

企業グループのネットワーク化と再構築

角 田 隆 太 郎

1 は じ め に

資本の所有と企業の支配関係の分析枠組によって、企業グループについての数多くの研究が行われてきた。それらは主として財閥系企業集団を対象とし、資本の所有形態の変化と、そこから生じる配当政策や系列融資などの金融及び証券市場における企業行動の分析を行なってきた。⁽¹⁾

現代の日本には、三菱、三井、住友等の財閥系企業集団や、芙蓉グループのような金融機関（富士銀行）を中心とした企業グループ以外にも、自動車の部品会社と組立会社、流通段階でのメーカーと系列卸小売企業、流通におけるフランチャイズ・チェーン等のような企業グループが存在している。これらの新しく出現してきた企業グループの行動は、証券や金融といったカネの市場だけでなく、ヒト、モノ、情報の市場にも大きなインパクトを及ぼしている。

本稿では、企業グループを戦略策定システム（内部及び外部環境の情報から意味を引き出し、それをもとに戦略を生み出すシステム、あるいは知識の獲得と利用システム⁽²⁾）として捉え、その機能（企業集団の組織化の方法）の時系列的な変化、および生産要素あるいは情報の市場と、そこでの競争に対してその行動が与えるインパクトを分析するための枠組を提示し、変化の方向を予測するための視点を与える。

分析におけるキーワードは、企業間関係のネットワーク化である。次節

(1) 三戸（1983）を参照。

(2) 角田（1988 b）を参照。

では企業グループの変化とその背景となる要因について説明し、つぎにネットワーク化の意味、最後に戦略策定システムとしての企業グループの機能を説明し、グループ戦略の可能性についての仮説を提示する。

2 日本の企業グループとその変化の背景

日本には現在、つぎのような企業グループが存在している。

- (1) 財閥を母体とした企業集団
三菱、三井、住友等の企業集団
- (2) 金融機関を中心とした企業グループ
第一勧業銀行グループ、三和銀行グループ等
- (3) 事業の成長にともなって親会社から分社化された企業群
富士通は富士電機のコンピューター事業の成長にともなって分社化され、ファナックは数値制御 (NC) 工作機械事業の成長にともない富士通から分社化された。
- (4) 部品メーカーとアッセンブリー・メーカー
トヨタ自動車は、日本電装（プラグ及び電装品）アイシン精機（変速機）等の系列部品メーカーから主として部品の納入を受けている。
- (5) 企業の多角化の過程で、分社化によって生み出された子会社
広島電鉄は、本業を支援する建設あるいは不動産部門、バス・タクシー等の代替交通機関、流通、ホテル及び観光の分野への多角化にともない、広電ストア、広電観光等の子会社群を生み出している。
- (6) M & A によって子会社化された企業
日本エタニットパイプ（現社名：ミサワリゾート）は、ミサワホームによって買収され、ミサワグループ内で現在はリゾート事業を担当している。
- (7) 流通段階でのメーカーと系列の卸小売企業
松下電器産業とナショナル・ショップ
- (8) 流通段階でのフランチャイズあるいはボランタリーによるチェーン化

セブン・イレブン・ジャパンは、それ自身イトーヨーカ堂グループに属しているが、フランチャイズ・チェーン方式で小規模小売企業群を組織化している。

本稿では、財閥系企業集団だけではなく、これらの企業グループをも分析の対象に含めている。これらの企業グループを取り巻く環境には、現在つぎのような変化が起こっている。

- (1) 産業ごとの成長率の違いが顕著となり、グループ内の企業の成長率に違いが生まれてきた。
- (2) 異業種間の競争が常態となり、同一グループ内の企業と企業の上に新しい業種が誕生するようになり、グループ内の企業間の利害の調整が困難となってきた。
- (3) 親会社の成熟化が進むとともに、新たな成長分野を求める親会社と子会社の間に、ハイテク産業への取り組み方をめぐって競合関係が発生する。
- (4) 売れ筋商品を迅速に把握し、ジャストインタイムで納入し、多様な顧客ニーズへの対応と在庫の減少を同時並行して求めることが必要となってきた。
- (5) 製品開発の能力とその一層のスピードアップが求められるようになってきた。
- (6) スーパーや量販店が一定の地位を得、メーカーに対する価格交渉力を増してきた。
- (7) グループ内の個々の企業のグローバル化が進むとともに、グループとしてのグローバル化が求められるようになってきた。例えば、マツダがアメリカのフラットロックに工場を建設したことによって、関連部品メーカーも相次いでアメリカに工場を建設せざるをえなくなり、グローバルな視点からロジスティックスを考えることが必要となってきた。

