



MBA 経営戦略講義録

神戸大学 経済経営研究所
特命教授 小島 健司

第8回 事業ポートフォリオ・マネジメント (Business Portfolio Management) ¹

事業ポートフォリオ・マネジメントについてお話しします。そこでは、複数から成る事業の最適な組み合わせである事業ポートフォリオを企業成長戦略にもとづいて設計し、それを事業環境の変化に適合して、構築・維持・適応する際の事業単位間資源配分について議論します。²

事業ポートフォリオのフレームワークを用いて、企業成長戦略を構成する事業展開シナリオ、資源調達・循環、戦略資産蓄積・活用、企業価値持続的創造に沿って、事業ポートフォリオを構成する事業単位に効率的に資源配分し、企業価値創造を行う必要があります。それをどのような考え方にもとづいて行うべきかを検討します。

ここでは、まず事業ポートフォリオを構成する事業単位間での資源配分の考え方を、企業成長戦略を構成する事業展開シナリオと資源循環、戦略資産移転・循環について述べます。

1 事業単位間資源配分

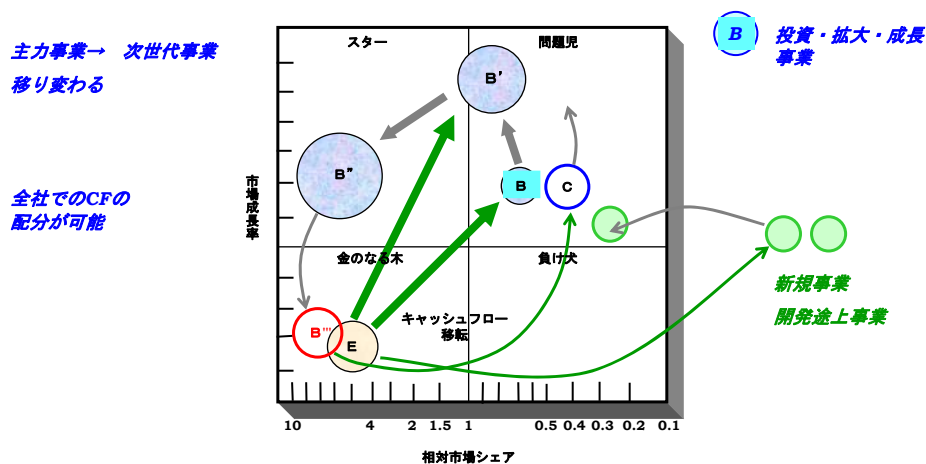
1.1 事業展開シナリオと資源循環

1.1.1 資金の調達・移転・循環

企業成長戦略での事業展開シナリオには、事業ポートフォリオにもとづいて、次のような資源循環の考え方があります。BCG・BPMを用いて説明します。基本的な考え方は、事業ポートフォリオでの負け犬事業を除く問題児事業や開発途上事業をスター事業に成長するように金のなる木事業の創出した資金を循環させるように配分することです。

事業ポートフォリオ・マネジメント と 事業展開シナリオ

資金の調達・移転・循環



問題児である B 事業に対して、金のなる木 E 事業が創出するフリーキャッシュフローの資金を振り向けて、B 事業を市場成長に対応して、競争力強化投資を行い、シェア・アップを図り、スター事業 B'' に成長させる。その事業は市場成長の鈍化と共にシェアをさらに拡大し、金のなる木事業 B''' に成り、フリーキャッシュフローを十分に創出する状態に至るようにします。開発途上事業に対しても、同様の資金を開発投資し、上市させ問題児から B 事業と同じ成長経路を辿るように育てます。

次の金のなる木事業になった B 事業が創出する資金を次世代の開発途上事業の開発投資や問題児事業 C をスター事業に育成する競争力強化投資に必要な資金として充当します。このようにして事業展開シナリオに沿って、現在の主力事業が金のなる木となって次世代主力事業候補群を育成するために投資資金を拠出する役割を担うことになります。

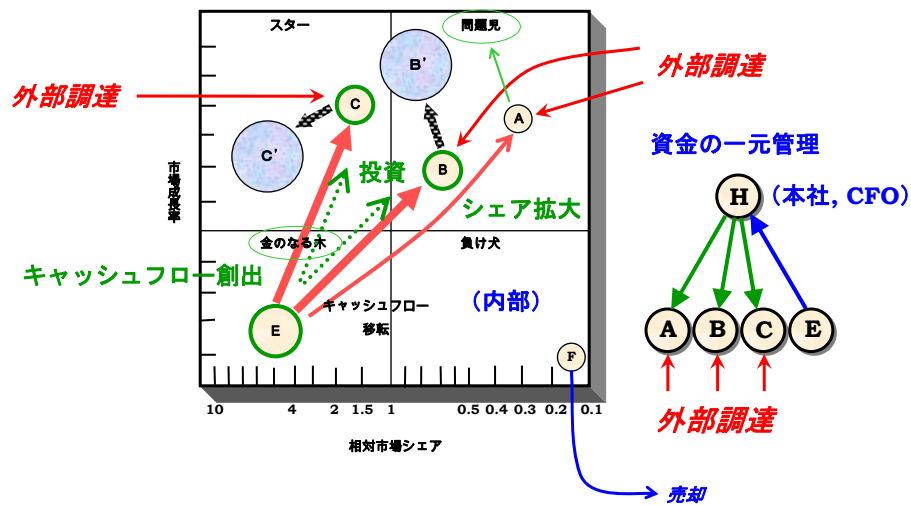
このように事業ポートフォリオは時間の推移と共に構成が変化し、それに伴うように資金を循環させるようにすることです。そうすることによって、成長候補事業に投資資金が回って成長促進につながり、市場競争力が向上し、その事業の市場成長率が鈍化していくと、次世代成長候補事業の開発投資に必要な資金を収穫し、それを投資資金必要事業に振り向けることができます。このように市場成長率変化および競争地位向上によって、フリーキャッシュフローを生み出す事業から、市場成長段階にあって投資を必要とする事業へ資金を移転し、その事業の競争力を強化し、次世代主力事業に育て上げる資源循環を事業展開シナリオに沿って行うことです。

