

# 戦略と構造と業績に関する調査 (I)

河野 豊 弘

## 目 次

- 第1章 序論——調査の目的と調査の方法
- 第2章 多角化
- 第3章 垂直的統合 (以下次号)
- 第4章 多国籍企業経営
- 第5章 新製品開発
- 第6章 戦略と構造の変革の過程

## 第1章 序論——調査の目的と方法

### I 調査の対象企業と調査法

この調査は日本の企業の製品市場戦略、それと組織構造との適合、製品市場戦略と業績との関係を明らかにすることを目的とする。

このために、日本の企業を次のように調査した。

(1) 日本の大企業102社を選び、その戦略と構造と業績とを調査する。

調査期間は、1962年から1978年までの16年間である。

この資料源は主として有価証券報告書により、別に一部郵送質問紙法による質問も行った。また別に、三菱総合研究所「企業経営の分析」、東洋経済新報社「会社四季報」、日興リサーチセンター「業界分析」などにもよった。

(2) 102社の組織図の観察と、会社職員録による組織の分析。

(3) 1979年に行なった長期経済計画の郵送質問紙法による実態調査のうちより、上記の102社と重複している27社の長期計画の分析、これにより戦略的意思決定の過程を分析する、とくにそれが、製品市場戦略の違いによってどのように異なるかを分析。

(4) 102社のうち、24社を含めた製造業250社の新製品についての郵送質問紙法による1980年の調査結果の分析。

(5) 10社以上の訪問調査及び、102社についての新聞、雑誌の記事の収集。

102社は、製造業の代表的な14の業種を選び、そのなかの売上高が大体1000億円(1978年)以上の大企業を選んだ。しかし大企業でも製造業以外の建設、商業、電気、ガス等は除いた。同じ業績のなかでも、いくつかの会社があって相互に比較可能であるように、4つ以上の企業が入るようにした。例えば製紙業でも、製薬業でも4つ以上の会社を選択した。

102社の業種別の分布とその規模別の分布は第1-1表のようである。また102社のリストは1-C表のようである。

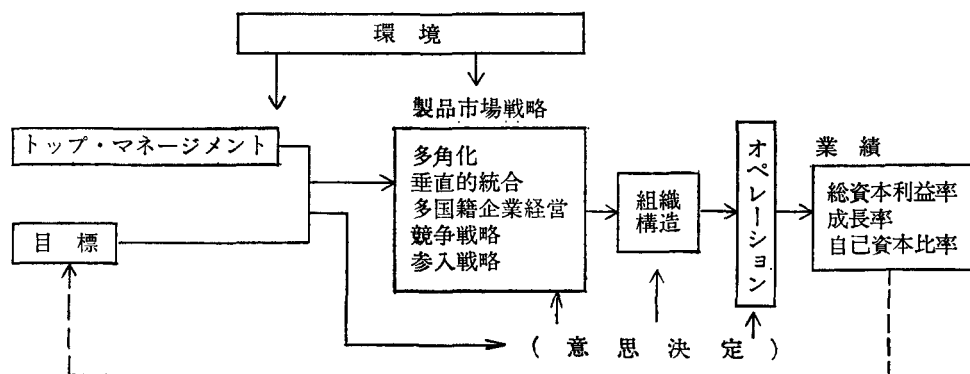
1962年より1978年までの16年間は経済復興期を終って、高度成長期に入り、後半では安定成長期に入った時期であった。即ち1960年に池田内閣の所得倍層計画が発表されそれより1970年まで、実質成長率は2年を除き毎年

(注) この調査は1979年、1980年の2年間に与えられた文部省科学技術研究費によって行なわれた。

第1-1表 102社の業種別・規模別分布

(1) 業種別分布 (1978年)		(2) 規模別の分布	
1) 食品・水産	11社	1978年売上高 (億円)	
2) 繊維・パルプ・紙	12	30,000~3,000	46社
3) 化学・薬品	16	3,000~1,000	48
4) 石油・ゴム・硝子・土石	12	1,000~ 300	8
5) 鉄鋼・非鉄金属	11		
6) 機械	8		
7) 電気機器	11		
8) 精密機械	8		
9) 輸送用機器	13		
計	102社	合計	102社

第1-2表 分析のフレームワーク



(註) 矢印は単純化した先行後行の関係を示す、実際には、相互の適合関係がある。

10%を上廻った。しかし1970年より10%以下の安定成長期に入った。1973年には石油危機によってゼロ成長を経験したがその後回復し、この前後は、断絶したのではなく、連続的であると考えられるので、その前後を分析上区別しなかった。

この16年間の経済成長は名目で7倍(13%の年率)、実質で5倍(年率10%)であった。

## II 分析のフレームワーク

この研究による分析のフレームワークは第1-2表に示すようである。

製品市場戦略は、環境を選択し、自社の活動する領域(domain)を設定することであり、それは環境の需要と、自社の能力の強味によって規定される。

また製品市場戦略は、企業の目標とトップマネジメントの価値観と能力とによって規定され、また逆にそれらに影響を及ぼし適合した組み合わせがある。

製品市場戦略は、組織構造と能力構造に影響を及ぼし、また逆に影響され、相互に適合関係がある。

意思決定は、製品市場戦略を決定してゆく過程であり、製品市場戦略に影響を及ぼし、

また影響される。

このような製品市場戦略，組織と構造，意思決定過程の質がすぐれており，かつよく適合すれば，業績の高い水準をもつことができる。

### III 調査の目的

製品市場戦略とは環境の選択であり，本来業務による環境への適応である。それには第1-2表にみるように，

製品構成  
垂直的統合  
多国籍企業経営  
競争戦略  
参入方式

の5つの領域があり，それぞれに，意思決定とそれに続く管理過程がある。

製品市場戦略は，業績に決定的な影響を及ぼす。何故ならばそれは本来的な機能であるからである。その企業の製品に需要がなければ，すぐ組織も人間もすぐれた業績をあげることができない。その企業の製品に競争力がなければ，どんなすぐれたトップも業績をあげることができない。

製品市場戦略には相互に適合関係があるか否か。例えば専門化企業は垂直的統合を進め，多国籍化することが適合しているか否か。また技術関連の企業は次の期にも技術関連を続けてゆくことが法則であるか否か。このような戦略の間の適合関係を明らかにする。

どのような製品市場戦略が業績がよいか。専門化と多角化と，どちらがよいか。また技術関連の多角化のなかではどれがよいか。これらを明らかにする。

製品市場戦略は徐々にではあるが，変化させることができるし，また環境変化に伴って変えてゆくことが必要である。そしてそれを変えてゆくのは，トップマネジメントであり，また組織の各部門，とくに戦略計画を担当している企画部門や，技術研究所である。そこ

で戦略と組織との適合はどのようなものであるかが問題となる。例えば専門化企業はどのようなトップマネジメント組織をもつたらよいか，また技術関連の多角化企業は，技術出身の経営者を多くもてばよいか否か，といったことが適合の問題である。

また製品市場戦略を能率的に遂行してゆくためには，機能別組織がよいか，事業部制がよいか，という適合が問題になる。

さらに製品市場戦略についての意思決定はどうか，それは目標にえいきょうを及ぼすか，専門化企業は集権的に，多角化企業は分権的に意思決定をすることが適しているかどうか。

このように製品市場戦略は，目標，トップマネジメント，組織構造その他の管理システムと相互に影響を及ぼし，それとの適合が問題となる。

このような適合は，単に業務遂行のための静的な適合だけではなく，変革の過程が問題になる。この問題は，新製品開発や，戦略経営計画の問題となる。

### IV 他の類似の調査

この調査に最も近いものとして，ルメルトの調査とチャノンの調査とある。

ルメルトはその著（Rumelt, 1974）において，製品戦略によって企業を専門化企業（single product），準専門化企業（dominant product），関連多角化企業（related product），無関連多角化企業（unrelated product）にわけ，アメリカの企業246社を1949年から1969年まで20年間に亘って調査し，戦略と組織との歴史的变化，両者の適合，またどのような戦略と構造とが業績がよいかの調査を行っている。ルメルトによると，最も業績のよいのは関連ある多角化企業，次に専門化企業，最も業績の悪いのは垂直統合をしている準専門化企業と，内部開発による無関連多角化企業であると言う。

戦略と事業部制などの組織構造との適合は

第1-3表 イギリスの準専門化企業（D）と関連多角化企業（R）の特長——チャノンによる

多角化類型	準専門化		関連多角化	
	垂直統合	非垂直統合	技術関連	非技術関連
組織構造	事業部制		事業部制	
研究開発	集中 主に現在製品の改良	分散	集中 新製品開発を 制度化	弱い
内部の製品の流れの レベル 価格設定	高い 上がきめる	低い 交渉又は市価	低い 交渉又は市価	中位 上がきめる又は市価
業績評価尺度	投資利益率 売上利益率 コスト		投資利益率 占有率	
報酬	固定給 雇用継続		固定給 雇用継続 若干のボーナス	
統制システム	予算 長期財務計画 集中資金計画 トップは中央で任命 設備予算		予算 集中資金計画 トップは中央で任命 設備予算 戦略的、財務的 長期計画	長期財務 計画
会社の目標	投資利益率の成長 売上高成長 占有率増大 一株当たり利益増大は若干例		投資利益率の成長 多角化 占有率増大 一株当たり利益増大は若干例	
本社の規模 本社の機能	大 財務、経営計画 会計 法務 人事 資材購入 マーケティング 研究開発	小	大 財務 会計 経営計画 法務 人事 マーケティング 研究開発 教育 生産管理	小 買収
事業部の責任	生産	主力製品の生産 他製品の生産 製品計画 製品市場の方針	生産 製品計画	製品市場の 方針

実例として多く見出されるものの、適合が業績をよくする、という関係は見出されなかったという。

ルメルトの調査は、製品市場戦略と業績との分析に重点があり、組織構造の分析もあるが、多国籍化の分析はなく、また他の管理過程の分析はない。

チャノンの分析は（Channon, 1973）、イギリスの企業経営の特色の分析も行ないながら、イギリスの製造業 100 社の 1950 年より 1970 年に至る 20 年間の戦略と構造との分析を行なっている。チャノンの分析は数量的よりも、多角化の類型ごとの構造と過程の分析にあり、専門化企業、準専門化企業、技術関連多角化企業、マーケティング関連多角化企業（非関連多角化企業の分析はない）、にわけて構造と過程を叙述的に分析している。ここでは業績の分析はない。

その最終的結論は、第 1-3 表のようである。

チャノンの分析は非常に叙述的で、一般的法則を導き出そうとしていない。とくに業績との関係が分析されていない。

ゴートの調査（Gort, 1962）は多角化についての古典的調査であり、多角化のレベル、垂直的統合などの定義をはっきりした上で、アメリカの 13 の業種の 111 社について 1954 年までの約 20 年間について調査している。そして多角化のレベルと業績との関係を分析し、それは成長率、利益率と関係ない、としている。

ゴートの分析は非常に経済学的であって、構造や過程の分析はない。せいぜい技術者の割合と新製品の採用、現在製品の廃棄との関係を分析している程度である。

日本では吉原英樹らによる多角化の調査があるが（吉原ほか、1978）これはルメルトの調査とほぼ同様の調査を日本について行なっている。

戦略と構造との関係をやや別の見地から分

析したものとして、ウッドワード（Woodward, 1965）、ペロー（Perrow, 1970）、トンプソン（J. Thompson, 1967）らの「技術と構造」についての分析がある。ここでは専門化か多角化か、という角度からではなく、製品の生産が注文生産かバッチ生産か、大量生産的かという生産プロセスの反復性によって有機的組織か機械的組織かがきまる（ウッドワード）。また業務について例外が多いか否か、分析が容易か否かの組み合わせによって固い組織か否か、集権的か否かがきまる（ペロー）などの分析を行なっている。これらは選んだ環境の不確実性、従って生産プロセスの不確実性によって組織構造と過程がきまり、適合性がきまるという分析である。

