



## 1980年代以降の日本企業の多角化戦略と事業集中

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2009-08-25 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 上野, 恭裕 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.24729/00001194">https://doi.org/10.24729/00001194</a>

# 1980年代以降の日本企業の多角化戦略と事業集中

上野 恭裕

## 1. はじめに

1990年代に入りバブル経済が崩壊し、長期不況に直面した日本企業はリストラクチャリング（事業の再構築）を進めてきた。事業の再構築に名を借りた人員削減という面もあったが、人員削減だけでは企業の競争力は回復しない。そこで本当の意味でのリストラクチャリングが求められるようになった。事業の「選択と集中」という問題が企業経営の基本課題として認識されてきた。リストラクチャリングも「選択と集中」も基本的には企業の事業構成の変化を意味する。過度に多角化を進めて、経営資源のつながりが希薄になり、経営成果に結びつかなくなった企業が、事業の絞り込みを行ってきた。マスコミなどに大きく取り上げられるため、リストラクチャリングによって、日本企業の多くが多角化とは反対の方向、つまり事業集中を進めているという認識が一般的になってきた。しかし、リストラクチャリング、あるいは「選択と集中」は必ずしも事業数の削減を意味しない。

「選択と集中」という、いわば曖昧な言葉で示される戦略的決定の中には、事業数の変更というよりもむしろ、得意分野への経営資源の集中という意味が強く含まれている。それは一般的には事業数の減少を前提とするが、時にはその集中に付随して、周辺事業分野への進出、拡大が行われる場合もある。「選択と集中」はそのまま専門化、非多角化を意味するのではない。あくまで成長を目指した戦略的決定である。問題は事業領域の「選択と集中」という企業経営上の重要な戦略的決定をどのような尺度で測定し、そこから企業経営の実践に役立つ知見をいかに導き出すかである。意味のある尺度による、現状の正確な認識の上に、論理的な経営戦略の策定方法の提案が可能となる。このような議論は意外となされていないのが現状である。「選択と集中」とはそもそも何か、リストラクチャリングとの違いは何か、企業の意思決定の意図は何か、という本質的な議論が必要である<sup>1)</sup>。

そこで本稿では、企業の戦略問題として「選択と集中」の問題を捉え、多角化戦略、ならびに「選択と集中」についての研究を概観し、『企業活動基本調査報告書』のデータを利用して、日本企業の多角化戦略、ならびに「選択と集中」の実態を明らかにし、今後の多角化研究の方向性を検討する。

## 2. 「選択と集中」の捉え方

企業の「選択と集中」をどのような視点で捉えればいいのか。このような問題に関しては、多角化戦略の領域で研究の蓄積が多い<sup>2)</sup>。これまでに多様な多角化指標や多角化の捉え方が考案されてきた。それらは大きくは二つに分けることができる。

一つは標準産業分類に基づく客観的なデータなどを利用し、何らかの指標で多角化の程度を表す方法である。具体的には専門化比率、ハーフィンダル指数、エントロピー指数などがある。これら客観的な産業分類をもとにした事業構成比率による企業の多角化の把握は、多角化のレベルを連続変数として定量的に捉えられるという利点がある。ただ客観的ではあるが、形式的な産業分類を利用するため、同じ産業分類に分類される事業でも、個別の企業にとっては、その戦略的意味、既存事業との関連性、企業全体に占める戦略的重要性に違いがあり、測定された多角化程度が戦略的に意味のないものとなる可能性がある。

もう一つはRumelt (1974) の分類手法のような、多角化をいくつかのタイプに分類する方法である。彼は、標準産業分類のような客観的な分類の限界を指摘し、事業における進出や撤退などの基本的な意思決定が、どのように他の事業に影響を及ぼすかを考えることにより、個別事業を特定したうえで、製品分野の多様性と関連の程度を測定し、多角化戦略を単一事業、主力事業企業、関連事業企業、非関連事業企業といった戦略タイプに分類している。彼の研究では、1950年代から1960年代にかけて、アメリカ大企業が多角化を進展させたことが示されている。Rumelt (1974) の分類手法を採用し、日本企業の多角化戦略を研究したのが吉原他 (1981) である。吉原他 (1981) はRumelt (1974) の手法を用い、1960年代から1970年代にかけて、日本企業が関連型の多角化を大きく進展させたことを示した。

多角化は事業構成の多様化を意味するが、同時に事業の進出・撤退と捉えることもできる。この場合、どのレベルで事業の進出・撤退を捉えるかという問題が存在する。通常統計資料としては工業統計表をはじめとして、事業所レベルの統計が多くある。しかしながらこのような統計は経営戦略を議論する際には問題がある。多角化戦略は企業における重要な意思決定であり、企業レベルの意思決定として進出・撤退を把握できるような、企業レベルのデータが必要である。

工業統計表を使った研究である清水・宮川 (2003) の研究でも、この点について、「今回の分析目的である『個別生産主体の参入・退出』もしくは『生産活動の多角化』の観察という観点で考えれば、生産主体は参入や退出、もしくは多角化や専門化の選択を決定する意思決定主体としての機能を持っていることが望ましい。この点においては、一般的には企業が意思決定主体としての機能を持っていると考えられるため、企業を単位としたデータセットが必要となる (pp.17-18)」と指摘している<sup>3)</sup>。

