

3章：コングロマリット企業における 競争優位構築の考察

上原高明 北いづみ 中塚裕也
山田萌香 協歩

はじめに

I コングロマリットをどのように捉えるか

- 1.1 経営学事典上での定義
- 1.2 アンゾフの「成長マトリックス」からの視点
- 1.3 本稿におけるアプローチ

II コングロマリット企業の発展戦略～General Electric 社のケース～

- 2.1 GE の概要
- 2.2 GE のキャッシュフロー戦略
- 2.3 GE ウェイと組織能力
- 2.4 小括

III コングロマリット企業の発展戦略～日立グループのケース～

- 3.1 日立グループの概要
- 3.2 多角化の要因
- 3.3 日立の事業管理
- 3.4 日立の現状と課題
- 3.5 小括

おわりに

はじめに

1920年から1930年代にかけて、アメリカでは、デュポン社をはじめとした先駆的多角化企業が次々と現れ、成功を収めた。その後は、よく知られているように、「合併と買収（M&A）」や「戦略的提携」などのような、自社内事業開発だけにとどまらない多角化を進めるケースも多々見受けられるようになり、コングロマリットと呼ばれる複合企業体が形成された。そして、近年では、何百もの子会社を擁する巨大なグループを持つ企業も決して珍しくはなくなった。

本稿では、あらゆる事業を手掛けるコングロマリット企業（複合企業体）に焦点を当て、ゼネラル・エレクトリック社（以下GE）と日立グループ（以下日立）の2社を事例としたケーススタディを行う。前者は世界を、後者は日本を代表するコングロマリット企業である。後ほど本文でも紹介するが、両社の企業規模や創業年数にはそれほど大きな差はない。しかしながら、そのパフォーマンスには歴然とした大きな差が生じている。本稿の意義は、両社の間に生じた差の要因を、その戦略や組織能力の観点から検証し、コングロマリット企業の競争優位構築についての考察を行うことである。

本稿の構成としては、まずIで、コングロマリットとは一体何なのか、ということについて今一度あらゆる視点から総合的に定義する。次に、第II節では、GEを事例としたケーススタディを行い、有名な「ナンバーワン・ナンバーツー戦略」に代表されるGEの多角化戦略がなぜここまで機能するのか、ということについて組織能力を中心に検証し、GEの競争優位構築の源泉に迫る。そして第III節では、日立のケーススタディを行い、これほどまでに多角化をした経緯を探り、その莫大な数の子会社を束ねる日立独自の事業管理にも目を向け、現状を踏まえた上で、日立が現在どのような問題を抱えているのかを明確に示す。最後に、全体のまとめを行い、組織能力と競争優位構築の関連性について触れ、結びとする。

I コングロマリットをどのように捉えるか

1.1 経営学事典上での定義

本節では、経営学事典上の定義と、アンゾフの「成長マトリックス」の観点から本稿におけるコングロマリットについての定義づけを行う。

まず、コングロマリットの経営学事典上の定義だが、「1960年代のアメリカ大合同運動期に展開されていた企業結合形態で、異業種企業結合を意味する¹⁾」とされ、3つの特徴をあげている。その第一の特徴は、市場を共有せず、技術的関連を持たない企業結合であること、そして第二の特徴は、企業支配の進め方がTOBなどを活用した株式取得によるものであること、最後に、第三の特徴は、比較的短期間に中小企業から大企業へと成長するケースがあることである²⁾。

1.2 アンゾフの「成長マトリックス」からの視点

次に、アンゾフの「成長マトリックス」の視点から考察する。アンゾフによると、「企業は、既存事業分野での持続的成長の限界に気づいたとき、『拡大化』と『多角化』の2つの道を模索する³⁾とした。そして、この多角化のなかでも、まったく新しい市場でまったく技術関連のない製品に多角化することを「集成型多角化」と呼び、それをコングロマリットと定義した。

[図 1]アンゾフの成長マトリックス

| | | | | | |
|---------------|-----------|--------|--------|--------|--------|
| | | 製品 | | 新製品 | |
| | | | | 技術関連あり | 技術関連なし |
| 新しい使命 (需要) | 同じタイプ | 水平型多角化 | | | |
| | 従来と全く同じ顧客 | 垂直型多角化 | | | |
| | 類似タイプ | 集中型 | | | |
| | 新しいタイプ | 多角化 | 集成型多角化 | | |

出典：H.I.アンゾフ 『企業戦略論』

1.3 本稿におけるアプローチ

以上の2つのことを踏まえた上で、本稿におけるコングロマリットの定義を、2つの側面からアプローチしていく。まず、多角化の形態の側面としては、既存市場と参入しようとしている市場の技術が関連していないことである。次に、現在の企業形態の側面としては、複数の事業部や子会社を所有し、全事業共通の核となる技術やマーケットがないことである。以上のこれら3つの要件をすべて満たした場合に、私たちは「コングロマリット」と定義することにする。

II コングロマリット企業の発展戦略～General Electric 社のケース～

一般的に、多角化をした企業はあらゆるシナジー（相乗効果）に期待をする。後に取り上げる日立もまた、そのようなシナジーを追求している企業のひとつである。しかしながら、本節に登場する GE は「シナジーなき多角化」に成功⁴⁾した企業として、その名を馳せている。

下記の [図 2] [図 3] から分かるように、両社の創業年数や企業規模、事業分野に、さほど大きな差はない。しかし、純利益や利益率など、そのパフォーマンスには大きな差が

生じている。この結果から、私たちはある仮説を立てた。それは、コングロマリット企業において、シナジーを追求することが重要なのではなく、それ以上に、「選択と集中」といった複雑な事業管理などを含めた戦略をきちんと実行できるだけの全社的な組織能力を浸透させ、競争優位を構築することが重要なのではないだろうか、ということである。以上の観点を、GE と日立のケーススタディから考察していく。

[図 2] GE と日立の全体像

| | GE | 日立 |
|---------|-----------|-----------|
| 創業 | 1892 年 | 1910 年 |
| グループ会社数 | 111 社 | 900 社 |
| 連結売上高 | 約 14.5 兆円 | 約 9 兆円 |
| 従業員数 | 304,900 人 | 359,746 人 |
| 純利益 | 約 9500 億円 | 約 600 億円 |
| 利益率 | 7.17% | 0.71% |

[図 3] GE と日立の事業分野

| GE | 日立 |
|--------------------|---------------|
| テクノロジー・インフラストラクチャー | 情報・通信システム |
| | 社会産業システム |
| | 電子装置システム |
| | オートモティブシステム |
| コンシューマー&インダストリアル | コンポーネントデバイス |
| | デジタルメディア・民生機器 |
| エナジー・インフラストラクチャー | 電力システム |
| キャピタル・ファイナンス | 金融サービス |
| NBC ユニバーサル | 建設機械 |
| | 高機能材料 |

出典：いずれも 2009 年・2009 年度アニュアルレポートと有価証券報告書を基に筆者作成

2.1 GE の概要

GE は、アメリカを代表する大企業であり、生みの親は誰もがその名を知る、かのエジソンである。テクノロジー・インフラストラクチャー、エナジー、GE キャピタル、NBC ユニバーサル、Home & Business Solutions の 5 つの事業部を持ち、304,900 人ももの従業員を有するコングロマリット企業である。2009 年現在、連結売上は 1570 億ドル、継続している事業の利益は 112 億ドル、利益成長率は 38%⁵であり、いずれも高い数値を叩き出していることが分かる。このように GE が、非常に高いパフォーマンスを発揮できている秘訣は一体何であろうか。その強さの源泉を探る。

2.2 GE のキャッシュフロー戦略

GE には、1981 年から今日まで続く、有名な「ナンバーワン・ナンバーツー戦略」という戦略がある。この戦略は、参入市場において、シェアナンバーワンないしはナンバーツーを取れないものは撤退する⁶といったものである。以下では、それを可能にしている経営手法であるプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（以下 PPM）と GE グリッドにつ

