

# リストラクチャリングの日米比較

内藤 洋介

## 1. はじめに

1973年10月の第1次石油危機以降、日本の産業・企業は本業の成熟感を深めてきた。殊に'70年代の二度の石油危機と'70年後半と'85年の二度の大幅な円高による為替調整に伴い、日本経済のこれまで安定的かつ成長加速要因であった国際環境が激変期に入った。'60年代までの安定的国際環境の下で日本の産業・企業は規模の利益の確保をめざして大量生産方式を追求するために最適の生産方式、経営スタイルを確立してきた。しかし'70年代以降の国際経済の枠組みの変革のなかで先進国間の貿易摩擦の深刻化、アジアNIE S諸国の急成長に伴う産業調整問題等内外市場環境要因の成熟化が目立ってきた。

他方、日本の産業・企業は、'70年代後半にプロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションの両方の技術革新の数が減少する局面をむかえ、アバナシーの定義する成熟化の段階をむかえた。'60年代の日本企業は、基本技術をライセンス導入に依存していたものの、現場レベルの改良技術、特にプロセス・イノベーション革新で優れた成果をあげており、技術開発面でも優れた日本型技術開発マネジメントを確立してきたと言える。成熟化というコンセプトは技術革新の波動との関連で議論されることが多く'80年代の日本企業は脱成熟化に向けてイノベーションを引き起こす戦略一組織の構築を課題としている。

表1から日本企業の本業比率の推移をみると、1979年度から1986年度に製造業全体で6.5%低下させており、構造不況に直面した非鉄では30%の低下、競争激化と多角化による新製品開発が進みエレクトロニクス化の進んだ精密機械器具では20%の低下をみせている。米国企業については、データの整合性はないものの'83~'86年の間に米国製造業の資産売却額は1,000億ドル(米国製造業資産合計の5%)に達しており、本業比率の低下というよりダイナミックな事業構造の転換を進めてきたものと

ないとう ようすけ 産能大学 経営情報学部  
〒259-11 伊勢原市上粕屋1573

表1 売上高本業比率

業種	1979年度	1986年度	1979年度— 86年度
繊維工業	66.3	57.1	▲ 9.2
パルプ・紙	86.1	92.5	▲ 6.4
出版・印刷	99.9	88.3	▲11.6
鉄鋼業	85.8	78.6	▲ 7.2
非鉄金属	89.1	60.8	▲28.3
電気機械器具	93.3	83.6	▲ 9.7
輸送用機械器具	79.4	79.0	▲ 0.4
精密機械器具	59.1	37.6	▲21.5
製造業平均	86.7	80.2	▲ 6.5

(出所) 公正取引委員会「リストラクチャリングの実態について」1988年2月

みられる。

本業(コア・ビジネス)についての考え方には日・米で異なっており、日本企業はその企業のルーツである業種への情緒的なコミットメントが強いものに対して、米国企業では現在の主要な収益源の事業分野を本業と見なしている。このため、現在の本業の成熟化に直面して日本企業は現在の本業との関連分野を時間をかけて育てていこうとしているのに対して、米国企業では現在の本業へのこだわりは少なく、むしろ収益源分野へ転換していこうとする指向が強い。

日米両国企業は、ともに'70年代末から本業分野への成熟感を強めてきたが、'80年代に入り米国企業は不採算部門を積極的に切り捨てながら事業転換を行ったり、ニッチ市場を確保しながら本業分野で生き残りを図ってきたが、日本企業は時間をかけながら本業分野の関連多角化分野の育成を図っている。

## 2. リストラクチャリングのタイプ

リストラクチャリングとは、経営の再構築と言われていたが、その内容は第1に事業構造の再構築を、第2にマネジメントの再構築を意味している。リストラクチャリングとは、狭義には事業構造の見直し、再強化を意味

している。しかし、より広義には、成熟化した産業・企業が脱成熟化に向けて事業領域（ドメイン）の見直しを行ない、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であり、本小論では後者の広義の意味として理解することにする。

リストラクチャリングという言葉は、日本企業の場合、時系列的に防衛型から攻撃型にその内容を変化させている。即ち、リストラクチャリングとは、1973年の第1次石油危機発生から1985年のG5を契機として円高後までの時期、石油危機や円高危機への対応策としての減量経営、雇用調整を含むコスト・ダウン戦略を意味することが多かった。しかし、1987年以降の景気回復期、日本企業は新規事業部門への経営資源の移転や、新しい成長機会や中長期的成長路線に向けて経営資源を移すとともに、新しい成長路線に適合するマネジメント・スタイルを確立するための積極的・攻撃的な経営の再構築を意味する言葉として、リストラクチャリングが使われている。

