

事業の多様化と経営成果：時間展開と企業間相互作用

FUKUSHIMA, Eishi / 福島, 英史

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

46

(号 / Number)

3

(開始ページ / Start Page)

51

(終了ページ / End Page)

80

(発行年 / Year)

2009-10

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00008200>

〔論 文〕

事業の多様化と経営成果—時間展開と企業間相互作用

福 島 英 史

1. はじめに

本論文では、企業による事業活動の多様化と経営成果の関係について、主に製品多角化（製品市場の多様化）と地理的多角化（他国地域市場への多様化）およびその相互作用の観点から既存研究を手がかりとして考える¹⁾。まず、製品多角化と地理的多角化については多くの場合、別々に研究が進められてきたものの、それぞれに付随する利益とコストに関して実は同様の次元で考察しうることを確認する。次に2つの多角化を包括的に扱おうとする若干の研究を検討し、最後に両多角化の相互作用と成果の関係を考えるに際し、事業多様性の程度と独立した形で時間軸を考慮することが必要であること、および事業活動の多様化と経営成果に影響しうる環境要因について多角化企業間の相互作用という観点から捉え直す必要があることをみる。

製品多角化および地理的多角化と経営成果の関係について、経営学では多くの場合、多角化戦略と経営成果あるいは国際化と経営成果という別個の問題としてそれぞれこれまで議論が重ねられてきた。

前者では、企業が手がける製品事業を拡大するあるいは集約することが経営成果にどのように影響するのか、製品事業間にどのような関係があることが経営成果に影響を及ぼすのか、製品事業の獲得方法がどのように経営成果に影響するのか、といった問題が論じられている (Datta, Rajagopalan & Rasheo, 1991; Grant, Jammine, & Thomas, 1988; Palich, Cardinal, & Miller, 2000)。他方、後者では国際市場で競争する企業が国内に集中する企業に対して持つ相対的な競争優位性とその源泉や、各国市場への適応とグローバルな統合のマネジメントといった問題とともに、企業活動の地理的範囲拡

張がどのように経営成果に影響を及ぼすのかが論じられてきた (Levitt, 1983; Grant, 1987; Bartlett & Ghoshal, 1989; Lu & Beamish, 2004)。両者について多数の実証研究がこれまでに行われているものの、互いに矛盾する結果が示されており、統一的な見解を得るにはいたっていない。

これに対して、事業活動の多様化と経営成果の関係について、製品多角化と地理的多角化両方の観点から統合的に考察しようとする研究は、それぞれを別個に検討する諸研究と比べれば僅かであると言わざるを得ないものの (Tallman & Li, 1996; Hitt, Hoskisson, Kim, 1997; Palich, Cardinal, & Miller, 2000)、欧米の研究者によっていくらか行われている。製品多角化と地理的多角化は、ともに企業の事業活動を多様化させる戦略であり、両戦略に付随する利益およびコストをかなりの程度、同一の次元で考察可能であると考えられる。本論文では、事業活動の多様化と経営成果の関係について、製品軸と地理軸の観点から統合的に考察しようとする少数の諸研究を検討し、整理を試みる。

以下ではまず、事業活動を多様化することのメリットおよびそれに付随するコストについて、製品多角化と地理的多角化にかかわる先行研究をもとに、考察する。事業活動多様化のコスト・メリットについて、製品軸・地理軸の間に相応の同型性があり、企業全体の成果との関連で考えるならば、両方の多様化を同じ視野に収める必要があることをみる。次に、単独軸での実証研究に比べれば圧倒的に数は少ないものの、これまでに行われてきた製品軸・地理軸両方を統合的に扱おうとする実証研究をいくつか検討する。これら統合的な実証研究もまた、旧来の製品軸・地理軸それぞれの実証研究同様に、発見事実はまちまちであった。アプローチの違いをさておいても、それぞれの研究が仮定する論理と導出された実証結果のばらつ

きは無関係ではない。本論文では、実証研究の結果の矛盾そのものよりもむしろ、背後に構築された論理に注目する²⁾。最後に、ディスカッションを通じ、製品軸と地理軸の両方で考えることは、事業活動の多様化と経営成果の問題に関して従来あまり体系的に検討されてこなかった論点の解明につながることをみて、時間軸と企業間相互作用の問題を中心とした今後の研究の方向性について考察する。

2. 事業多様化の利益とコスト

本節では、企業が事業活動を多様化することによって期待できる多様化の利益および多様化にもなって生じると考えられるコストについて、製品多角化と地理的多角化のおのおのにかかわる既存研究から整理しておく。事業多様化の利益とコストは、製品多角化と地理的多角化の両方について、いくつか指摘をされてきたものの、近年の研究で主として注目されるのは、大きく分ければ2つの点である。企業が持つ資源能力を複数の市場に向けて多重利用することから生じる利益と、多様化にもなって事業活動が複雑化することから生じる調整コストの増加である。これ以外の利益とコストについても議論はありそれらについてもみていくけれども、興味深いことに2つの多角化は資源能力の活用と調整コストの増加という点を中心に、それぞれに強調の濃淡はあるものの、類似の次元にもとづいて経営成果との関係が論じられている。この点は、企業全体の成果との関連で、両方の多様化を同じ視野に収めることの論理的なベースになっている。本節ではこの点を確認することにしよう。

2-1. 製品多角化の利益

まず、製品多角化をすすめることによる利益からはじめよう。製品多角化にかかわる既存研究では、これまでに主として4つの利益について議論されてきた。第1に、多角化企業の市場支配力にかかわる利益である。産業組織論の分野で展開された製品多角化と経営成果の関係を考察する初期の研究では、製品多角化をすすめることによって、企業は市場支配力を高めることができ、結果とし

て収益性等の経営成果が高まると考えられた(Miller & Pras, 1980; Caves, 1981)。多角化企業は、一方の事業における損失を他事業から得たキャッシュで賄うことができるため、損失を覚悟した低水準の略奪価格(predatory pricing)を設定することで市場シェアを増加させうる。また、実際にこの種の行動をとらなかったとしても、その可能性を示唆する評判の成立やシグナリングを通じて参入を阻止できるかもしれない。あるいは、一方の事業の原材料を購入する代わりに、他方の事業の製品を購入してもらおうといった互恵的売買(reciprocal buying and selling)を行うことがありうる。このようなメカニズムを通じて市場支配力を増したり、他の市場に活用したりすることによって、多角化企業はその経営成果を高めうることが考えられた。

製品多角化が市場支配力の活用と増大につながり、多角化企業の経営成果を上昇させる、という考え方からは、製品多角化が経営成果にプラスの影響を及ぼす直線的な関係が示唆される。しかし実証研究では、製品多角化と市場支配力を増そうとする反競争的行動のつながりを支持する結果はほとんど示されてこなかった(Scherer, 1980; Geringer, Beamish & daCosta, 1989; Grant, 1998)。

製品多角化から生じうる第2の利益は、リスク分散を通じた収益の安定化効果である。投資ポートフォリオの考え方において、互いに相関がない株式への多角的な投資を通じてリターンの変動を小さくすることが期待できるように、企業がそれぞれ異なる環境と変動リスクに直面する市場に事業を多角化することによって、その総収益の変動が減じられ安定化が期待できそうである(Grant, 1998; Palich, Cardinal, & Miller, 2000)。この推論に従えば、多角化した事業の間の関連性が低いほど、収益の安定化効果はより大きく期待できることになるため、内部資本市場の効率性とともにいわれる「非関連型多角化」(unrelated diversification)がもつ優位性を論じるときに検討される傾向にある。

製品多角化から生じる利益として指摘される第3の要因は、多角化企業が企業内に持つと考えることができる内部市場の相対的な効率性である。取引コスト経済学(transaction cost economics)の

概念枠組みにもとづけば、一定の状況下では取引を組織に内部化することで(外部)市場と比較して効率性が増す(Williamson, 1975; 1985)。事業活動の多角化を個々の事業の組織内への内部化と捉えることによって、多角化企業では事業間で経営資源の配分・調整を効率的に行えると考えられてきた。専業企業とは違って複数の製品事業を持つ多角化企業では、個々の事業の状況に応じて、財務的資源や人的資源を事業間で相互に融通しあうことがありえる。企業内であれば、(外部)資本市場や労働市場に比して、個々の経営資源および配置先の事業の状況についての情報アクセスや、機会主義的行動のモニターがより容易であると考えられている。見込みのない事業への過剰投資など組織による資源配分・調整メカニズムの非効率性あるいは「組織の失敗」を指摘する逆の見解も示される一方(Berger & Ofek, 1995; Jensen, 1996)、多角化企業が相対的に効率的な内部市場を持つという考え方は相応の支持を得てきた(Rumelt, 1982; Taylor & Lowe, 1995)。ただし、多角化企業がもつ内部市場の効率性は、外部市場の効率性との相対で評価されるため、インフラ整備や技術革新を通じて、情報の非対称性が小さくなり、外部市場の効率性が向上すれば、その優位性は小さくなっていくと予想される(Hoskisson & Hitt, 1990; Palich, Cardinal, & Miller, 2000)。

製品多角化から生じると指摘される4つめの利益は、範囲の経済性やシナジー効果としてしばしば言及される、経営資源の多重利用と蓄積にかかわる要因である。1980年代後半頃から、企業の競争優位の源泉を個別企業に特殊な経営資源の観点から考える「資源ベース・ビュー」(resource based view)が経営戦略論を中心とする領域で熱心に展開された。実証研究の結果のばらつきを背景に、多角化戦略の成果に関して統一的な見解が形成されてこなかった一方、資源ベース・ビューの隆盛を背景に、近年ではもっとも研究者達の支持を得ている多角化の利益だと思われる(Datta, Rajagopalan & Rasheo, 1991; Grant, 1998; Palich, Cardinal, & Miller, 2000)。資源ベース・ビューでは、個々の企業に特殊な経営資源に関して市場の不完全性と企業内におけるより効率的な展開・蓄積を前提としている。したがって、この第4の利益は、内部

市場の相対的な効率性に言及した先の第3の利益を、スキル等の「見えざる資産」に拡張して論じたものと考えることができる。

経営資源の多重利用と蓄積にかかわる製品多角化の利益は、多角化戦略と経営成果にかかわる早期の研究から指摘され、経営戦略論におけるその後の多角化戦略研究の中でも中心的な役割を演じてきた。Wrigleyは、米多角化企業の特徴を歴史的に描いたChandlerの著作に刺激を受け(Chandler, 1962)、「コア・スキル」(core skill)と呼ばれる企業の競争優位の源泉が事業間で活用されるかどうか注目して、多角化戦略を「関連型多角化」(related diversification)と非関連型多角化のカテゴリに分けて議論した³⁾。Wrigley, 1970をベースに多角化戦略のカテゴリを9つに拡張して多角化戦略と組織構造、経営成果の関係を検討したRumelt, 1974は、中核的なスキル・能力の範囲に限って多角化している企業の成果が最も高いことを発見した。Rumeltの主張は、非関連型多角化よりも関連型多角化の方が収益性が高いという仮説として、様々な実証研究に大きな影響を与えた(たとえばBerry, 1975; Christensen & Montgomery, 1981; 吉原他, 1981; Bettis, 1981; Palepu, 1985; Chatterjee & Wernerfelt, 1991)。

企業の中核的なスキルの範囲に限って多角化している企業の成果が最も高いという主張は、多角化によって企業の中核的な経営資源が複数の市場に向けて「強み」として多重利用でき、そのことが範囲の経済性によるコスト節約やシナジー効果による収益の向上につながるという考え方に展開されていった(Teece, 1982; Wernerfelt & Montgomery, 1988; Markides & Williamson, 1994; Anand & Singh, 1997)。1980年代後半頃から近年まで盛んに論じられてきた資源ベース・ビューでは、模倣が困難で市場取引になじまない企業特殊な資源能力を競争優位の源泉ととらえており、多角化企業はこのような資源能力を複数の市場に展開することができ、個々の市場における事業活動が今度は資源能力の蓄積を促すと考えられてきた(Wernerfelt, 1984; Mahoney & Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Barney, 1997; Teece, Pisano & Shuen, 1997)。企業の中心的なスキルあるいは企業特殊な資源能力が活用可能な範囲での関連型多角化は経営成果の

向上が期待できる一方、この範囲を超えて事業を拡張する非関連型多角化は、同資源能力の活用が望めないために関連型ほどの経営成果が期待できないと考えられてきたのであった。多角化の程度が進むことによって中核的なスキルとの関連性が低下していくという想定の下で、高度な多角化よりは中程度の多角化の成果が高いと論じられてきた。すなわち横軸に多角化の程度をとり、縦軸に経営成果をとったグラフを描けば、両者には逆U字型の関係があると多くの研究において考えられてきた。この関係は、後に見る製品多角化のコストを考慮した上で、なお成立しうると諸研究ではみなされてきた。

製品多角化の利益は、ここであげた4つに加えて税務上の利便性 (Berger & Ofek, 1995) なども議論されてきたものの、製品多角化にかかわる近年の議論あるいは後に見ることになる製品軸・地理軸両方を考慮に入れた事業の多様化にかかわる議論において、もっとも注目されてきたのは、経営資源の多重利用と蓄積にかかわる利益であった。この利益は、地理的多角化あるいは国際化にかかわる議論においても重要な役割を演じることになる。

2-2. 地理的多角化 (国際化) の利益

企業は多数の国市場に進出することによって、世界規模で規模の経済性を実現したり (Johanson & Vahlne, 1977; Caves, 1996), 各国の資源や立地にかかわる比較優位にもとづく裁定取引から利益を得たりすることがありうる (Hennart, 1982; Kogut, 1985; Kim, Hwang & Burgers, 1993)。こうした国際化に固有の利益が議論される一方、地理的多角化は、「国際化」として製品多角化とは別個に議論されてきたものの、製品多角化と同様の利益について論じられてきた。市場支配力に関わる利益と、リスク分散による収益安定化の利益、市場の不完全性にもとづく企業特殊的な資源能力の活用から生じる利益である。

第1に、製品多角化と同様に地理的多角化についても、多角化によって市場支配力の増大が見込めることが議論されてきた (Kogut, 1985)。ある国市場で達成した企業規模と熟練を活用すれば、他国市場において参入障壁の構築が容易になり、

独占的利益を期待しうる。あるいは、国市場間で収益を融通しあうことによって (cross-subsidization), 1国のみで活動する企業に対して、競争上優位な地位を築くことができると論じられてきたのである (Hamel & Prahalad, 1985)。

第2に、地理的多角化を通じたリスク分散と収益の安定化についても議論がなされてきた (Kim, Hwang & Burgers, 1993)。国ごとに、経済条件や政治風土、製品市場、要素市場が異なっているため、複数の国市場へ地理的多角化を進めることによって、需給面の全体的な変動リスクが緩和され、全体的な収益の安定化につながりうる (Rugman, 1979; Miller & Pras, 1980; Caves, 1996)。また、このようなリスク分散を土台に、地理的多角化を進めている企業の方が、より高リスクの投資に耐えうると論じられる (Shaked, 1986)。リスクという負の側面ばかりでなく、投資機会の観点から考えても、地理的多角化を通じた市場ポートフォリオの構築は、たとえば国内市場の成熟に直面したときに、企業の成長を促進することが期待できると考えられている (Grant, 1987)。

