# ビジョナリーリーダーシップと多 角化戦略

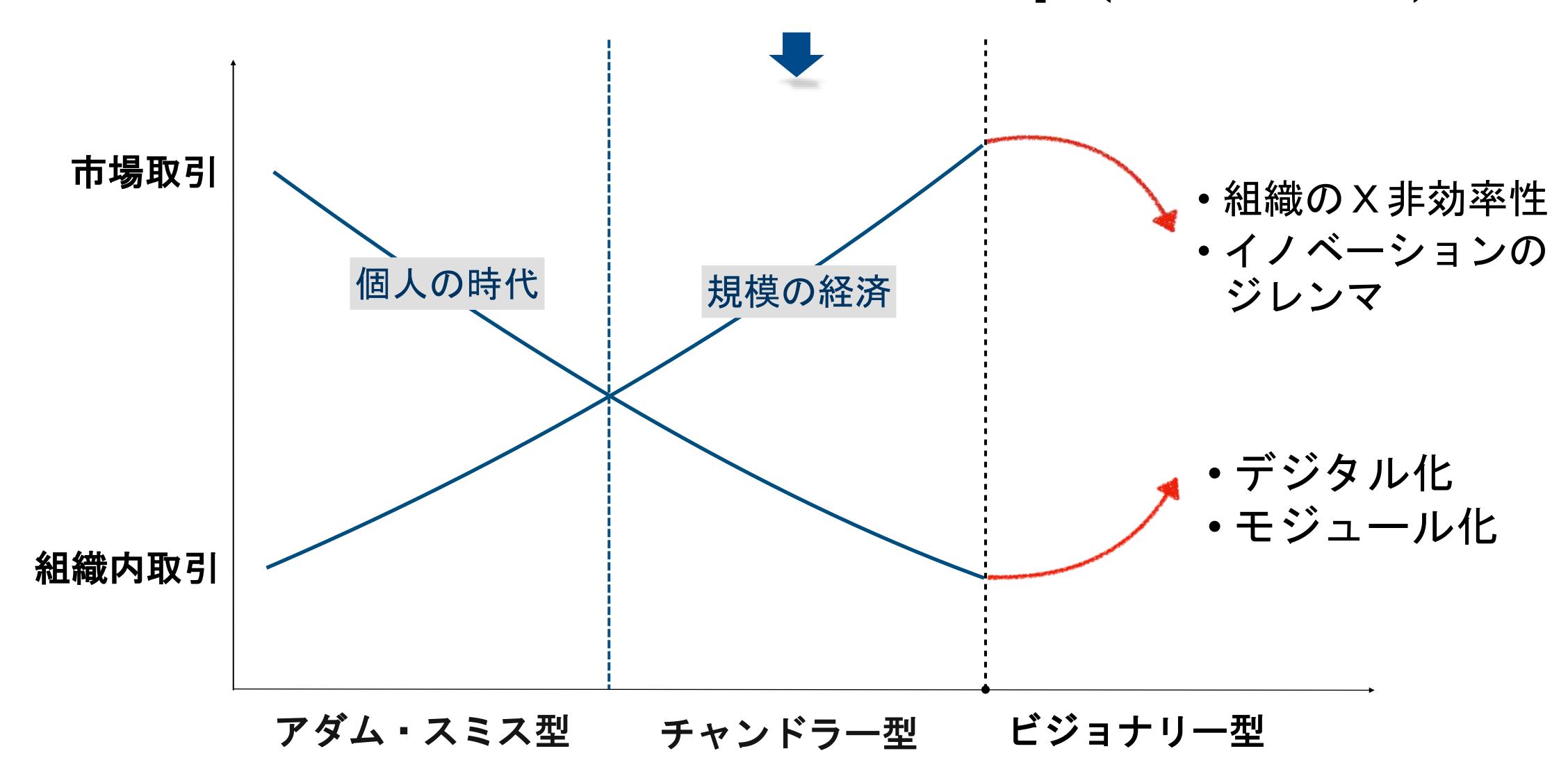
立教大学経営学部教授 鈴木秀一(博士·経営学)

2021年3月14日 ビジネスクリエーター研究学会 第24回研究大会

### リーダーと組織

1980年代までリーダー無力説

"Management scholars had a 'romance' with the notion of leadership." (Meindl et al. 1985)



# 多角化:チャンドラーの企業成長論

米国企業:3つの戦略のいずれかを用いて成長した

- ・既存の顧客層に既存製品を浸透させる
- ・遠隔地や海外に新しい市場や調達先を求める
- ・新しい顧客層に新製品を販売する → 多角化

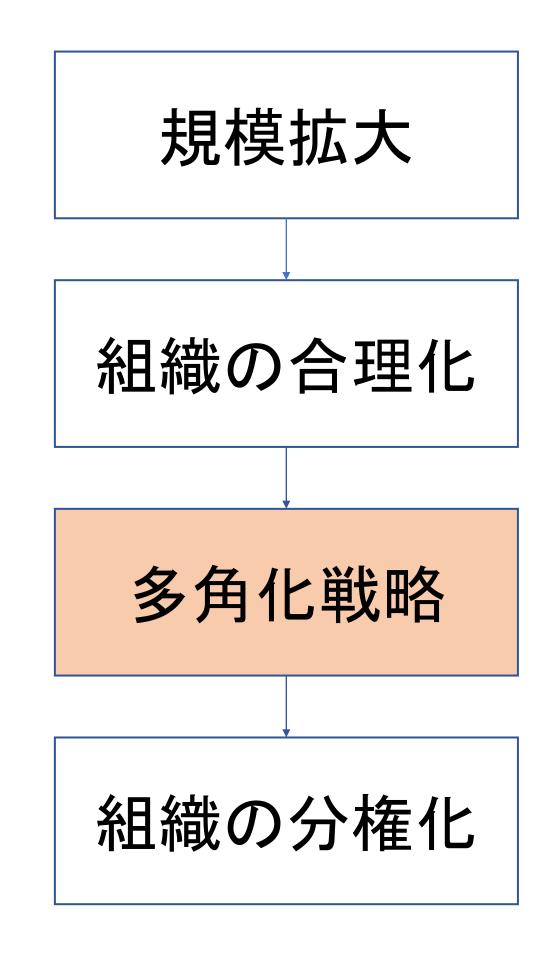
(参照:A.D.チャンドラー『組織は戦略に従う』有賀祐子訳、ダイヤモンド社、 2004、p.52)



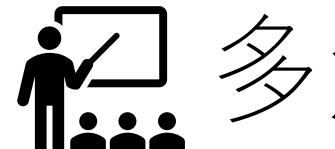
# 視模と範囲の経済

#### ・組織成長モデル

- 1. 事業と経営資源の規模拡大
- 2. 資源活用の合理化(専業&職能部制=官僚制)
- 3. 経営資源を活用し続けるために、新市場、新製 品の開発に進出 (多角化戦略)
- 4. 短期の需要&長期の市場トレンドの両方に対応 して経営資源を活用するために組織改編(事業 部制)



(参照: A. D. チャンドラー『組織は戦略に従う』有賀祐子訳、ダイヤモンド社、2004、p.486)



# 多角化:Ansoff Matrix

#### 製品

		既存製品	新製品
市場	既存市場	市場浸透	製品開発
	新市場	市場開拓	多角化

(出所: Ansoff, H. I. (1965), Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York, NY: McGraw Hill, Inc., 1965. (広田寿亮訳(1969)『企業戦略論』産業能率大学出版部)



