

学 位 論 文 要 旨

氏 名

ジュアン アーチャリガ サリエ ディスリワ

題 目

製品革新における組織文化と経営戦略—スリランカにおける食品加工企業の事例研究—
(Organizational Culture and Management Strategies for Product Innovation
A Case Study of Food Processing Firms in Sri Lanka)

グローバル化や技術進歩、消費者ニーズの変化によって、食品加工企業の成功には製品革新が避けられない。これは世界的な傾向であり、スリランカでも同様である。しかしスリランカの大半の食品加工企業は、製品革新の規模や斬新さにおいて出遅れ、国内外の市場において競争力を得ていないばかりか、国民経済にも有効に寄与していない。本研究では、スリランカ国内の食品加工企業が積極的な製品革新者となるためにどのような条件が必要なのか、的確かつ現実的に即した形で、特定・検証する目的で行った調査結果を報告する。ここでは製品革新に影響を与える二つの次元、つまり外的環境の次元と内的組織の次元とから要因分析を行った。

外的環境については、産業革新に影響を与える代表的な外的制度である一国の産業状況、産業への技術支援のあり方、そして社会・文化的な背景の三点について分析した。その際、巨大な農業部門や低所得水準、限定的な科学技術教育、不十分なインフラストラクチャー、技術的支援の欠如、そして家族・民族・カースト・階級および教育システムによって形成された保守的な価値観等の、企業にとっては外在的な諸条件が、近代社会や十分な市場、そして製品革新のための近代的技術開発に要する条件の整備を阻害していることが分かった。

内的組織の要因については、スリランカの食品加工企業から 91 のサンプルをとり、そのデータを分析して、「革新的」企業の組織文化に関する仮説と経営行動を、「非革新的」企業のそれと比較して検証した。さらにスリランカで製品革新を行っている食品加工企業について、共通する組織の特質を概観した。製品革新には、組織文化における五つの側面—すなわち組織の視野の広さ・進取的な性質・実践的な手法・未来志向性・従業員の楽観性—が密接に関連している。本研究ではまた、製品革新が成長程度の高さと強く相関すること、戦略的選択の多様性や積極性、研究・開発への支出、技術の近代化、スタッフの能力、組織外関係との連携とも相関していることを解明し、製品革新に影響を与えるような企業の経営行動として、組織文化が主決定要因にあたることを特定した。企業の事業成功を分析した結果、革新的な企業ほど、売上げと雇用において非革新的な企業よりも早く成長しているために、その革新的努力への報酬を得ていることが明らかになった。

外的条件と組織の体質が、企業に大小の革新を促すことを明らかにした調査結果は、スリランカの食品加工企業に関する政策と経営戦略に対しても示唆深いものがある。本研究は、製品革新について一般的に敷衍できるモデルを提示しようとしたわけではない。相互に関係した多数の要因が製品革新の過程に影響を与えるために、このような試みは応用的でも汎用的でもない。しかし本研究は、革新に関する政策・戦略立案に際して、様々な要因の影響、組織文化の中心的な役割とその重要性を表出した。スリランカの食品加工企業の調査・経営者たちが、本研究を通じて、組織文化が製品革新の主因であり、また組織経営全般においても重要であると理解することが期待される。

(学位第3号様式)