企業単位の統計調査には、工業統計丙調査「企業多角化等調査」がある。これは1987年（昭和62年）と1989年（平成元年）に行われているが、本格的な企業単位の調査としては「企業活動基本調査」があげられる。「企業活動基本調査」（指定統計第118号）は第1回調査が1992年（平成4年）に、第2回調査が1995年（平成7年）に行われ、その後毎年行われている。この調査の実施に関連した論文で、田畑（1994）は企業を単位として調査することのメリットとして、企業を単位とした方が調査しやすい場合があることと、企業意思決定や企業全体としての行動を調査できるという2点を指摘している（田畑、1994、p.21）。

この調査はタイトルの通り、企業を調査単位としているが、すべての企業が対象となっているのではない。日本標準産業分類に掲げる大分類D—鉱業、F—製造業及びI—卸売・小売業、飲食店（当初飲食店を除くが、平成10年調査より追加。その後対象業種を拡大。）に属する事業所を有する企業のうち、従業員50人以上、かつ資本金又は出資金3000万円以上の会社を対象としているというサンプル上の制約はあるが、調査事項の中の事業内容に、売上高及び費用等に続いて売上高の内訳が示されており、企業の多角化を研究するための有益なデータを提供している。

### 3. 企業活動基本調査を利用した研究

「企業活動基本調査」を利用した研究に森川（1988）がある。この研究は、日本企業の多角化と集中化の実態と規定要因、企業の経営パフォーマンスとの関係を明らかにしようと試みたものである。この研究では親会社の事業展開とともに、子会社を通じた事業展開についての分析も行われている。サンプルは東京都に本社を置く企業で、第1回調査（1992年）、第2回調査（1995年）の両年ともに「企業活動基本調査」の調査対象となっている企業4,491社である。このサンプルは企業数では調査対象の17～18%であるが、売上高で見ると50%を超えている。この中には中小企業基本法の定義による中小企業も含まれており、大企業から中堅企業まで、多くの企業を対象としている。

分析の結果、企業本体の事業展開において、業種の絞り込み、つまり集中化の傾向があることが明らかにされている。また子会社・関連会社を通じた事業展開でも、業種の拡がりという点では本体と同様、集中化の傾向が観察されている。

菊谷・伊藤・林田（2005）の研究も「企業活動基本調査」のデータを利用して行われた研究である。この研究では事業の進出と撤退が同程度行われれば、企業が活発に事業再編行動をとっていても、企業全体としては多角化の程度の変化としては現れず、そのため多角化の程度だけを見ていたのでは、事業再編の動きが捉えられない、という基本的な認識のもとで事業進出と撤退の実態把握が行われている。

まず一般的な指標である専門比率をもとに日本企業の多くが専門企業であることが示される。ただこれは日本企業が一貫して専門企業であり続けたことを示すのではなく、進出と撤退が多く行われ、そのネットの結果として、専門企業の総数が安定的である可能性を指摘し、各期間（第Ⅰ期：1991年から1994年、第Ⅱ期：1994年から1997年、第Ⅲ期：1997年から2000年）の始めと終わりの企業の事業構成を比べることによりそれを示している。それによると、期首に専門企業であった企業が期末に非専門企業へと変化した、つまり多角化を進めた企業の割合と、期首に非専門企業（多角化企業）であった企業が期末に専門企業に変化した、つまり集中化を進めた企業の割合が、ほぼ同じく10%前後であることを示し、専門企業と非専門企業の入れ替えが起こっていると指摘している。これが専門企業の割合を安定的に見せている原因であると指摘している。

ただ、本業が製造業に属する企業に限定し、製造業に属する事業のみを対象としているため、金融、サービス、不動産事業への多角化が対象となっていない。そのため、専門企業の比率が多くなっている可能性や、産業別の傾向が示されていないという点は注意が必要であろう。また親会社を持つ企業も独立に意思決定ができないとして、サンプルから除外されている。また1991年度と、1994年度から2000年度の8時点、すべてに答えている企業のみをサンプルとしている。そのためサンプルは約5,350社となっている。そのようなサンプル企業の多角化の程度は、専門企業比率で見ると65%台で1990年代を通して大きな変化は見られない（表1）。非専門企業の業種数を見た場合、1991年の2.643業種から1999年の2.584業種と徐々に低下し、事業の集約化傾向が認められるとしている。

表1 専門企業比率の推移

	1991年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	
専門企業比率 (%)	65.21	65.94	65.76	65.49	65.03	65.54	65.48	65.37	
非専門企業 の業種数	平均	2.643	2.619	2.614	2.607	2.602	2.590	2.584	2.597
	最大	10	11	11	12	11	11	11	10
	標準偏差	1.041	1.053	1.026	1.026	1.018	0.989	0.967	0.984

注) 出所：菊谷・伊藤・林田 (2005) p.86、表1。専門企業は、売上高が正の製造業種が1業種だけの企業である。業種数の統計量はサンプルを非専門企業に限定して計算されている(約1,850社)。

#### 4. 有価証券報告書等を利用した研究

企業レベルの基礎データとしては、各企業の有価証券報告書など公表財務データも考えられる。有価証券報告書のデータを利用し、基礎的な多角化データを示した研究に、公正取引

委員会編（1989）の研究がある。この調査は、1979年度（昭和54年度）、1984年度（昭和59年度）、1986年度（昭和61年度）という1980年代前半期の調査である。1986年度（昭和61年度）の調査では子会社を含んだ分析も行われている。製造業17業種の東証1部上場企業の中から資本金上位10社を抽出し、合計156社（1986年度）をサンプルとし、有価証券報告書によって総売上高、製品分野別売上高を調査している。1986年度には前記企業が株式の50%超を所有している国内子会社のうち、総資産1億円超のものについて子会社として抽出し、合計4,133社の調査が行われている。1社当たりの平均子会社数は26.5社（1986年度）となっている（p.2）。

