



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	イギリス大企業の経営戦略と組織:イギリス企業における多角化戦略と事業部制の普及に関して
Author(s)	中本, 和秀
Citation	北海道大學 経済学研究, 31(4), 151-183
Issue Date	1982-02
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31569
Type	departmental bulletin paper
File Information	31(4)_P151-183.pdf



〈研究ノート〉

イギリス大企業の経営戦略と組織

——イギリス企業における多角化戦略と
事業部制の普及に関して——

中 本 和 秀

目 次

はじめに

- 1 分析の諸前提
- 2 多角化戦略と事業部制普及の統計的確認
- 3 多角度別産業分類と簡単なケース・スタディ
- 4 イギリス企業の一般的特徴

結 び

は じ め に

従来、イギリスにおける企業研究は、経済史家による個別企業史研究が伝統的に主流をなしていた。そして、「個別企業史を越えた一般化」は、ほとんど試みられていなかったと言われている。だが近年、イギリスにおいてもイギリスの代表的大企業の個別企業史の刊行が相次ぐにつれて、大企業発展史の一般理論に対する関心が高まりをみせている。一方この点では、アメリカにおいて周知のように、A. D. チャンドラー Jr. が、管理組織発展史の視点から、アメリカ大企業史に関する実証研究によって一般的命題を検出し、著しい理論的成果をあげている。そして、イギリスにおいてもチャンドラーの方法視角に対する関心が高まり、それをイギリス企業研究に適用しようとする試みが現われつつある。

本稿は、そのような試みの嚆矢とも言える Derek F. Channon の *The Strategy and Structure of British Enterprise* (Harvard 1973) に即して、現代イギリス大企業の経営戦略と経営管理組織の諸特徴、及びその展開過程を概観することを第一の目的とするものである。²⁾

シャノンはこの著作において、チャンドラーが『経営戦略と組織』において提示した「組織は戦略に従ってつくられる」という命題を軸に米国大企業発展史を事業部制成立史として展開した方法を、イギリス企業に適用し、1950年から1970年の期間について100大製造企業における事業部制の普及過程を、その経営戦略との関連を軸として実証研究しているのである。

シャノンの研究は、そもそも B.R. スコットを中心とした「ハーバード・グループ」の研究プロジェクトの一環をなすものであった。⁴⁾ このグループは、チャンドラーの実証的・理論的成果に触発されて、チャンドラーがアメリカを実証基盤として提起した上述の命題の普遍的妥当性をヨーロッパ諸国において検証しようとしたのである。従ってこの著作は、チャンドラーの命題の一般的妥当性をイギリスにおいて検証することを主目的としていた。それ故、本稿においても第二の目的として、このチャンドラーの命題のイギリスにおける妥当性の検討を挙げるものである。

尚、シャノンの著書の構成は以下の如くである。

第1章 イギリス企業の性格変化

第2章 イギリス産業の諸環境

第3章 多角化と事業部制化

第4章 非多角化企業

第5章 技術的变化に基づく多角化

第6章 合併による多角化

第7章 イギリス企業の内部特性

第8章 イギリス企業の長所と短所

第9章 結 び

本稿では、(1) 分析の諸前提 (第1, 2章)、(2) 多角化戦略と事業部制の

普及の統計的確認（第3章），（3）多角度別産業分類と簡単なケース・スタディ（第4，5，6章），（4）イギリス企業の一般的特徴（第7，8，9章），以上四節にわたって考察する。

- 1) イギリスにおける経営史研究の歴史的推移に関しては、米川伸一『経営史学—生涯・現状・展望—』（東洋経済新報社，昭和48年）第7章参照。
- 2) チャンドラーの方法による研究成果としては、イギリスにおいてはシャノンのこの著書の後、L. Hannah (ed.), *Management Strategy And Business Development: An Historical And Comparative Study*, (Macmillan, 1976) がある。尚、この書物に関しては、橋本輝彦「イギリス企業経営史研究（1）～（3）」（『立命館経営学』第16巻第3～5・6号）に詳細な紹介がある。
- 3) A. D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, (MIT, 1962) p. 14, 三菱経済研究所訳、『経営戦略と組織—米国企業の事業部制成立史—』（実業之日本社，1967年）30頁。
- 4) 「ハーバード・グループ」の研究成果としては、この他に、ドイツ，フランス，イタリアに関して、Gareth P. Dyas and Heinz T. Thanheiser, *Emerging European Enterprise: Strategy and Structure of French and German Industry*, (Macmillan, 1976), Robert J. Pavan, *Strategy and Structure of Italian Enterprise*, Unpublished Dissertation, Harvard Business School, 1972, がある。更に、多角化戦略と組織の分類をより精緻化し、戦略及び組織と経済的成果の関連に光をあてて、第二次大戦後のアメリカ大企業についての実証研究を行なったものとして、R. P. Rumelt, *Strategy, Structure And Economic Performance*, (Harvard, 1974), 鳥羽欽一郎他訳『多角化戦略と経済成果』（東洋経済新報社，昭和52年）がある。又、同様の視角からの日本に関する研究としては、吉原英樹他著『日本企業の多角化戦略』（日本経済新聞社，昭和56年）等がある。これらは、シャノンの研究と合わせて、ほぼ主要国を網羅した企業の戦略・組織の国際比較の試みと言えよう。更に、チャンドラーの近著、*Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Harvard, 1977) に対応した国際比較の試みとしては、A. D. Chandler, Jr., and Herman Daems (eds.), *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise* (Harvard, 1980) がある。

1. 分析の諸前提

先ず、シャノンの分析課題と分析用具としての諸概念、諸定義等を示しておく。彼は、第1章「イギリス企業の性格変化」において次のように述べ

る。

即ち、19世紀末から20世紀にかけて、大企業の成長とともに企業組織の規模と複雑さが増し、それにつれて企業の所有とは別個の専門的経営者が出現して企業の継続性をもたらした、ここに企業は一つの制度となった。そして、バーリ、ミーンズ¹⁾以来、所有と経営の分離に着目した企業理論が展開されている。例えば最近では、ガルブレイス²⁾が独自の大企業論を展開している。つまり所有と経営が分離した現代株式会社では、企業家はもはや個人としては存在せず「テクノストラクチャー」にとって代られている。そして「テクノストラクチャー」の主目標は利潤極大化ではなく、企業の十分な収益と極大成長である。このようにガルブレイスは、大企業を、その環境の安定化のために諸職能 (functions) の統合に努め、それによって十分な収益と極大成長を達成しようとする企業として認識しているように思われる。そしてこうした認識は、初期の大企業が採用した統合戦略を反映しているのである。

だが、チャンドラーが彼の古典的研究³⁾において指摘しているように、多角化と地理的拡大という二つの新しい戦略が新たな管理上の問題を生じさせて、1920年代初めにデュポンやGMにおいて、従来の集権的職能別組織とは異なる複数事業部制組織という新しい管理形態を出現させた。多角化戦略は大多数のアメリカ企業によって採用され、それに伴って事業部制も広汎に普及した。L. リグレイの調査によれば、アメリカ500大製造企業の86%がこの形態を採用している⁴⁾。その結果、アメリカ大企業の大半は、ガルブレイスの「テクノストラクチャー」概念にあてはまらない利潤追求者となっている。そして利潤追求のために、常に新しい競争市場へ参入する機会をうかがうことを可能とさせる事業部制組織によって経営される多製品市場企業となっているのである。

ところが、イギリス主要企業に関しては、このような調査はほとんどなされていない。それ故、本書においては、第二次大戦後、イギリス大企業において展開された戦略と組織に関する調査・分析を行なう。つまり、問題は、戦

