

# コーポレートデザインの再設計

## トランスアンビット企業の構築に向けて

岩 崎 尚 人

### I . コーポレートデザインと基本的概念

1990年代初頭に始まり10年以上にも亘って続いた景気低迷の中で、日本企業の多くは企業の全体構造（コーポレートデザイン）の大幅な見直しを迫られた。未曾有の不況が日本経済にもたらした爪痕は大きく、復活を遂げたといわれる日本経済の中にあっても、企業は経営システムの変革を継続的に進める必要に迫られている。企業が収益を上げるための事業の仕組み（ビジネスデザイン）だけでなく、事業を運営していくための組織管理構造（マネジメントデザイン）や企業の根幹ともいべき統治構造（ガバナンスデザイン）の変革を余儀なくされているのである<sup>1)</sup>。

変革を実現していくためには、企業のエネルギーとなる経営資源の運用・管理の手法を根本的に変革しなければならない。もちろん、事業構造が進化する中で、どういった組織管理体制を構築していくべきかが明らかになっているわけではない。さらに、状況をより複雑にしているのが、企業を取り巻くステイクホルダーとの関係の変化である。株主価値や市場価値が声高にいわれる中で、経営者層の果たすべき役割や取締役会の機能の見直しや改革・統治構造の革新が進められてきている。

こうした迷路の中にあって、いかなるビジネスデザイン、マネジメントデザイン、ガバナンスデザインが適切であるかに解を出すことは出来ない。仮に解を見出すことができたとしてもそれが最適解だとは限らないし、そ

の組み合わせや選択肢は無数にあるかもしれない。コンテキストや環境認識の異なる個々の企業が選択しなければならないのである。

そうした状況を踏まえて、本稿では、わが国の先進企業がどのような将来像すなわちコーポレートデザインを描こうとしているのかについて考察していく。わが国の企業が、どのようなビジネスデザイン、マネジメントデザイン、ガバナンスデザインを描いているのか、それらの組み合わせはどのようになるのか、組み合わせられたコーポレートデザインはどういった経営環境認識のもとで有効に機能するのかについて、アンケート調査を通して探索していくことにする。さらに、その探索を通して、企業の求める人材像についての示唆を得ることも本稿の目的である。

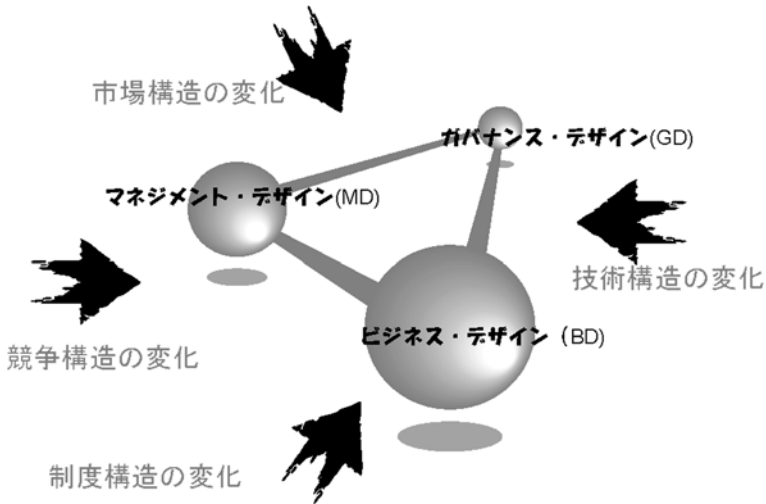
## 1. コーポレートデザインの3つの構成要素

企業の全体構造として捉えることのできるコーポレートデザインを決定する要素の第一は、ビジネスデザインである。ビジネスデザインとは、企業が存続と成長を確保し収益を上げるための方法論をどのように設計しようとしているかを意味する。換言すれば、市場とのかかわりの中で、どのようにして収益を生み出そうとしているのかといったビジネスの基本的な仕組みや仕掛けのことである<sup>ii)</sup>。

先の景気低迷の中で、日本企業は生き残りをかけて拮げ過ぎた事業を見直して、徹底的にムダを省くとともに、コアとなる事業を選別・強化することに時間を費やしてきた。その過程では、法制度や商慣行におけるグローバル・スタンダードの浸透、国境を超えた競争の激化、あらゆる製品・サービスでの価格破壊、物的資産から知的資産への価値観の変化、e ビジネスの急速な普及など、それまでのビジネス体系を根底から揺さぶるような変化が進んできた。景気低迷がひと段落した今日にあっても、そうした環境変化への対応は不可欠である。むしろ現在の厳しい状況を常態と捉え、これまでとは異なった発想、異なった行動によって、ビジネスの基本的な

## コーポレートデザインの再設計

図表 I - 1 コーポレートデザインの構成要素



仕組みを変革していく必要に迫られているのである。

コーポレートデザインの第二の要素であるマネジメントデザインとは、企業が有する経営資源を有機的に結びつけ、組織全体のエネルギー（組織力）へと転換するプロセスを設計することである。換言すれば、収益を生み出す中で効果的効率的に経営資源を活用するための仕組み・仕掛けを設計することである。組織管理体制は、自社の戦略行動や事業展開との整合性を保ちながら、トータルな視点から設計することが求められている。

コーポレートデザインを決定する第三の要素であるガバナンスデザインは、企業を取り巻く利害関係者との関係や、企業倫理の対応、トップマネジメントを中心とした取締役会の機能と構造、環境問題への取り組みなどといった、企業統治をどのように設計するかにかかわる要素である。90年代以降、コーポレートガバナンスへの認識が高まってきたことを契機として、さまざまな利害関係者との間に良好な関係を構築し、それを持続的に発展させていくための企業統治構造の役割が強く求められている。

いうまでもなく、これら3つのデザインは独立して存在するものではないし、個々に機能するものでもない。ビジネスデザインが異なれば、それを機能させるマネジメントデザインも異なるし、それらに併せてガバナンスデザインにも違いが生まれる。つまり、これらの要素は、相互に作用し影響を与え合うものであり、それらの組み合わせが企業の全体構造としてのコーポレートデザインを形成していくことになるのである。

以下、本章では、アンケート調査をベースにしながら、(1)コーポレートデザインを構成する3つの構成要素が、経営環境の変化の中でどういった組み合わせで機能しているのか、あるいは存在しているのか、また、それらにはどういった特徴があるのか、(2)近い将来を見据えたとき、どのように企業の全体構造を再設計していくことが必要となるか、(3)そうした企業の全体構造では、どういった人材が求められているのかといったコーポレートデザインの再設計について検討を加えていくことにしよう。

## Ⅱ．アンケート調査の概要

はじめに、前述した仮説前提に基づいて作成したアンケート調査の集計・分析について検討していくことにしよう。本節では、調査の実施方法について説明した後、アンケート調査の単純集計とクロス集計から指摘される全体的傾向についてみていく<sup>iii)</sup>。

### 1. アンケートの実施方法と回収率

アンケート調査は、経済同友会幹事企業の役員約950人、および東京証券市場（東証）1部・2部・マザーズ、JASDAQ、ヘラクレス上場企業3,527社の経営企画担当者に対して行った。当初、調査は2つの母集団の差異についても検討を加えることを目的としていたこともあって、2回に分けて行われた。前者の経済同友会幹事企業の役員に対するアンケート調査については2007年4月～5月、証券取引所上場企業に対するアンケー

## コーポレートデザインの再設計

ト調査については2007年7月に、質問紙郵送法によって実施した。アンケート調査の回収状況は、経済同友会幹事会社の役員に対するもので回答数155人、回収率約16.3%、上場企業に対するものは回答企業数169社、約4.79%の回収率であった。

### 2. 母集団の属性

以下では、母集団の全体的属性についてみていく。

回答企業の株式市場への上場区分は、東証1部・2部の上場企業が177社、東証マザーズ、JASDAQ、ヘラクレスといった新興市場企業への上場企業が69社、その他非上場の企業が51社であった。その比率は、それぞれ59.6%、23.3%、17.2%で、東証1・2部の上場企業が母集団の過半数を占めている。

回答企業の業種別区分は、製造業、サービス業、その他サービス業の括りで分類した結果、その構成は、製造業企業が102社、サービス業企業群175社、その他企業群が21社で、その比率はそれぞれ34.2%、58.7%、7.0%であった。

規模別分類でみると、従業員数では従業員500人以上の大企業が192社、それ以下の企業が106社で、その比率は64.5%、35.6%であった。本稿では以下便宜上、前者を大企業、後者の企業群を中堅企業と呼ぶことにする。連結売上高では、500億円以上の大企業が165社、500億円未満の中堅企業が128社、その比率はそれぞれ56.3%、43.7%であった。回答企業の事業のグローバル展開を海外売上比率からみると、売上の過半数を海外に依存している企業は23社、7.9%に過ぎず、海外での売上を上げていない企業が107社、36.6%であった。また、回答企業の業界での位置づけに関しては、「業界トップ企業」と回答した企業が63社で21.5%、「業界上位クラス」が143社で48.8%であり、回答企業のおよそ70%は業界の上位企業である。さらに、過去3年間の業績推移については、「増収増

図表Ⅱ-1 回答企業の規模、業種などの属性

	アンケートでのカテゴリ	変更後の カテゴリ	回答数(構成比)	有効回答
上場区分	東証1部, 東証2部	東証1・2部	177(59.6%)	297
	東証マザーズ, JASDAQ, ヘラクレス	新興市場企業	69(23.3%)	
	その他	その他	51(17.2%)	
業種	水産・農林・鉱業, 建設・住宅, 食品, 繊維, パ ルプ・紙・紙加工, 化学, 石油・ゴム・ガラス・セ メント, 医薬品, 機械, 精密機械, 輸送用機 器, 電気機器, 鉄鋼, 非鉄金属・金属製品	製造業企業	102(34.2%)	298
	商社, 金融・保険・不動産, 輸送・倉庫, 放送・通信, 電力・ガス, 小売り・サー ビス, 情報・ソフトウェア	サービス業企業	175(58.7%)	
	その他	その他企業	21(7.0%)	
企業規模 (従業員数)	500人未満	中堅企業	106(35.6%)	293
	500人以上	大企業	192(64.5%)	
企業規模 (連結売上高)	500億円未満	中堅企業	128(43.7%)	293
	500億円～1兆円以上	大企業	165(56.3%)	

益」と回答した企業が161社で54.9%と過半数を占めており、「横ばい」「減収減益」傾向にあると回答した企業は55社、18.8%であった。

以上のことから、本調査が分析対象としている企業群(母集団)は、売上高、従業員数などの規模の点でもばらつきがあり、業種に関してもほぼ全体を網羅し、かつ、景気回復傾向の日本経済の動向を反映している企業群であることが理解される。

## コーポレートデザインの再設計

図表Ⅱ - 2 回答企業の海外事業展開，業績の属性

海外売上比率							
0%未満	5%未満	5～10%未満	10～20%未満	20～30%未満	30～50%未満	50%以上	有効回答
107	58	30	21	22	31	23	292
36.6%	19.9%	10.3%	7.2%	7.5%	10.6%	7.9%	

業界での位置付け				
業界トップ	業界で上位クラス	業界中位クラス	業界下位クラス	有効回答
63	143	81	6	293
21.5%	48.8%	27.6%	2.0%	

業績状況					
増収増益	減収増益	増収減益	横ばい	減収減益	有効回答
161	25	52	27	28	293
54.9%	8.5%	17.7%	9.2%	9.6%	

### 3. 回答企業の全体傾向

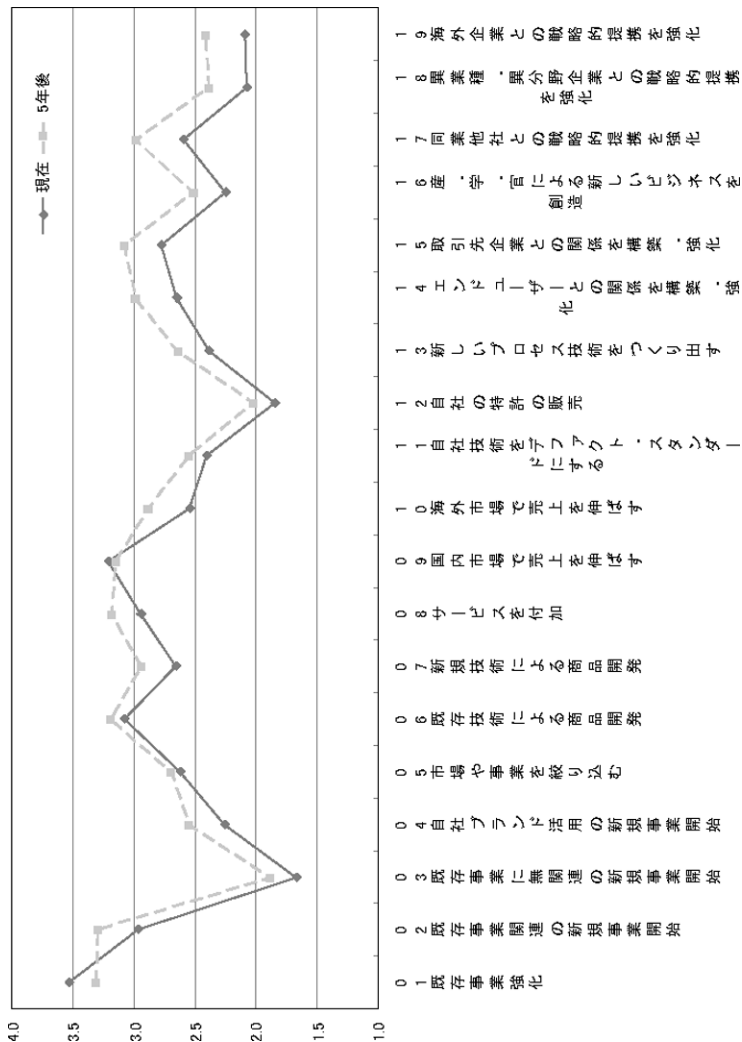
次に，前節で明らかにしてきた調査対象企業群の事業展開（ビジネスデザイン），組織管理体制（マネジメントデザイン），企業統治構造（ガバナンスデザイン）の実態の全体的傾向について，単純集計およびクロス集計の結果について検討していく。

#### （1）ビジネスデザインの全体的傾向

ビジネスデザインの全体的傾向を示したものが，図表Ⅱ - 3である。

全体を鳥瞰したとき，本調査が対象とした企業群は，既存事業を中心に据えた事業展開を志向しており，事業拡大のターゲットとする市場は国内市場であることが指摘される。そうした傾向は，日本経済の景気回復が進む中で，新規市場や新規技術への取り組みよりも既存事業，既存市場での成

図表Ⅱ-3 事業展開の実態





## コーポレートデザインの再設計

長が期待されていることの証左といってもよい。2003年に日経リサーチ社と行った共同研究での同様の調査結果と比較しても、その傾向は強くみられる<sup>iv)</sup>。とはいえ、5年後の事業展開（図表Ⅱ-3の点線部分）では、新規事業、新規市場へとシフトしており、先行きの経営環境の不透明感の中で、現状の足場を固めることに力点を置いている企業が多いことが指摘される。同様の傾向は、技術に対する考え方や市場とのかかわり方にもみられる。現状、独自の新規技術を武器にした事業拡大を志向することよりも、むしろプロセス技術の改善を志向する傾向が強く、エンドユーザーとの関係よりも取引企業など企業間関係の改善を志向していることはその証左であるし、提携関係に関しても国内同業者との提携を志向するといった保守的傾向がみられる。

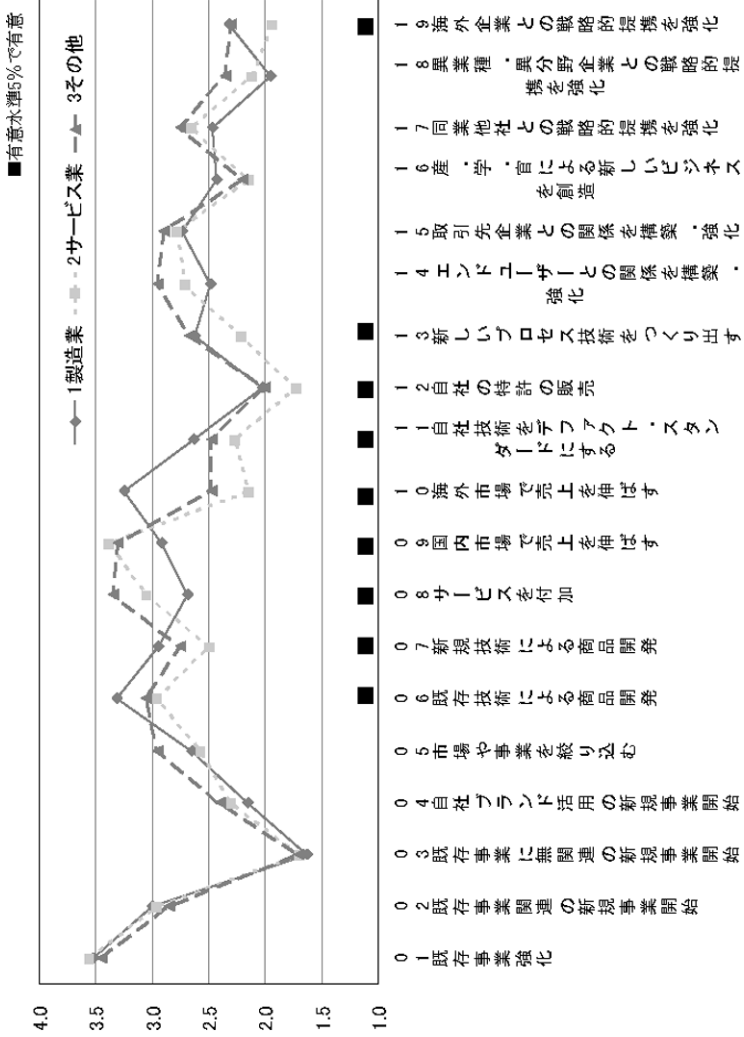
事業展開の実態について企業属性別にクロス分析をした結果、全体的な傾向にあまり差異はみられないが、規模と業種による分析ではいくつかの差異が指摘される。たとえば、ターゲットとする市場では、大企業が海外市場に力点を置いて事業展開しているのに対して、中堅企業では国内市場を重視する傾向が強い。また、業種別分類では、業種特性の影響もあってターゲット市場や新規技術に対する考え方に少なからず差異がみられる（図表Ⅱ-4）。

