

# 事業再編の類型に関する理論的考察

尾 田 基

本論の目的は、大規模多角化企業の全社的事業再編成についての既存研究を検討し、事業再編においてミドルが果たしている役割について仮説を提示することにある。従来の事業再編の研究では、主にトップ・マネジメント（以下、トップ）や本社部門による事業再編が検討されてきたけれども、本論では、事業部長や子会社の経営陣などのミドル・マネジメント（以下、ミドル）を主体とした事業再編の可能性を指摘する。その上で、ミドルを主体とした事業再編では、必ずしも事業数の縮減、いわば「選択と集中」が必要ではないという仮説を提示する。

## 1. 多角化研究の事業再編を研究する意義

多角化企業の事業運営は、古くから様々な研究が進められてきた分野である。理論面ではAnsoff（1965）が事業間のシナジー効果を指摘したのを端緒として、Williamson（1975）が効率的内部市場としての多角化メリットを説き、その後多くの実証研究が積み重ねられている（Rumelt, 1974；吉原他, 1981；上野, 2004）。

近年の研究では、内部資本市場の非効率性を示す実証結果が財務金融論系統の論文で多く発表されるようになり、多角化経営の価値について再検討がなされている（Berger and Ofek, 1995；Rajan et al., 2000）。組織論の研究においても、本社機構の大きさやその役割を問い直す研究がなされている（Goold et al., 1994；加護野他, 2006）。

多角化経営の功罪両面が理論的・実証的に主張されるようになったことで、実際の企業の変化に注目が集まり、実証研究が多数生み出されつつある。近年多数の企業が、様々な要因を理由に事業構造を変化させている。この変化の実

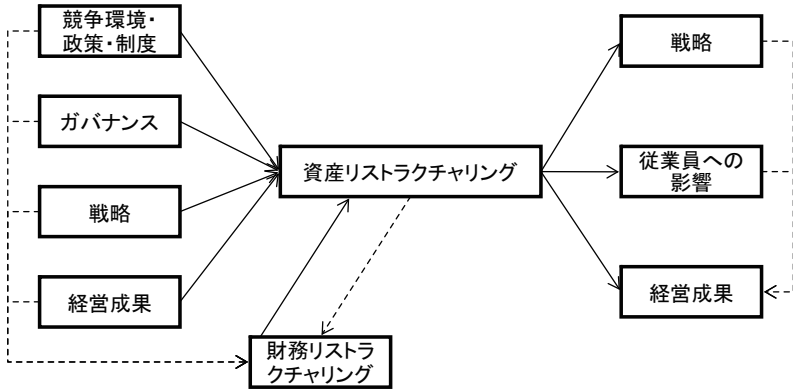
態を捉えようとする研究が米国では1990年代に、日本では2000年代に入り盛んに行われるようになった。日本の事例に限って紹介するならば、森川(1998)は、1992年と1995年の日本企業4491社を対象に調査を行い、多角化している企業の中で本業集中化の傾向を示す企業がやや多いことを示している。また1990年代の後半からは、法改正により可能になった新たな組織形態を模索する企業グループが多いことも指摘されている(大坪, 2005)。日本企業の多くは、事業や組織を大きく再編成しようとしているのである。そのような企業の現実を考えても、多角化企業の事業再編を理論的に解明する作業は非常に社会的重要性が高まっているということができるとであろう。以下ではまず、米国を中心に進められてきた事業再編論の知見を日本企業の事業再編に適用できるかどうかという問題について考えることにしたい。

## 2. アメリカ企業の事業再編についての先行研究：日本企業との相違点

米国企業が1980年代に行った事業再編を主な研究対象として、1990年代には事業再編の研究が多数登場した(Michel and Hambrick, 1992; Johnson et al., 1993; Markides, 1995)。事業再編研究の代表的研究者であるMarkides(1995)は、1970年代に過度に多角化してしまった多角化企業群が、80年代に再集中化の事業再編を行った結果、業績が回復したという結果を報告している。

