



多角化戦略とシナジー効果

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2009-08-25 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 上野, 恭裕 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24729/00001511

多角化戦略とシナジー効果

上 野 恭 裕

1. はじめに

日本を支えてきた大企業の多くが産業の成熟化を迎え、脱成熟化という大きな課題に直面している。現在にいたるまで多くの企業が、他の事業分野への多角化という方法でこの課題に対処してきた。このような企業の行動を受け、多角化に関する研究も数多く行われ、多角化と企業の業績の関係が次第に明らかにされてきた。その代表が Rumelt (1974) の研究であった。彼は関連分野へ多角化した企業の競争優位性を示したが、その後、他の研究者によってもこの研究結果を支持、あるいは部分的に支持する研究がなされている⁽¹⁾。しかしながら多くの多角化企業が困難な状況に直面していることを考えると、多角化に関してまだまだ解決しなければならない問題は多い。

日本の大企業が直面する脱成熟化という課題は、既存の成熟事業からの脱出を意味する。既存の事業からの脱出は、多かれ少なかれ現在の事業から離れた事業、つまり程度の差はあるものの非関連分野への多角化を意味する。しかしながら多角化に関する実証研究が示す結果は、関連分野へ多角化している企業の高業績であり、非関連分野へ多角化している企業の低業績である。一般的な常識と実証分析の結果を合わせて考えると、この結果は企業が短期的な業績をめざすならば関連分野への多角化が合理的であり、長期的に企業の存続をはかるならば、現在の事業から関連のない分野へ多角化しなければならないという、トレード・オフの問題が起っていることを示している。現代の企業はこの相反

(1) Montgomery (1979), Cristensen and Montgomery (1981), Bettis and Hall (1981), Bettis and Mahajan (1985) を参照。これらの研究は、Rumelt (1974) の結果に加え、市場構造、産業要因の重要性を指摘している。

する二つの方向の、どちらを選択するかという問題に直面している。このような問題は吉原他（1981）による日本企業の実証研究でも、収益性と成長性のトレード・オフ仮説として示されている。

企業は上述のようなトレード・オフの他にも、効率性と創造性、あるいはコストと性能といった一般的には矛盾すると思われる問題を抱えている。このような矛盾を戦略によって解決し、それを逆に競争優位の源泉とし得た企業だけが、生き残ることができるのである。矛盾の解決こそが戦略の課題であるといえる（野中，1985）。

高業績のための関連分野への多角化と、長期的な成長、存続のための非関連分野への多角化という二つの矛盾する戦略をいかに調整し、そのような矛盾をいかに競争優位へと仕立てていくかが戦略の課題であり、それはすなわち戦略策定者である経営者の課題である。環境の変化がますますそのスピードを速め、産業のライフサイクルが短くなってきている今日では、Penroseが示したように、成長戦略としてだけ多角化戦略をとらえていたのでは、経営者は正確な判断を行えないであろう。吉原他（1981）が述べたように、多角化戦略はもはや企業が避けては通れない生存のための戦略となっているのである。

しかしながら、これまでいったいどれだけの企業が多角化に成功を納めてきたのであろうか。多角化に関する研究が積み重ねられても、非合理的な多角化が数多く行われてきたように思える。経済が成長を続けていた頃は、そのような非合理的、非効率な多角化事業を抱えていても企業は存続が可能であった。しかしながら持続的な成長が危ぶまれ、本当に合理的な企業経営が求められている今日のような状況では、非合理的な多角化は即企業を崩壊へと導く。今日盛んに言われているリストラクチャリング（事業の再構築）は、このような非合理的な多角化を行ってきた企業のつけの清算である。バブルが崩壊し、長引く不況期にある現在は、バブルの時代のような浮かれた多角化戦略ではなく、生存のための合理的な多角化戦略が求められている時代であるといえる。

本稿ではこのような課題に答えるため、今一度多角化戦略の本質を見つめ直し、企業の存続にとって、いかなる多角化戦略が合理的かということについて

考察を行う。その際中心となる概念は、多角化の経済的根拠としてわれわれが最も重要と考えるシナジー効果である。シナジー効果はかなり以前から多角化との関連で議論されてきたが、多くの誤解、曖昧さが存在する概念である。シナジー効果をねらって事業展開を行った企業で、実際にシナジー効果が得られた企業は少なかったのではないか。シナジー効果に対して失望している企業も多いようだが、それらは多くの場合シナジーに対する理解が十分ではなかったためにシナジー効果を得られなかったり、あるいは得られたとしてもそれが範囲の経済との区別が曖昧であったために十分な効果をあげられなかったものと思われる。そこで本稿では多角化とシナジー効果の関係を、もう一度深く考えてみよう。

本稿の目的は多角化の本質をシナジー効果を媒介として再検討することである。それは競争優位の源泉としての多角化戦略の本質と、シナジー効果に関するひとつの新しい視点の提示であり、すぐには実践に結びつかないかもしれない。実践的、具体的な理論は本稿において展開された視点をもとに、さらに詳しい議論が必要である。しかしながら本稿は、壮大な一般理論の構築を目指すものでもない。我々が最終的に目指すのは中範囲の理論構築であり、本稿はそのため準備段階といえる。

