

2026年度大学院博士後期課程入学試験問題

研究科名	科目名
経済学研究科 経済学専攻	ビジネス・エコノミクス②

Corporate diversification has been a central issue in strategic management research, with theories addressing economies of scope, internal capital markets, and resource redeployment. While some firms diversify to enhance growth and risk reduction, others experience a “diversification discount.”

From a strategic management perspective, analyze the conditions under which diversification creates or destroys firm value.

How do firm-specific resources and capabilities, as well as external institutional and policy environments, influence the success of diversification strategies?

Discuss your answer with particular reference to firms in East Asian economies.

多角化戦略は、範囲の経済、内部資本市場、資源再配分などの観点から、経営戦略研究において重要なテーマとされてきた。

成長やリスク分散を目的とした多角化が企業価値を高める場合がある一方で、「多角化ディスカウント」が生じるケースも指摘されている。

経営戦略論の視点から、多角化が企業価値を創造する条件と、価値を毀損する条件を理論的に整理しなさい。

その上で、企業固有の資源・能力や、政府の政策・制度環境が多角化戦略の成否にどのような影響を与えるのかについて、東アジア企業の事例を念頭に置きながら論じなさい。

解答または解答例：

Sample Answer(s) or Outline:

1. 多角化が企業価値を創造・毀損する理論的条件

多角化が企業価値に与える影響は、正負両面から理論化されています。

□価値を創造する条件

- ・ 範囲の経済（Economies of Scope）：物理的資産や知的財産、ブランド、管理ノウハウなどの「未利用資源」を複数の事業で共有することで、単一事業よりも低コストかつ高付加価値な事業展開が可能になる場合です。
- ・ 内部資本市場（Internal Capital Markets）：外部金融市場が不完全な場合、本社が各事業部のパフォーマンスを正確に把握し、効率的に資金を配分することで、情報の非対称性を解消し投資効率を高めます。
- ・ 内部労働市場の活用：多様な事業ポートフォリオを持つことで、経営人材を適材適所に配置し、企業固有のスキルを組織内で蓄積・移転させることが可能になります。

価値を毀損する条件（多角化ディスカウント）

- ・ エージェンシー問題：経営者が自身の保身や影響力拡大のために、過度な多角化（帝国建設）を行い、非効率な事業を維持する場合です。
- ・ 社会主義的配分（Cross-Subsidization）：収益性の高い事業部のキャッシュを、成長性の低い不採算部門へ補填する「負の再配分」が生じ、組織全体の投資効率が低下します。
- ・ 管理の複雑化と認知の限界：事業領域が広がりすぎると、トップマネジメントが各事業の現場環境を把握できなくなり、意思決定の質が著しく低下します。

2. 資源・能力と多角化の成否

- ・資源ベース理論（RBV）の視点からは、多角化の成否は「資源の関連性（Relatedness）」と「動的能力（Dynamic Capabilities）」に依存します。
- ・関連多角化の優位性：既存のコア・コンピタンスと補完的な関係にある市場への進出は、学習コストを抑え、シナジーを生みやすいとされます。
- ・模倣困難な資源の転用：独自性の高い技術や組織文化が、新しい市場での競争優位の源泉となる場合、多角化は成功します。

1. Theoretical Conditions for Value Creation and Destruction through Diversification

The impact of diversification on firm value has been theorized from both positive and negative perspectives.

Conditions that Create Value

Economies of Scope: Sharing "underutilized resources"—such as physical assets, intellectual property, brand equity, and managerial know-how—across multiple business units enables lower-cost, higher-value operations compared to running stand-alone businesses.

Internal Capital Markets: When external financial markets are imperfect, the corporate headquarters can precisely assess each division's performance and allocate capital efficiently, mitigating information asymmetry and enhancing investment efficiency.

Leveraging Internal Labor Markets: Maintaining a diverse business portfolio allows firms to place managerial talent in optimal positions while accumulating and transferring firm-specific skills within the organization.

Conditions that Destroy Value (Diversification Discount)

Agency Problems: Managers may pursue excessive diversification ("empire building") to secure their personal positions or expand their power, thereby maintaining inefficient business operations.

Cross-Subsidization: Allocating cash flows from high-performing divisions to cover underperforming, low-growth sectors creates a "negative reallocation," reducing overall organizational investment efficiency.

Managerial Complexity and Cognitive Limits: As business domains expand excessively, top management can no longer grasp the operational environments of each business, leading to a severe decline in the quality of decision-making.

2. Firm-Specific Resources, Capabilities, and the Success/Failure of Diversification

From the perspective of the Resource-Based View (RBV), the success or failure of diversification depends on "resource relatedness" and "dynamic capabilities."

Advantage of Related Diversification: Entering markets that complement existing core competencies lowers learning costs and makes it easier to generate synergies.

Redeployment of Inimitable Resources: Diversification succeeds when unique technologies or organizational cultures serve as sources of competitive advantage in new markets.

purpose of Questions :

1. 基礎理論の定着度と整理能力

- ・多角化が価値を創造する要因(範囲の経済、内部資本・労働市場)と、価値を棄損する要因(エージェンシー理論、クロス・サブシダイゼーション等)を経済学・経営戦略のフレームワークを用いて対比・整理できているのか。

2. 理論の適用力

- ・資源ベース理論(RBV)や動的能力(ダイナミック・ケイパビリティ)の観点から、なぜ関連多角化が優位となりやすいのか、またどのような資源(未使用資源、技術、管理ノウハウ)の転用が価値を生むのかを説明できているか。

Intent of the Question

1. Mastery and Structuring of Foundational Theories

Can the candidate contrast and organize the factors that create value (economies of scope, internal capital/labor markets) against those that destroy value (agency theory, cross-subsidization, etc.) using economics and strategic management frameworks?

2. Theoretical Application

Can the candidate explain—from the perspectives of the Resource-Based View (RBV) and Dynamic Capabilities—why related diversification tends to yield an advantage, and what types of resource redeployment (underutilized resources, technology, managerial know-how) generate firm value?