

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

2016/1/24 9:00~

2015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
芦川 真紀	TOTOとINAXのグローバル戦略の事例研究	中国と米国における進出を事例として	1
石川 慶	人事評価開示が組織に与える影響に関する研究		2
神野 智之	商品改良を優位性にまで高めている中堅製造業の研究		3
木内 孝	直流小型モーター専業M社の事業戦略の研究		4
来村 貴成	総合の強みを活かした小売業の未来戦略		5
小林 大祐	ゲンキーの商品開発	PB開発過程における課題と提案	6
小林 知弘	書店業における複合化戦略の現状に関する実証分析		7
小林 佑次	G社のリテンション・マネジメントについて	組織力強化 人材開発部への提言	8
齋藤 亜沙子	インドネシアにおける自動車保険の選択に関する考察		9
佐伯 朋子	ART(代替的リスク移転)の戦略的活用による大企業のリスクファイナンス	キャプティブ保険を中心に	10
佐藤 良樹	中小企業の知的財産に注目することで広がる、千葉銀行のビジネスチャンスについて	知的財産活用融資をもとに考える	11
佐原 行雄	築古賃貸物件修繕とストック型地域社会の実現	地域の空間価値向上を目指して	12
清水 猛	規制緩和時の相互参入における競争戦略		13
関本 奈穂子	後発参入生命保険会社の戦略に関する研究	内資系生命保険会社S社と外資系金融グループAの出資による合併会社SA社を事例として	14
富樫 佳織	動画配信ビジネス市場におけるネット特徴要因の差別化への影響力		15
西村 浩太	大規模金融緩和後を見据えたりそなグループの対応	他行他社事例に学ぶ消費者ローン戦略	16
野入 夏子	eコマースの事業戦略に関する考察	日本の家電量販店を一例として	17
濱野 尚紀	IA サーバ事業ビジネスモデルの提言	顧客バリューチェーンの取り込みによる差別化	18
藤江 昭範	M社 クラウド事業における競争戦略の提言		19
松川 貴	医薬品卸のこれからの事業展開	成熟業界となった医薬品卸業界における当社の次の手	21
松本 潤	中堅製薬企業における競争優位の戦略		22

以上21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
荒 智子	日本の非製造業のAPAC進出における成功要因の研究	現地展開モデルと本社のあり方を中心として	23
新谷 亮	日本の伝統工芸を活用した新成長戦略	伝統工芸を扱う小売業態の開発による市場機会の分析	24
石橋 達也	若手社員の組織市民行動を生み出す要因に関する一考察	5大因子理論と労働価値観に着目して	25
伊藤 中	不況になると口紅が売れるのか	『口紅指数』の検証から見る、消費財出荷動向の景況指数としての実用性の検証	28
岩本 淳	日米における証券リテール事業の成功モデル研究		27
植木 康晴	外国人居住者向けプラットフォーム戦略の立案		28
橋田 文嗣	エンタープライズソフトウェアのイノベーション創出 ITベンダーにおける新規顧客獲得を目的としたBtoBマーケティング戦略の研究	SAP社 基幹業務パッケージソフトの事例	29
大井 裕一			30
大西 章仁	サプライヤーの販売先依存度に関する定量分析	企業間の関係性がパフォーマンスと信用度に及ぼす影響	31
大野 聡久	モバイル通信業界におけるMVNOの利益率決定要因に関する仮説構築	英国の事例分析からの考察	32
小澤 恵美	女性の良好な心身コンディション維持に貢献する「鍼灸+薬膳ビジネス」仮説の一次検証		33
鹿嶋 隆史	眼鏡小売販売業者の経営・マーケティング戦略分析	株式会社三城ホールディングス、株式会社メガネトップ、株式会社ジェイアイエヌ 3社の比較による	34
梶木 保宏	情報通信企業のクロスボーダM&Aにおける成否要因分析	NTTコミュニケーションズにおける事例研究	35
片山 牧彦	保有資源を活用した伝統的工芸品のインターネット販売戦略 企業における直属上司のリーダーシップ類型と研究開発職のモチベーション	住友林業への新事業提案	36
香取 奈緒			37
金井 啓	接客品質が顧客ロイヤルティに与える影響についての研究	コーヒーチェーン 3社比較による考察	38
金子 久子	企業経営における障害者雇用の価値に関する研究	ダイバーシティ・マネジメントの視点から	39
亀田 俊樹	製菓業界におけるオープンイノベーション戦略の企業価値に与える影響		40
河井 雅明	通信事業者の海外展開における成功要因に関する研究 邦銀の国際業務におけるプロジェクトファイナンスの効果的活用の考察	M&Aによる海外進出を中心に	41
川口 大士郎			42
切通 英樹	地域一番書店における生き残り戦略についての研究		43
金 永洙	MIUI開発におけるユーザー参加型開発	小米科技の事例を踏まえて	44
桑野 華衣	管理職前の従業員におけるキャリア・トランジションの心理的受容を規定する要因について		45
小谷 美信	部材調達価値劣化許容による製品価値獲得	フローリング製品の事例	46
小林 裕士	食品における「デザインの巻き戻し」現象の考察	イノベーションとデザインの関係性	47
佐藤 博子	ラグジュアリーファッションブランドにおけるe-コマースとデジタルマーケティング戦略について		48
澤田 久美子	企業における暗黙知活用の組織能力構築に関する考察	「翻訳者」による模倣困難な暗黙知の創造とコントロール	49
篠崎 源	日本法人の商品開発権限とセミグローバル戦略	在日外資系メーカー6社からの考察	50
島崎 友晴	7院以上のクリニックをチェーン展開している美容外科クリニックの二重の整形の価格戦略		51
清水 裕司	日本の非製造業における大企業とベンチャー企業とのアライアンスに関する成功要因	ベンチャー企業の成長ステージに応じた関係構築	52
鈴木 則博	ブランドビジネスにおけるマルチブランド及び多角化戦略の研究	アパレル業界の企業を中心に	53
住友 常倫	自動車会社の購買戦略の再検討		54
諏訪 清美	健康経営が従業員の行動に与える影響とそのメカニズム 不動産仲介業(売買)の営業職におけるハイパフォーマンスの意識及び思考特性に関する研究		55
田形 宏太郎		株式会社西武開発を事例として	56
田母神 雄大	親会社と子会社間の学習効果		57
塚田 努	風人化に至るプロセスと因子	経営リスク、コスト、絶対因子、誘惑因子	58
辻 一成	米生産者の事業拡大のための外的・内的マーケティング活動のモデル提案		59
坪根 雅史	ソフト・クォータ制の導入が日本の企業のパフォーマンスに与える影響について		60

手島 悠太	ビジネスにおける対面コミュニケーションの重要性	対面コミュニケーションが業務パフォーマンス与える影響の実験	61
手巻 潤	タイにおけるeコマース企業の成功要因について		62
豊重 巨之	技術進化を促す制度形成プロセス	ADSL技術の社会的形成	63
童 科	広告業界におけるM&Aを通じた株主価値創造	イベント・スタディによる検証	64
内藤 友規	中小企業における「開かれた現場」が組織内に与える効果について		65
中山 公人	日本国内における長寿企業の事業継承による飛躍的成長要因の検証	家業継承者として取るべき行動プラン	66
中山 健太郎	耐久消費財ハイブランドにおけるライン下方拡張の研究	CBBEピラミッドフレームによる事例分析を中心に	67
西山 薫	Firm Value and the Determinants	A study of Global Hotel Chains	68
橋本 樹一郎	日本のBtoC企業におけるCSR活動と資金調達の関係性		69
花香 清明	エンタープライズIT業界の買収による株価への影響に関する研究	ヒューレット・パッカードとオラクルに関するイベント・スタディ分析	70
浜宮 真輔	クラウド型のカスタマーサポートツールの選択方法		71
福村 直樹	ネットワーク分析の応用可能性に関する研究		72
本間 英行	保険会社におけるM&Aと組織形態の関連性	ケーススタディによる実証研究	73
前田 知宏	建設会社A社における海外勤務経験者の海外志向度向上要因に関する考察		74
横野 友美	コミュニケーション型オンライン教育eMOOCの可能性	学びと仕事の有機的な仕組み構築	75
松元 亮介	医薬品業界における最適なマルチチャネルプロモーションの展開		76
南 裕二	中小製造業における外国人労働者の戦力化の研究		77
宮内 淳	大学受験業界のICT化に伴う既存ビジネスモデルの変化と2020年までに旺文社の向かうべき方向性について論じる		78
宮川 貴光	当社DMPビジネス市場機会に関する研究	地方銀行におけるマーケットの検証	79
三宅 義夫	首都圏百貨店の食料品売場リニューアル戦略の研究		80
富田 楊一	比較事例研究に見るオンラインビジネスの海外市場参入形態に係る考察	オンラインマーケティング企業: HubSpot及びMarketoの事例より	81
富野 雅弘	特別養護老人ホームにおける介護職員の人材定着化に関する研究		83
村上 雄太	のれんの償却費が株価に与える影響に関する研究	利益とキャッシュフローの株価に対する説明力の比較	84
村瀬 綾	在シンガポール日系企業の地域統括本社の考察	学習する組織の観点から	85
最上 雄太	日本の製造業の多角化戦略に関する考察		86
森田 恵美	企業内トランザクティブ・メモリー向上に関する考察		87
森田 由香	職場におけるアサーティブコミュニケーションに影響する要因の分析	製薬企業に勤務する従業員を中心に	88
安 真理子	DISCLOSURE STYLES OF JAPANESE FIRMS AND THEIR COST OF EQUITY CAPITAL	Analysis of Disclosure Scores and Earnings-Price Ratio	89
安井 強	企業農場におけるパート社員の戦力化に関する研究		90
安江 勉	中間管理職の全方位型影響力の研究	リーダーシップ・フォロワーシップ・コラボレーションシップ	91
柳部 太一朗	製薬企業における戦略的製品開発とライフサイクルマネジメント		92
山川 哲央	日本企業における撤退戦略の考察	石油産業の事例を通じて	93
喻 昊	エンジニアリング企業で働くエンジニアの総合力分析	主成分分析に基づく検証	94
湯浅 賢治	東南アジアでの新規海外送金サービス導入の可能性	仮想通貨を活用した海外送金の効率化	95
吉野 貴士	不動産管理業界におけるコンピテンシーに関する研究	不動産管理会社T社高業績コンサルタントの特性に着目して	96
吉原 伯	看護師の顧客サービスへの動機付け要因に関する研究	一般医療と美容医療の比較検討	97
吉村 恵子	テレビ朝日のデジタル事業戦略		98
吉村 英樹	オンラインビジネスにおけるB2Bフリーミアムモデル採用に関する研究	ビジネスを成功へ導くカギの探究	99
和田 直顕	ダイレクト型自動車保険会社へのマーケティング・コミュニケーション戦略立案のための理論枠組み提言	消費者情報処理論を基盤とした理論枠組み	100
渡辺 重範	税理士のキャリアにおける自己効力感についての研究	自己効力感の強化要因と強化方法について	102

