

## 〈論 説〉

## 企業成長と成長戦略

——事業拡大の視点から知識創造の視点へ——

中 村 公 一

## 1、はじめに

企業成長に関わるテーマは、経営戦略論の理論的系譜の中でも活発に議論されてきた。経営戦略は、成長戦略と競争戦略に大きく分類でき、企業成長は競争とともに、重要な課題として理解されている。例えば、近年活発になっているM & Aは、企業の規模の拡大や事業領域の拡大を短期間で達成することが可能であり、企業の成長にとって、大きな役割を果たすために注目されている戦略である。

成長戦略について議論する場合、まずは企業成長の概念そのものを検討することが前提として必要である。「成長」という用語は、さまざまな場面で使用され、企業経営者が将来の方向性を示す時などに都合の良い言葉である。そこで、次節において、成長とはどのようなことを示すのかという定義に関わる部分を整理する。さらに、なぜ企業が成長を目指すのかという動機や効果の側面、成長のために必要な条件に関して論じる。

第3節では、成長戦略の内容を検討する。成長戦略は、新しい経営資源を組織内部から生み出す内部成長戦略と、外部から既存のものを取得する外部成長戦略に分類される。我が国の製造業は、自社内部で研究開発や技術開発などを行い、それをコア・コンピタンスとして形成し、他企業との差別化が図られる

傾向があった。また、M & Aでは外部から必要な資源を取得し、それを活用して短期間に高い成長が目指される。内部成長戦略と外部成長戦略の特徴を論じ、さらに成長戦略とは反対の意味を持つ縮小戦略について検討する。

経営戦略論の理論的系譜を見ると、多角化戦略を中心とする企業規模や事業領域などの事業拡大を主目的としたものから、技術やアイデア・ノウハウなどの知識や、見えざる資産の獲得・創造を重視したテーマに発展してきた。企業の知識創造については、理論的にも実践的にも活発な議論がなされているが、その議論と成長戦略の関係を見ていくのが第4節である。知識創造の視点も、組織内部だけではなく、組織間の視点についても論じる。

## 2、企業成長の概念

企業成長に関する議論は、従来から組織論や戦略論の中でも大きなテーマとなっている。経営戦略論の創生期に活発に議論されたテーマは、「いかに企業が成長していくのか」「より高く成長するにはどのような分野に進出すべきなのか」という成長戦略に関わるものであった。Ansoff (1965) は、戦略とは組織の発展プロセスを指揮する新しい意思決定ルールとガイドラインとした。戦略的意思決定とは、その企業がどのような業種に従事し、将来どのような業種に進出すべきかを定める問題であるとする。これは企業の事業領域を決定し、成長を求めることが戦略であり、企業の重要な意思決定であるという指摘である。企業成長について考察する場合、①企業の成長とはどのようなことを意味するのか（企業成長の定義）、②なぜ企業は成長を求めるのか、その効果はどのようなものであるのか（企業成長の動機・効果）、③企業が成長するには何が必要なのか（企業成長の要件）ということが基本的な課題になる。

### (1) 企業成長の定義

企業の成長は、売上高、資本金、従業員数、総資産という組織規模の拡大と見ることができる。組織規模が拡大した企業は、生産における規模の経済性と

いうメリットを獲得し、市場における影響力を増すということが、従来から議論されてきた。資本力や従業員数も増すために、生産分野のみならず、販売や製品開発の面でも、今までよりも優れたアプローチを探ることができる。

しかし、単一事業のみで組織規模を拡大することは困難である。自社が活動する市場規模が、成熟段階に達した場合などは、限られた市場規模の中でのシェアの奪い合いになるので、競争も激化する。ある程度のシェアを獲得した段階で、自社の成長も限界に達することになる。そこで、さらなる企業の成長にとっては、活動範囲の拡大が必要になり、新しい魅力的な市場を求めて多角化戦略が行われる。これは事業領域（ドメイン）の拡大として指摘される。国内での成長が限界に達した場合は、海外市場を求めて国際化や多国籍化していくような地理的範囲の拡大も採られる。

また、近年では、株主を重視した経営をする中で、株式時価総額の向上を目指すという企業も我が国にも増えてきた。さらに、自社の時価総額が大きくなれば、株式交換によって有利な条件でM & Aを進めて、規模の拡大が図れる。時価総額の増大は、企業成長の手段として見ることもできる。

