

WASEDA *BUSINESS SCHOOL*

総合プログラム (1 年制総合・夜間主総合)

公開審査会

2014/2/2 9:00~

2013年度 論文概要書

WASEDA BUSINESS SCHOOL
WBS

1年制総合 プロジェクト研究論文題目一覧

※氏名五十音順

氏名	題目	副題	ページ
大原 裕己	成熟産業におけるビジネスモデル研究	アパレル業界を一例として	1
河島 未那	次世代SNS(PRAVA)の創出	起業までのプロセスとビジネスモデルの構築	2
桐越 智哉	官民ファンドに対する財政投融资の役割と課題	㈱農林漁業成長産業化支援機構の事例を通じての一考察	3
黒田 達也	地域におけるベンチャーおよび新事業の創出	平成24年経済センサスに基づく開業率の決定要因に関する考察	4
今野 秀俊	銀行合併における経済的効果と合併後の組織戦略	りそなグループにおける組織戦略の提言	5
新福 幸大	地域銀行の越境行動に関する考察	M&Aは戦略的コミットメントとなりえるか	6
谷井 裕介	国際会計基準(IFRS)と銀行行動	事業再生金融手法にみる会計基準差異の制約と対策	7
寺部 優	デジタル製品の代替普及と補完普及	デジタル広告媒体を普及させる戦略	8
仲谷 裕治	美容メーカーM社プロフェッショナル事業のチャネル戦略		9
林 奈津美	味の素からアサヒGHへカルピス売却の一考察	ドメインという視点から	10
古市 勝久	BtoB購買プラットフォームビジネスの普及に関する研究	成功購買ビジネスの機能要件分析を基にした考察	11
別所 隆之	東京ガスの海外事業戦略	下流事業への本格参入について	12
堀田 功二	日本企業におけるサービス産業の海外進出事例研究	コンビニエンス・ストア業界におけるASEAN展開事例	13
真下 健吾	千葉銀行の貸出強化策	事業承継融資制度構築を通して	14
松本 雅文	デジタルコンテンツ産業における代替品の特徴		15
水野 幸太郎	食品産業から見た大学との共同研究における効果性と大学側が取り組むべき課題		16
森 悠祐	プラットフォームビジネスに必要な思考様式の体系化	S-Dロジック、デザイン思考、システム思考の適応	17
森田 真哉	金利変動によるりそなグループへの影響シミュレーション	日本国債を中心に、公表情報による他社との比較からの考察	18
矢鋪 秀樹	広島銀行の事業再生ビジネスポリシー確立についての考察		19
山下 誠洋	自動車二次・三次サプライヤーに対する海外進出支援策	金融機関による海外進出支援策提言	20
加藤 文晴	協同組織金融機関として取組み可能なコミュニティ形成に向けて	協同組織の結束軸変化を踏まえた一考察	21
山村 洋平	ファンケル化粧品事業の成長戦略	持続的競争優位を確立する事業拡大モデルへ	22
吉村 貴亮	新たな不動産証券化商品市場の考察	既存ファンドとは異なるコンセプトのオープンエンドファンド市場の可能性について	23

以上23名

夜間主総合 プロジェクト研究論文題目一覧

※氏名五十音順

氏名	題目	副題	ページ
阿部 靖史	イノベーションの促進要件としての「制約」	日本のF-2戦闘機における炭素繊維機体開発事例	24
伊丹 晃仁	朝型ビジネスマンのパーソナリティ分析		25
井手 伸博	コア・コンピタンス経営理論による日本電気(株)の成長・停滞要因の解明		26
伊藤 智香	地方商店街活性化のマネジメントに関する研究	両毛線沿線の商店街を対象に	27
乾 真里子	企業の社会的貢献活動の在り方について		28
内田 裕之	自動車業界における ファースト/セカンドムーバードバンテージ		29
梅田 晃年	失敗する戦略の背景	ドイツ名門企業によるグローバル戦略の失敗事例に学ぶ	30
梅津 健一	RFID/ICタグの導入は販促活動、その製造物にどのような影響を与えるか		31
大平 典之	DTC*マーケティングと製薬業界の競争優位の関係性 *Direct To Consumer		32
岡島 寛季	社内公募制度の仕組みと運用に関する研究		33
岡田 哲哉	日本企業における現金保有と株主価値向上について		34
岡本 英之	私立女子大学の経営戦略の研究	帰属収支差額比率と経営指標の相関分析	35
奥原 聡一郎	総合商社における事業ポートフォリオの研究	各社の比較分析と企業価値への影響について	36
角田 洋幸	新事業探索活動の実践方法の構築	S社研究開発センターでの活動を例として	37
掛谷 誠	建設不動産バリューチェーンのスマイルカーブ化	メカニズムの解明	38
川上 英一	近年における国内BtoC企業の異業種提携戦略	国内有数の顧客基盤を保有する企業の視座から	39
川久保 秀樹	良いM&A悪いM&A		40
川瀬 茂人	国内電機メーカーの利益の質と企業価値および格付けとの関連性		41
岸野 雅史	企業向けクラウドサービスの成長と競争について	「リーンスタートアップ」を用いた立ち上げと成長	42
北村 久嗣	サトーホールディングス株式会社におけるイノベーションと新事業提案	サプライチェーン情報を利用した野菜販売システム	43
久手堅 幸恵	地方の格差問題を改善し、労働市場活性化を促すプラットフォームの研究	観光特化型クラウドソーシングのビジネスモデルの提案	44
工藤 大助	個人の革新的行動がチームにもたらすコンフリクトとその影響	イノベーションを促進するリーダーシップ効果の検討	45
黒澤 悠希	階層分析法にもとづく原料調達意思決定マニュアルの構築	T社におけるポリカーボネート調達の事例	46
洪 浩文	THE ICT ECOSYSTEM EVOLUTION	Evaluation if current layered model can sustain on-going ICT transformation	47
小沼 亮	顧客満足の有効性について	NTTドコモのケース	48
小松 秀俊	バイオベンチャーの成功と失敗のメカニズム		49
坂上 光一	「事務系」リーダーによる技術的イノベーションの牽引	タカノ(株)における新規事業開発事例	50
坂本 尚也	中間管理職のリーダーシップスタイルや公平知覚が自身のモチベーションに与える効果	上司・部下関係性を通じた影響に着目して	51
佐藤 恵吉	関東ローカル鉄道のブランド戦略に関する研究		52
重松 崇志	企業の増配が株主価値に与える影響に関する一考察	イベントスタディによる分析	53
品川 寛	日本の民間放送業のビジネスモデルの現状及び課題と今後の環境変化における競争優位の強化の考察		54
清水 俊明	ZOZOTOWNにおけるCRM戦略	Event Based Marketing(EBM)の有効性について	55
城倉 亮	管理部門におけるハイパフォーマーの規定要因に関する実証的研究		56
杉田 緑	女性のキャリア志向と組織及び上司サポート・ニーズに関する研究		57
杉村 佳世子	繊維川中産業における新規事業創出の研究	下請中小企業におけるイノベーション	58
鈴木 拓哉	成熟市場におけるイノベーション戦略		59
瀬川 貴之	シニア従業員における組織内ステータスと自己認知に関する実証的研究	社内ポジションとの関係に着目して	60
高橋 弄瑞	日本企業の新興国戦略における実戦型研修導入の事例研究と提言		61

武井 敬	ダイレクト販売から見た日本の保険市場における代理店の重要性とその報酬体系について		62
竹内 隆	自動車保険継続時における購買意思決定プロセスの研究	二重過程理論に基づく消費者の態度形成に関する考察	63
田中 麻理亜	逆転の戦略	多様化と集中	64
田原 美穂	日本のアパレル企業の中国戦略に関する比較研究		65
反中 恵理香	企業のソーシャルビジネスにおけるサステナビリティ構築に関する研究		66
丹野 宏臣	W社のASEAN OE事業戦略		67
千葉 茂	新規事業の失敗における撤退方法についての研究		68
津田 康孝	C社における研究開発マネジメントシステムの構築		69
手塚 太郎	Software As A Service 形態の普及が国内業務パッケージソフトウェア企業に与える影響および対応策の考察		70
徳永 朗	日本企業におけるCSV経営	現状と取り組みへの示唆	71
徳丸 順一	市場創造型 新規事業創造の要件	家電市場における市場創造事例からの考察と提言	72
頓所 真司	オープンイノベーションをサポートするサービスの成立条件	情報の信用性と情報翻訳機能	73
外所 宏章	セキュリティソフトウェア購入時における知覚リスクが、購買判断基準へ及ぼす影響に関する研究	制御焦点理論、精緻化見込みモデルによる考察	74
中島 俊春	ソーシャルメディア時代のIT人材育成	今後のIT業界に求められる人材育成に関する一考察	75
中谷 洋平	写真に撮られ媒体に載ることが従業員のモチベーションに与える影響について	消費者金融業界S社における実践調査から	76
中西 勇介	企業間信用の決定要因	我が国日用雑貨業界における価格差別化仮説の検証	77
中坊 華子	インターナル・マーケティングによるブランド構築の有効性について	Zappos.com, Inc.における成功事例をもとに	78
並木 一仁	企業の資金調達構造とガバナンス		79
成田 孝之	日本企業のコスト削減取組と企業価値との価値関係分析	世界金融危機の前後におけるコスト削減行動比較	80
根間 貴志	Pandora radioの発展型ビジネスモデルの提案	日本における音楽レコメンドサービスの展開可能性	81
根本 勝理	企業における研究開発職のマネジメント類型	コンフリクトと製品開発の成否	82
萩原 吉晃	(株)ネイチャーズウェイにおける新規事業<プレゼント屋>のビジネスプラン		83
春山 幸嗣	鉄道会社の多角化戦略の研究	京急電鉄に対する提言	84
半澤 由依子	医薬品医薬品の処方行動におけるコーポレート・ブランドの影響		85
百本 好輝	商品開発マネジメントにおける製品デザインのマネジメントについて	S社におけるデザイン・マネジメントの提案	86
星野 由香	日系CRO韓国支社の現地採用従業員のリテンション	日韓従業員の意識調査から	87
堀合 明絵	緑茶飲料市場におけるグレード化されたカテゴリー構造と新カテゴリー創造に関する考察		88
本名 正雄	意思決定者の違いによる農薬購買要因の研究		89
正木 学	日本におけるコーポレート・ベンチャー・キャピタルの現況	投資目的と投資形態の整理およびベンチャーキャピタルとの比較の観点から	90
松尾 英俊	本邦クラウドファンディングスキーム発展に関する考察	今後日本において普及・発展するための提言を中心に	91
松尾 慈幸	日用品メーカーの新興マーケット参入から事業拡大フェーズにおける戦略		92
松永 剛士	ビジネスパーソンの補佐役に対する意識分析	コンサルタント経験者、ビジネススクール学生を対象とした意識調査から	93
松橋 渉	企業業績とコーポレート・ガバナンスの関係について	コーポレート・ガバナンス評価システム(NEEDS-Cges: Corporate governance evaluation system)を用いた企業業績とコーポレート・ガバナンスの相関分析	94
三浦 豊史	成功の確率を高める新規事業開発手法の研究	リーンスタートアップの方法論とその課題	95
三ツ扇 麻子	地方の中小小売店の生き残り戦略		96
三縄 託士	日米の情報通信産業における規制緩和と通信システムの発展及び今後のビジネスモデルについて		97
三山 敦生	プラットフォーム転換期における業務ソフトウェアの代替パターンの研究		98
本吉 裕之	「時間軸」「中抜き」から見る新ビジネスモデル	日本の発想についての考察	99
森藤 俊和	福島におけるイノベーションと産業集積	米沢市の産業集積、及び山形・岩手の組織間連携を参考に	100
守屋 周	「日系製造業の構造転換によるバイヤーモチベーションへの影響分析と改善策に関する考察」	家電製造S社における購買担当者意識調査の結果から	101

柳澤 直樹	女性中心職場におけるマネジメントに関する研究	某航空会社の空港旅客サービス業を例として	102
山口 和也	海外新興国ベトナムにおける実店舗を用いた研修ビジネスの成功要因に関する研究		103
山地 祐貴	企業不祥事のリカバリーに効果的なパブリック・リレーションズの主要レバー	収益回復の鍵となる主要因の考察を中心として	104
山根 孝之	M&Aを成功に導くERP統合モデル		105
山本 貴彦	中小生産財メーカーの市場コミュニケーション戦略の研究		106
鎗田 善裕	オートレース事業再生戦略の研究	余暇市場において同一商品販売で好業績をあげる事例の研究から	107
横田 基之	アベノミクス下における不動産投資の効用		108
吉岡 茉莉	資生堂既存サービスを収益化する新規事業について	シニアマーケティングの実践	109
吉田 昇平	医薬品原薬製造業の成長戦略		110
若林 友則	スマートフォンOS の競争におけるプラットフォームビジネスの戦略の研究		111
和田 誠	株式持ち合いのROEに対する影響		112
渡辺 えみ	インターネットを利用したビジネスモデル革新の法則	従来型ビジネスモデルの老朽化と競争ルール破壊に向けて	113

以上90名

成熟産業におけるビジネスモデル研究

～アパレル業界を一例として～

学籍番号：35132202

氏名：大原 裕己

ゼミ名称：経営戦略の策定

主査：山田 英夫 教授 副査：法木 秀雄 教授

概 要

日本の産業の多くが成熟産業になったと言われているが、企業は成長を求めて、次々に新製品やサービスの投入することで差別化を図ろうとする。しかし、インターネットの普及などにより、瞬く間に製品やサービスは模倣され、企業は熾烈な価格競争に巻き込まれて収益が悪化していく。そうした中で、激しい競争環境にありながら、独自のビジネスモデルを構築し、業界平均以上の高い利益を上げ続けている企業がある。本研究では成熟産業で激しい価格競争が行われている業界のうち、業界平均以上の高い利益を上げ続けている企業に着目して、ビジネスモデルの分析を行い、高い収益に結びつけている要因を明らかにすることを目的とする。

まず、対象業界として、アパレル業界を選定し、その業界内で高い利益率を誇るユニテッドアローズ、パル、ユニクロ、しまむらに注目した。その理由は、アパレル業界が激しい価格競争環境にあり、この4社が他に比べて高い業績を示していたからである。ユニテッドアローズとパルは規模の小さい企業グループ、ユニクロとしまむらは規模の大きい企業グループとして、まずグループ内でビジネスモデルの比較を行い、次に2つのグループの間でビジネスモデルの比較を行った。グループ内で分析する際には、Johnsonのビジネスモデルの定義を用い、顧客提案価値、利益方程式、主要な業務プロセス/経営資源に分けて、共通点と差異点を明らかにした。また、2つのグループを比較する際には、さらにそれらを4つの要素に分解することを提示した。それは、グループ間共通要素、グループ内共通要素、企業間共通要素、個別企業要素である。グループ間共通要素は、異なるグループ間で共通する要素であり、アパレル業界全体で共通の要素と考えられるものである。グループ内共通要素は、それぞれのグループの中で共通する要素であり、グループ間共通要素に入らないものを指す。企業間共通要素は各グループ内では共通要素と成り得ないが、他のグループに属する企業と比べた場合に共通する要素である。最後に、個別企業要素は、上記いずれにも含まれず、その企業特有の要素を指す。

結果として、グループ間共通要素として、サプライチェーン全体で需給を調整する仕組みがあることが明らかとなった。また、小規模グループの共通要素は、集中戦略を採用している点である。具体的には、特定の顧客ニーズにあった商品を企画・製造して、その価値を店舗のディスプレイなどで表現しており、それらはすべて「人」が中心となって実現している点が明らかになった。さらに、大規模グループの共通要素は、コストリーダーシップ戦略を採用している点である。具体的には、商品単体で低コストを実現するのではなく、会社全体が効率的に回る仕組みを作り上げ、それを人に依存しない形で回し続けることによって競争優位を築き上げている点が明らかになった。企業間共通要素は、生産・調達ではユニテッドアローズとユニクロは委託工場との関係強化に努めていることや、人材管理ではパルとユニクロが成果を重視した制度設計をしていることなど、いくつか確認することができた。

次世代 SNS (PRAVA) の創出

～起業までのプロセスとビジネスモデルの構築～

学籍番号：35132204-7 氏名：河島 未那

ゼミ名称：起業プロセスとビジネスプラン研究

主査：東出 浩教 教授 副査：相葉 宏二 教授

概 要

近年、様々なソーシャルネットワーキングサービス（以下、SNS）が出現しており、コミュニケーションの形は多様化している。現在、数多くのソーシャル・ネットワーキング・サービス（以下、SNS）が存在し、一部のサービスはインフラとして確立するほどまでに普及している。

ICT 総研の調べによると、日本における SNS の利用者数は 2013 年 5 月時点において 4,965 万人にのぼり、登録総数は 2012 年末で 2 億 2,000 万件を超えている（重複登録分も含める）。この規模はサービス業全体として俯瞰してもかなり大きい市場シェアといえる。

また、NTT データ経営研究所の調べによると、ソーシャルメディア利用者の年平均成長率は、2008 年から 2012 年において 27.4% を記録しており、現時点においても成長は継続している。

この記録的な成長率の背景には、スマートフォンの普及という外部環境の変化も大きい要因として挙げられる。これまでの既存の IT サービス業は PC ユーザーを対象としてきたが、SNS はモバイルを情報媒体として活用することに成功し、PC を保有していないシニア層や新興国の人々などにも、幅広くユーザーを取り込んだ。それにより、SNS は単なる IT サービスではなく、日常的な連絡や情報共有に用いられる情報インフラとしての地位を確立した。

しかし、現状の SNS には課題が多く存在し、“SNS 疲れ”や“ユーザー離れ”などといった現象が起きていることもまた事実だ。

本論文においては、筆者の生い立ちから起業を決心するまでの軌跡を辿る。そして、過去の筆者の経験と既存 SNS の問題点や特性を鑑みた上で、次世代 SNS の概要とそのビジネスモデルを構築することを目的とする。

官民ファンドに対する財政投融資の役割と課題

～(株)農林漁業成長産業化支援機構の事例を通じての一考察～

学籍番号：35132205

氏名：桐越 智哉

ゼミ名称：金融ビジネスと企業財務戦略

主査：岩村 充 教授 副査：小宮山 賢 教授

概 要

日本経済はバブル崩壊後、長期間にわたり経済低迷の厳しい状況に苦しんできた。2012年11月の新政権誕生以降、こうした状況から脱却し経済復活とともに財政再建を目指した施策が政府主導により行われてきている。足元の日本経済については改善の兆しが見られてきているものの、これを今後とも継続させ、持続的な安定成長へ繋げていくことが期待されている。

この新政権の経済政策であるいわゆる「アベノミクス」は、大きな柱として、大胆な金融緩和政策、機動的な財政政策、成長戦略から成り立っている。このうちの一つ、成長戦略を進めることを目的とした大きな動きとして官民ファンドの設置と強化がある。官民ファンドとは、民間の資金を呼び込むため、国が資金を提供し民間企業や事業に対して投資を行う目的をもって設立されたファンドである。この官民ファンドに対しては、国の資金として財政投融資の産業投資による出資や資本金劣後ローンが活用されている。民間資金の呼び水として国の資金の抛が必要であるとの考え方がある一方で、民間ファンドと競合する可能性について、民業圧迫であるとの意見や投資回収に対する懸念も指摘されている。また、実際に過去には、研究開発事業に対する産業投資の出資について、投資回収ができずに毀損を招いた事例もある。

本論文においては、この官民ファンドは民間資金の呼び水としての効果が目的どおり発揮できるのか、過去の経験も活かした効率的な資金運用が行えるような制度となっているのか、またその際の課題とは何か、こうした問題意識のもとで、官民ファンドと財政投融資の現状や課題を整理した上で、官民ファンドの一つである(株)農林漁業成長産業化支援機構の事例を分析、検証することにより論点を抽出し、今後、財政当局として留意すべき点を明らかにすることを目的とした。

このような目的を踏まえ、今回、農業会計、資本金劣後ローン、融資と出資の並行投資による利益相反の関係に焦点をあて、それぞれの論点について制度を中心に考察を行うこととした。

その結果、農業会計に関して、今後の我が国の農業発展への方向性を見据えた場合に、国際会計基準で提示されている生物資産に対する公正価値測定の意味を明らかにすることにより、その適用の有益性について導くことができた。資本金劣後ローンに関しては、その本来的な機能に着目し現状の運用との乖離に着目することにより、更なる効果的な活用への方策と外部環境の変化に伴う財務状況悪化の危険性を論じ、未然防止のための処方箋を示すことができた。さらに、そうした状況においては、融資と出資の立場を併せ持つことによる利益相反の問題が生じる可能性が高まることについて明らかにすることができた。

本論文は、財政当局としての視点から、官民ファンドに対する財政投融資の役割と課題について、事例研究を通じて、財政悪化の要因となる潜在的な危険性とその対応策について考察することにより、財政規律の確保に向けた一方策として有用性を示すことができたものとする。

地域におけるベンチャーおよび新事業の創出

～平成 24 年経済センサスに基づく開業率の決定要因に関する考察～

学籍番号：35132206 氏名：黒田 達也

ゼミ名称：東出ゼミ

主査：東出 浩教授 副査：相葉 宏二教授

概 要

いわゆる“アベノミクス”の「第3の矢」である成長戦略の柱の一つに、ベンチャーの育成が挙げられている。その具体的な成果目標（KPI, Key Performance Factor）に米英並みの開業率約10%を目指すというものがある。そこでは、平成16（2004）年から平成21（2009）年の日本の平均開業率4.5%を基に目標設定がおこなわれているのであるが、日本の開業率の現状はどうであろうか？

本稿は、平成21（2009）年の経済センサス・基礎調査および平成24（2012）年の同・活動調査の都道府県別開業率データを基に、開業率の経年変化を全産業および産業大分類別に分析したものである。特に、平成24（2012）年の活動調査の開業率はまだ正式な発表はされていないが（平成26（2014）年2月発表予定）、各年の開業数データを基に開業率を推計して統計処理に使用した。

また、先行研究により、欧米や日本において開業率と関係性が高いと実証されている決定要因に加え、昨今の情報化、グローバル化、オープン化、サービス化に関連した新たな要素を取り込み、重回帰分析により開業率のモデル化を試みた。その上で、先の2時点間の決定要因の変化や産業大分類別の決定係数の分析を行なった。さらに、33種類45変数のデータを用いて、都道府県のクラスター分析もおこなった。

その結果、1）平成21（2009）年の直近3年間の平均開業率は2.6%と発表されているが、平成24（2012）年の同開業率は推計で2.1%まで低下している、2）産業大分類別にみると、比較的高かった情報通信が5.5%から2.7%へと急落し、また製造業は1.3%から0.8%にまで落ち込んでいる。一方、サービス業は平均で3.0%から2.5%へと下げ渋っている。3）回帰分析では、2時点とも開業率に対し「持ち家率」がマイナスによく効き、先行事例の指摘が裏付けられた。4）さらに産業別の回帰分析や主成分分析を概観すると、震災前の平成21（2009）年は「専門技術力」「大学」などのイノヴェーティヴな要因が開業率の決定要因として挙がっていたが、震災後の平成24（2012）年は特に「転職者比率」の影響が目立つようになった。5）クラスター分析では、地理的データは皆無なのにも関わらずほぼ各地方ごとにグルーピングがなされ、各データの背景に地方ごとの経済的、文化的特性の共通項が存在することが推量される、などの結論を得た。

本稿の分析の帰結としては、アベノミクスの開業率目標を達成するには、相当思い切った創業支援策が必要であること、そこでは事業所数で7割、開業数で8割を占めるサービス業が大きなウェイトを占め、従来の情報通信や製造業などへの起業支援の偏重を再検討する必要があること、住宅ローンや事業融資の個人保証などのあり方を検討することが開業率向上に有効であること、最近では雇用の流動化が開業率に与える影響が大きくなっていること、創業支援施策は全国一律ではなく地方の経済的、文化的特徴により変化させる方が有効であること、などの示唆を得た。

銀行合併における経済的効果と合併後の組織戦略

～りそなグループにおける組織戦略の提言～

学籍番号：3 5 1 3 2 2 0 7

氏名：今野 秀俊

ゼミ名称：ゼネラルマネジメントの実践

主査：相葉 宏二 教授 副査：東出 浩教 教授

《 非公開 》

地域銀行の越境行動に関する考察

～M&A は戦略的コミットメントとなりえるか～

学籍番号：35132208-1

氏名：新福 幸大

ゼミ名称：金融ビジネスと企業財務戦略

主査：岩村 充 教授 副査：小宮山 賢 教授

概 要

Key Word：地域銀行、M&A、ゲーム理論、価格競争、戦略的コミットメント

2013 年 10 月 10 日に東京都民銀行と八千代銀行の経営統合が公表された。1997 年の独占禁止法改正による純粹持株会社の解禁以降進展を見せた地域銀行の再編は、2010 年手前から減速感が見られた。今回の首都圏における都市型地銀を目指した経営統合は、地域銀行再編において第二ステージの始まりを示すマイルストーンとなる可能性もある。

ある地域銀行（以下「A 銀行」という）をモデルとして採りあげたところ、金融を業とするストックビジネスにおいて、資産残高が伸長しつつも収益力が低迷する経営状況が観察された。このことは、貸出金利回りの通減基調に顕著に表れている。このような厳しい経営環境は、地域の人口減少や経済縮小といったマクロ環境のみならず、市場における競争関係からもたらされている。

A 銀行の競争市場の範囲を確定し、隣県にあって相互参入関係にあるもう一つの地域銀行（以下「B 銀行」という）を競合行として定義した。両行の比較において、業績に加え株価および時価総額の面からアプローチしたところ、B 銀行は相対的な規模優位にある A 銀行を競争の脅威と認識し、株主資本政策において防衛ラインを上げようと試みる意図が示唆された。

銀行の収益構造はシステムや人件費などの固定費負担が高いため、限界利益率が高い点が特徴である。そのため、現在のような経営環境の厳しい局面においては、価格（金利）を下げて利益を確保しやすいことから価格（金利）競争を誘発しやすい。加えて、参入障壁が高いことは撤退障壁が高いことと同義であり、閉ざされた業界内で敵対関係が強まることにより、プレーヤーの淘汰や規模拡大へのインセンティブが働きやすい構造にある。

利鞘の低下という構造的問題を補うために規模の拡大を志向する地域銀行の貸出行動は、ビジネスモデルの転換点に立っているといっても過言ではない。歴史的な一県一行主義の名残と決別し、県境を越えて広域化した「競争加速型」のシェア獲得競争が展開されている。

ゲーム理論を用いて A 銀行 vs B 銀行モデルのシミュレーションを試みたところ、現実には起こっている金利競争と合理的意思決定のギャップが確認できた。そのうえで、ゲームモデルに異なるインセンティブと時間軸を設定したところ、非合理的な金利競争モデルを示すことができた。

競争を合理的意思決定に導く手段としては、戦略的コミットメントが果たす役割が期待される。本論においては、非合理的競争状態への打ち手として M&A による解決を検証した。結論として、競争の合理的な結末は M&A に限らないと考える。しかし、地域銀行として金融の本質的機能を果たし地域貢献という使命を果たすためには、リスクの対価としてのプライシング機能を取り戻すことは重要である。

国際会計基準 (IFRS) と銀行行動

～事業再生金融手法にみる会計基準差異の制約と対策～

学籍番号：35132209-5 氏名：谷井裕介

ゼミ名称：財務情報とグローバル・ルール研究

主査：小宮山賢 教授 副査：岩村充 教授

概 要

世界的金融危機を経てバーゼル規制が改訂され、併せて国際会計基準 (IFRS) 金融商品会計の見直しが進められている。バーゼル規制を基に国内基準行向けの新たな自己資本規制が適用され、会計基準は IFRS へのコンバージェンス、日本版 IFRS の策定が進められており地域金融機関は双方を意識した経営を行っていく事が求められる。

地域金融機関の主取引先である中小企業においてはリーマンショック以降の景況感悪化を受け、2013 年 3 月まで金融円滑化法が施行され、併せて金融検査マニュアルが改訂された。円滑化法活用によって債務弁済を棚上げした結果業績悪化企業の資金繰り改善には寄与したものの、金融検査マニュアルの改訂は自己査定結果を歪め潜在的な不良債権を増加させた。地域金融機関にとっての課題として同法を活用した貸出条件緩和債権を含むリスク管理債権の処理、及び中小企業の事業再生が残置している。金融庁、中小企業庁等による中小企業金融対策としてデット・エクイティ・スワップ (DES)、デット・デット・スワップ (DDS)、中小企業事業再生ファンドの活用が提唱されているが、将来 J-IFRS の適用や IFRS へのコンバージェンスが進められている中においては会計基準差異に着目した上での金融支援スキームの選定が必要となる。

本稿においては地域金融機関が抱える課題および政府が提唱する中小企業金融対策を踏まえ、銀行決算に影響を与える IFRS 項目として考えられる金融商品会計、連結、貸出債権の減損等の概念および日本基準との差異を考察する。次に DES、DDS、再生ファンドの個々のスキーム毎に IFRS 基準と照らして発生し得る制約について明らかにした。日本基準と IFRS において明確に異なる連結判定の基準によって資本出資を伴う DES は再生会社を子会社として連結対象とする必要があり、DDS は日本基準では貸出債権の条件変更として会計処理し貸倒引当金の調整を行うに対し IFRS では劣後ローンへの転換時に減損処理が必要となる事を鑑みると、事業再生ファンドを活用し債権売却することでオフバランス化することが抜本的な不良債権処理を促す点で優位性があるものと判断した。

事業再生ファンドを活用する上においても IFRS 概念を意識した組成が必要であり、最後に IFRS 適用下においても地域金融機関財務に債権放棄以上の会計的影響を受けず、また課題となっている預貸率の改善策として一般預金者の滞留資金を活用するスキームを提示した。

地域金融機関経営にとって新たな自己資本比率規制水準に対応する資本政策と併せ良質な貸出資産の発掘と積上げ・劣化資産の適切な処理は収益構造改善のために重要であり、将来適用する可能性のある IFRS 基準を踏まえた制度設計は課題である金融円滑化法に起因する不良債権の出口戦略として活用する金融支援手法として有用である。

デジタル製品の代替普及と補完普及

～デジタル広告媒体を普及させる戦略～

学籍番号：35132210

氏名：寺部 優

ゼミ名称：経営戦略の策定

主査：山田 英夫教授 副査：法木 秀雄教授

概 要

1. 研究の背景と目的

広告市場におけるデジタルサイネージの導入が進んでいる。交通広告市場において、デジタル広告媒体は、広告市場に普及していくのか。また従来の紙を中心としたアナログ広告媒体からデジタル広告媒体への移行は今後どのように進むのかを探究したいと考えたことが本研究の背景である。

本研究の目的は、①デジタル媒体（本研究ではジェイアール東日本企画のトレインチャンネル）が交通広告業界に普及するかを検証すること。その際に企業がどのような戦略で普及を促進させているのか、また企業がとるべき戦略はどのようなものであるかを明らかにすること。②デジタル製品が市場に普及する過程の中で、既存製品と補完性を持ち市場に普及するか代替し普及するかを明らかにすること。そのため過去の普及理論をベースとした補完・代替の側面から新たな普及理論を構築する試みである。

2. 論文の構成

第1章：デジタルサイネージの定義。デジタルサイネージ業界・交通広告業界の状況を調査分析、デジタルサイネージの問題点の抽出。第2章：代表的な普及理論のレビュー。第3章：本研究における代替普及・補完普及の定義。第4章：「iPod」の普及分析。アップルが実施した「iPod」の戦略分析。第5章：「トレインチャンネル」の普及分析。ジェイアール東日本企画が実施している戦略分析。第6章：結論、仮説の提示、ジェイアール東日本企画への提言、本研究の意義と限界。

3. 事例研究

(1)製品側から分析した代替普及の事例として「CRT テレビと薄型テレビ」・「MD と DAP」、補完普及事例として「ノート型 PC とデスクトップ型 PC」を研究した。(2)企業戦略側から分析した製品を普及させる事例として、アップルの「iPod」。ジェイアール東日本企画の「トレインチャンネル」を研究した。

4. 研究の結論

本研究の結論として次の仮説を提示した。「デジタル媒体（トレインチャンネル）が交通広告業界の主流となり、既存のアナログ媒体（車内ポスター）と補完性を持って広告市場が形成される。」製品を普及させる企業戦略として、①規模の経済（大型ネットワーク）によるコストダウン、②ネットワーク外部性の間接的効果（魅力あるコンテンツ）による普及促進、③補完的企業との提携による補完普及戦略が示唆された。本研究の学術的意義は、①製品普及における補完普及・代替普及の特徴の一部を明確にできたこと、②製品普及の為に補完普及戦略・代替普及戦略が示唆されたことである。

〔主要参考文献〕

浅羽 茂 (1995)『競争と協力の戦略』有斐閣、Besanko, D.A., D.Dranove and M.T.Shanley (2000), *Economics of Strategy, 2nd Edition*, John Wiley & Sons (奥村昭博・大林厚臣監訳 (2002)『戦略の経済学』ダイヤモンド社)、山田英夫 (2004)『デファクト・スタンダードの競争戦略 第2版』白桃書房

美容メーカーM 社プロフェッショナル事業のチャネル戦略

学籍番号：35132211-1

氏名：仲谷 裕治

ゼミ名称：ジェネラルマネジメントと競争戦略研究

主査：相葉 宏二 教授 副査：東出 浩教 教授

<非公開>

味の素からアサヒ GH へカルピス売却の一考察

～ドメインという視点から～

学籍番号：35132212

氏名：林 奈津美

ゼミ名称：経営戦略の策定

主査：山田 英夫 教授 副査：法木 秀雄 教授

概 要

本研究は、2012 年 10 月にカルピスを味の素がアサヒ GH へ売却した事例を、ドメインの視点から考察することを目的とした。ドメインとは一般的に、活動領域や事業領域と呼ばれるものであり、企業などの組織が対象とする事業の広がりという意味するものである。

1991 年のカルピスウォーターのヒットにより、カルピスの代表的商品がコンクカルピスからカルピスウォーターへと変化していった。それに伴い、カルピスの事業ドメインの顧客層、顧客機能に変化し、必要とする技術が変化した。清涼飲料としてのカルピスウォーターは、今まで強みとしていた研究開発ではなく、流通チャネルが必要となった。親会社である味の素の企業ドメインは研究開発に強みがあり、さらに今後の方向性も研究開発であった。このようにカルピスの事業ドメインと味の素の企業ドメインが相違してしまった。ドメイン論からは、カルピスの事業ドメインの今後の成長を考慮し、より事業ドメインに近い企業ドメインのアサヒ GH に売却したと考えることができる。

本事例によって得られた示唆は以下の 4 つである。

- 1、製品群が事業ドメインに影響すること。
- 2、エーベルの戦略代替案において、事業ドメインの顧客層、顧客機能、技術の 3 つが「ちがう」時、「多角化」だけでなく、「売却」という選択肢があること。
- 3、エーベルの企業ドメインの考え方は、事業拡大期において有益であるが、縮小期については触れていないこと。
- 4、企業ドメインと事業ドメインが相違した際、事業ドメインにより近い企業ドメインの企業に売却されていること。

清涼飲料業界において、食品会社から飲料事業を清涼飲料メーカーが買収するという同様の事例が近年見受けられた。

事業ドメインと企業ドメインが相違した場合、多角化し企業ドメインを広げるだけではなく、事業を売却し企業ドメインを広げないという選択肢がある。言い換えれば、事業ドメインが企業ドメインに近いものは買収し、事業ドメインが企業ドメインと相違しているが欲しい事業はアライアンスにするということができる。

BtoB 購買プラットフォームビジネスの普及に関する研究 ～成功購買ビジネスの機能要件分析を基にした考察～

学籍番号：35132213

氏名：古市 勝久

ゼミ名称：サービス産業マネジメント

主査：根来 龍之教授 副査：戸崎 肇教授

概 要

本研究は、購買プラットフォームビジネスの普及を実現するために必要となるシステム要件や、各機能がプラットフォームビジネスとしての成功にどの程度寄与するかを考察することを目的としている。

BtoC においては、国内外において広く普及している購買プラットフォームが存在しているが、BtoB では国内外ともに大成功している購買プラットフォームは存在していない。その一方、要件定義、サプライヤ検索、条件獲得、受発注、既存品取引という購買の各業務プロセスをサポートするシステムとして BtoB で受け入れられているシステムが存在している。各業務プロセスをサポートする機能を提供する最大手企業のシステムについて、先行研究に見るプラットフォームビジネスの成功要因、および購買業務プロセスの課題を解決するための要件、この両軸から評価を行うことで、プラットフォームビジネスの成功要因の学術的な定義が購買プラットフォームビジネスにどの程度適合するものかを洞察し、同時に、購買プラットフォームビジネス成功のための要件についての新たな知見を導出する。

本研究によって得られた示唆は以下の通りである。購買業務を構成する5つの主要なプロセスの中で、購買プラットフォームビジネスとしての成功要因が最も大きく働く要因は、5つのプロセスのうちのいずれか、という議論とは別の次元でのシステム導入の際に費用および環境構築などの手間がかからないことであるということが導出された。システム利用に際するランニングコストを、サプライヤの両サイドのプレイヤーに感じさせないことであると導出される。現存する最大手の受発注システムでは、導入の際の費用、手間が少なからず、サプライヤにのしかかっており、購買プラットフォームとして WTA を実現するためのターゲットとして、受発注機能をフリーミアムで展開する収益モデル、既存品取引システムのような導入の容易性を実現することでネットワーク外部性を高めることが有効となる。購買プラットフォームビジネスの成功要因が最も多い機能は、学術的には受発注機能、入札・条件交渉機能であると考察できるが、事例研究からは、これら機能がすなわち成功要因を高めることを証明することはできなかった。

本研究は、プラットフォームの普及のための知見、購買業務効率化のための知見、この2つの観点を集約して BtoB 購買プラットフォームについての研究を行うことで、企業購買の新たな形を洞察でき、実現するための一助となったと自負する。

東京ガスの海外事業戦略

～下流事業への本格参入について～

学籍番号：35132214 氏名：別所 隆之

ゼミ名称：グローバルプロジェクトマネジメント

主査：法木 秀雄 教授 副査：山田 英夫 教授

概 要

新興国の経済成長による世界規模のエネルギー争奪、米国を起点としたシェールガス革命といった激変が国内エネルギー業界の将来を不透明にしている。国内では東日本大震災によるエネルギー業界再編が議論され 2013 年 11 月 13 日に、電力市場を全面自由化する「電力システム改革」の第 1 段階となる改正電気事業法が参院本会議で成立した。この報道後、電力自由化の次はガス自由化といった世論が沸き起こり、当社を含めたガス事業者をさらに混沌とした状態に導くことは間違いない。本研究はこのように激変する外部環境において、東京ガスがどの事業を選択し注力していく方針を事例研究、先行研究、各種調査レポートの知見を基に明らかにしている。注力すべき事業として国内天然ガス価格に依存しない国および事業、さらに当社ノウハウの転用可能という観点から、新興国における下流事業に注目した。そこで、新興国への海外進出を得意とするメキシコの CEMEX の先行研究及び追加の実証分析したところ有益な知見を得ている。具体的には、CEMEX は資金調達を国内金融機関からではなくグローバル金融市場から調達し、セメントのバリューチェーンにある特定の事業のみを選択して買収することで、その事業のノウハウを自社内に蓄積していった。その資本参画ノウハウは PMI 専門チームを編成することで蓄積し、逆に資本参画企業から良質な事業運営方法を学習し、自社および他の資本参画企業に展開することでシナジー効果を発揮した。新興国の選定には人口ボーナス論や国ではなく都市でセグメンテーションするとう新たな考え方を導入することにより、BRICS や VISTA 以外にポーランド、コロンビア、ペルーといった国々の有望性を見出した。次に参入方法にはいくつかあるが時間的制約、現地政府と的人的情報ネットワークが存在する現地エネルギー企業を買収する方針が最適と判断した。そして、選定した新興国のエネルギー政策を考慮しながら、コングロマリットディスカウントされておりシナジー効果が発揮しやすい財閥系のエネルギー企業や当社が保有していない技術を持つエネルギー企業等を選定している。ここで、シナジー効果が期待できるガス関連事業についてはメジャー出資を基本とした。具体的に選定したエネルギー企業は PEUMSVT、ISAGEN、EDEGEL、MEDCO、LOPEZ、PGE である。そして、シナジー効果および当該国のエネルギー政策、事業リスクや政治リスク等を考慮し MEDCO、LOPEZ はメジャー出資すべき企業と判断した。そして、効率性や適社度といった観点から資本参画企業に優先順位を付けている。これらの企業は経営権を握ることから連結法の対象となり、チャンレンジ 2020 ビジョンの海外事業目標である追加営業キャッシュフロー 420 億円の約 20% (71 億円) を占めると試算した。当社はエネルギー業界における規制緩和の流れを止めることに注力するよりも、現状から変革するために勤めるべきである。国内事業は参入障壁が崩壊し、その結果として収益性が低下することは避けられない。つまり、海外下流事業において成長を追求することが、残された数少ない手段と言える。

