

製品戦略としての製品多様化

米 谷 雅 之

目 次

- I 製品多様化の進展
 - 1. 企業成長と製品多様化
 - 2. 製品構成の多様化・複合化
 - II 製品多様化の論理
 - 1. 製品多様化がもたらす優位性
 - 2. 製品多様化の決定
 - III 製品多様化のパターン
 - 1. 製品多様化の形態
 - 2. 製品多様化と資源展開
 - IV 製品多様化が抱える問題
 - 1. 資源の拡散と管理
 - 2. カニバリゼーション
- むすびにかえて

I 製品多様化の進展

1. 企業成長と製品多様化

企業が採り得る基本的な成長の代替案として、市場浸透，市場開発，製品

開発, 多様化の4つがあると言われている。これらは何れも製品—市場関係からみた企業成長のコースであり, 市場浸透(market penetration)は既存の製品—市場関係のままで企業の売上を増加させようと努力することであり, 企業は既存顧客への売上を増加していくか, 当該市場で既存の製品に対する新たな顧客を見つけ出していくことにより, 業績の向上を図っていくことを意味する。市場開発(market development)は現行の製品ラインを新たな使命(市場需要)に適合させようと努めることであり, 製品開発(product development)は反対に現在の使命を維持しながら, その使命の遂行を新たな特性をもつ製品を開発することによって改善していこうとする戦略である。最後に, 多様化(diversification)は既存の製品—市場関係から脱却し, 新しい使命に適合する新たな製品を開発していくことであり, 戦略の革新性や企業成長への貢献度という点で前3者とは質的に異なっている。前3者が何れも既存の製品—市場関係に基礎を置く事業の「拡大化」戦略であるのに対して, 「多様化」戦略はまったく新しい製品—市場関係の構築を目指すという意味で一線を画している¹⁾。

製品—市場関係を軸とするこのような分類は, 元来は企業が遂行する事業の分類であり, 製品を直接の対象とはしていない。ルメルト(R. P. Rumelt)は戦略としての多様化を測定するために, 独立した事業(discrete business)を基礎とする分類体系を開発している。独立した事業とは, 企業の他の活動から独立して運営することのできる事業であり, 企業活動は幾つかのこうした独立した事業から構成されている。そしてその構成のあり方によって, 企業は単一事業, 主力事業, 関連事業, および非関連事業という周知の多様化カテゴリーの何れかに分類されることになる²⁾。したがって, 製品—市場関係における多様化戦略は元々は事業の多様化を意味している。しかし, 事業は製

1) Ansoff, H. I. *Corporate Strategy*, 1965, p. 128 [広田寿亮訳『企業戦略論』(産業能率短大出版部, 1969) 160ページ]

2) Rumelt, R. P., *Strategy, Structure, and Economic Performance*, 1974, p. 12. [鳥羽欽一郎他訳『多角化戦略と経済成果』(東洋経済新報社, 1977) 17ページ]

品と市場によって構成されるために、事業の多様化は製品の多様化をその中に含んでいなければならない³⁾。

企業成長の行為コースとして、既存の製品—市場関係を基礎とする拡大化戦略に依存するだけでは限界がある。そのような場合、企業は事業を多様化して新たな製品—市場関係を構築する多様化戦略を採用しなければならない。そのために、企業は既存の製品群とは異なる新たな製品を追加していく。ゴート(M. Gort)によれば、製品多様化は「個別企業が供給する市場の異質性の増大」であり、通常それは需要の交差弾力性や生産資源の移動不可能性によって測定される性格のものである⁴⁾。つまり交差弾力性が非常に低い場合、あるいは製品の生産に関わる資源の移動が製品間で不可能な場合は、まったく別個の市場に属す異なった製品として識別され、そのような相互に異質的な製品が増えていくことが製品多様化に他ならない。交差弾力性や資源の移動不可能性が現実に測定できないとしても、企業が供給する製品の多様性ないし異質性の増大としての製品多様化の意味は明らかであり、それはルメルトのいう「独立した事業」に相応する「独立した製品」の創出とも重なる。こうした既存の製品群とは一線を画す新たな製品を追加することによって、企業の製品構成は異質性を増大させていく。したがって、製品多様化を目指して開発ないし追加される新製品は、厳密には単なる新製品一般ではなく、企業にとってはまったく経験のない新たな事業を生み出すような、その意味でディスクリートな新製品でなければならない。ディスクリートな新製品の追加によって、企業の製品構成は多様化し異質的となる。製品戦略としての製品多様化は、本来的にはこのような製品構成における多様性ないし異質性

3) 顧客層、顧客機能、代替技術によって事業を定義するエーベルも、アンゾフの製品と市場による事業の定義は、その内実は「・・・顧客層と顧客機能と技術とによって定義されるということが明示的ではないが示唆されている」という。Abell, D.F., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, 1980, p.16. [石井淳蔵訳『事業の定義：戦略計画策定の出発点』(千倉書房, 1984) 20ページ]

4) Gort, M., *Diversification and Integration in American Industry*, 1962, p.8.

の増大を意味する。

戦後の新製品マーケティングの展開のなかで、多様な新製品が生み出されてきた。そのような新製品のなかには、上述のような真なる意味での製品多様化を導く、したがって既存の製品ラインのなかでは処理できないディスクリートな新製品も数多く出されてきた。その結果、企業の製品構成における異質性が増大し、この間の製品多様化の進展の傾向を読み取ることができる。製品多様化の測度として、ゴートによって使われたような企業の製品メニューに加えられた新製品の品目数、売上高に占める産業分類上（例えば中分類や大分類など）の本業部分の比率で示される本業比率の補数としての多様化率、あるいは企業の製品分布に注目するベリー（C.H.Berry）の多様化指数など種々のものがあるが⁵⁾、それらによって判断する限り、わが国企業は戦後一貫して製品多様化を進めてきたといえる。例えば、わが国の一部上場企業の製造業17業種についての「本業比率」（当該企業が本来所属している業種での売上高構成比）と「異業種分担比率」（ある業種の売上が当該業種には元々属していない企業によって担われている比率）を計測すれば、79年度と84年度の間で、前者は86.7%から84.5%へと低下しているのに対して、後者は13.3%から15.5%へと増大しており、この間に製品多様化が傾向的に進展していることがわかる。対象とする期間と測度は異なるが、多くの調査はわが国企業が一貫して製品多様化戦略を採用してきたことを示している⁶⁾。

5) Berry, C.H., *Corporate Growth and Diversification*, 1975, pp. 61-63.

6) 新飯田宏, 後藤晃, 南部鶴彦編『日本経済の構造変化と産業組織』（東洋経済新報社, 1987）52-54ページ。なお、製品多様化の動向についての実証研究として主なものをあげれば以下がある。今井賢一, 後藤 晃, 石黒 恵『企業の多様化に関する実証分析』（日本経済データ開発センター, 1975）特に55ページ参照。吉原英樹, 佐久間昭光, 伊丹敬之, 加護野忠男『日本企業の多角化戦略：経営資源アプローチ』（日本経済新聞社, 1981）, 特に1963年から73年までの多様化の趨勢については66-64ページ参照。箱田昌平『多角化戦略と産業組織』（有斐閣, 1987）

2. 製品構成の多様化・複合化

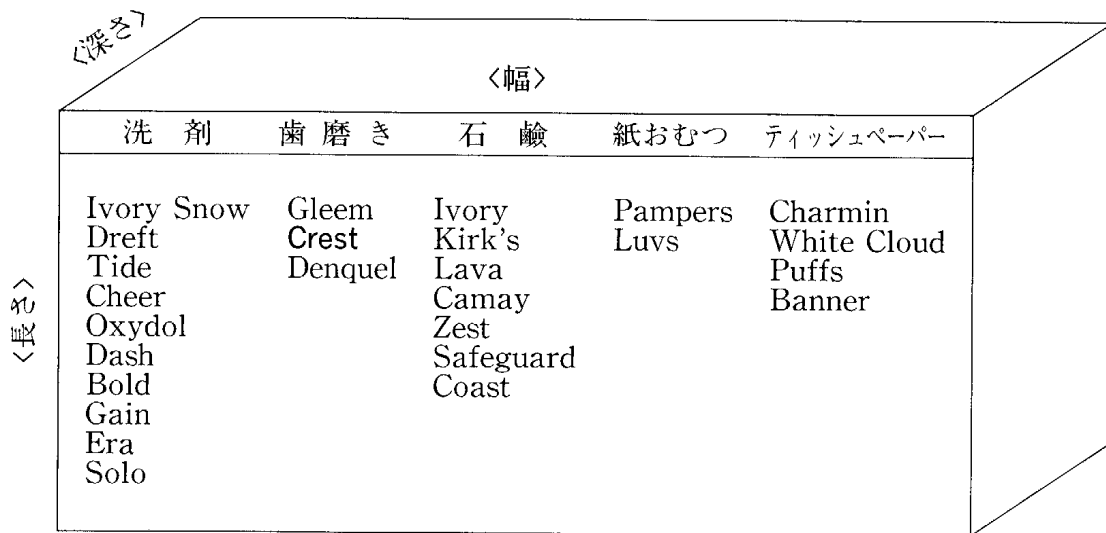
既存の製品ラインとは異質な新製品の追加によって、企業の製品構成は多様化し、複合化する。いま企業が提供する製品の全体像を製品構造と呼べば、製品構造は、①戦略的に同質的な製品ライン群、②製品ライン、③個々の製品アイテムからなる階層構造として捉えられる。企業が提供するすべての製品は製品構造の何れかの階層に位置づけられるが、製品間の関連度は企業によって区々であり、相互に関連の深い製品ラインを提供している企業もあれば、あまり関連のない異質な製品群を提供している企業もある。企業の製品構造をこうした諸種の製品の混成からなる全体として捉えたのが「製品ミックス」であり、それは企業によって販売されているすべての製品ラインおよび製品アイテムの組み合わせを意味している。

