

マイケル・ポーター「On Competition」

- 5 競争優位から企業戦略へ

(レジメ作成 川村真文)

Part I 競争と戦略：核となる概念 (Competition and Strategy: Core Concepts) 2

5 競争優位から企業戦略へ (From Competitive Advantage to Corporate Strategy) . 2	
5-1 実体 (A Sober Picture)..... 2	
5-1-1 データの出所..... 3	
5-2 企業戦略の前提 (Premises of Corporate Strategy) 3	
5-3 不可欠なテスト..... 4	
5-3-1 産業がいかに魅力的か (第1のテスト) 4	
5-3-2 参入コストテスト (費用)(第2のテスト) 5	
5-3-3 ビジネスは良くなるか (第3のテスト) 5	
5-4 企業戦略の概念..... 6	
5-4-1 ポートフォリオマネジメント 6	
5-4-2 構造改革 (restructuring) 7	
5-4-2-1 上手な英国の構造改革者 8	
5-4-3 スキルの移転..... 8	
5-4-4 活動の共有..... 11	
5-4-4-1 もてなしへの価値の追加..... 13	
5-5 企業戦略の選択..... 14	
5-5-1 活動プログラム 15	
5-6 企業テーマの創造..... 17	

Part I 競争と戦略:核となる概念(Competition and Strategy: Core Concepts)

5 競争優位から企業戦略へ (From Competitive Advantage to Corporate Strategy)

1960年代以来CEOは多角化の考えに取り付かれてきた

but

企業戦略とは何であり、会社はいかにそれを考案すべきかについて合意が得られていない。

戦略の2つのレベル

ビジネスユニット(又は競争)戦略及び

企業(又は全社)戦略

企業戦略は、どのビジネスに参入すべきであり、いかに一連のビジネスユニットを扱うべきかという2つの問題に関係する。

企業戦略は、企業をビジネスユニット部分の合計を超えるものにする。

but

これまでの企業戦略は失敗。(ほとんどの買収企業を保有せず譲渡している。)

ジャンクボンド等によりどの企業も買収の対象となり得る。

企業はより企業戦略を理解する必要。

5-1 実体 (A Sober Picture)

企業戦略の成功又は失敗を示す適切な証拠はない。

×多くの研究は買収前後の株価を比較。

vs . 短期の市場の反応は多角化の長期的成功を判断するには不十分

平均80の新事業(new industry)と27の新分野(new field)に参入し、

新規参入の70%が買収により、22%が新規設立、8%がジョイントベンチャーによる。

IBM、Exxon、Du Pont 及び3M は新規設立に重点をおき、

ALCO Standard、Beatrice 及び Sara Lee はほとんど買収によってのみ多角化を行った。

平均すると新事業での買収の過半数が手放され、新分野での買収の60%超が手放された。

14の会社は、新分野における全買収の70%超を手放した。

関連性のない買収の場合、平均74%を手放している。

(問題を直視しないため保有している場合もある。)

評価に株主価値を用いるのは不可能。

(多角化されなかった場合の株主価値はわからない。)

これらの買収で利益を得たのは、株主ではなく、弁護士、投資銀行、売主であった。

5-1-1 データの出所

多くの部門から無作為に抽出。

年次報告書、10Kフォーム、F&Sインデックス、ムーディーズ、自己の判断及び当該産業における一般知識、一部企業についての照会結果。

成功を計るために指標として、参入が維持されたかどうかを採用した。

(原則として会社は成功したビジネスを譲渡又は廃止しないという仮定。)

多くの参入は5年以内に譲渡されている。

損失/利益が開示されている比較的少数の譲渡において、過半数で損失を報告。

多くは5年以内に手放されているが、平均保有期間は5年から10年を若干超える程度。

5-2 企業戦略の前提 (Premises of Corporate Strategy)