### （2）マネジメントデザインの全体的傾向

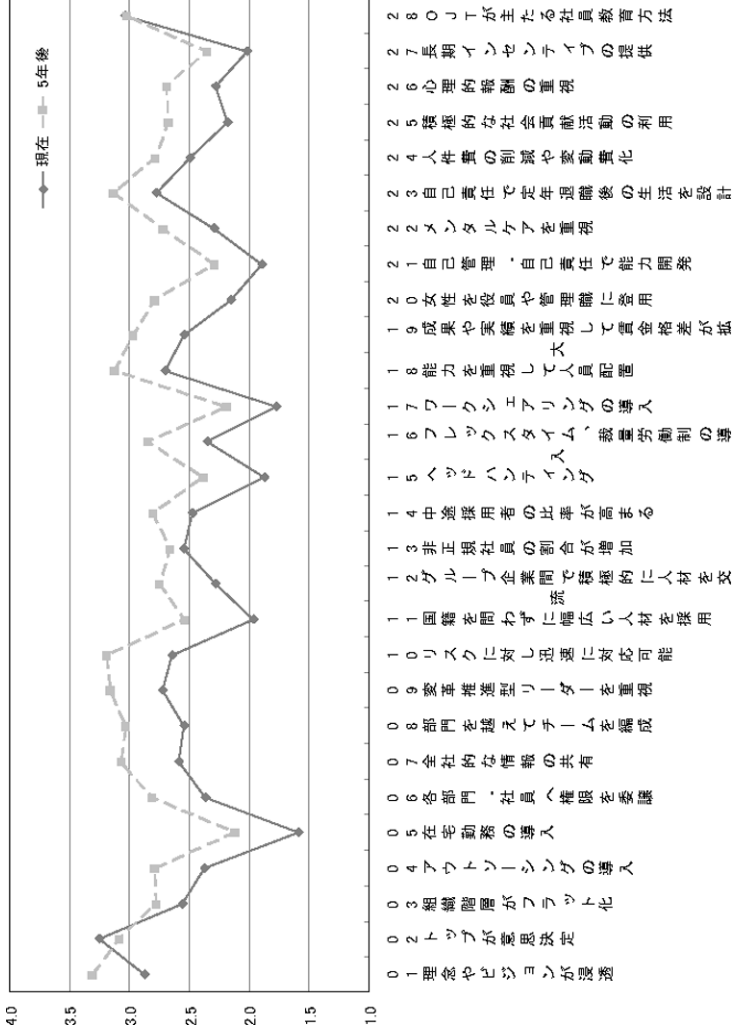
他方、こうした事業展開を志向している企業群の、組織管理体制（マネジメントデザイン）の実態を示したものが、図表Ⅱ-5である。

全体を概観すると、過去の延長線上で成果主義型賃金制度の導入や非正規社員の採用、アウトソーシングの導入などコスト削減を促進する制度や仕組み、社員自身の自己責任を強化する施策に対して積極的に取り組む姿勢がみられる反面、労働者の働き方、女性や外国人を含めた社内のダイバーシティ（多様化）強化に対する取り組みも現段階では必ずしも積極的で

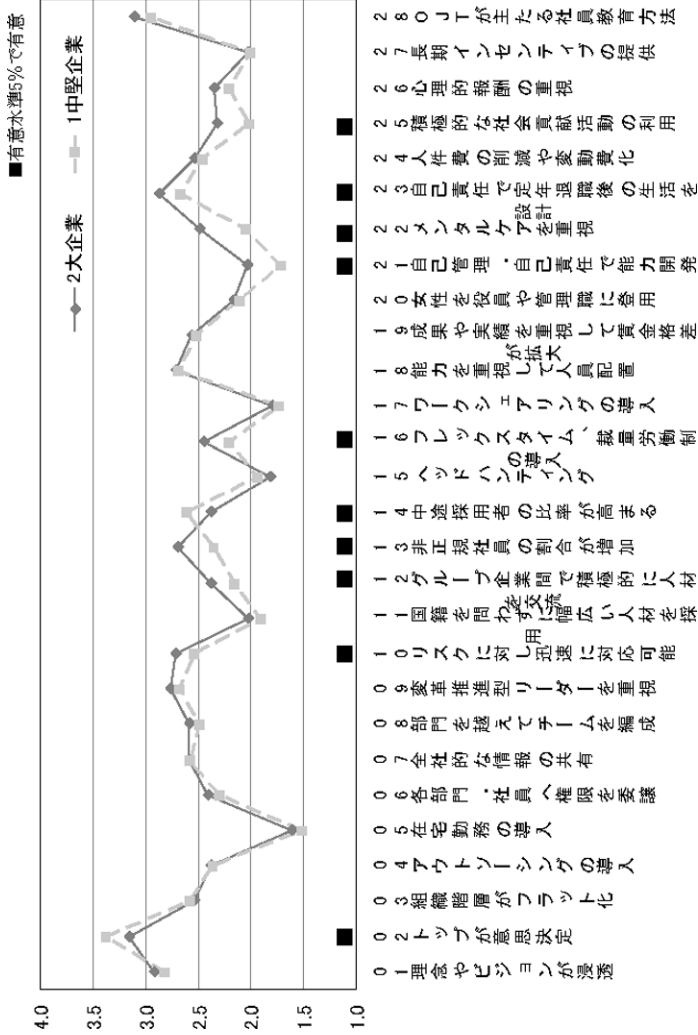
図表Ⅱ-4 事業展開の実態(業種別によるクロス分析)



図表Ⅱ-5 組織管理体制の実態



図表Ⅱ-6 組織管理体制の実態(規模別によるクロス分析)



## コーポレートデザインの再設計

ないことが指摘される。もっとも、5年後には、そうした新しい施策に対して少なからず取り組んでいこうとする姿勢がみられる。

組織管理体制の実態について企業属性別にクロス分析をした結果、全体的な傾向に大きな差はみられないが、企業規模によっていくつかの差異が指摘される（図表Ⅱ-6）。とりわけ、労働者の働き方やダイバーシティ強化に対する取り組みでは、大企業が中堅企業に比べて高いポイントを上げていることが指摘される。

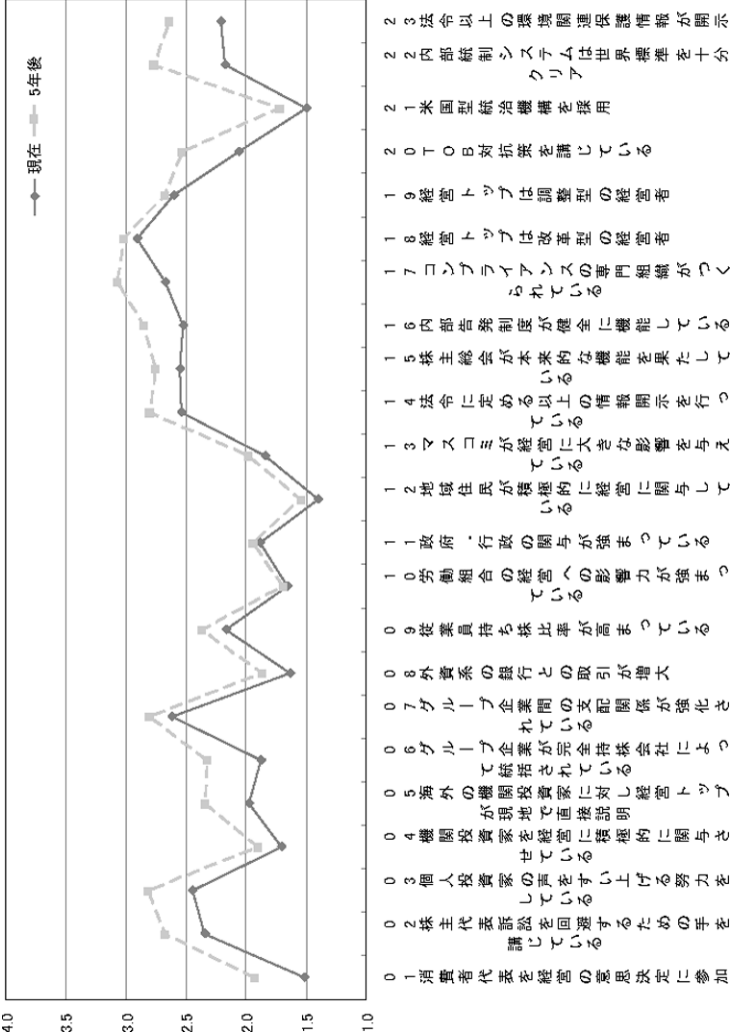
### （3）ガバナンスデザインの全体的傾向

図表Ⅱ-7は、企業の統治構造（ガバナンスデザイン）の実態を示している。

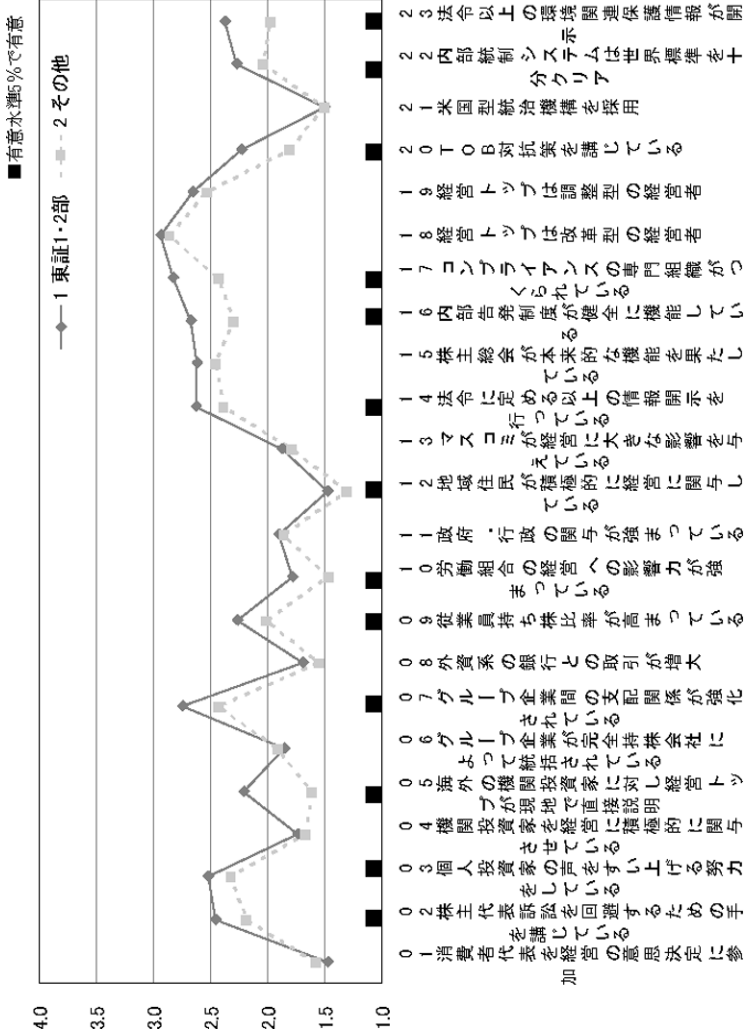
全体をみたとき、本調査の回答企業の企業統治に対する取り組みは必ずしも先進的でないことが指摘される。近年、大きな経営課題となって関心を集めているコンプライアンス（法令遵守）や株主代表訴訟対策、内部統制など、経営者にとっての直近の課題である事項に対して前向きに取り組む姿勢がみられる反面、株主以外のステイクホルダーを直接的な利害関係者としてみなし対応していく姿勢のポイントが相対的に低いことが指摘される。とりわけ、地域社会や地球環境への配慮などの間接的利害関係者に対する取り組みは相対的に低いポイントになっている。そうした傾向は、5年後にも大きな変化はみられない。

企業統治構造の実態について企業属性別にクロス分析をした結果、全体的な傾向に大きな差異はみられないが、上場区分と企業規模によって比較したときに違いが散見される。たとえば、上場区分では、制約条件の多い東証1・2部上場企業群と、それ以外の企業群を比較すると、ほとんどすべての項目で東証上場企業群のポイントが高くなっており、それら企業がガバナンスに対して積極的な取り組みをしていることが指摘される。同様の傾向が企業規模による比較にもみられることから、コーポレートガバナ

図表Ⅱ-7 企業統治構造の実態



図表Ⅱ-8 企業統治構造の実態（上場区分によるクロス分析）



ンスのへの取り組みは、企業規模が影響要因となっていることは否定できない。

以上、アンケート調査結果に関する単純集計、クロス集計を通して、事業展開（ビジネスデザイン）、組織管理体制（マネジメントデザイン）、企業統治構造（ガバナンスデザイン）、それぞれについて母集団の全体的傾向についてみてきた。以下では、本節で検討してきたことを前提にして、コーポレートデザインの設計にかかわる分析をさらに進めていくことにしよう。

### Ⅲ．企業の基本戦略とコーポレートデザインの適合性

本節では、これまで検討してきたアンケート調査結果をベースに検討を加えていくことにする。調査の仮説は、企業の全体構造（コーポレートデザイン）は、それを取り巻く経営環境に適応して再設計されることが必要である、企業の全体構造の構成要素の一つであるビジネスデザイン（事業展開）に応じて、マネジメントデザイン（組織管理体制）は異なるし、また、それらのタイプによってガバナンスデザイン（企業統治構造）も異なる、環境変化に対して適切に変革を行い、3つの要素が適合するコーポレートデザインを設計している企業は、相対的に高い業績をあげることができるといった3点に集約される。

本節では、はじめに、企業のビジネスデザインに関して検討していくことにする。

#### 1. ビジネスデザインの類型

前節まででみてきたように、アンケート調査では、企業のビジネスデザインとのかかわりから現在の事業展開の方向性と、5年後の2012年を想定した事業展開の方向性について尋ねている。そこで尋ねた28の質問項目に対する回答から、本節では企業の基本戦略を5つに類型化した。分類軸は、(1)市場拡大の方向性、(2)技術強化の焦点、(3)活用する経営資



## コーポレートデザインの再設計

源の範囲，(4) 関係構築の深度，(5) ビジネスモデル革新の有無である。

はじめに，5つの軸による戦略類型と，その中でグルーピングされるビジネスデザインの特長について検討していくことにする。

### (1) 市場拡大の方向性を軸とした企業戦略の類型

企業の基本戦略の類型の第一は，市場拡大の方向性を軸としたものである。この分類軸は，「国内事業展開で売上の伸張を図る」という質問項目と，「海外事業展開で売上の伸張を図る」という質問項目とから構成される。

この分類軸に従ったとき，母集団は「グローバル企業群」と「ドメスティック企業群」とに二分することができる。すなわち，海外で売上げの伸張を図ることを志向し，かつ国内事業展開での売上伸張を図ることを志向する企業群をグローバル企業群とし，それ以外の企業群をドメスティック企業群として分類した。

図表Ⅲ - 1 ビジネスデザインの類型

### 市場拡大の方向性

市場を国内外に分離して捉えることなく、市場を地球規模で一つに捉えて事業を拡大していくことを志向するか否か

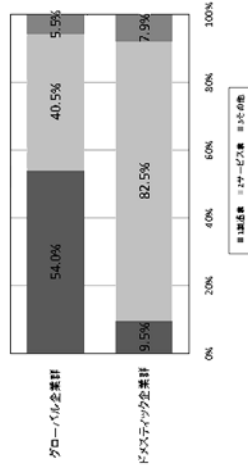
指標作成の条件		海外市場展開				
	現在	4	3	2	1	
国内市場展開	4	20	20	23	44	グローバル企業群 (163社、56.4%)
	3	24	60	38	21	ドメスティック企業群 (126社、43.6%)
	2	15	20	3		
	1	2	2			

図表Ⅲ - 2 企業群の属性

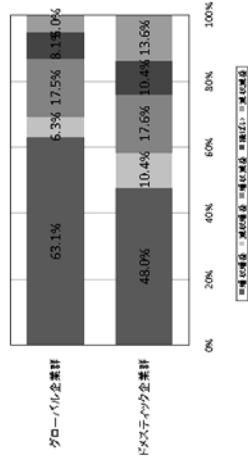
市場拡大の方向性

グローバル企業群 : 163社  
ドメスティック企業群 : 126社

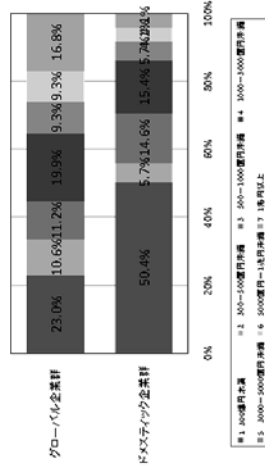
① 業界3分類



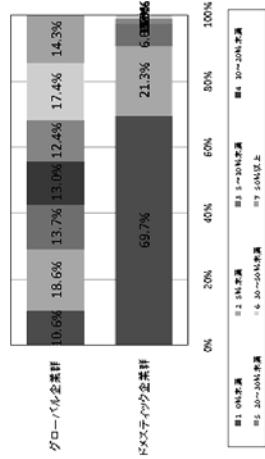
③ 業績



② 規模 (売上)



④ 海外売上高比率



## コーポレートデザインの再設計

前者に該当する企業群の事業展開の特性は、ターゲットとする市場を国内外に分離して捉えることなく、市場を地球規模で一つに捉えて事業拡大を志向する点にある。それに対して、後者の企業群の特性は、日本市場を事業成長の中核的市場として捉えて事業展開を志向する点にある。有効回答企業 242 社のうち、163 社がグローバル企業群であり、ドメスティック企業群はややそれを上回る 179 社であった。

グローバル企業群とドメスティック企業群とを、業界、業績、規模といった指標で比較したものが図表Ⅲ - 2 である。図表Ⅲ - 2 から明らかなように、グローバル企業群に分類される企業では、ドメスティック企業群と比較して、規模の大きな製造業の割合が多く、業績状況も相対的に良好であることがわかる。

### (2) 技術強化の焦点を軸とした企業戦略の類型

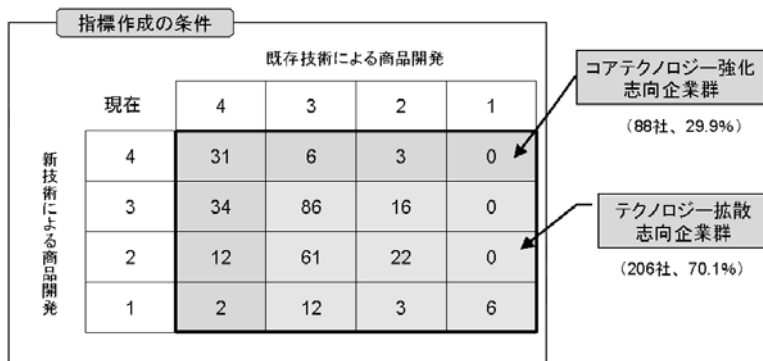
企業戦略の類型の第二は、事業拡大のためにどういった技術、あるいは技術体系を強化しているのかを分類軸にしたものである。軸は、「既存技術による商品開発を志向する」という質問項目と、「新規技術による商品開発を志向する」という質問項目とから構成される。この分類軸に従ったとき、母集団は、「コアテクノロジー強化志向企業群」と「テクノロジー拡散志向企業群」とに二分することができる。

前者に該当する企業群の事業展開特性は、既存技術、新規技術を問わず技術革新の進むべき方向性（技術軌道）が明確に示されたテクノロジーに焦点をあて強化・活用することによって事業拡大を図ることを志向している点にある。それに対して、後者の企業群の特性は、強化すべき技術軌道が相対的に不明確で、時宜に応じて創発される可能性のある未実現の技術に対する期待感が強いという点にある。調査有効回答企業 298 社のうち 88 社がコアテクノロジー強化型企業群であり、テクノロジー拡散型企業群はそれをかなり上回る 210 社であった。

図表Ⅲ-3 ビジネスデザインの類型

技術強化の焦点

技術革新の方向性を明確にし、それをベースとした製品・サービスの提供によって事業の拡大を図ることを志向するか否か



コアテクノロジー強化志向型企業群とテクノロジー拡散志向型企業群とを、業界、業績、規模といった指標で比較すると図表Ⅲ-4のようになる。図表Ⅲ-4からも明らかなように、製造業でコアテクノロジー強化型企業群の割合が若干多いものの、規模では両者の間にあまり大きな差異はみられず、業績状況では前者の企業群に比べて後者の企業群の方が相対的に高いことが指摘される。

(3) 活用する経営資源の範囲を軸とした企業戦略の類型

企業の基本戦略の第三類型は、事業展開に活用する経営資源をどこから調達・確保するかに焦点をあてたものである。この分類軸は、「異業種・異分野企業との戦略的提携を強化する」という質問項目と、「同業他社との戦略提携を強化する」という質問項目とから構成される。

