

成熟企業における事業転換プロセス

—ブラザー工業の事業転換の事例による—

大 原 亨

1. 問題の所在

継続的な企業成長をどのように達成するか。これはとりわけ事業買収に依らない内部成長型の企業経営にとって大きな問題である。単独事業に依存した事業構成の企業は、当該事業の好不調の波を大きく受ける。特に主力事業が製品ライフサイクルで成熟期に差し掛かった場合、その企業も同時に成熟化する。

製品の成熟化と企業のそれとが連動することなく、継続的な企業成長を果たすためには、特定の製品・サービスに依拠しない事業構造を作り出す必要がある。特定の製品への依存を回避して、継続的な企業成長を達成するための基本的な手段のひとつとして、「事業の多角化による内部成長」があげられる。

ここで問題となるのは、既存の多くの議論が内部成長による事業構造の変革のプロセスを十分に説明し得ているのかという点である。それらの議論では、「経営資源」の蓄積を優先する企業行動だけが、暗黙的にも示唆される。優れた経営資源が新規事業の展開で有利に働くという図式を前提とすれば、事業構造の転換を図ろうとする企業では、まず経営資源を蓄積する必要が生じることになる。

しかし、新規事業を展開する上で必要かつ有効な経営資源は、事前に蓄積されているとは限らない。また、そのような経営資源が事前に明確になっているとは限らない。事業構造の転換を必要としている少なからぬ企業が既存事業の将来性が不透明であったり、実際に行き詰まっていたりすることを考え合わせると、この点は重要な意味を持つ。

本稿で取り上げるブラザー工業のデジタル複合機の事例を検討すると、既存の多くの議論で暗黙的に想定されるものとは異なる状況が、実際には生じることがわかる。ここで示唆される重要な点は、既存の多くの議論は全面的に問題

があるというよりは、実際に展開される新規事業ないし多角化の一部しか説明しえないことが問題だということである。そこで、本稿では、ブラザー工業のデジタル複合機事業のように、新規事業の展開と経営資源の蓄積が相互作用的に行われるタイプを「動態的資源観に基づく事業転換」とし、コア・コンピタンス論などの既存研究から示唆されるタイプ、「静態的資源観に基づく事業転換」と呼ぶ、の事業展開と区分して考える。その上で、事業の展開と並行して、継続的な競争優位をもたらす経営資源の獲得が行われるプロセスについて考察を加える。

2. 既存研究の検討

(1) 静態的資源観による多角化の議論

多角化は、企業が内部成長を遂げるための一つの手段である。これまでの多角化研究においては、多角化の類型、主に「関連型多角化」と「非関連型多角化」の企業の業績との関係が長らく考えられてきた。

多角化に関する古典的研究の一つとされる、Rumelt(1974)の多角化の類型と企業業績の関係を対象とした実証的分析によると、「集約型の本業中心多角化」と「集約型の関連分野多角化」を実施している企業がそれぞれ収益性と成長率に関して最も優れていた。その背景には、経営者が企業の所有する経営資源を最も有効に活用することができる事業分野に集中的に資源を投入し、多角化のリスク管理の側面を抛り所に、資源の有効活用ができない事業に資源を投入しようとしなないということがある。

Rumeltの研究で明らかにされた、関連性の高い製品分野への多角化を行った企業の収益性が高くなったという関係の背後には、Ansoff(1965)によって議論された事業間の「シナジー」が存在している。Ansoffは、ひとつの企業が複数の事業を運営する場合に、個々の事業が別々に運営された場合よりも総計としてより大きな収益性をもたらされるという効果を「シナジー効果」と呼んだ。

Rumeltの議論において分類された、既存事業との関連性の高い分野への多角化とは、Ansoffの指摘によれば事業間で強いシナジー効果が生じている多角化である。そして、そのシナジー効果は、彼がその議論で展開しているように、

既存事業の経営資源の未利用部分が新規事業において活用されることや、既存事業で用いられている経営資源が新規事業においても同時利用がされることからもたらされる。

以上のような「シナジー効果」を強調する古典的な多角化の議論とは別に、企業内部に蓄積された経営資源の有効性を主要な視点とした多角化の議論も、近年になり活発に展開されている。企業業績の差異の源泉を企業内部にある経営資源に求めた「資源ベースの戦略論 (Resource-based View)」では、企業内部に蓄積された他社に模倣されない独自の資源が競争優位の源泉となるという点を強調しており、前述の古典的な多角化の議論とは表向き異なる。しかしながら、説明される論理は異なるものの、事業間の関連性が高い収益性を生み出すことが導かれる点では、議論は類似している。