企業が提供する製品ミックスは一般に4つの次元をもつと言われている⁷⁾。それらは製品ミックスの幅(width)、長さ(length)、深さ(depth)、および一貫性(consistency)である。製品ミックスの幅は企業が提供する製品ラインの数である。製品ラインは製品ミックスを構成する一つの製品群であり、機能、顧客、販路、価格水準などを同じくする相互に非常に密接な関連をもつ製品群をいう。例えば、P & G社の製品ラインは、図1に示すように、洗剤、歯磨き、石鹸、紙おむつ、ティッシュペーパーなどである。そうであれば、P & G社の製品ラインの幅はこの事例では5ラインとなる。次に製品ミックスの長さは、製品ミックスに含まれるすべてのアイテム数であり、図1のP & G社の場合、製品ミックスの長さは26アイテムとなり、平均では1製品ラインあたり5.2アイテムとなる。製品ラインの長さは、企業が提供する製品ミックスの規模を示しているといえる。製品ミックスの深さはライン内の

7) Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 7th ed., 1991, pp. 432-436. [村田昭治監修, 小坂 恕 他訳『マーケティングマネジメント: 持続的成長の開発と戦略展開』(プレジデント社, 1996) 416-418ページ]

製品がもつ変種の数であり、例えば図1のクレストという歯磨きには、レギュラーとミントという2つの仕様に各々3つの異なるサイズがあるとすれば、クレストの深さは6となる。最後に製品ミックスの一貫性は、企業が提供する諸種の製品ライン間の最終使用、生産設備等の生産要件、流通チャネルなどにおける関連性の程度であり、一貫性の程度が高くなれば一般により高いシナジー効果の享受が可能となる。

図1 P & G社の製品ミックス (事例)



注) Cf. Kotler, P., *op. cit.*, p.432.

製品多様化は既存の製品ラインに新たな製品を追加することであり、したがって製品ミックスの4つの次元に関わる意思決定の問題とも密接に関連する。製品ラインの追加や削除は製品ミックスの幅についての操作であり、既存の製品ラインとは異質のディスクリートな新製品の追加という意味で、製品多様化は本来的には製品ラインの追加の問題である。しかし、何をもちて企業にとって「新しい」製品、あるいは既存の製品とは異質な製品というかは企業によって区々であり、明確な線を引くことは難しい。一般に製品ラインのレベルで異なった製品であれば、それらは機能、顧客、販路、価格水準などで相互に異なっており、したがって企業にとっては既存の製品群とは異なるディスクリートな製品にあたるが、製品ラインの境界をどこで引くかは企業によって大きく異なる場合がある。そうだとすれば、市場細分化による

複数製品の提供はもちろんのこと、製品差別化戦略にともなう、いわば製品ミックスの深さの次元に関わる製品の多様性戦略も製品多様化として捉えなければならない場合も出てくる⁸⁾。

製品多様化によって製品ミックスの幅が拡大すれば、相互に異質的な複数の製品群を処理しなければならず、したがって単一製品の提供の場合とは異なった組織と管理が必要となる。製品多様化による事業多様化の推進が職能別組織から多部門事業部制組織への変更を促進したとして、「構造は戦略に従う」という命題を主張したチャンドラーは、まさに企業の製品構成の多様化ないし異質化がそれに合った組織形態を求めることを歴史的事実によって検証した⁹⁾。ここでは製品ラインもしくは戦略的に同質的な製品ライン群が、戦略的事業単位(Strategic Business Unit)としてまとめられ、一つの事業単位を形成する。多様化が進めば進むほど既存の事業単位での処理が困難となり、それだけ事業部制組織への移行が促進されることになる。

製品戦略の形成や管理についても同様である。製品多様化によって事業部制が導入されれば、製品戦略も企業レベルの戦略と事業レベルの戦略に分化していく¹⁰⁾。そうなれば特に企業レベルでは、それぞれの事業単位が担当する多様な製品群をどのように管理し戦略展開を図っていけばよいかという、複数製品の管理についての複雑な問題を処理しなければならない。

II 製品多様化の論理

1. 製品多様化がもたらす優位性

企業が製品多様化を積極的に推進するのは、それによってもたらされる製

8) 拙稿「製品差別化と市場細分化」『山口経済学雑誌』第46巻第4号, 1998, 99ページ, 参照。

9) Chandler, Jr., A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, 1962〔三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』(実業之日本社, 1967)〕

10) 企業戦略と事業戦略については次を参照。Pitts, R.A. and C.C. Snow, *Strategies for Competitive Success*, 1986.

品多様性に経済的な優位性があるからに他ならない。もし製品多様性に優位性があるとすれば、それはどのような経済的根拠によって説明されるのであろうか。製品多様性がもつ優位性を説明する幾つかの枠組が存在するが、ここでは次の3つに絞って説明しておこう。先ず第1の根拠として、製品を多様化することによるリスクの分散があげられる。製品の生産と販売は、市場や技術動向などの環境変化によって大きな影響を受ける。環境変化が急で不確実性が大きくなれば、単一の製品にのみ依存することは大きなリスクを抱えることになる。そのような場合には、企業は相互に異質的な複数の製品をもつことによって、リスクや不確実性をできるだけ分散しようとする。製品多様化は製品構成を広げることによって、このような事業環境の変化に対処する。リスク分散のための製品多様化は、したがって、できるだけ既存の製品とは技術的にも市場的にも異なる製品、できれば環境変化に対して逆方向の動きをする製品の追加を要求する。既存の製品と同質的で、環境変化に対して同じ方向の動きをする製品の追加はかえってリスクを大きくするからである。

環境変化に対する製品の反応の仕方を事前に知ることは極めて困難であるが、リスク分散のために追加される製品は、少なくとも既存製品とは技術的にも市場的にも異なる製品群に位置づけられる製品でなければならない。したがって、前述した製品構造や製品ミックスの視点からみれば、リスク分散を根拠として追加される製品は既存製品との「ディスクリート」性が問題となる。その意味で、製品構造の上位階層のレベルで相互に異質的である製品、あるいは製品ミックスの幅の次元で異質的であるような製品の追加が望まれる。そうであれば、そのような製品の追加は一般的に製品ミックスの一貫性を結果として弱めることになる。こうした既存製品とは無関連の製品ラインの追加は、企業に大きな負荷を与えることになりかねない。したがって、リスク分散のための製品多様化にとっては、一定の環境変化に対して少なくとも同様な反応を示さない、しかも企業にとってはある程度の一貫性を確保できる製品を発掘することが重要となる。

製品多様化がもたらす優位性を説明する第2の根拠は、「範囲の経済 (economies of scope)」である。規模の経済が生産量と生産費用の関係に着目して、生産量の増加によって平均費用が低減するという現象を説明するのに対して、範囲の経済は生産する製品種類の数と生産費用の間で生じる経済性をいう。つまり、単一の製品を生産する場合よりも複数の製品を生産する場合の方が、平均費用は低くなるという製品多様化の経済性である。いま、2つの製品(第1製品と第2製品)の生産量を x_1, x_2 と表わし、その費用関数を $C(x_1, x_2)$ とした時、次の式が成り立てばこの費用関数には範囲の経済があるという¹¹⁾。

$$C(x_1, x_2) < C(x_1, 0) + C(0, x_2) \quad (1)$$

左辺は2つの製品を各々 x_1, x_2 だけ生産した時の総費用であり、右辺の第1項は第1製品だけを x_1 だけ生産して第2製品を生産しなかった時の総費用、反対に第2項は第2製品を x_2 だけ生産し第1製品を生産しなかった時の総費用である。製品多様化による費用低減の傾向を理解するためには、上記(1)式を次のように変形すればよい。

$$\frac{C(x_1, x_2) - C(x_1, 0)}{x_2} < \frac{C(0, x_2)}{x_2} \quad (2)$$

上式は次のようなことを意味している。すなわち、左辺は第1製品のみを生産していた企業が第1製品の生産量を変えないで、第2製品をも x_2 だけ生産し始めた場合の第2製品の単位あたり生産費用であり、右辺は第2製品を x_2 だけ生産している企業の第2製品の単位あたり費用である。換言すれば、左

11) 青木昌彦、伊丹敬之『企業の経済学』(岩波書店、1985) 65-66ページ、参照。なお、「範囲の経済」の詳細については以下を参照のこと。Panzar, J.C. and R.D. Willig, "Economies of Scope," *American Economic Review*, Vol. 71, May 1981. Baumol, W.J., J.C. Panzar, and R.D. Willig, *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, 1982.

