

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 15 日現在

機関番号：34404

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2014

課題番号：24730353

研究課題名(和文)企業が成熟期から衰退期に陥るのを防ぐミドルマネジャーの自律的行動とその経営管理

研究課題名(英文) Middle Managers' Autonomous Behavior and Management Control to Prevent Their Enterprises from Falling into Decline

研究代表者

三島 重顕 (MISHIMA, SHIGEAKI)

大阪経済大学・経営学部・准教授

研究者番号：60454930

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,000,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では衰退期に陥る前に戦略的に意思決定し、再び成長軌道に乗った企業2社に着目し、そのプロセスの分析を行った。

半導体製造装置産業に属するA社は機械系技術が強みだったが、1980年代に化学系の事業に進出し、業績が急落した。この際、ミドルマネジャーであった技術担当者が本来の機械系分野で画期的新商品を開発し、全社的に「本業回帰」するのに決定的な役割を果たした。また、臨床検査産業に属するB社は1990年代、産業全体として将来性の低い同産業に見切りをつけ、調剤薬局企業へと「業態変更」し、業界一位へと急成長した。

本研究ではこれらの事例を分析することで、トップとミドルマネジャーの役割を明確にした。

研究成果の概要(英文)：This research focuses on two companies to analyze their strategic decision-making process to return to a growth path before they fell into decline.

Machine technology was the advantage of the company A in the semiconductor manufacturing equipment industry, but as the top manager decided to expand into chemical industry in 1980s, their business performance worsened rapidly. In this case, a middle manager in charge of engineering played a decisive role in the company's returning to its original strengths by developing a breakthrough product in machine industry field.

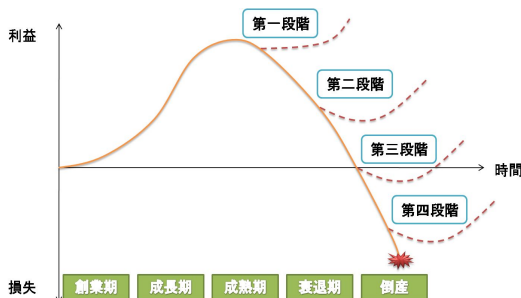
In 1990s, the company B in the laboratory-testing industry regarded its original business field as unpromising. So the top manager decided to sell its laboratory testing division and invest in the dispensing pharmacy business. Now the company B is one of the top companies in that field in Japan. This research has clarified the roles played by the top manager and the middle manager by analyzing these two cases.

研究分野：経営学

キーワード：事業再生 戦略的撤退 ミドルマネジャー 経営管理

## 1. 研究開始当初の背景

本研究を始めるまで、筆者は企業のライフサイクルにおいて衰退期にある企業の事例研究を行い、Slatter & Lovett (1999)<sup>(1)</sup>の再生理論を検証するとともに、再生に着手するタイミング(図表1を参照)によって、その手法に類似点・相違点があることを指摘してきた。類似点は、不採算事業の戦略的撤退を意味する「戦略的フォーカス」とそれに伴う「組織改革」が再生の鍵である点、相違点は「リーダーシップ」と「ステークホルダーの支援」のあり方であった。



図表1 企業再生のタイミング<sup>(2)</sup>

倒産寸前の企業ではほぼ例外なく旧経営陣が退陣し、早期(成熟期)に再生に着手した企業は、旧経営陣が「戦略的フォーカス」を率先した。また、末期は株主などの外部関係者支援に注力したのに対し、早期では企業内部の従業員に対する支援が重視された。これは、企業トップが事業リスクを早期認識し、従業員を適切に管理しつつ戦略的に事業を取捨選択すれば、Lovas & Ghoshal-Model (2000)<sup>(3)</sup>の様にトップダウン型で企業衰退を防ぎうることを意味する。

しかし、Slatter & Lovett (1999)の再生研究は衰退期末期にある企業に限られ、成熟期にトップが誤った事業戦略を展開した際の早期改善手法については論じられていない。

## 2. 研究の目的

経済成長が鈍化した現代日本では、企業のライフサイクルで成熟期に位置する企業が少なくなく、リスクの大きい新規事業への参入や既存事業の継続可否など、企業トップが組織の盛衰を左右する意思決定に直面する機会が多い。もしトップが不適切な事業展開をすれば、成熟期から衰退期に陥り、倒産の危険性が高まる。その場合、Lovas & Ghoshal-Model (2000)に代表される、新経営陣を中心としたトップダウン型の大規模改革(戦略的事業撤退)が不可欠となる可能性が高い。