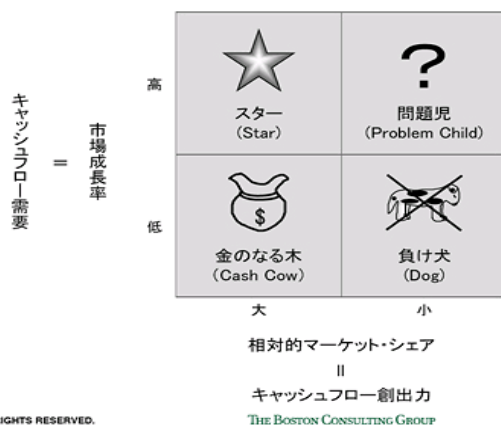
いて説明した後、その経営手法を十全に機能させて、GE を GE たらしめている施策について論じていく。

ではまず、GE のナンバーワン・ナンバーツー戦略を行う上で欠かせない「選択と集中」を行う上で、重要な役割を果たしている PPM と GE グリッドについて説明する。PPM とは、1970 年代規模が大きくなりすぎ、「利益なき成長」に陥った GE の経営資源を効率的に配分するために生まれた戦略である。自立して利益を上げることのできる戦略事業単位 (SBU) を設け、それらに PPM を用いて、立ち位置をはっきりさせることにより、効率的な経営資源配分を行うといった経営手法である⁷。この PPM は、経営者が限られた資源をどのように配分すべきか、という問題を解決するために、経営戦略を反映した資源配分を考える世界初の枠組みとして 1970 年代 にボストンコンサルティンググループ (BCG) が開発したものであり、事業の組み合わせを最適化するための考え方である。具体的には、[図 4] で示したように、企業の展開する事業が、(1) まだ育成すべき段階にあるのか＝「問題児」、(2) 現在の取り組みを維持・継続する段階にあるのか＝「スター」、(3) 事業への投資を抑えて収益を回収・収穫する段階にあるのか＝「金のなる木」、(4) 撤退する段階にあるのか＝「負け犬」、という 4 つの段階のどこに位置しているのか見極める際に活用される。

[図 4] PPM の代表的マトリックス

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) とは

図 1



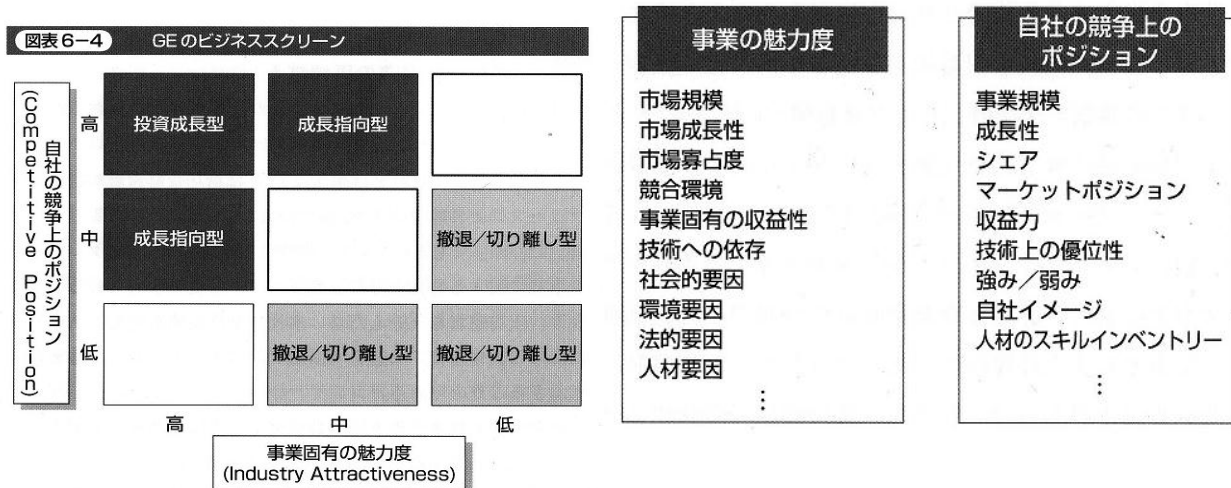
出典: BCG in Japan : http://www.bcg.co.jp/impact_expertise/topics/portfolio.aspx

結果として GE はこの PPM のおかげで、一時期は 3.3%にまで低迷していた売上高純利益率を 6%まで回復させることができ、『利益なき成長』を脱出した⁸。だが、PPM には「(1) 事業間のシナジーが考慮されない、(2) 現時点での市場成長率や自社の相対市場シェアでしか評価しない、(3) 潜在的に成長可能な事業であっても、成熟市場に属する事業には資源投入しないことを前提としている⁹」などの弱点があり、環境変化が徐々に激しくなっ

きた 80 年代には、この PPM だけでは最適な「選択と集中」が不可能になってきた。また、この頃の GE は官僚主義が行き過ぎており、たった 1 件の意思決定を行うだけでも、莫大な時間が費やされ、判断のスピードに欠けていた¹⁰。

これを克服するための施策が、GE グリッドとスリム化である。GE グリッドは、PPM とは異なり、縦軸と横軸の区分が三分法であり、より現実の世界に対応した事業評価を行えるものである。また、二軸それぞれの指標を、さまざまな要因を組み合わせた複合指標に変更した。縦軸は従来、市場成長率であったが、市場の成長率以上に供給能力の伸びが高い場合には、需給バランスが崩れ産業として魅力がなくなる可能性がある、などという理由から、指標を産業魅力度に改めた。そして、横軸の相対的マーケットシェアは、事業強度に変更され、それぞれ産業魅力度は、市場の規模、市場成長率、利益マージン、競争度、循環的変動性、季節性、規模の経済性、学習曲線のそれぞれのウェイト付けを、また事業強度は、相対的マーケットシェア、価格競争力、製品の質、顧客・市場の知識、販売効率、地理的カバレッジのそれぞれをウェイト付けして平均化したものである¹¹。

[図 5] GE のビジネススクリーン



出典：伊藤良始著 『戦略グループ経営』

スリム化については、「1 位か 2 位になれなければ撤退」という戦略を実現するためにも、会議は明朗で、かつスピーディにする必要があった。会議の人数を減らし、最高経営責任者である 3 名が直接個々の SBU の責任者と議論・審査をすることにした¹²。各 SBU が GE に貢献するために、今なにをすべきか、といった「必要な論点」をめぐって各事業の戦略計画を審査させ、さらには本社スタッフへの依存を少なくするために、戦略計画スタッフを半分にカットした。そして、変動的な環境にある事業については毎年、戦略計画の審査を繰り返すことを求めたが、安定的な場合は 2、3 年ごとにした¹³。その他にも、各事業部門は、従来のように副社長へその年の事業戦略を報告し、副社長が補佐を連れることなく自らが情報を取捨選択し、会長と 2 人の副会長に直接報告するようになった。これらによ

り、以前は1年間かかっていた投資決定を数日で行えるようになった¹⁴。

2.3 GE ウェイと組織能力

前項では、GE の戦略の中でも代表的なものである PPM と GE グリッドについて説明した。PPM も GE グリッドも、その本質はいかに最適にキャッシュフローを行うかが目的である。これらの手法は、別に GE のトップシークレットでもなければ、外部に非公開の情報というわけでもない。つまり、これらの手法を使って誰でも GE になるチャンスはある、ということである。しかし、実際のところ、それらを用いて GE のようになりえている企業は存在しない。