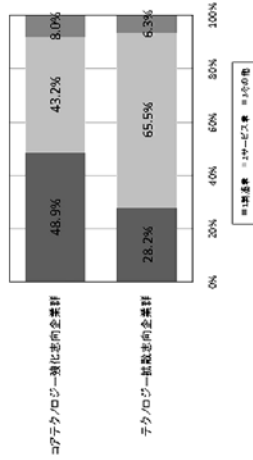
この分類軸に従ったとき、母集団は、「外部資源積極活用志向企業群」

図表Ⅲ - 4 企業群の属性

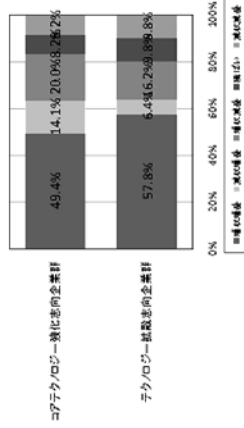
技術強化の焦点

コアテクノロジー強化志向企業群 : 88社  
 テクノロジー拡散志向企業群 : 206社

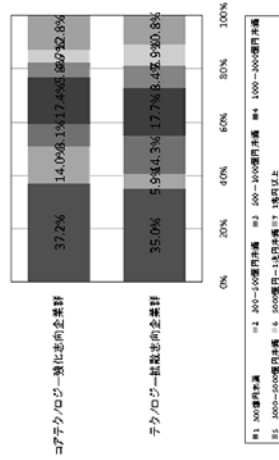
① 業界3分類



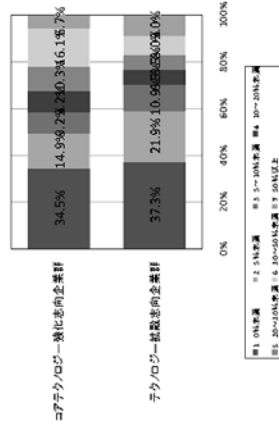
③ 業績



② 規模 (売上)



④ 海外売上高



と「内部資源重視型企業群」とに二分することができる。同業種、異業種を問わずいずれの場合であっても、他社との戦略的提携を志向する企業は外部資源活用に対して積極的であるのに対して、提携に消極的な対応しかとらない企業は外部資源に依存することなく自社の保有する経営資源を重視し強化していると考えられる。

換言すれば、前者に該当する企業群のビジネスデザインの特性は、他社の保有する経営資源を自社の事業展開の中に取り込み、それを有効に活用し事業の拡大・強化を志向する点にある。後者の企業群は、他社との提携を選択せず、自己完結型事業体制の構築を志向するといえる。調査有効回答企業 292 社のうち、86 社が外部資源有効活用志向企業群であり、内部資源重視型企業群は 209 社で前者を圧倒している。

外部資源有効活用型企業群と内部資源重視型企業群とを、業界、業績、規模の指標で比較したものが図表Ⅲ - 6 である。図表Ⅲ - 6 が示すように、両者の間に規模の格差はあまりみられないもの、業種分類では内部資源重

図表Ⅲ - 5 ビジネスデザインの類型

活用する経営資源の範囲

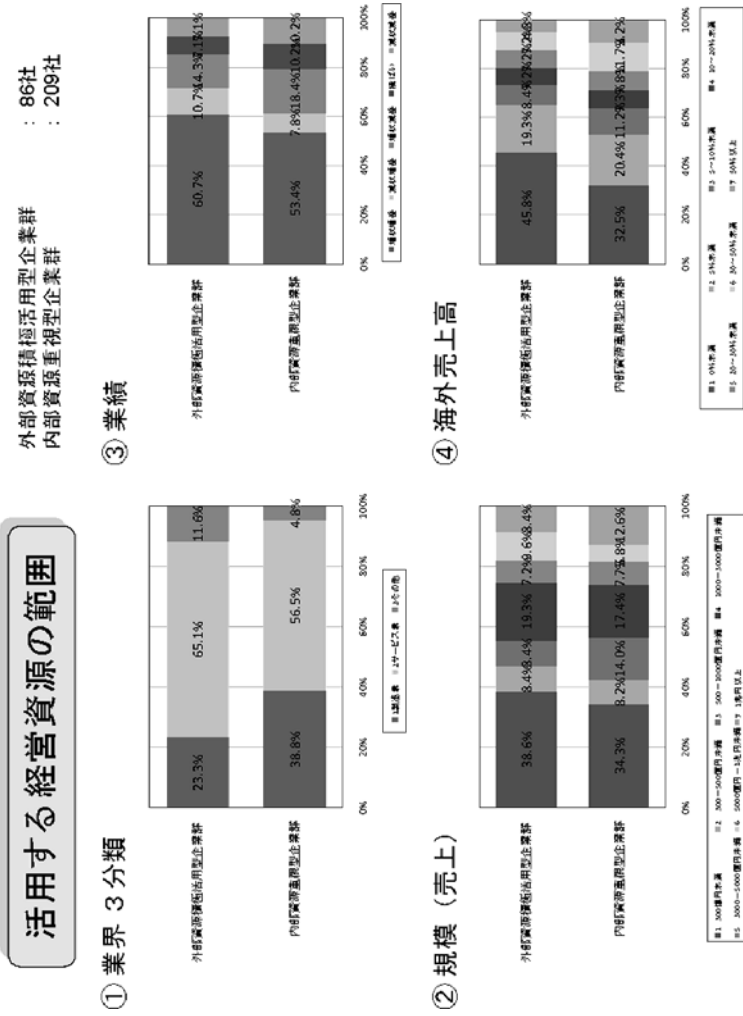
他社の持つ経営資源を自社の事業展開の中に取り込み、それを有効に活用し事業の拡大・強化を志向するか否か

指標作成の条件		異業種・異分野企業との戦略的提携を強化				
		現在	4	3	2	1
同業他社との戦略的提携を強化	4	7	11	11	8	
	3	3	46	65	16	
	2	0	13	67	19	
	1	0	0	3	26	

外部資源積極活用型企業群  
(86社、28.9%)

内部資源重視型企業群  
(209社、70.1%)

図表Ⅲ - 6 企業群の属性



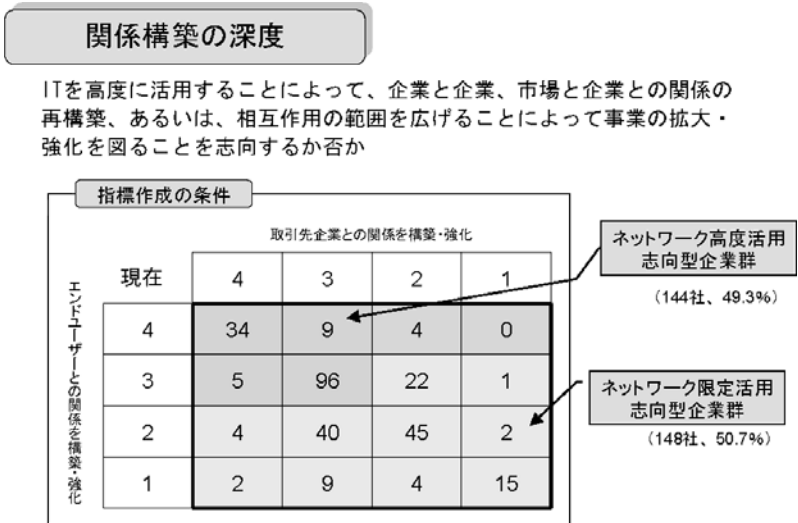
視型企業に比べて、外部資源有効活用志向型企業でサービス業の割合が多く、業績も相対的に良好であることが指摘される。

（4）企業間関係構築の深度を軸とした企業戦略の類型

企業の基本戦略の第四の類型は、企業が事業拡大を図っていく上で、情報ネットワークを活用してどういった企業間関係の構築を志向しているのかを軸としたものである。この分類軸は、「情報ネットワークを通じて、取引企業との関係の構築・強化を図る」という質問項目と、「情報ネットワークを通じて、エンドユーザーとの関係の構築・強化を図る」という質問項目とから構成される。

この分類軸に従ったとき、母集団は、「ネットワーク高度活用志向型企業群」と「ネットワーク限定活用型企業群」とに分類することができる。というのも、取引先企業やエンドユーザーとの間で、ネットワークを高度に活用することによって関係の拡大・組み替えを実現することは、企業間

図表Ⅲ-7 ビジネスデザインの類型



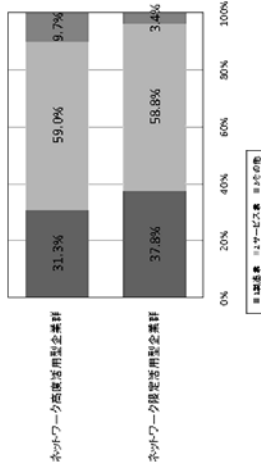


図表Ⅲ - 8 企業群の属性

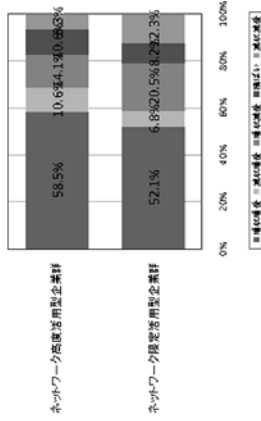
関係構築の深度

ネットワーク高度活用型企业群 : 144社  
 ネットワーク限定活用型企业群 : 148社

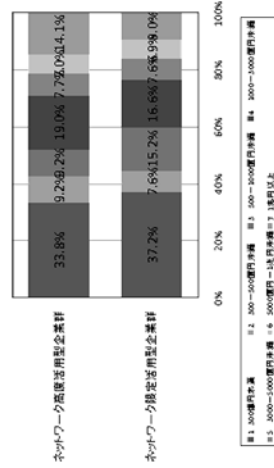
① 業界3分類



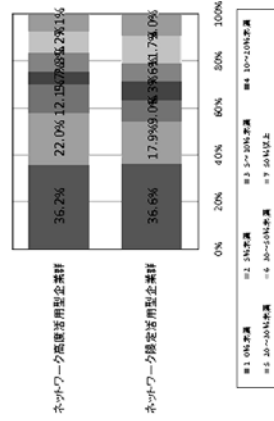
③ 業績



② 規模 (売上)



④ 海外売上高



関係の再構築によって相互作用の範囲を拡大することにつながるからである。換言すれば、前者に該当する企業群のビジネスデザインの特性は、ネットワークを高度に活用することによって、企業と企業、企業と市場の既存関係の再構築を志向している点にある。それに対して、後者の企業群は、既存の関係を前提にその限定された範囲の中の相互作用によって事業の拡大を志向していく企業群である。有効回答企業291社のうち、144社がネットワーク高度活用志向型企业群であり、ネットワーク限定活用型企业群は147社で、その割合はほぼ半々である。

ネットワーク高度活用型企业群とネットワーク限定活用志向型企业群とを、業界、業績、規模といった指標で比較したのが図表Ⅲ-8である。図表Ⅲ-8が示すように、両者の間で業種、規模で大きな格差はみられないが、業績に関してはネットワーク高度活用型企业群が優位である。

#### （5）ビジネスモデル革新の有無を軸とした企業戦略の類型

企業戦略の最後の類型は、既存のビジネスモデル（もうけの仕組み）革新の方向性を軸としたものである。この分類軸は、「製品サービスを生み出す新しいプロセス技術を作り出す」という質問項目と、「製品それ自体ではなくサービスを付加することで価値を生み出す」という質問項目から構成される。

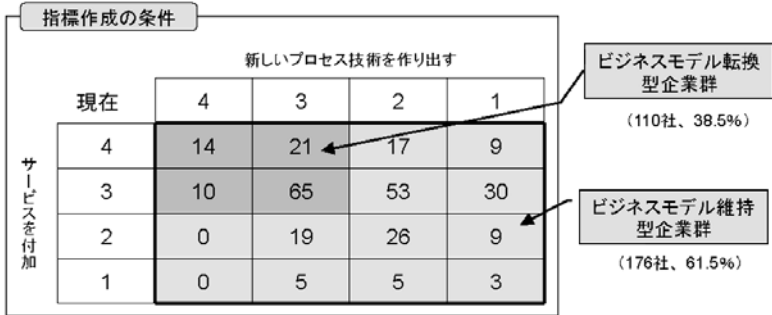
この分類軸に従ったとき、母集団は「ビジネスモデル転換企業群」と「ビジネスモデル維持企業群」とに二分される。というのも、基本的に既存事業から大きく逸脱することなく、サービスを付加すると同時に新しいプロセス技術を作り出すことによって事業展開を革新していくためには、企業のもうけの仕組みすなわちビジネスモデルの転換が不可欠となるからである。

換言すれば、前者に該当する企業群のビジネスデザインの特性は、製品や・サービスを提供する方法やプロセスを革新することによって事業の拡

図表Ⅲ - 9 ビジネスデザインの類型

ビジネスモデル革新の有無

製品・サービスの提供方法を革新することによって、事業の拡大・強化を図ることを志向するか否か



大・強化を図ることであり、後者の企業群は、現状のビジネスモデルを基本的に維持しながら事業の拡大を図っていくことを志向する企業群である。有効回答企業 291 社のうち、100 社がビジネスモデル転換型企業群であり、転換型ビジネスモデル維持型企業群は 181 社であり、現状ではビジネスモデル維持型企業が 3 分の 2 を占めていることになる。

ビジネスモデル転換型企業群とビジネスモデル維持型企業群とを、業界、業績、規模といった指標で比較したものが図表Ⅲ - 10 である。図表Ⅲ - 10 が示すように、両者の間で業種、規模では大きな格差がみられないが、業績に関してはビジネスモデル転換型企業群の方が優位であることが指摘される。

(6) 2012 年を想定した企業の基本戦略

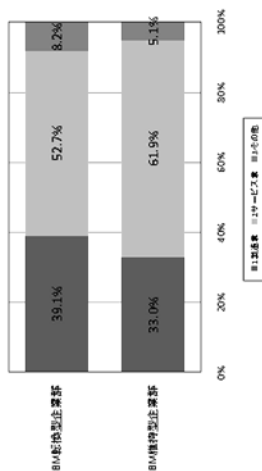
これまでみてきたように、本節では調査対象企業の基本戦略を 5 つの軸によって類型化し、基本戦略の類型の中でビジネスモデルを 2 つにグルー

図表Ⅲ - 10 企業群の属性

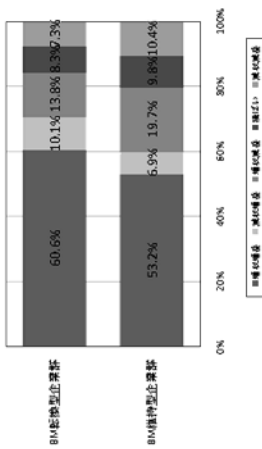
ビジネスモデル革新の有無

ビジネスモデル転換型企業群 : 110社  
 ビジネスモデル維持型企業群 : 176社

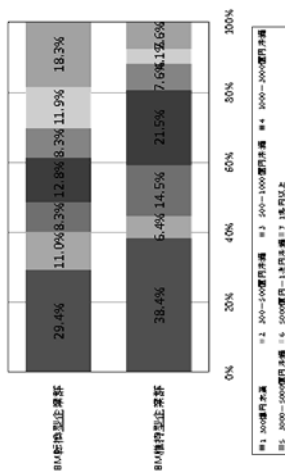
①業種3分類



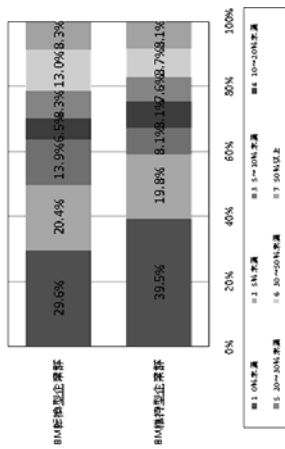
③業績状況



②規模 (売上)



④海外売上高



## コーポレートデザインの再設計

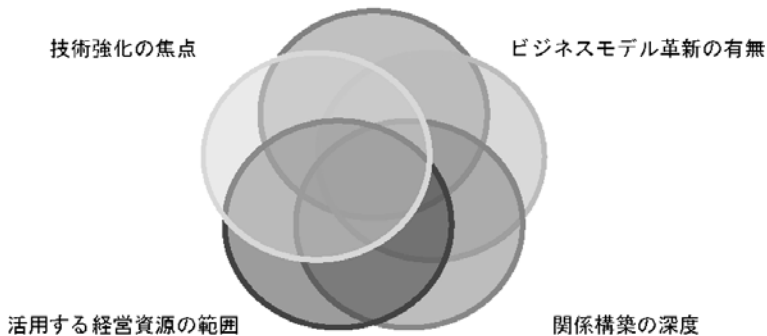
ピングしてきた。それをまとめたものが図表Ⅲ - 11である。ただし、この段階の分析では、それぞれの分類軸は独立したものとして捉えられているため、回答企業はそれぞれの企業戦略類型の中で二分法的にグルーピングされている。

そうした制約条件があるものの、こうして類型化されたそれぞれのビジネスデザインが、5年後にどのように変化しているかについての分析結果が図表Ⅲ - 13である。

市場拡大の方向性に関するビジネスデザインでは、グローバル企業群に分類される企業群の割合が現在に比較して11.6ポイント増え、ドメスティック企業群の割合が減っている。同様に、技術強化の方向性に関しては、コアテクノロジー強化企業群の割合が13.2ポイント、活用資源の範囲では外部資源積極活用型企業群の割合が24.1ポイント、関係構築の方向性ではネットワーク高度活用型企業群の割合が16.9ポイント、ビジネスモデル革新の方向性でもビジネスモデル転換型企業群の割合が14.2ポイント増えている。こうした点から、図表Ⅲ - 13内の枠で囲まれた企業群のビジネスデザインを相対的に進化したパターンとみなすことができる。

図表Ⅲ - 11 企業の基本戦略の類型

市場拡大の方向性



図表Ⅲ - 12 ビジネスデザインの類型

企業の基本戦略類型	ビジネスデザインの類型
市場拡大の方向性	グローバル企業
	ドメスティック企業
技術強化の焦点	コアテクノロジー強化志向企業
	テクノロジー拡散志向企業
活用する経営資源の範囲	外部資源積極活用型企業
	内部資源重視型企業
関係構築の深度	ネットワーク高度活用型企業
	ネットワーク限定活用型企業
ビジネスモデル革新の有無	ビジネスモデル転換型企業
	ビジネスモデル維持型企業

図表Ⅲ - 13 5年後のビジネスデザイン

市場拡大の方向性	グローバル企業群	ドメスティック企業群
	現在 56.4% (163)	43.6% (126)
	5年後 68.0% (191) ↗	32.0% (90)
技術強化の焦点	コアテック強化志向企業群	テック拡散志向企業群
	現在 29.9% (88)	70.1% (206)
	5年後 43.2% (124) ↗	56.8% (163)
活用する経営資源の範囲	外部資源積極活用型企業群	内部資源重視型企業群
	現在 29.2% (86)	70.8% (209)
	5年後 53.3% (153) ↗	46.7% (134)
関係構築の深度	N高度活用型企業群	N限定活用型企業群
	現在 49.3% (144)	50.7% (148)
	5年後 66.2% (188) ↗	33.8% (96)
ビジネスモデルの革新の有無	BM転換型企業群	BM維持型企業群
	現在 38.5% (110)	61.5% (176)
	5年後 52.7% (147) ↗	47.3% (132)

