

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悪化へ (1) ——

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. 持続的な成長期のマイナス効果 (以上本号)
5. 業績のターニング・ポイントについての仮説構築 (以下次号以降)
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
8. 事例研究
9. 戦略的インプリケーション
10. 結論と今後の展望

1. 問題の所在と本稿の目的

持続的な企業成長の達成は、企業経営における永遠のテーマである。同業他社の業績を後目に、高業績をあげ続ける企業は常に羨望の眼差しを向けられ、ケース・スタディの対象にもなってきた。なぜ彼らは高業績が維持できるのか。この問に対して、これまで多くの論者が様々な立場から答えを提出してきた。いわく、市場における競争を避け独占的な地位を確立したからである、競合他社に容易にまねされないような経営を行ったからである、中核競争力をつけられたからである、環境変化に対して迅速に対応できたからである、など。しかし、その企業の業績が一転して悪化に転じてしまうと、折角の答え自体も色あせ、何ら信憑性がないかのごとく取り扱われてしまっている。

そもそも、持続的な企業成長を達成するための方策は、どのようなアプローチで探索すべきなのであろうか。オーソドックスな手法のひとつは、前述のようなケース・スタディであり、もうひとつは、成長している企業とそうでない企業との比較研究である。後者では、大数観察による統計的クロスセクション分析が中心である。このアプローチでは、収益性や成長性の差はいくつかの経営要因で説明されることが明らかとなった(清水 [1979] ほか)。拙稿 [1995] でも、製造業企業283社を対象に、このアプローチで分析を行っている。そこでは、中堅企業の業績差はトップ・マネジメントのリーダーシップを中心として、主力製品の競争力とコスト競争力の高さなどの要因により説明されるのに対して、大企業ではむしろ優秀な下請け企業の存在や業界団体活動の積極性など間接的に企業行動を説明する要因により業績差が説明される、という分析結果を提示した。

クロスセクション分析に対しては、その「因果関係」についての批判が繰り返し展開されてきた。典型的な批判は、たとえば、研究開発活動が盛んだから高業績ではなく、むしろ高業績で研究開発活動を行う余裕ができたのではないか、というものである。事実、クロスセクション分析では必然的に因果関係を記述する時間的要素が欠落してしまう。それゆえ、これを補完する意味においても、時系列的な分析は不可欠である。時間的な前後関係は因果関係と必ずしも等値ではないが、時間的要素を考慮することは因果関係にアプローチするための第一歩である。このような考え方は、近年、進化論的アプローチ (evolutionary perspective) として研究が蓄積されつつある (たとえば Chang [1996] など)。

筆者は、「持続的な成長を達成するための方策を探索する」という漠然とした命題の設定それ自体が問題であり、むしろこの命題をいくつかのサブ命題に分けて分析を進めるべきだと考える。企業の業績は時系列的に変化を遂げるわけだから、次のような5つのサブ命題の設定が必要である。

(1) 持続的な成長を達成してきた企業が、ある時点からさらに業績を伸

ばしたのは、どのような経営要因によるものか。

- (2) 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。
- (3) 業績が低迷していた企業が、ある時点を境に、回復に転じたのは、どのような経営要因によるものか。
- (4) 業績が低迷していた企業が、ある時点以降でも、依然として業績が低迷したまま、あるいは倒産に至ったのは、どのような経営要因によるものか。
- (5) 業績に著しい跛行性がみられる企業は、どのような要因がそのような動きをもたらしているのか。

このようなサブ命題のひとつずつを詳細に検討してはじめて、最終的な目標である「持続的な成長を達成するための方策」についての仮説を導出することができるはずである。既存の諸研究を位置づけるならば、(3)はターンアラウンド戦略に関する研究であり、(2)や(4)は組織の衰退プロセスの研究といえる。

