

コア事業転換のフレームワークを求めて

—C.Zook(2007a/b)、及びA.Campbell&R.Park(2005)の所論の検討—

A Study on Core Business Conversion : From Viewpoints of C.Zook(2007) and A.Campbell & R.Park(2005)

石坂庸祐

1、はじめに

多角化企業の成長を考える上で、高い競争優位性をともなう強い「コア事業」の存在がその重要な「カギ」となることは、すでに有力な「定説」となっていると言えよう (cf. Rumelt, 1977; Zook, 2001; 加護野, 2004)¹。本来、多角化のメリットは、複数事業によって構成されるポートフォリオがもたらす「企業成長」と「リスク分散(収益源の多様化)」にあると言われてきた。しかしながら、多角化による投資対象の多様化は、投下される資金そのものはもちろん、マネジャーの注意の分散や、ひいては企業全体レベルの求心力を失わせかねないという難点をも持ち合わせている。このとき、強いコア事業の存在は、その卓越した成果が有望な新規多角化事業の十分な資金源として機能するとともに、企業全体レベルにおける組織求心力の柱となりうる。また、そこで培われた様々な資源/能力の蓄積は、新規事業においても利用可能な競争優位の源泉、いわば「コア・コンピタンス」として機能することが期待されうるのである。

しかしながら、どれほど隆盛を誇ったコア事業といえども、その優位はけっして永遠のものとは言えない。市場の成熟化や新規参入者による既存の競争モデルの破壊、さらに競合企業の急速なキャッチアップによる差別化要因の縮小等の理由によって既存のコア事業が大きく脅かされることは十分にありうる (Zook, 2007 [邦訳] 2008:53)。そして、競争激化および経営スピードの加速という現代的状況を考えれば、今後ますます多くの企業がコア事業の「減速」あるいは「衰退」という事態に直面する可能性が高まっていくであろうことは十分に予想される事態であると言えよう。

ゆえに我々は、こうした「コア事業の減速・衰退という事態に直面した企業が「いかにそうした危機的状況に対処すべきか」、そしておそらく最も困難であると同時に最も理想的な解ともいえる「コア事業の転換」(新たなコア事業の発見と創出)をどのように実現するか、その方法論について強い関心を持っている。そこで、本稿ではその手始めとして、コア事業転換に関わる近年の有力な先行研究としてのChris Zook(2007a/b)、及びAndrew Campbell and Robert Park(2005)の見解に注目し、特に彼らの「新たなコア事業の発見と創出」に関する主

張について検討する。両者は、それぞれの主張の力点に多少の違いは見られるものの、共にあくまで既存のコア事業、およびその周辺領域に限定された新規事業の探索を理想とし、逆に(事業経験・知識に劣る非関連分野への)大型M&Aや急成長市場に安易に飛びつくような‘大胆な策’に対し、非常に懐疑的である点において親和性が高い²。さらに、今後多くの企業が既存のコア事業の限界や衰退に直面するだろうという予測、また以下で述べるように、それを打開するためのカギとして当該企業がすでに保有する‘資産’、中でも既存のコア事業中心の戦略展開において主要な関心の対象とはなりえなかった「非コア」に属する資産や事業ユニットに関心を寄せている点においても一致している。

我々は、こうした両者の見解が「コア事業転換のフレームワーク」の構想において重要な貢献をなす、きわめて優れた研究成果であると考えている。ゆえに、まず以下ではできる限り忠実に、それぞれの主張について確認・整理を行なう(2, 3章)³。しかしながら、我々は彼らの主張を支える説明論理には、さらなる言及を必要とする若干の‘欠落部分’が存在すると考えている。そこで、あくまで彼らの提示する「新たなコア事業発見・創出」のためのフレームワークを補完・強化することを目的とした批判的検討(「なぜ非コア資産なのか?」/「(変革を担う)人材はどこから来るのか」)を通じ、その欠落部分を埋める新たな「仮説」を提示したいと考えている(4章)。そして、最後にコア事業転換のフレームワーク(全体)を見据えた上で、「残された課題」について述べる(終章)。

2、Zook(2007a/2007b)の見解:コア事業の再定義と「隠れた資産」

(1) コア事業転換の成功要因

Zook(2001, 2004, 2007a/b)の一連の主張の基底には、企業の成長過程を捉えるフレームワークとしての「FERサイクル」が存在する。それは、「集中(Focus:自社の強みに経営資源とエネルギーを集中)」→「拡大(expand:コア事業の拡大による成長)」→「再定義(redefine):戦略の見直しと新たなコア事業の構築」という三段階によって構成され、特に持続的な成長を実現する企業は、順次各段階をたどりながら最後の「再定義」を経て、さらに新たなサイクルを形成していく‘周期的なパターン’を示すことが多いという(Zook, 2007b[邦訳]2008:45)⁴。

そして、このような‘成長サイクル’を前提とするとき、これまではいったん強いコア事業を構築することができた企業は、相当の期間その優位を維持することが可能であり、そもそも最終段階の「再定義」にまで至る企業はそれほど多くはなかった。しかしながら、近年(新興国の台頭を含む)世界規模での競争激化など様々な理由によって、各段階間の移行が著しく短縮化され、「集中→拡大→再定義」の回転スピードが明らかに‘加速’してきているという(Zook, 2007a[邦訳]2007:106)。そして、その事実、それまで確固とした地位を築き上げてきた伝統的大企業を含め、より多くの企業が既存コア事業の減速・衰退に直面する可能性が日々増していることを意味するのである。

Zook(2007a/b)は、以上のような現状認識に基づき、また豊富な企業事例に関する調査・分析をベースに「コア事業の転換」に対する踏み込んだ検討を行っている。そして、コア事業の見直しに成功した企業に広く観察された「成功要因」として①漸進主義の変革、②社内の「隠れ

た資産」の発見と活用、③「市場リーダーの経済性」が新戦略の中心、④「成功の処方箋」から別の処方箋への置き換えの4項目を挙げている(Zook, 2007a[邦訳]2007:96-99;2007b[邦訳]2008:53-64)。

まず、自社のコア事業の‘深掘り’という重要なステップを踏むことなく、次世代の急成長市場の激戦に参加したり、大規模な事業転換を目的とした大型買収を行なうといった、いわば「大博打」的な手段によってコア事業転換を成功させることは難しい。あくまで、既存の成長路線を踏襲しつつ、戦略の重心を徐々に移行させながら、コア事業の見直しを‘漸進的’に進めるべきである(Zook, 2007a[邦訳]2007:99)。そして、コア事業転換に成功した企業事例のすべてにおいて、急成長市場への進出や大型M&Aなどの大胆かつ見た目にも派手な一手より、むしろ、すでに企業内部に存在していた「隠れた資産(hidden asset)」の(再)発見と活用が成功のカギとなっていた⁵。ここで、「隠れた資産」とは、以前は過小評価されていたり十分に認識されていなかったりしたか、あるいは十分に活用されていなかった保有資産や事業ユニットを意味する(Zook, 2007b[邦訳]2008:3-4)。

