

Ansoffの戦略論の展開：海外活動, マーケティング, テクノロジー

尤, 義齡

<https://doi.org/10.15017/2920795>

出版情報：経済論究. 79, pp. 245-266, 1991-03-26. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：



Ansoffの戦略論の展開

——海外活動，マーケティング，テクノロジー——

尤 義 齡

はじめに

尤（1989）では、戦略形成における自己定義の重要性を指摘し、戦略と自己定義の関連を九州地域企業を対象とする調査データによって実証した。Thompson（1974）のいう組織ドメイン選択は、その組織が基本的にどのようなタスクを遂行するかという事業領域の設定を意味している。基本的に組織タスクの選定は組織の意思決定者がその時点での組織の置かれた状況と環境、さらに様々な組織に投入された利害関係を考慮しつつ決定していく、という組織にとっての「自己定義」に基づいている。このような自己定義と戦略・環境認知の関係をデータで示した。ドメインの選択は企業に限定すれば H. I. Ansoff（1965）の「製品—市場」分野の選択と非常に近い。そこで、Ansoff の「成長ベクトル」の概念も用いてデータが整理された。

尤（1990 a）では、戦略と環境認知とが同時決定系をなしていることを主張した。戦略的意思決定のメカニズムを記述するのに、環境のみを原因変数とするのでは環境決定論になってしまい、逆に組織の意思決定者の側面（主体性）を強調すると、組織が自由に決定しようということになって論理性が失われる。同時決定系は相互作用する複数の要因を分析的手法によらないで（因果連鎖の形式を用いることができない）同時に把握するタイプの意思決定に関連している。つまり、戦略と環境が企業によって同時決定されている。環境と組織との関係を理解するためには、両者の要件を同時に決定して戦略形成に導くような変数を設定する必要がある。

本稿では、そのような性質をもつ変数として、Ansoffの「成長ベクトル」の概念を捉えなおし、データで解析するとともに、技術と市場の概念を海外戦略の形成に適用可能なように拡張することを試る。この関心は尤（1990b）で、日本企業のグローバリゼーションを論じた延長上にあり、具体的な戦略形成のために Ansoff の図式がどの程度役立つかを考えてゆく。

I Ansoffの戦略論についての理論的検討

1. Ansoff(1965)の成長ベクトル論

経営戦略とは企業が自らの目標を達成するために、自らの活動領域（ドメイン）を選択すること、すなわち、社会における企業の存続と成長のための方向づけを定めることである。したがって経営戦略は企業の長期体質に関する決定であり、将来における企業の方向性を示す決定にはかならない。

経営戦略は変動する環境に直面して、自らの資源やスキルを適合させていくことである。したがって経営戦略は、企業をとりまく環境の機会・脅威や、経営資源の評価、社会の期待、個人的価値感に基づいて策定される。とくに経営戦略を展開していくためには、その企業独自の経営資源を蓄積していくことが必要である。

経営戦略の領域において最も理論的展開が行なわれているのは製品－市場戦略（企業が果たす事業の内容・範囲を明らかにする）についてである。製品－市場戦略は企業が社会に供給する財・サービスの内容を具体化する決定であって、企業がどのような事業分野を対象とし、どのような組合せをもつのか、どのような経営資源を保有するかが明らかにされる（山倉1986, pp. 209-221）。とくに、Ansoff は製品－市場戦略の展開方向に注目し、「成長ベクトル」について論じた。

ここで、Ansoff が用意している概念について簡単に要約しておく。

「戦略的」とは企業の環境に対する適応に関わっていることを意味する。「戦略」とは部分的無知の状態のもとでの意思決定ルールと定義される。従来の投資決定論を製品－市場を決定するための実際的な手法として適用できるように

するためには、それを拡大し、修正し、補足しなければならない。(1)企業環境を注視し、いわゆる部分的無知の条件のもとで新しい製品—市場機会を探索する。(2)企業の多元的な矛盾する目標を取り扱えるようにする。(3)単独の製品—市場機会と相乗効果とを明確に区別する。

戦略的な変革とは多くの場合、その企業の製品—市場を再整理することである。Ansoff は現在の製品—市場を基礎に、どのような方向で展開するかを示すために、製品と市場の組合せにより、下記の図表(1)のように分類している。

図表(1) 成長ベクトル（技術と市場のマトリックス）

市場 \ 製品	現	新
現	市 場 浸 透 ①	製 品 開 発 ③
新	市 場 開 発 ②	多 角 化 ④

上図表の「市場浸透戦略」とは既存の製品、現状の市場での売上を伸ばそうとすることであり、「市場開発戦略」は既存の製品について、新たな市場を獲得しようとする。また、現状の市場で既存の製品に加えて新製品を供給しようとするのが「製品開発戦略」であり、新しい市場で新製品を販売する場合、「多角化戦略」と呼ばれる。①②③では、マーケティング活動か、製品の生産技術か、あるいはその両方についての現在の活動との共通性があるが、④では共通性は、比較的不明瞭で、しかも弱い。

戦略的な環境は、頻繁で予想の不可能な需要変動に左右されるものであるから、マーケティング機能と製造機能とが、すみやかに対応できるように組織的に密着していることが必要である。また、極度に技術が重視される環境のもとでは、研究開発部門がセールス活動に従事する人達と密接に協力し合わなければならない。

多くの企業では、その製品と工程上の技術の改善や販売地域の拡大、市場占拠率の拡大に努力している。しかし、ほとんどの場合、これらは研究開発部門における動向の分析や、顧客の需要のめだつた変化、新材料の利用の可能性などから考え出された現製品の市場の地位についての自然な、きまりきった拡大

にすぎない。すなわち、ほとんどの企業では、戦略は環境の変化に応じて進化していくが、そのテンポは遅い。このような状況の大幅な変革は拡大化戦略の修正と多角化によって可能になるのである。

