

戦略は本当に変えられるのか?*

経営学輪講 Burgelman (2002)

Burgelman, R. A. (2002).

Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in.

Administrative Science Quarterly, 47, 325-357.

福澤 光啓[†]・新宅 純二郎[‡]

はじめに

成功した企業が、自社の中核事業やこれまで成功を収めた戦略に囚われて、事業環境の変化に上手く適応することができないという問題に直面するということは、これまでしばしば観察されてきた。近年の成功企業の代表例として取り上げられることが多いインテルも、その例外ではなさそうだ。Burgelman (2002) では、インテルにおける新規事業開発がうまく行われなかったことが示されている。その理由として、インテルは、成功している本業 (MPU) に囚われてしまって、それとは異なる新たな事業の芽を適切な方法で評価できず、新規事業を成功に導くうえで適した戦略が形成されなかったことが挙げられている。しかし、興味深いことに、Burgelman は同じインテルが、1980年代半ばに本業としてきた DRAM 事業から撤退して、新規事業である MPU 事業へと軸足を移して成功を収め

* この経営学輪講は Burgelman (2002) の解説と評論を福澤・新宅が行ったものです。当該論文の忠実な要約ではありませんのでご注意ください。図表も福澤・新宅が解説のために Burgelman (2002) を元に整理し直したものです。したがって、本稿を引用される場合には、「福澤・新宅 (2007) によれば、Burgelman (2002) は……。」あるいは「Burgelman (2002) は……(福澤, 新宅, 2007)。」のように明記されることを推奨いたします。

[†] 東京大学大学院経済学研究科 ee67016@mail.ecc.u-tokyo.ac.jp

[‡] 東京大学大学院経済学研究科 shintaku@e.u-tokyo.ac.jp

たことを取り上げている。インテルという同じ企業の新規事業展開について、80年代の成功と90年代の失敗を、一体どのように Burgelman は解き明かしているのだろうか。

このような、一連の戦略行動を分析する上で、Burgelman によって提唱されているのが、戦略形成プロセスモデルである。このモデルが示しているのは、新規事業開発を社内で行おうとする場合に、それが成功するためには、自律的な戦略行動によって生み出された新たな戦略の萌芽を、既存の戦略や組織体制からの圧力を回避しながら、全社戦略へと育てていくことが必要であるということである。

本稿では、この戦略形成プロセスモデルが登場してから現在に至るまでを俯瞰し、それから得られる示唆と当該モデルの限界について考察する。そのために、戦略形成プロセスモデルが提示された Burgelman (1983a, 1983b) やインテルの DRAM 事業からの撤退事例を分析した Burgelman (1994, 1996)、1990年代のインテルにおける新規事業開発の事例を分析した Burgelman (2002) を取り上げて紹介する。

