

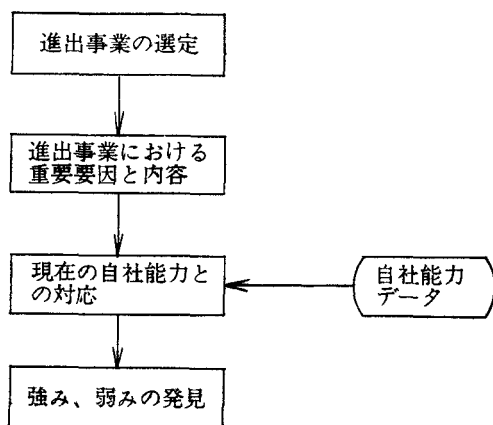
多角化のための要因分析

森田 道也

1 新規事業と自社能力分析

企業が新たな事業を展開しようとする場合には、かならずその候補事業に対して自社の能力の強み、弱みに関する分析や評価をおこなわねばならない。しかしながら、その評価の方法論は体系化されていないし、経験的判断に多くまかされているといえるだろう。本論は、そのような評価に際して一つの試みをしようとするものである。その場合に、方法論的にはより客観性を持たせ、自社能力分析の一環としてそれに資する意味のある情報を提供する標準的体系を整えようとする。もちろん、これ自体で最終的結論までも引き出そうとするものではなく、自社能力評価の他のより細かい分析と補完し合ったり、それらの分析のための契機をもたらすような性格のものである。

さて、本論で展開する方法論の中心は、自
第1図 自社能力評価（分析）の体系



社能力分析の一部を構成するものである。自社能力分析の体系は第1図のようなフロー・チャートによって表わすことができよう。

まず第一段階は、進出しようとする事業の選定である。これは市場条件、将来性や収益性、産業構造などから決定されるべきである。企業によっては、多角化として遊休設備や技術関連から直接的に進出対象を決定するようなプロセスをとることもあったけれども、高度成長期と異なり、やみくもな進出に対してはブレーキがかかりつつあり、まず第一に市場性が優先される必要がある。したがって、最初に進出事業の選定（複数の場合が多い）がきているわけである。

第二段階は、特に能力適否を判断しなければならぬ諸要因の抽出である。自社能力分析で問題にされることは、一体どの要因について特に分析しなければならないのかのみきわめである。もし、これに対して方向づけが与えられなければ、いわゆる自社能力といわれる要素すべてについて分析や評価がおこなわれなければならない。自社能力を構成すると思われる諸要素の数からみると、何らかの代表要素に限定して考えなければ非現実的でもあり、不可能に近いだろう。この代表的要素は進出しようとする事業を営むにあたって鍵となるような要素であろう。

本論で述べようとする方法は、一つはこの目的のためのものである。すなわち、その新規事業にとって最も重要な要素が一体何であるのかについて何らかの情報を引き出すことである。もし、これが可能となれば、ひとまずそれら要素について集中的分析をおこなうことになる。

第三段階では、抽出された重要要素について、自社の現有能力の可否を判断することになるが、ここで第二の重要な問題が考えられなければならない。それは、ある要素について自社能力が満足すべきものであるのか否かを判断するとき、一体どんな基準に基づくのかということである。たとえば、ただ単に従業員数の過不足だけで判断されるような場合には問題はないかも知れないが、多くの場合、その判断はそんなに単純なものではない。どのようなときに能力があるというのか、あるいは不足しているというのかは主観的、経験的判断に基づくことが多い。

またさらに重要なことは、ある要素について不足していたとしても、他の要素について能力がみだされていたら全体として満足すべき能力になる場合があるというような状況をどのように考慮するのかということである。それぞれの要素についてすべて満足しているということはむしろ例外といってよいだろう。理想的人間というもののが皆無に近いと同様、企業においても多くは能力の過不足の相殺の結果として、その企業の適応能力を維持していることが多い。

以下で述べようとする方法は、この点に関しても何らかの示唆をもたらすことを目的としている。

最後の第四段階においては、最終的にその新規事業に対して当該企業がどの点で強く、どの点において能力が不足しているのかが明らかにされる。各種要素についての能力の過不足が、その事業と当該企業の距離として定義されよう。いくつかの候補事業について、このような距離が定義され、最終的に進出すべき事業が決定されるプロセスが続く。

上にも述べたように、以下で展開する方法論は、第二段階と第三段階のプロセスにおいて意味のある何らかの情報を提供しようとするものである。実際には、その情報とさらにそれに基づく追加的におこなわれるより深い

分析の結果とが統合されていく必要がある。

それでは、以下では個人住宅事業に進出したいと考えている企業の立場になっているとみなし、実際の個人住宅事業のデータを使った計算例を中心に、自社能力分析を構成する一つの局面の分析について述べていくことにしよう。

2 分析概要

本分析は数量化理論第Ⅰ類の応用であり、当該新規事業にすでに従事している主な企業の売上実績および営業利益率（対売上）を被説明変数とし、説明変数として主な企業活動局面における諸属性、企業規模を導入することによって、それらの関係を把握しようとするものである。

2-1 アイテムとカテゴリ

説明変数としては、次の通りである。

- (1) マーケティング関連： 販売形態、製品ラインの幅、宣伝・広告水準
- (2) 生産関連： 外製依存度
- (3) 成長政策： 従業員増加率
- (4) 規模： 従業員数

このような要素の選択プロセスにおいては、いくつかの計算例が参考にされ、判断の結果として上の要素が残された。ただ、これ以外にも数多くの要素が考えられるけれども、今回の分析では標本数の制約によって、できるかぎり説明変数の数を減らす必要があったので、これらの変数のみにしぼった。

さて、数量化理論では、被説明変数は外的基準、説明変数はアイテムと呼ばれるが、アイテムは各々変数のように連続量として定義されずに、カテゴリとしてさらに細分され、それらカテゴリに属するときには1、属さないときには0となる。したがって、各アイテムにおいて、カテゴリについて加えると1となる。そのアイテムについてはどれかの

多角化のための要因分析（森田）

カテゴリーに各標本は属するのである。どれかのカテゴリーに属するときに、その標本はそのアイテムについて、連続量でいえば特定の値をとったとみなされるわけである。

数量化理論第Ⅰ類では、アイテムのカテゴリー分類が非常に重要な位置を占める。恣意的に分類をおこなうならば、そのアイテムでの反応が異なってしまうことになる。通常の場合、回帰分析でいうならば、説明変数の値が歪められるようなことであり、結果に重大な影響をもたらしてしまう。

上述の各変数、あるいは各アイテムのカテゴリー分類は第1表の通りである。この分類の仕方も、定性的要素だけであればよいが、数量的データをもカテゴリー化するだけに慎重におこなわねばならなかった。カテゴリーの最終的選定に至るまでも何回かの計算の結果をみながらの修正をおこなったが、アイテムの選択と共にさらに検討する余地は十分に残っている。

まず、宣伝・広告費支出はマーケティングの一つの重要な手段であり、今回の実証分析に採り上げた個人住宅事業においても有力な手段として機能すると判断し、対売上高比率として導入している。カテゴリー化にあたって設定した水準は、分析対象企業数の分布から各カテゴリーにできるだけ広く属するように意図した結果である。

カテゴリー数については、今回の対象企業数（11社）からみて、高々四つが妥当であろう。多すぎても、少なすぎても結果の解釈上の問題が残る。多すぎた場合には、平均的把握が困難となり、逆に少なすぎた場合には、時系列的な水準の推移が表面に出てこない可能性がある。すなわち、一つのカテゴリー内に推移が含み込まれてしまうわけである。

個人用住宅メーカーの対売上広告・宣伝比率は殆ど3.5%以内であり、したがってほぼ1%刻みでカテゴリー化をはかった。

第二のアイテムは、マーケティングのあと

第1表 アイテムとカテゴリー

アイテム	カテゴリー	アイテム	カテゴリー
宣伝・広告費比率（対売上）	① 0～1%	従業員伸び率（対前年） 〔Ⅰ〕	① ～0%
	② 1～2%		② 0～20%
	③ 2～3.5%		③ 20%～
	④ 3.5%～		
販売系列	① 委託	従業員数	① ～1000人
	② 専属		② 1000～3000人
	③ 総合		③ 3000人～
プライス・ライン	① 普及ライン	外製比率（対売上）	① ～35%
	② 高級ライン		② 35～50%
	③ 全ライン		② 50%～
従業員伸び率（対前年） 〔Ⅰ〕	① ～5%		
	② 5～10%		
	③ 10～20%		
	④ 20%～		