日本企業におけるサービス産業の 海外進出事例研究

～コンビニエンス・ストア業界における ASEAN 展開事例～

学籍番号：35132215-5

氏名：堀田 功二

ゼミ名称：

経営戦略の策定研究

主査：山田英夫 教授 副査：法木秀雄 教授

概 要

本論文では日本企業のサービス産業の海外展開事例として、日系コンビニエンス・ストアの ASEAN への展開に焦点をあて事例研究を行う。事例研究にあたっては、特に進出形態と標準化-現地適応化に焦点をあて、各企業がどのように現地適応を戦略に組み込んでいるかを検証する。

日本のサービス産業は海外進出が進んでいない。その要因の一つとして、標準化-現地適応化のバランスが適正に保たれていない可能性に注目し、「サービス業が海外進出する場合、標準化と現地適応化をどのように調整した戦略を実行するか」について、事例研究をもとに考察することを本論文の目的としている。なお本論文におけるサービス産業は、広義の意味である「第三次産業全体」を指している。

サービスは①無形性、②不可分性、③消滅性、④変動性の4つの特性が製造業との違いとされている。日本において GDP の7割をサービス業が占めているにも関わらず、対外直接投資に占めるサービス業の割合は41%、サービス輸出額の GDP に占める割合は2.6%と、サービス業のグローバル化は他の先進国に対して遅れをとっている。これに対し、中国、ASEAN を中心とした新興国では、サービス産業の割合は40%台（対 GDP）と先進国の水準（70%以上）と比較し極端に低い。人口増加率、GDP 成長率とも高水準を維持し成長が継続する中、今後サービス産業の市場も一層増加していくことが期待できる。

事例研究対象は日系コンビニエンス・ストアの大手3社であるセブン-イレブン・ジャパン、ローソン、ファミリーマートとし、3社のタイおよびインドネシア進出に関する戦略を検証した。進出形態については、タイではセブン-イレブンがライセンス付与、他2社が合併方式、インドネシアでは規制の関係上、全社がライセンス付与となっている。タイではセブン-イレブンが現地有力企業と提携し流通網をおさえたこと、ならびに経営権が現地企業に付与されたことで、現地企業が自助努力で店舗拡大を進め、現在では市場の半分以上のシェアを占めている。一方同時期から参入しているファミリーマートは合併相手の現地企業に問題があり、規模拡大が進まなかった。また、インドネシアでは外資によるコンビニエンス・ストア参入は規制されているため、各社が外食業（イトインスペース併設）として進出、ファストフードを現地嗜好に適合させることで顧客確保を目指している。このような事例をまとめると、タイ、インドネシアの両国で現地適応に注力している項目は、商品開発（ファストフード）、流通、店舗運営（雇用者確保）であり、標準化している項目は価格設定、立地選定、ITシステム（POSシステム）、店舗運営（日常運営ノウハウ）、商品開発（プライベートブランド）と区分できる。今回の事例研究からは、現地文化に起因する（本社コントロールが困難な）項目、および商品構成、店舗レイアウトなど顧客ニーズに直接的に影響する項目については、現地適応化を図ることが望ましいといえる。

千葉銀行の貸出強化策

～事業承継融資制度構築を通して～

学籍番号：35132216-9 氏名：真下 健吾

ゼミ名称：金融ビジネスと企業財務戦略

主査：岩村 充教授 副査：小宮山 賢教授

概 要

近年、戦後に設立された企業の創業者を中心に、世代交代の時期を迎えている。一方で、経営者の高齢化や後継者難の問題から、事業承継が円滑に進んでおらず、中小企業数は減少傾向にある。日本を支える中小企業の維持・発展のためにも事業承継は国をあげて取り組むべきテーマといえる。

千葉銀行は、中小企業の資金需要の伸び悩みや金利競争の激化などにより、資金利益が年々低下している状況にあり、貸出部門の強化が、大きな課題としてあげられる。事業承継は、どの企業にも必ず訪れるものであり、株式や事業用資産の承継の際に資金需要が発生すること多いため、積極的に取り組むことで貸出に結び付く可能性がある。さらに、千葉県は戦後急速に発展してきた県であり、他都道府県に比べ、事業承継の潜在需要は高いことが想定され、千葉銀行にとって効果的な施策となり得ることが推察される。

千葉銀行は、事業承継について、専門部署の新設やセミナーの開催等、年々取り組みを強化しているものの、取組実績や取引先数を勘案すれば、十分とは言えない状況である。事業承継の取組強化においては、事業承継情報をキャッチする立場にある現場の営業担当が鍵を握る。よって、さらなる事業承継の取り組み強化を行う上では、現場の営業推進力を向上させる施策が必要である。

事業承継における営業推進力の向上については、営業担当が抱える「時間」「知識」「基準」の問題を解決する仕組みを作ることが効果的であると考え。その具体策が事業承継融資制度の構築である。融資制度の構築により、対象顧客が明確化され「時間」の短縮が図れる。また、事業承継推進の際には、税務や法務の専門知識も必要とされるが、ある程度の「知識」は制度に内包することが可能である。また、制度化し、融資の「基準」を明確化することで、審査サイドと営業サイドの両者の業務効率アップを図ることができる。事業承継融資制度の構築が、営業推進力向上に寄与すれば、結果として、千葉銀行の貸出強化策となり得ると考える。

事業承継融資制度の考案にあたっては、税務・法務の問題に加え、事業承継後の後継者の経営能力について留意しなければならない。中小企業の場合は、経営者のカリスマ性を武器にしていることも多く、経営者の能力に業績が大きく左右されやすい。よって、後継者の経営能力が不透明である場合、債権をどう保全するのかを踏まえて、融資スキームを考案する必要がある。

事業承継融資制度の構築には課題もある。制度化することにより、特定のケースや特定の企業に限定されてしまうこととなる。多様なケースが存在する事業承継において、制度を構築することが、現実的にどれほどの効果を発揮するのかは不明確である。また、融資制度の構築には、専門家との連携やシステムの整備などコスト負担も必要となる。融資制度を構築した際の費用対効果の検証やより効果的な融資スキームの考案については今後の研究課題である。

デジタルコンテンツ産業における代替品の特徴

学籍番号：35132217-2 氏名：松本 雅文

ゼミ名称：経営戦略の策定

主査：山田 英夫 教授 副査：法木 秀雄 教授

概 要

近年のデジタル化の進展、インターネットの普及と高速化によって、デジタルコンテンツに関連する業界では、ソフト、ハードともに大きな変化が起きている。ソフトの流通形態は“モノ”から“データ”に変化し、ハードは多機能化が進んでいる。このような技術の進歩が速い業界では、新製品や新サービスが次々に登場していることや、既存製品の提供企業と代替品の提供企業のビジネスモデルの違いといった要因によって、代替品の脅威について判断することが困難になっている。

過去の研究では、音楽 CD や DVD といった代替品の既存製品に対する優位性やスイッチングコストなどの要因から代替が進行したとされている。しかしながら、近年のデジタルコンテンツ産業の代替品による代替の進行やその要因についての見解は様々であり、統一されていない。

このような問題意識から、本研究では、近年の音楽配信、映像配信、オンラインやソーシャルゲーム、電子出版を対象として、近年のハードとソフトの代替品をめぐる競争の特徴を明らかにすることとした。研究手法としては、ハードとソフトが相互に普及に影響しあっているという点を鑑みて、各業界の既存製品と代替品のハードとソフトの普及状況に着目することとした。

音楽 CD と音楽配信を比較すると、ソフト面では数量ベースでは 2006 年から音楽配信が音楽 CD を上回っている。また、ハード面を見ると、デジタルオーディオプレーヤーの出荷台数は CD プレーヤーを大きく上回り、CD プレーヤーの出荷台数は年々縮小していることが明らかになった。

DVD や Blu-ray Disc と映像配信を比較すると、ソフト面では DVD や Blu-ray Disc の出荷枚数、出荷金額は年々減少しているが、映像配信サービスは成長傾向にある。また、ハード面を見ると DVD や Blu-ray Disc プレーヤーの出荷台数は、2012 年以降急激に減少していることが明らかになった。

家庭用ゲーム機(据置型と携帯型)と、オンラインゲームやソーシャルゲームを比較すると、家庭用ゲーム機の出荷台数やソフトの出荷本数は、2006 年以降縮小傾向にある。一方、オンライン、ソーシャルゲームの成長幅は、家庭用ゲーム機の縮小幅を大きく上回っていることが明らかになった。

紙媒体の出版物と、電子書籍や電子雑誌を比較すると、紙媒体の出版物は 1997 年にピークを迎えてから、その市場規模は縮小を続けている。一方、電子書籍や電子雑誌の市場規模を見ると、ハードの電子書籍専用端末、ソフトの電子書籍・雑誌ともに伸びていることが明らかになった。

これらの 4 業界における代替品をめぐる競争に共通した特徴として明らかになった特徴は、ハード面では汎用端末が増加し、ソフト面ではマルチデバイス化していることである。従来のハードは、ソフトの再生に対応した専用端末が必要であった。しかし、近年のハードの傾向を観察するとスマートフォンやタブレット端末など「汎用端末」への対応が、生産面や流通面で重要となったことを示唆している。また、従来のソフトは、どの端末で再生可能とするかが、競争上で重要な要因であった。しかし、近年のソフトの傾向を観察すると、端末を問わずソフト再生を可能とする「マルチデバイス対応」が、ソフトの生産面や流通面で重要となったことを示唆している。

食品産業から見た大学との共同研究における効果性と 大学側が取り組むべき課題

学籍番号：35132218-6 氏名：水野 幸太郎

ゼミ名称：サービス産業マネジメント研究

主査：戸崎 肇 教授 副査：根来 龍之 教授

概 要

民間企業側から見て、大学と共同研究をすることにはどのような効果や意義があるかについて、大学側の立場の者が理解を進めることは今後の大学運営に大きな意味を持つ。本論文では、民間企業が産学連携共同研究を実施する背景についてインタビューを通して解明することを試みた。また、その結果から大学側（特に事務職員）が何を考え、何を実施すべきかについて提言を行いたい。

企業にインタビューをした結果、民間企業は研究そのものを当然ながら重要視しているが、そこから派生する人的ネットワークの構築や、社員を大学へ派遣すれば、社員研究者能力が向上して会社への貢献がより期待できることになるなど、人材育成面に関する期待が意外にも大きいことがわかった。研究自体の効果性の測定については、インタビューした企業の中では厳格な基準を設けて評価している企業はなかった。例えば、社内報のようなものにその研究結果を簡易な形式で掲載する程度である。つまり、必ずしも見返りを求めない投資の性質が強いことがわかった。

しかしながら、これは国内同士の者だからこそ、双方の利害が合致していると言えるかもしれない。グローバル化の波が押し寄せている中で、共同研究の分野においても海外の大学と手を組む必要性が出てくるであろう。その際には、民間企業は研究自体の効果の測定について、明確な基準を設けることまでは難しいかもしれないが、グローバル競争に打ち勝つために、厳格に評価を下していく姿勢が求められるだろう。大学研究者側もグローバル化の波を軽視できないため、同様に外国の企業と積極的に共同研究を実施していく姿勢が求められる。従って、大学研究者も研究の成果について厳格に追求しなければいけなくなっていくだろう。

このような状況を踏まえて、大学の事務職員は何をすべきか。研究自体に直接貢献することはできない。しかし、企業と大学研究者のインタビューから見てきたことは、そもそも知り合うためのきっかけの場が少ないという声だった。この導入の側面に事務方が積極的に関わり整備することで、これまで以上に双方のマッチングの場を増やし、一件でも多くの共同研究の案件を増やすことができるだろう。そして、大学の事務職員は共同研究において企業側が抱える問題点を解決するための手伝いという高度な仕事に舵を切るべきである。つまり、企業側から見て、共同研究にはどのような効果があったか、また、何か問題点はなかったかについて、事務職員が企業側の立場に立って考えることで、真の産学連携を構築する段階に入っていくことができるのである。

産学連携は大学における第三の役割と言われている。大学における競争力を考える時、産学連携の重要性はさらに高まっていくはずである。そして、社会から成果を求める声は益々強くなると予想されるため、共同研究における人的交流の利点を認識しながら、本来の研究自体の取り組みにも、双方が厳しい姿勢を持つべきである。それを受けて、大学の事務職員は産学連携の環境整備に真摯に取り組むべきである。大切な視点は、上司から言われたことだけをやるのではなく、常に相手の立場に立った姿勢で物事を考え、問題を発見し、解決していくことである。

プラットフォームビジネスに必要な 思考様式の体系化

～S-D ロジック、デザイン思考、システム思考の適応～

学籍番号：35132219

氏名：森 悠祐

ゼミ名称： 起業プロセスとビジネスプラン

主査：東出 浩教 教授 副査：相葉 宏二 教授

概 要

本研究では、プラットフォームビジネスを展開し拡大させていくプロセスにおいてどのような思考様式が求められるかを考察する。プラットフォームビジネスはその構造から従来型のシングルサイドビジネスとは異なる思考様式が求められるという仮説のもと、プラットフォーム戦略に必要な思考様式を体系的に考察し取り纏める事を目的とする。

まず、プラットフォームの構造及び特徴について先行研究をベースに纏める。プラットフォームビジネスの構造としてはツーサイド・プラットフォーム、マルチサイド・プラットフォームに関わらず、「プラットフォーム」と「ユーザー」と「補完プレイヤー」という3つの利害関係のあるプレイヤーが存在する場をなしている。そしてその場においてプラットフォームには大きく3つの視点が必要になる。ひとつは「媒介」「基盤」的役割を担いながら、本質的にはモノではなくコト、つまりサービスを提供していくという視点である。また、その提供するサービスは上記ステークホルダー3者間で共創的に価値を創造していく必要があるという視点、そして最後にサービスを持続的に機能させていくためには、ネットワーク効果を機能させていく事のできる、即ち全体を俯瞰する視点である。

そのような視点を持った考え方にサービス・ドミナント・ロジック、サービスデザイン思考、デザイン思考、システム思考、事業創世モデルと言った思考モデルがある。それぞれの重要な論点を整理し、プラットフォーム戦略においてそれらの思考モデルをどのように活用すべきかを実際のプラットフォームの事例を基に考察する。最終的にはその結果を基に一つの思考モデルとして体系的にプラットフォーム思考という形で纏める。

金利変動によるりそなグループへの影響シミュレーション

～日本国債を中心に、公表情報による他社との比較からの考察～

学籍番号：35132220-1

氏名：森田真哉

ゼミ名称：金融ビジネスと企業財務戦略研究

主査：岩村充教授 副査：小宮山賢教授

概 要

本論文は、筆者が所属する金融機関であるりそなグループの経営に関する 1 つテーマについての考察を目的としたプロジェクト研究論文である。りそなグループは商業銀行を中心とした金融機関だが、歴史的に信託業務を併営しているなど、業務範囲は多岐に渡る。本論文では多様な業務の中から債券運用を主なテーマとし、特に国内銀行における債券運用の中心である日本国債の保有戦略に大きな影響を与える金利変動に着目し、実際の数値データを基にその影響を試算する。企業には、公表情報よりも詳細でタイムリーな内部管理情報が存在するが、本論文では、数値の精緻さよりも、外部のステークホルダーからの視点を意識し、競合他社との比較を通じてりそなグループの相対的な位置を把握し、今後講じていく対応についての考察を目的とするため、比較可能な公表情報を用いて論じていく。

第 1 章では、りそなグループの現状や課題を競合銀行 5 社と比較をしながら述べる。また、なぜ債券運用をテーマに設定した理由を述べる。りそなグループは国内業務に特化した金融機関であり、海外業務に経営資源をシフトする戦略を当面は取れない制約がある。今後、国内業務で存在感を発揮するためには、ステークホルダーへの説明の充実を通じてビジネス基盤を強固にすることが 1 つの対応策として考えられる。債券運用は、銀行決算に与える影響が大きくなりつつあり、近年のメディアの報道などでも、銀行の多額の日本国債の保有が大きな金利変動リスクにさらされているという趣旨の報道がなされて注目されているため、ステークホルダーへの説明の充実という目的から、本論文のテーマとする。

第 2 章では、主要銀行の近年の決算内容から、債券関連分野の決算への影響が拡大していることを示す。2008 年 9 月に発生したリーマンショック直後は、企業倒産による与信費用増加額や、株価下落による株式評価損失額が多額となり最終利益に大きな影響を与えたが、徐々にそれらの影響は収まってきている。一方で近年は債券関連損益の影響が増加し、銀行経営の大きなテーマとなりつつある。

第 3 章では、りそなグループ及び比較対象 5 社の運用有価証券の構成が、日本国債中心であることを示し、各社の残高やデュレーション（平均残存年限）の推移などから、全体の傾向を把握していく。

第 4 章では、りそなグループ及び比較対象 5 社の実際のデータを用いて、一定の金利変動条件下での各社の影響額を試算する。近年の金利環境から金利低下余地は乏しく金利変動は金利上昇だと仮定し、金利上昇下の国債価格下落による評価損失額を影響額として試算する。また、金利上昇が損失ではなく、銀行にとって増益要因になる項目として住宅ローンを想定し、金利上昇による影響を試算する。

第 5 章では、第 4 章の試算結果を踏まえ、りそなグループでは、金利上昇下でどのような日本国債保有の対策を講じることが可能かについて考察を導く。本論文が、金利変動が債券業務に与える影響についての理解を深め、IR 等の場で説明責任を全うするための一助となることを目指す。

広島銀行の事業再生ビジネスポリシー確立についての考察

学籍番号：35132221 - 5

氏名：矢舗 秀樹

ゼミ名称：金融ビジネスと企業財務戦略

主査：岩村 充 教授 副査：小宮山 賢 教授

概 要

2009 年 12 月に世界的金融危機による中小企業の資金繰り悪化を支援する対策として施行された「中小企業等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律（以下、円滑化法）」が、2013 年 3 月末をもって失効した。この円滑化法を利用した中小企業者数は 30 万社～40 万社とも見られている。これは全国の中小企業者数約 10%に相当する規模である。また金融庁によれば、この円滑化法に基づく貸付条件の累計実行債権額は約 119 兆円とされている。ここまでの規模となった要因は、返済負担を軽減したいという借手側のニーズがあったことは言うまでもないが、貸手である金融機関においても条件変更に応じることによるメリットが享受出来たからではないだろうか。これが意味するところは、条件変更申し出を受諾し返済猶予期間中に「経営改善計画」を策定することで、従来不良債権と認定されるべきであったものを「その他要注意先債権（金融再生法開示債権上の正常債権）」と判定することが出来るようになったということである。すなわち問題を先送りすることで結果的に不良債権の発生を阻止できたということである。実際、中小企業者を主要顧客に持つ地域銀行等の不良債権比率は 2002 年の約 8%から大幅に改善し円滑化法施行中に半減している。対して円滑化法対象債権のうち不良債権判定を免れた債権が内包されていると推測される「その他要注意先債権」は円滑化施行前後で比率・残高共に増加している。「その他要注意先債権」は正常に返済を履行できていない性質の債権であり「不良債権予備軍」とも呼び換えることができ、動向次第では実際に不良債権として判定し貸倒引当金を積み増す対応が求められるケースも想定される。この問題は広島銀行においても例外ではなく、仮に「その他要注意先債権」が 10%ランクダウンし、貸倒引当金を 10%積み増すことを想定した場合には、2013 年 3 月期の業務純益・当期利益に対してそれぞれ約 10%・約 32%のマイナスインパクトを与える影響になると試算できる。

これらのリスクを顕在化させないためには、DDS や DES 等を用いた「事業再生ビジネス」を推進することが有効であると考えられるが、それを推進するために地域銀行は抜本的に視点を変える必要があるのではないだろうか。従来地域銀行は個別取引先とのウェットな関係に起因して、過去の取引実績や地元での風評を懸念してきたことによる問題の先送りを行う傾向にあった。然しながら今必要なことはダイナミックな視点に立った再生支援対象企業の選定である。つまり自らの貸出ポートフォリオに着目したリスク分散を行うことや、案件採り上げに際して将来の収益見通しに着目し再生支援の経済合理性を見出すと言ったこと等である。つまり独自の「事業再生ビジネスポリシー」を確立することを指す。「過去の実績」を重視するルールや風土が重視される中で、これらの取り組みを根付かせるには相応の時間を要するものと考えられるが、「公平性・透明性・経済合理性」が担保されている取組であれば取引先や株主を始めとするステークホルダーからの信任は得られるものと考えられる。また同時にこうした取り組みこそがコモディティ化した地域銀行の差別化に繋がり、地元で真に必要とされる銀行としてのステータスが確立されるのではないだろうか。

自動車二次・三次サプライヤーに対する海外進出支援策

～金融機関による海外進出支援策提言～

学籍番号：35132222 氏名：山下 誠洋

ゼミ名称：グローバルプロジェクトマネジメント

主査：法木 秀雄 教授 副査：山田 英夫 教授

概 要

日本の根幹産業である自動車業界は、自動車完成車メーカーの加速度的なスピードで進む海外展開に伴い従来のビジネスモデルから大きく変貌しつつある。従来は、自動車完成車メーカーをトップとしてピラミット状に裾野が広がって行く系列型ビジネスモデルであったが、生産や販売が海外にシフトする中で国内での系列維持が不可能となってきた。そのような状況の中、これまで系列で自動車完成車メーカーを支えてきた国内サプライヤーの海外進出については、多くの問題を抱えている。本論では、日本経済における自動車業界の重要さと自動車二次・三次サプライヤーの現状、そして現在の自動車二次・三次サプライヤー向け海外進出支援策の内容と問題点を分析し、自動車二次・三次サプライヤーが海外進出する上で本質的に求めているニーズを明らかにする。そして日本の根幹産業である自動車業界の基盤を支えてきた自動車二次・三次サプライヤーの本質的なニーズに対して、金融機関として行うべき新たな海外進出支援策を提言したものである。

新たな海外進出支援策とは、金融機関と自動車二次・三次サプライヤーとが協力し多数の自動車二次・三次サプライヤーが参加する現地共同事業会社（以降「現地事業会社」と表記）を設立し海外進出を行うという内容である。現地事業会社は、段階的な企業規模拡大や日系サプライヤーが競争に勝てる製品分野への特化、複数企業の参加が実現するシナジー効果と事業リスク分散、進出国や進出国の地場企業との関係構築による利益共同体組成、そして最終的には海外進出国での株式上場によるビレゼンス向上等において競争優位の源泉を生み出し海外進出を成功させるものである。

新たな海外進出支援策の検討にあたっては、産業連関分析等を活用し日本経済における自動車業界の重要性の検証を行うとともに、自動車サプライヤーへのインタビューや公的機関の海外進出支援状況を調査する事で、自動車二次・三次サプライヤー向け支援策の必要性和自動車二次・三次サプライヤーが海外進出する上で本質的に求めているニーズの洗い出しを行っている。特に筆者は、既存の海外進出支援策の問題点の分析と実際に海外進出している自動車二次サプライヤーへのインタビューから自動車二次・三次サプライヤー共同体組成による海外進出支援策のヒントを得る事ができた。

本支援策は、利害関係者も多く調整が複雑な支援策ではあるものの自動車二次・三次サプライヤーが海外進出に抱える問題を抜本的に解決する内容である。加えて将来的には日本の中小零細企業の海外進出にも有効に働く可能性のある策でもある。また本支援策への取り組みは、日本産業の活性化とグローバル展開の一翼を担うべき金融機関にとって自身の高い金融ノウハウと多くの顧客との関係性を活用できるとともに新たなビジネスチャンスの創出に繋がると考えられる。これらの状況を踏まえて筆者は、今回の提言が激しい時代の流れの中で常に苦しい環境に置かれる中小零細企業が世界に大きく羽ばたく後押しとなる事を強く信じている。

協同組織金融機関として取組み可能なコミュニティ形成に向けて

～協同組織の結束軸変化を踏まえた一考察～

学籍番号：35132223 氏名：加藤 丈晴

ゼミ名称：金融ビジネスと企業財務戦略研究

主査：岩村 充 教授 副査：小宮山 賢 教授

概要

協同組織金融機関は、格差や貧困などのカネの弊害に対抗する協同組合運動から生まれた金融機関であり、社会への奉仕を目的とした組織である。しかし、現在の協同組織金融機関は、規制緩和や自由化の結果、銀行との機能的差異がほとんどなくなったことにより、表面上同質化しているばかりでなく、協同組合運動に人生を捧げた先人たちの、崇高な理念つまりアイデンティティが、偏った価値観によって無力化されつつあるというところに問題の本質があると考えられる。

本論においては、協同組織金融機関創立の原点となった、イギリス産業革命期の協同組合運動から、日本における協同組合運動の歴史を振り返り、過去と現代の社会の結束軸変化の観点を踏まえながら、現代の協同組織金融機関が取組み可能な社会コミュニティの形成について考察したものである。

第1章では、現代社会の主要な価値観となっている、グローバリゼーションとネオリベリズムについて述べる。現代は、帝国システムをなす中心と周辺を結びつけるイデオロギーであるグローバリゼーションによって、偏った価値観つまり経済的合理性が最優先される価値観が浸透した。また、グローバリゼーションの思想的中核をなすネオリベリズムは、自由とそれに伴う自己責任の名のもとに、人々の個人化を推進し、利己主義が蔓延し、社会的連帯は解体されていく。このような結果、人々の思いやりや道徳観などが軽視されていることに対する危機感を述べたものである。

第2章では、協同組織金融機関の歴史と思想を遡る。協同組織金融機関の成立は、19世紀イギリスの産業革命に遡る。当時のイギリスは、手工業から機械工業への大転換により、急激な経済成長が到来し、国には大きな富をもたらした。しかしその中身は、資本家がより大きな資本を手に入れる一方、人口の大半を占める労働者は、産業革命の恩恵を受けられず搾取され続けるという「社会的貢献と個人的報酬の乖離」の現象がみられ、貧困が社会問題化していた。また、資本家や雇用主と労働者という社会的階級間の格差も著しく、労働者階級は粗悪な生活必需品を法外な金額で購入することを雇用主に強制されており、そのようななかにあつて、体制批判としての協同組合思想が生まれていった。また、協同組織金融の歴史を振り返ると、創成期と現代とでは、社会の結束軸が変化していることに気づく。そして、それが過去と現代の社会問題は異質であることを示唆する。

第3章では、2006年にノーベル平和賞を受賞したバングラデシュのグラミン銀行と、東日本大震災のボランティア組織である「ふんばろう東日本プロジェクト」の取組みを取り上げ、そこから協同組織としてのコミュニティの持続的な形成を考える。

第4章では、以上のような歴史や社会状況の変化を踏まえ、健全なコミュニティの形成を担う協同組織金融機関として、どのような取組みをしていくべきかを考察したものである。

ファンケル化粧品事業の成長戦略

～持続的競争優位を確立する事業拡大モデル～

学籍番号：35132224-6 氏名：山村 洋平

ゼミ名称：グローバルプロジェクトマネジメント

主査：法木 秀雄 教授 副査：山田 英夫 教授

概 要

本論文は、「無添加化粧品」の市場を創出した株式会社ファンケルについて、新たな事業モデルを考察しまとめたものである。インターネットの普及・ロジスティクスの進歩により、ファンケルのメインチャネルである通販・EC 市場の競争は激化、2007 年以降の業績は低迷している。直近、2013 年度にはブランドの再構築によるマーケティング費用の圧迫によって純利益はマイナスに落ち込んでいる。

化粧品業界に目を向けると 2007 年をピークに国内市場は縮小傾向にある。人口動態推移を考慮すると今後の市場成長は期待し難い。マーケットライフサイクルは成熟化しているものの、異業種参入者の台頭、垂直産業からの脅威によって市場は飽和状態であり、各社シェア維持に注力している。長引く不況は消費者の志向を変化させ、「ブランド」という情緒的価値の差別化も厳しい状況にある。これらの状況はコモディティ化を脱却する模倣困難なビジネスの必要性を示唆している。

本論文の目的は、ファンケルの顧客価値および事業を再定義することで経営理念一不の解消—を実現し持続的な事業を確立することである。ファンケルの強みとは安心・安全のブランド認知と、それを具現化する品質管理体制である。しかしながら近年においては自然派・ドクターズコスメ等の類似・模倣品が台頭する一方で、ファンケルの競争優位は失われてしまった。この本質的課題は消費者にとっての「無添加価値の希薄化」である。ところが現在の競争環境下では、莫大な広告投下によって無添加の再啓蒙を行っても ROI が改善する見込みは低く、かつ仮にヒット商品を生み出すことが出来てもすぐに同質化戦略によって価格競争に陥ることが想定される。そこで筆者はファンケルのコアコンピタンスを別事業に展開する事業モデルとしてプロフェッショナル領域に着目した。製品差別化が困難であるなか差別化要因を営業領域に見出し、プル型からプッシュ型戦略へのシフトを提案する。

プロフェッショナル市場ではサロンのトータルビューティ化が進み、ヘアケアだけでなくスキンケア販売の慣習も確立され始めている。そこでファンケルの持つ新たな競争優位技術である“角層マーカークウンセリング”を活用したモデルを構築し、本市場におけるブランドプレゼンスの確立を目指す。カウンセリングサービスを従前のプロモーション機能から美容事業のソリューションとして展開し、パーソナルな価値提供に加えて、時短ニーズに対するベネフィットを創出する。しかしながらプロフェッショナル事業への多角化は、事業ノウハウや販売網なくして短期成功は難しい。したがってビジネスを確立するスキームとして、他社リソースの活用を目的とした買収スキームを策定する。対象企業の選定およびバリュエーションを実施し、本案件に対する有意性の検証を行う。

本事業計画はファンケルの製品志向や自前主義からの脱却を示唆するものである。創業以来、無添加を中核価値に据えて事業展開してきたものの、今後、不確実な環境下で競争要因に対抗し持続的に利益を生み出すためには、内部成長に依存する経営のパラダイム転換が必要であると提言する。

新たな不動産証券化商品市場の考察

～既存ファンドとは異なるコンセプトのオープンエンドファンド市場の可能性について～

学籍番号：35132225

氏名： 吉村 貴亮

ゼミ名称：起業プロセスとビジネスプラン

主査：東出浩教 教授 副査：相葉浩二 教授

概 要

本プロジェクトペーパーでは、不動産証券化商品市場において、既存の私募ファンドや上場 J-REIT などの金融商品とは競合しない新たなコンセプトの不動産証券化商品の市場可能性について考察を行う。

わが国の不動産市場では、足もとにおいて、景況感の改善とともに地価水準の上昇や商業ビルの空室率の低下など、不動産市況の改善の兆しが見られる。そのような不動産市場改善の背景には、多様な不動産ファンドによって、不動産市場へ多額の投資資金が流入していることが大きな影響を与えていると考えられる。国土交通省の「平成 24 年度不動産証券化実態調査」によると、証券化されている不動産の推計可能な概算資産額は、2013 年 5 月の報告時点において約 31 兆円にものぼる。そのような不動産証券化商品市場において、近年、運用資産の拡大が進む市場として、上場 J-REIT（不動産投資信託）があげられる。上場 J-REIT は東京証券取引所に市場が開設され、まだ 12 年程度の歴史しかないものの、投資家にとっては、最も一般的な不動産証券化商品としての位置付けを確立している。一般的な不動産私募ファンドが、機関投資家向けの不動産証券化商品として市場に浸透してきたことに対し、上場 J-REIT は、投資家層も国内機関投資家だけではなく、海外投資家、個人投資家、事業法人など、きわめて幅広い層に拡大していることが特徴の一つである。しかしながら、上場 J-REIT は証券取引所に上場していることから、保有する不動産の純資産価値（NAV）とは異なる価格にて取引がなされている点が他の不動産証券化商品とは大きく異なる。そのため、サブプライムショック時などは、NAV から大きく割り込んでプライシングされるという問題も発生した。

本プロジェクトペーパーにおいては、このような上場 J-REIT の商品特性上の問題に対応するため、現在機関投資家向けに市場が拡大しているオープンエンド型私募 REIT のスキームを対象に考察を行っている。また、既存の不動産ファンドは、投資対象となる不動産も偏っており、都心のハイクラス不動産では物件取得の競合状態にあり、そこでの新たな市場開拓は容易ではないとも思われる。新たな不動産証券化市場の可能性を検討するには、これらの不動産ファンドと競合しないセグメントの不動産を投資対象とすることが一つの方策であると考えている。そして、そのような市場考察を踏まえたうえで、最後に個人投資家も対象とする新たな不動産証券化商品のコンセプト案についても記載している。

イノベーションの促進要件としての「制約」

～日本の F-2 戦闘機における炭素繊維機体開発事例～

学籍番号：35122401-0

氏名：阿部 靖史

ゼミ名称：イノベーションと価値創造研究（長内ゼミ）

主査：長内 厚 准教授 副査：吉川 智教 教授

概 要

これまで、イノベーションの多くは企業間の競争により促進されると論じられてきた。ここでいう競争とは、自由な競争、つまり制約のない環境が想定されていることは言うまでもない。しかしながら、一方で制約がむしろイノベーションを促進するという状況も考えるのではないか。本稿では、そうした問題意識をもとに、制約がイノベーションを促進するための背景や条件付けについて考察した。

イノベーションの促進要件として「制約」を取り上げた研究では、楠木(2001)や長内(2006)、野中・徳岡(2009; 2012)が挙げられる。ここでは制約条件を企業や組織の内部に依存する、時間的、物理的、空間的あるいは仕組みやしがらみと捉えて、それを克服することによってイノベーションが促進されると主張している。また、イノベーションを価値創造の視座で論じた既存研究としては、延岡(2011)や楠木(2006; 2010)、長内・榊原(2012)がある。ここでは企業の独自性を強みとして、機能的価値のみならず意味的価値を付加することによって顧客価値を創造、持続させ、脱コモディティ化を図ることが必要であると述べている。すなわち、事業継続するための戦略ストーリーとしてイノベーション・プロセスを描くことの重要性を示しているのである。こうした既存研究は内生的制約、つまり企業や組織の内部で生起する制約であり、自らコントロールし、乗り越えるができることを前提とした議論であった。それに対して本研究では、自らがコントロールできない法的あるいは政策的な制約、すなわち外生的制約を受け、かつその制約を受けるがゆえに価格競争がほとんどなくコモディティ化も起きにくい状況を前提としている。

このような極めて厳しい外生的制約下にある産業としては日本の防衛産業が挙げられる。平和憲法のもとで活動する自衛隊を顧客としているため、法的・安全保障上の戦略的な観点から自由市場での取引は国内のみに限定されており、さらには民生産業と異なり、市場における経済活動だけではなく、国から多額の防衛予算によって成り立っている産業でもあるからである。

本研究では、このような大きな制約下におかれている日本の防衛産業が、一般的には米国優位とされている戦闘機開発のなかで、特定の技術・製品分野では優れた技術やノウハウの蓄積を有し、国際的に強い競争力を持つようになった事例に焦点をあて、“ある種の制約条件は、製品開発のコンセプトを先鋭化させてイノベーションを促進する”という可能性について探索的な議論を試みた。

その結果、防衛産業のように外生的な制約条件が大きい産業では、限られた研究開発予算のなかで効果的かつ効率的な製品開発が求められるために、民生産業への展開を視野に入れたビジネス・コンセプトや戦略ストーリーを事前に描いたうえで、イノベーション・プロセスに取り組むのではないかとはいくつの仮説を導いた。

朝型ビジネスマンのパーソナリティ分析

学籍番号：35122402-3

氏名：伊丹 晃仁

ゼミ名称：戦略的人材マネジメント

主査：杉浦 正和 教授

副査：竹内 規彦 准教授

概 要

本稿の目的は、ビジネスマンの起床時刻とパーソナリティについて調査を行い、両者の相関性について分析を行うことである。朝型の生活を実践しているビジネスマンにはどのようなパーソナリティ傾向が見られるか比較分析を行うために、社会人大学院学生、朝活主催者・参加者、その他早起きを実践している筆者の知人、計 43 名に対しアンケートを実施した。今回対象とした 43 名を、国民調査の平均起床時刻である 6 時 30 分より前に起床している一群、平均時刻後に起床している一群に分け、ライフスタイルやパーソナリティの比較分析を行った。

パーソナリティに関する調査分析には「5 因子理論」を用いた。同理論は、全ての人が「外向性」「神経質傾向」「誠実性」「調和性」「開放性」5 つの因子を持ち、各因子の度合いによって行動や思考に一定の傾向が表れると主張する。朝型のビジネスマンにはどの因子が強く表れる傾向があるのかを調査分析し、結果について考察する。5 因子理論に関する質問に限らず、平日の就寝時間や通勤時間などライフスタイルに関する調査、職業観や人生観に関する質問も加え、回答を得た。

アンケートと並行して、朝活の主催者・参加者にインタビューを実施した。インタビューでは、朝活主催・参加の契機、及び早起き生活持続のモチベーションについて確認した。

アンケート調査の結果、5 因子理論における「調和性」について早起きの一群に 5 %水準で有意に高く、神経質傾向については早起きではない一群に有意に高い結果となった。外向性、誠実性、開放性については両群の間に有意差が見られなかった。また、将来的な起業志向、及び人生の目標有無に関する質問について早起き型の一群に有意差が見られた。ライフスタイルに関して、早起きの一群は他方に比べ平均睡眠時間、通勤時間が長いにも関わらず、1 時間以上余裕を持って出社していることが明らかになった。

インタビューの結果からは、主催者側の朝活に対する強いコミットメントが早起きのモチベーションとなっていることが分かった。一方、参加者側からは趣味が高じて朝活に出るようになった、偶然近場で朝活が開催されていた、という早起きに対するコミットメントは主催者に比べ低いことが分かった。ただ、朝活に参加するために早起きを実践した結果、副次的なメリットを実感したために早起きを持続していることが分かった。

これらアンケート調査、及びインタビューの結果を踏まえた考察、及び早起きを実践するための提言について文末に記載する。

コア・コンピタンス経営理論による 日本電気(株)の成長・停滞要因の解明

学籍番号：3 5 1 2 2 4 0 3 - 7

氏名： 井手 伸博

ゼミ名称：戦略構想力

主査：浅羽 茂 教授

副査：長谷川 博和 教授

概 要

ゲイリー・ハメルと C.K.ブラハラッド(1989;1990)によると、企業の成長のカギは「コア・コンピタンス（他社に模倣困難な自社固有の中核的組織能力）」にある。明確なコア・コンピタンスを打ち出すことができた企業は成長し、そうでない企業は停滞する。また、企業には「ストラテジック・インテント（戦略上の意図）」が重要である。それは企業にとっての野心的な目標となり、勝利への執念の源となる。彼らは、1980 年代の日本電気（NEC）を事例としてとりあげ、世界規模の大企業へと変貌を遂げた成功事例として称賛している。また、NEC を優れたインテントを掲げた企業として評価している。ところが、たしかに NEC は、2001 年 3 月期に売上高 5,4 兆円にまで成長してきたが、ここ十数年は業績が下降線を辿っている。

そこで、本論文ではまず、NEC がいかなる戦略のもとにどのような事業活動を行ったのかを具体的に調べることで、同社が「コア・コンピタンス経営理論」をどの程度実践していたのかを確認する。次に、なぜ「コア・コンピタンス経営理論」を実践していた同社が、この十数年低迷しているのかを考察するために、2000 年以降と 1990 年当時とではどのような違いがあるのか明らかにし、同社の成長と停滞の要因を解き明かす。

ハメルとブラハラッドは、この理論を確認する重要な要素として、①インテントの有無、②インテントの発信、③インテントの実行体制、④技術と市場の進化の予測、⑤コア製品、⑥技術の獲得という「コア・コンピタンス経営 6 か条」をあげている。NEC の歴史を振り返ると、1980 年代、1990 年代の NEC は「コア・コンピタンス経営 6 か条」を満たしていたと考えられる。すなわち、1977 年に小林会長（当時）が「C&C」（Computer and Communication）という力強いインテントを提唱した。コンピュータ技術と通信技術が融合して生まれる新しいビジネスチャンスに向かって、半導体をコア製品と位置づけ、それを支える技術の獲得施策、事業を推進する実行体制の構築等を行った。

一方、2000 年以降の同社は、スローガンはあるがインテントとしては不十分であり、それにみあった体制構築や情報発信はしているものの、C&C ほど新しい未来を見通す迫力のある内容とはなっていない。また、インテントが弱いためにコア製品が定義されず、そのため技術研究の方向性も絞り込めていない。つまり、2000 年以降の NEC は「コア・コンピタンス経営 6 か条」を満たしていないと考えられる。