## 2. マネジメントデザインとガバナンスデザインの適合モデル

次に、類型化された企業戦略の中で二分法によって導き出された各ビジネスデザインに適合するマネジメントデザインとガバナンスデザイン，すなわちコーポレートデザインの適合性について検討していくことにしよう。

### (1) 市場拡大の方向性による適合モデル

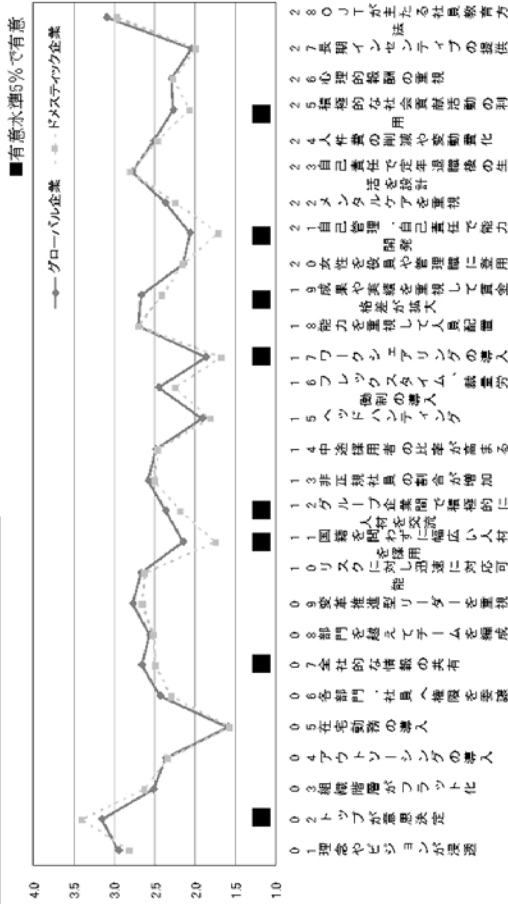
市場拡大の方向性といった企業の基本戦略の軸に従って分類したビジネスデザインは，市場を地球規模で捉えて事業を拡大していくことを志向するグローバル企業群と，日本市場を中心にして事業を展開していくドメスティック企業群とに分類される。それぞれの企業群のマネジメントデザインの現状について比較したものが図表Ⅲ - 14 である。

図表Ⅲ - 14 から明らかなように，28 の質問項目のうち 8 項目で，両者の間に統計的に有意な差（有意水準 5%）がみられる。そのことから，市場拡大の方向性によって組織管理体制に顕著な差異があることが理解される。国籍を問わない幅広い人材の採用，全社的な情報の共有，ワークシェアリングの積極的な推進，グループ企業間での積極的な人材の交流，自己管理・自己責任による能力の開発，積極的な社会貢献活動の利用など，両者の間の差異を集約すると，グローバル企業群は，ドメスティック企業群と比較して，多様な人材の融合を可能にするマネジメントを志向すると同時に，個の自律性を重視する制度設計になっているということができよう。

さらに，ガバナンスデザインについて，市場拡大の方向性について 2 つの企業群について比較した。それが図表Ⅲ - 15 である。23 の質問項目のうち 8 項目で，両者の間に統計的に有意な差がみられることから，マネジメントデザイン同様，両者の企業統治構造に顕著な差異があることが理解される。とりわけ，コンプライアンス，出資者，情報開示に関する事項で有意な差が認められるが，両者の差異を集約すると，トランスナショナル

図表Ⅲ - 14 マネジメントデザインの特性

市場拡大の方向性



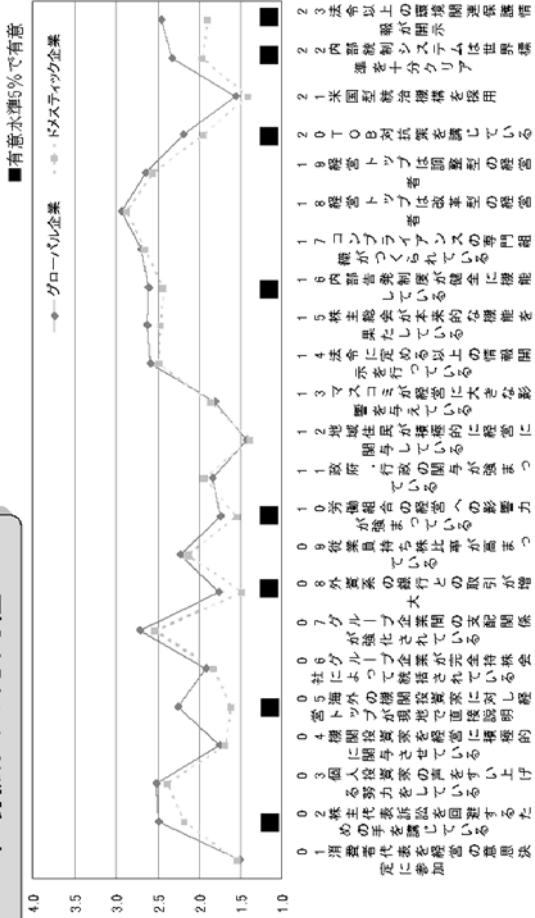
インプリケーション

1. 多様な人材の融合を可能にするマネジメントを行っている
2. 個の自律性を重視する制度設計になっている



図表Ⅲ - 15 ガバナンスデザインの特徴

市場拡大の方向性



インプリケーション

1. 海外の利害関係者を重視
2. PL対策、内部統制、内部告発制度、環境保護に対して積極的

企業群は、ドメスティック企業群と比較して、海外の利害関係者を重視する傾向が強く、PLや内部統制、内部告発、環境保護に対して配慮している傾向が強いということができよう。

## （2）技術強化の焦点による適合モデル

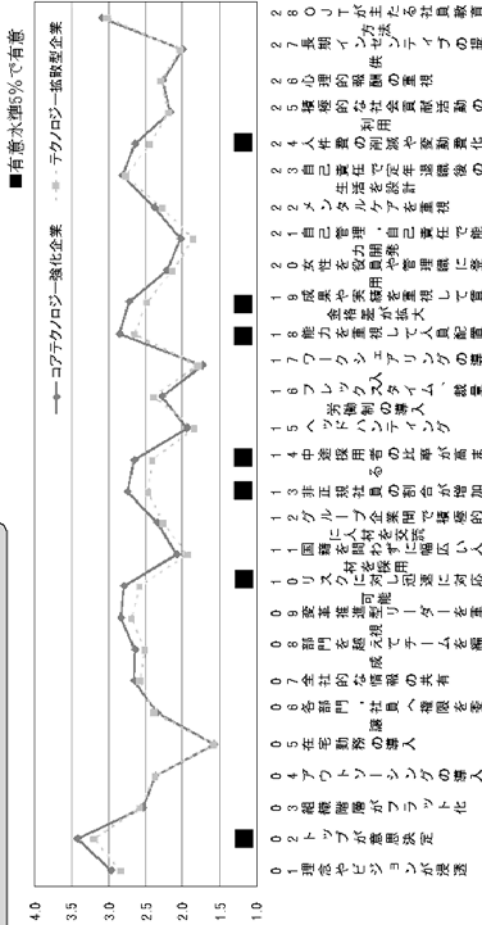
技術強化の焦点化といった企業の基本戦略の軸に従って分類したビジネスデザインは、技術革新の方向性を明確にし、それをベースとした製品・サービスの提供によって事業拡大を志向するコアテクノロジー強化志向企業群と、コアテクノロジーにこだわることなく時宜に応じてさまざまな技術に取り組むことを志向するテクノロジー拡散型企業群とに分類した。それぞれの企業群の組織管理体制の現状について比較したものが図表Ⅲ - 16である。

図表Ⅲ - 16からも明らかなように、28の質問項目のうち7項目で、両者の間に統計的に有意な差がみられ、技術強化の方向性によって組織管理体制に顕著な差異があることが理解される。能力を重視した人材配置、賃金格差を重視した人事制度、非正規社員の採用増加、中途社員の比率の増加、リスクに対して迅速に対応などに着目して、両者の間に差異を集約すると、コアテクノロジー強化志向企業群は、テクノロジー拡散型企業群と比較して、個々の組織メンバーの役割を明確にすると同時に、コスト削減を重視し、現状の延長線上の組織管理体制を維持する傾向が強いということができよう。

さらに、企業の統治構造について、2つの企業群について比較した。それが図表Ⅲ - 17である。23の質問項目のうち5項目で、両者の間に統計的に有意な差（有意水準5%）がみられることから、マネジメントデザイン同様、両者の企業統治構造に差異があることが理解される。両者の差異を集約すると、コアテクノロジー強化志向型企業群は、テクノロジー拡散型企業群と比較して、情報開示、内部統制、環境保護に対して配慮してい

図表Ⅲ - 16 マネジメントデザインの特性

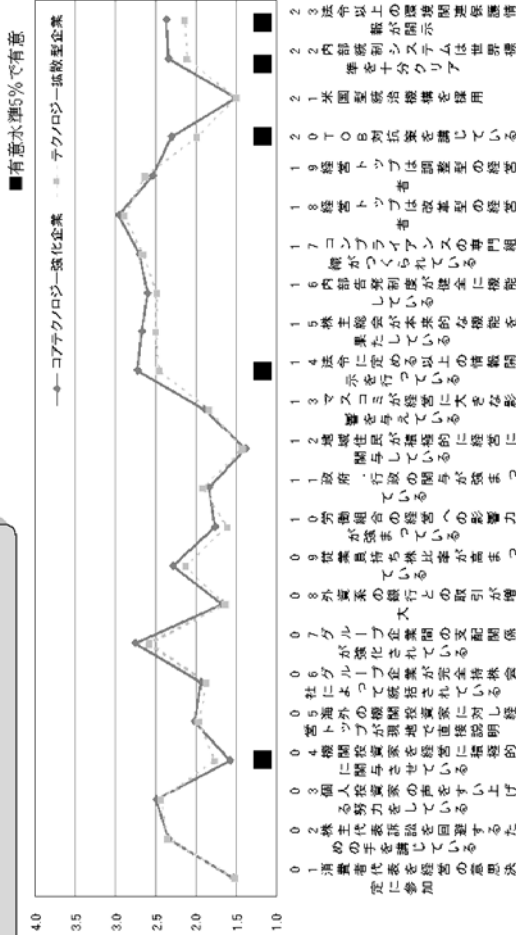
技術強化の焦点



- インプリケーション
1. 各人の果たすべき役割を明確にする
  2. コスト削減を重視し、現状の延長線上のマネジメント

図表Ⅲ - 17 ガバナンスデザインの特性

技術強化の焦点



- インプリケーション
1. 機関投資家を重視
  2. 情報開示、内部統制、環境保護に積極的
  3. TOB対策を準備

## コーポレートデザインの再設計

る傾向が強く、機関投資家を重視する傾向が強く、TOB など他社による買収行動に対して対策を講じているということができよう。

### (3) 活用する経営資源の範囲による適合モデル

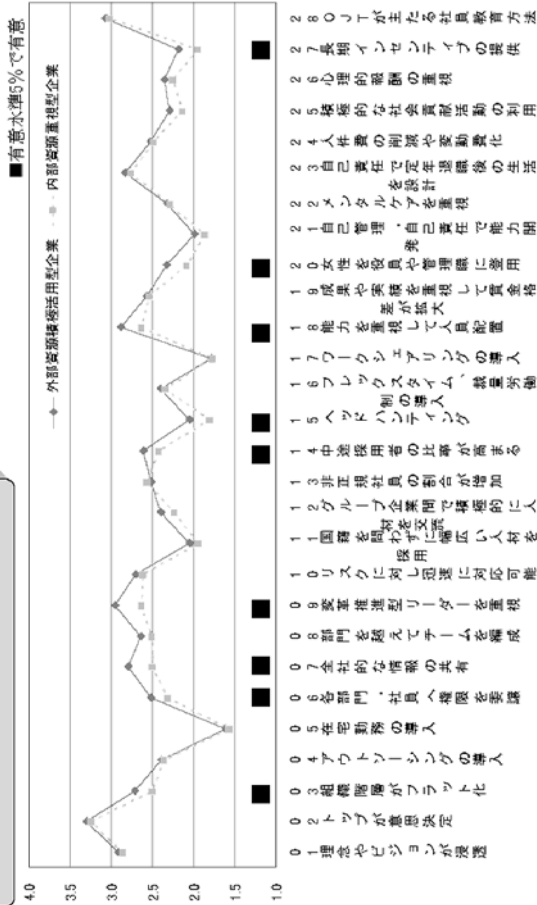
事業展開で活用する経営資源を外部にまで求めて取り組むのか、あるいは内部で保有する経営資源だけで充足するのかといった活用資源の範囲といった企業の基本戦略の軸に従って分類したビジネスデザインは、外部資源積極活用型企业群と内部資源重視型企业群とに分類される。それぞれの企業群のマネジメントデザインの現状について比較したものが図表Ⅲ - 18 である。

図表Ⅲ - 18 からも明らかなように、28 の質問項目のうち 9 項目で、両者の間に統計的に有意な差（有意水準 5%）がみられることから、市場拡大の方向性によって組織管理体制に顕著な差異があることが理解される。その具体的事項は、組織階層のフラット化、各部門や社員への権限委譲、全社的な情報の共有、中途採用者の増加、ヘッドハンティングの活用、能力を重視した人材の配置、醸成の役員への登用、長期的インセンティブなどである。両者の間の差異を集約して解釈すると、外部資源積極活用型企业群は内部資源重視型企业群に比べて、専門家や現場人員の連携を重視する組織体制を志向し、性別やキャリアを問わず有能な人材の適正配置を重視した組織管理体制の構築を志向しているということが出来る。

さらに、企業統治構造について、2 つの企業群について比較したものが図表Ⅲ - 19 である。23 の質問項目のうち 10 項目で、両者の間に統計的に有意な差（有意水準 5%）がみられ、両者の企業統治構造に顕著な差異があることが理解される。両者の差異を集約すると、外部資源積極活用型企业群は、内部資源重視型企业群と比較して、個人投資家および海外の投資家を重視する傾向が強く、情報開示や内部統制、コンプライアンスに積極的に取り組んでいる。また、グループ企業の自律性を保持する傾向が

図表Ⅲ - 18 マネジメントデザイナーの特性

活用する経営資源の範囲

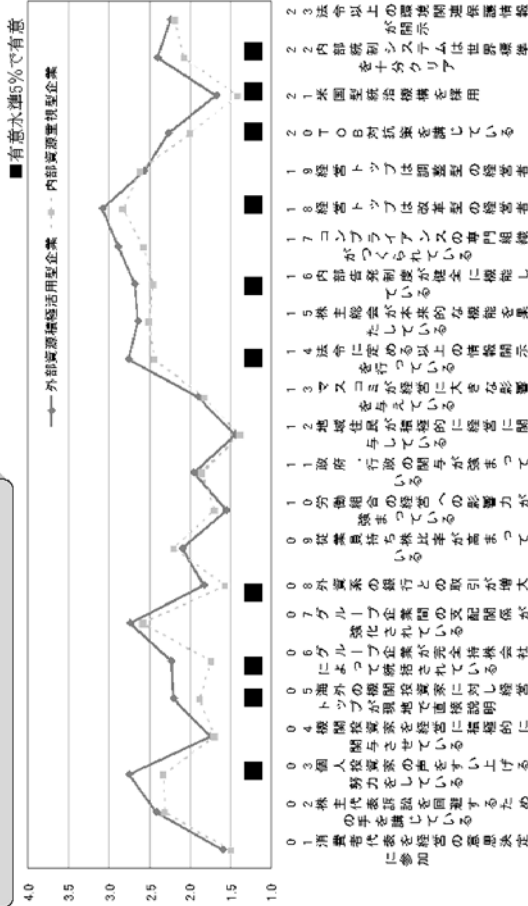


インプリケーション

1. 専門家や現場人員の連携を重視する組織体制を志向する
2. 性別やキャリアを問わず、有能な人材の適正配置を志向する

図表Ⅲ - 19 ガバナンスデザインの特性

活用する経営資源の範囲



インプリケーション

1. 個人投資家、海外投資家を重視
2. 情報開示、内部統制、コンプライアンスに積極的
3. グループ企業の自律性が高い

強いといえることができる。

#### （4）関係構築の深度による適合モデル

関係構築の深度といった企業の基本戦略の軸は、近年急速な進化を遂げ産業社会にも深く浸透してきた情報通信技術（IT）を活用して、事業活動にかかわる企業の関係性を変容させることを志向しているかどうかにかかわるものである。ネットワーク高度活用型企業群は、ITを高度に活用することによって、企業と企業、企業と市場との関係の再構築を試みたり、あるいは相互作用の範囲を拡大して事業の拡大強化を図ることを志向する企業群である。それに対して、ネットワーク限定活用型志向群はそうした施策に相対的に消極的な企業群である。それぞれの企業群の組織管理体制の現状について比較したものが図表Ⅲ - 20である。

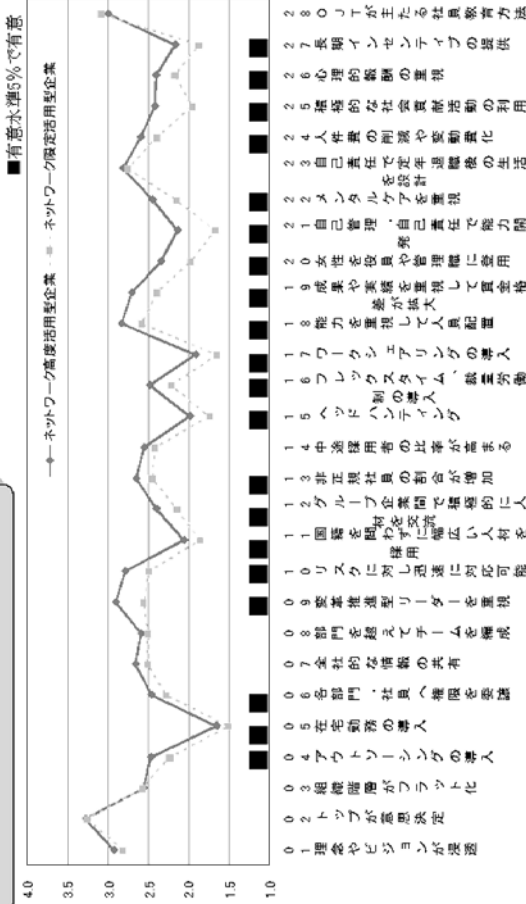
図表Ⅲ - 20からも明らかなように、28の質問項目のうち20項目で、両者の間に統計的に有意な差（有意水準5%）がみられることから、関係構築の方向性によって組織管理体制に顕著な違いがあることが理解される。全体的に異なる組織管理体制を構築しており、両者はほぼ異なる組織管理体制の構築する傾向にあると理解される。集約すると、ネットワーク高度活用型企業群は、ネットワーク限定活用型企業に比較して、個を重視し、個の自律性を自由度を維持。強化する組織管理体制を構築すると同時に、組織内の多様性を高めるマネジメントを実施しているといえることができる。

さらに、ガバナンスデザインについて、2つの企業群について比較した。図表Ⅲ - 21である。23の質問項目のうち19項目で、両者の間に統計的に有意な差（有意水準5%）がみられる。このことから、両者の企業統治構造にも顕著な差異があることが理解される。マネジメントデザイン同様、両者のガバナンスデザインにおいても、ほとんどの項目で差異がある。両者の差異を集約すると、ネットワーク高度活用型企業群は、限定活用型企業



