

戰略轉換



目次

- 01 - 戦略転換とは
- 02 - モメンタム仮説とディセレーション仮説
- 03 - 実証研究レビュー①
- 04 - 実証研究レビュー②

01

戦略転換とは

01

戦略転換...

「主体的な経営戦略の変更」(小沢,2019)

具体的には、、

- ・事業内容の見直し
- ・ターゲット市場の変更
- ・ビジネスモデルの変革
- ・価値提供方法の変更

- ・市場の縮小
- ・テクノロジーの進化



- ・人材不足
- ・財務状況の悪化

- ・成長市場の出現



02

モメンタム仮説とディセラー ション仮説

-戦略的転換・組織変革研究におけるモメンタム仮説とディセラーション仮説-
小沢（2019）

モメンタム仮説

過去に行った戦略転換と同様の戦略転換
を将来も繰り返す

Beck et al (2008)

理論的根拠:「**組織ルーティン**」

→複数の行為者が関与する、反復的な
行為のパターン

Feldman and Pentland (2003)

Nelson and Winter (1982)

ディセレーション仮説

過去に行った戦略転換と同様の戦略転換
は将来あまり行わない傾向がある

Beck et al (2008)

理論的根拠:「**満足度**」

→現状への不満足が変革をもたらす傾
向がある

March and Simon (1958)

モメンタム仮説

過去の変革経験から、組織内で変革を行うルーティンが形成される。
この**変革ルーティンが組織慣性を強め**、過去と同じ変革を繰り返す

ディセレーション仮説

変革ルーティンの機能向上 → 成果の安定 → 満足 → **変革の減少**
安定環境では有効だが、激変環境では適応しにくい可能性がある

環境変化	変革のルーティン化が進んでいる場合	変革のルーティン化が進んでいない場合
安定環境 → 激変環境	モメンタム仮説 成立	ともに成立しにくい
激変環境 → 安定環境	モメンタム仮説 ↓ ディセレーション仮説	ディセレーション仮説 成立

モメンタム仮説

過去の変革のみを観察して数値化しているので、**表面的な分析にとどまっている**という点

ディセレーション仮説

過去の変革の「頻度」が、なぜ変革ルーティンの機能の向上に寄与するのかという
明確な根拠づけを提示出来ていない点

03

実証研究レビュー①

「企業のガバナンス構造が経営戦略の変更に与える影響」
青木英孝 2014

03

企業の戦略変更(ここでは**多角化度の変化**)が何に影響されるのか？

特に以下の2つを検証

- パフォーマンス(業績)
- ガバナンス構造(経営統治)

①多角化の影響

- Lins and Servaes (1999)、Hoechle et al. (2012)
→多角化企業は専門企業に比べて企業価値が低い(多角化による企業価値のディスカウント)



多角化の良し悪し状況依存的であり
規範的な判断は困難

- 舟岡(2003)、宮島・稲垣(2003)
→多角化がリスクを分散し業績の安定化に寄与する

②事業ポートフォリオの再編

- 森川(1998)、菊谷・伊藤(2005)
→既存事業からの撤退と新規事業への進出という観点から事業ポートフォリオの再編を分析

事業ポートフォリオの再編

単なる「新規参入」「撤退」だけでなく、「**資源の配分を変える**」といった微調整も重要であるということ



経営資源の投入量の変化はどう説明できるのか

先行研究からの課題点

- 多角化の良し悪しは状況依存的であり規範的な判断は困難
- 経営資源の投入量の変化はどう説明できるのか

本研究では、主に以下の2つを調査

- 多角化の変更に焦点を当て、**企業のパフォーマンス低下時に適切に多角化戦略の見直しが行われていたのか**
- 進出か撤退かという質的データではなく、**エントロピー指数の変化という連続量を用いて資源の投入量の変化を反映した、多角化戦略の変更メカニズム**

戦略変更に対する <パフォーマンス要因の影響>

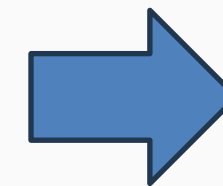
企業パフォーマンスが低いほど、戦略変更の程度は大きくなる

→先行研究から、業績悪化や組織内の非効率性は改革圧力を増大させている

Kang and Shivdasani (1995)