2000 年以降の NEC でコア・コンピタンス経営が動揺した直接的な理由は、「C&C」に代わる新たなインテントが打ち出されなかったことにあるが、インテント導出方法は先行研究でも言及されていないし、迫力のある強いインテントを導き出すのは簡単ではない。NEC の研究から、インテントを導出するには、インテントの基礎となる市場と技術の進化の予測、インテントを実現するための財務基盤、インテント貫徹するための経営トップのリーダーシップが必要である。

地方商店街活性化のマネジメントに関する研究

～両毛線沿線の商店街を対象に～

学籍番号：35122404-1 氏名：伊藤 智香

ゼミ名称：戦略と現場力研究

主査：遠藤 功 教授 副査：入山 章栄 准教授

概 要

地域で最初に栄え、地域の商業活動の中心であった中心市街地の商店街は、今は機能を失ったかのように、人影がなく、1 つまた 1 つと商店が消えていき、気がつけばシャッター通りと化している。駅に降り立ち、最初に目にする光景は、豊かな地域の特色ではなく、グレー色に染まった寂れた商店街である。かつて、地域住民が集い、地域の顔であったはずの商店街は、今やコミュニティ創出の場としての機能も失い、地域に暗い影を落としている。歴史ある地域資源を受け継ぐ者がいない。そして、中心市街地商店街の活性化問題は、どこの地方でも議論される問題となっている。

規制の恩恵も受けて、永らえてきた商店街であったが、自家用車の保有による移動距離の延伸、多種多様な業態が入居してワンストップで何でも揃ってしまう合理的・効率的な大型商業施設の進出、場所を問わず好きな時間に買い物を楽しむことのできるインターネット通販による消費行動の多様化といった外部環境の変化には適わなかった。環境変化についていけずに、街の中心に置き去りにされた商店街は、壊されることもなく現在も存在し続けている。現状の商店街を再び機能させるためには、どのような条件が必要なのであろうか。街に人を呼び込み、商売を繁盛させるために、場を活かすために、商店街はどのような自助努力をすることが望ましいのであろうか。

本研究では、栃木県、群馬県の南部を通っている両毛線沿線の 7 つの商店街を対象に、商店街組織の運営者、商店主、商店街の活動に外部から携わる人へインタビューを実施し、地方商店街の現状と課題について調査を行う。

考察においては、商店街取組の「独自性の大/小」、「持続性/単発性」にて、7 つの事例を 4 つに類型化した。商店街の持続的な発展を目指すために望ましいのは「独自性大×持続性」タイプであるが、その中でも特色が見られる。その差異は「外部への開放性」に因るところが大きい。家族経営で商売をしてきた各個店は、後継者不足が深刻であり、商店街は新しい取組を始めようにも人材が不足している。そのことを自ら認知し、外部資源を上手に活用しているかどうかが活性化のポイントとなる。また、成功事例として自由が丘商店街を取り上げる。この商店街の成功要件は、商店街の魅力を向上させるために様々な組織とのコラボレーションを積極的に行っている点、そして、インセンティブを調整する仕組みも備えている点にある。7 つの商店街の中でも先進的な取組を行う桐生市の商店街と比較し、共通項と学ぶべき項目を抽出した。桐生市でも外部資源を活用しているものの、自由が丘商店街と比較して企業等の多様なプレイヤーとの連携まで発展させ切れていない。連携を促進させるためには商店街以外の組織を別途形成することも一つの手法となりうる。今後の地方商店街が強化すべき点は、消費者の需要動向を把握し、イベント等に改善を加え、商店街の中で成功体験を共有していくことである。

企業の社会的貢献活動の在り方について

学籍番号：35122405-4

氏名：乾 真里子

ゼミ名称：システム創造思考法応用研究

主査：黒須誠治教授 副査：藤田精一教授

概 要

我が国において、2003 年が CSR 元年と言われ 10 年が経過しようとしている。企業によっては、ボランティアや寄付に力を入れたり、文化活動やスポーツ活動に力を入れて、地域住民の満足度を高めていたり、植林をして将来の環境を守っていたりと様々な形態がある。大手企業はどれも CSR 活動レポートを出し、株主に対して活動を伝えてはいるものの、一般消費者に対してその活動が伝わっているとは限らない。消費者は企業にどのようなものを求め、企業はどのような活動を行っていくべきかを検討する。

まず、CSR の定義を再確認し、諸外国と日本とでどのような違いがあるのかを確認する。その上で、現状の CSR の課題を探り、その解決への糸口をみつける。他に企業が社会貢献を果たす方法としてどのような手段があるか、そこで、CRM や 2011 年来ブームとなってきた CSV という形を確認し、企業として継続的に社会貢献を行っていく上でどのような形が最適かを検討する。

CSR や CRM、CSV の中でどのような形態をとっているか、が問題ではなく、社会貢献、つまりは社会的課題解決を行っている企業のケースからどのような点で成功しているか、またどのような点がポイントかを探求する。この論文では調査やアンケートは経済産業省やデータ会社のデータを使い、実際の企業の活動は各社ホームページなどから動向を伺う。その上で、社会にとっての利益を横軸に、企業にとっての利益を縦軸に分類し、企業がどのようなポイントをおさえてどのような利益を得ているかを検討する。具体的には、社会にとっての利益とは、製品・サービスそのものが社会的課題解決に結びつくケースと、製品・サービスの工夫により結果的に社会的課題解決に結びつくケース、ほかに、雇用や教育を解決するケースにわけた。一方企業にとっての利益とは、売上拡大に繋がるケースと、コスト削減に繋がるケース、また人材確保に繋がるケースとに分けて考えた。それぞれ項目が重複するケースが大半である。当然社会にとっても、企業にとってもメリットが多岐に渡るほうがいいし、その享受度が高い方がいい。

しかしながら、すべてがうまくいくわけではなく、失敗例や逆に新たな問題に繋がるケースもある。そのような点もふまえて、グローバルでの展開もふまえて、今後日本において、どのような点に注意して、企業が社会的貢献活動を行っていくべきか、を考える。

自動車業界における

ファースト/セカンドムーバーアドバンテージ

学籍番号：35122406-8 氏名：内田 裕之

主査：浅羽 茂 教授 副査：長谷川 博和 教授

概 要

経営戦略を考えるうえでタイミングの問題は極めて重要である。これまで、先行する企業には優位性がもたらされることが様々な事例から明らかになっているが、近年は後発企業の台頭が多く見られる。例えば半導体では、日本企業が多大な開発費用をかけて台頭し、90年代は世界トップシェアであったが、その後サムスン電子にシェアを奪われた。

これまで多くの新技術が生み出されてきた自動車業界においても同様に、以前よりも先行者が享受できる利益が減少し、負わなければならないリスクが相対的に大きくなっているように思われる。その一つの要因は、新技術を開発すれば先行者利益を得られるとは限らず、技術の標準化や技術を支えるインフラ整備が重要となってきたからである。それゆえ、標準化の流れやインフラの対応などを見極めた上で参入することで、先行者リスクを低減しセカンドムーバーアドバンテージを享受する企業が多数現れてきた。もう1つの要因は、BoschやDensoなどグローバルに展開する部品メーカーの台頭である。自動車産業における新技術は、完成車メーカーからだけでなく、より広い範囲のシステム供給を行うようになった部品メーカーから数多く生まれている。とくに、グローバル展開を行う強大な部品メーカー（メガサプライヤー）は、多くのイノベーションを生んでいる。メガサプライヤーは多数の完成車メーカーと取引を行うため、彼らが開発した革新的技術は、ほとんどすべての完成車メーカーによってほぼ同時に採用されてしまう。たとえ技術開発で競合に遅れている完成車メーカーも、メガサプライヤーが開発した技術を取り入れることで、短期間でキャッチアップできるのである。

そこで、本研究では、自動車産業におけるこれまでのイノベーションを分析し、その発生源によって普及や標準化に大きな違いがあるかどうかを検討する。完成車発のイノベーションとして、ハイブリッドカーを取り上げ、部品メーカー発のイノベーションとして、ディーゼルエンジン・エアバック・ABSの事例を分析する。本事例研究より、以下のことが発見された。

1. メガサプライヤーの存在が完成車メーカーの先行者利益を小さくする
2. 自動車産業におけるイノベーションには、完成車メーカー発と部品メーカー発がある
3. 完成車メーカー発のイノベーションにおいては、Sカーブはなだらかである
4. 部品メーカー発のイノベーションにおいては、Sカーブは急である

従って、自動車業界におけるイノベーションにおいては、完成車メーカーと部品メーカーとで異なる戦略を考える必要があるといえる。完成車メーカーのイノベーションの形態として、①完成車主導、②競合または部品メーカー発、③部品メーカーとの共同開発という3つがあるとすれば、その形態ごとに以下のような戦略 이슈 に応えなければならない。

1. 完成車主導のイノベーションにおいて、どの程度先行者優位を享受することができるか？
2. 他社のイノベーションを、自社で採用するタイミングはいつか？
3. 部品メーカーと共同開発した技術を、オープン化させるべきか？クローズド化させるべきか？

現在では、完成車メーカー単独の技術イノベーションは、リスクが非常に大きいため、適切でない。従って上記の戦略 이슈 に対しての共通解は、技術の普及推進である。そのことがリスク低減と顧客認知に結びつくからである。部品メーカーの発展により、先進技術競争の優位性は小さくなった。一方で各メーカーの特徴を作り上げる擦り合わせ技術はより重要となっている。従って、自社で単一技術の開発に集中するのではなく、擦り合わせ技術にリソースを集中することが非常に有効であると考えられる。

失敗する戦略の背景

～ドイツ名門企業によるグローバル戦略の失敗事例に学ぶ～

学籍番号：35122407-1 氏名：梅田 晃年

ゼミ名称：浅羽ゼミ

主査：浅羽 茂 教授 副査：長谷川 博和 教授

概 要

企業の戦略が成功するためには、企業内外の十分な状況分析にもとづく合理的なものでなければならないが、それは必要条件の1つに過ぎず、実行の結果、事前に構想された戦略が失敗に終わってしまうことがしばしば観察される。本論は、ドイツの優良企業でありながらある戦略で失敗した企業の事例を分析し、事前に合理的に構想された戦略がなぜ失敗してしまうのか、それを防ぐためにはどうしたらよいかを検討する。

事前に構想される戦略(「事前意図的戦略」)には、①その業界等の将来の方向性に対する見通しを持ち、②客観的かつ冷徹な分析により現実を深く理解した上で、③焦点を絞り戦略を策定することが重要であり、その戦略が成功するためには、④戦略を構想通りに正しく実行することが重要である。しかし、堅実に検討された「事前意図的戦略」を立案しても、企業が戦略の実行過程に存在する「不確実性」にうまく対処できなければ、戦略は失敗してしまうのではないかと仮説を立てた。この仮説を、ドイツの名門企業 ThyssenKrupp 社が 2005-2007 年にかけて構想し、実行したグローバル戦略の失敗事例を基に検証する。同社の「事前意図的戦略」は合理的かつ企業価値向上に資する戦略構想であったと評価される。ところが、戦略の実行過程には様々な「不確実性」が存在した。一連の戦略が実施されるにつれて、当初の計画で前提とされたものとは異なる悲観的ケースで状況が確定したため、同社の「事前意図的戦略」は修正を余儀なくされた。しかし、同社は、その前の段階で不可逆投資の意思決定を実施したため、戦略の修正局面で次の打ち手が限定されてしまった。その結果、次の打ち手を、現実的かつ客観的に評価することができず、投資予算の積算や新規市場での顧客開拓等の面で楽観的な見通しに基づき評価・選択していった。結果としてグローバル戦略は失敗に終わってしまったのである。

戦略の実行過程で直面する「不確実性」が当初計画通りのケースになれば、戦略は「事前意図的戦略」で想定された範囲内で実現され、成功する。しかし、十分に検討された同じ戦略であっても、「不確実性」の存在とその大きさを過少評価し、不可逆投資を行って次の打ち手を限定させてしまえば、次の打ち手を誤り、合理的に構想された戦略も失敗してしまう。事前に構想された戦略を失敗させないためには、実行過程に「不確実性」が存在することを明確に意識し、それに対処しなければならない。そのための1つの手段として、リアル・オプションの考え方が有効である。特に、不確実な状況下での不可逆投資は、その後の戦略オプションを奪ってしまう。リアル・オプションの「投資の機会を待つオプション」の考え方からは、「不確実性」が払拭されるまで投資の意思決定を保留することが有効となる。それにより、戦略の修正局面において、次に複数の打ち手を作り出し、現実的かつ客観的な分析に基づいた戦略の再検討が可能となるからである。

RFID/IC タグの導入は販促活動、その製造物にどのような 影響を与えるか

学籍番号：35122408-5

氏名：梅津 健一

ゼミ名称：システム創造思考法応用研究

主査：黒須誠治教授 副査：藤田精一教授

概 要

現在、著者は勤務先業務で輸入貿易に従事している。主として海外で製造した商品を日本のマーケット、特に販売促進の商圈に投入している。海外の製造現場から、物流流通、小売り店舗、商品回収からリサイクルまでサプライチェーン上での各段階での確実な管理が、最終消費地での商品の品質を保証するものにつながると考えられる。RFID/IC タグは、技術・製品として大きな変革を生むであろうと期待されている。そして既に各業界での導入が始まっている。ところが導入を検討する各業界では実証実験等を実施したものの、本格的な業務への導入には至っていない。本研究では日々の業務で求められている製品に対する品質と安全に関する検証を行いながら顧客から求められている「製品の品質」確保と、「トレーサビリティ」確立の為に RFID/IC タグ技術の展開を考察する。RFID/IC タグ技術の現状を確認する事で新しい技術、製品としてのライフサイクル上のポジションを解明し、その将来の展望を描き、筆者が実務で携わる「販売促進」の現場、その関連制作物への影響を考察する。RFID/IC タグの技術の各業界での浸透の結果、期待される新たなビジネスモデルの提案を行う。

DTC*マーケティングと製薬業界の競争優位の関係性

*Direct To Consumer

学籍番号：35122410-1

氏名：大平典之

ゼミ名称：企業戦略研究

主査：内田 和成 教授 副査：浅羽 茂 教授

概 要

製薬企業は、米国を中心に TVCF や新聞等のマスメディアを通じて、医療消費者に疾患啓発・製品名訴求・効果訴求を実施する DTC マーケティングを盛んに行っている。日本では薬事法上、医療消費者に対する製品名や効果訴求ができないにも関わらず、多くの企業が DTC マーケティングを行っている。

BtoB マーケティングの先行研究では、企業の持続的な競争優位を可能にする 1 つの要因として、最終消費者に向けたブランディングの重要性が指摘されている。DTC マーケティングに関する米国の先行研究では、製品売上に対する DTC マーケティングの効果の有無は分かれており、効果を示唆する研究でも疾患領域全体への売上貢献や一時的な製品に対する売上貢献であるという記載に留まっている。日本国内を対象とした先行研究では、米国のような効果検証は実施されておらず、有効な疾患・製品を分類しているのみとなっている。先行研究でも DTC マーケティングの効果が一定ではないことや、日本での効果検証はされていないことから、成功要因や条件（疾患・製品等）が定まっているとは言えない。

本研究は、DTC を実施している製品が、DTC マーケティングによって製品や市場の競争優位に貢献しているかどうかを 5 つの仮説を元に検証した仮説検証型論文である。検証として、主要項目の仮説である「DTC を実施している製品売上と DTC 投下量（金額）との相関関係は無い」という仮説は、支持された。また、副次項目の仮説それぞれに対しては、「①10-30 代を対象とした製品の DTC は売上に寄与しない」は支持され、「②啓蒙製品（領域に唯一存在する製品）は、DTC は製品売上と相関する」は、一部の製品は支持されたが、一部の製品は棄却された。「③多数の競合が存在する疾患領域では、高シェア製品でも DTC が製品の売上向上に寄与しない」と「④重篤な疾患である癌領域では、DTC が製品の売上向上に寄与しない」に関しては、支持される結果となった。

全体として、主要項目や副次項目のいずれの場合においても DTC マーケティングと製品売上との相関関係は、ほとんどの製品で見られなかったことから、DTC マーケティングが製薬業界の競争優位性をもたらす活動とは言えず、患者の活動連鎖から見る「疾患の認知」から「来院の必要性の検討をさせる」までの限定的な効果であると考えられる。また、付属的に検証した MR による医師への営業活動に関しては、多くの場合で相関関係がみられていたことから、引き続き有力な活動と言えるが、市場環境から見ても、このまま拡大もしくは持続していくとは考えにくい。E プロモーションに関しては、相関関係がみられており、今後の有力な活動であると考えられる。製薬企業から見て、DTC マーケティングを成功させる重要な要因は、DTC をすることが医師や医療消費者への価値につながる事を如何に明示できるかであり、根本的には米国型のような医療制度改革や規制緩和が必要であると考えられる。

社内公募制度の仕組みと運用に関する研究

学籍番号：35122411-4 氏名：岡島 寛季

ゼミ名称：戦略と現場力研究

主査：遠藤 功 教授 副査：入山 章栄 准教授

概 要

本研究では、社内公募制度に着目した。社内公募制度とは、社内の空きポジションが公募案件として掲示され、従業員がそのポジションへの社内転職に挑戦する制度であり、日本の大企業の4割が導入している。企業が社内公募制度を導入する目的としては、適材適所の人材配置を達成し、注力分野へ高い能力ややる気を持った人材を投入できることのほか、従業員の自発的な異動を促進し、キャリア意識を向上させることがあげられる。

本研究は、株式会社東芝、キャノン株式会社、株式会社ベネッセコーポレーション、ソニー株式会社、東京地下鉄株式会社の5社について、人事に携わる従業員へヒヤリングを実施し、考察を行った。

この5社においても、社内公募制度を利用した異動者数は全従業員数の1%程度であることから、社内公募制度が人事制度の中でも補完的な位置付けであることは間違いない。

そこで、本研究では、補完的な位置付けである社内公募制度が有する目的について、5社の導入目的の変遷を比較することで3つの性質に類型化した。

- 1.開拓者募集タイプ：新規事業や海外展開などの挑戦的な事業に対して意欲的な従業員を募集する目的
- 2.適任者発掘タイプ：社内から資格や技能を持った人材を発掘する目的
- 3.適材適所による不満解消タイプ：従業員の希望を適え、モチベーションを向上する目的

この3つの性質のうち「開拓者募集タイプ」はやる気と能力のある人材を発掘することに適しているが、運用目的に「適任者発掘タイプ」と「適材適所による不満解消タイプ」を加え、既存事業に対する募集まで拡大する場合は、異動することに対する従業員のインセンティブをどのように設計するかが重要な鍵となる。また、現職場への不満を理由とした応募やジョブホッパーのような従業員の応募といった、意図しない応募が多発することが課題として抽出された。

このような場合、キャノンやソニー、ベネッセでは、成果主義への人事制度の転換を行い、異動することに対するインセンティブを設けることで、自発的な異動を促進させている。

次に、社内公募制度が有効に働く運用方法について5社から抽出し、示唆を得た。

前提として、企業理念や人材ポリシーと社内公募制度の目的に、一貫性があり、整合が取れていることである。そして、社内公募制度が形骸化しないように、自己申告制度や社内FA制度と併用することで、従業員が手段を選べるようにする方法や、キャリアステージごとに人事制度を用意する手法など多面的に人事施策を導入することで効果を発揮させることである。

その他、キャリアカウンセリング機能を充実させること。人事部門が社内公募制度の事務局として機能し、応募者の初期選考を行うことなどである。

このように人事制度を設けるだけでなく、様々な側面から相互補完させることが必要である。

日本企業における現金保有と株主価値向上について

学籍番号：35122412-8

氏名：岡田 哲哉

ゼミ名称：資金調達戦略と内外資本市場

主査：樋原 伸彦准教授 副査：西山 茂教授

概 要

日本企業の ROE は世界的にみても非常に低い水準であり、ほぼ先進国中最下位である。当然ながら ROE は企業の株主価値に直結した財務的指標であるので、ROE が低いという事実は企業が価値を創造出来ていないという根源的問題を表しているといえる。本稿では第 1 章において 2013 年 3 月期の会計報告をもとに上場している日本企業 2988 社の ROE 値を算出した所、平均値が 7.22%であった。また、日本企業全体平均の株主資本コストを、株主資本コスト $=R_f + \beta (R_m - R_f)$ から日本国債 40 年債利率 1.74%、(2013 年 11 月時点)、 $\beta = 1$ (TOPIX) を採用し 7.74%と定義した。ROE-株主資本コストが株主価値創造の代理変数と定義すると、2012 年 3 月～2013 年 3 月の期間における日本企業の株主価値創造は出来ていないとも言える。日本企業の ROE が低い理由は多岐にわたると考えられるが、その理由の一つに日本企業特有の過剰な現金保有があげられると推測した。何故ならばペイアウト等の適切な利益処分を実施していない為に、純資産の利益剰余金が肥大している可能性があると思われた為である。上述の日本企業 2988 社を対象に解析したところ、利益剰余金を 6.8%以上圧縮すれば ROE-株主資本コスト >0 となることが判明した。

第 2 章においては中野・高須（2013）の先行研究に準拠し、日本企業の現金保有行動に影響を及ぼしている要因について解析を行った。解析の対象は製薬業界 34 社である。34 社の 2013 年度会計方向に基づいて、所有権構造/取締役会特性について解析 1 を実施した所、支配会社出身取締役比率と現金保有行動について負の関係性が見られた ($P<0.05$)。次に上記 34 社についてパネル方式による 2004 年～2013 年の 10 期分の解析 2 を実施した ($N=284$)。解析 2 を実施するにあたり、解析 1 の結果から業界特性を考慮しコントロール変数を 2 つ入れ替えた。結果としては事業会社持株比率と現金保有に負の関係性 ($P<0.01$)、外国人投資家持株比率と現金保有に正の関係性が見られた ($P<0.01$)。これらの結果は中野・高須（2013）のリサーチ結果を概ね指示する内容である。また、ROE と現金保有については有意な関係性が見られなかったため、ROE $>$ 株主資本コストを満たす群 ($N=123$) と ROE $<$ 株主資本コストである群 ($N=161$) に分けて再度解析を実施した。結果として ROE $>$ 株主資本コストの群においては ROE と現金保有に正の関係性が見られ ($P<0.1$)、ROE $<$ 株主資本コストの群においては関係性が見受けられなかった。

解析 1 結果	P 値	T 値	Adj-R-Squared
経営者持株比率	x	0.24	0.79
金融法人持株比率	x	0.89	0.79
事業会社持株比率	x	-1.1	0.8
外国人投資家持株比率	x	0.41	0.87
ボードサイズ	x	0.16	0.79
社外取締役割合	x	0.38	0.79
支配会社出身社外取締役割合	**	-2.5	0.83
取締役平均年齢	x	-0.4	0.88
* $P<0.1$, ** $P<0.05$, *** $P<0.01$			

解析 2 結果	P 値	T 値	Adj-R-Squared
金融法人持株比率	x	-0.25	0.36
事業会社持株比率	***	-4	0.4
外国人投資家持株比率	***	4.6	0.41
ROE	x	0.61	0.36
ROE $>$ 株主資本コスト(123)	*	2.58	0.4
ROE $<$ 株主資本コスト(N=161)	x	0.61	0.38
* $P<0.1$, ** $P<0.05$, *** $P<0.01$			

私立女子大学の経営戦略の研究

～帰属収支差額比率と経営指標の相関分析～

学籍番号：35122414-5 氏名：岡本英之

ゼミ名称：経営戦略とビジネスモデル

主査：根来龍之 教授 副査：内田和成 教授

概 要

少子化の影響により日本の大学経営は非常に厳しい状況となりつつあり、日本私立学校振興・共済事業団の発表によれば、2013 年度の日本の私立大学では 40.3%、短期大学では 61.0%が定員割れとなった。著者調べでは、日本の私立大学 606 校のうち 11%を占める私立女子大学 75 校も例外ではなく、取り巻く経営環境は厳しく、女子大学から共学化に踏み切った大学も多い。

大学の経営状態を評価するうえで、重要な指標の一つである「帰属収支差額比率」とは、学生からの納付金収入や事業収入や寄付金収入や補助金収入などの「帰属収入」から、人件費や教育研究経費や管理経費などの「消費支出」を引いた「帰属収支差額」を、帰属収入で割った比率で、企業会計でいえば売上高経常利益率に相当する。

本稿では、この帰属収支差額比率に着目し、日本の私立女子大学において経営上のどの変数が比率に影響を及ぼしているか、仮説を設け、直接的な変数であるコストと収入力と財務力、間接的な変数である訴求力の観点で各指標との相関関係を分析し検証を行った。

その結果、帰属収支差額比率は人件費比率と最も強い相関関係があり、コストや収入力といった直接的な変数と相関していることが実証できた。しかし、財務力に関しては弱い相関にとどまることが分かった。また、いくつかの直接的な変数において、想定仮説とは違う結果が導き出された。「学費（納付金）」と「外国人学生比率」は、帰属収支差額比率とほとんど相関していないだけでなく、定員充足率とも弱い相関にとどまった。これは志願者が学費の高低という観点だけでは入学しないことをあらし、少子化による定員割れの穴埋めを外国人学生によって補うことが必ずしも解決策になっていないことを示している。

また、訴求力といった間接的な変数と帰属収支差額比率との相関についても、想定仮説とは違ういくつか興味深い結果を導くことができた。入学の難易度を示す「偏差値」は、定員充足率と共に比較的強い相関関係を示した。一方、伝統校イメージの「大学の設立年数」は、定員充足率と共に弱い相関にとどまった。「就職率」においては、帰属収支差額比率と定員充足率と共にまったく相関がみられなかった。これは就職という所謂出口の結果と募集入学という所謂入口の結果とが直接的には関係しないことをあらわしている。将来の目標を定めている一部の志願者を除き、4 年後の就職のことまで考えて入学しているのではなく、偏差値が高く比較的知名度のある大学への入学を目標にしていることと推察する。

さらに、私立女子大学から「共学化」した主な 41 大学では、半数以上の 58.5%が定員割れをおこし、帰属収支差額比率との相関はほとんど見られず 55%の大学で帰属収支差額比率マイナスであった。これは、定員を補うためだけの共学化が必ずしも経営状態を好転させる結果には結び付いていないことを示していると推察する。

一方、大幅な定員割れにもかかわらず帰属収支差額比率をプラスに維持している大学では、固定費である人件費比率を抑えた収支構造としているか、現預金等の流動資産を非常に多く保持し借入等を行わず自己資金で運用していることが主な要因であることが推察された。

総合商社における事業ポートフォリオの研究

～各社の比較分析と企業価値への影響について～

学籍番号：35122415 氏名：奥原 聡一郎

ゼミ名称：資金調達戦略と内外資本市場ゼミ

主査：樋原 伸彦 准教授 副査：西山 茂 教授

概 要

本論文において総合商社を研究するにあたり、2013 年 3 月期決算の当期純利益上位 5 社(三菱商事㈱、三井物産㈱、伊藤忠商事㈱、住友商事㈱、丸紅㈱)をその対象とした。

総合商社は様々な事業分野において活動しているが、各社が立脚する事業分野全体については大きな相違はなく、また業界のプレイヤーも 1980 年以降殆ど同じ状況にある。そのような中、対象企業各社は 2003 年 3 月期前後から大幅に収益を伸長させた。対象企業 5 社の当期純利益の合計は、2003 年 3 月期には 1,575 億円だったが、直近の 2013 年 3 月期は 1 兆 3,864 億円まで上昇している。

このように近年各社が同じような収益伸長の動きを見せてきた一方で、収益を上げている事業セグメントやそのバランスについては対象企業間で違いがある。この点に着目し、各社の比較分析を踏まえて総合商社において事業ポートフォリオが企業価値に与え得る影響を研究し、総合商社として今後どのような事業ポートフォリオを目指していくべきかを考察することとした。

尚、総合商社はそのコアとなる収益モデルを本社単体がトレードにより収益を稼ぐモデルから事業会社の運営や事業投資により収益を取り込むモデルに変化させてきたため、現在の各社がコアとしている収益モデル自体にばらつきがない点を本考察の前提とすべく確認した。

この前提を踏まえ、先ず各社の事業ポートフォリオの違いを、収益と資産の観点から比較分析した。分析として、各社における収益と資産に占めるそれぞれの事業セグメントの集中度(=偏り)をハーフィング・ハーシュマン・インデックスの手法を用いて計測した結果、全体として収益ベースでの事業ポートフォリオは、資産ベースの事業ポートフォリオに比べて集中度(偏り)が高く、また対象企業間の違いも大きいことが確認できた。

上記から対象企業各社はいずれも一定のバランスをもって各事業セグメントに資産を積み上げているものの、その各社の資産ポートフォリオの収益性には、より大きな違いが生じている点があると考え、各社の各事業セグメントのうち、収益性が 5 社平均値より高いものを「優良事業ポートフォリオ」と呼び、各社の優良事業ポートフォリオ数の多寡について確認した。

最後に、上記で見たセグメント集中度と優良事業ポートフォリオ数の両指標が、企業価値にどのような影響を与えるかについて分析した。この分析から、セグメント集中度が低い(=収益が複数のセグメントに分散している)ことがリスクの低減に関連していること、また優良事業ポートフォリオ数が多いことが企業価値の向上に関連していることの結果を得た。このことから、総合商社業界においては、各社が各事業セグメントに一定のバランスをとった資源配分を行うことを原点として考えると、収益の面においてもダイバーシフィケーションを目指すことは重要であり、全社を支えるような一部の強力な事業セグメントを確立させること以上に、収益基盤を多様化させておくこと、複数の事業分野において収益力を高めていくことが肝要であるとの考察に至った。

新事業探索活動の実践方法の構築

～S 社研究開発センターでの活動を例として～

学籍番号：35122416-2 氏名：角田 洋幸

ゼミ名称：経営科学ゼミ

主査：藤田 精一 教授 副査：黒須 誠治 教授

概 要

本研究論文の目的は、S 社が社会への価値創出を持続化させるために、S 社にとっての新しいイノベーションのための探索活動の目的を明確化し、探索活動において想定される具体的な状況を抽出し、探索活動の構想・実践のための考え方となる方法論を設定し、最終的に S 社における探索活動の具体的な方法を提言することである。S 社は 1980 年代以降長らく大きなイノベーションの成果を出せず、業績を低迷させ、社会に大きな便益を持続的にもたらせるか危ぶまれている。社内では身の丈に合わない他人批判が時折聞かれるようになっているが、変化を起こし長期の低迷から脱するためには、自らが実践可能な範囲から変化を起こし、変化の輪を広げることが必要だと筆者は考えている。改善策について、思い込みにもとづく持論を固持したり、どうしても言えるとニヒリズムに陥ったりすることでもないだろう。改善策をめぐる意見の対立を超え、S 社が今よりよくなるための現実的で納得性のある案を構想し、実践することが必要である。筆者自らが変化を生み広げる一石になりたいという動機から、S 社が行うべき探索活動がどのような考えにもとづくもので、どのような制度やツールを用い、どのような段取りで導入するか、といった探索活動の具体的方法を本研究で構想している。

結論に至るために、S 社の外部・内部環境を分析し、探索の担い手である研究開発の内部資源を調査し、S 社にとっての探索の目的・状況を明確にしている。他社事例の質的分析を通じて、探索活動を構想・実践するために筆者が考える標準的方法を導いている。最終的に、S 社における探索目的・状況と、他社事例から抽出した標準的な探索方法を照らし合わせて、S 社に適した具体的な探索方法を導いている。

結論として、S 社が採用すべき新しい事業の具体的な探索方法について、一般従業員自らが現実的に実施できることを前提として、4つの提言をしている：1) S 社における探索目的は、S 社が既存事業・開発プロセス・規則にとらわれない新たな研究開発テーマを、自覚的に探索し続けられるようになることである。2) 研究開発内の活動である「技術検討会」を探索活動の場として特定し、探索において研究開発が持つ大学とのネットワークと加工・組み立て関連の技術・設備の活用、「技術検討会」への人員参加を容易にし、予算・時間の柔軟化するという改善の余地がある。3) 探索の標準的な方法論として、1 アイデア－2 人間の認知－3 探索の駆動力－4 探索のプロセス－5 探索の仕組みという 5つの視点を採用する。4) S 社における探索の具体的な方法として、「技術検討会」を利用して初年度での①人員受け入れ、②研修、③ユーザー視点指標導入、④フィードバック徹底という施策の導入が妥当である。

建設不動産バリューチェーンのスマイルカーブ化

～メカニズムの解明～

学籍番号：35122417-6

氏名：掛谷 誠

ゼミ名称：競争戦略ゼミ

主査：内田和成教授 副査：浅羽茂教授

概 要

我が国の建設投資は 1992 年に 84 兆円であったが、2011 年には 41 兆円となり、ピーク時の半分以下となっている。2011 年の東日本大震災による復興需要により、一時的に微増するものの、市場の縮小は不可避であり、建設業は価格競争の時期を迎え、淘汰を余儀なくされる時代となった。各ゼネコンは生き残りをかけて徹底した合理化を行ってきたが、売上や利益率は下降トレンドから抜け出すことができず、価格競争以外の価値軸をもたない時代での戦略の見直しに迫られている。本研究ではこのような状況下にある大手建設業に注目し、建設不動産バリューチェーンとスマイルカーブ化している現象を捉え、そのメカニズムについて考察を深めて行く。

既に一部の製造業においては、スマイルカーブ化が進み、組み立て・製造部門では低い利益率であることが認識されている。構造変化の遅いと言われている建設業においても同様の現象が起きているのではないかと、またもしそうであるならば、なぜ起きているのかについて、建設業を中心としたバリューチェーンとプロフィットゾーンについて分析・調査を行い、スマイルカーブ化が起きているそのメカニズムについて考察するものである。

製造業分野におけるスマイルカーブ化に対して、定量的な分析を行った上で企業戦略に考察を与えている文献は少ない。また、ものづくり白書で企業経営者のインタビューの統計としての結果による示唆はあるものの、読者の多くを納得させるほどの根拠に乏しいと言える。まして、ゼネコン等の建設業において定量的に分析されているものは皆無であろう。建設業は国土形成や社会基盤において多大な貢献をし、国の経済成長とともに大きな発展を遂げてきた。一方で、その見えにくい体質や利益構造が、社会世論のみでなく、経営学としての学問的探究心さえも遮ってしまう障壁になっていたのかもしれない。

よって、本論では経営学的に探究する業種としては未知のフロンティアとも言える建設業の研究を行う。また学術的な研究目的だけでなく、業界の再編や構造変化が起きず、厳しい経営環境に置かれている建設業への示唆を得ることも目的とする。

近年における国内 BtoC 企業の異業種提携戦略 ～国内有数の顧客基盤を保有する企業の視座から～

学籍番号：35122418-0 氏名：川上英一

ゼミ名称：企業戦略研究

主査：内田和成教授 副査：浅羽茂教授

概 要

近年、様々な分野で国内競合企業との競争のみならず、海外企業との競争圧力が高まっている。加えて、異業種企業の参入により自社の顧客が奪われるという現象も増加している。このような不確実性の高い局面において、自社単独での施策（コスト削減や自社資源の活用等）だけでは限界もある。外部企業との戦略的提携により他社資源を活用することの意義はより大きくなっている。この戦略的提携は同業種企業との実施だけでなく、異業種企業との実施も有効であると考えられる。

2000 年以降では、国内有数の顧客基盤を保有する BtoC 企業が、積極的に異業種提携を推進している例も多く見られるようになった。これらの異業種提携を推進する「国内有数の顧客基盤を保有する BtoC 企業」の例としては、東日本旅客鉄道(JR 東日本)、カルチュアコンビニエンスクラブ(CCC)、日本航空 (JAL)、エイベックス通信放送 (NTT ドコモとエイベックスの合併企業)、ヤフー、リクルート等がある。それら企業が実施している異業種提携は、「顧客を共有し合う」もしくは「顧客を共創する」というような観点で捉えられる側面がある。

当該研究では、「国内有数の顧客基盤を保有する BtoC 企業が参画する異業種提携」の形態に焦点をあてた定義を設定した。その定義は、国内有数の顧客基盤を保有する BtoC 企業が参画する異業種提携が「(A) 顧客共有型異業種提携（提携に参加する各企業が保有する顧客を共有し合う異業種提携）」と「(B)顧客共創型異業種提携（提携に参加する各企業が新規顧客の獲得を共同で行う異業種提携）」の 2 種の類型に分類されるものとした。

この定義を踏まえ、「(A) 顧客共有型異業種提携は、提携先企業のサービスを利用可能にし、自社顧客に対するサービス拡充につながるスキームとなっている」「(B) 顧客共創型異業種提携は、新たなバリューチェーンが効率的に共同構築されたスキームとなっている」という 2 つの仮説を設定した。この設定仮説に対する検証作業を当該研究における議論の中核とした。仮説検証のための調査・分析手法は、調査対象の異業種提携事例に参画している企業関係者へのヒアリング調査に基づく定性分析を採用した。調査対象は、JR 東日本、CCC、JAL、エイベックス、ヤフー、リクルートが参画する提携事業とした。

各事例の調査結果から、「2 つの仮説は棄却出来ず、採択しうるものである」という見解に至った。加えて、調査結果とインプリケーションから「今後の異業種提携における実務的示唆」の導出、ならびに「意思決定モデルの構築」も行った。

良い M&A 悪い M&A

学籍番号：35122419-3

氏名：川久保 秀樹

ゼミ名称：戦略構想力研究

主査：浅羽 茂 教授

副査：長谷川 博和 教授

概 要

ビジネスとは不断の挑戦であり、リスクテイクに見合ったリターンにより成長が実現される。M&A は絶大なる効果を持つ反面、極めて難易度の高い巨額投資であり企業としても極限まで成功率を高めたいところであろう。では、その成否の分け目は一体どこなのか。本稿は、それを探るべく製薬産業での M&A に焦点を絞り、統計解析及び事例分析を通じて、「良い M&A」もしくは「悪い M&A」の特性を洗い出し、その難易度低減に資する要因や示唆の獲得を試みたものである。

分析は、当セクターで過去 10 年間に成立した大型の M&A 案件 40 件に対し、パネルデータ分析（固定効果モデル）を用いて実施前後の業績変化を測定、解析した。推計結果から、M&A は売上高を成長させるが ROA や FCF、時価総額を低下させること、さらには欧米企業のみが売上高を伸ばし、FCF では日本のみが低下するなど、総じて日本企業が苦戦していることが示された。加えて、クロスボーダー M&A の場合、売上高は高めるものの ROA は低下させ、一方で非クロスボーダーの場合、この影響は有意ではないこと、また買収後に被買収企業を存続させる場合、売上高は伸びるが時価総額を低下させ、一方で非存続の場合にはこの影響は有意ではないという結果を得た。

続いて、国内外大手企業 7 社を対象に事例分析を行った。各社の売上高、営業利益、研究開発費、FCF、時価総額の CAGR 比較に加え、案件別の買収金額/EBITDA 倍率、買収後の統治体制などからも比較考察を行い、ここでは日本と欧米における M&A 戦略の巧拙の差異がいくつか確認された。

さらに、ロシュ、ファイザー、第一三共の事例を取り上げ、定量分析等からは見えてこない検証を通じて考察した。ここでは特にその M&A には「カーネルがあるか否か」「何を買収するかを正確に説明できているか」という点から分析を行い、上記結果と合わせ、以下の示唆を得た。

まず、良い M&A は診断、基本方針、行動が首尾一貫しており、ロジカルな流れが出来上がっていることから理解しやすい。一方、悪い M&A は、それらの整合性がなく、曖昧で、非現実的である。加えて、良い M&A ではトレードオフが行われ整然としているが、悪い M&A はその逆である。

日本企業にとってはロシュの事例が海外バイオ企業への M&A の際の参考となろう。ロジカルかつシンプルなカーネルと、被買収企業の独立性、自立性、また企業家精神を十分に尊重した統治体制を構築することで買収効果を発揮するモデルだ。ここでは権限委譲と管理監督のバランスが成否の鍵になるだろう。

M&A は成功確率の低い戦略投資であり、それを推進し実行するのは人だということを改めて認識すべきだ。企業は人の集合体で無数の多様性が複雑に絡み合っており、ともすればその多様性に応じてバラバラに行動しがちである。したがって、効果を最大限発揮するためにも、メッセージはシンプルで、現実的かつチャレンジングで、誰にでもわかりやすいものでなければならない。

国内電機メーカーの利益の質と 企業価値および格付けとの関連性

学籍番号：35122420-5

氏名：川瀬 茂人

ゼミ名称：企業価値ゼミ

主査：西山 茂 教授 副査：樋原 伸彦 准教授

概 要

「勘定合って銭足らず」この言い古された言葉が、利益の質の悪さを直観的かつ感覚的にとらえたものと思われる。これは財務諸表による報告利益と、現実のカネの流れであるキャッシュフローとが乖離しているために起こりうる。米国で「The Number's Game」と呼ばれる著名な演説が行われ、元 SEC 委員長が財務報告の質の低下に対して警告を発した後も、Enron や WorldCom に代表される、株式上場企業による財務粉飾あるいは不正会計が報告される事例は後を絶たない。日本でもカネボウやライブドアの事件は記憶に新しい。

