

業績のターニング・ポイントに関する探索的分析

——持続的成長から業績低迷へ (3)——

海 保 英 孝

[構成]

1. 問題の所在と本稿の目的
2. 企業ライフサイクルの諸研究における分析視角の特徴
3. 組織の衰退研究に基づく業績悪化の原因と契機
4. 持続的成長期のマイナス効果 (以上135号)
5. 業績のターニング・ポイントについての仮説構築
6. 対象データと分析手法
7. 日本の製造業企業における業績悪化プロセスの分析結果 (以上138号)
8. 事例研究 (以下本号)
9. 戦略的インプリケーション
10. 結論と今後の展望

8. 事例研究

前章での抽出作業をもとに、長期間の増収後に急激な減収に陥った企業の中から、減収率の大きかった企業、東亜石油、日東タイヤ（現・日東化工）、日本レース、ゼノア（現・コマツゼノア）、任天堂の5社（表14参照）を取り上げ、どのようなプロセスで減収に陥ったのか、について検討してみよう。分析にあたって、まず各社の沿革と業績悪化プロセスを振り返りつつ、前述のフレームワークに基づき、成長期における業績悪化の原因を探索していく。具体的には、(1)成長そのものが「背伸びした成長」ではなかったのか、(2)戦略目標と経営資源の発散はなかったのか、(3)競合他社の招き入れはなかったのか、そして(4)新しく獲得した経営資源に対するマネジメントの失敗と構造慣性による組織体制の硬直化が生じていなかったの

か、という点について検討する。

表14 事例研究の対象企業のプロフィール

	企 業 名	対象期間	主たる業務内容
1	東 亜 石 油	1964年～1982年	石油精製・販売
2	日東タイヤ(現・日東化工)	1968年～1984年	タ イ ヤ 製 造
3	日 本 レ ー ス	1962年～1978年	レ ー ス 縫 製
4	ゼノア(現・コマツゼノア)	1961年～1977年	建設機械、農業機械など
5	任 天 堂	1979年～1995年	ゲ ー ム 機

8-1 東亜石油¹⁾

長期間にわたる著しい増収の後、急速に減収に陥った企業の中で、最も減収率の大きかったのが東亜石油である。同社の前身は、輸入重油の販売を目的として1924年に設立された日本重油であり、現商号に改称したのは42年である。もともと日本石油の特約店として石油販売事業を主力としていた同社は、55年に川崎製油所を完成し石油精製事業へ進出し、翌56年には日本石油との特約店契約を解消し元売精製業者となった。東京証券取引所へ株式を上場したのは55年のことである。

1950年代後半から60年代にかけて、東亜石油は石油精製能力を順次高めていき、成長軌道に乗ることになる。同社の主力工場である川崎製油所は設立当初の55年7月には1日当たり6千バーレルの精製能力であったが、57年7月＝1万2千バーレル、60年12月＝1万5千バーレル、61年3月＝2万バーレル、62年3月＝5万バーレル、そして68年10月には10万バーレルへと、10年余りの間に実に約10倍の急拡大を遂げている。65年8月に民族系企業の共同販売会社として共同石油株式会社²⁾が設立されると、同社の製品は共同石油および東亜共石（共同石油との合弁会社）を経由して販

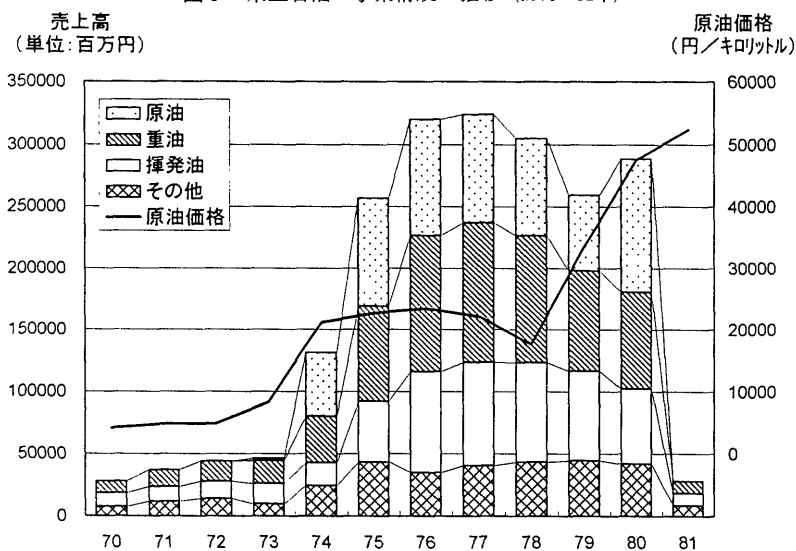
1) 東亜石油に関する記述は以下の資料に基づいている：『戦後石油産業史』、『共同石油20年史』、『日本の石油産業』、『有価証券報告書総覧』（各年版）、日本経済新聞、日経産業新聞。

売されることとなった。

このように、順調に精製能力を拡大しつつ、着実な成長を遂げてきた東亜石油であったが、1974年3月期以降の数年間で売上高が6倍強に急拡大した。その理由のひとつは、73年10月より原油を輸入し、東亜共石へ販売しはじめたことである。73年11月27日には、定款に「タンカーによる海上輸送事業」が追加されていることから、石油輸入事業に急速取り組み始めたことがわかる。事実、同社の売上構成の推移を見ると、74年以降に原油（輸入事業）の割合が急増している（図5参照）。

もうひとつの原因は、73年の第一次オイルショックを契機とした原油価格の高騰である。1キロリットルあたり4,000円台で推移してきた原油価格は、73年になると8,329円へとほぼ倍増し、さらに翌年には21,154円へと急騰した。これに伴って最終製品も値上げを余儀なくされ、石油会社の売上高も見かけ上急騰したわけである。しかし、大部分の石油会社で、こ

