

中小企業における新事業展開研究に 関する課題と分析フレームワーク

— ヤヌスの視点からのアプローチ —

川 上 義 明

はじめに

1. 中小企業の外部環境と内部環境を見据えた視点 — ヤヌスの二面性 —
2. 中小企業における事業、新事業
3. アンゾフの「製品-市場マトリクス」 — 成長ベクトル —
4. アンゾフの成長ベクトル — 拡大化と多角化 —
5. アンゾフの「製品-市場マトリクス」の中小企業の新事業展開研究への応用
むすび

は じ め に

今日、国際的には東西冷戦構造崩壊後に始まった経済のグローバル化による市場をめぐる競争の激化がみられるが、逆に保護主義・反グローバリズムの動き（ちなみに米中間の貿易摩擦、英国のEUからの離脱、米欧間の貿易摩擦）もみられる。

国内では、人口減少や労働力不足、少子高齢化がみられ、とりわけ中小企業では労働力不足が深刻になっており、最悪の場合これが原因で経営破綻する中小企業も増えつつある¹⁾。これまで技能実習生に認められていた外国人労働力（単純労働力・未熟練労働力）の導入について、2019年4月から新しい制度が設けられた。

低い経済成長率が続いていく中、技術革新による製品ライフサイクルの短縮化や情報・通信技術の進歩、消費者行動の変化や既存の製品・サービスに対する需要の変化がみられる。

さらには、企業の開業率がなかなか高まらず、一方廃業率が高い中、中小企業数が年々減少している²⁾。次なる経営者が見付からず、業績は黒字なのに廃業を余儀なくされる中小企業も少なくはない。中小企業の事業承継の問題である。

こうした困難な経営状況の中で、既存の事業にこだわらず「新しい事業」(＝新事業)の展開に取り組んでいく中小企業がみられる。

そこで、小稿では中小企業における新事業検討の視点を提示し、その上で中小企業による新事業展開検討のフレームワークを構築してみたい。これを基に、次稿で中小企業による新事業展開の現象をみ、考察を加えてみたい。すなわち、中小企業が新事業を展開するに当たって、経営者(陣)のみならず、管理者や作業現場まで「ヤヌスの視点」から取り組むことが緊要であると思われるが、そのことを検証してみたい。

1. 中小企業の外部環境と内部環境を見据えた視点

— ヤヌスの二面性 —

われわれが住んでいる社会には様々な組織体(organization)が存在する。学校、病院、宗教団体等々そして企業である。企業とは製品(原材料、部品、

1) 2019年も人手不足を原因とする中小企業の経営破綻が続いている。東京商工リサーチによると2018年の人手不足に関連した倒産件数は(対前年比22.0%増)387件であった。2019年はこれを超え、過去最多を塗り替える可能性があるという——東京商工リサーチのホームページによる(2019年8月20日、閲覧)。

2) 2014年～16年の開業率は3.6%、一方、同期間の廃業率は7.1%であった——中小企業庁編[2019年]、付属統計資料による。

半製品、完成品等々）や各種サービスを生産する組織体である。

企業が学校、病院、宗教団体等々、その他の組織体と異なるのは利潤の獲得をなす組織体であるという点である。企業は①社外環境（広くは PEST — 政治的・経済的・社会的・技術的要素。直接的には製品販売市場、原材料・部品・半製品購入市場、労働市場等）と②内部環境をみて経営される必要があるであろう。この①と②をバラバラに理解し、考察・検討するのではなく、同時に分析・理解し、整理せねばならないであろう。特に、経営資源に限界がある中小企業においては然りであろう。

筆者は以前、中小企業論をどのように捉えればよいのかを説明するのに、古代ローマの神であるヤヌス（Janus）を引き合いに出し、「ヤヌスの二面性」を提起したことがある。ものごとの二面性や二元性をみるのに適切だと考えたからである³⁾。

ヤヌスとはローマ神話で頭に前方を見る前向きの顔と後方を見る後ろ向きの顔の2つの顔を持つ双面神で、門の守護神だという。その門は、ローマのフォルム（公共広場）の神殿にあり、その扉は平時には閉ざされ、戦時には開かれる習慣があったという（コトバンク：「世界大百科事典」第2版、「大辞林」第3版）。その門でヤヌスは神殿の外側と内側を同時にみていたとされる。

今日、中小企業の経営（運営：オペレーション）を検討する場合に、ヤヌスのように外部環境をみ、同時に内部環境をみた視点が必要なのではないだろうか。

3) 川上義明 [2008年] を参照。

2. 中小企業における事業, 新事業

(1) 事業

一般的に、事業とは①「一定の目的と計画とに基づいて経営する経済的活動」(広辞苑・第6版)であるとか、②「生産・営利などを目的として継続的に行われる経済活動」(明鏡国語辞典)、③「一定の目的で同種の行為を継続的にまたは繰り返して行なう経済活動」(精選版 日本国語大辞典)であると言われる。

これからみて、事業とは企業において、生産と営利を目的として継続的にまたは繰り返し行われる活動である。もう少し言えば、「事業とは企業において製品やサービスの生産と利潤の獲得を目的として継続的にまたは繰り返し行われる活動である」としてよいであろう。