この論文では、このような生産プロセスの特性、したがって環境の特性に着目して組織構造や過程の状況理論（contingency theory）をつくることはやらない。このような特性を、多角化や製品の成長性と組み合わせることは可能であろうか、それは複雑になる。

組織構造や組織過程に影響を与えるものは、製品構成よりもむしろ生産技術過程のような内的な過程であるという見方もあろう。しかし、製品構成や垂直的統合、多国籍企業経営などについて分析をするのはそれが成長性ある環境の選択にかかわる問題であり、企業の業績に決定的影響を及ぼすからである。

第 1 - A 表 各種変数の語源の一覧表

1.	S	specialized product firm
	D	dominant product firm
	RMT	related products by marketing and technology firm
	RT	related products by technology firm
	RM	related products by marketing firm
	U	unrelated products firm
2.	F	functional organization structure
	Div	division organization structure

3. MNM multi-national management level  
 VER vertical intergration level  
 SHA share of market (sales)  
 RAD research and development ratio  
 SPR sales promotion ratio  
 BGT business growth, total period  
 EXP export ratio  
 PMT diversification level, total period  
 PME diversification level, earlier period  
 PML diversification level, later period
4. AGD average age of directors (=officers)  
 TEC directors who are the graduates of natural science departments of universities, divided by all directors  
 AGE average age of employees
5. ROI return on investment (on total assets)  
 DEV standard deviation of ROI during 16 years  
 GRT sales growth rate per year, total period  
 EQU equity ratio  
 SOG  $ROI - DEV + GRT + EQU \times \frac{1}{2}$

### 第1-B表 変数の定義表

#### 1. 多角化

- S……専門化企業。同一製品の売上高が全社売上高の95%以上の企業。  
 D……準専門化企業。同一製品の売上高が全売上高の70%以上。  
 RMT……マーケティング、技術双方関連の多角化企業。マーケティング関連の製品の売上高が全売上高の70%以上、かつ技術関連の製品の売上高が全売上高の70%以上。  
 RT……技術関連の多角化企業。技術関連の製品の売上高が全体の70%以上をしめる企業。  
 RM……マーケティング関連の多角化企業。マーケティング関連の製品の売上高が全体の70%以上をしめる企業。

U……無関連多角化企業、技術にはマーケティング関連の製品が売上高の70%以下の企業。

#### 2. 組織

- F……機能別組織  
 F(M)……機能別組織と事業部制との混合。  
 この調査では機能別組織(F)に入れる。  
 Div……事業部制組織

#### 3. 戦略

MNM……多国籍化の比率。25%以上を出資する海外子会社の海外生産高と本国の親企業の全売上高との比率、もしそれが不明の場合には、25%以上を出資する海外子会社の総資産と、本社の総資産との比率、両者が判っているときには、両比率の平均。

もし海外子会社の総資産が不明のときには、子会社の資本金の5倍、これは資本金の総資本にしめる割合が平均して20%であるという事実から推定に用いる。

VER……垂直的統合の割合。粗付加価値÷売上高、の比率から、売上利益率(経常利益率)を差引いて近似する。

経常利益率を差引くのは、利益率の差異を排し、従業員の割合を近似するため。

SHA……ある同一製品について売上高の最大の企業のその製品の売上高を1とし、それに対する比率を占有率の指標とする。例えば売上高がある製品について半分ならば0.5、いくつもの製品に多角化している場合には、相対占有率に売上高の比率をウェイトしてかけて、合計の加重占有率を求める。

RAD……研究開発費率。研究開発費と売上高との比率

SPR……販売促進変比率。販売手数料と広告宣伝費(除く運送費、含奨励金)との合計と売上高との比率

BGT……業界成長率。16年間、主力製品の属する業界の成長率

EXP……輸出比率

PMT……多角化のレベル。S=1, D=1.3, RMT…2, RT…2.8, RM…3, U…4として数字におきかえる

PME……前期8年間の多角化レベル

PML……後期8年間の多角化レベル

戦略と構造と業績に関する調査（河野）

4. 経営者

AGD……取締役の平均年齢  
 TEC……取締役のうち、自然科学系の大学学部出身者の全取締役にしめる比率  
 AGE……全従業員の平均年齢

5. 業績

ROI……総資産利益率。税前利益+金融費用を総資本（総資産）で割ったもの  
 DEV……総資本利益率の標準偏差。上記の16

年間の変動の標準偏差

GRT……売上高の成長率。売上高の16年間の成長率（年率）

EQU……自己資本比率

SOG……総合業績。上記の4つの業績を総合したもの、 $SOG = ROI - DEV + GRT + EQR \times \frac{1}{2}$

第1-C表 調査対象102社のリスト

食品(11)	繊維(8)	紙・パルプ(4)	化学(16)	石油(4)	ゴム(2)	硝子・土石(6)
麒麟麦酒 サッポロビール 朝日麦酒 味の素 明治製菓 森永製菓 不二家 江崎グリコ 明治乳業 雪印乳業 森永乳業	東レ 旭化成工業 鐘紡 ユニチカ 東洋紡績 帝人 三菱レイヨン クラレ	十條製紙 王子製紙 本州製紙 大昭和製紙	住友化学工業 三菱化成工業 昭和電工 宇部興産 三井東圧化学 三菱油化 大日本インキ化学工業 富士写真 小西六 武田薬品工業 三共 田辺製薬 塩野義製薬 資生堂 ライオン歯磨 花王石鹼	丸善石油 日本石油 三菱石油 東亜燃料工業	ブリジストン タイヤ 横浜ゴム	旭硝子 日本板硝子 セントラル硝子 小野田セメント 日本セメント 三菱鉱セメント
鉄鋼(6)	非鉄金属(5)	機械(8)	電機(11)	輸送用機器(13)	精密機器(6)	楽器(2)
新日本製鉄 日本鋼管 住友金属工業 川崎製鉄 神戸製鋼所 日新製鋼	日本鉱業 住友電気工業 古河電気工業 三菱金属 三井金属鉱業	小松製作所 久保田鉄工 住友重機械工業 豊田自動織機製作所 日本精工 光洋精工 荏原製作所 新潟鉄工所	松下電器産業 日立製作所 東京芝浦電気 三菱電機 三洋電機 日本電気 富士通 沖電気工業 松下電工 ソニー 日本ビクター	トヨタ自動車工業 日産自動車 本田技研工業 東洋工業 いすゞ自動車 日野自動車工業 富士重工業 鈴木自動車 日立造船 三井造船 三菱重工業 石川島播磨重工業 川崎重工業	服部時計店 シチズン時計 キャノン リコー 日本光学工業 オリンパス光学工業	日本楽器製造 河合楽器製作所

## 第2章 多角化

多角化とは、1つの企業が用途の異なるいくつかの製品を生産販売している状態である。用途の異なる製品をつくることによって製品のライフサイクルと企業の運命とを分離しうる。(河野, 1974)

### I 多角化の類型

多角化を定義し、それによって企業の戦略を分類するには、先ず同一の製品とは何かを定義する必要がある。同一の製品とは次のようなものである。

(i) 用途が同じで、代替性の強い製品、例えば牛乳、粉乳、練乳は同じ製品と考える。

(ii) 商品分類で、最初の三ケタの番号が同じ製品。例えば日本標準商品分類で、牛乳、粉乳、練乳はそれぞれ 01221, 01223, 01223 で同じ製品と考える。ビールは07221でジュースは07122であり、異なる製品である。商品分類は、産業分類と異なり、用途に重点を置いた分類であり、同一商品の定義、及びマーケティング関連の度合いの測定に用いうる。

(iii) 連結製品。例えば原油から必然的に揮発油、重油、灯油、軽油、機械油などが出てくる。これらは用途は異なるが分離できないから、同一製品と考える。

以上の3つに含むものは同一製品である。商品分類番号は1つの規準であり、あまり厳格に使用せず、むしろ用途の代替性を重視した。例えば綿…2122101, 毛…2122201であるが、用途が異なるので別の製品とし、マーケティング関連の製品とした。しかし合成繊維は、互いに混紡され、ナイロンもセーターや毛の靴下に用いられるので、用途の同じ製品と考える。薬品は製法は似ているが消化器系、神経系、ビタミン剤など種々あり、これらは用途が異なるので、別々の製品と考える。しかしマーケティング関連の製品群である。

第2-1表 多角化の分類

用途 技術	せまい		ひろい	
			マーケティング せまい	マーケティング ひろい
せまい	S 専門化	D 準専門化	RMT マーケティングと 技術関連の多角化	RT 技術関連の多角 化
ひろい			RM マーケティング関 連の多角化	U 無関連多角化

次に、製品構成がどのようなかによって、企業の多角化を次のように分類する。

専門化企業 (S. Single product)

準専門化企業 (D. Dominant product)

マーケティングと技術関連の多角化企業  
(RMT. Related, marketing & technology)

技術関連の多角化企業 (RT, Related, technology)

マーケティング関連の多角化企業 (RM, Related, marketing)

無関連多角化企業 (U, Unrelated)

これらの相互関係を考慮に入れて表にすると、第2-1表のようである。

専門化企業 (S) とは、同一の製品の売上高が全売上高の95%以上をしめる企業である。

準専門化企業 (D) とは、同一の製品の売上高が全売上高の70%以上をしめる企業である。

残りの30%の売上高の半分以上が主力製品と技術及びマーケティング関連があれば、「純専門化(残余は技術・マーケティング関連)企業」と名づけ Dmt と符号する。

残りの30%の売上高の半分以上が主力製品と技術関連があれば「純専門化(残余は技術関連)企業」と名づけ Dt と符号する。

残りの30%の売上高の半分以上が主力製品とマーケティング関連があれば「純専門化(残余はマーケティング関連)企業」と名づけ Dm と符号する。



残りの30%の売上高の半分以上が主力製品と技術もマーケティングも関連がなければ「準専門化企業（残余は無関連）企業」と名づけ、Du と符号をつける。

技術関連の多角化企業（RT）とは、相互に技術の関連のある製品の売上高が全売上高の70%以上をしめる企業である。

マーケティング関連の多角化企業（RM）とは、相互にマーケティングの関連ある製品が売上高の70%以上をしめる企業である。

マーケティングと技術と双方関連の多角化企業（RMT）とは、技術関連の製品の売上高が全体の70%以上をしめ、かつマーケティング関連の製品の売上が70%以上をしめ、かつ両者の重なりが売上高の50%以上をしめる企業を言う。

無関連多角化企業（U）とは、上記以外の企業であり、技術関連ある製品の売上高が70%以下、又はマーケティング関連ある製品の売上高が全体の70%以上の企業を言う。

マーケティング関連か否かをみるためには、先ず商品分類の番号が最初の二ケタが同じであるか否かを見る。例えば、ビールは07221で清涼飲料は0712であり、最初の二ケタが同じであるから、マーケティング関連がある。しかし菓子では06481で、薬品は23……であるから、マーケティング関連がない。また調味料は0666であり、油脂は221……であるから、マーケティング関連がない。