事業ポートフォリオを用いると、資金を効率的に事業単位間で移転し循環させることが出来るわけです。資金を金のなる木事業から、問題児事業をスター事業に育て上げる成長投資へ円滑に移転するには、企業内での資金調達から配分が全社的に一元管理出来るようにすることです。企業内資源配分に事業単位の縦割り構造が障害になる場合があります。個別事業単位が資源配分の裁量権を過度に持ち、「一種の特別な事業」になって全社的最適配分に対して、個別最適を主張し、資源配分を歪めてしまうようになると、事業ポートフォ

事業ポートフォリオ・マネジメント と

資金の調達・移転・循環

資金の効率的配分で全社最適



リオの有効な活用が難しくなります。

そのために、企業あるいは企業グループ全体での資金の効率的調達・移転・循環を仕切る権限と責任を持つ役職として、CFO（Chief Financial Officer）（最高財務責任者）が必要です。CFO が強い権限と重い責任を持ってその職務を果たさないと、事業ポートフォリオにもとづく資源循環は十分に機能しません。全社レベルで CFO が一元的に資金を統制する力がないと、個別事業単位が社内資本金等を持つ制度などが、全社的な効率的資源循環の障害となります。

1.1.2 人材の調達・移転・循環

企業成長戦略での事業展開シナリオには、事業ポートフォリオにもとづくビジネス・ライフサイクルに応じて、次のような人材循環の考え方があります。

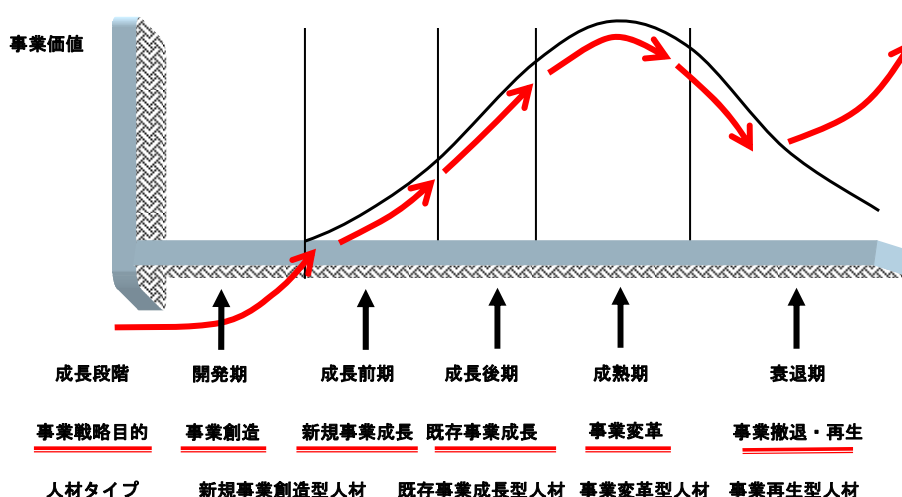
事業ポートフォリオを構成する各事業単位は市場成長に対応して、ビジネス・ライフサイクルを持ち、成長段階に応じて事業価値創造の目的が異なると考えられます。それに伴って、事業責任者や上級管理職の事業遂行ミッションが異なります。開発期では、事業創造が事業戦略目的となり、事業上市後の成長前期では、新規事業成長がそれに相当します。それらの目的を遂行する人材タイプとしては、「新規事業創造型人材」が挙げられます。その必要能力の主なものは、事業を構想し、推進する能力、マーケティングや開発などに関する特定職能の専門能力です。

成長後期では、既存事業成長が事業戦略目的となり、それを遂行する人材としては、「既存事業成長型人材」が挙げられます。その人材に必要なとされる能力としては、成長後期にある既存事業の問題を発見し解決する能力、個別職能についての専門能力、事業単位の組織を主導するリーダーシップなどが挙げられます。

市場成長が鈍化した成熟期にある事業の事業戦略目的は事業変革であり、人材としては「事業変革型人材」が挙げられ、その必要能力として、成熟事業全般を掌握する能力、事業変革に必要な事業戦略を策定し、それを推進する能力、事業単位全体を主導するリーダーシップなどが考えられます。

市場成長が負になって衰退期に入った事業の事業戦略目的は、事業撤退・再生です。人材としては、「事業再生型人材」が挙げられます。必要能力として、撤退あるいは再生の対象となる事業全般を掌握する能力、撤退あるいは再生に必要とされる事業戦略を策定し、それを推進する能力、事業単位全体を主導するリーダーシップなどが考えられます。

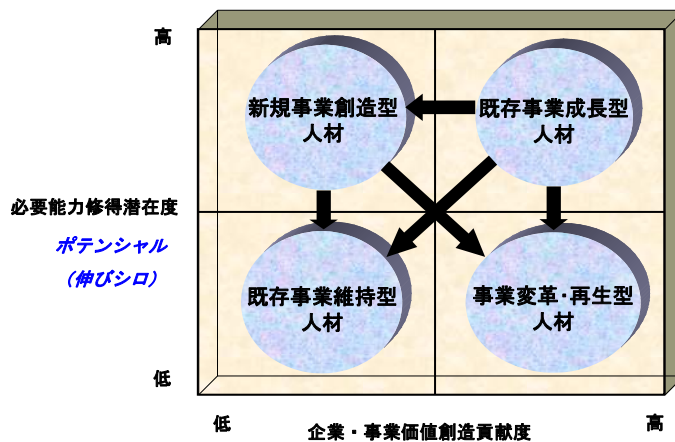
事業成長段階別人材タイプ



事業ポートフォリオを構成する各事業単位は市場成長に対応して、ビジネス・ライフサイクルを持ち、成長段階に応じて異なる事業価値創造の事業戦略目的を遂行する能力を持った人材を必要とします。事業成長段階に応じた事業戦略目的の遂行に必要な人材の能力と、各事業単位の既存人材の能力適合度を成長段階の変遷に備えて事前にかつ定期的に評価を実施し、それにもとづいて適合度の高い人材をあらかじめ調達し適切な時期に配置することが必要となります。