(2) 新事業

では、企業における新事業とはどのように考えられているであろうか。

⑦まず、山田幸三教授は、新しい事業を生み出す仕組みに重点を置いて新事業を捉える。筆者が理解するところ、「新事業とは(ある事業への進出、あるいはある事業の展開に当たって)経営資源を組織化するために新しい仕組みをつくる必要がある事業」⁴⁾であると。

⑧次いで、日本政策金融公庫総合研究所(2013年)では、新事業とは、(最近10年間に)「①従来の市場・分野を狙って新たな商品を開発・提供すること——サイズ・形状・色・オプションなど、仕様の軽微な変更は含まない——」と「②従来と異なる市場・分野を狙って新たな商品を開発・提供すること」であるとしている⁵⁾。

4) 山田幸三 [2000年], 10ページ。

- ㊦最近では、『中小企業白書』(2017年版)が中小企業における新事業を取上げ検討している。そこでは、「①新市場の開拓, ②新製品の開発, ③多角化, ④事業転換をすること」が新事業であると規定している⁶⁾。
- ㊧以上から, (1)の検討をも加えれば, 「新事業とは, 企業において, ①新しい製品やサービスを開発し(そのためには新しい工程を開発・導入し), 既存市場や新規市場に投入し, 利潤を獲得していく活動, ②あるいは新しい市場を開拓しそこへ製品ないしはサービスを投入し, 利潤を獲得していく活動である」と規定してよいであろう。

(3) 新事業展開

企業が新しく事業に乗り出すことについては「新事業開発」⁷⁾や「新事業創出」⁸⁾, 「新事業創造」(大阪府), 「新規事業創造」⁹⁾, 「新規事業・新分野進出」¹⁰⁾といった用語がみられる。

ところで, 物事を繰り広げることや次なる段階にことを進めていくことや繰り広げていくことを指す用語として「展開」という用語がある(ちなみに『広辞苑』第6版)。

企業が主力としていた事業から新しい分野に乗り出していく場合, 単に新しく事業を開発することや創出すること, 創造することに留まらず, そのプロセスに着目する必要があるであろう。そこで, 筆者は「新事業展開」という用語を以下使用することにした。

5) 日本政策金融公庫総合研究所 [2013年], 1ページ。日本政策金融公庫総合研究所 [2014年a], 2ページ。深沼 光・松井雄史・藤田一郎 [2014年a], 5ページ。深沼 光・松井雄史・藤田一郎 [2014年b], 4ページ。

6) 中小企業庁編 [2017年], 342~343ページ。

7) ちなみに, 宮沢政夫 [1996年] および伊藤嘉浩 [2013年] を参照。

8) 安部忠彦 [2013年] 「成長戦略としての企業の新事業創出に向けた7つの提言(2)」富士通総研『オピニオン』を参照。

9) 例えば, 飛田幸広 [2000年] を参照。

10) しずおか産業創造機構 [2010年], 62ページ。

実際、筆者に限らず、例えば、『中小企業白書』（2013年版）では、「新事業展開」という用語を定義し使用している。「新事業展開とは、既存專業とは異なる事業分野・業種への進出を図ることをいう」¹¹⁾と。そこでは、新事業展開は分析の内容により、「事業転換」と「多角化」に分類されている。

これを筆者が理解するところから整理すると以下のようなになるであろう¹²⁾。

新事業展開 { ①「事業転換」とは、過去10年の間に、既存專業とは異なる事業分野・業種へ進出し、10年前と比較して主力事業¹³⁾が変わった場合をいう。
②「多角化」とは、過去10年の間に、既存專業とは異なる事業分野・業種に進出した場合で、①以外をいう。

このように、既存專業とは異なる事業分野・業種へ進出し、主力事業が変わったかどうかで、新事業展開が「事業転換」と「多角化」に区別されている。

さらに、『中小企業白書』（2017年版）では、これを延長・発展させたと筆者は考えるが、「新事業展開とは新市場の開拓、新製品の開発、多角化、事業転換に取り組むこと」¹⁴⁾としている。

以上のように、「新事業」は製品および市場という2軸から規定されている。いま、この点を確認しておきたい。

11) 中小企業庁編 [2013年], 91ページ。

12) 中小企業庁編 [2013年], 91ページによる。

13) 主力事業とは、売上高（出荷額）に占める割合が最も高い製品・商品、サービスを提供する事業全体をいう — 中小企業庁編 [2013年], 91ページ。

14) 中小企業庁編 [2017年], 342ページ。

3. アンゾフの「製品-市場マトリクス」 — 成長ベクトル —

(1) 新事業展開研究のルーツ

考えてみると、すでに1950年代に製品および市場という2軸から経営上の意思決定を扱ったのがアンゾフ（Igor H. Ansoff）であった。

実際、企業が新事業に取り組むことについて、先行研究をみ、掘り下げていくと、「アンゾフ・マトリクス」、「製品-市場マトリクス」に辿り着くように思われる。例えば森俊治 [1987年] や山田幸三 [2000年]、山本公平 [2009年] そして小稿で主にデータをも利用する中小企業庁編 [2017年] をみても然りである。

