



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9回 事業ポートフォリオ組み換え (Reconfiguration of Business Portfolio)

企業価値創造を目的とする企業は、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、再構築し、維持・適応することが求められます。それには、事業ポートフォリオのフレームワークを用いて、事業環境の変化に合わせて、企業成長戦略を構成する事業展開、資源調達・循環、戦略資産蓄積・活用、企業価値持続的創造、それぞれの効率化に行う必要があります。すなわち、事業ポートフォリオを構成する事業単位への資源配分をより効率化し、企業価値創造をより効率的に行うことを指しています。

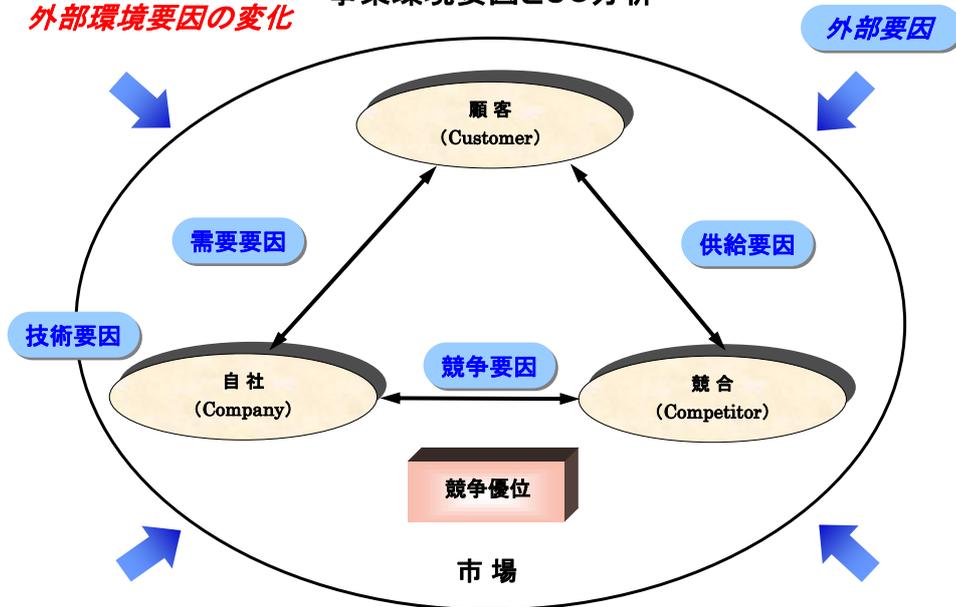
事業環境の変化に合わせて、複数事業の組み合わせを再編し、事業ポートフォリオに対してより効率的資源配分になるようにすることを、「事業ポートフォリオ組み換え」と呼んでいます。ここでは、それをどのような考え方にもとづいて行うべきかを検討します。事業ポートフォリオ組み換えの考え方を、企業成長戦略を構成する3つの要因の効率化、事業展開効率化、資源調達・循環効率化、戦略資産蓄積・活用効率化に沿って、議論します。

1 事業環境要因変化と事業ポートフォリオ組み換え

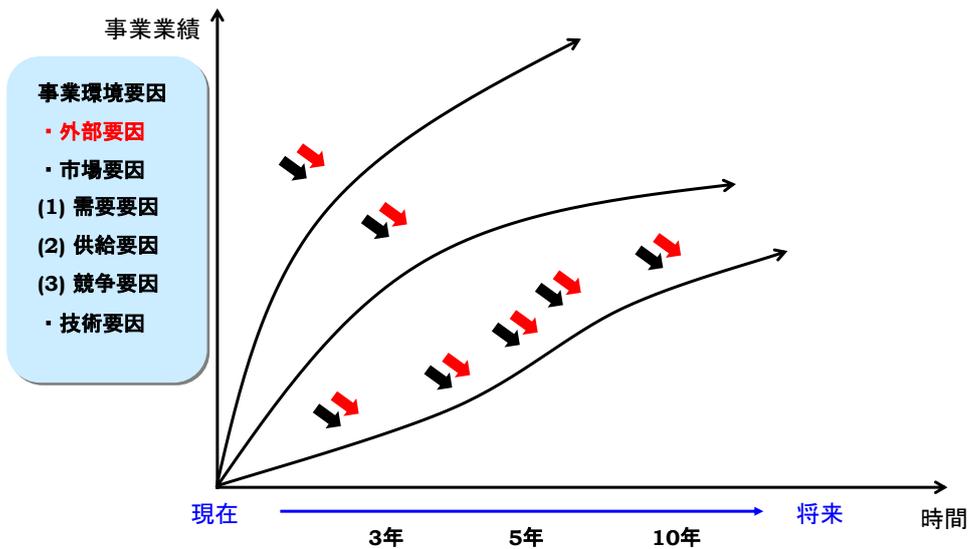
自社の当該事業単位の事業環境要因として、次の要因が挙げられます。(1) 需要要因、(2) 供給要因、(3) 競争要因、(4) 技術要因、(5) 外部要因です。図にあるように、需要・供給・競争要因は、顧客・自社・競合よりなる市場での内生要因として、技術要因は内生および外生要因として、それぞれが当該事業単位の事業戦略や事業業績に影響を与えます。外部要因は上の4要因以外の市場の外生要因として、直接および内生要因を介して間接的に、当該事業単位の戦略や業績に影響を与えます。

事業環境要因と3C分析

外部環境要因の変化



事業業績に対する事業環境要因の影響



需要要因および供給要因の変化によって、当該事業単位の市場成長率が変化し、競争要因の変化によって、当該事業単位の競争地位が変化します。事業ポートフォリオを構成する事業単位評価基準の一つである市場成長率および競争地位という2つの指標による事業単位の評価に変化が生じると、それに適合して、事業ポートフォリオを構成する事業単位を組み換えて、資源配分をより効率化する必要があります。¹

2 事業展開効率化型事業ポートフォリオ組み換え

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。基本的な考え方は、企業成長マトリックスおよび事業ポートフォリオで位置づけられた事業単位のなかで、開発途上事業・新規事業・成長途上事業

