

創発された戦略行動と意図された戦略行動の統合・

制度化による戦略形成プロセスの考察

― 日東電工の偏光板事業の事例から ―

田 口 慧

キーワード：戦略形成プロセス、創発された戦略、意図された戦略、戦略の統合

1. はじめに

1-1. 研究の背景・課題：液晶産業をめぐる環境変化

かつて世界市場を席巻した日本の液晶産業は、1990 年代前半まではその競争優位を誇示していた。しかし 1990 年代後半から韓国企業、台湾企業が液晶市場に参入し、2000 年代には日本企業の市場シェアを追い越した（中田、2007）。さらに近年、中国企業の大規模参入により、液晶パネルをはじめとするサプライチェーンの地理的・構造的移転が進展している。特に中国政府の産業支援政策や巨額補助金を背景とした大規模投資により、低コストでの大量供給体制が急速に整備されたことは、競争環境を一変させた。

液晶パネルのみならず、それを構成する偏光板、PVA フィルム、位相差フィルム、カラーフィルターといった液晶部材の多くは日本企業が高いシェアを誇っていた。その背景について、金（2023）は各液晶部材市場における参入障壁の高さを指摘している。一般的に参入障壁は技術面の障壁と投資資金面の障壁が挙げられるが、液晶部材産業においては投資資金の障壁よりも、技術面の障壁が高く、液晶部材企業が液晶企業と長く取引を続ける間に部材企業に技術力が蓄積し、技術の参入障壁が高まったと言われている（金、2023）。しかし偏光板に関しては 2010 年代後半、この構図が大きく崩れた。急速な大規模投資と技術導入を背景に、中国の偏光板メーカーが台頭し、日本企業の競争力は相対的に低下した。特にテレビ用途を中心とする汎用偏光板市場において、中国メーカーがコストリーダーシップ戦略を武器に市場を席巻し、価格競争力で

優位に立った。

筆者は現在、液晶部材を含むディスプレイ用高機能材料を開発・供給する川上の素材メーカー(以下、A 社)に勤務しており、ディスプレイ業界の急速な構造変化を日々実感している。かつて技術的参入障壁が高いとされた液晶部材分野においても、偏光板の事例が示すように、その優位性は揺らぎつつある。今後、川下・川中領域に加えて、川上領域にも中国企業の影響が及ぶ可能性は否定できない。A 社も、ディスプレイ材料を含む事業領域で競争が激化し、構造的な収益低下や成長性の鈍化に直面している。しかしながら、A 社では戦略的意思決定のスピードが遅く、現場の創発的な試みが全社戦略に結びつかないという、戦略形成プロセス上の課題が存在する。具体的には、現場レベルで創発的な戦略行動が生じているものの、それが企業全体の戦略へと制度化・統合されるメカニズムが未整備であり、結果としてトップ・マネジメントの意思決定も遅延する傾向にある。

沼上(2009)は現在の日本企業が現場ミドルの自律的な取り組みだけでは調整が難しい「重い組織」であり、創発戦略がうまく機能していないと主張している。このことから、現場主導の創発的な行動が戦略として制度化・統合されないといった戦略形成のギャップは、A 社固有の課題ではないと考える。

この課題の克服に向けた示唆は、同じく液晶部材分野でいち早く戦略転換を実行した日東電工株式会社(以下、日東電工)の事例に見出せる。偏光板業界のリーディングカンパニーであった日東電工は、競合に先駆けて構造改革を実行した。テレビ向け汎用偏光板市場からの撤退と、中国競合メーカーへの技術ライセンス提供、車載用途などの高付加価値市場への選択と集中を実施した(日刊工業新聞、2018)。これらの意思決定は、中国勢のコスト主導型競争の激化という外部環境に対する、現場の創発的動きとトップの意図を結び付けた構造改革として位置づけられる。

本研究は、日東電工の戦略形成プロセスを手がかりに、A 社が直面する戦略形成上の課題を検討するものである。研究の具体的な目的は以降で詳述する。

1-2. 研究の目的

本研究の目的は以下の2点に整理される。

第一に、日東電工の偏光板事業における戦略形成プロセスを明らかにすることである。具体的には、汎用品市場からの撤退、技術ライセンス提供、車載用途への選択と集中が、創発された現場主導の戦略行動と意図されたトップ主導の戦略行動の統合と

いう観点から、どのように形成・制度化されたのかを分析することである。特に、その背景に存在する企業内部の制度的・組織的要因（戦略コンテキスト、組織コンテキスト）に着目する。

第二に、得られた知見を A 社の戦略形成プロセスの課題と対比し、A 社が直面する基礎化学品への依存からの脱却と、機能性化学品への事業ポートフォリオ転換という経営課題に対して、外部環境変化に柔軟かつ迅速に対応しうる戦略形成プロセスのあり方を、実務的視点からインプリケーションとして提示することである。

1-3. リサーチクエスチョン

このような課題認識に基づき、本研究ではリサーチクエスチョンを「日東電工は、どのようにして「創発された現場主導の戦略行動」と「意図されたトップ主導の戦略行動」を統合し、迅速な環境対応型戦略を制度化したのか」と設定する。

1-4. 研究範囲と方法論

本研究では、Mintzberg (2009) が主張する戦略形成の 2 つの側面「意図された戦略 (Intended Strategy)」と「創発された戦略 (Emergent Strategy)」¹ の統合的視座を基盤とし、Burgelman (1983, 2004) の進化論的戦略形成モデルを理論的枠組みとする。同モデルは、現場主導の自律的戦略行動 (Autonomous Strategic Behavior) とトップ主導の戦略行動 (Induced Strategic Behavior) が、戦略コンテキストや組織コンテキストを通じて結びつき、最終的に戦略として制度化される過程を示すものである。

本稿ではこの進化論的戦略形成モデルを用いて A 社、日東電工の戦略形成プロセスを比較分析する。質的アプローチを採用し、インタビュー調査および公開情報や企業資料といった二次データを活用し、戦略形成プロセスの実態とその背景要因を多角的に検証する。

本稿の構成は次のとおりである。2. では先行文献による理論的背景と文献レビューを実施する。3. では A 社の概要、戦略形成プロセスの分析、4. では日東電工の概要、

¹ 本稿では、戦略形成に関する用語を次のように整理する。Mintzberg (2009) は戦略を「意図された戦略 (Intended Strategy)」と「創発された戦略 (Emergent Strategy)」に区分し、前者はトップ、企画スタッフの意図、後者は現場の自律的行動や環境適応に起因するとした。一方、Burgelman (1983, 2004) は進化論的戦略形成モデルにおいて、「トップ主導の戦略的行動 (Induced Strategic Behavior)」と「現場主導の戦略的行動 (Autonomous Strategic Behavior)」を提示している。本稿では、両者の用語が必ずしも直接対応するものではないが、概念的には「トップ主導の戦略的行動」を「意図された戦略」、「現場主導の戦略的行動」を「創発された戦略」に近いものとして位置づける。

戦略形成プロセスの分析をする。5. では分析の結果に基づく、両社の比較および戦略形成プロセスの考察を行う。6. 本研究の結論とインプリケーションを述べる。

2. 先行研究のレビュー

2-1. 意図された戦略、創発された戦略

戦略形成に関する議論では、企業がどのようにして競争優位を確立し、持続させるかという問いに対し、様々な異なる視点が提示されてきた。その中でも、意図された戦略と創発された戦略という二つの概念は、戦略形成プロセスの理解において中心的役割を担う。意図された戦略は、トップ・マネジメント、もしくは本社企画スタッフによって明確な目標設定のもと、論理的かつ意図的に策定され、組織全体に伝達されるようなものと定義される。これに対し、創発された戦略は、現場レベルでの試行錯誤、偶発的な発見、継続的な学習の積み重ねを通じて、自然発生的に組織内に形成される戦略的行動のパターンを指す。この二つの概念は、しばしば対立するものとして捉えられてきたが、近年の研究ではその相互作用と統合の重要性が強調されている。

