

令和元年6月20日現在

機関番号：34416

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2018

課題番号：15K03705

研究課題名(和文)大企業の事業再構築と組織改革に関する国際比較研究

研究課題名(英文)International Comparative Research of Corporate Restructuring

研究代表者

上野 恭裕 (Ueno, Yasuhiro)

関西大学・社会学部・教授

研究者番号：30244669

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：企業の事業再構築と組織改革についての実証分析を行い、次のような結論が得られた。日本企業はバブル崩壊後、日本的経営を転換し、欧米企業の模倣による組織改革を行い、競争優位を失ってきた。事業部門への分権化により、環境の変化に柔軟に対応することは必要であるが、過度の分権化は競争力の喪失につながる。関連型多角化を展開する日本企業にとって、戦略的意思決定を行う本社組織の機能は依然として重要であり、方向性を示し事業を育成するペアレンティング能力を生かしたマネジメントが必要である。同時に環境変化に合わせ柔軟に新事業開発を行うために、ネットワーク組織の開発も必要である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は日本企業の事業再構築と組織改革についての研究であり、現実の企業を対象とした実証研究であるところに学術的、社会的な意義がある。現在、日本企業はバブル崩壊から立ち直り、成長に向けて事業展開がなされているように思われるが、それらが本当の意味で競争優位につながっているわけではない。日本企業が本当の意味での競争優位を回復するためには、本社により適切な戦略的マネジメントを行うとともに、環境変化に対応できる柔軟なネットワーク組織を作ることが必要であり、それを実証的に示した点に本研究の学術的、社会的な意義がある。

研究成果の概要(英文)：This research is an international comparative research of corporate restructuring. Japanese companies have changed their management style like European and American companies after economic crisis, and have lost their competitive advantage. Decentralization to their divisions is important things for big diversified companies to manage their environment. However, it is not so good strategy for competitive advantage to decentralize excessively. Japanese diversified companies have to keep their management dynamic capabilities and parenting management skills in their headquarters. They have to make a network organization to make new businesses in these dynamic environment.

研究分野：経営学

キーワード：リストラクチャリング 事業再構築 組織改革 ペアレンティング ネットワーク組織

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

1990年代初頭にバブル経済が崩壊した後、多くの日本企業は競争優位を喪失し、自信を失い、進むべき方向性を見失っていた。その間もグローバル化は進行し、厳しい競争環境に直面し、組織改革の必要性を強く認識し、様々な試みが行われてきた。例えば1994年にはソニーがカンパニー制を導入し、事業部の自立性を高める組織改革を行っている。また1997年に純粋持株会社制度の採用が解禁され、いくつかの企業は純粋持株会社へとその組織を移行させてきた。例えば2006年には富士写真フィルムが持株会社制へと移行している。

企業が成熟事業を縮小し、成長事業へ自社の資源を重点的に配分するのは合理的な選択であり、それに伴い組織構造の改革も必要となる。組織構造の改革に際しては、事業部門の自立性を高める方向で進められることが多い。その背景として分権的な組織構造を持ち、事業部門が自立的な経営を行い、場合によってはM&Aなどで事業の再編を柔軟に進めてきた欧米企業の競争力が向上してきたことがあげられる。

日本企業はバブル崩壊からの業績回復を目指し、欧米企業の模倣による組織改革を積極的に進めてきた。その結果、従来日本企業が保有していた競争優位を失いつつあるように思われる。近年は、純粋持株会社制度を廃止し、事業持株会社制へ移行する企業なども見られるようになってきた。日本企業は自社の組織構造のあるべき姿を模索し続けている状況にあるといえる。

2. 研究の目的

日本企業は1990年代にバブル経済が崩壊し、高度経済成長は終わりを告げ、「失われた10年」あるいは「失われた20年」と言われる経済危機に直面し、成熟化の時代を迎えている。それに対して欧米諸国はすでに1970年代に日本企業の成長に対して後れを取り、イギリス・ドイツなどのヨーロッパの主要国の企業の多くが、競争力を失い、アメリカにおいても自動車産業などが1980年代には競争力を失っていった。

その結果、欧米諸国では多くの企業で日本よりも早くに事業の再構築と組織改革が進展し、競争力を回復する企業がみられるようになるとともに、IT産業などにおいて新興企業が誕生・成長し、2000年代にはアメリカの主要な産業へと発展していった。これら、欧米諸国の事業の再構築と企業再編、ならびに組織改革は日本企業も大いに参考とすべきである。しかしながら、安易な模倣は避けるべきである。

