

学生レポート ①

【実践課題】

1. 北越コーポレーションが展開している事業の市場シェアから、以下の表の空欄を埋め、市場成長率や相対市場シェアを算出し、PPM を分析してみよう。

	当期市場規模	前期市場規模	当期自社市場シェア (または当期自社 売上高)	当期業界 1 位企業市場シェア (または当期業界 1 位 企業売上高)
製品 (事業) a				
製品 (事業) b				
製品 (事業) c				

PPM 分析において、ステップと実践問題を考えた順に記載しています。

《ステップ 1》

有価証券報告書によると、北越コーポレーションは、「紙・パルプ事業」、「パッケージ紙加工事業」、「その他」と 3 つに事業分類されていました。ここで用いる企業の主要な製品または事業は、紙・パルプ事業に設定しています。

《実践問題 1 の解答》

事業 A は、紙パルプ事業、事業 B はパッケージ紙加工事業、事業 C はその他の事業、に設定しています。また、当期・前期市場規模は売上高が北越コーポレーションを含む上位 6 社（王子ホールディングス、大王製紙、レンゴー、日本製紙、北越コーポレーション、三菱製紙）の該当する事業を合算したもので構成しています。

ここで、北越コーポレーションの「紙パルプ事業」に対応する各企業の事業は、王子 HD の生活産業資材事業、機能材事業、印刷情報メディア事業、レンゴーの板紙・紙加工関連事業、軟包装事業、重包装事業、大王製紙の紙・板紙事業、日本製紙の紙・板紙事業（平成 30 年度は紙・パルプ事業）、三菱製紙の紙・パルプ事業、イメージング事業、機能材事業です。

また、北越コーポレーションの「パッケージ紙加工事業」に対応する事業は、王子 HD の生活産業資材事業、レンゴーの板紙・紙加工関連事業、日本製紙の生活関連事業（平成 30 年度は紙関連事業）です。

そして、北越コーポレーションの「その他の事業」に対応する各企業の事業は、王子 HD の資源環境ビジネス、その他の事業、レンゴーのその他の事業、大王製紙のその他の事業、日本製紙の木材・建材・土木建築、その他の事業です。

これらの事業の合算で紙パルプ事業、パッケージング紙加工事業、その他の事業ごとの当期市場規模はそれぞれ 3,266,840 百万円、1,334,017 百万円、777,632 百万円、前期市場規模は、3,312,465 百万円、1,162,512 百万円、702,241 百万円でした。

当期自社売上高は紙・パルプ事業、パッケージング紙加工事業、その他の事業の順に 248,253 百万円、19,192 百万円、8,361 百万円でした。また、業界一位の企業は王子ホールディングスに設定しています。当期業界一位企業の売上高は、北越コーポレーションの紙パルプ事業、パッケージ紙加工事業、その他の事業の順に、王子ホールディングスの「生活産業資材・機能材・印刷情報メディア」、「生活産業資材」、「資源環境ビジネス・その他」、を対応させると、3 事業で平成 31 年 3 月期決算の有価証券報告書よりそれぞれ 1,208,200 百万円、618,200 百万円、620,700 百万円でした。

以上の結果をまとめると表 1 のようになります。単位は百万円で統一しています。

表 1 市場規模と各社売上高

	当期市場規模	前期市場規模	当期自社市場シェア (または当期自社 売上高)	当期業界 1 位企業市場シェア (または当期業界 1 位 企業売上高)
紙パルプ事業	3,266,840	3,312,465	248,253	1,208,200
パッケージング紙加工事業	1,334,017	1,162,512	19,192	618,200
その他	777,632	702,241	8,361	620,700

《ステップ 2～5》

北越コーポレーションの紙・パルプ事業、パッケージング紙加工事業、その他の事業の順に推定事業規模を求めます。3 つの事業の市場シェアは上記の当期市場規模と自社売上高から 7.6%、1.4%、1.1%になりました（ $\text{自社売上高} \div \text{当期市場規模} \times 100$ で求めています）。そしてこの数値から推定市場規模はそれぞれ、248,279 百万円、18,676 百万円、8,553 百万円になりました（ $\text{市場シェア} \times \text{出荷金額}$ で求めています）。