しかし、日本企業を対象にこれらの命題を考えると、われわれはどれほど多くの事実を知っているといえるのだろうか。ここ30年来、一貫して成長を遂げている企業はどれほどあるのか。業績が著しく低迷した後、めざましい回復を遂げた企業はそもそも存在するのか。持続的な成長の後に、急速に業績が悪化した企業はどれほどあるのか。そして、これらの企業は具体的にはどこなのか。分析を進めるには、まず、データの整理から取りかかる必要がある。

このような問題意識のもと、本稿では、前述の2番目のサブ命題「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」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する。構成は以下のとおりである。まず、企業ライフサイクルに関連した諸研究の分析視角を考察したうえで(2章)、組織

の衰退に関する研究の諸成果を援用し、業績悪化に至るプロセスを研究するための分析視角を明らかにする（3章）。そして、本稿での考察の中心となる「持続的な成長期自体のもつ特性」を分析し（4章）、業績のターニング・ポイントについての仮説を構築する（5章）。その後、分析の対象となるデータと手法を整理し（6章）、日本の製造業企業の時系列財務データを用いて、業績のターニング・ポイントについて探索的な分析を行う（7章）。この中から導かれた、典型的な事例について詳細なケース・スタディを行い（8章）、最後に戦略的なインプリケーション（9章）と結論（10章）をとりまとめる。

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

まず、企業のライフサイクルに関連した諸研究をとりあげ、それらが採用しているアプローチの特徴を再評価する。ここでは、成長分析、倒産分析、衰退原因分析とターンアラウンド分析の4つを対象とする。

どのような企業も成長もしくは衰退のプロセスを経ながら現在まで活動が続けてきている。右肩上がりの一本調子に成長を遂げてきた企業もあれば、成長と衰退を繰り返しながら生き延びてきた企業もあり、さらには衰退の途中で死滅した企業（すなわち倒産）もある。そこで、企業の創業以来の時系列上の任意の1時点を取り、その前後の任意の長さの期間（ t 期と $t+1$ 期）それぞれについて「成長 (Growth)」 「衰退 (Decline)」 の2つの状態で記述するならば、企業の成長・衰退プロセスは表1の左に示したような4パターンに分類できる。ここでは、両期間にわたり順調に成長を遂げていれば $G-G$ 、反対に両期間とも衰退状態にあれば $D-D$ 、 t 期に成長状態にあったものの $t+1$ 期に衰退状態に転じたものは $G-D$ 、そして逆に t 期に衰退状態にあったものが $t+1$ 期に成長状態に転じたものは $D-G$ とした。さらに、 $t+1$ 期に衰退状態にある企業のうち、倒産した企業を Dm 、生き残った企業を Da として記述すれば、 $G-D$ は $G-Da$ と $G-Dm$ の

2つに、同様にして $D-D$ は $D-Da$ と $D-Dm$ に分けることができる。これにより、成長・衰退のプロセスは表1の右に示したような6パターンに分類できる。

表1 成長・衰退パターンの記述

パターン	t 期	$t+1$ 期		パターン	t 期	$t+1$ 期	
1	G	—	G	1	G	—	G
2	D	—	G	2	D	—	G
3	G	—	D	3	G	—	Da
			→	4	G	—	Dm
4	D	—	D	5	D	—	Da
			→	6	D	—	Dm

もし任意の時点を複数設定し、期間を t 期から $t+n$ 期（ただし n は1以上の整数）まで増やせば、さらに詳細な企業の成長・衰退パターンの記述が可能となろう。高成長を続けている企業は $G-G-G-G-G$ のような連鎖が記述できるだろうし、これとは逆に成長と衰退を繰り返しながら最終的に倒産した企業は $G-D-G-D-Dm$ のような連鎖として記述できよう。もちろん、このフレームワークを用いて実証的な分析を行うには、どのような指標を用いて成長・衰退プロセスを記述するか（従業員数か売上高か）、その記述を行う任意の期間はどのように分けるか（変局点・極大点・極小点などで期間を分けるか）、そして成長・衰退を記述する計算式は何を採用するか（年平均伸び率が移動平均か）などいくつかの技術的な課題が残されている。