一つの有力な手段である販売形態である。これは、定性的カテゴリーをそのまま適用でき、内容的には委託、専属販売系列、その両方を使用する場合の三つである。委託販売は、代理店を通して販売網を広げるやり方で、専属は自社内に販売員を雇用し、彼らがセールス・プロモーションをはかる。最後のカテゴリーはそれらの両方の販売体制を維持する。

これらのカテゴリーは販売の形態的差異に基づくものであり、内容的差異（同形態の中での内容的差異）は捨象している。このことからいくつかの問題点も生ずるであろうが、このことについては後節の実証分析の結果において触れることにしよう。

第三のアイテムはプライス・ラインで、いわゆる差別化の程度を表わしている。カテゴリーについてはあまり細かな差別化に関してはデータ面の制約もあり、判断しかねるために大別して三つのカテゴリーにとどめた。住宅価格の点から、普及住宅、高級住宅にわけ、

そのどれに各企業が特化しているのかを考える。可能性としては、普及住宅のみ、高級住宅のみ、両方の三つがある。

第四のアイテムは、企業の成長に対する積極度をみるために、従業員の伸び率を導入した。有形固定資産増分を代用することも考えられるけれども、人的増加は単に生産面のみでなく、成長政策を全体的に判断するうえでより適切であると思われる。

カテゴリーについては、今回の分析では昭和47年～51年を採り上げた結果として非常に広い分布を示したために二つの場合に分けた。(Ⅰ)のカテゴリー化は、対象企業の多くが人員削減をおこなった時期における分析に使い、(Ⅱ)のカテゴリー化は成長期の分析に用いた。このことについては後のケースの設定の説明において再度触れることにする。ただ、下降期(不況期)に適用される(Ⅰ)のカテゴリーは、実際のデータの分布状況を反映して、より細分化され、カテゴリーをわける水準の幅も狭まっている。

第五のアイテムは企業の規模を表わすものであるが、その尺度として今回は従業員数を用いている。一応、三つのカテゴリー、すなわち小、中、大の区分は実際データのレンジのみをみて、先験的に設定した。いわば自動的な区分の設定である。これはより意図的解釈がはいることを排除しようとしたからであり、まだ検討の余地が十分に残されているが、単に規模の差の影響度を知りたいだけであって、より細かな区分をしてもあまり意味がないだろう。

第六のアイテムは生産面の能力を表わすために外製率を導入した。これは対売上比率で表わされており、外製費は商品仕入高と外注加工費の和である。売上高の増加と共にこの比率が維持されているならば、既存の生産設備が拡大されていることを意味する。すなわち同種の機械設備が投資対象になっているわけである。他方、この比率の上昇や下降は、

設備投資の停滞、拡大(加工部分の増大)を表わしていると考えられるだろう。

またこの比率の水準自体は、その企業の現有生産能力を表わしている。低いほど、自社内加工が多く、逆に高いほど外部の生産能力に依存していることになる。

さて、以上のアイテム以外には、一人あたりの資本装備率(有形固定資産/従業員数)製品幅(扱っているものが個人用住宅のみか、業務用住宅も扱っているかなど)、技術開発投資水準なども導入したり、考えたりしたけれども、計算結果やデータ面の制約から最終的には外している。

アイテムの選定にあたっては、事前的にどのような要素を考えるべきかを網羅的に列挙することも必要であろう。たとえば、技術力、資金力、人的能力(経営力も含む)、マーケティング能力、生産能力などという大分類にわけ、さらに各項目ごとに該当する要素を列挙していく。

次に、それら要素を性格的に二分類する。第一は、絶対的要素であり、これはどんな事業を営むにあたって必要とされる能力であり、管理(経営)力、資金力、従業員のモラルに関することなどがあげられよう。第二は、固有要素である。これは、当該事業に関連して必要であろうと考えられたり、絶対的か否かが判然としない要素が含まれる。もちろん、この事前的分類はあくまで定性的判断の産物であって、はっきりと正確に区分できるものではない。しかしながら、この分析はこの分類に当初は基づいておこなわれる。本分析で必要とされるのは、第二の要素である。

上であげられたアイテムは主に個人用住宅事業における固有性が強いと考えられたり、その事実を確かめたいと考えた要素である。ただ、一度の分析で導入できる要素の数は利用可能な標本数によって影響されるために、試みたい要素は制限されざるを得ない。したがって、より広範な分析のためには標本数を

多角化のための要因分析（森田）

第2表 企業別対前年売上高成長率と営業利益率
（上段数字が売上高成長率で、下段数字が営業利益率）

年度 企業	S47	S48	S49	S50	S51
A	30.7	60.4	4.1	-7.6	4.2
	9.13	8.32	8.77	7.43	4.85
B	51.0	55.2	37.0	10.4	14.8
	9.86	9.06	11.17	9.86	1.18
C	27.7	49.9	2.1	-33.6	1.4
	6.21	10.24	7.50	-7.92	-4.33
D	36.3	38.8	-5.2	0.3	30.3
	8.94	11.35	9.48	7.54	7.25
E	12.7	82.7	13.8	-10.2	40.0
	4.85	14.48	4.52	-1.23	3.51
F	45.5	110.4	26.7	15.6	14.9
	7.08	9.26	12.08	11.42	3.87
G	102.6	94.3	-25.6	0.2	3.5
	7.55	7.61	3.24	5.97	3.57
H	95.8	53.2	0.7	-3.4	0.7
	11.13	8.06	7.11	5.72	4.70
I	17.2	46.2	-20.1	0.4	-6.6
	10.13	7.48	4.72	4.21	3.46
J	25.6	28.6	-1.7	-8.2	-11.5
	5.20	4.22	4.17	4.24	-2.15
K	27.3	54.4	7.2	-3.1	15.2
	5.06	7.55	3.17	1.57	2.27

増すことが前提となる。

2-2 対象企業

当該企業が個人用住宅に対して進出したいと考えているとしよう。その場合に、すでにその事業に従事している企業が分析対象となり、それら企業の業績を左右している要因や要素が何であるかを分析することになる。

今回の分析では公にされているデータや情報しか利用できなかったため、対象企業も上場されているものに限定した。個人用住宅メーカーとしてはこれら以外にも実際には数多く存在する。ここにあげた企業群は比較的大

きな企業のみである。対象となった企業とそれらの昭和47年から昭和51年までの売上高成長率(対前年)、営業利益率が第2表に示されている。また第3表は、それら企業のアイテム内容である。データは主に有価証券報告書、会社四季報、そしてその他の業界実態に関する文献から得ている。

この種の分析で注意すべきことは、対象企業がまったく異質の事業にも従事している場合で、このようなときには当該対象事業に関する分析は困難になる。売上高に関しては、事業ごとにわけてデータが得られることが多いけれども、営業利益率の分離はできない。

今回の場合、二、三の企業について、非住宅事業が過半数を占めていたけれども、住宅関連なので、対象企業にとり入れた。たとえば、住宅用部材、合板、住宅機材及び機器などである。しかしながら、専門メーカーだけに限定することが望ましいことには変わりない。

2-3 ケースの設定

今回の分析では、昭和47年から昭和51年までの期間について考えているが、個人用住宅を取り囲む経済環境はその期間において大きな変動をしている、第2図は、個人用住宅の需要（建設実績）の推移である。このような変動を含んだまま一度に分析することは避け、次の三つの期間にわけることとした。