2-2. 意図された戦略の定義

意図された戦略の概念は、戦略学の初期の発展において支配的であった学派に強く関連している。Mintzberg (2009) は、これをデザイン・スクール、プランニング・スクール、ポジショニング・スクールという主要な三つの学派に代表されると説明する。

デザイン・スクールは、戦略を企業の内部的な強みと弱みと、外部的な機会と脅威を適合させるプロセスとして捉える、いわゆる SWOT 分析を基本モデルとする。中心テーマは「適合」である。ここでは、戦略家は唯一 CEO であり、CEO が戦略構想プロセスに対する全責任を持っていると考えられる (Mintzberg, 2009)。よって、戦略は、単一の明確なビジョンとして形成され、組織全体に展開され、実行される。デザイン・スクールでは戦略構想の思考と戦略実行の行動を分けて考えている。

プランニング・スクールは、デザイン・スクールの考え方をさらに形式化し、体系化した学派である。その中心的テーマは「形式化」にあり、詳細な目標、形式的な分析、予算策定、スケジューリング、プログラムといった具体的な運用計画へと、時間軸と組織のヒエラルキーに沿って戦略が落とし込まれる (Mintzberg, 2009)。プランニング・スクールにおいて、CEO は戦略プランを設計するのではなく、むしろ承認を

与える役割を担っており、プランニング自体はプランナーが実施することである (Mintzberg, 2009)。プランニングに注力する意図はコントロールであることが多く、詳細な目標を立てることで、あらゆる指標を作り、それに向けた行動を促す仕組みとなっている。

ポジショニング・スクールは、デザイン・スクールとプランニング・スクールの流れを汲みながらも、特に市場競争環境における企業の「ポジショニング」の重要性を強調する。この学派は、市場原理の働く環境において包括的なポジションを選択するために、特に分析に集中し、産業的な構造分析から戦略的なポジションを選択する (Mintzberg, 2009)。この学派での主役は CEO、プランナーでなく、アナリストと考えられる (Mintzberg, 2009)。分析は厳密かつ定量的であり、戦略は市場における競争優位を最大化するための合理的な選択として導き出される。

2-3. 創発された戦略の定義

今まで議論した明確にコントロールされ、意図的な戦略プロセスに対して、創発的な戦略プロセスに重きを置いたラーニング・スクールも存在する。意図された戦略がトップダウン的なアプローチであるのに対し、創発された戦略は、組織のボトムアップ的な活動から生まれるパターンとして理解される。この学派は実現された戦略というものは、必ずしも当初から明確に意図したものでなく、行動の一つ一つが集積され、その都度学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成されると考える (Mintzberg, 2009)。沼上(2009)は戦略とは現場に近いミドル・マネジメントが日々環境適応し、新しいビジネス・チャンスをものにしていくプロセスの結果として、事後的に創発するパターンと主張している。また沼上(2009)はトップ・マネジメント、本社企画スタッフは、現場情報を十分に把握している訳ではないため、現場の自律的な戦略的行動が許される組織は現場のミドル・マネジメントによる環境適応を可能とし、結果として事後的にみると重要な情報を有効に使って、ダイナミックな企業成長を達成できると主張している。

組織は様々な活動を通じて学習する。例えば、あるアクションを行うと、それがやがてフィードバックされる。このプロセスを繰り返すことで組織はパターンを収束させ、それを戦略とする。戦略は学習プロセスの繰り返しにより形成される。すなわち、戦略は創発的かつ非公式に、組織内のあらゆる学習者によって構築される。

2-4. 意図された戦略と創発された戦略の「統合」への関心

意図された戦略と創発された戦略は、それぞれ異なる特徴を有する。前者は、組織の一貫性を高め、資源配分の効率化や長期的な方向性の提示に強みがあるが、環境変化が激しい場合には硬直化や適応遅れのリスクを伴う。一方、創発された戦略は、現場の迅速な対応力や学習能力を活かし、柔軟な適応を可能にする一方で、全体戦略との整合性や資源配分の最適化が難しいという課題がある。

このような両者の特徴を踏まえ、現代の戦略論では、意図と創発を二項対立的に捉えるのではなく、いかに両者を効果的に「統合」するかが重要な課題として認識されている。ここでいう「統合」とは、意図された戦略と創発された戦略の双方を全社戦略として位置づけ、それぞれの特性を補完的に活かすことで、組織の柔軟性と一貫性を両立し、持続的な競争優位の実現を図ることである。Mintzberg (2009) が「効果的な戦略というのは予期せぬ出来事への対応力と予測する能力を兼ね備えたこれら2つの戦略の組み合わせなのだ」(Mintzberg, 2009, 邦訳書 p. 13) と述べているように、組織は計画的な方向性を持ちつつも、現場からの創発的な動きを取り込み、戦略として昇華させるメカニズムを構築する必要がある。沼上 (2009) もまた、トップ・マネジメントは詳細な目標や戦略までトップダウンで拘束するのではなく、むしろ大枠の方向性やドメインを示すに留め、現場のイニシアティブを引き出す組織や管理システムを整備し、その成果を事後的に評価することが望ましいと主張している。これらは、単なる計画の実行だけでなく、学習と適応を内包する動的な戦略形成プロセスへの関心の高まりを示している。

2-5. 日本企業における創発戦略の実態と課題

日本企業は、伝統的に現場主導のボトムアップ型戦略形成を重視してきた。改善活動(カイゼン)やQCサークルに代表される現場起点の活動がその基盤であり、これによって現場の創発的知識や経験が企業の戦略に反映されやすい土壌が形成されてきた。これは、安定成長期において日本企業の競争優位を支える重要な要因であった。A社も各職場つまり現場を起点としたTQM活動を長期間実施しており、同様のことが言える。

しかし、こうした創発的な動きも、トップ・マネジメントによる適切な統合がなければ、かえって企業の方向性を見失わせ、部分最適化や意思決定の遅延を招く可能性がある。特に、多角化が進展した現代の日本企業において、この課題は顕著である。

沼上（2009）が指摘するように、日本企業は長期雇用を前提とした人事制度の下、ミドル・マネジメントが自律的な相互作用を通じて多角化戦略を推進してきた。沼上（2009）はこの結果、新規事業や新規製品が少しずつ増え続け、短期間での中断が難しくなることで、事業撤退等を困難にし、企業全体の戦略的な「あるべき姿」から実態が乖離し、分散投資が蔓延する状況に陥りやすいと主張している。このような状況に対し、沼上（2009）は、日本企業に選択と集中の必要性を強く訴える。つまり、事業撤退や組織再編といった選択と集中に伴う多様性の減少は避けられない側面もあるが、企業が戦略的な「あるべき姿」を追求し、持続的な競争優位を確保するためには、時には厳しい判断が求められる。

さらに、沼上（2009）はミドル・マネジメントが経営戦略に関する高いリテラシーを保有し、彼らの間で組織全体の危機感を共有することの重要性を強調する。すなわち、ミドル・マネジメントが個々の現場や部署の視点にとどまることなく、企業全体の視野を持って、何に集中すべきかを判断し、組織として一体となった戦略的行動を取ることが、現代の日本企業にとって不可欠な課題となっている。

2-6. Burgelman の進化論的戦略形成モデル

前述のような、意図と創発の間のギャップや、日本企業が直面する課題が浮かびあがる中で、Burgelman（1983, 2004）は、現場主導の戦略行動とトップ主導の戦略行動が相互に作用しながら企業戦略が形成される過程を説明する理論枠組みとして「進化論的戦略形成モデル」を提示した。

本モデルは、企業内におけるトップダウンとボトムアップの戦略行動の相互作用を動態的に捉え、戦略形成の進化プロセスを以下の6つの構成要素として整理している（Burgelman, 1983, 2004）。

- ・現場主導の戦略行動：現場主導戦略行動とは、現行の全社戦略の枠組み外で、現場の裁量と判断に基づき自律的に展開される戦略的行動を指す（Burgelman, 2004）。これには、日常業務における改善活動や、現場が独自に行う製品開発・市場開拓の試行錯誤、環境適応的な新規提案などが含まれる。これらの行動は、必ずしもトップ・マネジメントの事前承認を伴わず、しばしば現場の知見や外部環境の変化に対する対応として生起するのが特徴である。
- ・トップ主導の戦略行動：トップ・マネジメントの意図や企業戦略コンセプトに基づき、制度的枠組みの中で計画的に実行される戦略である（Burgelman, 2004）。具体例