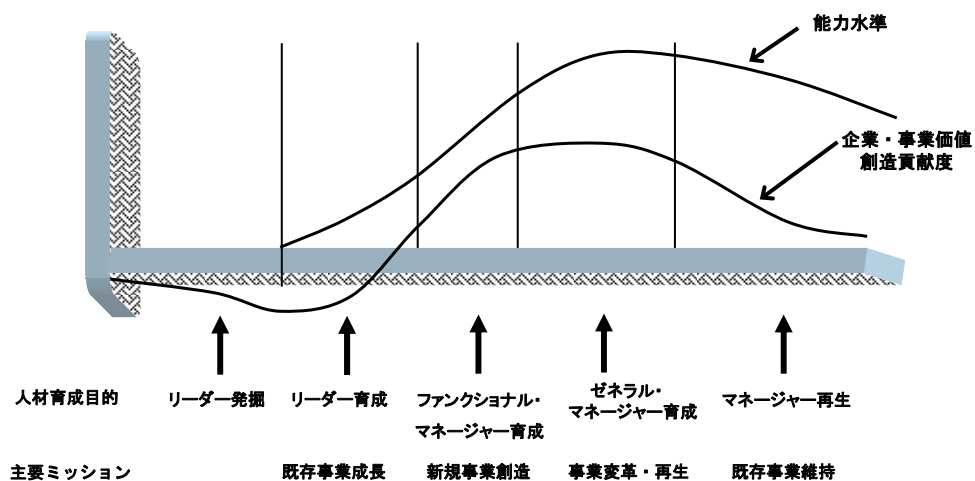
事業ポートフォリオにもとづいた人材の調達・配分・循環を有効かつ効率的に行う上に、次の図のような「人材ポートフォリオ」設計し、その内容となる人材を維持・更新し、その能力の向上を図り、必要に応じて組み換えることが求められます。人材評価基準は様々な考えられますが、ここでは各人材の企業・事業価値貢献度および必要能力修得潜在度を用いています。必要能力修得潜在度の高い人材には、既存事業成長型人材として、既存事業成長に沿って、必要能力を習得させます。さらに潜在度の高い人材には、新規事業創造型人材として開発期・成長前期にある事業に配置し、事業創造・新規事業成長と共に必要

人材ポートフォリオ



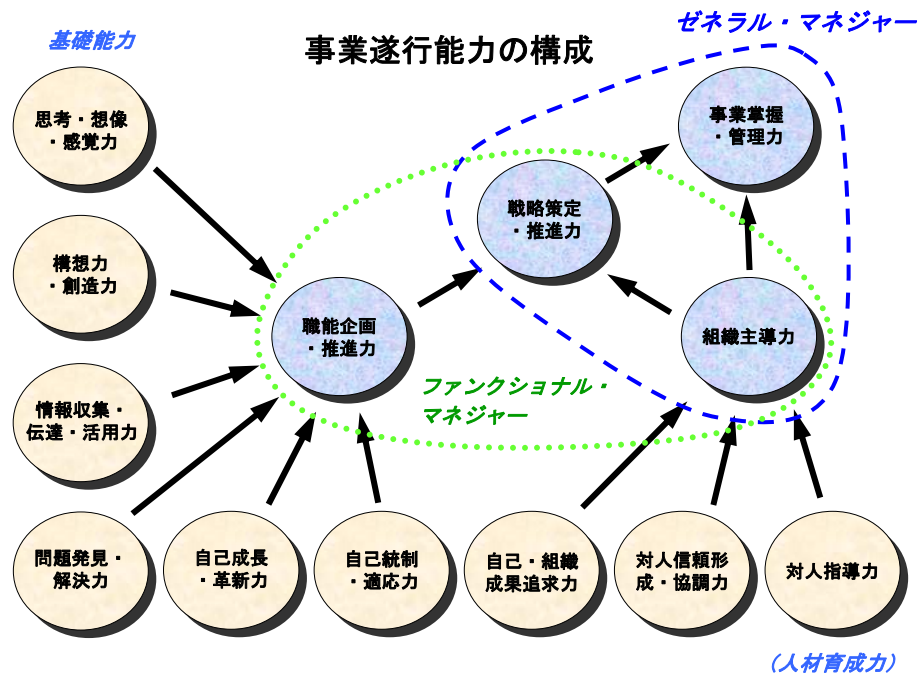
能力を習得させます。必要能力修得潜在度の低い人材は、高い必要能力を修得している場合は、事業変革・再生型人材として、成熟期・衰退期にある事業に配置します。それより低い能力水準の人材は、「既存事業維持型人材」として、成長後期の事業に配置します。図に示すように、人材ポートフォリオにおける人材タイプの変遷は、「個別人材ライフサイクル」の段階に応じて、主要ミッションが異なることに拠ります。

個別人材ライフサイクルと人材育成・ミッション



事業ポートフォリオを構成する各事業単位で職務を遂行する個別の各人材は修得した事業遂行能力水準に応じて成長段階が特定できると考えられます。これが、「個別人材ライフサ