本研究は、これらの状況を踏まえ、欧米との比較の観点から、企業の事業の再構築と組織改革の実態を明らかにし、事業再構築のための新事業開発の実態と、企業の組織構造のあるべき姿を明らかにすることを目的としている。

3. 研究の方法

本研究の研究目的を達成するために、本研究では実証研究を中心として研究を進める。その際、統計的なデータを使い、国際比較の観点から実証的な研究を進めることを心がける。それにより、企業の現実の姿を正確に把握し、あるべき姿についての客観的な議論が可能になると考える。

まず、大企業の経営戦略、事業の再構築と組織構造、組織改革に関する文献調査を行い、資料の収集を行った。それらの資料を整理することにより、大企業の経営戦略、特に多角化戦略とそれを実施する組織構造についての問題点の明確化を行った。それらの文献研究を元に、日本企業の競争優位に関する研究成果をまとめた。

また、大企業における事業再編を検証するため、新事業開発の事例として中小企業の事業開発にも焦点を当て、大企業との比較の観点から新事業開発を伴う事業構造の再編についての分析を行った。

最後に質問票調査により、日本の大企業の組織改革の実態調査を行い、事業の再構築と組織改革のあるべき姿を検討した。

4. 研究成果

(1) 日本企業の競争優位の喪失

文献調査により明らかとなってきたのは日本企業の日本的経営の喪失による日本企業の競争優位の喪失である。

研究では国内の経営学会や海外の経営学に関する国際学会で研究報告を行うことにより、国内ならびに海外の研究者と広く意見交換を行った。その結果、日本企業の基本的な競争優位を確認するとともに、同時に日本企業が抱える課題を、海外の企業との比較の観点から明らかにすることができた。日本企業の競争力の喪失が日本的経営の喪失によって起こっていることが明らかとなってきた。それらの研究成果を日本経営学会で報告し、『経営学論集』に「日本企業の競争優位と経営資源論の発展」として公表した。

日本企業は短期的な業績回復を目指し、人件費の削減、本社機能の縮小を進め、競争力を失ってきた。このような状況を反映し、企業戦略論の有効性が問われてきた。これまで企業戦略論の領域では、経営資源や企業の競争力、強みについての議論が展開されてきたが、それら議論は今日の企業経営にとって、実践的な有効性を十分に保有していないことが明らかとなった。

多角化企業の競争優位にとって、重要な役割を果たすのが本社組織である。今後、日本企業は長期の経営計画などの戦略方針の決定と共に、主要な投資先の決定が本社の重要な役割であ

ることを再認識する必要がある。また、そのようなことを行う本社の戦略調整能力を企業の重要な経営資源と捉え、それを明らかにする理論的枠組みと共に、実践に応用できる分析枠組みが必要とされている。ペアレンティングはそのための有効な概念の一つであることが示された。

(2) ペアレンティング優位

海外の研究者を通して欧米企業の経営戦略と組織改革の情報を収集し、それに基づいて欧米の企業はこれまで資本の論理に基づいて、事業の再構築を進めてきたが、日本の経営のよさを取り入れて事業活動に積極的にかかわるようになり、ペアレンティング優位を実現することが多くなっていることが明らかとなってきた。日本企業は単なる事業の組み換えではなく、ペアレンティング能力を生かしたマネジメントを行う必要がある。それらに関する理論的な検討を行い、「企業の競争優位と経営資源論」『同志社商学』としてまとめ、発表した。そこで明らかとなったのは次のようなことである。

日本企業は長期の経営資源を活かした内部開発による多角化戦略とともに、より柔軟な事業構造の組み替えを考えていく必要がある。経営資源の蓄積の方向性を示すことと同時に、主要な投資先の決定、事業の適切な選択が本社の重要な役割であることを認識する必要がある。

また、そのようなことを行う本社の戦略調整能力を企業の重要な経営資源と捉えなおし、それを明らかにする理論的枠組みと共に、実践に応用できる分析枠組みの開発が求められている。ペアレンティングの概念はそのための有効な概念の一つであり、それをもとにして開発された事業魅力度マトリックスとハートランド・マトリックスは有効な分析枠組みであると考えられる。今後はペアレンティング概念の精緻化と、分析枠組みの日本企業への実践的応用、並びにその枠組みの修正が課題となってくるであろう。さらに日本にあった分析枠組みの開発も検討されなければならない。

