



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

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2009-08-25 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 上野, 恭裕 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24729/00001205

書 評

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

上 野 恭 裕

1. 本書の問題意識

経済が順調に成長していた時期には、日本企業の課題はさらなる成長を目指した多角化であった。吉原英樹他（1981年、『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社）、上野恭裕（1991、「日本企業の多角化戦略と経営成果」『六甲台論集』第38巻第2号）に示されたように、日本企業は1980年代後半まで順調に多角化を進展させてきた。1990年代に入り、日本企業は多角化を見直し、事業の再構築を進めている。日本を代表する電気機器メーカーの松下電器産業も「破壊と創造」をキーワードに、2000年度から事業構造改革に取り組んでいる。現在、日本企業はそのリストラクチャリングの仕上げの段階に入っているといえる。

事業構造改革に伴い、雇用改革と称して、雇用の削減を進める企業も多い。もちろん、企業再建を進めるためには、どうしても雇用調整が必要な場合もあるが、安易なリストラは絶対に避けなければならない。必要なことは、どのような戦略によってどのように事業構造を改革していくか、という「選択と集中」の方向性を明確に示すことである。できれば従業員が将来に希望を持てるような組織改革の方向性が示せればよい。

ここ十数年の低成長期の日本企業に課せられた大きな経営課題の一つが、このような「選択と集中」である。「選択と集中」が日本企業の大きな課題になっているにもかかわらず、それに対して明確な指針を示すような学術的研究はこれまで十分ではなかった。

本書はそのような課題に応えようと、聞き取りによる詳細なケース分析と大量の質問票調査による綿密な分析を行った意欲的な研究である。

2. 各章の内容

序章では、本書のテーマ、方法、含意が述べられている。本書の目的が「選択と集中」の

意味を明確にすることであることが述べられ、経営学と経済学の理論を整理し、電機・情報関連の主要企業の経営企画部門と人事部門を対象にした聞き取り調査、企業と労働組合を対象とするアンケート調査により明らかにしていくことが示されている。さらに各章の要約が付され、本書の含意がまとめられている。

第1章は、「選択と集中」とは何かを明確にし、企業組織や雇用システムに及ぼす影響を把握することを目的としている。具体的には電機・情報関連企業6社の事例が聞き取り調査に基づき示され、事業再編の基本パターンが描かれている。さらに「選択と集中」を<企業の境界>の再編として捉える視点を提示し、垂直境界と水平境界という二つの軸により、「選択と集中」を捉えている。これまでの研究では垂直境界の分析は少なく、研究視点の広がりを感じさせる。さらに先行研究のレビュー、アンケート調査の方法と作業仮説、それに基づく結果が示されている。それによると、技術的要因を重視して事業の選択を行う企業は「選別的重点化」を進め、中国の台頭など経済的要因を重視して事業の選択を行っている企業は、「選別的撤退」や「一律的撤退」など、撤退を強いられる傾向があるとしている。また「選別的重点化」は部門の自律性を高め、権限委譲を進めており、「選別的撤退」は外部化をすすめ、規模の縮小をはかっていることも示されている。

一方、「一律的重点化」企業や「一律的撤退」企業は組織再編にそれほど積極的ではない。高成長分野において成長している専門企業が「一律的重点化」の成果を上げていることを指摘している。このことは、核となる事業、あるいは高収益事業を本業として持つような企業が、高業績のゆえに組織再編の必要性がないということを示しており、納得のいくものである。

このような「選択と集中」によって、雇用システムに変化が生じていることも示されている。部品製造職や製品加工組み立て職、一般事務職に過剰が生じ、製品開発やソフトウェア開発の人材が不足していることが示され、今後、内部労働市場が変容し、外部採用型へと移っていく可能性が示され、事業再編パターンと人事制度改革の連動性が議論されている。これら企業による事業再編、組織再編を労働組合もおおむね受け入れており、今後の課題は構造転換の中で雇用の確保をいかに図るかということになることが示されている。

