慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	福興実業 (株) の競争戦略 : 過去の戦略検証と持続的発展に向けた戦略提案
Sub Title	
Author	許, 派綸(Hsu, Pai-Lun) 岡田, 正大(Okada, Masahiro)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2021
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2021年度経営学 第3832号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002021-3832

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.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2021　年度）

論文題名

福興実業㈱の競争戦略―過去の戦略検証と持続的発展に向けた戦略提案―

主　査	岡田 正大
副　査	山本 晶
副　査	浅川 和宏
副　査	

氏　名	許　派綸

論 文 要 旨

所属ゼミ	岡田研究会	氏名	許　派綸

（論文題名）

福興実業㈱の競争戦略―過去の戦略検証と持続的発展に向けた戦略提案―

（内容の要旨）

実務的な観点（意義）から家業の発展を目的とするビジネスプラン（戦略策定＝仮説）を策定し、実地に検証するプロジェクト型の形式で研究を進めた。その主旨は、台湾にある自社の地政学（チャイナリスク）及び事業リスク（創業事業への高い依存度）を分散させ、多角化を図るものである。すでに戦略案（仮説）を実行中であり、それによって仮説検証を実地に試す研究である。 以下、論文の構造である。

1：テーマ（わが社の多角化とその具体的戦略案の策定）
2：背景（台湾に本社がある福興の事業上及び地政学的リスクの分析）
3：福興の歴史と多角化およびリスク分散の必要性：Rumelt の多角化理論に基づく分析・考察
4：戦略案（＝仮説）（エアガン関連事業を、台湾 KIC 社との合弁によって日本市場で展開予定。すでに現在進行中。）
5：戦略プランの実行と検証（出資比率の検討や、本社所在地の最適立地の選定作業など）
6：潜在的な課題と将来に向けた理想像

目次

1 イントロダクション 4
2：研究の目的 5
1）インタビュー 6
4：背景となる理論 8
5：福興の歴史 11
① 創業期 11
② 福興の成長期（成長戦略の変化） 11
③ 経営環境変化期 12
④ 近年の経営状況 13
⑤ 現在： 15
⑥ 戦略の失敗とその分析 15
⑦ 成功した戦略の検証 19
⑧ 福興の経営戦略の歴史的検証 20
6：福興の現状分析 22
7：多角化戦略（ビジネスプラン＝仮説）の構築 33
7－1 多角化戦略の前提 33
7－2 事業ドメイン 34
7－3：ビジネスモデルと会社形態の選択 46
7－4 事業価値の推定 51
7－5 福興多角化戦略構築のまとめ 55
8 ビジネスプランの検証（戦略の実行と検証）： 56
8－1 出資までの過程・決定（福興） 56
8－2 出資までの過程（KIC） 59
8－3 新地域非関連多角化計画に関する考えとその発展 63
9 考察（残された課題） 69
10 結論（多角化戦略の必要性） 72

1 イントロダクション

福興実業㈱（以下、福興）は、1955 年に成立した化学工業系専門商社である。主にプラスチック、顔料を扱い、生産工場を持ち、顔料系商材の混合作業もしている。近年中国との価格競争により工場の業績が不振に陥り、約 4 年前大幅に作業員をリストラした。 振り返ると、私は幼少期から、実家が経営する福興実業株式会社の話をよく聞いていたが、その中で悔しいと思った話は少なくない。もっと早く中国に進出し、独占販売権を獲得していればと思う事もある。研究開発部門を解散した事も悔やまれる。福興実業株式会社は 1945 年の創立以来、台湾の経済成長の波に乗り発展した。しかしその後持続性のないその場しのぎの戦略を繰り返し、また、近年サプライヤーの交渉力とバイヤーの交渉力が増大した事を受けて、利益率は減少した。その他にも自らの判断で独占販売権を放棄したため、自社が代理販売している商品は市場トップシェアを占めていても、昔ほど業界への影響力は大きくない。本論文では、なぜこのような状況になったのかを調査分析し、その解消に向けた答えを明らかにしたい。

2：研究の目的

本研究の目的は主に二つある。

（1）福興の検証による課題発見

第 1 に、福興の現状とその改善案を提出することである。福興の現状を明らかにし、課題を明らかにする。次に、社長・社員へのインタビュー、そして福興の過去の資料収集により、福興及びそのグループ全体の経営現状と過去の経営戦略を振り返ること。最後に、KBS で学んだ分析方法を用いて、福興の現状に関する問題点・リスク等を分析することである。

（2）課題を克服する戦略提案

第二の目的は、その課題を克服することである。福興は家業であり、創業年数は長い。自分自身も福興を長期的に経営したいという思いを持っている。そのため、研究の目的（1）で挙げた課題は、単位それを明らかにするのみならず、それを克服するためにさらに分析し、新たな戦略を提案したい。そして実務的な観点（意義）から家業の発展を目的とするビジネスプラン（戦略策定＝仮説）を策定し、実地に検証するプロジェクト型の形式で研究を進めて

その主旨は、台湾にある自社の地政学（チャイナリスク）及び事業リスク（創業事業への高い依存度）を分散させ、多角化を図るものである。すでに戦略案（仮説）を実行中であり、それによって仮説検証を実地に試す研究である

3：分析の手法

本研究に使用する分析手法は、以下の通りである。

1）インタビュー

まず福興の歴史と今までの経営戦略を振り返るために、社長・幹部など、社歴が長い人にインタビューを行い、福興の経営環境変化に対する経営戦略の時系列を明確にする。そして経営戦略の検証を SWOT・VRIO・5 フォース等分析法を使い、インタビューで明確にした経営戦略が妥当か否かについて検証する。また、検証により発見した課題を克服する対策考案をさらに検証し、実現可能な方法を立てる以上 3 つが、本研究の研究手法である。

2）マイケル・ポータの 5 フォース分析

マイケル・ポータの 5 フォース戦略理論とは、マイケル・ポータが 1980 年に『競争の戦略』の中で示された、業界における競争の性質を決める基本原理の五つの要因を表すものである。その中に、サプライヤーの交渉力・バイヤーの交渉力・代替品の脅威・新規参入の脅威・競合他社の脅威の五つの脅威がある。この五つのフォースを測ることにより、業界全体の魅力を測定できる。まずバイヤーの交渉力から説明する。測る指標として、買い手の集中比率・交渉手段・買い手のボリューム・買い手の相対的な切替コスト・買い手の情報力等がある。買い手の交渉力が高いと、バイヤーは自社商品の値引きやアフターサービスを要求される。このような場合、自社のマージン率が下がる可能性が高いのである。次はサプライヤーの交渉力だが、供給企業の相対的な切替コスト、供給品の差別化の程度、代替供給品の存在、供給企業の集中比率、供給企業の前方統合の相対的脅威、販売価格に対する供給価格、供給企業におけるボリュームの重要性、これらの指標により、サプライヤーの交渉力を測定することができる。サプライヤーの交渉力が高い状態であれば、サプライヤーとの交渉が上手くできなくなり、仕入価格の上昇、そして支払期限を延長させられるなどを要求される可能性がある。サプライヤー交渉力が高ければ高いほど、自社のマージン率とキャッシュフローがより影響されやすい。次は代替品の脅威である。代替品への買い手の性向、代替品の相対的プライス・パフォーマンス、買い手の切替コスト、製品の差別化への認知度により、自社製品が乗り換える脅威を測る。代替品の脅威が高い状態であれば、バイヤーの選択肢が多いため、自社の競争力が下がる。もちろんマージン率と市場シェアも影響されやすい。そして新規参入の脅威について、参入障壁の存在、製品差別化の価値、ブランド・エクイティ、切替コスト、必要資本（サンクコスト）、流通経路、絶対的コスト優位性、学習の優位性、既存業者からの報復、行政の方針、これらの指標により新規参入の脅威を測れる。新規参入の脅威が高いほど、新規の参入により競争が激し

くなる可能性が高い。そうなると、自社のマージン率が影響されやすい。最後に、競合他社の脅威である。競争企業の数、業界の成長力、一時的な業界の過剰生産力、撤退障壁、競争企業の多様性、情報の複雑性および非対称性、ブランド・エクイティ、付加価値あたりの固定費用、広報費用。これらの指標により、自社がいる業界の競合の状況が測れる。競合の脅威が高いと、業界の競争が激しくなり、自社にマージン率と市場シェアがより影響されやすい。この五つのフォースの指標を分析すると、自社がいる業界の魅力度を測定することができる。業界魅力度により、自社の経営戦略・経営資源を調整することができる。また参入したい業界の魅力度を測ることもできる、それにより、参入に関する意思決定調整することができる。

3）アンゾフのマトリクス

アンゾフのマトリクスは、企業の製品・サービスの市場拡大について、実行方向の分析方法である。その中には、既存の製品で既存市場を拡大する市場浸透戦略、新規製品で既存市場を拡大する新製品開発戦略、既存の製品で新規顧客を開発する新市場開拓戦略、新規顧客に新規製品・サービスを提供する多角化戦略がある。本論文はアンゾフのマトリクスを使用し、福興実業株式会社が今まで扱った商材と、将来の持続的発展に関する戦略提案を分析する予定である。

４）VRIO フレームワーク

VRIO 分析は、会社の持続的競争優位に関する分析である、本論文は VRIO 分析を使用する予定である。VRIO 分析は、V：経済的価値 R：希少性：I 模倣困難性と O：組織である。会社が持っている資源、例えば人材・生産設備・不動産・特許などを VRIO の順番で検査する。経済的価値がなければ競争状態は競争劣位で、希少性がないと競争均衡となる。そして経済的価値から模倣困難性まで持つ資源だと、一時的競争優位の状態で、最後組織の優位性まで持つと持続的競争優位と繋がる。つまりその資源が、会社の持続的競争優位の源泉と明らかにできる分析法である。

4：背景となる理論

① 取引費用理論（TCE）

取引は必ずコストが発生する。その中に探索コスト・交渉コスト・監督と強制コストがある。探索コストは意思決定に発生するもので、買いたい商品を探し、価格を比較することにより生じた時間・金銭コストである。そして、交渉コストは商品・サービスの価額を売買双方に合意できるまでにかかる時間、或は取引専門家を雇うコストである。最後の監督と強制コストは、他人が契約を守るためにかかるコストである。例えば契約を守らない事により訴訟が起きるが、その訴訟でかかる弁護士費用は、一種の監督と強制コストである。そして取引の中に、不測事態の予見困難性・取引の複雑性・資産特殊性・機会主義や取引特殊投資などの条件により、取引の一方に搾取する脅威、つまりホールドアップ問題が発生する。ホールドアップ問題を処理する時もまた、新たなコストが発生する。取引費用理論は、取引の前・中・後に発生するコストを、如何に最小限にして、会社の利益を最大化するのかという理論である。本論文は取引費用理論を福興の過去の検証・現状の分析及び未来に関する考案で使う予定である。具体的に説明すると、過去戦略的選択は、福興の歴史上、実行した経営戦略は、本当に取引費用理論に適用できる戦略なのか、そして現状は特殊取引費用にかかり、福興の交渉力が下がるかどうか、最後は未来に関する考案は、取引費用理論を適用できるか。本論文は取引費用理論を基づき検証する予定である。

② リソースベースビュー理論

リソースベースビュー理論は、1984 年ワ―ナフェルトが提起した概念である。主には、企業内部に所有した資源が競争優位の源泉と繋がるかどうかに関する理論である。本論文は VRIO 分析をベースとして、福興の資源の配分とその効率性を分析し、現時点での福興全社事業の経済価値・希少性・模倣困難性・組織に関してそれぞれに評価を入れて、現時点での福興の競争優位性を検証し、リソースを正しいところに投入し、リソースに関する改正案を提出する。そして福興のこれからの資源配分について、どのような配分方法で福興の未来の持続的競争優位構築に効果があるか、本論文はリソースベースビュー理論を基に検証する。

③ リアルオプション理論

リアルオプション理論は、戦略的決定と将来の不確定性評価に対応する戦略理論である。金融オプションが経営戦略を決める際に、将来の様々な可能性に対して対応する権力行使ができるように、実物や会社の経営戦略に選択肢（オプション）をつけることである。相応のコストはかかるが、予測不能

なトラブルがあっても、それに対応する柔軟性を持つ戦略である。リアルオプション理論における柔軟性についても、様々なタイプが分類されている。遅延オプション・成長オプション・縮小オプション・閉鎖と再開オプション・放棄オプション・拡張オプションとスイッチングオプションがある。そして福興が選択できるリアルオプションの中でリソースベースビュー理論と繋がる持続的競争優位に関するリソースベースビューを検証する。経済価値がある戦略的柔軟性・希少性を有する戦略的柔軟性、そして模倣困難性（模倣コストの高い）戦略的柔軟性、本論文はリアルオプション理論を背景に、福興実業株式会社の歴史上で重要な戦略決定を分析し、過去の時点でより良い経営戦略があったのか、或は過去に実行した戦略はすでに最も良い戦略だったのか、これらについて明らかにする。主な検証方法は、福興の経営者が決めた経営者戦略をリアルオプション理論で分析し、不確実性に対する意識・柔軟性に関して、そして果たして戦略選択の価値があるのかについて、現在価値の概念を応用し、検証の評価基準に設定する。

より具体的に説明すると、福興の歴史上の各時期により、会社の属性が違い、例えば初代・二代目社長の時代、メーカー・商社の複合属性であり、柔軟性とリアルオプションの評価基準は、主に生産量に関する成長オプションと新市場開拓・会社規模拡大に関する拡張オプションが検証の評価基準となる。三代目社長の時代から、経営環境の変化と福興のメーカー属性を失ったことを考慮し、利益率を上げるために、業種転換に関するスイッチングオプション、業界変化のリスクを含めて考える縮小・放棄オプション、そして新地域で将来新製品・新サービスを開発する拡張オプションメインとして評価する。

最後は福興の現状と課題を、リアルオプション理論を背景にして、リスクである不確実性、そしてそれに対応柔軟性を取り入れて、福興の持続的経営ができる経営戦略を選択することである。過去のミスを検証し、改善するだけでなく、将来を考えて、最も適切な戦略的選択肢を立て、活用することこそ本論文の趣旨である。

④ 多角化理論

本論文は、多角化理論を応用し、福興の現在の多角化形態、これからできる多角化の類型及び各種類の多角化のメリット・デメリットについて、福興に一番相応しい実行方法を検証し、未来に関する考案を立てる予定である。まずは多角化の形態から説明する。其の一、限定的多角化、限定的多角化とは、同じ会社が複数事業を行っている場合、それらの事業は同じ業界に分類されることである。その中に単一事業型と主要事業型の二つの分類が存在する。単一事業型は文字通り、事業経営している会社が一種類の事業しか持ってない状態。そして主要事業型は、会社総売上の 70%から 95%未満が同一業

界から生み出す状態である。

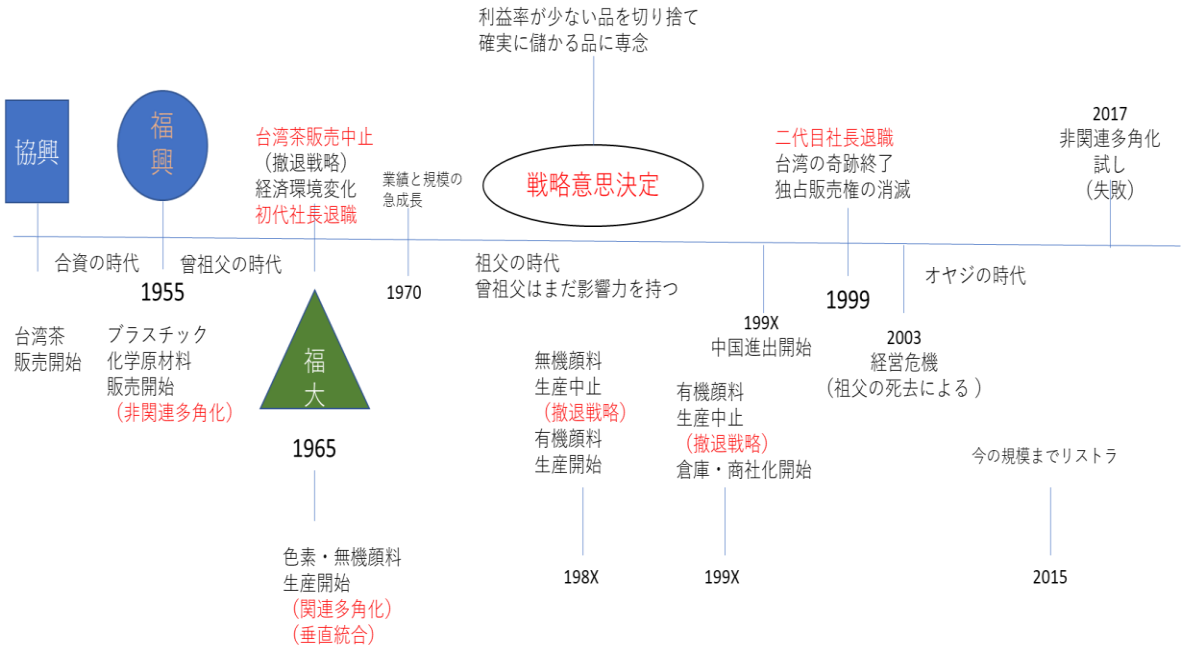
そして関連多角化とは、単一市場・業界から、別業界に進出している状態を示すことである。その中に関連限定型と関連連鎖型の二つの分類が存在している。関連限定型とは、総売上の 70%未満から同じ業界から生み出し、複数の事業で多数のリンクや共通特性を共有すること。そして関連連鎖型は、総売上の 70%は同一業界から生み出し、複数の事業間はわずかのリンクと共通特性しか持ってない、或は各事業間のリンクや共通特性が異なることである。顧客・技術・資源に関連している戦略である。それによって、範囲の経済性・シナジー効果が発生する可能性が高い。そして産業のノーハウがすでに分かっている以上、前期投入するコストも小さくなり、リスクが低い多角化である。

次は非関連多角化の部分、非関連多角化とは、総売上の 70%未満が同一業界から生み出し、そして各事業間のリンクや共通特性がほぼない分類である。非関連多角化は、自社の既存業務に関連性がない多角化戦略である。範囲の経済性・シナジー効果の発生や初期コストが低いなどのメリットが少ないが、業界の衰退・国の経済不況などのリスク分散には、絶大な効果がある多角化戦略である。

そして最後は一見非関連に見えるが、実は関連多角化であるケース、例えば貿易会社は、全く異なる商材を全く違う顧客に販売することが挙げられる。

一見全く関連してないが、その中にコアコンピタンスが共有できる可能性があること、例えば営業スキル・アフターサービス・在庫管理や在庫コストの分担など。以上の分類により、多角化のリスク・コスト、そして範囲的経済性の効果が異なる多角理論を基に、福興の歴史を検証及び現在課題の分析、そして未来に関する考案を出すことは、本論文が多角化理論を背景とする理論の理由である。

5：福興の歴史



（福興のタイムライン）

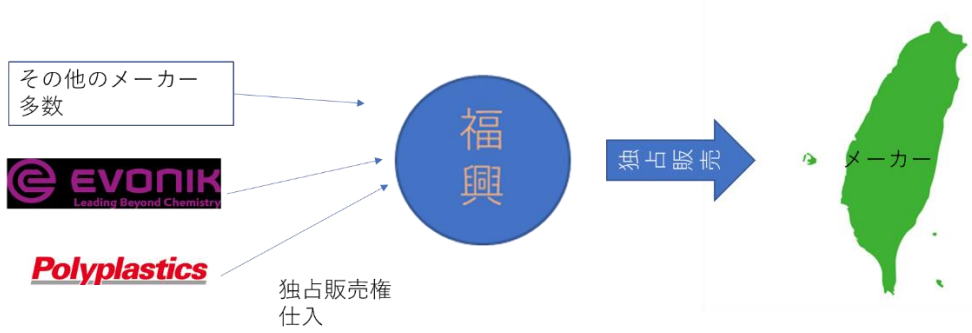
① 創業期

福興実業株式会社の歴史について、1946 年、太平洋戦争が終戦した直後、台湾が戦争と中華民国への編入の影響で、経済上非常に不安定な状態であった。私の曾祖父である、福興初代社長はその頃、台湾の茶葉を日本へ輸出するというビジネスを発見して、曾祖父は弟と合資し、茶葉貿易株式会社を設立した。その後事業パートナーと会社経営について意見不一致となり、1955 年、独資で福興実業株式会社を成立した。メイン業務は合資会社時代と同じく、台湾産の茶葉を日本に輸出することである。当時為替が台湾政府から制限されているため、儲かった日本円を台湾ドルに換金する必要があった。双日商社の紹介により、ポリプラスチックス社と繋がり、日本からの商品を輸入するビジネス、つまり現時点メイン事業である、プラスチック卸売業が始まった。これが福興の第一次の多角化である。当時台湾でプラスチックなどを代理販売している専門商社がまだ少なく、福興はこの時点で、ポリプラスチックスの独占販売権を手に入れて、それ以外他のメーカーからも、ある程度独占販売権や代理販売権を手に入れた。範囲の経済性を発揮できる状態であった。

② 福興の成長期（成長戦略の変化）

1965 年、台湾茶輸出販売は経済環境変化により事業中止、その代わりに福大工業株式会社を成立し、別会社だが、税効果があるため、福興の工場部門として、自社製色素・無機顔料生産開始、これが福興全体グループの第二次

多角化である。この時期になると、福興のメイン業務は茶葉の輸出販売から化学系専門商社・メーカーに転換し、商材は全く違うが、コアコンピタンスである、輸出入能力・在庫管理は以前と同じ機能を発揮している時期である。さらに既存のコアコンピタンス以外、扱うプラスチック・顔料商材のコンサルティングサービスを始め、生産過程中のトラブルや使用材料に関するアドバイスなど、アフターサービスを始まり、新たなコアコンピタンスを手に入れた。1970 年代に入り、台湾の奇跡と呼ばれる高度経済成長期の波に乗り、福興の業績と企業規模は急成長となった。この時点で初代社長である曾祖父は、所有している代理販売権・独占販売権のうち、利益率が低い商社の販売権を放棄し、利益率と市場成長率が高い商品を専念する、今までと異なる戦略を始めた。当時の状態から見ると、利益率が高い商品だけに専念していることは、問題ないはずだが、リスク減少とリアルオプション的な視点から見ると、短期的な利益しか見ていないこともあった。これは時代の変化と共にその後福興の経営状態に、大きく関わる政策である。



（福興のビジネスモデル-2000 年代まで）

③ 経営環境変化期

1980 年代に入り、台湾政府も環境への関心が深くなり、環境政策は日々厳しくなることになった。そして環境政策の変化により、福大は無機顔料の生産が中止し、その代わり環境に優しい有機顔料に切り替え、有機顔料の生産を開始した。その他にも、この時点で、中国は改革開放政策を行い、経済は共産主義から資本主義に移行し、福興も中国の安価の人件費と税率の低い投資政策に魅力を感じ、中国市場への進出も考案した。中国へ進出する考案は、当時明らかになっていない中国リスクがあるため、同じ化学系のメーカーと相談した。その結果は、一旦様子を見る必要があると、お互いに中国への進出計画を抑える方向に進むと思ったが、相談相手はその次に年から中国進出を始め, 中国で先発優位を手に入れて、福興は莫大な機会損失を受け、同時に中国で顔料を生産するリアルオプションを失い、トータル的に大きな戦略の失敗でも言えるだろう。

1990 年代、台湾の環境政策がさらに強化されたため、税金・設備更新に資

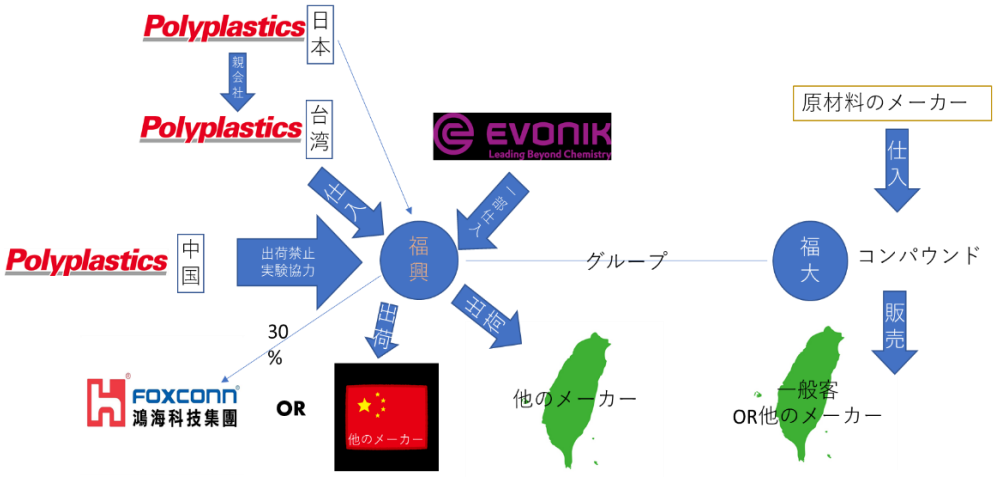
金投入する必要があった。そして中国と比べて人件費が高いため、コストと販売価額の強みを失い、中国産製品との競争で失敗した。以上の二つの理由より、工場である福大が有機顔料生産を中止し、福興グループ全体はメーカーとしての属性は無くなり、完全なる専門商社になった。台湾の奇跡も終わりを迎え、台湾市場の成長が限界となり、同時にサプライヤーであるポリプラスチックス社は、台湾地域の販売量を増やしたいため、台湾現地のプラスチックメーカー、長春化学と合資でポリプラスチックス台湾を作り、福興はポリプラスチックス台湾が成立した時点で、ポリプラスチックス社製品の台湾独占販売権を失い、交渉力は弱体化していた。この時点から福興がリアルオプションを軽視した結果が、徐々に表れている。