# 1年制総合

# TOTO と INAX のグローバル戦略の事例研究

## ～中国と米国における進出を事例として～

学籍番号：35152201-1

氏名：芦川 真紀

ゼミ名称：経営戦略の策定研究

主査：山田 英夫教授 副査：内田 和成教授

### 概要

日本の衛生陶器業界のリーダー企業である TOTO は、1977 年のインドネシアへの進出を皮切りに海外に進出して以来、長い年月をかけて各国の市場において TOTO ブランドを築いてきた。近年、日本企業の海外 M&A による海外進出が増加する中でも、TOTO は規模を追い M&A は行わない方針を貫いてきた。日本で TOTO に次ぐシェアを保有する INAX (現 LIXIL) は、2001 年にトステムと経営統合し、2011 年にはトステム他 3 社と合併して LIXIL となった。INAX は海外進出において、2009 年にアメリカン・スタンダードのアジア・パシフィック部門を買収したことを始めとして、進出先の地域でマーケットシェアの高い企業を買収し、販売網やブランドを獲得する戦略をとっている。

同じ衛生陶器業界において、TOTO と INAX の異なる戦略には、どのようなことが影響していたのかについて考察するため、両社にとって海外売上高の上位 1 位と 2 位である中国と米国における各社の進出について、事例を考察することを目的とした。その上で、国際経営のフレームワークを用いて、TOTO と INAX の戦略の特徴を分析する。事例の考察にあたり、3 つの年代に分けて考察を行った。まず、INAX がトステムと経営統合していない 2000 年以前、次に、INAX がトステムと経営統合した 2001 年から LIXIL が誕生する前の 2010 年までの期間、そして、LIXIL が誕生した 2011 年以降の 3 つの年代である。各年代で、中国と米国における TOTO と INAX の戦略を考察した。

考察した結果、INAX がアメリカン・スタンダードを買収するに至った背景には、中国と米国では衛生陶器の商流が日本と異なるという事情が影響していたこと、そのため TOTO や他の外資系企業が既にブランドを確立した後に本格的に進出した INAX にとって、地道に販売網を拡大することは困難であったこと、M&A 後の統合を推進するリーダーの存在が影響していたことなどが分かった。

そして、TOTO と INAX の中国と米国における海外進出の事例を、国際経営のフレームワークに当てはめると、TOTO はグローバル型からインターナショナル型へ移行したと認識された。INAX は、グローバル型からインターナショナル型を経て、M&A を行った結果マルチナショナル型へ移行し、その後の統合を進める中で、トランスナショナル型へ進んでいると考えられる。

TOTO の戦略は、時間がかかるという点は否めないが、自社のブランドと技術力を強みにして TOTO 流で海外進出を進めていける利点がある。INAX の戦略は、統合がうまくいかなければ買収した販売網などの資産を活用できないリスクはあるが、圧倒的なスピードで販売網を手に入れることができる。中国と米国においてのみの事例ではあるが、TOTO と INAX の事例を考察した結果、既に販売網を競合が押さえている市場においては、M&A やアライアンスによってその市場で販売網もつ他社のリソースを獲得する戦略は有効であると考えられる。

## 人事評価開示が組織に与える影響に関する研究

学籍番号：35152202-4

氏名：石川 慶

ゼミ名称：戦略と現場力研究

主査：遠藤 功 教授 副査：法木 秀雄 教授

### 概要

筆者は、銀行で9年間法人営業を担当し、支店での業務を中心に従事してきた。各従業員の日々の活動で意識する業績目標について、毎期の支店目標が本部によるトップダウン式に決定されており、この支店目標を更に現場社員個人に割振りを行っている。目標の根拠も伝えられぬまま、ほぼ自動的に割り振られる目標の達成を目指した活動が求められている。また、最終評価時においても、従業員の成長を目指したフィードバックは乏しく、形式的な人事評価が行われてしまっているのが現状である。目標設定から人事評価に至る過程の中で、従業員の納得感を醸成することが出来ておらず、従業員のモチベーションの低下を感じていた。本稿では、従業員のモチベーションを向上させる手法について考えていく中で、人事評価への納得感を向上させる手段として人事評価を他社員にまで開示している企業の人事評価開示の取組みを分析し、従業員への影響を考察することで従業員のモチベーション向上への示唆を得ることを目指した。

取組みとしては、人事評価を他社員にまで公開している企業を選定し、人事評価開示の目的や開示方法、開示内容について、インタビューにおける調査を行った。企業選定に関しては、従業員数が100人以上かつ人事評価を他社員に公開している企業とした。従業員数に下限を設けたのは、中小企業では社長の一存で会社の意思決定がなされる点、大企業への転用を考察する点を考慮したためである。

具体的には、人事評価開示の取組みを導入しているメガネ 21 株式会社、株式会社カヤック、富士製薬工業株式会社、株式会社リンクアンドモチベーションの4社へのインタビューを実施した。結果、それぞれの企業は、人事評価を開示する目的が異なることが分かった。開示する目的によって、開示の手法や開示する範囲、開示する情報にも各社の独自性が現れている。これらの各社の独自性のある取組みが従業員の行動や仕事の取組み姿勢に影響を与えていることを把握することが出来た。

人事評価を開示する目的として、組織力強化を図る目的と人員の最適配置を図る目的の2点が挙げられた。組織力強化に関しては、共有された人事評価の活用方法によって「チームワーク醸成型人材」と「自己成長支援型人材」に、人員の最適配置に関しては、人材を社内で活用するのか、低パフォーマンス者の流動性を高めるのかにより、「人材の発掘・活用の加速化」と「低パフォーマンス者の社外流出促進」に分けることが出来た。

この2軸に構成される4象限において、従業員個人への影響は異なることを確認した。各象限の従業員個人への影響の違いを考察し、人事評価を開示による従業員個人への影響及び組織活性化への示唆を得ることが出来た。最後に、人事評価開示制度の導入について、一朝一夕での導入は難しいが、従業員に自発的な思考や対話、行動を促す取組みとして、人事評価の開示は有用性のある取組みであると提言している。

## 商品改良を優位性にまで高めている中堅製造業の研究

学籍番号：35152203-8

氏名：神野 智之

ゼミ名称： 戦略と現場力研究

主査：遠藤 功 教授 副査：法木 秀雄 教授

### 概 要

私は製薬企業で創薬研究に携わっている中で、より患者のニーズに即した医薬品の改良ができないだろうかという一つの問題意識を持っている。

研究開発型の製薬企業の多くはこれまで治療することのできなかった疾病の治療を目的として、新薬の創出に力を注いでいる。新たな治療法を提供するためには新たなメカニズムによる薬を見出すことが重要であり、そのためには新たな技術的な発見や高額な研究開発費用が必要である。その結果、新薬の発見は非常に成功確率の低いものになってしまうことに加え、新たに創出した新薬の価格を高く設定せざるを得ない状況になっている。そのため、新たな治療法という価値を新薬は提供しつつも、医療費の高騰につながるという大きなジレンマをかかえている。

その一方で、後発薬は新薬と同じ治療を受けながら、医療費を抑えることができるという価値を患者に提供していると同時に、パッケージを工夫し誤飲を防ぐことや錠剤の大きさを小型化することにより飲みやすさを向上させるという新たな付加価値を提供している。これは製薬業界においても患者や医療従事者などの消費者の使用しやすさに注目した商品改良がなされつつあるということである。

