

【7】 ネットワーク社会における経営 ― 自らをマーケティングする

■組織社会からネットワーク社会へ

百年以上前から、あらゆる先進国が従業員社会と組織社会に向かってきた。だが、この流れが方向を変えた。先進国は、働く者と組織との関係、そして組織と組織との関係において急速にネットワーク社会に向かいつつある。

（大企業と官僚機構が近代組織として登場した 1870 年代以前にも、他人に雇われて働く者はいた。農園には作男や召し使いがいた。商店には店員がいた。職人の作業場には、徒弟や渡り職人がいた。だが、彼らは組織ではなく主人のために働いた。第一次大戦直前の 1913 年にいたってなお、工場労働者など組織のために働く者は労働人口の五分の一に満たなかった。しかも彼らのほとんどが、大企業ではなく中小の同族会社で働いていた。

しかし、その四十年後の 1950 年代には、大組織の従業員が、ブルーカラー労働者や管理者、政府機関の公務員、病院の医者と看護師、大学の教員として、あらゆる先進国経済において中心的な存在となった。この時代のベストセラーは、組織への忠誠を最優先させる個性のない「組織人間」の悲哀を扱ったものだった。当時は、やがて労働人口のほぼすべてが、それぞれ特定の組織の従業員おそらくは大組織の従業員になるであろうことを疑う者はいなかった。）

■組織のために働いているが、従業員ではない

今日、成人の労働市場への参入率は三十年前や四十年前よりも大きくなっている。その大部分、特に高学歴者のほとんどが組織のために働いている。ところが、彼らの多くはその働いている組織の従業員ではなくなっている。派遣社員、アウトソーシング（外部委託）先社員、契約社員、パートになっている。

最近、私はある有名ビジネススクールの卒業生三百人を対象に三日間のセミナーを持った。彼らは三十代後半から四十代前半のかなり成功している人たちだった。ほとんどが組織のために働いていた。しかし、その働いている組織に雇われている者は半分もいなかった。そのうえ、将来もその組織に雇われているだろうと考えるものはさらに少なかった。

（四十五歳のある冶金の専門家は、五年前は大企業の従業員だった。いまでは独立し前にいた会社を含む五つの会社で技術顧問をしている。「冶金関係の問題が起こるのは年に三、四回なので、前の会社だけでは手が空きっぱなしだった。今では問題があるときにだけ呼ばれる。コンサルタントとしてではなく、チームの専任メンバー、しかもリーダーとして問題に取り組む。もちろん問題の解決までだ。他の四社でも同じ仕事のやり方をしている」と言う。

三十八歳のデータ処理の専門家がいた。中西部のいくつかの州政府で長期の契約社員

[Ⅱ] パートナリーシップの時代（実践する経営者、P・ドラッカー）

をしていた。他にも病院向け事務管理会社の女性役員がいた。二十ばかりの大病院を回る巡回マネジメント会社と称していた。工場の立ち上げ期に三年だけ工場長を務めるという派遣会社所属の技術管理者がいた。病院の救急部門の新設を手がける女医がいた。一年契約で新設大学の設立準備と資金集めをしている元大学学部長がいた。）

派遣会社の仕組みは、三十年ほど前に、タイピスト、受付、レジなど未熟練の人材の派遣から始まった。正社員が病院や長期休暇で休んだときの穴埋めだった。その後、高度の技術を必要とする仕事も契約社員が行うようになった。いまでは、同一の契約社員が同一の仕事を先で長期間働くようになっている。アメリカでは九十四年までの五年間で、派遣会社が三千五百社から七千社へと倍増した。この増加の半分近くは、技能の低い穴埋めの人材派遣ではなく、経営管理者や専門家の派遣を専門とする派遣会社だった。

■アウトソーシングが当たり前になった

組織と組織の関係も、働く者と組織の関係と同様、急速に変わりつつある。そのよい例がアウトソーシングである。今日、ますます多くの会社、病院、政府機関が、仕事をまるごと専門企業にアウトソーシングしている。すでに数年前からアメリカの病院、そして、今日では日本の病院が、メンテナンス、事務管理、データ処理をアウトソーシングしている。データ処理のアウトソーシングは、会社、政府機関、大学、病院を問わず当然のことになった。