後の企業環境の大変化に対して、どのような適応がなされたか、どのような戦略がとられ、どのような組織的対応をそれはもたらしたか、ということである。

以上のようにその著書全体への課題の提起を述べた後、次いでシャノンは、分析用具としていくつかの概念、仮説を提示している。

シャノンは次のように述べる。即ち、先ず調査対象を1969/70年の販売高で測ったイギリス100大製造企業（製造企業とは、販売高の最低50%が製造・加工業務による企業をさす）とし、その経営戦略と組織を観察することとする。そして経営戦略を、製品市場範囲に基づいて次の四つの基本範疇に分類する。⁵⁾

単一製品型 (single product): 販売高の最低95%が単一製品エリア内にある企業。

主力製品型 (dominant product): 第二義的製品ラインが占める割合が総販売の30%以下でかつそれが主力製品と関連がある企業。

関連製品型 (related product): 関連市場への参入によって成長し、かつどの製品も総販売高の70%を超えていない企業。

非関連製品型 (unrelated product): 元々の製品市場範囲とは関連のない新市場、新技術によって成長し、かつどの製品も総販売高の70%を超えていない企業。

次に、管理組織は、三つの基本形態に分類する。

職能別組織形態 (the functional form of organization): 企業は一連の専門的職能に分割されその頂点に全職能の調整とゼネラル・マネージャーの役割を果たす最高幹部のオフィスがある。この組織形態は、製品多角化の低い段階、即ち単一製品型あるいは主力製品型戦略と関連があると予想される。

複数事業部制: 製品市場多角化が進むと職能別組織から製品や地理的要素に基づいた一連の事業部に業務が分割され、複数事業部制組織になると予想される。この組織は、日常業務から通常分離され、日常業務

部門に対するサービスと監視を行なう総合本社 (general office) を有する。各事業部は、製品別或いは地域別に分割され、自律的に生産・販売・技術的サービス等の全職能を遂行する。

持株会社：この形態はアメリカではほとんど消滅したが、イギリスでは第二次大戦後初期に広汎に普及した。

以上の諸概念を使って、シャノンは次に以下の仮説をたてる。

- (1) 単一製品型会社の衰退にともなう、製品／市場範囲多角化会社の比率が増大したであろう。
- (2) 製品／市場範囲多角化戦略を採用した会社は、職能別組織から事業部制組織へと転換したであろう。
- (3) 製品／市場多角化と事業部制組織の間の相関度は、調査期間の終わりにまで増加していったであろう。
- (4) 事業部制を採用した会社は、次の様な傾向をもったであろう。
 - (a) 製造、マーケティング、調査、開発のスタッフを拡充する。
 - (b) 利潤と投資収益率を基礎としたコントロール・システムを採用する。
 - (c) 下部単位の業績に基づいた可変的報酬 (variable rewards) を利用する。
- (5) 投資を以前の植民地地域に偏重させながらではあるが、イギリス企業は植民地主義の長い歴史のおかげで、海外活動を増大させているであろう。
- (6) 地理的拡張の戦略はその会社の組織的対応を導くものと予想される。そして採用された組織は、製品及び地理的多角化度を反映するであろう。
- (7) 第二次大戦前の保護主義は、かなりの数の家族企業 (family concern) を支えていたと思われる。製品／市場範囲が増えるにつれて、家族による経営支配維持は困難となった。そして家族企業はより狭い製品範囲を示し、多角化した会社は専門的経営者による支配システムへ転換したで

あろう。

こうして、シャノンは以上の仮説を検証するため、後の諸章において100大製造企業の経営戦略と組織を、1950—70年の期間について調査・分析してゆくのである。

但し、実際に経営戦略と組織の分析に入る前に第2章において、戦後のそれらの展開を導きそれらに影響を与えたイギリス産業の環境の展開について簡潔な概観を与えている。チャンドラーが「組織の改革を要求する戦略の変化は、人口の変動や国民所得の変化や技術革新によって作り出された、新しい条件にたいする反応として出てくるように思われる⁶⁾」と述べていることに示されるように、チャンドラー及びシャノンにおいては、経営戦略の決定、組織構造の改革が、企業の外部環境の変化に対する対応として位置づけられているのである⁷⁾。そこで、経営戦略と組織の変化を分析した第3章以降の検討に移る前に、その変化の契機としての戦後イギリス企業の外部環境を、シャノンが基本的にどのように特徴づけているかみておこう。

即ち、シャノンは第2章において、戦後イギリスの企業環境として、「需要構造の変化」、「競争の増大」、「テクノロジーの影響」、「供給構造の変化」、「資本の源泉と使途」、「労使関係の役割」、「経営陣の役割」、「政府の役割」という項目を列挙し、各項目について「手短かなスケッチ」を試みている。しかし、これらの中で「最も重要であるのは、競争水準の高まりであった⁸⁾」とシャノンは言う。そして彼は、競争を増大させた要因として次の諸点を挙げるのである。

即ち第一に、独占規制を強化し、産業内部の競争を高めようとした政府の一連の立法（1948年の「独占及び制限的慣行法」、1956年の「制限的取引慣行法」、1964年の「再販売価格法」等）。

第二に、合衆国からの投資の増大も競争を増大させる力となった。即ち、1950年以降の20年間に、アメリカからの投資が急成長し、その大半は製造業に集中した。その結果、1965年にはアメリカ系企業による生産がイギリスで生産される財の10%を占めるに至ったのであった。特にアメリカ系企業

は、高技術部門において大きな比重を占めており、その点で、イギリスに技術革新とマーケティング技術の普及をもたらした。そして、これらの企業は、アメリカの競争的環境の中で成長してきた企業の子会社であったから、イギリスに競争的「態度」をもたらし、競争増大に寄与したのである。

第三は、国際競争の増大である。戦後、イギリス製造業は国際競争力を衰退させて、一方で製造品輸入の増大、他方で輸出面での世界貿易に占めるシェアの低下を経験した。また、英連邦市場の停滞のため、イギリス製造業は、競争の激しい工業諸国市場への輸出に力を入れねばならなくなった。これらの結果、イギリス製造業は、国際競争の激化に直面したのである。

第四に、国内市場、特に消費財部門において、60年代に、セルフ・サービス・ストア、スーパー・マーケット等が成長したことによって、競争水準が高まったことである。

シャノンによれば、これら諸要因各々が、イギリス製造業の分布と規模に影響を与え、その結果、競争の制限によって遅れていた集中と合理化が60年代に急速に進み、それにつれて大企業の比重が増していったのである。そして、企業の経営戦略は、こうした市場の競争圧力を中心とした様々な企業環境の趨勢に対応しつつ、また、それを予測しつつ、展開するのである。そしてそれに付随する組織変化と合わせて、それら一連の変化の度合と特徴を、シャノンは以下の諸章で分析して行く訳である。そこで我々も節を改めて、こうした企業環境がイギリス企業の経営戦略と組織の展開にどのように影響を及ぼしているかに着目しながら後の章の検討に移って行こう。

- 1) A. Berle and G. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Commerce Clearing House, Inc., New York, 1932. 北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』（文雅堂、昭和49年）。
- 2) J. K. Galbraith, *The New Industrial State*, Signet Books, New York, 1968. 都留重人監訳『新しい産業国家』（河出書房、1972年）。
- 3) A. D. Chandler Jr., *Strategy and Structure*, 前掲邦訳『経営戦略と組織』。
- 4) L. Wrigley, "Divisional Autonomy and Diversification," Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard Business School, 1970, p. 50.
- 5) この概念上のフレームワークは、ブルース・R. スコットと L. リグレイの以下の

研究成果に基礎をおいている。B. R. Scott, "Stages of Corporate Development," Unpublished Paper, Harvard Business School, 1971, L. Wrigley, *op. cit.*,