2. 多角化戦略の動機と機能

(1) 多角化の定義。

多角化とはそもそも何であろうか。多角化についての議論を進めるに当たっては、多角化の定義を明確にする必要がある。しかしその作業はなかなか容易なものではない。多角化についての広く一般に受け入れられるような定義は存在せず (Rumelt, 1974: 9), 「『多角化』という言葉は、それを聞く人の頭になんか多様なイメージを抱かせる」(吉原他, 1981: 1) のが現状である。しかし一般的には繊維会社が薬品事業に進出するような場合に、多角化という用語が使われるのであり、多角化と新規事業開発が同じ意味に使われることが多い。しかしそのような一般的なイメージが、また多角化の定義を困難なものとしている。

例えば軽自動車しか作っていない企業が、普通乗用車を作り始めた場合、それは多角化といえるのか。もしそれが単なる製品ラインの追加であり多角化といえないならば、トラックを作った場合はどうか。あるいはボート、プレハブハウスを作った場合はどうであろうか。多角化の定義にはこのように、何が新事業かという線引きの問題が必ず存在し、この線引きが主観的な判断に依存するために、定義は困難なものとなるのである。

そのために辞書には多角化は「製品も市場も新しい分野に進出して成長する方式」(占部, 1988: 682)というような定義の仕方がされており、製品(product)の新しさと使命(mission)の新しさを区別している。Ansoff(1965)の多角化の定義はこのような定義の代表である。彼は企業の成長ベクトルの方向を図1のように整理し、製品も使命も新しい方向への成長を多角化と定義している。彼の定義は直感的に理解し易いものだが、この定義でも依然として製品、あるいは使命の新しさをいかにして決めるかという問題が常につきまとう。

製品 使命	現在	新規
	現在	新規
現在	市場浸透	製品開発
新規	市場開発	多角化

(Ansoff, 1965: 109 より転載)

図1 成長ベクトルの構成要素

また「企業が事業活動を行って外部に販売する製品分野全体の多様性が増すこと」(吉原他, 1981: 9)といった、事業構成の多様性に注目する定義もある。しかしながらこのような定義も、製品分野と多様性の定義が問題となり、ある一定の研究目的に沿った定義にならざるを得ない。同様に森(1988)は、同一産業内の多角化と多産業にわたる多角化を区別することにより、より明確に多角化を理解することが可能であるとしているが、産業の区分がさまざまに可能であるならば、やはりこの区別も不明確にならざるを得ない。

このように多角化の定義には常に線引きの問題が絡んでおり、あらゆる目的

にあった定義というものは存在しない。これは多角化に限ったことではなく、さまざまな研究分野に共通に存在する問題である。研究者はそれぞれの関心にあった定義を行えば良いのである(Rumelt, 1974)。企業の多角化の程度を調べ、企業間の比較、実証分析をするような場合には、吉原他(1981)のように事業構成の多様性というものに注目した定義が必要であり、成長戦略としての多角化について述べる場合には、Ansoff(1965)のように多角化の方向に注目した定義が必要となってくるのである。

本稿の目的は、先にも述べたように多角化の本質とシナジー効果に関する一つの視点を提示することであった。このような議論の初期の段階においては、狭く厳密な多角化の定義は議論を固定的にしてしまい、発展性を阻害する危険性があるので、広く緩やかな定義がより適当であろうと思われる。そこでここでは多角化を「現在の事業を保有しつつ新事業へ進出すること、またそのような行動が蓄積された結果生じる事業構成の多様化」といった程度で多角化という言葉を使おうと思う。その際、新規性の程度の問題は、森も「私見においては新製品の定義は企業によって違ってよい」(森, 1988: 5)としているように、その企業にとって新事業と思われる事業への進出といった主観的な新規性でよいであろう。特にこの段階では、どこで新規性に線を引くかということは決めないでおく。なぜなら多角化によって生じるマネジメントの問題は企業によってそれぞれ特徴があり、多角化に対する企業の見方も企業それぞれだと考えるからである。多角化の本質を論じる際には厳密な区分よりも本質を抽出するような定義が必要であり、それは各企業が自社の事業をいかに認識するかという問題に、密接に関係してくるのである。

(2) 多角化の誘因

多くの企業が成長を求め、シナジー効果を期待して多角化を行ったわけだが、企業が多角化を行う理由はそれだけではない。そこで企業はなぜ多角化を行うかという多角化の動機、誘因をみてみよう。

多角化の誘因は大きく分けて、外部からの誘因である外的誘因と、企業の内

部的な動機による内的誘因の二つに分けられる(吉原他, 1981)。多角化の内的誘因は①未利用資源の有効利用, ②負の目標ギャップが大きいこと, ③企業規模の大きいことの三つがあげられている。①の未利用資源の有効利用は Penrose が強調したものであり, 企業成長のための戦略として多角化が述べられている。たしかに未利用資源の有効利用がなされないという非効率な経営が行われても, 即座に経営危機に陥るということはないであろう。しかしながら, 同じ市場で多くの企業と競争していること, おそらく競争企業はより有効に未利用資源を利用しようとするであろうことを考えれば, そのような非効率は企業の存続に関わる問題となってくる。これは②の負の目標ギャップの大きさについても同じであり, 企業の存続に関わる問題である。③の企業規模が大きいことは経営資源の多さを示しており, ①と本質的には同じである。これらは多角化が企業の成長戦略であることを示しているが, 同時に生存のための戦略であることも示している。

