

●戦略的に意思決定すべき四つの領域

経営計画は次のことを決定しなければならない。

- (1) 追求する機会、進んで受け入れるリスク、受け入れることのできるリスク
- (2) 事業の範囲と構造、特に専門化、多角化、統合のバランス
- (3) 目標を達成するための時間と資金。新事業の設立、買収、合併、合併とのバランス
- (4) 経済情勢、機会、成果達成のための計画に適合した組織構造

《1》正しい機会と正しいリスク

事業においては、リスクは最小にすべく努めなければならない。だがリスクを避けることにとらわれるならば、結局は最大にしてかつ最も不合理なリスク、すなわち無為のリスクを負う。しかも無為の理由づけはいくらでも見つけられる。

リスクの有無を行動の基盤としてはならない。リスクは行動に対する制約にすぎない。いかなる機会を追求できるかは、事業の経済的な分析から出てくる。それらの機会を全体として検討し分類しなければならない。

機会には、「付加的機会」「補完的機会」「革新的機会」の三つがある。

①付加的機会

付加的機会とは、「既存の資源をさらに活用するための機会」である。したがって付加的機会は事業の性格を変えない。

(既存の製品ラインを新しい成長市場へと伸ばしていくことは、付加的機会である。例えば、製紙メーカーが印刷業者の市場から事務用コピー用紙の市場へと進出することは、たとえ製品や販売方法は大幅に変わろうとも、付加的機会への取り組みである。)

付加的機会に対しては、高度の優先順位を与えてはならない。付加的機会から得られる利益は限定されており、したがってそれに伴うリスクも小さくなければならない。また、付加的機会が後述する補完的機会や革新的機会の資源を奪うことがあってはならない。

②補完的機会

これに対し補完的機会とは「事業の定義を変える機会」である。それは、現在の事業と結合して、それぞれが別個のものであったときよりも、大きな総和をもたらすような新しい事業の機会である。

(製紙メーカーが、紙とプラスチックを使用している包装加工業者を吸収合併してプラスチック分野に進出することは補完的機会の利用である。)

補完的機会を利用するにあたっては、常に、少なくとも一つの新しい知識において卓越性を獲得しなければならない。したがって補完的機会の利用には客観的な自己評価を必要とする。すなわち、「わが社は新しい種類の卓越性を獲得し、維持し、報奨するために、進んで自らを変える気はあるか」と自問しなければならない。

(ある大手機械メーカーが、プラスチック素材の成型加工について自社の研究所が開発した最新技術を利用するため、有機化学に進出した。しかしこのメーカーは、新設の化学部門を機械部門のようにマネジメントしようとして、機械部門と同じ種類の人材を配置し、同じ仕事の仕方を続けた。

そのためプラスチック分野への巨額の投資にもかかわらず、利益をあげるどころか、競争相手のために市場を創造するだけという結果に終わった。そのメーカーは、結局はかなり大きな損失を出してその化学部門を整理せざるをえなくなった。)

補完的機会には大きなリスクが伴う。むしろリスクがないならばその機会は幻として退けなければならない。したがって、補完的機会は、事業全体の富の創出能力を数倍にしてくれるものでなければ機会とは言えない。

### ③革新的機会

これらの機会に対し、革新的機会は「事業の基本的な性格と能力を変える」。その典型が、実現のためには革新を必要とするが、もし成功するならば異常なほど大きな成果をもたらしてくれるという『制約の除去』である。

革新的機会の実現には非常な労力を必要とする。そのためには、第一級の資源、特に第一級の人材を充てなければならない。膨大な投資までは必要としなくとも、多額の研究開発費を必要とする。しかもリスクは常に大きい。したがって、最も控えめに見た場合でも、利益は極めて大きくなければならない。そうでなければ、それは小さな機会にすぎず、追求する価値はない。

