

○笠原英一（富士総合研）

1. はじめに

高品質、低価格、対応の速さなどに対する消費者の期待、競争のグローバル化、技術変化の速さなどにより、技術の企業経営に与えるインパクトは増加している。技術の変化は企業を取り巻く環境条件であると同時に、成長と競争優位を実現する為に、企業が自ら積極的にかわり、活用していくべき重要な要素の一つと考えられる。

ところで技術開発戦略の基となる企業成長理論についてはいくつもの調査・研究がなされているが、すべての意思決定の基準となり得るような絶対的な理論はまだ完成されてはいない。成長理論に関する類型論についても少なからず存在するが（Hofer and Charan 1984）、その多くが成長モデルの属性や特徴の記述に焦点をあてており、それぞれの成長モデルが適用される条件、状況に関する考察が不十分である。更に、多くの研究が特定の成長モデルに関する正統化に力点を置いているため、異なった状況下ではその理論が機能しないということも十分想定され得る。企業成長理論についてはコンティンジェンシー理論（条件適合理論）によるアプローチが適切と考える。

技術開発戦略をはじめとする戦略決定の基礎となる企業成長理論につき、コンティンジェンシー理論（条件適合理論）をベースとしたアプローチをとることにより、現在その企業はどの成長パターンにあり、将来どのような変化を経るかということをも明らかにすることが本報告の目的である。

2. 成長理論

企業成長理論に関する類型論の中で最も包括的なものの一つが Hofer and Charan の研究（1984）である。彼らは成長モデルを①ライフ・サイクル・モデル（Life Cycle Model）②ステージ・モデル（Stage Model）③進化モデル（Evolution Model）④過渡期モデル（Transitional Model）の4つに分類している。各モデルに関する要約は以下の通り。

① ライフ・サイクル・モデル（Life Cycle Model）

ライフ・サイクル・モデルとしては、マーシャルの企業成長を森の木の成長にたとえた説明がよく知られている。生物学的有機体と企業との類推により、企業の成長を説明するものである。企業は生物学的有機体と同様、初期に急激に成長するが、年を経るごとにその成長は低下し、最終的には消滅する。時間の経過とともに次のステップに移動しながら進化する。進化の方向性は一定であり例外はない。ライフ・サイクル論については、比喩としてのわかりやすさはあるが企業内部での変化や、意識的行動と成長の関係が不明確という指摘もある（金原達夫 1996）。

② ステージ・モデル（Stage Model）

ステージ・モデルでは、企業は一連の進化段階を経て進化すると思う。ライフ・サイクル・モデルでは段階の移動は時間軸のみを基準としたが、ステージ・モデルでは時間以外にも多くの要因を考慮に入れる。一定の方向で徐々に進化する傾向が一般的に認められるものの、それが絶対的と

いうのではなく他のパターンも想定する。変化が突然であり、分裂的な場合は企業組織の構造としてまったく新しいものが生まれることもある。各ステージではそれぞれ異なった技術が必要とされるため、企業は各ステージごとに異なった戦略、組織構造を構築する必要がある。過去において有効だったものが機能しなくなった場合は、企業は新たな適応をしなければならないと指摘する。

③ 進化モデル (Evolutionary Model)

進化モデルでは、成長パターンは不連続的であるが、今までのやり方では成長し得なくなるまで、既存の成長曲線を延ばすことにより変化に対応すると考える。成長し得なくなった時点で企業はその方向性と組織構造を変化させる。

④ 過渡期モデル (Transition Model)

過渡期モデルでは、企業は自社内外の変化に適応する為には、まったく異なる組織体になることにより、急速に、かつ過去をひきずらず運営を変えることが必要と考える。内部の規模の問題にしる、又は外部の環境の問題にしる、企業の対応が有効でなくなった場合は、企業の組織構造を新たなものにしなければならず、過去において機能した戦略や組織構造を廃止し新しいものへと統合する必要があると考える。

3. 企業成長評価の為のフレームワーク

Hofer and Charan は4つのタイプを用い成長理論を分類して説明を加えているが、どのような状況下でどの理論が最も適切に機能するかということについて明確な方法を提示してはいない (Eric Craymer and Glenn Omura, 1996)。研究開発マネジャーやSBUの責任者が企業成長の類型を理解する為のガイドラインとしては、出来る限り変数が少なく、かつそれが認識しやすいものであることが望まれる。

