

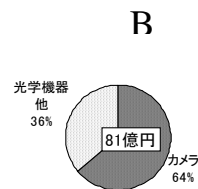
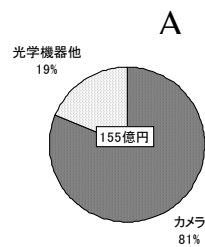
10 多角化戦略

10-3 多角化のタイプと成果

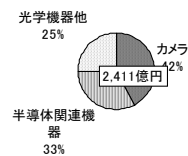
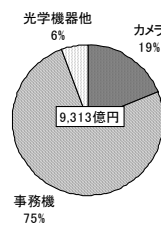
参考文献:

吉原英樹他(1981)『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社

1. 多角化の成否とそのインパクト



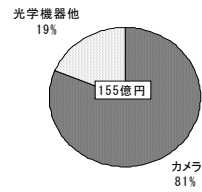
1965年



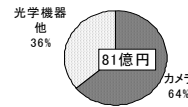
1990年

2006 年度 経営戦略講義資料 vol.10_3

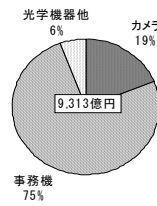
キヤノンの売上構成 (1965年)



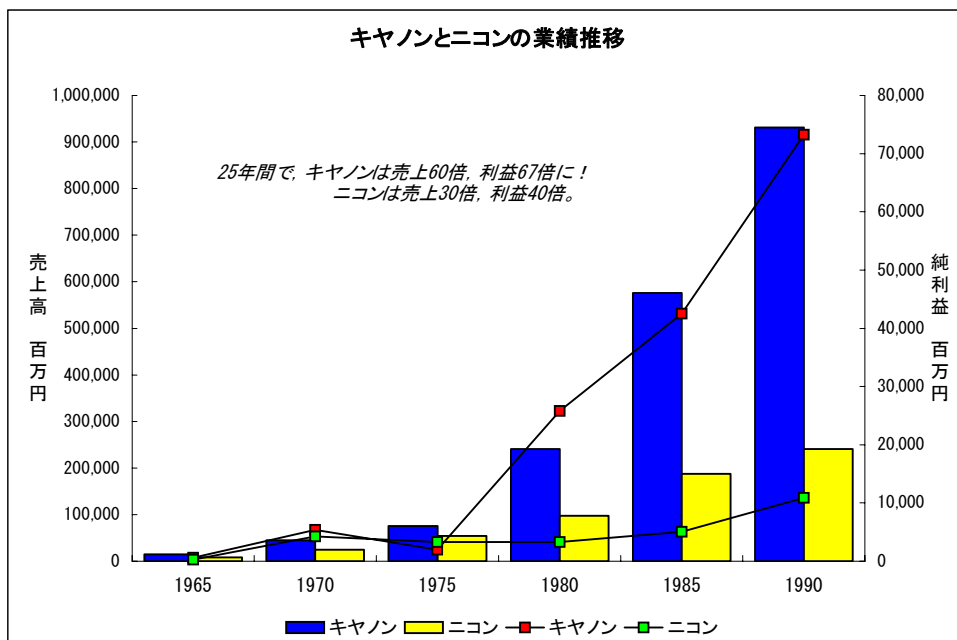
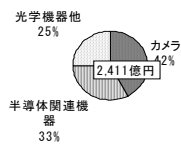
ニコンの売上構成 (1965年)

