

〈論文〉

アンゾフの企業成長戦略：多角化戦略を中心に

喬 晋 建

キーワード：PPM (Product Portfolio Matrix) 多角化 (diversification)
戦略的経営 (strategic management) アンゾフの逆命題 (Ansoff's Anti-thesis)

はじめに

周知のように、20世紀の初頭において、テイラー (F.W. Taylor) の科学的管理法と Fayol (J. H. Fayol) の管理職能・管理原則説の樹立によって経営学が誕生した。その後、経営学という大きな枠組の中にいろいろな学問分野が加わり、その1つは1960年代初頭に誕生した経営戦略論である。

通説として、経営戦略論の誕生に最も大きく貢献した功労者はチャンドラー (A. D. Chandler) とアンゾフの二人である。チャンドラーと経営戦略論との関係について、既に別の論文で説明しているため¹⁾、本稿は、1960年代を風靡したアンゾフの企業成長戦略、とりわけ多角化戦略の内容に絞り込み、人物像・理論・原著の三位一体を基本特徴とする説明を展開する²⁾。

1. アンゾフの人物像³⁾

アンゾフ (Harry Igor Ansoff: 1918.12.12 ~ 2002.7.14) は1918年冬にロシアのウラジオストック (Vladivostok) で生まれた。その当時、モスクワ (Moscow) にあるアメリカ領事館の秘書官として勤務していた父親は、アメリカ赤十字協会を代表し、シベリアにある戦争捕虜キャンプの生活状況を視察するためにシベリアに滞在していた。しかし、十月革命 (October Revolution) が突発し、赤い荒波がまもなく遠いシベリアを飲み込む状況の中、父親の母国であるアメリカに渡るのか、それとも母親の母国に残るのかについて、両親の意見が分かれた。結局、母親の意見が勝ち、アンゾフ一家はロシアに残った。その後、新生ソビエト連邦と欧米諸国の外交関係がいったん断ち切られてしまい、アンゾフ一家はソビエト国

民となった。

レーニンが亡くなり、スターリン時代が新たに到来した1924年の冬に、アンゾフ一家はウラジオストックからモスクワに転居した。しかし、革命後のソビエト体制下では、アメリカ人だった父親と資本家家庭に生まれた母親は潜在的な反革命分子とみなされ、信頼されていなかった。このことはアンゾフの少年時代に大きな暗い影を投げかけた。新しい社会主義体制に受け入れられるために、アンゾフは幼いころからエンジニアを人生の目標に設定し、社会主義建設に必要な専門人材になるために一生懸命に勉強し、全教科で高い点数を収めた。

1933年にソビエトがアメリカとの国交を樹立したことにつれて、父親は再びモスクワのアメリカ領事館で書記の仕事を得た。その後、父親はアメリカ国籍を回復し、アメリカへの帰国を計画しはじめた。社会主義の宣伝に洗脳されたアンゾフ少年は、社会主義の優越性と資本主義の邪悪性を信じて疑わず、最初はアメリカに行きたくなかった。しかし、アメリカ現地で資本主義の邪悪に関する生の証拠を掴もう、またずっと強い興味を持っていたアメリカ・インディアン人とインディアン文化に関する知識を深めよう、この2つの目標を達成したらモスクワに戻って学業を継続しようと考えようになった。こうして、1936年の9月に、18歳のアンゾフは両親と一緒にレーニングラードすなわちサントペテルブルク (Saint Petersburg) を出発し、2週間の船旅を経てアメリカのニューヨークに到着した。

アメリカに着いたのは、ちょうど大恐慌から徐々に回復している時期であった。アンゾフ一家はお金も頼れる親族もなく、最初の借家は貧しい人々が多く住む地域 (Harlem, NYC) にあった。しかし、翌日に小さなコーヒー・ショップでおいしい朝食を食べ、また町にあらゆるタイプの店があり、どの店にも商品が溢れていることを目のあたりにして、若いアンゾフはこの資本主義国の豊かさを衝撃的に実感したという。

最初のうち、アメリカ生活の問題点を手紙に書いてモスクワの友人たちに報告していたが、ソビエト国内の統制が厳しくなり、友人たちは「敵」とつながっている疑いを恐れて交信の中止を要請した。一方、時間が経つと共に、資本主義に対する先入観が崩れ、およそ2年後にソビエト帰国の計画が放棄された。また、アメリカ生活の中に新しいニーズとチャレンジが多すぎるので、インディアン居住地を尋ねるというもう1つの計画も、結局、実行しなかった。

アンゾフはまずニューヨーク市のマンハッタン地区に立地する有名高校 (Stuyvesant High School) に編入学した。翌1937年にクラス・トップの成績で卒業し、ニューヨーク州立の大学システムに4年間の学費全額免除と奨学金支給の資格を手にした。しかし、ニュージャージー (New Jersey) 州にあるスティブンス工科大学 (The Stevens Institute of Technology)

は最初1年間の奨学金支給、そしてクラス上位10%に入れば奨学金が延長されるという条件を提示してくれた。このスティブンス工科大学は当時、アメリカ国内で最も学費が高く、また最も優れている工学系大学の1つであった。若いアンゾフは、親の反対を押し切ってスティブンス工科大学に入学した。晩年の回顧の中、この選択は彼の人生の中で最も優れた選択の1つだったと述べた。なぜならば、ここで熱心に勉強した機械工学と物理学のシステム的方法論はきわめて有用で、後日の戦略経営モデル構築に大いに役に立ったためである。

入学4年後にアンゾフはクラス・トップの成績で卒業し、工学の学士号を取得した。さらに同大学で現代物理の修士課程に進み、修士号（Master of Science）を取得した。第2次世界大戦によって学業は中断され、海軍予備役の一員として国防関係の仕事をしていたが、戦後の1946年にロードアイランド（Rhode Island）州にある名門のブラウン大学（Brown University）に入学し、1948年に応用数学分野の博士号を取得した。

博士学位審査の翌日に、30歳のアンゾフは結婚式を挙げ、花嫁を携えてカリフォルニア州（Santa Monica, CA）に意気揚揚に向かった⁴⁾。その地において、アンゾフは、アメリカ空軍によって創設された著名なシンクタンクであるランド・コーポレーション（Rand Corporation）の数学部門で4年間勤務した。その後、ランド社内で配属部署を変え、プロジェクト・リーダーとして、アメリカ空軍とNATO空軍の対ソビエト防衛策を研究していた。しかし、せっかく完成した報告書はほとんど軍関係者の組織的近視（organizational myopia）によって無視・拒否され、その苦い経験は「非連続的な戦略的変革に対する組織的抵抗（The problem of managing resistance to discontinuous strategic change）」という後日の研究テーマにつながった。

1957年にアンゾフはランド社を離れ、航空機械産業に属するロッキード・エアクラフト社の企業計画部（the Corporate Planning Department of the Lockheed Aircraft Corporation）に移った。最初の仕事はロッキード社の多角化事業に関する計画書を作成することであり、この偶然の出会いはその後の職業生涯を大きく左右することとなった。ロッキード社の経営陣に報告したり、意見聴取したりするなか、驚いたことに社長を含める上級役員が多くは多角化の意味をほとんど理解していなかった。当時では多角化と言えば、機会主義的な企業買収を意味するものであった。買収活動の意味やその長所と短所などに関してほとんど知られていなかったし、また買収を成功させるための理論的概念と分析手法も確立されていなかった。こうして、ロッキード社の多角化事業を念頭に、アンゾフは多角化に関する理論概念と分析モデルの構築に取り組みはじめた。そのうち、アンゾフは多角化担当チームのリーダー（Director of the Diversification Task Team）から買収された企業の1つとなるロッキード・

エレクトロニクス (Lockheed Electronics Company) に転出して副社長 (Vice President) となった。

会社経営業務の傍ら、アンゾフは多角化に関する論文を学術雑誌に発表していた⁵⁾。そして、約15年の実務経験を積んだ後、1963年に45歳のアンゾフは学界に転身し、ピッツバーグ市 (Pittsburgh, PA) にある名高いカーネギー・メロン大学 (Carnegie - Mellon University) の産業経営大学院 (GSIA: The Graduate School of Industrial Administration) の教授に招かれた。

当時にGSIAの院長 (Dean) を務めていたのは、組織行動理論の創立者として知られるサイアート (Richard M. Cyert) であった。サイアート院長が最初の1年間に講義を担当させず、手かっている本を完成させるように配慮してくれたおかげで、アンゾフは処女作の *Corporate Strategy* を1965年に出版した。経営戦略に主眼を置く最初の著作として、この1冊は経営戦略論の古典となり、それ以降の世界中の戦略論研究者に大きな影響を与え続けている。アンゾフに批判的な論戦を挑んだミンツバーグ (Henry Mintzberg) でさえ、この1冊を「最も精巧な戦略的計画の理論モデル (the most elaborate model of strategic planning in the literature)」を提示したと高く評価している。