要するに、企業は、製品の技術と市場を選択するには、現在保有している経営資源との関連性を見つけだすことが必要である。また、製品—市場分野と成長ベクトルによって決められたフィールド内の、独自の諸機会の特性を与え、競争上の優位を明確にすることが必要である。

2. 成長ベクトル論についての検討

Ansoff の「成長ベクトル論」は、意思決定論の流れの中では、かなり特異な性格のものである。つまり、Ansoff の図式を同時決定系として再解釈してゆく。Ansoff の成長ベクトルは環境と組織の双方の要件を突き合わせながら、因果的、あるいは客観的ではなく、行動主体としての組織とそれに対応して変化する環境の双方の要件を同時に決定するという「同時決定系」になっている。意思決定の体系のなかに非因果的な要素を導入しているといえる。環境と組織との関係を理解するためには、両者の要件を同時に決定して行動指針とするような変数の設定が有効である（日置・尤1991）。もちろん、Ansoff 自身は同時決定系というアイディアは持っておらず、通常的分析的な意思決定論の枠組で考えていたが、実際には現在事業との「共通性」は多様であり、一意に定まらないという意味で、実質的に「同時決定系」として機能していた。意思決定論として精巧ではなくとも、戦略的分析手法としてはかえって有効であった。

つまり、技術、市場という戦略的環境に対して「新一現」の区分は、実際には意思決定論で通用しているほど客観的に明確な基準でなされてはいない。企業が独自の判断の下に「新一現」を決めるので、外部の観察者が判断する場合と食い違うことは十分に有り得る。この区分は戦略的な判断の下に行なわれ、環境と自己の評価をへて行なわれることは Ansoff 自身も述べている。しかし、Ansoff はこの体系を通常の意思決定の体系と区別せずに展開しようとしたために、意思決定の基準を明確に示すことができず、決定前提の分析を行な

うことが困難であった。つまり、同時決定系は因果律を超えるものであるだけに、その当時の意思決定論の枠組では十分に展開することが不可能であった。その後、Ansoff（1979）が展開した経営戦略論では、通常の意味決定論の枠組のなかに戦略論を押し込めようとしたために、「同時決定系」思考が消失して、非常に図式的な議論になってしまった。

Ⅱ 「成長ベクトル」についての実証的検討^(注1)

1. 「技術—市場」の成長ベクトルの分析

本節では戦略形成のプロセスと実際に技術と市場でのドメイン変更（事業分野の革新）を遂行した結果との関連がどのようなものであるかを検討する。図表(2)はこれに関連する質問の内容を示す^(注2)。

実証についての設問は次の項目からなっている。まず、新事業として進出したケースと撤退したというそれぞれのケースについて、市場の関連の程度と技術の関連の程度を質問している。ここで、Ansoffの区分とは異なって、技術、市場とも、現—関連—新という三段階で設問がなされた。これは直接には調査上の実施に当って、二分するよりも三段階の方が回答しやすいのではないかという配慮による。理論的にも例えば岡本（1985, p. 31）が三段階でのマトリックス^(注3)を提唱しているように、Ansoffが理論を作った25年前での二分法よりも技術や市場の複雑さが増大している現在では三段階程度の区分が適当であるように思われる。

これらの設問を組合せて、それぞれの新事業の戦略ベクトルが評価される。以下では、新事業の進出と撤退の両方を合計して、新事業の進出方向の分析に用いる。撤退したケースも、新事業として進出した結果であり、両者を進出の時点で区別する必要はないと考えられるからである。また、このような新事業のパフォーマンスを測定するために進出ケース（事業継続のケース）では、その事業の全売上に対する比率（以下では売上高寄与率と呼ぶ）をとっている。さらに撤退の場合には、撤退という事実そのものがパフォーマンスの表示であると考えることができる。

図表(2) 設問項目

ライフ
ステージ

Q 4. 貴社の主力事業の市場は、次のどの段階にあると思われますか。
該当するものに1つだけ○をつけて下さい。

1. 導入期	2. 成長期	3. 成熟期	4. 衰退期
0.9	20.3	65.3	10.9

ドメイン
変 更

Q 5. 貴社は、現在の主力事業を今後何年程度、事業転換やリストラクチャリング（事業構造の再構築）する必要がないと予想されますか。1つだけ○をつけて下さい。

1. 現在すでに必要になっている	27.5	①
2. 今後5年以内に必要になる	22.9	
3. 今後10年以内に必要になる	16.1	
4. 今後15年以内に必要になる	2.3	②
5. 今後30年以内に必要になる	1.7	
6. 今後30年以上は必要とならない	2.6	③
7. 予想がつかない	25.2	

Q19. 貴社ではこの5年間に事業分野の革新を経験されましたか。進出方向と撤退方向
にわけてそれぞれご記入下さい。

S Q 1. 進出方向への事業分野の革新（多角化、新規事業参入、業態転換、事業転換
など）はありましたか。

1. あった 39.2 2. なかった → S Q 2 へ 60.8

1-4 その（1-2の）事業分野の革新は、どのような市場への進出でしたか。
あてはまるものに1つだけ○をつけて下さい。

n=302

1. 現市場	2. 関連市場	3. 新市場
24.8	39.7	31.1

1-5 また、その事業分野の改革は、現在の主力事業に対してどのような技術
（販売、サービスの技術・ノウハウを含む）による進出でしたか。あてはま
るものに1つだけ○をつけて下さい。