事業再編研究が進むにつれて、事業構造と成果の関係だけでなく、行為主体や企業環境などの変数も盛り込んだ、事業再編の統合的モデルがつくられるようになった。当時の既存研究を広範にレビューしたJohnson(1996)は図1のようなモデルを提示している。資産のリストラクチャリングに影響を及ぼす要因は4つあり、企業環境とガバナンス機構、戦略、経営成果である。資産リストラクチャリングを行った結果として生じる影響には3つが想定されており、戦略の変更と経営成果の変化の他に、従業員への影響が考察されている。リストラクチャリングの結果として経営成果が上がったかどうかだけではなく、どういう企業がリストラクチャリングに至るのかという原因側の議論が進み、1980年代の米国企業では、低い経営成果の企業や、過度の多角化のように戦略の形成・遂行に失敗した企業、ガバナンスの規律付けが働いている企業ほど、リストラクチャリングに及びやすいとジョンソンはまとめている。

図 1 : Johnson(1996) の企業規模縮小に関するモデル



これらの米国の事業再編論の前提を検討していくと、研究結果をそのまま日本企業に適用できないと考えられる論点が2つある。ミドル・マネジメントが事業再編の行為主体として登場することがまれであるという原因変数側の問題と、結果として生じた事業構成の幅の変化に相違点が見られるという結果変数側の問題である。

第1の論点は、ガバナンス機構やガバナンスの対象であるトップが行為主体として原因変数側に登場するのに対して、従業員が主体として位置づけられていないことである。もちろん欧米でも近年ではミドルの全社的役割を重要視する研究者も多くなってきている (Floyd and Lane, 2000 ; Dutton et al, 2001 ; Burgelman, 2002)。しかしやはり伝統的には全社戦略とは本社部門やトップ、取締役会の問題であり、ミドルは事業戦略を担当するという二分法が根強く残っており、事業再編研究においても、ミドル・マネジメントが主体として登場することはまれだという傾向が残っている<sup>11)</sup>。

また、Burgelman (2002) のように米国の研究で“ミドル”を取り扱っていると主張している研究でも、彼らのいうミドルとはCEO以外の役員である事業部長や執行役員級のマネージャーのことを指す場合が多い。部課長級をミドルとして想定する日本企業とは異なった前提に基づいて議論を米国企業の研究は展開しているのである。

こうした状況に対して、日本企業の強みの源泉について広く日本企業研究全

体を見渡してみると、日本企業の強さがミドル（部長・課長層）の戦略創発能力や業務遂行能力にあると考えられてきていることは周知の事実である（Nonaka, 1988；Clark and Fujimoto, 1990）。さらに、近年ではトップの戦略策定能力の不在が指摘されている（延岡, 2002）。日本企業の事業再編を検討するには、事業再編を推進する主体がミドルにある可能性を検討しなければならないと考えられる。

近年の日本企業の事業再編研究では、事業再編の起因となった経営成果や競争環境に着目して米国企業研究との比較を行っている研究が多く、行為主体の問題を取り上げている研究は数少ない（蟻川・宮島, 2007；青木, 2008）。行為主体の問題をとりあげた例外的研究としては青木・宮島（2011）が挙げられるが、その問題意識は、日本企業のトップが子会社をコントロールできていないのではないかというトップ側の視点にたった議論であり、子会社による自発的な事業再編の可能性を検討しているわけではない。

第2の論点は、事業再編の結果の違いである。同じ条件で比較できる研究があるわけではないけれども、Markides（1995）が主張したほどには、日本企業の事業再編は集中化の傾向を示していない。また菊谷・斎藤（2006）は、日本企業の事業再編が、既存事業からの撤退と、新規事業への進出を同時に行っている現象であり、単純なダウンサイジングではないことを指摘している。言い換えれば、米国の研究では、米国企業の実態に合わせて概念が構成されているために、事業再編成（リストラクチャリング）の概念と資産規模の縮小（ダウンサイジング）の概念がそれほど区別されずに用いられていると表現することもできる。日本企業における事業の撤退と進出が、単に望むべき結果であるダウンサイジングや「選択と集中」からの逸脱現象であるのか、それとも異なる論理に基づいたリストラクチャリングであるのか疑問が残ると言えよう。

