

## なぜ多角化は難しいのか?\*

経営学輪講 Prahalad and Bettis (1986)

Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986).

**The dominant logic: A new linkage between diversity and performance.**

*Strategic Management Journal*, 7, 485–501.

福澤 光啓†

### はじめに

さらなる成長を求めて多くの事業領域へと多角化を進めた企業が、ふくれあがった事業を管理しきれずに失敗したり、専門特化した企業に敗れていくということは、これまでしばしば観察されてきた。そのような状況を受けて、1990年代後半以降、多くの日本企業では、「選択と集中」のかけ声の下に事業再編が行われてきた。その際に重要なのは、不採算事業から撤退して一時的に業績悪化を防ぐという対症療法ではなくて、どの事業を残してどの事業から撤退するのか、さらには、どのような事業へと進出していくのかという戦略的な意思決定とそれを導く指針であろう。その指針の有力なものとして、主力事業と技術や市場での関連性を持つ事業へと多角化する（例えば、伊丹, 2003; Rumelt, 1974; 吉原, 佐久間, 伊丹, 加護野, 1981）、さらには、自社の強みとなる技術（コア・コンピタンス）に基づく事業展開を行う（例えば、Prahalad & Hamel, 1990）というものが提唱されて

---

\* この経営学輪講は Prahalad and Bettis (1986) の解説と評論を福澤が行ったものです。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。表も福澤が解説のために Prahalad and Bettis (1986) 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 (2008) によれば、Prahalad and Bettis (1986) は……。」あるいは「Prahalad and Bettis (1986) は… (福澤, 2008)。」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](mailto:ee67016@mail.ecc.u-tokyo.ac.jp)

きた。<sup>1</sup> これらの議論から導かれる帰結は、多角化を成功裏に行うためには、何らかの形で資源の多重利用が可能となる事業領域を選択すべきだということになる。

しかしながら、これらの議論では、技術や市場の関連性の高い事業へ多角化したはずの企業が、なぜ苦戦を強いられることになるのかということ十分に説明できない。自社の強みを活かすような多角化をしたはずなのに、なぜうまくいかないのかというところに、多角化の難しさが潜んでいると考えられる。「多角化の難しさ」について考察する場合、ある時期において従事している複数の事業をマネジメントしていく難しさや、そもそもどのような事業領域へと進出していくのかを決めるという難しさ、新規事業におけるマネジメントの難しさが挙げられるだろう。これらの難しさの根源的な要因として、そもそも、これまでの事業における勝ちパターン（定石）が通用しないような事業へと参入している可能性が考えられる。だからこそ、強みのある技術を活かせない多角化を行ってしまうのである。これらすべての難しさに影響を与えているのが、Prahalad and Bettis (1986) で提唱されているドミナント・ロジックであると考えられる。本稿では、ドミナント・ロジックの議論から得られる示唆とその限界について考察する。

## 1. 高業績をもたらす多角化の特徴とは？

Prahalad and Bettis (1986) では、多角化と業績との関係性を追求した既存研究のレビューから、多角化と業績との関係は、基本的な多角化戦略（関連性の程度やタイプ）と業績との関係、個々の事業が位置付けられている産業の潜在的収益性や、各産業における実際の競争ポジション、あるいは様々な事業のキャッシュフローの特徴や各事業間のキャッシュフローの間のバランスという観点から論じられてきたとされている。これら 3 種類の研究は、多角化と業績との関係について部分的にしか答えていないので、Prahalad and Bettis (1986) は、技術や市場の関連性では説明できない何かを、トップ・マネジメントが抱えている成功の論理、すなわちドミナント・ロジック（dominant logic, dominant general management logic）に求めた。ドミナント・ロジックとは、トップ・マネジメントが事業を概念化する方法や、決定的に重要な資源配分的意思決定<sup>2</sup>を行う際の指

<sup>1</sup> Prahalad and Bettis (1986) において、多角化と業績とを結びつけるものとしてドミナント・ロジックの概念を提唱した Prahalad は、その後、Prahalad and Hamel (1990) において、多角化企業の競争力の源泉を当該企業が保有する中核的な技術に求めている。

