動を実行し成功させる能力と位置付けられる(和田[2013])。なお、Kamei, Ohashi, & Ichikawa(2015)では、ソーシャルインパクト情報が探索方向性の誘因となることを示唆した上で、活用と探索の動的な両立を示唆している。

3. 仮説創設

先行研究では、コア硬直性を打破し、探索活動を実行する能力として DC の重要性が述べられている。DC においては、SP を変革に反映することで模倣困難性を創出すると述べられている。本研究では、SP が組織変革の原動力として、DC プロセスをドライブする探索誘因となり得るのかを考察するため、以下仮説を検証する。

- 仮説 1 : SP は企業組織の探索促進誘因となることを通じ DC プロセスの感知を促す
- 仮説 2 : 企業組織は感知から活用を促進することで DC プロセスをドライブさせる

4. 事例企業のシグネチャプロセス

グンゼ株式会社は 1896 年創立、本店登記を京都府綾部市に、本社を大阪府大阪市に置き、2022 年 3 月期の連結売上 124,314 百万円、連結従業員数 5,692 名。主な事業内容は、プラスチックフィルムなどの機能ソリューション事業、アパレル事業、ライフクリエイティブ事業としている。同社のシグネチャプロセスについて、グンゼ博物館 A 氏による講義から抜粋引用して以下に述べる。

4.1 共存共栄の創業精神にて蚕糸・紡績業を起業

丹波国何鹿郡綾部町(現京都府綾部市)の大庄屋に生まれた波多野鶴吉は、小学校の代用教員となった際に、家業(養蚕)の厳しさ故に弁当を持参できない子供たちがいることを知る。地域が豊かになるには蚕糸業振興が必須と考え「郡是製絲株式会社」を設立し、自らは 2 代目社長に就任した。社名は、地域発展のために農家に養蚕を奨励することが「郡是」であると考えたことから由来する。工場働く工員は、設立出資に賛同した養蚕農家の子女が中心で、波多野は「善い人が良い糸をつくり、信用される人が信用される糸をつくる」との信念で経営に努めた。創業の精神を経営理念として「人間尊重と優良品の生産を基礎として、会社をめぐるすべての関係者との共存共栄をはかる」と示した。同社は、蚕糸・紡績業が国家的事業であった明治期にあって、早くから生糸の海外輸出を行い、高い評価を得て急速に業績を拡大してゆく。

4.2 アパレル分野への進出

1900 年代にレーヨン等の合成繊維が登場し、徐々に蚕糸・紡績業の国際競争力は低下した。それに伴い二次産業への参入を検討し、1934 年にフルファッション靴下の生産に着手した。1946 年に日本国内で初めて肌着・下着の一貫生産にも着手し、「品質第一主義」を掲げて品質改良に取り組み肌着開発に注力した。1952 年にはナイロン製靴下の生産を開始し、女性の社会進出のもと実用性アパレル製品分野で事業主力を形成していく。製品の包装材料の内製化を試みる過程で、1960 年代からはプラスチック・フィルム製品の製造に着手し、非繊維分野への進出の足掛かりを得た。

4.3 機能ソリューション事業への進出

主力事業となった下着や靴下のアパレル分野は、1980 年代から 1990 年代前半に事業ピークを迎える。グローバル時代の到来に備え、労働集約的な繊維業界から脱却すべく、プラスチック・フィルム分野の派生から各種の機能性材料の開発事業化に成功。現在の主力事業として経営貢献するまで成長拡大した。この事業分野では、飲料や食品包装用フィルムのほか、情報化時代の到来に伴い、高機能プラスチック素材で OA 機器向け材料を開発、また導電性フィルムの開発を契機にタッチパネルやその関連フィルム等の事業が誕生している。

5. インタビュー実証について

第一筆者担当の2022年度福知山公立大学「地域経営演習Ⅳ」(2022年10月から2023年2月)ではグンゼ株式会社の協力を得て、ゲスト講義、フィールドワークを実施してきている。なお、当方筆者全員参加のもと半構造化インタビューを、インタビュー1につき、研究開発部B氏、経営戦略部C氏に対し2023/5/2 Zoomにて、インタビュー2につき、グンゼ博物苑A氏に対し2023/5/16本学にて、いずれも16:10-17:40に実施した。

5.1 インタビュー1

5.1.1 これまで手掛けた研究開発について

➤ 繊維センサー(スマートテキスタイル)の開発経緯について

(B氏) 研究所研究員として主に、身に付けて生体情報を得るウェアラブル機器開発を担ってきた。2014-2020年度の中期経営計画『CAN20』でQOL向上ビジネスへの注力が掲げられると共に、2015年辺りからウェアラブル関連が市場で注目され始めたことを機にスマートテキスタイル開発に着手した。技術資源としては主に、既存の繊維加工技術と機能ソリューションにおける電子デバイス加工技術の融合を図ってきている。最も苦心したのは顧客への価値提供についてである。

➤ 既存技術のほかに、新たに付加した技術とその取得方法について

(C氏) 導電性の繊維自体は持ち合わせていなく、データ解析についても知見が無かった。よって、導電性繊維を主に外部から調達し加工で差異化を図っている。また、データ解析は顧客のニーズによっても変わることもあり顧客企業等と共同開発した。

5.1.2 シグネチャプロセスと研究開発の関係性について

➤ 創業理念や会社のこれまでの歴史について、触れる機会はどの程度あるのか?