競争は**ビジネスユニットのレベル**で生じる。

競争するのは、会社ではなく、その**ビジネスユニット**

各ユニットを成功に導くことに注意を向ける。

成功する企業戦略(全社)は競争戦略(ビジネスユニット)から生じそれを強化するものでなくてはならない。

多角化は必然的にビジネスユニットに**費用と制約**を生ぜしめる。

明確な費用/制約と隠れた費用/制約。

ビジネスユニットは、その決断を**トップマネジメントに説明し**、計画その他の**企業システムとの調整**に時間を費やし、**親会社の指針と人事政策を遵守し**、**直接的な株式保有による従業員の動機付けを差し控えなくてはならない。**

株主は容易に多角化できる。

市場価格で株式を購入でき巨額の買収プレミアムを回避

株主は企業より容易にその投資を分散できる。

実質的利益を提供することにより**ビジネスユニットに価値を加え、株主が真似できない方法で多角化**することにより株主に価値を加えないと、企業戦略は成功できない。

5-3 不可欠なテスト

多角化が株主価値を創造することとなる条件：3つの不可欠なテスト

魅力テスト(attractiveness test)

多角化のために選ばれる**産業の構造的魅力**。

参入コストテスト(cost-of-entry test)

参入コストが将来利益を使い果たさないこと。

より良くなるテスト(better-off test)

会社又は**新たなユニット**が他方とのつながりにおいて**競争優位**を得る。

これらのテストを無視する時、戦略結果は壊滅的になる。

5-3-1 産業がいかに魅力的か（第1のテスト）

産業の収益率は、その基本構造による。（「How Competitive Forces Shape Strategy」参照）

投資に対する平均収益率が高い魅力的産業は **参入障壁**が高く、**供給者と買い手の交渉力**は高くなく、**代替製品/サービス**は少なく、**競合者間の競争**が安定しているため、参入が困難である。

新たな産業が費用を上回る収益を生み出す**構造**を有さない限り、多角化は株主価値を生み出さない。

良くない構造の産業に参入する場合、**産業構造を改革**するか、**産業平均を上回る利益**を生み出す**維持可能な競争優位**を得る必要がある。

会社が魅力テストを無視し貧弱な構造の産業に参入して**失敗する理由**。

当該産業が自分の**ビジネス**と密接に調和することについて漠然とした信念

低い参入コスト（所有者が売却を切望するため、買い手は有利な立場に有り得る。）

b u t 価格が低くても、一時的利益は継続的に貧弱なビジネスを相殺しない。

急速な成長その他の**単純な指標**を産業の魅力と誤解する。

b u t

急成長する産業（パソコン、ビデオゲーム、ロボット工学等）に参入する多くは、当初の成長を潜在的長期利益として誤るため燃え尽きる。

産業はハイテクであるために収益性があるのではなく、その構造が魅力的である場合にのみ収益性がある。

5-3-2 参入コストテスト（費用）（第2のテスト）

参入コストが将来利益を使い果たさないことが必要。

（参入コストがその期待収益を上回る場合、多角化は株主価値を作らない。）

買収の場合

市場の効率化（情報の流通、投資銀行等の積極的活動、高額を買収プレミアム、ジャンクボンド等の金融手段による新たな買い手の市場参入）市場を反映しない低価格での購入は難しい。

e x . Philip Morris は Seven-Up の簿価の4倍超を支払った。買収前のROIを維持するには利益が4倍を超えなくてはならない。b u t ソフトドリンク産業での洗練された市場において、マーケティング力において少ししか価値を付加できず手放した。