辺は製品多様化によって第1製品の生産から第2製品をも生産し始めた多様化企業の平均費用であり、右辺は第2製品のみを生産する専門企業の平均費用である。上の式は、範囲の経済が存在すれば、多様化企業の平均費用が専門企業のそれよりも低くなるという製品多様化の経済性を示している。

しかし、(1)のような関係は何れの製品の組み合わせに対しても成り立つわけではない。こうした関係が成立するためには2つの製品の間「費用の補完性」がなければならない。費用の補完性とは、ある製品の限界生産費用が他の製品の生産量の増加によって減少するという状況を表しており、範囲の経済が成立するための十分条件を構成する¹²⁾。費用の補完性が存在する製品間では範囲の経済が得られるために、そうした製品への多様化には一定の経済性が生まれることになる。では、なぜ費用の補完性や範囲の経済が生まれるのであろうか。その理由として、第1に未利用な資源の存在と、第2に同時多重利用が可能となる共有資源の存在をあげることができる。企業には一般に資源の不可分性によって、既存の製品分野では完全に使い尽くすことができない過剰な資源が遊休資源として蓄積されている。この未利用の資源は、企業が費用補完的な製品分野へ多様化を図ることによって有効活用され、その結果、範囲の経済が生成される。いま一つの源泉は、技術やブランドといった公共財的な性格をもつ資源の存在である。これらの資源はその性格から同時に多重利用が可能であり、利用できる製品分野を広げることによって、一定の経済性を享受することができる。

未利用の共有資源の存在が製品多様化に結びつくためには、範囲の経済の存在だけでは不十分である。たとえ企業内に未利用の共有資源があったとしても、それが市場を通して、例えば他企業とのリースや生産契約などを通して処分できるようなものであれば、何も新たな製品分野へ多様化する必要はない。そのためには企業内に蓄積されている未利用の資源は、取引コストが

12) 篠原光伸「範囲の経済とシナジー効果」山口 操，藤森三男編著『企業成長の理論』（千倉書房，1992）19-20ページ。

禁止的に高いために市場での取引が容易には成立し難い、その意味で当該企業にのみ有効な企業特定の資産としての性格をもつ。ティース(D.J. Teece)はこうした経営資源の事例として、企業に特殊な技術や経営のノウハウやブランド忠誠を含む企業の信用力、および機械設備などの物的資産や情報といった分割が不可能な企業資産をあげている¹³⁾。未利用や多重利用可能な市場取引に馴染まない企業特定の資産の存在が、範囲の経済の発現と結びついた時、企業は製品多様化への道を進むことになる。

製品多様化がもたらす優位性を説明する第3の根拠は、販売面でのシナジー効果である。範囲の経済は製品多様化の優位性を費用面から説明するうえで優れた概念であるが、販売面での優位性については等閑に付している。製品多様化により製品ミックスの幅、長さ、深さを拡張し、提供する品揃えを豊富にすることは販売面で大きな優位性を得ることになる。ここではそれを「販売面でのシナジー効果」と呼んでおこう。シナジー効果は複数製品の生産と販売における相乗効果を通して得られる優位性を示す概念であり、その意味では範囲の経済で含意された費用面での優位性はもとより、ここで問題にする販売面での優位性の両方を内包する。したがって、シナジー効果は本来的には技術、生産、購買、販売などのすべての経営職能で得られる製品多様化の利得を総称するが、ここでは販売面ないし需要サイドから製品多様化の優位性を説明するロジックとして、販売面でのシナジー効果を取り上げる。これは、費用面ないし供給サイドの視点から製品多様化の経済性を説明する範囲の経済と対をなすものである¹⁴⁾。

一般に、販売やマーケティングをベースとして産出されるシナジー効果の

13) Teece, D. J., "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise," *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 1, No. 3, 1980, p. 230. なお、ティースは製品多様化による複数製品の生産が能率的となる条件として、①2つ以上の製品の生産が同じ独占的なノウハウに依拠しているとともに、そのために再起的な交換が要請されており、②企業特種的で分割不可能な資産が2つ以上の製品を生産するための共通の投入物になっていることをあげている (p. 241)。

14) 篠原光伸, 前掲論文, 22-27ページ, 参照。

源泉として、売上高の増大による効果とコストの節約による効果が考えられる。ある製品の売上高（コスト）が、複数製品を生産・販売する多様化企業において、そうでない企業に比べて大きく（小さく）なる。このうち後者については、複数製品の販売に関わる販売費用の節約や広告支出における規模の経済の利用などによるもので、前述の範囲の経済で十分に説明が可能である。したがって「販売面でのシナジー効果」で問題になるのは、前者の売上高効果である。では、売上高効果はどのような理由で産出されるのであろうか。考えられる第1の理由は品揃えの効果である。品揃えを豊富にすることによって、同一の顧客に自社の多様な製品を販売することが可能となる。特に相互に関連する製品の場合にはそうである。シナジー効果が戦略的事業単位の業績にどのように貢献しているかを分析するマハジャンら(Mahajan, V. and Y. Wind)の研究によれば、顧客の共有による販売シナジーの事業業績への貢献は相対的に大きく、特に非耐久財や産業資材の領域で高くなっている¹⁵⁾。OEM（相手先ブランドでの販売）契約によって品揃えを豊富にし、それによって売上の増大を図ろうとする最近の傾向は、単一製品を販売する企業もつ販売上の困難や不利益を少しでも解消しようとする、その意味では間接的ではあるが一種の販売面のシナジー効果を追求する企業の努力として理解することができる。

第2の理由は、共有されたイメージ(shared image)の形成である。これはある事業単位の製品がもつ優れた品質イメージが、それとは別の他の製品にも波及し、その製品の売上に大きく貢献する効果をいう。もしある多様化企業が優れた品質の製品をもっているとするれば、その製品のイメージや評判は当該企業の他の製品にも移転し、個々の製品の特性に基づく水準よりも高い売上を達成することができるであろう。このイメージの製品間の移転は消費者の知覚と学習、およびその汎化(generalization)によって遂行される。消費

15) Mahajan, V. and Y. Wind, "Business Synergy does not always pay off," *Long Range Planning*, Vol. 21, 1988, pp. 59-65. 前掲論文, 27-30ページ, 参照。

者は自らの経験と学習によって得た特定の製品に対するイメージを、未だ使用経験のない当該企業の他の製品に移転（汎化）する。そうすることにより、使用経験のない製品に対する不確実性を吸収しようとする。しかし、製品間でのイメージの汎化ないし移転は、第1に確立された製品イメージの強さと、第2に製品間の関連性の程度によって規定される。移転する製品のイメージが強ければ強いほど、そして消費者にとって同質的と思われる製品の間ほど、イメージの移転は容易となる。

しかし、製品のイメージは本来的には消費者の知覚と学習によって自律的に形成されるために、移転されるイメージは好ましいものばかりとは限らない。企業にとってマイナスのイメージが形成された場合には、まったく逆の事態が発生することになる。したがって、企業は本来消費者によって自律的になされる製品イメージの形成と移転の過程に介入し、企業にとってより好ましいイメージの形成とその効果的な移転を促していく。そのために広告をはじめとする各種の促進手段が使われることになる。個々の製品に対するイメージは同質的な製品の間では容易に移転するが、そうでない場合には困難となる。したがって、企業は自社の何れの製品に対しても適用できる中核イメージを開発する。製品間の異質性が高まれば、この中核イメージは個々の製品イメージから離れて抽象的、一般的なものにならざるを得ない¹⁶⁾。

第3は、抱き合わせ販売 (tying arrangement) や互惠取引 (reciprocity) の

16) 石原武政『マーケティング競争の構造』(千倉書房, 1982) 179-181ページ, 参照。ここでは、イメージの拡散を防止し効果的なイメージの移転を促進するために、企業は「セントラルイメージ」を開発し、各製品群をそれに向けて統合するとされている。なお、汎化と弁別概念については次を参照。Howard, J. A., *Marketing: Executive and Buyer Behavior*, 1963, chap. 4 [三浦一 訳『新しいマーケティングの理論: 経営者と購買者行動』(ダイヤモンド社, 1967) 第4章]。また、共有されたイメージとシナジーの関係については次を参照。Buzzel, R. D. and B. T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, 1987, pp. 235-237 [和田充夫他訳『新PIMSの戦略原則』(ダイヤモンド社, 1988) 284-287ページ], 共有イメージによるシナジーがもつプラスとマイナスの二つの面が両刃の剣となり、関連多様化とコングロマリット多様化との間にある業績の差異をうまく説明できなくしているという。

可能性である。後者はシナジーとは直接的な関係はないが、販売面に同等の優位性をもたらす要因として、前者との関係において少しだけ触れておこう。企業は抱き合わせ販売や互惠取引を通して、ある製品の市場力を他の製品の販売に利用することができる。抱き合わせ販売は市場力のある拘束付製品 (tying product) の販売をてこにして、市場力のない被拘束製品 (tied product) の販売を行うものであり、被拘束製品の売上を単独で行う場合に比べて大幅に向上させることができる。しかし反対に、拘束付製品の販売は単独で販売する時に比べれば難しくなるために、両者を比較考量する必要が生じるが、一般に抱き合わせ販売の利得の方が大きく、抱き合わせ販売の可能性をもつこと自体に市場支配力の源泉がある。特に、被拘束製品が売手のすべての製品にまで拡張される時、それは全製品取扱強制 (full line forcing) となる¹⁷⁾。

