

卒業論文

多角化戦略の誘因と多角化先での戦略・収益性 —本業における競争地位の観点から

平成 21 年 4 月進学
経済学部経済学科

07-090024

上田翼

本文の分量：21,559 字

目次

I.	序論	4
I.1.	はじめに	4
I.2.	先行研究	4
I.2.(1)	多角化のメカニズム	4
I.2.(2)	多角化の類型とパフォーマンス	5
I.3.	研究目的	5
I.4.	本業における競争地位と多角化誘因に関する仮説	6
I.4.(1)	事業部要因の定義と影響経路	6
I.4.(2)	外的誘因	6
I.4.(3)	内的誘因	7
I.4.(4)	絶対的な規模の制約	7
I.4.(5)	仮説のまとめ	8
I.5.	本業における競争地位と多角化先での戦略・収益性に関する仮説	8
I.5.(1)	事業部要因の定義	8
I.5.(2)	多角化先での戦略類型	8
I.5.(3)	ドミナント・ロジックの導入	8
I.5.(4)	リーダーの多角化仮説	9
I.5.(5)	チャレンジャーの多角化仮説	9
I.5.(6)	ニッチャーの多角化仮説	9
I.5.(7)	フォロワーの多角化仮説	10
I.5.(8)	仮説のまとめ	10
II.	分析対象・方法	10
II.1.	分析の対象	10
II.1.(1)	対象業界	10
II.1.(2)	具体的な対象企業と中心製品及びデータの期間	11
II.2.	本業における競争地位と多角化誘因に関する仮説の検証手法	11
II.2.(1)	回帰方程式	11
II.2.(2)	本業率変化量	11
II.2.(3)	競争地位指数	12
II.2.(4)	業界平均本業率変化量	12
II.2.(5)	推測される統計分析結果	13
II.3.	本業における競争地位と多角化先での戦略・収益性に関する仮説の検証手法	13
II.3.(1)	分析のフレーム	13
II.3.(2)	本業における競争地位の決定	13

II.3.(3)	多角化先での競争地位の決定	14
II.3.(4)	多角化先での収益性の測定	14
II.3.(5)	収益性に関する定量評価	14
III.	分析結果	14
III.1.	本業における競争地位と多角化誘因に関する仮説の検証結果	14
III.1.(1)	本業率と競争地位指数の推移	15
III.1.(2)	統計分析結果	15
III.2.	本業における競争地位と多角化先での戦略・収益性に関する仮説の検証結果	15
III.2.(1)	本業における競争地位	15
III.2.(2)	多角化先における競争地位	15
III.2.(3)	多角化先での収益性	16
III.2.(4)	検証結果まとめ	16
IV.	分析結果の考察	16
IV.1.	本業における競争地位と多角化誘因に関する仮説の考察	16
IV.1.(1)	統計分析結果の解釈	16
IV.1.(2)	仮説に関する考察	17
IV.1.(3)	変曲点の解釈	17
IV.1.(4)	意義と課題	18
IV.2.	本業における競争地位と多角化先での戦略・収益性に関する仮説の考察	18
IV.2.(1)	リーダー企業の多角化仮説に関する考察	19
IV.2.(2)	チャレンジャー企業の多角化仮説に関する考察	19
IV.2.(3)	フォロワー企業の多角化仮説に関する考察	20
IV.2.(4)	意義と課題	21
V.	結論	21
図表		23
参考文献		29

I. 序論

I.1. はじめに

企業が既存事業の範囲を越えて新たな分野へ進出することを「多角化」と定義するならば、現在の日本の大企業の多くは少なからず「多角化」している。そして多角化のレベルは企業によって大きく異なる。高度に多角化していて、もはや中心事業を特定できない企業や、創業時とは全く別の分野で事業を展開している企業もある。逆に単一事業が売上のほとんどを占める企業もある。

他方で、多角化戦略に関する評価は常に意見が分かれる。全社的なパフォーマンスとの関連で言えば、肯定的な立場では、異なる事業間のシナジーによりパフォーマンスは向上するとされる。逆に、経営資源の分散を招き全体の効率性をかえって悪化させるという否定的な意見もある。この立場に立てば、いわゆる多角化とは反対に事業の「選択と集中」を進めるのが正しいことになる。

このように多角化は企業により様々な様相を見せ、評価も分かれる戦略だ。しかし、多角化戦略が全社的な意思決定において極めて大きな比重を占めていることは疑いようがない。近年では事業ポートフォリオを一変させるような企業間の事業統合や M&A が活発化しており、その重要性はますます大きくなっている。そこで本稿では、企業を多角化へと向かわせる誘因や多角化先で取られる戦略、それがパフォーマンスに与える影響について検証していきたい。

I.2. 先行研究

I.2.(1) 多角化のメカニズム

多角化のメカニズムについては、吉原（1981）が詳細に分析を加えている。まず、多角化をもたらす誘因を大きく外的誘因と内的誘因の 2 つに分け、その解釈と意思決定のプロセスを問題発生型、適用型、企業者型の 3 つに類型化した。次に、企業が属する産業の特性とこれら類型との関係を検証した。

多角化の外的誘因としては、①既存製品分野の産業成長率が低いこと②既存製品分野の市場集中度の高いこと③既存製品分野の需要の不確実性が大きいこと④独占禁止法の企業分割規定の存在、の 4 点を挙げている。これらの市場構造要因が、収益性・成長性・リスク回避という目標の追求を長期的に阻害するとき、企業は新しい活動分野を求めて多角化するとしている。

多角化の内的誘因としては、①未利用資源の有効利用②負の目標ギャップが大きいこと③企業規模の大きいことの 3 点を挙げている。①については、ペンローズ（1959）の企業

成長論を引用して、企業の日常的な経営活動を通じて既存事業では使い切ることのできない未利用資源が生まれ、それが新市場へ進出するための源泉となると述べている。②については、現状に対する不満足の度合いとして「目標ギャップ＝現在の達成水準－過去の達成水準」と定義し、大きな負の目標ギャップの存在が多角化という革新的な応答を企業に要請すると述べている。③は①と関連するが、企業規模が大きいほど質量ともに経営資源に優れ、未利用資源も大きいとする一方で、むしろ大企業ほど事業構造の変革は困難を極める側面もあり、多角化に与える影響はあったとしてもかなり小さいと述べている。

問題発生型の多角化とは、多角化の外的誘因として述べた環境の変化が起ってから行われるものである。適応型の多角化は企業内部に蓄積された未利用資源を有効に利用しようとする動機から行われるものである。企業者型の多角化は、新分野の進出に必要な経営資源をあらかじめ意図的に蓄積しておくものである。

これらの類型に基づいた実証分析で次の点が明らかになった。①低成長産業、生産財産業、非科学技術型産業に属している企業は問題発生型の多角化を行う傾向が強い。②高成長産業、消費財産業に属している企業は、適応型の多角化を行う傾向が強い。③高成長産業、消費財産業、科学技術型産業に属している企業は企業者型の多角化を行う傾向が強い。

1.2.(2) 多角化の類型とパフォーマンス

多角化の類型とパフォーマンスについては、Rumelt の一連の研究が有名である。Rumelt は、企業の事業構造に注目して専門化率や関連比率、垂直比率などを計算し、多角化を類型化したうえで、業績との関係を検証した。

大木（2010）によれば、Rumelt（1974）は「DC（本業集約型）や RC（関連集約型）」といった戦略が高業績と何らかの関係を持っている可能性を指摘した。後の Rumelt（1982）では「RC（関連集約型）戦略が高いパフォーマンスと関係があることが明らかになり、DC（本業集約型）戦略は有意ではないことが判明した。その上で、産業の効果を含めて多角化の効果を分析すると、RC 戦略のパフォーマンスの高さは、主に産業の効果からきていることが明らかになった」。また、Rumelt（1974）、Rumelt（1982）のどちらも、「非関連多角化は低業績と関連があることを明らかにした」。Rumelt（1991）は『「企業の利益に影響を与える要因としては、企業全体の要因や産業要因が与える影響よりも、事業部要因のほうが大きい」ということを明らかにしている」。

1.3. 研究目的

先行研究に基づいて、本稿の研究目的を2点挙げたい。

第一に、事業部要因と多角化誘因の関係性を探ることである。吉原（1981）は日本企業の多角化メカニズムについて主として1958年～1973年の15年間のデータを用いて、網羅的かつ精緻な分析を行った。競争環境の激変している90年代から00年代にかけても、企

業は同様のメカニズムによって多角化に関する意思決定を行っているのだろうか。大木（2010）は、Rumelt の一連の研究が、全社戦略、ポジショニング学派、リソースベースドビューというその時代の経営学のトレンドに対応していた点を指摘し、Rumelt（1991）について「事業部というサブユニットが持つ資源が企業のパフォーマンスに影響を与えている可能性を示唆したという点で、RBV（リソースベースドビュー）とも整合性のある議論だった」と結論付けている。

本稿では、90年代から00年代の新たなデータを利用するとともに、このような事業部要因に着目して多角化メカニズムを捉え直す。特に企業の意思決定に大きな影響を与えると考えられる本業事業に注目し、吉原（1981）で提示された多角化誘因について、その影響度が本業事業のポジショニングによって大きく変化する可能性を指摘したい。