この研究では、1980年代に日本企業は多角化の程度を高めたことが示されている。売上高本業比率で見て、全業種平均では、1979年度86.7%、1984年度84.5%、1986年度80.2%

表2 売上高本業比率の推移

(単位：%)

業種	区分 年度	子会社を含まない			子会社を含む	平均子 会社数 (社)	子会社 の売上 高比率
		1979年度	1984年度	1986年度	1986年度		
食料品		96.1	96.8	97.0	76.6	24.3	32.0
繊維工業		66.3	60.3	57.1	40.2	36.8	42.9
木材・木製品		86.1	72.8	68.8	57.4	3.5	18.8
パルプ・紙		86.1	93.0	92.5	74.5	16.4	31.6
出版・印刷		99.9	100.0	88.3	69.5	22.4	31.4
化学工業		88.4	88.7	84.6	65.6	30.6	35.9
石油・石炭製品		99.2	99.7	99.2	83.7	13.6	19.8
ゴム製品		90.0	89.6	88.5	58.5	31.3	37.7
窯業・土石製品		75.6	76.4	71.4	64.2	24.2	25.9
鉄鋼業		85.8	81.8	78.6	61.8	24.3	25.1
非鉄金属		89.1	67.7	60.8	47.4	28.8	38.9
金属製品		91.5	90.9	90.0	71.9	9.3	28.1
一般機械器具		75.9	77.9	73.1	58.9	16.3	27.0
電気機械器具		93.3	95.3	83.6	59.2	70.3	49.2
輸送用機械器具		79.4	77.0	79.0	65.6	61.7	21.5
精密機械器具		59.1	45.1	37.6	32.0	13.0	35.9
その他の製造業		71.0	69.7	67.4	55.1	7.4	20.1
平均		86.7	84.5	80.2	62.1	26.5	34.1

注) 公正取引委員会編（1989）p.4。年度を西暦に変更している。

と低下しており、多角化の進展が見られるとしている。

1984年度から1986年度にかけて業種別に本業比率の変化を見ると、食料品、輸送用機械器具以外で低下している。電気機械器具、精密機械器具、非鉄金属、窯業・土石製品、一般機械器具などで低下傾向が強い。最も本業比率が低いのが精密機械器具で1979年度59.1%、1984年度45.1%、1986年度37.6%であり、低下率も大きい(21.5%低下)。パルプ・紙、石油・石炭製品、金属製品はあまり低下が見られず、本業比率の値自体90%台で高い。

本業比率について、子会社を含まない場合と子会社を含めた場合を比較すると、子会社を含めた場合の本業比率の方が大幅に低下していることがわかる。この傾向は業種別にみてもほぼ同様であり、子会社の活用によって多角化が進展していることが示されている(公正取引委員会編、1989、p.8)。

さらに、有価証券報告書による企業の個別データを利用した研究として、前述の吉原他(1981)の研究と、それに続く上野(1990、1991、1997)、伊丹+一橋MBA戦略ワークショップ(2002)の研究がある。これら一連の研究の分析結果を見てみよう。これらの研究による多角化のタイプ別の企業数を示したのが、表3である。

これらの研究から、1990年代までの多角化戦略の動向について、次のような傾向が伺える。専門型は1960年代後半から1990年代にかけて一貫して減少を続けている。それに対して関連型の多角化が1960年代から1990年代初頭まで増加を続け、日本の大企業の支配的な戦略となっている。一方で非関連型は1980年代前半までは少数であったが、1980年代後半から1990年代にかけて、大幅な増加を示している。まとめると、日本企業、特に日本の大企業は1960年代から1990年代にかけて一貫して多角化を進めてきた。ただ1993年から1998年にかけては戦略タイプの構成に大きな変化はなく、多角化が飽和状態に達したと考えられる。また非関連型の増加と専門型の減少という多角化の2極化がみられる。

これは主に業種による違いと考えられる。業種別に多角化の程度をみると、多角化度合いの低い企業が、石油精製業、水産業、製糸業、セメント業、鉄鋼業の5業種に集中していること、これらの業種の技術は他の分野への多角化の種となるような派生技術を生み出しにくいこと、つまり他分野への転用可能性が低いいため技術関連型の多角化が進みにくいと考えられていると伊丹+一橋MBA戦略ワークショップ(2002)は指摘している<sup>4)</sup>。

基本的に日本企業の多角化は、内部開発型であり、技術関連型といえるので、上記の考察は妥当であると考えられるが、非関連型の多角化の増加という点を考慮すると、技術関連型の多角化だけでなく、市場関連型や外部開発型の多角化の可能性を考慮に入れる必要があるであろう。

宮島・稲垣(2003)も、日経ニーズが提供する連結財務データを利用している。この研究では、1990年代後半、選択と集中は本当に進展したのかという問題意識のもと、1990年