新規設立の場合

新規設立においても会社は参入障壁に打ち勝たなくてはならない。

b u t

魅力的産業は、その参入障壁が高いために魅力的。コスト負担は潜在的利益を上回るかもしれない。

心を動かす新たなビジネスの発見 参入費用テストを無視して失敗する。

5-3-3 ビジネスは良くなるか（第3のテスト）

新たなユニットに**競争優位**を持ち込むか

新たなユニットから競争優位を得なくてはならない。

e x . 新たなユニットが、関連するユニットの流通システムを通じて製品を販売できる。

- ・ 新たなユニットに対する**利益が1度しか生じない**場合は、その利益が実現したらユニットを売却して会社の資源を解放すべき。（新たな価値を付加できない。）
- ・ **株主が行えること（リスク分散）は企業戦略の基礎とはならない。**（リスク分散はその副産物にすぎない。）

- ・ 会社の規模は株主価値と異なる。(規模拡大を目指す中その役割を見失う。)
- ・ 多角化の要点は、株主価値低下の回避ではなく、株主価値の積極的創造である。

5-4 企業戦略の概念

いずれの企業戦略も以上の3つを満たさなくてはならない。

but

それらを満たすことは困難 ほとんどの多角化は失敗する。

これまで実行されてきた企業戦略の4つの概念

ポートフォリオマネジメント(portfolio management)

構造改革(restructuring)

スキルの移転(transferring skills)

活動の共有化(Sharing activities)

相互に排他的ではないが、それぞれが株主価値創造のための異なるメカニズムに依拠し、異なる方法で経営し組織化することを求める。

：ビジネスユニット間のつながりに依拠しない。

：ビジネスユニット間のつながりに依拠する。

これらの概念のいずれかを無視することは、失敗への近道である。

5-4-1 ポートフォリオマネジメント

有能なマネジャーとともに健全かつ魅力的な会社を取得する。

有能なポートフォリオマネジャーは、通常そのビジネス範囲を限定し、トップマネジメントが必要とする特定の専門技術に限定する。

参入コストテスト

すぐれているが低く評価される会社を見つける。(取得されたユニットのためにはほとんど行われぬ。)

より良くなるテスト

企業は取得されるユニットに競争優位を与えなくてはならない。

高度に自立的なビジネスユニットを通じてのオペレーションは、健全なビジネス戦略を発展させるものである必要。

ポートフォリオマネジメントは機能しない。

- ・ 市場の効率化により、実体より低く評価される会社は少ない。
- ・ 健全な戦略は容易に資本を集め、企業は資金を提供する親会社を必要としない。
- ・ 評価による付加価値は低い
- ・ ユニット毎に戦略を異にすれば、ユニットのパフォーマンスを弱らせるかもしれない。
(多くの成功例は、ユニット相互関係の価値と企業の同一性の重要性を示唆する。)
- ・ マネジメントの複雑さ。(多くの異なるユニットを監督し、より多くを付加する圧力の下、マネジメントは間違い始める。)
- ・ 多角化した会社の一部であることの必要コストにより、会社全体のROIは低下する。
c f . 米国市場における「コングロマリットディスカウント」(その価値はユニットの合計より低くなる。)

5-4-2 構造改革 (restructuring)

~

ビジネスユニットの積極的改革者。(ポートフォリオマネジャーは評価者。)

新たなビジネスは必ずしも既存のユニットに関係しない。

必要なのは**実現されていない潜在力**である。

問題があるが潜在力のある企業を探す

**ユニットマネジメントチームを変更し、戦略を入れ替え、新技術を導入
不要な関連のない部分を売却し、買収コストを減らす**

価値を付加できない段階で**ユニットを売却**する。

(**現在価値を上げる。当初からの将来の利益見込みは現在価値を上げない(考慮済み)、
利益(現在及び将来)の上昇させることにより、株主価値は創造される。**)

魅力テスト：ターゲットとなる産業を選択する

**参入コストテスト：買収会社を選択(問題があるがその潜在力は明らかにされていない
低価格)**

より良くなるテスト：競争優位を作り出す

最良の会社は、会社を買収するだけでなく**改革**する。

(**買収を新たな全体的戦略ポジションに統合できなければ、名前を買えたポートフォリオ
マネジャーにすぎない。**)

