

【41】多角化のマネジメント [9] トップマネジメントの戦略と構造 [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、「多角化しさえすれば業績があがる」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（多国籍多企業体）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。）

技術系の人は、「うまくいかなくなりそうなものは、いずれうまくいかなくなる」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、「何かがうまくいかなくなると、すべてがうまくいかなくなる。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『单一市場』ないは『单一技術』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『单一市場』ないしは『单一技術』の企業だったのである（多角化自体が問題ではない）。

■内的誘因

多角化には内的な誘因と外的な誘因がある。

i) 内的誘因の第一が『心理的な欲求』である。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。必ず変化はやってくる。

『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。

他のあらゆる習慣と同じように、新しいことを行う習慣も、繰り返すことによって生か

【41】多角化のマネジメント [9] トップマネジメントの戦略と構造
[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)

し続けなければならない。さもなければ、新しいことを行う能力が失われる。したがって、「多角化する能力」は生存上も必要となる。しかし、多角化が分散になってはならない。

ii) 第二に、『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。(多角化が)的確な場合には、正しい政策である。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（上流）方向への一貫化』、あるいは『前方、つまり市場（下流）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」として行うときには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変わりはない。同一産業に留まつてはいても、経験のない分野に進出することに変わりはない。活動も多角化しなければならなくなる。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。

したがって、前後いずれの方向に向けてのものにせよ、生産の一貫化のための合併は、「経済連鎖におけるコストの構造と収益の流れについての理解」があって、初めて可能となる。「長期的なコストと収益のバランス」、および「リスクと機会のバランス」が最高のものとなつたとき、事業にとって最善の一貫化が行われたことになる。

iii) 第三に、『コストセンターの収益源化』という正当な動機がある。

(イギリスのJ・リヨン社は、ランドリーデ部分を社内に持たなければならなかつた。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つた。同社は、輸送部門も持たなければならなかつた。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。)

「コストセンターから生まれたもの」といえども、「他の事業と適合している場合にのみ」多角化することができる。さもなければ、活動の散漫化を招くだけになる。「コストセンターから生まれた事業」といえども、他の事業と適合しない場合には「分離した事業」とするべきである。

■外的誘因

多角化への外的誘因は、さらに重要かつ一般的である。

i) 第一に、『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) 第二に、『市場の力学』がある。今日その典型がグローバル企業である。
- iii) 第三に、『技術の力学』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) 第四に、『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) 第五に、『二つの新市場の出現』がある。大衆市場としての『資本市場（一般の個人投資家）』であり、大衆市場としての『人材市場（一般人の求人市場）』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。

多角化とは複雑な現象である。いかに集中化が望ましくとも、あらゆる企業が多角化を考える必要がある。多角化への誘因のあるものは、企業にとって大きな機会となりうる。逆に脅威ともなりうる。例えば税制などは、間違った対応を迫り、正しい対応を罰する。企業発展のある段階では、多角化は正しい対応かもしれない。ある段階ではきわめて望ましい対応である。しかし、ある段階では慎むべき対応となる。

■多角化の調和

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。したがって、i)「自らの強みを生かし、もてる資源から最大限のものを引き出すにはいかなる多角化が必要か」を考えることが、トップマネジメントにとっての重要な仕事となる。

同時に考えるべきことが、ii)「マネジメントしうる最大限の多角化はどの程度か。耐えるこのできる最大限の複雑さはどの程度か」である。答えは、この二つの問いへの『中間』にある。もちろん下限に近づくほどマネジメントはしやすくなる。したがって、「どこまで多角化するか」についての举証責任は、常に多角化を支持する者の方にある。

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

【41】多角化のマネジメント [9] トップマネジメントの戦略と構造
[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)

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。

①) 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。

②) もう一つは、『共通の技術』のもとに、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。

■①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つた。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」と「含めないもの」を明らかにするものが戦略である。