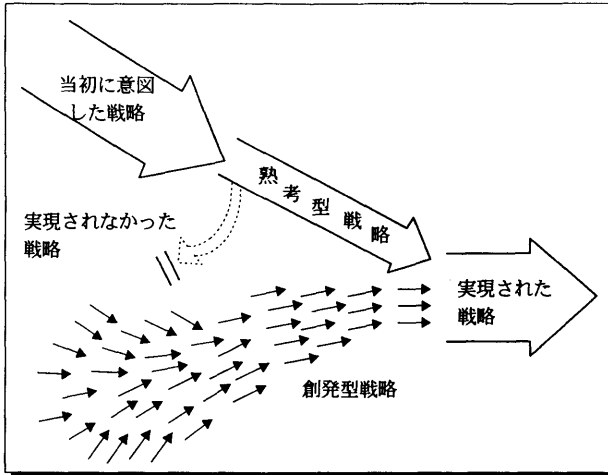
Hofer and Charan の分類については、Craymer and Omura が指摘する通り、成長という変化の性質とその変化が企業の組織構造に及ぼす影響の2つが適用可能変数として考えられる。成長という変化の性質については連続的なものと不連続的なものに分けられる。連続的な変化とは改良 (incremental)

図1：成長モデル・マトリックス

		成長変化の性質	
		連続的	不連続的
変化の組織構造への影響	程度	ライフ・サイクルモデル	進化モデル
	性質	ミンツバーグ・モデル	ステージ・モデル 過渡期モデル

レベルでの対応による環境適合であり、不連続的な変化とは、いわゆる革新 (breakthrough) レベルの過去との断絶による対応を意味すると考えられる。もう一つの変数である変化の組織構造に及ぼす影響については、変化が規模や程度の違いを生じさせるだけにとどまるのか、あるいは性質の違いまで及ぼすものなのかに分けられる。この2つの変数により成長モデルをマトリックスの4象限上に分類することが可能になる (図1)。連続的な変化に対し、組織構造の規模/程度を変化させて適応する象限にはライフサイクル・モデルが当てはまる。不連続的な変化に対して現状の延長線上で対応する象限には進

図 2 : 戦略の種類



資料：Henry Mintzberg, "The Rise and Fall of Strategic Planning,"
Prentice Hall, 1994

化モデルがあてはまる。不連続的变化に対して組織構造の質的变化により対応する例としてはステージ・モデルや過渡的モデルが挙げられる。連続的な変化に対して、組織構造の性質を変化させる例としては、ミンツバーグの指摘するベンチャー企業タイプの行動パターンが考えられる。ミンツバーグの指摘する通り、企業は機会により当初に意図した戦略をくつがえしたり、修正したりすると考えられる。これにより、実際に実現される戦略は当初のものとかかなり異なったものになる可能性が高い。新しい機会を追求する行為は、具体的には個々でかなり異なるものの、機会追求という点では連続的である。また、個々の行為を実現する為には組織構造を質的に大きく変える必要がある可能性が高い。

上記フレームワークは2つの変数のみを用いているが、それら自体が容易に認識され得るものというわけではない。上記フレームワークを実用可能なものにする為には変数をより認識しやすいものにする必要がある。

4. 新企業成長マトリックス

企業成長に関する、より認識しやすい変数としてマーケティング活動が挙げられる。具体的には成長戦略としてどの戦略をとるかにより、変化の性質とその組織構造に対する影響が異なったものになる。

既存の製品・顧客市場を対象として占有率を高める戦略の場合は、戦略やオペレーションを大きく変える必要はなく、その市場に対する適応度をより高めることで成果を出すことができる。したがって、大きく組織構造を変更する必要もない。成長モデル・マトリックスでは右上のライフ・サイクル・モデルの属する象限である。

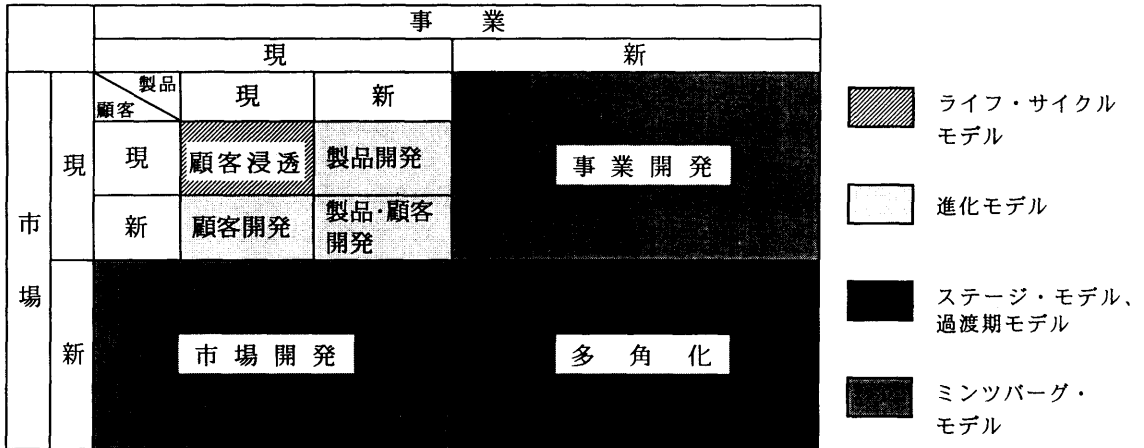
既存市場が成熟しており、競争も激化傾向にあり更なる成長が見込まれない場合は、製品開発もしくは顧客開発戦略をとることになる。この戦略の遂行については、以前のものとは異なった行動が要求されるものの、基礎技術的には従来の規模や程度を変えたもので対応できる場合が多い。その場合は組織構造に対する影響も程度や規模に関するものに限定される。成長モデル・マトリックスでは右上の進化モデルのプロットされる象限である。

