

## 研究ノート

# 零落企業の復活戦略・ 企業文化と統合的リーダーシップ — 事例研究・日立造船 —

柳 川 高 行

The Revival Strategy, Corporate Culture and  
Integrative Leadership of Down-and-Out Company  
— A Case Study of HITACHI ZOSEN CORPORATION —  
Takayuki Yanagawa

1. 問題設定
2. 事例研究・日立造船の経営再建
  - 2-1 造船不況と企業縮小
  - 2-2 戦略ドメインの転換とリストラクチャリング
  - 2-3 バイオ事業部の杜仲茶ビジネス
    - 2-3-1 杜仲茶ビジネスの誕生
    - 2-3-2 杜仲茶ビジネスの現状と課題
    - 2-3-3 杜仲茶ビジネスのマーケティング
    - 2-3-4 杜仲茶ビジネスの全社的意義
  - 2-4 企業文化の革新
    - 2-4-1 人事制度・インセンティブの変化による企業文化の革新
    - 2-4-2 藤井社長の社内行脚と対面的コミュニケーションによる  
企業文化の革新
    - 2-4-3 新規事業遂行による企業文化の革新
    - 2-4-4 分社化による企業文化の革新
  - 2-5 結 経営戦略と企業文化

キーワード

革新，零落企業，造船不況，全天候型経営，戦略ドメイン，リストラチャリング，総合機械メーカー，中期経営計画，杜仲茶ビジネス，社内ベンチャー，企業文化，人事制度，社長の社内行脚，新規事業，分社化，統合的リーダーシップ

## 1. 問題設定

資本主義社会における経済発展の原動力はシュンペーターが指摘したように、「企業家（entrepreneur）」による「革新（innovation）」の遂行であった（〔1〕，〔2〕，〔3〕，〔4〕，〔5〕，〔6〕）。<sup>（41）</sup>だが華やかな脚光を浴びる革新を成功させたベンチャー企業，例えばソニー，ホンダ，ダイエー，任天堂，セブン・イレブン等の「成長企業（up-and-coming companies）」の陰には，無数の武運つたなく破れ去った夢果つる企業群がある。さらに環境諸条件の変化や激しい企業間競争の中で，かつて成長企業として持て囃された企業が，急坂をころがり落ちるように転落し，倒産やそれに近い状態の「零落企業（down-and-out companies）」へと成り果てる事も珍しいことではない。しかしながら一度人生の頂点に立ちながら奈落の底に落ち込んだ人間が再び成功の階段を昇ることが極めて珍しいことであるのと同じように，零落企業が再び成長企業へと復活することは，なまじ過去の成功体験やプライド，負の遺産などが手足を縛り，従手空拳から事業を興すことよりもかえって難しい故に，稀なケースとならざるをえない。しかし事實は小説より奇なりであり，自らの全智全能を絞り，昼夜を分かたず刻苦精励するビジネスマン達の地を這うような努力の末に復活の華が開くこともあることが企業社会の面白さである。企業社会はまだ夢見ることが許される数少ない社会でもある。

本研究ノートは、華やかなる成功の舞台から大きく滑り落ちた「零落企業」がいかにして甦りえたのかという問題意識から、その好例をなすと思われる「日立造船」の事例を、その経営戦略、企業文化、トップの統合的リーダーシップに焦点を合わせて実証的に論じることをその課題とするものである。<sup>(注2)</sup>

## 2. 事例研究・日立造船の経営再建

### 2-1. 造船不況と企業縮小

日立造船は造船不況の中、1986年、87年の2年間に計1,000億円の経常赤字を出す経営危機に陥り（〔7〕）、第2回目の造船不況が起きた84年当時、1万7,300人いた従業員は89年には4,600人と約4分の1に激減し、離職者1万2,000名以上の内、3分の2以上はグループ外に出た（〔8〕）。残りの約5千人の雇用を維持するために造船の基幹技術を持つ部門を残し、分社戦略をとり76社を生み落とし、既存子会社と合わせてピーク時には120社にのぼったが、出向者には最初から本社は給与補填はしないという生き残るのに懸命なリストラを行なった（〔9〕）。

1988年6月に、メインバンクの三和銀行副会長から社長として藤井義弘が派遣され再建に乗り出した（〔10〕）。株式売却益を除いた実質的な経常赤字は85年度728億円、86年度687億円の巨額に上り（〔10〕）、輸出比率7割、造船部門の売り上げ比率6割（〔10〕）の日立造船は、藤井社長のかかげる「全天候型経営」（〔7〕、〔8〕、〔11〕）という造船一極ではない多極化した事業構造への組替えと、合理化と労働生産性の向上というリストラクチャリングの結果、1990年に経常赤字から脱し（〔12〕）、1994年3月期に経常利益220億円と過去ピーク時の73年を20年ぶりに更新する最高益を記録し（〔11〕）、1995年3月期には5%増の230億円の経常利益を上げる見通しであった（〔13〕）。

受注型・一品生産（〔8〕）の典型であり、一隻で何十、何百億円を稼ぎ出す魔力を持った（〔11〕）造船企業は、同時に春と秋のない夏（好況）と

冬（不況）の振幅の大きい事業特性を有していた（〔11〕）。同社の再建は、このような不安定性を宿命とする造船依存度の高い事業構造を安定度の高い多角化企業へ、「全天候型」の事業構造へと大きく転換した根本的なリストラクチャリングの極めて珍しい成功事例であると思われる。

本稿においては、同社の経営再建プロセスを①事業構造の意識的組み替えとしてのリストラクチャリング、②新規事業の象徴的ケースとしての杜仲茶ビジネス、③藤井社長が行なった従業員の意識改革運動、即ち企業文化の革新行動、の3つの視点から分析する試みを行なうこととしたい。