イクル」と言う概念です。ライフサイクル各段階に応じて、習得が必要な能力が異なり、各人材を育成する目的が異なります。事業遂行能力の水準に応じて、リーダーとして職務を果たす上に必要とされる思考・想像・感覚力などの基礎能力習得、ファンクショナル・マネジャーに必要とされる個別職能企画・推進力、機能戦略策定・推進力、職能部門組織主導力の習得、ゼネラル・マネジャーには、事業単位の掌握・管理力、事業戦略策定・推進力、事業単位組織主導力の習得が必要になります。



事業ポートフォリオの考え方を有効に用いると、人材を効率的に事業単位間で調達・移転し、循環させることができるわけです。問題児事業をスター事業に育て上げる必要な能力をもった人材を円滑に調達し移転するには、資金調達・移転の場合と同様に人材が全社的に一元管理出来るかどうかにかかっています。企業の人材配分に事業単位の縦割りが障害に成る場合があります。個別事業単位が人材配分の裁量権を過度に持ち、「人材の囲い込み」を行うことによって、全社的最適配分を歪めないようにしなければなりません。

そのために、資金調達・移転の場合と同様に、企業あるいは企業グループ全体での人材の効率的調達・配分を仕切る権限と責任を持つ役職として、CHO (Chief Human Resource Officer) (最高人材責任者) の職務が必要になります。CHO を COO (Chief Operating Officer) が兼ねてもよいのですが、人材とその能力に関する的確な把握ができる人材情報をもとに、強い権限と責任を持ってその職務を果たさないと、事業ポートフォリオにもとづく人材循環は有効に機能しません。全社レベルで CHO が一元的に人材を統制する力がないと、個別事業単位が自立性を持つほど全社的な効率的な人材循環の障害となります。

このような考え方にもとづいて、計画的に人材を社内・社外から調達し、教育・実践をつ

うじて育成していくことが、事業ポートフォリオにもとづいた人材調達・移転・循環を行う際に求められます。

企業成長戦略における事業展開シナリオに沿って企業価値創造を行うには、事業ポートフォリオにもとづくビジネス・ライフサイクルに応じて、上述した考え方のもとに資金・人材の効率的かつ有効な調達・移転・循環が必要となります。³

1.2 戦略資産の移転・循環

1.2.1 戦略資産の調達・移転・循環

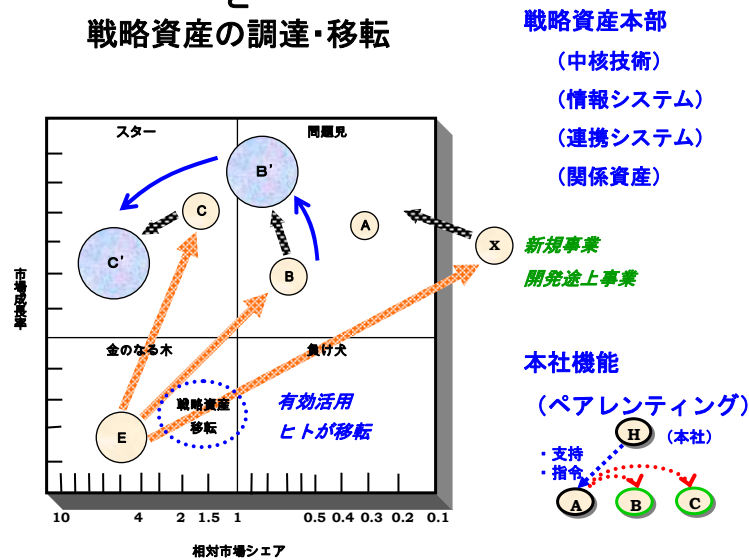
企業内の事業単位に存在すると考えられる戦略資産は、次の図のように事業単位の「価値連鎖」を構成する各「価値活動」を遂行する事業能力を競争優位源泉に高めうる事業単位が有する有形あるいは無形、その両方の組み合わせである資産を指しています。各活動に必要な事業能力を競争優位源泉に高める中核技術、情報システム、連携システム、関係資産の組み合わせに相当します。

価値連鎖・競争優位源泉・戦略資産



企業成長戦略での戦略資産の調達・移転には、事業ポートフォリオにもとづいて、次のような考え方があります。基本的な考え方は、事業ポートフォリオでの問題児事業や開発途上事業をスター事業に成長するように金のなる木事業がそれまでの成長経路で蓄積した戦略資産をそれらの事業に移転し活用できるように循環させることです。

