

Title	環境変化と経営戦略
Sub Title	Changing Environments and Corporate Strategy
Author	十川, 廣國(Sogawa, Hirokuni)
Publisher	
Publication year	1986
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.29, No.4 (1986. 10) ,p.16- 28
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19861025-04053980

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

環境変化と経営戦略

十川 広 国

1. はじめに

今日、企業をとりまく環境は激しく変化しており、とりわけ先端技術と呼ばれる技術革新の企業経営に与える影響は極めて大きいものといえよう。企業が経営戦略の展開を通じて、技術革新という環境変化にいかに対応しうるかが、より重要な課題となってきた。新たな技術が、従来の業種の枠を超えた多面的な競争を展開させるようになっており、企業の経営戦略の指向する方向を左右する要因であるとみなされるからである。

このような状況のもとでは、従来消極的戦略として考えられていた多角化戦略が、企業の展開する積極的戦略の一つとして位置づけられる意味をもってきているのではないかと考えられる。そこで本稿では、環境変化と経営戦略の動向を考察しながら、多角化戦略の特質と位置づけを行い、多角化を含む経営戦略を効果的に実行するための企業内体制について試論的な検討を行うこととした。

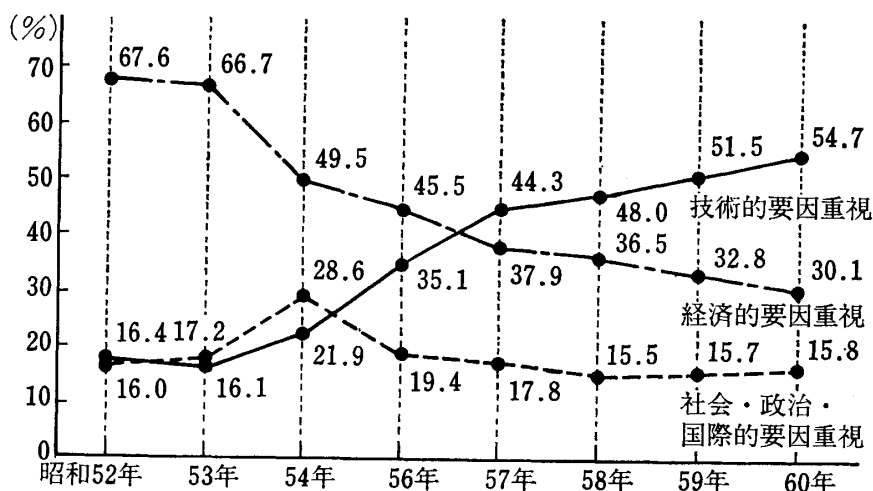
2. 環境変化と経営戦略

アンゾフによる製品・市場概念¹⁾の登場以来、企業の経営戦略をめぐる議論は活発化し、そのアプローチも多様なものとなっている。例えば、そのことはプロダクト・ライフ・サイクルの考え方を出発点としてエクスペリエンス・カーブの成果をとり入れた PPM に代表される分析的アプローチ²⁾から、柔軟な企業の組織的な対応力を中心的な論点とする理論や市場構造→市場行動→市場成

1) H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965, H. I. マンゾフ著, 広田寿亮訳『企業戦略論』, 産業能率短期大学出版部, 昭和44年。

2) 代表的な研究には, Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, *In Search of Excellence*, Haper & Row, 1982, T. J. ピーターズ, R. H. ウォーターマン著, 大前研一訳『超優良企業の条件エクセレント・カンパニー』講談社, 昭和58年。

図 2-1 環境変化の認識



出所：通商産業省産業政策局企業行動課「昭和61年版総合経営力指標（製造業編）」昭和61年，36頁。

果という産業組織論のパラダイムを応用したいわば総合的な視点に立つ「競争戦略」といった理論³⁾などに至る一連の議論の展開にみられる。このように経営戦略論をめぐる議論が盛んに行われてきているのは、何よりも企業をとりまく環境変化が従来にも増して激しいものとなっていることの反映であるといえよう。

わが国企業をとりまく環境も第2次石油危機以来、不確実性をはらみつつ激しく変容してきている。図2-1は、わが国企業のトップ・マネジメントの認識する環境変化の要因に関する最重視要因の時系列的な推移を示したものである。かつて最重視要因として第1位に位置づけられていた「経済的要因」に入れ替って「技術的要因」が、昭和57年以来最重視される環境変化の要因の第1位の座を占めるようになってきている。しかも、昭和60年までその比率は明確な増加傾向を示している。