第2章では、「選択と集中」の捉え方を整理し、定義している。「選択」を「垂直・水平方向の自社の担当範囲（撤退・縮小から重点化・拡大までの度合）」の決定、「集中」を「自社の担当範囲内の職能・事業分野への経営資源の配分のメリハリの度合」と定義している。そのような定義のもと、質問票調査を用いて企業の「選択と集中」が測定されている。具体的には「選択」は撤退から重点化までの得点の平均値を利用した指標であり、拡大・重点化か縮小・撤退を示す指標とされている。一方「集中」は撤退から重点化までの得点の標準偏差を利用した指標であり、資源配分のメリハリの度合をはかる指標とされている。これらの指

標の高低により、企業の事業再編を、「選別的重点化」「選別的撤退」「一律的重点化」「一律的撤退」4つの戦略類型に分類している（表1参照）。

このように事業の再編を分類したうえで、外部環境と内部戦略が事業再編に与える影響と、事業再編と組織構造の変更との補完性を検討している。外部環境としては競争要因と技術要因の二つを、また内部戦略としては短期か長期かという時間的要因と、規模の経済を求めるか範囲の経済を求めるかという経済性要因の二つをあげている。

その結果、垂直方向に関しては、中国の台頭など競争環境要因によって動かされている企業は「選別的撤退」型の再編パターンをとり、ネットワーク化など技術的要因を重視する企業は「選別的重点化」を行う傾向が強いことが示された。同様に、水平方向に関しては、ネットワーク化という技術要因を重視して事業再編を行っている企業は「選別的重点化」を行っており、中国の台頭など競争環境要因を重視している企業は、「選別的撤退」型か「一律的撤退」型の再編パターンをとることが示されている。

表1 「選択と集中」の4分類

		自社の担当範囲（事業領域）の選択	
		「拡大・重点化」 =重点度・高	「縮小・撤退」 =重点度・低
資源配分のメリハリ	「集中・選別」 =メリハリ度・高	選別的重点化	選別的撤退
	「一律」 =メリハリ度・低	一律的重点化	一律的撤退

注：平均値以上を「高」とし、平均値未満を「低」とした。
p. 69, 表2-4より。

全体としては技術要因を重視する企業が拡大・重点化傾向にあり、競争環境要因を重視する企業は縮小・撤退傾向にあるようである。

内部要因としては短期の明確な要因を重視する企業はメリハリをつけた選択的行動を取り、中・長期的な要因を重視する企業は一律的な対応をとることが明らかにされた。これは将来の予測可能性に関連しており、将来の予想が立てにくい場合は、選択的行動はリスクになるため、一律的な対応が求められるとされている。

また規模の経済を求めるか、範囲の経済を求めるかという経済性に関しては、単純なコーディネートしか必要としない規模の経済を重視している企業は、選択的行動が可能のため、メリハリをつけた再編を行っており、逆に複雑なコーディネーションを必要とする範囲の経済を追求する企業は、複雑性の把握が困難なことから、一律的な行動を取っていることが示された。これらの結果は複雑性、不確実性の把握の重要性を示している。

また成果との関係では、効率性にとっては外部化がよく、有効性には必ずしも外部化が機能しないことが示された。特に撤退という局面では、安易な縮小、外部化は組織コミットメントの点で問題が生じ、有効性が低下してしまうので、組織の境界を維持することも必要であることが主張されている。

第3章では、第2章と同様に、「選択と集中」の類型化を用い、バリューチェーンと雇用システムの変化を分析している。その結果は、第1に「選択と集中」のもとでバリューチェーンに変化が生じていること、第2に従業員の職種別過不足が大規模に生じていること、第3にほとんどの職種で内部採用は維持されているものの、今後外部採用に大きくシフトする可能性があるというものであった。特に「選別的重点化」行っている企業でこの傾向が顕著であることから、これらの変化が事業構造の再編により影響を受けることが示されている。また電機関連企業では非正規従業員の活用も進んでおり、特に「選別的重点化」「選別的撤退」企業でその傾向が強いことが示されている。

以上の分析から、実践的な課題として、高い技能を持った開発・設計職の従業員をいかに育てていくかという技能訓練システムの整備と、外部採用の妥当性の長期的な視点からの検討があげられている。また人的資源の有効利用と勤労者の生活の安定のために、産業レベルでの再訓練システムや雇用のセーフティネットの構築も課題となるとまとめられている。

