

「戦略とは、現在と未来をつなぐ方針である」 H・I・アンゾフ

企業経営漫談士 岡野実空

我がラスト(50)スパート 2 回目のテーマは、定本『ゼミナール経営学入門』第 1 章の「戦略とは何か」。となれば、ここは「戦略経営の父」、ロシア生まれのアンゾフにご登場いただくしかありません。彼が築いたのは、いわば「経営戦略のポータルサイト」。いま私たちが使っている「戦略」のフレームワークの大半は、氏の理論が源流であるといっても過言ではありません。

その1: 名言の背景

若くしてアメリカに渡り、数学や物理学を学んだアンゾフ。第二次世界大戦後の 1950 年、彼が「応用数学」の博士号を手就職したのは、陸軍御用達のランド研究所。そこで元来の「戦略論」を修めて武器に加え、1956 年ロッキード社に転じました。またここでは副社長として「多角化」を主導し、「理論²実践」の貴重な体験を積んだのです。

そして 1963 年には大学教授に転身し、自身の知見を『企業戦略論』(1965)にまとめました。しかしそれは、アメリカの黄金時代を背景にした原理原則論であったため、後にここで取り上げるミンツバーグの反論を筆頭に、賛否のさまざまな議論を巻き起こしました。とはいえいま私たちが知る「戦略論」は、ほとんど彼の理論が源流。そのため氏は、「経営戦略の父」と呼ばれるようになりました。

そして 1979 年、その後の経過や反省も含めた、氏の理論の集大成が『戦略経営論』であり、その大河の一滴が表記の名言となったのです。

その2: 「戦略論の父」の功績

アンゾフが生み出した有名なコンセプトの筆頭は、「ギャップ分析」。現状(As is)とあるべき姿(To be)の「ギャップ」を明らかにすること。続いては、それを埋めるための要素である、Strategy(戦略)、Structure(構造)、System(仕組み)の「3S」です。

しかし氏の知名度を高めたものは、何といても「アンゾフ・マトリクス」。それは「戦略」を考える、(顧客/製品)×(既存/新規)の①市場浸透②市場開拓③製品開発④多角化のポータルであり、その汎用性の高さから、応用型も含め、いまでも多くの場面で頻繁に使用されています。

一方それと対照的なのは、「シナジー」。氏が生理学から持ち込んだことや真意が理解されないまま、さまざまな場面で乱用されているのです。

☞ 「三々な経営」

- 1-1 大変な時代
- 1-5 「経営戦略」とはなにか
- 1-7 「事業戦略」の断面

☞ 『四字熟語』で考える経営戦略

- Y-09 「実践計画」を考える・その 2

その3: 定本の確認と発展

さて定本では、「戦略」を「市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図」と「企業や事業の将来のあるべき姿とそこに至るまでの変革のシナリオ」という内外の二面から定義しています。

またそれが成功するためには、自社の適切な位置取り(ポジショニング)と、その実行に足る資源や能力という、二つの条件が同時に必要になることを強調しています。

アンゾフの理論は、まず前者の戦略計画学派の流れを作り、そこから次回のコラムで取り上げるポジショニング学派が生まれました。またミンツバーグに代表される強力な反対派、創発学派を出現させ、その双方の活発な応酬が「経営戦略論」を飛躍的に進化させてきたのです。

そして後者の下流にあたる経営資源学派は、知識社会の進展とともに、個人や組織の「見えざる資産」に注目して力を増し、先に述べたアンゾフの反省と両論の統合につながりました。

奇しくも本日はバレンタインデー♡チョコレートを事例に「戦略経営の父」のコンセプトのシミュレーションを行い、チョコをかじりながら、この名言の奥深さを噛み締めてください。

その後に検証するのは、仕掛人実際の事業展開。その名は、アンゾフ? 否、モロゾフ!

2022年2月14日 実空