

経営多角化政策論の方法的基礎

鈴木孝明

1. 序 言
2. 多角化政策論の学説史的回顧
3. 単品経営と多角化政策の形成
4. 多角化政策の推進機構
5. 多角経営と多角化政策の2重性
6. 結 語

1. 序 言

経営多角化は現代企業の支配的傾向となっており、その経営学的研究の意義は極めて大きいと思われる。したがってその理論的・実証的研究がより一層押し進められることが望ましい。この多角化研究においてはこれまでに数々の貴重な研究業績が公刊されており、これらの成果は十分に吸収されるべきであるが、尚一步進めた研究が行われる余地があるように思われる。本稿では、多角化政策の方法論的研究に重点を置き、多角化政策形成の必然性、多角化政策それ自体の類型化、多角化政策に関連する諸問題、多角化政策の推進機構等の検討を原理論的に展開することを試みるものである。

2. 多角化政策論の学説史的回顧

経営多角化政策が現代企業の展開する諸経営政策の重要な柱の1つとなっていることは周知のところであるが、尚依然として多角化についての種々な意味内容についての、あるいは多角化と多角化の形態についての、あるいは多角化と多角経営についての峻別が十分でないように見受けられる。このような事態はかかる区別が厳密に行われるための方法論的基準がいまだ十分に明確にされていないことに帰因するものと思われる。この点について以下極く簡潔に学説史的回顧を試みたい。M. ゴートは多角化を次のように定義している、「多角化は個別企業〔 individual firm 〕によって供給される諸市場の異種性〔 heterogeneity 〕における増大」又は「産出高によって提供される諸市場の数の観点からは産出物の異種性の増大」⁽¹⁾である。この定義から直ちに、たとえばまず個別企業をどう規定するかの問題、第2に市場又は産出物をどう規定するかの問題、第3に異種性をどう規定するかの問題、第4に何故にかかる増大が行われるかの問題が生じるが、この定義そ

のものは抽象的ではあるが多角化研究の出発点又はその手がかりとしては評価できるであろう。第1の個別企業についてはE. ペンローズによって、独占的地位を有する専門化企業として明確な規定が与えられている⁽²⁾。この専門化企業が多角化を展開しやがてその多角化活動が大規模化・複雑化するにいたれば本来の多角化推進の管理機構である職能部制管理機構が狭隘となる。ここにその適合的な推進機構としての事業部制管理機構が形成される⁽³⁾。かくして専門化企業は多角経営に転化するにいたる。したがって多角化と多角経営を同一視し得るものではなく、多角化を行う経営即多角経営と見、又逆に多角化政策を多角経営の経営政策と見るのは早計であることがわかる。第2の市場又は産出物はこれは製品の販売市場又は製品系列と規定できよう。第3に異種性とは販売市場が異なること、製品系列が異なることと規定すれば、「異なること」とは何を意味するかが問題であるが、これについてはR. マリスによって、当該企業の既存製品系列の市場需要を減退〔kill〕させないこと⁽⁴⁾という明確な規定が与えられている。第4についてはペンローズ、チャンドラー、ルメルト等によって、生産的経営資源の有効利用としてのその根拠ないし必然性が明示されている⁽⁵⁾。

以上のことから多角化の意味内容に関しては、多角化の意味としては独占的大企業が多角化政策が極めて重要なものとして明確にされたのであるが、それを基準にして考えるとさらに次の3つの意味内容が区別されるべきであろう、第1に自然発生的多角化又は多角化の萌芽、これは廃物・副産物の外部市場への販売あるいは既存製品ないし本業製品に多少の変更を加えた関連製品の販売等としての製品多角化が含まれる。第2に意識的多角化すなわち政策的多角化、これは前述の独占的大企業による多角化政策を意味するが、更に特定の製品系列のみの生産・販売に専門化した単品経営が部分的に展開する多角化政策と、多様な製品系列の生産・販売を行う多角経営が展開する多角化政策に分けられ、これはまた更に、この多角経営の本社が展開する多角化政策とその事業部ないし子会社が展開する多角化政策とに分けられる。多角化と多角化の形態の区別に関しては、多角化の根拠ないし必然性とも関連するが、その生産的経営資源の活用形式に制約されて、いわゆる「製品多角化」の形態のみが重視されがちである。しかし活用されるべき経営資源は生産的なもののみでないことは上述の論者たちもその「取得」〔acquisition〕による多角化を説いていることから明白である。したがって多角化の形態としては経営資源の活用形式との関連で、「製品多角化」⁽⁶⁾と「事業多角化」⁽⁷⁾を設定し、さらに製造業以外における多角化として「サービス多角化」⁽⁸⁾の形態をも考えるべきであろう。最後に多角化の根拠ないし必然性に関しては、経営資源の活用が説かれるが、何故に活用ということが強調されるのであろうか。これについては次のペンローズの説明が極めて示唆に富む、「既存市場は利益をもたらし、成長しつつあるかもしれない、しかしそれらが個別企業にとって利用可能な生産的サービスを完全に活用する〔to use fully〕のに十分なほど急速に成長しないということが多角化を志向するに必要とされるもののすべてである」⁽⁸⁾。これをどのように解釈するかは見解の相違となろうが、筆者は次のように解釈したい、すなわち、企業資本の蓄積