このような環境変化についての重点の推移は、各企業の経営戦略の方向づけに大きな影響を与えてきていることを示すものである。技術革新が重要な環境変化の要因として作用する状況のもとでは、どのような製品・市場分野に企業の経営戦略を指向させ、その成果を効果的に実現するかが企業の維持発展にとって極めて重要な課題となる。「合理化・省力化」といったような消極的な経営戦略ではなく、「新製品開発」といった積極的な経営戦略の展開が必要とされてくる。しかも現在わが国企業が考えている今後3年間の新製品開発の技術的方向をみると、エレクトロニクス関連、新素材関連へとその開発方向を重点移行しようとする企業の割合が高く、いわゆるハイテク関連の技⁴⁾

3) Michael E. Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1980, M. E. ポーター著，土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』，ダイヤモンド社，昭和57年。

4) 通商産業省産業政策局企業行動課『昭和61年版総合経営力指標—定性要因の定量的評価の試み—（製造業編）』，大蔵省印刷局，昭和61年，107頁。

術が企業の経営戦略の方向づけに大きなインパクトを与えてきている。

技術革新という環境変化のもたらすインパクトは、産業分野によって異なるであろう。ハイテク関連分野が自らの固有の産業である企業にとっては、そのような環境変化が企業成長にとって大きな原動力となりうる可能性は高い。他の産業分野に属する企業にとっては、著しい脅威となろう。近年の技術革新の進展にともなう環境変化は、企業にとって機会と脅威を併存させるという状況を創り出しているといつてよい。

機会と脅威の大きさは別として、どの企業にとっても、技術革新の進展は製品・市場戦略の変容を迫り、研究開発・製品開発の積極化はもちろん、より新たな事業領域への拡大を促進することになり、ドラスティックな多角化戦略の方向を強く指向せざるを得なくするものといえよう。

周知のように、アンゾフは、企業は自らの既存の種々の資源を共通財産（製品・市場間の共通の要素）として利用することによって、シナージ効果をあげ、その結果コストの節約を実現し、製品・市場戦略を効果的に展開しうると主張した⁵⁾。したがって、取引コストが軽減されるような共通の能力を利用しうる複数事業群をもって企業の経営の展開を行った方が、より有利な結果をもたらすことになり、シナージ効果を最大限に実現しうるような経営戦略は企業成長のために大いに貢献するとされる。換言すれば、市場や技術のより関連度の高い製品・市場分野への事業拡大が、より内部組織の効率化を促進し、「組織シナージ」をも実現し、取引コストを節約することにつながるものと解釈される⁶⁾。

他の条件を一定、とりわけ技術的な環境変化がないものと仮定すれば、まさにシナージ効果のより高い経営拡大戦略が競争上の優位を獲得する重要な手段になりうるであろう。しかし、このようなアンゾフの強いシナージ結合の主張やホウの経営拡大戦略を多角化戦略に比べ積極的戦略であるとする主張が果して、前述したような現在の企業をとりまく環境のもとで、企業の経営戦略の方向を規定する最重要な要因として常に実効性を持ちうるか否か疑問とされよう。つまり、技術的な環境変化が激しく、産業構造の変化をも引き起している現状で、最大限のシナージ効果の実現しうる経営戦略を行ってきた企業にとって、果して柔軟な環境への対応が可能となりうるかという問題が存在する。

もし、そのような企業が技術革新という脅威に直面したとすれば、その脅威は恐らく全事業分野に影響を及ぼし、柔軟な対応を不可能とするリスクが存在することとなり、このような状況のもとでは、シナージ効果の強度と環境対応の柔軟性とはトレード・オフの関係を結果するといふ議論も⁸⁾

5) H. Igor Ansoff, *ibid.*, pp. 75~102, 『前掲邦訳書』, 94~127頁。

6) Neil M. Kay, *The Evolving Firm-Strategy and Structure in Industrial Organization*, Macmillan Press, 1982.

7) W. S. Howe, *Industrial Economics An Applied Approach*, Macmillan Press, 1978, pp. 122~3.

8) Neil M. Kay, *ibid.*, p. 75.

可能であろう。この意味において、企業の経営戦略には事業間の活動の関連性と環境的な技術変化の予測の程度が重要な影響要因として意味をもつものと考えられ、必ずしも強固なシナージ結合だけを実現しようとする経営拡大戦略が、企業成長にとって有効に機能するものとは言い難い。

前述のように、技術革新の進展は企業の経営戦略の方向をシナージ結合の比較的弱い多角化戦略に指向させる推進力として作用してくるものと考えられることができる。ただし、それは決してポートフォリオ的な多角化行動の傾向が強くなるということの意味するものではない。

ポーターによれば、今日の企業の多角化理念は変わりつつあると主張されている。そしてこの主張が成り立つ要因として次のものをあげている。⁹⁾ 経営環境がゆるやかな成長に転じたため、企業目標は成長から業績向上へと重点移行し、事業単位戦略の調整が必要となり、いわゆる危険分散といった企業のポートフォリオ的な考え方が変容してきている。技術は異業種間の壁を打破し、異業種の統合を進めてゆく。その結果、多面的競争（一業種だけでの競争の他に、多数の関連業種でも競争）をする企業が増加している。¹⁰⁾