互惠取引はある製品の購買力をてこにして、他の製品の販売を実現するもので、製品の販売力を他の製品の販売に拡張する抱き合わせ販売とは対照的である。互惠取引においては、企業は異なる製品の売手および買手として、相手企業と対峙する。したがって、互惠取引が成立するためには、企業は何れも相手企業が必要とする製品を生産していなければならない。単一製品を生産する専門企業においても互惠取引の機会はないではないが、製品を多様化することによってその機会は飛躍的に増大する。こうして、複数製品をもつことによって、単一製品の場合にはできない種々の販売上の優位性を確保することができる。

以上のように、多様化企業はリスクの分散、範囲の経済、販売面でのシナジー効果によって、単一製品企業に比べて大きな優位性をもつことになる。多様化企業はこのコストと販売上の優位性を基礎にして、そして資源の部門間移動ないし部門間助成 (cross-subsidization)¹⁸⁾、および特にシステム製品

17) 次を参照。石原武政、前掲書、181-184ページ、田村正紀『マーケティング行動体系論』(千倉書房、1971) 113-114ページ。

の場合ではフルライン製品をもつことによって、単一製品企業が持ち得ない強力な市場支配力を獲得することが可能となる¹⁹⁾。

2. 製品多様化の決定

製品多様化の優位性は前項のようなロジックで説明されるが、現実に企業を製品多様化に向かわせるのは如何なる要因によるのであろうか。企業はどのような理由と方法で新しい製品分野へ多様化していくのであろうか。それは所属する産業の状態や企業の事情によって、大きく異なることが類推される。一般に、製品多様化の促進要因は、産業要因と企業要因の2つに分けて考えることができる²⁰⁾。前者は、①既存製品市場の需要状況、すなわち需要の成長率や需要の不確実性の状態、②主力製品の市場集中度、③独禁法による規制など、企業が所属する市場に関わる要因である。

先ず、産業需要と製品多様化の関係について。製品の需要は一般に製品ライフサイクルの段階によって大きく規定されるが、既存製品が成熟期を迎えるようになると需要は停滞的になり、市場需要の伸びは鈍化し始める。企業は不確実で停滞的な需要状況のなかで、限られた市場需要の争奪をめぐる熾烈な競争に直面することになる。企業は多額の競争コストを投じて個別需

18) 多様化企業では部門間で資源を移動させることができ、ある製品市場で得た収益を損失をもつ他の製品市場に容易に移動させ、助成することができる。Edwards, C.D., "Conglomerate Bigness as a Source of Power," National Bureau of Economic Research, *Business Concentration and Price Policy*, 1955, pp. 331-359. 石原武政, 前掲書, 175-178ページ参照。

19) 多様化企業が特定の製品市場に対してもつ市場力を、石原氏は「多様化力」と呼んでいる。他方、ナーバーはコングロマリット企業が企業全体としてもつ市場力を「コングロマリットの市場力」と呼んでいる。石原武政, 前掲書, 176-177ページ。Narver, J.C., *Conglomerate Mergers and Market Competition*, p. 105 [江夏健一, 古海志郎訳『コングロマリット合併と市場競争』(東洋経済, 1971) 156ページ]。なお、互換性が問題となるシステム製品の場合のフルライン多様化企業をもつ市場支配力については次を参照。米谷雅之「製品のシステム化と企業間競争」『山口経済学雑誌』第39巻, 第3・4号, 1990, 215-218ページ, 参照。

20) 吉原英樹, 佐久間昭光, 伊丹敬之, 加護野忠男, 前掲書, 68-79ページ。

要の獲得に努めるが、最早この段階では既存製品にのみ依存することは危険である。持続的な成長を達成するためには、企業は新しい製品分野へ積極的に進出していかなければならない。次に、市場集中度との関係については、一般に寡占的相互依存関係の存在によって、市場集中度が高くなれば製品多様化の誘因が高まることが指摘されてきた。ゴートによれば、高集中産業では上位企業は産出量において相互に依存しているために、ある企業のシェアの上昇は他の企業の市場の侵食を意味するために競争的反撃を受けやすく、結果的にはコストも危険も非常に高くなる。したがってこうした状況におかれた企業は、既存市場を深耕するよりも新しい製品分野へ多様化する傾向が強いことが想定される²¹⁾。

他方、後者の企業要因としては、①未利用資源の有効利用、②負の目標ギャップ、③企業規模など、企業の内部的な要因があげられる。先ず、大量の未利用資源の蓄積は企業を製品多様化に向かわせることになる。ペンローズ (E. T. Penrose) によれば、企業は日々の事業活動を通じて多様な未利用資源を生み出していくが、これが製品多様化を通じて企業を成長させる大きな源泉となる。例えば、経常的な事業活動による資金の蓄積、既存製品に関わる研究開発活動によって生成される新製品や新技術、および豊富な労働力は、新分野進出の大きなシーズとなる²²⁾。次に、「負の目標ギャップ」とは実績が目標を下回り、大きな不満足が発生する状況をいうが、企業は一般にそのような負のギャップを感知した場合、製品多様化という革新的行動への誘引を

21) 需要の成長率と多様化の関係について、マリスは成長率極大化仮説のもとで、持続的な成長のために不断に新たな製品分野へ多様化していく企業行動モデルを考えるが、そうであれば一般に既存市場の成長率が鈍化すれば、新分野への進出動機は強くなるはずである。また、既存製品の成長と収益のリスクが大きいほど、リスクを分散するために新たな製品分野へ多様化する動因が大きくなるはずである。Marris, R., *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, 1964 [大川勉, 森重泰, 沖田健吉訳『経営者資本主義の経済理論』(東洋経済新報社, 1971)]。また、市場集中度と多様化についてのゴートの指摘は次を参照。Gort, M., *op. cit.*, p.137.

22) Penrose, E. T., *The Theory of the Growth of the Firm*, 1959 [末松玄六訳『会社成長の理論 (第2版)』(ダイヤモンド社, 1980)]

もつことが想定される²³⁾。最後に、企業規模との関係については、大規模な企業ほど多様な資源を大量に蓄積しており、したがって小企業よりも大企業において多様化への意欲が強まるというものである。しかし、逆の場合も考えられないことはないために、企業規模と多様化の関係は一義的に確定できようにはない。

製品多様化はしばしば長期戦略として企業によって採用されてきたが、わが国大企業へのアンケート調査の結果によれば、製品多様化の決定理由は表1のようになっている。多くの企業が、①技術の利用可能性、②リスク分散による経営の安定性確保、③所属産業の低い成長見通し、④研究開発による新製品事業化の目途、などを既に実施した多様化の理由としてあげている。既存製品の原材料確保、副産物の有効利用、余剰資金の有効利用などの理由は非常に少なかったが、余剰人員の有効利用を製品多様化の理由にした企業も少なくなかった。また、将来において実施される場合の理由も大体同じような傾向をもつものの、一般に所属産業の成長見通しの低さや、したがってリスク分散による経営の安定性確保をあげる企業が非常に多くなっている。製品多様化の決定理由は所属する産業や企業の状況によって異なるために、時代によって若干の変動はあるものの、技術等の資源の有効利用、所属産業の停滞、経営の安定性確保などは、何れも多様化の具体的理由として共通し

23) Ansoff, H.I. *op. cit.*, 1965, chap. 7 and 8 [広田寿亮訳, 前掲訳書, 第7章および8章] こうした考えは、目標ギャップの存在が革新的行動のトリガーになるというサイアートとマーチの企業行動論に基づいている。Cyert, R.M. and J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963, chap. 6 [松田武彦, 井上恒夫訳『企業の行動理論』(ダイヤモンド社, 1967) 第6章]

24) 安部一成, 米谷雅之編『現代日本大企業の行動様式』(山口大学経済学会, 1985) 107ページ, 参照。アンケートは1983年に実施され、「これまで」はオイルショック以降1983年まで、「今後」は1984-1988年の期間の製品多様化を指している。経済企画庁も多様化の理由についてアンケート調査の結果を発表しているが、大枠において共通している。経営の安定性確保, 既存分野の低い成長見通し, 技術の有効利用, 将来需要増が見込める, などが高位にあがっている。前掲書, 106-107ページ, および経済企画庁調査局編『企業の意識と行動』(大蔵省印刷局)の各年版, 特に昭和56年版や59年版を参照。

ている²⁴⁾。

表1 製品多様化の決定理由

理 由	(%)	
	これまで(1974-83)	今後 (1984-88)
所属業種の成長見通しが低いから	55.6	74.5
企業リスクを分散させ、経営の安定性を確保したいから	63.0	66.0
研究開発により新製品の事業化の目途がついたから	39.5	43.6
既存の技術の利用が可能であるから	66.7	52.1
余剰資金を有効利用したいから	3.7	3.2
余剰人員を有効利用したいから	23.5	33.0
副産物や廃棄物の有効利用のため	11.1	3.2
既存製品の原材料確保のため	1.2	
その他	6.2	3.2
(回答企業数)	(81社)	(97社)