第3に、製品多角化同様、地理的多角化の利益の中で近年もっとも注目されるのが、企業特殊的な資源能力の活用 (および内部市場の効率性) から生じる利益である。国際経営の分野では海外直接投資に関わる議論を中心に旧来から、地理的多角化をうながす最大の要因が、企業特殊的な資源能力と (外部) 市場の不完全性にあることが議論されてきた。技術ノウハウや、ブランド名の所有権、様々な経営上のスキルといった企業特殊的な資産あるいは資源能力は、その所有者に独占的なレント (収益) をもたらしうる⁴⁾。しかしこのような資源能力は、市場における移動不能性、制約された情報、独占といったさまざまな不完全性に特徴付けられているため、これら資源能力を活用するために企業は自ら国際市場での事業活動を内部化する、すなわち地理的多角化を進めると考えられてきたのである (Caves, 1996; Rugman, 1979; Dunning, 1993)。このような見解は、別個に議論されてきたにもかかわらず、製品多角化および資源ベース・ビューの見解と親和的である。実際、資源ベース・ビューにもとづいて地理的多角化を論じれば、製品多角化の場合と同様の論理で、資

源能力の共有から利益が生じることが示唆されている (Fladmoe-Lindquist & Tallman, 1994)。さらに近年では、個々の海外市場あるいは活動拠点における事業活動がそれぞれ「実験」のように機能し、その成果を互いに学習しあうことによって、企業全体の資源能力が豊かになって、その競争力を高めうるということが論じられている (Bakema & Vermeulen, 1998; Zahra, Ireland & Hitt, 2000)。

企業特殊な資源能力の活用にもとづく地理的多角化の利益は、論理的には、製品多角化の場合と同様に、地理的市場間の関連性によって制限される (Vachani, 1991)。しかし、既存研究のほとんどが、後述の地理的多角化にかかわるコストを考慮してもなお、地理的多角化の程度と経営成果の間に直線的な正の相関関係を想定している (Delios & Beamish, 1999)。その論拠については、後に確認する。本論文の問題意識にとって重要なことは、地理的多角化と製品多角化はそれぞれ別個に議論されてきたにもかかわらず、企業特殊な資源能力の活用を中心に、ほぼ共通の次元で事業多様化の利益を論じていることである。同様のことは、事業多様化のコストについても言えるように思われる。まず、製品多角化のコストからみよう。

2-3. 製品多角化のコスト

製品多角化にかかわる既存研究では、多角化の利益とともに付随して企業が負担すべきコストについても議論されてきた。近年の事業の「選択と集中」(refocusing あるいは downscoping) にかかわる一般的信念や、この信念と相互作用しながら進展した米国大企業による事業範囲の縮小に鑑みれば (Markides, 1992; 1995; Hoskisson & Hitt, 1994)、一方で企業特殊な経営資源能力の重要性を議論しながら、むしろ多角化のコスト面が近年では重視されるようになったと言うこともできるかもしれない。

製品多角化に付随するコストは、取引コスト経済学の考え方を中心に、組織内の調整コストの増加とこれにともなうマネジメントあるいは内部市場の効率性低下にあると考えられてきた。取引コスト経済学では、企業規模の増大が管理階層の増加につながり、情報の歪みを生じさせたり、コン

トロールおよびモニタリングのコストを増加させたりすると考える (Williamson, 1975)。また、事業の分散化や異質性の増大にともなう管理の複雑化は組織に制約を課すと考えられる (Coase, 1937)。製品多角化が進展すれば、マネジメントすべき事業の数とともに企業規模が増大し、事業ポートフォリオ管理の複雑性が増すと考えられるので、取引コスト経済学が想定する効果が生じ、組織的調整の相対的な効率性が低下すると考えるのである (Markides, 1992; Bergh & Lawless, 1998)。個々の事業はそれぞれに異なる論理あるいは「支配的論理」(dominant logic) をもつため (Prahalad & Bettis, 1986; Markides, 1992)、多角化の進展にともなう事業の多様性増大は、限りあるマネジャー達の情報処理能力を消耗させることがありうる (Hill & Hoskisson, 1987)。

組織が直面する環境の多様性増加が組織の分化 (differentiation) につながり、必要となる組織単位間の調整と統合 (integration) の水準を高くする結果、組織内の調整コストが増加することは、組織論においても古くから議論されている (Lawrence & Lorsch, 1967)。事業部制組織は、多角化企業が環境の多様性と付随する情報処理負荷の増大に対処する能力を高めたと考えられる一方 (Chandler, 1962; Williamson, 1985)、事業部内のビュロクラシーを増加させ、本社および事業部間にコンフリクトを生じさせることが指摘されている (Mintzberg, 1979)。

さらに、多角化の進展によって事業環境の多様性が増したり、事業数が増したりすることによって管理が複雑化するのみならず、多角化の最大の利益と考えられる事業間の経営資源面での関連性を活用しようとする努力そのものが、企業にとって大きなコスト負担になり得る。資源ベース・ビューによれば、企業特殊な経営資源が各市場において競争優位の源泉たり得るのは、このような経営資源が暗黙的な知識であったり、競争優位に転化される因果関係が曖昧であったりするため、個々の企業に固着 (sticky) しており、市場取引や他社による模倣を困難にさせるからであった (Lippman, & Rumelt, 1982; Szulanski, 1996)。企業特殊な経営資源がこのような性質を持つことを前提にするならば、他社による模倣が難しいのみな

らず、組織内での複製あるいは移転にも同種の困難を克服するために相応のマネジメント努力が必要であると考えられる (Zander & Kogut, 1995; Szulanski, 1996)。資源ベース・ビューの嚆矢とされる Penrose の企業成長の理論において、企業の成長を律する経営者用役 (managerial services) の拡張の問題として論じられていた考え方である (Penrose, 1959)。

このような推論にしたがえば、取引コストの観点から多角化の進展とともに組織内のガバナンスコストが増加するのみならず、多角化企業の収益性をあげると考えられた事業の関連性の活用それ自体にコストがかかることになる。複数の事業間において資源能力を共有あるいは活用しようと試みるには、組織成員間の高度な相互依存関係と協力関係が必要になり、調整コストの増大が生じると考えられる (Jones & Hill, 1988; Nayyar, 1992)。であるならば、組織単位間により高度の相互依存関係を構築しうる関連型多角化の方が、財務面以外の相互依存関係を想定しない非関連型多角化に比して、調整コストの増加が大きいということも考えられる (Lorsch & Allen, 1973; Jones & Hill, 1988)。製品多角化に付随するコストは、取引コスト経済学や資源ベース・ビューの戦略論、組織論を背景として、事業数および事業環境の多様性増加と組織内相互依存性増加から調整コストが増加する問題として論じられてきたのである。事業部制組織のような組織的工夫を講じることによって、企業は組織内調整コストの増加に対処する能力を高めることがかねてから論じられてきたものの (Chandler, 1962; Williamson, 1985)、調整コストの増加が著しければ企業は、その負担に耐えられなくなることがあると考えられている。限界的な調整コストが一定水準を超えて上昇すると、企業は事業の多様性を減じざるを得なくなり、結果として近年の「選択と集中」のような現象が起きるのだと論じられる (Hill & Hoskisson, 1987; Markides, 1992)。

企業特殊的な資源能力の活用と多角化の進展にもとづく調整コストの増加という考え方を基盤として、製品多角化の程度と経営成果の間には、多くの場合、逆U字型の関係が想定されてきた (Datta, Rajagopalan & Rasheo, 1991; Grant, Jammine & Thomas, 1988; Palich, Cardinal & Miller, 2000)。Rumelt, 1974をはじめとする多角化戦略のタイプ

と経営成果の関係を検討する諸研究は、必ずしも組織内の調整コストを考慮しない一方、範囲の経済性やコア・スキル、シナジー効果といった企業の資源能力に注目しながら、関連型多角化の成果の優位性を論じている。関連性に注目した多角化の「戦略タイプ」と多角化の「程度」を同一視して良いのかという点については議論の余地があると考えられる一方 (Datta, Rajagopalan & Rasheo, 1991)、両者には高い相関があるという主張がしばしばなされている (Hoskisson, Hitt & Moesel, 1993)。このような主張に基づき、專業型・関連型・非関連といった多角化のタイプはしばしば、低中高といった多角化の程度に関連づけられ、中程度の多角化がもっとも高い成果を生み出す逆U字型の関係が製品多角化の程度と経営成果の間に描かれてきたのである。

経営資源の観点からは、逆U字型の関係は、企業の中核的経営資源は一定の製品市場範囲までは有効に活用できるから多角化によって経営成果は高まるものの、この経営資源が強みとならないような製品市場まで多角化を拡大してしまうと、かえって経営成果は下がってしまうと説明される。一方、多角化の進展にともなう組織的調整コストの増加を考慮に入れば、一定程度の多角化までは、この調整コストは企業にとって経営成果に大きなインパクトを与えずに負担可能であるものの、多角化がさらに進展すると経営成果にネガティブなインパクトを与えるほど組織的調整の限界コストが上昇するため、やはり製品多角化の程度と経営成果の間に逆U字型の関係が想定されると論じられる。ただし、関連性の活用それ自体にともなう調整コストの大きさや、事業間の関連性がもたらす優位性が過大評価される傾向⁵⁾、および非関連型多角化がもつ収益の安定効果が強調される場合には、関連型多角化と非関連型多角化の経営成果は同程度の水準にあると想定される (Markides & Williamson, 1994; Palich, Cardinal & Miller, 2000)。

2-4. 地理的多角化のコスト

地理的多角化に付随するコストについては、海外市場への進出にともなう企業の初期的な脆弱性という国際化に固有の問題とともに、製品多角化と同様に、多角化の進展にともなう調整コストの

問題が論じられてきた。

企業の国際化にともなう問題として指摘されるのが、海外市場に不慣れであることの障害 (liabilities of newness) あるいは在外企業であることの障害 (liabilities of foreignness) である (Stinchcombe, 1965; Hymer, 1976)⁶⁾。国市場によって異なる言語や文化、規制や法律、制度といった要因は、海外からの進出企業に現地への同化コストを負担させたり、調整コストを増加させたり、競争優位性を移転する障害になり、その克服には時間と学習が必要になると考えられる (Kogut, 1985; Vermeulen & Barkema, 2002)。論理的には、製品多角化においても、技術やマーケティング、競争構造、規制などが異なる製品市場への進出が同様の脆弱性あるいはリスクを多角化企業に課すことが考えられ、実際馴染みのない事業が増えることによる管理コストの増加も指摘されている (Grant, Jammine & Thomas, 1988)。ただし、多角化初期に被りうるこの種の脆弱性については、地理的多角化にかかわる議論においてより強く論じられている。

製品多角化の議論で指摘される多角化の進展にともなう調整コストの増加という問題は、地理的多角化にかかわる議論においても、その帰結はやや異なるものの同様に生じると論じられる (Denis, Denis & Yost, 2002; Lu & Beamish, 2004)。地理的多角化の進展とともに、直面する環境の不確実性が増加し、事業運営が複雑化すると、経営陣の情報処理負荷が高まるとともに、調整コストが増大していくと考えられるのである (Hitt, Hoskisson & Kim, 1997; Bergh & Lawless, 1998)。

ただし、製品多角化と経営成果に関する諸研究の多くが両者に逆U字型の関係を想定しているのに対して、地理的多角化と経営成果に関する諸研究では逆U字を想定する研究は一部である (Gelinger, Beamish & daCosta, 1989; Hitt, Hoskisson & Kim, 1997)。企業特殊的な資源能力の国境を越えた活用による利益を想定する一方、地理的多角化の進展とともに生じうる調整コストの増加は、マネジメント方法の学習や徐々に発達する組織的工夫を通じて克服可能であるため、地理的多角化は経営成果と直線的にプラスの関係を持つと考えられている (Grant, Jammine & Thomas, 1988; Geringer, Tallman & Olsen, 2000)。本稿の冒頭で述べたように、事業

活動の多様化と経営成果の関係については、実証研究に応じて結果がまちまちであるとは言え、製品多角化と地理的多角化の成果に関するこのような見解の不一致は興味深い。

本節では、ここまで事業活動の多様化がもたらしうる利益とコストについて、製品多角化および地理的多角化それぞれの観点から考察してきた。製品多角化と地理的多角化の利益およびコストについては、ほとんどの場合それぞれ別個に議論されてきたものの、企業特殊的な経営資源の多重利用や調整コストの増加を中心に、あるいはリスク分散にともなう収益の安定化も含め、実際にはかなりの程度同様の次元で議論されてきた。であるならば、製品軸と地理軸を分けて各々に関する多様性の増加が経営成果に及ぼす影響が検討されてきたものの、実際には、一方の変化が他方の変化に影響したり、一方の利益あるいはコストが他方のそれらを打ち消したり、高めたりすることがありうると考えられる。企業全体の成果との関連で考えるならば、両方の多様化を同じ視野に収める必要があると思われる。以下では、このような推論に従い、決して数は多くないものの、製品軸と地理軸の両方の観点から事業活動の多様化を捉えようとする実証研究のいくつかを概観し、事業活動の多様化と経営成果を考察する上で検討すべき課題を考えていく。

3. 二軸の観点からの事業多様化の実証研究

製品多角化と地理的多角化は、それぞれ経営戦略論と国際経営論を中心として多くの場合別の領域で議論されてきたため、製品軸と地理軸の両方の観点から企業の事業活動の多様化をとらえようとする諸研究の数は多くはない (Tallman & Li, 1996; Hitt, Hoskisson & Kim, 1997; Palich, Cardinal & Miller, 2000)。本節では、欧米の研究者によって試みられているこの種の先駆的な実証研究のいくつかを概観し、今後考察すべき課題がどこにあるのか、考えていくことにする。これら諸研究は、大別すれば、2つのタイプに分かれる。第1は、製品多角化と地理的多角化の相互依存性を議論しながら、経営成果へのインパクトについては直接言及せず暗示するにとどめるもの。第2は、製品

軸・地理軸両面での事業多様性の増加が経営成果に与えるインパクトに直接言及しようとするものである。後者のタイプは、検討する相互依存性のパターンおよび事業環境の考慮の仕方に応じてさらに分けることができる。それぞれ、対象とするサンプルや概念操作、統計的手続き、因果関係に関する仮定の違いなどを反映して、ここでも実証研究の結果にはばらつきがあり、必ずしも事業活動の多様化と経営成果の関係について堅く合意が形成されているわけではない。しかし、これら少数の研究の研究上の工夫は今後われわれが事業活動の多様化について解釈する際に考察すべき課題を照らしうると思われる。まず、製品多角化と地理的多角化の相互依存性を議論する第1のタイプからみていこう。