- (1) 成長期：昭和47、48年
- (2) 下降期：昭和49、50年
- (3) 低成長期：昭和50、51年

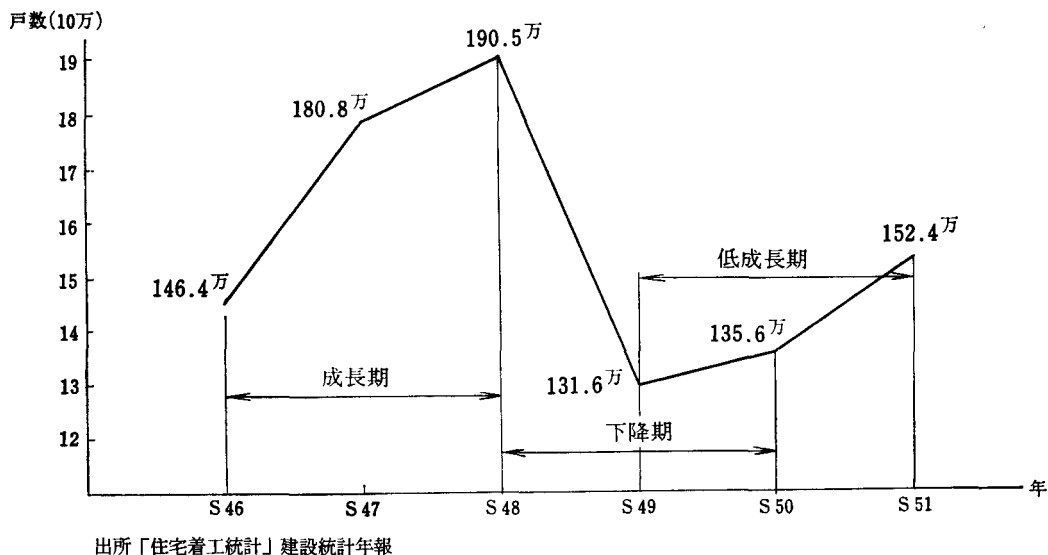
企業の経済環境の典型的状況がこの5年間にみられるのである。これらの期について各々、売上高成長率と営業利益率に対するアイテムの影響度の分析がなされる。したがって考えられるケースとしては、

- ケースA1：成長期・売上高成長率
- ケースA2：下降期・売上高成長率
- ケースA3：低成長期・売上高成長率

第3表 企業別アイテム内容

アイテム 企業	従業員伸び率					宣伝広告費率(対売上高)					販売系 系列 47~51
	年										
	47	48	49	50	51	47	48	49	50	51	
A	20~	0~20	0~10	0~10	0~10	3.5~	2~3.5	3.5~	→	→	委託
B	20~	20~	0~10	10~	0~10	2~3.5	→	→	→	1~2	専属
C	0~20	0~20	△5~0	~△5	~△5	1~2	→	→	→	→	総合
D	0~20	0~20	△5~0	△5~0	0~10	1~2	~1	→	1~2	→	専属
E	~0	0~20	△5~0	△5~0	~△5	1~2	~1	1~2	→	~1	総合
F	20~	20~	0~10	10~	10~	3.5~	→	2~3.5	3.5~	2~3.5	委託
G	0~20	0~20	~△5	~△5	△5~0	3.5~	2~3.5	3.5~	2~3.5	3.5~	委託
H	0~20	~0	~△5	~△5	0~10	3.5~	2~3.5	3.5~	2~3.5	3.5~	総合
I	0~20	0~20	△5~0	△5~0	△5~0	~1	→	→	→	→	委託
J	0~20	0~20	△5~0	0~10	△5~0	~1	→	→	→	1~2	委託
K	0~20	~20	△5~0	~△5	△5~0	1~2	→	→	→	→	総合

第2図 新設住宅戸数の推移



ケースB1：成長期・営業利益率

ケースB2：下降期・営業利益率

ケースB3：低成長期・営業利益率

以下では、ケースAといったときには、売上高成長率を外的基準にしたものを総称し、ケースBは営業利益率のケースをさすことにする。

各期については2年間のデータが各社に対応して存在する。分析においては、異なる年については別企業と考え、合計22の標本数で各ケースの計算をおこなった。いわゆるクロス・セクション・データと時系列データの融合である。

実際の計算では、外的基準については、各

多角化のための要因分析（森田）

従業員数（規模）					外生化率（対売上高）					プライス ライン
47	48	49	50	51	47	48	49	50	51	
小	→	→	中	→	35~50	→	~35	→	→	低
大	→	→	→	→	35~50	→	→	50~	→	全
大	→	→	→	→	50~	→	→	→	→	高
大	→	→	→	→	35~50	→	→	→	→	高
中	→	→	→	→	35~50	→	50~	→	→	低
小	→	→	→	→	35~50	~35	→	→	35~50	低
小	→	中	→	→	50~	→	→	→	→	全
小	→	→	→	→	35~50	50~	35~50	→	→	高
大	→	→	→	→	50~	→	→	→	→	高
中	→	→	→	→	~35	→	→	→	→	高
大	→	→	→	→	~35	35~50	~35	→	→	全

第4表 企業別の正規化された対前年売上高
成長率（上段数字）と営業利益率（下段）

	S47	S48	S49	S50	S51
A	-0.427 0.653	-0.038 -0.226	0.035 0.617	-0.567 0.578	0.377 0.474
B	0.283 0.995	-0.261 0.073	1.936 1.409	1.167 1.048	0.349 1.431
C	-0.531 -0.718	-0.487 0.548	-0.081 0.198	-2.500 -2.391	-0.568 -2.146
D	-0.210 0.563	-0.962 0.996	-0.503 0.851	0.325 0.600	1.411 1.164
E	-1.056 -1.357	0.915 2.258	0.595 -0.785	-0.550 -1.097	2.075 0.089
F	0.091 -0.310	2.098 0.153	1.341 1.710	1.600 1.350	0.356 0.193
G	2.087 -0.089	1.410 -0.512	-1.682 -1.208	0.317 0.296	-0.425 0.106
H	1.850 1.592	-0.346 -0.331	-0.162 0.069	0.017 0.248	-0.616 0.431
I	-0.900 1.122	-0.645 -0.565	-1.364 -0.719	0.333 -0.044	-1.116 0.075

J	-0.605 -1.192	-1.397 -1.879	-0.301 -0.901	-0.383 -0.039	-1.452 -1.537
K	-0.545 -1.258	-0.295 -0.536	0.214 -1.231	0.042 -0.555	0.377 -0.267

年の実績データがその年の平均値と標準偏差によって正規化されている。これによって、年ごとの絶対値の水準の差が相殺され、各年同じスケールにおとされることになる。したがって、景気全体が落ち込み、業績が全体的に悪くなっている年でも、企業の相対的良否については各年が同等に評価される。第4表は正規化された各企業の外的基準値である。

3 ケースAの計算結果

第5表は、ケースAの計算結果の要約である。この表において、アイテムのレンジは、そのアイテムの外的基準に対する影響の強さを意味している。カテゴリーの係数は正のときには相対的に外的基準に対しプラスとして作用し、負のときにはマイナスとして働く。

第3図は、各期についてアイテムごとに好

第5表 ケースAの計算結果

アイテム カテゴリー	ケース1 (S47・48) カテゴリー係数	ケース2 (S49・50) カテゴリー係数	ケース3 (S50・51) カテゴリー係数
宣伝・広告費比率	レンジ：2.92	レンジ：1.11	レンジ：3.44
～1%	-0.81	-0.28	1.99
1～2%	-1.06	0.48	0.23
2～3.5%	0.39	0.45	-1.45
3.5%～	1.36	-0.62	-0.95
外製化比率	レンジ：1.33	レンジ：2.34	レンジ：1.39
～35%	0.31	-0.52	0.82
35～50%	-0.59	1.80	0.12
50%～	0.74	-0.54	-0.57
販売形態	レンジ：1.94	レンジ：2.25	レンジ：2.31
委託	-0.74	0.72	-0.51
専属	1.19	-1.52	1.79
総合	0.33	-0.14	-0.25
従業員伸び率	レンジ：1.60	レンジ：3.16	レンジ：2.12
ケースI : ケースII			
～-5%		-1.18	0.03
～0% : -5～0%	-1.12	0.19	-0.39
0～20% : 0～10%	0.48	0.29	-0.42
20%～ : 10%～	-0.98	1.98	1.69
プライス・ライン	レンジ：1.34	レンジ：1.42	レンジ：2.52
普及ライン	0.78	0.02	1.70
高級ライン	-0.56	-0.54	-0.82
全ライン	0.16	0.84	-0.32
従業員数	レンジ：0.67	レンジ：0.14	レンジ：3.54
～1000人	-0.04	0.09	2.44
1000～3000人	0.50	0.02	-1.10
3000人～	-0.17	-0.09	-0.10
相関係数	0.81	0.72	0.81

