

「経営」5回目（新宅） 企業戦略と経営組織

- 土屋守章『現代経営学入門』
– 第4章 企業戦略と経営組織
- 石井淳蔵ほか『経営戦略論』
– 第6章 経営戦略と組織

1

第4章 企業戦略と経営組織

- 3.1 組織は戦略に従う
- 4.2 経営多角化の論理
- 4.3 コーポレート・ガバナンス
– 日米比較 –

2

4.1 組織は戦略に従う

仕事の分担と権限の関係

- 経営組織：分業と調整
- 階層化
– 事業本部、事業部、部、課、係
- 責任（分担関係）と権限関係の公式化
– 規則・規定、手続き、マニュアル
- アルフレッド・チャンドラー『経営戦略と組織』
「組織は戦略に従う」
Structure follows strategy.

3

4.1 組織は戦略に従う

ルースな連合

- 巨大企業形成への3つの道
 - 新しい消費財：垂直統合 → 機能別組織
 - 独占の形成：専門化と恐慌
 - カルテル：価格維持、生産量割り当て
 - トラスト：トラスティーに株式議決権を信託
 - 持株会社
 - 金融業者主導による独占形成
→ 従来の各企業が自立性を保持したまま独占企業の中の部門
管理的には多くの企業ルースな連合

4

管理的統合

- 独占価格
 - 新規参入の誘引
 - 管理的統合
- 機能別組織
 - 工場の集中
 - 販売組織の統廃合、
ブランドの統一

GM社の管理的統合

- 独占企業の管理的統合の例外
- 1908年設立
- Durant
 - 1908年GMの設立→退任
 - 1916年復帰、買収
 - 1920年不況、退任
- Sloan
 - GMの再建→管理的統合
 - 権限の集中
 - 5つの製品別事業部に分権化

GM社の管理的統合

- 事業部制組織
 - 各事業部は利益責任
 - 経営執行委員会:全社的問題
 - 財務委員会
 - ゼネラル・スタッフ

デュポン社の組織改革

- 19世紀末、火薬トラスト
 - 管理的統合(機能別組織)
- 第1次世界大戦:急成長
 - GMの大株主(30%)
- 経営多角化:
工業用化学薬品、塗料、染料、人造絹糸
- 1919-20年 不況と赤字
 - 経営組織の問題
 - 機能別組織:製品別の調整の困難

4.1組織は戦略に従う

デュポン社の組織改革

- 事業部制による分権化
 - 事業部長に製品分野内での調整と利益責任
- 組織は戦略に従う
 - 単一製品-単一機能
 - 垂直統合
 - 単一製品-複数機能:機能別組織
 - 多角化
 - 複数製品-複数機能:事業部制組織

9

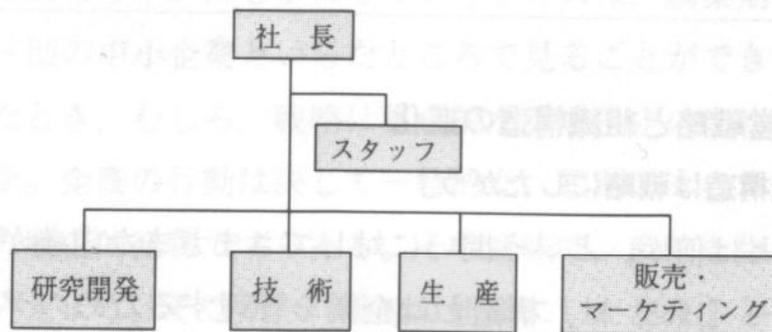
4.1組織は戦略に従う

経営多角化と事業部制

- 1920年代、既存市場の飽和と消費市場の発達
→大企業の新規事業への進出 GE
- 第二次世界大戦後、1950~60年代
経営多角化の一般化
 - 大戦中の軍事技術の転用:
石油化学、エレクトロニクス
- 事業部制の普及

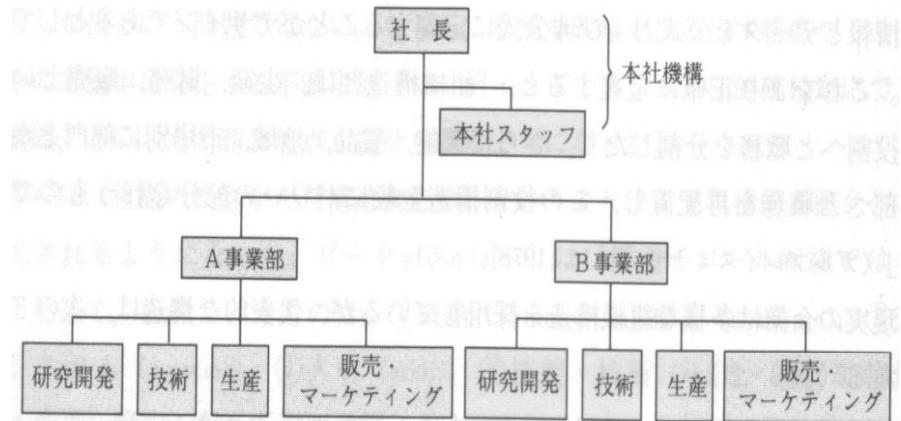
10

機能別組織



出所:石井淳蔵ほか『経営戦略論』有斐閣、第6章

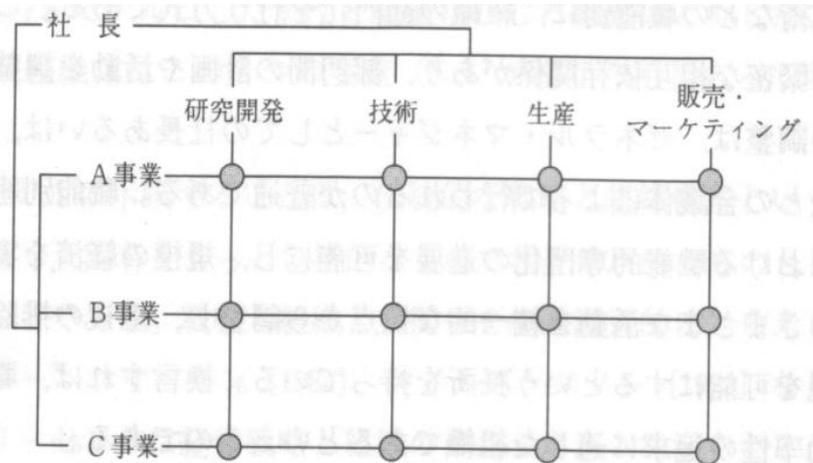
事業部制組織



出所:石井淳蔵ほか『経営戦略論』有斐閣、第6章

12

マトリックス組織



出所: 石井淳蔵ほか『経営戦略論』有斐閣、第6章

13

4.2 経営多角化の理論

経営多角化とよろずや的経営

- なぜ多角化するか？
 - 産業のライフサイクル
 - 繁閑の波
 - シナジー効果
- 多角化による経営改善(効果、効率)
よろずや的経営
- 経営管理上の分業