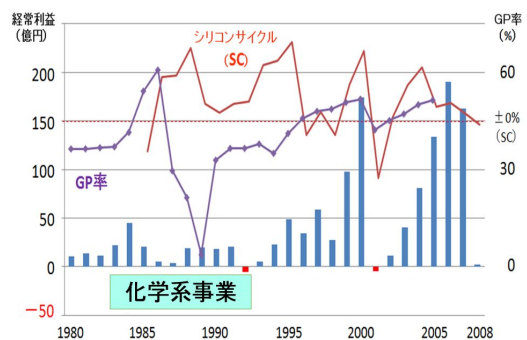
しかし、Burgelman-Model (1994)<sup>(4)</sup>によれば、たとえトップが誤った事業戦略を展開しても、ミドルマネジャーが現場で時流に適した「自律的行動」を展開して「内部の選択環境」を徐々に変化させれば、最終的にはトップが「公式の全社戦略」としてそれを承認することになる(遡及的合理化)。

したがって、ミドルアップ型の適切な「自律的行動」の共通項を明確にし、それを促す経営管理システムを構築できれば、企業は衰退期に陥るのを防ぐ「安全弁」を内在化できる。本研究はこの点に着目し、産業心理論で導入されている質的研究やシナリオ分析の手法を取り入れ、経営難に直面したミドルの危機認識と適切な「自律的行動」を分析し、それを促進・阻害する経営管理上の要因を分析することを目的とした。

## 3. 研究の方法

本研究では衰退期に陥る前に戦略的に意思決定をし、経営を再び成長軌道に乗せた企業2社に焦点を当て、そのプロセスの分析を行った。加えて、定量調査も実施した。

(1) 定性調査1：半導体製造装置産業に属する株式会社ディスコは機械系技術が強みだったが、1980年代に化学系の事業に進出した。当時、同産業は産業全体として成長期にあったにもかかわらず、化学系の技術者・蓄積資源の不足、莫大な研究開発費、本業におけるライバル企業の台頭、プラザ合意後の急速な円高などが原因で、同社の業績は急速に悪化した(図表2を参照)。

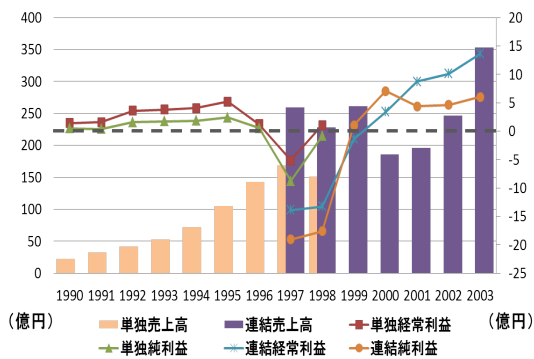


図表2 業績とシリコンサイクル<sup>(5)</sup>

しかしながら、業績不振が決定的となった1990年代初頭、当時はミドルマネジャーであった技術担当者が本来の機械系分野で画期的な新商品を開発したこと、また化学系事業から撤退したことによって、同社の業績はV字回復した。本事例は、図表1の「第二段階」での企業再生に相当するが、このミドルマネジャーは、全社的に「本業回帰」するのに決定的な役割を果たした。

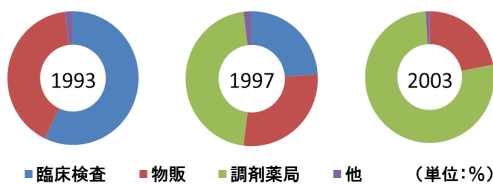
(2) 定性調査 2：臨床検査産業に属する株式会社インファーマシーズは 1990 年代、94 年の株式店頭公開を機に、一気に多角化へ向けて舵を切った。主力の臨床検査事業が産業全体として成長性が低かったのに加え、配当責任も発生したためである。そこで、ドラッグストア事業、家電量販事業、調剤薬局事業、ホームセンター事業、パソコン専門店などに矢継ぎ早に進出した。その結果、図表 3 が示すように、売上高は急伸したが、経常利益・純利益は大幅な赤字となった。

こうして、同社は「1994 年の株式公開」「資金的余力と配当責任の発生」「臨床検査事業の限界」「調剤事業の拡大路線と期待はずれ（進展の遅い医薬分業）」「多角化・大型投資とその失敗」という流れで経営難に陥った。