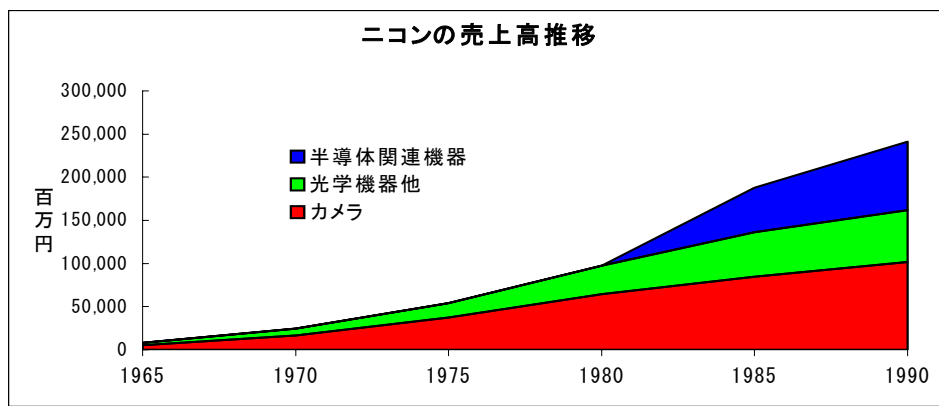
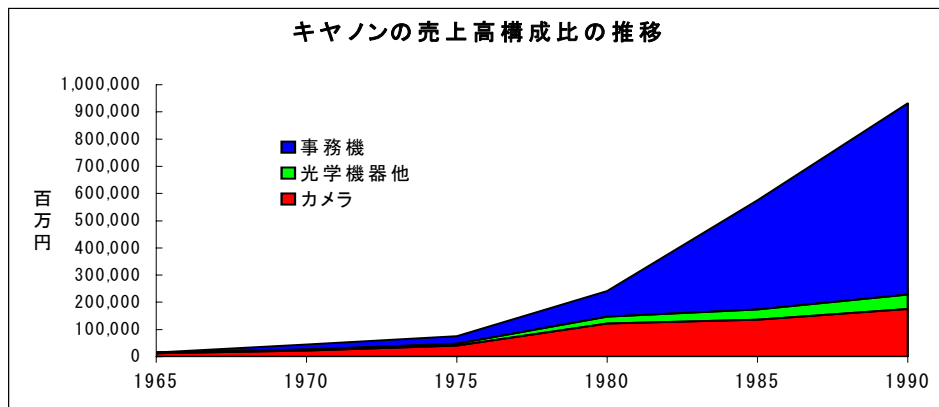


キヤノンの売上構成 (1990年)



ニコンの売上構成 (1990年)

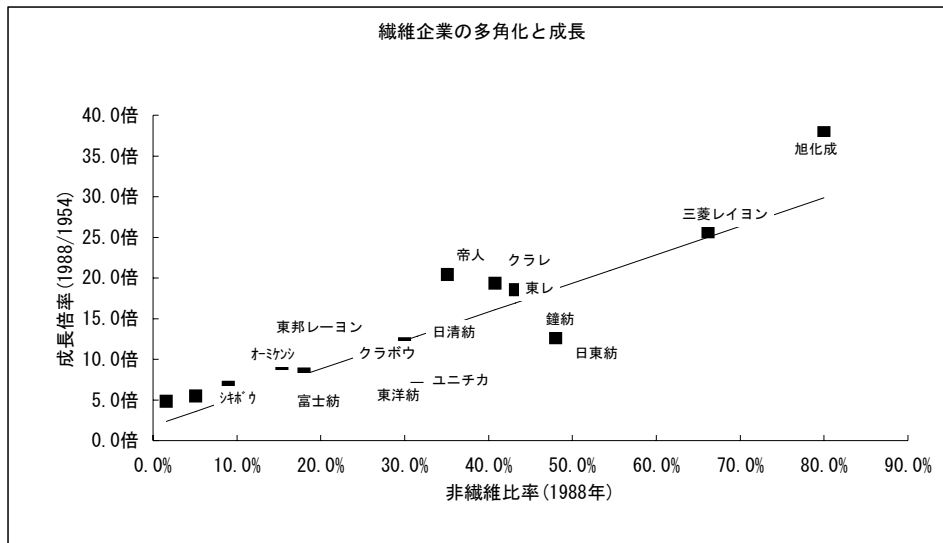




・以上、新宅作

繊維企業の成長と多角化

企業名	1954年度 売上高 (億円)	順位	1988年度 売上高 (億円)	順位	1988/1954 売上高成長倍 率	1988年度 非繊維比率
旭化成	216	5	8,178	1	37.9倍	80.0%
三菱レイヨン	78	15	2,003	8	25.7倍	66.2%
日東紡	114	12	1,217	11	10.7倍	54.5%
鐘紡	380	3	4,816	3	12.7倍	48.0%
東レ	298	4	5,531	2	18.6倍	43.2%
クラレ	109	13	2,111	7	19.4倍	40.8%
帝人	153	8	3,123	5	20.4倍	35.1%
ユニチカ	388	2	2,498	6	6.4倍	31.5%
日清紡	147	9	1,749	9	11.9倍	30.0%
東洋紡	680	1	3,156	4	4.6倍	22.6%
クラボウ	160	7	1,307	10	8.2倍	18.0%
東邦レーヨン	75	16	710	14	9.5倍	15.4%
オーミケンシ	96	14	631	15	6.6倍	9.0%
富士紡	146	10	798	13	5.5倍	5.1%
シキボウ	127	11	614	16	4.8倍	1.6%
大和紡	161	6	804	12	5.0倍	



