

谷口明丈 編

『総合電機企業の形成と解体

—「戦略と組織」の神話,「選択と集中」の罫—』

上野 恭 裕

関西大学教授

本書は経営史の代表的な研究者の一人である谷口明丈氏の編著になる研究書である。まず本書はタイトルが非常に魅力的である。「戦略と組織」の神話,「選択と集中」の罫」というサブタイトルを見れば,経営学,経営史の研究者ならだれしも関心を抱くであろう。チャンドラーが示した「組織は戦略に従う」という命題が,チャンドラーの意図を離れ,経営学を研究する者の間で神話化されてきた。この神話を解体すると同時に,多くの企業が行ってきた「選択と集中」という経営戦略論の基本戦略が罫であることを示すことが本書の目的である。

本書は二部構成となっている。第1部の目的が,「戦略と組織」の神話への挑戦である。大企業が多角化戦略を展開し,管理上の問題を克服するために事業部制組織を採用したことは疑いのない事実と思われているが,その真偽を経営史の観点から明らかにしようとしている。第2部の目的は「選択と集中」の罫の解明である。多角化した総合電機企業が経営上の困難に遭遇し,「選択と集中」の道に踏み出し,企業解体へと進んでいく過程を「範囲の経済(シナジー)」の視点から明らかにすることを目的としている。多角化企業にとって「選択と集中」は避けては通れない戦略的意思決定であると考えられている。しかしながら,それが罫であり,そのために企業が解体されるというのである。もしそれが本当であるならば,経営戦略

を研究する者は,これまでの研究成果を真摯に振り返る必要があるであろう。本当にそうなのであろうか。順を追って見ていこう。

序章(谷口明丈)では多角化戦略についての基礎的な理論が整理されている。ペンローズの多角化の定義に始まり,ルメルトの多角化類型,ドミナント・ロジック,チャンドラーの戦略と組織構造の議論,ウィリアムソンのM型仮説,範囲の経済やシナジーの概念などが簡潔明瞭に解説されており,本書を読み進めていく際の理解の助けとなっている。

ここで特に興味深いのは,本書の鍵となる「共通基盤」あるいは「プラットフォーム」という概念の説明である。本書では,プラットフォームとは複数の事業間に「範囲の経済を実現させる経済的な根拠」であるとされており,「プラットフォームを形成するのはそのグループが共有し共用する有形,無形の資源である」(p.15)とされる。範囲の経済を単なる資源の共通利用によるコスト削減としてとらえるのではなく,階層構造を持った組織におけるプロセスと理解しようとするユニークな試みと評価することができる。

第1部では「総合電機企業の形成—「戦略と組織」の神話—」と題して,ジーメンス,ゼネラル・エレクトリック,ウェスチングハウス,日立製作所の4社が取り上げられている。それぞれ当該企業を長年研究している経営史,経済

史、産業史の研究者による、詳細な歴史的叙述であり、その緻密さに圧倒される。

第1章（田中洋子）の「ジーメンス」では、チャンドラーが20世紀の重要なイノベーションとしているアメリカ企業の事業部制組織が、19世紀にすでにドイツのジーメンスにおいて分権的組織として展開されていたという事実が示され、これまでの歴史の見直しが求められている。さらにそのような世界に先駆けて行われた分権的組織の採用が、ファミリービジネスによって行われたことも興味深い。多角化した事業を抱える分権的の巨大企業が、ハウス・ジーメンスという本社により、統一的に管理されてきたことにより、その強みを維持してきたという指摘は、多角化企業の研究において重要な発見であろう。

第2章（谷口）の「ゼネラル・エレクトリック（以下GE）」では、巨大コングロマリットがどのようにして多角化してきたのか、またどのような問題が発生し、どのように解決しようとしてきたのかを示されている。GEは主に重電部門で多角化を展開し、さらに家電部門やエレクトロニクス部門にも多角化して発展してきた企業である。このGEが多角化しながらも機能別組織を維持していたことは注目に値する。多角化した事業間で範囲の経済の実現が可能な「共通基盤（プラットフォーム）」が存在すれば、必ずしも事業部制が採用されるわけではなく、機能別組織が維持される場合もあり、戦略が組織に従うこともあるという指摘は斬新である。

第3章（宮田憲一）の事例は「ウェスチングハウス（以下WH）」であり、業界の二番手企業としての成長の軌跡が描かれている。WHはGEのライバル企業として同質的な多角化を展開しながらも、二番手企業として厳しい経営環境に置かれていた。WHはGEに比べて早くに経営危機に直面したがゆえに、その対応策として事業部制組織を採用した経緯は、チャンドラーが示した多角化の展開、危機への直面、事業部制の導入という因果関係と整合的である。そ

の過程においては経営者能力の限界が事業部制への移行時期の決定的な要因でありながらも、創造的対応を生み出すためにも経営者能力が必要である、というパラドキシカルな主張は、我々にもう一度古典を読み直す必要性を教えてくれる。

第4章（平本厚）で対象となっているのは「日立製作所」である。この企業は、工場独立採算制というユニークな組織構造を持つ。この工場独立採算制が新事業進出へのインセンティブとして働いた、というのがこの章の主な主張である。新事業進出への意思決定が、トップマネジメントの意思というよりも、工場を単位としたボトムアップを基本とした創発的な戦略形成であったことが示されている。ここでは、組織は戦略に従うというよりも、むしろ工場独立採算制という組織が戦略を生み出してきた面が強調されている。このような組織と戦略のありかたは日本独特のものであり、戦略が組織文化にも影響を受けるという主張は興味深い。