## 2-2. 戦略ドメインの転換とリストラクチャリング

先に述べたように日立造船は、1984年の第2次造船不況で、株式売却益を除いた実質赤字は728億円（85年）、969億円（86年）、678億円（87年）（〔10〕）の巨額にのぼり、84年当時1万7,300人いた従業員が89年には4,600人まで激減し（〔8〕）、全事業に占める造船のウェイトが大きかった同社は、総合組立事業としての造船技術を中核にしながら（〔7〕、〔8〕）、造船依存脱皮（〔7〕）、脱造船を志向（〔8〕）し「全天候型経営」（〔7〕、〔8〕、〔11〕）という新しい「戦略ドメイン」を掲げ、新しく生まれ変わるための根本的な事業構成の組み替えをなし遂げつつある。

1994年3月期の同社の売上高は約4,029億円であり、このうち①船舶・鉄構部門は約1,695億円（売上構成比41.6%）であり、船舶、鉄構はそれぞれ半々位であり、船舶はすでに売上全体の約4分の1を占めるに過ぎず、ピーク時の半分以下になってきている。②環境装置・プラント部門は約549億円（同18.4%）である（〔15〕）。船舶の代わりに大きく伸びているのが、都市ゴミ焼却施設を核とする環境装置事業である（〔15〕）。③機械・原動機部門が559億円（同13.9%）である。④その他（メカトロニクス、バイオ関連など）が245億円（同6.1%）である（〔15〕）。同社は、船舶、鉄構、機械、環境装置、バイオ等の複数の「事業ドメイン」から成る全天候型の「戦略ドメイン」を構築してきたと言えるが、その戦略ドメインは、藤井社長の

発言（〔7〕）に見られるように「総合機械メーカー」と呼ぶほうが適切であろう。同社広報室によれば「総合重工業」がより適切ではないかと教えて頂いた（〔15〕）。

1984年の造船不況後、企業再建のためのリストラは多くの従業員が会社を去らねばならなかったという大きな犠牲を払ったけれども、事業構造はダイナミックに転換し、企業業績は「劇的に」蘇った。そのリストラの基本戦略が91～93年の3ヵ年を計画期間とした中期経営計画「ATTACK-93」であり、それは財務体質の改善と経営のスリム化という「守りのリストラ」と、環境装置などの成長分野への経営資源の重点配分という「攻めのリストラ」を組合せ、脱造船に向けた企業の自己革新（〔8〕）の第1のシナリオであった。今後、「技術力と活力を兼ね備え、行動力とスピードのあるダイナミックな企業の構築を目ざし」（〔8〕）、新しい企業グループの戦略ドメインとして「中小企業の魂とスピードを持った柔構造の大企業」（〔11〕）を掲げ、今後の同社のグランドデザインとして策定されたのが、94～96年の3ヵ年を計画期間とする中期経営計画「DYNAMIC-96」である。

「DYNAMIC-96」は次の3つの狙いを有している。第1に、最終計画年度に本体の売上高5,000億円、経常利益300億円以上という収益目標を掲げている。（〔8〕）。売上・受注増加は特に環境事業の伸張と拡大によって達成しようとしている。従来の主力である「ゴミ焼却炉」に加え、今後は「産業廃棄物処理」に本格的に進出する計画である（〔7〕）。産業廃棄物は国内で年間3億9千万トンが出され、家庭からのゴミの約8倍の規模である（〔7〕）。同社は、スイスの総合機械メーカー、フォンロール社から有害廃棄物の焼却技術を導入するとともに、ドイツの環境アセスメント会社のエル社と技術提携し、土壌・地下水の浄化事業に今後進出する予定である（〔7〕）。

第2の狙いは、ポスト96年に同社が目指す新事業である社会基盤、省人・省力、電子、情報通信、居住空間等のこれまでのような造船技術とは必ずしも関係しない分野に進出するための「素地づくり」である（〔8〕）。この

素地づくりの根底には、従来の受注生産型企业風土から、より小規模の製品を不特定多数に販売する見込み生産型企业風土への転換という戦略的な意図があると指摘されている（〔8〕）。しかし現在の所見込み生産と言えるのは「杜仲茶」ビジネスのみである（〔15〕）。

第3の狙いは、海外事業の強化・拡充である。同計画では、輸出比率を売上高比25%程度とし、アジアを中心とした海外拠点の拡充などを掲げている（〔8〕）。

### 2-3. バイオ事業部の杜仲茶ビジネス

#### 2-3-1 杜仲茶ビジネスの誕生

杜仲茶ビジネスを担っている「バイオ事業部」は次のような経緯で誕生した。先に述べたように同社は、第2次造船不況と円高の中、85年度500億円超の営業赤字を出し、大幅な人員削減の嵐が吹き荒れた。3,300人の従業員のいた広島県因島工場は、新造船から撤退したため人員削減は猛烈を極め、日立造船本体に残ることができたのは200人のみであった（〔16〕）。日立造船に残った人々の雇用を確保するために、「新規事業」の開拓は同社全体の課題であったが、造船から撤退した因島工場にとり新規事業開拓は命綱そのものであった。85年7月に新規事業開発プロジェクトチーム「イノベーション・オブ・因島ワーク（略称 I I W）」が発足した（〔16〕）。

84年に同社の全従業員対象に新規事業・新製品に関するアイデア募集が行われ、約8,000のアイデアが集まり、半年間の検討を経て、86年1月因島工場の新規事業として3つの新会社が生まれた（〔16〕）。ヒラメ養殖の「瀬戸内水産」と、ミカンブレンダーを造る「因島醸造」、軽量発泡アルミ製造の「日本建材」の3社がそれぞれあり、少し遅れて86年4月に「バイオ事業部」が工場内に設立された（〔16〕，〔17〕）。杜仲茶の「生みの親」であり「育ての親」でもあったのは、船殻設計課長からバイオ事業部の事業課長に就任した太田三千雄・現バイオ事業部長である（〔16〕）。就任後間もなく太田氏は設計部門時代の友人から杜仲茶の話を聞き、自ら試飲し、大

