

經濟論叢

第129卷 第1・2号

アイデンティフィケーションと

- | | | |
|-------------------|---------|-----|
| アイデンティティ | 渡 瀬 浩 | 1 |
| 組織間関係戦略と企業業績 | 赤 岡 功 | 16 |
| アメリカにおける失業保険制度の成立 | 井 本 正 人 | 41 |
| 現代カナダ農業の構造と農民層分解 | 松 原 豊 彦 | 68 |
| 関一の都市財政論 | 関 野 満 夫 | 94 |
| 商品価値測定における諸問題 | 中 西 貢 | 114 |

経済学会記事

昭和57年1・2月

京 都 大 学 經 濟 學 會

組織間関係戦略と企業業績

—大阪船場繊維卸売企業の組織間関係分析—

赤 岡 功

I はじめに

激変する環境の中で企業は、在続し成長するために、環境へ適応するばかりでなく、環境へ積極的に働きかけている。企業と環境のこのようなかかわりあいのうち、主として、環境と企業組織の適合の問題を扱ったのがコンティンジェンシー・セオリーであった¹⁾。これに対して、環境への適合関係の分析だけでは不十分であるとの理解から、最近では、企業の環境への積極的働きかけを明らかにしようとして、戦略論や組織間関係論に論者の関心が集まってきている。

前稿において、筆者は、組織間関係論を経営学的に展開するには、様々な対象に関する種々のアプローチ、モデル、視点の多様な組合せの研究の混在する状況を脱して、資源交換とパワー関係を統合するアプローチにより、焦点組織を中心とする組織集合の形成、特質、運営、変化、およびこれらとパフォーマンスの関係进行分析することが必要であることを明らかにした²⁾。

しかし、上に要約したのは、経営学的に組織間関係論を展開するための、対象と方法の一般的な枠組である。組織間関係論を、この方向で展開していくには、諸概念、およびそれらの間の関係に関する仮説について、従来のものを整

1) コンティンジェンシー・セオリーの意義、限界については、次を参照されたい。降旗武彦・赤岡功編『企業組織と環境適合』同文館、1978年、赤岡功「コンティンジェンシー・セオリーと組織間関係論の環境理解」『経済論叢』第122巻第3・4号、1978年9・10月。

2) 赤岡功「組織間関係論の対象と方法」『組織科学』Vol 15, No. 4, 1981年冬季号。なお、この稿にも述べているが、組織集合モデル以外の他のモデル、また、組織間システム自体をみよとする視点も、分析対象と、かかわって有効であり、重要であることに注意されたい。

理するだけでなく、それらの修正、改善、および開発が必要となる。

ところで、上のような課題を遂行するには、現実の組織間関係の分析が有効であろう。そこで、本稿は、大阪船場繊維卸売企業の組織間関係の分析によって、組織間関係論の経営学的な展開をはかる第一歩としようとするものである。ただし、ここで分析しようとするのは、企業がどのような組織集合を形成している場合に企業業績が高くなっているかなど、若干の組織間関係戦略と企業業績の関係の分析を中心とするものであって、組織間関係論としては、そのごく一部分にあたるものである。

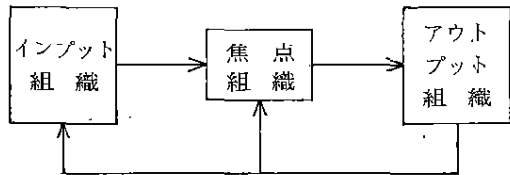
II 船場繊維卸売企業の組織集合の概略

1) 企業集合モデル

企業が、他の諸企業とどのような関係を結ぶことを選択しているか、それと企業業績との関係をみようとする場合には、焦点企業をとりあげ、他の諸企業の焦点企業にとっての役割について注目することが有効であろう。それゆえ、基本的には、エバン (W. Evan) による組織集合のモデルが使われることになる。

エバンの組織集合モデル³⁾は、次図のように焦点組織とインプット組織、アウトプット組織とからなり、アウトプット組織からの他の二者へのフィードバックのループを考えたものであり、また、このような組織間関係に対処する人や、部

第1図 組織集合

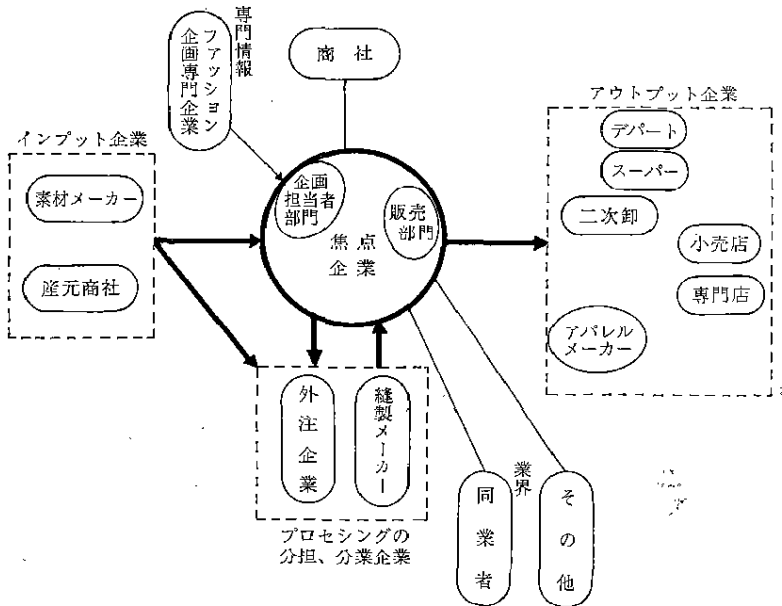


3) W. Evan, "The Organization Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations," in J. D. Thompson (ed.) *Approaches to Organizational Design*, pp. 173-191, 土屋敏明・金子邦男・古川正志訳『組織の革新』1969年。なお、我国で、これを検討したものとして次がある。山倉健嗣「組織間関係論の分析枠組」『組織科学』1977年、野本千秋「組織的合理性と組織=環境の相互作用」『組織科学』第12巻第1号、1978年。

