

平成 21 年 6 月 15 日現在

研究種目：基盤研究 (C)  
 研究期間：2007 年度 ～ 2008 年度  
 課題番号：19530345  
 研究課題名 (和文) 多角化企業における本社組織の国際比較研究  
 研究課題名 (英文) International Comparative Research of the Role of Headquarters in Diversified Firms  
 研究代表者  
 上野 恭裕 (UENO YASUHIRO)  
 大阪府立大学・経済学部・教授  
 研究者番号：30244669

## 研究成果の概要：

日本企業の組織構造は事業部制組織構造が一般的であるが、固定的なものではなく、変化していた。また国によっても異なり、事業部長への権限移譲は遅れていた。日本企業は既存主力事業への投資を維持・強化しつつ、事業数は縮小させる傾向にあったが、イギリス企業はより積極的に市場関連領域へ進出を行っていた。ただ経営成果の分析を見ると、既存主力事業を強化しながら事業数を拡大する「コア多角化型」が好業績であることが明らかとなった。

## 交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2007 年度	2,000,000	600,000	2,600,000
2008 年度	1,200,000	360,000	1,560,000
年度			
年度			
年度			
総計	3,200,000	960,000	4,160,000

## 研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：経営学, 多角化戦略, 本社組織, 組織構造, 事業部制組織

## 1. 研究開始当初の背景

日本企業は 1990 年代初頭まで積極的な多角化を進めてきた。その結果、非関連分野への過度の多角化が収益を悪化させるという問題が起こってきた。そのような状況から、事業の選択と集中という流れが起きたが、極端な事業集中が成長性を阻害している事例も見受けられる。また、選択と集中に伴い、組織改革が行われ、カンパニー制の採用や純粋持ち株会社への移行など、分権的組織の採用の動きがあると同時に、カンパニー制の廃止など、組織改革の混乱も見られた。

1997 年には純粋持ち株会社が解禁され、多角化企業の組織構造の選択肢は増えたが、それ

ほど多くの企業が純粋持ち株会社という組織形態を採用しているわけではなく、純粋持ち株会社へ移行した企業が、どのような経営成果を挙げているのか、純粋持ち株会社の本社組織はどのように機能するのか、純粋持ち株会社の本社組織のあり方について明確な答えは得られていない。日本企業は長期的成長を達成するために、企業戦略、組織構造の観点から進むべき方向を見失っている。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、多角化企業の本社組織の役割を欧米企業との国際比較により明らか

にすることである。

多角化戦略と組織構造の問題については欧米での研究が進んでいる。アメリカでは Rumelt (Strategy, structure, and economic performance, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1974)の研究をはじめとして、多角化の程度と成果の関係についての研究が多い。日本でも吉原他(吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男『日本企業の多角化戦略—経営資源アプローチ』, 日本経済新聞社, 1981)や上野恭裕『多角化企業の競争優位性の研究』大阪府立大学経済研究叢書, 第86冊, 1997)などがある。また企業の選択と集中の実態を質問票調査により定量的に分析しようとした研究もあるが(都留康・電機連合総合研究センター編『選択と集中—日本の電機・情報関連企業における実態分析—』有斐閣, 2004年), 日本の電気機械産業に限定されている。また産業組織論の分野での研究は, 統計データを利用した定量的な経済分析が中心であり, 組織内部の意思決定メカニズムについての研究は不十分である(箱田昌平『多角化戦略と産業組織(第2版)』信山社, 1988, 伊藤秀史「日本企業の組織再編: 事業部制組織の経済分析」, 大塚啓二郎・中山幹夫・福田慎一・本多佑三編『現代経済学の潮流 2002』東洋経済新報社, 2002など)。