戦略変更に対する <内部ガバナンス要因の影響>

- 取締役会規模が小さいほど
- 執行役員制度を導入しているほど
- 社外取締役比率が高いほど

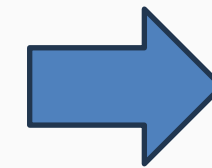


パフォーマンス低下時の
戦略変更の程度は大きくなる

- 取締役会が多いほど企業パフォーマンスは低い
Yarmack(1996)、斎藤(2002)
- 1990年代後半～ 取締役会のスリム化

戦略変更に対する <外部ガバナンス要因の影響>

- 持ち合い株主の持株比率が低い
- 外国人株主や機関投資家の持株比率が高い



パフォーマンス低下時の
戦略変更の程度は大きくなる

- 持ち合い株主は経営者に対する規律付け圧力は弱い
- 外国人株主が企業パフォーマンスを向上させている

新田・宮島(2011)

- 対象：1990～2005年度の東証一部上場 非金融企業
- データ：日経NEEDS
- 持ち合い株主データ：ニッセイ基礎研究所
- 役員情報：東洋経済『役員四季報』

モデル式

- (1) $SCit = f[Pef, CV]$
- (2) $SCit = f[Pef, Gov, Pef \times Gov, CV]$

各変数について

- SC: **エントロピー指標**の程度 (=被説明変数)
- Pef: 企業パフォーマンスの指標 (=説明変数)
- Gov: ガバナンス変数
- CV: コントロール変数

- Pef×Gov: ガバナンス要因の**モデレート効果**を示す
→ Pef(業績)がSC(戦略的変化)に与える変化はGov(ガバナンス)の値によって変わる

- **エントロピー指数**

$$H = - \sum p(i) \log_2 p(i)$$

p_i : 事業 i の売上比率 (割合)

→ 企業の多角化度を測る際に使用する指標
値が大きいほど多角化度が高い

- **モデレート効果**

→ 特定の2つの変数の関係性がほかの変数によって増減すること

03

検証結果

①戦略変更に対するパフォーマンス要因の影響

表2 多角化戦略の変更に対するパフォーマンス要因の影響

期間 多角化戦略基準 モデル	1990-1997				1998-2005			
	関連多角化		非関連多角化		関連多角化		非関連多角化	
	1	2	3	4	5	6	7	8
総資産経常利益率	0.034 (0.433)		0.011 (0.160)		-0.193*** (-3.339)		-0.246*** (-4.509)	
本業成長率		-0.013*** (-3.339)		-0.012*** (-3.606)		-0.005 (-1.296)		-0.009** (-2.279)
社長在職年数	0.000 (0.711)	0.000 (0.386)	0.000 (0.190)	0.000 (0.274)	-0.001* (-1.869)	-0.001* (-1.663)	-0.000 (-0.392)	-0.000 (-0.092)
多角化度	0.367*** (33.088)	0.010 (0.814)	0.236*** (21.31)	0.001 (0.097)	-0.251*** (-23.774)	-0.233*** (-21.861)	-0.240*** (-22.384)	-0.224*** (-20.608)
連結子会社数	-0.000** (-2.216)	0.000 (0.754)	0.000 (-0.290)	0.000 (1.531)	-0.000* (-1.786)	-0.000** (-2.138)	-0.000*** (-3.213)	-0.000*** (-3.587)
連結総資産対数	-0.022* (-1.800)	0.003 (0.256)	-0.009 (-0.880)	0.006 (0.609)	-0.020** (-2.355)	-0.013 (-1.570)	-0.023*** (-2.815)	-0.016* (-1.915)
年度ダミー	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES
Observations	5,641	4,901	5,641	4,901	6,496	6,383	6,496	6,383
R-squared	0.214	0.010	0.114	0.016	0.109	0.096	0.102	0.089
Number of ID	853	832	853	832	1,095	1,085	1,095	1,085
モデル選択	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果

