

# 現代企業の戦略と組織構造

## — 半導体企業研究のために —

肥 塚 浩

### はじめに

現代半導体企業を分析する枠組みは、どのように設定できるだろうか。日米両国の半導体企業の経営行動は、現代の情報技術革新に及ぼす影響力がきわめて大きい製品を生産し、かつ日米両国の産業競争力にも多大な影響を及ぼしていることから、大きな注目を集めている。また、半導体企業が依然として日米両国の経済摩擦の対象の一つである製品を生産しているという事実からも、その注目は高まっている<sup>1)</sup>。

これらに加えて、半導体企業が注目されるのは、その経営行動のありようの分析が、現代企業を論ずる場合に新しい問題を提起すると考えられているからである。半導体産業は技術革新が速いことで知られているが、このことは常に半導体市場で競争を続ける企業の経営行動に大きな影響を与えずにはおかない。また、市場形成のかなり早い段階から市場がグローバル化していることも、そこで競争する企業の経営行動に大きな影響を与えている<sup>2)</sup>。

このように半導体企業をとりまく環境は、現在進行しつつある経済システムの転換と深く関わっている。この経済システムの転換は、基本的には企業システムの転換によってもたらされる<sup>3)</sup>が、半導体企業の経営行動はこうした企業システムの転換ないしは変容を考察する上で、重要な研究対象の一つである。

ところで、半導体企業の経営行動を明らかにする際に問題になるのは、数多くのタイプの企業が存在し、それらが企業間競争を繰り広げていることである。半導体事業のみを専門的に行っている企業もあれば、エレクトロニクス企業がその一事業として取り組む場合もある。また、事務機器企業や鉄鋼企業が多角

化の一環として市場参入しているケースがあったり、半導体の開発だけ、あるいは開発と販売を行って生産は他企業に委託するいわゆるファブレス企業も存在する。こうした多種多様な企業が様々な製品市場で競争関係を取り結んでいるわけで、こうした企業間関係を説明できるような分析枠組みが必要である。

さらに、産業や企業の研究史において、企業の実体的把握や企業間関係の把握を行うことと関連して企業理論の検討が行われてきた。そこで、これまでの理論的成果を批判的に摂取し、半導体企業の分析枠組みを構築していくことが求められている。

本稿の課題は、現代半導体企業を分析する枠組みを提示することである。現代半導体企業の分析枠組みを明らかにするには、戦略と組織構造の関係性を分析の中心におくことが必要になる。結論的に言えば、戦略論を媒介にして企業組織論と企業間関係論を接合することによって、現代半導体企業論が構築できると考えている。

以下では、まず産業研究を行う際の主要な分析枠組みとして岡本博公の企業類型論とポーター（M.E.Porter）の競争戦略論を取り上げ検討する。次に企業研究を行う際の分析枠組みの一つとして坂本和一の企業理論を取り上げ検討する。最後に、これらを踏まえて、半導体企業の分析枠組みの提示を行う。

- 1) 志村幸雄『2000年の半導体産業』日本能率協会マネジメントセンター、1992年。
- 2) 拙稿「半導体産業のグローバリゼーション」『産業学会研究年報』第5号、1990年。
- 3) 坂本和一『二一世紀システムー資本主義の新段階ー』東洋経済新報社、1991年。

## 第1節 産業研究における企業類型論および競争戦略論

### (1) 企業類型論と競争戦略論

#### 1) 岡本博公の企業類型論

企業構造の種類の違いに着目して鉄鋼産業研究を行ったのは、岡本博公である。岡本は、『現代鉄鋼企業の類型分析』（1984年）<sup>4)</sup>において、次のように企

業類型論を提示している。

まず、「鉄鋼業に限らず、一般に広い意味での産業は異質な企業群の集合体であり、異質な企業群の多層的な集合関係と諸企業の競争と協調の具体的ありようが産業の多様な動向を特徴づけている」<sup>5)</sup>と指摘している。こうした理解の上で、産業を構成する企業の質的相違を、企業の資本循環過程（＝企業の内部構造）に見ている。具体的には、次のような分析を行っていく。第1に、購買・生産・販売の各過程を分析し、それを有機的統一体として総合し、その相互連関を分析するという作業を行う。第2に、諸企業の内部構造の相違から企業類型を提示する。第3に、産業の全体構造のどの部分を各企業構造が担うかを明らかにする<sup>6)</sup>。

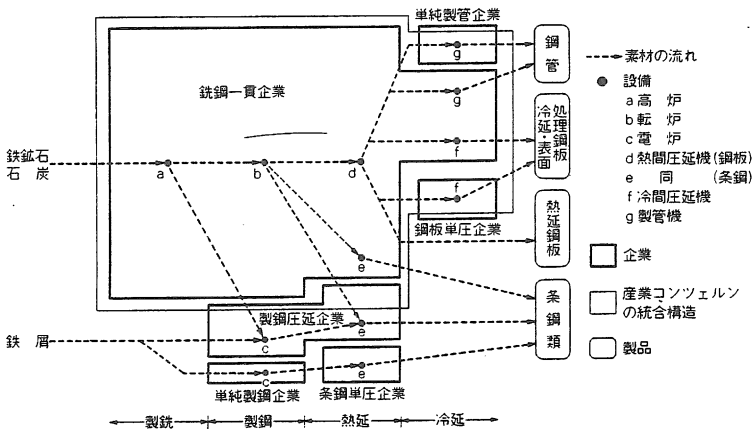
次に、岡本が、企業類型論による産業研究の有効性をどのように認識しているかを紹介する。第1に、現代の主導的産業部門には少数の巨大企業による強固な独占体制が確立しており、企業構造の分析は、こうした強固な独占体制を構築する巨大企業を、非巨大企業とは異質な、独自の企業構造としてとらえる。第2に、現代の巨大企業の企業構造を非巨大企業のそれと峻別し、独自の企業構造としてとらえることは、当該産業における巨大企業の独自の位置を明らかにすることにある。巨大企業が非巨大企業をどのように排除しているかを論理的かつ具体的に明らかにしうからである。第3に、異なった企業構造で、異なった位置にある現代の巨大企業と非巨大企業は、同じ分野で対等に競争する、いわば並列的な対抗関係にあるのではない。第4に、非巨大企業を関連企業として自らの支配下に組織した少数の巨大企業が、それぞれどのような構造をつくりあげているかを問うことは、同時に独占体制の強固さのもう一つの要因、巨大企業同士の協調と競争の具体的ありようを明らかにする<sup>7)</sup>。

