

Title	企業成長理論に関する一考察：技術革新と経営の多角化に主点をおいて
Sub Title	A Study on the theory of the Growth of the Firm
Author	林, 寿雄(Hayashi, Hisao)
Publisher	
Publication year	1972
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.15, No.5 (1972. 12) ,p.68- 89
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19721230-03958929">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19721230-03958929</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# 企業成長理論に関する一考察

——技術革新と経営の多角化に重点をおいて——

林 寿 雄

はじめに

- I 技術革新の現代的特質
  - II 技術革新と経営の多角化の関連
  - III 企業成長と経営の多角化
    - (i) 経営の多角化とは何か
    - (ii) 経営の多角化の理由
    - (iii) 経営の多角化の方向・形態
  - IV R・マリスの多角化論
- 結び

はじめに

企業理論においては、企業目標、企業規模、企業組織、技術革新などの諸問題は、いずれも重要な課題である。特にこんにちでは、これらの問題を所与とした企業理論は無力であるといっても過言ではない。企業経営、少なくとも生産事業を営む企業は多かれ少なかれ「技術」というものを基礎としており、技術革新が現代の特色をなし、「技術革新の時代」とよばれることをおもえばなおさらのことである。

わが国の経済成長の基因の一つとして技術革新があげられているのは周知のことである。経済成長の鍵をにぎる源泉は天然資源も資本でさえなく、それらを利用する知識や社会的ならびに個人的な技量であり、この支柱は、部分的には技術とその利用にかかわるものである。技術革新は、また、企業の成長にとって欠くことの出来ない要因である。特に、わが国の場合、経済成長を実際に担っているものが企業であるということから、企業の成長と技術革新との関連が大きくクローズ・アップされてくる。にもかかわらず、従来からこの関連について本格的に論及されたものは数少ない。いわゆる伝統的企業理論のなかでも、技術革新は、企業成長の誘因として理論体系の中に組み入れられてはいたが、当時における技術革新は、その質・量の両面においても、現代のように革新的効

果をもたらすものではなく、技術革新は比較的ゆるやかで安定したものであったために、生産技術の状態は不変とされ、あるいは本質的に偶然的かつ恣意的なものとされ、規則的に出現するものではないとされ、企業成長の要因としては第二次的要因としてしか取扱われなかった。しかし、こんにちでは、数多くの新技術が企業の成長を支えている。技術的に遅れた企業は常に顧客を失うことは事実であり、逆に技術的に進んだ企業は常に顧客をひきつけることは事実である。ドナルト・ショーン (D. Schon) は、「技術革新は、企業間の競争における主要手段の1つ——唯一のものではないにしても——と考えられる傾向がますます強くなってきている。企業は小国家にたとえることができる。その武器は製品と生産工程であり、戦場は市場で、敵は競争企業である。壁の背後で企業は兵器と迎撃用兵器、戦略と防衛戦略を生み出している。技術革新は企業の生命線であると考えられていて、これは技術革新が戦いを行なうために必須であるという国家の信念の縮図そのものである。また個人の立場からみても、企業の中にいるさまざまな階級、地位の個人にしても技術革新はおもだった仕事であり、昇進への道である<sup>(1)</sup>」とのべ、企業における技術革新の重要性を強調する。だから企業の成長を考える場合（特に製造工業において）は、どうしても生産活動の根底にある技術革新の問題を抜きにしては論ずることができない。しかし反面、「技術革新の時代は終わった」ということが1960年代後半からアメリカなどでいわれるようになった。これは技術には無限の可能性があり、技術の発展はすべて歓迎されるとだけ考えてよい時代ではなくなったことを意味している。というのは、技術革新というものが、余りに一方的に進展すると、企業間に競争投資が起り、生産面で生産過剰が生じたり、労働面での人間疎外の問題及び最近では最大の問題である公害など現代の社会の中でさまざまな好ましくない諸問題を発生させることになる。このように技術革新はプラスとマイナスの二面をもっていることからして、これまでの技術革新に関する研究が、プラス及びマイナスの一面のみから礼讃論、悲観論を論述される傾向が強かった。これではこんにちにおける技術革新の問題を全てふれたことにはならない。ただし、本稿では、枚数の制限もあるので、現代における技術革新の特質を簡単にふり返りながら、最近、不況期に入ってから、脱本業などの理由で経営の多角化（企業の多様化 diversification）を目ざす企業が急増しているの、主として「経営の多角化」に問題をしばって考察していく。というのは純技術的立場からみると、経営の多角化はもとと技術革新のプロセスから出てくる副産物 (by-product) なのである。ところが意外にもこの点に関する経営学的及び経済学的研究は少ない。本稿では、このような点を考慮しながら企業成長の問題を考察していく。

(1) Donald Schon, Technology and change, 寺崎他訳「技術と変化」(産業能率大学出版) 邦訳書 p. 18.

## I 技術革新の現代的特質

わが国において「技術革新」なる言葉は、周知のように、シュンペーターのイノベーション (Innovation) の訳語とされ、発明とか技術の進歩などとも同義に用いられることも多く、そのための論者の立場によりまちまちであり、その意味は漠然としており、それを明確に定義することは難しい。イノベーションなる語は、以前は新機軸とか革新とか訳されており、昭和31年に発表された経済白書で「技術革新」なる語が用いられてから広く普及するようになった。広くオートメーションという語をとりあげても、それが産業構造や社会生活に大きな影響を与えており、このような諸々の背景を考えると様々の言葉や意味に用いられるのである。よく知られるようにシュンペーターのイノベーションなる語は、必ずしも単なる技術上の革新ではなく、新市場の開拓や経営の革新なども含むより包括的な意味をもっているし、それは彼のいう企業家の主導力の下で行なわれる。そのため産業の中心となっているイノベーションを Technological Innovation とよんで区別している論者もいる。たとえば向坊隆教授らは、「シュンペーターのモデルについてはイノベーションの原語をそのまま使い、技術的変革とそれが主な要因となって引き起こされる産業・経済などの革新 (Technological Innovation) に対しては、技術革新という言葉をあてるようにする<sup>(2)</sup>」とのべられるのは、技術革新なる言葉の混乱を明確にするための努力であるといえる。

ただ純粋に技術進歩といわれる場合には、新しい生産方法、重要な新しい特色をもった製品 (= 新製品) の生産を可能とするような新しい設計、販売、管理の新しい方法をとる。この意味の技術進歩と生産方法の革新 (現在使われているもの) とを区別することは大切である。というのは、技術進歩が知識の進歩であるのに対して、生産方法の革新は、現に使われている設備とか生産物とか組織の性質の変更である。一つの新しい知識が発見されたときは、技術の進歩であるが、それがあつた人から他の人へ伝達される場合は技術の進歩とはいえない<sup>(3)</sup>。

ここで技術革新に関するこれまでの研究をみてみよう。技術革新を企業理論にとり入れるのに、方法論からみると、ほぼ大きな二つの流れに分類することができる。

一つは、シュンペーターに代表されるように、技術を工業化する以後の問題だけに限って経済問題のワクの中にとり入れた見解。

他の一つは、生産函数を利用して、技術の問題をとりあつかうダグラス (コブ・ダグラス函数)、ソロー (R. M. Solow) などの見解である。

(2) 向坊隆他著「技術革新下の日本経済」(講談社, 昭和41年) p. 55.

