大阪公立大学
Osaka Metropolitan University
学術情報リポジトリ

多角化戦略とコア資源

メタデータ	言語: Japanese 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	https://doi.org/10.24729/00001530

多角化戦略とコア資源*

上　野　恭　裕

1. はじめに

従来産業組織論の分野では，主に標準産業分類によって製品あるいは事業の定義を行い，その構成による多角化の研究が行われてきた。それに対してRumelt (1974) は，事業間の関連の程度や関連の形態によって多角化を分類し，実証研究を行った(1)。彼は本業・集約型(*DC*)企業と関連・集約型(*RC*)企業が高業績であり，受動的・非関連型(*UP*)企業が低業績であることを示した。

しかしながら，多角化と経営成果の関係はRumelt (1974) が示したように，それほど単純なものではない。多角化と成果の間にはさまざまな要因が絡み

---

* 本稿の作成に際し，永田誠教授（大阪府立大学），加護野忠男教授（神戸大学）より貴重なご助言をいただいた。ここに謝意を表するものである。ただし当然のことながら，有り得べき誤謬は全て筆者自身の責任である。

(1) ルメルトは多角化を以下のように，大別して四つのタイプに，細分化して九つのタイプに分類している。これからこの分類を戦略タイプと呼ぶ。Rumelt (1974) pp. 9-32。

(1) 専業型企業(*S*: Single Business)
(2) 本業型企業(*D*: Dominant Business)
　(a) 本業・垂直型(*DV*: Dominant-Vertical)
　(b) 本業・集約型(*DC*: Dominant-Constrained)
　(c) 本業・拡散型(*DL*: Dominant-Linked)
　(d) 本業・非関連型(*DU*: Dominant-Unrelated)
(3) 関連型企業(*R*: Related Business)
　(a) 関連・集約型(*RC*: Related-Constrained)
　(b) 関連・拡散型(*RL*: Related-Linked)
(4) 非関連型企業(*U*: Unrelated Business)
　(a) 受動的・非関連型(*UP*: Unrelated-Passive)
　(b) 取得型コングロマリット(*AC*: Acquisitive Conglomerates)

合っている。そのような複雑な関係を解明しようとして，Rumelt (1974) の研究以降さまざまな研究がなされてきた。

多角化と成果の関係は環境要因によって影響を受けるとし，その要因を市場構造に求めたのが Montgomery (1979) である。彼女は企業の収益性はある程度は多角化の程度やタイプによって説明できるが，それ以上に市場集中度や市場シェア，あるいは市場の成長性といった市場構造が大きな影響を及ぼすことを示した。ルメルトも多角化と産業要因の密接な関係は認めてはいるが，それに関して明確な答は示していない。

また Cristensen and Montgomery (1981) も同様に，市場構造の重要性を指摘している。企業の成果は全体としては Rumelt (1974) が示した結果と同じであるが，集約型 (*C*: Constrained) が高業績なのは高成長，高業績，高集中度の市場に属しているからであり，集約型 (*C*) は高業績の十分条件ではないというのが，Cristensen and Montgomery (1981) の主張である。しかしながらこのことは即座に多角化戦略の選択の重要性を否定するものではない。集約型 (*C*) は，これら高機会市場において成功するに十分な資源を保有しているのである。彼らは市場構造が提供する機会の重要性とともに，その機会と結びつく企業の能力の重要性を，そしてその様な能力を蓄積できるような多角化戦略の選択の重要性を示したのである。

Bettis and Hall (1982) もサンプルの特性に注目して，戦略間に存在する成果の違いはどのような産業に属するかに大きく依存することを示した。Bettis and Hall (1982) は Rumelt (1974) の示した結果に対して，関連・集約型 (*RC*) 企業の成果が優れているのは，この戦略タイプをとる企業が医薬品産業に属することによるものであり，戦略自体の違いによるものではないことを示した。その際，成果変数としてリスクにも注目した。リスクの減少が多角化の主要な目的の一つであるならば，企業の成果として収益性だけでなくリスクについても注目しなければならない。さもないと，ハイリスクにもかかわらず収益性がよいというだけで，高業績企業として判断されてしまう危険性がある。

Bettis and Mahajan (1985) も成果変数にリスクを加えて分析を行っている。

彼らの分析によれば，収益とリスクの二つの視点からみた場合，Rumelt (1974) が高業績としてあげた関連型多角化は高業績のための必要条件でしかないことが示された。また関連型多角化を採用する際には，ルメルトが重要視したコアスキル（core skill）をどのような産業において開発するか，といった産業特性の問題もこの研究では示唆されている。

Kim, Hwang and Burgers (1993) もリスクとリターンの関係を多角化研究に取り入れている。彼らはローリスク・ハイリターンの実現には，グローバルな多角化が必要であるとしている。また産業要因の考慮無しには，多角化と成果の関係は議論できないとして，産業要因が多角化戦略などの企業行動に及ぼす影響の重大さを示唆している。