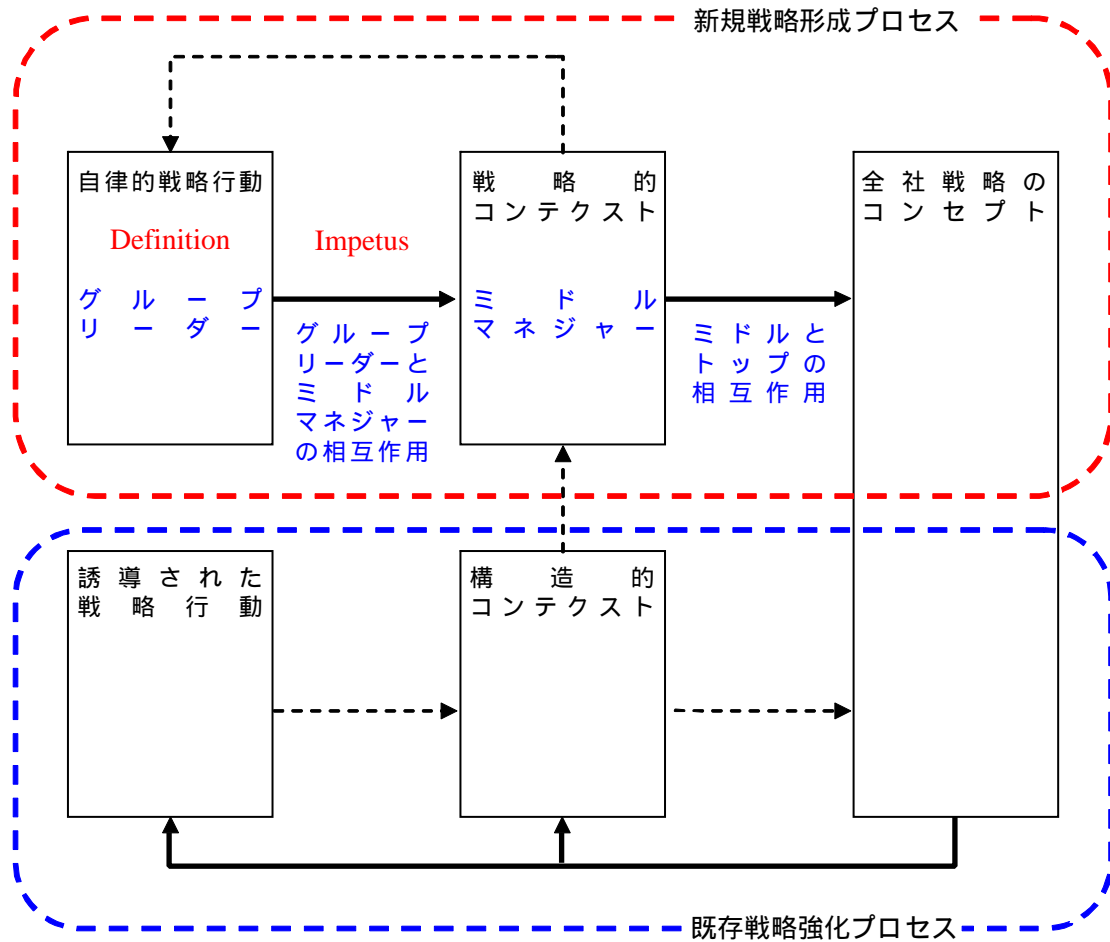
1. 戦略形成プロセスモデルの構築

Burgelman (1983a, 1983b) では、米国のハイテク大企業における新規事業開発を通じた非関連型多角化の詳細な事例分析を通じて、戦略形成プロセスのモデルが提示されている(図1)。この企業では、1960年代は、既存の本社部門によって多角化が進められてきたが、1970年代初頭からは、新規事業開発部門(NVD)が設立されて、そこで新規事業の開発が行われるようになった。新規事業開発が成功するためには、現場レベル(事例では、研究開発部門)における企業家的活動が行われていること、このような自律的な活動を、より一般的な形で戦略的な意味づけを与えることのできるようなミドルマネジメントの能力が高いこと、このような企業家的な活動によって、全社戦略を変更することを許容するようなトップマネジメントの能力が高いことが必要であり、これら一連のプロセスを上手く進めていくことが不可欠であると述べられている。

Burgelman (1983a, 1983b) では、新たな事業機会を発見し、それに戦略的な意味づけをして必要な資源が配分されることによって、全社戦略が変化していく一連のプロセスは、「戦略形成プロセス」と呼ばれている。新たな戦略が生み出される契機となるのが「自律的な戦略的行動 (autonomous strategic behavior)」であり、その具体的なプロセスとして、

Definition (新規事業プロジェクトを技術と経営の両面から意味づける) Impetus

図1 戦略形成プロセスのモデル



注) 実線矢印は強い影響を、破線矢印は弱い影響を表す。
出所) Burgelman (1983a) の Figure1 に筆者加筆

(そのようなプロジェクトを組織としてサポートする)が挙げられている。このプロセス全般に影響を与えるものとして、構造的コンテキスト¹ (Structural Context) と 戦略的コンテキスト² (Strategic Context) が挙げられている。これら一連のプロセスで重要な

¹ 既存の全社戦略を実行するために、トップマネジメントによって構築された組織や管理メカニズムのこと。これは、現場レベルのマネジャーやミドルマネジメントの戦略的な行動に対する淘汰メカニズムとして機能する。