GSIAに在籍した6年間に才能溢れる同僚 (H. A. Simon, J. G. March, R. M. Cyert, H. Leavitt, etc.) と優秀な学生に恵まれ、とくに最初の数年間は知的な刺激に富んだものであった。しかし、アンゾフの興味はどんどん学際的領域 (multidisciplinary perspective) に惹かれていくにつれて、狭い専門テーマにこだわるGSIAの気風に馴染めなくなると感じた。そのため、アンゾフは1969年にテネシー州 (Nashville, TN) にあるバンダービルト大学経営大学院 (Graduate School of Management, Vanderbilt University) の創設に携わり、初代院長 (Founding Dean) となった。大学院業務の傍ら、アメリカ国内に起きた大量な多角化事例を詳細に検証し、*Acquisition Behavior of U.S. Manufacturing Firms, 1946 - 1965* という重要な著作を1971年に出版し、多角化戦略の有用性と困難さを明確に指摘した。

1973 - 82年の間に研究拠点をヨーロッパに移し、ベルギー (Brussels, Belgium) にあるヨーロッパ経営大学院 (EIASM: European Institute for Advanced Studies in Management, 1973 - 75) およびスウェーデン (Stockholm, Sweden) にあるストックホルム経済大学院 (Stockholm School of Economics, 1976 - 83) の教授を務めた。その間、自分の戦略論を大きく発展させ、戦略経営 (strategic management)、業務運営 (operating management)、経営能力 (management capability) などのコンセプトを開発した。「正しいことをする (doing the right thing)」だけでなく、「正しいことを正しくやる (doing the right thing right)」た

めの理論的枠組みの構築に熱心に取り組み、*Strategic Management* というアンゾフ理論の最高峰とみなされる大作を1979年に出版した。

1983年にアメリカに戻り、カリフォルニア州（San Diego, CA）に移住した。自分のコンサルティング会社（Ansoff Associates International）を設立し、Philips、General Electric、Gulf、IBM、Sterling、General Foods、Westinghouseといった多くの大企業を顧客にして経営管理の実務に接していた。その傍ら、地元の米国国際大学（United States International University、2001年にAlliant International Universityに名称変更した）の大学院博士課程で講義を担当していた（1984 - 2001）。2001年に教職から引退し、2002年7月14日に肺炎で死去し、享年83歳であった。

アンゾフの生涯において、数多くの賞を受賞し、学会の多くの要職を務め、フィンランド、イタリア、イギリス、スウェーデンなどの大学から5つの名誉博士号が授与された。アンゾフの偉大なる功績を記念するために、バンダービルト大学にアンゾフ奨学金が設立され、オランダや日本などの国でアンゾフ賞が設立された。



写真出所：http://en.wikipedia.org/wiki/Igor_Ansoff

2. アンゾフの著作

経営戦略論を語るときに、アンゾフの思想と業績を知ることはきわめて重要なことである。なぜならば、アンゾフ以前の経営戦略に関する論述、たとえばチャンドラーの命題は、あくまでも歴史研究や経験則であり、経営戦略理論の体系化と精緻化を追求するものではなかった。アンゾフこそが、現代の戦略経営や企業戦略の大枠を作り、その後の経営戦略論に大きな影響を与えた人物である。戦略論のテーマを扱うときに、多くの場合、アンゾフ以降の戦略論の流れを指しており、それ以前のものとは区別している。そのため、アンゾフに最も厳しい論戦を挑んだミンツバーグ（Henry Mintzberg）が、アンゾフを「戦略経営の父（the Father of Strategic Management）」と敬意をもって命名した⁶⁾。

アンゾフの著作と論文は決して気軽に読める類のものではなく、その内容は読者をいじめていると思われるほどの専門性に徹底しており、戦略論の発展史において確たる地位を占めている。アンゾフは、経営戦略、戦略計画、戦略経営といった領域で先駆的な研究を継続的に行ない、「製品・市場成長マトリックス (Product - Market Growth Matrix)」という戦略分析の枠組を開発したり、「乱気流 (turbulence)」や「シナジー (synergy) 効果」などの新語を経営用語集に追加したりすることによって、多角化経営や戦略的意思決定などの学問領域で画期的な貢献を果たした。またポーター (Michael Porter) の「競争優位性 (competitive advantage)」、ハメル&ブラハラード (Gary Hamel & C. K. Prahalad) の「中核能力 (core competence)」、ピーターズ (Tom Peters) の「基軸から離れない (sticking to your knitting)」などの諸概念はいずれもアンゾフのアイデアを発展させたものである。アンゾフの残した研究業績に疑いの余地がなく、しかもその理論的な体系があまりにも壮大であるために、「戦略経営のアンゾフ山脈 (the Ansoff Mountains)」と表現される場合もある。

こうして、長い研究者人生において、アンゾフは数多い研究業績を挙げていた⁷⁾。そのうち、*Corporate Strategy* (1965)、*Strategic Management* (1979)、*Implanting Strategic Management* (1984) という3冊の単著は特に高く評価されている。一方、本稿の執筆に当たり、以下の書籍を重点的に参照している。

- ▶ Ansoff, H. I. (1957), "Strategies for Diversification," *Harvard Business Review*, vol.35, no.5, (Sep/Oct) pp.113 - 124. (DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳 (2010) 『戦略論 1957 - 1993』ダイヤモンド社、3 - 38頁)
- ▶ Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, NY: McGraw Hill, Inc., 1965. (広田寿亮訳 (1969) 『企業戦略論』産業能率大学出版部)
- ▶ Ansoff, H. I. (ed.) (1969), *Business Strategy*, Middlesex, England: Penguin Books Ltd.⁸⁾
- ▶ Ansoff, H. I., etc. (1971), *Acquisition Behavior of U.S. Manufacturing Firms, 1946 - 1965*, Nashville, TN: Vanderbilt University Press. (佐藤禎男監訳 (1972) 『企業の多角化戦略』産業能率大学出版部)
- ▶ Ansoff, H. I., etc. (eds.) (1976), *From Strategic Planning to Strategic Management*, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.⁹⁾
- ▶ Ansoff, H. I. (1979), *Strategic Management*, London, UK: MacMillan Publisher LTD. (中村元一訳 (1980) 『戦略経営論』産業能率大学出版部。中村元一監訳 (2007) 『アンゾフ戦

略経営論 [新訳] 』中央経済社)

- Ansoff, H. I. (1984), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International (UK) (1st edition: 1984, Revised edition: 1990). (中村元一・黒田哲彦・崔大龍監訳 (1994) 『戦略経営の実践原理：21 世紀企業の経営バイブル』ダイヤモンド社)¹⁰⁾
- Ansoff, H. I. (1988), *The New Corporate Strategy*, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc. (中村元一・黒田哲彦訳 (1990) 『最新・戦略経営：戦略作成・実行の展開とプロセス』産能大学出版部)¹¹⁾
- Ansoff, H. I. (1992), “A Profile of Intellectual Growth”, in Bedeian, A.G. (ed.) (1992), *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays* (Vol.1), Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc.
- H. アンゾフ・D. ハッセイ・中村元一著、中村元一監訳・崔大龍訳 (1992) 『戦略経営：21 世紀へのダイナミクス』産能大学出版部¹²⁾
- アンゾフ・中村元一編著 (1993) 『戦略経営』都市文化社¹³⁾
- Antoniou, P. H. & Sullivan, P. A. (eds.) (2006), *The Igor Ansoff Anthology*, BookSurge, LLC.¹⁴⁾
- Ruby, C. D. (ed.) (2011), *Igor Ansoff: Applied Mathematics, Business Manager, Strategic Management*, Beau Bassin, Mauritius: Fidel Books Inc.¹⁵⁾

3. PPM 分析の枠組

戦略 (Strategy) の位置づけに関して、MOST という表現がよく知られている。つまり、Mission (企業使命) → Objective (企業目標) → Strategy (企業戦略) → Tactics (企業戦術) という一連のステップの中に、戦略が位置づけられている。こうして、経営戦略の内容と方向性を決定するのは企業目標であるが、その企業目標について、公企業を対象にした場合に公共性 (国民厚生と社会福祉、すなわち便利性、安全性、普及率など) が強調され、私企業の場合に収益性 (資本利益率、株価収益率、売上利益率など) が強調されている。また比較経営学では、公企業と私企業の目標がいずれ互いに接近していくという収斂仮説に基づき、成長性の指標 (売上高伸び率やマーケット・シェア成長率など) が最も重要視される。

アンゾフの基本的な考え方は、意図せずにはいえ、その比較経営学の視点に一致しており、成長性を企業目標としてとらえている。そして、企業の成長という目標を実現するために、企業製品と顧客市場の異なる組み合わせによって PPM (Product Portfolio Matrix) と呼ばれる 4 つの基本的戦略が生まれると説明している (表 1)¹⁶⁾。