結局、2つの製品の商品分類番号が同じであれば○、異なれば×で示すとすれば

○○○……同じ商品

○○×……異なる商品で、マーケティング関連

○×× } 異なる商品で、マーケティング  
××× } の関連もない

技術の関連があるか否かは、産業分類の最初の二ケタが同じか否かを見る。例えば、肥料は261で、合成樹脂は2637であるから技術の関連がある。しかしアルミニウムは32・

…であるから、肥料とアルミニウムには技術の関連もない。結局、2つの製品が相互に同じ番号を○で、異なった番号を×で示すと

○○○ } 技術関連  
○○× }

○×× } 技術関連なし  
××× }

ということによって、技術の関連を定義する。

以上の多角化の分類はチャノン（Channon, 1973）やルメルト（Rumelt, 1974）の調査とほぼ対応している。しかしルメルトは、垂直的統合を多角化のなかに入れていますが、これは生産プロセスの前後を支配することであり、用途を多様化することではない。多角化と並列する他の製品市場戦略である。

またルメルトは、多角化企業を集約的なもの（constrained）と拡散的なもの（linked）とわける。集約的なものとは同一製品の売上高は70%以下であるが、製品が相互に関連があり、1つの中心的技術で結ばれている企業である。次に拡散的な多角化企業は、製品が一本の線のみで結ばれており、いくつもの中心的技術があるような企業である。

また無関連多角化とは、互いに関連のある製品の売上高が70%に満たない企業である。

ルメルトの分類概念は、相互の関連が技術かマーケティングかを区別せず、ただ技術の関連の度合いのみをみる。その点では不完全な概念である。多角化についての意思決定をするためには、また多角化の効果を測定するためには、技術関連かマーケティング関連かを明らかにする必要がある、その点で不十分な分類概念であるといえる。

## II 多角化の類型別の分布とその時系列の推移

多角化の形態を国際比較をしてみると、第2-2表のようであり、これは大企業の比較である。これによると、図による相違は意外

第2-2表 大企業の多角化の形態の国別の比較

	US	UK	Japan
S	7.6%	6%	13.7%
D	31.0	34	24.5
R	45.2	54	52.9
U	16.2	6	8.8
会社数	87社	100社	102社
年次	1969	1970	1976
調査者	Rumelt	Channon	河野

に少ない。この理由はどこにあるのであろうか。それは2つ考えられる。第一には、この三国は産業の発展段階や、国民所得がほぼ同じで、似たような産業構造をとっている。需要の構造も似ている。第二には、似たような独占禁止法の規定をもっており、独占を規制しているからであろうか。

ただ日米比較をしてみると、日本の企業の方が多角化のレベルはやや低く、専門化企業が多く、無関連多角化企業が少ない。これは高成長の下で、多角化の必要性が相対的に少なかったからであろう。

日本の企業の多角化の時系列を16年間についてみてみると、第2-3-1表のように、次第に多角化して行っていることがわかる。例えば専門化企業と準専門化企業とは46社から39社へと減少している。このような多角化への傾向は、アメリカの企業にも、イギリスの企業にも見られるのであるが、日本の場合には、むしろその変化が少ないと言える。これは日本の経済の高成長に由来するといえる。高成長の下では、多角化する必要は少なかった。

多角化の形態の変化は、個別の企業をみると一様ではなく、例えば日本鉱業は、非鉄金属と石油精製という無関連多角化(U)から、次第に石油の比重が増加して、準専門化(D)へと変化し、クラレはいろいろの繊維をつくるマーケット関連の多角化(RM)から、合繊の比重が増大して準専門化(D)企業へと変化している。この2社はむしろ専門化してきた例である。また三菱重工は、産業機械、

第2-3-1表 戦略と構造の推移(会社数)

		年				全体として
		1962	'67	'72	'76	
製品市場 戦略	S	17	18	16	14	16
	D	29	29	23	25	23
	小計	(46)	(47)	(39)	(39)	(39)
	RMT	15	15	19	21	20
	RT	25	24	28	27	26
	RM	6	6	6	6	6
	U	8	10	10	9	11
	小計	(54)	(55)	(63)	(63)	(63)
	NA	2				
	Total	102	102	102	102	102
組織	F		61		57	
	Div		40		45	
	NA		1			

(註) 符号の意味は1-B表を参照。

第2-3-2表 多角化の形態の推移マトリクス

1962	1976							計
	S	D	RMT	RT	RM	U		
S	12	4	1	0	0	1	18	
D	2	13	9	4	1	0	29	
RMT	0	3	11	1	0	0	15	
RT	0	3	1	20	0	1	25	
RM	0	1	0	0	5	0	6	
U	0	1	0	1	0	7	9	
計	14	25	22	26	6	9	102	

船舶、自動車をつくっているが、途中で自動車の比重が増大し、ついでそれを分離したために、RT→U→RTという過程をへて変化している。したがってこれらを除けば、専門化から多角化へと変化して行った企業が多い。

大企業は何故次第に多角化してゆくのであるか。それには次の2つの理由がある。

第一に、製品はライフサイクルがあり、成長を続けるためには、新製品を導入し、多角化をしてゆく必要がある。

第二に、生活水準の高度化、経済の高度化と共に多様な消費財、多様な生産財が使用されるようになる。使えば基本的な電灯のほか、電気洗濯機、電気冷蔵庫、テレビ、など、

また工場では自動化された機械など。それと共に、企業もまた多角化してゆくことが必要になる。

このことは逆に、主力製品の成長率が低い企業は多角化をしてゆくが、主力製品の成長率が高い企業は、専門化を続けてゆくことになる。石油、ボールベアリング、自動車などの業界に専門化企業のまま16年間続ける企業の多いのは、これらの業界の成長率が高かったからである。

### III 環境と多角化

ここで多角化のレベルの変化と、業界の初期の成長率との多重回帰を試みると、次のごとくであり、あまりはっきりした関係は見つけられなかった。

$$PML - PME = 0.560 - 0.0206 (BGE) \\ (t = -1.580)$$

$$-0.0185 (ROT) \\ (t = -0.925) \quad (R = 0.164)$$

（変数の定義は1-B表を参照）

これによると、初期成長率が低いと多角化のレベルが高まり、また利益が低いとやはり多角化のレベルを高める、という弱い関係が認められる。しかしこれらの影響は少なく、重相関係数も低い。

また多角化のレベルそのものと、業界の初期の成長率との関係を多重回帰によって分析してみると、次のようであり、ここにもはっきりした関係は見出されなかった。

$$PML = 2.432 + 0.0141 (BGE) \\ (t = 1.175)$$

$$-0.0564 (ROT) \\ (t = -1.646) \quad (R = 0.208)$$

（変数の定義は1-B表参照）

#### A 経営者の意欲

両者の相関の低い理由は、業界の成長率が低いにも拘らず、専門化を続ける企業があるからである。例えば、ビール業界の諸会社、セメント業界の諸会社などがそうである。

つまり「低成長の業界」という似た環境のなかにある企業でも、経営者の意欲によって多角化をする企業とそうでない企業と出てくる。例えば次のようである。

多角化のレベルの低い企業	多角化レベルの高い企業
キリンビール 森永製菓 東レ、帝人 小野田セメント	朝日ビール 明治製菓 旭化成、鐘紡 三菱鉱業セメント、宇部興産
三菱金属、三井金属 川崎製鉄 河合楽器 日本光学	日本鉱業 神戸製鋼 日本楽器 キャノン

経営者は、少くとも業界の成長率が最低水準（例えば国民経済の成長率）以上が、または利益率の最低水準がえられる限り、多角化をしなくても生き残れる。そこでこれらの条件を満たす限りは、経営者の方針によって多角化か専門化かを選択しうる（同じ業界での戦略の相違につき、Miles と Snow の調査参照。M. D. Rechards, 1978のなかの論文）。

#### B 環境か経営者の意欲か——初期の能力の判断

多角化の形態の変化は、前期の企業の能力や資源に制約される。時系列的なシナジー、即ち前期の能力と、今期の製品の必要能力との間には共通性がなければ競争力をもつことができない。このために製品構成は急には変えられない。

第2-3-2表は多角化の形態の16年間の推移マトリクスを示している。これを見ると、多角化の形態の変化はあるものの、意外に安定している。これは新事業や新製品を導入するに際しても、技術関連又はマーケティング関連のものでなければ、競争力をもつことができないからである。

つまり経営者の意欲によって製品構成をかえられるが、しかしそこには限界がある。初期に選択した環境によって必要能力が規定され、それによって次の期の戦略が規定される。

第2-4表 多角化とトップマネジメント

	会社数	AGD	TEC	AGE
S	16	56.5yr	39.6%	34.5yr
D	22	55.3	42.0	33.5
RMT	19	55.8	47.0	33.4
RT	26	57.5	50.6**	34.2
RM	6	55.1	28.1**	32.7
U	11	57.2	44.7	36.0**
平均		56.4	44.7	34.0
$\sigma$		2.28	14.26	2.78

(註) 変数は1-B表を参照。

同じ業界の製品構成を横断的に見てみると、そこには類似性がある。例えば石油業界、自動車業界には専門化企業が多い。またセメント業界は低成長であったが専門化企業が多い。これらは環境の認識に共通性があるからであろう。また繊維会社の製品構成、製菓会社の製品構成にも類似性が多い。これらは、環境からくる能力の制約の強いことを示している。

#### IV 戦略と経営者

経営者は戦略を規定し、反対に、戦略によって経営者が規定される。これは次のように説明しうるであろう。

初期の戦略によって企業に必要な経営者の能力が戦略的資源として規定される。これによってそのような能力をもつ人が採用され、また昇進する。戦略資源をもつ人は次第に影響力もつようになり、遂にはトップマネジメントになる。

##### A 技術関連の多角化と自然科学出身の経営者の割合

経営者の能力を社会科学系の出身者と、自然科学系の出身者とに分けてみる。それと多角化の形態との関係のみてみる。第2-4表にみるように、技術関連の多角化企業には、自然科学系の経営者の割合が多く、平均は45%であるのに対して、RMTでは47%、RTでは50.6%となっている。これは戦略に応じて経営者の能力が選択されたためである。また反対に、自然科学系の経営者は、技術関連

の多角化に強味をもち、それを推進するという関係もある。

経営者の平均年齢は、約56歳であり、多角化の形態とは関係ない(第2-4表)。

##### B 自然科学出身の経営者の割合と輸出の割合

自然科学系の出身の経営者にしめる割合と輸出との間には、やや高い相関がある(相関係数=0.4147)、これは、高技术製品は輸出競争力があり、技術関連の多角化企業の輸出の割合が高いことと関係がある。若干の例をあげてみると

会社名	多角化の形態	自然科学出身の経営者にしめる割合	輸出
新日鉄	S	42%	35%
日本鋼管	RT	46	37
日本電気	RT	62	29
松下電器	RMT	26	31
ソニー	RMT	50	60
トヨタ自動車	S	47	39
石川島播磨	RT	60	52
三井造船	RT	60	73
キャノン	RMT	62	68
オリンパス	RT	56	64

となっており、輸出比率の高い企業は若干の例外を除いて、技術者の比率が高い。

##### C 経営者の専門別割合と業績との相関

自然科学系の出身者の割合と、業績の間には関係があると考えられる。日本の企業には、自然科学系の出身者が多く、そのために新技術への感受性が高い。

しかし日本の102社の間で業績の差異があるか否かをしらべてみると、その差は少ない。技術者の割合と業績との相関係数をみても、次のようである。

総資本利益率(16年間)との相関係数	(-) 0.065
総資本利益率の標準偏差との相関係数	0.1151
企業成長率との相関係数	0.1970
自己資本比率との相関係数	(-)0.0019