(注) () 内はt値。***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で有意。多角化度はモデル1・2・5・6が日本標準産業分類の3桁基準のエントロピー指数、モデル3・4・7・8が同2桁基準のエントロピー指数。年度ダミーの表掲は省略。モデル選択は固定効果モデルと変量効果モデルの両方を推計しハウスマンの χ^2 検定の結果10%有意水準で変量効果モデルを棄却できるか否かに基づく。

1990年代前半(銀行危機前)

- 総資産経常利益率の係数 統計的有意性を示さない
- 本業成長率の係数 戦略変更に対してともに1%水準で有意に負



本業成長率が低い → 戦略変更が起こりやすい

1990年代後半(1997年の銀行危機～)

- 総資産経常利益率の係数: 関連・非関連多角化の戦略変更に対してともに1%水準で統計的に有意に負
- 本業成長率の係数: 非関連多角化の戦略変更に対して5%水準で統計的に有意に負



資産効率の悪化 → 関連・非関連多角化の戦略変更を促す

本業成長率の低下 → 特に非関連多角化戦略の変更を促す

②戦略変更に対するガバナンス要因の影響（関連多角化）

1990年代後半～

総資産経常利益率の単独項

→1%水準ないし5%水準で統計的に有意に負

総資産経常利益率と取締役会規模の交差項

→5%水準で統計的に有意に正

取締役会が大きいほど

→ パフォーマンス低下時の戦略変更を起きにくくさせる

表3 多角化戦略の変更に対するガバナンス要因の影響：1998-2005

パネルA 被説明変数＝関連多角化の戦略変更度											
ガバナンス変数 モデル	取締役数		執行役員制度		社外取締役比率		外国人株主		機関投資家		持ち合い株主
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
総資産経常利益率	-0.192*** (-3.339)	-0.441*** (-2.829)	-0.193*** (-3.346)	-0.184*** (-3.036)	-0.176*** (-3.020)	-0.178*** (-2.826)	-0.200*** (-3.433)	-0.186** (-2.562)	-0.189*** (-3.217)	-0.162** (-2.042)	-0.155** (-2.510)
ガバナンス変数	0.000 (0.282)	0.000 (0.282)	0.004 (0.982)	0.004 (0.971)	0.000 (1.468)	0.000 (1.467)	0.000 (0.837)	0.000 (0.852)	-0.000 (-0.328)	-0.000 (-0.264)	-0.001 (-1.614)
パフォーマンス ×ガバナンス		0.002** (2.498)		-0.043 (-0.450)		0.015 (0.076)		-0.001 (-0.306)		-0.002 (-0.519)	0.010 (1.464)
Observations	6,496	6,496	6,496	6,496	6,416	6,416	6,496	6,496	6,496	6,496	5,863
R-squared	0.109	0.110	0.109	0.109	0.113	0.113	0.109	0.109	0.109	0.109	0.115
Number of ID	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	962
モデル選択	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果

パネルB 被説明変数＝非関連多角化の戦略変更度											
ガバナンス変数 モデル	取締役数		執行役員制度		社外取締役比率		外国人株主		機関投資家		持ち合い株主
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
総資産経常利益率	-0.246*** (-4.500)	-0.424*** (-3.888)	-0.246*** (-4.506)	-0.250*** (-4.337)	-0.230*** (-4.160)	-0.222*** (-3.725)	-0.256*** (-4.639)	-0.223*** (-3.238)	-0.255*** (-4.585)	-0.248*** (-3.310)	-0.198*** (-3.451)
ガバナンス変数	0.000 (0.302)	0.000 (0.577)	0.001 (0.577)	0.001 (0.358)	0.000* (1.711)	0.000* (1.715)	0.000 (1.257)	0.000 (1.298)	0.000 (0.839)	0.000 (0.850)	-0.001* (-1.664)
パフォーマンス ×ガバナンス		0.016* (1.886)		0.017 (0.184)		-0.062 (-0.340)		-0.003 (-0.789)		-0.000 (-0.141)	0.010* (1.677)
Observations	6,496	6,496	6,496	6,496	6,416	6,416	6,496	6,496	6,496	6,496	5,863
R-squared	0.102	0.102	0.102	0.102	0.104	0.104	0.102	0.102	0.102	0.102	0.117
Number of ID	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	962
モデル選択	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果