つまり、投資に値するかどうかの情報を吸い上げるプロセスと、その情報をいかに素早く伝達・実行し、仮に撤退を余儀なくされたとしても、モチベーションが低下して仕事をしなくなるのを回避できるような組織でなければ、「選択と集中」はうまく作用しないのではないだろうか。GE では、先述のようなナンバーワン・ナンバーツー戦略を掲げていることから分かるように、生き残りの厳しい環境が作られている。そのような状況下においても、モチベーションを失わずにベストパフォーマンスを発揮し続けるというのは並大抵のことではない。これは、企業が業績を伸ばしていく上で必要不可欠な部分である。これを多くの企業は実現できずに、結果として従業員のモチベーションやパフォーマンスの低下を招き、「選択と集中」がうまく行えないのである。一方で、GE はそれらを何らかの方法により可能にしているからこそ成功を収めているのではないか。従業員のモチベーションを維持し続け、最高のパフォーマンスを引き出す方法、そこにこそ GE ウェイの本質が隠されているのではないか、と考えた。以下では、その GE ウェイについて考察する。

PPM を用いた効率的なキャッシュフローを実現するためのハード面の改革については前述の通りである。このハード面の改革では、投資時期を逃さないためのスピードが要求されることから、マネージャーの数は半数に減らし、承認段階の効率化を実現した。しかし、その結果として、従業員に「いつ切られるかもしれない」という恐怖を抱かせてしまった¹⁵。

ウェルチは、管理しすぎないことこそ最高の経営だと考えている¹⁶。それは、上司が部下に干渉しすぎると部下はただ言われたことしかできない、思考停止した人間が出来上がってしまうと考えているからである。そして、ウェルチは「仕事のプロセスをスピードアップさせるそのためには働く人たちの活力と知性、そして自身を解き放ち、自由な活動を許し、マネジメントの階層の重荷を取り除いて官僚主義の足かせを全てはずせばよいはずだ¹⁷」と思いついた。つまり、従業員一人一人を、経営に参画させ、そこで出された意見がすぐに会社の経営に反映されることで、「自分はここに必要な人間なのだ」という実感を持ってもらい、「居場所」を感じてもらうための枠組みとして「ワークアウト」を考え出した。

このワークアウトとは、部門、階級を問わず、40 人から 100 人ほどの従業員を集め、2,3 日に渡り行われる業務改善プログラムである。マネージャーによる事業内容説明のあと、それを担当している部門の抱える課題や目標を提示し、その後マネージャーは退室し話し

合いには参加しない。外部のコンサルタントやビジネススクールの教授などが勤める進行役のアドバイスを受けながら、参加者は複数のグループに分かれて課題について議論を行う。そして、議論の末に出された解決策を、退室していたマネージャーに説明し、マネージャーはその参加者がまとめた提案を聞いて、その場で可否を判断しなければならない。採用された場合は、提案者など、改革に対し積極的な社員を実行リーダーとし、権限を委譲し、その実現を目指す。これらの活動は、現場の声を吸い上げ、即座に会社に反映させることにより、現場で働く従業員一人一人に事業への主体的な参画を促すことができる¹⁸。また、GEはこのワークアウトで実行されることになった解決策をいかにその対象現場に馴染ませるか、という重要な問題についてチェンジアクセラレーションプロセスと呼ばれるワークアウトを行うことで解決している¹⁹。

ところで、これらのワークアウトを他の企業が真似しようと考えたとしたら、果たしてすぐにうまく機能できるだろうか。さまざまな部署の人間を集めて、一つの問題に対してあらゆる見地からの解決方法を引き出し、その中からベストな解を導き出すというのは、決して容易なことではない。参加している人間の思い描く GE のあるべき姿が統一されていなければ、出される意見は食い違い、平行線を辿ってしまう。そうならないためにも、ウェルチは「GEで働くという在り方」を明確に示す指標を打ち立て、それを浸透させることに最も心を砕いている。これらのことは、GEが常に風通しの良い会社であり続けることを示しており、部署や上下関係を問わず、自分たちの事業にとって正しくないことがあれば、率直に自分の上司にその考えを進言するように持って行く取り組みであるワークアウトからもそれは垣間見える。そして、GEでは全社的に共通意識を持たせている。それが[図5]に示した「GEバリュー」である。この「GEバリュー」とは、世界のGEでシェアされている目指すべき行動規範や価値観のことであり、これがGEの求める人材の資質にもなっている。

[図6]GEバリュー

| アクション | | バリュー | |
|-------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Imagine: 想像する | お客様、社員、地域のために想像力を働かせる | Curious :好奇心 | Teamwork :チームワーク |
| Solve: 解決する | 世の中の困難な問題の解決に役立てるよう、取り組む | Passionate :情熱 | Committed :コミットメント |
| Build: 築く | 成果を尊ぶ社風を通じ、市場を拓き、人を育て、株主価値を高める | Resourceful :工夫に富む | Open :開かれた |
| Lead: リードする | 実力主義のもと、学習し、多様性を受容し、変化を追究する | Accountabl :責任を持つ | Energizing :鼓舞する |

出典：英語と英語タウン HR マネージャーインタビューを基に筆者作成：

<http://www.eigotown.com/jobs/interview/hr/ge.shtml>

GEでは、新入社員の採用の段階で、このGEバリューを体現できると見込まれた人間のみを採用するようにしており、これに沿わない人間を採用することは決してない。GEには

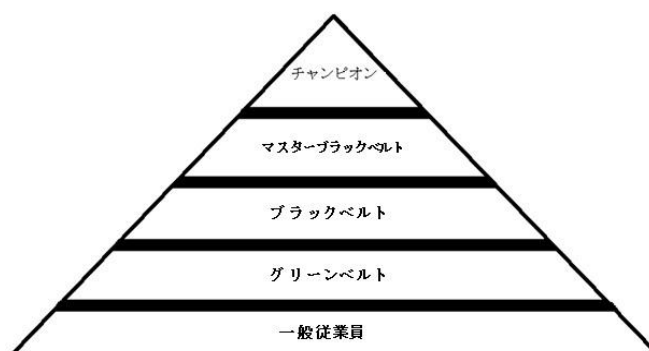
そういった下地があり、これらの「GE バリュー」を全社員に浸透させることによって、意識の共有化をはかっている。さらに、GE ではリーダーシップの要件として、

- ・活力 (energy) : 溢れるようなエネルギー。自ら行動しようとする強い意志
- ・活力を引き出す能力 (energizer) : 周りの人たちにやる気を起こさせ活力を引き出す。周りを巻き込んで組織の潜在力を最大限に引き出す情熱
- ・鋭さ (edge) : スピードと影響力を追求する本能。強力な説得力と実践する勇氣
- ・実行力 (execution) : 徹底した結果の追求

を挙げており、これらはそれぞれの頭文字を取り、「4E」と呼ばれている。この「4E」はウェルチ自ら人を評価する際に、常に口に出す言葉であるが、それだけでなく、他にもウェルチは「CEC ミーティング」や「セッション C ミーティング」など、自ら従業員と直接言葉を交わす機会をできる限り設け、そこで何度も口に出すことで、これを全社的に刷り込んでいる。それを表すウェルチの口癖に「自分が抱えるスタッフ、あるいは GE の経営者の誰よりも人の問題に時間を使っている」というものがある。ウェルチは毎年4月の1ヶ月間、自らの足で現場へ出かけて素質のある人を発掘し、事業部門のトップ経営陣と協議を重ねてすばやく決断を下す。これは最高の人物を昇進させ、その功績に確実に報いることに結びつけるためである。

さらに、GE には「シックスシグマ」という自律的改善活動があり、GE の中核とされている。シックスシグマとは、統計的品質管理手法のことであり、対象のプロセスで発生する欠陥を測定し、その欠陥を分析、改善、そして改善策を十全に発揮できるよう管理するものであり、これにより「真」の問題解決が可能となる。また、GE はこのシックスシグマを品質管理のみではなく、さまざまな問題の解決にも応用しており、サービスの質を向上させつづけている。GE では、このシックスシグマの習得レベルをグリーンベルト、ブラックベルト、マスターブラックベルト、チャンピオンに分けている。