門として対境担当者，対境部門をとりあげているものである。

繊維卸売企業の組織間関係の分析⁴⁾においても，基本的にはこのモデルが適用できるが（企業間の関係であるので企業集合という用語を使用することもできる），若干の修正も必要である。すなわち，第2図に示したように，繊維卸売企業が相互作用する諸企業は，多様であるが，これらのうち，商社およびア

第2図 繊維卸売企業の企業集合モデル



なお，註5を参照されたい。

4) この分析は，地代憲弘，村杉健，津田盛之，南川忠嗣，日野和則，豊田俊一の各氏とともに西川雅博，岡田好夫の各氏の協力をえて，1980年8月から1981年3月にかけて実施した調査にもとづいている。この調査における筆者の分担は組織間関係分析であった。アンケート調査票の配布，回収は繊維協同組合の事務局を通して行なった。団地協同組合への参加209社中107社から回答を得たが，それらのうち，組織間関係に関する質問に回答したのは67社であった。また，いくつかの企業についてはヒアリングも行なった。協力いただいた企業，団地事務局の方々に改めて感謝の気持ちを記しておきたい。大阪府商工部『大阪船場繊維卸売商団地協同組合産地診断報告書』1981年3月。

アウトプット企業として示したデパート、スーパー、二次卸、アパレル・メーカー、専門店その他の小売店を除く他の企業は、エバンの組織集合モデルでは、インプット組織に分類されるものである。しかし、実際に組織間関係を分析するには、インプット組織を細分化する必要がある。

船場繊維卸売企業に、①素材メーカーや産元商社は素材を提供し、②外注企業や縫製メーカーは、その加工を分担する。③ファッション企画専門企業は、ファッション企画の情報を提供する。④総合商社は素材提供、製品の購入等インプットとアウトプットの両面の機能を果たすことが多い。さらに、⑤同業者とは情報の交換や共同行動をとることもあるし、⑥その他の諸企業との関係もある。これらは、それぞれ別の役割を果していると思われるので、ここでは区別してとりあげることにした。

また、ヴァン・デ・ヴェンによると組織集合モデルは、企業間の直接的な結びつきのみを扱うとしているが、産元商社や素材メーカーからは直接には縫製メーカーに素材が流れ、それが加工されて、焦点企業へ提供される場合もある。この場合は焦点企業との間接的な結合を含んでいることになる。また、調査遂行上の制約によって、アウトプット企業からのフィードバックは扱っていない。

ところで、分析対象の繊維卸売企業は、アパレル産業に属するが、この産業はファッションとのかかわりが大きく、不安定性の大きい環境におかれているものと考えられる。それゆえ、ここでの焦点企業たる船場繊維卸商団地に参加している諸企業は、環境の不確実性に対処することが必要となっている。そのための戦略の1つには、できるだけファッション性を低い商品に特化するということもある。調査対象企業のいくつかは、このような戦略をとっていると考えられた。環境の不確実性に対処するものとしてもう1つの戦略は、事業とかかわる様々の企業と密接な関係を結ぶことであろう。これらは組織間関係戦略ということができよう⁵⁾。

5) アパレル・メーカーについては、焦点企業の営業形態のあり方によっては、アウトプット企業というより、プロセッシングの分担、分業とみるべき場合がありうる。調査への回答企業のうち

そこで、船場繊維卸商団地に参加している企業は、他の企業とどのような関係にあるか、その概況について、まずみておくことにしよう。アンケート調査票は全部で107通回収したが、組織間関係について回答したのは67社であった。これら67社の他企業との関係を示しているのが第1表である。

表によると、船場団地参加企業のうちの上記67社中30社(44.8%)が、素材メーカー(関係業界の番号1)から、他業種(同番号14)までの14の業界のいずれか、あるいはいくつかに資本出資をしている。他業界への出資は、この30社について1社あたり、約1.5業界、のべ47業界(合計欄のうちの件数の欄)である。これに対して、他業種から資本参加をうけている企業は14社で、のべ17業界(平均1.2)から資本参加をうけている。

役員を他の業界へ派遣している企業は16社(回答67社中の23.9%)、金融面の援助をしているのは25社(同37.3%)、企画面の指導をしているのが10社(同14.9%)、営業面の指導をしているのは21社(同31.3%)である。これに対して、他業界から役員を受け入れているのは、9社(同13.4%)、金融面の援助をうけているのが3社(同4.5%)、他業界からの指導は、企画面では7社(同10.4%)、営業面では5社(同7.5%)である。この、結果からみると、全体として船場団地参加企業は、他業界に対して指導的立場にあるものが、受身の立場にあるものよりも多いと考えられる。

また、いずれかの業界もしくは複数以上の業界と連絡会議をもっているとした企業は34社(67社中の50.7%)であり、のべにして93業界(34社の1社あたり2.7業界)と連絡会議をしている。連絡会議は、素材を供給するインプット企業、加工を担当するプロセッシング企業、販売先であるアウトプット企業との間、

組織間関係に回答を寄せた67社についてみると、アパレル・メーカーと結びつきのあった企業は5社あるが、それらの中の4社では、アパレル・メーカーはそれらの企業にとってアウトプット企業とみるべきものであった。残りの1社の場合は、回答企業自体がアパレル・メーカーであるため、この企業との関係の有するアパレル・メーカーは、同業者でもあり、またプロセッシングの分担企業でもあるとみるべきであった。そこで、この場合このいずれかと考えたが、この企業は、プロセッシング企業、アウトプット企業、および同業者について他に関係している企業があるため、企業集合について、業界数でみても、企業カテゴリー数でもみても、結果としては変わらない。