企業の多角化戦略と成果の間に介在する要因として，広告宣伝や研究開発などの競争要因に特に注目したのが Bettis (1981) である。企業の収益は，広告宣伝や研究開発によって築かれる参入障壁の有無によって大きく影響を受ける。彼は，関連型多角化は関連事業間に存在するコアスキルを武器に，この参入障壁を築いたことにより高収益をあげたとしている。

スキル（skill）の重要性は Capon et. al. (1988) によっても示されている。かれらは，ある市場が要求するスキルはその市場特有であり，ある一定の多角化レベルでは一つの市場に集中する企業が優れた業績を達成するとして，多角化と市場の範囲についての研究を行っている。

コアスキルから発展した概念で，いくつかの関連事業間に共通に存在する重要な要因がコアファクター（core factor）である。Rumelt (1982) によれば，コアファクターとは規模に対する収穫逓増と取引コストの削減によって，多角化を可能とするような生産要素である。このコアファクターの特異性が強いと模倣が困難となり，企業間の業績の差が生まれるのである。

このような多角化と成果の研究には，二つの重要なポイントがある。一つは産業要因の重要性である。どのような産業へ進出するかによって，その企業の属する市場が決定される。そこでの市場集中度や市場シェア，市場成長性といった市場の構造が企業の成果に大いに影響を及ぼすのである。

もうひとつは多角化戦略に内包される本質的な要因の探究である。Cristensen and Montgomery (1981) では集約型(*C*)に市場機会を利用できる能力があることが示唆され，多角化戦略が持っている本質的要因の存在が示唆された。しかしながら，その要因がどのようなものであるのかについては議論が深められていなかった。この本質的要因を Rumelt (1982) はコアファクターという概念で，さらに Praharad and Hamel (1990) はコア競争力という概念を用いて，説明しようとしたのである。これからの多角化研究，あるいは戦略研究にとって，この本質的要因の研究は避けては通れないであろう。

2. この論文の目的と分析方法

多角化戦略と成果の間に存在する重要な環境要因が産業要因である。本論の目的は，多角化戦略の選択がこの産業要因にどのような影響を与えるかを探ることにある。またその探究の過程において，多角化戦略と産業要因の関係に内包されている，成果を決定づけている多角化戦略の本質的要因の探究も試みたいと思う。

以下に研究の大まかな流れを示す。まず第3節において多角化戦略間において成果に違いは存在するのか，それは多角化戦略以外にどのような要因の影響を受けるのかについての考察が行われる。このような研究を筆者は以前にも行ったが(2)，今回はコントロール変数として産業成長率等を追加して，より精緻な分析を試みた。ここでは多くの先行研究によって示されたのと同様に，産業要因の重要性が示される。

つぎに，成果にとってどのような産業に属するか，どのような市場構造を持つかが重要であるなら，企業をそのような特定の市場へと方向づける力が存在するのかどうかを考察しなければならない。産業要因の重要性は多くの研究で指摘されてきたが，なぜ企業がそのような産業へ進出するのかについての研究はほとんどなされていない。そこで第4節で多角化戦略と産業要因の概略をつ

---

(2) 加護野他編著（1993）参照。

かんだ後に，第5節でその問題についての議論を深めたいと思う。

ここでの分析は，関西生産性本部の行った組織実態調査のデータをもとに行われた[3]。この調査で得られた393社のデータのうち，製造業は214社である。このうち財務データなどの制約により85社が分析対象からはぶかれ，残りの129社が分析対象となった。

分析方法としては，まずRumelt (1974) の分類基準に従い，対象となった129社を垂直型（*V*: Vertical），専業型（*S*: Single），本業・集約型（*DC*: Dominant-Constrained），本業・拡散型（*DL*:Dominant-Linked），関連・集約型（*RC*: Related-Constrained），関連・拡散型（*RL*: Related-Linked），非関連型（*U*: Unrelated）の7つの戦略タイプに分類した[4]。そしてそのカテゴリー間において，財務データや質問表調査の回答にどのような差があるかを分析するという手法がとられた。

3. 戦略タイプと成果

まず戦略タイプ間の成果の違いをみてみよう。表1は戦略タイプによる分類結果と，その戦略タイプを分類変数にした分散分析の結果である。

これによればすべての成果変数で統計的に有意となっており，戦略タイプ間で企業の成果は異なるといえる。Rumelt (1974) の分類はさまざまな問題点があるとはいえ，これをみる限りこのタイプ分けによる分析には意味があるといえる。

では戦略タイプ間にどのような成果の差があるのかを注意深くみていこう。戦略タイプ間の平均値をみるだけで，いくつかの興味深い点がうかびあがる。

まず一つめは，本業・拡散型（*DL*）の低業績である。この戦略は成長性，収益性，リスクのすべての成果変数でかなりの低業績を記録している。サンプル数が少ないという問題もあるが，本業・拡散型（*DL*）という戦略には何か本質的な