第二点目は、事業部要因と多角化先での戦略・収益性の関係性を明らかにすることである。高度に多角化した企業は、異なる市場において同時に事業戦略を展開している。多角化した先における事業戦略は、その事業の置かれている環境において独立的に決定される部分もある一方で、企業の核となる中心事業のポジショニングに左右される部分もあると推察される。本業の事業部要因が、多角化先での戦略という経路を経て、企業全体のパフォーマンスに何らかの影響を与えている可能性は十分に考えられる。

1.4. 本業における競争地位と多角化誘因に関する仮説

1.4.(1) 事業部要因の定義と影響経路

この節では事業部要因を、本業における事業の「競争地位」と言い換え、競争地位を「特定の業界においてその企業が占める相対的な序列」として定義する。以降、「上位」「下位」といった表現は競争地位の高低を表すものとして扱う。相対的な指標であるから、例えば業界トップ企業が業界2位企業に追い上げられている場合、絶対的な順位は変わらずとも、トップ企業の競争地位は下がり、2位企業のそれは上がることになる。本業における競争地位は主に2つの経路で多角化メカニズムに影響を与える可能性がある。吉原（1981）で提示された外的誘因と内的誘因である。

1.4.(2) 外的誘因

外的誘因は、競争地位が低ければ低いほど大きいと考えられる。外的誘因で挙げられた4点のうち、②既存製品分野の産業成長率が低いことが競争地位と密接に関わっている。

既存製品分野の産業成長率が低い状況とは、言い換えればその市場に留まっても収益の拡大が見込めない状況であり、新たな成長分野を探して多角化への誘因が高まる。製品ライフサイクル理論に基づけば市場は成熟期に当たる。成熟期では、市場シェアの変動は少なくなるので、競争地位の低い企業は地位向上の機会を失い、その市場においては将来的にも低収益に甘んじることが予見される。それゆえ、競争地位の低い企業にとって多

角化への要請は一層強まる。逆に、競争地位の高い企業は現時点でも収益を確保できているうえ、地位を防衛する負担も軽くなる。したがって、既存の業界において安住する傾向が生まれる。つまり同じ収益拡大のチャンスが少ない状況といっても、低い利益水準で安定するのと高い利益水準で安定するのでは、切迫度が異なり多角化誘因の強さにも違いが表れる。

両者ともに線形的な関係というより、競争地位の低下に従い誘因が指数関数的に増加していく関係にある予測される。なぜなら、市場成長率が低くても中程度の競争地位でトップ企業に対して挑戦する余地がある場合は、その市場に経営資源を集中させてシェア拡大を狙うという戦略を取り得るからだ。競争地位が下がるにつれて、そうした見込みは急速に失われていき多角化へと舵を切りやすくなる。

I.4.(3) 内的誘因

逆に内的誘因は、競争地位が高ければ高いほど大きいと言える。内的誘因として挙げられた3点のうち、①未利用資源の有効利用は競争地位と関係が深い。

Penrose (1959) によれば、「拡張に対する内部の要因は多くの場合、未利用の生産的サービスや資源や特殊な知識の蓄積の存在から生じる。多角化機会の一般的源泉は、研究開発、販売努力（評判）、技術基盤である。多角化の一般的源泉は、研究開発、販売努力（評判）、技術基盤である」とされている。競争地位の高い企業は、研究開発の余力や高いブランド力、技術基盤の厚みがある。経営資源の範囲を、人的資源、物的資源、財務資源、技術資源、情報資源といった観点に拡大して考えてみても、上位企業であればあるほど充実しているのは明らかであり、結果としての未利用資源も多くなる。

さらに内的誘因も競争地位が上位になればなるほど、指数関数的に増加していくと考えられる。なぜなら、収穫逦増的な産業の場合、上位になればなるほど利益水準は高まり、研究開発に多くの資金を振り向けられる。評判・ブランド力といった資源も上位の企業に集中する傾向があり、それがさらに人的資源などを引きつける。競争地位が中位の企業に比べて上位の企業が圧倒的な余剰資源を持ちやすく、多角化誘因が高まりやすい。

I.4.(4) 絶対的な規模の制約

外的誘因と内的誘因に加え、多角化メカニズムにおいては絶対的な規模の制約も存在すると考えられる。競争地位が余りにも低い場合、多角化への誘因はあっても多角化に必要な資源を蓄積できていないことがある。例えば、各事業分野において一定の最小参入規模があり、下位企業ではその条件を満たせない可能性がある。このような場合、多角化の誘因があっても実際の多角化行動に至らない可能性が高い。多角化が困難になる競争地位の基準は、本業の属する産業の絶対規模や資源蓄積の容易さによって異なるため一概に定義することはできないが、競争地位が一定レベル以下に下がると急激に多角化傾向が弱まることが推測される。

1.4.(5) 仮説のまとめ

前述の内容は次の3点に集約される。

仮説①競争地位が低ければ低いほど、多角化の外的誘因は指数関数的に高まる。

仮説②競争地位が高ければ高いほど、多角化の内的誘因は指数関数的に高まる。

仮説③競争地位が一定以下になると、資源蓄積の観点から多角化が困難になる。

これをまとめると図 I - 1 のような総合的な多角化誘因の曲線を描くことができる。

総合的な多角化誘因は、業界上位は内的誘因により高く、中位になるにつれて低くなっていき、ある時点より下位になると逆に外的誘因の影響を受けて高くなっていく。さらに、競争地位が下がり一定規模を下回るようになると多角化は困難になる。

既存の本業競争地位の高低を基に経営の意思決定がなされるとすれば、特定時点における競争地位とその後数年間における本業度の変化量との間でこのような下に凸の曲線関係が見られると予測される。

1.5. 本業における競争地位と多角化先での戦略・収益性に関する仮説

1.5.(1) 事業部要因の定義

この節では、本業の競争地位をコトラーのフレームワークに基づき、量的資源と質的資源の多寡により次のように類型化する。①リーダー＝量的資源「大」×質的資源「大」②チャレンジャー＝量的資源「大」×質的資源「小」③ニッチャー＝量的資源「小」×質的資源「大」④フォロワー＝量的資源「小」×質的資源「小」。一般的に量的資源とは、従業員の数や営業マンの数、生産能力、投入資金などを指す。質的資源とは、ブランドイメージやトップのリーダーシップや技術力などを指す。

これらの本業における競争地位が、多角化先における事業戦略及びその結果としての収益性に何らかの影響を与えている可能性を考察する。

1.5.(2) 多角化先での戦略類型

多角化先での戦略は、多角化先での競争地位に反映されているものと考ええる。多角化先に進出してから時間が経っている場合、競争地位は戦略の結果とみなしてよいだろう。なお、競争地位別の基本的な戦略を簡単に述べれば次の通りである。①リーダー＝同質化やフルライン戦略によりシェアの維持・拡大を図る②チャレンジャー＝シェア拡大を図り、対リーダーの差別化を行う③ニッチャー＝利潤獲得を図り、特定市場・製品に集中する④フォロワー＝利潤獲得を図り上位企業の模倣・効率化を行う。

1.5.(3) ドミナント・ロジックの導入

ドミナント・ロジックの観点に乗っ取れば、既存事業における戦略と同様の戦略が多角

化先でも実行される可能性がある。

福澤 (2008) によれば、Prahalad and Bettis (1986)はドミナント・ロジックを「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を行う際の指針」と定義しており、「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」と指摘している。既存事業で培われたドミナント・ロジックが硬直しやすいならば、これを競争地位別の戦略類型に当てはめると、例えば本業におけるリーダー企業は多角化先でもリーダーを、ニッチャー企業はニッチャーを志向する可能性が高いと言える。

1.5.(4) リーダーの多角化仮説

既存市場におけるリーダー企業は、多角化先でリーダーあるいはチャレンジャーになる傾向があると予想される。

リーダー企業は、保有する経営資源は質量ともに充実しており既存市場での地位も盤石であるから、多角化先に投入可能な資源が豊富だ。利用できる資源を質量ともに投入することで多角化先でもシェア拡大を図る。さらに、ドミナント・ロジックの硬直性から、既存市場での成功パターンを踏襲して多角化先でもリーダーを目指す。多角化先でリーダーの地位を築けば収益は高い水準で安定する。チャレンジャーとなり、多角化先でも一定の地位を築くことに成功すれば収益性は中程度になると考えられる。

1.5.(5) チャレンジャーの多角化仮説

既存市場におけるチャレンジャー企業は、多角化先でチャレンジャーになる可能性とフォロワーになる可能性の両方がある。

まず、ドミナント・ロジックの硬直性の観点から多角化先でもリーダーを目指すことが考えられる。むしろ、本業でチャレンジャーの地位に甘んじている分、多角化先では是が非でもリーダーとしての地位を築こうと強いインセンティブを持つ。この場合、リーダー企業の多角化と同様に収益性は中程度になると考えられる。

逆に競争地位別に従った戦略の定石では、チャレンジャー企業は本業たる既存事業においてシェア拡大を図りリーダー企業に対抗していくことこそが最優先事項である。したがって、多角化先では積極的な事業展開を図らずに既存事業の好転を待つという、フォロワーポジションを取ることも十分考えられる。さらに、リーダー企業に対しては質的資源の点で劣位にあるため、多角化先での競争に敗れフォロワー化する可能性もある。フォロワーというポジションでは、当然多角化先での収益性も低くなる。