表1 成長戦略のベクトル

	現製品 Present Products	新製品 New Products
現市場 Present Markets	①市場浸透 Market Penetration	③製品開発 Product Development
新市場 New Markets	②市場開発 Market Development	④多角化 Diversification

出所：Ansoff (1965), p.99. 広田寿亮訳 (1969)、137 頁。

①市場浸透戦略 (market penetration strategy)

これは、現在の市場セグメント、すなわち今までと変わらぬ顧客層に対して、(モデル・チェンジされたシリーズ新製品を含む) 既存の製品をさらに売り込み、既存顧客の購入頻度と購入量の増大を通じて、売上高とマーケット・シェアの拡大をはかる方法である。この場合、価格の引き下げやブランド力の向上などが勝負の決め手になることが多い。したがって、生産コストの削減、広告・宣伝の強化、まとめ買いの割引、顧客関係管理の強化などの方策が効果的だとされる (例えばあるテレビ・メーカーは、同技術のテレビを大型化・小型化へ拡張、一家庭内での複数台数化を狙う)。

②市場開発戦略 (market development strategy)

これは、既存の製品をもって新しい市場セグメント、例えば所得、年齢、地域、価値観、行動特徴などが異なるタイプの顧客層を開拓し、成長の機会を見出す方法である。(自動車) 国内から海外へ、(コンピューター) 法人向けから家庭向けへ、(携帯電話) 高級品から大衆品へ、新しいブランド・ネームの導入 (TOYOTA に LEXUS を追加)、といった新しい市場セグメントの開拓はすべてこれに当たる。この場合、営業販売や顧客関係強化対策をはじめとする商業的な能力が勝負の決め手になる (例えばあるテレビ・メーカーは、同技術の薄型テレビを国内市場から海外市場へ、高所得者から一般大衆へ拡張、販売台数の拡大を狙う)。

③製品開発戦略 (product development strategy)

これは、現在の市場セグメント (顧客層) に対して、既存の製品と大きく異なるような、新機能や新デザインを付けた新しい製品を投入し、売上の増大をはかる方法である。新製品

の開発に当たり、商品カテゴリーの幅の広さと商品アイテムの奥行き長さという製品ラインの両方向から事業の拡大を目指すことはできるが、いずれの場合においても、商品の企画と開発をはじめとする技術的な能力が勝負の決め手になる（例えばあるテレビ・メーカーでは、白黒テレビからカラー・テレビへ、アナログ・テレビからデジタル・テレビへ、家庭用テレビから自動車用テレビへ、という類の拡大は製品ラインの奥行き長さの延伸であり、テレビからDVDレコーダー、パソコン、テレビ台などへ、という類の拡大は製品ラインの横幅の広がりである）。

④多角化戦略（diversification strategy）

これは、新しい顧客市場において新しい製品を投入し、今までと完全に異なる新天地で成長の機会を求めていく方法である。損害保険事業への家電メーカーの進出、テーマパーク事業への鉄鋼メーカーの進出、中国外食産業への日本の仏壇メーカーの進出などはどれも多角化戦略に当たる。多角化戦略を実施する手法として、技術協力、業務提携、単独事業、合弁事業、フランチャイジング、OEMなども用いられているが、とりわけ企業の合併と買収（M&A）が最も重要視される。また、いずれの手法であれ、営業力、技術力、資金力などを含む総合的な能力が勝負の決め手になる（例えばあるテレビ・メーカーは、既存の製品と顧客から大きく離れ、損害保険事業やインターネット銀行業務に進出し、テレビ部門の業績低迷を金融事業でカバーしようとする）。

⑤ PPM 分析の要点

アンゾフの生涯において、多数の著作を出版して、数多くの重要な概念と分析手法を生み出した。1965年の処女作で示したこのPPM分析の枠組は最も広く知られているが、意外にもアンゾフ本人はこの枠組みをあまり重要視せず、詳しい解説を加えることもしなかった。確かにアンゾフは次のように述べている。「戦略的意思決定の究極の目的は、見かけによらずシンプルなものであり、いってみれば、企業のために製品と市場のコンビネーションを選択することである（The end product of strategic decisions is deceptively simple; a combination of products and markets is selected for the firm）」¹⁷⁾。しかし、その製品と市場のコンビネーションをどのように選択するかについて、アンゾフはほとんど触れていなかった。したがって、以下は筆者個人の見解を述べる。

コンティンジェンシー理論の視点に立って考えると、成長戦略の選択にあたり、製品と市場の組み合わせによって生まれた4つの成長戦略は、どれも条件づきに有効であるし、また

どれの有効性も条件つきである。具体的に検討してみると、まず市場浸透戦略は、それまでのやり方と最も高い関連性を持つものである。企業内部に蓄積されている資源と能力（とくに広告宣伝活動に必要な財政的な資源）を活かせば、成功する可能性はかなり大きい。とくに成長している市場において、マーケット・シェアの拡大がなくても、市場全体の拡大によって共存共栄的に自社の成長を目指すことも可能である。しかし、市場全体の成長性が鈍くなると、同業他社との厳しい競争に勝ち抜き、自社のマーケット・シェアを奪い合い的に拡大しなければ、自社の成長はほとんど不可能になる。業界内部での競争優位性が強くなければ、市場浸透以外の戦略に切り替えざるを得なくなる。

そのとき、もし当該企業のコア能力が主に顧客市場関連の側面にある（たとえば商業的能力）とすれば、顧客市場での強みを生かすために市場開発戦略をとるべきである。また、もし企業のコア能力が製品関連の側面にある（たとえば技術開発力）とすれば、製品分野での強みを生かすために製品開発戦略をとるべきである。市場開発戦略または製品開発戦略を実施すれば、企業の成長はある程度見込まれる。しかし、市場または製品を拓けることによる成長にはいずれ限界が来る。そのとき、さらなる企業成長を目指すのであれば、最後のひとつとなる多角化戦略は避けられない選択となる。

多角化戦略は製品と顧客市場の両面から新しい事業にチャレンジすることなので、企業内部に既存のコア能力から大きく逸脱することになりやすい。そのため、商業力、技術力、資金力などを含む総合的な能力が客観的に求められる。失敗するリスクも高いが、成功すれば大きな成長が見込めるという意味で、多角化戦略はまさにハイリスク・ハイリターン（high risk & high return）の成長戦略だといえる。

なお、製品と市場の組み合わせによって形成される以上4つの成長戦略のうち、市場浸透、市場開発、製品開発という3つは企業内部に蓄積された財政的、商業的、技術的な資源を活用させ、市場または製品の方向へ拡大を目指すものであるために、拡大戦略（expansion strategy）とも呼ばれ、広義的な成長戦略と名づけられる。一方、4番目となる多角化は市場と製品の両方向からの同時侵攻を意味し、まったく新しい天地で飛躍的な成長を目指すものであるために、狭義的な成長戦略と名づけられる。「広義的」と「狭義的」という言葉表現の違いが示しているように、多角化こそが本格的な成長戦略とみなされる。

アンゾフのPPM分析の枠組が単純明快であるために、現実問題の分析に広く応用され、1960年代の代表的な経営戦略手法となった。私見として、PPM分析の要点は次のようにまとめられる。

- 1) 基本的な成長戦略は4つある。どれ1つも有効であるが、企業の内部資源と外部環境に合わせて（すなわちSWOT分析を行なったうえ）選ぶべきである。
- 2) 経営資源の分散や組織認識の混乱を避けなければならないので、同じ時期に1つだけを実施する（二兎を追わず）。
- 3) 4つのうち、ハイリスク・ハイリターン性の性質を持つ多角化は最も重要な成長戦略となるが、その成功は最も難しい。
- 4) 企業が成長する段階に合わせて成長戦略を切り換える必要がある。易しいものから始めるのは一般的なもので、市場浸透戦略→市場開発戦略または製品開発戦略→多角化戦略、というのは一般的な順序である。

4. 多角化の種類

基本的な企業成長戦略は4つあるが、そのうち、多角化戦略が特別に重要であるために、多角化の種類、原因、実施要領などについて、さまざまな議論が提起されている。本節では、アンゾフのPPM分析の枠組に倣い、生産技術とマーケティングの両角度から既存製品との関連性の有無に基づき、多角化の種類を次の表2のように説明する。

表2 多角化種類のベクトル

既存製品との関連性		生産技術的関連性	
		ある	ない
マーケティング的関連性	ある	水平的多角化	マーケティング関連多角化
	ない	技術関連多角化	コングロメリット多角化

①水平的多角化（horizontal diversification）

これは、電話機メーカーがファックス機の生産に乗り出すような、現在のマーケティング活動にも生産技術にも共通関連性を有する事業分野に進出する、というタイプの多角化である。既存の生産技術や流通経路の活用によってさまざまなシナジー効果が獲得できるのはそのメリットである（例えばテレビから家庭用ゲーム機への進出）。