3-1. 製品多角化と地理的多角化の相互依存性

経営成果へのインパクトについては直接言及しないものの、製品多角化と地理的多角化の相互依存性を議論する実証研究として、まず Bowen & Wiersema, 2005とその改良を試みた Wiersema & Bowen, 2008, および Kumar, 2009をみておこう。3つの研究は、企業が持つ資源能力および調整コストにかかわる制約の下で、製品軸での多様化と地理軸での多様化が潜在的に競合関係にあることを論じている。3つの研究をみた後で、両多角化の相互依存性を背後に含意しながら、それぞれの多角化と経営成果の関係を検討する Grant, Jammine & Thomas, 1988の議論を次項への橋渡しとして概観する。

Bowen & Wiersema, 2005は、米企業による事業の選択と集中が近年進んだのは、米国内市場における海外企業（輸入品）との競争が活発化し、その対応に追われたためである、という仮説を検討している。米企業の地理的多角化については言及せず、米国市場への輸入品の増加と、米企業の製品別多角化の関係を見ている。したがって、厳密には製品軸の多様化と地理軸の多様化の相互依存関係を直接検討しているわけではないけれども、「海外企業による」地理的多角化が、国内企業の活動する製品市場に影響を与え、製品多角化のあり方に変化をもたらすことを論じた研究である⁷⁾。

Bowen らが前提におくのは、海外企業（輸入品）

との競争が国内企業との競争とは質的に違っており、より競争圧力を増大させる、という想定である⁸⁾。海外企業は、低価格な要素市場へのアクセスや馴染みがない技術など、国内企業とは異なった資源能力の優位性を梃子に国内市場へ参入してくるため、国内企業同士ではみられなかった形の競争が生じるのだという⁹⁾。その結果、国内企業は新たな競争に対応して効率性をあげる必要性に迫られる。このような想定の下で、彼らは、主に取引コスト理論と資源ベース・ビューをもとに、組織内調整コストおよび事業間の資源能力面での関連性に注目して、特に主力事業の国内市場における輸入品との競争激化と製品多角化の相互依存性に関する仮説を構築している。

第1に、輸入品の増加によって主力事業における競争が激しくなるほど、主力事業からの情報処理負荷が高まるとともに、モニタリングや統合など多様な事業活動の調整コストが高まる。企業は、調整能力の拡大を容易には行えないので、総調整能力の制約の下で、負担する調整コストを引き下げるために事業の多様性を低下させる。多角化の程度を低める、いわゆる選択と集中という事態が、輸入品増加にともなう個別市場の競争圧力上昇によって引き起こされると考えるのである。したがって、主力事業における輸入品浸透率と多角化の水準には、マイナスの関係があると想定される。また、このような傾向は、2つの要因によって強まるのが想定されている。まず、主力事業が当該企業にとって成長率や収益性¹⁰⁾の観点から魅力的であるほど、先の傾向が強くなると考えられている。次に、企業全体の業績が悪いほど、主力事業を立て直す優先度が増すため、事業の集約化が進むと考えられている。

第2に、輸入品の増加によって主力事業における競争が激しくなるほど、国内企業は自らの競争優位を支える資源障壁の維持と強化を目的に、資源能力の点での事業間の関連性を高めようと考える¹¹⁾。事業間の関連性を高める方法として製品事業の集約化が考えられるので、輸入品との競争増加は製品多角化の水準を低めることが暗示されている。第1の場合と同様に、このような傾向は、主力事業の成長率や収益性の高さ、企業全体の業績の低さによって強化されると想定される。

1985年から1994年の米企業8,961社に関するパネル・データを利用した実証研究を行った結果¹²⁾、以上の仮説は全て支持されたという。この研究は、1987年から1999年の米企業14,784社に関するパネル・データを利用した Wiersema & Bowen, 2008に引き継がれ、拡張されている。

Wiersema & Bowen, 2008は、産業のグローバル化と、国内市場における海外企業（輸入品）との競争、および製品多角化の程度という3つの説明変数が、地理的多角化の程度に及ぼす影響を検討している¹³⁾。したがって、Bowen & Wiersema, 2005よりも直接的に、製品多角化と地理的多角化の相互依存関係を検討しているといえよう。

Wiersema らが地理的多角化を促す主の説明変数として想定するのが、産業のグローバル化である。彼らによれば、産業のグローバル化とは、需給両面について各国市場間のつながり（linkage）が大きくなることである。国市場間で顧客嗜好の同質化が進展すれば、製造・研究開発・マーケティング等について世界規模での規模の経済性が期待できる。だから、地理的多角化を進めることによって、世界規模で、このような規模の経済性を達成するとともに、国市場間の資源の比較優位を利用し、企業特殊な経営資源について範囲の経済性を得ることが期待できる。広範な地理的多角化がもたらしうるこのような利益を期待して、産業のグローバル化は、企業の地理的多角化を進める、と彼らは考えるのである。すなわち、地理的多角化の程度は、産業のグローバル化の水準とプラスに関係していると想定される。

次に Wiersema らは、Bowen & Wiersema, 2005と同様に、海外企業は国内企業とは異なった資源能力の優位性を持っていると考える。海外企業に伍するためには資源能力の優位性を相殺する必要がある、同様に優位性を獲得するためには自ら地理的多角化を進めるのが有効である。逆に、国内市場において海外企業（輸入品）との激しい戦いを勝ち抜いた企業は、他国市場においても海外企業と戦う力を身につけていると考えられる。したがって、地理的多角化の程度は、国内市場における海外企業との競争圧力とプラスに関係していると想定される。これに加えて、国内市場における海外企業との競争が、産業グローバル化と地理的多

角化の関係をプラスにモデレートする交互効果も考えられている。国内市場での競争状況に応じて、産業グローバル化が地理的多角化を促す程度が変わりうると想定されるからである¹⁴⁾。

Wiersema らが地理的多角化の3つめの説明変数として扱う製品多角化は、地理的多角化と競合関係にあると想定されている。製品多角化でも地理的多角化でも、企業はその経営資源を市場間にレバレッジしようとするものの、重要な経営資源には量的な限界があり、一方での利用は他方での利用を少なからず制約しうる。また一方での調整コストの増加が、他方での増加を抑制しようという意図につながりうる。このような競合を念頭に、地理的多角化の程度は、製品多角化の程度とマイナスに関係していることが想定される。あるいは資源およびコスト面の競合が、産業グローバル化と地理的多角化の関係をマイナスにモデレートする交互効果も考えられると彼らは言う。

実証分析の結果、2つの交互効果の支持は弱いものの、Wiersema らは、地理的多角化が、産業のグローバル化と、国内市場における海外企業との競争によって促される一方、製品多角化はこれを阻む効果があると主張している。高水準の製品多角化は、地理的多角化を進める能力を弱めるのだという。

2つの多角化の間にトレードオフが存在するという主張は、以下で検討するいくつかの研究でも明示あるいは暗示されている。一方、これまでみた Bowen と Wiersema による2つの研究は、海外企業による国内市場への参入という形で、他企業による地理的多角化の影響を論じていると見なすことができ、地理的多角化がもたらす成果を検討する際に、地理的多角化の一般的な進展あるいは普及それ自体を考慮するという視点が含意されていると考えられる。この点は、後により詳しく議論する。

製品多角化と地理的多角化が競合関係になり得るという主張について、短期・長期の時間軸に分けて検討しようとしているのが、Kumar, 2009である。Kumar は、長期的には、事業多様化の製品軸あるいは地理軸の一方での拡張が、企業の資源能力の拡張を促し、他方の拡張を促すといった補完関係が想定できることを前提としながら、短期的

にはこのような関係は成立せず、むしろ多様化の2つの軸は競合関係になり得ることを示そうとしている。

Kumar によれば、2つの多角化について論じられる企業特殊な資源能力の事業間での複製・移転は容易ではない。既存研究が指摘するように、この種の資源能力は、暗黙的で因果が曖昧であるがゆえに競争優位の源泉たりうる一方、その性質ゆえに複製と移転は困難で相応のマネジメント資源を消費する。企業の、「吸収能力」は有限だというわけである (Cohen and Levinthal, 1990; Vermeulen and Barkema, 2002)。資源能力の組織内複製・移転にかかわる吸収能力の制約下で、ともにこの吸収能力を必要とする製品多角化と地理的多角化は、少なくとも吸収能力の拡張が行われない短期においては、競合関係になり得ると想定される。2つの多角化は、経営学では別個に議論されてきたけれども、現実の企業においてはマネジメントの可能性を考慮しながら同時に議論されるはずだと主張している。

Kumar は米国の製造業大企業1,299社に関する1993年から1997年のパネル・データをサンプルに¹⁵⁾、この4年間の製品多角化および地理的多角化それぞれの程度の変化が、互いにどのような関係にあるのか実証分析を行っている¹⁶⁾。被説明変数として製品(地理的)多角化程度の変化をとり、説明変数として地理的(製品)多角化程度の変化、主力事業売上高成長率、母国市場売上高成長率の3つをとった実証分析である。その結果、この4年間の米国大企業について、主力事業および母国事業の拡大が2つの多角化のリスクをヘッジしており、また製品多角化と地理的多角化は互いに競合関係にあったと結論づけている。Kumar の研究からは、時間軸を短期と長期に分けることで、事業の多様化にかかわる制約と、これを緩和することが期待される学習等の効果を弁別して考えることによって、事業多様化軸の間の相互関係とその経営成果へのつながりを見る視点が示唆されると考えることができる。

Bowen・Wiersema らや Kumar とは逆に、製品多角化と地理的多角化の相互依存関係については直接見ないものの、2つの多角化の経営成果との関係をそれぞれ検討し、どちらの軸に沿った多角化

がより経営成果を高めうるか、という視点で実証研究を行っているのが、Grant, Jammine & Thomas, 1988である。製品多角化と地理的多角化の相互依存関係についてどちらが経営成果を高めうるかという観点は、直接議論しないものの、背後に両多角化の競合関係を暗黙的に置いていると考えることができる。

Grant らは、1972年から1984年の英国製造業大企業230~262社をサンプルに、事業の多様性およびその変化と、収益性の間の関係を検討している¹⁷⁾。まず、製品多角化と経営成果に関する既存研究の結果が互いに矛盾していることと、ほとんどの既存研究が米大企業をサンプルとしていることを確認した上で、次のような観点から仮説を構築し、実証分析を試みている。第1に、取引コスト理論を中心とする組織の経済理論にもとづいて、多角化企業は情報アクセスやエージェンシー問題に関する優位性から内部化の効率性を持つ一方、事業多様性の増加とともに調整・管理コストが増大する。したがって、一定水準の多角化は、収益性を増加させるものの、これを超えると収益性は減じる。第2に、この点がユニークであるが、技術やブランド、生産ノウハウのような企業特殊な無形資産の活用は製品多角化でも地理的多角化でも収益性の向上につながりうるものの、製品多角化よりも地理的多角化を通じての方がより容易に活用できる。だから、製品多角化よりも地理的多角化の方が、収益性向上につながる。第3に、事業の多様化が経営成果に与えるインパクトを考えると一般的であったのに対して、経営成果が事業の多様化に与えるインパクトという逆の因果関係を検討する。既存事業の期待収益が低ければ多角化が促されると考えられる一方、既存事業の収益が高ければ多角化に必要な資金が準備できる。だから、収益性の高さが、多角化を促すと想定される。

このような仮説について、Grant らは収益性(税引き前 ROA)と3つの尺度(とその変化)で表現した事業多様性との関係を検討する実証分析を行っている。多様性の尺度は各々、Rumelt, 1974の製品多角化戦略パターン、各製品事業の売上高構成比にもとづくハーフィングール指数タイプの製品多様性 (Berry, 1975) とその変化、および母国以

外から生じた売上高の比率で表される国籍多様性とその変化である。コントロール変数として、産業ダミーと、企業規模、レバレッジ (leverage: 総資本÷株主資本) をおいている。

実証分析の結果、次のような点が明らかになったと主張されている。第1に、製品多様性・多様化と収益の間には逆U字型の関係があると思われ、中程度の製品多角化の収益が最も高い一方、地理的多角化に関しては収益との間にリニアなプラスの関係があった。製品多角化のように、一定水準以上の多角化が収益を減じることはなかった。第2に、地理的多角化については、母国市場の収益が地理的多角化を促し、この地理的多角化が企業の収益を増加させる、という双方向の因果関係があった。製品多角化については、現在の収益が製品多角化を促すという関係はなかった。第3に、Rumelt, 1974の製品多角化戦略パターンと経営成果の間には関係がみられなかった。多くの研究が採用する Rumelt, 1974の戦略パターン分類は、事業間の関連性として市場または技術のつながりを想定してきたものの、財務マネジメントや事業のコントロール・システムの優位性、事業間の戦略的な類似性といった他次元での関連性が想定しているのではないか。第4に、収益のばらつきのうち、多角化が説明したのは一部であって、既存研究においても指摘されているように産業の影響がより大きな部分を説明していた (Wernerfelt & Montgomery, 1988)。

Grant らの主張は、次の点でわれわれにとって興味深い。まず、製品多角化と地理的多角化は、経営資源の多重利用や調整コストの増加といった同じような次元に沿って経営成果に影響しうることがこれまで指摘されてきたものの、一方は収益性へのプラスの影響に限界があって逆U字型の関係を描くのに対して、他方はリニアな単調増加の関係を描きうることが示されている。Grant らの解釈によれば、地理的多角化の方がより組織特殊的な経営資源の活用が容易であるため調整コストの増加を相殺してもなお、その進展が収益性の向上につながる。あるいは、地理的角化は製品多角化ほど調整コストの増加が大きくない、すなわちそれほど厳しい組織上の問題をもたらさない。ただし、分析のサンプルが、1972年から1984年の英

国製造業大企業であったことがこのような分析結果を招いている可能性についても彼らは言及している。この時期の英国の製造業は、国内の収益性があまりにも低かったため、どのような水準の地理的多角化も収益性の向上に結びついていた、という可能性である。この点は、産業の効果が企業間の収益のばらつきの多くを説明していたという点とも関連しているように思われる。サンプル企業が活動する産業の様態がその収益に強い影響を与えているという示唆は様々な研究で繰り返されている。Grant らの解釈の通り、製品多角化と地理的多角化では、経営資源の活用と調整コストの増加に関して次元の同一性はあっても、程度に差があるがゆえに、経営成果へのインパクトが異なると言えるのか。あるいは、サンプル企業がおかれた市場の様態が、両多角化と経営成果の関心に影響を与えうることか。各国のある製品市場の環境は、国市場特有の事情や製品特性を含む産業固有の事情に左右される一方、Bowen・Wiersema らの議論において示唆されていたように、他企業がすすめる多角化によっても影響を受けるであろう。サンプル企業がおかれた環境と事業多様化と経営成果の関係については、後述の諸研究およびディスカッションにおいて検討する。