注) 多重回答のため合計は100%にならない。

出所：安部一成・米谷雅之編，前掲書，107ページ。

次に、企業はどのようにして製品多様化を実現していくのであろうか。製品多様化の方法として、①自力による内部的多様化、②合併による多様化、③業務提携による多様化、④営業譲渡による多様化などが考えられる。もちろん、何れも自らの手で遂行する場合もあれば、子会社や関係会社を設立する場合もある。わが国の場合一般的には「自力による内部的多様化」が多いが、それが困難な場合には技術提携や生産提携など、他企業との連携による多様化が考えられる。特に広範かつ高度な技術を必要とする先端的な製品領域へ進出する場合には、先端技術の効果的な利用とリスクの分散を図るために、こうした企業間提携による方法が使われることが想定される。

わが国大企業に対するアンケート調査のなかで、製品多様化の方法を優先順位をつけて2つ選んでもらったところ、第1位にあげられた方法としては、①自力による内部的多様化(81%)が圧倒的に多く、8割以上を占めた。次いで、②業務提携による多様化(12%)、③合併による多様化(7%)をあげた企業も若干みられたが、第1位に営業譲渡を選んだ企業は皆無であった。第2位の方法としては、①業務提携による多様化(60%)、②合併による多様化(22%)、自力による内部的多様化(14%)、営業譲渡による多様化(5%)の順であった。わが国では、合併が製品多様化の方法として使われることは

少ないと言われているが、この時点での調査結果も一応その傾向を示している²⁵⁾。

III 製品多様化のパターン

1. 製品多様化の形態

製品多様化は「拡大化」戦略とは異なって、本来的にはディスクリートな新製品の追加による製品構成における多様性ないし異質性の増大を意味する。しかし既に述べたように、製品のディスクリート性や異質性を一義的に確定することは困難であり、したがって製品多様化の形態も多様でかつ広範にわたる。異質的な製品の追加とはいえ、製品構造の上位階層のレベルでまったく異なる製品の追加から、拡大化戦略に近い異質性の弱い製品の追加まで、製品多様化の形態は多様である。

製品多様化の形態を、既存製品との関連性の程度から明らかにしたのはアンゾフ (H.I. Ansoff) である。ここでは、製品多様化の諸形態は拡大化戦略とともに、製品—市場戦略としての「成長ベクトル」のタイプとして分類される。成長ベクトルは既存の事業と新規事業との間の関連性の程度、すなわちシナジー効果が製品次元と顧客次元の何れにどのように効いているかを示したものである。製品多様化は拡大化戦略と異なり、製品も顧客（市場）も新たな分野に進出することを意味するが、その新規性（異質性）の程度は2つの次元におけるシナジーの強弱によって広い範囲にわたっている。製品多様化はこうして得られた成長ベクトルの中で、シナジー効果の強い順に、①水平的多様化、②垂直的統合、③集中的 (concentric) 多様化、④コングロマ

25) 安部一成，米谷雅之編，前掲書，103-105ページ。しかし，最近では「自力による内部的多様化」が依然として高いウエイトを占めるにしても，「合併」や「提携」による場合も若干高まっていることが類推される。

リット的多様化として分類される。水平的多様化は従来と全く同じタイプの顧客に対する新製品の提供であり、垂直的統合（垂直的多様化）は自動車メーカーがトランスミッションやタイヤ市場に進出するように、前方ないし後方の継起的段階へ向けて自社の製品を拡張していくことを意味する。集中的多様化とコングロマリット的多様化は、前者がマーケティング面か技術面か、あるいはその両方で共通関連性（シナジー）をもつ近接領域への進出であるのに対して、後者は共通関連性を全くもたない、したがって最も異質性の高い製品領域への多様化である²⁶⁾。

水平的多様化は従来と同じタイプの顧客をターゲットとした新製品の導入であり、特に既存製品との間で技術的関連がある場合には、新製品といってもそのディスクリート性は非常に弱いものとなる。しかし、それが技術と市場の両面で既存製品と同じものでない限り、それは新製品として製品多様化に位置づけられる。アンゾフは既存の製品領域で行われる、こうした異質性の低い多様化を水平的多様化と呼んで他と識別した。ペンローズも「多様化は企業の既存の専門化領域の内部においても起こり得るし、またその結果が企業の新たな領域への進出となることもある」として、既存製品ライン内部でも製品多様化が起こりうることを示している²⁷⁾。製品差別化や市場細分化

26) Ansoff, H.I. *op. cit.*, p.132-133 [広田寿亮訳, 前掲訳書, 164-168ページ] なお、製品多様化の形態を含む成長ベクトルは次のようになる。(土屋守章編『現代の企業戦略』(有斐閣, 1982) 37ページ, 参照)

使命 (市場ニーズ)		製品	現状維持	新規進出	
				関連技術	非関連技術
現状維持		市場シェア拡大	製品開発		
新規 進 出	同タイプの顧客	市場 開 発	水平的多様化		
	従来の顧客との 関係強化		垂直的統合 } 多様化		
	類似タイプの顧客		集中的多様化		
	新しいタイプの顧客		コングロマリット的多様化		

の実施においても新製品の導入がみられるが、その場合は既存製品ライン内での多様化という意味で、水平的多様化として位置づけることができる。

製品多様化の形態は資源や戦略の展開方法の視点から考察することもできる。ルメルトは企業の事業活動を相互に独立して管理運営されている個々のディスクリートな事業（製品）単位を基礎にして、專業率（最大事業単位の売上高構成比）、関連率（技術や販売面での事業間の結びつきを考慮してグループ分けした場合の最大関連事業グループの売上高構成比）、垂直化率（垂直的に統合された生産工程に関わる原材料、副産物、中間製品、最終製品の売上高構成比）を測定して、事業（製品）の多様化のされ方の違いを識別し類型化する。その結果、製品多様化は、①垂直型、②專業型、③本業中心型、④関連型、⑤非関連型の5つに大別される。さらに本業中心型と関連型は、各独立事業単位の関連の仕方によって集約型（constrained）と拡散型（linked）に分けられる。前者はコアとなる経営資源を関連する事業単位のすべてが共通に利用するもので、各事業単位がコア資源を中心にネット状に緊密に関連し合っている形態の多様化である。これに対して後者は、現有資源を基礎にして新分野に進出し、そこで蓄積した資源をテコにしてさらに新たな分野に進出するというパターンで、その意味では関連する事業単位の間では密接な資源上の関係が単線的に認められるものの、それが全体にまで及ばないというタイプの多様化である。このような定性的な資源展開パターンの違いを考慮すれば、本業中心型は集約的本業中心型と拡散的本業中心型多様化に、そして関連型は集約的関連型と拡散的関連型多様化に分けられ、およそ7タ

27) Penrose, E. T., *op. cit.*, p. 109 [末松玄六訳, 前掲訳書, 141ページ]。なお、村松氏はそのような多様化を「製品多角化」として捉え「経営多角化」と区別する。村松司叙『多角化企業論』（横書店, 1979）3-4ページ。

28) Rumelt, R. P., *op. cit.*, p. 11-32 [鳥羽欽一郎他訳, 前掲訳書, 16-44ページ], 吉原英樹, 佐久間昭光, 伊丹敬之, 加護野忠男, 前掲書, 14-17ページ, 参照。なお、ルメルトの分類では、本業中心型を「非関連的本業中心型」を加えて3分割するとともに、非関連型を「受動的非関連型」と「取得的コングロマリット型」に2分割しているために、9つの多様化類型が識別されている。

タイプの製品多様化が識別される²⁸⁾。

2. 製品多様化と資源展開

製品多様化は企業がもつ経営資源を新たな製品・市場領域で展開し、その拡充と発展を図ることである。技術や市場面で相互に共通性をもつ関連型多様化においてはもちろんのこと、ほとんど関連性のないコングロマリット型の非関連型多様化においても、そこには資金や経営管理技術という一般性の高い資源が大きく関与している。一般に、経営資源は必要に応じて市場から調達できる可変的資源と、保有量を増減させるのに時間がかかり、その調整に大きなコストがかかる固定的資源の2つに分けられる。前者はその可変性のゆえに戦略展開に対する重要性はそれほど大きくはないが、後者は人、物、資金、情報に関わる企業固有の資源を包含しているために、製品多様化のような戦略の遂行には不可欠に重要である。特に技術やノウハウ、ブランドイメージや信用といった「見えざる資産」としての情動的資源の重要性が言われてきた²⁹⁾。

しかし、資源があれば必ず有効な製品多様化を実行できる、というものでもない。経営資源は製品多様化の必要条件であるが、むしろ資源とともにそれらをうまく活用する能力こそが一段と重要である。製品多様化と資源展開の関係については、スタウト (T.A. Staut), アンゾフ (H.I. Ansoff), ホファとシェンデル (C.W. Hofer & D. Schendel) らによって明らかにされてきた。スタウトは健全で成功的な多様化を遂行するためには、目的の明確化や多様化状況の分析等とともに、有形、無形の経営資源の監査の必要性をあげている³⁰⁾。またアンゾフは、企業の資源とスキルを①施設・設備、②人的スキル、③組織的能力、④管理的能力に分けて、自社資源の強みと弱みを実質

29) 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』(日本経済新聞社, 1984) 47-82ページ。吉原英樹, 佐久間昭光, 伊丹敬之, 加護野忠男, 前掲書, 24-26ページ。

30) Staudt, T.A., "Program for Product Diversification," *Harvard Business Review*, Vol. 32, Nov.-Dec., 1954, pp. 121-131.

