

# 多角化の原理について

—— シナジーとPPMとについての実態調査 ——

河野 豊 弘

## 1 多角化の目的

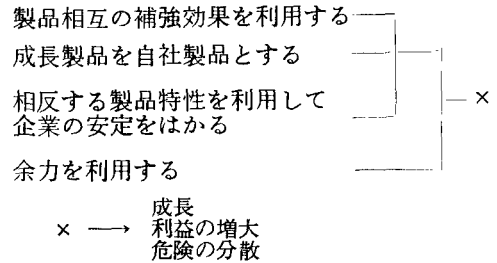
多角化とは、用途の異なる製品をいくつか組み合わせて、一つの企業（又は企業集団）が生産し、販売している状態である（多角化の原理については、末尾の註の河野、1974を参照）。

多角化の概念として「用途の異なる」ことが本質的な内容となるのは、その意図する効果がライフサイクルと企業の運命との分離というところにあるからである。用途が異なることによって、はじめてライフサイクルが異ってくるからである。

また用途が異なることによって失敗の可能性が異なり、景気変動の影響をも分散させ、分散投資によって企業の安定をはかることができる。

多角化は一つの状態であり、新事業や製品の追加と廃止のような行為とも異っている。しばしば多角化の語を製品追加の行動を意味するように用いることもあるが、ここでは製品の組み合わせの状態を研究する。また製品の追加は多角化の状態になるとは限らない。中小企業のように、製品を追加すると同時に旧製品を落してゆけば、それは専門化の状態になりうる。この意味からも両者を区別して考える必要がある。

多角化の目的としては次の諸項目があげられる。



このような諸目的を一口で言えば、製品のライフサイクルと企業の運命とを分離することである。

このような目的に成功するためには、次のような条件を備えることが必要である。

(i) 製品が相互に技術関連又はマーケティング関連があり、相互補強効果があること。これをシナジー効果（Synergy）とよぶ。用途は異なるが、技術関連又はマーケティング関連がある、ということが重要である。これによって設備や研究投資の生産性が上り、またマーケティングへの投入資源の生産性が上る。これは一種の規模の利益である。これによって2と2との和が5になるような効果をもつことができる。つまり専門化するよりもむしろ高い利益率を上げることができる。この問題は次の節で研究する。

(ii) 成長製品をもつこと。即ち柱になる製品と明日の製品とをもつこと。このために、成長製品に思い切って資源を投入すること。

成長製品をもって多角化することによって成長し利益をあげることができる。そのためには、成長製品のリスクに耐えられるような

柱になる製品をもっていることが必要である。

この条件については、3節と4節のPPMで研究する。

(り) 相互に相反する特性をもつ製品をもつこと。互いに売上や利益などの業績が反対に動いたり、また関係なく動くような製品をもって多角化すること。

この条件についても3節のPPMが部分的に関係がある。

この論文では筆者の行ったシナジーの実態調査及びPPMの前提となる原理の実態調査を紹介する。

## 2 相互補強効果（シナジー）についての実態調査

シナジーには、三つの側面がある。即ち製品の間の関連

買収、提携における両社間の能力の関連  $\rightarrow$ \*  
(戦略のシナジー)

\* 能力の強化と  $\rightarrow$  業績上の利点  
資源の生産性向上  
(能力のシナジー) (業績のシナジー)

ここで業績上のシナジーとは、2に2を加えると5となるような効果であり、各製品を別々の会社で生産し販売するよりも一社で行う方が成長性や収益性が高いことである。その原因としては、能力のシナジーがある。同一の生産技術を使うことができ、また同一の販売経路を利用することができるような場合がこれにある。これは一種の規模の利益である。さらにその原因としては、製品間に、必要な技術の共通性やマーケティングの共通性があることが必要である。会社間の買収や提携の場合には、互いに異った能力をもっており、しかも互いにその異った能力を必要としていることを前提とする（シナジーについては Ansoff, 1965; 河野, 1975）。

ここでは、製品間の関連と、業績との関係

第1表 製品間の距離の例示

| 製品と売上構成  | A<br>0.5 | B<br>0.3 | C<br>0.2 |
|----------|----------|----------|----------|
| A<br>0.5 |          | 3        | 1        |
| B<br>0.3 | 3        |          | 2        |
| C<br>0.2 | 1        | 2        |          |

を調査してみる。

製品間の関連として、各製品の用途の距離、技術の距離、マーケティングの距離を測定し、それと業績との関係を分析してみる。

これらの距離は、第1図のように、製品間の距離のマトリクスをつくり、距離の遠いものを3、中位のものを2、近いものを1とし、同じものを0として、それに、それぞれの売上高の比率の積で、ウェイトをつけて合計したものである。即ち

$$\text{用途の距離 } U = \sum_i \sum_j w_i w_j U_{ij}$$

$w_i, w_j$ …売上高の割合  $U_{ij}$ …用途の距離

$$\text{技術の距離 } T = \sum_i \sum_j w_i w_j T_{ij}$$

$T_{ij}$ …技術の距離

$$\text{マーケティングの距離 } M = \sum_i \sum_j w_i w_j M_{ij}$$

$M_{ij}$ …マーケティングの距離

ここで、用途の距離は、例えば、衣食住などの用途が同じであるか、生産財であるか消費財であるか、などによって測定する（この詳細は末尾の註Aにのべてある）。

技術の距離は、標準産業分類の分類番号により、番号の差が小さいものは、近いとし、番号の差が大きいものは、遠いとする。標準産業分類は、技術上の類似性にもとづく分類

第2表 多角化のレベルと製品相互の関連による多角化の類型化

|    |                          |  |                          |                       |   |
|----|--------------------------|--|--------------------------|-----------------------|---|
| 用途 | 狭い=専門化<br>( $U < 0.45$ ) |  | 広い=多角化<br>( $0.45 < U$ ) |                       |   |
|    | 集中<br>( $U < 0.27$ )     | やや集中<br>(やや多角化)<br>( $0.27 < U < 0.45$ ) |                          |                       |   |
| 技術 | 狭い<br>( $M < 0.45$ )     |  | 狭い<br>( $M < 0.45$ )     | ひろい<br>( $0.45 < M$ ) |   |
|    | 狭い<br>( $T < 0.45$ )     | H <sub>1</sub>                           | H <sub>2</sub>           | A                     | B |
|    |                          |  | 技術とマーケティング<br>双方関連の多角化   | 技術関連の多角化              |   |
|    | ひろい<br>( $0.45 < T$ )    | J <sub>1</sub>                           | J <sub>2</sub>           | C                     | D |
|    |                          |  | マーケティング関連<br>の多角化        | コングロマリットの<br>多角化      |   |