原因の面でも結果の面でも、日本企業の事業再編には、米国の研究とは違う意図や論理がある可能性がある。その論理を明らかにするために多角化企業の事業再編におけるトップとミドルの役割を整理し直すことが、本論の主眼とするところである。本論は、この後3節から構成されている。第3節では、多角化企業の理論研究を元に全社戦略におけるトップとミドルの役割についての再検討を行い、ミドルを主体としてシナジーを追求する全社戦略のあり方があることを明らかにする。第4節においては、ミドルを主体としてシナジーを追求

する場合に、事業構成の幅を必ずしも狭める必要はないという仮説を提示する。第5節では本論の内容をまとめ、限界とインプリケーションについて述べる。

### 3. 理論面で見える多角化企業のメリットを遂行する行為主体

多角化企業のメリットを創出する行為主体として、具体的にどの組織階層が考えられていたのかという問題について、以下では古典的業績であるウィリアムソンやアンゾフの議論を中心に、近年加わった論点を加えて検討していく。

結論を先取りするならば、多角化経営のメリットについてその具体的な働き手を検討すると、トップを主体として想定しているメリットと、ミドルやフロントラインの働きを想定した多角化メリットに分類できることが明らかになる。各論者の主要な主張と、想定している行為主体をまとめると、表1のようになる。

表1：多角化メリットの種類とその行為主体

論者	内容	トップ・マネジメント	ミドル・マネジメント フロントライン・ マネジメント
Williamson(1975)	効率的選択投資	○	
	売上シナジー		○
	操業シナジー		○
Ansoff(1965)	投下資本シナジー	○	○
	マネジメントシナジー	○	△
	事業開始時のシナジー	○	○
	事業運営時のシナジー	△	○
加護野(2004)	コア事業への積極介入	○	
	コア事業とのシナジー追求		○

#### 3-1. トップ・マネジメント主体の多角化企業：効率的内部市場としての多角化企業

まずは論旨が明快な Williamson (1975) の効率的内部市場仮説について概要を抑えることにしよう。ウィリアムソンは、経営者が複数の事業に対して投資の意思決定をする状況と、投資家が単独事業の企業に対して、外部者として投

資をするかどうか意思決定する状況とを比較し、経営者の方がコストをかけずに効率性の高い投資ができると論じている。つまり、ウィリアムソンの想定する企業（組織）とは、基本的にトップ・マネジメントである経営者を主体として考案されていることがわかる。

ウィリアムソンが指摘している経営者の意思決定が効率的である要因は主に両者が得られる情報量の違いに起因している。経営者は、部下である各事業部のマネージャーに対して、情報の収集を命じることができる。また、経営者は1人だけで投資を判断せずとも良い。トップ・マネジメント・チームとして投資判断をしていくことも可能であり、外部の投資家よりも組織的に意思決定を行うことができる。情報を入手するために要するコストの面で投資家と経営者は大きな違いがあるといえる。つまり、ミドルやフロントラインは情報を入手する機能を担う存在や、意思決定の結果を遂行する主体としてみなされ、全社的な意思決定をする行為主体としてはみなされていないことがわかる。

