

論文要旨

本研究の目的は、住友林業と大建工業の住宅事業に関する歴史的な比較事例研究を通じて、事業領域を組み換えていく戦略転換がいかに成されるか、明らかにすることである。事業拡大に成功した企業の成長がいずれ止まり成熟していくのだとすれば、衰退していく前に、次の事業のシーズを見つけ、新規事業を手掛け、事業組み換えの成功確率を上げることが必要になる。既存事業を展開しながら、新規事業を手掛けて事業領域を変えていくためにはどうすればよいか。この問題をとく手がかりを先行研究に求める一方、成功したと思われる企業として住友林業を取り上げ、同じ住宅事業について取り組みをしながらも期待した成果をえられなかった企業として大建工業を取り上げ、両社の事業展開について歴史的に比較検討した。

まず先行研究として、競争戦略や多角化戦略、新規事業戦略に関する議論から、この問題に関わると考えられるものをみた。既存事業をもちながら新規事業を展開していくにあたって、競争戦略論のポジショニングスクールが教えるところは、「新規事業の競争構造」を把握し優位性を獲得することである。リソーススペースレビューや多角化の議論は、新規事業の選択にあたって「経営資源の関連性」に注目する。「ドミナントロジック」や「共進化ロックイン」の議論は、トップマネジメントにせよ組織にせよ、従来「成功を収めた考え方」によって新規事業の展開を阻害され、持続的な優位性を獲得できないリスクがあることから、修正の必要性を示唆する。そこでは「認知」という人間の内部の働きだけでなく、その外部顕在化という意味での、既存事業と新規事業を「両立させる組織体制」についても研究がなされてきている。

先行研究の観点を踏まえて、住友林業と大建工業の比較事例研究を行った。住宅事業への進出と育成にあたって、住友林業は自社の経営資源を有効に使いながら競争優位を獲得していた。これに対して、大建工業は住宅事業子会社を本体に吸収合併したが、住宅市場における競争優位の検討が不十分であったように思われる。ドミナントロジックあるいは共進化ロックインの問題が生じたと思われるのは、建材メーカーの大建工業である。住友林業は収益性の高い事業を探して住宅事業へ展開しており、ドミナントロジックあるいは共進化ロックインが障害となるような状態になかったと思われる。既存事業と新規事業を両立させる「両利きの経営体制」の視点では、住友林業も大建工業も新たな住宅事業のスタートを、子会社の設立を通じて行っている点で共通していた。但し、住宅事業を収益化するための経営層の関与という点では、住友林業のほうが深かった。大建工業における住宅事業は、子会社を本体に吸収合併したのちも引き続き、周辺的な事業として扱われていた可能性が高い。

両社の住宅事業の比較事例研究から、事業領域を転換していくための事業開発に関して以下のようなことが言えると考えられる。第1に、新規事業の競争優位性を検討しなくてはならない。大建工業は1995年になって住宅事業子会社を吸収合併した。しかし、中長期的

に縮小し、かつ大手プレハブ住宅メーカーが林立する新築住宅市場において、事業拡大を目指す住宅メーカーとしてどのように競争ポジションをとり、事業を成長させていくのか。事業戦略が明確でなかったと考えられる。それに対して、住友林業は、「木質和風住宅を提供する」ことによって市場の中で独自の競争ポジションをとる一方、工法の開発や工務店のマネジメントの整備等もしてきた。同社は、経営資源の関連性を踏まえた競争優位性を獲得していった。

第2に、経営層の関与と資源投入が鍵になる。住友林業では、経営層が事業領域の転換を明言したうえに、住宅事業に経営層が深く関与し、後押しした。背景には、既存事業の収益力の低さがあったと考えられる。一方、大建工業では、全社戦略の中で住宅事業にどう資源配分して、どう事業展開していくのか明らかでなく、経営層の関与も十分でなかったと考えられる。住友林業とは対照的に、既存の建材事業の収益力が低いわけではなく、事業組み換えの必要性の認識が乏しかったのではないか。

第3に、新規事業探索の継続が必要である。住友林業は1964年に不動産子会社を設立しており、後の住宅事業はこの子会社の経験がベースになっている。約10年の準備期間があったと言ってよい。ここで想起されるのは1990年代のコダックやインテルである。コダックはフィルム事業に、インテルはMPU事業に集中して成功を収めた。ところが、この成功が企業全体を一つの方向にむかせたが為に、後に新規事業の展開を阻害する事態を生むことになった。経営は効率性が求められる。しかし将来の中核事業となる種を育てておかななくてはならない。経営者としては、既存事業の改良と新規事業の探索を各企業の体力に応じて考えるべきであろう。