山田幸三教授は、新事業については先に紹介したように規程するが、その内容を次のように与える。アンゾフが言う『『市場浸透』を除いたベクトルの方向、すなわち現有の市場での新たな製品の開発である『製品開発』、現有の製品による新たな市場への進出である『市場開発』、新たな製品による新たな市場への進出である『多角化』の3つの方向』¹⁵⁾であると。

(2) 資源の転嫁プロセス

米国では1960年代になると経済が成長し、規制は緩和され、合併・買収（M&A）を行う企業も少なくはなかった。ローマ条約（1957年）によって欧州共同市場（ECM: European Common Market）が創設され、欧州は大きな市場となり、米国企業の海外売上比率は上昇した。多くの米国企業は成長のための戦略・長期経営計画のあり方を模索していた。現状の延長線上にはない事業戦略や計画をどう立てるのが課題となっていた¹⁶⁾。

ちょうどそのころ発行されたアンゾフの著書（*Corporate Strategy*, 1965）で

15) 山田幸三 [2000年], 9ページ。

16) 三谷宏治 [2013年], 76ページ。

この点のみてみると次のようになる。

アンゾフは伝統的に企業とは一定の目的を持つ「経済的に」ないしは「金銭的」に動機づけられた社会的組織体 (social organization)¹⁷⁾であるとする。曰く。「伝統的に企業の成功の尺度は利潤である。〈ここに〉利潤とは所要コストを上回る収益である。政府や教会、軍隊、非営利団体といったその他の社会的組織体と識別されてきているのがこの尺度 (=利潤) である」¹⁸⁾。

加えて、アンゾフは次のように言っている。

「企業は利潤という媒体を通してその目的を探求する。企業は資源の財やサービスへの変換 (conversion) によって、それから顧客にそれらを“販売すること”によって収益を得る。企業には3つの基本的な資源がある。物的資源 (在庫品、工場)、金銭的資源 (金銭、債権) そして人的資源である。これら3つの資源は〈上記の〉変換 (conversion) のプロセスによって使い果たされる。つまり、工場は廃棄され、金銭は費消され、経営幹部は老いてしまう。」¹⁹⁾

このように考えるならば、企業が生き残っているというのは、経営資源を利用し、消費者の需要を見出す製品やサービスを生産し、絶えず収益 (利潤部分を含む) を上げ、経営資源を取り換えているからである。もし、企業が収益を上げられなくなるならば、その企業は遠からず経営破綻を迎えてしまうであろう。

17) Ansoff [1965], p.3. 邦訳書, 4 ページ。

18) Ansoff [1965], p.4. 邦訳書, 5 ページ。〈 〉内は筆者による。

19) Ansoff [1965], p.4. 邦訳書, 5～6 ページ。〈 〉内は筆者による。

後にアンゾフは *Strategic Management* (1979) の中で EPO (環境に貢献する組織: environmental-serving organization) すなわち非営利的組織と営利組織 (=企業) を研究するが、その中でこれとは別に次のように表現している。

「EPO 〈の1つである企業〉は、財やサービスの生産に当たって資源 — 物的な在庫や資金、経営幹部の時間 — を消費する。この資源が継続的に補充されなければ EPO 〈の1つである企業〉は「段階的に縮小し」、事業を営めなくなる。経営用語で倒産と呼ばれる状況である」と — Ansoff [1979], p.10. 邦訳書, 14 ページ。〈 〉内は筆者による。

(3) 企業成長の選択のための「製品－市場マトリクス」(1957年)

アンゾフがみるところ、企業の中では種々、大小、さまざまな意思決定が行われている。全社的な観点からは、意思決定とは企業目標の達成を最適化するという方法で、資源変換プロセスを設定し方向付けることである²⁰⁾。

それに当たって、アンゾフは3つのカテゴリーを設定する。戦略的意思決定 (strategic decision)、管理的意思決定 (administrative decision)、業務的意思決定 (operative decision) である²¹⁾。

アンゾフは、この3つの意思決定のうち、経営陣 (トップ・マネジメント) が行うであろう戦略的意思決定はその企業が生産しようとする「製品」ミックスと販売しようとする「市場」との選択に関わる意思決定であるとみる²²⁾。

では戦略的意思決定の目的は何なのだろうか。それについて、アンゾフは言う。「戦略的意思決定の究極の目的は、企業のために製品と市場との組合せ (combination) を選択することである。この組み合わせは新しい製品－市場の追加や古い製品－市場の放棄、現在の地位の拡大ということになる」²³⁾と。

そこで、戦略的意思決定のために考え出されたのが、製品と市場との組み合わせからなるマトリクスである。1957年の論文で、アンゾフは縦に製品という指標 (製品ライン) を取り ($\pi_0, \pi_1, \pi_2 \cdots \pi_n$)、横に市場 (顧客のミッシオン。 $\mu_0, \mu_1, \mu_2 \cdots \mu_n$) という指標を取ったマトリクスを提示する (図表3-1)。

この図表3-1では「①市場浸透 (market penetration)」「②市場開発 (market development)」「③製品開発 (product development)」「④多角化 (diversification)」

