

経営多角化に関する一考察

—「制御の論理」と「飛躍の論理」—

Corporate Diversification: The Logic of Control and The Logic of Leap

石坂庸祐

1、はじめに

近年、企業戦略の現状を見ると、コア能力あるいはコア事業への絞込みを行い、一方で非コア・不採算事業を撤退・売却によって切り離す、いわゆる「選択と集中」がベストな選択として話題に上ることが多い。身の丈に合わない、行過ぎた多角化の見直しや結果のでない不採算事業を切り離す一方で、コア能力・事業に資源・コミットメントを集中するという選択はきわめて「自然な策」と言ってよいだろう。こうした傾向は1990年代のバブル崩壊以後から現れ始め、さらに直近のサブプライム・ショックを発端とする世界同時不況の中でよりいっそう加速している感がある。

こうした時代の趨勢の中で、いわゆる「経営多角化」という戦略的打ち手は、その有効性を著しく弱めているように見える。例えば、「コングロマリット・ディスカウント」、すなわち高度多角化企業はまさに「高度に多角化している」という形態的特徴そのものを理由として、株式市場での評価を割り引かれる現象が指摘されている。また、実際に「選択と集中」を体現する、いわゆる「専業型」企業との比較においても、一般に高度多角化企業の利益率は低い傾向にあると言われている (cf. 三品, 2006; Raynor, 2007)¹。さらに、理論家による言及においても、おおむねこうした状況を反映しながら、経営多角化が正当化されるために必要とされる厳しい諸条件の提示や安易かつ過剰な多角化を戒めるための「落とし穴」、「罠」の存在が指摘されている (cf. Goold&Campbell, 1998)。総じて、多角化という戦略的打ち手は、適切な制約の下で厳しく「制御」されなければならない存在と見なされる傾向にある。

しかしながら、一方で多角化の本質・価値はそうした制約を乗り越えた「飛躍」によって発揮されるとする見解がある。それは、「ダイナミック・シナジー」と呼ばれる概念を中核として、企業の長期的な将来を見据えた資源蓄積を重視するものであり、ときに「制御」の論理からは正当化されない特徴を持った多角化の有効性を主張する。もちろん、そうした「飛躍」には相応の(制御の論理ができる限り排除しようとした)リスクが伴う。しかしにもかかわらず、それが正当化されるべき価値を持つのは、あえて「分りにくい、自明でないシナジー」を追求することが

生み出す資源蓄積上の独自性こそが、持続的な競争優位性を企業にもたらすからであるとする。

我々は、現在に至る経営多角化に関する数々の論及において、以上のような2つの異なる方向性が並存してきたと見ている。すなわち、経営多角化の推進に制約を課し、過剰な動きに対しては常に‘ブレーキ’をかけようとする「制御の論理」と、むしろときに制約を度外視した‘加速’を促す「飛躍の論理」である。本稿では、まず多角化の必要十分条件(第2章)、及び‘多角化の落とし穴’(第3章)に言及し、一方の「制御の論理」について明らかにする。続いて、他方の「飛躍の論理」としての「ダイナミック・シナジー」に言及すると共にそれに伴う‘飛躍のリスク’について検討する(第4章)。最後に、一見相容れないように思われる2つの主張を長期的な企業成長のダイナミズムの中に位置づけて考えることにより、実は両者がそれぞれの役割を担いながら、決して矛盾のない‘意味のある並存関係’にあることを示す(5章)。

2、多角化の必要十分条件

(1) 多角化の必要条件①—必要資源の裏づけ(余剰)と肥沃な「立地」

経営戦略の代表的論者の一人であるR.M.Grant(2007)は、多角化戦略が成長、リスクの低減(分散)、そして収益性の三つの目標によって推進されるとしている。すなわち企業組織は、規模および業容の拡大による成長、また分散型の事業ポートフォリオ組成による全社レベルでのリスク低減(分散)を意図して、さらに成長産業への新規参入による高い収益性の獲得を目指して経営多角化を遂行する²(Grant, 2007[邦訳2008]:557-562)。

そこで、さらなる企業成長とリスク分散という目標を実現するための多角化推進を考えてみると、まずその最低レベルの必要条件として、企業組織は新規多角化事業の立ち上げ、また当該新規事業の所属産業における競争優位の実現を可能とするのに十分な資源の裏づけを持っていなければならない。かつて、E.T.Penrose(1959)が指摘したように、企業成長(のための多角化)の主要な動機の一つには「未利用資源の有効活用」があり、いわばそうした余剰資源は成長の原資となりうる。また、新規事業が一定の競争優位性を確保できずに長期にわたって低業績に甘んじるようであればリスク分散という目的を達成することはできない。仮にスタートアップ後の資源・能力の蓄積は順次おこなわれていくとしても、既存事業から当該新規事業への利用可能な(重要かつユニークな)資源・能力の投入・移譲が可能であれば、競争上大きなプラスとなりえよう。そして、それは競争優位の主要な源泉として資源・能力の蓄積・活用に注目する「資源・能力ベースの戦略論」の主張とも重なる(cf. Barney, 2002)。

しかしながら、経営多角化の推進には、企業の内部的な能力・資源の裏づけ(余剰)の存在や利用可能性のみならず、新規参入する業界そのものの魅力度も大いに影響を及ぼしうる。すなわち、業界そのものが衰退、あるいは成長可能性が低いのであれば、有用な資源・能力の投入をもってしても、成長・リスク分散はもちろん、特に第3の目標である「収益性」の向上を実現することはきわめて困難となる。例えば、戦略のポジショニング・アプローチを主導してきたM.E.Porter(1987)は、多角化が(株主)価値を創出する条件の一番手に「新規参入する産業は魅力的か、あるいはその可能性がなければならぬ」として、産業の魅力度をあげている(Porter, 1987:[邦訳]2007:60)³。また、日本企業の長期戦略動向を分析した三品(2006)は、小売業の成功条件として重要視される(店舗の)「立地」という言葉を意味的に拡張して、戦略全般に当

てはまる概念として提案している。すなわち、「豊かなポテンシャルに恵まれたという意味でビッグであるか、または競争がないという意味でユニークであるか、どちらかに該当すること」が望ましい「立地」の条件であり、主に利益率比較を基準とした日本企業の長期的な飛躍(安定)／停滞(凋落)の分かれ目はそれぞれの企業がその成長過程において実践した「立地」の選択眼の良し悪しにその主因があると主張している(三品, 2006:73)。