として、トップ主導の中核事業の強化、新製品・新市場開拓、戦略的な設備投資などが挙げられる。

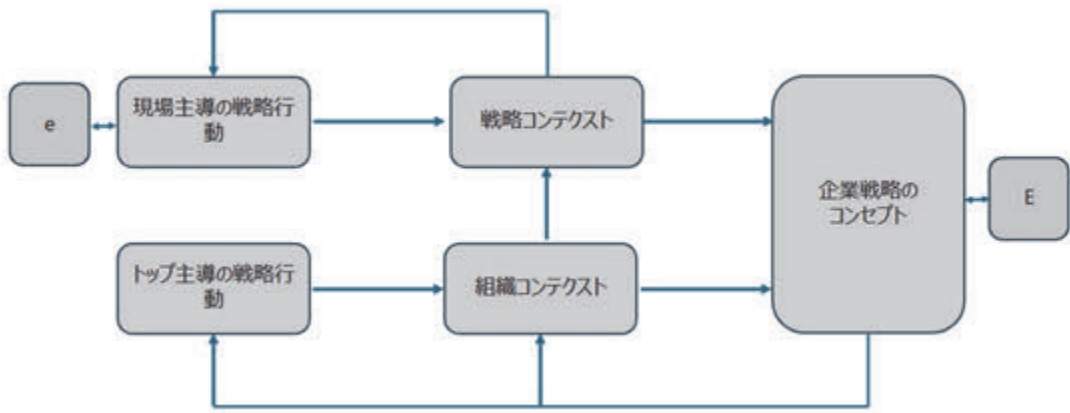
- ・戦略コンテキスト：「既存の全社戦略の範囲外の戦略的行動に戦略的な意味づけを与え、それによって全社戦略を変化させていくためのプロセス」（福澤・新宅, 2007, p. 415）。現場の提案や試行錯誤が組織内で支持を得て、企業全体の戦略に影響を与える過程を指す。

- ・組織コンテキスト：既存の全社戦略の実行を目的として、トップ・マネジメントが構築した組織や管理の仕組みを指し、現場のマネージャーやミドル・マネジメントによる戦略的行動を選別・淘汰するメカニズムとして機能する(福澤・新宅, 2007)。

「組織コンテキストには、組織構造、計画とコントロールのシステム、資源配分のルール、業績評価と報酬システムといったマネジメントの仕組みのほかに、人材採用や社内の人間関係、明示化された行動原理といった文化的要素も含まれている」（Burgelman, 2004, 邦訳書 p. 16）。これらは内部淘汰環境の特性を決める重要な部分でもある。

- ・企業戦略コンセプト：「公式の企業戦略となるものであり、企業の成功基準に関するトップ・マネジメントの考えが反映されている。それは現場に共通の枠組みを提供しながら、トップ・マネジメントの戦略的意図を示している。また、企業独自の能力(得意とするもの)、製品市場ドメイン(他社との競争で勝てる領域)、核となる価値観(拠り所となるもの)、目標(達成しようとする事)に関する組織学習に影響を与えている(Burgelman, 2004, 邦訳書 p. 15)。
- ・外部環境：企業を取り巻く市場構造、顧客ニーズ、競争状況、技術革新、規制動向、マクロ経済の変化など、企業の戦略形成に影響を与える外在的要因全般を指す。外部環境は企業にとって制約条件であると同時に、新たな機会の源泉でもある。

図表 1：進化論的戦略形成モデル



出所：Burgelman (2004) より 筆者作成

2-7. 進化論的戦略形成モデルの理論適用例

Burgelman (2004) は、半導体メーカーであるインテルの戦略形成プロセスを、進化論的戦略形成モデルに基づいて分析している。具体的には、インテルがかつて高いシェアを有していた DRAM 事業からの撤退プロセスを、本モデルの視点から説明している。

Burgelman (2004) によれば、インテルは決して当初から DRAM 事業の撤退を計画していたわけではない。インテルの経営陣は市場環境が悪化する中でも、DRAM 事業は技術ドライバーだと考えて、事業継続の方向で検討していた。しかし、市場環境が悪化する中で、現場レベルでは利益率の高い製品への生産シフトを優先する動きが現れた。この背景にインテルの「利益の出る製品を優先して生産する」という資源配分のルールが制度化されており、DRAM の生産量が低下し、別事業への注力が進んだ。経営陣も資源配分のルールに沿っているため、DRAM 事業撤退を止める判断にはならなかった。その結果、現場の行動とトップの戦略的方向性が、戦略コンテキストや組織コンテキストを介して整合され、DRAM 事業の撤退が新たな企業戦略（企業戦略コンセプト）として制度化されたのである (Burgelman, 2004)。

このモデルの特徴は、現場主導の戦略とトップ主導の戦略計画が対立するものではなく、両者を「組織コンテキスト」や「戦略コンテキスト」といった中間概念を介して統合可能なものとみなしている点にある。特に、企業が事業の転換点に立たされて

いるときには、現場からの創発的提案が、トップの方向性と整合した形で制度化されることで、新たな戦略が形成されうるとされる。Burgelman (2004) は、トップ・マネジメントは、企業戦略コンセプトを現場主導の戦略的行動が柔軟に展開できるようあいまいさを残して設計するとともに、資源に一定の余裕を持たせ、外部環境の淘汰を察知できる組織コンテキストを整備すべきだと主張している。

このように、進化論的戦略形成モデルは、トップと現場の双方向的な相互作用を組織内部で統合し、戦略形成の過程における柔軟性と適応性を確保する有力な理論的視座を提供する。外部環境の変化に迅速に対応し戦略転換を実現するためには、トップと現場の戦略的行動をいかに速やかに統合できるかが重要となる。こうした観点から A 社と日東電工を分析することで、両社における戦略形成プロセスの課題を明らかにする手がかりが得られる。

3. A 社の概要・進化論的戦略形成プロセスモデルによる分析

3-1. A 社の概要

今回、A 社の情報収集は、以下の 2 つの手法により行った。第一に、A 社の公開資料などの二次データを活用した。第二に、筆者が A 社の社員である立場を活かし、社内関係者へのインタビュー調査を実施した。インタビューは 2024 年 10 月から 2025 年 3 月にかけて実施し、対象者は事業部門、管理部門に所属する計 4 名である。主に戦略形成プロセスや制度設計、組織文化、評価制度、資源配分の実態について聞き取りを行った。なお、得られた情報は事業や個人が特定されないよう配慮しつつ、情報を研究目的に限定して活用している。

本稿の分析対象とする A 社は、従業員数約 5,000 名、売上高約 4,000 億円の素材メーカーである。A 社は、基礎化学品および機能性化学品の製造・開発・販売を主力事業とし、国内外に複数の拠点を有し、グローバル規模で事業を展開している。とりわけ、基礎化学品事業は長年にわたり同社の安定的な収益基盤を支えてきた。

図表 2:A 社概要

社名：A社
上場証券取引所：東京証券取引所（プライム市場）
従業員数：約5000人
売上収益：約4000億円
事業内容：基礎化学品・機能性化学品
海外拠点：アジア、北米、欧州等

出所：筆者作成

3-2. A 社の戦略課題

近年、A 社を取り巻く事業環境は大きく変化している。とりわけ、同社の収益基盤を長年支えてきた基礎化学品市場では、内需の縮小や中国メーカーの急速な台頭が顕著である。中国企業は国家的な産業政策と低コスト構造を背景に、基礎化学品分野への大規模な設備投資を断続的に行ってきた。その結果、基礎化学品市場では過剰供給が慢性化し、製品価格の下落が続いている。加えて、エネルギー価格の高騰や環境規制の強化も企業収益を圧迫しており、A 社の基礎化学品事業の収益性は近年急速に悪化している。実際、基礎化学品の製品単価下落とともに、生産設備の稼働率低下が顕著となり、安定的な利益確保が困難な状況が継続している。