企業グループを取り巻くこれらの環境変化が、顧客あるいはグループ内

の他企業との関係の変化を企業に迫っている。関係をネットワーク化することが、企業に求められている。

3 ネットワーク化の意味

ネットワーク化の意味

ネットワークとは、諸個人、集合体、機関が相互につくりあう関係の網目であり、交通網、通信網、コンビニエンスチェーン網というような、地理的な広がりをもつ物理的なシステムを指して、従来は用いられてきた。しかし現在強い関心を持たれているのは、固有の意味と主体性のある「ユニット」がそれぞれの自由意思で自発的に参加したまとまりであり、メンバーが互いの違いを主張しながらも何らかの相互依存関係を保ちながら結び付き、関係の中で意味と価値を作り出すことを可能にするシステムとしてのネットワークである。(金子, 1986 b)

さらにネットワーキング(ネットワーク化)とは、一般にネットワークが形成される過程を指す言葉であるが、現在では、ネットワーク形成の背後にある個と個の関係、個と全体の関係、組織の作り方、等に関する個人的な思想やコンセプト、さらにネットワークが発生していることの経済的・社会的意味や背景をも意味する言葉として用いられるようになっている。

企業がネットワークに参加する場合には、製造とか流通とか販売等の活動を通じて、取引先である他企業や消費者などといかにして意味が通じ合う関係を持てるかということが重要となる。コミュニケーションに関わっている両者が互いに自分の主観的判断に基づいて相手の情報を解釈し合うというプロセスの中で意味がしだいに形作られる。つまりコミュニケーションとは、片方からもう片方へ形式的情報を一方的に流す(図1(a))ということではなく、互いに相手が発信する情報の意味を解釈しながら関係を形成していく(図1(b)からさらに(c)への変化)ということである。

関係を形成するということは、情報をやりとりしてお互いの持つ考え方を理解し合うことであり、両者の間に情報の意味を伝える双方向のメディ

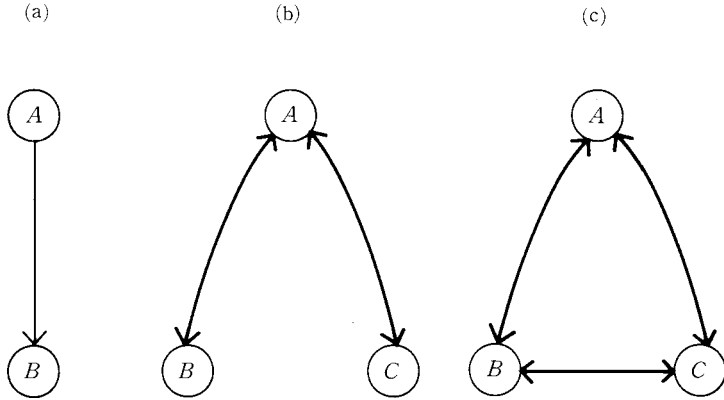


図1 コミュニケーションのネットワーク化

表1 ネットワーク化と関係の変化

次元	関係の変化	
	一方向	双方向
情報の流れ	一方向	双方向
情報処理の方式	中央集中バッチ処理	あるいはネットワーク化 分散処理
目的	無駄の排除による 効率アップ	創造性の啓発
階層性	あり	なし
分業形態	垂直的分業	水平的分業
伝達情報	数値、データ	意味
連結	物的	人的
組織化の方法	意図的(中心から周辺へ)	創発的(自己組織化)
競争のレベル	規模(量)	質
プロトコルあるいは文化 (通信制御手順)	同質	異質
インキュベーター機能 (孵化器)	なし	あり
利害調整	する	しない
情報発信	グループ全体として	個々の企業
ドメイン定義	家族的(例えば三井家) (ワンセット主義)	戦略的(事業定義) (グループ・ドメインが必要)
アイデンティティ	ストック志向 (過去に何をしたか)	フロー志向 (これから何をやるか)
パワー	集中	分散
問題解決スタイル	応用的 (シナジー、経験の重視)	革新的 (新しさを求める)

ア、すなわち情報媒体を構築することである。そのようなメディアのことを「コンテクスト（文脈）」と呼んでいる。

互いの発信する情報の意味を解釈し合うという過程においては、固定的な役割分担が崩壊し、両者の関係は表1のように変化していく。

コミュニケーションのためのコンテクストを形成（お互いの発信する情報の意味を解釈するための関係の形成）することによって、それがさらに情報を生み出し、固定的な役割分担が変化し、両者の関係がさらに変化していくというプロセスがネットワーキングの過程である。