これらの新規事業の立ち上げ、及びその後の競争優位の源泉となりうる十分な資源の裏づけ(余剰)と高い収益可能性を持った肥沃な「立地」の存在は、多角化推進を正当化する最も基本的なレベルの条件と言いうるだろう。

(2) 多角化の必要条件②－シナジー、あるいは範囲の経済性－

前節の十分な「資源の裏づけ」と「肥沃な立地」の存在は、たしかに最も基本的なレベルの条件といえるが、より積極的に経営多角化の本質として語られてきたのは、複数部門を統括する有効なマネジメント・スキルや個別事業間の意味のある関連性(相乗効果)の存在であった⁴。そして、後者の「意味のある関連性」については、I.Ansoff(1965)の提起した「シナジー(相乗効果)」の概念、あるいは経済学出自の「範囲の経済性」の概念をもとに現時点においても多大な影響力を残す形で発展してきている⁵。

これらの概念は、経営多角化が有効な戦略として意味を持つ上で、(異業種にまたがる)個別事業間での資源や能力の共有の必要性・重要性を示している。そして、その共有の効果が、独立した2つの企業として各事業が営まれるケース($1 + 1 = 2$)に想定される以上の成果を何らかの(諸費用の低減を含む)プラスアルファの創出をもって生み出す場合($1 + 1 \leq 3$)にのみ経営多角化という選択肢が正当化されると考える。また、その際共有される(べき)ものは何かという論点については、資源・能力ベースの戦略論の主導によって、可視的な物的資源、諸種の活動の共有から経営・技術上のノウハウや事業経験・知恵などの不可視的の無形資源まで、様々なレベルの資源・能力がその対象となりうるものが指摘されており、中でも「コア・コンピタンス(中核能力)」の概念とそれに基づく関連多角化の優位に関する立論は、優良多角化企業の成功を説明する論拠の一つとして定着しているといえよう(cf.Hamel&Prahalad, 1994)。

そして、こうした事業間の「意味ある関連性」の議論を実証面でサポートしてきたものとして、関連－非関連スケールをもとにした多角化企業の成果に関する数々の分析がある。著名なものとしては、米多角化企業の調査から、「関連事業への多角化企業」が最も高い成果をおさめていることをはじめて示したR.P. Rumelt(1974)の研究、またわが国では吉原・佐久間・伊丹・加護野(1981)の日本企業の多角化戦略に関する精緻な分析があり、これらの研究を端緒として、過去40年数年余にわたり数々の実証研究が行われてきている。現実には、これらの厚みのある研究蓄積にも関わらず、業績と多角化の度合いに関する体系的な相関関係は確認されていない。しかしながら、一般に非関連化の方向性をもった多角化の度合いの増加が業績の悪化につながるという証拠が数多く提起され、おおむね関連多角化の優位が指摘される傾向にある(Grant, 2007[邦訳2008]:569)。

ただし、実証という意味では、こうした傾向に反して高い成果を残している非関連多角化企業、例えば米GEや3M(スリー・エム)といった数少ない例外が指摘されることがある。しかしながら、それらの例外企業についても、外見的な資源・活動の共有の不在をもってして「非関

連」と規定することはたやすいものの、その内実をつぶさに見てゆけばそこに重要な意味のある関連性、あるいは‘コア・コンピタンス’の共有を見出すことができる場合が多い⁶。ゆえに、「見かけ上の非関連多角化が、実は一種の関連多角化である」可能性は、常に考慮されるべきであろう (Barney, 2002[邦訳2003(中)]:78)。

(3) 多角化の十分条件—統治の経済性—

シナジーあるいは範囲の経済性の概念に象徴される事業間の「意味のある関連性」の存在は、経営多角化推進の本質的な要件として議論されてきたことは間違いない。しかしながら、近年の多角化に関する理論的展開において、シナジーあるいは範囲の経済性といった要素は、あくまで必要条件としての地位にとどまるものであり、それが真の多角化推進の条件、すなわち‘必要十分条件’となるためには、更なる条件(十分条件)を持って補完されなければならないことが指摘されている。その十分条件とは、「意味のある関連性」から得られる効用(経済性)を実現し維持していくうえで、「階層的統治」のほうがそれ以外の統治形態(中間的形態や純粋な市場による統治)よりも効率的でなければならないという‘制約’、一般に「統治の経済性」と呼ばれる条件である⁷。

そして、このような制約(十分)条件が必要となるのは、ある種のシナジーや範囲の経済性については、企業内部における階層的統治によってではなく、業務提携や事業協力といった独立した企業間取引でも実現することが可能であることによる (Barney, 2002[邦訳2003(下)]:64; Grant, 2007[邦訳2008]:565)。それは「意味のある関連性」に基づく成果の実現が階層構造・中間的形態・市場取引の中のどの統治構造下で行なわれるべきかという判断、いわゆる取引費用論のロジックを用いた(取引)統治構造間の相対的効率性の問題であること意味しており、その判断は多くの場合、意味のある関連性のカギとなる資源や能力の特性に依存する (cf. Williamson, 1985)。例えば、特許権や商標といった資源は、市場および中間的形態におけるライセンス供与等を通じて、しばしば効率的にその効用(報酬)を得ることが可能であろう。しかし一方で関連性の核となる資源や能力が、例えば当該企業の経営システムや企業文化と不可分に結びついたものであったり、また、いわゆる「取引特殊的投資」を伴うがゆえに容易には市場取引や中間的形態においてその成果を回収することが困難なケースでは、企業内部の階層統治下でその成果を追及することが適切な選択となる (Barney, 2002[邦訳2003(下)]:66-67; Grant, 2007[邦訳2008]:566-567,)。そして、それは暗に多角化推進が正当化されるためには、(他社が保有困難な)企業に‘特有’の資源・能力が「意味のある関係性」の‘コア’として関わっているケースに限定されることを示唆しているのである。