ましいカテゴリーを結んでつくられた、いわば理想企業を表わしたものである。第4図には、各期ごとの重要アイテム順位の推移が示されている。

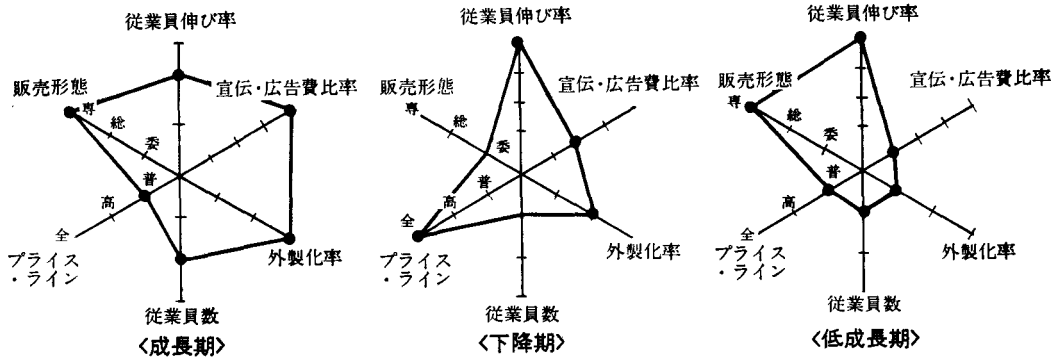
3-1 成長期

成長期については、最も重要度の高いアイテムは宣伝・広告費比率で、この効果はこの支出が高ければ高いほど望ましい。このことから、需要水準が高揚しているときには、消

費財と同様に住宅についてもマス・マーケティングの効果があったことが判明する。

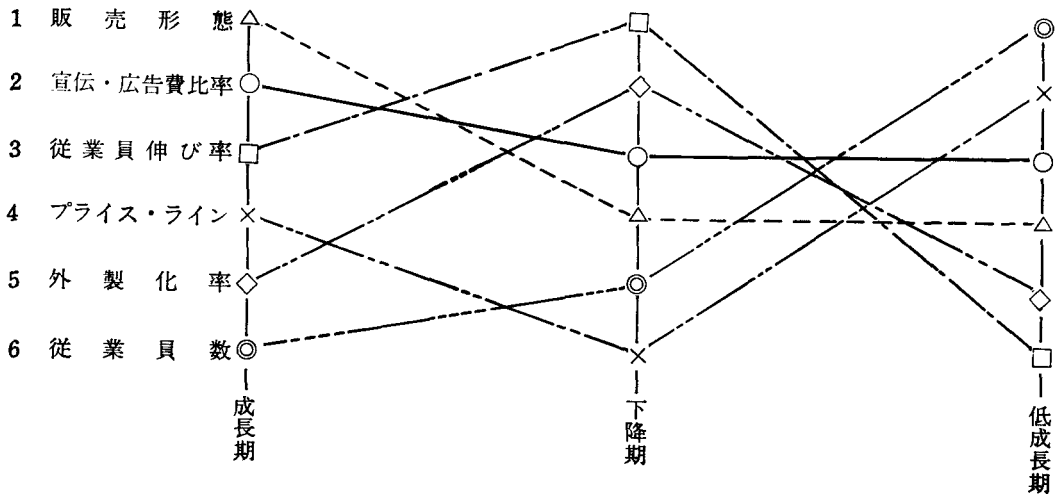
重要度の第二番目のアイテムの販売形態は専属的形態をとっている方が好ましい成果をあげたことを表わしている。また総合的形態をとっている場合にも良好な業績を収めている。これは一般的常識とは異なる結果である。通常、好況期においてはできるかぎり需要者に対する接触度の高い方が好ましく、それからいうならば委託形態をとり、代理店網

第3図 各期別理想企業



第4図 売上高成長率に対するアイテムの重要度順位

順位



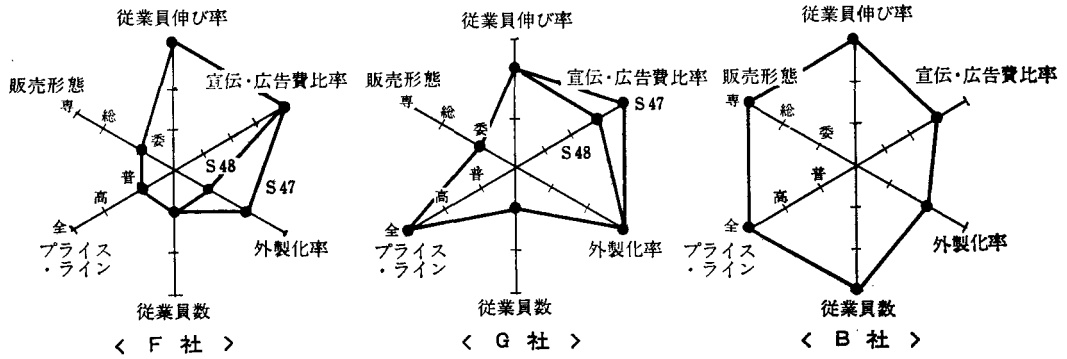
を拡大した方が有利ということになっている。

しかしながら、この二つの形態の相違を考えると、委託販売形態の場合には、需要者のアクセシビリティを高めるのに対し、専属の販売形態の方では個別訪問を中心にして需要者自身の購買動機を高めるということがいえるだろう。委託販売に比較して不利な点はアクセシビリティの点であるが、これは販売員の増加によって住宅の場合にはある程度カバーすることができるだろう。もし、アクセシビリティについて同等に近い状態になっ

ているのであれば、当然のことながら販売力については専属の方がすぐれているといえよう。ただ、委託についても、もし宣伝・広告の訴求力が効果がある状況(たとえば成長期)であれば、その支出を増加することによって購買動機を刺激し、専属に近いか、あるいはそれ以上の力を発揮しうる場合も考えられるだろう。

従業員伸び率は第三番目のアイテムとなっているが、中間的伸びが好ましい結果を示している。ただ、高い伸び率が業績を下げたと

第5図 成長期の企業例



いうのはいいすぎで、むしろ業績向上に対して伸び率がそれほど貢献しなかったというべきである。従業員伸び率については、他のアイテムとの関連で考えた方がよい。

第四番目のアイテムは、プライス・ラインで、普及住宅に力点を置いた方が有利であったことを示している。需要の伸びは大眾の購買と結びついて実現するために、その部分を対象とした企業の方が市場占有率も高まることは十分に予想できる。

第五番目のアイテムは、外製化率である。これは供給能力を示しているといえるが、2年という比較的短い期間で他よりも成長を遂げた企業は必然的に外製率が高まるだろう。外製を十分に利用できた企業は、需要の伸びに追従でき、業界でも相対的にシェアを増したのである。

最後のランクのアイテムは従業員数であるが、レンジも小さく、あまり影響要因にはならなかったといえるだろう。規模が大きいほど、成長率も鈍化すると考えられるが、この期間についてはその効果は殆どなかったのではないと思われる。ただ、小規模企業と大規模企業については、中規模よりも不利とでている。小規模企業では供給力と販売力の制約から、大規模企業については分母が大きい

からということかも知れない。

さて、総合的にみても、第3図における成長期の理想企業に該当するものは、今回の対象企業の中には皆無である。これはむしろ当然のことで、多くの場合に先述のように各企業はアイテム間での有利性と不利性とを相殺して、ある程度の業績水準を維持していると考えられるのである。ここでは代表的企業を選んで、理想企業と比較検討してみよう。

第5図には、B社、F社、G社の各アイテムの位置づけがなされている。まず、F社をみると、理想形と異なる点は従業員伸び率、外製化率、販売形態、規模である。このうち、外製化率はプラスの 카테고리には属している。販売形態については委託であるけれども、宣伝・広告支出を多くなし、訴求力を高めることによって購買に結びつけていると考えられる。また、外製化率の下降は自社内生産能力の拡充を意味し、従業員増加率を高くしてそれに対する補完および委託販売で劣りがちなプロモーションについて力を入れているのではないかと推測される。

他方、G社は一見すると理想形に近い形をしているように見える。ただ、販売形態が委託である点とプライス・ラインが広いという点で異なっている。販売形態については、

F社と同様に宣伝・広告費を高水準に保ち、それによって購買動機を促進していることがうかがえる。ただし、宣伝・広告費が昭和48年には相対的に減少していることが注目される。生産能力に関していえば、主に外部能力に依存し、供給力を増しているといえよう。

最後に、B社をみると、業績的には前二者と比較して低いけれども、企業規模が大きいだけに成長率では不利である。しかしながら、理想形と同じように専属形態をとり、従業員の増加、宣伝・広告水準の高水準維持といった販売力の充実をはかっているだけに、潜在力は大きいといえるだろう。業績はたしかに成長期においてとび抜けているわけではないけれども、安定的な成長性を示している。