（例えば 1995 年 3 月 13 日には、そのようなアウトソーシングにかかわる動きが二件発表された。アメリカ最大の病院チェーン、コロンビア HCA が傘下の三百にのぼる病院の診断用機器の購入とメンテナンスの仕事を、GE の医療用電子機器事業部にアウトソーシングすることを発表した。病院にとって診断用機器は心臓部であり、最大の投資費目である。最大の収入源であり、医療の質を左右するものである。）

同じ日 IBM が、パソコンの調達とメンテナンスを受託するために、ネットワーク・ステーション・マネジメントなる新事業の立ち上げを発表した。パソコンは今日、アメリカの大企業にとって最大の投資費目である。）

これからはほとんどの組織が、自らにとって収益源でない支援的な業務、経営陣への道になっていない業務のすべてをアウトソーシングするようになる。つまり、多くの組織において、その組織のために働く人たちの極めて多くが、もはやその組織の従業員ではなくアウトソーシング先の社員となる。

■パートナーシップの増大は何を意味するか

組織と組織の関係においてさらに重要な意味を持つのが、事業拡大の手段としてのパー

トナースhips（提携）の増大である。今日、ダウンサイジング、合併、買収が大きなニュースになっている。しかし最大の変化は所有ではなく、パートナーシップに基づく関係、すなわち合弁会社、共同販売や共同研究強化のための少数株式取得、その他半ば非公式の諸々の提携関係など、ニュースにならないパートナーシップの増加である。

（日本のコンピュータ・メーカーが、シリコン・バレーのハイテク企業の少数株主となってソフトウェア技術にアクセスする。アメリカやヨーロッパの大手製薬会社が、遺伝子工学、医療電子工学、生化学などの分野でベンチャーの少数株主となり、あるいは大学の研究室と提携して研究成果にアクセスする。銀行も、資本関係とはかかわりなく独立系の資産管理会社とパートナーシップを組み、新たな投資市場にアクセスする。

ほとんど報道されることのない半ば非公式のパートナーシップが無数にある。世界のマイクロチップ設計会社インテルと、日本の一流エレクトロニクス・メーカー、シャープとのパートナーシップがある。インテルが研究と設計を行い、シャープが製造する。その後は、両者が別々にそれぞれの製品を市場に出す。両社には少しの資本関係もない。電気通信の分野では、世界各地で携帯電話サービスやケーブルテレビの許可を取得し、あるいは民営化される政府独占の株式を購入すべくアメリカ、イギリス、スウェーデンの大企業がコンソーシアムをつくっている。）

このような誰の手にも主導権がない対等の関係、すなわちパートナーシップが、アウトソーシングと同じように急増している。

理由の一つは、事業規模があまりにも大きくなり、巨大な電話会社でさえ資金を賄い切れなくなったためである。さらに、いかなる企業も必要な技術をすべて自ら用意することができなくなったためである。さらにまた、世界の多くの地域、とくに中国沿海部やマレーシアのような新興国では、現地パートナーとの提携関係なしには事業を行えないためである。

（ある世界有数の製薬会社の CEO は、「今日のところ、売り上げと利益の八十％は、百％所有の工場が生産し百％所有の子会社群が販売する製品から得ている。十年後には売り上げを倍増させる予定だが、その半分以上は合弁やライセンス契約による製品が占めるようになる。研究の最先端にいるわが社だが、必要な知識のすべてを持つことは不可能である。マーケティングにも自信のあるわが社だが、医療制度の改革に伴って生まれる流通チャネルすべてに製品を供給することは不可能である」と言う。）

■急速に変化する組織と雇用の構造

1967年に、フランスのジャーナリスト、ジャン=ジャック・セルバン=シュレペールは、ベストセラー『アメリカの挑戦』において、世界経済は、全世界の工業製品の九十％を生

産する一握りのアメリカ系多国籍企業が支配するようになると予測した。そのはるか前の1955年、規模を成功の尺度とするフォーチュン五百社が発表されるようになった。企業、政府機関、病院、大学のいずれも、大きいことがよいこととされた。それらの巨大組織では、一つの経営陣がすべてをマネジメントした。そこに働く人たちは、すべてフルタイムの従業員だった。