[図 7] シックスシグマの階層



出典：ジョン・A・バーン『ジャック・ウェルチ我が経営（上）』を基に筆者作成

上から順に、チャンピオンとは、プロジェクトを定義し、シックスシグマの活動を指導

するシニアマネージャーである。マスターブラックベルトとは、さまざまな才能にあふれ、教育とリーダーシップの能力を持ち合わせた専任の指導者である。次に、ブラックベルトは専任の品質管理担当責任者であり、チームリーダーとなって重要なプロセスに集中的に取り組む。そしてチームリーダーとして、顧客満足や生産性の向上に影響を及ぼしているキーとなるプロセスを測定分析改善して管理する責任を負っている。最後に、グリーンベルトは、ブラックベルトが担当するプロジェクトで活動する社員のことであり、これを取
得するには、3週間みっちり品質管理についての厳しいトレーニングを受けなければならない。GEでは、エグゼクティブになりたいければ最低でもグリーンベルトの習得が必須となっている。つまり、GEのエグゼクティブ以上は全員、課題をシックスシグマによって、真の解決へと導く思考法を持っているのである。それほどまでにGEではこのシックスシグマが重要とされている。以上のようなことを社員、とりわけ事業を引っ張っていくリーダーに浸透させることで、GEで働く人間の思い描くGEのあるべき姿が統一されるのである。

では、それらをどのようにして浸透させていくのだろうか。以下では、その浸透度を評価する人事制度に目を向ける。先ほど少し触れたが、GEには「セッションCミーティング」と呼ばれる業績評価作業がある。これはウェルチ自らの手で社員の業績評価をするもので、毎年2月から始まり、最高で5月まで行われる。ウェルチの労力を考えれば、決して少ない時間ではないが、ウェルチはそれだけの価値をここに見出している。このセッションCミーティングの目的としては、

- ・ 組織の効率と変革のための計画についての見当
- ・ 経営幹部の業績、昇進の可否そして能力開発の必要性についての検討とそのフィードバック
- ・ 重要な管理者の仕事に対するバックアッププランについての計画及びその助言の検討
- ・ 潜在能力の高い優秀な社員を早期に見出し、適切な能力開発をする
- ・ 重要な会社としてのメッセージあるいは事業についてのメッセージを特に慎重に検討する

と、いったことが挙げられる。そのセッションCミーティングの過程としては、まずGEの社員全員が自己採点した業績評価を提出する。次に各自がその事項評価について、自分のマネージャーと協議する。そのマネージャーは評価を上への報告ルートにのせ、それらの情報をもった各部門の経営者とウェルチが、副社長や人事担当幹部と共に丸一日かけて面談を行う。そしてさらに、現場にも足を運び、各事業部門の人事担当の幹部と協議を行い、最終的にはエグゼクティブと呼ばれる2500人もの管理職と直接話をする。むろんこれらの評価法は海外で働くGE社員にも適用され、どこにしようと、何をしようとして、その業績をしっかりと評価し、昇進させる可能性から誰一人取りこぼさないように配慮されている。

以上のように、ウェルチは自身の考えるGEのあり方を、できる限り従業員に時間を割くことで、全体に直接刷り込んでいるが、万が一、このGEウェイに賛同できない人間が

いた場合はどうするのだろうか。ウェルチは先に述べた理由から、マネージャーとして GE で生き残る唯一の道は、「チームの一員に徹し、同社の価値観と文化を体現する以外にはない」と述べている。その上でマネージャーを4つのタイプに分けている。

I 数字の達成をはじめとしてその責任を最後まで果たし、GE の価値観を共有する

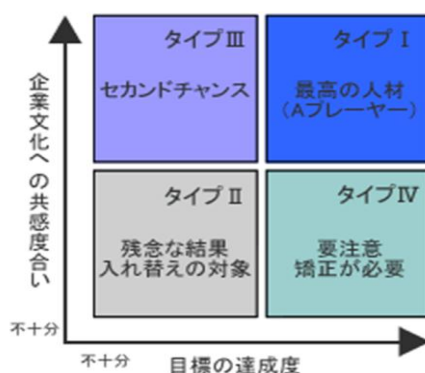
II 数字の面で責任を果たすことも無ければ GE の価値も共有できない

III 責任を果たす能力は無いが GE の価値観を共有している。

IV 数字に対する責任は果たすのだが GE の価値観を受け入れようとしない

これを図で表したものが下の [図 8] である。

[図 8] 評価方法



出典：インヴィニオ リーダーシップインサイト：

http://leadershipinsight.jp/dictionary/words/jack_welch.html

これら4つのタイプに対し、ウェルチはIIとIVを解雇の対象としている。つまり、同じものを見られない人間は、GEには不要だということである。一方で、IIIのタイプに対しては、数字よりも価値観に忠実であることが重視されるため、このタイプが成功するように、配置転換をして、最適の職務に替えてやることでチャンスを与えるのである。

いかにこの価値観を共有できているか、という点に関しては、「リーダーシップ360度評価シート」という全事業部が利用可能な評価シートを本人はもちろん、その対象者に関係のある社員に対し発送し、匿名で回答してもらう。そして、マネージャーと対象者がこのシートに記された各評価に対して協議を行う。このようにして、いかに自社の社員が価値観を共有しているか、お互いにチェックし合う環境を作ることで、気を引き締めさせることができるだけでなく、厄介者や埋もれていた有望社員を放置せずに済む。

すでに述べたように、GEは、いかに自社の風土になじむかどうか、ということを経営上最も重視する企業であり、それは、「今から社員になる人間」にも、もちろん求められる資質となる。このことは、GEが企業買収統合を行う際に、その企業がGEの企業風土にマッチするか否か、ということを経営上重要な要件としていることから分かる。さらにGEには「100日プラン」と呼ばれるものがあり、これによりGEは、M&Aの契約が成立する以前から人事を中心にチームを結成し、財務的な部分はもちろんのこと、この中心である人事部門が、この

企業はGEの風土とは合わない、と判断した際には、M&Aに中止をかけることもある。つまり、GEではGEで働く人間に、GE流に染まってもらうことを強く求めているのである。

2.4 小括

これまで、本節では順を追ってGEの強さの源泉について追究してきた。GEが世界最高のコングロマリットたりえているのは、ひとえにナンバーワン・ナンバーツー戦略を実現しているからであるが、これは他社がGEグリッドを使い、事業の「選択と集中」を行ったところで、容易に実現できるものではない。つまり、GEはナンバーワン・ナンバーツー戦略という非常に高いハードルを超え続けるために、「GEバリュー」という必須条件を従業員に求め、それを培い高め続けるために「セッションCミーティング」や「シックスシグマ」などを駆使しているのである。そして、ワークアウトを用いて従業員一人ひとりが経営に参画できるようにし、またGEの企業風土に沿う人材、優秀な人材は手厚い待遇をすることによって従業員のモチベーションを保っている。こうして、能力もモチベーションも高いGEの従業員が次々と生まれてくるような確固たる組織能力による競争優位を築き上げているGEはナンバーワン・ナンバーツー戦略を見事に実現し、世界を代表するコングロマリット企業として君臨することができているのである。

