

戦略ビジョンと新事業開発

——技術コンセプトを媒介として——

坂 下 昭 宣

目 次

序

- 〔Ⅰ〕 技術基盤と新事業開発
- 〔Ⅱ〕 新事業開発のための組織
- 〔Ⅲ〕 新事業開発における技術シナジー
- 〔Ⅳ〕 戦略ビジョンと新事業開発

結

序

多くの企業にとって多角化は、長期的な成長のための確かな手段である(吉原, 1986)。単一製品あるいは単一事業だけに特化している企業が長期的に成長を続けた事例はほとんどない。製品には誕生, 成長, 成熟, 衰退というライフサイクルがあり, 事業にも同様のライフサイクルがあるからである。それは, 技術や市場の深耕可能性の漸次的低下というコンセプトによっても説明される現象である(石井, 1984)。多くの企業は自社製品や自社事業の成熟, 衰退に伴う成長の鈍化から脱け出すために次々と新製品を開発したり, 新事業を開発している。その結果, 単一の企業が多くの製品や事業分野をもつようになり, あいつぐ多角化のため創業当初の事業から大きく離れ, 社名変更までする企業も出てきているほどである。いみじくも加護野

(1988) がいうように、旭化成や東レを繊維の会社だといえれば明らかに実態から離れてしまうし、キャノンをカメラ会社と考えればその行動は理解できない、のである。

多角化という企業行動は、そのプロセスという点に注目すれば「新事業開発」ということになるであろう。新事業開発というコンセプトには、単なる新製品の開発だけでなく、より広い、異なった事業分野への進出という意味も含まれている。こうした新事業開発は、既存の技術や市場のシナジーを利用したものが多く、それらとはまったく無関連のコングロマリットのものも多い。しかし、いずれにしても企業の新事業開発は、技術と市場という2つの次元を軸にして展開されることは疑いない。

本稿は企業の新事業開発の行動を、主として技術の軸に沿って明らかにしようとするものである。すなわち、第1に企業が既存の技術基盤から新事業を開発する場合と新規の異質な技術基盤から新事業を開発する場合とでは、開発される新事業の特性にどんな相違が出てくるのかという点、第2に新事業開発のための組織は、企業が既存の技術を基盤とする場合と、新規の異質技術をまず獲得し、そうした新規技術を基盤とする場合とでは異なるのだろうかという点、第3に技術を軸とした新事業開発においていわゆる「技術シナジー」はどんな機能を果たすのだろうかという点、そして最後に、多数かつ多様な新事業開発の行動を企業の全社的かつ長期的な視点から統合または調整する「戦略ビジョン」を、エクセレントな成長企業は事前にもっているのだろうかという点、を本稿では明らかにしたいと思う。

〔I〕 技術基盤と新事業開発

新事業開発のもっとも単純な、端緒的形態は新製品開発である。製品にはプロダクト・ライフサイクルがあり、単一製品への特化だけでは長期的かつ持続的な成長が困難となるため、多くの企業では部分的な製品改良も含めた

新製品開発を行なうことが多い。こうしたなかでも、米国の3M社は実に多くの新製品が開発されることで著名である。3M社の製品総数は実に5万種類にわたり、毎年百以上もの新製品が開発されている。それらは、各種接着剤、研磨材をはじめ、セロハンテープ、消火薬剤、磁気テープ、電気絶縁体、オーバーヘッド・プロジェクター、マイクロフィルム、オフセット・プレート、反射シート、手術用マスク、複写材、スキン・ローション、X線フィルム、人体用セラミック、などである。3M社でとくにこうした多くの新製品が生まれる理由は、同社独得の社内ベンチャー制度、企業家精神を重視するコーポレート・カルチャー、社内技術者の相互交流を可能にするテクニカル・フォーラムなど、多くの経営システムが存在する点にあることはずでに指摘されている（野中・清澤，1987）。*

しかし、もっと興味深い点は、こうした多くの製品群が実はコーティングと接着という単一系統の技術基盤から大部分出てきたという点である。すなわち、3M社の全製品の95%はコーティングと接着という技術基盤に基づいているのである。それは逆にいえば、3M社では実に多くの新製品が開発されているが、それらの製品の大部分は同社の伝統的な技術基盤から大きくは出られなかった、ということである。