(目を見張る成長を遂げたゼロックスの物語こそ、革新的機会の成功物語である。その技術は、事務用コピーに対する大きな制約を除去するために開発されたものだった。かなりの数の大企業に持ち込まれたが、製品化のリスクがあまりに大きくコストもあまりにかかると断られていたものだった。

ゼロックスの前身たるハロイド社は、この話に乗った頃はおく小さな企業にすぎなかった。しかし同社は、実用化に至る間、4000万ドルを借り入れて研究開発に投じた。その成果は異常なまでに大きく、しかも急速にもたらされた。)

未来において何かを起こそうとするならば、革新的機会を軽く見ることはできない。革

新的機会こそ未来において何かを起こす典型的な機会だからである。だがそのために必要とされるものはあまりに大きい。したがって成功の暁には、常に単なる製品の追加ではなく「新しい産業の創出」がもたらされなければならない。

機会はまた、「その企業に適合しているかどうか」によっても分類することができる。

(アメリカの大手雑誌出版社であるタイムは一般向けの雑誌以外で成功したことはない。他方、もう一つの雑誌社マグローヒルは、化学エンジニアリングなど特定の分野の限定された読者向けの雑誌でしか成功したことがない。したがってタイムにとっては、マグローヒルにとって易しい事業であっても、不適切とまではいかないにしろリスクが非常に大きいということがありうる。その逆もある。)

同じように優れたマネジメントを行っている企業でありながら、一方にとっては易しく他方にとっては難しいということについては、明確な理由は見つからない。しかし、そのようなことは実際にある。したがって、機会についても、過去の成功と失敗に照らして検討しなければならない。理由が何であれ、苦手な種類の機会は成功の確立が小さくせにリスクが大きい。

そして最後に「この機会は事業の定義を実現する助けになるか。それとも横道にそらせるか」を問わなければならない。

しかし、事業の定義に合致しない機会であっても、正しい機会であることがある。事業の定義と機会の間の不調和は、事業の定義のほうを再検討すべき時が来ていることを教えているかもしれないからである。ただし、そのような場合を除き、通常は、事業を横道にそらせる機会には、負担する価値のないリスク、すなわち「成功しても成果を利用できない」というリスクが伴っているといつてよい。

#### ■ 四つのリスク

もちろんリスクもまた分類しなければならない。リスクの大小は、その大きさだけで判断すべきではなく、その構造によって判断すべきである。

基本的にリスクには四つの種類がある。第一に、負うべきリスク。すなわち、事業の本質に付随するリスクである。第二に、負えるリスク。第三に、負えないリスク。第四に、負わないことによるリスクである。

##### ① 負うべきリスク

ほとんどあらゆる産業に負うべきリスクがある。それは他の産業の企業にとっては耐えられないリスクである。

(抗生物質、トランキライザー、ワクチンなど全身作用の新薬の開発には、治療で

はなく殺人のリスクがある。

その一つの例が、奇形児という恐るべきものを残した1960年から62年にかけてのサリドマイド禍だった。もう一つの例が10年前の小児麻痺ワクチンによる死亡事故だった。いずれの場合も、悲劇を完全に防ぐことはできなかったかもしれない。われわれは人体の作用についてあまりに知らず、全身作用の薬について副作用をすべてテストするための方法を知らない。

そのような種類の薬を市場に出してしまうことは、医薬品メーカーにとっては破滅的である。激しい苦しみであるとともに、自信と自尊心を傷つける。医薬品メーカーとして成功するには、「治療を助ける」か、あるいは少なくとも「苦痛を軽減する」という使命の尊さを信じていなければならないからである。それでもなお、新薬の開発に携わるからには負うべきリスクである。だが私の知るかぎり、そのようなリスクを進んで負うなどという企業は、医薬品業の他にはない。

他の三つのリスクは、このリスクに比べれば劇的ではないが、あらゆる種類の事業につきもののものである。

## ②負えるリスク

機会の追及に失敗して多少の資金と労力を失うというリスクは、負えるリスクである。失敗したならば存続できないほど多額の資金がかかるのであれば、もともとその機会は追及してはならない機会である。