また福興の全社戦略として、この時期に至って、まず利益率が低い販売権をすでに手放して、範囲の経済性の効果はもう効かない状態となり、そしてポリプラスチックス台湾の設立により、対サプライヤーの交渉力は大幅に減少した。その上に自社生産は中止し、研究開発もしていない状態であるため、課題は沢山ある。福興の課題を改善するため、まず販売量を増やし、トップラインが増やせば、弱体化された対サプライヤー交渉力も徐々に回復するだろうという理由で、新市場開発戦略を本気で始め、時間的にも中国改革開放により市場拡大が進み、トップラインを拡大するため、中国進出を始め、上海・深圳にグループ会社を設立した。この時点で元々台湾にいる顧客が、人件費を抑えるために、中国へ工場を移転していたため、中国での業務は最初から順調であった。しかしここにまだ別の戦略ミスが発生した。それは中国に進出した時点で、リスクを恐れているため、固定資産と融資をできるだけ取らない、福興中国は会社として軽量化で進出する、といった戦略である。現時点から見ると、軽量化によってリスクはできるだけ軽減できたが、全体グループ戦略の柔軟性も同時に失った。例えば資金を投入しないので、工場の設立、或はオフィスなど不動産の購入はできない。しかしオフィスの賃金は、中国の経済成長により、毎年成長している。現在 2021 年で、福興上海オフィス一か月の賃金は 1990 年の賃金一年分と同じ価額となった。もちろん福興中国の売上でカバーできるが、コストが上がるため利益が減少しているのも事実である。それ以外にも、台湾の顧客のように、工場を中国に移転することが、前の段落で説明した通り、中国に進出することが遅かったため、実行しょうとしている時はすでに手遅れた状態となったのが一つ、もう一つの理由として、その軽資産戦略である。中国に進出したが、拡張戦略を採用しないことで、福興全体戦略の柔軟性に大きな機会損失が出た。具体的な損失を述べると、中国の不動産価額が 2019 年まで高騰したため、最初から不動産を所有しておけば、福興の資産は現時点の倍になっていただろう。

④ 近年の経営状況

2000 年代に入り、福興は 90 年代に発生した課題がさらに悪化する傾向にあった。まずサプライヤーであるポリプラスチックス台湾の交渉力が更に強化することより福興の利益率が減少したことである。ポリプラスチックス台湾は、福興の仕入先はポリプラスチックス台湾だけに制限する、つまり中国で販売している材料なのに、ポリプラスチックス中国ではなく、ポリプラスチックス台湾から仕入る仕組みとした。その理由は、ポリプラスチックス台湾は共同出資会社であることより、ポリプラスチックス台湾からの仕入ではなくポリプラスチックス中国から仕入ることになると、長春化学側の利益が減少する状況になるため、そして福興はポリプラスチックス台湾に、高額の売上を貢献しているため、福興がポリプラスチックス中国から仕入れると、ポリプラスチックス台湾の売上は約 10 億日本円程減少するからである。それについてポリプラスチックス本社は、福興の中国市場で販売している商品が、中国から仕入れるほうが良いという考えだが、福興は現時点手元に持っている販売権の数は、昔と比べたら限られているので、ポリプラスチックス台湾との交渉は上手く出来なかった。

さらに、顧客の会社の規模も成長も昔と比べてかなり成長していることにより、福興から原材料の購入量も規模成長と共に増加した。そのため価額に対する交渉力が上昇した。このような状況が発生したため、福興の利益率は、1990 年代と比べてさらに減少している傾向があった。それ以外にも、二代目の社長が 2001 年で亡くなり、主要株主である伯叔祖父は、手元に持つ福興の株を短期的現金化したいというトラブルがあり、一時期黒字倒産に近い状態になった。その後三代目社長の健闘とポリプラスチックス台湾・主力銀行・準主力銀行の協力、具体的ポリプラスチックス台湾は仕入商品の支払う期限の延長、銀行側は短期長期融資の返済期限の延長の救済措置を受け、福興は一時厳しい時期になったが、現在は健全経営状況を取り戻し、黒字を出せる状態に戻った。



（福興のビジネスモデル 2000 年代から現在）

⑤ 現在：

福興会社体質の改造と経営状況が正常に戻るまでは時間かかったが、現時点では普通に黒字で経営することができている。しかし 1980、1990 年代の錯誤な戦略選択、及びリアルオプションの軽視などが原因で、全盛期のように、簡単に利益を出すことができなくなった。福興グループ全体にも、工場機能を失った福大は、連続の赤字で、2013 年前後人件費コスト削減のためやむをえず、約半分の従業員をリストラした。

また利益率は連続して低下している可能性がある。例えばポリプラスチックス台湾と大手顧客である鴻海とのビジネス形態は、元々ポリプラスチックス台湾から商材を仕入れ、鴻海に売る仕組みで、卸売業のような感覚で利益を出していたが、近年紹介費形式となり、鴻海に販売した量と関係なく、紹介費だけもらう問屋形式に変更された状況がある。川上と川下両方の交渉力が強すぎるため、福興の利益率は極限まで圧縮された。そして三代目社長はこのような現状を打開するため、対策案を提出した。それがとあるハンドソープの会社と共同出資で、中国で多角化することである。例のハンドソープの会社は、すでに台湾で成功しており、これから中国市場に展開する計画があった。具体的に言うと福興と共同出資して中国に工場を建て、そして中国市場を開発する新市場開拓多角化戦略であるが、結果は市場調査が完璧でないため失敗した。それに初期投資が大きかったため、損失となった。福興全体の運営に致命的なダメージは与えてないが、損失が出たので、経営戦略の柔軟性はかなり減少した。

それ以外にも、2016 年頃人民元為替レートが暴落した影響により、福興が投資した人民元 TRF（Target Redemption Forward）は巨大な損失を受けて、その特損は毎年の純利益の 3 倍くらいとなり、一時期経営状況が厳しくなった件もあった。リスクを軽視し過ぎることもあるが、すでに損をだした以上、福興の会社体質調整と経営戦略の影響にもなり、現時点では状態は戻ったが、これからの福興の経営方針にも影響があるだろう。

⑥ 戦略の失敗とその分析

今までの福興の歴史から見ると、主に 5 つ大きな錯誤がある。初代目社長における代理販売権・独占販売権の放棄、そして工場を建てたにも関わらず研究開発を行わない、二代目社長の中国政策及び資本政策のミス、そして三代目社長の投資失敗、以上の理由から福興は現状となっていると思っているが、果たしてこの考え方は正しいだろうか。福興は創業から今年までで 65 年経営した以上、当時の時空背景から考えると極めて価値がある戦略かもしれない。よって、これから戦略の検証に移行する。

（1）利益率が低い独占販売権・代理販売権の放棄

メリット・デメリット両方あるが、メリットから説明する。まず福興の利益率を高めること、利益率が低い独占販売権・代理販売権の放棄は、言い換えれば利益率が高い商品に力を集中することである。この戦略を採用すると、福興は扱う商品が集中するため、福興の会社としてのパフォーマンスが上昇する。例えば営業マンたちは、扱う商品の種類が少なくなるため、覚える必要がある商品の性能と物理的性質が少なくなり、営業人員の育成に関する時間投入が減少できる。そして在庫管理に関する業務も簡単になるため、在庫コスト削減にも役に立つ。最後は同じサプライヤー（ここはポリプラスチックス）から大量に仕入れるため、短期的に交渉力が上昇するはずである。

そしてデメリットの部分だが、様々な代理販売権・独占販売権を手放したことは、自ら範囲の経済性を放棄したことである。それはまずリスクが発生する。利益を生み出す商品ラインを集中した場合、仮に商品が何かの問題が発生した場合、福興への信頼性が一気に下がり、ビジネスを続けられなくなる可能性がある。もう一つのデメリットは、長期的に戦略の柔軟性（リアルオプション）が失うことである、メリットと部分で述べたように、仕入先を少数に絞る場合、短期的に福興の交渉力が高くなるが、長期的に見るともし福興の販売量が規模の経済の効果を失う場合、福興の対サプライヤー交渉力が大幅に下がる。この状況が発生した場合、最悪の状況はサプライヤーのポリプラスチックが裏切り、福興のビジネスがなくなる。或は利益率が大幅に減少し、サプライヤーだけが儲かる仕組みとなる。結論として、この施策は、短期集中に会社の利益を出したいのであれば、効果は決して悪くはないが、会社として持続的発展を求めたいとすれば、長期的経営者を求めたいのであれば、妥当ではないのであろう。

（2）研究開発に資金を投入しない

（1）で述べたように、福興の初代社長は、短期的利益を重視し、できるだけ早めに利益を出したいタイプの経営者である。この施策も短期的利益がないから実行した政策であるが、メリットとして、資金人材などの資源を集中することができるため、福興の会社パフォーマンスを高めることができる。そして成功するかどうかわからない項目に、資金を投入しないことは、失敗するリスクを完全に途絶することである。最後のメリットとして、福興は自社が生産だけでなく、研究開発まで力を入れるとなると、商社の属性を弱化し、自らコアコンピタンスを放棄する可能性もある。

しかし逆に考えると自社製品の研究開発に成功できれば、自社製品を生産から販売まで垂直統合するオプションを実現できるという可能性を放棄した。それはコスト的にも福興全体グループのパフォーマンスに大きな影響を与え

た。次対顧客・サプライヤー交渉力の部分、福興は自社で優れた製品が開発成功する場合、既存しているサプライヤー・顧客に対する交渉力が大幅に上昇し、持続的競争優位の構築にも、役に立つ可能性が高い。

研究開発に資金を投入しないことは、短期的に見ると、効果は高いかもしれないが、長期的には、やはり持続的競争優位の構築に効果がないことが分かった。以上二点から福興当時の戦略を検証すると、初代社長の施策は、小利大損までは言えないが、福興の持続的発展には、確かに思慮不足のところがある。

（3）対中国政策

二代目社長に関する施策は、インタビューから得た資料から見ると、初代社長と共通するリスクを嫌う点がある、本論文が検証する中国進出時の方針から見ると、確かにそうであった。少ない資本でリスク取らない方針で、中国に進出すると改革開放した中国の様子を見るメリットは、まずリスクを大幅に削減したことである。改革開放初期、中国のリスクはまだわからない状況で、新市場進出が失敗して損を出しても、台湾にある福興本社に影響は当たりにくいことである。そして中国に進出する時期が遅れても、他の台湾企業が中国での経営状況を見て、経営環境のリスクが低いと判断できれば進出を決めることが、極めてリスクを低減した選択である。

逆にデメリットは、中国の経済成長速度と共に会社を拡大してない
ことは、市場シェアが取られることになる。短期は福興の影響はそこまで大きくないが、長期的には環境に飲まれる可能性がある。市場シェアがとられれば、福興の事業規模がかわらなくでも、徐々に対サプライヤー交渉力が減少する。そして中国で工場を建てない選択も、自社製品のコスト優位性を維持できない原因となる。

二代目社長の施策は、確かに福興の今の状態に至るまで、大きな影響がある。長期的発展のチャンスはつかめなかったが、リスク低減で安定経営する方針は、福興が今まで続けてこられた大事な理由でもある。よって、検証として大きなミスとまでは、とても言いにくいのである。

（4）資本政策

福興の経営危機に直結する原因として、二代目社長の資本政策は大きな関係がある。経営危機に直結しているので、メリット・デメリット方式ではなく、そのまま検討する仕方で述べる。まず福興の株主と資本構造は、株主・大株主共全員身内であり、経営権と所有権は創業家が所有する。二代目社長は、その弟も福興から利益を分配できるため、大株主に設定し、結局自分がこの世から去った時から、大株主が福興の経営状態に関係なく、所有株を現金化しようとした。最後は分割払いしたが、分割払いの期間に経営状態が厳

しくなり、使用できる資金も少なくなった。機会損失を含めて計算すれば、福興がかなりのダメージを受けた状態となった。もちろんこれに関する検証は、失敗した施策である、長期短期の話ではなく、経営状態まで危なくなる福興史上最大のミスとも言えるだろう。

（5）投資不振

三代目社長になった時代は、現在まで続いている。その現状は、前の社長と異なり、経営環境が厳しくなる時代になった、初代・二代目社長の施策ももちろんこのような現状になった原因である。しかし三代目社長は現状を打開するために自分なりの考えを実行した。最後は失敗したが、検証する必要がある。まずハンドソープ会社に投資して工場を建てる計画、そのメリットは、福興の交渉力が低い現状を改善することである。多角化が成功すると、福興の稼ぎ柱が増えることにより、対サプライヤー・既存大手顧客にオプションが増える。さらに既存プラスチック産業がいつか市場が縮小する可能性でも余裕で対応できるのがこのプログラムのメリットである。

逆にデメリットとして、失敗すれば資金の無駄使いと資金の余裕がなくなることが挙げられる。機会損失ももちろん発生する。

検証の結論として、福興の経営戦略の考え方と方針は正しいが、実行するまでの事前準備は上手く出来なかった。例えば市場調査・通路探しなど、需要がわからない状態で実行して、結果失敗した。しかしその施策の方向性が分かれば、将来のリアルオプションと持続的競争優位の構築に大きな影響を与える。よって、完全なる失敗とは言えないと判断することが妥当だろう。

三代目の施策における検証は人民元 TRF 投資に関する検証である。まずは背景から説明する。2014 年頃中国の経済はまだ急成長期であり、人民元もこれから国際為替市場でどんどん強くなると、台湾の金融機関と銀行が予測していた。そのため長期的に為替損失を避けるために、銀行は先物取引形式で人民元対台湾ドルの金融商品を出して、つまり現在の為替レートを参考にして、銀行は一定期間後参考にした為替レートで人民元を売る金融商品である。この金融商品は人民元が元高となればなるほど、顧客の利益を生み出す仕組みである。当時の国際環境と中国の経済成長率から見れば、人民元が元安になる可能性は極めて低いと判断した。なぜなら、台湾企業が多いからである。もちろん福興もその中に含まれている。結果、2016 年頃人民元レートが暴落、TRF を投資した台湾企業が損失を受けた。その中に破産した企業も少なくない。TRF を投資した福興ももちろんダメージを受けた。この投資案の検証として、投資目的とリスクの評価の両方から検証する。余った資金を投入し、報酬をもらうことは、妥当性があると判断して、商業の基本である、しかしリスクマネジメントがよくなかったのも事実である。いくら中国の経済成長を楽観的に見ても、実際にリスクが来る時、福興は対応できるか

どうかをリスク評価に入れていなかった。結果純利益三年分程の特損が発生し、資金の余裕がなくなった。そのため、検証結果としては悪い投資であった。

⑦ 成功した戦略の検証

（1） プラスチック販売による多角化

初代社長の時期では、為替が制限されているため、茶葉輸出で生じた利益（日本円）を台湾ドルに換金しにくい環境であった。台湾で換金しようとすれば、コストが発生し、そのため福興の利益も大きく減少した。こんな時空背景の状況で、日本から日本円で新しい商品を仕入れ、台湾で販売することは、為替の課題を解決する最善策であった。初代社長も、それを考えたが、何を販売したらいいのかなかなか思いつかず、丁度この頃、双日商社から、プラスチックの代理販売をしないかと声かけられ、偶発戦略としてチャンスを手に入れた。プラスチック販売の実行により、コスト削減・事業ポートフォリオ転換・リスク分散（為替）を同時に実現できた。その後プラスチック販売事業規模もどんどん拡大し、最終的に福興の主力事業となった。商材の属性が全く違うため一見非関連多角化に見えるが、輸出入に関するコアコンピタンスはかなり近いのである。短期的に見ると、福興の最初のプラスチック販売による多角化戦略は、福興自体のパフォーマンスを上昇させた。つまり上手く為替コストを削減することができた。そして長期的に見ると、プラスチック販売は将来の主力事業となり、戦略的柔軟性を持つ効果になり、短期でも長期でも福興に巨大なメリットが残った。以上の理論から検証した結果、福興の最初の多角化は、間違いなく戦略的成功である。

（2） 本業の転換（台湾茶葉輸出中止）

1965 年になり、茶葉コストの上昇により輸出の利益率は大幅に減少した。二代目社長の経営戦略的選択は、茶葉輸出に撤退戦略を取り、まだまだ成長するプラスチック販売に資源を投入し、福興の本業を転換した。確かに本業の一つを中止・撤退することは至難の決定であるが、コダック社と富士フィルムの例から見ると、決して悪いことではない。会社の存続とはなんだろうか。一つの本業を必死で経営すること、否、自分にとって、福興の会社としての存続は、福興実業株式会社の名が残り、会社としてきちんと機能を発揮し、利益を生み出すことである。よって、福興の茶葉に関する撤退戦略は、成功としか言えないのである。そして福興の本業転換は、利益を生み出せない茶葉から撤退するだけに見えるが、会社のパフォーマンス、つまりリソースベースビュー的な視点から見ると、福興のコアコンピタンスがちゃんと伝承された。具体的に説明すると、輸出入のノーハウと茶葉販売時期に生じた、日本に関する人脈は、本業転換しても続けて活用できる。加えて利益率

と資源配分はより効率化できること、これが福興の経営戦略の成功例である。

(3)　福大工業株式会社（工場部門）を設立、商社からメーカーに転換（関連多角化）

同じ 1965 年頃、福興は台湾経済と共にまだ急成長期の時代、規模を拡大することに対して、絶好のタイミングであった。二代目社長は、顧客のニーズに気づいた。そしてトップラインを増やすため、福大という福興の工場部門を設立し、無機顔料生産の多角化を始めた。検証として、多角化の戦略分析から分析すること、関連多角化で販売上のコアコンピタンスの共有ができること、プラスチックと同じ化学系商材で BtoB 販売形式であるため、物理性質の説明・材料選択方法など、資源と時間を少なめで投入して、効果が大きい多角化戦略である。そして顧客のニーズを考慮して工場を設立したので、最初のマーケティング費用と顧客探しも、コスト節約ができる。多角化戦略として、コストを節約してトップラインを増加することとして、そして範囲の経済性の効果も適用できる。この多角化戦略は、間違いなく戦略として成功する例である。そして 5 フォースの視点から見ると、代理販売と異なる商材を扱い、そして多角化により、サプライヤーと顧客を分散化できる効果がある。サプライヤーと顧客の分散により、対サプライヤー・顧客の交渉力を強化できる効果がある。以上の多角化の効果と交渉力の二つの面から検証した結果として、福興の工場部門つまり福大工業株式会社を成立させることは、間違いなく戦略的成功例とは言えるである。

⑧ 福興の経営戦略の歴史的検証

福興の歴史と経営戦略の検証としている結果、福興の今までの経営戦略を明らかにすることができた。まず初期に偶発戦略と多角化を上手く成功したこと初代社長の独占販売権を放棄した失敗例、そして研究開発を投入しない決定、短期的には確かに福興のパフォーマンスを極限まで高めたことになるが、未来の不確実性に関する対策は、上手く出来なかったとういう検証結果が出た。そして二代目社長のリスク軽減で中国に進出する政策、現在の利益のためと資金を投入しないため、様々なオプションとチャンスをつかめなかったこと。しかし福興の工場部門である福大工業株式会社の設立は間違いなく戦略的成功である。二代目社長の経営方針は福興のパフォーマンスと規模をさらに高めることであるが、依然として未来の不確実性に関する対策は不完全であり、その結果三代目社長の時代に、リアルオプションの軽視が福興の経営に大きな影響に与えた。福興の現時点の課題と経営状況は、初代・二代目社長の経営方針と戦略選択に直接繋がる。そして二点目は、リスクを全般的に評価しないことである。福興の初代・二代目経営者たちは、台湾の高

度経済成長（台湾の奇跡）に乗って、未来の不確実性については考えないのが、台湾高度成長期の一般的経営方法だろう。三代目社長の経営戦略は、初代・二代目と違い、台湾高度成長期が終わった頃から社長の座を継いだ。ますます増加したサプライヤーと顧客の交渉力、昔と比べて高騰した人件費、中国改革による新規参入者の脅威、それらの課題は、全部三代目社長の時期から現れた。三代目社長も課題を解決するために、多角化と中国で新商品開発などの戦略を採用したが、うまくいかなかったのも事実である。以上の福興の歴史と経営戦略を検証した結論として、これから課題を解決するため、リアルオプション、つまり戦略的柔軟性で福興の将来を考えなければいけない。そして福興にとって最悪の事態を避けるため、リスクに関する対策も、今から考える必要がある。それは福興の持続的経営に必要な考えである。

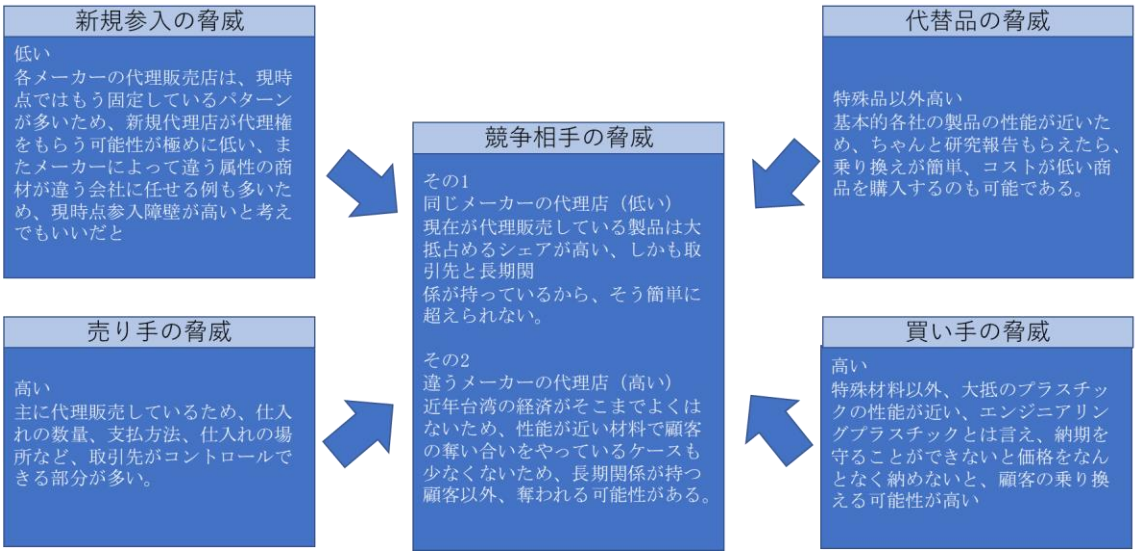
6：福興の現状分析

（1）マイケル・ポーターの 5 フォース

5 フォースフレームをベースに福興実業（株）の現状における問題を考えると、福興実業株式会社の現状では、まず新規参入の脅威が低い。それは各メーカーの代理販売店が、現時点ではもう固定しているパターンが多いため、新規代理店が代理権をもらう可能性が極めて低いのである。また、メーカーによって違う属性の商材を違う会社に任せる例も多いため、現時点では参入障壁が高いと考えていいと考える。次に、代替品の脅威だが、基本的に各社の製品の性能が近いため、正確な研究報告を手に入れた前提とした場合、乗り換えは簡単にできる。コストが低い商品を購入することも可能、つまりスィッチングコストが低いことが説明できる。そして、売り手の交渉力の高さについて、本業界、つまり専門商社における代理販売の業界では、仕入れの数量、支払方法、仕入れの場所など、サプライヤーがコントロールできる部分が多いと考える。また、福興実業株式会社は、開発・生産能力を持っていないため、サプライヤーの交渉力が高い。つまり供給者の脅威が強いということである。次に、買い手の脅威について、本業界では特殊材料以外、大抵のプラスチックの性能が近い。エンジニアリングプラスチックとはいえ、納期厳守と価格をなんとか抑えないと、顧客が乗り換える可能性が高い。つまり、福興実業株式会社に対して、買い手の脅威が物凄く大きいことが認識できる。5 フォース戦略理論の最後は、競合企業の敵対関係の部分についてだが、この部分は二つに分けて説明する。まずは、同じメーカーから代理販売する競合他社の場合、現在福興実業株式が代理販売している製品の中で、主力商品は占める市場シェアが高い。その上取引先であるポリプラスチックス社と EVONIK 社と長期協力関係を持っているため、同じメーカーから代理販売する競合他社の脅威が低いと考えられる。そして、違うメーカーの商品を代理販売している競合他社の場合、代替品の脅威の段落でも述べたように、スィッチングコストが低い。加えて近年の台湾の経済成長が鈍化しており、プラスチックなどを使用する製造業も、生産コストが低い中国や東南アジアに移転している。そのため、性能が近い材料で顧客の奪い合いをしているケースも少なくなく、長期関係を持つ顧客以外が奪われる可能性がある。

5 フォースから分析した結果として、現時点で福興の主要事業にある、プラスチック・顔料卸売事業は、魅力性が欠如することが分かった。5 つの脅威の中に新規参入の脅威以外、全部脅威性が高い、そのため福興は、対サプライヤー交渉力と対顧客交渉力両方が低い状態が、福興ビジネスの現状である。交渉力が低い状態であれば、まず利益率に影響する、福興の財務諸表と台湾政府から公表した台湾同業者利益率と比較した結果、福興の利益率は同

業他社の平均値に 5%くらい低い。しかし現状では、福興の事業規模は同業他社と比べても大きいと言える。特にサプライヤーであるポリプラスチックス台湾に対して、現時点においても、福興は台湾で最大規模の川下会社である。簡単に説明すると、利益率はいまいちだが、経営自体が安定している。