- 6) Chandler, *op. cit.*, p. 15, 前掲邦訳 31 頁。
- 7) これはいわば、「企業がどのようなプロセスによって外部環境変化を知覚し、それに対して適応を行なうか」という問題視角である。そしてこうした企業の外部環境変化への適応プロセスを、戦術、戦略、構造という重層性によってとらえる試みが、アンゾフ、ペンローズ、マリス等の企業成長理論によって展開されてきた。チャンドラーは、アメリカ経営史を素材として、このような問題視角における実証的及び理論的研究に対して、大きな業績を残しているものと評価されている（浅沼萬里「内部組織の経済学 7, 内部組織の構造」『経済セミナー』昭和 52 年 11 月号参照）。
- 8) Channon, *op. cit.*, p. 48.
- 9) 1 章を設けて「企業環境」に言及している点は、シャノンの研究の一つの特徴といえよう。日本、アメリカを対象とした同様の研究では、この点への叙述に独立したスペースは割かれていない。例えば、ルメルトの研究では、問題の焦点が戦略及び組織の企業業績（パフォーマンス）に対する関係に移っており、戦後アメリカの企業環境への言及はほとんどなされていない。尚、吉原氏等の研究では、戦後日本の企業戦略に影響を与えた企業環境として「高度成長」を挙げている（前節注（4）参照）。

2. 多角化戦略と事業部制普及の統計的確認

本節では、イギリス大企業の戦略・組織の展開の全般的趨勢を概観する。そこで第 3 章「多角化と事業部制化」によって、第一に、1970 年時点での 100 大製造企業の戦略・組織の分布状況、第二に、これら 100 社の戦略・組織を、1950 年、60 年、70 年の三つの時点で観察し、各時点での支配的な戦略・組織、及びその発展径路を検討する。

第一に、1970 年時点での 100 大製造企業各社の戦略と組織の分布状況は第 1 表の如く示される。

第 1 表の検討から明らかとなることは、第 1 に、1970 年時点で 100 大企業の 94% が何らかの多角化を行なっていること、更に 60% が多角度のより高い「関連製品」型或いは「非関連製品」型に入っていたことである。第 2 に、組織面においては、何らかの形態の複数事業部制組織が支配的組織形態とな

第 1 表 イギリス 100 大製造企業の戦略と組織 (1969—70 年)

製 品 戦 略 タ イ プ	組 織 タ イ プ	販売額 (1969 —70年) (100 万ポンド)
〔単 一 製 品〕		
British American Tobacco (M)	M. G.	1,467
British Sugar	F.	64
Carreras-F	H. C.	132
International Computers	F.	115
International Distillers and Vintners (M)	F./H. C.	100
Watney Mann	F.	144
〔主 力 製 品〕		
金 属・原 料		
Alcan Aluminium (F. M.)	F.	67
Associated Portland Cement (M)	F.	145
British Insulated Callenders Cables (M)	M. D.	404
British Steel Corporation (M)	M. D./I	
Johnson Matthey (M)	H. C.	148
Pilkington Bros. (M)	M. D.	98
Ready Mix Concrete (M)	M. G.	126
飲 料		
Bass Charrington	M. G.	315
Courage Barclay	M. G.	115
Distillers	H. C.	382
Guinness	H. C.	163
Scottish & Newcastle	H. C.	117
Whitebred	M. G.	174
食 品		
Farmers Meat Company	M. D.	133
Rowntree Mackintosh	M. D./I	113
Tate and Lyle (M)	M. D.	228
United Biscuits	H. C.	83
タ バ コ		
Gallaher-F. (M)	H. C.	447
Imperial Tobacco	M. D.	1,120
石 油		
British Petroleum (M)	M. D.	2,243
Burmah Oil (M)	M. D.	243
Esso Petroleum-F. (M)	M. D.	563
Shell Transport and Trading (M) (Royal Dutuch Shell Group)	M. D.	2,352

製 品 戦 略 タ イ プ	組織タイプ	販売額 (1969 —70年) (100 万ポンド)
動 力 機		
British Aircraft Corporation	M. D.	184
British Leyland Motors (M)	M. D./I	970
Chrysler U. K.-F. (M)	M. D./I	165
Ford Motor-F. (M)	M. D./I	488
Massey-Ferguson-F. (M)	M. D.	
Rolls-Royce	M. D.	299
Swan Hunter	M. D.	86
Vauxhall Motors-F. (M)	M. D./I	204
そ の 他		
British Printing Corporation	H. C.	69
Burton Group	F.	68
International Business Machines (U. K.)-F. (M)	M. D./I	125
〔関 連 製 品〕		
飲 料		
Allied Breweries	M. D./I	346
食 品		
Associated British Foods	M. D./I	503
Brooke Bond Liebig (M)	M. G.	209
Cadbury/Schwepes (M)	M. D./I	262
H. J. Heinz-F. (M)	M. G.	72
J. Lyons	M. D.	155
Mars (F)	M. D.	97
Nestle (F. M.)	M. G.	76
Rank Hovis McDougall (M)	M. D./I	359
Spillers	M. D.	174
Unigate	M. D./I	301
Unilever (M) (Anglo-Dutch)	Grid	1,145
化 学		
Albright and Wilson (M)	M. D./M. G.	121
British Oxygen (M)	M. D./H. C.	161
Dunlop Rubber (M)	M. D.	495
Fisons (M)	M. D./I	82
Imperial Chemical Industries (M)	M. D./M. G.	1,355
製 薬・化粧品		
Beecham Products (M)	M. D./M. G.	161
Glaxo (M)	H. C.	140
Wellcome Foundation (M)	H. C.	75

製品戦略タイプ	組織タイプ	販売額 (1969 —70年) (100 万ポンド)
金 属		
Rio Tinto Zinc (M)	M. G.	338
Turner & Newall (M)	H. C.	113
原料・ガラス		
Marley Tile (M)	F.	71
Tarmac Derby	M. D./I	113
[機 械]		
重 機 械		
Babcock and Wilcox (M)	H. C.	104
John Brown	H. C.	78
Guest Keen & Nettlefolds (M)	M. D./H. C.	512
Hawker Siddeley Group	H. C.	402
Henry Simon	M. D.	75
Tube Investments (M)	M. D./I	294
Vickers (M)	M. D.	166
軽 機 械		
Associated Engineering	M. D./I	90
Birmid Qualcast	M. D.	72
Delta Metal (M)	M. D./I	172
Joseph Lucas (M)	M. D.	251
Smiths Industries	M. D./I	67
電機・エレクトロニクス		
Electrical and Musical Industries (M)	M. D./M. G.	176
General Electric/English Electric (M)	M. D./M. G.	898
Plessey (M)	M. D./M. G.	179
Phillips (U. K.)-F. (M)	M. D.	152
Reyrolle Parsons (M)	H. C.	84
Thorn Electric (M)	M. D.	267
織物・衣料		
Carrington & Dewhurst	H. C.	69
Coats Patons (M)	H. C.	268
Courtaulds (M)	M. D./H. C.	627
English Calico (M)	M. D./H. C.	152
Viyella International	M. D.	76
製紙・包装		
Bowater (M)	M. D.	268
Dickinson Robinson (M)	M. D./I	124
Metal Box (M)	M. D./I	194

製 品 戦 略 タ イ プ	組織タイプ	販売額 (1969 —70年) (100 万ポンド)
Reed Paper (M)	M. D./I	314
Wiggins Teape (M)	M. D./M. G.	116
International Publishing Corporation (M)	M. D.	156
Thomson Organization (M)	M. D.	95
〔非 関 連 製 品〕		
Rank Organization	M. D.	237
Reckitt & Coleman (M)	M. D./M. G.	157
Sears HOLAINGS	H. C.	277
Slater Walker Securities	M. D.	92
Standard Telephones & Cables-F. (M)	M. D./M. G.	107
Thomas Tilling	H. C.	190

(注) F.=職能別組織

M. D.=複数事業部制 (製品別)

M. G.=複数事業部制 (地域別)

M. D./I=製品別事業部プラス国際事業部

M. D./M. G.=製品別及び地域別事業部制

H. C.=持株会社

(M)=多国籍的 (海外に6社以上の製造子会社を所有する会社)

(F.)=非イギリス親会社に支配されている子会社。製品タイプは、イギリスの子会社のそれによって示され、組織は、親会社のそれによって示されている。

(出所) Channon. *op. cit.*, pp. 52-63. Table 3-1.

