

## 10 多角化戦略

### 10-2 シナジー効果

#### 1. 多角化による事業間の組み合わせ効果(合成効果)

##### 1.1. 相補効果

###### ◆ 相補効果(コンプリメント効果)

- 複数の製品市場分野が、他の足りない所を補って、全体として初めてうまく行く。
- 2人合わせて1人前  $1+1=2$
- →スキーリゾートのホテルがテニスやゴルフ  
ひとつの資源についての制約条件あるいは必要条件を二つの市場分野の合計で満たしている。  
直接的な相互作用は無い。

##### 1.1.1.モノについての相補効果

(1)絶対的規模の不足:ある物的資源をひとつの製品市場分野が必要とする量が、その物的資源の現有量に満たないために、二つ以上の製品市場分野を合わせて操業度を確保する。

→工場の操業度

(2)資源利用のパターンの時間的ムラ:季節的あるいは時間帯別等で、物的資源の利用パターンにムラがあるために、ひとつの製品市場分野がその資源を使い切ったり、使い余したりする(パターンのバランス)。

→ホテル、ファミリーレストラン

(3)ビジネスの不確実性:ひとつの製品市場分野の売上の不確実な変動のために、資源の必要性が不確実に変動する(リスクのバランス)。

→国内-海外

##### 1.1.2.カネについての相補効果

(1)絶対的規模の不足:ひとつの製品市場分野だけでは現有資金量を下回る資金需要しかなく、余剰が出る。

(2)資源利用のパターンの時間的ムラ:カネの流出入のパターンの時間的ムラ。季節変動、長短期、ライフサイクル

(3)ビジネスの不確実性

## 1.2. 相乗効果

- ◆ 相乗効果(シナジー効果)
  - 単一の企業が複数の事業活動を行なうことによって、異なる企業が別個にそれらを行なう場合よりも大きな成果が得られるという結合効果。
  - 相乗り、 $1+1=3$
  - →味の素：調味料のブランドイメージを食品で、調味料のアミノ酸技術を医薬品で。
  - シナジーの分類
    - 販売シナジー：販売チャネル、ブランドの共用  
系列家電販売網；ラジオ→扇風機→テレビ
    - 技術シナジー：生産設備、研究開発  
ラジオ、テレビ、VTR
    - マネジメント・シナジー：人事管理、財務管理などの経営ノウハウ
  - 特徴
    - 一方が他方の生み出す情報的資源を使っている。(評判、技術)
    - 直接的な相互影響がある。
- ◆ なぜ相乗りが可能になるか？
  - モノ、カネはある製品のために使えば、それだけ他の分野で使える余地が少なくなる。
  - 技術、ブランド、流通網は異なる。→情報的資源(見えざる資産)：一つの資源を「同時に」「多重利用」している。
- ◆ 情報の特徴
  - 同時に複数の人が利用可能
  - 使いべりしにくい
  - 使っているうちに、新しい情報が他の情報との結合で生まれることがある。
- ◆ 自社の持つ情報的資源の相乗効果をうまく使って、新分野への進出をはかるとき、競争上の優位性を効率的に作り出せる。
- ◆ 情報的資源は、
  - (1)カネを出しても買えないことが多い、
  - (2)つくるのに時間がかかるので、競争相手が模倣しにくく、  
持続的に有効な競争上の優位性につながるが多い。

## 1.3. ダイナミックな組み合わせ効果

### 1.3.1. ダイナミックな相補効果

#### (1)モノのダイナミックな相補効果

現在の戦略のために蓄積される物的資源が、どの程度将来の転用が可能なのか？

#### (2)カネのダイナミックな相補効果

現在の事業ポートフォリオ全体としてキャッシュ・フローのパターンの異なる事業をバランスよく持ち、その静的バランスが将来へも続くように現在での布石を打つこと。→ PPM(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)。