以上のように、比較的業績のすぐれた企業をみると、アイテム的にはそれらの間に差異があっても、共通的なことは、委託、専属を問わず宣伝・広告費支出を含めた販売努力を強め、生産能力についても内製能力、外製能力を強めて需要に応じようとする傾向である。市場についても、普及住宅を中心ないし含めた大衆市場に焦点を合わせている点が注目される。

3-2 下降期

下降期ではアイテムの重要度にかんがりの変化がみられる。第4図からもわかるように、下にあったものが上にあがり、逆に上位のものが下がっている。

重要度の一番高いものは従業員伸び率であり、カテゴリー的には伸びが大きいものほど好ましいことになっている。この時期には、需要水準が成長期と比較して激しい落ち込みをみせており、この人員増は生産向上よりもむしろ販売力に注がれたとみるべきである。したがって、販売力をより強化したものが下降期にも耐えることができたといえるだろう。

第二のアイテムは外製率である。これは中間的比率のものが好ましいという結果である。

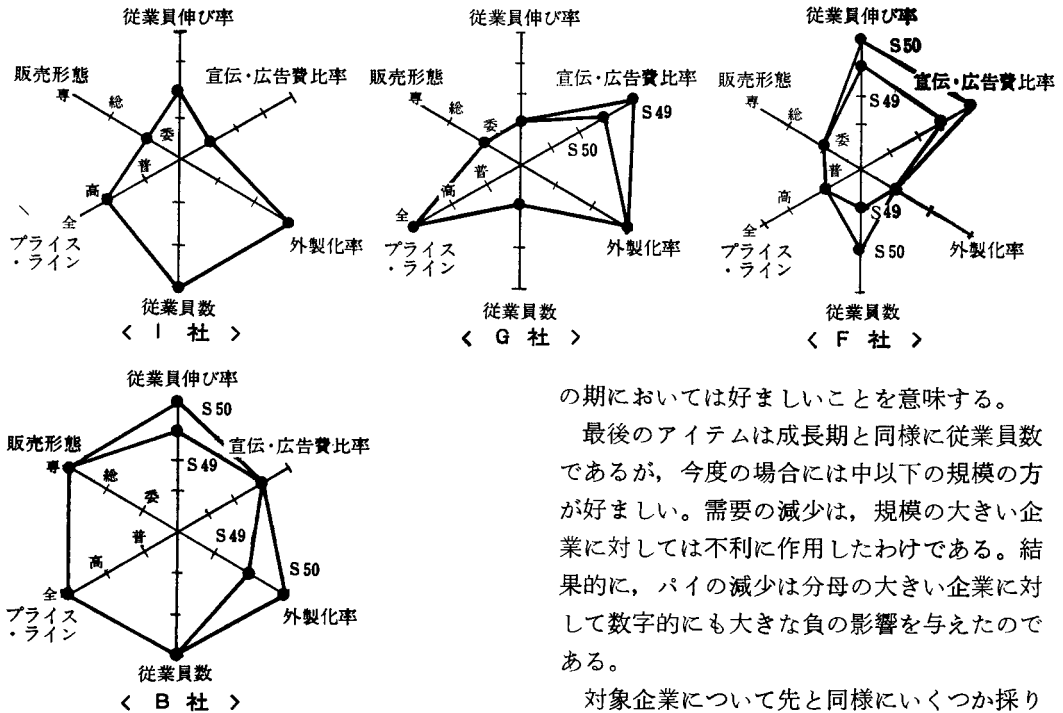
これは成長期とまったく対照的である。ただ、需要の減少期に、生産能力が売上高成長率に対してどのような効果となって現われるのかについては表からの解釈は非常に困難である。推測するならば、外注比率が低いことは自社内生産部分が多く、専門性という面からみて非効率的面もかかえ込んでいるために費用上昇を十分に押えることができず、生産への動機が弱まるということも考えられる。逆に外注率が高いことは、合理化の機会が少なく、下請に対する圧力も弱小な相手であれば強めることができないので費用増が回避できない結果として、生産拡大への動機も作用しないこともありうる。さらには、昭和47年、48年の需要水準の高まりは生産能力の限界に到達させたことによって、シェアの一層の拡大に対する動機を弱らせ、販売努力のゆるみをもたらしたことも考えられる。この結果は、不況期により大きな売上の減少を生じさせたわけである。

中間的外注比率の場合には、専門性の確保（分業体制の確立）を可能とさせて、生産能力の維持ができ、特に受注を差しひかえることもなかったと考えられる。成長期には安定した成長を遂げてきたので、生産能力の伸びきりという現象もなかったのである。ただ、この下降期に他企業の後退によって予想以上の伸びが実現したために、今後の生産能力については問題が残るかも知れない。

第三のアイテムは販売形態で、内容的には委託形態がよかったことが示唆されている。あるいは、いいかえるならばアクセシビリティという点が、効果を生んだともいえる。需要の後退は、まず普及住宅あるいはマージナルな需要者にまず現われることが予想されるが、このようなときにはより広い層に対して積極的に販促をおこなったかどうかによって売上高の維持が左右されるだろう。

従業員の伸び率にも示されているように、委託であっても直属販売員を多く送り込むこ

第6図 下降期における企業例



とによって強力な販促を展開することが必要だったのではないだろうか。専属体制と比較した場合に、アクセシビリティにおいて、まさっているだけに、それを通した販促努力はより効果的であろう。したがって委託であるから良いというのではなく、内容的な販促効果が問題とされなければならないだろう。それゆえ、専属の場合にも、より積極的販促を展開することによってその欠点を克服できることもある。

第四番目のアイテムはプライス・ラインで、全ラインの場合あるいは普及ラインがプラスに作用する。成長期には普及ラインの方が成長性に貢献したけれども、不況期には全ラインを有している方が有利となっている。

第五ランクのアイテムは宣伝・広告費比率で、成長期に比較してその重要度を下げている。需要の冷え込みは、単なるマス訴求の効果を下げるものとしているのである。このことは、販促としては個別訪問的な努力の方がこ

の期においては好ましいことを意味する。

最後のアイテムは成長期と同様に従業員数であるが、今度の場合には中以下の規模の方が好ましい。需要の減少は、規模の大きい企業に対しては不利に作用したわけである。結果的に、パイの減少は分母の大きい企業に対して数字的にも大きな負の影響を与えたのである。

対象企業について先と同様にいくつか採り上げて考えてみよう。第6図はI社、G社、F社、B社の各アイテムの位置づけである。これらの企業にもやはり第3図の理想形に一致するものはない。

業績的にいえば、I社およびG社が低下し、F社とB社が好業績をあげている。両グループともにアイテム別にみれば一長一短を持っているけれども顕著な相違は従業員伸び率である。I社とG社はこの期に人員を削減しているのに対し、F社とB社は昭和49年から昭和50年にかけて一層の人員増をはかっているのである。次に二番目のアイテムであった生産能力についても、I社とG社は高水準の外製比率にも示されているように生産能力の伸びきりが推測される。また、この期における急速な設備投資は動機づけられないだろう。

他方、好業績を示したF社とB社は、一方は低い外製比率にみられるように自社内生産能力の余裕と将来の外製比率の増大の可能性、そしてB社は外製力を高めうる可能性などに

支援されてこの期においても販売努力をゆるめずに、シェアを拡大したと考えられる。

またさらに、F社とB社は販売形態において異なっているけれども、その業績が維持できたことから、表面的な形態の差よりも、内容的な販売努力の重要性を示唆しているといえるだろう。

3-3 低成長期

昭和50年から51年にかけては、住宅需要はほぼ低水準で安定し、わずかながら増加の兆しをみせている時期である。

アイテムの重要度の変化は、下降期と比較してまた認められるが、どちらかといえば成長期に類似した形となっている。しかしながら、やはりその中にも異なる傾向が読みとれるのである。

重要度の第一のものは、企業規模を表わす従業員数である。これは、パイの少なさからくる数字上の結果といえるだろう。けれども、規模の大きいものがすべて好ましくないというのではなく、あくまでこの2年間を通しての平均的傾向にすぎない。