学教授や東洋医学の権威の医師を訪ね廻り「これほど健康に良いならば大型商品になると思い、のめりこんだ」（〔16〕）のである。この話しは、本業と全く無関係な新規事業が成功する条件として、組織の存続と自己の雇用確保がその新規事業に大きく依存しているという「退路を断たれた」「逃げ場がない」情況の存在と、その新規事業の成長性を信じ込み、目一杯コミットメントするリーダーが存在していることの2つの条件が共存することの必要性を強く示唆するものと思われる。

### 2-3-2 杜仲茶ビジネスの現状と課題

1994年3月現在、杜仲茶の市場規模（小売価格ベース）は250～300億円と言われており、ウーロン茶の3,600億円（93年）と比べると10分の1に満たないが（〔16〕）近年ブームを呼んでいる。日立造船バイオ事業部は、この杜仲茶の市場開拓者でありトップメーカーでもある。発売初年度である86年が売上高6千万円（〔18〕）、91年度5億5千万円、92年度11億円となり（〔19〕）、収支もトントンになった（〔16〕、〔19〕）。93年度60億円となり（〔23〕）、95年3月期は100億円の見込みである。杜仲茶事業は成長率も極めて高いが、同社の全事業の中で最も利益率が高い（〔13〕）。

この利益率の高い有望市場に1993年12月以降、日本コカ・コーラ、ポッカコーポレーション、サッポロビールなどの大手飲料が相次いで参入し缶入り杜仲茶の発売に踏み切った（〔16〕）。同社の杜仲茶は、リーフ（葉）6に対し、缶・ペットボトルが4という販売比率になっているが（〔16〕）、現在の販売ルートは「健康食品店・薬局」が3割、「生協・農協」、「量販店（スーパー、コンビニ）」が各2割、「酒販店」「日本茶専門店」、「訪販・通販」が各1割という構成になっており（〔16〕）、非アルコール飲料の売り上げ全体の約6割は、自動販売機ルートと言われている（〔20〕）ので、缶入り杜仲茶では大量の自販機を有する大手飲料メーカーの「競争優位」は極めて大きいと言わねばならない。

造船業という重厚長大産業から、全く無縁の消費財ビジネスに無手勝流で挑戦し、杜仲茶という新製品・新市場を文字通り創造した日立造船にとり、

従来の受注生産での寡占的競争市場とは全く異なる完全自由競争市場での企業間競争は初めての経験であり、自販機を持たない同社がどのような競争戦略を取りうるのか、新たな体験を通して同社の企業体質がどのように変化し強化されたのかを今後試されることとなろう。

### 2-3-3 杜仲茶ビジネスのマーケティング

バイオ事業部による杜仲茶ビジネスの創造は、日本では勿論、世界的に見ても初めての製品を市場に送り出すことと、日立造船にとって初めての消費財の生産販売ということの2つの意味において、杜仲茶ビジネスは「マーケティング（市場の創造と維持拡大）」の典型的事例であり、バイオ事業部にとっても日立造船全体にとってもマーケティング活動とはどういうものなのかを文字通りゼロから組織学習する機会であったとすることができる。以下では同社バイオ事業部のマーケティング活動を跡付けておくこととしよう。

バイオ事業部はまず20人でスタートし、杜仲茶の担当者は5人であった（〔18〕）。

少人数に加え、消費財販売のノウハウを持たない同事業部は、当時人口3万4千人のうち4分の1が同社とかかわっている企業城下町で（〔18〕）、地域住民が同社への「好意（good will）」という「無形の資産」を蓄積している市場環境の中で、全国展開への手がかりを探し求める小さな一歩を踏み出した。担当者が、造船所の廻りのバー、スナック等100軒以上の飲食店に杜仲茶をかかえて訪問し（〔18〕）、ウイスキーや焼酎の杜仲茶割りを飲んでもらい、寺、理髪店、美容院にも置いてもらい（〔21〕）、老人会や婦人会の会合をこまめに訪ね歩き（〔16〕）、口コミで市場を広げる「草の根マーケティング」を行なった（〔18〕）。

営業担当者が消費者と直接コミュニケーションする中から、普及の障害となっているのは知名度の低さだということが分かったので（〔18〕）、89年度に首都圏で2か月間（〔16〕）15秒のスポットCMを280本、売り上げ規模（月商1,000万円）（〔16〕）からは過大な2億円を投入した（〔18〕）が、月商は1,500万円程度に上昇したのみで（〔16〕）、この広告活動は失



敗に終わった。しなしながら思わぬ所で「神風」が吹き一挙に市場が拡大した。1993年9月テレビのバラエティ番組の中で、日本大学薬学部高橋周士教授が、「人体のたんぱく質の3分の1を占めるコラーゲンの新陳代謝を高める成分が杜仲茶には含まれている。このため、肥満や老化防止に役立つ」と述べた（〔16〕）。この放送の効果は絶大で突然の杜仲茶のブームが出現した。

同社の広告宣伝活動と突然のブームは、以下のことを示唆しているケースであるように思われる。まず新市場創造活動においては、製品の認知度を高めることを目的とした「報知機能的」広告宣伝活動よりも、当該製品が消費者にとりいかに有用な機能を持っているのかを納得させ、購入を強く動機づける「説得機能的」広告宣伝活動の方が、はるかに効果的だということである。同様の例は、1981年に伊藤園が売り出し、現在大市場に成長したウーロン茶のブームの火付け役が、テレビ番組でのアイドルタレント、ピンクレディの発言であったケースである（〔22〕，〔23〕）。さらにこのブームの誕生のきっかけの事例は、バイオ事業部が「製品ドメイン」の中の消費者ニーズとして設定した「二日酔いしにくい」「健康によい」という顧客機能とは別のニーズを消費者が発見追加した事例でもあり、同様の例は単身赴任のお父さんが洗濯物を送るのに利用したり、産地直送という通信販売のスタイルを消費者と第三者側が発見追加していった宅配便の例を挙げうるであろう。