多種多様な新製品が実は既存の技術基盤から大きくは出られないという現象は、アンソフ（1965）のいう技術シナジーのコンセプトによって説明することができる。よく知られているように、技術シナジーとは一定の技術を共通利用することから得られる財務上、あるいはリスク回避上の相乗効果である。たとえば、既存の技術基盤から新製品を開発する場合と、まったく異質の技術基盤をなんらかの方法で新規に獲得した後でそこから新製品を開発する場合とでは、前者のほうが新製品の開発コストや開発上のリスクははるか

* 3M社に関する資料として、野中・清澤，（1987）のほかに、沼上が作成したケース資料（参考文献〔8〕）を参照した。

に小さくてすむ。3M社の製品の95%が同社の伝統的なコーティング・接着技術に帰着するのは、同社がこうした技術シナジー追求型の新製品開発行動をとっているからなのである。

技術シナジー追求型の新製品開発行動は、3M社のほかにも多くのわが国企業でみられる。^{*}たとえば、オーディオやビデオの磁気テープで知られるTDK社は、元來電子部品のフェライト（磁性体）を製造する会社であった。同社はこの磁性体処理の技術シナジーを利用して、磁気テープ、マグネット、ヘッドなどの関連新製品を次々と開発していった。現在、TDK社の総売上高のなかで磁気テープは38%、フェライト・マグネット・ヘッドは26%を占めている。TDK社の数多い製品群も、実は磁性体処理という単一の技術基盤から生まれたものであることがわかるのである。^{**}

技術シナジー追求型の新製品開発行動は開発のコストやリスクを小さくする長所をもつが、反面そうした既存の技術基盤からは大きく外に脱け出せない欠点を併せもっている。その結果それは、新事業開発というより新製品開発の性質を強くもっているといえる。これに対して、まったく異質の新事業を開発するには、まずなんらかの方法で新規の技術基盤が獲得されることが必要である。^{***}次の図1（吉原、1986より転載）に示すキャノンの事業展開の流れは、このことを端的に示唆している。

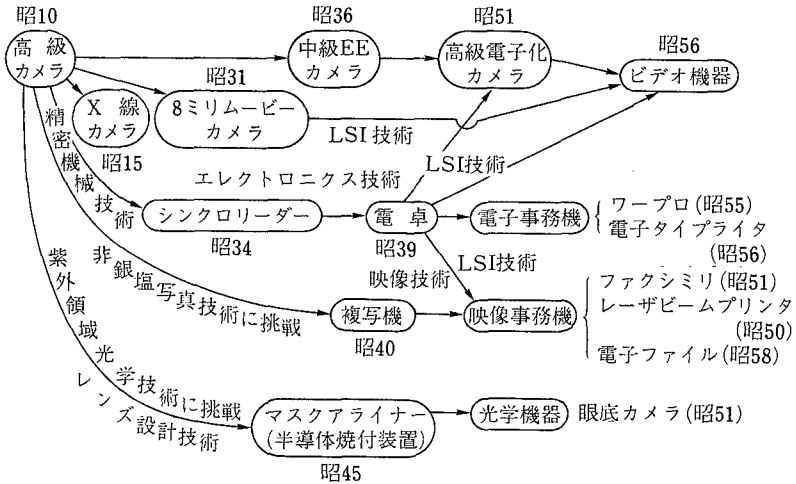
吉原（1986）によれば、キャノンのこうした事業展開は高級カメラ→中級EEカメラ→高級電子化カメラという創業以来のカメラ事業のほかに、次の

^{*}池島（1986）は、こうした技術シナジー追求型の新製品開発行動のことを、「現有技術および改良技術による製品開発」としている。そして、わが国企業の約7割は現有技術および改良技術による製品開発の方に力をいれている、としている。

^{**}TDK社の資料として、同社編集になる会社経歴書（昭和63年3月現在）を参照した。

^{***}大滝（1987）も、このような状況のもとでは、まず、ベンチャー・キャピタル、買収、ジョイント・ベンチャー等の手段によって、事業基盤となるノウハウを構築し、その後で本格的な社内における事業展開を行うという二段構えの取り組みが必要となる、としている。

図1 キヤノンの事業展開の流れ



出所：吉原，1986，158頁より

3つの多角化の流れとして示すことができるという。

- (1) 高級カメラ→シンクロリーダー→電卓→電子事務機
- (2) 高級カメラ→複写機→映像事務機
- (3) 高級カメラ→マスクアライナー（半導体焼付装置）→光学機器