テンポと既存の市場需要の成長テンポにギャップが生じる傾向があり、その分だけ企業資本に遊休化が生じる。したがってこの遊休資本の活用が必要となり、この活用の独自の形式としての多角化が展開される。

以上のことから次のことが指摘できる、すなわち(1)経営多角化政策研究の対象は現代の大企業の多角化政策である、(2)多角化政策の2大類型は遊休企業資本の活用形式に規定され条件づけられて、本質的な類型化として第1は製品・サービスの多角化又はイノベーション型多角化、第2は事業の多角化又はコンツェルン型多角化である。(3)経営多角化政策とは遊休企業資本の独自の活用形式による企業資本の蓄積方針のことである。(4)経営多角化政策の出発点は専門化企業ないし単品経営である、換言すれば単品経営としての独占的大企業が概念的にも歴史的にも経営多角化の出発点をなす。(5)経営多角化政策はその展開過程の一定段階でその適格的にして独自の推進機構を要求するにいたるが、その典型的な形態は事業部制管理機構である。以上の方法仮説的な諸規定・諸命題については次節以下順をおって説明を加えたい。

3. 単品経営と多角化政策の形成

単品経営とはある特定の製品の生産と販売等の活動を基礎としている独占的大企業を意味する。「単品」経営とはいっても、たとえばT型車あるいはビートル型車の生産に専念していた時期のフォード社あるいはフォルクスワーゲン社のような単一製品系列のみの生産に専門化している文字通りの単品経営はかなり稀な例であり、これを「純粹単品経営」と呼んでおきたい。一般には単品経営での特定の製品には基本となる製品又は主力となる製品(以下「本業製品」と呼ぶ)の他に、商品学上その本業製品とあまり異ならないが顧客の目からみて異なった製品とみられ新たな市場需要を獲得しうる関連製品を含むものである。このような例はたとえばセメント、生糸、綿糸、綿布、洋紙、鉄鋼、石炭、石油等の素材産業の経営に多数見うけられる。このような単品経営を「複合単品経営」と呼んでおきたい。尚、この複合的単品経営にはかかる自然発生的多角化又は多角化の萌芽を示すのみでなく、意識的多角化又は政策的多角化を部分的に展開するものも含まれる、すなわちいわば「多角経営への過渡形態」と呼ぶべきものである。かくして単品経営は単品政策を展開し、主に職能部制管理機構によってかかる政策を推進するものと特徴づけられる。尚、単品経営と垂直的統合企業の区別については、中間製品がかなりの量で外販されるかどうかにかかっている。垂直的に統合化されている各生産工程の中間製品がすべて統合企業内部で消費され最終製品のみ外販される限り、これは単品経営と同じであろう。ただし各工程での中間製品が大量に外販されるとすればそれは製品多角化ということになる。したがって垂直的統合企業は次の3つに分化するものとみてよいであろう、(1)単品的垂直統合企業、(2)多角的垂直統合企業、(3)多角経営(これは中間工程が事業部又は子会社によって担当されるにいたったものである)。

単品経営の形成過程については、たとえば1880年代から1910年代にかけてのアメリカについて2つの道があったことはチャンドラーの研究によって明確に示されている、すなわち第1は自生的な道又はいわば生産と資本の集積型ともいうべき径路、第2は合同の道又はいわば生産と資本の集中型ともいうべき径路である、これについてはチャンドラーは次のような適切な要約を与えている、「現代の産業企業は大規模化するについて2つの異なった道を経過した。一方の中小の単一経営企業は自社の国内及び国外のマーケティング網と巨大な購買組織の設立及び自社の原料資源と輸送施設の確保に乗り出した。他方の企業にとってはまず合同が最初に行われた。同族ないし個人によって所有された多数の中小の単一経営企業が大規模な全国的企業の形成のために合同した。この新たな合同企業は生産管理を集中し、さらに前方及び後方へ統合化した⁽⁹⁾」。この2つの道に照応して経営戦略も、第1の道の場合、「垂直的統合の戦略」と呼ばれ、第2の道の場合、「水平的結合の戦略」と呼ばれる⁽¹⁰⁾。この第1の道については個別企業の主要な例を多数あげて詳細に研究されているが、⁽¹¹⁾ここでは著名なものの業種と社名を引用しておきたい、(1)煙草産業におけるアメリカ・タバコ社、(2)マッチ産業におけるダイヤモンド・マッチ社、(3)オートミール産業におけるクロウェル社、(4)食品産業におけるハインツ社とキャンベル・スープ社、(5)フィルム・カメラ産業におけるイーストマン・コダック社、(6)石鹼産業におけるプロクター・アンド・ギャンブル社、(7)精肉産業におけるスフィフト社、(8)ビール醸造業におけるパブスト社、(9)ミシン産業におけるシンガー社、(10)農業機械産業におけるマコーミック社、(11)タイプライター産業におけるレミントン社、(12)電機産業におけるジェネラル・エレクトリック社とウエスチングハウス社、(13)清涼飲料産業におけるコカ・コーラ社。第2の道についても同様で、主要なものを引用すると、(1)石油産業におけるスタンダード・オイル社、(2)綿実油産業におけるアメリカ・コットン・オイル社、(3)鉛産業におけるナショナル・リード社、(4)亜麻仁油産業におけるアメリカ・リンシード社、(5)砂糖産業におけるアメリカ・シュガー社、(6)ウイスキー醸造業におけるディスティラーズ社、(7)食品産業におけるナショナル・ビスケット社⁽¹²⁾。以上の2つの道によって成立した単品経営を基礎とする独占的大企業の一般的特徴について次のように要約している、「大規模市場のための生産を行うために資本集約的、エネルギー消費的、大規模な連続又はバッチ生産技術を活用した時、大規模産業企業は繁栄を維持し得た。大量流通のための複雑な計画化と特殊な保管と出荷の施設を要求するのにその市場が十分に大規模で、その消費者が十分に多数で多様である時、あるいはその製品の大量マーケティングが実演販売、据え付け、アフター・サービスと修繕及び消費者金融のような特殊なサービスを要求した時、かかる企業は繁栄した。それらはまた管理的調整がコスト・ダウンと参入障壁の確保を続行し得たので成功をおさめつづけた⁽¹³⁾」。

