

専門化・多角化・統合

④創造する経営者P280

- ・ 企業は中核となるもの、リーダー的な地位に立てる領域をもたなければならない。
 - ・ 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限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。
 - ・ 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るか？ Y・N
 - ・ 急激に変化する市場と技術の世界にあり、成果をもたらす領域を多角化してあるか？ Y・N
 - ・ 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ているか？ Y・N
- 「われわれの企業は、何に集中し、何に多角化しているか？」

| | |
|--|--|
| | |
| | |

- ・ 主要な資源のアンバランスは、専門化と多角化のバランスの違いに由来する。④【事業機会分析】この解決は、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。
- 「われわれの企業において、専門化と多角化のアンバランスはどこにあるか？」

| | |
|--|--|
| | |
| | |

多角化の誘因

A 多角化の内的誘因

- 1 新しい試みをしたくなる誘因。この種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。
 - 2 規模の不適切さに対処する多角化
 - ①(川上統合)経済連鎖における後方つまり原材料方向への一貫化という形の多角化
 - ②(川下統合)経済連鎖における前方つまり市場方向への一貫化という形の多角化
 一貫化は、規模の不適切さへの対策として行うときに限って効果がある。
 - 3 コストセンターの収益源化という多角化
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、分離した事業とすべきである。
- 【具体例】 ビール会社ハイネケンでは、ビールの製造販売に直接関係のない事業については、投資は行ってもマネジメントは行わないことにしている。

B 多角化の外的誘因

- 1 一国の経済規模が小さく、同一のマネジメントが国内経済のあらゆる側面に関わりをもつことができる。
- 2 グローバル市場からの誘因。
- 3 技術からの誘因。技術が技術を生み、事業の多角化がこれに従う。
- 4 税制による誘因。先進国の税制は、余った資本を還元せず、これを使って多角化したほうが得策である。
- 5 大衆市場としての株式市場、求人市場からの誘因。この2つの市場が多角化を高く評価する。

「なぜ多角化をしたいのか、その誘因理由は何か？」

| | |
|--|--|
| | |
| | |

適切な多角化か？ 不適切な多角化か？

「自らの強みを活かし、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？」

| | |
|--|--|
| | |
| | |

答えは、この二つの問いへの答えの中間にある。下限に近づくほどマネジメントはしやすくなる。
 (A)「ミッションの実現に向けて目標を達成し、活力をもって繁栄し続ける上で必要最小限の多角化は何か？」
 (B)「マネジメントする最大限の多角化はどの程度か？耐えることの出来る最大限の複雑さはどの程度か？」

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |

「われわれの事業活動は、過度の専門化に陥っていないか？あるいは分裂と分散に陥っていないか？」

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

多角化のリスク

- ・ 本分を守れとの言葉は常に正しい。組織は多角化していないほどマネジメントしやすい。「何かが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」
- ・ これまで、多角化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。事実と反する。成功物語は、いずれも中心となる製品、市場、技術をもつ企業だった。多角化ではなく特化した企業だった。
- ・ 多角化する企業が、その規模の大きさと手にする資源の豊さにもかかわらず、一つの市場、一つの技術に特化した小企業との競争に敗れていった。

「トップマネジメントとして、事業とその現実の姿、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っていないか？」

「トップマネジメントとして、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ていないか？」

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |

アセットマネジメント(資産管理)

- ・ アセットマネジメントがなすべきことは、手品のごとき資金操作ではなく、長期的な産業投資である。
 - ・ 投資先を探し、実際に投資し、相談に乗り、取締役として働くことは、金融的な事業である。
- 【具体例】 ドイツのフリードリヒ・フリックは投資家として自らを位置づけている。それら投資先への影響力は大きくとも、マネジメントはしていない。

「適切な事業への集中に勝るものはない。不適切な事業への多角化を考えていないか？」

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |

川下統合と川上統合

④創造する経営者P280

川下統合

- ・ 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。

「われわれの企業において、川下統合の機会はあるか？」

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |

川上統合

- ・ 市場から生産、あるいは生産から原材料への統合は、専門化を意味することが多い。

「われわれの企業において、川上統合の機会はあるか？」

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |

「知識の大きな変化があったとき、卓越性に変化があったとき、専門化と多角化のバランスを再検討したか？」

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |

「検討している統合は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か？」

「統合先は、資本が必要でないか？資本の回転率が高いか？損益分岐点が低いか？」

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |

- ・ 統合には硬直性という代償が伴う。

「事業環境が変化しない限り、統合は業績の向上につながる。しかし事業環境の要素が長期にわたって不変であるということはありません。そのとき、統合は利益ではなく、コストをもたらすものへと変わるか？」