こうした環境変化を受け、A 社は基礎化学品依存から脱却し、より高付加価値で成長性の高い機能性化学品分野への事業ポートフォリオ転換を戦略方針として掲げている。しかし現時点での進展は限定的であり、収益構造は依然として基礎化学品への依存度が高く、機能性化学品の売上・利益が全社業績に占める割合は小さい。加えて、機能性化学品分野の新製品開発や市場浸透は、想定以上に難航している。

3-3. A社の分析結果

本節では、Burgelman (1983, 2004) の進化論的戦略形成モデルを用いて、A社の戦略形成プロセスを分析し、課題を明らかにする。分析の結果、A社の最大の課題は、企業戦略コンセプトと組織コンテキストの不一致に起因する「戦略形成プロセスの構造的停滞」であると考えられる。この不一致こそが、A社の事業転換の遅延と、創発された現場主導の戦略行動が十分に制度化されない根本原因となっている。

A社は現在、「基礎化学品から高付加価値の機能性化学品分野への事業シフト」を企業戦略コンセプトとして掲げている。この方針は、同社が持続的成長と競争優位の確保に不可欠な戦略転換と位置づけられている。しかし実態として、A社の組織コンテキストは依然として基礎化学品事業を前提とした旧来の枠組みに大きく依存しており、企業戦略コンセプトとの整合性を欠いたまま更新が進んでいない。組織コンテキストが企業戦略コンセプトに一致していない要因は、以下の三点に整理できる。

第一に、制度や指標レベルでの整合性欠如である。A社のKPIにおいては、確かに利益率や新製品開発数といった機能性化学品分野へのシフトを促す指標が設定されている。しかし一方で、売上数量や売上高といった従来型の「規模拡大」志向の指標も重視されており、両者が並存している。そのため、現場レベルでは依然として規模拡大が重視される傾向が強く、企業戦略コンセプトの実質的な浸透には至っていない。

第二に、資源配分や人員配置の実態においても、基礎化学品依存構造が色濃く残存している。具体的には、基礎化学品の能力増強や設備投資といった、短期的かつ確実性の高い案件は優先的に承認される一方、機能性化学品の新規開発や市場開拓に必要な中長期的・挑戦的な投資は、意思決定に時間を要し、結果として後回しにされる傾向がみられる。また、営業・企画部門の人員配置に関しても、依然として基礎化学品事業を前提とした考え方が中心にあり、機能性化学品事業の推進に必要な人員が恒常的に不足している。実際、機能性化学品事業の特性や必要リソースが十分に考慮されないまま、基礎化学品事業と同水準の人員で対応できるという前提が暗黙のうちに組織内に残存している。このため、機能性化学品分野の本格的な成長に必要な組織的基盤が整わない状況が続いている。この背景には、A社に根強く残る短期成果志向の組織文化がある。基礎化学品事業は、一度上市された製品が長期間安定的に使用されるため、売上や数量といった成果を早期かつ確実に可視化できる。この成功体験が「目に見える短期成果」を過度に重視する価値観を醸成し、トップ・マネジメントにおいても短期的成果が見込める案件を優先する傾向を強めている。

第三に、企業戦略コンセプトの現場レベルでの浸透不足も、組織コンテキストの旧

態依存を助長している。A社では、「基礎化学品から高付加価値の機能性化学品分野への事業シフト」という方針は公式に掲げられているものの、その具体的意義や実践方法は現場レベルまで十分に共有・理解されていない。特に、機能性化学品分野に直接関与していない部門や人材においては、依然として「生産効率の向上」「コスト削減」「既存市場の維持」といった従来型の行動が優先されている。これにより、企業戦略コンセプトと現場の実態との間に深刻なギャップが固定化されつつある。

以上のように、制度面・資源面・文化面の各次元において、A社の組織コンテキストは企業戦略コンセプトと一致しておらず、この構造的な不一致は以下のような具体的な不具合を引き起こしている。

第一に、戦略コンテキストが機能不全に陥っている。Burgelman (1983, 2004) の指摘する戦略コンテキストは、現場の自律的な戦略行動を企業戦略として制度化するための媒介的役割を果たす。しかしA社では、トップ・マネジメントによる企業戦略コンセプト実現に向けた具体的な戦略や制度改革の提示が不十分であるため、戦略コンテキストが適切に構築されていない。その結果、現場は既存の数値目標や制度基準に依存せざるを得ず、企業戦略コンセプトを体現するような挑戦的な戦略行動を自律的に取ることが困難となっている。

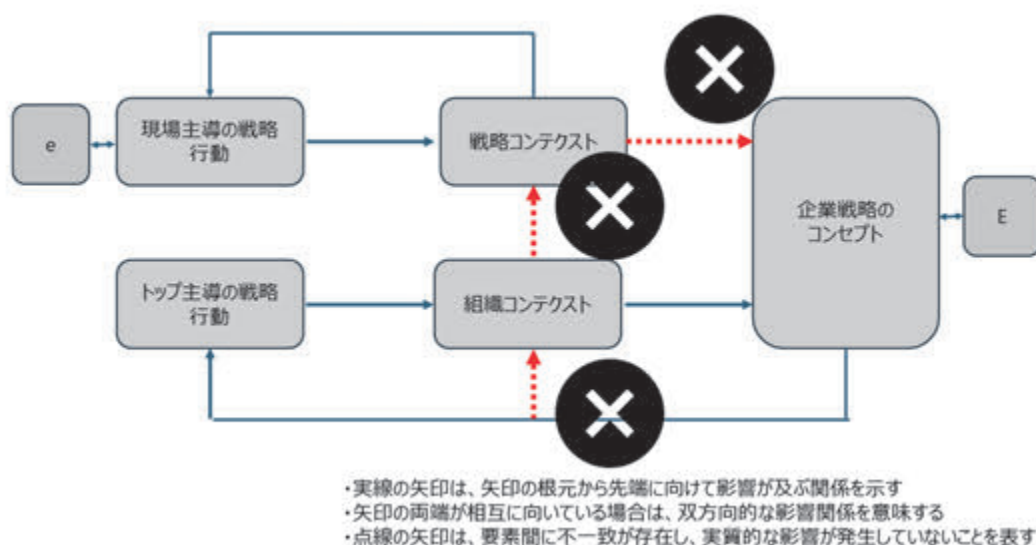
第二に、選択と集中が実質的に機能していない。企業戦略コンセプトが目指す方向性に沿って経営資源を優先的に配分するためには、事業間の明確な優先順位付けと、意思決定の一貫性が不可欠である。しかし現状では、基礎化学品事業への依存構造が依然として残存する一方で、機能性化学品事業の推進は散発的かつ小規模な取り組みに留まり、組織全体として戦略的な重点化が実現できていない。その結果、収益性の低い新規事業が乱立する一方で、利益の見込めない事業からの撤退も進まず、リソースの分散が生じている。こうした状況は、基礎化学品依存の固定化を助長するとともに、機能性化学品分野の成長を限定的なものにとどめている。

第三に、創発された現場主導の戦略行動が企業戦略へと制度化されにくい構造が生まれている。理論上、組織内で現場レベルの取り組みが生まれた場合、それが戦略コンテキストを通じてトップの意思決定に組み込まれ、企業戦略として制度化される。しかしA社では、短期成果志向の文化や評価基準が依然として強く、現場発の新規製品開発や市場開拓の取り組みは、部分的・断片的に留まりやすい。また、トップ・マネジメント自身も、基礎化学品依存の枠組みから脱却できず、挑戦的な提案を十分に評価・制度化できていない。この結果、現場とトップの間に戦略形成の断絶が生じ、企業戦略コンセプトと整合する形での戦略転換が進まない。

このように、制度面・運用面・文化面の複合的な要因が絡み合い、A 社では企業戦略コンセプトと組織コンテキストの不一致が構造的に固定化されている。この不一致は、戦略形成プロセス全体の停滞を招き、A 社が外部環境の変化に柔軟かつ迅速に対応することを困難にしている。その結果、事業ポートフォリオの転換は遅延し、企業戦略コンセプトとして掲げる「基礎化学品から機能性化学品への事業シフト」は形式的なスローガンに留まり、実質的な競争力の強化には結びついていない状況である。