ところで当該産業において独占的地位を確保した単品経営は一方では独占体制の維持強化をはかりつつも、他方決して競争を全く排除するものではなく、新製品開発、フル・ライン政策、品質改良、広告宣伝、コスト・ダウン、垂直的統合化等々の形での企業間競争

を続行し、同時にまた代替品開発、新製品・新産業部門への参入等々の形での部門間競争又は産業間競争を続けることになるのである。したがって、単品経営が獲得する企業利潤の1部は主として独占体制の維持強化あるいは参入障壁を高めるために、(1)コスト・ダウン、(2)技術・製品改良、(3)広告宣伝、(4)流通の組織化、(5)シェア維持のための追加投資、(6)輸出の促進、(7)資本の輸出、(8)副産物・廃物の利用、(9)フル・ライン政策の拡大強化等々に活用されるが、過剰生産に結びつくような設備拡張のための追加投資は手控えらるであろう。したがって企業利潤の1部は貨幣資本の形態で遊休化するにいたるであろう。他方、資本主義の社会的再生産の無政府性にもとづく、たとえば(1)企業資本の蓄積、(2)労働生産性、(3)生産の集積、(4)技術・製品開発、(5)市場需要、(6)産業構造、(7)社会的生活(生活水準、所得水準、個人の価値観等々)等の「不均等発展」により当該産業及び当該単品経営における市場需要の停滞化傾向が生じる。この市場需要の停滞化はその対前年増加率を基準にして考えると、たとえば(1)緩慢化、(2)横ばい、(3)減退の3つの傾向に区別される。したがって企業資本に対して、(1)の需要成長の緩慢化と(2)の横ばいはシェア維持のための追加投資が遊離されることによって資金過剰化の可能性をもたらし、(3)の減退は資金・設備・人員の過剰化の可能性をもたらす。以上のことから企業資本の遊休化として、(1)一時的遊休化(景気変動による)、(2)循環的遊休化(商品資本の転化したものとしての貨幣資本が生産資本に再転化されるまで一時的にそのまま保持される場合)、(3)構造的遊休化(前述のように第1は企業利潤の1部の遊休化、第2は市場需要の停滞による遊休化)の3形態を区別することが可能であり、更にこの構造的遊休企業資本は(1)遊休貨幣資本(現象的には資金過剰)、(2)遊休生産資本(現象的には設備と人員の過剰)との2形態を有するものと考えられる。

ところで上述の市場需要の低滞化傾向に関しては、それが産業構造的なものとするれば当然企業資本の遊休化とも関連して、より有利な産業部門への移転のために資本の引き上げが志向されるものと考えられる。しかし現実には巨額の資本が設備に固定されていることが前提されているのであるから現在の不利な部門から撤退して高利潤分野へ参入することは極めて困難である。逆にいえばそのような条件があるからこそ独占体制を形成したのである。尚この撤退の困難性ないし撤退障壁の諸側面については、(1)耐久的で専門化した資産の存在、(2)多額の撤退費用が必要、(3)戦略上の障害(事業活動のからみあい、金融市場との関係、垂直的統合の構造)、(4)情報不足、(5)管理者層の反対、(6)社会的障害(雇用問題、地域振興からの社会的反対)、(7)資産処分⁽⁴⁾の困難等があると指摘されている。かくして本業製品の生産と販売等の活動を保持しつつ新製品の追加あるいは本業の経営活動とは異なる経営活動の分野へ参入する必要性が生じるのであるが、かかる活動を意識的・計画的・組織的に遂行する時、多角化政策が形成されるものといえる。すなわち単品経営政策と企業資本の蓄積の矛盾は企業資本の遊休化を生み、かかる遊休資本の活用を新製品の追加あるいは新事業への参入という独自の形式で行う必然性が生じる。この新製品の追加又は製品多角化とは、本業製品の生産と販売等の延長線上ですなわちその諸活動の一環に組