②技術関連多角化（technology - related diversification）

これは、産業用アルコール・メーカーが焼酎の製造に乗り出すような、マーケティング的な関連は薄い、生産技術的な関連性が高い、というタイプの多角化である。企業内部に蓄積されている技術的な資源と能力が容易に生かされるのはそのメリットである（例えばテレ

ビから自動車カーナビへの進出)。

③マーケティング関連多角化 (marketing - related diversification)

これは、万年筆メーカーが鉛筆の生産に乗り出すような、生産技術的な関連は薄い、マーケティング的な関連性が高い、というタイプの多角化である。長年に構築されてきた取引関係や販売スタッフの経験などが生かされるのはそのメリットである(例えばテレビからテレビ台への進出)。

④コングロマリット多角化 (conglomerate diversification)

これは、清掃業者から喫茶店の経営に乗り出すような、生産技術的にもマーケティング的にもほとんど関連性のない事業分野に進出する、というタイプの多角化である。まったく新しい天地で事業活動を展開するため、ハイリスク・ハイリターンの性格を持ち、最も本格的な多角化戦略となる(例えばテレビからインターネット銀行への進出)。

⑤その他の分類

実際、アンゾフ本人は早期の論文の中で、多角化戦略の種類を水平的 (horizontal)、垂直的 (vertical)、集成的 (conglomerate) という3種類に分けていた。その中身を見ると、水平的多角化に関する解釈は上述の説明と一致しているほか、垂直的多角化はマーケティング関連多角化と技術関連多角化に相当し、集成的多角化はコングロマリット多角化に相当すると理解できる¹⁸⁾。マーケティング関連多角化と技術関連多角化のいずれも現在の製品と市場となんらかの共通性と関連性を有しているために、この2つを合わせて集中型多角化 (concentric diversification) と呼ばれることが多い。また、この集中型多角化はなんらかのシナジー効果を持つために、後にシナジー多角化 (synergistic diversification) とも呼ばれる¹⁹⁾。一方、コングロマリット多角化はマーケティングと生産技術の両面から展開しているために、混合的多角化 (lateral diversification) とも呼ばれる。

また、高名な日本人研究者である占部都美は、1970年代初頭という早い時期に多角化の種類を垂直的多角化 (vertical diversification)、混成的または集成型の多角化 (conglomerate diversification)、分岐的多角化 (divergent diversification)、収斂的多角化 (convergent diversification)、集中型多角化 (concentric diversification)、斜行的多角化 (diagonal diversification)、というように整理していた²⁰⁾。

上述したように、多角化の種類と名称はいろいろあり、その中身も多少なりに異なるが、

コングロマリット多角化こそが本格的な多角化を意味するものである。

5. 多角化戦略の意義

アンゾフが提示した4つの成長戦略のうち、ほかの3つと比べて、多角化戦略が市場と製品の両方向から熟知している既存領域を大きくかけ離れ、ハイリスク・ハイリターンの方であるにもかかわらず、企業の成長を実現するために最も重要な戦略であると一般的に認識されている。企業をこの危険な賭けに駆り立てた理由はいろいろな角度から解釈されているが、その内容はおよそ以下のようなものである。

①シナジー効果の獲得

シナジー効果 (synergy effect) とは、「企業の資源から、その部分的なものの総計よりも大きな一種の結合利益を生み出すことのできる効果 (This effect which can produce a combined return on the firm's resources greater than the sum of its parts)」である²¹⁾。通常の場合、この効果を「 $2 + 2 = 5$ 」と表現することができる²²⁾。一方、相乗効果 (joint effects) とも呼ばれ、「 $2 + 4 = 2 \times 4 = 8$ 」と表現するのも適切である。

多角化戦略の実施に従い、新規進出分野と既存の事業分野との間に何らかのシナジー効果が生まれるとされており、アンゾフ自身はそれらを次の4種類に分類した²³⁾。

- 1) 販売シナジー (sales synergy)：共通流通経路、共通販売組織、共通広告、共通商標、共通倉庫などによって生まれるメリット。
- 2) 操業シナジー (operation synergy)：施設と人員の高度な活用、間接費の分散、共通の学習曲線、一括大量仕入れなどによって生まれるメリット。
- 3) 投資シナジー (investment synergy)：プラントの共同使用、原材料の共同在庫、機械設備の共同使用、研究開発成果の他製品への移転、共通の技術基盤、共通の材料調達、共通の投資機会などによって生まれるメリット。
- 4) マネジメント・シナジー (management synergy)：業務現場を管理する手法、事業運営のノウハウ、経営陣の能力と経験などの移転可能性によって生まれるメリット。

要するに、事業の多角化を進めることによって、いろいろなシナジー効果が生まれ、企業内部に蓄積されている資産、技術、人材、知識と経験といったあらゆる経営資源を最大限に利用し、経営資源の余剰 (slack) を最小限に抑えることが可能となる。

②範囲の経済性²⁴⁾

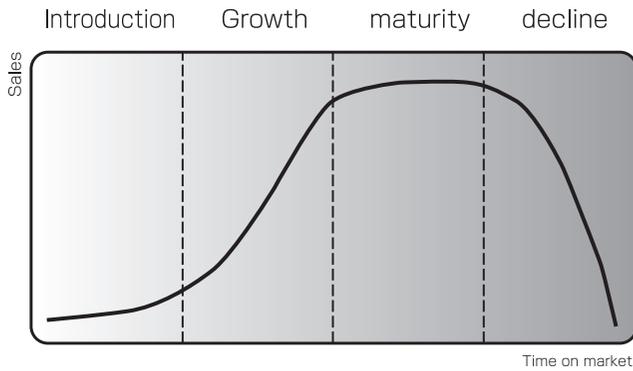
これは、1つの企業が複数の事業（製品）を同時に手がけた方が、複数の企業がそれぞれの事業（製品）を1つずつ個別に手がけるよりも、コストが安くて済むという効果である。範囲の経済性（economy of scope）の源泉は、複数事業間での「共有できる準公共財的な投入物（sharable “quasi - public” input）」の存在に求められる。さらに、その共有できる資源は、次のような原因で生まれる。

- 1) 資源の非分割性。1つの事業を遂行するとき、常に必要最小限の資源だけが投入されるとは限らない。細かな単位に分割できない資源の場合、既存事業を行なうのに必要な量を超えて投入せざるを得ない。たとえば総務や人事などの本社機能、土地、建物、製造設備、運送機械、エネルギー供給などの生産能力は過剰に投入されることが多い。
- 2) 副産物の活用。ほかの事業分野に利用可能な資源が、既存事業の副産物として生まれる場合がある。例えばコークスを作る過程で発生するコールタールから、炭素繊維の原料となるピッチを製造できるので、鉄鋼メーカーが炭素繊維産業に進出する事例が見られる。
- 3) 情報財の活用。技術やブランドなどに関わる情報財には、結合消費可能というユニークな性質がある。つまり、情報財は、複数の用途に同時に投入することができる。たとえばエレクトロニクス技術という情報財は、テレビなどの家電事業に投入されると同時に、コピー機などのOA事業にも投入できる。また1つの事業分野で確立されたブランド名をほかの事業分野の新製品に付けると、新製品のブランド力を独自に新たに構築することよりも、その努力と苦労はかなり軽減できる。こうして、異なる事業範囲をまたがる複数の製品に企業の統一ブランドを付けるというやり方はブランドの拡張（brand extension）またはブランドの傘（umbrella branding）と呼ばれ、教科書的なマーケティング手法として広く知られている²⁵⁾。ただし、このブランドの拡張またはブランドの傘は必ずしも範囲の経済性を生み出すとは限らず、適切に運用しなければ、逆に既存のブランドを傷つけ、ブランドの希薄化ないしブランドの毀損という最悪な事態につながることもありうる。

③プロダクト・ライフ・サイクルへの適応

プロダクト・ライフ・サイクル（PLC: Product Life Cycle）とは、開発期→導入期→成長期→成熟期→衰退期という製品寿命のサークルである（図1）。

図1 プロダクト・ライフ・サイクル (PLC)



- 1) 開発期 (development) とは、既存の製品を抜本的に改良したり、新しい機能を搭載したりするように、既存製品と大きく異なる新製品を開発する時期である。この段階では、開発コストだけが大きくかかり、売上高 (利益) はまだ生まれない。
- 2) 導入期 (introduction) では、開発された新製品を市場に投入しはじめるが、その価値と効果は消費者大衆に一般的に認知されるまで、市場のニーズが小さい。市場ニーズを創出するために、大きな投資 (広告宣伝費) が必要になる。販売価格を高めスキミング価格または低めの浸透価格のどちらかに設定しても、売上高 (利益) は多く期待できない。
- 3) 成長期 (growth) において、製品が市場に浸透し、消費者ニーズが急速に伸びるとともに、競合相手も増える。企業間競争が激しくなり、価格の引き下げを特徴とするコスト・リーダーシップ戦略が一般的に採用される。しかし、市場価格が低下していくにもかかわらず、市場全体のパイが拡大しているので、自社の市場占有率の拡大がなくても、売上高 (利益) の拡大が可能である。
- 4) 成熟期 (maturity) において、製品が市場に広く普及し、消費者ニーズは新規需要から買い替え需要に変わり、市場全体の売上伸び率が次第に低下する。市場価格はさらに低下し、市場占有率の奪い合いを目的とする企業間競争がより一層激しくなる。成長期に見られるコスト・リーダーシップ戦略に取り代わり、独自の効用性とプレミアム価値をアピールする差別化戦略、あるいは市場の細分化と顧客層の絞込みを前提とする集中戦略が取り入れられる。これらの戦略に成功すれば、安定的な売上高 (利益) を継続的に獲得することができ、企業の生き残りも見込められるが、客観的な必然として、成功できるのはごく少数の企業に過ぎず、大半の企業はこの段階で撤退せざるを得ない。

