

【1】不確実性時代のプランニング・・・トレンドを利用せよ

■すでに起こったことで未来をつくり出すものは何か

経済、社会、政治の不確実性が増大し、確率に基づく予測という従来型のプランニングが意味を持たなくなりつつある。

ソ連の解体のような稀な出来事には確率がない。ところが経営者たる者は、時間と資金という今日の資源を未来にゆだねなければならない。資源をゆだねないという決定、すなわち未来に手をつけないという決定も行わなければならない。しかも資源をゆだねるべき期間は長期化しつつある。

資源を未来にゆだねる決定は、未来に関わる諸々の前提に基づいて行われる。その前提を得るために、従来のプランニングでは「最も起こりそうなことは何か」を考えた。しかし不確実性時代のプランニングでは、「すでに起こったことで、未来をつくり出すものは何か」を考えなければならない。

■人口構造の変化は何を意味するか

第一に目を向けるべきものが人口構造である。先進国の労働力に二つの大きな変化が生じた。一つが高等教育の爆発的な普及であり、もう一つが家庭の外にキャリアを求める女性の急増である。いずれも既成の事実である。肉体労働者から知識労働者とサービス労働者への労働人口のシフトも、既成の事実である。人口と労働力の高齢化も、既成の事実である。

したがって、経営者たる者は、「（この人口構造の変化という）既成の事実が、事業にとっていかなる意味を持つか、いかなる機会をつくり出すか、いかなる脅威をもたらすか、いかなる変化を要求するか、いかなる変化を可能にし、いかなる変化を有利なものとするか」を問わなければならない。

■すでに起こっており、まだ大きな影響をもたらしていない変化は何か

第二に、産業、市場、価値観、科学技術において、すでに起こっており、まだ大きな影響をもたらしていない変化は何かを考えなければならない。

一般には、イノベーションが変化をつくり出すと考えられている。しかし、そうであることは稀である。成功するイノベーションは、すでに起こった変化を利用する。変化そのものと、それが認識され受け入れられるまでの時間のズレを利用する。その間、変化を利用するものは激しい競争に直面することはまずない。他の者たちが相変わらず昨日の現実に基づいて仕事をしているからである。変化を利用する者は乱気流さえ切り抜けることができる。

■経済や社会のトレンドは事業にいかなる影響をもたらすか

第一次大戦、大恐慌、第二次大戦はいずれも、そのような変化を加速しこそすれ、妨げ

ることはなかった。貨物輸送は鉄道からトラックにシフトし、長距離コミュニケーションは電話に、病気の治療は病院にシフトしていった。したがって、第三に、経済や社会のトレンドは何か。「それらは、われわれの事業にいかなる影響を及ぼすか」を考えなければならぬ。

1900 年以降、生産高を一単位増やすのに必要な労働力は年率一%ずつ減少した。第二次大戦後、生産高を一単位増やすのに必要な原材料も年率一%ずつ減少した。1950 年以降、生産高を一単位増やすのに必要なエネルギーも同じく年率一%ずつ減少した。

しかし 1880 年代以降、電話の普及とテイラーの科学的管理法（サイエンティフィック・マネジメント）によって、生産高を一単位増やすのに必要な情報は年率一%ずつ増加した。高学歴者の雇用も同じ年率で増加した。つまるところ、コンピュータさえ、情報の爆発的増加の原因というよりも、むしろそれに対する反応として見るほうが正しい。

構造的なトレンドは、それぞれの産業で見られる。それらは天気をつくり出すものではない。気候をつくり出すものである。短期で見れば、影響は微々たるものにすぎない。しかし、それほど長期でなくとも、そのようなトレンドは、経済学者、政治家、経営者が神経をとがらせる短期の循環的变化よりもはるかに重大な意味を持つ。

構造的なトレンドを利用する者は成功する。構造的なトレンドは短期的にさえ抵抗し難く、長期的にはほとんど勝ち目がない。一つの構造的なトレンドが終わったにもかかわらず、あるいは逆転したにもかかわらず、行動できない者は消滅の危機に瀕する。逆に、そのとき急速に自らを変化させる者は機会と出会う。

■可処分所得の配分の変化は何を意味するか

最も重要な構造的トレンドは、多くの経営者が耳にしたことのないものである。それは可処分所得の配分である。このトレンドは、今日のような不確実性の時代には特に重要である。急速に変化する。

この百年間に、実に五十倍という富の創出能力の増加分のほとんどが、レジャー、医療、教育の分野に回された。これら三つが二十世紀の成長分野だった。では、これらは今後も成長分野としての役割を続けるか。レジャーについては、ほぼ確実にノーである。医療も可処分所得に占める割合は、高齢者の増加と医療の進歩にもかかわらず頭打ちになる恐れがある。しかし、教育は成長を続ける。特に成人教育が成長する。教育は労働集約的な産業から資本集約的な産業へと変わる。

では、可処分所得の配分の変化は、わが社の経営、製品、市場、目標にいかなる課題を提起するか。いかなる機会を提供するか。

これらの変化はマクロのトレンドである。だが構造的なトレンドは、産業や市場というミクロの世界にも存在し、同じように重要な意味を持つ。たとえば三百年にわたって、アメリカでは一世帯当たりの床面積が増加し、可処分所得に占める住居費の割合が増加してきた。しかしこのトレンドは、家族の希望と構成の変化に伴い、いまや終わりを迎えたの