さて、このフレームワークで、企業のライフサイクルに関連した諸研究はどのように位置づけられるのであろうか。特に、大数観察による分析を念頭に置きながら、それらのアプローチの特徴について考えてみよう。

まず、倒産分析である。倒産分析では倒産企業群と存続企業群との比較検討を行う。表1の分類でいうと、倒産に至った $G-Dm$ と $D-Dm$ の2

つのパターンと、その他のパターンとの比較ということになる（表2）。そこでこの分析の焦点は、両者にどのようなマネジメントの差があったのかということである。

表2 倒産分析における分析対象

	パターン	t 期		$t+1$ 期
倒産	4	G	—	Dm
	6	D	—	Dm
比較				
	1	G	—	G
	2	D	—	G
	3	G	—	Da
5	D	—	Da	
存続				

しかし、厳密に言えば、同じ倒産企業でも急成長途上において倒産に至ったのか ($G-Dm$)、それとも長期的に衰退しながら倒産に至ったのか ($D-Dm$) で倒産の主因が異なるはずである。ひとつの経営要因が異なった経営状態のときに異なった効果をもたらすことは十分に考慮すべきである。たとえば、財務的な保守性という経営要因について考えてみよう。成長期には財務的な保守性よりも積極的な投資が求められることが多い。 t 期に急成長していたものの最終的に $t+1$ 期で倒産した企業 ($G-Dm$) は、本来投資すべき機会なのに財務的な保守性に拘ったがために競合他社に市場を押しえられて、規模の経済性が発揮できなくなり倒産に至ったのかもしれない。1950年代から60年代にかけて急成長したオートバイ市場におけるホンダ以外の多くの企業の戦略などはその典型例であろう (Abegglen and Stalk [1985; pp. 42-66])。その一方で、衰退期には当然のことながら、財務的な保守性は企業の命運を左右する。 t 期から衰退していた企業が倒産したのは、さらなる衰退を回避するため、財務的な保守性を無視して、トップ・マネジメントが一か八かの賭に出たからかもしれない。つまり、経営要因は、企業がどのような経営状態にあるかによって、その作用機序

は大きく異なるケースも存在するはずであるが、倒産分析ではこのような要因はあまり考慮されることがない。

このように、従来の倒産分析では「 t 期の経営状況」が明示的な変数として取り扱われず、むしろ経営状況に関わらず普遍的な変数を探索する作業としてその研究は位置づけることができる。

表3 成長分析における分析対象

	パターン	t 期	$t+1$ 期
高成長	1h	G	G (high)
	2h	D	G (high)
低成長	1w	G	G (low)
	2w	D	G (low)
	3	G	Da
	5	D	Da
分析対象外	4	G	Dm (倒産)
	6	G	Dm (倒産)

一方、企業成長の分析は最新時点（ここでは $t+1$ 期）での成長性が主たる関心事であり、成長率の高低を被説明変数とした分析を行うことが多い。たとえば、 $t+1$ 期において、相対的に高成長率を達成している企業を「高成長企業群」、低成長率に甘んじている企業を「低成長企業群」として両者の比較を行う。実際の分析ではどの水準で高成長と低成長を分けるかというのが技術的な課題となるが、ここでは $t+1$ 期に衰退状態にあるもの（すなわちG-DaとD-Da）をまず低成長に分類し、成長状態にあるものをさらにそれぞれのパターンのなかで高成長と低成長に分ける。G-Gは高成長のG-G (high)と低成長G-G (low)の2つに、同様にしてD-GはD-G (high)とD-G (low)の2つに分ける。これにより、表3に示したように、倒産企業は対象外として、高成長群と低成長群の2つの比較を行う

のが企業成長分析であると考えることができる。ここでも、倒産分析と同様に、 t 期の「経営状態」に関してよりも、 t 期に行った戦略的な意思決定や戦略的行動の方が重視されている。

従来のクロスセクション・データを中心とした倒産や成長の分析は、ここで提示したフレームワークの中で考えると、「 $t+1$ 期の経営状態からのアプローチ」であると特徴づけられる。 $t+1$ 期における経営状態の原因がどのようなものであったのか、という視点で重要な経営要因を探索するという思考経路である。だが、そこには t 期における経営状態がどのようなものであったのか、という分析視角は存在しない。