表3 戦略タイプの変化

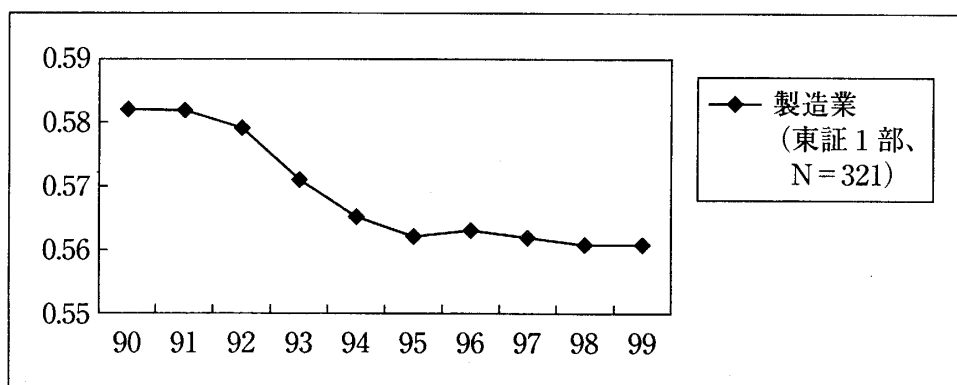
戦略タイプ	1958年	1963年	1968年	1973年	1978年	1983年	1988年	1993年	1998年
専業型 (S)	30 (26.3%)	29 (24.6%)	23 (19.5%)	20 (16.9%)	19 (16.2%)	17 (14.5%)	17 (14.5%)	7 (6.0%)	8 (7.0%)
垂直型 (V)	15 (13.2%)	18 (15.3%)	22 (18.6%)	22 (18.6%)	20 (17.1%)	21 (17.9%)	19 (16.2%)	14 (12.1%)	12 (10.5%)
本業・集約型 (DC)	17 (14.9%)	13 (11.0%)	12 (10.2%)	13 (11.0%)	13 (11.1%)	12 (10.3%)	14 (12.0%)	11 (9.5%)	11 (9.6%)
本業・拡散型 (DL)	7 (6.1%)	7 (5.9%)	10 (8.5%)	8 (6.8%)	9 (7.7%)	8 (6.8%)	5 (4.3%)	8 (6.9%)	9 (7.9%)
関連・集約型 (RC)	17 (14.9%)	23 (19.5%)	17 (14.4%)	17 (14.4%)	19 (16.2%)	22 (18.8%)	21 (17.9%)	23 (19.8%)	22 (19.3%)
関連・拡散型 (RL)	18 (15.8%)	19 (16.1%)	26 (22.0%)	30 (25.4%)	30 (25.6%)	32 (27.4%)	32 (27.4%)	33 (28.4%)	29 (25.4%)
非関連型 (U)	10 (8.8%)	9 (7.6%)	8 (6.8%)	8 (6.8%)	7 (6.0%)	5 (4.3%)	9 (7.7%)	20 (17.2%)	23 (20.2%)
計	114 (100.0%)	118 (100.0%)	118 (100.0%)	118 (100.0%)	117 (100.0%)	117 (100.0%)	117 (100.0%)	116 (100.0%)	114 (100.0%)

注) 1958年度-1973年度は吉原他 (1981) p.36、表2-1、1978年度-1988年度は上野 (1990) p.60、表3-1、1993年度及び1998年度は伊丹 + 一橋MBA戦略ワークショップ (2002) p.194、表6-1のデータを利用して作成。数字は企業数。



代以降における日本企業の事業戦略（多角化と集中化）の把握が行われている。具体的には東証1部上場企業の連結セグメント（部門）売上高から、1990年～1999年の10年間にわたり、連続して多角化指数（ハーフィングル指数）を計算できる企業、447社のうち、製造業企業321社のハーフィングル指数を計算している。それによると、連結決算ベースでは、1991年から1995年にかけて、急速に多角化が進展していることが示されている（図1）。日本企業は1980年代後半から90年代前半にかけて、非関連分野への多角化を急速に進展させ、その結果、1990年代半ば以降の「選択と集中」という事業戦略の再検討が起こっていると指摘している。

図1 連結決算ベースでの多角化指数の変化



注) 宮島・稲垣 (2003)、p.15、図表2-4より。作図のための値は同書、p.39の2章付表①を参照した。図の値はハーフィングル指数であり、値が小さいほど、つまり下へ行くほど多角化度が高いことを示している。

ただこれは製造業における平均的な姿であり、技術特性の異なる産業別の分析が必要であるとして、その分析も行われている<sup>5)</sup>。それによると1990年代半ばに多角化から集中化へと戦略変更した産業は鉄鋼、薬品、ゴム製品、総合電器などである。例えば鉄鋼はバブル期以降の半導体やバイオ事業への進出の結果、それらの事業の縮小撤退を余儀なくされたと指摘されている。多角化戦略を継続している産業としては、食品、繊維、パルプ・紙、非鉄金属などがあげられている。特に食品業の医薬・バイオへの進出が顕著であることを指摘している。また繊維でも多角化の必要性が高いことが指摘されている。一方戦略安定的な産業は化学、窯業、機械、電機、輸送用機器であるが、個別にみると多角化を進めている企業も多いことが示されている。これらの結果は、先の森川 (1988) の指摘している事業集中の事実と整合的ではない。この違いは主にサンプル企業の規模の違いによるものと思われる。森川 (1988) のサンプルには中小企業も多く含まれているのに対して、宮島・稲垣 (2003) のサンプルは東証一部上場の大企業である。

## 5. 質問票調査による研究

企業を単位とした調査としては質問票調査によるデータの収集も考えられる。質問票調査は企業の意思決定について、直接確認できるという利点は非常に大きいですが、継続的調査が難しく、時系列のデータが得られにくいという点が指摘できるであろう。このような質問票調査を行った研究に都留・電機連合総合研究センター編（2004）、上野（2004）などがある。