1.1.1. 多角化の種類

- ◆ 専業戦略(S:Single)
- ◆ 垂直統合戦略(V:Vertical)
- ◆ 本業中心多角化戦略(D:Dominant)
 - － 集約的なもの(DC:Dominant-Constrained)
 - － 拡散的なもの(DL:Dominant-Linked)
- ◆ 関連分野多角化戦略(R:Related)
 - － 集約的なもの(RC:Related-Constrained)
 - － 拡散的なもの(RL:Related-Linked)
- ◆ 非関連多角化戦略(U:Unrelated)

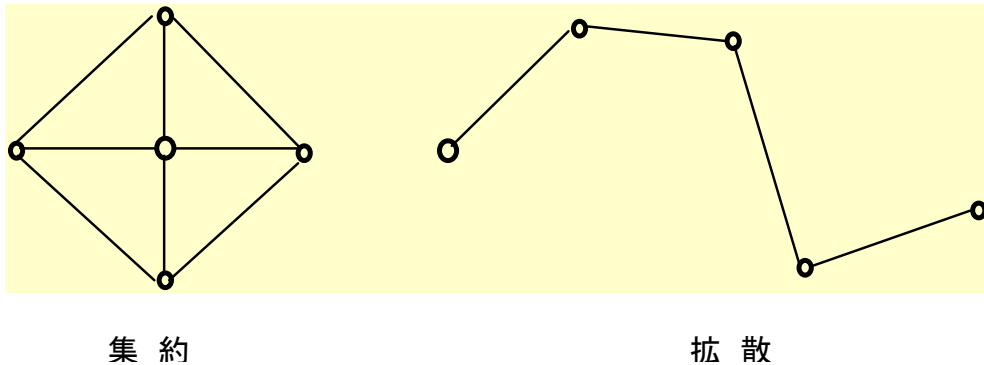
1.2. 分類の尺度

1.2.1. 売上高による量的尺度

- ◆ 特化率(SR):
 - － 最大事業の売上高／総売上高
- ◆ 垂直比率(VR):
 - － 垂直的な関連をもつ最大の事業グループの売上高／総売上高
- ◆ 関連比率(RR):
 - － 技術や市場で何らかの関連性をもつ最大の事業グループの売上高 / 総売上高

1.2.2. 資源展開のパターンによる定性的尺度

- ◆ 集約型: 関連性が網の目状に緊密で、少数の種類 of 経営資源をさまざまな分野で共通利用するタイプ
- ◆ 拡散型: さまざまな経営資源が企業内に蓄積され、緊密な共通利用関係が生じることなく、保有する経営資源をてこに新分野に進出し、その新分野で蓄積した経営資源をベースにさらに新しい分野に進出するタイプ。



著作権処理の都合で、
この場所に挿入されていた
“戦略判定のフローチャート”
を省略させていただきます。

吉原英樹他(1981)『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社

1.3. 戦略類型の例

- ◆ 専業型:トヨタ自動車
- ◆ 垂直型:東レ(合成繊維→化学)
- ◆ 本業集約型:資生堂(化粧品→トイレタリー製品)
- ◆ 本業拡散型:ヤマハ(ピアノ→オートバイ, スキー, ステレオ)
- ◆ 関連集約型:ホンダ(オートバイ→自動車など)
- ◆ 関連拡散型:味の素(調味料→油脂, 飼料, 加工食品など)
- ◆ 非関連型:宇部興産(セメント, 化学, 機械, 石炭)

1.3.1.味の素の多角化タイプ

	1965	1988
調味料	54.2%	21.6%
油脂	17.3%	15.0%
各種アミノ酸	2.6%	10.5%
加工食品	3.5%	45.3%
その他(飼料等)	22.4%	7.6%
売上高(億円)	544	4,600
	1965	1988
特化率	0.542	0.453
垂直比率	0.577	0.669
関連比率	1.000	1.000
集約／拡散	拡散	拡散
多角化タイプ	連拡散	連拡散

