

企業の成長戦略に関する一研究

山 本 久 義

はじめに

資本主義体制のもとでは、いかなる産業も、それに対する産業需要がある限り競争参入を招き、当該産業に従事している各企業は、自社の市場シェアの維持・拡大をめぐる、しのぎを削るような市場競争を展開する。しかしながら一つの産業に拘泥し、その中での自己の市場シェアの維持・拡大戦略のみに固執していたのでは、当該産業がシュリンクし始めた場合、企業業績もシュリンクすることになる。さらに、市場シェア拡大戦略は競合企業同士のマーケティング戦略の効果を相殺させ、投下した企業努力に見合った成果を得られなくさせる。だからといって自社の足場となっている当該産業内の当該事業から手を引くわけにはいかない。

かかるゆえに各企業は、当該産業内での自社の市場シェアの維持・拡大を目指して努力する一方で、自社に最適の新たな産業の芽を模索し、業容の拡大を通じて企業の成長を図ろうとする。ここに成長戦略のレーゾンデートルが存在する。

本稿は、企業のゴーイング・コンサーン性の遂行に不可欠な成長戦略について、その伝統的概念の特徴を事例を折り込みながら実証的に考察したうえで、伝統的概念に基づく手法では説明できない成長戦略の分野があることを指摘し、その欠点をカバーするべく新たなパラダイムに基づく成長

戦略の実証的呈示を試みるものである。

1 成長戦略の意義（伝統的概念）

成長戦略とは、売上高の拡大に貢献するよう、製品と市場の対応関係を創造的・発展的に調節してゆくことであり、マーケティング戦略の体系の中で核となる中枢的サブ戦略の位置にある。

その概念としては表1にみる、アンゾフ（H.I. Ansoff）の『企業成長ベクトル』がその具体的モデル¹⁾として伝統的かつ普遍的に起用されてきた。

表1 アンゾフの企業成長ベクトル

	市場		
製品		既 存	新 規
既 存		市 場 浸 透	市 場 開 拓
新 規		製 品 開 発	多 角 化

資料：H.I. Ansoff（注1）

成長戦略の概念と方法論に関してはアンゾフモデルよりも前にジョンソンとジョーンズ（S.C. Johnson and C. Jones）が1つのモデル²⁾を呈示している（表2参照）。当モデルは、新製品開発の分析に当たり、製品の製造に関する技術的新規性の程度と、ターゲット市場の新規性の2つを軸に、9つのマトリックスを用いて、製品・市場戦略の展開の方向性の分類を試みたものである。

しかしながらこの概念を含味すると、市場分野に関しては「市場変化なし」と「市場強化」の両者は共に同一ターゲット市場を意味しており、製品分野に関しても、「技術の改良」は現在提供している製品の改良版であり、「技術上の変化なし」（すなわち既存製品）と同一座標にあるといえる。製

品の改良は市場への浸透を図る為には絶えず行わなければならない基本活動である。したがって、当モデルでは製品分野に関してもこの両者は同一ジャンルにあることになる。

表2 製品目的による新製品分類

製品目的		技術的新しさの増大 →		
		技術的变化なし	技術の改良	新しい技術
市場の新しさの増大 ↓	市場変化なし		再方式化 コスト削減や品質改良のため製品にちょっとした修正を加える	新転換 コスト削減や品質改良のため製品を大きく修正する
	市場の強化	再製品化 既存製品の現在の顧客に対する一層の魅力化を図る	製品改良 現在の技術の改良により現在の顧客への一層の有用化を図る	製品ラインの拡大 新技術により現在の顧客への製品ラインの拡張
	新市場	新用途 異なる顧客層への既存製品の販売拡大	市場拡大 改良製品の新顧客層への販売	製品多様化 新技術による製品の新顧客層への販売

資料：S.C. Johnson and C. Jones (注2)

前述のアンゾフによる「企業成長ベクトル」は、以上の理由により、このジョンソン・ジョーンズモデルの簡潔かつ明瞭化を図ったものであるといえよう。

さらにアンゾフモデルの後、コラット、ブラックウェル、ロブソン (D.T. Kollat, R.B. Blackwell and J.F. Robeson) の3氏により、成長戦略に関する新しいモデル³⁾が紹介された (表3参照)

表3 製品—市場範囲と成長進路選択案

市場	製品	既存製品	既存製品の改良	関連技術による新製品		関連のない技術による新製品
				品揃えの操作	製品ラインの拡張	
消費市場：従来と同一市場		市場浸透戦略①	戦略の再編成③	交替戦略③	製品ラインの拡大戦略⑦	水平的多様化戦略⑨
新市場		市場開拓戦略②	市場拡大戦略④	市場細分化／製品差別化戦略⑥	同心多様化戦略⑧	混合的多様化戦略⑩
資源ならびに流通市場		前方ならびに後方戦略⑪				

資料：D.T. Kollat, R.B. Blackwell and J.F. Robeson (注3)

この概念はアンゾフモデルと比較すると、ジョンソン・ジョーンズモデルと同様、製品分野に関して「既存製品」と「既存製品の改良型」を区別していること、さらにそれらの生産に要する関連技術を用いた新製品と、全くの新製品を区別していること、一方、市場分野に関しては「既存市場」と「新規市場」の他に、「資源・流通市場」を加え、垂直的展開を加味していることが特徴である。

しかしながら、このモデルの示す戦略概念では、⑨のように既存ターゲット市場向けに開発した全くの新規製品をも水平的多角化戦略に分類したり、「既存製品の改良」と「既存製品」を区別するというジョンソン・ジョーンズモデルの轍をふんでいること、さらには市場細分化戦略や製品差別化戦略は、既存市場を対象として展開される場合もあるにもかかわらず、新規市場のみを対象としているなど、多くの問題点を含んでいる。