さらに、企業類型をどのように提示しているかである。岡本は、産業と企業の関係の捉えるには、事業所の構造→企業の構造→産業の構造の三重の手続きを経ることが必要であると主張している。事業所の類型を析出するには単純事業所か統合事業所かを基準とし、企業の類型を析出するには単純企業か統合企業かを基準としている。ただし、企業の類型の場合、まず生産の構造＝生産諸

段階の垂直的統合度として把握し、次に過程的（購買・生産・販売）諸機能の統合を把握する二重の手続きをとっている。こうして、企業の構造類型の相違を把握していくわけであるが、生産の構造分析を行っていく際には、①事業所の編成、②生産品種構成とシェアの推移、③垂直的統合度という順序で検討している<sup>8)</sup>。

その結果、鉄鋼企業は、銑鋼一貫企業、普通鋼製鋼圧延企業、特殊鋼專業企業、単純圧延企業の4つに大きく類型化されることを明らかにしている。そして、図1のような諸企業類型の位置関係があるとしている。すなわち、第1に、企業グループ=産業コンツェルンレベルの中核は、銑鋼一貫巨大企業であり、それは自己完結的である。第2に、一貫企業は主要な大ロット・大量生産分野は企業レベルの統合構造で包括しており、鋼板単圧企業や単純製管企業も系列下へ組み込むことによって補完したり、素材供給という手段で強い影響力を行使している。第3に、製鋼圧延企業は、素材供給が必須の要件ではないため、一貫企業に組み込まれている企業もあるが、そうでない企業も存在する<sup>9)</sup>。「鉄鋼業では、巨大企業同士の強固な協同構造と、非巨大企業同士の競争構造が、いわば相互に切離されて、並列的に共存することになる」というのが結論である<sup>10)</sup>。

図1 鉄鋼業における諸企業類型の位置と産業コンツェルン



出所) 岡本博公『現代鉄鋼業の類型分析』ミネルヴァ書房  
1984年、348ページ、第7-7図

## 2) ポーターの競争戦略論

次に、ポーターの競争戦略論を紹介する。ポーターは、『競争の戦略』（1980年）<sup>11)</sup>において、産業を異なる戦略グループの集合として把握し、グループ間の競争関係を明らかにしている。ここでの戦略グループとは、「各競争次元上で同じか、あるいは類似の戦略をとっている企業のグループ」<sup>12)</sup>のことである。競争戦略については、次のように定義している。競争戦略とは、「業界内で防御可能な地位を作り」<sup>13)</sup>、そして、新規参入の脅威、交替製品の脅威、売手の交渉力、顧客の交渉力、競争業者間の敵対関係という「5つの競争要因にうまく対処し、企業の投資収益を大きくするための、攻撃または防御アクション」<sup>14)</sup>のことである。そこで、各企業のとる基本戦略は、コストのリーダーシップ、差別化、集中の3つである。普通、一つの産業内に複数の戦略グループが存在しているが、異なった戦略グループへ移動するのを防ぐ移動障壁があることを意味している。

このようにポーターは『競争の戦略』において、移動障壁論を発展させた戦略グループ論を展開しているが、それ以前にすでに彼はケイブス(R.E.Caves)とともに、産業組織論批判の一環として移動障壁論を取り上げていた<sup>15)</sup>。それは、市場構造—市場行動—市場成果の関係が、反作用はあるとは言うものの、基本的には一方的因果関係であるとしてきた産業組織論を、双方向的因果関係であると批判し、さらには同一産業においても異なった行動様式をとる企業グループが存在し、グループ間には障壁があるとして、参入障壁論をさらに深める研究であった。競争戦略論は、こうした研究成果の上に形成されたものである。

次に、ポーターは『競争優位の戦略』（1985年）<sup>16)</sup>において、価値連鎖(Value Chain)にもとづく企業における競争優位のあり様を検討している。価値連鎖は、「価値の全てをあらわすものであって、価値をつくる活動とマージン」<sup>17)</sup>からなっている。価値をつくる活動は、主活動と支援活動から構成され、前者は購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスに分けられ、後者は調達、技術開発、人事・労務管理、全般管理活動に分けられる

図2 価値連鎖の基本形



出所) M. E. ポーター『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年、49ページ、図表2. 2

(図2参照)。

企業の競争優位の源泉を分析するための基礎概念として、価値連鎖コンセプトを提案しているわけである<sup>18)</sup>。そして、セグメントの範囲、統合の範囲、

地理的範囲、業界の範囲の4つの次元で示される競争分野の幅は、価値連鎖のあり方と経済性を形成するため、競争優位に大きな影響を与えている<sup>19)</sup>。

また、価値連鎖と業界構造を次のように関係づけている。ある会社の価値連鎖の形は業界構造によって決まり、業界構造は競争業者の価値連鎖全部の合計を反映したものとなる<sup>20)</sup>。したがって、産業を構成する諸企業の価値連鎖を分析することによって、当該する産業の構造の基本的要素を明らかにすることができるとしている。