## (2) 企業成長の動機・効果

企業成長の動機として、利益を拡大するために、新しいビジネスチャンスを探求めてさまざまな行動が採られる。例えば、多角化戦略においては、より魅力的な分野への進出が活発に行われる。特に、関連事業分野に進出する場合には、シナジーという事業間関連性から創出されるコスト削減効果などを期待することができることとされてきた（Ansoff, 1965）。反対に、現在の事業とは、異なるライフサイクルを持つ事業への進出は、リスクの分散という効果が期待できる。消極的な動機としては、競合企業や業界の動きに刺激されて、追随する形で、新しい分野への進出を考えるというケースも挙げられる。

また、成長によって経営者の社会的評価が向上するという側面もある。業界トップの企業や、ある特定のニッチ市場で優れた業績をあげている企業は、社会的な影響力も大きい。さらに、経営者自身が、社会的評価という側面により

## 多角化戦略の動機

①事業運営上の範囲の経済	③反競争的な範囲の経済
・活動の共有	・多地点競争
・コア・コンピタンス	・市場支配力の活用
②財務上の範囲の経済	④多角化に対する従業員のインセンティブ
・内部資本配分	・従業員の人的投資の多角化
・リスクの分散	・マネジャーの報酬最大化
・税効果	

出所) Barney, J. B. [2002], *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd edition p.360, Pearson, (岡田正大訳『企業戦略論(下)』ダイヤモンド社、2003年、p68)

固執した場合には、権力や名声という自己欲求のために、組織規模の拡大を志向する (Mueller, 1969)。

企業が成長することによる効果には、知名度の向上が挙げられる。業界のトップに位置付けられるような企業になれば、知名度も上がり、消費者や取引先からの高い信頼の獲得にもつながる。知名度の向上は、資金調達力の強化や、優秀な人材の獲得にもつながり、次の成長への基盤を作る。組織規模の拡大によって、社会的影響力も高くなる。関連するステークホルダーも多くなるために、彼らの満足度を高めるマネジメントも課題とされる。また、組織内部に対しての側面としては、従業員の役職の増加という効果もあり、社内でのモチベーションの向上を促し、活力のある雰囲気のある組織を作るのに関係する。

### (3) 企業成長の要件

企業が成長するためには、それを実行するための経営資源が必要になる。製造業の場合、成長するために、新しい工場の設立(モノ)などが行われる。工場設立のためには、資金(カネ)が必要になり、そこで働く従業員(ヒト)も新しく雇用するなど考慮しなければならない。見えざる資産の活用も成長の要件となる。現在の経営活動において蓄積している見えざる資産を、将来に他の分野で活用していくというダイナミック・シナジーの創出が課題となる(伊丹, 2003) つまり、高い技術力を有する企業は、技術をベースに多角化が展開でき

る。企業は、経営活動を通して、未利用の余剰的な経営資源が蓄積され、それらが成長の源泉となるのである (Penrose, 1959)。

経営者は、経営活動が軌道に乗るまでは、内部の管理にエネルギーを注がれるが、企業内部の仕組みが確立された後は、新しいビジネスチャンスの探索に取り組むことができ、これが成長への第一歩になる (三浦, 2006)。企業内部の資産や能力だけではなく、経営者層の熱意やリーダーシップも成長には欠かせない要素である。成長戦略は将来の不確定要素が高く、成功するかどうか不明確である。そのような状況の中でも、企業全体を新しい方向へ導くための役割が経営者層には求められる。

また、成長の過程においては、組織内部に発生する矛盾を管理することも成長にとっては課題となる。例えば、規模の拡大により、今までとは異なる経営スタイルや方針がとられる場合もあるので、そこで混乱する従業員への対応や、成長に対する対抗勢力への取り組みに対する問題である。さらに、三浦 (2006) は、March (1999) の提示した組織インテリジェンスという概念が、企業成長と大きく関連すると述べる。組織インテリジェンスとは、組織が長期に存続するためには、多様な能力のバランスが必要であるが、状況に応じてその能力を使い分けていく組織の知的能力である。経営資源の視点のみならず、組織における情報の解釈、意思決定、学習などに焦点を当てることが検討される。