このようにポーターは、経済成長の質的变化と技術革新の進展が従来とは異なった企業の経営戦略の展開を必要としているとする。特にシナージについての過去の経験は将来の指針とはなり得ないと主張している。¹¹⁾ シナージについての定義と理解があいまいで、従来シナージ効果とよく言われていたのは、無形の相互関係の効果のことであり、一つの事業単位から得られたマネジメントの技能や知恵を他の事業単位に移す効果として理解されたとする（これは、一時期アメリカでコングロマリット的な多角化戦略がとられた事実を指摘している）。しかも、この考え方では競争優位をつくりだすのは大変不確定で、加えて有形の相互関係（チャネルや技術）と競争業者の相互関係（多面的競争相手は、ある業界で攻撃を受けると他の業界で報復に出ることによって異業種業界を結びつける）が重要となるものとして¹²⁾している。¹³⁾

ポーターの主張は、旧来のシナージ概念を狭くとらえられたものとしているものの、多面的な競争の進展により、ポートフォリオ的な多角化が実効性を持たなくなってきたことを指摘するとともに、一つの事業単位から得られた資源を共同利用、例えば研究開発投資の残存効果や未利用資源の利用といったシナージ効果を追求する戦略とは質的に異なった戦略の必要性が高まってきていることをも示唆しているものといえよう。つまり、技術革新の進展によって出現したマイクロエレクトロニクスといった製品技術、情報技術の開発・革新は、従来の業種を超えた分野での企業間競争を

9) Michael E. Porter, *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985, p. 320, M. E. ポーター著、土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』、ダイヤモンド社、昭和60年、380頁。

10) Ibid., pp. 320~322, 『前掲邦訳書』381~383頁。

11) Ibid., p. 323, 『前掲邦訳書』384頁。

12) Ibid., p. 325, 『前掲邦訳書』387頁。

13) Ibid., pp. 323~325, 『前掲邦訳書』385~386頁。

活発化し、競争的優位を確立するためには、異業種への進出を促進することになるからである。¹⁴⁾ 事実わが国企業の多角化戦略指向は継続的に強化されており、現在多角化戦略を考慮しないとする企業は5.7%にすぎない状況である。¹⁵⁾

したがって、技術革新が進展している現在のような環境のもとでは、競争の多面化が促進され、経営拡大戦略が積極的であり、多角化戦略は消極的戦略であるとは必ずしもいえなくなってきていると考えられる。

3. わが国企業の多角化戦略の方向と特質

前節においては、現在の経営環境とりわけ技術革新の進展が企業の経営戦略の方向に大きなインパクトを与えており、従来消極的で逃げの戦略と考えられていた多角化戦略を促進しつつあり、むしろ多角化戦略は積極的な戦略としての意味を持つ傾向のあることを指摘した。そして企業自らの既存事業単位の保有する資源を利用してより強固なシナジー結合を求めべきとする戦略観やマネジメント・シナジーを重視するポートフォリオ的な結合を志向するという考え方には問題があるのではないかという点をも提起した。本節では、このような問題をより具体的にとらえ、現在の企業の多角化戦略のもつ一般的な特質について明らかにするために、わが国企業にみられる多角化戦略の動向についてみてみることにしたい。

経営多角化には次のような方向が存在する。つまり、「販売関連型」（従来の販売市場と関連のある分野に進出）、「販売関連型」（従来の企業イメージ・ブランド等を利用できる分野に進出）、「原料・二次加工部門関連型」、「生産技術関連型」（現有の生産技術が利用できる分野に進出）、「製品技術関連型」（現有の製品技術が利用できる分野に進出）、「無関連型」の5つの方向である。これらの多角化戦略について、まずわが国企業の全般的な動向からみてみることにしたい。

企業が最重視している多角化の方向について3年前と現在の状況の比較という点からみると、次のような特徴がみられる。¹⁶⁾ 3年前に比べて、現在「販売関連型（市場利用型）」の戦略を最重視する企業の割合が減少しており（3年前36.2%から現在14.0%）、その一方で、「製品技術関連型」（同19.6%から33.2%）、「無関連型」（同4.4%から同22.2%）の戦略を最重視する企業の割合が著しく増加してきている。このように、全般的なわが国企業の多角化戦略の重点は、製品技術利用による異業種進出と無関連分野への進出に重点が置かれてきているといえよう。それは、現在の技術革新の進展や産業構造の変化といった環境要因の激しい変化が、企業の多角化戦略の重点を移行させてきており、