² 現場部門の新規事業開発プロジェクトにおいて引き起こされた、既存の全社戦略の範囲外の戦略的行動に戦略的な意味づけを与えて、それによって、全社戦略を変化させていくためのプロセスのこと。新たな戦略的行動を受けて、それに合うように既存の全社戦略を変えていくための活動

役割を果たしているのが、ミドルマネジメント（それぞれの新規事業開発プロジェクト・マネジャーのマネジャー）である。

戦略形成プロセスは、新たな事業機会を認識することから始まる。新たな事業機会が認識されると、それが具体的な製品やシステムとして表されるようになる。ここで重要になるのが、リンキングプロセスと、³ 製品チャンピオン活動である。⁴ 次に、当該プロジェクトに対して事業部レベルでのサポートが行われるようになる。それによって、当該プロジェクトには、ジェネラル・マネジャーが任命されて運営予算が付き、新規事業を進めるための組織が形成される。急速に成長することが新規プロジェクトの生存の鍵であるから、そのこと以外には注意が払われなくなるため、当該プロジェクトのマネジャーは組織作りや管理に対しては無頓着になる。これによって、機能部門との対立が生じることになる。このような急成長への強烈なこだわりは必要であるが、それだけでは十分ではない。事業として成功するためには、新規事業開発部門のマネジャー（新規プロジェクト・マネジャーのマネジャー）によって、当該事業を進めていく上で適した戦略が構築されなければならない。

この新規事業戦略が全社的な資源配分を受けるためには、トップマネジメントからのお墨付きが必要になる。そのためには、ミドルマネジメントとトップマネジメントとの間で、複雑な相互調整が必要となる。トップマネジメントに対して、現在の全社戦略の下で新規事業を成功裏に進めるのは困難であるので、全社戦略を変える必要があるということを確認させるための政治的プロセスが、戦略的コンテキストの決定であり、それを担うのがミドルマネジメントである。

トップマネジメントの役割は、新たな戦略を、リジェクトするか、承認するかのいずれかである。企業家的な段階と、制度化する段階には、大きな断絶があるのだが、それを橋渡しする役目をミドルマネジメントが果たしている。トップマネジメントは、新規事業開発プロセスに対して構造的コンテキスト（投資基準や組織構造など）を操作することによってコントロールすることができる。これは、現場レベルのマネジャーやミドルマ

である。

³ 技術リンキング活動（新たな技術的問題を説くために、内部・外部の既存の技術を用いる活動）とニーズ・リンキング活動（新たな技術と新たなニーズを適合させる活動）の二つが挙げられている。

⁴ 新たなアイデアを具体的な新規プロジェクトとして固めていくためには、それまで社内では無理だと思われていたことに資源を割かなければならないので、当該プロジェクトを擁護しなければならない。

ネジメントの戦略的な行動に対する淘汰メカニズムとして機能する。

以上のように、新たな事業機会を上手く捉えて事業として成功させるための戦略を構築するためには、現場レベルでの自律的な戦略的行動に戦略的な意味を与えて、トップマネジメントを説得して、事業運営のための資源を獲得するという一連の活動を行うことできるミドルマネジメントが極めて重要であるということが示唆されている。

2. 1980年代のインテル:DRAM から MPU への主力事業の転換

Burgelman (1994, 1996) では、Burgelman (1983a, 1983b) で構築された戦略形成プロセスモデルが、インテルにおける DRAM 事業撤退の事例に適用されている。インテルは、1970年代に DRAM 市場でのシェアを 80~90%獲得して成長した企業である。しかし、1980年代には、「高品質、低価格」の製品を実現できる量産技術を得意とする日本の半導体企業の躍進により、そのシェアは、80年代半ばに 2~3%へと激減した。それに対してインテルは、先端技術への志向性をさらに強めてニッチ市場へと注力していった。それによって、DRAM の主要顧客を他社に奪われてしまったが、このことが DRAM 事業撤退の決定的な契機となった。もはや、DRAM 事業は、技術的には重要であるけれども、事業としては不採算なものになってしまった。最終的に、1984年に撤退を決断して1985年に完全撤退した。