第1表 OTC参加企業の企業間関係の内容

企業カテゴリー		関係業界	インプット企業	プロセッシング企業	専門情報	アウトプット企業					その他			合計					
			素材メーカー	産元商社	外注	縫製メーカー	ファッション企画専門	デパート	スリーパー	二次卸店	専門店	小売店	アパレルメーカー	商社	同業者	他業種(金融機関を除く)	会社数	件数	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	(社)	数	
資本	貴社が出資している	a	2	1	6	12			5	4	3		4	2	5	3	30	47	
	資本参加を受けている	b	4	1		2							9	1			14	17	
人事交流	役員を	派遣している	c			2	8			4	2		2		4	3	16	25	
		受け入れている	d	2	1		2							5	1		9	11	
	管理職を	派遣している	e				2	3							1	1		5	7
		受け入れている	f	2														3	3
	一般従業員を	派遣している	g			1	2			2	3			1		1	3	11	13
		受け入れている	h	2														2	2
金融面	の援助をしている	i	1		5	14				3			2		4	4	25	33	
	の援助を受けている	j	2										2				3	4	
企画面	の指導をしている	k	2		4	4	1				1		1	1	1	1	10	15	
	共同で開発している	l	8	4	2	3		3	6	1	1		1	6		1	18	36	
	の指導を受けている	m	1	1				3	1			1	3				7	10	
営業面	の指導をしている	n		1		8			1	8	2	3	2		4	1	21	30	
	代理店契約をしている	o	1	1		1				2				1			6	6	
	の指導を受けている	p											5				5	5	
提携関係が	ブランドについてある	q	9			2	1	2	3	4	2	2	1	5	1	1		33	
	原材料についてある	r	6		1	1							1	1	1		3	11	
	販売チャネルについてある	s		1		1			2	1	2			1		1		9	
	その他ある	t	1		1				1					2	1			6	
連絡会議をしている	u	12	3	10	14	5	6	8	8	4	2	5	9	6	1	34	93		
地縁・血縁等の人間関係がある	v	1	1	2	3			1		1			2	1	1		5	13	
取捨勢力関係	先方が主導的である	w			1			5	11			4	1				17	22	
	先方・当社が半々である	x	16	9	4	12	4	7	8	9	7	6	6	19	6		41	113	
	当社が主導的である	y	5	4	17	16	3	2	3	7	5	6	1	3	5	2	40	79	

および、商社との間でかなり広くもたれている。

さらに、取引内容や条件について、自らが主導的に決めるとしたのは、40社で、のべ79業界に対して（1社あたり1.9業界）である。この40社は回答企業67社の59.7%にのぼる。これに対して、先方が主導的であるとしたのは17社、のべ22業界（1社あたり1.3業界）であり、この17社は67社中の25.4%である。回答企業は、かなり有力な地位にあると考えられる。

III 組織間関係と企業業績の変数

前節でみたように、船場繊維団地参加企業の環境への働きかけとして、ファッション化戦略と組織間関係戦略がさしあたり重要である⁶⁾。これ以外にも、情報活動のあり方とか、売れ残り商品の回収、販売方法などの販売戦略も不確実性への対処として興味深い⁷⁾が、これらの点は次稿にゆずることにする。

〈企業集合の広さ〉 さて、業界の一般的特性として不確実性が高い繊維卸売企業は、不確実性を吸収するために、関連諸企業と単なる取引以上の密接な関係を取り結ぼうとするであろう。そこで、焦点企業は第1表であげた諸業界のどれだけの範囲と取引以上の密接な関係で結びついているかが問題となろう。その範囲を「企業集合の広さ」とよぶことにしよう。

企業集合の広さは、焦点組織である船場団地参加企業と結びついている第1表の1～14までの業界数でみる場合と、1と2をまとめてインプット企業、3と4をまとめてプロセッシング分担企業とし、以下、専門情報企業、アウトプット企業および、その他の3業界はそれぞれ別々の役割をもつから商社、同業者、他業種を別々の企業カテゴリーと考えた上で、これら7つのうちのいくつかの企業カテゴリーにまたがっているかで見ると考えられる。

④焦点企業の企業集合がより多くの業界にまたがっているほど、あるいは、
⑤より多くの企業カテゴリーに広がっているほど、広いと考えた。結果として

6) ファッション化戦略と組織間関係の間のコンティンジェントな関係については、次稿において述べる予定である。

は、企業業績に関係があったのは⑥の方であったし、⑥の方は、企業集合における役割に注目しているもので、エバンの組織集合の考え方により忠実であること、同じく2業界と結びつくとしても、同一役割の2つの業界と結びつくよりも、役割の異なる2つの企業カテゴリーのそれぞれ1業界と結びつく方が、環境安定化への効果は大きいと考えられることから、結局⑥をとることになる。

〈企業集合の関係の深さ〉 企業集合における焦点企業と各企業カテゴリーの企業との関係としては、資本結合、人事交流、金融面、企画面の指導、営業面の指導、提携関係の有無、連絡会議の有無の計7つの種類を考え、その具体的内容は、第1表のaからuまでの欄に示されるものをとっている。各焦点企業と企業カテゴリーの各企業との関係が、aからuまでのより多くの面で行なわれているほど結合は深いとみることができる。

例えば、ある焦点企業は、企業集合の範囲は広いが、各企業カテゴリー内の企業との結合は、単に出資関係のみであり、「浅い」という場合もあるし、また、他の焦点企業は、企業集合の範囲は狭いが、そのなかの企業カテゴリー内の業界とは、資本や人的な結合にとどまらず、企画、営業の協力関係も、提携もあり、連絡会議も行なわれていて、経営の実質的内容にいたるまで密接な関係を有している場合もある。この場合は、関係は非常に深いといえる。

〈焦点企業の指導性〉 企業集合内において焦点企業の立場が、指導的なものか、それとも従属的なものかによっても、企業業績は異なる可能性がある。また、ここでは、様々の制約によって測定しえていないが、各企業の従業員の満足ともかわりがあるものと考えられる。そこで、ここでは、焦点企業が各業界の企業を能動的に組織しているのか、それとも他の企業から組織化されているのかをみる。一般的には、前節でみたように、船場団地参加企業のなかには、他企業を組織化しているが、他の企業によって専ら支配されているとみられるものもある。また、一方では、他企業から組織化されているが、他方で他企業を組織化している企業もある。