(3) Edwin Mansfield, The Economics of Technological change, 1968, 伊藤史郎訳『技術進歩の経済学』(日経新聞社, 昭和46年) p. 9.

また企業理論（上のは経済学的側面からであったが）に限定しないで考えると、次のように分類されると思う。

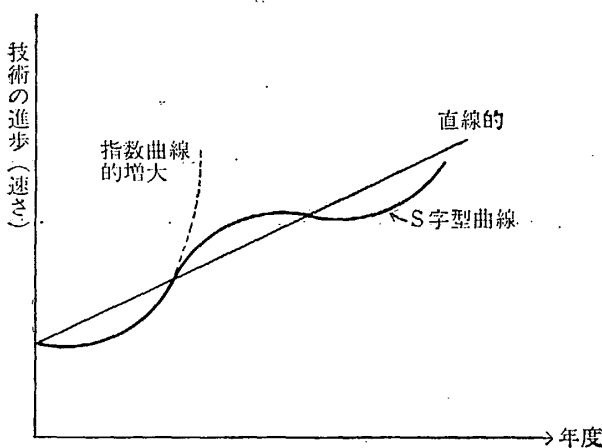
一つは、経済学からの研究で、技術の進歩が投資率に及ぼす影響を及ぼすか、換言すると、技術に対する投資とその波及効果に分析の重点をおくもの。

他の一つは、工学的・技術論の立場からの研究で、もっぱら技術変化のプロセスに重点をおくもの。

また、ドナルド・ショーンのように、技術の進歩を経営学面＝経営学的な管理システムに関する立場からの研究もある。これらについての検討は別の機会に譲る。

では、このへんで現代の技術革新の特徴を見てみよう。一口にいうと、著しいスピードでなされるということにつぎ。その端的な例は製品や商品のライフ・サイクルの短縮化現象にみられる。

図 A

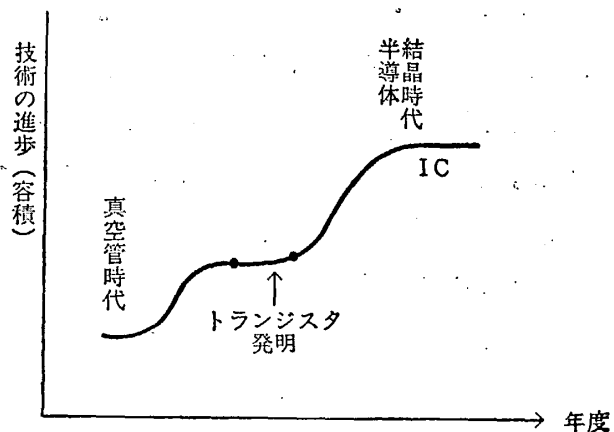


このような特徴をもつ技術革新は革命的（画期的）な技術革新か改良的（模倣的）な技術革新であろうか。圧倒的に改良的な技術革新が多いといわれる。

ここで、技術革新の発展過程を図示してみよう。そうすると、技術革新の発展の傾向が明らかになる。一般に、技術の進歩・発展は、横軸に時間(年)をとるとS字型の成長曲線をとってあらわれる。図Aは、この傾向を示している。図Aにおいて、直線

的な発展は、S字型曲線の一部であるし、また対数函数的な曲線もS字型曲線の最初の部分である。S字型曲線の意味するところを真空管からトランジスタをへてIC（集積回路）、MSI、LSI（高密度IC）と代数的開発が進んだ電子装置の小型化技術の進歩プロセスをみた好例がある。図Bにおいて、真空管の最後の時期において、電子装置の小型化はある程度進んでいたが、すでに横ばいに近い状態であった。そうしているう

図 B



(4) 岸田純之助著『自主技術の開発〈工芸の新しい手法〉』（日本放送出版協会、昭和45年）、p. 187.

(5) 日刊工業新聞社編『技術開発のカベをつく』（昭和45年11月）p. 30.

ちに、トランジスタが登場し、小型化は急速に進んだ。さらに IC, MSI, LSI と進んだ、現代では飽和状態になりつつある。この例をみても、技術の進歩のプロセスが S 字型曲線を描くことが知られる。先の革命的技術革新と改良的技術革新の話にもどして考えると、まずある時点で技術の飛躍的な進歩がおこり、その後はしばらく改良的技術革新すなわち、横ばいが続き、それが行きつまると、また飛躍的な進歩がおこるといふプロセスを示している。先に、技術革新の現代的特質として、著しいスピード化、商品のライフ・サイクルの短縮化をとりあげ、技術革新による新製品の誕生が困難になってきていることをみてきた。とはいえ、技術革新にもとづく社会や産業の発展がストップしたということではない。ただ、技術革新の基調に大きな変化が生じてきているのである。これは単に純技術の枠内における変化のみでなく産業（企業）をとりまく社会の諸環境の変化——例えば、資本の自由化などによる国際環境の変化、消費者の嗜好の変化、情報化社会への移行、労働人口の減少など——による人間価値の変化及び人間の欲望の多様化、公害、交通事故、都市の過密化など技術社会をとりまく諸環境が急変しているからである。また先進諸国から導入技術もほとんど底をついた状態であり、新技術の誕生も期待されない。これら急変する諸環境・諸情勢に対処しながら企業の成長—拡大を図るには、従来から属する分野—商品をこえて「新市場・新商品」を模索しなければならなくなってきた。ただ、企業をとりまく環境が変化するということは、それに応じて産業構造も変化することになるので、「成長分野」はまだ存在する。ここに経営の多角化の問題がクローズ・アップされてくるのである。

## II 技術革新と経営の多角化の関連

技術革新の現代的特質については I でみてきたが、いくつかの問題はあるにせよ、企業成長の要因として大きな比重を占めていることに変わりない、ただ現在では技術革新とならんで経営の多角化の問題がクローズ・アップされてきている。

高度成長の企業をみると、その主要因として技術革新があげられる（もちろん、市場要因によるものもあるが）。高度成長の企業のほとんどは、激しい技術革新の波を乗り越えてきているとあってよい。そこでは、旧技術を急激に陳腐化し、新技術を採用している。これに反し、低い成長しか示さない企業は、一般的に技術は固定化し、多少の改善・変更はあるにせよ、どちらかという旧来の技術に依存しているとあってよい。マンスフィールドもいっているように、市場に秀れた新製品（品質機能及びコストの有利な）が出ると、旧製品は急速に市場競争にて不利に追いこまれるのである。また企業の成長要因としてあげられる経営の多角化についてであるが、元来、技術というものは極めて広い応用性をもっている。例えば、化学の基礎技術・原理は、無機・有機化学・石油化学・医薬品、その他に発展するものであり、これは物理学その他の技術においてもほぼ同じである。従って

その企業がもっている技術は、その基本的原理及び基礎理論を応用開発することにより、極めて広い分野に展開・発展していく可能性を持っている。これはまさしく経営の多角化をあらわすものといえてよい。要するに、企業が成長をとげていく主たる要因は技術革新であり、この技術革新をもとにして新製品・新市場へ多角化していくことが企業成長につながるものといえる。以上で技術革新と経営の多角化の関連がより明確になったと思う。本稿では、経営の多角化に主点をおいて論じてゆく。