しかしながら、多くの製造業ではすでに消費者の利便性を考えた商品改良を行い、差別化を図るという考え方は当たり前のように普及していると感じている。そこで、そのような商品改良に強みを持つ企業の商品改良における仕組みを研究することにより、これから大きな流れとなることが予想される医薬品の商品改良における示唆をえることができるのではないかと考えた。

カルビーや花王のような大手製造業企業における優れた商品改良については数多く報告されている。では、より小規模な中堅企業や中小企業に優れた商品改良はどのようになされているのか、またそのキー・サクセス・ファクター (KSF) がどのようなものであるかを探りたいと考え、株式会社ユニカ、ヤマトマシン製造株式会社、株式会社竹内製作所および株式会社ユニックスの四社に「顧客ニーズの収集」、「商品コンセプトの作成及び試作品の評価」、「部門間コミュニケーション」の三点を中心にインタビュー調査を行った。そのインタビュー調査の結果、上記四社の商品改良を三つにタイプ分けすることに成功した。一つ目が「顧客観察型商品改良」である。これは顧客にそのニーズを聞くのではなく、自身が顧客のもとに行き、顧客を観察することによりそのニーズを把握することから商品改良が始まるものである。二つ目が「クレーム対応型商品改良」である。これはクレームに対応することにより商品の完成度を上げていくものである。三つ目が「技術導入型商品改良」である。これは顧客のニーズを満たすのに、外部から技術を導入することにより対応するものである。そして、これらの商品改良におけるキー・サクセス・ファクター (KSF) を抽出することができたのが本研究の成果である。

## 直流小型モーター専業M社の事業戦略の研究

学籍番号 35152204-1 氏名：木内 孝

ゼミ名称：「競争戦略と総合経営研究」

主査：相葉 宏二 教授 副査：東出 浩教 教授

### 概要

この論文の目的は2000年初頭、成功企業と謳われてきたマブチモーター株式会社(以下M社と呼称)の成功要因を整理体系化し、その後、その成功要因が機能不十分に陥った状況を分析することで、M社戦略が機能する条件および現時点におけるM社の問題を明らかにすることである。また、明らかにした問題に対して、どのような戦略アプローチを展開し、施策として何をすべきかを提言するものである。

M社は主としてDCブラシ付モーターに事業特化する集中戦略を採り、さらに大量かつ多種多様な顧客の注文に対して、予め作りこまれた標準品モーターをすすめることで、製造設備から部品に至るまでのコストを削減する標準化戦略やコスト優位の海外工場での100%生産を行う独特の国際分業体制で知られ、その高収益企業として知られていた。また、2001年には独自性ある優れた戦略を実践する企業を対象に贈られる第一回ポーター賞を受賞している。その後、戦略研究関連の書籍や雑誌でしばしば採り上げられ、M社の戦略は礼賛され、優秀企業の事例とされたが、2000年代半ばにM社はメモリーオーディオの出現による音響映像市場用モーターの売上急減を契機に戦略に陰りを見せ始めた。

本論文では、成功企業と賞賛された時期に書籍や雑誌でフォーカスされた集中戦略と標準化戦略、国際分業体制についても触れるが、M社の戦略以外の成功要因の考察も行い、M社の集中戦略と標準化戦略に関する限定的な成功メカニズムの解明ではなく、当時の市場環境や競合の状況等、その他の成功要因もとりあげ、更に広い観点、論理展開からM社戦略を最大化させた諸要因について考察を行う。次にM社戦略が機能不十分に陥った要因を探索し、前述の成功要因と照らし合わせながら、M社戦略が機能する条件や阻害する問題を抽象し、提言していく上で考慮する事柄や論理を整理、構築する。

M社戦略を最大に機能させた諸要因は①大量消費時代というコストと供給能力重視の売り手優位の市場環境②先駆的に海外展開、さらに標準化戦略を採り、圧倒的なコスト競争力を実現することで得られる先行者利益③脅威となる競合の未成熟などが挙げられる。そのため、近年のように顧客ニーズが価格から機能重視へと移り、極めて速い製品サイクルと技術の進歩により多品種少量生産を要求される時代においては、M社の成功要因が、かえって成長の阻害要因となることを本論文で示唆しながら、競合の成長とモーター技術の変化という視点を加味した上で、M社が今後とるべき施策を展開していく。

## 総合の強みを活かした小売業の未来戦略

学籍番号：35152205 氏名：来村 貴成

ゼミ名称：戦略とマネジメント・コントロール

主査：山根 節 教授 副査：根来 龍之 教授

### 概要

1900年代以降、我が国の小売業は、近代化の流れの中で三度の大きな変革期を経験し、現在に至る。一度目は、百貨店の勃興と戦後復興期のスーパーマーケット全盛期。二度目は、1960年代以降に勢力を拡大した総合スーパーが隆盛を極めた時代。三度目は、2000年代以降顕著となった、専門店チェーンとECの台頭である。こうした業態の変化は、それぞれの時代に暮らす消費者の変化に起因し、現在においても普遍的に成長し続ける業態というもの存在していない。これは、小売業という業界そのものが、消費者の存在によってその姿形を規定されるということの意味している。

こうした中、一時代を築いたGMS (General Merchandising Store) に代表される「総合小売業」は、成熟期を終えて衰退期に入り、競争力を失ったと言われている。現代の我が国の消費者が、モノの充実から心の充実に重きを置くものへと変化し、非常に嗜好性の高い専門的消費を行うようになったためである。したがって、消費者の変化に適応していく形で総合小売業もまた、今後に向けた戦略の方向転換が必要となっており、事業を細分化して考えた際には、個々の事業により高い専門性を獲得させることや、複数の事業の選択と集中をはじめとした、事業ポートフォリオの再構築が求められているのである。

このように、成熟期を通過した市場で事業を行う先進国の小売企業にとって、今後も継続して市場拡大を見込むことが出来る新興国市場への事業拡大は、より一層経営戦略上の重要度が増している。しかしながら、世界のあらゆる国で事業を成功させた真のグローバルリーダーと言うべき小売企業は、現時点において存在しているとは言い難い状況である。これは、小売業の海外展開における重大な論点であった、標準化と適応化という問題と併せて、どのように新興国市場を捉えて戦略立案を行っていくのかという点が、非常に曖昧かつ混沌としたまま考えられているためである。

本論文では、こうした点を明らかにするため、アセアン市場に着目して現地訪問を行い、現地に駐在する方へのインタビュー等を事例研究として行うとともに、ここで得られた定性的知見を定量的要素から分析するためのフレームワークの構築を行った。これにより、従来のイメージとは異なる新たな新興国の発展イメージを発見するとともに、国ごとに異なる現在の「発展ステージ別市場モデル分類」を行い、どのステージの市場にどのような業態を事業展開していくべきであるかという点を明らかにした。

こうした議論から得られたのは、消費者の志向が細分化した日本市場では相対的な競争力を失ったといわれる総合小売業だが、新興国を中心に行う海外展開においては、その豊富な事業ポートフォリオという引出しを強みに転化できるという結論である。

小売業は、洋の東西を問わず現地の生活者(消費者)に対してきめ細かなローカル対応が必要である。併せて、事業全体でスケールメリットを追求していく必要があり、これらを両立させていくことが出来るのは、複合的に事業ポートフォリオを有する総合小売企業であると確信している。

# ゲンキーの商品開発

## ～PB 開発過程における課題と提案～

学籍番号：35152206-9 氏名：小林 大祐

ゼミ名称：グローバル・マーケティング・イノベーション研究

主査：グロスバーグ ケネス アラン教授 副査：相葉 宏二教授

### 概要

近年のドラッグストア業界は、すでにオーバーストア状態と言われている。そのため、大手企業の買収が頻繁に行われ、最近では、2013年にカワチ薬品が青森県の横浜ファーマシーを買収、同年ツルハが広島島のハーティウォンツを買収など、競争環境が激化の一途をたどっている。こうした環境の中、多くの流通企業では他社との差別化を実現するため、PBの開発が盛んに行われるようになってきている。また、消費者も可処分所得の減少や失業率の高さから低価格商品を求める傾向にあり、PBの必要性が高まっていると言われている。しかし、日本におけるPBの売上構成比は、9.3%と英国の41%、米国の18%に比べて低い。また、過去日本において、2度のPBブームがあり、一時的にPBの売上構成比は上がるものの、ブームが終わった後、普及が進んでいない。

近年では、イオンのトップバリュやセブン&アイホールディングスのセブンプレミアムの売上拡大が目立っている。こうした大手流通企業の動向からか、流通各社はPBの品揃えを拡大させたり、既存PBの見直しを行ったりする企業が目立っている。筆者の所属するゲンキーにおいてもPBを拡大させている。

これまでのゲンキーのPB開発過程において、多くの課題が改善されてきた。しかし、未だ解決されていない課題も多くあるため、その課題を改善する必要がある。その課題を改善することが競合他社との差別化を図り、消費者に支持されるPB開発を行わなければならない。

本研究では、日本のPBの現状を把握し、ゲンキーのPB開発過程における課題の抽出と課題の改善提案をすることを目的としている。具体的には、PBの先行研究の調査を実施する。そして、流通業と共同開発機構3社に対してインタビュー調査を行うことで日本の現状を検討する。さらに、調査対象企業でのPB開発過程について考察を行い、ゲンキーのPB開発過程における課題の抽出と改善提案を行った。