(C氏) 入社時集合研修は綾部本社で実施され博物苑などで学ぶ。また平時の朝礼では社是を唱和し、行動規範である「三つの躰」は常に掲示されている。管理職研修も綾部本社で実施され、自分なりに歴史や理念を言語化する機会もある。中計策定時も、創業理念を不変の「経糸」つまりベースとして捉え、「緯糸」である社会の要請にどう答えて価値提供するかを考えている。

➤ 創業理念や歴史と研究開発はどのような関係があると思われるか?

(B氏) 当社事業は、これまでの技術資源をもとに研究開発した結果として多種存在しており、歴史と切り離せない。創業理念は研究の方向性を示すと共に、研究開発において「なぜ当社が取り組むのか」を考える際に、理念に立ち返る機会が多い。

5.1.3 新しい中期経営計画とシグネチャプロセスの関係性

➤ 2022に策定のVISION2030では、新たな価値の創出としてサステナビリティを追求した新商品や新サービスの開発を明示しているが、シグネチャプロセスとの関係性はどうか?

(C氏) 経営戦略チームでトップを交え、実質1年をかけて議論してきた。アパレルとプラスチックを既存事業として扱う当社にとって、サステナビリティを通じて社会的価値と経済的価値の両立をどう実現していくか、創業理念の共存共栄をどう果たしていくかのチャレンジである。未知の分野でもあり、足りない資源はスタートアップとの協業も視野に取り組みでいきたい。

5.2 インタビュー2

➤ 創業地に開設されているグンゼ博物苑ではグンゼのあゆみを3つの展示蔵(創業蔵・現代蔵・未来蔵)で紹介しているが、その意図するところはなにか?

(A氏) 1996年の百周年記念に、創業地の観光支援、会社事業のプロモーション、社内研修の場として設立された。創業蔵は、開苑からほぼ形を変えず現存しているが、現代蔵・未来蔵は、新規事業の発展に伴い改装を重ねている。

➤ グンゼ博物苑は、社内向けにはどんな研修に、どの程度活用されているのか?その効果は?

(A氏) 階層別教育の中で、新入社員研修、20代後半のリーダーシップスクール、新任管理職研修時に、全国から社員を現地に集め実施している。実施内容は、各階層別のカリキュラムに加えて、記念館や博物苑の見学で創業者が地域の発展を志した同じ空間を体験することで、社史や創業の精神を身をもって感じ取れる処が大きく、学ぶ効果が高い。特に新任管理職研修では、各自が創業の精神を原点にして未来に向かってどういったアクションを取るのかを考える機会を設けており、創業理念が将来にわたって継承されるよう取り組んでいる。

6. 考察

インタビュー1より、創業以来、その時々 of 社会の要請に応じ、創業理念をもとに取り組んできた組織の記憶が、研究開発姿勢に反映されていることが見て取れる。中期経営計画に明示された社会要請に基づく目標下、「なぜ当社が取り組むのか」を創業理念に照らして自問自答しながら、時機を捉えて新規分野に参入し、自社資源を基軸としつつも、不足技術を外部から補い開発に着手している姿が浮き彫りとなった。インタビュー2では、自社の辿ってきた歴史を、組織の記憶として脈々と受け継ぐための研修の工夫が述べられている。

同社において代々刻印されてきた組織の記憶であるシグネチャプロセスは、時代に応じた社会課題解決行動を促すことで探索方向性の誘因となり感知を促進することが見出された。また、その探索領域における事業構築のために、内外からの資源を活用する捕捉ならびに転換を通じて、DCプロセスをドライブさせていく姿も見てとれた（図1参照）。

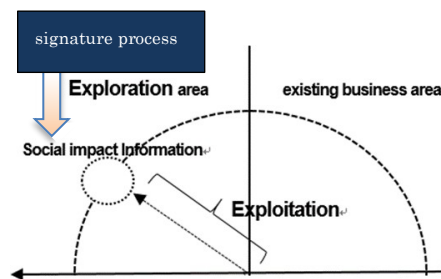


図1：SPを誘因とした探索と活用

Source : Kamei, et. al (2015) 引用図を加工

7. おわりに

仮説1、2は事例より検証された。しかしながら、未だ先端事例1社のみでの経時的検証であり普遍性、頑健性に欠け、今後の事例の積み重ねと計量化が課題となる。一方で、本研究は、シグネチャプロセスを探索誘因と位置付けることで、企業におけるDC向上の糸口を提供したことに価値がある。

謝辞

本研究にご協力頂いたグンゼ株式会社に深謝申し上げます。

引用参考文献

- Mcgrath, R. (2013) Transient Advantage. *Harvard Business Review*, June.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- 沼上幹(2008)「日本企業の実証研究とリソース・ベースト・ビュー—「見えざる資産のダイナミクス」を中心とした展望」伊藤秀史, 沼上幹, 田中一弘, 軽部大編『現代の経営理論』(1章). 有斐閣.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(Special Issue, Summer), 111-125.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1350.
- Ranjay, G. (2023) 「企業の歴史を変革の原動力にする4つのステップ-創業の理念と精神を未来につなげる-」 *Harvard Business Review* 日本版, 4月号, 2023.
- Teece, D. J. (2013) The Foundations of Enterprise Performance Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Teort of Firms. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 28, no. 4, 328-352.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploration, exploitation and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- 和田剛明(2013)「ダイナミック・ケイパビリティの構築・発揮プロセス-日本的経営理論からの探求-」 *赤門マネジメント・レビュー*, Vol. 12, No. 5, 371-396.
- Kamei, S., Ohashi, M., & Ichikawa, H. (2015) Social Impact Information as an Activity Impetus of The Organizational Speciation. *Proceedings of 19th Triennial Congress of the International Ergonomics association*, pp. 1-8.