(3) 関西生産性本部（1991）参照。

(4) 実際の多角化の分類は，Rumelt (1974) の分類手法を若干修正した吉原他（1981）の分類による。分類方法の詳細は吉原他（1981）参照。

表1 財務データの分散分析

戦略タイプ	企業数	売上高成長率 (*GSL*)	売上高経常利益率 (*ROS*)	リスク (*RSK*)
垂直型 (*V*)	12	1.22	2.92	1.76
専業型 (*S*)	22	8.79	10.35	2.16
本業・集約型 (*DC*)	13	3.33	7.45	0.88
本業・拡散型 (*DL*)	5	−1.08	3.05	2.19
関連・集約型 (*RC*)	37	5.64	4.69	1.40
関連・拡散型 (*RL*)	33	3.18	5.30	1.34
非関連型 (*U*)	7	4.00	2.93	1.23
全体	129	4.56	5.77	1.52
*F*値		5.21***	6.11***	2.54*

有意水準 a 10% * 5% ** 1% ***0.1%

矛盾があるように思える。この戦略タイプは本業の比率は大きいが，本業から非常に離れた分野にまで手を延ばしている戦略タイプである。性格の異なる二つの戦略が一つの企業で同時進行しているという矛盾のようなものが，成果の低さとなって現れているのではないだろうか。

二つめは専業型(*S*)の成果の良さである。専業型(*S*)は成長性，収益性ともに抜群の成績である。戦略以外の要因を考慮にいれた分析は後に行うが，専業型(*S*)の成長性が特に良いのは，規模が小さく，比較的若い企業が多いためと考えられる。このような高成果戦略タイプも，リスクを成果変数に含めることによって無条件に優れた戦略とはいえなくなる。専業型(*S*)は高い収益性に対して収益の変動も激しい。

三つめは垂直型(*V*)の成績の悪さである。垂直型(*V*)は成長性では本業・拡散型(*DL*)についで悪く，収益性では最低である。

四つめは高度に多角化した企業の，リスク分散機能の高さである。本業・拡散型(*DL*)をのぞけば，多角化企業はリスクの分散という目的は果たせているようである。特に本業・集約型(*DC*)はローリスク・ハイリターンを同時に達成

している優れた戦略といえる。

五つめは売上高成長率(*GSL*)を見ればわかるように，拡散型(*L*)に比べて集約型(*C*)が成長性については優れているという事である。集約型の成長性の良さは表2にも示されている。

表2　*C*-*L* 分類による売上高成長率(*GSL*)の *t* 検定

	サンプル数	売上高成長率(*GSL*)%
集約型(*C*)	50	5.04
拡散型(*L*)	38	2.62
t 値		2.34*

t 値の有意水準　a 10%　* 5%　** 1%　***0.1%

表2は本業・集約型(*DC*)と関連・集約型(*RC*)を一つにして集約型(*C*)とし，本業・拡散型(*DL*)と関連・拡散型(*RL*)を一つにして拡散型(*L*)とし，二つのグループ間の成長率に差が存在するかどうかを *t* 検定によって検定した結果である。これによれば5%の有意水準で集約型(*C*)と拡散型(*L*)には成長性に差があるといえる。

以上のような戦略タイプ間の特徴が平均値の観察だけでうかがえるが，多角化と成果の間にはもちろん，市場構造や他のさまざまな要因が複雑に絡み合っている。そこで次に，市場構造などの環境要因を考慮にいれた分析へと進めていこう。

表3は多角化戦略以外の要因をコントロールしようとした，多重回帰分析の結果である。多角化戦略外要因としては産業成長率，市場集中度，企業規模，研究開発費比率，広告宣伝費比率をとりあげた。また多角化戦略のタイプは，その戦略タイプをとるか否かによるダミー変数を用いた(5)。

これによると分散分析によって示された多角化戦略間の成果の違いは，市場構造によってほとんどが説明されており，多角化戦略のタイプはこれらの成果

(5)　これらの変数の定義については付録参照。

表3 戦略ダミー変数による回帰分析

変数＼経営成果	売上高成長率 (*GSL*)	売上高経常利益率 (*ROS*)	リスク (*RSK*)
定数	−4.606	6.578	1.365
産業成長率 (X_G)	0.707***	0.173*	−0.011
	(7.50)	(2.09)	(0.43)
市場集中度 (X_C)	0.110**	−0.012	0.023*
	(2.92)	(0.38)	(2.37)
企業規模 (X_W)	0.031	−0.434	−0.110
	(0.08)	(1.29)	(1.10)
研究開発費 (X_R)	−0.171	0.739***	0.091***
	(1.31)	(6.48)	(2.68)
広告宣伝費 (X_A)	0.017	0.448***	−0.023
	(0.11)	(3.48)	(0.61)
専業型 (Y_S)	3.654*	1.724	−0.025
	(2.04)	(1.09)	(0.05)
本業・集約型 (Y_{DC})	−0.804	1.480	−1.009*
	(0.45)	(0.94)	(2.17)
本業・拡散型 (Y_{DL})	−2.714	−0.988	0.270
	(1.20)	(0.50)	(0.46)
関連・集約型 (Y_{RC})	1.394	−0.521	−0.651 a
	(0.93)	(0.40)	(1.67)
関連・拡散型 (Y_{RL})	−0.738	−0.239	−0.662 a
	(0.50)	(0.18)	(1.71)
非関連型 (Y_U)	0.426	−0.603	−0.714
	(0.21)	(0.34)	(1.35)
$\bar{R}^2$	0.437	0.460	0.133