したがって、あらゆる新しい機会について、「もし完全に失敗したとき、起こりうる最悪の事態は何か。わが社は破滅するか。永久にハンディを負うことになるか」「つまりそれは、わが社にとって負えるリスクか、負えないリスクか」を問わなければならない。

## ③負えないリスク

負えないリスクとは、負えるリスクの反対のものである。ただし、それとは異なる形での負えないリスクというものがある。

その一つとして、「成功を利用することができない」というリスクがある。

(新しい事業は、失敗してしまえば最初に必要な資金だけですむ。成功すれば資金の追加が必要となる。資金が不足するために成功の成果を利用できないならば、それはもともと負えないリスクである。

それに劣らず深刻であって、しかもさらによく見られるリスクが、「成功しても知識や市場が欠けているためにその成功を利用することができない」というリスクである。)

したがって、新事業への着手にあたっては、「成功を利用できるか。小さな成功を大きな

事業に発展させるための資金を調達できるか。必要となる技術やマーケティングの能力はあるか。それとも誰かのために機会をつくるだけか」を問わなければならない。

#### ④ 負わないことによるリスク

負わないことによるリスクの典型は革新的機会に伴うものである。

(その典型的な例が、第二次大戦直後の GE の原子力発電への進出だった。GE は、原子力を経済的な電力源にできる可能性は低いと見ていた。しかし発電機メーカーとしては、「万一実用化されたとき取り残される」というリスクを負うわけにはいかなかった。こうして GE は、当時賭けにも等しかった原子力発電に多額の投資を行い、一級の生産的な人材を投入した。)

しかし、負わないことによるリスクは、もしそれを負って成功した場合には、極めて大きな利益が得られなければならない。

選択した機会が正しいことを知る方法はない、しかし、正しい機会を選択するうえでの必要条件はある。それは次のようなものである。

- i) リスクを小さくすることではなく、機会を大きくすることに焦点を合わせる。
- ii) 大きな機会は、個別に分離して検討するのではなく、一括して体系的にそれぞれの特性を中心に検討する。
- iii) 事業に合致する機会とリスクを選択する。
- iv) 目の前にある改善のための易しい機会と、革新のための、事業の性格を変えるような長期的で難しい機会とのバランスをとる。

#### 《2》 専門化、多角化、統合

あらゆる企業が中核となるものを持たなければならない。すなわち、リーダー的な地位に立てる領域を持たなければならない。したがって、あらゆる企業が専門化しなければならない。

あらゆる企業が、その専門化から可能なかぎり多くの成果を得なければならない。そのような意味での多角化をしなければならない。この専門化と多角化のバランスが、事業の範囲を規定する。

(ペアレント・マガジン社は、子供のための本、および子供についての本の出版社として、35年の歴史を誇っていた。同社は1963年秋、おもちゃの小売チェーン、F・A・O・シュワーツを買収した。この買収は、同社の専門性を変えることはなかった。同社は、その専門性を活用できる分野へと多角化したのだった。

[13] 事業戦略と経営戦略  
(事業の業績をあげる・創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

ユニリーバも、専門化と多角化のバランスの良い例である。同社の関連会社は、60 国以上で 500 社が活躍している。同社の構造は、部外者には理解できないほど複雑である。

同社の事業は、油脂用植物の栽培や漁業から、あらゆる種類の消費財の販売まで、極めて多様である。しかし同社は、鮮魚、加工食品、洗剤、化粧品など、食品と雑貨のマーケティングに専門化している。食品雑貨チェーンから漁船団に至るまで、同社の事業は、食品雑貨にかかわる専門的な知識と能力によって統一されている。

専門化と多角化に関連がなければ、生産的とはなりえない。

専門化だけでは、個人営業の自由業に毛が生えただけのことである。通常、そのような事業は成長できず、一人の人間が死ねば消滅してしまう。しかし逆に、専門化せず、いかなる卓越性もなく、単に多角化しているだけでは、マネジメントはできなくなり、ついには全くマネジメントされなくなってしまう。