Wernerfelt(1984)は、企業間の収益性の差は企業の所有する資源という内部要因に起因するという議論を展開した。自社の競争優位の源泉となる参入障壁となる資源ポジションによって、他社を上回る高収益が企業にもたらされるということがこの議論の主張である。

資源ベースの戦略論は多角化や全社戦略よりは事業／競争戦略の領域で議論されることが少なくない。しかしながら、資源ベースの戦略論における基本的な考え方、とりわけ高い収益性の源泉となる企業特特殊的な資産の役割を重視する視点は、多角化の問題に関しても転用されている。

その一つが、経営資源を保有することに対して得られるレントから、多角化と企業の業績の関係を説明しようとした Montgomery and Wernerfelt(1988)である。彼らは企業の持つ生産要素の特殊性に注目し、その高い特殊性ゆえに多くのレントを生む生産要素は、もともとそれが用いられた事業との関連性が高い事業に転用される際には高いレントを生み出し続けるという関係を前提とすることで、事業間の関連性を考慮しない多角化よりも事業間の関連性に基づいた多角化において業績が高くなると主張した。このように、資源ベースの戦略論においても、シナジー効果に注目した多角化の議論と同様に、既存事業と関連性を持った新規事業への進出がより高い成果を生むと考えられている。

以上のように、シナジー効果の発生や蓄積された企業特特殊的な生産要素の利用などに着目した研究は、事業間の関連性が企業業績に影響を及ぼすという点で、結論は共通している。これらの議論では、新規事業の進出を考える際には、

事業間の関連性が最も重要なのである。

しかしながら、シナジー効果や生産要素の特殊性を取り上げた伝統的な多角化研究では、事業間の関連性の重要性は示されるものの、多角化に関してそれ以上のことが示唆されるわけではない。そのため、これらの研究からでは、多角化に際して既存事業と関連性が高い新規事業が多角化先の候補となるものの、その無数に存在するであろう候補からどの事業を選ぶべきかということとは明確にはされない。

以上のような事業間の関連性がもたらす意義を主に強調する議論に対して、Pralhad and Hamel(1990)のコア・コンピタンスに関する議論からは、新規の事業進出に対してより明確な指針がもたらされる。彼らの主張によると、複数の事業や製品に関してそれぞれの競争優位の源泉となるような、共通の中核的能力(コア・コンピタンス)を発見し、育成することが企業にとって重要となるのである。

しかし、コア・コンピタンスは企業内部でいったん確立されれば、それが競争力を保ち続け、関連する事業への進出に際してその基盤となり続けるわけではない。さらに、コア・コンピタンスに関する議論では、多角化企業における先行して蓄積される経営資源の重要性を強調することから、経営資源と事業活動(あるいは事業構成)との間の関係を一方向的なものとしてとらえる傾向にある。そこでは、優れた経営資源を共有することが高い成果を生み出すことが想定されている一方で、その経営資源自体がいかんして生み出されるのかは明らかではないのである。また、このような見方は、経営資源と事業活動との(一方向的な)関係、あるいは事業活動間のある一時点で見るという点で、前述の多角化に関する議論、とりわけ資源ベースの戦略論と共通するものでもある。以上の議論は視点の違いはあるものの、基本的には(特に経営資源を)静態的にとらえる傾向にあるといえるのである。

つまり、コア・コンピタンス論をはじめとする議論からは、既に展開された多角化について合理的な説明を事後的に加えることはできるかもしれないが、新規事業に必要な経営資源がいかん蓄積され、どのように事業が展開されるのかという問題については、具体的に説明されることはないのである。

(2) 動態的視点に基づく議論

先に述べたように、先に取り上げた多角化に関する議論では、経営資源と事

業展開との関係は一方方向の静態的なものとして考えられてきた。それに対して、企業経営をより動的に把握しようとする議論も存在する。

Teece, Pisano and Shuen(1997)は、資源ベースの戦略論と類似した視点に立ちながら、企業の変革プロセスという動的な要素を織り込んで議論した数少ない議論の一つである。そこでまず着目されるのは、製品市場や要素市場における様々な脅威や企業に關係する技術の急速な変化といった外部環境の変動と、それらの状況からの企業に対するフィードバック効果である。そのような変化する要因に個々の企業は対応しなければならない。そこで、事業活動を継続する上で必要となる、そのような対応を可能とするための能力を「ダイナミック・ケイパビリティ(Dynamic Capability)」と呼び、個々の企業にとって「独自の企業特殊の資産(unique firm-specific assets)」を外部環境に合わせて変化させる上での鍵とした。つまり、資源ベースの戦略論やコア・コンピタンス論では、企業固有の経営資源ないし能力(competence)の重要性が説かれたのに対して、ダイナミック・ケイパビリティに関する議論では、そのような経営資源ないし能力に影響を与える上位概念としての能力(capability)が重視されたのである。