2. 多角化の動向

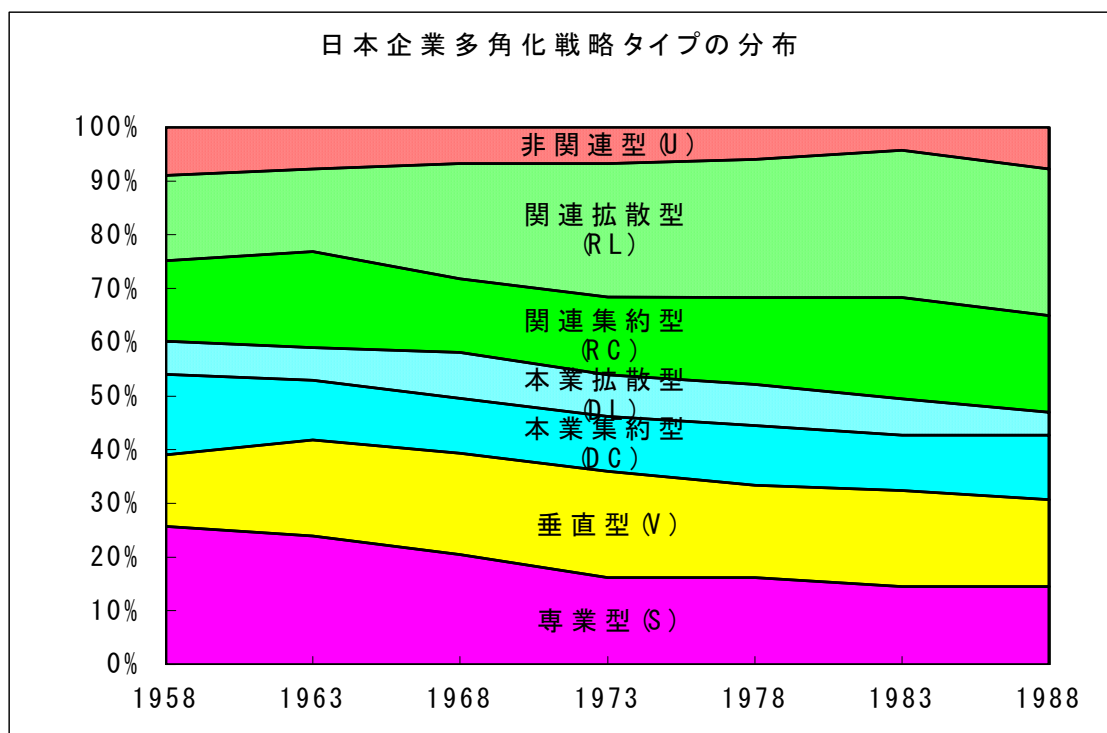
2.1. タイプ別の動向

- ◆ 実証研究の対象:日本の大企業(鉱工業)118社, 1958年～1973年～1988年
- ◆ 表2-1. 多角化の動向
 - 多角化の進展:高度多角化企業(RC,RL,U)の増加 40%(1958年)→46%(1973年)→53%(1988年)
 - 非多角化企業(S,V)の減少 39%(1958年)→36%(1973年)→31%(1988年)

日本企業の多角化戦略タイプの推移

年度	1958	1963	1968	1973	1978	1983	1988
専門型(S)	25.7%	23.9%	20.5%	16.2%	16.2%	14.5%	14.5%
垂直型(V)	13.3%	17.9%	18.8%	19.7%	17.1%	17.9%	16.2%
本業集約型(DI)	15.0%	11.1%	10.3%	10.3%	11.1%	10.3%	12.0%
本業拡散型(DI)	6.2%	6.0%	8.5%	7.7%	7.7%	6.8%	4.3%
関連集約型(RI)	15.0%	17.9%	13.7%	14.5%	16.2%	18.8%	17.9%
関連拡散型(RI)	15.9%	15.4%	21.4%	24.8%	25.6%	27.4%	27.4%
非関連型(U)	8.9%	7.7%	6.8%	6.8%	6.0%	4.3%	7.7%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