外的誘因としては①既存製品市場の需要の成長率の長期停滞, ②既存の主力製品の市場の高集中度, ③既存製品市場の需要の動向の不確実性の大きいこと, ④独占禁止法の企業分割規定の強化があげられている。これらはおもに企業が直面する環境要因から発せられる誘因であり, 企業の存続に直接的に関わる問題であり, 防衛的なものである。

このように多角化は成長のために行われる場合と, 存続のために行われる場合がある。森(1988)は今日, 防衛的な多角化から成長のための多角化へと企業の多角化の目的・動機が変化していることを指摘しているが, さらに環境の変化のスピードが速まり, 競争が激しくなった現代においては, 積極的な多角化も成長を保証するものではなくなりつつある。多角化は存続のための必要条件であり, 「企業にとって『選択』の問題ではなく『必然』の問題となっている」(吉原他, 1981: 2) のである。

企業が存続を目指すか, 成長を目指すかに関わらず, これらの誘因はある一定の大きさ以上になったときに企業に対して多角化の誘因として働く。どの程度の大きさの誘因が企業にとって多角化の誘引となるか, つまりどの程度の大きさ

きさの誘因があれば企業は多角化の意思決定を行うかという問題は、マネジャーの誘因に対する認識、保守的か企業者型か、リスク回避型かリスク選好型かというマネジャーの態度に依存しているのである (Ansoff, 1988)。

このように多角化の定義を考える場合にも、また多角化の意思決定を考える場合にも、企業のトップマネジメントの事業、および経営に関する認識、態度が重要なのであり、それが企業の戦略を決定する要因となるのである。

(3) 多角化の経済的根拠

どのような動機で多角化が行われようと、それは経済的合理性がなければならぬ。もちろんそれは短期的な収益に限ることではなく、長期的な合理性であるかも知れない。そのような経済的合理性として経済学の分野でよく述べられるのが、範囲の経済という概念である。範囲の経済とは、「複数の製品を一つの企業が同時に生産し販売する方が、各々の製品を単独に生産、販売したときの合計の費用よりも割安につくことをさす」(青木・伊丹, 1985: 65) 概念である。

いま二つの製品を製造している場合を考えよう。製品1の生産量を x_1 、製品2の生産量を x_2 、その費用関数を $C(x_1, x_2)$ とする。その際

$$C(x_1, x_2) < C(x_1, 0) + C(0, x_2) \quad (2-1)$$

の関係がある場合、範囲の経済が存在するという。ここでは左辺が x_1, x_2 を同時に生産した場合の総費用、右辺の第1項が製品1だけを生産した時の総費用、第2項が製品2だけを生産した時の総費用である。

2-1 式のような関係が存在し、範囲の経済が存在すると、二つの製品を同時に作る企業はそれぞれの製品を単独に作っている企業に比べて低コストですみ、競争優位性を得るのである。このような範囲の経済の源泉は未利用資源の存在に求められる。多角化企業においては、新事業が既存事業の未利用資源を利用することにより、専門企業よりも費用が節約されるのである。(青木・伊丹, 1985)

もう一つの多角化の経済的根拠は、売り手と買い手の間にある情報の非対称

性である(Nayyar, 1990)。売り手と買い手の間に、情報の非対称性が存在するような製品が取り引きされる場合（現代の工業製品、並びにサービス製品の多くがそうである）、買い手は製品に対する情報を得ようとする。しかしながら情報を入手するコストは非常に高くつくものであり、買い手は売り手の評判、ブランドを信用することにより、情報入手のためのコストを削減しようとする。顧客がこのような行動をとるために、関連する製品を製造する多角化企業は、関連製品を持たず、それによって名前の知られていない専業企業よりも競争優位を得るのである。

Nayyar (1990) の研究はサービス産業に関するものであるが、この議論は製造業にも適用可能である。なぜなら顧客が製品に求めるのは、製品それ自体ではなく、製品が提供するサービスだからである。この情報の非対称性も、情報的経営資源の蓄積のための費用の節約という観点からは、範囲の経済に含まれる。

3. 範囲の経済からシナジー効果へ

(1) 範囲の経済の限界

第2節では多角化に関する基本的な概念について述べてきた。上で述べたような多角化の経済的根拠は、費用節約という面からみた多角化の経済性を明確に説明しているが、いくつかの限界もある。

篠原(1992)は、範囲の経済の限界を売上高についての考慮がなされていない点にあると指摘している。範囲の経済は費用の節約によって多角化企業に競争優位を与えるとされているが、このような競争優位は費用の節約と売上高の伸びが同時に達成されてはじめて獲得できるものであると指摘する。「範囲の経済という概念が費用に関してだけの説明であり売上高については何も言及していない以上、この概念で企業の高業績を説明することは不十分」(篠原, 1992: 24)なのである。Chandler (1990) も、範囲の経済の実現には規模の経済が、またある一定の取扱い量が必要であることを指摘している。