また、コア事業転換をもたらす新たな戦略には、例外なく「市場リーダーの経済性」が反映されていた。これはリーダー企業が資金調達、コスト構造、さらに顧客ロイヤリティ等々の面で、フォロワー企業に対し圧倒的に優位な立場にあることが多く、それが新規事業の成長を促すきわめて有利な基盤となることを意味している。さらに、新たなコア事業の核となる「処方箋」は、以前のコア事業における「ビジネスモデル」や「勝ちパターン」と同様、例えば顧客や地域セグメントを順次シフトさせることによってその適用範囲を順次広げていく、「繰り返し利用可能」なものであることが望ましい(Zook, 2007a[邦訳]2007:99)⁶。こうした反復可能な成長法則(処方箋)の確立は持続的成長を続ける企業の重要な特徴の一つであり、またそれは周辺事業(市場)への進出を助長することによって新しいケイパビリティの継続的な獲得を促すとともに、(戦略展開の‘焦点’が明確になることによって)適度な「絞込みと資源の集中」をもたらすのである(Zook, 2007b[邦訳]2008:222, 227)。

(2) 転換の‘カギ’としての「隠れた資産」

Zook(2007a/b)のコア事業転換の論理における最大の力点は、「隠れた資産」の発見とその活用にある。特に歴史のある伝統的大企業は、長年の間にこうした「隠れた資産」を自然に蓄積しており、それを見つけ出せる可能性はきわめて高い。また、彼らの行なった広範な事例研究によれば、事実上、バリューチェーンのあらゆる段階において戦略の再定義に用いることのできる「埋もれたケイパビリティ」が存在する可能性があるという(Zook, 2007b[邦訳]2008:198)⁷。

しかし実際には、それらの資産を将来ではなく過去の視点からしか評価しないために、多くの企業が勝つために必要な大半の重要なカードをすでに手中にしているにもかかわらず、そのことを明確に認識していない(Zook, 2007b[邦訳]2008:3-4,10)。また、特に巨大かつ複雑な企業は、スキルやケイパビリティ、事業基盤を大量に抱えているがために、かえって十分な活用ができていないことも多い(Zook, 2007a[邦訳]2007:100)。いずれにしろ、こうした「隠れた資産」を単に‘保有している’ことと‘発見し活用する’ことの間には乗り越えるべき高い‘壁’があり、それは決してイコールではないのである⁸。

しかしながら、こうした困難な試みを成功裏におこなって見事にコア事業の転換を果たしたと思われる企業も(けして多くはないが)存在する。Zook(2007a)は、そうした実例をいくつか紹介しているが、中でも以下の2例は我々にとっても比較的なじみ深く、また象徴的なものといえるだろう。例えば、米アップル社は、保有する優れたソフトウェアやユーザー・フレンドリーなデザイン、想像力豊かなマーケティングなどのケイパビリティを(再)発見し、それらがコンピュータ領域以外にも応用できることに気づき、音楽を聴く小型デバイス‘iPod’関連の音楽ビジネスという新たなコア事業を確立した。また、米IBM社は、以前はサービスとネットワーク運営を担当する小さな部門に過ぎなかったソリューション・サービス部門を発展・拡大させ、本来のコア事業であったハードウェア(メインフレーム、PC)事業全体をも凌駕する規模と収益性をもつまでに育て上げている(Zook, 2007a[邦訳]2007:99-100;2007b[邦訳]2008:188-192)。これらの事例に共通するのは、すでに以前から蓄積・保有されていたが軽視されていたり、忘れられていた(場合によってはその存在すら気付かれてすらいなかった)スキルやケイパビリティ、事業基盤といったものが新たなコア事業の核、あるいは触媒として機能したという事実なのである。

Zook(2007b)によれば、こうした「隠れた資産」は上記2例も含め、以下のような形態のいずれかに該当することケースが多いという(Zook, 2007b[邦訳]2008:36-38)。すなわち、

- ① 過小評価されている事業基盤 (孤立した事業。成長に伴い付随的に拡大した周辺領域の中で一定の量、パワーと独自性を持つようになった事業領域。コア事業を支える社内サポート機能の中で世界レベルの品質となり、活動範囲を拡大できる可能性のある機能。)
- ② 未活用の顧客インサイト (顧客対応の一環として収集された知識。顧客からの信頼や取引関係といった企業独自のポジション。顧客基盤の細分化を通じて現れる隠れた顧客セグメントの発見。)
- ③ 埋もれたケイパビリティ (以前から持っていたが、活用していなかった、あるいは、過去に完全な形で開発することに失敗したケイパビリティ。)

そして、(いかにもM&Aの対象になりそうな)魅力的な外部資源よりも、あえてこうした社内の「隠れた資産」に注目することのアドバンテージは、社内に蓄積・保有された「隠れた資産」による成長が可能であれば、まったく新しい(未知の)ことにとびつくよりも、差別化して成功できる可能性ははるかに高まるという点にある(Zook, 2007[邦訳]2008:227)。これは、Zook(2001, 2004, 2007a/b)の一連の見解を貫く、あくまで「コア事業を基軸とした展開(深堀り)」を本来的な理想とし、それを逸脱する行為が大きなリスクを伴う、けして成功確率の高くない試みであるという見方ときわめて整合的なものである。しかしながら、(コア事業転換という)戦略の「再定義」の段階において大きく異なるのは、それが思考・発想の大胆な転換を必要とするかもしれないという点にある。すなわち、コア事業転換の核、あるいは触媒となりうる「隠れた資産」を発見するためのカギは、企業が何年もの歳月をかけて築き上げてきた資産を「十分品質のよいレンズ(視点)、もしくは精密か創造的なレンズ(視点)」を通して「再評価」できるか否かにあり、それこそがコア事業転換における決定的な結果の違いを生むのである(Zook, 2007b[邦訳]2008:101)。