先に触れたように、資源ベースの戦略論やコア・コンピタンス論が経営資源と事業活動との關係を基本的には静態的にとらえるのに対して、ここでは「ダイナミック・ケイパビリティ」という概念を想定することによって、企業の能動的な変容をより動的にとらえようとしている点では評価できるのかもしれない。しかし、この Teece らの議論は、抽象的なメタ概念のみによって説明しようとしているために、企業の変革プロセスが具体的に描かれるわけではない。さらに、ダイナミック・ケイパビリティというメタ概念を置くことで、経営資源ないしコンピタンスは変化する一方で、それらを左右する「ケイパビリティ」が獲得されたり変化したりするプロセスは明らかではない。つまり、事業活動の変化によってダイナミック・ケイパビリティの存在を仮定するといった同語反復的な説明に陥りかねないという問題を抱えているのである。

このような点から、ダイナミック・ケイパビリティに関する議論は、発想としてはユニークな点があるものの、現実の企業行動を説明する上では、限界があるように思われる。

このような問題を抱える「ダイナミック・ケイパビリティ」とはまったく異なった角度から企業経営の動的な側面を扱ったものとしては、伊丹(1984;

2003)の「ダイナミック・シナジー」に関する議論がある。この議論は先の議論とは異なり、経営資源と事業活動との動的な側面を具体的に説明している点で、有益な示唆を提供するものである。

この議論で重視されるのは、「見えざる資産（情動的経営資源）」で生じる狭義の相乗効果である。そして、現在行われている事業活動から生み出される「見えざる資産」が将来ほかの事業活動において用いられるという効果が「ダイナミック・シナジー」である。

ダイナミック・シナジーにおいて重要なのは、事業展開のプロセスで新たに情動的経営資源の蓄積が行われ、その蓄積された情動的経営資源をもとにしてまた新たな事業展開が進められるという、経営資源のフィードバックの関係である。

このような見方は、経営資源と事業活動の間に動的な関係を想定している点で、資源ベースの戦略論やコア・コンピタンス論と大きく異なっている。もちろん、この議論においても、経営資源を蓄積する活動自体が無用だと考えられているわけではない。しかしながら、既存の多くの理論で想定されているように、経営資源の蓄積が必ずしも先行するとは限らず、戦略の実行プロセス、あるいは日常的な業務活動を通じて蓄積される経営資源もまた、企業の多角化プロセスにおいて重要な意味を持っていることが指摘されている点は特筆される。つまり、ダイナミック・シナジーに関する議論は、事業活動が既存の経営資源を活用した単なる結果なのではなく、それ自体が企業の将来的な事業展開を左右するとする点で、企業の事業転換を考える上でも重要な示唆を提供するものだといえる。

(3) 本稿の論点

以上では、経営資源と事業活動の間での関係を中心として、多角化に関する既存の議論を検討してきた。そこで明らかになったのは、既存の多くの議論は、経営資源の蓄積が先行されることを暗黙的にでも想定した「静態的な資源観」に基本的には基づいているのに対して、ダイナミック・シナジーに関する議論は経営資源と事業活動の間に相互作用的な関係を想定した「動的な資源観」に立脚している点である。

このような見方の相違は、先に既存研究の問題点を指摘してきたように、理

論上の問題として閉じた形でも議論することも可能である。その一方で、経営戦略の理論は事業活動の展開方法に関する「考え方」であることから、前述の既存研究の背後にある基本的な考え方は実際の企業行動を分類する上で有用であると考えられる。

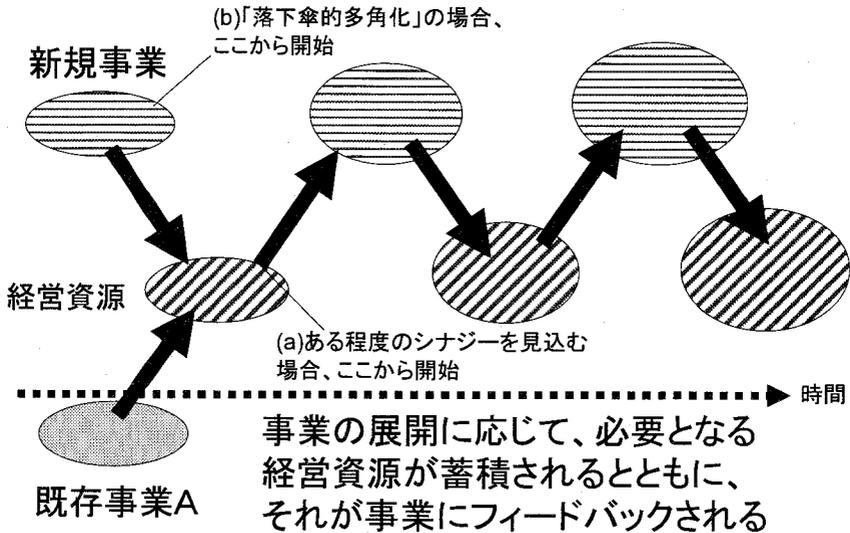
本研究では、コア・コンピタンス論に代表される「静態的資源観」とダイナミック・シナジーに代表される「動態的資源観」は、少なくともここで関心を寄せる事業構造の転換という問題に限っていえば、いずれか一方が正しいというよりも、実際の企業でも異なる二つの行動様式が存在しており、それぞれが基本的には異なる考え方に基づくものとして考える。