このように技術者の割合と業績の間には

関係は見られなかった。

## V 多角化と他の製品市場製品との関連

### A 専門化と多国籍化

専門化企業は、多角化企業に比して、多国籍化のレベルが高く、また垂直的統合の度合いが高いという仮説がある。

この仮説は次の理由にもとづく。

専門化企業は、多角化の機会を探索するよりも、生産と市場の地域をひろげる多国籍化を進める方が資源の効率が高い、ということ。アメリカでは、石油、自動車、コンピュータなどの産業がこれに相当しよう（我が国ではこれらの産業で何れも多国籍化のレベルはまだ低い）。日本では、東レ、帝人、日本精工などがこれに当る。

逆に多角化企業には、国内に多角化による成長機会が多いので、多国籍化には消極的である、というのである。

他の理由は、専門化企業は、単一製品の規模が大きく、国際競争力があるので、多国籍化に適する、というのである。

しかしこれらの理由には反論がある。専門化企業は、その主力製品の成長率が高かったので専門化していたのであり、多角化の必要性がなかった。したがってそれは多国籍化とは関係がない。

実際に調査してみると、専門化と多国籍化の関係は薄い。第2-5表にみるようにやや専門化している企業Dの多国籍化率は最も高いが、専門化している企業Sの多国籍化率は低い。

専門化のレベルと多国籍化率の相関係数は、 $-0.15274$ であり、多角化のレベルの高くなるほど多国籍化のレベルは下るというマイナスの相関は認められるものの、その相関係数は低い。

多国籍化の規定要因としては、専門化と別の要因があるに違いない。この問題は後に研

究する。

### B 専門化と垂直的統合

専門化企業の垂直的統合のレベルは高いという仮説がある。それは多国籍化と似たものである。

専門化企業は単線構造的な生産システムであり、原材料や部品数が相対的に少なく、かつ大量に消費するので、原材料、部品段階まで統合することが有利である。ビール、石油、製鉄業などがこれに相当する。また川下に向っても、少数の製品で付加価値を高め、販売経路を強化するためにも垂直的統合を進めることが有利である。

しかしこの両者の関係を実証することは、この調査ではできなかった。

第2-5表にみるように、多角化の形態と垂直的統合との間には全く関係がない。むしろ多角化企業（RTなど）の方が垂直的統合のレベルが高い。これは垂直的統合の尺度に問題があるせいであるかも知れない。

### C 多角化と市場占有率

多角化と市場占有率とは関係があるか。観念的には、専門化企業は、専門化のゆえに競争力が強く、占有率が高いように考えられる。しかし実際に調査してみると、多角化と市場占有率の間には関係がない（第2-5表参照）。

つまり、多角化しつつ高い占有率をとることは可能である。専門化していても相対的占有率の低い企業もある。朝日ビール、東亜燃料、日本板ガラス、東洋工業などがこれに当る。

多角化していても、各製品の領域で高い占有率をえている企業としては、日本鉱業、住友電工、日立製作所、松下電器、ソニー、三菱重工、キャノンなどがある。

占有率は利益率を規定する重要な要因であり、多角化しつつも高い占有率を維持することは可能であり、それは多角化に成功する一つの要因となる。

第2-5表 多角化と他の製品市場戦略

	会社数	MNM	VER	SHA	RAD	SPR	BGT	EXP
S	14	3.39	21.86%	0.63	1.00%	2.23%	14.59%	18.00%
D	22	9.05*	22.55	0.62	1.60	5.35	12.82	17.73
RMT	15	3.61*	23.90	0.57	2.31	5.00	14.65	24.07
RT	25	5.70	26.03	0.65	2.25*	2.83	13.73	24.24
RM	5	8.14	23.89	0.54	1.11	7.27	10.66**	16.00
U	10	3.87	24.22	0.72	1.10	1.11	13.71	19.60
平均		5.74	23.82	0.62	1.70	3.71	13.62	20.26
σ		7.73	6.54	0.28	1.43	4.71	2.22	18.69

(註) 変数の説明は1-B表を参照。 \*…有意水準10%。 \*\*…有意水準5%。 \*\*\*…有意水準1%。

#### D 多角化と研究開発費

技術関連の多角化企業の研究開発費は多い。技術関連の多角化企業は、第2-5表にみるように、RMTは2.31%、RTは2.25%という研究開発費の売上にしめる割合を示している。これは技術関連多角化企業は、技術集約的な製品をもっているからである。

RMTとRTの企業群のなかで、技術研究費の大小によって業績の違いがあるか否かはこの分析は今回は行なわなかった。

研究開発と業績との間には、後に分析するように、やや強い相関がある。それは次のようである。

ROT……0.32694 DEV……0.23698

GRT……0.12942 EQV……0.36050

#### E 多角化と輸出

輸出の売上高にしめる割合は、多角化の形態によって差がある。第2-5表にみるように、技術関連の多角化企業(RMTとRT)の輸出の割合は大きい。これは、技術集約的な製品の輸出が容易であるからであろう。技術関連の多角化をしつつ、輸出の多い企業としては、電気機械業界(家庭電機を含む)、造船業界、カメラの業界などの諸企業をあげることができる。

後に分析するように、輸出比率と業績とは関係がない。そこで、技術関連の多角化と輸出との適合関係は、業績に影響を及ぼすか。これとくらべてみると、つまりRMTのなか

で、またRTのなかで、輸出比率の多い企業の業績がよいかどうか。

#### F 多角化と販売促進費

販売促進費の売上にしめる割合は、消費財を生産、販売しているか否かに関係があり、多角化の形態とも関係がある。専門化企業(SとD)のうちでも、食品業界や時計業界などはその割合が高い。多角化している企業では、マーケティング関連の多角化(RMTとRM)の業界の広告宣伝費の割合が多い(第2-5表参照)。

一般的に販売促進費と業績とは関係があるが、同じ戦略類型(DとRMTとRM)とのなかで、広告宣伝費による業績の差があるか否かは、今回は分析しなかった。

#### VI 多角化の形態と業績

専門化と多角化とどちらが業績がよいであろうか。また多角化の形態と業績との関係はどうか。

##### A 業績の尺度

業績の尺度として次の5つをとる。

1 成長率。名目売上高の成長率(GRT)による。別に、付加価値、利益額、1株当たり利益などの成長率があるが、ここでは用いない。

2 利益。総資本利益率(ROT)によって測定する。それは税前利益に、金融費用を加え、それを総資本で割って、総資本利益

率を計算する。これが最も総合的な利益率の指標であると考えられる。

別に自己資本純利益率、総資本純利益率、などがあるが、部分的な指標である、と考えられる。

総資本のなかには、利子を支払わない買入債務が入っているが、その利子分は材料費、部品費のなかに入っていると考えられる。しかしその分をとりだすことは不可能であるので行なわなかった。

3 安定性。安定性の尺度として2つをとる。1つは総資本利益率の16年間の標準偏差（16の値の標準偏差）（DEV）、その小さいほど利益がマイナスとなる確率が小さい、と考える。赤字になる確率は、総資本利益率の標準偏差で、総資本純利益率を割った値で正確にあらわされる。もしそれが1ならば約15%、1.65ならば約5%である。しかしこの調査では、単に総資本利益率の標準偏差を安定性の尺度と考える。

他の安定性の尺度は、自己資本比率（EQU）である。自己資本比率の高いほど利子支払額が少なく、赤字になる確率は小さい、また自己資本比率の高いほど、資金の不足する確率が低い（このような業績の分析につき、河野、1977、第2章参照）。

総合的業績。上記の4つを組み合わせ、総合業績（SOG）とする。それは次のようにあらわされる。

$$SOG = ROT - DEV + GRT + EQU \times \frac{1}{2}$$

ここで、ROT、DEV、EQUはそれぞれの実数値1が効用1であり（但しDEVはマイナス1）、EQUは実数値1の効用は $\frac{1}{2}$ であると考えられる。それらの合計が目標の効用の合計である。この総合業績はこのような効用を仮定している。

総合業績をこのようにウェイトづけして合計することは、最大基準を前提としている。別に、合格基準を設けて評価する方法も考え

られる。

上記のうち、4つの指標、即ち成長率（GRT）、総資本利益率（ROT）、総資本利益率の変動の幅（標準偏差）、自己資本比率がひろく用いられている目標項目であることは、長期計画の実態調査によっても明らかである（第2-11表参照）。

## B 多角化の形態と業績

多角化と専門化、及び多角化の形態と業績との関係を、102社の16年間についてしらべてみる。第2-6表はこれを示す。企業によっては多角化の形態が変化するので、最も長い期間の多角化の形態によって分類して、業績と対応させてある。この分析によると、次の命題が成立する。

(1) 総資本利益率は山型に変化する。

専門化から多角化のレベルが次第に増加してゆくに従って業績は直線的には変化せず、曲線的に変化する。そこには山型の関係が存在する。

16年間の総資本利益率について最も業績のよいのは、マーケティングと技術関連の多角化企業（RMT）であり、次に準専門化企業（Dmt と Dt）とである。そして最も利益率の低いのは、無関連多角化企業（U）である。これはほぼ山型の傾向を示している。

この山型の傾向は自己資本比率（EQU）についても言える。

しかしこの山型の傾向は、企業の安定性を示す総資本利益率の標準偏差と成長率について言うことはできない。

総合業績については再び、同じような山型の傾向がみられる。

ここで多角化のレベルを。

$$S = 1.0, D = 1.3, RMT = 2, \\ RT = 2.8, RM = 3, U = 4$$

としてあらわし、それとPMTと称し、多重回帰分析をしてみると第2-7表のような結果がえられる。この回帰分析には、業界の成長率（BGT）と占有率（SHA）を変数に

第2-6表 多角化と業績——I

多角化	会社数	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		ROI 1962-'78	DEV 1962-'78	GRT 1962-'78	EQU 1967&'78	SOG (1)-(2)+(3)+(4)×½
S	16	9.06 (2.95)	2.32 (0.86)	14.6* (3.34)	23.9 (10.3)	28.96 (7.42)
D m t	11	9.56 (2.56)	2.88* (1.59)	11.4 (3.14)	29.5 (7.6)	27.88 (6.16)
D t	12	9.63 (2.61)	2.29 (0.65)	13.7 (2.86)	25.5 (9.6)	29.57 (6.52)
RMT	20	10.74** (3.07)	2.47 (1.12)	14.7* (2.83)	30.1* (11.7)	33.09* (7.73)
RT	26	8.36 (2.33)	1.88* (1.06)	13.8 (2.39)	23.5 (9.8)	28.07 (5.66)
RM	6	8.69 (2.46)	2.38 (0.94)	11.4 (4.48)	26.5 (9.5)	26.56 (8.54)
U	11	7.81* (1.70)	1.41** (0.60)	15.0* (1.95)	17.9** (8.3)	27.05 (4.41)
計	102					
平均		9.16	2.19	13.38	25.35	29.14
標準偏差		2.76	1.11	3.16	10.53	6.96

(註) 1) ( ) = 標準偏差

2) \*...差の有意水準10%。 \*\*...差の有意水準5%。 \*\*\*...差の有意水準1%。

加えて、これらの影響を分離してある。何故なら、これらの二変数は業績に重要な影響を及ぼすと考えられるからである。

第2-6表にみるように、総資本利益率は、RMTにおいて最大であり、無関連多角化Uにおいて最も低い。これは、シナジーの効果が最も重要な原因であると考えられる。即ち、技術研究の共通性、生産設備の共通性、生産管理システムの共通性が、一種の規程の利益をもたらす。さらに、マーケティングの共通性は、販売経路、消費者・買手、マーケティングシステム、イメージの共通利用によって、規程の利益をうることができる。これらのシナジーが、技術のみ関連の多角化(RT)や、マーケティングのみ関連の多角化(RM)には相対的に少なく、無関連多角化(U)には最も少ない。このことが総資本利益率の差にあらわれている。