(註) U…用途の距離, T…技術の距離, M…マーケティングの距離

であると考えからである。本来、技術の関連とは、技術研究の共通性、生産技術の共通性、設備の共通性、原材料の共通性などを指し、それによって生産規模の利益がえられる状態を指すのであるが、標準産業分類の分類番号によってそれを測定する。

マーケティングの距離は、販売経路が共通であるか否か、買手が同じであるか否かによって測定する（詳細は末尾の註Aをみよ）。

調査対象は、製造業の大企業57社をとり、有価証券報告書により昭和46年の製品構成をしらべる。業績は、成長率は昭和37年から46年に至る10年間の売上高倍率（名目売上高）、総資本利益率は、昭和45年と46年との利子、税前利益と総資本との比率の平均値、自己資本の割合は昭和46年の実績による。

業績はこのように、成長率、利益率、自己資本の割合によって測定する。

さてこの調査の意図は、

- (イ) 多角化のレベル、即ち用途の距離と、業績と関係があるか。
- (ロ) 技術の関連の強い多角化は、その関連のない多角化よりもよい業績を生むか。
- (ハ) マーケティング関連の強い多角化は、その関連のない多角化よりもよい業績を生むか。

(ニ) マーケティング関連と技術関連とどちらが重要であるか。

先ず会社を、用途、技術、マーケティングの関連によって上のように分類してみる。

多角化とは、用途の異なる製品を組み合わせてもつことであるから、それについて、第2表のA、B、C、Dのような分類が、普通用いられる。専門化についても、同じような分類があってよいわけである。何故ならば、ここで専門化とは用途について関連が強い製品の組み合わせを言うからである。

0.45を境にしたのは、

用途の距離の平均値  $U=0.5138$  (標準偏差=0.2496)

技術の距離の平均値  $T=0.4036$  (標準偏差=0.1718)

マーケティングの距離の平均値

$U=0.4914$  (標準偏差=0.2436)

であったからである。

さてこれらの分類ごとの会社の割合は第3表のようになり、J、とCが1社しかない。Dが非常に多く、この調査のDは、コングロマリットとは言い難い。Dには、鐘紡、大日本印刷、日立などが入っているからである。この調査対象には真のコングロマリットが入っていない、この点がこの調査の限界である。

多角化の原理について (河野)

第3表 多角化の形態ごとの会社の分布

|                       |                      |         |          |
|-----------------------|----------------------|---------|----------|
| H <sub>1</sub><br>13社 | H <sub>2</sub><br>9社 | A<br>7社 | B<br>11社 |
| J <sub>1</sub><br>1社  | J <sub>2</sub><br>4社 | C<br>1社 | D<br>21社 |

第4表 多角化のレベルと業績

|            | 専 門 化 |                  | 多角化   |
|------------|-------|------------------|-------|
|            | 集中的   | やや集中的<br>(やや多角化) |       |
| 売上高倍率S(倍)  | 2.92  | 3.80             | 3.45  |
| ROI(実数)    | 0.068 | 0.087            | 0.067 |
| 自己資本比率E(%) | 21.7  | 29.2             | 20.6  |

(註) (1)多角化の区分については第2表参照  
(2)ROIとは総資本利益率

この調査の結果をこの区分ごとに表にしたものは、やや複雑であるので、末尾の註Bに掲載した。ここでは、見出された結果の説明に必要な表のみを掲げる。

(1) 多角化のレベルと業績とは関係がない。

第2表の区分に従って、業績を表にしてみると、第4表のようになる。これを見ると、成長率でも利益率でも、自己資本の割合でも、多角化のレベルによって、山形の業績を示しているように見える。しかし、各区分のなかにもいろいろの業績のものがあり、この差は有意でない。

回帰分析をしてみると、総資本利益率(ROI)のみをとってみると、(Uは用途の距離、

$$ROI = 0.0769 - 0.0193U + 0.0089U^2$$

$$(0.0776) \quad (0.0710)$$

$$(r^2 = 0.069) \dots (1)$$

(カッコ内の数字はパラメータの改善を示す)

Uの値が利益率に貢献する割合は小さく、また、Uのパラメータの誤差が大きすぎるから、Uのパラメータは無意味である。

他のマーケティング関連及び投資関連を入れて、多重回帰分析を行っても、例えば

$$ROI = 0.0783 - 0.0066U + 0.0058M - 0.0197T$$

$$(0.0358) \quad (0.0390) \quad (0.0361)$$

$$(r^2 = 0.097) \dots (2)$$

(U…用途の距離, M…マーケティングの距離, T…技術の距離)

となっていて、Uのパラメータの誤差は大きい(他のTとMについても同様であることは後にのべる)。

この傾向は、アメリカの調査でも一致していない。多角化のレベルの高いほど利益率が高いというバゼルらの調査とU型であるというシェフラーらの調査と結果は異っている(Schoeffler, 1974; Buzzell, 1975)。

日本では今井教授らの調査があり、これによると、利益率(自己資本純利益率をとっている)は中位の多角化(平業内多様化)がよく、成長率は高位の多角化(非関連多様化)がよいとのべるが、この調査と筆者の調査とは多角化の分類の原理が異っているので、比較が難しい。(今井, 1975)

(2) 多角化している場合には、技術の関連の強いほど利益率はややよくなるが、成長率は下る。

このことは、第5表にみる通りであって、成長率をとってみると、むしろ技術の距離の遠い方が業績がよい。

多重回帰分析を行ってみると、多角化している場合(0.45 < U)には、

$$\text{売上高倍率 } S(\text{倍}) = 2.9703 + 2.0673U$$

$$(1.7255)$$

$$- 3.7878M + 3.0436T \quad (r^2 = 0.485 \dots (3))$$

$$(1.4109) \quad (1.3366)$$

$$\text{総資産利益率 } ROI = 0.0677 + 0.0633U$$

$$(0.0409)$$

$$- 0.0496M - 0.0324T \quad (r^2 = 0.327) \dots (4)$$

$$(0.0334) \quad (0.0317)$$

$$\text{自己資本の割合 } E(\%) = 17.9645 +$$

$$23.8466U - 19.5171M - 5.2797T$$

$$(11.4997) \quad (9.4030) \quad (8.9081)$$

$$(r^2 = 0.378) \dots (5)$$

となっていて、技術関連が少く、技術の距離の遠いほど(Tの値が大きいきほど)、成長率Sは大きくなり、利益率ROIは低くなる。つまり技術関連の強いほど成長率は低

第5表 技術の距離と業績

|            | 技術<br>関連 | 多角化<br>( $0.45 < U$ ) | 註  |
|------------|----------|-----------------------|----|
|            | 近い<br>遠い |                       |    |
| 売上高<br>倍率  | 近い       | 2.98                  | 倍率 |
|            | 遠い       | 3.71                  |    |
| ROI        | 近い       | 0.66                  | 実数 |
|            | 遠い       | 0.66                  |    |
| 自己資本<br>比率 | 近い       | 20.53                 | %  |
|            | 遠い       | 20.65                 |    |