成長の要件としては、企業側からの視点だけではなく、社会からの視点も考えられる。もし、社会的な不祥事を起こし、反社会的行動を採るような企業は、成長戦略を採ったとしても、社会から受け入れられず、収益を向上させることはできない。海外市場への進出を図る場合に、もし過去に環境問題を引き起こしているような企業であるならば、その国への進出を現地政府や地域住民が認めないという事態に陥る可能性もある。社会からの信用や信頼が、効果的な成長を実現するには前提となる。また、敵対的買収のような強引な成長手法も、相手企業の従業員が不信感や不安を持つために、買収後に経営統合上の大きな障壁となる。企業取引においてもフェアな精神が、長期的成長には求められる。

### 3、内部成長戦略と外部成長戦略

企業の成長は、企業経営において重要な課題であり、成長を図る戦略についてさまざまな議論がなされてきた。成長戦略は、内部成長戦略と外部成長戦略に分けて検討することができる。

#### (1) 内部成長戦略の特徴

内部成長戦略とは、自社内部の経営資源（強み）を活用して成長を図る方法であり、徐々に成長を図っていくために、その過程で新しい資源の蓄積や能力の学習が行われ、自社に特有のものとして形成されるという特徴がある。例えば、新製品開発と社内ベンチャーに基づく事業創造に分類して検討できる。

我が国企業の競争力の源泉を築いた新製品開発は、企業内に蓄積された既存の経営資源を活用して、新製品を開発することから成長を目指す。自社内部で時間をかけて研究開発や技術開発を行うので、将来にはコア・コンピタンスとして形成されていく (Prahalad & Hamel, 1990)。そのため、変化する環境と企業内部における学習を適合させるための漸進的な意思決定を可能にする (Collis & Montgomery, 1998)。内部開発を継続的に進めることにより、社内に蓄積されたノウハウなどは、価値のある経営資源となり、さまざまな製品開発に応用できるために、競争優位性を高め、さらなる事業拡大を導く。ただし、技術革新の激しい環境においては、すぐに新しい技術は陳腐化する可能性もあ

内部開発の利点と欠点

利 点	欠 点
漸進的拡大 文化との適合 社内起業家精神の喚起 内部蓄積	時間が必要 新しい資源を構築する必要性 業界の能力拡大、不十分な規模での参入 失敗を取り戻すことが困難

出所) D. J. Collis & C. A. Montgomery, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1998, p96  
 (根来龍之他訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社、2004年、p158)

る。現在開発中の製品が、将来、消費者に受け入れられるのかという不確実性も伴う。市場に新しい製品を投入した時には、すでに消費者に見向きもされない場合がある。

社内ベンチャーは、既存組織の枠内で、企業内部の社内起業家を中心として組織本体からスピノフする形で新規事業を運営する (Block & MacMillan, 1993)。新しい実験的なビジネスにも取り組むことが可能であり、大企業に埋もれた知的財産や技術、有能な人材を生かして新しく事業化される。ただし、社内に企業家精神を持つ人材がいることが必要となり、事業が軌道に乗り、利益を創出するのが不確実だという面もある。また、実験的ビジネスとして捉える場合は、持続的な事業として位置付けられるのかも曖昧さが残る。

内部成長戦略の特徴は、自社内部の経営資源を活用して成長を図ることである。そのために、短期間のうちに急激な成長を実現することや、今までに企業には存在しないような全く異質なものを創造することは困難である。そこで、必要な経営資源などを企業外部に求めて成長を目指す外部成長戦略という方法も、効果的なものとして考えられる。

## (2) 外部成長戦略の特徴

外部成長戦略とは、企業の外部から経営資源を獲得する方法であり、自社で内部開発するよりも時間的なメリットがあり、素早く戦略目標を達成することを意図する成長戦略である。外部成長戦略には、M & A、アライアンス、合併、アウトソーシングなどの形態を採るものがあるが、単独企業では成し得ない経営上の効率性を獲得したり、経営資源の補完や新しい資源の獲得を目指して、他企業との融合が行なわれる (Borys & Jemison, 1989)。

M & Aやアライアンスなどは、いかに形成し、それをマネジメントして将来に展開していくのかというプロセスとして分析することができる (Spekman et al., 1998/山倉, 2001)。その中で、外部成長戦略に焦点を当てた研究の多くは、どのような形態を採用するのか、なぜその形態を採るのか、それぞれの形態の利点はどのようなものであるのか、という形態の選択に関する

## M&amp;Aの利点と欠点

利 点	欠 点
スピード 補完的資源へのアクセス 潜在的競合企業の排除 企業資源の強化	買収コスト 不必要な関連事業 統合の障害になる組織的衝突 強いコミットメント