多角化企業の実証研究者として知られる Hill (1994) は、このようなトップ・マネジメントを主体とする場合の組織構造やインセンティブ設計方法について補足し、より先鋭化した多角化企業の類型を提示している。内部資本市場の効率性を追求する場合には、個々の事業を公平に評価できるように、なるべくトップは個々の事業に介入せず、事業間には相互依存性（内部取引関係）が無いように組織を設計した方が望ましい。また個々の事業に限られた全社の資金をめぐって競争するように、インセンティブを事業毎の業績に連動させる必要があるとヒルは主張している。全社戦略はトップの仕事であり、事業戦略はミドルの仕事であると、明確に役割分担をする多角化企業像を、ヒルはウィリアムソンの多角化企業論の中に見据えているといえよう。Williamson (1975) の数ある論点の中から、その後の実証研究者達が特に取り上げてきたのが、この効率的投資家としての多角化企業経営者像であった。

### 3-2. ミドル・マネジメント主体の多角化企業：シナジーの達成手段としての多角化

アンゾフによる戦略論の古典、*Corporate Strategy* は、一見トップのために戦略計画の立案方法を書いた本でありながら、その中身を紐解いてみると全社戦略におけるミドルやフロントラインの役割について言及がなされていると解釈で

きる研究書でもある（Ansoff, 1965）。

Ansoff (1965) において、企業の競争優位の源泉はシナジーにあると指摘されている。シナジーとは、2つ以上の事業が独立の企業として運営されるよりも、1つの企業として運営された場合に生じる、投下資本利益率（ROI）の向上効果として定義されている。アンゾフは、シナジーを4種類に分類している。そのうちの最初の3種類は、ROIの計算式を分解して考えられる売上シナジー（Sales Synergy）と操業（コスト）シナジー（Operating Synergy）、投下資本シナジー（Investment Synergy）の3つである。さらに、経営者によるマネジメント・シナジーを加え、4種のシナジーを提唱している。

例えば、売上シナジーには、例えば複数の製品で同じ流通チャネルや広告を共通利用することによって、同じコストで売上を拡大させられるシナジー効果が含まれる。最初の3つのシナジーは、フロントライン・マネジメントが絶えず調整をすることによって達成されるものと考えられる。また、大規模多角化企業の中での事業本部長や子会社の経営者であるミドルを想定した場合、自身の権限範囲で組織構造を組み替えることによってフロントラインによる3つのシナジーの遂行を促進させられると考えられる。

第4のシナジーであるマネジメント・シナジーとは、経営者という希少な資源を有効活用することによって得られるシナジーである。例えば経営者が別の事業に進出した場合に、以前の事業の経験が活きる効果のことである。これはトップのメリットであるだけでなく、巨大企業のミドル（事業本部長、子会社経営者）にもあてはまるメリットであろう。

Hill (1994) は、シナジーを追求する多角化企業の場合には、各事業単位の財務状態を、業績評価の指標にしないことを薦めている。それよりも内容や戦略の実態面を評価し、事業間の協調行動が推進されるようにトップは行動すべきであるとヒルは論じている。トップだけでなく、ミドルにも全社戦略に関わる方法があり、そのための組織設計法もありうるとヒルは指摘しているのである。

### 3-3. もうひとつのシナジー区分：事業開始時のシナジーと事業運営時のシナジー

アンゾフは以上のように4つのシナジーを挙げた上で、別の区分法として、

事業創業時のシナジーと、その後の事業運営時のシナジーを区分している。

事業を発案する際には、事業間のシナジーについてのアイデアは誰にでも出すことができるだろう。トップでも、ミドル・フロントラインでも発案可能であろう。しかし、そのシナジーは自動的に永続するものではない。事業運営時のシナジー発揮には、担当者であるミドルやフロントラインの継続的な調整努力が必要であると考えられる。

### 3-4. 加護野（2004）等によるコア事業介入型多角化経営論

「コア事業のある多角化」と題された加護野（2004）で展開されている主張は、トップとミドルの双方の役割に言及した多角化経営のあり方を論じているので、特に紹介しておきたい。