20) Ansoff [1965], p.5. 邦訳書, 6ページ。

21) Ansoff [1965], pp.4-5. 邦訳書, 6ページ。ここに「戦略的という用語」(the term strategic) は、「企業とその企業を取り巻く環境間の関係に関連していること」を示している — *Ibid.*, p.5. 同上邦訳書, 14ページ。

22) Ansoff [1965], pp.5-6. 邦訳書, 5～6ページ。

23) Ansoff [1965], p.12. 邦訳書, 15ページ。

図表 3-1 企業成長の選択のための製品-市場戦略

製品ライン \ 市場	μ_0	μ_1	μ_2	...	μ_n
π_0	①市場浸透	②市	場	開	発
π_1	③製				
π_2	品	④	多	角	化
⋮	開				
π_n	発				

(資料) Ansoff [1957], p.114 に加筆。

という4つのセルができ上がる。

アンゾフは言う。「企業は、市場浸透や市場開発、製品開発そして多角化によって成長することができる」²⁴⁾と。

- ①この図表において、アンゾフがみるところ、市場浸透とは、もとの戦略（製品-市場戦略）から離れることなしに企業の売上高を増加させようとする努力である。企業は現在の顧客への売上高を増やすか、あるいは現在の製品への新規顧客を見出すことによって業績の改善を狙うことになる。
- ②市場開発は（一般的には製品の特徴をいくらか修正することによって）、企業が同社の現在の製品ラインに適合させようとする戦略である。ちなみに、飛行機製造会社が旅客輸送機から貨物輸送機の製造に適応し、その貨物輸送機を販売するケースがこの戦略の1例である。

24) Ansoff [1957], p.113.

- ③製品開発戦略とは、現在の顧客のミッション（製品のニーズ）を残し、性能を向上させ、新しいかつ様々な特徴を持つ製品を開発することである。
- ④多角化とは、最後の選択である。現在の製品ラインと現在の市場構造からの同時的な新しい試み（departure）をすることである²⁵⁾（補注）。

（補注） diversification（多角化、多様化）について

(a) diversification：「多様化」の意味をもつ場合

アンゾフは製品と市場から diversification を規定している。この diversification は、アンゾフの邦訳書（廣田寿亮訳 [1969年]）では「多角化」と訳されている。

一般的に、⑦多角化とは、最も簡単には「（例えば経営を）多方面・多分野にわたるように拡大すること」（デジタル大辞泉）であるとされる。次いで、④多角化とは「製品と市場のいずれか、または双方において、新しい分野に進出して企業が成長する方法」（『百科事典マイペディア』より抜粋）であるとか、②「既存製品、既存市場に依存せず、企業が新たな市場分野に進出することによって成長をはかろうとすること」（世界大百科事典に加筆）であるとされる。

経営学分野では、diversification strategy（多角化戦略）として、⑦「製品も市場もともに新しい分野に進出して成長をはかるもの」（『基本経営学用語辞典』〔三訂版〕）とか、④「異なる製品を手がけたり、本業以外の事業分野に進出する事業戦略」（『ベーシック経営学辞典』）、②「アンゾフ…による成長市場戦略の一類型で、新しい市場に新しい製品を投入して成長を図る経営戦略のこと」（『最新・基本経営学用語辞典』）とされている。

このように diversification は新製品・新市場に進出して企業成長を図ろうとすること、またその方法とされていることが分かる。

(b) diversification：「多様化」の意味をもつ場合

一方、アンゾフの著書よりやや早く出版された Penrose [1959] の邦訳書（末松玄六監訳 [1962年]）では、diversification は「多様化」と訳されている²⁶⁾。「多様化」を辞書でみると以下のようである。

一般的に、⑦多様化とは、「いろいろな様式・様相に分かれること」（広辞苑、第6版）とある。④また、「様式・傾向（例えば考え方）が、さまざまに分かれること」（デジタル大辞泉）であるとか「（ものごとが）多くの様式や種類に分かれること」（大辞林、第3版）とされる。

経営学分野では、diversification は product diversification（製品の多様化）とし

25) Ansoff [1957], p.114. なお、この多角化は「一般的に新しいスキルや新しい技術、新しい〈製造〉装置を必要とする。その結果、多角化は過去の事業上の経験を切り離すことを意味する。この場合、常に〈製品の〉物理的变化や（経営）組織上の変化がもたらされることになる」—— Ansoff [1957], p.114. 〈 〉内は筆者による。

て、「製品政策の1つで、新しい製品ラインの幅を拡張する政策のこと」（『最新・基本経営学用語辞典』、『基本経営学用語辞典』（三訂版））とする説明をみることが出来る。また、多角化の内容や程度が様々なことを「多様である」というように diversification が「多様化」の意味合いを持つとされる（『基本経営学用語辞典』（三訂版））。

(c) diversification (=多角化・多様化) の使われ方

いま、diversification (=多角化・多様化) の使われ方をみてみると以下の表の通りである。

1 diversification が多角化を意味する場合

business diversification	経営多角化, 事業多角化
conglomerate diversification	コングロマリットの多角化
corporate diversification	企業多角化
diversification of business line	事業分野の多角化
diversification plan	多角化計画
diversification rate	多角化率
diversification strategy	多角化戦略
horizontal diversification	水平的多角化
vertical diversification	垂直的多角化