3-2. 地理的多角化—経営成果への製品多角化の影響

Grant, Jammine & Thomas, 1988がそれぞれ別個に製品多角化と地理的多角化の経営成果との関係について論じているのに対し、これ以降の諸研究では、両軸での事業多様化を包括的に捉えながら、経営成果へのインパクトを検討する作業が行われている。このタイプの研究は、研究対象の企業群がおかれた環境の影響を重視する諸研究と、そうした影響は考慮するものの Grant, Jammine & Thomas, 1988同様にコントロール変数の一つとして副次的に扱う諸研究に大別できる。また、製品多角化と地理的多角化のどちらをメインに扱うのか、という点から諸研究を分けることもできる。地理的多角化と経営成果の関心に製品多角化のあり方が影響を与えるという立場と、製品多角化と経営成果の関心に地理的多角化のあり方が影響を与えるという立場である。まず、環境の影響をコントロー

ル変数として意識しながら、地理的多角化と経営成果の関係に製品多角化のあり方が影響を与えるという立場で分析をすすめる諸研究から見ていこう。

地理的多角化と経営成果の関係を基本としてこの関係に製品多角化のあり方が及ぼす影響を考察しようとしているのは、Hitt, Hoskisson & Kim, 1997およびWan & Hoskisson, 2003である。Wan & Hoskisson, 2003は、企業の母国環境が事業多様化とその成果に与える影響を考えようとする研究であるので、別項で検討する。

Hitt, Hoskisson & Kim, 1997は、企業における学習効果に注目することによって、製品多角化と地理的多角化の補完的關係を論じている。製品多角化の度合いが、地理的多角化と収益 (ROA) の関係にどのような影響を及ぼすかを検討し、製品多角化が学習効果を通じて、基本的には地理的多角化の利益を向上させると考えられている。これまでみた研究が、製品多角化と地理的多角化の競合關係を強調していたのと同対照的である。Hittらは、製品多角化が、地理的多角化とイノベーション (R&D 強度) の関係に及ぼす影響も考えているけれども、ここでは収益 (ROA) への効果に注目する。

HittらはGrant, Jammine & Thomas, 1988とは違って、地理的多角化の程度は、経営成果と逆U字型の關係にあると考える。すなわち製品多角化について多くの研究者が考えるのと同様に、中程度の地理的多角化の経営成果が最も高い。まず、資源ベース・ビューにもとづけば、地理的多角化の進展は企業特殊な資源能力を様々な国市場で活用することにつながるため、経営成果を向上させる。一方、取引コスト理論にもとづけば、地理的な拡散が進むほど、調整コストが増大していく。であるならば、資源能力活用の利益を調整コストの増加が上回った点で成果が低下を始めると想定されるため、地理的多角化の程度は、経営成果と逆U字型の關係にあると考えられる。しかも、Grant, Jammine & Thomas, 1988とは逆に、他の製品市場に多角化するよりも、新たな国市場に多角化の方が、情報処理要求がより複雑で大きく調整コストは高いと考えられている。地理的多角化から利益を得るためには、従業員スキル、通商障壁、ロ

ジスティクス、制度的・文化的多様性などに関して多大な調整が必要になり、組織も複雑化するというのである。

製品多角化は、Hittらによれば、基本的には、地理的多角化と経営成果の関係をプラスにモデレートする交互効果を持っている。地理的多角化が収益をもたらす原動力となる企業特殊な資源能力の活用は製品多角化によっても促される一方、地理的多角化に付随する調整コスト増加への対処能力が、製品多角化を通じて形成されると考えるのである。このような考え方を基盤に、製品多角化の程度に応じて、地理的多角化と経営成果の關係が異なるとする以下のような仮説命題が議論されている。

第1に、低水準の製品多角化企業あるいは專業企業は、事業の多様化に付随する環境の多様性・マネジメントの複雑性に対処した経験がない。中程度の地理的多角化がもっとも高い成果につながるとしても、これを遂行するに足る経営能力も組織構造も未形成である。このような能力・構造は、地理的多角化の経験がすすむことによっても学習されるため、地理的多角化が高水準に至れば経営成果は上昇をはじめものの、中程度までの地理的多角化は経営成果を低下させると論じられる。

第2に、中程度の製品多角化あるいは関連型多角化企業は、製品多角化に関する既存研究の多くが論じるように、企業の中核的なスキルを限られた範囲の製品市場に効果的に活用でき、地理的多角化によって製品軸ではなく地理軸でその活用範囲を拡張できるため、高い成果を達成しうる。また、製品多角化を通じて学習が進み、開発された複雑性対処の能力と構造が、地理的多角化の進展を助けることになる。ところが、関連型多角化はその事業間の関連性ゆえに、高い水準の調整が必要になるため、事業部制組織など対処能力を発達させているにしても、すでに相応の調整コストを負担している。したがって地理的多角化が高水準まで進展すれば、これにともなう調整コスト増に対処しきれなくなり、経営成果を低下させてしまう。だから、製品多角化が中程度の場合、地理的多角化と経営成果の間にはやはり逆U字型の關係が想定される。

第3に、高水準の製品多角化あるいは非関連型

多角化企業は、興味深いことに、地理的多角化の進展が、高水準の地理的多角化では傾きをなだらかにさせるものの、ほぼ直線的に経営成果を向上させると論じられる。まず、非関連型多角化は一般に、製品事業間に財務以外の資源能力の関連性を想定しない。しかし、(個々の製品事業について) 地理的多角化を進めることによって、同種の製品という関連性が国市場間に与えられるため、財務以外の資源能力の活用につながると考えられている。一方、高水準の製品多角化の経験を通じて、複雑性対処の能力と組織をつくりあげているため、地理的多角化にともなって調整コストが増加してもこれに対処可能だという。このような考え方の背後には、関連型多角化ほど、製品事業間の調整コスト負担が大きくないことが、経営成果の低下を阻んでいることが暗示されている。

製品多角化が地理的多角化と経営成果の関係におよぼすこれらの影響は、各変数について1988年から1990年の平均値で見た米製造業大企業295社をサンプルに、実証分析で有意に存在することが示された。Hitt らは主張している¹⁸⁾。Hitt らの主張がわれわれにとって興味深いのは、複雑性対処能力の学習を中核とする製品多角化と地理的多角化のプラスの相互作用に言及している点である。彼らが論じているのは、厳密には製品多角化が地理的多角化と経営成果の関係に及ぼす影響であるものの、論理的には、地理的多角化が製品多角化と経営成果の関係に及ぼす影響についても同種のものが期待できる。2つの多角化は、複雑性対処能力の学習を通じて補完関係にあると考えられている。

彼らの分析において地理的多角化を考慮せず、製品多角化の程度と経営成果の関係を見ると、ROA でみた経営成果は専業企業、関連型多角化、非関連型多角化の順に低くなっていく (Hitt, Hoskisson & Kim, 1997, p.787, 図2)。つまり、製品多角化については多角化を進めることが経営成果にリニアにマイナスの影響を与え、一方地理的多角化は経営成果との間に逆U字型の関係を持つことが想定されている。製品多角化と経営成果との間のマイナスの関係は既存研究の多くとは異なったものである一方、地理的多角化が中程度の場合には関連型多角化が、高水準の場合には非関連型

多角化の経営成果が最も高くなっており、順位の逆転は複雑性対処能力の学習に起因することが示唆される¹⁹⁾。

2つの多角化それぞれについて経営成果との間にどのような関係が想定できるかについて合意がないことを反映して、2つの合成による事業多角化と経営成果が描く関係の形状も研究者によってまちまちである。ただし、企業特殊的な資源能力の活用や調整コストの増加という同一次元にかかわる2つの多角化の結果が、必ずしもそれぞれの利益とコストの単純合計より得ない可能性があることを、Hitt らの研究は示唆している。この点を考える上でHitt らが目にしたのは学習の概念であり、背後には事業活動多角化の時間軸を考慮することの重要性が含意されていると考えられる。

3-3. 製品多角化—経営成果への地理的多角化の影響

次に、環境の影響をコントロール変数として意識しながら、製品多角化と経営成果の関係に地理的多角化のあり方が影響を与えるという立場で分析をすすめる諸研究を見ておく。製品多角化と経営成果の関係を基本としてこの関係に地理的多角化のあり方が及ぼす影響を考察しようとしているのは、Kim, Hwang & Burgers, 1989およびGeringer, Beamish & daCosta, 1989, Tallman & Li, 1996, Geringer, Tallman & Olsen, 2000である。Geringer, Tallman & Olsen, 2000は、事業活動が行われた時代および当時の環境が事業多様化とその成果に与える影響を考えようとする研究であるので、次項で検討する。

Kim, Hwang & Burgers, 1989は、1982年から1985年間の米企業62社データをサンプルに、関連型および非関連型製品多角化の収益成果へのインパクトが、地理的多角化の程度に応じて変わるかを検討している。具体的には、製品の関連型・非関連型多角化企業群を、地理的多角化水準の高低に応じて分け、4つの事業多様化類型について、その収益成果を比較している。製品軸・地理軸における1982年の事業多様化の様態が、同年を含む続く4年間の収益パフォーマンスに与えたインパクトを検討している。

Kim らが収益成果として取り上げているのは、

収益 (ROA と営業利益率) の成長性および安定性である。彼らによれば、関連型製品多角化は、非関連型に比べて、収益成長性は高いが、安定性には劣ると予想される。製品多角化にかかわる既存研究が指摘するような資源能力の活用面での関連型の優位性が収益の成長性につながり、製品市場間の非関連性が変動リスク分散と収益の安定化につながるという。一方、地理的多角化については、収益の成長にも、安定性にも効果があることが予想されている。国市場間をまたがる資源能力の活用と、変動リスク分散効果が期待されるからである。

このような考え方にもとづきながら、Kim らはサンプルの企業群を、製品軸で関連型と非関連型多角化に、地理軸で高水準と低水準の多角化程度に分け、4つの事業多様化類型をつくって収益成果を比較している。RD-HG (関連型—高地理) 18社、RD-LG (関連型—低地理) 17社、UD-HG (非関連型—高地理) 13社、UD-LG (非関連型—低地理) 14社がサンプルである。地理的多角化の程度は、北米、EC とその提携国、日本および他の先進国、発展途上国、後発発展途上国、中央統制経済の6地域における、それぞれの従業員数で測定されている。

実証分析の結果、地理的多角化が進んでいない状況では、関連型製品多角化は非関連型よりも成長性が高いものの、非関連型は地理的多角化を進めることによって収益の成長性が高まると主張されている。また、収益の安定性は、非関連型製品多角化の方が関連型よりも高いと考えられてきたものの、関連型は地理的多角化を進めることによって収益の安定性が増すと主張される。関連型および非関連型製品多角化の収益成果へのインパクトが、地理的多角化の程度に応じて変わることが結論づけられているのである。

Kim らの研究は、製品多角化と地理的多角化という2つの多角化はそれぞれ経営成果にプラスのインパクトを与えうることが議論されてきたものの、経営成果を収益の成長性と安定性に分けて考えれば、その組み合わせに応じて、異なるタイプのインパクトが期待できることを示している。基本的には、地理的多角化の進展が、関連型製品多角化について収益の安定性を、非関連型多角化に

ついて収益の成長性を補完する一方、それぞれの強みと考えられている収益の成長性と安定性をさらに増すものではないことが含意されている。残念ながら背後の論理メカニズムについて言及されていないものの、2つの多角化が相乗効果をもつ一方、相乗効果を持たないとする主張は興味深い²⁰⁾。

Kim らと類似のアプローチをとりながら、製品多角化と地理的多角化は、企業特種的な経営資源の活用や事業活動の複雑化にともなう調整コストの増加といった次元に同じような効果を及ぼすものの、その効果は独立に作用し、2つの多角化の間に相互作用はないことを示す研究も行われている。

まず、Geringer, Beamish & daCosta, 1989は、Rumelt, 1974で主張されたような製品多角化の戦略タイプと経営成果の関係が、多国籍企業について成立するかどうかを検討している。Rumelt, 1974は、個々の製品事業の技術面あるいは市場面での関連性と主力事業の売上高構成比率等に応じて、製品多角化戦略を9つのタイプに分けている。その上で、本業—抑制的 (DC: dominant-constrained) と関連—抑制的 (RC: related-constrained) と名付けられた限られた範囲 (中程度) の多角化が最も高い成果を生み出す一方、非関連—受動的 (UP: unrelated-passive) と主力—垂直的 (DV: dominant-vertical) と名付けられた戦略パターンの成果が低いことを論じている。Geringer と Beamish らは、多国籍企業群を Rumelt と同じ戦略タイプに分け、同じ仮説命題が成立するかを検討しているのである。彼らはまた、地理的多角化と経営成果との関係についても検討している。企業特種的な経営資源の活用とオペレーションの分散による調整コスト増加が、地理的多角化でも製品多角化と同じように生じうると考えている。その結果、製品多角化と同様、地理的多角化も中程度の多角化の成果が最も高く、地理的多角化の程度と経営成果の間には逆U字型の関係が想定できると主張している。

Geringer と Beamish らは、1977年から1981年の欧米の大企業200社 (欧州企業100社・米国企業100社) データをサンプルに、上記の関係について実証分析を行っている²¹⁾。まずサンプル企業を予想される成果の高低に応じて3つの企業群に分け²²⁾、

成果のばらつきに有意な差があるかを検討したところ、Rumelt, 1974が主張したのと同様の関係が多国籍企業についても観察されたという。次に、地理的多角化の程度と経営成果の関係について分析したところ有意な関係は見られなかったものの、欧州・米国と母国の大陸別に企業群を分けたところ、有意な逆U字型の関係が観察された。最後に、製品多角化と地理的多角化の間に交互効果があるかをみたところ、有意な効果は確認できなかったという。

Geringer と Beamish らは、製品多角化と地理的多角化の両方について経営成果との間に逆U字型の関係を考え、2つの多角化の間に交互効果がないと考えていることから、その合成と経営成果との関係は2つを単純加算した逆U字型をやはり描くと想定しているのである。製品多角化と地理的多角化はそれぞれに企業特殊な経営資源を活用する利益とオペレーションの複雑化による調整コストの増加をもたらすもの、それぞれ別に作用すると考えられている。特にメカニズムは論じられていないものの、2つの多角化が同様の効果を経営成果に与える一方、直接的な相互作用はないとする主張はこれまで見てきた研究とは異なり、興味深い。

また、彼らの研究において注目されるのは、大陸別に企業群を分けたことによって、地理的多角化の程度と多国籍企業の経営成果に有意な関係が見いだされた点である。大陸という変数には、事業環境に影響する様々な変数が含まれる。環境が、事業活動の多様化と経営成果の関係に影響を及ぼするという観点は、Geringer と Beamish らと類似のアプローチをとる Tallman & Li, 1996においても含意されている。

