

# 多角化した企業による国際化の研究

## ——モルテンの事例——

米 田 邦 彦\*

(受付 2023年 10月 31日)

### はじめに

企業が成長する方法を売上高増に置き換えると、製造業であれば既存製品から新たな製品開発をして製品多角化をするか、既存製品の販売先を増やすことが考えられる。販売先を増やすには、限られた地域での販売から販売地域を拡大することが考えられる。同じ県内だけで販売していたものを西日本全体へ、更に日本全国へと拡大する。更に国内市場だけでなく海外市場へも販売し、国際化する。以上のように、企業は製品多角化か国際化かによって売上高を増やすが、多くの企業はそのどちらも行っている。

この課題に対する研究では、多角化の研究が先行し、国際化の研究が遅れて進んできた。それを統一的に理解しようとする研究もある。米国での研究は、Product Diversification と International Diversification（製品多角化と国際多角化（直訳すれば））と両方とも Diversification（多角化）として扱う研究である。日本では一部の研究で両方を扱おうとしているが、多くの研究は製品多角化については経営戦略論、国際化については国際経営論や多国籍企業論で扱っている。

広島市に本社を置く株式会社モルテンは上場企業でもないのに、多角化をしながら、海外へも進出している。モルテンの多角化とは、技術的にはゴム加工から始まっているが、ボールをはじめとするスポーツ用品、主に自動車部品である工業用ゴム製品、医療・福祉機器、マリネ・産業用品と主に4つの分野に分かれている。そのうちボール製造・販売と自動車部品については海外にも製造子会社や販売子会社を設立している。しかも、販売先としてはB2B型の自動車部品、B2C型のブランドとして確立したサッカーボールやバスケットボールなど全く異なるシナジー効果の働かない分野で事業を行っている。

本論文では、多角化研究、国際化研究の主要な先行研究をまとめて、そこからモルテンはどこまで説明できるのかについて分析する。

---

\* 広島修道大学

1) Penrose, E. T. (1959) *The Theory of Growth of the Firm*, Oxford: Basil Blackwell（日高千景訳（2010）『企業成長の理論（第三版）』ダイヤモンド社）p. 4.

## 1. 多 角 化 研 究

企業が成長する上で、多角化に注目した研究がある。ペンローズ (Penrose, 1959) は、The Theory of the Growth of the Firm の第三版への序文で、「企業は、一つの管理の枠組みのなかでに集められた資源の集合であり、その境界は『管理上の調整の範囲』および『権威あるコミュニケーションの範囲』によって決まると定義づけられた<sup>1)</sup>」と述べ、経営資源の集合体という概念を示した。多角化については、「第 7 章 多角化の経済学」において、「同じ専門化領域内の多角化とは、同じ技術に基盤をもち、かつ、企業の既存市場で販売される製品が増えることをさす。企業の既存領域からの乖離を含む多角化は、以下の三種類のいずれかだろう。①同じ生産基盤を用いた新製品で新市場に参入する、②異なる技術領域に基盤をおく新製品で同じ市場を拡大する、③異なる技術領域に基盤をおく新製品で新市場に参入する<sup>2)</sup>」と述べ多角化を既存の専門化領域内と領域外に区分している。

チャンドラー (Chandler, 1962) は、デュポン、GM、スタンダード石油 (ニュージャージー)、シアーズ・ローバックのアメリカ大企業 4 社における事業部制組織がいかに成立してきたかについて述べている。このうち、デュポン、GM、シアーズ・ローバックは、多角化による組織の問題を解決する必要性から事業部制組織を採用することになる。スタンダード石油 (ニュージャージー) は、世界的な規模の発展による組織の複雑化に対応して事業部制組織を採用することになった。ここから、チャンドラー (1962) は、「この歴史的な記録が教えることは、組織は戦略に従うということであり、異なった型の拡張は異なった管理上の必要を発生させ、それがまた異なった管理組織を生むということである<sup>3)</sup>」と述べる。

アンゾフ (Ansoff, 1965) は、表 1 のような成長ベクトルの構成要素で有名なマトリックスである。アンゾフ (1965) によれば、「市場浸透力の欄は、現在の製品—市場の市場占拠率の増大をもとにして成長方向を示すためのものである。市場開発の欄は、企業の製品について

表 1 アンゾフによる成長ベクトルの構成要素

製品 使命 (ニーズ)	現	新
現	市場浸透力	製品開発
新	市場開発	多角化

出所：Ansoff, H. I., (1965). *Corporate Strategy*, McGraw-Hill (広田寿亮訳 (1969)『企業戦略論』産業能率短期大学出版部) p. 137。