現在の強みを拡大するのではなく、既存の技術とは別の固有技術が必要な新しい事業を、既存の顧客のものとは別のニーズを有する顧客の集合体に提供する、いわゆる多角化の場合は、戦略も行動もそしてそれを実行する組織構造も従来とは本質的に異なったものになる。成長モデル・マトリックスではステージ・モデルや過渡期モデルの属する右下の象限になる。

ミンツバーグの指摘するように常に機会を追求しつづける企業については、新しい固有技術を要求される新事業の開発や、既存の顧客のものとはまったく異なるニーズを有する市場の開発に乗り出すケースが多い。こうした戦略は常に行動形態としては不連続的で異なったものを要求されるものの、柔軟な

組織であれば構造を変えずとも変化に適応できる。成長モデル・マトリックスでは左下のミンツバーグ・モデルがプロットされる象限である。

図3：成長戦略と成長モデル



資料：Aanzoff, "Strategies for Diversification," HBR, 1957 を基に作成

- 注： 1) 事業 : 共通の固有技術を必要とする製品の集合体
 2) 市場 : 共通の購買ニーズを有する顧客の集合体
 3) 現製品 : 現在連続的に生産・販売している製品
 4) 現顧客 : 現在連続的に取引している顧客

マーケティング活動の基礎となる成長戦略を成長モデル・マトリックスに合成することにより、成長モデル・マトリックスの各象限内にプロットされる企業が将来どのような変化を経験し、その組織構造がどのような影響を受けるか、そしてどのような成長モデルが適用できるかということ予測することが可能となる。

図4：新企業成長マトリックス

		成長変化の性質	
		連続的	不連続的
変化の組織構造への影響	程度	深耕 戦略 : 顧客浸透 活動 : 標準化、コスト・コントロール、プロモーション、広告・宣伝 モデル : ライフ・サイクル・モデル	周辺開発 戦略 : 製品開発、顧客開発、製品・顧客開発 活動 : 強みの活用・応用、プロモーション モデル : 進化モデル
	質	機会探索 戦略 : 事業開発、市場開発 活動 : 成長領域探索、人的販売、ニッチ戦略 モデル : ミンツバーグ・モデル	新領域開発 戦略 : 多角化 活動 : R&D 投資、技術開発、環境予測 モデル : ステージ・モデル、過渡期モデル

5. まとめ

前述の通り新企業成長マトリックスの活用により、各象限内にプロットされる企業が将来どのような変化を経験し、組織がどのような影響を受け、そしてどのような成長モデルが適用されるかということを知ることができる。また、事業としての方向性、製品開発などの機能戦略や組織の変更のタイミング、コンティンジェンシー・プラン等を考察する参考にもなると考えられる。

しかしながらこのマトリックスに関してはいくつかの制限がある。1つは、このマトリックスはマーケティング活動のみをベースにしているということである。成長に与える影響としてはマーケティング活動以外にも考えられるが、ここでは簡易性を重視する為その他の要因についてはふれていない。2番目は、本マトリックスでは単一の成長モデルを想定しているが、特にベンチャー企業のように場面に依って戦略を使い分けることにより、異なった成長パターンをほぼ同時にとるようなケースには適用しにくいということである。最後に、このマトリックスは理論的に構築されたものであり、したがって今後実証研究により検証される必要があるということを指摘しておきたい。

参考文献

- (1) Hofer and Charan, "The Transition to Professional Management: Mission Impossible?" American Journal of Small Business, 1984
- (2) 金原達夫「成長企業の技術開発分析」文眞堂、1996
- (3) Eric Craymer and Glenn Omura, "A Portfolio Approach to Modeling Firm Growth Pattern," ICSB, 1996
- (4) Henry Mintzberg, "The Rise and Fall of Strategic Planning," Prentice Hall, 1994
- (5) ミンツバーグ「戦略計画：創造的破壊の時代」産能大出版、1997
- (6) Anzoff, "Strategies for Diversification," HBR, 1957