(註) 技術関連近いとは、 $T < 0.45$ 、遠いとは  $0.45 < T$  の場合を言う。

第6表 マーケティングの距離と業績

| マーケティング<br>関連 | 多角化 ( $0.45 < U$ ) |       |
|---------------|--------------------|-------|
|               | 近い                 | 遠い    |
| 売上高倍率         | 3.85               | 3.35  |
| ROI           | 0.077              | 0.064 |
| 自己資本比率        | 22.3               | 20.2  |

(註) マーケティング関連近いとは  $M < 0.45$ 、遠いとは  $0.45 < M$  の場合を指す

く、利益率は高くなる。

(3) 多角化している場合には、マーケティング関連は重要である。マーケティング関連の強いほど、売上高倍率も、利益率も、自己資本の比率もよくなる。

これは第6表にみることができる。また前述の3式でも4式でも5式でも、マーケティングの距離を示す  $M$  のパラメータはすべてマイナスであり、かつその誤差は相対的に小さい。

以上のような関係はどうして起るのであるうか。

多角化のレベルと業績と関係のないことは、筆者は他の調査でも明らかにしている(河野, 1974)。その理由は、多角化さえすれば業績がよくなるものではなく、その多角化の形態、例えば技術関連があるか、マーケティング関連があるか、ということに依存する。

次に、技術関連とマーケティング関連とは

業績と関係のあることは、理論的にみて当然である。しかし、全体としてみて、それほど強い要因となっていないのは何故か。これは調査対象が限られていることからくるであろうが、他の要因、例えば、成長製品をもって多角化しているか否か、自社だけで開発したのか、又は買収や提携によっているか、などの他の戦略にも依存するからであろう。そこで、次には多角化している製品の他の特性に注目してみる。

### 3 PPM の一般的命題

PPM とは、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (Product Portfolio Management) の略である。これはアメリカのコンサルタント会社(例えば Boston Consulting Group, A. D. Little, Mackinseyなど)と、ジェネラル・エレクトリック (GE) とハーバード大学経営大学院などが協力して開発した原理である。

GEがこれを適用して、最近の不況期にも高い利益を維持して一躍有名になったが、コンサルタント会社のもつノウハウであることもあって、印刷され公表されたものは必ずしも多くはない。(文献については末尾を参照)

筆者のここでの意図は、PPMを紹介することではなく、それを批判的に検討することであるが、先ずその一般的な考え方を紹介する。

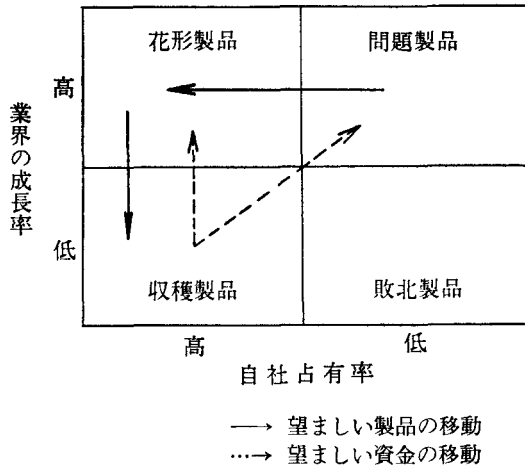
PPM では、企業の業績、即ち収益性と財務流動性に影響を及ぼすものとして、製品の成長率と、市場占有率とを圧倒的に重視する。そこで製品を第7表のように4つにわけ(9つにわけの場合もあるが、ここでは4つにわけの場合だけをとる)。それぞれに、ニックネームがつけられる。

それぞれの領域の財務的特性も第7表のように示される。占有率と業界の成長率とによって、このような財務的特性が決定づけられ

第7表 PPMの4つの領域にある製品の財務的特性

|                |   |   |  |
|----------------|---|---|--|
| 業界成長率(又は業界魅力度) | 高 | <b>花形製品</b><br>・平均的利益率<br>・多少資金不足<br>・平均的負債比率 | <b>問題製品</b><br>・低い利益率<br>・資金不足<br>・高負債       |
|                | 低 | <b>収穫製品</b><br>・高い利益率<br>・資金の余力<br>・低い負債比率    | <b>敗北製品</b><br>・低い利益率<br>・少ない資金余力<br>・高い負債比率 |
|                |   | 高   | 低  |
|                |   | 自社占有率(又は自社競争力)                                |  |

第8表 製品の望ましい移動と資金の移動



ると前提する。このような特性はハーバード・グループなどによって実証的に分析されている (Schoeffler, 1974; Buzzell 1975)。特に高い占有率が、高い利益率をもたらす原因として次の2つがあげられる。(i) 平均費用は累積生産量と共に下る。また年間生産量によっても下る。(ii) 高い占有率の企業は高い市場交渉力をもっている。

さて、このような前提に立って次のような製品構成の戦略が望ましいとする。

(i) 企業としては、問題製品、花形製品、収穫製品の3つの製品を持つことによって、利益率と資金的な安定性とのバランスをとる

ことができる。また今の利益と、将来の利益とのバランスをとることができる。収穫製品が資金を供給して問題製品や花形製品を育成する。花形製品が今の売上や利益を提供し、問題製品が未来の利益を提供する。

(ii) このために製品の理想的な移動は、第7表のようであり、また理想的な資金の移動は第7表のようである。

誤った製品の移動は、花形製品→問題製品、問題製品→敗北製品になってしまうことである。これは画一的な戦略をとったり、短期的利益のみを重視することによって起る。

(iii) 異った領域の異った製品ごとに異った戦略をとる。PPMは各事業部を画一的にのばしたり、どの製品にも同じ投資利益率を適用しては、製品が問題製品や敗北製品になってしまうと警告する。この点で、戦略の情勢的接近 (contingency approach) を強調する。

問題製品には、重点投資するか、又は撤退する。このどちらかを選択する。このためには低価格政策もとり、短期的な利益を無視し、占有率を増大することに重点をおく。ここでは短期の収益性よりも成長を重視する。占有率はすぐ増加できないから、この政策はやむを得ない。