1.5.(6) ニッチャーの多角化仮説

既存市場におけるニッチャー企業は、多角化先でニッチャーの地位を築く傾向があると

予想される。ドミナント・ロジックに基づくニッチャー志向に加え、そもそもニッチャー企業は量的な資源に弱点があり、多角化先でチャレンジャーたるには資源蓄積が不足する。それゆえ、保有する質的な資源を活用して多角化先でも、特定の市場・製品におけるミニ・リーダーを目指すのは妥当な意思決定である。多角化先でニッチャーとしての立場を築くことに成功した場合、高収益化することが予想される。

I.5.(7) フォロワーの多角化仮説

既存市場におけるフォロワー企業は、多角化先でフォロワーに甘んじる傾向があるだろう。フォロワー企業は質量ともに経営資源が不足しており、多角化先に振り向ける余裕は少ない。それゆえ、少ない資源で模倣と効率化を目指し、多角化先の事業で経営資源が蓄積するのを待つしかない。多角化先でも競争地位の低さから必然的に収益性は低くなると予想される。

I.5.(8) 仮説のまとめ

前述の内容は表 I - 1 のようにまとめられる。

II. 分析対象・方法

II.1. 分析の対象

II.1.(1) 対象業界

分析の対象については、鉄鋼業界、ガラス業界、ビール業界とする。中心的な事業＝本業がその業界に属し、業界内順位が 3～4 位以内の企業について検証する。

業界は多角化の程度と業界順位の明確性を基準に選定した。多角化の程度については、業界を構成する企業が一定程度の多角化を行っている一方で、本業事業もそれなりのプレゼンスを保っていることが望ましい。余りにも専門特化した企業ばかりでは、多角化戦略の検証には不適である。また、本業事業の比重が小さすぎると、全社的な意思決定が本業以外の事業によって左右されやすい。業界順位の明確性については、業界における中心製品が特定しやすいことを指す。中心製品を特定できなければ、a 製品では A 企業が強いが b 製品では B 企業が強いというように、業界順位も明確にならず事業部要因について十分な検証を行えない。

例えば、自動車業界の中心製品は四輪自動車として特定しやすいが、自動車に専門化した企業が非常に多い。家電業界は高度に多角化しているものの、扱っている製品の種類が極めて多く、中心製品が液晶テレビなのか携帯電話なのかあるいは別の製品なのか特定することが難しい。対して分析対象となる鉄鋼業界では、どの企業も鉄鋼業界以外の業界に

一定程度多角化しており、中心製品も最も取扱量の多い粗鋼と特定しやすい。

II.1.(2) 具体的な対象企業と中心製品及びデータの期間

各業界の具体的な対象企業と中心製品は次の通りである。

鉄鋼業界—中心製品：粗鋼

対象企業：新日本製鐵、JFE ホールディングス、住友金属工業、神戸製鋼所

ガラス業界—中心製品：板ガラス

対象企業：旭硝子、日本板硝子、セントラル硝子

ビール業界—中心製品：ビール（発泡酒含む）

対象企業：キリンホールディングス、アサヒビール、サッポロホールディングス

中心製品は業界に属する企業に共通して最も売上高および取扱量の大きい製品である。なお、ビール業界からはサントリーを除外した。サントリーはもともとの本業がビール事業ではなく、現在も食品セグメントが売り上げの過半を占めるためである。データの期間は、有価証券報告書にセグメント別の業績が記されるようになった 1990 年度決算から、直近で入手可能な 2009 年度決算までとした。

II.2. 本業における競争地位と多角化誘因に関する仮説の検証手法

II.2.(1) 回帰方程式

次のような回帰方程式を用いて重回帰分析を行い、仮説の妥当性を検証する。被説明変数「企業 i の t 期における本業率変化量」を、3 つの説明変数「企業 i の t 期における競争地位指数」「企業 i の t 期における競争地位指数の二乗」「t 期における業界平均本業率変化量」で説明する。

$$\Delta CR_{i,t} = a_0 + a_1 PI_{i,t} + a_2 PI_{i,t}^2 + a_3 \overline{\Delta CR}_t$$

$$\Delta CR_{i,t} = CR_{i,t+3} - CR_{i,t}$$

$CR_{i,t}$ (Core Business Rate) : 企業 i の t 期における本業率変化量

$PI_{i,t}$ (Position Index) : 企業 i の t 期における競争地位指数

$\overline{\Delta CR}_t = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \Delta CR_{i,t}$: t 期における業界平均本業率変化量

II.2.(2) 本業率変化量

多角化誘因の程度を示す変数として本業率変化量を用いる。本業率変化量とは、ある時点から 3 年後にかけての本業率の変化量を指す。本業率は、本業と判断できるセグメント売上が連結売上高に対して占める割合を指す。すなわち本業率変化量は「3 年後の本業率—基準年の本業率」で算出される。本業率変化量を使うのは、多角化誘因の高低が多角化に関わる意思決定に反映され、多角化先の売上の増減を通じて本業率の増減させる可能性が

高いからだ。ただし、多角化先の売上増減は多角化誘因のみならず戦略の成否に左右される続面もあるので、必要に応じて定性的な判断も加えていく。変化量を取る期間を 3 年後としたのは、多くの会社の中期経営計画が 3 年のスパンで作られており、既存事業の状況を基準に行った意思決定の成果を見るには適切な期間と考えられるからだ。

II.2.(3) 競争地位指数

競争地位の代理変数として、業界の中心製品の相対的市場シェアを加工した「競争地位指数」を利用する。

相対的市場シェアは「競合相手となる企業の市場シェアに対する自社の市場シェアの比率」と定義される。本来の意味における相対的市場シェアとは、市場シェア 1 位企業の場合「自社の市場シェア／市場シェア 2 位企業の市場シェア」、2 位以下の企業の場合「自社の市場シェア／市場シェア 1 位企業の市場シェア」を指す。ただし、理由は後述するがここでは 1 位の相対的市場シェアを 1 とする。以降、1 位を 1 とする相対的市場シェアを調整相対的市場シェアと呼ぶ。次に、調整相対的市場シェアに 1 位企業の市場シェアを加え、これを競争地位指数とする。つまり、競争地位指数＝「調整相対的市場シェア+1 位企業の市場シェア」となる。

この指数は 3 つの特徴を持つ。第一に、企業間のシェア差を適切な形で保存していることだ。企業間の競争地位指数の差は調整相対的市場シェアの差に由来するので、間隔尺度として扱いやすい。単純に本来の相対的市場シェアを使うと、1 位企業と 2 位企業の差が過大評価される。例えば 1 位 20%、2 位 10%、3 位 5% の市場の場合、本来の相対的市場シェアは 1 位 : 2、2 位 0.5、3 位 0.25、1 位と 2 位の差は 1.5、2 位と 3 位の差は 0.25 となる。これを競争地位を表す連続変数として扱うのは、余りにも乱暴だと直感的にも理解できる。

第二に 1 位企業の市場支配力を反映させられる点がある。1 位企業の市場シェアを加えているため、1 位企業のシェアが上下したとき連動して 1 位企業の指数も上下することになる。単に調整相対的市場シェアを用いる場合は、1 位企業は自己のシェアの上下に関わらず一定の値 1 しか取らず、説明変数としてほとんど意味をなさない。

第三に異なる業界間の比較が可能な点だ。相対的市場シェアをベースに使っているため、寡占市場と分散市場を比較しやすい。市場シェアをそのまま用いる場合は、同じ 2 位企業であっても、実質的な競争地位と無関係に市場の性質によって絶対値が大きく異なる。例えば、2 位企業の絶対市場シェアが同じ 10% であっても、1 位企業の市場シェアが 40% のときと 20% のときでは競争地位は全く異なり、業界を越えて分析を行うには不適切である。

II.2.(4) 業界平均本業率変化量

業界共通の変動要因を除き、競争地位指数による純粋な影響を確認するため、業界平均本業率変化量を変数の 1 つに入れる。セグメント売上は、原材料価格の騰落や景気循環への感応度といった業界特有の条件に従って大きく上下する。その結果例えば、特殊要因に

よる見せかけの本業率低下を、多角化戦略を進めているものと見誤ることが考えられる。それゆえ、業界平均本業率変化量のある種の業界特殊種要因を表す変数と捉えて、その影響力を除去する必要がある。

II.2.(5) 予想される統計分析結果

仮説では、競争地位が一定水準に下がるまでは、X 軸に競争地位、Y 軸に多角化誘因を取ったとき下に凸の曲線関係が描かれる。これを X 軸に競争地位指数、Y 軸に本業率変化量という関係に直せば、上に凸の曲線となる。なぜなら、多角化誘因が高いとき多角化することで将来の本業率が下がる結果、本業率変化量も小さくなり負の値になっていくからだ。回帰方程式に乗っ取れば、 $PI_{i,t}^2$ の係数が有意な負の値を取るとき上に凸の曲線関係を証明できる。

しかし、この関係は競争地位指数が小さくなり「絶対的な規模の制約」に直面すると崩れる。つまり統計分析上も、上位企業からある特定順位までの企業のデータでは曲線関係が成立するが、それ以降の企業のデータを含めて分析すると曲線関係が成り立たないということが起こりえるだろう。

II.3. 本業における競争地位と多角化先での戦略・収益性に関する仮説の検証手法

II.3.(1) 分析のフレーム

この節の分析においては、前節の多角化指数のような定量的な連続変数によって競争地位を判断することはしない。競争地位は、本業と多角化先それぞれについて競争地位別の類型に当てはめて判断する。収益性については、2 企業間の統計的な比較を中心に分析を加える。