n=302

1. 現技術	2. 関連技術	3. 新技術
21.2	46.0	28.1

1-6 現在その事業分野の売上は、全売上高の何%を占めていますか。

n. 302 全売上高の 14.8 %

S Q 2. 撤退方向への事業分野の改革（不採算事業の見直し、事業転換、撤退、など）
はありましたか。

1. あった	2. なかった → Q20へ
17.7	82.3

2-4 その（2-3の）事業分野の改革は、現在の主力事業に対してどのような
市場になりますか。あてはまるものに1つだけ○をつけて下さい。

n=136

1. 現市場	2. 関連市場	3. 新市場
25.7	38.2	21.3

2-5 また、その事業分野の改革は、現在の主力事業に対してどのような技術
（販売、サービスの技術・ノウハウを含む）に当たりますか。あてはまるも
のに1つだけ○をつけて下さい。

n=136

1. 現技術	2. 関連技術	3. 新技術
27.2	36.0	17.6

技術・市場への進出・撤退したケース（図表3-1）またその売上高の寄与率についてのデータ（図表3-2）によって，新事業のパフォーマンスを示す。

（注1） 調査概要：1988年3月に，産業研究所委託調査〔転換期における九州企業の経営革新〕に参加した。九州が産業構造の大きな転換期にあり，この地域の雇用や生産の主体としての企業の動向とこれに即応する産業基盤の整備についての事実認識を得る目的で調査がなされた。この調査に調査設計の段階から参加し，調査データの利用許可を受けて，再分析している。

調査対象は①九州7県に本社を置く従業員が100人以上の企業である。②本社は九州以外に置いているが，従業員数500人以上の製造事業数。調査方法は郵送留め置きによる質問紙調査である。総サンプルは，九州域内企業が2,355社，九州域外製造事業所は56社で合計2,411社であった。有効回答は770票で回収率は31.9%であった。調査日時は昭和63年3月14日—4月28日であった。

（注2） 企業の自己認知変数として，具体的には，二つのレベルでの操作化を考えている。一つはその企業の主要な事業のライフステージである。もう一つの変数はドメイン変更の必要性である。具体的な設問と区分は図表(2)に示す。ここで，Q5選択肢の1と2を合併して，「緊急にドメイン変更が必要である」と解釈する。これに対応して，3から6までの選択肢を合併して，「ドメイン変更はかなり持続する」企業群であると考え。また，「予想がつかない」とする企業はかなりの数になっているので，一つのカテゴリーとして処理する。以下，ドメイン変更の必要性についてはこの3項目の変数として分析する。また，業種別は5つの分類を行なって，従業員の規模別も5段階で考えておく。

（注3） 製品技術について，既存技術，既存周辺技術，新技術の三ケースが考え，また，市場については，既存市場，既存周辺市場，新市場と区分している。

ここで明らかなのは，〔現市場—現技術〕・〔関連市場—関連技術〕・〔新市場—新技術〕という市場と技術の〔現—関連—新〕という新規性の程度が一致する組み合わせが目立って多く現われている。この現象をここでは，「技術—市場のマッチング現象」と呼んでおく。なぜマッチングが起きるのかについては明確な説明はない。一見当然のようにみえるが，技術と市場の組合せが，それぞれの関連度が一致しなければならない理由は存在しないように思われる。

また，撤退のケースのみを取り出しても明確なマッチング現象が現われている。さらに，全ケースに対して撤退のケースの比（撤退率）をとってみると，現市場—現技術のケースを除いて，マッチングしているセルの撤退率が高いこ

図表 3—1 新規事業への技術・市場別、進出・撤退のケース数

	合 計	現 市 場	関 連 市 場	新 市 場
合 計	進出 282 (100.0%)	63 (22.3)	136 (48.2)	83 (29.4)
	撤退 108 (100.0%)	36 (33.3)	49 (45.4)	23 (21.3)
現 技 術	進出 74 (26.2%)	32 (11.3)	28 (9.9)	14 (5.0)
	撤退 32 (29.6%)	29 (29.6)	—	3 (2.8)
関 連 技 術	進出 117 (41.5%)	17 (6.0)	85 (30.1)	15 (5.3)
	撤退 50 (46.3%)	4 (3.7)	42 (38.9)	4 (3.7)
新 技 術	進出 91 (32.3%)	14 (5.0)	23 (8.2)	54 (19.1)
	撤退 26 (24.1%)	3 (2.8)	7 (6.5)	16 (14.8)

χ^2 -検定による有意水準①進出 (0.01%) ②撤退 (0.01%)

図表 3—2 新事業の総売上高への平均寄与率

	寄与率の平均値 (N)	現 市 場	関 連 市 場	新 市 場
全体の平均値	14.51% (282)	16.99 (63)	13.79 (136)	13.76 (83)
現 技 術	18.35 (74)	18.17 (32)	12.99 (28)	30.37 (14)
関 連 技 術	12.44 (117)	13.00 (17)	12.71 (85)	9.48 (15)
新 技 術	13.70 (91)	18.66 (14)	18.64 (23)	9.53 (54)