加護野は、コア事業が明確な多角化企業の場合、トップがコア事業に深く介入することができ、事業部長レベルでは実現できない大規模投資や高リスク投資を、時機を逃さずに意思決定できるメリットがあると指摘している。Hillが考察した効率的内部市場型における事業戦略に関わらないトップ像とは異なり、事業に深く関わることで事業の情報に精通し、適切な投資を行う多角化経営のあり方を示しているのである。

このような個別事業に介入する経営者像は、加護野独自の主張ではなく、古くから言及されてきている。多角化企業の本社の役割を研究したグールドらも、本社がコア事業の事業計画や事業戦略の立案段階から積極的介入する方法が一つの有効な方法であることを、英国企業を対象とした経験的研究において確認している（Goold and Campbell, 1987; Goold et al., 1994）。

加護野（2004）が独特の議論を展開していると筆者が考えているのは、コア事業にトップが介入した場合の、ミドルの役割についても言及している点である。コア事業への集中投資は、コア事業以外のミドルに対して、自発的にコア事業とのシナジーを検討するように方向付ける効果があると加護野は主張している<sup>20</sup>。Watson and Wooldridge（2005）も、ミドル側の視点に立って、この方式のメリットの有効性を論じている。コア事業の事業部長はトップと直接会話ができるようになることで、自分の意見を全社戦略に反映させやすくなると考えられている。



### 3-5. 多角化メリットと多角化経営の類型

以上で見てきたように、トップが主体となって発揮される多角化企業のメリットだけでなく、ミドルやフロントラインが継続的に調整を行うことによって得られる多角化メリットもあることが明らかになった。多角化経営を類型化するならば、①トップ主体の効率的内部市場型、②ミドル主体のシナジー追求型、③トップとミドルの複合作用によるコア事業集中型の3種類の多角化経営が理想型として理論化できるのではないと思われる<sup>③</sup>。無論、これらの類型は理想型にすぎない。実際にはトップが主体となってシナジーを追求することもあるだろうし、ミドルやフロントラインが効率的な事業に資源を配分する場合もありうることを補足しておく<sup>④</sup>。

## 4. 主体となる組織階層と、めざすべき事業構成の幅の関係

以上の議論を念頭に置くと、事業再編の結果として目指すべき組織構造や事業構成の幅は、どの階層のメリットを追求するのかによって異なってくると考えられる（表2）。

表2：本論の整理から導かれた多角化類型

多角化経営の理想類型	期待される活動・成果	当該類型を目指して事業再編した場合に観察される事業構成の変化
①トップ主体多角化経営	収益性の高い事業への絞り込み	事業数の減少、企業規模の縮小
②ミドル主体多角化経営	各事業間のシナジーの活用	内部構造の入れ替え、事業の入替 事業数は維持あるいは拡大
③トップとミドルによる コア事業中心型経営	コア事業へのトップの直接 介入・大胆な意思決定 コア事業を中心としたシナ ジーの活用	コア事業への大胆な投資 コア事業とシナジーを発揮しない事 業の売却 事業数は維持あるいは縮小

具体的に一つ一つの類型について検討していくことにしよう。まずは、トップ主体によって効率的内部市場をめざす多角化企業のあるべき姿について検討してみよう。トップにとっての全社戦略について考察した三品（2002）では、日本の大手電機メーカーの現状が、トップに負担のかかりすぎる事業構成になっ

ていると指摘している。多様な事業が存在し、数も多く、しかも内部で垂直的な取引関係によって事業同士が相互依存状態にある電機産業は、トップの処理能力を遙かに超えた状態であると三品は指摘しているのである。トップの処理能力は希少であり、加えてトップは様々な役回りを果たさなければならないため、周りのスタッフの協力を得られたとしても、その処理には限度がある(Mintzberg, 1973)。したがって、トップ主体の全社戦略策定や事業再編をする場合には、トップが処理できる事業構成をめざすことが第一となろう<sup>6)</sup>。トップ・マネジメントを企業の中心的行為主体として念頭に置かならば、まさに Markides (1995) が米国企業の事例において示したように、過度の多角化は縮減されなければならないのである。