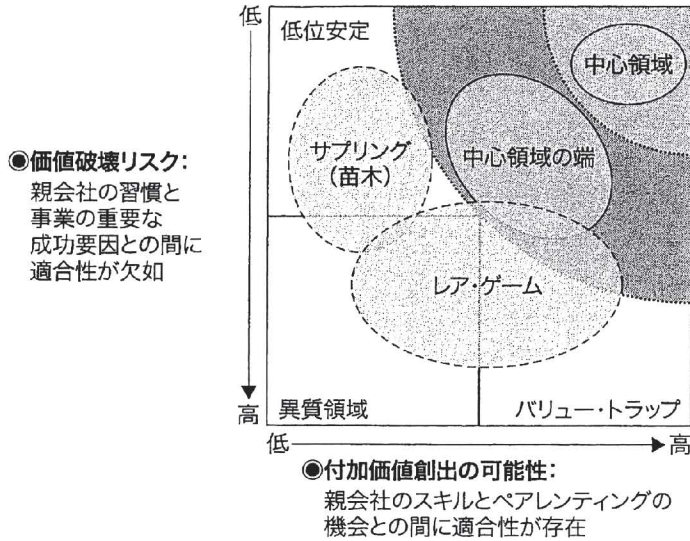
3、Campbell&Park(2005)の見解:新規事業の進出可能領域と選択基準

(1)ナンバーズ・ゲーム批判と「アシュリッジ・ポートフォリオ・ディスプレイ」

Campbell&Park(2005)もまた、前章のZook(2007a/b)と同様に、今後多くの企業が既存のコア事業の減速・衰退に直面するという予測に基づき、コア事業転換の論理について言及している。ただしその際、彼らの問題意識の中心には、「膨大な経営資源、経営陣の本格的な意気込み、思い切ったリスク・テイクにも関わらず、本業が成熟している大企業は、新規の成長事業の開発に大変な困難を見出している」という状況認識がある(Campbell&Park, 2005 [邦訳] 2006(上):51)。さらに、企業が「特有の困難」を抱えこむ理由について、彼らは一般的に持ち出されることの多い「試行(チャレンジ)の不足」にあるのではなく、むしろ「成長する新規事業を探すにあたって、ほとんどの企業はリスクを取りすぎている」ことにあると見ている(Campbell&Park, 2005 [邦訳] 2006(上):87)。

そして、その過剰なリスク志向の典型がいわゆる「ナンバーズ・ゲーム」、すなわち「数を撃てば当たる」というメンタリティの下で(新規事業創設の)件数のみを追いかけていくとする戦略行動である(Campbell&Park, 2005 [邦訳] 2006(上):87)。確かに、こうした「ナンバーズ・ゲーム」の追及は、特に事業の成功確率の予測が難しい不確実な事業環境下で一定の有効性を発揮するようにも思われる。しかしながら、Campbell&Park(2005)曰く、現実にはこうした「ナンバーズ・ゲーム」はもちろん、「イノベーションの新興」、「新規事業への支援の増加」、「新規ベンチャーの本業からの分離」といった「中道の解決策」ですら、企業が抱える(有望な新規事業を発見・育成するという)困難を解決できた事例はほとんどない(Campbell&Park, 2005 [邦訳] 2006(上):54)⁹。ゆえに、彼らは「ナンバーズ・ゲーム」とは正反対の、むしろきわめて現実的かつ控えめな基準を持って「選択的」であること、すなわち自社が大きな優位性を持つ(特別な資源や能力を持ちこめるような)事業機会に限定して投資することこそが真の問題解決につながると主張するのである。

そして、彼らの新規事業探索の「選択的プロセス」の土台となるのが、Goold,M,A.Campbell and M. Alexabder(1994)において展開された「ベアレンティング理論」である。ベアレンティング理論は、企業競争における(個々の事業レベルを越えた)「企業レベルのコア・コンピタンス」の必要性・重要性に焦点を当てたものである。具体的には、全社的な統括を行なう親会社のマネジャーの役割が注目され、彼らが行なう傘下の多角化事業に対するトップダウン型の(改善)指導やシナジー創造のための調整等を通じた「価値創出・付加の能力(及び不適切な介入・方針設定による「価値破壊リスク」)に焦点が当てられる。すなわち、Campbell&Park(2005)が主張する新規事業の選択プロセスにおいては、(既存のコア事業=本業において培われてきた)親会社のマネジャーの思考パターンやスキルとの適合性(フィット)の有無が焦点となるのである(Campbell&Park, 2005 [邦訳] 2006(下):20-21)。

(図1) アシュリッジ・ポートフォリオ・ディスプレイ¹⁰

(出所) Campbell&Park, 2005 [邦訳] 2006 (下) 52頁より引用。

また、こうしたベアレンティング理論のエッセンスが集約されたものとして、「アシュリッジ・ポートフォリオ・ディスプレイ (以下「APD」) がある (図1)。「APD」は、企業が新規参入を検討すべき事業に関する指針を提供するものであり、その根底には、「本業の習慣や経験則に適度に反応する新規事業を探し出すこと」を最優先すべきとするメッセージが込められている。ゆえに、まず、どの企業もその「中心領域」、つまり親会社(本部)が多くの価値を追加でき、経営上の問題も十分に理解できる事業に参入すべきである。しかし、「中心領域」に該当する事業がない場合は「中心領域の端」、つまり価値を追加する自社の能力に確信がもてないか、直面する課題に関するマネジャーの知識が完全ではない(周辺)事業への参入を考慮すべきである。そして最後に、ほとんど貢献できないか、経営上の課題に対する理解度が弱い事業は避けるべきであるとされる (Campbell&Park, 2005 [邦訳] 2006 (下): 25)。

以上、前著 (Campbell他, 1994) まで遡って彼らの主張を見てきたが、ここでは、さしあたり Campbell&Park (2005) においても、「親会社のベアレンティング能力とのフィット」という制約(選択基準)を軸とした強固に「選択的」な立場がその根底にあることをまずは確認しておきたい。

(2) 新規事業の探索領域と選択基準

Campbell&Park (2005) においても、「中心領域」における新規事業の探索があくまで「理想的」であることは、言うまでもない。しかし、彼らは一方で、多くの企業がコア事業の減速・衰退という事態に直面するかもしれない状況を鑑み、同書 (2005) ではベアレンティング理論の範疇に収まりきらない成功事例をも説明することを目的として、「APD」の基本メッセージから

やや逸脱せざるをえない領域へとあえて踏み込んで言及している(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(下):15)。すなわち、そのような「状況」では、(減速する)コア事業と密接な関連を持つ「中心領域」よりも、むしろ「中心領域の端」、及び彼らのいう「サンプリング(苗木)」や「レア・ゲーム」に該当する事業領域への参入が中心テーマとならざるをえないからである(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(下):54)。