その結果、日本のPBの現状については、「プレミアムPBの本格導入と成長」の段階であることがわかった。そして、ゲンキーのPB開発過程における課題と改善提案は以下の通りである。

①市場調査(課題：顧客購買データの不足、提案：他社データの購入)、②試作(課題：製品パッケージと容量についての客観的視点の欠如、提案：それぞれの項目でパート社員へアンケート調査の実施)、③製造メーカーの選定(課題：工場の安全基準の明確化、提案：安全基準の設定)、④販売(課題：抜き打ち品質検査の実施、提案：手順の設定と定期的な品質検査)、⑤見直し(課題：PB商品の推移の管理、提案：見直し基準の設定)

以上は、現状考えられる課題と改善提案であり、今後外部環境や企業規模の変化に応じて改善されるべきである。そして、消費者に認められる商品開発を継続的に行うことで企業の成長につなげる必要がある。

## 書店業における複合化戦略の現状に関する実証分析

学籍番号： 35152207-2

氏名： 小林 知弘

ゼミ名称：企業戦略研究

主査：内田 和成 教授 副査：山田 英夫 教授

### 概要

本研究の目的は、近年出版・書店業界で進展している店舗の複合化戦略について、店舗の構成要素と販売実績データとを分析することにより、その現状と有効性の検証を試みるとともに、より効果的に実施・運用するための実践的な示唆を得ることである。なお本研究は、複合化戦略が「店舗の構成要素などが十分に考慮されないまま導入・運用されている」「中長期的な結果検証や再調整が十分に行われておらず、その基準も曖昧である」「書籍・雑誌といった“本”の販売との相乗効果が不明である」「書店の「商品を選ぶ能力」をさらに減衰させる危険性がある」といった問題意識に端を発するものである。

本研究の前提として先行研究の成果を整理すると、出版・書店業界を対象としたこれまでの研究は、主に人文学的・社会学的な枠組みの中でその流通構造の課題を俯瞰的な視点から批判的に論じたものが多く、必ずしも実務的示唆に富むものが多いとは言えない状況にある。また、その流通構造の特性が要因となり、当該業界の各企業に対しては他業界企業に対して行われてきたような各種定量研究が必ずしも十分には行われてこなかった。必然的に、本研究で焦点を当てる複合化戦略に関しても、その妥当性や経営効果を論じた研究はほとんど行われていない。

本研究では、研究仮説として「①店舗の構成要素は本の坪売上と相関関係がある」「②複合化度と本の坪売上には正の相関がある」「③複合化度について、一定の閾値を超えると本の売上との相関関係が変化する」の3点を設定した。その検証は、店舗別のサンプルデータを統計的に処理することによって行った。その際、店舗ごとの複合化の度合いを定量的に比較するため、産業組織論などの分野において企業の多角化度合いを測定する指標のひとつとして活用されている「多角化度指数」の算出式を参考に「複合化度指数」として定義・導出することとした。

仮説検証の結果は、第一仮説は部分的に支持、第二仮説は棄却、第三仮説は「正から負の関係へと変化する」という意味において支持され得る、というものであった。この結果から「現在業界内で進展しつつある複合化戦略について、その本来の目的が十分に達成されているとは言い難い」「複合化度が高位の店舗群では坪売上が総じて低減する傾向にあるが、複合化度が店舗規模と正の相関関係にあることを勘案すると、大規模店が極端な複合化を行う妥当性は低い」という示唆を得た。

定量的な分析を踏まえ、特徴的な2つの店舗群に対してさらに定性的な考察を加えた。その結果、「既存の専門店が多様なジャンルに一斉に複合化することの妥当性は低い」「売り切り型商材の導入が、その実施障壁の低さから複合化の初期段階において導入の妥当性が高い」ことが推察された。さらに複合化のあり方として大きく3つの型があることが指摘され、それらの共通項として「選択し、絞り込む」という要素が重要であることが示唆された。

## G社のリテンション・マネジメントについて

### ～組織力強化 人材開発部への提言～

学籍番号：35152208-6

氏名：小林 佑次

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：戸崎 肇教授

#### 概要

私自身の勤務するG社は、全産業平均の離職率32.4%よりも高い40.1%の離職率があり、人材不足に長年の課題を持ち解決できていない。人材不足だけではなく、現状631億円の売上規模から1000億、3000億円企業としての基盤を構築していくためには、人材の流動性が高過ぎる組織運営では不可能だと経営陣は考えている。強靱な組織作りには、リテンション・マネジメントの制度構築・運用は必要不可欠である。

リテンションについては、G社にとっての定義が必要であり意義、目的、対象と限られた資源の中で、同社がとれるリテンション・マネジメントとは何かをまとめている。

従業員の不満要因の発生や動機づけに関する先行研究は数多く、心理学の観点も入りこんでおり複雑化している。しかし、人間の行動の原点は欲求が満たされていることが重要であり、先行研究を個人から組織マネジメント、動機づけのメカニズムという3段階で区別し整理する。

先行する他社から学ぶことは必要であり、人材定着と人材育成に定評のある豊田通商・イオンリテールにインタビューを行い、人材育成の観点から人材定着に有用な制度をまとめている。元従業員からG社を辞めた理由、当時抱えていた不満要因をインタビューにより明らかにしている。さらに現在勤務している会社との比較を行い、G社の組織風土・人事制度、そしてマネジメントについての問題点を見つけ出している。

現在、勤務している従業員に対してはアンケートを実施し、労働時間、賃金、人間関係、評価等で抱えている不満要因を明らかにし、元従業員のインタビューと関連していると思われる項目をG社の問題点として抽出している。

明らかになった問題点から、今後の課題として3つの対策『教育支援の制度充実化』『評価制度の明瞭化 評価の納得感と公平性』『労働時間のバラツキの解消』をG社に提言する。3つの提言項目は、それぞれが独立したものではなく、各々に相関関係があり、すべてが実現してこそ効果を発揮する循環型のリテンション・マネジメントである。筆者は2015年4月から早稲田大学大学院商学研究科ビジネス専攻終了を目的としたG社からの企業派遣であり、ビジネススクールでの学びが復職後、実用化できるよう尽力する。

## インドネシアにおける自動車保険の選択に関する考察

学籍番号：35152209-0 氏名：齋藤 亜沙子

ゼミ名称：企業戦略研究

主査：内田 和成 教授 副査：山田 英夫 教授

### 概要

インドネシアでは経済成長に伴い、自動車の保有台数が拡大を続けており、自動車保険の重要性がますます高まっている。かかる状況下、自動車事故による被害者の救済を目的とした強制保険の仕組みは存在するものの、制度の認知度が低いため十分に機能していない。また、任意自動車保険についても第三者への賠償に備えるためというよりも、車両を補償するために必要なものであると認識されている。個人消費者の多くはローンを利用して自動車を購入しており、ファイナンス会社の債権保全のために返済期間にあわせて自動車保険を契約し、完済すると保険を更新しない人が多数である。このように自動車保険に加入する機会が、車両購入時にほぼ限定されていることから、ファイナンス会社と自動車ディーラーが自動車保険の選択に多大な影響力を持っている。近年、ファイナンス会社による保険料率の上乗せや、保険会社がファイナンス会社や自動車ディーラーに支払う代理店手数料率の高騰が問題となり、不透明で不健全な市場環境を是正するため、2014年3月に保険料率の上限と下限を規定したタリフ料率が導入されるとともに、代理店手数料率の上限値が規定された。

本研究では、実際に自動車保険事業に関わる関係者（損害保険会社、自動車ディーラー、ファイナンス会社、損害保険協会）にインタビューを行うことで、上記規制が施行されて約1年が経過した同国の自動車保険市場において、誰が、どのように、どのような理由から自動車保険に関する選択を行っているかを考察している。

現地調査により確認されたことは、規制導入後も自動車保険が選択される仕組みに根本的な変化はなかったということであった。即ち、今日においても、ローンを利用して車両を購入する消費者の自動車保険については、ローンパッケージの一部となっており、ファイナンス会社の意向を強く反映して選択されている。一方、現金で車両を購入する消費者の自動車保険については、一般的に自動車ディーラーの意向を強く反映して選択されている。ファイナンス会社や自動車ディーラーは、保険会社の拠点の場所や数、保険金請求手続き等の事故対応に関する要素を考慮しながらも、自分たちへのサービスが良く、良好な関係にある保険会社を優先的に案内する傾向がある。

サービスの中には金銭的な対応も含まれており、代理店手数料に関する規制が強化されたものの、営業費用（OPEX）に関する規制が曖昧なため、引き続き保険会社を選択する基準の一つとなっている。また、保険代理店の資格や業務範囲等に関する規制の整備が不十分なままであり、自動車保険の販売の担い手やプロセスに変化はなく、更に消費者の保険リテラシーもまだ十分とは言えないため、今日でも自動車保険はファイナンス会社や自動車ディーラーの意向を強く反映して選択される状況が続いている。以上のことを踏まえると、タリフ料率の導入により保険会社間で補償内容や保険料に大差がなくなり、保険会社は顧客サービスの向上を意識するようになったものの、顧客サービスによる競争が本格化するまでにはまだ時間がかかると推測される。