かっこ内は t 値　a 10%　* 5%　** 1%　***0.1%

指標の違いを説明していない。具体的には成長性の善し悪しを決めるのは産業成長率や市場集中度といった市場構造であり，収益性の善し悪しを決めるのは研究開発費や広告宣伝費比率といった競争戦略の積極性であるといえる。

では成長性を決めるのは，たまたまどのような産業へ進出したかという運で

あり，収益性を決めるのは，いかに積極的な競争戦略を展開しているかという努力であるといってしまって良いのだろうか。

このような疑問を受け，産業要因を除去した上で，多角化戦略による成果の違いをコアファクターの企業特異性によって説明しようとしたのが Rumelt (1982) であった。

しかし Rumelt (1982) でも示唆されながら研究されてこなかったもうひとつの重要な問題は，多角化戦略と市場構造の関係である。

成果の違いは戦略タイプの違いよりも市場構造の違いによるものであるならば，企業はなぜそのような市場構造をとる市場にいるのかを考えなければならない。

今回の分析で市場構造をとらえる枠組みは，主に標準産業分類の 2 桁分類，及び 3 桁分類にもとづいている。つまりここでいう市場構造は産業特性であり，企業がどのような産業へ進出するかによって決まってくるものである。

よってここで考えなければならない問題は，多角化戦略と産業要因であるといえる。つまりなぜ企業はそのような産業に所属しているのかという問題である。どの企業も成長率の高い産業に属したいと願っているのに，特定の企業だけが高成長産業への所属を達成しているのはなぜであろうか。高成長産業への進出を可能とする何かが存在するはずであり，それが企業の多角化戦略のタイプの違いによって現れてきているのではないだろうか。つまり特定の産業に企業の方向を向けるような戦略タイプ固有の制約条件があるのではないか，というのがここでの姿勢である。

具体的にいえば専業型 (S) が成長性，収益性ともによいのを産業要因で説明が可能ならば，専業型 (S) という戦略自体にそのような産業に進出できる何かが存在するはずである。また，集約型 (C) が拡散型 (L) に比較して成長性がよいのを産業の成長性の良さで説明できるなら，集約型 (C) という戦略自体に成長産業に身をおく事ができる何かがあるはずである。これまでの多角化研究ではこの点が余り論議されてこなかった。

もちろん産業要因と戦略タイプの間には，双方向の関係が考えられる。ひと

つには特定の産業では特定の戦略タイプになることが要求されるという，産業が戦略タイプを決める方向である。これは次節でみるように，垂直型(V)の戦略タイプにあてはまる。もうひとつは，ここでみようとする戦略タイプの特徴が産業への進出を決める方向である。

このどちらの方向が強いかは一概にはいえないが，産業の選択や競争戦略の選択に影響を及ぼすある本質的な特徴のようなものが，特定の戦略タイプに存在するのではないか，という姿勢にたって分析が進められる。

なお本稿では成長産業への進出という行動を，その第一歩である新事業開発という側面からとらえたいと思う。

4. 戦略タイプと産業要因

産業と戦略タイプの関係をつかむために，どのような産業の企業がどのような戦略タイプをとっているかをみておこう。それを示したのが表4である。こ

表4　業種と多角化の度数分布

産業分類	業　種	成長率	*V*	*S*	*DC*	*DL*	*RC*	*RL*	*U*	合計
12	食料品(水産含む)	2.04	3	3	2			2		10
14	繊維	−1.02	2	1	2	1	2	4		12
18	パルプ	3.85	3							3
20	化学	2.00		12	3	1	8	8	1	33
23	ゴム製品	2.63					1			1
25	ガラス・土石製品	2.93					3			3
26	鉄鋼	−0.23	4						1	5
27	非鉄金属	4.16						1	1	2
28	金属製品	6.43		1		1	1			3
29	機械	4.81		2	1		7	1	2	13
30	電気機器	5.76		1	4	1	10	5		21
31	輸送用機器	3.69				1	3	4	2	10
32	精密機器	1.59		1	1		1	6		9
34	その他製造業	4.73		1			1	2		4
	合　計	3.10	12	22	13	5	37	33	7	129

の表をみると垂直型(V)が比較的，特定の産業に集中しているようである。繊維やパルプ，鉄鋼といった素材産業に属する企業が垂直型(V)を特に採用していることがうかがえる。しかしながらそのほかの戦略に関しては，特定の産業に特徴的なことは，この表からではわからない。

もちろん今回の分析でのサンプルは，産業別に決まった数のサンプルがとられたわけではないので産業間でサンプル数のばらつきが大きく，あまり確かなことはいえない。

次に産業の成長率に注目して，戦略タイプと産業要因の概略図を把握してみよう。戦略タイプ別の産業成長率の違いを分散分析によって調べたのが表5である。これによると戦略タイプ間で明らかに産業の成長率が異なっているのがわかる。