逆に、ミドルやフロントラインによってシナジーを追求する場合を想像してみよう。この場合は、それほど事業構成の複雑さに気を配る必要がない。トップに比べればミドルやフロントラインは人数も多く、トップがシナジー追求の方針を明確にさえすれば、多人数による細かい調整が可能だからである<sup>6)</sup>。ミドルを主体とする事業再編を行う際には、事業構成の幅を狭めなくとも、高成果を達成できる可能性があるといえるだろう。必要な作業は、事業運営上のシナジーをより効率よく追求するための配置換えや、事業の入れ替え作業であって、必ずしも事業数や事業間の相互依存関係を縮減することではないからである。この仮説は斎藤・菊谷(2006)の示す事業再編の実態像とも適合的である<sup>7)</sup>。

加護野(2004)が主張するように、トップとミドルのメリットを両方追求する場合には、事業構成を維持するか、あるいはやや絞りこむ必要があると推測される。トップがコア事業に積極的に介入したり、大規模投資をしたりするためには、コア事業とのシナジーが見込めない非コア事業がトップの負担となる可能性があるからである。

要約するならば、トップ・マネジメントが全社戦略を主導して、資源の効率的配分をめざす場合には、複雑すぎる事業構成の単純化をすることで、高成果を達成できる可能性が高く、逆に、ミドル・マネジメントが全社戦略を主導して、シナジーを追求する場合には、事業構成を単純化せずとも、高成果を達成できる可能性が高い。トップの立場にたった表現をするならば、トップは最初から事業の「選択と集中」という結論の元に事業再編を進めるのではなく、ミ

ドルの活動状況に応じて、トップ自身で事業再編を主導するのか、それとも自発的に生じたミドルの再編を、公式の方針として方向付けを行い、メンターの役割に徹するのかを慎重に考慮する必要があると言えるだろう。

## 5. 複数の事業再編モデルの確立と残された研究課題

### 5-1. 結論

以上の議論により日本企業にとっての多角化企業事業再編論がやや明らかになったように思われる。理論的に、ミドルは事業再編の影響をうけるだけの存在ではなく、シナジーを追求するという中核的役割を担っている存在であることが明らかになった。企業によって、どの階層のマネジメントが特に中核的動きを示すかについては、3つの理想型が考えられる。3つの理想型とは①トップが収益性の良い事業に絞り込む場合、②ミドルが自発的に、事業間のシナジーが発揮しやすいように組織を改編する場合、③トップがコア事業の戦略に深く介入して、ミドルもまたコア事業とのシナジーを模索する場合の3類型であり、リストラクチャリングとは常に「選択と集中」を意味する現象では無いという可能性が示された。

### 5-2. 限界とインプリケーション

最後に本論の限界とインプリケーションについて言及しておきたい。本論の限界の一つは、トップの処理能力の希少さや、ミドルがシナジーを追求するためにかかりうる追加コストの存在やその具体的計測法について言及していないことである。マルキデスが明らかにしたように、トップ・マネジメントが処理できる事業構成に限度があるのは確かだと思われる。同様に、シナジーを追求するミドルやフロントラインにもなんらかの追加負担が発生しているはずである。その追加負担の難度をいくつかの次元に分解し、計測する具体的な方法を検討することが今後の課題である。

最後に、本論から得られるインプリケーションを述べておくことにしよう。それは、ミドルの改革は外部の目からは見えにくいということである。トップ主導の“改革方針”は外部の目にもわかりやすい。しかし、多角化企業グループの事業部や子会社の細かい事情にまで精通した観察者は少数であると思われ