II.3.(2) 本業における競争地位の決定

図 II - 1 のフローチャートに従い、各企業の本業における競争地位を特定する。市場シェア基準によりリーダーとチャレンジャーを特定し、収益性基準によりニッチャーを特定する。原則直近の財務諸表により判断するが、シェアが拮抗していて判断がつかない場合は、観測期間である 90～09 年度を総合的に見てどちらが支配的なポジションを築いていたかを定性的に判断する。

まず、市場シェア 1 位の企業、2 位企業は無条件でそれぞれリーダー、チャレンジャーとする。市場シェア 3 位以下だが相対的市場シェアがリーダー企業の 8 割以上の場合、チャレンジャーとみなす。8 割以上の相対的市場シェアを持っていればリーダー企業に競争を仕掛ける力は十分にあると考えられるからだ。次に、リーダー企業とチャレンジャー企業とどちらか一方より高い収益性を持つ企業をニッチャーとする。市場シェアが劣るにも関わ

らず収益性が高いのは、特定製品においてニッチを築いている可能性が大きいと判断できる。市場シェア 3 位以下で上記に当てはまらない企業をフォロワーとする。

II.3.(3) 多角化先での競争地位の決定

多角化先での競争地位の判別も、図 II-1 のフローチャートに従い、基本的には本業における競争地位と同様のプロセスにより行う。ただし、多角化先の「市場」は本業以外のまとまった事業の中で最も大きな売上規模を持つ事業が属する業界とする。売上の大きい事業ではチャレンジャーであるが、小さな売上しかない事業ではフォロワーといったケースでは、多角化戦略の本質は売上の大きい事業のチャレンジャーという地位にあると考えられるからだ。また、ニッチャー企業判別の収益性基準は、本業以外の全ての事業を含めた「非本業」の収益性を基に判断し、比較の対象を多角化先市場におけるリーダーやチャレンジャーとの比較ではなく、本業におけるリーダーやチャレンジャーとの比較とする。これは、多角化戦略におけるニッチャーとは、非本業事業全体でどのような事業ポートフォリオを組むかが重要であり、その結果も非本業事業全体の収益性に反映されると考えるからである。

II.3.(4) 多角化先での収益性の測定

前項でニッチャー企業判別に用いた、非本業全体の収益性を多角化先における収益性と定義する。多角化戦略の最終的なパフォーマンスを見るには、売上の大小を問わず非本業部門全体で見る必要があるためだ。

II.3.(5) 収益性に関する定量評価

前項の収益性基準の適用や多角化先での収益性測定にあたっては、企業間の収益性を比較する必要がある。その際、本業あるいは非本業に該当するセグメント別業績を合算して営業利益率を計算する。ウィルコクソンの符号付順位検定により、2 企業間の本業・非本業営業利益率に有意な差があるかを確認する。企業間比較を行う場合、1 企業あたり 20 データしかサンプル数がないため正規分布を仮定することができない。また外部要因も考慮して、年ごとに収益性は比較すべきである。したがって、ノンパラメトリックかつ対応のある二標本の代表値の差の検定と考えられ、統計分析の手法としてウィルコクソンの符号付順位検定が適当と考えられる。

III. 分析結果

III.1. 本業における競争地位と多角化誘因に関する仮説の検証結果

III.1.(1) 本業率と競争地位指数の推移

各業界の本業率と競争地位指数の推移を図Ⅲ－1－6に表した。なお本業率推移は、企業別のトレンドを視覚的に理解しやすいように、年ごとに本業率と業界平均の階差を取りその推移を図示したものである。

III.1.(2) 統計分析結果

回帰方程式 $\Delta CR_{i,t} = a_0 + a_1 PI_{i,t} + a_2 PI_{i,t}^2 + a_3 \overline{\Delta CR_t}$ の統計分析結果を表Ⅲ－1,2に示す。

III.2. 本業における競争地位と多角化先での戦略・収益性に関する仮説の検証結果

III.2.(1) 本業における競争地位

前述の判定基準に基づき、本業における競争地位を表Ⅲ－3に示す。ビール業界については、2002年にアサヒが麒麟のシェアを逆転したものの、その差は極めて小さい。観測期間においてどちらが支配的な地位を築いていたかを判断すれば、90年代を通じて2位にかなりのシェア差をつけていた麒麟に軍配が上がると考えられリーダー企業とした。

III.2.(2) 多角化先における競争地位

前述の判定基準に基づき、多角化先における競争地位を表Ⅲ－4に示す。多角化先の競争地位判断はやや煩雑なので説明を加える。以下、数値は補足がない限り2009年度決算のセグメント別データで外部顧客に対する売上高を採用するものとする。

鉄鋼業界の場合、エンジニアリング業界が多角化先として主要分野と言える。新日鉄の場合、エンジニアリング部門の売上は3,319億円である。同業界のリーダー企業日揮の売上が4,143億円であり、80%以上の売上規模を持つのでチャレンジャーとする。JFEのエンジニアリング部門の売上は2,834億円でありフォロワーと判断する。住友金属のエンジニアリング部門は、直近ではほぼ撤退しているが、かつては1,000億円以上の売上を誇り2000年代前半までは最大の非本業部門であった。しかし、規模的にはJFEよりも劣位にあるためフォロワーとする。神戸製鋼のエンジニアリング部門は、数百億円の売上規模だが2,500億円以上の売上のあるアルミ・銅部門や建設機械関連部門を有しており、非本業部門全体の営業利益率は鉄鋼業界で最も良いため、ニッチャーに分類する。

ガラス業界の場合、電子部品部門やディスプレイ部門が最大の多角化先である。旭硝子の場合、電子・ディスプレイ部門の売上は3,686億円である。比較対象として、ほぼ電子部品やディスプレイに特化している日本電気硝子の同部門の売上は2,741億円であり、旭硝子は多角化先でもリーダーとなっていると言える。日本板硝子の機能性ガラス部門（電子・ディスプレイ関連が大半）は、754億円でありフォロワーと判断できる。セントラル硝子の場合、電子・ディスプレイ関連の事業は独立部門となるほどの売上が立っていない。

他方で、化成品事業が本業のガラス事業に匹敵するほどの規模を持っており、非本業収益性はガラス業界で最も良いため、ニッチャーと判断する。

ビール業界の場合、飲料部門に多角化する傾向を見せている。キリン HD の飲料・食品部門（飲料事業が大半）の売上は 7,350 億円である。飲料事業が本業で業界 1 位と判断できるサントリーの食品部門（飲料事業が大半）の売上は 8,611 億円であり、80%以上の売上規模を誇るので、チャレンジャーと判断できる。一方アサヒビールの飲料部門の売上は 3,552 億円でありフォロワーに位置する。サッポロ HD の飲料部門売上は 307 億円という小規模なものだが、一方で収益性の非常に高い不動産部門を有しており、非本業部門全体の営業利益率もビール業界トップであるためニッチャーと判断できる。

III.2.(3) 多角化先での収益性

90 年度～09 年度決算における多角化先での営業利益率の平均値を表Ⅲ－5 に示す。

III.2.(4) 検証結果まとめ

本節における検証結果をまとめると表Ⅲ－6 のようになる。

IV. 分析結果の考察

IV.1. 本業における競争地位と多角化誘因に関する仮説の考察

IV.1.(1) 統計分析結果の解釈

鉄鋼業界については、競争地位指数 PI 、競争地位指数の二乗 PI^2 、業界平均本業率変化量 $\overline{\Delta CR}$ 全ての係数について有意な結果が出た。 PI^2 の係数は負であるので、言い換えれば業界固有の要因を除去したとき、本業率変化量と競争地位指数の間には上に凸の二次関数的な関係が確認された。

ビール業界については、サッポロ HD を加えると有意な結果は出なかったが、サッポロ HD を除くと鉄鋼業界と同様に全ての係数について有意な結果が出た。サッポロ HD を「絶対的な規模の制約」下で多角化困難な状態とみなし一時的に分析対象から外したとき、本業率変化量と競争地位指数の間には上に凸の二次関数的な関係が確認されたと言ってよい。

ガラス業界については、業界平均本業率変化量を除き有意な結果は出なかった。ただし、各企業について観測期間における ΔCR 平均値と PI 平均値は表Ⅳ－1 の通りとなった。各企業の ΔCR について、正規分布しない独立二群と仮定しマンホイットニーの U 検定による比較を行った。結果は、日本板硝子と旭硝子の間で有意な差は確認できなかったが、日本板硝子とセントラル硝子、旭硝子とセントラル硝子の間には有意な差が認められた。他方で PI 平均値は観測期間を通じてほぼ安定している。したがって、平均値同士の比較に限定すれば、

本業率変化量と競争地位指数の間に山なり関係があることが推察される。

本業率変化量と競争地位指数の関係をまとめると、図Ⅳ－１のようになる。

Ⅳ.1.(2) 仮説に関する考察

仮説①②については少なくとも分析対象の業界においては成立することが確認された。本業率変化量と多角化誘因は負の関係にあるため、多角化誘因と競争地位指数の関係は図Ⅳ－２のように下に凸の曲線になる。仮説③については、ビール業界の事例と整合性を持つことがわかった。