14

4.2 経営多角化の理論

事業部制とROI(投資利益率)

- 事業部制: 組織形態の革新
- ROI: デュポン→GM

$$\text{ROI} = \text{営業利益} / \text{投資総額}$$

$$= \text{売上高利益率} \times \text{資本回転率}$$
 売上高利益率と資本回転率の関係: 事業別
 ROIは事業の性質にかかわらず
 経営成果を表わす客観的基準
- ROIの普及
 事業部制
 ビジネス・スクール
 アメリカ的経営の象徴

15

4.2 経営多角化の理論

ROI重視の経営の問題点

- トップ経営者の意思決定の基準としてのROI
 - 各事業についての知識と感覚は不要
 - 数字依存の経営
 - さらなる経営多角化の推進
: 過度の多角化

16

ROI重視の経営の問題点

- 既存産業の成熟と新産業
 - ROIの違い
 - 新産業への投資の回避
 - 既存産業の設備老朽化
 - 長期的視野の欠如
- 短期的視野にもとづくM&A

17

企業のコングロマリット化

- 前提の問題: 製品ライフサイクル
 - 成熟産業の再成長
- 既存事業への投資抑制
 - USスチール: 石油化学、石油
 - 伝統的産業の衰退の加速
1970~80年代

18

企業のコングロマリット化

- コングロマリットの台頭 1960~70年代
 - 成長企業→株価上昇
 - 時価発行による資金調達
 - 株式交換による企業買収
 - 管理的統合の欠如
 - 財務的管理 株価の低迷
 - PPMによる管理
 - 成熟事業からの資金の搾り取り

19

プロダクト・ポートフォリオ ・マネジメント(PPM)

- ROI重視の経営による欠点の克服
 - PPM
- 二つの前提
 - 製品ライフサイクル →市場成長率
 - 経験曲線効果 →相対的市場シェア
- 事業の意味付け: 成長性
 - 金のなる木、問題児、スター、負け犬

20

4.2 経営多角化の理論

プロダクト・ポートフォリオ ・マネジメント (PPM)

- 事業間の資源配分の論理
 - 成長事業の育成
- SBU(戦略事業単位)による経営
 - 多くの事業をその関連性を基準にして分類
 - 事業本部
 - 管理階層の増加

21

製品ポートフォリオ・マネジメント (PPM)

- <前提>
 - キャッシュ・フローに影響する2要因
 - $\text{キャッシュフロー} = \text{資金流入} - \text{資金流出}$
- 製品ライフサイクル(環境要因)
 - 資金流出
 - 導入期 → 成長期 → 成熟期 → 衰退期
 - 代理変数 = 市場成長率
 - 市場成長率が高いほど、資金流出が大きい。

22

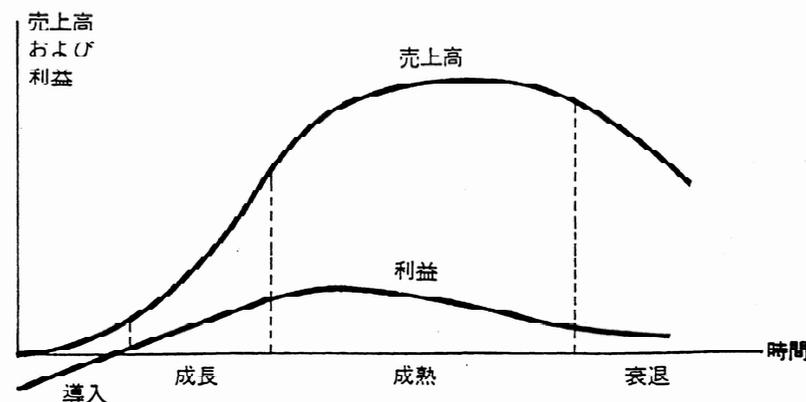
製品ポートフォリオ・マネジメント (PPM)

- 経験曲線効果(競争上の地位)
 - 資金流入
 - 高マーケット・シェア → 低コスト → 高利益
 - 代理変数 = 相対的マーケット・シェア
(= 自社のシェア ÷ 最大の競争相手のシェア)
 - 相対的マーケット・シェアが高いほど、資金流入が大きい。