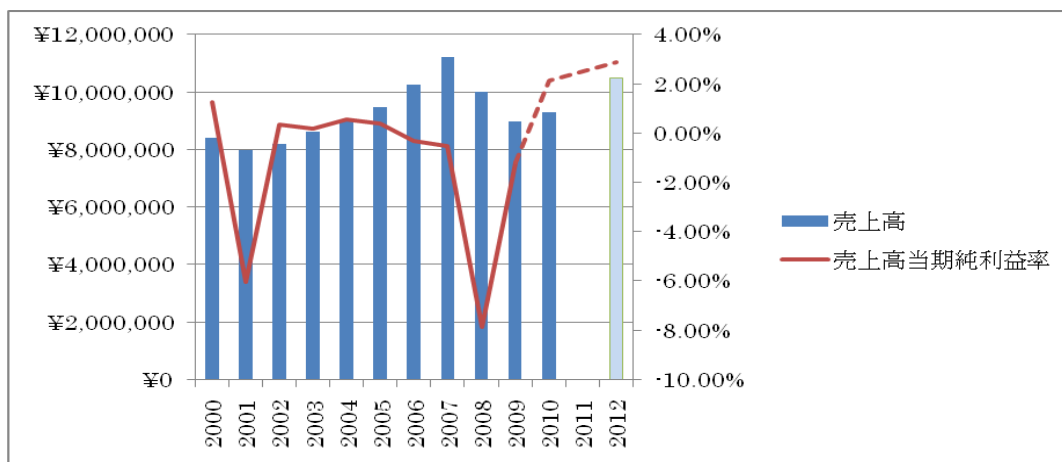
Ⅲ コングロマリット企業の発展戦略～日立グループのケース～

3.1 日立グループ概要

日立製作所は1910年に創業され、今年で創業100周年を迎える。日立製作所をはじめとする、国内外あわせて約900社で構成される日立グループの特徴を述べていく。従業員数は2010年3月に単体で31,065名、連結では359,746名である。売上高は2010年3月期に単体で1兆9,388億円、連結で8兆9,685億円である。日本を代表するコングロマリット企業でもある日立グループは創業当初から多角化を繰り返し、現在は情報・通信システム、電力システム、社会・産業システム、電子装置・システム、建設機械、高機能材料、オートモティブシステム、コンポーネント・デバイス、金融、デジタルメディア・民生機器の10個のセグメントを持ち、その事業内容は多岐に渡っている。

次に、近年の業績の動向に関して述べると、2009年3月期の決算においては国内製造業で過去最大となる約8000億円もの赤字を計上しており、不振の状況に陥っていた。しかし、その後2010年度に入ってから急速に業績が改善し、見事なV字回復を遂げ、全セグメントにおいて黒字を達成している。これからも日立がこの業績を維持し続け、成長するためにはどうすればよいのだろうか。それを探るべく、本節では日立の現状・課題を考察し、その課題に対するアプローチについて述べていく。

[図 9] 日立の近年の業績



出典：有価証券報告書を基に筆者作成

3.2 多角化の要因

創業当初、鉦山機械の修理工場として小さな掘立て小屋からスタートした日立がどのようにして日本を代表するコングロマリットになるまで拡大・成長を遂げたのだろうか。以下では、どのように多角化を遂げたのかについて探っていく。日立の現在の事業を、多角化の要因別に分けると、大きく以下の4つに分けられる。

1. 創業当初の事業と直接関連する事業
2. コングロマリット的の多角化に該当する事業
3. 販路拡大・技術応用した事業
4. 既存事業・製品の販売強化を目的としてスタートした事業

これら4つを具体的な事例に当てはめながら説明していく。まず、「1. 創業当初の事業と直接関連する事業」についてだが、日立グループの中核を担っている日立製作所はもともと日立鉦山の久原工業所の鉦山機械の修理工場として設立され、創業当初の時点でモーター・鉦山機械・変圧器・発電機についてのノウハウをすでに習得していた。そして、その蓄積されたノウハウを活かし、鉦山機械の修理から製造へ、鉦山用から産業用・建設用へと直接関連する分野へ発展を遂げていく。以上の要因によって事業をスタートさせたものが現在の電力システム・社会産業システム・建設機械に当たる。

次に、「2. コングロマリット的の多角化に該当する事業」にあたるのがコンポーネント・デバイス、高機能材料の2つの事業である。ここでいうコングロマリットとは第I節で定義した通りである。具体的な事例として、高機能材料への多角化を行うきっかけとなった金属分野への進出をあげる。自社に技術・ノウハウがなく、本業と直接関係がない分野であるにも関わらず、以前から交流のあった日産コンツェルンの創始者である鮎川義介氏から国産工業という会社の経営を依頼され、M&Aを行ったことが進出の契機となった。

「3. 販路拡大・技術応用によってスタートした事業」については、デジタルメディア民生

機器の進出を事例に挙げて説明していく。この事業は主に家電を扱っている部門であるが、もともと産業用に使用されていた空調設備・冷凍機を技術応用し、家庭用へと販路を拡大し、電気冷蔵庫・エアコンへと発展したことが、家電の分野への進出の要因となった。このような要因によって多角化を遂げた事業が、現在の電子装置・システム、情報・通信システム、オートモティブシステム、デジタルメディア・民生機器の事業である。

最後に、「4.販売強化を目的としてスタートした事業」に分類することができるのが、金融サービス事業である。この事業は、既存製品である家電の全国的な販売体制を整備するために作られた日立家電販売という会社がもととなっている。さらにその後、より販売を促進させるためにリースやローンも始められ、現在に至る。

3.3 日立の事業管理

前述のように日立グループは多岐に渡る事業を行っているのだが、そのような数多くの事業をどのように管理しているのだろうか。本項では日立独自の内部管理指標である **Future Inspiration Value**（以下、**FIV**）と呼ばれる指標について考察していく。日立グループのように非常に多くの事業展開をしているコングロマリット企業において「選択と集中」は必須の課題であることは間違いない。日立グループにおいても「選択と集中」の観点から事業の見直しを行うことが喫緊の課題であり、その見直しの基準として **2002** 年より **FIV** が導入され、活用されている。そして、**FIV** の活用は日立の中で重要な位置づけとなっている。**FIV** は **Economic Value Added**（以下、**EVA**）をもとに作られた指標である。**FIV** のもととなっている **EVA** とはスターン・スチュワート社が商標権を持つ経営手法であり、**1990** 年代初めに次々とアメリカ企業に導入され、近年では日本でも採用されている企業価値の評価尺度である。具体的には「投下資本を活用して、いかに資本提供者の要求リターンをあげることができたかを表す。つまり、資本主義の本質である株主へのリターンを意識した経営指標²⁰」であり、

「 $EVA = NOPAT(\text{税引き後営業利益}) - \text{投下資本} \times \text{加重平均資本コスト}^{21}$ 」

の計算式によってその値が算出される。

日立では **EVA** を「実務面での運用を考慮して簡素化²²」した **FIV** にアレンジし、活用している。**FIV** の算出式は以下の通りである。

$FIV = \text{税引後事業利益} - \text{投下資本額}^{23} \times \text{資本コストレート}$

具体例として、日立電線の **2002** 年度の業績から **FIV** を算出した場合の数値を示したものと資本コストレートの算出根拠について示したものが以下の [図 10] である。

[図 10] FIV の算出例



出典：日立電線ホームページ：http://www.hitachi-cable.co.jp/i_r/event/20030725.html

日立では、資本コストを上回る収益を上げているかどうかを示す、この FIV を基準に、収益性の低い事業は撤退・売却するという基準が設けられている。そして、この FIV が 2 年連続で赤字の企業は「要注意事業」に分類し、さらに 2 年以内の黒字化が不可能と判断した場合は撤退、売却の準備に入る。また、完全な撤退、売却だけでなく、他社との事業統合や全額出資子会社の株式公開で連結対象から外すケースも想定している²⁴。

次に、この FIV という指標がどのように活用されたのか、ということについて述べる。2003 年に策定された「日立次期中期経営計画」の中で、FIV は各事業に関する撤退、強化、育成の判断として活用されており、その FIV を基準として、事業の「選択と集中」を加速させていくことが目的とされている。そして、2005 年度における実行目標の中では、この FIV の黒字化を達成することが目標として掲げられている。