前者の「静態的資源観」に基づいて事業転換を図ろうとする企業では、重要な経営資源を先行的に蓄積し、その上で新たな事業を展開しようとする傾向にある。それに対して、「動態的資源観」に基づいて事業転換を図ろうとする企業では、新規事業に進出する上で、必要な経営資源が先行的に蓄積されるとは限らず、むしろ事業活動を通じて経営資源が蓄積されることを当初から意図的に狙うか、もしくは結果として蓄積されることで、内部成長による事業転換が進んでいく（図1）。もちろん既存事業と新規事業のシナジー、あるいは先行的に蓄積された経営資源の共有は、多くの場合に重要視される可能性がある（図1中のa）。ただし、重要なのは、事業活動を通じて新規事業で重要な役割を果たす経営資源が蓄積され、さらにその後の事業活動にフィードバックされるプロセスである。また、新規事業で必要となる経営資源自体が当初から特定されているとは限らず、そのプロセスを通じて徐々に明らかになっていくことも、十分考えられる。このような考え方に立つと、「落下傘的多角化」に関しても、事業構造を大きく変えようとする場合には、有効に機能することも理論的にあり得ることになる（図1中のb）。

「静態的資源観に基づく事業転換」と「動態的資源観に基づく事業転換」という二つの事業転換のパターンは、いずれかが常に有利なものであるとは必ずしもいえない。これらはむしろ企業の行動様式の相違である。

その一方で、これらの間には重要な相違が存在する。その一つは、「静態的資源観に基づく事業転換」は、企業成長という点では保守的に振れる可能性が高いとも考えられる。「静態的資源観に基づく事業転換」は、中核的能力あるいはそれに類するものを基盤として事業転換を図ろうとすることから、既存事

図1 動的資源観に基づく事業転換



業から受ける制約が強いと考えられるからである。そのために、内部成長によって経営資源を大きく組み替えることで、大幅な事業転換を図ろうとする場合には、「動的資源観に基づく事業転換」の方が有効であるように思われる。

あるいは「静態的資源観に基づく事業転換」を有利に進めることができる企業は、少なくとも既存の理論から想定されるよりは限定されているともいえる。例えば、既存の主力事業が衰退しつつあり、直接的に利用できる経営資源も潤沢とはいえなかったブラザー工業の事業転換においては、「静態的資源観に基づく事業転換」が有効であったとは限らない。

また、実際の企業行動は二分法として明確に区分されるというよりも、両者を極として連続体上に並ぶものとして考えるのが適切であろう。誤解を恐れずに言えば、この二つの区分は現実の企業においては程度の問題である。例えば、静態的資源観に基づく事業転換を主に展開しているとされる企業においても、事業活動に基づく経営資源の蓄積はなされており、そのような経営資源はその後の事業活動に活かされているはずである。

その一方で、程度の問題であったとしても、いずれのタイプを志向するかに

よって、具体的な企業の行動は変わってくる。先行的な経営資源の獲得・蓄積を重視するのか、それとも経営資源の蓄積と新規事業の展開を並行的に生じるものとして、事業活動を展開させることを重視するのかという点で、両者は異なるということである。次節で検討するブラザー工業の場合、新規参入を試みた産業では、大手電機・事務機メーカーが既に激しい競争を繰り広げていたことからしても、「静態的資源観」に立脚していれば、そもそもその市場に参入しないか、もしくは重点的な資源配分をとらない意思決定をとるのが合理的な判断であっただろう。

3. 主力事業成熟時の事業構造の転換プロセス：ブラザー工業の事

(1) 初期の多角化：シナジー重視の事業展開

本節では、ブラザー工業株式会社（以後、ブラザー工業）における、ミシン事業で培われた組立製造技術などを軸にした多角化と、その中のひとつであるタイプライタ事業で培われたプリンティング技術を軸にしたファクシミリ（FAX）事業への進出、さらにFAX事業において開発された技術によるデジタル複合機事業への進出を概観する。そこでは、同社における多角化が段階的に中核的能力の変革をもたらすと同時に、事業構成が大きく変化していった過程が示される。