不確実性とネットワーク

ネットワークという概念の登場の背景には、情報が人と人との相互作用から生まれるものであるという視点がある。情報の意味は、はじめからこれこれと定まったものではなく、人と人との間の相互解釈サイクルの中で形成される。情報そのもの（素材としての情報）よりも、情報と情報をつないで意味を引き出す際の連結の仕方（連結情報）が重要性を増しているという事実が、⁽³⁾ ネットワーク化の背景にある。

現代の経済にとっての最大の問題は不確実性に関するものである。今井・金子（1988）は、静的な不確実性と動的な不確実性を区別している。静的な不確実性とは、情報がどこかにはあるのだが、それが意思決定者の手元にないために引き起こされる不確実性であり、動的な不確実性とは、情報の意味があらかじめ定められたプログラムによって決まるのではなく、相互関係の中で、ダイナミックに自己組織的に形成されることによってもたらされる不確実性のことである。自己組織性とは、システムが環境と相互作用するなかで、自らの構造を変化させ、新たな秩序を形成する性質を意味している。⁽⁴⁾

(3) 角田（1989）を参照。

(4) 自己組織化は、生物、エコロジー、社会、文化的構造に現れた、豊じょうな形
次頁へつづく

根本的な変化がいつでも起こりうる環境において、動的な不確実性に本質的に対処するためには、ひとつひとつの結果を覚えておくよりも、プロセスにおける学習の経験を重視する必要がある。そして経験するプロセスは一種類だけではなくできるだけ多様であることが望ましい。

したがって企業が不確実性に本質的に対処するためには、情報の蓄積ではなく、多様なコンテキストを持たなければならない。コンテキストこそが不確実性の下で生きる企業が保有すべき最大の財産である。そして企業が多様なコンテキストを求める結果として、企業グループのネットワーク化が進行していく。

大阪ガスの事例⁽⁵⁾

ガスを安定供給しガス設備を売ることが自分達の使命であるという考え方は、大阪ガスの経営陣・社員の間に創業以来続いていた企業の体質であったが、それだけでは世の中の動きに対応できない、ガス一辺倒、機能一辺倒のこれまでの企業体質を変えねばならないという意識が、ここ十年ほどの間に着実に育ってきた。

大阪ガスは、昭和45年に天六の重大事故を起こした。当時ガスタンク建設や高圧パイプ敷設のための用地の買収は、事務部門の用地部が担当し、パイプの敷設は技術屋集団の幹線建設部が担当していたが、事故の後遺症もあり、この両者は互いに足を引っ張り合う状態に陥っていた。

態世界にひそむダイナミックな原理であり、生物と非生物の両領域にまたがり、それらを結び合わせるものである。物質世界には、散逸構造（周囲の環境と交換を続けることでエネルギーや物質の流れを自ら維持し、長期にわたってグローバルな安定構造を自分で組織化していくような物理化学反応システム）と平衡構造という根本的に異なった二つの基本的なクラスがあり、自己組織化は広く散逸構造に見られる特徴である。自己組織化がもっとも単純かつ純粋な状態で現れる、化学反応システムの散逸構造についての理論的基礎を提示したのが、ノーベル賞を受賞したイリヤ・プリゴジンと彼の共同研究者たちである。ヤンツ（1980）及び今田（1986）を参照。

(5) この事例は、今井・金子（1988）、週刊東洋経済昭和63年4月16日号その他新聞、雑誌等を参考にして作成した。

昭和49年に、「組織は、企業内の論理ではなく、合目的につくるべきだ」という主張が通り、この2つの組織が合体し、新幹線建設部が誕生した。この組織改革が大阪ガスの組織活性化の引金を引くこととなった。昭和53年、7名の人員で新分野開発室が発足した。新分野開発室の成果第一号は、オージースポーツとDIYのオージー産業で、昭和55年にスタートした。

それに続いて、子供のサッカースクール、近畿地方のロイヤルホスト・フランチャイジング事業、コンピュータソフト開発、女性の市場調査ネットワーク等、本業とは必ずしも直接関連しない「企業内中小企業」がつつぎつつぎにつくられ、昭和62年の時点で、関連会社数43、年間売上高1600億円で大阪ガス全体の年商の約20%を占めている。

新分野開発室がこれまで事業として立ち上げてきた新会社は、大きく分けて3つの種類に分けることができる。1つ目のグループは、大阪ガス何々という社名のもの。2つ目のグループは、OGというイニシャルで始まり、アイデンティティを依然として親会社に求めているもの。最後は、プラネットワーク（扇町ミュージアム・スクエアを経営）、エルネット（女性ネットワーク会社）、パレット（キッチン小物の店）のように、大阪ガスとはまったく関係のない社名を採用しているものである。