さて、実際のところ、この FIV という指標を用いることで、どのように結果がもたらされたのだろうか。2006 年に行われた経営説明会の資料をもとに検証していく。その中では 2003~2005 年度の結果について書かれており、目標としていた FIV の黒字化は達成できておらず、FIV 管理が不徹底であったとの評価が明記されている。そして、FIV が大幅に赤字となっている事業として電力システム・薄型テレビ・HDD の 3 つが挙げられている。しかし、これらの事業に対して特にこれといった処分はなされず、2008 年度に FIV の黒字化を達成するという目標が新たに設定されただけで、具体的にこれらの事業を残した理由については言及されていなかった。その後、2008 年に行われた「協創と収益の経営」の進捗説明会の資料によると、前述の 3 事業のうち薄型テレビ事業については、2009 年度に目

標達成を目指す、とされており、本来設けた目標期限が延長され、せつかく導入した FIV を活用した撤退の基準はもはや無視されている。

では、ここからは FIV の問題点について述べていく。まず、問題として指摘すべき点は、前述の事例のように、赤字事業に対し、FIV 黒字化という目標の達成期限を設けても、その目標が達成できなかった場合には、結局そこで設けられた期限は簡単に延長されてしまうケースが存在するという点である。確かに、事業を簡単に切ることができないということも事実であり、事業に対する評価や処分の判断が甘くなってしまうこともあるのだろう。一般的に日立のような日本企業は、官僚的で、年長者が権限を持つというような年功序列の風土を持つことが多い。したがって、新たな事業のトップに、経営陣と親交が深い人材が起用されるケースもある。このような癒着や天下りが、事業撤退をしづらくする要因のひとつと考えられる。しかし、ルールを定めた以上、例外は認めるべきではない。もっと FIV に客観的な評価軸を設ける必要があるのではないだろうか。そうすれば FIV をさらに正しく公平に機能させることができるだろう。

次に挙げられるのは、事業の評価の期間に関する問題点だ。日立のように多くの異なる事業を抱える企業においては、業界ごとに製品サイクルや動向が異なるため、事業の評価についての判断を行うスパンも業界ごとに変えていかなければならない。そして、現在その事業がプロダクトライフサイクルのどの段階にあるのか、というように事業の成長性を図った上で評価をすることが必要である。

3 つ目に指摘すべき点は、FIV の目標に関しての問題である。FIV の黒字化だけを目標にすることは非常に危険である可能性を秘めている。例えば、ある事業がある年に FIV が赤字になったとして、次の年の黒字化を目指したとする。このような短いスパンで黒字化を目指そうとすれば、単に人件費をカットするだけで名目上の数値を向上させることは可能であり、結果として、生産性はまったく上がっていないにも関わらず、FIV の黒字化が達成されてしまう。つまり、単に黒字になればいいというものではないのである。

最後に 4 つ目の問題点としては、説明責任の欠如が挙げられる。掲げる目標に対して、なぜそれを実行するのか、という理由をもっと明らかにする必要がある。何をもって事業を継続するのか、どのような意図があつて目標が設定されたのかを十分に示していかなければならない。少なくとも今回調べた、社外へ公表されている資料の中にはそれが明確に記されていない。以上が FIV に関する問題点である。

3.4 日立の現状と課題

本節では、日立の現状とその課題について述べていく。まず現在の業績についてだが、過去 10 年をさかのぼると、売上高当期純利益率が特に大きく変動しているのが、リーマン・ショックが直撃した 2009 年 3 月期である。このとき日立は、国内製造業として過去最大となる 7,873 億円もの最終赤字を計上した。

しかし、2010 年 3 月期において業績の V 字回復を遂げたのである。2010 年第 2 四半期

の有価証券報告書によると、売上高は前年同期が 41,249 億円に対し、45,024 億円と 9%増収となっており、営業利益は前年同期 247 億円の赤字から、2,428 億円の黒字となっている。この V 字回復によって、全てのセグメントで業績が黒字となった。V 字回復には複数の要因が考えられる。2010 年 4-9 月期連結業績を発表した時の会見で、三好崇司副社長は上半期での好業績の要因を「社会インフラ系の事業でプロジェクト管理を強化して売り上げが伸びなくても利益が出るようにしたこと、高機能材料などの需要が増えたこと、自動車関連や民生分野など課題事業で構造改革をすすめたこと」などと説明した²⁵。加えて会社 40 社の売却益などを含んだ営業外利益が増加したこと、アジアを中心とした新興国で建設機械や自動車部品の需要が伸びていること、国内の生産回復の好影響もあり、傘下の日立金属などの電子部品事業が好調になったこと、工場再編やリストラによりコストが削減できたこと、エコポイント、エコカー補助金、減税の制度により需要が増加したことが要因だと考えられる。

その他に、近年の日立の戦略や計画についてみていくと、大きな動きとして 2009 年より社長を務めた川村氏に代わって、2010 年 4 月に中西氏が社長に就任している。中西氏は不振の状況にあった HDD 事業の社長を務め、建て直し、黒字に結びつけた人物である。重電・IT の両部門で業績を残したことが評価され、就任に至ったのだが、その意思決定の速さには定評がある。実際に就任 4 カ月で三菱重工業などと水力発電の機器事業の統合を発表し、海外の鉄道事業でも三菱重工業との提携を決定するなど次々と将来へ向けた施策を示している。そして、5 月には「中期経営計画 2012」を発表した。この計画は社会イノベーション事業による成長と安定的収益の確立を主要施策とした 2012 年へ向けての経営戦略として公表されている。注力事業に関しては「これから先は我が社の原点に回帰する。社会の仕組みを動かす機器やシステムに注力する²⁶」と方向づけている。また、2010 年 4 月に本格的に導入した社内カンパニー制については、「事業の大事な判断を、直接経営する人に任せる。言い換えれば権限委譲だ。今まで、50 億円使いたいという時、本社の許可が必要だった。そうすると予算制度みたいになって、一度取れば使い切ろうとするが、それではだめだ²⁷」と述べており、意思決定の裁量の付与により、各カンパニー・日立グループ全体の財務体質の向上を目指している。

次に、私たちの考える日立の課題について述べる。まず、第一の問題は製品面の問題である。日立にはシェアトップの製品が他社と比べて圧倒的に少ない。以下の図からも明らかのように事業構造と規模が似通った東芝と比較してもその差は歴然である。

[図 11] 日立と東芝の主要な家電のシェア順位

| 順位 | テレビ | 冷蔵庫 | エアコン | 洗濯機 | 掃除機 |
|----|-----|-----|------|-----|-----|
| 日立 | 5 | 4 | 6 | 3 | 3 |
| 東芝 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 |

出典：「日経市場占有率 2011 年版」2011 年 日本経済新聞出版社 を基に筆者作成

さらには、日立の抱える事業の中では家電が比較的多くの製品においてシェア上位を誇っているが、その分野でさえ下図のように、現在、業界でのポジションは揺らぎつつある状態である。

[図 12] 主要電機メーカーの家電シェア順位

| | テレビ | 冷蔵庫 | エアコン | 洗濯機 | 掃除機 |
|--------|-----|-----|------|-----|-----|
| 日立 | 5 | 4 | 6 | 3 | 3 |
| パナソニック | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| シャープ | 1 | 2 | | 5 | 5 |
| 東芝 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 |

出典：「日経市場占有率 2011年版」2011年 日本経済新聞出版社 を基に筆者作成

このような状況に陥っている原因を探るべく、以下では家電製品を例に挙げ、ポーターの提唱した、競争優位を築くコストリーダーシップ、差別化、集中の3つの基本戦略が日立で実行できているのか詳しくみていく。