第5章から第2部となり、「総合電機企業の解体―「選択と集中」の罫―」について議論が展開される。

第5章（谷口）の対象は再び「ゼネラル・エレクトリック」である。本章では1981年にジャック・ウェルチが会長に就任し、その後2001年にジェフ・イメルトがウェルチの後任として指揮を執り、事業構成を大きく変化させた時代を中心として記述されている。まさにGEの「選択と集中」の歴史である。ジャック・ウェルチの一位二位戦略によるコングロマリットとしての成長の過程の中に、非関連事業を結び付ける「共通基盤（プラットフォーム）」としての「共有された経営慣行」があったことが示されるが、最終的にはそれが事業相互の関連性を薄めて範囲の経済の実現を困難にし、総合電機企業としてのGEを解体へと追い込む「罫」となったことが示されている。

第6章（宮田）は「ウェスチングハウス」の消滅への道が示されている。同社は2000年に

パイアコム社に買収されその歴史を終えている。高い利益の獲得と株主価値の最大化を目標とし、M&A&Dを繰り返し、コングロマリット化し、その後にメディア事業への「選択と集中」により崩壊していった過程が丁寧に描かれている。株主価値の最大化が求められている日本企業が大いに参考にすべき事例であろう。

第7章（金容度）では「日立製作所」の1980年代以降の事業構造の変化と組織改革が述べられている。その中では2009年に導入されたカンパニー制に言及がなされている。日立では分権化されたカンパニー制とともに事業横断型の組織を設立するなど集権的な動きもみられ、経営環境の変化に合わせた集権と分権の組み合わせについての模索が続けられていることが示されている。

第8章（長谷川信）は「東芝」の事例である。不正会計で世間を騒がせ、上場廃止に至った企業であるが、本章では第一次石油危機後の1976年に始まり、4分野を事業基盤に持つ持株会社的な本社組織が誕生する2017年までの組織再編を分析している。この40年間における東芝の組織再編は、東芝本体と子会社からなる流動的なものであり、コングロマリット的な経営が行われており、明示的なプラットフォームをもとにしたシナジー効果の追求は見られなかったことが指摘されている。これまでの東芝経営の問題点を考える際の貴重な指摘となるであろう。

第9章（ビエール＝イヴ・ドンゼ）は再び「ジーマンス」であり、第二次世界大戦後の選択と集中が検討されている。1990年代から2000年代にかけて、積極的にM&A&Dを展開し、ドイツ企業からグローバル企業へと成長するとともに、収益性を改善していった過程が詳しく述べられている。ただこれが本来のドイツ企業としてのジーマンスのあるべき姿かどうかについては、明確な答えは示されていない。

以上の各章により、総合電機企業の形成と解体が詳細に分析、検討されているが、本書の意

義は、企業の歴史の詳細な記述だけではなく、新たな概念の提示であり、その概念に基づいた歴史のあらたな解釈にあるといえる。その概念が、先にも述べた「共通基盤（プラットフォーム）」である。終章（谷口）では、それに基づいて事例を整理することで、「戦略と組織」の神話が解体され、「選択と集中」の罫にはまった企業解体の論理が説明されている。最後にその終章を解説することで本書の意義と課題を示したい。

第1部の総括として、「戦略と組織」に関わる神話が解体される。多角化が生み出す範囲の経済を実現する基本単位は機能別組織であり、それは多角化戦略にも適合的な組織であり、ウィリアムソンのM型仮説も神話であると主張される。またペンローズの多角化動機としての「未利用資源の有効活用」も否定される。多角化の理由は多様であり、「未利用資源の有効活用」という特定の理由に一般化することはできない、とする著者の主張は魅力的である。また組織構造と戦略は複雑な相互作用を織り成すものであり、「組織は戦略に従う」と単純化することはできない、よって「戦略と組織」に関わる教科書的説明は神話に過ぎない、として神話は解体されたと明言している。ここで注意すべきは、ここでの主張は、解体されたのはあくまで教科書的な説明であり、我々のチャンドラー理解が浅いことへの批判と受け止めるべきであろう。

最後に本書も示しているように、企業は分権と集権のジレンマを経験するものであり、「組織は戦略に従う」という神話化された命題どおりに多角化戦略が直ちに事業部制組織へ導くわけではなく、長い試行錯誤の過程を経て実現されるものである。このような不安定な状況に直面している企業が「選択と集中」の罫にはまり、範囲の経済の実現のための「共通基盤（プラットフォーム）」が希薄化され、それに対する対応の違いが企業の運命を左右するという著者の主張には迫力がある。

ただし、ここで示される「共通基盤（プラットフォーム）」という概念に若干のわかりにくさが残ることが気にかかる。範囲の経済を実現しているグループ間で、何らかの事業の共通基盤が存在し、経営資源の共通利用も含めた、より深い意味での範囲の経済が実現されているからこそ、プラットフォームの階層構造が出現し、多角化した大企業が生まれるという議論は論理的であり、魅力的である。ただ、範囲の経済の実現を提供するプラットフォームとはそもそも何であるのかについては、明確に示されていない。その点が本書の最大の課題であると評者は考えている。

もちろん、新しくユニークな概念というものは、様々な事例に当てはめて議論が繰り返されることにより、その内容が整理され、熟成を深めていくものである。この概念も未完成ではあるが魅力的な概念であるがゆえに、今後各方面の研究者が様々な事例に適用して議論することにより、多角化した大企業の行動原理を説明する有用な概念として成長していくことが期待される。そのためにも、本書は経営史の研究者だけでなく、経営学を研究する者すべてに広く読まれるべき書籍であり、経営学を研究する者の必読書となるであろう。

（有斐閣，2023年8月，xii＋392頁，5,900円＋税）