# 範囲の経済がもたらす競争優位

#### 企業の事業ドメイン

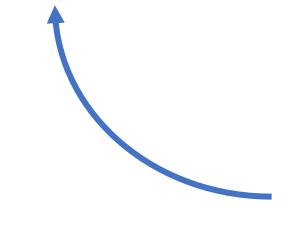
distinctive corporate competences



施設・物流・購買の共有、

技術・オペレーションスキル

の共有



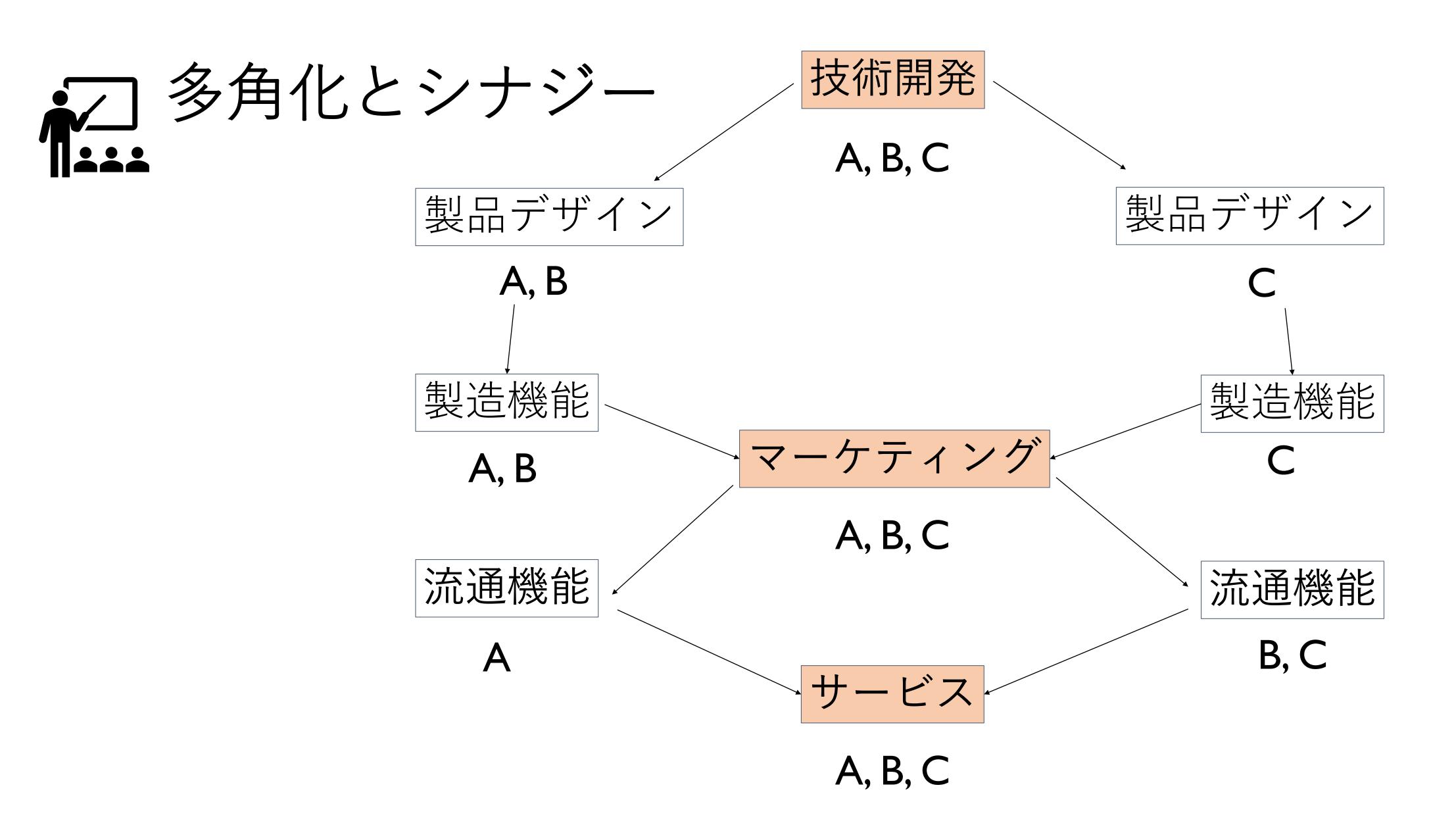
### 【販売】

顧客・チャネル・ブランドの共有 Umbrella branding

#### 事業単位の競争優位

- ・低コスト
- ・高品質

(コリス&モンゴメリー『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社、2004年、p.108に加筆)



(バーニー『企業戦略論』12章、p.70)

BICの多角化戦略

資源 市場	Plastic injection molding expertise	Mass marketing	Brand name
1958 (1950) : Disposal pens			
1973 : Disposal lighters			
1974 (1975): Disposal razors			
1974: Pantyhose			

(Source: B. Wernerfelt. 1984. "A Resource-Based View of the Firm," Strategic Management Journal, 5, 171-180. Collis and Montgomery. 2005. Corporate Strategy. A Resource-Based Approach, McGraw-Hill Irwin.)

# Resource-Product matrix (資源ベース論)

	Resource I	Resource II	Resource III
Product A	X		
Product B	X	X	
Product C		X	X

(Birger Wernerfelt, 1984)



# コア・コンピタンスの条件

Customer value

Competitor differentiation



持続的な競争優位

Extendability

(Hamel and Prahalad, 1994, p.227)



### BIC: Core competence

Customer value



• 価格/性能比(O)

Competitor differentiation



・大量生産技術(O)・差別化ブランドカ(×)

Extendability



• 限定的(△)

(筆者作成)

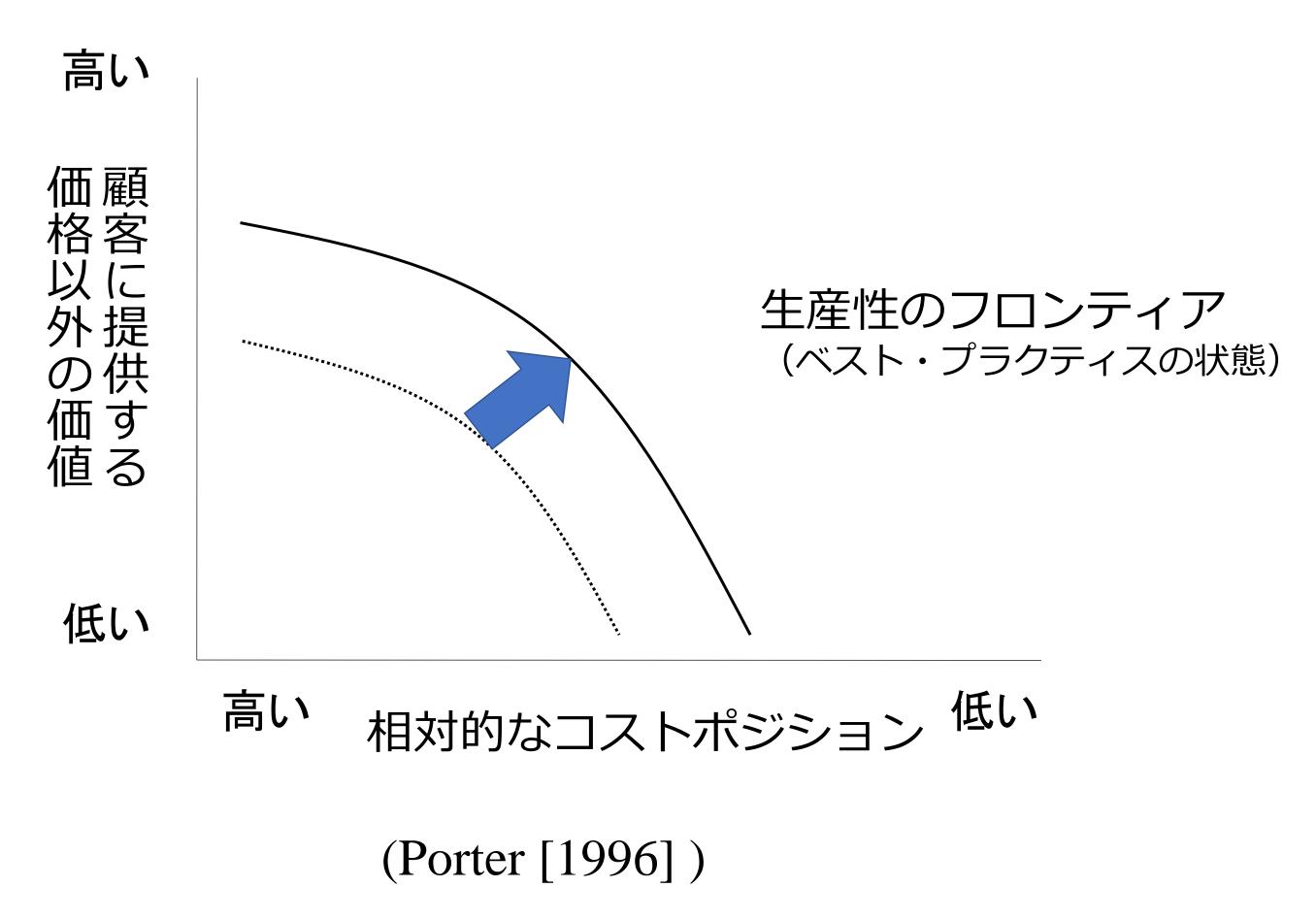
### 経営者ケイパビリティ



- 環境の認知
- 経営者の能力: Strategic Capability
  - Ordinary capability
  - Dynamic capability

(Sydney G. Winter. 2003. Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.)

# Mind Ordinary capability = 業務効率化





### 健全な成長の3つの要因(Rumelt)

「健全な成長」はM&Aなどの人為的操作によって実現できない。

企業の成長は、当該企業の内部的要因によるのではなく、業界の一時的なブームによることも多い。(環境要因)

- ・独自の能力に対する需要増
- すぐれた製品やスキル
- ・イノベーションや知恵や効率や創造性

3つの要因による企業成長は、業界内部における企業成長であり、 企業独自の能力による。こうした健全な成長は「シェアの拡大や利益率の上昇」をもたらす(ルメルト、2012、p.214)。



# Core Competence → Core rigidity

Core competence	環境	Core rigidity
Ford 低価格品・大量生 産	可処分所得増都市化	1927年 Model T 生 産中止
BIC コストリーダー	石油危機(化学産業)	1974年 多角化 (一部) 失敗

(筆者作成)

### 経営戦略論

# Visionary Leadership

Strategic Planning

Business Ecosystem

Dynamic Capability Theory

### 文献

#### Business Ecosystem、オープン・イノベーション、日本企業の組織、戦略

- Scott. Davis, Shuichi. Suzuki, Hiroshi. Sasaki (2020), "Business Ecosystems," S. O. Idowu et al. (eds.), *Encyclopedia of Sustainable Management*, Springer.
- 鈴木秀一・佐々木宏・スコット・デイビス(2019)「ビジネス・エコシステム:組織論と経営戦略論からの射影」『日本情報経営学会誌』39(2), 4-14.
- 鈴木秀一・細萱伸子・出見世信之・水村典弘(2017)『経営のルネサンス』文眞堂.
- 立教大学経営学部編(2016)『善き経営:GBIの理論と実践』丸善雄松堂.