ブラザー工業の歴史は1908年に安井兼吉によって設立された安井ミシン商會にはじまる。ミシンの国産化を目的として創業された同社は¹⁾、1932年にはミシンの心臓部であるシャトルフックの開発と量産を経て家庭用ミシンの量産化に成功し、ミシンの国産化を達成した。その背景としては、多数の精密部品を製造するための生産機械の内製化に伴われる、機械製造技術や加工技術の蓄積があった。それに加えて、国内においてブラザー工業製のミシンの訪問販売を行うブラザーミシン販売会社（以後、ブラザー販売）や海外販売組織であるブラザーインターナショナル株式会社が設立され、独自の販売網が整備された。

ミシン事業を主力事業としたブラザー工業では、当初はミシン事業と密接に関連した編機事業や家電事業から多角化を行い、その上で精密機械技術が応用できるタイプライタ事業や工作機械事業への多角化を行った。これらの新規業進出の基盤となったのは、ミシン事業で培った経営資源である。技術的にはミ

シンの国産化を達成する過程で培われたプレス技術や基幹部品のモーターに関する技術が、新規事業で展開された。また、家庭用編機や家電製品の販売チャンネルは、ミシンの国内流通経路として確立していた、訪問販売を主体とするブラザー販売を経由する販売チャンネルが利用された²⁾。

(2) 事業展開にともなう経営資源の蓄積：プリンティング技術の蓄積と事業構成の変動

80年代半ばを境に、ブラザー工業の従来の主力事業が行き詰まりを見せる。ミシンや家電事業については市場の成熟と国内流通網の競争力低下という問題に直面し、当時、ミシンに次ぐ事業として成長していたタイプライタ事業は円高によって輸出競争力が低下したことに加えて、パソコンなどの普及により製品カテゴリー自体が急激に衰退していった。ブラザー工業は大幅な事業構造の変換を図らなければならない危機的状況に直面していたのである。

試行錯誤の上で最終的にブラザー工業が再成長への糸口として集中的な資源展開を行ったのが、プリンティング技術の開発とその応用製品の事業化である。プリンティング技術はタイプライタ事業以来、同社に蓄積されていた技術である。タイプライタ事業はミシン事業で培った精密機械技術を展開しうる領域であった反面、当時のタイプライタの生産に不可欠であった活字に代表される印字技術を当時の同社は保有していたわけではなかった。それを内製化することによって、自社内に広義のプリンティング技術が蓄積されることになった。また、ミシンと用途が異なることから、海外における事務機器の販売経路がミシン事業とは別に構築されていくことになる。

さらに、タイプライタ事業から派生する形で、同社はコンピュータ用プリンタ事業に進出した。そこでは、ブラザー工業は機構部品から電子部品に至るプリンタの主要部分について、基本的には内製化が志向された。電子部品の内製化に加えて、新たなプリンティング技術として熱転写方式の技術開発もブラザー社内で行われた。熱転写方式が従来の技術に対して有する低コスト・小型化という利点は、プリンタを内蔵した家庭用機器や携帯用機器に当時は適したものであり、同方式を採用してワープロは商業的に成功を収めた。情報機器事業の拡大によって、ブラザー工業はミシン事業を中心とする企業から根本的な事業構成の転換を少しずつ図ろうとしていた。

しかしながら、1980年代半ばになると、ブラザー工業の事業構成は徐々に変化を遂げる一方で、全社的には業績低迷という大きな問題に直面することになった。業績悪化の最大の原因は、1985年9月のプラザ合意によって発生した急激な円高である。ただし、80年代半ばの「円高不況」だけが当時のブラザーの問題ではなかった。ミシンや欧文タイプライタの輸出が急激な円高の影響を受けたのは間違いのない一方で、それらの事業の低迷を他の事業でカバーすることができないことも同社の潜在的な問題であった。より具体的に言えば、国内のミシンと家電事業の不振と、新規領域である情報機器の国内外での伸び悩みにより、海外向けミシンとタイプライタの不振が全社的業績を直撃することになったのである。