Tallman & Li, 1996は、製品多角化と経営成果および地理的多角化と経営成果の各々について、様々な実証研究において互いに矛盾する結果が提出されていることを踏まえ、米製造業大企業192社に関する1987年のデータをサンプルに、それぞれの関係と、両多角化間の相互作用について、検討している。

Tallman と Li によれば、多くの実証研究において関連型製品多角化の成果が最も高いと考えられているものの、専業企業や非関連型の成果がこれ

を上回る場合があったり、あるいは成果への影響がみられないとする実証研究もあったりする。地理的多角化についても、Geringer, Beamish & daCosta, 1989のように中程度の多角化の経営成果が高いと主張されることがある一方、多角化が進むほど経営成果が上昇すると主張する実証研究が多く存在する。一方、製品軸と地理軸の両次元で事業の多様化と経営成果の関係を検討している研究は際だって少ないものの、地理的多角化の進展は、市場リスクの分散と顧客基盤の拡大を通じて、Kim, Hwang & Burgers, 1989が指摘するように高水準の製品多角化企業（非関連型）の経営成果を向上させ、また低水準の製品多角化企業についても経営成果を向上させる効果がありうるという。地理的多角化の進展は、低水準と高水準の製品多角化企業の業績を押し上げることによって、製品多角化の程度と経営成果の間に想定されてきた逆U字型の関係をフラットにする効果が予想されるという。

ROS (Return On Sales : 売上高利益率) を経営成果とし、製品多角化および地理的多角化それぞれと経営成果の関係、および両多角化の交互効果について実証分析を行ったところ²³⁾、Tallman と Li は、次のような事実を発見したと主張している。まず、多くの研究が示唆するように、製品多角化の程度と経営成果の間には逆U字型の関係が存在したものの、地理的多角化の程度はこの関係をモデレートするような交互効果を持たなかった。製品多角化と地理的多角化の交互効果が見つけられなかったことは予想外であり、サンプル全般の地理的多様性が相対的に高めであったことがその理由であり得ると彼らは述べている。

一方、地理的多角化の程度は経営成果に対してプラスとはいえ非常に小さな効果しか持っておらず、分析データを得た1987年頃は米企業・米経済が国際的に強くドル安の時期であったことが強く影響していることが示唆されている。また彼らの分析において、コントロール変数としておかれたレベレッジ（長期負債総資産比率）や産業の成長率が地理的多角化よりも経営成果に大きなインパクトを与えており、彼らの分析モデルが経営成果のばらつきを多くを説明していないことから、個々の事業がおかれた環境の影響が示唆されてい

る²⁴⁾。Tallman & Li, 1996や Geringer, Beamish & daCosta, 1989, Grant, Jammine & Thomas, 1988らによって示唆された事業多様化と経営成果の関係への環境の影響は、次項で見る諸研究において分析の中心に据えられることになる。

3-3. 事業環境と事業の多様化, 経営成果

これまでみてきた諸研究では、事業環境が事業多様化と経営成果に及ぼす影響について特に注目されないか、あるいはコントロール変数としておいた上で付随的に言及されるにとどまっていた。分析の結果、事業環境の重要性が示唆されることはあっても、メインの変数としてとりあげられてこなかった。これに対して近年、これら諸研究の論者を含む研究者達によって、事業環境が事業多様化と経営成果に及ぼす影響をダイレクトに検討しようとする試みが行われている。主力事業とする産業の収益性という事業環境の間接的な効果に注目した Delios & Beamish, 1999と、時代背景に注目する Geringer, Tallman & Olsen, 2000, 母国の環境好意性という概念を用いる Wan & Hoskisson, 2003である²⁵⁾。以下に見ていこう。

Delios & Beamish, 1999は、一方で産業の成長率や集中度をコントロール変数として扱いながらも、事業環境の代理変数として主力事業とする産業の収益性に注目し、この収益性が2つの多角化を通じて経営成果に影響する2つの経路について検討している²⁶⁾。第1の経路は、主力事業とする産業の収益性が製品多角化の程度の影響し、製品多角化の程度が経営成果に影響を与える経路である。Delios らによれば、競争圧力が高く低収益の産業を主力事業とする企業は、収益性を高めるために、製品多角化をすすめるざるをえない。だから、主力事業とする産業の収益性は、製品多角化の程度とマイナスの関係があることが予想される。一方、製品多角化研究の多くと資源ベース・ビューは企業特殊的な経営資源の活用による製品多角化の利益を論じてきたものの、それは限られた範囲の多角化であって、多角化の進展は経営成果を低下させると予想される。したがって、主力事業とする産業の収益性が低い(高い)ほど、製品多角化の程度が高く(低く)なり、これにともなって経営成果が低下(向上)するという経路が想定されて

いる。

第2の経路でも、まず主力事業とする産業の収益性が製品多角化の程度にマイナスの影響を与えると予想される。ただし今度は、製品多角化の程度が経営資源への投資水準に影響し、資源への投資水準が地理的多角化の程度に影響し、地理的多角化の程度が経営成果に影響を与えると考えられる。まず、製品多角化を進めるには相応の経営資源(ここでは財務資源)を消費せざるを得ないため、R&D 投資(技術資源の代理変数)や広告投資(マーケティング資源の代理変数)が減ってしまう。一方、企業は蓄積された経営資源に基づいて地理的多角化を進めるため、R&D 投資や広告投資の水準と地理的多角化の間にはプラスの関係があることが予想される²⁷⁾。さらに、一部の既存研究で示唆されているように、地理的多角化と経営成果の間には、経営資源や市場支配力の活用、低い要素コストから生じる利益にもとづいて、リニアにプラスの関係が想定しうる。したがって、主力事業とする産業の収益性が低い(高い)ほど、製品多角化の程度が高く(低く)なり、これにともなって経営資源への投資水準が低下(上昇)し、地理的多角化の程度が低く(高く)なり、経営成果が低下(向上)する。これが想定された第2の経路である。

Delios らはこのような2つの経路の仮説について、日本の東証一部上場製造業企業399社に関する1995年のデータを用いて、実証分析を行い²⁸⁾、その結果、次のような発見があったと主張している。第1に、主力事業産業の収益性と製品多角化程度の間にはマイナスの関係があったものの、製品多角化の程度は経営成果に影響を与えていなかった。第2に、製品多角化が進むほどマーケティング投資水準は低下したものの、R&D 投資水準はむしろ製品多角化の程度が高いと増加していた。これは仮説段階とは異なる論理を示しており、製品多角化の程度と経営資源への投資がマイナスに関係するのは範囲の経済性が利用されるからであって、技術的資源はマーケティング資源よりも範囲の経済性の利用可能領域が狭いから(高水準の多角化ではR&D 投資が増加するの)だという。第3に、地理的多角化の程度は、経営成果にプラスに関係していた。第4に、R&D 投資水準は地理的

多角化とプラスに関係している一方、マーケティング投資水準も製品多角化の程度が低い場合を除いて地理的多角化にプラスに関係していた。そこで、製品多角化の程度と地理的多角化の程度の間を追加的に検討したところ、製品多角化の程度が高い場合、地理的多角化の程度も有意に高い関係があった。この点について、Delios らは、この時期の日本企業が地理的多角化を進めることで得られた経営資源を利用して、高水準の多角化に必要な、すなわち主力事業との関連性が低下していく製品事業に必要な資源を賄っていたと解釈している。

Delios らの議論は、製品多角化は経営成果に影響を及ぼさないものの、地理的多角化はリニアにプラスの影響を及ぼすといった主張をする一方、両多角化の関係について、経営資源を媒介に当初想定されていた競合関係ではなく、補完関係が存在することを論じている。また、彼らは主力事業産業の収益性という環境要因が製品多角化程度に及ぼす影響を論じており、Bowen と Wiersema らが論じた母国市場の競争状態と地理的多角化の関係とは対照的だが同型のメカニズムを念頭においていると考えられる。両者の主張を併せ、さらに展開することによって、事業の多様化がもたらす成果を検討する際に、多角化の一般的な進展あるいは普及に目を向けることの重要性が示唆されると思われる。

Geringer, Tallman & Olsen, 2000も日本企業に注目しながら、時代環境が事業の多様化とその成果に影響しうることを検討している。彼らによれば、1977年から1993年の分析期間において日本の製造業大企業108社の事業多様化戦略はそれほど変化しなかったにもかかわらず、時期に応じて経営成果に与える影響に違いがあったという。彼らは、両多角化の間に一貫した交互効果を見つけることはできないものの、時期を分ければ弱い交互効果を見つけることができたことを主張している。

Geringer, Tallman & Olsen, 2000の分析は、時代環境と地理的多角化の程度が、製品多角化の程度と経営成果の間に関係に影響を与える図式になっている。時代環境については分析期間を、第一期(1977年～1986年)、第二期(1987年～1991年)、第三期(1992年～1993年)の三期に区切ることによ

って、地理的多角化の程度については製品多角化の程度と経営成果の関係をモデレートする交互効果を見ることによって検討している。

まず製品多角化の程度と経営成果の関係について、彼らは既存研究にもとづいて逆U字型の関係を予想している。地理的多角化の程度と経営成果の関係は、逆U字型の関係を示唆する研究があることを指摘しながらも、地理的多角化にともなう増加する調整コストが時間とともに学習や組織機構の発達を通じて克服可能とする諸研究を踏まえ、直線的にプラスの関係を持つと予想する。両多角化の交互効果については、関連型製品多角化の大きな調整コストに言及しながら、製品多角化の程度と経営成果の間に想定されてきた逆U字型の関係をフラットにするという Tallman & Li, 1996で当初論じられたのと類似の関係が予想されている。

税引き後の ROS と売上高成長率を成果変数とし、地理的多角化の程度を、海外売上比率(総売上高に占める海外子会社売上高の比率)と輸出売上高比率(総売上高に占める輸出売上高の比率)、FDI 比率(海外子会社売上高と輸出売上高の合計に占める海外子会社売上高の比率)で測った実証分析の結果²⁹⁾、以下のような発見があったと彼らは主張している。

第1に、期間全体では中程度の製品多角化の収益性(ROS)が高かった一方、三期に分けると、この関係が成立するのは第一期のみであった。バブル経済に向かった第二期と、経済が失速した第三期には、製品多角化戦略よりもマクロ経済の方が経営成果にインパクトを与えたと解釈されている。

第2に、期間全体では海外売上比率でみた地理的多角化の進展が、収益性に(予想とは逆の)マイナスの影響を与える一方、売上高成長率に対する影響はプラスであった。これは、日本企業は収益性を犠牲にしながらか売上高の成長、市場シェアの増加を図って地理的多角化を進めたことによると解釈されている。時期を分ければ、同じ傾向を示すのは第一期である。第二期は、海外売上比率は収益性とマイナスに関係する一方、売上高の成長にはつながっていない。これは円高と貿易摩擦、強力な国内経済を背景にしていると解釈される。

FDI 比率と売上高成長率のプラスの関係のみが観察される第三期は、継続する円高の下で収益性にはつながらないものの、国内経済が弱体化したため、ゆっくりと FDI が進んで売上高を成長させたと解釈されている。日本企業は期間全体を通して成長重視の地理的多角化をすすめたものの、その成果は円高や貿易摩擦、国内経済などマクロ経済の動向に左右されたと主張されるのである。

第3に、期間全体では交互効果は見られず、二つの多角化は経営成果に独立に影響していたという。二つの多角化はそれぞれに経営成果との間に逆U字型の関係を持つことが推察され、ともに経営成果に影響を与えるものの、一方の軸での多様性増加は他方の経営成果との関係に対して影響しない。この時期の日本企業は、国内における限られた範囲の製品多角化によって収益性を上げ、地理的多角化によって売上高を成長させていた可能性が示唆されるという。ただし、時期を分ければ第1期と第2期に両多角化の弱い交互効果が見られ、地理的多角化の程度は製品多角化と経営成果の間の逆U字型の関係について、その傾きを急に作る傾向が見られたという。特に交互効果が相対的にみやすい第二期は、日本企業が FDI で地理的多角化をすすめ、国内でも好景気を背景に組織的な準備なしに唐突な製品多角化を進めたため、収益性にマイナスの影響を与えたと解釈されている。地理的多角化の進展が、調整コストの増加を通じて、製品多角化の程度と経営成果の関係に少ないながらも影響を及ぼす時期があったというのである。第三期については、日本経済全体が悪化したインパクトが大きかったため、交互効果があったとしても隠されてしまった可能性があるという。ただし、両多角化の間には一貫した交互効果を確認することはできず、二つの多角化はそれぞれ別個に評価できると結論づけられている。

Geringer と Tallman の議論は、両多角化と経営成果の関係のみならず、両多角化の相互作用から生じる効果も、為替レートや国内経済動向といった事業を取り巻く環境要因によって大きく左右される可能性を示唆している。Geringer と Tallman は母国市場が時代ごとに経験した様々なマクロ的影響に注目して時系列の比較分析を行い、結果を解釈するのに対して、最後に見る Wan & Hoskisson,

2003は、時期よりも国市場の違いにより強いフォーカスをあてた国際比較研究を行っている。

Wan & Hoskisson, 2003は、母国の環境に応じて、事業多様化の戦略と経営成果の関係は変わるという命題について、1990年代後半の西欧6カ国722企業をサンプルに検討している³⁰。彼らはまず、母国市場の環境について、制度派経済学の枠組みから、「生産要素」と「制度」の2つをとりあげる。生産要素は、企業が生産に利用する有形の要素で、これが豊かであるほど、製品への変換活動が促進される。彼らは、天然資源のような基礎的 (endowed) 要素と、物理インフラや資本財・財務的資源等の先進 (advanced) 要素、労働者の質に代表される人的要素の3つを考えている。一方、制度は、市場での経済的取引のインフラとして関わる無形のサポートで、これが豊かであるほど、市場取引が促進される。制度として、政治制度と法的制度、社会制度の3つが考えられている。次に、生産要素と制度によって構成される母国市場の環境が、企業にとって効率的な経済活動を促すかどうかという観点から、「環境好意性」 (environmental munificence) という概念で表される。企業にとって母国市場の環境好意性が高いか低いかに応じて、事業多様化の戦略と経営成果の関係が変わるというのである。

まず彼らは、母国の環境好意性が高い場合、製品多角化の程度と経営成果の間にはマイナスの関係があると考えられる。環境好意性が高ければ、効率的な市場メカニズムの下で、企業は専門化の利益を追求するようになると考えられている。制度が好意的ならば、機会主義的行動の可能性が減じるため、既知の相手に縛られず最も効率的な相手と取引が可能になる。豊かな資源と効率的取引を促す制度の下では、公平かつ苛烈な競争が生じるため、企業は競争力の維持と向上を目的に、より少数の事業に経営資源を集中せざるを得なくなる。投資家である株主は、効率的な資本市場において容易にリスク分散が可能であり、コーポレート・ガバナンスがしっかりと機能しているため、経営者は株主の意図に忠実に集中化を志向する。このような環境で多角化を進めることは合理的ではないため、多角化の程度と経営成果の間にはマイナスの関係が想定される。