14) Ibid., p. 321, 『前掲邦訳書』382頁。

15) 通商産業省産業政策局企業行動課『前掲書』41頁。

16) 『前掲書』41頁。

表 3-1 産業別多角化戦略の方向

産業	多角化の方向 販売関連型 (市場)	販売関連型 (イメージ)	原材料・二 次加工	生産技術関 連型	製品技術関 連型	無関連型
精密機械	7.1%	7.1%	0.0%	7.1%	42.9%	35.7%
電気機械	8.8	3.5	1.8	12.3	50.9	17.5
化学	16.4	8.2	1.6	21.3	31.1	19.7
機械	18.9	1.9	0.0	13.2	41.5	18.9
輸送用機器	10.5	2.6	0.0	18.4	39.5	23.7
ヨウ業・土石	10.0	5.0	5.0	25.0	20.0	25.0
非鉄金属	7.1	0.0	0.0	42.9	14.3	28.6
繊維	11.5	11.5	0.0	19.2	23.1	23.1
金属	15.8	0.0	5.3	31.6	26.3	21.1
食品	26.1	13.0	8.7	13.0	13.0	17.4
鉄鋼	9.5	0.0	0.0	23.8	28.6	23.8
紙・パルプ	27.3	0.0	18.2	9.1	27.3	9.1
石油・石炭	0.0	0.0	12.5	12.5	12.5	62.5

出所：通商産業省産業政策局経営力委員会データ、「前掲書」43頁。

ハイテク関連産業では「製品技術利用型」の多角化戦略が、産業構造の変化の影響をより強く受けている産業では「無関連型」の多角化戦略がそれぞれより強く指向される傾向のあることを暗示していると考えられる。

そこで、次にこのような動向について、さらに具体的に検討するために産業別に多角化戦略の重点がどのような方向に置かれているかを少しく詳細にみてみることにしたい。表3-1は産業別の¹⁷⁾研究開発集約度の順位と多角化戦略の重点方向について示したものである。

まず、研究開発集約型の産業では、多角化戦略の最重点は「製品技術利用型」戦略に置かれている¹⁸⁾。電機産業では、例えばマイクロ・エレクトロニクス関連技術を利用したロボット業界への参入、精密機械産業ではOA部門への参入などがみられる。これらの産業では、企業は自らが開発・蓄積した先端技術の新たな組み合わせによって、比較的近い異業種分野に進出し、新たな飛躍を旨とし競争優位を確立しようとしているといえる。同じような狙いをもつものとして、自動車のエレクトロニクス化に伴う当該分野への進出動向があげられよう。化学産業では、既存事業分野の市況の低迷から新たな活路を見出すために、本来の基盤技術とその周辺技術分野の積極的な研究開発から新素材分野に進出するという行動がみられ、同じ「製品技術利用型」戦略といっても、その進出業種は広範に及んでいる。このような例は、塩化ビニール、シリコン、電子材料の開発・製品化といった方向に多角化戦略を展開する企業等の存在に典型的にみられる。

17) 各産業の研究開発集約度の順位は、売上高研究費比率の水準、つまり①0～1%未満、②1～2%未満、③2～4%未満、④4%以上のカテゴリー1点から4点のウェイトをつけ、通産省経営力委員会の企業の分布データに基づいて計算・順位づけしたものである。

18) 以下の産業についての検討にあたっては、武藤博道・日本経済研究センター編『図説日本産業—21世紀のニュートレンド』日本経済新聞社、昭和61年及び通産省経営力委員会での社長インタビュー調査を参照。

いずれにせよ、これらの産業では集約的な研究開発を進めることによって、新しい分野に進出しようとする戦略がとられており、「製品技術利用型」といっても研究開発投資の残存効果を利用しようとするものではない。新規分野への進出の契機となる技術方向を含む市場のニーズとその開発方向を見定めた積極的な研究開発に特質がみられる。¹⁹⁾

次にとりわけ、国際的な要因等や産業構造の変化にさらされている産業では、よりドラスティックな異業種進出である「無関連型」多角化が重点戦略として位置づけられる傾向が強い。²⁰⁾例えば、鉄鋼産業では、鉄鋼市場の激しい環境変化に直面し、その事業領域を拡大することによって環境の脅威をヘッジしようとする動きがみられ、新素材分野の研究開発をすすめ、進出を旨とする動きが活発化している。また繊維では、表3-1が示しているように、川下強下の戦略が指向されており、非繊維部門の拡充戦略が積極的に行われている。

食品、紙パルプといった産業では、²¹⁾上記の産業分野とは多角化戦略の重点がやや異なる傾向があり、非研究集約型産業の特徴といえる「販売関連型」多角化戦略の方向にウエイトがおかれているといえる。食品部門ではマーケティング関連の事業拡大がより指向され、紙・パルプ産業では、原材料の安定確保の問題をもつものの、紙製品のニーズの多様化から新規需要の拡大に力が入れられており、新製品の開発とその市場開拓のための販売シナージを利用した多角化がより指向されている。