第二の重要アイテムは、成長期で第一ランクにあった宣伝・広告費比率である。ただし、内容的にはまったく異なって、この比率が低い方の企業が好ましいことになっている。この意味は、低い方が良いというのではなく、広告・宣伝に依存するのではなく、それに対する資源を他の販促に向けた方が良かったと解すべきだろう。マーケティング・ミックス上の問題はこの分析だけでは不十分であり、もっと検討すべき内容かと思われる。

第三のアイテムはプライス・ラインで、再び普及住宅を中心にしていた方が有利であることを示している。わずかではあるが上昇傾向となってきた背景には、大衆市場の回復があると考えられる。

第四アイテムとしては、販売形態があげられており、成長期と同様に専属形態が望まし

いことが示されている。再び直接的訴求の重要性が示唆されているのである。これについては第五アイテムの従業員数伸び率との関連も考える必要があるだろう。

購買意欲の喚起には、この低成長期には宣伝・広告よりもむしろ説得的個別販促の方が効果的であり、したがってそれがより可能な専属形態が有利となると思われる。しかしながら、販売員の充足が必要であり、これなしにはその有利性を生かすことはむずかしいのである。

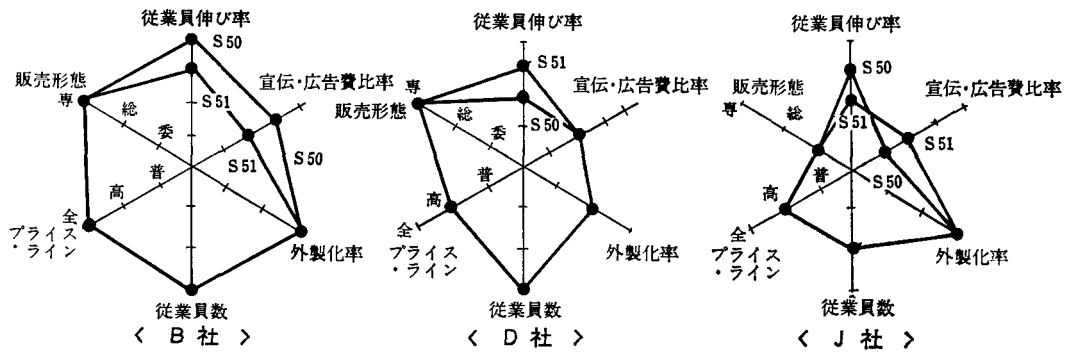
最後のアイテムは外製化比率で、中間的水準以下が望ましいことになっている。このことは、費用圧迫によって、より合理化された生産体制を維持することを示唆しているのではないだろうか。高度な外製比率は、比較的合理化の十分な推進に対しては不利に働くといえるだろう。低成長期においては、量的な生産能力だけでなく、費用圧迫にある程度は耐えられうる生産体制を持つことの必要性を意味している。

さて、第7図は低成長期におけるいくつかの企業の形を示したものである。この中で、B社は順調に伸びており、D社は昭和51年にかけて急上昇を示している。D社と対照的なのがJ社で、業績は悪化しつつある。

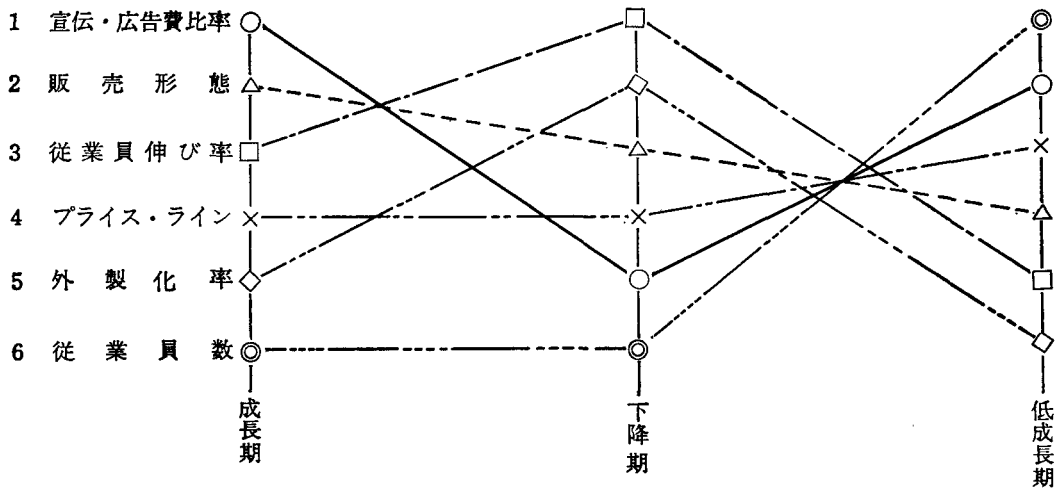
B社は下降期にもある程度の業績をあげ、この低成長期にも持続的に業績水準を保っているが、アイテム的には規模において不利な立場にありながら、販売形態を人員増によってさらに支援している点が強みとなっているのだろう。

D社については、プライス・ライン、規模の不利性をこの期に人員増をはかることによってその業績を改善し、上昇傾向を示していることが注目される。これと対照的なのがJ社で、販売形態は委託形態をとり、規模も大きく、プライス・ラインは高級層という不利な要因を持ちながら、人員を減少させ、宣伝・広告水準も低いところに押えたためである

第7図 低成長期の企業例



第8図 営業利益率に対するアイテムの重要度順位
順位



うか、その業績はかばしくない。ただ、宣伝・広告水準は人員削減の代りとして昭和51年には増加している。しかしながら、このようなマーケティング方向はこの期にはあまり好結果は生んでいないのである。

4 ケースBの結果

ケースBは三つの期間について、外的基準に営業利益率を導入したものである。結果の一覧は第6表に示されており、第8図はアイ

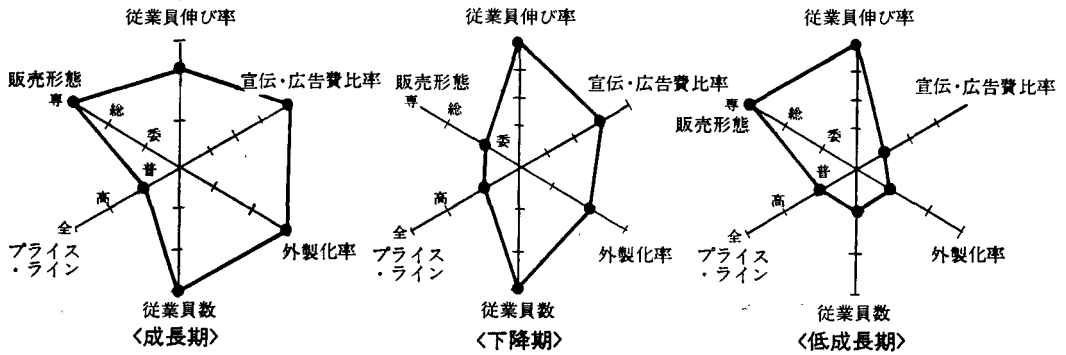
テムの重要度の推移を表わしている。また、第9図は、各期の理想形である。ただし、これは各アイテムの正の最大の係数を持つカテゴリーに関して表わされている。

4-1 成長期

アイテムの重要度からいえば、成長期の売上高成長率の場合と、宣伝・広告比率と販売形態とが一位と二位の間で入れ替っているだけで、あとはすべて同様である。カテゴリーについても、規模の有利性がでている点が異