学 位 論 文 要 旨	
氏 名	JUAN ACHARIGE SALIYA DE SILVA
題 目	Organizational Culture and Management Strategies for Product Innovation A Case Study of Food Processing Firms in Sri Lanka (製品革新における組織文化と経営戦略—スリランカにおける食品加工企業の事例研究—)
<p>Globalization, technological advancement, and changing consumer needs have made product innovation inevitable for success of food processing firms in Sri Lanka as elsewhere in the world. Most food processing firms in Sri Lanka, however, are lagging behind in terms of the extent and novelty of product innovation, failing to develop competitiveness in the domestic and international markets and, therefore, to contribute sufficiently to the national economy. This study presents the results of a survey designed to identify and examine the conditions necessary for domestic food processing firms in Sri Lanka to become active product innovators in perspective and practice. Factors analyzed in the study are at two levels, affecting product innovation; the external environmental level and the internal organizational level.</p> <p>Under external environment, the country's general industrial setting, the technical support structure for industry, and its socio-cultural background – three areas representing a large number of external institutional conditions affecting industrial innovation – are analyzed. Many conditions external to the firm – the large rural sector, low income levels, limited science and technology education, inadequate infrastructure, deficiencies in technical support, and conservative values created by family, ethnicity, caste, class and the education systems – have been analyzed as hindering development of a modern society, a sufficient market, and conditions necessary for exploitation of modern technologies in favor of product innovation.</p> <p>The internal organizational factors affecting product innovation are analyzed through data collected from 91 sample food processing firms in Sri Lanka. The relative organizational cultural assumptions and management practices of “innovative” firms, vis-à-vis their “non-innovative” counterparts are examined. A general profile of the underlying organizational traits within product innovative food processing firms in Sri Lanka has been developed. Five dimensions in organizational culture namely, open system focus, pioneering nature, pragmatic approach, futuristic time orientation, and optimistic view of employees are analyzed as closely associated with product innovation. The study also reveals that product innovation is closely correlated with a higher degree of growth, diversity and proactive strategic choices, R&D expenditure, technological modernization, staff competencies, and continuous external links. Furthermore, the study identifies the organizational culture as a major determining factor within the firm's management practices affecting product innovation. The analysis of firms' business success clearly shows that innovative firms are rewarded for their innovative effort, as they seem to enjoy a higher growth in sales and employment than their non-innovative counterparts.</p> <p>Since the findings clarify what external conditions and organizational characteristics make firms more or less innovative, they have profound implications for policy and management strategies of food processing firms in Sri Lanka. It is necessary to note that this study did not have the intension of presenting any definitive universally acceptable model of product innovation. Such an attempt is neither practical nor correct, as a multitude of contextual factors affects the product innovation process. Nevertheless, the study highlighted the influence of various factors and the central role of the organizational culture and its importance when planning innovation policies and strategies. The study, it is hoped, helps the readers, particularly those in management research and practical management of food processing firms in Sri Lanka, to view organizational culture as an important factor behind product innovation, in addition to what it does in the general management of organizations.</p>	

学位論文審査結果の要旨

学位申請者 氏名	ジュアン アーチャリゲ サーリエ ディ スィルワ
審査委員	主査 佐賀大学 教授 武田 淳
	副査 佐賀大学 教授 白武 義治
	副査 鹿児島大学 教授 岩元 泉
	副査 宮崎大学 教授 小八重 祥一郎
	副査 琉球大学 教授 仲地 宗俊
審査協力者	
題目	<p>Organizational Culture and Management Strategies for Product Innovation: A Case Study of Food Processing Firms in Sri Lanka</p> <p>(製品革新における組織文化と経営戦略:スリランカにおける食品加工企業の事例研究)</p>
<p>グローバル化や技術進歩、消費者ニーズの変化によって、食品加工企業の成功には製品革新が避けられない。これは世界的な傾向であり、スリランカにおいても同様である。しかし、スリランカの大半の食品加工企業は、製品革新の規模や斬新さにおいて出遅れたことに加え、国内外の市場において競争力を得ていないために、国民経済にも有効に寄与していない状況にある。</p> <p>本研究は、スリランカ国内の食品加工企業が積極的な製品革新者となるためにどのような条件が必要なのか、的確かつ現実に即した形で、特定・検証したものである。さらに製品革新に影響を与える二つの次元、つまり外的環境の次元と内的組織の次元とから要因分析を行った研究結果は以下のように要約される。</p> <p>まず、外的環境については、産業革新に影響を与える代表的な外的制度である一国の産業状況、産業への技術支援のあり方、そして社会・文化的な背景の三点について分析したところ、巨大な農業部門や低所得水準、限定的な科学技術教育、不十分なインフラストラクチャー、技術的支援の欠如、そして家族・民族・</p>	

カースト・階級および教育システムによって形成された保守的な価値観等といった、企業にとっては外在的な諸条件が、近代社会や十分な市場、そして製品革新のための近代的技術開発に要する条件の整備を阻害していることが明らかになった。

内的組織の要因について、スリランカの食品加工企業から91のサンプルをとり、そのデータを分析して、「革新的」企業の組織文化に関する仮説と経営行動を、「非革新的」企業のそれと比較して検証したところ、スリランカで製品革新を行っている食品加工企業に共通する組織の特質が表出した。製品革新には、組織文化における五つの側面—すなわち、組織の視野の広さ・進取的な性質・実践的な手法・未来志向性・従業員の楽観性—が密接に関連していることが明らかになった。

また、製品革新が成長程度の高さと強く相関していること、戦略的選択の多様性や積極性、研究・開発への支出、技術の近代化、スタッフの能力、組織外関係との連携とも相関していることを解明し、製品革新に影響を与えるような企業の経営行動として、組織文化が主決定要因にあたることを特定した。