(『市場』を核として行われた多角化のうち最も成功した古い例の一つが、20世紀の初めのカナディアン・パシフィック鉄道だった。同社はカナダ全土にホテル・チェーンをつくり、大西洋と太平洋の双方に航路をもつ蒸気船会社をつくり、さらに第二次世界大戦後は航空会社までついた。この会社が核としたものは『輸送』ではなかった。『旅客』だった。『旅客』が多角化戦略の核だった。貨物も運んだが、その多角化戦略は旅する大衆に焦点を合わせていた。)

多角化戦略は、それぞれの事業が『企業全体の中での位置づけと果たすべき役割』につ

【41】多角化のマネジメント [9] トップマネジメントの戦略と構造
[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)

いての計画を含んだものでなければならない。それは他の戦略と同じように、目的や目標の達成の基盤としての役割を果たすものでなければならない。

(一九二〇年代の初め、GM が成功を収めていったのは、そのような多角化戦略があつたからだった。アルフレッド・P・スローン・ジュニアが経営を引き継いだ当時 GM は市場ごとに多角化され組織されていたが、戦略といえるものがなかった。それは六つほどの車種別事業部からなっていた。それぞれが車名をもち、それぞれのエンジニアリング、経営政策、ディーラー網をもっていたが、一つとして明確なミッションをもつものはなかった。いざれも財務的な合併によって統合されたものだった。

GM を立ち直らせたのがスローンの戦略だった。まず彼は社内の強い反対を押し切って、伝統あるオールズモビルの位置づけを変えた。シボレーの経営政策を変えさせ、それまで避けていた大衆市場へ進出させた。それはフォードが無敵を誇っていた市場だった。オークランドをポンティアックと改名させ、明確な戦略と市場を与えた。GM は、このスローンによる組織改革ののち、数年でアメリカの自動車メーカーとなった)。

多角化した企業において、それぞれの事業は、それぞれの目的、戦略、計画をもたなければならない。明確な目標をもち、成果と期待と照合していかなければならない。言い換えるならば、それぞれの事業は独立性をもたなければならない。

しかし同時に、多角化の成果を最大限に享受するには、ミッションの共有、全体の構想、戦略の統一が必要である。多様性といえども、そこには統一性がなければならない。だが、『共通の市場』があるだけでは、統一性は生まれない。『共通の市場』は統一性を可能とするが、その可能性を現実のものとするには「マネジメント」が必要である。

■②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。技術における専門性は納得しやすい。学習して学ぶこともできる。ところが市場における専門性は経験でしか学べない。事実というよりは体験である。情報ではなく理解である。

(『共通の技術』による多角化以外には道のない産業がある。それは、鉄鋼、ガラス、アルミ、紙、銅などの素材産業、つまり装置産業である。それは、プロセスによってすべてが決定される産業である。ガラス炉からはガラス以外のものは出てこない。ところがそれらの製品が、実に多様な市場へと出していく。

【41】多角化のマネジメント [9] トップマネジメントの戦略と構造
[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)

技術を基盤とする多角化の例は素材産業のほかにもある。日本のオムロンは制御機器、医療機器、事務機器へと多角化することによって好業績を続けている。いまや同社の製品の市場は多岐にわたっている。それらの基盤となっているものが『技術』である。

ここにいう『技術』とは、科学とは限らない。テクノロジー（技術）の原語であるテクネとは、ギリシャ語で「実用の知識」「技能」を意味する。銀行のクレジットカードは銀行が発明したものではない。だがそこには、いくつか銀行としてのノウハウ（実用的知識）がある。これも『技術』を基盤とする多角化の一つといつてよい）。

『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) 第一に、技術は個別具体的（現実のもの）でなければならない。理論ではなくスキル（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。学問上の学科も、多角化のための『共通の技術』とはなりえない。加えて、問題解決力の類も、多角化の基盤としての『共通の技術』とはなりえない。『多角化の核としての技術』は「卓越した能力を持つ技能」でなければならない。

ii) 第二に、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) 第三に、『核とする技術』は、市場において、周辺技術ではなく『中核技術』でなければならない。この原則に従わない多角化は失敗する。

iv) 第四に、「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。そして、「持っている技術のうち、新製品、新サービス、新市場に合わないために廃棄すべきものは何か」を明らかにしていかなければならない。

v) 第五に、「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。「顧客は誰か」「どのようにしてわれわれの商品を手にするか」「顧客にとっての価値は何か」を検討しなければならない。