これに対して、米国企業では競争戦略の変化と、それに伴う経営資源の集中、移転の観点からリストラクチャリングについて議論されることが多い。すなわち、米国企業のリストラクチャリングは、ポーターが示したように、コスト優位性を確保するのか、差別化戦略により競争優位性を確保するのか、またはニッチ型戦略を採り資源を集中するのかといった自社の戦略優位性のタイプを認識し、この戦略認識に立ってどのような方法で経営資源の移転を行なうかが重視されている。

ところで、リストラクチャリングとは、米国型であれ日本型であれ、また広義であれ狭義であれ、何よりも経営資源の再編成を通じて事業構造を組み換える企業活動の総体であると考えられるので、そのタイプ別特徴を観察してみることにする。

第1のタイプは、專業型または本業集中型である。このタイプも、前述のポーター流の競争戦略の分析にしたがうと、コスト優位性を確保するため徹底的に効率経営を追求するタイプと、高付加価値商品・サービスを市場に提供して差別化戦略を行なうタイプと、ニッチ市場を求めて生き残りを図るタイプとに分れる。たとえば、トヨタのジャスト・イン・タイム方式は極限までの本業の合理化を図り、最近の日産のシーマ現象やアサヒのドライビールは他社商品との差異化を追求して成功したケースであり、第二電々のようなNCC（ニュー・コモン・キャリアー）は東京と大阪間の「金のなる木」に資源を集中して成果をあげているケースである。しかし、第1の

專業型または本業集中型のケースは、日本企業よりも米国企業の方が重視している。米国企業では、過去の多角化の失敗、とくにコングロマリットの多角化（非関連多角化）の失敗への反省や、大量生産材や中間材の対アジアNIE S諸国や日本に対する競争劣位化、さらに多くの民生用ハイテク分野での日本に対する競争力喪失等により、ニッチ分野に資源を集中したり、焦点を絞って高収益分野に特化しようとする傾向が強い。

第2のタイプは、市場や技術で本業と密接な繋がりを持つ関連多角化型である。関連多角化については、過去も現在も、米国企業より日本企業の方が熱心である。後掲文献の吉原等[8]の研究によると、日本企業は高度成長期に関連多角化を行なった企業の成果（収益性や成長性）が、專業化、垂直統合、非関連多角化等と比べて、最も高いことを実証している。吉原等によると、収益性と多角化度の関連は多角化度をあまり高めない方が収益性が高く、成長性と多角化度の関連は収益性の最大化を図る多角化度よりやや多角化度を高めたところで成長性のピークになることを調査している。その意味から、彼らは成長性のピーク化の多角化度と収益性のピークの多角化度の間に最適多角化度があると考えている。多角化している日・米企業を観察してみると、収益指向の強い米国企業は日本企業と比べて多角化度を低める力が働きやすく、成長性指向の強い日本企業は多角化度を米国企業より高める力が働きやすい傾向が見られる。日本企業においても、かつては技術関連多角化が重視されていたが、最近では市場競争の激化や差異化されたデザイン・コンセプトが求められており、市場関連多角化がきわめて重視される傾向がある。

第3のタイプは、垂直統合型である。日本企業では、かつては経営危機にさいして垂直統合されるケースはあったが、あまり好まれるタイプではなかった。たとえば日本軽金属は第1次石油危機以降の電力料金の値上げに伴い、電気の下請と言われるアルミ精錬業の競争力喪失に伴い、アルミ精錬—圧延—加工の垂直統合を図り生き残り戦略を展開した。日本では、業界の垣根があり、川上業界から川下業界に参入することにより従来のユーザーとの新しい競争関係の発生をきらう風土もあった。しかし、最近では日本企業においても、川上の原材料分野からのイノベーションの波及効果や、川下の最終ユーザーからの情報収集が重視され、花王のように垂直統合の成果をあげているケースもあり、日本企業においても重視されるタイプになっている。米国企業では、石油メジ