み込まれるという形で、本業製品とは異なるすなわち本業製品と競合しないところの新製品を追加することによって、新市場を追加し新利潤を獲得し企業資本の蓄積増進をはかることである。その長所としては(1)創業者利得、パテント料等を取得し得る、(2)計画と統制が直接的であるから統一化が容易、(3)遊休設備・人員の活用が可能、(4)フル・ライン政策の実施が容易であること。その短所としては(1)生産技術の制約をうける、(2)開発上の問題（発明・発見の困難、実用化の困難、実用化に時間とコストがかかる等）、(3)資本の固定化、(4)製品・設備の陳腐化の危険等がある。他方、新事業への参入又は事業多角化とは、本業事業とは別個の又は別体系でかつ競合しない生産・販売等の諸活動を外的に追加することによって、新市場を追加し新利潤を獲得し企業資本の蓄積増進をはかることであり、その長所としては(1)遊休企業資本の活用が機敏に行える（他会社の買収・合併等）、(2)技術上の制約をうけない、(3)成功したベンチャー・ビジネスの買収により開発上の危険と出費等を免れ得る、(4)持株会社支配機構による場合、少ない資本で大資本を支配し得る。短所としては本業事業との関連が弱くなる傾向があり、統一的な多角化政策の立案と実施が困難となる可能性がある。

ところでこの独自の活用形式はその遊休企業資本の形態によって予め規定され条件づけられているのである。すなわち遊休貨幣資本⁽¹⁵⁾は第1に事業多角化又はコンツェルン型多角化としての活用形式に結びつき、第2に技術・製品開発投資、追加運転資金供給等を媒介にして製品多角化へ結びつき、その方向には、(1)自社開発技術の製品化への投資、(2)経営的に密接に関係する分野への進出、(3)低利潤であるが安定的分野へ進出、(4)高利潤の見込める分野へ進出、(5)当面利潤が見込めないが、社会的・国家的事業へ進出等が考えられる。他方、遊休生産資本は専ら製品多角化又はイノベーション型多角化に結びつき、その方向には、(1)設備の活用ができる製品の開発、(2)人員の活用ができる製品の開発、(3)両者同時に活用できる製品の開発等が考えられる。

上述のように多角化政策形成の根拠との関連で多角化政策の2大類型化を示し得たのであるが、多角化政策が「政策」としての性格を持つ以上、その政策の主体、目標、条件、時期、手段方法等々を基準にしていくつもの類型化が可能であると思われる。これは一覧表の形で示したい（付表参照）。この類型化はあくまで理念的であって現実にかかる形態が必ず存在するというものではないが、多角化政策「それ自体」の類型化を目指したものである。尚、ルメルトはその非常にすぐれた多角化戦略の実証研究の中で多角化戦略の類型として次の9つを区別する、(1)単一経営戦略。(2)主力経営戦略（①主力一垂直戦略、②主力一収斂戦略、③主力一関連戦略、④主力一非関連戦略）。(3)関連経営戦略（①関連一収斂戦略、②関連一連鎖戦略）。(4)非関連経営戦略（①非関連一消極戦略、②取得コン
⁽¹⁶⁾グロマリット型戦略）。このルメルトの類型化の特徴は当該企業の個々の製品の売上高が全社的売上高に占める割合を基準にして多角化の状況〔diversification posture〕を把握し、その状況の段階差をもって多角化戦略の類型化とするものであって、いわば量的に把握されるところの多角化展開の度合による多角化戦略の類型化であって、質的な基

準による多角化それ自体の原理論的類型化ではないと思われる。したがってたとえば単品経営戦略を多角化戦略の1類型と規定するという誠に奇妙な分類を示すこととなるのであろう。

ところで多角化政策の形成と展開は種々な要因によって促進されるがここではそのうちの主要なものを指摘しておきたい。まず景気変動については、好況期には本業での増収に努力が集中されるが仮に設備拡張が手控えられ既存設備のフル稼働による場合は貨幣資本の遊休化傾向が増大し、これが新製品開発、異種部門への参入を促進するであろう。不況期では当然、貨幣資本、生産資本の遊休化が生じ、これが不況に強い製品の開発や関連部門への参入を促進するが、⁽¹⁷⁾構造的な不況や長期不況ともなればそのような動きは決定的となる⁽¹⁸⁾。次に独禁法については、ガリバー型独占のようなものは抑制される傾向があるため遊休資本の活用としての新製品開発や異種部門への参入がむしろ促進されるであろう。⁽¹⁹⁾また税法については、ドラッカーも指摘する⁽²⁰⁾ように、配当金への課税を軽減するため内部留保に努めることになるが、それが多角化を促進することにもなる。