23

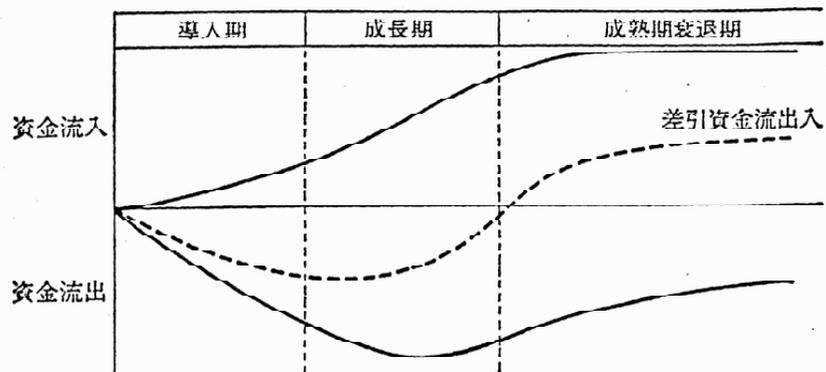
製品ライフサイクル

図12-1 製品ライフサイクル



資金流入と資金流出

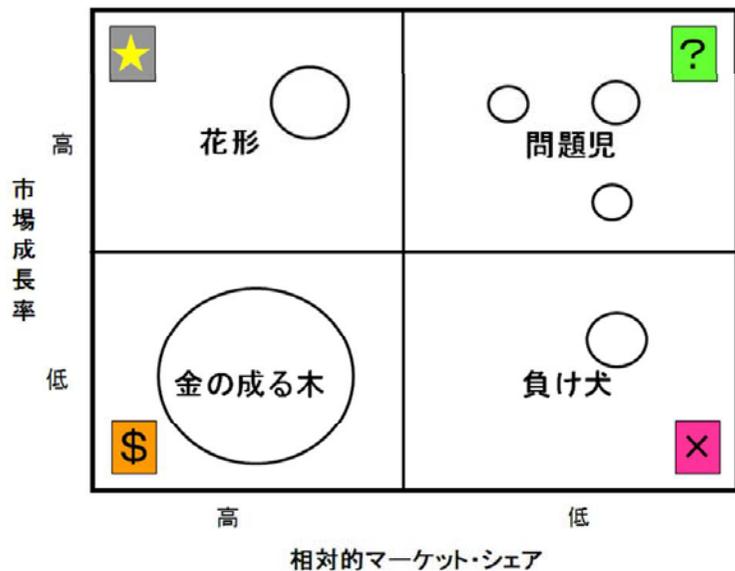
図 3-6 プロダクト・ライフ・サイクルと資金



(注) 資金流入=税引利益+減価償却
資金流出=開発投資+設備投資+運転資金

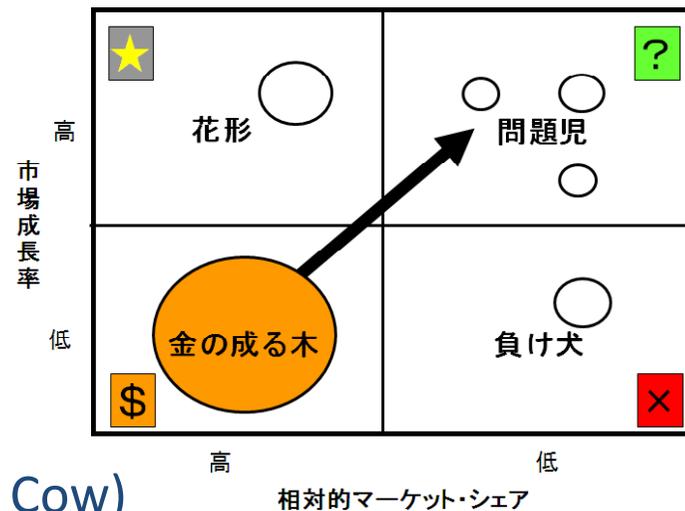
製品ポートフォリオ・マトリックス (BCG成長-シェアマトリックス)

- 市場成長率を縦軸、相対的マーケット・シェアを横軸とした図の上に、各事業を位置づけて、各事業の売上規模の比率を円の面積で表わしたもの。



* 横軸は左の方が高いシェアになっているのに注意すること。

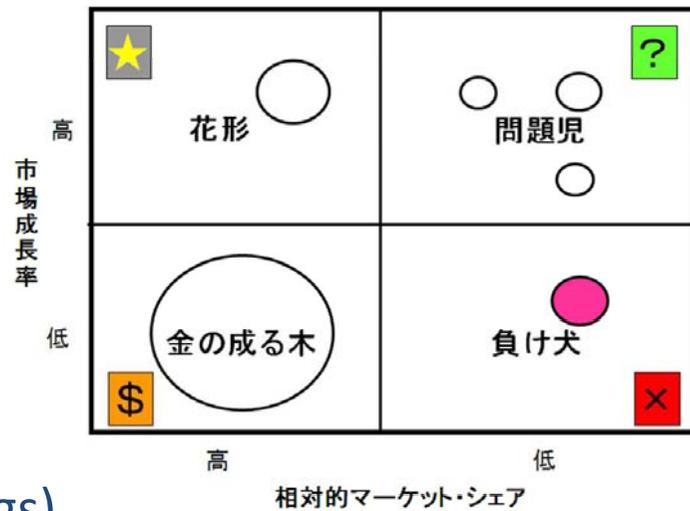
金のなる木



(Cash Cow)

その製品自体に効果的に再投資できる額をはるかに越える資金を生み出す製品。他の製品の成長を支援するための資金は、この部類の製品が提供する。

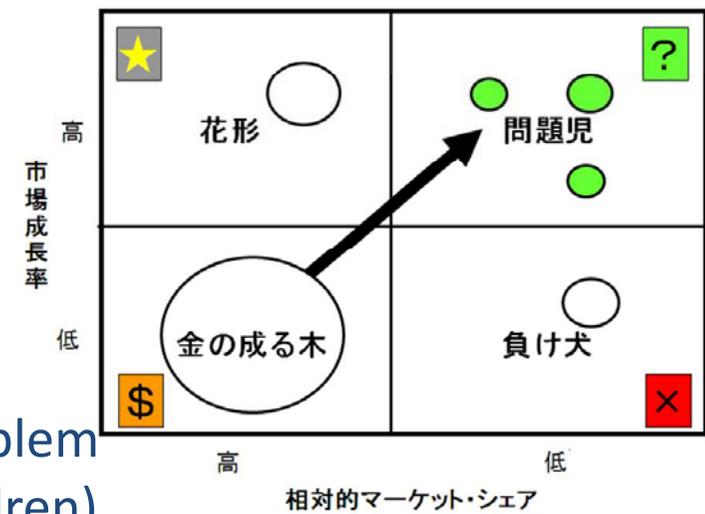
負け犬



(Dogs)

成長が遅い市場で、小さなマーケット・シェアしかない製品。利益率も低く、将来とも資金源になるとは考えられない。

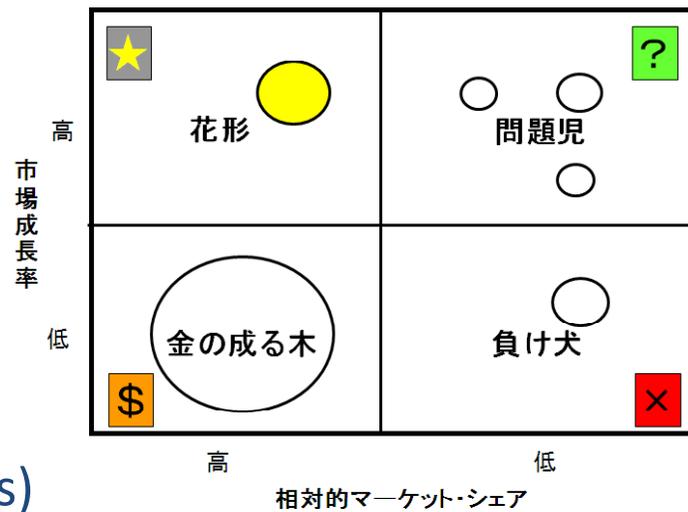
問題児



(Problem Children)