利益の質は、財務粉飾が数多くみられた 1930 年代の米国で、株価の異常値を発見する手がかりとして議論され始めたといわれている。いまだ議論の尽きないテーマであり、その定義は諸説様々である。先行研究を参照すると、企業の業績に対する予測可能性としての利益の持続可能性や会計処理の保守性に対する定義が主な議論であり、経営者と株式投資家や債権保有者との経営情報の格差、すなわち「情報の非対称性」を縮める目的ではあまり研究されていない。本研究は、企業のさらなる実体に迫るべく、従来の財務分析および指標の追加的分析として、利益の質の有用性を検証するものである。

近年業績の変動が顕著な国内大手電機メーカー 8 社を対象に、リーマンショックによる世界同時不況を挟んだ 7 年間を 3 期に分けて、一ノ宮（2008）の利益の質分析モデルを利用し検証を行った。従来の財務指標だけではなく、企業価値とキャッシュフローとの関係を表す EV/EBITDA 倍率を採用し、多面的な分析から付けられる信用格付け、および利益の質がどのような関連性をもつのかを回帰分析により求めた。関連性があれば相互の説明力が増すことから、追加的分析指標として有用であると判断される。

分析の結果として、企業価値と利益の質には強い関連性が認められた。よって企業価値の追加的分析指標として利益の質は有用である。ただし格付けと利益の質は、時期によって関連性が変動することが認められ、一概に有用とはいえない。また、財務分析と利益の質との相異からは、利益操作や逆粉飾のおそれがある企業を分類することができた。

しかしながら、利益の質の定義が必ずしも定まっていないため、今回の手法で十分な検証が行えたかどうかについては疑問が残ることと、格付け機関による相異を十分には考慮できなかったことが、本研究の限界である。このような限界を少しでも解消するために、さらにサンプル数を拡大することや、海外メーカーとの相異の確認、そのほかの分析モデルを試すことによって、今回の研究結果をより確証の高いものにしていきたいと考えている。

企業向けクラウドサービスの成長と競争について

～「リーンスタートアップ」を用いた立ち上げと成長～

学籍番号： 35122421-9

氏名： 岸野 雅史

ゼミ名称：黒須 誠治研究室

主査：黒須 誠治教授 副査：藤田 精一教授

概 要

私は 10 年超に渡って、ネットワークでサービスを提供する企業向けクラウドサービスの立ち上げと成長支援を行ってきた。現在、新しいクラウドサービスの企画・展開が職務となっており、いかに成功裏にクラウドサービスを立ち上げ、成長させるかが課題となっている。事業環境としては、クラウドサービスは成長分野のため市場参入が多いが、ユーザーニーズとの乖離により、撤退するサービスも多い。このような事業環境の中、ユーザーニーズとの乖離を埋め、クラウドサービスの立ち上げの成功と成長を促す手法としてエリック リース氏が提唱した「リーンスタートアップ」に注目した。リーンスタートアップは、エリック リース氏がトヨタ生産方式をヒントに発案した概念で、実用最小限の製品である MVP (Minimum Valuable Product) を作成し、ユーザーニーズの検証を行った上で、適宜、修正を行っていく手法である。「構築 - 検証 - 学習」というサイクルで、要となる仮説を設定した後、MVP の構築、客観的な指標による検証、検証をもとにした修正範囲の学習をしながら修正をすすめていく。最小限の開発にとどめるため、開発費等のコストを抑え効率的な立ち上げとフィードバックをもとにした適宜の改善や方向転換により、ユーザーニーズに合致した製品を作成して、成功確率を高めることが可能である。本稿では、このリーンスタートアップの概念を用いてクラウドサービスの立ち上げと成長の手法について論じる。その際、立ち上げから成長までの段階を仮説化の段階、仮説検証の段階、成長の段階の 3 段階に分けて、それぞれの段階で必要なプロセスを記述する。仮説化の段階では、漠たるアイディアをもとに、「類例」と「反例」によって導きだれた考察を用いてアイディアの検証を行い、想定顧客のニーズおよび必要なサービス内容を検討していく。仮説化検証の段階では、キーと成りうる一連の機能を搭載する簡易サービスである MVP をつくり、構築 - 検証 - 学習のサイクルを回しながら、感度の高い顧客であるアーリーアダプターとともに仮説検証を行う。成長段階では、サービスをスケールアップすることがテーマになり、アーリーアダプターに受け入れられた後に、マジョリティに受け入れられるために、マジョリティ向けの製品の検討を実施する。検討の結果により、マジョリティ向けの基本機能を選定し従来のサービスとは違った方向の開発を行うことも必要である。各段階での一連のプロセスを行うことによって、クラウドサービスの効果的な立ち上げと成長が可能となると考えている。

一方で、クラウドサービスの性質やリーンスタートアップの特徴は、課題も抱えている。それは、販売チャネルの獲得や活用が難しい点である。課題克服のためには、まず相互販売にメリットを持つ企業をターゲットにすること、サポート体制を拡充することで、初期のチャネルを獲得することが考えられる。また、自社サービスとして自社内でサービス精度の向上に努めてサービス精度が向上した後に、販売チャネルの開拓を行っていく方法が考えられる。さらに、成長段階に入り、サービスの修正・方向転換を進めた上で、販売チャネルの拡大をすすめていくとよいと考えられる。

本稿では、企業向けクラウドサービスの成長・競争をリーンスタートアップの概念を用いて検討を行ったが、私が携わる新規のクラウドサービスの開発に生ずべく立ち上げ・成長のプロセスをまとめている。今後、温めているアイディアの実現において、見いだされたプロセスの修正や、新たな課題を追記していきたい。

サトーホールディングス株式会社における

イノベーションと新事業提案

～サプライチェーン情報を利用した野菜販売システム～

学籍番号：3 5 1 2 2 4 2 2-2

氏名：北村 久嗣

ゼミ名称：企業のイノベーション戦略

主査：吉川 智教 教授 副査：長内 厚 准教授

概 要

サトーホールディングス株式会社（以下サトー）は、1940 年創業時から新事業を創出するイノベーションを繰り返し成長してきた。しかし、ラベルプリンターが開発された 1981 年以降、事業を継続させるイノベーションによって市場開拓は進んだが、新事業を創出できていない。サトーにおけるイノベーションの歴史を分析することで、新事業を創出するイノベーションの方法を見出し、その方法に基づいて新事業提案を行うことが本論文の目的となる。

サトーのイノベーションの歴史を確認すると、1940 年の創業から熱転写式ラベルプリンターが開発される 1981 年までの 40 年間で創業時の竹材加工機を含めると、4 回もの「新事業創出型イノベーション」が起きているのに対し、1982 年から現在までの 30 年間は「事業継続型イノベーション」しか起きていないことが分かった。特にサトーを大きく成長させた「ハンドラベラー」と「熱転写式ラベルプリンター」を分析すると、3つの重要ポイントを発見した。1つ目は既存製品を販売する中で、新たなニーズを発見する。2つ目は小さなきっかけから製品構想や技術を発見する。3つ目は創業者が決断するとなる。ここから現在のサトーのイノベーション創出を考えると、サトーの文化にもなっている「三行提報」がある。この制度は社員が直接、経営トップに情報やアイデアを報告できる制度で、経営トップにとっては迅速な意思決定に役立つ重要なツールとなっている。正に3つの重要ポイントを網羅している制度であるように感じるが、「新事業創出型イノベーション」を起こせていない事実がある。過去に報告された 200 万件の「三行提報」を確認すると、「新事業創出型イノベーション」に効果がありそうな報告は 10%しかなく、「事業継続型イノベーション」は 45%となった。ここからも会社の方向性として、「新事業創出」ではなく「事業継続型」を進めていたと言えるだろう。サトーにおいて「新事業創出型イノベーション」を起こすには、まず会社の方向性を新事業創出へ向かわせ、社員全員で多くの提案を行い、経営者に判断いただくことが必要である。

その一つの提案として、サトーのイノベーションの歴史から得た3つの重要ポイントを踏まえ新事業を考えると、近年、食材偽装やアレルギー問題等で注目が高まっている食に関わる問題に注目し、私の思いとして「消費者は美味しい野菜を食べられていない」と感じていることから、「野菜」にターゲットを絞り込み、提案を行うこととした。私が提案する新事業は「食べ頃野菜お届けネット販売システム」で、消費者がインターネットを使って、購入する野菜の注文と食する予定日を入力するだけで、ちょうどその日が食べ頃になるように野菜を届け、加えて「安心・安全」といった付加価値情報も一緒に届けるシステムとなる。今後、「社内ベンチャー制度」にて提案を行い、新事業として実現させる予定である。

地方の格差問題を改善し、 労働市場活性化を促すプラットフォームの研究 ～観光特化型クラウドソーシングのビジネスモデルの提案～

学籍番号：35122423-6 氏名：久手堅 幸恵

ゼミ名称：経営戦略とビジネスモデル

主査：根来 龍之 教授 副査：内田 和成 教授

概 要

近年、日本の労働市場は首都圏に一極集中し、首都圏と地方との間で就労や賃金などの格差が広がりがつつある。地方は疲弊し経済的に困窮する人々が増え、貧困や社会的孤立といった問題が浮き彫りになってきた。日本は豊かな国で大きな格差は存在しないと考えられていたが、実際は日本の貧困率は15.3%と OECD 参加諸国の平均である 10%を超え、先進国の中ではアメリカに次いで 2 番目と極めて高い貧困率となっている。2013 年には生活保護の受給者数は過去最高となり、従来の行政の仕組みだけでは対応が追いつかなくなっている。格差を改善する最善の方法は、支援物資だけでなく貧困層の仕事を増やし労働市場への参加を促すことと、彼らの労働市場で有効なスキルを上げることの 2 点であると言える。しかし、格差に陥っている人々にはさまざまな制約があり、例えば母子家庭の人はフルタイムで働くことが難しく、それが原因で労働市場への参加の障壁となっている場合もある。

しかし、2011 年頃から日本の市場で急成長が見られるクラウドソーシングプラットフォームを活用することで、この社会問題が改善できる可能性がある。クラウドソーシングは群衆を表す (crowd) と資源の調達を表すソーシング (sourcing) を組み合わせた言葉で、仕事を依頼したい法人などと仕事を請け負う個人たちをつなぐプラットフォームである。クラウドソーシングを使うことで、働き手はより柔軟に労働市場に参加できるようになり、仕事の依頼側は働き手たちとの共創ができるようになる。

本研究は、クラウドソーシングプラットフォームの仕組みを明示化し、地方における格差問題を改善し、なおかつ地域活性化ができるようなビジネスモデルの提案を目的とする。なお、対象地域として地方の中でも首都圏と比べて特に格差が大きい沖縄県を取り上げる。

本研究では、第 2 章において格差の現状について述べ、このビジネスモデルにおける対象者を明らかにし、それぞれの特徴と労働市場への有効な参加方法を明らかにする。第 3 章では、何故クラウドソーシングが格差を改善できる可能性があるテクノロジーなのか、その仕組みと可能性を分析する。第 4 章では、対象地域である沖縄県において成長産業の観光産業について述べ、観光産業に特化したクラウドソーシングの有益性・有効性について分析する。第 5 章では、これらの分析を踏まえて、沖縄県における観光に特化したクラウドソーシングの具体的なビジネスモデルを提案する。

本研究によって提案されたビジネスモデルによって、地方でこれまで社会参加ができずに格差に陥っていた人々に労働市場や社会に参加してもらい、なおかつこれらの群衆の力を得て利便性の高い観光情報サイトを構築し地域活性化ができると考える。

個人の革新的行動が チームにもたらすコンフリクトとその影響 ～イノベーションを促進するリーダーシップ効果の検討～

学籍番号：35122424

氏名：工藤大助

ゼミ名称：組織行動ゼミ（竹内ゼミ）

主査：竹内 規彦 准教授 副査：杉浦 正和 教授

概 要

本研究では、イノベーションを起こすチーム（研究開発部門、新規事業開発部門、及び商品開発部門）における個人の革新的行動が引き起こすコンフリクトの存在を明らかにするとともに、そのコンフリクトがその個人のチーム適応といかなる関係を示すかについて検討することを目的とする。さらには、チームにおけるリーダーシップが与える効果についても検討する。本研究の検証結果をもとに、イノベーションを起こす効果的なチームのモデル構築を図る。

モデル構築に際し、以下の仮説を設定、検証した。概説すると、①チームメンバーの革新的行動は直接的にチーム内にコンフリクトをもたらす、②発生したコンフリクトはチームメンバーのチーム適応にとって好ましいものと好ましくないものがある、③チームリーダーのリーダーシップは①の関係を調整する、④チームリーダーのリーダーシップは②の関係を調整する、の4つである。

日本の民間企業に勤務し、研究開発部門、新規事業開発部門、及び商品開発部門に属する従業員 207 名をサンプルとした定量的な調査、分析の結果、チームメンバーの革新的行動が、ある種のコンフリクトを直接的に引き起こすこと、発生したコンフリクトがそのメンバーのチーム適応に影響することがわかった。コンフリクトのチーム適応に対する影響は一樣ではなく、コンフリクトの種類によってはチーム適応に対してプラスの効果、マイナスの効果がある。さらには、そのチームにおけるリーダーのリーダーシップ行動特性は、革新的行動とコンフリクトとの関係、及びコンフリクトとチーム適応との関係を調整し、加えてコンフリクトとチーム適応に対する直接的な影響も持つということが確認された。ただし、その影響は、コンフリクトの種類、リーダーシップの種類によって大きく異なっていた。本研究で着目した変革型リーダーシップ、及びサーバント・リーダーシップの2つのリーダーシップ行動特性の効果は、チーム内でのコンフリクト発生以前と発生以後とで異なり、チームにとって好影響、悪影響の双方を及ぼす可能性があることが明らかになった。

本研究によって、個人の革新的行動が求められるイノベーションを起こすチームにおいて、適切なリーダーシップを発揮することで実現される効果的なチームモデルが構築され、その実践に向けた示唆を得ることができた。

階層分析法にもとづく原料調達意思決定マニュアルの構築

～T社におけるポリカーボネート調達の事例～

学籍番号：35122426-7

氏名：黒澤 悠希

ゼミ名称： 経営科学

主査：藤田 精一 教授 副査：黒須 誠治 教授

概 要

本論文の目的は、日本の合成樹脂メーカーにおける原料調達先選定の意思決定マニュアルを構築する事と、テクノポリマー株式会社における調達先選定の評価基準ならびにその相対的優先度を明らかにし、意思決定プロセスの効率化、定量化を試みる事である。日本の化学メーカーの調達活動には、歴史的な経緯から、調達先選定における意思決定のプロセスに不備が存在する。それは、評価基準ならびにその評価方法が明確なマニュアルとして定まっていない事が原因である。結果として、新規の調達先を選定する場合や、既存の取引先を再評価する場合でも、迅速かつ効率的な意思決定が行えていない。昨今の日本の石油化学工業を取り巻く環境から、今後日本の化学メーカーにおいては海外での調達・生産活動の重要性が増していき、調達先選定の意思決定の機会は増加していく。しかし、調達活動に求められる評価基準は複数かつ異質なものが含まれることが多く、従来のコスト・品質の二元論だけでは最善の代替案を効率的に選ぶ事は難しい。

この問題に対して、本論文では、階層分析法（AHP：Analytic Hierarchy Process）の概念に基づく意思決定マニュアルの構築を行う。また、実際の事例への応用として、日本の化学メーカーであるテクノポリマー株式会社におけるポリカーボネートの調達先選定への応用を試みる。結果として、調達活動に関する複数かつ異質な評価基準を網羅的に折り込み、なおかつ主観的評価による迅速な意思決定を支援することのできるマニュアル、および評価シートが作成された。ポリカーボネートの調達事例への応用の中で、複数の代替案（調達先）の中から、最善と考えられる調達先を選定することができることを実証した。また、テクノポリマー株式会社の意思決定において、相対的優先度の高い項目は供給安定性、ならびに品質の2項目である事が明らかになった。本論文で作成した意思決定マニュアルは、特にテクノポリマー株式会社の様な誘導品メーカーにとっては、原料の種別を選ばず汎用的に使用できるものであり、今後求められる調達先選定の意思決定プロセスをより迅速化、効率化する一助となるものである。

THE ICT ECOSYSTEM EVOLUTION

Evaluation if current layered model can sustain on-going ICT transformation

35122427-1 HIROFUMI KO
ASABA (BUSINESS STRATEGY) ZEMI
C.E. PROF. Shigeru Asaba
D.E. PROF. Hirokazu Hasegawa

Summary

While the environment has dramatically changed, ICT industry performed well led by technological innovations with co-existence of several different layers of players. This correlation among those layers of players is called “ICT ecosystem”. This research aims to analyze the evolution of ICT ecosystem and to gain some implications for further development of ICT industry.

Following Fransman (2010), we regard ICT ecosystem is comprised of four layers including network element supplier (L1), telecom operator (L2), Content and application providers (L3) and final consumer (L4). First, as qualitative analysis, transition of the ecosystem structure is reviewed in chronologic order while the drivers of transformation in respective time period are specified in parallel. Second, as quantitative analysis, entire ICT ecosystem’s health check to be conducted with three criteria, productivity, robustness and niche creation, propounded by lansity and Levien.

The research results are summarized as follows. Historical transition shows ICT ecosystem had been transformed by innovation and regulatory regime change. Innovation brings natural transformation into ecosystem while regulation enforces intentional transformation with the view toward consumer benefit. ICT ecosystem entered into back-loop phase which seeks reorganization, especially area of layer 2 playing main role. It is also confirmed that ICT ecosystem had maintained sustainable healthiness in the past. Productivity measured by ROA grew gradually in all layers, robustness checked by number of enterprises also increased steadily. In addition, new entry ratio as niche creation shows high turnover inside layer 3 which invigorated niche creation while layer 1 and 2 maintained low replacement of major players. High stability within Layer 1 and 2 have been the foundation of ICT ecosystem and could vitalize layer 3 niche creation.

However, the analysis also indicates potential stagnation of entire ICT ecosystem towards near future, symptom has been seen as downtrend around 2010 – 2012 timeframe within quantitative analysis. In addition, The boundaries among layers have increasingly been blurred. These results suggest that more cooperative, symbiotic coevolution among layers across the transformative markets is the most compelling option for further development of ICT ecosystem.

顧客満足の有効性について

～NTT ドコモのケース～

学籍番号：35122428 氏名：小沼 亮

ゼミ名称：木村ゼミ

主査：木村 達也教授 副査：阿部 周造教授

概 要

本論文は、顧客満足が企業の業績に与える影響について定性的かつ定量的に分析することで、その有効性を明らかにするものである。分析は携帯電話市場、特にケースとして自身が勤務するNTTドコモを取り上げた。NTTドコモの定性的取り組みおよび定量データを分析することで、顧客満足の価値とその有効性を明らかにし、競争が激化する携帯電話市場において今後どのようなマーケティング戦略を取るべきか提言を行った。

携帯電話市場は1990年代以降約20数年のあいだに爆発的に成長した市場である。契約者数は人口の1億3千万に迫る勢いであり、近年ではスマートフォンの登場により一時は飽和といわれたこの市場もタブレット等の2台目需要が高まり第2の成長期を迎えている。

一方、顧客の期待は製品・サービスの選択肢の広がりや、品質・デザインの進歩により著しく上昇し、より完璧を期待するようになった。このような環境において顧客の満足度が企業の業績に大きく寄与することは想像に難しくなく、顧客満足度の有効性について分析を行うことは大きな意義があると考えられる。

分析については、マクロとミクロの2つの視点から行った。マクロの視点では、携帯電話市場におけるキャリアに対する顧客満足度とキャリアの業績の指標である解約率の相関について分析し、顧客満足度がキャリアの業績にどのような影響を与えるかを確認した。ミクロの視点ではドコモショップに対する顧客満足度とドコモショップの業績の指標である端末総販売数の相関について分析し、顧客満足度がドコモショップの業績にどのような影響を与えるかを確認した。本分析は外部調査機関実施のキャリア別顧客満足度調査結果とNTTドコモ実施のドコモショップ顧客満足度調査および公開情報であるキャリア別解約率とNTTドコモ内部データの端末総販売数データを用いて行った。

分析の結果、携帯電話市場においてキャリア別の顧客満足度と解約率には強い負の相関が認められた。つまり携帯電話市場においては顧客満足度の向上が企業の業績に有効に作用し、競争優位の源泉になることが明らかになった。

最後に、これまでの分析を踏まえ、NTTドコモが更なる競争優位を得るためにどのようなマーケティング戦略をとるべきかの提言を行うべく、前述のキャリア別の顧客満足度調査結果について主成分分析を行った。その結果、顧客満足度の向上には経験価値と基本価値の向上が必要不可欠という示唆を得た。

以上を踏まえ、本論文においてはNTTドコモに対して経験価値と基本価値を向上させる「リテンション・マーケティングの強化」をとるべきマーケティング戦略として提言した。

バイオベンチャーの成功と失敗のメカニズム

学籍番号：35122429-8

氏名：小松秀俊

ゼミ名称：ベンチャーと新規事業のマネジメント

主査：長谷川 博和 教授 副査：浅羽 茂 教授

概 要

近年、製薬業界においては、付加価値の高いアンメットニーズに応える医薬品の半数以上が、大手製薬企業ではなく、大学またはバイオベンチャーから生み出されている。バイオテクノロジー産業は、総合科学を基礎とするハイテク産業であり、サイエンスとビジネスの相互作用と緊張関係に関する有益なケーススタディを提供してくれる。新しいサイエンスに基礎をおくビジネスは、これからの経済で益々重要な役割を果たすようになるに違いない。本研究では、バイオベンチャーの成功のメカニズムを明らかにすることを目的とする。なお、バイオベンチャーの成功の定義は、アムジェンの成長モデルの中で、次にステージに移行することを成功と定義した。

筆者は、バイオベンチャーの成功要因として、①ユニークで突出したテクノロジーまたはプラットフォームをもつ、②遺伝性難病希少疾患を見据えた戦略をもつ、③サイエンスの進歩に敏感になって、戦略を柔軟に変えることができる、という3つの仮説を提案した。これらの仮説を検証するために、①FDA 承認薬剤推移、②疾患論文推移、③創薬力、④大手製薬会社・バイオベンチャーの特許動向、⑤大手製薬会社・バイオベンチャーの臨床開発ステージ、について解析した。解析には、公共特許データベース(EPO、WIPO、e-Patent)、NCBI 論文データベース、医薬品情報データベースを使用した。さらに、バイオテクノロジー産業関連者とのインタビューも行った。その結果、仮説①に関しては、日本と米国とを分けて成功要因を検証する必要があると考えた。日本のバイオベンチャーの大部分は、アムジェンの成長ステージの中で第2ステージまでにあった。それに対して、米国のバイオベンチャーは、成長ステージの中の第3ステージ（臨床充実・販売準備期）以降にある企業も多く、日本と状況が異なっていた。日本のバイオベンチャーの大部分は創薬支援型であることと、インタビューでの意見から、仮説①は日本の場合、成功要因であると考えられた。一方、米国の多くのバイオベンチャーは、臨床開発段階（第3成長ステージ）にある医薬品をもっている。しかしながら、Phase 2 から新薬承認段階への成功確率をみると、どのバイオベンチャーも成功確率が非常に低かった。特許を見る限り、第3成長ステージ以降にある米国のバイオベンチャーにとって、仮説①は必ずしも成功要因ではない、と結論した。仮説②については、遺伝性難病希少疾患で成功しているのは、ジェンザイムだけであったため、この仮説の正しさを証明することはできなかった。仮説③については、特許情報からどの企業も、一旦テクノロジーやプラットフォーム基盤を確立した場合、サイエンスの進歩にあわせて柔軟に開発戦略を変化させていくことは困難であるように見えたため、この仮説を支持することはできなかった。解析を通じて、バイオベンチャーは、巨額の資金を研究に投じて、見合ったリターンが生じては決していないことが判明した。すなわち、総じてバイオテクノロジー産業は、新薬を生み出すという点で、失敗していることが示唆された。

「事務系」リーダーによる技術的イノベーションの牽引

～タカノ㈱における新規事業開発事例～

学籍番号：35122430-0 氏名：坂上 光一

ゼミ名称：イノベーションと価値創造研究（長内ゼミ）

主査：長内 厚 准教授 副査：吉川 智教 教授

概 要

製造業において強い技術はコア・コンピタンスとして企業の競争優位の源泉となりうる。これまで多くの日本企業が積極的に新たな技術開発を行い、新たな技術が新たな事業領域を創造し成長を繰り返してきた。これら技術主導型企業において、優れたエンジニア出身者がトップマネージャー、ミドルマネージャーとなり新技術開発や新事業を推進することが多く見受けられる。それは実務の世界では技術マネジメントが大きく関与しているためと信じられているからかもしれない。確かに、技術マネジメントに技術的専門知識の必要性を正当化する要因として、以下の2つ挙げられる。第一は技術の不確実性であり、第二は技術評価の困難性である。

しかしながら、技術的専門家が常に優れた経営者であるわけではない。特にトップマネジメントは、経営戦略全般に渡る経営スキルが求められる。しかし、今日の日本の製造業ではエンジニア出身のトップマネージャーは非常に多く、少なくとも新規事業領域のマネジメントは技術的専門性が高く、エンジニアでなければ務まらないという風潮がある。そこで本稿では、エンジニア出身ではないいわゆる「事務系」リーダーの新技術開発・新事業創造活動における意義と特徴を明らかにしたいと考えた。そのためにタカノ株式会社における「事務系」リーダーの元での新事業創造を対象とした事例研究を行った。

タカノは金属加工を中心とする製造技術に強みを持った技術主導型企業である。その強みは創業以来の事業であるばね製造業の中で培われ、その技術的強みを活用し事務用椅子などの事業へ展開し発展をしてきた。そのような中で、2代目として就任した社長は、いわゆる「事務系」リーダーであったが、事業転換の必要性を自覚し、新たな技術主導型による事業領域への進出に着手し成し遂げた。「事務系」リーダーの牽引により、既存の強みである製造技術とは関連性の薄い、新たな事業領域の着想、技術資源の調達と育成が行われ、技術的イノベーションが遂行され、事業化が成し遂げられた。

技術知識を有しない2代目社長の技術主導型新製品開発にもとづく事業化のプロセスを分析した結果、その要因として、幅広い選択肢の中からの事業コンセプト構築、効果的な外部活用と外部資源の導入、技術変化に拒否反応がないこと、強いリーダーシップ、そして組織アイデンティティーとイノベーションの相補的発展があったと考察された。先に挙げた技術マネジメントにおける不確実性や困難性については、新たな事業開発に伴う試行錯誤的なプロセスを許容し、自社に不足している知識、スキルに関しては外部活用を促すことにより克服した。これらのことは、「事務系」リーダーだったからこそ成し遂げられたと示唆される。

中間管理職のリーダーシップスタイルや公平知覚が

自身のモチベーションに与える効果

～上司・部下関係性を通じた影響に着目して～

学籍番号：35122431-3 氏名：坂本 尚也

ゼミ名称：組織行動ゼミ（竹内ゼミ）

主査：竹内 規彦 准教授 副査：杉浦 正和 教授

概 要

会社は多くの人々が集まり、働いている。そのビジネスの前線に立つのは多くの業務担当者であり、その業務担当者と日々一緒に汗をかき、チーム管理・部下のモチベーション・活力の維持・向上に活動するのはまさに現場の管理職である。企業の成功には職場の活力は必須条件であり、その職場活力の源泉は他ならぬ現場の管理者のモチベーション（態度的結果）にある。本研究では、現場の最前線に立つ上級職のリーダーシップと公平知覚から影響を受けると仮定される上司-上司間交換関係 (Leader-Leader Exchange, 以下 LLX) と、中間管理職のとりリーダーシップスタイルや公平知覚により影響を受ける上司-部下間交換関係 (Leader-Member Exchange, 以下 LMX) の構築を通じて、中間管理職のモチベーションがどのような影響を受けるかを明らかにする。本研究ではリーダーの業務遂行スタイルとして「変革型リーダーシップ」と「サーバントリーダーシップ」に加え「対人公平性」と「情報公平性」の公平知覚に着目した。本研究で検証される仮説の概略は以下の通りである。具体的には、(1) 中間管理職の上司である上級職及び中間管理職のリーダーシップスタイル（変革型・サーバント）と公平知覚（対人公平性・情報公平性）のそれぞれは、LLX 及び LMX に対してそれぞれ正の影響を及ぼすだろう、及び(2) LLX と LMX がそれぞれ中間管理職の態度的結果である「組織コミットメント」、「転職意思」、「心理的ワークエンゲージメント」、「プロアクティブ行動」、「パーソナルイニシアチブ」、「昇格・報酬期待」、「将来への布石」に対して正の影響（転職意思にのみ負の影響）を及ぼすだろうというものである。

上記の仮説を検証するため、大企業に勤務する中間管理職（課長職クラス）を206名に質問紙調査を実施し、定量的なデータを収集した。分析の結果、中間管理職がその上司である上級職より受けるサーバントリーダーシップの程度が LLX に対して、また中間管理職が自身の部下に行う変革型リーダーシップの程度が LMX に対して、それぞれ有意な正の影響 (LLX: $\beta = .32, p < .01$ 及び LMX: $\beta = .30, p < .01$) を及ぼすことが明らかとなった。さらに、中間管理職が部下と結ぶ LMX の度合いが、中間管理職自身のプロアクティブ行動 ($\beta = .20, p < .001$)、パーソナルイニシアチブ ($\beta = .20, p < .01$)、将来への布石 ($\beta = .19, p < .05$) に対して有意な正の影響を及ぼしていたことも明らかとなった。これらの結果より、中間管理職のモチベーション向上を通じた活気ある職場の開発の留意点として以下の点が伺える。すなわち、(1) 中間管理職の上司である上級職がサーバントリーダーシップを重視し、部下である中間管理職が変革型リーダーシップを発揮できるような環境づくりに配慮すること、(2) 中間管理職が現場の部下に対し変革型リーダーシップを発揮するよう努めること、(3) その結果構築されやすくなる部下との質の高い交換関係 (LMX) をベースに、中間管理職は組織的かつ長期的な視点に立って、将来起こりうる機会やリスクに対する積極的な行動に従事することである。

関東ローカル鉄道のブランド戦略に関する研究

学籍番号：35122432-7 氏名：佐藤 恵吉

ゼミ名称：戦略と現場力研究

主査：遠藤 功 教授 副査：入山 章栄 准教授

概 要

ローカル鉄道は人口の少ない地方で事業を営み、地域の交通手段として人々の生活を支えてきた。鉄道事業は沿線人口に強く依存するため、沿線地域の人口減少に伴ってローカル鉄道の輸送人員が減少し続けている。さらに自動車の普及等で沿線人口の減少以上に鉄道利用が減少した結果、単一の事業体として採算が確保できず、2012 年度は4分の3のローカル鉄道会社が赤字であった。

鉄道の本質は、人口集積を条件として成り立つ移動手段であるため、一部の JR や大手私鉄と同様の独立採算をローカル鉄道会社に期待しても限界がある。2013 年に成立した交通政策基本法は、地域の交通事情を直視し、高齢者、障害者、妊産婦や学生など、移動手段が限られた人々の交通手段を確保するためには、国と地方公共団体が必要な施策を講ずることを定めている。

欧州では、鉄道と自動車の異なる交通モード間で競争条件を揃えるイコールフィッティングを理念に据えて、公的な補助で路線を維持する上下分離と、運行事業者間の競争を促すオープンアクセスが国際的に合意されてきた。しかし、日本では一部のローカル鉄道で上下分離が導入されてはいるものの、従来の行政の施策は、それぞれの事業会社で経営が成り立つことを目標に、軌道整備事業の補助や、事業の再構築を推進することであった。

取り巻く環境を踏まえてローカル鉄道会社が優先すべき方策とは、沿線住民の移動ニーズに頼ることなく、観光を目的として沿線の外からわざわざ乗りに来ていただく顧客を創造することである。そのためには、ローカル鉄道のブランディングを通して「沿線外に住む人たちのマインドの中に、ローカル鉄道の良いイメージを想起させて、乗りに行く理由を作り出すこと」が必要となる。本研究の目的は、ブランドという視点を通してローカル鉄道の価値を向上させるフレームワークを提供することにある。

研究方法は、関東地方のローカル鉄道会社である、秩父鉄道、上信電鉄、銚子電鉄、ひたちなか海浜鉄道、いすみ鉄道の5社を対象として、インタビューと実体験に基づいて実証的に進めた。

研究成果として、第一に、収益拡大のために各社が取り組んでいる事例から、「8つのブランディング要素」を抽出しその可能性を検証した。8つの要素とは、鉄道が本質的にもたらす価値である「安心移動手段」、車両イベントや旧型車両を導入する「レトロ」、アニメキャラクターや動物駅長の「キャラクター」、地域内の応援団や SNS による地域外の応援活動である「コミュニティ」、古い駅前の景色や豊かな自然が残っている風景の「沿線風景」、地元の観光名所やそれを訪ねるイベントである「観光」、地元の味覚や鉄道会社の飲食イベントの「グルメ」、オリジナル商品や記念切符の「グッズ」である。

第二に、ブランド戦略の方向性として「4つの視点」を提案する。ブランディングを進化させるためには何が顧客の心に響くのか本質を洞察した論議が必要である。4つのキーワード「オールドロマンチスト」「マイフレンド」「エビキュリアン」「コレクター」を提示して進化の可能性を探る。ブランド戦略とは経営資源の特性に応じて方向性を選択し、集中的な資源投入を可能にするのである。

企業の増配が株主価値に与える影響に関する一考察

～イベントスタディによる分析～

学籍番号：35122434-4 氏名：重松 崇志

ゼミ名称：企業価値

主査：西山 茂 教授 副査：樋原 伸彦 教授

概 要

昨今の企業業績の回復を背景に多くの企業が潤沢な資金を手元に抱えている。今後、その余剰資金を有効に活用し、株価向上、株主価値を高めることに取り組むことが重要となる。そこで、本論文では、株主還元政策の一つである増配が株主価値へ与える影響を解明することにより、企業経営者が企業の状況に応じた適切な株主還元を行うことで、株主価値の最大化の一助となり得る。同様のテーマは、過去数多くの論文で論じられている。従って、まず主な先行研究により配当と株価効果の関係を整理したい。

配当に関する経済学の基本的な見方は、株主にとって配当の有無は無関係という、モリジャーニ/ミラーのMM理論が一般的である。しかし、先行研究によれば、現実の世界ではシグナリング仮説やエイジェンシー仮説により、増配により株主価値が増加するということを証明している。昨今の興味深い実証分析としては、個別企業の状況に応じて増配による株価効果が異なる点に注目し、財務状況や株主構成比率、コーポレートガバナンス強度等、の違いにより、エイジェンシー仮説の有効性を検証している。さらに、株主と経営者との間の情報の非対称性やエイジェンシー効果を前提として、株主が特定の経営者にエイジェントとして経営を委託していることに論点を当て、経営者の能力が高ければエイジェンシーコストが発生しないという仮説を検証している。つまり、株主の投資目的によっては、配当は株主価値の増減に強く連動しないことを証明している。以上のように先行研究では、現実の世界ではシグナリング仮説やエイジェンシー仮説が機能する前提で、どのような企業において両仮説が働きやすいのか企業の状況に応じた調査研究が進められ、昨今の同研究分野での特徴と言える。

本論文では、上記先行研究を踏まえ、2013 年 1 月-12 月までの、日本の証券市場に上場する企業が実施した増配と株価効果の因果関係を把握するための実証分析を行う。主な分析内容は、(1) 増配のアナウンスのみ行った企業と、増配と同時期に業績の上方修正を行った企業の 2 つに分類する、(2) 各々のイベントスタディを行い、株価に影響のあった企業群と影響の無かった企業群の計 4 分類に分ける。(3) 分類された 4 つの企業群の財務内容を比較分析して有意な傾向が見られるか検証を行う、といったものである。分析の結果、対象企業のうち約 6 割の企業が増配のアナウンスメント以降の株価に対してプラスの影響を与えるということが分かった。また、投資家の投資判断基準である ROA や ROE の指標や、現預金保有比率の高い企業が増配決定後、株主価値が向上する傾向を支持する結果を得た。

本論文の構成は、以下の通りである。第一章では、配当政策の意義や日本の配当政策の現状、企業が株主還元する方法について等、配当についての全般的な内容についてまとめていく。第二章では、配当に関するファイナンス理論および先行研究、問題意識について論じる。第三章では、実際に検証する対象企業の抽出条件やイベントスタディの分析手法について説明する。第四章では、増配が株価に与える影響について検証した結果を分析し、考察を行い、最終章である第五章でまとめと結語を付す。

日本の民間放送業のビジネスモデルの現状及び課題と 今後の環境変化における競争優位の強化の考察

学籍番号：35122435 氏名：品川 寛
ゼミ名称：資金調達戦略と内外資本市場研究
主査：樋原 伸彦 准教授 副査：西山 茂 教授

概 要

当論文は人口縮小、少子高齢化の今日の日本において、国内リアルタイム広告を収益の主事業として成長してきた民間地上波放送産業の①ビジネスモデルの現状及び課題の整理、②通信インフラの普及による多メディア化、競合激化の中での競争優位性の源泉の明確化、③そこから導き出される今後の方向性と方法について考察したものである。

①現状のビジネスモデルの中心である地上波リアルタイム広告を取り巻く環境は HUT の低下、若年層のテレビ離れ、総メディア接触時間内シェアの低下と厳しさを増している。一方で、地上波広告のマス広告（＝広く告知する）機能と新興メディアの個人ターゲティング広告（＝脱落率の低い見込み顧客へのアプローチ）は広告全体の中での担う役割が明確に異なる。日本の地上波リアルタイム広告のマス広告としてのリーチ（認知）力は他媒体と比較しても圧倒的であり、個人ターゲティング広告の質、量の増加に伴い、マス広告の希少性及び相対的価値は今後も高いことが予想される。しかし、人口縮小、少子高齢化もあり、今後国内テレビ広告費の大幅な増加は見込みにくい。

(1)在京キー局の事業構造から、最大利益事業は放送及び関連事業であること。(2)同事業への事業集中が在京キー局内の現状の収益力に影響していそうなこと。(3)一方で、過度の地上波リアルタイム広告へのビジネス依存は悪循環リスクを抱えていること。(1)(2)から民間地上波放送局は同事業へ事業集中すべきであること。(3)から放送及び関連事業からの収益多角化・強化が必要であることが見えてきた。

(4)地方ローカル局は財務基盤が脆弱であり、資金調達難が予想されること。(5)地域の情報・問題提起と良質なコンテンツに価値があること。(4)(5)から規模化によるコスト効率化と再分配の必要性が見えてきた。

②今後のオムニチャネル時代においては従前の放送業の優位な産業構造は崩れ、コンテンツ制作力が競争優位性の源泉となることが見えてきた。

③以上のことから A) 認定放送持株会社制度の活用によるコスト効率化、B) 放送及び関連事業からの収益多角化・強化（広告強化、コンテンツセールス強化、マーケティングデータビジネス）。A) B) により強化された収益力の競争優位性の源泉であるコンテンツ制作への再分配が日本の民間地上波放送業のビジネスモデルの向かうべき方向である。

コンテンツ制作が競争優位性の源泉であり、他プレイヤーへの交渉力の核となる。コンテンツ制作強化は収益多角化ビジネスにも好影響を与え、コンテンツ制作の競争力及びコンテンツ制作における関係各所への交渉力が、他プレイヤーを含む Value Chain 全体への交渉力・影響力を拡大し、ビジネスの主導権を握る。

将来、競争力・比較優位のあるコンテンツ及びコンテンツの生産過程は輸出商品となる。ソフトパワーによる日本文化の発信、国際社会における日本のプレゼンス向上へ寄与することで、日本の民間地上波放送業が社会にとって無くてはならない存在として今後も機能していくと考えている。

ZOZOTOWN における CRM 戦略

～Event Based Marketing(EBM)の有効性について～

学籍番号：35122436-1 氏名：清水俊明

ゼミ名称：マーケティング研究

主査：木村達也教授 副査：阿部周造特任教授

概 要

本プロジェクト研究論文の目的は、「ZOZOTOWN」における CRM 戦略の有効性について実証データをもとに考察することである。中でも、同社が提唱する CFM 戦略(Customer Friendship Management：顧客と友達のようになること)のコンセプトに基づき取り入れた Event Based Marketing を活用したパーソナライズドメールの実績データを用い、従来型のマスメールと比較してどれ位有効かを検証することである。

本論文で取り上げる株式会社スタートトゥデイは、1998 年に代表取締役の前澤友作が創業し、ファッション EC としては最後発、かつ独立系ながら「ZOZOTOWN」を日本最大級のファッション専門 EC サイトに成長させてきた。