図表Ⅲ - 20 マネジメントデザインの特性

関係構築の深度

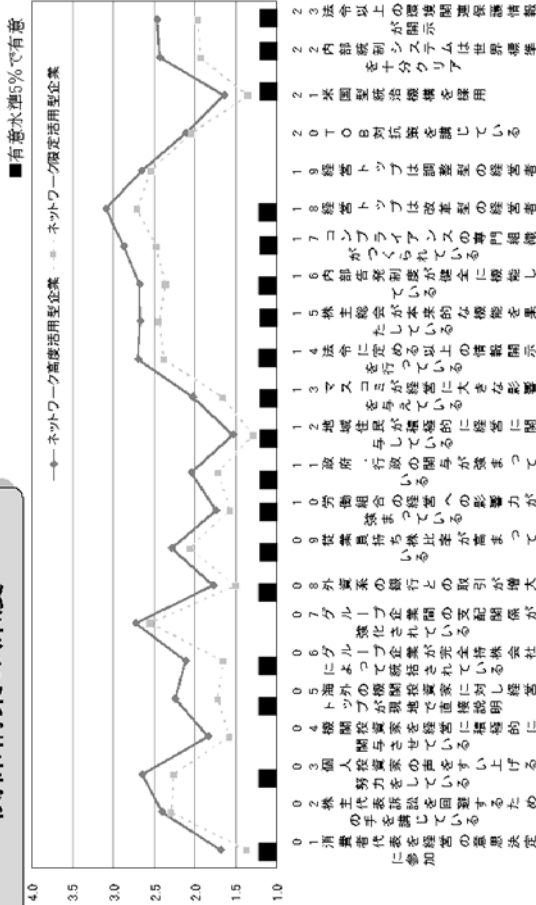


インプリケーション

1. 個を重視し、個の自律と自由度を維持するマネジメントを行っている
2. 組織内の多様性を高めるマネジメントを行っている

図表Ⅲ - 21 ガバナンスデザインの特性

関係構築の深度



インプリケーション

1. 幅広い出資者、利害関係者に対して配慮している  
 2. 情報開示やコンプライアンス、内部統制に対して配慮し、その対策にも着手

## コーポレートデザインの再設計

群に比較して、利害関係者全般に対して配慮し、情報開示やコンプライアンス、内部統制に対して配慮しているだけでなく、その対策にもかなり積極的に取り組んでいるといえることができる。

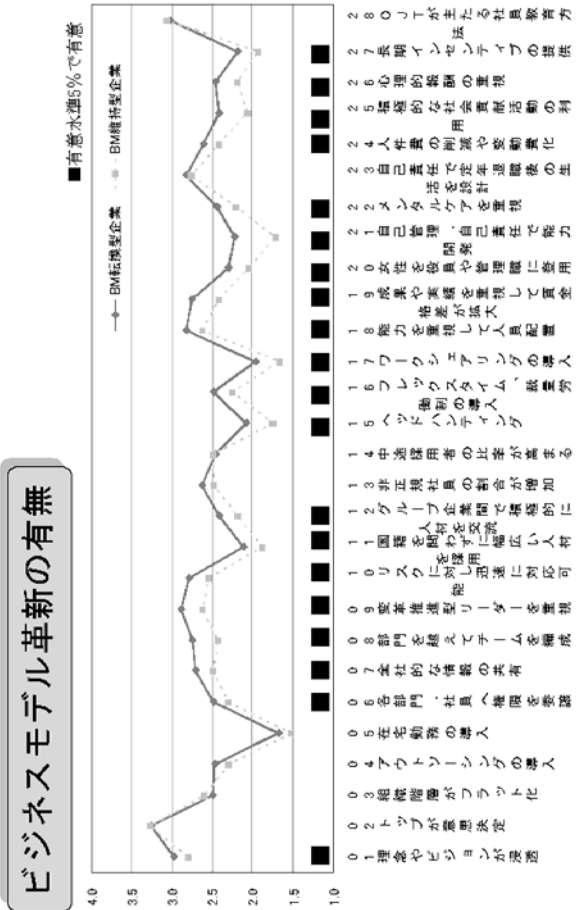
### (5) ビジネスモデル革新の有無による適合モデル

企業の基本戦略類型の最後の分類軸は、ビジネスモデル革新の有無によるビジネスデザインの分類である。ここでは、ビジネスモデル転換型企業群とビジネスモデル維持型企業群との2つに分類した。前者は、提供する製品やサービスを大きく変更するというよりも、むしろそれらを提供する方法やプロセスを根本から革新して事業の拡大や強化を図ることを志向する企業群であり、後者は、基本的に既存の方法・プロセスを踏襲しながら事業拡大を図っていくことを志向する企業群である。それらの企業群のマネジメントデザインの現状について比較したものが図表Ⅲ-22である。

図表Ⅲ-22からも明らかのように、ビジネスモデル革新の有無を軸として分類したマネジメントデザインは、関係性構築の深度を軸として分類したマネジメントデザインと同様に、2つのタイプには多くの違いがみられる。28の質問項目のうち20項目で、両者の間に統計的に有意な差（有意水準5%）がみられることから、ビジネスデザイン革新の方向性によって組織管理体制に顕著な差異があることが理解される。前節でみてきた関係構築の方向性との異なる点を上げるとすれば、ビジネスモデル転換型企業群は、ビジネスモデル維持型企業群と比較して、全社的な情報共有を重視し、理念やビジョンによる統合を推進している、正規社員を中心とした組織管理体制構築を志向している点にあるといえることができる。

さらに、ガバナンスデザイン（企業の統治構造）について、市場拡大の方向性について2つの企業群について比較したのが図表Ⅲ-23である。23の質問項目のうち20項目で、両者の間に統計的に有意な差（有意水準5%）がみられることから、マネジメントデザイン同様、両者の企業統治構造に

図表Ⅲ - 22 マネジメントデザイナーの特性

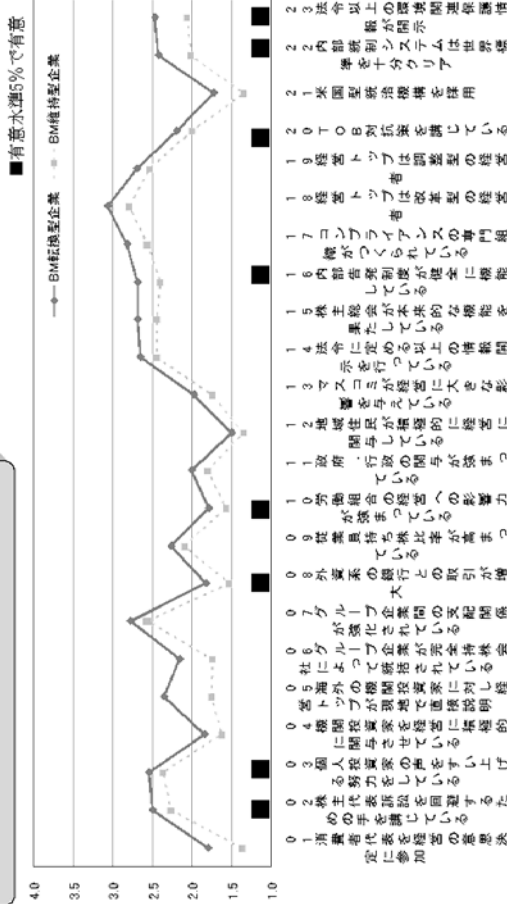


### インプリケーション

1. 理念やビジョンによる統合を推進している
2. 個を重視し、個の自律と自由度を維持するマネジメントを行っている

図表Ⅲ - 23 ガバナンスデザインの特性

ビジネスモデル革新の有無



インプリケーション

1. 海外の利害関係者を重視
2. PL対策、内部統制、環境保護に対して積極的

顕著な差異があることが理解される。前節でみてきた関係構築の方向性との違う点を上げるとすれば、ビジネスモデル転換型企業群は、ビジネスモデル維持型企業群と比較して、個人投資家を重視していると同時に、従業員持ち株比率が高まっているところに特徴があるといえる。

### （6）仮説の検証

本節ではこれまで、5つに類型化した企業の基本戦略に従って企業のビジネスデザインを二分して、それぞれのビジネスデザインを設計する企業群が、どういったマネジメントデザインやガバナンスデザインを構築しているのかについて検討してきた。本節でのこれまでの検討は、本章の冒頭で仮設した「ビジネスデザインに応じて、マネジメントデザインは異なるし、またそれらの対応によってガバナンスデザインも異なる」という点を

図表Ⅲ - 24 マネジメントデザインの特性の一覧

	キーワード	戦略の類型				
		市場拡大	技術強化	活用資源	関係構築	BM革新
国種を問わずに幅広い人材を採用	人材	○			○	○
グループ企業間で積極的に人材を交流	人材	○			○	○
非正規社員の割合が増加	人材		○		○	
中途採用者の比率が高まる	人材		○	○		
ヘッドハンティング	人材			○	○	○
能力を重視して人員配室	人材		○		○	○
女性を役員や管理職に登用	人材			○	○	○
成果や実績を重視して賞金格差が拡大	制度	○	○		○	○
人件費の削減や変動費化	制度		○		○	○
(現在)長期インセンティブの提供	制度			○	○	○
船舶階層がフラット化	組織			○	○	
アウトソーシングの導入	組織				○	
各部門・社員へ権限を委譲	組織			○		○
全社的な情報の共有	組織	○				○
部門を超えてチームを編成	組織					○
リスクに対し迅速に対応可能	組織		○		○	○
自己管理・自己責任で能力開発	能開	○				○
(現在)OJが主たる社員教育方法	能開				○	
在宅勤務の導入	働き方			○	○	
フレックスタイム、裁量労働制の導入	働き方				○	○
ワークシェアリングの導入	働き方	○			○	○
メンタルケアを重視	働き方				○	○
自己責任で定年退職後の生活を設計	働き方				○	
(現在)心理的報酬の重視	働き方					○
トップが意思決定	リーダー	○	○			
変革推進型リーダーを重視	リーダー			○	○	○
理念やビジョンが浸透	理念					○
積極的な社会貢献活動の利用	理念	○			○	○

## コーポレートデザインの再設計

図表Ⅲ - 25 ガバナンスデザインの特性の一覧

項目	キーワード	戦略の類型				
		市場拡大	技術強化	活用資産	関係構築	BM革新
グループ企業が完全持株会社によって統括されている	グループ経営			○	○	○
グループ企業間の支配関係が強化されている	グループ経営					○
経営トップは改革型の経営者	経営者			○	○	○
経営トップは調整型の経営者	経営者					○
株主代表訴訟を回避するため手を講じている	コンプラ	○				○
法令に定める以上の情報開示を行っている	コンプラ		○	○	○	○
内部告発制度が健全に機能している	コンプラ	○		○	○	○
コンプライアンスの専門組織がつけられている	コンプラ			○	○	○
個人投資家の声をすい上げる努力をしている	出資者			○	○	
機関投資家を経営に積極的に関与させている	出資者		○		○	○
海外の機関投資家に対し経営トップが現地で直接説明	出資者	○		○	○	○
外資系の株行との取引が増大	出資者	○		○	○	○
持株総会が本来的な権能を果たしている	出資者				○	○
TOB対抗策を講じている	出資者	○	○	○		
米国型統治機構を採用	出資者			○	○	○
マスコミが経営に大きな影響を与えている	情報開示				○	○
内部統制システムは世界標準を十分クリア	情報開示	○	○	○	○	○
法令以上の環境関連保護情報が開示	情報開示	○	○		○	○
消費者代表を経営の意思決定に参加	利害関係者				○	○
従業員持株比率が高まっている	利害関係者				○	
労働組合の経営への影響力が強まっている	利害関係者	○			○	○
政府・行政の関与が強まっている	利害関係者				○	○
地域住民が積極的に経営に関与している	利害関係者				○	○

検証したものと見える。図表Ⅲ - 24 と図表Ⅲ - 25 は、企業の基本戦略の類型ごとで二分されたビジネスデザインの中で、組織管理体制と企業統治構造で、統計的に有意な差異を示した項目を一覧にまとめたものである。

一覧表からもわかるように、ビジネスデザインのタイプによって、マネジメントデザイン、ガバナンスデザインのタイプが異なることは明らかである。もっとも、冒頭で示した「ビジネスデザイン、マネジメントデザイン、ガバナンスデザインの適合関係は、業績に影響を及ぼす」という仮説については、分類されたビジネスデザインが相互に排他的ではなく業績との関係を明確にしてはいない。

次節では、これまで検討を加えてきたことをベースにしてさらに分析を進めていくことにする。

#### Ⅳ．トランスアンビット企業のコーポレートデザイン

本節では、前節までの分析結果をベースにしながら、企業の新しいコーポレートデザインのあり方について検討し、その後、そこに求められる人間像と人間力について考えていくことにしよう。

##### 1. 4つのコーポレートデザイン

本稿ではこれまで、市場拡大の方向性、技術強化の焦点化、活用資源の範囲、関係構築の深度、ビジネスモデル革新の有無といった5つの基本戦略を軸とした二分法によってビジネスデザインを想定し、それぞれに適合するマネジメントデザイン、ガバナンスデザインがどういったタイプであるかについて分析を加えてきた。ただし、すでに述べたように、ここで分類された企業群は、相互排他的なものではなく、各企業のコーポレートデザインをタイプ分けしたものではない。その意味でこれまでの議論は、あくまで分類された基本戦略の中でのビジネスデザイン、マネジメントデザイン、ガバナンスデザインの適合関係をみてきたにすぎないといえる。

本節では、これまでの議論を前提としながら、ビジネスデザインを4つのタイプに類型し、そこに分類される企業がどういったマネジメントデザイン、ガバナンスデザインを構築しているのか、ビジネスデザインの変化や進化に従って、どういった体制を整備していくことが必要なのかについて考えていくことにしよう。

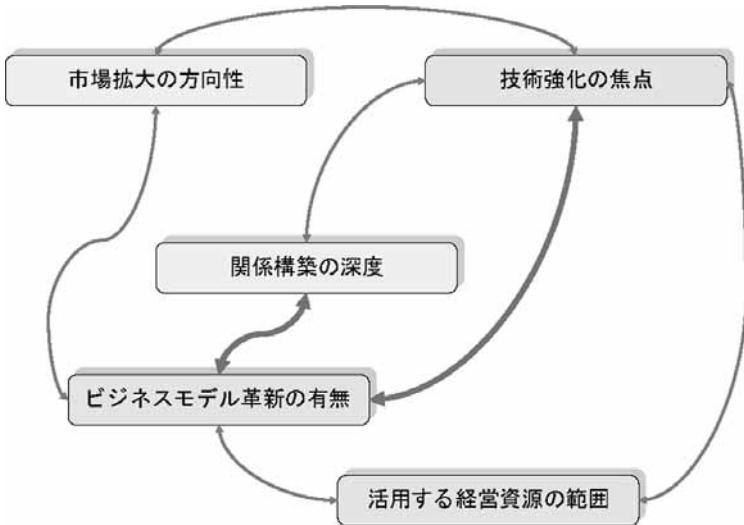
##### (1) ビジネスデザインの4類型

前節で検討してきた5つの企業の基本戦略の分類軸が相互にどういった関連性があるのかを相関分析によって分析した。その結果は、図表 - 1 のようにまとめられる。5つの基本戦略の間でもっとも相関関係が強いものは、ビジネスモデル革新の方向性と関係構築の方向性、ビジネスモデル



## コーポレートデザインの再設計

図表 - 1 ビジネスデザインの相関関係

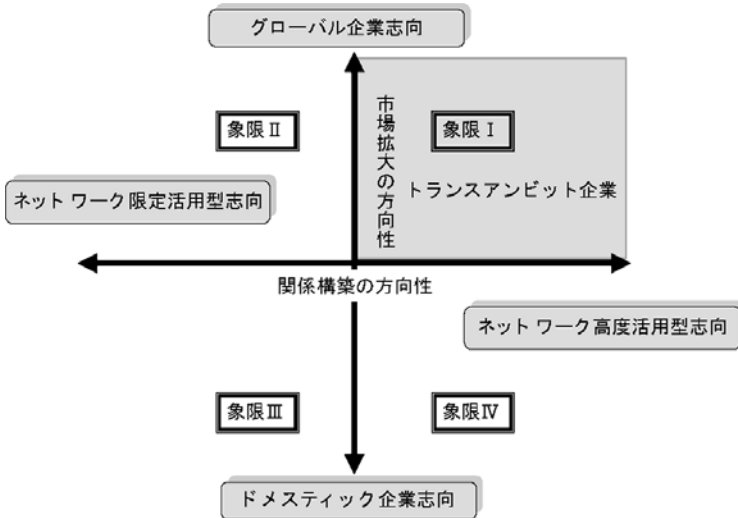


革新の方向性と技術革新の方向性である。相関分析によって因果関係まで説明することができないものの、ネットワークの活用と技術強化が、ビジネスモデルの革新に影響を及ぼしていることはアブリアリに理解される。それ以外の分類軸間の関係をみると、前者ほど関連性が強いわけではないものの、いくつかの項目間で関連性がみられる。たとえば、市場拡大の方向性は技術強化の方向性とビジネスモデル革新の方向性と、活用資源の範囲はビジネスモデル革新の有無と技術強化の方向性との間に関連性があることが理解される。

そこで本稿では、基本戦略の間に直接的な関連性がみられず、さらに事業成長に大きな影響を及ぼすと思われる2つの基本戦略の分類軸に焦点をあてて、企業のビジネスデザインを類型化することにした。その軸としたのは、市場拡大の方向性と関係構築の深度である。

図表 - 2 に示される縦軸の市場拡大の方向性による分類で両極をなすのは、すでに見てきたように、市場を地球規模で捉えて事業拡大していく

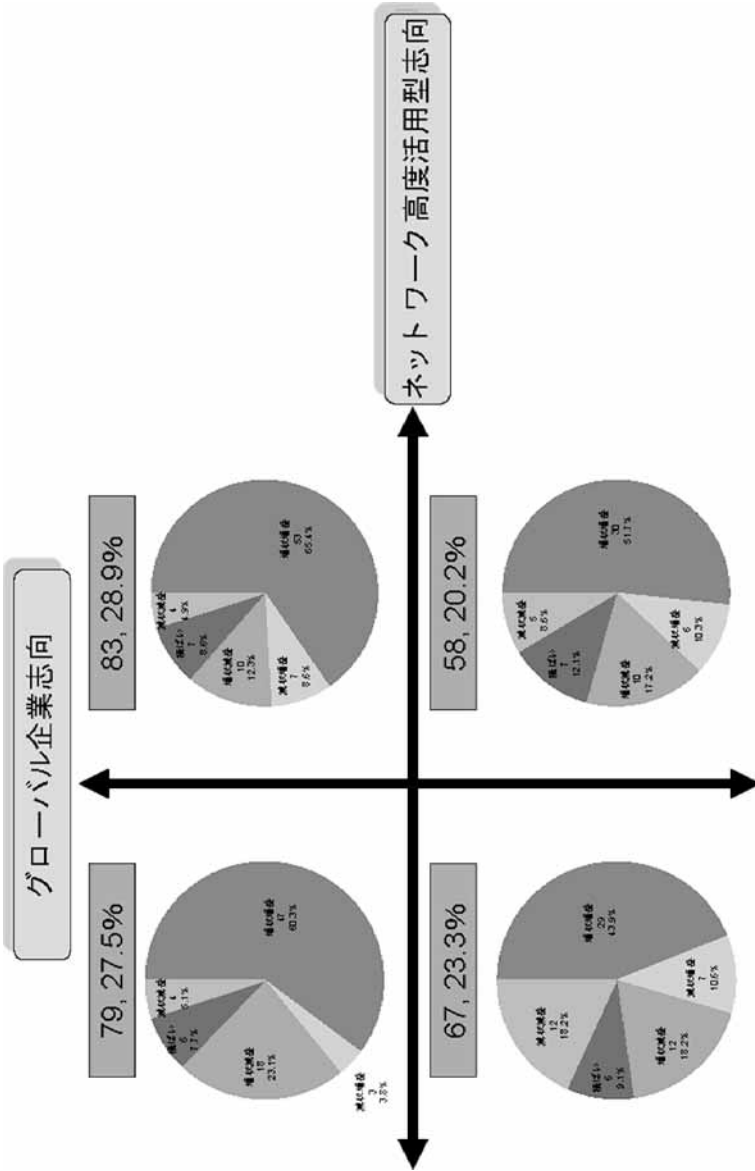
図表 -2 ビジネスデザインの4類型



ことを志向する「グローバル企業」と、日本市場を中心として事業拡大していくことを志向する「ドメスティック企業」である。それに対して、横軸の関係構築の深度による分類で両極をなすのは、ネットワークを活用することによって企業と企業あるいは企業と市場の関係の再構築を志向する「ネットワーク高度活用型企業」と、関係の再構築に消極的にしか取り組まない「ネットワーク限定活用型企業」である。これらを2軸として分類することで、回答企業は4つのタイプのビジネスデザインに類型化された。