急成長市場でわずかなマーケット・シェアしかとっていない製品。マーケット・シェアを維持するだけでも多額の資金を必要とし、マーケット・シェアを拡大するためには、さらに多額の資金が必要になる。

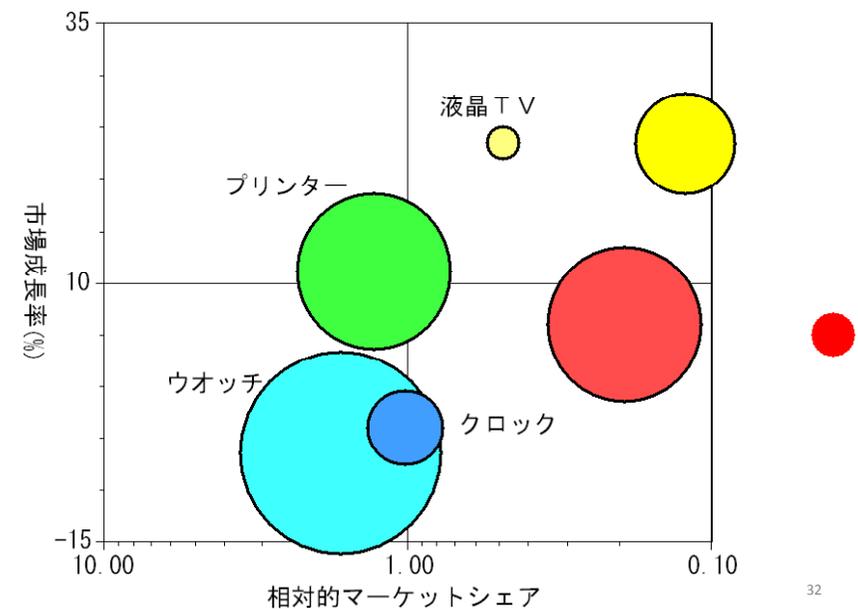
花形



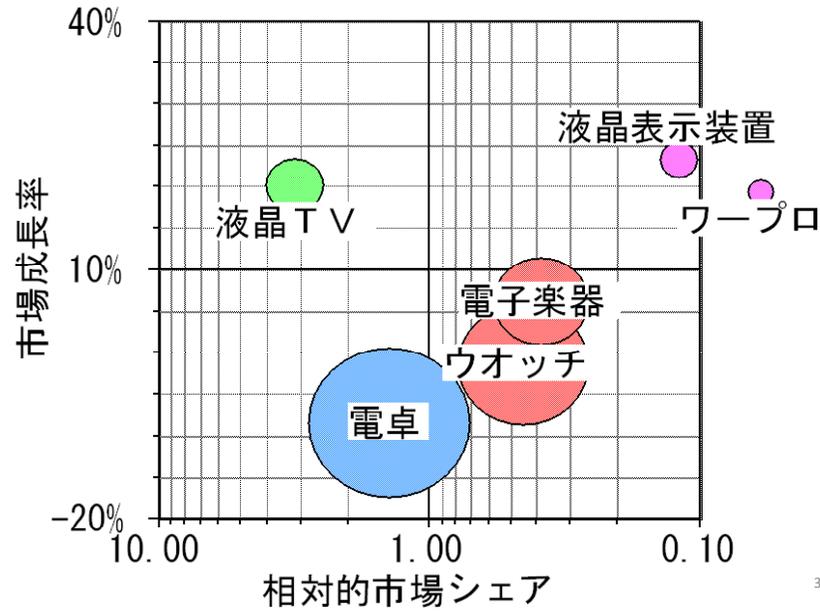
(Stars)