組織構造については純粋持ち株会社に注目した大坪(2005)の研究(大坪稔『日本企業のリストラクチャリング』中央経済社, 2005)があるが, 財務論的な研究であり, 経済的機能に焦点を当てており, 組織論的な観点の不十分である。組織論的な観点から純粋持ち株会社についての研究もあり(上野恭裕「純粋持株会社解禁後の日本企業の組織構造」, 『経済研究』(大阪府立大学), 第47巻第1号, pp. 53-71, 2001年), 国際比較も一部に行われているが(Yasuhiro Ueno “Corporate Strategy and Structure: An Empirical Research in UK and Japan” Journal of Economics, Business and Law (Osaka Prefecture University), Vol.5, pp. 19-37, 2003.) 十分とはいえない。

そこで本研究は, 多角化戦略と組織構造の関係を日米欧の国際比較により明らかにする。その際にはこれまで主流であった定量的分析方法が利用される。またこれまであまり研究が進んでいない組織内部の問題, 特に多角化企業の本社組織の機能, 意思決定メカニズムを定量的方法と定性的方法を併用しながら明らかにしていく。

まず, 企業がどのような多角化戦略を採用しているかを明らかにする。これまでの研究を踏まえ, 事業の選択と集中の現状を確認する。その際には, これまでの研究(上野恭裕「1980年代以降の日本企業の多角化戦略と

事業集中」『経済研究』(大阪府立大学), 第51巻第3号, pp. 39-54, 2005年12月)が応用される。上野(2005)は, 企業活動基本調査などの統計資料を用いた分析であり, 全般的傾向はつかめているが, 組織内部の問題を議論できていない。そこで, 本研究では質問票調査を行い, 日本企業の多角化戦略と組織構造の関係を明らかにしていく。

多角化企業の組織構造は事業部制組織構造が一般的であるが, 組織改革と意思決定メカニズムの関係を本社の機能の観点から見ることにより, 組織構造の実質的な内容が分析できる。それにより組織改革が企業の成果とどのように関係するのかが明らかになる。

また組織構造に関しては組織図による類型化ではなく, 事業部長の意思決定権限を測定した C. C. Markides (Diversification, refocusing, and Economic Performance, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1995)の分析手法を用いることにより, より実質的な分権化の程度を測定し, 組織構造についての分析を進める。

### 3. 研究の方法

本研究の目的を達成するために, 本研究は次のような研究方法の特徴を持っている。第1に, 複数の研究方法を併用するという点である。複数のアプローチを用いることにより, いろいろな方面から企業の多角化戦略と組織構造の実像に迫り, 有意な発見を行うことができると考える。

まず, 統計資料の利用である。企業の多角化に関して現在, 十分な統計資料が整備されているというわけではない。それは, 企業の多角化というものの測定の困難さにある。多角化とは「企業活動の多様性が増すこと」吉原他(1981)であるが, 多様性が増しているかどうかを見るためには, 多様性あるいは逆に同一性が明確に定義されなければならない。しかしながら, 多角化という企業行動の性格上, その多様性, あるいは同一性は製品領域の特殊性に依存し, その判断は企業経営者, 研究者により異なる。そのために, 多角化に関する統計データを収集するのは非常に困難となる。

そこで, 統計資料に加えて, 有価証券報告書や年次報告書などの企業開示資料を利用することが考えられる。これらは主に, 企業が投資家に向けて企業情報を開示するためのものであり, 豊富な情報が掲載されているが, 投資家向けであるために, 研究者の研究課題にとって, 有益な情報が載っているとは限らない。また, 多様性, 同一性を判断しなければならないという問題を依然として存在する。

そこで、研究の目的に応じた有益なデータを集めることを目的とした質問票調査を併用することが考えられる。質問票調査は、研究者が各自の研究課題に応じて質問票を作成することができるので、目的に応じたデータを集められる可能性があるが、回収率の問題や、標本誤差の問題など、解決しなければならない問題が多い。本研究の質問票調査の調査対象企業は東京・大阪・名古屋の各証券取引所に上場している鉱業ならびに製造業企業 1,306 社であり、各企業の代表取締役あてに質問票を送り、111 社から回答を得た。有効回答回収率は 8.50% であり、回収率については、特に問題がないと思われる。