この3つのグループは、新分野開発事業の歴史における3つの世代を代表している。担当者がどうしてそれを担当するようになったかという観点から見ると、第一世代は人事異動、第三世代は志願型で、第二世代はその中間であり、世代が新しくなるほどやりたい人が自分でやるという傾向が目だってきている。

新分野開発室では昭和61年以来、「チャレンジ制度」という企業内企業家の公募を実施している。この制度の特徴は、通常の提案制度とは違い、提案者は単に思いつきを述べるのではなく、案が採用されたら実際に本人が事業責任者となるという原則があるところである。

多角化の成功は、本業のガス事業部門にも大いに刺激を与えている。

それまできわめてホモジニアスな人間の集まりであった大阪ガスに、それまでは考えられなかったような社外の企業、団体、個人との多様なコンテクストがもたらされ、また「優秀な管理者」しかいなかった社内で「活動的な経営者」が発掘された。

大阪ガスでは、ここ数年間で、外部との関係にいくつかの変化が見られるようになってきた。第一の変化は、消費者との関係の変化である。例えば、これまでのセールスマンは、自社の湯沸し器はいかに早く、いかに熱いお湯を作るかを説明するだけであったが、今では、「いいお風呂とはどんな風呂か」という談義のひとつもできなければ商売にならない」という意識が出てきた。企業全体としても、ユーザーとの接点をガスそのものから、バス用小物、システムキッチンの販売など、ガスを取り巻く生活全体に広がるアプローチを取り始めている。

第二に企業顧客との関係でも、従来は、「ガス屋は冷暖房装置と給湯」と役割分担が固定していたが、最近では、「新築のホテルの中にスポーツクラブを作りたいのだが相談にのってくれないか」とか、下駄ばきマンションの一階にどんな店を入れるかについて知恵を求められるなど、限定された機能だけでなく、包括的状況に関するアイデアのレベルでの関係（例えば、銀行と顧客の関係が、単なる金の貸し借りから資産の運用サービスの提供へと変化したように）が期待されるようになってきた。逆にいえば、限定された機能だけしか提供できないとすれば、その機能自体が評価されないという状況が生まれてきた。

第三に、資材納入業者との関係も多面化してきた。納入業者の選定について、過去においてはとにかく品質がよく値段の安いもの、という一面の基準で選んでいたのが、このごろでは、その業者が大阪ガスの多角化プロジェクトの「仕掛」としての可能性があるかなどという、より全体的な見地からの評価が行われるようになってきた。

これらの関係の変化がさまざまな情報を生み出し、地域住民や関連企業を含めた大阪ガスの組織をネットワーク化しつつある。それを象徴す

る一つの例が、扇町ミュージアム・スクウェア (OMS) である。

OMS は、大阪ガスが元の営業所のビルを改造して地域の人々と新しい関係を結ぼうという意図で始めたプロジェクトである。昭和60年3月に二階建てのイベント・コンプレックスがオープンし、一階にはカフェ・レストラン、小劇場、小ギャラリー、スーベニア等売る小物ショップがあり、二階には劇団事務所、ステンドグラス製作のアトリエ、ピア事務所等が収まっている。

扇町というのは JR 梅田駅の繁華街からちょっとはずれており、夜になると寂しいところであったが、OMS ができてからは街の流れが変わり、夜中過ぎまで明りがとまり人が集まるスペースに変身した。OMS の集客力が街全体の様子を変えつつあるといわれている。OMS を拠点として、付近の商店街（天六）の若者を中心としたいいくつかのイベントが企画され、その成功によって、地域の人々との間に新しい関係が生まれつつある。

4 ネットワーク組織における戦略策定

企業グループの戦略策定パターンの変化

内部及び外部環境の情報から、企業グループがどのようにしてグループ戦略を策定してきたかを、財閥系企業集団を例にとって説明しよう。

財閥とは、「家族または同族によって出資された親会社（持株会社）が中核となり、親会社が支配している諸企業（子会社）に多種の産業を経営させている企業集団（安岡，1978）と一般には定義されているが、それが当初から支配を目的として形成された組織であったという理解は一面的である。財閥は、当時の少数の人々が持っていた欧米諸国の情報をもとに、資本主義のエンジンを始動させるために必要な組織であった（今井・金子，1988）。

明治時代の日本のような発展途上の経済においては、資本、技術、企業者などの生産要素が希少であり、またその市場も不十分にしか機能してい

ない。さらに市場で資本を扱ったり、投資決定をしたりするのに必要な情報も限られ、ごく少数の人々だけがそれに接近しうる状態にある。このような段階において資本や情報が必要なところに流れるようにするために、市場を補完するための何らかのチャンネルを作ることが必要であった。