さらに、ポーターは同書で、企業戦略と競争優位の関係について、次のように述べている。「異業種ではあるが、なんらかの事業の間の相互関係を発見しそれを推進する会社が、ますます競争優位を確保しはじめたのである。この相互関係とは、シナジーの論拠とされた『適合』というとらえどころのないものではなく、価値連鎖のなかのすべての活動においてコスト削減や差別化強化を達成する具体的機会のことである」<sup>21)</sup>。つまり、競争優位を実現するには、事業単位戦略の寄せ集めではだめで、こうした企業戦略（彼は「水平戦略」<sup>22)</sup>をとくに重視）を遂行する必要があると主張しているわけである。

## (2) 企業類型論および競争戦略論の評価

### 1) 企業類型論の評価

まず、企業類型論の第1の評価であるが、現代産業の分析を行う上で、企業の内部構造の違いから企業を類型化し、それぞれの類型が産業においていかなる位置を占めているかを明らかにするという事は、産業がそれを構成する諸企業の集団であるということ踏まえるならば、非常に有益な分析方法であるといえる。何故なら、現代の産業は、異なった資源を有している諸企業から構成されているからである。異質の資源を有する企業は、当然のことながら、市場に対して同じ企業行動をとりえないわけで、このことが市場における企業間の競争関係の特徴づけることになる。したがって、市場における企業間関係の特徴を析出する上で、企業類型論は有益である。

次に、第2点目の評価は、市場行動が市場構造を基本的に規定しているという考え方に基づいている。これは、産業分析を行う上でかつて有効であるとされてきた産業組織論が提示した市場構造が市場行動を規定するという考え方は逆である。もちろん、市場行動が市場構造を規定するといっても、それは基本的関係であって、当然のことながら市場行動は市場構造から影響を受けている。相互に作用しあっているわけだが、基本的には市場行動が市場構造を形づくっているという見解であると解すべきである<sup>23)</sup>。

現代の諸産業は、融合化や業際化という表現が示しているように、従来の枠組みがくずれ、産業構造の転換が急速に進んでいる。市場行動が市場構造を規定するという考え方は、そうした事態を引き起こしている企業の能動性をより強く意味づけできる。さらに言えば、市場構造が市場行動を規定するという考え方は、その瞬間における産業分析には一定の有効性を持ち得るが、市場構造自体の変化・変容までを説明するものではなく、したがって産業の変化をも考慮にいたした分析をするには、適切ではない。こうした点でも企業構造類型論はより現代性を有していると評価できる。

第3点目の評価は、企業をいかなる存在として取り扱っているかである。現

代企業、とくに巨大企業は製品的あるいは地域的に複数にわたっていることから、多角的に事業を営んでいる。こうした企業のことを、多事業統合企業あるいは多角化企業と呼んでいる<sup>24)</sup>。同書は、こうした企業を前提にしておらず、分析の対象となっている鉄鋼企業は、一定の多角化を行っているが、主要な事業はもちろん鉄鋼事業であり、しかも論理的には鉄鋼事業のみを営んでいることを前提にして分析が進められている。これは、同書の限界というよりも、鉄鋼業分析においては多事業統合企業を前提にした分析を必要としなかったと言うべきである。

第4点目の評価は、開発過程分析が企業の内部構造分析に組み込まれていないということである。企業の質的相違は、購買・生産・販売という資本の循環過程の分析から導きだしており、開発過程や開発体制の具体的あり様が質的相違の一要素とはなっていない。これは、日本の鉄鋼業が、技術を外国より導入し、それを改良してより優れた生産工程を構築していったということでは各社共通しており、企業類型の相違、ひいては企業間関係に影響を与えるものではないという認識が作用しているものと考えられる。現代のハイテク産業・企業の分析を行う際には、この開発過程や研究開発部門のあり様の質的相違が企業間の競争に大きな影響を与えていることを考慮に入れた分析枠組みが必要である。1980年代初めの鉄鋼業分析において、開発過程や研究開発部門の分析はそれほど重要でなかったと評価するのが妥当であろう。

## 2) 競争戦略論の評価

競争戦略論についての評価であるが、戦略の類似性によって企業をグルーピングし、それを戦略グループと名付け、その集合を産業と見ているという考え方は、企業類型論と類似した分析枠組みを持っているといえる。とくに上述した企業類型論で行った第1の評価は、競争戦略論にもほぼあてはまる。ただ、競争戦略論が最も注目するのは、企業の内部構造という捉え方ではなく、それぞれの企業が選択する戦略である。

次に、ポーターは、市場構造が市場行動を基本的に規定するという関係を批判し、むしろ市場行動の能動性を積極的に取り上げている。これは、市場にお



いて、企業を受動的存在であると理論的にみなしている産業組織論に対する批判的見解である。ただし、市場行動が市場構造を基本的に規定する関係であるとは述べておらず、相互規定関係であると考えていると思われる<sup>25)</sup>。したがって、市場と企業の間をめぐるとこの認識は、企業類型論とは異なっている。

さらに、競争戦略論で論じている戦略は何に対して立てられるものであるかという点、それは特定の事業分野に対して立てられているというのが特徴である。企業は、競争戦略を特定の事業を行う際に、当該市場と自社組織に適合的に策定する。企業が多事業統合企業であるとするならば、事業戦略レベルの競争を主要に取り上げているわけである。とくに『競争の戦略』では、その傾向が強く、全社レベルを視野に入れて論じているのは、第Ⅲ部の「第14章 垂直統合の戦略的分析」と「第16章 新事業への参入戦略」くらいのもので、それも企業戦略論を理論的枠組みにきちんと位置づけてはいない。彼が問題としているのは当該事業において企業がいかにかに持てる資源を動員して競争で優位に立てるかを論じることにある。

この問題意識は『競争優位の戦略』にも引き継がれ、企業の競争優位をいかに実現するかについてより詳細に、論じられている。ただし、企業戦略レベルについても、かなりの分量をさいている。同書の「第Ⅲ部 企業戦略と競争優位」がこの分析にあてられ、事業単位間の相互関係や水平戦略の効用などについての検討が行われている。そこでは、企業の多角化戦略が企業の競争優位を形成する上で重要な役割を果たすと主張されている。