っていることである。即ち100社中の71%がその形態を採用していたのである。

次に、この様な多角化と複数事業部制の普及過程についてみてみよう。それは、シャノンにあっては、第1章において提示した仮説のうち次の三つの命題の検証を目的とした。即ち、(1)あまり多角化していない企業からより多角化度の高い企業への転換がかなり生じていた。(2)多角化の増大につれて、職能別組織から複数事業部制形態への組織転換が生じたであろう。(3)多角化は、結局、多角化された企業を経営するための特別の組織選択として、複数事業部制形態の広汎な採用へと導いたであろう。以上である。これらの命題の検証のために次の第2表をみよう。この表は、1950、60、70年各時点での製品/市場戦略タイプ別の企業分布と各戦略タイプ中の事業部制採

第 2 表 多角化と事業部制組織, 1950—70 年

多角化カテゴリー	1950 年				1960 年				1970 年			
	(1) 企業 数	(2) (%)	(3) 事業部 数	(4) (3) / (1) (%)	(1) 企業 数	(2) (%)	(3) 事業部 数	(4) (3) / (1) (%)	(1) 企業 数	(2) (%)	(3) 事業部 数	(4) (3) / (1) (%)
単一製品	31	34	2	6	18	20	1	6	6	6	1	17
主力製品	38	41	4	11	35	35	8	23	34	34	24	70
関連製品	21	23	6	29	39	41	19	49	54	54	43	78
非関連製品	2	2	-	-	4	4	1	25	6	6	4	67
合 計	92	100	12	13	96	100	29	30	100	100	72	72

(出所) Channon. *op. cit.*, p. 67. Table 3.2.

用企業の数と比率を示している。

この表から、1950 年と 1970 年の間の 20 年間にかなりの変化が生じたことが明らかである。つまり、多角化度の点では、1950 年時点で、大部分の企業は多角化しておらず、多角的と分類されうる企業は全体の 1/4 であった。最も多い製品戦略タイプは「主力製品」型で、全体の 41% を占めていた。第二は「単一製品」型の 34% であった。それが、1960 年には、「関連製品」型が最大カテゴリーとなり、41% を占めている。だが「主力製品」型はさほど衰退しておらず、「単一製品」型の減少が著しい。そして 1970 年には、引き続き「関連製品」型が支配的位置を占め、その比率は 54% へと増加している。「主力製品」型は 34% と安定性を示している一方、「単一製品」型は更に後退して 6% となっている。「非関連製品」型はさほどの増加を示していない。これは、イギリスにおいては 60 年代にコングロマリット運動が出現しなかったことを反映している。

事業部制の普及という点では、1950 年には全体の 13%、1960 年に 30%、1970 年に 72% の企業がこの組織形態を採用していた。そして各製品戦略タイプ別にその採用比率をみれば、「関連製品」型における事業部制採用比率が一貫して最も高いことがわかる。こうして第 2 表から、多角化戦略と事業部制ともに、この 20 年間に著しく普及したことが見てとれたのである。

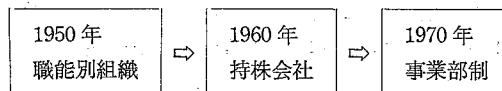
そこで、更に、この多角化戦略と事業部制の普及がどのような径路で進展したのか、そして両者は関連性をもって展開したのか否か、という問題の検討に進もう（第3、4表参照）。

組織変化の点では、シャノンによれば、先ず1950年時点で支配的組織形態は職能別組織であった。それは92社中52社において見られた。だが50年代の間に、31社において職能別組織から持株会社もしくは事業部制組織への転換が行なわれた。尚、これらの転換のうち、15社のケースは戦略変化を伴ったものであり、残り16社のケースはすでに多角化しており戦略的变化を伴わないものであった。

そして1960年時点では、持株会社が支配的組織形態となり、40社がそれに該当していた。50年時点で持株会社は28社であったが、50年代の間に7社が事業部制形態に変わり、新たに19社が持株会社形態を採用したのである。この40社のうち35社は、何らかの多角化を果たしており、18社については「関連製品」型もしくは「非関連製品」型の多角化企業であった。シャノンによれば、これは、多角化の多くが合併によって行なわれたこと、そしてそれによって職能別組織と持株会社組織の混合的形態が形成されたことを、示唆している。こうして50年代には、多角化の進展とそれに伴う持株会社組織の採用と職能別組織の衰退が漸進的に進行したのであった。

続く60年代では、主要な組織変化は、事業部制の広汎な採用であった。46の組織変化のうち36が事業部制採用であった。この転換の大部分が持株会社で生じており、その結果、持株会社は40社から20社へ減少した。また職能別組織は23社から8社へ減少している。こうして1970年には、事業部制が支配的組織形態となり、96社中68社で採用されていたのである。従って、以上の組織転換の基本方向を筆者なりに図示すれば、図1の如くなる。

図1 組織転換の基本方向



第3表 多角化と組織転換, 1950—60年

		無 変 化					戦 略 変 化									Subtotal	Total
		S	D	R	N	Subtotal	S→D	S→R	S→N	D→S	D→R	D→N	R→S	R→D	R→N		
無	F	9	4	1	0	14	4	1	0	0	2	0	0	0	0	7	21
変	H. C.	3	8	5	2	18	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	21
化	M. D.	1	3	6	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
Subtotal		13	15	12	2	42	4	1	0	0	5	0	0	0	0	10	52
組 織 転 換	F→H. C.	2	6	0	0	8	3	4	1	0	2	0	0	0	0	10	18
	F→M. D.	0	2	6	0	8	1	0	0	0	4	0	0	0	0	5	13
	H. C.→F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	H. C.→M. D.	0	2	3	0	5	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	7
	M. D.→F	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	M. D.→H. C.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
Subtotal		2	10	9	0	21	5	5	1	0	7	1	0	0	0	19	40
Total		15	25	21	2	63	9	6	1	0	12	1	0	0	0	29	92

(注) F=機能別組織

H. C.=持株会社

M. D.=複数事業部制

F→H. C.=機能別組織から持株会社への転換, 等

S=単一製品

D=主力製品

R=関連製品

N=非関連製品

S→D=単一製品から主力製品への転換, 等

第4表 多角化と組織転換, 1960—70年

		無 変 化					戦 略 変 化									Subtotal	Total
		S	D	R	N	Subtotal	S→D	S→R	S→N	D→S	D→R	D→N	R→S	R→D	R→N		
無	F	1	1	1	0	3	2	0	0	0	0	0	1	0	0	3	6
変	H. C.	0	3	3	2	8	1	0	0	0	3	0	0	0	0	4	12
化	M. D.	1	6	18	1	26	2	0	0	0	2	0	0	1	1	6	32
Subtotal		2	10	22	3	37	5	0	0	0	5	0	1	1	1	13	50
組 織 転 換	F→H. C.	1	1	0	0	2	2	3	0	0	1	0	0	0	0	6	8
	F→M. D.	0	5	2	0	7	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2	9
	H. C.→F	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2
	H. C.→M. D.	0	4	12	1	17	3	0	0	0	7	0	0	0	0	10	27
	M. D.→F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	M. D.→H. C.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal		2	10	14	1	27	6	3	0	1	9	0	0	0	0	19	46
Total		4	20	36	4	64	11	3	0	1	14	0	1	1	1	32	96

(注) 略号は第3表に同じ。

(出所) Channon, *op. cit.*, p. 72, 76, Table 3.3, 3.4.