出所) D. J. Collis & C. A. Montgomery, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1998, p92  
(根来龍之他訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社、2004年、p152)

る視点が中心であった (Hennart & Reddy, 1997/Villalonga & McGahan, 2005)。これは形成部分に焦点を当てたものである。M & Aによって他企業の支配権をすべて選択するのか、またはアライアンスによって資本関係を伴わない関係を構築するのか、というような問題である。

特に、M & Aの場合は、自社に不足している製品・技術・人材・ブランドなどを補完し、中核事業を強化するために他企業の買収が行われる。企業の競争優位の源泉であるコア・コンピタンスをさらに強いものとし、その業界の中で確固たる地位を築いていくのである。例えば、近年の製造業におけるM & Aの特徴は、技術の獲得にあるが、技術変化があまりにも激しい業界では、経営を臨機応変に対応させるために、柔軟性とリスクの点から、株式所有を伴わないアライアンスが選好される傾向がある (Hagedoorn & Sadowski, 1999)。

次に、単にM & Aやアライアンスを形成するだけではなく、その後のマネジメントが当初の目的を達成するには重要な側面であるとして、新たな議論が展開されていく (Haspeslagh & Jemison, 1990/Deiser, 1994)。M & Aの場合では、その成果を生み出す組織統合段階におけるマネジメントの点である。組織構造や従業員・文化などのソフト面での融合が課題とされる。さらに、新しい経営資源の創造などの面に着目し、組織間学習や組織間知識創造がテーマとされる (第4節参照)。



### (3) 成長戦略とコンピタンス

成長の際にヒト・モノ・カネというような物理的経営資源は重要なものであるが、企業の「能力」「知識」が成長には大きな影響を与える。製品開発力や技術などの自社内部で築いた企業特長的で、独自性が高く、容易に模倣できないものを、コア・コンピタンスとして表わして、戦略論の中では多面的に検討されてきた。

コア・コンピタンスを基盤にした多角化戦略が、成長戦略との関連では論点となる。既存技術をベースに新しい市場を見つけて事業を拡大していくことや、反対に、既存組織内部にはない資源を求めて、新市場へ進出し、新規資源の開発を行なっていく場合などがある。また、コア・コンピタンスの概念は、全社戦略の策定能力から、ビジネスシステムに関わる能力、社内の人材など幅広く適用される (Collis & Montgomery, 1998)。

外部成長戦略と企業の能力との関係を考えた場合、外部成長戦略を展開する組織的能力もコア・コンピタンスの1つとして認識できる。例えば、M & Aコンピタンス (中村, 2003)、アライアンス・コンピタンス (Spekman et al., 2000)、アライアンス・ケイパビリティ (Kale et al., 2002) などの用語で示される。M & Aコンピタンスとは、M & Aの意思決定から組織統合という一連のM & Aプロセスを効果的にマネジメントしていく組織能力である。つまり、コア・コンピタンスは内部成長戦略の枠組みの中で積極的に議論されてきたが、新たにM & Aなどの外部成長戦略との関係の中でも重要なテーマになっている。

### (4) 縮小戦略の採用—リストラクチャリングとしてのM & A

成長戦略とは反対に、企業は環境に合わせて縮小戦略を採る場合もあり、あえて成長ではなく、規模などを小さくすることによって、業務の効率化や経営の合理化などを図る。これは、近年、経営不振企業が採ってきたリストラクチャリングであり、外部成長戦略の手段の1つであったM & Aはリストラ戦略の一環としても考えることができる。企業が成長していく上で、何らかの不効率

## リストラクチャリングの分類

①事業ポートフォリオ・リストラクチャリング ・M&A、ダイベストメント（スピノフ）
②財務リストラクチャリング ・自社株買戻し
③マネジメント・リストラクチャリング ・カンパニー制、純粋持株会社、執行役員制、分社化、委員会等設置会社

出所) 大坪稔『日本企業のリストラクチャリング』中央経済社、2005年、p 27を一部加筆変更

性や経営不振の源泉になっているような要因が存在することは障害になってしまう。リストラクチャリングの推進は、新事業の創造ということではないが、将来の成長戦略の基盤になる。