産業成長率が高い順に戦略タイプを並べると，

$$S > DC > RC > RL > U > DL > V$$

の順になる。

専業型(S)が非常に高い産業成長率を示しているのは，比較的規模の小さい

表5　産業成長率の戦略タイプのよる分散分析

戦略タイプ	産業成長率 (X_G)
垂直型 (V)	−0.35
専業型 (S)	5.77
本業・集約型 (DC)	4.18
本業・拡散型 (DL)	−0.06
関連・集約型 (RC)	3.43
関連・拡散型 (RL)	2.97
非関連型 (U)	1.83
全体	3.21
F値	3.75**

有意水準　a 10%　* 5%　** 1%　***0.1%

若い企業が多いからであろう。専業型(*S*)と他の戦略タイプとの間の規模の違いを *t* 検定で調べた結果が表6であるが，専業型(*S*)の企業は他の戦略タイプの企業に比べて，統計的に有意に小さいことがわかる。

表6　専業型(*S*)か否かによる規模の *t* 検定

戦略タイプ	サンプル数	企業規模（X_w）
専業型（*S*）	22	7.55
専業型（*S*）以外	107	8.21
t 値		2.56*

t 値の有意水準　a 10%　* 5%　** 1%　***0.1%

そのほかに興味深いのは，拡散型(*L*)に対して集約型(*C*)の産業成長率がよい事である。このような産業成長率の違いが *C*-*L* 型の間の売上高成長率(*GSL*)の違いに現れてきているのであろう。

上にみたような違いのなかで，専業型(*S*)の産業成長率の高さは企業の規模つまり若さで，また垂直型(*V*)の成果の悪さは素材産業の要因でほぼ説明がつく。垂直型(*V*)のような特定の産業に強くコミットする戦略では，最初にどのような産業であったかにより，成果はほぼ決定的となる。もちろん，鉄鋼産業に属していながら非関連型(*U*)へと多角化を進めているような企業もないわけではないが，それはかなり困難なことである。

では集約型(*C*)と拡散型(*L*)の間で上のような違いが出てきたのはなぜであろうか。専業型(*S*)や垂直型(*V*)の説明が容易であるのに比較して，集約型(*C*)が成長率の高い産業に属することが可能な理由を説明することは，それほど容易なことではない。

集約型(*C*)と拡散型(*L*)の間には，より本質的な違いが存在するように思われる。そこで，これ以降の議論では，集約型(*C*)と拡散型(*L*)の比較という視点に限定して分析を進める。

5. 経営資源戦略と新事業開発

ある特定の産業への進出はすなわち，新事業開発である。その新事業が成功

し企業のなかでその事業の占める比率が大きくなってくるにしたがい，企業はその産業の影響を強く受けるようになる。ゆえに多角化戦略と産業要因の関係を考える場合には，産業進出の第一歩として新事業開発について考えなければならない。また，新事業開発の成功の鍵を握るのが経営資源である[6]。そこで多角化戦略と経営資源戦略についての考察も必要である。

経営資源の中で特に重要となるのが技術やのれん，あるいは組織文化といったものに代表されるような情報的経営資源である。情報的経営資源は他の資源に比べて企業特異性が強いものであるので，資源の獲得だけでなく蓄積についても考えなければならない。よってここでは経営資源戦略を資源の獲得のための戦略と，蓄積のための戦略という二つの側面から考える。

研究開発やＭ＆Ａといった活動は，この情報的経営資源の獲得を進めるための経営資源戦略と考えられる。しかしながらこのような活動によって得られた経営資源が，真に企業の経営資源として蓄積が進んでいるかどうかは別問題である。研究開発活動やＭ＆Ａといった経営資源戦略によって得られた情報的経営資源は，組織に受け入れられ，蓄積されて初めてその企業の真の経営資源となるのである。このような経営資源の蓄積が，新事業開発の成功を左右する重要な要因となるのである。経営資源戦略を考える際には蓄積について考えることを忘れてはならない。

では以下で多角化戦略と経営資源戦略，多角化戦略と新事業開発の順に議論を進めていこう。

(1)　多角化戦略と経営資源戦略

質問表調査の分析で，特に統計的に有意で興味深い点がいくつかあった。そのひとつが，拡散型(L)は積極的にＭ＆Ａを行っているということである。表7にも示されているように1980年代後半において国内，海外ともに拡散型(L)のおよそ40％の企業がＭ＆Ａを行っている。それに対して集約型(C)でＭ＆Ａを行っているのは20％前後である。

---

(6)　経営資源の概念についての詳細は，吉原他（1981）の第1章第3節を参照。

表7 M & A にたいする質問

(A) 国内での M & A

Q. 1986 年から 1990 年の間に国内での M & A を行った			
	YES	NO	合計
集約型 (*C*)	7 社 (14.0%)	43 社 (86.0%)	50 社 (100%)
拡散型 (*L*)	14 社 (36.8%)	24 社 (63.2%)	38 社 (100%)
合 計	21 社	67 社	85 社

Cramer's $V=0.265$ $\chi^2=6.200$*

(B) 海外での M & A

Q. 1986 年から 1990 年の間に海外での M & A を行った			
	YES	NO	合計
集約型 (*C*)	13 社 (26.0%)	37 社 (74.0%)	50 社 (100%)
拡散型 (*L*)	17 社 (44.7%)	21 社 (55.3%)	38 社 (100%)
合 計	30 社	58 社	85 社