図表 3 は A 社の戦略形成プロセスの課題を、進化論的戦略形成モデルを用いて図示したものである。本図は、先に述べたように、企業戦略コンセプトと組織コンテキストが一致していない点、組織コンテキストが現場主導の戦略を全社戦略として制度化する戦略コンテキストの後押しとして機能していない点、その結果として、現場主導の戦略が全社戦略へと統合されていない点を可視化している。

図表 3 : A 社の進化論的戦略形成モデルを用いた戦略形成プロセスモデル



出所：筆者作成

図表 4 は上記で述べた企業戦略コンセプトと組織コンテキストの不一致の要因、実際に起きている不具合を表としてまとめたものである。

図表 4 : A 社の企業戦略コンセプトと組織コンテキストの不一致の要因、
戦略形成プロセスにおける不具合

区分	企業戦略コンセプトと組織コンテキストの不一致の要因	戦略形成プロセスにおける不具合
制度面	・KPIが「利益率・新製品開発数」と「売上高・数量」で併存 ・現場で規模拡大志向の指標が依然重視されている	・戦略コンテキストが機能不全 ・企業コンセプトに沿った戦略行動が現場で自律的に取れない
資源面	・基礎化学品事業を前提とした資源配分、人員配置の考え方が残存	・選択と集中が機能せず、リソースが分散 ・利益の低い事業や不要事業からの撤退が進まない
文化面	・企業戦略コンセプトの浸透不足	・現場主導の戦略行動が制度化されにくい ・現場とトップの間に戦略形成の断絶が生じる

出所：筆者作成

4. 日東電工の概要・進化論的戦略形成プロセスモデルによる分析

4-1. 日東電工の概要

今回、日東電工の情報収集は、以下の2つの手法により行った。第一に、日東電工の公開資料などの二次データを活用した。第二に、日東電工の内部事情に精通した管理部門所属の関係者1名に対し、2025年7月にインタビュー調査を実施した。主に制度設計、組織文化、評価制度の実態について聞き取りを行った。なお、得られた情報は事業や個人が特定されないよう配慮しつつ、情報を研究目的に限定して活用している。

日東電工株式会社は、1918年に電気絶縁材料の国産化を目的として創立された。2025年3月末時点において、連結ベースでの従業員数は27,915名、売上収益は10,138億円に達しており、東京証券取引所のプライム市場に上場するグローバル企業である。

事業は以下の4区分に分類される：①基盤機能材料を主力とするインダストリアルテープ事業、②情報機能材料・回路材料・高精度基板等を中心とするオプトロニクス事業、③ライフサイエンス・メンブレン・パーソナルケア製品を展開するヒューマンライフ事業、④新規事業およびその他製品。また、アジア、北米、南米、欧州を中心に海外拠点を有し、世界規模で事業を展開している。

図表 5：日東電工の会社概要

社名：日東電工株式会社
上場証券取引所：東京証券取引所（プライム市場）
従業員数：27915人(連結)（2025年3月末時点）
売上収益：連結：10,138億円(連結)（2025年3月期）
事業内容：インダストリアルテープ、オプトロニクス
 ヒューマンライフ、その他
海外拠点：アジア、北米、南米、欧州等

出所：日東電工株式会社の有価証券報告書をもとに筆者作成

4-2. 日東電工のビジネスモデル

日東電工独自のビジネスモデルの中核には、「ニッチトップ戦略」と「三新活動」が位置づけられている。

まず、ニッチトップ戦略とは、広域市場での過度な競争を避け、技術的優位性を発揮できる限定的な市場領域（ニッチ市場）に経営資源を集中投入し、当該領域での市場リーダーを目指す戦略である。この戦略は以下の特徴を有している。

- ・ 特定分野への集中：市場全体ではなく、需要の限定的な領域に特化し、経営資源の選択と集中を実施する。
- ・ 技術的優位性の確立：独自技術や知的財産を活用し、模倣困難な製品差別化を実現する。
- ・ 高収益性の追求：限定市場において高いシェアと価格優位性を確保し、収益性を向上させる。
- ・ 顧客との協働的關係構築：ニッチ市場の特定ニーズに応え、顧客と密接に連携した製品開発・課題解決を進める。

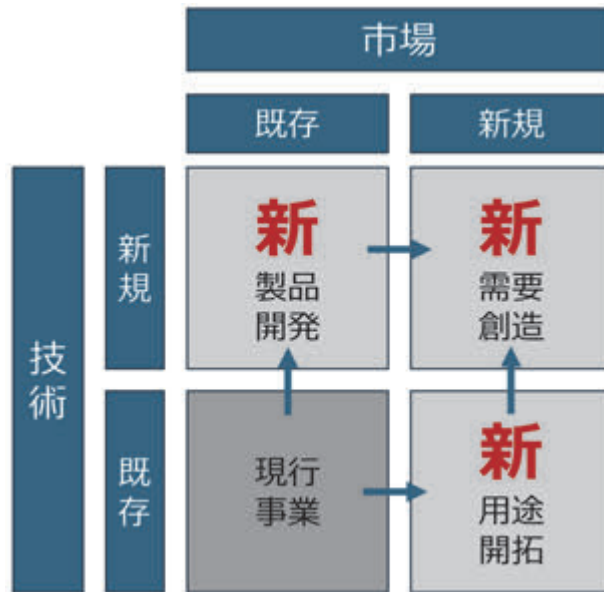
この戦略により、日東電工は例えば車載用偏光板や各種高機能フィルムなど、複数の製品で世界市場における高いシェアを確保しており、同社の収益安定化と競争優位構築に寄与している。

中でも、日東電工の主力であるオプトロニクス事業は、先端技術を活用したニッチトップ戦略の象徴的な事業領域である。この分野は市場変化が激しく、製品ライフサイクルが短いため、継続的な新製品投入が不可欠である。日東電工は、新製品投入を通じた事業形態の新陳代謝を高めることで、この環境変化に対応している。同社の高い新製品比率は、成熟製品の整理統合と、それに代わる新製品の継続的投入の成果である。

このような事業の新陳代謝は、ニッチ市場が成長した場合でも社内に安住を許さず、また社外においては競合の新規参入を困難にする効果をもたらす。さらに、トップシェアの維持により、市場の大枠の変化を先行して把握し、需要増大を見越した生産能力のタイムリーな増強が可能となる。加えて、顧客からの相談が真っ先に寄せられ、連続的な新製品開発が実現しやすい環境が形成されている。このように、変化の激しい先端分野であるからこそ、ニッチトップ戦略の有効性が発揮されているといえる。

次に、「三新活動」は、日東電工が長期的な成長を実現するための経営戦略の根幹であり、「新製品開発」「新用途開拓」「新需要創造」を指す。この活動では、既存製品の「新」しい用途を開拓し、そこに新たな技術を加える、または新しい技術を用いて「新」製品を開発し、その用途を広げることで、「新」たな需要を創出する。このように、既存製品や技術に安住せず、常に新たな価値創造を追求する企業文化を象徴する取り組みであり、実際に 50 年以上にわたり継続されてきた独自のマーケティング活動の原理である。

図表 6：三新活動のイメージ図



出所：日東電工 HP をもとに筆者作成

三新活動の具体例として、従来は電気絶縁用途に使われていたビニールテープの既存製品から、新しい技術・機能開発および新用途開拓を繰り返したケースが挙げられる。この取り組みでは、対象市場を電機メーカーから住宅・自動車などへと拡大し、需要創造を継続している。こうした活動は、「技製販管」と称される技術、製造、販売、管理の各部門が一体となった横断的な取り組みによって実現されている。3つの「新」の組み合わせを通じて、日東電工はイノベーションを継続的に創出し続けている。