都留・電機連合総合研究センター編（2004）では「選択と集中」とはそもそも何かについて根本的な議論を展開し、「選択と集中」の捉え方を整理し、ユニークな分類を行っている。彼らの研究では「選択」を「垂直・水平方向の自社の担当範囲（撤退・縮小から重点化・拡大までの度合）」の決定、「集中」を「自社の担当範囲内の職能・事業分野への経営資源の配分のメリハリの度合」と定義し（p.56）、2002年に実施された質問票調査を用いて企業の「選択と集中」の測定を行っている。具体的には「選択」は撤退から重点化までの得点の平均値を利用した指標であり、拡大・重点化か縮小・撤退を示す指標である。一方「集中」は撤退から重点化までの得点の標準偏差を利用した指標であり、資源配分のメリハリの度合をはかる指標である。これらの指標の高低により、企業の事業再編を、「選別的重点化」「選別的撤退」「一律的重点化」「一律的撤退」4つの戦略類型に分類している。サンプル企業についての集計が次の表4である。

表4 選択と集中

	「拡大・重点化」 = 重点度・高	「縮小・撤退」 = 重点度・低
「集中・選別」 = メリハリ度・高	選別的重点化 21.1% (44)	選別的撤退 30.6% (64)
「一律」 = メリハリ度・低	一律的重点化 23.9% (50)	一律的撤退 24.4% (51)

注) 都留・電機連合総合研究センター編（2004）、p.70、表2-6。カッコ内は企業数。

これによると選別的に撤退を行っている企業が一番多い。日本企業は選択を行った上で、ある事業に集中的に資源を投入するという戦略的決定を行っていることが示されている。このことは、企業の事業再編を単なる事業数の変化ではなく、資源配分の違いなど、企業の意思決定の内容を深く分析する必要性を示している。

上野（2004）も質問票調査により、企業の戦略動向の把握を試みている。この研究では2000年時点の質問票調査による、企業戦略の把握が行われている。調査は東京、大阪、名古屋の各証券取引所に上場している鉱業および製造業企業1,331社に対して2000年9月に行われ、176社から有効回答が得られている。質問票では戦略の方向性に関する質問、日本企業の組織構造に関する質問、本社による事業部に対する内部統制に関する質問が行われ、マネジメント・システム、内部コントロールの実態が調査された。その中の戦略の方向性に関する質問の結果が表5である。

これによると既存主力事業への投資を拡大させている企業が多く、いわゆる本業への集中が伺えるが、主力事業への投資を拡大させながら、事業数も増加させている多角化志向の企業も少なからず存在することが明らかとなった。戦略の二極化がここでも指摘できる。

表5 事業数の増減

		事業数の増減			合計
		減少	維持	増加	
既存主力事業への投資	縮小	6社 (3.6%)	4社 (2.4%)	3社 (1.8%)	13社 (7.8%)
	維持	26社 (15.6%)	44社 (26.4%)	18社 (10.8%)	88社 (52.7%)
	拡大	24社 (14.4%)	26社 (15.6%)	16社 (9.6%)	66社 (39.5%)
	合計	56社 (33.5%)	74社 (44.3%)	37社 (22.2%)	167社 (100%)

注) 上野 (2004) p.26、表3。

## 6. 『企業活動基本調査報告書』記載データを利用した分析

### (1) 本業比率の推移

先行研究により、企業単位の統計資料の有用性、産業別の研究の必要性が示された。以上の先行研究をふまえ、本稿ではさらに『企業活動基本調査報告書』を利用して、日本企業の多角化戦略、「選択と集中」の実態把握を行う。企業活動基本調査のデータは、日本標準産業分類を用いた客観的なデータである。客観的ではあるが、形式的であるという問題点はすでに指摘したが、企業活動基本調査は前述のように、企業を調査単位とした貴重なデータである。この調査では、企業単位での各事業の売上高をきいており、企業の本業比率、逆に言うと兼業比率が把握できる。具体的には『企業活動基本調査報告書』には「売上高にみる事業展開状況」として、製造、卸売り、小売企業の本業比率が調査されている<sup>6)</sup>。ここで本業比率とは、「日本標準産業分類2桁ベースで集計した主業種（本業）の売上高を総売上高で除した割合。（本業比率＝主業種（本業）売上高／総売上高）」と定義されている。

本業比率の推移をみると（表6ならびに表7）、製造業では1990年代は徐々に本業比率を高めている。このデータからは、製造業企業は事業集中を進めていることが分かる。一方卸売業、小売業は本業比率を低くしている。つまり多角化を進めているといえるが、後半から2000年代前半にかけては、また本業比率を高めている。このように、産業により、1990年代の多角化動向は異なるといえる。

表6 本業比率の推移（1991年度～2000年度）

	1991年度	1994年度	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度
鉱業	79.1	79.2	74.8	78.3	80.0	78.5	75.3	79.6
製造業	79.4	80.0	81.8	81.7	82.0	81.8	83.0	84.5
卸売業	73.2	73.0	62.0	63.2	62.8	63.0	65.8	68.3
小売業	70.7	69.7	67.4	68.1	67.0	68.0	69.3	69.3

注)『企業活動基本調査報告書』各年版より作成。

表7 本業比率の推移（2000年度～2003年度）

	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度
鉱業	79.5	80.5	—	—
製造業	79.5	81.8	81.9	81.8
卸売業	68.3	69.6	71.6	73.9
小売業	69.4	70.8	71.9	73.2

注)『企業活動基本調査報告書』各年版より作成。

## (2) 産業別の多角化の程度分析

そこで次に、『企業活動基本調査報告書』（事業多角化等統計表）の「〔事業多角化に関する表〕2. 産業別の企業数データ」を利用して、1990年代における産業別の企業多角化の推移をみてみよう。『企業活動基本調査報告書』では産業別の専業企業数と兼業企業数が示されている。専業企業とは「主業種比率」=100%の企業であり、兼業企業とは「主業種比率」が100%未満、逆に言うと兼業比率が0%よりも大きい企業である。同書では兼業比率の違いにより、兼業企業を3つのグループに分け、それぞれのグループごとに企業数、売上高、営業費用、経常利益等が記載されている<sup>7)</sup>。そのうち1994年（平成6年度）から2002年度（平成14年度）の企業数データを収集し、8年間の専業企業、兼業企業の比率の変化を観察した<sup>8)</sup>。