かくて成長戦略のモデルとしては、アンゾフによる「企業成長ベクトル」がその代表的モデルとして、これまで数多くの文献で紹介されてきたのであると考えられる。

そこで以下にアンゾフのモデルに示す4つのマトリックスの戦略のそれぞれの概念と特徴について実証的確認を試みることにする。

1) 市場浸透

現在ターゲットにしている特定市場（既存市場）に対し、現在、製造販売している商品（既存商品）を十分に（目標売上高ないし目標シェアまで）浸透させる方策。

	市場	既 存	新 規
製品			
既 存		市場浸透	
新 規			

その具体的手法は、競争戦略のそれぞれを、ディファレンシャル性の工夫を加えながら企画・実践する⁴⁾とともに、経営基盤の各項目についてもディファレンシャル性を考慮しながらその充実・強化を図ること⁵⁾である。

なお、市場開拓、製品開発、多角化のいずれのドメインにベクトル展開を図ろうとも、一旦乗り出した当該ドメインにおいて、市場浸透戦略を展開することになる。またそうすべきである。市場浸透という戦略概念は、このように成長戦略の足場となる基本戦略として位置づけられる。

その具体的事例として次の2つを紹介することにする。

① ハウス食品工業

インスタントラーメンの業界では後発の当社は、九州地区のみをターゲット市場に設定し、九州人の味覚を徹底的に研究し、トンコツスープで、麺に張りを持たせ、ブランド名も博多弁の「うまかっちゃん」(おいしいんだよの意)とし、TV コマーシャルではメインターゲット層である中・高生とその担任の先生のユーモラスな掛け合いを、博多弁で展開するなど、徹底したエリア・マーケティングを実践し、導入後5カ月で九州地区でシェア30%⁶⁾を達成した。

これなどは、インスタントラーメン事業のみに焦点を当てた場合、市場細分化戦略、製品差別化戦略⁷⁾、プロモーション戦略などを中心とする競争戦略による市場浸透である。

⑥ サンレー（冠婚葬祭業、本社北九州市）

40歳以上の奥様営業レディを中心とする、総勢120名の営業担当者（男性25名）による、情報収集兼、互助会への勧誘活動を実践している。その情報をもとに、地域内の顧客と顧客のつながりを記した地域内人脈図を作成し、全国オンラインのコンピュータに顧客データを登録するなど、顧客管理を綿密に行っている。

婚礼部門だけは、新大卒の若い女性主体の営業チームを編成し、北部九州の中堅以上の企業に勤める独身の若い男性と女性を、当社が組織する顧客組織「ごきげんクラブ」に勧誘し、定期的にパーティーを開催して、出会いから婚礼へのきっかけづくりを行っている。

さらに学校退職者を「地区相談員」に任命し、現在200人程度を各地に配置して、教え子を中心とする会員募集活動を推進している⁸⁾。

この手法は、ディファレンシャル性のある人的販売に重点を置いた、プロモーション戦略による市場浸透策であるといえよう。

2) 市場開拓

これまで、特定のターゲット市場に向けて製造・販売してきた商品（既存）を、別のターゲット市場（新規）に向けて製造・販売してゆく方策。

	市場	既 存	新 規
製品			
既 存			市場浸透
新 規			

その新規ターゲット市場の特性により良く合致するよう、商品属性になんらかの修正を加えるとともに、価格や売り方、プロモーションの仕方、チャ

ネル等についても多少の変更を必要とする場合がある。

具体策としては大きくみて次の4つの方策がある。

① 地理的開拓

地方から都市へ、あるいは大都市から地方へ、さらには海外市場などへと、地理的に異なった市場をターゲットとして進出する場合をいう。

以下はその事例である。

② 浦島海苔（味付海苔の製造，本社，熊本県）

九州地区をターゲットとしてきた同社は、売上高の一層の拡大を図るべく東京進出を狙っていた。

東京市場は白子海苔を頂点とする寡占状態にあった。その市場に進出するには、ディファレンシャル性を発揮しなければならないが、そもそも味付海苔は製品そのものに関する差異化はほとんど不可能である。そこでチャネルを標的とし、チャネルの陳列スペースのムダを無くして、売り場効率の向上に資するよう薄型パッケージを開発し、その提案型営業によって140余店舗を擁する某中堅スーパーとの取引に成功し、見事、東京進出を果たしている。

③ セイワシステム（立体駐車場建設，本社福岡市）

標的顧客の不安を取り除き、「当社に任せておけば、確実に収益を得られる立体駐車場経営ができる」という、信頼感と安心感を与えるような提案型営業を中心とするプロモーション戦略によって、北部九州市場に浸透させながら、大坂に営業所を設け、関西市場の開拓に努めている。

④ 海外進出企業

海外市場に進出する手っ取り早い方法は輸出である。輸出によって当該海外市場の特性を把握し、企業力がある程度伴ってきた場合は、

単独か現地企業との合併で現地に企業を設立し、そこを拠点に現地での市場浸透に全力を注ぐ、という市場開拓が一般的である。

現地法人を設けることによって、当該市場の特性によりよくマッチしたマーケティング活動が可能となるからである。

さらに、現地輸入業者の能力が限界点に近づく一方で、国内の輸出業者の当該製品に対するマーケティング・ノウハウが蓄積されるにつれ、現地輸入業者に対する不平不満が湧き起こってくることも現地法人化の動機となっている⁹⁾。

② 年齢的開拓

大人用商品を子供用に、子供用の商品を大人用になどと、年代を超えた市場開拓を指す。これには次のような例がある¹⁰⁾。

① 使い捨ておむつ

米軍の戦闘機パイロット (青年) → 赤ちゃん → シルバー

② 子供用フォーマルスーツやファッションドレス

大人 → 子供

③ 大人用ぬいぐるみ人形 (株アバンティ)

オグリ君 (名馬オグリキャップのぬいぐるみ) : ミリオンセラーとなった。

ゴルビー人形 (ゴルバチョフ大統領のぬいぐるみ) : 販売高 2 万個を達成。

③ 異性市場の開拓

男性用の商品を女性にも販売。あるいは女性用商品を男性にも販売するという性差を超えた開拓手法のこと。その例には次のものがある¹¹⁾。

① ビール業界

ひと昔前までビールは、男性が、夜、ビアホールのような室内で飲

むもの、という風潮があった。そこで女性市場を開拓するとともに、飲む TPO の拡大を目的とし、若い健康的な女性が昼間、水着姿で、なみなみとビールの入った大ジョッキを片手に、プールサイドに立ってにっこりほほえんでいるイメージポスター戦略をとった。