出所：吉原他(1981)と上野(1991)。調査対象は17社。



◆ 表2-11. 国際比較

- 日本企業の多角化のレベルは低く、その進展スピードも遅い。
- →1958～73 年は、日本経済の高度成長期。

2.2. 多角化のルート

- ◆ 1) 專業型→本業集約型→関連集約型→関連拡散型
 - － まず、本業に近い事業分野への進出。既存の中核的な資源を集約的に利用するために、本業近辺の事業分野につぎつぎに進出し、やがて関連集約型に到達する。さらに多角化を進めると、ある段階で経営資源の拡散的な利用が試みられ、関連拡散型へと移って行く。
- ◆ 2) 專業型→本業拡散型→関連拡散型
 - － まず、既存の事業分野とはかなり異質性の高い分野に進出する。それ以後、その新分野で獲得する新しい経営資源を利用して、さらに新しい分野へとつぎつぎと進出していく。
- ◆ データからは、この 2 つのルート以外には、專業型→垂直型(非多角化)しか存在しない。

2.3. 多角化の誘因

- ◆ 外的誘因
 - － 1. 既存製品市場の需要の成長率の長期的停滞
 - － 2. 既存製品市場の高集中度(寡占)→競争の回避
 - － 3. 既存製品市場の需要の不確実性→リスク分散
 - － 4. 独占禁止法による企業分割規定の強化
- ◆ 内的誘因
 - － 1. 未利用資源の有効利用
 - － 2. 負の目標ギャップ
 - － 3. 企業規模(未利用資源)

2.4. 多角化のモード

- ◆ 1. 問題発生型 ←外的誘因 低成長産業、多角化に必要な経営資源の蓄積の低い産業(生産財、非科学技術型産業)
- ◆ 2. 適応型 ←内的誘因 高成長産業、消費財産業
- ◆ 3. 企業者型 ←リーダーシップ、ビジョン 高成長産業、消費財産業、科学技術型産業

2.5. 環境と戦略タイプ

- ◆ 1. 既存事業の不安定性 →多角化の必要性
- ◆ 2. 既存事業の技術的差別化競争の程度、研究開発力 →多角化の能力

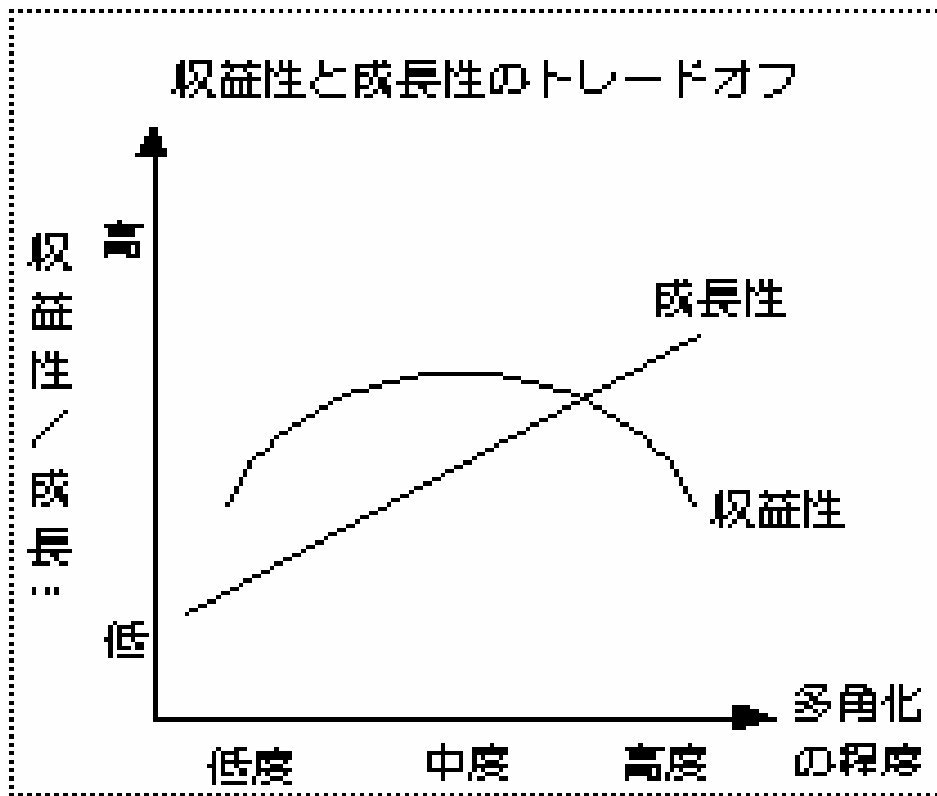
環境と戦略タイプ			
		差別化の能力	
		低	高
既存事業の安定性	不安定	(4) 必要性-大/能力-小 V, U	(3) 必要性-大/能力-大 RL
	安定	(1) 必要性-小/能力-小 S, DC, DL	(2) 必要性-小/能力-大 RC