図5 東亜石油の事業構成の推移（1970～81年）



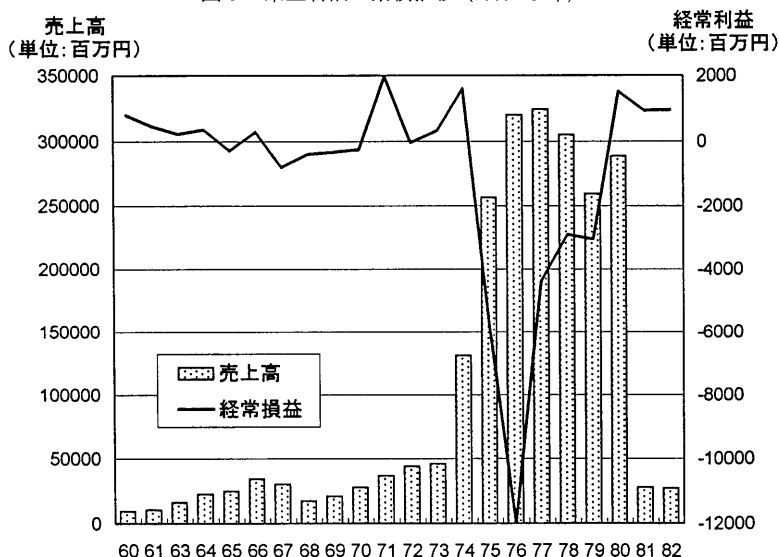
出所) 【有価証券報告書総覧】より作成。

業績のターニング・ポイントに関する探索的分析

の原油価格の急騰による売上増は利益には結びつかなかった。石油会社37社の売上高は6兆4,927億円から一挙に12兆7,915億円へと倍増したが、経常利益は73年度の766億円の黒字から一転して翌年度には918億円の赤字となっている（『戦後石油産業史』、254頁）。ただ、その後、石油販売価格の値上げや円高により、多くの石油会社の損益が好転したにも関わらず、東亜石油は依然として業績が低迷し続けた（図6参照）。

なぜ東亜石油だけが業績悪化に陥ったのだろうか。それは、このような最悪の状況下で、さらに悪いことに、過剰な設備投資が大きくマイナスに作用しはじめていたからである。ちょうどオイル・ショックの真っ直中の73年10月に、建設を進めてきた名古屋製油所が本格的に稼働しはじめた。最悪のタイミングである。名古屋製油所は、同社の主力工場である川崎製油所と同規模で、1日当たり10万バレルの精製能力を持っていたため、これにより同社の工場稼働率は一気に低下した（図7参照）。これとほぼ同

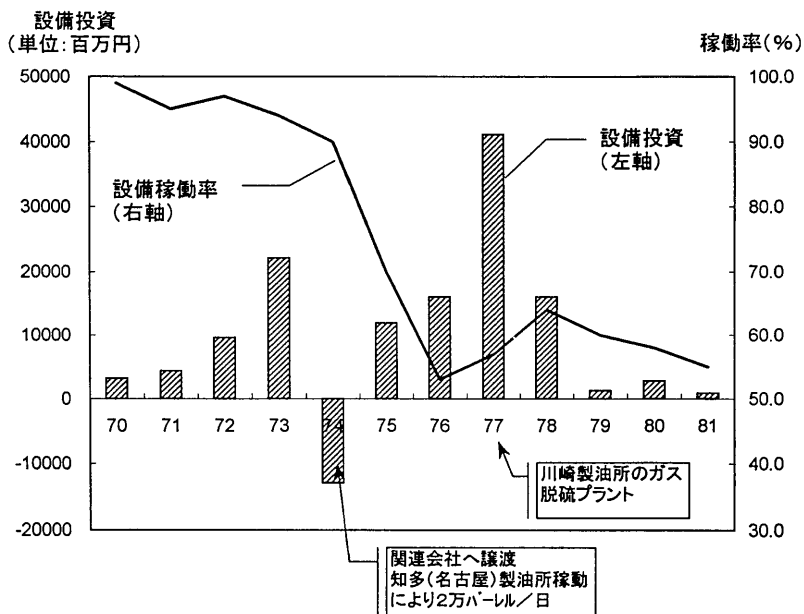
図6 東亜石油の業績推移（1960～82年）



出所) 『開銀企業財務データファイル』より作成。

業績のターニング・ポイントに関する探索的分析

図7 東亜石油の設備投資と設備稼働率の推移 (1970～81年)



出所) 『開銀企業財務データファイル』『有価証券報告書総覧』より作成。

時期に、川崎製油所には700億円をかけて最新鋭のガス化脱硫プラント(フレキシ・コーカー)が建設されていた。これは高硫黄重油を処理して超低硫黄で軽質の製品をつくるための精製設備で、極めて品質の悪いバスラ・ヘビー(イラク産)も精製することができる最新鋭設備であった。さらに、原油輸入のためのタンカーも、必要船腹の2倍程度抱えた状況であり、つねに過剰用船が問題となっていた。

名古屋製油所の稼働、プラントの新設、タンカーの過剰船腹という3つの過剰設備投資が続けざまに発生し、東亜石油の経営はたちどころに危機的状况に陥った。そして、1980年1月1日以降、従来の原油輸入→精製加工→販売という事業から、昭和シェル・グループの傘下で精製加工事業を専業とすることになった。同社の「増収」それ自体が原油価格高騰や原油

輸入による「見かけ上の収益拡大」であったが、急速な「減収」はこのような事業転換を行った結果を示している。

東亜石油の急成長と急激な業績悪化は、成長期における「過剰な設備投資」が裏目に出た結果であるが、これは当時の通商産業省によるタイミングの悪い行政指導の結果であるという側面は否めない²⁾。