Cramer's $V=0.196$ $\chi^2=3.373$ a

有意水準 a 10% * 5% ** 1% ***0.1%

拡散型(*L*)は M & A による経営資源の獲得に積極的である。しかしながら拡散型(*L*)の資源獲得は外部資源の獲得であり，それが真の経営資源となって，企業に蓄積されているかどうかは疑問である。

つぎに，経営資源の内部開発の代表である研究開発についてみてみよう。表8に研究開発の方向についての質問項目にたいする回答の平均値が示されている。質問の内容は調査時点までの5年間(1986年から1990年)で，どのような研究開発が重視されるようになったかを5点尺度で聞いたものである。表8には度数分布表に基づいて行った Wilcoxon 検定もあわせてのせておいた。

これによると基礎研究を重視するようになったかどうかを尋ねた質問におい

表8　研究開発に関する質問項目（5点尺度）の平均値とWilcoxon検定

質問項目	集約型 (C)	拡散型 (L)	Wilcoxon検定の有意確率
基礎研究が重視されるようになった	3.45	3.19	9.94
新製品の研究開発が重視されるようになった	4.24	4.30	76.08
新生産技術の研究が重視されるようになった	3.84	3.78	79.57
新事業開発に関する研究が重視されるようになった	3.92	3.67	21.41
ニーズ志向の研究開発へ重点が移行した	3.82	3.59	38.97
消費者のライフスタイルの研究が行われるようになった	2.54	2.97	10.66
海外での研究開発が重視されるようになってきた	2.83	2.72	75.97
研究者のアングラ研究が公然と認められるようになった	2.42	2.64	40.54

て，C-L 間で違いが出てきている。集約型(C)は平均値3.45であり，拡散型(L)は平均値3.19である。Wilcoxon検定の有意確率は9.94%であり，集約型(C)は拡散型(L)に比較して，基礎研究を重視する傾向がある。

基礎研究を重視するということが，そのまま新事業開発に結びつくような資源の獲得を意味するわけではないが，基礎研究から発展するさまざまな応用研究により事業展開が進められることを考えると，基礎研究はコアスキルの獲得に結びつくものであるといえる。基礎研究はより本質的な資源の獲得，蓄積を進めるのである。

このように考えると，基礎研究を重視している集約型(C)は，コアスキルの重要性を認識し，より本質的な経営資源の獲得，蓄積をはかっているといえよう。集約型(C)は関連事業間に核となるような事業を持っているので，このようにコアスキルに結びつく基礎研究が可能になるのであろう。

集約型(C)に比べて，拡散型(L)では関連事業間の距離がありすぎるので，そ

れぞれの事業での技術が結びつきにくく，基礎研究の実施が困難になるのではないだろうか。拡散型(L)が集約型(C)に比べて基礎研究を重視していないという事は，とりもなおさずコアスキルを持ちにくいということを，それと同時により本質的な経営資源の獲得，蓄積が進んでいないということを意味する。

(2) 多角化戦略と新事業開発

先にみたＭ＆Ａや研究開発が経営資源戦略として位置づけられるならば，新事業開発はそれらの資源を使って行われる実際のアクションである。つぎにその具体的なアクションである新事業開発の特徴を多角化との関連でみるわけだが，ここで新事業開発と多角化の定義についてふれておきたい。

新事業開発と多角化の区別は曖昧であり，本業とは違った分野へ進出するという意味においては同じことといえるかも知れない。しかしここでは，多角化を新事業開発の蓄積によって決まる事業の構成，つまり新事業開発の結果としてとらえ，新事業開発を多角化の方向へ企業を進める最初のアクションとしてとらえている。つまりある多角化のタイプは，いままでどのような新事業開発を行ってきたかによって決まるものであり，いわば新事業開発の蓄積である。

それはもちろん一方的な因果関係ではない。新事業開発の積み重ねである多角化のタイプによって，また将来の新事業開発の性格が影響を受けるというダイナミックな関係がそこには存在する。ここではこのダイナミックな関係のうち，多角化のタイプが新事業開発にどのような影響を及ぼすかを探ってみたいと思う。

新事業開発について，質問表調査ではいくつかの質問がなされたが，特に多角化との関連で意味があり重要と思われるものは，「新事業の性格」と「新事業の性質」の二つであった。「新事業の性格」は新事業が既成市場への参入に重点がおかれているのか，あるいは新市場創造に重点がおかれているのかを聞いた質問項目である。ここで既成市場への参入とはすでに他社が活動を行っている市場への参入であり，新市場創造とは他社が手がけていない市場の創造を意味する。もう一方の「新事業の性質」は，新事業がニーズ志向型かシーズ志向型かを聞いたものである。これらの結果が表９である。