図表(4) マッチング現象の検討

	サンプル数 進出・撤退		マッチング現象 進出・撤退	そのパフォーマンス（売上高寄与率）	
				高 い 分 野	進出・撤退のケース数
全体	282	108	+++	*14. 現技術—新市場 (30.37)	61 28 17 36 18 7 9 5 7 15 5 3 21 127 19 15 76 9 6 28 6 0 22 4 17 30 70 12 23 45 4 3 11 1 4 14 (全体) (緊急に)(かなり持続)(予想つかない) (ドメイン変更の必要性)
ライフステージ: 導入期 成長期 成熟期 衰退期	1 3 68 24 182 70 28 11	± ++ ++ (±)+		1. 関連技術—現市場 (50.00) 3. 新技術—関連市場 (63.00) *11. 現技術—新市場 (23.83) 2. 関連技術—関連市場 (60.00)	1 0 0 16 7 4 36 16 12 8 4 0 1 0 0 6 33 5 11 85 12 3 8 2 0 0 2 4 5 12 12 19 49 1 6 7 (導入期)(成長期)(成熟期)(衰退期) (ライフステージの段階)
ドメイン変更: 緊急に 持続 予想ない	173 68 59 20 48 20	+++ + ++		*5. 現技術—現市場 (23.25) *6. 現技術—新市場 (24.30) *3. 現技術—新市場 (50.00)	3 0 0 15 14 5 7 4 0 26 3 3 4 9 1 8 51 2 1 12 4 3 31 9 0 1 9 7 9 26 2 3 3 5 14 17 (農林・建設業)(製造業)(電力・運輸業)(流通業) (業種別)
業種別: (農林・建設業) (製造業) (電力・運輸業) (流通業) (金融・サービス業)	23 5 96 41 29 7 74 37 60 18	— (±)+ — ++ +++		3. 現技術—現市場 (10.50) *4. 現技術—新市場 (29.00) 3. 新技術—関連市場 (32.00) 8. 新技術—関連市場 (32.97) *7. 現技術—新市場 (39.58)	10 7 8 6 2 0 34 10 4 3 6 6 5 24 3 0 17 1 11 50 7 2 20 5 3 3 15 4 4 6 6 12 19 1 6 7 (金融・サービス業)(1-99人)(100-199人)(200-299人) (従業員の規模別)
従業員の規模別: 1-99 100-199 200-299 300-999 1,000人以上	27 13 110 43 41 15 57 21 23 4	+ ++ — ++ —		14. 新技術—関連市場 (51.50) 22. 現技術—現市場 (22.33) 4. 現技術—新市場 (20.25) *5. 現技術—新市場 (40.75) 4. 関連技術—新市場 (15.00) 3. 現技術—関連市場 (10.73)	10 4 6 1 3 0 横: 市場(現-関連-新) 3 20 3 1 8 2 縦: 市場(現-関連-新) 6 3 23 0 3 9 縦: 市場(現-関連-新) (300-999人)(1000人以上)

(注) [＋]: マッチング現象がある。[＋＋]: マッチング現象がかなりある。[＋＋＋]: マッチング現象が非常に強い。

[－]: マッチング現象がない。[±]: マッチング現象があるか否かが判断しにくい。

eg. [14. 現技術—新市場 (30.37%)]: パフォーマンス高い分野が現技術・新市場へ進出した14社により、売上高寄与率が平均的に30.37%に達しているという意味している。

とがわかる。マッチングしていないセルでの撤退率がかなり低いことも明確である。また、売上高寄与率についても、マッチングセルよりも、マッチングしていないセルが高く、事業としてみるならば、全体としてマッチングした新事業への進出は成績が悪い。この事実から、マッチングしているケースは何らかの理由で事業に適当ではないにも関わらず、進出がなされやすいことを示している。あるいは、技術と市場の関連度を一致させるという判断が意外に安易に行なわれていることを示しているかもしれない。

このようなマッチング現象を図表(4)により、さらに追求してみよう。ここでは、これについて可能な仮説を提示して検討してみる。

仮説1. 非製造業では、技術と市場の関連が強くて、マッチング現象が起きる。非製造業でも建設や電力・運輸などは技術が内生的であるのに対して、流通業・サービス業では技術は外生的であり、技術は市場に深く結びついているために、マッチングが起きやすい。とりわけ、流通やサービスでは技術の幅は限定されており、特定の技術は特定のサービス市場に特殊化することが多く、このために技術と市場のマッチングが起きやすい。

仮説1.では、製造業は内生的要因であり、技術開発の方向が自主的に決定されるためにさまざまな「技術—市場」の組合せが考えられるが、サービス業では、とりうる技術の範囲が外部の技術開発に依存しているためにマッチング現象が起きやすいと考えられた。データからは、製造業にはマッチングがみられず、また、技術を内部で開発する建設や運輸などの業種でもマッチングが明確でないのに対して、サービス業と流通業では明らかなマッチング現象が確認される。この点では仮説は支持され、技術を自ら操作できる業種では様々な方向での「技術—市場」の組合せが可能である（＝技術が市場ごとに固定されたものではなく、情報技術などの進歩によってかなり大きな戦略的判断の幅を持つようになってきていると考えてよいかもしれない。）のに対して、技術開発が外生的な要因であるような業種では、技術は情報機器などの形で外部から購入するものであり、現在の技術は現在の市場に適合するように設定されているために、マッチングが起きやすい。

仮説2. 主力事業のドメイン変更の必要性があまり高くなければ、マッチン

グ現象が起きにくい。主力事業のドメイン変更の必要性が低い場合の事業分野の改編をともなう新規事業への進出は、スラック・イノベーションであると考えてよい。スラック・イノベーションの場合には、事業分野としての検討範囲を定めるための十分な時間や資源があり、マッチング現象が起きにくい。

これに対して、仮説2'：主力事業のドメイン変更が緊急であるならば、現技術や現市場方向への事業分野の選定が行われる。緊急のドメイン変更であれば、現在保有している経営資源を中心とした事業分野の改変が行われると考えてよい。もちろん仮説2.と仮説2'は矛盾する。

仮説2.は基本的には否定されている。ドメイン変更の緊急度が低い企業の場合には弱いマッチングがみられる。 χ^2 -検定では0.01%の水準で有意であり、マッチングそのものの存在は明らかである。時間的に余裕があり、またおそらくは経営資源にもゆとりがある場合の意思決定であっても、マッチングセルが選択されたことは、マッチングした組合せがなんらかの意味で選好されやすいことを示している。しかし、このこととその結果としての新事業のパフォーマンスが低いこととの関連を合理的に説明することは困難である。