# PURPOSE 企業の目的とは?

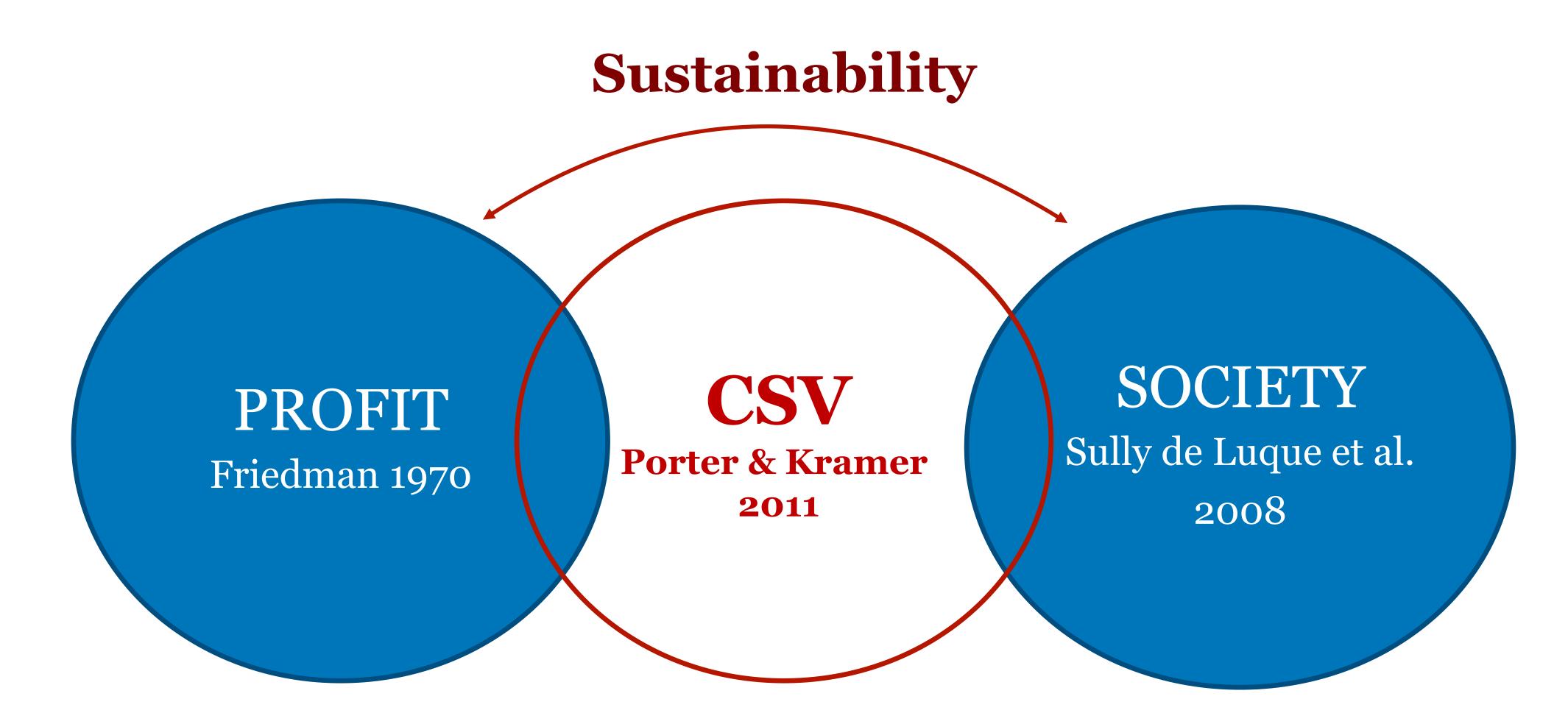
### SPAC

#### **Special Purpose Acquisition Company**

- A special purpose acquisition company is formed to raise money through an initial public offering to buy another company.
- At the time of their IPOs, SPACs have no existing business operations or even stated targets for acquisition.
- Investors in SPACs can range from well-known private equity funds to the general public.
- SPACs have two years to complete an acquisition or they must return their funds to investors. (Source: <a href="investopedia.com">investopedia.com</a>)

### 誰にとってのPURPOSE

株主 から 社会=stakeholders へ



### Purpose and Strategic Leadership

企業の目的とビジョナリー

• リーダーシップの再評価

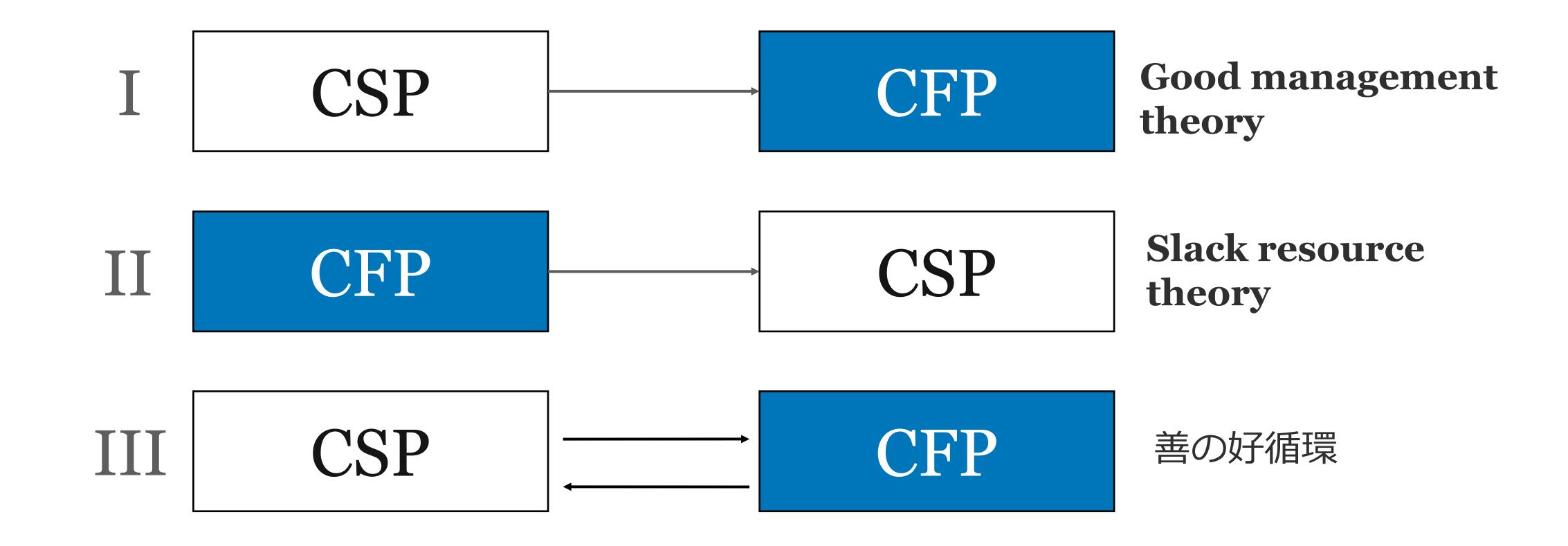
Ireland and Hitt (1999: 63)

- ✓ Strategic leadershipとはどのような能力か
- ✓ "組織にとって望ましい未来をつくるために、ビジネス環境を予測、フレキシビリティを維持、戦略的に考え、他の人といっしょに組織を変える"
- ✓ "The firm's purpose or [ethical] vision" を明示する
- ✓経営者の能力は模倣困難な "Core competence, sustainable competitive advantage"

# CSP - CFP

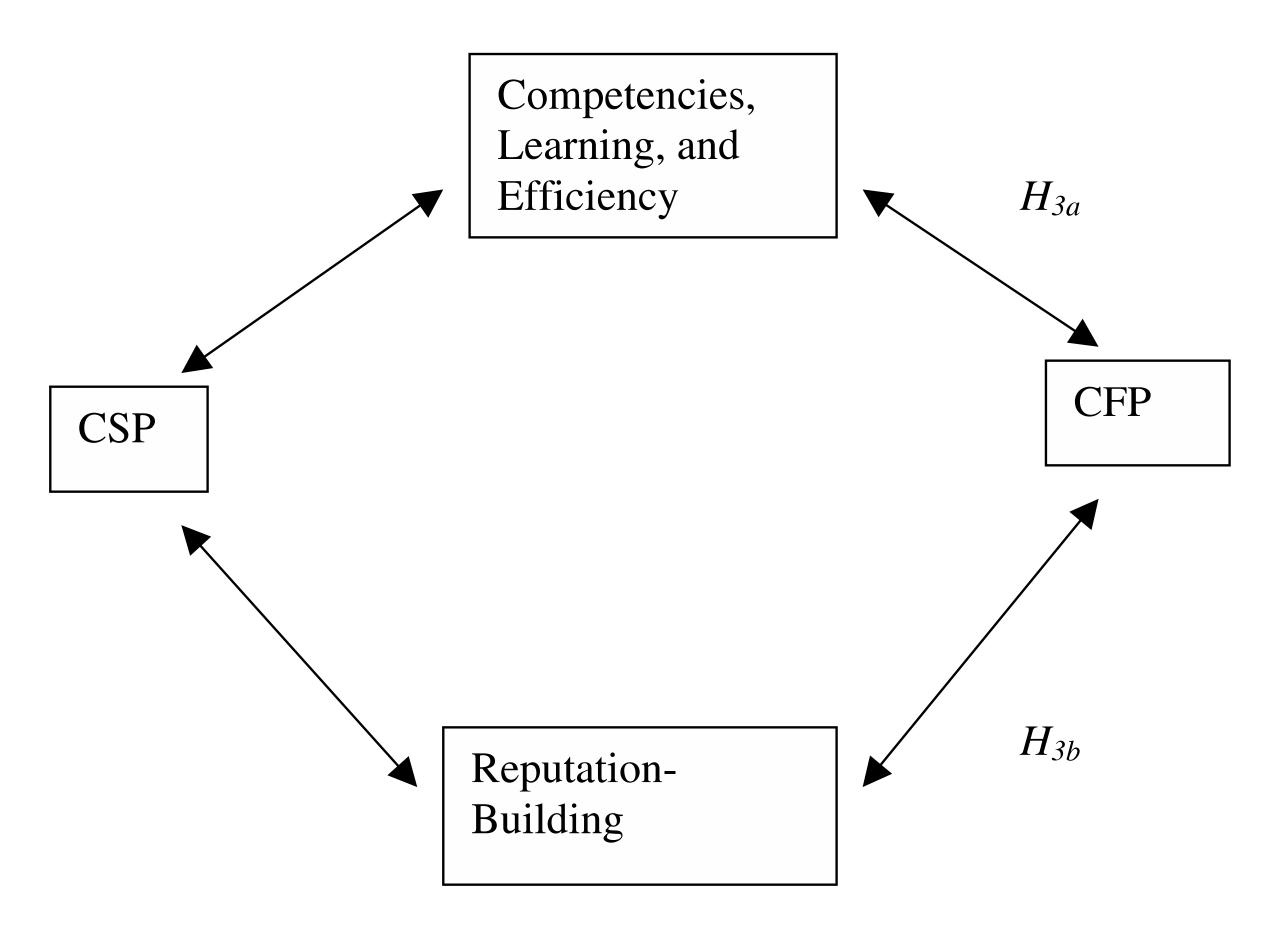
Corporate Social Performance Corporate Financial Performance

### 相関関係·因果関係



(Cf, Mark Orlitzky, F. L. Schmidt and S. L. Rynes. 2003. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis, *Organization Studies* 24(3), 403-441. Joshua Margolis and James Walsh. 2003. Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business, *Administrative Science Quarterly*, 48: 268-305.)