「ZOZOTOWN」のオープン当初(2004 年)は、CG を駆使し、ブランドの世界観をネット上に高度に表現することでファッション感度の高い若年層を中心に顧客基盤を作り上げ、2009 年頃からの戦略においてはマス層への認知度向上を目的とした TVCM の実施、出店強化による新規顧客獲得に注力していた。

現在の戦略は、2010 年 11 月に「街から人へ」をコンセプトにサイトリニューアルした時点から始まっている。顧客数が増え、サービスが拡大する一方、顧客一人一人との関係が希薄になっているとの危機感から CRM 戦略を意識することになるが、従来の CRM が優良顧客を中心にロイヤリティ向上を重視したものが多く、これを CRM1.0 だと定義し、すべての顧客の満足度向上に軸足を置くものを CRM2.0 とした場合、同社にとっての CRM2.0 は CFM(Customer Friendship Management：顧客と友達のようになること)として定義され、全社戦略の中で最重要施策として位置付けられている。

WEB の登場以来、生活者が受け取る情報は爆発的に増え、マス型のマーケティング戦略だけでは新規顧客の獲得、既存会員の満足度、ロイヤリティ向上が難しくなっている。すなわち、今まで以上に顧客のニーズ、インサイト、ライフスタイルを把握し、マーケティングを迅速に展開していかなければマーケティング ROI の悪化が懸念される。この点、同社では CFM 戦略を実現するマーケティング・オートメーション・システムを構築しており、これらは Event Based Marketing のコンセプトに基づく one to one マーケティングとして日々130 種類以上のパーソナライズドメールを自動化して配信し、高い効果を上げている。

本論文は、全7章で構成されている。第1章から第4章までは変化の激しいファッション市場の中でいかにビジネスモデルを構築してきたかを述べることで CFM 戦略にたどり着いた背景を説明している。第5章、第6章では現在同社が取り組んでいる CFM 戦略の概要、定義、従来の CRM との違いなどを明確にししながら、one to one マーケティングをどのように行ってきたかを明らかにする。さらに、本論文の主命題である「顧客を起点とし、顧客のアクションから推測されるニーズ、インサイトにに基づき、コミュニケーションのタイミングを重視したパーソナライズドメールが、従来型のマスメールと比較してどの程度有効なのか」を確認した。結果としてビッグデータ時代の有効なコミュニケーション手法の一つとして Event Based Marketing が有効であるとの結果が得られた。

[キーワード]

ビジネスモデル、マーケティング、CRM、顧客満足度と顧客ロイヤリティ、Event Based Marketing

管理部門におけるハイパフォーマーの規定要因に関する 実証的研究

学籍番号：35122437-5 氏名：城倉 亮

ゼミ名称：組織行動ゼミ

主査：竹内 規彦 准教授 副査：杉浦 正和 教授

概 要

営業部門や研究・開発部門のように成果を明確に定義し測定できる職種であれば、ある程度の定量的な評価は可能であろう。一方で、総務、法務、経理、人事といった管理部門においては、明確に成果を測定することが出来ず、成果に対する認識が曖昧である。しかし、一方で、管理部門のなかにおいても、高いパフォーマンスを上げて、高い評価を得ているスタッフが多くいることも事実である。では、この管理部門において、高いパフォーマンスを上げるスタッフはどのような性格的・態度的・行動的特性を持っているのだろうか。この研究においては、管理部門の個人業績評価とその性格・行動、及び本人の志向性に焦点を当て、それらの関係性を明らかにすることを目的とする。

管理部門の業務特性、事前インタビュー調査の結果を鑑み、プロアクティブ性格、プロアクティブ行動、組織コミットメント、目標コミットメント、スーパーバイザーサポート、ゴールストレス、ゴールクラリティ、役割拡張自己効力感を、パフォーマンスに影響のある特性として、実証的な検討を進めた。

本研究では、サービス産業の企業 A 社の協力を得て、(1) 一次データとして A 社の管理部門のスタッフに対する質問紙調査を実施し、各人の性格や行動特性等のデータを収集するとともに、(2) 二次データとして A 社で実施している対象者の業績評価結果（パフォーマンス指標）の収集を行った。最終的には、これら両データをマッチングして分析を行い、管理部門の人材が高いパフォーマンスを上げる要因について検討を行った。

分析の結果、大きく以下の 3 点が明らかとなった。第 1 に、多様なプロアクティブ行動のなかで、特に、同じプロジェクトメンバーとの「協働」に関する因子である「チーム・プロアクティブ行動」がパフォーマンスに有意な正の影響を与えていたことが明らかになった。すなわち、管理部門スタッフは、限定された業務範囲のなかで「専門性の高い仕事」を遂行している業務だけでなく、むしろ「チームでの協働」が求められている点が浮き彫りとなった。

第 2 に、管理部門人材のパフォーマンスを高めるためには目標設定の方法も重要な要因であることが明らかとなった。具体的に、高業績者は与えられた目標を遂行するのではなく、本人の自発的な目標設定が求められる傾向が明確となった。

第 3 に、管理部門人材のパフォーマンスを直接高めていたチーム・プロアクティブ行動に対し、「役割拡張自己効力感」が有意な正の影響を与えていることが明らかとなった。このことは、個人が自身の役割を越えて、積極的かつ自発的に行動できるという有能感を獲得できるかが、チームや組織という単位でのプロアクティブ行動を高め、ひいては自身のパフォーマンス向上につながることを示唆している。

女性のキャリア志向と組織及び上司サポート・ニーズ に関する研究

学籍番号：35122438-9

氏名：杉田 緑

ゼミ名称：組織行動ゼミ（竹内ゼミ）

主査：竹内 規彦 准教授 副査：杉浦 正和 教授

概 要

本研究は、女性従業員のキャリア志向及び組織・上司からのサポートに対する知覚と彼女らの職務態度との関係について検証する。これまで、女性のキャリアやワークライフバランス施策をはじめとして、職場における女性の能力活用のために多くの研究がされてきた。しかしながら、具体的なサポート内容や、個人のキャリアに対する志向に沿ったサポート内容に関して言及しているものは少ない。また、近年重要視されている、実施されているサポート施策自体ではなく、それらの施策が従業員にどのように知覚されているかという従業員からの視点とパフォーマンスの関係を検証する研究は十分な蓄積がなく、新規性の高い分野である。そこで本研究では、女性従業員個人のキャリア志向及びサポート知覚に焦点をあて、(1) 現在、組織や上司から受けているいかなるサポート内容が、女性従業員の職務満足度を高めているか、(2) 女性従業員のキャリア志向はサポート知覚と職務態度の関係に対してどのように影響しているか、を検証することで女性従業員の多様化する種々のキャリア志向に沿った「真に必要なサポート」を明らかにすることを目的とした。

研究にあたり、文献のレビューと同時に、フォーカス・グループへの事前インタビューを行い、女性従業員が抱える具体的なキャリア志向性やサポート・ニーズの中身について、詳細なヒアリングを行った。これらをもとに、女性のキャリア志向・サポート知覚に関する独自の測定尺度の作成を行った。この独自の尺度と既存の職務態度に関する尺度を統合して設定し、定量的なアンケート調査を実施した。

73名の女性従業員に対するアンケート調査の分析結果より、対象となった女性従業員全体として、組織・上司からのサポート各内容に対して、現在どのように知覚しているかという知覚結果がわかった。また、将来必要と感じるサポートと現在受けているサポート知覚の比較分析により、女性従業員の理想と現状の差が最も大きいサポート内容が示された。次に、キャリア志向別にサポート知覚と職務態度の関係を分析することにより、キャリア志向ごとに、現在職務満足や組織コミットメントが高い人が受けているサポート内容が明らかになった。結果として、女性従業員が真に必要なとしているのは、「育児支援」のようなワークライフバランスに対するサポートだけではなく、「職場の効率改善」などの一般的な職務効率性の向上であることがわかった。

重回帰分析結果より、本研究における「キャリア志向がサポート知覚と職務態度の関係を調整する」という仮説の一部が支持された。特定のキャリア志向は、サポート知覚と職務態度の関係に対して、調整効果を示した。すなわち、特定のキャリア志向では、あるサポート内容はそのキャリア志向が高いもしくは低い人にとっては有効であるが、逆にそのキャリア志向が低いもしくは高い人にとっては有効ではなく、むしろ職務満足度を低下させることもあることが明らかになった。この結果から、個人ごとに異なるキャリア志向を持っているため、個人の志向に合ったサポートを提供する必要性が提起された。

繊維川中産業における新規事業創出の研究

～下請中小企業におけるイノベーション～

学籍番号：35122439 氏名：杉村 佳世子

ゼミ名称：戦略と現場力研究

主査：遠藤 功教授 副査：入山 章栄准教授

概 要

繊維産業は、かつて日本の基幹産業と言われたように、まさしく今日に至る日本の成長の礎を担った産業である。川上の巨大な紡績・化学繊維製造業が川中の染色整理・加工業を系列化し、垂直統合を図ることにより、グローバルからの厳しい品質・コスト・納期要求に応え、その需要を捉えてきた。しかし、1990年代以降の新興国企業の台頭により、川上の紡績・化学繊維製造業は競争力を維持するため、これまで系列化していた国内の川中産業からの調達をやめ、グローバルから安価な労働力を調達するようになった。繊維川中産業は、川上産業からの受注減少により主要事業が先細る現実に直面し、これまでの下請的性質を脱却し、自ら事業機会創出を進める必要性に迫られている。

本稿では、繊維川中産業に属し、自ら新規事業創出を進めている4社にインタビュー調査を行った。ミツカワ株式会社では、丸編み技術を応用し、中国の砂漠化防止や南アフリカの貧困地の農業に取り組むなど環境事業に参入している。テックワン株式会社は、時代に応じて自らの事業を変化させ、炭素繊維とリチウムイオンで異業種への参入を目指す。茶久染色株式会社は、120年に渡り一貫して糸染色加工に取り組んできた歴史を持ち、カーボンナノチューブ添付の導電糸の開発に成功し、多方面への用途開発が見込まれる。最後に、朝倉染布株式会社は自主販売への足がかりとして販売開始した「超撥水風呂敷ながれ」が大成功し、医療分野への参入に取り組んでいる。

本研究において、繊維川中産業に代表される下請的性質の強い中小企業が新規事業創出するにあたり、その共通点として2つのフェーズを見出した。1つ目は、企業が意図した新規事業を生み出すフェーズである「意図フェーズ」である。このフェーズにおいては、自社の優位性を築く技術を定める「(1)独自技術の構築」、定めた技術の新しい適用範囲を探索し、新規事業を創出する「(2)独自技術の追求と不連続価値の創出」を行う。「意図フェーズ」で生み出された第一段階の新規事業は、展示会や各種表彰へ取り組む「(3)“見つけてもらう”プロモーション」により、非繊維事業者からシーズとして発見され第一段階の新規事業からさらに第二段階の新規事業へと昇華する。この経験を通して、企業は「(4)潜在的可能性の発見」を得る。これが企業の意図を超えた新規事業が生み出される「超意図フェーズ」である。

これらは1つの新規事業のみで完結するプロセスではなく、循環してまた新しい新規事業の創出へつながる。この循環を推進し、加速させる役割として、「不連続価値創出プロデューサー」の存在が示唆された。「不連続価値創出プロデューサー」は、変化を恐れず、挑戦を好む自らの姿によって、日常の連続性の輪の中にいる社員達を導き、不連続価値創出の輪を循環させるのである。

成熟市場におけるイノベーション戦略

学籍番号：35122440-4

氏名：鈴木 拓哉

ゼミ名称：システム設計思考法応用

主査：黒須 誠治 教授 副査：藤田 精一 教授

概 要

本論文は、イノベーション理論、成熟市場の定義、ライフサイクルイノベーションを先行研究の題材として取り入れる。まずイノベーション理論だが、古くはシュンペーターやドラッカー等の定義がある。一言で表すと「人々に新しい価値をもたらす行為」とし、この論文内ではイノベーションを技術的な革新ではなく「間隙創造的革新」つまり既存の技術による新しい市場創造や新製品の開発などに焦点を当てていく。

2つ目に成熟市場の定義だが、明確な境界線は作れない為、①成長が鈍化している業界②世間一般的に認知され巷にあふれている製品・サービスである③業界に大手が参入しており、競争が激しく新規参入の障壁が高い事を定義とする。

3つ目の先行研究はライフサイクルイノベーションである。今回成熟市場というステージが主題であるため、最も中核となる先行研究になる。イノベーションは成長市場、成熟市場、衰退市場の各段階によって、有効な手段が変わってくるという研究である。その中でも、成熟市場での手段である、機能・製品強化イノベーション、マーケティング・イノベーション、また成熟市場から一度差別化をはかるための、成長市場における製品イノベーションを主に取り上げていく。

最後の先行研究はニーズの探索である。イノベーションとは価値を生み出さなければ、単なる妄想になってしまうため、前提としてニーズを捉えていなければならないものである。

上記の先行研究を踏まえ、成熟市場にいる企業の中で成功していると考えられる、TOTO株式会社と小林製薬株式会社のケースを取り上げる。両企業とも、他社との差別化がはっきりとしているのが、マーケティング・イノベーションによるものである。成熟市場では製品イノベーションや機能強化イノベーションを行ったとしても、他社に追いつかれてしまうのは時間の問題である。その中で、商品の売り方や、サービス対象の変更等を上手く行い差別化を行っているのが上記2企業である。また2企業においてはニーズの探索方法もただ顧客ニーズに応えるのではなく、顧客ニーズを作り出しているという点も見受けられる。そして、最後に筆者が働くYKK AP株式会社に今後必要なイノベーションを探していく。無論住宅資材メーカーも現在成熟している業界であり、製品イノベーションや機能強化イノベーションでは差別化が厳しい状況となっている。だが、それだけではなく業界自体が、最終消費者に認知されていないというのが、大きな足枷となっている。B2Cへの大きなシフトやリフォーム事業での販売方法の転換などを、マーケティング・イノベーションやニーズ探索方法などの先行研究や事例を踏まえて論じていく。

シニア従業員における組織内ステータスと

自己認知に関する実証的研究

～社内ポジションとの関係に着目して～

学籍番号：35122441-8

氏名：瀬川 貴之

ゼミ名称：組織行動ゼミ

主査：竹内 規彦 准教授 副査：杉浦 正和 教授

概 要

本研究では、成熟した企業社会におけるシニア人材の積極活用という観点から、「45 歳以上のシニア従業員が如何に会社に対して所属意識を抱きつつ、生産的かつ積極的な活動に従事できるか」という課題を設定し、定量的な調査データとその分析を基に上記課題に対する一定の指針を導き出すことを目的としている。具体的には、会社での地位・役職の状態、業務的な役割状態、キャリア等の認識等に対し、組織と個人の関係性を PIS (Perceived Insider Status) という概念との関連性から分析し、シニア従業員の PIS を如何に高められるかについての手法を提言することを試みる。

PIS は「組織内ステータスの自己認知」と訳されるが、自らが所属する組織において、自分自身が「内側にいる」と感じる自己認知指標である。先行研究では PIS が高まることで「対業務・対組織・対人間」に対してポジティブな効果が得られることが確認されており、組織内での従業員の高い行動的な成果を予測する重要な指標として近年注目されつつある。

まず、PIS に対して組織内での状態（地位・役職、権限）を先行要因と考え、組織内で公的な地位・役職が低い、または権限が小さい場合には、PIS が相対的に低くなると仮定した。更に、通常の役職にかかわる業務以外の何らかの「役割（社内委員会の委員等）」の付与が PIS を高めることも合わせて仮定した。最後に、上記 4 変数の先行要因と PIS の関係は、「役割明確性」及び「キャリアの一致度」などの諸要因によって調整されると仮定し、シニア人材の PIS を高める条件要因の検討も試みた。

その結果、シニア人材が人事権を有していると、PIS が高まることが確認された一方、役職が高い、権限知覚が強い場合はむしろ PIS が低下する結果が明らかとなった。また、「役割」の有無自体は PIS に影響を与えないが、設定したいくつかの調整要因と組み合わせることによって影響が発生することが分かった。具体的には、シニア人材が組織からの期待を感じる、また自身のキャリア感と一致していると、「役割」を持つ社員は PIS が高まるが、逆の条件下では PIS が下がることが分かった。更に、調整変数として設定した「役割明確性」・「キャリア一致度」は PIS を直接的に高める影響を示していた。

以上の結果から、シニア人材の PIS を高めるには、(1)「適切な役割を与える」に加え、(2)「MBO 等を利用して役割を明確に伝える」、「本人のキャリアステップを理解し可能な範囲で調整をする」等の職場・組織からの働きかけも重要であることが示唆された。尚、当初仮定していなかったが新たに発見された興味深い事実として、「地位・役職」の上昇は反って PIS を下げるという実証結果である。役職の上昇と共に周囲のメンバーに対する役割意識の変化が生じる。特に課長職においては管理職のファーストステップと位置付けられるため、それが顕著に起こっていると考えられた。

日本企業の新興国戦略における 実戦型研修導入の事例研究と提言

学籍番号：35122442-1 氏名：高橋 寿瑞

ゼミ名称：企業競争戦略

主査：内田 和成 教授 副査：根来 龍之 教授

概 要

国内市場及び先進国市場は停滞し、将来の市場成長の中心は新興国が担っていくと予想されて久しい。各企業は新興国戦略を重視しているが、日本企業は欧米企業と比べて新興国におけるプレゼンスの確立に遅れている傾向にある。そのため、グローバルな組織体制の構築と人材の育成が喫緊の課題となっている。近年、イノベーションは新興国から先進国へ逆流するというコンセプトの「リバースイノベーション」という新しい概念が提唱されている。新興国は、言語、文化、人種、所得水準などの背景が多種多様であるため、新興国視点のマインドセットと組織が求められる。企業の新興国戦略にとって求められる人材は、その企業のグローバル化の発展度によって異なるが、数多くの日本企業は現地化とグローバル統一基準化が遅れていることから、日本人が海外駐在員として現地経営をマネジメントするケースが多い。しかしながら、日本人は他の国と比較して語学能力や海外経験の不足からマインドセットの構築が不十分であり、更には中間管理職海外駐在員のコアスキルも現地の人から低く評価されている。

本稿では、日本企業が抱えるこれらの課題に対しての解決策の一つとして、実戦型研修の導入を提言する。実戦型研修を、「第三機関に派遣し、自らのスキルで現地に貢献するという Output が重視されるタイプの研修」と定義付ける。欧米企業では、ICV (International Corporate Volunteer) という実戦型研修を導入する企業が急増している。日本にも留職プログラム、JICA ボランティアプログラム（現職参加制度と民間連携制度）が存在する。

欧米での取り組みに対する効果検証の先行研究と、日本における数少ない事例に対してインタビューを行った調査の結論として、実戦型研修が現場で見て聞いて触れて、現地での社会的課題を解決するという特性から、短期間で修羅場を経験することができるため、新興国視点のマインドセット構築やコアスキルの強化、更には精神的・肉体的タフネスを成長させることが可能となるということがわかった。効果的に活用するためには、コアスキルが高く、柔軟性のある 20 代後半～30 代前半の若い人材を選抜し、研修実施後に高めたスキルとマインドセット、モチベーションを劣化させることなく発揮してもらうため、実戦型研修と海外駐在を抱き合わせて活用し育成していくことを提言する。また、組織のグローバル化の発展度によって、実戦型研修を目的別に使い分けていくことが必要だが、いずれの発展度においても日本人は圧倒的にグローバル化レベルが低いいため、グローバル化が進んでいる企業においても、日本人を底上げさせる必要があるので、積極的な実戦型研修導入を提言する。本研究が新興国戦略における新たな示唆をもたらし、新興国市場で GE 社のように成功する企業が続々と現れることを期待する。

ダイレクト販売から見た日本の保険市場における 代理店の重要性とその報酬体系について

学籍番号：35122443-5

氏名：武井 敬

ゼミ名称：吉川ゼミ

主査：吉川 智教 教授 副査：長内 厚 准教授

概 要

1. 問題意識

1996年の自由化以降、日本の保険市場は既存の保険会社間での競争の激化に加えて、ダイレクト販売の誕生、異業種からの参入など、競争環境が激変している。今後、人口減少や高齢化などによって日本国内市場は大きな成長が見込まれず、各社によるパイの奪い合いは益々厳しくなると予想される。競争環境が厳しくなる中で、保険会社だけではなく、代理店の再編も進み、従来にはない大型の代理店が誕生している。保険は目に見えないという商品特性上、代理店が実質的に商品を選択する権利を有しており、代理店の大型化が進展することで、家電量販店と家電メーカーの関係と同様、代理店の保険会社に対する影響が高まってくると考えられる。

以序の問題意識から、本研究では、代理店を主な販売チャネルとして成長してきた自社が、今後も代理店を主軸に成長していくべきか、それとも代理店の影響力を排除するダイレクト販売を行うべきか、また、代理店を主軸に成長していく場合に重要となる自社の報酬体系に問題点はないのか、を検討した。

2. 研究方法

破壊的イノベーションおよびエージェンシー理論の枠組みを利用し、今日本におけるダイレクト販売の状況およびイギリスとの比較を通じて日本の保険市場の特性を分析し、ダイレクト販売の展望および代理店の重要性を検討した。そのうえで、自社の報酬体系を分析し、その問題点および改善点を検討した。

3. 結論

日本の保険市場は厳しい規制下で成長してきたため、イギリスと異なり、(1)代理店が主要な販売チャネルとなっていること、(2)既にほとんどの顧客が代理店に囲い込まれていること、(3)顧客が保険商品を選択するという販売スタイルが定着していないこと、という特性を持ち、ダイレクト販売が浸透しづらく、代理店が今後も主要な販売チャネルであることを明らかにした。

また、自社の報酬制度には不備があり、エージェンシー問題を発生させていることを明らかにし、その改善策として(1)死亡率に関する評価指標の導入、(2)契約の維持率に対する評価対象期間または継続手数料の支払期間の延長、(3)代理店の自立度や電子化の進捗状況に関する評価指標の導入を提示した。また、また、指標導入による報酬体系の複雑化やそれに伴うコストの増加といった課題を軽減する方策として、代理店の自社に対するコミットメントを高める観点で、会社と従業員の関係と同様に、自社と代理店の関係にもプロフィットシェアリングの枠組みを導入することを提案した。

自動車保険継続時における購買意思決定プロセスの研究

～二重過程理論に基づく消費者の態度形成に関する考察～

学籍番号：35122444-9 氏名：竹内 隆

ゼミ名称：マーケティング・リサーチ

主査：阿部 周造 特任教授

副査：木村 達也 教授

概 要

本論の目的は、保険に関する消費者行動研究の一環として、消費者の関与や知識が低いとされる自動車保険の契約継続時における購買意思決定プロセスのうち、特に購買意思決定に重要な影響を与える態度変容の要因説明を行うことである。

まず、自動車保険の歴史と規模、さらにはマーケット環境や今後の可能性について言及する。そして自動車保険と消費者行動の関係について実務レベルで明らかな事項を整理する。

そのうえで消費者の購買意思決定に関する諸理論をレビューする。具体的には、消費者意思決定モデルの原型ともいえる S-O-R モデル、さらにさまざまな外部情報を五感から取得して記憶や動機などにより情報を処理して行動に至るという視点を提示した消費者情報処理モデル、広告メッセージが消費者の関与と知識によって態度形成に与える影響の違いを示した精緻化見込みモデル、人の不合理な意思決定について論じた二重過程理論をレビューすることにより、消費者の態度形成に関する研究の流れを追う。

本論では、保険会社が消費者に対して様々なマーケティングアプローチを検討しているなか、多くの場合は意思決定を単純化しているという二重過程理論に基づく仮説設定を行った。そしてこれを検証するための定量調査を行うとともに、共分散構造分析によりモデリングを行った。そして消費者が購買意思決定における態度形成に至るプロセスを、様々な情報を収集し熟考して意思決定するケースと周辺の情報を単純化して意思決定するケースについて、二重過程理論が示すシステム1・システム2を情報処理スタイルと位置付けて、消費者をそれぞれの依存度に分類し、態度形成に至るプロセスの相違に関する多母集団同時分析を行った。可能な限りサンプル数を最大限活用した判定パターンA、サンプル数は限定的ながらも消費者の行動特性が色濃く反映される判定パターンBの2つのパターンについて分析した。そのほか、金融リテラシー、契約チャネルによる消費者の分類についても行い、その態度変容の違いについても多母集団分析により検証した。金融リテラシーは情報収集力と理解力の水準による違い、契約チャネルは現在の加入保険会社が代理店系か通販系のいずれかによる態度形成の違いを分析した。仮説では、システム1依存型や金融リテラシーの低い消費者は、情報を精緻化することはなく周辺の要因が態度形成に大きく影響すると想定していたが、必ずしもこれらの母集団に限定的な結果ではなかった。

最後に、消費者の関与水準や知識水準が低いとされる保険という商材の特性と、二重過程理論や行動経済学の視点を踏まえた考察からマーケティングの実務へのインプリケーションを導く。

逆転の戦略

～多様化と集中～

学籍番号：35122445

氏名：田中 麻理亜

ゼミ名称：戦略構想力研究

主査：浅羽 茂 教授 副査：長谷川 博和 教授

概 要

新薬開発に長い年月と莫大な費用がかかり製品開発の成功確率も低い「ハイリスク・ハイリターン産業」である医薬品業界では、規模が重要な成功条件とされていた。大型 M&A を繰り返し世界最大規模の製薬企業となったファイザーは、この条件を満たして成功した典型である。有力な新薬シーズを企業ごと買収し、経営資源を集中投下して 1 剤で 10 億ドル以上の売上をあげるブロックバスター製品に育て上げ、そのブロックバスター製品の収益で再び有力な新薬シーズをもつ企業を買収するという正の循環モデル、いわゆる「ファイザーモデル」で成功をおさめたのである。しかし、2002 年より 10 年間リーダー企業として業界 1 位の座に君臨していたファイザーも、2012 年にノバルティスによって逆転されてしまった。本研究は、この製薬業界の事例分析をもとに、ある業界の特性に合った戦略定石をとっていたリーダー企業がなぜ逆転されてしまうのかを考察する。

医薬品業界では経営資源を集中的に投資する戦略が勝者の戦略定石とされていた。ファイザーも戦略定石に則り生活習慣病領域への集中投資を行ってきた。しかし、2006 年に大型製品の開発に失敗し成功パターンが崩れてしまい、それをきっかけに事業の多角化・各事業領域におけるポートフォリオの多様化に乗り出した。しかし、事業ポートフォリオは多様化したものの依然としてコア事業である医療用医薬品事業への依存が高い。一方、ノバルティスは合併して誕生した当初から多角化を進めており、2007 年にはノンコア事業を全て売却してヘルスケア事業に的を絞った事業ポートフォリオを保有していた。ノバルティスが比較的早期に多角化を開始できた理由は、①ブロックバスター製品による成功の過剰学習に陥らなかった、②CEO の在任期間が長期間であったため長期的戦略をたてることができた、③主力ブロックバスター製品が自社開発であった、④主力ブロックバスター製品の後継品が存在していなかった、⑤多角化の経験があった、の 5 つが挙げられる。さらに、ノバルティスの多角化はヘルスケア事業に関連する事業に的を絞った中程度の多角化であり、コア事業となる医療用医薬品事業以外の事業も各事業領域でリーディングポジションを維持している。

この事例分析から、次の示唆が得られる。集中戦略は医薬品業界の戦略定石ではあるが、そこには本質的に大きなリスクが内在されている。企業は多角化によってリスク分散をすることもできるが、多角化は経営資源の分散を伴い、それ自体難しい。多角化を成功させるためにはある程度の多角化戦略の経験が必要であるし、集中のメリットを損なわずに多角化を成功させるためには、コア事業を中心に中程度の多角化が望ましいのではないかということである。

日本のアパレル企業の中国戦略に関する比較研究

学籍番号：35122446-6

氏名：田原 美穂

ゼミ名称：戦略と現場力研究

主査：遠藤 功教授 副査：入山 章栄准教授

概要

世界のアパレル産業にて、日本のアパレル企業の活躍が称えられる例は殆どない。年商で単純に比較しても明確な通り、世界 Top 3 企業の売り上げは、いずれも 1 兆 5,000 億円以上に対し、日本の Top3 は、1 位のファーストリテイリング以下は 5,000 億円にも到達していない。売上規模も小さいが、特に海外でのプレゼンスが非常に低い事が目立つ。1980 年代より、日本アパレル企業の欧米市場やアジア圏への進出は盛んに行われてきたが、長期間にわたり継続して成長している企業は殆どない。そこで、本研究では、経済発展と中間所得層増加の影響で、アパレル市場の成長が著しい中国市場を例にとり、過去から現在まで老舗のアパレル企業が採ってきた戦略と、新興のアパレル企業が現在採っている戦略を比較し、共通点や相違点を探ることで、日本アパレル企業が中国で成功する為の示唆を与える事が目的である。日本アパレル企業の創業時期の違いによって組織の規模や柔軟性、海外事業の重要度等の共通性が見られた 2 社ずつを、「昭和アパレル」、「平成アパレル」と分類し、比較検討した。研究方法として、現地法人で長年勤務する担当者や、上海梅龍鎮伊勢丹の販売員、消費者へのインタビューを通じ、日本で報道されている情報ではなく、現場から得られた情報を中心に研究した。

研究の結果、「昭和アパレル」と「平成アパレル」の事前分析で見られた共通要素は、中国での継続的な成功要素の本質的な問題ではない、と考えられた。事例に取り上げた 4 社と、中国で成功している韓国の E-land 社を、「ブランドポジショニング」と「消費者接点重要ポイント」という 2 軸で分類する事によって、今までの問題点と中国市場におけるキー・サクセス・ファクター (KSF) が見出された。ワールド、三陽、及びクロスカンパニー 3 社においては、カンントリー・オブ・オリジン (COO) 重視、つまり「日本ブランド」でのブランドポジショニングを行うと同時に、店舗数拡大によって、消費者との接点数増加が重要視されている事が判明した。3 社に関しては、新市場進出時に徹底的なマーケティング調査が行われず、過去の経験や、他の地域での成功体験から「日本ブランド」であること自体に競争優位があると信じている。だが、「日本ブランド」である事が中国においては原産国効果としてそれ程働かない。また、仮に働いたとしても、それを最大限に生かすための 4P 戦略が採られていない。また、消費者との接点数増加自体が目的化していることで、店舗内外でのブランディングが蔑ろにされている事が問題である。それらの問題点を鑑みて、中国市場における継続的な成功を収めるための KSF としては、下記 3 点であると纏めた；①徹底的なマーケティング調査の上でのグローバルブランドとしての訴求をする②現地の気候やライフスタイル、体格に合わせた「ローカライズ重視」の商品調整を怠らない③店舗を含めた消費者接点におけるサービスやオペレーションの質を保ち、徹底的なブランディングを行う。

企業のソーシャルビジネスにおけるサステナビリティ構築に関する研究

学籍番号：35122447-0

氏名：反中 恵理香

ゼミ名称： 経営戦略とビジネスモデル

主査：根来龍之 教授 副査：内田和成 教授

概 要

近年、CSR（企業の社会的責任）における社会貢献活動を「事業」として成り立たせ「自己成長可能で持続的なビジネス」を創ろうとしている事例が始まっている。多くの企業にとって社会貢献活動は「財務的に余裕のある企業が、ビジネスにならないことでも社会貢献や慈善事業として取組むもの」もしくは「ステークホルダーの異なる価値観を満たす単年度の取組み（CSR はコストである）」という認識がある。社会貢献活動は、企業が利益を生み出しているからこそできることであり、経済危機や自然災害など予期せぬ出来事や、財務状況の悪化、企業のトップの交代時に予算が大幅にカットされ、場合によっては活動自体を打ち切らざるを得ないことがある。

社会貢献活動は企業の（財務的）余裕を使ってビジネスにならない取組みを行うのではなく、社会貢献活動自体が「自己成長可能」であることが、企業全体の業績に左右されない「サステナブル」な取組みを生み出す。「サステナブル」とは「事業利益」と「社会利益」の双方を生み出すことであり、長期的に取組むことで（本業の負担にならず）継続的な社会利益の創出に寄与するのではないか。

本研究の目的は、企業のソーシャルビジネスにおいて、企業全体の業績に左右されず、「事業利益」と「社会利益」の双方を生み出す「自己成長可能なソーシャルビジネス」の成立条件を明らかにすることである。まず先行研究および関連文献のレビューを行い、定義と対象範囲を設定し、3つの事例分析を行うことで、各事例の分析結果を通じて「自己成長可能なソーシャルビジネス」の成立条件を明らかにする。事例の選定は、企業が取組んでいるソーシャルビジネスの事例が少ないため、収益化している事例もしくは収益化を目指している事例で、社会利益を創出し続けている「住友化学株式会社」「株式会社ファーストリテイリング」「味の素株式会社」の3事例を選定した。住友化学株式会社は、自社の製品と技術力により、オリセツトネット®（蚊帳）を開発、タンザニアに工場を設立し、現地の人々を雇用しながら WHO（世界保健機関）などの国際機関を通じてマラリア撲滅を推進している。株式会社ファーストリテイリングは、自社の持つ SPA（製造小売業）のノウハウを通じ、調達から生産、販売までをバングラデシュで完結させ、利益を再投資する仕組みを構築しようとしている。味の素株式会社は、自社の持つ農業技術や組合の仕組みを味の素®の発酵原料であるキャッサバの栽培農家（インドネシア）に現地政府を通じて提供することで農産物の生産性と栽培農家の生活向上を実現している。これらの事例から確認できた「自己成長可能なソーシャルビジネス」の成立条件は以下の通りである。

■経済価値を生み出す条件

- a. 社会課題×自社の強み・技術がマッチする領域を見出す
- b. 採算性を考慮した長期的視点

■社会価値を生み出す条件

- c. 地域（進出先：ローカル）や国際機関との戦略的関係を構築する
- d. 事業において社会価値の創造を優先させる

W 社の ASEAN OE 事業戦略

学籍番号： 35122448-3

氏名： 丹野宏臣

ゼミ名称： 経営科学

主査： 藤田 精一 教授

副査： 黒須 誠治 教授

概 要

この論文の目的は W 社アジア事業部の売上拡大の施策として ASEAN OE 市場に参入することを提案し、そこでとるべき戦略を提言することである。ニューヨーク証券取引所に上場している W 社は 4 半期ごとの業績を注視されており、経営陣は常に成長し続けることを目指している。このような環境の下、発展著しいアジアの成長をグループの成長に最大限取り込むことは必須であり、特に本格的に進出していなかった ASEAN OE 市場の攻略は急務である。そこで ASEAN OE 市場への参入を提案し、その戦略を明確にするために以下の 4 つのテーマに沿って分析を行った。

1. ASEAN 事業の売上予測、進出形態、組織体制
2. ASEAN の経済とトラック市場の将来の展望
3. ASEAN のトラック事情、関連法規と技術動向
4. ASEAN における OE 事業の取るべき戦略

最初に ASEAN OE 事業計画の概要を示し、計画の要であるタイへの工場進出形態とその組織体制について論じた。次に進出先の地域経済をマクロ指標から分析し、同地域のトラック市場の今後の伸びについて考察した。続いて世界各地のトラック技術に触れながら ASEAN におけるトラックの状況をあぶり出し、当局による法規制とトラックの技術動向の関連性について述べた。こうして進出形態、市場の展望、技術の動向という事業計画に大きな影響を持つ因子について見解を示した後、これらを背景に ASEAN OE 事業の取るべき戦略を明示した。

本文では短期的戦略と中長期的戦略について提言している。短期的にはコストリーダーシップ戦略で早期にマーケットシェアを拡大し、中長期的にはシステムサプライヤーとしての強みを生かして差別化戦略をとるべきだと結論付けている。W 社グループのインド工場を中間材の供給拠点とすることで競合他社よりも優れたコスト競争力を発揮し、いち早くシェアを拡大する。後に法規制が変わり ABS、ESC、EBS といった先進技術導入の機運が高まった時には事前に拡大したマーケットシェアを生かし、既存の基礎部品も含めたシステムとしての提案をすることで競合他社を排し、高付加価値ビジネスを勝ち取るという戦略である。

新規事業の失敗における撤退方法についての研究

学籍番号：35122449-7 氏名：千葉 茂

ゼミ名称：ベンチャーと新規事業のマネジメント研究

主査：長谷川 博和教授 副査：浅羽 茂教授

概 要

企業は新規事業を開始した場合、その事業を成功に導くために日夜努力する。しかし、新規事業は内的外的要因で継続が困難になることもある。新規事業に失敗しそうなとき、経営者は事業の再建計画を立て、この計画を実現させるよう最大限の努力をすることが第一に為さなければならないことである。

ただし、必ずしも再建が成功するとは限らず、時には撤退を余儀なくされることもある。ところが、新規事業の撤退を決断することは簡単ではない。経営者のメンツや社員の思い入れなどの理由で、適切なタイミングでの撤退の決断を遅らせてしまう。この決断の遅れによって損失を膨らませ企業そのものの存続すら危うくし、最悪の場合は倒産に至り、多くの失業者を出してしまうこともあり得る。

本論文はあまり脚光の当たらない新規事業の失敗に焦点を当て、新規事業に失敗し、不幸になってしまう経営者や社員を少しでも減らすために、より望ましい事業の撤退方法を研究・提言するものである。

先行研究では、日本における労働者のモチベーションのレベルを世界と比較した。そして、過去の新規事業の失敗例、失敗の理由、撤退基準の設定と運用および、忘れられがちなサンクコストの考え方について調査した。その上で、「新規事業開始の際に定量的な撤退基準を準備し、淡々と基準に照らして失敗を迅速に決断すること」、「社員の処遇を明確にし、早期通告することにより社員のモチベーションを維持すること」が望ましいという仮説を立てた。11 件のインタビューにより、仮説の検証を行った。考察では、著者の仮説が一部しか合っていないことが確認された。特に、撤退基準を設けても、定量的な判断だけでは足りず、企業理念・ビジョン・戦略との整合性を定性的に判断すること、および、将来の市場環境や自社の成長を予測する先見性が必要であることが判明した。

また、不幸にも事業に失敗した時に社員は再就職に向けて進むことになるが、万が一失業者を出してしまった場合は企業や経営者の責任で、できる限りこれらの社員を救うべきであると著者は考えていた。インタビューの結果、企業や経営者が失業者を出さないための転部・転籍・再就職の方策を取るだけでなく、社員側も常に自己防衛のための研鑽の努力が必要であるということを改めて認識した。これからの社会を考えたとき、再就職が困難になると予想される 40 代から 60 代の社員は、例えば MBA の取得、英会話能力の向上などにより、積極的に自己の市場価値を高めておく必要がある。終身雇用制が通用していた時代のように企業に寄りかかるような生き方を改めなければならない。

本論文の最後は、撤退のための提言でまとめた。企業は新規事業を開始する段階で、その事業の撤退を決断するための定量的、定性的な基準を設けておくことが重要である。そして、一旦撤退を決断したら迅速に実行する。先送りすることによって、損失が拡大する。投入されたエース級の社員には処遇を明確にし、早期に通告する。それらの社員に外部から先に情報が入るようなことをしてはならない。社員が転部・転籍する場合は受け入れ先の社員にも紳士的な受け入れを指示するべきことなどを示した。本論文は限られたインタビューを元に構成されているので、今後数を増やしさらに、より理想的な撤退方法を研究していきたい。

C 社における研究開発マネジメントシステムの構築

学籍番号：35122450-9

氏名：津田康孝

ゼミ名称： MOT：技術戦略

主査：山本 尚利 教授 副査：永井 猛 教授

概 要

セントラル硝子株式会社(C 社)は、ガラス、化成品の 2 部門に関係する事業を行う素材企業である。近年、ガラス部門と化学部門との業績の格差が恒常的なものとなり、看過できない状況となっている。ガラス部門は、事業の構造的な問題もある一方で、新規事業の創出がスムーズに行われていないことが業績低迷の一因になっていると考えられる。本研究は、C 社の将来収益に寄与する事業創出を目指すために、ガラス事業分野における研究開発を戦略的にマネジメントする仕組み構築に向けた提案を行うことを目的とする。先行研究のレビューによって、(1)不確実性下における意思決定に関する研究、(2)オプション価値評価法による R&D マネジメントに関する研究、(3)ステージゲートによる製品開発活動マネジメントに関する研究事例を調査し、それら R&D マネジメントシステムとしての有用性について論じた。次に、C 社における R&D 活動の事例分析を通じて R&D マネジメントシステムの必要性について明らかにし、特に C 社が克服すべき重要な問題は R&D 対象に対するマーケティング視点からのアセスメントの欠如であることを指摘した。R&D 活動の事例分析の結果を受けて、C 社への提言として、研究開発マネジメントシステムのあるべき姿について明らかにした。その中で本格的な開発ステージへ移行する前に行うべき活動(アイデア創出、初期アセスメント、コンセプト定義)を的確かつ効率的に行うことが重要であることを主張した。そこで、ステージゲートによる製品開発活動マネジメントに用いられる“スコアカード”、“製品プロトコル”に加え、インテグレート株式会社が提供する“デシジョンシェア”をマネジメントシステムに組込むことを提案した。“デシジョンシェア”は、ビジネスの計画や意思決定をサポートするソフトウェアである。具体的には、感度分析やモンテカルロシミュレーション等の分析ツールを含むものであり、事業を仮想的にシミュレーションするためのソフトウェアである。“デシジョンシェア”は、組織目標の不確実性を低減させることで意思決定を支援するツールにはなり得る一方で、因果関係の不確実性を低減させる直接的な効果はないと考えた。すなわち、ツールは使い方次第で如何様にもなり得ることを念頭におく必要があり、徹底した情報の収集と分析によって事象の因果論理を明確化していく態度が求められる。6 章の最後に本格的な開発ステージへ移行する前の最後の段階(コンセプト定義)での“製品プロトコル”の活用を提案し、組織的な合意と経営リソースに対するコミットメントを明確化することを提案した。R&D マネジメントシステムの重要なポイントは、多大な経営リソースを投入することになる開発ステージに入る前段階における精到な準備プロセスにあり、その本質は“孫子”の兵法書にも通じる極めて普遍的な考え方にある。