次に、多角化戦略の展開についてみると、50年代における29の戦略転換は、すべて多角化の方向であった。その中で、16ケースは、「単一製品」型企業による（9社は「主力製品」型へ、6社は「関連製品」型へ、1社は「非関連製品」型への）転換であった。また13ケースは「主力製品」型企業による（12社は「関連製品」型へ、1社は「非関連製品」型への）転換であった。

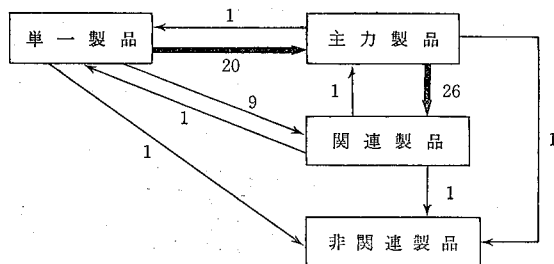
それに対して、60年代には、32の戦略転換のうち29が多角度増大の方向であった。戦略転換の最も多かったのは、「主力製品」型企業で、そのうち14ケースが「関連製品」型への転換であった。しかし、この時期には並行して、「単一製品」型企業11社が「主力製品」型へ転換しているので、「主力製品」型企業の高水準を維持している。

以上、50年代、60年代の戦略転換経路は、合わせて図2のように示すことができる。

図2からも解るように、最も多い戦略転換は、「主力製品」型からより多角度の高いカテゴリーへの転換、特に「関連製品」型への転換であった。次いで多いのは「単一製品」型から「主力製品」型への転換である。そして「単一製品」型から、「主力製品」型を飛び越えて、より多角化した型へ転換したケースは、わずか10であった。このことから「主力製品」型が、多角化戦略の展開における過渡的な位置にあることがわかる。

多角化と事業部制採用の間の関連性という点では、第3表、第4表からみ

図2 イギリス企業戦略転換の数と方向、1950—70年



(出所) Channon, *op. cit.*, p. 78 Figure 3.2.

てとれるように、事業部制の採用は、新たに多角化した企業のみならず、すでに多角化を経た企業においても見られた。これは、事業部制形態が、多角化の結果として採用されたものであることを示しており、戦略と組織の間の相関関係が時を経るに従って増すであろうという仮説を支持するものである。また、他面でそれは、多角化戦略の採用と事業部制の採用の間にはかなり長い時間的ずれが存在しえたことを示している。その「ずれ」は、持株会社組織の採用によって増幅されていた。というのは、持株会社組織は、中央による戦略の統制を欠いても、多角化の継続を可能とさせていたから。また、興味深いことは、多くの企業が、多角化戦略の追求の中で、二つの組織転換を経験したことである。多角化した多くの企業は、最初、持株会社形態を採用し、それは当初安定的であったが、60年代に次第に不安定であることが明らかとなり、事業部制に取って替えられていったのであった。事業部制の採用が最初遅かった理由は、このように持株会社の採用という点にあった。だが、もう一つの要因としては、家族支配会社が多数存在した（1950年に92社中52社）ことが挙げられる。家族支配会社は、非家族支配会社より¹⁾も多角化が劣っていたから。

尚、以上のシャノンの分析を、アメリカ企業に関するルメルトの分析と対比した場合、イギリス企業の戦略・組織の展開過程における特徴点として、持株会社が組織転換の過渡的局面として大きな位置を占めていることが指摘できる。ルメルトによれば、アメリカでは持株会社を採用する企業の比率は極めて低い。そして職能別組織から事業部制への組織転換が主流を占めており、持株会社を経由するパターンはほとんどみられなかったのである。²⁾これは、イギリス企業の多角化戦略が主に合併活動によって始められたということを反映しているものと思われる。

1) 以上は、Channon, *op. cit.*, pp. 51-78 による。

2) Rumelt, *op. cit.*, 前掲訳書 95・86 頁。ルメルトによれば、アメリカ大企業中で、持株会社形態を採用している企業の比率は、1949年3.7%, 1959年1.4%, 1969年2.4%であった。

3. 多角度別産業分類と簡単なケース・スタディ

本節では、多角化が進んでいるのはどのような産業であるか、進んでいないのはどのような産業か、多角度別戦略タイプを基準に産業を分類し、各グループがどのような環境の下にどのような戦略を採り、どのように事業部制を採用しているか、ケース・スタディを含めて具体的に検討する。

シャノンによれば、個々の産業は次の様に多角化戦略タイプ別に分類される。¹⁾

非多角化 { 「単一製品」型 } 飲料, タバコ, 動力機^{*}, 石油, 金属・原料
 { 「主力製品」型 }

技術的多角化 (「関連製品」型) 電機・エレクトロニクス, 化学・製薬, 機械

合併による多角化 { 「関連製品」型 } 食品, 織物, 製紙・包装・印刷, 出版,
 { 「非関連製品」型 } その他

* 自動車, 航空機, 農業機械, 造船を示す。

このグループ分けは、主に産業別の環境の相違、それに対応した戦略の相違を基準にしたものと推測しうる。そこで先ず、各グループの環境・戦略・組織の概略からみてゆく。

(1) 非多角化グループ

このグループは、その企業が主として「単一製品」型と「主力製品」型に分布している産業を指している。実際、「単一製品」型企业と「主力製品」型企业の75%が上述の5産業グループに存在していた。

これらの産業は、集中が高度に進み新規参入が困難であり、自動車・石油を除いて一般に低成長・低利潤率という特徴がある。そして最大の特徴は、他分野へ移転可能なテクノロジーを持っていないことであつた。そこで、戦後、内外市場での新競争者（特に北米企業）の出現によって生じた市場圧力に対して、これら産業の企業は、政府介入にも促されて、同種企業の合併による集中化を図った。即ち、低成長市場での競争の影響を軽減するため、弱小競争者を吸収することによって生産を集中する戦略をとったのである。

組織形態は、1970年時点で、「単一製品」型企业は主として職能別組織（6社中4社）を採用しており、「主力製品」型企业では事業部制（34社中24社）が支配的であった。「主力製品」型は多角度は低いのであるが、限られた製品レンジ内の異なる市場ニーズに基づいて、事業部制が採用されたのである。尚、合併の後、長期間、持株会社として存続し、事業部制への組織転換は、多くの場合、財務上の危機やリーダーシップの交替の後に、経営コンサルタントの支援を受けて遂行されたものである。²⁾

(2) 技術的多角化グループ

このグループは早期に多角化した産業グループである。1950年時点ですでに「関連製品」型に入っており、当時の多角化企業の70%をこれら産業グループの企業が占めた。

これらの産業は、広汎な市場の多様な最終製品へ応用可能な技術によって特徴づけられる。そして、このような技術の継続的な発展が、自然に新製品市場の発展へと導いたのである。例としては、エレクトロニクス、石油化学、オートメーションが挙げられる。

戦略面について言えば、当初の多角化は、しばしば合併の結果であったが、これらの産業の企業の多くは、研究・開発によってこの多角化戦略を制度化した。60年代にも合併活動は展開するが、それは、新製品獲得の手段として、或いは、競争軽減の手段としてと、二つのケースがあった。