### III 企業成長と経営の多角化

アメリカのスタンフォード大学の研究所は企業の成長に関する五つの条件をあげている。すなわち、第一は、幸運、チャンスの作用を伴なうこと。第二に、危険を冒すことの意志と勇気、第三に、既存の分野で競争力を確立させること。第四に、成長機会を組織的に継続的に求めること。第五に、企業成長の最大の要因として、成長分野の近辺かその中にいること。ここでいうのは、「新製品=成長商品」を求めて技術革新を行なうということを意味している。マンフィールドは諸研究から「成功した技術革新の平均的効果は、企業の年成長率を4ないし13%引き上げている<sup>(6)</sup>」どのべていることは注目に値する。ただ、このような成長率の差は、企業の革新にたいする意欲や革新のタイミングに関する他の要因にも大いに左右されるということは無視できぬが、本稿では省略する。従来から(特にこんにちではそうだが)技術革新の成果はつねに多角的である。このため、企業の方向も多角経営の道を進め、これがこんにちの大企業を生み出し、巨大企業をつくり出したといえる。まさしく、経営の多角化活動は、このように技術革新の進展過程から出てくる副産物である。特別に技術革新というまでもなく、すべての技術研究はその製造過程を複雑にし、いわばプロセス・コンプレックス (Process Complex)<sup>(7)</sup>を生み出す。そこに副産物が生まれる。この副産物を利用する必要が多角化(多様化)現象を生んだといえる。

R. A. ショート (Short) は、企業合併のストラテジーとの関連にて経営の多角化を論じている。すなわち、「米国における企業合併の多数(70%)を占めるのはコングロマリット、すなわち、異種産業の結合であり、いわば事業の多角化である。……実際のところ、完全な調査をすれば、米国における企業合併の90%以上は、何らかの意味で、事業の多角化である<sup>(8)</sup>」といっている。また経営の多角化研究者として有名なマイケル・ゴート (Michael Gort) は、1950年代半ばまで巨大企業111社

(6) E. Mansfield, The Economic of Technological change, 上掲邦訳書 p. 108.

(7) 玉永一郎著「経営多角化論」(千倉書房, 昭和43年) p. 17.

(8) Robert. A. Short, Business Mergers. 1967, 野田一夫監訳『企業合併のストラテジィ』(商業界, 昭和44年) p. 65.

(9) の多角化の調査を行なっている。それは表1である。

表1 巨大企業の多様化

	会社数	1947	1947(a)	1954	1954(a)
食 品	12	144	78	123	81
煙 草	5	23	17	22	18
繊維製品	4	25	19	30	23
紙 製 品	8	42	38	68	52
化 学	14	130	90	173	116
石 油	10	39	22	39	24
ゴ ム 製 品	5	45	27	62	45
石・粘土・ガラス製品	7	52	44	61	50
基礎金属	10	113	70	110	57
加工金属製品	5	52	35	55	44
機 械	13	72	65	89	76
電気機械	5	98	57	111	60
運輸設備	13	88	63	121	78
	111	823	625	1073	725

(注) (a) それぞれの企業の全製造工業雇用の1%未満の活動を除した数字

上表からもわかるようにアメリカにおける大企業の経営の多角化はかなりの数字にのぼっていることがわかる。これまで、わが国には経営の多角化に関して統計的にまとめられた研究はなかったが、昭和47年1月、日本生産性本部の行なった「わが国における経営多角化の実態」と題する調査は注目し得る。この結果は表2であるが、表2によってもかなりの企業が経営の多角化を行なっていることがわかる。業種別にみると運輸・通信業の112件を筆頭に、卸売業、一般機械器具製造業、繊維工業、輸送用機械器具製造業、建設業、化学工業、小売業などがかなり積極的に多角化を行なっていることがわかる。また一般的に今日の大企業といわれるものをみると、少数の例外を除いて、経営の多角化によって大企業に成長したものといつてよい。

(i) 経営の多角化(多様化 diversification)とは何か。

経営の多角化の文献は、数多くあるようで意外に少ない。J. C. ナーバー (John. C. Narver) は、「多様化の学問的説明はあまりなされていない。多様化の動機やそれを行なうための実務的諸提案についてはたくさんの文献が存在するが、それらは大体において理論的というよりは事実記述的であり、多様化をもたらした基礎的諸力の理解をそれほど押し進めるものではない」と。(10)

また多角化理論のパイオニアといわれる E. T. ペンローズ (E. T. Penrose) も、「事実会社のあらゆる顕著な特徴の中で経済分析において最も不適当な取扱いを受けているものは、会社の活動の多様

(9) Michael Gort, "Diversification and Integration in American Industry". 1962, p. 61.

(10) John, C. Narver, "Conglomerate Mergers and Market Competition" 1967. p. 60.





化である。これはときには“生産の分散”とか“合成”と呼ばれ、会社の成長に伴なうものと思われ<sup>(11)</sup>とのべているように、従来から、企業成長と多角化との関連についての研究は必ずしも十分ではないといえる。

では、経営の多角化とは何かについて考えてみよう。経営の多角化の研究者として有名なマイケル・ゴートは、「多角化は個々の企業が用役を提供する市場の異質性の増加である。従って、製品に本質的な相違がなく垂直的結合の形をとっている場合には、単に生産の異質性にすぎず、多角化ではない<sup>(12)</sup>」と。

また、多角化について注目すべき議論を展開する H. I. アンゾフ (H. I. Ansoff) は、「企業の製品市場構造の個々の変化である<sup>(13)</sup>」と定義している。アンゾフは、多角化を製品市場戦略 (product-market strategies), すなわち市場 (Markets) と製品ライン (Product line) との関連にて経営の多角化の議論を展開している<sup>(14)</sup>ので、しばらくアンゾフの議論に耳をかたむけよう。アンゾフは多角化というものを図 A に簡潔に図示して説明している<sup>(14)</sup>。

企業成長の代替的諸方法として一般に認められている四つは、個々の製品市場戦略と同一視してよい。その四つとは、図 C にみる市場浸透 (Market

図 C 企業の製品市場戦略

市場 製品 ライン	$\mu_0$	$\mu_1$	$\mu_2$	……	$\mu_m$
$\pi_0$	市場 浸透	市場 開発			
$\pi_1$ $\pi_2$ ⋮ $\pi_x$	製品 開発	多 角 化  (diversification)			

penetration), 市場開発 (Market development), 製品開発 (Product development), 多角化 (diversification) である。では、四つの内容を見てみよう。

(a) 市場浸透<sup>(15)</sup> (Market Penetration) とは、現有の製品市場戦略から離れることなしに企業の売上高を増大させることである。これは企業が広告宣伝の投入とかマーケティング・システムなどの確立によって、現在の顧客に対しての売上高を増大させたり、また新たな顧客者を見つけ出したりすることにより、事業の遂行を改善することである。

(b) 市場開発<sup>(16)</sup> (Market development) は、企業の現有の製品ラインに対して、一般に製品の特徴に多少の修正を加えたりして、新たな顧客需要を開発して、需要の増大をはかる戦略である。

(11) E. T. Penrose, The Theory of Growth of the Firm, 1959, 末松玄六監訳『会社成長の理論』(ダイヤモンド, 昭和37年) p. 135.