図表 3 インファーマシーズの業績 (6)

この難局を乗り越えるため、同社は大胆な改革を断行する。まず、調剤薬局事業とドラッグストア事業（物販事業）を除き、多角化した際に進出した他のすべての事業から撤退した（戦略的撤退）。それだけでなく、産業全体として将来性が低いという理由から、1990 年代前半には売上高の 60% ほどを占めていた主力の臨床検査事業まで売却した。以後、同社は産業全体として高成長を期待できる調剤薬局事業に経営資源を集中投入し、短期間のうちに業界一位の企業へと急成長した。図表 4 は、1990 年代から 2000 年代前半における、インファーマシーズの事業別売上高構成比である。



図表 4 インファーマシーズの事業別売上高構成比 (7)

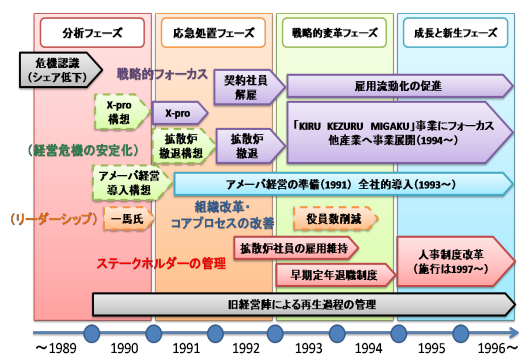
この事例は、断定は困難だが、図表 1 の「第三段階」に相当すると考えられる。本件では、企業再生に伴う種々の改革は基本的にトップダウンで断行された。しかしながら、多くの社員が他社へと流出するなか、社長の改革を支え続けたミドルマネジャーの働きも看過できない。トップとミドルの両マネジャーの協業により、インファーマシーズは難局を乗り切り、調剤薬局企業へと「業態変更」したからである。

(3) 定量調査：企業再生時におけるミドルマネジャーの役割を明確にするため、インファーマシーズに勤務する 350 名ほどの薬局長や管理薬剤師（ミドルマネジャー）に対して、アンケート調査を実施した。特に、企業の経営方針に関する彼らの意識、行動、部下の管理について詳細を尋ねた。

#### 4. 研究成果

2 つの事例を分析することにより、企業再生のプロセスを明確にすることができた。以下に、研究成果を簡潔に明記したい。

(1) 株式会社ディスコの企業再生：本事例は図表 1 の「第二段階」に相当する再生であった。化学関連の事業が業績の足かせとなっていたものの、本業ではそれなりの利益を確保しており、事業を清算した 1992 年に赤字を出した程度で済んでいるためである。この段階での再生では、「戦略的フォーカス」とそれに伴う「組織改革」に力点が置かれていたことが確認された。この結果は、筆者の既存研究の結論と合致した。同社の企業再生のプロセスの詳細は図表 5 の通りである。

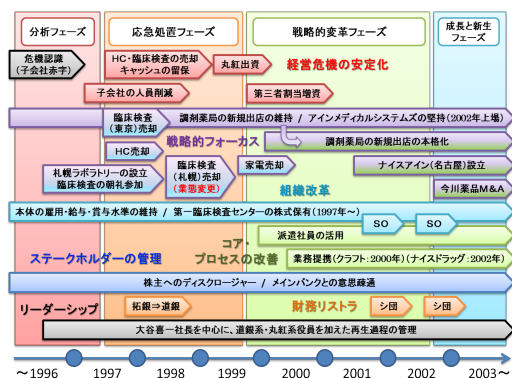


図表 5 ディスコの再生プロセス (8)

ミドルマネジャーの「自律的行動」に関しては、研究開発において特筆すべき点が見出された。機械系の新製品開発そのものは旧経営陣の方針であったが、その責任者となったミドルマネジャーは自主的に、新機種に向けて連日深夜まで研究開発室で生活するという日々を送った。徹夜もしばしばであったという。そうした執念が生んだ新製品は大ヒットし、それが、会社が化学事業から撤

退するのを後押ししたのである。したがって、旧経営陣が機械系事業と化学系事業の二軸を重視するなかで、その一方の軸で研究開発を任されたミドルマネジャーの「自律的行動」が、他方の軸の全面的撤退、ならびに全社戦略として「本業回帰」とするという経営陣の意思決定に多大な影響を及ぼしたと結論するのが妥当である。