ではあるまいか。

第二次大戦後、消費者の可処分所得にのうち、ラジオ、テレビ、オーディオ、ビデオなどの電子機器に消費される割合が増大した。このトレンドこそ、日本企業が見抜き利用したものだった。しかしこのトレンドも、もはや頭打ちではあるまいか。可処分所得のうち、電気通信に費やす割合も一世紀にわたって増えている。ただしこの分野は、今後も爆発的な増加を示すのではあるまいか。

経済学によれば、高齢者は貯蓄しないという。これは今も本当だろうか。投資信託の成長を見るならば、答えは逆である。この貯蓄性向のシフト、先進国で最も増大しつつある五十歳から五十五歳の人たちの可処分所得の配分のシフトは、金融機関とその商品、サービス、マーケティングにとって、いかなる意味を持つか。

これらはとくに理解の難しい問題ではない。大半の経営者がすでに答えを知っているはずのものである。あるいは、いかにして答えを得たらよいかを知っているはずのものである。単にそのような問いを発していないだけである。

■可能性を現実に変化する方法

「すでに起こった変化は何か」との問いに対する答えが、会社や産業にとっての可能性を明らかにする。この可能性を現実へと転化するには、自らの強みを機会に合わせる必要があるとなる。そのためには、拙著『創造する経営者』が説き、その後C・K・プラハラードとゲイリー・ハメルによって知られるようになったコア・コンピタンス（強み）の手法がある。

「わが社の強みは何か」「うまくやれるものは何か」「いかなる強みが競争力となっているか」「何にそれを使うか」を問わなければならない。強みの分析は、「既存の強みをいかなる分野で増強すべきか」を教えるとともに、「新しい強みをいかなる分野で獲得すべきか」を教える。「何をなしうるか、何をなすべきか」の両方について教える。

事実、すでに起こった変化に強みを合わせることからプランニングが生まれる。そうすることによって、会社は予期せぬことを自らの優位に転ずることができる。そのとき、不確実性は脅威ではなく機会となる。

ただし、一つ条件がある。機会に応えられるだけの知識と人材を用意しておかなければならない。これは、未来のための予算を別途用意しておかなければならないということでもある。

研究開発、市場における地位とサービス、人材とその開発など、未来のための資源を生み出し維持していくには、景気の状態にかかわらず、未来のための予算として支出の十から十二%を予算化しておく必要がある。会計士や税務署はこれを事業上の経費とみなすかもしれないが、この支出こそ投資である。これこそ未来の形成を可能とし、つまるところ不確実性時代のプランニングを可能とするものである。（1992年）

【2】良い成長と悪い成長 ― 成長戦略の基本は何か

■成長についての最大の問題

ほとんどの会社が成長を欲し、その多くが成長を公言する。だがそれらのうち、成長のための戦略はおろか、成長のための方策すら持っている経営者はほんの一握りしかいない。本当に成長しているのか、肥大化しているにすぎないのかを知っている経営者はさらに少ない。

成長は望んで実現するものではない。成長そのものに価値があるわけではない。より大きな会社が優れていると言えないことは、象が蜜蜂よりも優れていると言えないのと同じである。会社の規模は、市場や技術との関係において適切でなければならない。規模が適切であるということは、手にしている資源から最高の果実を生み出すということである。

ただし、市場で限界的な存在になってしまったら、不適切な規模と言わざるを得ない。相対的に限界的な存在になったのでは、絶対的な規模のいかににかかわらず、利益をあげられなくなる。景気の波が来るごとに後退していく。かつてのクライスラーのように、成長できないために限界的な存在に追い込まれることは許されない。

成長についての最大の問題は、どれほどの成長を望むかではない。「市場の成長が見込まれるなかにあつて、限界的な存在に落ち込まないためにはどれほどの成長が必要か」が問題である。答えを出すことは容易ではない。見方は分かれる。「自らの市場をいかに定義するか」によって変わってくる。産業構造によっても変わってくる。ある産業では十分によい地位であっても、他の産業では限界的であるかもしれない。そのうえ、市場の定義と産業構造は、市場と技術の実態によって変化する。それも劇的に変化する。

とはいえ、自らの最小限の成長目標を知らない限り、成長のための方策を持つことはできない。最小限の成長目標を知らない限り、実際の成長も起こり得ない。

■何を捨てるか

成長のための戦略を持たなければならない。だが第一になすべきことは、どこで、いかにして成長するかを決めることではない。「何を捨てるか」を決めることである。成長するためには、競争に負けたもの、陳腐化したもの、生産性の低くなったものを捨てる仕組みを持たなければならない。

成長戦略の基本は、機会に備えて経営資源を自由にしておくことである。そのためには、もはや成果をあげられない、あるいは努力に対する見返りが急速に減少しつつある製品、サービス、市場、技術から資源を引き上げなければならない。

したがって、二、三年ごとに、「この製品を生産していなかったとして、あるいはこのサービスを行っていなかったとして、いまわれわれが知っていることから判断して、これを始めるだろうか」を問わなければならない。答えがノーであるならば、「もう一度検討しよう」ではなく、「いかにして捨てるか、あるいは少なくとも、いかにして資源の投入をやめるか」を考えなければならない。