#### 2-3-4 杜仲茶ビジネスの全社的意義

バイオ事業部による杜仲茶ビジネスは、因島工場の雇用確保のために始められた多角化事業の成功事例であると同時に、「造船不況を乗り切ったシンボルとしての意味合いが大きい」（〔F〕）事業でもあった。しかしながら杜仲茶ビジネスは、企業構造を「全天候型」に組みかえるための意識的な全社戦略としての企業戦略のグランドデザインに沿って展開された新規事業ではなかった。戦略的ミッションを欠いていた同ビジネスは、「new business or no job」という崖縁にたたされた因島工場のメンバーが、なりふり構わず手当たり次第に手を出した新規事業が、たまたま折からの健康ブームとテ

レビ放送という「神風」によって飛躍的急成長を遂げた、幸運に背を押してもらったビジネスだと言えるかもしれない。だがこの杜仲茶ビジネスは単なる偶発的成功を超えて、同社全体のリストラクチャリングに不可欠の「情報的経営資源」を蓄積するという戦略的ミッションを、予め意図することなく、結果的に達成したのだと言えることができる。

バイオ事業部は、新規事業、とりわけ生産財とは異なる消費財市場での企業活動の基本的特質を体験学習する「社内ベンチャー」的役割を果たしたと言える。同事業部の新たに蓄積した「経営ノウハウ」は、①地道な営業活動の必要性と方法、②消費財の宣伝広告のキーポイント、③新規事業にのめりこむ程強力にコミットメントするリーダーの存在、④新規事業を立ち上げる以外に逃げ場のない状況の設定、以上の4つが「新規事業創造のためのひとつの鍵（one key to new business creation）」であることを同事業部は、その新市場創造プロセスで身を以て示したと言えることができる。

## 2-4. 企業文化の革新

第1章、第2章で述べたように同社の経営再建は、1988年6月に就任した藤井義弘社長の優れたリーダーシップ能力と「ATTACK-93」という経営計画に基づくリストラクチャリング活動によって為し遂げられた。その再建過程は同時に、長年の造船業中心の大規模受注型生産の中で形成され培われてきた「造船型企業文化」を変革し新しい企業文化を創造・学習する過程でもあった。企業が変化する為には、人々の意識と行動、企業観や市場観という企業文化が変わることが不可欠の必要条件である。以下において、同社の企業文化の革新過程を、①人事制度・インセンティブの変化による企業文化の革新、②藤井社長による社内行脚と対面的コミュニケーションによる企業文化の革新、③新規事業遂行による企業文化の革新、④分社化による企業文化の革新、の4つに焦点を絞って論ずることにしよう。

### 2-4-1 人事制度・インセンティブの変化による企業文化の革新

藤井新社長の就任直後の1988年のボーナス支給から、同社長の企業文化の

革新が始められた。同社の従来の人事制度が年功序列型人事、減点主義人事、各部門横並び主義であり、ボーナスの査定金額も成績の良し悪しにかかわらず一律であったが、その夏のボーナスからは、部課長のボーナスは事業部の利益と連動させ3割の差がつくようにした（〔10〕）。「悪平等主義」から「実績主義」へとボーナス支給基準が変わりボーナスの意味づけが従来と大きく変わったと言えよう。次いで88年8月には「キャッチアップ制度」と名付けられた敗者復活の人事制度を作った（〔10〕）。90年12月には「人事考課」の方法そのものを「加点主義」に改めた（〔10〕）。このような人事制度の改革は、従業員の仕事成果に対する評価方法とインセンティブ・システムの大きな変化であり、それによって組織内において望ましい行動規範としてどんな行動が期待されているかを明確に示したのだと言えよう。

#### 2-4-2 藤井社長の社内行脚と対面的コミュニケーションによる企業文化の革新

藤井社長の社長就任時、日立造船社内は従業員数が4分の1へと削減を余儀なくされ、終身雇用への期待が崩れ忠誠心が大幅に薄れていた（〔4〕）。藤井社長は、就任直後の3年間に本社や工場の職場を訪ねては、5～10人の社員を集め話し合う場を作った（〔10〕）。それまで社長と一線の社員が直接話す機会はなかったので、その対話をきっかけに「社長とともに会社を変えていこう」という意識が全社的に広まった」（広田進・常務人事部長）（〔10〕）。雑誌のインタビュー（〔24〕）の中で藤井社長は、「私はダラ幹やからね、なにもせんよ。社員と飯を食べるのが好きで、それはよくやとる。」と述べており、広報部によればすでに全社で3,000人ぐらいて会食している（〔24〕）。経営のスリム化と合理化とタンカーの需要回復によって経常赤字の解消された（〔12〕）1990年に入ってから、社内をくまなく歩き回って、30歳半ばの主事補クラスの会合にもこまめに顔を出し、「自ら問題を見つけ、自分で解決しようとする姿勢を身につけよ」、「数億円の規模の事業を数多く束ねていくことが大切」、「再建は時間との勝負。いずれまた逆風が吹く」と訴えている。このように「問題の発見と解決型行動規範」

を身につけること、一隻で何十億の利益なる「造船型ビジネス」からの脱却の必要性和、「危機感の共有」の必要性を従業員と対話しながら社内に広く深く浸透させていく努力を藤井社長は粘り強く続けた。現在なお社員との対話は続けられている（〔17〕）。