事業ポートフォリオ・マネジメント と 戦略資産の調達・移転

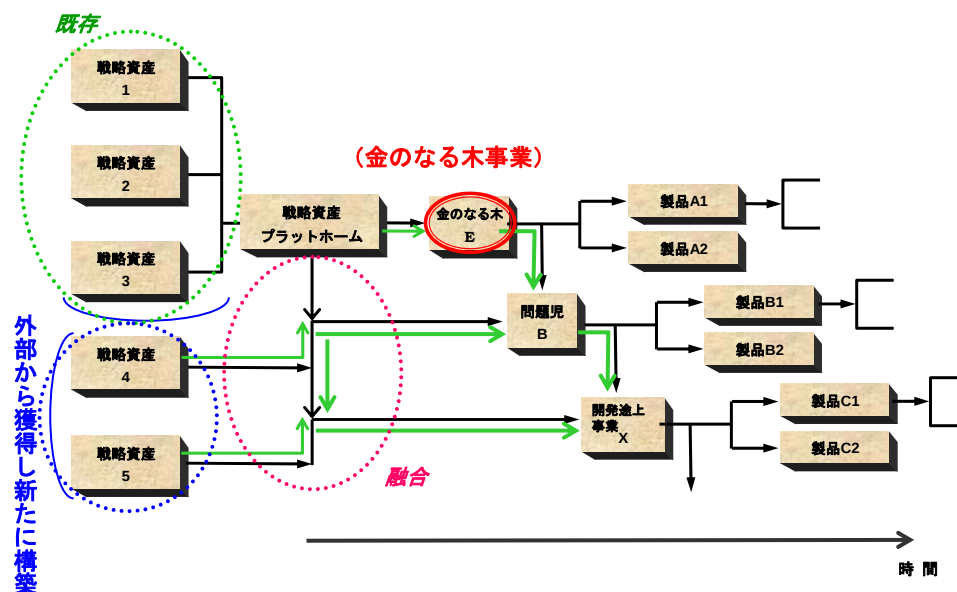


問題児である B 事業に対してその事業が必要とする戦略資産を、金のなる木 E 事業が蓄積した戦略資産から流用・転用などで移転し、B 事業を市場成長に対応して、その事業能力を競争優位源泉にまで高め、シェア・アップを図り、スター事業 B' に成長させます。スターである C 事業を市場成長鈍化に対応して、その競争優位源泉になった事業能力をさらに高め、一層のシェア・アップを図り、次の金のなる木に至るように、E 事業の戦略資産を移転します。開発途上事業 X に対しても、同様に戦略資産を開発に振り向け、上市させ問題児から B 事業と同じ成長経路を辿るように育てます。

C 事業が次の金のなる木事業になって蓄積した戦略資産を次世代の開発途上事業の開発投資や問題児事業をスター事業に育成する競争力強化に移転します。このように事業展開シナリオに沿って、現在の主力事業が金のなる木となって次世代主力事業候補群を育成するための戦略資産の移転・活用を担うことになります。

「戦略資産プラットフォーム」の概念を用いると、戦略資産の調達・移転・活用を次のように説明できます。戦略資産プラットフォームは、主力事業 E を育成し・成長させて、事業能力を高め競争優位源泉を持つ金のなる木まで至らせるうえに大きな役割を果たしています。これに外部から獲得し、既存戦略資産と融合しあらたに構築した新規戦略資産を加えて、事業 E から派生した問題児事業 B に移転し、競争優位源泉を強化してスター事業に成長させる。開発途上事業 X に対しても、同様の方法で戦略資産を開発に振り向け、上市させ問題児から B 事業と同じ成長経路を辿ることを目標に育てます。

戦略資産プラットフォームと事業展開



このように事業ポートフォリオは時間の推移と共に構成が変化し、それに伴って必要とされる競争優位源泉の構築に戦略資産を移転し、活用し、循環させるようにすることです。そうすることによって、成長候補事業に戦略資産が活用され成長促進につながり、競争優位源泉の構築により市場競争力が向上する。その事業の市場成長率が鈍化していくと、次世代成長候補事業の開発に必要な戦略資産を移転し、それを事業能力強化対象事業に振り向けることができます。

市場成長率変化および競争地位向上によって、競争優位源泉を構築できた事業から、市場成長段階にあって事業能力強化を必要とする事業へ戦略資産を移転し、その事業の競争力を強化し、次世代主力事業に育て上げる戦略資産の移転・循環を事業ポートフォリオにもとづいて行うことです。

事業ポートフォリオの考え方をを用いると、戦略資産を効率的に事業単位間で移転し循環させることが出来るわけです。戦略資産を金のなる木事業から、問題児事業をスター事業に育て上げる競争力強化投資へ円滑に移転するには、各事業単位が蓄積・保有する戦略資産および必要とするものを把握し、保有事業単位から非保有事業単位に移転できる権限と責任をもつ戦略資産本部が必要になります。

資金・人材の調達・移転・循環の場合と同様に、事業単位の独立性が障害になる場合があります。個別事業単位が個別最適を主張し、それが所有する戦略資産の開示や移転に積極的でない場合が見受けられます。このような場合も、戦略資産の移転・活用の際に、事業ポートフォリオの有効な活用を妨げることになります。

そのために、企業あるいは企業グループ全体での戦略資産の効率的蓄積・調達・配分・活用を一元的に仕切る権限と責任を持つ役職として、戦略資産本部長として CSO（Chief Strategic Assets Officer）（最高戦略資産責任者）が必要です。その下に、CTO（Chief Technological Officer）（最高技術責任者）、CIO（Chief Information system Officer）（最高情報システム責任者）などがつくことです。CSO としては、COO が兼任することが考えられます。

CSO が戦略資産に関する的確な把握ができる戦略資産情報をもとに、強い権限と責任を持ってその職務を果たさないと、事業ポートフォリオにもとづく戦略資産の調達・移転・活用は有効に機能しません。全社レベルで CSO が一元的に戦略資産の蓄積・調達・移転・活用を統制する力がないと、個別事業単位の独立性が高くなるほど全社的な戦略資産の効率的移転・循環が困難になります。

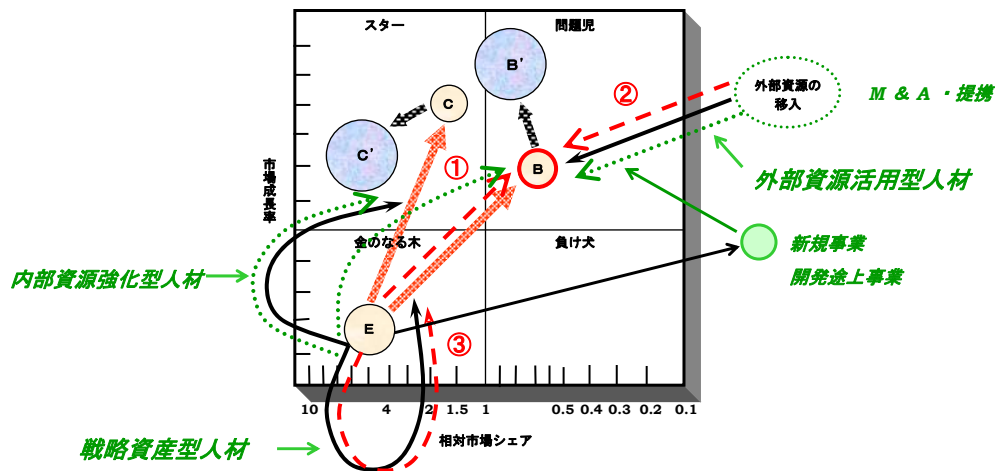
このような考え方にもとづいて、計画的に戦略資産を社内・社外から調達し、融合・蓄積をつうじて強化していくことが、事業ポートフォリオにもとづいた戦略資産調達・移転・循環を行う際に求められます。⁴