規模拡大への執着

最大の落とし穴は、構造改革により業績のよくなったビジネスを手放せるかどうか。
(ユニットへの再投資の必要性和通常のビジネスリスクが、構造改革による利益を相殺する。)

5-4-2-1 上手な英国の構造改革者

Hanson Trust

~

ターゲット

- ・ ローテク会社
- ・ 魅力的な構造：顧客と供給者の力は低く、競合社との競争は穏やか
- ・ マーケットリーダーで資産を有する but 貧弱なマネジメント

コスト低減

- ・ 将来のキャッシュフローの現在価値を低く評価
- ・ 改善できないビジネスの売却により購入金額の引き下げ
最初の6ヶ月で買収費用の3分の1を取り戻す。

e x . Imperial Group の21億ポンドの買収価格のうち、Courage Breweries の Elders への売却により14億ポンドを取り戻した。

構造改革

- ・ 低コストと厳しい財務管理
平均25%の人件費を削減し、固定費を削減し、資本支出を引き締める
部門毎の1年の財務予算をつくり、成果と結び付いたボーナスとストックオプションの利用により、資産を手放すインセンティブを与える。

5-4-3 スキルの移転

ポートフォリオマネジメント、 構造改革

~

各自立的ユニットを通じての価値の創造

スキルの移転、 活動の共有化

~

ビジネス間の相互関係を利用

買収の理由として説明されるシナジーは他の理由により行われた多角化の事後的な説明にすぎない場合が多い。

ex . 車は電子工学であり、Hughes は電子工学に関係するという説明でなされた GM による買収

明確に定義されたシナジーでさえしばしば実現に失敗する。

- ・ ビジネスユニットは、しばしば協力ではなく競争する。
- ・ 組織的障害

ビジネス間の相互関係は重要

(金融サービス、コンピューター、オフィス用品、エンターテイメント及びヘルスケアなどの分野において、従前は別個であったビジネス間の相互関係は戦略の中心的関心)

技術的 / 競争的発展は多くのビジネスを結び付け、競争優位について新たな可能性を作り出す。

出発点となる概念・・ **価値連鎖**(value chain)

全てのビジネスユニットは、**価値活動**(value activities) (競争を可能にする活動) の集積。

ユニットが競争優位を得るのは、全体としての会社ではなく価値活動のレベル。

価値活動の9つのカテゴリー

- 1 . **主たる活動** : 製品又はサービスを作り出し、それを配達又は売却し、アフターサポートを提供する。

市内へのロジスティクス

オペレーション

市外へのロジスティクス

販売活動

サービス

- 2 . **サポート活動** : 主たる活動を可能にするインプットとインフラを提供する

会社インフラ

人事管理

技術開発

調達

価値連鎖は、シナジーを創造する 2 種類の相互関係を定義する。

スキルの移転能力

活動の共有能力

e x . 販売部隊やロジスティクスネットワークの共有

各ビジネスユニットは別個の価値連鎖

b u t

活動方法についての知識はユニット間で移転される

e x . 化粧品ビジネスユニットからせき止めシロップ販売ユニットへの、**ポジショニング概念、宣伝技術、包装ノウハウ**についてのアイデアの移転。

e x . マニュアル化

類似の買い手や販売ルート（類似の関係者）、**類似の価値活動**（当局関係や調達）、**価値連鎖の配置における類似性**（多様な場所でのサービス組織の管理）、**類似の戦略概念**（低コスト）

スキル移転（知識の共有）の機会が生じる

（ スキルを移転できる基盤が必要。（それがコアとなる。））

類似性の一般性

ほとんどのビジネス間で、いずれかのレベルで類似性を創造でき多角化の罠に陥る。

b u t

単なる類似性では十分ではない。

スキル移転が競争優位を導くための、**ビジネス間の類似性についての 3 つの条件**

1 . **ビジネスに関係する活動が**、専門技術の共有が有意義となるのに十分に類似すること。(The activities involved in the businesses are similar enough that sharing expertise is meaningful.)