(2) シナジー効果

では複数の製品を扱うことにより売上高が伸びることは、どのような概念により説明が可能となるのであろうか。この売上高拡大を説明するためには、シナジー効果という概念を持ち出さなければならない(篠原, 1992)。シナジー効果とは相乗効果とも訳され、一般的には企業が複数の事業を持つことにより、 $2+2=5$ となるような効果であると説明される。範囲の経済が操業費用に注目したのに対し、シナジー効果は企業の収益に直接的に言及する点にその特徴がある。その点を若干詳しくみてみよう⁽²⁾。

いま製品 1 の売上高を S_1 、操業費用を O_1 、投資を I_1 とすると、投下資本利益率 (ROI) は

$$ROI = \frac{S_1 - O_1}{I_1}$$

と表せる。製品 2、製品 3………についても同様である。これら複数の製品間に相関関係があった場合の各変数の合計を添え字の S で、これら製品間に相関関係が何もない場合の合計を添え字の T で表すことにする。もし各製品間になんら相関関係がなければ、

$$S_T = S_1 + S_2 + \dots + S_n$$

$$O_T = O_1 + O_2 + \dots + O_n$$

$$I_T = I_1 + I_2 + \dots + I_n$$

となり、したがって企業全体の投下資本利益率 $(ROI)_T$ は

$$(ROI)_T = \frac{S_T - O_T}{I_T}$$

となる。

しかしながら各事業間に相関関係が存在し、シナジー効果が発揮された場合、

$$S_s = S_T \text{ とすると}$$

(2) 以下のシナジーの数式展開は Ansoff (1965) による。

$$O_s \leq O_T$$

$$I_s \leq I_T$$

というように操業費用，投資が少なくてすみ，投下資本利益率は相関関係がない場合よりも大きくなる。

$$(ROI)_s > (ROI)_T \quad (3-1)$$

一方投資を一定とする場合，つまり $I_s = I_T$ の場合には，

$$S_s \geq S_T$$

$$O_s \leq O_T$$

となり，やはり投下資本利益率は (3-1) の不等式のようなになる。同じ投資を行う場合，シナジー効果を発揮できる多角化企業は，売上高を多くすることができることを表している。

このようにシナジーは，収益性に直接的に注目する概念である。それは売上高の増大と，費用の節約の両方の概念を含む。収益性に直結するシナジーの概念は，戦略策定者にシナジー利用の誘引を引き起こすが，同時にこのことはシナジーに対する十分な理解を妨げてもある。シナジーは範囲の経済よりも広い概念であり，範囲の経済単独の効果とは明確に区別されなければならない。範囲の経済は余っている部分を使うという，あくまで節約的な概念である。

伊丹もシナジーと範囲の経済を，相補効果（コンプリメント効果）と相乗効果（シナジー）という言葉を使って区別している。相補効果とは事業の組み合わせによって，余剰資源を有効利用することができるような効果であり，「足し算的な効果」である。一方相乗効果は，複数の事業が互いに見えざる資産を生み出しあい，使いあうことにより，相互依存的に売上高が増大するような効果であり，「掛け算的な効果」といえる（伊丹，1984）。この相乗効果は複数の事業が互いに影響を与え合うことを特に意識したものであり，一方通行的ではなく双方向的な概念である。

(3) シナジーの分類

上の説明だけでは，シナジーがなぜ起るか，どのような場合に売上高が増大

するかは明確ではない。そこでシナジーの分類をみることで事業間にどのような相互関係が起るのかをみることにしよう。

シナジーは一般的には販売シナジー、操業シナジー、投資シナジー、経営シナジーに区別される (Ansoff, 1965)。販売シナジーとは、各製品間で共通の流通経路、共通の販売管理組織、あるいは共通の倉庫を利用することで起るものである。操業シナジーは、設備・要因の稼働率の向上、間接費の分散、共通学習曲線の利点、大量購入の結果起りうるものである。投資シナジーは設備の共同活用、共通の原材料在庫、研究開発成果の他製品への移転、共通の技術基盤、共通の材料調達、共通の機会の利用から起るシナジーである。これらのシナジーは皆事業間の共通性を生かしたシナジーであり、費用の節約である範囲の経済的な特徴を強く持っているものである。

これらのシナジーに比べて、経営シナジーは若干性格が異なる。経営シナジーは新事業を行う際に生じる戦略的問題、またその事業の操業にともなう管理問題が過去に経験したものと類似である場合に、全体的な効果を発揮するシナジーであり、売上高の伸長に結びつきやすい。経営シナジーはこのような管理能力の共通性から起こるシナジーであり、範囲の経済という性格は持っているが、効果が見えにくいものである分、売上高に結び付けて考えることが可能であり、その意味で他の三つのシナジーに比べて、よりシナジーらしいといえるであろう。

Ansoff (1988) は、新事業が既存の事業と関連が薄い場合には、この経営シナジーがマイナスの効果を持つという。Rumelt (1974) が示した、非関連型多角化企業が低業績であるという実証結果も、関連性の薄さによって起こるマイナスのシナジーの一つの証拠として有効であろう。Porter (1985) も多角化企業の相互関係の重要性を指摘している。しかしながら関連の程度は、関連をどのような視点から測るかによって大きく変わってくる。関連のとらえ方次第で、いままでマイナスのシナジーと考えられていたものが、プラスのシナジーへと転じることも有り得る。