### 1.3.2. ダイナミックな相乗効果(ダイナミック・シナジー)

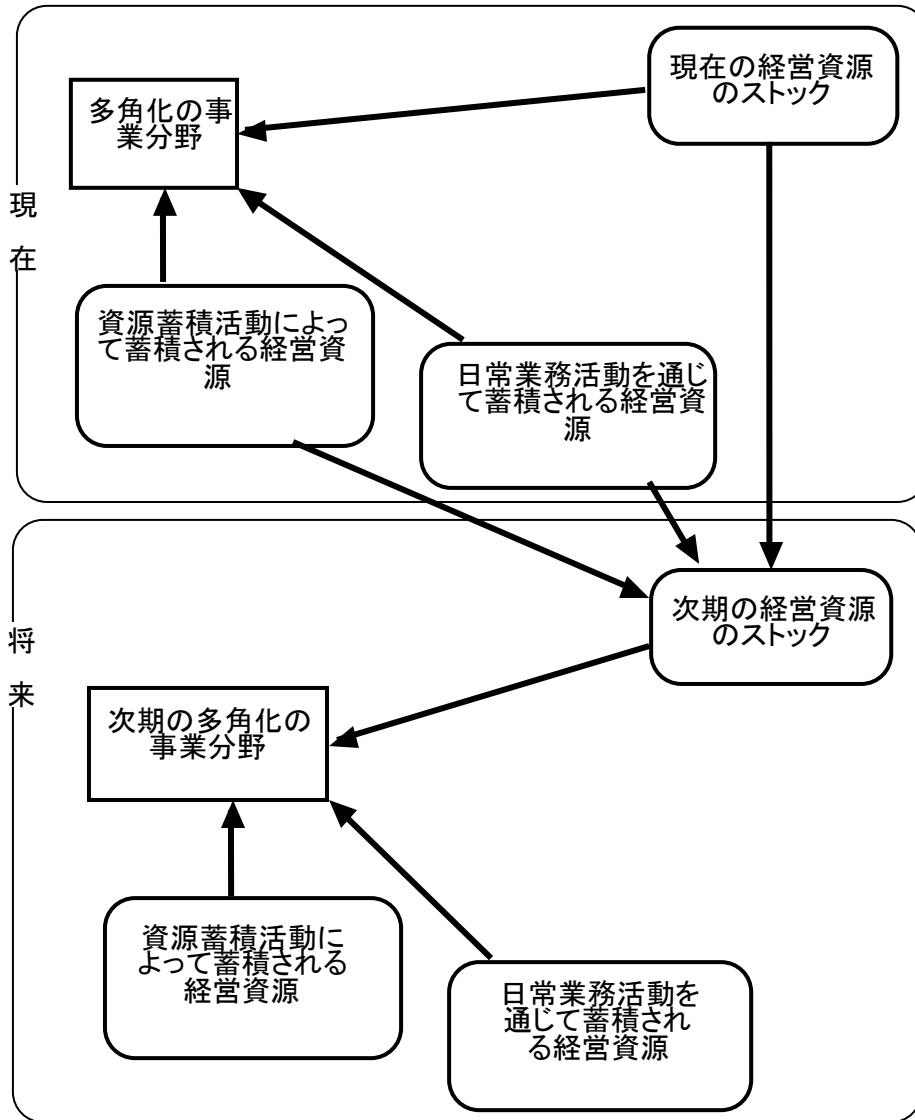
現在の戦略から生み出される情動的資源を将来の戦略が使う。

キヤノン: 電卓の電子技術→各種OA機器

カシオ: 電卓のLSI設計技術→時計、電子楽器、OA機器

ダイナミック・シナジーのよいサイクルに乗るためには、今の時点だけを考えれば「多少の無理を承知」の上で、静的な資源の裏付けを多少欠いた戦略を選んでおく必要があることも多い。

## 経営資源のダイナミック・シナジー



吉原(1986)『戦略的企業革新』東洋経済新報

### 1.3.3. 戦略と資源の不均衡ダイナミズム

モノ、カネは戦略実行に必要な不可欠なため、それらについては資源の裏付けを欠くことはできない。しかし、情動的資源は、戦略を「うまく」実行するのに必要な資源であるため、これを多少欠いた戦略を選んでも実行は可能である。

情動的資源を欠いているために、当初は苦しい競争を強いられるかもしれないが、その中で競争相手や顧客に鍛えられていく。そして、当初は欠けていた情動的資源が徐々に蓄積されていく。

戦略と資源の間にある程度のアンバランス(不均衡)を静的には含みつつ、それがダ

イナミックに解消され、さらに大きな発展のベースをつくっていくという不均衡ダイナミズムがある。

→国の経済成長、産業発展にもみられる(日本の自動車産業)。

## 1.4. コアコンピタンスとドミナント・ロジック

### 多角化企業におけるトップ・マネジメントのタスク

トップマネジメントの指向性	戦略的多様性の源泉		
	本業における大きな構造変革	新規事業への進出	
		既存事業と類似	既存事業と異質
単一のドミナント・ロジック	(A) ドミナント・ロジックを修正する	(B) 変化は不要	(C) 複数のドミナント・ロジックを許容する
複数のドミナント・ロジック	(D) その事業に適用されていたドミナント・ロジックを修正する、またはその事業を他部門に再編成する	(E) その事業を適切な部門に割り当てる	(F) ドミナント・ロジックの多様性を高める

出所) Prahalad and Bettis (1986). The dominant logic: A new linkage Between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.

#### <本資料の参考文献>

伊丹敬之(1984)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社、第6章。

吉原英樹(1986)『戦略的企業革新』東洋経済新報社、第1章・7章。