広汎な類似性（例えば、強力な宣伝や金属を曲げるような一般的な重要な加工技術）は多角化にとって十分な基礎ではない。

2 . **スキル移転が競争優位にとって重要な活動に関係すること。**

当局関係や消費財ユニットにおける不動産などの付随活動におけるスキル移転は有益かもしれないが、多角化の基礎ではない。

3. **それが移転されるユニットにとってスキルが競争優位の重要な源泉となること。**
移転される専門技術やスキルは、競合者を超えるのに十分高度かつ価値あるものである。

スキル移転について

- ・ **スキル移転は、移転されるユニットの戦略やオペレーションを実質的に変化させる積極的プロセス**
- ・ **変化への明確な見通しが必要**（多くの場合、スキルが移転されるであろうという漠然とした期待）
- ・ **スキル移転のための意識的活動が必要**（ex. 重要な人員の割当、高度なマネジメントの参加とサポート、インセンティブ）
- ・ **価値ある専門技術をユニットを超えて結集**
- ・ **1度の又は継続的であり得る**

スキル移転が1度の場合、新たなスキルを注入する機会を使い果たせば、ユニットは売却されるべき。（もはや株主価値を創造しない。）

but

適切に選ばれたビジネスへ多角化した会社は、**多くの方向にスキルを移転することができる。**

- ・ **ユニット間のやりとりを促進する組織構造**
- ・ **ターゲット産業における会社を足がかりとして取得し、その上に自らの専門技術を確立することは検討の価値あり。**

~

自社参入によるリスクを減らすとともに、プロセスを加速する。

5-4-4 活動の共有

ex. 物流システムや販売部隊の共有

共有化 **コスト低減**や**競争優位** but 深刻な組織的抵抗
単純なポートフォリオマネジメントへ後退

- ・ **規模の利益 / 利用効率の向上 / 学習曲線の低下** **コスト減少**
ex. GEによる宣伝、販売及びアフターサービスの共有化
- ・ **差別化への潜在力の増大**
ex. 注文処理システムの共有化により、買い手が評価する新たな特性とサービスを可能にする。

- ・ **差別化コストの引下げ**

e x . サービスネットワークの共有化 高度な遠隔サービス技術を経済的に可能にした。

共有化は競争優位にとって**重要な活動に関係**しなくてはならない。

e x . 輸送費用がかかるオムツとペーパータオルについての、P&G の配送システムの共有。
x 経費のみの共有機会に基づく多角化はほとんどない。

活動の共通化に伴い生じる**コスト**（それをカバーする利益が必要。）

~

調和コスト（活動のデザインと成果の調和）

e x . 2つのビジネスユニットの製品を扱う販売員は、その制約を受ける。

規模の利益を享受できない 調整費用が利益を奪う。

共有化のため活動をデザインしなおす 調和費用は軽減される。

e x . 共有化された販売員への遠隔コンピューター端末の提供

このような考えなしにビジネスユニットを詰め込めば、共有化コストを悪化される。

技術発展、規制緩和及び競争 活動の共有化から優位を得る機会が増大

e x . 多くの産業への電子技術と情報システムの導入

新規設立は買収より統合しやすい。

新規産業に参入する足がかりとして買収し、他のユニットとの共有化を通じてユニットを統合することができる。

P&G、Due Pont 及び IBM

~

活動の共有化により多角化する会社の例

それぞれが多角化した分野はしっかり関連したユニットの集積。

活動の共有化モデルは、ビジネスユニット間の**共同が促進される組織的状况**を必要とする。

x 高度に自立的なビジネスユニット

そのための**水平的メカニズム**

- ・ **強い企業同一性の認識**
- ・ **ビジネスユニット戦略の統合の重要性**を強調するミッションステートメント
- ・ 各ビジネスユニットの業績を超えるものに対して報酬を与える**インセンティブシステム**

ム

- ・ ビジネスユニットを超える**対策本部**

e t c .