企業には核が必要である。すなわち、あらゆる活動を一つの知識、ないしは一つの市場に統合できなければならない。企業は、意味ある意思決定を行うための核となるべき、一つの領域を持たなければならない。核となりうるものが存在しなければ、企業の中に共通語がなくなる。マネジメントが経営の感触を失い、何が適切かもわからなくなる。適切な意思決定を行えなくなる。

しかも同時に、企業は、急激に変化する市場と技術の世界の中であって、必要とされる弾力性を確保するために、成果をもたらす領域を多角化しておかなければならない。企業は、製品や市場や最終用途において多角化し、基礎的な知識において高度に集中化しなければならない。あるいは、知識において多角化し、製品や市場や最終用途において高度に集中化しなければならない。この中間では、満足すべき成果はあげられない。

(カミンズ社は、多角化と集中化のバランスに成功しているよい例である。しかも同社は、一方のバランスから他方のバランスへと、完全な移行に成功している。同社は、長年の間、大型トラック用ディーゼルエンジンという一つの知識領域に専門化して成功していた。そして、顧客や市場については広範に多角化し、そのディーゼルエンジンを世界中のトラックメーカーに供給していた。

しかし近年にいたって、それまで主たる顧客だった独立系のトラックメーカーが激減してきた。そこで同社は、1963 年の秋、ついにはその伝統的な方針を完全に逆転させ、当時まだ残っていた独立トラックメーカーの最大手であるホワイトモーター社と合併した。ホワイトモーターは、大型トラック以外にも、小型と中型のトラック、ブルドーザーなど、ディーゼルエンジンを使用する機器を手掛けていた。

こうしてカミンズ社は、大型トラック用のディーゼルエンジンへの集中から、ホワイトモーターという元顧客への集中に移行し、広範な市場や顧客への多角化から、多様な

知識と製品の多角化へと移行した。)

専門化と多角化のバランスは、資源の生産性を大きく規定する。

(主要な資源の間のアンバランスは、常に専門化と多角化のバランスの間違いに由来する。その場合の解決は、専門化の便益を享受すべく「いっそうの多角化」を図るか、「専門化の重点」を変えることである。)

例えば、ある小さなメーカーは、高度に訓練された大きな営業部隊を活用するために、事業そのものを流通業に変えて、専門化の中心を工場と生産工程からマーケティングと販売に移した。)

しかしカミンズ社の例が示すように、専門化と多角化のバランスでさえ必要に応じて変えていかなければならない。

(そのよい例が、古典的な企業家すなわち途上国経済における産業家である。ブラジルにおいて最も多角化した企業帝国を完成しているマタラヅ家のように、インドその他の発展途上国では少数の産業家たちが、砂糖工場、織物会社、銀行、セメント工場、製鉄工場を創設し、支配し、マネジメントしている。

彼らは、経済発展の初期の段階では、事業の育成とマネジメントという稀少な知識において専門化している。しかし経済が発展して成熟期に達すると、そのような知識は稀少ではなくなる。技術やマーケティングに関わる専門知識が決定的に重要となる。

その結果、あらゆる事業に関心を持つ産業家は不要となり、むしろ経済発展の障害となる。彼ら自身も投資家へと転じていく。そしてやがて消えていく。)

#### ■多角化のための統合、専門化のための統合

知識の大きな変化があった時にも事業の範囲は変えなければならない。卓越性に変化があった時にも専門化と多角化のバランスは再検討しなければならない。

多角化や専門化のための手段としては、合併が使われることも多い。通常、「川下統合」、すなわち事業の範囲を市場に向けて伸ばすことは「多角化」を意味する。

(プラスチックの脅威を機会に転ずるために包装会社を吸収した製紙メーカーは、プラスチック技術に深入りすることなく多角化するための手段として、市場に向けての統合を利用した。これと同じ例は無数にある。)