第4章では、これまでの日本企業の長期雇用慣行を支えていたのは、労使双方がお互いに長期的な利益を重視し、事前に明示的な取り決めがなくとも事後的に協調関係が成立していたという「暗黙の協調」メカニズムが存在していたと主張する。それが国際競争の激化、情報技術の急速な変化に伴い、労使関係の時間的視野が短期化したため、そのような「暗黙の協調」メカニズムが機能しなくなっているとしている。そのため、現在はそれに代わる明示的なルールに基づく新たな労使関係を構築することが必要であると主張している。

そのことを調査をもとに考察し、コーポレート・ガバナンスの議論に労働組合が利害関係者として登場しないのは、労働組合がおかれた現状を反映しているのであり、それを企業別組合の限界と考えている。それ故、企業レベルの労使間の「暗黙の協調」メカニズムに替わる、明示的な（第三者によって「立証可能」な）ルールに基づく新たな労使関係の構築の必要性を主張している。「コーポレート・ガバナンス」から「インダストリー・ガバナンス」に向けての取組が必要であるという印象的な言葉でまとめられている。

第5章では、「選択と集中」が雇用システムや労使関係に及ぼす影響を、次のような仮説をもとに分析している。「選択と集中」は雇用の外部化を伴うこと、それが製造業で顕著なのは、高賃金コストと硬直的雇用管理が中国との競争で顕在化したからであり、そのような現象は先進国に共通であること、それが今後、雇用ならびに労働組合と労使関係に新たな対応を迫ることという仮説である。選別的重点化の戦略をとっている企業ほど、雇用外部化の

傾向が強いことや、製造現場では請負の活用が進んでおり、これは世界的な潮流であることが示されている。またこの傾向は労使関係に影響をもたらし、労働組合の存立に関わる課題を提起していると述べている。その上で、労働組合の組織戦略として、PEO (Professional Employer Organization)、ならびに福祉 NPO との連携関係の構築が提唱されている。これらのことは電機連合による 2002 年の米国調査をもとにしており、アメリカの先進事例の紹介として非常に興味深いものとなっている。

第 6 章は、これまでの章を補完する目的で、国際比較の視点と隣接産業（情報サービス、インターネット産業）からの視点で分析が進められている。

国際比較の視点からは、IT ハードウェア系の企業については、日本企業は、アメリカや韓国の企業と競合状態にあり、情報家電分野で激しい競争となることと、情報サービス産業では市場淘汰メカニズムが働いておらず、外注化が効率的に行われていないために、国際競争力がそれほど高くないことが示されている。様々なデータを使った統計分析は多岐にわたり、詳細である。情報サービス産業では、開発において規模の経済が働かないという結論は興味深い。

3. 本書の意義

本書の意義としては「選択と集中」というタイムリーなトピックを真正面から取り上げ、豊富なデータをもとに詳細な分析を行い、厳密な議論を展開したという点が上げられるであろう。「選択と集中」を厳密に定義し、次にユニークな分類指標を利用し議論を展開し、納得のいく結論が導かれている。これまでこのような研究はなかった。

次に詳細なデータを分析し、企業の事業構造と雇用システムの関係まで分析している点が評価できるであろう。事業再編は当然、雇用にまで影響を与えることが考えられるが、その関係を明示的に、具体的なデータを用いて分析している研究は多くないと思われる。

さらにそこから労働組合のあり方、情報サービス産業の国際比較という視点にまで議論を発展させているのは、このようなタイプの研究がどのような発展可能性を持っているかを良く示しており、今後の研究に与える影響は大きいと考えられる。ただ、少し本書のテーマが広いという印象を受けるが、それは詳細な分析から得られた納得のいく発見事実や、そこから導かれた結論や含意の豊かさによってカバーされている。

