
異質な企業が参入する多角化市場における競争進展プロセス
—プラズマディスプレイパネル用電磁波遮断フィルムの事例分析—

指導教授 福島英史准教授
2009年度法政大学大学院経営学研究科経営学専攻修士課程修了
企業家養成コース
相馬 一之

一般に製品事業の多角化は、企業の持続的成長と再生の機会を生む可能性がある一方、未知の環境で事業を運営しなければならないリスクを有するため、実行は必ずしも容易ではない。多角化戦略によって高い業績を上げるためには、今後の、もしくは現在の多角化先市場において競争の進展プロセスを把握し、自社に有利となる適切な行動をとることが必要である。ところが、長期安定的な独占市場といった例外を除けば、市場の競争状態は経時的に変化するため、企業がとるべき行動もその変化に応じて変わる。加えて、競争の進展プロセスは、参入企業の性質によって大きな影響を受ける。たとえば、各企業が有する経営資源はそれぞれの企業がとる行動に大きな影響を与え、それが競合他社や顧客の行動に影響を与える。反対に、競合他社や顧客の行動に対する対応も当該企業が有する経営資源に影響を受けると思われる。競争の進展プロセスは、競争企業と顧客の間の相互作用プロセスであり、相互作用のあり方に、各企業の経営資源が影響すると思われるのである。

よって、筆者は、経営資源の点で参入企業の高質性が相対的に高い市場と、低い市場という二つの極端を想定することで、多角化市場における競争の進展プロセスについて考え始めた。参入企業の高質性が相対的に高い市場では、価格競争が激しくなると一般に考えられる。経営資源の高質性が、他社との差別化可能性を減じるためである。一方、参入企業の高質性が相対的に低い、経営資源面で異質な企業が参入する市場の競争進展プロセスについては、事態はより複雑と思われる。

本論文では、プラズマディスプレイパネル用電磁波遮蔽フィルム市場を事例として、異質な企業が参入する多角化市場における競争の進展プロセスについて考察している。また、そのような市場で高い業績を上げるための条件も考察している。この市場では相応の異質性をもった参入企業と顧客が相互作用しており、その相互作用がどのような競争プロセスを生み出していたかを分析した。その結果、以下の二つの仮説が導出された。

第一に、異質な企業が参入する多角化市場においても、同質的企業が参入する市場の場合と同様に、最終的には競争軸が価格へと収斂していくものの、そのプロセスが異なっている。電磁波遮蔽フィルム市場の事例からは、以下のように考えられた。まず、各社が自らの経営資源に基づき各々得意とする技術で性能差別化を図ることから、仕様毎に市場セグメントが分かかれ、棲み分けが起こる。しかし、次の二つのメカニズムを通して競争軸が製品性能から価格に収斂する。その一つは、市場の成長に伴い、性能面、製造面で優れた仕様に多くの企業が参入し、その市場セグメントで企業間競争が起こる。その影響が他のセグメントにも波及し、セグメント間での競争が起こることである。二つが、顧客市場で価格競争が起こり、供給者市場に価格低下圧力がかかることである。競争軸が価格に収斂した結果、仕様数が減少して目立った製品性能の優劣がなくなり、価格競争が激

化する可能性がある。

米国の経営学者アバナシーとアッターバックが提示したイノベーションのライフサイクルモデルでは、仕様が収束するのを機に競争軸が生産効率・コストに移行することが想定されるが、この仮説では、顧客市場の競争も移行の一つの原因となる点で異なる。

次に、電磁波遮蔽フィルム市場において継続して高い業績を上げる企業と、競争プロセスの進展に伴って業績を落とす企業があったことに注目し、成果に差が生じる理由を企業の内部要因から分析した。経営資源の点で異質な企業が参入する市場で、やがて競争軸が価格へ移行するのだとすると、その対応にどのような差が見られるのであろうか。第二の仮説は、高い業績を維持している企業は、全社的な観点からSBUに戦略的資産を連続して蓄積しているがゆえに、製品の低価格化を連続して行える能力を有する、というものである。ただしここでいう、「戦略的資産」とは、技術や顧客チャネルなどの市場購買不可能な企業特殊資産であるとともに、各製品市場での経験を通じてSBUに蓄積される市場特殊資産である。企業の経営資源に関わる近年の議論が示唆するように、企業にはその企業に特殊な資産あるいは経営資源があり、それを強みとして転用することが多角化事業の競争優位につながりうる。したがって、社内に存在する企業特殊資産が豊かであるほどその転用可能性が広がり、競争軸の移行に対応できる可能性が高まる。

ただし、それには二つの問題がある。まず、戦略的資産は市場特殊であることから、それを転用した際に市場に適合するように改良を行う必要があり、その後も変化する市場ニーズに適合するように資産蓄積を継続して行う必要があるということである。次に、このような資産の転用と蓄積をSBU単体の意思決定で行うことは難しく、全社的な観点が必要になるということである。

実際、このような資産蓄積に成功している企業は、低価格化に強い新仕様を既存のSBUが有する戦略的資産の転用により開発すると共に、その製品を新たな市場へ展開する探索活動を開始している。その理由を二つ考えることができる。一つは、開発投資に対するリターンを二市場から得られる可能性である。価格を主軸とした競争が展開される一市場においては、新仕様の開発投資に対して期待する収益を達成することが困難で、その投資を回収できない可能性がある。しかし、将来の他事業への転用をも期待でき、そこからリターンを得られるからこそ、新たな戦略的資産を創り出すための投資が可能になるという観点である。もう一つは、新たに生まれた戦略的資産の未使用役の有効利用の誘因が働くためである。

以上の考察から、次のような含意を考えた。第一に、従来から行われてきた古典的なRumeltの分類、つまり、技術や製品、市場の関連性を基にして多角化を分類する方法では、多角化の業績を正確に予測したり評価したりすることはできないと思われる。競争の進展、市場ニーズの変化に合わせて、社内の他のSBUから適切な戦略的資産を転用できるか否かが、業績に影響を与えられからである。よって、正確な予測や評価を行うには、そのような連続的な資産蓄積が可能か、社内の戦略的資産を詳細に分析することが重要である。第二に、SBUへ資産蓄積を行うためには、事業の枠を超えた全社的な意思決定フレームが必要になるため、その実行に当たっては、経営層やBU長間の利害調整が問題になるとと思われる。