高成長、高マーケット・シェアの製品。必要な資金は多いが、資金流入も大きい。将来、成長率が下がれば、一挙に大きな資金源となる。

セイコーPPM 1988

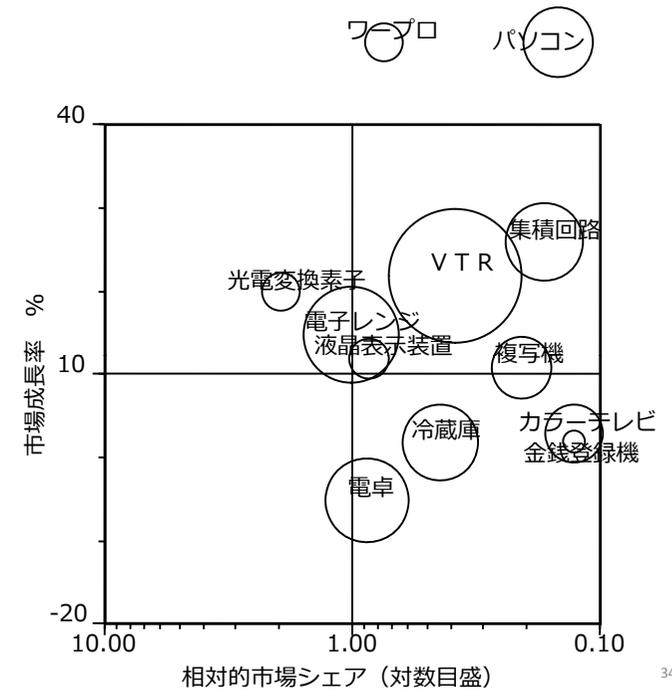


カシオPPM 1991



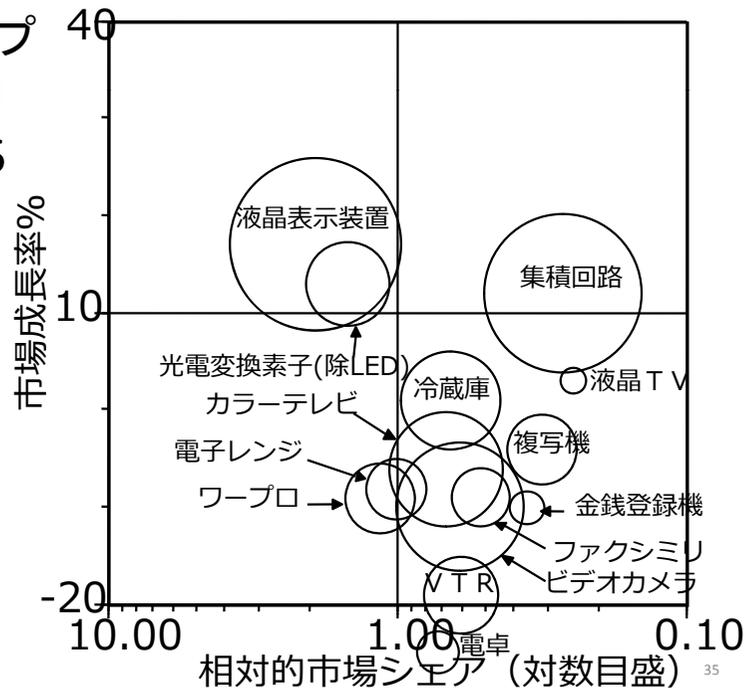
33

シャープ PPM 1985



34

シャープ PPM 1995



35

PPMの戦略的示唆

- 縦軸の市場成長率の変化は、企業の自由にはならない。すなわち、どんな製品も成長、成熟、衰退というライフサイクルをたどるのが必然であるとするれば、縦軸については、時間の変化とともに上から下へ移動する。
- 一方、マーケット・シェアは自社の戦略と競争相手の戦略によって増減するものである。そこで、全体として次のような資金配分をとることによって、多角化した企業の強みを発揮する。

36

PPMの戦略的示唆

- 金のなる木は、シェアを維持して利益を最大化する(絞り取る)。金のなる木には必要以上に資金を使わない。その資金を問題児に投資することが基本となる。
- 問題児が多すぎる場合には少数に絞り、そこに金のなる木で得た利益を集中的に注ぎ込み、それを将来の花形事業に育てる(拡大/撤退)。
- 花形は、将来の金のなる木になるようにシェアを維持していく。
- 負け犬は撤退、絞り取り、絞り込み、のいずれかを選択する。

37

PPMの功績

- ROI重視による経営の是正：
同じ利益率であっても、その産業の成長率や自社の競争地位が異なれば、事業戦略は異なってくる。
- 異なる事業間で、効果的に資金配分を行なうことによって、多角化による長期的な成長が可能となる。その資金配分の目安となる。

38

PPMの問題点と限界

- 市場の定義：どの範囲の製品市場を一つの分析単位とするかによって、市場成長率も相対的マーケット・シェアも異なってくる。
- 市場成長率：製品ライフサイクルを市場成長率で正確に代理させることは困難なことが多い(過去何年か、数量か金額か)。また、通常のカーブを描かないライフサイクルもある。

39

PPMの問題点と限界

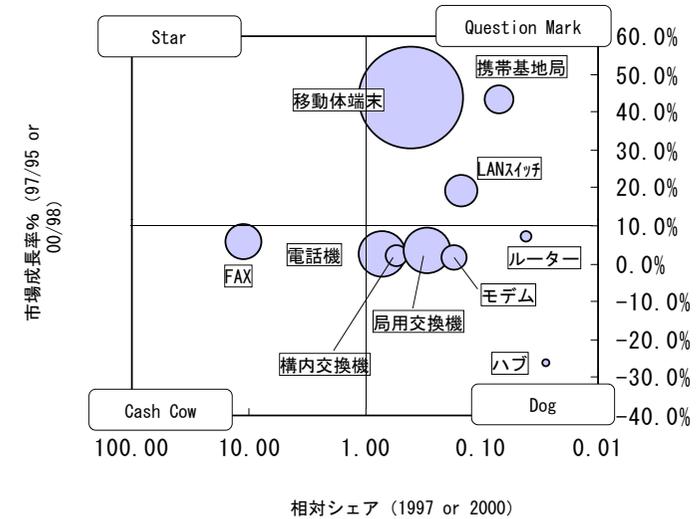
- 相対的マーケット・シェア：経験曲線効果の極端に小さな業界では、高シェア＝高利益となるとは限らない。高いコストをとまなう差別化によって高シェアを達成している場合、他の企業よりも高利益であるとは限らない。また、技術転換によって経験曲線が非連続的に変化する(屈折する)場合がある。
- 中位のポジション：縦軸、横軸とも中位のポジションにある事業があるにもかかわらず、4つのセルだけで戦略的示唆を決定するのは単純すぎる。

40

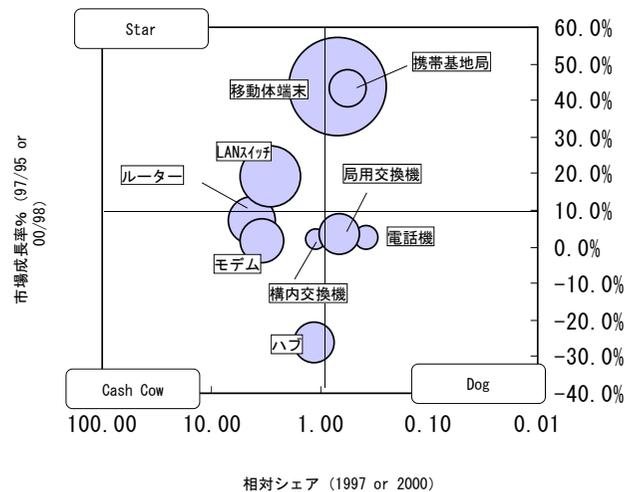
PPMの問題点と限界

- シナジー効果：事業ごとに完全に独立な事業であればよいかもしれないが、事業間の関連性がPPMでは考慮されない。例えば、セイコーにとってのICは、単に問題児であるばかりではなく、現在の金のなる木の重要な部品である。そのような共通部品事業から撤退すると、金のなる木まで弱体化する可能性がある。また、ある事業の成長が他の事業の成長を促進する場合もある。
- 多角化する先の事業の選定は、PPMではできない。
- 上記の問題点の一部を克服するために、GE/マッキンゼーによる9つのセルからなる事業スクリーンというものもある。