組織形態の面では、製品市場の非常に異なった要求のために、早くから製品別事業部制の採用が進んだ。そして特に60年代に、リーダーシップの交替、利潤低下を契機に、事業部制が広汎に普及した。³⁾

(3) 合併による多角化グループ

このグループは、自然に多角化が展開するような技術を内部に持たない「低技術」分野に属する産業から構成されている。そして、戦後の売手市場が消滅し、競争が強まり需要の型が変化し始めた50年代末から、それに対応して、成長と利潤の維持のため、新市場を求めて多角化に乗り出している。従って、多角化は衰退・低成長・競争激化から逃れるための防衛的戦略

であり、多角化のほとんどが合併によって遂行された。食品、包装等は、加工工程や原料、市場の変化に対応して多角化した³⁾が、その場合も合併は内部的に開発できなかった新製品を獲得する手っとり早い手段となった。また、このグループは、なるべく既存市場に留まろうとし、その結果、競争上の不利に遭遇して始めて多角化に取り組んだため、多角化は(2)のグループよりも遅かった。多角化は、垂直的統合戦略に対して二次的な戦略であり、統合が既存市場防御に失敗した後にやっと採用されたのである。

事業部制の採用は、合併によって形成された持株会社組織の不十分性が認識されてから経営コンサルタントの援助によって遂行された。組織転換が最近であるが故に、事業部制を採用した企業においても、早期に多角化した技術的多角化グループがもっているような大規模な本社機構をまだ発展させていなかった⁴⁾。

シャノン⁵⁾は、以上各グループの個々の産業の主要企業について簡単なケース・スタディを一通り行なっている。ここでは、その中から各グループの代表例として、それぞれ、自動車のブリティッシュ・レイランド、化学の I. C. I、繊維のコートールズをとりあげる。

(1) ブリティッシュ・レイランド

第二次大戦後、小規模なイギリス自動車企業は、外国系企業、特にイギリス・フォードの競争的挑戦に対応するため、継続的な集中の過程をたどった。その結果、1970年にはイギリス系大企業として残っていたのは、ブリティッシュ・レイランド (British Leyland) 一社であった。

このようなイギリス系企業の集中過程は、1952年にイギリス2大メーカー、オーストンとモリスが合併して BMC (British Motor Corporation) を形成したことに始まる。次いで翌53年に BMC は、車体メーカーのフィッシャー・アンド・ルドローを獲得する。オーストン、モリス、フィッシャー・アンド・ルドローの3社は、アメリカのゼネラル・モーターズの初期に、その傘下各部門がそうであった様に、BMC という同一会社名の下にあったが、実質はほとんど分離した存在であった。つまり、合併以前のオーストンとモ

リスの対抗が合併後も存続していたのである。それは、製品政策や同種市場での重複、グループ内競争という弊害をもたらした。

BMC は、60 年代に入ると需要の大型車移行への対応が遅れ、国内マーケット・シェアを後退させて行った。そして 1965—6 年にかけて、プレスド・スチール社とジャガー社を吸収合併して BMH (British Motor Holdings) と改称した。ジャガーは高級車メーカーであり、その経営者 William Lyons は、BMH グループに加わる代償に、ジャガーの独立性の維持を主張した。BMH は、マーケット・シェアの後退のために生じた財務危機を契機に、1968 年には Leyland Motors との合併へと進んだ。レイランドは、元来、大型トラック・バス・メーカーであったが、1961 年にスタンダード・トライアンフ・インターナショナル、1966 年にローバーを獲得して乗用車部門への参入を果たしていた。この両社の合併によりイギリス系企業をほぼ総結集した British Leyland が成立したのである。

このグループは、1969 年に事業部制を採用したが、70 年代初めにはまだほとんど整理統合が進んでいない。経営スタイルは主として個人的なもののままで、各事業部や各サブ・ユニットの権限、特にジャガーやローバーのそれは強固であった。この統合強化は、マーケット・シェアの後退、分裂し旧式化した生産単位、売上高の低いディーラー網、労働問題、戦略的にバランスのとれた製品レンジをもっていない等々の問題によって妨げられていたの⁵⁾である。

(2) I. C. I.

イギリス最大の化学企業 I. C. I. (Imperial Chemical Industries) は、1926 年にイギリス 4 大化学企業の合同の結果、形成された。I. C. I. は 1950 年までマクゴウァンによってワンマン経営されていた。この会社の元々の主製品は、アルカリ、爆薬、染料といった重無機化学であった。しかし、1930 年代と第 2 次大戦中の化学工業の技術発展によって、1950 年までに、重有機化学、塗料、製薬、繊維がこの企業の製品に加えられていった。50 年代にはポリエステル繊維を開発し、ポリエチレンはアルカリ部門の研究の成果とし

て発見された。

組織面では、I. C. I. は、1950年に製造活動を12の生産部門に分割し、大まかな事業部制を採用した。各部門は自らの重役会と会長 (chairman) を有して、その製品分野の全業務に責任を負っていた。しかし、販売業務と商業政策の統制は本部の職能的責任に属し、商務担当重役が掌握していた。本社の重役会は、職能担当重役と、各製品事業部と本社との連絡を受持つ業務担当重役から構成されていた。

組織改革は1962年に経営コンサルタントのマッキンゼイ社の勧告に基づいて遂行された。事業部に対して以前より大きな権限の委譲が行なわれた。各事業部の権限及び責任は、以前のような集団的な事業部重役会ではなく、各事業部長が個人的に負うことになった。

コントロール・グループ・システムが設けられ、各コントロール・グループは、各々3つの事業部を割り当てられ、担当事業部の全般的な方向づけ、パフォーマンスの監視、諸活動の調整に責任を負っていた。また、海外事業が拡張されるにつれて、海外政策グループ・システムも発展した。しかし、本社には職能的権限が保留され、各職能担当重役は維持されていた。また本社には、各製品事業部間の製品の流れを調整する連結委員会が置かれていた。全体的にみると、I. C. I. の組織は、アメリカの「関連製品」型企業と非常に類似したものに発展した。パフォーマンスに基づく報酬システムの欠如を除いて、そこには、大規模な本社機構、よく発達した一連の補助的職能、システムが存在し、本社による事業部間の調整が行なわれていた⁶⁾のである。

(3) コートールズ

コートールズ (Courtaulds) は、1891年に絹糸製造業者として発足し、クレープの大製造業者に成長して行った。この市場が衰退すると、コートールズは、1905年に人絹 (ビスコース繊維) の製造へと後方統合を進めた。1910年には、アメリカに子会社アメリカン・ビスコース社が設立され、1931年には、現在の Courtaulds Limited が設立された。両大戦間期のビスコース繊維の急速な発展は、コートールズにとって極めて高い利益をもたらした。

しかし、第二次大戦によってコートールズは大きな損失を負い、アメリカン・ビスコース社を売却せざるをえなかった。1940年にはナイロンの開発のために I. C. I. とともに合併で、ブリティッシュ・ナイロン・スピナーズ (B. N. S.) 社を設立した。

第二次大戦後、コートールズは、新合成繊維の潜在的脅威に頓着せずにレーヨン部門の再建に力を注いだ。そして、ライバルのブリティッシュ・セラニーズ等の他の生産者を吸収合併し、ビスコース繊維における支配的地位を確立した。また輸入ビスコースとの競争を防ぐためにヨーロッパの業者との間に制限協定が結ばれた。しかし、1950年代中頃から、ビスコース市場は新しい合成繊維によって浸食され始めた。特にナイロンが著しく伸びた。だがコートールズは、1952年に B. N. S. が独立して以降、B. N. S. のナイロン技術から締め出されていた。コートールズは、遅まきながらアクリルの研究を開始した。しかし、利潤は低下し始めた。それ故、コートールズは、繊維以外の部門への多角化を追求して、塗料、包装、プラスチック、化粧品等の部門の企業の吸収を始めた。