花形製品では占有率を死守する。このために業界の成長率以上に投資し、利益率よりも、どちらかという占有率に注意する。占有率は2位の1.5倍以上又は50%をめざす。

収穫製品に対しては最少限の投資にとどめ、利益と資金の収穫をあげる。占有率は多少下ってもやむをえない。むしろ他の成長分野を見つけて、そこに投資する。

敗北製品に対しては、徐々に撤退することを考える。

以上がPPMの総合的な戦略の概要である。

個別的な製品ごとの、機能別の戦略及び組織戦略を一覧にすれば第9表のようである。これはPPMに対する各種の文献(末尾参照)から筆者が整理したものである。この組織に

第9表 業界成長率と占有率による製品区分の各領域ごとの特性と戦略（PPM）

| 区 分               | 高成長低占有率<br>(問題製造)   | 高成長高占有率<br>(花形製品)   | 低成長高占有率<br>(収穫製品)   | 低成長低占有率<br>(敗北製品)                               |
|-------------------|---|---|---|---|
| 財務的特性             | 1. 低い利益率<br>2. 資金不足<br>3. 高負債   | 1. 中位の利益率<br>2. 多少資金不足<br>3. 中位の負債  | 1. 高い利益率<br>2. 資金の余力<br>3. 低い負債比率   | 1. 低い利益率<br>2. 低い資金余力<br>3. 高い負債比率              |
| 目 標               | 1. やめるか、又は重点投資<br><br>2. 占有率拡大をはかる<br>長期的視野に立ち今の利益は犠牲にする<br>(選択的投資)                           | 1. 占有率を死守<br>投資拡大、占有率増大をはかる<br><br>2. 利盛よりも占有率重視<br>50%以上又は2位の利益は犠牲にする<br>(防 衛)                     | 1. 占有率は下ってもやむをえない<br><br>2. 投資は最少限にする<br>短期的利益を重視<br><br>(収 穫)                  | 1. 徐々に撤退する<br><br><br><br>(撤 退)                 |
| 戦略の重点             | 1. 資源を重点投資<br>(又はやめる)<br><br>2. 商品質で低価格政策も恐れない、低価格による総需要増大と原価低減をはかる<br>(リスクを冒す)<br>3. 量産化をめざす | 1. 設備投資の成長率は業界の成長率以上<br><br>2. 高占有率ならば高品質高価格、高販売促進、高研究費<br>2位以下なら、低価格、低品質も<br>3. 上記の方針に沿いつつ製品差別化を行う | 1. 設備投資は最少限とし、他の成長製品に資金を供給する<br><br>2. 広告、市場調査、研究開発の費用をぎりつめる<br><br>3. 市場細分化を行う | 1. 徐々に撤退する<br><br>2. 資源を他に転用<br><br>3. 製品系列を単純化 |
| 組 織 戦 略           | 経営者の適性  | マーケティングにも生産技術にも強い経営者  | マーケティング指向型の経営者  | 耐える力のある経営者                                      |
| 組 織 構 造           | タスクフォースなど流動的  | 事業部制  | 事業部制  | 他の事業部と合併  |
| コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン | インフォーマル   | 公式のもの   | 公式で統一的  | 少なく、上から命令                                       |
| 計 画 期 間           | 長い  | やや長い  | 中期  | 短期  |
| 報 酬               | 変動的   | 変動+固定   | 主に固定的   | 固定的   |
| 報 告 と 統 制         | 質的、書かれぬ報告多い   | 質的、量的な報告、早期警報装置   | 定量的、書類による報告   | 定量的、財務的報告                                       |

についての情況的接近は、ウッドワードやモースなどの情況的アプローチと似ている点に注意したい。(河野, 1976)

以上のPPMの戦略の特色をあげ、他の考え方との区別をあげれば次のようである。

(1) 画一的な戦略から、情況的な戦略へ。

PPMは、製品ごとに異った戦略を用いることによって、業績を改善しようと主張する。従来はとかく、どの製品もみな同じように競争を強め、占有率を増大しようとするが多かった。しかし、そのような画一的な戦略によると、ある製品には効率があり、ある製品には効果が少ない。PPMの考え方によれば、

占有率については、次のように使いわけらる。

問題製品については、占有率を増大させるか又は開発や販売を中止する。

花形製品については、占有率を維持する。

収穫製品については、占有率が多少下ってもやむをえない。むしろできるだけ今の利益をあげ、資金を留保する。

敗北製品については、やめる。しかし、もし占有率を増大することが可能であり、廃棄するよりもそれが有利であれば、増大しようとする。

従来は、どの製品にも利益をあげて

## 多角化の原理について（河野）

求め、どの事業部にも独立採算をとることを要求した。事業部制は独立採算をその中心的な特性とし、その原理は、今の収入に応じて資源を配分することが長期的にみて最も経済的であり、また組織全体の成長も大きくなる、と前提する。

しかしPPMの考え方によれば、資源の限界生産力を均等にし、資源の最も経済的な配分のためには、むしろ製品ごとに異った資源配分を行うことが必要である、と考える。即ち、

問題製品に対しては思い切って資源を投入するか、またはやめる。現在の利益は犠牲にして、未来の成長と利益とを期待する。ここで資源投入とは、研究開発費、設備投資、及びこの両者に伴う人員の投入とである。

花形製品にも資源を重点的に投入し、少くとも業界の成長率と、自社の設備投資の成長率とを同じか又はそれ以上とする。

収穫製品には資源投入を少くし、むしろ他に資金を流用する。敗北製品の資源も他に転用する。

今までは、どの製品にも同じようなマーケティングを適用したわけではないが、もし同じ消費財、同じ耐久消費財であれば同じようなマーケティング戦略を適用することが多かった。また組織構造と、賞与などによる管理者の動機づけにも同じ方針をとることが多かった。しかしこの考え方では製品に応じて異った組織と異った管理者給与をとることが業績をあげる上に必要であると主張する。

以上のような製品ごとに異った戦略をとるのは、結局その視野が短期的であるか、又は長期的であるかによる。事業部制は、短期的な利益を強調する。しかしこの考え方は、むしろ長期的な視野に立って、企業全体の利益を増大し、また成長を増大しようと意図する。

第二には、製品の相互間の財務的な支持関係を見ることである。即ちこの考え方によると、中心的な製品があって、それが利益をあ

げ、また資金の余裕を生み出し、その製品が、これから成長しようとする製品に資金を供給してそれを支持する。これによって企業は安定と成長との均衡をとることができる。したがって、製品を個々別々に見るのでない。