一方、環境好意性が低い場合、製品多角化の程度と経営成果の間にはプラスの関係があると考えられる。資本市場や労働市場が非効率的ならば、企業はその代わりに求めて多角化を進め、効率的な内部資本・労働市場を発達させる。貧弱な制度の下では、組織内部で機会主義的行動を監視する事が有効になる。多角化を進めることで社会的な存在感を高め、政府と密接な関係が構築できれば、それが制度的な参入障壁・競争優位およびさらなる多角化の源泉になる。環境好意性の低さに対して、企業は製品多角化を進めることが合理的であるため、多角化の程度と経営成果の間にはプラスの関係があると想定されるのである。

次は地理的多角化である。まず、母国の環境好意性が高い場合、地理的多角化の程度と経営成果の間にはプラスの関係があると想定される³¹⁾。母国市場では、十分な知的資産保護と効率的かつ競争的な母国市場で革新を促すような豊かな経営資源が蓄積され、これら経営資源は他国市場においても競争優位の源泉になり得る。そもそも他国市場で通用する見込みが薄いような非効率的な企業は、母国市場で淘汰されているか、効率的な資本市場を通じてより効率的な企業に買収されていると見込まれる。逆に環境好意性が低い場合、地理的多角化の程度と経営成果の間にはマイナスの関係があると想定される。母国の環境好意性が低ければ、企業はより高い好意性を求めて他国に進出する動機を持つものの、母国の非効率的な市場で制度的な優位性に依存して事業活動を行って企業は、他国市場での他国企業との競争に資源能力面で耐えることができないと見込まれる。

最後に両多角化の交互効果である。母国の環境好意性が高い場合、製品多角化と地理的多角化の相互作用は、経営成果とマイナスの関係があると想定される。母国市場の環境好意性が高い場合、先のごとく地理的多角化が経営成果を高めることが予想される一方、激しい母国市場の競争の下での製品多角化の進展が経営資源を消費するため、他国において競争優位を築くことが困難になると考えるのである。つまり、地理的多角化単独であればその進展は経営成果にプラスの影響を与えるものの、製品多角化が同時に進むならば、地理的多角化は経営成果にマイナスの影響を与えること

が予想される。なお、母国の環境好意性が低い場合の、製品多角化と地理的多角化の相互作用については論じられていない³²⁾。

Wan と Hoskisson はこのような予想の下で、環境好意性が高い国(英・仏・スウェーデン)と低い国(アイルランド・イタリア・ポルトガル)を分け³³⁾、それぞれを母国とする企業群について、実証分析を行っている³⁴⁾。その結果、環境好意性の水準にもとづく事業多様化と経営成果の関係に関わる上記の考え方は、概ね支持されたという。支持されなかった環境好意性が低い場合の地理的多角化の程度と経営成果の間の関係は、予想されたマイナスではないものの、プラスでもなかった。また環境好意性の程度にかかわらず、既存研究で主張される製品多角化程度あるいは地理的多角化程度と経営成果の逆U字型関係は、見つけられなかったと報告している。

Wan と Hoskisson の議論もまた、事業多様化の戦略と経営成果の関係が、事業環境に応じて異なり、さらに部分的ではあれ製品多角化と地理的多角化の相互作用効果もこれに左右されるという主張である。彼らの議論では、母国市場の競争の激しさは地理的多角化に有利な資源蓄積を促す一方、同時に製品多角化が進めば相応の資源消費があつて、成果に結びつく地理的多角化が困難になるといふ、経営資源を媒介にした両多角化の競合関係が含意されている。

以上、これまで製品軸と地理軸の両方の観点から企業の事業活動の多様化をとらえようとする11の研究をみてきた。冒頭で述べたようにこの種のアプローチをとる研究は未だ数少なく、研究結果について合意が形成されているともいえない。しかし、これら先行研究からは、製品軸と地理軸を包括して事業活動の多様化と経営成果の関係をみていく際に考えるべき論点について一定の議論ができるように思われる。

4. ディスカッション

本稿では、企業の事業多様化と経営成果の関係について、製品軸と地理軸から包括的にとらえたアプローチによる研究の可能性を探るべく、別個に議論されてきた製品多角化と地理的多角化につ

いて、それぞれに付随する利益とコストが既存研究でどのように扱われてきたのか、整理を試みることからはじめた。その結果、企業特殊的な経営資源の活用や調整コストの増加を中心に、あるいはリスク分散にともなう収益の安定化も含め、経営成果に影響を与える2つの多角化の利益とコストは、かなりの程度同様の次元で議論されてきたことが確認された。2つの多角化が、利益とコストに関わる同じような次元に影響を与えるならば、双方を追求することは単純にその利益あるいはコストを倍増させることも想定できるし、あるいはそうした次元を通じて相互作用し、経営成果に影響を与えることも想定できる。この点について考えるため、われわれは欧米の研究者達によって試みられている、製品多角化と地理的多角化を包括して考えようとする先行研究を検討してきた。これら事業活動の多様性に対して包括的なアプローチを試みる諸研究の主張は、製品別多角化や地理的多角化に関わる諸研究の主張同様にばらつきがあり、必ずしも統一的な見解を構成しているわけではなかった。とはいえ、2つの多角化の相互作用効果についての考え方や、企業が置かれた環境に応じて事業多様化とその成果の関係が変わりうるという視点が示唆されていた。これらの点について若干のディスカッションを行い、今後の研究において検討すべき課題を見いだして本稿を締めくくることにしよう。

まず、事業活動の多様化と収益性を中心とする経営成果の関係について振り返れば、製品多角化の程度と経営成果の関係あるいは地理的多角化と経営成果の関係それぞれについて、諸研究は互いに異なった関係を主張していた。Grant, Jammine & Thomas, 1988は製品について逆U字、地理については単調増加の関係を多様性増と成果の間に描いた上で、製品よりも地理的多様性の増加の方が成果へのプラスの影響が大きいと論じた。Tallman & Li, 1996は同様の関係を考えたが、地理軸については成果に対してかなり弱い効果しかないと論じる。対して、Hitt, Hoskisson & Kim, 1997は、製品については単調減少、地理については逆U字の関係を多様性増と成果の間に描いた上で、むしろ地理よりも製品多様性の増加の方が成果へのプラスの影響が大きいと論じた。Kim, Hwang & Burgers,

1989は、成果を収益の成長と安定に分け、製品多角化の進展が収益の成長とは逆U字の関係を持ち安定とは単調増加の関係を持つ一方、地理的多角化の進展は両方について単調増加の関係にあると考えた。Geringer, Beamish & daCosta, 1989は、製品多角化であれ地理的多角化であれ、多様性の増加は成果と逆U字型の関係を持つと考えている。Delios & Beamish, 1999によれば、地理的多角化は成果と単調増加の関係をもつが、製品多角化の程度は成果に関係していない。Geringer, Tallman & Olsen, 2000は、製品多角化の程度が成果と逆U字型の関係であるとする一方、地理的多角化の程度は売上高の成長と単調増加の関係にあるものの収益とは単調減少の関係にあるとしている。Wan & Hoskisson, 2003は、環境好意性が高い場合に、成果は製品多角化の程度と単調減少の、地理的多角化の程度と単調増加の関係をもつと考えている。

このような製品多角化と地理的多角化の程度それぞれと成果の関係に関する見解の不一致を反映させながら、製品多角化と地理的多角化の間の関係についても、様々な主張がなされていた。Geringer, Beamish & daCosta, 1989, Geringer, Tallman & Olsen, 2000と Tallman & Li, 1996は、2つの多角化が類似の次元あるいは成果に独立に作用すると論じる。これに対して、事業多様化と経営成果との関係を直接見ずに2つの多角化の関係を考える Bowen & Wiersema, 2005と Wiersema & Bowen, 2008では、両多角化の間に経営資源と調整コストに関する制約を媒介にした競合関係が想定され、同様のアプローチをとる Kumar, 2009は長期では経営資源面での相乗効果による補完関係を想定しながら、短期では競合関係を考える。Grant, Jammine & Thomas, 1988はそもそも両多角化の関係を見ないものの、競合関係を背後に仮定している。Wan & Hoskisson, 2003は経営資源の制約による競合関係を主張し、Delios & Beamish, 1999は経営資源面での相乗効果による補完関係を主張する。Kim, Hwang & Burgers, 1989は、収益の水準と安定性について、2つの多角化の間に相乗効果はないが相補効果があると論じる。Hitt, Hoskisson & Kim, 1997は、マネジメントの複雑化に対処し調整コストを減じる能力の学習を媒介にした補完関係を両多角化の間に想定している。

製品多角化と地理的多角化の関係に関する様々な主張は、どのような関係があるか判然としないから両多角の関係を見る必要はないということを示しているのではない。ブラックボックスのまま残しておくことの利は研究資源の節約以外には見あたらないように思われる。むしろ、両多角化の関係に関する上のような指摘は、事業活動の多様化について製品軸と地理軸を包括して考えることの重要性をあらためて訴えていると考えられる。いくつかの研究が指摘しているように、製品多角化と地理的多角化が競合関係であれ補完関係であれ、相互作用して経営成果にインパクトを与えるならば、当然この相互作用を考慮すべく2つの多角化を視野に入れた分析が必要になる。一方、いくつかの研究では2つの多角化の間に相互作用はないとするものの、それぞれの多角化の程度が別個にはあるけれども、経営資源の活用や調整コストの負担といった共通の次元に作用し、経営成果にインパクトを与えると考えられている。多くの場合、相互作用あるいは個別の作用を通じて、2つの多角化は経営成果の全体に影響することが考えられているのである。製品多角化と地理的多角化はともに事業活動を多様化させる手段であることが広く認識され、たとえばある製品の国内市場が成熟段階にあると考えられれば、マネジャー達はどちらかあるいは両方の手段を通じた事業の多様化を検討すると思われる。多くの場合、両多角化がそれぞれ別個に議論されるのは、それぞれに固有の特徴とその影響を浮き彫りにするという努力であろう。そうしたアプローチの合理性も理解できる一方、企業の経営成果へのインパクトを議論する際に包括的なアプローチをとる研究努力がさらに行われる余地があると考えられる。両多角化は、組織内の同様の次元に作用し、経営成果に影響を与える。

ただし事業活動多様化の時間軸については、これまでより慎重に考える必要があると考えられる。製品多角化の程度と経営成果に関する研究の多くが両者に逆U字型の関係を想定するのに対して、地理的多角化の程度と経営成果に関する研究ではしばしば両者の間に単調増加関数の関係が想定される。後者のような主張の背後には、地理的多角化の進展にも製品多角化の場合と同様に調整コス

トの増加が存在すると考えられる一方、地理的多角化の場合はこの調整コストの増加に対処する能力が学習されるという考え方がある。地理的多角化が進展すれば、付随する調整コストの増加が複数の国市場を対象とする範囲の経済性を相殺してしまうものの、地理的多角化は「徐々に段階的にすすむ」ため、管理の方法が学習され、代替的なガバナンス・スキームの利用が増加するので、経営成果へのマイナスの影響が減じられるというのである (Geringer, Tallman & Olsen, 2000)。

では、製品多角化は徐々に段階的に進まないのだろうか。あるいは仮にそのように進んだとしても、調整コストの増加に対処しうるマネジメント方法が学習されたり組織的工夫が発達したりすることがより困難であるのだろうか。前者については、世の中の企業は、地理的多角化に比べて、より安易に製品多角化に取り組みやすいというバイアスが存在するならば、成立しうる。1980年代後半から1990年代初頭の日本企業を顧みれば、安易に製品多角化が行われるバイアスが存在するという言明にも説得力がないわけではない。後者については、製品の違いの方が地理の違いに比べてより大きな調整コストの増加をもたらすとか、学習や組織上の工夫で到達可能な対処能力には限界があつて製品多角化の方がこれに早期に到達するとか、両者は異なるタイプの調整方法・組織を必要とするためその確立の難度が異なる、といった仮定が必要である。このような仮定が成立するかは不明である。ただ、ここで言えることは、上記のバイアスが成立することを確認するのでない限り、製品多角化と地理的多角化の両方について、同一の時間軸を仮定して検討することが望ましいということである。

この点については、製品多角化の程度と地理的多角化の程度の相互作用についても同様である。Kumar, 2009が論じているように両多角化の間には、短期的な競合関係があり、長期的には学習を通じた補完関係があると想定することはもっともであると思われる一方、Hitt, Hoskisson & Kim, 1997が論じた製品多角化を通じて形成される調整コスト増への対処能力が、地理的多角化の進展を促し補完するという関係は、両多角化について対称的に扱える可能性がある。つまり時間さえかけ

れば、どちらの多角化であっても調整コスト増への対処能力を学習でき、したがってどちらか一方だけが他方を補完できるというわけではないという考え方である。

事業活動の多様化および多様化手段間の相互作用と経営成果の関係に関して、学習という概念を通じてその変化を捉えようとするアプローチにおいては、多様化の程度と成果の関係を描くだけでは不十分であると考えられる。単調増加（減少）であれ、逆U字型であれ、多くの研究が多様化の程度と成果の関係を明示的には二次元平面上に描いており、時間の経過は多様性増加の背後に含意されているに過ぎない。しかし、ケースに応じて事業多様化のペースが異なりうることを考えれば、時間軸と多様性の程度を分離し、成果との関係を問う三次元でその関係を描くことが必要だと思われる。この点については、本稿で見てきたような大規模サンプル調査ゆえの難しさを反映しているのかもしれない。多数のサンプル企業それぞれについて、一時点の事業多様性の程度を見たり、二時点間の差を見たりするのみならず、その多様化のペースを描くことは相応の努力を要する。個別企業の事例研究を通じて、この点を補完することがあり得るであろう。

事業活動の多様化と成果に関する、環境の影響についても考えておきたい。直面する市場状況や時代、母国の環境が異なれば、事業活動の多様化が経営成果に及ぼす影響も異なってくると考えるアプローチである。製品軸と地理軸の両方から事業の多様化と経営成果の関係を考えようとするアプローチの背後には、製品・地理それぞれ単独軸での研究結果の混乱を整理して理解しようとする意図があるように思われる。同様の意図は、事業活動の多様化と成果に関して、環境の影響を考慮するアプローチにも存在すると考えられる。

例えば、次のような点を考えてみよう。かつて1960年代から70年代には米企業は製品多角化の進展が経営成果を向上させると考え熱心に取り組み、日本企業も1970年代から80年代は熱心であったけれども、米企業は1980年代以降、日本企業は1990年代以降、事業の集約化傾向を強めたことがしばしば指摘される。2000年代に入った現在のわれわれにとって、製品多角化戦略はもはや時代遅れな