成長は機会を利用することによってもたらされる。生産資源、特に貴重な資源である有能な人材が、昨日の仕事の若干の延命、陳腐化したものの防戦、失敗したもののアライバイづくりに投入されているようであつては、機会を利用することは不可能である。IBM、ゼロックス、GE など優れた企業の成長戦略は、「今日最も成功している製品は、明日には最も早く陳腐化する」との前提からスタートしている。これこそ最も現実的な前提である。

■集中せよ

成長戦略は集中を要求する。成長戦略の最大の間違い、しかも最も一般的な間違いは、あまりに多くの分野で成長しようとすることである。成長戦略は、機会のあるところの的に絞らなければならない。自らの強みが異常なほどに大きな成果を生む分野に集中しなければならない。

成長戦略は、市場、人口、経済、社会、技術に注目し、予期される変化とその方向性を知らなければならない。「すでに起こった変化のうち、長期的なインパクトを持つものは何か」を検討しなければならない。

人口構造の変化は最も信頼しうる指標である。その変化は間違えようもなく、事前に把握できる。二十年後の労働力人口は、どこかで、すでに生まれている。人口構造と同じように、知識、認識、発明発見にも予見しうる時間のズレがある。

しかし、変化を予見する能力よりも重要なのは、変化が機会を生み出すという認識、経営者の仕事は、社会、経済、技術の変化を事業上の機会に換えることであるとの認識である。

したがって、成長戦略の手順の最後は、「わが社に特有の強みは何か、顧客はわが社の何に対して支払ってくれるのか」を知り、それらの強みを予想される変化に適用することである。そして、取り組むべき機会の優先順位を知ることである。機会とは、外に横たわっているものではなく、経営者が作り出すものである。市場、人口、経済、社会、技術、価値観の変化に対して、自らの強みを合わせることである。

■成長の質を分析せよ

そしてもちろん、成長戦略は成長を脂肪や癌細胞と区別しなければならない。成長するもののすべてが望ましいわけではない。

量の増大は成長ではない。質を分析しなければならない。量の増大の多くは幻想である。量の増大が成長であるのは、生産資源つまり資金、資源（もの）、人材の生産性が高まるときだけである。そして、量の増大が全体としての生産性の向上につながる健全な成長であるとき、それを支えるのが経営者の役目である。

資源の生産性を向上させず低下もさせない量の増大は、脂肪太りの恐れがある。注意して見守る必要がある。ときとして、そのような量の増大を支えるべきこともある。しかし、二、三年たっても生産性の向上が見られなければ、脂肪太りと考える必要がある。それは

負担とならないように取り除かなければならない。

当然のことながら、量の増大が、全体としての生産性の低下をもたらすならば、癌細胞として切除しなければならない。

■成長の多くは新しい舞台で起こる

ブームのなかでは、あらゆる会社が永久に成長を続けるものと考えた。愚かな期待だった。永久に成長を続けるものはない。やがて、1970年代前半にはゼロ成長が当たり前となった。

実際には、70年代のゼロ成長時代こそ本当の成長時代だった。しかし、この時代の成長の多くは新しい舞台で起こった。技術、製品、場所において新しい領域だった。それは1948年、つまりマーシャル・プランが、世界史上最長の成長期の幕開けを告げたのちの25年間の延長線上にあるものではなかった。

言い換えるならば、成長戦略を持たないことは馬鹿げている。しかし、あまりに多くの会社が行っているように、かつての成長時代の延長として計画を立てることは、より以上に馬鹿げている。（1979）

【3】成長が悪夢を招くとき ― 五つの処方箋

■成長の危機

成長とは業績への褒章であり、喜ぶべきことである。ところが、その成長が悪夢を招くことがあまりに多い。高収益の下に急成長を遂げていくかに思われたものが、突然コントロール不能となり、深刻な経営危機に陥る。

多くの中小企業が、ここで挫折する。危機を乗り越えたとしても、当初の成長力を失い、芽を包まれたままとなる。運よく回復し成功への道を再び歩き始めたとしても、傷は深く永く残る。しかし、中小企業がコントロール不能とならずに、成長の危機による深刻な傷を負わないためには、五つの簡単な処方箋がある。

■利益よりもキャッシュフロー

第一に、キャッシュフローを中心に会社をマネジメントしていかない限り、流動性の危機に見まれ、成長しながら倒産する羽目に陥る。成長の最中にある中小企業にとって、利益は二義的な意味しかもたない。急速に成長しているとき、利益は会計上の幻にすぎない。せいぜい緊急用の留保とみななければならない。

■成長は資金需要と財務構造を変える

第二に、成長企業とくに中小企業は、少なくとも二年後ないし三年後の財務構造と資金調達先を予定しておかなければならない。成長を持続可能とするために、外部に調達先を

用意しておかなければならない。

資金需要は売り上げに比例して増大するとは限らない。売り上げの伸びに不釣り合いなほど多くの資金を必要とすることもあれば、ほとんど必要としないこともある。売掛金の増加が売り上げの伸びの二倍ということもあれば、半分ないしはほとんどないということもある。生産設備、倉庫や車両などの物流施設、原材料の在庫についても同じことが言える。