（2）取引費用理論

本論文で応用した取引費用理論は、主に福興実業株式会社の経済取引における取引特殊投資のレベルと、福興実業株式会社の経済取引を含めた不確定性と機会主義である。まずは、福興実業株式会社の経済取引における取引特殊投資のレベルから説明する。福興実業株式会社は前段落で説明通り、化学系専門商社である。主な業務はポリプラスチックス社と EVONIK 社から原材料の代理販売と自社の工場で顔料などを生産することで、代理販売の部分に関わる取引特殊投資レベルは中レベルである。その理由は、福興実業株式会社が、サプライヤーであるポリプラスチックス社・EVONIK 社両方と長期関係を結んでいるからだ。具体的に説明すると、顧客は福興実業株式会社と連携して、ポリプラスチックス社に新材料開発依頼や顧客の生産ラインの設立の協力をすることがある。福興実業㈱はすでに、時間・人力などの資源を消費しており、取り戻すことは、短期的に難しいと判断する。そして、福興実業㈱の経済取引が含めた不確定性と機会主義のレベルは、高いと言えるだろう。その原因として、昔発生したポリプラスチックス社台湾子会社（以下台湾ポリプラと略称する）で発生した事件を例として挙げる。2000 年代以前、福興実業㈱はポリプラスチックス社の製品について、台湾で独占販売権を所有した。しかし、2000 年ごろ、ポリプラスチックス社は、台湾市場が成長し続ける現象と福興実業㈱の交渉力の増加のため、台湾ポリプラを設立した。それに伴い、独占販売権を取り消し、新しい専門商社を導入した。福興実業㈱の顧客と業績には影響はないが、開拓できる顧客の上限が減っていた。ポリプラスチックス社に対して、開拓できる顧客の総数が、新たな専門商社の

導入により増加しているが、福興実業㈱に対しては機会損失となった。また、不確定性に関して、近年リサイクルと環境問題への意識が上昇しており、プラスチックの使用量は徐々に減少する傾向があるため、不確定性が高いと判断する。

(3) リソースベースビュー理論

リソースベースビュー理論において、現時点で福興実業㈱が持っている資源
は、以下の通りである。まず、サプライヤーとの長期関係について、福興実業㈱は、長年ポリプラスチックス社と EVONIK 社と長年の協力関係を構築してきたため、お互いに信頼性が強い。具体的に説明すると、メンテナンス・意外など、原材料の供給がすべての協力専門商社で満足できない状況になった場合、福興実業㈱の供給優先順位が高い。それは納期を守ることが必須な BtoB 業界において、このような関係には経済的価値があると考える。そして、希少性についてだが、現在福興実業㈱が持つ、時間に基づく関係性と信頼性は、長年の協力関係と実績がないと信頼されにくいものだと考える。そのため希少性があると判断する。模倣困難性の部分については、前に説明したように、数十数年を超えた長年の協力関係があるため、台湾の平均企業寿命が 13 年である以上、現時点で模倣困難性は十分あると判断する。最後に組織の面について、創業以来安定的に運営しているが、それは競合他社も相当に経営が安定しているため、組織面の優位性はどちらとも言えないと判断する。以上の VRIO 分析の結果、福興実業㈱のネットワークの点では競争優位性があるが、持続的競争では優位までではない、ということを認識することが妥当であろう。福興実業㈱の営業方式は、一般販売だけではなく、アフターサービス機能・顧客とポリプラスチックス社間の連絡係としての機能もある。アフターサービスにおいて、顧客の生産ラインにトラブルが発生した時の問題解決、例えば射出成型が失敗した時、福興実業㈱は担当者の営業員を派遣し、トラブルの原因を明確にする。現場で解決できるトラブルであれば、その場で解決する。もしその場で解決出来ないトラブルであれば、サプライヤーに連絡して、問題の解決案を提供する。それについての VRIO 分析は、まず経済的価値の部分は、アフターサービスとトラブル解決のようなサービスは、商品だけではなく、付加価値を提供するのである。顧客にとって、生産効率の上昇と不良率の下降にも役に立つ、それは経済的価値性があると判断する。次は希少性の部分だが、福興実業㈱の営業方式は極めて技術営業に近いため、営業人員の教育に時間と専門知識は不可欠である。一般的に考えると、3 年くらいかかる。しかしながら、現在の台湾の企業では、それほどの長い時間をかけて従業員を育成することは少ない。その理由について、まずは資金面の考え方にある。台湾の全体的企業構造は日本と近く、中

小企業が全企業の全体的比率の 97%を占める。そのため 3 年の時間を費やして従業員を育成することが難しい。次は、台湾人の転職習慣から見る。台湾人は生涯 5 から 7 回まで会社を変えることがごく普通であるため、台湾の企業側が 3 年の時間とコストをかけて人員を育成するのはリスクが高い。時間とコストを消費して、一人前になればすぐ転職するケースも少なくない。以上の二点から考えて、福興実業㈱の営業スタイルの専門性は、十分希少性があると判断する。次は模倣困難性の評価だが、福興実業㈱が実行している営業スタイルは、希少性の段落で説明したように、一人前の営業員に育成することための時間とコストが高い。そして時間とコストの要素以外に扱う商材の認識も不可欠である。福興実業㈱は自力で営業員を育成するのではなく、川上企業であるポリプラスチックス社・EVONIK 社と連携して、新人研修期間中にセミナーを開催する。セミナーについては、サプライヤーとの関係性が深くないと、基本的に申請が通らない可能性が高い。また実務的に先輩や上司と一緒に顧客の工場に訪問して、現場から知識を得る育成方法を使用する。このような育成方法は、専門性が高い上司・先輩営業員がいないと、実現はほぼ不可能である、以上の二点を考えると、アフターサービスと問題解決能力は、模倣困難性が十分あると判断する。最後に組織の評価だが、模倣困難性の段落で説明した通り、アフターサービスと問題解決には、専門性が高い社員が必要である。社員育成・現場判断及びバックアップシステムができる組織構造がないと、アフターサービスと問題解決サービスが提供できない。故に組織の評価は競争優位があると判断する。アフターサービスと問題解決サービスの提供は、VRIO 分析した結果、福興実業㈱の持続的競争優位の一部と判断する。

最後は商社としての輸出入能力と納期を守る能力についてだが、福興実業㈱の主な業務は、日本・ドイツ等の国から商材を仕入れて、台湾・中国に向いて販売することである。商材はプラスチックと化学製品のため、各国の法律が違う。また流通サービスとのつながりがあり、年に数百トンもの材料が福興実業㈱を通じて流通する。サプライチェーンの一員として、川上企業の原材料メーカーでトラブルが発生した時の臨機応変な対応力と在庫コントロール能力がないと、川下の全体的スケジュールに影響してしまう。輸出入能力と納期を守る能力経済的な価値の面で評価すると、年に数百トンと材料が福興実業㈱を通じて流通している。サプライチェーンの一員として川上企業と川下企業の間の接続点となって、原材料メーカーが持っていない輸出能力と商品メーカーが持っていない輸入能力、原材料メーカーであれ顧客の商品であれ、このような業務は能力を保持しようとするには、膨大なコストが発生する。また、納期遅延の状況になれば、顧客に大きい損失が発生する可能性が高い。その点から考えると、福興実業㈱の輸出入能力と納期を守る能力は、経済的価値があると判断する。次は希少性について、台湾では様々な専

門商社が存在するが、その中で海外輸入販売、或は輸出販売をメイン業務とする会社は多い。輸出入両方をメイン業務とする会社も、もちろん存在するが、それは大抵特定の国家と地域だけを目標とする会社である。海外から商材を輸入して、本国以外別の国にも輸出販売という業務を持つ会社は、業界であれ台湾であれ、数はかなり少ないのである。さらには毎年数百トンの商品と在庫をコントロールすることが極めて難しいため、福興実業㈱の輸出入能力と納期を守る能力は十分希少性があると判断する。次は模倣困難性だが、希少性の段落で提起した、国内・海外の環境変化に対応する能力（法律・景気変化)、年に数百トンの原材料を輸出する能力（海外流通能力)、それぞれにおいて一定的なネットワークと経験がないと模倣しにくく、両方同時的に行うと模倣困難性は更に高まる。故に福興実業㈱の輸出入能力と納期を守る能力は模倣困難である。最後に、組織の面において、福興実業㈱の組織について、輸出入能力と納期を守る能力に分けて説明する。まず輸出入能力の面においてだが、台湾本社ではなく、現地の情報をできるだけ早く手に入れるように、中国上海・深圳に営業拠点を持っている。中国の流通・顧客の需要・輸出入の手続きなど全て対応できる。そして納期を守る能力について、福興実業㈱は独自の倉庫を持つ。さらには毎年需要以上の在庫を持つという特殊な体制を取っているため、サプライヤーの生産が間に合わなくても、在庫から出荷する量を常に持っている。そのため、組織において競争優位性があると判断する。総合的に判断すると、福興実業㈱の輸出入能力と納期を守る能力は、持続的競争優位の一部だと判断する。

（4） SWOT 分析：

現時点で福興の強みや弱み、機会と脅威を分析し、現状を明らかにする分析である。まずは福興の強みについてだが、福興は創業から 66 年間安定した経営をしている。この長い時間で積み重ねた専門商社としてのブランド力は一つ目の強みである。台湾の化学系商材業界では、福興は最大の規模は持ってないが、業界からも、長期顧客からも高評価をもらい続けた。そして二つ

目はサプライチェーンとの長期関係だが、福興は第一次多角化以来、現在のメインサプライヤーと関係性を持ち、顧客側も今までの規模になるまで福興と一緒に成長した会社が多い。その中で、最も有名な会社は台湾の鴻海というIPHONEのOEM会社である。このような長期関係を持っていれば、福興の持続的経営に役に立つ。つまり福興の交渉力は弱いが、長年商売している信頼性があるため、今のようなサービスを続けて提供できれば、このまま安定で経営できる可能性が高いと考えられる。三つ目はサービス力である。プラスチック・顔料の卸売りがメインの事業だが、それ以外にも、福興は材料販売後のアフターサービスも提供している。例えば顧客の射出成型に関するトラブルの排除、材料を変更する時のコンサルタントなど、そして顧客が材料に関する実験が必要であれば、福興を通してポリプラスチックス社に実験依頼を出すことができる。このサービス力は福興が他社と差別化できる、重要な要素の一つである。最後は長年国際貿易している経験である。福興は創業から茶葉の輸出販売、そして多角化によるプラスチック・顔料などの輸出販売を長年操業していたので、輸出・輸入に関するノーハウはすでに福興のコアコンピタンスの一つとも言える。そして二代目・三代目社長の代で茶葉輸出を中止したが、中国市場に進出することにより、輸出のノーハウを流用し、経験を積み重ねた。競合他社と違い、例えば同じポリプラスチックス社のプラスチックを代理販売する他社は、ポリプラスチックス台湾が成立してからは、ポリプラスチックス台湾から仕入れ、台湾市場で販売しており、国際貿易に関する機能が不十分である。台湾の同業界でも、化学系商材を扱いながら輸出入能力を持っている会社は、非常に少ない。福興の国際貿易に関する経験は非常に希少性が高く、強みでもある。

次は福興の弱みについて、まず社風が古いことは一つの弱点である。歴史が長い会社に共通する弱点かもしれないが、新しい事項・文化を受け入れにくいこと、例えば現在（2021）でも、福興は自社のホームページを持ってない。そして作業の電子化について、近年少しずつ改善しているが、やはり時代の変化と比べては十分遅い現象が存在する。そして二番目の弱みは稼ぎ頭が少ないことである。多角化理論に基づけば、福興の多角化分類は主要事業型である、つまり総売上の70%から95%は、同一業界から生み出されており、これは将来業界変化に関する不確実性に対応する柔軟性が非常に欠如していると言え、リスクに対する柔軟性がなければ、福興の持続的経営にとって致命的な弱みとも言える。三番目の弱みはサプライヤーの交渉力が強いことである。5フォースの段落で述べたように、サプライヤーであるポリプラスチックス社は、非常に強い交渉力を持っている。それは利益に関する交渉力だけでなく、福興の在庫とどの顧客に売れて良いかなどにも、関わって来るケースが多い。この弱みがあれば、福興は自社の経営戦略が実行しにくいため、もし今後束縛されたくないのであれば、改善する必要がある。

次は外部のチャンス部分、まずは福興の商社としての属性、トレイディングカンパニーは製造業と違い、商材の変更は顧客があれば、いつでも変更できる。そしてコストもそこまでかける必要がない、つまり顧客の需要が分かれば何でも売っていい属性、これはリアルオプションの段落で述べた、これからの福興のリアルオプションと繋がっている。拡張オプションに関する多角化・新市場開拓、そして国際・経営環境の関する不確実性に係るスイッチングオプション、福興は商社という属性を持っていれば、いくつ不確実性に対する選択を常に持つ機会がある。そして成長している業界変化でも、仕入先と顧客の需要が分かれば参入できる。それが福興の最大の機会である。次は国内・海外で長年商売して、つながったネットワークによって国内海外の情報が取得しやすい。もし何か新しい商材と需要があれば、すぐに反応することが出来る。そして最近サプライヤーであるポリプラスチックス社からベトナム進出する計画に関する情報が流れてきている。もしこのようなネットワークを通じて偶発戦略のチャンスをちゃんと掴むことができれば、福興はこれから規模の拡大や利益率の回復も夢ではない。最後はグローバル化に関するチャンスである。近年反グローバル化が進んでいる様子だが、今まで累積した国際役割分担はそう簡単に変えられるものではない。例えばコストに関する差、国家間の政策による経営コスト、それらの差がある限り国際貿易は繁盛する。長年国際貿易を操業している福興にとって、非常に巨大なチャンスとも言える。

最後に脅威の部分、現状福興の経営に影響になる可能性が脅威は以下の 4 つである。まずは中国リスク（経済）、今の段階で福興の売上の割合は台湾 70％中国 30%、市場が高度集中な状態である。2021 年時点で中国の経済成長が鈍化し、中国国内でおける経済不況が発生した場合、福興の売上も大きく影響される可能性がある。そして中国は近年経済成長と共に、人件費が高騰、福興の顧客であるメーカーたちが、中国生産から離れる現象が存在している。市場全体が急激に縮小・衰退する可能性が小さいが、長期的に見ると、縮小する可能性が大きい。それに対して福興はどういう戦略決定をするのか、これから福興の未来に大きく影響を及ぼす。

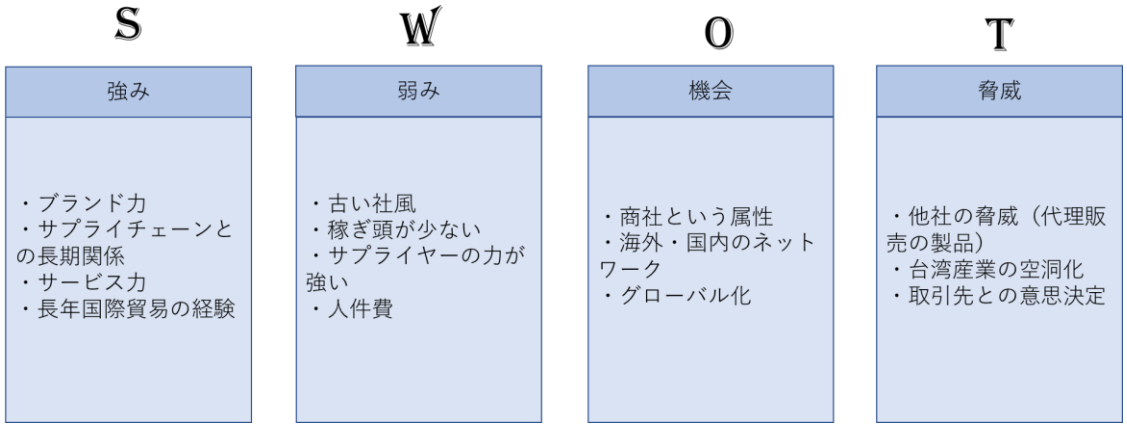
そして二番目も同じく中国リスクであるが、主に政策面のリスクである。福興に対して中国リスク（政策）は主に二つの面がある、まずは台湾・中国関係リスク、現時点で台湾と中国の関係が友好ではないことは明らかに分かる。それは与党・政府間が政治的立場・理念が異なることから生み出された矛盾である。この矛盾によって現時点で行った台湾の会社に関する政策・法律がより厳しくなる可能性がある。どれくらい厳しくなるのは、予想がつきにくいが、最低でも税金によるコストが上昇する事態が考えられる。そして

現時点で予想できる最大な政策リスクは、中台間で戦争となる事態である。現在台湾・中国間の関係が友好ではないと前段落でも説明したが、政治上の問題で、中国は台湾に武力行使し統一する政策は、現在も諦めていない。そして最近中国の戦闘機と爆撃機が訓練で台湾に接近した事件もある。福興の売上が台湾 70%で中国 30%であり、もしこのような最悪の事態が発生した場合、会社はともかく、自分自身も命の危険がある。そして台湾・中国間の関係以外にも、中国における政策リスクは、独裁のリスクがある。中国は中国共産党による一党独裁の政治体制で、政治家と地方官僚上の命令に従うことが絶対的だ。方向性・政策など、政治家の出世にかかる。だから政策を実行しすぎる可能性もある。最近発生した大規模停電の例から見ると、中国共産党、中国政府は、環境を重視する方針を実行したいため、二酸化炭素の排出量を減少すると地方政府に伝えた。それで地方政府が無理矢理二酸化炭素の排出を減少した結果、火力発電所の運転が停止になった。そのため中国全土が停電になり、工場が生産できなくなる、或は自ら発電設備を準備し、コストの無駄な上昇になるケースが多い。そしてオーストラリアと関係が悪化したため、オーストラリアから石炭の輸入を中止し、前段階で説明した停電が一時期さらに悪化した事件があった。もう一つの例は近年中国の不動産価額が高騰し、中国政府がバブル崩壊を防ぐため、銀行からの融資を制限している。その結果広州恒大集団をはじめ、不動産会社・建築業が債務違約する可能性が浮上した。巨大企業であるため、恒大集団が破綻したら、中国だけでなく、全世界に影響を及ぼすだろう。以上の二点の例から見ると、中国は政治体制が一党独裁から変更しない限り、このような政策リスクをこれらまだまだ現れる可能性が極めて高い。このことより、福興も、このようなリスクとその不確実性をもっと重視し、きちんと対応しなければならない。

　中国に関する外部リスクは以上であるが、次は台湾に関する外部リスクである。まずは産業転換による産業空洞化である。近年福興の顧客は中国から離れるだけでなく、台湾からも離れている。その原因は台湾の人件費は中国より、遥かに高いだからだ。このまま顧客が台湾から離れると、福興のトッププラインが減少する。福興にとって決して望ましくない現象である。しかしこの外部脅威が続いている。そして最近中国だけでなく台湾でも、停電が発生しており、今まで台湾のエネルギー政策から見ると、近い将来台湾の電力不足が予測できる。そのような状態が発生すると、製造業はもっと台湾から離れるだろう。これが福興に対しての台湾外部リスクである。そして米中対抗の激化、アメリカ近年中国との貿易戦が発生し、関税も上昇している状態である。もちろん中国も反撃を行い、対アメリカ製製品の関税を上げる。そうなると顧客である、中国メーカーのコストが上昇し、中国生産の価額優位がなくなる可能性が大きい。この影響を含めて考慮すると、中国にいる福興の顧客は、コスト上昇のため、東南アジアに移転する可能性がある。それは

福興の業務範囲外であり、福興の顧客が減少することとなる。

最後はサプライヤーの意思決定、5 フォースの段落で説明した通り、福興のサプライヤーの交渉力が高い。現時点において福興のサプライヤーについて、プラスチックはポリプラスチックス台湾、そして顔料及び関する商材は EVONIC というドイツのメーカーである。交渉力と代理販売する専門商社が多数存在しているため、いつか福興が持っている代理販売権を回収する可能性も無いとは言いにくい。



6－2：多角化する必要性

（1）福興の現状とその課題

フレームワークと戦略理論を基づいて福興の現状は明らかした。まとめると①5 フォースフレームワークで分析した、福興の対サプライヤー・対大手顧客の交渉力が低いことである。このため福興は今も安定して経営しているが、この交渉力の課題を解決しない限り、福興の利益率は、これからも続けて低下するだろう。そして②市場集中度が高すぎる現象、中国 30%と台湾 70%は SWOT で説明した中国リスクと台湾リスクが発生したら、福興が悪影響のなる可能性が極めて高い。このようなリスクを解決しないと、いつかすべてを失う可能性ある。これは福興にとっても自分にとっても最悪の事態であり、何としても避けるべきである。現在の福興検証結果は、福興の現在の経営状態は、持続的競争優位を持ち、利益率が低いが、黒字を出すことは問題ない。しかし、①と②の脅威を解決しない限り、持続的経営する目標は達成しにくい。

（2）課題の解決策（交渉力）

それではサプライヤー・大手顧客の交渉力を弱化したいのであれば、どうすればいいのか、その方法は二つある。まず規模を拡大することである。販売量も増やせる一定的な販売量になれば、規模の経済効果が発揮でき、対サプライヤーの交渉力が上昇する。そして規模の拡大により顧客数が増加し、対顧客交渉力も上昇する。二番目の方法は、範囲の経済効果を発揮することである。福興は商品ラインアップ（関連・非関連多角化）を拡大し、本業で

あるプラスチック・顔料販売と同等規模の別事業を持っていれば、新規サプライヤー・顧客の導入により、既存サプライヤー・大手顧客の交渉力を弱化できる。

そして、実行可能性について、福興既存事業を拡大する方法は三つある。アンゾフのマトリクスによる、市場浸透戦略・新製品開発戦略・新市場開拓戦略の、まずは市場浸透戦略の実行可能性が低い理由は、第一サプライヤーの生産量の限界が存在する。福興が販売量を増大したくても既存サプライヤーの生産量が増大しないと、福興の商材量も増加しづらい。そして仮にサプライヤーの生産量が増加しても、必ず福興への配分が増えるとは限らない。福興の既存サプライヤーは、多数の代理販売店が存在している以上、代理販売店間のバランスも変化しにくい。そして新製品開発戦略が実行しにくい理由として、福興は商社として代理販売権を操業しているが、歴史の経緯により、現在は新商品を自主開発する能力がないため、現状はサプライヤーが新製品を開発しない限り、福興は新製品開発戦略を実行することは不可能である。そして仮にサプライヤーが新製品開発に成功しても、福興の交渉力が変わらない可能性が高いので、新製品開発戦略も、現時点では福興の課題を解決できる対応策ではない。最後は新市場開拓戦略、既存の製品で新市場を開発する戦略だが、実行しにくい理由は二つある。一つは市場浸透戦略と同様にサプライヤーである、メーカーの生産量の問題、そして二つ目は福興が扱う商品の属性の問題である。福興が扱う商品は、エンジニアリングプラスチックと BtoB 向けの顔料である。それぞれの商材は、精密度と性能が高いため、使用できる領域は限られている。つまり新しい使用方法がない限り、新市場開拓戦略は実行しにくいのである、以上の理由から、福興が規模の拡大による交渉力の強化は、基本的に不可能か、長期でないと難しいと判断する。

次は範囲の経済性の方向、ここは関連業界による多角化と非関連多角化の二つに分ける。関連多角化だと、福興の所属している台湾化学系商材の業界は、新しいサプライヤーを見つけることは極めて困難である。その理由は、川上であるメーカー達は、大抵長年協力している専門商社商社が存在しているので、つまり福興の所属している業界では、メーカーの意思決定がない限り、業界マップと各社の勢力範囲を変えることは基本的に不可能である。非関連多角化の部分は、福興長年の商社として運営した、その歴史の中にも、非関連多角化した経験もある。適切な商材があれば、非関連多角化戦略の実行可能性が高い。

（3）課題の解決策（国際問題）

福興が直面する不確実性は、利益を縮小される交渉力以外、外部環境の不確実性である、市場集中度が高いため（台湾 70%中国 30%）、台湾と中国市場に何らかのリスクが発生したら、福興にとって経営危機に直結する可能性が高

く、最悪の場合、中国と台湾が戦争になると今まで積み重ねてきたすべてを失う。もちろん戦争になる可能性は極めて低いが、このようなリスクに対応できる能力は、現時点福興は持ってないため、最悪の事態を想定し、柔軟性を持つ戦略を実行すべきである。リアルオプション理論により、福興は現時点で実行できるオプションを持つ方が、リスク低減に有効である。具体的な実行策として、スイッチングオプションである、予備用の拠点を作るべきである。万が一台湾と中国に何かあるとしても、影響されにくい状態が望ましい。それは台湾と中国以外に、海外子会社を成立することである。つまり新地域開拓戦略こそ、台湾・中国リスクを唯一削減できる策である。そして実行可能性について、福興は創業時から今まで輸出入業務を創業しており、国際貿易に関する能力・ノーハウを持ち、コアコンピタンスの一つとして、福興の持続的競争優位を支えている。すなわち拡張オプションである国際戦略に相応しい商材さえ見つかれば、福興は新地域開拓戦略を実行する能力がある。

（4）課題の解決策の実行必要性

本章の現状に関する分析と課題に関する分析から、未来に関する提案を明らかにした。まず交渉力を強化しようとするなら、非関連多角化戦略が解決策である。そして国際リスクに関する対応策が新地域開拓戦略である。つまり福興の持続的経営と持続的競争優位を同時に求めるのであれば、新地域で非関連多角化することが、一番効率的で現状を改善する策である。そして福興の新地域非関連多角化戦略の実行必要性について、まず前段階で述べたように、福興の交渉力が弱いのは現状である。その影響により福興の利益率が下がり続けている。そしてずっと同じ業界において、この課題は改善する可能性が低く、むしろ悪化する可能性がある。福興の利益率がこのままでは、いずれビジネスさえできなくなる。そして台湾・中国問題は、近年米中対抗による中国の経済成長率の鈍化、政治体制の不安定、また台湾民進党政府の立場行為により、戦争リスクがいままでにない水準まで高まる。これらの理由で新地域多角化戦略の実行必要性を判断すると、実行必要性が必要である、福興のリアルオプションを持つように、できるだけ迅速に対応しなければいけない。