(2) 株式会社インファーマシーズの企業再生：本事例は図表1の「第三段階」に相当する再生であると思われる。株式の店頭公開を機に多角化を進めた結果、売上高は急伸したものの、経常利益は赤字となったためである。ただし、赤字の状況が長期に渡って継続したわけではないから、「第三段階」とするのが妥当であろう。この段階での再生でも、「戦略的フォーカス」とそれに伴う「組織改革」に力点が置かれていたことが確認された。同社の企業再生のプロセスの詳細は図表6の通りである。



図表6 インファーマシーズの再生プロセス<sup>(9)</sup>

同社の企業再生は、トップマネジャーが一貫して主導した事例である。トップマネジャーは産業全体として成長性の見込めなかった主力の臨床検査事業を他社に売却し（戦略的事業撤退）急成長の予測された調剤薬局企業へと大胆に舵を切った。この激しい再生プロセスにおいて、トップの判断を信じ、改革を支えたミドルマネジャーも活躍した。医薬分業が本格的に進む前に、大病院前の門前薬局を次々に開設し、M&Aのための情報収集を担当したのは彼らミドルマネジャーに他ならない。そうしたトップとミドルの両マネジャーの協働が見事にマッチし、「業態変更」という仕方で企業再生を成し遂げたのである。しかも、変更からわずか5年ほどで、同社は業界トップの企業に成長したのだから、この点でも本事例は特筆に値する。トップマネジャーとミドルマネジャーの連携による見事な企業再生であったと言える。

(3) アンケート調査：株式会社インファーマシーズのミドルマネジャーを対象に、彼

らの「自律的行動」を促進・阻害する要因に関するアンケート調査を実施済みである。現在、このアンケート調査の分析中であり、それが終了した時点で論文を執筆し、学術誌に投稿する予定である。

### <引用文献等>

- (1) Slatter Stuart & Lovett David(1999)*Corporate Turnaround*,Penguin UK ; Revised edition.
- (2) Slatter Stuart & Lovett David(1999)より加筆修正
- (3) Lovas,B. and Ghoshal,S(2000) “Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation” *Strategic Management Journal*, Vol.21(9), pp.875-896.
- (4) Burgelman,R.A(1994)“Fading Memories:A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environment” *Administrative Science Quarterly*, Vol.39(1), pp.24-56.
- (5) 同社へのインタビューから筆者作成
- (6) 同社へのインタビューから筆者作成
- (7) 同社へのインタビューから筆者作成
- (8) 同社へのインタビューから筆者作成( 図中の「X-pro」はXプロジェクトを意味する)
- (9) 同社へのインタビューから筆者作成( 図中の「HC」はホームセンター事業、「SO」はストック・オプション、「シ団」はシンジケート団の略。2色の矢印は、1つの戦略行動が「7つの必須要素」の条件を同時に2つ満たしていることを意味する)

### 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計2件)

本間利通、三島重顕、「組織コミットメントと不正の許容」、『大阪経大論集』(査読無)第64巻4号、2013、pp.57-70.

三島重顕、本間利通、「企業再生理論の検証 - 株式会社インファーマシーズ(旧株式会社第一臨床検査センター)の事例 - 」、『大阪経大論集』(査読無)第63巻4号、2012、pp.151-173.

〔学会発表〕(計3件)

本間利通、三島重顕、「存続的コミットメントが引き出す組織行動—薬剤師を対象としたアンケート調査より—」,日本経営学会第88回全国大会、2014年09月06日、国土館大学(東京都世田谷区)

Shigeaki Mishima, Toshimichi Homma, Takashi Mitsuishi, “Organizational Commitment and Ethical Cognition Among Retail Pharmacist in Japan”, IISES Reykjavik 11th Academic Conference, The International Institute of Social and Economic Sciences, 26<sup>th</sup> June 2014, Grand Hotel Reykjavik (Reykjavik city, Iceland)

三島重顕、本間利通、「企業再生時の経営哲学の考察—調剤薬局A社の事例から—」,経営哲学学会第30回全国大会、2013年09月28日、沖縄コンベンションセンター(沖縄県宜野湾市)

〔図書〕(計1件)

三島重顕 他、千倉書房、『経営学論集 82 集 リーマン・ショック後の企業経営と経営学』(業績不振の早期認識と再生戦略—株式会社ディスコの事例—)、2012、pp.132-133.

## 6. 研究組織

(1) 研究代表者

三島重顕 (MISHIMA, Shigeaki)

大阪経済大学・経営学部・准教授

研究者番号：60454930