(注) () 内はt値。***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で有意。コントロール変数（社長在職年数、多角化度、連結子会社数、連結総資産対数、年度ダミー）の表掲は省略。モデル選択は固定効果モデルと変量効果モデルの両方を推計しハウスマンのχ²検定の結果10%有意水準で変量効果モデルを棄却できるか否かに基づく。1990年代後半以降のサンプルで関連・非関連多角化両方の戦略変更に対して統計的に有意な結果が得られた総資産経常利益率をパフォーマンス変数とした場合の推計結果のみ報告している。

③戦略変更に対するガバナンス要因の影響（非関連多角化）

1990年代後半～

総資産経常利益率の単独項

→1%水準ないし5%水準で統計的に有意に負

総資産経常利益率と取締役会規模の交差項

総資産経常利益率と持ち合い株主持株比率の交差項

→10%水準で統計的に有意に正

株式の相互持ち合いによる安定株主の存在

→パフォーマンス低下時の戦略変更を起きにくくさせる

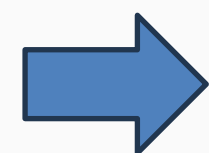
表3 多角化戦略の変更に対するガバナンス要因の影響：1998-2005

パネルA 被説明変数=関連多角化の戦略変更度												
ガバナンス変数	取締役数		執行役員制度		社外取締役比率		外国人株主		機関投資家		持ち合い株主	
モデル	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
総資産経常利益率	-0.192*** (-3.339)	-0.441*** (-3.836)	-0.193*** (-3.346)	-0.184*** (-3.036)	-0.176*** (-3.020)	-0.178*** (-2.826)	-0.200*** (-3.433)	-0.186** (-2.562)	-0.189*** (-3.217)	-0.162** (-2.042)	-0.155** (-2.510)	-0.239*** (-2.836)
ガバナンス変数	0.000 (0.387)	0.000 (0.781)	0.004 (0.982)	0.004 (0.971)	0.000 (1.468)	0.000 (1.467)	0.000 (0.837)	0.000 (0.852)	-0.000 (-0.328)	-0.000 (-0.264)	-0.001 (-1.614)	-0.001 (-1.485)
パフォーマンス × ガバナンス		0.022** (2.498)		-0.043 (-0.450)		0.015 (0.076)		-0.001 (-0.306)		-0.002 (-0.519)		0.010 (1.464)
Observations	6,496	6,496	6,496	6,496	6,416	6,416	6,496	6,496	6,496	6,496	5,863	5,863
R-squared	0.109	0.110	0.109	0.109	0.113	0.113	0.109	0.109	0.109	0.109	0.115	0.115
Number of ID	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	962	962
モデル選択	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果

パネルB 被説明変数=非関連多角化の戦略変更度												
ガバナンス変数	取締役数		執行役員制度		社外取締役比率		外国人株主		機関投資家		持ち合い株主	
モデル	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
総資産経常利益率	-0.246*** (-4.500)	-0.424*** (-3.888)	-0.246*** (-4.506)	-0.250*** (-4.337)	-0.230*** (-4.160)	-0.222*** (-3.725)	-0.256*** (-4.639)	-0.223*** (-3.238)	-0.255*** (-4.585)	-0.248*** (-3.310)	-0.198*** (-3.451)	-0.287*** (-3.671)
ガバナンス変数	0.000 (0.282)	0.000 (0.577)	0.001 (0.354)	0.001 (0.358)	0.000* (1.711)	0.000* (1.715)	0.000 (1.257)	0.000 (1.298)	0.000 (0.839)	0.000 (0.850)	-0.001* (-1.614)	-0.001 (-1.518)
パフォーマンス × ガバナンス		0.016* (1.886)		0.017 (0.184)		-0.062 (-0.340)		-0.003 (-0.789)		-0.000 (-0.141)		0.010* (1.677)
Observations	6,496	6,496	6,496	6,496	6,416	6,416	6,496	6,496	6,496	6,496	5,863	5,863
R-squared	0.102	0.102	0.102	0.102	0.104	0.104	0.102	0.102	0.102	0.102	0.117	0.117
Number of ID	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	962	962
モデル選択	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果	固定効果