産業別にみるわが国企業の多角化戦略の特徴的な側面は、このような点にみられると考えられるが、その傾向から次のような推論が可能となろう。

製品技術に関連した分野に事業を拡大しようとする企業は、研究開発集約度の高いハイテク関連分野に多くみられ、先端技術をもって新規事業分野に進出し、成長をはかろうとしている。もちろん、そのような行動は研究開発投資の残存効果の利用といった消極的な姿勢に基づくものではないことは先に指摘したとおりである。それに対して、技術・市場とも関連性をもたない分野に事業拡大を試みようとする企業は、環境変化による脅威に、より直面している産業分野にみられ、これらの産業に属する企業にとっては、多角化のリスクは大きくなるであろう。

以上のようなわが国企業の重点多角化戦略の動向は、²²⁾ケイが示しているように、研究開発集約度の高い産業ほど、自らの研究開発努力によって予想される技術的な環境変化による脅威をヘッジするために、事業分野を拡大する傾向のあることを示している。しかし、前述のように、技術・産業構造といった環境が激しく変化する現在、非研究開発集約型産業においては、必ずしも一貫して主力事業分野に注力した戦略方向が指向されるとはいえないであろう。このような産業分野に属す

19) 前掲委員会社長インタビュー調査。

20) 以下の産業についてのコメントは(注18)『前掲書』参照。

21) 『前掲書』、河野豊弘著『現代の経営戦略—企業文化と戦略の適合』ダイヤモンド社、昭和60年参照。

22) Neil M. Kay, *ibid.*, p. 100.

表 3-2 売上高研究費比率と企業業績

カテゴリー	昭和 56 年			57 年			58 年		
	全企業	大企業	中堅企業	全企業	大企業	中堅企業	全企業	大企業	中堅企業
0～1%未満	4.757	4.867	4.590	4.839	4.976	4.647	4.663	4.748	4.553
1～2 //	4.855	4.964	4.703	4.934	4.957	4.900	4.943	4.910	4.989
2～4 //	5.067	4.998	5.245	5.247	5.169	*5.511	5.053	4.998	5.202
4%以上	*5.419	*5.361	*5.584	*5.308	*5.298	5.337	*5.424	*5.425	*5.420

カテゴリー	59 年			60 年		
	全企業	大企業	中堅企業	全企業	大企業	中堅企業
0～1%未満	4.656	4.670	4.635	4.706	4.646	4.827
1～2 //	4.716	4.855	4.991	4.478	4.648	4.258
2～4 //	5.104	5.114	5.076	4.973	5.011	*4.878
4%以上	*5.888	*5.845	*6.019	*5.553	*5.675	4.967

(表中の数値は業績平均値で、下線は最大値、*印は統計的に有意であることを示している。) 出所：「前掲書」91頁。

表 3-3 経営多角化の方針と企業業績

カテゴリー	業績
積極方針型	*5.074
慎重方針型	4.755

(表中数値の下線、*印の意味は表3-2に同じ) 出所：「前掲書」44頁。

る企業は、自らの主力としてきた分野のウエイトが高い状態では、企業が脅威に対応し得ない事態になっており、よりドラスティックでリスクの高い「無関連型」多角化を旨とする戦略をとらざるを得なくなっている。

ともすれば、その戦略はポートフォリオ的な危険分散行

動となりうる可能性が存在するわけで、企業の事業分野間の調整が不可能となり、競争優位を確立することが極めて困難になってしまふ可能性も大きい。しかし、このような可能性は考えられるものの、一見無秩序な多角化と見えるが、分野間に筋の通った形で成功的に脱本業を達成しうるケースもみられる。例えば、合成繊維部門に属するある優良会社とされる企業では脱繊維を旨として、研究開発に注力し、電子機器、炭素繊維、医療用機器、薬品などの分野に多角化を進めており、これらの技術は「合成繊維の技術体系(有機合成、高分子化学、繊維工学)の延長線」で開発・展開されてきたものである。

わが国企業の多角化戦略の動向からみる限り、技術革新の進展によって多面的な競争が展開されつつある現在の経営環境のもとでは、競争優位を確立するためには、継続的且つ積極的な研究開発を展開することが必要とされる。つまり、旧来の技術や既存の市場の組み合わせといった強固なシナジー結合を求めるといった戦略ではなく、また異業種企業を単に吸収・合併するといった戦略でもなく、環境変化に積極的に対応して行く前向きな姿勢が必要となる。このことは、表3-2に示さ