国内のミシン事業は、主に生活環境の変化によってもたらされた構造的な需要の低迷に、家電事業は既存の販売網の競争力低下と新たに出現した製品領域への対応という、基本的にはブラザーに固有の問題にそれぞれ直面していた。特に、ブラザーの家電事業は、他の家電メーカーからOEM供給される製品も多く、ミシンとは異なり、家電事業は一部を除いて製品自体に強力な競争力が存在していたわけではない。さらに、そのようなブラザーの家電事業を背後で支えていた訪問販売チャンネルの競争力は、家電量販店の台頭や、前述した金融サービスとしての側面の意義が低下したこと、ミシンの重要低下に伴われる顧客との結びつきが弱くなったことなどの複合的な要因により衰退していくことになった。

同時に、国内のミシン・家電事業や、輸出事業の不振をカバーするために期待された情報機器事業においても、問題は生じていた。コンピュータ用プリンタ事業については、初期段階で参入し成功をおさめたドット・インパクト・プリンタを中心として一時期は競争力を有したものの、信州精機（現・セイコーエプソン）をはじめとする競合企業に市場での地位を奪われていった。その一方で、従来からの事業である欧文タイプライタ事業でも、80年代前半頃から、東京芝浦電気（現・東芝）やキャノンなどの企業が電子タイプライタ事業に参入し、業界内での競争は激化していた。ブラザー工業にとっては、過去に蓄積してきた経営資源に基づく事業展開がことごとく苦境に陥るといった事態に陥ったのである。

以上のように、1980年代半ばにはブラザー工業の主力事業における業績悪

化が深刻になっていた。このような状況を打開するために、同社はその後の企業成長を牽引する新たな事業展開として、ファクシミリ（FAX）などの3つの新事業に進出した。しかし、これらの事業はいずれも進出当初からことごとく苦戦を強いられた。他の2事業が早々に撤退を余儀なくされるが、1987年に生産が開始されたFAX事業によって、同社が後に情報通信機器事業を中心とした企業へと転身を遂げる契機を提供されることとなる。また、社内での技術的な蓄積がほとんどないに等しかったその他の2事業と比べると、プリンタやワープロで用いられた熱転写方式が転用可能であるなど、蓄積されたプリンティング技術が活かせる製品ではあった。その一方で、ブラザーには電気通信系統の事業を以前有していたわけでもなく、その点ではまったくの新参者であり、市場環境の厳しさから、参入から数年間は苦戦を強いられ、1991年の後半にはFAX事業からの撤退が促された。

（3）情報通信機器事業の本格化

主力事業の業績悪化に対応するために展開された上記の3つの新規事業も不振に終わった。この事態を打開するために打ち出されたのが、欧文タイプライタ事業から蓄積されてきたプリンティング技術を中心とした事業展開である。情報通信機器事業に本格的に取り組むために新しく設立された画像システム事業部内では、FAX事業のターゲットとして、タイプライタなどでブラザー・ブランドが確立しているアメリカ市場に対する徹底的な市場分析を行い、従来品と同等の機能を備えていて、従来品の販売価格を大きく下回る399ドルの製品を投入するという方針が立てられた。このために、新たなFAXの開発プロセスでは、調達部品や調達先の変更や、設計の根本的見直し、開発工程管理手法の工夫などにより徹底したコスト削減を図ると共に、それに並行してブラザー工業独自の機能や技術の開発も進められた。

開発が進む中で、現地の販売会社によって販売チャネルの開拓が進められていた。その主眼は、米国で当時勃興しつつあった「オフィス・スーパーストア（小規模事業者向け量販店）」に主たる流通チャネルを切り替えることにあった。その背景には、米国においてブラザーは従来のFAXの流通経路を押さえることができなかったことがあった。そのために、従来の企業向けの事務機販売ルートではなく、新たな流通経路として成立しつつあり、参入の余地があったマス・

チャンネルが、ブラザーにとっては重要な流通経路になったのである。

1992年6月、399ドルFAX「FAX-600」が発売されると、アメリカ市場で高い評価を受け、FAX事業は業績を持ち直すことになる。その後も、低価格FAXの開発と並行して進められていた熱転写方式によって普通紙に印刷するFAXの開発に成功し、1992年に普通紙FAXとして発売された。

そしてブラザー工業にとって大きな意味を持つのが、1995年に米国で発売されたデジタル複合機「MFC-4550」である。このデジタル複合機は電子写真方式（レーザープリンタ）を搭載した小型複合機で、商業的に大きな成功を収めた。そして、この成功によって、同社は情報通信機器事業を中核として、再び全社的な成長過程に回帰したのである。

1995年に発売されたデジタル複合機とは、FAXやプリンタ、コピー、スキャナなど複数の機能をひとつの機体に持たせた製品である。当時、事務機器の多機能化はいくつかの企業によって取り組まれていたが、ブラザー工業はFAXを中心にした多機能化を他者に先駆けて行い、MFC（マルチ・ファンクション・センター）という商標をつけ販売を始めた。この複合機がブラザー工業のFAX事業の成長に大きく貢献することとなる。