■技術一家主義

『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」に関わる問題、すなわち技術に固有のダイナミッ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、この問い合わせ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、ひとたび荒れればすぐに難破する。

i) 『共通の市場』による多角化と、『共通の技術』による多角化を同時に行なうことは至難である。異なる思考、姿勢、戦略を必要とする。そこに生ずる問題もあまりに多様である。したがって、そのような多角化を成功させるには、「マネジメント、特にトップマネジメントを二つに分けるか」「一方の軸を軽視するか」のいずれかが必要となる。

ii) 資本財と消費財の景気循環を相補わせようとする多角化も滅多に機能しない。そもそも両者が「異なった循環の仕方をする」との説が間違いである。異なる事業は、ほどんど問題にならないような周期的変動、つまり小幅な景気下降という景気変動論の古典的な局面に際してのみ異なる反応を示す。下げ幅の大きな下降期においては、同じ動きを示す。

iii) 資金需要の大きな事業を資金余裕のある事業に組み合わせるための多角化も誤りである。成長する事業が、長期にわたって資金余裕を持つことはめったにない。いずれにせよ、財務的な知恵による多角化は間違いである。計画としてはよく見えて、現実にはうまくいかない。多角化においては市場、生産性、技術、マネジメントの適合が必要である。

iv) 業績や成長のためではなく「多角化のための多角化」は、当然誤りである。隣の芝は青く見える。

v) 新事業に進出することによって既存事業の弱さを補うという多角化も失敗する。そもそも、「今の事業をマネジメントする力がないから、よく知らない別の事業に進出しよう」との考えは、健全とは言えない。

多角化においては、強みに築くことが肝要である。多角化は「自らが得意とするものをさらにうまく行えるようになるとき」にのみ成功する。したがって多角化は、それまでの成功の延長線上に位置づけられるものでなければならない。

『買収』によってにせよ、『自力開発』によってにせよ、多角化を図ろうとするのであれば「この新しい事業が問題にぶつかっても、われわれ自身の手によって解決できるか」と考えなければならない。新しい事業、特に新しく買収した事業というものは、遅かれ早かれ、必ず問題にぶつかる。そのとき、「何を行なべきか」を知り、実際にそれを行う者こそトップマネジメントである。

【41】多角化のマネジメント [9] トップマネジメントの戦略と構造
[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)

■体質の一致（価値観・組織の文化の一致）

さらに重要なことがある。『体質の一致』である。『共通の市場』や『共通の技術』を軸にしていても、事業、製品、市場、技術が、価値的に調和しなければうまくいかない。そこには「共通の個性」がなければならない。『体質の一致』とでもいうべきものがなければならない。

（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。）

「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（多国籍多企業体）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

最も健全な基盤をもつ多角化といえども、事業と事業が調和しないことがある。『共通の市場』を基盤とする多角化にせよ、『共通の技術』を基盤とする多角化にせよ、事業が調和するかしないかは実行してみなければ分からぬ。しかも、部分的にしか調和しないケースがある。あるいは、「あることができれば成功する」というケース、あるいは、「してはならないことができれば成功する」というケースがある。

i) 『多角化をマネジメントする』ということは、もし製品、サービス、事業が共通の市場のものに見えながら、「実はその市場のものではないことが明らかになったとき、どうすべきか」を知っているということである。なぜならば、生産者と消費者では事業の見方が異なるからである。

ii) 同時に、『多角化をマネジメントする』ということは、自らの事業や技術から派生したものでありながら、「自らがすでに持っているものと調和しないとき、どうすべきか」を知っているということである。そのものは、将来性がありすぎて、手放しえないものかもしれない。しかし、それを取り込もうとするならば事業の散漫化を招くに違いない。

iii) 『多角化をマネジメントする』ということは、「技術の分岐が共通性のない方向にばかり行われるようになったとき、どうすべきか」を知っていることである。時には、将来性のある新技術が、自らのものとすべきものではなく、その成功が組織全体をマネジメント不能にすることさえある。