さらに、企業の事業成功を分析した結果、革新的な企業ほど、売上げと雇用において非革新的な企業よりも早く成長しているために、その革新的努力への報酬を得ていることが明らかになった。

以上のように、本研究は外的条件と組織の体質が企業に大小の革新を促すことを実証したうえで、組織文化が製品革新の主決定要因であり、組織経営全般においても重要であることをつきとめた。また革新に関する政策・戦略立案に際して、様々な要因の影響、組織文化の中心的な役割とその重要性を明らかにした。

さらに本研究はスリランカの食品加工企業に関する政策立案と経営戦略に対しても新たな科学的知見を与えるものであり、研究成果は組織文化こそが、製品革新と組織経営全般において重要なものであるとスリランカの食品加工企業に関わる調査・経営者たちに政策的な支援と社会経済的な活用を促す根拠を提供したものであることから、本論文は、博士（農学）の学位論文として十分に価値あるものと判定した。

最終試験結果の要旨	
学位申請者 氏名	ジュアン アーチャリゲ サーリエ ディ スィルワ
審査委員	主査 佐賀大学 教授 武田 淳
	副査 佐賀大学 教授 白武 義治
	副査 鹿児島大学 教授 岩元 泉
	副査 宮崎大学 教授 小八重 祥一郎
	副査 琉球大学 教授 仲地 宗俊
審査協力者	
実施年月日	平成18年 1月14日
試験方法 (該当のものを○で囲むこと。) <input checked="" type="radio"/> 口答 <input type="radio"/> 筆答	
<p>上記の主査および副査の5名は、平成18年1月14日(土)の公開審査会において、学位申請者に対して学位論文について説明を求め、その内容および関連事項について試問を行った。具体的には下記に示す質疑応答がなされ、いずれも満足できる回答を得ることができた。</p> <p>以上の結果から、審査委員会は申請者が博士(農学)の学位を受けるに必要なかつ十分な学力ならびに識見、研究能力を有すると認めた。</p>	

学位申請者 氏名	ジュアン アーチャリゲ サーリエ ディ スイルワ
-------------	--------------------------

〔質問1〕スリランカにおける企業・組織には、民間のもの、公立のもの、そして政府機関に所属するものがあるかと思うが、研究された企業は、全て民間のものか。

〔回答1〕全て民間の企業・組織である。

〔質問2〕民間企業の目的は、最大限の利潤追求である。スリランカの場合もそうか。

〔回答2〕競争原理が働いている市場の企業の姿勢は、あくまでも最大限の利潤追求であると考えていい。しかし、サービス、消費社会における積極的なイメージの構築、市場拡大とか自己満足等といった多様な企業目標もあっていいはずだ。スリランカの場合、タバコを市販している親会社がダーティなイメージを払拭するために、子ども向けの食品を製造する子会社を設立し、社会的なイメージアップに成功している例がある。

〔質問3〕製品革新ないし企業投資のためには、必要条件と十分条件がある。必要条件にはハイレベルの技術、スタッフ等が必要だし、十分条件には最大利潤の追求だけではない他の目的もある。製品革新は利潤追求のレベルで決定されるのか。

〔回答3〕シュンピーター（1934）は、製品革新は企業の専売的な賃賃を追求する行動の結果として起こると述べた。また企業は競争的な優勢さを獲得・維持するために製品を革新する結果、利潤が増えることになる。

〔質問4〕日本の市場が拡大した1960年代と1970年代には、生産されたものは何でも売れた。その頃は、製品革新は重要な要因とは考えられなかったが、1985年以降、需要が減少し始めた途端、製品革新は不可欠なものになった。市場の背景にはどんなものがあつたのか。また今後の見通しは。

〔回答4〕本研究は、市場の背景を産業がおかれている環境、技術的な支援そして社会文化的な背景といった三つの外的な環境条件下で分析した。先ずスリランカの食品加工企業の背景について、韓国と日本の状況と比較分析した。スリランカの人口の大多数は、農業に生産基盤を置いた農村部に住んでいる。その貧困度は高いために、特に食品加工品の需要は、韓国や日本と比較した場合、相対的に低い。しかしスリランカは、インド、パキスタン、タイといった外国との貿易関係を構築したために、良い製品が低価格で生産されれば、スリランカの食品加工企業は今後も外国の広大な市場に進出できることになる。

〔質問5〕革新とは新製品の製造とも定義付けられる。人々にとっても社会にとっても新しいものであり、多くの種類の新しさがある。その際、新しいものとして定義とコンセプトとは何か。それは色とか、サイズとかを指すものなのか。