⑥ 男性用化粧品

大手化粧品メーカーは男性市場の開拓を目的とし、男性用化粧品を開発・導入している。そのプロモーションに当たっては、男性用ということを特に強調するために、アラスカ氷河水を使用したり、男らしさを強調した TV コマーシャルなどによるイメージづくりを通じて、男性市場を掘り起こしている。

⑦ 女性用煙草

大手煙草メーカーの中で、女性市場開拓を意図する大手煙草メーカーは、その具体策として、味をマイルドにし、形状もスリムにするとともに、素敵で女性らしい女性がおおいしそうに、そして格好よく吸っている姿を TV コマーシャル等でイメージづくりを行い、その市場開拓に成功している。

⑧ 異用途市場の開拓

これは、当該商品の本来の用途とは異なった用途の市場を開拓することである。生産財（業務用）の、消費財（家庭用）としての市場開拓も、これに該当する。具体的には次のような事例がある。

① 西陣織や博多織

着物や帯といった本来の用途の市場とは別に、オフィスや応接間の壁材とか、ふすまや掛け軸などの表装材といった、内装素材市場を開拓している¹²⁾。

⑥ 百科辞典

百科辞典は高額であり、場所を取る商品であることから、本来は学校などの図書館をターゲットにしていたが、昭和40年代の高度経済成長の波に乗って住宅建設が進むなかで、一般住宅の居間や応接間のインテリアに最適、という提案営業と、ローンや分割払い方式などの導入が功を奏し、一般家庭市場を開拓することができた¹³⁾。

⑦ ケンコーマヨネーズ（マヨネーズやソース類の製造、本社神戸市）

業務用マヨネーズで全国市場の約30%を占める大手企業である当社は、'94年に家庭用マヨネーズ市場に進出した。家庭用マヨネーズ業界は、キューピーが70%のシェアをもつ完全なガリバー型寡占状態にあるが、ホテルやレストランなどのプロに味や品質が認められてきたことと、パッケージのデザインや広告面での工夫を差別的優位点として、新市場の開拓を積極的に実践している。

3) 製品開発

これはこれまでターゲットにしてきた特定市場（既存）が有する別のニーズ・ウォンツを把握し、それを満たす商品（新規）を新たに開発し

	市場	既 存	新 規
製品			
既 存			
新 規		製品開発	

（商業者の場合は仕入れ）て、その市場（既存）に提供してゆく方策をいう。家電メーカーが、家庭用の各種電化製品を開発導入してゆく場合などは、その典型例であり、これにより、客単価の向上が期待できる。

他の具体例としては次のものがある。

⑧ サエラ（子供服メーカー、本社岡山市）

子供服の製造販売を手掛けてきた当社は、'90年より、8歳から15歳

までの子供をターゲットに香水やオードトワレを開発し、子供服に加え、その販売を行っている¹⁴⁾。

少子化で、子供のおけいこ事が増えている中で、その発表会や誕生会など、子供がフォーマルなパーティに出席する機会が増えたことと、子供のファッション感覚が進んできた、という市場特性に対応するため、このような製品開発戦略に乗り出したのである。

P.ドイルは、商品の差別的優位性が異なり、対象市場も異なる場合は個別ブランド、差別的優位性は異なるが対象市場が同じ場合はダブルブランド、差別的優位性が同じで対象市場も同じなら統一ブランドが有効であるとする¹⁵⁾。

サエラはこの理論のとおり、子供向け化粧品に統一ブランドを起用している。

⑥ コンビニエンス・ストア

本来の物販の他に、商圈内の顧客の別ニーズを満たすべく、宅急便、クリーニング、DPE、各社保険などの取次サービスを付加している。

4) 多角化

これまでターゲットにしてきた市場とは全く異なる市場に対し、これまで取扱ってきた製品とは全く異なる製品を提供してゆく方策¹⁶⁾であり、それをこれまで行ってきた事業と併業する場合をいう。これまでの事業から撤退し、上記の新規事業に鞍替えする場合は事業転換である。

	市場	既 存	新 規
製品			
既 存			
新 規			多 角 化

一口に多角化といっても、諸種の形態のものがあるため、伝統的に次の3つの類別化がなされてきた。①水平的多角化、②垂直的多角化、③異質

一口に多角化といっても、諸種の形態のものがあるため、伝統的に次の3つの類別化がなされてきた。①水平的多角化、②垂直的多角化、③異質

的多角化の3類型¹⁷⁾がそれである。以下、その具体例を織り込みながら、それぞれに解説を加えることにする。

① 水平的多角化 (Horizontal Diversification)

これまで製造・販売してきた商品と、ほぼ同じ製造技術、生産施設、原材料などを用いる製品分野で、しかも、これまでの既存市場とは異なるターゲット市場を対象とする場合をいう¹⁸⁾。

①a 酒類メーカー (キリンビール, アサヒビール, サントリー)

キリンビールはヒット商品「午後の紅茶」、アサヒビールはコーヒー飲料や「バヤリース」ブランドの果汁100%ジュース、サントリーはヒット商品「鉄骨飲料」と、各社はいずれもノンアルコールのドリンク類の製造事業に進出している¹⁹⁾。

①b 資生堂

本業である化粧品の製造・販売を柱をしながら、トイレタリー商品や医薬品の製造・販売事業にも進出している。当社は上記3つの製品ラインを21世紀に向けた3大事業と位置づけている²⁰⁾。

いずれも化学技術が援用される点で水平的である。特に医薬品事業は付加価値の高い医家向け薬品事業に力を入れるものであり、化粧品の市場とは異なる市場がターゲットであることから、まさに水平的多角化である。

② 垂直的多角化 (Vertical Diversification)

製品は原材料→半製品→完成品という製造プロセスを経るものである。垂直的多角化とは、例えば原材料の生産者が半製品とか完成品の分野に、あるいはその逆の分野に進出し、しかもこれまでのターゲット市場とは異なった市場を対象とする場合をいう²¹⁾。自社の製品に用いるために原材料分野に進出するような場合は、単なる内製化であって、多角化ではな