8-2 日東タイヤ (現・日東化工)³⁾

日東タイヤは、ももとは昭和護謨 (現・昭和ゴム)・相模事業所のゴム部門 (1946年6月に旧相模海軍工廠を転用して発足) が独立したもので、1949年7月の設立である。日東タイヤという社名からもわかるように、主力事業はタイヤ事業であった。

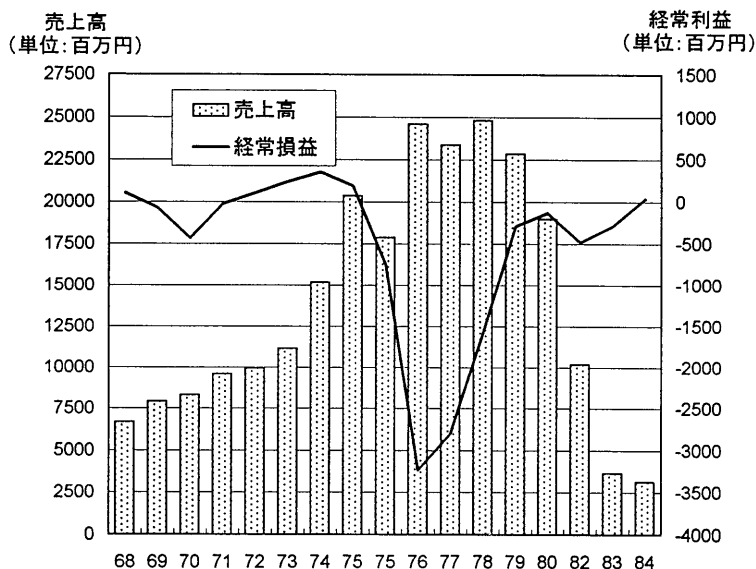
わが国のタイヤ会社は、その黎明期において、すべての会社が海外有力企業から技術と資金の導入を受けていた。トップのブリヂストンでさえ、出資は受けなかったものの、グッドイヤー社からの技術導入を行っていた。それ以外の会社をみると、横浜ゴム＝グッドリッチ社 (出資比率33.6%)、住友ゴム＝タンロップ社 (43.8%)、東洋ゴム＝ゼネラルタイヤ社 (1.0%)、オーツタイヤ＝ファイヤーストン社 (24.8%) というように海外有力企業と緊密な提携関係にあった (1970年時点)。日東タイヤも例にもれず、58年に世界第三位の米国ユニロイヤル社と技術提携を結び、25%の出資を仰いでいる。

海外からの技術および資金の導入からはじまったわが国のタイヤ産業であったが、折りからの自動車需要拡大の恩恵を受け、市場は急拡大することとなった。業界6位という「限界的」ポジションにあった日東タイヤも順調に成長を遂げている (図8参照)。同社の成長は、このような高度経済

2) 日経産業新聞、1997年5月26日2面

3) 『ゴム年鑑』(各年版)、『有価証券報告書総覧』(各年版)、日本経済新聞、日経産業新聞。

図8 日東タイヤの業績推移 (1968～84年)



注) 決算期変更により1982年のデータは9ヶ月間の集計。

出所) 『開銀企業財務データベース』より作成。

成長期におけるタイヤ市場自体の拡大によるところが大きいといえる。

順調に成長しているかに見えた同社であったが、ひとたび市場成長が鈍化すると経営危機が表面化し、82年にはタイヤ事業から撤退し、東洋ゴム工業へ事業を売却することとなった。図8における80年代前半の売上高急減はタイヤ事業からの撤退を示している。

日東タイヤという会社は、「限界的」企業であり、その成長も単に市場拡大の恩恵を受けただけであると仮定するならば、同社がタイヤ事業から撤退するに至ったのは必然的な結末であったと考えることもできる。生産や販売活動において、規模の経済性が大きく作用するタイヤ事業において、業界6位というポジションでは規模の経済性を発揮できなかったことがひとつの理由といえよう。

規模の経済性のみならず、技術開発力の欠如と技術転換の遅れも構造的

業績のターニング・ポイントに関する探索的分析

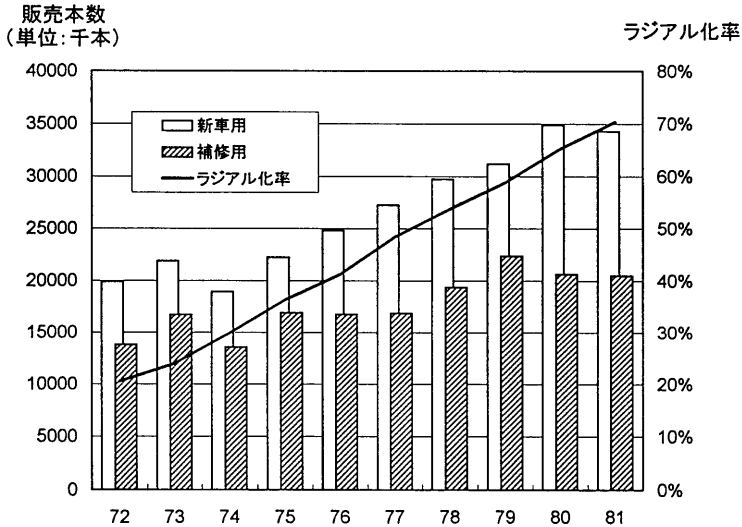
な問題であった。多くのタイヤ会社では、当初は技術導入を行ったものの、次第に自社開発を進めていったのに対して、同社は依然として技術提携を続けざるをえなかった。1971年2月にはユニロイヤル社に代わって横浜ゴムと技術提携し、さらに79年2月には横浜ゴムとの提携を解消し、東洋ゴム工業と販売・生産・技術全般にわたる提携を行うこととなった(表15参照)。最終的には東洋ゴムの傘下となるわけであるが、この時期の技術開発の遅れ、すなわちラジアル・タイヤへの取り組みが遅れたことが致命的であった。当時はバイアス・タイヤからラジアル・タイヤへの移行期であり、図9をみるとわかるように、1972年からの10年間でラジアル・タイヤの比率は20%から70%へと急速に拡大している。しかし、同社でラジアル