を次世代、次々世代主力事業に成長させるように現在の主力事業の創出した資源を循環させるように配分することです。

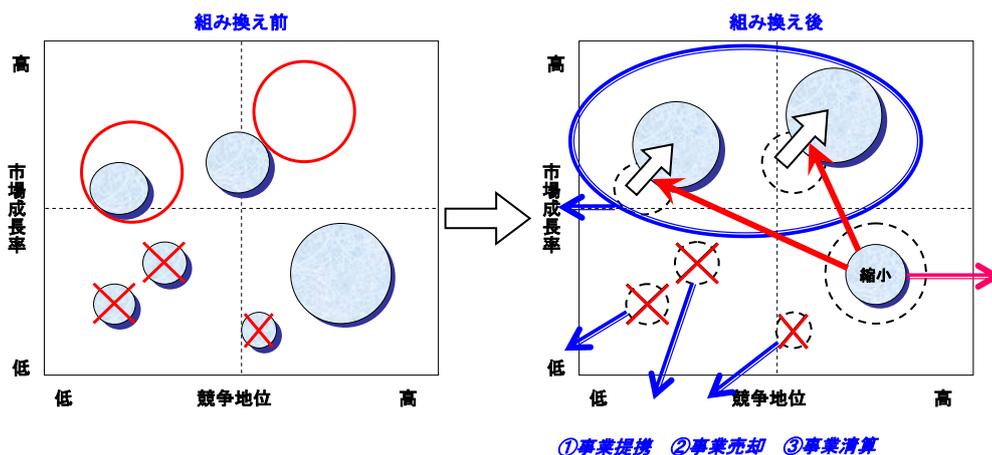
事業ポートフォリオにもとづく資源循環によって、事業展開をより効率的に行うことを目的とした事業ポートフォリオ組み替えを、「事業展開効率化型事業ポートフォリオ組み換え」と呼びます。

事業環境の変化によって、既存事業単位の市場成長率が低下する場合、あるいは競争地位が低下する場合には、それらの事業単位に対する資源配分の優先度を下げ、市場成長率がより高い、あるいは競争力がより高くなり得る事業単位の一層の競争力強化に対してより優先的に資源配分を行うようにします。このことは、既存および新規事業単位間の資源配分優先度を変更することによって、市場成長率がより高い開発途上事業・新規事業および競争力強化が必要な成長途上事業を次世代の主力事業となり得るように育成することを狙いとして、事業ポートフォリオを組み換えることを指しています。

既存の事業ポートフォリオのなかで、現在は市場成長が鈍化し、その競争地位の維持によってフリーキャッシュフローを生み出している主力事業単位は事業維持から段階的に縮小するようにして、生み出したキャッシュフローを市場成長率が高く、競争力を強化すれば次世代主力事業になり得る事業に優先的投資を行うようにします。市場成長率が鈍化している事業単位で、競争力を維持あるいは強化できず競争地位が低下している事業単位に対しては、資源循環の対象から除外し、事業提携、事業売却、事業清算などの手段で撤退させ、事業ポートフォリオから除くことです。²³

言い換えると、余剰資源を生み出し得ない、成長鈍化および競争力低下の既存事業単位を撤退させ、今後余剰資源の創出が鈍化する主力事業単位を段階的に縮小し、それが生み出して資源を次世代主力候補事業単位である開発途上事業あるいは成長途上事業単位により優先的に配分出来るように、事業ポートフォリオを組み換えることです。

事業ポートフォリオ組み換え (事業展開効率化型)



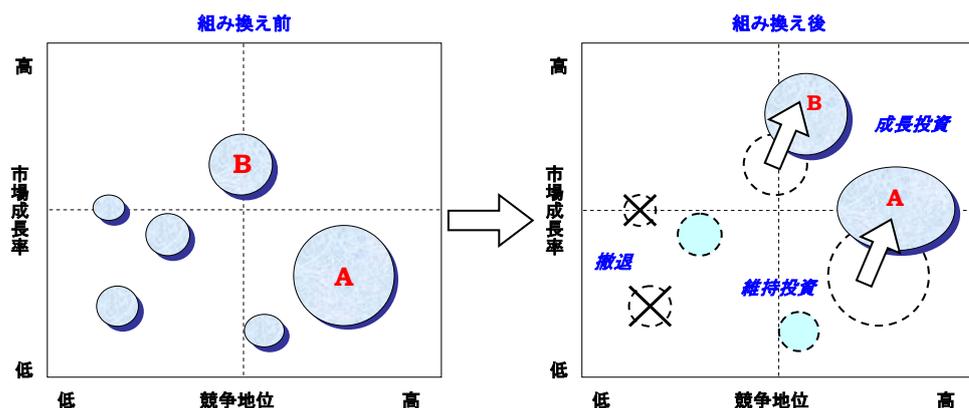
3 資源循環効率化型事業ポートフォリオ組み換え

事業環境変化によって、事業ポートフォリオを構成する各事業単位の市場成長率が変化する
場合、競争地位が変化する場合、既に設定した事業評価基準にもとづく事業評価の見直し
をするか、あるいは事業評価基準を再設定して、事業評価を行うことが必要になります。
事業評価基準の見直しを行うことによって、各事業単位を成長事業、維持事業、撤退事業に
分類し、成長事業および維持事業を資源循環の対象事業とし、撤退事業は対象から除外
します。

各事業単位の資源投資効果の高さに応じて、資源配分優先度を決め、それに準じて資源を
傾斜配分します。それによって、資源循環の一層の効率化を図ることができます。投資効
率の低い事業単位への資源配分をおさえ、市場成長率がより高い、競争力がより高い事業
単位の競争力強化投資に重点的に資源配分を行うようにします。撤退事業として分類され
た、いわゆる低シェア・低成長事業、不採算事業あるいは低収益事業などの事業単位は、
事業提携、事業売却、事業清算などの手段で事業ポートフォリオから除きます。

重点的資源配分によって、投資効率の高い成長事業を強化することを狙いとして、事業
ポートフォリオを組み換えることを、「資源循環効率化型事業ポートフォリオ組み換え」と
呼んでいます。

事業ポートフォリオ組み換え (資源循環効率化型)