ただし、ポーターの主要な関心は、企業の競争優位の構築をどのように図るかであり、その具体的場面はやはり特定の事業分野である。これは、競争戦略論がその名のとおり戦略を主要な検討対象としていることと関係しており、企業の組織構造がどのようなものか、あるいはそれが戦略形成にどのような影響を与えているかといった問題を論じようとしたものではない。競争戦略論は、当然のことながら戦略問題を論じているのであって、組織問題はそれに必要な限りで論じているといえよう。この戦略論に焦点を当て、企業理論を新たに発展させたということが、ポーターの議論の基本的評価である。

- 4) 岡本博公『現代鉄企業の類型分析』ミネルヴァ書房, 1984年。
- 5) 同上, 1 ページ。
- 6) 同上, 4 ページ。
- 7) 同上, 5 ~ 8 ページ。
- 8) 同上書を参照。
- 9) 同上, 348 ~ 9 ページ。
- 10) 同上, 349 ページ。
- 11) M.E.Porter, *Competitive Strategy*, 1980 (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年)。
- 12) *Ibid.*, p.129, 同上邦訳, 183 ページ。
- 13) *Ibid.*, p.34, 同上邦訳, 55 ページ。
- 14) *Ibid.*, p.34, 同上邦訳, 55 ページ。
- 15) R.E.Caves and M.E.Porter, "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", *Quarterly Journal of Economics*, Vol.91, No. 2, May 1977.
- 16) M.E.Porter, *Competitive Advantage*, 1985 (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年)
- 17) *Ibid.*, p.38, 同上邦訳, 50 ページ。
- 18) *Ibid.*, p.39 ~ 43, 同上邦訳, 52 ~ 6 ページ。
- 19) *Ibid.*, p.53 ~ 54, 同上邦訳, 68 ページ。
- 20) *Ibid.*, p.58, 同上邦訳, 74 ~ 5 ページ。
- 21) *Ibid.*, p.318, 同上邦訳, 378 ページ。
- 22) *Ibid.*, Chapter 9, 同上邦訳, 第 9 章参照。
- 23) 以上については, 坂本和一『現代巨大企業の構造理論』青木書店, 1983年, 53 ~ 4 ページ参照。産業組織論については, J.S.Bain, *Industrial Organization*, 1st ed., 1959, 2nd ed., 1968 (宮沢健一監訳『産業組織論』上・下, 丸善, 1970年), 今井賢一他『価格理論Ⅲ』岩波書店, 1972年, 第IV部参照。
- 24) 坂本和一『現代工業経済論』有斐閣, 1988年, 114 ページ参照。
- 25) ポーターの論考からそのように理解できる。

## 第2節 企業研究における企業構造論と企業組織論

### (1) 坂本和一の企業理論

#### 1) 企業構造論

坂本和一是、『現代巨大企業の構造理論』(1983年)<sup>26)</sup>において、現代巨大企業の構造と行動様式に関して、企業構造の階層性を分析枠組みの中心にして理論展開を行っている。ただし、現代巨大企業の企業構造の総合的な分析は、経営構造論と所有・支配構造論からの接近の両方が必要であるとしている。また、経営構造及び所有・支配構造からの接近は、『現代工業経済論』(1988年)<sup>27)</sup>では、組織構造と株式所有構造からの接近というように、表現上の修正が加えられている。以下では、坂本の主張を後者の著作によって紹介する。

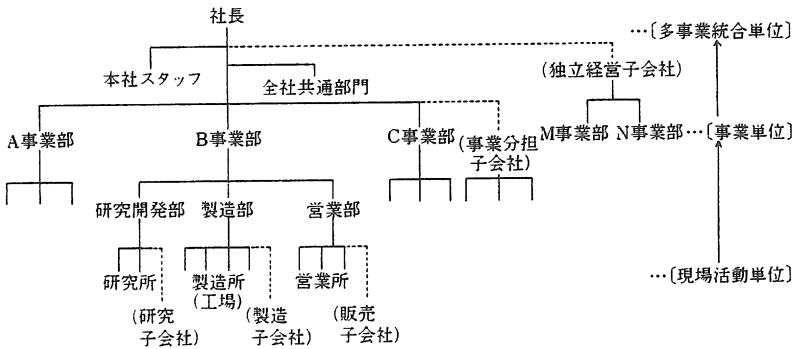
組織構造分析の必要性を、これまでの企業研究の一般的状況から、次のように説明している。新古典派経済学では、「企業は、①力学上の質点のように内部組織を持たない存在であり、②短期的な利潤極大化という単一の行動原理に基づく原子的な（消費者個人に対応するような）意思決定主体である」<sup>28)</sup>と理解してきた。しかし、こうした状況に対する反省も現れ、ポーモル(W.J.Baumol)やマリス(R.Marris)、ウィリアムソン(O.E.Williamson)のように利潤極大化原理ではなく売上高極大化原理などを重視したり、ペンローズ(E.T.Penrose)や後期のウィリアムソンのように企業は階層的な内部組織を持っているとの理解を示すようになってきていることを指摘している<sup>29)</sup>。

他方、マルクス経済学では、マルクス(K.Marx)が『資本論』において、構造的・実体的側面を前提に企業（個別資本）を論じていたにもかかわらず、その後はこうした側面の検討はあまりされずに、ヒルファディング(R.Hilferding)やレーニン(V.I.Lenin)のように株式会社論・持株会社論などの株式所有構造論の側面を論じてきた。さらに、このマルクス経済学とは別に、バーリ(A.A.Berle., Jr)とミーンズ(G.C.Means)の『近代株式会社と私有財産』(1932年)の流れである「所有と支配の分離」論からの研究では、巨大企業の大株主支配から経営者支配への移行を主張し、マルクス経済学とは