ここでは、すでに触れた「中心領域の端」には言及せず、本来の「理想的な範囲」を明らかに逸脱しているが、しかし成功する可能性が比較的高いとされる(逆に同領域にすら該当しなければ参入を回避すべき)「レア・ゲーム」と「サンプリング」について述べておく(図1)。まず、「レア・ゲーム」市場とは、平均的な能力の企業であっても、うまくいってしまうような市場のことであり、通常、新しい市場が突如として立ち上がり、供給を上回る需要が生み出される場合に出現する。こうした「レア・ゲーム」市場においては、企業に事業経験がとぼしく、また自身の優位性を容易に活かせない場合でも、一定の成果を収めることは可能である(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):70-71)¹¹。また、「サンプリング」とは社内にすでに存在している業務ユニットを指す。ただし通常、それらのユニットは、何らかの歴史的な理由か、本業と関連する理由によって存在しているが、「このユニットが組織内で愛されることはまずないし、たいていは無視されている」ことが多い。しかし、こうした業務ユニットは、すでに一定の経験を積んだマネジャーが存在することが多く、コア事業から離れることの最大の費用である「学習コスト」をかなり軽減することができるという点できわめて有利な条件を持っている(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):76)。

以上のように、Campbell&Park(2005)は新規事業の探索領域は、「中心領域の端」、あるいは「レア・ゲーム」や「サンプリング」に限定されるべきだと主張している。そして、彼らはさらに、こうした本来の理想(中心領域)から逸脱した領域をもカバーする、より広い範囲から有望な新規事業を発見し「選別」するための「新規事業トラフィック・ライト」を提示している。この「診断システム」は、以下の4つの項目から構成されるものであり、(項目の一つひとつには必ずしも目新しさはないが)新規事業の可否に関する適切な総合的判断を可能とするとともに無節操な「ナンバーズ・ゲーム」への没入を回避するのに役立つ(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):187-188)。すなわち、

① 価値優位性(自社が市場にもたらす独自価値は何か?)

●新規事業領域において自社が…

「大きく優位」=青信号/「優位性が低いかまたは不確実」=黄信号/「大きく不利」=赤信号

② プロフィット・プール・ポテンシャル(プロフィット・プールはどれくらい魅力的か?)

●新しい市場のプロフィット・プールが…

「レア・ゲーム」=青信号/「平均的」=黄信号/「負け犬(明らかな衰退市場)」=赤信号

③ リーダーシップ/スポンサーの質(強力なリーダーと有能なスポンサーを抱えているか?)

●新規事業のリーダー(及び親会社のスポンサー)が競合事業のリーダー(スポンサー)よりも…

「明らかに優れている」=青信号/同程度=黄信号/劣っている=赤信号

④ 既存事業への影響(シナジー効果はあるか?本業からの逸脱リスクや利害相反の可能性はないか?)

●新規事業が既存事業に与える影響…

「(シナジー効果があり)相当のプラス」=青信号/不確実=黄信号/「かなりマイナス」=赤信号

Campbell&Park(2005)によれば、上記の「トラフィック・ライト」において赤信号が皆無で青信号が1つでもあれば、プロジェクトを進めるには十分であるが、逆に赤信号が1つでもあればプロジェクトは中止すべきであるという(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上): 188-189)。ここで「赤信号が1つでもあれば中止」という助言は、彼らの新規事業創出における「選択的な立場」からすれば、当然の帰結といえよう。しかし一方で、「青信号が1つでもあればゴーサインが出せる」という一見緩やかな基準が示されているのは、理想的な「中心領域」あるいは「中心領域の端」だけでなく、「レア・ゲーム」や「サンプリング」といった「逸脱範囲」までカバーすることを想定したものであると考えられる¹²。すなわち、同診断システムは、新規事業(=将来のコア事業)創出という意味で、親会社の保持するスキルとの適合という強い制約を伴うベアレンティング理論よりも、より広い可能性を提示するものと言いうるのである¹³。

4、批判的検討

(1)なぜ「非コア資産」なのか？

我々は、コア事業の転換に言及した近年の有力な研究としてのZook(2007a/b)、及びCampbell&Park(2005)の所論について、その主張を概観してきた。本章では、「非常に親和性が高い」と言われる両者の議論の「共通点」に焦点を当てながらその主要な含意について確認するとともに、さらなる展開を図るための若干の批判的検討を行なっておきたい。

まず、両者ともコア事業の転換(新たなコア事業の発見と創出)について論じてはいるが、その戦略上の理想は「(既存の)コア事業あるいは本業を基軸とした戦略展開」にあり、原則として「未知の領域」への安易な事業多角化は危険であり、避けるべきとする立場をとっている。しかし、多くの企業が既存のコア事業の低迷・衰退に直面し、さらにそうした状況からの脱却に苦しむ姿を前に、あえて(成功確率は決して高いとはいえない)コア事業の転換、特に新たなコア事業を発見する方法について論じているという側面は、彼らの主張の特性を理解する上でも十分に認識しておくべきであろう。すなわち、彼らは新たなコア事業探索について、(特にCampbell&Park(2005)のナンバーズ・ゲーム批判が典型的なように)共にきわめて「選択的」な立場を採っているのである。

そして、その基本的立場が最も反映されているのは、コア事業転換の重要なカギが、豊富な資源・能力で溢れかえる(ように見える)魅力的な外界にではなく、多くの場合すでに当該企業が保有している独自のスキルやケイパビリティ(能力)を含む「資産」にあるという見解であろう。ただし、それは既存のコア事業の原動力となっていた(と従来認識されていた)資源・能力ではなく、すでに存在はしているが現状では軽視されていたり、忘れられていた資産や(補完的)事業ユニットという形で存在している。それは、Zook(2007a/b)の指摘する①過小評価された事業基盤、②未活用の顧客インサイト、③埋もれたケイパビリティを典型とする「隠れた資産」、またCampbell&Park(2005)がきわめて限定された進出可能領域のタイプとして提示した「サンプリング(苗木)」に該当するものであり、両者はほぼ同様のニュアンスを持った概念であるという。彼らは、こうした注目されざる資産や事業ユニットこそが、新たなコア事業の候補や創出の触媒となりうるだけの市場知識や独自の資源・能力を蓄積している場合があり、そして、それがすでに企業内部に「組み込まれた」存在であるがゆえに、(組織的融

合などの課題に直面するM&A等による資産取得と比べ)後のスムーズな事業運営まで考えても成功の可能性が高いと見ているのである¹⁴。

こうした彼らの主張は、コア事業転換を試みた多くの企業事例の調査、特に成功事例の詳細な分析に基づくものであり、すでに高い有効性と説得力を持っていることは間違いない。しかしながら、我々は「企業内部に存在する‘非コア資産/事業ユニット’を起点として新たな戦略展開を図る」というアイデアを支える説明論理において若干の「物足りなさ」感じている。それは、新たなコア事業創出の核となりうる資産を外界ではなく企業内部に見出すことの利点(すでに組織に‘組み込まれた’存在であるがゆえにその内実をある程度正確に把握できる等)については一定の理解が可能であるとしても、「なぜ、それが‘非コア’領域に属するものであるべきなのか?」、その必然性ないし妥当性について「成功事例の多くにあてはまるから」という以上の論拠を提示していないように思われる点である。特に「非コア資産/事業ユニット」はその定義上、あくまで社内の主要な注意・関心の対象とならないままに‘堆積’していった(やや極端に言えば)「意図せざる資産」であり、少なくとも新たなコア事業として進化した姿を想定して、意図的あるいは主体的な蓄積行動の結果とは言い難いものである。つまり、そこには成功を導くために企業が主体的にコントロール可能な要素があまりにも少なすぎるように見える。ゆえに、その事前(非コア資産)・事後(新たなコア事業候補)の姿を論理的に結びつけるメカニズムを提示することは必要不可欠な作業であると思われる。

