

多角化か 専門特化か

執行役員企画部長

上田 肇



久しぶりに、新宿伊勢丹に行った。商品調達にかかる伊勢丹の熱意には感心する。世界中から良いものを調達すると同時に、そこに安住しない。ないものは「伊勢丹別注」としてつくらせる。受注会もある。タイの生地を決めると、サンプルを小さく切って、発注書に貼り付けてくれた。人なつっこいマリネッラさんの笑顔を見るのも3年目になる。こういう老舗と伊勢丹バイヤーの信頼関係が、伊勢丹が「勝ち組」となった理由の一つだろう。

勝ち組とは、どこだろうか。日本経済新聞社の「優良企業ランキング」を見ると、任天堂、ファナック、武田薬品工業、HOYA、キヤノン、キーエンス、トヨタ自動車、ロームと、上位には関西系の企業が多い。社長の年齢は、任天堂岩田聡社長が47歳、HOYA鈴木洋社長が48歳、キーエンス佐々木道夫社長が50歳と、比較的若い社長が目立つ。得意分野を絞り込み、専門特化した企業が多い。

専門特化による成功は、固有の悩みを経営者にもたらす。特定市場での成功は、その市場の技術・構造変化に対する脆弱性を格段に高める。中国市場での成功は、中国の政治経済動向に対する脆弱性を高めるのである。

このリスクに対する伝統的な対応策の一つは、多角化である。多角化といっても、全く関係のない事業を買収するのではなく、何らかの共通資源を要とする多角化である。製品リスクに対しては、営業チャネルを要とした新製品への展開、市場リスクに対しては、製品群を要とした新市場への展開である。また、完成品に必須な部品の内製化という、川上への多角化もある。保守事業への進出は、

川下への多角化だ。

しかし、経営手法としての多角化の評判は芳しくない。総合〇〇企業が、優良企業ランキング上位にないことにも表れている。なぜだろうか。

多角化の利点は、多角化分野の売り上げにより特定市場への依存度が低下し、業績変動リスクが低下することだ。また、固定的な社内資源を使い回すことで稼働率が向上し、製品当たりコストが低減する。欠点は、得意分野からの貴重な社内資源が新分野に投入されることにより、得意分野での圧倒的な優位性が先に揺らいでしまうリスクがあることだ。

多角化にはM&A（企業合併・買収）という手もあるが、企業文化の衝突が生じる。子会社化により距離を置けば、重複投資の温床ともなる。深刻な問題は、多角化という対応が、業界構造の変化という外部環境リスクに対する経営感度を鈍化させることだ。経営者の注意は、複数の市場に注がれざるをえない。グループ内に複数の価値観が存在していればなおさらである。GEは多角化の成功例として挙げられる数少ない企業の一つだが、これは、強固な企業文化と充実した経営者育成制度、そして買収と並行した厳格な選別と売却を実施する経営者あつてのものである。

外部環境リスクに対するもう一つの対応は、さらなる専門特化である。外部環境変化に対して、徹底した情報収集を行い、働きかけられるものに対しては働きかけ、自らに有利な状況をつくり出す。環境変化をいち早く察知していち早く対応することにより、常に他社の先手を取る機動力による対応である。

必要なものは、外部環境リスクに対する全社的な危機感の育成であり、機動的な対応を可能とする、シンプルで意思疎通が密な組織だ。先の優良企業においても、事業本部や関連会社を持っているが、企業としての求心力はきわめて高い。若さも役に立つだろう。

機動力による対応は、たとえ需要が横ばいであっても、循環的である場合には機能する。先例はDRAM業界である。需要のピークに一人勝ちするためには、需要のボトムでの多大な設備投資が必須であった。製造技術が世代ごとに進歩するなか、意思決定スピードが遅く組織に機動性が欠ける企業は、中途半端な投資しか行えず、撤退していった。

機動力に支えられたさらなる専門特化も、万能ではない。DRAM業界は、ファブレス化という流れのなかで、大規模生産設備能力を提供する台湾企業と、設計段階における付加価値を提供する欧米企業との新たな分業体制に進み、同時に、一貫生産体制では韓国企業が日本企業を上回る大規模投資により台頭した。これからの日本の優良企業は、どのような対応を行っていくのであろうか。

伊勢丹にとって、異なった顧客セグメントを持つ三越との提携は一つの多角化だろう。2007年6月には地下食品売場を、9月にはメンズ館8階を全面改装した。大規模設備投資だ。家内のお気に入り、シャンパンを10分で冷やしてくれる急速冷却サービス。高付加価値化と非価格競争か。家内は出口に向かっている。ジャン＝ポール・エヴァンだ。高級チョコレート店を出口脇に置いた伊勢丹の意図が、何なのかは、問うまい。（うえだはじめ）