2) 同上, p. 166。

3) Chandler, A. D., Jr. (1962) *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, M.I.T. Press (三菱経済研究所訳 (1967)『経営戦略と組織：米国企業の事業部制成立史』実業之日本社) p. 62。

どんな新しい使命（ニーズ）が探求されているかを示すためのものである。製品開発の欄は、現在の製品に代わるものとしてどんな新製品をつくり出すかを示すためのものである。多角化の欄は、製品と使命との両方の面で、企業にとって全く新しいものを特別に示すためのものである<sup>4)</sup>」と述べる。Ansoff（1965）の多角化は、Penrose（1959）が、企業の既存領域からの乖離を含む多角化の③に該当し、Ansoff（1965）の方が多角化を狭く捉えていることがわかる。

ルメルト（Rumelt, 1974）は、『フォーチュン』誌の1949年、1959年、1969年における売上高上位500社の中から、246社のサンプルをとり、特化率、垂直比率、関連比率から、「単一事業」、「主力事業」、「関連事業」企業、「非関連事業」企業の大きく4つに分類し、そのうち、「主力事業」を「垂直的—主力」企業、「抑制的—主力」企業、「連鎖的—主力」企業、「非関連的—主力」企業の4つに、「関連事業」企業を「抑制的—関連」企業、「連鎖的—関連」企業、の2つに、「非関連事業」企業を、「受動的—非関連」企業、「取得型コングロメリット」企業に分けている<sup>5)</sup>。これらの企業の財務成果で見ると、「関連事業」企業の「抑制的—関連」企業と「主力事業」の「抑制的—主力」企業が、ほとんどすべての測定基準からみて、最高の成果を上げていると結論づけている<sup>6)</sup>。

日本でも、吉原・佐久間・伊丹・加護野（1981）の研究でも、多角化と経営成果との関係では、「多角化をとることは、成長性に対してはプラス要因、収益性に対しては中程度のたかくかまではプラス要因、それを越えた多角化はむしろマイナス要因ということがはっきりした<sup>7)</sup>」と結論づけている。多角化をすれば良いわけではなく、多角化のし過ぎはマイナスであるという。

## 2. 国際化研究

ペンローズは、企業成長の理論の第三版への序文で、多国籍企業について、「多国籍企業をテーマとする研究は、20世紀半ば以降、それらの存在感の増大にともなって急速に進んだ。私が示してきたように企業成長の分析の多くは、今日的な外国への直接投資による拡張に対してもおおむね同じように適用できそうである。すなわち、成長のプロセス、学習の役割、内部の人的資源およびその他の資源にもとづく拡張の理論、管理の役割、生産の多角化、合併と買収の役割は、この文脈でもすべて重要である。もちろん国によってかなりの違いが存

4) Ansoff（1965）前掲邦訳，p. 137。

5) Rumelt R. P.（1974）*Strategy, Structure, and Economic Performance*. Harvard University Press（鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳（1977）『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社）pp. 42-43。

6) 同上，p. 159。

7) 吉原英樹，佐久間昭光，伊丹敬之，加護野忠男（1981）『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社，p. 233。

在するが、いくつかの生産要素は、きわめて動かしやすいだけでなく、任意の量やタイプの資本・経営者サービス・技術などをひとまとめにしたパッケージの形で、一企業の統合された枠組み内を移動しやすいという仮定をおけば、本書で示した企業成長の理論的枠組みで国際的企業の拡張のプロセスを捉えることは容易である。必要なのは、それらに特殊な利益機会、すなわち、活動を一国に限定している企業には利用しえないような機会とそれらに固有な障害とを分析するための、いくつかの補足的な「実証的」仮定を設けることだけである<sup>8)</sup>と述べている。つまり、Penrose の企業成長の理論では、企業の国際化も、幾つかの補足的な仮定を設ければ同様に扱うことができると述べている。

しかし、企業の国際化を扱う研究は、国際経営論、多国籍企業論などで発展してきた。その一部を以下に紹介する。

## 2.1 ハイマーの寡占理論

ハイマー (Hymer, 1960) は、それまでの資本移動論は、証券投資を対象とした理論であり、企業が海外に子会社を設立する、あるいは海外の企業を買収するといった決定は、直接投資論で説明できるとする。投資先国での企業活動を支配することを目的とする点で、証券投資とは異なると論じた。現地の企業活動を支配する目的は、紛争の排除と優位性の保持の 2 つを挙げている。そのうち、優位性の保持は、進出企業は現地企業と比べ、現地の商習慣や消費者に関する情報、現地での原材料の調達、流通ネットワーク、言語、政治面などで不利であり、それを補うために現地企業に対し絶対的優位性を保持することが必要であるとする。その優位性は、信用、マーケティング能力、製品差別化能力、効率的な生産工程のノウハウなどである。