また、仮説2'も否定されている。緊急にドメイン変更が必要であると考ええる企業であれば、現在の経営資源を中心に新規事業展開を行なうことが多い、とりわけ、技術については現技術を中心とする事業展開が多くなるという判断は否定され、非常に明確なマッチングが表れた。つまり、新規事業を計画する際の成長の方向は、ドメイン変更が緊急であっても、かなりゆとりのある場合でもそれほど大きな違いはないという結果が示された。これは理論的にはスラック革新であっても、環境からの脅威によって革新を強要された場合であっても、革新行動としては同一の方向に向っていることを意味している。

仮説3. ライフステージと進出方向は関連する。これについて、二つのサブ仮説を考えている。仮説3-1. ライフステージが成長期（あるいは導入期）であるならば、現技術方向の事業分野の改変が多い。理論的にはライフステージは技術革新に関連していることは明らかであり、技術的可能性が十分に追求されていないならば、現技術、あるいは関連技術の方向に事業展開を図ると考えられる。仮説3-2. 衰退期の企業ではマッチング現象が起きる。技術的な可能性

が相当程度検討された後の状態では、技術と市場のマッチングが起きやすい。

仮説3. (仮説3-1.・仮説3-2.) はいずれも、サンプル数が非常に少ない導入期を除いて考えるが、全体に否定的である。とくに、仮説3-1.はライフステージが成長期であるにも関わらず、技術は現技術よりも関連技術への進出が大きく、明確なマッチングがみられるなど、仮説はほぼ否定された。

また、仮説3-2.は、衰退期の企業が技術的に成熟していることを想定し、その技術は現市場もしくは関連市場にしか適用されず、新市場に対しては新技術が要請されるとすれば、マッチングが起きやすいと考えるものである。しかし、結果は微妙で、他のカテゴリーに比較すると弱いマッチングしかみられなかった。もっとも、衰退期に含まれるケースはかなり少なく、成熟期まで拡大すると非常に強いマッチングがみられる。

ライフステージは基本的には市場の問題であり、個別の企業によってライフステージと技術の関係は個別に異なっていると考えた方がよいかもしれない。とくに後述の工程技術が意識される場合には戦略的な判断の範囲が企業ごとに異なることが多いであろう。

以上のように、当初考えた仮説のほとんどは妥当しないことが明らかになった。理論的には成長ベクトルのどの方向でも可能であり、有効であるはずが、特定の方向のみが選好されていることについては合理的な説明を与えることが本論文の範囲ではできなかった。

おそらく、戦略的決定に基づく事業分野の選定は、非常に複雑な要素から決定されるために、分析が困難であること、また、われわれが考える以上に戦略的な事業の幅が大きくて、裁量の余地があるために、想定している範囲の変数では十分な説明がつかないことなどが考えられる。この論文では、企業の選択する戦略の方向が技術と市場の関連性が存在するという事実を指摘し、その分析を試みたが、分析は十分に現象を説明することはできなかった。しかし、Ansoff モデルについての実証的分析がまだかなりの問題を抽出する可能性を示した点では意義があると思う。

III Ansoff モデルの問題点とその海外活動への拡張

海外活動への進出という意味決定はかなり重要な決定であり，日常的な決定ではなく戦略的決定と考えられるべきであるが，これについては Ansoff の体系の中では十分に扱うことができない。Ansoff (1988, p. 84) は成長ベクトルを単に海外市場への展開として3次元化しているが，これで問題が解決するとは思われない。例えば，海外における生産（技術提携や委託生産を含めて）を技術の問題の中で考えることも必要である。ここでは，マーケティングの条件とテクノロジーの問題として Ansoff の市場や技術の概念枠組の拡張を試みる。

1. マーケティングの条件

Ansoff の成長ベクトルにおいて市場に海外市場を含めて考えることは，純粋にマーケティングの問題として扱うならば，可能である。しかし，海外市場を常に新市場として考えてよいかという問題は，やや検討の余地がある。Ansoff が理論化した1965年の時点では，海外市場は国内市場とは異なる市場として位置づけられているだけで，十分な分析がなかった。現在では，海外市場へのマーケティングはかなり構造化されており，単に海外市場というのではなく，少なくとも途上国市場と先進国市場という分化は成立している。日本企業を考えた場合には，この構造はさらに明確であり，高度成長期の初期においては海外市場は主として東南アジアを中心とする途上国であった。高度成長期の後半では，膨大な内需を喚起したアメリカが非常に大きな市場となり，輸出市場として極めて大きな位置を占めるようになる。

1980年代のアメリカの内需拡大型経済政策は赤字をますます増大させる機能をはたし，国内生産だけでは需要を満たせなくなり，さらに，アメリカ企業がより生産コストの低い海外生産に走ることによって，ますます貿易赤字は拡大することになる。この時点で，日米の経済摩擦が深刻化して，日本の内需型経済への転換とアメリカの内需抑制・双子の赤字の解消という構造協議にいたる

ことになる。そして、日本経済はこの内需型経済への転換をかなりの速度で達成し、日本企業の海外生産が加速され、海外で生産した製品を日本国内に輸入するというアウトソーシングが企業行動として定着するようになる。(渡辺 1990) この日本の海外生産と輸入の促進によって、DAE 地域をはじめとするアジア諸国の製品市場として日本経済が機能しはじめている。

尤 (1990 b) で述べたように、この状況に対応して企業の行動も、海外との関係を最初から戦略に組み込んでいる。日本企業の行動としては、ベトナム戦争以降一貫して、アメリカの内需が拡大基調であったことから、日本製品の市場としてまずアメリカが想定され、それを補完するものとしてヨーロッパの市場が考えられた。アメリカ・ヨーロッパの市場ではそれぞれ現地メーカーが存在して、日本製品と現地製品の競争が行なわれ、日本製品は当初はコスト競争によって、後期は品質競争によって順調にマーケットシェアを拡大していった。これに対して、途上国市場は、競合する製品の少ない市場であり、日本企業間の競争が中心であった。さらに日本製品は次第に付加価値の高いものにシフトし、付加価値が低い製品は DAE 地域が代替していったことに注意する必要がある。また、日本企業はそれぞれの国に対して適合した商品を開発し、国内での製品とは異なった仕様の製品を輸出することが普通であり、国際規格の統一された商品 (標準品) を輸出してコストを低く生産しようとするアメリカ企業の行動とは対照的な、多品種少量生産を行なっていた。