しかしPPMによる製品の相互関連は、財務的のものであって、技術の関連や、マーケティングの関連をみるのではない。これはこの考え方の限界であり欠点である。

第三に、競争指向的であり、とくに価格競争を重視することである。

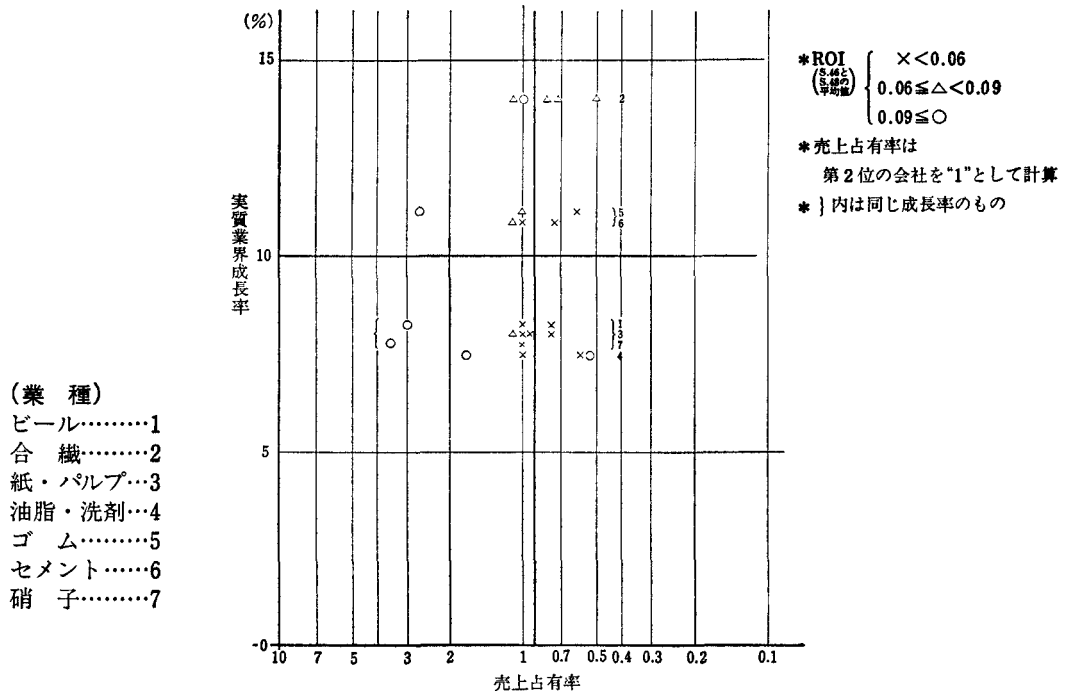
従来は有望な業界の製品は即ち自社にとって有望な製品であり、魅力的でない業界の製品は即ち自社にとって魅力のない製品であると考え、占有率と収益性との関係を考えることが少かった。しかしPPMでは、累積生産量が平均費用を下げ、それが利益を生む、という関係を重視し、一たん占有率の上で優位に立つと、さらに一層競争上優位に立つと前提する。したがって競争相手の情報を集め、それに対応して戦略をたてることを強調する。

また競争のためには、製品差別化、販売経路の強化などの非価格競争のほか、価格競争をも指向する。それは累積生産量によって平均費用が直線的に下るとすれば、価格競争は過当競争となることなく、占有率の低い企業は脱落が早まると前提するからである。

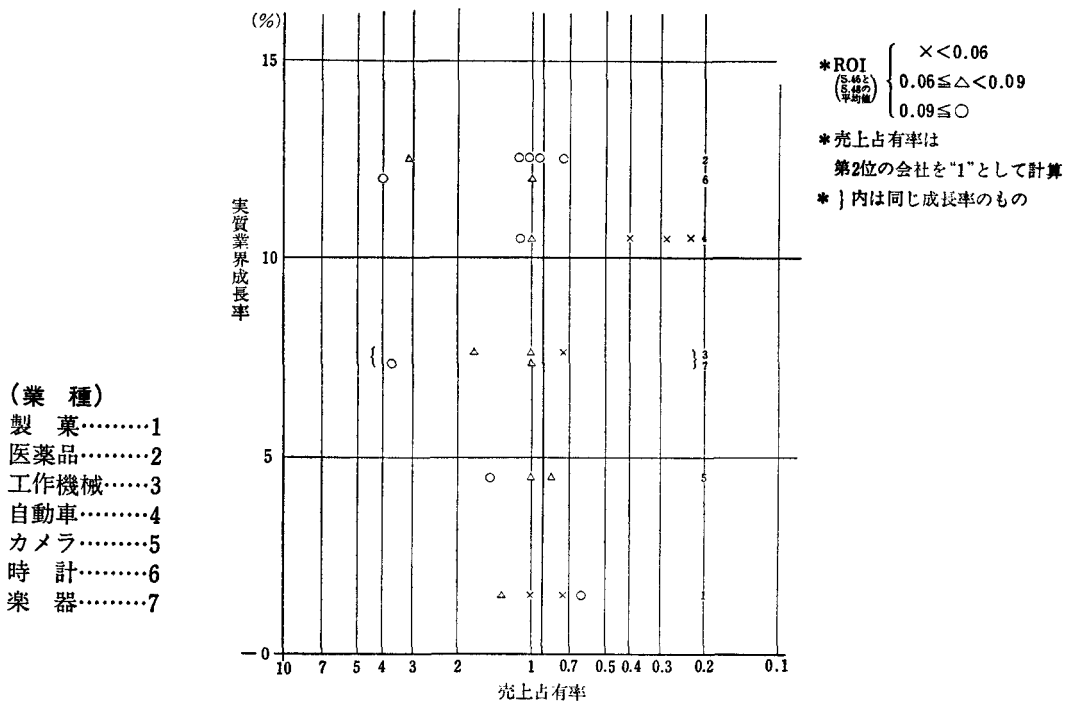
第四には、環境が不安定になると、戦略的意思決定の集権化を必要とする。それは従来事業部制による分権制に対する反省であり、再集権化である。事業部ごとの独立採算は、その事業部の存続を第一と考え、また売上高に応じた資源配分が有利であると前提する。しかし異った製品ごとに異った資源配分をすることが有利であることはすでにのべたが、このためには、資源配分を集権化することが必要である。それによって資源の経済性が高まる。このためにそれによって分権化に伴う地方主義（又はセクショナリズム）の弊害をさけることができる。