その産業別のグラフが図2と図3である。これをみると多くの産業では1990年代に専業

企業の比率に大きな変化は認められないが、その後の1999年から2000年度にかけて、専業企業が大きく増えているのが分かる。ただこれは産業によって異なっており、例えば食料品や家具・装備品、パルプ・紙加工品、化学工業、プラスチック製品、ゴム製品、窯業・土石製品、鉄鋼業、非鉄金属製品、電気機械器具などはこの傾向が認められるが、飲料・たばこ・飼料、石油製品・石炭製品、なめし革・同製品などは特異なパターンを示しており、輸送用機器などはあまり変化がない。

さらに産業によって、専業企業、兼業企業の比率はかなり異なっていることが分かる。具体的には衣服・その他繊維製品、出版・印刷・同関連産業、なめし革・同製品など、比較的技術の複雑性の程度が低いと考えられる産業は、専業企業の比率が高い。産業によって企業規模の分布の違いもあるが、化学工業、一般機械器具、電気機械器具、輸送用機器など、一般的に技術の複雑性が高いと考えられる産業は兼業企業比率が高い。特に飲料・たばこ・飼料、石油・石炭製品など装置産業といえるような企業は兼業企業比率が高くなっている。これらの産業は成熟度が高く、それが大きく影響していることが考えられる。産業の成熟度が高いため、技術が深まり、技術の他の分野への転用可能性が高まっているのである。

## 7. 終わりに

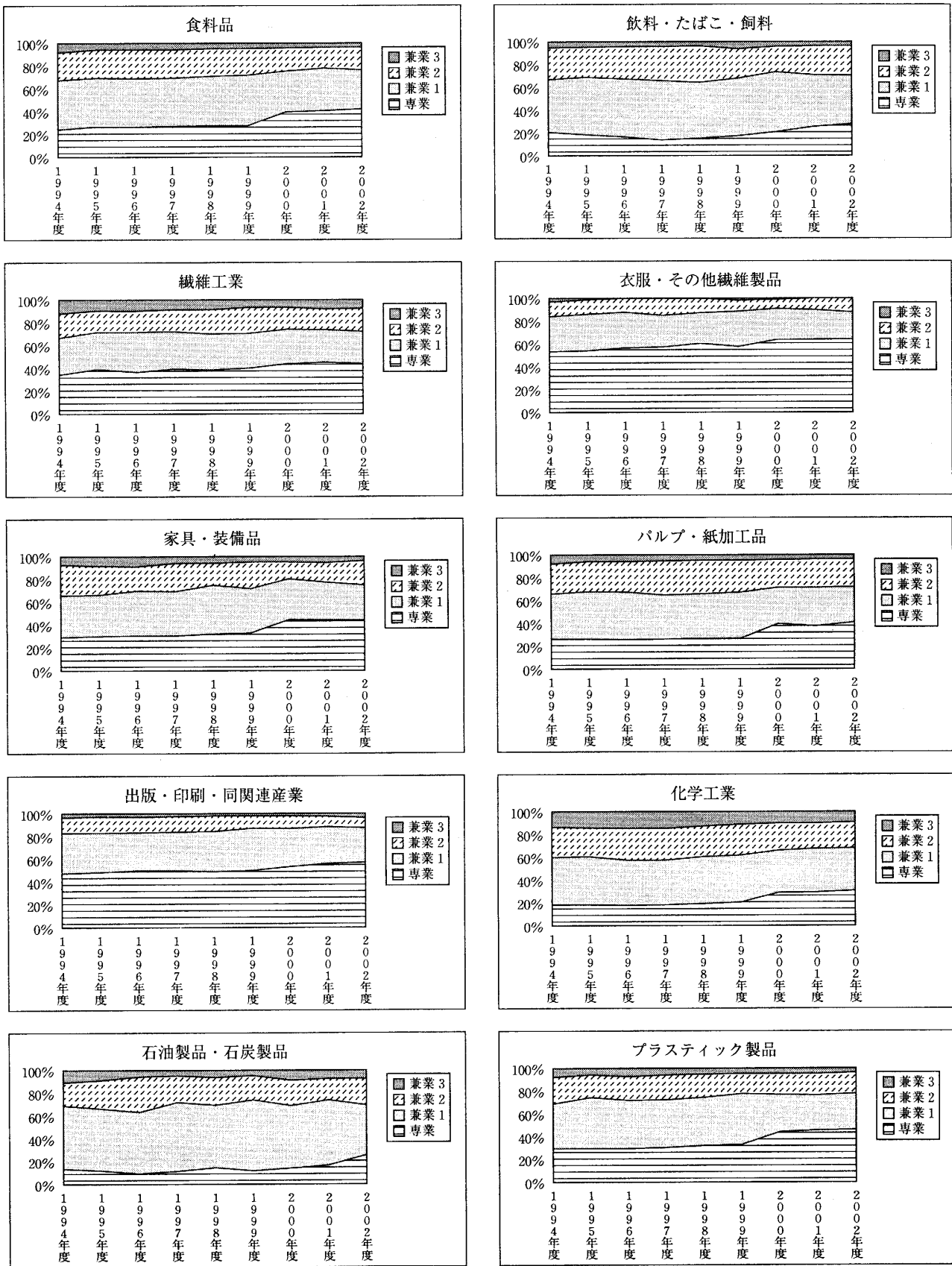
本稿では1980年代以降の日本企業の多角化戦略、ならびに「選択と集中」を概観してきた。それをまとめるとつぎのようになる。