鉄鋼業界については、仮説が示唆する下に凸の曲線は統計的に証明された。下位企業であっても、絶対的な規模の制約には該当していないと考えられる。現に高炉メーカーとして業界４位である神戸製鋼は長期に渡り多角化傾向を維持している。これは、鉄鋼業界は他産業と比べても売上規模が大きく、下位企業であっても各種の資源蓄積がなされやすい環境にあるためであろう。

ガラス業界については、統計的に有意な関係は認められなかった。しかし、平均値の単純比較では多角化誘因と競争地位の関係は谷型の形状を描くことがわかった。これは、仮説と整合性を持つ結果となった。統計的有意性が出なかった要因は、図Ⅲ－４でわかるように徐々に多角化を進めてきた２位企業の日本板硝子が近年急激に本業率を高めたことが背景にある。これに対する考察は後述する。

ビール業界については、サッポロ HD を除けば鉄鋼業界と同様に仮説を証明する結果となった。サッポロ HD が絶対的な規模の制約を受けているかどうかは議論の余地がある。図Ⅲ－５からわかるように、本業率の変化は安定したトレンドを描いていないが、期間全体で見れば一定あるいはやや専門化の傾向が認められる。多角化を十分に進められないまま、消極的な形で本業率が高まっていると判断できなくもない。３位企業でありながら規模の制約下に入る背景として、鉄鋼業界と比べれば、市場規模が数分の１であり売上規模が相対的に小さいこと、産業に特殊な技術が多く技術資源を他産業に展開しにくいことなどが考えられる。

Ⅳ.1.(3) 変曲点の解釈

回帰方程式の係数を基に推定された二次関数の変曲点を計算すると、鉄鋼業界が $PI=0.89$ 、ビール業界が $PI=1.11$ となる。つまり、多角化誘因は PI がこの値のとき最小値を取り競争地位が上下に乖離するに従って大きくなっていく。本項の分析対象の事例では、２位企業が何らかの要因で１位企業に拮抗するようになった場合、それまでの専門化戦略から多角化戦略に転換することが観察された。これは変曲点の数値とも整合的である。

鉄鋼業界で、２位企業であった川崎製鉄が日本鋼管と２００３年に合併して JFEHD となり、１位企業の新日鉄と拮抗するようになったケースに注目してみる。図Ⅲ－１, ２を観察すれ

ば、合併前は $PI=0.65\sim 0.7$ 程度で緩やかな専門化を進めていたが、合併して一気に $PI=1.2$ を越えるようになってからは多角化に舵を切っているように見える。頂点からの乖離値は $-0.24\sim -0.19$ 程度から 0.31 以上となり、多角化誘因が高まったものと考えられる。

ビール業界では、2 位企業であったアサヒビールがスーパードライのヒットにより、1 位企業の麒麟ビールと並ぶようになったケースを見てみる。図Ⅲ－5, 6 からわかるように、アサヒビールは $PI=0.98$ 前後から始まりシェア拡大に伴い 1998 年に $PI=1.11$ を突破、2000 年には 90 年代より変曲点からの乖離値が大きくなった。一方で、本業率が減少し多角化が進み始めるのが 2004 年以降とやや遅れが見られる。これは、現状認識から意思決定、戦略の成果が出るまでに一定の時間がかかる、また既存の専門化戦略の慣性が働き多角化戦略に転換するのが遅れるといった原因が考えられる。

IV.1.(4) 意義と課題

本節におけるアプローチの意義は、各企業間の多角化誘因について本業の競争地位という新たな観点からある程度説明できた点である。吉原（1981）では、市場成長率や材の性質といった産業レベルの観点や、研究開発費や企業規模といった企業単体の観点からの分析であった。それに対し、競争地位という企業間の相対位置を導入したことの優位性は、同一産業内における企業同士の総合依存関係を捉えることができる点だ。これは前述の変曲点の解釈に象徴されている。例えば、ビール業界においてアサヒが麒麟に追いつき始めてから多角化に舵を切ったことは、従来のフレームワークでは分析できない。市場成長率や材の性質、研究開発費が大きく変化したわけでもなく、アサヒの企業規模は依然として麒麟の 3 分の 2 程度にとどまるからだ。唯一大きく変わったのは、企業間の競争地位の関係性であり、これが多角化誘因に影響を与えたと言える。

一方で課題としては、多角化誘因を実際の本業率の変化という観点から判断しているため、多角化誘因があっても本業率の変化に反映されない場合を見落としがちな点がある。特定時点における誘因の高さが 3 年後の本業率に影響を与えるという仮定を置いているが、その仮定が場合によっては当てはまりにくい。これが端的に表れたのは日本板硝子のケースだと考える。日本板硝子は競争地位の観点では多角化誘因は小さいと予測されるが、2000 年代中ごろまで緩やかな多角化を進めていた。これは前述したサッポロ HD と同様の「消極的な多角化」が起こっていた可能性が考えられる。つまり、専門化への誘因があったものの技術障壁や固定的な取引関係などの要因により、本業市場でシェアを高めることができなかった。それが 06 年に英ピルキントンを買収することで一気に結実し、実際の本業率の高まりとして観測されたという解釈である。課題解決のためには、国内市場だけでなく海外市場を含めた世界シェアをもう一つの変数として組み込む必要があると考えられる。

IV.2. 本業における競争地位と多角化先での戦略・収益性に関する仮説の考察

IV.2.(1) リーダー企業の多角化仮説に関する考察

仮説では、リーダー企業は多角化先でもリーダーあるいはチャレンジャー化すると考えられた。また、リーダー企業の場合は高収益、チャレンジャー企業の場合は中程度の収益性になると予想された。分析結果では、各業界のリーダー企業は多角化先でもリーダーないしはチャレンジャーとなっており仮説と一致した。多角化先事業の収益性については、非本業営業利益率が業界内で 2 位というポジションにあり、総じて中程度と判断でき、仮説と整合性を持つ。

これらの結果の背景としては、保有資源の観点から分析できる。仮説としてリーダー企業は質量ともに豊富な資源を多角化先でも有効に使っていくと予想された。鉄鋼業界の場合、本業の鉄鋼部門で蓄積した設備関連技術や操業ノウハウをエンジニアリングに転用でき自社生産の鉄鋼も活用できる。ガラス業界も同様に板ガラスの生産技術を電子部品やディスプレイの生産に転用できる。ビール業界では、本業で培ったブランド力やマーケティング能力を飲料部門で駆使できる。さらにリーダー企業は、こうした質的資源の基盤のうえにマンパワーや資金といった豊富な量的資源を加える。例えば、旭硝子の電子・ディスプレイ部門における研究開発費や設備投資額は本業のガラス部門を上回る。研究や投資に多大な資金が必要となる事業では、盤石な本業のフリーキャッシュフローを転用できるリーダー企業は特に優位性を発揮しやすいと考えられる。

IV.2.(2) チャレンジャー企業の多角化仮説に関する考察

仮説では、チャレンジャー企業は多角化先でもチャレンジャーとして中程度の収益を確保するか、あるいはフォロワーとして低収益になると予想された。分析結果では、各業界のチャレンジャー企業は多角化先でフォロワーになっており、チャレンジャーとなっているパターンはなかった。非本業の収益性はいずれも業界最下位でフォロワーという競争地位と合致した。

チャレンジャー企業がフォロワーに甘んじる背景として、仮説では本業におけるチャレンジャーとしてまずは本業事業のシェア拡大を狙う結果、そもそも多角化先でのシェア拡大を積極的に図るインセンティブが小さいという点が予想される。実際、いずれの業界でもリーダーとチャレンジャーの本業における競争地位格差は縮小しており、本業事業への資源集中が示唆される。もう一つの予測は、本業においてリーダー企業に対し質的資源で劣るため、多角化先でもフォロワー化するというものである。厳密な実証は困難だが、電子部品事業やディスプレイ事業は技術障壁が非常に高い点、清涼飲料水事業はヒット商品がマーケティング力の優劣によって決まりやすい点などから、本業における質的資源の優劣が多角化先でも保存され、競争地位の差になって現れたと考えられる。

ここで、基本戦略が本業への集中であり、多角化先でもフォロワーとして低収益に甘んじるならば、そもそも多角化する必要自体がないのではないかという疑問が生じる。将来的に本業でシェアが追い付き本格的に多角化を進めるための布石という考え方もあるが、

あまりにも非効率的である。むしろ、チャレンジャー企業を勝ち目の薄い多角化に走らせる何らかの要因があるのではないだろうか。要因の一つとして考えられるのは、リーダー企業に対する強い対抗意識である。チャレンジャーがリーダーと同じ多角化先に進出する傾向はこの点から説明できる。

ここから単純に導かれるのは、チャレンジャーは多角化を自制して本業に集中するべきということである。リーダーに追随して同じ分野に多角化を行うと多くの場合、フォロワー化して収益性が低下する。本業自体の収益性にそこまで差が無くとも、非本業の収益性で大きく差をつけられ、全社的なパフォーマンスの差となって表れる。したがって、多角化先に振り向ける資源を本業に投入して、シェア拡大を図るのが望ましい戦略と考えられる。近年、日本板硝子が英ピルキントンに巨額の買収を仕掛けて本業を強化する一方、ディスプレイ分野の液晶基板生産から撤退して非本業を縮小させる動きを見せているが、戦略上は正しいと言えるのではないだろうか。

IV.2.(3) フォロワー企業の多角化仮説に関する考察

仮説では、フォロワー企業は多角化先でもフォロワーとなり低収益に陥ると予想された。しかし、いずれの業界においても多角化先でニッチャーとして成功しており、最も高い非本業収益性を有していることがわかった。