## 2.2 バーノンのプロダクトサイクル理論

バーノン (Vernon, 1966) はプロダクトサイクルと貿易・投資パターンを融合することでプロダクトサイクルモデルを作った。バーノンは、完全競争市場を前提とした国家間の比較生産費に基づく貿易論は不十分であるとの立場から、製品ライフサイクルと生産立地の移転を組み合わせた。

市場構造および需給構造の変化と、製品のもつライフサイクルの変化を組み合わせることによって、国際ビジネスを新製品の開発、生産、海外への輸出、海外への生産立地の移転、そして本国への逆輸入まで、段階的に説明している。

第 1 段階（新製品誕生の段階）では、当時、圧倒的な技術力をもっていた米国で新製品が

---

8) Penrose, 前掲邦訳, pp. 11-12。

開発され、また米国市場は高所得市場であり高い価格でも売れるため、新製品導入の段階では、生産は米国内で行われる。初期の生産工程の不安定さに起因する柔軟な対応の必要性や、製品差別化により製品の価格弾力性が低いこと、したがって、生産コスト最小化が最優先課題ではないなどの理由による。この段階では、企業は高い研究開発能力が必要である。

第2段階（製品の成熟化段階）では生産工程が標準化され始め、大量生産による規模の経済が実現する。製品価格が低下し、国内需要が急速に拡大すると同時に、他の先進諸国においても需要が生まれる。米国企業は当初、輸出によって製品を供給するが、次第に国内外に競合企業が出現し始め、市場の寡占化に伴いコスト引き下げ競争が激化する。これが引き金となり、米国の企業は、輸出先市場において十分な規模の経済性の実現を期待できる場合には、より安価な労働力を求めて輸出先国へ生産拠点を移転する。この段階では、企業は近代的生産管理能力、マーケティング能力、組織管理能力が求められる。

第3段階（標準化段階）になると、需要の価格弾力性は高まり価格競争力が重要になる。さらに安価な労働力を求めて、生産立地を他の先進諸国からさらに発展途上国へと移転する。この段階では、米国は当該製品の輸入国に転じる。いわゆる逆輸入が始まる。

ただし、プロダクトサイクルモデルは限界が指摘されている。1960年代までは米国が圧倒的な経済力があり説得力のあるモデルであったが、欧州や日本の戦後復興からの成長、さらに途上国の発展などにより米国の相対的な経済が低下している。それにともない、新製品は必ず米国から生まれるという前提が崩れているなどの理由である。

### 2.3 多国籍企業の内部化モデル

企業が製品を海外で販売するには、現地企業と市場取引、技術契約など様々な取引を行う。こうした企業間の市場取引には取引コストと呼ばれるさまざまなコストが発生する。その取引コストが高くなれば、企業は自社で海外子会社を所有し、その子会社を通じて自社製品を販売する方法を検討する。海外子会社を所有することで市場取引を企業内取引で代替することを内部化（internalization）という。内部化モデルは、コース（Coase, 1937）の議論を発展させたウィリアムソン（Williamson, 1975）の取引コスト経済学から生まれた。多国籍企業の内部化理論として発展させたのは、バックレー＝カソン（Buckley＝Casson, 1976）、ダニング（Dunning, 1977）である。

内部化のメリットは、統合により取引相手が海外子会社となり、企業内の労働者は指揮命令に従うことで報酬を得るため、機会主義的行動を抑制することができる。内部化のコストは、インセンティブの低下や、本国親会社と海外子会社の間で生じる情報の遅延、歪みなどにより生産効率の低下といった問題が発生する可能性がある。

## 2.4 OLI パラダイム

OLI パラダイム (OLI paradigm) とは、製造業に携わる多国籍企業が、主に生産活動を海外へ移転する要因を説明する包括的枠組みとして、1970年代後半、ダニング (Dunning, 1977, 1979) が提唱したものである。ダニングは海外生産を説明する上で、3つの要素が同時に満たされなければならないと強調している。その3つの要素とは、所有特殊的優位 (ownership-specific advantages)、立地特殊の優位 (location-specific advantages)、内部化優位 (internalization advantage) であり、これらのうちどれかが欠けると海外での生産は行われない。以上の3要素の頭文字から OLI パラダイムと呼ばれている。

