

■多角化は万能薬ではない

多角化に成功する条件は、市場、技術、価値観の一致である。

組織は、多角化していないほどマネジメントしやすい。単純であれば明快である。全員が自らの仕事を理解し、自らの仕事と全体の業績との関係を知る。活動も集中できる。ところが、これまで長い間、多角化すれば業績が上がると信じられてきた。そのようなことはない。

(万能薬としての多角化への信仰が蔓延したのは、千九百五十年代から六十年代にかけてだった。ただ当時の成功物語りは、多角化した企業のものではなかった。ましてコングロマリットのものでもなかった。逆に五十年代から六十年代にかけての経験は、事業にとって複雑さというものが、競争上の不利を意味することを教えた。)

技術系の人、「うまくいかなくなりそうなものは、いずれうまくいなくなる」というマーフィーの法則を口にする。だが事態が複雑な場合には、さらに第二の法則、ドラッカーの法則と呼ぶべきものが働く。すなわち、「何かうまくいかなくなると、すべてがうまくいなくなる。しかも同時に」

組織には、もはやマネジメントできなくなるという複雑さの限界がある。トップマネジメントが事業とその現実、そこに働く人、経営環境、顧客、技術を自らの目で見、知り、理解することができなくなり、報告、数字、データなど抽象的なものに依存するようになった時、組織は複雑になりすぎ、マネジメントできなくなったと考えてよい。

では、このマネジメントの世界のローレライの魅力、多角化と複雑さへの信奉を説明するものは何か。これに対する答えについては、過去の事実がひとつの手がかりを与えてくれる。実は、最高の業績をあげた企業が、高度に集中化した単一市場ないし単一技術の企業であったと同時に、最悪の業績をあげた企業もまた、高度に集中化した単一市場ないし単一技術の企業だったのである。

■内的要因

多角化には内的な要因と外的な要因がある。

(i) 欲求がある。同じことの繰り返しでは飽きる。違うことをしたくなる。働くことが退屈になる。この欲求は不真面目ではない。いかなる組織といえども、柔軟性を保ち、新しいことを試み続けるべきである。さもなくば変化の能力が委縮する。小さな変化さえできなくなる。必ずそうなる。

集中には過度の専門化という危険が伴う。あらゆる製品、プロセス、技術、市場がやがて古くなる。売り上げは減らないかもしれない。むしろ増えているかもしれない。だが利益はあがらなくなる。こうして昨日の専門化した組織は、消滅の危機に瀕する。

(ii) 規模の不適切さがある。しかし新しい分野への進出は、規模の不適切に伴う危うさや弱点を補強するための唯一の対策ではない。その一つにすぎない。的確な場合には、正

【41】多角化のマネジメント [9] マネジメントの戦略
[Ⅲ] マネジメントの戦略 (マネジメント・エッセンシャル版、P・ドラッカー)

しい政策である。そのとき、多角化は最高の戦略となる。

通常、規模の不適切さに対処するためには、経済連鎖における後方つまり原材料方向への一貫化、あるいは前方つまり市場方向への一貫化という形の多角化が必要とされる。事実いずれの一貫化も、規模の不適切さへの対策として行うときにかぎって効果がある。

しかし、一貫化といえども、複雑さが増大することには変わりはない。同一産業に留まっただけでも、経験のない分野に進出することには変わりはない。活動も多角化しなければならない。新しい技術を必要とする。新しいリスクを冒す。これらのことは、収入と費用との不均衡を是正して初めて正当化される。

(iii) コストセンターの収益化がある。

(イギリスのJ・リヨン社は、ランドリー部門を社内に持たなければならなかった。直営のホテル、レストラン、喫茶店へのランドリーサービスを外部から得ることは、量的にも質的にも無理だった。同社は、輸送部門も持たなければならなかった。今日同社は、さまざまな顧客にランドリーサービスとトラック輸送を提供して利益をあげている。)

■外的要因

多角化への外的な要因は、さらに重要かつ一般的である。

(i) 一国の経済規模がある。国が小さければ、企業も小規模に留まらざるを得ない。そのようなとき外国資本が現地企業と組む。こうして現地企業の多角化が行われる。だが、この種の多角化は一時的なものとしなければならない。経済発展に伴い、そのような多角化は姿を消さざるを得ない。さもなければ、国家経済と企業との双方の成長を阻害することになる。

(ii) 市場の論理がある。今日その典型がグローバル企業である。

(iii) 技術がある。技術はその本質からして分岐する傾向を持つ。単一の製品、製品ライン、市場向けにスタートした技術が、やがて多様な市場向けの多様な製品を生み出す技術群に育つ。今日では電機メーカーや化学品メーカーの主なものは、優れてコングロマリットの的である。この多角化は計画したものではない。実験室の試験管の中や、設計技術者の製図板の上で発生する。技術が技術を生み、事業の多角化がそれに従う。