- 5) 衰退期 (decline) では、流行の変化や技術の進歩によって商品の陳腐化が進み、買い替え需要も減り、市場はほぼ飽和状態になっている。消費者ニーズがさらに縮小するにつれて、売上高 (利益) が次第に減少していく。多くの企業が撤退するなか、残った少数の企業にとって、新規投資の必要性がほとんどなくなるために、収益性が好転する可能性もある。

この PLC 理論は直感的にわかりやすいために、広く使われる分析枠組みになっている。しかし、この理論を過信してはならない。なぜかという、実際、個別の商品に寿命がある、という見解は間違っていないが、宣伝広告、品質改良、モデル・チェンジといった企業側の経営努力によって各段階の形と長さを変更させることは可能である。通常では、収益性の低い開発期と導入期を短縮させたり、収益性の高い成長期と成熟期を延長させたりするような事例はよく見られる。

いずれにして、ひとつの商品が成熟期ないし衰退期に入ったときに、次なる新製品の開発または多角化を適時に押し進めなければ、企業は滅びることとなる。新製品の開発または多角化を絶えずに行ない、異なる事業分野で複数の製品ラインを同時に維持することによって、企業全体の売上高 (利益) は安定的に維持することができる。実際には、プロダクト・ライフ・サイクルの経過につれて、企業の事業分野は、1) 水平的多角化→2) 技術関連多角化またはマーケティング関連多角化→3) コングロマリット多角化、という形で拡張されることが多い。要するに、個別製品に寿命があり、いずれ衰退するが、ゴーイング・コンサーン (going concern) としての企業は長期の存続と成長を目指している。そのため、企業全体の運命を個別製品のプロダクト・ライフ・サイクルから分離させ、既存事業にとどまらず、新しい事業分野へ進出するのは避けられない。その結果、さまざまな多角化戦略が実施されることになる。

④ リスクの分散 (risk sharing) ²⁶⁾

企業内外環境の変動は商品 (事業) の経営に大きな影響を与えるので、予期しない事態の発生によって商品の売れ行きが急激に悪くなることもしばしば起きる。「すべての卵は一つのカゴに盛るな (Don't put all your eggs in one basket)」ということわざが教えているように、収益のピーク期が異なるような事業、あるいは収益性が相反するような事業を多角的に展開していけば、企業全体の収益性の安定化をはかることができる。たとえば技術関連多角化とマーケティング関連多角化を展開しているソニー社は、テレビとパソコンとゲーム機を同時に製造しており、家族のテレビ番組鑑賞、大人の情報リサーチ、子どものゲーム遊びといっ

たように、異なる顧客層の異なるニーズを同時につかむことができる。

⑤独占禁止法への対応²⁷⁾

大体の企業はまず特定分野内での成長を目指すが、成長することにつれて、既存の事業分野内でかなり大きなマーケット・シェアを取得することになる。ある臨界点に到達すると、独占禁止法（Antitrust Law）等の法的制約に抵触してしまい、それ以上のシェア拡大は許されなくなる。当該企業にとって、それ以上の企業成長を求めるのであれば、多角化戦略を実施してほかの事業分野に進出するしかない。たとえばマイクロソフト社は Windows シリーズ商品をもってコンピューター OS 分野で大きな成功を取めたが、独占禁止法に違反した疑いが何度も投げかけられ、多額の法廷闘争費用がかかった。その後は多角化戦略を推し進め、Microsoft Office、ゲーム機、タブレット端末、スマートフォンなどの諸分野で次々と成功し、持続的な企業成長を実現している。

⑥まとめ

上述したように、多角化戦略の理由をさまざまな角度から解釈することができ、多数のメリットを持ち合わせていることは多角化戦略が重要視される最大の原因である。さらに上述した諸理由を積極的な（offensive）ものと消極的な（defensive）ものの2種類に分けられる。その場合、シナジー効果の獲得と範囲の経済性の2点は積極的な理由となり、リスクの分散と独占禁止法の対応の2点は消極的な理由となり、プロダクト・ライフ・サイクルへの適応はどちらにもなると解釈することができる。

6. アンゾフの戦略成功モデル

本稿はアンゾフの企業成長戦略とりわけ多角化戦略を議論の中心に据えているが、それらの成長戦略が成功させるために、経営環境の変化に合わせてさまざまな組織変革をしなければならない。本節では、組織内部変革の重要性に関するアンゾフの主張を取り上げて説明を加える。

①戦略的経営の概念とプロセス

アンゾフによると、全社経営には2つのモードがあり、その2つは互いに補強しあうと同時に、社内資源の獲得において競合しあうものである。まず1つは既存市場と既存商品を前提とする競争経営（competitive management）で、利益（profit）の獲得を目的とする。そ

れに対して、もう1つは市場あるいは商品のどちらかまた両方ともが新規のものになることを前提とする戦略的経営 (strategic management) で、短期利益 (near term profits) と潜在利益 (profit potential) の両方の獲得を目的とする²⁸⁾。

競争経営は古くから一般的に知られているのに対して、戦略的経営は1960年代以降にドラッカー (1954)²⁹⁾、Selznick (1957)³⁰⁾、チャンドラー (1962)³¹⁾、アンゾフ (1979)、といった一連の研究結果から徐々に形成された組織分析の手法である。その基本的な内容は「ギャップ分析 (gap analysis)」あるいは「ギャップ埋め行動 (gap reducing actions)」であり、「今どこにいるか (Where are we now?)」、「どこに行きたいか (Where do we want to be?)」、「どうやってそこにいけるか (How do we get there?)」、という3段階の形で表現される。要するに、経営環境と組織目標の実態に合わせて組織行動を起こすことが要求されている。

「戦略的経営とは、組織のマネジャー・グループが組織を社外環境に適合させるプロセスである (Strategic management is the process by which an organization's management guides its adaptation to the external environment)」とアンゾフが説明しており³²⁾、つまり、環境変化に対応するために組織変革のメカニズムを正しく構築することが戦略的経営の本質である。したがって、戦略的経営のプロセスは、経営環境の分析→代替的な選択肢の決定→実施行動の手順の決定、という形で表現される。さらにアンゾフは戦略的経営を問題解決の複雑なプロセスとしてとらえ、そのプロセスを以下10のステップに分けて説明している³³⁾。

- 1) トレンドの観察 (observation of trends)
- 2) 目的の設定 (setting objectives)
- 3) 脅威と機会の理解 (perception of threats and opportunities)
- 4) 診断 (diagnosis)
- 5) 代替案の醸成 (generation of alternatives)
- 6) 代替案の選択 (selection of alternatives)
- 7) プログラム編成 (programming)
- 8) 予算編成 (budgeting)
- 9) 実行の指揮 (guiding implementation)
- 10) パフォーマンスの測定 (measuring performance)

②戦略的成功の仮説とパラダイム

戦略的経営という概念に基づき、アンゾフは、企業の収益性が最高になることを意味する

戦略的成功 (strategic success) という概念を打ち出し、その仕組みについての研究を進めた。まず企業が将来の環境のもとで新たな成功を収めるために、自社の戦略と能力が挑戦すべき課題を決定する必要がある、この種のアプローチを戦略的診断 (strategic diagnosis) と呼ぶ。また、この戦略的診断に先立って、戦略的成功の仮説 (strategic success hypothesis) を打ち立てる必要がある。そして、戦略的成功を実現するためのアンゾフ流の仮説は、以下のようによまとめられている³⁴⁾。

- 1) 企業の戦略行動の積極性が、その企業の環境の乱気流水準に一致する (Aggressiveness of the firm's strategic behavior matches the turbulence of its environment)。
- 2) 企業能力の対応性が、その戦略の積極性に一致する (Responsiveness of the firm's capability matches the aggressiveness of its strategy)。
- 3) 企業能力の構成要素は、相互支援的でなければならない (The components of the firm's capability must be supportive of one another)。

つまり、戦略的成功を実現するために、1) 環境乱気流 (environmental turbulence)、2) 戦略積極性 (strategic aggressiveness)、3) 組織対応能力 (organizational responsiveness)、という3つの要因が最も重要である。この3つの要因が適切に組み合わせられているときに、企業のパフォーマンスが最高になり、戦略的成功が実現される。