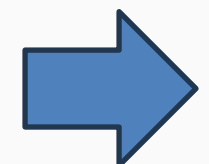
(注) () 内はt値。***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で有意。コントロール変数(社長在職年数、多角化度、連結子会社数、連結総資産対数、年度ダミー)の表掲は省略。モデル選択は固定効果モデルと変量効果モデルの両方を推計しハウスマンのχ²検定の結果10%有意水準で変量効果モデルを棄却できるか否かに基づく。1990年代後半以降のサンプルで関連・非関連多角化両方の戦略変更に対して統計的に有意な結果が得られた総資産経常利益率をパフォーマンス変数とした場合の推計結果のみ報告している。

①戦略変更の必要性は企業の低パフォーマンス時に高まる



- ・ 総資産経常利益率や本業成長率が業種平均を下回る企業
- ・ 業績が悪化すると企業は「選択と集中」によって多角化戦略を見直すようになった

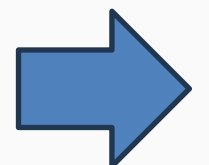
②大規模な取締役会と株主の相互持合いが戦略変更を起きにくくさせる



伝統的な日本型ガバナンスが逆機能を起こし、既存戦略を固定化させている

- ・ 1990's後半～ 取締役会のスリム化→戦略的意思決定の向上を図る
- ・ 1997年銀行危機～ 持ち合い株主が「選択と集中」で非関連多角化の修正を遅らせる

③企業パフォーマンスが一定の場合に満たないときは、企業ガバナンスの規律付けメカニズムが確認できる



企業パフォーマンスが悪化したときこそ、ガバナンスの真価が問われる

戦略変更の可能性が高い業績低迷時には
非関連多角化を促進する「もの言う」株主や社外取締役が経営の規律メカニズムとして重要である

- 戦略変更を事業部門間の資金配分の変化などにより直接的な視点から分析
- 戦略変更がその後のパフォーマンスに与えた影響を分析

する必要がある

自分なりの考察

- 戦略変更として非関連多角化を行っても一時的なものにすぎないのではないか。(多角化ディスカウント)
- 事業ポートフォリオの再編にはほかの要因もあるのではないか。

リサーチギャップ

- 企業の高パフォーマンス時における戦略変更の研究
- ガバナンス要因が複数あるとき、お互いにどう作用するのか

04

実証研究レビュー②

戦略的撤退がもたらす社内知識の移転—雇用維持のための配置転換とシナジーの創発
横田一貴 2024

27

04

企業組織が事業から撤退したとき、その企業が保有する知識には何が起こるのか実証的な解を得ること

本研究では...

- ・撤退が行われ発明者が社内で配置転換された事例に着目
- ・撤退が行われた分野の技術的知識が撤退後どのように活用されているかを検証

TMS＝「情報の分業構造」を形成し、これによって情報を効率的に処理する

TMSの形成が進めば...

- ・「知識の場所に関する情報」が普及する
- ・メンバー間の相互作用の蓄積によって進むので成熟した組織の方が情報の移転効率が高い(Wegner,1987)

異なるメンバーと直接相互作用を行う

→TMS形成が促進・広範な成員同士が互いの専門性や保有する知識を把握できる
(Lewis,2004)

- ・日本では...