第10-1表 成長率と占有率と総資本利益率ROI（製品差の少ない業界）

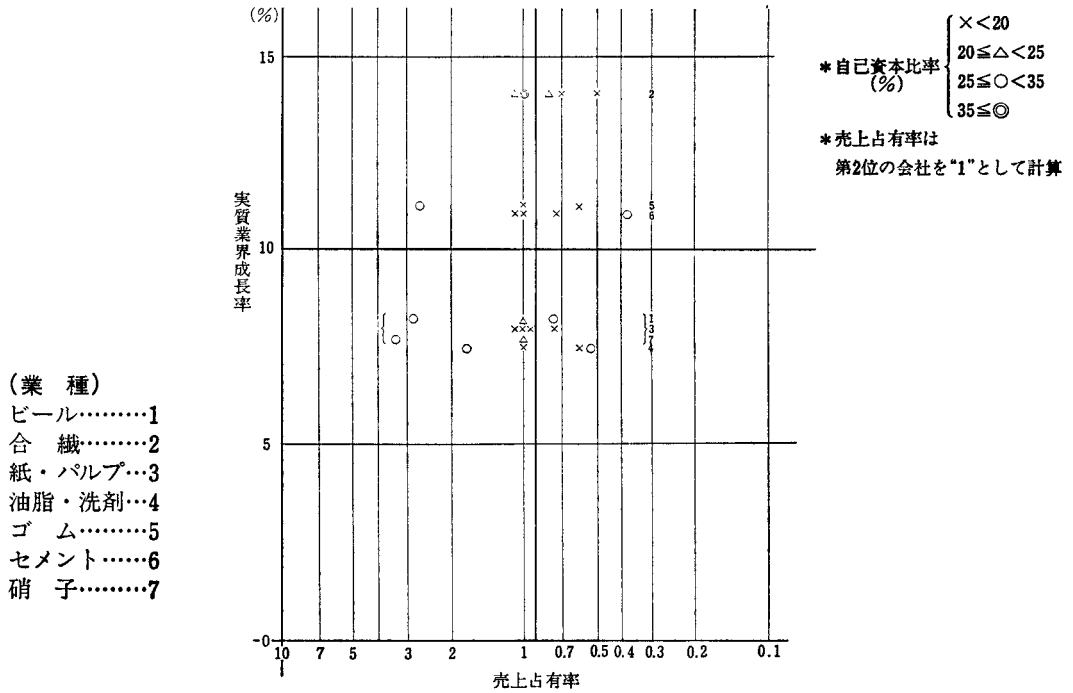


第10-2表 成長率と占有率と総資本利益率ROI（製品差の多い業界）

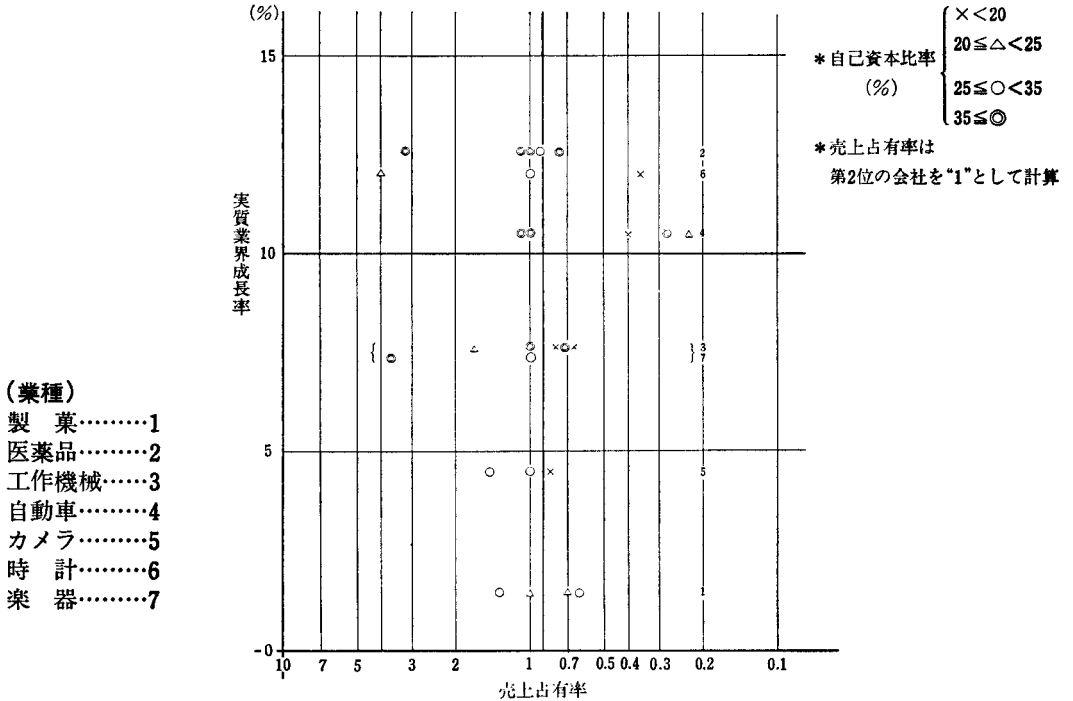


多角化の原理について（河野）

第11-1表 成長率と占有率と自己資本比率（製品差の少ない業界）



第11-2表 成長率と占有率と自己資本比率（製品差の多い業界）



事業部制自体も製品の技術的な相違による分業であり、必ずしも同じ用途や同じ競争的環境による区分ではない。そこで、事業部制とは別に、戦略事業単位 (strategic business unit, SBU) を設けて、その単位ごとに異った戦略計画をたて、また資源配分を行なう。このような事業単位は、共通の市場によってまとめられる。それはいくつもの事業部をまとめたものである場合もあれば、事業部と同じものである場合もあれば、また事業部のなかの一部門である場合もある (GEは、約40の事業部をもち、また約40の戦略事業単位をもっているが、両者が重なっているのは約半分である)。

戦略事業単位の責任者はしたがって事業部長とは別に、グループの長や、部門の長が任命されることがある。さらに企画部門にも戦略事業単位を担当する担当者がある。

戦略事業単位のなかではさらに製品ごとに PPM 上の位置が与えられて、それに応じた標準戦略がとられる。

組織の構造も、経営者への賞与の支給のしかたも製品ごとに異なることはすでにのべた通りであるが、このような方針自体も集権化であるといえよう。

#### 4 業界の成長率と占有率と業績との実態調査

我国では、業界成長率と占有率と業績との関係はどうなっているか。ここで業績を、総資本利益率と、自己資本の割合とによって測定する。何故ならば PPM はこの2つを重視するからである。

第10-1表以下はその調査の結果である。この調査は、各製品の特性を明らかにするために、多角化のレベルの低い業界を選び、業界の特性即ち製品の特性となるように選定した。14の業界の53社を対象とした。第10-1表と第11-1表とは製品差の少ない業界の分析であり第

第12表 PPMの主張する一般的傾向

| A 総資本利益率 |   | B 財務流動性 |   |
|----------|---|---------|---|
| △        | × | △       | × |
| ○        | × | ◎       | △ |

×は低く、△は中位  
○は高い利益率を示す

×は低い自己資本比率  
△は中位、○は高く  
◎は最高の自己資本比率を示す

10-2表と第11-2表とは、製品差の大きい業界の分析である。総資本利益率は、利子前、税前の利益と総資産との比率である。時点は、昭和46年と48年との平均値をとった。自己資本比率は、昭和48年のデータによる。業界の成長率は、物量又は、実質価格に修正した成長率、即ち実質成長率により、主として昭和43年から48年までの5年間の成長率によった (一部は10年間の成長率をとった)。占有率は、業界第2位の会社の占有率を1としてそれに対する倍率であらわしている。