23) 『日経ビジネス』日経マグロウヒル、昭和59年8月6日。

れているように、売上高研究費比率の高い企業の業績が²⁴⁾良いという一貫した傾向からも明らかにされる場所である。そして、多角化戦略の実行にあたっては、表3—3に多角化に際して「積極方針型」をとる企業の業績が良いと示されているように、他社の成果を確認してからの進出ではなく、成果を先取りするようなタイムリーな進出決定を行うことが、同時に多面的競争下での競争優位確立のために必要とされる。

4. 経営戦略と企業内体制

前節では、わが国企業の動向をみることによって、技術革新それに伴う競争の多面化といった状況のもとでは、重点多角化戦略がかなり変容してきていることを示した。このような戦略を実効あるものにするためには、研究開発への継続的・積極的な取り組みが必要であることも指摘したとおりである。

研究開発の成果を実効ある戦略として結実させるためには、単に研究費水準を上げるだけでなく、トップ・マネジメント、研究者はもちろん、組織成員の創造性や柔軟な発想がなければならぬ²⁵⁾。何故ならば、研究開発を企業にとってのイノベーションとして成功させるには、技術的な研究成果と市場のニーズを結合させる必要があるからである。つまり、研究部門における既存のあるいは潜在的な技術の突破口と現実の市場需要あるいは潜在的な市場需要との間の相互関係を認識する能力がなければならぬ²⁶⁾ということである。

このような両者の相互関係を強化し、成功的なイノベーションに導くためには、まずトップ・マネジメントによる新しい事業機会を規定するにあたっての重要な役割が必要であり、トップ・マネジメントによる市場ニーズと技術の評価、さらには新たな技術を導入した場合に予想される組織内部への影響を考慮しうる組織上の経験も必要とされる²⁷⁾。

したがって、トップ・マネジメントが機会と問題を的確に評価・決定する能力を持つことが重要であり、そのような決定を円滑に実現しうるためには、組織全体の対応の柔軟性が確保されていなければならないであろう。つまり、「基本的なことを効率よく処理する、つねに革新的である、少なくとも大きな脅威に適切な対応ができる²⁸⁾」組織の能力が必要とされる。それは、ルーティンな活動に対して効率的な組織運営ができることであり、常に創造性に満ちた活動が行われる可能性があ

24) 業績とは成長性評点と収益性評点を合成したものを意味している。詳細は通商産業省産業政策局企業行動課『前掲書』参照。

25) 清水龍整著『企業成長論—新しい経営学』中央経済社、昭和59年。

26) Robert A. Burgelman and Leonard R. Sayles, Inside Corporate Innovation—Strategy, Structure, and Managerial Skills, Free Press, 1986, p. 43.

27) Ibid., pp. 44~45. 参照。

28) Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, ibid., pp. 314~315, 『前掲邦訳書』524頁。

り、プロジェクト・チームに代表されるような組織の改変を含んだ現状打破という能力が具ってなければならないということを意味している。

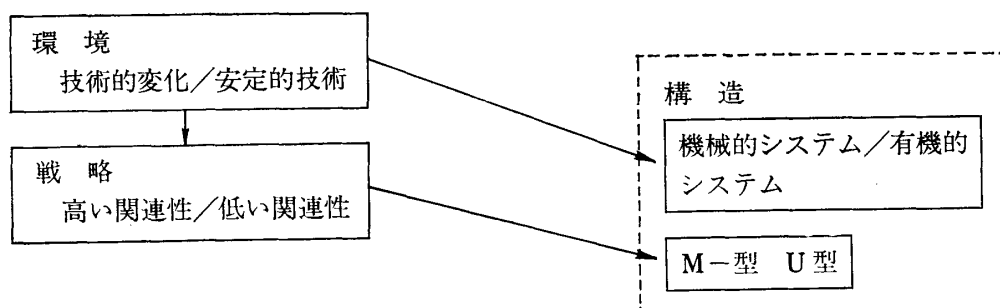
例えば、企業の製品・市場分野の拡大戦略が強くなるにしたがって、組織構造に関しては、U型構造からM型構造への移行が行われることによって組織内のコントロール・ロスを減少させると一般的にいわれている。事実、わが国企業のとる基本的な組織構造の動向を時系列的にみても（アメリカ企業に比してその採用率は低いものの）、近年M型構造を採用する企業の割合が徐々に増加し、現在52.6%に達している²⁹⁾。これは、各製品・市場に対して責任ある行動をとらせようとする意図をもった企業行動の現われであるが、企業の規模が拡大すれば、一事業部門といえども官僚的な機構の弊害を呈する可能性をもつことも当然考慮しなければならない。