7：多角化戦略（ビジネスプラン＝仮説）の構築

前章で説明した通り、福興は現状の課題に対応し、リアルオプションを増やし、リスクを低減するため、多角化戦略を実行すべきと考える。

7－1 多角化戦略の前提

(1) 多角化実行策に関する選択（戦略的提携をするかしないか）

理論に基づいた分析として、前章にてアンゾフのマトリクスを使用し、多角化戦略が現状の課題に一番適切だという結論を出した。多角化の種類と多角化する方法も非関連多角化の方針に進む方向となった。そして具体的に福興の新地域多角化戦略構築について説明する。まずは第一の課題である、福興が自力で多角化するか或は誰かと戦略的提携を結び、力を合わせて多角化するという選択、福興自力で実行するとメリットとして、海外ビジネスのコントロール度、そしてパートナーがいないため、何でも自社で決めて、自由にやりたいビジネスをやれることである。デメリットとして、自力で多角化戦略をすると、リスクが分散できず、コストは全部自社で消化することになる。逆に戦略的提携で多角化戦略を展開すると、もちろんリスクが分散できるし、コストの低減にも役に立つ。そして全く関係がない業務に進出できるメリットもある。戦略的提携のデメリットとしては、まずは提携項目に関する支配度、パートナーがいるので、自由に経営方針と実施ができない。そして、もしパートナーとの関係が悪化したら、戦略的提携が中止され、長期的なリスクが若干ある。しかし福興の現状から見えると、コストの削減とリスクの分担は、魅力度が高く、そのため多角化戦略の実施は、戦略的提携形式で妥当だと判断する。

(2) 戦略的提携の形態

戦略的提携の形態は以下の三つがある。まずは業務提携、パートナーと資本関係を結ぶ、つまりお互いの株式を所有せず、独立組織を作ることもなく、単純に契約を通して、企業間の協力をつながることである。次は資本・業務提携である。資本・業務提携は、契約で結んだ協力関係を強化するため、一方がパートナーの所有権に投資すること、もしくは協力双方がお互いの所有権を投資することである。最後はジョイント・ベンチャー形式、提携パートナーと共同で投資して、独立組織を作ることである。そしてその組織の運営で得られた利益はパートナーと共同する形式である。福興にとってどの形式が一番現状の課題を改善できそうなのかについて、まず福興の新地域多角化戦略の目的は、リスク削減・リアルオプションの増加と交渉力の増強である。分けて説明するとリスク削減のために新地域を開拓し、そしてリアルオプションの増加と交渉力の増強のため多角化する。業務提携は契約を結び、協力するが、新地域開拓とリスク削減に対しては、台湾と中国だけであれば、大した効果が発生しないため、業務提携は今回採用しない。そして業

務・資本提携について、福興は非上場で家族企業である。福興の統治力を維持したいため、福興の自社株の所有権を他社に持たせる予定はない。逆に今回のパートナーにも自社株を売るつもりもない。そして今回福興が実行予定の多角化戦略は非関連多角化で本業とリンクが所有しないため、業務・資本提携方式を取る意味がない。最後はジョイント・ベンチャー形態である。今回の福興実行策から見ると、海外でジョイント・ベンチャーを成立し、現在福興が操業するものと異なる業務を運営することは、交渉力強化・リアルオプション増加とリスク分散に一番効果的だと判断した。よって、本論文での多角化戦略の構築は、戦略的提携でジョイント・ベンチャー形式をベースにして、展開する予定である。

7－2 事業ドメイン

（1） どのような事業がいいのか

福興の多角化戦略については、すでに福興の歴史上は何度も実行した経験がある。その中に多角化の成功例も失敗例もある。なので、成功例と失敗例で学んだ経験を活かして、今回の多角化戦略構築に適合性が高い業種を挙げる予定である。まずは成功例として、プラスチック販売を導入する多角化である。偶発戦略だが、確実な成功を手に入れた。その成功要因として、まず市場の需要を調査したこと、商社である双日は、戦後台湾のプラスチックに関する需要について調査し、その結論は台湾のプラスチック需要は大幅に成長する可能性が高く、事実上でもその後福興はプラスチック需要成長と共に規模を拡大した。そして二番目の成功要因は、プラスチック卸売りは、あの時点ですでに海外市場で成熟していたので、海外ですでに成熟していて国の経済発展と共に需要が増える業界であれば、成功する確率は高いと言えるのだろう。最後はプラスチック販売に投資した初期コスト、自力で生産しないので、初期コストが低く、もし失敗したとしても、在庫を速やかに処理して現金化すれば、福興のあの頃の本業である茶葉輸出ビジネスに影響は及ばず、リスクが低い多角化戦略である。そして失敗例はハンドソープの多角化の例である。まずは市場調査が甘かった点、中国に関する事前調査が不完全であるため、需要に関する予測は不完全だった。この原因により、中国市場の需要を過大評価し、作った商品がそこまで売れず多角化が失敗した。そして二番目は、前期過大投資をしたことである。市場調査が不完全である状態で、工場を建てることは、その後失敗の損失に直結する。反省として、中国に進出する時点で、まず台湾から仕入れ、中国で試して販売して、販売量が予定目標に達成すれば、工場を建てる計画を実施する方が、リスクが低い。この二つの例から考えて市場調査の重要性と初期投資及びリスク調査が、福興の多角化の歴史から学んだ経験である。過去の多角化の経験と福興の現状から見ると、今回の多角化戦略構築について、以下の条件が達成できれば、多角化戦略の成功率が高くなると推定する。まず市場と需要調査をできるだ

け精度多角化すること、福興過去多角化の成功例でも失敗例でも市場に関する調査に大きく影響されたことを検証した。そして二番目の要素として、今回の多角化戦略構築は、初期コストをコントロールすることである。福興歴史上多角化の成功要因でもあるが、現状を合わせて、リスク削減の原因でもある、福興今まで戦略選択の失敗は大部分リスク評価に力を入れてなかったことと直結する。そして今度の新地域非関連多角化の新地域と非関連多角化の要素を取り入れて、以下の 5 つの要素が明確になった。まず台湾・中国以外の地域で操業すること、そして福興現在の業界である、プラスチック・顔料販売とリンクがない業種、三つ目はきちんとした市場調査による、確実に存在している需要と市場、最後は低い初期投資により、失敗するリスクと損失をコントロールすることである。そして福興現状の課題を改善するため、海外から輸入する業種或は海外に輸出ビジネスが望ましいこと、以上 5 つの条件をベースとして新事業の業種を選択する予定である。

(2)具体的な選択肢

現時点において福興の非関連多角化に関するアイデアは三つある。まずは台湾のエアガンショップ（KIC）と共同出資して、日本で海外拠点を展開する計画である。そして日本の飲食店に加盟して海外で経営する計画、最後は福興の最初の本業のように台湾から商材を仕入れ、海外に輸出する計画である。

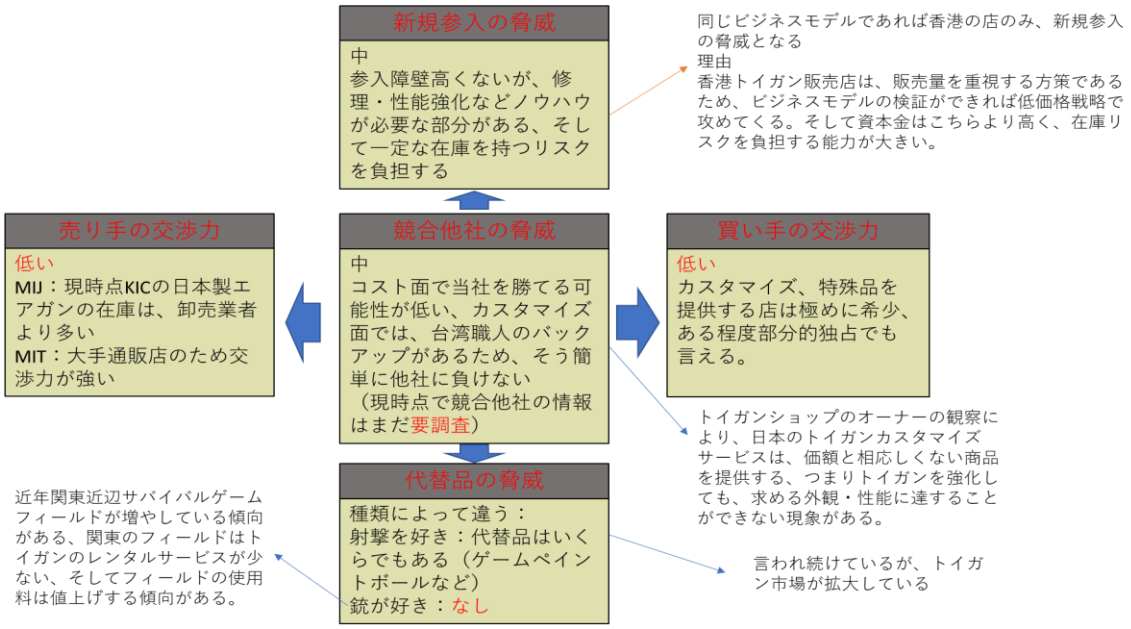
①エアガンショップ案

台湾最大のエアガンショップである KIC から、提案された計画である。KIC がこの提案を出した理由は、KIC の経営陣は自社市場集中度が高すぎると判断し、政策リスクの回避と国際戦略を調整するため、福興に戦略的提携を提案した。KIC の背景とビジネスモデルから説明すると、KIC は台湾のエアガンショップである。主な業務はエアガン及びパーツの国内・海外販売、そして修理とカスタマイズサービス、そして本物の拳銃・ライフルに関する用品も販売している（合法範囲のパーツ）。主な客層はハイエンド客層から一般客層まで、顧客の属性として、良いサービスと商品であれば予算は無上限の客が多く、特にカスタマイズサービスは同業他社と差別化できる要素である。

① エアガン業界の魅力度分析

福興はエアガンに参入するかどうかについて、5 フォース分析を使用しエアガン業界の魅力度を評価した。まず売り手の交渉力、KIC のサプライヤーは主に台湾のエアガンメーカーと日本のエアガンメーカーである。まず台湾のエアガンメーカーの交渉力の部分だが、現時点で台湾のエアガンメーカー対 KIC の交渉力は低い。その理由は、KIC は台湾市場及び世界市場において販売量はトップクラスであるため、KIC の代替性は極めて低い。よって、売り手は値段上の交渉力は低いと判断する。そして日本のエアガンメーカーの場合、現時点で KIC を保有している在庫と仕入量は、日本本土のエアガン卸売り業者と比べても多い状況であるため、日本のエアガンメーカー対 KIC の交

涉力は低い。トータル的に主なサプライヤー対KICの交渉力が低いのは現状である。そして買い手の交渉力について、前段階で説明した通り、KICの買い手である顧客は、サービスが良ければ値段は気にしない客が多いため、そしてKIC自体のポジションは高級店であるため、特殊品とカスタマイズサービスについて代替品は探しにくい。これら二つの理由より、買い手の交渉力は低いと判断する。三番目は新規参入の脅威、エアガン販売業界に参入する前期投資は、そこまで高額の資金が必要ではないか、エアガンに関する知識ノーハウ、そして在庫管理能力と修理を所有しないと、良いサービスが提供できない。良いサービスが提供できない場合、リピーター率が減少する、それはエアガンショップのビジネスモデルに直接影響する。同じビジネスモデルであれば香港の店のみ、新規参入の脅威となる、香港トイガン販売店は、販売量を重視する方策であるため、ビジネスモデルの検証ができれば低価格戦略で攻めてくる。そして資本金はこちらより高く、在庫リスクを負担する能力が大きい。KICにとって新規参入の脅威は中度だと判断する。そして代替品の脅威の部分、エアガン・サバイバルゲーム業界に関する代替品は種類によって、以下の二つに分類することができる。まず消費者は射撃が好きな場合、消費者が射撃を望む状況であれば、代替品は沢山ある。VRゲーム・テレビゲームを含めて、射撃を体験できる商品・サービスは多数存在しているため、代替品の脅威が高い。そして消費者は銃が好きな場合、日本・台湾では、実銃の販売保有は違法であるため、代替品の脅威が完全にない。トータル的に考えて代替品は一見多いと見えるが、エアガン・サバイバルゲーム市場は毎年成長しているため、総合的に代替品の脅威は低いと判断する。最後日本進出による競合他社の脅威、コスト面でKICが台湾のメーカーから商品を直接に仕入れるため、日本のエアガン卸売り業者を通さず、日本の競合他社はコスト面でKICに勝てる可能性が低い。カスタマイズ面では、台湾職人のバックアップがあるため、そう簡単に他社に負けない。そして市場調査による結果、日本のトイガンカスタマイズサービスは、価額と相応しくない商品を提供する。つまりトイガンを強化しても、求める外観・性能に達することができない現象があるため、総合的に判断すると競合他社の脅威が低い。5フォースを使用して分析した結果、売り手の脅威が低い、買い手の脅威が低い、新規参入の脅威が中度、代替品の脅威は低い。そして競合他社の脅威が低い。そのため福興として、KICと協力して日本エアガン市場に進出する魅力度が高いと判断する。



（5 フォース分析日本エアガン市場）

② 日本のラーメン屋の海外経営権を持って台湾で販売する案

エアガンショップ案と違って、案②は福興側が考えた多角化の提案である。今まで関わってなかった飲食業界に進出する提案である。日本のラーメンブランドを台湾に導入するため、台湾の外食市場の関する 5 フォース分析を行う。まずは売り手の交渉力、この部分は福興が代理販売する予定なので、台湾における販売などはすべて福興がコントロールし、加盟代など定期的に日本のラーメンブランドにお金を払いさえすれば問題なく、売り手の交渉力は低いと判断する。そして買い手の交渉力、台湾外食市場は競争が激しいため、同質性が高い商品が多数存在している。余程台湾にない味を提供しないと、買い手に対する交渉力は上がらない。このことより、台湾飲食業界の買い手の脅威は非常に高い。新規参入の脅威は多数存在している。まずは日本のラーメンの台湾直営店舗、日本と変わらない味を提供する、そしてラーメンに関するノーハウが把握しているため脅威は強い。次は台湾本土の飲食グループによる日本ブランド代理販売、福興と比べて、飲食業のプロ達が経営・管理しているため脅威は強い。以上の二つ以外には、飲食業における参入障壁はほぼないため、その気があれば、誰でも参入できる状態である。よって、トータル的に判断すると、新規参入の脅威は非常に高い。次は代替品の脅威である。台湾の飲食市場調査では、台湾料理・日本料理アメリカ料理など多彩多様な料理店が存在している。しかも低価格で美味しい料理を提供している店も多数存在する。この点だけでなく日本系ラーメンも直営店・代理店含めて、ラーメンだけでも代替品が多い。これらのことより、台湾飲食市場の代替品の脅威も非常に高い。最後は競合他社の脅威、台湾人は日本の食べ物に対して、非常に受け入れるため、近年台湾でラーメン屋の数量は急

激に増えており、競争はかなり激しい。そして前段階で説明したように、日本料理以外にも、飲食店が非常に多いため、競合他社の脅威は非常に強い。台湾飲食業界の５フォース分析を行った結果、売り手の交渉力以外、他の脅威は全て高いか非常に高い現状を明確にした。よって、台湾の飲食業界に進出する魅力度は相当に低い。そして５フォースと違う角度から考えると、今回福興における多角化は、新地域非関連多角化であるため、日本から料理を仕入れ、台湾で販売することは、リスク分散のため新地域進出するができなくなり、福興の全社戦略から見ても、この提案の魅力とメリットが少ないとしか言えない。

③ 日本・その他の外国から商材を探して台湾での販売

福興の多角化戦略実行案その三、日本・その他の外国から商材を探して台湾で販売する提案である。福興のコアコンピタンスから考えて、輸入・輸出ビジネスは創業時から今まで操業して、輸出入に関するノーハウ・知識及び関する能力とネットワークはすべて揃っており、そして福興の倉庫・輸送手段も利用できる。輸入ビジネスのため、きちんと在庫と仕入量を管理できれば、リスクとコストの最小化もできる。福興の多角化の実行策として、福興の現存パフォーマンスを最も利用できる提案である。さらに福興現状の利益減少である原因の一つ、為替損失も輸入を通して減少できる、一石多鳥の実行提案であるが、実行するキーポイントである商材が探しにくい。具体的に説明すると、台湾日本間の貿易は非常に成熟している、ほぼすべての日本製品が台湾で買えるのが現状である、そして具体的な商材がない限り、市場調査・戦略分析が実行できない、つまり商材を探す作業は時間が必要である。現時点福興が求めるポイントとして、素早くリアルオプションを持ち、リスクの分散と利益率の上昇が求めている、長い時間が必要な戦略決定は、長期間戦略として、将来のリアルオプションに入れられるが、現時点では福興の戦略には適切ではないと判断する。

（3）KIC 案に至るまでの説明

具体的に実行案を分析して、現状を明らかにした結果、KIC と協力して日本エアガン市場に進出する案が、現時点の福興の戦略構築に一番効果があることより、KIC 案を選択する。そして具体的に誰に何をどうやって提供するについては本段落で説明する。

まず誰に商品を提供するから始め、今回福興と KIC の一致する目標として、自社市場が高度集中して、リスクに対する柔軟性の不足の課題を解決したいため、台湾以外の地域に進出することが決まり、具体的な地域選定は日本となる。日本を選択する理由は、第一エアガン・トイガン・サバイバルゲームが合法であるのに対し、エアガンの商品属性は、中国・東南アジアでは違法であるため、まずは合法性で進出地域を選定する。第二は市場の規模、2019 年のデータにより、日本のエアガン・サバイバルゲーム市場の市場規模

は約 180 億日本円で、毎年 2 から 3%の速度で成長している。日本の市場規模は台湾の約 4 倍、これが日本に進出する理由の一つである。そして今回福興の多角化戦略において日本に進出する理由の二つ目は、顧客の収入である、日本人の年収中央値は台湾人年収中央値の 3 倍、すなわち台湾と同等の値段で商品を提供する際、日本消費者はやすく感じる。このことより、商品定価に余裕が生じる。もちろんコストリーダーシップからの余裕もあるが、日本に進出すると、福興でも KIC でも利益率の上昇は確実にできる。最後は日本市場の弱点と KIC の強みを明確化できることが挙げられる。前段階では、日本市場の既存業者は提供している商品・サービスは価額より低い点がある。これにより KIC が日本で競争優位があることが判断できることが、日本に進出する原因となる。

二番目は何を提供するか、である。KIC は長年エアガンの輸出・輸入ビジネスを操業し、経験・ノーハウ・修理・カスタマイズサービスなどの能力も所有する。そのため、第一段階は日本市場で台湾製のエアガンとパーツを EC で提供することから始まり、会社の運営が安定できたら実店舗を出店し、修理・カスタマイズサービスを提供する予定である。

最後はどのような方法でサービスを提供するかに関して、最初の段階では、コストとリスクを最大限に減少するため、日本で日本語のホームページを設立し、そして日本から注文を受けたら、台湾から発送する形式でサービスを提供する予定である。この方法に関するコスト削減は、まず台湾の在庫・倉庫を共通できることである。KIC にとっては輸出目的地が増えることだけであり、人件費も最大限削減することができる。日本在住の現地社員は福興から派遣し、基本的に一人で会社を管理運営する。最初の段階では、日本で実際の業務はメールの発信と顧客との連絡しかない。こうすれば福興でも KIC でも日本の高額の人件費を削減できる。そして店舗がないため、賃料に関するコストも大幅に削減することができる、このようなコスト削減策を使用しコストリーダーシップ戦略にも実行しやすくなる。

(4) 本当に利益が出せるのか

KIC 案に決まり基本的なビジネスモデルと運営方法の設計が終わった以上、実行可能性について分析しなければならない、本論文は SWOT・PESTEL・VRIO 分析を使って、KIC 案の成功要因を分析する。

① SWOT 分析

現時点で KIC エアガンショップと日本競争相手とを比較して SWOT 分析を行う。まず強みの部分として以下の数点が挙げられる。エアガン輸出入に関する能力・修理及びカスタマイズサービス・在庫管理能力・仕入れスピートと交渉力・商品ラインアップの広さ・ホームページの利便性・低い人事・業務コスト、これらの強みは KIC 内部の競争力の源泉である。そして日本市場において、最も重要な強みは以下の三つ、エアガン輸出入に関する能力・修理

及びカスタマイズサービス・仕入れスピートと交渉力である。まずエアガン輸出入に関する能力について、エアガンは国により、法律が完全に異なるケースは沢山ある。例えば射出物の種類・射出速度・銃身の材料やパワーの種類など、各国に関する知識がなければ、エアガンという商材の属性で法律違反の可能性が高いため、不可欠な能力である。日本の競合他社と比べて、日本のエアガンショップの仕入は卸売りから仕入れるため、直接輸入作業をする能力が低い。そして修理とカスタマイズ能力について、前段階にも述べたように、価額と相当なサービスを提供する店が少ない。最後は商材の仕入スピード及び対サプライヤー交渉力の部分、エアガンは車と同じで、使用方法によっては、故障などトラブルが発生する。もちろん交換するパーツがなければ、基本的に修復が不可能である。この点についてKICは台湾メーカーから直接仕入れるため、交換できる部品の調達速度は日本のエアガンショップと比べて非常に速い。日本では一般的に海外製エアガンのパーツは注文から到達するまで1ヶ月程かかるが、KICの場合1週間以内に圧縮することができる、そして交渉力でも、KICは直接にメーカーである工場とやり取りしているため、日本のエアガンショップと比べて価額に対する交渉力が高い。これはKICのコストリーダーシップに直接に影響する。
次は弱みの部分、KICが日本競合他社と比べて、弱い部分は最初の信頼性である。外国会社であるため、サービスと商品を提供するまで、ショップを選べる段階では、KICの信頼性が低い。日本人の民族性から見ると、いきなり外国ショップから物を購入することは極めて難しいのは、今までKICの経営から得られた経験である。しかしこの対応策は準備しており、影響を最小化することができるだろう。
そして外部環境に関する機会と脅威について、まずは機会の部分、コロナの影響によるオンラインショッピング増加と低欲望社会による、趣味主導型消費傾向が増加し、第一のコロナによるオンラインショッピングの増加は、KIC進出案における最初段階、つまりECで日本市場を打開する現状と一致し、時間的にも丁度コロナにより日本人がオンラインショッピングの便利性を感じて商品習慣を変える時期だと推測する。これがKIC日本進出案に対する第一の機会である。そして第二の機会は低欲望社会による趣味主導型商品の増加、調査によると日本のオタク市場は連年成長している。少子化と共に日本人の消費は、結婚・社交などの人間関係から、ゲーム・フィギュア・モデルなど趣味に関する部分に移転する傾向がある。今回多角化のKIC案は、趣味系商材であるため、これからも日本人の消費傾向に恵まれる可能性が高い。
そして外部環境に関する脅威の部分、まず為替リスクは避けられない。台湾から台湾製製品を日本に輸出するビジネスであるため、台湾ドルが高いと、福興・KICの販売価額とコストが上昇し、単純に短期間だけであれば、耐えうるが、もし台湾ドル高が長期化となると、現時点で持っているコストリー

ダーシップの優位性が減少し、利益率も大幅に下がる。二番目の外部脅威は、オリンピック・コロナによる日本経済の不況、機会の部分で述べたように、日本人の消費傾向が変わり、趣味主導型に転換しているが、もしコロナによる不況が長期化したら、今回の多角化のターゲットとしている日本人は、趣味に関する部分に余裕がなくなる可能性もある。これについては非常に注意すべきところである。

	S	W
内部	1:エアガン輸出入に関する能力 2:修理及びカスタマイズサービス 3:在庫管理能力 4:仕入れスピートと交渉力 5:商品ラインアップの広さ 6:ホームページの利便性 7:低い人事・業務コスト	1:非日本籍(対政府・銀行) 2:日本語対応能力(対顧客) >>>信頼性問題 3:社員探し問題
外部	O	T
	1:コロナの影響によるオンライン ショッピング増加 2:低欲望社会による、興味主導型消費傾向 3:ポジションが似ている商店は、近年経営状況はそこまでよくはない	1:為替リスク 2:日本籍会社と全部敵対関係になる可能性 3:オリンピックによる経済的衰退