<sup>2</sup> 重要な資源配分として、技術開発、製品開発、販売チャネル、広告、人的資源管理が挙げられて

針のことである。それは、トップ・マネジメントに共有された認知マップ（あるいはスキーマの集合）として蓄積されるものであり、学習された問題解決行動を表象している。単純化して言えば、ある種の事業における勝ちパターンとして、トップ・マネジメントによって信じられているもののことを、ドミナント・ロジックと呼んでいるのである。

Prahalad and Bettis (1986) では、明示的に述べられていないが、既存の事業（主にコア事業）における勝ちパターンとしてのドミナント・ロジックを適用可能な事業へと進出して、勝ちパターンの多重利用をすることによって、それができない企業よりも競争上有利になるということが前提とされている。勝ちパターンの正のシナジー効果によって、多角化企業の業績が高まるのである。

## 2. 多角化の本質は何か？

### 戦略的多様性とドミナント・ロジックの適合

新規事業への進出という不確実な状況に直面しているからこそ、当該事業での成功の蓋然性を高めるために、それまでの定石が適用できる事業へと進出することがトップ・マネジメントによって選好される。しかしながら、それまでの定石が新規事業に適していない場合にはどうすればよいのだろうか？ この疑問を解く鍵は、Prahalad and Bettis (1986) では、戦略的多様性<sup>3</sup>（strategic variety）とドミナント・ロジックの多様性との適合（fitness）に求められている。戦略的多様性の程度は、当該企業が従事している事業ミックスによって決まる。この戦略的多様性を減らす方策は、事業からの撤退、類似した特徴をもった事業をひとつの部門としてまとめる（部門内での差異はほとんど無いが、部門間での差異はかなり大きいものとなる）かである。

トップ・マネジメントが扱うことのできる多角化の程度は、当該トップ・マネジメントが利用可能なドミナント・ロジックの多様性によって決まる。したがって、上記の疑問に対するシンプルな答えは、自社が直面している戦略的多様性に適合するように、保有するドミナント・ロジックを増やすか、あるいは既存のドミナント・ロジックに適合しないような事業からは撤退せよということになる。

---

いる。

<sup>3</sup> 戦略的多様性は、業界での競争構造や技術、顧客によって決まる変数であるとされているが、それが具体的にどのように決まるのか、測定されるのかについては十分に示されていない。

多角化企業におけるトップ・マネジメントのタスク

戦略的多様性は、既存の事業における構造的な変化や、買収や社内開発により引き起こされた事業ミックスの変化によって変わる。トップ・マネジメントは、このような変化に対して、ドミナント・ロジックの修正や追加といった行動をとる必要がある。「戦略的多様性の変化の源泉」と「トップ・マネジメントの志向性」の組み合わせによって、トップ・マネジメントのタスクが六つに分類されている（表 1）。単一のドミナント・ロジックを持つ企業において、コア事業の変化の性質が重大なものである場合、トップ・マネジメントはドミナント・ロジックを修正しなくてはならない（A）。また、新事業が付け加えられる場合、これが戦略的に類似したものであれば、ドミナント・ロジックの修正は必要ない（B）が、異なる場合には、複数のドミナント・ロジックを保有できる能力を構築しなければならない（C）。一方、複数のドミナント・ロジックを持つ企業においては、コア事業の変化の性質が重大なものである場合、トップ・マネジメントは、その事業に適用するドミナント・ロジックを修正するかあるいは、異なる部門やグループの下に当該事業を再グループ化する必要がある（D）。新規事業が、企業内部のあるグループや部門に対して戦略的に類似したものである場合、トップ・マネジメントは当該事業を適切な部門に割り当てる（E）。逆に、新事業が既存事業と異なる場合には、ドミナント・ロジックの多様性を高めなければならない（F）。

表 1 多角化企業におけるトップ・マネジメントのタスク

トップ・マネジメントの志向性	戦略的多様性の源泉		
	コア事業における大きな構造変革	新規事業への進出	
		既存事業と類似	既存事業と異質
単一のドミナント・ロジック	(A) ドミナント・ロジックの修正	(B) 修正は不要	(C) 複数のドミナント・ロジックを保有できる能力の構築
複数のドミナント・ロジック	(D) 当該事業に適用されているドミナント・ロジックの修正、あるいは、他事業への再編成	(E) 当該事業の適切な部門への割り当て	(F) ドミナント・ロジックの多様性を高める