要約すれば、縦軸の市場拡大の方向性とは、市場をどのように捉えて事業を展開していくのかという軸であり、横軸の関係構築の方向性とは、事業を拡大していく上でどういった範囲まで相互作用の範囲を拡大していくのかにかかわる軸である。つまり、図表 -2の象限 に分類される企業群は、事業の成長と拡大を図っていくために、市場を地球規模で捉えると同時に、取引先やエンドユーザーとの関係の高度化や再構築を志向する企業群であり、それと対象的に象限 に分類される企業群は、日本市場を中

図表 - 3 ビジネスデザイン4類型の属性の属性（業績）



心に捉えて、取引先やエンドユーザーとの関係を規定的限定的に捉えて事業を展開することを志向する企業群ということになる。より具体的にいうと象限 に分類される企業群は、市場をグローバルな視点に立ってサプライチェーンを構築したり、インターネットを活用して B2B にとどまることなく B2C をも視野に入れながら事業の成長と拡大を図っていくことを志向している企業群だといえよう。

いうまでもなく、ビジネスデザインに理念型というものが存在するわけではなく、いずれの象限に分類される企業が優れているというわけではない。図表 -3 に示すように、象限 の企業群が相対的に好業績であったとしても、象限 に分類される企業のすべてが好業績を上げているわけではないし、象限 に分類される企業のすべてが低業績だというわけでもない。業種・業態や規模、保有する技術や従うべき制度によって望ましいコーポレートデザインも異なるはずである。

とはいえ、前節で検討してきたように、将来の経営環境の変化を予測する中で、企業の多くは、グローバル企業を志向しネットワーク高度活用型企業を志向しているのも事実である。その意味では、象限 の企業群の業績が相対的に高い値を示しており、象限 の企業群が相対的に経営環境の変化に適合していると仮説することは可能である。本稿では、そうしたことを前提として議論を進めていくことにする。4つのビジネスデザインに分類される企業群の特性は、図表 -3 の通りである。

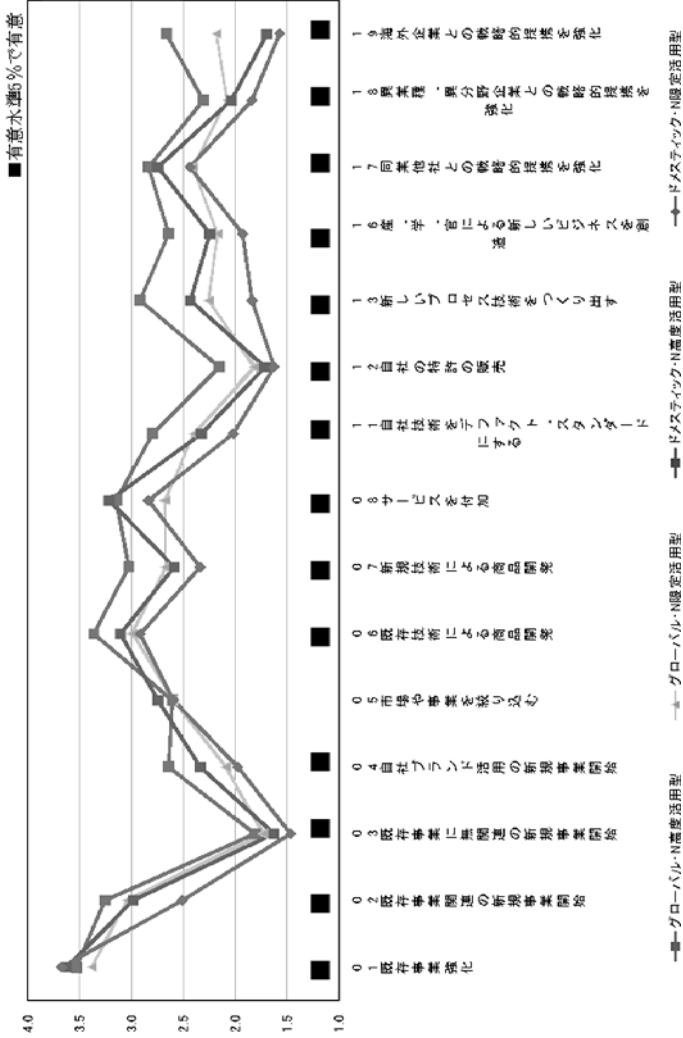
## （2）ビジネスデザインの特徴

4つのビジネスデザインに分類された企業群の事業展開を比較したものが、図表 -4 である。

分類されたすべての企業群で既存事業の強化が事業展開の中心となっているが、新規事業の展開という点では、象限 に分類された企業群と象限 の企業群との間には顕著な差異がみられる。そのことを反映して、商品

# コーポレートデザインの再設計

図表 -4 ビジネスデザインの特性



開発に対する取り組みや自社技術の位置づけにも少なからず差異がみられるし、外部資源の活用といった点でも違いは少なくない。前節までの分析に従って全体の傾向を集約すると、象限 に分類される企業群は、他の3つの企業群に比べて技術軌道を明確にすると同時に、商品開発にも積極的に取り組み、外部資源を積極的に取り込みながら既存のビジネスモデルの革新を志向する傾向にあるといえる。

また、象限 は、そのポイントが相対的に低いものの、象限 と同じような傾向を示している。この点から、象限 に分類される企業群のビジネスデザインが先進的であり、次に象限、象限 が続き、象限 に分類される企業群が、もっとも保守的であるということができよう。

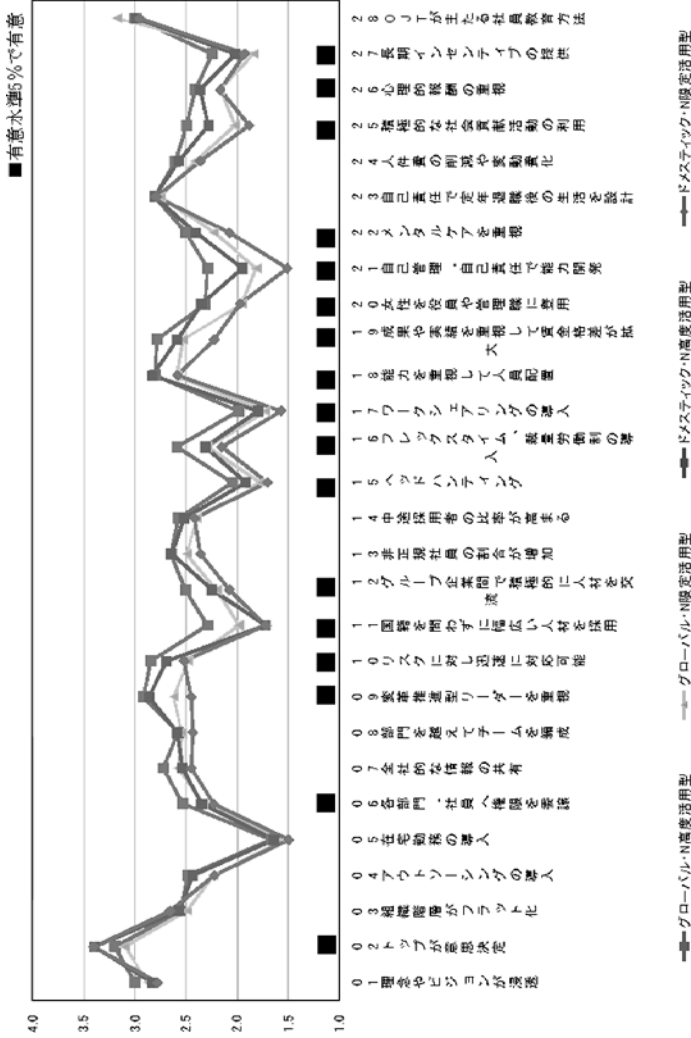
### （3） マネジメントデザインとガバナンスデザインの特徴

次に、4つのビジネスデザインに分類された企業群のマネジメントデザインとガバナンスデザインについてみていくことにする。図表 - 5は組織管理体制に関する平均値の比較であり、図表 - 6は企業統治構造に関する比較である。図表から明らかなように、4つの企業群の間には、統計的に有意な差異（有意水準5%）がみられる。

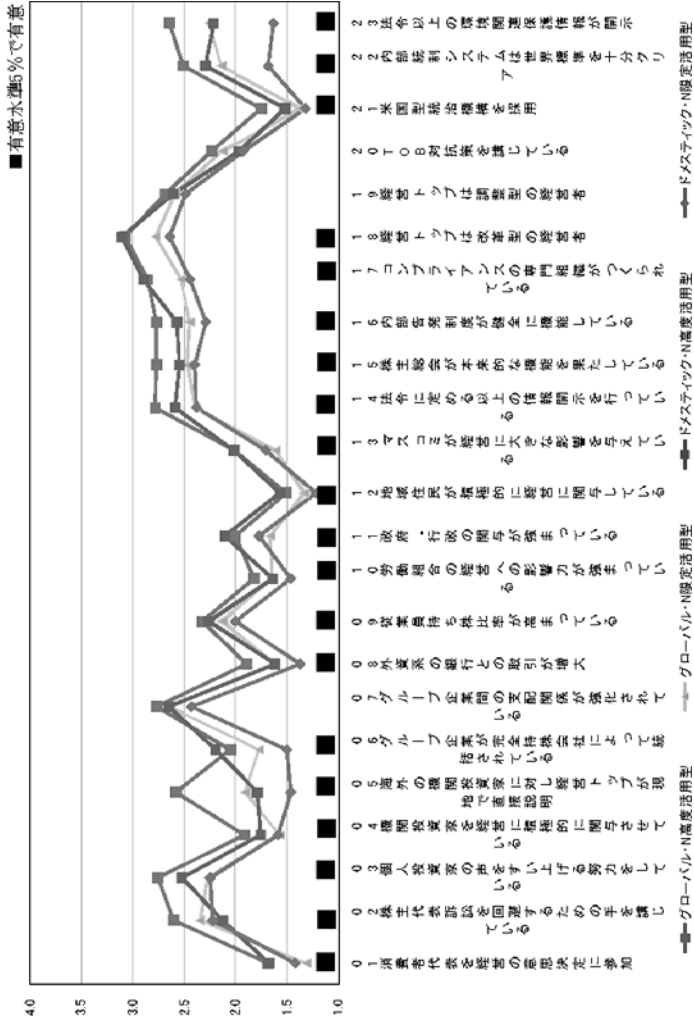
組織管理体制に関する項目を概観すると、象限 に分類される企業のポイントが高く、次に象限、象限 が続き、象限 のポイントが多くの項目で低くなっていることが理解される。こうした結果をもたらしている要因として、企業規模の差異や業種などが少なからず影響していることが予測されるが、象限 に分類される企業については、働き方の自由度や成果主義的賃金制度の導入、社会貢献活動などの項目で他の象限とは顕著な差異がみられる。

さらに、企業統治構造では、象限 に分類される企業と象限 の企業群との差異がより顕著になっている。ステイクホルダーとの関係、情報開示やコンプライアンス、内部統制などでその差は顕著である。こうした差異

図表 - 5 マネジメントデザインの特性



図表 - 6 ガバナンスデザインの特徴





## コーポレートデザインの再設計

をもたらしている要因として、企業規模や海外事業展開が影響しているものと考えられるが、結果的に象限 に分類される企業が企業統治構造でも近年の動向にあわせてもっとも整備されているといえよう。

### (4) トランスアンビット企業のコーポレートデザイン

企業規模や業種・業種業態、海外事業展開などで違いがあるものの、これまでみてきたように象限 の企業群とそれ以外の象限に分類される企業群との間には、組織管理体制の面でも企業統治構造の面でも、少なからぬ差異が存在している。そこで、近年の経営環境の変化の中で、次の点が指摘される。

たとえば、海外進出といった外のグローバル化だけでなく日本市場には多くの外国企業が参入しており、国内を中心に事業展開している企業であっても、その影響を回避することはできないことは事実であるし、企業統治の視点からいっても、株式を上場している企業にとって外国人投資家の動向は看過することはできない。そうした傾向は日本に限られることなく多くの先進国にあっても起こっていることである。その意味で国という境界を越えてビジネスは展開され、それを看過することはいかなる企業にとってもできないことである。

また、技術構造の変化や流通構造の変化によって、産業や業種・業態の壁が低くなり、メーカーがメーカー然としていることはできないし、流通業がマーケティング技術だけに依存して事業の拡大を図っていくことは難しくなっている。さらに労働市場に目を向けると、少子高齢化や女性の社会進出を無視することができないだけでなく、勤労者の価値観は大きく変化し、その流動化にも拍車がかかりつつある。

こうした経営環境の変化はいずれの企業にとっても共通の課題であり、それへの対処を怠れば、企業の成長はもちろん、時として企業の存続すら保証されない。その意味で、こうした経営環境の変化は、多くの企業に対

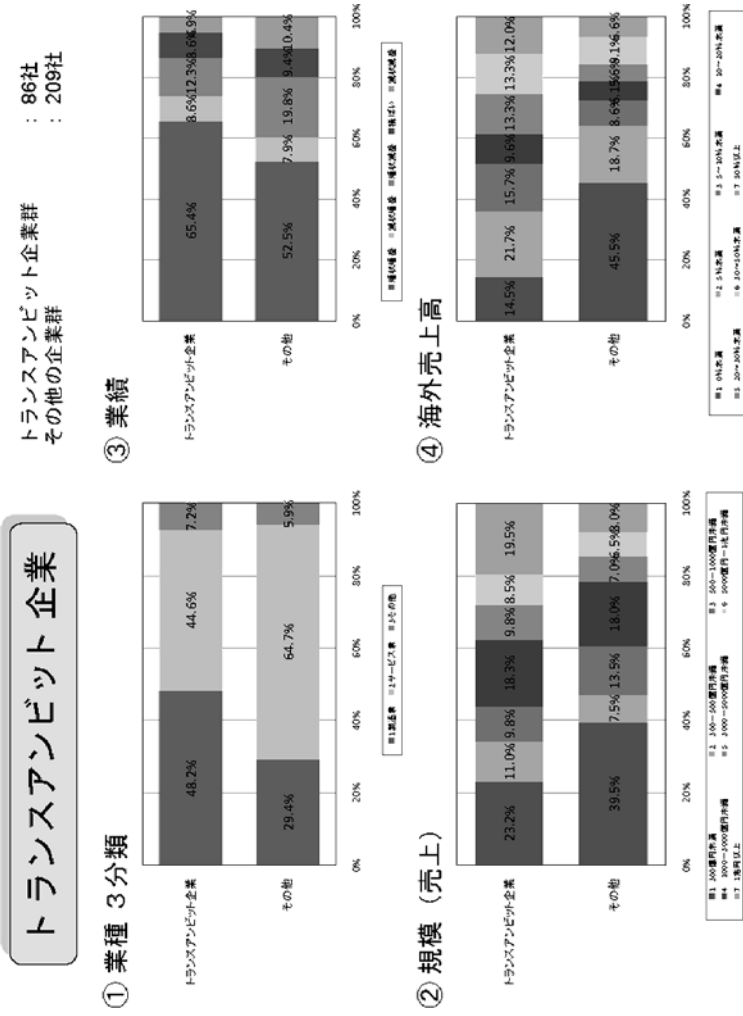
して、国境はもちろん、産業や業種・業態、規模、企業間関係に至るまで事業領域を規定している境界や領域（アンビット）を超えた展開を要請しているといえる。

こうしたことを前提にして、本稿では、地球規模で市場を捉え、企業の関係性の再構築を志向している先進的な企業群を、すなわち、象限に分類される企業群を取り巻くあらゆる境界を超えて事業を展開する「トランスアンビット企業 (Trans-ambit Company)」と呼ぶことにする<sup>v)</sup>。以下では、トランスアンビット企業とそれ以外の企業群とに大きく分類し、それらが、どういった組織管理体制を整備し、どういった企業統治構造を構築しているのかという点についてみてみることにしよう。図表Ⅳ-7は、トランスアンビット企業とそれ以外の企業群の属性を示したものである。

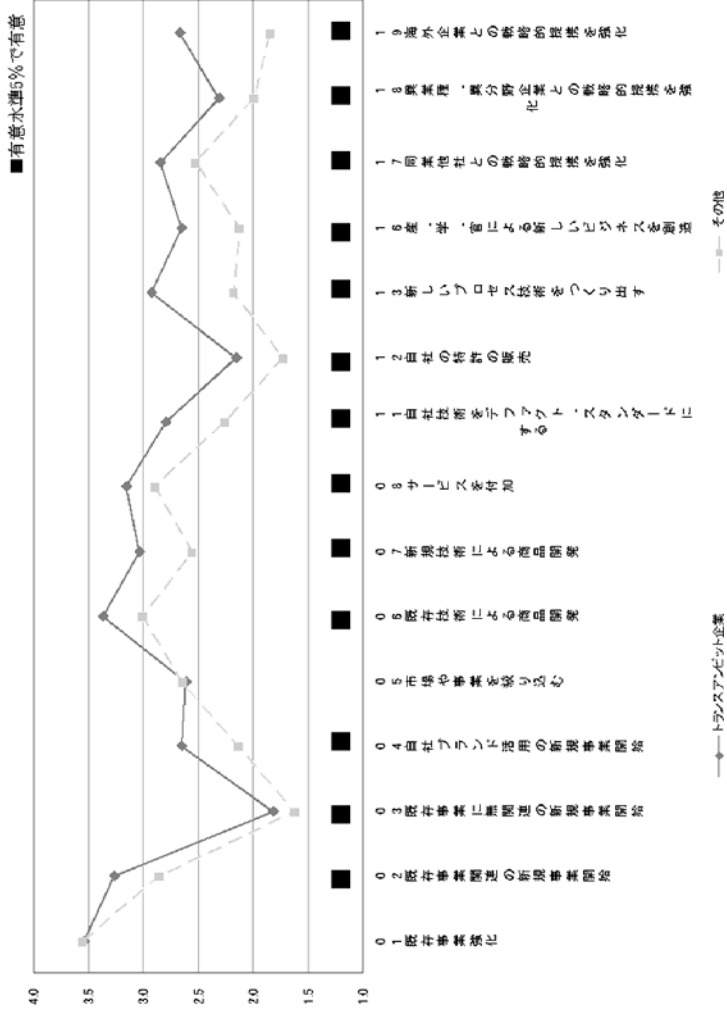
図表Ⅳ-8は、トランスアンビット企業とそれ以外に分類される企業群を二分して、それらの事業展開を比較したものである。そこから、トランスアンビット企業のビジネスデザインの特徴は、以下のように集約することができる。