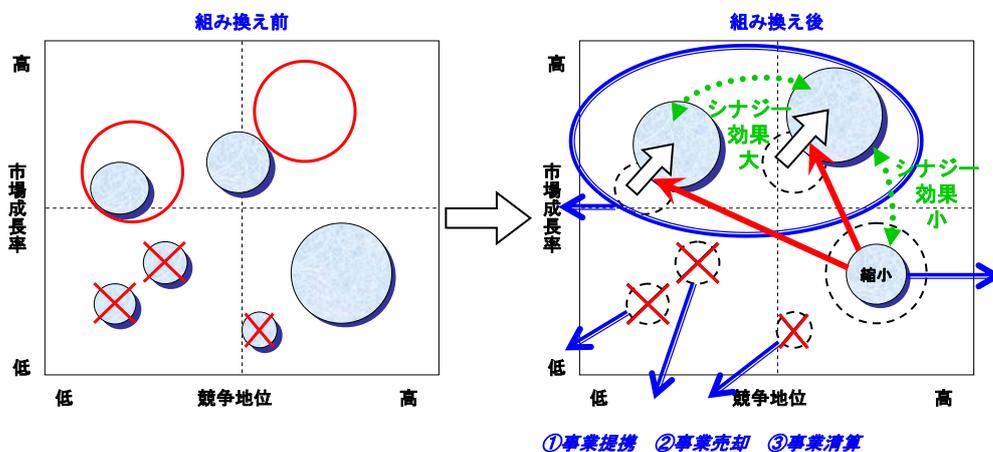
4 シナジー効果複合型事業ポートフォリオ組み換え

事業環境変化によって、事業ポートフォリオを構成する各事業単位の市場成長率が変化あるいは、競争地位が変化する場合、事業評価基準の見直しを行うことによって、各事業単位の成長事業、維持事業、撤退事業に分類し、資源投資効果に応じて、資源配分優先度を定め、資源循環の一層の効率化を図るようにします。

市場成長率がより高い、競争力がより高い事業単位の競争力強化投資効果を一層高めるために、バリュー・シナジー効果あるいはコスト・シナジー効果（範囲の経済性）どちらかまたは両方が実現できるように事業ポートフォリオを組み換えることが考えられます。

事業展開あるいは資源循環の効率化による事業単位個々の競争力強化にくわえて、複数事業単位の組み合わせによるシナジー効果を複合させて、一層の投資効果の向上を狙いとする事業ポートフォリオ組み換えを、「シナジー効果複合型事業ポートフォリオ組み換え」と呼んでいます。

事業ポートフォリオ組み換え (シナジー効果複合型)



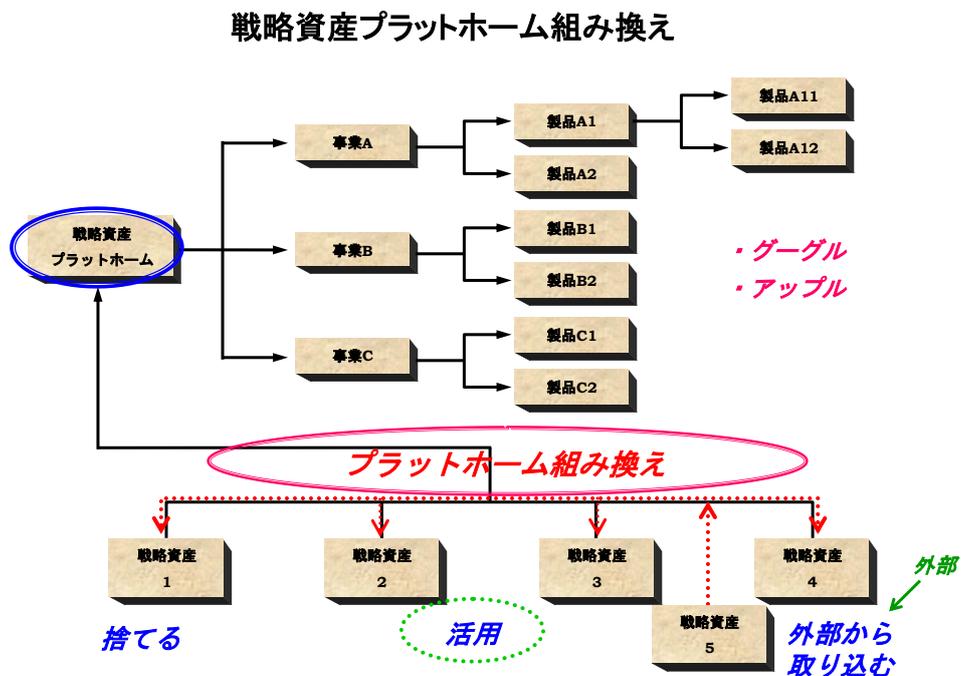
5 戦略資産組み換え型事業ポートフォリオ組み換え

事業環境変化に応じて、事業評価基準見直しを行うことによって、各事業単位の成長事業、維持事業、撤退事業に分類し、投資効果の高い事業単位に対して、資源配分優先度を定め、それに準じて資源を傾斜配分します。投資効率の低い事業単位への資源配分をおさえ、市場成長率がより高い、競争力がより高い事業単位の競争力強化の投資に重点的に資源配分を行えるようにします。

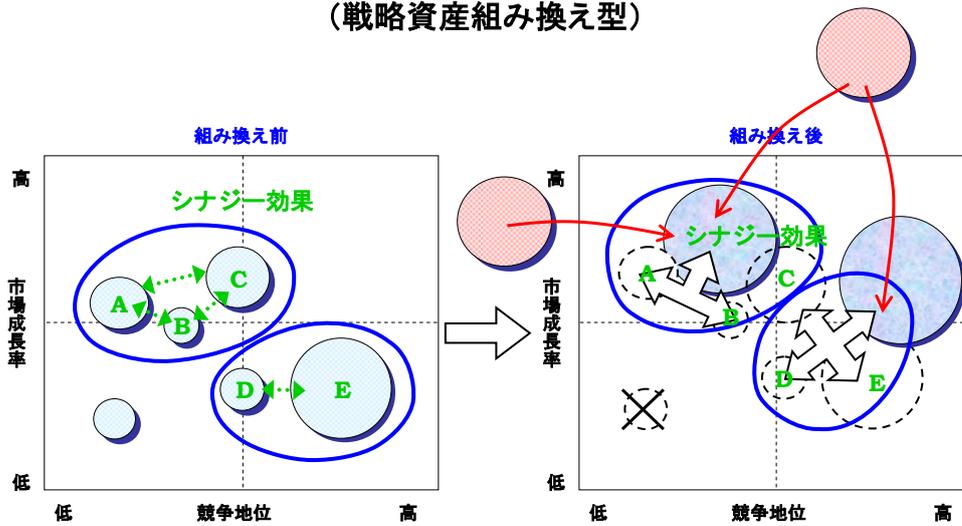
それに加えて、競争力強化対象となる事業単位の事業能力を競争優位源泉に高める戦略資産を構築することが必要になります。それに際して、既存の戦略資産を評価し直しあらたに必要とされる戦略資産になりうるものを社内あるいは社外から獲得し、既存戦略資産で必要度の低いものを除く、「戦略資産の組み換え」を行うことが必要になります。