# ART(代替的リスク移転)の戦略的活用による

## 大企業のリスクファイナンス

### ～キャプティブ保険を中心に～

学籍番号：35152210-1 氏名：佐伯 朋子

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

リスクが複雑かつ多様になった現代では、従来保険化不可能とみられていたリスクについても、企業は何らかの手段でリスクヘッジを行うニーズが生まれている。こうしたニーズに応えるための新たなリスクヘッジの手段として、ARTの活用があげられる。本論文ではまず、1960年代以降、欧米を中心に広く用いられるようになったARTの各種手法を概観する。そして、その中でもキャプティブ保険に注目し、その仕組みや特徴を述べた後、筆者が勤務する三井住友海上火災保険株式会社（以下、当社）が今後取るべきキャプティブ設立支援体制の具体的な方法と、その時の課題を明らかにする。

本論文の構成は次のとおりである。第1章では、損害保険市場の動向を俯瞰し、世界の損害保険市場動向と比較して、日本国内市場が低成長である事実を明らかにした。第2章では、ARTの各種手法について、その特徴、メリット、デメリット等を整理して記述した。第3章では、キャプティブについて、その仕組みや意義、課題等を明らかにした。第4章では、保険リンク証券の仕組みや特徴を述べ、キャプティブを含む一般的な保険と、保険リンク証券が、リスクを時間軸上で分散しているという点において、経済的に同一の性質を持つことを明らかにした。以上を踏まえた結論として、最終章である第5章で、元受保険会社である当社が今後行うべき具体的な方策と、考えられる課題を明らかにした。

結論の内容は次のとおりである。まず、企業のキャプティブ設立ニーズに応えるために当社が取るべき体制は、キャプティブに強いブローカーとの関係を強固にし、必要に応じて適切に企業とブローカーをつなぐ「仲介」の役割に徹すべきであると考え。次に、キャプティブ設立運営支援には様々な課題があることを指摘した。1点目の課題は、キャプティブ本体の収益性と、キャプティブ設立運営支援の収益性、これら2つの収益性をどのように把握し評価していくかという課題である。2点目の課題は、営業推進体制の構築に工夫が必要な点である。キャプティブはその仕組みの複雑さと、再保険市場へのアクセスが重要であるという特殊性から、一般的な保険営業活動とは切り離し、本部主導型の営業活動を行うべきである。3点目の課題は、各国税制および法制度等について当社が常に詳細かつ最新の情報を得る必要があることである。キャプティブ設立運営支援は既存の保険ビジネスに新たな付加価値を与えるものであり、利益率の高い事業になりうると考える。

元受損害保険会社の収益源は、近い将来、現在の元受保険契約によって収益を確保する時代から、キャプティブ設立運営支援という新しいビジネスモデルや、新たなリスクファイナンス手法であるARTを積極的に活用することで収益拡大を実現する時代へと、変わっていくと考える。

## 中小企業の知的財産に注目することで広がる、

### 千葉銀行のビジネスチャンスについて

#### ～知的財産活用融資をもとに考える～

学籍番号：35152211-5

氏名：佐藤 良樹

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

千葉銀行では、企業の保有する特許や技術力を評価し、融資判断の参考にする知的財産活用融資の取り扱いを開始して約1年半が経過する。しかし実行件数が少なく、金融機関、顧客共に制度の認識及び理解が進んでいないと感じている。知的財産活用融資は顧客の資金調達における選択肢を増やすことにつながると共に、金融機関にとっても技術力のある成長性の高い企業を獲得することにつながる融資手法であると考えられる。このように、知的財産活用融資は顧客、銀行双方にとってメリットのある融資制度であると思える。ではなぜ利用実績が増えていかないのかを考えた場合に、原因としては自身の経験や同僚との会話を振り返ると、渉外担当行員の知的財産に対する理解が乏しく敬遠してしまいがちなことや知的財産活用融資を推進するメリットを理解できていないことが考えられる。

そのため、本論文では製造業を営む企業へのインタビューを行い、知的財産活用融資が銀行に与えるメリットを実際に認識し、銀行のビジネスチャンス拡大にどのような効果が期待できるかを検証した。その結果感じたメリットとしては、以下の3点が挙げられる。①取引関係のない企業であっても、面談が容易に行え、好意的に話してくれることから新規融資先開拓の推進ツールとして効果がある②他行はまだ積極的に推進していないため、差別化につながり金利競争の回避や取引拡大のチャンスが増える③取引先企業が持つ特許や技術力といった非財務情報について深く知ることになり、企業の実態把握がより進むことで行員の目利き力強化につながる

また、インタビューを通じて知的財産活用融資の推進にあたっては、特許を評価しそれに見合う貸出を増やすことにこだわり過ぎる必要はなく、企業の実態をより深く理解し、関係性を向上させることで、新規取引開始につなげることや取引機会の増加につなげるのが重要であると感じた。その点において、当行の知的財産活用融資は、特許の評価を三菱総合研究所に委託しているが、外部からの還元資料で企業の技術力や将来性が分かるかという疑問を感じる。企業の実態把握と関係性向上という観点では、行員自らが特許公開情報を確認することに加え、経営者や従業員の話を聞き、技術や製品を目で見て、特許や技術力の評価を行うことも検討していくべきではないかと考える。そうすることで行員の目利き力の強化や企業の強みを把握することで担保や保証に依存しない貸出の強化が可能になる等、銀行のビジネスチャンス拡大にもつながっていくと考える。

# 築古賃貸物件修繕とストック型地域社会の実現

## ～地域の空間価値向上を目指して～

学籍番号：35152212 氏名：佐原 行雄

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

日本の人口が減少していく中で、新築賃貸物件の建築数が増加し続けていけば、現存している築古賃貸物件の環境は更に悪化し、それは地域の空間価値さえ毀損させてしまうという問題意識を持って展開していく。空き家問題が深刻化し、一般中古住宅を中心として、使ってはすぐ建替えるという「フロー消費型社会」から、長く大切に使うという「ストック型社会」への気運が高まっていることから、築古賃貸物件について、修繕によって建物の資産価値を向上させるための効果的な手法について考察していく。

1章では、現在の賃貸物件事情について整理をしていく。人口が減少している中で、賃貸物件の建築が進むのは、貸し手側の相続税対策によるものである。今後もこの状況が続いていけば、需給バランスは更に悪化し、築古賃貸物件の賃取や入居率の大幅な下落は避けられない。築古賃貸物件を長く大切に使うことで、その需給アンバランスを解消すべきであると考えます。

2章では、築古賃貸物件の寿命について、物理的には建て替え時期、理論的には法定耐用年数という視点から、現状どのように考えられているのかをみていく。

3章では、当金庫の賃貸物件対応ローン商品について確認をしていく。担保評価方法については、税務上の法定耐用年数を基準とした原価法によるものが前提となっている。しかし、あくまで参考としてであるが、取引事例比較法や収益還元法による担保評価法も取り入れている。貸出期間については、現時点で法定耐用年数を超過した期間の設定が可能となっている。

4章では、修繕による建物の資産価値向上方法について考察する。国が政策として押し進める「ストック型社会」としての一般中古住宅市場であるが、それはこれまでの「フロー消費型社会」からの変換を求めるものである。ひとえに修繕といっても、現在定義としては、リフォーム、リノベーション、リファイニングというカテゴリーがあり、それぞれ手間や規模感が異なる。そしてこの中で、建物全体を手掛けながらも、安全面・意匠面の両面において優れている「リファイニング」について、その融資事例をみていく。この手法によれば、従来の法定耐用年数の枠に捉われず、修繕によって、客観的に「担保価値の上昇」と「耐用年数の延長」が判断できるため、金融機関の実務にも適している。

5章では、当金庫として、リファイニング修繕ローンの前向きな検討について考察していく。当金庫の営業地域は他地域に比べて「相対的な優位性」があるため、それを活かして「ストック型の地域社会」の形成を実現していくことができると思われる。それは、当金庫の営業地域の空間価値向上にも繋がる。当金庫が進める「ストック型地域社会」の形成の動きが他地域にも波及し、各地で「ストック型地域社会」が形成され、やがては日本全体で大きな『ストック型社会』を築くことができれば、当金庫が先んじてこの手法を広めていく意義は大きいといえる。

## 規制緩和時の相互参入における競争戦略

学籍番号：35152213

氏名：清水 猛

ゼミ名称：競争戦略研究

主査：山田 英夫 教授 副査：内田 和成 教授

### 概要

近年、我が国では経済の活性化を目的に、様々な業界において規制緩和が行われている。特に、参入規制の緩和が行われており、既存事業者は新規参入者との競争という新たな環境に身を置くことになる。一方、既存事業者も競争を公平に行う観点から、他業界への参入を許可され、互いの業界に参入し合う「相互参入」の形となることが多い。このような相互参入が新たに生じる業界では、他業界への参入と、既存事業の防衛を同時に検討する新たな競争戦略が必要になる。過去の相互参入を生じさせる規制緩和は、保険・金融・通信・物流・航空などの業界で行われてきた。さらに、今後は電力と都市ガスの全面自由化が実施され、電力会社は都市ガス事業に、都市ガス会社は電力事業に参入し、相互参入の競争状態に突入する。以上の背景から、相互参入の競争において有効な戦略を構築する要因は何かという問題意識を持ち、研究対象とすることにした。

