

都留 康・電機連合総合研究センター編

『選択と集中』

—日本の電機・情報関連企業における実態分析—

有斐閣 2004.7 viii+294 ページ

本書の目的は、聞き取り調査、アンケート調査を通して、日本の電機・機械産業における「選択と集中」の実態を明らかにすることにある。一般に流布する言葉でありながら、これまで明示的に分析されることがなかったテーマであるだけに、本書の意義は大きい。分析結果は多様で、必ずしも本書によって「実態が明らかになった」とは言いがたいが、今後同様のテーマで研究を行おうとする者が参照すべき書物となるであろう。

本書は6名の著者による分担執筆の形態をとっているが、「選択と集中」を特徴づける共通の指標として事業再編パターンの4類型を大部分の章で利用し、統一感をもたせている。この指標は、本書がどのように「選択と集中」を捉えるかという観点からもっとも重要なものなので、少し詳しく紹介することにしたい。

「選択と集中」は常識的には「自社の担当範囲を選択してそこに集中する」という意味と理解されることが多いと予想される。この場合には「選択」と「集中」は分離不可能な表裏一体の関係となる。一方本書は、「選択」と「集中」を分離可能な2つの側面とみなし、「選択」とは自社の担当範囲(拡大・重点化か縮小・撤退か)、「集中」は担当範囲内の業務・事業分野への経営資源配分のメリハリ度(選別的か一律か)、と定義する。既存の多角化の実証研究は、もっぱら前者の「選択」に対応する部分のみに注目しているのだから、後者のメリハリ度の視点は本書の新しい貢献といえよう。

しかし「担当範囲内の経営資源配分のメリハリ度」を測定することは、企業の事業数や売上構成比のような客観的指標では難しい。そこで本書はアンケート調査に依拠する。しかも垂直方向(開発、製造、販売等の業務分野)と水平方向(産業セグメント)の2種類の方向について、「選択」と「集中」の測定を行っている。具体的には、5種類の業務分野と14種類の産業セグメントのそれぞれについて、

過去5年間に次のどれに当てはまる変化があったかを質問している。(0)当初から参入していない(1)全面的に撤退した(2)部分的に撤退した(3)現状を維持した(4)部分的に重点化した(5)全面的に重点化した。そして垂直方向および水平方向のそれぞれについて平均値を求め、企業の「選択」の度合いと定義する。たとえば垂直方向については、この値が大きいほど業務分野当たりの平均重点化の度合いが大きいということの意味している。一業務分野当たりの平均なので、「選択」というよりもむしろ「重点度」を表していることに注意しよう。

一方「集中」の測定も同じ質問事項を用いている。ただし平均値ではなく標準偏差の値を「メリハリ度」と定義する。たとえば垂直方向については、業務分野間で重点化の分散が大きければ、業務分野に関する集中の度合いが高く選別的に重点化を行っており、逆に分散が低いほど撤退、現状維持、ないしは重点化に関して業務分野間で一律に行っていると解釈できる。

このようにして得られた「重点度」と「メリハリ度」の2次元に基づき、垂直方向と水平方向のそれぞれにおいて、事業再編のパターンが次の4類型に分類されている。(a)どちらの値も平均値より高い「選別的重点化」(b)「重点度」が平均よりも低く「メリハリ度」が高い「選別的撤退」(c)「重点度」が高く「メリハリ度」が低い「一律的重点化」(d)どちらの値も平均値より低い「一律的撤退」これら4類型が、本書全体を通して共通に利用される事業再編パターンの指標である。たとえば事業再編パターンは、どのような競争環境、技術環境要因、短期的要因、中・長期的要因、コーディネーションの必要性によって決まるのか、組織変更、従業員の職種別過不足、雇用調整の形態、雇用外部化などどのような関連があるか、などが調べられている。

質問票に対する回答に基づく指標であることに對する批判もあり得るが、「選択と集中」を2つの次元からシステムティックかつ詳細に理解しようとする試みを評者も高く評価したい。しかしいくつかの疑問点、批判的コメントにも触れざるを得ない。まずなぜ「選択と集中」を分離可能と考えて定義しなければならないのかについての説明がほとんどない。一般に理解されている分割不可能な「選択と集中」と、本書の定義との間に「ずれ」が生じる可能性はないだろうか。たとえば指標が依拠する質問の回答では、一方で「撤退」があるにもかかわらず反対方

