



## 「企業は実力の範囲内で健全な赤字部門を持たなくてはならない」 宮崎 輝

企業経営漫談士 岡野実空

我がラスト(50)スパート5回目のテーマは、定本『ゼミナール経営学入門』第4章の「多角化と事業ポートフォリオ」。その大御所アンゾフには先にご登場いただきましたので、今回はこのシリーズ初の日本人、旭化成中興の祖・宮崎輝氏の珠玉のひとつをご紹介します。

### その1: 名言の背景

今回の主役は、旭化成工業(現旭化成)第4代社長の故宮崎輝氏。1909年長崎県雲仙で生まれた氏が、熊本の第五高等学校、東京帝国大学を経て就職したのは、野口遵(したがう)率いる日本窒素肥料。それは新興財閥でありながら、九州での電気事業を起点に、それを活用した化学事業への「多角化」で、飛躍的な発展を遂げている最中のことでした。

そんな桁外れの偉人に憧れる氏が、まず配属されたのは、宮崎県延岡市のベンベルグ(人造絹糸)製造子会社。またその後さまざまな経験を積んだ氏の転機となったのは、30代半ばでの敗戦でした。

世界3大化学メーカーの一角として、朝鮮半島北部まで進出していたコンツェルンは解体され、1946年旭化成工業として再出発することになったのです。しかし始祖の精神は減びることなく中興の祖に引き継がれ、その後再び花開きました。その遺伝子の集約こそ、表記の至言に他なりません。

### その2: 名言の真意と功罪

38歳という若さで取締役役に就任し、労働争議を乗り切った宮崎氏が、前任者の急死を受け急遽社長に就任したのは1961年、52歳のとき。その後高度経済成長をバックに、さまざまな分野に進出し、ときには「ダボハゼ経営」と揶揄されました。

そんな氏が、数々の試行錯誤と猛烈な学習をつづけてつかんだ企業経営の奥義こそ、表記の一言。それは全ての事業が黒字となったら、その企業の発展が止まった証であるという信条の裏返しです。氏が歓迎したのは、事業が未熟なときに生まれる赤字。その「夢」を、企業発展の原動力と見ていたのです。その一方、成熟した事業の赤字に対しては、切り捨てを含む厳しい対応を迫りました。

裾野が広い化学分野で、そんな厳父慈母を兼任できるトップは稀有。またそれこそ、1992年の急逝まで、氏が実権を握り続けた弊害の要因でした。

### ☞ 「三々な経営」

1-13 「多角化」の論理  
Z-06 「事業撤退」の意義

### ☞ 『四字熟語』で考える経営戦略

Y-09 「実践計画」を考える・その2  
YF-3 付録「経営資源」ヒト その3

### その3: 定本の確認と発展

さて定本のこの章は、まず「多角化」の4つの論理から始め、その「ドメイン」および「集中と選択」論を展開し、最後は「撤退」論に言及しています。しかし何といってもここで注目すべきは、後半の「ポートフォリオ」論です。

それは「事業」の積み上げ方式の問題点を解決するために、BCGなどのコンサルティング企業で開発され、全社的な資源配分を考えるツールとして、「多角化」を目指す各社に続々採用されたものでした。しかしその後、構成要素に当初の「市場」の「成長率」「シェア」以外のものが加味される一方、配分される資源の方にも、ヒト、モノ、カネに技術・ノウハウやプロセスなどが加わり、それを巡る議論はどんどん複雑になって行っただけです。

そんな中、我が国における「多角化」の権化から放たれたのが、それら「ポートフォリオ」のコンセプトを一行で言い切った至言だったのです。

偉人・野口遵を始祖に仰ぐ、旧日窒コンツェルン各社。それは「多角化」だけでなく、公害など負の部分も含め、さまざまな経営課題に取り組む、我が国20世紀のフロントランナーでした。そして今世紀2019年、リチウムイオン電池への貢献でノーベル化学賞を受賞した、旭化成の吉野彰氏は、始祖および宮崎輝という中興の祖の存在に再び光を当て、その功績に「輝き」を蘇らせたのです。

2022年3月7日 実空