#### 2-4-3 新規事業遂行による企業文化の革新

1984年の第2次造船不況後の企業解体に近いような状況の中で（〔8〕）、雇用の確保と経常赤字解消の為に事業化の可能性が見込めるものは何でも試みた（〔8〕）。しかし結果的に見ると、杜仲茶ビジネスなどの一部の例外を除けば、造船と同じ感覚で仕事のできた事業（ゴミ焼却炉等の環境事業、分社化されて、ケミカル船とよばれるタンカーを造る「向島コリーン」、工場メンテナンス業務の「日造テック」）が成功し、キャビン技術をベースとしたキャンピングカー、自動車運搬船の技術をベースとした立体駐車場、純水装置技術をベースとしたヒラメの養殖などは、市場感覚が余りに違いすぎて失敗している（〔8〕）。「DYNAMIC-96」計画以前の新規事業は、危機的状況克服の為に行なわれた新規事業で、企業文化の革新を狙いの一つとしていたのではなく、結果として杜仲茶ビジネスの所で触れたように消費財市場での成功要因という企業文化が形成され、新規事業の成功要因のいくつかを手中にできたのである。

それに対し「DYNAMIC-96」計画では、長年の造船事業を中心に形成されてきた「受注生産体質」という企業の市場行動パターンを量産型見込生産の商品分野に積極的に参入し、一般の完全自由競争市場で競争感覚、市場感覚を磨くことにより（〔8〕）、新しい「市場行動パターン」という企業文化を身に着けることが初めから意図されている。

#### 2-4-4 分社化による企業文化の革新

「ATTAC-93」計画が、脱造船を目指した「全天候型経営」を企業の「戦略ドメイン」としていたのに対し、「DYNAMIC-96」は、分社化を進め、グループ全体の戦略ドメインとして「ネットワーク型柔構造」（〔25〕）の「日立ハイテク重工」（〔26〕）を目指している。

分社化は「DYNAMIC-96」計画よりはるか以前からなされていたことは第1章で既に触れた。その当時は「雇用確保」が目的であり（〔8〕）、藤井社長自身、「あのときの『分社』は仕事がないのに人が余っていたから、親会社自体を身軽にする方法として、関係会社をつくったんだな。（中略）むかしのことは言いたくないが、あのときの分社化は発想が違う。本当に多角化というなら、親会社から分かれた関係会社は売上高に比例した収益が上らないといけない。あのときは、そうっていなかった。」（〔25〕）と述べ、かつての分社化の歴史において「日造精密研磨」や「日立造船情報システム」等の成功事例もある（〔9〕）が、今後の分社化は「利益責任」を例外なく果たし、グループ全体に貢献することが期待されている。今後の分社化にはもうひとつの狙いがこめられている。分社化を進めることにより、多くの社員が子会社の責任ある地位で経験を積み、起業家精神が育成され（〔8〕）、経営感覚が磨かれ、新規事業担当候補者として、新しい事業観、行動観等を身に着けた人材を育てることがその狙いである。

### 3-5. 結 経営戦略と企業文化

これまでに分析・整理してきた日立造船の経営再建は、一度「死に体」に陥った大企業が、従業員数が4分の1に激減するという企業規模の縮小を伴いながら、新規事業の創造、合理化と生産性向上、トップの卓越したリーダーシップ能力とにより劇的に「V字型復活」を成し遂げた事例であり、他の多くのリストラクチャリングを遂行中ないし計画中の企業にとり「教訓の宝庫」である。以下ではこれまでの論述のなかで明らかになったと思われる同社の企業文化と経営戦略との関連を論じておくこととしたい。

船舶不況が起きた1986年6月までの第一期では、従業員の雇用確保の為に手当たり次第に多角化した時期であり、この「戦略なき多角化と分社化」の時代は造船業という事業特性と名門意識とからなる古い企業文化を意識的に改革する行動は存在しなかったと思われる。

1986年6月から1990年までの第二期には、藤井新社長のリーダーシップの

もとで「全天候型経営」という「戦略ドメイン」，「企業ビジョン」が明確に掲げられるとともに，人員縮小の嵐の中で荒廃した従業員の忠誠心と勤労意欲を高め，企業再建へ共に力を合わせるべく，社長は社内行脚し食事を共にし従業員の意識の中に「社長とともに会社を変えよう」という意欲を高めることに努力した。その一方で人事制度，報酬制度を変え，「新しく望まれている社員像」を明確に示したと言えよう。ここでは「戦略ドメイン」という経営戦略の用具を用いて企業の進む方向を明示するとともに，その実際の担い手である従業員の「行動規範」の変革という形で，意識的に経営戦略の策定と企業文化の革新とが手を携えて行なわれたと言えよう。

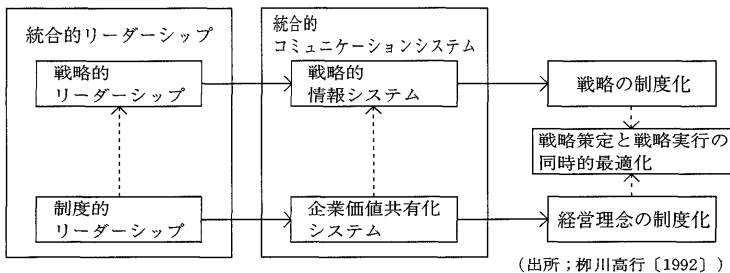
中期経営計画「A T T A C K - 93」の91～93年までは，経営戦略の用具のひとつである「経営計画」という企業の「実行計画」によって，全天候型経営という「戦略ドメイン」が意識的に具体化された時期であり，経営戦略の具体的策定（formulation）と実行（implementation）とがなされた時期であると言えよう。また86年からこの時期まで続けられていた新規事業の中で消費財生産として唯一成功した杜仲茶ビジネスは，消費財市場での「成功要因」という新しい企業文化を結果的に企業内の下位文化として獲得形成したということができる。