デジタル複合機自体は既にその当時から存在していた一方で、ブラザーのデジタル複合機とはコンセプトが異なっていた。従来のデジタル複合機はキヤノンやリコー、ゼロックスを中心として販売されており、中・高速の複写機の延長線上にあった。そのために、複写機としての性能は相対的に高い一方で、FAXやプリンタ、スキャナの機能は副次的なものでしかなく、機械自体も大型で、高価である。また、保守サービスも従来の業務用複写機と同じように、保守契約に基づく課金システムが通常はとられていた。

それに対して、ブラザーのデジタル複合機は従来の大型デジタル複合機とは異なり複写機あるいは複合機としての性能は相対的に低い。他方、そのように機能を割り切ることにより、従来の複合機から大幅に価格を引き下げることが可能であった。さらに、ブラザーのデジタル複合機では、消耗品の交換など自分でメンテナンスをしなければならない手間がかかる一方で、ランニングコストは一般的に低くなる。

このような特色を持つブラザーのデジタル複合機が米国市場で受け入れられる素地となったのは、SOHO（スモールオフィス・ホームオフィス）市場の勃

興がある。90年代以降の米国では、一人もしくは数人の規模で、自宅や外部の小さなオフィスを拠点とする SOHO が増加していた。複写機や FAX などの事務機器は最低限必要である一方で、従来のような高性能の機器は必要ではなく、省スペースや低いコストがより望ましいといった SOHO のニーズに、ブラザーのデジタル複合機は適合したのである。

しかも、ブラザー工業が参入した SOHO 向けの市場は、企業向け流通網を有しているキヤノンやゼロックスなどの既存の大手複写機メーカーにとって、既存のチャンネルとコンフリクトをおこすことが懸念され、積極的に取り組みにくいものでもあった。また、カートリッジを自分で交換するというシステムは、保守契約のサービス網を抱えて、さらにそれを収益源としていた既存の複写機メーカーとしては積極的に採用できるものでもない。つまり、仮にブラザーが投入したような製品が簡単に開発できたとしても、これまで自社が手がけてきた複合機の市場がブラザー型の複合機の市場との間で明確な棲み分けが成立しない限り、自社の「ビジネスモデル」を自ら破壊することにつながりかねないために、積極的に取り組むことはできなかったのである。

デジタル複合機の成功は、米国における流通網の整備だけに裏打ちされているわけではない。前述のように、プリンティング技術を中心に据えた情報通信機器への集中的資源投入が1990年から始まることで、90年代にはプリンティング技術が徐々に蓄積されていった。その成果の一つが、デジタル複合機での成功だったのである。

1989年に安井社長（当時）によって志向されたプリンティング技術への焦点化に伴い、前述の低価格 FAX や熱転写式普通紙 FAX の開発と並行して、電子写真方式（レーザー方式）の開発も進められることになった。プリンティング技術を中核技術と想定して事業構想を策定する以上、ドット・インパクト方式や熱転写方式という在来技術に固執するだけでは、将来の事業展開は保証されない。構想の実現のためには、新たなプリンティング技術も自社内で蓄積する必要があったのである。そのような点からいえば、ブラザーが電子写真方式の自社開発に取り組んだのは、いわば自然な成り行きともいえるものであった。

その結果、低価格 FAX と熱転写式普通紙 FAX が発売された92年には電子写真方式の画像生成機構（エンジン）が独自に開発され、生産が開始された。また、同時期にプリンタコントローラの自社開発にも成功することで、ブラザー

工業はレーザープリンタの主要部分の内製化を実現することになる。そして翌93年には、レーザープリンタの部品の内製化率がさらに高められると共に、部品の共通ユニット化が図られる。これにより、レーザープリンタの大幅なコストダウンが実現し、普通紙FAXへの電子写真方式（レーザー方式）の採用が可能になった。さらに、1997年には、固形インクを用いた独自開発のプリントエンジン、2003年には継続して自社開発が進められてきたインクジェットヘッドの事業化に成功し、ブラザー工業はFAXやFAXに複数の機能が付加されたデジタル複合機の開発を通じて、プリントエンジンやインクジェットヘッドなどの技術を独自に開発し、独自の技術を用いてレーザープリンタやインクジェットプリンタの製造が可能で数少ない企業のひとつとなっている。

4. 事例分析からもたらされる示唆

以上のブラザー工業の事業転換プロセスからは、確立された「コア・コンピタンス」に基づいた新規事業を成功させるわけではないことがわかる。ブラザー工業は事業を展開しながら、それに必要な経営資源を徐々に獲得していった。そして、そのようなプロセスを通じて、同社の事業構造は大きく変わっていったのである。