これは、強化対象事業単位が社内の他の事業単位の持つ戦略資産を取り込み、あるいは社外の事業単位のもつ戦略資産を購入、事業提携、事業買収、事業統合などの手段で獲得する方法が考えられます。

重点的資源配分によって、投資効率の高い成長事業の競争力強化を狙いとして、戦略資産を組み換えを行い、それに際して事業ポートフォリオを組み換えることを、「戦略資産組み換え型事業ポートフォリオ組み換え」と呼んでいます。



事業ポートフォリオ組み換え (戦略資産組み換え型)



旭化成もオリックスについても言えるのですが、事業ポートフォリオ組み替えが現実にも上出来るかどうかなのです。例えば、旭化成の繊維事業部門の場合、東レと事業提携あるいは事業統合するあるいは、事業売却する手段が考えられます。エレクトロニクス事業部門も市場成長率が高くなることから成長事業ですが、その事業をさらに伸ばしていくために、自社の資源や戦略資産だけで成長していけるかどうかをよく検討する必要があります。必要に応じて、他のエレクトロニクスメーカーと提携するなり、事業部門を独立させて他社と事業統合することによって、事業ポートフォリオ組み替えを行う必要があると考えられます。

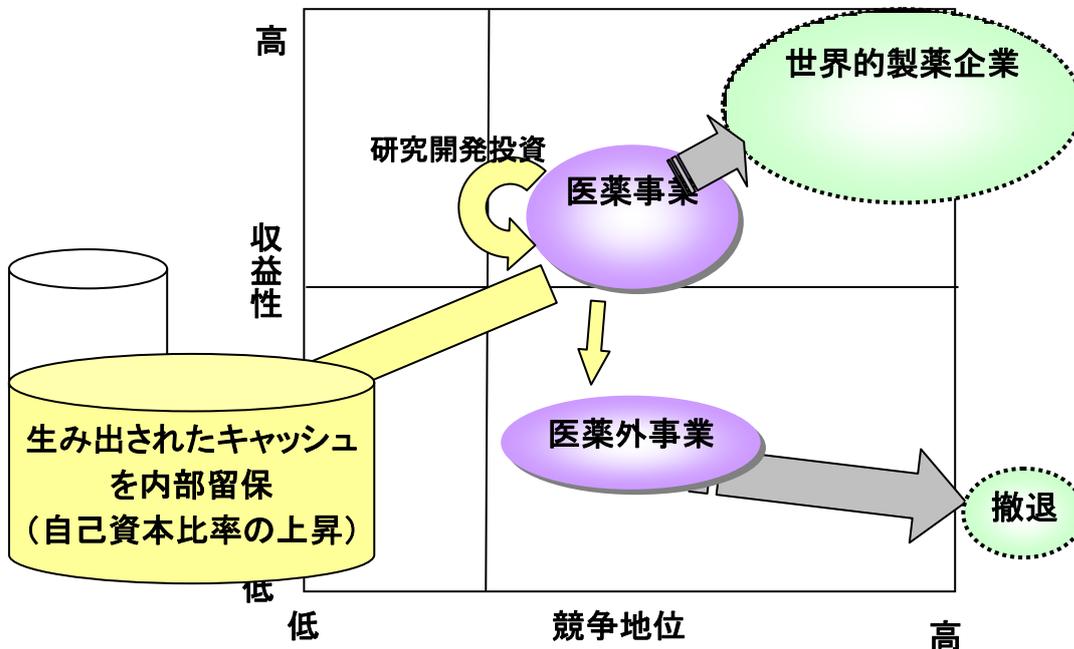
全社視点での事業ポートフォリオがあって、その中で個別事業単位が将来どのような事業であるべきかが明確でない企業がよく見受けられます。CEO は全社的判断を下す際に、個別事業単位責任者に委ねている可能性があるため、個別事業単位責任者の考え方を尊重する、場合によっては言いなりになる可能性があります。企業全体の効率的資源配分を決定すべき CEO が、その主導権を確立できていないように思えます。

全社視点での企業価値創造目的から、事業ポートフォリオを将来へ向けてどのように設計すべきかの基準が明確でなく、個々の事業単位責任者が言ってきた話をそのまま、「売上を前年比 2 割伸ばします、営業利益をいくら伸ばします」と言う目標だけで事業計画が策定される。そのようにして個別事業単位の計画が積み上がって、全社の事業計画となり、企業戦略が不在のまま事業が進められているようです。全体資源の効率的な配分を考慮せず、個別事業単位の独立性のもとに資源配分の部分最適の合成が全社資源配分となり、非効率な状態のまま企業規模が拡大しているように考えられます。

6 武田薬品工業の事業ポートフォリオ組み換え(2005)⁴

武田薬品は、「医薬品への回帰」「Takeda Pharmaceutical Companyの確立」を旗印に、医薬品事業への集中特化を行い、その他の部門を営業譲渡する事業展開効率化型事業ポートフォリオ組み換えを行っている。こうした事業ポートフォリオ組み換えは、武田國男氏の食品事業部時代の経験がもとに、トップダウンで強力に推し進められた。武田氏は食品事業部時代、周囲が全く働いていないことに疑問を感じていた。そこで自分がリーダーとなって新製品を販売したものの、その後、自分が食品事業部を出た途端、新製品開発に携わった同僚が飛ばされたことを聞きつけ、医薬品事業以外の事業部は腐っていると認識を強固に持つに至ったとされている。このため自らが社長になった際に真っ先に手をつけたのは、医薬品事業に依存するその他事業の自立を図ることであった。まず手始めに、医療用医薬品事業部以外の事業部にカンパニー制度を導入し、カンパニー内の損益を明確にするとともに、カンパニーのプレジデントに対しては2期連続して最終赤字となった場合には更迭するとの原則が示された。これによって各カンパニーが、自らの力で自らの成長のための資金を得るという認識が植えつけられた。この方針によって、多数のカンパニーの事業黒字化されたが、武田氏はそれだけでは満足せず、医薬品事業に特化できるよう、2000年からカンパニーの営業譲渡を積極的に行い、2005年の生活環境事業を行う日本エンバイロケミカルズの営業譲渡により、医薬外事業の再構築は終了する。