リストラクチャリングは、①事業分野の大幅な変更を伴う事業ポートフォリオ・リストラクチャリング、②資本構成の大幅な変更を伴う財務リストラクチャリング、③組織構造の大幅な変更を伴うマネジメント・リストラクチャリングに分類される (Bowman & Singh, 1990/大坪, 2005)。リストラクチャリングとM & Aとの関係は、事業ポートフォリオ・リストラクチャリングにおいて見ることができる。1960年代から1970年代前半に多くの米国企業が多角化戦略を推進したが、その後、収益性が低下するなどの問題に直面する。さらに、多角化によって規模が増大することは、意思決定が遅れるなどの官僚制組織の弊害が出てくる。そこで、1980年代に収益性の改善や組織のスリム化のために、ダイベストメント（売却）を積極的に実施する脱多角化が活発になる（大坪, 2005）。

一方で、中核事業をさらに強化するためにもM & Aは行われる。例えば、1981年にGEのCEOにジャック・ウェルチが就任し、買収と売却によって、肥大化した事業を整理統合し、全社的な経営改革を実行する。これは、強い部分をさらに強化し、弱い部分は捨てるというリストラクチャリングである。事業ポートフォリオ・リストラは、一企業の枠を超えたダイナミックな特徴があ

る。

つまり、事業の選択と集中を目的にするリストラクチャリングは、ダウンサイジングの側面だけに限らない。M & Aによって自社にはない経営資源を取り込むことにより、新規事業の創造や画期的な新製品を開発していくことも可能であり、将来成長していくための基盤作りを行うものである。

## 4、成長戦略と知識創造

成長戦略における議論は、事業間関連性をもとにした多角化戦略から、見えざる資産（能力、知識）をテーマとする議論に展開してきた。近年、戦略論において活発に議論されている知識創造論・組織間学習論と企業成長との関係に焦点を当てる。

### (1) 知識創造の視点

企業の重要な経営資源として、知識に焦点を当てる研究が、Nonaka & Takeuchi (1995) 以降に積極的に展開されている。知識とは、企業の実務に役立つものであり、企業活動にとって価値ある経営資源である。知識は、暗黙知と形式知に分類される。暗黙知とは、個人が経験などを通して暗黙のうちに持つ知識で、外に表わすことが難しく、他の人と共有したり模倣することも難しい。明確な言葉や数字では表現しにくい技能やノウハウである。形式知とは、明確な言葉や数字で表現できる知識であり、外部からも理解しやすい知識である。この暗黙知と形式知を組織内部で相互作用させることにより、その単純な総和以上のものを発揮することが課題となる。つまり、企業が蓄積した情報（技術情報、製品情報、顧客情報、市場情報など）や、従業員の業務知識・ノウハウをシステム化し、組織的に活用して企業活動を行い、企業の業務推進力や創造力の強化、経営の効率化が図られる。

個人の知識を組織的な知識へと増幅していくことが求められ、そのための知識変換の仕組みとして、SECIプロセスが提示される（野中他, 1999）。個

人レベルの暗黙知を組織レベルの形式知としていく過程である。そのプロセスから生み出される資産は、知的財産権やブランドのような資産的価値を持つものや、組織内部の文化や経営スタイル、外部からの信頼や評判として形成される。これらは、外部から他の企業が短期間には模倣しにくく、その企業独自の特徴があるため、競争上で重要な位置付けとなる。特に、日本型の知識創造の特徴は、暗黙知と形式知の相互作用を集団レベルで行い、個人知を組織知に変換する過程で、より多くの構成員の参加が必要になるために、知の増幅作用が促進される（野中, 1990）。つまり、組織内部でのイノベーションが実現される。

## (2) 組織的知識創造と企業成長

知識創造に関する議論では、その焦点は企業内部のイノベーションにある。ある個人の暗黙知を、どのように組織全体で共有し、さらに多くの関係者を巻き込む中で、新しい部分も創造していくのが課題とされる。こうした知の増幅作用を通して、全社的な知識として形成される。組織的知識創造は、企業の成長と密接に結び付いている。知識創造の考え方を実務レベルに応用したナレッジ・マネジメントでは、業務の効率化や製品開発・サービスの向上のための情報収集などを目的とするが、企業内部に新しい知識を生み出すことは、成長戦略の視点からも重要な影響がある。