共有化により継続的メリット **より良くなるテスト。**

共有化により、参入コストを減らす **参入費用テスト。**

活動供給化の広範な機会がある場合でも、会社は**魅力テスト**を満たさなくてはならない。

5-4-4-1 もてなしへの価値の追加

マリオットは、

レストランビジネス

航空機での食事提供

施設のための食事サービスマネジメント

ホテル産業

空港でのレストラン、スナックバー、売店

グルメレストラン(×)

クルーズ船(×)、テーマパーク(×)、旅行代理店(×)、安モーター、retirement center

~

食品サービスともてなしにおける高度なスキルを利用した多角化。

- ・ 6000を超える標準化したレシピ
- ・ 詳細にマニュアル化されたホテル手順
- ・ 共有された食品調達/配送システム 他のホテル会社より、食品サービスにおいて50%高い利ざやを稼ぐ
- ・ ビルディング、土地、建物デザインについての統合された不動産ユニット

共有化の見通し

新規設立か小規模な買収による最初の参入

企業買収による拠点の地理的拡大と、フィットしない部分の処分。

マリオットの失敗(表面的類似性にかかわらず**スキル移転に失敗**)

グルメレストラン(標準化されたメニューは有効でなかった)

テーマパーク

クルーズ船

~

ホテルと中価格レストランの慎重に秩序だったマネジメントより、エンターテインメントと華やかさに基づく。

旅行代理店

ホテルの重要な顧客と競争しなくてはならず、共有すべきスキルや機会を持たなかった。

5-5 企業戦略の選択

各企業戦略概念 異なる方法で株主価値を創造することを可能にする。

その役割と目的を明確に定義し、各概念が必要とするスキルを有し、**戦略とフィット**する方法で多角化を管理するよう組織化し、**適切な資本市場環境**にあれば、会社はいずれの概念によっても成功することができる。

b u t

ポートフォリオマネジメントは限られた環境においてのみ適合する。

企業戦略は今回限りの選択ではなく、**発展するビジョン**であるべき。

会社は長期的に好ましい概念を選択し、それに向かって進まなくてはならない。

疑わしい仮定に依拠しない

活動の共有化と スキルの移転は価値の創造に向け最善の道筋を提供する。

各企業戦略概念は相互に排他的ではない。

会社は スキル移転や 活動の共有化と同時に 構造改革概念を採用することができる。

- ・ ビジネスユニットがスキルを交換できる場合、活動の共有化戦略はより強力である。
- ・ マリオットのケースが示すように、会社は2つの戦略を同時に追及するとともに構造改革のいくつかの原則を取り入れることができる。
- ・ スキルを移転し活動を共有化する産業を選ぶとき、会社はまた、産業構造を変化させる可能性を調査し得る。
- ・ 会社はその戦略の基礎を相互関係におく場合、その基礎を不慣れな産業における会社の変化におく場合よりも株主価値を創造する広範な基盤を有する。

企業戦略を スキルの移転か 活動の共有化に基づかせることが健全である。

成功する多角化企業の特徴

- ・ 関連性のない買収をほとんど行わない（「関連性がない」とはスキルを移転しまたは重要な活動を共有する明確な機会のないこと。（5-3の表を参照。））
- ・ 成功する買収者は、関連性を有する分野に参入する。
ex . P&G と IBM は、それぞれ18と19の相互に関係がある分野で運営し、スキルを移転し活動を共有する多くの機会を享受する。
- ・ 最良の買収成果を有する会社は、平均以上に新規設立と合併事業を用いる傾向。（5-3の表によると合併は買収と同じくらい危険であるが、新規設立は異なる。）
成功する会社は新規設立によりしばしば非常に良い結果を出す。
合併と買収は統合の問題が生じる。