急速な成長の最中には財務構造が変化する。今日の財務構造が明日には不適切となり、足かせとなる。したがって、将来必要となる資金需要と財務構造に今日取り組むことによつてのみ、増資にせよ、長期ないし短期の借入れにせよ、必要な資金を必要なときに手に入れることができる。

資金需要が発生してから手当てしようとしても遅い。必要な額を調達できたとしても、調達方法は不本位なものとならざるを得ず、調達するコストは高くならざるを得ない。

成長企業にとって、財務計画は複雑である必要はない。複雑にできるわけでもない。しかし、計画を立てる時期は重要である。資金需要が発生するかなり前に計画を立てておく必要がある。大事なことは、成長とは質的な変化であつて、資金重要と財務構造を変えるものであることを認識することである。成長とは量の増大ではない。新しいものを生むことである。

■将来必要となる情報は何か

第三に、成長に伴う危機を避けつつ成長するには、「将来必要となる情報は何か」を予期しておかなければならない。経理の数字以上の情報、すなわち会社の外、とくに市場で起こっていることについての情報が必要となる。

数々の革新的な消費財を開発し、年率十ないし十五%で売り上げを伸ばしていた中小企業があつた。必要に迫られて値上げを発表したが、販売店の卸値はその年一年据え置くことにした。その年、売り上げは五十%伸びた。しかし、年が明けて予定していた値上げをするや注文は激減し、注文が値上げ発表前の半分まで戻るのに半年かかった。こうしてその会社は倒産した。変わったことをしたわけではない。情報が不足していただけだった。最終需要は毎年十ないし十五%伸びていた。既存店が値上げを控えて仕入れを増やし、在庫がなくなるまで発注しなかつただけだった。

ところが、その会社は経済の原則ではなく会計の定義に従い、販売店への売り上げを売り上げとして定義していた。月に一度、最終需要の動きについて販売店のわずか一%を調べるだけで、何が起こっており、いかなる対策をとるべきかが明らかになっていたはずだった。

中小企業に詳しい者ならば誰もが知っているように、この種の簡単な情報が常に不足している。したがって、成長の見込みのある中小企業は、「何が起こっているかを知るためにはいかなる情報が不足しているか、本当の成果は何であり、コストは何か」を自らに問わ

なければならない。情報の不足が致命傷となるはるか前に、それらの情報が手に入るようにしておかなければならない。

■技術、製品、市場を集中させる

第四に、成長を欲するならば、技術、製品、市場を集中させなければならない。 雑木を切り払って、身を軽くしなければならない。

五年間に、国内の年間売り上げを三百万ドルから千二百万ドルに伸ばしたアメリカのメーカーがある。この会社がヨーロッパに二つの工場、日本に一つの合併会社を持った。その後の五年間で、海外の売り上げは、苦勞して百五十万ドルに伸ばしたが、収支は六十万ドルの赤字となった。しかも、経営幹部は海外の仕事に時間の三分の一を取られ、年中ハンプルクや大坂へ飛んでいた。

中小企業の中には、わが社の誇り高きブランド品や、逆に、大衆市場で一角を占めたいがためのスーパー向け低価格商品に固執しているものがある。だが成長するということは並々ならぬエネルギー、特に経営陣のエネルギーを要求する。したがって、エネルギーは成果のあがるところに集中させなければならない。将来性があるかに見えたものの、苦勞ばかりで成果の上まらないものは捨てなければならない。

■チームとしての経営陣の構築

第五に、中小企業は通常、チームとしての経営陣に恵まれないものである。そのため、成長するつもりであるならば、かなり早くからチームとしての経営陣を用意しておかなければならない。 会社は、大体において一人か二人の作品である。ビジョン、情熱、能力と勇気をもつ起業家が創業したものである。だが彼らも人であり、強みもあれば弱みもある。

アイデアに富み、開発、設計、商品化の能力に恵まれた起業家が創業した会社がある。業績もよく、急成長を遂げる。ところが、この種の起業家は時に金銭感覚に欠け、顧客関係において気難しい。この起業家が真面目であれば、事業は殺される。財務その他、能力のないことに取り組む。苦手なことに時間を取られ、得意なことができなくなる。成長のもたらす危機がやってきたときには、創業当時の強みは霧消しており、倒産に追い込まれる。

逆に、財務や流通や顧客関係は重要でないとして、設計や開発や商品化に没頭したままの起業家がいる。彼もまた三年ないし四年後には危機に見舞われる。だが倒産だけは免れる。製品は優れており、市場においてしかるべき地位を占めている。しかし、傷は消えない。起業家は力を失い、再建計画が進む中で排除されていく。

■最も大切な活動を問う

中小企業が成長していくには、「事業にとって最も大切な活動は何か」を問わなければならない。そして「誰がそれらの活動の担当者として適任か」を問い、さらに「適任者がい

ない場合は、誰に兼務してもらうか」を問わなければならない。

こうして選んだ者については、肩書や報酬を変えずに、実質的な責任を持たせなければならない。こうして五年後、会社が成長しそれを必要とするようになったとき、チームとしての経営陣ができていく。そのようなチームをつくり上げるには五年を必要とする。五年前から準備に入っていなければ、成長を続けることも、すでに達した規模を維持することもできない。成長が次々に運び込んでくる重荷に耐えられなくなる。