中期経営計画「D Y N A M I C - 96」では，造船技術から少し距離のある新規事業に進出し，量産品型で見込生産型の自由競争市場での事業の「競争の型」という新しい企業文化の獲得が将来的に目指されるとともに，分社化を積極的に押し進め「日立ハイテク重工」という企業グループの「戦略ドメイン」の具体化が目指され，その分社の責任ある地位の人々に「経営者行動規範」とでも呼ぶべき新しい企業文化を体験学習することも同時に狙われている。今後の3年間では経営戦略の実行行動を通して新しい企業文化の獲得形成が意図されていると言うことができよう。

### 3. 結 経営戦略、企業文化と統合的リーダーシップ

筆者はかつて1983年にトップマネジメント・リーダーシップには、企業の全メンバーに経営戦略を周知徹底させ、彼らの行動を戦略の実行行動へと同調させていく（synchronize）「戦略的リーダーシップ（strategic leadership）」と、企業の全メンバーに新しい価値観や行動規範を提示し、教育し、共有させて彼らの行動パターンを変革しようとする「制度的リーダーシップ（institutional leadership）」の明確に区別される必要がある2種類が存在していることと、それぞれのリーダーシップの下に、2種のコミュニケーションシステムが「戦略の制度化」と「経営理念の制度化」の為に必要であることを指摘し、1992年に下図の仮説的モデルとして呈示したことがある（〔27〕）。（注3）

図 3



優れたトップマネジメントのリーダーシップは、その時々環境と企業の状態とに応じて、戦略的リーダーシップと制度的リーダーシップのバランスのとれた統合的リーダーシップとして具体的に出現するということが、このモデルの含意のひとつである。

日立造船の再建の場合、藤井義弘社長の就任前は率直に言って「戦略なき場当りの多角化」の時代であったと言えると思う。藤井社長の就任後はまず「全天候型経営」という戦略ミッションがかかげられ、藤井社長はその戦略のメンバーへの浸透と再建意欲に火を付ける為に自から従業員の中に入って「顔の見えるコミュニケーション」スタイルを取りながら「戦略的リーダーシップ」にウェイトを置いた統合的リーダーシップをふるったと思われる。

る。藤井氏の「制度的リーダーシップ」は従業員との直接的コミュニケーションと並んで「制度的リーダーシップの代替物」としての人事制度とボーナス制度の変換によって、つまり組織制度によって担われたと言うことができよう。その後の「ATTACK-93」の時期は、経営再建が一応軌道に乗った後に、「全天候型経営」という戦略ミッションにより具体的な組織メンバーへの浸透の為に、「中期経営計画」という定量的・定性的実行計画に対して戦略的リーダーシップを代替的に担わせる一方、藤井社長は従業員との直接的コミュニケーションの中で造船マンの行動規範からの脱却を可能にさせるべく「制度的リーダーシップ」を振ったのだと思われる。この時期は「制度的リーダーシップ」にウェイトを置いた「統合的リーダーシップ」を振ったのだと言っていると思われる。

統合的リーダーシップの発揮が必要とされるのは、企業が従来と大きく航路を変え、自からの事業構造を組み替えるリストラクチャリングの時期であると思われる。事業の戦略的組み替えと新しい戦略ドメインを明示することと並んで、新しい市場行動原理と従業員の行動規範の変革が不可欠だからである。企業が倒産の危機に直面した場合、企業はリストラ以外に選択肢はないので、そこでは卓越した統合的リーダーシップが必要とされるのであり、日立造船の事例は統合的リーダーシップ研究の好例を成すと思われる。統合的リーダーシップの実証的研究を積み重ねることが今後の残された課題である。

1994年 8 月15日	成	稿
1994年 9 月26日	加	筆 修 正
1994年12月 4 日	再	加筆修正
1995年 6 月12日	補	筆

(付記)

本研究ノートは、「柳川研究室 discussion paper No.19」として、1994年 8 月に第一稿が書かれた。その後ワープロでの草稿を、日立造船広報室河



井氏に通読して頂き、1994年9月14日電話によって誤りを修正して頂きました。ここにそれを明記して深謝するものであります。

この草稿は、1995年度から半期科目から通年科目に変更になる「経営戦略論」の講義用資料の作成を、その直接目的として報筆したものである。原稿のワープロ清書をお手伝いして下さった、栃木県経済同友会事務局、村上照一氏と佐伯光史氏に対しまして記して深謝致します。

(注1) 「革新 (innovation)」とは決して「企業家精神 (entrepreneurship)」のみに固有の現象であるとは限らないと筆者は考えている。筆者も含めて研究者が研究者と呼ばれるに値する為には、新しい研究ドメインを構想し、新しい分析枠組を構築し、新しい発見 something new, Etwas Neues を見出ししていく「研究者精神 (researchership)」が必要不可欠であると思われる。研究者集団を引っぱっていく極めて卓越した研究者は、ある学問の「共有された基本的分析枠組」である「パラダイム (paradigm)」の転換という大きな革新を実行するのである。日本におけるその代表的研究者は、「経営構造の二重性」を提唱し労務管理に新しい地平を切り開いた藻利重隆博士 ([28])、と「知識創造経営 (knowledge creating company)」という新しい「企業観」を提唱しておられる野中郁次郎教授 (一橋大学産業経営研究所) とであろう ([29], [30])。

[28] 藻利重隆, 1976年, 『労務管理の経営学 (第二増補版)』, 千倉書房, 第二章 生産管理と労務管理, 71-127ページ。

[29] 野中郁次郎, 1990年, 『知識創造の経営 - 日本企業のエピステモロジー』 日本経済新聞社。

[30] NONAKA, I, 1991, "The Knowledge Creating Company", *Harvard Business Review*, November-December, pp.96-104.