出所) Prahalad and Bettis (1986) の Table 1 を筆者邦訳

### ドミナント・ロジックの逆機能と多角化の限界

Prahalad and Bettis (1986) や Bettis and Prahalad (1995) で指摘されているように、ドミナント・ロジックは、組織が複雑な環境に適応していくために形成されてきたものであり、意思決定を単純化したり決定のスピードを高める働きをするためのヒューリスティクスとして機能している。したがって、環境が不変であれば、そこで形成されたドミナント・ロジックも変化する必要がないということになるが、このことにはデメリットもある。それは、既存のドミナント・ロジックを通じて、環境が過去や現在の状態と同じであると組織が期待することによって、環境の変化にうまく適応できなくなってしまうことである。<sup>4</sup>

一般的に、企業のドミナント・ロジックの変化は、重大な問題や危機によって引き起こされる。したがって、当該企業が生き残れるかどうかは、新たなロジックを発見することにかかってくる。その方策としては、既存のロジックのアンラーニング<sup>5</sup> および修正と新たなロジックの追加がある。後者は、古いものを保持しアンラーニングしないことを意味しているが、それを可能とするためには、複数のロジックも同時に扱うことのできるような能力を獲得する(「メタ学習」)ことが不可欠である。これに関する実証研究として、競争相手との対話を通じた「戦略スキーマ」の彫琢を論じた沼上・浅羽・新宅・網倉(1992)や、競争相手との対話および部門間での相互作用を通じた多角化企業における戦略スキーマの彫琢を論じたものとして Amikura and Shintaku (1997) と新宅・網倉(2001)が挙げられる。<sup>6</sup>

Prahalad and Bettis (1986) では、ある時点における多角化の限界は、トップ・マネジメントが操作できるドミナント・ロジックの多様性によって決まり、そのドミナント・ロジックの多様性は、マネジメントチームの学習に対する姿勢やマネジメントチームの構成、メンバーの経験によって決まるとされている。既存の能力にもとづいて、処理可能な戦略的多様性を最大化するための方策として、組織構造の工夫(分権化)が挙げられている。

<sup>4</sup> Bettis and Prahalad (1995) では、ドミナント・ロジックとは、情報のフィルターであると再定義されている。それに基づいて、組織は諜報活動を行い、これらをドミナント・ロジックによってフィルタリングし、そこを通過した情報を、企業の戦略や行政評価の基準、価値や期待に統合して、組織の行動を強化していくというモデルが提示されている。

<sup>5</sup> 同一のドミナント・ロジックが長期にわたって維持され、成功すればするほど、それを棄却することはますます困難になってしまうとされている。

<sup>6</sup> Amikura and Shintaku (1997) では、TI社の事例を取り上げて、コア事業である半導体事業において成功していた戦略スキーマが、新規参入事業である電卓事業へも適用されることにより電卓事業で苦境に陥ったことを指摘して、「戦略スキーマの硬直性」(rigidity of strategic schema)について議論されている。

もうひとつの方法は、単一のドミナント・ロジックを、自社の保有するすべての事業に対して適用することである。これによって、当該ロジックに適合しない事業を排除できるが、適切でないロジックを無理矢理当てはめてしまう危険もある。

多角化企業において高い業績をあげるためには、競合企業の動きに対して適切に反応する能力と同様に、素早く反応する能力も必要である。Prahalad and Bettis (1986) では、トップ・マネジメントは、不慣れな事業に関する情報の意味を解釈することができないので、異なるドミナント・ロジックが必要とされる状況に対して、素早く反応できないだけでなく、適切に対応できない傾向にあるとしている。<sup>7</sup>