尚、多角化政策の実践原則についてはドラッカーの多角化研究⁽²¹⁾に学びつつ、次の諸原則を指摘しておきたい、(1)トップ・マネジメント率先・垂範・責任の原則、(2)本業熟知・活用の原則、(3)技術・市場関連分野進出の原則、(4)取得の原則、(5)自生的発展又は内部成長の原則、(6)合併会社方式活用の原則、(7)不適正多角化撤退の原則、(8)多角化管理技法開発の原則、(9)持株会社支配機構活用の原則、(10)事業部制管理機構活用の原則。(1)は多角化政策のイニシアティブと責任を負うのは本社のトップ・マネジメントであり、その点が明確であるかどうかが多角化の成否をきめるものといえる。当然のことながらこの場合、多角化に関する内外の情報の整備と活用、ゼネラル・スタッフの活用、トップ・マネジメントの高度な分析能力、判断能力、及び決断力が前提されることはいうまでもない。(2)(3)は本業についての真の認識なくしては多角化は成功しないということ及び、その上で本業を完全に活かし切るためにはその技術・市場的に密接に関連する分野へ進出するのが有効であろうというものである。(4)(5)は臨機応変に、自社内開発に重点を置くなり、他会社の買収・合併を遂行するなりによって多角化を推進する必要があるであろうというものである。この場合も当然のことながら、当該企業に一定の資金的・技術的・管理的能力が存在することが前提されている。(6)についてはドラッカーが特に強調するもので「不適合事業を適合事業たらしめるのもっとも伸縮自在な用具である⁽²²⁾」といている。すなわち多角化に伴う危険を分散するため、あるいは相手の共同企業から経営ノウハウ等を入手し得るため有効であると思われる。(7)については、業績のあがらない多角化部門は早急に切り捨てるべきである、それを怠ると全社的に悪影響が出るからである。(8)については、多角化の大規模化・複雑化に対応して、たとえばプロダクト・ポートフォリオ・マネジメントのような多角化のための独自の管理技法の開発が必要である。(9)(10)は多角化の展開が小規模・単純である場合は職能部制管理機構で推進し得るが、それが大規模化・複雑化した場合は事業部制管理機構の活用が望ましいこと、また異種事業の経営では持株会社支配機構の活用も重

経営多角化政策の諸類型

	分類基準	類 型
1	生産技術的関連の有無	①生産技術関連型 ②生産技術非関連型
2	市場的関連の有無	①市場関連型 ②市場非関連型
3	多角化の対象	①製品多角化型 ②サービス多角化型 ③事業多角化型
4	多角化の進め方	①自生型 ②買収型 ③合同型 ④合弁型
5	対市場政策	①フル・ライン政策型 ②垂直統合型 ③分散型
6	多角化の時期	①好況期型 ②不況期型
7	多角化の採算	①短期利益極大型 ②長期利益安定型 ③採算度外視型
8	多角化の目標	①成長重視型 ②収益性重視型
9	動員資金の形態	①自己金融型 ②増資型 ③社債型 ④借入金型
10	利用企業資本の形態	①貨幣資本利用型 ②生産資本利用型
11	多角化の推進機構	①職能部制管理機構型 ②事業部制管理機構型 ③持株会社型
12	多角化の誘因	①技術革新型 ②需要構造型 ③競争対処型 ④資本遊休型
13	多角化のメリット	①生産効果型 ②市場効果型 ③資本支配型 ④利潤率均等化型 ⑤景気対策型 ⑥自己目的型 ⑦資金需要均等化型 ⑧本業救済型 ⑨雇用確保型
14	多角化の主体	①工業経営型 ②鉱業経営型 ③農業経営型 ④商業経営型 ⑤金融経営型 ⑥交通経営型 ⑦大経営型 ⑧中小経営型
15	製品政策	①新製品開発型 ②異種製品取得型
16	本業製品との関連の有無	①本業補強型 ②本業温存型 ③本業代替型 ④本業離脱型 ⑤本業関連型 ⑥本業非関連型 ⑦本業活用型
17	産業構造	①成長産業型 ②成熟産業型 ③衰退産業型

要であることを意味する。

最後に多角化政策の反作用について簡単に指摘しておきたい。まず対内的反作用として(1)成長促進, (2)収益性増進, (3)利潤率均等化促進, (4)遊休企業資本の活性化, (5)経営戦略とコントロール技法の高度化促進, (6)管理者層の養成・訓練・統制技法の高度化促進, (7)脱本業促進, (8)価格・マーケティング政策と諸技法の高度化促進, (9)製品・技術開発加速化, (10)労務・人事管理技法の高度化促進, (11)情報の収集・処理・伝達技法の高度化促進, (12)他会社の買収・合併及び子会社の売却の促進等々が指摘できる。次に対外的反作用として(1)寡占体制の再編成促進(本業分野での再編成と新規参入分野での再編成を含む), (2)イノベーションの促進, (3)不均等発展の促進, (4)産業構造の再編成促進, (5)中小企業分野への大企業の進出促進, (6)企業の買収・合同の促進, (7)企業間・産業間の競争促進等々が指摘できる。