表15 日東タイヤの経営上の重要な契約

(1) ユニロイヤル・インコーポレーテッド	
契 約 日	: 昭和33年(1958年)5月8日
契約期間	: 昭和34年2月4日～昭和44年2月3日(10年間) 昭和44年2月3日～昭和44年12月31日(暫定) 昭和45年1月1日～昭和45年12月31日
内 容	: 各種自動車および航空機用タイヤ、チューブ等の製造に関する特許実施権の供与および製造及び設備に関する全般的技術的知識の供与
(2) ピレリー	
契 約 日	: 昭和42年(1967年)9月29日
契約期間	: 昭和42年10月6日～昭和50年8月11日
内 容	: ラジアルタイヤに関する特許実施権の供与
(3) 横浜ゴム	
契 約 日	: 昭和46年(1971年)6月9日(※1), 昭和48年6月30日(※2)
契約期間	: ※1 昭和46年6月9日～昭和47年9月30日(以後自動延長) ※2 昭和48年8月14日～昭和57年12月31日
内 容	: しかし、上記契約は昭和54年2月28日付をもって解消した 一般タイヤ(ラジアルおよび特殊タイヤを除く)およびチューブに関する製造技術並びに特許の非独占的实施権または特許実施権の再実施の供与

出所)【有価証券報告書総覧】(各年版)より抜粋。

図9 乗用車用タイヤ市場における販売数量とラジアル化率の推移（1972～81年）



出所) 『ゴム年鑑』(各年版)より作成。

・タイヤの本格的生産工場である桑名工場が稼働し始めたのは遅く、結局、このような大きな技術変化の波に追いつくことができなかった。

日東タイヤの成長期というのは、あくまでもタイヤ市場が急拡大した恩恵を受けただけと言っても過言ではない。成長期における技術蓄積の不足や技術転換の遅れが、その後の業績悪化の遠因となったと考えられる。

8—3 日本レース⁴⁾

日本レースは、1926年12月の創立で、機械レース生産のパイオニアとして知られる刺繍レースのメーカーである。63年には通産大臣から輸出貢献企業として表彰されている。

同社の成長の原動力は、積極的な新製品開発とその拡販にあった。「レ

4) 『有価証券報告書総覧』(各年版)、日本経済新聞、日経産業新聞。

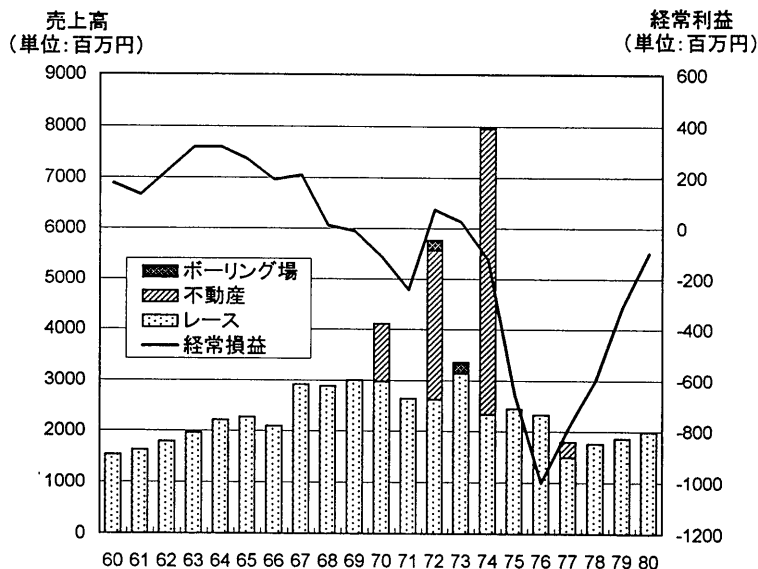
業績のターニング・ポイントに関する探索的分析

ースは夏物」という固定観念を打破してオール・シーズン化を目指した新製品を続々と発売し、1950年代から60年代にかけて急成長を遂げた。

この成長を支えた生産システムは、工場ごとの分社組織である。もともと1955年に35日にも及ぶ労働争議が発生し、それへの対策として実施されたものであった。57年に新日本レースが設立されたのを皮切りに、65年から66年にかけて滋賀県下の各工場を堅田レース、守山レース、水保レース、小浜レースとして独立会社化し、さらに69年に福知山日本レース、73年に湖北日本レースを設立した。工場間での競争は、確かに生産効率を高めることになるが、同時に市場での過当競争を招くことになった。

1970年代から80年代前半にかけて、レース事業だけでは収益拡大を続けることが難しくなってくると、同社も当時の風潮にあわせるかのごとく、多角化事業を推進することとなった。図10の事業別構成の推移を見ると、

図10 日本レースの事業構成と業績推移 (1960～80年)



出所) 『開銀企業財務データベース』, 『有価証券報告書総覧』(各年版) より作成。

レース事業が伸び悩む一方、不動産事業やボーリング場経営などの本業とは無関連の多角化事業での売上高が大きくなっている。このような関連の無い事業への多角化が功を奏するわけもなく、経常利益は下降を続け、次第に同社の経営体質は脆弱化していくこととなった。