所有特殊的優位は、技術や所有権といった無形資産に代表される資産優位と自社が所有する資産優位を効果的に組み合わせ、活用する能力である取引優位の2つからなる。1つめは資産優位：製品イノベーション、コード化・成文化できない知識をもつ人材、ファイナンス・生産管理・組織・マーケティングシステムなどの革新能力など。相互補完的な資産の重要性も指摘される。2つめは、取引優位：企業の資産優位を効率的に管理・利用する能力を指しており、資金力、技術組織力、管理能力により裏付けられる。上で述べたように、資産優位と相互補完的な資産を保有している場合には、両者を最適に組み合わせ活用することができる能力が取引優位である。取引優位には、新規参入企業に対して既存企業力発揮する優位性と、多国籍にまたがって活動することで生じる優位性の2点がある。

立地特殊の優位とは、受入国が提供する現地特殊な要因：エネルギー、原材料、部品、中間財などの価格や品質、現地市場の需要規模、輸送および通信コスト、法人税・関税な経済政策、非関税障壁、インフラ条件、文化、政治、商慣習の違いなどがある。

内部化優位とは、内部化が有利な状況とは、中間財や情報、技術などの所有特殊の優位を外部市場で取引するよりも、自社内ですべて管理し、利用した方が利潤が増大するような状況を指す。内部化優位は外部市場の不完全性や市場の失敗に起因するとし、その根拠として以下の諸点を挙げている。① 取引相手の探索および交渉コストの回避・削減、② モラルハザード、情報の非対称性、および逆選択の回避、③ 契約不履行や訴訟コストの回避、④ 現地市場ごとに差別価格が適用できない場合、⑤ 品質管理の向上、⑥ 相互依存的な活動の効率化、⑦ 先物市場の不在への対応、⑧ 受入国政府との関係の改善である。

## 2.5 トランスナショナルモデル

バートレット＝ゴシャル (Bartlett-Ghoshal, 1989) は、1980年代までの国際化のパターンを次の4つに分けた。グローバル型：従来の日本企業の典型的なパターン、インターナショナル型：アメリカ企業に広くみられたパターン、マルチナショナル型：早くから国際化したヨーロッパ企業のパターン、トランスナショナル型組織：本社と世界中に立地する子会社の

関係を、経営資源の各子会社への分散・役割の専門化、相互依存をキーワードとする統合ネットワークとして構築している企業である。ネットワーク型組織により、それまでは同時に達成することが困難と考えられていた3つの課題、すなわち、グローバルな効率性、現地市場への適応、イノベーションと学習を同時に追求できるようになった。

また、トランスナショナルモデルでは子会社の役割の重要性を明示した。海外の子会社は組織能力と現地環境の戦略的重要性の2つを分析軸として、戦略リーダー、貢献者、実行者、ブラックホールという4つのタイプに分類され、それぞれの子会社は異なる役割を担うとする。

### 3. 株式会社モルテンの事例

株式会社モルテン（広島市）は、1958年11月に設立された会社である。

1959年2月に第1号のボールを完成し、スポーツ事業に参入している。同じ年の4月に自動車用ゴム部品の製造を開始し、自動車部品事業にも参入している。さらに1991年には床ずれ予防用エアマットレスを発売し、医療・福祉機器事業に参入し、スポーツ事業、自動車部品事業に続く多角化を果たしている。現在では、スポーツ事業本部、工業用品事業本部、健康用品事業本部、社会基盤事業本部の4つの本部制をとっている。

扱っている製品を日本標準産業分類（平成25年10月改訂）でみれば、大分類E（製造業）の中分類19（ゴム製品製造業）の1933（工業用ゴム製品製造業）である自動車部品と、同じく大分類E（製造業）の中分類32（その他の製造業）の3253（運動用具製造業）であるサッカーボール、バスケットボールなどを生産している。なお、サッカーボール、バスケットボールは運動用具の中でも、総務省統計局の産業別生産物分類リストでは32530306となっている。さらに健康用品事業本部、社会基盤事業本部でも異なる製品を扱っている。