これに対して、 t 期の経営状態からアプローチするのが、組織の衰退とターンアラウンドに関する諸研究である。 t 期に成長していたものが $t+1$ 期に衰退に転じる現象 ($G-D$) はまさに組織の衰退原因に関する議論の対象であり、 t 期に衰退していたものが成長に転じる現象 ($D-G$) はターンアラウンド戦略に関する議論の対象なのである。これまでと同様に、このフレームワークで両議論を位置づけると、表4と表5のようになる。組織の衰退原因の研究では主として t 期の経営状態が全て「 G 」のものが対象となり、同様にターンアラウンドの研究では「 D 」のものが研究対象となる。前述の倒産分析や成長分析と大きく異なることは、分析対象外のパターンが多くなることである。これはすなわち、ターンアラウンドや衰退研究では大数観察による実証研究が難しく、ケース・スタディを中心とした比較研究となってしまうことを意味している。

このようなフレームワークにもとづくと、つぎのようなアプローチ上の特性を示すことができる。すなわち、倒産分析や成長分析は $t+1$ 期という現在の1時点から、ほとんど全てのパターンを研究対象として比較研究を行っている。これに対して、衰退原因分析やターンアラウンド分析は全く反対の視点で、 t 期という過去の1時点からの分析を志向しており、その最大の特徴は「 t 期の経営状態」という変数を暗黙のうちに重視している

ことにある。

本稿の研究対象は、業績悪化プロセスであり、これは前述の衰退原因分析にほかならない。このアプローチにしたがうならば、当然のことながら、 t 期の経営状態、すなわち「成長期」がもたらす効果を詳細に分析することが必要である。 $t+1$ 期に業績が悪化しているものとしては、 $D-Da$ や $D-Dm$ というパターンも存在するが、それら全てを対象にするのではなく、むしろ $G-D$ と $G-G$ の比較に焦点を合わせるべきであろう。

表4 業績悪化（組織の衰退）の分析対象

	パターン	t 期	$t+1$ 期
業績悪化	3	G	$- Da$
	4	G	$- Dm$
↑ 比較 ↓			
業績維持	1	G	G
分析対象外	2	D	G
	5	D	Da
	6	D	Dm

表5 ターンアラウンド（業績回復）の分析対象

	パターン	t 期	$t+1$ 期
業績回復成功	2	D	G
↑ 比較 ↓			
業績回復失敗	5	D	Da
	6	D	Dm
分析対象外	1	G	G
	3	G	Da
	4	G	Dm

3. 組織の衰退研究に基づく業績悪化の原因と契機

業績悪化という現象は、組織の衰退に関する諸研究から多くのインプリケーションを得ることが可能である。ここでは、衰退に関する諸研究の成果を援用し、業績悪化に至るプロセスで重要な要因を整理する。

組織の衰退とは、業績が長期間にわたって低迷し、ヒト・モノ・カネといった経営資源が枯渇し、最終的に組織が死滅（すなわち倒産）に至る危険性のある経営状態のことをいう。企業組織に限らず、組織の衰退現象（Organizational Decline）に関する諸研究は、社会学や経営組織論の領域でこれまで多くの蓄積がなされてきた（Whetten [1980], Cameron et al [1987], D'Aveni [1989], Bebeault [1982] など）。そこでの中心となる論点は、組織が衰退する原因はどのようなものか、組織が衰退しているときには組織内にどのような現象が生じるのか、急激な衰退プロセスと緩慢な衰退プロセスとでは最終的な結果にどのような差が生じるのか、そして組織の衰退を回避し業績を回復させる（すなわちターンアラウンドを果たす）にはどうすべきか、などである。

順調に成長を遂げてきた企業が、突如として衰退に転じてしまうのはなぜか。この問いに対して、これまでの組織衰退に関する諸研究は、衰退が生じた原因を組織の外的要因と内的要因の2つの側面から説明を加えている（今口 [1994 ; 113頁]）。