この時期には、本業の成長が見込めなくなったことで安易に無関連な多角化事業を推進した企業が少なくない。日本レースもそのような企業のひとつである。たしかに新製品開発は画期的であったかもしれないが、市場競争を企業内部での組織間競争へ持ち込んだことで、本業であるレース事業の成長が鈍化していった。そして、売上高の増加それ自体を目的とするかのように、本業とは関係のない不動産事業やボーリング場経営などを手がけていったことが、かえって業績悪化を加速するひとつの原因となったようである。

8-4 ゼノア（現・コマツゼノア）⁵⁾

現・コマツゼノアは、小型建設機械、油圧機器、ミニ建機、刈込機、チェーンソーなどを生産している。同社は建設機械最大手のコマツ（小松製作所）の有力グループ企業であり、コマツ向けの売上が60%強を占めている。売上構成をみると、際立った主力事業はなく、農林機械（全売上高の22%）、建設機械（36%）、産業機械（39%）が三本柱となっている。

現・コマツゼノアの前身であるゼノアが、小松製作所（現・コマツ）の傘下に入ったのは1962年6月のことである。当時は富士自動車という商号であった。以来、建設機械に進出後、トルクコンバーターとギヤポンプ（63年）、バックホー（64年）、防除機・刈込機（65年）などの生産販売を矢継ぎ早に開始した。設備の増強とともに取り扱い製品も急拡大している。さらに、72年には大日本機械工業を合併し、表面処理、廃水処理、それらの自

5) 『有価証券報告書総覧』（各年版）、日経ビジネス（1997年12月6日）、日本経済新聞、日経産業新聞。

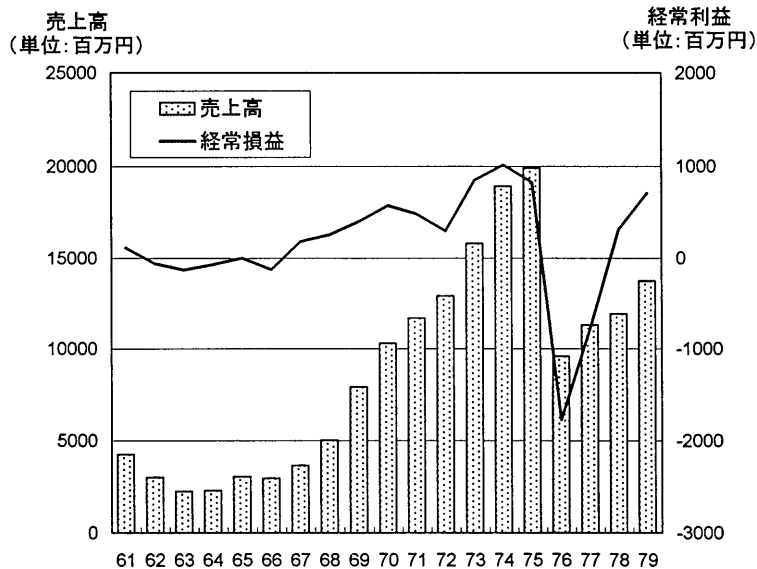
業績のターニング・ポイントに関する探索的分析

動制御装置と自転車部品（自転車のハブ）などの事業も手がけるようになっていく。

しかし、1973年秋の石油危機を契機として同社の事業環境は一変した。成長を急ぐあまり、主力事業である農林機械や建設機械だけにとどまらず、プレハブ住宅、冷凍食品から喫茶店、バーといった第三次産業にまで手を広げて積極的な多角化路線を走った。子会社の設立や投融資の拡大により、本業とはあまり関係のない事業に進出していったのである。しかし、このような総花式の事業展開が花開くわけもなく、競争力のない無関連多角化事業から収益が著しく悪化していった。そして、76年には大幅な減収減益、経常赤字に転落することとなったのである（図11参照）。

ゼノアの無関連多角化とその後の急激な減益は「多角化後遺症」（日経ビジネス、76年12月6日）と言われるほどである。日本レースと同じく、成

図11 ゼノアの業績推移（1961～79年）



出所) 『開銀企業財務データベース』より作成。

長期に十分な戦略を立てずに無関連多角化事業を進めたことが⁵、その後の減収につながっている。

8—5 任天堂⁶⁾

任天堂は、ゲーム市場のリーダー企業であり、その急成長ぶりは1980年代初頭より常に注目を集めてきた。その成長過程については、これまでに数多くの研究がなされてきたが⁵（中田, 1990；浅羽, 1994, 75～81頁；田中, 1995など）、任天堂の成功要因は概ね3つの要因にまとめられる。

まず第一に、他社に先駆け、1983年にゲーム専用機の「ファミリー・コンピュータ」（以下FCと略す）を開発したことである。当時は、業界標準となるような家庭用ゲーム機は存在せず、米国のアタリ社やコモドール社のゲーム機や、NECのパソコン上でのゲームしか存在していなかった。そこへ任天堂は14,000円という低価格で、この画期的新製品を発売したわけである。

第二に、ゲーム機本体で儲けるのではなく、ソフトウェアで儲けるという仕組みを創出したことである。ゲーム・ソフトは、第三者であるソフトウェア・ハウスが開発し、販売するのが普通である。ゲーム・ソフトは、どれが当たるか全くわからず、極めてビジネス・リスクが大きい商品であるがゆえに、ソフトウェア・ハウスはできるだけ多くのタイトルを発売しようとする。しかし、それでは粗悪なソフトも多数売り出されることとなり、消費者の全般的な購買意欲を削ぐ危険性がある。そこで、任天堂はソフトウェア・ハウスと緊密な取引関係を結び、年間に発売できるタイトル数を制限するとともに、ソフトウェア・カートリッジはソフトウェア・ハウスが製造するのではなく、任天堂が受託生産を請け負い、FC用のロイヤリティを取り、さらにソフトウェア・ハウスに一定量の買い取りを保証

