

論文要旨

国内段ボール市場の変遷とM&Aの影響に関する考察

経営学研究科

経営学専攻 修士課程

企業家養成コース

清水 貴之

段ボールは、主に商品や製品の梱包用途として使用され、国内の段ボール市場は景気動向と連動する形で成長・発展を遂げてきた。近年では、Eコマース商品の梱包用途での使用量が増加しており、デジタル化の進展等に伴うペーパーレス化の流れを受けて「紙」の使用量が減少する中、段ボールについては今後も堅調に推移していくことが見込まれている。しかしながら、段ボール需要の大半は食品・飲料や工業製品向けの用途であり、その使用量は人口減少の影響を受けることから、中長期的には成熟していく市場であると言える。

特に、市場が成長期から安定・成熟期へと転換してきた2000年代以降、大手段ボールメーカーを中心に競争環境が激化し、M&A (Mergers and Acquisitions: 合併・買収)が頻繁に行われるようになった。段ボールメーカー各社は、M&Aによる一部出資や完全子会社化の実施を自社のホームページ等で公表しているものの、各社がどういった時代背景の下、どのタイミングで、どのような狙いからM&Aを行ってきたのかは十分に整理されていない。また、少なくとも投資を行ってM&Aを行ってきたにも関わらず、それによってどのような影響をもたらしたのかといった点は、十分に明確化されていない。

そのため本研究では、日本国内における段ボール市場に焦点を当て、主にM&Aという切り口から、各社がどのような戦略をとってきたのか、その発展の背景を明らかにし、今後の展望について考察を行うことを目的とする。以下のように研究を行った。

まず、段ボールの概要について概観し、日本で初めて段ボールが誕生した1909(明治42)年以降、100年以上経過した現在においても、創成期から大きく用途が変わることなく使用されていることや、国内の経済発展と対応する形で、現在まで販売数量が伸長してきたこと等が確認できた。また、段ボール会社にとって、近年の米中貿易摩擦をはじめとする国際的な動向が段ボール古紙の関税へと影響し、各社の経営に影響を与えること等が示された。さらには、段ボールの業界構造について垂直構造、水平構造の両面から整理を行い、原紙メーカー、コルゲータメーカー、ボックスメーカーは、垂直方向にみると相互に段ボール原紙や段ボールシートの取引関係を持ち、同時に、川下の段ボールケースの製造・販売において水平方向にみると相互に競合関係を持つことが示された。

次に、国内の段ボール市場において、創成期から現在までの変遷について概観し、これまでに歴史的な背景から製紙会社の統合・再編が行われてきたことや、2000年代以降、需要増大のスピードが低下すると同時に積極的なM&Aが行われてきたことが確認された。

最後に、そうしたM&Aの狙いは各社によって異なるのではないかといった点について検討を行った。さらに、そうしたM&Aによる影響について、市場シェアの増減という切り口から確認することができた。

これまでに、段ボール市場の変遷を時期区分して整理した研究や、M&Aによる市場シェアの変動の影響を中長期的に示した研究はあまりみられなかった。先行研究で示されているような、「段ボールメーカーにとって規模の経済性の追求は不可欠である」というだけでは十分に説明がなされているとは言い難く、各社の戦略には違いがみられることを示すことができた。

本研究は、国内段ボールメーカーに焦点を当て、国内の段ボール市場に限定した考察ではあるものの、市場の概要・変遷を時期区分して整理したうえで、各社のM&Aの影響や戦略の違いについて示せたことは重要な意義があると考えている。

(指導教員：福島 英史 教授)