こうした3つの多角化の流れのなかで、(2)と(3)は創業以来の高級カメラ事業との間に技術シナジーがある。しかし、高級カメラ→シンクロリーダーの間には技術シナジーはない。シンクロリーダーは原理的にはテープレコーダーと同じであり、テープレコーダーが録音材料に磁気テープを使用するのに対して、シンクロリーダーは磁性材料を塗布したペーパーシートを使用する。要するにその技術は、カメラとは無関連の磁性体処理技術およびエレクトロニクス技術である。キヤノンは、こうした新規技術をまず開発するために、ただちに数多くの電気技術者を新規採用した。いわゆる、ヘッド・ハンティングである。このシンクロリーダーは事業的には失敗したが、その開発

に携わった技術者たちはその後もキャノンにとどまり、エレクトロニクス技術を社内に内部蓄積していくことになる（竹内他，1986）。このエレクトロニクス技術は電卓の開発につながり、それはさらに電子事務機へと展開していくのである。そればかりではない。電卓そのものは事業としては成功ではなかったが、結果的に新たなLSI技術を内部に蓄積することになる。このLSI技術は前述した電子事務機ばかりでなく、高級電子化カメラ、ビデオ機器、映像事務機の事業化を促進助成する中核技術の機能を果たしたのである。キャノンのこうした事業展開の流れをみてみると、創業以来のカメラ技術とは異質の技術基盤がシンクロリーダーの開発の際にまずヘッド・ハンティングによって外部から獲得されたことと、そうした異質の新規技術基盤から数多くの新事業開発が行われたことがわかるのである。

以上の考察からいえることは、既存の技術基盤からの技術シナジーを利用した新製品開発はそうした技術基盤から大きく外に踏み出す新事業を生み出すことはできないが、なんらかの（たとえばキャノンのヘッド・ハンティングのような）方法によって獲得した異質の新規技術からはそれまでの既存の技術基盤を大きく超えた多様な新事業が展開される可能性があること、である。しかも、新規に獲得した異質の技術基盤からの新事業開発は、土屋（1987）もいうように開発の余地が大きく、投入する努力の限界開発力が大きい。したがって問題は、自社が現に保有しない新規の異質技術をどんな組織的手段で獲得するのか、という点である。次のセクションではこうした点について論じてみたい。

〔Ⅱ〕 新事業開発のための組織

3M社やTDK社の場合、新製品開発は社内ベンチャーか正規の開発部隊（研究所）を使って行われている。正規の開発部隊を利用せずに社内ベンチャーを利用することの利点はおよそ次の3点である。第1に、正規の開発

部隊を利用すると官僚制的な公式的手続きを踏む必要があり、そのために時間がかかりすぎるが、社内ベンチャーにはこうした欠点がない。第2に、新製品開発においてはアイデアをルーチン・ワークから守る必要があるが、組織的にルーチン・ワークから隔離された社内ベンチャーの組織はこの条件をよく満たしている。第3に、社内ベンチャーは企業内に設置された独立の小規模事業体であり、そのメンバーは大企業の中にあっても独立の企業家同様の行動が可能であり、その結果として開発のモチベーションが高まることである。しかし、社内ベンチャーを使った新製品開発と正規の開発部隊を使ったその間にこうした相違点はあるにせよ、企業の内部資源を使った開発という点では両者の間には共通点があるといえる。

企業にとって社内ベンチャーや正規の開発部隊といった内部資源利用型の新製品開発や新事業開発が可能なのは、開発される新製品や新事業が本来その企業の保有する既存の技術基盤の枠内に属する製品や事業であるからである。^{*}したがって逆に、企業が既存の技術基盤とは異質の新規技術から新事業開発を行なおうとする場合には、キャノンのヘッド・ハンティングの事例にみられるようななんらかの外部資源の利用が不可欠である。たとえば、次に示すIBM社のパソコン事業の開発とその後の多様な事業展開の事例は、こうした点を実によく示唆している。^{**}

IBM社は1980年7月、最初のパソコンを開発するにあたり、エストリッジをリーダーとする12人のボカラトン・チームを編成した。このチームは、

^{*}こうした点を大滝(1987)は、「本業と新事業との関連度」というコンセプトによって説明している。彼は、「新事業の組織上の位置づけを決定する要素のひとつは、その新事業と本業との『関連度』である。本業の市場および技術に関する独自能力やノウハウを、どのくらい容易に新事業に活用できるか、また逆に新事業から獲得されるノウハウが、本業にどんな影響を与えるのかが、組織形態の選択のひとつの決め手となる。両者の関連性が高い事業は、直接既存組織の内部で行ったり、あるいは米国の3M社のように、小規模な新ベンチャー部門を使って立ち上げることができる」といっている。