表2 アンケート調査結果からみた日米企業の特徴

	日本企業	米国企業
①事業構造のリストラクチャリング	○本業比率を低下させ新規事業に注力 ○M&Aは新規事業強化のため	○本業重視 ○M&Aは本業強化のため
②マネジメントのリストラクチャリング	○成長重視 ○多角化戦略重視 ○技術・事業分野の独自性	○収益重視 ○財務戦略重視 ○組織風土の独自性
③経営革新の方向	○小さな本社と戦略・企画部門の強化 ○トップダウン型的意思決定へ ○取締役会の若返り	○顧客のニーズを吸い上げる組織へ ○インフォーマルなコミュニケーション重視 ○ミドル層が経営者意識を持つ

(出所) 1988年度「企業白書」(経済同友会) アンケート調査結果より作成

ャーに見られるように歴史的に開発部門から多くの収益を確保できる分野には見られたが、最近では市場化されたネットワーク組織が指向されているように、むしろ垂直統合された組織を分割する傾向も見られる。

第4のタイプは、非関連多角化(コングロマリット)型である。コングロマリットは、'60年代の米国で産業界の1つの流れとして注目されたが、'70年代以降経営管理面からも、また短期的なポートフォリオによる買収の失敗からも、むしろ反省の声が高い。たとえば、A(アパレル)からZ(亜鉛)まで単純なポートフォリオ的観点から200社を買収したコングロマリット企業のガルフ・アンド・ウェスタンは、'80年代以降大きな戦略転換を行ない、娯楽・出版・金融サービスの3分野に焦点を絞る。その他の分野をほぼ売却している。日本企業では米国型のコングロマリット企業は見られないが、商社や金融グループ形成のための銀行にそれに近い面も一部見られる。しかし、最近では米国企業のタイプとは異なるものの、日本の製造業のなかには、サービス化・情報化の影響やこれらの分野の規制緩和の動きに合わせて、非関連多角化への指向が強まっている。

### 3. リストラクチャリングの動向

表2のアンケート調査は、'88年度「企業白書」作成のため、724社の日本企業(6大証券市場上場会社)と73社の米国企業より回収した結果から、特徴的な相異点を集約したものである。

まず事業構造のリストラクチャリングを見ると、日本企業では本業分野の成熟感が強く、新規事業分野に力を入れて徐々に多角化度を高めていこうとしているのに対して、米国企業では本業(焦点を絞ったコア・ビジネス分野)重視の傾向が強い。また、リストラクチャリングの手法としてのM&A戦略は、日本企業より米国企業が

多用しているものの、日本企業は新規事業の立ち上げのため、米国企業は本業強化のため採用している。M&A戦略は、本来「時間を金で買う」ものであり、日本企業はM&A戦略で入手した新規分野のタネを引き続き企業内部で育て、多角化分野を時間をかけて内部育成しようとしている。これに対して、米国企業では、M&A戦略で入手した分野を本業分野に組み入れ、短期間でコア・ビジネスの強化を図ることをめざしている。

次に、マネジメントのリストラクチャリングの特徴をみると、日本企業では経営目標として成長指向性が強く、そのための戦略として時間のかかる多角化戦略を重視している。これに対して、米国企業では経営目標として収益指向性が強く、株主からの強いチェックも働くため財務戦略を重視している。このような日米企業の経営目標や戦略の相異の背景として、金融市場、労働市場、原材料・部品市場等では、米国と比較して日本の方が市場原理よりも組織原理が働きやすいことによる面を反映しているものとみられる。そのため、日本企業は米国企業より長期的・継続的・固定的な市場を形成しており、マネジメントにおいてもこれらの市場の特徴を強く反映している。

アンケート調査の経営革新の方向をみると、日本企業は米国型マネジメントの特徴を指向しており、米国企業は日本型マネジメントの特徴を指向している。この結果から、日・米の企業革新の方向はクロスオーバーするとも言える。ただ、このアンケート調査結果から、日米企業のリストラクチャリングの方向は同一であるとは言えない。表3のアンケート調査結果は、1987年に前述のアンケートと同様な企業を対象に行なったものであるが、新規事業立ち上げの基礎となる技術開発・技術獲得方法について、比較的に近い過去、現在、将来の三時点について、日米比較を行なったものである。三時点の時系列でみて、日米企業はともに内部開発方法より外部資源活