(12) M. Gort, Diversification and Integration in American Industry, 1962, p. 8.

(13) H. I. Ansoff, A model for Diversification, 1958 <“Managerial economics”, edited by G. P. E. Clarkson, Penguin modern economics, 1968> p. 76.

(14) H. I. Ansoff, op. cit., p. 77.

(15) H. I. Ansoff, op. cit., p. 77.

(16) H. I. Ansoff, op. cit., p. 77.

(c) 製品開発<sup>(17)</sup> (Product development) は、現有の顧客グループをとどめておき、その顧客者達の行動を改善するような新しくかつ異なった製品の開発を行なうことである。換言すると、製品の改善、新製品の追加など生産圏を共通にする新製品の追加によって現有の顧客者の需要を増加させていくことである。

これらは企業の成長に大きな役割を示すものであり、事実、市場浸透、製品開発及び市場開発などの遂行は攻撃的かつ良好にしている企業の目的とし通常認められているものであり、またこの三つの戦略の遂行は企業が残存するために不可欠のものである。

最後に、第四番目の多角化<sup>(18)</sup> (diversification) とは、上にみた三つの戦略とは異なるものである。

これは、現有の製品ラインと現有の市場構造から同時に離反することである。そしてこれは通常同一の技術、財務及びこれまでの製品ラインのために用いられる商品化資源で遂行される一方、多角化の遂行には概して新しい熟練、新技術及び新設備を必要とする。結果として、多角化は、ほとんど不可避免的に、過去の企業経験を明らかに打ちこわすような企業内の物質的及び組織的变化へと導くのである。この点、常に困難がつきまとうのである。

また、E. T. ペンローズの見解を高く評価するR・マリスは、企業成長と多角化の関連にて興味ある議論を展開する。彼によると、「多様化 (diversification) は、需要の増加を意図として、企業のカタログに、これまでなかったカタログ製品を追加して販売する行動である<sup>(19)</sup>」。とのべている（詳しくは後にとりあげる）。

要するに、経営の多角化は、企業の現在まで専門化しているものとは異なった新市場あるいは新生産のいずれか、あるいは両方とも、ともに新しい製品分野に進出することによって、企業の成長をはかることである。

## (ii) 経営の多角化の理由 (Why Companies Diversify)

企業研究や企業史の文献は、多角化のために数多くの理由をあげている。企業は技術的陳腐化を償ったり、危険を分散したり、過剰生産力を利用したり、利益を再投資したり、トップ・マネジメントを獲得するため、その他のために多角化<sup>(20)</sup>する。

ナーバーは、第1は、競争の激化と市場の飽和が、現在の市場へのこれ以上の浸透を不経済にした場合。このような場合には、過剰な経営陣、生産、金融ないしは販売能力が、新しい市場や活動への進出を要求する。

(17) H. I. Ansoff. op. cit., p. 77~78.

(18) H. I. Ansoff. op. cit., p. 78.

(19) Robin Marris, The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism, (1964, Reprinted, 1966.) p. 131.

(20) H. I. Ansoff, op. cit., p. 78.

第二に、反トラスト的抑制措置は、とくに大企業にたいして、現在のマーケット・シェアをこれ以上高めるべきでない<sup>(21)</sup>と示唆している。それで、新しい製品や地理的市場への進出がその代わりとして行なわれる場合。

第三に、もしも処分可能な資金にかなりの過剰能力のある場合には、会社は純粋に投資目的ないしは危険分散目的のために多様化しやすい、と<sup>(22)</sup>。

ナーバーが企業が多角化を行なう理由として上にあげるものは、大きく分けると外生的源泉による誘因と内生的源泉による誘因とに整理される。

外生的源泉の誘因としては、市場の飽和と市場競争の激化、政府による規制（反トラスト的抑制措置など）などがあげられる。

また内生的源泉の誘因としては、企業内における過剰能力をいかにして利用するか、という場合などがあげられる。

また、近代的な経営者という概念を明確に打ち出して、その経営者を企業という管理組織体としてとらえ、その動機・行動の検討をもとに、企業理論の再構成を意図として、「経営者企業論」をのべた R・マリスも、企業成長論を展開する中で、多角化（多様化）に多大の関心を示している。すなわち、マリスは「企業の成長を持続するためには、新生産物を創造し、従来無視されてきた既存の市場に進出するか、あるいは合併するか、しなければならない。この二つのうち、第1のものは多様化による成長（growth by diversification）、第2番目のものは、合併による成長（growth by merger）とよばれる。…両者は相互に関連しており、合併による成長はしばしば多様化による成長にたいして課せられた動態的な組織上の制約を克服する手段にすぎないこともある<sup>(23)</sup>」。とのべている。そして、「ペンローズ夫人は、正常な成長過程における絶え間のない多様化の役割（the role of continuous diversification）を強調した現代の卓越した作家であるように思われる。彼女はこの多様化という手段によって、明らかにその成長率が時間の経過につれて低落しつつある傾向は認められるけれども、多くの企業が長期間、たとえば50年あるいは75年間にもわたる成長を続けてきたことを指摘している<sup>(24)</sup>」とのべ、ペンローズを高く評価している。上にみたナーバーもペンローズの見解に多大の影響を受けている。このように企業成長の戦略的概念として、「多様化」の重要性を詳細に展開したのはペンローズである。

ペンローズは、「多様化は個々の製品に不利な影響を与えるような、予見の可能あるいは不可能な変動にたいして会社全体を守る一つの手段である——換言すれば、他の方法では保証できない危険および不確実性にたいして、一種の保険を提供する一つの手段なのである。主としてこの理由によ

(21) J. C. Narver, op. cit., p. 74.

(22) R. Marris, op. cit., p. 133.

(23) R. Marris, op. cit., p. 120.

って多様化を行なう会社は、おそらく多様化によって、長期間にわたる有利な成長を確保できるという確信にもとづいて行動しているのである。しかし、これは成長政策としての多様化がそれほど重要だということの主たる理由ではない。企業力に富む会社が成長のために多様化を行なうには、もっと大きな理由がある<sup>(24)</sup>。このようにペンローズは、多様化がいわゆる危険分散的目的で行なわれていることを認めているが、企業が多様化を行なう主たる要因が他にあることをいっている。すなわち、その大きな理由とは、「もし会社が一定資本額の収益率を“最大”ならしめることではなく、むしろ総投資を増加することによって、総利益を増加せしめることに関心をもっているのであれば、そのときは、会社の経営陣が現存の市場および製品に許される以上の成長能力を会社がもっと感じるかぎり、会社は明らかに多様化への刺激をもつことになろう<sup>(25)</sup>」とのべている。

またジョイル・ディーンは、企業が経営の多角化を旨とする理由として、プロダクト・ライン政策の観点から、過剰能力を一掃する (mopping up excess capacity) ことをあげている。ディーンは、この過剰能力を、「新製品を追加することによって遊休状態 (idleness) を有利に利用し得ること……。継続企業にとっては、新製品を作り且つ販売することが、専らこの製品を作るために新会社を設立するよりも少ない費用であるならば、この新製品は過剰能力を吸収する<sup>(26)</sup>」とのべておりこの見解はナーバーの内生的源泉の誘因に通ずるといえる。以上みてきたように、多角化は危険分散、過剰能力の一掃、反トラスト規制、旧来の製品の販売を促進するため、技術革新・研究開発活動の過程から生じた副産物の利用、景気変動に対する防衛、需要の長期的変動への防衛、現在では寡占市場にたいする防衛、脱本業による業績向上、など様々の理由で行なわれる。