国際化もスポーツ事業の生産拠点（タイ）を1989年、自動車部品事業の生産拠点（米国）を1990年とほぼ同時期に開始している。

以上のようにモルテンは多角化と国際化を進めている会社であるが、資本金3億1,614万円、売上高394億円（2021年9月単体）、従業員数674人（単体）、グループ全体で3,200人の会社で、株式市場に上場をしていないが中堅企業といえる。多角化のいずれもゴムの製造技術をもとにした技術関連型多角化であるが、創業からのボールでは、国際大会でも使用されるボールに採用されるブランド力を持ちながら、自動車メーカーを相手にする事業、さらには医療・福祉機器事業、社会基盤事業という前の2つの事業とは全く取引相手が異なる市場に参入している。多角化と国際化により成長している興味深い会社である。

以下では、モルテンの多角化と国際化について同社の沿革等から特徴を述べる。

### 3.1 モルテンの多角化

モルテンの創業時は、設立後 3 か月で第 1 号ボールを完成させている。その後、1960年代にバスケットボール、バレーボール、ハンドボールが日本国内で検定球として認められ、1969年国際バレーボール連盟、1973年国際バスケットボール連盟、国際サッカー連盟、1975年国際ハンドボール連盟より公認球、認定級として認められている。1979年にはアディダス社とタンゴサッカーボールに関し、ライセンス契約を締結している。また、1982年のバスケットボール世界選手権、1984年のロサンゼルスオリンピックの公式試合球になり、2014年にはバスケットボールワールドカップに 9 大会連続で唯一の公式試合球を提供している。サッカーボールでは、1982年日本サッカー協会より検定球として認められ、1991年には J リーグと試合球の独占契約を締結した。また、2017年に欧州サッカー連盟と UEFA ヨーロッパリーグの公式試合球契約を締結している。以上のように、特にバスケットボールとサッカーボールではモルテンのボールがブランドとなっていく。

このように地方の一企業が日本だけでなく、オリンピックやワールドカップなどの世界的な組織と交渉して成功したのは、モルテンの前社長である民秋史也氏の経営者としての役割が大きいものと思われる。本学で学生に講演していただいたことがあるが、その時に、1 年の 3 分の 1 ずつ、海外、国内、広島にいるとお話があった。海外に年の 3 分の 1 滞在することで、海外工場への出張ばかりでなく、海外のオリンピックや各種スポーツ団体との交渉をしていたであろう。海外での交渉ができたのも、もともと民秋氏はマツダに勤務しており、米国駐在もしていた。その経験から海外での交渉能力を発揮できることになったと考えられる。これは、まさにベンローズのいう経営者サービスと企業者サービスを兼ね備えた人物が社長をしていたといえるであろう。

さらに、2009年にサッカー審判員用ホイッスル『バルキーン』を発売し、2011年にバスケットボール審判員用ホイッスル『ブラッツァ』を発売するなど、ボールだけでなく、競技に関連した商品を発売し始めた。その後、各種競技で使用するラインカー『レーザーライナー』、デジタルスコアボード『デジタイマ110X』を2012年、バスケットボールのシュート練習を一人でできる B+（ビー・プラス）シューティングマシンを2020年に発売するなどスポーツ関連商品を増やしている。現在では、モルテンスポーツ事業本部内に、モルテン公式オンラインショップを設け、バスケットボール、サッカー、ハンドボール、バレーボール、ドッジボール、ボール遊び、アディダス、アウトレットのカテゴリーにボールだけでなく、バッグ、ボールケアグッズ、チーム用具、レフェリー用具、トレーニング用具、カウンター、関連用具などがあり、バスケットボールのボールだけでも64種類あるなど、全てで695種類の商品を購入できるようになっている<sup>9)</sup>。

9) モルテンオンラインショップ <https://shop.moltensports.jp> より。

表2 モルテンの沿革（事業分野別）

	全社的な沿革	自動車部品関連	スポーツ関連	その他
1958年11月	本社工場を広島市西区中広町におき、モルテンゴム工業株式会社創立 取締役社長登 清			
1959年2月			第1号ボール完成、スポーツ事業に参入	
1959年4月		自動車用ゴム部品の製造開始、自動車部品事業に参入		
1960年6月			日本バスケットボール協会より検定球として認められる	
1960年7月			日本バレーボール協会より検定球として認められる	
1962年10月			日本ハンドボール協会より検定球として認められる	
1965年2月	取締役社長に増田秀雄就任			
1969年6月			国際バレーボール連盟 (IVBF) より公認球として認められる	
1973年4月			国際バスケットボール連盟 (FIBA) より公認球として認められる	
1973年6月			国際サッカー連盟 (FIFA) より認定球として認められる	
1974年4月				橋梁・道路など土木用ゴム資材の製造開始、産業資材事業に参入
1975年5月			国際ハンドボール連盟 (IHF) より公認球として認められる	
1976年10月	取締役会長に増田秀雄就任、代表取締役社長に民秋史也就任			
1979年5月			アディダス社とタンゴサッカーボールに關し、ライセンス契約締結	
1980年12月			バスケットボールが'82世界選手権（コロンビア）の公式試合球に決定	
1981年11月			ロサンゼルスオリンピックのバスケットボール公式試合球に決定	
1982年5月	西ドイツ デュッセルドルフに駐在員事務所を開設			