本業で質量ともに劣位にあるフォロワーが多角化先でニッチャーとして成功できる原因は、多角化分野を戦略的に選んでいることが考えられる。多角化先分野で収益性の高い事業は、神戸製鋼の電力卸事業、セントラル硝子の化学事業、サッポロ HD の不動産事業など他企業が積極的に多角化している分野とは異なる。つまり、多角化する際にあえて本業のリーダー企業やチャレンジャー企業と直接競合しないような分野を戦略的に選定している可能性が示唆される。

多角化先の高収益事業の特徴として、経営資源の利用や差別化の手段が模倣困難な点が挙げられる。模倣困難性ゆえに、本業事業の競合企業が追随して参入することなく、多角化先でもともと事業を行っている企業に対しても有効な差別化を行うことができ、ニッチを築くことができる。

神戸製鋼の電力卸事業の場合、売電契約は 15 年に渡る長期契約であり新規参入の機会は限定されている。発電設備は神戸市臨海部に位置する神戸製鉄所の敷地内に設置しており、大消費地に近接しているため送電コストの面で有意性が大きい。長期契約という制度的条件、臨海部での土地保有という経路依存性の面で競合企業による模倣は困難である。セントラル硝子の化学部門はファインケミカルを主体としており、多品種・少量生産という高度に差別化された商品である。セントラル硝子自体が宇部曹達工業という化学会社が母体となって成立している。歴史的経緯から化学関連の技術やノウハウの蓄積が大きく、それが製品差別化につながっていると考えれば模倣は非常に難しいと言える。サッポロ HD の不動産事業の場合、事業の中心をなす恵比寿ガーデンプレイスはビール工場の移転跡地を

再開発したものである。工場建設後に鉄道の駅が設立されたり都市開発が進んだりした結果、周辺の土地の価値が高まったという歴史的経緯がある。経路依存性に基づいている点で模倣が困難である。

ここから導かれるのは、本業でフォロワーであることは多角化戦略において必ずしも不利に働かないという点だ。適切な多角化を行えば、多角化先では本業のリーダーやチャレンジャーを収益性で凌駕することは十分可能である。既存事業で不利な立場にあるからこそ、企業存続のため多角化先で収益を確保しなければならない。そのためには、競合企業の多角化動向と自社の有する経営資源を分析しつつ、多角化先を戦略的に決定していく必要がある。

IV.2.(4)意義と課題

本節における研究アプローチの意義としては、事業自体の要因が戦略と収益性を決定する可能性を示唆できた点である。これは、事業ポートフォリオの組み方という全社的な観点からは分析しにくい。Rumelt（1974,1982）では、本業と関連しない分野への多角化は収益性を悪化させると指摘されていたが、それは必ずしも当てはまらない。前述したフォロワーの多角化は、本業と関連性の薄い分野への多角化にも関わらず高い収益性を誇っている。逆に、チャレンジャーの多角化は本業と関連性の高い分野への多角化にも関わらず、収益性は非常に悪い。本業との関連性というより、本業における競争地位が多角化先での競争地位を規定し収益性にすら影響を与える可能性がある点が明らかになった。

課題としては、多角化先での競争地位の判別を最大の非本業事業のみで行ったため、売上規模の小さい非本業事業に対する分析が疎かになっている点である。例えば、旭硝子の非本業収益性は低収益の化学品部門により下押しされている一方、キリンの非本業収益は高収益の医薬品部門に上押しされている。より本質的には、非本業事業全てについて事業ごとに競争地位を判断しつつ、影響力を調整するという分析手法が望ましいと考えられる。

V. 結論

本稿では大きく分けて 2 つの研究アプローチを行った。なお、研究データについては、鉄鋼業界から 4 企業、ガラス業界から 3 企業、ビール業界から 3 企業を抽出、90 年度～09 年度決算の財務データを利用した。

1 つは、本業における競争地位が多角化誘因に与える影響の検証である。

多角化誘因を内的誘因と外的誘因に分け、前者は競争地位が上がるにつれて指数関数的に増加し、後者は競争地位が下がるにつれて指数関数的に増加すると想定した。これを総合して、競争地位が中程度のとき多角化誘因は最低となり、競争地位が上下するにつれて多角化誘因が上昇していくという仮説を構築した。さらに、競争地位が下がり過ぎると多

角化に必要な資源を蓄積できないため、多角化が起こりにくいという仮説も置いた。

競争地位は、その業界の中心を占める製品の市場シェアを加工し競争地位指数として定量化した。多角化誘因は、連結総売上に占める本業セグメント売上の割合＝本業率の3年後変化量を計算して定量化した。被説明変数に本業率変化量を置き、説明変数に競争地位指数と競争地位指数の二乗、調整用の業界平均本業率変化量を加えて重回帰分析を行った。

分析の結果、鉄鋼業界および3位企業を除いたビール業界において、競争地位指数と本業率変化量の二次関数的な関係が確認され仮説が支持された。ガラス業界については統計的に有意な結果が出なかったが、各企業について競争地位指数の平均値と本業変化量の平均値を調べたところ山なりの関係が観測され、仮説と整合的な結果となった。

考察として、本業率変化量の変曲点が競争地位指数＝1.11（鉄鋼業界）、0.98（ビール業界）となった。実際のケースでは、2位企業が合併やヒット商品によりシェアが1位企業に拮抗し変局点からの乖離幅が大きくなると、専業化から多角化に戦略を転換する傾向が見られた。これは、同一産業内における企業同士の相対的競争関係が多角化に影響を与える可能性を示唆したと言える。

もう1つの研究アプローチは、本業における競争地位が多角化先での戦略と収益性に与える影響の検証である。

ドミナント・ロジックの硬直性や保有する経営資源の観点から次のように仮説を構築した。リーダー企業は、多角化先でもリーダーとして高収益化、あるいはチャレンジャーとして中程度の収益を確保する。チャレンジャー企業は、多角化先でもチャレンジャーとして中程度の収益を確保するか、フォロワー化して低収益化する。ニッチャー企業は、多角化先でもニッチャー化して高収益化する。フォロワー企業は、多角化先でもフォロワー化して低収益化する。

本業および多角化先の競争地位は、市場シェアと収益性の2つの基準により分類した。収益性の評価は、2企業間の非本業営業利益率を対応のある2群とみなしノンパラメトリック検定を行い平均値の差を比較した。

分析の結果、リーダー企業の多角化は仮説と完全に合致した。チャレンジャー企業の多角化は、多角化先でチャレンジャーになる例はなくフォロワー化して低収益化することがわかった。フォロワー企業の多角化は、ニッチャーとなり業界内で最も高い収益性を確保することがわかった。

考察として、チャレンジャー企業はリーダー企業への対抗意識から同一分野への多角化を行う結果、競争劣位となり収益性を損なうことがわかった。フォロワー企業は、本業と関連性の薄い分野に多角化して本業の競合企業との直接競争を避け、独自の模倣困難な経営資源を活用して高い収益性を確保していることがわかった。つまり、本業と多角化先の関連性というより本業における競争地位自体が、多角化先での競争地位を規定し収益性にまで影響を与える可能性が明らかになった。以上の結論をV-1にまとめた。