（実は、セルバン＝シュレベールがこの本を出したころ、すでに流れは向きを変えていた。ヨーロッパや日本がアメリカに競争を挑んでいた。数年後には、アメリカ国内でさえ成長の中心は中堅企業に移り始めていた。）

今日でも、組織と雇用の構造は一世紀前と変わらないように見える。しかし、いずれも急速に変わりつつある。今から二十年後も、経営管理者や専門家の多くは依然として彼らが働く組織の従業員であろう。しかしそのころには、それらの組織とくに知識組織に働く人たちの現場の状況は、それらの組織に属していない人たち、すなわちアウトソーシング先や提携先の人たちによって規定されるようになっているはずである。

もはや組織とその経営陣にとって、忠誠を云々することは意味がなくなる。組織とその経営陣は、組織のために働く人たちがその組織の従業員であるか否かにかかわらず、彼らの信頼を得なければならない。

今日、組織を辞める気などまったくない経営管理者や専門家さえ、組織の外に働く機会があることを知っている。日本人でさえ知っている。自分が今働いている組織で働き続けることを望む経営管理者や専門家さえ、数年前とは異なり、もはや終身雇用など機能しなくなったことを認識している。一世紀以上にわたって終身雇用が一般的だった政府機関さえ、縮小、民営化、解体が行われるようになった。

他方、経営管理者や専門家の一人ひとりが、組織の内外を問わず、自らの配属に責任を持つことを学ばなければならなくなる。自らの強みを自ら把握しなければならなくなる。

■ 自らをマーケティング

私にはよく履歴書が送られてくる。一日に数通くることもある。そのほとんどが職歴を列挙している。ある者は希望する仕事を書いている。しかし「何を立派に行ってきたか」「何を立派に行うことができるか」について書いている者は少ない。自分から「何を期待できるか」「何を期待すべきか」について書いている者はさらに少ない。言い換えるならば、マーケティングすべきものとして自分を見ている者がほとんどいない。

同じように、今後新しく登場してくる問題が『パートナーシップのあり方』である。これまで組織は命令することにあまりに慣れてきた。「何をしたいか」を考え、それを受け入れさせることに慣れてきた。

日本のいわゆるコンセンサス経営でさえ、行すべきこととして上司が決定したことを組

織全体に受け入れさせるための手段だった。いま評判の参加型経営の狙いも同じところにある。

しかし、アウトソーシングの受託者であれ、合弁の相手方であれ、少数株主となっている会社であれ、パートナーシップにおいて命令はできない。『信頼を得ること』しかできない。これは、「何をしたいか」からスタートしてはならない、ということである。

正しい問いは、「彼らは何をしたいか、彼らの目的は何か、彼らの価値は何か、彼らのスタイルは何か」でなければならない。ここでもまた、必要とされているのはマーケティングの考え方である。マーケティングは、製品ではなく顧客からスタートする。

私は前述の三日間のセミナーにおいて、そのような新しい組織と社会のあり方を何と呼ぶべきかを尋ねた。はじめ、彼らは「自由型社会」と答えた。しかし、ややしばらくして、「ネットワーク社会」という答えが返ってきた。（1995）

【8】 パートナースhipに成功するには（五つの条件）・問題はうまくいったとき起こる

■異種の技術を手に入れる唯一の手段

新聞の見出しを飾るのは、合併、買収、輸出あるいは輸入のニュースであって、パートナーシップ（提携）の話ではない。パートナーシップは統計にも表われない。しかし今日、パートナーシップは、中小企業にとってはグローバル化、大企業にとっては多角化の手段である。

あらゆる種類のパートナーシップが行なわれている。とくにグローバルな事業において一般的になっている。合弁、少数株式保有、研究開発契約、マーケティング契約、クロスライセンス、情報協定、企業連合である。この傾向は加速する。マーケティング上、技術上、人材上のニーズのすべてが、この傾向を促進する。

（1960年代、70年代の日本では、外国企業は日本企業との合弁によってのみ市場に参入することができた。今日そのような合弁は、ヨーロッパやアメリカでも行われている。数年前 AT&T は、ヨーロッパの通信市場に参入するためイタリアの電話会社とパートナーシップを組んだ。