本研究では、過去の規制緩和による相互参入の事例を調査・分析し、得られた知見を基に、今後の相互参入における競争戦略立案の示唆を得ることを目的とした。まず、業界間の差異と相互参入の関係を分析した。その上で、個別企業の分析を行い、相互参入時に有効な競争戦略の要因を抽出した。対象とした相互参入は「損害保険・生命保険」「銀行・証券」「宅配便・郵便（メール便）」「航空国内線・航空国際線」を採り上げた。また、個別企業の分析における対象企業は、各業界の参入時点におけるトップシェアの企業を採り上げた。

分析の結果、「損害保険・生命保険」、「銀行・証券」のように、業界特性の差異が大きいケースは、相互参入に偏りが生じることがわかった。一方、「宅配便・メール便」、「航空国内線・航空国際線」のように、業界が類似していて、業界特性の差異が小さいケースでは、相互参入は双方向で同様に進むことがわかった。次に、個別企業の分析から、相互参入に偏りが生じる場合と生じない場合に分類して有効な戦略を抽出した。相互参入に偏りが生じるケースでは、差異が小さく出来る場合と出来ない場合のそれぞれに対し、戦略を抽出した。例えば、業界特性の差異が大きく、差異が小さく出来ない業界からの参入では「参入する領域をずらす」、「参入側と提携」、「範囲を絞る」、「差を利用する」、「組み合わせる」が戦略として有効とわかった。

今後の電力と都市ガスの相互参入に対する示唆としては、「業界特性が異なるため、今後の相互参入に偏りが生じる」可能性を示した。特に、電力会社から都市ガス事業への参入が進む可能性がある。また、都市ガス会社の有効な戦略として、「参入側と提携：電力会社および異業種との提携で差を埋める」「差を利用：顧客チャネルと規制緩和の時期の差を利用する」「組み合わせる：電力と都市ガス一体での販売」を提示した。さらに、相互参入は業界を超えた提携や合併・統合を生じさせ、今後、電力・ガス・通信など生活に関連するサービスを軸にグループが形成されていく可能性を示した。

# 後発参入生命保険会社の戦略に関する研究

## ～内資系生命保険会社 S 社と外資系金融グループ A の出資による 合弁会社 SA 社を事例として～

学籍番号：35152214 氏名：関本 奈穂子

ゼミ名称：競争戦略と総合経営（相葉ゼミ）

主査：相葉 宏二教授 副査：東出 浩教教授

### 概要

本プロジェクト研究論文は、日本の生命保険市場に後発として参入した生命保険会社の戦略について、内資系生命保険会社 S 社と外資系金融グループ A の出資による合弁会社である生命保険会社 SA 社を一事例として取り上げて、研究したものである。

1996年の保険業法改正により、保険業界は大きく変わり始めた。2000年5月の保険業法改正を経て、2001年4月に保険商品の銀行窓販が一部解禁され、第二次金融ビックバンといわれる2002年には、その対象商品が拡大された。そして、銀行窓販において、株式等に投資する変額個人年金保険が主力商品となった。しかし、2008年に起こったリーマン・ショックにより、その市場状況は一変した。変額個人年金保険を販売していた多くの生命保険会社が、その新規販売を停止したのだ。また、外資系生命保険会社の中には、日本事業の売却や縮小を行い、日本市場から撤退した会社もあった。

SA社は、S社とA社が出資比率50:50の合弁会社として、2009年12月に設立した生命保険会社である。SA社の設立の背景には、親会社であるS社の戦略の見直しがあったとされる。S社は設立以来、独自のビジネスモデルを確立し、日本の生命保険市場において成長し続けてきた。しかし、S社の内部においては、そのビジネスモデルでは成長に限界があると考えようになり、新たなビジネスを模索した。その結果、2007年1月に、A社との共同出資による合弁会社であるSA社を設立し、変額個人年金保険の開発・販売により、銀行窓販事業に参入することを選択したのである。

SA社は、想定外の出来事であったリーマン・ショックにより市場環境が大きく変わる中で、後発企業として生命保険市場、しかも、変額個人年金保険市場に参入した。しかし、当初の事業計画を遂行できず、業績は悪化の一途を辿ってきた。業績を改善し、会社設立当初の目的を果たし、日本の生命保険市場で生き残るためには何をすべきか。本論文は、SA社の取るべき戦略を提言することを目的とする。

はじめに、銀行窓販解禁の経緯、および変額個人年金保険市場の推移を把握する。次に、S社の設立の背景や経緯、ビジネスモデルについて検証したうえで、S社の現状について確認する。また、A社現状についても確認する。さらに、SA社の設立の背景と経緯、事業概況や財務状況について検証し、それらをもとに、SA社が営業開始当初に作成した事業計画を実現できず、また、業績を改善できない要因について分析する。その結果、要因として、①商品・マーケティング・セールス戦略構造、②意思決定プロセスに問題があることを特定し、この問題を解決すべく、SA社への提言を行う。その提言とは、営業チャネルを大規模金融機関に絞ることにする集中戦略を取ることであり、大規模金融機関に集中することにより、金融機関のニーズを十分に把握し、ニーズに対応した商品やサービスを提供することで、差別化とコスト削減も狙う戦略である。最後に、戦略を実行した場合に取るべき事業収支計画のシミュレーションを行い、第10事業年度にあたる2018年までに単年度黒字化するための対策を提言する。

# 動画配信ビジネス市場における ネット特徴要因の差別化への影響力

学籍番号：35152215 氏名：富樫佳織

ゼミ名称：戸崎肇ゼミ（サービス産業）

主査：根来 龍之 教授 副査：戸崎 肇 教授

## 概要

本研究の目的は、日本の有料動画配信ビジネスにおいて、どのような要因が消費者のサイト選択および利用決定と利用継続の決断に影響するのかを明らかにすることである。動画配信ビジネスを「**専門グループ**」「**非専門グループ**」に分類した上で、消費者の選好に影響する要因を先行研究に基づいて「**非ネット特徴要因（製品力）**」「**ネット特徴要因（機能力、情報力）**」と定義し、それら要因の影響を質問票による定量分析で検証する。また本研究では消費者が動画配信ビジネスを選好する上で「**加入時**」と「**継続時**」という時系列の変化に着目をして研究を行う。研究の方法は、現在日本でサービス提供されている有料動画配信ビジネス事業の事例分析を行い、その結果から導出した仮説を質問票による調査で定量的に検証した。

調査1では「**専門グループ**」群を事例研究により「**チェーン型知識インタラクションモデル (Netflix)**」「**コミュニティ型知識インタラクションモデル (ニコニコ動画)**」「**コンテンツ戦略モデル (Hulu)**」に分類した。その上で「**Hulu**」「**ニコニコ動画**」のユーザーグループと、「**利用1年以上ユーザー**」と「**利用1年以下ユーザー**」の利用期間別グループについて個別に分析を試みた。この調査では、動画配信サービスのユーザーは品揃えされたコンテンツの本数や品質、サイトの使いやすさや情報提供において「**加入**」と「**継続**」の決め手に対する影響要因が変化することが確認された。

調査2では、「**製品力**」と「**使い勝手**」、レコメンデーションサービスに関連する「**知識インタラクション**」因子において、利用の前と後で選好の理由がどのように変化するかを調査した。この調査の結果、日本の有料動画配信サイトを利用しているユーザーは利用の前、後ともに「**製品力**」よりも「**使い勝手**」「**知識インタラクション**」を評価することが明らかになった。

調査3では、有料動画配信サイトにおけるユーザー・エクスペリエンスの測定を行った。「**コンテンツ**」因子、見やすさや検索容易性に関連する「**ルック・アンド・フィール**」因子の共分散構造分析を行い、全体的には「**コンテンツ**」が顧客満足に影響を与えるが、利用1年以上のユーザーは「**ルック・アンド・フィール**」を高く評価することが確認された。

本研究の成果は、有料動画配信ビジネスにおける消費者の製品選好の決め手と時間軸による変化、「**経験**」と「**知識交換**」の影響を定量的に明らかにしたことである。この研究によって動画配信ビジネス・ユーザーの「**加入**」と「**継続**」における決断への影響を及ぼす要因が時系列で変化すること、インターネットビジネスにおいて学术界、実務界でともに注目されているユーザー・エクスペリエンスから顧客満足度への影響力測定モデルを用いユーザーの選好を可視化した。研究の成果から、今後、市場を拡大していく我が国の有料動画配信業界においてプラットフォーム戦略上の示唆を実務界に与えることが可能である。また本結果はデジタル財の流通プラットフォームである電子書籍、音楽配信業界にも応用可能で、顧客生涯価値の最大化から収益拡大を目指す戦略への示唆を与えることができる。

## 大規模金融緩和後を見据えた

### りそなグループの対応

#### ～他行他社事例に学ぶ消費者ローン戦略～

学籍番号：35152216-3 氏名：西村 浩太

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

リーマンショック以降、米国、欧州、日本をはじめとする各中央銀行が金融緩和策を講じてきた。世界中の金利が一様に低下している中、先進国の中では米国が先行して利上げを実施した。米国の利上げは少なからず日本経済に影響を与えるものと考えられる。また、日本国内においても「量的・質的金融緩和」の出口について様々な議論が交わされている。