次に相対市場シェアを求めます。自社当期売上は 248,253 百万円、19,192 百万円、8,361 百万円です。最大競争相手の当期売上は該当事業順に 1,208,200 百万円、618,200 百万円、620,700 百万円でしたので、相対市場シェアは「 $\text{自社シェア（当期自社売上）} \div \text{最大競争相手シェア（業界最大企業当期売上高）}$ 」より、それぞれ 0.205、0.031、0.012 です。これらをまとめると、下の表のようになります。

表 2 相対市場シェア

	当期市場規模	前期市場規模	当期自社 売上高	当期業界 1 位 企業売上高	相対市場 シェア
紙パルプ事業	3,266,840	3,312,465	248,253	1,208,200	0.205
パッケージング紙加工事業	1,334,017	1,162,512	19,192	618,200	0.031
その他	777,632	702,241	8,361	620,700	0.012

そして、市場成長率を求めます。市場成長率は「市場の当期総売上高÷前期総売上高」で求められます。よって、3つの事業ごとに - 1.4%，14.8%，10.7%であり、紙パルプ事業は市場が衰退していることがうかがえます。まとめると表3のようになります。

表3 市場成長率

	当期市場規模	前期市場規模	当期自社売上高	当期業界1位企業売上高	市場成長率
紙パルプ事業	3,266,840	3,312,465	248,253	1,208,200	- 1.4%
パッケージング紙加工事業	1,334,017	1,162,512	19,192	618,200	14.8%
その他	777,632	702,241	8,361	620,700	10.7%

また、前年度の実質年次 GDP 成長率は前年比 0.7%でした。

ステップ5のPPM作成にうつります。以上の表1から表3までの数値をもう一度まとめてみました。

表4 PPM

	当期市場規模	前期市場規模	当期自社売上高	当期業界1位企業売上高	相対市場シェア	市場成長率
紙パルプ事業	3,266,840	3,312,465	248,253	1,208,200	0.205	- 1.4%
パッケージング紙加工事業	1,334,017	1,162,512	19,192	618,200	0.031	14.8%
その他	777,632	702,241	8,361	620,700	0.012	10.7%

表4をグラフにまとめると（図1）のようになりました。

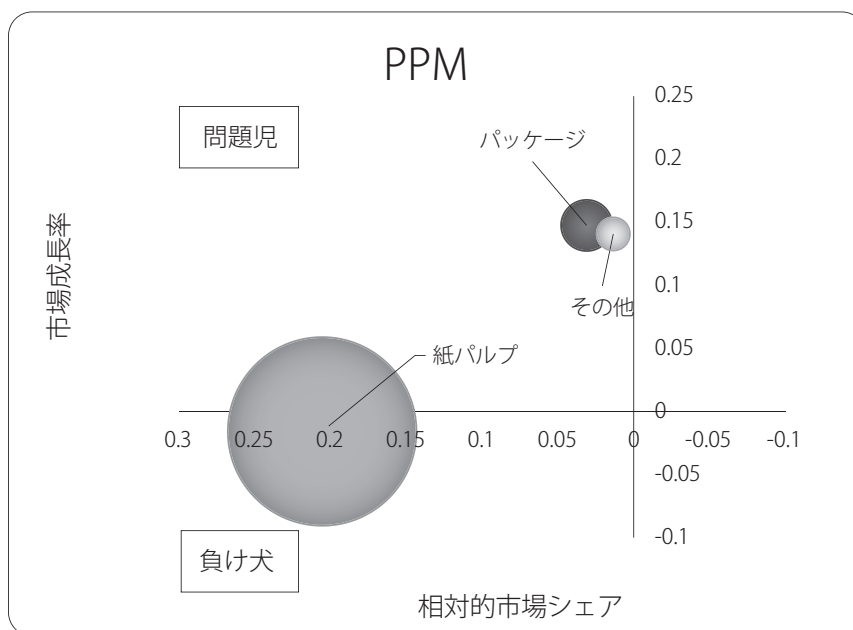


図1 PPM

【実践課題】

2. 北越コーポレーションの PPM を前提とした場合、撤退すべき製品や集中して投資すべき製品がないか、また、新規に製造を考え得る製品がないかについて探求してみよう。