表3 技術開発・技術獲得方法

	日 本			米 国		
	A 1970年代後半	B 80年代後半 (現在)	C 90年代初め	A 70年代後半	B 80年代後半 (現在)	C 90年代初め
1 (内部開発方式)	(65.6)	(66.6)	(62.7)	(71.7)	(61.8)	(57.3)
(1)中央研究所で開発	51.9	51.5	46.3	51.8	40.6	36.9
(2)社内ベンチャー、戦略子会社 独立事業単位等	13.7	15.1	16.4	19.9	21.2	20.4
2 (外部資源活用方式)	(34.4)	(33.4)	(37.3)	(28.3)	(38.2)	(42.7)
(3)社外委託研究	5.4	6.7	8.7	3.8	6.2	6.3
(4)企業買収	0.5	0.9	2.9	9.7	11.6	12.7
(5)ライセンス受容	21.4	16.6	13.2	9.2	8.6	10.0
(6)ジョイント・ベンチャー	1.8	3.9	6.3	1.8	7.1	9.6
(7)資本参加	0.3	1.0	2.4	0.9	2.4	3.1
(8)その他	5.0	4.7	3.8	2.9	2.3	1.0
総 計	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

(出所) 1987年度「企業白書」(経済同友会)

用方式を重視していこうとしているが、米国企業は日本企業よりもかなりドラステックに外部資源活用型に移行している。とくに、外部資源活用型の1つの典型である企業買収については、日本企業よりも米国企業の方がかなり重視度が高い。

米国企業のリストラクチャリングの具体例としてGEのケースを見てみたい。GEでは、'81年にウェルチ会長が就任したことに伴い、思い切った事業構造とマネジメントのリストラクチャリングを行なってきた。まず、事業構造のリストラクチャリングでは、前任のジョーンズ会長時代に重視したPPMによる戦略経営重視から、コア・ビジネスとハイテクとサービスの3分野に焦点を合わせ、また特にハイテクとサービス分野への移行を進め、かつどの事業でもワールド・ワイドの競争でNo.1かNo.2になれる事業へと事業構造を絞った。そのためのリストラクチャリングの手段として買収と売却を多用し、'81年から'88年までに160億ドルを買収し、85億ドル売却している。このなかに、RCAの買収のように、RCAの航空分野やコミュニケーションサービスを本業分野の強化に活用した分野と、RCAの家電とGEの家電の一部をフランスのトムソンの医療機器分野とスワップしたものもある。このような買収・売却を通じたリストラクチャリングの結果、GEの事業構造は、'81年から'87年までに、収益でみてコア分野は全体の構成比で50%から25%へと低下したのに対して、ハイテク分野とサービス分野は同期間に50%から75%へと構成比を高めている。

また、GEはウェルチ会長の就任により、思い切った

経営レベルのリストラクチャリングを行なっている。GEではこれまで強い権限を持っていた大きな本社の戦略部門を分権化し、各事業部門に移している。戦略部門の改革とともに、GEではウェルチ会長を含む4名の経営トップが本社と各事業部門すべてを分担して担当し、現場とトップの直接のコミュニケーションを重視している。マネジメントのリストラクチャリングの狙いはPPM主導時代の官僚化を防ぎ、企業家精神に富んだ創造型企業へと企業風土を革新することにある。

#### 4. リストラクチャリングの進展と経営課題

事業構造とマネジメントのリストラクチャリングを進めている企業は、現在新たな経営革新を行なうことが迫られている。これらは、日・米企業ともに共通の課題であるが、ここでは日本企業に焦点を合わせてその課題を探ってみたい。

第1の課題は、外部資源活用型の新規事業の立ち上げ、とくにM&A戦略の有効な活用である。ベリーとロバーツによると、新規事業の立ち上げとして表3の7つの方式(ただし若干異なる)を組み合せながら最適参入方式を生み出すことが考えられている。そのさい、内部開発方式か外部資源活用方式かの二者択一的な選択を行なうのではなく、市場と技術をどの程度知っているかによって参入方式の組み合せを図ることが望ましい。たとえば、技術も市場も未知な分野に参入する時には、ベンチャー・キャピタルからアクセスをして、買収し、ついで社内ベンチャーを立ち上げて、最後に内部開発方式を行なうと

いった順序が考えられる。また、技術か市場かどちらかが未知な分野に参入する時には、ジョイント・ベンチャー方式から参入し、買収や提携を経由して内部開発を行なう順序が考えられる。