本業と調和しない有望な事業を扱う方法としては、合弁、売却、ライセンス供与、分離などの手法がある。いずれを選ぶにしてもマネジメントの分離は不可欠である。自らの本業と調和しないものを事業として成功させるには、専用のマネジメントを必要とする。

【41】多角化のマネジメント [9] トップマネジメントの戦略と構造 [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）

そもそもその事業が本業と調和しえないのは、今日のマネジメントが知り、理解し、マネジメントすることのできる市場や技術の外側の世界にあるものだからである。逆にいうならば、そのような事業は、それ自身のマネジメントをもつ必要があるとともに、もつ資格があるからである。

多角化につながる新製品、新サービスを開発したならば、「既存の製品、サービスへの貢献は本物か否か」を検討しなければならない。本物であればマネジメントは可能であり、本物でなければ自らが直接手掛けるべきではない。

本業と部分的にしか調和しえない事業は、危険な誘惑と見るべきである。一知半解は何事においても危険である。知りもしないことを知っていると錯覚する。新技術への貢献も容易に確信する。しかし知りえないことが、結局は大きな問題を招く。

多角化の検討あるいは多角化したもののマーケティングにあたっては、トップマネジメントたる者は、自らに対し、「この製品、サービス、プロセス、技術、市場は、他社にとつてこそぴったりなものになるのではないか」との問い合わせを行わなければならない。

もし答えが「イエス」であれば、あるいは「おそらく」であっても、「わが社にぴったりのものにするには、何をしなければならないか。それが出来るようになるには何を学ばなければならないか」を問わなければならない。さらには「わが社にとって、そしてその調和せざるものにとって、最も望ましい縁の切り方はどのようなものか」を問わなければならない。

調和することのない多角化、すなわち企業の一体性を損なう多角化は、間違った規模の大きさをもたらす一因となる。

いかなる多角化といえども、マネジメントの一体性、明晰さ、本業への集中を損なうことがあってはならない。したがって、そのような事業は少なくとも独立させなければならない。たとえ部分的にではあっても調和せざるもの自らマネジメントしようとしてはならない。

■多角化のマネジメントの四つの手段

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①『自力開発』と、②『買収』がある。不健全な多角化を正すための手段として③『分離』がある。多角化しつつ分離するための手段として④『合弁』である。

■自力開発と買収

多角化と成長の王道として、『自力開発』を説く者と、『買収』を説く者がいる。しかし、これはいずれか一つという性格のものではない。相互に代替的な性格をもつ。しかもある重要なケースにおいて、両者は相互に補完的な位置にある。

確かにことは、『自力開発』と『買収』では、異なるアプローチ、異なる気質、異なる問題意識が必要であり、異なる問題にぶつかるということである。

【41】多角化のマネジメント [9] トップマネジメントの戦略と構造
[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)

しかし両者は、いずれも「戦略に基づいていなければならない」という共通点がある。「成長したい。だから何かしよう」というのでは、『自力開発』にせよ、『買収』にせよ、何も生み出すことはできない。「われわれの事業は何か。何でなければならないか」こそが、いざれの多角化においてもスタート地点である。しかし、ここから先は『自力開発』と『買収』では異なる道をとる。

『自力開発』と『買収』とは、全く異質である。それらを共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。『自力開発』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で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。)

『自力開発』において重要なことは開発に成功したならば、「自分たちは何に貢献できるか。いかなる能力、強み、市場、技術を与えてくれるか。つまりところ、われわれのために何をしてくれるか」を考えることである。一方、『買収』で重要なことは「自分たちは何が貢献できるか」である。買収した側が「買収された側の成果」を大幅に上げないかぎり、買収が成功することはない。

「自分たちが何を貢献できるか」を『買収』の根拠にするには理由がある。買収された企業のマネジメントにそのまま残ってもらいたいと思っても、残ってもらえるかは分からぬ。実際にはなかなか残ってもらえない。したがって、自らがマネジメントしなければならないとなれば、自らに「買収した事業に貢献できるだけの力」がなければならない。

