



繊維産業における企業革新の研究 : 繊維企業の脱成熟化のプロセス

山路, 直人

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2009-09-16

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

乙3077

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D2003077>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



氏 名	山路 直人
博士の専攻分野の名称	博士（経営学）
学 位 記 番 号	博ろ第 3077 号
学位授与の 要 件	学位規則第 5 条第 2 項該当
学位授与の 日 付	平成 21 年 9 月 16 日

【 学位論文題目 】

繊維産業における企業革新の研究 繊維企業の脱成熟化のプロセス

審 査 委 員

主 査	教 授	加護野 忠男
	教 授	三品 和広
	准教授	平野 恭平

論文内容の要旨

学位論文審査要旨

氏 名 山路直人

論 題 繊維産業における企業革新の研究
ー繊維企業の脱成熟化のプロセスー

審 査 平成21年9月

神 戸 大 学

本業の成熟化に直面した企業が成長を続ける方法は2つある。1つは事業の多角化、もう1つは本業の再活性化、つまり狭義の脱成熟化である。本論文の著者は、この2つを含めた広い意味での脱成熟化と呼び、本論文でそれを成功させるための条件を実証的に明らかにしている。分析対象となったのは、日本の大手繊維企業16社の脱成熟化プロセスである。この分析をもとに、本論文は、脱成熟化のプロセスで企業がどのような問題に直面し、それらをいかに乗り越えてきたのかを明らかにしている。また16社間の脱成熟化の成果に大きな格差を生み出してきた要因を明らかにしている。

第1章「研究の目的と方法」では、この研究の目的と研究方法が論じられている。本論文の目的は、大手繊維企業16社の長期的・総合的比較を通して、脱成熟化の成否を規定する要因を検討することである。研究対象として、繊維産業が選ばれた理由も論じられている。繊維産業は他産業に先駆けて成熟という問題に直面し、そして脱成熟化に取り組んできた企業が多いことが明らかにされている。

第2章「繊維産業の地位の推移」では、戦後の繊維産業の特徴が記述されている。繊維産業の戦後の歴史を整理し、この間に繊維産業が全産業における相対的地位を低下させてきたこと、絶対的規模を縮小させてきたこと、国際競争力を低下させてきたことなどが、データをもとに示されている。

第3章「繊維企業の成長戦略」では、成熟化がすすむ状況で、脱成熟化の基本的方策である本業の再活性化と多角化について、繊維企業がどのような成長戦略を採ってきたのが整理されている。この分析からは、ほとんどの繊維企業が、ほとんどの成長戦略を採ろうとしてきたこと、しかもほぼ同時期に同じような成長戦略を採ろうとしてきたことが明らかにされている。

第4章「繊維企業の脱成熟化のプロセスにおける特徴」では、繊維企業の脱成熟化のプロセスにみられる20の特徴が抽出されている。

本論文では、脱成熟化の成功の指標として売上高成長倍率が用いられている。それをもとに、次の事実が明らかにされている。つまり、長期的な成長には多角化が必須であったこと。多角化を積極的に進めてきた企業とそうではなかった企業との間には大きな成長格差が生まれていたこと。第3章の分析から、少なくとも事前の成長戦略は、各社とも類似なものであったことも明らかにされている。しかし、数十年の間に企業間に大きな成長格差が生まれている。このような成長格差を生み出してきた要因に注目しながら、脱成熟化のプロセスの特徴を整理されている。その特徴は以下の20点である。

1) 企業の長期的な成長には多角化は必須である。

- 2) 多角化を推進するためには、本業の再活性化が必要である。
- 3) 多角化は、必ずしも企業の長期的な成長をもたらすとは限らない。
- 4) 多角化に早く取り組んだ企業のほうが、脱成熟化に成功している。技術が鍵となっている。
- 5) 多くの企業は、産業の成熟に対して、脱成熟化の取り組みには遅れがちである。
- 6) 脱成熟化に最初に本格的に取り組んだのは、産業のリーダーではなかった。
- 7) 脱成熟化の遅れは、累積的である。
- 8) 多くの企業が特定の成長分野に一斉に進出するという集中現象が多くみられる。
- 9) 多角化の過程では、事業作りの失敗が非常に多い。
- 10) 事業の多角化に関して、3つの成功戦略が存在する。
- 11) 脱成熟化に大きく遅れた企業の脱成熟化への取り組みは、継続的というよりむしろ断続的であった。
- 12) 成功している事業の多くは、研究・開発を開始してから事業が軌道に乗り始めるまでに10年前後、あるいはそれ以上の期間を要している。また、成功している事業の多くは、長期にわたる開発プロセスで事業戦略の転換を行っている。
- 13) 脱成熟化のプロセスでは、反対が重要な役割を果たしている。
- 14) 脱成熟化のプロセスにおけるトップの役割はきわめて重要である。
- 15) 事業を推進するミドルと資源配分者であるトップとの相互作用が、新規事業の成功の鍵である。
- 16) 新事業開発の正否は、最終的にはその事業を推進する人によって規定される。
- 17) 脱成熟化のプロセスは、組織の壁、ルール、枠、範囲を超える活発なアクションがみられるプロセスでもある。また、組織の外部者がきわめて大きな役割を演じるプロセスでもある。
- 18) 脱成熟化のプロセスは、組織の学習のプロセスでもある。組織は成功と失敗から学習する。しかし組織は、そのプロセスで過剰に学習する傾向がある。
- 19) 脱成熟化のプロセスでは、「成功例」が革新を促進させる重要な役割を果たしている。しかし、成功例はそれだけで革新を促進させるわけではない。成功例を生み出すことができて、安定を求めようとする組織からの反動が起こることも少なくない。
- 20) 脱成熟化は、いったん成熟を迎えた企業にとって、終わりのないプロセスである。