[31] \_\_\_\_\_, 1994, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol. 5, No.1, February, pp.14-37.

研究者精神という用語を筆者は次の書評で初めて用いた。

[32] 柳川高行, 1994年, 「書評 高橋浩夫編著, 『国際事業の企業家精神 - 先駆者21人のドキュメント - 』」, 白鷗大学ビジネス開発研究所, 『白鷗ビジネスレビュー』, 第3巻第1号, 159-166ページ。

筆者の研究者精神を体现している「新しい分析枠組」に関しては、[27] 以外に以下の研究を参照されたい。

[33] 柳川高行, 1982年, 「経営理念の制度化行動 - 事例研究・ダイエー - 」, 『白鷗女子短大論集』, 第7巻第2号, 108-126ページ。

- [34] 柳川高行, 1983年, 「研究ノート 経営戦略・戦略のコミュニケーションシステム・統合的リーダーシップ」, 『白鷗女子短大論集』, 第9巻第1・2号, 258-269ページ。

- 〔35〕 \_\_\_\_\_, 1995年, 「経営管理制度と企業文化 一事例研究・近江兄弟社」, 『白鷗ビジネスレビュー』, 第4巻第1号, \_\_\_\_\_ ページ。

研究者精神の他にも手塚治虫は、漫画の分野において「ストーリーマンガ」と「映画的コマ割り」というパラダイムの転換を引き起こし、城山三郎は、小説の分野において「経済小説」という新しいジャンルを創造開拓したのだと言える。そこには「漫画家精神」、「小説家精神」による革新の実行を見出すことができると思われる。

将棋の世界でも初の6冠王となった羽生善治名人は「定石」を否定し、独創的な手を指すことを志向している。彼もまた「棋士精神」の体現者なのである（〔36〕，〔37〕，〔38〕，〔39〕）。

- 〔36〕羽生善治、1994年、「独創の一手を打つ、勝機を掴む」、『プレジデント』、8月号、104-107ページ。

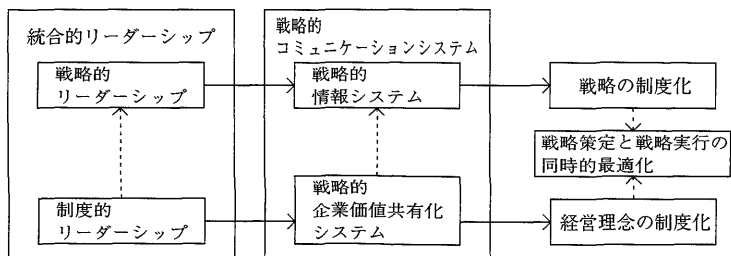
- [37]「編集長インタビュー 羽生善治氏〔将棋棋士〕 将棋は「人生」ではなく「技術」 定跡否定から革新が生まれる」、『日経ビジネス』、1995年5月号、66-70ページ。

- 〔38〕「挑む 羽生善治氏〔棋士〕 ゲーム感覚で盤上の真理追求 7冠制覇狙う 現代っ子勝負師」、『日経ビジネス』、1993年12月6日号、74-78ページ。

- 〔39〕大矢順正，1994年，『羽生善治 天才棋士，その魅力と強さの秘密』，勁文社。

(注2) 零落企業の復活戦略のケース・スタディーとして筆者には近江兄弟社の研究がある。柳川高行(1995年, [35])を参照されたい。

(注3) トップ・マネジメントの行動が、戦略的リーダーシップを発揮して、戦略的コミュニケーションシステムを利用して組織メンバーに戦略の制度化を図ろうとする行動と、制度的リーダーシップを発揮して、企業価値共有化システムを利用して組織メンバーに理念の制度化を図ろうとする行動との有機的合成物であるというアイデアは既に1983年の筆者の研究ノート（〔34〕）で下図のように呈示した。