最後に、前にあげた日本生産性本部の実態調査により、わが国の企業の多角化の動機をみると、①将来の有望市場への足掛りのため 295 件 (26.1%)、②経営の柔軟性を高めるため 263 件 (23.3%)、③技術・設備の有効利用のため 223 件 (19.7%)、④既存流通経路の有効利用のため 98 件 (8.7%)、⑤新しい市場の開拓が必要になったため 77 件 (6.8%)、⑥人材活用のため 66 件 (5.8%)……の順になっている。この結果からわかるように、わが国の経営の多角化は、技術革新の基礎・応用を主にした本来の経営の多角化とかなり違った性格をもつといえる。

### (iii) 経営の多角化の方向・形態

ここでは、経営の多角化が実際どのような方向にてなされるかをみてみよう。一般に、企業の既存分野から離脱を引き起こす多角化は、次の三種類に分けられる<sup>(27)</sup>。

(24)(25) E. T. Penrose 上掲邦訳書 p. 184.

(26) J. Dean, *Managerial Economic*, 1951, p. 115~116.

この過剰能力(この定義については、従来から数多くの議論があるが)の利用ということは多角化の動機として多くの論者によってあげられる。

(27) E. T. Penrose, 上掲邦訳書, p. 142~143.

- (i) 同じ生産基礎を用いた新製品で新市場にはいる場合。
- (ii) 異なった分野の技術に基礎を置く新製品をもって同じ市場に拡張する場合。
- (iii) 異なった分野の技術に基礎をおく新製品をもって新市場に進出する場合。

この三つをみると、既製品に関連のある一連の製品への発展〈内部的多角化〉と、異質製品への進出〈外部的多角化〉とに大きく分けられる。さて、アンソフは、多角化の代替的な方向として、垂直的 (Vertical)、水平的 (horizontal) 及び傍系的 (lateral) 多角化の三つに分けて考察している。<sup>(28)</sup>

(a) 垂直的多角化 (Vertical diversification) とは、生産物 (製品) の構成要素、半製品、原材料などに枝を張ることである。この垂直的多角化の最も顕著な例はヘンリー・フォードの大量生産方式にみられる。すなわち、垂直的多角化は、同一製品分野で、異なる生産段階及び販売 (流通) 段階に属するものの多角化をいい、主として生産および流通過程の組織的合理化を目的とする多角化である。たとえば高炉、平炉、圧延工程を統合化した鉄鋼業などはその典型である。鉄のようなものを生産するのに、上のように異なった生産段階の統合によってまず直接的に技術的合理化を達成することができる。また各生産段階の間の運搬費や在庫費の節約、収益率の高い生産過程と収益率の低い生産過程とを結合することによって、1 個の企業としての収益率が平均化される。その他管理費などの節約など、大規模生産の利益が達成される。

(b) 水平的多角化 (horizontal diversification) とは、企業が現在属している産業 (同じ市場圏で) の中で、新製品を導入すること。換言すると、同一の生産段階に属するものの多角化をいうのであり、現有製品の系列の幅を拡大するためにとられる形態である。これにより大量購入、大量販売が可能になり、信用や広告効果は増大する。たまた管理費の節約、合理化技術の相互交流をなしうるという利点もある。市場の拡大、売上高の増大に貢献し、成長期にある業界においては、特にこの形態は有利である。たとえば綿紡績企業がスフ、レーヨン、ナイロンなどに進出したり、電機メーカーが同じ市場組織を利用して石油ストーブや台所用器具に多角化する場合。

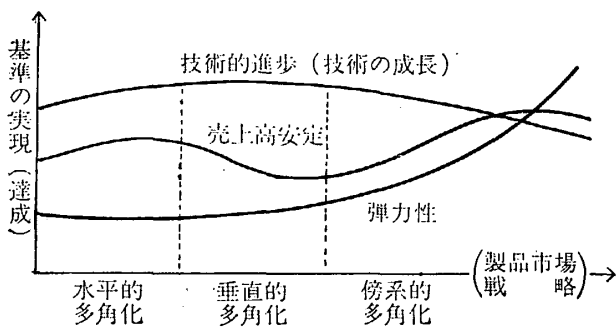
(c) 傍系的多角化 (lateral diversification) とは企業が現在所属している産業を超えて多角化の行動をおこしていくことをいう。たとえば紡績業なのに、化粧品、薬品、菓子というように、従来の企業の市場圏及び生産圏のいずれとも、ほとんど結合関係をもっていない製品に多角化していくことである。これは一般に景気後退期の危険分散、技術ベースの拡大に貢献しうるものである。以上は、アンソフの分類に従って見てきたものであるが、垂直的及び水平的多角化の定義は、それが利益の分野において境界が定めてあるという意味においては、制限があるが、傍系的多角化の場合は随意であり、現有の市場構造からは、はるかに遠く離れている範囲にまで及ぶ、と各々の特質をみている。

<sup>(28)</sup> H. I. Ansoff., op. cit., p. 88~90.

では、上にみてきた多角化の方向で、企業は実際どのように選択していくのであろうか？一部は多角化行動を促す諸理由にもよるし、すでにいくつかみてきたので重複することもあるが、アンソフに従ってまとめてみる。

垂直的多角化は現有の製品ラインの技術的な進歩に貢献するが需要の減退期には、この方向は賢明でない。他方、もし企業の動向予測が健全に成長しつつあることを示すならば、この時垂直的かつ水平的多角化(特に後者)は、その知識(knowledge)や経験(experience)が集中されている分野において企業の地位を強化するために好ましい。またもし企業の主たる関心が、偶発的予測の下での安定ということにあれば、垂直的かつ水平的多角化ではその見込みはないが、傍系的多角化は有望である。また主たる関心が予知できない偶然性などをものともせぬ技術的基盤の偏狭性にあるとすれば、その時、新技術領域の中へ入る傍系的多角化が有望視される。とはいえ、多角化の目的は、その企業の必要性および諸条件によっても異なる。また多角化の目的は、企業の製品市場バランスを改善するであろうところの多角化諸戦略の諸型を明確に記している。ただ経営の多角化の諸目的のうちの一つにとって大いに好ましい多角化戦略でもその他のものにとって好ましくないことは明白である。

図 D



この関係を示すものが左図(図D)である。<sup>(29)</sup> 図Dをみてみよう。急速な技術変化の期間をへるエア産業(Air Industry)において最上の成長を期すには巨大なシステム構成の中に入る垂直的多角化が、またエレクトロニクスのような、技術の諸領域が隣接している部門は傍系的多角化が適している。次に売上高安定(sales stability)を図る

には、傍系的多角化が最上である。しかしながら、エア産業において新型の新製品を出す場合は水平的多角化がその目的にかなう。最後に、国民経済の技術成長が、ある一つの領域に限られるならば、予測できない偶然性に対する弾力性を獲得する手段としては傍系的多角化をした方が賢明である。

多角化の諸目的は、個々の場合の長所をみていくのに有効であるが、多角化計画に対しての中心的方向づけには余り有効でない。それらは企業の長期的目的の中においてなされなければならないからである。

以上みてきたように、従来、経営の多角化というものは景気変動、季節変動などに対する利益の安定性をはかるため(逆にいうと危険分散をはかるため)、その他にと用いられたが、現在では(a)競争能力を強化する。(b)顧客の多面的な需要を充足するため、(c)独立市販品の製造によって親工場に対

(29) H. I. Ansoff, op. cit., p. 91~92.