また、取引費用論のロジックに基づく議論は、多角化企業がいわゆる株式市場(外部資本市場)に対する(統括本社による)「内部資本市場」を構成する存在であることに焦点を当てる。このとき、外部の投資家(株主)の立場から多角化が正当化されるのは、言うまでもなく独立した複数企業に分散投資する以上の便益を同様の事業を傘下に持つ多角化企業への投資から得られる場合であることは容易に想像できる⁸。そして取引費用論のロジックに従えば、その便益とは人間の機会主義的行動を前提とした‘監視のためのコスト’の低減(正確には、部門を監視するために本部が負担するコストと本部を監視するために株主が負担するコストの合計が、株主が個々の部門(独立企業)を個人で監視するコストを下回る場合)ということになる (Raynor,

2007 [邦訳]2008:392)。しかしながら、現代の特に情報面で発達してきている株式市場においては、市場を通じた分散投資を実施する株主個人の負担する監視コストはかなり引き下げられてきていることは間違いない。

ゆえに、「統治の経済性」という基準から見ると、資源市場および資本市場が一定の発達を遂げた現代において、多角化推進が正当化されるケースは実際にはかなり限定されたものにならざるをえないという結論が導かれるのである。

3、経営多角化の落とし穴

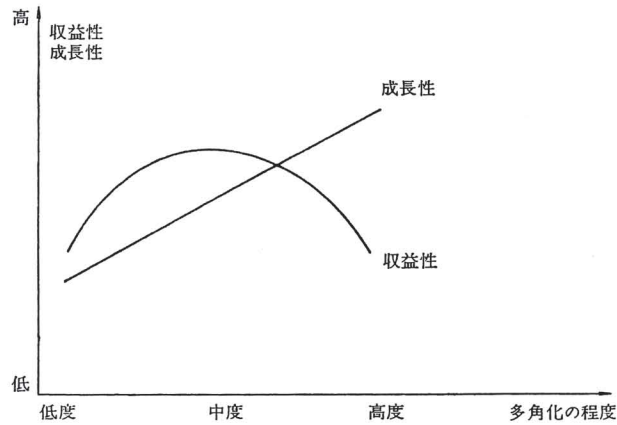
(1) 成長性と収益性のトレードオフ

我々は、多角化推進が理論的に正当化される‘必要十分条件’について指摘してきたが、一連の必要十分条件をすべて満たさなければならないとすれば、おそらく現実の多角化推進の余地はかなり限定されたものとなることが予想される。そして、さらにこうした諸条件が積み上げられてきたプロセスの中で、長らく多角化推進の主要な誘因とされてきた「企業成長」と「リスクの低減(分散)」については、多角化を正当化する真の要因とはなり得ないと見なされる傾向が生まれている。

まず、後者の「リスクの低減」については、上述のように、株式市場に参加する投資家が保有可能な情報の量・質がかなりの程度改善された現在では、企業に当該目標の達成を委ねるまでもなく、株主自身が分散型のポートフォリオを作成することによって自らより低コストで遂行することが可能である。そして、「企業による多角化のコストのほうが個々の投資家のリスク分散のコストよりも低い」といったケースは通常考えにくいのが実情である(Grant, 2007[邦訳2008]:558)。さらに、前者の「企業成長」については、特に近年の株主重視の世界的な影響の下で、よりその重要度が増している「収益性」と矛盾する傾向があることが指摘されている。例えば、すでに吉原他(1981)は、日本企業の多角化に関する実証研究をもとに、こうした矛盾を「成長性と収益性のトレードオフ」と呼び、以下のように述べている。すなわち、

「さまざまな企業の意思決定において、収益性(とくに短期の収益性)と成長性とは時として矛盾しがちな目的であるとよくいわれる。収益性の高さは成長性を若干なりとも犠牲にしなければ得られず、また成長性を高くすることが収益性の犠牲の上ではじめて可能になることはよく見られる事実である。そのような両者のトレードオフ関係が、多角化戦略についてもやはり存在することがわかった。」(吉原他, 1981:241-243)

そして吉原他(1981)では、「抑制的」な多角化が収益性の点で最良のパフォーマンスを上げるのに対して、成長性の点で最良のパフォーマンスをもたらすのは「積極的」な多角化であるという実証結果が抽出されている(吉原他, 1981:184)。

(図3-1) 成長性と収益性のトレードオフの概念図⁹

(出所) 吉原他『日本企業の多角化戦略』(1981)、181頁。

この「成長性と収益性のトレードオフ」の存在は、株主にとって多角化が企業(株主)価値を破壊する暴挙となる、少なくともそのように見えてしまう可能性を暗示している。すなわち、経営幹部は株主との情報格差を利用して、自らの権限・便益を拡大するために収益性を軽視(あるいは度外視)した成長を追及するインセンティブを有する傾向があり、また、そうした成長追求の結果として、業容拡大による経営者の注意・コミットメントの分散、あるいはリスク分散により安定が確保されているという思い込みが、経営者にあくまで競争しているのが多角化企業全体でなく部分である個々の事業であることを忘れさせてしまうかもしれない(Porter, 1987: [邦訳]2007:60)。これらの事態が現実のものとなると、少なくとも情報面で無防備な、あるいは短期的収益にのみ関心を持つ株主から見れば、多角化という戦略的打ち手は最高経営責任者とその戦略スタッフによってなされる「最大の価値破壊の源」に堕しかねない行為となりうるだろう(Grant, 2007[邦訳2008]:552)。そして、このような事態に対する‘予感’こそが株式市場におけるコングロマリット・ディスカウントの根拠となりうることは言うまでも無い。

(2) シナジーの罠?

多角化は、価値を生む戦略であると同時に、一方で企業価値を破壊する源泉ともなりうる。その分かれ目は、前出の吉原他(1981)に基づけば、「抑制的な」中程度の多角化が最も収益性が高いという点で、‘ある特定の水準を超えた’過剰な多角化へと足を踏み出した時点ということになる。問題は、その危険水域の境界線がどこにあるのかについて、明示的な線引きや正しい解が存在するわけではないことである。むしろ、企業組織は多かれ少なかれ成長拡大への自然な欲求を持つものであり、比較的容易に危険水域に至る境界線を踏み越えてしまう危険性を持っていると考えなければならないだろう。

そして、近年こうした多角化の‘危険水域’へと企業を導く要因、あるいは現象として指摘されているのが「シナジーの罠(synergy trap)」である。それは、多角化が価値を創出する源泉

と見なされていたシナジー(意味のある関連性)がむしろ価値破壊を引き起こす元凶ともなりうることを示唆している。そして実際、企業組織(の経営者)が安易にシナジーの可能性を発見し、その実現に踏み出してしまいがちなことには、もっともな理由が存在する。