Software As A Service 形態の普及が 国内業務パッケージソフトウェア企業に与える影響 および対応策の考察

学籍番号 : 35122451-2 氏名 : 手塚太郎
ゼミ名称 : 企業戦略研究
主査 : 内田和成 教授 副査 : 根来龍之 教授

概 要

近年の IT 業界において最大のトピックはクラウドコンピューティングである。“クラウドコンピューティング”という言葉自体は 2006 年に Google 社の CEO であったエリック・シュミットが提唱して一般化され、ビジネス的には Amazon 社の子会社である Amazon Web Service 社や Salesforce.com 社等の登場により徐々に市場規模が拡大してきた。このクラウドコンピューティングというビジネス形態は、従来の IT 産業の生態系を大きく変化させる可能性をもったビジネスモデルであり、日本国内でも IT 関連企業が次々とクラウド関連ビジネスを開始しており、国内 IT 企業がこのビジネス形態にどのように取り組んでいくべきかを研究することは大変有益だと考えている。そこで本研究ではクラウドコンピューティングの中でも、Software As A Service(SaaS)という形態を研究対象とし、この形態が国内において普及することで、国内の業務パッケージソフトウェア企業に与える影響および対応策の考察を行った。

研究に際しては、①SaaS という形態は国内業務アプリケーション市場において現時点および今後数年間では大勢に影響を与える形態として確立しないこと、②SaaS という形態は業務パッケージソフトウェア企業の収益性を低下させること、③パブリッククラウドコンピューティング、特に SaaS という形態は先発優位性が低いこと、という 3 つの仮説を設定した。そして、それら仮説を①については、国内における SaaS 市場と従来からの業務パッケージソフトウェア市場の現在および今後数年の市場規模の比較分析、②については、海外のパブリッククラウド専門企業とその他のパッケージソフトウェア企業の財務データ比較、および国内業務パッケージソフトウェア企業の中で SaaS 事業に力を入れている企業とその他企業の財務データ比較分析、③については、官公庁アンケートをもとに SaaS 形態における先発優位性の分析、を通して検証した。

結果としては、①の分析の結果、SaaS 市場は現時点および 5 年後についても国内業務パッケージソフトウェア市場に大きな影響を与える規模にはならない可能性が高いこと、②の分析の結果、パブリッククラウドというビジネス形態はパッケージソフトウェア企業の収益力を低減させる可能性が高いこと、③の分析の結果、SaaS というビジネス形態は先発優位性が低い可能性が高いこと、が分かった。よって筆者の見解として、現時点においては国内業務パッケージソフトウェア企業は SaaS 形態の事業を本格的に展開する必要はない、と結論づけた。また将来 SaaS が普及する時期に向けて、現時点で国内業務パッケージソフトウェア企業が取るべき対応について、SaaS 形態の普及が完了した際の国内業務パッケージソフトウェア企業への影響を考察し、そこから現時点でとるべき戦略の示唆も行った。

日本企業における C S V 経営

～現状と取組みへの示唆～

学籍番号：35122453-0 氏名：徳永 朗

ゼミ名称：戦略構想力

主査：浅羽 茂 教授 副査：長谷川 博和 教授

概 要

Porter & Kramer (2011) は、ビジネスを通して社会課題の解決に寄与することで、経済的価値と社会的価値の双方を一元的に創出する CSV(Creating Shared Value)という概念を提唱した。CSV 概念に沿った事業活動は、様々なステイクホルダーとの関係性を強く意識しながら、グローバル化やイノベーションを梃子にした成長に挑むべき日本企業にとって重要な課題と考える。そこで本論は、日本企業の CSV 概念に沿った事業活動の現状の取組みを確認・評価し、それを踏まえて CSV 概念を経営に取り込む方法論を模索することを目的とする。とくに、経済的価値と社会的価値の創出の効果・効率を最大化するために、2つの価値を互いに関係づける構造について検討する。

日本企業の CSV 概念に沿った事業活動の事例を収集し、現状確認を行った結果、日本企業の CSV の取組みは拡がり価値創出力の両面でなお改善の余地があることがわかった。事業戦略の根幹を成す CSV 本来の趣旨に反して、CSR(企業の社会的責任)の文脈での取組みが中心であり、かつ地球社会の持続可能性や社会構造変化に影響力を及ぼすものが少ないため、いずれの価値も生み出す力が弱い。双方の価値創出力とも高評価な事例は2割に満たない。経済的価値の創出力評価が高い事例はすべて社会的価値の創出力も高評価であるという発見事実からは、CSVを経営レベルの課題と捉え、より重大な社会課題に解を出す事業を通して実践すべきではないかという示唆が得られた。

次に、原理的な考察と高評価事例の分析から、2つの価値創出を関係づける CSV の方法論を検討した。その結果、①「企業的能力」を活かした、独自の手段で特定の社会課題の解決を図る事業開発、②「企業の意志」の力で、社会課題解決事業をコア領域に設定・推進する事業変革、③「統合的管理」による、顧客の支持をもたらす社会課題解決のテーマ性に沿ったバリューチェーン全体の方向づけ、という3つの方法論を抽出した。社会課題の本質に迫り抜本的な解決を行う1つの骨太な施策(①)か、社会課題解決の命題に沿って設計されて全社挙げて取り組む施策群(②③)が、社会的価値を生むと同時に経済的価値を生む構造で、いずれの場合も価値創出推進の原動力(上記①～③の「」内)がその中核にあると考えられる。また③の多様な機能の統合にも強い意志が必須なため、企業には高い能力か強い意志かをもち臨むことが必要と考えられる。

双方の価値創出力とも高評価な事例は、事業開発を行うものが多数を占めたが、それらはすべて①か②の要素を持ち、逆にその要素を持たない多くの事業開発の事例に高評価のものはなかった。一方バリューチェーンに着目した施策で高評価のものは③の要素をもつ1件だけで、それ以外の事例はほとんど全てバリューチェーンの一部に対応するものだった。したがって、事業開発型であることが優れた効果を生む要因ではなく、①～③の価値創出の構造こそが成功の鍵であると考えられる。また、今後は③などのバリューチェーンを見直す方法による CSV 施策にも積極的に取り組むべきであると考えられる。

市場創造型 新規事業創造の要件

～家電市場における市場創造事例からの考察と提言～

学籍番号：35122454-3 氏名：徳丸 順一
ゼミ名称：ベンチャーと新規事業のマネジメント
主査：長谷川 博和 教授 副査：浅羽 茂 教授

概 要

企業が永続的に繁栄しつづけるためには、新規事業の創造は避けて通れない道である。なぜなら時代の流れによるパラダイムシフトや、消費者の嗜好の変化、あるいは強力な競合企業の登場により、既存ビジネスは、いつ競争力を失い、収益を生み出すことができなくなるか分からないからである。その為、経営者は常に既存ビジネスを確固たるものにする努力と併せて、新規事業創造に取り組まなければならない。しかしながら、新規事業を創造することは、千三（せんみつ）という言葉に表されるように、うまく行かず、壁にぶつかることも多い。

本研究はこの新規事業創造に関して、成功の度合いを高め、最終的には企業を永続的に繁栄させることを目的に研究し提言するものである。先行研究では、数多くの文献の中から、「競争戦略」、「カテゴリー創出」、「商品開発」、「意味的価値創出」の4つの視点から本研究に最適な理論を選択しレビューを行った。その上で、「潜在ニーズに応えるのはもちろんのこと、新しいカテゴリーあるいはサブカテゴリーを創出することで市場創造を実現できる」、「商品の意味的価値を高めることで強い商品開発を行うことができる」「商品だけではなく、営業力やプロモーション力が掛け算で組み合わせることにより、市場創造できる」との仮説を立て、成功企業研究を行った。成功企業研究は、コモディティ化が進んだ代表的なマーケットであった家電業界において、独自のイノベーションにより、他社と明確な差別化を行い、新しいカテゴリー創造に成功している企業を取り上げてインタビューを行っている。その結果、成功している企業は当然のことながら潜在ニーズに応える価値提供を行っていた。また、カテゴリー創出し、そのカテゴリーの代名詞になっている企業は、仮説通り安定したビジネスを展開できていることが判明した。価値づくりに関しては、意識が強い企業と、そうでない企業と明確に分かれた。価値づくりができている企業は、ブランドスイッチを起こしにくいので、創出した新たなカテゴリーをしばらくは守ることができる。しかし、意識していないのに結果的に価値づくりができるケースもあったが、価値づくりは強い参入障壁の一つでもあるので、これが出来ていない企業は自ら創出した新たなカテゴリーを、安易にフォロワーの大企業に乗っ取られる危険性も明確に浮かび上がった。

今回、仮説に上げていなかったが、成功企業研究を通じて浮かび上がった大きな要素がいくつかある。それが、理念と、リーダーシップと、仕組みづくりが重要であるということである。企業の理念が土台にあり、それに基づきリーダーが方向性を明確に打ち出している企業は、商品開発も、その商品を育てるための営業力やプロモーションにも一貫性がありぶれることがない。またパートナー会社と協業体制を築き、共に反映できる仕組みづくりが大切である。

最後に、応用と提言では、この仕組みをチャート化して可視化すると共に提言としてまとめている。

オープンイノベーションをサポートするサービスの成立条件 ～情報の信用性と情報翻訳機能～

学籍番号：35122455-7 氏名：頓所 真司

ゼミ名称：経営戦略とビジネスモデル

主査：根来 龍之 教授 副査：内田 和成 教授

概要

本研究は、技術情報を扱うマッチングサービスにおいて、成功しているサービスと成功していないサービスの仕組みや活動の違いを明らかにして、マッチングサービスを上手く事業活動するにはどこに注意すればよいのか示唆を得ることを目的とする。

研究対象は、企業のオープンイノベーションをサポートするサービスとして、バリューチェーンにおける企画、研究、製品開発に関係する技術情報を扱うマッチングプラットフォームサービスとする。その中でも特に、マッチング相手の探索にメールやWEBサイトのIT技術を使うマッチングプラットフォームサービス（以下、オープンイノベーションマッチングサービスと呼ぶ）に着目する。

研究方法は事例研究によるアプローチを取り、公開情報やインタビューから対象事例の仕組みや活動の分析を行う。具体的には、「オープンイノベーション・マッチングプラザ（神戸商工会議所）」、「オープンイノベーション・ソリューションサイト（大阪産業振興機構）」、「技術提案募集（ナインシグマ）」、「テクロス（ナインシグマ）」、「アイフォーレン（徳島大学）」、「ノーマ（ティーベイション）」の6つのサービスを取り上げる。

分析の結果、6つのオープンイノベーションマッチングサービスの仕組みの違いとして、①プラットフォームの構造（ニーズ発信型／シーズ発信型／両発信型）、②コーディネーターの活用（有／無）が挙げられる。一方でマッチングまでのサービスの提供プロセスについては、それぞれの事業者はサービス利用手順として明確なプロセスを持っていた。

またマッチングサービスの事業者の活動に着目した場合、情報登録プロセスにおける活動の違いが確認された。具体的には、成功しているマッチングサービスでは共通して、「登録前に情報提供者を訪問し、情報を確認する活動」、および、「その情報の調査検討」を通じて難易度を評価し、「情報を選別する活動」を行っていた。そしてこれら活動によって、「信用できる情報」の提供が実現されていると考えられる。この活動は主に専門知識を有する経験豊富なコーディネーター（ナインシグマの技術提案募集ではプロダクトマネージャー）が担当していた。さらに利用者が自ら情報を登録するのではなく、事前調査で話を直接聞いたコーディネーターが情報を具体化するなどしてわかりやすい適切な表現に変換する活動を行っていた。この活動によって、難解な技術情報が利用者に理解できる形となって提供されており、「情報翻訳機能」の提供が実現されていると考えられる。これらの活動は成功していないサービスでは見られなかった。

以上のことから、オープンイノベーションマッチングサービスのマッチング成立には、「情報の信用性」の提供、および、その情報の意味をユーザーが判断できる形へ変換する「情報翻訳機能」の提供の2つが必要条件といえる。オープンイノベーションマッチングサービスを上手く事業活動するためには、信用のある情報を利用者に円滑に伝える仕組みをサービスに持たせる必要があることが示唆される。

セキュリティ・ソフトウェア購入時における知覚リスクが、 購買判断基準へ及ぼす影響に関する研究

～制御焦点理論、精緻化見込みモデルによる考察～

学籍番号：35122456 氏名：外所 宏章

ゼミ名称：マーケティング・リサーチ

主査：阿部周造 教授 副査：木村 達也 教授

概 要

本論文では、多数派に利用される「メジャー製品」もしくは少数派に利用される「ニッチ製品」のどちらを消費者が選択するのかについて、精緻化見込みモデルおよび知覚リスクに基づいて研究を行った。情報処理能力（購入製品に関する知識の高・低）×関与（購入に対する動機の高・低）により、実験協力者を中心経路と周辺経路の 2 つの経路に分け、それぞれの経路における知覚リスクへの影響と、製品購入時の判断基準を分析した。制御焦点理論における予防焦点的側面の強い製品では、「メジャー製品」を消費者は好んで選ぶ傾向にあるとされる。しかし、予防焦点的側面の強い製品市場においても、「ニッチ製品」は存在し、一定のシェアを獲得している。そのため、本論文では、予防焦点的側面の強い製品において、「ニッチ製品」を選択する消費者の傾向を、制御焦点理論、精緻化見込みモデル、知覚リスクの観点より明らかにした。

予防焦点的側面の強い製品であるパーソナル・コンピュータ向けセキュリティ・ソフトウェアの購入をテーマに、購入時の判断基準について、2013 年 11 月 7 日～11 月 8 日にかけて Web アンケート調査を実施した（n=618）。分析の結果、中心経路を通る消費者ほど「ニッチ製品」を好んで選択する事がわかった。また、周辺経路を通る消費者は、「ニッチ製品」を選択せず、「メジャー製品」を選択する傾向にあることが分かった。中心経路を通る消費者は知覚リスクのうち、「心理的リスク」が購買判断基準へ影響を与えている傾向が見られた。心理的リスクとは、当該製品を購入することにより友人・知人などから批判されるのではないかとといった心理的な不安である。中心経路を通る消費者ほど、熟達した知識を持つ者同士でコミュニティを形成しているため、コミュニティ内の友人から批判されるリスクを高く認知し、購買判断基準に影響を与えているのではないかと筆者は予想している。また、周辺経路を通る消費者は、ソフトウェア操作の不慣れさから起因する「操作リスク」、製品の機能的な不備を心配する「パフォーマンス・リスク」の二つにより、「メジャー製品」を選択する傾向が見られた。その理由を「メジャー製品」のもつ信頼性や実績といった特性がリスク緩和策につながっているためだと予想している。

以上の結果から、予防焦点的側面の強い製品においても、「ニッチ製品」であることは中心経路を通る消費者にとって魅力につながる可能性が高いため、ユーザ・セグメンテーションを行う必要性が高いことを本研究の示唆とした。

ソーシャルメディア時代の IT 人材育成

～今後の IT 業界に求められる人材育成に関する一考察～

学籍番号：35122457-4 氏名：中島 俊春

ゼミ名称：戦略的人材マネジメント

主査：杉浦 正和 教授 副査：竹内 規彦 准教授

概 要

昨今は SNS などのソーシャルメディアが日常生活に浸透しつつあるが、情報処理技術やインターネットの発展を中心とした情報通信技術の発展もあり、IT 業界は社会に必要な生活インフラを提供する業界となっている。その一方で、特に国内においては企業間の競争の激化やビジネスモデルの変遷を背景に、IT 業界を支える IT 人材は質・量ともに十分とはいえない状況にある。

本研究では、IT 業界を取り巻く現状を概観しながら IT 人材に対して効果的な育成施策を明らかにすることを目的に、今後の IT 人材に求められる要件とその能力を獲得するための育成手法について分析・考察を行う。その際、具体的な IT 企業をモデルとして取り上げ、モデル企業の IT 人材に関する現状と課題を踏まえた対応策を検討した。また、社会人大学院生を対象とした企業内研修に関するアンケート（n=87）を実施し、最近の企業内研修への取組と受講者の考えについて調査・分析をおこなった。

今後の IT 人材は技術のスペシャリストとなる人材だけでなく、多様化するビジネスと IT の狭間で新たな価値を創造したり、異分野の人材とコミュニケーションを図りながらビジネスを推進できる人材も求められる。また、そのような IT 人材を育成していくためには、技術者個人の自己研鑽だけではなく組織として学習する環境を意識的に構築していくことが有効になると考えられる。

企業内人材育成、特に教育研修の側面から見ると、従業員は業務に役に立つ実用性の高い研修の受講を期待している。しかし、期待度が高い一方で十分な学習を提供できていない実情がアンケート結果からうかがえた。この背景には、必要な教育を提供できていない側面と、必要性を十分伝え切れていない側面の両面があると考えられる。IT 人材の育成においても、今後必要になる多様なスキルを教育する機会を提供しつつ、スキル習得の必要性を十分に理解させながら教育を実施していくことが必要となる。IT 企業側が IT 人材に対して学習の機会を提供する必要性がますます高まっていくだろう。その必要性を IT 人材とその組織に浸透させるとともに、中長期視点での育成風土を醸成していくべきである。それらの教育を効果的に実施していくためには、単に日常の業務から切り離れた形で行うのではなく、研修実施前後での継続的な学習の仕組みや現場を巻き込んだ学習環境の構築を図るべきと考える。また、IT 業界は技術力がコアとなるべき業界であり、IT 人材であれば、ソーシャルメディア等のコミュニケーションツールも活用しながら時代の先陣を走り続けていくことも期待されるのではないだろうか。

モデル企業においては、IT 業界特有の課題に加え、合併の歴史や組織構造上の課題、人材育成部署の取組施策に対して改善の余地があると考えられる。IT 人材に求められる要件、人材育成手法、アンケート結果を踏まえて今後モデル企業が実施すべき対応として、「教育カリキュラムの見直し」、「教育施策・育成方針の浸透」、「双方向性ある学習の場の構築」の 3 点を挙げた。

写真に撮られ媒体に載ることが 従業員のモチベーションに与える影響について ～消費者金融業界S社における実践調査から～

学籍番号：35122458-8 氏名：中谷洋平

ゼミ名称：戦略的人材マネジメント

主査：杉浦正和 教授 副査：竹内規彦 准教授

概 要

本稿の目的は、職場において従業員の写真を撮影し、その写真を媒体（メディア）に掲載することが、従業員本人の仕事に対するモチベーションにどのように影響するかについて、モデル（仮説）を生成することである。本研究は、筆者が私生活における出来事を通じて、写真には人のモチベーションを向上させる効果があるのではないかと思い至ったことに端を発する。モデル（仮説）の生成方法としては、筆者が所属するS社において、アイデア提案活動に対する表彰の一環として従業員の写真を撮影し、媒体（日本経済新聞）に掲載した。そして、対象となった従業員のうち、選出した10名に対してモチベーションに関連するインタビュー調査を行い、その内容を分析した。なお、本研究の調査方法や研究背景等については第一章に記載している。第二章では、「モチベーション」に関する基本的な概念について先行研究を通じて整理を行うとともに、「写真」というキーワードを軸に、「モチベーション」との関連性がある研究について調査を行っている。また、本研究を行うことに関する学術的な意義について記述している。第三章では、職場において写真を活用して従業員のモチベーション向上施策を行っている企業の事例についてリリース情報及び関係者へのインタビュー等を基に整理を行っている。第四章では、S社において実施した、撮影した従業員の写真を使用して企業広告を製作し日本経済新聞に掲載した事例について説明を行っている。また、撮影の対象となった従業員に対するインタビュー調査の分析結果を示している。結果としては、対象者10名全員にとって写真の掲載がモチベーション向上に繋がっていると判明するとともに、「写りの良さ」「掲載媒体の知名度・公開範囲」「家族等からの称賛」「希少性の感受」「達成感の確認」「職場の活性化」「帰属意識の向上」の7つの要素が写真の掲載とモチベーション向上を結びつけていることが分かった。第五章では、第四章の分析結果から抽出された7つの要素が、どのようにモチベーション向上に影響しているかについて筆者の考察を述べるとともに、生成したモデル図を示している。結論としては、撮影された社員が媒体に掲載されることによる従業員のモチベーション向上パターンを、自己承認、他者承認（Maslow 1970）、帰属意識の向上（Allen, Meyer, & Smith 1993）の三つに分類した。特筆すべき点としては、モチベーションの向上には、「写りの良さ」が従業員の期待値を満たしていることが必須の条件となっており、写りが悪い場合にはモチベーション低下の要因にもなりうるということである。また、「掲載媒体の知名度・公開範囲」がモデレーター的に作用しており、知名度や公開範囲の大小によってモチベーション向上の度合いが異なると考えられる点についても述べている。最後に第六章では、調査範囲が限定的であること、定量的検証は行っていないこと等、本研究の限界について述べている。

企業間信用の決定要因

～我が国日用雑貨業界における価格差別化仮説の検証～

学籍番号：35122459-1 氏名：中西勇介

ゼミ名称：西山ゼミ

主査：西山 茂 教授 副査：樋原 伸彦 准教授

概 要

本研究では、従来から唱えられている企業間信用の理論を整理しつつ、それを現代の日本企業へ当てはめて、日本の製造業における企業間信用理論の状況を再整理した。そして企業間信用理論の中から Petersen and Rajan(1997)の価格差別化仮説の実証分析をとりあげ検証した。Petersen and Rajan(1997)の実証分析では、「差別化（独占力）が強ければ、企業間信用供与量も増加する」というモデルである。このモデルは差別化（独占力）の変数に売上総利益を採用する点に特徴がある。日本の製造業全体をサンプルに検証した結果は、従来から唱えられている企業間信用理論は欧米を中心として発展形成したものであるが、現代の日本企業においてもおおむね支持された。

企業間信用理論は現代の日本企業においておおむね支持される結果となったが、製造業を細分化していくと企業間信用理論を支持しない結果となっている業界がある。その最たる例が化学工業・農薬・殺虫業界（いわゆる日用雑貨業界）であった。日用雑貨業界においては、企業間関係論としての商慣習が根強く残っている業界であることから日用雑貨業界の商慣習を整理した。日用雑貨業界の商慣習で代表的なものは(1)返品制、(2)リベート制、(3)建値制、(4)系列店制の4つに集約できる。日用雑貨業界の商慣習は、Petersen and Rajan(1997)の実証分析で用いられる変数に負の影響をもたらしていることが、公正取引委員会のレポートや日用雑貨業界へのアンケート調査から考えられる。

つまり、日用雑貨業界においては企業間関係としての商慣習があるため企業間信用理論を支持しないと考えられる。

インターナル・マーケティングによる ブランド構築の有効性について ～Zappos.com,Inc.における成功事例をもとに～

学籍番号：35122460-3 氏名：中坊華子

ゼミ名称：マーケティング

主査：木村達也 教授 副査：阿部周造 教授

概 要

本研究の目的は、米国オンライン小売企業 Zappos.com,Inc.における成功要因をインターナル・マーケティングの観点から考察することである。技術や歴史のない企業でも、企業のコアコンピタンスを大事にし、その独自性を生かすことでブランドを構築し、それが業績をあげる成功要因となるのではないかと仮定した。背景として自身の勤める企業は 60 年の歴史を持ち、自社製品をもつ伝統的な日本メーカーのひとつである。しかし担当する海外において、長い歴史があってもなかなかブランド構築に至っておらず営業する上で非常に苦戦している。製品自体のコモディティ化が進む中、小規模企業が大成するためにはどうしたらよいか。販売戦略を考案したいと考えたのがきっかけであった。今回ケースとして扱う Zappos.com,Inc.は、たまたま靴のオンライン販売で成功したアメリカ企業である。CEO Mr. Tony Hsieh は企業文化を最重要視し、Zappos 独自の 10 コアバリューを構築し、その文化を現在も維持し続けている。この 10 コアバリューに対し全社員が忠実に理解を示し、そこから生み出される Zappos 独自のサービスが顧客を取り込み、ブランド構築に結びついている。多額の広告や PR コストをかけずとも利益を生み出し業績を順調に伸ばしている。今回 Zappos.com,Inc.を取り上げることによって、歴史やモノがなくても大成できるという事例研究を行い、自社の販売戦略を考案する上で参考にしたいと考えた。

我々が通常使っているエクステルナル・マーケティングとは、いわゆるセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングの策定をした上で 4 P, Place, Promotion, Price, Product に代表されるマーケティングミックスを展開するものである。そのマーケティングは、いかにお客様に購入していただくかという点で、市場にいる消費者に対して行う。しかしその前に企業内のインターナル・マーケティングをすることで、企業全体、全社員がマーケッターとして活動し、皆が同じ目的やビジョンを共有することで業績をあげることができるのではないかと仮定した。「フィリップ・コトラー教授は「エクステルナル・マーケティングの前に、まずインターナル・マーケティングが必要である」と説いている。」

(木村達也 WBS ビジネスマンの基礎知識としての MBA 入門)モノや技術を持っていない、たまたま靴をオンライン販売し業績を順調に伸ばしているアメリカ企業 Zappos.com, Inc.のケースを基に、実際にラスベガスの本社を企業訪問し、その中で得られたインタビューや資料から事例研究を行った。また彼らが自分たちで毎年作成している Culture Book の中に記載されている社員の声を内容分析することで、社員のエンゲージメントの高さなどを分析した。

企業の資金調達構造とガバナンス

学籍番号：35122461-7

氏名：並木一仁

ゼミ名称：資金調達戦略と内外資本市場研究

主査：樋原 伸彦 准教授 副査：西山 茂 教授

概 要

企業のガバナンスシステムである外部統治機構のうち、主に負債について、実証研究を通じ、いかに企業の経営合理化行動にどのように影響を与えたかについて不動産業と電機業界をサンプル企業として検証を行った。先行研究においては、負債は経営規律付け効果がある一方、メインバンクの存在はモラルハザードを引き起こす可能性を指摘している。実証研究は不動産業及び電気機器の 270 社をサンプル企業とした。経営合理化への向け、資産の売却や組織改革などを行った際に、計上すると考えられる特別利益、特別損失の増減及び従業員数の増減を被説明変数としリーマンショック前後の決算データを用いて回帰分析を行った。その結果として、不動産業については、社債は経営合理化に対しプラスの影響を与えているとの結果を得ることができたが、負債比率の高さは事前の予想と異なり、経営合理化への規律付け効果が確認できなかった。社債については救済オプションなしの負債であり、その返済の強制性が最も強いことより、経営合理化に向けた取り組みを促すものとして機能しているものと考えられる。一方、負債水準の高さや、救済オプション付き負債である銀行負債が経営合理化への取組みにマイナスに働いている要因として考えられることは、救済オプション付きである借入がモラルハザードを生じさせた可能性を指摘した。また、特別損失の計上を避けるバイアスが強く働いていたことより、負債が損失計上を回避するインセンティブとして働いていた可能性を指摘している。損失回避のインセンティブが働いていたことについては、メインバンクシステムの崩壊による資金調達リスクのヘッジ機能が消滅(緊急時に資金調達が困難になる可能性が増大)したこと及び銀行借入の救済オプションの消失が考えられる。救済オプションの消失については、シンジケートローンに代表される市場型間接金融の増加がその主な要因になっているものと考えられる。一方、電気機器においてはもともと負債の水準が低かったため、借入返済のプレッシャーが小さかったこと、また、不況時において円滑に資金調達が行える状況であったことより、負債が経営合理化に向け機能しなかったものと考えられる。これらの結果は、バブル崩壊後に発生した不良債権問題や投資機会の縮小による資金需要の減少が、メインバンクシステムの崩壊と資金調達構造の変化によりもたらされたものであると考えられる。

日本企業のコスト削減取組と企業価値との関係分析

～世界金融危機の前後におけるコスト削減行動比較～

学籍番号：35122462

氏名： 成田孝之

ゼミ名称：企業価値

主査：西山 茂 教授 副査：樋原 伸彦 准教授

概 要

企業価値創造において、成長率と ROIC は 2 大ドライバーであるとされている。コスト削減を推進して効率化を追求することはすなわち ROIC を高めることになる。つまりコスト削減を行うことは企業価値創造につながる。一方で安易なコスト削減はイノベーションとマーケティングを妨げることになり、売上機会を逸することにつながる可能性もある。つまり短期的な利益確保を目的とした自由裁量の支出の抑制は、結果的に将来の業績を悪化させ、長期的には企業価値を毀損することが懸念される。ゆえにコスト削減は企業価値を創造することも毀損することもある諸刃の剣であると言えよう。またコスト削減をした結果、価格も下げてしまえば ROIC にはあまり貢献しないが、価格競争力を増して売上を増大させることにつながる。価格を下げなくてもコスト削減で手元に残した資金をマーケティングとイノベーションに費やすこともでき、結果として成長率を高めることにつながる。ゆえにコスト削減は ROIC および成長率いずれをも通じて企業価値創造に寄与することができる、同時に企業に対してとりうる戦略の選択肢を与えることができる。

このように企業価値に大きな影響を与えるコスト削減について、業界や時期の違いも考慮しつつ企業価値の創造に適切に寄与するコスト削減施策のベストプラクティスを探る。既存のコスト削減に関する研究を分類整理し、さらに企業の公開財務データを利用して定量的な分析をおこない、業界の特性、産業ライフサイクルによるコスト削減施策の違い、世界的金融危機の前後でのコスト削減に関する行動の変化を探った。

企業のコストは財務会計上は各費目に分かれているが、コスト削減を考える上では適切に分類し対象を把握する必要がある。コスト削減施策を考える上では、バリューチェーンや部門で考えつつ、全社視点でも見なければならない。また社内だけを考えるのではなく M&A などによる企業間での連携も考える必要がある。最適なコスト削減施策は、外部環境によって異なる。業界によっても変わるし、そのときの経済環境によっても変わる。また産業ライフサイクルによっても変わってくるので、企業が置かれた状況に合わせて適切なコスト削減施策を選択する必要がある。

上場企業 33 業種 1646 社余りの 2001 年から 2013 年決算まで財務諸表データを元に、コスト削減額と企業価値の関係を分析した結果、コスト削減の実績が企業価値に大きな影響を与えていることがわかった。また費目によっては企業価値創造に貢献するものと、逆に企業価値を毀損するものがある。また同じ費目についても時期によって違うことや、業界によっても違うことも確認された。

本研究によって、日本企業が適切なコスト削減施策の選択および実施をされて、筋肉質な経営体質を構築し、厳しいグローバル競争の中で打ち勝ち、更なる企業価値創造が進むことを願ってやまない。

Pandora radio の発展型ビジネスモデルの提案

～日本における音楽レコメンドサービスの展開可能性～

学籍番号：35122464-8 氏名：根間 貴志

ゼミ名称：経営戦略とビジネスモデル

主査：根来 龍之教授 副査：内田 和成教授

概 要

1. はじめに

人の音楽趣向を理解し、瞬時に好みの曲を選曲してくれるようなサービスがあれば、とても便利ではないだろうか。このような思いを出発点とし、「Pandora radio」（米国の音楽レコメンドサービス）を、日本国内向けに発展させた音楽レコメンドサービスを、自ら創れないかと考え始め、本研究でまとめたものである。

2. レコード産業におけるトレンド

レコード産業規模上位 5 か国（米、日、英、仏、独）において、日本を除いて共通するトレンドは、次の 3 通り。①マイナス成長を続ける CD 売上、②安定成長に移行したダウンロード売上、③急成長を続けるストリーミング売上。日本はこのトレンドに追いついておらず、CD 売上が未だ全体の約 7 割を占め、ダウンロード、ストリーミングの売上はともに伸びていない。これらの状況を鑑みると、ストリーミング型の音楽配信サービスである Pandora radio を参考とし、より日本のリスナーに適合したビジネスモデルを提案していくことは、極めて意義があると考えられる。

3. Pandora radio とは

Pandora radio は、無料で個々人の趣向に合わせて楽曲をレコメンド放送するラジオサービスである。登録ユーザー数は 2013 年 4 月時点で 2 億人を突破し、日本の人口を超えている。最大の特徴は、独自の音楽解析システム「Music Genome Project」を活用したレコメンド機能である。

4. 著作権

音楽配信サービスの提供にあたっては、「送信可能化権」等の著作隣接権と呼ばれる権利について使用許諾を得る必要があるが、当該権利は各レコード製作者（レコード会社）に対し個別に使用許諾を得る必要があり、非常に手間がかかるため、日本において音楽配信サービス拡大の足枷となっている。米国のように権利使用料を一括徴収する団体の設立等、検討が必要である。

5. ビジネスモデルの提案

日本では 30 代から急劇に音楽を聴かなくなる。本研究では、音楽を聴かなくなったこの 20 代後半から 30 代を顧客ターゲットとした差別化戦略を中心に、ビジネスモデルを提案する。人生の転換時期にさしかかっているであろうこれらの年代層に対し、自ら動かなくても好きな音楽が提供されるサービス、更にラグジュアリー感溢れるリラックスした音楽空間に身をおくことができ、日頃のプレッシャーやストレスを少しでも癒してくれるサービスを主な差別化要素としている。

企業における研究開発職のマネジメント類型

～コンフリクトと製品開発の成否～

学籍番号：35122465-1

氏名：根本 勝理

ゼミ名称：戦略的人材マネジメント

主査：杉浦 正和 教授 副査：竹内 規彦 准教授

概 要

本研究は企業組織の中で働く技術者と、その直属上司との関係性に着目する。特に、上司と部下の間で生じるコンフリクトと、製品開発の成否に焦点を絞り、技術者として求められる自主性や自律性と、企業として求められるビジネス成果の双方を高い次元で充足させるための望ましいマネジメント法について、示唆を与えることを目的とする。調査対象は、米系製造業の日本法人 A 社に所属する製品開発経験のある技術者とし、他社に勤務する技術者との比較をおこなった。第 1 章では課題意識、第 2 章ではコンフリクトや研究者の特性について規定概念と先行研究とまとめた。第 3 章では A 社の企業文化や製品開発プロセスについて整理した。第 4 章では、技術者のマネジメント法について、テクノロジー(T)軸およびビジネス(B)軸の組み合わせによる 4 類型(TB 型、tB 型、Tb 型、tb 型)に分類した独自のフレームワーク(TB フレームワーク)を定義するとともに、以下の 2 つの仮説を導出し、検証結果をまとめた。

(仮説 1) エンジニアの上司のマネジメント類型によって、部下の感じるコンフリクトの程度は異なる。

(仮説 2) 技術面、ビジネス面の両方を指導するマネジメント(TB 型)よりも、ビジネス面でのサポートを中心としたマネジメント(tB 型)の方が、製品開発の成功には有効である。

第 5 章では調査結果に対する考察を行い、第 6 章では本論文を総括するとともに本研究の限界について述べた。調査の結果、A 社においては仮説 1 と仮説 2 の両方が立証され、仮説 2 については一般化できることが分かった。仮説 1 について、A 社においては、TB 型マネジメントよりも tB 型マネジメントの方が部下の感じるコンフリクトの程度を抑えることができることが分かった。この結果は、A 社の企業文化やプロジェクトチームの編成に特徴があり、TB 型マネジメントの下で開発活動を行うエンジニアが、他社と比較してより高いコンフリクトを生み出す傾向があることに起因すると考えられる。仮説 2 については、全回答者で 10%水準($P=0.073$)、A 社に限ると 1%水準($P=0.008$)での有意差が認められた。この理由として、以下の 4 つを強調する。第 1 に、過度な TB 型マネジメントは上司に対する依存度を高めるため、エンジニアとして極めて重要な自主性や自律性を損なう可能性があることが追加インタビューから示された。第 2 に、コンフリクトが生じた際に部下(エンジニア)が回避行動や妥協行動を主として取るために、研究者としての満足度が最大化されない可能性があることが追加調査から示された。第 3 に、tB 型マネジメントの下では、技術者はより個人の自主性や意見を製品開発に反映しやすいのではないかと考えた。第 4 の理由はコミュニケーションの不足である。追加調査から、技術系組織におけるコミュニケーションの不足が、他の職種と比較すると顕著であることが明らかになった。この結果は、エンジニアなどの専門職が経験しやすい様々なコンフリクトを解決するために、上司と部下の間や同僚どうしで、十分な話し合いの場を日常的に設けることの必要性を強く主張するものである。本研究では A 社および製品開発経験者を対象とし、技術者(エンジニア)の視点で調査を実施したが、今後、業種や職種、役割を細分化して調査を行うことで、よりシャープな示唆が得られると考えられる。

(株) ネイチャーズウェイにおける新規事業

〈プレゼント屋〉のビジネスプラン

学籍番号：35122466-5

氏名：萩原吉晃

ゼミ名称：

事業創造とアントレプレナー

主査：長谷川 博和 教授 副査：浅羽 茂 教授

概 要

富士フィルムやサントリーなど異業種から化粧品業界への参入が続き、資生堂やポーラをはじめ一般化粧品を扱っていた企業がこぞって自然化粧品のカテゴリーに参入を始めた。これまで自然化粧品のみを扱いブルーオーシャンの中で経営を続けてきた(株)ネイチャーズウェイは、経験したことのない激しい競争の時代に入ることになる。また 2014 年より世代交代の為に社長の役割を担う筆者にとって、この難局をどう乗り越えていくのか、また中長期的に何に取り組むべきか、社員と会社の未来を変える大きな過渡期に直面している。

当プロジェクト論文をビジネスプランと位置付け解決策を模索する。第二章ではファイブ・フォースによる現状分析を行い、他社が直営店にて消費者とのコミュニケーションを直接図っているのに対し、当社は他社の小売を通して販売している事が大きな弱点になることが露呈された。その解決シナリオとして、自然化粧品に興味がない消費者と接点を持てる店を保有することが有効であるとする結論に達した。第三章ではその具現化に向けて特に必要となる成功要因を Schmitt の研究である 5 要素だと定め、ビジネスとして適用することを目的として「時間的継続性及びその規模」を構成要素に加えるべきと考え、第四章にてビジネスプランを具現化し、想定されるリスクやその対策を第五章にて考察した。

本プラン〈プレゼント屋〉のターゲットは忙しい男性サラリーマン（40 歳前後の男性）である。プレゼントに特化した店舗を作り、手軽にかつ的確に購入出来るサポートを目的とする。百貨店が説明販売を行うのに対し、〈プレゼント屋〉は使用した女性のレビューを参考にしながら、男性が商品を購入出来ることに特徴がある。企業からの宣伝が効果を失いつつある現在において、〈Amazon〉〈食べログ〉のような消費者自身によるレビューが有効である事は明白であり、「場を提供する企業」と「実際に価値を生み出す主体となる消費者」が共に新たな価値を創り続けられるビジネスモデルを目指す。レビューを投稿するモチベーションとして寄付活動『Smile to Next Program』を導入し、〈プレゼント屋〉で購入した人とレビューを投稿した人に各 100 円分のコイン配り、自身で寄付先を選択し実行する。このプログラムにより顧客ロイヤルティを高め、他社との差別化を図る。

本プランが女性向けプレゼントのプラットフォームになり、品揃えの一環として当社商品を扱い売上拡大を図ると共に、消費者からのレビューを真摯に受け止め、消費者との強い絆で結ばれるブランドを提供し続けられる企業を目指す