原因が組織の外部にあるという視点からの分析では、たとえば Sutton [1990] の所説がある。彼は、外部環境が組織を支持しなくなったときに組織は死滅する、という考え方を展開している。ここでの「外部環境」という用語は、市場に代表されるような、組織が生存するための活動の舞台となる資源環境という意味と、顧客、株主、銀行、ベンチャーキャピタルなどの、あたかも環境のごとく組織の外部に存在する利害関係者（exchange partners）という2つの意味で用いられている。組織を取り巻く資源環境そ

のものが枯渇したり、資源環境が枯渇していなくとも外部の利害関係者の支持が得られなくなると組織は死滅に至る、というのが彼の主張である。つまり、衰退のトリガーは外部組織の支持がなくなったことである、という考え方である。まず、資源環境についてさらに詳細にみると、生存基盤である資源環境が縮小したりシフトすることで競争が激化し、それが衰退に繋がる。パイは限られているのだから、組織は「慣性力 (inertial forces)」に打ち勝ち、新たな生存基盤であるニッチにシフトしなければならない。たとえば、1950年代初頭にタバコがガンの原因になるとわかったことで、タバコに対する需要が後退したことはタバコ会社にとって大きな脅威となった。そして、そのような環境変化に適応できない組織は死滅せざるを得ない。また、外部の利害関係者についてみると、全体として資源環境は維持されているか拡大しているものの、組織の起こしたアクションがその組織を取り巻く資源環境を悪化させたり、利害関係者の間でのその組織に対するイメージを悪化させコミットメントを減らしていくことが衰退に繋がる。たとえば、自動車市場全体が拡大するなかで、GM の新製品 (Jカー) は顧客に受け入れられず、結局50億ドルもの損害を会社に与えたことは好例である、という。このように、外部環境が組織を支持しなくなったことにより、組織内部の重要な経営資源である財務資源と人的資源が失われ、最終的に組織の死滅が避けられないものとなるのである。

一方、衰退の原因を組織内部に求める分析視角では、過去の成功が衰退をもたらす、という考え方が広く支持されている。Sitkin [1992] は、過去の成功体験がもたらす不利益について論じ、むしろ戦略的に小さな失敗を繰り返し学習することを主張している。大きな成功体験は、自己満足、リスク回避志向、同質的な行動、そして注意力を散漫にするという悪影響を組織に与える。そして、常識では失敗は避けるべきものであるが、小さな失敗の連続が組織における生き残りを強化する資産になる、という。同様に、田中 [1994] は組織の変革を困難にしているのは組織がこれまで経験し

た失敗ではなく成功であると述べ、当初に設定された目的が達成された結果としてさらなる問題が生じることを指摘している。

このように、組織の衰退に関する諸研究では、組織の外部と内部の視点から衰退の原因を体系的に明らかにしている。たしかに、衰退の原因は組織の外部と内部の両方にあると考えられる。特に、組織外部の環境変化は衰退を発生させる「契機」となりやすい。いわゆる環境適応説はこの立場から、組織は迅速に環境変化に適応すべきことを主張する。しかし、同じような環境変化に直面しても、持続的な成長を達成する企業が存在することは、むしろ組織内部の構造的要因がより重要であるということを示唆している。そこで、以下では持続的な成長それ自体がもたらすマイナス効果に焦点をあて、その特性を検討しよう。

4. 持続的な成長期のマイナス効果

業績悪化という現象を、成長の後に訪れる避けがたい現象と捉えるならば、成長期には何らかの業績悪化原因が組織内部にインストールされていると考えることができる。成長が持続的であればあるほどそれは深刻である、という視点から、成長期が持つマイナス効果をとらえてみよう。

(1) 成長の量的な側面：新しい経営資源とリスクの同時獲得

企業成長とは、一般に、規模の拡大を意味する。総資産、従業員数、売上高などの規模を表す経営指標で企業成長をとらえ、その対前年比伸率や年平均成長率で企業成長の様子を記述することが、日常的に行われている。