抗する。(d)他の工場の買収によって<sup>(30)</sup>、企業を成長させる〈積極的多角化〉が目標になる。反面、既存資源（製造過程，研究成果，人的資源，マーケティング能力など）の有効利用と確保・維持のため、換言すると企業経営の安定のための多角化〈消極的多角化〉もある。ここで、アメリカと、わが国の経営の多角化の変遷と特徴を簡単にみてみよう。まずアメリカであるが、1920年代に入ると、第一には、第一次大戦によって拡散された生産施設が遊休化（idleness）したことが、第二には、1920年代を通じてみられた経済的繁栄によって資金的余裕が生じたことの事情のために1企業1製品という企業体制が困難になった。これに代わって登場した企業目標は、大企業というものは、既存の技術的能力を利用し開発しながら、製品の多角化へ進出するべきであるという考え方であった。これが1929年の不況と副産物の開発、外部での企業間競争の激化、企業内での技術グループによる研究開発などが多角化に対する大きな誘因となった。特に生産財部門における企業が不況の影響を受けて、急速に消費財部門への多角化を行なったものが多く、これが後の経営の多角化のモデル・コースとなったといわれる。そして最近、特に第二次大戦に入ると、市場構造の急速な変化、相つぐ新製品の開発が行なわれるようになると、企業の技術的・市場能力よりも、むしろ将来性のある製品へと多角化を進め、従来の製品の市場の収縮による企業の停滞を回避し、新しく発展する分野へ積極的に適合し、企業の成長をはかっていくことが大きな誘因となった。

わが国の場合、経営の多角化は企業合同<sup>(31)</sup>・合併との関連において論ぜられることが多い。そして従来より、企業（産業）の斜陽化を、経営多角化により切抜けようとする〈消極的多角化〉が多かったといえる。最近でも、特に不況の中で、斜陽化の著しい石炭、ここ1,2年急にガタのきた紙・パルプ、繊維業などは本業専念に見切りをつけ新分野に進出して、業績の回復をめざす企業が急増している。このように経営の多角化は不況や斜陽化乗切りのための第一歩なのだが、わが国産業構造の変化とともに上のように本格的に脱本業に進もうとする企業が急増するものと思われる。ただ注意すべき点は、多角化企業が全て、不況・斜陽化を脱して成長企業になるとは限らない。経営の多角化を行なうに当たって大切なことは、綿密な計画、選択、コントロールを必要とし、企業の長期的計画及び目標のもとになされなければならない。<sup>(32)</sup>

(30) 末松玄六著「中小企業成長論」（ダイヤモンド社，昭和36年）p. 59～60.

(31) 野口祐編「日本の企業合同」（ダイヤモンド，昭和36年），大阪市大経済研究所「産業再編成と企業合併」（日本評論社，昭和42年）。

(32) 企業の長期経営計画については、野口祐編，上掲書 p. 197～223 参照。その他本章は、

1. 玉永一郎著「経営多角化論」（千倉書房，昭和43年），2. 占部都美著「現代の企業行動」（日本経営出版会，1967），3. 鳥羽欽一郎著「企業発展の史的研究」（ダイヤモンド，昭和45年）



## IV R・マリスの多角化論

マリスは、前にみたように E. T. ペンローズが多角化の役割を強調するのを高く評価しながら興味ある議論を展開する。

マリスは、「均斉および持続可能成長の概念 (The Concept of Balanced or Sustainable Growth) = 「すなわち、無限にか、あるいは少なくとも与件に大きな変化がもたらされるまでの間、同一の成長率を維持してゆくことができるような財務的基盤 (a financial basis) に立っただけの企業の存続と矛盾しない成長について関心をもっている」<sup>(33)</sup> として議論を進める。これまでの様々の企業成長に関するモデルをみると、個々の企業の政策としては需要側の分析はほとんど加えられていなかったことに注目して議論を進める。マリスによると、持続可能な成長は、「もし需要が価格の低下、ないしは単位当り販売費用の増加 (例えば、広告費の増加)、あるいはその両方とともに絶えず増加してゆくならば、収益性は絶えず低下し、それゆえ成長はもはや持続可能なものではない」<sup>(34)</sup> また、「カタログのなかに飽和した生産物 (saturated products) しかふくまないような企業は、たとえあっても、追随者 (盲従者 sheeplike) の需要関数の長期的趨勢 (secular trends) による成長しか経験しないであろう」<sup>(35)</sup> と。これからもわかるように、需要の増加は、新製品のマーケティング、企業の競争上の変化によってのみ可能であるとみる。そのためマリスは企業の行なう主要な需要増加政策として、新製品の開発および販売を目的とする価格政策 (price policy) および生産物の多角化政策 (diversification policy) を重要視するのである。では、マリスのいう「多角化 (diversification)」とは何かをみてみよう。マリスによると、「多角化とは、需要増加を意図として、従来のカタログになかった、新しいカタログ (新製品) の販売を行なうこと」<sup>(36)</sup> である。そしてこの多角化には、「模倣的」(imitative) なものと、「差別的」(differentiated) なものの二つがある。前者は、新生産物が他企業の既存生産物とまったく競合的である場合をいい、後者はそうでない場合をいう<sup>(37)</sup>。わが国などは前者を最も得意とするところである。ただ、注意せねばならないのは、多角化とは、他企業の生産物に対するよく似た代替財 (substitutes) となる生産物の需要喚起を意味しているかもしれない。とはいえ、多角化を行なおうとしている企業にとってすでに販売されている生産物に対する代替財であってはならないということである。いずれにせよ、多角化は販売される生産物が従来このタイプの生産物を生産も販売もしていなかったという意味で、企業にとって「新しい」ものである。マリスは「模倣的」及び、

(33) R. Marris, op. cit., p. 118.

(34) R. Marris, op. cit., p. 119.

(35) R. Marris, op. cit., p. 175.

(36) R. Marris, op. cit., p. 131.

(37) R. Marris, op. cit., p. 121.