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |

無効な多角化

- ① 共通の市場と共通の技術の双方を核とする多角化は、至難であることは間違いない。共通の市場あるいは共通の技術を核にしない多角化は失敗する。しかし2つの核ともって多角化した企業を発展させることは至難であることは間違いない。原因は、共通の市場と共通の技術による多角化はマネジメント上異なる思考、姿勢、戦略を必要とし、異なる問題意識を必要とするからだった。成功させるにはトップマネジメントを2つに分けるか、一方の核を軽視するか、のいずれかが必要である。
「われわれの事業において、共通の市場は何か？ 共通の技術は何か？」

- ② 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、減多に機能しない。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。景気の大変動という重大な時にあたっては、両者はほとんど同じ動きを示す。
「周期合わせの多角化をしていないか？」

そもそも成長する事業が、長期にわたって資金に余裕があることは減多にない。
「財務的な知恵、資本収益率の大きさから多角化を行っていないか？」

「いま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考えていないか？」

「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か？」

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。そのとき何を行うべきかを知り、実際にそれを行う者こそトップマネジメントである。
「多角化を図ろうという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？」
⇒ もし答えがNOならばその多角化からは手を引いた方がよい。

「多角化する事業は、価値的に調和しているか？ 共通の個性があるか？ 感覚的な一致があるか？」
【具体例】

- 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。生死に関わる問題に取り組んでいると思っている人たちにとっては、化粧品はうわついで見えるのかもしれない。化粧品や香水を心底大事に思っていないからだろう。

多角化を検討する事業は？

多角化の一体化

共通の軸によって多角化を一体化する。

| | 既存の市場 | 新しい市場 |
|-------|-------|--|
| 新しい技術 | | * マネジメント上、異なる思考、姿勢、異なる問題意識を必要とするため、ここを発展させることは至難である。成功させるには、トップマネジメントを2つに分けるか、一方の核を軽視するかのいずれかが必要である。 |
| | | |
| | | |
| | | |
| 既存の技術 | | |
| | | |
| | | |
| | | |

A 共通の市場のもとに、事業活動を統合する。

- ・ 市場による統合のほうが成功しやすい。

【具体例】

- ・ ある製薬会社が、医療検査機関のチェーンと高度医療検査機器のメーカーを買収した。顧客はいずれも臨床医だった。彼らにとっては、医療検査と検査機器は医薬品と同じ価値をもつものだった。

【注意点】

- ① 顧客が、新たに多角化したものを同一の市場の一部とみなすようであればならない。
さもなければ多角化は失敗に終わる。
「いずれも同じ顧客が、同じ価値観によって、同じように購入するか？」

- ② 多角化が寄せ集めにすぎないときは、多角化は機能しない。
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、計画を持たなければならない。
それぞれの事業は自立性をもたなければならない。
同時に、多角化の成果を享受するには、ミッションの共有、全体の構想、戦略の統一が必要である。
共通の市場があるだけでは、統一性は生まれない。
「われわれの多角化において、それぞれの事業に自立性はあるか？かつ、ミッションの共有、全体の構想、戦略の統一はあるか？」

B 共通の技術のもとに、事業活動を統合する。

- ・ 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。
ここにいう技術とは科学とは限らない。実用の知識、技能を意味する。

【具体例】

- ・ あるアメリカのガラスメーカーは、科学機器のための特殊ガラスから一般家庭向けのガラス製品、テレビのブラウン管まで多様な市場を相手にしている。共通の技術は唯一、ガラス製造である。

【5つの原則】

- ① 「共通する技術として何を持っているのか？それは個別具体的か？理論でなくスキルか？」
コミュニケーション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。

- ② 「多角化の核としての技術は卓越した能力をもつ技能か？技術は際立ったものか？
自らの製品にリーダー的な地位を与えるものか？」

③ 「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か？」
 【具体例】アメリカの製紙会社は熱や光に反応する特殊紙への進出で失敗した。特殊紙の生産では、表面物理と表面化学が中核技術であって、製紙は周辺技術だった。
 ある技術が、新産業や新市場にとって中核技術であるかを事前に評価することは至難である。
 「必要とする核となる技術は何か？」
 「われわれが核とする技術は、市場において周辺技術か？中核技術か？」