い。

垂直的多角化には次のような例がある。

① 昭徳水産（巻き網の水産業、本社長崎市）

水産業の経営環境は、人件費や燃料費の高騰、輸入水産物の増加、200カイリ規制など、次第に厳しくなってきたので、当社は水産物加工事業も行うようにした。隣県の唐津市に水産加工・冷蔵施設を設け、自社の漁労部門の産品を選別・加工し、付加価値をつけて小売業者などに直売している²²⁾。

② 鉄鋼メーカー

造船所や自動車会社向けに鉄板を生産してきた製鉄所が、建築会社向けのH型钢や、土木業者向けの自動車ガードレールを生産する場合も、これに該当する²³⁾。

③ 異質的多角化（Heterogeneous Diversification）

異質的多角化とは水平的にも垂直的にも、全く関係のない事業分野に進出する場合をいう²⁴⁾。例えば次のような事例がこれに該当する。

① キッコーマン

子会社のキッコーマン事業開発（本社千葉県野田市）を通じて、プールやフィットネスクラブを経営している²⁵⁾。

② ミネベア

子会社の呉服訪問販売会社「かねもり」のもつ販売チャネルと販売力を利用し、定期的な需要が見込める仏前用の菊を手はじめに、花の宅配事業に進出している²⁶⁾。

「かねもり」にとっては、水平的多角化であるが「ミネベア」にとっては呉服販売の子会社をもつこと自体が異質的多角化である。その子会社が花の宅配事業に着手しているのであるから、「ミネベア」として

はますます異質的多角化の色彩が強くなる。

◎ ヤンマー農機

農機具製造に加え、家庭用生ごみ処理装置や各種焼却機等、環境機器の製造事業に着手し、それを農機具事業に次ぐ第2の柱と位置づけ、事業の多角化を図っている²⁷⁾。

2 伝統的成長戦略概念の限界

以上は伝統的概念に基づく成長戦略のあり方である。この概念はアンゾフの企業成長ベクトルの、 2×2 の4種類のマトリックスがその基盤となっており、その概念は極めて単純明快である。しかしながら、アンゾフの時代はこの手法で企業の成長を目的とするマーケティング戦略を分析できたかもしれないが、現代企業のとる成長戦略の手法は、この概念では割り切れない部分、説明しきれない部分が数多く存在する。

以下にその具体的限界点について指摘することにする。

(1) ターゲット市場

伝統的成長戦略概念では、市場を、既存市場（現在ターゲットとしている市場と、新規市場（これまでターゲットにしたことのない、全く新しいターゲット市場）の、2種類しか概念の範疇にない。

前述の表3、コラット・ブラックウェル・ロブソンモデルの中の、市場分野における「資源ならびにあるいは流通市場」は、垂直的展開を意味し、本来は製品分野に所属すべき領域である。

したがってこのモデルにおいても市場は既存、新規の2種類しか視野にないことになる。

現実の企業行動を観察すると、実は、その両方をターゲット市場として捉えた戦略が見受けられる。すなわち、既存・新規両市場をターゲットに設定しているのである。新規市場を主たるターゲットとしながらも、既存市場とのダブリを見込んで、両市場をターゲットに設定する場合もあれば、その逆のケースもある。

その具体例は次節で呈示することにするが、伝統的成長戦略概念にはこのような両市場をターゲット市場とするような概念が存在せず、その分、現実の企業行動を説明しきれないという限界を内包している。

(2) 製品

① 製品概念の捉え方があいまい

成長戦略でいう新規製品とは、自社がこれまで取り扱ったことのない製品のことである。これには2とおりある。1つは既存製品（これまで取り扱ってきた製品）となんらかの関係を有する製品、例えば既存製品と同じ生産設備や原材料を使用できるとか、既存製品の生産ノウハウ（技術）を援用できる、あるいは既存製品の生産過程で発生する余剰物や副産物を活用できる製品、さらには既存製品を部品や材料として起用した製品等、その生産に当たり、既存製品との間に何らかのシナジー効果が発生する製品で、しかも既存製品とは別の製品ライン（品群）²⁸⁾に属する製品である。

本稿ではこのタイプの新製品を、延長製品と呼ぶことにする。したがって、既存製品とは現在取扱っている製品ラインとするのが妥当であると考えられるが、伝統的成長戦略概念では、既存製品が製品ライン、製品アイテム（品目）のいずれを指すのか全く不明である。

もう一つは、その生産に当たって、既存製品との生産上の関わりが一切見受けられないうえに別の製品ラインに属する新規製品である。

伝統的成長戦略概念ではアンゾフモデルにおいても、ジョンソン・ジョーンズモデルにおいても、本稿でいう延長製品の概念が欠落している。コラット・ブラックウェル・ロブソンモデルにおいてさえ、本稿でいう延長戦略の領域に属するとみなされる製品分野は「関連技術による新製品」のみしか視野に入っていない。

現実の企業行動を観察すると、後述のように、この延長製品分野への進出形態が数多く見受けられる。理由は生産上のシナジー効果が得られるからである。しかもそのターゲット市場は、既存市場、既存・新規市場、新規市場のいずれかを対象にしているのである。

伝統的成長戦略概念には、このような意義での新製品、すなわち「延長製品」の概念が見受けられない、それらしき概念が伺えるのは多角化の分野においてのみである。すなわち水平的多角化と、垂直的多角化がそれぞれある。しかしながら多角化の概念は、あくまでも新規市場のみをターゲットとするものである。延長製品の既存ターゲット市場や、既存・新規ターゲット市場を対象とする戦略概念が完全に欠落している。かかる故に、伝統的成長戦略概念では現実の企業行動を明確に説明できない。

② 製品の開発ベクトルが限定的

しかもその多角化概念においてさえ、延長製品らしき分野の製品の開発ベクトルが、水平的なもの、垂直的なもの2種類に限定されている。生産上のシナジー効果が得られるような、製品の開発ベクトル上には、もう1つの分野が存在する。