異なる結論を出しているが、株式所有構造の側面からの研究であることでは共通していると指摘している。このように、組織構造論からの体系的な研究は十分行われてこなかったと主張し、同書では主に組織構造論の側面を展開している<sup>30)</sup>。

さて、坂本は、現代巨大企業の組織構造を、現場活動単位→事業単位→巨大企業そのものの三重の階層構造として理解している。そして、企業の組織構造の特質は、企業が自ら運動する競争環境の中でそれに適応して存続するために作り出されたのであり、そこには企業の競争様式が体制化されているという視点が重要であると指摘している。また、一つの単位の資本として巨大企業を考えると、それは、一株式会社の範囲を越えて、きわめて多数の子会社を含む一大巨大企業グループを形成しているのだから、子会社までも視野に入れた企業グループとして、組織構造モデルを展開する必要があるとしている<sup>31)</sup> (図3参照)。

図3 現代巨大企業の組織構造モデル—事業部制組織と子会社組織



出所) 坂本和一『現代工業経済論』有斐閣, 1988年, 117ページ, 図4-2

各レベルの組織構造と競争様式の関係は、次のように整理される。現場活動単位は、生産、販売、研究開発の各活動単位が存在するが、最もその特質を体现しているのは生産単位である。生産単位レベルの組織構造(生産システム)は、自動制御型・大量生産型機械体系、工場結合体、オンライン情報処理システムを導入した生産管理システムなどから構成される生産技術システムと、資

本への労働の実質的包摂がよりいっそう深化している生産関係から説明される。このレベルの組織構造は、製品の品質向上と生産コスト低減をめぐる競争を体制化・組織化したものである。何故なら、企業はこの競争を組織化し、企業間競争を行うことによって、特別利潤を獲得しようとするからである<sup>32)</sup>。

事業単位レベルの組織構造の特徴は、原材料調達、生産、販売、研究開発の各現場活動単位が事業目的別の垂直的統合体を形成していることと、それが機能別部門組織ないし機能部制組織の形態をとっていることである。このレベルの組織構造は、垂直的統合システムを基盤として現代巨大企業間の市場支配をめぐる競争を体制化・組織化したものである。とくに、企業は商品生産社会で決定的に重要な販売市場の機能を組織化することによって、市場支配を実現しようとする<sup>33)</sup>。

巨大企業全体レベルの組織構造の特徴は、事業が製品的、地域的に多種類にわたって営まれる多角的な事業構造、すなわち多事業統合体であることと、それが事業部制型組織構造であることである。このレベルの組織構造は、個々の事業単位レベルの市場支配力を総合して、成長率をめぐる競争を体制化・組織化している。これは、製品にはライフサイクルがあるため、個々の事業に巨大企業の持続的成長を立脚させないからである。具体的には、新分野に事業展開するか、新地域とくに国外に事業展開、いわゆる多国籍化するかになる<sup>34)</sup>。

## 2) 企業組織論と戦略

坂本和一の『IBM—事業展開と組織改革—』（1985年）<sup>35)</sup>は、企業組織の改革について具体的に分析している。ここでの導きの糸は、チャンドラー（A.D.Chandler.Jr.）の「組織は戦略にしたがってつくられる」という命題である。

『IBM』では、チャンドラー命題によって、IBMの第二次世界大戦後の事業構造の展開と組織構造の改革のダイナミズムを提示している。もちろん、チャンドラー命題への批判的見解の検討も、次のように行っている。組織構造は、チャンドラー命題が指摘するほど経営戦略、したがってまた経営環境に対して順応性はなく、むしろそれ自体の発展論理が作用しており、それが経営戦

略の形成に制約を与えるとしたグレイナー（L.E.Greiner）の批判を取り上げている。また、経営戦略と組織構造の関連は、チャンドラー命題とは逆に「戦略が組織にしたがう」としたアンゾフ（H.L.Ansoff）の批判を取り上げている。しかし、経営戦略と組織構造の関連を大きな企業発展の流れの中で見る場合、依然としてチャンドラー命題は有効性があるというのが、批判的見解に対する彼自身の見解である<sup>36)</sup>。

そして、同書ではもう一つの視点、すなわち市場構造論的視点を導入している。市場構造や新しい産業が、事業構造の展開に新しい作用を及ぼしている側面を重視しているからである。こうして、企業の内部構造、すなわち事業構造と組織構造のダイナミズムと産業発展のダイナミズムの統一的理解をはかっている<sup>37)</sup>。

同書はこうした課題を明らかにしているが、その問題意識を次のように説明している。企業史研究、とくに企業組織史研究は、チャンドラーが『経営戦略と組織』（1962年）<sup>38)</sup>において明らかにした、いわゆる集権的な機能部制組織から分権的な事業部制組織への組織改革への移行でストップしている。こうした状況に対して、事業部制組織のその後の展開・再編成への研究をはかることにしたわけである。すなわち、事業部制組織が実際に運用されていくプロセスの具体的な問題や、事業部制組織そのものが原理的にもつ問題点をリアルに明らかにすることである<sup>39)</sup>。その結論は、IBMは、製品別、地域別（アメリカ国内と国外）および機能別（開発・製造と販売）の事業部制を混在させた複雑な仕組みをもっており、どのタイプの事業部制を柱にするかによって絶えず再編成を繰り返しているというものである。

次に取り上げるのは、『コンピュータ産業－ガリヴァー支配の終焉－』（1992年）<sup>40)</sup>である。同書は、コンピュータ産業の構造変動を競争戦略論的視点から次のように論じている。IBMが市場支配を実現できたのは、コンピュータ技術の蓄積という技術基盤は確かにあったが、それよりもコンピュータをパンチ・カード・システムの「代替」製品ではなく「延長拡大」製品として販売するというマーケティング戦略や、パンチ・カード・システムのレンタル収入と長期