1.2.2 戦略資産型人材の調達・循環・配分

企業成長戦略での戦略資産の移転・循環の考え方は、事業ポートフォリオでの問題児事業や開発途上事業をスター事業に成長するように金のなる木事業がそれまでの成長経路で蓄積した戦略資産を、それらを必要とする事業に移転し活用させるようにすることです。

戦略資産の事業単位間での移転が難しいのは、特定人材と不分離な場合です。中核技術が図面など文書に保存されている、いわゆる「形式知」になっているものを「ナレッジ」として移転することはそれほど難しくはないのですが。特定個人と知識・ノウハウが一体化されていて、形式知だけ取り出して他の部署や人材に移転しても、そこで十分に活用できない場合が見られます。特定人材に埋め込まれている、「個人知」・「暗黙知」として一体化されている無形資産が戦略資産の移転・転用を難しくしているわけです。このような特定戦略資産が特定個人に一体化されていて、不分離な場合、その人材を「戦略資産型人材」と呼びます。戦略資産を移転することは、戦略資産型人材の事業単位間の移動を伴います。

事業ポートフォリオ・マネジメント と 人材の調達・移転



人材異動を伴う戦略資産移転には、事業ポートフォリオにもとづくビジネス・ライフサイクルに応じた人材の調達・移転と同様の考え方が必要になります。

事業ポートフォリオを構成する各事業単位はビジネス・ライフサイクルを持ち、成長段階に応じて事業価値創造に必要な競争優位源泉が異なると考えられます。それに伴って、事業責任者や上級管理職の事業遂行ミッションが異なります。開発途上事業 X では事業創造が、成長前期の問題児事業 B では、新規事業成長がそれに相当します。それらの目的を遂行する新規事業創造型人材に必要な能力をもつ人材として、金のなる木が蓄積した戦略資産を一体として持ち、新規事業創造に必要な事業能力を競争優位源泉に高めうる能力を持つ「戦略資産型人材」を必要とします。事業構想・推進力、マーケティング・開発・調達・販売など各事業活動に高い専門能力を有していることです。⁵

成長後期にあるスター事業 C に必要とされる既存事業成長型人材の能力としては、金のなる木に至る成長経路で蓄積した内部資源強化能力を一体として持ち、既存事業成長に必要な事業能力を競争優位源泉にさらに高め得る能力を持つ「内部資源強化型人材」です。その能力として、既存事業の問題発見・解決力、各事業活動についての高い専門能力、事業単位を主導するリーダーシップなどが挙げられます。

戦略資産型人材および内部資源強化型人材の所在とその専門能力内容・レベルに関する情報を CSO が的確に把握できるように、「戦略資産人材マップ」を作成し、それにもとづいて強い権限と責任を持って戦略資産型人材の移動を行い、戦略資産の移転・活用を促進することが必要です。

戦略資産型人材が持つ能力をナレッジとして、開発途上事業や問題児事業に円滑に移転す

るには、CSO の統制力と共に、その人材が移動しやすい仕組みも必要になります。そのためには、特定人材から分離して移転できるナレッジはどのようなものか。特定人材と分離で移動しないと移転できないものとは何かを分ける必要があるのではないかと思います。

戦略資産移転には、特定人材の移動なしにその人が所有するナレッジを、教育を通じて移転させることが考えられます。それには、社内での人材育成に「ナレッジ・シェアリング」を組み込むことがひつようです。

ナレッジ・シェアリングの一つとして、金となる本事業の戦略資産型人材あるいは内部資源強化型人材の主に業務経験にもとづく個人知・暗黙知をすべて抽出し、データベース化した形式知にして、それにもとづいて人材育成を行い、新規事業創造型人材あるいは既存事業成長型人材として必要な個人能力を一層高め、さらに組織能力まで高度化できるように移転する仕組みを構築することが必要になります。⁶

このナレッジ・シェアリングには、個人知・暗黙知が形式知にできて、それが特定人材を介して移転できることが前提となります。実はこの前提通りに現実はいかない場合があります。例えば、濱田さんのようなパーソナリティー（あるいは性格・感性）とそのスキルが組み合わさって個人知を形成してマーケティングに関する戦略資産型人材となっている場合、パーソナリティーの部分が欠けてしまうと移転および活用が容易でない。また、個人能力から組織能力に高めることが一層難しくなる。

それをどのような仕組みで解決することができるか。それが上手く出来れば資金と人材が必要な事業単位へ移転可能なので、全体的に資源配分が効率的に出来るわけです。そのような意味から、資金を統制する CFO と人材を仕切る CHO が CSO のもとに連携して戦略資産型人材を移動させないと、事業ポートフォリオにもとづく戦略資産の移転は有効に機能しないことになります。

問題児から金となる木に到達した成功体験を持つ人材は、戦略資産型人材として問題児事業に移動しても競争優位源泉としての組織能力向上に必ずしも役立たないという場合が生じます。また、既存事業維持型人材が内部資源強化型人材として、そのまま成長候補事業に移動してその能力を活かせる場合も少ないと考えられます。

そのような場合に、次のような対応が考えられます。既存事業維持型人材に相当する 50 歳位の部長クラスの人に対して、「皆さんはこれからどのような仕事をしていくべきか考えてください。開発途上事業あるいは問題児事業のどちらでその能力を活かすことを希望しますか」と問いかけます。それらの人で E 事業から B 事業へ移動を希望する人材は、新規事業創造型人材を必要とする開発途上事業あるいは社内ベンチャーという事業単位に移転させる。「今まで経験したことのない難しい事業ですけど、今まで以上にやり甲斐がありますよ」と意欲を高めます。それによって、あらたな事業単位で必要とする能力を知り、そのうえで事業成長に必要な能力をあらためて習得する機会を提供する。