吉原英樹他(1981)『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社

3. 多角化と経営成果

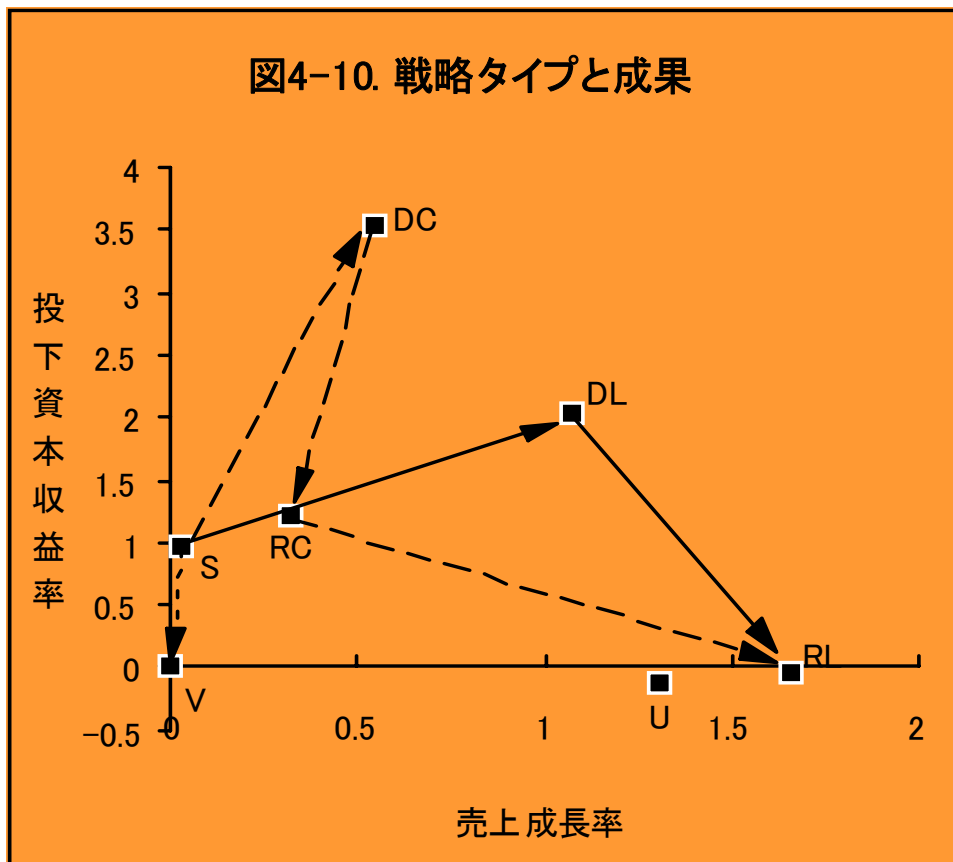
3.1. 多角化のタイプと成果

- ◆ 収益性と成長性のトレード・オフ: 高度の多角化は高い成長性をもたらすが, 収益性は低くなる.
- ◆ 特化率が高く, 資源集約的な展開であるほど, 収益性は高くなる. (本業集約型が最も高い収益性、図 4-5)
- ◆ 関連比率が高く, 資源拡散的な展開であるほど, 成長性は高くなる.



吉原英樹他(1981)『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社

3.2. 多角化のルートと成果



吉原英樹他(1981)『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社

- ◆ 2) 専業型→本業拡散型→関連拡散型>のルートのほうが効率的な多角化である。関連集約型の成果は収益性・成長性ともに低い。
- ◆ 集約型から拡散型への転換が困難
- ◆ 本業拡散型が本格的な多角化のための資源蓄積の準備期間として捉えられる。
- ◆ 専業型から本業拡散型への移行では、本業が健全である間に、積極的に新しい経営資源が導入される。