これに対して、「川上統合」、すなわち市場から生産、あるいは生産から原材料への統合は、「専門化」を意味する場合が多い。

[13] 事業戦略と経営戦略  
(事業の業績をあげる・創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

(世界中の大手アルミ製品メーカーが、多額の投資が必要であるにもかかわらず、アルミ精錬という川上統合を進めてきた。しかもアルミ地金は、戦時中を除けば不足はしていなかった。だが、アルミ製品の生産における卓越性だけでは明らかに十分ではなかった。)

川下や川上への統合は、経済プロセスの各段階の間で、コストや利益の格差が大きすぎるときにも行われる。

(例えば、ある製紙メーカーは、自らの収益力を高めるために紙の流通業者を買収した。紙の流通業ではあまり資本が必要でないうえ、資本の回転率が高いからだ。確かに好況時には製紙業の方が利益率が高い。しかし不況時には、紙の流通業の方が損益分岐点が低いという理由だけからでもリスクが小さい。

したがって、統合の意思決定には、経済プロセス全体におけるコスト構造と、コストの流れについての分析が必要である。コストと利益の比が最も有利な経済プロセスの組み合わせが、最善の統合である。ただし、統合には硬直性という代償が伴う。

これは、直営の印刷所をつくって川上統合した雑誌社が一様に経験したことである。「印刷所を持つということは、印刷工程、発行部数、発行頻度、雑誌の大きさなどの要素が縛られる」ということである。それらの要素が変化しないかぎり、印刷所を持つことは業績の向上につながる。しかし、それらの要素が、長期にわたって不変であるということはあり得ない。その時、いかに能率的な印刷所といえども、利益ではなくコストをもたらしものへと変わる。)

専門化や多角化や統合は、影響が大きいばかりでなくリスクも大きい。したがって、それらの方法は、経済的な成果とリスクという二つの基準によって判断しなければならない。

こうして決定された事業の形態と範囲は、事業の性格を一変させるほど大きな成果をもたらすものでなければならない。2たす2は、少なくとも5にならなければならない。そして、市場や知識、製品やプロセスにおける変化によってもたらされるリスクは、事業にとって負えるリスクでなければならない。

### 《3》自ら築くか、外から買うか

事業の成長は主として内部からもたらされる。したがって時間がかかる。しかし時間はある程度まで金で買える。すなわち事業は自前で築かずとも買うことができる。

時間ばかりでなく知識も、なければ金に頼るしかない。事業や製品ラインの売却、買収、合併、合弁に頼らざるを得ない。

戦略としてはまず「売却」がある。売却は、事業や製品ラインが、ほかの者にとってい

っそうの価値があるときに検討すべき戦略である。例えば、主たる事業の成長がある製品を取り残してしまった場合がある。

(事業の中核が、単純な機械装置からコンピュータという高度に複雑な電子技術に移行してしまった IBM にとって、タイムレコーダーはもはや合致しない事業だった。そこで IBM は、第 2 次大戦後、この事業を売却した。)

マネジメントの能力を超えて成長してしまった事業もまた、売却すべき事業である。この種の事業の典型は、一人の有能な人間において創立され、かなりの規模に成長した事業である。

その事業には、客観的に見てさらに大きな将来性がある。しかしなぜか、いつになってもその将来性を実現できない。理由は常に同じである。すなわちその事業は、すでに創業者やその家族の理念、考え方、仕事の仕方に合わないところにまで成長してしまったのである。

そのようなとき、マネジメントの人間が、ものの見方や考え方を変えることができないかぎり、事業は間もなく退化する。

(マネジメントが事業の成長に適応できないために、いわゆる成長会社の成長が軒並み鈍化したことがあった。これが 1962 年春のニューヨーク株式の暴落の原因だった。

ウォール街は成長の魔力に酔い、成長会社の発掘に狂奔していた。しかし、それらの成長会社は、中小企業の段階を超えて成長するためのマネジメントを持っていなかった。それゆえ市場の期待に沿えず、そろって株価が暴落した。)