三井の中上川彦次郎、三菱の莊田平五郎、住友の広瀬幸平らの財閥の組織を形成した人々は、個性的な企業者というよりは、世界の情勢を読み、資本主義的な産業発展の道すじを見通すことのできるタイプの企業者であった。財閥はイエを産業化に結びつけた新たな組織化であったということもできる。

戦後、財閥は連合軍の力によって解体された。しかし財閥組織の紐帯は、弱いかたちの連結として関係企業の間に残り、また人々の間にどうネットワークを作るかといった組織原則は、民族的な伝統として、文化的な遺伝子として潜在的に残った。これらの諸力の複合として、戦後の企業集団が作られた。

企業集団と財閥との決定的な違いは、コントロールの程度にある。企業集団には財閥と同様の株式保有や役員派遣が依然として存続してはいるものの、その程度はまったく異なる弱い連結であり、意思決定に実質的な影響を与えるような背景力とはなっていない。

このような弱い連結の企業集団が、メンバー企業間の利害が対立した時にも、分裂し解体することなく機能してきたのは、企業集団内の情報交換とグループの成長によるものであった。企業集団内の情報交換によって関連し合っている企業が相互に需要の成長を読み合い、投資決意を固め、ほぼ同時期に投資を行っていくことによって、不確実性が減少され投資の意思決定が容易にされる。その反面で、同一グループ内において相互に競合しうる市場分野に複数の企業が進出する場合には、利害の決定的な対立を避けるために、事前の情報交換に基づいてグループ内の役割分担が調整されなければならない。グループ内における相互依存的な需給関係を通じてグループが全体として成長していく場合にのみ、それが可能となる。この

ために企業集団は強い成長志向を持ち、またそれを実現することによってグループとしての成果を向上させてきた。

このような企業集団が、ネットワーク型の組織に転換する契機となったのは、石油危機である。石油危機を迎えて、日本の企業は適用しうるあらゆる技術、とくに当時具体的応用が実用化しつつあったマイクロエレクトロニクス技術を生産現場のあらゆるところに利用し、それらの総合的な努力によって省エネルギーに努めようとした。合理化のために各企業はそれぞれの要素技術を深く掘り下げ、他の追従を許さない徹底した専門化を追求し、他社との間で分業を行うことによってそれらの技術を連結し、システム化していった。

企業が他社との間に分業を行う場合に、親会社の仕事を分割する階層型の分業では、親会社の仕事が細分化しつくされればそれで終わり、分業の自己増殖は起こらない。しかし、マイクロエレクトロニクスの技術は、古い技術に新しい技術を付加するという革新であり、古いものへの付加がその古いものを変えると同時に、それにかかわる他の領域との関係をも変えてゆき、またその波及が自らへも反作用してくる。それが企業の境界をこえ、産業の垣根をこえて、技術移転を伴いつつ横に連結し増殖することによって、連鎖的な分業がものすごい勢いで増殖した。その結果、市場における孤立的な分業あるいは大企業の内部における計画された分業のいずれとも異なる、それぞれが自立性をもちながらも、密接な相互依存関係にあるという分業のパターンが生み出された。それがネットワーク化の現象であった。

財閥においては上層部の一部のエリートの保有する情報が組織を動かす、戦後の企業集団の場合には、相互の情報の交換が運営の基盤となった。ネットワーク組織の場合には、工場の現場で実際に事に当たっている人のあらゆる工夫が革新の原動力となり、現場で生まれる情報が新たな連結を作り出す基盤となった。

ネットワークの戦略策定

ネットワーク全体の戦略は、ネットワーク内の個々の企業の戦略が加算相殺されて生まれるわけではない。

ネットワークは散逸的自己組織化を行うシステムである。自己組織化には、散逸的自己組織化と保存的自己組織化がある。保存的自己組織化とは、システムそれ自身の内の静的な力を用いた組織化であり、散逸的自己組織化とは、周囲の環境と交換を続けることでエネルギーや物質の流れを自ら維持しながら、長期にわたってグローバルな安定構造を自ら組織化していくものである⁽⁶⁾。

散逸的自己組織化には、社会の相互作用の中で自然発生的に起こった連結が、なんらかの意味で望ましい方向に向かうという意味が含まれている。散逸的自己組織化を行うネットワークでは、互いに違うものが相殺することによってまとまりが生まれるのではなく、違いがあることから情報が発生し、そうして発生する情報によって互いに影響し合い、互いから影響されることによって相乗効果が生まれ、その結果まとまりが発生する。つまりネットワーク組織の散逸的自己組織化の結果として、企業グループ全体の戦略が生まれてくる。