Mark Orlitzky et al. 2003. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis, *Organization Studies* 24(3):403-441.



#### 仮説3: CSP と CFPは正の相関関係

モデレーター

- (a) CSP increases managerial competencies, contributes to organizational knowledge about the firm's market, social, political, technological, and other environments, and thus enhances organizational efficiency
- (b) CSP helps the firm build a positive reputation and goodwill with its external stakeholders.

(Source: Orlitzky et al. 2003, p.407)

*Note*: CSP = corporate social performance; CFP = corporate financial performance.

(Source: Orlitzky et al. 2003, p.410)

### VISIONARY LEADER その戦略的役割

#### 2つのケイパビリティ: EXPLORATE & EXPLOITE

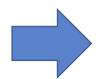
#### 失敗企業の共通項

• 「リーダーシップの失敗」。「新しい機会を感じ取れず、企業が存続や繁栄を続け られる形で自社の資産を再構成できない、もしくは消極的」

#### 長期生き残った企業は何がちがったのか

「両利きの経営」のできるリーダーが存在した

#### 新領域における大胆なイノベーション

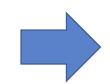


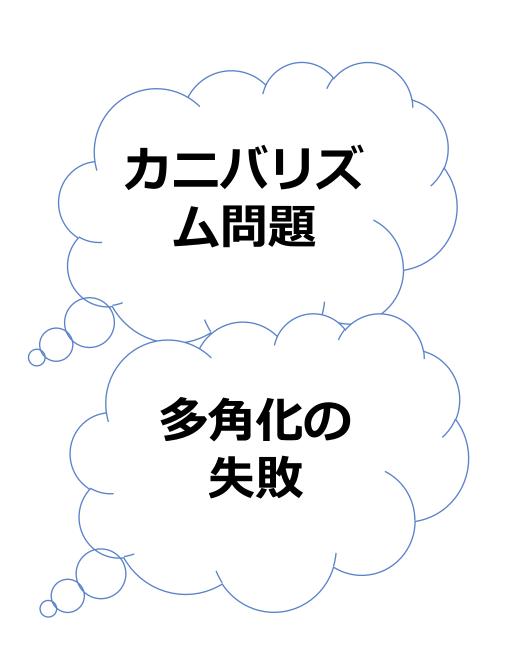
ビジョナリー経営者

• 深耕 (exploration)

#### 成熟領域における既存資源の活用(短期的に予測しやすい)

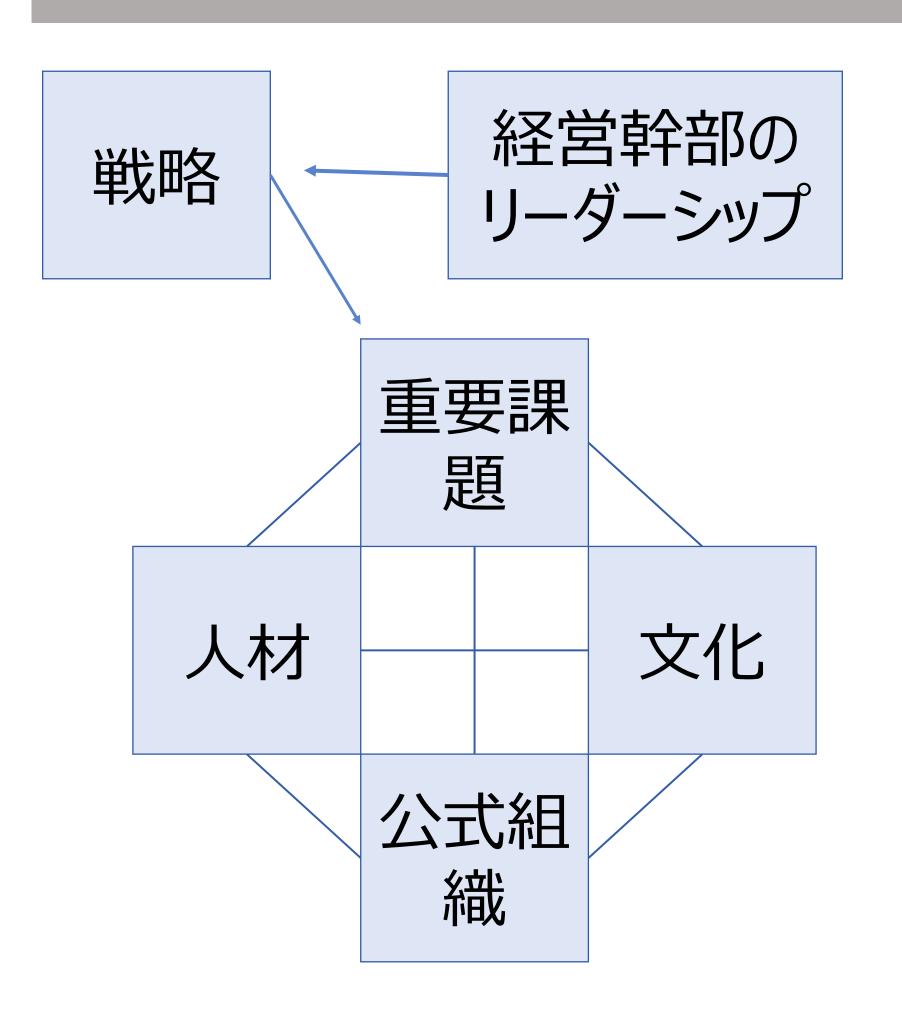
活用(exploitation)





(出所:O'Reilly and Tushman『両利きの経営』渡部典子訳、東洋経済新報社、2019年、p.50に加筆)

### Tushman & O'Reilly 整合性モデル



リーダーシップとマネジメント(T&O,2019,p.70)

「マネジメントは確実に列車を定時運行させられる」 「リーダーシップは適切な目的地に列車を確実に向かわせる」 「マネジメントは実行を、リーダーシップは戦略と変革を扱う」

#### 組織の整合化

技術環境:技術進化の予測困難な新興企業の例(初期 Apple)

戦略:探索、ビジョンによる方向付け

重要課題:シェア拡大、デファクトスタンダード

短期志向文化:スピード、実験、自発性、柔軟性

**人材**:技術・販売のエキスパート

公式組織:プロジェクトベース、フラット、柔軟

(出所:O'Reilly and Tushman『両利きの経営』&同『競争優位のイノベーション』を統合して作成)

#### 2つの経営者モデル

類型 定義 主な理論 不確実な環境で、リーダーは自分のビジョンに従って行動す る。大胆なイノベーションのために資源の深耕(explore)を コッター、ナドラー&タッシュマ リーダーシップ 行い、チームのコミットメントを動員し、組織や方針を柔軟に ンのモデル\*、整合性モデル 変える。情動に訴えるため、戦略に合理性を欠く。 安定した環境で、既存大企業は不確実性の高いイノベー バーナード、サイモンの経営管 ション投資よりも、既存資源を有効活用(exploit)すること マネジメント 理論、伝統的な経営計画論、 を優先する。統制と調整は規則と階層序列を通じて分析 ポーターの外部分析論 的に行われる。いったん完成した計画は柔軟性を欠く。

(出所:筆者作成)

<sup>\*</sup> Nadler, D., and Michael Tushman. "A Model for Diagnosing Organizational Behavior." *Organizational Dynamics* 9, no. 2 (Autumn 1980), 35–51.

#### リーダーシップとマネジメントの違い(John Kotter)

#### マネジメント(維持する)

- •ほとんどの米国企業は、行きすぎたマネジメントとリーダーシップの機能不全に陥っている。こういう企業は、長期計画こそ競争と変動が激しい環境に適応する対処法だと誤解する
- •役割 複雑な状況にうまく対処すること
- •組織化 効率的な公式組織の設計。普通の人が普通のやり方でルーチンを処理できるようにするのがマネジメントの仕事
- •計画 マネジメントが立案し、従業員にその実 行を命じ、モニターする

#### リーダーシップ (変革する)

- •成功している企業はリーダーシップとマネジメント が補完しあっている。リーダーシップ過剰な組織 も問題だ
- •役割 変化に対処すること。変革の方向性を 決める、ビジョン、価値観を示す
- •目的 組織メンバーの心をひとつにすること。 人々にコミュニケートすること
- •方向性の設定 人々の価値観に訴えて組織のビジョンを明示し、戦略を創造する
- ・動機づけ 変革に不可欠な障害に対処するための活気を人々から引き出す能力

Cf. J.コッター「リーダーシップとマネジメントの違い」『Diamond Harvard Business Review』 (September 2011): 50-64. 初出は1990年

#### リーダーシップの効果(Dave Ulrich, J. Zenger, N. Smallwood)

Cf. Ulrich et al. (1999), *Results-Based Leadership*, HBS Press. (DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『脱コンピテンシーのリーダーシップ』ダイヤモンド社、2003年)

• 「マッキンゼーの『War for Talent』調査から、リーダーシップの強い企業はそれ以外の企業に比べ、収益性が高いことが明らかになっている。」(p.4)