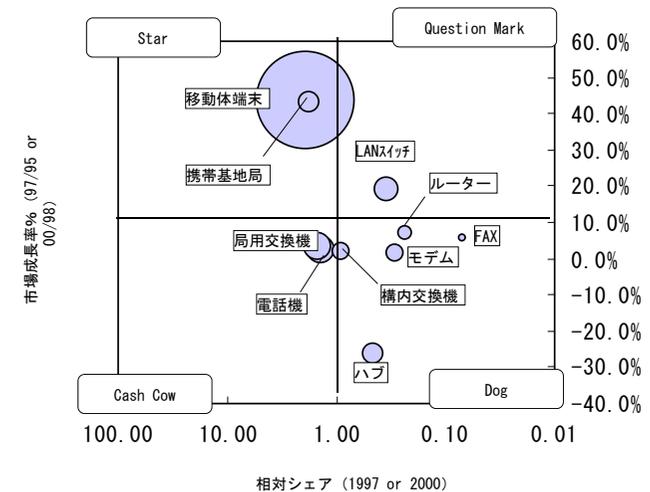
通信機器産業の競争力評価：日本



通信機器産業の競争力評価：アメリカ



通信機器産業の競争力評価：欧州



企業買収の変化

- 1960～70年代:
 - 多角化、コングロマリット
 - 独禁法の運用強化
 - PPM
- 1980年代: 専業化

45

1980年代の企業買収

- 買収規模の拡大
- 独禁法の運用緩和
- LBO(Leveraged Buyout)
- 買収先企業の資産を担保にした借り入れ
- 小規模企業による買収
- 経営者の買い戻し
(ハーレイ・ダヴィッドソン)
- 労働組合(ユナイテッド航空)

46

リストラクチャリング

- リストラクチャリング: 事業の再編成
- 事業の買収・売却の基準
 - ROI
 - PPM
 - 関連性の欠如
 - ビジョン
 - 既存事業の競争力強化
 - ハイテクによるシナジー効果

47

リストラクチャリング

- GE---Jack Welch 1980年にCEO
 - 350事業→
中核事業、ハイテク事業、サービス事業
 - 「ナンバーワンかナンバーツー」
 - 家電からの撤退
 - RCAの買収→宇宙開発事業
 - トムソンへの売却→医療機器事業
 - 統合された多角化 シナジー効果
 - マトリックス組織

48

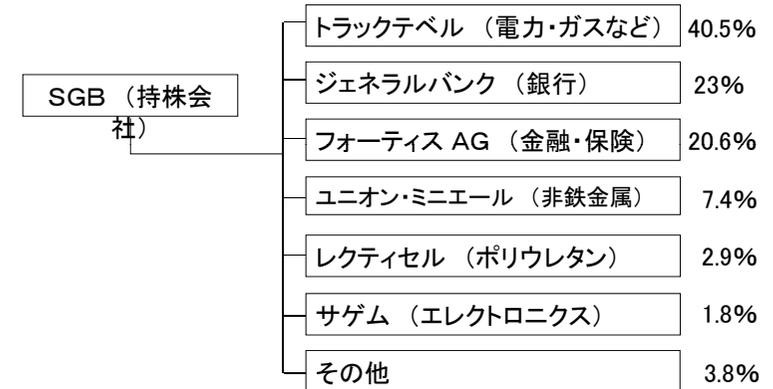
コングロマリット・ディスカウント

- 純粋持株会社が所有する株式の時価総額の持ち分総額よりも、持株本社の時価総額が低くなる(割引かれる)現象をコングロマリット・ディスカウントという。
- ディスカウントの要因
 - ①持株本社の収入が配当に限られるため、子会社のデフォルト・リスクにさらされ、かつ個人投資家のように自由に売り抜けられない。
 - ②投資家はセット販売を好まない。
 - ③持株本社の機能が市場で評価されず、付加価値を生まずにコストを浪費する部門にすぎないと投資家に受けとめられる。