6) 『有価証券報告書総覧』（各年版）、中田（1990）、浅羽（1994）、田中（1995）、日本経済新聞、日経産業新聞。

させた。これにより、同社はソフトウェアで儲かるとともに、ソフトウェアの質を高めようと試みたのである。

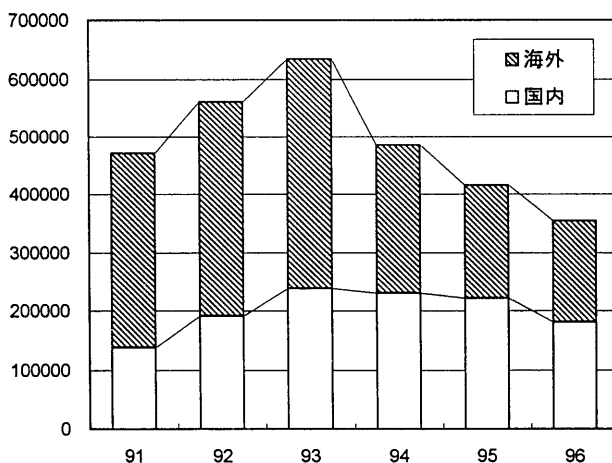
そして第三に、市場段階での流通在庫や価格競争を排除するために、マーケティング・チャネルも徹底的にコントロールしたことである。ソフトウェア流通のコントロールは効果があり、全般的に供給不足を演出するとともに、流通業者に対しても恩恵を与えることとなった。

このような一連の仕組みづくりができたのは、ひとえに FC がゲーム・ソフトウェアのデファクト・スタンダードを確立し、圧倒的強さを誇っていたからである。この FC 事業が任天堂を5,000億円企業（1993年時点）へと押し上げる原動力となったのは周知の通りである。

ところが、1993年3月期決算をピークとして売上高は急激な下降の一途を辿ることになる。連結ベースで売上高を海外と国内に分けてみると、海外売上高の落ち込みが著しく、94年度以降の売上高減少の大部分は海外

図12 任天堂の国内・海外別売上高推移（連結ベース：1991～96年）

売上高
（単位：百万円）



出所) 『有価証券報告書総覧』(各年版)より作成。

売上高であることがわかる(図12参照)。もともと任天堂は輸出比率が高く、これまでも収益は為替動向には左右されてきたが、販売数量の伸びが著しかったため売上減にはならなかった。しかし、94年以降は、数量も価格も共に伸び悩んだのである。その原因は、海外市場における過当競争や不況による消費の冷え込み、あるいは急速な円高というマクロ経済的要因である、と同社の有価証券報告書に記載されている。

海外市場、とりわけ米国市場での売上高減少については、セガ・エンタープライゼスの攻勢が挙げられる。これは、米国市場では日本市場ほど任天堂の支配力は圧倒的ではないこと、市場で好まれるアクション・ゲームやシューティング・ゲームはセガの方が充実していることなどがその背景にある。

任天堂の業績が悪化したのは、その成長期において、戦略目標が発散していた、無関連の多角化事業をはじめた、組織が硬直していた、ということが原因ではなく、むしろゲーム市場でのあまりにも圧倒的な支配のために、競合企業であるセガ・エンタープライゼスの反撃やソニーのような有力企業の本格的な新規参入を招いたことが主たる原因であると考えられる。とくに、それほど支配的ではなかった米国市場での劣勢はセガの攻勢によるところが大きく、また国内市場ではソニーの新しい仕組みでのソフトウェア・ハウスの囲い込みも少なからず影響しているものと考えられる。

9. 戦略的インプリケーション

これまで行った抽出作業と事例研究から得られたインプリケーションを整理しておこう。

本稿で取り上げた大部分のケースでは、市場競争や景気後退などによる企業外の環境変化が契機となって、業績が悪化していた。事例でいうと、任天堂の売上げ減少は欧米市場での過当競争であったし、東亜石油、日東タイヤ、ゼノア、日本レースなどでは第一次オイル・ショックによる国内

景気の後退が契機となっている。なかでも、前述の抽出作業では、第一次および第二次オイル・ショック後に急激な減収にみまわれた企業が数多く見られた。

しかし、たとえ過当競争や需要後退が契機となったとはいえ、いずれの企業においても、業績悪化の遠因は「成長期」に遡ることができる。単なる規模拡大を目指して無関連多角化事業を推進した日本レースやゼノア。脆弱な競争ポジションを改善できなかった日東タイヤ。投資タイミングが遅れた東亜石油。そして、際立った急拡大を遂げたことで有力競合企業をゲーム市場に招き入れてしまった任天堂。成長期における戦略的行動とそれに対する競合企業のリアクションこそが遠因なのである。

競合企業のリアクションという視点から、すなわち戦略的相互依存関係を念頭に置きつつ業績悪化現象をとらえると、任天堂の事例は最も示唆に富むケースのひとつである。任天堂のような市場のリーダー企業が際だった成長を遂げると、競合他社の反撃や新規参入を招き、それはリーダー企業の業績に多大な影響を与えることになる。これは2位以下の企業が果敢にチャレンジしてくる可能性のある市場では、クリティカルな要因となる。実際、ゲーム機市場では、2位以下の競合企業の攻勢が著しかったわけである⁷⁾。しかし、リーダー企業が圧倒的な優位を保持している場合や、2位以下の企業がリーダー企業に挑戦しようとするモチベーションがなければ、そのような競争関係の変化は生じないはずである。すでに Caves and Porter (1977) や Geroski and Toker (1996) らが指摘しているように、多くの業界では競争ポジションや業績ポジションに大きな変化があることは稀である。