生産資源の配分の変化

EPROM と MPU は、技術開発を進める中で意図せざる形で生まれた製品である。これらが急速に成長したので、インテルにとって特に希少な資源である生産能力を巡って DRAM 事業と競合することになった。DRAM から EPROM や MPU への生産ラインの切り替えは容易であり、工場の生産能力は製品事業部間で配分されていた。そこで重要となるのは、生産開始時点でどの製品をウェハに載せるのかという意思決定であり、生産能力は「生産開始時のウェハあたりのマージンを最大化する（「maximize margin-per-wafer start」）」というルールに従って配分されていた。このルールは、インテルの利益追求への志向性と合致していた。このルールに違反する場合には、マネジャーは、それが正統性を持っていることを示さなければならない。DRAM と比べて、EPROM と MPU のマージンが高いことは明らかとなったので、生産能力は DRAM から EPROM や MPU へと次第に

シフトしていく事が起きた。これは、既に 16KDRAM の時代から始まっており、1983 年から 1984 年の始めにピークを迎えた。1984 年には、インテルの八つの工場の中で、DRAM が生産されたのはオレゴン工場のみとなった。

戦略転換とそれを支えた構造的コンテキスト

このような DRAM 事業からの撤退の意思決定は、初めからトップや事業部レベルによって進められたものではない。トップマネジメントは、苦境に陥っている間でも DRAM 事業を熱烈にサポートし、DRAM を技術ドライバーとして見なし、DRAM の研究開発に対して他の事業（MPU と EPROM）と同程度の投資を行っていた。販売部門からは、DRAM が不採算事業であると問題視されており、取締役会でも問題提起されたが、Gordon Moore をはじめとした取締役たちは、DRAM 事業を技術ドライバーと見なして事業を継続した。DRAM を中心とした戦略的コンテキストを変更するには数年を要した。それは、事業部レベルでの製造資源の配分を、漸進的に DRAM から減らしていくことによって行われた。DRAM 事業から撤退しても、DRAM で培われた微細加工技術、線幅縮小技術を保持するために、DRAM におけるプロセス技術者がマイクロプロセッサなどの他の事業へ振り分けられた。

DRAM 事業からの撤退を支えた構造的コンテキストとして、「生産開始時のウェハあたりのマージンを最大化する」という資源配分ルールと「知力は権力に勝る」というオープン・ディベートを奨励する社風がトップマネジメントによって作られていたことが挙げられている。前者によって、既に利益が減少している DRAM 事業への生産能力の配分を削減するという意思決定をミドルマネジメントが下しても、それをトップマネジメントが覆すことは無かった。後者によって、ミドルマネジメントが DRAM 事業から MPU 事業へと移行すべきであるという考えを持ち続けて、それを実行に移すことが可能となったのである。

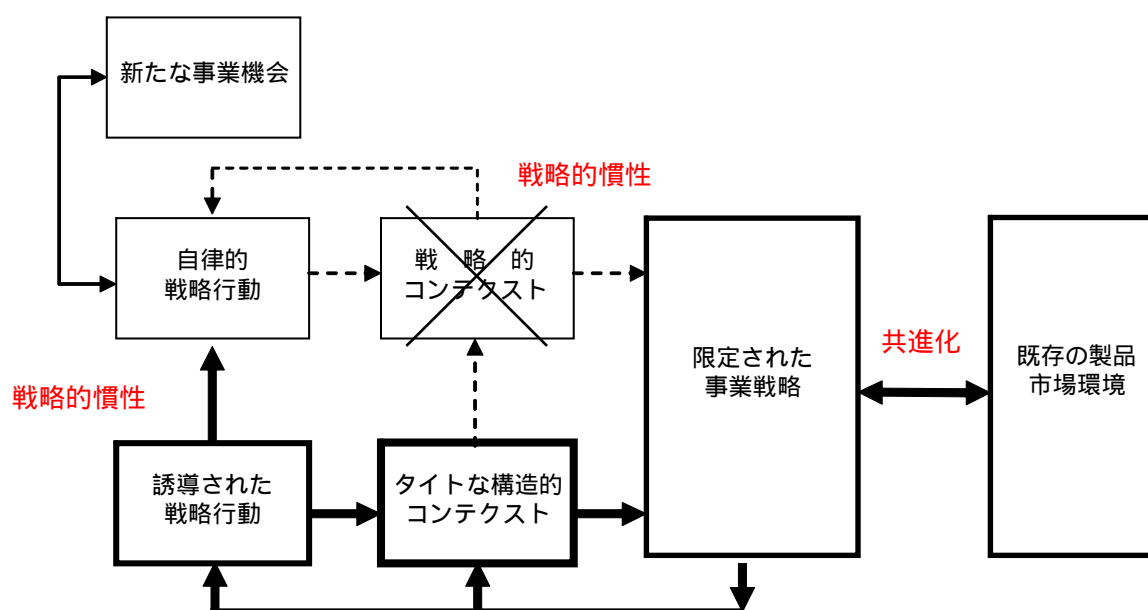
以上をまとめると、インテルが成功裏に DRAM 事業から撤退できたのは、図 1 の赤点線枠で示されている新規戦略形成プロセスが上手く働いたからであるといえる。つまり、「DRAM 市場での競争優位の低下・喪失」「工場での生産能力の割り当てが DRAM から MPU へと徐々にシフトされる」「この動きをミドルマネジメントが認識して後押しする」「ミドルマネジメントがトップマネジメントに DRAM 事業からの撤退を働きかける」「DRAM カンパニーから MPU カンパニーへの全社戦略の転換」という一連のプ