事業の成功が要求するものにマネジメントが応えられず、成長できないでいる。そのような原因で成長が止まった企業にとって、唯一の救済策が「売却」という外科措置である。対して、自らの資源だけでは適正な規模に成長できない企業のための手段が、買収と合併である。

そのような企業は、自らの規模と、市場や技術が要求する規模との格差から生ずる負担を賄うために、利益のすべてを注ぎ込まなければならない。したがって直ちに必要な規模を獲得するためには、「他の企業を買収するか、他の企業によって買収されるか」しか方法がない。あるいは、「他の同じように適正規模以下の企業と合併することによって、適正な規模に達する」より方法がない。

二つの企業がパートナーとなって、第三者の企業を設立するという「合併」は、しばしば二つの企業の知識を合わせて新しい機会に取り組むための最善の方法となる。それぞれ自社だけで事業を築くにはあまりに時間がかかる。

[13] 事業戦略と経営戦略  
(事業の業績をあげる・創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

(例えば合弁は、欧米の企業が、日本のような文化の違う国で事業を行うための唯一の方法である。なぜならば、欧米の企業にとって、日本の市場、伝統、日本語を学ぶには、あまりに年月を要するからである。他方、日本の企業にとっては、技術や製品や生産工程の知識を自ら学ぶにはあまりに年月を要するからである。

したがって、合弁のそれぞれのパートナーが、互いに独自のもので貢献し合うことになる。それぞれのパートナーが、新しい市場、すなわち欧米の親会社にとっては文化の違う市場、日本の親会社にとっては技術や製品ラインの違う市場を開拓できることになる。)

■ マネジメントなき財務的操作は不毛

時には「買収」が、専門化と多角化のバランスを図るための最善の方法となる。新しい能力や知識を取り入れるための最善の方法となる。「合併」も、資源のアンバランスを強みや知識の源とする為の最善の方法となる。他方、「売却」は、古くなった製品ラインに利益を出させるための最も手早い方法となる。

しかし実は、これら財務的な手段の利用は容易ではなく、成功の条件も厳しい。もちろん人材開発、イノベーション、事業の方向づけや見直しの代わりに務めさせることはできない。それらのものには、あくまでも内部の努力が必要であり、時間を必要とする。

しかも、時間をお金で買うことは安上がりではない。知識や資源、製品や市場に投入された時間を買うには余分のコストを払わなければならない。したがって「買収」にしても、得られるものが際立って大きくないかぎりコストに見合うものとはならない。そのうえ時間を金で買うことは、その後「意識的な自力による努力のフォロー」がないかぎり成功しない。

(その例が、財務的な手段による買収だけで築いたウィリアム・デュラントのGMだった。デュラントは、買収した企業とともに桁外れに有能な人たちを手に入れた。しかし、デュラントが財務の力によってつくったGMが、生き残りうる存在となったのは、彼自身が追い出されたあとのことだった。すなわちスローンが引き継いで事業の定義を定め、マネジメント・チームをつくってからのことだった。たとえ次々と優良企業を買収しても、それだけでは結果として破滅に近いものしか手に入れられなかった。)

事業をマネジメントせずに財務的な操作だけに頼るならば、必ず失敗する。

財務的な手段を利用するには、むしろ自力で成長してきた場合よりも、優れたマネジメントと困難な意思決定への意欲を必要とする。財務的な手段は時間を制約する。しかし、何年かかる成長と発展の過程を1回の法律上の取引に集約するために、何年かかる問題や意思決定を短い期間のうちに集約する。

いかなる合併も、新しい大きな事業を自力で発展させた場合と同数の問題、特に人間に

関わる問題と、人間と人間の関係に関わる問題をもたらす。

買収にしても、最初から完全に適合したものはない。期待した成果を得るためには、必ず何らかの調整が必要となる。そして合弁の場合も、それが成功するためには、逆にそれぞれの親会社に対し、考え方や期待を変えさせなければならない。