2 diversification が多様化を意味する場合

biotic diversification	生物多様化
diversification of lifestyles	生活様式の多様化
diversification of society's needs	社会ニーズの多様化
diversification of selection methods	選抜方法の多様化
diversification of values among the people	価値観の多様化
diversification of energy supply	エネルギー供給の多様化
diversification of energy sources	エネルギー源の多様化

26) ペンローズ (Edith T. Penrose) は、企業成長と関連させて、1つには「完成品の多様化」(diversification of final products), 「新製品の生産」(diversification = production of new products) といった論脈で diversification という用語を使用している — Penrose[1959], p.65. 邦訳書, 85 ページ。 *ibid.* p.142. 同邦訳書, 182 ページ。

もう1つには、「多様化した企業」(diversified firms), 「企業の多様化」(diversification of the firms) といった論脈で (企業レベルで), diversification という用語を使用している — Penrose[1959], p.105. 邦訳書, 136 ページ。 *ibid.*, p.243. 同邦訳書, 306 ページ。

commodity diversification	商品多様化
customer diversification	顧客の多様化
diversification of employment types	雇用タイプの多様化
diversification of portfolios	ポートフォリオの多様化
diversification of production	生産の多様化
diversification of suppliers	サプライヤーの多様化
diversification of threats	脅威の多様化

（資料）菊池義明『経営・ビジネス用語英和辞典』、アイビーシーパブリッシング
および ALC Press Inc. のホームページを参考に筆者作成。

以上のように、多角化と多様化は言葉のもつニュアンスが異なるのだが、ともあれ、今日、経営学では特に戦略分野の研究では「多角化」という用語が使われることが多い。

4. アンゾフの成長ベクトル — 拡大化と多角化 —

(1) 成長ベクトル

アンゾフは、先の図表3-1のマトリクスを簡略化し（かつ今度は縦に顧客ミッション — 市場, 顧客 — を、そして横に製品をとり）、「2×2（ツーバイツー）マトリクス」を作成する。今日、経営学や経営戦略論のテキストでよく目にするアンゾフ・マトリクスである²⁷⁾（図表4-1）。

先にみたように、アンゾフは、企業は市場浸透や市場開発、製品開発そして多角化によって成長できることと言ったが、図表4-1におけるそれぞれのセルの関連性を決めるのが「成長ベクトル」(growth vector)である。

もともとベクトル (Vektor) とは、力や速度などの大きさと向きを有する量であり、一定の長さを持つ矢印でよくあらわされる。図をみて分かるように、成長ベクトルは現在の製品-市場状態において企業がどのような

27) この4つのセルについては、ちなみに石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 [1985年], 109~110 ページも参照。

図表 4-1 アンゾフ・マトリクス

		製 品	
		既存	新規
ミッション (市場, 顧客)	既存	①市場浸透	③製品開発
	新規	②市場開発	④多角化

(資料) Ansoff [1965], p.109. 邦訳書, 137 ページに加筆。

図表 4-2 アンゾフ・マトリクス(成長ベクトル)

		製 品	
		既存	新規
ミッション (市場, 顧客)	既存	《 拡 大 化 》	
	新規	①市場浸透 ↓ ②市場開発	③製品開発 ④多角化

(資料) Ansoff [1965], p.128. 邦訳書, 160 ページを参考に筆者作成。

方向に進んでいるかを示している。

ところで、筆者が思うに、ベクトルの場合、大きさと方向を決める「起点」があるはずである。では、アンゾフがいう成長ベクトルの起点はどこか。

そこは、①市場浸透である。ここを起点として、②市場開発の方向への拡大化 (expansion) のベクトル、また③製品開発の方向への拡大化のベクトル、④多角化への方向へのベクトルがみられることになる (図表 4-2)。

同じことであるが、企業は「①市場浸透」をなし (「①市場浸透」のセルを基点としベクトルの方向として)、そこから「②市場開発」のセルに向かうこともあれば、さらに「③製品開発」のセルに向かうことがあるかもしれない

①から②，③の方向は「拡大化」。そして最後に，「④多角化」に向かうかもしれない^(補注)。

(補注) expansion について

(a) expansion : 「拡大」・「拡張」の意味をもつ場合

アンゾフにおける成長ベクトルでは，expansion がキーワードとなっている。

図表4-2にもあるように，この expansion は「拡大化」と訳されている。

辞書を見ると，拡大については，下のような説明をみることができる。

一般的に，拡大とは，㊦「ひろげて大きくすること。広がること」である（広辞苑，第6版）とか，㊧「(形・規模などを) 広げて大きくすること。また，広がって大きくなること」(大辞林，第3版)であるとか，㊨「形・規模などを全体的に広げ大きくする意を表す」(大辞泉，第3版)とされる。