日本企業の海外マーケティングもこのような企業行動を反映したものであり、海外市場を一にまとめてとして考えるのではなく、それぞれの国に適合した販売の方式を採用していった。また、アメリカ企業が海外市場については代理店方式を好み、アフターケアについてはさほど重視していなかったのに対して、日本企業がほとんど総合商社による販売と現地駐在員の派遣によって、現地情報を着実に入手できる体制をとった。この意味では、日本企業にとって海外市場は常に新市場として意識されており、この点でアメリカ企業とは大きく異なっている。アメリカ企業の場合は、国内での需要が膨大であるために、海外市場の位置づけは多くの場合に二義的なものであり、海外市場は国内市場の補完、もしくは余剰のあったときの吐け口でしかなかった。この意味では、新

市場というよりは、国内市場の延長線上に考えられていたといってよい。

このような事情を反映して、国際マーケティングの理論も日本とアメリカでかなり異なるものになった。日本における国際マーケティングの理論は、輸出のみではなく、海外生産にまで言及するという、ある意味では、マーケティングの範囲を逸脱して海外事業全般にわたる理論構成をもつようになっている。例えば、竹田や山崎などの議論（山田1989, p. 63）はこの典型であり、海外マーケティングの理論に海外生産の話が現われるという常識では考えにくい理論構成になっている。

図表(5) 多国籍企業化プロセスの日米比較

段階	多国籍企業化のプロセス区分	アメリカ型 (ヴァーノン説)	日本型 (竹田説)
1	A. 先進外国市場での現地販売拠点の設置 ＝本国からの完成品の輸入	A	A 本国製品 (輸出促進)
2	先進外国市場での現地生産拠点 B. の設置 ＝現地での販売，第三国へ輸出	B	D 本国成熟産業 の低賃金追求 受入国輸入代 替経済協力
3	発展途上外国市場での現地販売 拠点の設置 C. ＝本国・第三国からの完成品の 輸入	C	C 本国製品輸出 促進 海外子会社製 品輸出協力
4	発展途上外国市場での現地生産 拠点の設置 D. ＝現地での販売，本国・第三国 へ部品・完成品の輸出	D	B 貿易摩擦回避 輸出市場確保 受入国経済活 性化

(出所) 山田栄作, 『新・多国籍企業論』, 同友館, 1989年 P. 63

すでに指摘したように、日本企業の海外活動が輸出から始まっているのに対して、アメリカ企業の海外活動は必ずしも輸出を経由していない（尤1990B）。図表(5)はヴァーノンに基づいた、多国籍企業化プロセスの日米比較であるが（山田1989），ヴァーノンは図式的に先進国市場への輸出から現地生産に至るというプロセスを想定している。この後に途上国への輸出と現地生産が行なわれる。アメリカ企業の企業環境と、それに適合した企業行動として考えるなら

ば、アメリカ企業はアメリカ国内市場の需要を満たすことをまず考える。その補完・代替としての市場はアメリカの購買力や生活様式に近い先進国市場を販売先として選択することが当然であろう。この意味では、アメリカ企業にとって海外市場はまったくの新市場ではなく、関連市場＝現市場の延長としての性格を付与されているといつてよい。従つて海外マーケティング手法も、国内のマーケティングの延長上に位置づけられるもので、経営戦略全体の中での海外市場の位置づけはあまり重要性をもっていなかったと考えることができる。

さらに、ヴァーノンは多国籍企業化のもう一つの重要なパターンであるアウトソーシング型を見逃している。アメリカの膨大な国内需要を満たすために、あるいはアメリカでの競争で優位に立つために生産を海外に移転するというパターンである。この場合には輸出を経由せずに直接海外生産を始めることになる。このタイプの企業は多く中南米への生産移転を行なっており、中南米がインフレなどで経済的に困窮して NIEs 化が困難になってからは、東南アジアへの生産の移転が行なわれている。このようなパターンによって、多国籍化が進行するケースは少なくない。

また、日本の場合を竹田 (1979) は「先進国への輸出→途上国での生産→途上国での販売→先進国での生産」という順序で位置づけているが、このようなパターンが一般的であるとは思われない。多国籍企業へのプロセスとして、先進国への輸出のための販売拠点の設置と途上国への販売拠点の設置とがはたして明確に区分がなされているだろうか。アメリカ企業の場合には、標準品を生産して、それを世界のどこでも販売するという傾向があるために、先進国市場以外の市場に重点を置き始めたのは明らかに时期的なずれがある。しかし、日本企業の場合には、途上国市場の重要性はかなり早い時期から意識されており、特定の段階まで視野に入らないということではなかった。また、途上国での生産と先進国での生産の区分も、(1)途上国での生産がアメリカとの貿易摩擦を回避するための迂回輸出基地であった場合と、(2)その迂回国もまたアメリカと貿易摩擦を起こして、結局アメリカやヨーロッパでの現地生産を余儀なくされるという場合、(3)日本の内需型企業が輸出を経由せずにアウトソーシングのために海外拠点を持つなど、様々なケースに対応して、いくつものパターンが考

えられる。このようにみると、多国籍化のパターンは市場との対応によって様々なケースがありうると考えた方がよい。ただし、市場への対応が生産地の選定にまで影響する要素となっており、市場を分析して、それに対応できることが戦略形成の中心となっている。