アンゾフは米国国際大学 (United States International University) の大学院生の協力を得ながら、十数年かけて、米国、日本、インドネシア、アルジェリア、アラブ首長国、ケニア、オーストラリア、エチオピアなどの500社以上の企業で数千人のマネジャーを対象に戦略的診断を行い、上述した戦略的成功の仮説を立証することに費やした。その結果として、大量の統計データはこの仮説の有効性を支持しているという³⁵⁾。

さらに、アンゾフ理論の研究者は戦略的成功のパラダイムの構築を試み、その中核要素を以下5つにまとめている³⁶⁾。明らかに、この戦略的成功パラダイム (strategic success paradigm) はコンティンジェンシー理論に基づいて構築されたものである。

- 1) どの企業にも適合できるような1つの成功方程式は存在しない。
- 2) 企業の成功に導く行動選択肢は多数あり、1つの戦略の集合をなしている。
- 3) 戦略の集合からどの代替案を選ぶかは、企業の置かれた環境乱気流の水準によって決定される。
- 4) マネジャーの複雑性対応能力などを含める企業能力が環境乱気流の水準に適合していなければ、企業は成功しない。
- 5) 企業の成功をもたらすために、認知論、心理学、社会学、政治学、人類学といった学

際的領域の問題を管理する必要がある、その管理能力は企業能力の中核部分の1つである。

③企業内事業家の能力と仕事内容

アンゾフ流の見解として、乱気流レベルが非常に高い時代において、戦略的成功を収めるために、従来と同様にトップ経営者のリーダーシップは非常に重要である。しかも、トップ経営者の役割遂行にとどまらず、企業内部の中間管理職が各々の能力を生かし、あたかも企業家的な役割を積極的に果たすことが客観的に求められる。アンゾフはこの種の中間管理職を企業内事業家 (intrapreneur) と名づけ、その重要性をかつてないほど強調した。そして、30社以上の事例研究を重ねたうえ、成功する企業内事業家には以下3つの能力が必要だと指摘する³⁷⁾。

- 1) 新戦略を創造的に構築する企業家的な能力 (an entrepreneur's ability to creatively visualize new strategies)
- 2) 変化探究の内部能力をデザインする組織建築家的な技能 (an organizational architect's skill in designing change - seeking internal capabilities)
- 3) 組織抵抗を克服して組織転換期の諸変化を主導するカリスマ・リーダー的な才能 (a charismatic leader's talent for piloting changes through resistance - laden organizations)

そして、企業内事業家の仕事内容は以下3つのステップに分けられる³⁸⁾。

- 1) 環境変化の感知 (sensing the environment) : 環境の変化に留意し、新しい脅威または機会の弱い信号を積極的に探求する。
- 2) 戦略の構築 (planning strategy) : 計画の作成に参加し、リスクの評価と軽減を意思決定の前提に入れ、専門家知識と将来要素を組織階層に横断的に組み入れる。組織内の不調和音を丁寧に対応してコンセンサスを求めながら、最終的な意思決定を個人責任で行なう。
- 3) 戦略の実施 (implementing) : 戦略の実施を発動して監督する。実施内容の詳細を部下に委譲しながら、例外の原則で管理統制を加える。

要するに、経営環境が激しく変化する時代において、企業内事業家としての中間管理職が優れた能力を備え、環境変化に適合した戦略を正しく構築できることは、企業全体の戦略的成功を実現するための前提条件である。

7. アンゾフの逆命題 (Ansoff's Anti-thesis)

「組織 vs. 戦略」という相互関係についての研究は非常に多いなか、「組織は戦略に従う (Structure follows strategy)」という「チャンドラーの命題 (Chandler's Thesis)」は最も有名である³⁹⁾。しかし、チャンドラーのこの命題に異議を唱える声も少なくない。たとえば『エクセレント・カンパニー』⁴⁰⁾の著者の一人であるピーターズ (Tom Peters) は次のように反論している。「彼は完全に誤った解釈をしたと思う。…市場のどの部分に攻め込むかという選択を決めるのは、長期的に見れば、それは組織構造である (I think he got it exactly wrong. … For it is the structure of the organization that determines, over time, the choices that it makes about the markets it attacks)」⁴¹⁾。

また、アンゾフもその反論者の一人である。アンゾフによると、優れた戦略が策定されても、組織内部に宿っている自然発生的な「慣性 (inertia)」と「変化への抵抗 (resistance to change)」が強ければ、その戦略は実現できないという現象が数多く観察される。実際、個別の企業がどんな成長戦略を選択するか、どんな事業分野に多角化していくかについては、その企業がこれまでに形成した組織の性格と能力によって大きく左右される。不断の組織学習と組織能力の向上がなければ、外部環境にふさわしいとされる経営戦略の実施は不可能である。つまり、前に述べた戦略的成功 (strategic success) の3要素として、環境乱気流 (environmental turbulence) に直面した場合、組織対応能力 (organizational responsiveness) が戦略積極性 (strategic aggressiveness) を決定することが多い⁴²⁾。この意味から、「組織は戦略に従う」というチャンドラーの命題に対して、アンゾフは「戦略は組織に従う (Strategy follows structure)」という逆命題を提示したのである。

この逆命題の根拠について、アンゾフは次のように説明している⁴³⁾。「新しい用具を理解することができず、その活用方法を知らず、その新しい用具によって自分の無能が暴露されると感じたマネジャーにとっては、新しい用具は脅威となって現われることが多かった。あるシステムがトップ・マネジャー・グループの権限によって非常に長期にわたって維持されると、マネジャー・グループは (そのシステムにふさわしい) 用具と共存する方法を学ばざるを得なくなる。組織能力のほかの構成要素が発達して既存システム (の存続と進化) を支援し、またその新しい組織能力は (既存システムに適合させるための) 戦略的な推進力を新たに生み出す。こうして、チャンドラー流の順序づけは逆転し、「戦略は組織構造に従う」ようになったのである (The new tools frequently appeared threatening to managers who did not understand them, did not know how to use them, and felt that the tool exposed their incompetence. If the new system was maintained by the authority of top management long

enough to force managers to learn to live with the new tool, other components of capability developed to support the system, and the new capability produced a new strategic thrust. Thus the Chandlerian sequence was reversed and ‘strategy followed structure’」。つまり、「組織 vs. 戦略」の相互関係について、チャンドラーは組織目標と組織戦略の策定が組織構造の変革をもたらすという側面を強調しているのに対して、アンゾフは組織風土（文化）と組織能力の開発・形成が組織戦略の選択を決定するという側面を強調している。

現実のなか、いわゆるエクセレント・カンパニーで成功した経営戦略、あるいは教科書的な経営戦略を自社への導入を試みては失敗したという事例は数え切れないほど多く見られる。失敗した原因はそれぞれ異なるが、おおざっぱに言うと、それは、戦略先行・組織追随というチャンドラー流のアプローチそのものの失敗を意味する。SWOT という戦略分析の枠組から見ると、企業内部に蓄積されている経営資源の強み (Strengths) と弱み (Weaknesses) も、企業を取り巻く外部環境の機会 (Opportunities) と脅威 (Threats) も、それぞれ大きく異なるので、他社で成功した戦略が自社に移植できる保証はどこにもなく、足元をしっかり見ていなければ転んでけがするのはあたりまえである。組織戦略の選択肢がどんなに多く存在していると見えても、実施可能な戦略選択肢は組織固有の文化と経営風土、組織内に蓄積されている能力と資源の組み合わせなどによって限定されたものである。つまり、実際の戦略選択は、組織能力に見合ったものという限られた小範囲のなかでしか行なわれないのである。

「組織は戦略に従う」か、また「戦略は組織に従う」か。外見上でこの両者が完全に対立しており、まさに鶏と卵のどちらが先かという問題に似ている。しかし、コンティンジェンシー理論の視点から見ると、両者はともに絶対真理ではなく、特定の環境状況のもとだけで正当性を有するものである。したがって、「組織優先か戦略優先かと最近騒いでいるが、鶏と卵のどちらが先かという類の論争より、むしろどんな状況下で組織構造が先か、どんな状況下で戦略が先か、またどんな状況下で両者が並行するかといった問題の回答を追求するのははるかに有意義である (……converts the recently popular chicken and egg argument of ‘structure first’ versus ‘strategy first’ into a more fruitful pursuit of an answer to the question ‘when is structure first, when is strategy first, and when do they develop in parallel?’)」とアンゾフ本人が述べている⁴⁴⁾。

組織と戦略のどちらが先かに関して、さまざまな議論が繰り返されている。そのなか、ミンツバーク (Henry Mintzberg) はアンゾフの逆命題をより発展させ、戦略と組織構造の両方は同様な重要性を持つと主張する。ミンツバークによると、「組織構造の形を柔軟に