内部成長戦略である新製品開発では、市場調査や顧客へのヒアリング、異業種との意見交換など社内外からの情報収集を行い、製品コンセプトとして策定し、内部に蓄積している技術との関係を検討することが課題となる。研究開発活動は、組織内部の知識を増加させ、変化させるのである。また、多角化戦略を行う場合、事業間関連性が重要な基準とされてきた。例えば、現在の製品分野と新しい分野がどのくらい関連しているのかという視点である。これを知識という視点から見れば、技術的な関連性や、経営管理上の関連性から多角化を検討することができる。そして、Penrose的な視点からすれば、組織内に余剰的な知識が存在する場合に、企業はより高い成長を目指すことにもなる。

企業成長においては、組織内部でいかに効果的な知識創造プロセスを形成するのが大きな課題となる（妹尾他, 2001）。個人の暗黙知を集団で共有し、組織の知識としていく過程である。組織の知識水準が上がれば、さらなる成長が実現できる。このような知識創造は、組織内部の視点に限らず、組織間におけるものも存在し、重要な対象として検討されている。

### (3) 組織間知識移転から組織間知識創造へ

企業内部に存在しない知識は、M & Aやアライアンスを通して外部から取得する場合もある。例えば、松下電器産業の中村邦夫社長は、今後のM & Aのあり方について、「これからのM & Aは知的財産権や技術、ノウハウを対象に考えるべきで、事業を買う時代ではない」と述べる（日本経済新聞；2006年2月8日）。つまり、事業拡大という規模の拡大や事業領域の拡大という視点から、知識の獲得や知識創造に効果を与えるもの的手段としてM & Aは捉えられる。

M & Aという組織間における知識創造を考える場合に、まずは組織間での知識移転に焦点が当てられる（Bresman et al., 1999/Greenberg & Guinan, 2004/Westphal & Shaw, 2005）。知識移転を実現することはシナジーの源泉にもなる。Haspeslagh & Jemison (1991) では、M & Aにおける価値創造は、企業が競争していく中で自社特有の経営資源でもある戦略的ケイパビリティの移転にあるとする。これは3つに分類して考えることができる。第1に、従業員、工場、ブランド、トレードマークなどの日常業務を行う中で必要な経営資源の共有であり、規模の経済性や範囲の経済性を獲得するためのものである。第2に、製品開発、生産技術、品質管理、販売などに関するスキルを移転するものであり、暗黙知的な特徴を有する知識の移転である。この移転には、見ざる資産であるために、管理上の困難さを伴うが、買収では従業員ごと一括して獲得するために、統合過程のマネジメント次第では効果的な移転が実現できる。第3に、経営者のリーダーシップや経営スタイルなどのマネジメント上のスキルの移転である。仕事のやり方に関する知識の移転として考えられる。

## 組織間学習のタイプ

タイプⅠ	【知識の内部化】他組織からの情報収集、知識獲得→収集情報の意味付け→組織の集合的な意味体系・認知地図に組み込む→新たな行為→他組織との相互作用→行為による学習
タイプⅡ	【知識の内部化】他組織の資源や行動を模倣・導入→学習→対象組織の知識体系、解釈枠組みへの到達を目指す
タイプⅢ	【組織間の相互学習過程】知識の習得+他組織との相互連鎖的、共同的な学習活動（共同研究開発など）
タイプⅣ	【プロセス補完学習】全体的な学習を円滑に行うための補完的知識の獲得（他組織の知的資産を分析する能力など）
タイプⅤ	【組織間関係の形成・維持に関する経験の蓄積と伝播】組織間関係を効果的に管理する方法の習得（学習の場に関する知識）

出所) 吉田孟史『組織の変化と組織間関係』白桃書房、2004年、p122-124を筆者が要約して表を作成

さらに、知識を一方向的に移転するのではなく、企業間で新しい知識を創造するという学習的側面に関しても着目することができる（Hakanson, 1995/ Vermeulen & Barkema, 2001）。組織間学習とは、情報や知識が組織間で相互交流し、新たに知識を形成・記憶することを意味する（松行・松行, 2002）。組織間学習のタイプは5つに分類できる（吉田, 2004）。タイプⅠやⅡでは、知識の移転が強調され、タイプⅢで組織間で両方の企業にとって新しい知識の創造が行われる。タイプⅣとⅤは、組織間学習を促進するために行われる、より上位レベルの学習である。そして、この5つの学習が経時的あるいは同時的に生じる。