5-5-1 活動プログラム

企業戦略の指針を成功する多角化へ転化するため、

既存のビジネスと企業が付加する価値を客観的に認識しなくてはならない。

かかる評価を通じて企業戦略を理解

当該ビジネスに必要なスキルと活動の開発とともに将来の多角化を導くべき

企業戦略選択のアプローチ

（ 優先順位は 活動の共有、 スキル移転、 構造改革の順 ）

1 . 既存ビジネスユニット間の相互関係の認識

活動を共有し又は既存のビジネスユニットにスキルを移転する全ての機会を認識。

既存のユニットの競争優位を増進させる方法を見つけるだけでなく、多角化の可能な道筋を検討する。

2 . 企業戦略の基礎となるコアビジネスの選択

成功する多角化は企業戦略の基礎として機能する**コアビジネスの理解**から始まる。

コアビジネスは魅力的産業に存在し、維持可能な競争優位を達成する潜在力を有し、他のビジネスユニットと重要な相互関係を有し、多角化が生じる基礎となるスキル又は活動を提供する。

会社は最初に、マネジメントを向上させ、戦略を国際化し、技術を革新することにより、**コアビジネスの基盤を健全にする。**（既存ユニットの地理的拡大の場合は成功する確率が高い。）

コアビジネス以外のユニットを処分 他に配置し得るリソースを開放する。

3. コアビジネス間の相互関係を促進し将来の関連する多角化の基礎を置く**水平組織メカニズムの創造**

- ・ **強い企業同一性の認識**
- ・ **ビジネスユニット戦略の統合の重要性**を強調するミッションステートメント
- ・ 各ビジネスユニットの業績を超えるものに対して報酬を与える**インセンティブシステム**
- ・ **ビジネスユニットを超える対策本部**

e t c .

4. **活動の共有**を可能にする多角化の機会を追及する

この企業戦略概念は最も注目されるべきである。(但し、会社の戦略は3つのテストの全てを満たさなくてはならない。)

会社は強力な販売チャンネルや世界レベルの技術設備等、**共有の最強の基盤となる既存のビジネスユニットにおける活動の一覧**を作成 潜在的なビジネスエリアの発見。**足がかり**として買収を利用し又は内部の力を利用し**統合問題を最小化**するために**新規設立**を用いることができる。

5. 活動の共有機会が限られ又は使い尽くされた場合、**スキルの移転による多角化**を追及する

その不確かさのため、会社はスキル移転のみに基づく多角化を避けるべきである。

それはむしろ、**活動を共有したその後の多角化への一里塚**として認識されるべきである。

目的は**関連し相互に強めるビジネスユニットの集積**を作ることである。

6. それがマネジメントのスキルにフィットし又は企業の**相互関係を造る機会が存在しない場合、構造改革戦略**を追及する

十分に経営されていない会社を見つけ、取得したユニットに適切なマネジメント能力とリソースを配置できる場合、**構造改革戦略**を用いることができる。

7. 株主がポートフォリオマネジャーとなれるよう**配当**を支払う

不安定な土台に基づく多角化により株主価値を破壊するよりも**配当を支払う方が**良い。会社**がその収益力を示すことができなければ**、いくつかの会社が**配当しない理由**として述べる税金への配慮は、多角化の**正当な理由**とはならない。

5-6 企業テーマの創造

企業テーマを定義することは企業が株主価値を創造することを確実にする良い方法である。

~

統合化。(相互関係)

e x .「C&C」テーマを有する NEC。

NEC はコンピューターとコミュニケーションを結合することにより、そのコンピューター、半導体、遠隔通信及び電子技術ビジネスを統合する。

各ビジネスユニットの競争優位を真に強める企業戦略は企業買収者に対する最高の防衛である。

多角化のテストと企業戦略の明確な選択に焦点を絞ることにより、会社の多角化路線の結果は大きく異なり得る。