	全社的な沿革	自動車部品関連	スポーツ関連	その他
1982年 8 月			日本サッカー協会より検定球として認められる	
1983年10月	『株式会社モルテン』に社名変更			
1986年12月		三菱自動車工業と取引契約締結		
1988年 5 月		いすゞ自動車と取引契約締結		
1989年 1 月			スポーツ用品の生産拠点モルテンタイランド設立	
1990年 4 月			スポーツ用品の販売拠点モルテン USA 設立	
1990年12月		自動車部品の生産拠点モルテンノースアメリカ設立		
1991年 3 月		自動車部品の生産拠点防府工場生産開始		
1991年 4 月				浮き桟橋『マリックス』発売、親水用品事業に参入
1991年 9 月			スポーツ用品の販売拠点モルテンヨーロッパ設立	
1991年10月				床ずれ予防用エアマットレス『花ゆらぎ』発売、医療・福祉機器事業に参入
1991年11月			日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）と試合球の独占契約締結	
1994年 8 月		タイに自動車部品の生産拠点モルテンアジアポリマープロダクツ設立		
1998年 7 月			バスケットボール世界選手権大会唯一の公式試合球として使用	
2001年 4 月	代表取締役社長長民秋史也 藍綬褒章受賞			
2001年 8 月	代表取締役社長長民秋史也 FIBA オーダー・オブ・メリット受賞			
2002年 6 月	健康用品事業本部を設置し、3 事業本部体制となる			
2003年 4 月		中国に自動車部品の生産拠点モルテンジャーション設立		
2004年10月				モルテン戸河内をモルテンメディアカルへ社名変更
2004年12月			革新的12枚パネルデザインバスケットボール『GL7/GL6』発売	

	全社的な沿革	自動車部品関連	スポーツ関連	その他
			新構造サッカーボール「アセンテック ヴァンタージュ」発売	
2005年12月				モルテンラミナスにて遮水シートの生産 開始
2006年8月			バスケットボール世界選手権に唯一の公 式試合球「GL7/GL6」を提供	
2008年1月				高機能エアマットレス「グランデ」発売
2008年6月				電動式介護ベッド「インプレス」発売
2008年10月			スポーツ用品の生産拠点モルテンスーホ ン設立	
2009年2月				医療・福祉機器生産拠点モルテンメデイ カル ISO13485取得
2009年4月		住友電装株式会社 3年連続「総合優良 賞」受賞		
2009年10月			サッカー審判員用ホイッスル「バルキー ン」発売	
2009年12月				高耐久・マルチ・体圧分散式クッション 「ビーチ」発売
2010年7月		矢崎総業株式会社 3年連続「品質功労 賞」受賞		
2010年8月	第4代代表取締役社長に民秋清史就任			
2010年12月				エアマットレス「ステージャ」を発売
2011年1月			バスケットボール審判員用ホイッスル 「アラッツァ」発売	
2011年3月		マツダ株式会社「取引成績優秀賞」「納入 品質優秀連続達成賞」受賞		
2011年4月		住友電装株式会社4年連続「品質優良賞」 受賞		
2011年7月		矢崎総業株式会社「品質貢献賞」受賞		
2011年9月				床置き型手すり「ルーツ」発売
2012年1月			ラインカー「レーザーライナー」発売	
2012年3月		ダイハツ工業株式会社「VE活動貢献賞」 受賞		
2012年4月		住友電装株式会社「納期優良賞」受賞		