^{**} IBM社に関する資料として、沼上の作成したケース資料(参考文献〔9〕)、および榊原の作成したケース資料(参考文献〔12〕)を参照した。

本社や他の事業部からは独立した完全な社内ベンチャー組織であった。チームは社内ベンチャーの長所をよく生かし、わずか1年1カ月という短期間でパソコンの開発・発売に成功した。ポカラトン・チームが社内ベンチャーという方法によって短期間にパソコンの開発・発売に成功した1つの理由は、パソコンという新製品が情報処理技術というIBM社に既存の、しかも同社の最大の強みである技術基盤の枠内にある製品であったことと、そのために社内ベンチャーという内部開発の方法がそれによく適合していたこと、であろう。その後、同社は多数かつ多様な異質分野への事業展開をはかっていくのであるが、そのための組織はパソコン事業の場合とはかなり異なったものになっている。IBM社の多様な事業展開は次のように要約することができる。

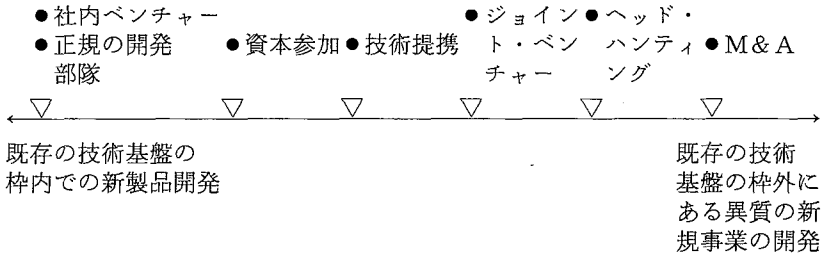
- (1) ビデオテックス・サービス事業——CBS社(放送), シアーズ・ローバック社(流通)との間にジョイント・ベンチャー, トリンテックス社を設立。
- (2) 金融情報システム事業——メリル・リンチ社との間にジョイント・ベンチャーを設立。
- (3) パソコン用ソフト事業——社内ベンチャー。
- (4) FA(ファクトリー・オートメーション)事業——社内のロボット事業, CAD/CAM事業, 産業用アプリケーション・ソフト事業の3部門を統合。
- (5) 衛星通信事業——エトナ社(保険), コミュニケーションズ・サテライト社との間にジョイント・ベンチャー, サテライト・ビジネス・システムズ(SBS)社を設立。
- (6) VAN(付加価値通信網)事業——社内ベンチャー。
- (7) 通信(構内電話交換機, PBX)事業——ロルム社を買収(M&A)。
- (8) IC事業——インテル社へ資本参加。

IBM社のこうした多様な事業展開の方法をみると、パソコン事業やパソ

コン用ソフト事業、F A事業のように同社の既存の情報処理技術との技術シナジーを利用した新事業の開発には社内ベンチャーや社内事業部門の統合という組織化の方法がとられているが、他方その他の事業のようにまったく、あるいは部分的に異質な技術基盤に基づく新規事業の開発にはジョイント・ベンチャーやM&Aという外部資源利用型の組織化の方法がとられていることがわかる。とくに、(7)のロルム社の買収は、通信事業がIBM社にとって戦略的な重要性をもつ事業であるにもかかわらず、通信技術がIBM社の本来保有する情報処理技術とはまったく異質な技術であったために、外部資源利用のもっともドラスティックな形態であるM&Aという組織化の方法を同社がとらざるを得なかった事情を如実に示唆しているのである。

次の図2は、開発される新事業のタイプと開発のための組織化の方法の関係を示したものである。

図2 新事業開発のための組織



これによってわかるように、社内ベンチャー（あるいは正規の開発部隊）、資本参加、技術提携、ジョイント・ベンチャー、ヘッド・ハンティング、M&Aといった組織化の方法は、技術シナジーを利用した既存の技術基盤の枠内での新製品開発 ↔ 既存の技術基盤の枠外にある異質の新規事業の開発、という開発事業のタイプに対応した組織化の方法であるといえる。企業は、既存の技術基盤の枠内での新製品を開発する場合ほど、社内ベンチャーや正規の開発部隊のような組織化の方法を使用する傾向が強い。これに対して、企業が既存の技術基盤の枠外にある異質の新規事業を開発する場