④ 「技術を核とする多角化に戦略はあるか？その技術の最善の活用方法は何か？」

「万事うまくいったとして、この効果はどの競争相手にとって最高のものとなるか？」
 「さらに何をしなければならないか？どのような戦略をとらなければならないか？」
 やがて何を期待することができるか？」

「このまま単独で進めてはならないか？見込みがありそうに見えながらも、放棄したほうがよいか？」
 「成功の見込みはあるが、われわれのものではないか？」
 「われわれにとっては初めての分野であるために、一からマーケティングしなければならないか？」
 「マーケティング力が弱いのか？大がかりなマーケティングの展開のしようのないか？」
 開発成果を売却、ライセンス供与、合併にしたほうがよいか？」

「自分たちが持っている技術は何か？自分たちが持っていない技術は何か？」

「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放棄すべきものは何か？」

⑤ 「技術を基盤とする多角化に、マーケティング上の知識と戦略はあるか？」
 【具体例】
 ・ GMIはディーゼル機関車への多角化に成功した。GMIは鉄道会社が特殊な顧客であることを知って、戦略を立てたために成功した。

【リスク】
 ・ 共通の技術による多角化した巨大企業の周辺には、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あげ、市場シェアを高めている企業がいくつも現れている。
 ・ 巨大企業の問題は、マネジメントにむらのあることにある。問題は、ピッタリでない事業に手を出しすぎていることにある。
 「われわれの事業のマネジメントにはむらがないか？ピッタリでない事業に手を出していないか？」

多角化のマネジメント

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か？」 Y・N

「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時、どうすべきかを知っているか？」 Y・N

「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か？」 Y・N

「その調和しえないものに将来性があるかに見えるとき、成功間違いなしに見えるとき、どうすべきかを知っているか？」 Y・N

- ・ 本業と調和しえない有望な事業を扱う方法は、合併、売却、ライセンス供与、分離のいずれを選ぶにしても、マネジメントの分離は不可避である。
- ・ 自らの本業と調和しえ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。
- ・ 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。

「多角化につながる新製品、新サービスを開発したならば、それは、既存の製品、サービスへの貢献は本物か否か？」

- ・ 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か？」

YESであれば、それ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は錯覚する。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。

【具体例】

- ・ 化粧品に進出した製薬会社は、化学の知識によって大きな貢献を果たせるものと考えた。しかし、化粧品事業において重要なことは、ファッションそのもののマーケティング、プロモーション、イメージ、クリエイションだった。製薬会社にとっては、無縁の世界だった。

「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、この製品、サービス、プロセス、技術、市場は他社にとってこそぴったりのものになるのではないか？」

もし答えがYESであれば、「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ぬか？」

それができるようになるには何を学ばなければならぬか？」

「わが社にとって、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？」

調和することのない多角化、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原因となる。

いかなる多角化といえども、本業への集中を損なうことがあってはならない。

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。たとえ部分的ではあっても調和せざるものを自らマネジメントしようとしてはならない。

「多角化は、本業への集中を損なうものか？部分的であっても調和せざるものか？」

財務的手段

④創造する経営者P284

事業をマネジメントせずに財務的な操作だけに頼っていないか？ ⇒ 必ず失敗する。 Y・N

- ・ 時間を金で買うことは安上がりではない。時間など買えるわけがない。
- ・ 買収にしても、得られるものが際立って大きくない限りコストに見合うものとはならない。
- ・ 時間を金で買うならば、その後意識的な自力による努力のフォローをしているか？ Y・N
- ・ 財務的な手段は時間を節約する。しかし、何年もかかる問題や意思決定を短い期間のうちに集約する。
- ・ 財務的な手段をマネジメントに従属させようとしているか？ ⇒ それで成功させることができる。 Y・N

多角化のマネジメントの4つの手段

- ・ 多角化するための手段として「自力開発」と「買収」がある。
- ・ 不健全な多角化をただすための手段として「分離」がある。
- ・ 多角化しつつ分離するための手段として「合併」がある。

①買収

- ・ 買収の半分は期待はずれである。
- ・ 買収については、契約にサインをした途端、ありとあらゆるお化けが食器棚から飛び出してくる。
- ・ 多角化においてのスタート地点は、「われわれの事業は何か？何でなければならないか？」