つまり、知識の交流により、それを受け入れた側が独自に組織学習を行い、新たな知識創造プロセスが展開される。組織間学習の対象になる知識は、今までの組織内部では生成できないような特徴を有するものであり、外部から新たに取得することにより、企業のさらなる成長への要因となる。従って、M & Aなどは、知の組み替えと再構築を可能にする手段である。

#### (4) 組織間知識創造の課題

組織間知識創造や組織間学習においては、単に知識や能力の移転に限らずに、不必要なものは破棄し、その上で新しいものを創造していくことが要求される。相手企業から知識を吸収し、組織間の融合過程を経て新たな知識が創造される。その際に、知識創造の障害となる要因が存在する。

まずは、組織構造面に起因するものである。共同研究開発などでは、企業間には法的には別々の法人である場合が一般的であり、買収によって取得した企業や、アライアンスのパートナーは、組織的には新しい位置付けとなる。つまり、初めから企業同士が同じ方向性を向いているのではない。そのために、各組織が自己の利益を追求する場合なども見受けられ、利害対立などから、効果的な知識創造の障害となる。

さらに、相手企業の技術などの経営資源は、その企業独自の組織文化や仕事の方法などが関係している。コア・コンピタンスといわれるような組織能力は、企業が経営活動を展開する中において、その過程で生じた事柄を反映して、時間をかけて築き上げられてきた経路依存的な特徴がある (Collis & Montgomery, 1998)。従って、自企業の組織文化と相手企業の文化が、あまりにも異質な場合は、衝突を起こすこともあり、知識の獲得が実現できなくなる。その時に、統合プロセスを通して、組織間知識創造を阻害するような既存文化や経営スタイルを変容させることも課題となる。

つまり、組織間知識創造や組織間学習は組織間協働の過程である (Hardy et al., 2003)。組織間協働とは、2つ以上の多様な組織が結合して、共同目標を達成することであり、相互作用を通じてさまざまな問題の共通理解を形成していく過程である (山倉, 1993)。組織内に協働のための仕組みやメカニズムを形成することが重要な課題となる。例えば、対境担当者の存在である。組織間における情報を収集し、組織を代表し、相手組織との交渉を行う。共同開発の場合には、その責任者や、M & Aでは統合担当者がその役割を担う (Ashkenas & Francis, 2000)。組織間の問題発生を未然に防ぎ、協働活動の円滑な展開を専門の仕事とする人である。

また、組織間協働には組織間のコミュニケーションが前提となる。組織間の調整と管理を行うことを目的としたタスクフォースやプロジェクトチームを新たに設置することである。従業員達の意識の改革として、教育訓練やセミナーなどを実施するなどコミュニケーションの活性化が図られる。担当者の設置や組織内部の仕組み作りを基盤に、組織間学習のタイプV（吉田,2004）や、M & Aコンピタンス（中村, 2003）のような組織間関係そのものを効果的にマネジメントしていく組織的能力の形成も課題となる。

## 5、おわりに

企業成長を巡る議論は、従来から活発に取り上げられており、さまざまな見解が存在する。本稿では、企業成長の概念と、成長戦略の内容を整理し、知識創造の視点から検討してきた。近年の焦点は、企業成長を単に事業の拡大として捉えるのではなく、新しい経営資源や能力の創造という知識創造の視点が重要な課題となっている。また、知識創造の視点も組織内から組織間におけるものが注目されている。

成長戦略と知識創造・学習というテーマは、企業間関係が複雑になっていることを背景に、今後も活発な議論が展開されるだろう。1つの方向性としては、組織間における知識創造や組織間学習の仕組みや、そうした活動を実現できるより上位レベルでの組織能力に関する分析が課題となる。さらに、内部成長に関わる能力と外部成長に関わる能力の相違や、その関連性も明らかにする必要があるだろう。

## 参考文献

- Ansoff, H.I.[1965], *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, (広田寿亮訳『企業戦略論』産能大学出版部、1969年)
- Ashkenas, R.N. & S.C.Francis[2000], *Integration Managers*, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 108-116, (「インテグレーション・マネジャーの要件」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』2001, Feb, 70-83.)