われわれは、一般的な意味でのマイナスのシナジーを、必ずしも悪いものと

は考えない。脱成熟化のための新たな分野への多角化は、ある程度の新規性を当然伴うものであり、新規性が高いほど関連の程度も低くなる。現代はそのような多角化が要求されているのであり、問題はこのマイナスのシナジーをいかに企業の成長に結び付けるかである。つまりこのマイナスのシナジーと言われているものをいかにうまく、企業にとって有効なもの、また違った視点からのプラスのシナジーに変えていくかが、戦略の課題といえる。

ここでマイナスのシナジーとプラスのシナジーを分けている要因は関連性の有無である。よって、もう一つのシナジーの分類として事業間の関連性による分類が考えられる。つまり共通性から生まれるシナジーと、異質性から生まれるシナジーである。前者は今まで一般的にプラスのシナジーと考えられていたものであり、後者はマイナスのシナジーと考えられていたものである。

異質性から本当にシナジーは生まれるのであろうか。また、マイナスのシナジーをプラスのシナジーに転じることはできるのであろうか。このことを明らかにするには事業、あるいは企業をどのようにとらえるかについての考察が必要となってくる。

4. 新しいシナジー効果

(1) 視点としての事業

いままでは Penrose (1959) が示したように、企業というものは生産資源の集合体であるというとらえ方が一般的であった。経営資源アプローチはこのような流れに続くものであり、このアプローチにしたがって多くの多角化研究が進められた。しかしこれからは事業、さらには企業をとらえるのにいままでとは違ったとらえ方が必要になってくるのではないであろうか。それは事業をひとつの視点としてとらえる方法である。

ここで事業を視点としてとらえるとは、どういうことかをみておこう。多角化の定義のところでも示したように、事業に対する定義、各事業の関連の仕方、程度は企業によってまちまちである。同額の投資で、同じような技術で、同じような製品を造ったとしても、企業がその製品をいかにとらえているか、い

かに把握しているかによって製品は微妙に異なってくるものであり、既存の事業との関連もその企業特有のものとなる。

例えば、電機産業において同じ半導体を作っている企業でも、その事業をどうとらえるかは企業によってまちまちである。ある企業は半導体を電機産業の基幹部品と考え、あくまでも内製を貫くであろう。またある企業は半導体にこだわらず外注し、組立に専念するであろう。また自動車の部品の内製化率についても、企業の特色がでている。トヨタは大部分の部品を系列という内製化に準じる方式でコントロールの範囲内におき、一方 GM はエンジンというきわめて重要な基幹部品さえも、外注にするという方式をとった。この違いは、何が競争力の源泉となるかについての認識の違い、自社をコア競争力 (core competence) の観点から認識するかしないかの違いである (Prahalad and Hamel, 1990)。つまり、自動車事業というものをどのようにとらえるか、どのように認識するかの違いである。

このような違いは、日本の自動車会社の軽自動車に対する認識の違いにも表れている。ホンダは軽自動車から一旦撤退し、普通乗用車への本格的な参入をはたし、大きな成功をおさめている。一方スズキはあくまで軽自動車が主力であり、軽自動車のスズキとして自動車産業においてユニークな地位を占めている。軽自動車のとらえ方の違いによって、企業の将来が大きく変わってくるのである。これなども、自動車に対する考え方の違いであり、企業内の「支配的な論理 (dominant logic)」の違いである (Prahalad and Bettis, 1986)。

一つの製品は単なる資源の寄せ集めではなく、その企業の経営者、全社員の知識の結晶であり、企業概念の表れである。それは消費者への企業からの訴えであり、企業の姿勢、考えの表明である。企業の事業活動は知識を創造し、それを表明する過程である。野中によると企業の知識創造は、個人的知識創造、集団的知識創造、組織的知識創造の三つの階層をなしており、個人の暗黙知から始まった知識創造は最終的に形式によって表現され、さらに一つの形として結晶化されなければならない (野中, 1990)。そしてその組織的知識の結晶が新製品であり、その積み重ね、集合が一つの事業であり、さらにそれらの事業の

集合が企業である。野中はまた組織的知識の結晶である新製品は、既存の製品概念、事業概念、企業概念と関係をもちながら、より意味のある概念体系を生成していくとも主張する。

このような事業、あるいは企業をいかにとらえるかは、最近特に戦略的重要性を増しており、さまざまな概念が提案されている。加護野（1988）は企業パラダイム、野中（1990）はパースペクティブ、沼上他（1991）は戦略スキーマという概念でこれを表している。

本稿で我々が視点という言葉を使うのは、新事業の段階ではそれほど強固なスキーマやパラダイムといったものはできあがっていないと考えるからである。新しい事業が芽生えたとき、そこにあるのは今までと少し変わったものの見方であり、新しい一つの視点にすぎない。本稿は、現在の事業を保有しながら新事業へ進出を行うという多角化戦略がテーマである。新事業開発、そして、多角化戦略といったような柔軟性が要求される研究領域では、比較的緩やかなイメージを持ち、一般性、多義性の高い「視点」といったことばのほうが、より適切なのではないかと考えるからである。