このモデルによると、多角化のレベル(PMT)に対して、総資本利益率は、二次放物

線を示し、しかも比較的に重要な要因であることを示す。

(1') 多角化の形態のなかでは、技術とマーケティング双方関連の多角化(RMT)がシナジーが大であり、業績が最もよい。

この命題は最初の命題の別の表現である。

(2) 総資本利益率の標準偏差は、多角化のレベルの高まるほど減少し、企業の安定性は高まる。

企業の安定性の尺度としての、総資本利益率の16年間の変動を表わす標準偏差を見る。それは多角化のレベルが上昇するに従って減少し、安定性を増す。標準偏差は準専門化企業において最も高く、無関連多角化企業において最も低い。多角化は企業を安定させる、という命題は、ほぼ成立する命題であるが、第2-6表は、このことを大体において証明している。関連多角化のなかでは、マーケットに関連の多角化(RMTとRM)との安定性が悪い。これはマーケットが共通であり、



第2-7表 多角化と業績——Ⅱ

(1)	$ROT=2.185+2.662(RMT)-0.712(PMT)^2+0.255(BGT)+2.717(SHA)$				
	(t=1.711)	(t=2.191)	(t=2.097)	(t=2.097)	(R=0.420)
(2)	GRT=No correlation				
(3)	$EQU=-1.866+11.151(PMT)-3.902(PMT)^2+15.356(BGT)+11.151(SHA)$				
	(t=3.242)	(t=-3.239)	(t=2.704)	(t=3.242)	(R=0.4611)
(4)	$SOG=0.353+7.437(PMT)-1.798(PMT)^2+1.328(BGT)+6.903(SHA)$				
	(t=2.044)	(t=-2.33)	(t=4.60)	(t=3.132)	(R=0.5131)

(註) 変数の意味は1-B表を参照。

各製品の業績が同じような動きをするからであろう。

これに反して、技術関連の多角化(RT)と、無関連多角化(U)とは標準偏差が小さく、安定している。これは市場が多様化しているからである。このことから次の命題を主張しうる。

(2') 市場の多様化をもたらす多角化は、利益率の変動を小さくしうる(1-5表, 1-7表)。

(3) 多角化の形態と成長率との間には、一定の関係はない。

第2-6表にみるように、成長率は、専門化企業(S)とマーケティング及び技術関連の多角化企業(RMT)と無関連多角化企業(U)とに3つのピークがある。

これらの種類の企業は、高い成長の業種を選択して高い企業成長をしたものと言えよう。とくに無関連多角化企業(U)は、業界(売上高が自社で最大の製品の業界)の成長率よりも高い成長率を得ている。第2-5表にみるように、業界成長率は、16年間で13.71%であるのに対し、無関連多角化企業の企業成長率は15.0%であった(第2-6表参照)。

(4) 自己資本比率は、多角化のレベルに対して、ほぼ山型の傾向を示している。

第2-6表にみるように、技術とマーケティング双方関連の多角化(RMT)をピークとして山型になっている。

これは第2-7表のような多重回帰分析によってもみることができる。この式では、業

界成長率と、占有率の効果を分離してある。

(5) 総合的な業績。

以上を総合してみると、総合業績=ROT-DEV+GRT+EQU×1/2と定義して測定すると、やはりRMTが最もよく全体として山形をなしている(第2-7表)。

総合業績を多角化のレベルについて多重回帰してみると、第2-7表のように、二次放物線になっている。

(6) 以上の命題に対する反論。

以上の命題に対して、次のような反論がある。

これらの業績に対しては、多角化の形態によるものよりも、業界の成長率や、競争上の優位性からくる要因が強く働き、それらの要因が業績を一層大きく左右しているのではないか。

そこで業界の成長率と、競争上の優位性としての市場占有率とを分離し、多角化の形態別の効果を知るために、多角化の形態をダミー変数とし、次のようなモデルによる重回帰分析を試みた。

$$Y=a_0+a_1(S)+a_2(D)+a_3(RMT)+a_4(RT)+a_5(RM)+a_6(U)+a_7(SHA)+a_8(BGT)$$

(変数の説明は1-B表を参照)

ダミー変数を用いた分析の結果は第2-8表のようである。ダミー変数による分析では、係数の絶対値の大きいものが業績への貢献が大きいのであるから、絶対値の大きさを見ればよい。ここでは、業界の成長率(BGT)

と占有率（SHA）を別にして考える。

これによると、総資本利益率の最も高いのは、RMTであり、その高さは、RMT-D-RM-S-Uの順序になっており（RTは相関がない）ほぼ第2-6表と同じ傾向を示している。

総資本利益率の標準偏差（DEV）は、Uが最も小さく、U-RT-S-RMTの順序になっており、ほぼ、第2-6表と同じ傾向を示している。

次に企業の成長率（GRT）は、Uが最も高く、U-RMTの順であり、これも、第2-6表とほぼ同じ傾向を示す。

自己資本の割合（EQU）は、RMTが最もよく、RMT-RM-D-Uの順序となっている。

このように、業界の成長率と占有率とを入れても、ほぼ同じ傾向を示している。したがって第2-6表の分析は、ほぼ妥当な業績を多角化の形態ごとの業績への影響をほぼ妥当に示しているといえる。つまり最も業績がよいのは、マーケティングと技術双方に関連がある多角化（RMT）であり、次にやや専門化している企業（D）と技術関連の多角化企業がこれに次ぎ、無関連多角化Uは相対的に最も業績が劣る。

他の反論は、因果関係が逆ではないか、ということである。即ち業界の成長率が高ければ専門化し、低ければ高成長領域を求めて多角化する。それによってどの多角化の形態も同じような成長率を示すようになる。また、総資本利益率が高ければ専門化し、低ければ多角化する。それによって利益率も平準化する。この問題を検討するために、次のような分析を試みた。

多角化のレベルと、初期の業界の成長率及び自社の利益率と相関があるか。

多角化のレベルの変化と初期の業界成長率及び自社の利益率と相関があるか。この分析の結果についてはすでにのべたように、

$$\text{PMR--PME}=0.560-0.0206(\text{BGE})-(t=-1.580)$$

$$0.0185(\text{ROT})$$
$$(t=-0.925)$$

$$(R=0.164)$$

（変数の意味は1-B表を参照）

という弱い関係がある。つまり、業界成長率が低く、利益率が低いと、多角化のレベルを高める傾向がある。

しかしこの関係は弱い。むしろ多角化のレベルを高めるよりも、多角化の内容としてどのような製品を選択するかが問題であるからである。

ここで、無関連多角化Uの企業群においては、主力製品の業界成長率に比して、企業成長率の高いということである。このことは、多角化によって、高い成長率の製品を選択したということである。

つまり専門化や多角化による業績は、ただ単に、専門化や多角化の形態のみによるのではなく、どのような製品を選択し、どのように競争力をもっているかにもよるのである。これらの効果については、後に、垂直的統合や多国籍企業など、あらゆる戦略の業績に与える効果を分析した後に検討する。

#### (7) 漸定的な要約。

以上要するに、技術とマーケティング双方関連の多角化が最も業績がよい。無関連多角化は最も業績が悪い。専門化もまた、もし高成長で、魅力ある業界を選べば、高い業績をあげることができる。

しかし、この逆は真ではない。つまり、業績をあげるためには、技術・マーケティング関連の多角化のみをすればよい、とはいえない。製品構成については、他の原理を追求してみる必要がある。

(8) 業界の成長率と、占有率とからみた製品構成の類型と業績。

この命題は、多角化の形態と業績との関係

第2-8表 多角化と業績—Ⅲ

ダミー変数を用いた回帰分析

説明変数	従属変数	ROT	DEV	GRT	EQU	SOG
constant		2.913	1.016	0.7717	6.2463	5.318
S		0.3976 (t=0.47)	-0.4358 (t=-1.23)			
D		1.4098 (t=1.91)		-0.514 (t=0.83)	4.629 (t=1.79)	1.758 (t=1.08)
RMT		2.37589 (t=3.07)	-0.2676 (t=-0.83)	0.401 (t=0.62)	7.095 (t=2.61)	4.710 (t=2.77)
R T			-0.7545 (t=2.79)			
RM		1.0213 (t=0.85)			5.2192 (t=1.16)	1.940 (t=0.69)
U		-0.8084 (t=-0.84)	-1.2923 (t=3.39)	1.111 (t=1.38)	-6.300 (t=1.83)	-1.482 (t=0.68)
SHA (av.=0.65)		2.7204 (t=3.02)		0.3208 (t=0.8473)	10.639 (t=3.07)	6.795 (t=3.12)
BGT (av.=14.0)		0.2727 (t=2.14)	0.1196 (t=2.33)	0.9353 (t=8.27)	7.7509 (t=1.56)	1.3376 (t=4.43)
R =		0.467	0.409	0.673	0.452	0.535

(註) 変数の意味は、1-B表を参照。

を分析しているこの章の範囲をこえているようにみえるかも知れない。しかしそうではない。どのような製品を選択するかが多角化の意図するところであるから、どのような製品特性が業績を左右するかは、多角化の類型の効果と極めて関係が深い。

第2-8表はその分析の一部であり、ここでは、多角化の類型の効果を分離した業界成長率(BGT)と占有率(SHA)の業績への効果を見ることができる。

総資本利益率に対して、企業の製品の占有率は、極めて重要な割合を示している。ここで多角化している企業の占有率は、各製品ごとに、最大シェアの企業の占有率を1で表わし、それに対する比率で表現し、会社全体としては、各製品のシェアに製品の売上高でウェイトづけをして計算したものである。

業界の成長率も、業績に重要な関係を示している。これは成長率に用いられている尺度の単位(平均14.0)と係数(0.2727)との関

係を見れば明らかである。

企業の安定性に対しては、業界成長率が高いほど企業業績が不安定になる、という関係を示している(総資本利益率の標準偏差が大きくなる)。

企業の成長率(GRT)に対しては、業界成長率は決定的な影響を及ぼす(係数=0.9353)。自己資本比率に対しては、業界成長率と占有率とが重要である。

総合的な業績に対しても同様に、業界の成長率と、占有率とが重要な影響を及ぼす。それはむしろ、多角化の形態よりも業績に対して重要な効果を及ぼしている。

第2-9表は、業界成長率及び占有率と、業績との相関係数表であり、第2-8表と同じような傾向を示している。

(9) 要約—多角化に成功する条件。

多角化の形態のうち、マーケティング及び技術関連の多角化企業の業績が最もよいことが実証されたが、それは製品相互にシナジ

第2-9表 業界成長率及び占有率と業績との  
相関係数表

	ROT	DEV	GRT	EQU
SHA	0.28549	-0.04747	-0.09379	0.31070
BGT	0.23519	0.17980	0.67584	0.18729

(註) 変数の意味は、1-B表を参照。

があるということである。しかし多角化に成功する条件としては、別に、他の3つの条件が重要である。

第一には製品の属する業界の成長率の高いことである。ライフサイクル初期の製品をその主力製品とすることによって高い成長と利益とを得ることができる。これは製品構成についてPPMの原則の主張するところである。

第二には、製品の競争力のあることであり、市場占有率の高いことである。占有率の高いことによって、相対的に低いコスト、強い市場支配力をもつことができる。これもPPMの原則の主張するところである。