ロセスが上手く機能していたのである。

3. 1990年代のインテル:MPU 事業の大成功と新規事業開発の失敗

DRAM事業からの撤退を、社内の戦略形成プロセスを上手く働かせることによって成功裏に行うことのできたインテルが、今度は、MPU事業の成功によって、新規事業開発を上手く行えないという状況に陥ってしまった。つまり、MPUの次を担う事業を作り上げることに失敗してしまったのである。その理由として、Burgelman (2002) では、PC市場と戦略ベクトルとの「共進化ロックイン」⁵ と「戦略的慣性」という現象が挙げられている(図2)。つまり、PC市場においてMPUビジネスを成功させるための戦略ベクトルを成功裏に構築すればするほど、戦略ベクトルがPC市場へとロックインされてしまうので、PC市場に関わらない新規事業の種ができあがっても、それを事業戦略や全社戦略まで正統性を賦与した形で持ち上げていくことができなくなるのである。

図2 共進化ロックインと戦略的慣性



注) 実線矢印は強い影響を、破線矢印は弱い影響を表す。
出所) Burgelman (2002) の Figure1 に筆者加筆

⁵ PC 市場の急成長とそこで成功を収めるための戦略のあり方(戦略ベクトル)が形成されて、PC 市場で成功できるような戦略が選好されるようになるという現象。

DRAM から MPU ビジネスへの転換が行われたときには、Burgelman (1994, 1996) で示されているように、自律的な戦略行動から新たな全社戦略が生まれ出されてくるという「内部淘汰モデル」が機能していた。しかしながら、MPU ビジネスへ特化して成功を収め始めた頃からは、トップマネジメントが現在の状況を鑑みて、自社の基準に合うように既存の戦略が強化されるようになった。つまり、MPU 事業でいかにして成功を収めるかということのみを考えるようになったのである。インテルで「CISC・RISC 論争」などといった混乱が生じたのは、内部淘汰モデルに沿った戦略形成プロセスが問題であると Grove は考えた。そのため、インテルの全従業員を同一の方向へ向かわせるような「戦略ベクトル」づくりを 1991 年に行った。これによって、PC 向けの MPU 事業で大きな成功を収める事ができて、さらなる成長を遂げた。

このように MPU へ特化する戦略によって、PC 市場自体も急速に成長していった。また、そのような戦略に適合するように、Grove は構造的コンテキストを高度に中央集権的なものに変えた。⁶ 当時のインテルのマトリクス組織においては、多くの職能間におけるトレードオフを解消することについて学習する機会が提供されず、新規事業を立ち上げられるようなミドルマネジメントの育成が阻害された。資源配分プロセスは、インテルのコア事業（すなわち、MPU 事業）を中心としたものとなっていた。次世代のマイクロプロセッサ開発に関するインテルのロードマップによって、マイクロプロセッサの長期的な発展経路は決められており、それは容易に変更することができないものであった。このロードマップに対する短期的な攪乱要因が発生したときには、即座に対応する能力を持っていたのだが、このことが逆説的に、インテルの戦略が PC 市場にロックインされることを助長してしまった。