財務的な手段もまた、企業のマネジメントのための手段である。代替物ではない。

(第2次大戦後、財務的な手段によって築かれた企業の典型例が、カリフォルニアを本拠とする科学技術志向の企業、リットン・インダストリーズだった。同社は1953年から63年にかけての10年で、ほとんど無の状態から売り上げ5億ドルの企業へと成長した。すべて、買収による成長だった。

しかし、このリットンをつくりあげたチャールズ・B・ソントンでさえ、「わが社は、技術の激しい変化に対応するため、急いで大きくかつ強くならなければならなかった。しかし、単に企業だけを買収したことはなかった。時間と市場、製品ラインと工場、研究陣と営業陣を買収したのだ」と述べている。)

財務的な手段は、それをマネジメントに従属させることによってのみ成功させることができる。さもなければ、結局は何も買わずに金を使っただけに終わる。時間など買えるわけがない。

#### 《4》組織構造と戦略

組織構造と、成果をあげ成長する能力との関係について、アルフレッド・D・チャンドラー教授は「組織は戦略に従う」と言い、エディス・T・ペンローズ女史は「成長にはそのための構造が必要である」と喝破した。

もちろん、正しい構造が成果を約束してくれるわけではない。しかし、間違った構造は成果を生まず、最高の努力を無駄にする。組織の構造は、本当に意味のある成果、すなわち企業の定義、卓越性の定義、優先順位の決定に焦点を合わせたものでなければならない。

(企業内の各部門を独立した事業体として位置づける分権化の大きな利点の一つは、それが事業の成果と業績に焦点を合わせているところにある。

しかしそのためには、本社のトップマネジメントのレベルにおいて、企業全体についての理解とともに、分権化された事業と企業全体の課題に対する継続的な取り組みがなければならない。

独自の市場や製品を持たず、したがって事業とも言えないような活動を事業部として独立させても意味はない。しかし、独自の市場と製品という二つの条件が満たされるとき、チャンドラーが言うように、分権化は企業の成果と成長に最も適した構造となる。)

しかし組織構造は、いかにそれが今日の事業の要求に応えるものになっていたとしても、事業の変化に応じて再検討していかなければならない。

「事業のそれぞれを事業部に独立させたことは、企業全体としての業績をあげたか。それとも、事業部の業績がよく見えるのは、企業全体を犠牲にしているからか」

「卓越性を獲得すべき努力は、事業部の責任として位置づけられているか。それとも事業部は、蔓延する凡庸性の中に没してしまっているか」

これら組織の構造に関わる問いは、常に発していかなければならない。特にそれらの問いは、一般に「中小企業が組織構造に注意を払っていない」という理由からだけでも、むしろ中小企業において重要な意味をもつ。

また、組織構造に関わる問題は、急成長を遂げてきた企業に見られる問題でもある。組織構造について検討を行うことは、それらの企業がマネジメントの能力を上回って大きくなり、ついには事業そのものを売却しなければならなくなることを防ぐうえで必要不可欠である。

本書において、ここまでずっと述べてきた「事業とその成果をもたらす領域や課題」についての分析、および「業績をあげるための計画」に関わる仕事は、常に独立した活動として組織する必要のある仕事である。それらは際立って重要な仕事である。致命的なまでに重要な仕事である。そして作業を要する仕事である。

したがって、それらの仕事は誰かに担当させ責任を持たせなければならない仕事である。ごく小さな企業を除き、それらの仕事はあらゆる企業にとって専任の人間が行うべき仕事である。

私が本章で述べようとしてきたことは、「機会とリスク」、「事業の範囲」、「財務的な戦略」、「組織構造」という重要な領域に関わる問題は、業績をあげるための計画を策定するにあたってマネジメントが徹底的に検討しなければならない問題だということである。

なぜならば、これら四つの領域における戦略的な意思決定の如何によって、事業の歩む道がその目的と大志にふさわしいものとなるか否かが大きく定まるからである。