成長率10%で区分したのは、48年までの国民総生産の実質成長率の平均が約10%であったからである。占有率0.9で区分したのは、会社の数がほぼ等分され、かつ、業績の差がややあると見られたからである。

さてPPMの原則によると、4つにわけた領域ごとの業績は、第12図のAのようであり、資金繰りと自己資本比率とはBのようであるはずである。

第10-1表は、製品差の少ない業界の、領域ごとの利益率を示し、ほぼPPMの主張する第12表Aのようになっている。しかし、成長率の非常に高い合繊については、占有率の低い企業も高い企業もほぼ同じような業績を示している。これはどの会社もほぼ最低規模以上の生産規模になっており、それ以上になっても原価が下らないためであろう (ビールは製品差別化のある製品であるが、便宜上ここに入れた)。

## 多角化の原理について（河野）

第10-2表は製品差の多い業界である。ここでは一般的に高い利益率を得ている。そしてここでは、次のような傾向がみられる。

(イ) 製品差が大きく、かつ生産規模の利益があまり重要でない業界である製薬と医薬品では、占有率が低くても高い利益率をえている。ここでは占有率よりも、製品差別化の方が重要であるようにみえる。これは正確には次のように言った方がよいかも知れない。即ち製品差別化によって独占市場をつくり、そのブランドでは占有率が高いような状態をつくるのが有利であると。

(ロ) 製品差が大きく、かつ生産規模の利益が大きいような業界、例えば自動車のような業界では、高い占有率は高い利益をもたらす。

(ハ) 花形製品の領域即ち高い成長率、高い占有率の領域でも高い利益率をえている。このことは、次にのべるように高い成長率でも資金が豊かになる可能性をもっている。

次に財務流動性をみてみる。財務流動性は、自己資本比率で測定しうるであろう。資金繰りをあらわす「正味のキャッシュフロー」は、利益と減価償却との合計（これが通常のキャッシュフローである）から、拡張のための新投資を差引いたものであり、フローである。自己資本比率はストックである。しかし資金繰りの良否は自己資本比率に沈殿し、また自己資本比率は、外部資金調達の可能性と関係がある（PPMでは、外部よりの資金調達をあまり重視しない）。

(イ) 製品差の少ない業界について、4つの領域ごとの自己資本比率を表にしたものが第10-1表である。この表によると、自己資本比率は、占有率と関係があるが、成長率とは関係があまりないと言える。業界の成長率が高い場合にも占有率が高ければ高い自己資本比率の企業がみられる。

(ロ) 製品差の高い業界の状態は第10-2表にみられる。ここでは一般的に自己資本比率が製品差のない業界（第10-1表）よりも良い。

そしてここでも成長率の高い業界の自己資本比率はよい。PPMの用語で言えば、牛乳ばかりでなく、スター製品も資金繰りがよいのである。これは高い成長率が高い利益率をもたらすためである、と思はれる。

結局、自己資本比率は、スターでも牛でもあまり変わらず、むしろスターの方がよい場合がある。しかし占有率と自己資本比率とは関係がある。

以上の分析から、PPMを批判的に検討してみると次のようになりう。

第一に、我国でも占有率の高い製品（この調査では企業）は、高い利益率と、よい自己資本比率をもたらす傾向がある。この傾向は、絶対値としてみてもそうであり、また相対的にみてもそうである。過大規模の不経済は理論的に言われるが、その実証が困難であるとペイン（J. S. Bain, 1959）がのべているが事実その通りである。

第二に、しかしながら、製品差の大きな業界では、占有率が小さくとも収益性と自己資本比率が高い。例えば医薬品、菓子、などがこれに当る。これは占有率よりも、差別化された独特の製品をもってその製品について独占的市場をつくるのが有利であることを示す。つまり、占有率は差別化によってつくり出すことができる。

第三に、我国では収穫製品よりもむしろ花形製品が収益力を支え、また資金を生み出す中核的製品になるのではないか。それは以上の4つの表でみるように、花形製品をもつ企業は収益力もよく自己資本比率が高い。それは日本の場合には高い経済成長のなかにあり、また年功序列賃金と年々のペースアップによって賃金単価が毎年上昇してゆく。このため低い成長率の製品の収益性は低下するからである。そして自己資本比率が改善されるか否かは、収益性と成長率との兼ね合いによるからである。

他のPPMの問題点

以上の実態調査による批判のほか、PPMは次のような問題点をもっている。

(イ) それは主として現在の製品をいかに考えるかということに関する戦略であり、新事業の開発や、機能別の合理化計画は含まない。経済成長率が低下した現状においては、現在製品の合理化こそ重要であるとの前提にたつ。もっともこの考え方には、製品の改良や、垂直的統合は入りうる。また多国籍企業経営は、地域別の単位を一つの戦略事業単位と考えてこの考え方を適用することができる。

(ロ) この考え方は、製品相互の補強効果、即ちシナジーを見ない。製品相互に技術の関連やマーケティングの関連があるために非常に有利である場合がある。例えば同じ販売経路を利用する家庭用電器機具は、もし占有率が低くとも、いくつかもつことによって販売経路を強化しうる。それによって一つの製品の占有率は低くとも他の占有率の高い製品を支持しうる。PPMの考え方は製造原価指向的であり、マーケティングコストを重視しない。

(ハ) また占有率を上げ、また収益性を改善するために、どのような方策をとり、いくら資源を投入するか。一応の標準戦略はあるが、このような問題は、PPMとは別箇の問題である。それは一方でマーケティングの問題であり、また研究開発と生産技術など、経営のすべての領域に互る問題である。それによってどのような方法をとらうかを知る必要がある。さらに、どのくらい資源を投入すればいかに占有率が増大し、また利益が増大するかを知るためには、それについての数量的な関係を示すモデルをもつ必要がある。もしモデルがないならば、何らかの方法でそれを推定する必要がある。例えば投資利益率の予測はその一つであり、このような伝統的な方法で、資源の効率を知ることが必要である。したがってそれは、これまでの管理の諸方法に支えられることが必要である。

(ニ) 情報収集のコストと情報のゆがみ、この方策を実行するためには、業界と競争相手、さらに自社の情報を大量に集めることが必要になる。とくに製品の位置を、業界の成長率と占有率との2つだけにたよらず、多数の指標を用いて業界の魅力度と、自社の競争力を評価し、この概念にもとづいて9つの格子に製品の位置づけを行なうときには、その必要とする情報量は多くなる。

しかも製品が撤退すべき敗北製品の評価が与えられるおそれがあるときには、その部門は撤退をおそれて真実を知らせない場合が起る。したがって情報の収集にも政治力を必要とする。

また撤退すべき製品の位置がもし発表されると、その部門に衝撃を与えて、抵抗的行動を起すおそれがある。企業はそこで、撤退よりも何らかの収益性の改善策に転ぜざるを得ない。ある企業では、これを損失を最小化する計画と呼んでいる。