2015年12月16日にFRBはゼロ金利を解除し、9年半振りに利上げを決定した。この決定は今後、米国内だけに限らず、日本の株式や為替等の金融マーケットにも影響を与えることが予想される。さらに言えば、不安定要素を抱える欧州や中国経済にも何らかの影響があると考えられる。

日本における金融政策は消費者物価の伸び悩みを背景に更なる金融緩和を予想する声がある一方、「量的・質的緩和（いわゆる異次元緩和）」の出口についての議論も出てきている。

本研究論文において、「量的・質的金融緩和」、「日銀の出口戦略」についての先行研究や議論を整理していく。これが本研究論文の第一の目的である。

また、米国や日本における将来の金利上昇は、銀行財務にも影響がある。かねてから邦銀の国債リスクは叫ばれているが、銀行の財務に影響を与える金利上昇リスクはそれだけではない。今年6月にバーゼル銀行監督委員会は「銀行勘定の金利リスク」の取扱いを大幅に強化する規制案を発表した。足元では主要国が永年にわたり低金利政策を続けてきたことで、将来の金利上昇からもたらされる損失への懸念が高まってきている。将来的に金利上昇が見込まれる中、りそなグループとしてどのような影響があるかを考察する。

そして、持続的成長に向けた経営課題の一つとして、当グループが掲げているコンシューマー部門（個人取引部門）における消費者ローン戦略について法制度を含めた市場分析、他行動向等を調査研究し、今後の銀行業務への示唆を得ることも本研究の目的とする。

## eコマースの事業戦略に関する考察

### ～日本の家電量販店を一例として～

学籍番号：35152217 氏名：野入 夏子

ゼミ名称：経営戦略の策定研究

主査：山田 英夫 教授 副査：内田 和成 教授

#### 概要

小売業は時代とともに変化し続けてきた。百貨店や総合スーパーなど、かつての小売の盟主が低迷を続ける中、近年は、コンビニエンスストアおよび電子商取引（以下、eコマースという）市場が伸長している。中でも、eコマースは、技術革新のスピードが速く、その技術を用いて何ができ、どのような効果があるのかという点において、不確実性が高い。

そこで本論文では、日本においてeコマース化が特に進んでいる業界である、家電量販業界の大手6社を対象に比較事例分析を行い、eコマース事業の戦略の決定要素を探ることを目的とした。分析に入る前には、小売業界の変遷、eコマースの類型、消費者の購買行動の変遷について整理を行った。また比較事例分析に際しては、各社の有価証券報告書などの公表資料や、ウェブサイト、スマートフォン用アプリ、雑誌・新聞記事などを中心とした定性的な分析を行った。

分析のまとめとして、家電量販店6社のeコマースを5つの戦略パターンに分類した。顧客との接触時間を増やすために「総合的に取り組む」のほか、「商品が届くまでに集中し、自社で運営する」「商品が届くまでに集中し、他社資源を活用する」「商品が届いた後に集中し、自社で運営する」「商品が届いた後に集中し、他社資源を活用する」というものである。

更に分類の結果から、明らかにしたことを5点抜粋して記載する。一つ目は、家電量販業界においては、eコマースのみに集中して取り組むことでも売上は伸びるということである。二つ目は「商品が届くまでに集中し、他社資源を活用する」場合は、一旦は新規顧客の増加が見込めるものの、後に、自社サイトと、モールに出店した先の自社ページとの間でコンフリクトが生じるリスクがあることである。三つ目は「商品が届いた後に集中し、自社で運営する」場合は、既存顧客の囲い込みにおいて合理的な手段ではあるが、今後の成長は見込みづらいことである。四つ目は「商品が届いた後に集中し、他社資源を活用する」場合は、eコマース専業企業との差別化は図れるが、今後は出店先のモール上において、大手企業との競争が激しくなる可能性があることである。最後に「商品が届くまでに集中し自社で運営する」企業においては、品揃えの拡大の際に、他社と連携を図ることで、消費者の期待に応えていることが明らかとなった。

よって、かつては店舗網の拡大や業界内の再編を繰り返しながら、自社のみの規模を追求することが競争優位であったが、今後は、他社資源を活用しながら、より最適な戦略を描くことが、競争優位に繋がると考えられる。

## IA サーバ事業ビジネスモデルの提言

### ～顧客バリューチェーンの取り込みによる差別化～

学籍番号:35152218 氏名:濱野 尚紀

ゼミ名称:グローバル・プロジェクト・マネジメント研究

主査:法木 秀雄 教授 副査:戸崎 肇 教授

#### 概要

多くの製品がコモディティ化している今日において、ICTプラットフォームもその例外ではなく、本稿で対象とする IA サーバ<sup>\*1</sup>もコモディティ化の波にさらされている。本稿ではコンピュータを取り巻く環境の変化、市場の中心となる製品の移り変わり、IA サーバにおける差別化要素の変遷をまとめるとともに、現在の ICT<sup>\*2</sup>プラットフォームの主力製品である IA サーバにおいて、コモディティ化への対抗策としてのビジネスモデル提言を行うものとする。

提言するビジネスモデルは、下流の SI (システムインテグレーション) を取り込むことで差別化を図っているソリューションビジネスの派生ではなく、ICTハードウェアを中心としたプロダクトビジネスとする。また、自社製品バリューチェーン改善による製品付加価値の向上は前提としてあるものの、ビジネスモデルの主眼を顧客バリューチェーンへの影響に置き、顧客バリューチェーンの多くのフェーズでプロダクトを中心に統合された価値を創造し、プロダクトの周辺に求められるサービスに付加価値創出の対象を広げることで、プロダクトビジネスの価値をいかにして高めるかという概念を検証するものである。

本稿では、1) 自社製品のバリューチェーンから顧客バリューチェーンへの視点の切り替え、2) 自社の創出可能価値と顧客の潜在要求価値の比較、3) 自社の創出価値の事例、4) 異なる業種業態へのモデル適用方法(テンプレート)の事例を述べており、これにより顧客価値を創出し他社に対する優位性を発揮できることを述べている。この切り口からの提案を行うことで、顧客バリューチェーンを支配し、我々の IA サーバハードウェアを中心とする顧客製品バリューチェーン内での垂直統合を実現し、成熟しコモディティ化した IA サーバ市場において、市場ローエンドから上がってくる競合との直接的な価格競争を回避し、顧客に対してバリューチェーン全体の創出価値を認識してもらうことでシェアの維持拡大を行うことができる。

コンピュータはいまだ持って技術の進歩が速く、製品・サービスの陳腐化が起りやすい市場であるが、このようなビジネスモデルによって IA サーバの適用市場を再定義することで、コモディティ化に抗い優位性を維持し続けることは簡単ではないものの十分な可能性があることを本稿の結論とするものである。

\*1 IA サーバ: Intel Architecture サーバの略

\*2 ICT: Information Communication Technology の略

## M社 クラウド事業における競争戦略の提言

学籍番号：35152219-4 氏名：藤江 昭範

ゼミ名称：競争戦略と総合経営研究

主査：相葉 宏二教授 副査：東出 浩教教授

### 概要

昨今、IoT (Internet of Things) や Industry4.0 などの技術革新により、企業を取り巻くデータ・情報の位置付けが変化を遂げてきている。従来であれば基幹業務情報は、企業内環境で厳密にかつ閉鎖的に管理することが当然であった。そのため事業・海外展開時には、システム・業務の統合を中心とした大きなプロジェクトが発足・遂行されていた。しかしその多くのプロジェクトは費用超過・納期遅延を招き、結果として情報システムに対する運用・開発コストが大きな負担となり、企業は中核事業へ資源を十分投資することが難しかった。

企業価値評価も規模に焦点を当てた売上重視主義から効率性重視になり、日本の多くの経営者は、開発・メンテナンスコストを含む IT コストのダウンサイジングの必要性に迫られた。時を同じくして、クラウドサービス市場が IT コスト削減・IT コストの変動費化に対する受け皿として機能し始めてきた。

現在のクラウドサービス市場における主要プレーヤーは、Salesforce.com (以下、SFDC 社と記す) を中心に Amazon Web Services (以下、AWS 社と記す)・Google 社・IBM 社、そしてマイクロソフト社 (以下、M 社と記す) であり、競争が激化している状況である。また、クラウドサービス市場は細分化されており、SFDC 社が強みとする SaaS<sup>(1)</sup>市場、AWS 社・M 社・IBM 社・Google 社が強みとする PaaS<sup>(2)</sup>・IaaS<sup>(3)</sup>市場が存在する。

日本のクラウドサービス市場における成長予測についてだが、複数の専門リサーチ会社の情報を調査した結果、多少の伸び率は異なるものの、全てのリサーチ会社が成長市場であると予測している。このクラウドサービス市場が M 社に与える影響は、従来の OS やアプリケーションを中心に事業を展開してきた収益構造モデルからの脱却を意味している。従来の収益率の高いライセンス事業からクラウドサービス市場に適した戦略策定の必要性に迫られている。