それは、既存製品の生産過程で発生する余剰物や副産物を活用した製品分野である。現実の産業界には、この種の製品分野が数多く存在する。「とうふ」の生産工程で発生する「おから」に、とうもろこしの芯の粉を混ぜて広口ビンに入れて培地をつくり、えのき茸の栽培を行ったり（これは大

成功をみている), 発電やごみ焼却の際の熱源で温泉を沸かし銭湯を経営する, あるいはその熱源を活用して熱帯植物や熱帯果実を栽培し, 観賞用ないし出荷用の園芸業を営むなどがその恒例である。

このような開発ベクトルの事例は, 水平的でも, 垂直的でも, 異質的でもない。まさしく「延長製品」の範疇に属するものである。

以上のように, 伝統的成長戦略概念では, 現実の企業行動を明確に把握できず, この点が伝統的成長戦略概念の限界となっている。

3 新パラダイムに基づく成長戦略概念

以上のような伝統的成長戦略の概念の限界を克服すべく新しいパラダイムに基づく成長戦略の概念を呈示することにする。

まず, ターゲット市場分野として①既存, ②既存・新規, ③新規の3とおりのものを用意し, 製品分野も①既存, ②延長製品, ③新規の3とおりのものを用意することにする。ここで気をつけなければならないことは, この場合の既存製品とは, 現在, 取扱っている製品ライン(品群)のことであり, したがって当該製品ライン内のアイテム(品目)や品番をターゲット市場の特性によりよく合致させるため, 改良, 改変, 追加してゆくというベクトルは「既存製品」の範疇に含まれるものであり, 新規製品とは既存製品や延長製品以外の純然たる新規の製品ラインであることである。

したがって製品と市場の組み合わせ方は 3×3 の9とおりとなり, 成長戦略として9とおりの方策が存在することになる。表4はそれを一覧表にしたものである。

表4 新パラダイムに基づく企業の成長ベクトル（成長戦略の方向づけ）

市場 製品	既 存	既存・新規	新 規
既存	①市場浸透	②準市場開拓	③市場開拓
既存・新規 (延長製品)	④準製品開発	⑤準多角化	⑥市場開拓的多角化
新規	⑦製品開発	⑧製品開発的多角化	⑨多角化

①市場浸透：既存市場（現在ターゲットにしている市場）に対し、既存製品（現在取り扱っている製品ライン（品群）のこと、したがって当該製品ライン内にあるアイテム（品目）や品番の改善、改変や追加などのベクトルは既存製品の範疇に含める）を提供し、そのシェアアップないし利用度の向上を図る方策。

②準市場開拓：既存・新規市場（これまでターゲットにしてきた市場と、これまでターゲットにしたことのない新規市場の双方）に対し、既存製品を提供してゆく方策。

③市場開拓：新規市場（これまでターゲットにしたことのない全く別の市場）に対し、既存製品の提供、具体的には、地域的開拓、異性市場の開拓、年齢的開拓、用途的開拓等の方策がある。

④準製品開発：既存市場に対し、延長製品〔これまで扱ってきた既存製品と、例えば原材料が同じであるとか、その製造過程で生じる廃棄物を原材料に用いる、あるいは同じ生産技術や生産施設等が援用できる。さらには原料—半製品—完成品といった垂直関係にあるなど、なんらかのシナジー関係を有し、かつ別製品ライン（品群）に属する製品〕を提供してゆく方策。

⑤準多角化：既存・新規市場を対象に、延長製品の提供。

⑥市場開拓的多角化：新規市場を対象に、延長製品の提供を図る。

⑦製品開発：既存市場に対し、新規製品（既存製品や延長製品とは異なる製品ラインに属する全くの別製品）を提供してゆく方策。

⑧製品開発的多角化：既存・新規市場を対象に、新規製品の提供。

⑨多角化：全く別の新規市場に対し全く別の新規製品を提供するという、これまでの事業とは全く無縁の新規事業を併業してゆく方策。

以上9種類の成長戦略の概念と特徴について事例を織り込みながら論述することにする。

(1) 市場浸透

この方策は先述のアンゾフの提唱する概念と同一であり、先に呈示した

①ハウス食品工業および、②サンレーの事例は

そのままこれに該当する。ついでながら、ターゲット客の年間買い上げ回数（額）の増加を図る方策も、これに含まれる。

市場 製品	既 存	既存・新規	新 規
既 存	市場浸透		
延長製品			
新 規			

(2) 準市場開拓

この方策は、現在取り扱っている製品に手を加えず、そのまま新たな市場の取り込みを図るものであるが、既存市場も

同時に顧客になり得るものである。これまで起用してきた販売チャンネルに、新たな販売チャンネルを起用する場合はこれに該当する場合が多い。

例えば、チャンネルとしてスーパーマーケットを起用してきた雑貨のメーカーが、コンビニエンスストアやホームセンター、あるいは通信販売などを起用する場合はそれである。

以下はその具体的事例である。

① 石村萬盛堂（菓子製造小売り、福岡市）

当社は、石村萬盛堂ブランドの和菓子と、ボンサンクブランドの洋菓子（いずれも既存品）を総合的に品揃えした、和洋菓子の複合直営販売店「いしむら」を、福岡県（ターゲット市場）を中心に出店し、

市場 製品	既 存	既存・新規	新 規
既 存		準市場開拓	
延長製品			
新 規			

'99年現在24の直営店舗を擁しているが、このたび福岡県内はもともと九州全域をターゲットに、フランチャイズチェーン (FC) 方式による店舗展開を行っている。

FC店がターゲットとする新しいターゲット市場の中には、既存の直営店のターゲット市場の顧客が一部含まれる場合があるから、この方策は準市場開拓に属する。

② 海外の高級ブランド品企業

イタリアの「プラダ」や「グッチ」、フランスの「ルイ・ヴィトン」など海外の高級ブランド品のメーカーは、これまで東京、大阪などの百貨店で販売してきたが、東京、大阪、名古屋、福岡の4都市において新たに『路線型の大型専門店』を相次いで出店している。この方策は上記都市での百貨店の公共交通機関利用型商圈（既存ターゲット市場）と、路線型大型専門店のマイカー商圈とのダブりの部分が出てくるので、純然たる市場開拓ではなく、準市場開拓であると判断できる。