その一方で expansion が「拡張」と訳されることもある。例えば Penrose [1959] の邦訳書（末松玄六監訳 [1962年]）においてである。

一般的に，㊩拡張とは，「範囲または勢力をひろげて大きくすること。ひろがって大きくなること」(広辞苑，第6版)であるとか，㊪「範囲や勢力・規模などを広げて大きくすること」(デジタル大辞泉)，㊫「範囲・規模などをひろげて大きくすること。範囲・規模などを部分的に可能な限り広げ大きくする意を表す」(大辞泉，第3版)となっている。

このように，「拡大」と「拡張」ではニュアンスの違いがみられる。経営学分野では下の表からも分かるように，expansion は「拡大」という意味合いをもつ場合が多いように思う。

business expansion	事業拡大，事業拡張
credit expansion	信用拡大，信用拡張
economic expansion	景気拡大
expansion of domestic demand	内需拡大
expansion period	景気拡大局面
factory expansion	工場拡張
market expansion	市場拡大
organizational expansion	組織拡大
output expansion	生産拡大

(資料) 菊池義明『経営・ビジネス用語英和辞典』，アイビーシーパブリッシングより抜粋・作成。

(b) expansion : 企業や事業を大きくする活動

ある英英辞典によると、expansion とは「新規店舗や新規工場の開設によって会社（企業）やビジネスをより大きくする活動ないしはその過程である」(Longman Dictionary of Contemporary English, Longman Dictionary, 1995 より抜粋)とされている。

企業・経営と関わって、こうした説明は分かりやすい。何を拡大するのかその内容としては企業規模や生産する製品やサービスの種類や量を与えていけばよいであろう。

(2) アンゾフにおけるヤヌスの視点

これまで述べてきたように、アンゾフは企業における意思決定を3つの種類に整理している。戦略的意思決定、管理的意決定、業務的意思決定である。

このうち戦略的意思決定は主として企業の内部問題よりもむしろ外部問題に関係している。つまり、その企業が生産しようとする製品ミックスと販売しようとする市場の選択の問題に関係する。その企業がいかなる業種に属し、将来どのような業種に進出すべきかを決める問題である²⁸⁾。

ところで、アンゾフはこの3つの種類の意思決定は相互依存関係にあり、かつ相互補完的な関係にあるとする。彼はチャンドラー (Alfred D. Chandler) の「組織機構は戦略に従う」「組織機構は戦略に（後から）ついていく」(structure follows strategy) を引いて、戦略的意思決定によって社内に導入された製品-市場の組合せの特性が業務上のニーズを生み出し、そのニーズが企業内の権限、職責、仕事の流れ、情報の流れといった組織構造を決定することになるとする²⁹⁾。

このように、企業を取り巻く環境、社外に対する戦略的行動、社内の組織機構 (structure) の3者が互いに関連し合うというのである³⁰⁾。

筆者に言わせれば、このことはヤヌスが門の上からフォルムの神殿の外側をみ、内側をみていることに当たる。

28) Ansoff [1965], pp.5-6. 邦訳書, 7ページ。

29) Ansoff [1965], p.7. 邦訳書, 9ページ。

30) Ansoff [1979], p.7. 邦訳書, 9ページ。

5. アンゾフの「製品－市場マトリクス」の中小企業の新事業展開研究への応用

(1) しずおか産業創造機構の分析フレームワーク

このアンゾフの「製品－市場マトリクス」が中小企業の新事業の調査・研究に応用されている例がある。その1つがしずおか産業創造機構の調査・研究である。

同調査研究では、新事業を①新市場の開発と②新製品・技術開発の2点から規定している。ところが、これに留まらず③新市場を開発しており、かつ新製品・技術を開発している企業もあるであろう。そこで、同機構では図表5-1に示すような調査フレームワークを提示している。

この図は、新事業・新分野進出を①新市場開発（アンゾフ・マトリクスにおける市場開発に当たる）、②新製品開発（同、製品開発に当たる）、③新

図表5-1 新事業・新分野進出のタイプ

	製 品 ・ 技 術	
	新製品・技術	既存製品・技術
新市場	①新市場開発 例) 機械メーカーが産学連携で光技術を導入して光通信システム市場に参入。 自動車部品メーカーが、既存加工技術を応用して航空機部品市場に参入。	
既存市場	②新製品開発 例) サンダル部材メーカーが、外部デザイナーの活用により、自社ブランドのサンダルを開発。	/

③新市場開発と新製品・技術開発の双方

(資料) しずおか産業創造機構 [2010年], 15ページに加筆。

市場開発と新製品・技術開発の双方（同，多角化に当たる）に類型化している。

分析フレームとしては分かりやすく，また調査もしやすく，統計上整理もしやすいであろう。

だが，アンゾフ・マトリクスにおける市場浸透は新事業・新分野進出の結果どうなるのであろうか。中小企業の場合，既存事業に加えて新事業が展開されていることも少なくはないが，そう時間が経たずに既存事業が縮小・廃止されることもあるであろう。

かくして，中小企業の事業がどうなっているのか，新事業・新分野進出とともに市場浸透も検討していく必要があるであろう。静岡産業創造機構の研究者たちの研究フレームワークを超えたフレームワークが必要になってくるのである。