事業ポートフォリオ組み換え

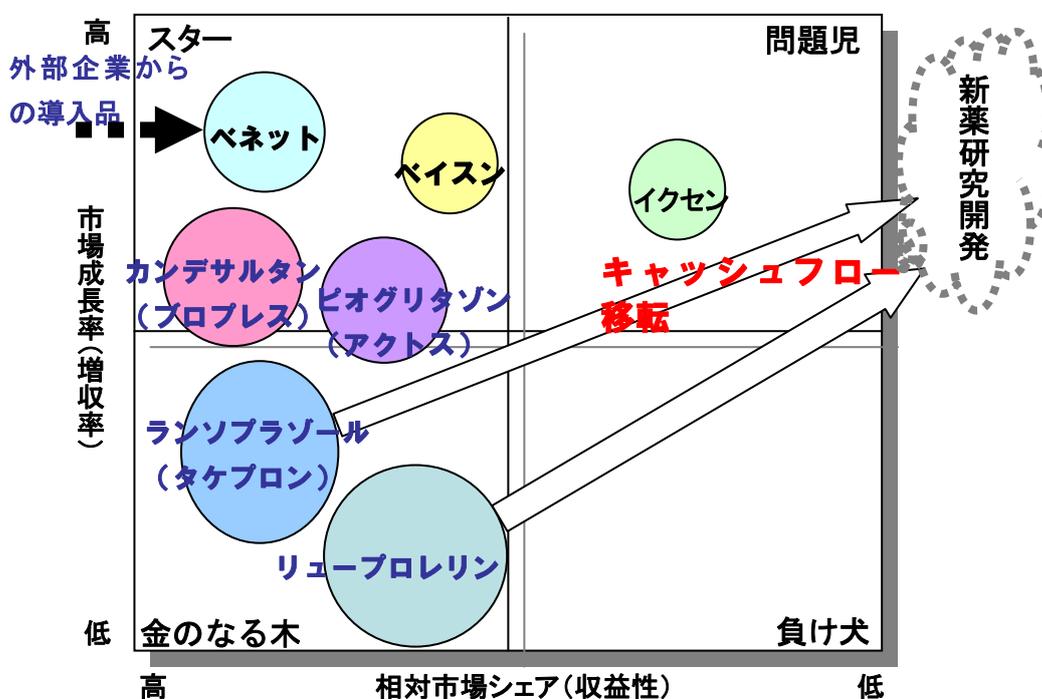


多角化経営から医薬事業への集中特化へ

出所：Eチーム（田村・齋藤・増田・桑田・深田・増田・佐々木・西山）「経営戦略応用研究 ケース・ディスカッション発表資料 武田薬品工業株式会社」 2004年7月17日 20頁

医薬事業ポートフォリオは、研究開発の重点領域が2000年の段階では、①糖尿病、循環器疾患（生活習慣病）、②泌尿器疾患、③中枢神経系疾患、④骨・関節疾患、⑤アレルギー疾患であったものが、2004年には①生活習慣病、②癌・泌尿器疾患、③中枢神経系疾患、④消化器疾患LCMへと組み換えが行われている。アクトス以降、新薬が上市されなくなり、重点疾患の絞込みが強く言われるようになったのは事実であるが、これらの疾患がどのような過程で選ばれたのかは、不明である。ただし、選抜された疾患は、中枢神経系疾患以外はすべてすでに販売している薬がある分野であり、研究開発における自社の強みを活かしながら、新薬開発の確率を上げたいという意向が働いたものと考えられる。以前に感染症領域を撤退する時には、武田氏の米国赴任時代の経験が大きく影響している。1980年代に武田氏が米国に赴任した際、武田薬品は新しい感染症のための薬を販売する直前であった。しかし武田氏の調査や米国の有名な医師から、「感染症の薬を大々的に販売するなら、自分の株を売っておいた方がよい」とアドバイスを受けたことから、大きく方針を変更し、前立腺癌の薬を主力に販売することになった。これは感染症の薬が市場で飽和状態にあること、欧米メガファーマの多くが感染症の薬を扱っていたことから、当時、米国で販売網を築き始めたばかりの武田薬品では、競争にならないといった事情があったためであった。武田氏がこのような経験をし、また代わりに力を入れた前立腺癌薬がその後1千億円を超えるブロックバスターに育ったことから、研究段階における感染症領域からの撤退についてはトップダウンで強力に推し進められた。

製品ポートフォリオとキャッシュフロー移転



出所：Eチーム（田村・齋藤・増田・桑田・深田・増田・佐々木・西山）「経営戦略応用研究 ケース・ディスカッション発表資料 武田薬品工業株式会社」 2004年7月17日 21頁

現在は、多角化事業を営業譲渡し医薬品専門の道を進んでいる武田薬品であるが、かつては多角化を行っており、相互にシナジー効果が認められている。1990年頃の武田薬品の事業とそのシナジー効果については、次のように示すことができる。医薬品業界自体がシーズオリエンテッドな業界であることから製品開発シナジーを中心に事業を広げていったが、マーケティングや調達といったシナジーも認められる。医療用医薬品と一般用医薬品の間のバリュー・シナジー効果であるが、一般用医薬品は通常、多額の広告費をかけて宣伝を行うことが重要なマーケティングとなる。このような広告活動を通じて、医療用医薬品を使用する医師に対しても会社の認知度が高まり、類似した抗生物質が多い中で安心して処方するといった面もあったと思われる。ところが現在のように会社の認知度が上がり、糖尿病や前立腺癌といった専門性の高い医薬品を販売している武田薬品にとって、一般用医薬品で行われている宣伝活動が、医療用医薬品の売り上げにどれだけ寄与しているかは疑問が残る。

医療用医薬品と農薬の間であるが、ここには製品開発シナジーや販売シナジーがあった。まず製品開発シナジーであるが、基本的に医薬品も農薬も化合物を合成しそれを評価するという意味では同じである。従って医薬品部門で合成されたものを農薬部門でも評価していたし、その逆も行われてきた。その中で例えばベイスンという糖尿病薬は、バリダマイシンAという殺菌剤の誘導体から生まれたりもしている。一方、販売シナジーであるが、武田薬品の農薬部門はかつて非常に急性毒性の強い除草剤を販売していて、その除草剤を使って自殺を図る人が年に数人いた。そのような折に医療用医薬品の営業担当者が、しかるべく患者が運ばれたドクターに対し対処法などを説明するといった役割もしてきた。

動物薬と医療用医薬品の間では人に効果のある医薬品を動物薬として試験を行ったり、化学品と医療用医薬品の間では、医薬品で生み出された新しい合成法を利用して新しい化学品を生み出すといった製品開発シナジーが認められていた。医療用医薬品事業以外の事業の間でも、多くのシナジー効果が認められている。例えば一般用医薬品とビタミン事業の間では、ビタミン事業で作られた各種ビタミンが一般用医薬品で利用され調達シナジーを生み出している。農薬と動物薬の間でも農薬部門で生み出された殺虫剤が、ペット用のノミ駆除剤として販売されるなど製品開発シナジーが認められている。