1961年12月に I. C. I. はコートールズに対しテーク・オーバー・ビッドを開始した。しかし、大斗争の末、コートールズはこの挑戦を打ち破った。この事件はコートールズにとって大きなショックをもたらした。I. C. I. に降伏することを望んだ古手の重役達と好戦的な若手の重役達との間で深刻な斗争が展開したのである。I. C. I. の挑戦が退けられた後、新指導者として抬頭したフランク・ケアトンがコートールズの復興に着手した。彼はその戦略をドラスチックに転換させ、コートールズの重点的事業を織物に据えた。そして、紡績、染色、仕上げ、織布、その他の工程及び卸売、小売の各段階の権益を拡張するための大合併計画に乗り出した。研究開発活動も拡張されて、間もなくコートールズは自らナイロン製造能力の開発に成功した。1962年から1970年の間に、コートールズは1億7,600万ポンドを合併活動に費した。そのうち1億4,600万ポンドは繊維製造能力に関係したものへ費されていた。その結果、1962年から1969年の間に、販売額は1億7,300万ポ

ドから6億2,700万ポンドへ増大し、税控除利潤は960万ポンドから2,670万ポンドへ増大した。

組織面でも、ケアトンによって改革が行なわれた。彼は各現業単位と重役会の間を結合していた過剰な委員会を整理したのである。そして二つの委員会が残された。それは政策経営委員会 (policy executive committee) と業務経営委員会 (operations executive committee) である。前者は政策及びプランニング全般及び営業投資に責任を負い、後者はグループ全体の営業活動を管理した。そして現業活動は70余の事業部門及び子会社に分割されており、その各々は利潤センターの役割を果たしていた。つまり各現業単位は、年毎の財務計画と3年計画の予算案、及び経営計画説明書を作成する。そして、それは利潤センターから本部の業務担当重役に毎年提出されるのである。内部の製品の流れは市場価格で行なわれた。また一つの中央本部が財務管理、経営管理、人事、海外関係、労使関係、法律問題に責任を負っていた。加えていくつかの職能的部門も存在した。しかしそれらは単なる諮問機関ではなかった。例えばマーケティング部門は繊維関係の直接販売業務と商品化政策活動 (merchandising activities) を管理していた。研究開発も中央によって管理されていた。またグループ購買部門は、各事業単位によって直接行なわれる仕入れの調整のみならず、グループ全体の主原料を全て購入していた。ケアトンは全ての主要な政策決定に関与し続け、これらの事柄に関する権限の委譲はほとんどなかった。それ故、コントロールズは、組織面では持株会社と事業部制企業の混合物のような性格をもっていた。⁷⁾

1) Channon, *op. cit.*, Chap. 4-6 による。

2) *Ibid.*, pp. 89-92.

3) *Ibid.*, pp. 130-132.

4) *Ibid.*, pp. 161-163.

5) *Ibid.*, pp. 105-106.

6) *Ibid.*, pp. 142-144.

7) *Ibid.*, pp. 176-178.

4. イギリス企業の一般的特徴

これまで、多角化戦略と事業部制の普及状況、産業ごとの環境・戦略・組織の諸特徴をみてきた。本節では企業内部の経営管理システムに問題を絞って考察する。とりあげる論点は、第一に管理システムの多角度別比較。第二にイギリス経営者の資質の問題点。第三に管理システムの英・米比較。第四にイギリス企業経営の弱点である¹⁾。

第一に、多角度別の管理システムの対比を「主力製品」型企業と「関連製品」型企業についてみよう。シャノンによれば、両者の主な相違点は、事業部が有する権限の大小、及び多角化戦略を持続的なものとして位置づけているか否かにあった。事業部の権限に関しては、「主力製品」型企業においては事業部に対する本社の介入が大きく、「関連製品」型企業においては本社のトップ・マネジメントは現業業務からより分離されていた。多角化戦略が古くから確立している企業ではそれは特に明白であった。本社 (central office) は事業部の現業業務に対する何らの権限ももたず、一連のスタッフ的諮問サービス機能を事業部に供給していたのである。また、「関連製品」型企業は多角化を継続的な戦略として制度化する傾向があった。一方、「主力製品」型企業は、多角化が主力製品ラインの発展の一部をなすか或いは環境の圧力に対する対応である場合を除いては、それを継続しようとはしなかった。

更に第5表に示されているように、同一製品戦略タイプ内においても、内部での製品フローの度合或いは多角化が技術に基づくか否かの違いによっても経営管理システムに相違が見られた。即ち、同じ「主力製品」型企業でも、付随的活動が「主力製品」に密接に関連している場合、その企業はしばしば本社に大規模な管理機構を擁して事業部の意思決定権限を厳しく制限していた。それに対して、「主力製品」依存を軽減するため、吸収合併によって、非関連的な新市場へ参入し、「主力製品」型戦略を展開した企業は、多くの統制・サービス機能を事業部に移し、事業部に実質的により大きな権限を与えていた。

第5表 「主力製品」会社と「関連製品」会社の特徴

多角化段階 特徴	主力製品		関連製品	
	統合的	非統合的	技術的	非技術的
組織機構	複数事業部制		複数事業部制	
研究・開発：タイプ	集中化 調査は主に既存製品ラインの 改善のため	分権化	集中化され、 新製品のための 制度化された調査	発達していない
製品の内部的フロー： 水準・価格	高い 賦課されている	低い 交渉或いは市場	低い 交渉或いは市場	中程度 賦課或いは市場
パフォーマンス基準	投資収益 販売費用収益		投資収益 マーケット・シェア	
報酬	単純給 継続雇用		単純給，継続雇用 ボーナス，ストックオプション計画ほとんどない	
コントロール・システム	年予算 長期財務計画 中央現金会計 最高経営幹部が資本支出を中央で選定する		年予算 中央現金会計 最高経営幹部が資本支出を中央で選定 戦略と財務の 長期計画	財務長期計画
会社目標	投資収益成長 売上高成長 マーケット・シェア成長 株当たり純収入の成長		投資収益成長 多角化 マーケット・シェア成長 株当たり純収入の成長	
本社規模	大	小	大	小
その機能	財務計画，経営計画 会計 人事，規範制定 購買ライン， スタッフマーケティング， 調査・開発生産		財務 会計 経営計画 スタッフ・マーケティング， 人事，規範制定 調査・開発・ 経営開発・生産サービス	吸収合併
事業部責任	現業業務	主力製品業務・その他製品業務・製品市場戦略・製品市場スコープ	現業業務 製品戦略	製品市場スコープ

(出所) Channon, *op. cit.*, pp. 202-203 Table 7-1.