図表

以下は全て、各社財務諸表より筆者が作成した図表、および本稿の議論・分析を筆者が独自にまとめた図表である。

図 I - 1 総合的な多角化誘因

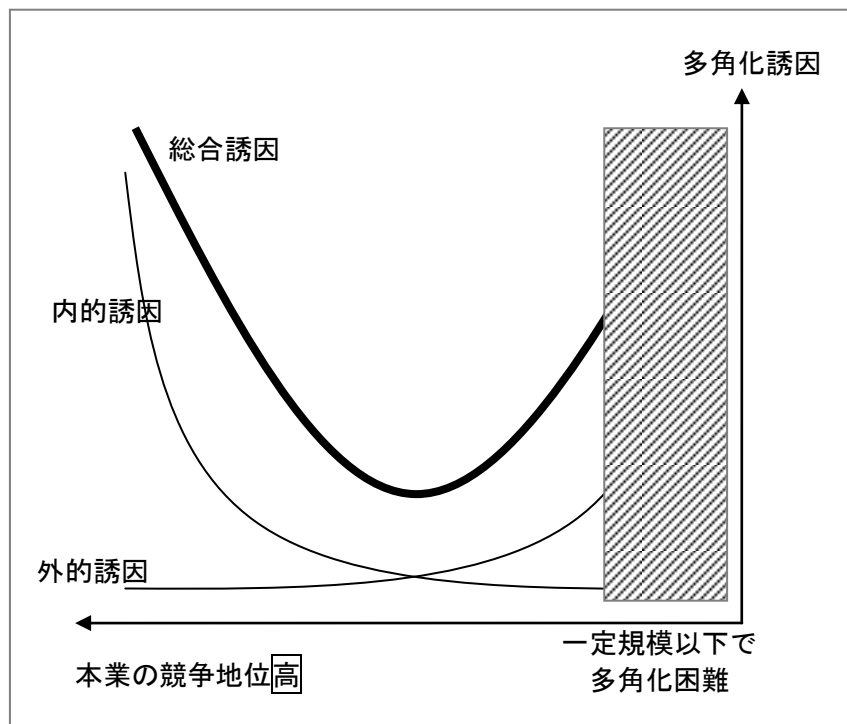
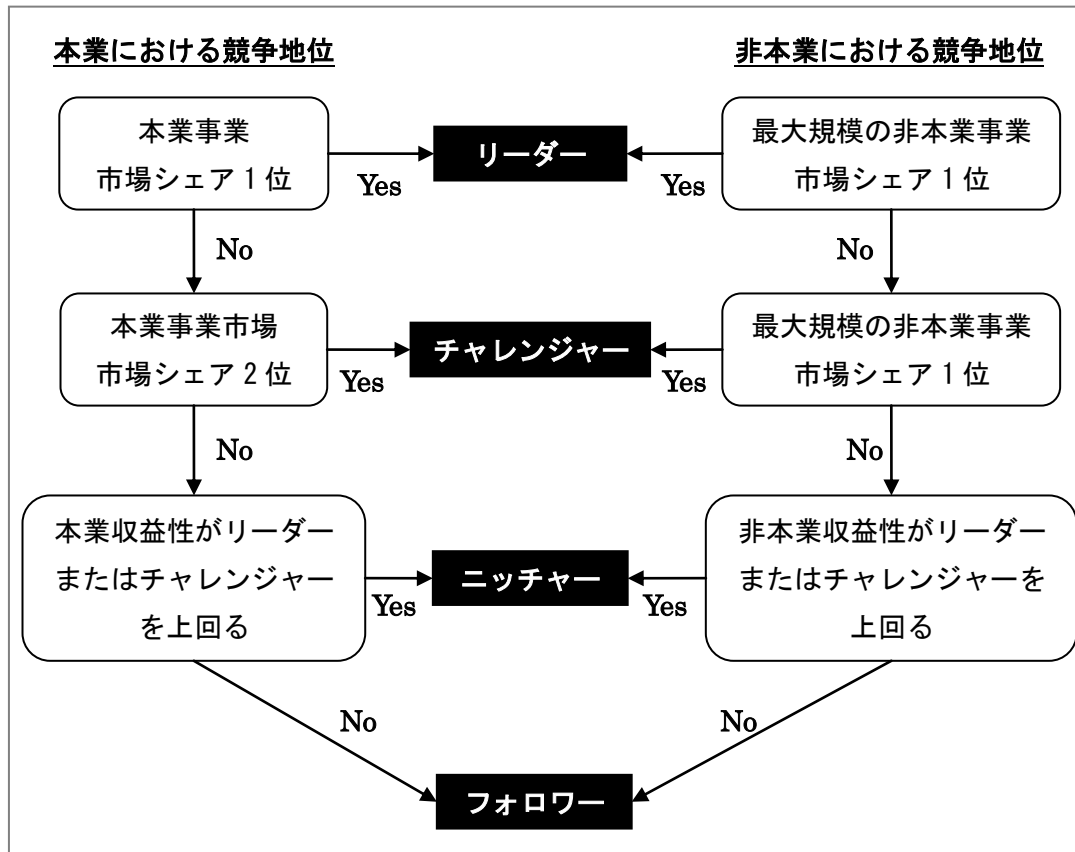


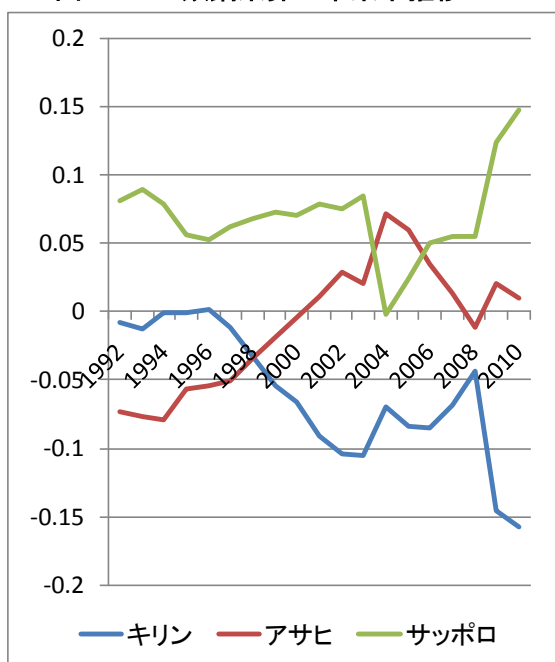
表 I - 1 既存市場での競争地位と多角化先での競争地位の関係—仮説

		多角化先市場での競争地位			
		リーダー	チャレンジャー	ニッチャー	フォロワー
既存市場での競争地位	リーダー	● 収益性高い	● 収益性普通		
	チャレンジャー		● 収益性普通		● 収益性低い
	ニッチャー			● 収益性高い	
	フォロワー				● 収益性低い