ネットワークの散逸的自己組織化が起こり、企業グループ全体の戦略が生まれるためには、次の2つの条件が必要となる。

- (1) 意思決定の単位となる企業が情報交換のなかで自己を問い直し、自己を拡大したり反省したりする行動、あるいは自己と他社の境界をつねに引き直す行動
- (2) 異なる情報源を持つ主体がぶつかって、何らかの意味での情報の創造が行われること

意思決定の単位となる個々の企業が、自分のことは自分で決められるという自律性を持ち、また他の単位との相互作用のなかで新たな情報を獲得したり新たな意味を見い出したりしながら自己を更新していくことによっ

(6) ヤンツ（1986）を参照。

て、ネットワークとしての企業グループは自己組織的に発展していく。

ゼロックスの事例⁽⁷⁾

ゼロックス社 (Xerox Corporation, 1906年アメリカニューヨーク州ロチェスター市に設立) は、乾式電子複写 (ゼログラフィー) 技術による複写機の開発によって急成長を遂げた企業である。ゼロックス社はレンタル制と呼ばれる方式 (機械を売りきりにしないでレンタルで貸し付け、コピー 1 枚当たりいくらという料金設定によって、コピーサービスを販売していくという方法) で業績を伸ばしていった。ゼロックス社は全世界での販売活動を基本的にこの方法で統一していた。このためにゼロックス社はコピースピードの早い大型の複写機の開発に力を注いだ。

これに対して、日本のキャノン、リコーは、中小型の複写機を売りきりにするという戦略によって成功を収めた。ゼロックス社の子会社 (正確には、孫会社) である富士ゼロックス社は、これらの日本企業に対抗するために、中小型の複写機を独自に開発し、新たな販売チャネル (販売会社) によって売りきりで販売し反撃した。

ゼロックス本社によって富士ゼロックス社の日本での成功が認識され、現在では中小型の複写機に関しては、富士ゼロックス社が製品、製造、販売等の世界戦略の立案を行っている。ゼロックス社では世界戦略会議が定期的に開催され、全世界にまたがる子会社群は、急速にグローバルなネットワーク化の方向へ進んでいる。

5 企業グループの再構築とグローバル化

企業グループの発展を支えてきた日本経済の高度成長が安定成長へと移行し、企業の成熟化が進むとともに、企業グループの求心力が問い直されるようになってきている。企業グループの再構築が必要となり、次のような点が問題となってきている。

(7) 角田 (1988a) 及び Judkins, West & Drew (1987) を参照。

(1) グループとしてのアイデンティティと戦略策定

グループ内の企業が独自の路線を歩み始め、新規事業開発にともなうグループ内での競合関係の出現によって、グループとしてのアイデンティティが問い直されてきている。アイデンティティとは、「三菱グループって何？」という問いに対する答えである。ネットワークが散逸的自己組織化し、企業グループ全体の戦略が生まれるためには、企業グループのアイデンティティが必要となる。

長谷工コーポレーションの事例⁽⁸⁾

長谷工グループはマンションにかかわる仕事をグループ内で分担し、建設から管理まで一貫した体制をとり、「マンションの長谷工」として成長する原動力となってきた。しかしホテルや都市開発事業が拡大し、グループ各社がグループ離れを進めていくとともにグループの統一を保つための手段が必要となり、組織や人事制度の見直しが始まった。

1985年にはグループ共通の職能資格制度が導入され、給与算定の基準がそろえられた。1988年4月には主要グループ企業の社員資格が、すべて「長谷工コーポレーション社員」に一本化され、定例人事異動で「グループ内転職」の行われる仕組みが導入された。

「社長がグループ一体化」を叫んでも、社員に分かりやすい形を作らないと意識は変わらない」と、合田社長は述べている。

(2) 多様なニーズに対応する多様なコンテキスト

他人との差異性を求める人々の増加と情報処理技術の進歩にともなって、消費者の多様なニーズに応えるために、消費者との間で多様な関係(コンテキスト)をつくっていくことが個々の企業に対して求められている。個々の生活者、特に若者や女性、の持っている潜在的なニーズ(ストック情報)を製品化するためのセンス(仕組み)と、差異性を強調するためのデザインあるいは感性に訴えかける情報の戦略化が企業に要求されてい

(8) 日本経済新聞及びその他の雑誌を参考に筆者が作成。

る。⁽⁹⁾

企業グループは、これまでそのグループ内ですべてのニーズに応えられるようなワンセット主義を追求してきた。しかしそれは消費者との間に多様なコンテクストを準備するものではなかった。グループ内の個々の企業が消費者との間に多様なコンテクストをつくろうとすれば、グループ内他社との競合から、逆にワンセット主義を侵害するものともなっている。グループ内に向けたワンセット主義から、グループの外（生活者）に向けた多様なコンテクストを準備することが、企業グループに対して求められている。