この2つの原則はすでにのべたように、第2-8表のダミー変数を用いた多重回帰分析の表において、業界の成長率(BGT)、と占有率(SHA)とは重要な貢献をしていることがわかる。それらの総資本利益率(ROT)、成長率(GRT)、自己資本比率(EQU)、総合業績(SOG)への貢献が大きい。とくに総合業績への貢献では占有率の高さの効果は非常に大きく、業界成長率の効果も大きいことがわかる。

この命題は、また既に分析したような、多角化のレベルと業績との関係を分析する多重回帰分析において、業界成長率と、占有率とが重要な要因をしめることから証明される(第2-8表)。

また、業績を規定する多数の要因の分析において、この2つの要因が重要な位置をしめることから実証しうる(後に示す表)。

さらに、高業績企業のプロファイルの分析をみると、業界成長率と占有率とが高いことか

らも実証しうる(後に示す表)。

多角化に成功する第三の要因は、製品相互にシナジーのあることである。これはマーケティング及び技術関連の多角化の業績が最も高いことによってすでに実証された。

第四には、安定にかかわる原則であり、製品の業績が相互に関係なく動くことである。このことは、総資本利益率の標準偏差が、マーケティング関連の多角化(RMT, RM)においてやや高く、マーケティング関連のない技術関連の多角化(RT)において低く、無関連多角化において最も低いことによって実証される(2-8表)。

## VII 多角化と組織構造

多角化はどのような組織構造と適合するか。ここでは、組織構造として、

- (1) トップマネジメントの組織
- (2) 企画室の組織
- (3) 事業部制などの部門管理組織
- (4) 多角化と研究所組織

をとりあげる。ここで、先ず次のような仮説をたててみる。

〔仮説〕

	専門化企業	多角化企業
(1) トップマネジメント	社長1人 平均年齢高い	常務会などの 集団 平均年齢若い
(2) 企画室人員	本社に多い	本社に少ない
(3) 部門管理組織	機能別組織	事業部制
(4) 研究所	集中した研究所	分散した研究所

これらの仮説は、スコット(Scott, 1971)、グレイナー(Greiner, 1972)らのとるものであり、また、ルメルト(Rumelt, 1974)、チャノン(Channon, 1973)、ストップフォード(Stopford 外, 1972)はその一部を実証している。

**A トップマネジメント組織**

専門化企業では、製品が単純であるので、戦略的意思決定のための情報を少数のトップマネジメントが握り易く、したがってトップマネジメントは、1人又は極めて少数の人数でよい、という考え方がある。これに対して、多角化企業においては、多様な知識を結集するために、常務会などの集団的なトップを必要とする、というのである。

この仮説はあてはまらない。我が国では専門化、多角化を問わず、ひろく常務会が普及しており、どちらの企業も常務会をもっている。長期計画の立案の過程を、専門化企業と多角化企業とに分けて調査したものが第2-14表であるが、これによると、両者の常務会の機能についての差異はない。また専務会、社長の決定における役割についても差異はない。

さらに、専門化企業では製品のライフサイクルが長く、技術革新が少ないために、トップマネジメントの年齢が高い。多角化企業においては、技術革新がはげしく、ライフサイクルが短いために、若い頭脳がトップマネジメントになることが要求される、という仮説がある。

この仮説は第2-4表にみるように、実証されない。専門化企業と、多角化企業との間に、平均年齢の差異はない。その平均は、約56歳となっている。

業績との関係はどうか、専門化と多角化との区別をせず、取締役の平均年齢と業績との相関係数をとってみると、次のようになっている。

取締役の平均年齢と業績との相関係数

- ROI … -0.12323
- DEV … -0.17360
- GRT … -0.21047
- EQU … -0.0445

これによると平均年齢の高くなる程業績が

わるく、若い方が業績がよいことになる。この相関係数は、専門化企業と多角化企業とでは異なるか否かは、今回の調査では分析しなかった。

日本のトップは、年功序列で昇進するために、老齢化している、との説がある。しかしこれは事実ではない。平均年齢56歳というのは、海外企業のそれに比しても高いとはいえない。

しかし社長の年齢は平均約65歳であって、これは、他国よりも高いかも知れない。

**B 本社レベルの企画室の人員数**

専門化企業では、事業部は殆どなく、権限が集中しているので、大きな本社企画室を必要とし、多角化企業では、事業部に戦略決定の一部の権限が分散しているので、本社レベルには企画室の人員が少ない。これが両者の企画室の人員の相違の理由である。この仮説を実証してみる。

長期計画の実態調査（1979年実施）の回答会社のうち、この調査の102社と重複している専門企業9社、多角化企業18社の人員を比較してみると次のようであった。

- 専門化企業…11.4人 ( $\sigma=12$ )  
(全員では13.7人)
- 多角化企業…11.3人 ( $\sigma=9$ )  
(全員では13.3人)

(註) 女子など補助を除いた人員、かつこ内は、女子など補助者を含む。

これによると、専門化企業と多角化企業との間に差はない。

この数字を102社以外の企業に拡張して調査する。1979年の長期計画の実態調査によると、

- 327社の平均…………… 6.8人
- 輸送用機器 27社………… 9.1人 } 専門化企業の
- 電気・ガス 6社………… 16.2人 } 多い業種

となっていて、専門化企業の本社企画室の人員は多い。

### C 事業部制

専門化企業は、部門管理組織として機能別組織をとり、多角化企業は分権化のために、事業部制をとる。事業部制によって各製品に固有の戦略立案と、業務決定とを、すぐれた質で、かつ能率的に行なうことができる。これは通説である。

部門管理組織の類型としてルメルトは組織構造を次のように分けている (Rumelt, 1974)

- a) 機能別組織 (functional)
- b) 機能別と事業部制との混合 (functional with subsidiaries)。主力製品は機能別の組織で、他の製品は事業部制や子会社をとるもの
- c) 製品別事業部制 (product-division)
- d) 地域別事業部制 (geographical-division)
- e) 持株会社 (holding company)。事業部や子会社の自律性が極めて高く、本社が小さいもの、法律上の概念よりもむしろ、実質による

この研究では、このような細分化をせず、機能別組織 (F) と事業別制 (Div) とに二分した。機能別組織と事業部制との混合については、これを機能別組織にした。我が国では事業部制でも、本社組織が非常に強く、機能別組織との区別は必ずしもはっきりしないからである。また 102 社のうちには、地域別事業部制は 1 社もなかった。持株会社形式の会社も 1 社もなかった。ソニーのように、工場や販売会社をすべて独立の会社にする場合は、これにやや近いが、子会社の自立性が小さく、この分類に入るとは考えられなかった。

実際に 102 社について、機能別か又は事業部制かを調査してみると、第 2-10 表のように、多角化と事業部制とは対応している。

この調査によると、準多角化企業 (D) と、技術・マーケティング双方関連多角化企業 (RMT) に「不適合」が多い。不適合とは、

第 2-10 表 多角化と組織

	1967	1976
S で F	16	16
S で Div	0	0
D で F	17	18
D で Div	6	5
RMT で F	14	10
RMT で Div	6	10
RT で F	8	8
RT で Div	18	18
RM で F	4	3
RM で Div	2	3
U で F	2	2
U で Div	8	9
F	61	57
Div	40	45
NA	1	0

(註) (1) F……機能別組織

Div……事業部制組織

(2) この組織の判別は、組織図の観察と、ダイヤモンド社社員録による職名からの判断と、両方によった。

Dにして事業部制、RMTにして機能別組織をとるものである。

準多角化企業Dは、70%以上は単一製品であるが、30%以下について用途の異なる製品をもっているのであるから、事業部制をとってもよいわけである。

むしろ問題は、多角化をしていて、事業部制をとらずに、機能別組織をとっている企業である。これらの企業として、

1967年には、

不二家 (RM)、東洋紡 (RM)、十条製紙 (RMT)、王子製紙 (RMT)、大昭和製紙 (RMT)、本州製紙 (RMT)、大日本インキ (RT)、三共 (RMT)、塩野義 (RMT)、田辺 (RMT)、富士写真 (RT)、旭ガラス (RT)、日本鋼管 (RT)、日新製鋼 (RMT)、三菱金属 (RT)、三

井金属（RT），荏原製作所（RT），いすゞ自動車（RMT），本田技研（RMT），鈴木自動車（RMT），キャノン（RMT），リコー（RMT），日本楽器（RMT）

1976年には

雪印乳業（RMT），東洋紡（RM），小西六（RM），十条製紙（RMT），王子製紙（RMT），三共（RMT），塩野義（RMT），富士写真（RT），小西六（RM），旭ガラス（RT），日本鋼管（RT），日新製鋼（RMT），三菱金属（RT），古河電気（RT），荏原製作所（RT），十条製紙（RMT），王子製紙（RMT），いすゞ自動車（RMT），本田技研（RMT），鈴木自動車（RMT），セントラルガラス（U），三菱鉱業セメント（U）などがある。

これらの企業はどうして事業部制をとらないのであろうか。筆者の推定によると，事業部制をとると，マーケティング機能が分散されて，強力なマーケティングができなくなる，ということである。とくに技術関連の多角化企業の場合には，製品の区分と顧客の区分とは必ずしも一致しないのであるから，本社にマーケティング部門を集中してもよい。

他の事業部制の欠点としては，他の諸機能別の能力の分散，短期的視野，部分的最適化（セクショナリズム），人事の部門間移動の困難さ，などがある。

では全体としてみて，戦略と，組織構造との適合は業績と関係あるか。そこで，専門化企業にしてかつ機能別組織，多角化企業にしてかつ事業部制という適合している組み合わせをもっている企業の業績をみる。それによると次のようであった。

$$\left. \begin{array}{l} \{S, D\} \cap F \\ \{R, U\} \cap \text{Div.} \end{array} \right\} \dots\dots \text{ROT} = 9.72$$

$$(\sigma = 2.98)$$

$$102 \text{ 社の平均} \dots\dots\dots \text{ROT} = 9.16$$

$$(\sigma = 2.76)$$

となっていて，危険率10%でも有意の差がない。

これは上記の問題点があるに拘らず，戦略と組織との適合が業績をよくする，という関係がある，といえる。

#### D 技術研究所

専門化企業の研究所は集中し，多角化企業の研究所は分散する。分散した場合にも，本社の研究所（主に基礎研究所）と事業部の研究所と双方をもつとき，強力になる。

この調査は，今回の調査では行なうことができなかった。

研究開発費については，技術関連の多角化企業（RMTとRT）において高いことはすでにのべた（第2-5表）。

一般的に研究開発費の売上高に占める割合と業績との間には，次のような相関がある。

研究開発費の売上高に占める割合と業績との相関（研究開発費は1967年と1977年との平均値，業績は16年間）を見ると

ROT	……0.32694
DEV	……0.23698
GRT	……0.12942
EQU	……0.36050

#### VIII 多角化と戦略的意思決定

専門化と多角化とは戦略的意思決定を左右するであろうか。戦略的意思決定とは，目標と製品構成，構造等の変革を行なうことである。それには製品構成の選択も含まれている。しかしすでにもっている製品構成は次の期の製品構成の選択のしかたを規制するであろうか。また目標や，構造の選択のしかたに影響するであろうか。その適合関係はどうか。ここでいくつかの仮説を検討する。そのために筆者が1979年に行なった長期計画についての実態調査のうちより，専門化企業9社と多角化企業18社（ともにこの分析の対象となっている102社に含まれている）をとって，比較してみる。