したがって、U型かM型かといった基本的な組織構造を確立しただけでは必ずしも効率的な組織を実現することには結びつく³⁰⁾とはいえない。前述のように組織は革新的であり、環境の脅威と機会に対して適切な対応ができなければならない。つまり、組織は柔構造をもっていなければならないのである。そのためには、組織は当然のことながら、機械的な特性よりも、有機的な組織の特性を持ち合わせていることが重要であろう。

図4-1に示すように、いずれの基本的な組織構造と組織の特性が、より強く要求されるかは一応企業組織のおかれている環境に依存しうるものと考えられよう。それによると、環境的な技術変化、戦略、組織の関係は、まず環境が戦略の決定要因であり、有機的なシステムあるいは機械的なシステムを選択するかの決定要因であるとされ、さらに戦略がU型からM型にいたる組織構造の採用を決定するものであると考えられる。

しかし、明らかなように、技術的な環境変化がもたらす脅威と機会は、多様な産業分野に影響を与えており、企業の経営戦略による柔軟な対応を実現し、環境変化に適切に対処して行くためには、一方で組織が環境に働きかける能力を持っていないといけないともいえよう。

図 4-1 環境，戦略，構造



Neil M. Kay, The Evolving Firm-Strategy and Structure in Industrial Organization, Macmillan Press, 1982, p. 140 参照。

29) 通商産業省産業政策局企業行動課『前掲書』55頁。

30) 十川広国著『現代企業理論』森山書店、昭和58年。

なるほど、企業をとりまく環境の変化の安定度の如何によって、その戦略の方向や組織の構造は規定されるものの、仮に現在の環境変化が比較的安定していると考えられるとしても、もし当該企業が機械的な組織風土を持続し、ルーティンな生産性のみ関心の重点を置いていたとすれば、組織を構成する人々の間に創造的な思考をする土壌が生まれる可能性は極めて小さくなってしまふであらう。³¹⁾技術変化の影響が著しく、産業構造の変化が進行している状況のもとでは、どの組織構造を採用するというよりも、有機的な組織のもつ柔軟性を絶えず組織内に具えていることの必要性の方が、より高いものと考えられる。何故ならば、環境変化に対応しうる柔軟性の程度が低い場合には、当然いずれの組織構造をとっても、コントロール・ロスによる取引コストの上昇は回避されないからである。

前述したように、わが国企業は多角化戦略への積極的な動きに対応して、組織構造としてM型構造をとる傾向をみせてきているが、アメリカ企業に比べれば、依然多くの企業がU型構造をとっている。このような事実から、わが国企業では多角化戦略を指向する企業すべてがM型構造を採用するとは限らず、³²⁾多角化企業でもU型構造を採用する企業が多いといえよう。しかも両者に著しい業績の差がみられるとは必ずしもいえない。³³⁾

このような状況は、アメリカ企業が個人主義的でマニュアル型の組織風土をもっているのに対して、わが国企業のそれは、³⁴⁾集団主義的な特性をもっていることによるものと考えられる。

集団主義的なわが国企業組織では、組織内のコミュニケーションが十分に行われ、価値観の共有が実現しやすいため、積極的な全社一丸となった対応をはかる場合には、むしろU型構造をとっていても効率を発揮するという潜在力を持ち合わせているからといえる。

このようなマニュアル型組織とは異なる特性は、トップ・マネジメントが研究開発目標の設定にあたって「パイオニア精神をもって積極的に研究開発の目標を設定する」という「積極関与型」をとる企業が約30%と高い比率を示していることにも現われているといえよう。³⁵⁾

加えて、わが国企業には、M型、U型のいずれの組織構造をとろうとも、小組織単位を用いた組織改革を行っている企業が多い。それは、プロジェクト・チームの採用が極めて高い頻度で行われていることから理解できよう。「新製品開発・新規大規模投資・事業転換等」のためのプロジェクト・チームの採用率は79.9%に達し、「原価引下げ・合理化・省力化」のためのプロジェクト・チームの採用率は76.3%に達している。³⁶⁾

このように、プロジェクト・チーム制の採用によって、環境変化への機動力ある臨機応変な対応

31) 『前掲書』

32) 河野豊弘『前掲書』

33) 通商産業省産業政策局企業行動課『前掲書』

34) 十川広国『前掲書』

35) 通商産業省産業政策局企業行動課『前掲書』

36) 『前掲書』53頁。

表 4-1 プロジェクト・チーム制と業績・従業員モラル
〔新製品開発・新規大規模投資・事業転換のためのプロジェクトチーム〕

	カテゴリー	昭和50年	51年	52年	53年	54年	56年	57年	58年	59年	60年
業績	採用している	2.837	4.952	*5.106	5.007	*5.064	4.972	*5.077	*5.020	*5.087	4.995
	採用していない	2.848	5.082	4.734	4.840	4.842	4.874	4.814	4.732	4.737	4.731
モラル	採用している	2.473	*3.450	*3.498	3.386	3.410	3.456	*3.464	*3.403	*3.386	*3.451
	採用していない	2.355	3.283	3.188	3.342	3.332	3.337	3.236	3.148	3.050	3.063