1980年代には全般的に多角化が進展してきた。公正取引委員会（1989）の研究により、1980年代に子会社を利用した多角化が進展したことが示された。同様に吉原他（1981）の研究や上野（1991）の研究でも1980年代に多角化、特に関連型多角化が進展したことが示されている。その後の研究（伊丹＋一橋 MBA 戦略ワークショップ〔2002〕）により、1990年代に入ると、戦略タイプの全体的な構成に大きな変化はみられず、多角化が飽和状態に達したこと、さらに多角化と集約化の2極分化がみられることなどが示された。

菊谷・伊藤・林田（2005）の研究でも1990年代を通して、専業化率に大きな変化がないことが示されている。ただ事業の再構築である進出・撤退が頻繁に行われていることも明らかにされた。森川（1998）の研究では、1990年代前半、多角化戦略の進展が止まっただけでなく、むしろ事業集中が進んだことが示されている。

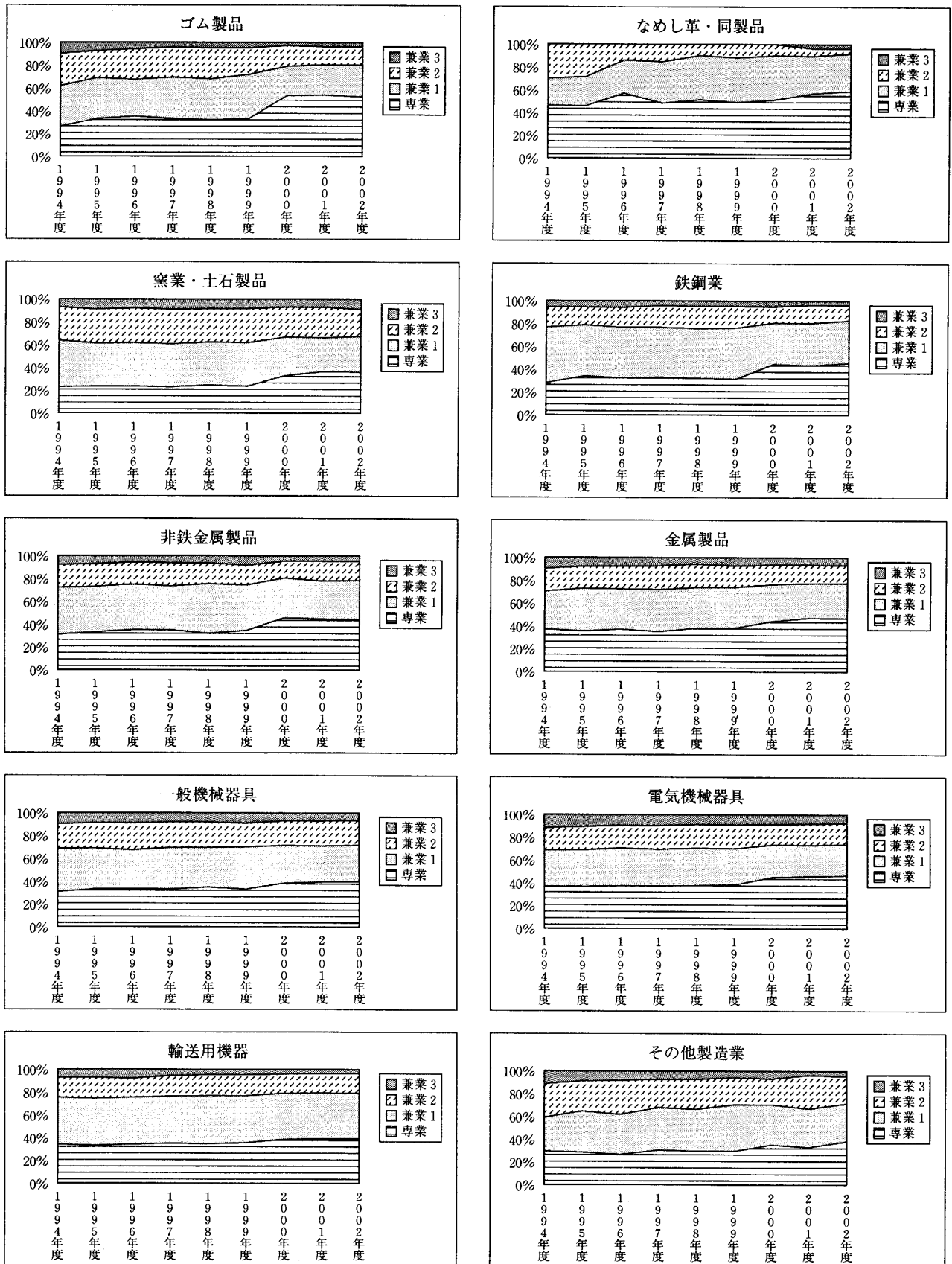
宮島・稲垣（2003）では逆に1980年代後半から1990年代前半にかけて、多角化が進展したという報告がなされている。その結果が1990年代半ば以降の「選択と集中」という事業戦略の再検討を引き起こしたとされているが、それは製造業の平均的な姿であり、産業により多様性があることも示されている。

図2 産業別の本業企業・専業企業比率の推移 (1)



注) 『企業活動基本調査報告書』各年版より作成。

図3 産業別の本業企業・専業企業比率の推移 (2)