合ほど、M&Aのようなドラスティックな組織化の方法をとる傾向が強くなるのである。

〔Ⅲ〕 新事業開発における技術シナジー

ここでは、新事業開発において技術シナジーが果たす機能を、より詳しく論じてみたい。一般に技術シナジーとは、すでに保有している技術を利用して新製品または新事業を開発し、新たな市場を創造していく際に、企業が意識的にせよ無意識的にせよ必ず考慮する「技術関連性」である。企業はこうした技術関連性、すなわち技術シナジーがあると考えられる新製品または新事業を、より頻繁に開発する傾向がある。その理由は、すでに述べたように、新事業開発のコストやリスクを最小化できるからである。しかし、こうした新事業開発は、自社がすでに保有している技術基盤からは大きく外に出られないこともすでに述べたところである。3M社やTDK社の新製品開発行動が、その典型である。こうした技術シナジーは企業が現に保有している技術を基盤とし、それとの技術関連性に注目したものである点に特色があるといえる。

しかしながら、企業はこうした意味での技術シナジーを追求するばかりではない。吉原(1986)によれば、企業は、「現在の多角化の結果として生み出される経営資源をベースにしてなされる将来の多角化がのぞましい多角化になるように考えて」、現在の多角化を決めることがある、といている。そして彼は、現に保有している経営資源ではなく、現在決定しようとしている多角化の結果として生みだされる将来的な経営資源とのシナジーを、「ダイナミック・シナジー」と呼び、それ以外の、アンソフ的な意味での通常のシナジーを「スタティック・シナジー」と呼んで区別している。吉原のいう経営資源を技術というコンセプトに置き換えれば、ダイナミック・シナジーとは、企業が現に保有している技術ではなく、新事業開発によって新規に獲得

する将来技術から出てくる技術シナジーであるということになる。^{*}また、こうした意味からいえば、3M社やTDK社のような既存の技術基盤をベースにした技術シナジーはスタティック・シナジーであるということになるのである。

吉原（1986）のダイナミック・シナジーのコンセプトは、単にシナジーの異質なタイプを区別できるコンセプトであるというだけでなく、企業が現に保有している技術基盤とはなんらシナジー（スタティック・シナジー）を有しない異質の新事業分野へ、なぜコストをかけリスクを冒してまで進出しようとするのかを説明できる有用なコンセプトであるという点でも重要である。すなわち、企業が既存の技術基盤とのスタティック・シナジーだけを追求するのであれば、その結果開発される新製品や新事業はそうした既存の技術基盤からはいつまでも脱け出せない。そのため、技術の深耕可能性は漸次低下し、いわゆる収穫逡減の法則が働いてしまう。こうした場合のブレーク・スルーは、企業が既存の技術基盤とは不連続な技術基盤を新たに獲得することである。そして、新たに獲得しようとする不連続な（＝異質な）技術基盤は、将来そこから多様かつ多数のダイナミック・シナジーが働くような技術基盤であるほど望ましい。こうして企業は、将来のダイナミック・シナジーを考慮しながら、現に保有している技術基盤とはなんらスタティック・シナジーを有しない異質の新事業分野へと進出していくのである。

ただ、将来的なダイナミック・シナジーを考慮した新事業開発は、既存の技術基盤とはほとんどスタティック・シナジーがないため、社内ベンチャーや正規の開発部隊を使った内部開発の方法では困難であろう。この場合には企業は、技術提携やジョイント・ベンチャー、さらにはヘッド・ハンティングやM&Aのような外部資源利用型のドラスティックな新事業開発の方法を

^{*}こうしたダイナミック・シナジーのコンセプトは、新規に獲得する将来技術がもっている製品開発上または事業開発上の「波及効果」であるともいえる。この点に関しては、池島（1986）を参照せよ。

使うであろう。したがって、こうした新事業開発は、その事業自体の開発を直接の目的としたものであるというよりも、ダイナミック・シナジーを豊富に示唆する新技術の獲得をまず狙ったものであることが多い（榊原，1987）。たとえば、すでに述べたIBM社によるロルム社の買収（M&A）はその典型である。IBM社は最初通信技術（PBX技術）を内部開発しようとしたが、結局それに失敗した。さらに、カナダのPBXメーカー、マイテル社との共同開発にも失敗した。そこでIBM社は、ロルム社への資本参加、さらには同社の買収というドラスティックな方法を使って、結局PBX技術を獲得したのである。ロルム社の買収には実に莫大な資金がかかったが、それほどまでにしてIBM社が同社を買収した目的は、IBM社の保有する情報処理技術とは基本的に異質な通信技術を新規に獲得することと、将来こうした通信技術から生まれる多くのダイナミック・シナジーを利用して多様な異質分野への新事業展開を可能にすることであった。そうした通信技術からのダイナミック・シナジーが予想された新事業分野は、音声・データ通信事業、衛星通信事業、VAN（付加価値通信網）事業、LAN（ローカル・エリア・ネットワーク）事業などである。しかも、こうした新事業には、通信技術固有の事業セグメントだけでなく、IBM社本来の情報処理技術と通信技術とを連結するダイナミック・シナジーによって生まれた事業も含まれている。それは、IBM社のユーザーが個々に保有するパソコンやワーク・ステーションを相互に通信回線で連結する情報ネットワーク事業であり、VANやLANといった事業がこれに相当しているのである。