トランスアンビット企業群のビジネスデザインの特徴の第一は、それ以外の企業群同様、既存事業を中核に据え事業展開を図っているものの新規事業や新規技術に対しても積極的な取り組み、新規事業を立ち上げる際にも既存事業で培ってきた企業ブランドや技術などの無形資産を積極的に活用することを志向している点にある。すなわち、トランスアンビット企業は、既存の事業ドメインに執着することも、いたずらに事業ドメインを拡大することもなく、自らの強みを核として事業ドメインの転換や進化を図ろうとしていると理解される。すなわち、トランスアンビット企業は、常に事業ドメインの転換と進化を模索しているのである。また、それと関連して、トランスアンビット企業は、既存事業強化の際にも、サービスの付加や新しいプロセス技術の導入によるビジネスモデルの革新を志向していることも指摘される。

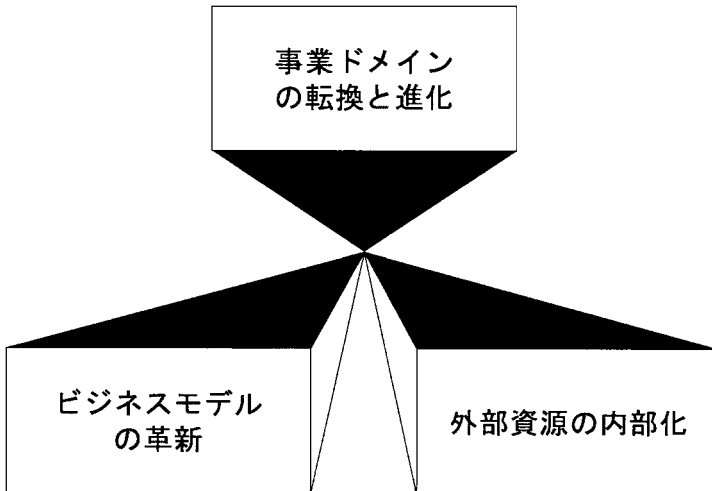
図表 - 7 二分類による企業群の属性



図表Ⅳ-8 ビジネスデザインの特性



図表Ⅳ - 9 トランスアンビット企業のビジネスデザインの特徴



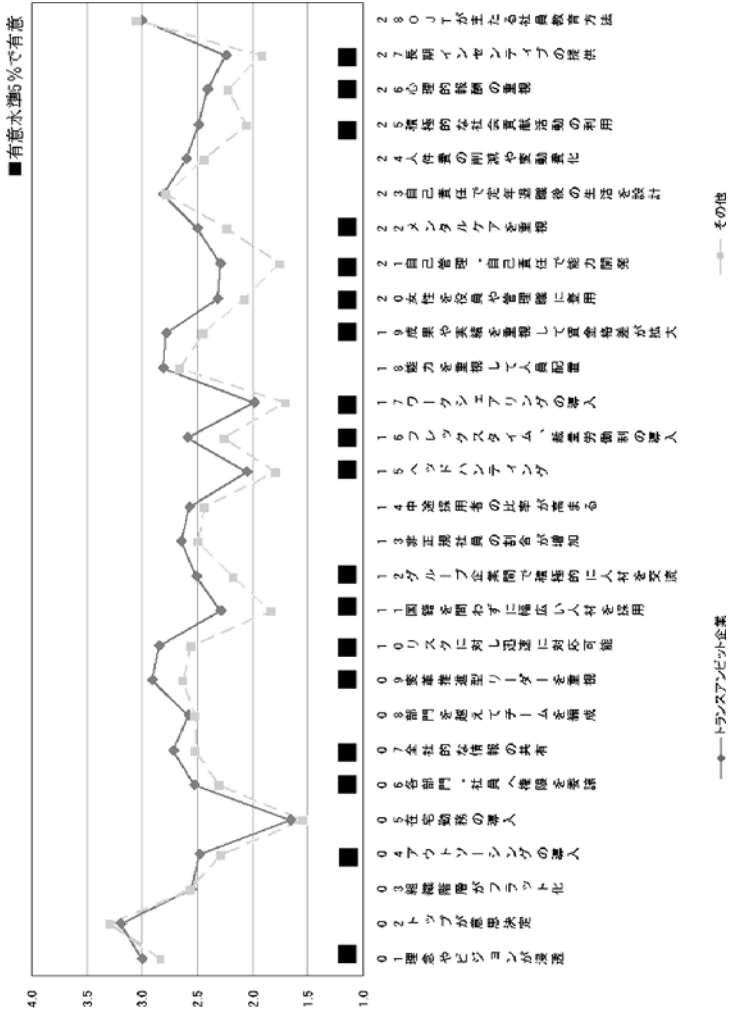
換言すれば、トランスアンビット企業は、事業ドメインの転換と進化を進めると同時に、既存ビジネスのもうけの仕組み、すなわちビジネスモデルの革新をも志向しているのである。

さらに、トランスアンビット企業群の事業展開の第三の特徴は、他社との戦略提携に積極的に取り組み、外部資源の取り込みあるいは外部資源の内部化を推進している点にある。とりわけ、海外企業との戦略提携に対する積極性に関して、それ以外の企業との間に差異があることは特徴的である。

それでは、こうしたビジネスデザインの特徴をもつトランスアンビット企業は、いかなるマネジメントデザインを構築しているのであろうか。トランスアンビット企業とそれ以外に分類される企業群のマネジメントデザインを比較したものが、図表Ⅳ - 10 である。トランスアンビット企業のビジネスデザインの特徴は、以下のように集約することができる。

トランスアンビット企業群のマネジメントデザインの第一の特徴は、そ

図表IV - 10 マネジメントデザインの特性



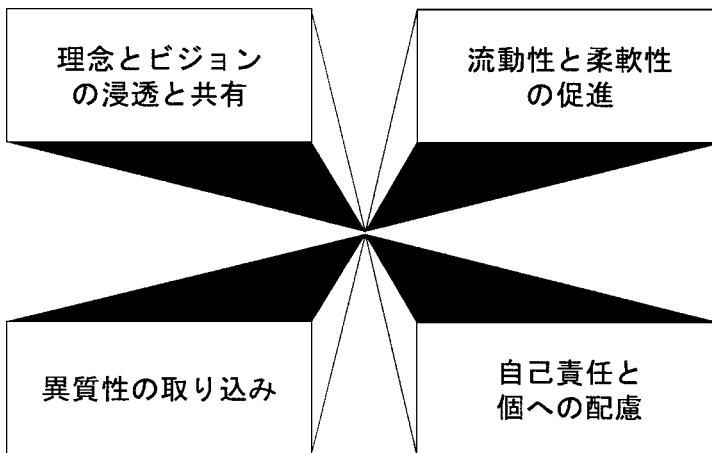
## コーポレートデザインの再設計

れ以外の企業と比較して、社会的貢献活動をベースとした理念やビジョンの従業員への浸透をさせることを志向している点にある。アンケート調査でも、トランスアンビット企業とそれ以外の企業との間では、社会的貢献活動への積極的参加と、理念やビジョンの浸透と共有の項目で顕著な差がみられている。つまり、トランスアンビット企業は、社会貢献に通じる理念とビジョンを表明しその浸透を志向している企業である。

第二の特徴は、トランスアンビット企業が、組織内部の流動性や柔軟性を促している点にある。全社的な情報の共有やグループ企業間での積極的な人材交流が多様な情報を組織全体に還流させる上で有効であるだけでなく、部門や社員への権限の委譲やフラットな組織構造、リスクに対して迅速に対応することのできる体制の構築も、組織の多様性と流動性を高める上で必要な仕組みである。

第三の特徴は、トランスアンビット企業がそれ以外の企業群と比較して、組織内部に異質性を取り込むことを志向している点にある。非正規社員や中途採用者の比率の高まり、女性の管理職や役員への登用、国籍を問わな

図表Ⅳ-11 トランスアンビット企業のマネジメントデザインの特徴



い人材の採用に加えて、ヘッドハンティングやアウトソーシングの積極的な導入などの点で、トランスアンビット企業群以外の企業群との間で顕著な差がみられる。その点から、トランスアンビット企業は異質性を容認し、それを取り込む施策を講じているといえるのである。

第四の特徴は、従業員に対して自己責任を求める一方で、個に配慮した制度の設計を志向している点にある。アンケート調査でも、能力や成果・実績を重視すると同時に自己管理・自己責任を求める反面、フレックスタイムや裁量労働あるいはワークシェアリングの導入など働き方の自由度が高く、メンタルケアも重視するなどの点で、トランスアンビット企業はそれ以外の企業との間に顕著な差異がみられる。

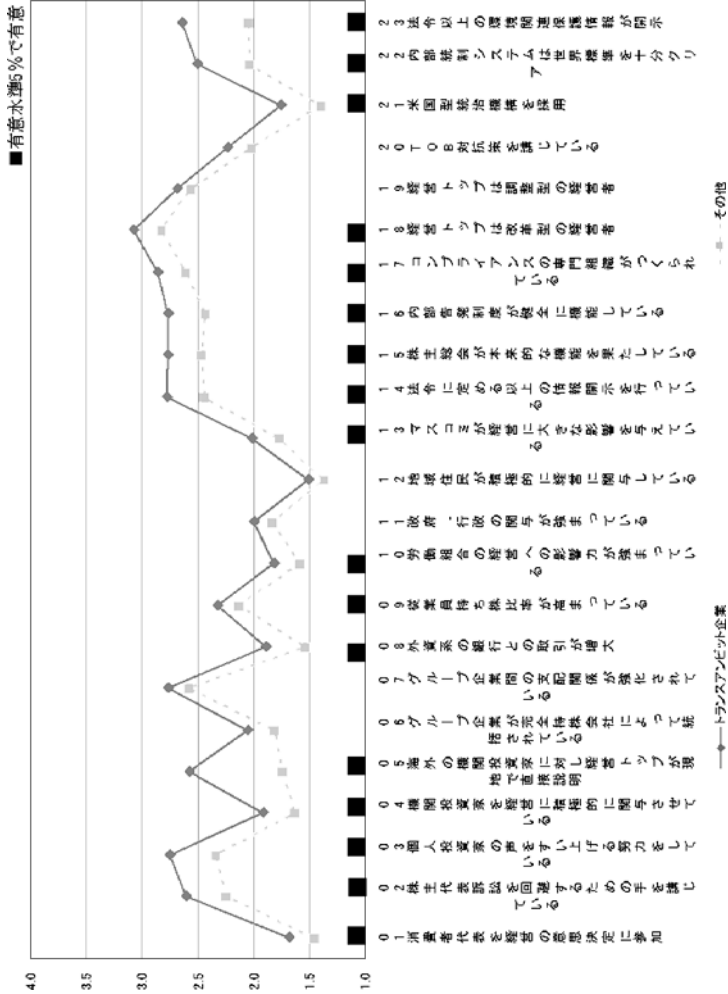
次に、トランスアンビット企業が、いかなる企業統治構造を構築しているのかについてみていくことにする。二つの企業群のガバナンスデザインを比較したものが、図表Ⅳ - 12である。そのことからトランスアンビット企業の企業統治構造は以下のように集約することができる。

トランスアンビット企業群のガバナンスデザインの第一の特徴は、国内外を問わず、株主をはじめとしたステイクホルダーに対する情報開示に積極的に取り組むと同時に、株主総会を形骸化させることなく株主の意見を経営に取り込むことを志向している点にある。トランスアンビット企業は、株主はもちろん、それ以外のステイクホルダーに対しても情報開示に積極的に取り組んでいる。また、ガバナンスの健全性を担保する制度運用を行っていて特徴的である。単に制度を整備しているだけでなくその運用にも配慮して、ガバナンスの健全性維持を強く志向しているのである。

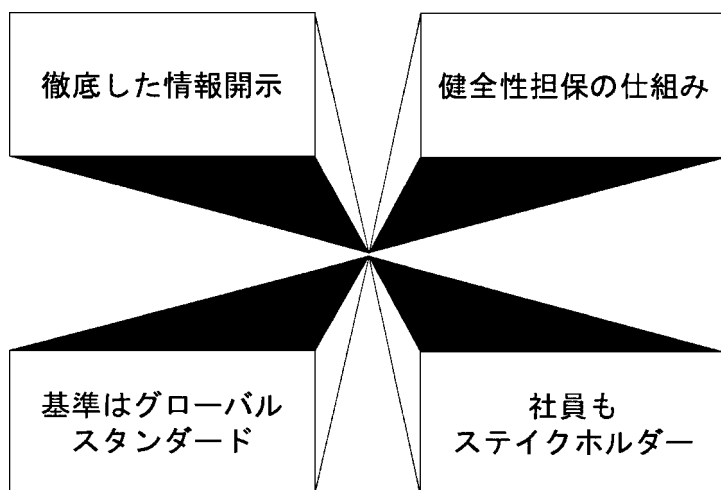
さらに、内部統制システムや地球環境問題に対しても世界標準（グローバルスタンダード）以上の基準をクリアすることを志向しており、トランスアンビット企業のガバナンスデザインの特徴である。加えて、内部告発制度を健全に機能させると同時に、従業員の経営参画への積極的に取り組み、従業員持ち株比率の向上など、従業員を企業のステイクホルダーの一員と



図表Ⅳ - 12 ガバナンスデザインの特徴



図表Ⅳ-13 トランスアンビット企業のガバナンスデザインの特徴



してみなしている点が特徴的である<sup>vi)</sup>。

以上、地球規模で市場を捉え、企業の関係性の再構築を志向しているトランスアンビット企業のビジネスデザイン、マネジメントデザイン、ガバナンスデザインの特徴について検討してきた。繰り返しになるが、ここであげたそれぞれのデザインは、独立的に存在しているわけではない。トランスアンビット企業が真のトランスアンビット企業となるためには、それらデザインが適合していることが必要である。その意味では、トランスアンビット企業群に分類される企業の中の相対的に低業績の企業には、これらの間に何らかのミスマッチが内在しているためだといえるかもしれない。

## V. トランスアンビット企業が求める人材象

最後に、より先進的な事業展開を志向し、それに対応した組織管理体制や企業統治構造を具備しているトランスアンビット企業群が、ミドルマネージャーに対してどういった資源や能力を期待しているかについてみてい

くことにしよう。

アンケート調査では、企業がミドルマネージャーに求めていると資質や能力を二極で捉え、どちらの人材を相対的に求めているかという質問項目を設定した。具体的には、「個人能力を高めることで企業力を高めようとする資質・能力を求めるか 組織の能力を高めることで、企業力を高めようとする資質・能力を求めるか」といった形式である。

その結果を平均値で比較すると、トランスアンビット企業群とそれ以外の企業群との間には、ほとんど有意な差はみられず、企業がミドルマネジメントに求める資質や能力には共通点が多く大きな差を見出すことはできなかった。しかしながら、2つの企業群を構成比で比較した結果いくつかの興味深い結果が得られた。

## 1. ミドルに求められる資質と能力

以下では、2つの企業群の比較検討から特徴的な傾向を示す質問項目から、トランスアンビット企業群が求めているミドルマネージャーの資質と能力について考えていくことにする。

### (1) 本質を見極める

トランスアンビット企業がミドルマネージャーに求める資質と能力の第一は、本質を見極められる能力である。

いうまでもなく、すべてのミドルマネージャーにとって、一連の仕事の中で発生する課題を迅速かつ的確に捉え、それらを処理していくことは日常的にこなさなければならない仕事である。とはいえ、日常的に発生する課題を対処療法的に処理していくだけでは、課題の根本的解決にならないばかりでなく、実施した課題解決策の間に矛盾が生じたり、課題解決が新たな課題を生じさせることにもなりかねない。とりわけ、企業を取り巻くさまざまな境界を超えることによって生じる、複雑で多様で不透明な経営

環境に直面しているトランスアンビット企業では、そうした複雑な問題に直面する可能性は高くなる。それ以外の企業群に比べて、トランスアンビット企業群で、解決すべき課題の根本原因を発見する能力を備えていることを求める企業の割合が高く（図表Ⅳ - 10）、また特定分野のスペシャリストの育成を志向している点（図表Ⅳ - 11）も、そうした経営環境の不透明さを反映していると結果である。そうした点から、トランスアンビット企業のミドルマネージャーは、発生している個々の事象に個別的に対応する能力よりも、専門的視点から根本原因を発見しそれを解決する能力、つまり本質を見極める資質と能力が求められているといえよう。

## （2）社会的存在を認識する

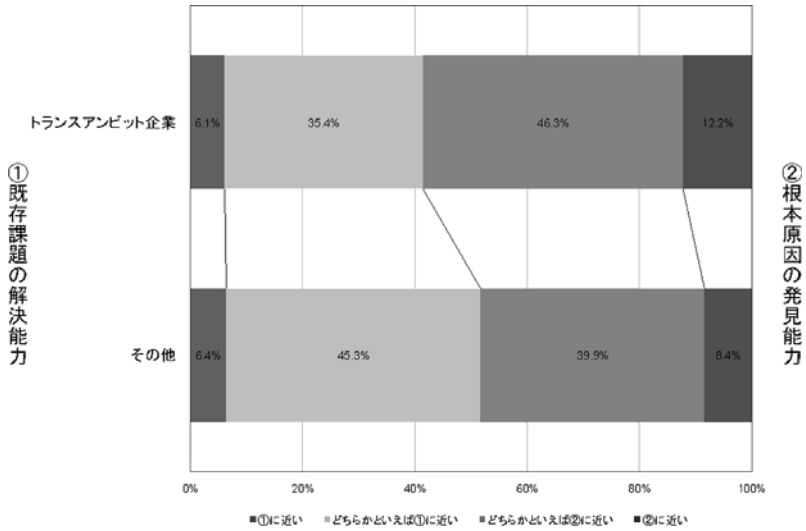
トランスアンビット企業のミドルマネージャーに求められる資質と能力の第二は、自らが社会的存在であることを認識する資質と能力である。

図表Ⅳ - 12 に示されるように、トランスアンビット企業のミドルマネージャーには内的インセンティブが相対的に求められている。報酬や昇進といった外的インセンティブではなく、達成感や成長実感、自己実現といった内的インセンティブを動機づけの強い要因とすることは、企業の中の単なる企業人として役割を果たす存在ではなく、社会の中での使命を意識し、そのコンテキストでの自らの存在を認識することにもつながる。同時に、法令や規則の遵守を超えて良心や良識に基づいて行動することができるのも、自らを社会的存在として認識しているからこそである（図表Ⅳ - 13）。