私鉄の事例⁽¹⁰⁾

日本の私鉄各社では、鉄道の輸送人員は人口と雇用数に比例するという考え方から、沿線を宅地あるいは観光地として開発し、利用客数を伸ばしてきた。関連事業は鉄道事業を補完するものとして位置付けられてきた。このために、私鉄のなかでは早くから多角化を進めてきた阪急電鉄でさえも、売上高に占める鉄道事業の割合が60%を越え、近畿日本鉄道では80%近くもある。

地方の中小私鉄が路線縮小などに追い込まれている反面で、関西圏と首都圏の大手私鉄は、ここ数年好調な業績を維持してきたが、その大手にも輸送人員の伸び悩み傾向が見られるようになってきた。89年上期の実績では、阪神電気鉄道と京阪電気鉄道の2社が前年同期比でマイナス、南海電気鉄道が横ばい、阪急電鉄、近畿日本鉄道の2社も伸びはコンマ以下にとどまっている。定期外の旅客に限れば、5社すべてが減少している。首都圏の私鉄も伸びが鈍化している。

このような状況の下で、各社は、路線を離れたリゾートや都市開発、文化事業等の関連事業を育成し、鉄道に次ぐグループの収益の柱としようとしている。そのためにこれまでの鉄道利用者以外の人々との多様な

(9) 角田（1989）を参照。

(10) 日本経済新聞、日経産業新聞、日経ビジネス誌等を参考に筆者が作成。

コンテキストをつくる必要に迫られ、グループの再構築（リストラ）が進められている。

阪急電鉄では本部制を敷き、都市開発事業を担当する都市本部、レジャー・文化事業を担当する創遊本部を設置するとともに、文化・技術研究所を独立させたり、アーバンテクノロジー室を設置し関連事業の活性化を推し進めている。さらにグループ各社の共同出資でリゾート開発やホテルの子会社を相次いで設立し、今後成長の見込める分野にグループ力を結集しようとしている。

小田急電鉄も売上高に占める鉄道事業の割合が63%と首都圏の私鉄のなかでは高く、輸送人員の伸び率が3.2%から2ポイント低下し1.2%となった。小田急電鉄では、グループ各社が共通して利用できる顧客のデータベースをつくり、顧客情報を相互に利用できる体制を構築しようとしている。

(3) グループとしてのグローバル化

日本企業のグローバルなネットワークづくりが急速に進んでいる。グローバル・ネットワークとは、人、モノ、カネ、情報といった各種の経営資源を世界的な規模で相互に統合・連関させることによって、新しい価値を創造しようとするものである。こうした新しい価値の創造は、個々の資源の持っている固有の価値（固有価値）の他に、個々の資源を統合・連関させることによって生み出される価値（関係性価値）の2つの価値の統合的なプロセスである。⁽¹¹⁾

海外での生産拠点や R&D 施設だけでなく、海外の企業との戦略的提携が、日本企業によって積極的に進められている。このような個々の企業のグローバルなネットワークづくりだけではなく、個々の企業間の提携を超えたメリットを追求するための企業グループ間の提携も実現し始めている。

(11) 寺本他（1990）を参照。

三菱グループとダイムラー・ベンツグループの事例⁽¹²⁾

ダイムラー・ベンツグループは、グループの持株会社としてのダイムラー・ベンツ・ホールディングを中心とし、自動車部門のメルセデス・ベンツ、総合電機部門のAEG、傘下に航空宇宙機器のドルニエ、航空機エンジンのモトローレン・ウント・トゥルビーネン・ユニオン(MTU)、航空機のメッサーシュミット・ベルコウ・ブローム(MBB)をもつドイチエ・エアロスペース、金融、保険、貿易等総合サービス部門のダイムラー・ベンツ・インターサービスをもつ西ドイツ最大の企業グループである。

このダイムラー・ベンツグループと、日本の三菱商事、三菱重工業、三菱電気、三菱自動車工業の三菱グループの4社が、航空・宇宙分野等で広範な提携関係をすることで、1990年に合意がなされた。

ダイムラー・ベンツ側は、着々と力を蓄えている日本企業と手を結び、ヨーロッパの航空宇宙産業を牛耳っているフランスから主導権を奪おうという戦略であり、三菱グループには、1992年のEC市場統合と東西の緊張緩和という新しい国際情勢のなかで、その中心に位置する西ドイツの巨大企業と手を組み、ヨーロッパ市場での戦略を進めるという意義がある。

この両グループの提携は、日米間の関係の新たな火種となる可能性も秘めているが、新たな国際分業を模索するための試みとして注目されている。

6 まとめと議論

ネットワークを単なる網の目状の企業間関係としてではなく、企業間関係の変化として捉えるという視点を本稿ではとった。企業グループには、財関係の企業集団だけではなくさまざまなものが存在している。企業グ

