

“合併の大波”が意味するもの

“The Letter from Peter F. Drucker” Merger Wave

藤島秀記

Hideki Fujishima

(淑徳大学, 本会理事)

構造転換期の現象

まずこの問題を理解する前提として、ドラッカー教授は、現在の世界的不況を単なる景気後退現象とは見なさず、長期に亘る構造的転換期としてとらえていることだ。そして企業合併の大波が押し寄せている現実こそが、われわれがいま構造転換期の真只中にある、何よりの証左であるというのだ。それではドラッカー教授のマージャー・ウェーブの意味するものは何であろうか。教授の書簡には次のように書かれていた。

「1998年にそのこと（構造転換期にあるということ）が、誰の目にも明らかになってまいりました。アメリカの産業界を襲った企業合併の大波（Merger Wave）のもつ意味もそこにあります。このマージャー・ウェーブはいまやアメリカのみならず、ヨーロッパ諸国をものみ込み、その大波は日本や韓国にも到着しました。産業界では自動車、金融、家電、医薬品、石油など、まさに過去40年以上に亘って目覚ましい成果をあげてきた分野に集中しています。そして、それはまた偶然ではありません。第2次大戦後、世界経済をリードしてきたこれら産業群が、いま成熟期から衰退期に移行しようとしているのです。もはや人口増加と経済成長以上に伸びなくなってきたということ、そして実際にその相対的な重要性だけでなく、ひょっとしたら絶対的な重要性さえも低下し始めたということかもしれません。そこに先進国経済の“構造”に起きている過激なシフトが示されています」。

*本稿は、筆者がダイヤモンド社国際経営研究所に勤務していた2000年当時、同研究所の名誉所長に就任していたドラッカーから月に1回、“The Letter from DRUCKER”として送られてきた書簡を編集・加筆して企業トップに発信してきた。その中の一部である。内容において今日でも十分示唆に富むものと思われるので、あえて加筆なしに掲載することにした。

「企業合併が起きるということは、いつの時代でも、その産業の経済的・競争的ポジションに衰えがでてきた証拠なのです。その産業が本来受け取る経済の可処分所得の取り分が減ってきた証拠にほかなりません。このような場合、その産業の中にある企業としては売上げと利益をあげるための手っ取り早い方法は、同業他社の事業を奪うことなのです」。

新車の買い換え期間が2倍に

自動車産業に例をとれば、国際的産業再編成が始まったのは、ドラッカー教授のいう1998年のダイムラー（独）とクライスラー（米）の電撃的な企業合併が皮切りであった。以後、フォルクスワーゲンとロールスロイス（1998年）、ルノーと日産（1999年）、BMWとローバー（2000年）、ルノーとサムソン（2001年）と国境を超えた大型合併が相次いでいる。国内市場で見てもトヨタ、ホンダそして最近再浮上してきた日産を含めたほぼ“ビッグスリー”を中心に合併・提携が進んでいるといえるだろう。

金融とくに銀行の合併となると、日本ではどこがどこと合併したのかわからなくなるほどに合併で絡み合っている。これに「提携」まで加えるとしたら、その数はものすごいものになるであろう。ドラッカー教授の指摘するごとく、業界のポジションをめぐる戦いは、もはや同業他社の事業を巻き込み合う道しか残されていないのであろうか。

こうしたマージャー・ウェーブが起こる背景には、当然、市場そのものの縮小化が直接の原因となっていよう。ドラッカー教授はアメリカの自動車マーケットに例をとって、その縮小化を次のように述べている。

「アメリカではこの40年間に人口は50%増加しました。また国民所得も2倍以上に増えました。しかしアメリカ国内における自動車の販売台数は40年前と同じ水準で、良い年でも1500万台程度にとどまっています。今日、アメリカ国民の自動車購入に回される名目個人所得の中での割合は、40年前の半分以上には出ていません。じつに車に回すお金は増えているのではなく、逆に減っているのです。これは40年前に比べて、新車の買い替えの

期間が、2倍に長くなっていることが原因です。これはすべての先進国に共通した現象といえるでしょう」。

市場の優位なポジショニングをめぐる戦いは、2位以下の企業を囲い込み、より高いシェアを獲得しようとする。しかし今日のデフレ不況下で起きている企業合併は、そうしたマーケット・チャレンジャー型のものはいずれも少ない。

それよりもすでに“スタンディング・アローン”が困難な企業同士が、業務プロセスの合理化を目的に結婚をするケースの方が多くなっている。こうした独立性とオリジナリティを一見無視したかの企業合併をドラッカー教授と後に出てくるマイケル・ポーター教授は、異口同音に戒めているのである。

まずドラッカー教授は業界における合併の連鎖性と合併効果について、以下のように指摘する。

「合併の激しい産業に属する企業は、すべて日々増大するプレッシャーの下にあります。同時に現在のポジションを守った上に、さらに開発やマーケティングにも資本を投入しなければならないのですから、膨大なコストがかかります。この結果、企業の利益は不可否的に縮小の一途をたどることになります。あげくにコストを削減することを主目的に、さらに合併の道を選び、こうして合併の連鎖が続くわけです」。