この三新活動が 50 年以上にわたり定着している背景には、経営層から現場まで一貫した基本行動として制度化されている点がある。たとえば、年度予算策定の際には、各事業においてニッチトップ戦略に基づいた三新活動を通じてどの程度テーマ化されているか等が重要な確認事項となっている。また、日東電工は「新製品比率 35%以上」、「ニッチトップ製品の売上収益比率 50%以上」を経営目標として掲げており、これらは計画策定や計画管理システムに組織コンテキストとして制度化されている。さらに、そうした取り組みを具体的なテーマに落とし込むべく、年度計画と進捗管理においては、販売額だけでなく市場の違いを考慮し、金額規模に応じた割合指標で定量レビューが行われている。また三新活動の浸透・共有、従業員のモチベーション維持のために日東電工の海外拠点を含めた全社活動である三新世界大会を定期的の実施している。

4-3. 日東電工の偏光板事業概要

日東電工における偏光板事業は、1975年に顧客から「偏光板に糊を塗布してほしい」という要望を受けたことを契機に開始された。その後1977年には、自社製の偏光板の製造に成功し、以来、世界の偏光板業界におけるリーディングカンパニーとしての地位を築いてきた。しかし近年、中国メーカーの台頭による競争環境の激化を背景に、日東電工は2017年11月、汎用偏光板市場における技術ライセンス提供の開始を正式に発表した。これを起点として、テレビ向けなどの汎用品市場から段階的に撤退し、車載用途など高付加価値領域への「選択と集中」を戦略的に推進している。

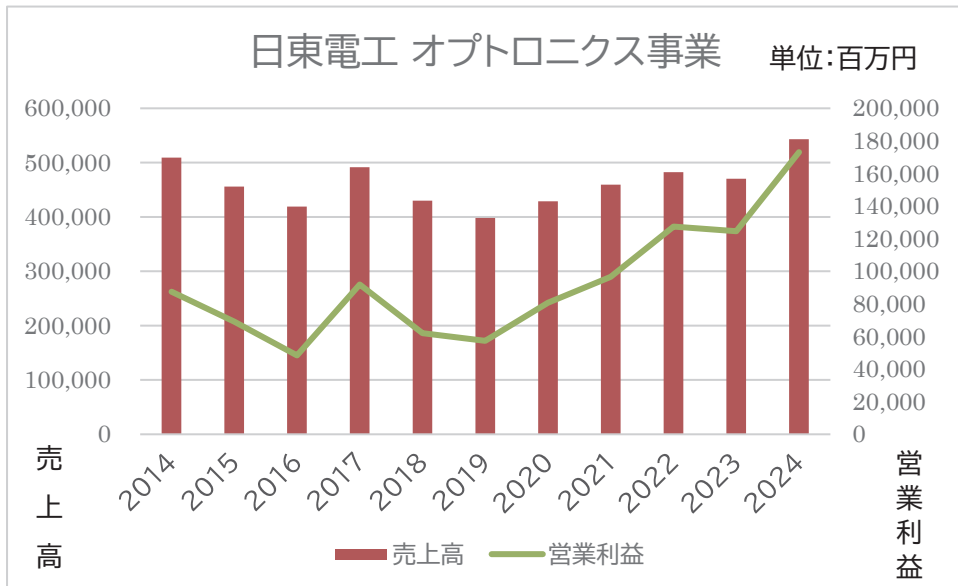
この戦略転換は、同じく偏光板業界で高いシェアを有する住友化学の対応とは異なっていた。住友化学は2017年頃、高機能分野へのシフトをしつつ、依然としてテレビ向けの汎用品にも注力していたが、近年の中国メーカーの台頭により、激化するコスト競争への対応が後手に回った。その結果、2024年にはテレビ向け偏光板の縮小、事業譲渡に踏み切っている。

この比較から明らかなのは、日東電工が市場変化をいち早く捉え、迅速な戦略的意思決定を実行した点である。

こうした日東電工の戦略転換が業績に与えた影響を定量的に把握するため、図表7に日東電工のオプトロニクス事業（偏光板を含む）の売上高および営業利益の推移を示す。図表は日東電工の決算資料に基づき作成したものであり、なお2019年度以降、ライセンスロイヤリティ収入がオプトロニクス事業の売上高に含まれている。

図表7の推移からは、2017年以降、一時的に売上高・営業利益ともに減少しているが、近年では両指標が再び上昇基調にあることが確認できる。このことは、ライセンス提供および市場撤退を伴う「選択と集中」の戦略が、一定の成果を上げつつあることを示唆している。

図表 7：日東電工オプトロニクス事業の業績推移



出所：日東電工株式会社有価証券報告書をもとに筆者作成

4-4. 日東電工の分析結果

本節では、Burgelman (1983, 2004) の進化論的戦略形成モデルを用いて、日東電工の戦略形成プロセスを分析し、同社が外部環境の急速な変化に対応できた背景要因を明らかにする。分析の結果、日東電工では、企業戦略コンセプトと組織コンテキストが整合しており、これが創発された現場主導の戦略的行動を全社戦略に統合する土壌を形成していた。この関係が、迅速かつ柔軟な戦略的意思決定を可能にしていたと考えられる。

日東電工の企業戦略コンセプトである「ニッチトップ戦略」および「三新活動」は、単なるスローガンにとどまらず、組織制度、評価指標、文化に至るまで一貫して組み込まれている。すなわち、企業戦略コンセプトと組織コンテキストの間に高い整合性が確立されている。こうした整合性により、企業戦略コンセプトが現場レベルの創発的な行動を促すとともに、それらの行動が組織内で制度化・正当化されやすい構造が形成されている点が特筆される。

実際、日東電工では、三新活動の成果が新製品比率や用途拡大率といった具体的な評価指標である KPI に組み込まれており、これが現場の挑戦的な行動をインセンティブ付けしている。たとえば、年度計画等においては、新規性の高い製品・用途・需要

の創出が高く評価され、現場の自律的な市場開拓や技術開発が積極的に後押しされている。さらに、組織設計の面では部門横断型の「技製販管」体制によって、技術・製造・販売・管理部門間の情報共有と連携が強化され、現場からの提案が組織的に蓄積・選別される仕組みが機能している。

このような組織コンテキストのもとでは、全社的な企業戦略として具体的な新規製品開発や市場開発が当初から明示されていたわけではないものの、現場レベルの取り組みとして自然発生的に生まれる土壌が形成されていた。重要なのは、こうした現場主導の行動が企業戦略コンセプトと一致していたため、組織内で受容され、トップ・マネジメントによって全社戦略に統合されていた点である。

このプロセスは、偏光板事業における戦略転換においても確認できる。具体的には、2017年11月に日東電工が汎用偏光板市場へのライセンス提供を発表し、その後、汎用品市場からの撤退と車載用途など高付加価値領域への選択と集中を実施した背景には、企業戦略コンセプトとの整合があったと考えられる。

日東電工の元社長である柳楽幸雄氏は、同社の製品展開における基本的な優先順位を「性能」「キャパシティ」「価格」の順とし、製品がコモディティ化すればこの順序が逆転し、最終的には価格競争に巻き込まれ、収益性が圧迫されることを指摘している²。したがって、日東電工が高機能・高付加価値品に特化し、汎用品市場から戦略的に距離を置く必要性は、企業戦略コンセプトに深く組み込まれていたと言える。

こうした戦略意図は、単にトップダウンの指示ではなく、現場の創発的な行動に対して組織的な後押しと制度的な裏付けを与える役割を果たしていた。現場では、三新活動に代表されるニッチ市場への用途転換や新製品・新用途の探索といった活動が、自律的かつ制度的に支援されるかたちで積極的に展開されていた。トップ・マネジメントは、現場からの情報と企業戦略コンセプトを踏まえ、汎用品市場のライセンス提供という撤退戦略を打ち出すとともに、成長領域への資源集中を決断したと考えられる。

つまり、収益性の低下した汎用偏光板市場からの撤退は、トップ・マネジメント主導的意思決定と、現場からの情報の蓄積と問題提起に基づく創発的な提案が、既存の企業戦略コンセプトに合致していたことで全社戦略に統合されたと捉えられる。実際、汎用品分野において競争環境が激化し、シェア低下と収益性悪化が進行する一方、車載用途などニッチ市場では高付加価値・高収益性の維持が可能であった。この