4. 多角化政策の推進機構

多角化政策がその発端においては単品経営により、とりわけその職能部制管理機構によって推進されることを考えると、多角化政策の推進機構は一般的にはルメルトも指摘するように、⁽²³⁾ 少くとも次の5類型を想定し得る、(1)職能部制管理機構、(2)子会社を有する職能部制管理機構、(3)製品事業部制管理機構、(4)地域事業部制管理機構、(5)持株会社支配機構。しかし多角化政策に適合的で独自の推進機構としては、周知のチャンドラーの製品多角化と製品事業部制管理機構形成の論理⁽²⁴⁾から理解されるように、まず第1に事業部制管理機構、そして経営史上周知のコンツェルン型多角化から推論されるように、第2に持株会社支配機構⁽²⁵⁾の2類型を想定すべきであろう。多角化政策はフル・ライン政策のような製品多角化をも含めて職能部制管理機構で推進され得るが、それはその多角化対象の経営活動が質と量の点で本社管理者によって十分適切に管理し得るからである。しかし多角化が大規模化・複雑化をとげれば、質と量の点で依然として旧来の管理形態で管理が適切に遂行され得るとは限らないであろう。当然本社の管理者の過重負担が増大し、その解決がたとえば本社スタッフの活用等によっても十分でない時には新しい管理形態が要求されよう。したがって多角化対象の経営活動の大規模化・複雑化を契機とする多角化推進機構の形成となるが、製品多角化にとって適合的であるのが事業部制管理機構であり、一方事業多角化にとってそれが当該企業の1製品事業部に組み込まれない限りは持株会社支配機構の活用が適合的であろう。

ところで多角化政策の推進機構の2大類型のうちでも事業部制管理機構が最も適合的であることが実証されていることは興味深いことである。ルメルトの実証研究による調査結果⁽²⁶⁾を要約すると次のような傾向が示されるであろう、1949年の調査対象のアメリカ産業における大企業235社のうち、職能部制管理機構(子会社を有するものを含む)を採用するもの182社(77.4%)、事業部制管理機構(製品事業部制, 地域事業部制を含む)

を採用するもの41社(17.4%)、残りが持株会社及び不明のものであった。その後1959年には233社のうち職能部制のもの114社(48.5%)、事業部制のもの113社(48.5%)と半ば近くに達し、そしてついに1969年には198社のうち、職能部制のもの46社(23.2%)、事業部制のもの148社(74.7%)と逆転し、支配的な地位を得るにいたった。このような多角化と事業部制管理機構とが強い関係を示す傾向にあることは日本の大企業にもみられる。非常にすくれた実証研究である『日本企業の多角化戦略⁽²⁷⁾』の調査結果を要約すると、調査対象企業118社のうち昭和38年においては職能部制(一部事業部制であるものを含む)のものは84社(71.2%)、事業部制のもの34社(28.8%)であったが、次の昭和43年には職能部制のもの78社(66.1%)、事業部制のもの40社(33.9%)となってその地位がやや上昇し、さらに昭和48年には職能部制のもの69社(58.5%)、事業部制のもの49社(41.5%)と半ば近くに達した。かくして複合単品経営が多角化政策に適合的で独自の推進機構を有するにいたれば経営の全体構造を単品経営として特徴づけることはできない。それは「多角経営」としての存在構造と機能を有するものと特徴づけなければならないであろう。多角経営についての検討は節を改めて行いたい。

5. 多角経営と多角化政策の2重性

多角経営とは多種多様な製品の生産と販売等の活動を基礎とする独占的大企業を意味する。すなわちそれは(1)多角化政策、(2)事業部制管理機構ないし持株会社支配機構という2大契機を有するものといえる。したがって前述のルメルトの調査研究による事業部制管理機構の普及の過程を示す統計数値は、実は多角経営の発展を示す統計数値と読み替えることができるのではないと思われる。たとえば1969年にはアメリカの産業界では調査対象企業198社中多角経営が148社(74.7%)以上あったことが判明し、一方、単品経営ないし多角経営への過渡形態にあったものが46社(23.2%)あったことがわかる。

さて事業部制管理機構によって多角経営の企業資本の蓄積が推進される場合を簡単に指摘しておきたい、製品事業部制を例にとると、まず当該企業の全社的再生産過程が特定の製品毎に個別化されて事業部という管理組織を形成する、そして当該製品の再生産過程を自己完結的に遂行することとなる。この事業部はあたかも独立の会社のように購買・生産・販売・財務・開発等の経営職能を遂行し、その業績は独立採算制を基礎にしているから容易に測定され、判定基準として主に資本利益率、売上高利益率等が用いられ、場合によってはマーケット・シェア等も用いられる。このように一方では、特定の製品の生産と販売等の経営活動のような現業的な分野が各事業部長によって担当され、他方事業部制本社のトップ・マネジメントはこのような現業的な活動から完全に解放されて、専ら全社的な活動すなわち長期の経営計画や全社的な例外問題の検討を担当する。かかる管理上の分業体制によって大規模化し複雑化した多角化政策の遂行が適切に行われ得るものとなる。

