## 山路直人 著

# 『企業革新の研究-繊維産業の脱成熟化のプロセスー』

### 橋野 知子

神戸大学 教授

Τ

本書における研究は、日本の繊維産業におけ る戦後約50年にわたる「脱成熟化」の歴史を 企業革新のプロセスとして描こうとする試みで ある。周知のとおり、繊維産業は戦後の復興期 から高度成長期にかけて、主要な輸出産業の1 つとして大きな役割を果たした。また、所得の 上昇に伴う旺盛な消費をうけて、和装・洋装と もに国内市場が拡大した。しかしながら、日本 がかつて欧米の市場を侵食したように、やがて 日本も発展途上国の攻勢を受ける立場となり、 繊維産業が成長産業から成熟産業へと変化する 中で、各企業はさまざまなチャレンジを繰り返 してきた。これが、本書のタイトルにある「脱 成熟化 | である。繊維産業における脱成熟化の 経験は、他産業にとっても大きな示唆に富むと 考えられる。

そこで著者は、大手繊維 16 社の脱成熟化のプロセスに着目し、これを分析することによって、繊維企業がどのような問題に直面し、乗り越えようとしたのか、そしてなぜ 16 社間において脱成熟化の成果に大きな格差が生じたのかという、きわめて興味深い問題に光を当てている。11 章・3 部構成の大著である本書の目次は、以下のとおりである。

はじめに

第1章 研究の目的と方法 第I部 繊維産業の地位と成長戦略 第2章 繊維産業の地位の推移 第3章 繊維企業の成長戦略

第Ⅱ部 脱成熟化プロセスの特徴

第4章 多角化戦略

第5章 成熟の認識

第6章 成長戦略の実行過程

第7章 成功企業

第8章 プロセス全体の特徴

第Ⅲ部 理論的含意と実践的含意

第9章 理論的含意

第10章 実践的含意

第11章 結 論

「はじめに」で簡潔に語られる本書の特徴は、 従来の研究と比較して次の3点にある。

1つ目は、繊維産業の「脱成熟化」のとらえ 方である。企業革新という観点からすると、脱 成熟化とは、成熟事業の再活性化および多角 化・新事業開発の両方にかかわり、同時に両者 の相互作用・関連から生ずる問題であるという。 2つ目は、同じ産業の16社を「長期的・総

合的」に比較・観察することにある。成功企業 あるいは失敗企業に偏った研究とは異なり、ト ップやミドルそして反対者などのプレーヤー、 組織文化、企業間関係など脱成熟化の成否に関 わる諸要因や要因間の関連性をより正確に把握 するために、本書では多様な側面が考察される。

そして3つ目は、革新のもつポジティブな側面ばかりでなく「ネガティブ・ファクター」に注目することにある。変革を行う際、組織はしばしば予期しないこと、失敗、反対や抵抗に直

面する。本書ではそれらを従来のようにネガティブな存在として理解するのではなく、イノベーション・プロセスの最大の特徴ととらえ、むしろ成功企業における脱成熟化のダイナミック・ファクターとして積極的に位置づけようとしている。

なお、本書における研究は、主としてライブラリー・リサーチに依っている。すなわち利用される資料は16社による公刊資料であり、公刊資料のもつバイアスを補完するために聞き取り調査が行われている。次のⅡで各部について紹介し、Ⅲで感想や展望を述べたい。

#### Π

第 I 部は 2 つの章で構成される。第 2 章では 繊維産業の戦後を振り返り、その相対的地位の 低下・絶対的規模の縮小が確認され、第 3 章で は、産業の成熟化が進む中で、成長力を確保す るために繊維企業がどのような成長戦略をとっ てきたのかが整理されている。

第Ⅱ部は本書の中心となる5つの章から成り、成熟化のプロセスにおける20の特徴が提起される。各章においてこれら20の特徴がそれぞれ冒頭に「仮説的に」提起され、それぞれの特徴の根拠となる具体的な説明が展開されるという独特のスタイルがとられている。著者が第Ⅱ部で主張する、脱成熟化のプロセスにおける20の特徴を以下に挙げておこう。

- ① 成熟産業に属する企業が、長期的に成長していくためには、多角化が必須である。
- ② 多角化を推進するためには、本業である 繊維事業の再活性化が必要である。また、 脱成熟化に遅れた企業は、繊維事業の競争 力を維持することもできなかった。
- ③ 多角化は必ずしも長期的な成長をもたらすとは限らない。また、多角化事業の推進と繊維事業の再活性化とを両立させることは、容易なことではない。
- ④ 多角化に早く取り組んだ企業の方が、脱成熟化により成功している。多角化に取り組む1つの鍵となっていたものは技術であ