表9　新事業に関する質問

(A)　新事業開発の性質

	シーズ志向型	どちらでもない	ニーズ志向型	合計
集約型 (*C*)	17社	14社	16社	47社
	(36.17%)	(29.79%)	(34.04%)	(100%)
拡散型 (*L*)	8社	12社	18社	38社
	(21.05%)	(31.58%)	(47.37%)	(100%)
合計	25社	26社	34社	85社

Cramer's $V=0.174$　$\chi^2=2.588$

(B)　新事業開発の性格

	既成市場参入型	どちらでもない	新市場創造型	合計
集約型 (*C*)	9社	11社	27社	47社
	(19.15%)	(23.40%)	(57.45%)	(100%)
拡散型 (*L*)	16社	10社	12社	38社
	(42.11%)	(26.32%)	(31.58%)	(100%)
合計	25社	21社	39社	85社

Cramer's $V=0.285$　$\chi^2=6.901$

有意水準　a 10%　* 5%　** 1%　***0.1%

質問の形式は研究開発のところで示したのと同様に5点尺度であったが，単純な順序尺度ではなかったので，「新事業の性格」については既成市場参入型，どちらでもない，新市場創造型の三つのタイプに，「新事業の性質」についてはニーズ志向型，どちらでもない，シーズ志向型の三つのタイプに分類し直し，カイ2乗検定を行った。

これによると集約型(*C*)は拡散型(*L*)との比較において，どちらかといえば新市場創造型でシーズ志向型が多く，拡散型(*L*)は集約型(*C*)との比較において，既成市場参入型でニーズ志向型が多いといえる。このことは何を意味するのであろうか。

シーズ志向型の新事業は，自社に芽生えた技術を育てそれを事業化するという性格のために，自社の強みが活かせる分野である可能性が高い。自社特有の技術に裏付けられた事業であるので，他社に模倣される可能性も低い。また新

市場創造型とは，先に述べたように他社が手がけていない新しい市場の創造を意味する。このような新事業は誰も経験したことのない分野であり，その分野についての情報をどこからも手にいれることができない。そのため，このような新事業は失敗の可能性も高い。しかし，成功した場合には独占的なシェアを得る可能性もあり，新たな成長分野への進出は成功することになる。

一方のニーズ志向型の新事業開発においては，市場の要求に目を奪われがちとなり，自社の経営資源の冷静な分析がおろそかになる。そのために新事業が，経営資源の裏付けがないものになる可能性がある。また既成市場参入型の新事業は，自社にとっては新事業だがその分野はすでに他社によって開拓された分野である。その事業がたとえこれから高い成長が予想される分野であっても，その分野での十分なシェアを獲得できる可能性は必ずしも高くない。

以上のような理由から，シーズ志向型で新市場創造型の新事業を展開する集約型(*C*)が，より成長性の高い産業への進出を成功させているのではないだろうか。

6. 結　　び

集約型(*C*)は基礎研究重視であり，内部資源開発型であった。そして新事業開発はシーズ志向で新市場創造型であった。一方拡散型(*L*)は基礎研究にあまり積極的ではなく，外部資源獲得型であった。そしてニーズ志向で既成市場への参入型の新事業開発を行っていた。

このような結果が示す二つの戦略間の本質的な違いはなんであろうか。この違いはコア資源の蓄積に求められないだろうか。ここでコア資源とは，Praharad and Hamel (1990) のいうコア競争力の源泉であり，多くの多角化事業に共通利用され，それらの事業の基盤となるような本質的な情報的経営資源である。

集約型(*C*)は一つの大きな経営資源を核とし，その周りに事業を展開している。そして，それらの分野に共通の基礎研究を積極的に行うことによって，本質的に重要な資源の蓄積をはかり，その資源によって，核となる事業の周りに

さらに有効な新市場の創造が可能となる。さらに，核となる事業の周りにある新事業での競争が，その領域での基礎研究の充実を要求し，より強固なコア資源の蓄積が行われるという，循環メカニズムが存在するのではないだろうか。

一方の拡散型(*L*)は事業の高度の拡散のために，コア資源を見失ってしまっているという恐れがある。M & Aやニーズ志向にみられるように外部環境には敏感であるが，新事業開発のための資源は基本的には外部資源の獲得に依存し，コア資源の有効な蓄積が進んでいない。そのために新事業は経営資源の裏付けのないものとなってしまい，成長産業に乗り遅れてしまっているのである。

コア資源の存在はドメイン，或いは事業コンセプトの設定を容易にする。榊原他（1989）が示すように，新事業の成功にとってドメイン，事業コンセプトの設定は重要である。この点からも拡散型(*L*)の新事業開発の成果は疑問であり，集約型(*C*)が新事業開発にとってより有効な戦略であるといえる。またコア資源の存在は戦略的意図を明確にし，より適切な戦略的組織概念の採用を可能とする[7]。Praharad and Hamel (1990) が示したように，競争優位獲得のために戦略的組織概念の明確化が必要であるとするならば，集約型(*C*)が拡散型(*L*)に対して競争優位を得る事は容易に想像できる。

新事業の積み重ねが産業要因を決定し，産業要因が企業の成果の大部分を決定するならば，新事業を成功に導き競争優位を得るようなコア資源の蓄積を行わなければならない。そのためにはコア資源の蓄積を可能とするような，適切な多角化戦略を選択する必要がある。