事例分析では、1990 年代に行われた四つの新規事業開発プロジェクトが取り上げられている。ProShare プロジェクトと Hood River プロジェクトは MPU 事業を拡大するものと位置づけられており、トップマネジメントからのサポートを得ることができた。しかしそのことによって、かえって、新事業を成功裏に進めていくための戦略が上手く形成されずに、従来の戦略が押しつけられることになった（戦略的慣性）。これらのプロジェクトは、最終的に失敗している。一方、PCI チップセットとネットワーキング・ビジネスは、

⁶ 1987 年には、SLRP を DRAM から MPU へシフトしたときに変更した以前は、非常にボトムアップ的なものであり、戦略的フレームワークは無かったので、Grove は、トップダウン的なものに変えた。

「戦略的なプロジェクト」として見なされることなく、独自で必要となる資源を獲得しなければならなかった（戦略的慣性）。これらが、インテルの全社戦略として受け入れられることはなかった。そのような苦境にもかかわらず、外部の資源を利用するなどの工夫によって市場で受け入れられるようになったことから、最終的にはトップマネジメントからの全面的なサポートを受けることになった。

以上のように、インテルにおいて新規事業開発を上手く行えなかったことは、図1の赤点線枠で囲んだ部分のサイクルが上手く機能せず、青点線枠で囲まれたサイクルが、PC市場での成功とともに強化されたことを意味している。つまり、新たな事業機会を捉えて、それを全社戦略まで持っていかこうとするミドルマネジメントの機能が働かなくなっていた。DRAM事業からの撤退を成功裏に進めた Grove によって構築された戦略形成プロセスによって、一転して新規戦略の形成が阻害されることになってしまったのである。Burgelman (2002) では、トップマネジメントが強力に推進する合理的な戦略は、環境の変化が予想された方向で生じる場合には成功するけれども、長期的な組織の適応能力を維持するためには、戦略形成の内部淘汰モデルが有効であるということが支持されたと述べられている。

4. 成功する戦略はどのようにして作られるのか？

なぜ、DRAM事業全盛期に新たに生み出されたMPUに対しては、上手く乗り換える事ができたのに、MPU事業全盛期に新たに生み出された事業には成功しなかったのだろうか？ その理由は、Burgelman (2002) にしたがえば、DRAMの事例で機能していた内部淘汰モデルが、MPUの時には「現行の本業ビジネス」に囚われて「戦略的慣性」が作用したので機能しなくなったということになる。

しかしながら、この説明では不十分であると考えられる。DRAMの事例においても、少なくともトップマネジメントは「DRAM事業に囚われていた」ことは読み取ることができる。さらに、DRAM全盛期と同様に、新規事業の芽は生み出されており、「戦略的慣性」によって妨げられたとされている、PCIチップセット事業は、その後のインテルが成長を遂げるうえで戦略的に決定的に重要な意味を持っている（立本, 2007）。

したがって、Burgelman (2002) とは異なる次のようなストーリーが考えうる。DRAM事業で成功するための戦略と、MPU事業で成功するための戦略は、「技術のロードマップ

表1 バーゲルマンの主要な研究の比較

	Burgelman (1983a, 1983b)	Burgelman (1994, 1996)	Burgelman (2002)
分析対象	多角化大企業における 新規事業開発プロジェ クト(六つ)	1980年代のインテ ル: DRAMからの撤 退とMPUへの参入	1990年代のインテ ル: MPU事業と新規 事業開発プロジェクト
内部淘汰モデルが作 用していたか?			×
自律的戦略行動			(戦略的慣性)
戦略的コンテキスト		(資源配分の変化)	×(戦略的慣性)
誘導された戦略行動			
構造的コンテキスト	新規事業開発のための 別組織を設置	「資源配分ルール」 「自由闊達な社風」 組織改革を推進	中央集権的
新たな戦略の重要性 へのトップマネジメ ントの気づき	事後的な承認か拒否	資源配分がDRAMか らMPUにほとんど移 行してから	新規事業が成功する兆 しが見えてから