(iv) 現代の税制がある。ほとんどあらゆる先進国の税制が、投資家への資本の還元よりも、事業への再投資を優遇する。資本の還元は返済とはされない。利益の配分とみなされ課税される。したがって、投資家にとっても企業にとっても、余った資本を還元せず、それを使って多角化したほうが得である。

(v) 二つの新市場の出現がある。大衆市場としての資本市場であり、大衆市場としての人材市場である。この二つの新しい大衆市場が多角化を高く評価する。

■多角化の調和

【41】多角化のマネジメント [9] マネジメントの戦略
[Ⅲ] マネジメントの戦略 (マネジメント・エッセンシャル版、P・ドラッカー)

多角化には、適切なものと不適切なものがある。適切な多角化は、単一市場や単一技術の企業に劣らない業績をもたらす。不適切な多角化は、不適切な事業に特化した単一市場や単一技術の企業並みの業績しかもたらさない。このことは、多角化そのものは、よくも悪くもないことを意味する。

いかに集中が望ましくとも、多角化との調和が必要である。さもなければ過度の専門化に陥る。同時に、いかに多角化が望ましくとも、あるいは避け難くとも集中が必要である。さもなければ分裂と分散に陥る。

単純さと複雑さはともに必要である。単純さと複雑さは事業を反対方向に引く。この二つを対立させてはならない。調和させなければならない。共通の軸によって多角化を一体化することこそ、トップマネジメントの仕事である。このことは、小企業、中企業、大企業のいずれにも等しく重要である。

多角化を調和させ一体性を保つための方法は二つしかない。

(i) 一つは、共通の市場のもとに、事業、技術、製品、製品系列、活動を統合し、それによって高度に多角化しつつ一体性を保つことである。

(ii) もう一つは、共通の技術の下に、事業、市場、製品、製品ライン、活動を統合し、それによって高度に多角化しつつ一体性を保つことである。

共通の市場と共通の技術は一体性の要件である。この二つが組織の共通言語となる。組織内の相互理解も、この共通言語によってもたらされる。

■共通の市場

この二つのうち市場による統合のほうが成功しやすい。注意すべき点は二つある。

(i) 市場が何であるかを決めるのは、生産者ではなく顧客である。多角化が、熟知した市場への新しい接近の仕方を意味するだけでは不十分である。顧客もまた、新たに多角化したものを同一の市場の一部と見なさなければならない。さもなければ多角化は失敗に終わる。

(かつて RCA は、ラジオやレコードプレーヤーの一流ブランドだった。それらは器具だった。したがって、レンジや冷蔵庫の急成長市場へ進出しようとしたことは当然だった。流通チャンネルもあった。

だが、同社は品質の良さで知られていたにもかかわらず、台所器具では成功しなかった。顧客である主婦にとって、台所と居間は別の世界だった。)

(ii) 多角化が成功するのは戦略が有効な場合に限られることである。自らの事業に含めるものを明らかにするものが戦略である。戦略は、企業全体の中で個々の事業が果たすべき役割を明らかにする。

■共通の技術

多角化に成功するためのもう一つの軸は技術である。異質の市場に多角化していくには共通の技術が必要である。この種の多角化は、共通の市場を軸に技術の多角化を図るよりも困難である。心理的に見ても、技術からの要求は、それが合理的であるとして、尊重し関心を払う。だが、市場からの要求には、非合理であるとして抵抗しがちである。

共通の技術は共通の言語である。競争の武器である。市場優位をもたらす。統合された多角化を可能にする。しかし、技術を軸とする多角化では、五つの原則を守らなければならない。

(i) 技術は現実のものでなければならない。理論ではなく技能でなければならない。通信や輸送といった一般的なコンセプトは共通の技術とはいえない。

(ii) 技術は特有の卓越したものでなければならない。市場においてリーダーの地位を与えるものでなければならない。

(iii) 技術は付随的でなく中核的でなければならない。

(iv) 戦略がなければならない。その戦略は複雑かつ難しい。

新しく開発した技術の活用の方法はいくつもある。自社での利用はそのひとつに過ぎない。「最善の活用方法は何か」を検討しなければならない。次に、「製品、サービス、市場に適用する上で必要となる付随的な技術は何か」を明らかにしなければならない。

(v) マーケティングについての知識と戦略がなければならない。

共通の技術による多角化の最大の問題は、いわゆる技術一家主義にかかる問題、すなわち技術に固有のダイナミクスによって多角化を進めた企業が抱える問題である。「技術志向の自然発生的コングロマリットは可能か。マネジメントは可能か」。ついこの間まで、この問いはナンセンスとされた。技術を中核とする自然発生のコングロマリットは、明らかに成功物語だった。