第2-11表 目標の比較

「長期計画（含中期計画）の目標及び方針としてかかげているものは次のうちどれですか。（該当項目にチェックして下さい）」

		専 門 化 (S, D)	多 角 化 (R, U)	
A  基 本 的 目 標 ・ 方 針	1. 売 上 高	77.8%	77.8%	
	1.2 付 加 価 値	11.1	22.2	
	2. 成 長 率 (売 上 ま た は 利 益 の)	77.8	61.1	
	3. 利 益 額 (利 益)	総資本利益率	66.6	72.2
		自己資本利益率	33.3	55.6
		売上利益率	33.3	22.2
		利益の許容される標準偏差（または最悪の場合の利益の限界）	44.4	72.2
		一株当り利益	11.1	22.2
	4. 市 場 占 有 率	0	11.1	
	5. 資 本 構 成	88.9	55.6	
	6. 配 当	33.3	33.3	
	7. 株 式 価 格	11.1	33.3	
	8. 賃 金	0	0	
9. 品 質 水 準	0	22.2		
10. 成 長 の 基 本 的 考 え か た	22.2	16.7		
11. 安 定 の 基 本 的 考 え 方	44.4	38.9		
12. 利 益 に つ い て の 基 本 的 考 え 方	22.2	22.2		
13. 公 共 責 任 に つ い て の 基 本 的 考 え 方	11.1	50.0		
		0	22.2	

(註) (1) 1979年に行なった長期計画の郵送質問紙法による調査より、専門化企業9社と多角化企業18社を抜き出して集計したもの。

(2) 数字は回答社数の割合。

専門化企業と多角化企業との間には、目標や戦略、また戦略的意思決定の違いがあるというのはスコット (Scott, 1971), グレイナー (Greiner, 1972), らのとする仮説である。以下の分析には、これらの説をも参考にして仮説をたてる。

1-1 目標

専門化企業と多角化企業には次のような目

標の違いがある、という仮説をたてる。

専 門 化	多 角 化
成 長 占 有 率	利 益

このような違いはどのようにしてあらわれるのであろうか。目標設定を規定するものは、企業を支配する人々の価値観と、可能性との2つ



## 戦略と構造と業績に関する調査（河野）

である。もし戦略によって価値観が違えば

戦略の違い→鍵になる経営資源の違い→  
経営者の違い→価値観の違い

ということになる。専門化企業の経営者は単一製品をとり扱って来たので、それによる成長や、占有率に関心がつよい。これに対して多角化企業の経営者は多様であり、意見の一致する目標は利益である。

他方、環境の制約もある。専門化企業にとっては、その製品の成長を占有率とが、利益や存続の大前提である。しかし多角化企業はいくつもの製品をもっているのではない。むしろ利益が共通の目標として優先順位が高い。

第2-11表は、長期計画に掲げられている目標項目の頻度をあらわす。

専門化企業で重要であるのは、売上高、成長率、利益額、占有率、などであり、ほぼ仮説と同じである。

多角化企業で重要であるのは、売上高、総資本利益率、売上利益率、などである。ここでもほぼ仮説と同じである。

### 1-2 関連する製品市場戦略

専門化と多角化企業は、その保有する資源のために、次期に選択する製品市場戦略は限られている。このために次のような戦略が選択され、重点がおかれる、という仮説を設定する。

専門化企業	多角化企業
垂直的統合 多国籍企業経営 競争	新製品開発 買収、提携 競争

この仮説の理由は、専門化企業の主力製品はライフサイクルが長いので、製品市場戦略は主力製品を中心として、生産プロセスの前後を統合して成長する（垂直的統合）か、または地域を拡大して成長する（多国籍企業経

営）が必要になるからである。これに対して多角化企業の製品のライフサイクルは短いのので、新製品を開発し、またそのために他社を買収して成長することが必要になる。

この仮説はすでに第2-5表によって検討し、これらの戦略の間には関係がないことが明らかにされた。

この仮説をさらに長期計画の調査によって検討するために、長期計画の内容項目を両者について比較してみる。第2-12表はこれを示し、垂直的統合と、海外事業については両者に差異はない。新市場の開拓は、むしろ多角化企業の方が積極的である。しかし新製品の開発は、多角化企業の方がやや重視している。またそのための技術研究計画も重視している。

また戦略の内容を、数量的か否かという見地からみしてみる。専門化企業の場合には、単一製品の数量的拡大が重要であり、そのための設備投資など、数量的計画が多い。これに対して、多角化企業の場合には、新製品の開発などプロジェクトについての計画が多い、という仮説がありうる。しかし第2-12表を見ると、共に販売、生産計画、設備計画、要員計画、利益計画、なども重視されており、両者の間に差異はない。

### 2 情報の収集

戦略の立案のための情報の収集には、次のような差がある、と仮定する。

	専門化企業	多角化企業
探索範囲 予測	狭く深い 時系列延長や 回帰分析など	広く探索 多様な予測法

この理由は、専門化企業は環境が単純であり、分析が容易であるから、数量分析に適しており、多角化企業は環境が多様であり、ライフサイクルが短いために、数量分析に適合せず、多様な予測の方法を用いる必要がある。

第2-12表 長期計画の内容項目

「長期計画（含中期計画）の内容項目についておたずねします。あなたの会社の計画は、次のうちどれから成っていますか。（独立の計画項目となっているものだけにチェックしてください）」

		省略	専門化 (S, D)	多角化 (R, U)
前 提	1. 経営理念の再検討			
	2. 環境予測（需要予測など）とその評価			
3. 自社の現状分析				
4. 現状のまま推移した自社の将来の予測				
5. 自社の問題点やチャンスを明らかに				
目 標	6. 長期計画の目標（売上高など）および方針			
製 品 市 場 戦 略	7. 垂直的統合を進める計画		0%	11.1%
	8. 新製品・新事業開発計画		55.6	94.4
	9. 新しい市場の開拓		22.2	55.6
	10. とくに輸出や海外事業の強化の計画		55.6	61.1
	11. マーケティングの強化の計画（競争力強化）		44.4	50.0
	12. 合理化計画		66.7	72.2
	13. 情報システム改善の計画		11.1	16.7
	14. 他社買収の計画		0	5.6
	15. 技術研究計画		55.6	83.3
	活 動	16. 製品別販売計画		88.9
17. 生産計画			77.8	72.2
構 造	18. 設備投資計画		88.9	88.9
	19. 投融資計画		66.7	44.4
	20. 資材計画		22.2	33.3
	21. 要員計画		88.9	83.3
	22. 教育計画、能力開発計画		11.1	38.9
	23. 福利厚生計画		0	11.1
	24. 組織計画		11.1	22.2
利 益	25. 見積損益計算書		66.7	77.8
	26. 資金計画		66.7	77.8
	27. 貸借対照表の計画		44.4	33.3
そ の 他	28. 実行責任の分担表		22.2	27.8
	29. 残された問題点とその検討計画		33.3	44.4
	30. 予測と異った場合に備えての複数の予備的計画 （コンティンジェンシー・プラン）		33.3	27.8

（註） 2-11表の註の説明を参照。

これを実証するために、長期計画に用いる需要予測の方法を比較してみる（第2-13表参照）。

専門化企業は、時系列分析、回帰分析などの数量分析を用いることが多い。他の方法についても、予測法が集中している。とくに新

製品については予測法が集中している。

これに対して、多角化企業は回帰分析などはむしろ少なく、多様な予測法を用いている。とくに新製品の予測については多様な予測法を用いている。即ち類推、購入意図の調査、論理的推定など、様々の予測法を多様に用い

戦略と構造と業績に関する調査（河野）

第2-13表 予測の方法

「需要予測の方法として、おもにつぎのどれを使っていますか。（該当項目にチェックして下さい）」

項 目		現在製品		新製品		
		専門化 (S, D)	多角化 (R, U)	専門化 (S, D)	多角化 (R, U)	
イ. 時系列の延長	直線的	44.4%	38.9	11.1%	11.1%	
	曲線的	44.4	66.7	22.2	33.3	
ロ. 回帰分析	単純回帰	直線的	22.2	38.9	2.22	16.7
		曲線的	11.1	22.2	0	16.7
	多重回帰（独立変数 2つ以上）	直線的	44.4	22.2	11.1	16.7
		曲線的	44.4	22.2	11.1	15.6
ハ. 類 推	類似品の動向	44.4	38.9	44.4	50.0	
	外国における動向	33.3	38.9	55.6	16.7	
	その他（ ）	0	0	0	0	
ニ. 購入意図の 直接調査	買手の計画から	11.1	27.8	22.2	27.8	
	市場実験	11.1	16.7	11.1	22.2	
	質問法などによる市場調査	44.4	22.2	55.6	38.9	
ホ. 論理的推定	原単位計算から	33.3	27.8	11.1	22.2	
	代替関係から	22.2	27.8	11.1	33.3	
	補完関係から	0	22.2	0	0	
	市場調査などから	55.6	55.6	78.8	61.1	
	その他（ ）	0	0	0	0	
そ の 他	（ ）	0	5.6	0	0	

（註） 2-11表の説明参照。

ている。

3 戦略のアイデアの形成

戦略のアイデアの形成にはどのような違いがあるであろうか。先ず次のような仮説をたててみる。

	専門化企業	多角化企業
組織上のプロセス	トップダウン	相互交流
アイデア形成上の特色	個別的提案により 個別の方針により	総合計画のなかで総合の方針により

専門化企業では、情報をトップがもっており、トップダウンで戦略のアイデアを出しうる。また統合化が比較的容易であるので、個

別的な提案から、個別的な方針からアイデアが形成されることが多い。

これに対して多角化企業では、情報が多様であるので、ややボトムアップに、即ち相互交流によって形成されることが多い。また統合化が困難であるが、その必要性が高いので、総合計画の過程で、総合的な方針にもとづいて出されることが多い。

第2-14表をみると、専門化企業では長期計画の立案は、企画室が重要な役割を果たしており、また問題別の委員会がひろく用いられており、権限が集中している。しかし審議の過程では、委員会、部長会議、常務会などに権限がやや分散している。これは統合が容易であるからである。

第2-14表 長期計画の立案

「長期計画（含中期計画）の立案、審議、決定は、主としてどこでやりますか。

（次にそれぞれチェックして下さい）」

	立案		審議		決定	
	専門化 (S, D)	多角化 (R, U)	専門化 (S, D)	多角化 (R, U)	専門化 (S, D)	多角化 (R, U)
イ. 企画室（社長室）など	77.8%	16.7%	22.2%	16.7%	0%	0
ロ. 各事業部またはライン部門	66.7	77.8	0	16.7	0	0
ハ. 専門のスタッフ部門（人事部、施設部、経理部など）	11.1	44.4	0	5.6	0	0
ニ. 問題別の委員会	44.4	0	11.1	0	0	0
ホ. プロジェクト・チーム	11.1	16.7	0	0	0	0
ヘ. 一般的な長期計画委員会	0	0	22.2	11.1	11.1	0
ト. 部長会議	0	0	22.2	11.1	0	0
チ. 常務会（または法律上の公式のものでない取締役会）	0	0	55.6	55.6	44.4	38.9
リ. 専務会、経営会議など少数のトップの会議	0	0	11.1	33.3	11.1	27.8
ス. 社長	0	0	0	11.1	33.3	33.3
ル. 取締役会（法律上の公式のもの）	0	0	0	5.6	0	5.6
ラ. 会長	0	0	0	0	0	0