変えるのは可能であるが、新しい戦略の採用に合わせて組織リーダーが組織構造を自由自在に変えられるものではない。…結論として、構造が戦略に従うというのは歩くときに左足が右足に従うと同様である。実際、戦略と構造の両方が組織を支えている。どちらかがリーダーとなるのではない。互いに先行してまたフォローする。ただし、組織が新しいポジションに跳躍するような特別な場合だけ、両者が同時に動く。要するに、戦略の形成は一つの統合されたシステムであり、任意に作り上げたものではない（Structure may be malleable, but it cannot be altered at will just because a leader has conceived a new strategy. … We conclude, therefore, that structure follows strategy as the left foot follows the right in walking. In effect, strategy and structure both support the organization. None takes precedence; each always precedes the other, and follows it, except when they move together, as the organization jumps to a new position. Strategy formation is an integrated system, not an arbitrary sequence）」⁴⁵⁾。

こうして、チャンドラーの命題はさまざまな視点から批判され、修正されているが、ハメル（Gary Hamel）は、チャンドラーの命題の洞察力を高く評価している。「組織は戦略に従うというチャンドラーの命題に反論する人は、その核心を見落としている。…もちろん、戦略と組織は複雑に絡み合っている。チャンドラーの命題の核心とは、新たな挑戦が新たな組織構造を生むということだ。たとえば組織規模が拡大して複雑性が増幅するという挑戦は、コミュニケーション手段と経営統制技術の進歩に伴い、事業部制と分権制を生み出した。これと同じ力が、何世代か後の今日、新しい組織の解決策である多企業連携やバーチャル企業のような連邦型組織をもたらしている。未来を予測した歴史家はほとんどいなかったが、チャンドラーには先見の明があった（Those who dispute Chandler's thesis that structure follows strategy miss the point. … Of course, strategy and structure are inextricably intertwined. Chandler's point was that new challenges give rise to new structures. The challenges of size and complexity, coupled with advances in communications and techniques of management control, produced divisionalization and decentralization. These same forces, several generations on, are now driving us towards new structural solutions – the *federated organization*, the multi – company coalition, and the virtual company. Few historians are prescient. Chandler was）」⁴⁶⁾。

結局、戦略と組織のどちらが先か、チャンドラーとアンゾフのどちらが勝つか、という議論ではなく、戦略と組織は相互作用・相互補強するものであるために、チャンドラーとアンゾフは環境変化に対応するための経営戦略と組織構造という異なる両側面に力点を置き、異

なる命題を主張したのである。

おわりに

本稿は、経営戦略論の誕生に最も大きく貢献した功労者の一人であるアンゾフを取り上げ、1960年代を風靡した彼の企業成長戦略、とりわけ多角化戦略を中心に据えて議論を展開してきた。具体的には、以下のことが行なわれた。

- 1) アンゾフの人物像と著作の部分において、彼の生い立ちと職業キャリアを紹介することを通じて、多角化(diversification)と戦略的経営(strategic management)が彼の生涯にわたる大きな研究テーマであったことを説明した。
- 2) 企業製品と顧客市場の異なる組み合わせ(PPM:Product Portfolio Matrix)によって、市場浸透、市場開発、製品開発、多角化という4つの基本的な企業成長戦略が形成される。それぞれの概念と特徴および勝負の決め手などを説明したうえ、相互関係と実施順序の重要性を強調した。
- 3) 4つの基本的戦略のうち、多角化戦略が最も重要で、最も本格的な企業成長戦略であるために、多角化戦略をさらに詳しく検討することにした。まず多角化を水平的多角化、技術関連多角化、マーケティング関連多角化、コングロマリット多角化という4種類に分類することができる。次に多角化戦略の存在意義を、シナジー効果の獲得、範囲の経済性、プロダクト・ライフ・サイクルへの適応、リスクの分散、独占禁止法への対応、という5つの側面から説明することができる。
- 4) アンゾフの戦略成功モデルの内容や有効性などに対して、戦略的経営の概念とプロセス、戦略的成功の仮説とパラダイム、企業内事業家の能力と仕事内容という3項目に分けて検討を加えた。
- 5) 「組織は戦略に従う」という有名なチャンドラーの命題と比較しながら、「戦略は組織に従う」というアンゾフの逆命題について、その背景、根拠、適用範囲などを論じた。実際、アンゾフの思想体系が非常に壮大で、「戦略経営のアンゾフ山脈」と高く評価される。しかし、紙幅の制限により、本稿は多角化戦略という一点だけに絞り込み、乱気流、戦略計画、戦略経営、経営能力といった重要内容をわざと取り上げないことにしている。また、アンゾフ理論の中身を説明することに力点を置いているために、その理論体系の弱点に対する批判的な議論は詳しく展開されなかった。これらの不足点について、今後の研究課題として

取り組んで行きたいと考えている。

付記

筆者が前任校から本学に転職する際に、商学部長の嵯峨先生は割愛状の挨拶に来られました。それ以降、教育と研究の両面において大いにお世話になりました。嵯峨先生の退職記念号にこの小論を掲載させることで感謝の気持ちを表わします。

注

- 1) 喬晋建 (2012)。
- 2) 紙幅の関係上、「乱気流」時代の到来が経営戦略論の幕開けをもたらす原因だというアンゾフの主張ならびにアンゾフ理論に対するミンツバーグ (H. Mintzberg) の批判といった重要な内容は割愛するが、詳しくは次の拙稿に参照できる。喬晋建 (2013)。
- 3) アンゾフの生い立ちについて、主に以下3点の文献を参考した。Ansoff (1992)。渡辺峻 (2003)。http://en.wikipedia.org/wiki/Igor_Ansoff。ちなみに、彼の名前の日本語表記をアンソフとする文献もあるが、本稿はアンゾフに統一している。
- 4) 妻の Skip は後に Rick、Chris、Tenn という3人の息子を生んだ。
- 5) 特に重要なのは次の2点である。① “Strategies for Diversification,” *Harvard Business Review*, Sep/Oct, vol.35 no.5, 1957, pp.113 – 124. 企業成長の4戦略を明確に示したこの論文は非常に重要であるために、アンゾフ死去数年後に記念論文として、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年4月号に再び掲載され、また DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳 (2010) 『戦略論 1957 – 1993』ダイヤモンド社、という論文集にも所収されている。② “A Model for Diversification”, *Management Science*, July 1958.
- 6) アンゾフとミンツバーグの論戦で交わされた3本の論文は以下の著作に収められている。Antoniou & Sullivan (eds.) (2006), pp.325 – 381.
- 7) Ansoff (1992) には 1948 – 92年の計104点の著作リストがある。
- 8) 計19本の論文のうち、第1、5、15論文はアンゾフ著である。
- 9) 計14章のうち、第3、10章はアンゾフ著である。
- 10) 1990年の英語改訂版は Edward J. McDonnell との共著となっているが、貢献度などの理由から、日本語訳はアンゾフの単著として出版された。
- 11) この1冊は Ansoff (1965) を大幅に増補した改訂版である。
- 12) 全3部のうち、アンゾフは第2部を担当し、その原形は以下の英語論文である。Ansoff, H. I. (1991), “Strategic Management in a Historical Perspective”, in Hussey, D. (ed.) (1991), *International Review of Strategic Management* (Vol.2), Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd. また、この英語論文は以下の文献にも収められている。Antoniou & Sullivan (eds.) (2006), pp.159 – 227.
- 13) 第8、9、10章はアンゾフとサリバン (Sullivan, P. A.) との共同執筆である。
- 14) アンゾフ本人の16本の論文とエッセーが本書の主要内容であるが、アンゾフ戦略論に詳しい研究者たちの特別寄稿も多数収録されており、アンゾフの生涯と思想ならびに学界での位置づけを詳しく説明する重要な文献である。