多角化のための要因分析（森田）

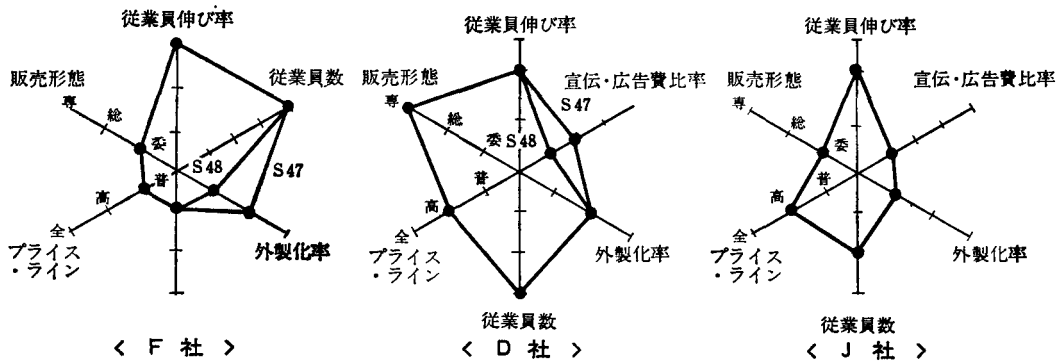
第9図 各期別理想企業
従業員伸び率



第6表 ケースBの計算結果

アイテム カテゴリー	ケース1 (S47・48) カテゴリー係数	ケース2 (S49・50) カテゴリー係数	ケース3 (S50・51) カテゴリー係数
宣伝・広告費比率	レンジ：1.98	レンジ：1.14	レンジ：3.42
～1%	0.43	-0.46	1.67
1～2%	-1.15	-0.28	0.60
2～3.5%	0.05	0.69	-0.52
3.5%～	0.83	0.25	-1.75
外製化比率	レンジ：1.15	レンジ：1.20	レンジ：2.53
～35%	-0.62	-0.12	1.51
35～50%	-0.11	0.84	-1.02
50%～	0.53	-0.36	-0.59
販売形態	レンジ：2.19	レンジ：0.70	レンジ：3.11
委託	-1.03	0.33	0.01
専属	1.16	-0.11	2.07
総合	0.71	-0.36	-1.04
従業員伸び率	レンジ：1.66	レンジ：1.37	レンジ：1.68
ケースI : ケースII			
～-5%		-0.58	-0.48
～0% : -5～0%	-1.41	0.07	-0.37
0～20% : 0～10%	0.25	0.25	0.33
20%～ : 10%	-0.20	0.80	1.19
プライス・ライン	レンジ：1.33	レンジ：0.37	レンジ：4.20
普及ライン	0.88	0.25	2.90
高級ライン	-0.25	-0.08	-0.90
全ライン	-0.45	-0.12	-1.30
従業員数	レンジ：0.29	レンジ：0.39	レンジ：6.77
～1000人	-0.03	-0.11	4.31
1000～3000人	-0.19	-0.19	-2.45
3000人～	0.10	0.19	0.24
相関係数	0.73	0.77	0.99

第10図 成長期の企業例



なるだけで、他は殆ど同じ傾向を示している。

このことからいえば、一般的には、成長期においては売上高成長率を高めることが、収益率をあげるのに寄与したといえよう。ただ、個々の企業をみると、若干、様相を異にする場合がある。

第10図はこの期のいくつかの企業の形を示している。最初のF社は売上高成長率においては昭和47年から48年にかけて著しい伸びをした企業であるが、営業利益率でも同じ動きがみられる。しかしながら、業界での相対的位置でいえば、中位にある。理想形と異なる点は従業員の増大が過大気味で、内製比率が高すぎ、委託販売形態、小規模という点である。結局、この期においては設備投資を増加し、積極的拡大をはかったことによって収益率が落ち込んだといえることができるだろう。この戦略は結果的には以後の業績に好影響を与えるのである。

D社は高級層に焦点づけ、専属形態で販促に力を入れた形になっている。宣伝・広告比率は減少させ、人員をかかえて販促をおこなうことによる費用増を軽減し、販売価格の相対的高さのためもあるが、営業利益率は業界において高い水準を維持した。

D社と同じラインを持つJ社は、第10図か

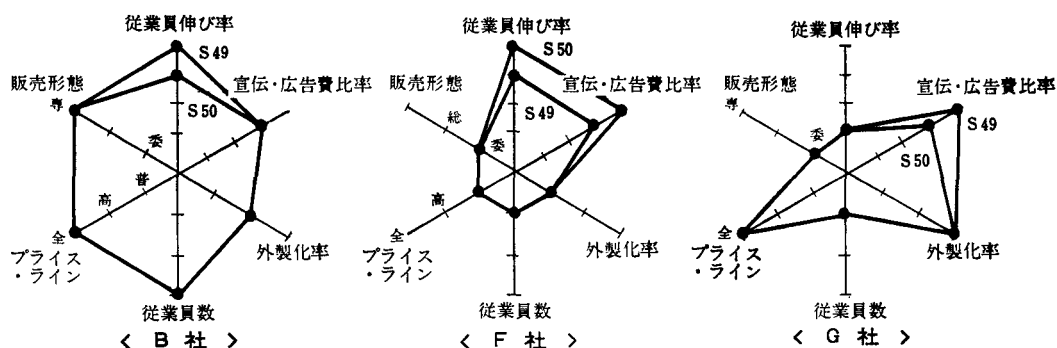
らみられるようにマーケティングにおいて積極的販促をはかることはしなかった。その結果、低い業績に押えられている。従業員増と外製率の低さは、生産面においては能力的拡大があったことを示している。けれども、販促による売上の上昇が伴わなかったために、収益率については低水準を余儀なくされたといえるだろう。

4-2 下降期

まず注目されることは、各アイテム間の営業利益率に対する貢献度が相対的に互いに近づいているということである。成長期の場合と比較すると、外製化率と宣伝・広告費が費用要因として効果を持ち始めたといえるだろう。また、販売形態をみると、費用がよりかかると思われる専属形態よりも、委託形態の方が有利となっている。ただ、従業員伸び率をみると、最も伸びている企業が良い業績を収めたということを考えると、人員を投入してそれに対する見返りを十分に獲得した企業が良いといえるけれども、それ以外の企業についても含めて考えると、やはり収益に関しては専属よりも委託の方が一般的には有利であったといえるだろう。

売上高成長率との関連を同期について考え

第11図 下降期の企業例



ると、最も顕著に現われている差は規模尺度ともいえる従業員数である。数字的には、規模は収益性にプラスに貢献したことが示唆されている。しかしながら、レンジがこのアイテムについては低く、そんなに重大な意味を持っていると考えることはできない。

第11図は、B社、F社、G社のこの期の各アイテムにおける位置を表わしている。B社は専属形態をとり、理想形とは、販売形態とプライス・ラインで違いをみせているだけであり、この期の企業としては望ましい姿をしていたと判断されよう。次のF社も、規模で違い他はほぼ望ましい形をしている。第三のG社についてみると、生産能力は伸びきり、販売努力が軽減された結果として売上高は落ち込み、営業利益率は好ましくない。

結局、この期にもシェアを伸ばした企業は費用要因からの圧力に対しても耐えることができ、逆にシェアを低下させた企業は費用圧力をもろに受けてしまったといえるだろう。

4-3 低成長期

売上高成長率の場合と理想企業の形を比較するとまったく一致している。重要度についても若干の入れ替えは認められるけれども、それほど大きな変化はないといえる。

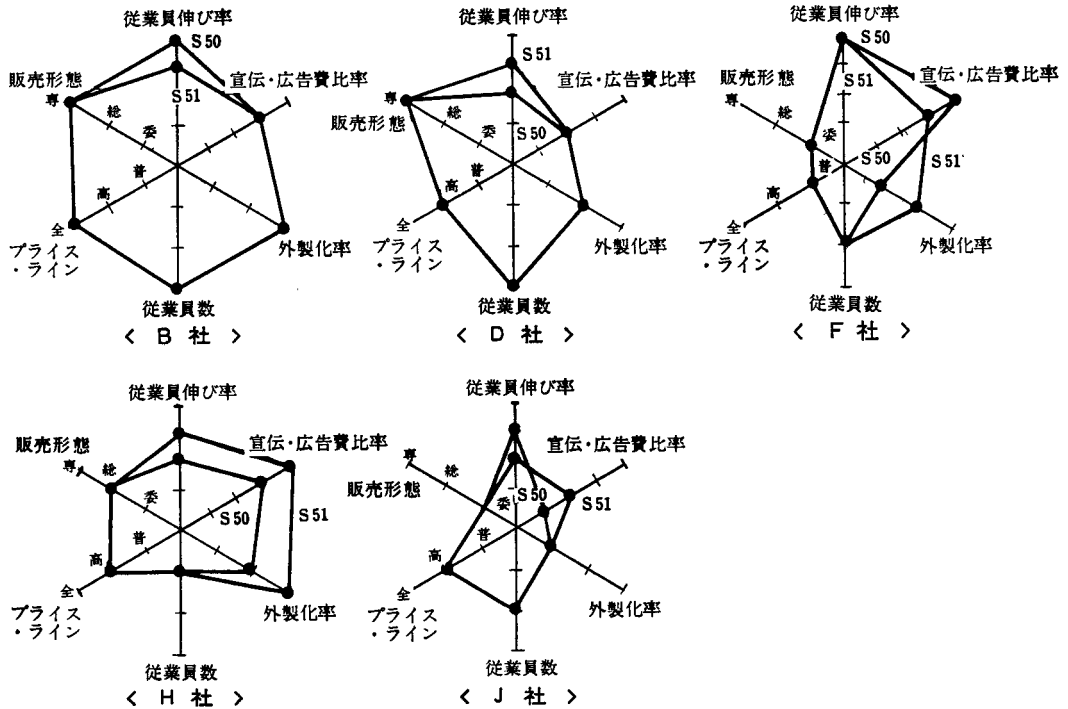
下降期との比較でいえば、宣伝・広告費比率、外製比率がさらに低水準の方が有利になり、企業規模については大規模に加えて、小規模なものがより有利な状況となっている。