「差別化」の多様化をより詳細に論述している。すなわち、「差別化」の場合には、それは大衆にとっても大体新しいものなのである。より正確にいうと、成功した差別化された生産物に対する需要の成長にともなう消費者支出の転換の影響は、経済全体における既存の生産物に対する需要に薄く (thinly) 拡散され、そして既存の任意の生産物、あるいは狭義の任意の一生産物グループの生産者にとってほとんど感知されない (perceptible) ものである。これに対して、ある企業にとって、先に定義された意味では「新しい」が、にもかかわらず、「模倣的」な生産物の販売の成長は、比較的少数の他企業の生産物または生産物群の販売量の犠牲においてのみ可能であり、もし模倣が成長すると、他の企業は、その模倣品が販売されなかった場合に期待できた販売量とくらべて、著しい需要の減退を経験するであろう<sup>(37)</sup>。以上みてきたことから、模倣的かつ差別化の多角化の特徴が明らかになったと思う。勿論、多くの生産物は模倣的面と差別的面の両方を合わせもっているが。

多様化を計画することは、すぐれて経営陣の典型的な機能であり、このような決定は、たとえば価格決定などよりも、経営陣のうちのより高い段階<sup>(38)</sup> (an higher levels) で行なわれる。そしてマリスは、ペンローズの議論を要約する指標として、「多様化率 (diversification ratio) = "d" を用いて議論をすすめる。ここで d は「ある時期の始めにすでにカタログにのっている商品に対する、その期間中にカタログに追加される比率<sup>(39)</sup>」と定義される。換言すると、一定期間内に、企業が需要増加のために行なう新製品の開発の試みの当該企業の既存製品の種類に対する比率をいう。マリスによると、企業の需要の成長率 (growth rate of demand) = "D" は、上にみた d とその成功率によってきまる。また多様化の成功率は価格設定における単位当りの利潤 "m" とあらわすことができる。需要の増加を目ざすためにとられる価格政策とか広告政策は利潤と直接関係をもっている。上の議論は需要成長率 D' は多様化率 d と単位当りのマージン m の関数であらわすことができる。

$$D' = D(d, m) \dots \dots \dots (1)$$

新製品のマージンが低ければ低いほど成功率は高い。なぜなら、低マージンは低価格、大幅な広告支出をあらわしている。逆にマージンが高くなると、価格が高いことを示し、この面では価格の弾力性を通じて需要にたいしてマイナス効果をもつのである。ただマージンが一定の場合には、多様化率の上昇は効率の低下を招く。多様化がこのようにある一定限度をこえて行なわれると、管理上、組織上などの壁につき当たる。換言すると、多様化率 d の増大とともに、経営能率は低下する可能性が大になることである。多角化が拡大 (一般に企業が成長する) につれて一つの企業活動から他の活動への生産的資源の配分が不調整 (たとえば企業の成長が早いほどチームの能率が落ち、組織の非能率

(37) R. Marris, op. cit., p. 134.

(38) R. Marris, op. cit., p. 120.

(39) R. Marris, op. cit., p. 121.

(40) R. Marris, op. cit., p. 234~235.

化が生じ、成長を制約する要因となる) になり易い。これは一般にペンローズ制約といわれる。マリスもこのペンローズの見解を受けて、「もし、一つの企業が内部的な拡大によってのみ多様化しているならば、需要、資本および管理能力はすべて均衡して拡大されるに違いない。しかし、それぞれの次元で拡張率 (the expansion rates) はいろいろと限定され、制約されている<sup>(41)</sup>」とのべている。この点は野口祐教授も、「企業の「内部的」発展によってのみ経営の多角化を推し進めようとする場合、経営管理面での弱点が大きくクローズ・アップされて現れてくる<sup>(42)</sup>」とのべられていることから明らかである。また、多様化の促進には、一般に固定資産の増加が付随してくる。特に技術革新時代といわれる現代においては、使用される固定資産の導入には、長時間を要し、かつその設備は巨大化し、その運用には莫大なコストがかかる<sup>(43)</sup>。ここに投資に対する効率というものが、考慮されねばならなくなってくる。これは生産の増大にも影響をおよぼす。マリスは、需要成長率  $D$  に見合う資本の効率 (資本産出比率 capital-out ratio) の関係、具体的には内部効率 (internal efficiency) の関係としてとらえることができると考えている。そして、資本産出比率の上昇による非効率性 (内部効率の低下率) を次式によって測っている。

$$C=c(d) \dots\dots\dots(2)$$

上式(2)は資本産出率<sup>(44)</sup>が多様化率の関数であることを示し、多様化率が十分大きくなると、非効率も無限大になることを示す。

本稿では紙幅の関係上マリスの全てのモデルにふれることはできないが、その他のモデルをふくめて、彼の理論の体系をまとめてみよう。マリスは、成長企業は二つの問題をもっているとする。その1つは、その増大する生産物に対して、ますます増大する需要を創出するという問題である。企業は現存の市場から最大限利潤を得るために、できるだけ効率的に活動しようとする。しかし新市場開発には、市場調査、販売拡張などの間接費、すなわち経費が増大する。かくして企業の成長が加速度化するとともに、企業の総資産にたいする平均利潤率は、必然的に低下することになる。すなわち利潤率低下の現象である。これを理論的にみると、企業の成長率と収益率の間には、逆の相関関係がある。それと同時に、販売高 (売上高) の一定の成長率は、常にそれに対応する生産能力の成長率によって裏づけられねばならないし、その為には十分な資金の供給を必要とする。この場合、もし主要な資金源泉が企業内部にあるとすれば、必要な資金の調達を左右する主要な要因は、結局は経常的な利潤水準である。このように成長率に影響を与えると同時に、それによって影響をうけるというフィード・バック (feedback) の環をうるのである。マリスは、上のような関連から、

(41) R. Marris, op. cit., p. 123.

(42) 野口祐編, 上掲書 p. 211.

(43) J. K. Galbraith, The New Industrial State, 1967, 都留重人監修「新しい産業国家」(河出書房, 昭和43年), p. 30, 48.

(44) R. Marris, op. cit., p. 228, 234~235, 238.

成長率と利潤率との間の均衡関係を導き出すのである。つまり利潤率は、販売の成長率と両立するほど十分に低くなければならないと同時に、十分な資金を供給しうるほど十分に高くなければならない。これがマリス理論<sup>(45)</sup>の体系である。

ただみのがせぬ点は、マリスは多様化が需要成長を促進する唯一の方法でないことも十分承知していることである。たとえば消費者への PR の技術的改善が市場占拠率 (Market-Share) の増大をもたらしたり、また価格や品質のはっきりとした変化を全く伴わない (需要喚起のための技術について費用がかからない改善があった場合) で市場占拠率の増大をもたらしたりする。いわゆる非多様化成長<sup>(46)</sup>の面もあることを無視してはいない。

ここで多角化と収益性ということの関連についてのべてマリスの議論をおえよう。製品のライフ・サイクルにそって考えてみると、懐妊期、爆発期、飽和期を通ずる全過程において、ある製品の収益性は最初の $\dot{\uparrow}$ 上昇、それに続く $\dot{\uparrow}$ 平担、そして次第に漸近的に低下するといつてよい。だから、平均的な利潤への貢献は旧来の $\dot{\uparrow}$ 生産物よりも、若い、あるいは若いといえる生産物のほうが非常に大きいに違いないし、また特定時点におけるカタログに占める適度に若い生産物の比率が高ければ、それだけ平均収益率は高くなる<sup>(47)</sup>。だから爆発的な生産物を多くの割合でもっている企業は、その生産物構成が高い比率の急速な成長生産物をふくんでいる企業であり、それゆえに必要な能力 (required capacity) の平均成長率も相対的に高い企業である。かくしてこの意味で、生産物構成を変化させることにより、すなわち多様化率を変化させることにより、その企業は拡大・成長をはかる際の大きな意思決定の要素となるといえる。前にもみたように、多角化には新投資が必要不可欠なものとして付随してくる。だから、多角化によって、企業の利益総額は増大しても、資本利益率は低下するという事態がおうおうにしてみられるという事実を無視できぬ。またこのマリスの見解に対しては、「成長率の最大化という企業行動にそれほどの重要性を認めないのは、長期的利潤最大化の方が、大企業・小企業・競争的企业・独占企業を問わず、企業行動のさまざまな側面を解明することに役立つ<sup>(48)</sup>」ということや、「企業の投資行動についての分析が重視されていない<sup>(49)</sup>」というような疑問も投げかけられている。

(45) R. Marris, Gbraith, Solow and Truth about Corporations, The Public Interest, No. 11, Spring, 1968, p. 42, 小原敬士著「ビッグビジネス論」(丸善書房) p. 111~112 に収録。

(46) R. Marris, op. cit., p. 121, 200.