（註） 2-11表の註を参照。

第2-15表 長期計画の立案——統

「長期計画（および中期計画）の立案（審議、決定ではない）は、おおむねどのような方法で行なわれていますか。（チェックして下さい）」

	専門化 (S, D)	多角化 (R, U)
イ. 本社の企画室やスタッフ部門によって集中的に作成する	33.3%	5.6%
ロ. 企画室などが中心になって作成するが、各部門や各事業部がそれに参加する	33.3	38.9
ハ. 各部門や各事業部が中心になって作成するが企画室がそれを援助し調整する	33.3	55.6
ニ. 各部門や各事業部が作成し、つみ上げのにつくっていく	0	5.6

（註） 2-11表の註を参照。

これに対して、多角化企業では最初の立案は事業部に分散しているが、しかし審議の過程は常務会、専務会などに集権している。これは統合化が重要であるからであろう。

第2-15表は全体としての立案のしかたについての質問であるが、専門化企業には、イ、ロのような集中型が多く、多角化企業には、ハのような分散型が多い。

次に個別的な戦略の形成をみってみる。第2-16表のAはトップダウンかボトムアップかを聞いているのであるが、専門化企業には、

ボトムアップが多いと回答している。これは、トップ個人ではなく、本社の各部門からアイデアが出されることが多い、ということと理解しうるであろうか。多角化企業では、相互交流が多い。

戦略アイデアは、専門化企業では、個別的な、方針的提案から出されることが多い。第2-16表はこれを示し、仮説を実証している。これに対して、多角化企業では、長期計画の過程で出されることがやや多いのであるが、方針によらずに具体案として出されるこ

戦略と構造と業績に関する調査（河野）

第2-16表 戦略のアイデア形成

「新しい戦略のアイデア，例えば新製品開発とか，新市場開拓のアイデアはどのように提案されることが多いですか。（次の各組について，どれか1つにチェックして下さい）」

		専 門 化 (S, D)	多 角 化 (R, U)
A	<input type="checkbox"/> イ. 主にトップから	0%	0%
	<input type="checkbox"/> ロ. 主にボトム・アップにより（ミドル・アップにより）	55.6	16.7
	<input type="checkbox"/> ハ. 主に上下の相互交流により NA	44.4	77.8
B	<input type="checkbox"/> イ. 主に総合計画の立案過程で（システム分析により）	11.1	33.3
	<input type="checkbox"/> ロ. 主に個別的な提案から NA	88.9	55.6
	<input type="checkbox"/> NA	0	5.6
C	<input type="checkbox"/> イ. 主に方針から	66.7	33.3
	<input type="checkbox"/> ロ. 主に方針によらず個別的に NA	33.3	55.6
	<input type="checkbox"/> NA	0	5.6

（註） 2-11表の註を参照。

第2-17表 長期計画の期間

「長期計画の期間についておたずねします。（チェックしてください。いくつも持っているときはそれぞれにチェックしてください）」

		専 門 化 (S, D)	多 角 化 (R, U)
年 数		%	%
計画の期間	10年以上	22.2	0
	10年～7年	0	5.6
	5年, 6年	66.7	33.3
	4年	0	5.6
	3年	22.2	61.1
	2年	0	0

（註） 2-11表の註を参照。

とが多い。これは仮説を一部裏づけているにすぎない。

4 戦略の時間的視野

専門化企業は環境が比較的単純であり，長期の予測が容易である。このために計画期間が長い。これに反して，多角化企業は，予測が困難であり，計画期間は短い。第2-17表はまさにこの時間的視野の違いをあらわしている。

5 不確実性に対して

専門化企業は，環境の変化が業績を変動させることが多く，危険に対する対応等をもっている必要性が多い。多角化企業は，分散投資の製品の業績の変動に相互の相関が低ければ，業績は比較的安定しているから，多角化そのものによって危険，不確実性に対処できる。そこでその対応等につき次のような仮説をたててみる。

専門化企業	多角化企業
環境の複数のシナリオ	予測値に幅をもたせる
複数の予備的計画	多角化による

これについて企画担当者ののべる対応等の違いは，第2-18表のようである。これによると専門化企業の重視しているものは，複数のシナリオ（予測値の幅），逐次決定，相対的な競争力，である。複数の予備的計画は，ここでは少ないが，第2-12表では3分の1の企業がもっている。

多角化企業では，予測値の幅を最も重視し，次に逐次決定，複数の予備的計画，相対的競争力，体質強化などを考えている企業が多い。

第2-18表 予測の不確実性への対応

「予測が不確実であるとき、おもにどのようにしていますか。(該当項目にチェックして下さい)」

	専門化 (S, D)	多角化 (R, U)
イ. 結果の重要さに応じて予測を強化する	0%	16.7%
ロ. 予測値にはばをもたせ、最悪の場合の予測もやる	55.6	66.7
ハ. まず弾力的な決定をし、次第に具体化していく(逐次決定)	55.6	22.2
ニ. 先行指標をきめておき、監視する(早期警報装置をもつ)	0	5.6
ホ. 複数の計画をたてて早く対応する(コンティンジェンシー・プラン)	11.1	27.8
ヘ. 多角化を行ない、資金の余裕をもつなど、弾力性をもつ	0	5.6
ト. 相対的な競争力があればよいと考える	44.4	22.2
チ. 危険にそなえて、資本構造やモラルなど体質を強化する	11.1	33.3

(註) 2-11表の註を参照。

第2-19表 長期計画の実行

	専門化 (S, D)	多角化 (R, U)
(1) 実行上の障害はどの点にありますか。		
<input type="checkbox"/> イ. トップの理解と支持が不足	0%	0%
<input type="checkbox"/> ロ. 実行部門の理解と支持が不足	11.1	5.6
<input type="checkbox"/> ハ. 実行の組織化が不十分	22.2	22.2
<input type="checkbox"/> ニ. 実行計画が不十分	22.2	22.2
<input type="checkbox"/> ホ. 業績評価に結びつかない	22.2	16.7
<input type="checkbox"/> ヘ. 計画そのものが不完全だった	11.1	5.6
(2) 長期計画のプロジェクトの進行や目標達成は、その責任者の経済的報酬に反映されますか。		
<input type="checkbox"/> イ. 少しも反映されない	77.8	50.0
<input type="checkbox"/> ロ. ある程度反映する	22.2	38.9
<input type="checkbox"/> ハ. 非常に反映する	0	0
NA	0	5.6

(註) 2-11表の註を参照。

結局両者には、次のような類似性と違いがある。

専門化企業	多角化企業
複数のシナリオ	複数のシナリオ (予測値の幅)
逐次決定	複数の計画
相対的競争力	体質強化

かくして類似性の方が多い。

#### 6 実行への動機づけ

戦略計画の実行への動機づけのために、ど

のような違いがあるか。計画の実行のために何が重要であり、何が問題かを先ず見てみる。

第2-19表はこれを示し、実行上の問題は、両者とも、比較的少ない、と見られる。さて、第2-19表にみられる要因のなかで、実行の業績評価への反映のために、経済的報酬をどの程度重視するかをみてる。専門化企業の場合には、トップが直接、実行をコントロールできるのであるが、多角化企業の場合には、事業部その他に依存する度合いが高い。そこで経済的報酬に頼ることが多くなる。第2-19

戦略と構造と業績に関する調査（河野）

第2-20表 専門化と多角化による組織と意志決定との過程

	専門化	多角化
<b>A組織</b>		
1. トップ	常務会	常務会・専務会
平均年齢	約55歳	約55歳
企画室	本社に多い	本社に少ない
2. 組織構造	機能別組織	事業部制
<b>B戦略意思決定</b>		
1. 目標	成長 利益 占有率	成長 利益
2. 関連する戦略	新製品 海外事業 競争力強化 合理化 技術研究	新製品 新市場開発 海外事業 競争力強化 合理化 技術研究
3. 情報の収集	狭く深い 時系列延長や回帰分析など	広く探索 多様な予測法
3. 戦略のアイデア形成	トップダウン 個別的提案により	相互交流 総合計画のなかで
組織上・アイデア形成上の特色	個別の方針から	具体案から
4. 戦略の時間的視野	長い	中期
5. 不確実性に対して	複数シナリオ 逐次決定 相対的競争力	複数シナリオ 複数の計画 体質強化
6. 実行への動機づけ	直接的コントロールによる	金銭的報酬による

表は、このことを、やや反映している。

要約、以上の分析を要約すると、第2-20表のようになる。

以上の分析に対する反論

目標設定や戦略意思決定がそれまでの製品市場戦略、とくに専門化と多角化に左右される度合いは大きいであろうか。むしろ他の要因が大きく左右するのではないか。情況理論（コンティンジェンシー理論）によれば、むしろ次の製品の特性、即ち「技術」が意思決定を左右する。

大量生産品——受注品  
例外少ない——例外多い  
分析容易——分析困難  
不確実性小——不確実性大  
構造が固定的——構造が非固定的  
これらによって目標や意思決定の相違の適合性を説明する説がある（Woodward, 1965; Perrow, 1970; Thompson, 1967; 河野, 1970 など）。

また支配者が少ないかまた多いかによって  
欲求水準明瞭——欲求水準不明  
という分類もある。

（さらに、経営者の態度と、それに影響された組織の意思決定のしかたによって

分析的的意思決定——直観的意思決定  
という分類もある。しかしこれは選択可能であり、むしろ環境や戦略の従属変数と考えるべきであろう。）

これらのどれが戦略的意思決定に決定的影響を及ぼすかは、理論的考察と実証と双方によらねばならない。ここでは、専門化と多角化とが、戦略的意思決定に大きな影響を及ぼすと仮定し、それを実証してきたのであるが、それが最も大きな前提であるか否かは断定できない。

〔参考文献〕

- H. I. Ansoff : Corporate Strategy (1965)
- E. Penrose : The theory of the Growth of the Firm (1959)
- Hofer & Schendel : Strategy Formulation, Analytical Concept (1978)
- D. F. Channon : The Strategy and Structure of British Enterprise (1973)
- R. P. Rumelt : Strategy, Structure and Economic Performance (1974)
- J. Woodward : Industrial Organization, Theory and Practice (1965)
- C. Perrow : Organizational Analysis (1970)
- J. Thompson : Organizations in Action (1967)
- G. Steiner : Top Management Planning

- (1969)
- Steiner & Miner : **Management Policy and Strategy** (1977)
- M. D. Richard : **Organizational Goal Structure** (1978)
- B. R. Scott : **Stages of Corporate Development** (1971) in Channon (1973)
- Greiner : **Evolution & Revolution as Organization Grows**, HBR, J—A, 1972
- M. Gort : **Diversification and Integration in American Industry** (1962)
- Galbraith & Nathanson : **Strategy Implementation, Role of Structure and Process** (1978)
- J. Stopford & Wells : **Managing the Multinational Enterprise** (1972)
- 河野豊弘「**経営戦略の解明**」(1974)
- 河野豊弘「**戦略経営計画のたて方**」(1980)
- 河野豊弘「**経営学原論**」(1977)
- 吉原英樹ほか、**経営資源プロジェクトグループ**  
「**多角化戦略とその経営成果**」(1978),  
「**多角化行動の決定要因**」(1978)
- 上野嘉夫「**低成長下での多角化戦略**」, 財界観測  
(1977)
- 今井賢一ほか「**企業の多様化の実証分析**」(日経  
データ開発センター) (1975)
- 産業能率短大「**環境変化に対する企業の適応行動に関する研究**」(1977)
- 河野豊弘「**戦略的意思決定の特長と情況的接近**」,  
組織科学, 1979年3号
- 日本生産性本部「**わが国における経営多角化の実態**」(1972)