(ホ) 我国では終身雇用であるために、上記のような困難が一そう重大になる。廃止すべき製品を廃止することができない。このために計画はたてられても、実行することができない。

#### PPMと消費者の利益

PPMによる各企業の合理化は、消費者にとってどのような効果をもたらすであろうか。

それは資源の重点配分を目ざし、長期的な予測にもとづいてその経済性を高めようとする。それは多角化から専門化に向う傾向をもち、各企業の過大な、重複した多角化による多種少量生産から、集中的な生産への傾向をもたらす。この結集寡占的な状態に早く移行するであろう。

競争行動からみると、非価格競争よりもむしろ価格競争を重視する。したがってこの戦略によるとき市場価格は低下する傾向をもつ。また考え方は全体として競争指向的であり、競争回避的ではない。

これらの諸点からみて、この考え方による企業の行動は消費者の利益にむしろ一致すると考えられる。

#### 参考文献

- 河野豊弘「経営戦略の解明」(1974)  
河野豊弘「長期経営計画の探究」(1975)  
I. Ansoff : Corporate Strategy (1965)  
大前研一「企業参謀」(1975)  
河野豊弘「情況的接近について」学習院大学経済論集, 1976年2月号  
今井賢一, 後藤晃「企業多様化行動」日本経済新聞, 1875年8月16日号  
Schoeffler 他 : Impact of Strategic Planning on Profit Performance (Harvard Business Review M—A, 1974)  
Buzzell 他 : Market Share, a Key to Profitability (Harvard Business Review J—F, 1975)  
Conference Board : Planning and the corporate Director (1974)  
J. S. Bain : Industrial Organization (1959)

(註A) 用途の距離などの測定基準

#### 1. 用途の距離

次の区分に従って1, 2, 3の距離をつける。

##### 消費財

- 1 ……衣食住同じ。用途同じ。補完品、代替品。
  - 2 ……衣食住同じ。用途異なる。消耗品と耐久財。
  - 3 ……衣食住異なる。生産財と消費財。  
原材料・部品
- 1 ……完全代替品。垂直的係関。
  - 2 ……最終用途衣食住同じ (ナイロンとテトロン)。買手産業同じ (銅と亜鉛)。
  - 3 ……最終用途衣食住異なる。(ナイロンと肥料)。相手が消費財, 設備。最終用途の産業異なる (肥料とセメント)。

##### 設備

- 1 ……用途同じ (工作機械の汎用機と専用機)。補完品 (工作機械と工具)。
- 2 ……買手産業が同じ。

- 3 ……相手生産財と消費財 (重電と家電)。買手産業異なる。いろいろの用途のもの  
と他と (原動機と産業機械)。

#### 2. 技術の距離

日本標準産業分類の分類による。

- 1 ……小分類の相違。例 201 と 203
- 2 ……中分類の相違。例 201 と 345
- 3 ……大分類の相違。例 F と G

いくつかの製品をまとめて製品構成比となっている場合には代表品による。

#### 3. マーケティングの距離

主に販売経路と買手とから測定する。

##### 消費財

- 1 ……販売経路同じ, 最終買手同じ。
- 2 ……販売経路異なる, 買手似る。販売経路同じで, 買手異なる
- 3 ……生産財。販売経路異なる, 買手異なる。

##### 原材料・部品

- 1 ……販売経路同じ, 買手同じ。
- 2 ……販売経路異なる, 買手似る。販売経路同じ, 買手異なる。
- 3 ……相手消費財。又は販売経路異なる, 買手異なる。

##### 設備財

- 1 ……販売経路同じ, 買手同じ。
- 2 ……販売経路異なる, 買手似る。販売経路同じ, 買手異なる。
- 3 ……相手消費財。又は販売経路異なる, 買手異なる。

(この調査のために、筆者の助手 前川素子さんと柏倉喜三子さんの長時間に亙っての大量の資料の整理と計算についての助力を得た。またコンピューターを用いての計算について 青山学院大学助手 森平爽一郎君の協力を得た。)

(註B表) 各グループ別の業績

売上高倍率 (S. 46/S.37) のグループ別平均値

|          | U < 0.45              |                     | 0.45 < U |          |      | 平均値  |
|----------|-----------------------|---------------------|----------|----------|------|------|
|          | U < 0.27              | 0.27 < U < 0.45     | M < 0.45 | 0.45 < M | 平均   |      |
| T < 0.45 | H <sub>1</sub> 2.95   | H <sub>2</sub> 3.76 | A 3.54   | B 2.68   | 2.98 | 3.16 |
| 0.45 < T | J <sub>1</sub> (2.52) | J <sub>2</sub> 3.88 | C (6.02) | D 3.70   | 3.71 | 3.77 |
| 平均値      | 2.92                  | 3.80                | 3.85     | 3.35     |      |      |
|          | 3.34                  |                     | 3.45     |          |      |      |
|          | 3.41                  |                     |          |          |      |      |

ROI (S. 45と46の平均) のグループ別平均値

|          | U < 0.45              |                      | 0.45 < U |          |       | 平均値   |
|----------|-----------------------|----------------------|----------|----------|-------|-------|
|          | U < 0.27              | 0.27 < U < 0.45      | M < 0.45 | 0.45 < M | 平均    |       |
| T < 0.45 | H <sub>1</sub> 0.067  | H <sub>2</sub> 0.084 | A 0.082  | B 0.057  | 0.066 | 0.071 |
| 0.45 < T | J <sub>1</sub> (0.08) | J <sub>2</sub> 0.095 | C (0.04) | D 0.068  | 0.066 | 0.071 |
| 平均値      | 0.068                 | 0.087                | 0.077    | 0.064    |       |       |
|          | 0.077                 |                      | 0.067    |          |       |       |
|          | 0.071                 |                      |          |          |       |       |

自己資本の割合 (S. 46下期) のグループ別平均値

|          | U < 0.45              |                     | 0.45 < U |          |      | 平均値  |
|----------|-----------------------|---------------------|----------|----------|------|------|
|          | U < 0.27              | 0.27 < U < 0.45     | M < 0.45 | 0.45 < M | 平均   |      |
| T < 0.45 | H <sub>1</sub> 20.6   | H <sub>2</sub> 29.4 | A 24.2   | B 18.4   | 20.5 | 22.4 |
| 0.45 < T | J <sub>1</sub> (36.2) | J <sub>2</sub> 28.7 | C ( 9.1) | D 21.2   | 20.6 |      |
| 平均値      | 21.7                  | 29.2                | 22.3     | 20.2     |      |      |
|          | 25.3                  |                     | 20.6     |          |      |      |
|          | 22.5                  |                     |          |          |      |      |

(註) かつこ内は一社のみの値。