鉄道会社の多角化戦略の研究

～京急電鉄に対する提言～

学籍番号：3 5 1 2 2 4 6 7－9

氏名：春山 幸嗣

ゼミ名称：戦略構想力研究

主査：浅羽 茂 教授 副査：長谷川 博和 教授

概 要

私鉄の多角化事業は、1910年に開通した箕面有馬電軌軌道（現、阪急電鉄）の実質的創業者である小林一三が開業時に手がけた、鉄道を中心とした都市開発が始まりといわれている。このように不動産事業やレジャー産業、商業施設などを鉄道と組み合わせて沿線で展開した都市開発モデルは小林一三モデルと言われ、海外の鉄道会社では類を見ない、補助金なしで成長を遂げた成功モデルである。関東の私鉄会社も、この小林一三モデルを踏襲し、「駅」というハブを利用した「立地優位性」でレジャー、娯楽、エンターテインメント、サービス業などありとあらゆる産業に進出することができ、一定の成功を収めた。しかし、首都圏の将来人口数は2015年以降から減少の一途をたどるといわれており、鉄道を一番利用する生産年齢人口も高齢化とともに減少する。これらの状況を勘案すると関東私鉄の乗降客数も減少すると考えられる。こういった将来の危機的状況を鑑みると、鉄道会社の多角化事業の展開も変化せざるを得ないであろう。そこで、本稿では、現在までの私鉄会社における多角化戦略を分析し、筆者が勤務する京急電鉄の今後の多角化戦略を提示することを目的とする。

本稿では、まず、ルメルト（1974）を参考に、鉄道会社の多角化に適するように多角化の類型を若干修正して分析した。その結果、ほとんどの関東私鉄は垂直型であることがわかった。また、すべての私鉄会社において垂直比率が年々低下していることがわかった。さらに、垂直比率が65%～85%の間で最も営業利益率が高いことが明らかになった。現在の京急電鉄の垂直比率は77%と上記の適正範囲に位置しているが、他社と同様に垂直比率は年々低下している。つまり垂直的多角化（沿線内での多角化）では、今後は利益率が低下していくことが予想される。また、将来の沿線人口減を考慮すると、今後は垂直比率を適正に保つことが難しくなる。経営を安定させるためには垂直比率を維持するための戦略が不可欠であり、それには沿線内での収益を改善する必要があるといえる。

鉄道各社のデータを分析すると、本業である交通事業に最も寄与する沿線内事業は不動産事業である。ところが、不動産事業において、京急電鉄は同規模の京王電鉄の後塵を拝している。そこで、同社の不動産戦略をベンチマークしたところ、保有資産を多く抱えることにより、安定収入・利益を確保し、経営の安定性を図っていることが分かった。一方京急電鉄は資産を売却する戦略で利益を確保していることが分かった。

以上の分析から、京急電鉄の不動産事業に対しては、①フロー（売却）ではなくストック（保有）、②ソフトの充実、③投資基準の明確化という3つの示唆を得た。保有資産物件を売却する「ハード主体」から、沿線上で不動産資産を増やし、活性化させる「ソフト主導」に転換させる、つまり「売り抜ける動産資産」から、「育てる動産資産」への脱却が、京急電鉄の不動産事業の戦略であり、こうして沿線の不動産事業を伸ばすことが、京急電鉄の全社的な成長戦略であると考えられる。

医薬品 医薬品の処方行動におけるコーポレート・ブランドの影響

学籍番号：35122468-2 氏名：半澤 由依子

ゼミ名称：マーケティングゼミ

主査：木村 達也 教授 副査：阿部 周造 教授

概 要

医療用医薬品の営業活動は、MR（医薬情報担当者）の人的サービスに依るところが大きい。各製薬企業が人員配置を手厚くすることによって営業活動の充実を企図する一方、担当者と顧客との人間関係によって容易に製品売上が変化する危険性をはらんでいる。製薬企業と顧客（医療従事者）との関係は永続的だが、MRと顧客との関係はあくまで一過性である。

自身がMRとして勤務してきた経験から、個人裁量の大きなMRの対面活動に偏った製薬企業のマーケティング活動には発展の余地があると考えた。製薬企業が企業として顧客の信頼を獲得し、より長期的なエンゲージメントを結ぶことが、企業優位性を築き、安定的な製品売上が獲得する上で効果的であるとする。本論文では、製薬企業が顧客から長期的に売上が獲得する手段として、コーポレート・ブランドの活用が有効な手段であるのかを考察する。

本論文では、製薬企業の扱う製品の中でも医療用医薬品について特化する。そこで、医療量医薬品の市場や特性をまとめる。その過程から、製薬企業と医師との関係性は BtoB 取引であることを明確にする。次に、ブランドに関する先行研究をあたり、構成要素や構成モデルから考察の要点をまとめる。コーポレート・ブランド活用の具体的ケースを参照し、その有効性を検討する。

テーマの考察として、実際に発売されている糖尿病治療薬を取り上げる。糖尿病治療薬を取り上げる理由は、自身が勤務する製薬会社では、糖尿病領域の医薬品を多く取り扱い、今後の重点事業としているためである。自社は、糖尿病領域において製品ラインナップが豊富であるという優位性を持つ。しかし、2000 年代初めに注射機器の自主回収を経験しており、一部の顧客では根強い不信感を拭い切れていない。また、近年の新薬ラッシュによって当領域に参入する製薬企業が増加しており、企業間競争は激化の一途を辿っている。実際に、2014 年春に新医薬品の発売を控えているが、同種同効薬が 7 成分 10 社から発売予定という状況である。

本論文では、一般開業医師を対象として、糖尿病治療薬を選択する際にどのような要素を考慮しているのかを対面調査している。要素は 18 種類を選定し、その特性によって、①MR 個人に関するもの、②製品に関するもの、③企業に関するものと、3 グループに分類している。処方行動との関連性は、18 要素各々についてだけでなく、グルーピングした結果についても考察している。結果として、処方行動にはMR、製品ブランド、コーポレート・ブランドの順で影響力が大きいことが分かった。

調査結果から得られた知見と調査対象とした医薬品を取り扱う製薬企業の戦略とを考察し、コーポレート・ブランド構築に対する有効なアプローチを推測する。本研究は勤務先に対する提言となる形式を取り、実際の業務に直結させる内容としてまとめている。

商品開発マネジメントにおける 製品デザインのマネジメントについて ～S 社におけるデザイン・マネジメントの提案～

学籍番号：35122469-6 氏名：百本 好輝

ゼミ名称：システム創造思考法応用

主査：黒須 誠治 教授 副査：藤田 精一 教授

概 要

企業間競争が激化する中、競争優位の源泉としての製品開発力の重要性は多くの論文で指摘されている。企業は技術に対する様々な投資を行い、開発リードタイムの短縮やコスト削減、製品開発力を向上させてきた。そのような企業の努力の結果、各企業の技術開発力の水準は上昇してきたといえる。しかしながら、各企業の技術向上の結果、技術による企業間の差別化は徐々に難しくなっていると考えられる。一方でプロダクトデザインに投資をすることで競争優位を確保しようと戦略的に取り組む企業が徐々に増えてきている。例えば、日産自動車では常務取締役役にデザイン担当者を配置することや、サムスンでは、デザイン部門の教育制度が他企業と比べ一線を画している。

これまでもデザインの重要性に対する認識を啓発する観点から、様々な企業におけるデザイン導入の成功事例の収集と紹介が行われてきている。

経営とデザインに関する先行研究としては、経営の視点からデザインの重要性を指摘した研究が多く存在し、その有効性についても指摘されている。差別化戦略の一つとして、デザインによる差別化の存在を指摘しているものもある。例えば、藤本・クラーク（1993）や森永（2005）により自動車産業におけるデザイン戦略の研究が行われている。

他方、産業研究所（2006）は我が国の中小製造業におけるデザイン導入の促進に資することを最終目的とした研究を実施している。具体的には、グッドデザイン賞を受賞した中小企業を対象にしたアンケート結果から、売上増加などの「デザインが経営に与える効果」やブランド向上などの「ブランド・イメージに関する効果」、社員の意識変革などの「意識・風土面の効果」など、デザイン導入における多面的な効果があることを実証している。

本稿ではまず、これらデザイン・マネジメントに関する先行研究及び他社成功事例を調査した後、デザイン・マネジメントを成功させるためのキーファクターを抽出した。そして、自動認識業界国内トップシェアの S 社における現状のデザイン・マネジメントについて課題を分析し、抽出したキーファクターと比較することで、S 社におけるデザイン・マネジメントのあるべき姿を提案することが本稿の目的である。

日系 CRO 韓国支社の現地採用従業員のリテンション

～日韓従業員の意識調査から～

学籍番号：35122470-8 氏名：星野由香

ゼミ名称：戦略的人材マネジメント

主査：杉浦正和 教授 副査：竹内規彦 准教授

概 要

本研究の目的は、筆者が勤務している日本を本社におく CRO (Contract Research Organization; 医薬品開発受託機関) A 社の日本本社と韓国支社の従業員がその会社に長く勤続することに関わる要因について比較考察をおこない、韓国支社のリテンションにどのように取り組めるか示唆を与えることである。CRO とは臨床試験 (治験) において薬剤を開発しようとしている製薬会社などがおこなう様々な業務を代行もしくは支援するものである。対象とする日系 CRO A 社は 1998 年の韓国への進出をはじめとしてアジアへの拠点拡大を行っているが、韓国支社の離職率が非常に高く問題となっている。本研究では、第一章にて背景と目的、第二章にて CRO 業界、第三章でリテンションについてまとめ、第四章で A 社日本本社および韓国支社の従業員に対して実施した調査 (概要および結果) について述べ、第五章にて考察、第六章にてまとめを行う。

今回の調査では日本本社 87 名、韓国支社 42 名から、応募時に重要と思う程度／勤続するうえで重要と思う程度 (期待)、それらが現時点の A 社ではどの程度あてはまるか (現状) について質問票を用いて回答を入手した。応募時に重要か質問した項目について因子分析を行い「仕事、処遇、会社」の 3 因子が抽出された。同様に、勤続するにあたり重要か質問した項目では「人間関係、業務・目標、労働環境、自己成長」の 4 因子が抽出された。これらの因子および各質問項目についての従業員の評価比較を各拠点内 (日本本社、韓国支社) もしくは拠点間で行い、韓国支社において検討すべきリテンションの方策について考察した。その結果、韓国支社でも日本本社でも期待は現状を上回り、韓国支社で応募時の期待と現状で最も差があった因子は「会社の安定」に関連する「会社」であった。「処遇」についても大きな差があった。韓国支社に勤続するにあたっての期待と現状で最も差があった質問項目は「教育の機会が充実している」であった。応募時に期待する項目を日韓で比較すると韓国支社では「自分の能力を活かせる」ことへの期待が高く、韓国支社ではより従業員自身の業務遂行における能力を高めるような教育が求められていると考える。さらに、日韓で現状の比較を行ったところ韓国支社の評価が低い項目は「会社の安定」「業界内での評判」であり、「会社」は韓国支社での重要な課題であることを示していた。それ以外に韓国支社の現状の評価が日本本社より低い因子は「労働環境」で、この因子に含まれる「育児休暇などの制度の充実」については韓国支社で勤続するための期待値が日本本社より高かった。以上のように明らかとなった韓国支社においてリテンションに影響すると考えられる因子、項目に対し、今後具体的な方策をとっていく必要があることを本研究は示している。また、韓国支社の会社の安定やアジア各国への事業拡大において、日本本社の関わりは重要であると考え、日本本社内の認識やシステムが十分ではない。韓国支社やアジア各国での取り組みだけではなく、日本本社も日本以外への視野を広げ、認識を変えていく必要があるといえる。

なお、筆者は「リテンション指数」を独自に定義し、応募時の 3 因子と勤続するための 4 因子の現状からモデル式を以下のように新たに構築した。

日 本	重回帰式：応募時 3 因子	(リテンション指数) = $-0.838 + 0.607 \times (\text{仕事}) + 0.261 \times (\text{処遇}) + 0.153 \times (\text{会社})$
	重回帰式：勤続 4 因子	(リテンション指数) = $0.137 + 0.251 \times (\text{人間関係}) + 0.540 \times (\text{業務・目標}) + (-0.150) \times (\text{労働環境}) + 0.112 \times (\text{自己成長})$
韓 国	重回帰式：応募時 3 因子	(リテンション指数) = $-0.052 + 0.417 \times (\text{仕事}) + 0.052 \times (\text{処遇}) + 0.296 \times (\text{会社})$
	重回帰式：勤続 4 因子	(リテンション指数) = $-0.451 + 0.881 \times (\text{人間関係}) + 0.646 \times (\text{業務・目標}) + 0.064 \times (\text{労働環境}) + (-0.754) \times (\text{自己成長})$

緑茶飲料市場におけるグレード化されたカテゴリー構造と 新カテゴリー創造に関する考察

学籍番号：35122471-1 氏名： 堀合 明絵

ゼミ名称：マーケティング

主査：木村 達也 教授 副査：阿部 周造 教授

概 要

コモディティ化が進む市場において、新カテゴリーまたはサブ・カテゴリーを創造することはコモディティ化打開策の一つといわれている。しかし各飲料メーカーにおいては、ブランド視点からのマネジメントが中心に行われており、カテゴリー視点からのマネジメントは行われていないのが現状である。一方緑茶飲料市場においては、花王の「ヘルシア緑茶」の登場以来、「健康茶」や「トクホ茶」といった新しいジャンルのお茶が注目され市場が活性化し、拡大していること、またアーカー(2011)が定義する新カテゴリーあるいはサブ・カテゴリーの4つの特徴に「ヘルシア緑茶」は当てはまると考えられることから、緑茶飲料市場において、「健康茶（トクホ茶）」といった新カテゴリーまたはサブ・カテゴリーが創造されたと考える。

本論文では、高橋(2011)の先行研究を基に実証研究を行い、まず既存の緑茶飲料市場における緑茶飲料ブランドを典型性と具体性を軸としたブランド・ポジショニング・マップにて確認した。さらに「グレード化されたカテゴリー」の視点から捉え、その構造を明らかにすることで、新カテゴリーまたはサブ・カテゴリーを創造する要因探り、既存ブランドや既存製品の新カテゴリー想像へ向けたポジショニング編成への手がかりとしたものである。調査対象は、全国一般社会人20代から60代の男女である。実施は2013年11月26日から29日までインターネット調査によって行われ、男性309名、女性311名、計620名を回収した。その調査結果データをパス分析し、内的妥当性を確認することで緑茶飲料カテゴリー全体と各緑茶ブランドの構造を調べた。

ブランド・ポジショニング・マップにて緑茶飲料ブランドごとにプロットした結果、伊藤園「おーいお茶」は緑茶市場シェアナンバーワンであることから典型性・具体性の値がともに高い「パワー・ブランド」にプロットされるという仮説に反し、典型性・具体性の値がともに低い「リ・ポジショニング」に位置づけられた。また「ヘルシア緑茶」は、具体性が高く典型性が低い「エグゼンプラー型」にプロットされ、具体的なブランドとして認知されていることが確認された。「伊右衛門」と「綾鷹」は、典型性が高く、具体性が低い模倣的ポジションの「プロトタイプ型」として位置づけられた。

また共分散構造分析においては、標準化総合化効果において、多属性が代表性に強い影響をもっていること、また目標・目的(goal)が多属性に強い影響を与えていることが、トクホを謳った「ヘルシア緑茶」と「伊右衛門特茶」のみに見られる特徴として確認された。「ヘルシア緑茶」が牽引となり、緑茶飲料市場において、健康茶（トクホ茶）という新しいカテゴリーが創造されたことを踏まえると、緑茶飲料カテゴリーにおいて、多属性から代表性へ、目標・目的から多属性への影響が強い構造を持つことが、新しいカテゴリー、サブ・カテゴリー創造の要因の一つであると考えられる。

意思決定者の違いによる農薬購買要因の研究

学籍番号：35122472-5 氏名：本名 正雄

ゼミ名称：マーケティング・リサーチ

主査：阿部 周造 教授 副査：木村 達也 教授

概 要

日本は TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）参加の表明をし、関係諸国と調整を実施しているところである。現在のところ TPP では 2015 年までにすべての貿易関税をゼロ削減することが約束されている。しかも、自由貿易協定の主要な項目をカバーする包括的なものとなっている。

その中で、現在日本は自国経済の全体最適を実現する為に一部の項目については対象外をするように交渉を進めており、その中には今まで国の制度等に守られてきた農業も含まれている。現状の日本の農業は国際競争力が乏しく、TPP 参加することで日本の農産物及び農業が海外の農産物及び農業に負けてしまうということを懸念している。この流れは食料自給率を今後高めていかないといけないという国の方針からすると逆に向っている感も否めない。日本の農業界では農家の高齢化や農業の大規模化が進まない状況下で農業の効率化が遅れていることも、このような国際競争力のない理由の 1 つとしてよく言われることである。

このような環境変化の中で、今までの農家、農業を取り巻く環境変化が徐々に起きつつある。農業への新規参入としてはイオンなどのフードチェーンが農業事業を開始したり、ワタミなどの飲食業が農業を始めたり、若い人々が農業法人を起業するなどが挙げられる。このように組織体によって農業を経営と捉えることで農業従事者が自立するようになり、従来の農協の影響力だけが農家に強い影響を与えるという時代は徐々に薄れつつある。個人でも大規模生産者や若い農業従事者等は直接意思や考えを持って判断して農業をビジネスとして成立させようとしている動きが増えてきている。

そこで、今までは、JA や卸だけにフォーカスして製品を販売することに専念していれば良かった B to B のモデルから農家も含めた B to B to C のモデルトータルで販売戦略、マーケティングを考えることが必要になってくると考えられる。特に現在農家に対してどのようなアプローチをとった方がいいのかは経験値もないため不確かな状況である。今までは JA や卸といったある程度の営業対象数であり訪問営業が可能な世界であったが、農家が直接の対象となると今までのアプローチ方法をそのまま適用するにも限界がある。知る限りではまだまだ農家へ直接アプローチを本格的に実施している企業は少ないと感じている。よって、最終的に商品を使用するエンドユーザーである農家が農薬選択にあたり、どのような思考によって、どのような基準を重要視しながら購買決定をするのかを研究し、マーケティング活動並びに企業戦略に活かすとともに、一般的なブランド商品や電化製品などとは異なる農薬という商品に対して消費者はどのような行動特性を備えているかを読み解くことは学問としても実務としても大変興味深い内容と考えられる。また、JA や卸もどのような購買意思決定要因で判断をしているのかを読み解くにあたり、農家、JA、卸に対するマーケティング戦略などに活用できることを期待する。

日本におけるコーポレート・ベンチャー・キャピタルの現況

～投資目的と投資形態の整理

およびベンチャーキャピタルとの比較の観点から～

学籍番号：35122473-9

氏名：正木 学

ゼミ名称：西山ゼミ

主査：西山 茂 教授 副査：樋原 伸彦 准教授

概 要

近年、日本においてコーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）の設立が目立っている。事業会社がCVCを設立する目的はさまざまであり、自社の事業とのシナジーの発揮やアライアンス、事業領域の拡大といった戦略的な目的や財務的なリターンを目的とする場合など、事業会社ごとに異なる。本論文の目的は、日本におけるCVC設立の目的の違いに影響を与える要因を検証することである。

そのために、まず前提として、CVCの定義の整理、先行研究の概観を行った。そのうえで、日米のCVCに関して、発展過程、投資目的と投資形態について比較し、日本のCVCに特徴的な点を挙げている。また、従来のベンチャーキャピタル（VC）との違いについての比較を行い、事業会社がベンチャーキャピタル活動を行うことの意味合いを整理している。これらをもとに、JSR株式会社、富士通株式会社、伊藤忠テクノロジーベンチャーズ株式会社のCVC担当者にインタビューならびにアンケートを行った。CVCの投資目的に関する先行研究およびVCとの比較、3社からのインタビューとアンケートの回答を分析することで、日本におけるCVC設立の目的に影響を与える要因についての仮説を構築した。

VCは、財務的なリターンを得ることが目的である一方、CVCは何らかの戦略的な目的を持って活動を行っている。3社からの回答を比較したところ、化学業界に特化したCVC活動を行うJSRは、自社とのアライアンスなど、戦略目的のみを追求しているのに対し、IT業界に幅広く投資を行う伊藤忠テクノロジーベンチャーズは、VCとしての側面が強く、財務目的を主とした活動を行っている。また、総合ITベンダーである富士通は、事業領域が広く、投資にあたっては、戦略目的を重要視しつつも、財務目的も2次的な目的として、投資リターンを視野に入れていることがわかった。

これらから、事業会社の事業領域（投資領域）の広さが、その事業会社のCVCの投資目的に影響を与えるという結論に至った。

本邦クラウドファンディングスキーム発展に関する考察

～今後日本において普及・発展するための提言を中心に～

学籍番号：35122474 氏名：松尾 英俊

ゼミ名称：企業戦略研究

主査：内田 和成 教授 副査：根来 龍之 教授

概要

本研究は、本邦クラウドファンディングが新たな金融インフラストラクチャーとして機能する水準には未だ至っていないという問題意識を背景に、本邦クラウドファンディング発展に関する考察を今後日本において普及・発展するための提言を中心に行ったものである。

本研究においては、まずクラウドファンディングの定義を行った上で、個人投資家の資金供与に対する対価の違いによりクラウドファンディングを投資型、融資型、購入型、寄付型の 4 類型に分類し、今後の普及・発展において中心的役割を果たすと想定する投資型と購入型の 2 つにフォーカスした考察と提言を実施した。

本研究の構成に関しては、まずクラウドファンディングの現状を分析し（第 2 章）、次に代替投資手法との比較考量を行うことで存在意義を整理した（第 3 章）。続いて本邦クラウドファンディングが直面する課題の所在を明らかにした上で（第 4 章）、市場調査（アンケート）及び関係当事者に対するインタビューを行い（第 5 章）、以上の結果を踏まえて普及・発展のための提言を行っている（第 6 章）。

第 6 章の提言内容に関しては、①本邦クラウドファンディング普及・発展のモデルを示し、②当該モデル実現のための具体策を述べた上で、③その将来像を提示した。

【本邦クラウドファンディング普及・発展のモデル】

本邦クラウドファンディングは、「共感性」を軸とした「非金銭的価値」を提供することにより、銀行融資やベンチャーキャピタルといった既存の手法とは異なる新たな資金調達/供給手法として定着する

【モデル実現のための具体策】

- ① 基本コンセプト：共感性を得やすいプロジェクト向けの資金調達/供給手法として、資金供給者及び資金調達者双方に対して「共感性」に基づく「非金銭的価値」を提供することで訴求
- ② 共感性が得られやすく、個人投資家が参画しやすい「小規模 B to C 案件」からトラックレコードを積み上げ、「大規模 B to C 案件」「小規模 B to B 案件」に事業領域を拡大するアプローチをとる
- ③ クラウドファンディングの活用をスタートアップ企業に限定せず、様々な成長ステージにある企業/プロジェクトでの幅広い活用を追及することで業界の裾野拡大を図る
- ④ 大企業とのコラボレーションにより、直面する課題の解決を図り普及・発展のきっかけとする
- ⑤ ツールとしての魅力の向上を行い、資金供給者及び資金調達者双方に対する訴求力を高める

【本邦クラウドファンディングの将来像】

- ① 業界の裾野の拡大を通じて、従来投資活動との接点が少なかった「新たな個人投資家層」を発掘・育成することにより、投資文化が根付きにくいといわれる日本においても「投資型クラウドファンディング」発展の素地が形成される
- ② 業界の裾野の広がり、投資型の発展を経て、最終的にクラウドファンディングは「共感性」を軸に企業の生態系（日々の事業活動）、ソーシャルビジネスや地域再生ビジネスの生態系、ベンチャーキャピタルの生態系を結びつける役割を担う資金調達/供給手法へと進化する

日用品メーカーの新興マーケット参入から事業拡大 フェーズにおける戦略

学籍番号：35122475 氏名：松尾 慈幸

ゼミ名称：根来龍之研究室

主査：根来 龍之教授 副査：内田 和成教授

概 要

【研究の背景と目的】

新興国の経済成長率は先進国のそれをはるかに上回り、世界の GDP に占める新興国の割合は 3 割を超え、新興国は今や世界経済の牽引役になりつつある。そのような環境において、新興マーケットにおける事業活動は、企業全体の業績に大きな影響を与えるようになっており、新興マーケットへいかに参入し、事業拡大をしていくかは、企業経営全体にとっても最重要とも言える課題である。本研究では、日用品メーカーを対象に、新興マーケットへの参入から事業拡大フェーズにおける活動を、主に市場セグメント戦略の観点から分析し、新興マーケットでの活動において、どのような要素が事業活動の結果に結びついたのか、その因果関係について論じる。また、各事例に共通する要素をベースとして、新興マーケット参入から事業拡大フェーズにおける戦略を策定する上で、示唆となる仮説を構築することを目的とする。

【事例と仮説】

日用品メーカーが新興マーケットに進出、事業拡大するいくつかの事例をもとに、新興マーケットでの事業活動において、とくに求められる重要な要素を分析し、同分野の戦略構築のもとになる下記の 3 つの仮説を提言する。

- ①市場セグメントにおける空白スペースを見つける（製品展開）
- ②流通チャネルコントロール力の獲得
- ③現地粘着型ノウハウ習得の重要性

【今後の課題】

本研究では、日用品メーカーに焦点を絞り、台頭しつつある新興マーケットでどのように事業展開をすべきか、事例をベースに仮説を提示した。本研究においては、単一国での事業活動に焦点を当てたが、企業としては単一国での事業活動に終止するわけではなく、グローバルでどのような戦略をとるかも、相互に影響しあう。日用品メーカーの、単一国戦略とグローバル戦略の関連性については、さらなる研究が必要であり、今後の課題になる。

ビジネスパーソンの補佐役に対する意識分析

～コンサルタント経験者、ビジネススクール学生を対象とした

意識調査から～

学籍番号：35122476-0 氏名：松永 剛士

ゼミ名称：戦略的人材マネジメント

主査：杉浦 正和 教授 副査：竹内 規彦 准教授

概要

筆者は外資系コンサルティングファームでの勤務経験を持つが、優秀な同僚の多くが起業やリーダーを目指すのに対し、補佐役を目指すという人が少ないことについて疑問と違和感を持っていた。本研究ではそのような問題意識に基づいて補佐役の重要性を整理し、補佐役のなり手であるビジネスパーソンへの意識調査・分析を行っている。本稿は全部で6章から構成される。第1章では本研究の背景と目的について整理を行う。第2章では補佐役についての先行研究について整理を行っている。先行研究より、企業における補佐役の重要性が示されると同時に、優秀な補佐役およびそのなり手が減少しているのではないかという懸念が示された。

次に、企業リーダーを支え続けた補佐役へのインタビュー内容の説明と考察を第3章で行っている。インタビューを通して補佐役はリーダーのタイプ（オーナー社長型－サラリーマン社長型）およびリーダーとの対峙の仕方（リーダー側－社員側）によってその役割及び必要とされる要件が区分されることが判明した。特に社員側に立って補佐役を務める場合、社員からの人望がリーダーと対峙するための足場となり、その意味で人望を最も必要とする役割は（リーダーではなく）補佐役である、という意見は貴重なものであった。

第4章ではアンケート調査結果を整理する。調査では、コンサルタント経験者（n=38）およびビジネススクール在籍者（n=75）を対象として補佐役に対しての意識調査を実施した。まず、補佐役の立ち位置についてみると対象の多くは補佐役をトップ寄りの存在であり、中立や社員寄りの存在ではないと認識していることが明らかになった。補佐役をキャリアとして選択することに対しては、対象者の87%がリーダーになることを希望しており、そのためのステップとして補佐役というキャリアは有益であると考えたものの、63%が補佐役を最終的なキャリアとして魅力的ではないと捉えている。また、対象者のうちコンサルタント経験者は補佐役を「女房役」として捉え、非経験者は「参謀・軍師」として捉える傾向が強い。また、補佐役に必要と考える要件について調査結果の因子分析を行ったところ「リーダー性」「フォロワー性」「人間味・人望」「厳しさ」という4要素が補佐役の要素として認識されているという結果が得られた。

本研究ではビジネスパーソンが補佐役に対して持つ志向、認識をある明確にできた一方、補佐役の適性についての検証および有能な補佐役の発見、育成方法まで踏み込んだ検討は行えなかった。また、調査対象者がコンサルタント経験者およびビジネススクール在籍者と限定されており、一般化が為されていないという問題もあり、今後はこれらの点についての検証と検討が必要である。

企業業績とコーポレート・ガバナンスの関係について

～コーポレート・ガバナンス評価システム (NEEDS-Cges: Corporate governance evaluation system) を用いた企業業績とコーポレート・ガバナンスの相関分析～

学籍番号： 3 5 1 2 2 4 7 7

氏名： 松橋 渉

ゼミ名称： 企業価値ゼミ

主査： 西山 茂 教授

副査： 樋原 伸彦 准教授

概 要

近年、コーポレート・ガバナンスの態勢強化に取り組む企業は多い。第一に、様々な不正に対する株主、顧客、取引先などステークホルダーの目が厳しくなってきたことが挙げられる。また、アカウンタビリティが強く求められていることも一因である。一方で、内部統制システム整備や社外取締役導入、社外監査役導入、委員会設置、執行役員制採用など企業にとっての対応コストは決して少なくない。

本論文では企業業績とコーポレート・ガバナンスの態勢がどのような関係にあるか明らかにするため、コーポレートガバナンス評価システム (NEEDS-Cges) 指標データ (2012 年、2011 年分) を用いて R O A とコーポレート・ガバナンス構成要素 (計 8 8 項目) の相関を分析した。対象企業は上場企業 3,538 社 (2012)、3,585 社 (2011) である。

相関分析の結果、機関投資家、外国人投資家の持株比率の高さと R O A の間に正の相関が見られた。投資・資産運用の専門家である機関投資家や株主として積極的な発言が目立つ外国人投資家の存在が大きい程、業績向上に対してより強い圧力がかかると考えられる。また、経営者の交代が柔軟に行われていることと R O A に強い正の相関が見られた。業績が芳しくないにも関わらず経営者が交代しない企業の R O A は低迷を続け、企業として大きな代償を払っていることがうかがわれる。経営者の交代に関連して、就任後に株価が上昇した実績を持つ経営者が現経営を担っている企業の R O A は高いということが確認された。つまり、経営者の実績、能力、資質が R O A 向上に強く影響しているということである。加えて、社長、役員が保有する自社株の時価総額が大きい企業は R O A が高いということが確認された。企業と経営者の利害一致の程度が高ければ、株主重視の経営姿勢となり、結果として企業の高業績につながっているという可能性が高い。

配当政策については、R O A の高い企業では長期無配や赤字配当を行わず、業績に応じた配当を適切に行っていることが確認された。資本構成の観点からは、R O A の高い企業では負債比率が低い一方で余剰資金を過剰に持たず適宜投資や配当に回していることが確認された。情報開示の観点からは、R O A の高い企業では業績が予想を上回る傾向にあることが確認された。最後に、当然のことであるが、R O A の高い企業では有価証券報告書に継続企業の前提に関する注記がないことが確認された。

分析結果を総合的に解釈すると、高い R O A を実現している企業では、経営者が機関投資家や外国人投資家のプレッシャーの下、優秀な経営者でも業績によっては交代させられることを前提として、競争力向上のための投資や株主重視の配当政策を適切に行っているといえる。また、企業の高業績の背景には、実際に市場から好評価を受けるレベルの経営者の資質や能力、そして経営者の自社株保有といったインセンティブも影響を及ぼしているといえる。

成功の確率を高める新規事業開発手法の研究

～リーンスタートアップの方法論とその課題～

学籍番号：35122478-7 氏名：三浦 豊史

プロジェクト研究：ベンチャーと新規事業のマネジメント

主査：長谷川 博和教授 副査：浅羽 茂教授

概 要

先進国と新興国をまたぎながら世界的レベルでグローバル経済が拡大し、人口増加が加速度的に進んでいる現代において、新たな雇用やキャッシュを生み、経済的競争優位性を創出する新規事業の創造と拡大は、各国においてかつてないほど必要とされている。そのための方法の一つとして、革新的な新規事業開発や起業の増加を原動力として社会にイノベーションをもたらし、世界をより良い方向に変えていくことが求められている。

2008 年以降、従来とは異なる科学的なアプローチを用いて新規事業開発を行うため方法論として「リーンスタートアップ」という手法が米国シリコンバレーで活躍する起業家たちを中心に実践されるようになり、その実効性や正しい手法についての活発な研究が定期的に行われている。

本論文では、このリーンスタートアップについて、仮説①リーンスタートアップは、従来の新規事業開発の考え方に対して一定の優位性を保持する新たな手法としての価値を持つ、仮説②リーンスタートアップは既存の大企業にも当てはまる普遍的な新規事業開発手法としての価値を持つ、の 2 点について、専門家の先行研究や国内外の 6 社における実践事例・インタビューの分析による考察を試みた。

結果として、仮説①について、リーンスタートアップはこれまでのような企業側の独断的な発想で一方的に製品を市場投入する経営戦略や開発プロセスとは異なり、変化の激しい顧客の求めについての学びを短期間で得ながら、本当に望まれる製品開発を行うための手法であり、Dropbox、Tokyo Otaku Mode、Cookpad など、現代において急成長を遂げているスタートアップの多くによって実践され、成功指標となる数値的効果についても一定の証明がなされている。従って、現代におけるビジネス環境に即した形で新規事業開発を行い、その成功率向上にも寄与する新たな手法として高い価値を持っていると結論した。

さらに、仮説②については、リーンスタートアップを実践している大企業における事例を考慮し、社内既存組織との分離・独立化、起業家精神を抱く人材（カタリスト）の登用、失敗を肯定する企業文化の構築、経営陣の理解とサポートの 4 点の実施を前提条件とした上で、リーンスタートアップは大企業における実践についても高い価値と実効性を持つ新規事業開発手法であるとの結論を下した。

地方の中小小売店の生き残り戦略

学籍番号：35122479-1

氏名：三ッ扇 麻子

ゼミ名称：戦略と現場力研究

主査：遠藤 功 教授 副査：入山 章栄 准教授

概 要

地方の小売店や事務所が閉店し、シャッターを下ろした店舗が続くシャッター通り商店街が増え、地方の衰退化問題が叫ばれて久しい。都市部への人口集中が進み過疎化する中、イオンに代表される大型チェーン店やアマゾン等のＥコマースの台頭が目覚ましく、地方小売店を取り巻く外部環境は厳しくなっている。更に、店主の高齢化、後継者の不足、建物の老朽化等の内部環境も厳しさを増しており、地方の中小小売店の数は減少の一途をたどっている。安価に多種多様の商品を生供給できる大型チェーン店等の台頭は、必ずしも否定されるものではない。しかし、大型チェーン店の経営は資本の論理で行われるため、地域にとっての必要有無ではなく、利益がでるかどうかが重要視される。従って十分な利益を生み出さない地域からは何ら斟酌することなく撤退されてしまう可能性が高い。一方、住人は容易に居住地を変更することができず、こうした大型チェーン店の撤退は、買い物難民に陥るリスクを高くする。

大型チェーン店にとって地方の店はあくまでも本社に利益を送るための１つの稼ぎ先に過ぎず、地域に根差し、地域の発展に結び付くような存在になることはできない。そこで、地域の活性化を図るためには、生活に根差した商品を売る小売店の生き残りが重要であると考え、本研究では、地方の中小小売店の生き残り戦略に着目した。本研究では、集客に成功している店、売上を維持している店、面白い取組みをしている店の事例研究を行うことで生き残りのために必要な共通項を見つけることを目的としている。事例として、株式会社石丸文行堂、有限会社斎林本店、森のこびとのおもちゃ箱、株式会社隆祥館書店の計４社について、実際に店の経営に携わる経営者へヒアリングを実施し、調査考察を行った。

考察においては、中小小売店が生き残るために必要な２つの要件と、商品販売における差別化の４つの方向性を窺うことができた。２つの必要要件とは「若く未来志向の後継者の存在」と「伝承可能な資産の存在」である。未来志向というのは、親から受け継ぐ業を「仕方なく」継ぐのではなく、自分自身で良い方向に動かすことができるという信念を持ち、積極的に継いでいることを意味している。また伝承可能な資産とは、地縁、仕入先、流動性の高い商品を指す。このいずれかが欠けている場合、小売店として存続することは難しい。必要要件を満たし、更に商品販売時の差別化の工夫により、生き残りが可能となる。事例研究の結果、差別化の方向には販売方法によるものと、仕入商品によるものの２つの軸があり、４つの方向性があることがわかった。４つの方向性は、①サプライズ発見型②ストーリー体験型③目利き信頼型④オーダーメイド型に分けられ、事例研究対象の４社はそのいずれか、または１つの方向性を主軸に、複数の取組みを補完的に行っている。こうした取組みを踏まえ、地方の中小小売店の将来に向けた示唆を行う。

日米の情報通信産業における規制緩和と通信システム の発展及び今後のビジネスモデルについて

学籍番号：35122480

氏名：三縄託士

ゼミ名称：システム創造思考法応用研究

主査：黒須誠治教授 副査：藤田精一教授

概 要

情報通信サービスは、人々の日常生活や企業活動に欠かせない公益性の高いサービスというその特性上、国の競争力や国民生活の便益を大きく左右するため、技術の進展やそれに伴うユーザーニーズの多様化に伴い、その市場が健全に成長するよう政府機関や規制当局によって競争状況がコントロールされてきた。本稿では、米国と日本における規制緩和の歴史をケースとしてまとめ、それを踏まえた今後の通信事業者がビジネスモデルに関する考察を試みた。米国では、日本の固定電話市場と異なり、民間主導で固定電話サービスが開始され、民間企業の積極的な事業参入があったため、サービス開始当初から競争メカニズムが働いていた。その後 AT&T がその競争優位性を活かし市場独占化を進めたが、司法省からの3度にわたる反トラスト法訴訟により AT&T の分社等による長距離通信市場への競争メカニズムの導入、また FCC による相互接続の義務化等により、地域通信市場でも競争が進展することとなった。一方、日本では固定電話サービスの開始にあたり、通信インフラをゼロから構築出来るだけの資本力を持つ民間企業が存在しなかったことなどから、官営サービスとして開始されることとなり、その後も電電公社による1社独占体制が1985年まで続き、公社体制による全国均一なサービスを安定的に提供することが優先されることとなった。しかし1978年に電電公社の経営課題であった「加入電話の積滞解消」と「全国ダイヤル即時化」が達成されると、公社体制の非効率性が問題視されるようになり、民営化と競争メカニズムの導入による情報通信産業の発展が望まれるようになった。そこで1985年の電電公社の民営化と通信の自由化により、新規通信事業者(NCC)3社が新たに長距離通信市場に参入し、その後も規制当局による新規参入および料金制度の認可制度によるいわば管理された競争のもとで順調に事業を拡大し、NTTグループに対抗する経営基盤を有する通信事業者として成長を遂げる。これにより、国内の通信市場に競争メカニズムが働く基盤が整い、その後もモバイル通信市場における番号ポータビリティ制度の導入といった制度変更や光ファイバーを活用したIP電話の普及拡大等、技術の進展による新たな通信サービスの提供などにより、固定電話通信市場における競争が進展しておりその結果、固定通信事業における収入は低下を続け、そのビジネスモデルは限界を向かえつつあるといえる。今後、通信事業者はアプリケーションレイヤやネットワークレイヤにおける自らの経営資源を活用した新たなビジネスモデルを確立すべきであり、そのためには各分野における他事業者とのアライアンスが戦略上欠かせない。

プラットフォーム転換期における 業務ソフトウェアの代替パターンの研究

学籍番号：35122481-6

氏名：三山 敦生

ゼミ名称：経営戦略とビジネスモデル

主査：根来 龍之教授 副査：内田 和成教授

概 要

本研究は、プラットフォーム転換が発生し、かつ業務アプリケーションソフトウェアの特徴が組合わさった場合の、ソフトウェアにおける代替パターンを明らかにすることを目的とする。ここでいうプラットフォーム転換とは、メインフレームからオープン系サーバへの切り替えや、クライアント・サーバからクラウドへ切り替わったようなプラットフォーム環境の変化のことを指す。

研究対象となる業務アプリケーションソフトウェアの特徴とは、1つのアプリケーションの中に複数の機能が包含されており、各機能は個別にユニット化することができ、かつ、同じ機能であっても製品によって提供機能の幅が異なるという点である。

本研究では、成熟期を迎えた業務アプリケーションソフトウェアである IBM Notes/Domino を題材とし、製品が誕生してから成熟期を迎えるまでの製品機能の拡張の過程を調査し、プラットフォーム転換期を迎えた製品の抱える問題点を抽出した。次に、経営重点施策への貢献を目指して策定された IT 方針から、Google APPs を中心とした別製品を採用した結果、それまで活用してきた IBM Notes/Domino の代替が起こった企業を事例対象とし、検討の背景と移行手法について分析を行った。そして、根来龍之（2005）の代替構造分析のフレームワークに則り、業務アプリケーションソフトウェアの代替パターンを明らかにした。