的に評価することの重要性を指摘する³¹⁾。またホファとシェンデルは、戦略の構成要素として①ドメイン、②資源展開、③競争優位性、④シナジーの4つをあげ、現行とは異なる製品・市場に通用するユニークな資源とスキルのパターン（独自能力）の発見が製品多様化の基盤となることを明らかにした³²⁾。

長期的な製品—市場戦略と企業の独自能力の関係を、新たな視点から捉え直したのはプラハラッドとハメル(C.K.Prahalad and G.Hamel)である³³⁾。彼らは、他社には提供できない便益を顧客にもたらすことができる、企業内部に秘められた独自のスキルや技術の集合体を「コア能力 (core competence)」と呼んで、コア能力、コア製品、最終製品の関係について言及する。例えばキャノンは、精密光学、精密機械、マイクロプロセッサ制御技術といったコア能力を基盤にして、カメラ、複写機、レーザプリンタ、イメージスキャナ等の多様な製品分野へ多様化しており、各事業部はそれに関連する多様な製品（最終製品）を生産・販売している。一見して無関連のように見える多様な最終製品も、企業のコア能力、およびコア能力と最終製品を結び付けるコア製品（例えばレーザプリンタのエンジンなど）の視点からみれば、非常に体系的で整合的である。それは、多様な最終製品を樹木の花や果実にととれば、コア能力はそれらに共通して必要な養分を補給する樹木の根にあたり、コア製品は幹や茎に相当する。プラハラッドとハメルは、企業の最終製品を問題とするよりもその根幹となるコア能力を重視すべきことを主張する。コア能力とは、例えばソニーの小型化技術やホンダのエンジン技術の

31) Ansoff, H.I. *op. cit.*, Chap.5 and 8 [広田寿亮訳, 前掲訳書, 第5章および第8章]

32) Hofer, C.W. and D.Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, 1978, p.25 and p.145 [奥村昭博, 榊原清則, 野中郁次郎訳『戦略策定: その理論と手法』(千倉書房, 1981) 30-31ページ, 162ページ, 参照] なお, 資源ベース視角についての戦略研究については次が詳しい。中橋国蔵「経営資源と独自能力」『商大論集』第45巻, 第4号, 1994。

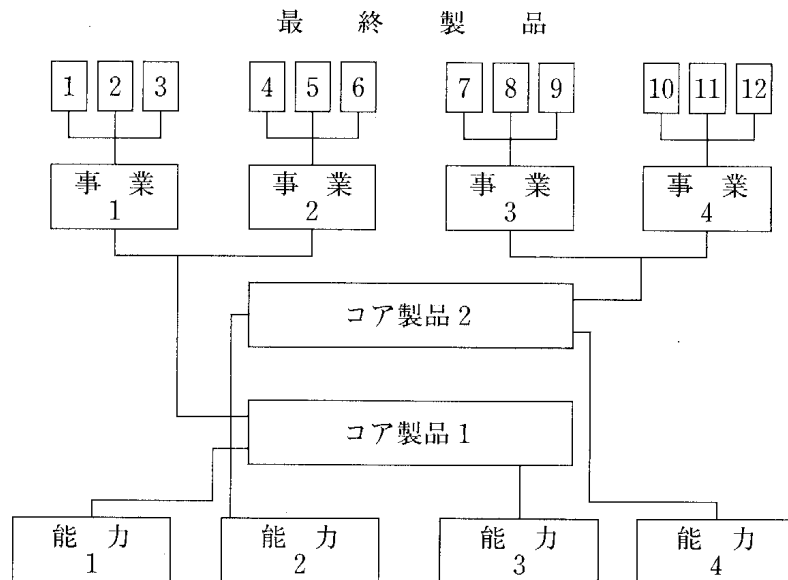
33) Prahalad, C.K. and G.Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, 1990, pp.79-91. Hamel, G. and C.K.Prahalad, *Competing for the Future*, 1994 [一條和生訳『コア・コンピタンス経営: 大競争を勝ち抜く戦略』(日本経済新聞社, 1995)]

ように、①それによって多様な市場への参入が可能となるもので、②最終製品に形を変えることによって、顧客に明確な便益を知覚させることが可能となる、加えて、③競争企業にとっては模倣することが非常に困難なスキルや技術をいう。

企業はどのようなコア能力を形成すべきか、またそれを構成する技術やスキルは何かについての明確なロードマップとしての「戦略的アーキテクチャ (strategic architecture)」の開発こそが必要であり、これは資源配分の優先順位の表明を含めて、製品多様化の論理を提供することになる³⁴⁾。プラハラッドとハメルは現実に各事業部が提供する最終製品よりも、むしろそれを生み出すコア能力やコア製品に注力する。例えば、キャノンの最終製品であるレーザプリンタのシェアは微々たるものの、そのコア製品としてのレーザプリンタ・エンジンの世界シェアは約84%に達している。同様に、松下のエアコンと冷蔵庫事業の最終製品のブランド・シェアに比べれば、コア製品にあたるコンプレッサの世界シェアは40%と圧倒的に高く、競争力の根源としてのコア能力やコア製品に注力することの重要性を指摘する³⁵⁾。この点では、最終製品よりもそれを生み出す技術基盤に注目して「技術ポートフォリオ」を

34) Prahalad, C.K. and G. Hamel, *ibid.*, p.89.

35) *Ibid.*, p.85. なお、企業的能力、コア製品、最終製品の関係は以下の通りである (*ibid.*, p.81)。



提唱するケイポンとグレイザー (N. Capon and R. Glazer) に共通するところがある³⁶⁾。

製品多様化についての資源ベースのアプローチ、能力ベースのアプローチ、それに最近の知識ベースのアプローチは、何れも視点と主張において大きく異なるものの、能力や知識を含む広い意味での企業資源の展開の視点から製品多様化を説明する点で共通している。ペンローズやアンゾフによって問題にされてきた古典的な資源展開アプローチは、重視する資源とその特性を明らかにしながら、製品多様化との関係をより動的的に説明するように方向づけられてきたといえる。

IV 製品多様化が抱える問題

1. 資源の拡散と管理

製品多様化は前述のように企業に様々な優位性をもたらすが、全く問題がないわけではない。製品多様化が潜在的に抱える問題のひとつは、製品異質性の増大による経営資源の拡散の問題である。従来より多くの企業は存続と成長をかけて製品多様化を積極的に推進してきた。しかし近年、企業の製品多様化意欲は若干低調になっており、多様化の程度は年によっては前年の水準を割り込む場合がでている。公正取引委員会の調査によれば、1986年度から91年度にかけてのわが国主要企業の売上高本業比率と異業種分担比率は、前者は低下し後者は上昇しているものの、その変化幅は何れもわずかであり、1979年度から86年度にかけての業際化(製品多様化)の進展ぶりに比べれば、かなり沈静化してきた³⁷⁾。さらに、「企業活動基本調査」を基礎にしたわが国

36) Capon, N. and R. Glazer, "Marketing and Technology: A Strategic Coalignment," *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 3, 1987, pp. 1-14.

37) 公正取引委員会事務局「最近における業際化の進展について」(平成5年12月15日調査報告会資料) 14ページ。

企業の事業展開に関する調査によれば、鉱工業企業の非本業比率は1992から95年にかけて低下の傾向を示しており、この3年間で本業への集中が強まっていることを示している。そして、この傾向は本社ベースのみならず、子会社・関連会社ベースにおいても共通している³⁸⁾。

こうした傾向は製品多様化のマイナス面が出て停滞してきたのか、あるいは多様化が進んで一種の安定状態に入ったとみるべきかは評価し難いが、製品多様化に従来のような大きな戦略上の価値が主観的にせよ見いだせなくなったことは事実である。したがって最近の企業の動きをみても、例えば総合メーカーなどの不調にみられるように、多様化、総合化を目指してきた企業の経営成果があまり芳しくなく、製品ないし事業の絞り込みを進める企業もでてきている³⁹⁾。このような「製品多様化の利益」に抗する傾向はどのように説明されるのであろうか。製品多様化と経営成果の関係に関する研究によれば、先ず製品多様化が企業成長に対する効果については、マリス (R. Marris) やペンローズの企業成長理論、およびベリーの実証研究などによって明らかに

38) 森川正之「企業の多角化・集中化：本社の事業展開と子会社の事業展開」（通商産業研究所 Discussion Paper #97-DOJ-80），12-14ページ。また、わが国製造企業の平均の専業比率（売上高全体に占める本業（売上高第1位の業種）の売上高の割合）は96年調査で81.8%であり、前年度および91年度調査と比較すると何れも上昇しており、本業分野への集中が強まっていることを示している。通産大臣官房調査統計部『平成8年企業活動期本調査報告書』（通産統計協会，1997）第1巻，94ページ，参照。

39) 例えば、日経ビジネス「躍り出る専門企業：『一芸』なき総合メーカーの凋落」『日経ビジネス』9月14日号，1998，20-33ページ，参照。近年、「選択と集中」を掲げて多様化戦略の見直しと事業の絞り込みを目指す企業が増えている。最近の新聞から拾ってみても次のようなものがある。富士通の汎用DRAMからの撤退（日経新聞 1999.8.20），日産自動車のフォークリフト部門売却による多角化路線からの決別（日経新聞 1999.5.18），協和発酵の酒類食品部門の絞り込み（日経産業新聞 1999.5.2），ダイエーの多角化事業売却（日経新聞 1999.3.26），神戸製鋼の存続をかけての事業集中（日経新聞 1999.2.25），オムロンの不採算事業整理による本業への回帰（日経産業新聞 1998.10.26），マツダ車種絞り込みとフォード効果の鮮明化（日経新聞 1998.10.21），新日鉄の半導体からの撤退と本業集中化（日経新聞 1998.9.29）

40) Berry, C.H., "Corporate Growth and Diversification," *Journal of Law and Economics*, Vol. 14, 1971, pp. 371-383. Do., *Corporate Growth and Diversification*, 1975, pp. 59-75.