る。

- ⑤ 多くの企業は、産業の成熟に対して、脱 成熟化のアクション (脱成熟化のための本 業の再活性化と多角化に向けた本格的なアク ション) に遅れがちである。
- ⑥ 脱成熟化に最初に本格的に取り組んだのは、産業のリーダーではなかった。言い換えれば、業界のリーダー企業は、多角化に遅れをとることが多かった。
- (7) 脱成熟化の遅れは、累積的である。
- ⑧ 多くの企業が特定の成長分野に(比較的 短期間に)一斉に進出するという集中現象 が多く見られる。
- ⑨ 多角化の過程では、事業作りの失敗が非 常に多い。
- ⑩ 脱成熟化に大きく遅れた企業の脱成熟化 への取り組みは、継続的であるというより むしろ断続的であった。多くの企業は、取 り組みが遅れたというよりも、中止あるい は中断させた結果、脱成熟化の流れを作る ことができなかった。
- ① 事業の多角化に関して、3つの成長戦略が存在する。
- (2) 成功している事業の多くは、研究・開発 をスタートしてから事業が軌道に乗り始め るまで10年前後、あるいはそれ以上の長 期間を要している。また、成功している事 業の多くは、この長期にわたるプロセスで 事業戦略の転換を行っている。
- (3) 脱成熟化のプロセスでは、反対が重要な 役割を果たしている。
- ⑭ 脱成熟化プロセスにおけるトップの役割 は極めて重要である。
- (5) 事業を推進するミドルと資源配分者であるトップとの相互作用が、新規事業の成功の鍵である。
- (i) 新事業開発の成否は、最終的にはその事業を推進する人によって規定される。
- ⑰ 脱成熟化のプロセスは、組織の壁、ルール、枠、範囲を超える活発なアクションが見られるプロセスである。また、組織の外

部者が極めて重要な役割を演じるプロセス でもある。

- 18 脱成熟化のプロセスは、組織の学習のプ ロセスである。組織は成功や失敗から学習 する。しかし組織は、そのプロセスで過度 に学習する傾向がある。
- □ 脱成熟化のプロセスでは、「成功例」が 革新を促進させる重要な役割を果たしてい る。しかし、成功例はそれだけで自然に革 新を促進させるわけではない。成功例を生 み出すことができても、安定を求めようと する組織からの反動が起こることも少なく ない。
- 20 脱成熟化.企業革新で成果を上げるため には長期を要する。多様な成長パターンが 存在するが、脱成熟化は、いったん成熟を 迎えた企業にとって、終わりのないプロセ スである。

上記の観察をうけて、第Ⅲ部では成熟産業の 企業革新を説明することができる理論の構築の ための含意(「理論的含意」). ならびに成熟産業 が脱成熟化を達成するための実践的含意が導か れる。結論では、脱成熟化のプロセスで多くの 繊維企業が直面した難題に再度焦点が当てられ. 脱成熟化を説明する企業革新のモデルの中に変 革間のマネジメントとネガティブ・ファクター の存在・役割を反映させる必要性があることが 述べられる。

#### $\prod$

本著は、繊維企業16社の戦後50年の動向を 総合的にとらえる目的で、この間の繊維産業全 体の動きが網羅的に (著者の言葉では「総合的 に」)描かれている。個々の企業の動きをとら えつつ. 産業の全体像を知りたいという読者に とって、有益な本になっており、評者も戦後 50年の繊維産業の大きな傾向を把握するうえ で大変勉強になった。また、上で紹介した脱成 熟化プロセスの20の特徴は、仮説的に提起さ れたものではあるが、きわめて重要な論点ばか りであり示唆に富む。

その一方で評者は、マクロ的な全体像の描写 と個々の企業の動きを把握するミクロ的な分析 とを両立することの難しさも、本書から感じた。 この両立を図ろうとする。著者の姿勢は評価で きる。しかし、たくさんの情報から多くのこと を言おうとするあまり、論点がぼやけてしまっ たのではないか。今後、20の特徴すなわち仮 説を検証するための個別企業や企業間比較によ る研究が、著者によって進められることを期待 したい。最近、評者は企業の組織変革やイノベ ーターの役割の重要性という観点から繊維企業 の社史の執筆に携わる機会を得たが、20の特 徴の中でも、特に③の特徴すなわち「脱成熟化 のプロセスでは. 反対が重要な役割を果たして いる」という点に、強く共感を持った。最後に なるが、評者は経営学の専門ではないためか、 本書で挙げられたいくつかのモデルや議論に関 して、不十分な理解しかできなかったことをお 詫びしたい。しかし、使われている用語が難解 なこと、説明がしばしば不明瞭であることが、 本書の理解を難しくしていることも否めないの ではないかと思う。

(白桃書房, 2014年4月, 463頁, 5.400円+税)