そして、我々は一つの仮説をもってこの‘欠落’を埋めることにより、彼らの独創的なアイデアは、より説得力を増すことができると考えている。それは、かなり意外かもしれないが、「非コア資産の‘非意図性’こそが、新たなコア事業候補たりうる資格をもたらしている」という仮説である。すなわち、非コア資産の‘非意図性’は、特定の非コア資産に大きな(潜在的)価値を見出せるという発見が、実はそれを保有する当該企業自身にとっても、かなり意外な、場合によっては驚くべき事態であることを示唆している。これは、たしかに自発的なコントロールの程度という次元では、一見マイナスの要素のように見える。しかしながら、自社にとってすら意外な発見は、おそらく競合他社にとってはさらに大きな意外性と(容易な模倣を困難にする)「分かりにくさ」をもたらす可能性がある。そして、こうした意外性/分かりにくさこそが、戦略上の独自性(稀少性)を生み出し、「価値優位性」や「市場リーダーの経済性」など他の一連の‘条件’に対しても有利に働いているのではないか。これが我々の考える説明論理である¹⁵。

ただし、もちろん自社にとっても‘意外であること’また、場合によっては‘分かりにくいこと’は、有望な非コア資産を発見すること自体が、そもそも難しいことを暗示している。実際、すでに指摘しているようにZook(2007a/b)、Campbell&Park(2005)共にそれがけて容易な試みではないことを認めており、むしろ新たな戦略展開の‘種子’が見つからなければ、無理な成長を避け、あえて「低成長を積極的に受け入れる」ことを強く勧めているほどである¹⁶。しかしながら、非コア資産を起点とした新たな戦略展開においてそうした‘難しさ’があるからこそ、それを(幸運にも)乗り越えた企業の高い成功率があり、またその試みを助けるべく非コア資産の(潜在的に)有望なリストを明らかにした点に彼ら(特にZook(2007a/b))の最大の貢献があると言えるのではないだろうか。

(2) '人材'はどこにいるのか？

前節で述べたように、Zook(2007a/b)、及びCampbell&Park(2005)の重要な一致点ならびに独自のアイデアは、新規のコア事業(候補)の探索、特に「いかに新たなコア事業の‘源泉/触媒’を探しあてるか」、その方法論に関するものであった。

しかしながら、もちろん彼らの新コア事業発見の判断基準は、企業の(隠れた)内部資産の有りようのみならず、(一つひとつの基準に必ずしも新奇性があるとはいえないが)むしろ様々な要因がバランスよく盛り込まれた‘総合的’なものである。例えば、新規事業が挑もうとする市場(セグメント)に十分な潜在的プロフィット・プールが存在するか否かは、両者において重要な判断基準となっている¹⁷。こうした市場(顧客)視点の考慮を明示的にその判断基準に盛り込むことは、当該企業(経営者)が情性や好ましい幻想の下に自社の保有資源・能力を都合よく定義したり、さらに過大/過小に評価してしまう「独りよがりのリスク」に対する有効な‘解毒剤’としての役割を果たすことが期待されるだろう。

そして、内部資産－市場(顧客)に続く、第三の論点として、ダイナミックな事業転換を担う人材の問題がある。この点については、特にCampbell&Park(2005)が、‘トラフィック・ライト’の一項目である「リーダー/スポンサーの質」として明示している。すなわち、「ある会社は、技術力、ブランド力、顧客との関係で圧倒的な優位性を有しているかもしれない。しかし、こうした事業機会を十分に生かすことのできる才能、経験、意志を持ったマネジャーがいなければ、価値は生まれてこない」(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):79)。また、強力なスポンサー(親会社/統括本社)は、新規事業チームに欠けている資質や(他事業とのシナジー創造を目的とした連携を含む)事業遂行上の権限を補う重要な存在となりうる(ただし、逆に‘過剰な介入’などによってマイナスの影響を及ぼす可能性もある)。

もちろん、こうした‘リーダー層の人材の質’が戦略遂行上のあらゆる状況において重要であることは論をまたない。しかし、コア事業の転換というダイナミックな試みは、当然ながら主要な事業展開の方向性ならびに‘組織求心力’の(場合によっては大幅な)シフトを必要とし、大幅な人員削減や配置転換などの組織変革に伴う人に動揺・不安を呼び起こすことも多い。そして何より、既存のコア事業を中心とした戦略展開の中で培われてきた思考・感性を新たなものに切り替えることはけして容易な作業ではない。ゆえに、こうした‘特異な場’を仕切ることのできる人材はおそらくそう多くはないはずであり、むしろコア事業転換という課題において、‘人材の問題’は、最大のネック(越えなければならない壁)となる可能性を持っていると言えるだろう。

実際、こうした変革を担う‘人材’を巡る問題については、Campbell&Park(2005)も強い懸念を示している。すなわち、「既存事業に関しては、プロジェクトの内容、市場、そして利益を上げるために必要なビジネスモデルの勘所を理解できるマネジャーは数多く存在する。しかし、こと新規事業となると、この三つの要素についての知識は、いずれも「無い」と思っておいたほうがよい」(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):80-81)¹⁸。ゆえに、「新規事業の探索を行なう前に、むしろ‘人材探し’を先におこなったほうがよいケースもある」と述べるなど、特にその重要性を強調している(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):80-81)。さらにZook(2007b)も、やや間接的なものとなるが、彼の取り上げた成功事例のほとんど全てにおいて‘経営者(層)の交代’が見られた(後に物事がうまく回りはじめた)ことを明示することに

よって、少なくとも‘適切な(質の高い)リーダー的人材の発見・確保’がきわめて重要な条件であることを認めていると言えるだろう。

しかしながら、コア事業転換の最大のネックになるかもしれない重要なテーマであるにも関わらず、彼らの‘人材’に関する議論は、ほぼその重要性と困難性を指摘する段階で止まっているように見える。もちろんそのこと自体は、研究上の目的や関心によるものであって、彼らの研究成果の優れた価値や独自性を減ずるものではない。とはいえ、課題の‘重さ’を鑑みたとき、唯一最善の解答を示すことはできなくても、(彼らの非コア資産に関する言及がまさにそうであったように)少なくとも成功確率が高いと考えられる‘人材の在り処’について言及しておくことは有益であると思われる。