例えば、ある企業（後出の第4図A企業をみよ）は、一方で、商社、素材メ

メーカーから組織化されているが、他方で、アパレル・メーカー、縫製メーカー、外注企業などの組織化において積極的な立場にある。

〈取引上のパワー〉 ここでは、単に取引関係のみで関係を有する企業は企業集合として含めていないが、そのような企業を含めて、取引内容、条件の設定にあたってのパワー関係は、焦点企業の業績に関係があるものと思われる。そこで、このようなパワー関係を、取引上のパワーとして取りあげた。ここでは、各焦点企業のもつ全体としてのパワーという意味で、より多くの業界に対して取引内容、条件についての設定能力をもっているほど、そして、相手企業が取引内容・条件を設定する能力をもっている業界が少ないほど、焦点企業のパワーは強いと考えた。

〈企画部門の地位〉 以上の4変数は、企業間関係に関する変数であるが、焦点企業内には、企業間関係を専門に取り扱う人や部門がおかれていることがある。組織間関係論においては、こうした人や部門を対境担当者、対境担当部門と呼んでいる。対境部門、対境担当者の組織内における地位や能力は、企業の対境に対する働きかけの有効性に影響する処が大きいであろう。

ここで我々が問題としている繊維卸売企業においては、とくに、商品企画部門が、対境部門として重要であると考えられる。販売部門ももとより重要であるが、卸売企業は企業自体が販売組織であるので、ここではとくに取り上げなかった。また、商品企画部門の能力は、その部門内の人員の経験年数では計測できなかったため、今回は取り上げるのを断念した。

そこで、ここでは、企画部門の地位についてのみ考察した。この場合、商品企画部門も商品企画専門担当者もおかれていない場合が、商品企画部門の地位は最も低く、商品企画を専門に担当する部門があって、かつその長が社長とか役員といったトップ経営者である場合に、その地位が最も高いものと考えた。

以上のほか、ファッション性、企業規模、および、焦点企業の業績として利益率、総合的業績をとりあげた。

〈ファッション性〉 ファッション性は、繊維製品にとってとくに重要である

場合が多い。ところで、この変数は、コンテキスト変数とも考えることができる。たとえば、婦人服卸売商はタオル業界と比べると相対的に、よりファッションナブルであり、したがって不確実性の高い課業環境に直面しているとみられる。しかし、タオル製品の最近のファッション性の高まりには驚くべきものがある。また、婦人服とはいっても企業としてはかなりファッション性の低いものに特化することも可能である。したがって、ファッション性は、卸売企業にとって重要な戦略変数でもある。本稿では、さしあたり、コンテキスト変数としておき、次稿において、これを戦略変数として考察していくことにする。

ところで、ファッション性についての考え方としては、ここでは、普級品は高級品よりファッション性は低いとし、また、商品企画の必要性が低いほどファッション性は低いと考えた。したがって、商品企画が必要で、オリジナル商品を中心にして、高級品を扱っているほどファッション性は高いと考えた。逆に、商品企画なしに、普級品を扱っている場合には、ファッション性は低いと考えた。

〈企業規模〉 コンテキスト変数として、企業規模を〈従業員数〉と〈売上高〉の2つでとった。コンティンジェンシー・セオリーの1つの学派、アストン・スクールにおいては、周知の如く、企業規模は組織構造に密接な関係があることが示されている⁷⁾。これは組織間変数に対してはどうか。ただし、上述の変数の説明から明らかなように、ここでとりあげている組織間変数は、アストン・スクール、あるいはコンティンジェンシー・セオリーにおいてとりあげられた変数と必ずしも一致していない。

〈企業業績〉 焦点企業の業績としては、メインなものとして、〈総資本利益率〉を考えた。アンケートへの回答企業のうち、従業員700人以上の企業は、107社中の12社にすぎない。このような中規模ないし小規模企業においては、経営者の指向は利益率に向うことが多いと考えた。アンケート調査票回収後のインタビュー調査においてもかなりの企業経営者は、その発言から成長性、生

7) 降旗・赤岡編、前掲書を参照されたい。

産性よりも、企業の利益率を指向しているように判断できる。

しかしながら、企業業績をみる場合に、利益率のみでは、やはり不十分であろう。そこで、利益率、成長性、生産性のバランスを考えた〈総合的業績〉についても、別に検討してみることにした。

IV 船場繊維卸売企業の組織間関係分析

以上の11の変数のうち、総合的業績を除いた10の変数のすべてに有効な回答を寄せた企業は、アンケート回答企業107中の42社であった。残りの企業は、組織間関係に関して全く回答していないか、あるいは、上の10変数を導出するのに必要な質問の少なくともいずれかに回答していないものである。そこで、この42社について分析を行なうことになる。

この42社の業種の分布、従業員、および売上高でみた企業規模は、第2, 3, 4表のとおりである。これを、第5表に示した全国の繊維卸売企業の規模と比較してみると、従業員数でみて、全国では、全体の82.6%を占める19人以下の企業は、分析対象企業42社中には4.8%しか含まれていない。逆に、全国では、1.9%しかない100人以上の企業は、この42社中に

第2表 業種分布

業 種	会社数	割 合
素 材	15	35.7
寝具・寝装	6	14.3
紳士・作業服	3	7.1
婦人・子供服	3	7.1
軽 衣 料	2	4.8
タ オ ル	10	23.9
そ の 他	3	7.1
合 計	42社	100.0%

第3表 従業員規模

従業員数	会社数	割 合
19人以下	2	4.8
20～49	19	45.2
50～99	12	28.6
100～199	3	7.1
200人以上	6	14.3
合 計	42社	100.0%

第4表 売上高規模

売上高(年間)	会社数	割 合
10億円 未満	3	7.1
10～25 //	13	31.0
25～50 //	14	33.3
50～100 //	5	11.9
100億円 以上	7	16.7
合 計	42社	100.0%

第5表 全国の繊維卸商（法人）の従業員規模

(54年6月)

	会社数	割合
1～2人	2,245	9.1%
3～4	5,118	20.8
5～9	7,996	32.5
10～19	4,970	20.2
20～29	1,657	6.8
30～49	1,309	5.3
50～99	829	3.4
100人以上	457	1.9
合計	24,581	100.0%