### 3. なぜ多角化が競争優位へ結びつくのか？

#### Prahalad and Bettis (1986) の貢献と限界

Prahalad and Bettis (1986) の最大の貢献は、多角化が難しいことの要因を、技術や市場の多様性の高さや関連性の低さに求めるのではなくて、むしろ、どのような事業に進出すべきかを判断しているトップ・マネジメントの保有するドミナント・ロジックの硬直性にあるということを示唆したことである。既存のドミナント・ロジックの下で、それを適用可能な事業領域への進出が行われるのだが、もしその事業には既存のドミナント・ロジックが通用しないことが分かったときに、トップ・マネジメントがなすべき役割について提示されていることも評価できる。

しかし、限界もある。Prahalad and Bettis (1986) では、戦略的多様性に応じた、成功のロジックが必要であるとされている。しかしながら、なぜ、特定のロジックが、複数の事業を成功に導く上で有効なのかということや、どのような条件下では、どのようなロジックが適しているのかということについては示されていない。これらから導かれる Prahalad and Bettis (1986) における最大の問題は、ある事業で成功できるのは、そこで成功するためのロジックを知っているからであり、異なる成功のロジックが必要とされる事業に多角化するためには、それに見合うだけの複数のロジックを持っていなければならないというトートロジーに陥っていることである。このような問題が生じているのは、Prahalad and Bettis (1986) では、所与として成功のロジックが存在しているという前提が暗黙のうちに

<sup>7</sup> これらは、不慣れな事業へと多角化することの「隠れたコスト」であり、危機的状況に陥るまで表面化しないと述べられている。

置かれていることにあり、それに基づけば、多角化が成功するかどうかは、そのような成功のロジックにトップ・マネジメントが気づけるか否かにかかってくることになる。だとすれば、かえって、多角化はそれほど難しくないということになるだろう。なぜならば、多角化に失敗している企業においては、トップ・マネジメントが、すでにあるはずの正解を知らないだけだということになるからである。しかし、本来、多角化という活動とは、それまで手がけたことのない事業へと進出することにこそ意味があるのであって、新規事業で成功するためのロジックは、試行錯誤の中から見つけ出されていくものであり、成否の判別は事後的にしかなしえないはずである。そこに、多角化の難しさがあるのだと考えられる。このロジックで成功すると信じて新規事業において熱心な経営努力を続けたがゆえに、そのロジックによって成功がもたらされるということもあるだろう。既存の事業で成功したロジックを参照点として多角化を進めていくなかで、新規事業での失敗によって既存の成功のロジックが通用しないということが分かったとしても、その後何をするべきかということについては、Prahalad and Bettis (1986) では示されていないに等しい。どのようなドミナント・ロジックの持ち方をすれば、多角化をうまく行うことができるのかということを示さなければならないはずだが、それについても十分に議論されていない。

また、表1で示されているように、ドミナント・ロジックを複数保有して成功することは本当に可能なのだろうかという疑問も生じる。複数の事業に共通して用いられるロジックであれば、それをドミナント・ロジックと呼ぶことには違和感はない。しかし、そのようなロジックが同一企業内に複数存在するという言い方には違和感がある。その言い方を許してしまえば、それら複数のロジックのなかでも、影響力の強いものと弱いものがあるはずである。だとすれば、ドミナント・ロジックのなかでさらにドミナントなものは、どのように呼べばよいのだろうか。それらのロジックの相互作用はどのように起こるのかということについても考慮する必要が生じる。何に対してドミナントなのかということを示す必要があるだろう。このような問題も、上述のように、ある特徴を備えた事業において成功するためのロジックが所与であると暗黙のうちに仮定していることから起因していると考えられる。その前提のもとでは、異なる戦略的特徴をもつ事業を複数抱えていれば、成功の論理であるドミナント・ロジックも複数存在することになる。これは、「ドミナント」という用語の語感からすれば違和感を覚えるが、論理的な帰結としてはありえる。しかし、実際には、複数のドミナント・ロジックを保有して成功裏に多角化を進めることが難しいということが、Burgelman (1983a, 1983b, 1994, 1996) の一連の著作や Amikura and

Shintaku (1997) において事例分析に基づいて指摘されている。<sup>8</sup> さらに、戦略的類似性 (strategically similar) は、どのように測定されるのかについても十分に示されていない。そのため、単一のドミナント・ロジックを持つ場合と複数のドミナント・ロジックを持つ場合の境界条件を明らかにできないという問題も生じている。