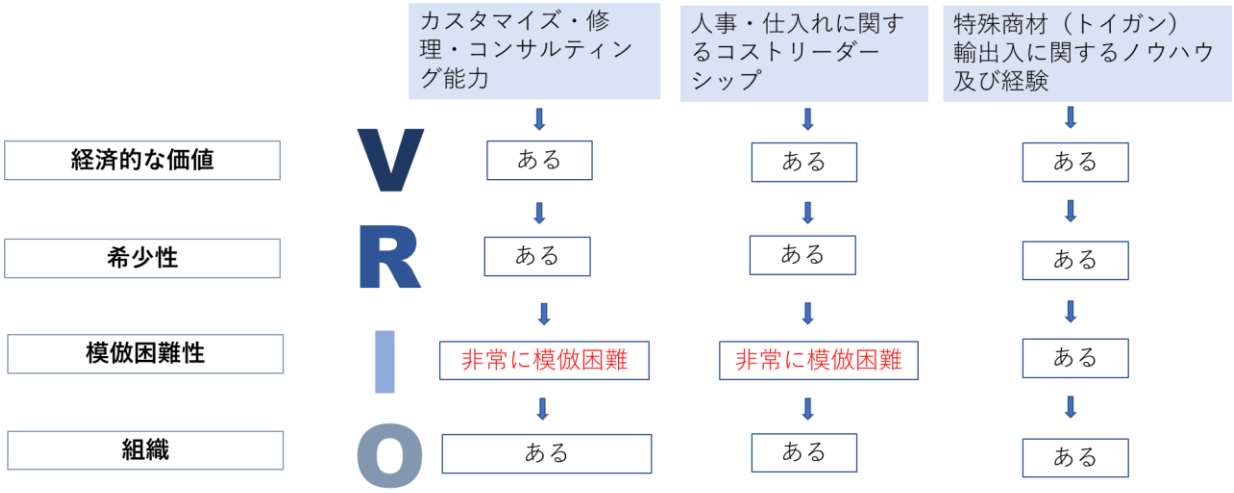
日本に拠点があると、中小メーカーとの交渉チャンスが作れる

現在海外メーカーの商品売っているが、メーカーと直接の繋がりがない、そして独占販売権は所有しない

② VRIO 分析

福興多角化の KIC 案の強みは SWOT 分析を通して明確にした。次は強みの競争力について RBV 理論をベースにして、VRIO 分析を使って分析する。まずは KIC のカスタムサービス・修理及びエアガンに関するコンサルティング能力についてである。経済的な価値がある、その理由エアガンのパーツは消耗品であり、作動を保障できないと、楽しさの半分が減少する。そしてカスタムサービスは、顧客の個性を表すサービスであり、違う塗装・パーツで顧客の満足度を高める、最後はエアガンに関するコンサルティング能力について、ベースのエアガンを購入し、性能を向上させ、塗装を変化させるなど顧客と話し合う作業は間違いなく満足され、経済的にも価値がある。次は希少性について、前段落でも説明した通り、日本のエアガン市場では、値段と相当するカスタムサービスはほぼ存在しないため、希少性がある。次は模倣困難性だが、エアガンのカスタムサービス・修理は非常に模倣困難である。その理由はまず修理・カスタマイズサービスを提供できる人材が少なく、エアガンは電池を動力とする EBB とガスを動力とする GBB の二種類がある。そしてメーカーとブランドにより違うシステムを使うことが普遍的な現象である。ほぼすべてのブラントのシステムに関して、修理・カスタマイズできる職人は希少であり、育成しにくい。そしてエアガンの外観のカスタマイズサービスも同様、金属の化学変化による色変更、塗装による色変更、どちらとも専門性が高く、コストをかけないと育成できないので、模倣困難性は非常に高い

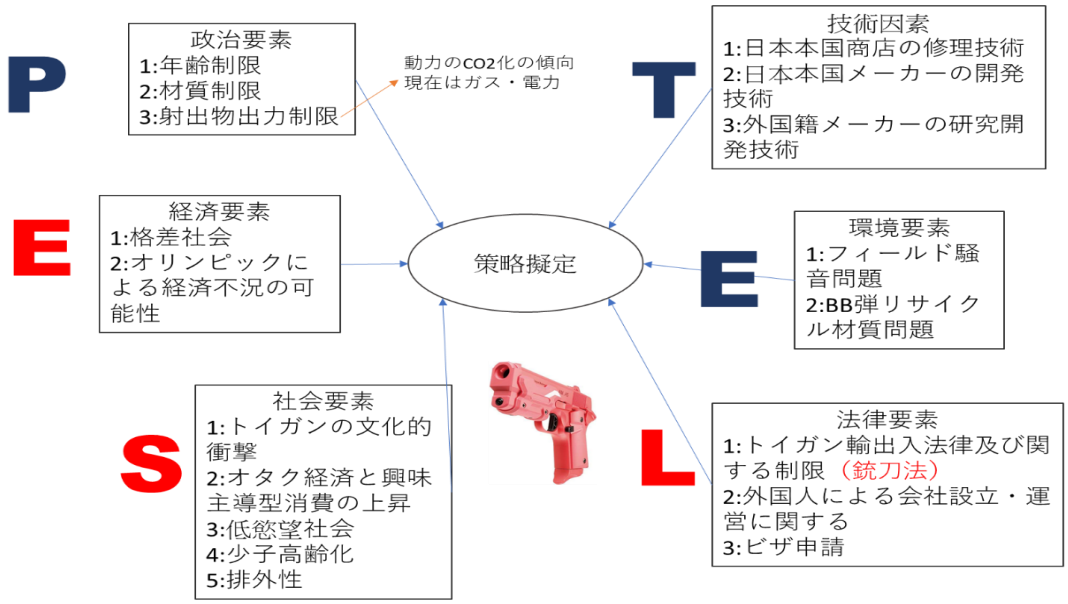
と判断する。最後は組織に関する評価だが、KIC は現段階で修理・カスタマイズサービスに関して、非常に熟練で操業している。エアガン職人、金属加工工場とのネットワーク、そしてサポート体制は全て整っている。順番に VRIO 分析をした結果、KIC における修理・カスタマイズサービスは、日本市場でも通用する持続的競争優位の源泉だと判断する。次は第二の強みである、コストリーダーシップ、KIC 案は日本市場に参入しても利益が生じる最も重要な強みとでも言えるだろう。まずは経済的な価値、コストリーダーシップを持てば低価格戦略を実行する余裕を持ち、利益率が高まる定価もできるので、経済的な価値がある、そして希少性も、コストリーダーシップは一般的市場全体が持つ能力ではない。もしコストリーダーシップに関する機密が普及化すれば、コストリーダーシップといえなくなる。だから希少性がある。そして模倣困難性、KIC 案のコストリーダーシップは、メーカーとのネットワーク、台湾のやすい人件費、そして最初の投資戦略から生まれた競争優位性である、人件費だけでも模倣しにくいと判断する。仮に競合他社にばれでも、模倣されないくらい、模倣困難性は非常に困難だと言える。最後は、模倣困難性の部分で説明したように、KIC 案のコストリーダーシップは組織による存在だから成立しているため、組織に関する評価はある。コストリーダーシップも福興・KIC の日本進出に関して、非常に重要な持続的競争優位の源泉である。最後は特殊商材である。エアガン及びパーツの輸出輸入経験とノーハウ、現時点から見ると、コストリーダーシップを把握している状態では、福興・KIC 台湾両方の利益率を高めることができる。そして業務の拡大、リアルオプションの増加に直接影響するので経済的な価値はある。そして希少性は SWOT の段落も説明した通り、エアガンの小売店は、一般的卸売りから仕入れるため、輸出輸入能力がない。KIC は BtoC ビジネスとしてエアガンの輸出輸入能力があるのは、希少なケースである。模倣困難性について、まず各国の法律に関する商品調整が重要であるため、エアガンの修理・形式変更ができないと基本的に難しい。職人が少なく、各国の法律に研究する外国語能力も必要となる。加えて仮に法律に違反した場合に関する処置の経験から、かなりの時間と大量の業務を行わないと、模倣は困難である。組織の部分について、KIC はすでに 20 年近くエアガン輸出輸入を操業していたため、輸出輸入業務に相応しい組織も整えている。よって、エアガンに関する輸出輸入能力も KIC の持続的競争優位と繋がっていると判断する。



（KIC に関する VRIO 分析）

SWOT 分析で出た KIC の強みは、全部持続的競争優位性を持ち、日本の競合他社と比べても決して負けない。このことより、福興は VRIO 分析を通して KIC と協力して日本市場に参入することについて、楽観的に考え、利益を生み出すことも期待できると判断する。

③ PESTEL 分析



福興多角化戦略、KIC 案について、参入する目的地日本に関する分析も不可欠である。本段落は PESTEL により設定した策略について説明する。まず政治要素に関するポイントは、年齢制限・材質制限・射出物と出力制限、年齢制限について台湾日本両国は同じく 18 歳以上であり、この部分は台湾と同じ標準で販売できる。そして材質制限に関しては台湾と異なり、日本エアガンに関する材質制限は、拳銃について銃身の材料は、全部金属であれば違法とな

る。そして鋼鉄など強度が強い金属で銃身を作ることは禁止されてないが、暗黙のルールとして、使用できない、最後の射出物は台湾と同じく、金属射出物は違法、そして出力制限は 8 ㎏以上の動力と、射出速度 90 ㎧以上が銃刀法違反となる。現時点では、KIC はすでに日本に輸出しているため、これらに関する知識は把握していると判断する。
経済要素は日本国家としての経済と顧客の個人に分けている。日本経済は近年中国のように急激に成長していないが、安定性は抜群である。先進国として経済大幅に衰退する可能性は小さい。唯一不確実性があるとすれば、コロナとオリンピックによる経済不況である。それに関しては福興に対してそもそも日本での投資が少なく、また、本業があるため、短期間の赤字になっても、運営を維持することはできる。そして個人的な状態になると、確かに近年日本の格差社会が拡大しているとは言え、客層と会社の戦略ポジションを設定すれば問題はない。KIC は台湾で高級エアガンショップとして操業しているので、ポジション設定は KIC 台湾のままで、格差社会に関する不確実性を解決できる。
エアガンビジネスの重要な環境分析は、次の社会要素の評価である。その中に 5 つのキーワードがある。エアガンの文化的衝撃・オタク経済と興味主導型消費の上昇・低欲望社会・少子高齢化・排外性がある、エアガン・トイガンに関する文化的衝撃は、商材と特殊性によるものである。おもちゃ・趣味に関するモデルの属性もあるが、形状は実銃と大差ないため、詳しくない人から見ると、恐怖を感じることもある。近年サバイバルゲームの成長による社会的感覚は少しずつ上昇しているが、恐れているケースもまだまだ多い。ビジネスの面では、銃刀法合法の範囲内で販売・遊戯は全く問題ないが、少し不確実性があると判断する。そしてオタク経済と興味主導型消費の上昇は、前段落で説明したように、日本オタク市場（エアガン・サバイバルゲーム含め）の拡大は興味主導型消費の上昇は確実に発生している。報道の調査によると 2035 年全日本のオタク人数は人口の 4 分の 1 になる。市場のトップラインはまだ上昇の余地があると衰退する。次は大前研一さんが提起した低欲望社会に関して、若者は貧富の差と低収入により、交際の欲望・家・車から服まで買う欲望が低下し、日本国内の消費が減少する現象である。確かに不動産など高額な消費は減少しているが、日本オタク市場の拡張と合わせて考えれば、家・車から服まで買う欲望が興味主導型消費に移転するという結論が得られる。つまり低欲望社会で日本人は、自分を満足する傾向になり、福興・KIC の立場から見ると、これからの販売量は楽観的に推測できる現象である。少子高齢化について、前段落の低欲望社会は楽観的に市場を推測する原因となるが、少子高齢化は不確実性の要素である。日本の人口が減ると、もちろん消費も減少し、長期的に見ると、市場が衰退する可能性もある。しかし福興の立場から見ると、KIC 案でエアガンを販売することは、所

詮リアルオプションの一部に過ぎない。エアガン市場が衰退しても、日本全体市場が衰退しても、長期で見ると福興多角化戦略の機能にそこまでの影響は至らない。よって、現時点では心配性がないと判断する。最後に、最も福興・KIC の策略に影響する要素は、日本社会の排外性である。今まで日本で 10 年ほど生活して観察した結果だが、日本人は大半、外国人を信頼しにくい傾向がある。具体的な例をすると、マンションを賃貸する時、外国人に対しては貸さないケースが多い。どれだけ日本語ができても、滞在歴が長くても、国籍が日本でないと信頼を得るのが困難だ。ビジネスを行う角度から見ると、今回の KIC 案も、日本の消費者から国内に拠点がない会社から商品を購入する際の不安を減少したいからである。そして実際に日本に拠点を設置し、日本市場に本気で参入するのは、KIC が福興と協力を結んだ理由である。このことより、策略の調整として、日本人社員が必ず必要である。排外性を削減し、信頼性を高めるため、日本人雇用の時期と人数は、これから調整する必要がある。

技術要素について、1:日本本国商店の修理技術 2:日本本国メーカーの開発技術 3:外国籍メーカーの研究開発技術の 3 つが挙げられる。まず日本本国商店の修理技術に関して、KIC が従業者の視点で観察すると、日本本国商店、つまり日本市場の競合他社の修理技術は KIC と比べて劣る傾向がある、つまりこの要素は、これからの KIC 案の戦略構築に大きな影響がない。次は日本籍メーカーの開発技術について、現時点では日本メーカーの開発技術は、先発優位がほぼなくなり、TOKYO マルイ社が現時点で唯一技術を開発している日本エアガンメーカーである。福興多角化戦略の KIC 案は、台湾から台湾製の製品を日本に輸出するビジネスモデルで、TOKYO マルイ社の開発能力は、自社商品と競争になる可能性が高いが、戦略調整として、もし優れた商品があれば、仕入して販売する操作もできる。福興はともかく、KIC は台湾で最も TOKYO マルイ社の商品の在庫を所有し、そして売上高が高いショップであるため、実行可能性が高い。よって、不確実性は低い。最後は台湾エアガンメーカーの技術要素である。近年台湾製エアガン割合は全世界の 60%を占めており、技術もどんどん成長しているため、福興・KIC にとっては楽観的な要素である。

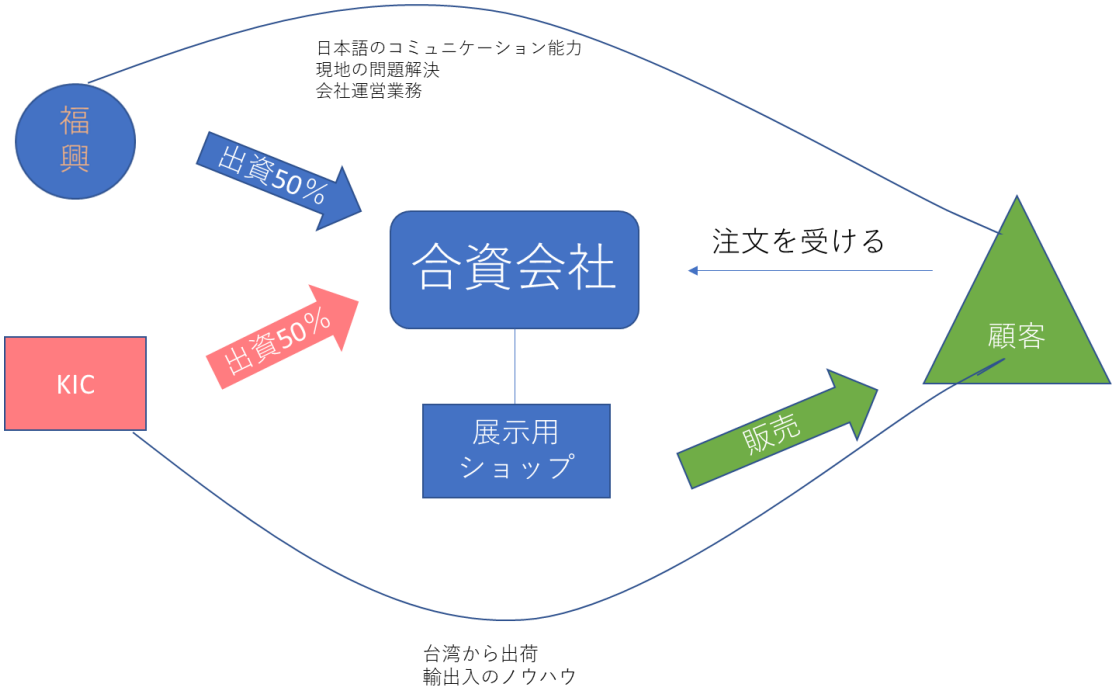
環境要素について、環境にやさしいエアガンの遊び方が求められる。近年リサイクルできる BB 弾だとか、フレイフィールドの騒音問題も議題となる。しかし室内フィールドが増加することにより、これらの問題は解決している。そしてリサイクルできる環境にやさしい BB 弾は、KIC が扱う商品の一種であるため、問題にならない。

最後は法律要素である、法律要素に関して、1:トイガン輸出入法律及び関する制限（銃刀法）2:外国人による会社設立・運営に関する 3:ビザ申請である、トイガン輸出入法律及び関する制限（銃刀法）について、現行法律より

厳しくなる可能の二つ要素がある。まず現行法律は、KIC はすでに日本に輸出しているため、問題は大きくはない。そして法律が厳しくなる可能性はあるが、そこまで可能性が大きくはないため、不確実性に入れていると判断するが、短期的に影響は小さいと考えられる。そして外国人が会社を経営する法律に関して、現時点では、行政書士と弁護士の先生に相談した結果、国籍問わず、会社経営に関する法律は同じである。最後は経営ビザに関する要素である、これは今回の多角化戦略のキーポイントとも言える。ビザの申請が取れないと計画の実行はできない。そして多角化に関するリアルオプションとリスク削減も全て無となる。時間点で説明すると、会社成立後ビザの申請が始まるが、前倒しで準備する必要がある。
PESTEL 分析を行う結果、日本市場の重要なポイントとして排外性・経済要素、そして法律面の不確実性を克服できれば、エアガンビジネスに親切な環境である結論が出た。もちろん不確実性があるが、現段階の分析で、課題を解決する能力が持っているため、日本市場は今回の新地域非関連多角化戦略の適切な地域だと判断する。

7－3：ビジネスモデルと会社形態の選択

（1）　ビジネスモデル



（福興多角化戦略ビジネスモデルのイメージ）

今回の福興の新地域非関連多角化戦略である、KIC 案のビジネスモデルの設計は、KIC から出た提案、日本に進出する方法について、福興とパートナーである KIC（TW）が、日本に合資フィフティーフィフティーでジョイントベンチャーを設立する（以下 KICJP）。福興はエアガンに関するノーハウ・知識

と修理能力がないため、エアガンに関する専門的な業務はKIC側が人材発遣して処理する。そしてKICTWは、日本語能力には長けていないため、KICJPの運営・接客・経理など福興側の人員が管理する形式である。具体的にサービスを提供する方法は、KICJPのホームページを設立し、KICJPのホームページで日本から注文を受けて、KICTWに発注し、KICTWから出荷する形式である。このような操業方法のメリットは、まずKICTWと在庫が共有できる点である。KICTWはすでに台湾でエアガン及びそのパーツに関する在庫管理システム・倉庫を保有しているため、日本での倉庫賃料と人件費の節約ができる。そしてその分のコスト値段に反映する戦略を実行するオプションもある。最初はECで進出するため、店舗の賃料も不要で、コストを最小限にする戦略である。一定期間経営し、売り筋商品に関する情報収集が完了すれば、大量にKICJPへ荷送し、KICJPに在庫を持たせて、郵送料を節約するオプションもある。この方案は、福興とKICTW両者が、共通の目的であるリスク削減をするために合意した実行策である。そして未来のリアルオプションである、拡大オプションは、仮にKICJPの運営が順調になり、利益が出せる状態であれば、追加で展示用の実店舗を設立するオプションもある。逆に大きく赤字になる状態であれば、事前投入したコストは、それほど大きくないため、縮小オプション・撤退オプションも実行しやすい状態である。

(2)　会社の形態

福興とKICTWが共同出資でジョイントベンチャー会社を日本に設立する予定であるが、法律面で日本会社形態に関する知識がないと、リスクが大幅に増加すると、弁護士の先生にアドバイスを受けたため、日本の会社形態を説明する。

① 株式会社

株式会社は、それぞれの出資者は、出資する割合で新会社の株式を分配する会社である。その特徴は、仮に経営者と所有者は違う人物でも、会社の申請と運営については問題ない。出資金額は1円以上そして出資者（株主）の人数は最低限一人が必要である。会社の責任範囲は、株主の出資金額の出資比率である、つまり1000万円を一人で出資した場合、責任範囲は会社資本額の1000万である。株式会社の最高意思決定機関は株主総会であり、出資比率で会社内の権力を決める構造である。また4つの会社の形態の中で、株式会社のみ上場する資格がある。そして経営権と所有権を分離できる会社形態であるため、社長を含めて役員の任期は会社条例に定められている。

② 合同会社

合同会社は、2006年新会社法で定められた新たな会社形態である。出資者は会社と経営者或は社員、つまり経営権と所有権を統一している会社形態である。出資金額は1円以上で、最低人数（社員）は一人以上、そしてリスクに関して、責任範囲は株式会社と同じ有限である。会社の方針と決定を決め

る最高意思決定機関は、そのまま社員である、社員の過半数から同意を得られれば計画を実行できる形態である。経営権と所有権が同一人物であるため、上場はできない。そして社員の過半数以上の同意で決めた役員の任期は、無制限である。

③ 合資会社

合資会社は、出資する有限責社員と業務を行う無限責任社員の最低限の二人が必要である。合同会社と同じく、出資者は会社の社員となり、経営権と所有権は同一になる会社形態である。そして株式会社や合同会社とは違い、業務を行う無限責任社員が会社に対する連帯的責任範囲は、無限責任である。有限責任社員は基本的に業務に参加しない。最高意思決定機関は合同会社と同じ社員の過半数、最低限の出資者は二人以上が必要であるため、会社の意思決定が遅い恐れがある、そして上場するオプションはない、最後役員の任期については、社員の過半数が決めた合資会社の役員の任期は、無制限である。

④ 合名会社

合名会社は、出資者全員が無限責任社員になる会社形態である。他の会社形態とは違い、出資者全員が会社の代表権を所有している状態の会社、そして出資者全員が業務執行権を所有する。出資者は最低限二名以上必要となる。最高意思決定機関は出資者である社員の過半数で、経営権と所有権は同一人物になるため、上場するなど会社の所有権を譲渡することはない。そして役員の任期について、無制限であるが、出資者全員が代表権を持っている以上、役員の任期はそこまで重要ではない。

(3)　会社形態の選択

	株式会社	合同会社	合資会社	合名会社
資本金	1円以上	1円以上	1円以上	1円以上
出資者	一人以上	一人以上	二人以上	二人以上
責任範囲	有限責任	有限責任	有限責任と無限責任	無限責任
設立費用	25万から	6万から	6万から	6万から
意思決定機関	株主総会	社員の半数	社員の半数	社員の半数
決算公告義務	あり	なし	なし	なし
上場	できる	できない	できない	できない
役員の任期	規定により	無制限	無制限	無制限

（会社形態の比較）

福興とKICTWのジョイントベンチャー会社形態の選択について、戦略の構築の視点から見ると、決めるまで主に二つの要素がある。その一リスクに関し

ての考え、つまり責任範囲である、福興の多角化戦略は、低コスト・低リスクで戦略的目標（対サプライヤー・顧客の交渉力強化と市場集中リスクの回避）を達成するためのプロジェクトである。責任範囲が無限になると、リスクも大幅に上昇する。仮にKICJPが倒産して膨大負債を背負う場合、責任が無限責任であれば、KICJPだけでなく、福興の本業にも影響を与える。そしてKICTWも同様である。最悪の場合でも台湾にある本業に影響を及ぼしたくない福興から見ると、この状況はどうしても避けたいため、合名会社と合資会社の会社形態は、選択肢に入れない。合名会社と合資会社を選択肢から削除すれば、残る選択肢は株式会社と合同会社である。ここで福興として望んでいる会社形態を説明する。福興側はKICJPが株式会社であってほしいと考える。株式会社は所有権と経営権が分離できるため、福興側が派遣した社員がいずれ経営陣から離れても、会社の所有権は失わず、福興にとって自社社員を調達する柔軟性を持つことができる。そして安定した利益を得ることができる。そして業務面でも、福興が運営を実行するので、合同会社の最高意思決定機関の社員の半数は、計画・会社方針の妨害となる可能性がある。そして日本の法律によると、株式の3分の1以上を持つ場合、配当による利益は益金不算入となり、コスト面でもリスク面でも、株式会社形態は福興にとって有益である。逆にKICTWの場合は、合同会社と株式会社どちらにも損が発生する可能性は低い。そして両方に異なるメリットがある。合同会社の場合、KICTWが実際の輸入輸出業務とその人員を出すため、社員の数量は福興より多く、最高意思決定機関は社員の過半数である場合、KICTWの会社支配力が強化できる。そして株式会社形式のメリットは、リアルオプション理論の拡張オプションである。更に資金を調達して、業務や会社の規模を拡張することもできる。現時点では、責任の配分とKICJPの会社形態について、福興・KICTWは、株式会社形式で実行する方向である。両者に利益と権力のバランスが一番上手くできる会社形態だと、福興・KICTW両者が同意している。