	全社的な沿革	自動車部品関連	スポーツ関連	その他
2012年5月			デジタルスコアボード「デジタルタイム110X」発売	
2012年11月		自動車部品の販売拠点モルテンベトナム設立		
2012年11月				高性能圧分散式エアマットレス「オスカー」発売
2013年3月		マツダ株式会社 3年連続「取引成績優秀賞」、2年連続「VE/VA多数件賞」受賞		
2013年5月		自動車部品の販売拠点モルテンオートモータティブデメキシコ設立		
2014年1月			国際ハンドボール連盟 (IHF) 主催大会の公式試合球契約締結	
2014年8月			バスケットボールワールドカップに9大会連続で唯一の公式試合球を提供	
2014年9月		モルテンアジアポリマープロダクツに第3工場を増設し、量産開始		
2014年10月				かたと調整式ベアーマットレス「ライフ」発売
2015年11月	コーポレートブランドステートメント「Moving with Possibilities」を採用			
2016年1月				ロボティックマットレス「レイオス」発売
2017年1月			ハンドボール世界選手権に2大会連続で唯一の公式試合球を提供	
2017年10月			欧州サッカー連盟と UEFAヨーロッパリーグの公式試合球契約を締結	
2018年3月		マツダ株式会社 4年連続「取引成績優秀賞」受賞		
2018年5月				見守りセンサー付き標準マットレス「テルサコール」販売開始
2018年10月			バスケットボール新規事業 B+ (ビー・プラス) 始動	
2019年3月		マツダ株式会社 5年連続「取引成績優秀賞」受賞		
2019年3月			操作性性能の向上と天然皮革の風合いを実現したバスケット「BG5000」発売	

	全社的な沿革	自動車部品関連	スポーツ関連	その他
2019年 4 月				日常を旅するクルマイス「Wheely」販売開始
2019年 5 月	モルテン、広島マツダHM Racers テクニカルパートナー契約締結			
2020年 9 月			B+（ビー・プラス）シューティングマシン販売開始	
2020年10月	社会基盤事業本部を設置し、4 事業本部体制となる			
2021年 1 月			組み立て式サッカーボール「MY FOOT-BALL KIT」提供開始	
2022年 3 月		マツダ株式会社 8 年連続11回目「取引成績優秀賞」受賞		
2022年 5 月				乗る人も、支える人も、身軽にする。「Wheely 2.0」を発売
2022年11月	テクニカルセンター molten[the Box] 完成			

出所：株式会社モルテンの HP の沿革より作成， <https://www.molten.co.jp/corporate/jp/about/history/>

これらは、ボール事業で学校現場の体育教員や競技の審判員などの現場のユーザーからの声を吸い上げて、対応してきたと言える。多角化で考えれば、製品関連型というよりも市場関連型といえるであろう。

自動車関連部門は、ボールの生産をはじめた同じ1959年にボールより2か月遅れて、自動車用ゴム部品の製造を開始し、自動車部品事業に参入している。その取引も、マツダだけでなく、1986年には三菱自動車、1988年にはいすゞ自動車と取引契約を締結している。また住友電装、矢崎総業、ダイハツとも取引を行っている。自動車部品には、シャシー、吸気冷却、ボディ、電装の大きくわけて4つに分類される。

社会基盤事業本部は、1974年に橋梁、道路など土木用ゴム資材の製造を開始したところからはじまる。浮桟橋や養殖用フロートなどのマリン用品、橋梁用ゴム支承、止水パッキン、防振ゴム、土木シートなどである。

健康用品事業本部は、1991年に設立されマットレス、ポジショニングケア用品（まくら、車椅子用クッション）、生活動作支援用具、車椅子、口腔ケア用品などを扱っている。

以上の4つの事業本部ともゴムからできる様々な製品を中心とした製造・販売をしている。多角化の観点からみると、関連型多角化ではあるが、スポーツ用品のように消費者に近い部門から、自動車部品や橋梁用ゴムなどのB2Bではマーケティング方法が全く異なる。

### 3.2 モルテンの国際化

モルテンの国際化については、表3にまとめた。1989年にスポーツ用品の生産拠点モルテンタイランド設立、1990年にスポーツ用品の販売拠点モルテンUSAを設立し、スポーツ事業の国際化を果たしている。自動車部品では、同年12月には生産拠点としてモルテンノースア

表3 モルテンの海外進出状況

進出先	進出形態	進出年	業種	従業員数	日本人	資本金	取扱品名
タイ	合併	1989	製造・販売	604	7	1億B	競技用ボール
アメリカ・ネバダ州	単独現地法人	1990	販売	18	1	130万US\$	競技用ボール
アメリカ・オハイオ州	単独現地法人	1990	製造・販売	92	4	1,100万US\$	自動車用部品
ドイツ	単独現地法人	1991	販売	11	2	33万Eur	競技用ボール
タイ	合併	1994	製造・販売	599	6	1億2,000万B	自動車部品
中国・浙江省・嘉興	単独現地法人	2003	製造・販売	520	4	2,120万US\$	自動車用ゴム部品
中国・江蘇省・泗洪	単独現地法人	2008	製造	218	3	2,927万Y	競技用ボール
ベトナム	単独現地法人	2012	販売	6	1	63万US\$	自動車用ゴム部品
メキシコ	単独現地法人	2013	製造・販売	228	4	766万9,400MXN	自動車用部品