加護野(2004)は、多角化のメリットの一つは、企業の内部に不断に蓄積される経営資源を使うことができる点にあるとし、他社との競争を含む事後的な運営に入る前の事業開始段階におけるシナジーの実現のしやすさにこそ「罨」が潜んでいると指摘している。すなわち、既存のある分野で身につけた知識・技能は容易に他分野に転用できる場合も多く、企業は比較的容易に新しい事業を追加していくことができる。そして、それは当然、これらの資源・技術をゼロから作り出さなければならない他企業に比べ有利である。ゆえに企業は自然体で多角化してしまう傾向があり、結果として、厳密な事業の将来性評価と取捨選択が働かず、必要以上に多角化してしまいがちになる(加護野、2004:8)。

またGoold & Campbell(1998)によれば、企業(経営者)にとって、価値創出の可能性のあるシナジーの存在・追求は、投資家に対する説明上、業容拡大のきわめて正当な根拠となりやすい。さらに、経営者の立場からすれば、事業間での協調や標準化、その他の有効な関係構築を促進できなければ、自らの役割を果さなかったことになるという強迫観念を抱かせることすらありうる。ゆえに、経営者はシナジーの実現こそ自らの責務だと信じやすい傾向があるために以下の4つの偏見に陥りやすいという(Goold & Campbell, 1998 [邦訳] 2002:98-99)。

- ①シナジー・バイアス(シナジーの効果を過大評価し、それにかかるコストを過小評価する傾向)
- ②ベアレンティング・バイアス(自分が事業ユニットを協力するようおだてたり、反対にせついたりしてやらないと、シナジーを実現できないという思い込み)
- ③スキル・バイアス(シナジーの実現に必要なノウハウはすべて社内調達できるという思い込み)
- ④楽観バイアス(シナジーのもたらす潜在利益にばかり目がいき、機会コストなどのマイナス面を看過する傾向)

以上4つのバイアスのために、企業(経営者)には、発見されたシナジーが実際よりも魅力的に映り、簡単に実現できると思いつく。そして、その結果、必死にシナジーを追求しようとして、愚かな決定や投資を断行してしまうという。

これらのシナジーの罨に関する見解は、あくまで可能性レベルの問題にすぎない(つまり、すべての企業・経営者に必ず当てはまるわけではない)。しかしながら、シナジーは企業(経営者)を引きつける大きな魅力をもった価値創出の本源的基礎であるだけに、その論理は暴走しやすく、それに従う多角化推進は、リスク低減(分散)といった目標とは正反対の「きわめてリスクの高い一手」となりかねないことは十分に認識しておくべきだろう。

4. 経営多角化と企業成長のダイナミズム

(1)「ダイナミック・シナジー」という「飛躍」

これまで述べてきたように、多角化戦略に関する近年の理論的・実証的な言及は、(ある程度

時代の潮流を反映しながら)多角化のプラス面よりもマイナス面、あるいはリスクを強調する傾向にある。そして、それに従うならば、理論上許される多角化推進の余地はきわめて狭い限定されたケースに絞られるはずである。

しかしながら、長期的な企業成長および存続を前提とするとき、いずれ直面せざるをえない既存事業の成熟化・衰退化への対処において、多角化という選択肢を欠くことはできない。また、現実の経営多角化は必ずしも既述の『必要十分条件』に厳密に沿ったものばかりのようには見えず(ゆえに失敗も多いという立論も成り立つが)、さらにきわめて少数であるとはいえ、一見したところ既述の『条件』に(部分的に)当てはまらないにもかかわらず、成功を収めている‘例外的’ケースも存在する。ここでは、いわゆる『条件』に(一部)拘束されない形の多角化のあり方について見ておきたい。それは多角化の本質としてのシナジーを静的あるいは共時的にではなく、動的あるいは異時点間で実現可能なものと見なす考え方、すなわち「ダイナミック・シナジー」の論理である(吉原、1986;伊丹、2003)¹⁰。

では、事業の関連性を「動的に捉える」とは、いかなる意味なのだろうか。それは、経営資源の「蓄積」を関係のカギとして、現在の多角化と‘次期’の多角化を関連づける見方を指している。具体的には、現在の多角化で特定の事業分野を選択・進出することにより、そこで経営資源が蓄積され、また、その経営資源の一部が次期の経営資源のストックを形成し、さらにその経営資源のストックが将来の多角化分野の選択につながっていくと考える(吉原、1986:14)。すなわち、そこには事業選択→資源蓄積→事業選択…という連鎖が存在する。そして、こうした「連鎖」を理想とし、また前提とするならば、企業は多角化推進の意思決定において、事業分野の成長性・魅力や現時点で想定される共時的なシナジーを度外視しても、むしろその事業を行なうことによって形成される資源蓄積の有無・有効性を重視すべきということになる¹¹。そしてさらには、将来のダイナミック・シナジーの実現、より厳密には将来の資源蓄積のために、あえて(現時点では)「資源の裏づけを欠いた戦略をとるべき」というかなり理不尽とも思えるような命題すら成り立つのである(伊丹、2003:316)¹²。

こうしたダイナミック・シナジーの論理を実証面で支えているのは、現実の企業事例、特に日本企業の成長パターンである。元来、多角化が象徴する事業領域拡大の方法論としては、①自社の顕在的・潜在的な強みを活かして特定の市場領域を狙うアプローチと②ポテンシャルの高い市場領域を見極めたのちに自社資源を集中投下して参入するアプローチの二つがあり、このとき成功している欧米企業が後者を選択するケースが多いのに対して、日本企業の多くは、前者の立場、すなわち自社の強み(資源蓄積)を梃子とした事業拡大を志向してきたとする指摘がある(伊藤&須藤、2004:17-18)。

さらに象徴的な事例を挙げるとすれば、こうしたダイナミック・シナジーを実現した代表例として引き合いの多いキヤノンのケースがある。キヤノンは、もともとカメラを軸とした光学機器メーカーであったにも関わらず、その成長過程においてシンクローリダーや電卓など光学事業とは一見無関連の事務機分野に進出している。結果として、これらの多角化事業は大失敗に終わったが、しかし両事業がもたらしたエレクトロニクス技術の蓄積こそが、後の主力事業となるプリンター、デジタルカメラ事業の成功をもたらしたといわれている。そして、こうした一見関連性が見えない多角化こそが、光学技術を核とした事業に固執したニコンやオリンパスなど他の光学メーカーがなし得えなかったキヤノンのダイナミックな発展を導いたと