付　録

各変数の定義は以下のとおりである。

①売上高成長率(*GSL*)

---

(7)　戦略的意図（strategic intent）と戦略的組織概念（strategic architecture）については Praharad and Hamel (1990) 参照。

当該企業の1985年度から1989年度の5年間の売上高に，成長曲線 $Y_t = Y_0 e^{gt}$ (Y_t：t 年次の売上高，g：成長率)の回帰によるあてはめを行い，それによって得られる回帰係数 g をもって，その企業の売上高成長率(GSL)とした。

②売上高経常利益率(ROS)

各期の売上高経常利益率を

$$\frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}}$$

によって求め，分析期間の平均値をもってその企業の売上高経常利益率(ROS)とした。

③リスク(RSK)

分析期間における売上高経常利益率(ROS)の標準偏差をもってその企業のリスクとした。

④産業成長率(X_G)

当該企業が活動を行っている各々の3桁分類産業の，1985年度から1989年度の5年間の製造品出荷額成長率の加重平均である。出荷額の成長率は，成長曲線 $Y_t = Y_0 e^{gt}$ (Y_t：t 年次の出荷高，g：成長率) の回帰によるあてはめを行って求めた。また加重としては当該企業の1989年度の3桁分類による売上構成比率を用いた。

⑤市場集中度(X_C)

1988年度における，各企業の主力産業の上位3社累積集中度をもって，その企業の市場集中度とした。企業の主力産業は1989年度における，その企業の売上構成比の最も大きな産業(標準産業分類2桁)とした。各産業の上位3社累積集中度は『公正取引委員会年次報告－平成3年度版－』より得た。

⑥企業規模(X_W)

1989年度の企業の従業員の自然対数をもって，当該企業の企業規模とした。

⑦研究開発費比率(X_R)

当該企業の1989年度の売上高研究開発費比率である。

⑧広告宣伝費比率(X_A)

当該企業の1989年度の売上高広告宣伝費比率である。

⑨戦略ダミー変数(Y_S, Y_{DS}, Y_{DL}, Y_{RC}, Y_{RL}, Y_U)

Y_SからY_Uまでの変数は,添字のタイプに該当するダミー変数である。つまり

$Y_i=1$　その企業の戦略がiタイプ

$Y_i=0$　その企業の戦略がiタイプ以外

である。垂直型(V)をとる企業はこれら全ての戦略ダミー変数がゼロとなる。

参 考 文 献

加護野忠男,角田隆太郎,山田幸三,(財)関西生産性本部編『リストラクチャリングと組織文化』,白桃書房,1993年

関西生産性本部編『リストラクチャリングと組織革新ー経営実態調査報告書』,関西生産性本部,1991年

榊原清則,大滝精一,沼上　幹『事業創造のダイナミクス』,白桃書房,1990年

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』,日本経済新聞社,1981年

Betiss, R. A. "Performance Differences in Related and Unrelared Diversified Firms", *Strategic Management Journal,* Vol. 2, 1981, pp. 379-393.

Betiss. R. A. and W. K. Hall "Strategic Portfolio Management in the Multibusiness Firm", *California Management Review,* Vol. 14, No. 1, Fall 1981 b, pp. 23-38.

Betiss, R. A. and W. K. Hall "Diversification Strategy, Accounting Determined Risk, and Accounting Determined Return", *Academy of Management Journal,* Vol. 25, No. 2, 1982, pp. 254-264.

Betiss, R. A. and V. Mahajan "Risk/Return Performance of Diversified Firms", *Management Sience,* Vol. 31, No. 7, July 1985, pp. 785-799.

Capon, N., J. M. Hulbert, J. U. Farley and L. E. Martin, "Corporate Diversity and Economic Performance: The Impact of Market Specialization", *Strategic Management Journal,* Vol. 9, 1988, pp. 61-74.

Cristensen, H. K. and C. A. Montgomery "Corporate Economic Performance:

Diversification Strategy Versus Market Structure", *Strategic Management Journal,* Vol. 2, 1981, pp. 327-343.

Kim, W. C., P. Hwang and W. P. Burgers "Multinationals' Diversification and The Risk-Return Trade-off", *Strategic Management Journal,* Vol. 14, 1993, pp. 275-286.

Montgomery, C. A. *Diversification, Market Structure, and Firm Performance: An Extension of Rumelt's Work,* Doctoral dissertation, Purdue University, 1979.

Praharad, C. K. and G. Hamel "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review,* May-June, 1990, pp. 79-91.

Ramanujam, V. and P. Varadarajam, "Research on Corporate Diversification: A Synthesis", *Strategic Management Journal,* Vol. 10, 1989, pp. 523-551.

Rumelt, R. P. *Strategy, Structure and Economic Performance,* Division of Research, Harvard Business School, 1974. (鳥羽欽一郎訳『多角化戦略と経済成果』，東洋経済新報社，1977 年)

Rumelt, R. P. "Diversification Strategy and Profitability", *Strategic Management Journal,* Vol. 3, 1982, pp. 359-369.