しかし今日、技術一家は産業界の中心に位置してはいるものの、かつて手にしていた競争上の利点を失いつつある。それらの企業の周辺には、それらの技術の一つにのみ集中することによって業績を上げ、市場シェアを高めている企業がいくつもある。技術一家主義は、戦略としてすでに時代遅れであり多角化の限界に達している。解体を防いでいるのは共通の使命ではなく、共通の歴史にすぎない。

■無効な多角化

共通の市場あるいは共通の技術を軸にしない多角化は失敗する。その結果は、マネジメント不能である。好天の下では順調でも、一度荒ればすぐ難破する。

(大手製薬会社の多くが化粧品や香水に多角化したが、いずれも成功していない。製薬会社というものが、化粧品や香水を心底大事に思っていないからであろう。)

【41】多角化のマネジメント [9] マネジメントの戦略
[Ⅲ] マネジメントの戦略 (マネジメント・エッセンシャル版、P・ドラッカー)

「事業は価値が一貫していなければならない」という事こそ、コングロマリットがうまくいかない原因である。コングロマリットの問題は、あまりに多様な市場、技術、製品をマネジメントしようとする点にあるだけではない。その基本的な問題は、多様な価値の事業をマネジメントしようとするところにある。これがコングロマリットが重要な意思決定に直面した時、誤った道をとる原因である。

■多角化のマネジメント

多角化のマネジメントの手段は四つある。多角化のための手段としての①自力開発と、②買収であり、不健全な多角化を正すための手段としての③分離と、④合弁である。

自力開発と買収とは、全く異質である。それらをともにうまく行う組織はあまりない。買収がうまくいったことのない企業は買収を考えてはならない。不運なのではなく、そういう体質ではないからである。この種の企業は、適切な買収に伴う此細な問題を解消する用意がない。他方、自力開発がうまくいかない企業も不運なのではない。自己開発に伴う問題を理解できないのである。イノベーションの能力がないのである。

(典型がアメリカの二大企業、GMとGEである。両社とも自覚しているようである。GMは数十年にわたり、自力ではほとんど何も開発していない。しかし、うまく行っている企業を買収し、花形事業に育て上げることはすばらしい実績を持っている。例えば、小さなディーゼルメーカーを買収し、数年で機関車メーカーの巨人に育てている。逆にGEは、創立以来、買収ではあまり成果を上げていない。しかし、自力で新しい事業を成功させることでは、優れた歴史を持っている。)

第三の手段は分離である。うまくいっていない事業は、できるだけ早く惨めな状態から解放する必要がある。そのままでは資源を消耗し、マネジメントを押しつぶす。

分離とは、売却ではなくマーケティングである。分離に際して検討すべき問題は、「いくらで売りたいか」ではない。「誰にとって価値があるか」である。「娘の相手を探すときは誰が良い夫になるかを考えるな。誰の良い妻になるかを考えよ」との諺どおりである。

第四の手段としての合弁は、もともと柔軟な手段である。今後ますます重要になる。だが、これは最も難しい手段であり、もっとも理解されていない手段でもある。

設立目的のいかんにかかわらず、合弁会社が守るべき原則は同じである。合弁が失敗したときになすべきことは、はっきりしている。二つの親会社の利害も一致する。早く問題を片付けたい。救えないのならば、最小の損失で手を引きたい。ところが合弁は、成功するとやっかいな問題を生ずる。もともと親会社間の利害が一致していないこと、それどころか全く相いれないことが突如か明らかになる。

(i) したがって、三組の目標、すなわち親会社二社の目標と合弁会社の目標をあらかじめ明らかにしておかなければならない。

【41】多角化のマネジメント [9] マネジメントの戦略
[Ⅲ] マネジメントの戦略 (マネジメント・エッセンシャル版、P・ドラッカー)

(ii) 親会社二社の目標をあらかじめ明らかにしてあっても、対立は生ずる。成功しているときにこそ危険は大きい。両者が対等であって、かつ同じように頑固なときには、問題を解決できるものがないことになる。従って、意見が対立し、問題が暗礁に乗り上げたときの対処の方策をあらかじめ定めておかなければならない。両社が尊重する第三者をあらかじめ仲裁者に決めておく必要がある。問題はすべて、この仲裁者のところへ持ち込めるようにしておかなければならない。

(iii) 合弁会社に自立性を与えなければならない。合弁の理由は、事業、製品、市場を活動が、いずれの親会社の構造にも適していないからである。したがって合弁会社は、独立性を保持し、独自の使命、事業、目標、戦略、方針を発展させなければならない。

(iv) 合弁が成功したとき、とくに大きく発展したときには、親会社のいずれからも分離して独立させなければならない。もはや合弁会社のままにしておいてはならない。資金を自ら賄わせなければならない。少なくとも自ら賄うことのできる体制をとらせなければならない。さもなければ、事業そのもの成長が阻害される。