なぜなら市場需要の将来の変動傾向を予測すること、そのための新製品開発なり、他会社の買収等々の政策立案や不採算部門の整理等々の検討には多大の時間と精力が要求されるからである。ところで持株会社支配機構による多角経営のあり方はどうであろうか。子会社の株式保有にもとづく資本的支配という性格が強いから事業部制管理機構にもとづくようには統一的多角化政策の遂行が容易でない。すなわち本社の全社的再生産計画を基準として各事業部を統制することはできないのであって持株に基礎をおきつつ重役任免や予算決定等によって子会社の経営活動を統制するのであるから、市場や技術の変動に機敏に全社的に対応し得ない。また逆に資本的支配という性格は当然にも持株本社の支配機構を簡素なものとして予定しているのであるから、尚更情報の点でも、政策立案の点でも、その統一的遂行の組織の点でも極めて不完全であるほかはない。したがって持株会社支配機構による多角経営が成功をおさめるためには、(1)子会社の経営のために任命した重役陣が本社に対して旺盛な忠誠心を有しかつ専門経営者としてすぐれていること、(2)子会社の経営が極めて安定していること(独占体制が強力であること、あるいは市場・技術上の変動が少ないこと等による)、(3)収益性と成長性をかねそなえた優良会社の追加買収がコンスタントに行えること、(4)業績不良会社の売却が機敏に行えること、(5)子会社の成長に対して持株本社の資本蓄積が十分対応できること、すなわち強力な持株支配体制が維持できること、等の条件が最低限必要とされるであろう。

ところで一般的には多角経営が展開する多角化政策はその本社が展開する多角化政策あるいはいわゆる多角化戦略(これにはたとえば製品多角化政策ならば、製品に関係する技術上の諸問題の全社的決定、全社的に展開されるフル・ライン政策の決定、事業多角化政策ならば、いかなる事業分野へ参入するかの全社的決定、あるいはいかなる全社的予算を組むべきかの決定等を含む)を意味するのであり、この場合その事業部(子会社)は文字通りの単品経営すなわち純粹単品経営であることが前提されている。しかるに多角経営の発展は事業部(子会社)の数的増加と同時に各事業部(各子会社)の展開する単品政策をも変容させることがあり得る。すなわち各事業部(各子会社)がその本業製品に新製品を追加することが対市場政策上必要となるであろう。これが更に進めば各事業部(各子会社)が独自のフル・ライン政策等を展開することにもなろう。このような段階に至れば、多角化政策は本社が展開する全社的の多角化政策と事業部(子会社)が展開する多角化政策に2重化することとなる。この多角化政策の2重性について示唆を与えるものとして、たとえばドラッカーは次のように指摘している。(1)「多角化戦略は企業全体の内部での各々の事業の役割を規定するところの計画を含んでいなければならない」、(2)「多角化戦略は—どんな他の戦略とも同様に—その特定の諸事業に対する特定目標、特定標的、特定課題のための基礎として役立たねばならない」、(3)「多角化した会社内の各々の事業は、特に各々の製品系列と各々の流通経路はそれ自身の計画、目標そして戦略を必要とする」、(4)「各々は目的を明確にすること、期待値に照らして結果を測定することを必要とする」⁽²⁸⁾。またベルクもやや抽象的ではあるが次のような指摘を行っている、(1)「コングロマリットにおけ

る戦略的計画化を理解し規定する際の根本的必要条件は計画過程を複数レベルの活動とみなすことである」、(2)「戦略的計画化ないし長期計画化を短期計画化と当期利益目標とは分離し独立した活動とみなすことは誤りに導き危険である⁽²⁹⁾」。尚、アメリカのG・E社で展開されているといわれる、いわゆる「戦略事業単位」というのは、かかる多角化政策の2重性から生じるであろうところの政策的不統一と資本蓄積上の非効率等を克服し、更に従来以上に市場と技術上の変動に機敏に対応するための新製品開発とその事業化、新事業部門の探索とそれへの参入等を本社と各事業部（各子会社）の間のあるいは事業部（子会社）相互の間の本来的な区分にとらわれず柔軟な組織原理によって実行させようとするいわば苦肉の策ではないかと思われる⁽³⁰⁾。

以上のように多角経営はその経営政策の1つの柱としての多角化政策を複雑に展開せざるを得ないのであるが、しかしその根本的な経営の実践原理としては、ドラッカーの有名な次の原理が、かえって多角経営によりよく妥当するものといわざるをえない、すなわち企業の目的はマーケティングとイノベーション職能にもとづく顧客の創造である⁽³¹⁾。

6. 結 語

以上要するに、経営多角化は現代大企業の支配的な傾向となっていること、多角化政策は遊休企業資本の独自の活用形式による企業資本の蓄積方針であること、その独自の活用形式としては製品・サービスの多角化又はイノベーション型多角化と事業の多角化又はコンサルン型多角化があること等の論証を試みたのであるが、最後に、たとえば「産業の衰退を難問とみなすよりもむしろ機会とみなし、しかも客観的な意思決定をなし得るところの会社は相当の利益をあげ得る⁽³²⁾」という主張を参考にしつつ次のようなことを指摘しておきたい、経営多角化政策はその性質上極めて弁証法的である、すなわち受身ではあるが能動的であり、消極的ではあるが積極的であり、危機ではあるが機会である。