では、変革を担いうる稀少かつ適切な人材はどこに‘いる’のだろうか。通常、直近Zook(2007)の‘間接的な示唆’が暗示するように、コア事業の転換は、そのダイナミックな性質上、既存のコア的思考・感性にどっぷりと浸かった人材(リーダー)を中心としてそれを成し遂げerことは多くの場合難しいと考えられる。ゆえに、やはり一般的には、変革を担う人材は「内にいる」というより「外から来る」ものとしてイメージされることが多いのではないだろうか。

しかしながら、我々はこうした一般的イメージとは異なる、しかしZook(2007a/b)、及びCampbell&Park(2005)の一連の議論とも整合性の高い一つの「仮説」を提示しておきたい。それは、「非コア人材こそが最大の‘隠れた資産’となりうる可能性が高い」という見方である。ここで言う「非コア人材」とは、もちろん個人的能力の優劣によるコア/非コアの区別ではなく、人員配置上の問題、すなわちコア事業(業務)/非コア事業(業務)のどちらに所属していたかを基準としている。そして、こうした意味での「非コア人材」は、当然社内の人材であることから当該企業の理念・文化・業務知識等のある程度共有している可能性が高いが、一方で既存の中核的業務への係わりは相対的に薄いという意味で「外」に近い状態にある。ゆえに、コア事業の転換というダイナミックで、しかし企業として一定の連続性の維持も要求される繊細な試みにおいて、このタイプの人材の登用は、「内部者」と「外部者(しがらみのなさ/準)客観的な眼/新奇性)」の両面の有利性を発揮できる可能性は高いと言えるのではないだろうか。

こうした「非コア人材」の発掘・登用というアイデアは、Zook(2007a/b)、及びCampbell&Park(2005)の、特に「隠れた資産」に関する議論から論理的に導き出すことのできる有力な仮説であると考えている。また、例えば新原(2004)の日本の優秀企業に関する研究においても、実はかなり近いニュアンスをもった仮説が提示されてもいる¹⁹。しかし、こうした‘人材発掘’の方法が(限定的な意味でさえ)最も成功確率の高いものであるという確定的な証拠を現時点において提出することはできない。ゆえに我々にとっての今後の課題として、本稿ではあくまで‘仮説’として示すのみにとどめておきたい。

5、残された課題

本稿において、我々はZook(2007a/b)、及びCampbell&Park(2005)のコア事業転換の論理について、その主張を概観するとともに、その批判的検討を行ってきた。ただし、我々が提示した‘非コア資産の非意図性’並びに‘隠れた人材の価値’に関する2つの仮説は、あくまで彼らの議論から論理的に導き出すことのできるアイデアであって、むしろそれぞれの見解の有効

性・妥当性を補完するものであると考えている。そして、中でも両者の共通点といえる、コア事業中心の事業展開の中では注目されることもなく、むしろ忘れられてすらいる「非コア資産」（我々はその最たるものとして、‘人材’を加えることができると考えている）の中に次代のコア事業の核あるいは触媒となりうる‘原石’が存在するという彼らのアイデアは、コア事業の衰退・低迷という事態に直面する企業が「全面的な自己否定」とその反動による‘大胆（かつ無謀）な策’にともすれば走りがち傾向に対して「一石を投じた」という意味で特に大きな価値を持っていると思われる。

しかしながら一方で、我々自身が提示した「仮説」の妥当性について検討することはもちろん、「コア事業転換のフレームワーク」を模索する上で追究すべき、さらなる検討課題も多いと考えている。例えば、「非コア資産の発見と活用」というアイデア自体は非常に有望であるとしても、それはおそらく一定の歴史と十分な企業規模を誇ってきた（伝統的）「大企業」にしか使えない策である可能性が高い。なぜなら、（歴史の浅い）中小規模の企業では、非コアに属する資産や事業ユニットが‘化ける’可能性を持つほどの（人材を含む）資源配分や豊富な事業経験を通じた学習成果の蓄積を得ていることは通常考え難いからである。とすれば、やはり狭義のM&A（合併・買収）や提携等の手段を通じた「外部ケイパビリティとの結合・連携」も積極的に一つの重要な選択肢に加えることは、きわめて建設的な提案であるように思われる。また、それは資源蓄積に限界を持つ中小企業のみならず、伝統的な大企業にとっても不確実な環境下における保有資源・能力の多様性と柔軟性を確保する有力な方法であることは間違いない。ゆえに、むしろどのような状況下で、またどのようなタイミングでそれらの策を使い分けるべきか、その論理ないし判断基準の提示は、さらなる重要な検討課題となりうるだろう。

また、我々は「コア事業転換」という困難な試みにおいて、中でも「適切な人材の確保（発掘）」が最大のネックとなるかもしれない可能性を示し、さらにその有力な‘在り処’として社内の「隠れた人材」に注目する「仮説」を提示した。もちろん、そうした人材は、他の（潜在的に）有望な非コア資産と同様に意外性をもって偶発的に現れる場合もあるだろうが、本来的には、より‘公式的’な人材発掘・育成のシステムを通じて‘供給’が行なわれることが理想的であることは間違いない。ただし、その構築は順調な安定・拡大を続けている平時より、むしろその頻度や時機の予測も難しい（「コア事業の転換」がまさにそうであるような）‘変動期’に焦点を合わせたものでなければ意味を成さないという意味で、間違いなく容易とはいえないものであるだろう。また、それが‘偶発説’（ヒーロー待望論？）を後押しすることになる。しかしながら、我々は事実上、（不完全なものでしかありえないとしても）企業が自発的なコントロールを実行できる数少ない領域として、変動期の過重な要求に耐えうる人材選抜・育成のシステムという想定を追究する価値は十分にあると考えている。

いずれにしろ、‘コア事業の転換’という実は「古くて新しい問題」に関する有力なフレームワークを導き出すという意図において、さらに研究を進めるべき領域・余地は大きいといわざるをえない。「コア事業転換のフレームワーク」追究のさらなる進展を期して、その‘手始め’としての本稿はとりあえず終幕としたい。

(主要参考文献)