「関連製品」型企業の場合にも、「技術的関連」によって早期に多角化した企業は、研究プログラムをもち、新製品開発を指向し、継続的な製品多角化が制度化されて明確な企業目標となっていた。また本社としては、大規模で多機能的な総合本社 (a large multifunctional general office) が設けられており、企業の諸活動を調整し、一連の監視機能を遂行していた。一方、「低技術」でつい最近に多角化した企業は、研究・開発支出が非常に少なく、研究・開発能力がほとんど培われていないため、多角化が企業目標として掲げられている場合にも、それは主として合併や模倣によって遂行されていた。そして本社機構は小規模である場合が多かった。

第二に、イギリス企業経営者の資質に関する問題点がある。即ち、イギリスの経営者は、安定し保護された環境下における「単一製品」型企業から競争的環境下の多角化された企業への転換に対して順応的とはいえなかった。何故なら、彼らの平均年齢(56歳)²⁾は、彼らの初期の経験が「単一製品」型或いは「主力製品」型企業におけるものであり、そして職能別組織或いは持株会社におけるものであり、かつ非競争的環境下におけるものであることを意味していたからである。また、イギリスの経営者層は、大学教育・経営教育の面での水準が国際的にみて相対的に低かったという問題ももっている。

第三に、アメリカ企業との管理システムの比較をみよう。英・米両国において大企業の経営戦略と組織は、多角化と事業部制という同一の発展方向を示している。だが、イギリス企業には一般に、アメリカ企業と比較して次の様な内部的特徴がある。即ち、イギリス企業では集団責任が一般的で事業部の経営幹部をメンバーに含めている委員会が政策立案過程に関与していた点である。また、経営者育成 (management development)、経営計画 (corporate planning)、財務基準 (financial measurement) 等がアメリカ企業ほど充実・精緻化されていなかった。そして、業績 (performance) に基づいた報酬システムがほとんど普及していなかった点もアメリカ企業と異なっている。第一の点は、組織の内部効率を高める事業部間の内部競争の展開を妨げる傾向があった。また第三の点は、事業部のゼネラル・マネージャーにとって事業部

のパフォーマンスを改善する直接的な誘因がほとんど欠けていることを意味した。それ故、パフォーマンス圧力が組織の下部まで深く浸透することを可能とし経営資源を最も有効に配分・利用することを可能とさせる事業部制形態を、全面的に活用しているとは言い難いものであった。

第四に、イギリス企業の弱点について言及すれば、先ず言えることは、この点に関するシャノンの主張がイギリス企業経営者の資質の問題と深く関連していることである。即ち、彼はイギリス企業の弱点として八点ほど列挙している³⁾のであるが、その中で例えば第二点目として挙げている、アメリカ企業と比較しての利潤率の低さは、その原因の一端をイギリスの経営者の欠点に帰しているのである。また、三点目として、マーケティング軽視が指摘され、四点目に、生産の不効率性が挙げられている。これらもシャノンによれば経営者の欠点によるものとされている。更に五点目として、戦略計画の不十分さが指摘されている。即ち、多角化戦略は遅ればせに主として合併によって遂行されたが、その合併の多くは、それに先立って十分な審査・計画が行なわれた上でのものとは言い難かった。そして、合併後の統合化や合理化もしばしば不十分なために、合併からは期待された程の成果は得られなかった。そしてこの点についても、経営者が組織や資本構造、統制機構等の必要な改革を行なうだけの能力をもたなかったことによるものと彼は主張しているのである。そしてイギリス企業の経営教育・経営者養成の軽視を第六点目の弱点として指摘し、七点目としては、経営教育の内容自体の問題を指摘している。即ち、多角化と事業部制の普及によって多数のゼネラル・マネージャーが必要とされているのに対して、イギリスの経営教育はゼネラル・マネジメント技術よりも職能的スペシャリストの養成に重点をおいていたのであった。最後に八点目として、そして最も重要な点として、シャノンは、経営者のリーダーシップ機能の弱さを指摘している。イギリス企業の報酬制度は、累進課税の影響から、先に指摘したように、アメリカのような業績に基づいた誘因的な制度を採用していなかった。それ故、最高経営幹部達(senior executives)は将来の保障を年金権の獲得に依存していた。これが原因とな

って彼らは、芳しくないパフォーマンスに甘んじ、リスクを回避して自己の地位の保持をはかろうとするのである。以上いくつかの弱点を踏まえて、シャノンは、イギリス企業のパフォーマンスを改善するには、企業をより高い目標の達成へ導いて行くだけの意志と戦略的能力を兼ね具えた強力なリーダーが必要であることを力説するのである。

- 1) この節は、Channon, *op. cit.*, Chap. 7, 8 に依拠している。尚、シャノンは第8章において企業、産業、マクロ経済的環境（主に政府の経済政策）の各レベルにおける長所と短所を列挙しているが、本節は問題を企業レベルに絞ったので産業、マクロ経済的環境に関しては言及をしない。
- 2) R. Heller, "Britain's Top Directors," *Management Today*, March 1967.
"Britain's Boardroom Anatomy," *Do.*, September 1970.
- 3) 弱点の第一点目としてシャノンは、イギリス企業の利潤増加率の低さを指摘している。Channon, *op. cit.*, p. 221.

結 び

全体として、シャノンが戦後イギリス大企業の発展プロセスを、環境—戦略—組織—管理システムという状況適合理論のフレームワークによって検討していることは、これまでの展開からみて明らかであろう。そこで、先ずこの視点にそって、これまでの考察を整理しておこう。

先ず第2節において、第一に、イギリスにおいてもアメリカと同様に、多角化戦略と事業部制が大企業の支配的な経営戦略と組織形態として普及していることが検証された。それはまた、第二に、チャンドラーの「組織は戦略に従ってつくられる」という命題が、アメリカのみならずイギリスにおいても妥当することを意味していた。そして、その限りにおいてこの命題の一般的妥当性を裏付けてたと言い得る。

そして第3, 4節では、戦略と組織の関係から、更に、環境—戦略—組織—管理システム、という状況適合理論モデルの全体的枠組まで視野が広がっているのである。即ち、第3節においては、戦略タイプ別に産業を分類し、各産業において、その各々の特定の環境に対応してそれぞれ異なった戦略が選択され、更にそれに応じて、選択される組織、組織内部の管理システム

も、微妙な相違が生じることが明らかにされている。また、第4節では、同一戦略タイプ内においても、内部での製品フローの度合（＝市場環境）、技術という環境の相違によっても管理システムに相違が生じていることが明らかにされたのである。こうして、戦略と組織の関係のみならず、考察を管理システムにまで及ぼしている点が、シャノンの特徴と言えよう。特に、管理システムの英・米比較によって、イギリス企業がアメリカと比較して、事業部制に適合した管理システムをまだ十分に発達させていない点の指摘は、「管理システムおよび経営管理活動は、タスク環境および組織構造に適合していなければならない」という命題を、シャノンが暗黙のうちに想定していることを示している。尚、シャノンはルメルトと異なって、パフォーマンスを明確には問題領域に含めていない。しかし、環境と管理システムを包含することによって、ルメルトの戦略・組織—パフォーマンスという視野よりも、包括的な枠組による研究を行なっていると言える。

次に、イギリス企業発展史の視点からみた場合、シャノンによって明らかにされた点は、イギリス企業の組織構造が、一般的に、職能別組織—持株会社—事業部制¹⁾という発展プロセスを描いていることである。特に、イギリス企業の多角化戦略の多くが合併によって始まったことに規定されて、職能別組織から直接、事業部制へ転換するのではなく、持株会社形態を経由するところに、イギリス企業組織の発展史の特徴があると言える。

最後に、英・米比較の視点から問題点を挙げれば、それは、英・米の管理システムの相違の原因をどこに求めるかという点である。第4節でみたように、同じように事業部制が採用されていたとしても、イギリスのそれは、内部の管理システムが様々の点でアメリカと異なっていた。シャノンは、この差異を、イギリス企業の場合、事業部制の採用から日が浅く、それ故管理システムが未熟であったことに、原因を求めている。従って、アメリカとの差異は、時とともに消滅してゆくものと予想している。しかし、ある一定の差異は、長期的にみても残存して行くことが、十分予想されるのであり、そのような差異がどのような「環境」の相違によっているかを検討することが、

国際比較研究においては重要であると考えられる。そのためには、更により長期間を研究対象とした研究が必要であり、具体的には、1970年以降の英・米両国の企業の管理システムの展開を観察することが課題となろう。

- 1) 尚、諸論者の経営組織発展段階モデルの整理については、Jay R. Galbraith & Daniel A. Nathanson, *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, 1978 West Publishing Co. を参照。