通商産業大臣官房調査統計部編『昭和54年商業統計表』第一巻1981年より作製。大阪船場繊維団他に含まれる業種は、産業分類の402繊維品卸売業（衣服・身の回り品除く）のすべてと403衣服・身の回り品卸売業のうち4035くつ卸売業、4036履物卸売業（くつを除く）、4037かばん、袋物卸売業、のすべてと、4039その他の衣服・身の回り品卸売業の大部分を除いたものである。そこで、この表は対比のため402と403を加えたものから4035、4036、4037をひいて作製した。船場団地は、4039の大部分の業種を含んでいないが、この分類に含まれるタオル業界の企業は船場団地には多い、それゆえ、4039は減じなかった。

は21.4%含まれている。したがって、分析対象企業はこの業界では大手が多いということになる。

さて、上記42社について、本稿末尾の付録で示しているように各変数を計測して、変数間の相関関係を求めて、5%の有意水準で有意なもののみを表で示したのが、第6表である。それを、図示したのが、第3図である。

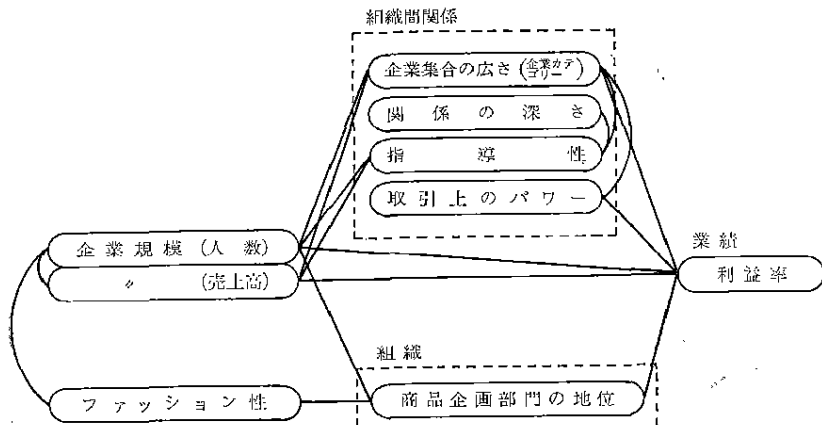
企業規模は、人数でみても、売上高でみても、企業集合の広さ、指導性と相関関係があるが、取引上のパワーとは有意な相関関係はみられなかった。関係の深さは、焦点企業が1業界とだけであれ、結びつき方が多面的であると深いと考えているものであるから、企業規模との相関はもともと予想されていないものであり、事実、有意な相関関係はなかった。また、企業規模と利益率とは、有意な相関関係があった。これは、企業規模が大きいと、企業集合を広くできたり、その他、環境への対処能力が高められるということを示しているのかも

第6表 相関関係表

(5%で有意なもの)

規 模(人 数)										
" (売上高)	0.81									
フ ァ ッ シ ョ ン 性	0.44									
企業集合の広さ(業界数)	0.39	0.41								
(企業カテゴリー数)	0.31	0.41	0.84							
関 係 の 深 さ										
焦点企業の指導性	0.43	0.46	0.51	0.60	0.41					
取引上のパワー			0.32	0.36						
商品企画部門の地位	0.37		0.55							
利 益 率	0.44	0.51		0.38			0.47	0.34		
	規 模 (人 数)	規 模 (売上高)	フ ァ ッ シ ョ ン 性	企業集合の広さ (業界数)	企業集合の広さ (企業カテゴリー数)	関係の深さ	焦点企業の指導性	取引上のパワー	商品企画部門の地位	利 益 率

第3図 企業間関係と業績の相関関係



しれないが、なお、一層の検討が必要であると考えられる。

企業規模を人数でみた場合と、売上高でみた場合とを比較して差があるのは、商品企画部門の地位とファッション性についてのみであった。規模を人数でとると商品企画部門の地位との有意な相関係数が得られたが、売上高でとった場合には得られなかった。これは、商業部門では、一般に大規模な企業は少なく、繊維卸売業でも、第5表でみたように、100人以上の規模の企業は全国的にみて1.9%と少なく、調査対象企業も、20人から100人未満が73.8%という、比較的少人数であることもかかわっているものと思われる。このような少人数の場合に、商品企画部門を設けること自体、戦略上の重点をおくのでなければ困難なことであろう。商品企画部門をおけるかどうか、その地位を高めるかどうかはかなり従業員規模に支配される面があるように思われる。

ここでとりあげた組織間変数の間では、焦点企業にとっての役割の差に注目した企業カテゴリーによる企業集合の広さは、焦点企業の指導性、取引上のパワーと有意な相関関係があった。企業集合の範囲が広い方が、企業集合の内外をとわず、取引先企業に対して取引上の立場が強化されると考えられる。

また、表から明らかなように、企業集合の広さを、業界数でとった場合と企業カテゴリー数でとった場合を比較すると、企業規模との相関関係に関しては差はないが、指導性、取引上のパワーについては、企業カテゴリーでみた場合の方が、相関係数が高くなっている。さらに、企業カテゴリーでみた場合には、利益率とも有意な相関関係がみられるのに対し、業界数でみた場合には有意な相関関係は得られなかった。これは、焦点企業にとっては、同様の役割を果たす業界のいくつかと結びつくよりも、役割の異なる業界（企業カテゴリーが異なる）と結びつく方が意味があることを示しているものと考えられる。

次に、対境部門である商品企画部門についてみると、その地位の高さと利益率とは相関関係があった。一般に不確実性が高いと考えられる繊維卸売業においては、主要な対境部門である商品企画部門の組織内での力を強めることはことは重要だと考えられるが、低ファッションに特化した企業の場合にはどうな

るかについては、さらに検討が必要であろう。これは次稿の課題であるが、今回の相関分析においては、商品企画部門の地位の高さは、焦点企業の扱い商品のファッション性の高さ、および、企業規模と相関していることまでが明らかとなっている。

