

# 事業の切り離しを阻害する要因(学術研究からの示唆)

## 多角化の合理性はシナジー(1+1>2)

- ① 事業(営業)シナジー ⇒ 複数の事業間での資源や能力(コアコンピタンス)の共有、活動の連携による利益の増大
- ② 財務シナジー ⇒ 成熟事業から成長事業への資金(キャッシュ)の移動、イザという時の資金融通(コインシュランス)

## 多角化(コングロマリット)ディスカウント

多角化した企業は同じ産業の平均的な専門企業のポートフォリオに比べ、投資家から低く評価される傾向。日本企業の場合、平均的なディスカウントの大きさは5~10%。

ディスカウントをもたらす要因は、事業の抱え込み過ぎによる負のシナジー(1+1<2)、企業として複雑さゆえの外部からの不透明性など。

これらの問題は「問題児」事業だけではなく、「優等生」事業の切り離しによっても軽減、解消されうる。

## 事業の切り離しを阻害する主な要因

- ① 規模への執着  
経営者が企業を大きくすることに過度のこだわりを持つこと(empire building)が、「選択と集中」への障害となる。
- ② 保身  
トップの交代を難しくするような複雑な事業ポートフォリオを作ることで、経営者が自身の地位の保全をはかる(entrenchment)。
- ③ 過度な安定指向  
業績や雇用の安定性を高めるために、コインシュランスを過度に重視した事業ポートフォリオ作りを進める。
- ④ 事業間の構造的な依存関係  
不振事業の活動の継続や拡大が、他の事業の生み出すキャッシュに構造的に依存する(企業社会主義: corporate socialism)。
- ⑤ 事なかれ主義  
組織内の軋轢を避け、平和(quiet life)を維持するために、経営者が痛みの伴う改革に消極的になる。