- (1) M. Gort, *Diversification and Integration in American Industry* (1962, p.8, p.9)。尚、ゴートの実証研究のすぐれた紹介がある（玉永 一郎、『経営多角化論』、昭和45年、45～100頁）。
- (2) E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (1959, p.112-3)。
- (3) 多角化政策に適合的で独自の管理機構の形成の必然性についてはすでにチャンドラーの研究によって明確な規定が与えられている（A.D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, 1966, pp.387～394）。
- (4) R. Marris, *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism* (1964, p.121, p.131)。この本業製品と競合しないという点は非常に重要であろう。この点についてはフル・ライン政策の1典型といわれるGM社の製品政策(1921

- 年5月決定)の3本の柱の1つが製品の重複を回避することであったという(A. P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors*, 1964, p.65)
- (5)ペンローズは生産的サービス〔productive services〕の完全利用を説き(op. cit., p.111), チャンドラーは既存施設と管理能力〔existing facilities and managerial talent〕の活用を説き(Chandler, *The Visible Hand*, 1977, p.473), ルメルトは企業の熟練と強み〔skills and strengths〕の活用を説いている(R. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, 1974, p.10)。
- (6)Penrose(op. cit., p.127, p.142), Chandler, (*Visible Hand*, p.474)。
- (7)これまでの研究でもすでにサービスの多角化については部分的には言及されている, たとえばチャンドラーは保険業, 金融業のフル・ライン政策を指摘している(*Visible Hand*, p.472), またドラッカーも銀行, 商業, 鉄道業における多角化について指摘している(P.F.Drucker, *Management*, 1974, pp. 690-1, p. 697, p. 710)。
- (8)Penrose(op. cit., p. 145)。
- (9)Chandler, *Visible Hand*, p. 286。
- (10)Chandler (op. cit., p. 315)。
- (11)Chandler (op. cit., pp. 287~314)。
- (12)Chandler (op. cit., pp. 315~344)。
- (13)Chandler (op. cit., p. 347)。
- (14)K. Harrigan and M. Porter, "End-game Strategy for declining Industry" (*Harvard Business Review*, 1983, July - August, pp. 113 ~ 116)。
- (15)この点についてチャンドラーの次のような指摘は非常に示唆に富む, 1920年代以降のアメリカの大企業の大部分では多角化戦略は「利益剰余金〔retained earnings〕からその資金的裏付を得た」(op. cit., p. 473)。
- (16)Rumelt (op. cit., pp. 11~32)。これらの区分について要点を指摘しておきたい, (1)単一経営とはある特定製品の売上高が全体の95%以上あるもの, 主力経営とはそれが95%以下70%以上のもの, 関連経営とはそれが70%以下のものをさす, (2)収斂型とは本業との関連が極めて強いもの, 連鎖型とは本業との関連が弱いもの, 非関連経営とは本業との関連を考慮せず多角化したものをさす, (3)多角化戦略の類型化に用いる基準の第1は上述の売上高によるものでこれは専門化率とよばれている, 第2は関連率とよばれるもので関連する製品の売上高の割合を示す, 第3は垂直率とよばれるもので, 垂直的統合企業の各工程の製品の売上高の割合を示す。
- (17)Penrose (op. cit., pp. 138-9)。
- (18)Penrose (op. cit., p. 142)。

- (19) N. Berg, "Strategic Planning in Conglomerate Companies" Harvard Business Review, 1965, May-June, p. 79)。
- (20) Drucker (op. cit., p. 691)。
- (21) Drucker (op. cit., pp. 679~727)。
- (22) Drucker (op. cit., p. 720)。
- (23) Rumelt (op. cit., pp. 38~40)。
- (24) Chandler, Strategy and Structure, pp. 387~394。拙稿, 「事業部制管理形成過程の基礎的考察」(大東文化大『経済論集』, 昭和52年, 27号), 「A.D.チャンドラーの経営管理発達論」(同上, 昭和54年, 29号)。
- (25) 従来の特株会社の研究においても, その利益の1つとして「経営の分化を行い得ること」が指摘されている(西野嘉一郎, 『近代株式会社論』, 昭和10年, 176~8頁)。尚, 特株会社支配機構は更に純粹特株会社支配機構と事業特株会社支配機構との2形態に区分され得るが, 原理的考察では主として前者を想定していることはいうまでもない。
- (26) Rumelt (op. cit., pp. 175~224)。
- (27) 吉原英樹, 佐久間昭光, 伊丹敬之, 加護野忠男共著, (昭和56年, 267-70頁)。
- (28) Drucker (op. cit., pp. 697-8)。
- (29) Berg (op. cit., pp. 91-2)。
- (30) これは本社と事業部の中間に設けたり, 既存の特定の事業部に兼ねさせたりすることによって新製品開発等の活動を積極的に遂行させようとするものであるといわれている, 詳細は次の著書参照, 伊丹敬之, 『経営戦略の論理』(昭和57年, 266~7頁), 坂本和一, 『現代巨大企業の構造理論』(昭和58年, 227~240頁)。
- (31) Drucker, The Practice of Management (1954, p. 37)。
- (32) Harrigan and Porter (op. cit., p. 120)。