〔原価引下げ・合理化・省力化のためのプロジェクトチーム〕

	カテゴリー	昭和50年	51年	52年	53年	54年	56年	57年	58年	59年	60年
業績	採用している	2.842	4.915	5.014	4.994	5.012	4.968	5.044	*5.017	*5.096	*5.009
	採用していない	2.832	5.122	4.948	4.861	4.996	4.887	4.974	4.746	4.755	4.713
モラル	採用している	*2.513	*3.420	3.455	3.394	3.406	*3.468	*3.459	3.376	*3.388	*3.449
	採用していない	2.275	3.380	3.296	3.322	3.352	3.306	3.300	3.243	3.090	3.117

(表中数値の下線、*印の意味は表3-2に同じ。)

出所：通商産業省産業政策局企業行動課「前掲書」54頁。

を試みようとしている企業が多く、また表4-1に示すように、いずれのプロジェクト・チーム制も、ともに採用している企業の方が業績が良く、従業員モラルも高いという結果を示している。この制度の導入は組織を有機的な特性をもつものにし、革新の効率的な遂行と環境対応を効率的に実現するものと評価できよう。

したがって、わが国企業の組織のもつ特質からみれば、いずれの基本的な組織構造をとろうとも、有機的な特性を組織が持ち合わせていれば、環境への対応がより容易に可能になるといえよう。もちろん、そのような特質が企業のイノベーションに結びついた効果を結果するためには、研究開発活動を中心とした積極的な経営姿勢が必要であり、そのことを通して組織成員の創造性を一段と培って行くことが重要となろう。

それには本節冒頭で述べたように、トップ・マネジメントがイノベーションに対して効果的なリーダーシップを発揮することが前提となろう。とりわけ、わが国企業では、研究開発に対するトップ・マネジメントの果す役割が大きく、研究開発目標の設定にあたって、「積極関与型」のリーダーシップをとる企業の業績、従業員モラルとも最も良くなっている(表4-2)。トップ・マネジメントが研究開発の目標設定にあたって積極的に関与することによって、リスクの高い研究開発に取り組めることになり、研究者のモチベーションの向上につながり、創造的な研究開発が促進され、企業の環境対応能力を強化することになると考えられるからである。³⁷⁾

以上、前述のような組織運営を行う一方、絶えずトップ・マネジメントが研究開発を積極的に促

37) 『前掲書』47頁、清水龍瑩『前掲書』参照。

表 4-2 研究開発に対する経営者の方針と企業業績・従業員モラル

カテゴリー	昭和52年		53年		54年		56年		57年	
	業績	モラル	業績	モラル	業績	モラル	業績	モラル	業績	モラル
積極的関与型	5.089	*3.526	*5.157	*3.514	*5.299	*3.558	5.074	*3.081	*5.139	3.483
中間的関与型	4.983	3.376	4.906	3.336	4.911	3.338	4.909	3.978	5.055	3.420
権限委譲型	4.693	3.219	4.693	3.209	4.691	3.180	4.732	3.771	4.554	3.250
カテゴリー	58年		59年		60年					
	業績	モラル	業績	モラル	業績	モラル				
積極的関与型	*5.164	3.417	*5.353	*3.598	*5.245	*3.517				
中間的関与型	4.904	3.330	4.893	3.253	4.806	3.376				
権限委譲型	4.669	3.337	4.704	3.106	4.820	2.910				

表中数値の下線, * 印の意味は表3-2に同じ。

出所:「出掲書」46頁。

進することによって、組織全体の能力を高め、環境変化に対応して異業種に融出しうるような基軸から大きく離れないような多角化戦略の展開が可能となろう。

5. むすび

これまでの検討から、現在のような環境のもとでは、いわゆるより強固なシナジー結合を求める経営戦略の追求は企業の環境対応力を弱める可能性があり、多角化戦略が積極的な意義をもつようになってきていると考えられる。しかし、そのことは決してポートフォリオ的な多角化の重要性が増大したことを意味するのではない。例えば一見無関連とみられる多角化でも、より効果的な戦略は技術体系の延長線上でなされた研究開発によって実現しうる可能性が大きい。研究開発投資の残存効果や未利用資源の利用といった消極的な多角化姿勢ではなく、積極的な研究開発体制作りが必要となる。その結果、企業内の圧力が高まり、環境変化に対応して異業種に融出しうる行動を可能とすることになろう。

企業にとって競争優位を確立するためには、シナジー結合という点からみれば、よりゆるやかであるが、事業間の相互関係を生み出す全社的戦略の展開が必要とされる。