いま、 t 期末に規模 100 の会社があったとして、年平均成長率が 5%、10%、20% の場合、5 年後に経営規模がいかに拡大するか計算してみよう。5% の場合は 128、10% の場合は 161、20% の場合は 248 となる。これを 5 年間での増分値としてみると、それぞれ 28、61、148 が増加したことになる。つまり、規模 100 の会社が 5 年後の構成でみると、年平均成長率 5% の場

合はその22% (28/128) が最近5年以内に加わった新しいモノであり、これが年率20%で急成長した会社となると実に規模の60%が最近5年間で獲得されたモノということになるのである。ここで、規模を表す指標を、売上高でとるならば、この新たに加わったモノというのは「顧客との取引関係」が増えたことを意味する。また、総資産ならば「設備投資や研究開発投資」、従業員数ならば「新入社員比率」を示すことになる。成長率とは、その企業にとって、どれだけの新しい経営資源が獲得されたかを示す指標なのである。

われわれは暗黙のうちに、成長率が高いほどよい、持続的に成長するほどよい、という前提をおいている。通常は、企業業績の成果指標としてとらえることが多い。しかし、成長によるこれら「新しい経営資源」資産の獲得を、その企業の「リニューアル度」の指標と考えると、新たな経営資源の獲得により実際は経営が不安定になっているという「リスクの指標」とも考えることができるのである。事実、急成長企業に対してはその絶え間ない賞賛の裏で、いつ何時ひっくり返るかということが懸念されているのである。企業の成長期は、新たな経営資源を獲得するだけでなく、将来の経営を不安定にさせ、業績悪化をもたらす新たなリスク要因をも同時に抱え込む時期なのである。

(2) 成長の質的な側面：背伸びした成長

成長という現象を数量的な側面から分析すると、前項のように、それ自体が新しい経営資源の獲得と同時にリスク要因の獲得であるということが指摘できる。さらに、この現象を詳細に分析するには、その質的な側面からのアプローチも必要である。すなわち、どのような要因が量的な成長をもたらしたのかということである。

成長の質的な側面の分析は厳密には非常に困難である。しかし、ここではより単純に、小さな環境変化に頑健に耐え続くような成長を「持続的な

成長」として質的にも高度な成長と定義してみると、その典型例は、画期的な技術的新製品の拡販による成長であろう。たとえば、画期的新薬・メバロチンで急成長を遂げた三共、レーザープリンターのキャノン、そしてRV市場を開拓した三菱自動車といったところが現在の花形企業の代表例である。

もちろん、このような持続的な成長を達成した企業にも、大きな問題が存在するのだがそれは後述するとして、ここでは、質的に高くはないと思われる成長について考えてみたい。それは「背伸びした成長」とでも呼べる現象である。いくつかの事例を考えてみよう。

中堅企業が急速に成長するための手段のひとつが「大顧客」の獲得である。画期的な技術を開拓した中堅企業が飛躍するためには、確かに多くの顧客の獲得が必要である。しかし、数少ない大顧客の獲得は両刃の剣であり、その顧客からの一括大量受注は短期的には売上を増大させるが、将来的にはその顧客の単なる下請けに陥ってしまう可能性が高い。特に、中間財や生産財の企業ではそのリスクが極めて大きい。事実、近年急成長を遂げたある電子部品企業では、その成長途上で、ある大手企業から一括大量発注の引き合いがあったのを断り、自社直販体制により多くの顧客を獲得すべく地道な営業活動を展開したことが、持続的な成長を達成できた理由のひとつである、と述べている。

日本の製薬企業は激変する環境変化のなかで、各社とも生き残りをかけて新薬の研究開発競争に邁進している。にもかかわらず、依然として画期的新薬が開発されることは希であり、しかもほぼ毎年、連続的な薬価の引き下げに直面している。このような状況にありながら、不思議なことに、製薬企業の多くが増収を達成してきた。これは、薬価の引き下げを睨んで、主として欧米の製薬企業から新薬を導入し、品目数を増やし続けているからである。見かけ上、売上高が伸びているといっても過言ではない。国際的な新薬開発規準が統一されるようになると、このような成長が許さ