成長に伴う危機を乗り越えることは、不可能ではないが至難というべきである。しかし、危機の発生は防げる。また防がなくてはならない。（1977）

【4】ゼロ成長企業における経営の心得 ― ゼロ成長を当然としてはならない

■昇進以外の方法による動機付け

重要なことは、人材、特に経営管理者や専門家の質を維持し、向上させ続けることである。有能な人材を惹きつけられなければ、立ち腐れが始まる。その結果生じる衰退を逆転させることはできない。不況時においてさえ、有能な人材は、挑戦や機会がなく、何かを達成したり成果をあげたりすることができないところにはとどまらない。

したがって、ゼロ成長時こそ仕事の内容を大きくし、挑戦のしがいのあるものにしなければならない。とくに新人の仕事をそうしたものにしなければならない。これは、これまで行ってきたことの百八十度の転換である。

かつて、昇進した若い人たち、例えば銀行の副頭取代理に昇進した女性は、「次の地位を得るには何をすべきか」を考えた。これからは、「仕事の中身をもっと大きなもの、挑戦のしがいのあるもの、もっと成果のあがるものにするためには何をすべきか」を考えさせなければならない。

昇進以外の方法によって成果を上げるための動機づけを行わなければならない。ゼロ成長時には、空席は昇進の機会ではなく、ポストの廃止やマネジメント階層の削減の機会としなければならない。

■転職に手を貸す

ゼロ成長といえども、若い人たちを惹きつけ、仕事の出来る者を引き留めておくには、昇進の機会を与えなければならない。さもなければ、やがて組織は老衰に直面する。したがって、ゼロ成長の会社は、軍隊が昔から行ってきたように、昇進の見込みのない地位に達した者の転職を助ける必要がある。

アメリカでは、若い者を年長者の上に据えることができる。だがアメリカでもそう簡単にできることではないし、頻繁にできることでもない。したがって、これ以上昇進の見込みのない者をポストから外さなければ、若い者の昇進が妨げられる。その結果、辞めていくか、もっと悪いことに辞めずに辞めたも同然となる。

軍ならば、昇進の見込みのない者は退役させる。会社では費用的にできない。したがって、ゼロ成長の会社は、それらの人たちに次の職を探してやらなければならない。それらの人たちは燃え尽きたわけではない。植え替えが必要なだけである。新しい仕事、新しい環境、新しい仲間からの挑戦が必要である。ゼロ成長の会社の場合、昇進の見込みのない者には新しい職場と挑戦の機会を探してやることを明確にしない限り、若い者を惹きつけておくことはできない。やがて組織は老齢化し、衰退していく。

■成長できないのであれば

成長できないのであれば、事業の内容をよくしなければならない。組織には挑戦すべき目標が必要である。

十年以内に規模を倍にできないのであれば、資金、人、資源の生産性を倍にする目標を掲げなければならない。生産性の向上は常に現実的な目標であり、常に現実可能な目標である。必要なのは、トップから末端にいたる意思であり、普段の地道な努力である。生産性の向上に真剣に取り組む会社は、やがて社員に報いる手段を手にする。

■安易な多角化は失敗する

ゼロ成長企業には行ってはならないタブーがいくつかある。一つは、成長分野に慌てて参入することである。軽はずみな多角化はうまくいかない。楽な商売はない。ゼロ成長企業の大部分は、今日の平凡な事業に頼らざるを得ない。もし成長産業や安易な事業への多角化に熱中するあまり、現在の事業をなおざりにするならば、多角化のために買収した事業を含め、あらゆるものが悪化する。

多角化や企業買収に際して問うべきは、「われわれがその事業に貢献できるものは何か」である。もし答えが「資金だけ」あるいは「何もない」であるならば、そのような多角化の結果は惨憺たるものとなる。

■大きな成長の機会は必ずある

ゼロ成長を当然のこととしてはならない。ゼロ成長企業の経営にあたっては、「われわれの強みは何か。その強みは、人口、市場、流通、技術の変化によって生ずる機会のどこに適用できるか」を問わなければならない。人的資源の能力を維持し、その生産性を向上させ続ける会社は、必ずや大きな成長の機会に出会う。

機会は、停滞する産業の扉をも叩く。アメリカの鉄道がよい例である。アメリカの鉄道の再生は、イエスの軌跡によるラザロのよみがえりと同じように、ありえないこととされていた。

成長の機会は、長期の不況時にあっても扉を叩く。1930年代にも、会社、病院、大学を問わず、事業の内容をよくし続けていた組織には成長の機会が訪れた。IBMもそのころ、吹けば飛ぶような弱小メーカーから、世界の巨人へと成長する基盤を築いた。機会は、そ

れに値する者の扉だけを叩く。（1983）

【5】規模は必要か ― 大ききのハンディはなくなった

■もはや大規模であることは有利ではない

大企業が新聞の見出しを飾っている。しかし経済の推進役は、急速に大企業から中堅企業や中小企業に代わりつつある。

中堅企業や中小企業が競争力をつけ、大企業が競争力を失いつつある。中小の企業が負っていたハンディはほとんど消えた。とりわけ、大企業における経営管理者や専門職のポストが終身雇用を約束しなくなったために、中小の企業が雇用主として有能な若者の選択の対象となった。