#### 成功するリーダーは何を行うか

方向の設定(ビジョン等)、個人的人格の表現(誠実、信頼等)、個人的コミットメントの動員、組織のケイパビリティの構築(チームの結成等)

#### リーダーは組織の人的資本のほとんどすべてを作り出す存在

• 「人的資本 = 社員のケイパビリティ×社員のコミットメント」(p.76)

#### リーダーは価値観を創造し、価値観は成果を継続する

「ジム・コリンズとジェリー・ポラスは強力な価値観が企業の存続に寄与すると言う。企業と自分自身の価値を理解するリーダーは成果を継続できる。(中略) これに対し明確な価値観がなく、指針を持たないリーダーは、常にいくつかの目標の間を行ったり来たりしてしまう。行動は変化するかもしれないが、明確な価値観を有していれば全体としての方向と焦点は保てる。」(p.67)

#### ビジョナリーと組織成長 (戦略進化仮説)

#### 起業家段階(A)

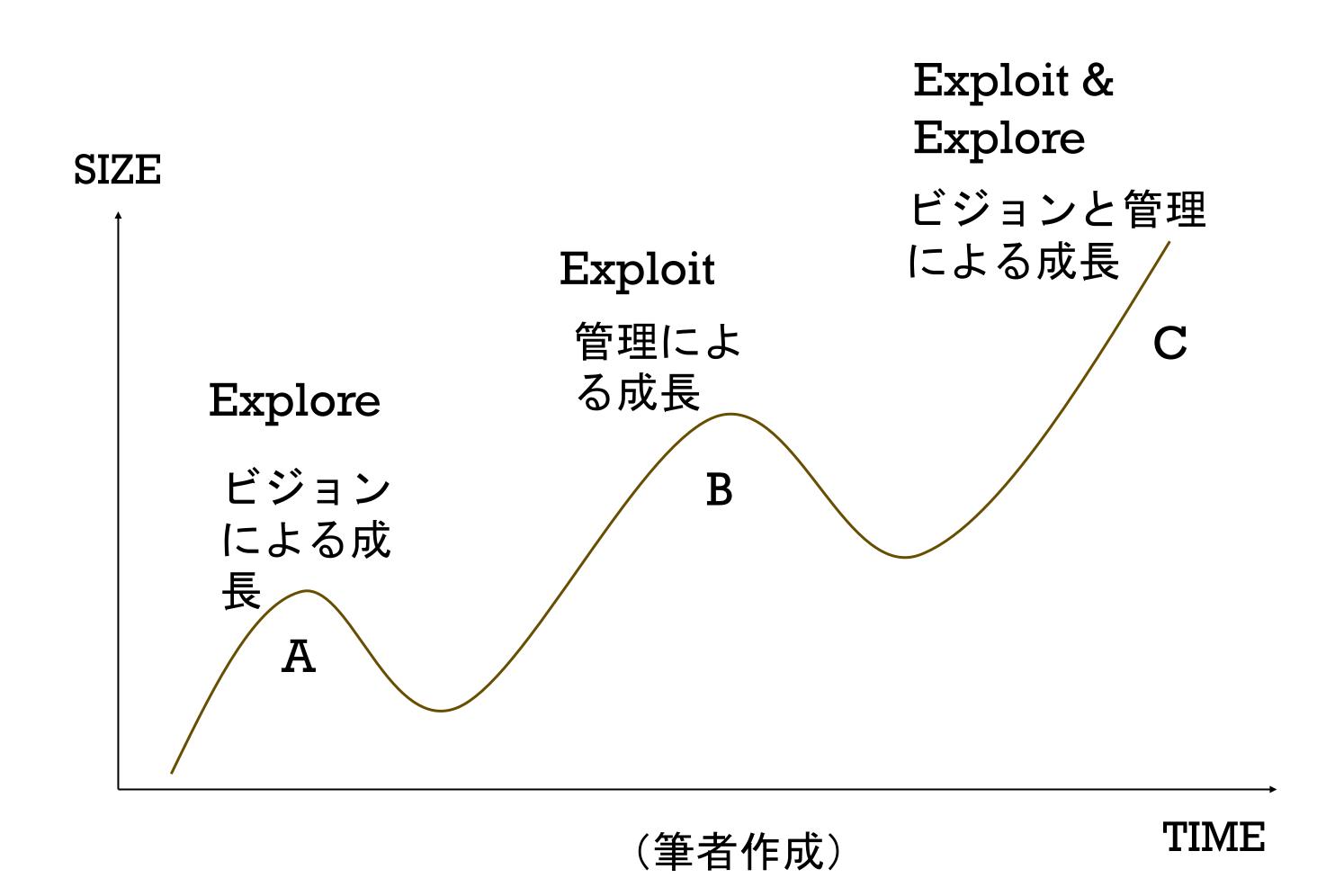
- ・デュラントのGM
- H.フォード
- ワトソンのIBM
- 初期アップル

#### 官僚制化段階(B)

- スローンのGM
- ・スカリーのアップル
- 1980年代のIBM

#### 大企業の組織変革 (C)

- ジョブズ復活後のアップル
- ガースナーのIBM
- ウェルチのGE



#### ビジョンの戦略的定義 VISON/ GOAL

### Man on the Moon. (J. F. Kennedy)

#### Vision/ Goal

- Goalより抽象的で、チームメンバーのコミュニケーションの基盤
- 進捗度が%で測定されない(計量化の罠)

#### Visionary Leadership by Westley and Mintzberg (1989:18)

- (1) An image of a desired future organizational state
- (2) To empower followers so that they can enact the vision
- (3) As drama: vision(idea)→communication(word)→empowerment(action)
- (4) Steve Jobs as 「人を改宗させる人」proselytizer, evangelical zeal (福音伝道的な情熱)(1989:25)

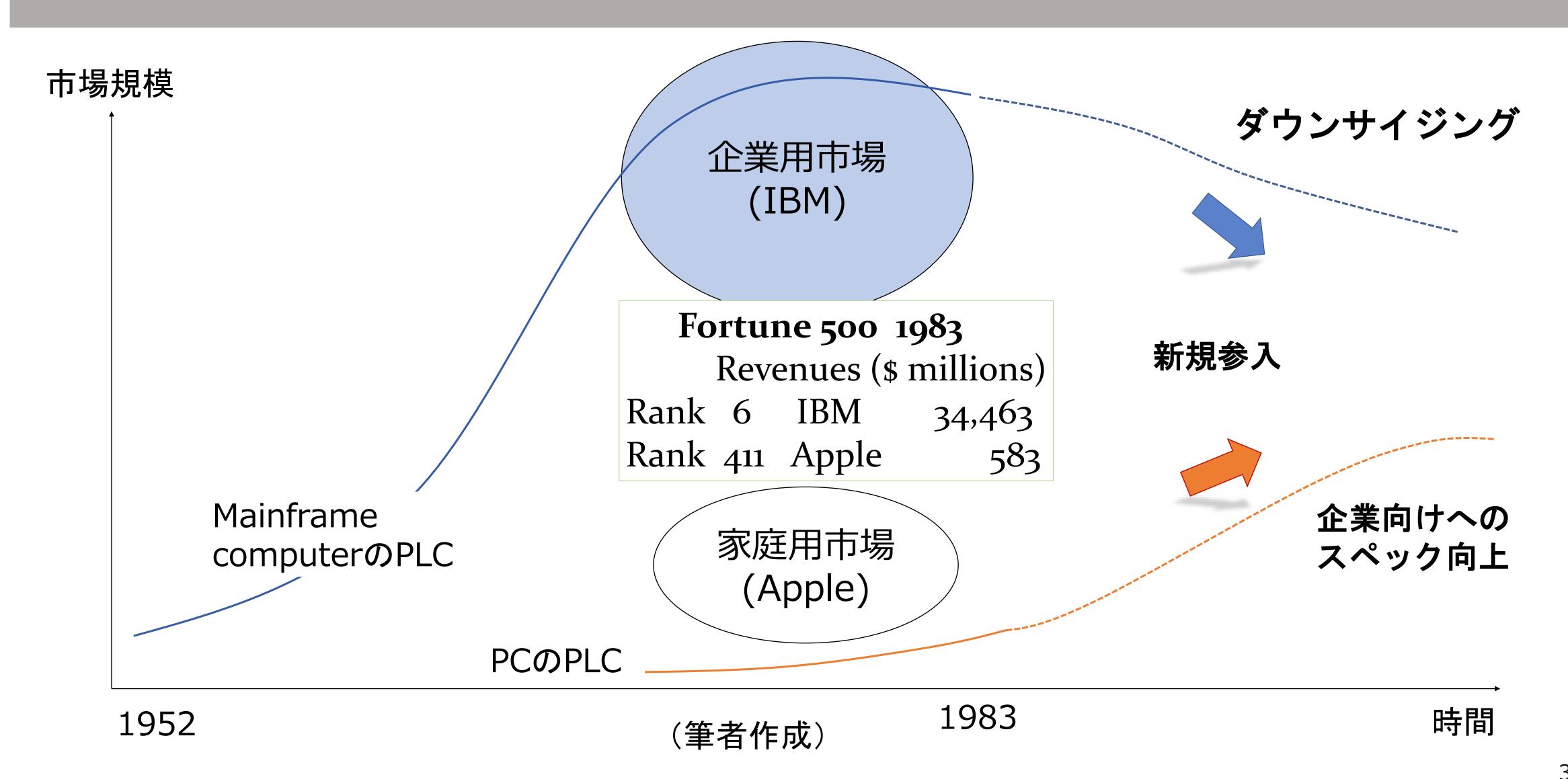
1976年 Wozniak and Jobs **Apple I** (\$666) [右写真] 1977年 法人化、**Apple II** (\$1,298) 1980年 株式公開、社員数 1,000名余 **Apple II** (\$4,340) 1981年 **IBM-PC** (\$1,565) 従業員数 2,000人余 1983年 スカリーをCEOに招く。従業員 4,000人余