このようにかつて事業展開を行った際にも、事業間でシナジー効果は認められていたものとする。しかし、医薬品事業における収益性が高くなり、その他の事業単位が医薬品事業に対して資源循環を過度に依存するようになり、事業展開効率化を図る事業ポートフォリオ組み替えが行われ、それに際してシナジー効果を複合させることは考慮されなかった。

疾患別ポートフォリオとシナジー効果については、基本的にあらゆる点でシナジー効果を持たせることができる。医薬品の場合、例えば糖尿病の薬が高血圧症にも効果を示すといった事例がある。この場合は当然、対象患者は違うけれども、製品開発・調達・生産・物流のコスト・シナジー効果は期待できる。現時点では販売担当者が疾患専門とはなっていないので、糖尿病の薬を説明するMRが、精神科医のところでは中枢神経系疾患の薬の情報

提供を行うことは普通であり、販売シナジーも生じさせやすい。そうなるとう疾患については広げれば広げるほどコスト・シナジー効果がうまれることになるが、疾患の絞込みを行わなければ一つの疾患にあてられる開発資源が限られてしまうことで、投資効果が低下すると考えられており、シナジー効果には資源制約がある。

(注：武田薬品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 1, 2, 3, 4, 5 を参照してください)

7 川崎重工の事業ポートフォリオ組み換え(2004)⁵

川崎重工では 2002 年に造船部門と精機部門の分社化によって、事業展開効率化型事業ポートフォリオ組み換えをおこなった。同社において造船部門は創業母体であり不採算事業であっても不可侵領域であった。それだけに分社の決断は、社内に対して聖域無き事業再編を宣言することとなった。精機部門については社内分社の選択肢もあったが、事業としては縮小撤退の方向であった。他の事情として、カヤバ工業との事業提携の話があった。当時、油圧機器市場が縮小していく中、買い手のコストダウン圧力は高まり、業界 1 位 2 位企業間の事業提携が提案された。しかし、川崎重工とカヤバ工業では企業規模差があり、カヤバ工業が受け入れなかった。こうした状況に際し、当時の事業部経営陣は、分社独立の道を選択した。

この選択は川重本社にとっては、狙い通りの結果であった。造船部門の分社にあたり、どこかの部門を同時に分社し、カンパニー制の移行に伴う従業員の動揺を抑える意味と、精機部門のように賃金抑制すれば黒字事業転換出来る事業を分社し、分社への悪いイメージを払拭したい思惑があった。事実、川重グループの中で川崎造船とカワサキプレジジョンマシナリ (KPM) は特別な扱いになっている。KPM については分社独立後、急激に業績が回復し、その結果を受けて、川重は事業ポートフォリオ組み換えを加速させている。造船部門の分社独立準備については、石川島播磨重工業との事業統合交渉と平行して進められた。しかし、結局は両社の主導権争いにより物別れになっている。この後、川重は三井造船との共同購買などをすすめ、独自路線を歩んでいく。

川重はこの 2 社の分社をきっかけとして事業ポートフォリオ組み換えを進めている。事業再編にあたっては、中核・育成事業である、①航空機事業 ②汎用機事業 ③車両事業 ④ガスタービン・機械事業に集中投資を行うことを決定した。中核・育成事業に含まれない事業としては、①鉄構事業 ②プラント事業 ③破碎機事業が挙げられる。また、今後の成長によっては再編の可能性のある事業単位としては、①建設機械事業 ②ロボット事業がある。

鉄構事業とプラント事業については、違う性格の事業でありながら同じカンパニーに入れ、事業再編対象の体制をとっている。こうした中、鉄構事業については、千葉工場を閉鎖し播磨工場に集約した。製鉄プラント事業については JSP への事業統合を決定した。その他

プラント事業については、適当な事業提携先も見つからず暗礁に乗り上げた状態であるが、過去から巨額の赤字を生み出し続けたプラント事業の精算が同社の将来を左右することになることは間違いない。破碎機事業については神戸製鋼の同部門と 50 対 50 の別会社を作り、分社化している。

このように同社は組み換えを進めてはいるが、中核・育成事業単位に問題が無いわけではない。防衛庁の次期主力輸送機を 2 機種とも主契約社として落札できた航空機事業は別として、他の事業の競争地位は低い。汎用機事業の主力である 2 輪車のシェアはわずか 5%、車両事業のシェアは高いが、付加価値の低い車両の製造のみで、交通システムの事業は無い。ガスタービン・機械にしても船舶用原動機を除くと、業界のニッチであるといえる。このような事業を中核に据えなければならない同社の企業成長戦略の目標達成は難しいのが実情である。

なお、川崎重工業は 2010 年 10 月には、株式会社川崎造船、株式会社カワサキプレジジョンマシンナリ及びカワサキプラントシステムズ株式会社を合併している。

(注：川崎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 6, 7, 8 を参照してください)

8 松下電器（現パナソニック）の事業ポートフォリオ組み換え(2006)⁶

松下電器は、2002 年 10 月に松下通信工業(株)、九州松下電器(株)、松下精工(株)、松下寿電子工業(株)および松下電送システム(株)を、株式交換により完全子会社化。2003 年 1 月に事業再編により、事業ドメイン別経営管理に移行し、グループ会社の九州松下電器(株)（現在のパナソニック コミュニケーションズ(株)）が松下電送システム(株)と合併。同年 4 月に、松下電子部品(株)、松下電池工業(株)を株式交換により完全子会社化。2004 年 4 月に松下電工(株)の追加株式取得により、同社、パナホーム(株)及び傘下の子会社を連結子会社化することによって、松下電器グループの資源循環効率化型事業ポートフォリオ組み換えを行っている。事業ポートフォリオを構成する、複数事業単位をまとめる事業分野は、次のようになっています。(1) 映像・音響機器や情報・通信機器の「AVC ネットワーク分野」、(2) 家電電化機器等の「アプライアンス分野」、(3) 一般電子部品や半導体等の「デバイス分野」、(4) 松下電工(株)の「電工・パナホーム」、(5) 「日本ビクター」、(6) FA 機器や産業機器等の「その他分野」の 6 つの分野となっている。各事業分野の事業展開は、次のようになっている。