しかし、中小の企業が強い存在になったということ以上に重要な事実は、規模が大きいことの有利さがなくなったことである。

■それぞれの産業に特有の技術分野があった

過去百年、それぞれの産業を支配してきたメーカー、たとえば GE、シーメンス、フィリップス、プロテクター&ギャンブル、ユニリーバ、ネスレ、デュポン、ヘキスト、ICI、インタナショナル・ハーベスター、インタナショナル・ペーパー、スタンダード・オイル系の石油会社、シェル、テキサコ、GM、フォード、フィアット、ダイムラー・ベンツの基礎を成す考えは同じだった。ベル電話会社もそうだった。

その考えとは、「あらゆる産業にはそれぞれ特有の技術分野がある」というものだった。事実、それぞれの産業において先端にあるために必要な知識はすべて、それぞれの産業が生み出していた。その代わり、その産業で生まれる知識はすべて、その産業が扱う製品やサービスとなっていた。しかも、異種の技術や産業が重視することはなかった。

この考えこそ、IBM、松下、日立、トヨタなど、第二次大戦後の巨大企業の成長の根底をなしてきたものだった。それは、ロッシュ、メルク、ファイザーなど 1950 年代以降の巨大製薬会社の成長の根底をなしてきたものでもあった。製薬会社は自らの事業を、生化学を応用して医療に必要な製品を提供することと定義していた。世界最初のグローバルなユニバーサル・バンクとなったシティバンクも、同じ考えに基づいて戦略を立てていた。

この考えは、アメリカのシアーズ・ローバック、イギリスのマークス&スペンサー、そしてアメリカ、西ヨーロッパ、日本の百貨店チェーンのような大規模店舗の成長の根底にもあった。それら小売業は、明確に区分された重複しない市場の存在を前提としていた。それらの市場で購入される商品はすべて、価格、品質、ライフスタイル上の訴求度において、同一のカテゴリーに属するものとされた。

こうして小売業は、メーカーが開発した商品の配給者から、自ら製品を開発するバイヤーへと変身した。その先駆者が 1920 年代、30 年代のシアーズであり、マークス&スペンサー

一だった。この考えは戦後も機能した。K マートの発展はこの考えを基礎としていた。

■産業という概念が曖昧になる

その後、大企業の基礎を支えるべき新しい考えは登場していない。だが、もはやこれまでの考えは当てにならない。もはや技術は截然と分かれてはいない。互いに重複し交差する。産業も企業も、一つの技術体系だけで賄えるところはない。

ベル研究所さえ、いかに優れた仕事をしようとも、電気通信業が必要とするすべてのものを供給することはできない。あの IBM の研究所も、IBM のコンピュータが必要とする全てのソフトウェアと半導体デザインを供給することはできない。医療製品も、いまや有機化学、薬理学、遺伝学、分子生物学、電子工学から生まれている。

しかも逆に、一つの技術は一つの産業だけのためのものではなくなった。今日では企業研究所の発明発見の多くが、その会社、その産業の外に主たる応用先を見出している。ベル研究所は電気通信業の外に応用先を見出している。そもそも産業なる概念が曖昧になりつつある。

25 年前、コンピュータと電話は別の産業だった。ところが今日、AT&T は、電気通信産業でリーダーシップを握るために、百年の歴史をもつ金銭登録機のメーカー、事務機器のリーダーである NCR を買収しなければならなくなっている。同じく 25 年前、コピー機、印刷機、タイプライター、コンピュータは、別の産業として、それぞれが独自の技術と市場を持っていた。しかし今日、ゼロックスは、コピー機、プリンター、ワープロ、パソコンを一つにした機器を出している。

これと同じように、大規模店舗が前提としてきたものがもはや有効ではない。あらゆる市場で、細分化が進む一方、それらは互いに重複し交差している。オフィス用品の市場では、産業向けも、卸も、小売も区別できなくなった。

■大規模であるにもかかわらず

大企業が消えようとしているのではない。逆に、今日の大企業よりも規模の大きな企業が現われる。情報も資金もますますグローバル化する。環境問題のような問題は、巨大な企業だけが行いうるグローバルな活動を必要としている。発電プラントやパイプラインの建設、旅客用ジェット機の生産、製紙、長距離電話サービス、自動車やトラックの生産など、大企業のみが効率的に提供できる製品やサービスは多い。

ハイテク分野におけるグローバルな競争でも、ある程度の規模が不可欠である。半導体、コンピュータ、FA、高画質テレビなどの、ハイテク産業におけるアメリカ企業の地位を脅かすのは、外国の町工場ではない。それらの外国企業も、数十億ドル規模の巨人である。事実、これまでそのような相手と戦うことのできたアメリカ企業もまた、IBM、インテル、モトローラ、ゼロックスなどの大企業だった。

したがってこれからの問題は、大規模であるにもかかわらず競争力を維持し続ける方法

を見つけることである。それは、市場志向型でなければならないことを意味する。昨日の製品や技術の廃棄をシステム化しなければならない。あらゆる事業を、イノベーションを中心に組み立てなければならない。

■より良いものから、より独特なものへ

大企業は、よりよいものになるのではなく、より独特のものにならないといけない。大きいことによる相乗効果は期待できなくなる。企業は、一つの製品分野ないし、一つの市場に焦点を合わせるほど、よりうまく事業をマネジメントできる。