(3) 中小企業の新事業開発

大企業の再構築と中小企業の新事業開発を比較分析することにより、それぞれの企業の特徴、優位性を明らかにし、大企業における事業再構築と組織再編の課題を明らかにしようとした。

中小企業の新事業開発は経営資源の点で制約は多いものの、足りない経営資源をネットワークで補うことにより、大企業に引けを取らないスピードで展開できること、むしろ大企業よりも迅速な意思決定によってビジネスチャンスを生かしていることが明らかとなってきた。

中小企業の経営者へのインタビューで明らかとなってきたのは、競争優位の源泉としてのネットワークの活用方法である。新規事業に成功している企業は、技術力を生かしながらも、技術とはあまり関係のない事業へ展開するなど、他企業と積極的なコラボレーションを展開し、外部資源を獲得していた。

成長する企業は機会を感知し、それを活用する能力、またそのための組織やネットワークを構築する能力であるダイナミック・ケイパビリティを備えていることが明らかとなった。また、そのような能力は積極的な新事業開発と海外展開により、さらに高められていることも明らかとなった。これらの研究成果は日本ベンチャー学会で発表した。

この研究成果を踏まえ、本研究では刃物産業などの伝統産業にも調査の幅を広げていき、次のことを明らかにした。刃物産業の事例分析で明らかとなったことは、伝統産業の衰退と既存の業界構造の弱体化であり、同時にそれを乗り越えようとする起業家的事業者の存在であった。危機意識を持った起業家的事業者が、デザインやブランドを重視し、危機意識を共有した経営者や他の協力者と連携し、従来の製品とは異なる製品価値を提供し、海外市場を含めた新たな顧客の開拓を行っていった。このような企業家精神をもとにした経営改革が、産業の成熟化を乗り越え、継続的な成長を実現するためには必要であることが明らかとなった。

以上のような企業家精神を持った中小企業や伝統産業の経営者による、ネットワークを活用した新事業開発と組織改革は大企業にとっても参考になる活動であり、今後はそのような柔軟な活動が行えるような組織改革を行う必要がある。

(4) 大企業の組織改革

質問票調査に先立ち、大企業の組織改革の文献調査を行った。それにより日本企業が事業再構築に伴い組織構造を大きく変化させていることを明らかにした。グローバルな競争環境の変化に伴い、日本企業は競争力を失い、組織改革を伴う事業再構築を行ってきた。しかしながらその多くは表面的な事業の再構築であり、不採算事業からの撤退が中心であり、業績改善も一時的である。純粋持株会社の解禁に伴うアメリカ型経営の導入により、リストラクチャリングが積極的に行われたが、それにより日本企業の競争力は失われていったといえる。

以上の文献研究による分析を踏まえ、収集した統計資料を基にして、日本企業の組織構造と財務成果の関係を分析した。また日本企業の組織改革に大きな影響を与える企業制度、企業形態、コーポレート・ガバナンスの構造を明らかにするために、大株主の構造についてのデータを整理し、それらをもとに、質問票調査の準備を進め、日本を代表する大企業に対して質問票調査を実施した。

質問票調査は2019年2月に東京証券取引所一部上場企業に対して行われた。調査結果によると、回答企業の約半数が過去3年以内に組織構造改革を行っており、日本企業が引き続き積極的に組織改革を進めていることがうかがえた。組織形態の種類別比率を見ると、事業部制組織

と事業本部制組織が圧倒的多数を占めるが、職能別組織もいまだ重要な地位を占めており、カンパニー制やマトリックス制など新しい組織形態や、事業部制と職能別組織の混合形態も一定数存在することが明らかとなってきた。

しかしながら純粋持株会社制を導入している企業はほとんど存在せず、ヨーロッパで普及している純粋持株会社は日本には根付いていない。2000年代前半は一定数の企業が純粋持株会社へ移行するという傾向がみられたが、2010年代に入り、同制度を解消する企業も多くみられた。むしろ大企業よりも中堅企業に多く見られる組織形態となっており、大企業の組織形態として、純粋持株会社の有効性には疑問があることが明らかとなった。

(5) まとめ

日本企業はバブル崩壊後、業績を悪化させ、日本的経営を転換し、欧米企業の模倣による組織改革を行い、競争優位を失ってきた。事業部門の自立性を高め、環境の変化に柔軟に対応することはもちろん重要であるが、企業の進むべき方向性を明確にする戦略的意思決定を行う本社組織の機能は依然として重要である。経営資源の蓄積の方向性を示すと同時に、主要な投資先の決定、事業の適切な選択が本社の重要な役割であることを再認識する必要がある。