される(吉原他、1986:160;三品、2006:86)。

たしかに、シンクロリーダーや電卓など事務機分野への多角化は、特にその事業そのものの結果から見て、厳密な「多角化の必要十分条件」の制約の下では、けして肯定されるべきものではなかったであろう。しかし、その後実現されたダイナミック・シナジーは、まさに事業分野の成長性・魅力や現時点で想定される共時的なシナジーを度外視しても、その事業を行なうことによって形成される資源蓄積の有無・有効性を重視すべき場面がありうることを示唆しているのである。

そして、こうしたダイナミック・シナジー追求という「飛躍」が必要とされることには長期的な収益源の創出・確保とともに、もう一つの重要な理由がある。すなわち、ほとんどの大企業が何らかの形で多角化を図り、実質的には多角化企業同士の競争が行なわれている中で、多角化そのものはけして稀少な戦略とはなりにくい。またそれは同時に、厳密な制約の下で正当化された「わかりやすいシナジー」の追求は、その実現の容易さとは裏腹にすでに決定的かつ持続的な他者との差別化要因とはなりえないことを意味している(Barney、2002[邦訳2003(下)]:108-109;三品、2006:87)。ゆえに、「分かりにくいシナジー」、他者から(‘完全なる確信’はないと言う意味で自社にとってすら)「自明でないシナジー」をあえて追求するというダイナミック・シナジー論的「飛躍」は、こうした戦略上の稀少性を生み出すという意味で重要な意義を持つ。そして、高度な先見性と資源蓄積過程の適切なコントロールといった点で企業家(経営者)の手腕を問われる、こうした「飛躍の論理」の実践は、多角化推進の正当な目標として従来位置付けられてきた「企業成長」や「リスク低減(分散)」が意味を失いつつあるといわれる中で、真に正当化されるべき経営多角化の一形態となりうる可能性を持っているかもしれないのである。

(2)「飛躍」のリスク

ダイナミック・シナジー論的「飛躍」は、それが成功すれば企業の長期的成長・生存に貢献することは間違いない。しかしながら当然、こうした「飛躍」には相応のリスクを伴う。何より、ダイナミック・シナジーの論理が完結し成果を生むまでの長期の文脈は、正確に読みづらいがゆえに、ダイナミック・シナジーを事前に計画的に追求することは非常に難しいことが予想される。この点については、ダイナミック・シナジーを多角化遂行の論理の中心に据えるべきであると主張した吉原(1986)も示唆しており、同書で紹介された前出キヤノンを含む企業事例(5社)もすべて実際には(意図せざる)事後的なダイナミック・シナジーとなっている¹³。それは、ダイナミック・シナジーの実現可能性に関する事前の判断が、予想される成果に対する期待が大きければ大きいほど、安易すぎる新規事業分野への進出という、まさに「多角化の落とし穴」へと企業を導きかねないリスクを常にはらんでいることを意味している。

しかしながら、他社との決定的かつ持続的な差別化要因となりうる「わかりにくいシナジー」、事前には「自明でないシナジー」の実現による飛躍は、大いに魅力的であり、また既存事業の成熟化に苦しむ企業にとっては必要不可欠な選択肢ともいえる。では、こうしたリスクを回避する、少なくとも最小限に抑えることができるような方法はあるだろうか。

その現実的な解の一つは、例えばRaynor(2007)が主張する、いわゆるリスク・オプションの概念を応用した「戦略オプション・アプローチ」がありうる。この「戦略オプション」の考え方

では、長期的な事業領域の成長可能性に関する不確実が高い場合に明確な新規事業への進出(多角化)という形をとらず、むしろリスクの限定された他社への資本参加や提携といった形でオプション(選択権)を構築し、Raynor曰く「戦略的柔軟性」を確保することが推奨される。そして、当該オプションの将来性が見え始めた段階で有望な事業については買収・合併あるいは内部成長によって取り込めばよい。こうした「戦略オプション」の構築は、新規事業への完全なコミットメントに至るまでの時間的余裕を企業にもたらし、予測しがたい事後的なシナジーを一部事前に取り込んだかたちでの意図的な追求を可能とするだろう(Raynor, 2007 [邦訳]2008)¹⁴。

しかしながら、将来の見通しを得ることの難しい、より長期の文脈においては、(リスクの克服よりも)むしろリスクを積極的に回避すること、すなわち成長への強い意欲を時には抑制して、あえて‘低成長’を受け入れることのほうが現実的といえるかもしれない。実際、多角化戦略に言及する論者の中には、将来的な飛躍のための低成長をあえて許容すべきとする見解は少なくない。

例えば、ダイナミック・シナジーの論理を提示した吉原他(1981)は、理想的な企業成長の長期的なプロセスが、連続的な「飛躍」の積み重ねではなく、過小な多角化(環境の豊かさを余裕を持って使い、経営資源も未利用な部分の発生を許す)で収益を高める時代と過大な多角化(環境の提供する機会を十二分に使い、時には経営資源が不足気味になるほどの多角化)で成長を目指す時期を交互に繰り返す「ジグザグの成長経路」であることを示唆している(吉原他, 1981: 261)。

また、Campbell & Park(2005)は、技術やビジネスモデルにおけるイノベーションや創造性に対する‘過剰な期待’が招く「無限の成長という妄想」を批判し、新規事業への「賭け」よりも、あえて低成長を選ぶべき時期や環境がありうると主張している(Campbell & Park, 2005 [邦訳]2006(下):138-139, 200-201)¹⁵。さらに、Zook (2001, 2007)は、「安易なコア事業の放棄、コア事業の成長余地に対する過小評価、あるいは過剰な事業拡大を行い、それまで強力であったコア事業の勢いを止めてしまうこと」の危険性について強調し、やはり「成長のための縮小(Shrink to grow)」が適切な選択肢となりうるケースがあることを指摘している(Zook & Allen, 2001 [邦訳]2002:22; Zook, 2007 [邦訳]2008:81, 227, 240)¹⁶。