優れた「コア・コンピタンス」を有している企業が、それを応用できる領域で成功を収める。これはある意味では当たり前のことである。しかし、企業は他社に対する絶対的な競争優位を確立できるような経営資源を保有しているとは限らない。また、主力事業が行き詰まった企業が、新規事業ですぐに競争力を発揮できるような経営資源を有している可能性はさらに低い。

このような点から考えると、ブラザー工業の事業構造の転換は重要な問題を示唆している。絶対的あるいは持続的な競争優位をもたらす経営資源を参入当初から保有する必要性は必ずしもなく、事業活動を通じて、あるいは事業の展開と並行して、継続的に獲得していくことも可能なのである。

5. おわりに

本研究の結論は次のようにまとめることができる。「動態的資源観に基づく

事業転換」という多角化モデルを提示することで、従来の議論では十分な説明がなされなかった、新規事業の展開に先立って経営資源の蓄積が行われていないような多角化の成功、ひいてはその多角化による事業転換が説明されるということである。既存の主な多角化研究は、事業展開を行う上でシナジー効果や中核的な能力（コア・コンピタンス）などを重要な要素として考えてきた。これらの議論における想定、つまり、経営資源と展開される事業との静態的な関係を本稿では「静態的資源観」と呼んだ。その静態的な視点に対して、事業活動を通じて新規事業で重要な役割を果たす経営資源が蓄積され、さらにその後の事業活動にフィードバックされるプロセスに目を向ける視点を「動態的資源観」と呼んだ。その上で、成熟企業の事業転換プロセスにおいて、後者の視点を取り入れた企業行動を「動態的資源観に基づく事業転換」とし、新規事業で必要なすべての経営資源を蓄積していなくても、事業活動を通じて経営資源の蓄積を当初から意図的に狙うか、結果として蓄積されることで事業転換が進んでいくという現象を説明した。以上の現象は、重要な経営資源を先行して蓄積した上で新事業を展開することを考える従来の「静態的資源観に基づく事業転換」では十分な説明がなされなかった。

また、上述の議論に関連して、「動態的資源観に基づく事業転換」考えることで、事業進出以前に確保される企業行動の計画性や戦略の合理性が実際の事業展開に際してどれほどの有効性を持ちえるのかという問題も提起される。

「動態的資源観に基づく事業転換」で説明される事業展開と資源蓄積の関係には必要な経営資源が事前に蓄積されていない場合のほか、必要かつ有効な経営資源が事前に明確になっていない場合もある。事業進出以前に資源蓄積の合理性が確立されない状況では、事前に練られた「合理的な計画」や「計画的に練られた戦略」による事業展開の成功は保証されない。一方で、事前の合理性が確保されないからといって、合理性よりも即時の機会を重視したアドホックな事業進出を行っても、事業展開の成功は保証されない。

従って、事前に合理性が確保されない以上は、事業進出後に当該事業での活動を行いながら必要な資源を明らかにし、それを蓄積していくという選択肢が示唆される。そこで、有効な事業展開の施策として「動態的資源観」に基づく多角化が考えられる。

-
- (1) 「第一特集・国際化の本番は始まった：これが海外進出の問題点だ」『別冊中央公論』, 1970年12月号, pp.104-117.
- (2) 当時のブラザー販売が有した国内有数の販売チャネルは、単に訪問販売をするだけではなく、当時高価であった家庭用ミシンを販売する上で必要であった積立・割賦販売といった一種の金融機能も備え、そのようなサービスが提供できる大規模な販売ネットワークは、とりわけ家庭用機器については、重要である一方で希少な存在でもあった。そのために、相対的に高額な他の家庭用機器をブラザー販売のチャネルで販売することがブラザーグループの成長にとって有効であるという認識は、経営者サイドのみならず、販売現場でも強まっていった。

【参考文献】

- Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, 1965. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1977.)
- 伊丹敬之『新・経営戦略の論理：見えざる資産のダイナミズム』日本経済新聞社, 1984.
- 伊丹敬之『経営戦略の論理』日本経済新聞社, 2003.
- Montgomery, C. A. and Wernerfelt, Biger., "Diversification, Ricardian, and Tobin's q," *Rand Journal of Economics*. Vol.19, No.4, Winter, 1988, pp.623-632.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G., "the Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, 1990, pp.79-91.
- Rumelt, R. P., *Strategy, Structure and Economic Performance*. Harvard Business School, 1974. (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社, 1974.)
- Teece, J. D., Pisano, G and Shuen, A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*. Vol.18, No.7, 1997, pp.509-533.
- Wernerfelt, B. "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*. Vol.5, 1984, pp.171-180.