² 東洋経済オンライン「日東電工はなぜトップシェア製品が多いのか柳楽幸雄社長に独自戦略を聞く」、2013年10月13日、(<https://toyokeizai.net/articles/-/20679?page=2> (2025年8月10日アクセス))のインタビュー記事より

状況下で、柳楽氏は、汎用偏光板の事業転換に関する戦略的意思決定を行う前から、偏光板の液晶テレビ向け用途への過度な集中が今後の成長を制約すると見抜き、「用途転換」や「勝ち方を変える」といった戦略的メッセージを早期に発信していた³。

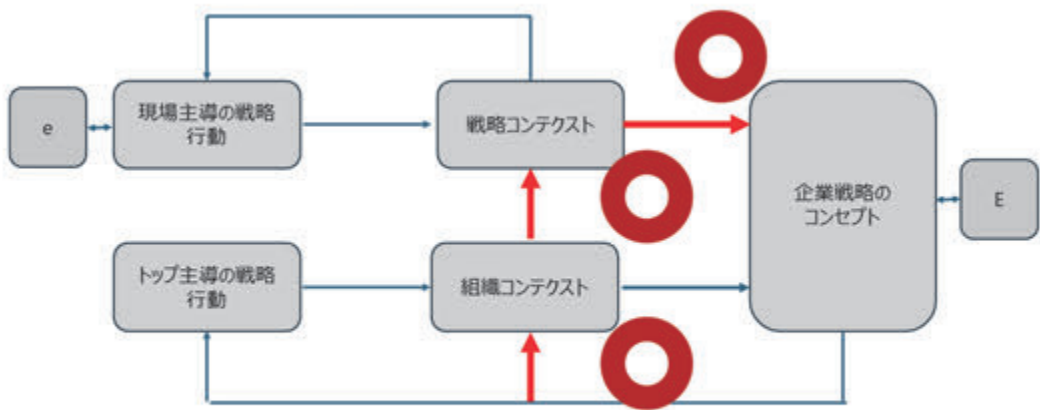
これらのメッセージは、単なるスローガンではなく、液晶テレビ向け偏光板への依存から脱却し、自動車用途などの高付加価値市場へと軸足を移すべきという明確な戦略意図を表していた。このようなトップの明確な戦略意図が、現場の創発的行動に対する正当性と組織的支援の根拠となった。

結果として、トップ・マネジメントは現場からの情報と企業戦略コンセプトを照らし合わせる形で、汎用品市場のライセンス提供という撤退戦略を迅速に打ち出し、同時に成長性の高い領域への経営資源集中を決断した。この一連の戦略的意思決定は、現場主導の創発行動とトップ主導の計画戦略が有機的に連動する、Burgelman（1983, 2004）の進化論的戦略形成プロセスの典型的な構造を示している。

図表 8 は、日東電工における進化論的戦略形成モデルの適用結果を示したものである。本図は、企業戦略コンセプトと組織コンテキストの整合、組織コンテキストによる戦略コンテキストへの制度的な後押し、そして現場主導の戦略が全社戦略に統合される一連のプロセスが、段階的に機能している様子を可視化している。

³ 東洋経済オンライン「日東電工はなぜトップシェア製品が多いのか柳楽幸雄社長に独自戦略を聞く」、2013 年 10 月 13 日、(<https://toyokeizai.net/articles/-/20679?page=2> (2025 年 8 月 10 日アクセス) のインタビュー記事より

図表 8：日東電工の進化論的戦略形成モデルを用いた戦略形成プロセスモデル



太線の矢印は、各要素間の整合性が確保され、それにより機能が有効に発揮されていることを示している。

出所：筆者作成

この構造が意味するのは、日東電工では、意図されたトップ主導の戦略と創発された現場主導の戦略が一見矛盾するものではなく、両者を接続・統合する枠組みが制度的に設計されていたという点である。企業戦略コンセプトが「変化と探索」を是とする方向性を示していたこと、そしてその方向に整合的な制度（予算・新製品比率目標など）が組織コンテキストとして整備されていたことが、全社戦略の柔軟性と対応力を高めていたと評価できる。

以上より、日東電工では、企業戦略コンセプトと組織コンテキストの整合が、現場の創発的戦略行動とトップの迅速な意思決定を結びつけ、柔軟かつ持続的な環境適応を実現している。このプロセスこそが、同社の競争優位を支える重要な基盤であると評価できる。

図表 9 は上記で述べた企業戦略コンセプトと組織コンテキストの整合性、実際に起きている戦略形成プロセスへの影響を表としてまとめたものである。

図表 9：日東電工の企業戦略コンセプトと組織コンテキストの整合性、
戦略形成プロセスにおける影響

区分	企業戦略コンセプトと組織コンテキストの整合性	戦略形成プロセスにおける影響
制度面	・三新活動を年度計画・KPIへ組込む ・部門横断の「技製販管」体制により提案の吸い上げが機能	・現場の創発的行動が正当に評価され、インセンティブが機能 ・現場発の提案が戦略的に選別・採用され、全社戦略に反映
資源面	・ニッチトップ戦略に基づき、ニッチ市場・高付加価値領域に経営資源を集中配分	・資源の選択と集中が実現し、成長領域にリソースが適切に投入 ・戦略転換（撤退・集中）が迅速に実行される
文化面	・変化・探索を是とする文化の浸透 ・三新活動が価値観・行動様式として根付く	・現場の挑戦や探索的行動が奨励・支援される

出所：筆者作成

5. 分析結果による両社の比較、考察

5-1. 戦略形成プロセスにおける両社の違い

本節では、3. と 4. で分析した A 社と日東電工の戦略形成プロセスを比較する。

A 社と日東電工の戦略形成プロセスには、「企業戦略コンセプト」と「組織コンテキスト」の整合性において決定的な違いがあった。A 社は「基礎化学品から機能性化学品への転換」という企業戦略コンセプトを掲げていたものの、評価制度や資源配分、組織文化が依然として基礎化学品事業を前提としており、コンセプトと実態の乖離が顕著であった。現場で創発的に生まれた新規提案や探索的行動も、制度的支援や評価に結びつかず、断片的な試みに終わっていた。また、短期的業績を重視する評価制度が、長期的で挑戦的な行動を阻害していた。

一方、日東電工は「ニッチトップ戦略」や「三新活動」といった企業戦略コンセプトが評価制度や資源配分、組織文化にまで組み込まれ、企業戦略コンセプトと組織コンテキストが整合していた。このため、現場の創発行動は制度的な裏付けを持ち、トップの戦略的意思決定と接続され、迅速かつ柔軟な戦略転換を可能にした。結果として、A 社は戦略形成の停滞に陥ったのに対し、日東電工は汎用偏光板からの撤退や車載分野への集中など、外部環境に適応した戦略転換を実施できた。

5-2. 意図されたトップ主導戦略行動と創発された現場主導の戦略行動の統合 メカニズムに関する考察

日東電工における意図されたトップ主導の戦略行動と創発された現場主導の戦略行動の統合は、複数の組織的要素が有機的に結びつくことで実現されていた。その統合メカニズムは、企業戦略コンセプトの明示と浸透、制度的枠組みとしての組織コンテクストの整備、そして創発された行動を全社戦略に昇華させる統合プロセスの三層で構成されていたと考えられる。

第一に、企業戦略コンセプトの明示と浸透が基盤にあった。日東電工は「ニッチトップ戦略」や「三新活動」といった企業の方向性を明確に示すコンセプトを設定し、これらは単なる理念やスローガンに留まらず、現場の探索的な挑戦行動を正当化し、方向づける規範として組織全体に深く根付いていた。こうした企業戦略コンセプトは、現場における創発的な行動に対し、組織としての方向性と意味づけを与える機能を果たしていた点が特筆に値する。

第二に、企業戦略コンセプトを現場の行動へと結びつける組織コンテクストの整備が重要な機能を果たしていた。三新活動の成果は新製品比率や用途拡大率といったKPIに反映され、また年度計画等においても重視されていた。さらに、「技製販管」体制により、現場からの提案や知見が部門の垣根を越えて共有され、資源配分や戦略決定へと繋がるルートが制度的に整備されていた。こうした制度的基盤が、現場の創発的行動を継続的に組織内に蓄積し、評価する仕組みを支えていた。