一方、2位以下の「限界的」な企業、たとえば日東タイヤや東亜石油な

7) ゲーム市場以外では、アサヒビールのケースが典型的である。アサヒビールは1980年代の前半に業績悪化が進んだことがひとつのモチベーションとなって、リーダー企業であるキリンビールへの果敢な挑戦が行われた、と考えることができる。

どでは、競争ポジションそのものが弱いため、業界のマクロ的環境変化の荒波に晒されることになる。「競争ポジションが弱い」とは、業界の技術変化の方向をリードしたり、価格競争をリードしたりすることができない、ということである。どうしても限界的企业は、収益基盤を左右するような大きな技術変化の波にも乗り遅れ、技術革新に必要な設備投資のタイミングも遅れがちになる。そして、やっと新鋭設備が稼働をはじめた頃には、市場需要が減退し、設備の稼働率は落ち込む一方になるのである。そもそも競争ポジションが弱い限界的企业ほど、速く動かなければ市場の波に呑み込まれてしまうのだが、そのような企業には転換に必要な十分な経営資源がない、というのが多くの企業での現状なのである。ここに競争ポジションの弱い、「限界的」中堅・中小企業のジレンマがある。

ただ、このような限界的な企業であっても、1970年代から80年代にかけては、収益の回復力が強かった、という点は見逃せない。たとえば、東亜石油、日東タイヤ、日本レース、ゼノアのいずれをとっても、急激な減収の数年後には経常利益が好転しているのである（図6、8、10、11参照）。この背景には、もちろん、力強い高度経済成長期後の上昇気流があったことは否めないが、それだけではなく、旧財閥あるいは有力大手製造業企業の傘下に入ることで、新たな事業展開が進められたことも大きな理由のひとつであろう⁸⁾。

ところで、日本レースやゼノアのように、単なる規模拡大を目標とした無関連多角化戦略は長続きしない、ということが改めて明らかとなった。無関連多角化に限らず、そもそも「多角化戦略」という用語は、ある意味では矛盾を内在しているとともに、あまりにも漠然とした用語なので誤用が繰り返されてきた。実際、多くの日本企業では、「規模を拡大するため

8) 系列下に入った企業が、グループ経営の中でどのような役割を果たしたのか、ということは解明すべきひとつのテーマである。また、近年、業績格差が一段と拡大する中で、このような企業の業績ポジションがどのように変化したのか、というのも興味深いテーマである。

に、なんでもよいから事業を増やしていくこと」を「多角化戦略」と考えていたのではなからうか。はじめて多角化が注目されだした1960年代から70年代に限らず、本業の先行きが不安になると、やみくもに新規事業、特に不動産事業に取り組んできた日本企業が少なくないことから、そのような「誤用」が続けられてきたことが推測される。現在でも、安易な不動産事業の展開は本業との間に何のシナジーも生みださない、不動産という資産ストックが無くなった時点で急速に業績が悪化する、そして不動産事業はその企業の将来構想に何ら貢献しない、といったことを、日本企業が学習したかどうかは定かではない。

10. 結論と今後の展望

本稿では、持続的な成長を達成してきた企業が、ある時点から業績悪化に転じたのは、どのような経営要因によるものか、という命題について、日本の製造業企業を対象とした分析結果をもとに考察してきた。

従来、組織の衰退やターンアラウンド戦略に関する研究では、業績が悪化した原因を企業組織外部の要因と内部の要因の2つに分けて検討が進められてきた。たとえば、外的要因としては市場の縮小や競争の激化、内的要因としては組織の硬直化や新製品開発の失敗などが業績悪化の原因として挙げられている。たしかに、業績悪化の直接的な要因を記述するには、この2つの分類でかまわないかもしれない。しかし、業績悪化の構造的な原因を探るには、このようなスタティックな見方では問題の本質を浮き彫りにすることは難しい。むしろ、外的要因は業績悪化のトリガーに過ぎないと考え、業績が好調であった「成長期」に構造的な原因を求めることが妥当である。

この視点から、業績悪化という現象をとらえると、「持続的な成長から業績悪化に転じるのは、成長期におけるマイナス効果が、企業の成長のドライビング・フォースを上回るからである」、という仮説を導くことがで

きる。ドライビング・フォースがマイナス効果を上回るのであれば持続的成長が達成され、逆にそのドライビング・フォースが衰えマイナス効果が前面に出てくると、当然のことながら業績が悪化する、と考える。成長期のマイナス効果を分析することで、業績悪化の遠因を探るわけである。

成長期のマイナス効果は、(1)成長それ自体がどのようなものであったのか、(2)成長期における行動がどのようなになっていたのか、(3)自社の成長が競合他社にどのような影響を与えたのか、という3つの面から分析する必要がある。

まず、成長それ自体が「背伸びした成長」あるいは「みかけ上の成長」であったのか、あるいは「製品戦略に裏付けられた着実な成長」であったのかという点が、その後の業績悪化の状況を規定する最も基本的な視点である。前述の事例では、原油価格の上昇や原油輸入により売上高が大きく高まった東亜石油、業界6位でタイヤ市場の急成長の恩恵に浴してきた日東タイヤなどは「見かけ上の成長」を遂げてきただけと言えるのかもしれない。このようなケースでは、マクロ的な市場需要の後退が直接的に企業の収益に影響を与えることになるのだが、それでも「競争ポジションが弱かった」ということが戦略上の遠因となる。また、多角化を積極的に推進してきた日本レースやゼノアなどは、規模拡大のみを目的とした「背伸びした成長」といえるのかもしれない。この1970年代から80年代にかけての多角化戦略は一種のブームとなっていたが、単なる無関連多角化は何も残さない、という事実が明らかになったのはかなり後のことである。