視点とは簡単に言えばものの見方である。人がものをみるとき、視点はどのようなになっているのであろうか。人がある対象を見るとき、視点は固定されていると思いがちだが、実は視点は常に動いているという。それは、生理学的にも、あるいは認識の移動といった点でもそうである。人の眼球は絶えず動いているものであり、また実在の認識は視点の移動、視点それ自身の認識があつてこそ可能となるのである（宮崎・上野，1985）。

この視点の移動を企業の事業活動に当てはめると、企業はさまざまな視点、つまり多様な事業を保有していた方がよいということになる。多角化により新しい事業を企業が持つことは、新しい視点の追加、視点のドラスチックな移動なのである。新事業は新しい視点を組織に与えるものであり、いままで見えていなかったものを見えるように組織を誘導するひとつのきっかけである。競争における対話が、自分がなにものであるかを教えてくれる（沼上他，1992）のと同様に、新事業による新しい視点の追加、今までの視点とは違う視点の追加、

そして既存事業と新事業との相互作用は、自分がなにものであるかを発見するのを助けてくれるのである。

事業を一つの視点にとらえることによって、なぜ異質性からシナジーが生まれるのかがわかってくる。事業の本質を経営資源として捉えると、事業間には関連性が必要である。例えば生産設備の共有は事業間に強力な関連性があったほうがいい。また技術などの情動的経営資源も、事業間に関連性があった方が相互利用が容易であり、範囲の経済、ならびにシナジーを発揮しやすい。経営シナジーを生み出す管理能力も、一般的には共通性があった方がよいとされる。これらは皆事業を経営資源のかたまりにとらえる立場からの発想である。

一方、事業を視点にとらえれば、関連性ではなく異質性が重要になってくる。必要なのは今までの成熟事業で培われた古い考えを破壊する、新しい視点の追加であり、これは共通性からではなく異質性から生まれる。特に成熟化を迎え、既存事業からの脱出が必要な企業にとってはそうである。異質性から新しい視点生まれ、それがシナジーの源泉となるのである。

(2) シナジーへの時間軸の導入

ここで時間概念を導入されたシナジーについて述べておこう。共通性からのシナジーと異質性からのシナジーの違いは、静的シナジーと動的シナジーの違いでもある。共通性を得るためには、あまり激しい動きは好ましくない。事業の激しい入れ替わりは、事業間の関連性を弱くするからである。多角化に際して共通性からくるシナジーを求めた場合、事業の範囲は制限され、視点の変化もおこりにくく、組織的学習は制限される。環境の変化が緩やかな場合には、事業間の共通性の利用によって効率的な経営を行うことができる。しかし環境の変化が速い場合、さらに脱成熟化という課題がある場合などは、組織は日々学習を繰り返し、環境の変化についていき、また自分自身も変化していかなければならない。この組織的学習は、組織が動的な状態にあるときに可能となるものである。次々と新事業の追加を行い、事業の入れ替わりが激しい組織は、異質性も増大し学習は促進される。

シナジーを静的なものと動的なものに区別しようとする試みは伊丹 (1984), 吉原 (1986) によってなされている。伊丹は「現在の戦略から生み出される見えざる資産を将来の戦略が使うという効果」(伊丹, 1984: 247)をダイナミック・シナジーという言葉で表している。ダイナミック・シナジーの特徴は①長期的思考 ②部分的不均衡 ③技術蓄積効果の重視の三つであり(吉原, 1986), これら三つの特徴はおもに事後的に達成されるものであるという。事前にこのようなダイナミック・シナジーを達成することは困難であるが, 必要であるとする。そのために多角化の方向を重視する。ダイナミック・シナジーは時間軸の導入を特徴とし, またそれゆえに異質性をも許容するものである。しかしながら, この異質性という側面は, 部分的不均衡といった表現で述べられていることからわかるように, 限定的である。これは事業を経営資源の集合体と捉えているためである。

事前にダイナミック・シナジーを達成するのは困難であると言われているが, 事前シナジー, 事後シナジーという概念が加護野 (1989) にみられる。加護野は戦略的学習における失敗がなぜ起るかということを説明するために, シナジーを客観的シナジーと主観的シナジーに分けている (加護野, 1989: 98)。客観的シナジーとは「現実の事業活動の結果として, 既存事業で培われた経営資源が, 新しい事業分野での競争上の優位性をもたらすように利用できるケース」であり, もう一つの主観的シナジーは「企業の側が, 既存事業で培われた経営資源が他の事業でも利用可能だと判断した, 事前の判断の段階でのシナジー」である。客観的シナジーは事後的に正当性を持つシナジー, 主観的シナジーは事前に意図しているシナジーである。

シナジーをねらって関連分野へ多角化を行った多くの企業が, 事業間にシナジーを実現できずに失敗していった。その多くは主観的シナジーと客観的シナジーの違いがわからず, 主観的にシナジーがあると思いながら客観的シナジーが存在しなかったというパターンである。このような場合, 「既存の事業のやり方がそのまま持ち込まれてしまったり, 新規事業での学習が阻害されてしまったりすること」(加護野, 1989: 99)が多いのである。