③ 風花（生花販売、長崎市）

当社は松早コンピュータ・サービス（長崎市）と提携し、インターネットによる生花などの販売を、長崎県はもとより、全国市場を対象に実践している。風花が花市場で直接仕入れたものを注文客に宅配するもので、流通ルートを簡素化することにより、商品を格安に提供できるようにしている²⁹⁾。

インターネット経由客の中には、これ迄の店頭客（既存客）も含まれるため、ターゲット市場が既存・新規の双方を対象とすることになり、準市場開拓を行ったことになる。

(3) 市場開拓

この方策はアンゾフモデルでの『市場開拓』がそのまま該当し、その具体的方策として呈示した

製品 \ 市場	既 存	既存・新規	新 規
既 存			市場開拓
延長製品			
新 規			

①地理的開拓, ②年齢的開拓, ③異性市場の開拓, ④異用途市場の開拓の中の各手法もすべてそのままこれに該当する。

(4) 準製品開発

現在取り扱っている製品の延長上にある製品を仕入れもしくは開発し、既存のターゲット市場に提供してゆく方策である。企業としては次の製品開発の方策と同様、客単価の向上を図ることができる。

これには次のような具体的事例がある。

- ① ナックスナカムラ
(冷凍食品卸, 神戸市)

製品 \ 市場	既 存	既存・新規	新 規
既 存			
延長製品	準製品開発		
新 規			

冷凍食品卸大手の
当社は、アメリカの

食品大手メーカー、サラ・リー（シカゴ市）およびフランスの食品大手メーカー、ボンデュエル（リール市）の取り扱う冷凍食品の中で、冷凍ケーキや冷凍ハンバーガー、さらには味付き調理済み冷凍野菜など、約40種類の商品を仕入れ、これまでと同じ販売ルートで販売している³⁰⁾。

⑥ 教育総研（学習塾，東京都）

「能開センター」を運営する当社は、既存ターゲットの中の小学生を対象とした英語や数学の検定試験対策の講座を新設している。主力とする進学向け受験講座の生徒が少子化や景気低迷で減っているため、受験以外の講座を併設したもので、英検、数検、漢検といった、ステップ・アップ 目標を持って学習に取り組める講座を揃えているところがミソである³¹⁾。

⑦ JC コンポジット（土木・建築材料開発，大阪市）

当社は、公園や歩道などの景観舗装向けに、間伐材（自社がこれまで別目的で工事に使用してきた既存品）を利用した舗装工法を開発し、これまで取引のあった自治体などに販売している。施工が簡単で、植林事業で出る不要な間伐材を用いるため、森林資源の有効利用にもつながるといいうメリットを有する³²⁾。

(5) 準多角化

新規市場だけとか既存市場だけではなく、両市場を取り込めるような延長製品を開発する方策である。延長製品ゆえに、

市場 製品	既 存	既存・新規	新 規
既 存			
延長製品		準多角化	
新 規			

その生産にシナジー効果が発生するのみならず、既存および新規の両市場をターゲットにすることから、大きな売上高が期待でき、企業の成長に貢献する。

これには次のような事例が存在する。

④ アダル（業務用家具の製造・販売，福岡市）

これまで当社は飲食業界向けのファッション性豊かなイスやテーブル等を製造・販売してきた。ターゲット市場は九州全域と関東，関西，中部，四国地方であり，販売拠点の強化と，地域密着型営業を展開してきた。

近年当社は，パネル，間仕切り，ドア，パーティションの分野に進出している³³⁾。

後者の製品ラインは，これまでのイスやテーブル等の生産技術や生産設備が援用できる。一方ターゲット市場は，従来の飲食店の他，オフィスや商店あるいは官庁なども対象となる。

これより(株)アダルのこの戦略は準多角化であると判断できる。

⑤ ヤマト運輸

宅配便の配達ネットワークを生かし，文具店の少ない過疎地域の法人を中心に，文具やオフィス用品のカタログ通販事業の全国展開に乗り出している。価格の合計が2,000円以上の注文をファックスで受け付け，原則として翌日までに無料で配達するシステムとなっている。地域や時間帯によっては受け付け当日の配送も行っている。

商品価格はメーカー希望小売価格より5～40%程度安く設定。競争参入で同社の宅配事業が伸び悩む中で，物品販売事業への参入を狙ったものであり，サービス名を「キャットワーク」としている。'97年10月に開始した北海道全域でのテストマーケティングを皮切りに，その全国展開を狙っている³⁴⁾。

この方策における配達付の文具やオフィス用品の物販は当社にとっては延長製品であり，しかもそのターゲット市場は，これまでの宅配便の発送を依頼するだけであった既存ターゲットの法人顧客はもちろ

ん、元来宅配便とは縁のない法人までも新規に取り込むことができるため、「既存・新規」市場となることから、準多角化に分類できる。

(6) 市場開拓的多角化

新たなターゲット市場に、延長製品を投入する方策であるので、製品に関してはシナジー効果が発生するうえに、新たな

製品 \ 市場	既 存	既存・新規	新 規
既 存			
延長製品			市場開拓的 多 角 化
新 規			

ターゲット市場が取り込めるため、高効率の事業拡大が期待できる。

延長製品は既存製品を基盤とするだけに、その製品アイデアは思いつきやすい。開発した当該製品アイデアが実は新規市場に適するものであったという場合もあれば、新規市場をターゲットに延長製品を企画する場合もある。先に呈示した事例の中では、「多角化」の中の「水平的多角化」に分類した資生堂、および酒類メーカーの例、同じく「垂直的多角化」に分類した昭徳水産や鉄鋼メーカーの事例はすべて、この市場開拓的多角化に属する。