例えば、松下電器が行っている社内 FA 制度はこれに似ています。管理職で 50 歳代になると獲得した能力を棚卸し、次の移転先を自ら選択し、必要な事業能力開発を行う機会を得る。一つは開発途上事業に直接挑戦するのか、あるいは必要能力を組み換えて人材再生した後、問題児事業に移動するのか。そのような移転も考えられます。

(注：松下電器（現パナソニック）株式会社の企業戦略分析および策定については、付属資料 1, 2, 3 を参照してください)

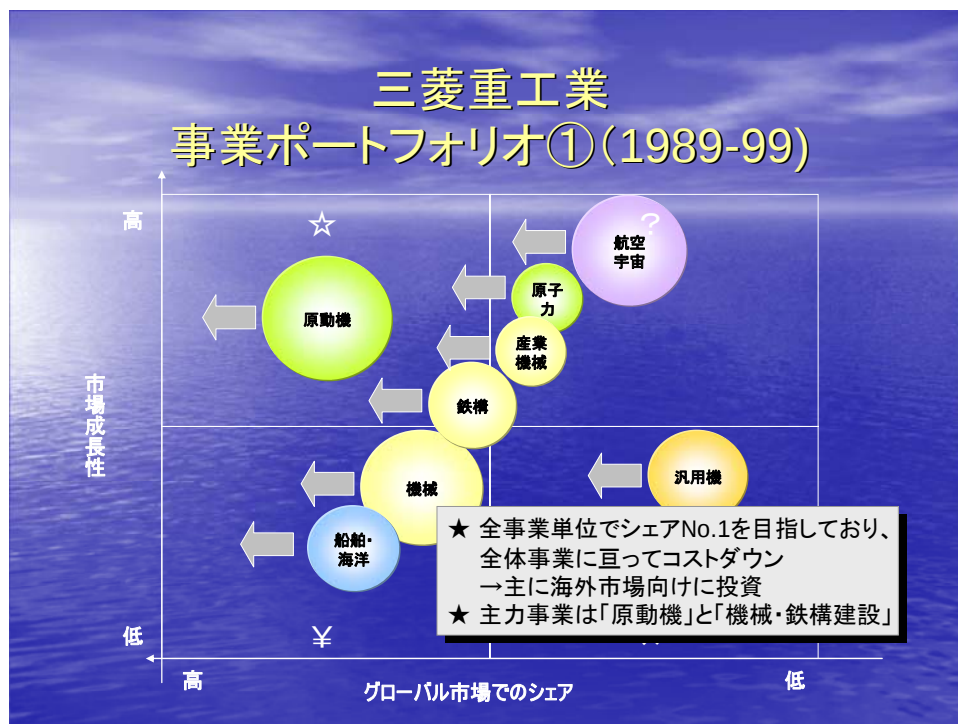
企業成長戦略における事業展開シナリオ、資源循環、戦略資産蓄積・移転を行って企業価値創造を遂行するには、事業ポートフォリオにもとづいて、上述した考え方のもとに資金・人材資源および戦略資産の効率的かつ有効な配分・循環が必要となります。

2 三菱重工業株式会社の事例

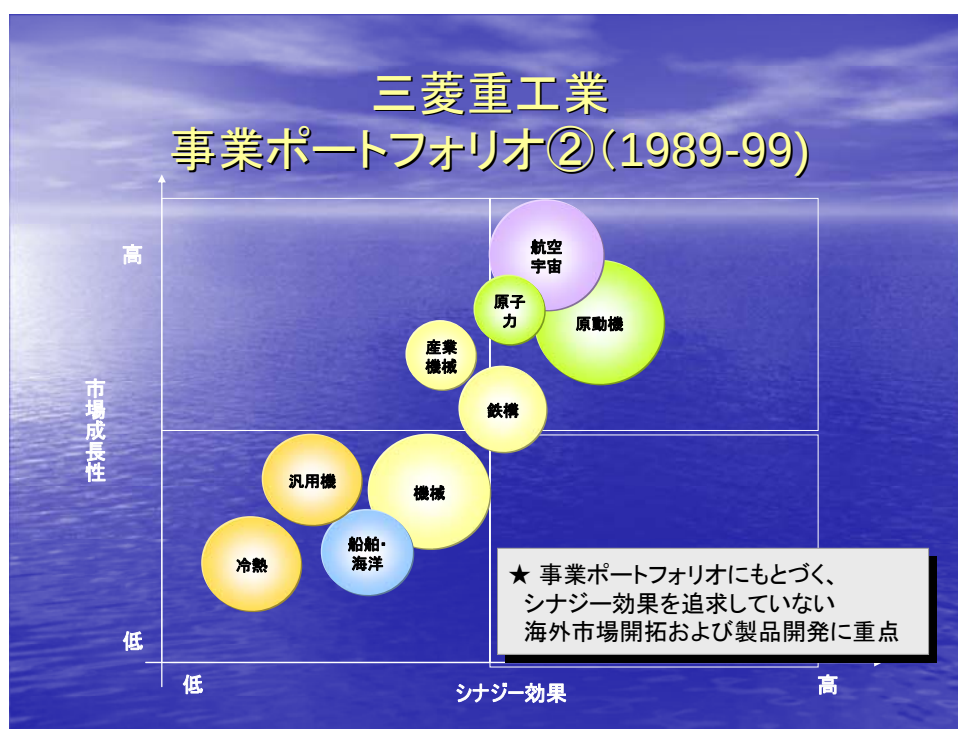
三菱重工業と言う会社も、事業領域が広くて、機械だったら何でも作る会社という印象があります。創業以来の合併、事業統合・分離の長い歴史を経て、名古屋、神戸、高砂に独立採算事業所があり、長崎には造船の事業所があり、各事業所に独自の伝統と事業経営があるわけです。特に三菱系の三菱重工、三菱電機は個別事業単位で一つの独立利益単位が出来ています。同社の組織体制では、各事業単位の独立性が強く、企業価値創造の視点から、経営者が統制力を発揮することを難しくしています。