る。これらの企業では、見えないミドルによって戦略的に適切な意図に従って事業再編や組織再編が進められている可能性がある。そのような可能性があるにもかかわらず、外部の目から見ると、事業の集約は進んでいないように見え、トップは何もしていないかのように誤解される可能性がある。このような誤解に基づき、外部から企業に対して圧力がかかると、本来、適切にメンターと方針付けの役割を果たしているはずのトップ・マネジメントが余計な主導権や介入を主張しかねない。ミドルが自発的に組織を改編している状況でありながら、正当な評価が為されていないがために悲劇が起こる可能性は高く、外部の観察者はそのことを慎重に判断する必要があると筆者は考えている。

#### 〈参考文献〉

- Ansoff, H. I.(1965)*Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳 (1979)『企業戦略論』産業能率短期大学出版部。)
- Berger, P. G., and E. Ofek(1995)Diversification's Effect on Firm Value, *Journal of financial economics*, 37: 39-65.
- Burgelman R. A.(2002)*Strategy is Destiny*, New York: The Free Press. (石橋善一郎・宇田理訳 (2006)『インテルの戦略』ダイヤモンド社。)
- Clark, K. B. and T. Fujimoto(1990)The Power of Product Integrity, *Harvard Business Review*, 68(6): 107-118.
- Dutton, J. E., S. J. Ashford, R. M. O'Neill and K. A. Lawrence(2001)Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change, *The Academy of Management Journal*, 44: 716-736.
- Floyd, S. W. and P. J. Lane(2000)Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal, *The Academy of Management Review*, 25: 154-177.
- Goold, M. and A. Campbell(1987)*Strategies and Styles*, Blackwell.
- Goold, M., A. Campbell and M. Alexander(1994)*Corporate-Level Strategy*, New York: John Willy & Sons.
- Hill, C. W.(1994)Diversification and Economic Performance: Bringing Structure and Corporate Management Back into the Picture, in Rumelt, R. P., D. E. Schendel and D. J. Teece(Ed.), *Fundamental Issues in Strategy*, 297-321, Harvard Business

School Press.

- Johnson, R. A., R. E. Hoskisson and M. A. Hitt(1993)Board of Director Involvement in Restructuring, *Strategic Management Journal*, 14: 33-50.
- Johnson R. A.(1996)Antecedents and Outcomes of Corporate Refocusing, *Journal of Management*, 22(3): 439-483.
- Markides, C. C. (1995)*Diversification, Refocusing, and Economic Performance*, Massachusetts: The MIT Press.
- Michel, J. G., and D. C. Hambrick(1992)Diversification Posture and Top Management Team Characteristics, *The Academy of Management Journal*, 35: 9-37.
- Mintzberg, H.(1973)*The Nature of Managerial Work*, New York: Harper Collins Publishers. (奥村哲史・須貝栄訳 (1993)『マネジャーの仕事』白桃書房。)
- Naranjo-Gil, D., F. Hartmann and V. S. Maas(2008)Top Management Team Heterogeneity, Strategic Change and Operational Performance, *British Journal of Management*, 19: 222-234.
- Nonaka, I.(1988)Toward Middle-up-Down Management: Accelerating Information Creation, *Sloan Management Review*, 29: 9-18.
- Ocasio, W.(1997)Towards an Attention-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 18: 187-206.
- Pariyit S. and A. Pettigrew(2005)Making Strategy in the Multi-Business Firm, in Floyd, S. W., J. Roos, C. D. Jacobs and F. W. Kellermanns(Ed.) *Innovating Strategy Processes*, 97-110, Wiley-Blackwell.
- Rajan, R., H. Servaes and L. Zingales(2000)The Cost of Diversity: The Diversification Discount and Inefficient Investment, *The Journal of Finance*, 55: 35-80.
- Rumelt, R. P.(1974)*Strategy Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press. (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳 (1977)『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社。)
- Watson, A. and B. Wooldridge(2005)Business Unit Manager Influence on Corporate-level Strategy Formulation, *Journal of Managerial Issues*, 17(2): 147-161.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies*, New York: The Free Press.
- Wooldridge, B., and S. W. Floyd(1990)The Strategy Process, Middle Management

Involvement, and Organizational Performance, *Strategic Management Journal*, 11: 231-241.