《ステップ6と実践問題2の解答》

以上ステップ5までで PPM を作成したので、図や数値をもとに今後とるべき戦略を検討したいと思います。その中で、撤退すべき事業や集中すべき事業についても考えたいと思います。

ステップ4より、GDP 成長率は 0.7%であり、北越コーポレーション紙・パルプ事業の市場成長率はこれを下回っています。一方で、パッケージング・紙加工関連事業とその他の事業は GDP 成長率を上回っていました。このことより、紙・パルプ事業を負け犬、パッケージング・紙加工関連事業とその他の事業を問題児と考えました。

まず、問題児とみなしたパッケージング・紙加工関連事業とその他の事業についてですが、成長期に位置しているため今後スターになる可能性を秘めています。しかし、本書第1編第2章でも述べられている通り、多くの資金が必要となる問題児は、選択と集中を誤ると資金不足に陥ってしまいます。これらを踏まえ、ふたつの事業の市場成長率は 14.8%と 10.7%で高いと判断し、このまま続けてスターを目指すべきだと判断しました。

そして、負け犬とみなした紙・パルプ事業ですが、マイナス成長しており“撤退すべき”と判断してしまいがちですが、蔑ろにせず今後どのような戦略をとっていくべきかについて考えていきたいと思います。紙・パルプ事業では 10 年前と比較してパルプ事業が大きく成長しています。供給先としては家庭紙を扱う企業への販売が多く、安定した供給をすることで品質と安心が与えられていると考えます。また、これらの事業ではこれまでに蓄積された紙に関する技術をもって企業のサポートをすることや、家庭紙などへの進出などが今後の戦略であげられます。つまり、負け犬の紙/パルプ事業の今後の戦略についてまとめると、成長しているパルプ生産を伸ばしていき、販売に注力していくことといま需要が高まっている家庭紙へのシフトがあげられると考えました。

参考資料

王子ホールディングス株式会社 企業 HP <https://www.ojiholdings.co.jp/group/>

王子ホールディングス株式会社 平成 31 年 3 月期 有価証券報告書

<https://www.ojiholdings.co.jp/LinkClick.aspx?fileticket=%2bN30z0DoiNc%3d&tabid=231&mid=1153>

「業界動向サーチ 製紙業界」 <https://gyokai-search.com/4-kami-uriage.htm>

大王製紙株式会社 企業 HP <https://www.daio-paper.co.jp/>

大王製紙株式会社 2019 年 3 月期 決算短信

<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS90325/2ebd8840/5f16/4284/aa57/19d988f1ed5e/140120190517429690.pdf>

内閣府 国民経済計算 GDP 統計 <https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html>

日本製紙株式会社 企業 HP <https://www.nipponpapergroup.com/>

北越グループコーポレートレポート http://www.hokuetsucorp.com/pdf/cr/cr2018_jp.pdf

北越コーポレーション株式会社 企業 HP <http://www.hokuetsucorp.com/index.html>

北越コーポレーション株式会社 平成 31 年 3 月期 有価証券報告書

http://www.hokuetsucorp.com/pdf/financial_report_2019_3.pdf

三菱製紙株式会社 企業 HP <https://www.mpm.co.jp/index.html>

レンゴー株式会社 企業 HP <https://www.rengo.co.jp/>

STEP 1 PPM 分析についてのコメント

みなさんが取り組んでくれた PPM 分析についてですが、北越コーポレーションの事業分類にもとづいて、市場成長率および相対市場シェアを算出し、ポートフォリオを作成することに苦勞されたかと思います。