各事業所に資源配分についての強い裁量権があるために、企業価値創造視点より各事業を見直し事業再構築して、新しく成長していく有望事業分野へ重点的に資源配分するメリハリが十分にきかない。外部から見ても納得がいかないことが依然として続けられているように思えます。

全体最適に必要な資金・人材および戦略資産は各事業所に囲い込まれ、調達・移転が困難になっています。硬直的な事業単位間資源配分が全社の企業成長の障害になっていると考えられます。企業組織・制度の障害要因を除かないと、全社的な効率的資源配分を出来ない状態が継続することになります。そのために、同社の事業ポートフォリオにおける問題児や負け犬事業に対する資源配分が、企業成長戦略の事業展開シナリオにもとづいた全体最適になっていないことが明らかです。



出所：Gチーム（大杉・玄山・杉本・山口・宮入・瀬谷）「経営戦略応用研究 ケース・ディスカッション
発表資料 三菱重工業株式会社」2003年6月7日 19頁



出所：Gチーム（大杉・玄山・杉本・山口・宮入・瀬谷）「経営戦略応用研究 ケース・ディスカッション
発表資料 三菱重工業株式会社」2003年6月7日 22頁

事業統合・分離も実際に行われていますが、事業展開シナリオのもとに資源を重点的に集中する事業を選択したうえで行われているとは必ずしも言えません。全社的に数多くの事業単位があり、事業統合を行っても組織・制度などの制約により、事業部間や事業部内部門間での調整コストが高くなり、効率的な資源配分をより難しくしています。

例えば、負け犬事業で働く技術者は三菱重工ではなく他の会社でもっと活躍できるようにしてはどうでしょうか。三菱重工のように国家、日の丸をしょって立っている会社ですと、なかなかそこまで踏み込めないようです。事業整理・撤退などを行い、競争力のある事業単位だけは残して、人材や技術を他の事業単位に活かさないかということです。一端、事業を整理・再生し、再構築してもう一度復活させる考え方や方法が日本の企業には余り見られないように思えます。会社再生請負人が現れて、三菱重工のもとでは負け犬になるけれども、他の会社に移して再生・強化後スターに生まれ変わることができるようにすることが必要です。

(注：三菱重工業株式会社の企業戦略分析および策定については、付属資料 3, 4, 5 を参照してください)

¹ 次の文献が参考になる。Barney, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd., ed., Pearson Education, 2002, 404-444. 『企業戦略論—競争優位の構築と持続— (下) 全社戦略編』ダイヤモンド社 2003 年 59-173. McKinsey & Company, et al., *Valuation: Measuring and Managing The Value of Companies*, 4th ., ed., Wiley, 2005, 531-542, 『企業価値評価』(下) ダイヤモンド社 2006 年 171-183. Porter, M., *Competitive Advantage*, Free Press, 317-415, 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社 1985 年 377-496.

² 多角化企業の全社視点での資源配分の仕組みについて考え方について、次の文献が参考になる。Campbell, A. et al (1995), “Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage,” *Harvard Business Review*, 73, (March-April), 121-132. Collins, D. J. and C. A. Montgomery (1998), “Creating Corporate Advantage,” *Harvard Business Review*, 76, (May-June), 71-83, 「連結経営時代の全社戦略」 *Diamond Harvard Business*, (February-March, 1999), 10-25. Hall, G. E. (1987), “Reflections on Running Diversified Company,” *Harvard Business Review*, 65, (January-February), 84-92. Tiles, S. (1966), “Strategies for Allocating Funds,” *Harvard Business Review*, 44, (January-February), 72-80.

³ 事業単位のビジネス・ライフサイクルにおける再成長戦略に必要なとされる事業能力開発に際しの経営者および人材の調達・移転について、次の文献が参考になる。Nunes, P. and T. Breene (2011), “Reinvent Your Business Before It’s Too Late,” *Harvard Business Review*, 89, (January-February), 80-87, 「持続的成長の S 字曲線」 *Diamond Harvard Business*, (August 2011), 46-58.

⁴ 戦略資産移転の問題点と留意事項について考え方について、次の文献が参考になる。Govindarajan, V. and C. Trimble (2005), “Building Breakthrough Businesses Within Established Organizations,” *Harvard Business Review*, 83, (May), 56-68, 「「問題児」事業を自立させる法」 *Diamond Harvard Business*, (September, 2005), 121-134. Porter, M. E. (2001), “From Competitive Advantage to Corporate Strategy,” *Harvard Business Review*, 79, (May-June), 43-59, 「競争優位の戦略「企業戦略」を再考する」 *Diamond Harvard Business*, (February 2007), 54-77.

⁵ ここで言う「戦略資産型人材」の役割は、次の文献で記述されている事業ベンチャーに対する「メンター・キャピタリスト」(Mentor Capitalists)と類似している。Leonard, D. and W. Swap(2000), “Gurus in the Garage,” *Harvard Business Review*, 78, (November-December), 71-82,

⁶ 業務経験のもとづく個人知・暗黙知を組織知に展開する仕組みについて、次の文献が参考になる。Leonard D. and W. Swap, *Deep Smarts: How to Cultivate and Transfer Ending Business Wisdom*, Harvard Businss Press, 2005. 『「経験知」を伝える技術—ディープスマートの本質』ランダムハウス講談社 2005 年