最近の日本企業は、垂直統合や非関連多角化への指向が以前よりも高まっており、技術的、または市場的に未知な新規事業立ち上げにさいして、買収と、いわゆる戦略的提携が重視されるものと見られている。また、日本企業は米国企業と比べて、短期間にかつ大規模に事業構造を転換する手法を持っていなかったが、事業転換のスピードと規模が求められるときには買収は極めて有効な方法である。時間をかけて内部育成してゆく多角化方式と、短期間に多様な方式で自社の保持しない経営資源を獲得する外部資源活用型とは、日本企業にとって自社の置かれた競争条件に応じて、適切に組み合わせてゆくことが必要となる。

第2に、本業と新規事業分野には異なる組織原理が働いており、この異なる組織原理をマネージすることが重要となる。パーゲルマンは、新規事業分野では多様性を増大させるような組織化が求められており、本業分野では多様性を減少させるような組織化が求められており、多角化された巨大企業ではこの2つの組織原理のループを形成することが必要であることを示している。

本業分野では、現在企業の持つ企業価値や組織の慣性を前提にして、命令・伝達のスムーズなピラミッド型組織が適合している。しかし、新規事業分野では、現在企業の持つ企業価値や組織の慣性に捉われない自律的な活動が重視されており、若い自由な発想を生かした野心的な企業内企業家の活動が求められている。現在、日本では、新規事業分野を戦略小会社として分社化し、社外ベンチャーとして活動させる動きが見られる。確かに、社外ベンチャーは1つの方法であるが、社内に技術や市場情報を波及させ、内部化させるためには、社内ベンチャーがきわめて有効な方法となる。

また、榊原等が提案しているS型組織（サテライト型組織）は、本体組織とそのなかの社内ベンチャー、戦略子会社、買収、戦略的提携等が一種のネットワーク型組織として結びつけられており、本業と多様な型で新規事業を立ち上げることが構想されている。日本企業は、企業内に従来の本業分野を支配していたタイトな組織と、新規事業立ち上げのための社内ベンチャーに求められる自律的でルーズな組織が並存し、かつ買収や戦略的提携等による外部資源活用方式とソフトなネットワーク

で結ばれる組織が求められよう。マイルズやスノーの構想したネットワーク組織は、市場原理にもとづいたものであり、現在の日本企業の企業グループに見られる組織原理にもとづいたものとは異なる。日本企業は、現在新規事業の立ち上げを急いでおり、より市場型のネットワーク組織が必要な時期である。

第3に、イノベーションを引き起こす人事制度への革新が求められている。日本型マネジメントのベースとなる人事制度は平等主義の原理が強く、その評価方式としては減点主義的方式が強い。日本型マネジメントは効率追求のためには最も適合したシステムであるが、創造性発揮には障害となることが多い。イノベーションには失敗が避けられず、減点主義評価は失敗を恐れて思い切った技術開発を避ける風土を作りやすい。また創造的な新規事業の立ち上げには野心的でベンチャー・マインドを持った企業家精神の発揮が求められており、平等主義の人事制度はその企業家精神発揮の障害となる。イノベーションを引き起こすためには従来の平等主義にもとづくものよりも個人主義を尊重した人事制度が適合しており評価も加点主義の方式に転換させることが望ましい。

リストラクチャリングを一層進めるためには、新規事業の立ち上げ方式や、より市場原理を導入したネットワーク型組織が必要となるが、マネジメントのリストラクチャリングを進め、企業革新を行なう鍵はトップの変革力に負う面が大きい点は見落せない。

#### 参考文献

- [1] 経済同友会「企業白書」,昭和61年度～昭和63年度
- [2] 経済同友会,日本生産性本部,「第5次トップマネジメント特別調査団」報告書,1989年
- [3] 榊原清則,大滝精一,沼上幹「事業創造のダイナミクス」,白桃書房,1989年
- [4] マイケル・E・ポーター「競争優位戦略から総合戦略へ」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス Aug-Sept. 1987
- [5] Raymond E.Miles & C Snow「Organization: New Concepts For New Forms」1986,California Management Review
- [6] Roberts E. B. & C. A. Berry「Entering New Business: Selecting Strategies For Success」Sloan Management Review, Spring 1985
- [7] ルメルト著・鳥羽他訳「多角化戦略と経済成果」東洋経済,1977年
- [8] 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男,「日本企業の多角化戦略」日本経済新聞社,1986年