のであろうか。同じ時期に、地理的多角化もまた多様性の増加から集約化へと向かったのであろうか。事業の多様性増加から集約化への転換は、宿命的な趨勢であるのか。あるいは多角化戦略や集約化の戦略は企業間の流行なのだろうか。多角化を通じて成長する企業があったり、堅実な多角化企業があったりするように思われるのは例外なのだろうか。米企業の平均的な動きと日本企業の平均的な動きに10年間のギャップがあるのは、日本企業の経営の後進性を表しているのだろうか。

このような疑問を解く鍵は、観察される企業群が直面する環境の違いを考慮することにある。時代あるいは事業の背景にあるマクロ経済環境の違いや国市場およびその背後にある制度や資源の状況の違い、直面する市場の競争の激しさあるいは収益性やその背後にある成熟化の度合いの違いが、事業の多様化と経営成果の違いに影響を及ぼすと考えれば、状況に応じて主張される関係が異なることが予想される。1990年代初頭までの多角化研究の多くでは環境要因変数についてコントロール変数として考慮する研究は少数であった。しかしその影響力については諸研究において示唆されており (Datta, Rajagopalan & Rasheo, 1991), 本稿で見た諸研究でも多角化戦略と経営成果に及ぼす環境要因の大きさが示唆されていた。たとえば Grant, Jammine & Thomas, 1988は、地理的多角化の成果への影響についてサンプルの母国企業が置かれた当時の英国という時代背景の効果を示唆しており、Geringer, Beamish & daCosta, 1989はサンプル企業の母国を欧州・米国と大陸別に分けることによって、多角化と成果の間の有意な関係を導いていた。諸研究の検討結果にばらつきが見られた一方、これら研究のサンプルにも、国籍では、英国、英国を含む欧州、米国、日本、時代では1972年から1999年の間でばらつきがあった。国や時代ごとの違いを強調するのみならず、背後に共通の経済原理があることを想定しながらその違いを考えるならば、Geringer, Tallman & Olsen, 2000や Wan & Hoskisson, 2003によって行われたような時系列間あるいは国際的な比較研究は今後有用なアプローチであると思われる。

ただし、環境あるいは文脈に注目しながら事業活動の多様化と経営成果の関係を考えるにあつ

ては、さらに「企業間の相互作用」を考慮する必要があると考えられる。多角化を試みる企業間の相互作用については、Bowen と Wiersema らの議論に含意されていたものの、従来の研究において明示的に扱われることはほとんどなかったように思われる。事業の多様化と経営成果の関係は、主に企業の内部資源や内部調整コストの観点から考えられてきた。国市場がもつ特徴やマクロ経済要因の違いなど環境要因に注目する近年の研究は、背後に多角化企業間の相互作用を含意してはいるものの、必ずしもこれが明確に意識されているわけではない。企業に内的な要因によって事業活動多様化の利益とコストは変動しうるけれども、事業活動の収益性を決める主要因はもちろんそれだけではない。注目したいのは、多角化企業間の相互作用が、これら企業の収益水準に影響を及ぼす可能性である。企業間の相互作用は、為替レートや母国市場の景気水準の背後にあり、国市場ごとに異なる制度や資源の状態に依存しているけれども、それらとは異なるものである。

多角化企業間の相互作用が、これら企業の収益水準に影響を及ぼすという考え方はシンプルである。製品市場であれ、国市場であれ、事業活動を行う企業の数が増えるほど、競争は激化し、収益水準が低下する可能性が高まる。つまり、企業が互いに他の製品領域あるいは地理的領域に多角化を進め、相互参入と相互浸食が進んでいけば、個々の市場における競争は激化し、収益性は低下する。収益性の低下に直面した企業は、個別市場における競争力強化を目指して資源集中を図るため事業活動を集約化するか、あるいは他市場における収益の回復または成長を求めて一層、多角化を進める。平均的な企業が前者をとるようになるまで、後者は多角化の平均的な収益水準を下げ続ける。多角化の進展は、経営成果に好ましい影響を与えないという一般的信念が形成されるわけである。全体的あるいは平均的な企業が多角化が進展するにつれて、平均的な企業の成果が悪化する。

一方、事業の集約化が経営成果を高める可能性は、他企業の行動に依存している。平均的な企業が相対的に高い多角化度で操業しており、経営資源の分散や重い調整コストの負担に苦しんでいる状

況ならば、逸脱的な事業の集約化が収益性を高めうる。また全体的に事業の集約化が進めばある種の棲み分けが成立することによって収益性が改善される可能性がある。ただしその場合であっても、産業によっては製品の普及が進むことによる市場の成熟化や、付加価値連鎖の上で垂直関係にある売り手あるいは買い手の集中度増加によって、収益性低下に直面することがあり得る。

もちろん、製品軸と地理軸をまたがる相互作用を企業間に想定することもできる。製品市場における相互参入によって競争激化と収益性低下に直面した企業は、収益の改善あるいは企業成長を求めて地理的多角化を進める可能性がある。このとき、経営資源や調整コストの制約から製品事業の集約をすすめて多角化度を下げながら、地理的多角化の水準を増加させていくかもしれない。逆に、激しい国際競争を忌避して、国内市場に特化しながら製品多角化を進めることもあり得る。製品軸と地理軸をまたがる企業間の相互参入あるいはそこから逸脱によって、企業の収益水準は影響を受けることになる。

このような多角化企業間の相互作用は、多角化にかかわる実証研究では明示的に扱われることがなかったものの、米多角化企業について歴史的な考察を進めた経営史家 A. Chandler によって示唆されている。Chandler によれば、かつて代表的な米企業は個々の製品市場の成熟化と競争激化に直面し、地理的多角化と関連型製品多角化にのりだした。これら企業は事業の多様化にともなってマネジメントの複雑性増大に直面したものの、事業部制組織というマネジメント体制を生み出すことによって対応をすすめた。ところが、地理的多角化と関連型製品多角化の一般的な進展を通じて、市場競争が激化し、収益性の低下に直面するようになる。そこで、その他の市場への進出による収益性の改善を期待して、M&A を中心に非関連型多角化が行われるようになった。ただし、事業部制組織ではマネジメントが対応できないほど多角化が進んだため、製品事業（および業務プロセス）の集約化が進んだという³⁵⁾。Chandler の所説には全てではないにしろ、多角化企業間の相互作用がその収益水準に影響を及ぼし、そのことが事業多様化あるいは集約化にかかわる次の戦略的行動を

規定していく関係が描かれている。

現代は競争の時代であり、かつての時代よりも激しい競争を前提に企業の行動あるいはこれを支える意思決定を考えるべきである、といった表現は、様々なビジネス書において枕詞のように語られるものの、筆者はややナイーブな信念ではないかと考えていた。しかし、多角化企業間の相互作用とその帰結を考えていけば、このような信念も了解できるかもしれない。衣服や食事、住居の確保であれ、場所の移動、あるいは余暇の過ごし方であれ、人間がかつて自ら行っていた活動について、対価と引き替えに製品・サービスを供給することで代替を進めることが事業活動の一つの本質であるならば、供給される製品・サービスの増加とともにやがて代替可能な活動は減少していくことが予想される。人々は、商品が摩耗したり損壊したりすれば買い換えをし、またより高い利便性や安全性、刺激などを訴求することによって、かつてとは異なる商品が人々の活動を代替するようになることもある。しかし、商品の普及が進み、市場が成熟して時には衰退し、商品供給者が増加したり、他の商品による代替が進んだりする状況で、企業が収益の改善や企業成長を目指すならば、他の製品市場あるいは地理市場に多角化することが有力な選択肢になる。人間の活動の代替ニーズが新たにかつそれなりの大ききで増えていかない限りは、企業相互の多角化、相互参入によって競争は激化し、売上が落ちたり、収益性が悪化したりする傾向が強まる。

市場の成熟化に直面した企業が、このような傾向から逃れうる1つの経路は、事業の多様性を減じて調整コストを節約するとともに経営資源を集中し、個々の市場における競争力や収益性を高めることである。平均的な多角化行動からの逸脱的な事業の集約化は収益性を高めうるし、全体的な事業の集約化によって成立しうる棲み分けを通じて収益が改善される可能性がある。事業の集約化の下に、競争力や収益性を向上させる様々な施策がとられ得る。合理化とともに技術開発によってコスト低減に努める、顧客の買い換えを促す開発・販売努力をする、ライフサイクルによる顧客の交替に際しては従前と同じかそれ以上の顧客を確保する、あるいは顧客をロックインしたりより

高い付加価値を訴求したりすることによってマージン率を向上させる、M&A等を通じて市場支配力を高め、付加価値連鎖上の垂直的なパワーを増加させる等である。

また別の経路は、著しい経済発展が期待される地域へ地理的多角化をすすめ、新たに出現する顧客を相手に事業を営むことである。近年のBRICsに代表されるような今後の経済発展が期待される地域市場において人々の購買力が高まれば、地理的多角化企業にとって新たな顧客になる。経済成長を遂げる国が潰えない限り、従前とは異なる顧客を見込むことができる点が、製品多角化よりは地理的多角化の方が成果の向上に対する限界を迎えにくいと考えられる理由の1つであるのかもしれない。

近年の多角化企業の行動はここで述べたような2つの経路によって、いくぶん説明されるように思われる。もちろん事態は単純ではない。既存企業が事業の集約化を進めたとしても、新興企業が一層の成長を求めて独自の資源能力を武器に製品多角化を進め、新たな供給業者として競争に参画することがある。経済発展地域は新たな消費地として台頭するけれども、同地域の購買力の向上は、多くの場合新たな供給業者の出現を意味する。彼らが学習を通じて競争力を向上させていけば、既存企業の収益を脅かし、互いに参入し合う多角化仲間となって、平均的な収益性を下げていく経路を描くこともできる。

いずれにしても、これまで述べたような推論にもとづけば、多角化企業間の相互作用という観点から、事業活動の多様化と経営成果の関係について捉え直していくことが必要であると考えられるのである。

5. おわりに

本稿では、企業の事業活動の多様化と経営成果を考える視点として、従来別個に議論されてきた製品多角化と地理的多角化を包括的に考えるアプローチを検討してきた。2つの多角化については、別の領域で研究が進んできたものの、その利益とコストについて同様の次元で考察しうることをまず確認し、次にこのようなアプローチにもとづい

て行われた若干の研究を検討した。その結果、これら先行研究の主張は様々であるものの、2つの多角化の相互作用と成果の関係については一層の検討が必要であり、特に時間軸の導入について多様性の程度とは独立の次元で考える必要があることをみた。また、事業活動の多角化と経営成果に影響しうる環境要因については、為替レートや母国経済の景気動向といった要因や静的に考えた国市場ごとの制度あるいは資源のみならず、多角化企業間の相互作用という観点から捉え直す必要があることについて議論を試みた。

ただし、事業活動の多角化に含めうる活動は、製品多角化と地理的多角化のみではない。本稿においてほとんど議論しなかった垂直統合もまた、製品多角化の特殊な一形態として考えることもできるものの、事業多角化の一手段であり得る。Chandler も指摘するように、近年では製品多角化の程度のみならず、垂直統合の程度についても低下傾向にあることがしばしば論じられる。産業の垂直統合度と企業間関係について相応の議論が行われてきた一方、近年では、個々の産業について垂直統合度が相対的に低い「モジュール型」と相対的に高い「インテグラル型」に分類し、各国の文化的特徴や製品の技術的構造との適合度に応じて、各国企業の国際競争力が論じられることがある。製品の技術的構造あるいは産業内の平均的な垂直統合度に一定の相似傾向があるとすれば、いったいなぜ、そのような構造がつくれ、再生産されるのか、という問題について、考える必要があるように思われる。この問題は製品多角化と地理的多角化を含む事業活動多様化の問題と無関係ではなく、企業間の相互作用の歴史的な展開という観点からいくぶん考えることができるかもしれない。この点については、別稿で論じたい。

〔注〕

- 1) 地理的多角化は、論理的には一地域市場で事業活動をしていた企業が他の地域市場で活動をはじめたことを意味するため、国内他地域市場への展開も含みうるものの、本論文ではしばしば国際化やグローバル化として言及される他国市場への展開を念頭においている。
- 2) 実証研究の結果がまちまちであることについては、

変数の規定と操作化を含む研究の方法論あるいは手続きの違いにしばしば帰せられるものの (Datta, Rajagopalan & Rasheo, 1991), この種の手続き的な相違よりも、概念的な枠組みを構成する論理に注目したい。

- 3) Wrigley, Leonard. 1970. *Divisional autonomy and diversification*. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University. 筆者は同論文を入手できなかったため、本箇所の記述は Geringer, Beamish & daCosta, 1989 にもとづく。
- 4) 企業特殊な無形資産が企業の簿価から除外されているので、会計上の資産収益率が水増しされるという見解もある。
- 5) 事業間の資源能力の関連性が経営成果に与えるインパクトが過大評価される「誇張された関連性」(exaggerated relatedness) の問題として議論される。個々の市場で競争優位を確立するには、それぞれの市場で新たな資源能力を蓄積する必要があり、他事業で蓄積された資源能力は新たなそれを蓄積する速度をあげたりコストを下げたりするもの、それ以上ではないため相対的に短期的な利益であり得る。にもかかわらず、企業はしばしば資源能力の関連性にもとづく事業間のシナジー効果を過剰に期待するという (Markides & Williamson, 1994; Goold & Campbell, 1998)。
- 6) 市場に不慣れであることの障害 (liabilities of newness) という考え方それ自体は、地理的多角化にかかわらずとも、新興企業の脆弱性について言及する文脈で用いられる。
- 7) 海外企業による地理的多角化といっても、Bowen らは米国市場への輸入品の増加に焦点を与えているため、FDI (Foreign Direct Investment : 海外直接投資) は対象としていない。
- 8) 米国内市場における海外企業 (輸入品) との競争は、輸入浸透率という指標で測定されている。輸入浸透率とは、当該産業の売り上げのうち、輸入品が占める比率である。
- 9) 既存企業とは異なる資源能力を持つプレーヤーとして国内異業種企業の参入を考えることができ、また国内同業種であってもグローバルに活動する企業が存在する場合もあることから論理的な危うさをもなった主張のように思われる。経験的な実感としての説得力はあるかもしれない。