されてきたように⁴⁰⁾、一般に正の効果をもつ。しかし、利益率への効果についてはルメルトや吉原他によって明らかにされたように⁴¹⁾、多様化戦略のタイプによって大きく異なっており、一般に本業に関連する分野への多様化で高く、その他では非有意か低くなっている。また、多様化と株価収益率との関係についての最近の研究では、特に異分野への多様化をはじめとして多様化の不利益を示す結果も出ている⁴²⁾。このように関連分野への多様化の収益性に与える効果は一般に認められるようであるが、両者の関係は必ずしも一様ではない。

不況期では一般に積極的な事業展開が控えられるが、最近では従来から積極的に推進されてきた製品多様化によって、企業の製品ないし事業の構造が利用可能な組織や管理手法に比べて過度に大規模・異質的となり、そのために却って不経済を生んでいるのかもしれない。加えて競争は一段と熾烈になっている。製品多様化それ自体は一定の経済性を依然としてもっているものの、過度に異質性が増大すれば、初期の多様化戦略遂行のために他部門事業部制組織が編み出され、製品ポートフォリオ⁴³⁾のような管理手法が開発されたように、それに適した組織形態と管理手法が必要になる。近年、カンパニ

41) Rumelt, R. P., *op. cit.*, p. 88-96 [鳥羽欽一郎他訳, 前掲訳書, 116-126ページ]。吉原英樹, 佐久間昭光, 伊丹敬之, 加護野忠男, 前掲書, 138-148ページ。今井賢一, 後藤 晃, 石黒 恵, 前掲書, 48-49ページ, 参照。

42) Comment, R. and G. A. Jarrell, "Corporate Focus and Stock Returns," *Journal of Financial Economics*, Vol. 37, 1995, pp. 67-87.

43) 各事業部の複数の製品を全社的観点から管理する方法として、製品ポートフォリオ・マネジメント (PPM) がボストン・コンサルティング・グループによって開発された。PPMは、市場成長率と相対マーケットシェアの2次元でつくられる4つのセルからなる平面上に自社のすべての製品を位置づけ、事業特性にあった最適な資源配分を行うべく各製品の基本戦略を策定する。4つのセルはキャッシュ・フローを基準に、高成長・高シェアの「花形」、低成長・高シェアの「金のなる木」、高成長・低シェアの「問題児」、低成長・低シェアの「負け犬」と呼ばれ、そこでの基本戦略は①育成 (build), ②維持 (hold), ③収穫 (harvest), ④撤退 (divest) である。PPMはその後GE社とマッキンゼー社との共同開発という形で改良版が出されている。Henderson, B. D., *On Corporate Strategy*, The Boston Consulting Group, 1979 [土岐 坤訳『経営戦略の核心』(ダイヤモンド社, 1981)] Kotler, P., *op. cit.*, 7th ed., 1991, pp. 39-44 [村田昭治監修, 小坂 恕 他訳, 前掲訳書, 31-39ページ]

一制や持株会社といった組織形態を採用する企業がみられるとは云え、それらが未だ企業内の製品ないし事業の異質性を効率的に処理することができな
いとすれば、製品多様化はそのレベルで停滞的となるか、逆に資源を集中さ
せるために製品ラインの絞り込みが行われることになる。加えて、ネットワ
ークや多様な企業間提携、およびアウトソーシング手法等の開発によって市
場化の利得の方が大きくなれば、企業は限られた資源を得意分野に集中化す
るために、取り扱い製品の絞り込みを行うことになる。製品多様化の優位性
は依然として存在するものの、多様化によって増大する異質性を現代の競争
環境のなかで効率的に処理する組織や管理手法が編み出されない限り、そし
て反対に市場化の方を有利にするような組織や手法が開発・採用される限り、
製品多様化は停滞し製品ラインの絞り込みが進むことになる。

2. カニバリゼーション

製品多様化のいま一つの問題は、増殖した製品間で発生する「共食い」現
象である。製品多様化によってもたらされる製品の異質性は、例えばコング
ロマリット的多様化から水平的多様化まで、そのレベルは大きく異なってい
る。前者で見られるような高いレベルの製品の異質性は前項で指摘したよう
な問題を生むが、後者のような低いレベルの異質性もまたカニバリゼーショ
ンという深刻な問題を企業に投げかける。特に製品差別化や市場細分化を目
的とした新製品の導入は水平的多様化を引き起こすが、こうした製品の増殖
傾向は、新製品による自社の既存製品の代替という意図せざる結果を導くこ
ともなる。カニバリゼーション問題の発生である。

一般に製品多様化による新製品の導入は、①新規需要の創造、②他社製品
との代替、③自社製品との補完による競争力の増強を結果するが、中には④
自社製品との代替(カニバリゼーション)を生じさせる場合もある⁴⁴⁾。例えば

44) 小野桂之介、城 英俊「製品多様化とカニバリゼーション」『慶応経営論集』第8巻、第3号、
1990、19-24ページ。

ゼネラルフーズ社は、フリーズドライ・コーヒーの開発に10年の歳月をかけて新製品「マキシム」を導入したが、製品ポジショニングの失敗により既存製品との間でのカニバリゼーションによって、インスタントコーヒー市場でのマーケットシェアを42% (1968) から39% (1972) に大きく低下させた。これに対して、ネスル社は1966年に同じフリーズドライのインスタントコーヒー「テイスターズ・チョイス」を市場導入したが、同社の既存ブランド（ネスカフェ）のシェアをあまり落とさずに新ブランドのシェアを上げることに成功したために、同社のシェアは13% (1968) から24% (1972) に大きく上昇することになった。同様なことは、1959年のフォード社のコンパクトカー「ファルコン」の導入にも見られる。ファルコンはコンパクトカー市場で大きなマーケットシェアを獲得したものの、ファルコンの製品ポジショニングの失敗によって、従来からあるフォードの標準サイズの車がカニバリズされ、全体としてフォードは大きくシェアを下げることになった⁴⁵⁾。

このような意図せざるカニバリゼーションの発生には次のような原因が考えられる。すなわち、①過度な市場細分化のもとでの製品多様化、②製品ポジショニングの失敗、および既存製品の不十分な製品ポジショニングのための不必要な製品開発の推進、③単に競争者の製品ラインに合わせるための差別化されていない製品の導入、④ただ「新しさ」があればよいとする積極的な販売部隊と強力な販売促進活動の存在、⑤単に自らを正当化するために製品拡張を推進するR&Dや広告部門の職員からのプレッシャー、⑥新製品に関する内部コミュニケーションの欠如と、新製品開発と既存製品ラインの戦略との調整の欠如、⑦消費者知覚の増進や市場支配のためのフルライン化の推進、⑧競争者との比較で棚空間を増強しなければならないとする製品ラインマネジャーの歪んだ考え、⑨消費者が未だ現行製品に満足しているのに、大きな効用をもつ新製品のタイミングの悪い導入、⑩成長目的達成のための

45) Copulsky, W., "Cannibalism in the Marketplace," *Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 4, 1976, pp. 103-105.

強い製品拡張意欲，などである⁴⁶⁾。

カニバリゼーションは製品ミックスの幅つまり製品ラインの間でも起こるが，一般的には低いレベルの異質性の次元，例えば製品ミックスの深さの次元で発生するケースが多い。特に市場細分化による水平的多様化は，上で示したマキシムやファルコンのように製品マップ上の知覚の混乱をしばしば消費者にもたらす。特に，行き過ぎた多様化によって製品マップ上の製品間の距離が短く密になればなるほど，既存製品との代替が大きくなる。既存製品とともに導入する新製品の的確な製品ポジショニングと，それに沿った適切なマーケティング戦略の実施が必要となる⁴⁷⁾。

むすびにかえて

本稿は製品戦略の視点から製品多様化を捉え，そのロジック，形態，および問題点を明らかにしてきた。戦後のマーケティングの特質は新製品の計画的な開発と導入にあると云われている。新製品の追加は企業にとっては製品多様化の推進を意味し，企業の製品構造の異質性を増大させる。否，むしろ企業は製品多様化がもたらす優位性を積極的に獲得するために，新製品の開発を計画的，組織的に進めるようになったといった方が適切であるかもしれない。

しかし，近年，競争環境の変貌に伴って製品ないし事業の絞り込みを行う企業が多く現れ，製品構造を集中化することの経済性，したがって製品多様

46) Harvey, M.G. and R.A. Kerin, "Diagnosis and Management of the Product Cannibalism Syndrome," *Michigan Business Review*, Vol. 31, Nov. 1979, pp. 18-24. reprinted in Dunne, P. and S. Obenhouse (eds.), *Product Management: A Reader*, AMA, 1980, p. 120.

