

# 「多角化」の論理

企業経営漫談士 岡野実空

「多角化」とは、企業業績が特定の製品や市場に依存し過ぎることを避け、組織に柔軟性をもたらそうとする戦略のこと。企業はその成長に伴い、多「核」化を目指しますが、そのハードルはなかなか高く、いずれ「選択と集中」という逆方向の戦略とのジレンマに悩むことになります。

今回のコラムでは「多角化」の論理を、「範囲の経済」「リスクの分散」「成長の経済」という、底本『ゼミナール経営学入門』にある3つの視点から再考します。

## 視点1：範囲の経済

「範囲の経済」とは、既存事業が保有する技術、ノウハウ、流通などを他の事業へ転用し、コスト優位をねらう戦略のこと。会計的には、固定費だけでなく、変動費も含め、複数事業にまたがる共通費のコストダウンが目的です。

我が国の主要産業でいえば、主に「規模の経済」を追いかけた自動車業界とは対照的に、電機メーカー各社は、祖業の家電や重電から PC、半導体また携帯電話と次々に主役を交代させ、「範囲の経済」を追求してきました。しかし前世紀後半に起きたビジネスモデルの激変には全く対応できず、各社瀕死の重傷を経験して今日に至っています。

その姿は、同様の戦略を取りながら、各社がさまざまに棲み分けを図り、以前よりたくましさを増した化学業界とはあまりに対照的です。

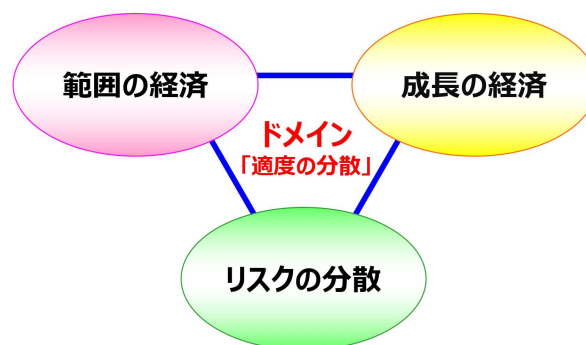
## 視点2：リスクの分散

既存事業の最大のリスクは、上記のとおり、市場のライフサイクルで、主力産業が成熟から衰退に向かうこと。電機・通信機業界におけるビジネスモデルの激変は、主にデジタル化が惹き起こしたものでしたが、それは製品のライフサイクルを大幅に短縮し、「ドッグイヤー」や「マウスイヤー」など、急速な進歩を意味する新語を生み出しました。

さらにこの動きは他業界にも大きな影響をもたらし、ようやく自動車業界にまで到達。これまでガソリンエンジンをベースに、当初のビジネスモデルの部分カイゼンで一世紀も持続できた事業を、普通の業界並みの大変革の渦に巻き込んでいます。

この間、各界の盲目的なヨタ信奉者は、その製造革新を経営革新にまで神格化し、ビジネスモデルから見れば、むしろ例外的な業界に学ぶという愚を犯してきました。その方々もようやく目を覚まし、遅ればせながら他業界に学び始めたところです。そこには、カイゼンでは乗り切れない困難に対処する、さまざまなヒントが転がっています。

KM1-13 「多角化」の論理



## 視点3：成長の経済

「成長の経済」とは、いわゆる「規模の経済」とは別物で、企業の成長プロセスがもたらす経済的なメリットのこと。既存事業の市場やシェア拡大には自ずと限界があるため、多角化の必然性が浮上するのです。因みにその代表は、従業員の若年化がもたらす人件費率の低下や、社員の勤労意欲アップによる生産性の向上などです。

いまは亡きダイエー創業者・中内功氏の口ぐせ、「売上は全てを癒す」は、そのメリットをひと言で語るもの。しかしその理論的支柱だった、流通経済研究所の初代理事長、故・田島義博先生の口ぐせは、「成長と膨張は違う」。質の向上の伴わない拡大は、単なる「膨張」に過ぎないという警告です。ダイエーの歴史はその見本。それはまた1973年のオイルショック以降、営業利益率が低下した製造業各社にとっても、決して他人事ではありませんでした。

多くの企業が高い授業料を払って得た多角化の教訓が、「隣の芝生は青くない」では、あまりにお粗末！ 将来性があり、いかにも自社らしい「価値」を提供できる事業領域は、「選択と集中」の収縮型ではなく、MCNの賢人・山口裕康氏がいう「適度の分散」の発展型で考察されなければなりません。

平成30年5月14日 実空