- ・ 時には買収は、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。
- ・ 買収にしても、期待した成果を得るには、必ず何らかの調整が必要となる。
- ・ 「自らの資源だけでは適正な規模に成長できないか？」 Y・N
- ・ 「直ちに必要な規模を獲得するために、他の企業を買収するか？他の企業に買収されるか？」 Y・N
- ・ 「どのような買収案があるか？」

- ・ 買収がうまくいったことのない企業は買収を考へてはならない。
- ・ 不運なのではなく、この種の企業は、適切な買収にさえ伴う困難、面倒、問題に対処する用意がない。
- ・ 「いずれが自分たちの気質、能力に合っているか？その得意とする方に力を入れているか？」

- ・ 買収された側のマネジメントはなかなか残ってはもらえない。
- ・ 「自らに買収した事業に貢献できるだけの力があるか？」
- ・ 「自分たちは何を貢献できるか？」
- ・ 買収した側が、買収された側の成果をあげる能力を大幅に上げられるか？」

②自力開発

- ・ 自力開発の失敗は3つに2つという多さだが、失敗であることは早い段階で明らかになる。
- ・ 多角化においてのスタート地点は、「われわれの事業は何か？何でなければならないか？」

- ・ 「どのような自力開発案があるか？」

- ・ 自力開発がうまくいかない企業も不運なのではない。この種の企業は、育っていくもの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無いのである。
- ・ 「いずれが自分たちの気質、能力に合っているか？その得意とする方に力を入れているか？」

- ・ 「自力開発に成功したならば、自力開発がいかなる能力、強み、市場、技術を与えてくれるか？われわれのために何をしてくれるか？」

③分離売却

- ・ うまくいっていない事業は、できるだけ早くみじめな状態から解放しなければならない。
 - ・ 自力開発や買収という多角化戦略は、一方において調和せざるものの放棄を必要とする。
 - ・ 成功しているものを放棄すべきではない。単に自らマネジメントすることをやめればよい。
 - ・ 分離売却とは、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”
 - ・ 売却は、事業や製品ラインが、他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。
 - ・ 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。
- 「主たる事業の成長がある製品を取り残してしまったか？」 Y・N
- 「マネジメントの能力を超えて成長してしまった事業か？」 Y・N
- 「一人の有能な人間によって創立され、かなりの規模に成長した事業か？」 Y・N
- 「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か？」 Y・N
- 「どのような売却案があるか？」
- 「いくらで売りたいかではなく、この事業は誰にとっていくらの価値があるか？」

④合併

- ・ 合併も、資源のアンバランスや強みや知識の源とするための最善の方法となる。
 - ・ 合併は、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。
 - ・ 合併の場合も、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。
- (A) 二つの企業の強みを合わせて一つの事業にする合併か？ Y・N
親会社のそれぞれが得意とするものによって貢献する。
- (B) 単独では成立しない規模の事業を合体させる合併か？ Y・N
間違った規模から適切な規模へ、質的な転換を図る合併か？ Y・N
合併への参加者は同じ種類の貢献を行う。(量的合併)
- (C) 二重国籍を得るための合併か？政治と文化の障壁を乗り越えるための合併か？ Y・N
日本における日本企業と欧米企業の合併である。欧米企業の技術と日本企業の市場の知識の融合を図る。
- 「自らの資源だけでは適正な規模に成長できないか？」 Y・N
- 「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ことができるか？」 Y・N
- 「合併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えるか？文化の違う市場、技術や製品ラインの違う市場を開拓できるか？」 Y・N
- 「どのような合併案があるか？」

合併企業が守るべき原則

合併は、成功すると厄介な問題を生ずる。

- 1) 三社の目標、すなわち親会社二社と合併会社の目標を予め明らかにしておく。
「合併が成長し、繁栄し、利益をあげることを望む」といって放っとくだけでは、数年後に問題が生ずる。
「三社の目標は何か？」
- 2) 主導権争いなどで意見が対立し、問題が暗礁に乗り上げたときの対処の方策を予め定めておく。
「両者が尊重する第三者を、予め仲裁者として決めておく。その仲裁者は誰が適任か？」
- 3) 合併会社には自立性を与えなければならない。合併会社は、自立性を保持し、独自の目的、ミッション、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ない。
「合併会社のマネジメントにあたるのは誰か？二重国籍合併以外では、合併会社自身のマネジメントか？」
- 4) 合併が成功したとき、大きく発展した時には、親会社のいずれかも分離して独立させなければならない。
「資本はそのまま残してもよい、しかし、事業は独立させるか？資金調達も行わせるか？」