これらの方法は、どれも完全な方法ではあり得ない。それぞれ何らかの長所、短所を持っている。そこで、この研究では、日本企業の多角化戦略の実態を明らかにするという目的に照らし有効と思われる方法をなるべく広く活用し、それぞれの方法の短所を補うように試みた。このような試みがうまくいくかどうかは、それぞれの方法の長所、短所を理解し、それぞれの方法をうまく使い分けることにかかっている。

第 2 の研究の特徴は、本研究ではできうる限り国際比較を行うということである。多角化戦略の研究の多くはアメリカ企業を対象としたものである。それらアメリカ企業の既存研究との比較を行うとともに、オリジナル・データを利用した比較研究を行う。本研究では主にイギリス企業との比較を行うことにより、客観的に日本企業の現状を把握することに努めた。イギリスにおいて聞き取り調査を行い、海外企業の実態把握に努め国際比較の観点から分析を進める。また今後研究を発展させるために、イギリスにおける大企業調査における質問票調査の有効性、定量的調査と定性的調査を併用することの有効性を検討する。

第 3 の特徴は、多角化戦略を本社の機能の観点から考察するということである。多角化戦略の研究領域では戦略タイプや多角化の程度と経営成果との関係の研究、戦略タイプと組織構造の関係の研究が中心であり、多角化企業を具体的にどのようにマネジメントするかという研究は多くない。基本的には多角化事業の組み合わせの問題を扱っている。本社と各事業部の関係にまで踏み込んだ研究はそれほど多くない。多角化企業のマネジメントを行うのは本社組織であり、本社の機能、本社の役割についての議論が必要である。

本社によるマネジメントは全社戦略に関する議論の中で、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) などと関連して議論されることが多い。そこでは本社がどのように事業の価値を判断し、事業構成を組み替えるかということが中心的な話題となる。

PPM の問題点は、事業間の関連についての考察や、シナジーの実現のための本社の役割についての議論が足りないことである。本社がそれらの問題にどのように関与するかという点は触れられていない。そこで本研究では、本社が事業部に対してどのような機能を発揮しなければならないかを多角化戦略との関連で議論する。

#### 4. 研究成果

本研究の成果は次のとおりである。

(1) 1980 年代に積極的な多角化を進めた日本企業の多くは、1990 年代に入り事業集中を余儀なくされたが、それは産業や企業規模によって多様性を持っていた。また企業は単なる事業集中を行っているだけではなく、選択的に資源を集中し、競争力のある本業を育てようとしてきたと同時に、1990 年代の後半からは、積極的に成長戦略へ方向を変え始めていた。

(2) このような発見に基づき、今後の多角化研究の方向性が示された。第 1 に、産業別の分析、あるいは産業要因を考慮に入れた分析が必要であること、第 2 に多角化の状態だけでなく、事業の進出・撤退を含めた個別の企業行動の把握が必要であること、第 3 に、個別の企業行動をその意思決定に注目し、内容を把握し、進出と撤退行動の中身の分析を行うこと、第 4 に、それらの企業行動がどのような経営成果に結びついているかを成熟産業における事業開発と関連させて議論する必要があることである。

(3) 続いて日本企業の戦略動向を質問票調査によって、2000 年以前の大きな流れとして、「選択と集中」という傾向があることが明らかにされた。ただ、データを詳しく見ると、この時期に「選択と集中」が一律に行われたというわけではないことも明らかとなった。そのような傾向が今後どうなるかを予想した 2000 年時点で「今後」の予想でも、過去 5 年間と比べ集中化と多角化の二極化が起こることが予想された。しかしながら実際には 2007 年調査による過去 5 年の結果を見ると、事業数を維持しながら既存主力事業への投資を強化する傾向が最も強く、過去に予想されたほど事業の選択は進んでいないことが明らかとなった。2007 年時点の今後の予想では、既存主力事業への投資を拡大しながら、積極的に新規事業へ進出しようとする動きがあることもわかった。