まず1つ目のコストリーダーシップ戦略であるが、これはコスト面で最優位に立つという基本目的にそった一連の実務政策を実行することで、コストのリーダーシップをとろうという戦略²⁸である。産業タイムズ社が刊行する商業施設新聞で、主要家電量販店の連結業績が上位2位に入っていたビックカメラが運営するネットショッピングサイト「ビックカメラ.com」で日立、東芝、パナソニック、シャープ、ソニーの5社の家電製品4つの価格を比較してみた(図13)。今回比較したのは、液晶テレビ(32インチ)、冷蔵庫(300~399L)、洗濯機(7kg)、掃除機(横型通常タイプ、サイクロン式)である。表を見ても分かるように、日立はどの製品においても最も低い価格で製品を販売できていないことがわかる。よって日立はコストリーダーシップ戦略をとれていないと言える。

[図 13] 各家電製品における各社の価格

| (円) | 日立 | 東芝 | パナソニック | シャープ | ソニー |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 液晶テレビ(32インチ) | 59,800 | 59,800 | 56,800 | 46,600 | 51,800 |
| 冷蔵庫(300~399L) | 98,700 | 88,600 | 69,800 | 69,800 | なし |
| 洗濯機(7kg) | 39,800 | 36,800 | 53,800 | 43,800 | なし |
| 掃除機 (横型通常タイプ・サイクロン式) | 17,900 | 12,800 | 19,500 | 14,800 | なし |

出典：ビックカメラ.com : <http://www.biccamera.com/>

次に差別化戦略だが、これは自社の製品やサービスを差別化して、業界の中でも特異だ

と見られる何かを創造する戦略である。ここでの差別化のための方法には、製品設計やブランド・イメージの差別化、テクノロジーの差別化、製品特徴の差別化、顧客サービスの差別化、ディーラー・ネットワークの差別化、その他の差別化がある²⁹。ここでも家電を例に挙げ、日立が「主要電機メーカーの家電シェア順位」でシェア 3 位になっている洗濯機で、日立が他社の製品と比べ製品特徴の差別化を図れているかどうかを見ていきたい。それぞれシェア 1、2 位である東芝とパナソニックと比較する。東芝はドラム式洗濯乾燥機において、世界初となる「アクティブ制御システム」を取り入れている。パナソニックは、製品がセンサーを使い、自動で無駄を見つけて無駄を省くパナソニックだけの技術「エコナビ」を搭載し、国内の洗濯乾燥機において省エネ・節水ナンバーワンに選ばれている。これらに対し、日立は「eco 水センサー」という水の硬度、水温、布質、布量を測ってそれに応じた洗剤量、洗濯時間を設定できる機能を搭載した洗濯機を発売している。パナソニックが 2009 年 9 月 28 日に「エコナビ」を搭載した洗濯機を発売しているのに比べて、日立は 2010 年 9 月 29 日に「eco 水センサー」を搭載した洗濯機を発売している。このことから日立が他社に遅れをとるかたちで同じような機能を搭載した製品を発売していることがわかる。しかし、他社を越えるような独自の技術を製品に搭載したからといって簡単に差別化は図れるものではない。同製品の別の事例を見ていく。日立は 2004 年より衣類を上下に振動させる独自方式の「ビート式」の洗濯乾燥機を世界で初めて発売した。ビート式は、水の使用量、洗浄力、洗濯時間というすべての数値で他方式より優れていた。一方、他社は松下をはじめとする多くのメーカーがドラムを斜めに傾けた洗濯機を発売する。その結果、多くの消費者が選択したのが後者の斜めドラム式のタイプであった。洗濯物の出し入れをしやすくしたことがその心をつかんだのである。結局、日立も 2006 年から斜めドラム式の洗濯乾燥機を売り出すことになった。そして、2003 年より洗濯機のシェア首位の座を他社に奪われるという結果がもたらされてしまうことになってしまった³⁰。この一例から、日立は技術志向に陥り、他社より優れた技術を製品に盛り込もうとしているが、顧客の視点に立ったものづくりができておらず、消費者の求めている製品を生み出せていないことが窺える。あくまで差別化は消費者の支持が得られてこそ成り立つということがこの例からよく分かる。このことから、日立は差別化が上手くいっておらず、その結果シェアも 3 位に甘んじているのではないだろうか。よって日立では、差別化戦略はとれていないと考えられる。

3 つ目の集中戦略は、特定の買い手グループや、製品の種類、特定の地域市場などへ、企業の資源を集中する戦略³¹である。集中戦略は特定のターゲットだけを丁寧に扱う目的で策定されるため、家電量販店という家電業界のほぼ全てのセグメントの商品を扱う販売システムがある家電業界にはそもそも当てはまらないと考えられる。よって、日立は少なくとも家電業界においては、3 つの戦略のうち、どれにもあてはまっていないことが分かった。しかし日立に限らず、他の主要電機メーカーにおいても、コストリーダーシップ戦略と集中化戦略をとることは難しい。コスト面で他社に対し優位に立とうとすれば、自社のブラ

ンド価値を下げることになる可能性もある。集中化戦略をとることは、家電というターゲットの年齢層が幅広く、性別があまり関係のない業界では難しいだろう。しかし差別化戦略は独自の技術力がアピールしやすいため、家電業界においても実行できると私たちは考える。前述のように、日立は産業用に使われていた製品の技術を応用し、家電に進出している。日立はこのような B to B 向けから B to C 向けに技術を応用するノウハウを持っているが、これは日立にとって大きな強みになるのではないだろうか。また、日立は製品の川上から川下まで自社で作ることができるという強みがあり、部品単位での技術力を持っている。多角化によって幅広い事業を行う日立が、これらの強みを活かすことができれば、革新的な製品の発明という大きな可能性に繋がるのではないだろうか。しかし、現在の日立は差別化が上手く行われているとは言えず、そのパフォーマンスが結果に繋がっているとは言いがたい。よって、日立は事業間の連携によるシナジーを生かすための場づくりや制度が上手く機能していないということが読み取れる。

3.5 小括

本節では、日立の現状を踏まえた上で、そこから日立が抱える課題について考察してきた。例えば、主要な戦略のひとつである事業管理の指標である FIV に関して言えば、ルールが組織内に徹底できておらず、目標の有言実行ができていないことや、赤字事業への対応が曖昧である、などの問題点を述べてきた。ただ単に戦略を掲げることだけならば、それは容易なことである。掲げられた戦略を確実に実行できていないことこそが今、日立の大きな問題となっている。そして、その問題の根底にあるのが「大企業病」であると私たちは考える。一般的に大企業病とは、大企業に顕著に起こる経営上の弊害行動の総称とされている。つまり、組織が官僚的になり、その結果、トップから末端までの意思疎通が不十分になってしまうことや、大きい会社ならば潰れない、という考えからくる危機感の欠如のことである。日立ほどの大きな企業であれば、製品イノベーションを起こさず、先行する他社に追随するという状態であっても倒産はしないであろうという考えが少なからず存在しているのではないだろうか。

前述したように、V字回復を果たした今、日立がこの業績を維持し続けるためにはどうすべきか。まずは、聖域なき事業の「選択と集中」を徹底的に行うことが最優先課題である。不採算事業を抱える日立にとって、それを放置しておく限り業績の改善は望めない。そして掲げる戦略に対して、それを実行することのできる組織を構築していくことが必要である。なぜなら、そもそも企業がどれだけその戦略を実行することができるのか、ということについては組織の能力に依存している部分が多いからである。つまり、能力や特性を備えた組織を構築することが必要となってくる。そのためには、組織能力を高め、組織内の考えの統一化を図り、組織の目指す方向を社員全体が理解し、社員のモチベーションを高めることが重要である。以上のことが、私たちの考える日立の課題解決に向けてのアプローチである。