さて、すでに一部分は述べてきたが、利益率と有意な相関関係があったのは、企業規模と、商品企画部門の地位、そして、組織間関係変数では、企業集合の広さ、および取引上のパワーであった。企業集合内での支配、被支配の関係ともいえる焦点企業の指導性は、利益率との有意な相関関係は得られなかった。そして、利益率と相関する企業集合の広さと、商品企画部門の地位は、いずれも企業規模と相関関係があった。企業規模は、相当重要な変数であるといえよう。

なお、企業業績をみるのに、利益率のみでは不十分で、成長性、生産性をもあわせて考える必要があると思われたので、これらのバランスをとったものとして、村杉健氏による総合的業績をもとり入れて別に相関関係を求めてみた。この場合、有効回答数は33社であったが、総合的業績と有意な相関関係の得られたものはなかった。前述のように、まず第1に、利益率をめざして経営がなされているのではないかと考えられる。

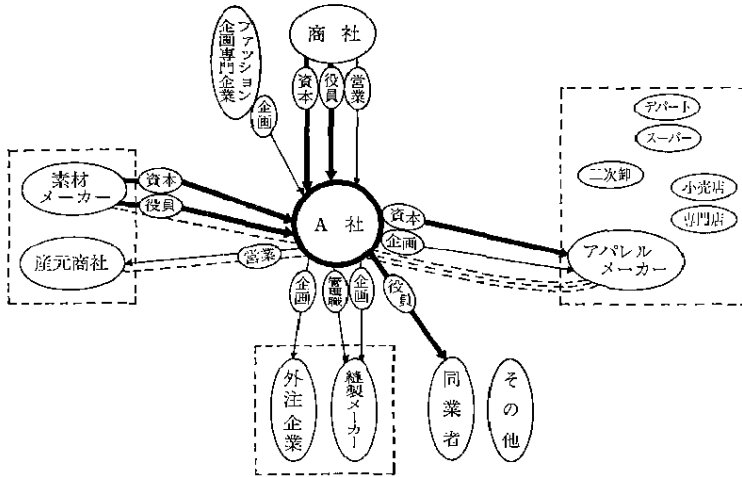
V 若干のケース

上のような分析結果の一部をもう少し具体的にみてみよう。また、若干のケースをみることによって、今後検討すべき興味ある点のいくつかも明らかとなるであろう。

ここでは、さしあたり、第4図に企業集合の広い企業を2社、狭い企業を4社あげてみた。A, B 2社は企業集合が広いが、A社は、企画部門の地位が低く、一方で商社と素材メーカーにより指導されつつ、他方でいくつかの業界に対して指導的立場にある。B社は、素材メーカー、商社との結びつきはあるが、A社よりも依存性は低いように考えられる。また、自ら他業界を組織化している。

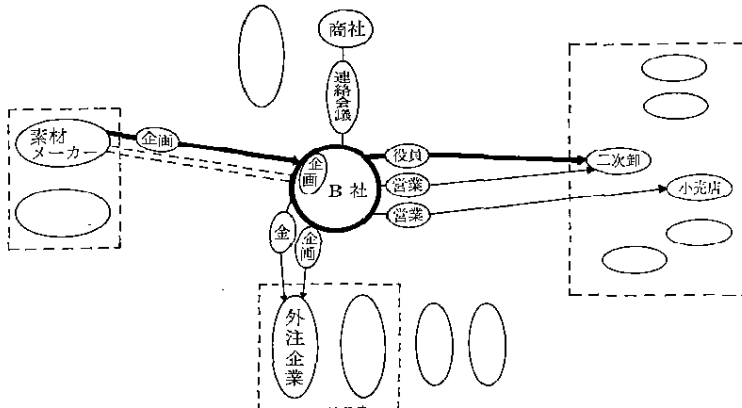
第4図 6社の企業集合

A社の企業間関係



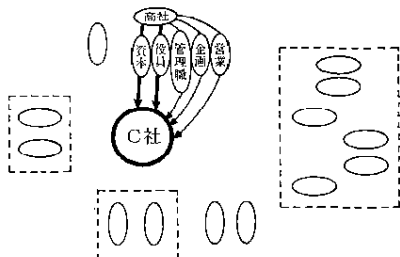
企画部門のウェイトは 業績 総合的には 非常によい
低い 利益率は まままあ

B社の企業間関係



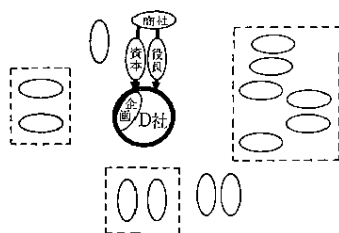
企画部門のウェイトは 業績 総合的に 非常によい
高い 利益率も 非常によい

C社の企業間関係



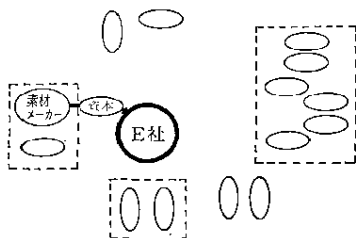
企画部門のウェイト 業績 総合的にはよい
低い 悪い 利益率は悪い

D社の企業間関係



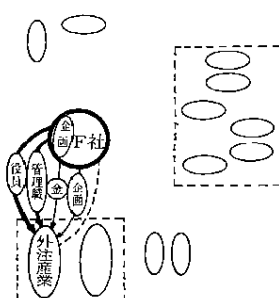
企画部門のウェイト 業績 総合的には悪い
高い 悪い 利益率も悪い

E社の企業間関係



企画部門のウェイト 業績 総合的には悪い
低い 非常に悪い 利益率非常に悪い

F社の企業間関係



企画部門の 業績 総合的には非常によい
ウェイト高い 非常によい 利益率も非常によい

- 資本 → 資本出資の方向
- 役員 → 役員派遣の方向
- 管理職 → 管理職派遣の方向
- 企画 → 企画の指導の方向
- 営業 → 営業の指導の方向
- 金 → 金融面の援助
- - - 提携