(1) AVC ネットワーク分野

最先端の技術を結集したハード、ソフト、サービス、ソリューションの提供を通じて、ユビキタスネットワーク社会の実現に貢献することをめざしている。2005 年度は、映像・音響機器では、キーデバイスの内製化で商品差異化とコスト力強化を図る垂直統合型ビジネスモデルが奏功し、プラズマテレビやデジタルカメラなどデジタル AV 機器の売上が大

大きく伸長した。情報・通信機器では、海外向け携帯電話事業が低迷しましたが、パソコンおよび周辺機器、国内向けカーエレクトロニクス機器などの売上が好調に推移するとともに、セキュリティ関連事業などの強化に取り組んでいる。

(2) アプライアンス分野

家庭電化・冷熱空調・健康システム・照明・環境システムの各事業分野で、新しい生活スタイルや健康・環境へのニーズに応える付加価値の高い商品づくりに取り組み、安心・安全・愛着ある商品・サービスを提供に取り組んでいる。2005年度は、ヒートポンプ乾燥方式を採用したななめドラム洗濯乾燥機や、トップユニット方式採用により収納スペースを拡大した冷蔵庫、繊維の奥に付着した菌や匂いを抑制できる空気清浄機など、技術力を活かした特長ある商品が強みを発揮し、市場で高い評価を得た。エアコンは、フィルターの掃除・排埃を自動で行う機種の上売りが好調に推移したことに加え、エアコン内部の汚れを防ぐ機能を強化した機種を発売したことなどにより、国内市場において占有率第1位を獲得している。今後も、ブラックボックス技術、環境技術、ユニバーサルデザインをベースとした、付加価値の高い商品づくりを進めていくこととしている。

(3) デバイス分野

デバイスに対するニーズの多様化、複雑化に対応した競争力のあるデバイス商品を開発、供給している。デバイス部門とセット部門が、開発段階から緊密に連携することによって、デジタルAV機器を中心としたお客様ニーズにあった商品づくりとスピーディーな新商品の立ち上げに貢献。2005年度は、半導体事業では、システムLSIのデジタル商品への搭載を進め、電子部品事業やモーター事業では、高付加価値商品の創出を実現する強いデバイスを市場に導入している。電池事業は、デジタル機器用の長寿命電池に注力した。今後も、デバイス事業の柱となる競争力のある商品群を育成、強化することにより、松下グループのセット部門における商品差異化に貢献することとしている。

(4) 松下電工・パナホーム

電材、電器、住設建材、電子材料、制御機器など、幅広い分野にわたる製品の製造、販売、施工およびサービス活動を行っている。2005年度は、住設建材事業では、システムバスルームやシステムキッチンに加えて、ホームシアター壁面収納システムなど、当社とのコラボV商品が市場で高い評価を得た。電材事業では、省エネ度合いを音声でお知らせする照明器具や住宅用火災警報器などが順調に売上を伸ばした。一方で、電器事業では、健康・理美容に対する社会的関心が高まるなか、ホームエステ商品、フィットネス機器なども市場で好評を得た。今後は、電器・情報機器・住設建材の技術を融合した新商品の創出に注力するとともに、省エネ・環境、セキュリティ、健康など社会トレンドへの対応を強化し、家まるごとの生活快適ソリューションを提案している。住設建材では、さらなるリフォーム市場の掘り起こしに注力します。さらに、海外事業については、中国・アジアを重点地域として、電子材料、制御機器に加え、照明デバイス等を中心に海外戦略を加速しようとしている。

パナホームは、安全・安心、健康・快適、創エネ・省エネをテーマに、人と地球環境にやさしい暮らしを提唱する「エコライフ住宅」を商品戦略における基本コンセプトと位置づけ、主力の戸建住宅事業、資産活用事業、リフォーム事業を中心に、事業を展開している。2005年度は、戸建住宅事業では、光触媒技術をタイル外壁に加え窓ガラスに採用してメンテナンス機能を一層向上させた新商品を発売するとともに、積雪寒冷地向けにも新たにエコライフ住宅の展開を開始した。資産活用事業では、入居者層の多様なニーズに対し、賃貸住宅の設計提案ができる体制を構築し、土地所有者に対する事業提案力を強化する。さらに、リフォーム事業では、「エコライフリフォーム」のコンセプトに基づいた住空間を提案するなど、コンサルティング型営業の強化に取り組む。今後は、「エコライフ」とともに、リフォームで感性豊かな住空間を提案する「リライフ」や医療・福祉分野で社会に貢献する「エイジングライフ」を強みとし、お客様のライフステージにあわせた住環境を提案することにより、持続的な成長を確保することとしている。

(5) 日本ビクター

高音質・高画質を実現する技術を核としたハードとエンターテインメントソフト事業を有し、音楽と映像の感動をお客様にお届けすることを使命と考え、事業展開を行っている。2005年度は、D-ILA ハイブリッドプロジェクションテレビやハードディスクムービー「Everio」など「Only1 商品」の新シリーズを展開し、市場で好評を得た。こうした状況のもと、成長性の確保と収益力の向上に向け、事業カンパニー制を解消し、商品事業グループ制に移行するとともに、国内外の拠点削減を進めるなど構造改革を加速。今後も、商品開発プロセスの見直しや、国内外のマーケティング体制の強化により、D-ILA ハイブリッドプロジェクションテレビ、ディスプレイ、ビデオカメラ、カーエレクトロニクス、AV システムの5重点事業を中心に、独自性ある商品の創出と増販に取り組むことにしている。

2006年現在の松下電器の民生用機器では、大きく分けて、テレビ、ビデオ、白物家電（洗濯機、冷蔵庫など）、オーディオ機器などが金のなる木にあたる製品分野である。これらの製品分野において、松下電器は相対的に高い市場シェアを確保しているが、市場の普及率は高くなっており市場成長率は高くない。現在のスターである製品分野は、デジタル機器のプラズマディスプレイである。この PDP での松下電器の市場シェアはグローバルで35%と高く今後の市場成長性も高く、2010年は2倍以上に需要が予測されている。一方問題児はDSC（Digital Still Camera）や携帯電話である。DSCの市場成長率は高いが、同社のDSCのシェアはソニーやキャノンと比較すると低い。手ブレ補正機能搭載など他社との優位差をもっているため今後のシェア拡大が課題といえる。携帯電話において3Gの普及によりグローバル競争となっている。国内での市場占有率は約20%と高く2005年度出荷台数で1位だが、グローバルで見るとノキア、モトローラ、サムスンの3強で60%以上のシェアを占めており、同社は6%にも満たない。DVDレコーダーは問題児からスターに移行しつつある。PDPとの相乗効果によりシェアを伸ばしている。これらの商品が市場に定着しつつあり、市場ではテレビやDVDなどの既存製品との置き換わりが進んでおり、スターに移行するように、全社的に投資している。