4. 若干の疑問

書評という本稿の課題から、あえて疑問を提示するとすれば、次の 2 点を指摘できるであ

ろう。

第1に、測定の問題である。本書では「選択」を「拡大・重点化か縮小・撤退（撤退から重点化までの得点の平均値）」とし、「集中」を「資源配分のメリハリの度合い（撤退から重点化までの得点の標準偏差）」とし、それらを垂直方向と水平方向の二つの観点から測定している。具体的には「過去5年間の事業領域の取捨選択」という質問項目で、例えば職能分野（垂直方向）の中の「開発設計・試作」という項目については、「全面的に重点化した=5」、「部分的に重点化した=4」、「現状を維持した=3」、「部分的に撤退した=2」、「全面的に撤退した=1」、「当初から参入していない=0」の5点の点数の平均点、標準偏差を利用している。産業セグメント（水平方向）も同様に、例えば「家庭電化機器／住宅設備」という項目について上記の六つの選択肢で答える形になっている。

対象産業は一般機械、電気機械、精密機械、情報サービスという電気機械関連産業である。この質問票は具体的な産業セグメントを提示して撤退・重点化を尋ねているものであり、限られた産業における調査には有効であると思われるが、多くの産業を対象とする場合、困難を伴うことが予想される。

またこの質問票調査では、製品セグメントの絶対的な広さをどのように測定しているのが疑問として残った。これに関しては、「企業の保有事業数」という変数が利用されているが、保有事業数と「選択と集中」の関係をどのように捉えればいいのかであろうか。

また「選択」を測定するために「選択」を「拡大・重点化」か「縮小・撤退」としているが、質問項目では先に示したように「重点化したか」、「撤退したか」という聞き方をしている。このような質問に対する回答は「選択」についての企業の意思決定を正確に反映しているのだろうか。というのは「撤退」の反対は「参入」であり、むしろ「事業領域の拡大」と示されるほうがわかりやすいと思うのだが、どうであろうか。重点化とはそもそも何かという疑問である。

第2章の初めに述べられているように、選択するということは集中するということであり、重点化という形で質問することによって、集中化を測っている可能性があるのではないか。そのために「選択と集中」の4分類では集中化の指標であるはずのメリハリ度（重点化の分散）の高低を用いて「選別的」と「一律的」という分類がなされている。「選別的」と「一律的」という分類はすなわち選択を表しているのではないか。二つの分類軸が逆転しているというようなことはないか。すなわち選択の軸が集中（重点）を測定し、集中の軸が選択（メリハリ）を測定しているということはないかという疑問である。もっとも入れ替わったところで「選別的重点化」「選別的撤退」「一律的重点化」「一律的撤退」という4類型で戦略を分類することの意味はあり、いわば名称だけの問題とも考えられる。またそこから得られた結果は説得的であり、4分類はその意味で合理性を持っているといえる。

第2に戦略論的な問題について考えたい。研究の目的から「選択と集中」という企業行動は測定できているが、これまでの多角化研究の流れである事業構成のパターンや事業間の関連性という観点からは考察されていない。この点は戦略論において、企業の競争優位性という点からは重要な問題であり、この問題をこの調査はどのように考え、処理しているのかをもう少し明確に示してほしいところである。

加護野忠男（2004、「コア事業をもつ多角化戦略」『組織科学』Vol. 37, No. 3）が示すように、多角化企業を効果的にマネジメントするためには、コアとなる事業が必要である。これは近年のコア・コンピタンス論、経営資源論に関連する考え方である。本書では、いわばコア事業への集中という行動レベルを測定しているが、その事業が当該企業にとって、どこまでコアになっているか、あるいは強みになっているかということについては測定されていないという限界があるのではないか。もっともそれはこの研究の目的とするところではないのだが、企業の競争優位の構築という観点からは興味のある問題であり、よりつっこんだ分析を期待したい。また前向きの「選択と集中」、後ろ向きの「選択と集中」の内容についての、定性的な研究が今後の課題ではないかと考える。

いずれにしても、本書は「選択と集中」という企業の戦略的決定における困難な課題に対して、多くの示唆を含んでおり、実践的に意義のある著作であると同時に、事業再編の分析における新しい分析枠組みを提示したということで、企業戦略、組織分析という研究領域に、大きな進歩をもたらしたといえる。