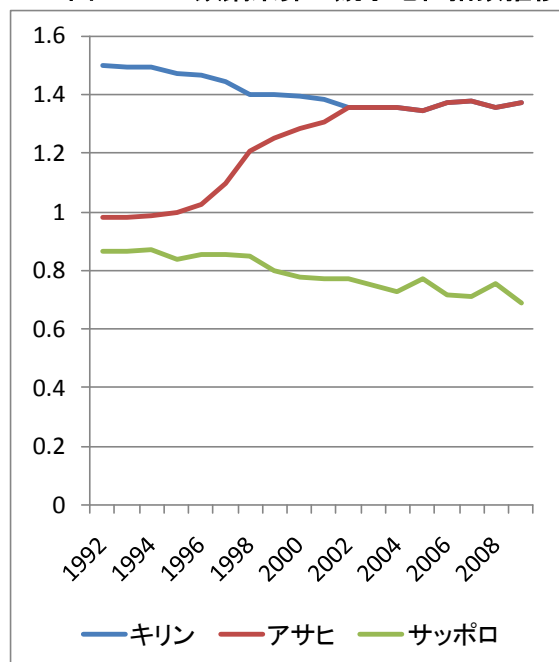
図Ⅱ－１ 競争地位の決定



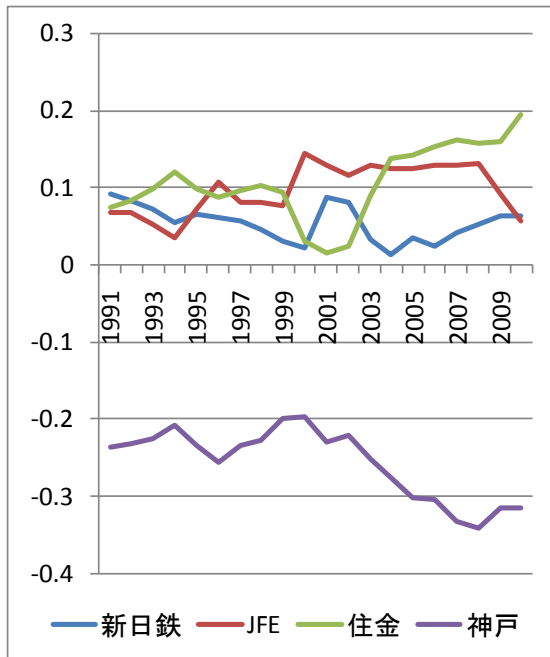
図Ⅲ－１ 鉄鋼業界の本業率推移



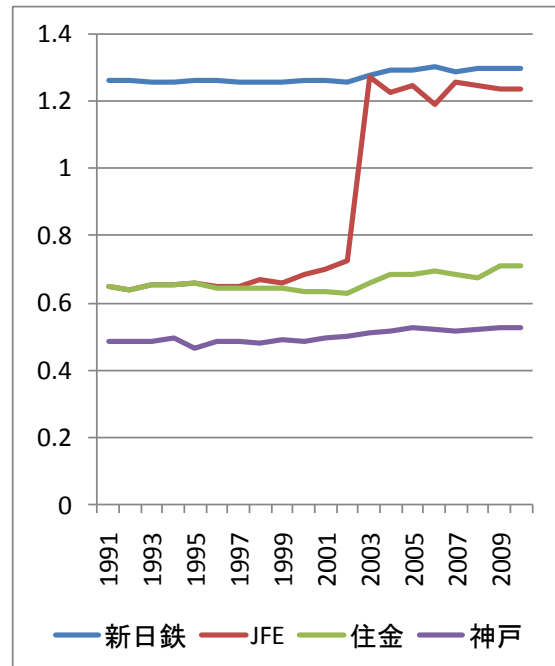
図Ⅲ－２ 鉄鋼業界の競争地位指数推移



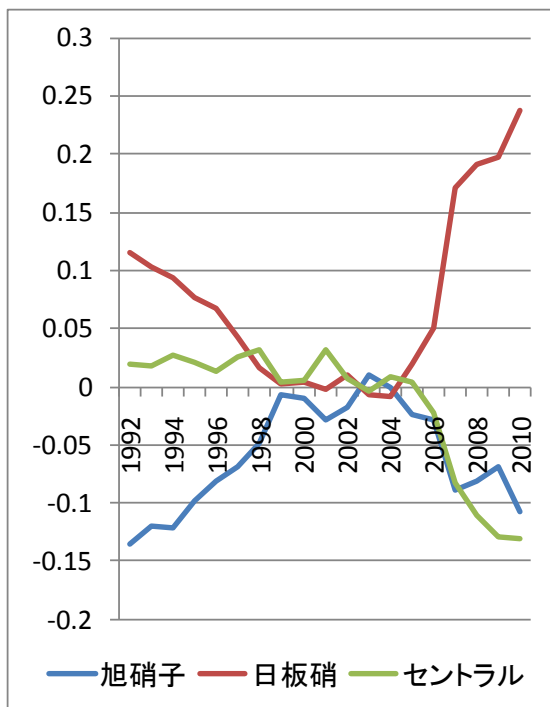
図Ⅲ－３ ガラス業界の本業率推移



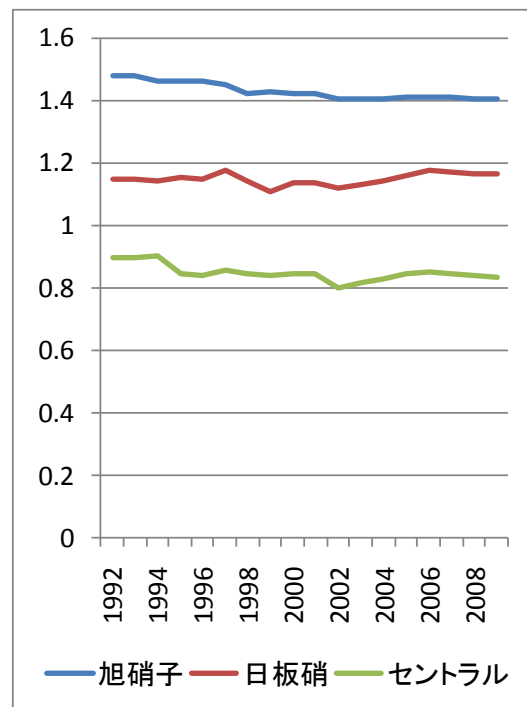
図Ⅲ－４ ガラス業界の競争地位指数推移



図Ⅲ－５ ビール業界の本業率推移



図Ⅲ－６ ビール業界の競争地位指数推移



表Ⅲ－１鉄鋼業界、ガラス業界、ビール業界（サッポロ HD 除く）

	鉄鋼			ガラス			ビール		
	係数	t 値		係数	t 値		係数	t 値	
C	-0.15	-1.76		-0.36	-1.37		-0.57	-1.45	
PI	0.38	1.82	*	0.58	1.22		1.09	1.65	*
PI^2	-0.21	-1.86	*	-0.22	-1.09		-0.49	-1.84	*
$\overline{\Delta CR}$	1	10.17	***	1	3.88	***	1.02	4.45	***
補正 R^2	0.61			0.26			0.55		
n	68			48			32		

***：水準 1%で有意、*：水準 10%で有意（両側検定）

表Ⅲ－２ビール業界（サッポロ HD 含む）

	ビール	
	係数	t 値
C	0	0.02
PI	0.09	0.19
PI^2	-0.09	-0.47
$\overline{\Delta CR}$	-0.14	-1.2
補正 R^2	0.08	
n	48	

表Ⅲ－３本業における競争地位

競争地位	鉄鋼	ガラス	ビール
リーダー	新日鉄	旭硝子	キリン
チャレンジャー	JFE	日本板硝子	アサヒ
ニッチャー	—	—	—
フォロワー	住友金属 神戸製鋼	セントラル	サッポロ

表Ⅲ－４多角化先における競争地位

競争地位	鉄鋼	ガラス	ビール
リーダー	—	旭硝子	—
チャレンジャー	新日鉄	—	キリン
ニッチャー	神戸製鋼	セントラル	サッポロ
フォロワー	JFE 住友金属	日本板硝子	アサヒ

表Ⅲ－５ 多角化先での営業利益率の平均値

収益性順位	鉄鋼	ガラス	ビール
1	神戸製鋼 6.4%	セントラル 13.5%	サッポロ 11.4%
2	新日鉄 5.7%	旭硝子 7.7%*	麒麟 6.2%*
3	住友金属 1.0%*	日本板硝子-2.0%*	アサヒ 5.1%*
4	JFE 0.7%		

*：1つ上の順位の企業と比較して5%水準で有意な差が認められた（片側検定）

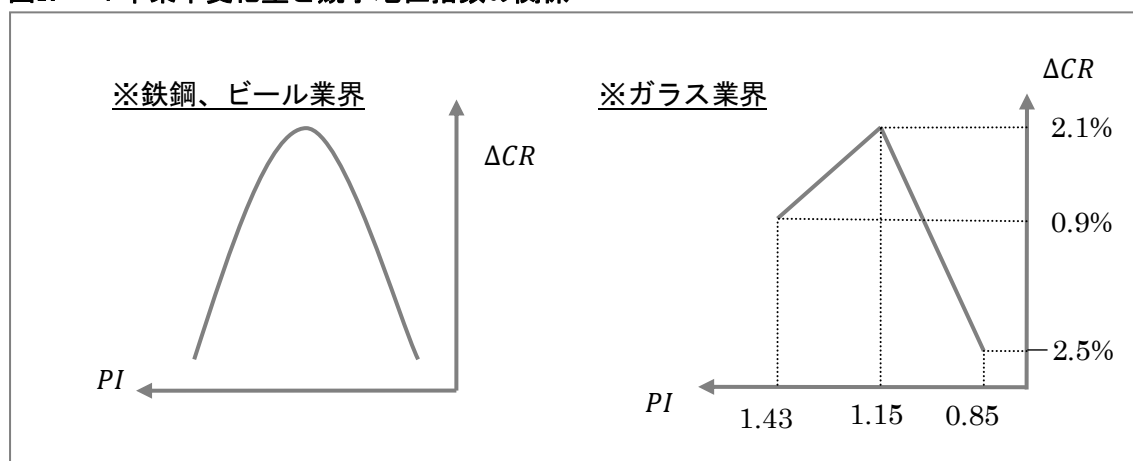
表Ⅲ-6 既存市場での競争地位と多角化先での競争地位の関係—実際

		多角化先市場での競争地位			
		リーダー	チャレンジャー	ニッチャー	フォロワー
既存市場 での 競争地位	リーダー	● 収益性普通	● 収益性普通		
	チャレンジャー				● 収益性低い
	フォロワー			● 収益性高い	

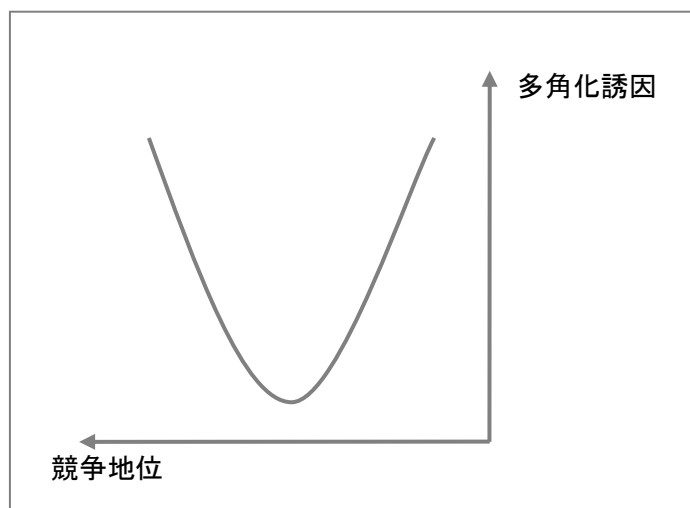
表Ⅳ－１ ガラス業界の ΔCR 平均値と PI 平均値

	ΔCR 平均値	PI 平均値
旭硝子	0.9%	1.43
日本板硝子	2.1%	1.15
セントラル硝子	-2.5%	0.85

図Ⅳ－１ 本業率変化量と競争地位指数の関係



図IV-2 競争地位と多角化誘因の関係



表V-1 結論まとめ

本業での競争地位	多角化誘因	多角化先での戦略（競争地位）	多角化先での収益性	戦略上の示唆
上位	大きい	リーダー／チャレンジャー	中位	
中位	小さい	フォロワー	下位	本業への資源集中
下位	大きい	ニッチャー	上位	本業競合企業の動向と自社の経営資源を見極めた多角化先の選定

参考文献

吉原英樹,佐久間昭光,伊丹敬之,加護野忠男,『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,1981年.

Rumelt R.P., “Diversification strategy and profitability,” Strategic Management Journal, 3(4), 1982, pp.359-369.

Rumelt R.P., “How much does industry matters?,” Strategic Management Journal, 12(3), 1991, pp.167-185.

大木清弘,「目指すべき多角化戦略とは何だったのか?: Rumelt 研究再考」,『赤門マネジメント・レビュー』,9(4),2010年4月,243-264頁.

福澤光啓,「なぜ多角化は難しいのか?: 経営学輪講 Prahalad and Bettis (1986)」,『赤門マネジメント・レビュー』,7(7),2008年7月,381-412頁.

「新日本製鐵株式会社 有価証券報告書(1990~2009年度)」

「JFE ホールディングス株式会社 有価証券報告書(1990~2009年度)」

「住友金属工業株式会社 有価証券報告書(1990~2009年度)」

「株式会社神戸製鋼所 有価証券報告書(1990~2009年度)」

「旭硝子株式会社 有価証券報告書(1990~2009年度)」

「日本板硝子株式会社 有価証券報告書(1990~2009年度)」

「セントラル硝子株式会社 有価証券報告書(1990~2009年度)」

「キリンホールディングス株式会社 有価証券報告書(1990~2009年度)」

「アサヒビール株式会社 有価証券報告書(1990~2009年度)」

「サッポロホールディングス株式会社 有価証券報告書(1990~2009年度)」