- 15) 本書はインターネット上の情報とりわけ Wikipedia の内容をそのまま引用しており、アンゾフの生涯と思想、ならびにアンゾフが勤務したいくつかの会社と大学を紹介するものである。
- 16) この PPM は Ansoff (1957) という論文の中ではじめて披露されたものである。
- 17) Ansoff (1965), p.23. 広田寿亮訳 (1969)、15 頁。
- 18) Ansoff (1957)。
- 19) Moore (2001), p.28.
- 20) 占部都美 (1973)、188 - 192 頁。
- 21) Ansoff (1965), p.75. 広田寿亮訳 (1969)、99 頁。
- 22) 実際、アンゾフ本人が指摘したように、シナジーには、プラスとマイナスの両面から波及効果があり、 $2+2=3$ になることもありうる。Ansoff (1965), p.76. 広田寿亮訳 (1969)、101 頁。
- 23) Ansoff (1965), pp.75 - 76. 広田寿亮訳 (1969)、100 頁。
- 24) 浅羽茂 (2004)、21 - 24 頁。
- 25) Kotler & Armstrong (2001), p.308.
- 26) 浅羽茂 (2004)、20 頁。
- 27) 丹野勲 (2005)、63 頁。
- 28) Antoniou & Sullivan (eds.) (2006), p.164. 崔大龍訳 (1992)、89 頁。
- 29) Drucker (1954)。
- 30) Selznick (1957). この Selznick の考え方は後に開発された SWOT 分析の理論的な源流の 1 つとなる。
- 31) Chandler (1962)。
- 32) Antoniou & Sullivan (eds.) (2006), p.159. 崔大龍訳 (1992)、79 頁。
- 33) Ansoff (1984), p.303. 中村・黒田・崔監訳 (1994)、383 頁。
- 34) Ansoff (1984), pp.30 - 31. 中村・黒田・崔監訳 (1994)、8 - 9 頁。
- 35) アンゾフ・中村元一編著 (1993)、第 8 - 10 章。
- 36) Crainer (1998), p.72. 梶川達也訳 (2002)、74 頁。
- 37) Antoniou & Sullivan (eds.) (2006), p.303.
- 38) Antoniou & Sullivan (eds.) (2006), p.319.
- 39) Chandler (1962), p.14. 有賀裕子訳 (2004)、18 頁。
- 40) Peters & Waterman (1982). 大前研一訳 (2003)。
- 41) Crainer (2000), p.125. 嶋口充輝監訳 (2000)、161 頁。
- 42) Ansoff (1984), pp.30 - 31. 中村・黒田・崔監訳、8 - 9 頁。
- 43) Ansoff (1979), p.91. 中村元一監訳 (2007)、109 頁。ただし、アンゾフの意図をより正確に理解するために、筆者自身の訳文を使っており、また括弧内の訳文は筆者が追加したものである。
- 44) Antoniou & Sullivan (eds.) (2006), p.250.
- 45) Antoniou & Sullivan (eds.) (2006), p.340.
- 46) Crainer (2000), p.125. 嶋口充輝監訳 (2000)、162 頁。

参 考 文 献

- ▶ Ansoff, H. I. (1957), "Strategies for Diversification," *Harvard Business Review*, vol.35, no.5, (Sep/Oct) pp.113 - 124. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳 (2010) 『戦略論 1957 - 1993』ダイヤモンド社、3 - 38 頁)
- ▶ Ansoff, H. I. (1958), "A Model for Diversification", *Management Science*, (July) .

- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, NY: McGraw Hill, Inc., 1965. (広田寿亮訳 (1969) 『企業戦略論』 産業能率大学出版部)
- Ansoff, H. I. (ed.) (1969), *Business Strategy*, Middlesex, England: Penguin Books Ltd.
- Ansoff, H. I., etc. (1971), *Acquisition Behavior of U.S. Manufacturing Firms, 1946 - 1965*, Nashville, TN: Vanderbilt University Press. (佐藤禎男監訳 (1972) 『企業の多角化戦略』 産業能率大学出版部)
- Ansoff, H. I., etc. (eds.) (1976), *From Strategic Planning to Strategic Management*, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Ansoff, H. I. (1979), *Strategic Management*, London, UK: MacMillan Publisher LTD. (中村元一訳 (1980) 『戦略経営論』 産業能率大学出版部。中村元一監訳 (2007) 『アンゾフ戦略経営論 [新訳]』 中央経済社)
- Ansoff, H. I. (1984), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International (UK) (1st edition: 1984, Revised edition: 1990). (中村元一・黒田哲彦・崔大龍監訳 (1994) 『戦略経営の実践原理：21世紀企業の経営バイブル』 ダイアモンド社)
- Ansoff, H. I. (1987), "The Emerging Paradigm of Strategic Behavior", in Antoniou, P. H. & Sullivan, P. A. (eds.) (2006), *The Igor Ansoff Anthology*, BookSurge, LLC, pp.231 - 251.
- Ansoff, H. I. (1988), *The New Corporate Strategy*, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc. (中村元一・黒田哲彦訳 (1990) 『最新・戦略経営：戦略作成・実行の展開とプロセス』 産能大学出版部)
- Ansoff, H. I. (1991), "Strategic Management in a Historical Perspective", in Antoniou, P. H. & Sullivan, P. A. (eds.) (2006), *The Igor Ansoff Anthology*, BookSurge, LLC, pp.159 - 227.
- Ansoff, H. I. (1992), "A Profile of Intellectual Growth", in Bedeian, A.G. (ed.) (1992), *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays (Vol.1)*, Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc.
- Antoniou, P. H. & Sullivan, P. A. (eds.) (2006), *The Igor Ansoff Anthology*, BookSurge, LLC.
- Chandler, A. D. Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press. (有賀裕子訳 (2004) 『組織は戦略に従う』 ダイアモンド社)
- Crainer, S. (1998), *Key Management Ideas: Thinkers That Changed the Management World (3rd edition)*, Harlow, England: Pearson Education. (梶川達也訳 (2002) 『マネジャーのための経営思想ハンドブック』 ピアソン・エデュケーション)
- Crainer, S. (2000), *The Management Century: A Critical Review of 20th Century Thought & Practice*, San Francisco, CA: Jossey - Bass Publishers. (嶋口充輝監訳 (2000) 『マネジメントの世紀：1901～2000』 東洋経済新報社)
- Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, New York, NY: Harper & Row, Publishers. (上田惇生訳 (1996) 『新訳 現代の経営』 ダイアモンド社)
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* (May - June), pp.79 - 91.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2001), *Principles of Marketing*, (9th edition) Upper Saddle River, NJ: Prentice - Hall, Inc.
- Lombriser, R. & Ansoff, H. I. (1995), "How Successful Intrapreneurs Pilot Firms Through the Turbulent 1990s", in Antoniou, P. H. & Sullivan, P. A. (eds.) (2006), *The Igor Ansoff Anthology*, BookSurge, LLC, pp.303 - 321.
- Mintzberg, H. (1990), "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", in Antoniou, P. H. & Sullivan, P. A. (eds.) (2006), *The Igor Ansoff Anthology*, BookSurge, LLC, pp.325 - 358.

- Moore, J. I. (2001), *Writers on Strategy and Strategic Management*, (2nd edition) London: Penguin Books.
- Peters, T. J. & Waterman, Jr. R. H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best - Run Companies*, New York, NY: Harper & Row, Publishers. (大前研一訳 (2003) 『エクセレント・カンパニー』 英治出版)
- Ruby, C. D. (ed.) (2011), *Igor Ansoff: Applied Mathematics, Business Manager, Strategic Management*, Beau Bassin, Mauritius: Fidel Books Inc.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston, IL: Row, Peterson.
- H. アンゾフ・D. ハッセイ・中村元一著、中村元一監訳、崔大龍訳 (1992) 『戦略経営: 21世紀へのダイナミクス』 産能大学出版部。
- アンゾフ・中村元一編著 (1993) 『戦略経営』 都市文化社。
- 浅羽茂 (2004) 『経営戦略の経済学』 日本評論社。
- 占部都美 (1973) 『経営学総論』 白桃書房。
- 喬晋建 (2012) 「チャンドラーと経営戦略論」、(熊本学園大学) 『海外事情研究』 第40巻第1号。
- 喬晋建 (2013) 「経営戦略論の誕生と発展」、(熊本学園大学) 『海外事情研究』 第41巻第1号。
- 丹野勲 (2005) 『アジア太平洋の国際経営』 同文館。
- 寺本義也・岩崎尚人編 (2004) 『経営戦略論』 学文社。
- 渡辺峻ほか (2003) 『やさしく学ぶマネジメント学説と思想』 ミネルヴァ書房。

Ansoff's Corporate Growth Strategies: Focused on the Diversification

Qiao Jinjian

This paper discusses about Ansoff's corporate growth strategies, especially focused on his diversification strategy. The main contents are as follow:

- (1) Describing Ansoff's family background and his academic career. Ansoff, who is called *the Father of Strategic Management*, had taken diversification and strategic management as the most important research issues in his lifetime.
- (2) According to Ansoff's Product Portfolio Matrix (PPM), market penetration, market development, product development, and diversification are the four basic corporate growth strategies. After explaining their concepts, characteristics, and decisive factors for success, the relationships and implementing sequences of those four basic strategies are strongly emphasized.
- (3) Because diversification is the most important one among the four basic strategies, we give it a little deeper discussion. We can classify it into horizontal diversification, technology-related diversification, marketing-related diversification, and conglomerate diversification. And we can explain its reasonableness from the viewpoint of synergy effects, economy of scope, product life cycle, risk sharing, and Antitrust Law.
- (4) In order to understand the contents and effectiveness of Ansoff's strategic success model, we give a deeper discussion on several important issues, which are the concept and implementing process of strategic management, the hypothesis and paradigm of strategic success, and intrapreneur's abilities and job contents.
- (5) In contrast to famous *Chandler's Thesis*, which says structure follows strategy, Ansoff said that structure follows strategy. The background, the reason, and the application range of *Ansoff's Anti-thesis* are discussed at great length.