撤退に伴い雇用の維持を目的として発明者の配置転換が生じる

→発明者が同じ組織で在職を続けるために自身の研究内容を大きく変更せざるを得ない(清水,2016)

- ・撤退という意味決定＝当該領域に追加的な資源を投じない

→撤退が決定された事業領域は当該企業の技術ポートフォリオから「淘汰」される
(Burgelman,1996)

仮説①

撤退に伴う配置転換は、社内の知識移転を促進する

発明者の配置転換が生じると、どの成員が何の情報を保有しているかという情報が組織内に普及すると考えられる
→TMSの形成が進み、社内知識の移転が促進されるのではないか

仮説②

撤退に伴う配置転換は、社内の知識移転を抑制する

- ・あえて撤退が選択されたような研究領域の蓄積は、企業がそれ以上発展させる有用性が低いと判断された資源ということではないか
- ・発明者が雇用を維持されたとしても研究内容の変更を余儀なくされるのであれば、撤退した部門の知識は撤退後ほとんど活用されない可能性を指摘

- ・対象：三菱電機株式会社
(携帯電話事業撤退時に他の企業のように、子会社化し他事業と合併させたり売却せずに
成員の配置転換を行った→発明者の雇用を維持した三菱電機では知的資源が保持されたと
解釈できる)
- ・データ：2001年から2014年までの同社が保有する特許62,839件
- ・データ情報：株式会社ウィズドメインが提供するULTRA-Patentを利用して収集

- ・差分の差分法モデル (Singh and Agrawal, 2011)

$$\begin{aligned} Selfref_{i,t} = & \beta_0 + \beta_1 Mobile_i + \beta_2 After_t \\ & + \beta_3 (Mobile_i \times After_t) + Patent_i \\ & + Year_t + e_{i,t} \end{aligned} \quad (1)$$

差分の差分法とは...

変化の変化を比べて本当の効果を調べる方法であり、他の要因がある場合でも正しく調べることができる

Selfref... 年度tに特許iが社内被引用された回数

After ... 撤退後を表すダミーであり、2008年以前は0、2008年以降は1をとる

$\beta_3 - \beta_2$ → 介入群に固有な変化を示す = 携帯電話の特許のみに生じている社内引用回数
の変化の程度

year... 観測不可能な要因のうち普遍のものは除去

表 1 三菱電機の特許出願数

年	携帯	非携帯	合計	割合
2001	510	5,877	6,387	8%
2002	389	4,717	5,106	8%
2003	412	3,911	4,323	10%
2004	403	3,637	4,040	10%
2005	406	3,781	4,187	10%
2006	306	3,743	4,049	8%
2007	297	4,022	4,319	7%
2008	204	4,229	4,433	5%
2009	158	4,460	4,618	3%
2010	142	4,414	4,556	3%
2011	148	4,258	4,406	3%
2012	198	4,362	4,560	4%
2013	245	3,961	4,206	6%
2014	192	3,457	3,649	5%

表 2 携帯電話の特許に頻出する IPC（三菱電機：2001 ～ 2007 年）

IPC	出現頻度	カテゴリ名称
G06F	2,154	電氣的デジタルデータ処理
H04M	1,666	電話通信
H04B	1,447	伝送
H04N	996	画像通信，例．テレビジョン
H04Q	988	選択（スイッチ，リレー，セクタ H01H；無線通信ネットワーク H04W）
H04L	760	デジタル情報の伝送，例．電信通
H01L	667	半導体装置；他に属さない電氣的固体装置
G09G	493	静的手段を用いて可変情報を表示する表示装置の制御のための装置または回路
G02F	317	本サブクラスに包含される素子の媒体の光学的性質の変化により光を制御するための光学装置または光学的配置；光の周波数変更；光学的理論素子；光学的アナログ／デジタル変換器
G08G	276	交通制御システム

・撤退前（2000年代前半）は400件越えの特許が撤退後（2008年以降）には100件～200件に減少

・撤退前に社内引用していたカテゴリの上位ほとんどが携帯電話の特許自体にもよく現れるカテゴリである

検証結果

表 3 撤退後に引用先として現れる頻度が減少している IPC

IPC	撤退後変化	カテゴリ名称
H01L	-39	半導体装置, 他に属さない電氣的固体装置
H04B	-31	伝送
H04Q	-28	選択 (スイッチ, リレー, セレクタ H01H; 無線通信ネットワーク H04W)
H04L	-21	デジタル情報の伝送, 例. 電信通
G10L	-17	音声の分析または合成; 音声認識; 音声処理; 音声または音響の符号化と復号化
H01Q	-14	アンテナ, すなわち空中線
H04M	-14	電話通信
G06F	-11	電氣的デジタルデータ処理
B60R	-10	他に分類されない車両, 車両付属具, または車両部品
B66B	-10	エレベータ; エスカレータまたは移動歩道