出所) 筆者作成

を示して、技術開発に莫大な資金を投入して先端製品をいち早く商品化し、大量生産によりコストを削減し、市場シェアを獲得する」という基本的には類似のものである。メモリーとマイクロプロセッサという、まったく異なる半導体ではあるが、成功する事業パターンとしては大きな差があるわけではない。そのため、DRAM事業からMPU事業への転換に成功して、MPU事業でも成功を収めることができた。つまり、1980年代のインテルは、事業は転換したが、「全社戦略のコンセプト」は転換していないと解釈すべきではないだろうか。一方、1990年代において新たに生み出された事業を成功裏に進めるための戦略は、DRAMやMPUで成功するための戦略とは異なっていたので、当該事業で苦戦を強いられたということが考えられる。

このストーリーは、1970年代から1990年代までずっと「単一事業で独占的な地位を占める」ことには成功していたが、それに成功しているが故に、1990年代に入ってから「多角化」を上手く行うことができなかつたというジレンマにインテルが直面していたと

いうことを示唆している。インテルでは、1970年代からずっと、「全社戦略のコンセプト」は基本的に変化してこなかったのではないだろうか。だからこそ、1990年代の新規事業開発で苦労したのではないだろうか。これは、Prahalad and Bettis (1986) で言われているような「ドミナント・ロジック」や新宅・網倉 (1998) の「戦略スキーマ」の議論と類似している。さらに、本稿で俯瞰してきた Burgelman の論文では弱いとされている「構造的コンテキスト」から「戦略的コンテキスト」への影響力が、実際には強く作用していたということも考えられる。

Burgelman (2002) で示されているように、Grove と Burgelman は 1988 年以来、ケース作成やスタンフォード大学の MBA の授業で共同作業をしていることから、Grove は Burgelman (1983a, 1983b) で提示されているモデルを知っていたであろう。そうしたやり取りを通じて、Grove が MPU 事業へ特化することに正統性を与えるうえで、戦略形成プロセスとして「戦略的」で「合理的」なのは、図 1 の青線で囲まれているようなトップダウン的なサイクルであると考えられていたのではないだろうか。それを可能にするように、Grove によって構造的コンテキストが構築されて、それによってミドルマネジメントの力が弱まり、MPU 事業を凌ぐほどの利益をあげられる事業にしか資源が配分されないということが起きていたのではないだろうか。つまり、DRAM からの撤退を可能にした「マージンを最大化する資源配分ルール」と「自由な社風」のうちで、前者がより強まって後者が弱まっていたのではないかと考えられる。また、構造的コンテキストからの影響が強いことは、Burgelman (1983a, 1983b) で分析されている多角化企業における新規事業開発の事例で、新規事業の立ち上げを専門に行うための別組織 (NVD) が設けられて、そこで自律的な戦略行動が行われているということからも示されている。MPU への事業転換を説明した Burgelman モデルが、その後のインテルの新規事業の失敗をもたらしたと言うと言い過ぎだろうが、少なくとも大いに役立ったというわけではなさそうである。

参考文献

- Burgelman, R. A. (1983a). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8, 61-70.
- Burgelman, R. A. (1983b). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.
- Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic

- environments. *Administrative Science Quarterly*, 39, 24-56.
- Burgelman, R. A. (1996). A process model of strategic business exit: Implications for an evolutionary perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 17, 193-214
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7, 485-501
- 新宅純二郎, 網倉久永 (1998) 「戦略スキーマの相互作用：シャープの事業展開と戦略策定の参照点」『経済学論集』東京大学経済学会. 64(2), 2-24.
- 立本博文 (2007). 「PCのバス・アーキテクチャの変遷と競争優位 なぜIntelは、プラットフォーム・リーダーシップを獲得できたか」(MMRCディスカッションペーパー No. 171) http://www.ut-mmrc.jp/dp/pdf/MMRC171_2007.pdf

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 6巻9号 2007年9月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>