多くの場合、パートナーシップは異種の技術を手に入れる唯一の手段になっている。大手コンピュータ・メーカーが小さなソフト会社に投資する。大手エレクトロニクス・メーカーがチップのデザイン会社に資本参加する。大手製薬会社が遺伝子工学のベンチャー企業に投資する。大手商業銀行が証券会社に資本参加する。）

パートナーシップは、ノウハウを持つ人材にアクセスする手段にもなっている。ヨーロッパや日本の大企業とアメリカの大学との協定がよい例である。

〔Ⅱ〕 パートナリーシップの時代（実践する経営者、P・ドラッカー）

（同じ産業の中でもパートナリーシップが組まれている。二年前、アメリカと日本の中堅メーカーが株式を十六%ずつ持ち合い、研究成果を交換するとともに、それぞれの市場において相手の製品を販売し、サービスすることにした。アメリカの三大自動車メーカーは、日本や韓国の自動車メーカーに資本参加し、それらの車をアメリカで自社ブランドで販売している。）

■問題はうまくいったとき起こる

だが、パートナリーシップは脆い。スタート時の失敗率は新事業や買収に比べて高いわけではないが、むしろ成功したあと、深刻な、ときには致命的な問題が生じる。

パートナリーシップが成功したときに、両者の目的と目標が一致していないことが明らかになる。子供が成長したからには違う行動を求める。合弁の場合、「誰がその事業をマネジメントするか、その人間をどこから選び、誰に忠誠を尽くさせるか」について意見が分かれる。悪いことに、それらの不一致を解決するためのメカニズムがない。そのため、せつかくの合弁が健全性を回復するには手遅れとなる。

■パートナリーシップの目的を徹底的に検討する

だがそれらの問題は、あらかじめ見通せるし、大抵は予防できる。もちろんそのためには、第一に、パートナリーシップを組む前に、全当事者が自分たちの目的と子供の目的について徹底的に検討しておかなければならない。合弁会社の場合には、「最終的には完全に独立した会社に育つことを期待するのか、やがては親会社と競争することを許すのか、それはいかなる製品、サービス、市場においてか」。

（東南アジアで有望な会社を支援するために設立されたある投資会社が、結局は解散させられたのも、これらについて検討していなかったことが原因だった。その投資会社は、顧客たる現地企業のために商業銀行の役割を果たすまでに成長した。四つの親会社のうち三つは、まだアジアであまり活動していなかったヨーロッパの銀行だった。彼らは、自分たちの投資会社が商業銀行の役割まで果たすことを許さなかった。

これと同じように、成功すれば潜在的な競争相手になりうる、あるいはならなければならないことを予期しておかなかったために、ドイツとアメリカの化学会社がスペインに設立した合弁会社が失敗した。スペインとポルトガルでかなり大きな存在になる見込みができたたん、ドイツ側が手を引いた。

しかも、親会社と合弁会社の目的は三年ないし五年おきに見直さなければならない。成功したときには、さらに頻繁に見直さなければならない。）

■いかにマネジメントするかを決めておく

第二に、「パートナリーシップをいかにマネジメントするか」についても前もって合意して

おかなければならない。合弁会社であるならば利益は再投資させるべきか、直ちに送金させるべきか。独自に研究開発を行わせるべきか、親会社の一社あるいは全社に任せるべきか。

（産学協同において、会社と大学の共同研究の成果はいずれが特許を取得すべきか。研究者と研究施設を提供した大学か、研究資金を提供した会社か。

少数株主である日本企業の製品を、アメリカで販売するアメリカ企業は、製品の設計や価格を決定する権限を持つか、それとも販売店として行動すべきか。つい数カ月前、日米の工作機械メーカー間のパートナーシップが破綻したときの争点がこれだった。しかもパートナーシップが破綻するまでに、アメリカ側は日本側の製品で市場の二十六％を獲得していた。）

■誰がマネジメントするかを決めておく

第三に、「誰がパートナーシップをマネジメントするか」を決定しておかなければならない。合弁事業の場合には経営が独立していなければならない。経営の任に当たるものは、その合弁会社を成功させるべく動機づけられていなければならない。