- Barny, Jay B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2ed.*, Prentice hall, New Jersey, 2002. (岡田正大 訳『企業戦略論(上・中・下)』ダイヤモンド社、2003年。)
- Campbell, Andrew, Goold, Michael, and Marcus Alexabder, *Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage*, *Harvard Business Review*, March-April, 1995. (120-132.)
- Campbell, Andrew and Robert Park, *The Growth Gamble*, Nicholas Brealey Publishing, 2005. (鈴木立哉 監訳『成長への賭け』(上・下)ファーストプレス、2006年。)
- Goold, Michael, Campbell, Andrew and Marcus Alexabder, *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, New York, John Wiley & Sons, 1994.
- Goold, Michael and Andrew Campbell, *Desperately Seeking Synergy*, *Harvard Business Review*, September-October, 1998. (邦訳「シナジー幻想の罟: 真のチャンスと砂上の楼閣とを見分ける」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』August, 2002年。(96-109。))
- 石坂庸祐「経営多角化に関する一考察: 「制御の論理」と「飛躍の論理」」*経済学部紀要*, Vol.117, 2009年。(1-16。)
- 伊丹敬之『経営戦略の論理(第3版)』日本経済新聞社、2003年。
- 加藤野忠男「コア事業をもつ多角化戦略」『組織科学』Vol.37, No.3, 2004年。(4-10。)
- 三品和宏『経営戦略を問いなおす』ちくま新書、2006年。
- Porter, Michael E., *What is Strategy?*, *Harvard Business Review*, November-December, 1996. (61-78。)(邦訳「戦略の本質」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』March, 1997年。)
- Rumelt, R.P., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 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。)
- 新原浩朗『日本の優秀企業研究』日本経済新聞社、2004年。
- Zook, Chris and James Allen, *Profit From The Core*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001. (須藤実和 監訳『本業再強化の戦略』日経BP社、2002年。)
- Zook, Chris and James Allen, *Growth Outside the Core*, *Harvard Business Review*, December, 2003. (66-73。)(邦訳「成功パターンの展開力: コア事業の隣接領域を攻め落とす」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』5月号, 2004年。(96-105。))
- Zook, Chris, *Finding Your Next Core Business*, *Harvard Business Review*, Spring, 2007. (66-75。)(邦訳「新たなコア事業を発見する方法: ビジネスモデルの寿命は短縮化している」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』6月号, 2007年。(94-106。))
- Zook, Chris, *Unstoppable*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2007. (山本真司・牧岡宏 訳『コア事業進化論』ダイヤモンド社、2008年。)

¹ ただし、いわゆる「コア事業」をどのように規定するか、すなわちその「定義」の仕方については異なる考え方がある。まず、Rumelt(1974)がそうであったように、事業(売上)規模の大きさ(事業売上比において全体の70%以上を占めていること)を基準として主力事業=「コア事業」を定義する考え方がある。それは、基準設定の問題はあるが、定量的(客観的)にコア事業を

確定できるという利点があり、ほぼ一般的な見方といってよいだろう。しかし、例えば組織内部における‘心理的効果’を含め‘圧倒的なコア事業を持つこと’の意義に言及した加護野(2004)は、定量的にコア事業を確定することにさほど意味はなく、むしろ当該企業の(業界においても先進的な)コア技術を有するという意味で当該企業の‘命運’を決定する(ことが組織内の共通認識として存在する)ような事業こそが‘コア事業’と呼ぶに相応しいものであるとしている(例えばシャープの液晶事業やキヤノンの光学機器事業など)。我々の本来考える「コア事業」は、むしろ加護野(2004)の見解を支持するものであるが、本稿においては企業が「コア事業の減速・衰退に直面する状況」を前提とすること、また議論のイメージのしやすさを考慮して、前者の(Rumelt的な)一般的な定義を想定して議論を進めるものとする。

² この点についてはCampbell&Park(2005)自身、「本業重視の立場」を強く打ち出したZook&Allen(2001)の考え方が「我々に最も近く、またほかのいずれの主要な著者の考え方よりもわれわれのデータにフィットしていると感じている」と述べている(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(下):263)。

³ ただし、両者の著作及びその主張の内容は多岐わたり、量的にもかなりのものとなる。ゆえに、現実にはあくまで私見による整理でしかないことは、あらかじめお断りしておく。ゆえに、本稿で「両者の見解」として語られていることの文責は、すべて筆者にある。

⁴ Zook(2007b)は、より具体的に「この成長サイクルをうまく回すことができる企業は、新たなコア事業と収益モデルを通じ、いうなれば再度ゲームを開始できる機会を創造しながら企業成長を実現する」と表現している。ただし、彼らの調査においては4分の3の企業が、このサイクルをうまく回せていないのが実態であると指摘している(Zook, 2007b[邦訳]2008:45)。また、この成長サイクルは、わが国におけるかつての金剛組や法師旅館などの長寿企業については適用できない点には注意を要する。こうした企業は、むしろ極端な(利益)拡大を嫌い、伝統と適正規模を維持することに専心してきたのであり、F E Rサイクルの全段階を経験することはない(Zook, 2007b [邦訳]2008:47)。

⁵ この「隠れた資産」というアイデアの詳細については次節において明らかにするが、例えば、PC事業の行き詰まりに直面しながらも、情報ソリューション事業に活路を見出した米IBMなどが典型的なものである。また、「コア事業の転換」というレベルにまでは(今後も)至らないが、製鉄プロセスにおいて培われた情報システムの管理に強みを見出し、大規模情報システムの構築・管理の事業化を行なった新日鐵(新日鐵ソリューションズ)は、「隠れた資産」を発掘した代表的事例と考えられる。

⁶ こうした「成功の処方箋」を基にした戦略展開については、Zook&Allen(2003)において特に言及されている。

⁷ ここでいう「ケイパビリティ」の概念について、Zook(2007b)は、「何かを成し遂げる能力、特定の業務・活動を反復可能な形で達成する能力」であり、「事業のバリューチェーンを構成する基礎単位」であるとしている。また、一般に事業ユニットは80~200に及ぶ重要なケイパビリティを所持しているが、本当のコアとなりうるのはその一部であり、(顧客のために)経済的な価値を創造する能力、競合他社に対する差別化を生み出す能力を特に「コア・ケイパビリティ」と定義している(Zook, 2007b [邦訳]2008:169)。

⁸ また、Zook(2007a)は、「隠れた資産」の発見と活用が難しいケースとして、隠れた資産が社

内の各所に(統合されるべき)‘断片’として放置されたまま分散して存在しているケースを挙げている。実際、新しく‘強い’コア事業を構築するためには、さまざまなケイパビリティを組み合わせて、例えばMichael E. Porter (1996)のいう他社が容易に模倣できない「活動システム」を組み立てられるか否かが問題となる。ゆえに、「隠れた資産」を新たな成長ドライバーとするためには、(外部資産を含めた)ケイパビリティの効果的な組み合わせを通じて、より優れた「新しい何か」を生み出すシステムを(再)設計しなければならないのである(Zook, 2007a[邦訳]2007:104)。

