

## コラム 多角化戦略の概観

第2部第3章での事例研究でも明らかになることであるが、多くの大手鉄道会社の事業展開は共通部分が多い。沿線地域でのバス・タクシー事業の他、スーパー・百貨店などの流通業、不動産業、レジャー産業に加え、鉄道のインフラ部分を担う建設業、機器部分を担う車両製造業などへの展開である。このビジネスモデルを、日本型私鉄経営<sup>1</sup>と表現することもある。

さて、多角化戦略は以下の表のように4つに分類されることが多い。

水平的多角化	現在と同じタイプの市場に、既存技術をもとに新しい製品をもって行う。
垂直的多角化	川上や川下に進出する。
集中的多角化	既存製品との技術や販売面で関連を持たせて、様々な製品を様々な市場へ参入させる。
集約的多角化	既存の市場・製品と全く関係のない分野に進出する。

図表1 多角化戦略の分類<sup>2</sup>

日本型私鉄経営を行う鉄道事業者にこの分類を当てはめて考えると、水平的多角化には沿線地域でのバス・タクシーなどの鉄道以外の運輸業への進出が強いて言うならば当てはまるだろう。もちろん、バス・タクシー事業と鉄道事業は同じ旅客輸送事業でも技術面での関連度には議論の余地が残る。垂直的多角化には建設業や車両整備業などへの進出が当てはまる。また、不動産業から派生したビルメンテナンス事業への進出もこの垂直的多角化に分類されるだろう。集中的多角化は沿線地域での流通業、不動産業、レジャー産業などの進出が該当する。集約的多角化は西武鉄道のハワイ事業への進出などが典型例と言えるだろう。

このように概観すると、第1部第2章から今回の研究で主眼を置いている関連事業における変容とは、沿線地域という販売面(対象顧客)での強い関連を持った集中的多角化戦略の中に見られることなのである。

<sup>1</sup> 水谷,2008

<sup>2</sup> 出典:京都府中小企業診断士会ホームページ『経営講座Ⅰ. 経営戦略の基本(4). 多角化戦略』(<http://www.kcs-net.or.jp/koza/1-5.htm>)