(2) 中小企業における成長ベクトル

繰り返すことになるが，図表4-2には，企業は①市場浸透をなし，そこを基点にベクトルの方向として，②市場開発に向かうこともあれば（拡大化），③さらに製品開発に向かうことがあるかもしれない（この場合も拡大化），④そして多角化に向かうことがあるかもしれないことが示されている。

アンゾフ自身，「新しい製品－市場の追加や古い製品－市場の放棄」³¹⁾が行われると言っている。

製品の側から見れば，ある製品やサービスがそのまま売れ続けるという保証はどこにもない。いつかはその生命の終焉を迎えるかもしれない（プロダクト・ライフ・サイクル）。そこで新しい製品の追加が行われるであろう。

31) Ansoff [1965], p.12. 邦訳書，15 ページ。アンゾフ・マトリクスにおいてこれまで成長ベクトルの起点であった「①市場浸透」部分が消え去り，既存の「②市場開発」や「③製品開発」「④多角化」が新しい「①新市場浸透」になることは十分あり得るであろうが，ここではこれについての議論は割愛する。

特に持てる経営資源が大きい中小企業は、市場浸透をしていた既存の事業を縮小したり、場合によっては廃止（＝撤退）したりすることがあるであろう。この場合、図表4-2の「基点」（市場浸透）が縮小化するか消滅してしまうということである。

(3) 小企業における事業展開のカテゴリー

先のアンゾフの所論をも考慮に入れ、中小企業の事業展開のカテゴリーを整理してみると、次のようになるであろう。

(A) 既存の市場に既存の製品やサービスを投入する場合があるであろう（＝市場浸透）。

(B) もう1つには新しい製品やサービスを既存の市場や新しい市場に投入する等々、新事業を展開することがあるであろう。

中小企業庁の調査研究をも参考にしながら中小企業の事業展開のカテゴリーを整理してみると図表5-2のようになるであろう。

図表5-2 企業の事業展開のカテゴリー

事業展開のカテゴリー	規定	概要	
(A) 市場浸透	<ul style="list-style-type: none"> 既存市場での既存製品・サービスの展開。 	<ul style="list-style-type: none"> 競合他社との競争に勝つことにより、マーケットシェアを高めていくことが主となる。 	
(B) 新事業展開	①新市場開発	<ul style="list-style-type: none"> 新市場での既存製品・サービスの展開。 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな販路を見いだすことが主であり、例えば、海外展開を実施していくことが挙げられる。
	②新製品開発	<ul style="list-style-type: none"> 既存市場での新製品・サービスの展開。 	<ul style="list-style-type: none"> 既存製品に新たな機能を付加したり、新製品・サービスを開発するものの、あくまでも既存顧客への展開を目指す。
	③多角化	<ul style="list-style-type: none"> 既存の事業を維持しつつ、新市場での新製品・サービスの展開。 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな分野で成長を図る戦略であり、高リスクを伴う場合が多い。
	④事業転換	<ul style="list-style-type: none"> 既存の事業を縮小・廃止しつつ、新市場での新製品・サービスの展開。 	<ul style="list-style-type: none"> 多角化戦略よりも、高リスクとなる場合が多い。

（資料）中小企業編 [2017年]、343ページに加筆。

図表5-3 新事業展開のカテゴリー（分析フレームワーク）

		製 品	
		既存	新規
ミッション (市場, 顧客)	既存	《拡大化》 ①市場浸透 → ③新製品開発	④多角化
	新規	②新市場開発	⑤事業転換 (多角化の結果, ①市場浸透がなくなるか縮小した場合)

(資料) 図表4-2および図表5-2より筆者作成。

この図表5-2をより動的に理解すべく、筆者がアンゾフ・マトリクスで整理し直したのが、図表5-3である。

この図において、①市場浸透、②市場開発、③製品開発、④多角化は、アンゾフの規定にほぼ同じであるが、⑤事業転換は多角化の結果、①市場浸透がなくなるか縮小した場合を示している。

む す び

今日、中小企業が置かれた厳しい経営状況の下で、困難な状況を乗り切るべく、新事業展開を行っている中小企業も少なくない。だが、課題を抱え新事業展開に乗り出せない中小企業も多く、仮に新事業に乗り出したとしてもその展開がうまくいかないことも多い。小稿では、新事業展開に当たって、中小企業には外部環境と内部環境を見据えた（ヤヌスの視点に立った）視点が必要なのではないかと考えた。

そこで、まず新事業展開の研究についてはどのように整理すればよいのか先行研究を渉猟した。そこで分かったことは、研究方法の1つとして「アンゾフ・マトリクス」（「製品－市場マトリクス」）にルーツがあることである。小稿では、この「製品－市場マトリクス」を掘り下げたが、結局はアンゾフの研究もヤヌスの視点において理解できることが明瞭となった。

こうした理解の下で、中小企業における新事業展開を検討・分析するフレームワークを「製品－市場マトリクス」を応用する形で構築した。

ところで、筆者は単に新事業展開を①市場開発、②製品開発、③多角化、④事業転換に整理する研究上の「引き出し」をつくれれば十分であると考えたのではない。新事業展開を動的に捉えるベクトル（すなわち方向と大きさ・強さ）という視点から分析するフレームワークを構築したのである。この場合、中小企業の内部環境と外部環境を同時にみたヤヌスの視点がベクトルの方向と強さを決める際、ポイントとなるであろう。この点については次稿において具体的にデータをみ、考察してみよう。