Ansoff の成長ベクトルを適用する場合に、市場に関しては新市場として海外市場を位置づけるのは日本企業にとっては常識であるかもしれないが、一般的には必ずしも当然ではない。台湾企業にとっての香港市場やシンガポール市場は国内市場とさして距離のあるものではなく、現市場に近い位置づけが可能である。硬直的に海外市場を新市場として捉えない視点が日本企業にとっては必要である（尤1988）。

2. テクノロジーの問題

2-1 技術革新

技術革新と経済成長との関係についてはシュンペータが取り上げて以来、何人かの学者によってその必要性を指摘されてきたが、最近になって改めて、その重要性が学界の注目を集めるようになった。主として企業内の合理化を扱ってきた経営学が、その関心を企業の外、つまり、市場や競争環境に向け、戦略、製品—市場ミックスを重視するようになるとともに製品やコストの競争力の差をもたらす重要な要因として技術革新を経営学の対象とみなすようになってきた。

技術革新は(1)通常、製品革新 (product innovation) と製法革新 (process innovation) に分けられる。前者は製法の改良、変更と無関係に行なわれることはめったにない。また、後者が前者を伴うことも多い。(2)基本的革新 (radical innovation) とは従来の技術からの不連続性をもたらし、新しい技術の突破口を開くような技術革新であり、派生的革新 (derivative innovation) は基本的革新に誘導されて発生する多数の技術革新と考えられる。例えば、トランジスタの発明に続く集積回路 (IC)、大規模集積回路 (LSI)、超大規模集積回路 (sLSI) に至る技術の発達はその一つの例である。新技術の発明 (technology push) だけから、また潜在する新需要 (market pull) だけから技術革新が生

まれることはほとんどない。技術革新は技術、市場、組織を統合する連続的・累積的・創造的適応過程である（秋葉1990, pp. 169-171）。

1980年代には品質と製造面の優秀性が競争力の鍵であった。1990年代には技術の卓越した商品化こそが死活的となるであろう。日本企業は導入技術を使った製品で国際競争に打ち勝たねばならなかった。導入技術を改善し、より良い品質を、より安いコストで輸出するために、さらに技術（とくに工程技術）の改良を進めなければならず、無資源国として独自技術の開発に全力をあげた。この結果、日本企業に導入された新製品技術は、導入期を過ぎて安定の生産期に入ってコストを低下させても、アメリカなどにおけるように技術の革新性を失う程度が少なくてすんだ。つまり、日本市場においては、新製品が量産され、プロダクトサイクルの標準化期に入った後でも、改善を続けた生産（工程）技術の独占性が高いまま残ることが多くみられる（山田, 1989, pp. 52-53）。

2-2. Ansoff 技術概念の拡張

① 工程技術の問題

Ansoff の成長ベクトルにおける技術概念を海外活動を分析できるように拡張することがこの節での問題である。前節で述べたように、技術概念において製品技術だけではなく、工程技術の重要性が最近強調され始めたのは、日本企業の効率的生産がきっかけとなっている。生産現場での技術が企業の効率を決定するばかりではなく、製品市場を決定する要因にもなっている。つまり、これまでは製品＝市場分野を決定する技術は製品技術のみで考えられていたが、製品の品質を決定し、かつ価格に影響する製造技術の比重が相当に高いことが日本企業の QC 活動などが知られるようになって、意識された。このような製造技術の水準が、製品市場分野の決定においても意思決定の要因として考えられるようになってきた。

Ansoff の枠組において工程技術を考えると、そのままでは、現技術としか判断されない。直接に製品の改変につながらないからである。しかし、現在のままの製品であっても、例えば、機械部品の精度が二桁向上すれば新製品として位置づけることも可能であるし、そのような精度の向上は、通常は持続的なプロセスであり、次第に精度が向上していくプロセスの結果としてより多くの

顧客を獲得できるようになる。このために、それが新技術として戦略の要素として意識されることはほとんどありえない。

工程技術はこれまで、コスト低減のための方策としての評価が中心であったが、むしろ品質を通して、市場に関与する製品市場分野の問題としての評価を考える必要がある。戦略的要素としての製品・工程技術が問題になるのは、生産拠点によっては工程技術に大きな差異があり、しかもその差異が簡単には解消しないばかりか、工程技術の移転が困難なケースが少なくないという点にある。つまり、技術移転が製品技術のレベルの問題であるならば、技術者間の知識・情報の異動で技術移転はなされる。しかし、工程技術については、現場の作業員や機械システムの運用者、さらに発注者や事務的な補助体制に至るまでのノウハウの蓄積が必要であり、これらが移転するための条件はそれほど明確ではない。

実際、途上国への生産の移転でもっとも問題になるのが工程技術の移転を現場にまで広げることであり、予定していた生産性を確保するためには作業のシステムまでも変更する必要が生じる。工程技術のうちのかなりの部分が現場労働者の熟練に依存しているような産業分野では、工程技術の移転は容易ではなく、海外生産についての障害要因となっている。

② 技術戦略

企業の長期的な技術戦略が、製品＝市場分野と関連していることも明白である。工程技術が製品市場分野の選択に関わるとしても、その技術の方向がどのように設定されるのか、工程技術と製品技術の投資比率をどのような設定するか、さらに、基礎研究と応用研究というだけではなく、どの領域の技術を多く獲得しておくか、さらに知的所有権をどのような形で保有するのか？ 特許以外の知的所有権の形態が模索されているケースが少なくないことは十分考慮する必要がある、特許権の期限が切れた場合の状態まで想定する必要がある。

長期的な技術戦略が長期における企業の製品分野（ドメイン）の選択に影響することは明らかであり、これをどのように戦略のなかに位置づけるかについての明確な理論化は現在までになされていない。研究成果が新製品に結びつくか否かはかなりの偶然に支配される。きわめて長期の見通しは困難であるとし

