

特集に当って

上野 哲郎

最近、経営・経済関係の書物、雑誌および新聞などで「企業のリストラクチャリング」という言葉がしばしば見うけられる。一般的には、「企業のリストラクチャリング」は、「企業の再構築」を意味し、現代のように環境が激変し、将来的に魅力のある新規事業分野が出現したり、既存の事業分野が成熟化しつつあるときには、企業にとって、生き残りさらには成長のための最重要課題の1つである。しかし、「企業のリストラクチャリング」とは、何をすることなのか、その本質は何なのか、なかなか明確に論じられている機会は少ない。そこで、本特集において7人の著者に「企業のリストラクチャリングとは何なのか」を、あるものは理論的に、あるものは事例研究を通じて論じていただいた。

まずはじめに、「リストラクチャリングの役割と課題」(寺本義也氏)では、企業のリストラクチャリングを実行する際の課題について論じている。どのような事業にも一定のライフサイクル、つまり寿命があり、成熟段階に達したならば、リストラクチャリングが必要である。しかし、このリストラクチャリングの成功はかなり難しい。その理由として、「組織の成熟化」を見落している点を指摘している。それ故、企業のリストラクチャリングには、単なる「事業構造の再構築」のみでは不十分であり、「管理構造の再構築」と「知識構造の再構築」が不可欠であり、特に後者がリストラクチャリングのキーポイントであることを論じている。

2番目の「リストラクチャリングの日米比較」(内藤洋介氏)では、リストラクチャリングを、事業領域(ドメイン)の見直し、ドメインの再構築に向けての企業活動の総体を示すものとみなし、事業構造の再構築とマネジメントの再構築という2点からとらえている。そして、

これらの観点より、日米企業の違いを論じている。最後に、日本企業のリストラクチャリングの課題を3点述べている。

残りの5編は、個別企業のリストラクチャリングの実例について論じている。

3番目の「新日鉄におけるリストラクチャリング戦略の展開」(間仁田幸雄氏)では、円高ショックにより急務となった事業構造の根本的改革について論じている。これは、本業の合理化と新規事業分野への展開からなり、前者は「従来の枠」を越えた合理化と生産プロセスや製品の差別化という2側面より具体的に述べている。

4番目の「日本水産の近未来構想と新事業の展開」(小川隆義氏)では、200カイリ漁業専管水域の設定による水産業の経営の転換について論じている。その近未来構想については、その内容だけでなく、その構築についても従業員の意識変革というポイントを示し詳細に述べている。

5番目の「三井石油化学の経営戦略と人材開発」(横田佳郎氏)では、既存事業における国際競争力強化と製品の高付加価値化および新事業分野への展開について論じている。そして、これらのキーポイントとして人材開発の重要性を指適し、その具体的方策を述べている。

6番目の「東レの組織活性化策の考え方と実際」(飯島英胤氏)では、経営構造の改革を事業構造の改革と経営体質の改革の2面から論じている。これらの改革に伴う東レの組織の編成・運営と意思決定システムの実際について詳述しているのが、本論文の特徴である。

最後の「NTTの新規事業開発とグループ経営の構築」(嘉陽安俊氏)では、NTTの新規事業開発の特徴である子会社・関連会社の設立について具体的に詳述している。また、その子会社・関連会社とNTT本体との協力強化方法について論じている。

企業のリストラクチャリングは、各個別企業によってその具体的方法が異なるのは当然であるが、その底にある本質には共通性がかなりみられる。本号の7編の論文から、その本質をあぶり出すことにはかなり成功したのではないかと思う。

うえの てつろう 関東学園大学 経済学部

〒373 太田市藤阿久200