〔回答5〕新しさとか斬新さとかは、曖昧で相対的な単語と捉えていい。どの点で新しいのか、また誰にとって新しいのかは、本研究では、技術的な変動要因と市場からの二つの視点に基づいた分類で、製品革新の新しさを尺度にした。従って、技術的な変動要因の視点から革新を分類し、ラディカルな製品革新とインクレメンタル（漸進的）な製品革新の二つのグループを特定した。また市場の観点から、世界製品での新規性、国内企業あるいは企業が運営している市場での新規性、それに企業内だけの新規性を求める製品革新の、三つの生産グループに分類した。

〔質問6〕本論文で行った研究調査の回答者は誰か。

〔回答6〕サンプルした食品加工会社のオーナーあるいはトップマネージャーといえる人物である。

〔質問7〕組織文化はリーダーの観念に影響されるものである。それはリーダーの個人的な思考を反映するもので、全ての会社にあてはまらない。この点は、どのように思うか。

学位申請者
氏名

ジュアン アーチャリゲ サーリエ ディ スィルワ

[回答7] トップレベルのマネージャー、ミドルクラスのマネージャー、そしてローレベルの雇用者は、いずれも異なった価値観をもっている。それゆえ組織レベルが異なるマネージャーにインタビューすることも重要であるが、今回は調査時間の制約もあり、企業のトップレベルの一人だけに限ってインタビュー調査を行った。

組織文化の定義に関して、本研究では共有こそが重要であると強調したい。組織文化は、組織の構成メンバーによって共有されるものである。それは組織の創設者とかリーダーによって形成されるのは事実であるが、その価値観は、組織における他のメンバーによっても模索され、教え込まれるものばかりか、メンバーの行動規範まで支配することもありうる。

[質問8] 製品革新者と非製品革新者の定義は、0.2という革新割合に基づいている。これは一般的な概念なのか、本研究者の考えなのか？

[回答8] 0.2という基準ポイントは、私自身の定義である。それはあくまでも恣意的なものである。ただし革新レートに基づく研究は、従来スリランカでは行われていないが、先行研究および英国人のフリール（2000）やゴッフィン（1998）は、革新的企業と非革新的企業を分けるときに0.2というイノベーションレートを使っている。

[質問9] 本研究のタイトルにはストラテジー（戦略）という言葉が含まれている。製品革新におけるストラテジーとは、どんな意味をもつのか。

[回答9] ストラテジーという語句は、全ての内的組織の変動要因を表すために用いた。例えば、革新モデルで示されるように柔軟で、分散化された組織機構を形成することは、製品革新の成果を高めるための企業の戦略と言える。R&Dへの投資も戦略である。戦略とは、組織が製品革新性を増すための方法であると捉えていい。

[質問10] 食品加工企業の製品革新が重要であることは分かった。もし本国政府に何か働きかけるとしたら、食品加工セクター（分野）で製品革新活動を促進させるのにどんな政策を実行すればいいか、あるいは政府が、アドバイスを求めてきた場合、優先セクターとして何を推薦したいか、またどんな政策立案を教示できるか。

[回答10] 食品加工企業であり異なるサブセクターでの製品革新の成果の差異を模索してきたが、サブセクター（細別分野）間における製品革新の成果の変動要因について検定した結果、統計上の有意差はなかった。優先サブセクターとして、国際競争力の強い紅茶と香辛料を推薦するのは、スリランカは西洋人による植民地支配以来、実に長い間、紅茶と香辛料の生産と販売では実績がある。消費者からも、品質の点で高い評価を得てきているばかりか、国内外においても流通と販売の幅広い販路網をもっている。現在、紅茶とシナモンの輸出に関して、スリランカは世界で一位か二位の座を占めているが、ただ惜しむらくは、それが原料のままか、わずかばかり手を加えた形で輸出されている。製品革新を通して付加価値をつけたら、スリランカが受ける経済的恩恵は増大するだろう。

国家の政策立案に関わる提案として、食品加工企業の場合、資本力が製品革新にもっとも大きな障壁になっているために、金融援助、特に初期段階にある小規模企業に対する金融援助は非常に重要になる。スリランカでは、信用貸しをする銀行や金融機関はあるが、信用貸しを得ることは小規模企業に厳しいばかりか、現在の担保を基礎にしたクレジットシステムも、製品革新を図りたい小規模企業が資本力を強化するのに障害になっている。最後に製品革新を更に発展させるために受賞制度と地域革新センターの設立および管理訓練と教育は重要であろう。