これらの見解が、「飛躍」を成し遂げるためにこそ、その前段階として身をかがめ、慎重に自社の資源蓄積・コア事業のあり方とともに進出すべき新規事業領域を見定める行為と時間の必要性・重要性を示唆していることは明らかであろう。そして、さらにその根底にあるのは、あえて「飛躍」を試みるほどに飛びつく価値のある「肥沃な立地」、いいかえれば企業に豊穡かつ新たな利益機会をもたらす‘ブルー・オーシャン’は、他社との競合のなかでそれを‘ものにする’可能性をも含めて、むしろ「めったに存在するものではない」という共通認識なのである¹⁷。

5、終わりに

我々は、多角化戦略をめぐる展開されてきた論及に見られる2つの異なる方向性、すなわち「制御の論理」と「飛躍の論理」の双方について論じてきた。一方の「制御の論理」は、過剰な多角化の危険性について警告し、その推進に‘ブレーキ’をかけようとする傾向を持つ。他方、「飛

躍の論理」はときに「制約」を度外視した‘加速’こそが企業の持続的な成長・優位を導くと主張する。ゆえに、二つの論理は、明らかに相反する主張を展開しているように見える。

しかしながら、前章後半の議論から、両者はけして対立関係にあるわけではないことは容易に予想されるであろう。なぜなら、企業にとっての「飛躍」の機会はそもそも事前の予測が難しく、むしろ「めったに遭遇することのない」ものであるならば、企業(経営者)にとって、(安定軌道にある)通常期には、多角化の落とし穴を避けるためにできる限り慎重に、ときに低成長をあえて許容する姿勢すら持ちながら、じっくりと機会を見定める「制御の論理」に従うことが適切となろう。ただし、いったん飛躍の好機であることを確信したならば、一歩足を踏み出すことに躊躇すべきではない。なぜなら、そうした飛躍こそが、企業の長期的な命運を左右し、また多角化企業としての真の競争力、創出価値の源泉となる可能性を秘めていると考えられるからである。また、それは来るべき‘飛躍の機会’に備えた余力を蓄えるための「制御の論理」に従う期間の重要性をも示唆しているのである。

以上が、本稿において我々がたどりついた、さしあたりの結論(仮説)ということになる。しかしながら、多少の失敗や低成長を許容すべきとはいえ、長期的なスパンで見ても「めったに遭遇できない」ような飛躍の機会を数々の‘多角化への誘惑’の中からいかにして見定めればよいのか。直近では、「インターネット時代」のさらなる進化を予見し、それに関わるソフト(映画、ゲーム、金融等)とハード(テレビ、ゲーム機、PC等)の両面を囲い込むという、まさに(積極的な多角化を通じた)‘ダイナミックな飛躍’を試みたソニー社の事例がある。しかし、その結末は、本来のコア事業たるエレクトロニクス事業の弱体化など様々な問題が指摘され、現時点でも苦境が伝えられている。その失敗の原因は、飛躍の構想そのものにあつたのか。それとも、飛躍のタイミングの問題なのか。はたまた、飛躍のオペレーショナルな面での進め方に問題があつたのか。いずれにしても、長期的な企業成長のダイナミズムの形成に重大な影響を与えるはずの「飛躍の論理」については、その失敗事例も含めて、今後さらに検討すべき課題は多い。

また、本稿では考察の主眼を経営多角化という戦略的打ち手を貫く‘論理’の検討においたため、戦略実行の支えとなる「組織」の問題にあえて言及しなかった。多角化企業の戦略と組織(の関係性)のあり方は、それ自体が必要不可欠な論点であると共に、近年、全社の要となる本社の役割(Collis, Young&Goold, 2007;加護野他, 2006)や強いコア事業を持つことの意義(加護野, 2004)など、有力かつ興味深い議論が展開されている研究領域でもある。これらの残された課題については、他日を期したい。

(主要参考文献)

浅羽茂『経営戦略の経済学』日本評論社、2004年。

Barny, Jay B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2ed.*, Prentice hall, New Jersey, 2002. (岡田正大 訳『企業戦略論(上・中・下)』ダイヤモンド社、2003年。)

Campbell, Andrew and Robert Park, *The Growth Gamble*, Nicholas Brealey Publishing, 2005. (鈴木立哉 監訳『成長への賭け』(上・下)ファーストプレス、2006年。)

Collis, David, Young David and Michael Goold, The Size, Structure, and Performance of Corporate Headquarters, *Strategic Management Review*, Vol.28, 2007. (383-405.)

Goold, Michael and Andrew Campbell, Desperately Seeking Synergy, *Harvard Business Review*, September-October, 1998.(130-143.) (西尚久 訳「シナジー幻想の罟:真のチャンスと砂上の楼閣とを見分ける」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』August, 2002年。(96-109.))

Grant, Robert M., *Contemporary Strategy Analysis, Six Edition*, Blackwell Publishing, 2007. (加瀬公夫 監訳『グラント現代戦略分析』中央経済社, 2008年.)

Hamel, Gary nad C.K.Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994.(一條和生 訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995年.)

Helfat, Constance E. and Kathleen M. Eisenhardt, Inter-Temporal Economies of Scope, Organizational Modularity, and the Dynamics of Diversification, *Strategic Management Journal*, Vol.25, 2004. (1217-1232.)

Kim, W. Chan and Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, boston, MA., 2005.(有賀裕子 訳『ブルーオーシャン戦略』ランダムハウス講談社, 2005年.)

伊丹敬之『経営戦略の論理(第3版)』日本経済新聞社, 2003年。

伊藤良二・須藤実和「コア事業と成長戦略」『組織科学Vol.37, No.3, 2004年。(11-20.)

加護野忠男「コア事業をもつ多角化戦略」『組織科学』Vol.37, No.3, 2004年。(4-10.)

加護野忠男・上野恭祐・吉村典久「本社の付加価値」『組織科学』Vol.40, No2, 2006年。(4-14.)

三品和宏『経営戦略を問いなおす』ちくま新書, 2006年。

三品和広「基本戦略と利益成長:日本企業1,013社の実証分析」『国民経済雑誌』第197巻第3号, 2008年。(13-23.)

Markides, Constantinoz C., To Diversify or not to Diversify, *Harvard Business Review*, November-December, 1997.(93-99.) (白鳥東五 訳「多角化を成功に導く戦略的資産の活用:勝者と敗者の分岐点はどこにあったのか」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Feb.-Mar., 1998年。(44-52.))