れなくなることは多くの論者が指摘するところである。

これらの事例では、小さな環境変化が、いともたやすく業績悪化をもたらす可能性を示唆している。中堅企業の大顧客の顧客獲得や製薬企業の導入口の増加は、短期的には量的な成長をもたらすであろうが、それが持続的であるかどうか甚だ疑問が残る。

(3) 戦略目標と経営資源の発散

企業組織にとって、成長期というのはどのような時期なのだろうか。どうも一般的には、新しい将来構想を考える時期、新規事業を立ち上げる時期のようである。それゆえ、事業の多角化が志向され、トップ・マネジメントはそれに大部分の時間を費やすことになる。成長期には自社の戦略オプションがたくさんあるように見え、トップはそれらオプションの選択自体に膨大なエネルギーを投入している。

このことは業績低迷期の企業行動と比較してみると、その著しい特性が明らかになる。業績低迷期にはターンアラウンドを達成するために、トップがリーダーシップを発揮し、不採算事業の整理を行い、キャッシュ・フローを十分確保したうえで、本業を中心とした成長性が見込める事業に経営資源を集中的に投下する。まさにリトレンチメント（コスト削減行動）とリストラクチャリング（事業の再構築）を同時に行うわけである。しかし、これに反して、成長期には、トップのリーダーシップは一般的に弱く、本業以外の新しい事業領域への展開を志向して、経営資源が発散してしまうことが多い。それゆえ、景気が少しでも後退すると、各社とも横並びでリストラという名のコスト削減行動をとるようになる。

本来、多角化戦略とは希少な経営資源を戦略的に配分することからはじめるべきであり、総花式の事業展開は全く意味がない。成長期のこのような戦略目標と経営資源の分散が業績悪化をもたらすことは必然的ときえいえる。むしろ成長期にこそ強力なトップ・マネジメントのリーダーシップ

が求められる局面が存在するのではなからうか。

(4) 構造慣性による組織体制の硬直化

成長期の組織は「構造慣性 (Structural Inertia; Hannan and Freeman [1984])」の状態にある。このことは、組織の衰退に関する諸研究で繰り返し指摘されてきた事実である。

持続的な成長状態にあると、組織の構成員は、何ら現状の変更が必要ないと考えてしまう。特に、その成長が持続的であればあれほど、過去の成功体験が十分理解されないままに伝承され、それに似た行動を表面的に採るだけになる。組織の中に構成されたドミナント・ロジックは深く根付き、その変革は容易ではない。このことは、成長期よりも業績低迷期で、多くの企業変革がなされることと無縁ではなからう。

前述のように、成長期には戦略目標と経営資源が発散しつつける一方で、組織内部には構造慣性が強く働いており、何ら変革するインセンティブはない。このような大きなギャップが、成長期において、新しい事業展開が進まない大きな理由でもある。

(5) 競合他社の招き入れ

ある企業が持続的に成長しているという事実は、同業他社および潜在的競争企業に対して、「その市場では超過利潤が生じており、依然として事業機会が残されている」というシグナルを送っているに等しい。それゆえ、高収益を求めて、競合他社がその市場に参入してくるのである。もちろん、その企業がかなりの競争優位を確立し、高度な参入障壁を築いていれば、競合他社の参入は免れよう。しかし、一般的には、競合他社は事業展開の選択肢のひとつにそれを加えるはずであり、必ずや競争の舞台は移り変わるものである。

大部分の「成功」の先には必ず競争の激化が待っている、という典型例

は昨今のゲーム機市場であろう。任天堂の大成功はソニーやセガなど競合他社の攻勢を招き、ファミコンでの任天堂のひとり舞台から CD-ROM ゲーム機での競争に舞台は移りつつあるように思える。

競争相手の戦略的行動が自社の経営にどのような影響を与えるかという分析は頻繁に行われる。しかし、自社の「成長」自体が、他社の戦略策定にどのような影響を与えているかという分析は現実問題として難しいがゆえに、認識も乏しいのが現状である。