### ケース:初期アップル



(Source: http://wiki.sjs.org/wiki/index.php/History\_of\_Computers\_-\_Steve\_Jobs

#### IBMのPC参入、アップルの法人市場参入

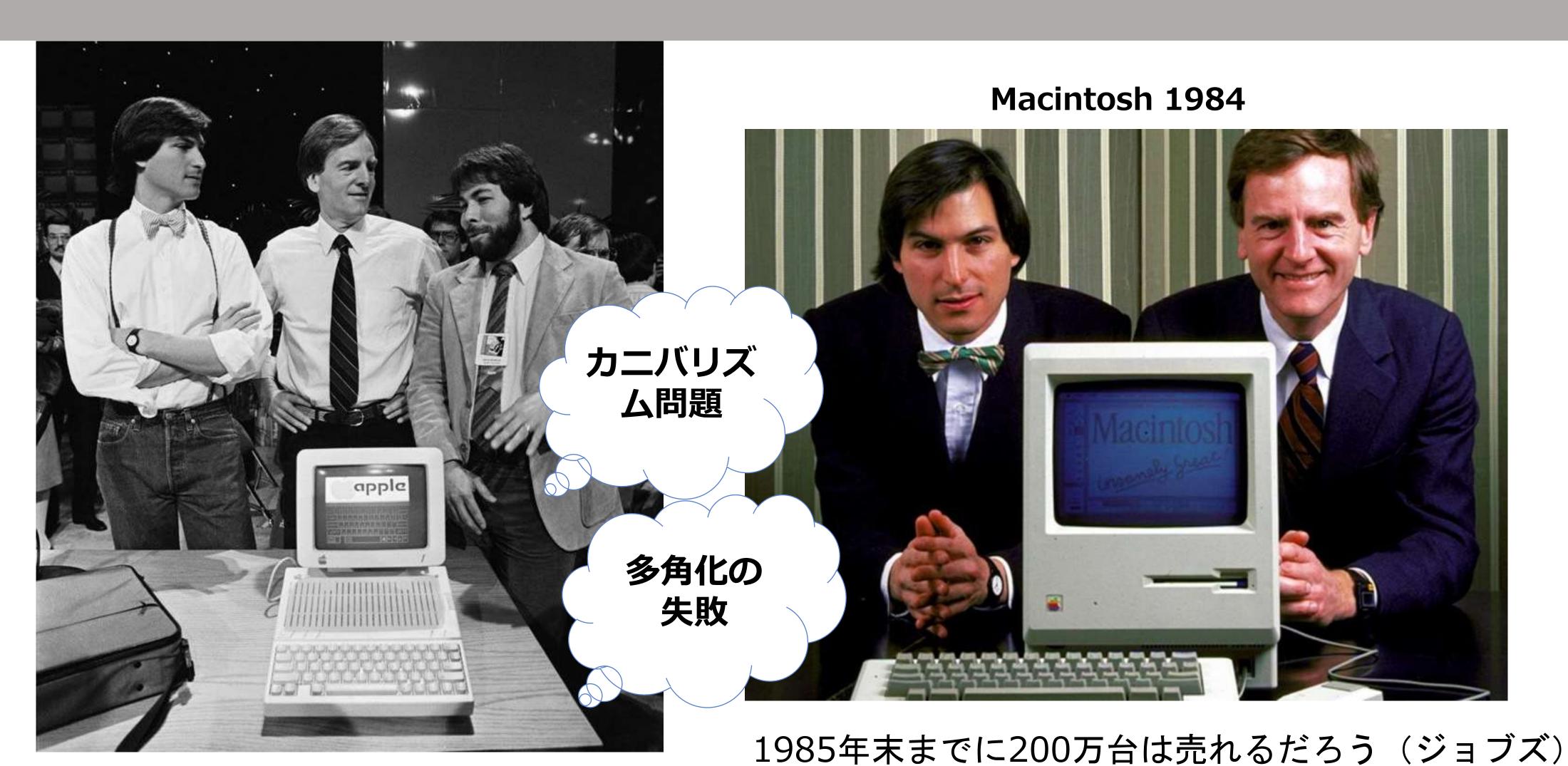


#### IBMを訪問したジョブズ (1983)



(Source,https://pt.slideshare.net/RachitSharma13/steve-jobs-58670384?ref=&smtNoRedir=1)

#### 1984 AppleIC 発表会 (Jobs、Sculley、Wozniak)



(出所: Corbis/ amanaimages)

### スカリー、組織の合理的な管理者

#### Apple組織内部の闘争

• カニバリズム:家庭用市場 VS 企業用市場

#### スカリーの経営スタイル

- 業界予測によるマーケティング(ペプシ)で有名
- ファイナンス・短期利益を最優先
- 研究開発費<広告費</li>
- 長期戦略と対外戦略に専念
- 製品、技術には無関心
- 組織の現場を無視 (繰り返される組織再編に困惑する従業員) (大規模なレイオフ、1990年1月)

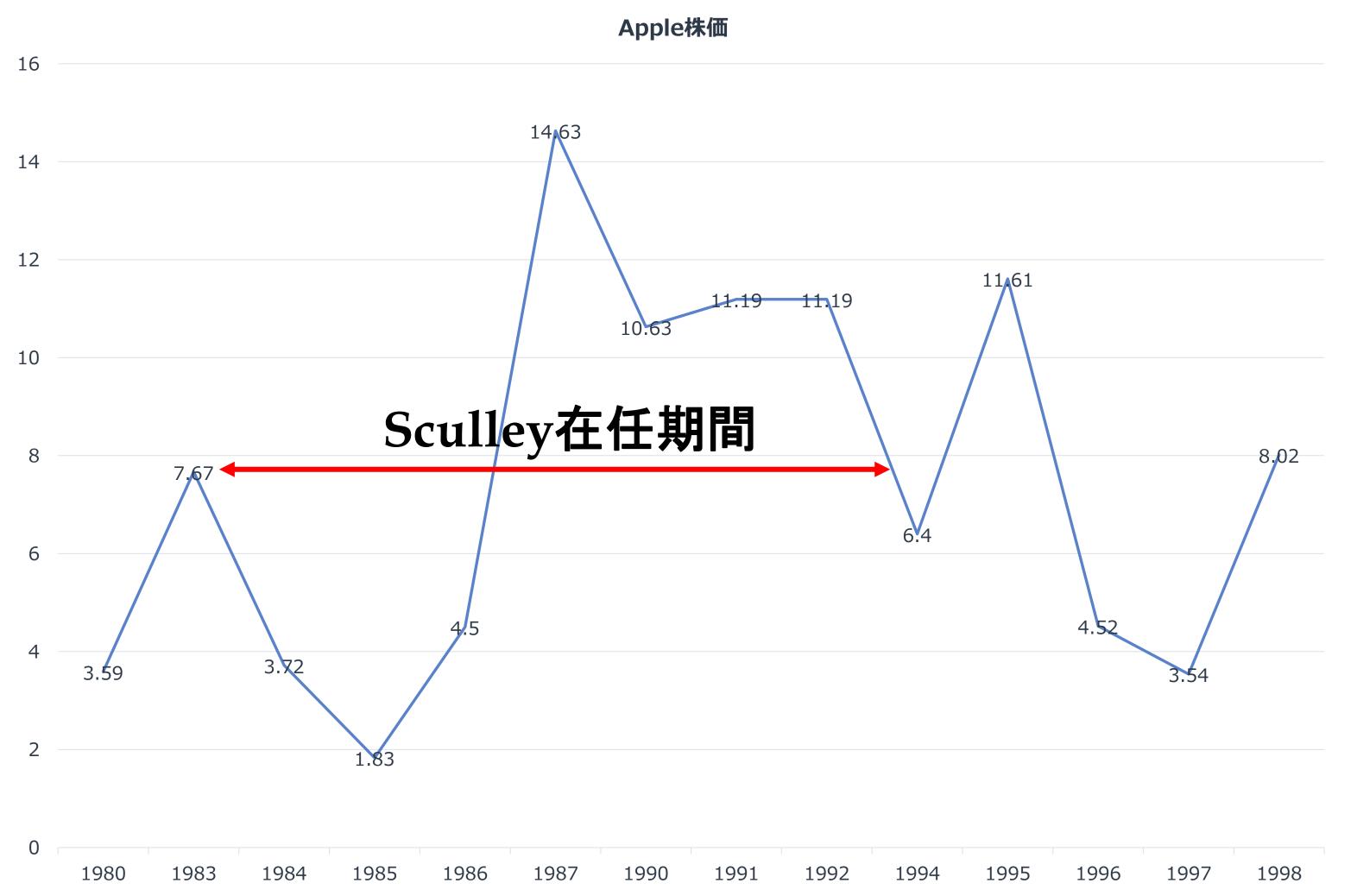
## Sculley (在任期間 1983-1993)

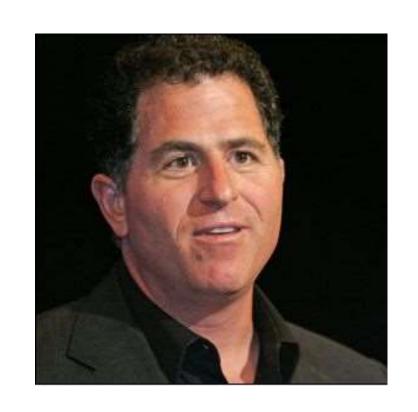


## スカリー時代のアップル社

在職年	1983-1993			
CEO ·背景	John Sculley ・元ペプシCEO.ペプシチャレンジで実績 ・1983年,ジョブズに誘われてアップルへ。プロ経営者としてマネジメントしようとするが、ジョブズと対立 ・1985年、ジョブズを更迭			
戦略と製品	<ul> <li>・1984, Macintosh 発売・低迷</li> <li>・Macの多品種少量生産、低利益率</li> <li>・1987, Newton開発始める</li> <li>・1993, Newton発売</li> </ul>			
成果	・1993, ニュートン・メッセージパッド出荷 ・アップルのPC市場シェアを在職中 <b>20%から8%に</b> 落とした (1983-1993) ・AT&Tにアップルを売却しようと計画			