出所;加藤 寛之,1999年

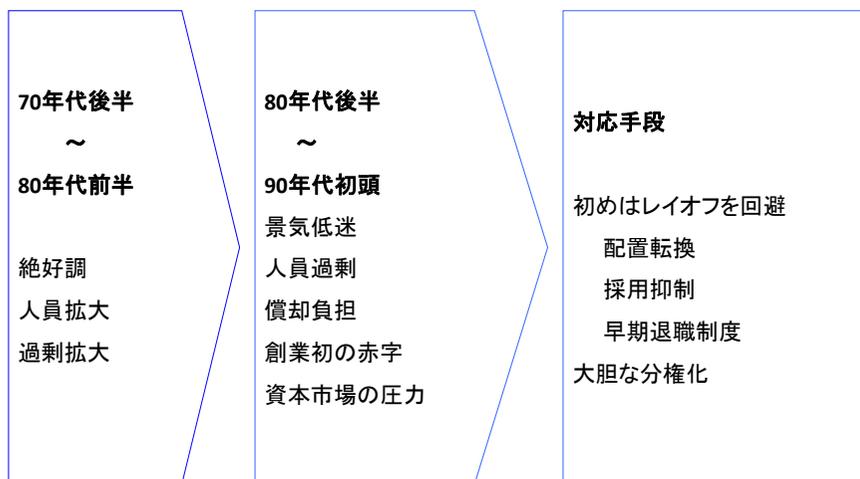
SGB社の事例

SGB (ソシエテ・ジェネラル・ド・ベルジック)の時価総額は、保有ポートフォリオの市場価格を96年は27.7%、97年7月には17.9%下回った。



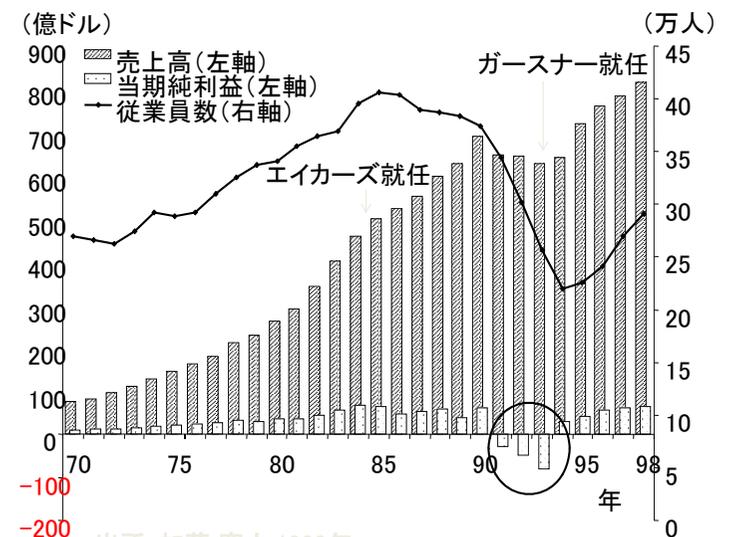
(注) 括弧内は主要事業。右の数字はSGBの対総投資比率(1997年9月)
出所;村松司叙「欧州持株会社の財務戦略」『企業会計』1999年2月号

IBMにおける組織改編



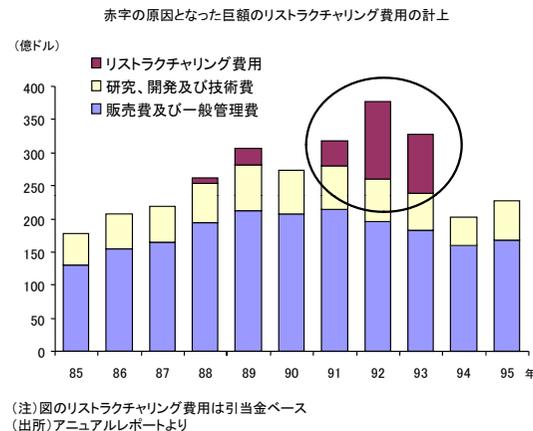
出所;加藤 寛之,1999年

IBMの売上・利益・従業員数



出所;加藤 寛之,1999年

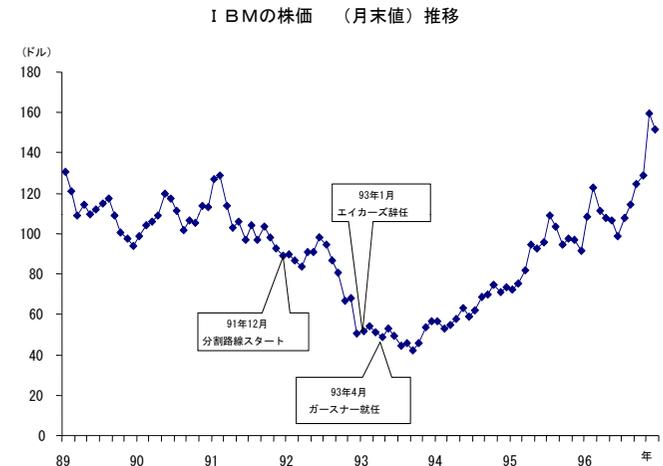
オペレーションベースでは一度も赤字になっていない



出所; 加藤 寛之, 1999年

53

資本市場(証券市場)からの圧力



出所; 加藤 寛之, 1999年

54

エイカーズによる組織改革

- 狙いは 経営の意思決定を迅速化
- 各事業部に権限委譲
- 事業部が自主的に経営計画・決算
- 本社は原則として日常業務には干渉しない
- IBMを独立した企業群ファミリーの形態にする
- 当時描いていた将来像
 - 本社経営陣の役割
 - ① 全事業のポートフォリオを監督し、事業成長の新しい機会を追求する。
 - ② 財務状況を考慮して、業績の低下している事業や、利益率が低迷している事業を中止する。

出所; 加藤 寛之, 1999年

55

分割に対する論議

- 主要顧客からの苦情

「IBMの事業部は同じゴールを目指して働くことはない。彼らは互いに競争している」

「IBMとビジネスをすることはより困難になった。かつてIBMはトータルソリューションを供給していた。今は顧客が事業部門同士の競合に対処しなければならない。」
- 各事業部門が各自の最適化を目指して行動

主要顧客の前で調整機構の欠如による混乱をさらす・・・(分権化の弊害の側面が顕著になった)
- エイカーズはリストラ費用の計上を原因とする2期連続の赤字や株価低迷、格下げ、配当減額のと、退任。

出所; 加藤 寛之, 1999年

56

分割路線の撤回

- ガースナーは分割路線を撤回
権限委譲は進めながら統合度を高め、規模と幅を活かす方向(Making Big Pay; デカさを活かす道)を選択。
 - 事業部門を大きなくりに統合
 - 販売・サービス部門を顧客別に再編成し、顧客情報の蓄積を全社的に活用
 - 部門責任者及び管理職の報酬が全社業績に連動する割合を増やした
 - 開発した技術を製品ライン全体で活用(パワーPCの横展開など)
 - 部門間で特許にロイヤリティを要求するのを禁止

出所;加藤 寛之,1999年 57

IBMの事例が示唆する点

- 事業部の独立性を高めるか、全体の調整を優先するかの判断は難しい
 - 機能別組織と事業部制組織の併用は、円滑に機能すれば、販売部門の一体運用などで機能別組織の規模の利益を活かすことができ、事業部制の独立意識による創意工夫や事業部間の競争も期待できる。
 - 事業範囲、企業規模が大きくなると、調整にかかるコストが増大するので完全事業部制にする必要性が高まる。
 - 事業部の独立性を高めるか、全体の調整を優先するかは、(特に顧客ベースで関連のある事業に多角化している場合は)単純には決められない。

出所;加藤 寛之,1999年 58

4.3 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス —日米比較—

- アメリカ—年金基金社会主義
 - ドラッカー『見えざる革命』(1976)
 - 年金基金(pension fund):
積立金を株式市場で運用
 - GM 1950 →各企業、公的機関へ普及
 - 80年代半ばには
上場株式の半分を支配すると予想

4.3 コーポレート・ガバナンス

年金基金社会主義

- 企業の営利
→ 労働者の年金
- 企業の営利活動が
社会福祉の増進の手段
- 福祉的財団、大学、教会、
労働組合による株式投資

日本のコーポレート・ガバナンス

- 戦前: 財閥の家族・持株会社による所有、その他投機
- 戦後の財閥解体
 - 従業員、大衆投資家に分散
 - ピープルズ・キャピタリズム
 - 上場企業の個人株主比率=70% (1950年代末)