第V章「理論的含意」と第VI章「実践的含意」では、前章までの分析をもとに、そこから引き出すことのできる理論的含意と実践的含意が引き出されている。理論的な含意として、5点が指摘されている。

- 1) 批判や反対
- 2) シナジーの意味
- 3) ダイナミック・ファクター

- 4) 長期的・継続的取り組みとダイレクト・コミュニケーション
- 5) 脱成熟化のモデルに向けて

「批判や反対」では、批判者や反対者が、脱成熟化の進展に対して積極的な役割を演じていることについて考察している。

「シナジーの意味」では、成功につながるシナジーの多くは、事前に明確に捉えることのできるようなシナジーではなく、事後的に生み出されたものであることが示されている。

「ダイナミック・ファクター」では、脱成熟化のプロセスでは、失敗や期待はずれ、あるいは反対などの介入要因が、企業の飛躍を生み出す契機、ダイナミック・ファクターになっていることが少なくないことを示す。

「長期的・継続的取り組みとダイレクト・コミュニケーション」では、高成長企業ではできるだけ新事業を継続させようとしていること、そして継続の決定では、ダイレクト・コミュニケーションを重視していることを示す。

「脱成熟化のモデルに向けて」では、脱成熟化が、単一の企業革新で理解することが可能な革新ではなく、いくつかの企業革新、いくつかのプロセス、多くの決断によって構成されるような企業革新であり、変革間、プロセス間の関連が重要であることを示す。脱成熟化の完成には、これらの企業革新やプロセスの間に、変革の流れを生み出すことがきわめて重要であることを指摘されている。

最初の4点は、脱成熟化のマネジメントに関わる含意である。高成長企業と低成長企業との間にみられるマネジメントの違いのひとつは、新しい取り組みに対して継続的であったか断続的であったかという点である。新しい取り組みを断続的にさせる要因の代表的なものが反対と失敗である。これらの4点の含意は、高成長企業が強い反対と多くの失敗にどのように対応してきたのかに関わる。5番目の含意は、企業変革の議論についてのものである。これは脱成熟化と既存の変革の議論との関係を考察している。

論文審査の結果の要旨

本論文は、日本企業の脱成熟化プロセスの研究である。この研究をもとに、脱成熟化を成功させるためのカギが実証的に解明され、その理論的意味が検討されている。

本論文の学術的貢献は次の3点に求めることができる。

第1は、日本企業の脱成熟化の研究をもとに、日本の特徴を理解するための重要な発見事実を、20点にわたり提示していることである。

日本の繊維企業の脱成熟化は主としては、成熟事業の売却と成長事業の買収によって事業構造の変革が進められたのではなく、成熟事業を再活性化しつつ、並行して新事業を内部開発しようとしてきた。脱成熟化は日本の繊維企業にとって、成熟事業の再活性化だけの問題ではなく、多角化・新事業開発だけの問題でもなかった。日本の繊維企業の脱成熟化は、その両者を含んだものであり、さらにそれら両者の関連を含んでいる。このような企業革新に関する知見は多くはない。

第2に、本論文は、日本の繊維産業の主要企業16社すべてを対象とした長期的・総合的研究である。そのような研究でしか得られない発見事実が多数明らかにされている。

本論文は、業界を構成する主要なプレーヤーである主要16社を長期的・総合的に比較している。この16社の成果は多様である。目覚ましい成功を収めたところもあるし、中程度の成功を収めたところ、失敗といってもよい例もある。多くの産業にみられる成功企業や失敗企業だけを対象とした研究ではない。このような多様な企業を対象にすることによって、より深い分析が可能になっている。

また、一つの産業の主要プレーヤーを長期にわたって観察することによって、脱成熟化の成否についてより正確な判断が可能になっている。本研究が明らかにしたように、脱成熟化の完成には30年から50年を必要とすることから、長期的な考察は不可欠である。さらに、本研究は、戦略や構造の変革だけに注目したのではなく、経営の多様な側面を考察している。このような研究方法を用いることで、脱成熟化の成否に関係する諸要因、それらの関連性をより正確に把握することができた。

第3に、脱成熟化のために不可欠な組織変革の理論への理論的貢献。とりわけ、革新のネガティブ・ファクターの重要な意義を明らかにしたことである。

新しいことを行う場合、予期しないこと、失敗、反対や抵抗などに直面することは不可避である。ところが変革の研究の多くでは、それらの要因は企業革新の障害物としてネガティブな存在として理解されることが少なくない。しかし、成功企業のほうがより多くのより重大な反対や失敗に直面している。この研究では、企業革新を成功させるためには避けるべき存在である、として理解される傾向のあるこれらの要因に注目し、不可避なもの

として、積極的な役割を演じる要因として理解しようとしている。

以上の貢献にもかかわらず、本論文は、いくつか弱点をもっている。最も基本的な問題は、この研究がライブラリー・リサーチを基本としていることからくる。16社を数十年にわたって総合的に比較するためには、公にされている資料を中心に進める必要があった。しかし、公にされている資料には、さまざまなバイアスがある。バランスの問題もある。過去に遡るほど資料の収集は難しくなる。企業によって公開された資料の量に大きな違いがある。しかし、この限界はあくまでも望蜀の感ともいえるべきもので、本論文の学術的貢献を著しく傷つけるものではない。

以上の理由から、下記審査委員は、本論文の著者が博士（経営学）の学位を授与されるに十分な素養を持つものと判断する。

審査委員 主査 教授 加護野忠男

教授 三品 和広

教授 平野 恭平