⁹ ここに示された‘中道の解決策’ですら真の問題解決にいたらない理由として、Campbell&Park, 2005は、以下の興味深い‘矛盾’を指摘している。すなわち、「多くの失敗と数少ない成功が前提になると、どの新規事業案件も組織からの支援は期待薄である。なぜなら、どうせ失敗するだろうと思われているからだ。件数を追い求めるメンタリティは、悪い賭けであるだけではない。成功ではなく、失敗に貢献するのである」。(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):72)。

¹⁰ 図中の「レア・ゲーム」及び「サンプリング」に関する記載は、APDの原型(Goold, M, A.Campbell and M. Alexander, 1994)には存在しないものであり、Campbell&Park(2005)において新たに付け加えられた‘領域’であることに注意されたい。本稿では、紙片の制約も考え、次節で紹介している「レア・ゲーム」及び「サンプリング」が表示されたものを引用している。

¹¹ ただし、「レア・ゲーム」市場はとくに競争優位性を持っていない企業でも参入できる、容易な市場であるとはいえ、参入後に業界内で生き延びていくには、少なくとも最初の数年の間には自ら優位性を作り出す必要がある。またその際、特に資産の早期償却や相対的に強いブランド力といった点から早期参入者が有利となる由、指摘されている(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):70-71)。

¹² 例えば、彼らの想定では「サンプリング」領域に属する事業ユニットは、「中心領域」や「中心領域の端」に属するものではないが、学習コストの軽減が予想されるがゆえに価値優位性の基準で黄信号を得る可能性が高い。またプロフィットプール・ポテンシャルの基準では他の事業同様黄信号となるが、リーダー/スポンサーの基準では、多くの場合青信号を得る(実力のあるチームの存在は必須条件となる)。さらに、それはもともと既存事業を支援するために存在していたことから、既存事業への影響という意味で黄色あるいは青の信号が灯すことができるとしている(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(下):35-36)。

¹³ また、Campbell&Park(2005)は、トラフィック・ライトという新規事業評価のシステムが、さらに以下のような利点を持つと指摘している。すなわち、新規事業の創出を巡る問題の一つは、企業家的なボトムアップ型のプロセスと過去の戦略コンセプトに縛られがちなトップダウン型プロセスの間の調整・管理が困難であることによる。しかし、トラフィック・ライトを導入することにより、「どのレベルにいるマネジャーも、「スカンク・ワーク」であるか、ミドル・マネジャーの承認を得たものであるかにかかわらず、新規の取り組みについて、そのアイデアが組織の上層部に受け入れられやすいか、そうではないかある程度わかったうえで実験したり、着手」することができるようになるため、少なくとも調整の負担を軽減することが可能となる(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(下):84-85)。また、それは結果として、「トップと下位のつなぎ役を果たす」ことが期待されるミドル・マネジャーの過度な負担を回避することにもつながるとしている(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(下):87)。

¹⁴ こうした社内の「非コア資産」を発見・活用するというアイデアは、伊丹(2003)において提起された、過去・現在の事業展開を通じて蓄積された資源・能力が、一定の時を経て将来の(新規)事業展開に活かされていくダイナミックな戦略プロセスを捉えた「ダイナミック・シナジー」の論理と重なる部分が多いように思われる。ダイナミック・シナジーの論理においては「オーバー・エクステンション戦略」(あえて現有資源と戦略(目標)の間に不均衡を作り出す過度拡張戦略)が唱えられるなど主体的な側面が強調されている点に「隠れていたもの(非コア資産)を発見する」というやや消極的な方法との違いは見受けられるが、過去・現在の「資源蓄積」が将来の飛躍のカギとなること、またその実態において、達成された結果は必ずしも事前に予測されたものでないことなど、そこには明らかな共通点がある。

¹⁵ ここでの我々の見解は、多角化企業のシナジー追求に関するJay,B.Barney(2002)、および三品(2006)の指摘にヒントを得ている。すなわち、ほとんどの大企業が何らかの形で多角化を図り、実質的には多角化企業同士の競争が行なわれている中で、多角化そのものはけして稀少な戦略とはなりにくい。またそれは同時に、厳密な制約の下で正当化された「わかりやすいシナジー」の追求は、その実現の容易さとは裏腹にすでに決定的かつ持続的な他者との差別化要因とはなりえないことを意味している(Barney, 2002[邦訳]2003(下):108-109;三品, 2006:87)。ゆえに、「分かりにくいシナジー」、他者から(「完全なる確信」はないと言う意味で自社にとってすら)「自明でないシナジー」をあえて採用、追求することが、戦略上の稀少性を生み出すという意味で重要な意義を持つと考えられる。

また、社内の資産ではなく外界の(M&A等による)資産の導入は、通常、広く普及した一般的情報をたよりせざるをえないことも多く、また合理的意図を(対外的に)貫徹させる必要があるため、上記のような「意外性」や「分かりにくさ」は生まれにくいことが推測される点もあわせて指摘しておく。

¹⁶ 例えば、Zook(2007b)は、「成長のための縮小(Shrink to grow)」(Zook, 2007[邦訳]2008:81,227,240)という概念を提示し、「成長に再点火しようと苦勞している企業が企業価値を生み出す上で最も確実な方法は、一般にはあまり活用されていないが、実は、焦点を絞り込み成長のための縮小を検討すること」であると指摘している(Zook, 2007[邦訳]2008:227)。また、Campbell&Park(2005)も、丸々1章(第4章)を割いて、「正しい選択としての低成長」のあり方に言及している(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):137-183)。

¹⁷ Campbell&Park(2005)の「トラフィック・ライト」におけるように、明確な判断基準には組み込まれていないが、Zook(2007b)も「隠れた資産」を活用した新規事業創出の条件として、「明確かつ測定可能な競合との差別化」、「顧客への具体的な価値の提供」、「必要なケイパビリティの獲得能力」と共に、「強固な(かつ多くの場合新たな)プロフィット・プールの存在」を挙げている(Zook, 2007b[邦訳]2008:214)。

¹⁸ また、それは新規事業に関する適切な支援をおこなうことが期待されるスポンサー(親会社/本部)についても同様のことが当てはまる由、指摘している(Campbell&Park, 2005[邦訳]2006(上):260)。

¹⁹ 日本の優秀企業(長期にわたり卓越した成果とともに名声を獲得している「日本のエクセレント・カンパニー」)について研究を行なった新原(1996)は、特に企業改革に成功した企業の経営者には「傍流の時代」とも呼ぶべき体験が観察され、そうした「傍流体験」を有する経営

者は一度企業の中心部から外れた‘外側’から客観的に会社を眺める機会を得ているがゆえに、会社の裸の事実を冷静に認識し、組織の不合理な点を見出し、適切に対処することが可能となっている由、仮説として提示している(新原, 2003:124-126)。