(12) 日本経済新聞、日経産業新聞等を参考に筆者が作成。この提携の具体的成果はまだ上がっておらず、将来の可能性についても、現時点では明らかではない。

ループの戦略策定のパターンは、中央で集中的に処理した情報を各企業に流していくバッチシステムから、各企業が個別に処理していく分散処理システムに、そしてさらに各企業が多様なコンテキストを準備し、個人あるいは他企業との関係を変化させることによって生み出した情報を、散逸的自己組織化によってグループの戦略としてまとめる方向へと変化（ネットワーク化）している。

ネットワーク化にともなう企業グループの行動の変化に関して、いくつかの仮説を提示することができる。第一にグループ内の企業の自律性が高まるとともに、グループのアイデンティティが問い直される。三井グループにおいて、三井家は個々の企業の意思決定にもグループ全体の戦略にも、何の影響も現在は持っていないが、グループ内の企業が三井の名を冠した社名を付ける場合には、三井グループの長老で構成する「商号委員会」がその可否を審査する。会費の名目で集められた“商号料”は、わずかな金額とはいえ三井家に上納される。三井グループがアイデンティティを失わないためのシンボリックな役割を三井家が果している。財閥以外の企業グループにも、今後このようなグループ統合のシンボルが必要となってくる。

第二に個別の企業のレベルだけでなく、グループのレベルでの多様なコンテキストを準備することが必要となる。従来の「ワンセット主義」は、配られたカードの組合せのようなものである。現在求められているのは、そのカードを使ってどのようにして手を作り上げていくかである。その手によって企業グループ間にパフォーマンスの差が生じてくる。

第三には企業グループのグローバル化である。東芝機械がココム違反事件を引き起こしたときに、アメリカ市場における東芝の経済的地位は危機に陥り、一部には東芝をアメリカ市場から全面的に排除することを望む声もあった。その動きを阻止したのは、IBM を含む米国の東芝の顧客からの強力な抗議であった。東芝は米国のシステムにそれほど一体化されていたのである。

現在の国際経済における市場構造では、単純な比較優位の原理は成立しない。アメリカ、日本、ヨーロッパの企業の戦略的同盟が、別の日米欧企業同盟と競争するために、長所を結合することが必要となってきた。例えば、世界のコンピューター及びエレクトロニクスの市場で、日本電気—ハネウェル組が東芝—IBM 組と競争することに利点が生じてくる時代となってきた。企業グループのグローバルなネットワークに外国企業を加えることは、外国企業に日本市場を共有させるという意味でも、摩擦解消のための最善の方法である。既存の市場をどう分割し、保護するかということを考えるよりも、創造的な企業（グループ）提携のあり方を考えることが、日本の企業グループに現在求められている。

参 考 文 献

- 今田高俊, 1986. 『自己組織性—社会理論の復活—』, 創文社。
- 今井賢一・金子郁容, 1988. 『ネットワーク組織論』, 岩波書店。
- Jantsch, E., 1980. *The Self-Organizing Universe*, Pergamon. (芹沢高志・内田美恵訳『自己組織化する宇宙』, 工作舎。)
- Judkins, P., D. West and J. Drew, 1987. *Networking in Organisations; the Rank Xerox experiment*, Gower.
- 金子郁容, 1986 a. 「コヒーレントなネットワーク」, 『組織科学』, Vol. 20, 3.
- 金子郁容, 1986 b. 『ネットワーキングへの招待』, 中公文庫。
- Mitchel, J. C., 1969. *Social networks in urban situations*, Manchester University Press. (三雲正博・福島清紀・進本真文訳『社会的ネットワーク—アフリカにおける都市の人類学—』, 国文社。)
- 三戸 浩, 1983. 『日本大企業の所有構造』, 文眞堂。
- 寺本義也・宮下幸一・神田 良・岩崎尚人・山口哲朗, 1990. 『日本企業のグローバル・ネットワーク戦略』, 東洋経済新報社。
- 角田隆太郎, 1988 a. 「多国籍企業の環境適応と組織学習—ゼロックス社の事例をもとにして—」, 『六甲台論集』, Vol. 34, 4.
- 角田隆太郎, 1988 b. 「多国籍企業の環境認識と環境適応」, 『広島経済大学経済研究論集』, Vol. 11, 4.
- 角田隆太郎, 1989. 「情報化と戦略的都市経営」, 『広島経済大学経済研究論集』, Vol. 12, 4.
- 安岡重明, 1978. 『財閥の経営史』, 日経新書。