- 10) 彼らの研究では、産業ベースの ROA。
- 11) 経営資源の点での事業間の関連性は、製造業産業間の技術フローのパターンに基づいた独自の「技術関連性尺度」(technology related measure) によって測定されている。
- 12) 総サンプルには専業企業を含むため、事業間関連性の分析は製品多角化企業2,875社のみをサンプルに行っている。
- 13) 変数の測定尺度は以下のとおりである。地理的多角化：海外売上比率および世界4地域別売上比率のエントロピー尺度。海外企業との競争：国内輸入額と国内消費額の比率。産業グローバル化：産業売上高に占める貿易額の比率および産業内貿易の水準。製品多角化：米4桁 SIC (Standard Industrial Classification：標準産業分類) ベースのエントロピー尺度。
- 14) 海外企業の参入によって国内市場の競争が激化し、国内での事業成長余地が小さくなった結果、国外市場に成長を求めて地理的多角化が促されるような状況が想定されている。
- 15) 売上高 R&D 支出比率や売上高広告支出比率等のコントロール変数を含んだ分析のサンプルは690社。
- 16) 製品多角化の程度の変化は、(1997年の非主力事業売上高—1993年の非主力事業売上高) ÷ 1993年の全売上高で示し、地理的多角化の程度の変化は、(1997年の海外売上高—1993年の海外売上高) ÷ 1993年の全売上高で示している。
- 17) 試みられた実証分析のタイプと必要データの入手の可否に応じて、サンプル数が異なっている。
- 18) 分析では、以下の測定尺度が使われている。経営成果：ROA。製品多角化：事業セグメント別売上高構成比にもとづくエントロピー尺度を使い、米 SIC2桁をまたぐか否かで関連型多角化と非関連型多角化に分類。地理的多角化：アフリカ、アジア太平洋、欧州、アメリカ大陸の4地域別売上高にもとづくエントロピー尺度。産業ダミー、企業規模、財務構造、活動国数、M&A および戦略提携の件数をコントロール変数に採用。
- 19) Hitt らの分析において、製品多角化と地理的多角化の程度をそれぞれ低・中・高に分けた組み合わせをみると、成果の高さは①両方の程度が低い、②両方が中程度、③両方が高程度の順になっており、逆に成果がもっとも低いのは、中程度の製品多角化と高水準の地理的多角化、次いで高水準の製品多角化と低水準の地理的多角化である。
- 20) 相補効果と相乗効果については、伊丹, 1984が論じている。
- 21) 各変数の測定尺度は下記の通りである。経営成果：売上高税引き後利益率および ROA の期間平均。地理的多角化の程度：海外子会社売上高が全売上高に占める比率の期首期末差。
- 22) 企業群はそれぞれ①高成果群 (本業—抑制的・関連—抑制的)、②中成果群 (能動的コングロマリット・関連—連鎖的・単一事業)、③低成果群 (非関連—受動的・主力—垂直的) である。
- 23) 製品多角化の程度は米 SIC4桁ベースのハーフィンダール指数で測定され、地理的多様性は総売上高に占める海外売上高の比率および海外子会社所在国数で測定されている。
- 24) 分析モデルの説明力の低さについて、Grant, Jammine & Thomas, 1988や、Hoskisson, Hitt & Moesel, 1993, Kim, Hwang & Burgers, 1993を引き合いに出し、事業多様化にかかわる研究ではよくあることだと彼らは述べている。
- 25) 経営成果へのインパクトについては直接言及していないものの、第1項でみた Bowen & Wiersema, 2005と Wiersema & Bowen, 2008, Kumar, 2009も、事業環境が事業の多様化に及ぼす影響を考察している。
- 26) 経営成果は、1991年から1995年の ROA, ROE (Return On Equity：株主資本利益率), ROS の平均値を組み合わせた複合指標で測られている。主力事業とする産業の収益性もまた、売上高営業利益率、売上高経常利益率、売上高純利益率、および ROE の産業平均の複合指標である。
- 27) 経営資源への投資水準を表す指標として、売上高研究開発費 (広告費) 比率が使われている。
- 28) 製品多角化の程度は米 SIC3桁ベースのエントロピー尺度、地理的多角化の程度は1996年までの FDI 回数と対象国数によって測られている。
- 29) 分析における他の変数は次の通り。説明変数は、製品多角化の程度 (米 SIC4桁ベースのハーフィンダール指数)、コントロール変数は、6大系列グループに属するかのダミー変数、業種ダミー変数、従業員数、レベレッジ (総資産に占める長期負債の比率)。
- 30) 成果変数である ROA および EBITOA (利払い前税引き前利益の資産に対する比率) には1996年から1999年の平均値を用い、説明変数は1年間のラグを

考慮している。サンプル企業の内訳は、仏企業177社、スウェーデン企業115社、英企業207社、アイルランド企業40社、伊企業133社、ポルトガル企業50社である。

- 31) ここでは Wan と Hoskisson が, outbound internationalization と呼ぶ企業の他国市場への展開について扱うが, 彼らは inbound internationalization と呼ぶ母国市場での海外企業との提携についても仮説を提起している。
- 32) 上注のように, inbound internationalization と製品多角化の相互作用については論じられている。
- 33) 各3つの要素と制度について, 資本市場や物的インフラ, 進学率, 政治の透明性, 法律や協調的規範の発達などを, 国連や World Values Survey (政治社会科学の大学間コンソーシアム) 等のデータで確認し, 分類している。
- 34) 製品多角化は *Worldscope* にもとづく4桁 SIC を使った重み付け尺度で, 地理的多角化の程度は子会社あるいは合弁企業 JV がある国の数で測定されている。コントロール変数は, 売上高総負債比率, 売上高成長率, 大規模株主数, 売上高, 業種ダミー, 国ダミーである。
- 35) Chandler, 1962の再版(1990年)に掲載の序文より。

参考文献

Anand, J. H., Singh. 1997. Asset redeployment, acquisitions and corporate strategy in declining industries. *Strategic Management Journal* Summer special issue, 18: 99-118.

Ansoff, H. Igor. 1965. *Corporate strategy*, McGraw Hill, New York.

Barkema H. G., F. Vermeulen. 1998. International expansion through start up or acquisition: a learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41: 7-26.

Bartlett C. A., S. Ghoshal. 1989. *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press: Boston, MA.

Barney, J. B. 1997. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Wesley, Reading, MA.

Berger, P. G., E. Ofek. 1995. Diversification's effect on firm value. *Journal of Financial Economics*, 37: 39-65.

Bergh, D. D., M. W. Lawless. 1998. Portfolio restructuring and limits to hierarchical governance: The effects of environmental uncertainty and diversification strategy.

Organization Science, 9: 87-102.

Berry, C. H. 1975. *Corporate growth and diversification*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Bettis, R. A. 1981. Performance differences in related and unrelated diversified firms. *Strategic Management Journal*, 2 (3) : 379-393.

Bowen, Harry P., Margarethe F. Wiersema. 2005. Foreign-based competition and corporate diversification strategy, *Strategic Management Journal*, 26: 1153-1171.

Caves, R. E. 1981. Diversification and seller concentration: Evidence from change, 1963-1972. *Review of Economics and Statistics*, 63: 289-293.

Caves, R. E. 1996. *Multinational enterprise and economic analysis*, 2nd ed. Cambridge University Press, Cambridge, UK.

Chandler, Alfred D. 1962. *Strategy and structure*. MIT Press, Cambridge, MA; Reprint, 1990.

Chatterjee, S., B. Wernerfelt. 1991. The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 12 (1) : 33-48.

Christensen, H. K., Cynthia A. Montgomery. 1981. Corporate economic performance: diversification strategy versus market structure. *Strategic Management Journal*, 2: 327-343.

Cohen W. M., D. A. Levinthal. 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35: 128-152.

Datta, Deepak K., Nandini Rajagopalan, Abdul M. A. Rasheo. 1991. Diversification and performance: critical review and future directions. *Journal of Management Studies*, 28 (5) : 529-558.

Delios, Andrew, Paul W. Beamish. 1999. Geographic scope, product diversification, and the corporate performance of Japanese firms. *Strategic Management Journal*, 20 (8) : 711-727.

Denis, D. J., D. K. Denis, K. Yost. 2002. Global diversification, industrial diversification, and firm value. *Journal of Finance*, 57: 1951-1979.

Dunning, J. H. 1993. *The globalization of business*. London: Routledge.

Fladmoe-Lindquist, K., S. B. Tallman. 1994. Resource-based strategy and competitive advantage among multinationals. In P. Shrivastava, A. Huff, J. Dutton eds.

- Advances in Strategic Management*, 10a, JAI Press, Greenwich, CT: 45-72.
- Geringer, J. Michael, Paul W. Beamish, Richard C. daCosta. 1989. Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. *Strategic Management Journal*, 10 (2) : 109-119.
- Geringer, J. Michael, Stephen Tallman, David M. Olsen. 2000. Product and international diversification among Japanese multinational firms. *Strategic Management Journal*, 21 (1) : 51-80.
- Goold, M., A. Campbell. 1998. Desperately seeking synergy. *Harvard Business Review*, 76 (5) : 130-143.
- Grant, Robert M. 1987. Multinationality and performance among British manufacturing companies. *Journal of International Business Studies*, 18 (3) : 79-89.
- Grant, Robert M. 1998. *Contemporary strategy analysis*. Blackwell, Oxford.
- Grant, Robert M., Azar P. Jammine, Howard Thomas. 1988. Diversity, diversification, and profitability among British manufacturing companies, 1972-84. *The Academy of Management Journal*, 31 (4) : 771-801.
- Hamel, Gary, C.K. Prahalad. 1985. Do you really have a global strategy? *Harvard Business Review*, 63, July-August: 139-48.
- Hennart, J. F. 1982. *A theory of multinational enterprise*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Hill, C. W. L., R. E. Hoskisson. 1987. Strategy and structure in the multiproduct firm. *Academy of Management Review*, 12: 331-341.
- Hitt, M. A., R. E. Hoskisson, H. Kim. 1997. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40 (4) : 767-798.
- Hoskisson, R. E., M. A. Hitt. 1990. Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical performance. *Journal of Management*, 16: 461-509.
- Hoskisson, R. E., M. A. Hitt. 1994. *Downscoping: How to tame the diversified firm*. New York: Oxford University Press.
- Hoskisson, R. E., M. A. Hitt, R. A. Johnson, D. D. Moesel. 1993. Construct validity of an objective (entropy) categorical measure of diversification strategy. *Strategic Management Journal*, 14 (3) : 215-235.
- Hymer, S. H. 1976. *A study of direct foreign investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- 伊丹敬之. 1984. 『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- Jensen, M. C. 1996. Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *American Economic Review*, 76: 323-329.
- Johanson, J., J. Vahlne. 1977. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1) : 23-32.
- Jones, G. R., C. W. L. Hill. 1988. Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Strategic Management Journal*, 9 (2) : 159-172.
- Kim, W. C., P. Hwang, W. P. Burgers. 1989. Global diversification strategy and corporate profit performance. *Strategic Management Journal*, 10 (1) : 45-57.
- Kim, W. C., P. Hwang, W. P. Burgers. 1993. Multinationals' diversification and the risk-return trade-off. *Strategic Management Journal*, 14: 275-286.
- Kogut, B. 1985. Designing global strategies: Profiting from operation flexibility. *Sloan Management Review*, 27 (1) : 27-38.
- Kumar, M.V. Shyam. 2009. The relationship between product and international diversification: The effects of short-run constraints and endogeneity. *Strategic Management Journal*, 30 (1) : 99-116.
- Lawrence, P., J. Lorsch. 1967. Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12: 1-30.
- Levitt T. 1983. The globalization of markets. *Harvard Business Review* 61: 92-102.
- Lippman, S. A., R. P. Rumelt. 1982. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13 (2) : 418-438.
- Lorsch, J., W. Stephen, A. Allen III. 1973. *Managing diversity and interdependence*. Boston, Mass.: HBS Division of Research.
- Lu J., P. W. Beamish. 2004. International diversification and firm performance: the S-curve hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47 (4) : 598-609.
- Mahoney J. T., J. R. Pandian. 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management.

- Strategic Management Journal*, 13 (5) : 363-380.
- Markides, C. C. 1992. Consequence of corporate refocusing: Ex ante evidence. *Academy of Management Journal*, 35: 398-412.
- Markides, C. C. 1995. Diversification, restructuring and economic performance. *Strategic Management Journal*, 16 (2) : 101-118.
- Markides, C. C., P. J. Williamson. 1994. Related diversification, core competencies and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 15 (2) : 149-165.
- Miller, J. C., B. Pras. 1980. The effects of multinational and export diversification on the profit stability of U.S. corporations. *Southern Economic Journal*, 46, January: 792-805.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Nayyar, Praveen R. 1992. On the measurement of corporate diversification strategy: evidence from large U.S. service firms. *Strategic Management Journal*, 13 (3) : 219-235.
- Palepu, K. 1985. Diversification strategy, profit performance, and the entropy measure. *Strategic Management Journal*, 6: 239-255.
- Palich, Leslie R., Laura B. Cardinal, C. Chet Miller. 2000. Curvilinearity in the diversification performance linkage: An examination of over three decade research. *Strategic Management Journal*, 21: 155-174.
- Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford, England: Blackwell.
- Peteraf M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3) : 179-191.
- Prahalad, C. K., Richard A. Bettis. 1986. The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7: 485-501.
- Rugman, A. M. 1979. *International diversification and the multinational enterprise*. Lexington, MA: Heath.
- Rumelt, R. P. 1974. *Strategy, structure and economic performance*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Rumelt, R. P. 1982. Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3 (4) : 359-369.
- Scherer, F. M. 1980. *Industrial market structure and economic performance*. Rand McNally, Chicago, IL.
- Shaked, L. 1986. Are multinational corporations safer? *Journal of International Business Studies*, 17: 63-82.
- Stinchcombe, A. L. 1965. Social structure and organizations. In J. March Ed., *Handbook of organizations*, Chicago, Rand-McNally: 142-193.
- Szulanski, G. 1996. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17: 27-43.
- Tallman, Stephen, Jiatao Li. 1996. Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *The Academy of Management Journal*, 39 (1) : 179-196.
- Teece, D. J. 1982. Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3: 39-63.
- Teece D. J., G. Pisano, A. Shuen. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7) : 509-533.
- Taylor, P., J. Lowe. 1995. A note on corporate strategy and capital structure. *Strategic Management Journal*, 16 (5) : 411-414.
- Vachani, S. 1991. Distinguishing between related and unrelated international geographic diversification. *Journal of International Business Studies*, 22: 307-322.
- Vermeulen, F. H., G. Barkema. 2002. Pace, rhythm and scope: Process dependence in building a profitable multinational. *Strategic Management Journal*, 23: 619-635.
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男. 1981. 『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.
- Wan, William P., Robert E. Hoskisson. 2003. Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance. *The Academy of Management Journal*, 46 (1) : 27-45.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5 (2) : 171-180.
- Wernerfelt, B., C. A. Montgomery. 1988. Tobin's Q and the importance of focus in firm performance. *American Economic Review*, 78 (1) : 246-250.
- Wiersema, Margarethe F., Harry P. Bowen. 2008. Corporate diversification: The impact of foreign competition, industry globalization, and product diversification. *Strategic Management Journal*, 29: 115-132.
- Williamson, O. 1975. *Market and hierarchies*. New York:

Free Press.

Williamson, O. 1985. *The economic intuitions of capitalism*.

New York: Free Press.

Zander U., B. Kogut. 1995. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organization Science*, 6: 76-92.

Zahra, S. A., R. D. Ireland, M. A. Hitt. 2000. International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43: 925-950.