『自力開発』ではそのようなことは問題にならない。必要な能力は開発の過程で手に入れることができる。すなわち学ぶことができる。買収の場合は、それらの能力は初めから持っていないなければならない。『買収』を成功させる鍵は、被買収企業に対して買収企業が「何をしてやれるか」にかかっている。したがって、『自力開発』の経験が『買収』の基礎となる。

また逆に、『自力開発』は、しばしば企業規模の不適切さを招き、大きな流通網や総合的な技術力を手に入れる必要を生じさせる。したがって、『買収』がしばしば『自力開発』を生産的なものとするための手段となる。しかしそのためには、『自力開発』と『買収』の

双方を行う」という稀な能力が必要となる。さらには周到なる『事業戦略』が必要となる。

■分離

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。「この事業は誰にとっていくらの価値があるか」である。これは財務的な取引である。重要なことは、「それを不可欠とする買い手」、つまり「その事業が最高の機会となる買い手」、「最悪の問題に対する解決策となる買い手」を見つけることである。そのような買い手こそ最高値で買ってくれる買い手である。「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。

■合弁の三種類

第四の手段としての「合弁」は、もっとも柔軟な手段である。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ある。

合弁にはいくつかの種類がある。

i) 第一に、二つの企業の強みを合わせて一つの事業にする合弁がある。親会社のそれが得意とするものによって貢献する。その結果生まれるものは、元のものとは異なる。
ii) 第二に、単独では成立しない規模の事業を合体させる合弁がある。これは間違った規模から適切な規模へ、成立しないものから成立しうるものへの質的な転換を図るものである。この場合、合弁への参加者は同じ種類の貢献を行う。ここでも結果としての全体は元のものを上回る。量的合弁とも呼べるものである。

iii) 第三に、いわば二重国籍を得るための合弁がある。これは政治と文化の障壁を乗り越えるための合弁事業である。日本での外国企業の合弁は、経済的な合理性を超えた政治的な理由によるものだった。それは、グローバル化した経済と国民国家の政治体制を融合させ、経済と政治の緊張を処理するための方策の一つだった。それはグローバル企業と、いまだ発展段階にある国との関係のあり方の一つでもあった。

■合弁の4原則

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。これらの原則は、合弁に入る前に理解しておかなければならない。さもなければ、いかに成功したとしても終わりは悲劇である。むしろ成功するほど問題は起こる。

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」と考え行動する。ところが「合弁」は、成功するとき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明らかになる。

【41】多角化のマネジメント [9] トップマネジメントの戦略と構造
[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)

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。特に親会社二社の目標の違いは事前に明らかにしておかなければならない。「合弁が成長し、繁栄し、利益をあげることを望む」といって放っておくだけでは、数年後には必ず問題が生じる。

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、問題を解決できる者がいないことになる。したがって、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。両者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。合弁の分かりやすい病が「主導権争い」である。その毒は合弁を機能不全に陥らせる。したがって、あらかじめ問題解決の手立てを講じておくことは、基礎的な衛生管理である。

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、自立性を保持し、独自の使命、事業、目標、戦略、方針を発展させることができなければならぬ。

問題は、「合弁会社のマネジメントにあたるのは誰か」である。二重国籍型合弁以外の合弁会社については、答えは明らかである。合弁会社自身のマネジメントである。合弁会社は親会社の一部ではない。独立した企業である。しかし、二重国籍型合弁では、親会社の事業の一部である。だがそれでも、マネジメントは独自のものを持っていることが望ましい。さもなければ、やがて一方の親会社が全面的にマネジメントすることになる。合弁としてのマネジメントは行われなくなる。

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。資金はそのまま残してよい。しかし、事業は独立させなければならない。資金調達も自ら行わせなければならない。さもなければ事業の成長が阻害される。

多角化は来るべき数年後、数十年後において、ますますその重要性を増す。株式市場と求職市場という新しい二つの大衆市場からの圧力、世界経済からの圧力、技術のダイナミクスからの圧力が、あらゆる企業を多角化へ押しやる。

したがって、企業のトップマネジメントにとって、それらの圧力の「いずれに従い、いずれに抵抗すべきか」を知り、マネジメントできるようになることこそ、最も緊要のこととなる。