松下電器では、戦略製品に対し V 商品の選定を行っており増収増益を目指している。V 商品の特徴は、次の 3 点である。

- (1) 他社が容易に追従できない先進的で独自の技術であるブラックボックス技術をもつこと。
- (2) 誰にでも優しく簡単便利なユニバーサルデザインであること。
- (3) 省エネルギー・省資源など環境への配慮を重視した商品であること。

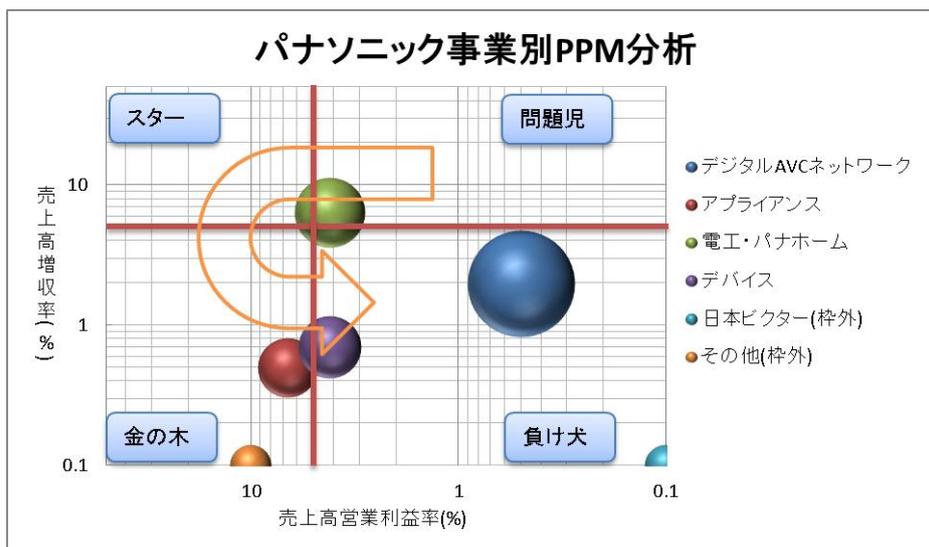
各事業ドメイン会社では V 商品をベースに事業の柱を複数育成している。例えばパナソニック AVC ネットワークス社は薄型テレビ、DVD レコーダーに続き、世界的に市場が急拡大しているデジタルスチルカメラを事業の柱として育て、松下グループ全体の経営に貢献していこうとしている。設備投資面では、半導体、プラズマディスプレイパネル (PDP) などの基幹デバイスに重点的に投資を行っている。

成長するデジタル家電においては、信号処理等を行うためソフト資産である半導体 (システム LSI) での開発や投資が必要になる。半導体事業は、デジタル商品の付加価値がシステム LSI に収斂されていくなか、その果たす役割は極めて重要であり、2005 年度までの 2 年間で約 1,300 億円をかけて、富山県魚津市に最先端システム LSI の新工場を建設している。PDP 事業では、約 600 億円を投じた茨木第 2 工場が 2004 年 4 月に稼働を開始し、さらに 2004 年 9 月着工、2005 年 11 月稼働開始した世界最大規模の量産工場を兵庫県尼崎市に建設した。投資総額 1,800 億円、年産 600 万台 (42V 型換算) に上る世界最大規模の量産工場となる国内第 4 工場の建設を 2006 年 5 月より開始し、2007 年 7 月より稼働予定。この新工場がフル稼働する 2008 年度には、国内外計 5 工場での生産能力は年産 1,150 万台以上となり、世界最大規模の生産体制を構築している。同社は、こうした基幹デバイスへの注力により、他社との差別化できる商品の開発をめざし、セットとデバイスの垂直統合型価値連鎖を築いている。

AVC ネットワーク分野の資源循環は、次のようになっている。金のなる木事業である、ビデオ、テレビ、オーディオ事業で得た資源を DVD、DSC、携帯電話に投入し、従来まで問題児であった事業をスターに移行させようとしている。しかし、現在のところ業界の競争が激しく順調に行っているわけではなく、このまま負け犬になる可能性をはらんでいる。現在の金のなる木事業である洗濯機、冷蔵庫、エアコンなどの白物家電は、日本国内市場のシェアは高いのが、今後とも市場シェアを維持し収益をえるような競争力を維持できるかが課題である。現在、スターである PDP を中心として周辺機器をいかに成長事業へと育てるかが重要な課題となる。

2010 年現在の同社事業ポートフォリオは下記のように表すことができます。

パナソニックの事業ポートフォリオ(2010)



**将来のスターとなる問題児エリアの事業が見当たらない
過去の蓄積が同社を支えている状況**

出所：Eチーム（佐山・芝・渋谷・島見・洲脇・津島・道）「経営戦略応用研究 ケース・ディスカッション 発表資料 パナソニック株式会社」 2010年9月11日 17頁

（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 9, 10 を参照してください）

1 俊敏に事業ポートフォリオ組み換える手法として、「パッチング(Patching)」が次の文献で提唱されている。Eisenhardt, K. M. and S. J. Brown (1999), "Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets," *Harvard Business Review*, 77, (May-June), 72-82, 「パッチング：俊敏な組織改編の新技术」 *Diamond Harvard Business*, (August-September, 1999), 105-121.

2 事業分割の方法について、次の文献が参考になる。Dranikoff, L. et al., (2002), "Divesture: Strategy's Missing Link," *Harvard Business Review*, 77, (May), 75-83, 「良い事業分割、悪い事業分割」 *Diamond Harvard Business*, (August, 2002), 72-83.

3 事業売却の方法について、次の文献が参考になる Mankins, M. C. et al., (2008), "How the Best Divest," *Harvard Business Review*, 86, (October), 92-99.

4 この事例は、次のレポートを引用し、加筆・修正・編集している。久恒 英司「経営戦略応用研究 課題レポート No.1」 2005年8月15日 65-79頁

5 この事例は、次のレポートを引用し、加筆・修正・編集している。松永 好弘「経営戦略応用研究 課題レポート No.2」 2004年7月19日 3-4頁

6 この事例は、次のレポートを引用し、加筆・修正・編集している。河原 広喜「経営戦略応用研究 課題レポート No.1」 2006年8月21日 42-50頁