以上では、新事業開発における技術上のスタティック・シナジーとダイナミック・シナジーを区別し、それぞれの機能を説明してきた。そのなかでもダイナミック・シナジーは、企業が既存の技術基盤から遠く離れた異質の新事業分野へ進出する際に考慮しなければならない進出分野の選択基準を与えるという意味で、とくに重要なコンセプトであるといえるのである。

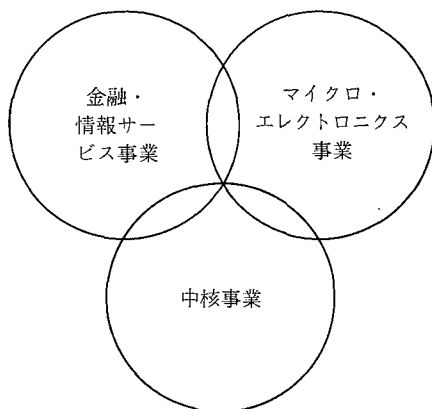
〔Ⅳ〕 戦略ビジョンと新事業開発

企業がダイナミック・シナジーを考慮しながら異質の、不連続な新事業を開発していく場合、そうした新事業はそれ自体の価値以上に、将来そこから多様な事業セグメントを創造していくための戦略拠点または橋頭堡としての価値をもつものとなる。たとえば、IBM社にとってロルム社は、多様な通信事業セグメントを将来創造したり、C&C（コンピュータ&コミュニケーション）といった連結事業を将来創造していくための戦略拠点であったことは相違ない。そうであるなら、エクセレントな成長企業は、異質の不連続な新事業を開発しようとする場合、こうした戦略拠点を核として含む将来的な事業マップを事前にもっているのではなかろうか。そして、企業が一見無秩序にとっているかのごとくみえる多様なリストラクチャリングの行動も、実はこうした将来的な事業マップに従っているのではなかろうか。本稿では最後に、こうした点について論じてみたい。

企業のこうした将来的な事業マップは、そのなかに戦略拠点または橋頭堡的な性格をもつ新事業を核として含んでいるという意味で、「戦略ビジョン」と呼ぶことができる。そして、エクセレントな成長企業はこうした戦略ビジョンを事前にもっており、それに従った新事業展開を行なっていることが多い。たとえば、GE社では1981年にCEOに就任したジャック・ウェルチによって、実に多くの事業買収（M&A）と事業売却（撤退）がくり返された。^{*}しかし、この一見無秩序ともみえるリストラクチャリングは、ウェルチが「スリー・サークル・コンセプト」と名付けた戦略ビジョンに従って行な

^{*}GE社に関する資料として、ハーバード・ビジネス・スクールが作成し、同スクールの許諾に基づいて財団法人野村マネジメント・スクールが翻訳したケース資料（参考文献〔2〕）、およびマグロー・ヒル社のビジネス・ウィーク、1987年12月14日号を社内研修用に翻訳して作成した野村証券株式会社研修部のケース資料（参考文献〔6〕）を参照した。

図3 GE社の戦略ビジョン（スリー・サークル・コンセプト）



出所：ケース資料（参考文献〔2〕）より

われていた。スリー・サークル・コンセプトとは上の図3に示すように、中核事業、マイクロ・エレクトロニクス事業、金融・情報サービス事業という3つの主要事業をGE社の将来の事業分野にするという戦略ビジョンである。