借入金に依拠できたという資金調達基盤がより大きな要因であり、決定的であったのは「製品間の非互換戦略」という製品戦略であった。これに対して、競争企業は、IBM直接対決型非互換戦略、IBM対決回避型非互換戦略、IBM互換戦略、オープン・システム化戦略などを取り、現在では、市場がオープン化、ダウンサイジング化しているため、競争企業の競争力がこれまでに高く高まっている<sup>41)</sup>。

こうして同書は、グローバル産業化しているコンピュータ産業の市場支配に成功してきたガリヴァ企業であるIBMの競争戦略とそれに対抗してきた競争企業の競争戦略を軸に、各時代（世代）の同産業のあり様を提示している。

## (2) 坂本の企業理論の評価

坂本は、『現代巨大企業の構造理論』および『現代工業経済論』において、企業組織の階層性を具体的に明らかにしている。企業組織の各階層を競争様式の体制化として理解しているのが特徴であるが、この企業組織の重要性に注目したのは、いうまでもなくチャンドラーである。すでに上述したように、チャンドラーは『経営戦略と組織』において、集権的な機能部制組織から分権的な事業部制組織への移行の経営組織上の決定的重要性を明らかにしている。また、「組織は戦略にしたがってつくられる」という有名な命題を視点の中心においている。坂本は、このチャンドラーの業績を念頭におきながら、企業組織の階層性とそれをもたらす競争様式の体制化を明らかにした。

では、企業組織が階層化される理由をどのように考えているだろうか。この手がかりはウィリアムソンの『市場と企業組織』（1975年）<sup>42)</sup>にある。ウィリアムソンは同書において、「組織の失敗の枠組」を提示し、市場と内部組織のトレードオフ関係を論じているが、市場に対する企業組織の優位性を、①限定された合理性の節約、②少数性、③不確実性の減少、④情報の偏在の克服、⑤満足すべき取引の雰囲気の発生に見ている。坂本は、この議論を念頭において競争様式の体制化・組織化を論じている。坂本自身のちに、「コース／ウィリアムソン型企業組織モデルの検討」（1992年）<sup>43)</sup>において、生産システム論、製

品販売市場論，企業戦略論の欠如を指摘ながらも、ウィリアムソンの企業論を高く評価している。

以上からわかることは、企業構造論の第1の特徴は、現代巨大企業の組織構造を現場活動単位→事業単位→巨大企業そのものの三重の階層組織として捉え、それぞれの階層は、競争環境に適應するために競争様式、すなわち企業間の競争関係を体制化・組織化しているということである。企業構造論は、企業組織の階層性を論じるだけでは静態的にならざるをえないところを、競争様式の体制化を導入することでダイナミズムを与えようとしたわけである。

第2の特徴は、組織構造への競争関係の体制化を論じてはいるものの、競争関係そのものを明らかにしているわけではないということである。企業組織、それが単独であろうと企業グループとして編成されようと、それ自体の組織構造の分析を行っているのが企業構造論であって、企業間関係を論じたものではない。

第3の特徴は、経営戦略の問題について十分に展開しているわけではないということである。企業組織はいかなるものであるか、それはどのような市場における競争を階層化したものであるかに焦点が当てられており、企業の戦略そのものを、十分に展開して論じているわけではない。

次に、戦略問題を独自に取り上げたのは『IBM』においてである。同書では、「戦略は組織にしたがってつくられる」というチャンドラー命題を導きの糸として、IBMの企業組織の改革をあとづけているわけで、経営戦略が企業組織の変化をもたらすものとして描かれている。その上で、市場構造論的視点の導入を行っている点が、チャンドラーとの相違であると主張している。しかし、チャンドラーは戦略を論じる際に市場の具体的問題を指摘しており、市場構造論的側面の重視の意義は明確ではない。言い換えれば、市場と戦略の関係についての見解が述べられていないため、その相違が十分説得性を有していないということである。

また、組織と戦略の問題を取り上げているものの、IBMという個別企業を対象にして論じている。つまり、事業部制組織形成後の一企業における戦略と



組織のあり様について論じたのであって、企業間関係論的に論じたものではない<sup>44)</sup>。

企業間関係の視点を入れて、戦略の問題を論じたのは『コンピュータ産業－ガリヴァ支配の終焉－』である。ここではすでに紹介したように、ポーターの競争戦略論の視点を導入して、コンピュータ企業の競争関係を明らかにしている。同書の第1の特徴は、それまでの個別企業あるいは企業グループのあり様を論じるというスタイルとは異なり、企業間関係を問題にする現代産業分析となっていることである。第2の特徴は、競争戦略と企業組織の階層性の関係を明示的に論じてはいないということである。

競争戦略論において、企業組織の問題は必要な限りで論じているにすぎなく、同書は、これを基本的前提として、コンピュータ産業分析を行っている。しかし、コンピュータ産業に参入している企業には多様な企業が存在しており、コンピュータ事業の位置づけが企業戦略上あるいは企業組織上において同じではない。コンピュータ産業は、この点を踏まえた上で、展開する必要があると考える。すなわち、産業分析を行う際に、参入している企業の当該事業が、企業組織のどこに位置づいているかを分析枠組みに入れる必要があるということである。

この点に関しては、経営戦略論において、企業戦略と事業（別）戦略の区別の必要性がこれまでも議論されている<sup>45)</sup>。土屋守章は、経営戦略を企業全体レベルと事業単位レベルによって区別することが重要であるとしている。この時、企業戦略は事業領域の選択、獲得すべき経営諸資源の明確化が主な内容であり、「事業別戦略」は、企業戦略によって課せられる事業毎の目的（例えば、利益重視か市場シェア重視、事業拡大か縮小か撤退）によって内容が異なるが、競争企業との対抗関係がこのレベルの戦略においてもっとも重要な問題であるとしている。

ただし、経営戦略論では戦略の階層性の認識はすでにあるが、それと企業組織構造を関連させて十分に論じているわけではない。したがって、戦略と企業組織のそれぞれの階層性を組み込んだ企業理論にする必要があり、またそのよ