Penrose, Edith T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959.(末松玄六 訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1980年.)

Porter, Michael E., From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, Vol.65 No.3, 1987.(43-59.) (編集部 訳「競争優位の戦略「企業戦略」を再考する」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』, February, 2007年。(54-77.))

Raynor, Michael E., *The Strategy Paradox: Why Committing to Success leads to Failure [and What to Do About It]*, Broadway Business, 2007.(高橋淳一・松下芳生監修/櫻井祐子訳『戦略のパラドックス』翔泳社, 2008年.)

Rumelt, R.P., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1974.(鳥羽欽一郎 訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社, 1977年.)

Williamson, Oliver, E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, markets, Relational Contracting*, Free Press, New York, 1985.

吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社, 1981年。

吉原英樹『戦略的企業革新』東洋経済新報社、1986年。

Zook, Chris and James Allen, *Profit From The Core*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001.(須藤実和 監訳『本業再強化の戦略』日経BP社、2002年。)

Zook, Chris, *Unstoppable*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2007.(山本真司・牧岡宏 訳『コア事業進化論』ダイヤモンド社、2008年。)

¹ 三品(2006)は、日本の上場企業(製造業以外を除く)672社の営業利益率動向の分析、また同業種に位置する「専業型」と「多角化型」企業3組の利益率推移の比較(キーエンス vs オムロン等)を行なっている(三品、2006:26-48)。また、Raynor(2007)は「専業型」を意味する「純粋戦略」が、企業の業種、規模、年数など、これまで特定されてきたあらゆる利益要因を調整した後でさえ、多角化型を意味する「ハイブリッド戦略」を上回っているとす。しかしながら、同時に「純粋な戦略的姿勢が高い破綻確率を伴う」可能性についても考慮しなければならない由、指摘している(Raynor, 2007 [邦訳]2008:92-93)。

² ただし、Grant自身は、「成長」と「リスク低減(分散)」という二つの目標は、多角化の主要な理由とされてきたにも関わらず、近年重視されるようになってきた「株主価値の創造」と折り合わない傾向が強く、すでに正当な動機とはなりにくくなっていると指摘している(Grant, 2007[邦訳]2008]:557-562)。

³ Porter(1987)は、多角化企業が(株主)価値を創造できる基準として、産業の魅力度の他に「参入コスト」(参入コストが、将来の利益を相殺するほど高くではならない)、および「補強関係」(新しい事業単位は、ほかの既存事業と結びつくことで、競争優位を獲得するものでなければならない)を挙げ、「どれか一つでも無視すると、その企業戦略には悲惨な結末が招かれる」と主張している(Porter, 1987: [邦訳]2007:60)。

⁴ Campbell & Park(2005)によれば、多角化、すなわち新規事業への参入という概念は、1960年代に初めて研究の対象となった。そしてそれ以来、この問題に対する考え方には二つの平行した潮流が存在してきたという。すなわち、「ゼネラル・マネジメント学派」と「シナジー学派」である(Campbell & Park, 2005 [邦訳]2006(下):10-17)。そして、一般に前者はコングロマリット企業の崩壊等によって懐疑的な目が向けられてきた一方で、後者はいわゆるコア・コンピタンス論による関連多角化論に影響を与えるなど、相対的に大きな存在感を示している。ただし、Campbell & Park(2005)はむしろ両者の弱点を指摘し、統括本社の機能に注目する「ベアレンティング学派」の主張を展開している。

⁵ いわゆる「シナジー」と「範囲の経済性」の概念については、後者の範囲の経済性が「費用の節約」のみ焦点を当てているのに対し、前者のシナジーが費用の節約と共に「売上の増大」をも考慮に入れていることから、両者は明確に区別されるべきとする見解がある。ただし、「範囲の経済性は、2つの専門企業と同じ売上げをあげるときに、多角化企業のほうが費用が少なく済むという関係を示しているのであり、もし要する費用を2つの専門企業の合計を同じにすれば、範囲の経済性は多角化企業の売上げが増大することを意味する」ことから、そうした視点での区別は本質的ではないとする見解もある(浅羽, 2004:24-25)。いずれにしろ、本稿では便宜上、費用の節約と売上の増大の両方を含むものとして、両者を「意味のある関係性」としてとら

え、特に区別せずに扱っている。

⁶ 例えば、3Mではポスト・イットやスコッチテープ、写真フィルム、研磨剤など実に多様な製品を市場に送り出し、また事業間での活動の共有もほとんどないといわれているが、水面下では、それらはすべてサブストレート(基材、下地)、接着剤、コーティングに関わる同社のコア・コンピタンスの共有の上に成り立っている(Barney, 2002[邦訳2003(下)]:76)。また、GEも金融からジェットエンジン、医療機器までと多様な事業を展開しているが、それらの事業は、「高額で顧客の事業の成否を左右する製品、少数かつ顔の見える競合、多数でも序列の決まったグローバルな顧客を扱う」という共通項があり、また高度な人材育成・活用のシステム(事業間での経営人材の異動など)を構築することによって、いわば事業展開の手口の共有が図られている(三品, 2006:87)。

⁷ Grant(2007)によれば、「統治の経済性」が「範囲の経済が存在しなくとも」多角化による効率性確保を約束するケースがあると指摘している。それは、非特化的な資産の取引費用の存在に注目するものであり、多角化企業が形成する内部資本市場や内部労働市場の(外部市場との比較における)人材・事業部レベルの内部情報取得に関する優位性の活用をもたらす取引費用の削減によって生み出される。(Grant, 2007[邦訳2008]:567-569)。また、Rayner(2007)は、範囲の経済性のような「関連性」を根拠としない非関連型の多角化が成功しているケースでは、取引費用論のロジックに基づく「統治の経済性」の実現がその根拠と考えられる由、指摘している(Raynor, 2007 [邦訳]2008:392)。

⁸ この点は、多角化の目標として、「リスク分散」が意味を失ってきたとする見解と密接に関連している。例えば、Porter(1987)は、非公開企業の場合であれば、企業のリスクと株主のリスクが一致するため、多角化そのものがリスクの軽減という意味を持ちうるが、ほとんどの状況においては、リスクの分散はあくまで企業戦略の「副産物」と考えるべきであり、これを動機とすべきではない、主張している。なぜなら、「株主が自分でやれることを、わざわざ株主のために代行することは、企業戦略の基本要件ではない」からである(Porter, 1987:[邦訳]2007:63)。