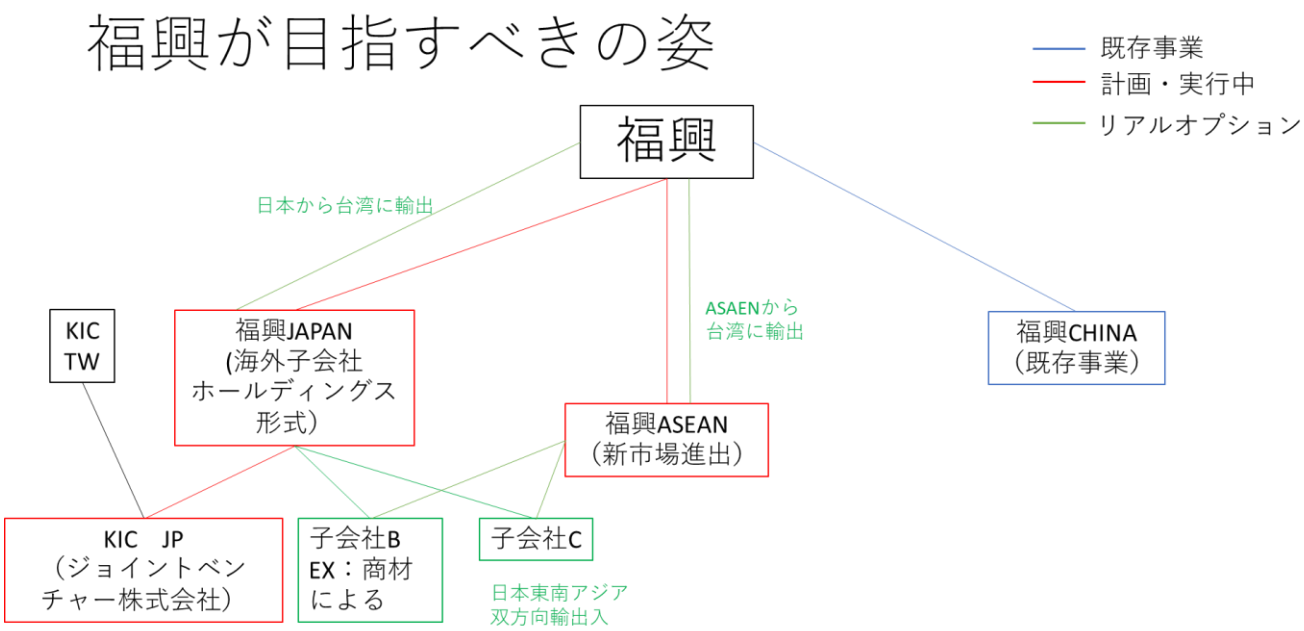
（4） 資本政策

株式会社という会社形態を決めた以上、deジョイントベンチャーであるKICJPの資本政策と資金調達に関して説明する。福興とKICJPの計画だと、両方50%を出資し、KICJPの所有権と経営権を共有する予定である。具体的な金額は500万ずつ、合計1000万日本円でKICJPの資本金となる。そして1円以上で株式会社を設立ができるのに、わざわざ1000万でKICJPを成立する理由について、まず経営ビザに関する理由がある。現時点で日本の法律は、外国人が1円でも会社を設立することができるが、500万以下の場合、日本人社員が最低限一人を雇用しないと経営ビザが取れない、最初の段階でKICJPは、店舗賃金・人件費・仕入価額と倉庫管理に関するコストで、コストリーダーシップを構築し、同業他社と差をつけて、競争優位性を手に入れ

る予定である。その点に関して、最初から日本人社員を雇用する場合、コストリーダーシップがなくなる可能性があるため、500 万を超える基本金を設定した。そして原因の二つ目は、為替レートである。コロナ禍以来日本政府は、金融緩和をし続けるため、最近日本円は物凄く円安となり、福興でも KICTW でも、台湾ドルから日本円に換金して、資本金を出す形式である。現時点で日本円が安いため、より少なめの台湾ドルで日本円を手に入れられる、今こそ安い値段で投資を拡大するチャンスだと、福興と KICTW 両者が同意し、最初設定した 500 万の倍を出資する計画となった。そして資金の調達先について、福興と KICTW 両者は、融資を受けずに、自社資金から KICJP の資本金を出資する予定である。その理由も両社共通の目的であるリスク削減のため、現在の為替レートであると 500 万円は約 125 万台湾ドル（NTD）福興の本業規模から見ると、仮に 500 万円が赤字により、全部損失になっても、台湾にある本業に全く影響しない。その点は KICTW も同じである。KICTW のビジネス規模は福興ほど大きくはないが、500 万を出資する程度なら、本業のキャッシュフローへの影響が小さい。そしてフィフティーフィフティーで出資している以上、KICJP の法人代表と役員のメンバーに関する課題が表に出る。誰を KICJP の法人代表にするか、そして法人代表は、どんな役割を実行すればいいかについて、現段階でコロナの影響により外国人が日本に入国できない状態になり、そして KICTW は現時点で、経営陣の中に日本語が話せる人がいないため、福興側の人間が KICJP の法人代表になる可能性が高い。

（5）リアルオプションによるさらに多角化する可能性

本論文で何度も説明したように、福興が今回の多角化戦略を実行する目的は、交渉力の増強・利益率の改善及び市場集中リスクの減少である。多角化に関して KICJP 案は、その初めの一歩である。多角化理論により、多角化程度が高ければ高いほどリスクが低い。この点について新地域開拓も同じ原理である。ビジネスの多地域化を実行するほどリスクが削減できる。そして KICJP の設立により、新地域である日本に福興の海外拠点を手に入れることができた。しかし KICJP はあくまで共同出資ジョイントベンチャーであるため、福興が 100％コントロールすることはできない。これから福興単独で別の事業を行いたい場合、完全統治できない会社は拡張の妨害になる可能性がある。そのため以下の図のように、KICJP と福興の間に、福興が 100％出資する福興 JP を成立すれば、将来の拡張オプションの選択範囲は拡大する。



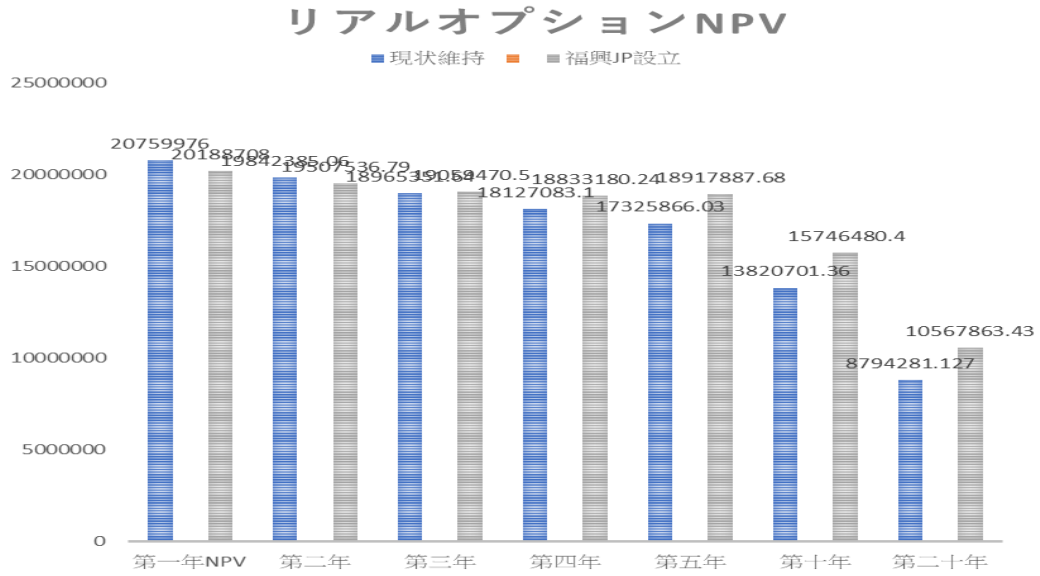
(福興理想の姿のイメージ図)

図の通り、福興 JP の設立のより、KICJP を福興 JP の子会社にして、福興単独の海外拠点を作る、このアイデアに関するメリットは、リアルオプション理論により更なる多角化する拡張オプションして、リスクに対応柔軟性が生じる。例えば近年コロナで台湾ドル高の台湾ドルに関する為替リスクや、福興は近年の為替レートにより、為替損失が大量発生したため、仮に逆に日本から商品を仕入れ、台湾で売るビジネスモデルを作れれば、現在の福興の主力であるプラスチックの販売に関する為替損失をバランスできる。また最近福興はサプライヤーから声かけられて、ベトナムの代理販売店が上手く業務行わっていない理由で、福興がベトナムに進出する案が、提案された。個人的に偶発戦略の一部でチャンスをつかみ、多地域化を徹底する方が、福興の持続的経営に有益だと思う。仮に福興はベトナムに進出し、福興 ASEAN と福興 JP を来年再来年内で成立できれば、今までと完全に異なる、台湾・中国と全く関連性がないビジネスを行う未来の可能性（オプション）を福興が手に入れる事ができ、それは図のように福興 JP の子会社と福興 ASEAN でビジネスするパターンである。このビジネスモデルの構築・実行ができれば、福興現在の中国・台湾に関するリスクは完全解消できると同時に多角化度が非常に高いため、仮に本業の三分の一の規模になれば、現時点既存サプライヤーと既存大手顧客の交渉力も削減できる。さらに現在と異なり、福興全体に関する純利益率の上昇もできる可能性が高い。これが福興多角化戦略の完成方であり、現在の福興の現状及び課題に対して、最善な方向だと考える。

7－4 事業価値の推定

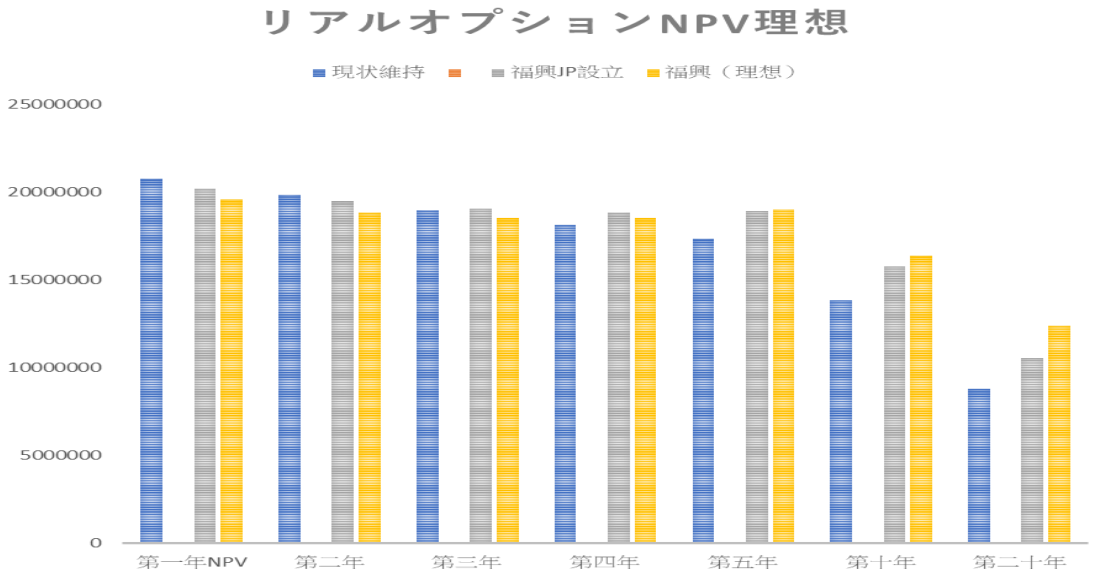
（1）NPV

福興の多角化戦略の実際価値について NPV を計算した結果、図のように現在の福興の現状で何もしない状況であれば 20 年後の NPV は約 880 万台湾ドル（現在の為替レートで約 3500 万日本円)、そして福興 JP つまり KIC 案を実行する場合、NPV は約 1050 万台湾ドル（約 4200 万日本円）である。



（福興 NPV 比較）

そして、前段階で述べた福興の理想の状態で計算した結果、福興 ASEAN・福興 JP と福興本社と合わせて計算した結果、福興の理想像で 20 年後の NPV は約 1200 万台湾ドルである（約 5000 万日本円)。



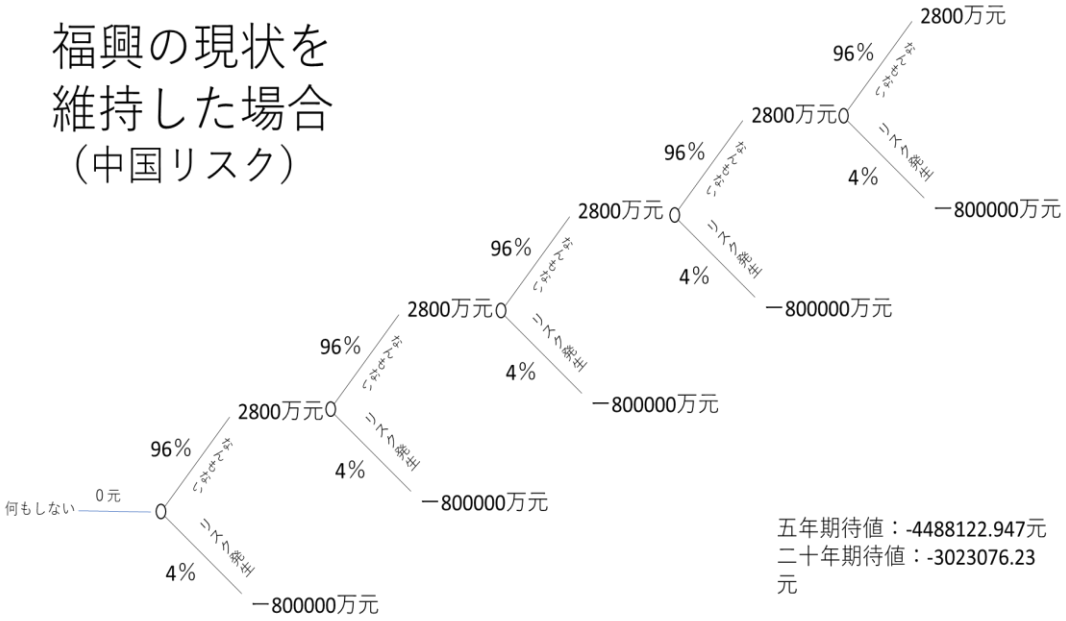
（福興の NPV に関する比較 2)

NPV で表現すると、明らかに福興は現在のままだと NPV が低いという状態がわかるが、財務的な視角から見ると、全てマイナスではないため、より NPV が高い結果を選択すべきである、しかし NPV で表現した結果は 1500 万の差し

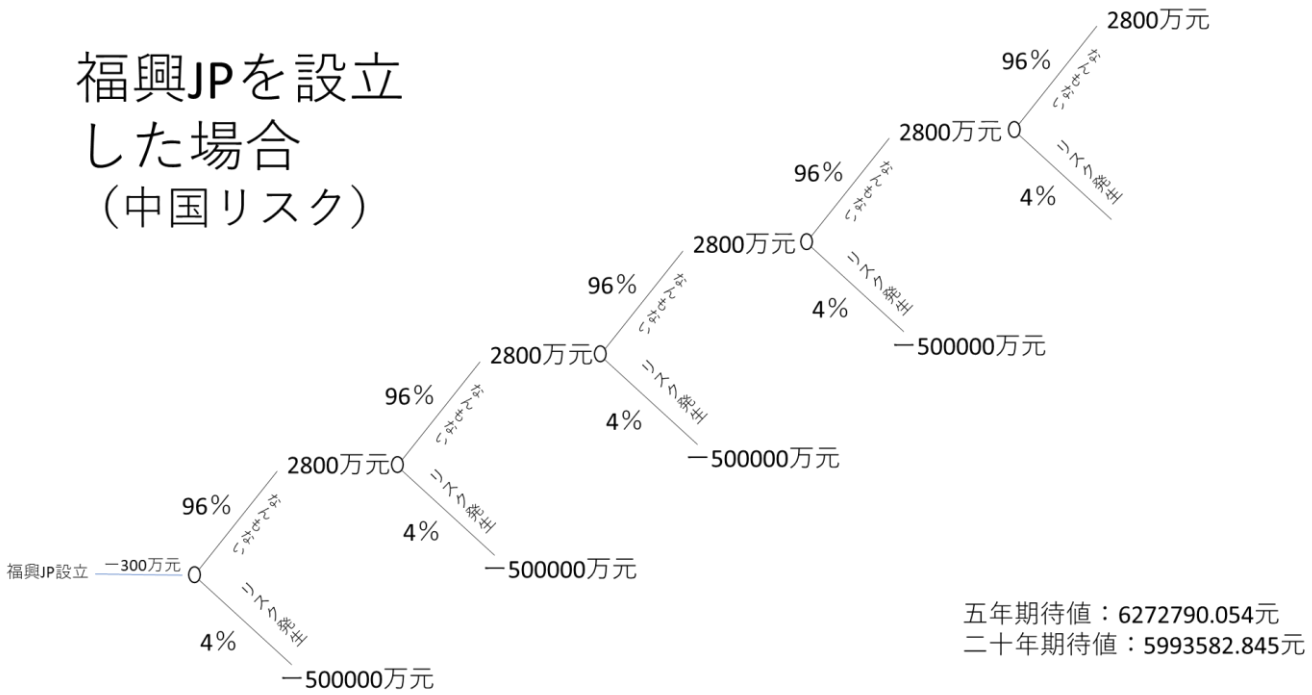
かないため、説得力は少々足りないかもしれない。

（2）リスク回避（主にチャイナリスク）

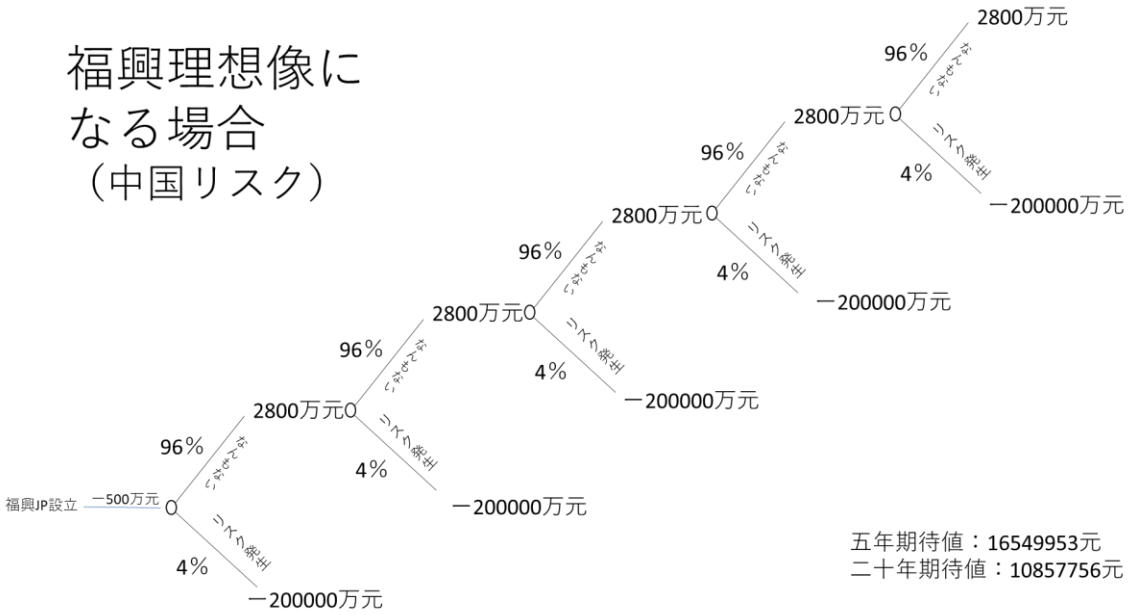
まず計算内容を説明する。期待値で台湾・中国が仮に戦争になった場合、福興の具体的な損失と仮に戦争しない場合の福興の収益と合わせて計算した。戦争が発生する確率だが、近年台湾・中国の関係により、リスクが上昇していることは、台湾政府・日本政府とアメリカ政府の報告書の中に沢山提示しているが、具体的な確率に関する数字は出されていない。仮に戦争が発生する確率は4%を前提として計算し、計算過程は以下の通りとなる。



福興の期待値（現状維持）

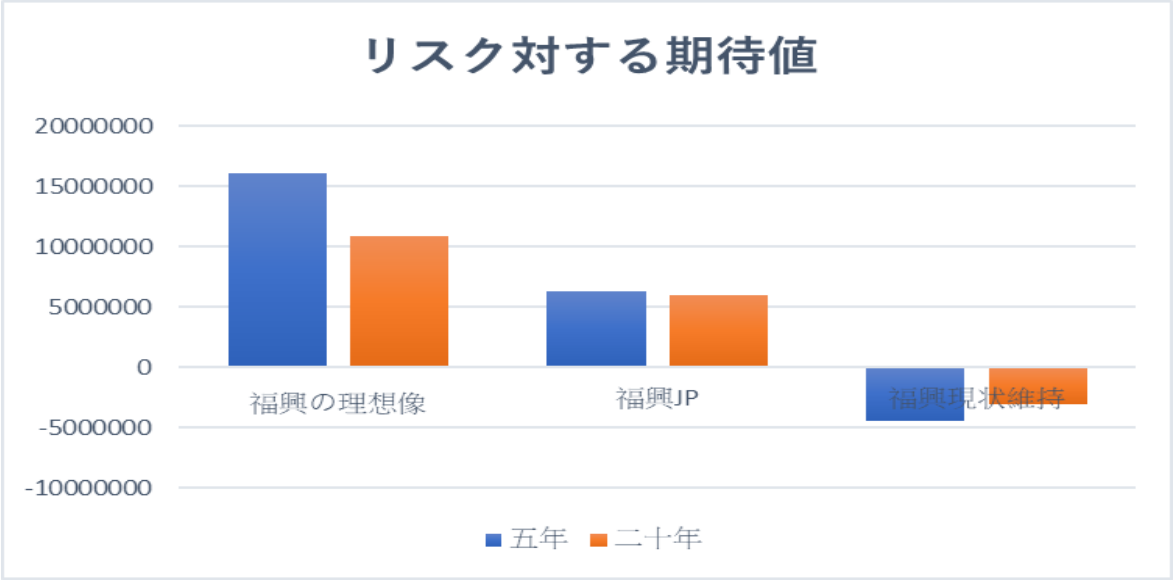


福興の期待値（新地域多角化）



福興の期待値（理想像）

以上の三つの計算式で、福興対中国・台湾リスクに関する期待値の数字が得られた。そして以下の図で横並びに説明する。



現段階で福興に関するリスクを計算して、横並びに比較すると、結果は上の図の通り、現状維持すれば、リスクが発生する確率が低くとも、福興の最大損失を含めて計算すると、期待値は五年、二十年共に、期待値はマイナス、つまり国際関係リスクが存在する限り、福興はいずれ巨大な損失を被る可能性が高い。国際関係リスクを削減するには新地域に進出する選択が有効と考えられる。福興の多角化は日本へ進出する福興 JP・KICJP 案だけでも、損失は減少し、同じリスク発生確率で、期待値はプラスとなる。さらに福興の理

想像である状態であれば、リスク発生に関する損失はさらに減少し、そしてリスク発生時の福興全体的収入も減少しないメリットがある。数字で説明すると、五年期限で現状維持は-400 万、福興 JP 案は 620 万そして福興理想像は 1650 万の期待値で、二十年期では現状維持-300 万、福興 JP 案 600 万、福興の理想像案は 1000 万の期待値が出る。

（3）数字上観察した結果

新地域非関連多角化を徹底的に推進すべき結果を明らかにした。リスクに関する損失を減らし、そして投資に関する収益率が高い。これが今回福興の新地域非関連多角化に関する価値、さらに福興現状に関して、多角化すれば、間違いなく福興の利益率上昇が期待できる。この一石多鳥の効果は、福興の現状の課題に対して、最も有益な戦略構築方向だと、数字を通して明らかにした。

7－5 福興多角化戦略構築のまとめ

第七章を通して、福興は交渉力と利益率のために、非関連多角化を選択した。国際関係リスクを削減することを目標として、新地域開拓を決めた、そしてリスクとコストを分散するため KICTW と戦略的提携（ジョイントベンチャー形式）を行う、福興・KIC 両方のメリットを含めて、ジョイントベンチャーである KICJP を株式会社形態で設立する。さらに福興は未来のリアルオプションを手に入れるため、福興 JP を設立し、独自の海外拠点を手に入れる予定がある。数字上 NPV で計算しても、期待値で計算しても、多角化戦略有益である。よって、まとめると、福興はこれから福興 JP を設立し、KIC と戦略的提携を結び、新地域非関連多角化戦略を構築し、実行する予定である。

8 ビジネスプランの検証（戦略の実行と検証）：

8－1 出資までの過程・決定（福興）

① 福興の現状を知る

福興の多角化戦略を始めようとする理由は、福興の課題を解決するためである。私の父親つまり福興の社長は、利益率の低さや、サプライヤーからの干渉が多いなどの福興の課題を述べている。私も具体的にどれくらい福興の状況が厳しいのかについて、知りたいため、本研究を始めた。まず父親のインタビューを通して、福興の現状（社長視角）に関する資料を収集し、そして工場長・社員とのインタビューを通して、福興の歴史や、現在の業務を実行する困難点・問題点を洗い出し、福興の歴史から今までの経営戦略に関する因果関係を明確にした。これを第 4 章目の福興の歴史と戦略の検証の段落で説明した。そして自分が福興で働いた実際の状況を含めて、そしてインタビュー・財務諸表を通して、現在の福興全体像を明確にした段階である。資料収集とインタビューは約三ヶ月の期間をかけた。

② 福興の現状に関する分析

福興現状の全体像が明確になった後、インタビュー・過去の史料・財務諸表などの資料を用いて、福興の現状に関する分析を始め、福興現在の課題・会社の問題点について、5 フォース分析・SWOT 分析・リソースベースビューの VRIO 分析などのフレームワークを使用して、福興は商社としての内部強み・弱み・そして外部環境に関する機会と脅威を明確にする段階である。具体的な内容は、第 6 章福興の分析で説明したため、本段落はその分析に関する内容を省略する。分析した結果、福興の現段階について、重大な課題は三つある。第一に、サプライヤーと大手顧客の交渉力が強力過ぎるため、福興の利益率が低い。第二に、台湾・中国に関する国際関係リスク、第三に、市場と業種の集中度が高すぎることによる、国内環境の変化に対する柔軟性の欠如。以上の三点は福興の持続的経営に関する不安定要素であることを明確にした。

③ 社長への報告

第一第二段落において明確にした、福興経営戦略の因果関係と福興現状の課題をどのように社長に報告し、認めてもらう段階である。社長は経営者であるため、福興の全体像に関する課題を深く理解していただく必要がある。まずは社内書類として、正式に福興現状調査と課題報告書をつくり、会議用のパワーポイントをつくり、時間かけて詳しく福興現状の課題について説明した。その結果、社長が現状の課題を受け入れていただき、「それでは課題の解決策を考えてください」という指示をいただき、次の段階に進んだ。