注) 『企業活動基本調査報告書』各年版より作成。

これら多角化と事業集中の研究への新しい分析視角として、企業戦略の内容に注目する研究が出てきた。企業の戦略的決定をより詳細に分析しようとする立場である。都留・電機連合総合研究センター編（2004）では2000年初頭、一律的撤退だけではなく、選別的撤退が行われていることが示されている。上野（2004）では1990年後半、本業への事業集中が確認されるが、それと同時に事業数の拡大も認められ、企業成長へのあらたな動きが観察されている。

以上まとめると、1980年代に積極的な多角化を進めた日本企業の多くは、1990年代に入り事業集中を余儀なくされたが、それは産業や企業規模によって多様性が存在した。また企業は単なる事業集中を行っているだけではなく、選択的に資源を集中し、競争力のある本業を育てようとしてきたと同時に、1990年代の後半からは、積極的に成長戦略へ方向を変え始めたということがいえる。

以上の考察から、今後の多角化研究の方向性に対して、次のような示唆が得られた。第1に、産業別の分析、あるいは産業要因を考慮に入れた分析が必要であることである。企業の多角化、「選択と集中」は産業によりかなりの程度異なる。第2に多角化の状態だけでなく、事業の進出・撤退を含めた個別の企業行動の把握が必要であることである。第3に、個別の企業行動を単に、進出と撤退という数量的な分析を行うだけでなく、企業的意思決定に注目し、その内容を把握し、進出と撤退行動の中身の分析を行うということである。

## 注

- 1) 例えば都留・電機連合総合研究センター編（2004）は「選択と集中」を取り上げ、本格的な議論を展開している。また同様に「進出」と「撤退」という行動レベルで事業構造を捉えようとした研究である菊谷・伊藤・林田（2005）は、客観的な産業分類に基づいた事業構成に関する時系列データを利用することで、一時点での多角化のパターンを見ただけでは把握できない、事業の再編行動の把握を試みている。
- 2) 加護野（1977）は多角化指標に関して詳しい議論を展開している。
- 3) 清水・宮川（2003）では、生産活動の変化と生産技術の関係に注目した場合、生産活動の類似性を基準とする産業分類に対応した、事業所レベルのデータが必要になるとし、事業所レベルのデータである工業統計を利用し分析を行っている。
- 4) 伊丹＋一橋 MBA 戦略ワークショップ（2002）、p.196。
- 5) 箱田（1988）も1960年（昭和35年）から1983年（昭和58年）の産業別製品構成を詳細に分析し、企業の属する産業の成長率によって、企業の多角化行動が決まることを指摘している。本稿の後半でも、産業別に企業の多角化傾向を観察する。
- 6) 2000年度に産業分類が変更され、1999年度と2000年度にかけて本業比率が異なっている。2001年度の時点で産業分類の変更が行われており、集計方法が異なっているため、そのままでは継続



的な比較はできない。『企業活動基本調査報告書』では2002年版（平成14年版）で2000年度のデータも集計し直しがなされているが、本稿では個票データが利用出来ないため、2000年度に限ってデータの接続処理をしている。

- 7) 3つのグループは、兼業1（ $0\% < \text{兼業比率} \leq 25\%$ ）、兼業2（ $25\% < \text{兼業比率} \leq 50\%$ ）、兼業3（ $50\% < \text{兼業比率}$ ）である。このグループ名を図1、図2でもそのまま利用している。
- 8) 1991年（平成3年度）にも調査が行われているが、兼業企業が分類されていないため、対象から除外した。

## 参考文献

- 箱田昌平（1988）『多角化戦略と産業組織（第2版）』信山社。
- 伊丹敬之＋一橋MBA戦略ワークショップ（2002）『企業戦略白書Ⅰ—日本企業の戦略分析：2001—』東洋経済新報社。
- 加護野忠男（1997）「多角化指標について」『神戸大学経営学部研究年報』XXIII。
- 菊谷・伊藤・林田（2005）「第4章 事業進出と撤退」、伊丹敬之監修、一橋大学日本企業研究センター編、『日本企業研究のフロンティア1』、有斐閣。
- 公正取引委員会編（1989）『リストラクチャリングの実態について』日本経済調査協議会。
- 森川正之（1998）「親会社の事業展開と子会社の事業展開：日本企業の多角化・集中化の要因と効果に関する実証分析」『通産研究レビュー』、第11号、pp.124-161。
- Rumelt, Richard P. (1974), *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Cambridge, Mass.: Distributed by Harvard University Press, (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』、東洋経済新報社、1977)。
- 田畑紀年（1994）「企業活動統計の整備と今後の方向—第2回企業活動基本調査の実施に当たって—」『経済統計研究』第22巻第4号、pp.21-46。
- 都留康・電機連合総合研究センター編（2004）『選択と集中—日本の電機・情報関連企業における実態分析—』、有斐閣。
- 上野恭裕（1990）「日本企業の多角化戦略と経営成果」、(神戸大学大学院経営学研究修士論文)。
- 上野恭裕（1991）「日本企業の多角化戦略と経営成果」、『六甲台論集』（神戸大学大学院）、第38巻第2号、pp.47-63。
- 上野恭裕（1997）『多角化企業の競争優位性の研究』大阪府立大学経済研究叢書、第86冊。
- 上野恭裕（2004）「日本企業の多角化経営と組織構造」『組織科学』第37巻第3号、pp.21-32。
- 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。
- 経済産業省経済産業政策局（通商産業大臣官房調査）統計部『企業活動基本調査報告書』各年度版。