### アップルの株価 1980-1998





### 「会社をたたんで、株主に金 を返すよ」

マイケル・デル。1997年秋、 あなたがアップルの経営を任されたらどうするか、と尋ねられて。

(ジム・カールトン『アップル』早川書房)

## アップルをだめにした理由(Jobsによると)

#### 「アップルをだめにしたのは成長ではない、価値観だ」

- ジョブズ、1995年、スミソニアン協会のインタビュー
- ・「アップルをだめにしたのは価値観だ。ジョン・スカリーがアップルの上層部に腐った価値観を持ちこんで、経営陣の一部を腐らせ、どうしても腐らない幹部を追い出し、腐った連中を招き入れて合計何千万ドルも支払い、みんなが使えるすばらしいコンピューターを作るというアップル創業時の精神より自分たちの栄光のことばかり考えて、会社を滅ぼした。」(Lashinsky、翻訳2012、p.99)

#### 2010年のジョブズの発言

「アップルには委員会がどれだけあるか知っていますか?ゼロです。私たちはスタートアップのような組織です。この星で最大のスタートアップなんです」(シーガル、2012:52)

### ビジョナリー不在の組織

#### 1997年、ジョブズがアップルに復帰したとき組織は:

- ・どこにでもある大企業になっていた。
- プロの経営者たちはアップルを官僚主義的な組織に変えていった。
- 組織は複数の委員会(committees)があって、重要な課題を議論して判断していた。
- マネジャーたちは階層別に序列化されていて、それぞれが序列に応じた予算権限 (budgeting power)をもち、ときには競合する案件(competing agendas) をもちながら、各委員会で自分たちのパワーのために戦っていた(Lashinsky, 2012:65)。

## The pre-snow-white days

#### 1997年、ジョブズがアップルに復帰したとき組織は:

- ジョブズが去った後のアップルには、組織に「ビジョナリー」がいなくなった。その例は、デザインにも現れていた。
- 1988年頃、アップルの製品は統一性のないデザインだった。製品グループ相互のデザインの調整をするビジョナリーがいなくなって、各グループがバラバラにデザインをしていた。→「the pre-Snow-White days」への回帰(Kahney, 2013:65)。
- ジョブズ復帰後、アップルが再生し、画期的な新製品がつぎつぎに出た背景には、 ジョブズが明確な価値観を実行するビジョナリーとして組織を変革した。

### ビジョナリー(ジョブズによる)組織改革

### ハングリーな集中力を取り戻す

1. 委員会制度の廃止

「委員会の存在理由は責任を分割することにある。われわれはそれをしない」 (ジョブズ)

DRI: 社内用語。Directly Responsible Individual、「アップルでは責任の概念がとりわけ重視されている」(Lashinsky, *Inside Apple* [訳] p.90)

2. 収支管理の抹殺

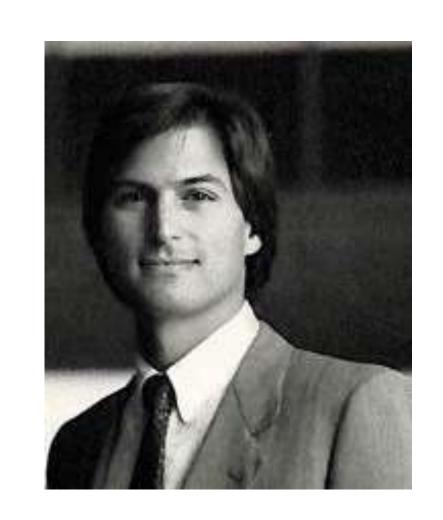
CFOだけが収支管理に責任を持つ。「記憶にある限り、社内の議論で収入や費用が出てきたことは一度もない」(マーケティング担当の元幹部)

3. 機能別に組織化:製品別ないし地域別の事業部ではない:部門リーダーに新人採用権

広告予算:各部門別から一括管理へ

4. 製品の廃統合:プリンター部門、ニュートン

## 差別化戦略 VS コスト・リーダーシップ戦略



差別化

- 家庭・教育市場で強み
- 企業市場に新規参入
- 最終目標は高額品市場
- 低価格市場には参入しない

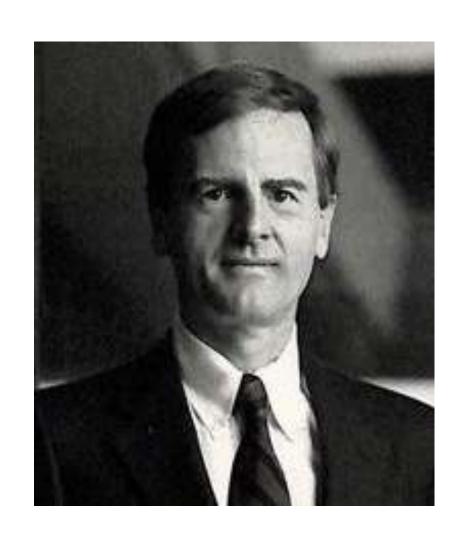
高い 顧客に提供する

のす 価る値

低い

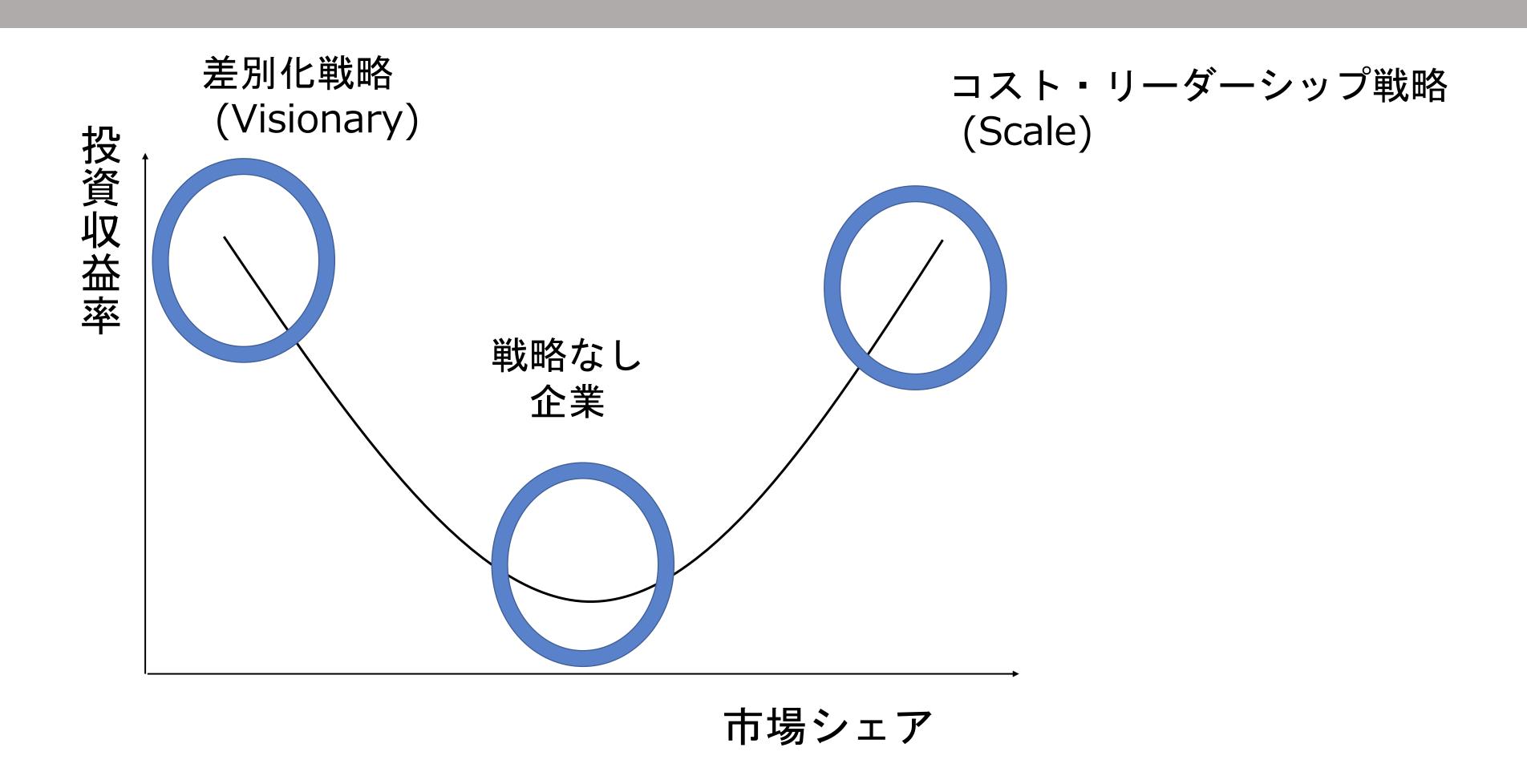
相対的なコストポジション低い 高い

- ペプシチャレンジで実績
- 一般消費財マーケティング
- 製品の多角化
- 低価格化·大量生産



コスト・リーダーシップ

### 投資収益率



(出所: M. Porter [1982] 土岐坤他訳『新訂競争の戦略』ダイヤモンド社、1995年、p.66に加筆)