参照・引用文献・資料一覧（参照・引用順）

- [ 1 ] J. A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, translated by R. Opte, Oxford University Press, N. Y. 1969. (塩野谷裕一他訳, 『シュンペーター経済発展の理論(上・下)』1977年, 岩波書店)
- [ 2 ] 藻利重隆, 1984年, 『現代株式会社と経営者』, 千倉書房, 第六章「経営者の革新的職能 —シュンペーターの所論を中心として—」, 165-197ページ。
- [ 3 ] 藻利重隆, 1975年, 『ドラッカー経営学説の研究(第四増補版)』, 森山書店, 第八章「経営者の企業者職能」, 273-301ページ。
- [ 4 ] 伊東光晴・根井雅弘, 1992年, 『シュンペーター』, 中公新書, 中央公論社。
- [ 5 ] 池本正純, 1984年, 『企業者とはなにか —経済学における企業者像—』, 有斐閣選書452, 有斐閣。
- [ 6 ] 今井賢一, 1994年, 「J. シュンペーター—出でよ企業家, 燃やせ起業家精神—」, 『プレジデント』, 8月号, 206-211ページ。
- [ 7 ] 「企業戦略 日立造船 環境新事業に本格進出 産廃物や土壌処理 『全天候型』へ造船依存脱皮」, 日本経済新聞, 1994年7月10日。
- [ 8 ] 「BIG BUSINESS 日立造船 企業風土革新を断行し, “脱造船”に邁進する」, 『NOMURA SEARCH』, 1994年5月号, 20-25ページ。
- [ 9 ] 「逆転の経営28 素人不況を笑う 元気な“孝行息子”たち 日立造船, 分社化の果実」, 日経産業新聞, 1992年11月13日。
- [ 10 ] 「人事・組織 日立造船 年功廃止でリストラ加速 新社風づくりへ改革続く」, 『日経ビジネス』, 1993年10月11日号, 39-42ページ。
- [ 11 ] 「最高益 日立造船 逆風乗り切る陽気な藤井流『経営は日々 自己革新』全天候型へ 柔軟リストラ」, 日経産業新聞, 1993年10月30日。
- [ 12 ] 「企業戦略 日立造船 需要回復で再建軌道に 実結んだ減量経営 社員の意識改革が課題」, 日本経済新聞, 1990年5月21日。
- [ 13 ] 「日立造 今期も最高益に 健康ブーム 杜仲茶が寄与」, 日本経済新聞, 1994年4月14日。
- [ 14 ] 「リストラ 造船の教訓 前提条件 情勢の共通認識持て 減量策 トップ主導で素早く 士気の維持 残された社員を激励 発想の転換 量を捨て「質」を重視」, 日経産業新聞, 1992年10月9日。
- [ 15 ] 日立造船東京広報室河井氏の電話による事例研究草稿のチェック, 1994年9月14日。
- [ 16 ] 「新規事業 日立造船 ブームに乗った杜仲茶 地道な販路開拓が結実」, 『日経ビジネス』, 1994年3月7日号, 50-52ページ。
- [ 17 ] 日立造船, 東京支社広報室への電話でのヒヤリング, 1994年8月29日。
- [ 18 ] 「先駆け市場テスト術 日立造船「杜仲茶」“城下町”で反応探る 知名度向上へCM集中」, 日経産業新聞, 1991年5月25日。
- [ 19 ] 「杜仲茶事業を拡大 日立造船売上高2倍目指す」, 日経産業新聞, 1993年7月15

- 日。
- [20] 「マーケティング 伊藤園 自販機増設で「緑茶」防衛 カギ握るコーヒー新製品」, 『日経ビジネス』, 1993年2月8日号, 47～50ページ。
  - [21] 「塗炭の会社・新事業育成 とたんにヒット期待せず 日立造船「杜仲茶」蛇の目ミシンの「湯名人」 なりふり構わず営業努力 金はない 販路ない口コミもフル活用」, 日経産業新聞, 1994年6月14日。
  - [22] 「Up- & COMING Company 伊藤園 お茶の高技術を背景に飲料文化を創造する」, 『NOMURA SEARCH』, 1993年4月号, 25～31ページ。
  - [23] 柳川高行, 1994年, 「研究ノート メーカーマーケティングの成功例と失敗例 一事例研究・伊藤園とサントリー」, 白鷗大学経営学部, 『白鷗大学論集』, 第9巻第1号, 141～170ページ。
  - [24] 「ダイヤモンド・ロビー 第5回 日立造船社長 藤井義弘 ダラ幹やからね何もせん。のよ。ただ「ツキ」は会社を持ってきたなあ。」, 『週刊ダイヤモンド』, 1992年8月8日, 86～89ページ。
  - [25] 「編集長インタビュー 日立造船社長 藤井義弘さん 関係会社と一体になった柔構造に変えます」, 朝日新聞, 1993年11月25日。
  - [26] 「日立造船社長藤井義弘氏に聞く 新中期経営計画に意欲 グループ全体で1兆円97年度めど 新規事業開拓に力」, 日刊工業新聞, 1993年9月20日。
  - [27] 柳川高行, 1992年, 「企業文化の理論的・実証的研究」, 白鷗大学ビジネス開発研究所, 『白鷗ビジネスレビュー』, 第1巻第1号, 25～56ページ。
  - [28] 藻利重隆, 1976年, 『労務管理の経営学(第二増補版)』, 千倉書房, 第二章 生産管理と労務管理, 71～127ページ。
  - [29] 野中郁次郎, 1990年, 『知識創造の経営 ー日本企業のエピステモロジーー』, 日本経済新聞社。
  - [30] NONAKA, I, 1991, "The Knowledge Creating Company", *Harvard Business Review*, November-December, pp.96～104.
  - [31] \_\_\_\_\_, 1994, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol. 5, No.1, February, pp.14～37.
  - [32] 柳川高行, 1994年, 「書評 高橋浩夫編著, 『国際事業の企業家精神 ー先駆者21人のドキュメントー』」, 白鷗大学ビジネス開発研究所, 『白鷗ビジネスレビュー』, 第3巻第1号, 159～166ページ。
  - [33] 柳川高行, 1982年, 「経営理念の制度化行動 一事例研究・ダイエー」, 『白鷗女子短大論集』, 第7巻第2号, 108～126ページ。
  - [34] \_\_\_\_\_, 1983年, 「研究ノート経営戦略・戦略的コミュニケーションシステム・統合的リーダーシップ」, 『白鷗女子短大論集』,
  - [35] \_\_\_\_\_, 1995年, 「経営管理制度と企業文化 一事例研究・近江兄弟社」, 『白鷗ビジネスレビュー』, 第4巻第1号, \_\_\_\_\_ページ。

- 〔36〕羽生善治，1994年，「独創の一手を打つ，勝機を掴む」，『プレジデント』，8月号，104－107ページ。
- 〔37〕「編集長インタビュー 羽生善治氏〔将棋棋士〕 将棋は「人生」ではなく「技術」定跡否定から革新が生まれる」，『日経ビジネス』，1995年5月号，66－70ページ。
- 〔38〕「挑む 羽生善治氏〔棋士〕 ゲーム感覚で盤上の真理追求 7冠制覇狙う現代っ子勝負師」，『日経ビジネス』，1993年12月6日号，74－78ページ。
- 〔39〕大矢順正，1994年，『羽生善治 天才棋士，その魅力と強さの秘密』，勁文社。