47) テイスターズ・チョイスのカニバリゼーションで失敗したゼネラルフーズ社は，1972年の2つの新製品の導入の際には的確なポジショニングのもとで成功を収める。「学ぶべき教訓は，カニバリゼーションは新製品を自社の旧製品と旧市場に余りにも結び付けて見すぎることから生じることである。新市場セグメントに新たに訴求することによって，自社のシェアの食いつぶしを回避することができる。」(Copulsky, W., op. cit., p. 105.)

化の不経済が云われている。製品多様化は既に明らかにしたように大きな経済性をもたらすが、それは一定の条件のもとで達成される性質のものである。異質性や多様性はその許容限度を越える場合には、例えば初期の製品多様化の推進にあたって多部門事業部制組織という新たな組織機構が編み出されたように、それに合った新しい組織や管理手法の開発が必要となる。最近、カンパニー制や持株会社といった新たな制度の導入が盛んであるが、他方で市場化の利得や集中化の経済性を大きくする企業間提携やアウトソーシング等の新手法が開発されている。

製品多様化は戦後一貫して多くの企業によって推進されてきたが、その結果、企業が抱える製品ないし事業の多様性や異質性は非常に肥大化した。長引く不況に加えて競争環境や技術環境が大きく変化するなかで、この多様性や異質性を従来型の組織や管理で効率的に処理することが難しくなってきたのかもしれない。集中化の利得を越えて、製品多様化がもつ経済性や優位性を効率的に引き出すためには、それに適応した新しい形態の組織や管理手法が必要となる。

【参考文献】

- ・青木昌彦，伊丹敬之『企業の経済学』（岩波書店，1985）
- ・安部一成，米谷雅之編『現代日本大企業の行動様式』（山口大学経済学会，1985）
- ・石原武政『マーケティング競争の構造』（千倉書房，1982）
- ・伊丹敬之『新・経営戦略の論理』（日本経済新聞社，1984）
- ・今井賢一，後藤 晃，石黒 恵『企業の多様化に関する実証分析』（日本経済データ開発センター，1975）
- ・上野恭裕『多角化企業の競争優位の研究』（大阪府立大学経済研究叢書第86冊，1997）
- ・小野桂之介，城 英俊「製品多様化とカニバリゼーション」『慶応経営論集』第8巻，第3号，1990。
- ・経済企画庁調査局編『企業の意識と行動（59年版）』（大蔵省印刷局，1984）
- ・公正取引委員会事務局「最近における業際化の進展について」（平成5年12月15日）

調査報告会資料)

- ・米谷雅之「製品のシステム化と企業間競争」『山口経済学雑誌』第39巻，第3・4号，1990。
- ・米谷雅之「製品差別化と市場細分化」『山口経済学雑誌』第46巻第4号，1998。
- ・篠原光伸「範囲の経済とシナジー効果」山口 操・藤森三男編著『企業成長の理論』（千倉書房，1992）
- ・田村正紀『マーケティング行動体系論』（千倉書房，1971）
- ・通商産業大臣官房調査統計部『平成8年企業活動期本調査報告書』（通産統計協会，1997）
- ・土屋守章編『現代の企業戦略』（有斐閣，1982）
- ・中橋国蔵「経営資源と独自能力」『商大論集』第45巻，第4号，1994。
- ・新飯田宏，後藤晃，南部鶴彦編『日本経済の構造変化と産業組織』（東洋経済新報社，1987）
- ・日経ビジネス「躍り出る専門企業：『一芸』なき総合メーカーの凋落」『日経ビジネス』9月14日号，1998。
- ・箱田昌平『多角化戦略と産業組織』（有斐閣，1987）
- ・村松司叙『多角化企業論』（槇書店，1979）
- ・森川正之「企業の多角化・集中化：本社の事業展開と子会社の事業展開」（通産産業研究所 Discussion Paper #97-DOJ-80）
- ・吉原英樹，佐久間昭光，伊丹敬之，加護野忠男『日本企業の多角化戦略：経営資源アプローチ』（日本経済新聞社，1981）
- ・Abell, D.F., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, Inc., 1980 [石井淳蔵訳『事業の定義：戦略計画策定の出発点』（千倉書房，1984）]
- ・Ansoff, H.I., "Strategy for Diversification," *Harvard Business Review*, Vol. 35, No. 5, 1957 [岸田輝熊訳『経営の多角化戦略』（東洋経済新報社，1977）]
- ・Ansoff, H.I., "A Model for Diversification," *Management Science*, Vol. 4, No. 4, 1958.
- ・Ansoff, H.I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Inc., 1965 [広田寿亮訳『企業戦略論』（産業能率短大出版部，1969）]
- ・Berry, C.H., "Corporate Growth and Diversification," *Journal of Law and Economics*, Vol. 14, 1971.

- Berry, C. H., *Corporate Growth and Diversification*, Princeton Univ. Press, 1975.
- Baumol, W. J., J. C. Panzar, and R. D. Willig, *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, Harcourt Brace Javanovich, 1982.
- Buzzel, R. D. and B. T. Gale, *The PIMS Principles : Linking Strategy to Performance*, Free Press, 1987 [和田充夫他訳『新PIMSの戦略原則』(ダイヤモンド社, 1988)]
- Capon, N. and R. Glazer, "Marketing and Technology : A Strategic Coalignment," *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 3, 1987.
- Chandler, Jr., A. D., *Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, 1962 [三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』(実業之日本社, 1967)]
- Comment, R. and G. A. Jarrell, "Corporate Focus and Stock Returns," *Journal of Financial Economics*, Vol. 37, 1995.
- Copulsky, W., "Cannibalism in the Marketplace," *Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 4, 1976.
- Cyert, R. M. and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963 [松田武彦, 井上恒夫訳『企業の行動理論』(ダイヤモンド社, 1967)]
- Edwards, C. D., "Conglomerate Bigness as a Source of Power," National Bureau of Economic Research, *Business Concentration and Price Policy*, 1955.
- Gort, M., *Diversification and Integration in American Industry*, Princeton Univ. Press, 1962.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, 1994 [一條和生訳『コア・コンピタンス経営：大競争を勝ち抜く戦略』(日本経済新聞社, 1995)]
- Harvey, M. G. and R. A. Kerin, "Diagnosis and Management of the Product Cannibalism Syndrome," *University of Michigan Business Review*, Vol. 31, Nov. 1979, reprinted in Dunne, P. and S. Obenhouse (eds.), *Product Management : A Reader*, American Marketing Association, 1980.
- Henderson, B. D., *On Corporate Strategy*, The Boston Consulting Group, 1979 [土岐 坤訳『経営戦略の核心』(ダイヤモンド社, 1981)]
- Hofer, C. W. and D. Schendel, *Strategy Formulation : Analytical Concepts*,

- West Publishing Co., 1978 [奥村昭博, 榊原清則, 野中郁次郎訳『戦略策定: その理論と手法』(千倉書房, 1981)]
- Howard, J.A., *Marketing: Executive and Buyer Behavior*, Columbia Univ. Press, 1963 [三浦一 訳『新しいマーケティングの理論: 経営者と購買者行動』(ダイヤモンド社, 1967)]
 - Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, & Control*, 7th ed., Prentice-Hall International, Inc., 1991 [村田昭治監修, 小坂 恕 他訳『マーケティングマネジメント: 持続的成長の開発と戦略展開』(プレジデント社, 1996)]
 - Mahajan, V. and Y. Wind, "Business Synergy does not always pay off," *Long Range Planning*, Vol. 21, 1988.
 - Marris, R., *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, 1964 [大川勉, 森重泰, 沖田健吉訳『経営者資本主義の経済理論』(東洋経済新報社, 1971)]
 - Narver, J.C., *Conglomerate Mergers and Market Competition*, Univ. of California Press, 1967 [江夏健一, 古海志郎訳『コングロマリット合併と市場競争』(東洋経済新報社, 1971)]
 - Panzar, J.C. and R.D. Willig, "Economies of Scope," *American Economic Review*, Vol. 71, May 1981.
 - Penrose, E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell Publisher, 1959 [末松玄六訳『会社成長の理論(第2版)』(ダイヤモンド社, 1980)]
 - Pitts, R.A. and C.C. Snow, *Strategies for Competitive Success*, John Wiley & Sons, Inc., 1986.
 - Prahalad, C.K. and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, 1990.
 - Rumelt, R.P., *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard Univ. Press, 1974 [鳥羽欽一郎, 山田正喜子, 川辺信雄, 熊沢 孝 訳『多角化戦略と経済成果』(東洋経済新報社, 1977)]
 - Staudt, T.A., "Program for Product Diversification," *Harvard Business Review*, Vol. 32, Nov.-Dec., 1954.
 - Teece, D.J., "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise," *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 1, No. 3, 1980.
 - Utton, M.A., *Diversification and Competition*, Cambridge Univ. Press, 1979.