出所：公益財団法人ひろしま産業振興機構（2023）『海外進出企業ダイレクトリー』より作成

メリカを設立、1994年にはタイに自動車部品の生産拠点モルテンアジアポリマープロダクツを設立し、タイにはスポーツ用品と自動車部品の両方の生産拠点を設立している。現在では、自動車部品事業で、米国、タイ、中国、メキシコに生産拠点をもち、競技用ボールで、タイ、中国に生産拠点を持っている。また、競技用ボールの販売拠点をアメリカ、ドイツにもち、自動車部品の販売拠点をベトナムにもっている。

中国浙江省嘉興市の工場は、現地法人トップの方が広島県の千代田工場のトップをしていたこともあり、工場のレベルアップをしており、タイの工場の指導、この工場メンバーが日本に行って指導をするなどモルテンにとって重要な拠点となっている。まさにバートレット・ゴシャルのいう戦略リーダー型の子会社に育っている<sup>10)</sup>。ゴム製品の競争力の源泉は、原料の配合によって異なる特性をうまくコントロールしながら、顧客の要望にに応じていることにある。この原料の配合割合はトップシークレットで極一部の人間しか知らないとのこと。この工場では、日本での取引がない企業とも取引をしている。

医療・福祉機器事業と社会基盤事業での海外進出は行われていない。多角化している事業全てが国際化するわけではない。

#### 4. お わ り に

本論文では、企業が成長する方法である多角化と国際化（多国籍化）について先行研究をまとめた上で、上場企業でなく、単体の従業員数674人の株式会社モルテンが、多角化をしながら、海外にも製造・販売子会社をなぜ持つことができるまで成長したのかについて紹介し、分析した。サッカーボールやバスケットボールなどの世界的なブランド化には、ペンローズのいう経営者サービスと企業者サービスに恵まれていたこと。すなわち社長の交渉力をはじめとする能力があったこと。ゴムの生産においても原料の配合割合によって、顧客が要望する様々な製品を供給することができる能力を有していることが挙げられる。

さらに、2022年11月に広島市内に分散していた開発機能を集約したテクニカルセンター molten [the Box]（モルテン・ザ・ボックス）を設立し、4つの事業の研究開発の経営資源を一カ所に集めることでシナジー効果も期待できる。

#### 参考文献・参考 URL

- 吉原英樹、佐久間昭光、伊丹敬之、加護野忠男（1981）『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社  
Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill（広田寿亮訳（1969）『企業戦略論』産業能率短期大学出版部）  
Bartlett, C.A. and S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.（吉原英樹監訳（1990）『地球市場時代の企業戦略：トランスナショナル・マネジメントの

10) 2019年3月に訪問した時の中国工場トップの日本人へのヒアリングより。

構築』日本経済新聞社)

Buckley, Peter, and Casson, Mark (1976) *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan

Chandler, A.D., Jr. (1962) *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, M.I.T. Press

(三菱経済研究所訳 (1967) 『経営戦略と組織：米国企業の事業部制成立史』実業之日本社)

Coase, R.H. (1937) The Nature of the Firm, *Economica*, pp. 386–405.

Dunning, J.H. “Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach”, in B. Ohlin et al. (eds.) (1977) *The International Allocation of Economic Activity*, London: Macmillan.

Dunning, J.H. (1979) “Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of the Eclectic Theory”, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Nov. pp. 269–295.

Hymer, S. (1960) *The international Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment*, doctoral dissertation, MIT Press (宮崎義一編訳 (1979) 『多国籍企業論』岩波書店)

Penrose, E.T. (1959) *The Theory of Growth of the Firm*, Basil Blackwell (日高千景訳 (2010) 『企業成長の理論 (第三版)』ダイヤモンド社)

Rumelt R.P. (1974) *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Harvard University Press (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳 (1977) 『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社)

Vernon, R. (1966) International Investment and International Trade in the Product Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, pp. 190–207.

Williamson, O.E. (1975) *Markets and Hierarchies*, Free Press (浅沼萬里・岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』日本評論社)

株式会社モルテンの HP の沿革 <https://www.molten.co.jp/corporate/jp/about/history/>

モルテンオンラインショップ <https://shop.moltensports.jp>