ても、ある程度の期間でどのような方向に企業の製品市場分野が移行するかについての判断は必要であり、それを戦略形成のなかに位置づけるためには、企業が自己の長期にわたるドメインをどのように選定しているか、あるいは企業の長期的な自己定義がどのようなものであるかが明確にされる必要がある。経営理念でもコーポレートアイデンティティでもよいが、なんらかの自己定義が明示され、あるいは少なくとも企業内で意識されて意思決定に影響を及ぼしている必要がある。

③ 技術的分業の問題

海外活動において技術をどのように本社と海外生産拠点で配分するかという問題は、上記の工程技術と技術戦略の双方に関わっている。これについては個別のケースでの判断が必要であるが、マクロのレベルでの技術移転とミクロのレベルでの企業内、あるいは企業間の技術の移転が同じ現象のまったく別の側面を扱っていることに注意しなければならない。

一般にマクロのレベルでは、技術移転の問題は、先端技術が途上国に移転しないという問題であるが、企業のレベルでは先端技術と成熟技術の分業体制の問題である。企業のレベルで先端技術が移転しにくいのは、工程技術の移転が困難であるケースが少なくない。とりわけ、最先端であれば、製造のノウハウそのものが十分に獲得されていない。成熟技術であればある程度の生産性を見通すことができても、最先端技術は製造のノウハウを獲得しつつ、徐々に生産性をあげていくプロセスである。海外生産に直接の投資として成功するためには十分に習熟した技術を持っていくことがより適当である。このために、最先端技術は企業内分業としては移転しにくい。

要約と結論

(1) 本論文では、Ansoff の成長ベクトルの枠組を展開した。成長ベクトルの選択を Thompson のいうドメインの選択として考え、これを企業の意思決定主体が環境と戦略を総合的に判断して両者の組合せを決定する同時決定系として解釈し、その視点からの分析の可能性を考えた。市場や技術の「現一新」

を決定するのは戦略的な判断に基づくものであり、画一的な指標によって決定されるものではない。

成長ベクトルの概念を用いて、実証の可能性を探る過程において、技術と市場の関連の程度がそれぞれ一致した方向への新事業展開が多いという現象を見出した（マッチング現象）。このような傾向はこれまでに報告されておらず、日本の企業、あるいは調査時点の九州企業に限定されるものであるかもしれないが、（かなり明確な現象であり、これを理論的に説明できないか、いくつかの分析を試みた。しかし、その結果はさして有効な説明はえられず、現在設定した仮説の範囲では有効な説明が行なわれていない。）企業の戦略的意思決定における選択での偏りを示すものであるとすると非常に興味深い現象である。

(2) Ansoff のモデルはそのままでは海外活動に適用することができない。これをグローバリゼーションの進展との関連において、適用可能な形に展開するための留意点を述べた。

市場に関しては、単に海外市場を新市場とのみ意識するのではなく、「現一新」の枠組をよりグローバルに考えることが必要である。

技術に関しては、これまでの製品技術だけではなく、工程技術を技術概念のなかに入れ込むことで、製品そのものだけではなく競争の要件を含めた技術力についての自己評価と戦略的な方向性の判断が可能となる。さらに、長期の技術戦略が現在の技術を超えて問題になる。将来にわたる技術開発の方向性が次世代の技術を決定すると考えるならば、なんらかの明確な企業自身についての自己定義を開発の方針として組み込む必要がある。

これらの問題を含めて、企業がグローバリゼーションをはたした際の技術の配分の問題がある。この問題は、マクロは先進国と途上国の技術移転の問題であるが、企業のレベルでは企業内・企業間の技術の配分の問題ということになる。先端技術の移転は企業のレベルでは投資計画に適合した技術水準での生産であり、経済ベースに乗らない移転は考えられない。非経済ベースでの移転の論理は企業内での移転とは異なる問題であるが、途上国の側からは技術移転を経済ベースで進めたのでは経済発展が阻害されるという問題がある。

Ansoff の成長ベクトルを拡張して、新しい分析視点から問題点を抽出する

という作業はかなりの説明の困難な問題を残した。しかし、理論的には未整備である問題領域がかなり存在することを示した点で本論文は意味を持っていると思える。

参考文献

- ・ H. I. Ansoff 1965, "Corporate Strategy", McGraw-Hill. (広田寿亮訳 1969, 『企業戦略論』, 産業能率大学出版部).
- ・ H. I. Ansoff 1988, "The New Corporate Strategy", WILEY.
- ・ 秋葉 博 1990, 『中小企業とイノベーション』, 商大論集, 第41巻 第4・5号, 神戸商科大学経済研究所.
- ・ 岡本康雄 1985, 『技術革新と企業行動』, 東京大学出版会.
- ・ 産業研究所, 『地域産業の新展開に関する調査—経営革新の現状と課題』, 1988年6月.
- ・ 日置弘一郎・尤 義齡 1991, 『企業戦略と環境認知』, 組織科学, 第24巻 第3号, 印刷中.
- ・ 山倉健嗣 1986, 「経営戦略」, 岡本康雄編『現代経営学辞典』所収, 同文館.
- ・ 山田栄作 1989, 『新・多国籍企業論』, 同友館.
- ・ 尤 義齡 1988, 「国際化戦略」, (前掲 産業研究所 1988 第11章).
- ・ 尤 義齡 1989, 『戦略形成における環境認知と自己定義』, 九州大学大学院修士論文, 1989年.
- ・ 尤 義齡 1990 a, 『企業戦略と環境認知』, 組織学会研究発表大会報告要旨, pp. 9-12, 1990年6月23日.
- ・ 尤 義齡 1990 b, 『日本企業のグローバル化—グローバリゼーション』, 九州大学経済論究, 第78号, 1990年11月.
- ・ 渡辺利夫 1990, 『アジア新潮流—西太平洋のダイナミズムと社会主義』, 中公新書.