⁹ 本稿では、図を「成長性と収益性のトレードオフ」と称しているが、本来は吉原他(1981)の日本企業の多角化動向に関する実証研究の成果を反映したものであり、正式には「多角化と成果(収益性、成長性)の関係についての実証結果の概念図」として掲載されたものである。

¹⁰ 本稿においては、「日本発」のダイナミック・シナジー論についてのみ扱うが、例えばHelfat & Eisenhardt(2004)は、米オムニ社の事例を挙げながら、ダイナミックな市場における「異時点間の範囲の経済性(inter-temporal economies of scope)」の実現について言及している。それは、変化の激しい市場への対応を前提とした事業のスクラップ&ビルド(古い製品市場からの撤退と新しい製品市場への参入)、またそれに伴う資源の移動を調整コストの低い、身軽なモジュラー型の分権的な組織構造をもって成し遂げようとするものである(Helfat & Eisenhardt, 2004:1218)。ただし、彼らの議論は、シナジーを動的に捉える点で日本版ダイナミック・シナジー論と共通する部分はあるものの、資源蓄積というより「経営資源の組み換え」(のスピード)に焦点がある。ゆえに、やや文脈の異なる見解であるため、今回はその存在を示すにとどめておく。

¹¹ さらに吉原(1986)では、望ましい多角化を「多角化→経営資源の蓄積→多角化」というサイクルによって長期的成長を実現する多角化であるとし、たとえ事業自体の成長魅力が大

きい場合でも、望ましい経営資源の蓄積に結びつかない多角化は、できれば避けたほうが良い由、主張している。(吉原、1986:14)。

¹² こうした主張は、ダイナミック・シナジーの実現、あるいは将来のシナジーの源泉となる資源の蓄積がけして容易ではないことを示唆している。もともとの提唱者である伊丹(2003)は、その実現には「多少の無理」が必要であり、ダイナミックな戦略－資源適合を達成するための「静的不均衡(特定時点における戦略に要する必要資源と保有資源間のズレ)」は例外というより企業成長の常であり、経営戦略のもっとも大切なエッセンスであると主張している(伊丹、2003:315－318)。また、伊丹(2003)はダイナミック・シナジーの源泉となる資源として、特に「見えざる資産」(いわゆるヒト・モノ・カネに分類される「物理的な資産」と区別される技術開発力や熟練・ノウハウ、特許、ブランド、組織風土などの非実体的で見えない資源)に注目し、この種の資源こそが企業活動の成否を決めていると見ている(cf. 伊丹、2003:238－239)。こうした見方は、本稿第2章(3)で論じた「統治の経済性」に関する議論で述べたように、多角化(階層的統治)に適した(シナジーの核となる)資源・能力の特性とこうした「見えざる資産」への注目は、双方共に企業に独自の資源に焦点を合わせているという意味で整合的である由、指摘しておく。

¹³ 結果として、事前的なダイナミック・シナジーの遂行に関するアドバイスとしては、(それ自体、けして容易ではないかもしれない)「良い方向を向いて多角化の歩みをつづけること」、すなわち、世の中の流れ、技術・産業構造のトレンド、成長分野など大きな方向性を間違わないといったものにとどまっている(吉原、1986:191－193)。ただし、例えばRaynor(2007)は、企業の多角化の特性(非関連型、垂直統合型、関連型)は、部門間(及び各部門と本部間)の関係によって規定されるがゆえに、けして固定的なものではなく、むしろ既存部門間の関係が変化するにつれて変っていく、すなわち競争状況の変化等によって、かつてない場所に相乗効果が生じ、いつの間にか非関連型から関連型多角化企業に変っていることがありうるとする。そして、米マイクロソフト社等の例を挙げ、そうした変化が企業(経営者)の明確な意思によって成し遂げられた可能性を提示している(Raynor、2007 [邦訳]2008:235－236)。結局のところ、ダイナミックシナジーの実現に向けた事業選択の成否は、かなりの部分で経営層の選択眼や感性・直感に委ねられていると言えるかもしれない。

¹⁴ Raynor(2007)は、こうしたリスク・オプションの構築を統括本部が果すべき重要な役割であると規定している。なぜなら、事業部門が自らの直面する長期的な戦略的不確実性に対処しなければならぬとすれば、おそらく存続の見込みを高めようとしてリスクの高い賭けを回避し、凡庸な結果に終わりがかねない。また、成果を上げるには特定の戦略に徹底的にこだわるのが求められるため、資源をオプション創出に費やすことは、ほとんどの場合、事業部門の能力を超えてしまうからである(Raynor、2007 [邦訳]2008:18)。

¹⁵ Campbell & Park(2005)は、この点に関し、さらに以下のように主張している。すなわち、「多くの企業は、たとえ成長が可能だとしても、そのペースを速めることができない事態に何度も遭遇するものだということをマネジャーは認識する必要がある。大半のマネジャーが「つねに学ばなければ成らないスキルは、低成長をいかに上手に管理するかということではないかと思われる」(Campbell & Park、2005 [邦訳]2006(上):149)。また、「少なくともフォーチュン50に入るような、アメリカで最も成功した大企業に関しては、高成長は標準ではない。

低成長と売上げの実質的な低下は、けっして珍しくない」由、指摘している (Campbell & Park, 2005 [邦訳] 2006 (上) : 152)。

¹⁶ また、Zook (2007) は、吉原他 (1981) の「ジグザグの成長」とほぼ共通する意図をもって、企業の理想的な成長プロセスがフォーカス (focus) — 拡張 (expand) — 再定義 (redefine) から成る「F E R サイクル」であると主張している (Zook, 2007 [邦訳] 2008 : 45)。

¹⁷ ‘ブルーオーシャン (青い海)’ は Kim & Mauborgne (2005) によって示された概念であり、対立概念としての ‘レッドオーシャン (赤い海)’ (業界の境界線がすでに確定した既知の市場空間であり、まさに血みどろの激しい企業間競争が繰り広げられている) と対置される「未知の市場空間」をさす。それは、誰にも認識されていないという意味で「競争の無い世界」であり、豊饒かつ新たな利益機会と売上機会を企業にもたらす可能性を持つ (Kim & Mauborgne, 2005 [邦訳] 2005) : 20-21)。