商品企画部門の地位も高い。業績は、総合的には、両者とも非常によいが、商社、素材メーカーからの自律性が相対的に弱いA社では、B社ほど利益率はあがっていない。

これらに対して、CからFまでの4社は、企業集合の狭い例であり、F社を除き業績は芳しくない。好業績であるという点で例外であるF社は、外注企業と深い関係にあり、指導的立場にある。さらに、商品企画部門の地位も高い。D社は、商品企画部門の地位は高いが、商社から一方的に組織化されている。しかし、その関係は資本の受け入れと役員の受け入れにとどまり、経営の実質上の調整はみられない。これに対してC社の場合は、商社から組織化されて、資本、役員を受け入れているが、管理職も出向してきており、企画面、営業面での指導もあって、経営の実質的内容にいたるまで調整が可能となっている。この企業の自律性はどうか問題になるかもしれないが、業績は総合的にはよい。しかし、利益率はあがっていない。これらに対して、E社は素材メーカーから、出資のみをうけている例で、商品企画部門の地位も低い。業績は悪い。

上のような、6社のケースは、概ね前節の相関分析の結果に沿ったもので、それから離れたものではない。ただ、これらからとくに、焦点企業の自律性、焦点企業と企業集合内他企業との依存関係が興味深いものと感じられる。前稿でみたように、組織間関係の分析には、交換アプローチのみでは十分とはいえないことが一層明らかとなるであろう。また、前節では、指導性をはかるのに、サンプルの制約のため、資本、役員関係の結びつきか、経営の実質的内容に及ぶ結合か区別していないが、ケースからみてもこの区別は重要であると考えられる。今後、十分な回答をえて分析を行なうべきであると考えている。

VI 若干の検討

前節において、企業規模を別にすると、利益率と有意な相関関係があるのは、企業集合の広さ、取引上のパワー、および、商品企画部門の地位であった。これらのうち、企業集合の広さは、経済学、あるいは産業組織論における概念と

関連づけるならば、第1図におけるインプット企業、プロセッシングの分担・分業企業、およびアウトプット企業との結合は、垂直的結合にあたるものであり、商社や同業者との結びつきは、水平的結合にあたる。

しかし、ファッション企画専門企業との結合は、上のいずれにもあたらないであろう。この調査においては取り入れていないが、行政機関との結びつきがあれば、それは企業集合の中に含まれるべきものであるが、これも、垂直的結合でもなければ水平的結合でもない。すなわち、企業集合は、前述のように焦点企業からみて一定の役割をもつ企業をもつ企業のすべてを含みうるものである。そして、そうした企業集合の範囲を広くすることは、利益率の高さと関係することが示されたのである。

そこで、独占性の問題について考えておく必要がある。焦点企業の規模については、すでにみた(第3, 4表)が、それによると、分析対象の42社は、業界では大手に属するが、規模は大きくないことが示されていた。しかし、一口に繊維卸売業といっても、その中にも扱い商品の種類は多く、市場競争を問題とするには、さらに細分化された業種別にみる必要がある。そこで、業種別の売上高規模を示したのが第一表である。さらに、各業種毎に上位の企業の売上

第7表 業種別売上高規模10億(54年度)

	10億未満	10~25億	25~50億	50~100億	100億以上	合計
素 材		9	2	2 (a)	2	15社
寝具・寝装		1	4		1	6
紳士・作業服		1	1		1	3
婦人・子供服			1		2	3
軽衣料				2		2
タオル	3	2	4	1		10
その他			2		1	3
合計	3	13	14	4 (a)	7 (a)	42

年間売上高50億円以上の企業(a)11社のうち(b)の2社を除いた企業の売上高

素 材	216億	1000億	婦人・子供服	126億	109億
寝具・寝装	194億		軽衣料	97億	73億
紳士・作業服	296億		タ オ ル	50億	

高の具体的数示を表の下に示している。この場合の素材の2社は、産業分類402繊維品卸売業に大体対応するものをカバーしているので、この業界全体の最も近い時期の年間売上高10兆7046億円と比較すると、1000億円は0.9%にすぎない。第2位の企業の216億円は0.2%である⁸⁾。他の各業種の上位企業についても1%前後以下のシェアとなり、その限りでは独占性の問題は、ここでの焦点企業については考えなくてよいように思われる。しかし、もっと、細かく業種を分けていくと、多少シェアが上昇するケースもあると思われる。

また、垂直的結合において、巨大な素材メーカーあるいは水平的結合として総合社と結びついている場合には、問題が生ずるであろうが、この場合には、ここでの焦点企業は、これらの巨大企業から組織化されているわけであって、別の観点から問題とすべきものであろう。また、繊維卸売業は、その性質上、製品差別化が行なわれやすい業界であると考えられるので、この点について次にみておくことにしよう。

前節の分析でみた商品企画部門の地位が高いということは、商品の質にかかわって、競争力を強化することを企業が意図していると考えられることができる。それは、市場において製品差別化競争となるが、製品差別化を自社ブランドの浸透程度と自社ブランドによる販売割合でみると、第8、9表のごとくである。第8表から約1/4の企業は自社ブランドがないか、あっても業界に浸透していない。消費者にまで浸透しているのは6社14.3%にすぎない。さらに、自社ブランドがあっても、ブランドによる販売が可能となっている程度は、第9表をみると、4割未満の企業が71.4%を占める。

ブランド売りが6割以上である企業5社は、製品差別化が確立している企業と考えて、これら5社の利益率をみると、10%以上が2社、6%~10%未満が1社と、3社は高利益率を達成しているが、残り2社のうち1社は赤字であり、

8) ただし、この業種の中でも細分化するとさらに、多くの種類の業種に分けられる。しかし、比較的規模の大きい企業は、複数の種類の素材を扱っていることが多いため、さらに細分化したレベルで比較するのは困難である。

もう1社も1～3%未満と低い。また、商品企画部門の地位は、赤字企業を除いて一般に高かった。

第8表 ブランドの浸透

	会社数	割合
当社製品としてのブランドは有していない	3社	7.1%
ブランドはあるが業界であまり一般化していない	7	16.7
当社製品であるという意味で業界・取引先にブランド名が知られている	26	61.9
高級品としてのブランドイメージが業界で確立、消費者にも浸透	6	14.3
合 計	42	100.0%