(3) 視点シナジー

さて異質性から生まれるシナジーは、一体どのようなものであろうか。それは事前に意図できるものなのであろうか。われわれは事業をひとつの視点としてとらえてきたが、この立場からすると、多角化は新しい視点の追加、視点の強制的な変更である。そのような多角化において要求されるシナジーは、今まで一般的に理解されてきたような費用の節約、売上高の増加を目指したようなシナジーではなく、異質性からくる視点の変更、パラダイム変革をその内容とするシナジー効果でなくてはならない。われわれはこのようなシナジーを視点シナジーと呼ぶ。視点シナジーは新しい事業（視点）の追加により、複数の事業（視点）が相互に影響を及ぼしあい、さらに新しい視点、一段上の視点へと昇華する過程である。

新しい視点を導入するには関連分野への進出ではなく、より非関連分野への進出の方が効果的である。いままでの事業では経験しなかったような、全く新しい事業分野が、企業を変えるような視点を与えてくれる可能性があるからである。しかしながら、単に非関連分野であれば、どのような分野でもいいというわけではもちろんない。また新事業を追加したにもかかわらず企業に変革をもたらさず、既存の視点に押しつぶされてしまうこともある。では視点シナジーはいかにして起こり得るのか。

これには、シナジェティックスにおける自己組織化の概念が理解を助けるであろう⁽³⁾。そこでまずシナジェティックスの基本的な概念である「支配者」と個々の要素との関係を、企業活動に当てはめて、視点のシナジーを考えてみよう。

一般的に各事業は全社的な方針、支配的な論理、パラダイム、既存の視点（これらを「支配者」とする）といったものにより制約を受け、方向付けられてい

(3) シナジェティックス、自己組織化の概念に関しては、Haken (1985, 1992) を参照した。

る。しかしながら反対に、そのような「支配者」である支配的な経営の論理、パラダイム、視点も各事業の視点の統合であり、各要素（各事業）の変化（視点の変化）により、変化していくものでもある（図2参照）。

個々の要素であるところの事業は、ある一定の自律性を持っている。各事業の自律性は知識創造の観点からも重要であり(野中, 1990), 自律性を持った事業が組織の中である種の秩序を作っている。その秩序は、今までの産業の中で育てられ、これまでの競争において妥当であった秩序である。脱成熟化の課題を持ったトップ・マネジメントはこのような従来の秩序を破壊して、新たな秩序を構築する必要に迫られている。しかしながら新たな秩序の構築は、組織の大規模化にともない、トップ・マネジメント単独の力で行えるような問題ではなくなってきた。人間の能力には限界があるのである。

そこで注目されるのが、組織の自己組織化能力である。自己組織化とは個々の要素が相互に影響を与えあいながら、混沌から秩序を作ることである。組織は自己組織化の能力を持っていると仮定すると、トップ・マネジメントの仕事は、この自己組織化の手助けをする事である。「支配者」(支配的経営の論理、パラダイム、視点)とそれへの「隷属」の関係が存在する世界では、新しい秩序は触媒の作用によって作られる。触媒をいれると、今までの秩序とは違った新しい秩序状態へと変化するのである。企業において触媒の役割を果たすのが新

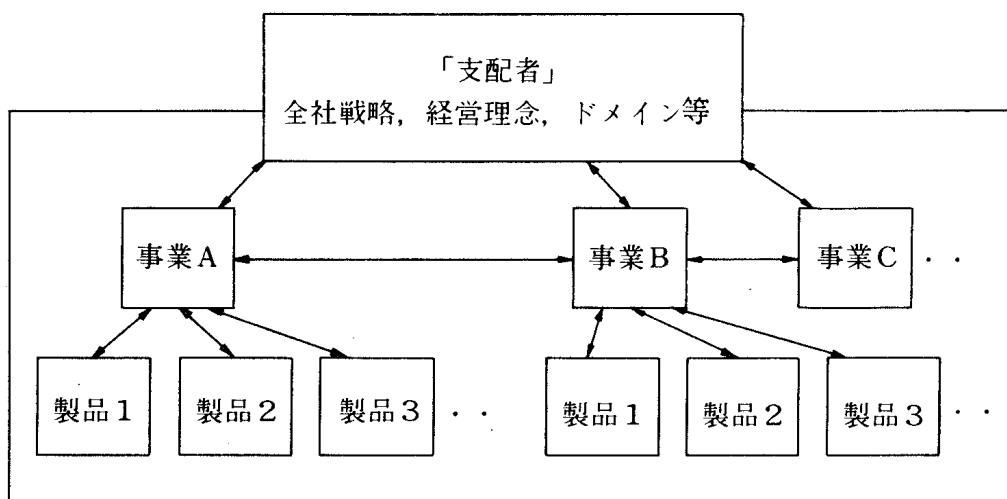


図2 「支配者」と要素の関係

事業であり、適切な触媒を選び、実行するのがトップ・マネジメントの役割である。新しい触媒によって自己組織化が行われる過程において、各要素が互いに影響を与えあい刺激しあう。このように影響を与えあうこと、刺激しあうことがシナジーであり、それにより一段上の秩序を創り出すのである。トップ・マネジメントは事業の自律性を押さえるのではなく、それを生かすように仕向けることが必要である。自己組織化を利用したシナジーを目指す場合、トップ・マネジメントが行わなければならないことは各事業の自律性を尊重し、事業同士が自己組織化を行えるような条件を整え、その方向性を示すことだけである。それは小さな本社の必要性を示している。