もう一つ重要なことがある。異なる技術や市場へのアクセスのための多角化は、企業買収や新規開発よりも、パートナーシップ（提携）、合併、少数株式保有などの戦略的提携の方が成功するようになったということである。

最後に、多様な製品、技術、市場を持つ企業にとって、分権化はもはや十分ではない。それぞれの部門を別個の事業として分離しなければならない。GEが、十三の戦略グループを編成したのはそのためである。さらに一步進んで、GEの競争相手であるドイツのジーメンスのように組織することもできる。ジーメンスは、それぞれの事業が独自のCEO（最高経営責任者）と取締役会をもつ別会社になっている。ジーメンスはそれらの企業のグループとして組織されている。

多角化した大企業は、本社さえ持たないことになるかもしれない。そのモデルとなるのが、過去二十年における最も成功した二つの企業帝国、アメリカの投資家ウォーレン・バフェットの企業グループと、アングロ・アメリカン・ハンソンPLCである。いずれも、監督する投資家として事業を行ない、傘下の企業が適切な戦略、計画、マネジメントを、持っていることを確認するだけである。自らはマネジメントしない。

■規模は機能に従う

大規模であるということそれ自体は、望ましいことではなくなる。規模は機能に従う。これまで百年にわたって、優れた仕事ぶりとは、それぞれの産業において最大であることを意味した。これからは、適切な規模であることを意味するようになる。ほとんどの産業において、アメリカの製品輸出におけるリーダー企業のように、中規模であることを意味するようになる。

経済の重心が大企業から中堅企業や中小企業に移ることは、一世紀以上にわたって先進国を支配してきた潮流の逆転である。この潮流の逆転は、これまでのところ経済学者、政治家、マスコミによってほとんど無視されている。だが、この逆転の意味するところは、大規模であるにもかかわらず競争力を維持することが、マネジメント上の新しい課題として急速に台頭してきたということにほかならない。（1991）

【6】同族会社の経営 — 同族会社が繁栄を続ける秘訣は何か

■生き残り、繁栄するための原則

会社の大半は、同族が所有し経営している。これは中小企業に限らない。世界最大級の企業もある。

リーバイ・ストラウスは、一世紀半前の創立以来、同族所有であり、同族経営である。デュポンも1802年の創立以来1970年代半ばまでの170年間、同族経営として、世界最大の化学メーカーへと成長していった。200年前、ヨーロッパのいくつかの首都に息子たちを駐在させた両替商のロスチャイルド家は、今日にいたるも世界有数の金融機関である。

ところが、経営についての本や講座のほとんどが、サラリーマン経営者によって経営される上場企業を扱っている。同族会社に触れることはまずない。もちろん、同族会社だからと言って、研究開発、マーケティング、経理などの仕事に違いがあるわけではない。しかし同族会社は、経営陣の構成に関していくつかの原則を必要とする。それらの原則は厳しく守らなければならない。さもないと生き残れず、繁栄できない。

■できの悪いものを働かせてはならない

第一に、一族でない者と同等の努力をもち、同等以上に働く者でない限り、同族会社で働かせてはならない。できの悪い甥を働きに来させるくらいならば、働きに来ないよう金をやった方が安くつく。

同族会社では、一族の者は肩書や担当が何であれ、事実上経営陣の一員である。土曜の夜にはトップと夕食の席につき、お父さんあるいはおじいさんと呼ぶ。そのなかの凡庸な者、怠惰な者に働くことを許すならば、一族でない者に不満が鬱積するのは当然である。そのような者の存在は、彼らに対する侮辱である。組織と経営陣に対する敬意は蝕まれる。有能な者は辞め、残る者はへつらう。

同族会社の経営者の大半はこのことを知っている。それでも彼らは無理をする。凡庸な者、怠惰な者に研究開発部長の肩書を与える。有能な専門家を高給を持って次長に迎え、「いこのジムの肩書に意味はない。二番目の大株主である叔母のためのものだ。責任者は君だ。私の直属でやってもらう。ジムのことは気にしなくていい」と言う。これではうまくいかない。凡庸なジムにポスト通りの責任を与えるならば、凡庸な研究開発しかできない。逆に、ポストに伴う責任と権限を奪うならば、ジムはすねる。責任を負わされ、ポストを与えられない次長も鬱々とする。まともな研究開発は行われぬ。あるのはせいぜい駆け引きとなる。

デュポンはこの問題に真正面から取り組んで繁栄した。一族の者は誰でもデュポンに就職できた。だが5、6年後には、長老格によってふるいにかけられた。あと10年で経営陣入りできる器でなければ辞めさせられた。

■経営陣に一族でない者を一人は起用せよ

第二に、一族の者がどれだけいようと、またいかに有能であろうと、経営陣のポストのひとつは一族でない者を充てなければならない。専門能力が重要な意味をもつ財務や開発のトップが妥当であろう。しかし私は、一族でない者が経営陣の一員となり、マーケティングと人事を担当している同族会社を知っている。リーバイ・ストラウスでも、CEO は代々創業者の子孫だが、COO（最高業務責任者）兼社長は一族でない者が務めている。

そのようないわば内部のアウトサイダーとして私が最初に知った人は、今から 60 年ほど前のことだが、イギリスのある同族会社の CFO（最高財務責任者）だった。一族とは親密だったが、結婚式やパーティーには出なかった。ゴルフさえ一族がプレーするコースではしなかった。「一族の行事で出席するのは葬式だけです。しかし毎月の最高経営会議は私が仕切っています」と言っていた。

