

(執筆) 清水達也

「アジアとラテンアメリカの企業経営」研究会

(主査: 星野妙子)

第5回研究会 議事録

- ・ 日時 平成16年9月17日(金) 14時~17時
- ・ 場所 東京大学社会科学研究所
- ・ 出席者(敬称略)
 - (内部) 星野妙子、安倍誠、北野浩一、坂口安紀、佐藤幸人、清水達也
 - (外部) 末廣昭
 - (内部オブザーバー) 柏原千英、川上桃子
 - (外部オブザーバー) 中川和彦、中村尚史、竹内亘理、上原美鈴
- 欠席者 今泉慎也、小池洋一、東茂樹、渡邊真理子

- ・ 配布資料

Amsden, A. and T. Hikino (1994). Project Execution Capability, Organizational Know-how and Conglomerate Corporate Growth in Late Industrialization." *Industrial and Corporate Change*. Vol.3, No.1.

Amsden, A. and T. Hikino (1994). "Staying Behind, Stumbling Back, Sneaking Up, Soaring Ahead: Late Industrialization in Historical Perspective." In W. Baumol, R. Nelson and E. Wolff Eds. *Convergence of Productivity, Cross-National Studies and Historical Evidence*. New York: Oxford University Press.

V. 議題 「先進経済と開発途上経済における企業グループの国際比較」 曳野孝(京都大学経済学研究科助教授)

外部講師として曳野孝氏を招き、「先進経済と開発途上経済における企業グループの国際比較」をテーマに話を聞いた。

企業の成長戦略と組織構造の分析には企業内の制度・組織の経済合理性に焦点を当てるアプローチと、市場メカニズムを重視するアプローチがあり、最近は後者が重要視されてきている。研究者の問題関心は、本社や経営者の役割など企業内部の事業体の経営・管理から、株主など外部からのコントロール(コーポレート・ガバナンス)に移ってきている。そのため、成長戦略と組織構造に関する研究が深まらなかった。

企業は規模の拡大に伴い例えば製造からマーケティングへ垂直統合戦略をとり、その際に機能別(職能別)組織 U-form が形成する。さらに知識・情報も含んだ設備投資の有効利用のために多角化戦略をとる。その際、トップのみの意志決定では多岐にわたる事業分野

をカバーできず、成長に制約（ペンローズの制約）が生じる。これに組織的に適応するために事業部制組織 M-form が採用し、戦略的な意志決定を行うトップ・マネジメントのほか現場で事業を遂行するミドル・マネジメントを設ける。

チャンドラーの「組織構造は戦略に従う」については反論も多い。事業部制の成立により個々の事業部が独自の戦略を立て、本社は各事業部の戦略を追従する「戦略は組織に従う」というピーターズの主張もある。

U-form から M-form への変化については理解できるが、M-form については、現実にはさまざまなバリエーションがあり、1977 年の Williamson 以降、議論が定まっていない。非関連分野に多角化した場合には事業部とはどう異なるのか、日本の財閥で事業部から分社化した場合には M-form と呼べるのか。また、企業グループという場合、松下本社と製造子会社などをグループとするもの、いわゆる六代企業集団、そして取引関係を主とする系列、というように 3 重の構造がある。

発展途上国では経済自由化後もファミリーを中心とする企業グループが存続しているが、その理由は何であろうか。どうして非関連分野への多角化戦略は採用され続けているのか。

（質疑応答 Q 質問、A 回答、C コメント）

C G-form（企業グループ）に関して、Thai Union Frozen のケースは図ではグループとなっているものの、これは投資家への説明のために作成した資料で、現実には事業部長はいない。それに対して CP グループでは事業本部長がおりその権限がはっきりしている。

A 今回の報告では、これまで M-form、U-form については概念図があるが、G-form については概念的な定義がなかったのではないかと、という問いかけである。競争経済ならば家族企業は存在しないにもかかわらず、途上国ではファミリービジネスが生き残っている。非経済的な要因の他に何か経済的な要因もあるはず。

Q LBO については米国で 80 年代に改革があったが、90 年代になっても有効か。

A 米国では商業銀行が投資銀行化し、日本でも企業再生に取り組んでいる金融機関がある。しかしこれはあくまで企業再建のためのもので、工業化の中心にはなり得ない。

C グループの非関連分野への多角化について、参入と持続の理論は違う。

A 1994 年の Amsden&Hikino の論文は外国技術の能力について企業グループが非関連部門へ多角化、参入することの優位性について述べているが、その存続については述べていない。生き残りは個別事業体の戦略による。

C 水平統合については産業組織論が応用できるのではないかと。一見して関連していない分野でもシナジー効果が出る場合がある。

A ワンセット主義やバンドワゴン効果などゲーム論をベースにした議論もある。

C 企業グループを強調しているが、政府や研究者がグループとして定義しなければグループは存在しないのかもしれない。

Q 報告では多角化への参入について述べているが、一度多角化すると、社会的制約や政府

の規制により、撤退のコストが高くなるために撤退を選ばない、という議論はないのか。

A exit barrier の議論だが、自由化後は低くなっているのではないか。

C 非関連分野の多角化と結びつくフルセット工業化について、途上国でこれをまだ採用しているのは中国ぐらい。多角化は企業戦略として意味をなくしているのではないか。

・ 次回予定

日時：10月15日（金）13時～17時 場所：東京大学社会科学研究所

報告 星野、安倍、清水