青木英孝 (2008) 「事業ポートフォリオの再編と企業統治」宮島英昭編『企業統治分析のフロンティア』, 115-141, 日本評論社。

青木英孝・宮島英昭 (2011) 「多角化・グローバル化・グループ化の進展と事業組織のガバナンス」宮島英昭編『日本の企業統治』, 245-288, 東洋経済新報社。

蟻川靖浩・宮島英昭 (2007) 「M&A はなぜ増加したのか」宮島英昭編『日本のM&A』, 45-80, 東洋経済新報社。

上野恭裕 (2004) 「日本企業の多角化経営と組織構造」『組織科学』第37巻第3号, 21-32。

大坪稔 (2005) 『日本企業のリストラクチャリング』中央経済社。

加護野忠男 (2004) 「コア事業をもつ多角化戦略」『組織科学』第37巻第3号, 4-10。

加護野忠男・上野恭裕・吉村典久 (2006) 「本社の付加価値」『組織科学』第40巻第2号, 4-14。

菊谷達弥・斎藤隆志 (2006) 「事業ガバナンスとしての撤退と進出」『組織科学』第40巻第2号, 15-26。

野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 (1978) 『組織現象の理論と測定』千倉書房。

延岡健太郎 (2002) 「日本企業の戦略的意思決定能力と競争力」『一橋ビジネスレビュー』第50巻第1号, 24-38。

三品和広 (2002) 「企業戦略の不全症」『一橋ビジネスレビュー』第50巻第1号 pp.6-23。

森川正之 (1998) 「親会社の事業展開と子会社の事業展開」『通産研究レビュー』第11号, 124-161。

吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男 (1981) 『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社。

- 
- (1) 例えば, Naranjo-Gil et al. (2008) はその典型である。
  - (2) この考え方は, ミドルの直面する客観的な環境ではなく, ミドルがまさにどの方向に関心を向けているのかを重視しているとも言えよう (Ocasio, 1997)。
  - (3) Hill も類似の分類を行っているが, 加護野 (2004) のようなコア事業介入型は想定していない。
  - (4) 以上のように整理すると, バーゲルマンの理論的立脚点は効率的内部市場仮説に近いと言える。Burgelman (2002) は広範な論点を含むものではあるけれども, インテルが DRAM からプロセッサへの事業転換を行った部分に関して誤解を恐れずに要約するならば, 本来トップが行うはずである効率的な資源配分を, Burgelman のいう “ミドル”, あるいは制度化された管理会計のルールがその役割を代替して行っているという議論である。ミドルが全社的な意思決定をすることによって, トップが意思決定を行った場合と異なる独特の特徴が生じるという議論ではないことに注意する必要があると思われる。
  - (5) トップ・マネジメントの直面するタスク環境の難易度をどのように計測すればいいかについては Michel and Hambrick (1992), 一般論としてのタスク環境の次元分解の方法については, 野中他 (1978) pp.30-31 に簡潔にレビューされているので参照されたい。
  - (6) Wooldrige and Floyd (1990) は, ミドルが全社戦略に参加するためには, トップが方針を示すことが重要であると指摘している。
  - (7) 以上の仮説に対して想像しうる反論や疑問としては, 米国では再集中戦略が有効であったという統計的実証結果が出ている状況で, 事業再編に複数の類型がありうるのか, ②ミドルを中心としたシナジーを追求する再編がありうるのかという2つの問題である。第1の問題に対しては, 米国ではなく英国の多角化企業研究が参考になる (Goold and Campbell, 1987; Goold et al., 1994; Pariyts and Pettigrew, 2005)。Markides (1995) の研究がどちらかといえば多角化経営の「最適値」を探索する研究であったのに対して, これらの研究は, 全ての企業に共通する全社戦略のありかたなどない「複数均衡」であることを強調している。