## 売上高営業利益率の推移(%)と新製品群



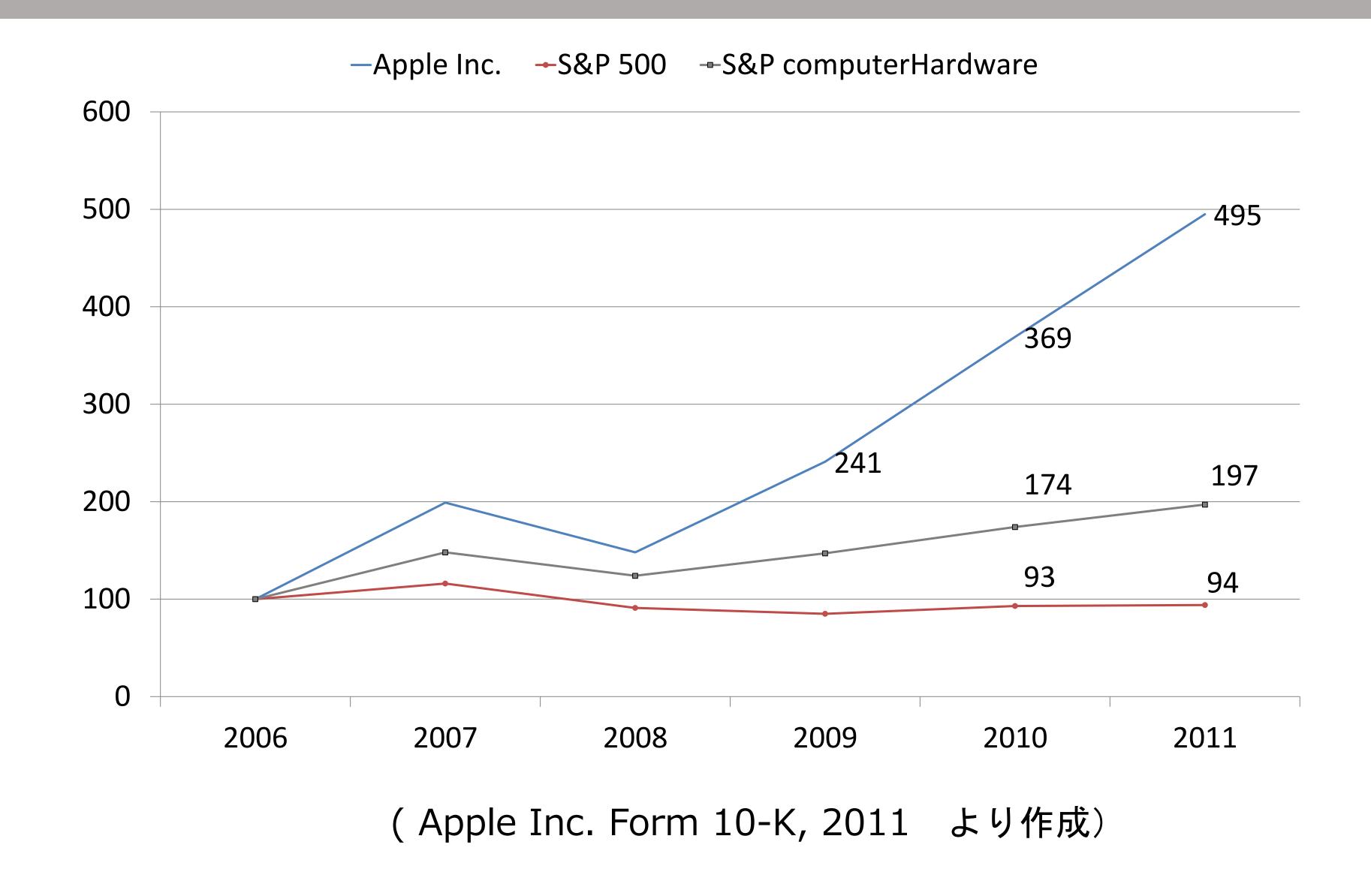
(Apple Inc. Form 10-K, 2011 より筆者作成)

## ビジョナリー多角化(鈴木): カニバリズムの超克

(%)	2006	2007	2008	2009	2010	(2017)
Mac	38	42	38	32	27	11
iPod	10	34	25	19	13	_
iTunes	10	10	9	9	7	13
iPhone	0	2	18	30	39	62
iPad	0	0	0	0	7	8
その他	12	12	10	9	7	6
売上合計	100	100	100	100	100	100

(Apple Form 10-Kより筆者作成)

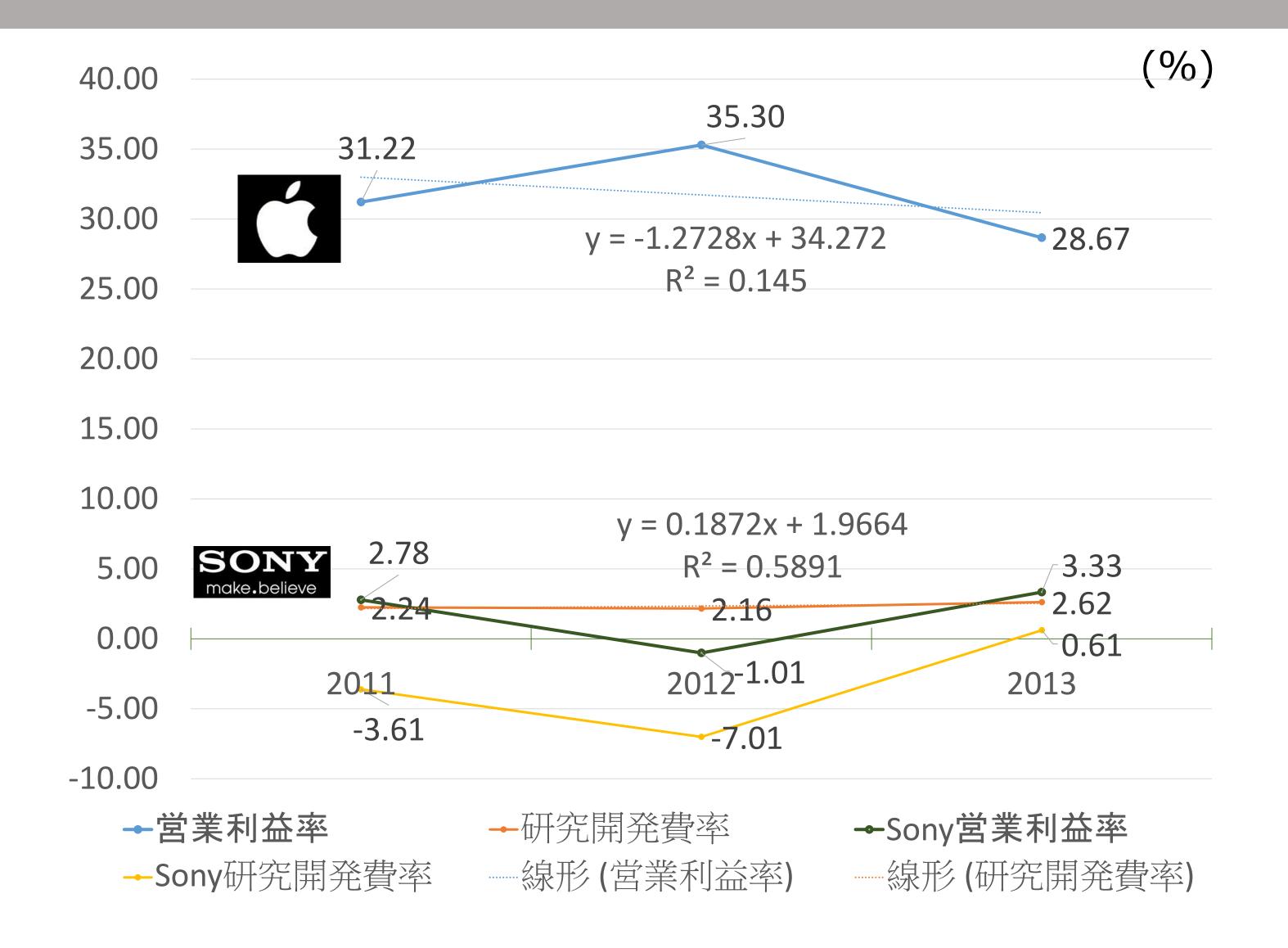
## Company stock performance (%)



## ビジョンの有無ーカニバリズムの超克ープロアクティブな多角化戦略

年度	APPLE 売上高(億円)新製品	SONY 売上高(億円)新製品
2000	8,438(億円)	6兆6,867( 億円) PlayStation2
2001	6,382 iPod発売	7 兆 3, 1 4 8
2002	6,821	7兆5,783 テレビ W EGA
2005	1兆4,628 iPod nano	7兆4,754 テレビD/イビジョン
2007	2兆9,002 iPhone 2G	8 兆8,714 パソコン T VAIO
2008(9月リーマン)	3兆8,991 iPhone 3G	7兆7,300(3月期過去最高純利益 3,694)12月電機で1万6千人リストラ発表
2009	4兆0,331 iPhone 3S	7 兆2,140
2010	5兆7,398 iPhone 4	7 兆 1 3
2011(3月東日本大震 災)	8兆6,599 iPhone 4GS	6兆4,932 (純損益673)
2012	12兆5,206 iPhone 5	6兆8,009(純損益過去最悪4,566)
2013	16兆7,492 iPhone 5S	7兆7,623 Xperia Tablet Z

# アップルとソニー:効率性と将来性 2011-2013





2013 (in億ドル) Total revenue 1,709.1 Net income 370.3



2013 (in億ドル) Total revenue 676.7 Net income 4.3

## Visionary Leadershipの参考文献

- Elenkov, D., Judge, W., Wright, P. 2005. Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-cluster Comparative Study. *Strategic Management Journal*, 26: 665–682.
- Hannan, M., Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology* 82: 929 964.
- Ireland, R.D., Hitt, M,A. 1999. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. *Academy of Management Executive* 13(1): 43–57.
- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B., Dukerich, J.M. 1985. The romance of leadership. Administrative Science Quarterly 30: 78 – 102.
- Senge, P. 1990. The Fifth Discipline. Currency Double-day: New York.
- Westley, F. R., Mintzberg, H. 1989. Visionary leadership and strategic management. Strategic Management Journal, Summer Special Issue 10: 17–32.