もし成長が「背伸びしたもの」でも「見かけ上のもの」でもないのに、それでも業績が悪化したとすると、成長期にどのような行動を取ったのか、ということが問題となる。たとえば、成長が、あるひとつの新製品によってもたらされたとしよう。事実、ひとつの新製品が企業の成長軌道を決することは少なくない。新製品のヒットが成功神話となり、その後の研究開発体制、営業体制、あるいはトップ・マネジメントの考え方に至るまで、

会社内部の行動論理を規定するようになり、それが長ければ長いほど「構造慣性」が働くようになる。成長期にこのような構造慣性が働いたままだと、ちょっとした環境変化にも耐えられず、一気に業績が悪化することになる⁹⁾。あるいは、成長期に戦略的な目標が発散し、経営資源も総花式に発散していたら、同じような結果となろう。たとえば、本業とは無関連の多角化戦略を推進した日本レースやゼノア、原油輸入事業にまで手をつけて事業を拡大せざるを得なかった東亜石油などがよい例である。

さて、堅実な製品戦略にもとづいた成長で、成長期における行動にも問題がなかったとすると、最後に検討すべき視点は、自社の行動が他社にどのような影響を与えたのか、そしてその結果として「競合他社の招き入れ」は行われなかったのか、という点である。これはすでに任天堂のようなリーダー企業における分析で指摘したとおりであり、とくに際立ったリーダー企業の行動に対する競合他社の反撃は留意すべきであり、競合他社の「反撃のモチベーション」がその後の競争原理の変化に多大な影響を与えることとなる。

このような一連の分析から得られる、ひとつの論点は、「それでは成長期のマネジメントはどのようにすべきか」、という点である。この問いに対して、「成長期はキャッシュ・フローが潤沢であるから、あらゆる技術やニーズの機会を探索すべきだ」、というひとつの主張が成立しうる。その一方で、「業績悪化の原因として、成長期における戦略目標の発散を重視するならば、むしろ技術やニーズを絞り込んでいく『強力なマネジメント』が必要である」、という対立する主張も成り立つ。本稿では、後者の立場から、成長期であってもトップ・マネジメントの強力なリーダーシップの発揮が必要である、ということを論じてきた。

このことは、特に、技術志向の企業にとって重要な論点である。たとえ

9) 本稿で取り上げた事例研究では、このような視点での分析は十分に行われていない。

ば、エレクトロニクス企業を対象に、「研究開発テーマの絞り込みの度合い」と「戦略の志向性」の関係を調べてみると、市場重視の戦略を採る企業では、市場ニーズに合わせて研究開発テーマを絞り込んでいるのに対して、技術重視の戦略を採る企業では、技術探索を強みとしているため、研究開発テーマが発散する傾向が見られた（拙稿，1995）。市場ニーズによる研究テーマの絞り込み，すなわち経営資源の絞り込みが組織に定着していない技術志向の企業では，成長期に，テーマを発散させたままにしておくべきか，それともテーマを絞り込んで経営資源を集中させるべきかどうか，について十分議論することが必要になろう。

これまで論じてきたように，業績悪化期の意思決定が成長期の業績を既定し，成長期の意思決定がその後の業績悪化を既定している（Iwasaki and Kaiho, 1996）。もちろん，ずっと成長してきた企業は，過去の成長期の活動が現在を既定している。そして，成長期における活動や競合他社のリアクションがその後の企業の成長経路を既定するのである。それは初期の小さな「変化」かもしれないし，あるいは「変化」の連続かもしれない。いずれにしろ，このような経路依存的（path dependence）な視点でマネジメントの諸問題を考えるならば，持続的な成長に必要な経営要因や新たな論点を見つけ出すことができよう。

参 考 文 献

- 浅羽 茂（1995），『競争と協力の戦略』，有斐閣。
- Barker, V. L. III and I. M. Duhaime (1997). "Strategic Change in the Turnaround Process : Theory and Empirical Evidence," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 1, pp. 13-38.
- Caves, R. E. and M. E. Porter (1977). "From Entry Barriers to Mobility Barriers : Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, No. 2, pp. 241-261.
- Geroski, P. A. and S. Toker (1996). "The Turnover of Market Leaders in UK manufacturing industry, 1979-1986," *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 14, pp. 141-158.

業績のターニング・ポイントに関する探索的分析

ゴム報知新聞社（1970～1997），『ゴム年鑑』（各年版）。

Iwasaki, N. and H. Kaiho (1996). “How Japanese Electronic Component Firms Evolved Turnaround Strategy,” *Competitive Intelligence Review*, Vol. 7, No. 2, pp. 20-35.

海保英孝（1994），「経営資源配分と寡占市場競争の視点から見たターンアラウンド戦略」，成城大学『経済研究』126号，51～78頁，1994年11月。

海保英孝（1995），「エレクトロニクス産業における競争特性と研究開発戦略に関する探索的研究」，成城大学『経済研究』127号，269～305頁，1995年1月。

共同石油（1988），『共同石油20年史』。

中田宏之（1990），『半導体世代のサクセス神話：任天堂大戦略』，JICC。

石油問題研究会（1986），『日本の石油産業』，新日本出版社。

石油連盟（1985），『戦後石油産業史』。

田中淳博（1995），「任天堂の牙城は崩れない：本格的ハード戦争はまだ先に」（テレビゲーム任天堂包囲網特集）『エコノミスト』73巻11号，63～66頁。

東洋経済新報社編（1995），『日本会社史総覧』，東洋経済新報社。

付 記

本研究は，平成9年度・成城大学教員特別研究助成を受けた研究プロジェクト「リソース・ベース・アプローチによる企業革新の多元的分析」の研究成果の一部である。

（1997年11月5日脱稿：完）