分析の結果、プラットフォーム転換期における業務アプリケーションソフトウェアの代替の特徴は3点あることが明らかになった。

- (1)プラットフォーム転換が発生した場合に、それまでの市場への浸透度が高いほど、製品の方針転換を行い辛く、かつ自らの製品によって既存製品の代替を行うことは容易ではない。
- (2)業務アプリケーションソフトウェアは、その特性から機能毎にユニット化し、部分代替を行うことが可能である。
- (3)プラットフォーム転換の発生かつ業務アプリケーションソフトウェアのユニット化特性においては、部分代替の蓄積によって、1対nの場合でも既存品を完全代替することが可能となる。この場合、従来の代替パターンには属さない特例である。

業務アプリケーションソフトウェアにおいて、新しい代替のパターンを導いたことが本研究の成果である。また、業務アプリケーションソフトウェアにおいてプラットフォーム転換が発生する場合には、部分代替の蓄積によって完全代替を行うことができる可能性があるため、この市場に、新規参入する場合のヒントとなり得ると考える。

「時間軸」「中抜き」から見る新ビジネスモデル

～日本の発想についての考察～

学籍番号：35122482 氏名：本吉裕之
ゼミ名称：MOT システム設計思考法応用
主査：黒須誠治教授 副査：藤田精一教授

概 要

日本国内のビジネスにおいては、従来からの商慣習及び護送船団方式により、多くの業界・大企業の利権及び利益が守られてきた。戦後、政府及び官公庁主導の中で、高度経済成長期の経済を根本から支えたという意味においてその役割は目的を果たしたといえる。しかし、バブル崩壊と時期を同じくして、行政改革・民間主導の流れの中で、守られていた利権構造に変化が生じた。日本においても多くのベンチャー企業が生まれ、一つの小さなアイデアで大きなビジネスを生み出すようになってきた。それらは、大企業が真似出来ないニッチ市場から始まりながらも、人々のライフスタイルに大きな刺激を与え、市場そのものを変化させることで、大きな収益を生み出すようになってきている。

しかしながら、そのビジネスアイデアは、綿密なマーケティングデータ等に基づいたものから生まれたものなのか、それとも偶然の産物なのだろうか。そもそも新しいアイデアを生み出す原点とは何か。私はそこに注目したいと考えた。そして新しいサービスから我々は様々な恩恵を受けているが、その代償として、何かを失っているのではないかという思いが今回の執筆動機の原点になっている。

私は様々なアイデア思考法を調べる中で、「時間の短縮」という視点から新しいアイデアが生まれてくるのではないかと考えた。人間には平等に時間が与えられ、日々の活動を行っているが、「人間はある行為に費やす時間を短縮し、その分の時間を別の活動に充てたいという欲求から様々なサービスや商品が生まれた」という仮説を立てることで、既存のビジネスの発想の原点を見つめる事で新しい発見が出来ると思った。特に、ネットビジネスで急激な変化を遂げた商行為を中心に考察する。

また、米企業 AOL と日本企業 NTT ドコモの合併会社の勤務経験から「失敗したとされるビジネスモデル」について、展開時期やインフラ普及のタイミングの関係性、重要性をまとめる。そして、2つのまったく異なる視点を持つ旅行会社である JTB と一休での勤務経験からも、新規事業を生み出す中で、当初の目的では無い所から派生した利用方法や、顧客ニーズの広がり等について考察する。

そして、規制緩和における行政の方針変換から、これから生まれていくと予想される市場に向けた新規事業の可能性と、時代のニーズを捉えて急拡大している企業と法律との壁の問題点や、これからの事業において重要な鍵を握るポイント制度について考察を行う。

私は一人一人がもつ大きな可能性を形にする為に、新しいアイデアを生み出す環境を作ることが、これからの経営者がすべき重要な仕事であると考えている。人間の脳や感情面に大きな影響を与える職場環境において、問題点を掲出し、これからの組織を作るときの指針をまとめる。

最後に、日本人が長い歴史の中で紡いできた国民性を元に、これからどのような新規事業が生まれ、世界を席巻して行く事が出来るのか。その可能性と共に、期待を込めた提言を行うものとする。

福島におけるイノベーションと産業集積

～米沢市の産業集積、及び山形・岩手の組織間連携を参考に～

学籍番号：35122483-3 氏名：森藤 俊和

ゼミ名称：イノベーション・マネジメント

主査：吉川 智教 教授 副査：長内 厚 准教授

概 要

2011 年 3 月 11 日に三陸沖を震源に発生した東日本大震災は、福島県に対して未曾有の被害をもたらした。現在、震災から約 3 年近くが経とうとしているが、福島県では福島第一原発の水素爆発やその後の汚染水問題から、同原発の周辺地域に住む住民をはじめ、数多くの福島県民が他県へ移転・流出している。このような福島県の困難極まる現状において、早急に求められるのは、「安心感のある生活」、「安定した住宅基盤」であるのは言うまでもない。但し、長期的な視点に立つと、そこには必ず流出した住民たちが将来帰村した際の「働く場」、つまり「雇用」が必要になる。よって、本稿ではその将来の「雇用」の受け皿となりうる産業集積を今後、如何に福島県で進めていくかにフォーカスして研究、及び提言を行いたいと考える。

そこで、先ず、第 1 章で、本稿を起稿するにあたってのモチベーションを述べる。

続いて第 2 章で、福島県における東日本大震災の影響と今後の産業復興策の参考とするべく、1995 年の阪神・淡路大震災の復興について述べ、同震災による被災地兵庫県における復興施策、及び具体的復興事例として、「神戸医療産業都市計画による雇用の創出」と、全国的にも有名な清酒メーカーの集積地でもある「灘五郷の復興・創生」について述べる。

第 3 章では、「福島県復興ビジョン」について取り上げ、その内容の要約を行うとともに、今後の福島県の復興・創生に当たり、同ビジョンを如何に実現するかが重要であるかについて述べる。

第 4 章では、福島県の産業集積に当り、研究者や有識者が研究・提言している内容について纏める。

第 5 章では、本研究の視点として、福島県における地域イノベーションに基づく産業集積に対して、重要なインプリケーションを与えてくれる事例として山形県米沢市の産業集積、なかでもその米沢を代表する企業である NEC パーソナルコンピュータ米沢事業場を取り上げる。同じく同章において、江戸時代中期の米沢地域の伝説的施政者と目されている上杉鷹山公の藩政改革を紐解きつつ、鷹山公が福島県のリーダー的な立場にいるならば、どのような施策で福島県の産業集積を推進するかについて纏める。

第 6 章では、福島県において極めて不足している産学官などの組織間連携において、同じ東北地方でも極めて先駆的な取組をしている岩手県（岩手大学）と山形県（山形大学）の事例を取り上げ、産業集積の重要な要素となりうる地域イノベーションを起こす組織間連携のあり方について述べる。

第 7 章は結章として、第 6 章までの纏めを行いつつ、福島県の地域イノベーションに基づく産業集積に求められる施策、及びあるべき姿について提言を行い、結びとする。

キーワード：産業クラスター、組織間連携、危機感、リーダーシップ、人材育成

「日系製造業の構造転換によるバイヤーモチベーションへの 影響分析と改善策に関する考察」

～家電製造 S 社における購買担当者意識調査の結果から～

学籍番号：35122484-7 氏名：守屋 周

ゼミ名：戦略的人材マネジメントゼミ

主査： 杉浦 正和 教授 副査： 竹内 規彦 准教授

概 要

本稿の目的は、二つある。一つは産業構造転換により低下している日系家電製造業バイヤーのモチベーションの低下原因を分析・考察することである。もう一つは低下原因の分析・考察に基づき、モチベーション改善の方法を検討することである。

研究対象は、日系家電製造業の「バイヤー」モチベーションという本稿のテーマに鑑み、日本に本社を置く大手家電メーカー S 社の生産材（実際に家電製品製造に必要とされる原材料や部品）の購買にあたるバイヤー組織とした。当該バイヤーの業務領域と定義の詳細については第 1 章にて整理する。また、第 2 章ではバイヤーのモチベーション低下につながる産業構造転換について整理している。原因は大きく二つあり、一つは半導体の進化と家電製品のデジタル化という技術的な問題である。もう一つは当該デジタル化により、家電製品の付加価値領域変化とそれに伴う生産モデルの転換という産業構造転換である。第 3 章ではバイヤーモチベーションの低下に関係すると考えられる二つの先行研究を扱う。一つは現下の家電製造各社の業績状態に鑑み「業績と従業員モチベーション」である。もう一つは組織における従業員モチベーションを上下間コミュニケーションの観点から研究している「上司-部下間交換関係」である。

第 4 章ではモチベーション低下因果関係を検証するために行ったインタビュー調査とアンケート調査の結果を整理する。第 5 章ではインタビュー調査に基づき作成したバイヤーモチベーション低下に関するモデルを年齢層別に提示するとともに、アンケート結果の整理に基づきモデルの信頼性を検証する。両方の調査結果を検討した結果より、業績の悪化がバイヤーモチベーション低下の直接要因にあるというよりは、より大きな可能性が上司-部下間交換関係の機能不全にあり、特に上下間のコミュニケーションに問題があることが分かった。

また、その検証に基づき実際に S 社で検討（一部実施済み）しているモチベーション改善を主たる目的とした人材育成計画について述べる。計画は調査の結果判明した、特にモチベーション低下の著しく、かつ将来組織を背負って立つ期待の大きい 20 代後半から 30 代の育成を重視した内容となっている。また、本計画実施にあたってはマネジメント層の意識改革が必要となったことから、計画自体を「環境認識」「相互理解」「計画立案」「行動」の四つのフェーズに分けて実施するとともに、特に前二フェーズではマネジメントの意識改革を促すアクションを重点的に行うことにした点に特徴がある。

本研究の限界と課題は四つある。一つめは家電製造業かつ S 社のケースを扱っているため一般化がなされていないことである。二つめは年齢層別のモチベーション低下因果関係を整理できたが、非管理職と管理職、および男女差といった分類ではモデル化がなされていない。三つめは、モデルを一定の信頼性で構築できたが、定量的な検証ができていない。四つめは上司-部下間交換関係強化によるモチベーション改善に向けた施策を提示できたが、その根底にある高業績システムの内容自体の妥当性については検証できていない。これらの点について検証を行うことが、今後の課題である。

女性中心職場におけるマネジメントに関する研究

~某航空会社の空港旅客サービス業を例として~

学籍番号：35122485-1 氏名：柳澤直樹

ゼミ名称：戦略と現場力研究

主査：遠藤 功 教授 副査：入山 章栄 准教授

概 要

筆者は国内自動車メーカーに 6 年勤務した後、国内航空会社に転職をした。転職前の自動車メーカーの職場は男性が多く、転職後の航空会社の職場は女性の方が多く、男女の比率に大きな差異があり、それらが企業のマネジメントスタイルに及ぼす影響について興味を持つに至った。

女性が半数以上を占める職場を「女性中心職場」と定義した上で、我が国において女性の社会進出が進む中、今後の女性中心職場ではどのようなマネジメントが求められるだろうか、この疑問が本研究に取り組む問題意識である。

そこで既に女性中心職場を抱えている株式会社 JAL スカイを調査対象会社とした。

調査方法としては、男女それぞれのマネジメント層に対するインタビュー調査を実施し、それらマネジメント層のそれぞれの部下に対してアンケート調査を実施した。

上記調査の結果、性別の違いによるマネジメントスタイルの違いが認められた。

男性上司は女性部下と双方で共有している会社の目標や決まり事などをベースとし、徐々に女性部下の個別的な領域へマネジメントの拡大を図る傾向がある一方、女性上司は元々、女性部下と同じ目線になることで始めから個別的な関係を構築する。その結果、男性上司と比較して女性部下から共感を獲得し易いことが分かった。しかしながら、この共感は同性であるが故の共感ではなく、部下と同じ経験を経ているが故に部下と同じ目線で部下に接することから得られるものであった。

性差を踏まえた効率的なマネジメントの実現に向けた示唆は次の通りである。

男性マネジャーに対しては、日々の業務に携わる女性部下の姿を個々人の本質的な姿と捉えず、業務上、あるべき部下を演じていると捉えること、そして、時として演じることから解放する機会の提供を意図的に行うこと、また、これに関連し、業務上、同様に演じている女性部下を表面的に一括りに捉えず、その裏で個々人の本当の姿、即ち「素顔の姿」があることを認識しながら業務上のマネジメントに努めることが必要であることが分かった。

一方、女性マネジャーに対しては、女性部下と同性であることから個々人に対する距離感を容易に縮めることが可能であるが、一方でその近い距離感故に、会社の方針や目標と個々人の利害が相反する時、マネジメント層として会社に求められる割り切った判断も要求されることに留意しながら、日頃のマネジメントを行うことが重要であることが分かった。

海外新興国ベトナムにおける実店舗を用いた

研修ビジネスの成功要因に関する研究

学籍番号：35122486-4

氏名：山口和也

ゼミ名称：ベンチャーと新規事業のマネジメント

主査：長谷川 博和 教授 副査：浅羽 茂 教授

概 要

近年グローバル人材育成の必要性が急速に高まる中、未だに日本企業はその問題を解決する糸口すらつかんでいない。それは、日本の約7割の大学が語学研修やインターンシップなどを実施しており、約4割の大学が3ヶ月未満の研修を実施しているが、グローバル化を推進する人材の確保・育成は依然、日本企業のグローバル化における最大の課題のままであることから明らかである。

日本人がグローバル人材になるためには、必ず海外である程度の期間、価値観の異なる外国人と直接コミュニケーションを取ることを通じて、何らかの作業を行うという経験をする必要がある。つまり、絶対に座学や書籍等からだけでは習得することは不可能であり、現地で実体験を積み重ねることが必要不可欠である。また、筆者が経営するシェアーズで行った海外研修の経験から、それに加えて「仕事を行う」ことで、よりグローバル人材としての素養が研修者の中で芽生えやすいのではないかと感じており、本プロジェクト研究論文にてこの仮説を検証した。

結果として、実地研修の前の事前研修、「仕事」に関連した企画の実行、帰国後のフォローアップ研修等を実施し、PDCAあるいはPDSAといわれるサイクルを回すことができるようなプログラム構成にしているシェアーズの「海外武者修行プログラム」が、グローバル人材育成の観点から一番効果的であるということが確認できた。

しかし、参加学生の期待する内容とシェアーズの研修プログラムで提供している内容のすり合わせにはまだ問題が多い。特に研修学生ごとに個別カスタマイズしたプログラムを組んでいるが故に、参加学生は筆者のリソースを無尽蔵に消費しようとする傾向が非常に強く、どこかで提供する内容の線引きを明確にする必要がある。例えばバリュープロポジションが明確であり、参加学生の満足度が他の研修に比べて高かったとしても、それに見合わないリソースを消費しては、ビジネスとして成立させることは困難である。こういった調整作業について、研修を重ねると共に体系化していく必要があると言える。

シェアーズは、「5年以内に海外拠点を30カ所作り、年間1,000人の大学生を新興国で研修できる体制を整えること」をビジョンに掲げている。そのためには本研究で確認できた優位性を保持しつつ、スケール化を図る必要がある。本研究では更なる発展の考察として、現在シェアーズがスケール化に向けて行っている取り組みのうち、「国の補助金の活用」「大学のスタディツアーの受注」「グローバル人材を採用したい企業とのマッチングを行う人材紹介業への参入」について現状を説明した上で、ビジョンを達成する道程について取りまとめた。

企業不祥事のリカバリーに効果的な パブリック・リレーションズの主要レバー ～収益回復の鍵となる主要因の考察を中心として～

学籍番号：35122487

氏名：山地 祐貴

ゼミ名称：マーケティング戦略

主査：木村 達也 教授 副査：阿部 周造 教授

概 要

企業がひとたび不祥事を起こしてしまうと、その影響範囲は甚大である。消費者を始めとした関係者への謝罪や、再発防止策の策定は当然のことながら、その対応次第では、株価の下落、取引先との取引停止、消費者による製品・サービスの不買運動、従業員の離反などといった被害を受けることになる。

帝国データバンクの調べでは、2012年度にコンプライアンス違反が一因で倒産に至った企業は200件であり、集計を開始した2005年以降で最多となっている。企業にとっては、不祥事を外部へ公表する行為自体が、会社の存続をも危ぶむほどの重大な“危機”となり得るわけであるが、その事態の收拾にあたっては、顧客をはじめとしたステーク・ホルダーに対する丁寧な対応が求められる。

本研究では、不祥事下のパブリック・リレーションズにおいて、収益を回復させるリカバリーの鍵となる要因が何なのかを明らかにしている。不祥事を公表し、自ら襟足を正す姿勢がある企業にとって、早期に信頼を回復し、収益の回復に繋げることのできる、一つの示唆を見出すことを目標としている。企業不祥事において、企業のとるべき「事後対応」について、これまで学問的見地から研究がなされていないため、本研究は実務的かつ学術的にも有益であると言える。

本論文では、第2章で、現在の企業を取り巻く環境を、企業不祥事とパブリック・リレーションズに係る観点からマクロ的に考察し、本研究の目的とその意義を述べる。第3章で、企業におけるパブリック・リレーションズの有用性について説明し、第4章で、企業不祥事の事後対応に係る一般的な整理を行う。第5章で、先行研究について触れながら現状認識を行う。第6章で、事例研究を通じた考察を行い、不祥事のリカバリーに最も効果的なパブリック・リレーションズの要因を議論する。そして、第7章で、まとめとしての本研究に係る総括を行っている。

M&A を成功に導く ERP 統合モデル

学籍番号： 35122488-1 氏名：山根孝之

ゼミ名称：企業価値評価 西山ゼミ

主査：西山 茂 教授 副査：樋原 伸彦 准教授

概 要

M&A は成長性や収益率の向上を可能にする有用なオプションであるにも関わらず多くの M&A において期待通りの結果、所謂企業価値の向上を生み出しているわけではない。ケースにおいてはその逆の結果をもたらしている。M&A の成功要因に関する調査を概観すると PMI つまり買収後の統合、とりわけ IT の統合が重要だという結果が挙げられている。IT 統合の重要性は業種によって濃淡があるが、すべての企業が情報産業化しつつある中で IT 統合は再重要テーマの一つとなっていると考えられる。私は M&A の果実を現実のものとするためには IT 統合と言われる中でも企業間の ERP システムを統合することが望ましいと考えている。ERP システムを統合することでデータと業務プロセスの標準化が促進される。結果として業務が効率化するなどのシナジーが生まれコスト削減の一因となり、また買収企業に対するガバナンスの問題も解消すると考えている。ERP システムの早期の統合こそが PMI の成功に寄与すると考えている。

しかし M&A の中で ERP がどのような形で役割を果たすのか？また、どのようにすれば役割を果たしえるのか？ということについてはあまり触れられた研究は少ない。当該課題について実際に ERP を活用して M&A を成功させている企業、ERP 統合支援も含め M&A の支援によって成果を上げているコンサルティング会社の実証研究により明らかにする。また、この結果をもとに M&A を成功に導く ERP システム統合モデルの構築にも取り組んでいく。

中小生産財メーカーの市場コミュニケーション戦略の研究

学籍番号：35122489-5 氏名：山本 貴彦

ゼミ名称：戦略と現場力研究

主査：遠藤 功 教授 副査：入山 章栄 准教授

概 要

本研究では製造業者の中でも、生産財を製造・販売している中小企業を研究対象とする。生産財を製造・販売している中小企業の中には、独自の高い技術力を持ち業績を伸ばしている企業もあれば、実質下請け状態となっている企業も存在し、格差が生じている。しかし、独自の高い技術を保有し業績を伸ばしている企業も、技術力の高さだけに依拠しているとは考えにくい。競争力の源泉には、現場のオペレーション能力もあるだろう。技術力以外の要因として、補完資源の存在を指摘している。

本研究では、他の要因として、「市場（社外組織）とのコミュニケーションを図ることの有用性」を研究したい。生産財は BtoB の市場であるため、購買意思決定においては、消費財に比して経済合理性が優先される。そうであるならば、製品の価格が重要であり、経営資源が限られている中で、講演会や著作物出版、見学会、面談活動などといった営業・宣伝活動に時間とコストをかけるのは無駄である。しかし、なぜそれらの行為を中小生産財メーカーが行うのかといえ、それは意図として市場とのコミュニケーションを図る機会を創出しているからではないか。

本研究では、「中小生産財メーカーにおける市場コミュニケーション戦略」をテーマとする。企業の価値連鎖プロセスである、研究・技術開発—製品開発・製造—販売—サービスの各段階におけるコミュニケーション行動の有効性を解明する。①市場コミュニケーションの手法、②市場コミュニケーションの効果について検証を行う。

研究対象企業として 8 つの企業を選出した。選出基準として、第一に日本の中小企業であること、第二に生産財の製造業であること、第三に「元気なモノ作り企業 300 社」に選出されていること、そして第四に取引構造が専属的な関係ではなく、数社に多面的に広がった構造であることとした。

本研究において、フェーズを開発—販売に分け、伝達を広く—深くに分け、4 つの方向について考察した。販売フェーズでは広く伝達が拡散により知名度が向上すること、狭く伝達は理解が深まり納得感が上がることであった。開発フェーズでは、広く伝達は新たなテーマ、アイデアの発見ができ、深く伝達は、技術の融合で開発発展が行える。市場コミュニケーションにおいては、外部組織との「出会いを大切にす」行動特性が重要であることが言える。その出会いの判断と行動が、のちの大きな果実へとつながる。それには、外部組織に、ある程度開示を目指す準公開企業であること。総じて研究企業である 8 社の中小生産財メーカーは、独創的な魅力をつくり、発信し、幅広く取引先を多く持ち、分散化することで事業の継続を図っている。いぶし銀のように、派手ではないが、渋みのある魅力的な企業である。産業を支える独創的な魅力のモノを作り、魅力を発信することで、産業に浸透していく。渋魅力の形成と分散普及には、市場コミュニケーションが欠かせない重要な活動である。補完資産は結果の資産であるが、その過程は、市場コミュニケーションを通じて行われたからである。

オートレース事業再生戦略の研究

～余暇市場において同一商品販売で好業績をあげる事例の研究から～

学籍番号：35122490

氏名：鎗田善裕

ゼミ名称：マーケティングストラテジー

主査：永井 猛教授 副査：山本 尚利教授

日本の公営競技は、戦後の事業開始から 1990 年まで概ね順調に売上を伸ばし、機械工業の発展や社会福祉の増進及び地方自治体の財政健全化の財源確保に貢献してきた。しかし、バブル崩壊を境に売上の低下が続き、2012 年にはピーク時の約 1/2 の 4.4 兆円にまで市場規模が縮小、中でもオートレースはピーク時比-78.4%の 756 億円まで売上が落ち込み、事業存続の危機にある。

これは、オートレースという商品が、1965 年に現在の競技形態を確立して以来変化しておらず、時代とともに変化する顧客ニーズに合わなくなった事が原因であると考えられる。一方、余暇市場において長年にわたり同一商品を販売しながらも好業績を上げている事例も存在する。そこで、これらの成功事例には、競技、業態の枠を超え、成功のカギとなる共通の戦略があるのではないかと仮説のもと、公営競技経営における先行研究を整理した上で、これらの事例研究を行った。

本論文では成功事例として、不況が続く公営競技界において過去 10 年間で売上を 2.7 倍に増やし、奇跡の競艇場と言われる大村競艇、プロ野球パシフィック・リーグにおいて圧倒的な集客力を誇る福岡ソフトバンクホークス、プロサッカーの Jリーグにおいてユニークな企画と地域との連携で人気が高く、創設以来黒字経営を続けている川崎フロンターレを取り上げた。加えて、海外の事例として、韓国ソウルにあるパラダイスウォーカーヒルカジノ及びソウル競輪についても研究を行い、参考とした。

その結果、人間には本能的投資欲求があり、公営競技はこの欲求を満たすとともに現代社会のストレス解消手段としての役割を果たしてきたが、バブル崩壊後の不景気で状況が変化し、公営競技のような専門知識を必要とする知的推理ゲームの側面を有するレジャーは顧客離れが進んでいることがわかった。

また、成功事例の共通点としては、1.地域に密着し、地域住民及び地元企業に対しギャンブルやスポーツ以外の付加価値を提供していること、2.競技会場に非日常的な雰囲気醸成し、顧客の興奮を高め、印象を強くしていること、3.新規顧客の来場機会を作る仕組み、特に既存ファンが誘導しともに来場する機会を意図的に作り出していること、4.商圈を常に拡大していること、以上の 4 点があることがわかった。

この結果を踏まえ、今後オートレースが取るべき再生戦略として、若年層の新規顧客獲得に注力したプロモーションや、地域に密着して地域住民や地元企業に新たな付加価値を提供する方法、新規顧客が来場する仕組みを構築する方策、初心者でもわかりやすいオートレースにするための競技内容の見直し、商圈拡大策等の具体的実施方法について提言を行った。

アベノミクス下における不動産投資の効用

学籍番号：35122491

氏名：横田 基之

ゼミ名称：資金調達戦略と内外資本市場研究指導

主査：樋原 伸彦 准教授 副査：西山 茂 教授

概 要

アベノミクスにおける金融政策では、インフレ率の数値目標を意味するインフレターゲットを 2% に設定しており、また、マネーストックを通じてマネタリーベースを増やすことにより、市場のデフレ予想を緩やかなインフレ予想に転換し、物価安定目標を実現させることを狙っている。このような安倍政権が掲げる経済政策の状況下においては、物価は上昇し、不動産価格も上昇トレンドに移行する時期にあると考えられる。

本論文では、アベノミクスにおけるインフレターゲット 2% を視野に入れた場合において、期待インフレが実際のインフレとして実現可能であるのかについての検証を第一の趣旨としている。第 2 章では、期待インフレ率であるブレイク・イーブン・インフレ率（以下、BEI 率とする）と実際のインフレ率である消費者物価指数との相関関係を検証し、消費者物価指数が BEI 率の推移を 7 ヶ月遅れて辿っていることが証明された。これにより、期待インフレは実際のインフレに繋がる可能性が高く、アベノミクスが掲げるインフレターゲット 2% が達成されれば、物価上昇率 2% が達成される確度はかなり高いといえる。

また、BEI 率が 2% 上昇するとの前提のもとで、不動産価格も BEI 率に呼応して上昇していくのかを検証するのが第二の趣旨である。第 5 章では、BEI 率と不動産価格指数の代表である東証 REIT 指数（前年同日比）との間には、相当程度の正の強い相関関係が存在することが検証された。今後 BEI 率が上昇していく過程において、東証 REIT 指数ひいては不動産価格も上昇していくことが期待できると考えられる。

さらに、第 6 章においては BEI 率と賃料指数との間にも関係性が存在するかについて検討を試みたが、相関性は認められないと結論付けた。ただし、安倍政権発足後における賃料指数は上昇傾向にあり、今後もその傾向は継続するものと考えられる。

本論文では、J-REIT 及び東京 23 区における中古の賃貸用ワンルームマンションの購入を想定している。特に、東京 23 区において中古の賃貸用ワンルームマンションを保有する利点について、多くの指数の過去からの趨勢を分析することにより検討を試みている。成約物件の築年数を用いることによる中古物件の優位性、不動産投資家に対するアンケート調査結果・賃貸物件の建物面積・世帯種類別構成比を用いることによるワンルームタイプの優位性、都道府県別の転入転出超過数・賃貸物件の取引件数・空室率・空室物件に係る募集期間を用いることによる東京 23 区の立地の優位性について述べている。

最後に、東証 REIT 指数及び東京 23 区における中古の賃貸用ワンルームマンションに係る不動産価格及び賃料は、今後インフレターゲット 2% が達成されるまで上昇する蓋然性が高く、個人資産ポートフォリオの一部として不動産を組み込むことは有益であると結論付ける。

資生堂既存サービスを収益化する新規事業について

～シニアマーケティングの実践～

学籍番号：35122492-4 氏名：吉岡 茉莉

ゼミ名称：市場競争戦略

主査：内田和成 教授 副査：根来龍之 教授

概 要

高齢化社会が叫ばれて久しい昨今、企業は様々なシニア向けの商品やサービスを投入している。

一言でシニアといっても、定義は様々であり、50代から90代までの50年間でまとめた総称となっている。そのため、現在の商品やサービスはどういったライフステージでどのような生活をしている消費者に向けられたものなのかが曖昧であり、結果、未だ捉えられていないブルーオーシャンが広い範囲で存在していると考えられる。このブルーオーシャンを的確に捉えるため、まずはどの世代に対するアプローチなのかターゲットを明確化する。その上で、ターゲットの現在の悩みを深堀し、真に求められるニーズを掘り起こしの事業を組み立てたいと考える。

事業の分野は資生堂の本業である化粧品業界での展開を考える。戦後復興の中で、化粧品業界は大きな発展を遂げた。戦前、化粧品は雑貨の高価格を維持するための手段として利用されていた。それを肌に直接塗布する薬品としての側面と、女性の美を演出する装飾としての側面に焦点をあて、化粧品業界を収益事業化したのが資生堂である。しかし、当該収益構造は時代の変遷とともに競争優位性を失っていた。さらに、原価率の低さと世間の科学技術の向上により、化粧品業界への新規参入が激化し、化粧品業界は分散型へと移行した結果、資生堂全体の売上、シェア及び客数などは低下の一途を辿っている。

さらに、今後の人口減少及び少子高齢化を踏まえると、業界全体も縮小傾向となるといえる。

以上のような、国内化粧品業界におけるビジネスモデルの変換の必要性和ターゲットの拡大の必要性などから鑑み需要を創造することが必要となる。

そのため、本稿では今後拡大基盤のあるシニア層をターゲットとして設定し、シニアの悩みや要望をもとに需要を創造するサービスの事業戦略を立てる。

以上

医薬品原薬製造業の成長戦略

学籍番号：35122493-8 氏名：吉田 昇平

ゼミ名称：経営科学

主査：藤田 精一教授 副査：黒須 誠治教授

概 要

プロジェクト研究論文の目的は、医薬品原料（原薬）製造業の会社が今後 20 年間の成長を続けるために、会社を取り巻く周辺環境（医薬品市場の動向、業界の展望）を整理し、会社の成長に強く影響をおよぼす外部要因を分析し、さらに会社の内部要因を分析し、会社の将来成長戦略を提言することである。事業環境の変化により、医薬品業界には新たなビジネスチャンスが生まれている。団塊の世代が高齢者になるにつれて高齢者の数は年々増え続け、医薬品を最も多く使用する高齢者世代の増加により、日本の医薬品に対する需要はさらに大きくなる。そのなかでも日本の抗がん剤市場は急拡大することが予想される。増え続ける医療費抑制のために、政府は後発医薬品の利用促進を強く後押ししている。

論文では医薬品原料製造業として宏輝株式会社を取りあげる。宏輝株式会社は医薬品原料（原薬）の製造および販売業であるが、1958 年の創業以来、多角化することにより成長してきた会社である。特に、近年の多角化の例としては後発医薬品の原料を海外から輸入して国内にて販売する「後発医薬品輸入原薬事業」や、日本企業としては初のタジキスタンとの合併会社を立ち上げた「タジキスタンへの原料工場進出」、医薬品製剤を海外の製造所に製造委託して国内にて販売する「医薬品製造委託事業参入」があり、これらの多角化により大きく年商を伸ばした。

論文では次のような結論を導いている。外部分析ではさまざまな文献を通していくつかの成長阻害要因を見出した。たとえば、医薬品原薬業界は、厚生労働省による後発医薬品の推進や高齢化による医薬品の需要の増加による成長が期待されるが、薬価の引き下げのリスクにさらされている。多くを海外からの輸入原薬に頼っている状況では、円安が大きな脅威となる。安全性に対する懸念から医薬品の規制は年々強化されており、コストの上昇要因となっている。主要な医薬品はすでに開発され尽くしており、新規医薬品の数が減少している。宏輝株式会社の強みは医薬品に特化していること、品質管理に強みをもつこと、有力な取引先があることなどがあげられるが、会社の規模が小さくネットワークが限定され、優秀な人材が集まりにくい医薬品原薬事業に大きく依存していることが弱みである。内部分析や外部分析の結果から導いた筆者の提言は、以下の 4 点である。1) 医薬品原薬から医薬品製剤の製造業へ多角化し、台湾に医薬品製剤の製造工場を設置する。2) 製造委受託のみではなく、日本国内で医薬品を自社販売する。3) 抗がん剤などの特殊な医薬品に特化することで他社と差別化する。4) 国内市場のみではなく海外で医薬品を販売する。

スマートフォン OS の競争における プラットフォームビジネスの戦略の研究

学籍番号： 35122494-1 氏名： 若林 友則

ゼミ名称：経営戦略とビジネスモデル研究

主査：根来 龍之 教授 副査：内田 和成 教授

概 要

2007 年に Apple 社から iPhone が発売された。これにより始まった携帯端末のスマートフォンへの展開は、またたく間に市場の中心をフィーチャーフォンからスマートフォンへと一変させた。

この変化は、単に新しい技術の進化による変化だけではなく、従来の産業構造とは異なる構造への変化も伴い、従来のバリューチェーン型の構造からレイヤー型の産業構造に急速に変化していると考えている。

本研究ではプラットフォームビジネスの 1 種としてのスマートフォン OS の事例研究を行い、レイヤー戦略のシェア競争上のチェックポイントを提起することを目的とする。具体的には、現在、スマートフォン OS で大きなシェアを獲得している iOS および Android に対して、相対的にシェアを獲得出来ていない Symbian と Windows Phone について、それぞれのシェアと収益状況を比較し、各社のプラットフォーム戦略の成否を検討する。各 OS のエコシステムの優位性格差に、各 OS 企業のレイヤー戦略がどのように影響したかの分析を行う。

スマートフォン展開以前の日本における携帯電話時代の商流は、すべての携帯電話端末は移動体通信会社を通じて販売されていた。通信端末メーカは、ほとんどの場合、移動体通信会社のサービス仕様に合わせて製造し、各通信会社に納入する。それを通信会社が自社のサービスと組み合わせて販売する方式であった。iPhone が販売されるようになってからは、日本においての端末の販売方式に大きな変化はないものの、OS メーカーのコンテンツストアを通じてアプリケーションが配布されるようになった。このような変化をうけ、スマートフォンの産業構造はレイヤー型の構造に近づいたといえる。

スマートフォン OS に関しては、アプリケーションストアの魅力、魅力ある H/W、H/W メーカー数、通信会社の普及協力がシェアに影響していると考えられる。

2008 年に日本でスマートフォンに参入した Apple 社は、iPhone という最終消費者にとって魅力のある H/W を提供することと、アプリケーション配布のための App Store に進出したことが、シェア増大の要因の一つになったと解釈できる。

スマートフォン OS の収益においてはシェアのみならず、他のレイヤーでの収益や補完業者の活動が収益に影響していると考えられる。現在大きくシェアを獲得している iOS や Android については、OS レイヤーだけでなく、他のレイヤーでの補完業者の活動が活発であり収益に良い影響を及ぼしている。Windows Phone や Symbian は OS レイヤー以外での活動は相対的に低調だと言わざるをえない。

iOS、Android は、互いに違う戦略を取りながらも、それぞれの参入レイヤーにおいて、自社で行う場合と、他社へ公開するなどの戦略がうまく機能してきた。そのことが、両 OS のエコシステム全体の成長をもたらしたと思われる。また、これらの要因がうまく機能することで OS 提供企業としての両提供企業の収益の拡大やシェアの確保となって表れている。

一方で、Windows Phone や Symbian については、H/W メーカーへのレイヤーに対する戦略がうまく機能せず、補完業者の減少などを招き、エコシステム全体の成長が出来ていない。これらの要素が結果としての収益やシェアの減少となって表れたと考えている。

株式持ち合いのROEに対する影響

学籍番号：35122495-5

氏名：和田 誠

ゼミ名称：企業価値

主査：西山 茂 教授

副査：樋原伸彦 准教授

概 要

本論文は、株式持ち合いが企業パフォーマンスに与える影響を検証することを目的としている。

現在においては、エージェンシー・コストとして批判されることの多い株式持ち合いであるが、第二次世界大戦以降の日本経済の再興期や高度経済成長期において株式持ち合いが果たした機能は必ずしも否定されるべきものではない。本論文では、まず先行研究のレビューを行い、株式持ち合いにおける主要な論点を整理した。その後、株式持ち合い構造が形勢されていった経緯を示し、企業が発展する上で不可欠な要素であったことを確認する。しかしながら、低成長時代や時価会計時代を迎え、株式持ち合いの財務的リスクが高まるにつれ持ち合いは解消の方向に向かい、また、コーポレート・ガバナンス上の問題として強く批判されるようになった。

株式持ち合いに対する批判は2点に集約される。1つは、資産を固定化することにより、株主価値を向上させるために本来実施すべき事業への投資が不十分となり、機会損失を招くという批判。もう1つは、資本コスト未満のトータル・リターンしか得られないことに対して、株主価値を毀損しているという批判である。本論文では、この2つの批判が正しいと仮定した上で、「株式持ち合いの度合いが強い企業は、そうではない企業との比較において、ROEに有意な差が存在する」という仮説を立て、統計的手法により検証を試みた。

検証の結果、株式持ち合いを全く行っていない企業は、総資産の20%以上の持ち合いを行っている企業との比較において、ROEの平均が3.38%有意に上回る結果が示されたのをはじめとして、持合比率はROEに対して弱い負の相関を有することが確認され、仮説が正しいことが実証された。また、投資有価証券についても同様の結果が確認された。一方、社外取締役が株式持ち合いを抑制するかという点では、有意な結果は確認されなかった。

近年、株式持ち合いは概ね解消されたとの指摘もあるが、一方では、未だに持ち合い構造を継続している企業も少なくない。これらの企業は、株式持ち合いを行う理由およびその効果について、一層の説明責任を果たすべきである。

企業の経営は、「持続可能な株主価値向上」を実現するために行われなければならない。そのためには、株式持ち合い以外のコーポレート・ガバナンスの改善も不可欠であるが、その点については次稿に譲りたい。

インターネットを利用したビジネスモデル革新の法則

～従来型ビジネスモデルの老朽化と競争ルールの破壊に向けて～

学籍番号：35122496-9 氏名：渡辺えみ

ゼミ名称：企業戦略研究

主査：内田和成教授 副査：根来龍之教授

概 要

昨今、成熟した市場において、インターネットという装置を利用した、これまでとは異なるビジネスモデルにて参入することで、業界に新しい競争ルールが生まれるケースが増えている。結果、従来のビジネスモデルに安住する企業は、破壊的なダメージを受ける。つまり、インターネットを利用したイノベーターの参入により、既存企業のビジネスモデルが老朽化してしまう事態が起こっているのである。ビジネスモデルの老朽化とは、既存企業のビジネスに欠かせない競争優位となる経営資源が、サンク・コストとなってしまう状態。一体、なぜこのような現象が、引き起こされているのだろうか。

当該研究では、この現象のメカニズムを紐解き、インターネットを利用したビジネスモデル革新が引き起こす法則を導き出すことを目的としている。さらに、自らが業界の革新者となるべく、インターネット時代にふさわしいビジネスモデルの改良や、新しいビジネスモデル開発を実現するための実用的なフレームワークの構築を目指している。

まず、先行研究をもとに、「ビジネスモデルの構成要素」を「ポジション：誰を顧客とするか」「バリュー：顧客に提供する価値」「アクティビティ：価値を提供・利益を生む活動」「キー・リソース：鍵となる経営資源」の4つと定義している。さらに、「ビジネスモデルの構成要素」と関連した「4つの成功要因」を、仮説に設定。成功要因①「ポジション：既存企業と異なる新しい客層（新規需要）にアプローチすることで、無競争の環境に近い領域を築く」、成功要因②「バリュー：ターゲット顧客が抱える重要な課題やニーズに対し、解決するものである。既存業界がもつ常識から考えた場合、非合理的と思われるバリューを提供する」、成功要因③「アクティビティ：物理的な活動をオンラインに移行またはコスト効率を改善することで、既存のバリューチェーンとは異なる仕組みを構築する」、成功要因④「キー・リソース：既存企業がもつ当たり前の経営資源を一部なくし、他に置き換えることで、顧客へ自社のバリューを生み出す鍵となる要素となる」としている。

この仮説を事例研究をもとに検証し、自身が提唱する「インターネットを利用したビジネスモデル革新の法則」の有効性を示す。そして、最終的にインターネットを利用したビジネスモデル革新のためのフレームワーク『インターネットと4つの傾斜「MOVE分析」』を構築。この「MOVE」という概念は「傾斜させること」を意味し、新規参入する業界や所属する業界に当てはめ、再構築するための視点である。既存業界がもつ「Main customer：メインストリームの顧客を捨てる」「Offer value：企業本位の合理的なバリューをやめる」「Value chain：物理的なバリューチェーンを置き換える」「Especial resources：自前の経営資源を減らす」という4つの「MOVE（傾斜）」のアクションを網羅し、なおかつ一貫性をもたせることで、インターネットを利用したビジネスモデル革新を引き起こすと示している。

WASEDA BUSINESS SCHOOL
WBS