（トヨタと GM の合弁事業である NUMMI は、同一の工場で、同一の従業員を使い、同一の車を、それぞれの親会社のために生産している。しかしその車は、アメリカ市場ではトヨタ車としては成功しているが、シボレー車としては失敗に近い。トヨタにとって、その車はアメリカで生産しているトヨタの製品であり、トヨタの人間の評価はその成功の如何にかかっている。ところがシボレーの人間にとっては、その車を成功させてもさしたる評価にはつながらない。彼らにとっては、その車はシボレー車ではあっても、わが社の車にとっての競争相手である。

これと同じ理由から、アジアのパートナーがアメリカのメーカーのために製造している他の車も、アメリカ市場ではうまくいっていない。それらの車は孤児になっている。）

法律上の形態がどうあれ、パートナーシップは「パートナーの一方の人間」によって経営されなければならない。委員会によって経営することはできない。合弁会社を経営する者は、その合弁会社の成果によってのみ評価されなければならない。彼らの責任は合弁会社に対するものであって、親会社に対するものであってはならない。合弁会社で働く者について決して口にしてはならないセリフが、「業績はあがっていないが、わが社の利益は守っている」である。

■親会社における責任者を決めておく

第四に、パートナーシップについての責任を組織内に公に位置付けておかなければなら

ない。六分の一の持ち分しか所有していないルクセンブルクの小さな証券発行引受業の担当者も、『親会社の決定権を持つ責任者』に直接アクセスできなければならない。最善の方法は、パートナーシップ関係はすべて経営陣の一員に任せることである。

■最終決定を行う調停者を決めておく

第五に、「意見不一致をいかに解決するか」について、事前に合意しておかなければならない。パートナーシップにおいては、トップダウンの指示は機能しない。紛争が起こる前に、双方が敬意を払い、かつその裁定が最終のものとして受け入れられる調停者を決めておかなければならない。しかも、その調停者は紛争の直接の問題を越える権限まで与えられなければならない。例えば、事前に定めた条件に従い、一方が他方の持分を買い取ることについて決定する権限まで与えられていなければならない。あるいは、合併会社を解散させることや親会社から独立させることを勧告する権限をも与えられていなければならない。

これはかなり思い切った権限である。しかし、そうであるからこそ、調停は最後の拠り所として機能する。そのような定めがあればこそ、目の利益や自尊心を抑えることによって、いかに多くのものを手にするかを考えることができるようになる。（1989）

【9】 企業買収を成功させる五つの原則 ― 成功する買収と失敗する買収

■一世紀前からの原則

最近の企業買収ブームは、事業上の理由によるものではない。真に単純な財務上の操作による金儲けのためのものである。しかし、事業上の理由のない買収は、マネーゲームとしてもうまくいかない。事業上も金銭上も失敗に終わる。企業買収が成功するには五つの原則がある。一世紀前のJ・P・モルガンの時代から、企業買収に成功した者はみな、この原則を守っている。

■何を貢献できるか

第一に、企業買収は、買収する側が買収される側に「何を貢献できるか」を考えてはじめて成功する。いかに相乗効果が魅力的に見えようと、買収される側が買収する側に「何を貢献できるか」は問題ではない。

買収する側が貢献できるものはケースによって異なる。マネジメント力、技術力、販売力である。資金だけでは不足である。GMはディーゼルエンジン事業の買収に成功した。マネジメント力と技術力の両面で貢献した。しかし、資金面で貢献できるにすぎなかった建設重機事業と航空機用エンジン事業の買収では失敗した。

■共通の核を持つ

第二に、企業買収による多角化は、他のあらゆる多角化と同様、『共通の核』があつて初

めて成功する。

複数の事業を結び付けるには、市場ないし技術に共通性がなければならない。ただし、生産工程についての経験や専門能力が『共通の核』になることもある。統合のための『核』がなければ、多角化とくに企業買収による多角化は成功しない。資金的な結び付きだけでは不十分である。社会科学の用語で言うところの『共通の文化』、あるいは少なくとも『文化的類似性』がなければならない。

■敬意をもつ

第三に、いかなる企業買収であれ、買収する側の人間が、買収される側の製品、市場、顧客に敬意を持っていなければ買収は成功しない。企業買収には『体質（組織風土・価値観など）の一致』がなければならない。