同族会社は、仕事と私事を混同することのない尊敬すべき外部の者を経営陣にもたなければならない。歴史ある同族会社たるマフィアは、故郷シチリアでもアメリカでも、この原則を厳守している。『ゴッドファーザー』に出てくるように、一家で二番目に力をもつコンシリエーレつまり法律顧問は、シチリア人でさえない。

■専門的な地位には一族でない者の起用が必要

第三に、同族会社といえども、全くの中小企業を除き、専門的な地位には一族でない者を必要とする。いかに一族が優秀であっても、生産、マーケティング、財務、研究開発、人事に必要な知識と経験は膨大である。もちろん、それらの部門のトップにおいた専門家は、一族の者と同等に扱わなければならない。完全な市民権を与えなければならない。そうしなければ辞めていく。

この原則を最初に理解した同族会社が、最も同族意識の強いロスチャイルドだった。ロスチャイルドも第二次大戦前までは、経営陣の一員たるパートナーには一族の者でなければならなかった。いかに貢献しようとも、一族でない者は 40 代後半になると巨額の手当てを払って辞めさせた。事実、その退職金で自らの銀行を創設した者もいた。一族でない者のパートナー入りが認められるようになったのは第二次大戦後だった。最も有名な人物が、ドゴールのあとフランス大統領になったジョルジュ・ボンピドゥーだった。

■後継をめぐる混乱を解決する方法

この三つの原則を忠実に守っていても問題は起こる。後継をめぐって混乱する。創業者兄弟が引退を考えると、それぞれが後継者として自分の息子を推す。20 年も一緒に働いてきた兄弟が、「譲歩するくらいならば持ち株を第三者に売り払ったほうがまし」と考える。

あるいは創業者の未亡人が、娘のために、並みの才能しかない婿を義弟の後釜に据えようとする。ハイテク企業の創業者が、嫌がる息子に大学の研究者の経歴を捨てさせて跡を継がせる。ところが父親が死んで半年後には、その息子が会社をコングロマリットに売ってしまう。同族会社とかかわりを持ったことのある者ならば、そのような例をいくつも

上げることができる。

解決の方法は一つしかない。後継者問題にかかわる意思決定は、利害関係のない、一族でない者に委ねることである。のちにイギリスの首相となったディズレリーは、1880年代にロスチャイルド家のためにこの役を果たした。当時、一族の第三世代が次々になくなり始めていた。彼は、ロンドン、パリ、ウィーンの三つの銀行すべてを統括するトップとして、最も若い最も有能なウィーンのレオポルドを据えるよう一族全員を説得した。

話のスケールは小さいが、私は、ある食品小売業者のために、創業以来20年間監査をしてきた公認会計士が、この役を果たすのを見た事がある。

技術顧問を十年務めてきた大学教授が同族会社を救うのも見たことがある。彼は、前CEOの二人の息子と二人の甥、それに彼ら四人の妻全員を説得し、前CEOのいとこの娘で、最も若く最も有能な女性を新しいCEOに就かせた。

後継者問題が深刻化してから外部の人間を招いても手遅れである。それまでに誰かが、いずれかの候補者に言質を与えてしまっている。そのうえ、同族会社の継承は財務上及び税務上の対策を必要とする。一夜にしてなしうることではない。

したがって第四に、同族会社は継承の決定を迫られるはるか前に、できれば一族の者が逝ってそれぞれの考えを持つようになる前に、「適切な後見人を外部に」見つけておかなければならない。

■社会が必要とする同族会社

リーバイ・ストラウス、デュポン、ロスチャイルドのように、六代、七代と続く同族会社は稀である。四代続くことさえ少ない。イタリアのフィアットは、現在60代から70代であるアニエッリ家の三代目たちが経営している。しかしフィアットが、今後もずっと同族会社であるとする者は社内にもほとんどいない。

四代目ともなれば資産もある。同族会社に身を捧げるよりは、自分のキャリアや興味を追求しようとする。一族の数も増え、株式も分散している。四代目にとって、もはや株式は所有権ではなく投資にすぎない。資産のすべてを同族会社という一つのカゴに入れておくよりは、投資先を分散しようとする。会社の身売りや株式公開を好むようになる。

しかし、二代目や三代目にとっては、同族会社の維持は重要である。身売りや株式公開ができるほど、まだ会社が成長していないことも多い。

同族による円滑な継承は社会の利益に合致する。今日、経済成長の活力は大企業から中堅企業や中小企業へと移行しつつある。それら中小の企業の多くは同族会社である。したがって、社会にとって同族会社を支援し、その継承を容易にすることは、起業家精神の観点から重要である。これまでは二代続く同族会社さえ例外だった。まして、三代目に至って繁栄しているものは稀だった。

■原則の根底にある理念

今日、これら四つの原則を守り、その根底にある理念を理解している同族会社はほとんどない。その理念とは、同族会社にせよそれを所有する一族にせよ、「一族が会社に奉仕するときにのみ、生き残り繁栄することができる」というものである。一族に奉仕すべく経営したのでは、会社も一族も生き残り繁栄することはできない。

「同族会社」という言葉で鍵となるのは「同族」ではない。「会社」の方である。（1994）