

愛知県の自動車向け金型メーカーが、業界の経営環境の変化を感じ取り、高級ゴルフクラブの製作に進出したというニュースを耳にしました。いくら自分がゴルフ愛好者であるといっても、簡単には手を出せない高額商品ですが、それだけに打感がよく、スコアも伸ばせるに違いないと興味をそそられます。

この金型メーカーは自動車向け金型製造のプロセスで、既存事業にはなかったゴルフクラブ製造のための

## 経営多角化の源泉

存のゴルフクラブメーカーといきなり対抗できるだけの高い信頼を構築してきたともいえるわけです。

このように、既存事業の継続から新たに生み出され、企業内部に蓄積される技術やノウハウなどで、既存事業に専念しているだけでは使用しきれない経営資源を、経済学者のエディス・ペンローズは、「未利用資源」と呼びました。そして経営学でも、未利用資源は企業にとって多角化の源泉になりうるものと位置づけられてきました。

製造業だけでなく、例えばわれわれ大学人も、日々の講義やゼミを通じて、高田純次さんのように面白

いえます。ほかのケースでは偶然がきっかけになることもあるでしょうし、他社の成功から学ぶということもありえます。しかし、未

利用資源に着目できたとしても、新事業に結びつけることは並大抵ではありません。そもそも新事業にはリスクが伴いますし、自社にとって新規でも、その領域にはすでに巨人が存在することも多いからです。だからといって、悪戦苦闘を避けてはいけません。

ゴルフつながりで、昭和の創業者を代表する、ある大物経営者のエピソードを紹介します。ゴルフ好きなこの方は、生前、時間が空くと自宅でゴルフクラブいじりをされておられたと聞いています。いろいろな改造を試みる過程で、「クラブは番手によって長

# 宝の山

## 「未利用資源」

技術を蓄積してきたということになります。今後、販売がどのような形態で行われるかはわかりませんが、仮に自社で販売も行うとすれば、そのための流通網やノウハウも蓄積してきたということになります。さらに、日本の製造業の強さのシンボルでもある自動車産業への関与の歴史から、既

名古屋大学大学院  
経済学研究科教授

河合 篤男

い話術を身につけられれば、エンターテインメント分野への進出も夢ではないというわけです。あらゆる事業領域で日々、未利用資源が生み出されていると考え、わくわくするのは私だけでしょうか。

問題は未利用資源の存在に気づき、それを新事業に結びつけようとする企業の意気込みということかもしれません。冒頭の金型メーカーの気づきは、業界の先行きへの危機感に発すると

に揃えてコースに出られたといえます。結果、スコアはめっちゃくちゃになり、「やっぱり長さは変わらないといけない」と回帰され、新たな工夫を重ねられたといえます。

微笑ましいエピソードですが、このような紆余曲折こそ、未利用資源に箔をつけ、他社にない新結合をもたらす可能性があり、結果、世界的企業への成長に通じていく道なのかもしれません。

かわい・あつお 経営組織・経営戦略。神戸大学大学院卒。博士（経営学）。1965年生まれ。