注: 灰色ハイライトは, 表 2 において既出のカテゴリを表す

表 4 撤退後に引用先として現れる頻度が増加している IPC

IPC	撤退後変化	カテゴリ名称
H04W	+46	無線通信ネットワーク
F24F	+29	空気調節; 空気加湿; 換気; シャへいのためのエアカーテンの利用
F25D	+22	冷蔵庫, 冷凍室, アイス・ボックス, 他に包含されない冷蔵または冷凍器具
G09G	+22	静的手段を用いて可変情報を表示する表示装置の制御のための装置または回路
H01M	+20	化学的エネルギーを電氣的エネルギーに直接変換するための方法または手段, 例. 電池
G09F	+12	表示; 広告; サイン; ラベルまたはネームプレート; シール
H02J	+11	電力給電または電力配電のための回路装置または方式; 電気エネルギーを蓄積するための方式
A23L	+5	食品, 食料品, または非アルコール性飲料; その調製または処理, 例. 加熱調理, 栄養改善, 物理的処理. 食品または食料品の保存一般
B60W	+4	異なる種類または異なる機能の車両用サブユニットの関連制御; ハイブリッド車両に特に適した制御システム; 特定の単一のサブユニットの制御に関するものではない, 特定の目的のための道路走行用車両の運動制御システム
G03B	+4	写真; 映画; 光波以外の波を使用する類似技術; 電子写真; ホログラフ

注: 灰色ハイライトは, 表 2 において既出のカテゴリを表す

撤退後に引用件数が増加しているIPC
→空調や冷蔵庫、食品の保存などの家庭電器に近い カテゴリからの引用数が増加

無線通信ネットワークの増加が顕著

表7 分析結果：携帯電話特許の撤退後の参照

VARIABLES	非携帯電話特許による社内引用数
事後ダミー	-0.0004 (0.001)
DID (携帯×事後)	0.0019** (0.001)
定数項	0.0157*** (0.0011)
年固定効果	YES
個別特許固定効果	YES
観察数	489,859
Between R 二乗	0.003
特許総数	62,839

括弧内はクラスターロバスト標準誤差

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

・DIDの項は携帯電話の特許において5%水準で有意
→携帯電話の特許は2008年以降、三菱電機の他の特許と比べて社内引用される傾向が強まっていることを意味する

・事後ダミーの項は負の方向であるが有意ではない
→携帯電話関連ではない三菱電機の他の特許においては撤退前と撤退後で社内被引用数に有意な変化は生じていない
(仮説①と整合的)

仮説①と整合的

- ・ 成員の配置転換は、異動する成員が保有する知識やスキルが他の場所で活用される
- ・ 異動する成員が把握している周辺の成員が持つ知識が何であるかという情報なども組織に普及させる



成員の再配置だけでなく撤退に伴う配置転換においても社内の知識移転を促進させる

(自分なりの考察)

- ・事業内容によって配置転換で知識移転が起こるかが変わるのではないか
- ・また事業内容によって知識移転の程度が異なるのではないか

(リサーチギャップ)

- ・特許の引用という尺度は、実際に生じている知識移転の一部しか測定できない可能性がある
- ・特許を特定するための方法がキーワード検索であり、抽出方法の精度としては限界がある

参考文献

- ・小沢和彦(2019)「戦略的転換・組織変革研究におけるモメンタム仮説とディセレーション仮説」
- ・横田一貴(2024)「戦略的撤退がもたらす社内知識の移転―雇用維持のための配置転換とシナジーの創発」
- ・加藤敬太(2009)「老舗企業の長期存続プロセスと戦略転換―清州桜醸造における組織変動と組織学習―」
- ・青島矢一(2009)「戦略転換の遅延―デジタルカメラ産業における「性能幻想」の役割―」