（いくつかの大手製薬会社が化粧品会社を買収したが、大きな成功は収めていない。製薬会社の薬理学者や生化学者は生死の問題に取り組んでいる。口紅や口紅を使うことを心底重大とは思わない。同じようにテレビ・ネットワークや娯楽産業が出版社を買収したが、成功したものはあまりない。書籍はマスメディアではない。出版社の顧客たる読者や執筆者は、ニールセン視聴率の視聴者とは似ても似つかない。）

遅かれ早かれ、そして通常かなり早く、買収した事業について意思決定が必要となる。買収した事業、製品、顧客に敬意を払わず、あるいは違和感を持つ者は決定を誤る。

■自前の経営陣を送り込む

第四に、買収した側は買収された側に対して、ほぼ一年以内に経営陣を送り込まなければならない。経営陣を買えると思うことがそもそもの間違いである。買収された側の経営陣はいなくなるものと覚悟しなければならない。経営者はボスであることに慣れている。事業部長などにはなりたくない。オーナーであれば、買収によって大金を手に入れている。大して面白くないのに残る必要はない。オーナーでない経営者であれば、簡単に別の会社が見つかる。しかも、経営者を他所から連れてくるなどということは、ほとんど成功の見込みのない賭けである。

■双方の人間を移動させ、昇進させる

第五に、買収した最初の一年間は、買収した側と買収された側の人間を大勢境界を越えて異動させ、昇進させなければならない。そうすることによって双方の人間に対し、買収が機会であることを確信させなければならない。

この原則は、経営陣や、その一歩手前の人間だけに適用するものではない。比較的若い経営管理者や専門家にこそ適用すべきである。事業の成否は、それら若い人たちの献身に

かかっている。買収のために将来に希望を持てなくなったら辞めていく。しかも、彼らは経営陣よりもはるかに容易に新しい職場を見つけることができる。

■原則は常に有効

少なくとも 1960 年代後半のコングロマリットの失敗以来、ほとんどの経営者が、これら五つの原則を認めている。しかし彼らの中には、「企業買収が財務的な意味を持つ時代にあつては、この原則を適用するわけにはいかない」という者がいる。

（だが、そのような考えに対しては、ドイツ産業界の 1920 年代初頭の経験が反証となる。当時ドイツの企業買収ゲームは、1980 年代のアメリカのような過熱状態にあった。なかでも四人の企業買収家、ヒューゴ・シュティンネス、アルフレッド・ヒューゲンベルク、フリードリッヒ・フリック、鉄鋼王クルップが大物だった。

成功したのはヒューゲンベルクとフリックだけだった。ヒューゲンベルクは新聞社を買収し、ドイツで最初の新聞チェーンをつくった。彼は、自らが権力の座につかせたヒトラーにすべてを取り上げられるまで成功を続けた。フリックは鉄鋼会社と石炭会社だけを買収し、第二次大戦後ナチ戦犯として服役したあと起業家として再起し、戦前よりも大きな企業帝国をつくり上げた。

他方、1919 年には無名の石炭商だったシュティンネスは、22 年にはドイツの産業を支配するに至った。歴史上いかなる国にも、民間人として彼に比肩する支配力を持った者はいなかった。しかしインフレが終息して九カ月後には、鉄鋼、造船、化学、銀行、その他相互に関連のない事業の集合体だったシュティンネス帝国は解体した。

またクリップは、数十年にわたって最大最強の地位にあったが、やがて衰退し、元の姿に戻ることはなかった。造船、トラック、工作機械など異質の事業を買収していったが、経営に成功することはなかった。逆に買収を重ねるごとに衰退していった。それらの事業は 1970 年代初めに、二束三文でイランのシャールに売られた。）

少なくともニューヨーク株式市場は、1960 年代のコングロマリット熱から目を覚まして以来、企業買収についてのこれら五つの原則に気付いている。買収のニュースによって、買収する側の株価が大幅に下落することが多いのはそのためである。

ところが、買収する側も買収される側もこれらの原則を無視する。銀行もまた、株式公開買付けのための融資を行う際無視する。しかし、買収する側、される側、さらには融資する側が、事業上の理由ではなく、財務上の理由から買収の是非を判断したときには、必ず身の不運を嘆く結末となっている。（1981）