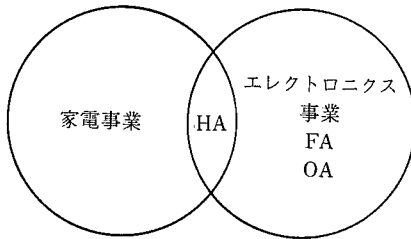
この図において、中核事業はGE社の伝統的な事業であり、重電、輸送機器、建設機器などを含んでいる。これに対して、マイクロ・エレクトロニクス事業（ハイテク事業）と金融・情報サービス事業の2つは、GE社が新たな戦略拠点として新規開発しようとした異質技術基盤の事業である。前者はFA（ファクトリー・オートメーション）事業や医療システム事業などを含み、後者は銀行業、製造業、金融サービス業、経営管理、エネルギーの5つの分野におけるソフトウェア・サービスの事業を含んでいる。マイクロ・エレクトロニクス事業、金融・情報サービス事業の2つは、それぞれGE社の新しい戦略拠点として、ダイナミック・シナジーを利用したそれぞれの関連事業セグメントを生み出すことを期待されていた。だが、そればかりではない。既存の中核事業との間、および2つの戦略拠点事業相互間にも連結的な

ダイナミック・シナジー効果が期待されていた。3つのサークルの重なりは、こうした意味での連結的なダイナミック・シナジーを表現しているのである。

こうして、ウェルチがCEOに就任してからのGE社は、あいつぐ事業の買収と撤退によるリストラクチャリングを行ない、その結果急激な企業成長を遂げるようになった。だが、それは無秩序に行なわれたのではなく、上述した戦略ビジョンに従って系統的に行なわれた点に留意しておくことが肝要なのである。

既存の技術とは異質の技術基盤に属する新事業を開発する際の戦略ビジョンの重要性は、松下電器産業の「アクション61」運動のなかにもみることができる。^{*}松下電器のアクション61は、昭和61年度を完成年度目標として、(1)家電事業の競争力を一層強化すること、(2)エレクトロニクス事業を新規開発し、将来は家電中心の事業からエレクトロニクス中心の事業へと比重を移すこと、を狙った全社的な運動であった。松下電器のこうしたアクション61をガイドしている戦略ビジョンは、次の図4のように要約することができる。

図4 松下電器の戦略ビジョン



この図で、家電は松下電器の既存事業である。これに対してエレクトロニクスは、そこからダイナミック・シナジーによってFA（ファクトリー・オートメーション）やOA（オフィス・オートメーション）、HA

（ホーム・オートメーション）といった新規事業セグメントの創造が期待されている戦略拠点の事業である。松下電器のこうした戦略ビジョンの背後に

^{*}松下電器に関する資料として、日本経済新聞社の編集になる日経ビデオ、『日本のエクセレント・カンパニー、松下電器産業の挑戦』を参照した。

は、山下俊彦社長（当時）の強調する「エレクトロニクス技術は家電技術とはまったく別物」という基本認識があった。エレクトロニクス技術が家電技術とは異質の技術であり、しかもそれが同社にとって新規の技術であるからこそ、未開拓のダイナミック・シナジーが期待されていたのである。

F A事業，O A事業，H A事業はともに、松下電器がエレクトロニクス技術を新規獲得した場合に期待される技術上のダイナミック・シナジーに基礎を置いているが、さらにH A事業のみは既存の家電事業との間にも連結的な市場上のダイナミック・シナジーが期待されていた。なぜなら、将来もしH A事業を創造できれば、その製品の販売には松下電器の最大の強みである家電の流通網を共通利用できるからである。

GE社や松下電器のこうした事例からも明らかなように、エクセレントな成長企業は既存の技術基盤とは異質の技術基盤に属する新事業の開発を行なう際には、ダイナミック・シナジーに注目したその事業の戦略拠点性を重視し、さらにそうした戦略拠点の事業を事業展開のための核として含む戦略ビジョンを行動の指針として事前にもっていることがわかるのである。こうした戦略ビジョンは、企業が不連続な異質の新事業を開発するためには不可欠の指針となる。もしもこうした戦略ビジョンがないなら、企業の不連続な異質の新事業開発は全体として無秩序かつ無系統なものとなり、その結果余分なコストとリスクを負担しなければならないものとなるからである。

これに対して、企業が既存の技術基盤からのスタティック・シナジーを利用して新製品を開発する場合はどうであろうか。この場合には、企業は上述した意味での戦略ビジョンを必要とはしないだろう。事実、3M社やTDK社にはこうした戦略ビジョンは存在しない。3M社やTDK社では、スタティック・シナジーを利用した既存の技術基盤の枠内での新製品開発が行われるため、そうした新製品は既存の技術の枠を超えることはできないが、そのことが逆にこうした企業の事業構成や製品構成に一定の枠と秩序を与えるものとなっているのである。