(47) R. Marris, op. cit., p. 184.

(48) 今井・宇沢・小宮・根岸・村上著「価格理論」(岩波書店, 1971年) p. 124.

(49) 百々和稿「企業成長理論の一検討」(国民経済雑誌, 第 119 号, 第 2 号, 昭和44年 2 月, 神戸大) p. 47.

## 結 び

経営の多角化は技術革新の過程・応用から生じてくる副産物 (by-product) の利用のために行なわれるという考え方を根底において本稿の議論を進めてきた。そして経営の多角化と企業成長との関連に重点をおいて検討してきた。結論的にいえることは、多角化と企業成長の間における因果関係はそれほど明白でない。ただ、経営の多角化は、企業成長の一つの形式であることは確かである。そして、多角化した企業はその生産が旧来のままであった場合よりも、概して成長をとげている。また急速に成長し、したがって、さらに成功すると考えられる企業はいっそう多角化できる環境におかれているとはいえる。前述したように、多角化はさまざまな原因・目的でなされる。今日では、企業が成長率の高い産業および労働生産性の高い産業へ向かって企業の多角化が行なわれるという傾向が強い。これは、既存産業が競争しあっている成熟産業、すなわち需要の潜在的成長が低い産業で、技術革新・進歩なく、需要の価格弾力性も低い産業では、企業の成長を旨とすることは、現在ではもはや困難である。ここに技術革新の重要性（その他にも重要な要因も多々ある）が経営の多角化に関してクローズ・アップされてくる。企業が多角的に進出する市場として注目されるのは、“新製品市場”である。新製品によって多角化を行ないうるのは、技術革新に基礎をおくといわれる化学・電機・電子・自動車などである。これらの産業の製品はその技術的総合性のため当初から多角的な性格をもっている。このように多角化が成功するためには企業の技術的基盤の発展を軽視することはできない。技術力を伴わないで市場地位のみが強力であるのは、貧弱な販売力しかもたない技術力と同様に危険である。また技術力をもたずに重要市場における支配的地位に大きく依存する企業は、全く新しい分野に進出する場合、極めて困難である。かくして製造工業の分野においては、高度の能力と技術的知識とに基づいて多角化が行なわれている。このような能力は、それが保証する市場地位とともに、企業が開発しうる最も強力な地位をもたらす。また多角化は、景気変動<sup>(50)</sup>に対応（諸産業における景気変動の時間的差異性を利用することによって、販売高および利潤安定化）を図ることを目的としていることもみてきた。ただわが国の場合は、業界全般における景気の悪化による業績不振の本業をいかに脱するか、“いわゆる脱本業のための多角化”が目立つ。一方、最近では、新製品開発及び技術革新の鈍化傾向、消費生活面では、ますます高度化・多様化になる傾向が目立つ。特に、消費者は本来気まぐれであり、消費者の選好は個別的であり、多様性をもっている。このよ

(50) 企業経営と景気変動に関しては、

1. 小高泰雄著「増訂経営経済学総論」（泉文堂、昭和28年）p. 225～302.
2. 占部都美著「現代の企業行動」（日本経営出版会、1967）
3. J. Dean, Managerial Economics, 1951, op. cit., p. 139～229 など参照。

うな消費面での多様化は、企業が売上高の拡大のためにあらゆる可能な品種を付加して、品種の多様化をはかるマーケティング努力によって、拍車をかけられる。勿論、消費需要の多様化は所得水準の向上にもよるが、このような変化に対応するため消費財を担当する商業経営企業は、専門店から各種の商品を売るいわゆる“よろずや”に変化しつつある。これに応じるように生産財部門においても、技術革新が進むことにより、製造工業も当然多様化していかなければならなくなるのは必然である。ただ、どのような経営の多角化へのチャンスがあるにせよ、その裏付けとなる資金なしには不可能であることは事実である。多角化というものは、マリスがいうように、“適度な多様化率においては多様化率とともに平均収益率が増加する<sup>(51)</sup>”とはいえるであろう。

この多角化に関する議論も、最近では経営の多角化の新戦略としてコングロマリット (Conglomerate) との関連にて論ぜられることが多い。<sup>(52)</sup> この新しい波を生み出した背景として、第1に、独禁法の強化のきびしい適用、第2に、技術革新の急テンポな進行、第3に、株高による合併の魔術、そして第4には経営管理技術の発展などがあげられる (以上アメリカにて)。技術革新と資本の自由化という大きな波に洗われて、わが国の企業もソニーと CBS の合併による音楽部門への進出のような動きが増加しつつある。だからコングロマリットの多角化の検討も十分していく必要がある。

以上みてきた経営の多角化を成功させて、企業の成長に導くには、企業の長期的目標にそって、綿密な計画、選択、コントロールの下にてなされなければならない。そしてまた企業は技術革新の主たる基因である研究開発を企業戦略に結びつけていくことがより重要視されるであろう。

本論文の最後に技術革新と企業の成長に関してのべて結語としたい。技術革新は企業の成長にとって大きな担い手であることは前にみた通りである。ただ、今日では、企業の成長のために、これまで加速側のみに技術を進歩させてきた企業も、減速側も開発せざるをえなくなっている。この場合重要なのは、それを社会経済制度のうえでいかに保証していくかである。これまで利潤を追求すること、企業の成長をはかることを目的として技術を進歩させてきた私的企業にとっては、このような減速への転換は、ときに“死のブレーキ”にすらなりかねないからである。公害・自然環境破壊、都市の過密化、人間疎外などの諸問題も、みなこれまでの急速な技術革新時代であった高度成長のときに出たものである。だからといって、技術の進歩・成長を落さなければならないという議論のプロセスを是認するのではない。“成長”するということは、人間のもっている能力をいっばいに引き出すことであるから否定するのは当たらない。ただ、成長の仕方が問題なのであって、いろいろ対処してみて、その結果として、企業の成長を減速するならやむをえない。そのため一

(51) R. Marris, *op. cit.*, p. 184.

(52) 企業が転換するパターンは、まず業種内における改良、モデル・チェンジから、次に、既存技術や流通経路を利用して、周辺産業に進出していきいわゆる経営の多角化が活発化し、次に有望な成長業種へ、全く業種を変えて積極的に進出して企業行動 (コングロマリット) への進出である。

時的な企業活動の停滞はあっても、長期的展望に立てば企業の成長、国民の生活向上に必ず寄与するものと思われる。

第 24 頁