向は「重点化」となっており「進出」ではない。それで「自社の担当範囲」を反映しているのだろうか。そして「選択」の指標は「重点度」であり、選択するかしないか、という指標になっていない。たとえば重点度が低いということは選択していないことを意味しているのではなく、むしろ果敢に選択し撤退を行っているとして解釈できる。つまり「現状維持」が「選択」の度合いがもっとも低く、それからプラス方向に離れてもマイナス方向に離れても「選択」が積極的に行われていると考えることもできるだろう。せっかく聞き取り調査を行っているのだから、「選択と集中」がどのように理解されているのか、本書の定義がどのように受け入れられ、「ずれ」が生じるのかどうかについての分析があれば、もっと説得的な議論ができたのではないだろうか。

第2に「重点度」と「メリハリ度」という値を得ているにも関わらず、4種類の事業再編パターンにまとめた指標しか分析に用いられていない。この分類によって分析がシンプルになる利点があるが、情報量が大きく減少するために多くの疑問点を残すことになった。たとえば重点度とメリハリ度はどのように分布しているのか、どの程度相関があるのか、垂直方向と水平方向の間にシステマティックな関係があるか、業務分野数・産業セグメント数と重点度・メリハリ度はどういう関係にあるか、本書においてももっとも重要な指標であるので、重点度とメリハリ度についてまとめた分析を行うことによって「選択と集中」が意味するものをより明確にすることができたであろう。また最終的に4類型を分析で用いることが妥当かどうかの判断も、重点度とメリハリ度がどのように分布・関連しているかに依存してくると思われる。

第3に4種類のそれぞれについて、典型的な企業を取り上げて重点度・メリハリ度、およびそれらの業務分野間、産業セグメント間の分布の形態をあげてくれば、具体的なイメージが得られて本書の結果はよりわかりやすいものになったであろう。

第4に、アンケート調査に基づく指標であるだけに、業務分野数、産業セグメント数、売上構成比など「多角化度」として用いられる客観的数値による補完的な分析があれば、本書の分析の価値がより高まったであろう。もっともこの指摘は本書に対する批判というよりもむしろ、今後多くの研究者によって、本書の分析と補完的な実証研究が行われていくことに対する評者の期待である。本書が指摘するよ

うに、これまでの多角化の分析は事業再編の分析としては不十分な水準に留まっている。たとえば産業セグメント数に変化がない企業であっても、実際新たな進出も撤退も行っていない企業と、複数のセグメントに新たに進出しかつ同数のセグメントから撤退する企業とでは、事業再編の程度はまったく異なる。評者は菊谷達弥・林田修氏との共同研究で、すでにこのような進出と撤退の視点から事業再編の分析を行っており、1990年代の日本企業が多角化度からみるとあまり変化していないように見えても、多くの進出と撤退を同時に行っている可能性があることを指摘している(“Business Portfolio Restructuring of Japanese Firms in the 1990s: Entry and Exit Analysis,” in *Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity*, edited by Masahiko Aoki, Gregory Jackson, and Hideaki Miyajima, forthcoming from Oxford University Press).

最後に指標に関するコメント以外に、「補完性」について2点指摘しておきたい。まず本書は電機連合の調査研究プロジェクトの成果であることを反映して、「選択と集中」で表される事業再編と、従業員の職種別過不足、雇用・人事制度、労働組合等の雇用システム・労使関係との間の「補完性」が分析されている。補完性は経済学および経営学のどちらの分野でも最近注目されている研究テーマであり、重要な先行研究も出版されている。本書ではまったくこれらの研究が参照されていないので、今後の先行研究に基づく分析に期待したい。また本書の第4章で、企業レベルの労使間の「暗黙の協調」メカニズムが、明示的ルールに基づく労使関係に代替される必要性が主張されている。このようなインフォーマルな制度とフォーマルな制度の間のインタラクションも、今後重要な研究テーマとなろう。これらの制度は必ずしも代替的な関係ではなく、互いに補完し合う可能性もある。

第2に、本書の執筆者は経済学者と経営学者から構成されていると思われるが、残念ながら両分野の研究者間で「補完性」が発揮されているとはいえない。特に最近の組織の経済学の進展を経営学者にわかりやすく伝えようとする経済学者側の努力、および学ぼうとする経営学者側の努力の両方が必要であることを、評者も本書を通して痛感した。

[伊藤秀史]