この方策の事例としては以上の他、次のものがある。

① 筑水キャニコム（作業用特殊車両のメーカー、福岡県吉井町）

当社は農作業用の特殊車両のメーカーとしてスタートした。井関農機、ヤンマー、クボタなど大手農機具メーカーが扱わない、特殊な領域の車両を専門に扱う、ニッチマーケット対応型のメーカーである。そのターゲット市場は当然ながら農協および農家である。

当社は近年、森林組合向けの林業用特殊車両や、建築業者向けの建設現場用特殊車両を開発し、その営業戦略を積極的に展開している。

⑥ 石村萬盛堂（菓子の製造小売り，福岡市）

マシュマロで卵の黄味あんをくるんだ，博多銘菓「鶴の子」を製造してきた老舗の当社は，顧客が中高年のみに限定され，売上高の伸び悩みの打開策として，若い層を対象に洋菓子の製造小売り業に乗り出した。鶴の子等の和菓子は石村萬盛堂の屋号で，洋菓子は若社長，石村僖悟の「僖悟」の意味をフランス語に訳し「ボンサンク」の屋号で展開している。この洋菓子部門を付加した方策は典型的な市場開拓的多角化戦略である。

⑦ マリン商会（水産物卸，長崎市）

長崎県の総合水産試験場・水産加工開発指導センターの協力を得て，「ごんあじ塩姿焼」を開発し，同市築町に設立された「ながさき食卓文化館」（MERCA つきまち）内の同商会の店舗などで受け付け，宅配便で送付するようにしている。ごんあじは長崎県・五島灘周辺で取れるあじで県産ブランドとなっているものであるが，この新商品は体長25cm，重さ250g以上のごんあじのはらわたを，エラからバキューム処理で除去した後，県産のワカメを詰め，同じく県産の竹の皮と卵白を混ぜた県産塩で包み焼き上げたもの。食べる時は塩を落とし，電子レンジで温めさえすればよい。賞味期間が約1週間と短いため，予約販売方式を取っている。

この方策は延長製品を，従来のターゲット市場としての鮮魚店や飲食店とは異なり，消費者をターゲットにして販売していることから，市場開拓的多角化に分類できる。

⑧ 雲海酒造（酒類製造販売，宮崎県五ヶ瀬町）

そば焼酎のトップメーカーである当社は，焼酎の製造過程で出る廃液の資源化に着手し，廃液を固液分離処理システムで一次処理したも

のにワラ等を加えて、栄養価の高い飼料原料を生産している³⁵⁾。

当飼料は延長製品で、ターゲット市場は畜産農家であるため、この戦略も市場開拓的多角化の一つである。

(7) 製品開発

現在のターゲット市場に対し、これまでの既存製品とはなんら生産上のつながりのない全くの新規製品を開発し提供して

製品 \ 市場	既 存	既存・新規	新 規
既 存			
延長製品			
新 規	製品開発		

ゆく方策である。既存顧客の生の声に耳を傾け、彼らの有する別のニーズを的確に満たそうという意図のもとに、製品の開発が行われるため、当該企業の従来 of 事業イメージとは異なる製品が開発される可能性が大きい。

先に呈示した㊸サエラおよび㊹コンビニエンス・ストアの例はそのままこの製品開発の方策領域に該当する。その他次のような事例もある。

㊺ ラックランド (店舗設計・施工業)

スーパーマーケットやレストランなどの店舗設計・施工を業とする当社は、当該得意先からの要望が強かった業務用生ゴミ処理機事業に進出している。短時間で生ごみを水と二酸化炭素に分解する新しい処理システムを開発し、冷凍機などの機器を納入し保守を請け負っている既存得意先のスーパーやレストラン等約2万店に対し、納入している。この生ごみ処理機「スーパーバイオL」はアガリスク茸から抽出したエキスを、もみ殻やおがくずなどの母材に注入し、生ごみを入れてかき混ぜると、2～8時間で水と二酸化炭素に分解する。若干残ったかすは母材となり、母材は3カ月程度は交換不要である³⁶⁾。

(8) 製品開発的多角化

全くの新規製品を既存客をも含む新規のターゲット市場に提供してゆく方策である。全くの新規製品であるが、対象市場

市場 製品	既 存	既存・新規	新 規
既 存			
延長製品			
新 規		製品開発的 多 角 化	

場の中に既存ターゲット市場が含まれており、販路の一部が確定しているだけに取り組みやすい方策である。

この方策をとる企業は数少ないが、次のような事例がこれに該当する。

① 九州旅客鉄道 (JR 九州)

当社は各種の風呂を備えた大型浴場「スーパー銭湯」を展開している。第1号店はJR佐賀市内の自社遊休地に設立。店舗名はその名も「極楽湯」である。延べ床面積は1,700m²で、気泡湯やジェットバス、サウナ、露天風呂などの他、韓国アカすり、軽飲食コーナーを併設し、子会社のジェイアール九州メンテナンスが運営している。全国に「極楽湯」を展開している東京の「自然堂」とFC契約を結び展開を図るもの³⁷⁾。

この方策は、全くの新規製品であるうえに、ターゲット市場がJR本来の顧客 (既存ターゲット市場) はもとより、マイカー客など、JRを利用しない顧客 (新規ターゲット市場) も取り込めることから、製品開発的多角化に分類できる。

(9) 多角化

この方策は全くの新規ターゲット市場を対象として、これまで自社が取り扱ってきた製品とは縁もゆかりもない全くの新規製品を提供してゆくも

のであり、先に呈示した伝統的成長戦略概念の中の異質的多角化がこれに該当する。

市場 製品	既 存	既存・新規	新 規
既 存			
延長製品			
新 規			多 角 化

したがってその具体的事例としてはそこで紹介した④キッコーマン、⑤ヤンマー農機、⑥ミネベアの例がそのまま該当する。

おわりに

新パラダイムに基づく9×9のマトリックスによる企業の成長ベクトルは、現代の企業のとる成長戦略の微妙な部分まで確実に網羅しているため、それだけ成長戦略を緻密に捉えることができ、マトリックスの相対的完璧性を期することを可能にさせる。