うな企業論的視角から産業分析を行うことが求められているということである。

- 26) 坂本和一『現代巨大企業の構造理論』青木書店, 1983年。
- 27) 坂本和一『現代工業経済論』有斐閣, 1988年。
- 28) 同上, 110ページ。
- 29) 同上, 111ページ。
- 30) 同上, 111～3 ページ。
- 31) 同上, 117～20ページ。
- 32) 同上, 121～4 ページ。
- 33) 同上, 124～7 ページ。
- 34) 同上, 128～32ページ。
- 35) 坂本和一『IBM—事業戦略と組織改革—』ミネルヴァ書房, 1985年。
- 36) 同上, 8～11ページ。
- 37) 同上, 11ページ。
- 38) A.D.Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, 1962 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年)。
- 39) 坂本和一, 前掲書, 4～5ページ。
- 40) 坂本和一『コンピュータ産業—ガリヴァ支配の終焉—』有斐閣, 1992年
- 41) 同上, 15～26ページ。
- 42) O.E.Williamson, *Markets and Hierarchies*, 1975 (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)
- 43) 坂本和一「コース／ウィリアムソン型企业組織モデルの検討—The Theory of the FirmからThe Theory of the Enterpriseへ—」『立命館経済学』第41巻第1号, 1992年4月。
- 44) 以上の評価は, 坂本和一『GEの組織革新—リストラクチャリングへの挑戦—』法律文化社, 1989年にも基本的に当てはまる。
- 45) 土屋守章編『現代の企業戦略 (現代経営学②)』有斐閣, 1982年, 8～13ページ。加護野忠男「第1章 経営戦略とは何か」石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣, 1985年では, 生産戦略, マーケティング戦略, 研究開発戦略, 財務戦略, 人事戦略を縦軸に, 各事業戦略を横軸にした経営戦略のマトリックス構造を描いている。これは経営戦略を機能別と事業別に区別した考え方である。

### 第3節 現代半導体企業の分析枠組み－戦略と組織構造－

#### (1) 半導体企業の類型

本節の課題は、現代半導体企業の戦略と組織構造を明らかにする分析枠組みを提示することであるが、まず半導体産業を構成する諸企業がどのようなものであるかを、企業類型分析によって提示することから始める。これは現代半導体企業論を提示する上で、企業の具体的な存在形態を確認するためである。

半導体産業に参入している企業を類型化する基準をどこに設けるかであるが、第1の類型基準は、製品構成になる。半導体市場において主要な製品の分類は、メモリ、MPU、MOSロジック、バイポーラデジタル、リニア、混成IC、個別半導体<sup>46)</sup>であるが、重要な製品は最初の3つのMOSIC製品<sup>47)</sup>である。そこで、具体的な類型基準は次のようになる。①MOSICの生産比率が高いかどうか、②MOSICのうちメモリ、MPU、MOSロジックのいずれかの生産比率がとくに高いかどうかである。数量的指標は、とりあえず両方とも50%としておけば、イメージが得られるであろう。後者の基準はMOSICの中でいずれかの製品に特化した形で集中的に生産しているか、そうではなく、いずれの製品もかなり生産しているかといういわばフルライン生産しているかということである。

この類型基準から、次のような企業類型が析出される。1つめはMOSフルライン企業であり、典型的企業は日本電気、東芝、モトローラ、TIなどである。2つめはMOS特定製品集中企業であり、典型的企業はインテル、AMD、三星電子などである。3つめは、非MOS企業であり、典型的企業は松下電子工業、ソニー、ロームなどである。

第2の類型基準は、半導体事業がそれぞれの企業の組織構造上どのような位置にあるか、そして半導体企業がどのような組織構造を有しているかである。すなわち、半導体事業が企業組織のどのレベルで行われているかを類型基準にしている。具体的な類型基準は、①半導体事業を専業的に行っているか、一事業部門として行っているか、②半導体事業を開発・生産・販売のすべてにわたっ

て総合的に行っているか、特定の部分だけを行っているかである。

この類型基準から次のような企業類型が析出される。1つめは、半導体事業が一事業部門にすぎない多事業統合企業で、その典型は日本電気、モトローラ、三星電子、松下電子工業などである。ちなみに、三星電子と松下電子工業であるが、前者は財閥の半導体事業部門であり、後者は松下グループの半導体事業部門という位置づけを持たされている。2つめは、半導体事業を専門的に行っている企業でしかも、開発・生産・販売の全てを行っている企業であり、その典型は、インテル、ロームなどである。3つめは、半導体事業のいずれかの部分、つまり開発事業だけを行っているか、開発と販売を行っているか、生産事業だけを行っているかのいずれかに当てはまる企業で、その典型はアメリカの開発専門企業、いわゆるファブレス企業や東南アジアの生産専門企業である。

以上からわかるように、製品構成基準で見た企業類型と企業組織構造基準で見た企業類型では、諸企業の区分のされ方が異なっている。前者は半導体企業の競争戦略そのものから論じることが出来るが、後者は半導体企業の競争戦略がそれぞれの企業戦略上どのような位置にあるのかを視野に入れて検討する必要がある。つまり、後者は半導体事業に関する競争戦略が、その企業の企業戦略そのものと同一であるか、それとも事業戦略レベルであるかを踏まえて、検討しなければならないということである。

2つの企業類型の有効性であるが、前者は、市場における競争関係を直接的に説明する際により有効であり、後者は、半導体企業全体の企業戦略を反映させて具体的な市場競争を説明する際により有効である。両者の産業分析上の関係については、次のように考えている。半導体産業における企業間関係を明らかにする上では、前者による企業類型分析がより規定的であり、後者による分析は補完的である。