「しかし合併すれば力がつくわけではない、これは道理（ルール）であることを心に留めておいていただきたい。合併が成功裏に進み、長い歳月をかけて好成績を得たとしても、企業の後退を鈍化させるのがせいぜいでありましょう。合併とはあくまでも防衛策なのです。確かに2社が合併すれば、合併前の1社よりは大きくはなります。合併は規模の創造ですから——。しかしこのような合併においては、 $2+2=4$ ではなく、よくして3どまりでしょう。つまり“合併しか生き残る道がない”という切迫感から一緒になったにもかかわらず、その結果は合併前より力がなくなり、市場におけるポジションも前より小さくなっているのが現実なのです」。

合併によりブランド価値が減少

いま多くの日本企業では、長期に亘って競争力を有する価値創造型経営への

移行が始まっている。そうしたことから昨今、無形資産（intangible asset）とか知的資産に対して強い関心を呼んでいる。この無形資産をシンボリックに総称したものがコーポレート・ブランド（ブランディング・マネジメント）であるが、このブランド価値の創造に取り組んでいる企業は増加している。

一橋大学の伊藤邦雄教授の研究によると、ブランド価値を高めるには経営の質の変革すなわちイノベーションが必要なのであって、量や大きさではないと指摘する。その証拠に、これまでブランド価値を8000億円有していたA銀行と2000億円持っていたB銀行が合併したら、翌年、新会社のブランド価値は4000億円に縮小していたという。同じことが他の合併企業にも共通して見られたという。このことからコスト削減を目的にした合併からは、企業価値は生まれないと結論づけている。まさにドラッカー教授の指摘するように「 $2+2$ はよくても3どまり」という言葉と相符合するのである。

また企業合併について、戦略論の立場から批判したのはハーバード・ビジネス・スクールのマイケル・E・ポーター教授である。

「合併、買収は究極の業務の効率化といえるかもしれない。業務の効率化（operational efficiency）にばかり狂奔し、戦略的ビジョンがないためにライバルを買収・合併するしか策がない企業がなんと多いことか。その結果、ゼロサム競争、価格の下落、コスト削減圧力へとひた走らせることになる。とくにこの傾向は、業界のライフサイクルとも関係してくる。業界の成長率が成熟期に近づくにしたがって、業界全体の収益率が低下し競争が激化する。そして合併・買収へと企業を走らせることになる」(“What is strategy?” *Harvard Business Review*, 1996. Nov.-Dec.)

周知のように、ポーター戦略論では業界でライバルに勝つことができるのは、長く持続できるなんらかの違い（コストかオリジナリティ）を築き上げたときに限られる。そしてこのコストとオリジナリティで優位な戦略的ポジションを確立するための源泉は、結局、イノベーションしかないというポーター戦略論は教えている。

ポーター教授のこの批判の鋒先は、やがて80年代後半以降の日本産業に向けられることになる。なぜ90年代に入って、かくも日本産業は凋落したか。その原因を一言でいえば、イノベーションを通じた真の競争力に磨きをかけることを怠り、安易にオペレーションの効率化に狂奔した結果だということになる。

ポーター教授の辛口の教示と、ドラッカー教授のこの“マージャー・ウェーブ”の教えるところはほぼ同じであり、これからの日本の経済界が経営再生に向けて取り組む際の教訓としたいものである。

【略歴】慶應義塾大学経済学部卒業。現在、淑徳大学大学院客員教授（国際経営）、クリエイティブ・パートナーズ代表、本会理事。ドラッカー博士とは1969年、当時ダイヤモンド社で編集者として『断絶の時代』を担当して以来、他界3カ月前まで親交があった。ドラッカーに関する著作、研究論文多数。共訳に『ドラッカー・ディファレンス』等がある。

ドラッカーの思想枠組み

The Philosophical Framework of Peter F. Drucker

トニー・H・ボナパルト

Tony H. Bonaparte

序——ドラッカー・ワールド

ドラッカーと聞いて思い浮かべる像はどのようなものか。歴史に驚くべき通暁を示しつつ、同時に未来への卓抜な洞見をも示した知の巨人、そんなイメージもある。

彼ほどに一定のラベルを拒否する思想家もそうはない。いかなる発言もしかるべき評価を獲得した。同時に、いかなるものにもとられることがなかった。その意味で、固定観念の呪縛から自由でありながらも、動かぬ確かなものを求め続けた。一風変わった観察者として通じた。

他方、何事につけ浅薄な寄せ集めに終始して、門外漢のくせに他の学問的知見を切った貼ったする論者との評言もないではない。

だが、社会科学やマネジメント関連の文献にいささかなりとも通ずる者なら、ドラッカーが経済学、法、社会学、政治学、経営学などで残した実績には率直な驚きを禁じえないのではないだろうか。実際、満遍なく知のアンテナを向け続け、結果として、すべての肩書きを得ている。

では、ただならぬ守備範囲を持つドラッカーに一つの思想的枠組みなどというものは見出しうるのか。そんな問いを発する時、きまって問題になるのが脚注や参考文献のたぐいとその著作に「見あたらない」ところである。むしろそこにこそ本領がある。そんな懐の深さが、廣大無辺のドラッカー・ワールドへの扉となる。

*ドラッカーがニューヨーク大学教授時代に刊行された選歴記念論文集*Peter Drucker: Contributions to Business Enterprise* (Tony H. Bonaparte and John E. Fraherly eds., 1970, New York University Press)の一章として収載されたものである。著者は元セイント・ジョーン大学の研究者で、ドラッカーとの親交も厚かった人物。