このように、持続的な成長期のもたらすマイナス効果は、成長それ自体が持つ特性と、成長期における企業行動の特性の2つに分けて整理することができる。成長それ自体は、将来マイナスに作用するかもしれない新たな不安定要素を取り込む作業である。その成長率が高ければ高いほど、多くの不安定要因を新たに取り込んでいる。新しい従業員、新しい顧客はこれまでの経営スタイルを変革する可能性を持つと同時に、単にこれまでの路線を延長してとらえる「過剰人員」や単に注文が多いだけの「わがままな顧客」になる可能性もある。

成長期の企業行動の特性は、戦略面では焦点が発散するということがあり、組織面では構造慣性が働き現状維持になってしまう、という大きな特性がある。将来へ向けて、新たな変革をしようとする意欲は高まり、いろいろなことに手を広げるが、現実には成長している既存事業や既存の組織体制が維持される。成長とは現状維持のシグナルであると従業員は捉えてしまうので、その変革には業績悪化期よりも、むしろトップ・マネジメントのさらなる強力なリーダーシップが必要となるのである。

参 考 文 献

Abegglen, J. C. and G. Stalk, Jr. [1985], *KAISHA, The Japanese Corporation*, Basic Books, Inc., New York.

- Bibeault, D. G. [1982], *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners*, McGraw-Hill, New York.
- Cameron, K. S., D. A. Whetten and M. U. Kim [1987], Organizational Dysfunctions of Decline, *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 1, pp. 126-138.
- Chang, S. J. [1996] An Evolutionary Perspective on Diversification and Corporate Restructuring: Entry, Exit, and Economic Performance during 1981-89, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 8, pp. 587-611.
- D'Aveni, R. A. [1989], The Aftermath of Organizational Decline: A Longitudinal Study of The Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 3, pp. 577-605.
- Hannan, M. T. and J. Freeman [1984], Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, Vol. 49, pp. 149-164.
- 今口忠政 [1994] 「組織の衰退メカニズムについて」 三田商学研究, 37巻2号, 111-118頁.
- 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.
- 海保英孝 [1995] 「業界内での相対的業績地位を規定する経営要因に関する分析：情報量規準を用いて」 成城大学『経済研究』129号, 143-164頁.
- Kimberly, J. R. and H. Bouchikhi [1995], The Dynamics of Organizational Development and Change: How the Past Shapes the Present and Constrains the Future, *Organization Science*, Vol. 6, No. 1, January-February.
- Lorange, P. and R. T. Nelson [1987], How to Recognize - and Avoid - Organizational Decline, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 41-48.
- Mckinley, W. [1987], Complexity and administrative intensity: The case of declining organization, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, 87-105.
- Miller, D. and M. Chen [1994], Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of the U. S. Airline Industry, *Administrative Science*

- Quarterly*, Vol. 39, pp. 1-23.
- Schendel, D. E., G. R. Patton and J. Riggs [1976], Corporate Turnaround Strategies: A study of profit decline and recovery, *Journal of General Management*, Spring, pp. 3-11.
- 清水龍瑩 [1979] 『企業行動と成長要因の分析：戦後日本企業の実証的研究』有斐閣。
- Singh, J. V., Tucker, T. J., and R. J. House [1986], Organizational legitimacy and the liability of newness, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, pp. 171-193.
- Sitkin, S. B [1992], Learning through Failure: The Strategy of Small Losses, in B. M. Staw, and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14, JAI Press, London.
- Sutton, R. I. [1990], Organization Decline Process: A Social Psychological Perspective, in B. M. Staw, and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, JAI Press, London.
- 田中政光 [1994] 「組織変革のパラドックス」, *組織科学*, 27巻4号, 27-38頁。
- Whetten, D. A. [1980], Organizational Decline: A neglected topic in organizational behavior, *Academy of Management Review*, Vol. 5, pp. 577-588.

(1996年11月5日脱稿；未完)