需要水準がわずかながら上昇傾向にあることで、販売形態は専属制が最もよくなってきている。販促努力の重要性が再び認識されるべきことが示唆されている。

低成長期のいくつかの企業例は第11図に示されている。B社は昭和47年以降ずっと業界では収益率に関するかぎり水準以上の業績をあげてきており、下降期以後も常にトップ・クラスを維持してきている。特徴的には、昭和51年に若干の人員増を押えた以外は成長政策をとり続け、積極的な販促をおこなってきたのである。ただ、生産能力的に昭和50年以降、外製比率が50%ラインを超え、今後の成長政策は生産面において考慮を要するといえよう。費用増の要因が将来において隠されているのである。

次のD社は、下降期に人員増がマイナスとなったけれども、昭和51年に雇用を増し、業績をあげている。扱うラインは高級層住宅であるが、需要の回復傾向と人員増による販促効果によってこのような業績の向上がはかられたと考えられる。企業の行動形態はB社と類似した動きといえるだろう。

第12図 低成長期の企業例



F社は、成長期から不況期にかけて目覚しい業績をあげてきた企業である。販売形態的には委託制をとっているが、人員増は最高クラスを維持している。しかしながら、外製化比率は昭和50年から昭和51年にかけて増加し、生産能力自体が不足傾向にあることが推測される。雇用数の増加のためか、あるいは生産能力拡張投資をしたためか、昭和51年には業績的には業界の平均レベルにとどまっている。

H社は、小規模で、高級ラインを中心とした企業である。上に述べてきたB、D、F社と比較して従来は対照的な動きをしてきた。特に、昭和48年から50年に至る期間は省人化をおこなってきたのである。シェアの伸びは平均以下であったが、収益率の方では殆ど平均ないしそれ以上を収めてきており、典型的に高付加価値を目的とした行動をとってきたといえるだろう。ただし、昭和51年になる

と人員増をはかり、業績も若干上昇し、積極政策の兆しもみえる。けれども、同年のシェアの減少という事実からみると、高付加価値化の傾向をより高めたともいえる。

最後のJ社は、H社と同じラインを中心としているけれども、宣伝・広告費比率は低水準で、販売形態も異なって委託制のみである。興味あるのは、昭和50年から51年にかけて人員増はH社とは逆であり、減少させている。ただ宣伝・広告比率は高めたけれども、販促効果は十分でなかったのであろう。しかしながら、この企業は人員増をはかっても、昭和47年以降をみると常に業界でも低水準の業績で、マーケティング関連が弱いのではないかと推測される。外製化率は35%以下に押えられており、絶対的売上水準の低下傾向からみても、マーケティング上での人員増の効果が読みとれないのである。どちらかといえば、

J社は生産指向の企業といえる。販売部門に対して人員を投入する努力が、理想形企業と比較して欠如しているのである。また規模としても、H社よりも大きいだけに、そのことが特にいえる。シェアの拡大がH社以上に必要であろう。

5 要約と問題点

個人住宅用メーカーについての以上の分析の結果、この分野に進出しようとする企業が留意すべき点として次のようなことがいえる。

- (1) 販売形態の表面上の違いよりも、内容的に販促が人員を投入してどれだけ積極的になされたかが業績を左右する。
- (2) 宣伝・広告費の効果はある。しかしながら、最近になるにつれて販売員による説得的販促を含めた直販的（アフターケアなども含む）体制の方が効果的である。マーケティング・ミックスについてはさらに別途に個別企業についての分析の必要があろう。
- (3) 企業の従業員数ではなかった規模の効果は、すべて有利に働くとは限らない。
- (4) 生産体制についていえば、外製比率が一般的に高い。しかしながら、その比率の適正水準に関しては、需要の動向と販促努力とのバランスで考えられる必要がある。
- (5) プライス・ラインに関しては、総じて普及ラインあるいは全ラインが有利に作用する。ただし、これについても、販促、規模が関連してくるため、一意的にいえることではない。
- (6) シェアの増大と収益性についていうと、各期においては関連が強く、今回の分析では正の関係にある。むしろ、期の間での差異の方が大きい。

以上のような要約に対する問題点は多く指

摘されよう。第一に、標本数が小さいということがある。これは統計的有意性に関することで、より標本数を増す努力をする以外に解決する方法はない。

第二の問題点は、アイテムの選択がこれで良いのかということがある。たとえば、生産に関して外製率だけでなく、設備能力を表わす尺度を導入すべきだとか、技術力が無視されているとかがすぐに指摘できよう。今回は、標本数の制約からアイテム数にも制約をつけざるを得なかったが、数量化理論は定性的データを探り入れる点に特徴があるので、標本数の増加と共に数量化しにくいデータをもっと取り入れていけるであろう。

第三の問題点は、アイテム内でのカテゴリー化の恣意性の可能性が排除できない点である。これを避けるためには、試行錯誤的に検討を加えていくのと同時に、先験的な知識をできるだけ利用して論理的差異を反映したカテゴリー化をはかることが必要である。ことに、数量データをカテゴリー化するような場合にはそうである。今回の分析についても、その点に関してはまだ検討の余地が残されている。

第四の問題点は、新規事業を考えているときに、既存企業が存在していなかったり、殆ど兼業企業であった場合には、このような方法論が適用できないということがある。まったくデータがないときにはこのような分析は不可能であることは間違いない。けれども、その新規事業をすでに他社がおこなっているという場合も多いのである。このようなときには、まったくデータが存在しないということは考えられない。公表データが手に入りにくくとも、調査をおこなったり、定性的データをもとに考えていくことは可能である。

さて、逆にこのような分析を積極的に利用することで考えると、次のような利点があげられよう。

- (i) 実情をもとに議論をすすめる。

分析過程でもわかるように、示唆される情報はその事業をすでにおこなっている企業の行動結果に基づくものであり、事実判断がされ易い。

(ii) 以後の分析の焦点づけが不能になる。

ただ単に企業の諸特質を列挙し、個々の要因ごとに比較することは非常にむずかしい。並列的でなく、重要要因を判別し、それに基づいて詳細な分析をおこなうことの方が生産的である。

(iii) 要因間の相互作用を考慮する契機をもたらず。

多くの要因は単にそれだけを判断しても得られる情報には限度がある。企業業績は、それを構成する諸要因や要素の組み合わせの結果として解されるべきであり、その組み合わせの体系を知ることが重要である。この分析の結果、だされた理想形は、個々の企業の特徴を明らかにすると期待される。もちろん、この理想形は論理的に導出されたものでなく、分析対象となった企業の行動の要約として生みだされた点で、真の意味の理想形でない。そのような理想形がないからこそ、企業の強み、弱みの分析が困難なものとなっているのであり、この分析では理想形は、既存の代表的企

業の行動の抽出から描かれている。

強み、弱みの解釈についても、この理想形からもたらされた個々の企業の特徴を考えることによって、単に個別要因分析の結果の強み、弱みの判断とは異なる場合がある。強み、弱みの組み合わせの仕方が問題になるからである。

最後に、この分析は前述の通り、これだけですべてをカバーしようというのではない。当然のことながらフォロー・アップの分析が必要であろうし、解釈や判断にあたって、分析には明示的に採り入れられなかったデータか知識があることが望ましいことは明らかである。

(注) 本研究は昭和52年度日本情報処理研修センター・マネジメント・リサーチ・コースにおけるグループ研究の成果である、しかしながら、本文に関する責任はすべて筆者にある。なお、グループ研究参加者は下以下の通り。

(敬称略)

小野 哲 (日本楽器製造株式会社)

佐藤安夫 (通商産業省)

野原美知太 (丸善石油株式会社)

藤瀬 学 (三井石油化学工業株式会社)