Prahalad and Bettis (1986) では、多角化を成功裏に進めるためのドミナント・ロジックの重要性とその修正・追加の難しさについて議論されてきた。確かにドミナント・ロジックが多角化の成否に影響を与えるという因果関係も重要であるが、Prahalad and Bettis (1986) では、ドミナント・ロジックの重要性を強調するあまり、当該事業を成功裏に進めるための経営資源への配慮が不十分である。一方、どのような資源が用いられ、また、どのような資源が蓄積されてくるのかということに、ドミナント・ロジックが影響を与えるということも考えられる。したがって、ドミナント・ロジックと経営資源との相互作用についてもさらに考察する必要があるだろう。

### 競争優位の源泉としてのドミナント・ロジック

ある企業がどのような多角化を進めているのかについては、当該企業の事業構成を見れば、他社にとっても容易に観察可能である。また、そのような事業を支えている技術についても観察可能であり、何とかして模倣することも可能である。しかし、そのような多角化がなぜ行われたのかということや、その多角化を成功裏に行うことのできた要因については、外部から容易には観察できない。どのような多角化を進めていけばよいのかということに関する、トップ・マネジメントが抱いている信念は、その人の頭の中に存在している（あるいはトップ・マネジメント・チームに共有されている）ものであるから、他社が模倣することは困難である。これは、きわめて重要な経営者のスキルであり、競争優位の源泉となる可能性が高い。多角化をする際には、自社の得意な（特異な）勝ちパターンは何かということについて熟考することが必要であろう。他社が思いもよらなかった多角化を、平然と進めていくところに、多角化企業のトップ・マネジメントの真価が問われると

<sup>8</sup> Burgelman の一連の著作に関する議論の解説は、福澤・新宅 (2007) を参照されたい。また、Burgelman の一連の議論との類似性と同時期性も興味深い。Prahalad and Bettis (1986) が、*Strategic Management Journal* 誌に最初に投稿されたのは 1983 年 11 月 3 日であり、改訂されたのは 1985 年 4 月 5 日である。その間には、すでに Burgelman (1983a, 1983b) は公刊されている。Burgelman の一連の著作と Prahalad and Bettis (1986) および Bettis and Prahalad (1995) のいずれにおいても、類似の問題を扱いながらも、互いの論文を引用していないという奇妙な現象が起きている。



いえば言い過ぎかも知れないが、どの事業へと多角化していくかということを決めるトップ・マネジメントの発想力と、試行錯誤を通じて絶えず持論（成功のロジック）を修正・発展させていく活動にこそ、多角化企業の競争優位の源泉があると言えるのではないだろうか。

## 参考文献

- Amikura, H., & Shintaku, J. (1997). Process of organizational capabilities development: Strategic schema and competitive advantages in the electronic calculator industry. *Sophia Economic Review*, 43(1), 1–39.
- Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16, 5–14.
- 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.
- 福澤光啓, 新宅純二郎 (2007) 「戦略は本当に変えられるのか?—経営学輪講 Burgelman (2002)」『赤門マネジメント・レビュー』6(9), 381–412. <http://www.gbrj.jp/journal/amr/AMR6-9.html>
- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理』(第3版). 日本経済新聞社.
- 沼上幹, 浅羽茂, 新宅純二郎, 網倉久永 (1992) 「対話としての競争—電卓産業における競争行動の再解釈」『組織科学』26(2), 64–79.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7, 485–501.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure, and economic performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

## 経営学輪講

---

新宅純二郎, 網倉久永 (2001) 「戦略スキーマの相互作用 組織の独自能力構築プロセス」新宅純二郎, 浅羽茂 編著『競争戦略のダイナミズム』(2章), 日本経済新聞社.

吉原英樹, 佐久間昭光, 伊丹敬之, 加護野忠男 (1981) 『日本企業の多角化戦略 経営資源アプローチ』日本経済新聞社.

**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

副編集長 天野 倫文

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 7巻7号** 2008年7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>