おわりに

本稿では、コングロマリット企業における競争優位構築に関する仮説を、GE と日立のケーススタディを通して検証した。GE では、ナンバーワン・ナンバーツー戦略を実行させるために、GE バリューや 4E の共有によって、全社的な価値観の共有が図られており、セッション C ミーティングなどによって、社員のモチベーションも維持させる方法が体现されている。また、GE ウェイの存在により、全体の足並みを揃え、しっかりとした組織能力が形成できている。その結果、GE は競争優位を構築することができた。

一方で日立は、多数の事業を評価するために FIV という独自の指標を用いて「選択と集中」を図っているが、そのルールが必ずしも組織内で徹底できているとは言えない。私たちはこの原因を、社員の危機感の欠如や意思の統一ができていないことなどから生じる「大企業病」にあると考えた。どんなにすばらしい戦略を打ち出したとしても、それを実行するだけの組織能力が形成されていなければ、その戦略は何の効果もなさないし、競争優位を構築することもできない。アンゾフの言うところの「戦略は組織に従う」である。しっかりとした組織能力が全社的に浸透していれば、それが競争優位を構築するための土台となることは間違いないだろう。

日本において、大規模なコングロマリットで成功を収めている企業は、ごく稀である。それは、やはり「選択と集中」の難しさに起因しているからだろう。最適な「選択と集中」ができなければ、いわゆる「お荷物」と化した事業を多数抱えてしまうことになり、結果として競争優位を構築できない。GE のように、ナンバーワン・ナンバーツー戦略を掲げ、収益性の高い事業だけを残すことができれば、それに越したことはない。しかし実際のところ、この戦略を実現することは極めて困難である。なぜならば、日本企業は伝統的な官僚主義から、「お荷物」となった事業を「やめるにやめられない」ケースが多いからである。

日本において、一般的に「撤退」は売却ではなく、本当にその事業そのものをやめてしまうことを意味することが多い。そのため、撤退するとなると、企業にとっては大きなロスが発生し、雇用にも影響が出るのでなかなか実行できない。撤退が売却によるものならば、キャッシュの大きなインフローが伴うが、単なる撤退であれば、当然インフローはなく、むしろコストがかかる。もし仮に、運よく他社が買おうとする場合も、従業員の社員籍が変わってしまい、肩身の狭い思いをすることを嫌うので事業売却の意思決定を行いにくいことが多い。GE では「血の入れ替え」とも言える企業再編が頻繁に行われ、事業売却で得た資金を成長性の高い新規事業に投下することで、さらなる成長を促している。

本稿では、コングロマリット企業の競争優位構築について、主に戦略や組織能力の観点から考察してきた。しかし、ここから私たちはさらなる課題に直面することとなった。その課題とは、「組織能力を高めること」と「企業再編」の関連性を紐解くことや、「大企業病」は治るものなのか、それとも不治の病なのか、ということを明らかにすることである。

今回、これらの新たな課題に対しては問題提起をするだけに終わってしまい、十分な検証ができなかった。これらのポイントについての検証を進めることが、今後の大きな研究課題となるだろう。

注

- 1 二神恭一 (2006) 『ビジネス・経営学辞典』中央経済社 p.256
- 2 同上
- 3 H.I.アンゾフ (1969) 『企業戦略論』産業能率短期大学出版部 p.165
- 4 「日経ビジネス」日経 BP 社 2001 年 1 月 15 日
- 5 GE アニュアルレポート 2009 (2010/6/4)
http://www.ge.com/jp/docs/2545918_1271385988_Annual_Report_2009_JP.pdf
- 6 ジョン・A・バーン (2001) 『ジャック・ウェルチ我が経営 (上)』日本経済新聞社 p.169
- 7 塩見治人、橘川武郎 (2008) 『日米企業のグローバル競争戦略』名古屋大学出版会 p.156
- 8 同書, p.158
- 9 野村総合研究所 (2010/6/11) http://www.nri.co.jp/opinion/r_report/m_word/ppm.html
- 10 同書, p.167
- 11 株式会社イニシアコンサルティング (2010/6/11)
http://www.initiaconsulting.co.jp/archives/management/2_04.html
- 12 坂本和一 (1997) 『GE の組織革新 21 世紀型組織への挑戦』法律文化社 p.220
- 13 同書, p.221
- 14 同書, p.220
- 15 ロバート・スレーター (2000) 『ウェルチの戦略ノート』日経 BP 社 p.65
- 16 同書, p.27
- 17 同書, p.66
- 18 同書, p.73
- 19 坂本和一, 前掲書, p.247
- 20 ジョエル.M.スターン, ジョン.S.シーラー, アーヴィン.ロス (2002) 『EVA 価値創造への企業変革』日本経済新聞社 p.viii
- 21 伊藤良二・須藤実和 (1999) 『戦略グループ経営』東洋経済新報社 p.92
- 22 門田安弘・浜田和樹 (2006) 『企業価値重視のグループ経営』日本管理会計学会 p.93
- 23 投下資本額=決算上の総資産+キャッシュフローベース調整項目
- 24 あずさ監査法人 (2010/12/15) http://www.azsa.or.jp/b_info/letter/mgmtindex/03.html
- 25 プレジデントロイター (2010/11/2)
<http://jp.reuters.com/article/technologyNews/idJPJAPAN-17965520101102>
- 26 朝日新聞朝刊 2010 年 7 月 19 日 p.5
- 27 同上
- 28 M.E. ポーター (2006) 『競争の戦略』ダイヤモンド社 p.56
- 29 同書 p.59
- 30 日経ビジネスオンライン「低収益性体質からの脱却なるか」2007 年 6 月 11 日 (2011/1/10)
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20070607/126725/>
- 31 M.E. ポーター (2006) 『競争の戦略』ダイヤモンド社 p.61

参考文献

- H.I.アンゾフ (1969) 『企業戦略論』 産業能率短期大学出版部
- H.I.アンゾフ (1980) 『戦略経営論』 産業能率短期大学出版部
- 伊藤良二, 須藤実和 (1999) 『戦略グループ経営 事業ポートフォリオの再構築』 東洋経済新報社
- 大西勝明, 大橋英五 (1990) 『日立・東芝』 大月書店
- 社史編纂委員会 (1971) 『日立製作所史 3巻』 日立製作所
- ジョー・ティッド/ジョン・ベサント/キース・パビット著[2004]、「イノベーションの経営学」
NTT 出版株式会社
- 創業 75 周年記念事業推進委員会社史編纂小委員会 (1985) 『日立製作所史 4巻』 日立製作所
- 野村総合研究所 (1981) 『日立製作所の研究』 東洋経済新報社
- 武藤泰明 (2002) 『グループ経営 7つの新常識』 中央経済社
- 門田安弘, 浜田和樹著 (2006) 『企業価値重視のグループ経営』 日本管理会計学会
- 臨時五十周年事業部社史編纂部 (1949) 『日立製作所史 1巻』 日立製作所
- 臨時五十周年事業部社史編纂部 (1960) 『日立製作所史 2巻』 日立製作所

参考 URL

- GE ホームページ <http://www.ge.com/jp/> (2010/09/07)
- NEXT 有報革命 日立製作所 (2010/09/07)
- <https://www.next-yuho.com/NextSystem/master/kaiji.jsp>
- 日立グループ新卒採用ポータル (2010/08/05)
- http://g-recruit.hitachi.co.jp/about_group.html
- 日立製作所ホームページ (2010/05/21) <http://www.hitachi.co.jp>
- MERGENT Online General Electric Co. (2010/09/07)
- <http://www.mergentonline.com/companyfinancials.php?pagetype=asreported&compnumber=3597&period=Annuals&dataarea=PL&range=5¤cy=AsRep&scale=AsRep&Submit=Refresh>