第三に、創発された行動を全社戦略に統合するプロセスが存在していた。現場での提案や市場適応的な行動は、企業戦略コンセプトとの整合性を基準に、トップ・マネジメントが戦略的判断を下すことで、全社の戦略的方向性として迅速に反映された。日東電工の偏光板事業における「汎用品撤退・車載分野集中」という転換は、こうした現場とトップの双方向的な相互作用が有効に機能した結果である。

これらの三層の統合メカニズムを根底で支えていたのは、変化を是とし探索を奨励する文化的基盤であった。三新活動は制度や評価指標としてだけでなく、組織文化の一部として社員の行動様式や価値観に浸透しており、これが柔軟な戦略転換を支える重要な要素として機能していた。

6. まとめ

本章では、本研究の結論を整理したうえで、インプリケーションと研究の限界、今後の課題について述べる。

6-1. 本研究の結論とインプリケーション

本研究では、進化論的戦略形成プロセスモデルを用いて、A 社と日東電工の戦略形成プロセスを比較・分析した。特に、企業戦略コンセプトと組織コンテクストの整合性に着目し、意図されたトップ主導の戦略行動と創発された現場主導の戦略行動がどのように統合しうるかを検討した。

その結果、両社における戦略形成の成否を分けた要因は、企業戦略コンセプトと組織コンテクストの整合性に加え、それを支える制度設計の有無、変化を是とする組織文化の存在であった。日東電工では、トップの戦略的意図（三新活動やニッチトップ戦略）と統合的な制度（評価制度、人材配置、横断チーム等）が整備されており、現場の創発的な行動が全社戦略として統合される構造が成立していた。また、制度のみでなく変化を是とする組織文化が社員の行動様式や価値観に浸透しており、これが柔軟な戦略転換を支える重要な要素として機能していた。

一方で A 社では、基礎化学品から機能性化学品への転換という企業戦略コンセプトは掲げられていたものの、それを支える制度的な裏付けが不十分であり、現場の創発的行動が全社戦略として統合されず、結果として変革が停滞する状況が続いていた。

以上の分析から得られる実務的インプリケーションは、A 社のように戦略転換を模索する企業にとって、企業戦略コンセプトを掲げるだけでは、トップ主導の戦略行動と現場主導の戦略行動を統合するには不十分であるという点である。そのコンセプトが現場の行動と接続されるには、以下の要素が不可欠である。

第一に、企業戦略コンセプトを組織内に浸透させ、現場にとって行動の指針となるよう制度や日常の意思決定と結びつけること。

第二に、そのコンセプトと整合する形で、評価制度・資源配分・人材配置などの制度的枠組み（組織コンテクスト）を設計・運用すること。

第三に、現場の創発的行動を肯定し、挑戦と探索を奨励・持続させる組織文化を醸成することである。

A 社においては、これら三要素の整備が喫緊の課題である。これらの取り組みは一朝一夕に実現できるものではないが、戦略形成プロセスの柔軟性と強靱性を高めるた

めには、継続的かつ一貫した実践が求められる。

6-2. 本研究の限界と今後の課題

本研究にはいくつかの限界がある。第一に、2社のケーススタディに依拠しており、業界特性や企業規模、経営者の資質といった多様な要因を十分に網羅できていない点である。企業によって戦略形成のアプローチは多様であり、異なる環境における事例蓄積が望まれる。

第二に、戦略行動の制度化過程の因果関係やタイミングについては、主に定性的分析に依存しており、定量的な裏付けは限定的である。特に、制度的整合性の程度や、戦略行動が組織内で受容・拡散されるメカニズムの詳細な動態については、今後より多角的な分析手法が求められる。

以上の限界を踏まえ、今後の研究課題は、企業が戦略形成プロセスにおいて「意図」と「創発」をどのように統合し、制度化していくべきか、より実践的な観点から明らかにすることである。具体的には、企業戦略コンセプトを組織内に効果的に浸透させるプロセス、制度設計（評価・資源配分・人材配置）を企業戦略コンセプトと整合的に再構築する方法、長期的な視点に立った探索的行動を是とする組織文化をいかに醸成・維持するか、といった論点について、実証的な検討が求められる。

本研究は、戦略形成の「停滞メカニズム」の解明に焦点を当てたが、今後の研究では、こうした停滞をいかに乗り越え、戦略形成プロセスを再構築・活性化するかという「動態的マネジメント」の探求が重要な課題となるだろう。これにより、企業が自社の戦略形成力を客観的に評価し、制度・文化の変革に向けた具体的な方策を導出するための理論的・実務的な指針が提示されることが期待される。

謝辞

本稿の執筆にあたり、親身になってご指導を賜りました兵庫県立大学大学院社会科学部研究科の福田直樹准教授に心より感謝申し上げます。また、子どもが小さく、家庭が大変なときにサポートをしてくれた妻、そして兵庫県立大学大学院社会科学部研究科経営専門職専攻地域イノベーションコースの皆様と共に学び、共に過ごした時間は私のかげがえのないものとなりました。心より感謝申し上げます。

参考文献

- [1] Burgelman, R. A. (1983) A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review* Vol. 8, No. 1.
- [2] Burgelman, R. A. (2004) *Strategy Is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future*. The Free Press.
(石橋善一郎・宇田理 訳『インテルの戦略』ダイヤモンド社、2006 年)
- [3] Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: THE COMPLETE GUIDE THROUGH THE WILDS OF STRATEGIC MANAGEMENT, 02 EDITION*.
(齋藤嘉則監訳『戦略サファリ第2版』東洋経済新報社、2013 年)
- [4] 青嶋稔(2024)「第4回組織風土の在り方」『知的資産創造』2024 年9月号、pp. 100-103。
- [5] 勝田大介(2005)「日東電工—2段階の営業活動」『神戸大学大学院経営学研究科』
- [6] 金容度(2007)「液晶部材と産業組織の企業間取引」『経営志林』第43巻第4号、pp. 31-69。
- [7] 金容度(2023)「日本経営論」 博英社。
- [8] 住友化学株式会社「2025-2027 年度中期経営計画説明会」
- [9] 中田行彦(2007)「液晶産業における日本の競争力—低下原因の分析と「コアナショナル経営」の提案—」『RIETI Discussion Paper Series 07-J-017』
- [10] 日東電工株式会社(2014~2025)「日東電工株式会社 有価証券報告書」
- [11] 日東電工株式会社(2024)
「日東電工株式会社 Nitto グループ統合報告書 2024」
- [12] 沼上幹(2004)「戦略と組織のダイナミック・インタラクション—日本企業の創発戦略に関する理論的考察—」『経営学論集』第75集、pp. 89-100
- [13] 沼上幹(2009)「経営戦略の思考法」日本経済新聞社。

- [14] 福澤光啓・新宅純二郎(2007) 「戦略は本当に変えられるのか?」
ー経営学輪講 BurgeIman」『赤門マネジメント・レビュー』 2007 年 6 巻 9 号
- [15] 宮内美穂(2001) 「日東電工ーシーズとニーズを統合する「三新活動」ー」
『神戸大学大学院経営学研究科』

引用ホームページ

- [1] 東洋経済オンライン日東電工はなぜトップシェア製品が多いのか柳楽幸雄社長
に独自戦略を聞く <https://toyokeizai.net/articles/-/20679?page=2>
(2025 年 8 月 10 日アクセス)
- [2] 日刊工業新聞日東電工、TV 向け偏光板事業を変革ー技術料で稼ぐ
<https://www.nikkan.co.jp/articles/view/00458235>
(2025 年 8 月 10 日アクセス)
- [3] 日東電工株式会社 100 周年記念サイト
<https://www.nitto.com/jp/ja/100th/change02.html>
(2025 年 8 月 10 日アクセス)
- [4] 日東電工株式会社 Nitto 独自のビジネスモデルー「三新活動」「ニッチトップ
戦略」 https://www.nitto.com/jp/ja/about_us/concepts/businessmodel/
(2025 年 8 月 10 日アクセス)