第9表 自社ブランド売りの割合

	会社数	割合
当社ブランドによる販売はない	4社	9.5%
当社ブランドによる販売は2割未満	8	19.0
〃 2～4割未満	18	42.9
〃 4～6割未満	7	16.7
〃 6割以上	5	11.9
合 計	42社	100.0%

それゆえ、ここでの分析対象の企業は、独占度は問題になるほどの規模ではなく、製品差別化も多くの企業は実現しえていない。ただ、一部の企業については、差別化がもたらす効果については一層の検討が必要だと考えられる。

VII む す び

最近、展開されつつある組織間関係論は、種々の視点を含んでおり、それぞれの立場からいくつかの方向へ理論としてまとめることが可能であるが、本稿

においては、前稿に依拠して経営学的にみていく場合、組織間関係論は、組織間システムの形成と変化、その特質、管理とパフォーマンスの関係を対象として、そのためには、交換とパワー関係を結合したアプローチによって焦点企業を中心として分析をすすめていくのが有効であろうと考え、この立場から船場組織維卸商団地参加企業の組織間関係の分析を行なった。

その目的は、第1に現実の企業関係の分析によって、企業間関係の諸変数間およびパフォーマンスとの間の関係を具体的に示すことであり、第2に、現実の企業間関係の分析を通して、組織間関係論の検討、その発展をはかることであった。

そして、組織間関係の諸変数間およびパフォーマンスとの間にあるいくつかの関係が明らかにされた。また、企業間のパワー関係は、取引上のパワーでみた場合に、企業業績と関係しており、組織間関係論において、パワー関係は、交換アプローチのように軽視するわけにはいかないことも明らかとなった。

しかし、企業集合内の企業間関係については、結合や管理の内容にまでたちいつてのパワー関係をうまく取りだせていない。また、企業集合の関係の深さも重要であると思われ、ケースの分析では、単なる資本や役員による結びつきのみよりも、経営の具体的内容にいたる調整があるかどうかは重要な次元であると考えられたが、これも相関分析ではサンプルの制約もあって考察しえていない。

また、本稿で分析を試みたのは、組織間関係論のうちの一部分であって、企業間システムの構造的特質、管理は扱っておらず、また、パフォーマンスについても、企業業績はとりあげたが、従業員の満足、および、社会的責任にかかわって、国民経済全体に及ぼす影響、あるいは貢献もとりあげられていない。ただ、後者については、ここでの分析対象となった企業は前節でみたように、直接、市場を乱すほど大きくはなく、独占の問題は、さしあたり考えなくてよいであろうとはいえる。これらについては、第二段階の実証研究によって分析していきたいと考えている。

付録 変数の尺度

- 1) 企業規模, (a)人数, 役員を含む常雇従業員数による。第3表の区分で少ない方から1~5点。(b)売上高規模, 昭和54年度年間売上高による。第4表の区分で少ない方から1~5点。
- 2) ファッション性, 商品企画の必要性和主力商品のグレードにより次表のように点数化した。

	普及品, 普段着が主力である	両者の中間である	ファッション性が高い高級品が主力である
商品企画は不必要, あるいは必要だがやっていない	2	3	4
他社類似品の修正加工が多い。従来自社製品の修正加工が多い	3	4	5
自社独創的企画やオリジナル商品の企画がかなりある	4	5	6

- 3) 企業集合の広さ, (a)業界数, 焦点企業と結びついている第1表の1から14に示される業界数は, 回答では最少1業界から最大7業界であったので, そのまま点数とした。(b)同表で企業カテゴリーとして区分されているインプット企業以下アウトプット企業までの4つとその他の12, 13, 14をそれぞれ異なる企業カテゴリーとし, この7つのうちのいくつと焦点企業が結びついているかによって点数化した(1点から7点)。
- 4) 関係の深さ, 第1表に示されるaからuまでの行, 1から14までのコラムに, 回答企業が○印をつけた数を, その企業の組織化している企業カテゴリー数で割り, 小数点以下を四捨五入した(1から8点)。
- 5) 焦点企業の指導性, 回答企業が第1表の1から14の各業界について, 出資, 役員派遣, 各面の経営上の指導等で, 指導的立場で他を組織化している業界の数をアクティブ得点とし, 逆に他から組織化されている場合をパッシブとし, そのいずれでもない場合は中立とした。そして, 一方で他企業から組織化されていても, 他方でアクティブであれば, その業界をバッファーとして利用できると考えて, アクティブ得点に重点をおいて次の表のように点数化した。

アクティブ・パッシブ・スコア		指導性得点
アクティブ得点	4	→ 6
	3	→ 5
	2	→ 4
	1	→ 3
中立のみ		→ 2
パッシブのみ		→ 1

6) 第1表y行への○印の数をL得点, w行への○印の数をS得点とし, 次のように回答企業の取引上のパワーを点数化した。

	パワー得点
Lのみ, $L - S = 3$	→ 7
$L - S = 2$	→ 6
$= 1$	→ 5
$= 0$	→ 4
中立のみ (xのみ)	→ 3
$S > L$	→ 2
Sのみ	→ 1

7) 商品企画部門の地位, 専門の商品企画部門の有無および, その長の地位によって次のように点数化した。

	得点
商品企画専門部門も専任者もない	1
専門部門はないが専門担当者はいる	2
商品企画の専門部門がある	
部門の長は 課長クラス	3
〃 部長クラス (非役員)	4
〃 取締役 (非役付)	5
〃 社長・専務など経営者層	6

8) 総資本利益率を区分して, 次のように点数化した。

欠損	1点	3~6%未満	4点
0~1%未満	2	6~10%〃	5
1~3%〃	3	10%以上	6

- 9) 総合的業績。村松健氏によるもので、収益性、成長性、生産性の下記の組み合わせにより点数化したものである。

X-A-a	8
X-A-b	7
X-B-a	6
X-B-b	5
Y-A-a	4
Y-B-a	3
Y-B-a	2
Y-B-b	1

ただし、A：収益性平均以上
 B：〃 平均以下
 X：成長性平均以上
 Y：〃 平均以下
 a：生産性平均以上
 b：〃 平均以下