④ 課題の対応策に関する考え（交渉力）

沢山のフレームワークを使用した結果、KBS で学んだリアルオプション理論・リアルオプション理論・多角化理論及び経営戦略に関する理論と知識で、福興現状の課題について、対応策を考え始めた段階である。まず福興の交渉力に関して、福興のビジネス規模の拡大と福興が扱う商品範囲の拡大の二つの方向で考え始めた。その過程でビジネス規模の拡大は、現状では極めて難しいことが分かった（内容は 6 章：課題の解決策で説明したため省略する)。それであれば、商材範囲の拡大から、打つ手を考えるしかない。商材の拡大は、主に三つの方向がある。まずは関連性が高い商材、例えば他のメールが生産したプラスチック・顔料などを仕入・販売する単純範囲の拡大と、一定的な関連性がある商材を仕入・販売する関連多角化、そして最後は、福興のビジネスと全く関係性のない、異なる商材・サービスを提供する非関連多角化である。メリット・デメリットを比較して、結果的に、非関連多角化が現状の課題に一番効果があると判断する（比較内容は 6 章で説明した内容と同じである)。

⑤ 課題に関する考案（市場集中リスク）

前段階で述べたように福興は、交渉力に関する課題以外に、もう一つの課題が残っている。それは高度の市場集中に関するリスクである。課題の対応策を考える時点で、福興の業務範囲と売上は台湾 70％中国 30％である。台湾内部で経済不況になるか、中国・台湾の間で何か発生するか、そして中国の経済環境変化、以上の要素は全て福興の運営と売上に影響する。つまり高度の地域集中により、リスクに関する柔軟性が少ないのは、もう一つの福興の課題である。文脈により市場集中リスクが高いので、リスク削減を望むのであれば、新地域開拓しか選択肢がない。しかしいきなり新地域開拓すると言っても、商材・市場調査・そして文化上の理解がないと、結局赤字となり、資金の無駄使いにしかないため、方向性はあるが、具体的な実行策はこの段階ではない。

⑥ 福興の課題対応策に関する分析

福興の現時点における課題に関する考察は、段落④と⑤で説明した通り、非関連多角化と新地域開拓が一番適切だと、結論が出た。会社の効率から考えると、より資源を集中し、非関連多角化と新地域開拓を同時にできる新事業企画はないだろうか。一石二鳥の実行策があれば、福興にとってかかるコストとリスクの両方が大幅に削減するはずだ。思考を繰り返し、私が思いついたのは、長年付き合いがあるエアガンショップ（KICTW）のオーナーからの話であった。日本に進出したいが、日本文化に詳しく、日本語能力がありそし

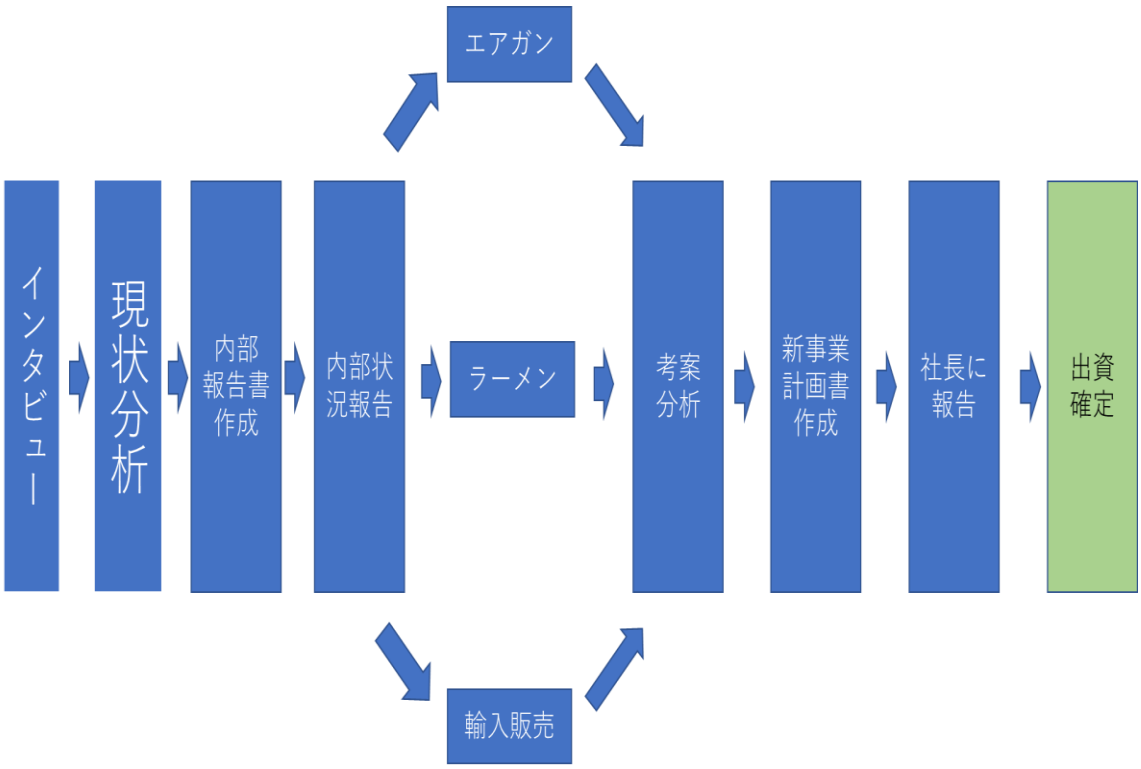
てエアガンが好きな人でないと、なかなか進まない。その後、エアガンショップに行った時、一緒に日本進出しないか、という提案を受けた。福興に対して、いい時期で理想的な提案だが、前回多角化の失敗例があるため、徹底した分析を行わないと、恐らく福興の経営者に認められない。それでKICの日本進出に関してSWOT・VRIO・5フォース分析などを行い、リスクとコストを明確にした（分析内容第7章で説明したため、本段落は省略する）。その結果、福興の現状課題について解決策の一つであった。課題解決の方向性は、もちろん多ければ多いほど良いので、KICの提案以外にも、自らもラーメン屋を代理販売する提案と新商材を輸入する提案を考えたが、福興現状の戦略目標と合わせられないため、リアルオプションとしては良いが、課題の対応策として、不足がある。だからKIC案を中心に社長に提言することにした。

⑦ 再度社長へ報告

前回の課題報告書と同じ形式で、正式に社内用の新事業報告書を作り出し、パワーポイントを用いて報告した。新事業報告書に強調するポイントは、福興の持続的経営と市場集中リスクである。現時点の福興の課題が、これからの福興の存続にどのような影響があるのか、そしてリスク発生した時点でどのような損失が出るのかは、強調すべきポイントであると私は考えた。そして福興前回多角化の失敗例もあったが、方向性の面から見ると、前回の多角化計画は間違えていないと伝える。そして前回の失敗を含めて考えて、今度の計画はできるだけ、最小リスク・コストで、新事業を展開したいと説明する。方法は図で説明し、ビジネスとして具体的な出資額及び事業価値に関する計算を出す。出資までの心理的安全性ができるだけ高まる戦略で報告した。新事業が失敗しても本業に影響が少なく、成功すれば現状の課題を一気に解決できることを強調した。

⑧ 出資額の確定と出資する条件

新地域非関連多角化に関する報告をした結果、私の提案が社長に認められて、実行する予定となった。しかし出資額について、福興のリスクをさらに削減するため、福興が全額出資でなく、自分も一部出資しないと認められない状態となった。その代わりに福興の日本代表権と新地域開拓の役割を任せられ、福興の新地域非関連多角化戦略の日本本部長になると近い形式で、福興JPの法人代表になり具体的な出資に関しては、私と社長は、とりあえず失敗のリスクと福興のコストを最小化するため、福興が500万日本円、私個人が500万日本円を出資する形式になった。



出資までの過程（福興）

8－2 出資までの過程（KIC）

① 市場集中リスク

次は KIC 側の出資までの過程について説明する。最初の段階では、KIC が自社の業務地域に関して、集中度が高すぎることを感じたため、新地域開拓をしないと、政策リスクに対する柔軟性がなくなるという発想から、KIC は台湾・海外同時にエアガンの販売量業務を実行しており、海外の売上の 8 割は韓国の業務により生み出した。そして海外業務と台湾業務の割合は 40％と 60％と、実質的に台湾・韓国とその他零細販売の状態である。エアガンの商材特殊性を考えると、銃の形があるため、事件が発生して経営環境がいきなり厳しくなる可能性は小さい。決してないとは言えないが、台湾はともかく、現時点で世界最大のエアガン生産国であるため、政府の決定でエアガン産業を全て消滅することはないはずだが、韓国では不確実性がある。これが KIC 現状で一番の課題であると、KIC の経営陣は考えた。しかしいきなり新地域開拓をすると考えても、リスクが高すぎるため、目指す地域に詳しく、現地の言語が話せ、エアガンが好きで信頼できるパートナーがいないと実行しづらい状態である。

② パートナー探し

全段落で説明した通り、目指す地域に詳しく、現地の言語が話せ、エアガンが好きで信頼できるパートナーを探すことが、新地域開拓の最初の一歩であるが、その前に、新地域開拓の新地域を決めなければ、選択肢があまりに多

すぎるため、パートナーの選択は収束できない。そのため新地域の選定を始めたが、エアガンの特殊性を考えて、事実上進出できる新地域が限られている。東南アジア・中国などの国は、法律により銃の形に似ているものが全面禁止されている。そして東アジア以外の国だと初期コストが高い。加えて英語圏の以外であれば、当地に詳しく、現地の言語が話せるパートナーが見つかりにくいため、最終的に日本に進出する方針を決めた。
日本に進出すると決めた以上、パートナーの選択肢は収束した。日本に詳しく、ビジネスレベルの日本語能力があり、エアガンが好きで信頼できる人が、KIC 側のパートナー探しの条件となった。パートナー探しについて、丁度 KIC の顧客の中で、日本の大学を卒業し、日本で仕事経験があり、日本の MBA に在学中の人がいた。そのパートナーに適切な人は、この私、許派綸である。

③ 福興側の反応
KIC はその後パートナーに提案した。最初は KIC 対許派綸個人の形式で展開する予定であるが、許派綸の家業の福興実業株式会社にとっても、リスクとコストを削減するチャンスであるため、許派綸は福興側の人として、KIC の現状分析と日本進出案の実行可能性について、分析を始めた（分析の内容第 7 章多角化戦略の構築で説明したため、本章はその内容を省略する)。分析した結果は、採算性・リスク分散性とリアルオプションを増やせる。その結果を KIC に報告して、ビジネスモデルの構築を始めた。

④ ビジネスモデルの構築
ビジネスモデルの具体的イメージは、7－3 で説明したため、本章は省略するが、予定のビジネスモデルを選択した理由を説明する。まずはコストを極限まで削減すること。福興・KIC 両社は、日本進出に失敗しても、できるだけ本業の運営に影響がない方針を決めたため、コストの削減は大事なポイントとなった。例えば初期日本人社員を雇用しない決定に関して、日本においてオフィスの賃金と人件費は、台湾と比べて高額であることと、初期段階で福興・KIC から発遣した社員以外の、現地社員を雇用した場合、給料や年金手当などの費用が発生する。低コスト・低出資額で実行する目標と明らかにマッチしないのである。そして倉庫・在庫の管理及びコストに関して、KIC の既存のシステムと共通し、日本でかかる倉庫費用そして管理する人件費を大幅に節約することができる。そして二番目のポイントはリスクの削減である。リスク削減するための新地域開拓だが、リスクをきちんと評価しないと、福興にも KIC にも逆にリスクになる可能性がある。この点について、会社の形態から縮小・撤退オプションまで入れて、徹底的に評価した。具体例には、完全赤字になる状態になる場合、どれくらいの出資額でいつまで会社

が続けるのか、そして破産した場合、ビジネスモデルにより、どうやって損失を最小化するか。その結論は、7－3 で説明したビジネスモデルである。

⑤ 日本市場に関する調査

KIC 側が日本語能力を有しないため、市場調査は福興側に任せる形式で実行した。主な調査作業は、日本進出の競合他社、つまり日本のエアガンショップにて、調査内容は、商品定価・来店人数・業界内ポジション・差別化戦略、そして以上の情報をベースに、競合他社のコスト及び利益率に関する計算である。今までに調査したエアガンショップは、関東を中心とする合計 7 店舗、高級エアガンショップから一般価額のエアガンショップまで。市場調査の目的として、KIC が日本に進出する場合、具体的に競争優位をどうやって構築するかについてである。競合他社の固定費と損益分岐点を試算した結果、KICJP のビジネスモデルは、確実にコストリーダーシップを構築できる。その理由は、前段落で述べた人件費・在庫管理なとのコスト削減以外にも、仕入コストが挙げられる。日本にある競合他社の仕入ステップは、メーカーから卸売りから店舗の三段サプライチェーンである。逆に KIC はメーカーに対する交渉力が強いため、メーカーから直接仕入することができる。ステップが一段階減少することによりコストは 5%から 10%減少が予測できるため、日本に進出しても、最低限コスト上は競合他社に負けないという結果が明確になった。

⑥ 出資確定

KIC 日本の市場調査が終わった段階で、出資をすると決めた。その理由は、ビジネスモデルと市場調査の結果により、現地の競合他社に負ける確率がかなり低いと、KIC の経営陣が判断したからである。差別化・コストリーダーシップ、そしてより良いサービスを提供できる従業者としての自信があると、KIC の代表が言った。この段階で出資額について、福興との交渉が始まった。出資額についてまず解決すべき件は、経営ビザに関する件である。現在のコロナの影響で、KIC 側の人間が日本に入国できない状態である。つまり会社申請ができる上に日本に入国可能な人は、現在福興側にしかいない。しかし福興が MBA に発遣する従業員は、2022 で卒業するため、経営ビザの申請が通らないと、日本進出計画は台無しになる。経営ビザに関する条件は、資本額 1 円以上で現地（日本国内で）2 人以上（社長含め）を雇用すること或は 500 万日本円以上の資本額を所有することである。福興・KIC 両社が合意した結果、一致で後者の 500 万以上の資本金を用意する決定をした。二番目の出資に関する課題は、具体的にどの程度出資すれば良いかについて、資本金 500 万日本円は、あくまでビザの申請に関して、最低限の金額であるため、それ以上どの程度資金を出資するのかについて、この段階で福興と KIC

は複数回のミーティングを行い、結論としては、現時点で日本円の為替レートが安いため、500 万の二倍を両社共同出資することとなった。以上二つの課題の結論より、KIC 側は出資に関する意思決定を決めた。

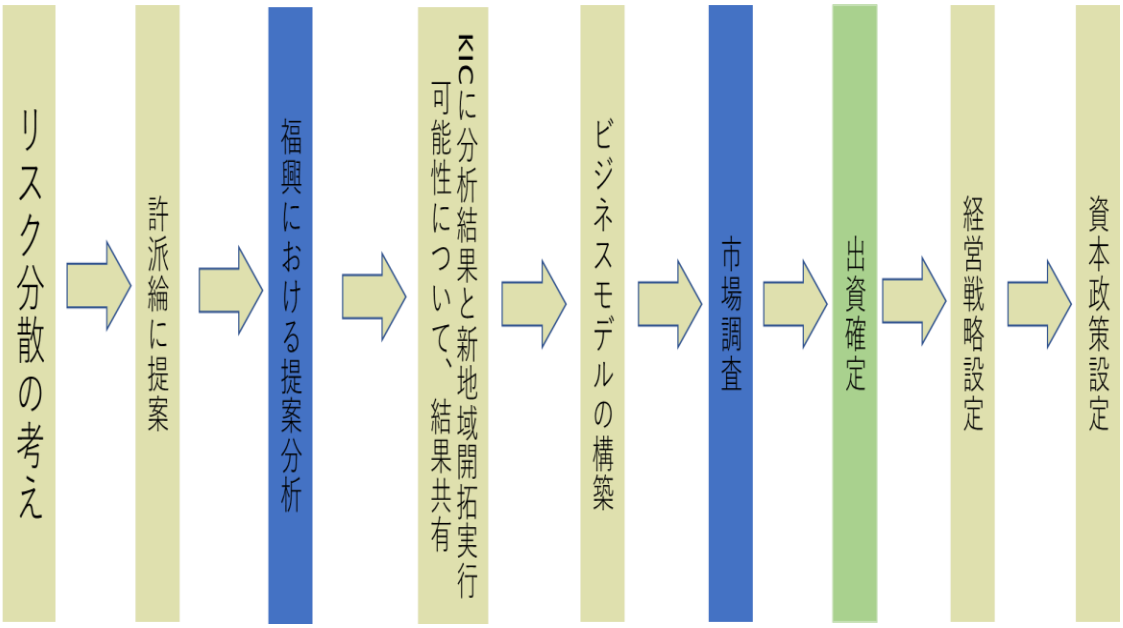
⑦ 経営戦略の設定

市場調査及び分析した結果は、KIC 日本進出する失敗確率は非常に低い結論が出たが、利益を最大限まで生み出すため、KICJP のポジション・客層そして商品定価に関する経営戦略の設定は不可欠である。まずはポジションに関して、KIC の台湾での店舗ポジションは高級エアガンショップに近いため、販売価格は台湾の競合他社より 5%程高い。しかし KIC は高価で希少の商品を手に入れる能力を有するため、一般価額の商品が競合他社と比べて高くとも営利を続けられる。つまり KICTW の客層は余裕がある顧客から一般客までである。日本に進出した場合、同じポジションで営利ができるかどうかは一番の課題である、現時点で KICJP の推定コスト（固定費・変動費）は日本の競合他社より約 20%低いため、低価額戦略で市場シェアを取る戦略と高利益率で安定な成長を求める戦略の二つの選択肢がある。経営戦略設定により、ターゲットである客層も変化する。福興側としては高利益で経営して、福興全体的な利益率を引っ張る効果を望んでいる。KIC 側の経営陣と話してみた結果、考えとしては、安全性とリスク削減の目的を取るため、最初の段階で高利益の方針で日本進出計画を実行し、定価に関しては、高利益戦略で実行することを決定したが、予想コストは競合他社より 20%少ないため、競合他社とほぼ同じ価額設定である。しかし市場シェアを少しでも取りたいため、各商品競合他社に同じ品を販売する場合、競合他社より 100 円程度定価を低くする。客層の部分に関して、台湾と異なり一般客を中心として展開する戦略を取る予定である。その理由について、KICJP の扱う商品は、最初の段階で台湾製エアガンとそのパースが中心であるため、KICTW のように非常に特殊性が高い商品を販売する予定はない。このため、ハイエンド顧客への集客力は、KICJP は KICTW ほどないと推定したからである。ここまで KICJP の初期経営戦略設定を明らかにした。商品の価額範囲低価額から中高価額まで、客層も一般客を中心とする、そして定価は競合他社より若干低い定価策略、そしてコストが低いため、できるだけ最高利益を維持する経営戦略である。

⑧ 資本政策

この段階になり、KIC・福興は共通の目的（コスト・リスク削減）があるため、福興とジョイントベンチャーを成立することは決定した。具体的に 1000 万資本額のうちどの程度各社が資金を出すについて、交渉が始まった。本業規模の視点から考えると、KIC の数倍事業規模を持つ福興は、KICJP の統治力を求めるため、より多めに出資し、より多い株価の分配を望んでいるはずだ

が、KIC 側もエアガンに関する主な知識と作業能力を所有するため、あっさりと会社の所有権を手放すわけにはいかない。交渉の結果によりフィフティーフィフティーで 500 万日本円を出す結果となった。そして現時点では明らかに福興の交渉力の方が強い。その理由としては、まずコロナの影響により、KIC 側の人員が来日できない点、そしてパートナー探しも現時点では福興側の人以外に探しにくい代替困難性が存在しているからだ。しかし福興側としても、KIC がいないと、新地域非関連多角化が実行困難であるため、そして長年の信頼関係を壊したくないため、出資率を半分にする提案を受け入れた。これから会社を設立する時、日本で動ける福興側の人がジョイントベンチャーの法人代表者となり、KIC 側の人員は 1 人役員会に入る、ツーマン形式で最初の段階を実行する予定である。



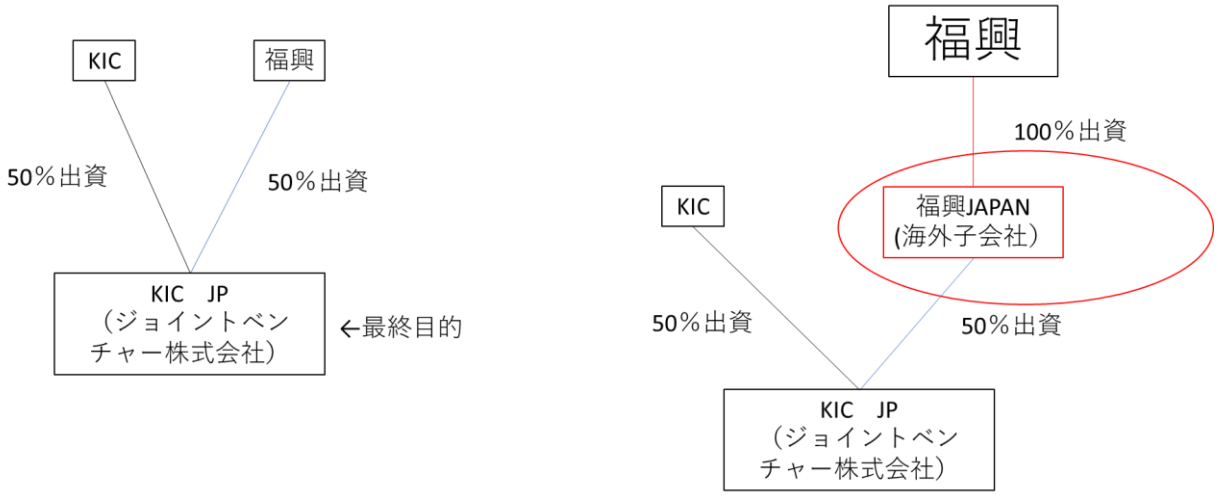
会社設立までの過程（KIC）

8－3 新地域非関連多角化計画に関する考えとその発展

① 福興 JP に関する考え

本論文の内容で何度も説明したように、福興の新地域非関連多角化案は、交渉力増強・利益率上昇そしてリスク削減を目的とする計画である。本計画を考える段階では、下の図のように、ジョイントベンチャーだけを設立する予定、つまり福興と KICTW が KICJP を共同子会社とする形式であった。しかし KIC との資本政策の交渉の中で、福興の独資海外拠点を持つ必要性を感じた。その理由は以下の二つが挙げられる。まずジョイントベンチャーの統治力に関して、合資でジョイントベンチャーを設立すれば、意のままに会社を動かすことができない。しかし福興は市場集中リスク・サプライヤーの交渉力を削減したいため、KICJP 計画が成功して以降、拡張オプションとして更なる多角化を考えて・実行する必要がある。その時点でパートナーが反対する場合、福興全社の発展計画に支障をきたし、結局当初の目的を達成できな

い可能性があるため、福興独資で 100%コントロールできる福興 JP が必要である。福興 JP を設立して、KICJP を福興 JP と KICTW の共同子会社にして、そしてこれから福興単独で別の多角化をする場合、福興 JP の子会社で多角化する形式で、最終的に 7 章の最後にある福興全体の理想像の図で示したようになる。リアルオプションの視点から見ると、福興 JP を設立すれば、福興が単独で拠点を有するため、KICJP に関する縮小・撤退オプションを手に入れられる。そして更なる多角化に関する、拡張・スイッチングオプションもパートナーが支障されない状況で実行できる。万が一 KICJP 案が失敗しても、福興の海外拠点はそのまま生き残る。市場集中リスクを削減する計画も、そう簡単に消滅しない利点がある。もちろん福興 JP を維持するコスト、そして赤字から黒字への転換にかかる時間、そして多角化戦略のゴールはどこにあるかについて、様々な不確定性があるが、福興当初の目標を実現するため、KICJP 案の上に福興 JP の設立は、現時点で福興に対して、一番適切な経営戦略だと判断する。



② ジョイントベンチャーの出資率

前段落で説明したように、福興は現段階で福興 JP を設立する予定である。福興 JP を設立するとホールディングス形式で KICJP の運営に関わるが、福興側として福興 JP 運営で時間の配分を上昇する。もちろん KICJP の法人代表者として KIC の運営に尽力するが、既に福興単独で海外拠点を設立した以上、KICJP への統治力をそこまで把握しなくとも、福興の目標を達成できる可能性もある。そして福興 JP がホールディングスとして、KICJP の株を持ち、配当をもらえれば、大きな問題点がないと考える。このロジックで考えると、KICJP30%以上の株を取得できれば、法律により益金不算入で、福興 JP の利益に影響がない。そして法人代表が福興側の人員なので、出資率が減少しても、実質的に福興が KICJP の統治力を維持できる発想である。これで KICJP の設立に関して、福興の交渉力がさらに強化できる。その原因としては、出

資に関して余裕を持つことができるからだ。KICTW と資本政策を交渉する時、福興が望む条件の範囲が大幅に拡大する。KICJP だけを設立する場合、ジョイントベンチャーの統治力を強化するため、悪くでも 50%以上ジョイントベンチャーの株を所有しないと、これから次の段階に移りにくいが、福興 JP が設立できれば、ジョイントベンチャーの株に関する操作ができ、求める株数は 30%から 50%までとなる。