ただ、いくつか気がついた点がありますので、【現状の問題点について】と【今後の分析に向けて】という 2 つの側面からコメントします。

【現状の問題点について】

今回実施した PPM 分析の結果について気になったことをコメントします。

- ステップと実践課題を考えた順に記載されていますが、ステップは実践課題を解答するための流れですので、実践課題に解答するような表記にしてください。
- 北越コーポレーションの事業分類にもとづいて「紙・パルプ事業」「パッケージング・紙加工事業」「その他の事業」の 3 つを分析の対象事業としています。この分類を明確に整理する必要があります。北越コーポレーションにおける「紙・パルプ事業」とは洋紙、白板紙、高級白紙、特殊白紙、特殊紙、高級印刷用紙、情報用紙、パルプなどです。「パッケージング・紙加工事業」は容器等のパッケージや紙加工事業です。そして、「その他」は木材事業、建設業、運送・倉庫業などのその他の事業です。これにより実践課題 1 の市場規模を導き出す必要があります。
- 実践課題 1 の市場規模を決定する際に紙・パルプ業界の「上位 6 社」のデータを用いています。紙・パルプ業界の業界規模は 5 兆 3,200 億円といわれています。解答にある 3 つの事業の市場規模の金額は、「紙パルプ事業」3 兆 2,668 千億円、「パッケージング・紙加工事業」1 兆 3,340 億円、「その他の事業」7,776 億円で、合計 5 兆 3,784 億円になっています。もう一度、抽出した金額を確認してください。
- また、北越コーポレーションの 3 つの事業分類に相当する事業を上位の他の 5 社に対して同様に当てはめるのは難しいと思います。事業の分類は各社各様ですので、できる限り北越コーポレーションの分類に当てはまるように 5 社の分類をしてください。解答をみると、レンゴーの「板紙・紙加工関連事業」を「紙パルプ事業」に分類していますが、レンゴーは段ボールの国内シェアが No.1 の企業ですので、「パッケージング・紙加工事業」に分類していいでしょう。同様に軟包装事業、重包装事業も文字通りパッケージですので、これらも「パッケージング・紙加工事業」に分類できます。そして、「パッケージング・紙加工事業」には大王製紙の「ホーム＆パーソナルケア」を加えてください。さらに「その他の事業」では、大王製紙の「倉庫・運輸」、日本製紙の「エネルギー」を加えてください。
- 以上から、実践課題 1 の計算結果が異なってきますので再度、計算してください。

- 解答にある図1のポートフォリオですが、縦軸と横軸の交点を縦軸はGDP成長率、横軸は1となる点にしてください。それにより、図表15にあるように右上が「問題児」、右下が「負け犬」、左上が「スター」、そして左下が「金のなる木」というセルになります。
- 実践課題2については、課題1で、正確にデータを集計し、計算する必要があります。それを踏まえて集中して投資すべき事業について検討する必要があります。みなさんが述べられているとおり、「紙・パルプ事業」は北越コーポレーションでは主要事業となっていますので、撤退を検討することは困難です。そこで、新たに「家庭紙」への進出を提案していますが、電子化が進んでいる状況で家庭紙の需要がどこまで伸びるかを予測することは困難です。家庭紙の需要がどこまで伸びるかを検討してください。また、他にも需要が伸びそうな分野の検討が必要です。

【今後の分析に向けて】

今後のPPM分析を深めるためのコメントを述べます。

- 実践課題1では、再度、市場規模、市場成長率、自社市場シェア、当期業界1位企業市場シェア業界分析そして相対手市場シェアなどを算出してください。その結果、3つの事業がどのセルに位置しているか、北越コーポレーションとしての位置づけや事業間の関係、そして市場との関係を分析してください。
- 実践課題2では、①撤退すべき製品（事業）がないか、②集中して投資すべき製品（事業）がないか、③新規に製造を考え得る製品（事業）がないかの観点から検討してください。北越コーポレーションの場合、現状では「紙・パルプ事業」が主たる事業となっています。そのことを踏まえ、宅急便などの配送業が伸びてきていることなどとの関連から新規事業の分析をしてください。