61

日本のコーポレート・ガバナンス

- 1960年代:
 - 企業間の株式相互持ち合いの進展
 - 個人株主比率の低下 30%(1970)→23%(1980)
 - 機関投資家(金融法人、事業法人)の比率増加
 - 貿易の自由化(1962) → 資本の自由化
 - 外国資本による買収の脅威(自動車など)
 - 安定株主の確保
 - 取引先: 銀行、生保、損保、納入会社、
販売会社
 - 資本系列会社

62

日本のコーポレート・ガバナンス

- 持ち合いの弊害
 - 持ち合いの不健全さ
 - 株式流動性の低下 → 株価操作
 - 低い配当性向(配当額/税引後純利益)
 - 株主軽視の経営
 - トップ経営者の行動
 - 株式持ち合い
 - トップ経営者の相互信頼関係
 - 権力維持のため他企業のトップ経営者と親密な関係
 - 社内では、他の取締役に対して絶対権力

63

米国のコーポレート・ガバナンス

- インペイシャント・マネー
 - 年金基金 1990年
 - 上場株式の35%、中長期負債の40%
 - 年金基金= Impatient Money
 - 運用を委託されたファンド・マネジャー
 - 四半期ごとの業績に応じた配当
 - 高い配当、株価の企業へ資金移動
 - 短期的経営
 - 短期的業績悪化→株価低下→買収対象
 - 老朽設備の更新投資
 - 経営者自身の問題

64

企業買収(M&A)

- 企業買収(M&A)を促進した年金基金
 - 1980年代 企業買収の時代
 - 1980年のFortune500社のうち148社が89年までに消滅
 - 買収される企業側の経営者と株主
 - 敵対的買収 経営者 株主

65

企業の統治機構

- コーポレート・ガバナンス:
企業の統治権
 - 企業は誰のものか?
…株主、経営者、従業員
- 法的規定:株式会社 →「株主が所有」
 - 株主総会 →取締役会 →執行経営者
- 実態:株主の所有構造に依存

66

所有と経営の分離

- 小企業:所有者=経営者
- 株式会社 →株式上場 →株主の分散
- 「所有と経営の分離」1930年代～
- 経営者は誰の利益のために行動するか?
 - 株主 経営者自身
- アメリカ
 - 1960年代:経営者資本主義
 - 1980年代:株主利益の優先

←年金基金株主

67

エイジェンシーの理論

- 経営者が株主利益のために行動することを保障する仕組みをどのようにして作るか
- エイジェンシー・コスト
 - プリンシパル(主体)株主
→エイジェンシー(代理人)経営者
 - 両者の利害の不一致が
プリンシパルにコストをもたらす

68

エイジェンシーの理論

- どのようなときに
エイジェンシーコストが発生するか？
 - 企業規模
 - 規模の拡大→資源増大
→経営者の権力・報酬増加
 - 最適規模を越えた成長 →利益率減少
 - 経営多角化
 - 企業成長、非関連多角化→利益率減少
 - 危険分散
→株主は投資ポートフォリオで危険分散

69

エイジェンシーの理論

- どのようなときに
エイジェンシーコストが発生するか？
 - フリー・キャッシュ・フロー
 - 利益 →内部留保？ 配当？
 - 経営者：フリー・キャッシュ・フロー減の
ための買収、内部留保
 - 従業員重視の経営

70

エイジェンシーの理論

- エイジェンシー・コストの回避
 - 株主利益と経営者利益の一致
 - ストック・オプション：
経営者に株式買い取り権利
- 株主の短期的利益、
経営者の利益の増加
 - 株主の長期的利益、従業員の利益・・・？

71

売り逃げられない投資家

- 1980年代の企業買収の影響？
 - 企業の他人資本依存傾向(LBO)
 - 株主(年金基金)にとっては
投資対象の現象
- 年金基金の大規模化
 - 株式市場：大株主=独占企業
 - 株価操作 →市場の失敗
 - 売り逃げ →株価の大暴落

72

売り逃げられない投資家

- 企業の弱体化
 - 株主(年金基金): 短期的利益の追求
 - 経営者: 巨額の報酬 (ストック・オプション、ゴールデン・パラシュート)
- 売り逃げられない投資家 = 年金基金の変化
 - 経営者の報酬額の再検討、経営者の任免
 - 企業の長期的育成をはかる投資家
 - 制度的仕組み
 - 社外重役の活用

73

日本における企業観

- 成長期の株主
 - 株価上昇によるキャピタル・ゲイン
 - 内部留保、金融収支
- バブル経済 1980年代後半
 - 間接金融体制 → 直接金融体制
 - エクイティ・ファイナンス (転換社債、ワラント債)
 - フリー・キャッシュ・フロー、財テク
 - 含み資産

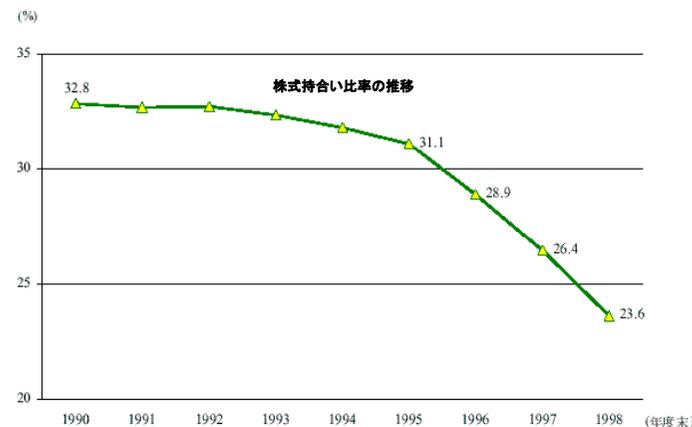
74

日本における企業観

- バブル崩壊 1990年代初頭
 - 財テクの失敗
 - 含み資産の評価減
 - 安定株主:
 - 自己決算対策のため株式売却
 - 自社株売買の要求

75

安定株主比率の減少



76

外国人投資家の売買高シェア(東証1部上場)