③ KICJP の設立に関する福興・KIC 両社の交渉力及び信頼関係

戦略的提携を実行し、そしてジョイントベンチャー形式で、力・資源を共有する場合、必ず提携する前に両方がメリット・デメリットを予想し、自社に最も有利な条件で実行するはずである。今回の KICJP 案ももちろんそうだ。しかし相談の中に自社の交渉力に応じて、条件を提出しなければならない。本段落は KICJP 案における両社の交渉力について説明する。まずは KIC の交渉力、KIC の交渉力の源泉は、経験と知識である。エアガンを商品とする場合、KICTW と協力しないと、展開できない可能性がある。そして実行能力と組織について、福興・KIC は両社とも、トレイディングカードカンパニーだが、KICJP はエアガンの取引に特化する会社であり、経営戦略・定価策略の設定も全部 KIC でないとできない。そして業界内のネットワークについて、仕入先であるサプライヤーから新製品の仕入優先度及び価額交渉は、福興単独ではとてもできない。エアガン業界に関するパフォーマンスが KICTW の交渉力の源泉である。福興の交渉力について、まず規模上余裕があることが挙げられる。福興のビジネス規模は KIC の数倍である。その上に資金調達・資金運用上は KIC と比べて本業に影響しない状況では非常に余裕がある。この交渉力は、資金政策設定時交渉上で非常に強い。二番目は代替困難性が挙げられる。コロナの影響により、現時点で、日本で自由に動けるのは、福興の人間しかいない現状と、前段落で述べたように、日本に詳しく、ビジネスレベルの日本語能力を有し、エアガンが好きで信頼でき、加えて資金を出せるパートナー・会社は非常に探しにくい。つまり現時点でキーマンである福興の人員が計画から抜ければ、KICJP 計画は即中止となる。三点目は取引特殊投資である。現時点で福興は資金と人員を出す予定であるが、事実上市場調査と日本進出案に関する分析以外は、コストがかからない。逆に KIC 側は、ホームページの翻訳、サーバーの設立、日本語で対応できる人員の採用など様々な投資を既にした上で、計画が中止すると KIC 側のサンクコストは福興より大きいことは、福興の第三の交渉力の源泉である。表で表すように、今回の戦略的提携は福興の交渉力は強い。よって福興はより良い提携条件を獲得する可能性が大きい。

交渉力の源泉	KIC	福興
	業界の知識・組織・ネットワーク	代替困難性

規模
取引特殊投資

福興の交渉力が強い現状が明確になった。しかし戦略的提携は、両社共に力を合わせて利益を生み出す状態である以上、信頼関係を含めて考えると、福興側が過酷な条件を出すと、提携自体が中止になる可能性がある。そして私個人はKICの顧客として、長年の付き合いがある。福興の新地域非関連多角化でKICTWとの関係を破れるような行動や条件をできる限り出したくない。福興としても新地域非関連多角化の第一歩であるKICJP計画を台無しにしたくない上に、少々福興側に有利な条件で交渉した。例えばKICJPの法人代表となる、福興側の人員の給料はKICJPから出す、そして出資率はフィフティーフィフティーなど、代替困難性を含めて、自社の交渉が圧倒的に強い状況で、あえてこのような少しだけ自社に有利な条件を出す選択は、福興そして私個人の信頼を向上させることも役に立つ。

④ 出資者の声

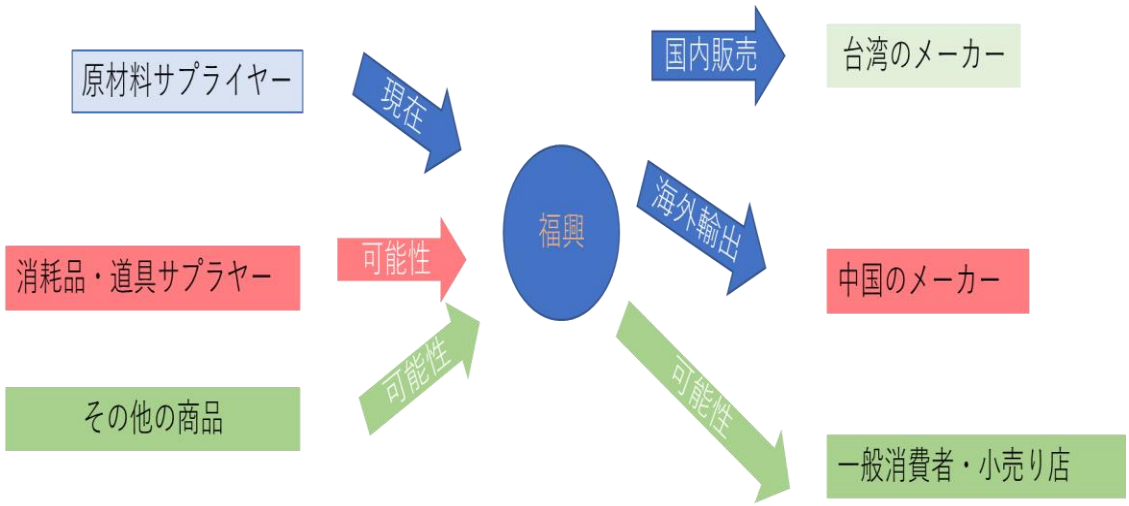
(1) KICの経営陣

出資に至るまでKICの経営者と週に一度ミーティングをした。業界従業者としての観点も伺いたい事がある。まず競合他社の不足に関して、KICから見ると、日本の競合他社のホームページがうまくできない点と修理・改造に関して台湾のエアガンと匹敵できない点がある。具体的に説明すると、日本エアガンショップのホームページは無駄な情報が載せられている。例えば商品ページで商品情報以外に、カレンダー、配送情報、使える支払方法などの、商品ページに必要でない情報がたくさん掲載されており、顧客が欲しい情報が商品ページで見つかりにくい現象がある。しかもそれは一社のみではなく、大抵な競合他社のホームページは同じ形式で運営している。改造・修理に関する点も同じく、実際に数年前KICが来日し、その頃まだ競合他社ではない日本のエアガンショップを訪問した事がある。棚で陳列されたパーツから見ると、販売しているエアガンとどう組み合わせても、性能向上ところが性能が落ちてしまうと判断した。もちろん当時KICの経営者はその点について、同業者としてそのショップと話したが、その店のスタッフはあまり自社商品やパーツについて詳しくない様子であった。このことより、KICの社長は、もしかするとKICが日本に進出できれば、非常に競争を持てるのではないと考え始めた。このようなストーリーはミーティング時や私がKICを訪れた際の日常会話の内容として出てきた。その時点で、KICの経営陣が既に新地域開拓に対して、深く興味を持っていた。実際に市場集中リスクに感じた時期は、二三年前中韓の間に、米軍のTHAADシステムが韓国への設置に関して、貿易摩擦となっていた事件である。韓国に何かあれば、KICの業務の3〜4割減少する可能性が高いとリスクを感じた。そしてもし中国・台湾の間に

何かあれば、会社ところか命の危険すら感じたため、新地域開拓について前向きに検討を始めた。

（2）　福興の社長

福興の社長は、多角化戦略とサプライヤーに関する交渉力の強化は、ずっと前から考えていた。その証拠に、私が日本・アメリカに留学している間、売れるものを探してみてという話をたくさんされた。うちは商社だから何でも売っていいよと言われ、社長自体も福興の商社属性を使用し総合化を通して、福興の課題を解決する気があった。しかし海外で売れる商品は、大抵代理販売店が存在するか直営しているため、なかなか商社の総合化は進みにくい。今の状態で続けて福興を経営しても何も変わらないので、ハンドソープの生産・販売に関する方向で多角化の試しをした。結果失敗したが、経営戦略的な角度から検証すると、もしハンドソープの計画がうまくいけば、中国・台湾リスク以外の課題は解決できるため、思考ロジックと方向性は正しいと判断する。この一連の例から見ると、福興の社長は、福興現状の課題を解決する意向がある。今回の新地域非関連多角化の提案は、その社長の意向を背景として申し込んだ。私が提出した提案は、簡単に説明すると、福興を商社以外にホールディングス化する方向である。社長の商社としての総合化とは方向性が違うが、当初の目的は同じであるため、提案を受け入れて、出資が決まった。



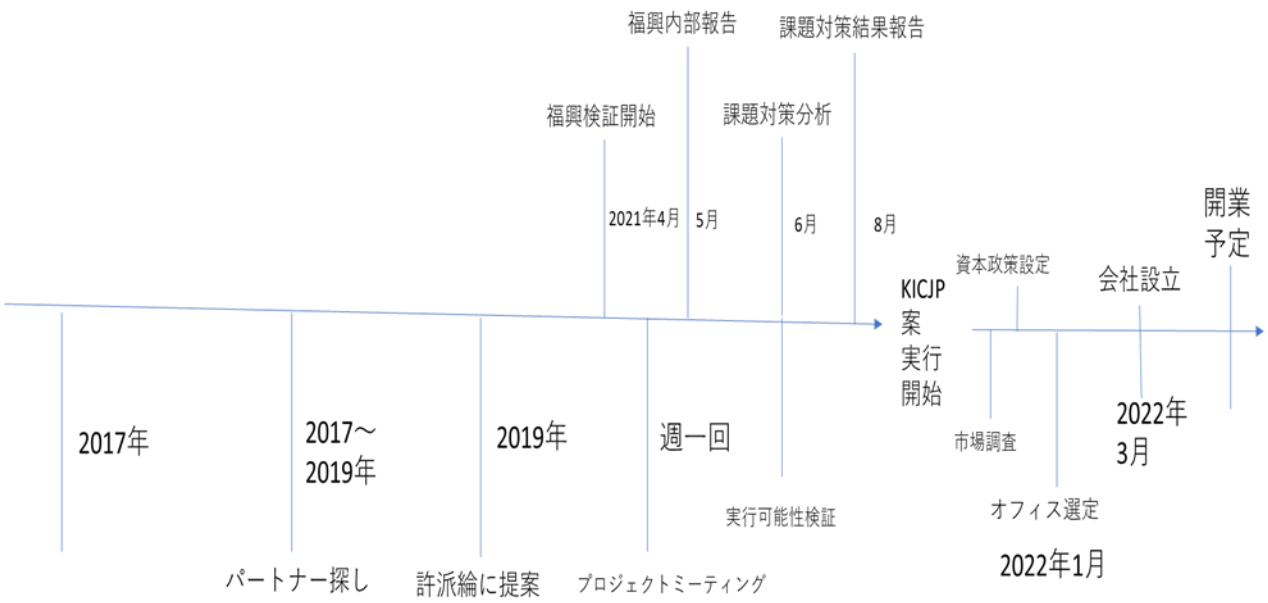
商社の総合化のイメージ

	新事業設立による多角化	取り扱い品目の拡大
リスク分散	◎	○
稼ぎ頭の増加	○	○
サプライヤー・大手顧客影響の弱体化	◎	△
初期費用	△	○
既存資源の応用	✕	○
中国市場依頼度の削減	○	✕
経営の非効率性	可能性ある	少ない
組織改編	大幅改編する可能性	現在の組織拡大
後続費用の発生	安定化したら少ない	不確定
自社で新事業を運営するか	資本構造による	100％自社で運営
範囲の経済性	△	◎

両者の比較

福興のホールディングス化形式と商社の総合化形式の比較は、表の通り、福興の目標とするリスク分散性・中国市場依頼度の削減とサプライヤー・大手顧客の影響力のホールディングス化（新事業多角化）が、効果が高いと期待できるため、社長もその判断を認めた。

福興



KIC

（全体的のタイムライン）

9 考察（残された課題）

① 福興の対 KICJP の統治力（私が福興本社に戻る場合）

資金政策の段落で説明した通り、KICJP はフィフティーフィフティーで出資する予定であるが、その形式だと、将来に課題が残る。その課題とは、福興の統治力維持に関する課題である。KICJP が開業になって 3〜5 年間は、私が法人代表になるが、福興全体の構造から考えて、ずっと本社業務を放置し、福興 JP や KICJP に専念することはできない。いつか本社に戻る必要があるため、自分がいない時に、福興 JP・KICJP を管理し運営する人員がいないと、福興海外拠点は失う。福興 JP は福興が自社 100%出資の完全子会社であるため、コントロール・統治力の弱体化の可能性はないが、KICJP は違う。パートナーがいるため、私がいないと、急激に福興の統治力が下がる可能性が非常に高い。現時点で KIC との信頼関係から見ると、KICJP から追い出される可能性は低いが、リスクとして無視はできない。対応策として、KICJP が社員雇用する時点で、立場は福興寄りの人員を雇用する方が、リスクを削減できると私は考える。しかしこの戦略を実行できる前提は、相応しい人材が必要であること、条件として日本の顧客とやりとりできるビジネスレベルの日本語、また KICTW の連絡できるためビジネスレベルの中国語、そして最も重要な条件は、利益に関するため、絶対福興（私）を裏切らない人、言語能力は雇用する時点で十分の給料を出せば、人材を探しても難しくないはずだが、絶対裏切らないほど信頼できる人材を探すことは、非常に困難である。そして相応しい人材を見つかるとしても、どれくらいの給料を出せば、スカウトが成功できるのは、未だに解決策はまだ見つからないため、残った課題とする。

② KICJP の統治力（長期的に）

KICJP の統治力の不確実性に関して、前段落も説明したが、事実上長期的に他の不確実性要素がある、自身の周りの例からすると、私の親戚が上場企業を経営しているが、最初は合資でできた株式会社であるため、パートナーが多数いる。その中で大多数の株を所有している家族は三つである。現時点で三つの中の一つの家族は会社経営から退出したが、残った親戚の家族とパートナーの二代目は、経営方針・会社の方向性を意見が相違する状況がよく発生する。どちらとも創業家の家族であるため、その会社の運営の支障となる。意見が異なる場合、多数のミーティングを行い効率が下がるだけであればまだましだが、現実的に両家族の後継者がお互いに支障をきたすほど、会社の経営方針が異なる。現在一番株と実際のコントロール能力を持つのは、親戚の一族だが、もう一つの創業家が存在する限り、このような状況は続くだろう。起業のパートナー同士の信頼関係は深いが、長期的に考えると、い

つかパートナー達が経営から退出する時、信頼関係が存在しない二代目の間で、このような問題が発生する確率が高い。KICJP に戻り現在の KIC の経営陣がいない場合、もしくは私と KIC の経営陣が両方現場にいない場合、KICJP の運営はどうなるのかについて、現在の時点で悩み始めるのは、早いかもしれないが、長期的な視点から考えると、解決すべき課題である。

③ さらに多角する方向と選別

今回の新地域非関連多角化戦略の理想的姿は、本段落の残された課題にも関連する。つまり理想姿のような多角化を通して、福興 JP をホールディングス化すれば、福興の台湾・中国リスク及び為替リスクを大幅に削減することができる。しかしその効果を完全に発揮するためには、KICJP を運営・管理する以外に、別の事業を持つ必要がある、福興 JP は日本を根拠地とする会社として、方向を決めないと多角化戦略の完成にならない。現時点で考える方向性は二つある、まず福興本社の為替リスクを減少するため、日本から商品を仕入れ、そして海外に輸出する方向と日本国内で進出できる業界を探す方向である。輸出する方向のメリットは、適合性の高い商品が見つかれば、間違いなく福興本社業務に関する為替損失を埋められる。いくら台湾ドルが高くとも、日本から輸出すれば、その利益で台湾から輸出する損をバランスできるポイントが一つ目。そして台湾だけでなく、福興は現在東南アジアに進出する考案も存在し、日本から東南アジアに輸出するオプションも存在する。日本から東南アジアに輸出というオプションを実行できれば、台湾・中国との地域関係から完全に離れる状態になり、台湾・中国リスクも完全消滅するというのはこの方向性の二番目のメリットである。一方でデメリットも同様に存在する。まずは投入する資金と資源の量に関して、自社・グループ内で輸出ビジネスを実行する場合、国内の輸出先も、組織・設備・人員をきちんと整えないと、実行は難しくなる。東南アジア・台湾へ輸出ビジネスを求める場合、東南アジアの人員・倉庫・販売ネットワークなどをゼロから整備しなければならない。そして本業がある台湾でも、倉庫の拡張などの必要性がある。トータル的にコストは高くなる。そして第二のデメリットは、商材を決めるまでに時間がかかる。地域文化が詳しくない点について、台湾はともかく、東南アジアはどんな商材であれば受け入れられるのか、現時点では全く情報がない状態である。商材を探すのにかかる時間が未知数である以上、今回の新地域非関連多角化のような創発現象が発生しないと、膨大な費用がかかる可能性が高い。次は日本国内で新規ビジネスをする方向である。この方向もメリットとして、KICJP と福興 JP が一定程度成長すれば、人員・資源などの流用ができる。そして関連多角化など、より効率が高いビジネスモデルも実行しやすい。コストパフォーマンスが良いのは、日本国内で新規ビジネス展開をするメリットである。逆にデメリットとして、日本の市場依存度

が高くなり、現時点ではそれほどのリスクが存在しないと判断するが、例えば少子化による市場全体の縮小など、いずれ大きいリスクを発見するかもしれない。現在福興は福興 JP と KICJP を同時に進行しているが、新地域非関連多角化戦略の効果を最大化するため、未来の方向性を考えることは、必要である。

10 結論（多角化戦略の必要性）

① 福興の歴史から学んだ経験

福興の歴史と経営戦略の検証から学んだ経験として、多角化する必要がある初期に偶発戦略と多角化を上手く成功したこと、初代社長の独占販売権を放棄した失敗例、そして研究開発を投入しない決定、短期的には確かに福興のパフォーマンスを極限まで高めたことについて、未来の不確実性に関する対策をほぼ無視のように、確かに福興は台湾の奇跡の波に乗って、成長・拡大したが、長期的な視点から考えると、後期で痛い目に遭ったのも事実である。

そして二代目社長のリスク軽減で中国に進出する政策、現在の利益のためと資金を投入しなかったため、リアルオプションと創発現象で発生するチャンスを掴めなかった事件の検証は、仮に当時リアルオプションをもう少し考えれば、現在の福興の規模は遥かに大きいであろう。一方福興の工場部門である福大工業株式会社の設立は間違いなく戦略的成功である。関連多角化として、福興台湾業務のトップラインを拡大し、未来資産の累計となった、二代目社長の経営方針は福興のパフォーマンスと規模をさらに高めることであるが、依然と未来の不確実性に関する対策は不完全であるため、福興はリアルオプションをもっと重視する必要がある。

三代目社長の時代では、リアルオプションの軽視が福興の経営に大きな影響を与える。福興現時点の課題と経営状況は、初代・二代目社長の経営方針と戦略選択が直接繋がる。福興はリスクを全般的に評価しないこと、福興の初代・二代目経営者たちは、台湾の高度経済成長（台湾の奇跡）に囲まれ、未来の不確実性を考えないのが、台湾高度成長期の一般的経営方法だろう。三代目社長の経営戦略は、初代・二代目と違い、台湾高度成長期が終わった頃から社長の座に継いだので、ますます増加したサプライヤーと顧客の交渉力、昔と比べて高騰した人件費、中国改革による新規参入者の脅威、それらの脅威は、それぞれ三代目社長の時期に現れた。三代目社長も課題を解決するために、多角化と中国で新商品開発などの戦略を採用したが、うまくいかなかったのも事実である。

福興の歴史と経営戦略を検証で学んだ経験として、課題を解決するため、そして未来に新しい不確実性を生じさせないため、リアルオプションつまり戦略的柔軟性で福興の将来を考えなければいけない。そして福興にとって最悪の事態を避けるため、リスクに関する対策が必要である。多角化戦略を通して、一気にリアルオプションとリスクの減少を最大化することは、本論文で福興の歴史から学んだ知識である。非関連多角化で発展したプラスチック販売の本業、関連多角化し成功する福大、そして新地域開拓で実行した中国進出、それぞれのチャンスを握って、オプションを重視した戦略である。よっ

て、福興は現在と未来の経営に関しても、リアルオプションを重視し多角化する必要がある。

② 現時点における分析結果

福興グループの現状に関する分析と課題に関する分析から、現時点に関する課題を明らかにした。第一に、交渉力を強化するため、非関連多角化戦略を取る必要がある。第二に、国際リスクに関する対応策が新地域開拓戦略である、つまり福興の持続的経営と持続的競争優位を同時に求めるのであれば、新地域で非関連多角化することが、一番効率的で現状を改善する策である。その理由は、福興の交渉力が弱いのは現状である。その影響により福興の利益率が下がり続けている。関連多角化で商品ラインアップを充実しても、サプライヤー・顧客は同じ業界の同じ会社であるため、福興の課題を改善する可能性が低く、むしろ悪化する可能性がある。福興の利益率がこのままの状態で下がると、いずれ会社の運営さえできない恐れがある。このことより、福興は非関連多角化する必要がある。

台湾・中国問題は、近年米中対抗による中国の経済成長率の鈍化、政治体制の不安定、また台湾民進党政府の立場行為により、戦争リスクがいままでにない水準まで高まるため、新地域開拓戦略を実行する必要がある。福興のリアルオプションを持つように、できるだけ迅速に対応しなければいけない。福興の現状分析により、福興はできるだけ早めに、新地域非関連多角化をする必要性がある。

③ 具体的な実行策

福興は交渉力と利益率のために、非関連多角化を選択した。国際関係リスクを削減することを目標として、新地域開拓を決めた。そしてリスクとコストを分散するため KICTW と戦略的提携（ジョイントベンチャー形式）で、エアガン輸出業務をメインビジネスとして日本市場に進出する計画は、本論文が考えた具体的な実行策である。福興・KIC 両方のメリットを含めて、ジョイントベンチャーである KICJP を株式会社形態で設立する。さらに福興は未来のリアルオプションを手に入れるため、福興 JP を設立し、独自の海外拠点を手に入れる予定がある。数字上 NPV で計算しても、期待値で計算しても、多角化戦略有益である。まとめると、福興はこれから福興 JP を設立し、KIC と戦略的提携を結び、新地域非関連多角化戦略を構築し、実行する必要と予定がある。具体的な進行の時価軸は、計画が立ち上がった現在、2022 年 1 月からオフィス選定と会社設立手続きを同時に進展し、2022 年 3、4 月で、福興 JP・KICJP を同時に設立する予定である。そして実際の開業予定は、2022 年 5 月から開業予定である。

④ 未来の発展と計画の全体像

福興の新地域非関連多角化の未来予定とその全体像は、まず福興 JP の設立により、KICJP を福興 JP の子会社にして、福興単独の海外拠点を作る予定、そのメリットは、リアルオプション理論により更なる多角化する拡張オプションして、リスクに対応柔軟性が生じる。例えば近年コロナで台湾ドル高の台湾ドルに関する為替リスク、福興は近年為替レートにより、為替損失が大量発生したため、仮に逆に日本から商品を仕入れて、台湾で売るビジネスモデルを作れば、現在の福興の主力であるプラスチックの販売に関する為替損失をバランスできる。最近福興はサプライヤー自身がベトナムの代理販売店が上手く業務行わっていない理由で声かけられ、福興がベトナムに進出に関する提案があった。福興の経営陣は、福興をベトナムに進出を実行する可能性が高い。これから福興は多地域化を徹底する方針になる。それは福興の持続的経営に有益だと考える。ベトナムにおいて福興 ASEAN、そして日本の福興 JP を来年再来年の間で設立できれば、今まで完全に異なる、台湾・中国と全く関連性がないビジネスモデルを実行できる未来の可能性（オプション）を福興が手に入れられる。それは福興 JP の子会社と福興 ASEAN で輸出輸入業務を行うビジネスモデルである。ビジネスモデルの構築・実行ができれば、福興現在の中国・台湾に関するリスクは完全解消できると同時に多角化度が非常に高いため、計算した結果本業の三分の一の規模になれば、現時点既存サプライヤーと既存大手顧客の交渉力も削減でき、さらに福興グループ全体の純利益率の上昇もできる。これが福興多角化戦略の完成方であり、現在の福興の現状及び課題に対して、最善な方向だと考える。福興と私は今後も長期的な視点を維持しながら、創発現象を最大限活用し、ショートサイクルで仮説の構築と実行・検証・修正・再実行を繰り返していく。

謝辞

本論文の執筆にあたり、多くの方々にご支援いただきました。

主指導教員である岡田　正大教授には、研究の着想から、調査、論文執筆まで多くのご指導をいただきました。心から感謝申し上げます。

本研究のために調査にご協力いただいた各企業のみなさまに心から感謝いたします。

中間審査および最終審査では、岡田　正大教授、浅川　和弘教授、山本　晶准教授より、貴重なご指導とご助言を賜りました。感謝申し上げます。

所属する岡田ゼミの呉さん・譚さんそして奥村さんには多くのご支援をいただきました。お礼申し上げます。

本論文の執筆中、応援してくれて支持してくれた家族・友人そして今までずっと自分を支えてくれた于佳佳さんに心から感謝を申し上げます

ありがとうございました。

参考文献

・孫梅瑞 Meijui Sun 蕭瑞子 Jui-Tzu Hsiao (2018) 國際多角化與企業績效、企業風險的關聯性及其影響因素之研究
・許., XU, Z., 謝., & XIE, Z. (1986). 台灣地區企業多角化策略對績效影響之研究
・Jay B Barney 企業戦略論(基本編) (2003)
・Jay B Barney 企業戦略論 (事業戦略編) (2003)
・Jay B Barney 企業戦略論 (全社戦略編) (2003)

參考資料

標準離差						
風險報酬係數						
風險報酬率		風險報酬率(台灣+中國)	0.01862	1.82%	リスクリターン＋ノンリスクリターン	4.42%
無風險報酬率	2.60%	風險報酬率(台灣+中國+日本)	0.02269	2.26%		4.86%
折現率		風險報酬率(台灣+中國+日本＋ASAEN)	0.02838	2.83%		5.43%