引用・参考文献

1. 和文

- [1] 安部忠彦 [2013年]「成長戦略としての企業の新事業創出に向けた7つの提言 (2)」富士通総研「オピニオン」。
- [2] 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁二郎 [1985年]『経営戦略論』、有斐閣。
- [3] 伊藤嘉浩 [2013年]『新規事業開発のマネジメント』、白桃書房。
- [4] 井上善海 [2008年]『よくわかる経営戦略論』、ミネルヴァ書房。
- [5] 川上義明 [2008年]「中小企業研究における科学性と実践性のジレンマ——パトスの領域とロゴスの領域：試論的アプローチ——」『福岡大学商学論叢』、第52巻第3・4号、福岡大学研究推進部。
- [6] 川上義明 [2016年]『中小企業経営研究のフロンティア』、梓書院。
- [7] 経済産業省産業技術環境局技術政策企画室 [2018年]「我が国の産業技術に関する研究開発活動の動向——主要指標と調査データ——」。
- [8] しずおか産業創造機構 [2010年]『県内中小製造業における新規事業・新分野進出への取組状況に関する実態調査報告書』、(財)しずおか産業創造機構。
- [9] 商工総合研究所 [2015年]『中小企業の新事業展開』（平成26年度調査研究事業

- 報告書)。
- [10] 中小企業庁編 [2013年]『中小企業白書』(2013年版), 佐伯印刷。
 - [11] 中小企業庁編 [2017年]『中小企業白書』(2017年版), 日経印刷。
 - [12] 中小企業庁編 [2018年]『中小企業白書』(2018年版), 日経印刷。
 - [13] 中小企業庁編 [2019年]『中小企業白書』(2019年版), 日経印刷。
 - [14] 飛田幸広 [2000年]「新規事業創造の企業戦略に関する一考察——新規事業創造における社内ベンチャーの意義を中心に——」『高崎経済大学論集』第43巻第3号。
 - [15] 日本政策金融公庫総合研究所 [2013年]『「中小企業の新事業展開に関する調査」結果』, 日本政策金融公庫総合研究所。
 - [16] 日本政策金融公庫総合研究所 [2014年 a]『中小企業による「新事業戦略」の展開——実態と課題——』, 日本政策金融公庫総合研究所。
 - [17] 日本政策金融公庫総合研究所 [2014年 b]「中小企業による『新事業戦略』の展開——実態と課題——」, 『日本公庫総研レポート』, No.2014-2。
 - [18] 深沼 光・松井雄史・藤田一郎 [2014年 a]「中小企業による新事業成功のポイント」『調査月報』(日本政策金融公庫) August, No.071。
 - [19] 深沼 光・松井雄史・藤田一郎 [2014年 b]「中小企業による『新事業戦略』の展開——実態と課題——」『日本政策金融公庫論集』, 第24号。
 - [20] 三谷宏治 [2013年]『経営戦略全史』, デイスカヴァー・トゥエイティワン, 2013年。
 - [21] 宮沢政夫 [1996年]「新事業開発の成功と失敗の要因に関する一考察」, 『経済・政策レポート』, 日本総研究, 7月号を参照。
 - [22] 森 俊治 [1987年]「経営多角化の基本原則」『彦根論叢』, 滋賀大学経済経営研究所。
 - [23] 山田幸三 [2000年]『新事業開発の戦略と組織——プロトタイプの構築とドメインの変革——』, 白桃書房。
 - [24] 山本公平 [2009年]「中小企業の成長と新事業開発戦略」, 井上善海編著『中小企業の戦略——競争優位の中小企業経営論——』, 同友館, 第5章所収。

2. 英文

- [1] Ansoff, H. Igor [1957]. Strategies for Diversification, *Harvard Business Review*, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct.
- [2] Ansoff, H. Igor [1965], *Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill. 廣田寿亮訳『企業戦略論』産能大学出版社, 1969年。
- [3] Ansoff, H. Igor [1979], *Strategic Management*, The Macmillan Press Ltd. 中村元一監訳/田中英之・青木幸一・崔 大龍訳『アンゾフ戦略経営論 [新訳]』, 中央経済社。
- [4] Ansoff, H. Igor [1988], *The New Corporate Strategy*, Wiley. 中村元一・黒田哲彦訳『最新・戦略経営』, 産能大学出版社, 1990年。
- [5] Chandler Jr. Alfred D. [1962] *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT Press. 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織——米国企業

- の事業部制成立史 —』, 実業之日本社, 1967年。有賀裕子訳『組織は戦略に従う』, ダイヤモンド社, 2004年。
- [6] Chandler Jr. Alfred D. [1977] *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977. 鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代 — アメリカ産業における近代企業の成立 —』, 東洋経済新報社, 1979年。
- [7] Penrose, Edith T. [1959] *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell. 末松玄六監訳『会社成長の理論』, ダイヤモンド社, 1962年。