結

本稿では、主として技術の軸に沿った企業の新事業開発の行動を明らかにしてきた。その結果、こうした企業行動のある種のロジックが明らかになった。ここでは、そうしたロジックを簡単に要約しておくことにしよう。

本稿で明らかになったロジックの第1は、企業の新事業開発はその基盤となる技術が既存のものであるか新規のものであるかに応じて異なったものになることである。技術が既存のものである場合、開発される新事業はそうした既存の技術から大きくは出られず、その技術の枠内での新製品という性質を強くもつ。これに対して、技術が不連続の新規なものである場合、開発される新事業は既存の技術の枠を越えたものとなる。ただ、後者の場合、新事業開発のプロセスは、そうした不連続の新規技術を獲得すること自体がまず目標とされ、その後でダイナミック・シナジーを利用した新事業セグメントの開発が行われる、という二段階のプロセスとなることが多い。

本稿で明らかになった第2のロジックは、新事業開発のための組織は、そうした新事業開発が既存の技術基盤に基づく場合と不連続な異質の新規技術に基づく場合とでは異なることである。前者の場合、企業は既存技術のスタティック・シナジーを直接利用できるの、社内ベンチャーや正規の開発部隊といった内部資源利用型の組織化の方法を用いることが多い。これに対して後者の場合、企業は異質の新規技術をまず獲得しなければならないので、技術提携やジョイント・ベンチャー、さらにはヘッド・ハンティングやM&Aといった外部資源利用型の組織化の方法を多く用いるのである。

第3点として、本稿ではスタティック・シナジーとダイナミック・シナジーを区別し、それぞれが機能するロジックを明らかにした。スタティック・シナジーとは企業が現に保有している技術との関連性に注目したシナジーであり、他方ダイナミック・シナジーとは企業が不連続の新規技術を獲得した場合にそこから生まれる将来的なシナジーである。後者はとくに、企

業が既存の技術基盤から遠く離れた新事業を開発しようとする場合に、具体的にどんな新事業を開発すべきかの選択基準を与える意味で重要なものである。

本稿では最後に、企業の不連続な異質の新事業開発が、ある種の戦略ビジョンにガイドされて行われるロジックを明らかにした。こうした戦略ビジョンのなかで、当面開発されようとしている異質の新規事業は、そこからダイナミック・シナジーを利用した多様な新事業セグメントの創造を将来期待されているという意味で、ある種の戦略拠点（＝橋頭堡）的役割を担っている。エクセレントな成長企業は、こうした戦略ビジョンを事前にもつことにより、既存の技術基盤の枠外にある異質な新事業の開発を長期的視点から系統だて、それによって余分なコストやリスクを低下させる行動をとることが多い、といえるのである。

参 考 文 献

- [1] Ansoff, H. I., 1965. *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳、『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969.)
- [2] Harvard University, Graduate School of Business, 「General Electric: 1984」(ケース資料).
- [3] 池島政広, 1986. 「企業成長と研究開発」, 『ビジネス・レビュー』第33巻, 第3号, 39-50頁.
- [4] 石井淳蔵, 1984. 『日本企業のマーケティング行動』日本経済新聞社.
- [5] 加護野忠男, 1988. 『企業のパラダイム変革』講談社現代新書.
- [6] 野村證券株式会社研修部, 「ゼネラル・エレクトリック: 1988——ジャック・ウェルチ: どの程度経営者として優秀か?——」(ケース資料).
- [7] 野中郁次郎・清澤達夫, 1987. 『3Mの挑戦』日本経済新聞社.
- [8] 沼上 幹, 「スリーエム〈3M〉」(ケース資料).
- [9] 沼上 幹, 「アイ・ビー・エム〈IBM〉」(ケース資料).
- [10] 大滝精一, 1987. 「事業創造と組織編成」, 『現代経営学ガイド』日本経済新聞社, 157-167頁.
- [11] 榊原清則, 1987. 「日本企業の研究開発」, 『現代経営学ガイド』日本経済新聞社, 181-192頁.
- [12] 榊原清則, 「アイ・ビー・エム～パーソナル・コンピュータの事業化～」(ケース資

料).

[13] 竹内弘高・柄原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎, 1986. 『企業の自己革新』中央公論社.

[14] 土屋守章, 1987. 「技術開発戦略」, 『現代経営学ガイド』日本経済新聞社, 89-102頁.

[15] 吉原英樹, 1986. 『戦略的企業革新』東洋経済新報社.