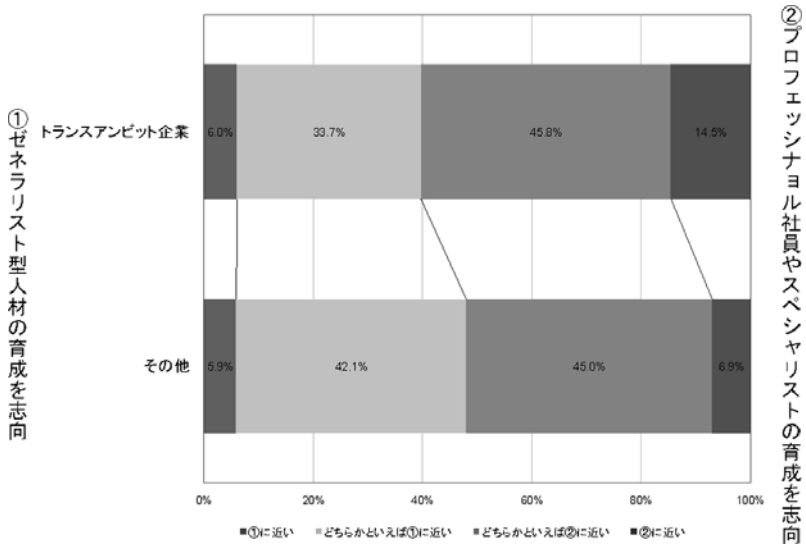
すなわち、トランスアンビット企業群がミドルの資質や能力として、内的インセンティブによる動機づけや良識や良心に従った行動を求めるのも、短期的利益よりも長期的利益を優先させることを求めるのも、企業の社会性公器としての存在価値を認識しているからこそである。社会の公器としての品格を維持・強化する企業は、トップマネジメントによってのみ形成されるのではなく、ミドルの行動と意識も、極めて重要な要素となるので

## コーポレートデザインの再設計

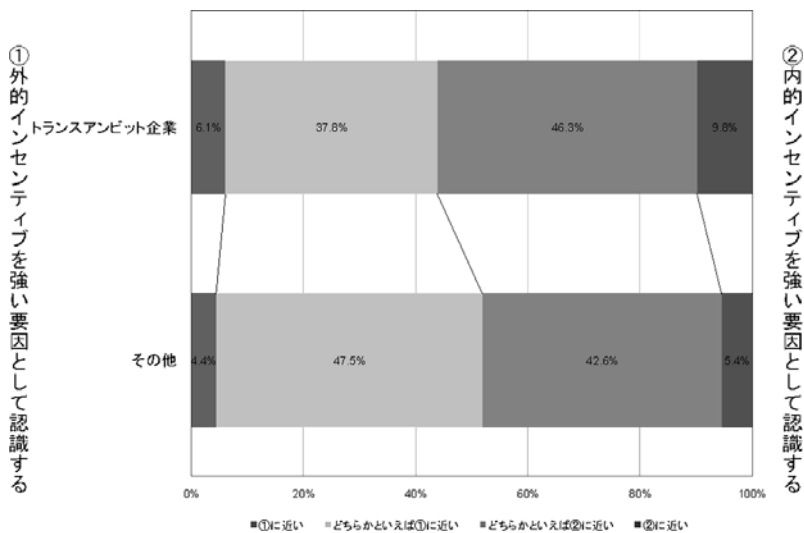
図表 V - 1 課題解決のタイプ



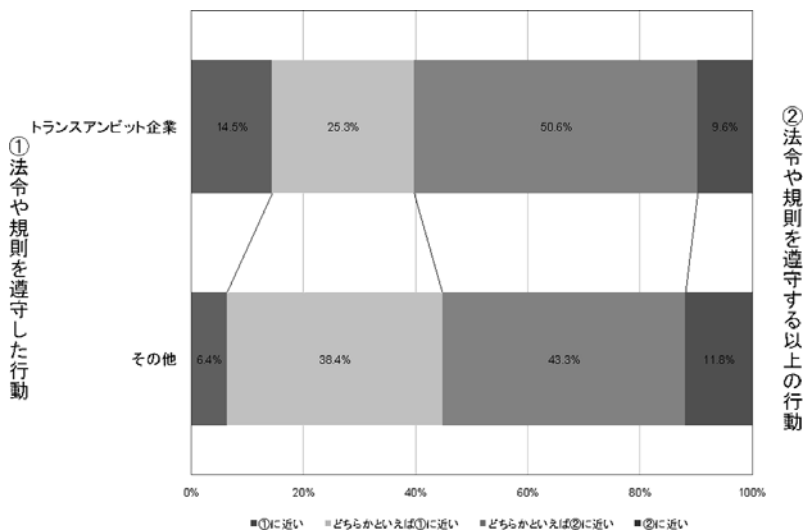
図表 V - 2 育成する人材のタイプ



図表V-3 動機付けのタイプ



図表V-4 コンプライアンスのタイプ



ある。

(3) 柔軟性のあるシナリオを描く

トランスアンビット企業がミドルマネージャーに求める資質と能力の第三は、柔軟性のあるシナリオ策定力である。ここでいうシナリオ策定力とは、想定される状況の中だけでシナリオを描くのではなく、不測の事態への対応をも考慮してシナリオを描く能力である。

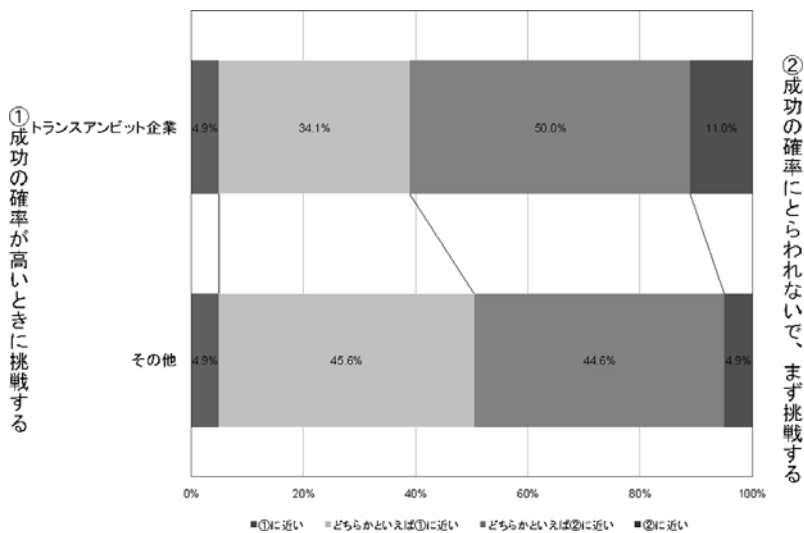
先行き不透明な経営環境の中でビジネスを切り開いていくためには、成功の確率にとらわれることなくチャレンジしていくことが必要である。トランスアンビット企業のミドルマネジメントには、そうしたチャレンジングな精神が求められている。そこで、トランスアンビット企業では、成功の確率にとらわれることなく、既存のプロセスを否定して「まず挑戦してみる」ことに加えて、高いリスクマネジメント能力も求められている（図表Ⅳ-14、図表Ⅳ-15）。想定外の事態が発生しても迅速に対応することができるのは、策定されたシナリオに柔軟性があるからに違いない。チャレンジ精神とは、根拠のない無鉄砲な挑戦をすることではなく、不測の事態への対処を織り込んだ柔軟性のあるシナリオを描いて行動することなのである。

(4) 知恵や知識、経験を融合する

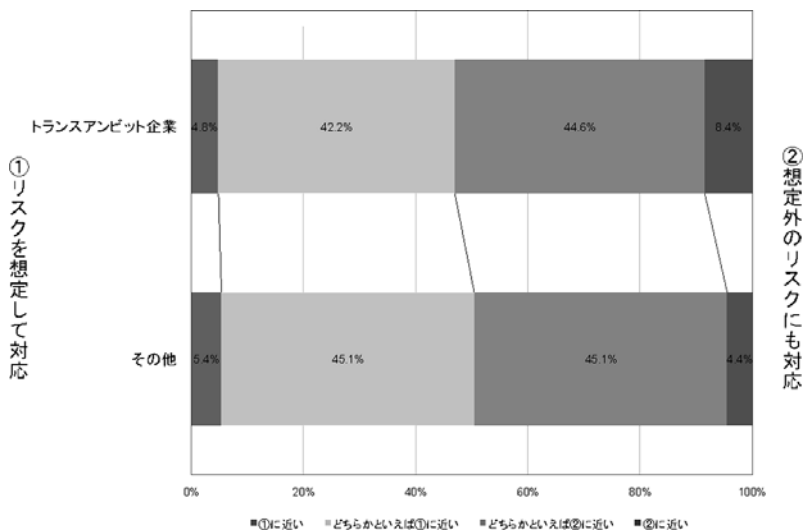
トランスアンビット企業がミドルマネージャーに求める資質の能力の第四は、組織内の知恵や知識、経験を融合する能力である。

自らが創出した複雑で多様な経営環境の中で成長と存続を維持していくためには、既存の知恵や知識をそのままの形で転用しても有効に機能するわけではない。組織メンバー個人の経験や知識、経験を融合することによって、新しい知識や知恵が生まれる可能性は高まる。そのためにも、他者の存在を否定し一方的な主張をするのではなく、意見や立場の違いを超え

図表V-5 チャレンジのタイプ



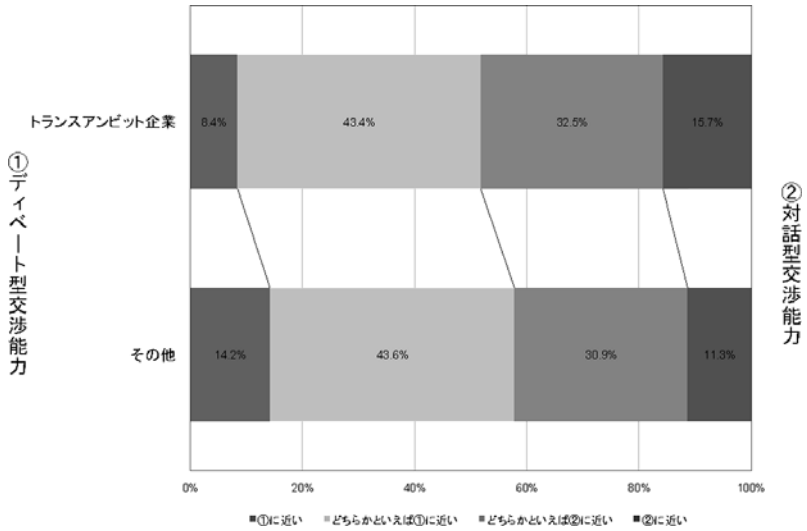
図表V-6 リスクマネジメントのタイプ



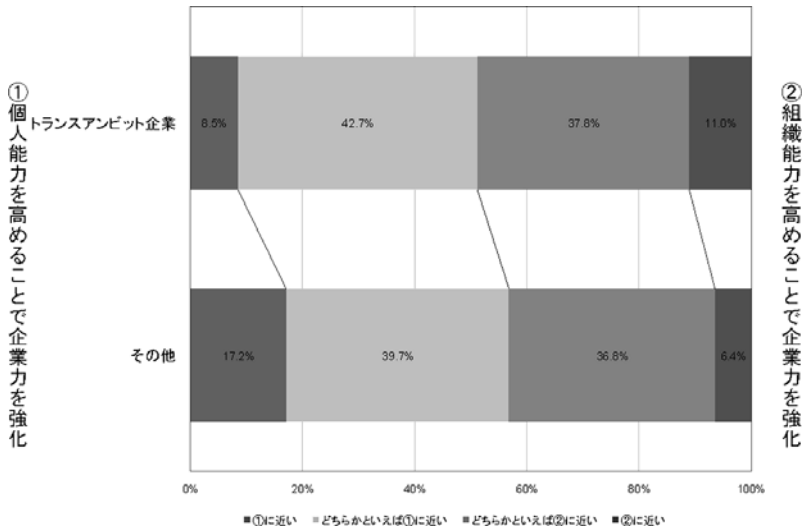


## コーポレートデザインの再設計

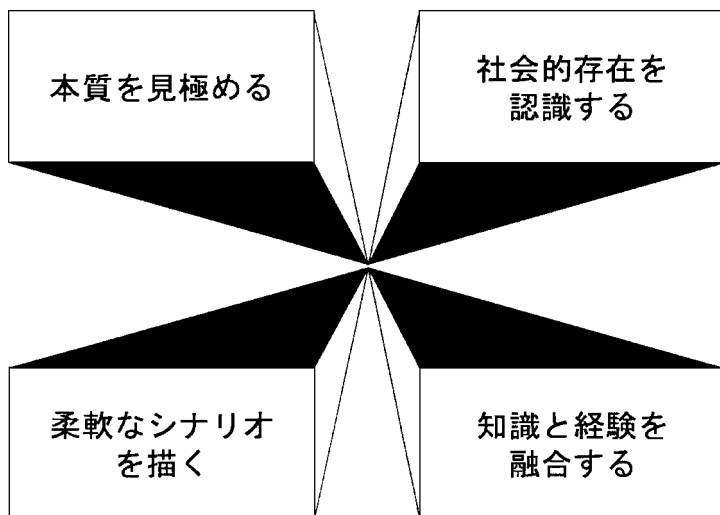
図表 V - 7 交渉力のタイプ



図表 V - 8 企業力強化のタイプ



図表V-9 トランスアンビット企業に求められるミドルの能力



て個と個との融合を実現していくことが必要である。そこでミドルマネージャーには、互恵的成果をもたらす対話型の交渉力が求められる（図表Ⅳ-16）。それなくして、個人能力の総和を超えた組織力を創出することも発揮することもできない。換言すればミドルマネージャーには、業務を個別に捉えてそれを処理する能力というよりも、関連する情報を収集し組み合わせる能力が必要になるのである（図表Ⅳ-17）。

本節では、アンケート調査の結果をベースに、トランスアンビット企業が求めるミドルマネージャーの資質と能力、すなわち、求める人材像について考えてきた。しかしながら、ここで述べた4つのポイントは、激変する経営環境の中で存続と成長を実現するトランスアンビット企業だけが求める人材像ではないのかもしれないし、ミドルマネージャーだけに求められる資質や能力とはいえないのであろう。こうした資質能力は、すべての企業に必要であると同時に、企業の頂点をなすトップマネジメントから企業の現場で日々実務に邁進しているローワーマネージャーや一般社員にも

## コーポレートデザインの再設計

求められている資質と能力ということができる。

その意味でここであげてきた項目は、プロフェッショナルな企業人すべてに求められる「人間力」といえるのかもしれない。

### VI. むすびにかえて

これまで本稿では21世紀初頭にはじまる未曾有の経営環境の変化の中で、わが国企業がいかなる事業構造を設計し、それに適応した組織管理構造や企業統治構造を設計しているのかについて、コーポレートデザインの再設計といった視点で検討を加えてきた。

そこから得られたインプリケーションの一つは、事業の全体構造（コーポレートデザイン）が、企業の戦略的事業展開に適合した事業構造（ビジネスデザイン）に対応した組織管理構造（マネジメントデザイン）および企業統治構造（ガバナンスデザイン）によって規定されるという点である。すなわち、特定の事業展開を志向する企業群は、共通した組織管理構造および企業統治構造を構築する傾向がみられ、中でも相対的に高いパフォーマンスを上げている企業群では、それぞれの企業が直面している経営環境の変化と企業の全体構造およびそれを構成している3つの要素が相互に適合し有効に機能しているのである。

換言すれば、企業行動の成否は、企業が顧客に対して提供する製品やサービスそれ自体や、それを提供するためにかかわるビジネスモデルやプロセスによってのみ左右されるわけではなく、組織メンバーの管理や組織構造などの管理の仕組み・仕掛けなどの組織管理構造、あるいはステイクホルダーとの関係を規定している企業統治構造によっても大きく影響されるということである。もっとも、こうした認識は企業の戦略経営を考える上ではきわめて常識的であるかもしれない。ただし、アンケート調査の分析結果から事業構造を5つのタイプに分類しその特徴を明確にした点は本稿の一つの貢献であるといえる。

さらに、こうして得られた調査結果をベースにして、本稿では、高度情報化、グローバル化が急速に進むわが国企業を取り巻く経営環境の変化の下で、より先進的な事業展開を志向している企業群を抽出して、その事業構造の特性とそれに適合する組織管理構造および企業統治構造の特性について明らかにすることを試みた。

というのも、「高度情報化、グローバル化」の二つのキーワードで示される21世紀初頭の経営環境の変化は、経済活動や企業行動において国と国とを区分する国境という境界を有名無実なものにし世界をフラット化させると同時に、業種・業態、企業と企業、企業と市場との間に立ちはだかっていた垣根を取り払うといった意味で大きな経営環境変化であるし、そうした大きな環境変化に対処することを志向し、そのための方法を探索する企業以外に、次の時代に向けた存続と成長を実現することができないからである。本稿が「トランスアンビット企業 (Trans-ambit Company)」呼ぶ企業モデルは、そうした挑戦的な企業モデルである。最終章では、そうした企業モデル構築に向けたコーポレートデザインの革新の必要条件と、そうした革新を推進する上で必要となる人材の資質と能力について仮説的見解を示してきた。

とはいえ、本稿の議論は、アンケート調査をベースにしたものであるために、既存で既知の企業社会から乖離したものでも、その底流をなす基本ロジックから逸脱したものでなく、次なる変化を見据えた仮説を前提としたものではないことは否定できない。いうまでもなく、先進的な企業がより先進的に進化していくためには、より斬新なコーポレートデザインの再設計が必要となるのである。

---

i) コーポレートデザインの概念に関しては、以下に詳しいので参照。岩崎尚人編著、『2010年のコーポレートデザインを探る』、日経リサーチ、2003、岩崎・相原、「コーポレートデザインの進化と革新」、成城大学経済研究第

## コーポレートデザインの再設計

167号, 2005。

- ii) 企業の全体構造として示されるコーポレートデザインに関連する議論として、寺本・岩崎の、『ビジネスモデル革命』(生産性出版, 2000)でも「ビジネスモデル」という概念によって検討している。
- iii) 本稿は、21世紀文化学術財団福川研究会「人間力を活かした企業経営について」(平成18~20年度, 福川伸次主査)において実施したアンケート調査を委員である著者が財団の許諾を得てまとめたものである。
- iv) 岩崎尚人編著『2010年経営ソリューションレポート』日経リサーチ, 2003に詳しいので参照。
- v) 「トランスアンビット企業 (Trans-ambit Company)」という概念は、前述の21世紀財団福川研究会報告書「企業経営と人間力」で初出の概念である。ambitとは、境界, 領域を意味する。
- vi) 従来, 多くの日本企業では, 従業員をステイクホルダーとして認識することなく, 単なる経営資源あるいは企業を構成するメンバーとして取り扱ってきた。そうした考え方は, 社員をどう扱うかというだけでなく, 企業の境界をどこに設定するかといった古典的な議論に立ち返る課題でもあるといえるかもしれない。いずれにしても, 近年のコーポレートガバナンスを巡る議論や人的資源管理に関わる実務, 研究の中で少なからず関心を集めるようになっている。

### 主要参考文献

1. Barney J.B.=Clark D.N, “Resouce-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage”, (『企業戦略論』岡田正大訳, ダイヤモンド社, 2005年), 2004年,
2. Collis D.J.=Montgomery C.A, “Corporate Strategy”, Mcgraw-Hill Co. Inc (『資源ベースの経営戦略論』根来龍之ほか訳, 東洋経済新報社, 2004年), 1998年,
3. Friedman. L. Thomas, “The World is Flat”, (『フラット化する世界』伏見威蕃訳, 日経新聞社, 2006年), 2006年,
4. HBR, “Strategy in the Future”, HBS Publishing Corp, 2003年,
5. 岩崎尚人編著, 『2010年のコーポレートデザインを探る』, 日経リサーチ, 2003年,
6. 岩崎尚人・相原章, 「コーポレートデザインの進化と革新」, 成城大学経済研究第167号, 2004年, pp. 287-330
7. 三品和広, 『経営戦略を問い直す』, ちくま書房, 2006年,

8. 寺本義也・岩崎尚人，『ビジネスモデル革命』，生産性出版，2000年，
9. 寺本義也・岩崎尚人・近藤正浩，『ビジネスモデル革命第2版』，生産性出版，2007年，