したがって、企業のマーケティング戦略の担当者としては、自社の展開してきた諸種の成長戦略を、このマトリックスを用いて分析することにより、自社の成長戦略の偏りと、手薄なベクトル分野を確実に把握でき、成長戦略策定に際して、有益な指針を得ることができるのである。

さらに、さまざまな業種・業態の企業が現実に展開している成長戦略を、このマトリックスを用いて分析し、9種類の成長戦略のどれに該当するかという判定作業を継続実施していると、そのプロセスを通じて、的確な成長戦略の策定能力が育成され、その自社ないし依頼企業の成長戦略の企画・策定作業への活用が、それだけ容易になるという波及効果も発生する。

注

- 1) H.I. Ansoff, Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1965, p.109.
- 2) S.C. Johnson and C. Jones, "How to Organize for New Products", Harvard Business Review, May-June, 1957, p.52.
- 3) D.T. Kollat, R.B. Blackwell and J.F. Robeson, "Strategic Marketing", Holt Rinehart and Winston, Inc, 1972, p.22.
- 4) その具体策については、山本久義, 実践マーケティング管理論・新訂版, 泉文堂, 2000, pp.133-467, を参照されたし。
- 5) その具体策については、山本久義, マーケティング戦略の理論と実際, 同文館, 1992, pp.74-126, を参照されたし。
- 6) 山本久義, マーケティング戦略の理論と実際, 同文館, 1992, pp.134-135.
- 7) 市場細分化戦略をとる場合, 特定部分市場の特性にマッチするような製品づくりを行うため, 全国展開を行っている標準型の商品とは差別化されているのは当然である。ここでいう製品差別化戦略は, C.F. Phillips と D.J. Duncan が, Marketing : Principles and Methods, Richard D.Irwin, Inc., 1968, pp.412-413, で指摘する, 広告活動等によるイメージ上の製品差別化を指すものである。
- 8) 山本久義, マーケティング戦略の理論と実際, 同上, p.152.
- 9) 田内幸一・堀出一郎編著, 国際マーケティング, 中央経済社, 1994, p.71.
- 10) 山本久義, 上掲書, pp.40-41.
- 11) 上掲書, pp.40.
- 12) 上掲書, pp.41.
- 13) 上掲書, pp.42-43.
- 14) 日本経済新聞, 1990年8月19日号。
- 15) P. Doyle, 'Building Successful Brands : The Strategic Options,' Journal of Consumer Marketing, Vol.7, No.2, 1990, pp.5-20.
- 16) 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦著, マーケティング戦略, 有斐閣, 1996でも, p.31 において多角化の概念をアンゾフモデルを基に, 本稿と同一の定義付けを行っている。ただしその例として掲げている味の素が調味料事業から調理スープ事業などに進出しているケースは, ターゲット市場がいずれも全国の主婦であると捉えると, アンゾフモデルでは製品開発の領域に入る。
- 17) その代表例としては, 久保村隆祐・出牛正芳・吉村寿著, マーケティング読本, 東洋経済新報社, 1995, p.27, が挙げられる。
- 18) 水平的多角化については概念の混乱がみられる。例えば, 久保村隆祐・出牛正芳・吉村寿著, マーケティング読本, 東洋経済新報社, 1995, p.27によると, 「類似の生産技術により, 同一の市場(すなわち既存市場)を対象として多角化を図るもので,

同一業界における多様化であることが多い」とされ、多角化とは新規市場に向けた新規製品の提供であるとするアンゾフモデルとは異なった見解をとる。

出牛正芳, 基本マーケティング用語辞典, 白桃書房, 1974, p.118においても同様の定義がなされ, アンゾフモデルとの乖離がみられる。

これに対し, 宮澤永光・亀井昭宏監修, マーケティング辞典, 同文館, 1998, p.117によると, 「現状で提供している製品に密接に関連した業種や新製品を提供する多角化戦略」であるとされ, アンゾフモデルに添った定義がなされている。

本稿における『水平的多角化』は本文での定義のとおり, アンゾフモデルに従い, 多角化の一種であるが故に, 新規市場に向けた新規製品の提供であることを前提とするものである。

- 19) 日本経済新聞, 1991年1月30日号。
- 20) 日本経済新聞, 1992年1月18日号。
- 21) この定義に関しては他の文献においてもほぼ同義である。
- 22) 日本経済新聞, 1991年1月9日号。
- 23) 山本久義, マーケティング戦略の理論と実際, 同上, p.63-64。
- 24) この定義に関しても他の文献はほぼ同様の定義を行っている。
- 25) 日本経済新聞, 1991年5月2日号。
- 26) 日本経済新聞, 1992年1月15日号。
- 27) 日本経済新聞, 1992年1月17日号。
- 28) 製品ライン(品群)とは, コトラーによると, ①同一機能を果たす, ②同一の顧客層に販売される, ③同種の業態の小売店を通じて販売される, ④一定の価格帯にあるなどの, いずれかの理由により密接に関連し合った製品群のことである。
製品アイテム(品目)とは1つの製品ライン下における個々の異なった製品のことである(P. Kotler, Principles of Marketing, third edition, Prentice-Hall International Editions, 1986, p.323.)。
- コトラーは, P & G社を例に, 同社の製品ラインとして, 洗剤, ねり歯磨, 石けん, デオドラント, 使い捨て紙おむつ, コーヒーを掲げ, それぞれのライン下における製品アイテムの例を掲げている。例えば石けんの場合は, アイボリー, キャメイ, ラーヴァ, カークス, ゼスト, セイフガード, コーストである(Ibid., p.327)。
- 29) 日本経済新聞, 1999年5月11日号。
- 30) 日本経済新聞, 1997年2月26日号。
- 31) 日本経済新聞, 1999年2月5日号。
- 32) 日本経済新聞, 1999年2月9日号。
- 33) 日本工業新聞社九州支局編, 成長の条件, 日本工業新聞社, 1991, pp.16~19。
- 34) 日本経済新聞, 1998年11月17日号。
- 35) 日本経済新聞社編, 九州の中堅150社, 日本経済新聞社, 1999, pp.66-67。
- 36) 日本経済新聞, 1999年2月4日号。

37) 西日本新聞, 1999年5月20日号。