- Barney, J.B. [2002], *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd edition, Pearson, (岡田正大訳『企業戦略論』ダイヤモンド社、2003年)
- Block.Z & I.C.MacMillan [1993], *Corporate Venturing*, Harvard Business School Press, (松田修一監訳『コーポレート・ベンチャリング』ダイヤモンド社、1994年)
- Borys, B. & D.B.Jemison [1989], Hybrid Arrangement as Strategic Alliances, *Academy of Management Review*, 14(2), 234-249.
- Bowman, E.H. & H.Singh [1990], Overview of Corporate Restructuring, (in M.L.Rock & P.H.Rock eds, *Corporate Restructuring*, McGraw-Hill, 8-18.)
- Bresman, H., J.Birkinshaw & R.Nobel [1999], Knowledge Transfer in International Acquisitions, *Journal of International Business Studies*, 30(3), 439-462.
- Collis, D.J. & C.A.Montgomery [1998], *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, (根来龍之他訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社、2004年)
- Deiser, R.[1994], Post-Acquisition Management : A Process of Strategic and Organizational Learning, (in G.V. Krogh, A.Sinatra & H.Singh eds, *The Management of Corporate Acquisitions*, Macmillan, 359-390.)
- Greenberg, D. & P.J.Guinan [2004], Mergers and Acquisitions in Technology-Intensive Industries : The Emergent Process of Knowledge Transfer, (in A.L.Pablo & M.Javidan, *Mergers and Acquisitions*, Blackwell, 135-155.)
- Hagedoorn, J. & B.Sadowski [1999], The Transition from Strategic Technology Alliances to Mergers and Acquisitions, *Journal of Management Studies*, 36(1), 87-107.
- Hakanson, L. [1995], Learning through Acquisitions, *International Studies of Management & Organization*, 25(1-2), 121-157.
- Haspeslagh, P.C. & D.B.Jemison [1991], *Managing Acquisitions*, Free Press.
- Hardy, C., N.Phillips & T.B.Lawrence [2003], Resources, Knowledge and Influence, *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-347.
- Hennart, J.F. & S.B.Reddy [1997], The Choice between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures, *Strategic Management Journal*, 18, 1-12.
- 伊丹敬之 [2003]『経営戦略の論理 (第3版)』日本経済新聞社
- Kale, P., J.H.Dyer & H.Singh [2002], Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-term Alliance Success, *Strategic Management Journal*, 23, 747-767.

- March, J.G. [1999], *The Pursuit of Organizational Intelligence*, Blackwell.
- 松行康夫・松行彬子 [2002] 『組織間学習論』白桃書房
- 三浦雅洋 [2006] 「企業成長論における組織インテリジェンスの概念」『商学論集(西南学院大学)』52(4), 159-177.
- Mueller, D.C. [1969], A Theory of Conglomerate Mergers, *Quarterly Journal of Economics*, 83, 643-649.
- 中村公一 [2003] 『M & Aマネジメントと競争優位』白桃書房
- 野中郁次郎 [1990] 『知識創造の経営』日本経済新聞社
- Nonaka, I. & H.Takeuchi [1995], *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年)
- 野中郁次郎・遠山亮子・紺野登 [1999] 『『知識創造企業』再訪問』『組織科学』33(1), 35-47.
- 大坪稔 [2005] 『日本企業のリストラクチャリング』中央経済社
- Penrose, E.T.[1959], *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, (末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社、1980年)
- Prahalad, C.K. & G.Hamel [1990], The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, 71-91, (「コア競争力の発見と開発」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1990, Aug-Sep, 4-18.)
- 妹尾大・阿久津聡・野中郁次郎編 [2001] 『知識経営実践論』白桃書房
- Spekman, R.E., T.M.Fobes III, L.A.Isabella & T.C.MacAvoy [1998], Alliance Management, *Journal of Management Studies*, 35(6), 747-772.
- Spekman, R.E., L.A.Isabella & T.C.MacAvoy [2000], *Alliance Competence*, John Wiley & Sons.
- Vermeulen, F. & H.Barkema [2001], Learning through Acquisitions, *Academy of Management Journal*, 44(3), 457-476.
- Villalonga, B. & A.M.McGahan [2005], The Choice among Acquisitions, Alliances, and Divestitures, *Strategic Management Journal*, 26, 1183-1208.
- Westphal, T.G. & V.Shaw [2005], Knowledge Transfers in Acquisitions, *Management International Review*, (45)Special Issue, 75-100.
- 山倉健嗣 [1993] 『組織間関係』有斐閣
- 山倉健嗣 [2001] 「アライアンス論・アウトソーシング論の現在」『組織科学』35(1), 81-95.
- 吉田孟史 [2004] 『組織の変化と組織間関係』白桃書房