(3) 多角化企業の組織構造としては、事業

部制組織が一般的だが、日本においては職能別組織も依然として重要な位置を占めていることが明らかとなった。また日本的な混合型（X型）組織構造も多くみられ、国による多様性も確認された。組織は戦略に従うという Chandler (1962) の命題は支持されるが、組織構造は戦略だけではなく、外部環境の変化に対応して変化することも明らかとなった。これらの結果は組織構造の普遍的な変化ではなく、組織変化の多様性を示している。組織変化は、国によって異なったパターンを示すことが明らかとなった。

(4) 経営戦略と組織構造の日英比較では、イギリス企業日本企業に比べて、より分権的な組織構造であることが明らかとなった。日本企業には職能別組織も多く、事業部制組織であっても分権化の程度は低かった。戦略を見ると、イギリスの企業は日本企業よりも積極的に新規事業へ進出を行い、その進出先が日英で異なっていた。イギリス企業は市場関連型多角化を重視するのに対し、日本企業は技術関連型多角化を重視していた。しかしながら 2007 年には、日本企業も市場関連型へと移行した。これらの違いが生まれる両国の企業の発展プロセスの分析が今後必要である。

(5) 多角化戦略と経営成果の分析では、既存主力事業を強化しながら事業数を拡大する「コア多角化型」が好業績であることが示された。逆に既存主力事業への投資を縮小しながら多角化を展開する企業の低業績も示された。なぜこのような現象が起こるのかについて考察がおこなわれ、コア事業の重要性和本社によるマネジメントの重要性が示された。その理由として、コスト削減だけでなく、環境変化に適応する組織能力としての本社の戦略調整機能の重要性が示された。

(6) 上記の議論を受け、日本企業の本社の問題が議論されるようになった背景が明らかにされ、本社の定義が示された。そこでは本社がガバナンス機能、戦略調整機能、その裏返しの資源配分機能、サービス機能を持っていることが示され、日本企業は大きな本社を持っているとともに、その組織編成原理が、欧米企業と異なっていることが示された。

(7) 引き続き本社の規模とその決定要因について考察が行われ、日本企業の本社は、その機能数、スタッフ数ともにイギリス企業に比べて大きいということが明らかとなった。特に日本企業は人事機能と研究開発機能を重視しており、それらのスタッフが多くなる傾向にある。このような日本企業の大きさを決定している最も大きな要因は企業規模で

あるが、規模の増大により最も増えるのはサービス・スタッフであり、ガバナンス・スタッフはそれほど多くはならなきことが示された。

(8) また企業の戦略も本社規模を規定する重要な要因であることが明らかとなった。具体的にはリーダー戦略をとるほど企業ほど、サービス・スタッフを多く抱えるようになり、本社の規模が大きくなっていること、これは経営資源が豊富なリーダー企業がとる戦略が、戦略調整機能をサポートするサービス・スタッフを必要とすることが示された。これは、日本企業の本社が事業部に対して直接的な事業介入ではなく、間接的な事業への関与を通して戦略を実現していることから来ると思われる。このようなスタッフの充実が日本企業の強みと密接に関連しているのであり、不用意な人員削減の危険性を指摘された。

(9) 最後に、本社の規模とその成果の関係の分析結果が示され、制度的独立性について議論を展開した。本社の機能に関しては、ガバナンス機能と戦略調整機能を明確に区別することが必要であり、戦略調整機能の重要性を指摘された。戦略スタッフを無理な削減は危険性を伴うことを指摘し、戦略調整機能を維持・強化しながら、ガバナンス機能においてはうまく外部の視点を取り入れ、複合的ガバナンスの仕組みを作っていく必要があることを主張した。また制度的独立性のメリット・デメリットを、複合的ガバナンスと本社の戦略調整機能の維持という観点から検討する必要があることが明らかとなった。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[その他] (計 1 件)

1. 上野恭裕, 「多角化戦略と組織構造の国際比較研究」2009 年, 神戸大学博士学位論文申請中。

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

上野 恭裕 (UENO YASUHIRO)  
大阪府立大学・経済学部・教授  
研究者番号: 30244669