一方、具体的に新事業開発を行うに際しては、中小企業の企業家的な経営者によるネットワーク活用型の新事業開発が参考になるであろう。日本企業は本社組織による全社的・戦略的な意思決定の重要性を再認識すると同時に、環境変化に合わせ、ネットワーク組織を活用した新事業開発が可能となる組織改革を行う必要がある。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計2件)

上野恭裕「企業の競争優位と経営資源論」『同志社商学』、第69巻第6号(査読無)、2018年3月、pp.1037-1057。

上野恭裕「日本企業の競争優位と経営資源論の発展」『経営学論集第87集』(査読無)、2016年、pp.50-57。

〔学会発表〕(計13件)

Yasuhiro Ueno, "Familiness and the Competitive Advantages of Family Businesses: A Case Study of Japanese Family Firms," 7th Asian Invitational Conference on Family Business, Indian School of Business (国際学会), Hyderabad, India (ハイデラバード、インド), February 1st, 2019.

上野恭裕・森田裕之・近藤真司、「伝統産業の衰退と経営革新 - 刃物産業の事例研究 - 」、2018年度組織学会研究発表大会、東京大学、2018年6月10日。

上野恭裕・北山寛樹「中小企業のダイナミック・ケイパビリティと競争優位 - (株)電子技販の新事業開発と海外展開-」日本ベンチャー学会第20回全国大会、九州大学、2017年12月3日。

Yasuhiro Ueno, "The Role of Network Ties in Creating Competitive Advantages for Family Firms: Case Studies of Two Member Companies of the Henokiens," 2017 IFERA GLOBAL CONFERENCE IN TAIWAN (国際学会), Taiwan (台湾), November 16th, 2017.

上野恭裕「長寿ファミリー企業の競争優位の源泉としてのファミリー性 - エノキアン協会加盟企業の経営理念とネットワーク - 」、ファミリービジネス学会第10回全国大会、早稲田大学、2017年9月9日。

Yasuhiro Ueno, "The Role of Core Values and Networks for the Competitive Advantage of Family Firms: A Case Study of a Japanese Family Firm," The International Family Enterprise Research Academy 2017 Annual Conference (IFERA 国際学会), in ZADAR, Croatia (ザダル、クロアチア), June 30th 2017.

上野恭裕・北山寛樹「中小企業における新事業開発の成功要因 - (株)電子技販における経営資源の外部獲得 - 」、日本ベンチャー学会第19回全国大会、東洋大学、2016年12月3日。

上野恭裕「長寿ファミリー企業の競争優位性の研究 - オランダ酒類企業の事例 - 」、ファミリービジネス学会第9回全国大会、甲南大学、2016年9月10日。

上野恭裕「日本企業の競争優位と経営資源論の発展」日本経営学会全国大会、専修大学、2016年9月1日。

Yasuhiro Ueno, “Competitive Advantage of Family Business Networks: A Case Study of Japanese Companies,” The International Family Enterprise Research Academy 2016 Annual Conference(IFERA 国際学会), Bogota, Colombia(ボゴタ、コロンビア), June 28th, 2016.

Yasuhiro Ueno, Takayoshi Fukuda and Tamiko Funamoto, “The Competitive Advantage of Small Business Network: A case Study of Machine Tool Distributer Association”, International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM 国際学会), Merida, Mexico (メリダ、メキシコ), May 19th, 2016.

上野恭裕・北山寛樹「中小企業における新事業開発のための環境創造 - (株)電子技販における新事業 moeco の事例より - 」日本ベンチャー学会第 18 回全国大会、小樽商科大学、2015 年 10 月 31 日。

Yasuhiro Ueno and Michael Butler, “International Comparisons of Corporate Strategy, Structure, and the Role of Corporate Headquarters,” Strategic Management Society, St. Gallen Special Conference in 2015 (国際学会), University of St. Gallen, St. Gallen, Switzerland (ザンクトガレン、スイス) May 28th, 2015.

〔図書〕(計 0 件)

〔産業財産権〕

出願状況 (計 0 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年：
国内外の別：

取得状況 (計 0 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年：
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

6 . 研究組織

(1)研究分担者

研究分担者氏名：

ローマ字氏名：

所属研究機関名：

部局名：

職名：

研究者番号 (8 桁):

(2)研究協力者

研究協力者氏名：

ローマ字氏名：

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。