## (2) 半導体企業の戦略と組織構造の分析枠組み

では、半導体企業の戦略と組織構造の分析枠組みは、どのように設定することが有効であろうか。結論的に述べれば、半導体企業の組織構造のそれぞれの

階層レベルにおいて、戦略とその組織構造の関係を明らかにしていくという展開を行わなければならない。戦略と組織の基本的関係については、筆者もまたチャンドラーの「組織は戦略にしたがってつくられる」という命題にしたがっている。この命題にしたがいがながら、半導体企業の組織階層毎で戦略を論じ、企業間関係の視点の企業組織論への導入を図っていくことが求められる。いわば戦略の階層性の導入ということであり、チャンドラー流にいうと戦略的意思決定と戦術的意思決定のレベルの相違を理解するということである。ただし、第2節ですでに指摘したように、経営戦略論では企業戦略と事業戦略の区別と関連が指摘されており、こうした戦略概念理解を前提にして戦略の階層性という表現を使用する。

企業構造論が企業の組織構造は競争様式を体制化したものであるとし、企業を三重の階層構造として組織論的視点から理解したものを、より動態化しようと意図したものである。さらに言えば、半導体産業は組織階層レベルを異にする諸企業から構成されており、そこでの企業間競争のあり様を十分に視野に入れた企業構造論であるべきだと考えている。

戦略と組織の関係について、筆者なりの整理をすると次のようになる。戦略は、市場環境に適応しつつ、そこで競争上の優位を実現するための計画を策定し、自社資源の配分を行うことである。組織は、この戦略にしたがって構築されるわけで、組織とは意思決定プロセスの具体的経路であり、戦略を実現するために行われる企業活動を管理するための機構である。もちろん、戦略（とくに企業戦略）を策定するのはトップ・マネジメントの役割であるが、市場情報は主に現場組織から集約され、その情報に基づいてトップが意思決定を行うのであるから、戦略は組織にしたがう側面もある。そして、この戦略は階層性を有しており、それぞれのレベルの組織は、各階層レベルの戦略にしたがって構築されるわけである。

ところで、半導体産業を分析する際には、製品構成基準による企業類型分析がより規定的であって、企業組織構造基準による企業類型分析は補完的であった。しかし、半導体企業論として論じる場合には、企業組織構造の各階層がど

のようなもので、そこでの戦略と組織の関係を論じるのであるから、製品構成基準で明らかになる市場における企業間競争は補完的位置づけになる。具体的には、①企業の現場活動単位レベルにおける戦略と組織の関係、②事業単位レベルにおける戦略と組織の関係、③巨大企業レベルにおける戦略と組織の関係というようになる。

以下では、半導体企業の戦略と組織構造の分析枠組みをごく簡単に素描しておく。分析は、第1に半導体企業の生産体制<sup>48)</sup>、第2に市場における半導体企業の競争戦略<sup>49)</sup>、第3に半導体企業の戦略と組織構造<sup>50)</sup>という順序で展開することになる。

第1の半導体企業の生産体制では、①製品歩留りや経験効果などの視点からの生産工程分析、②生産品種構成やグローバル化を視野にいった生産体制分析等を行う。ここでは、半導体技術革新の特質である世代交替や投資の巨額化による投資効率の低下の問題を取り扱う。したがって、ファブレス企業の台頭やいずれかの製品に特化した企業とフルライン企業のこのレベルでの競争力の問題が視野に入ってくることになる。

第2の市場における半導体企業の競争戦略では、メモリ市場やマイクロプロセッサ市場を対象にして、複数世代並行開発・生産・販売体制の構築が競争関係にどのような影響をもたらしているのかの検討を行う。ここでは、フルライン戦略と集中戦略の選択の問題、あるいは戦略的提携の問題などを取り扱う。したがって、開発・生産において集中戦略をとりながら、販売においては戦略的提携などを利用して、製品展開ではフルライン化をはかる企業と、すべてを基本的にフルラインでやろうとしている企業の市場における競争戦略を問題にする。例えば、メモリ市場では、フルライン化している日本企業とメモリに特化した韓国企業の競争関係の変化が問題になる。マイクロプロセッサ市場では、この市場にかなり特化しているインテルとその他の企業の競争関係が焦点になる。

第3の半導体企業の戦略と組織構造では、半導体産業に参入している企業の競争力を企業戦略レベルで論じる。ここでは、各企業における半導体事業の位置づけが問題の焦点になる。半導体事業戦略が企業戦略全体にどのように関係

しているかを明らかにするということである。具体的に言えば、エレクトロニクス巨大企業の一事業部門である半導体事業が、なぜ戦略的地位にあるのかを論じることになる。さらに、こうしたエレクトロニクス巨大企業である日本企業と、(モトローラやT I は異なるが)半導体専門的なアメリカ半導体企業との関係を論じることになる。

- 46) 日本電子機械工業会編『91 I Cガイドブック』1991年、プレスジャーナル社編『1993年度版 日本半導体年鑑』1993年を参照。
- 47) 拙稿「半導体産業の寡占体制－競争的寡占体制分析－(下)」『立命館経済学』第37巻第2号、1988年6月、Ⅲ章参照。
- 48) 半導体企業の生産体制に関しては、拙稿「半導体産業の寡占体制－競争的寡占体制分析－(上)(下)」『立命館経済学』第37巻第1号及び第2号、1988年4月及び6月、拙稿「半導体産業のグローバリゼーション」『産業学会研究年報』第5号、1990年参照。
- 49) 市場における半導体企業の競争戦略に関しては、メモリ市場については、拙稿「半導体企業の研究開発体制」『立命館経済学』第40巻第4号、1991年10月、マイクロプロセッサ市場については、拙稿「半導体企業のマイクロプロセッサ事業戦略」『経済科学論集』(島根大学)第19号、1993年2月参照。
- 50) 半導体企業の戦略と組織構造に関しては、拙稿「エレクトロニクス巨大企業における半導体事業」『立命館経済学』第40巻第1号、1991年4月参照。

(1994年2月5日脱稿)