5. む す び

多角化の意義は単なるポートフォリオの応用による経営ではない。ポートフォリオの応用による経営は、事業間の相互関係を考慮にいれないために、多角化企業の意義は十分に発揮されない (Porter, 1985)。Porter は相互関係を利用した水平戦略の必要性を指摘しているが、我々はその水平戦略のもっとも重要な鍵がシナジー効果であると考ええる。

新しい視点によって今までの支配的な論理を破壊し、その新しい視点を企業の新たな成長段階における新しい支配的な論理へと変換していく過程、そして新たな秩序を創るために製品と製品が、あるいは事業と事業が互いに影響しあい、共振する過程がシナジー効果の本質であり、そのようなシナジー効果の実現によって、競争優位を獲得し企業の長期的成長、存続を測ることが多角化戦略の本質である。多角化戦略の経済的根拠は、このような新しいシナジー効果の実現に求められなければならない。多角化とは視点シナジーを実現し、新しい秩序を創っていく過程であり、このようなシナジーを実現できない多角化は、成長戦略、存続戦略としては成り立たない、単なる副業的多角化にすぎないのである。

参 考 文 献

- 青木昌彦, 伊丹敬之『企業の経済学』, 岩波書店, 1990 年.
- 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』, 日本経済新聞社, 1984 年.
- 占部都美「多角化戦略」神戸大学経営学研究室編『経営学大辞典』, 中央経済社, 1988 年.
- 加護野忠男『組織認識論』, 千倉書房, 1988 年.
- 加護野忠男「成熟企業の経営戦略」『国民経済雑誌』(神戸大学), 第 159 巻 第 3 号, 1989 年 3 月.
- 篠原光伸「範囲の経済とシナジー効果」山口 操・藤森三男編『企業成長の理論』, 千倉書房, 1992 年.
- 沼上 幹, 浅羽 茂, 新宅純二郎, 網倉久永「対話としての競争—電卓産業における競争行動の再解釈—」『組織科学』, 第 26 巻 第 2 号, 1992 年.
- 野中郁次郎『企業進化論』, 日本経済新聞社, 1985 年.
- 野中郁次郎『知識創造の経営』, 日本経済新聞社, 1990 年.
- 宮崎清孝, 上野直樹『視点』, 東京大学出版会, 1985 年.
- 森 俊治「経営多角化の基本原則」『彦根論叢』(滋賀大学), 第 249 号, 1988 年.
- 吉原英樹『戦略的企業革新』, 東洋経済新報社, 1986 年.
- 吉原英樹, 佐久間昭光, 伊丹敬之, 加護野忠男『日本企業の多角化戦略』, 日本経済新聞社, 1981 年.
- Ansoff, H. I. *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965. (広田寿亮訳『企業戦略論』, 産業能率短大出版部, 1988 年.)
- Ansoff, H. I. *The New Corporate Strategy*, Wiley, 1988. (中村元一・黒田哲彦訳『最新・戦略経営』, 産業能率短大出版部, 1990 年.)
- Bettis, R. A. and W. K. Hall "Strategic Portfolio Management in the Multibusiness Firm", *California Management Review*, Vol. 14, No. 1, Fall 1981b, pp. 23-38.
- Bettis, R. A. and W. K. Hall "Diversification Strategy, Accounting Determined Risk, and Accounting Determined Return", *Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 2, 1982, pp. 254-264.
- Bettis, R. A. and V. Mahajan "Risk/Return Performance of Diversified Firms", *Management Science*, Vol. 31, No. 7, July 1985, pp. 785-799.
- Chandler, A. D., Jr. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, 1990. (安部悦生・川辺信雄・工藤 章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳『スケール・アンド・スコープ』, 有斐閣, 1993 年.)

- Cristensen H. K. and C. A. Montgomery "Corporate Economic Performance: Diversification Strategy Versus Market Structure", *Strategic Management Journal*, Vol. 2, 1981, pp. 327-343.
- Haken, H. (1985). (高木隆司訳『自然の造形と社会の秩序』, 東海大学出版会, 1985年.)
- Haken, H. (1992). H. Ulrich and G. J. B. Probst eds. (徳安 彰訳「シナジェティックスはマネジメント理論の役に立ちうるか」『自己組織化とマネジメント』, 東海大学出版会, 1992年.)
- Montgomery, C. A. *Diversification, Market Structure, and Firm Performance: An Extension of Rumelt's Work*, Doctoral dissertation, Purdue University, 1979.
- Nayyar, P. R. "Information Asymmetries: A Source of Competitive Advantage for Diversified Service Firms," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, pp. 513-519.
- Penrose, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959. (末松玄六訳『会社成長の理論』, ダイヤモンド社, 1980年.)
- Porter, M. E. *Competitive Advantage*, New York: The Free Press, 1985. (土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』, ダイヤモンド社, 1985年.)
- Prahalad, C. K. and R. P. Bettis "The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 1986, pp. 485-501.
- Praharad, C. K. and G. Hamel "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, 1990, pp. 79-91.
- Rumelt, R. P. *Strategy, Structure and Economic Performance*, Division of Research, Harvard Business School, 1974. (鳥羽欽一郎訳『多角化戦略と経済成果』, 東洋経済新報社, 1977年.)