(1) インターネット経由でクラウド事業会社が提供するアプリケーションやソフトウェアなどの業務機能を、クラウドユーザが必要な機能を利用した分だけ支払うサービス形態をさす。柔軟にユーザと機能を限定して利用することが可能になり、使用した分だけ課金される仕組みがとられている。

(2) インターネット経由でクラウド事業会社が提供する OS・サーバ・ネットワークなどの開発・運用環境基盤一式を、クラウドユーザが必要なものを利用した分だけ支払うサービス形態をさす。デバイス別の開発プラットフォームの提供や、テスト環境や追跡機能などの開発者向け環境が提供され、SaaS と同様の課金形態が適用されている。

(3) インターネット経由でクラウド事業会社が提供するサーバやネットワークなどの物理環境を、クラウドユーザが必要なものを利用した分だけ支払うサービス形態をさす。従来は自前で運用していたデータを格納するデータベース環境やネットワーク環境などが提供され、マスタ・トランザクションデータ量に応じ、SaaS と同様の課金形態が適用される。

本研究の目的は M 社に焦点を当て、クラウド事業における競争戦略を提言することである。研究対象市場国は日本市場とするが、世界市場を対象にしても市場規模は変わるが技術環境や主要プレイヤーは変わらないため、世界市場でも適用可能だと想定される。対象製品は同社が主戦場とする PaaS・IaaS 市場とするが、戦略策定上 SaaS 市場についても言及・考慮する必要があるため、競争戦略の提言に含めることとする。

各章の内容についてであるが、第 1 章では、背景・目的・研究アプローチ・各章の構成を記載する。第 2 章でクラウドにおける現状や言葉の定義、特徴、歴史を記載する。第 3 章ではクラウドにおける世界と日本の市場について分析結果を記載する。第 4 章は M 社のクラウド事業について述べ、続く第 5 章では競合会社の詳細分析結果を記載する。そして第 6 章で M 社のクラウド事業の競争戦略の提言を行い、第 7 章で結論を記載する。

本研究の結論は、Windows10 の拡販・アップグレード戦略に依存しつつ、既存の大手日系企業にターゲットを絞り、M 社の企業規模に適した戦略を採っていくことが、実現可能性の観点から望ましいということである。

## 医薬品卸のこれからの事業展開

### ～成熟業界となった医薬品卸業界における当社の次の手～

学籍番号：35152221-0

氏名：松川 貴

ゼミ名称：グローバル・プロジェクト・マネジメント研究

主査：法木 秀雄 教授 副査：戸崎 肇 教授

#### 概要

近年、我が国の医療費は年々増加傾向にあり、2014年度では約40兆円にまで増加した。一方で医療用医薬品の公定価格である薬価は、薬価改定によって毎回引き下げられており、主に医療用医薬品を取り扱う医薬品卸の収益を圧迫している。また、国の方針であるジェネリック医薬品の推進により、医療機関に対するジェネリック医薬品（以下ジェネリック）採用のインセンティブが強化された。この政策は、製薬企業及び医薬品卸の利益の柱であった長期収載品目（特許切れ医薬品）からジェネリックへの切り替えを促進して、製薬企業及び医薬品卸の売上と利益の低下を招いた。今後もこの政策は継続され、ジェネリックの普及率を2020年までに80%以上を目指すとの指針が出されている。我々医薬品卸が取り扱う医薬品は、画期的な新薬開発が難しくなっている。その為に薬価改定とジェネリックの使用促進によって医療用医薬品市場の成長率は鈍化傾向にある。

医薬品卸は、合併を繰り返すことで規模を大きくし、現在の大手4社が市場の8割を握る状況に至っている。医薬品卸の営業利益率は、事業規模の大きさにほぼ比例しており、大手4社は事業規模拡大によって獲得した利益を新事業への資金源として活用している。2005年度から2014年度までの10年間で更に規模を拡大し続け、海外市場にも進出を果たし、川上川下への医薬品卸事業以外の分野に事業を拡大してきた。医薬品卸業界の低成長を見越した上で、次の収益源を確保する動きである。当社も合併により規模を拡大したが、2014年度の売上4位の東邦HDと比べても半分以下の規模であり、大手ほど経営資源が豊かではない為、積極的な事業の幅を広げることができていない。

今後2016年4月から続く3年連続の診療報酬改定では、体力のない医薬品卸は大手に吸収される可能性が高いと考えている。過去の事例では薬価改定の影響で経営不振に陥り、業界再編が引き起こされた事例がある。医薬卸連ガイド2014～2015によると2013年で85社存在しているが、他業界では上位数社に集約しつつあることを考えると、業界の再編の余地はまだあると推察される。

このプロジェクト論文では、医薬品を取り扱う医薬品卸業界が市場成長鈍化によって、成熟業界となっていると定義し、今後自社が生き残る為に規模を拡大し、大手をキャッチアップすることを提言する。規模拡大によって利益率を向上させることが生き残る為の条件であり、また新事業を行う為の原資獲得にも利益を増やすことが必須となる。その上で当社の医薬品卸事業における付加価値提供による営業力強化を提言する。

## 中堅製薬企業における競争優位の戦略

学籍番号：35152222-3

氏名：松本 潤

ゼミ名称：経営戦略の策定研究

主査：山田 英夫 教授 副査：内田 和成 教授

### 概要

国内医療用医薬品市場は、少子高齢化に伴う医療費抑制策の一環としての後発医薬品推進策などにより、低成長となった。さらに、従来の主な創薬の対象であった低分子医薬品も、シーズの枯渇が生じ、研究対象はバイオ医薬品にシフトした。このように、医療用医薬品市場の状況は大きく変化し、従来の新薬依存のビジネスモデルは困難になってきた。シーズの枯渇は、自社での新薬開発から、シーズを持つ企業の買収という製薬企業の再編を促し、多くの巨大な製薬企業が誕生した。製薬企業のグローバル化も進み、国内製薬企業の規模の拡大が起きている。

中堅製薬企業が創薬志向の製薬企業として生き残るとするならば、どのような戦略を選択することが有効だろうか。本研究では、創薬志向の中堅製薬企業を対象に、利益を高めるための戦略抽出と、その戦略での競争優位の源泉を抽出することを目的とした。まず、製薬業界の産業構造を特化型事業と特定した。ポーター（1980）の3つの基本戦略に基づき分類を行うと、中堅製薬企業の競争戦略は集中戦略であった。そして、集中度の違いによる利益率の違いを検証した。集中度の高さを、各企業で最も売上高構成比が高い診療科の売上構成比とし、2群に分けて比較したが、集中度による利益率の違いはなかった。次に、差別化の程度による利益率の違いを検討した。差別化の指標として、売上高総利益率を用いた。売上高総利益率と売上高営業利益率は相関しており、差別化は、売上高営業利益率を高めていた。これらの結果を踏まえ、戦略グループ・マップを作成した。相対市場シェアが高く、100億円以上の売上製品を所有することが、売上高営業利益率を高めており、さらに大手企業と競争しない企業の売上高営業利益率が高かった。この利益率の高く、大手企業と競争しない企業は、嶋口（1986）の競争地位におけるニッチャーに該当した。

ニッチャー企業であった参天製薬、マルホについて事例研究を行い、競争優位の源泉を探索した。バリューチェーン分析より、2社の共通項の抽出を行った結果、特定のセグメントに集中するだけでなく、継続して製品数を充実させるシステムを作り上げていた。

これらの結果より、中堅製薬企業の競争優位な戦略は、差別化集中するだけでなく、大手と競争しない「ニッチ戦略」が有効であった。ニッチ戦略を可能にするには、①大手企業の参入しない小さな市場、②特化した市場での高い営業力、製品力、③高い市場シェア、④大手企業とのアライアンス、⑤開発力、製剤技術、⑥製品数の充実、が必要であった。

高い製剤技術、営業力を持つことにより、大手企業とのアライアンスを可能とし、大手企業と競争しない市場を作り出していた。アライアンスの活用により開発パイプラインが充実し、継続した新薬の上市数・製品数を保つことで、さらに営業力、製剤技術を高めるという循環システムを構築していた。このような充実した製品ラインナップを持続させるシステムを作ることによって、持続的なニッチ戦略が可能である。

# 夜間主総合

# 日本の非製造業の APAC 進出における成功要因の研究

## ～現地展開モデルと本社のあり方を中心として～

学籍番号：35142402 氏名：荒 智子

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

日本市場の飽和に伴い多くの日本企業が国内市場に限界を感じ、グローバル展開を強く意識している。ただし、現状はグローバル展開で成功している多くの日本企業が製造業である。では、非製造業の日本企業がグローバルに成功するためには、どうすれば良いのか？本研究では、特にここ数年その経済成長率で注目されている APAC への進出に焦点を当てグローバル展開時の判断プロセスを分析するとともに、その際の本社機能のグローバル化状況について探っていく。

研究の推進方法としては、先行研究よりエリア選定、展開法における手法及び本社機能におけるグローバル化を定義した上で各定義について評価を行い、成功率の高いと考えられるエリア、展開法及びその際の本社機能のあり方について仮説立案を行った。具体的には、エリア選定においては文化的類似性、経済的富裕度、競争優位性／先行優位性、経済インフラ、地理的近接性、ライフスタイルの 6 点で評価を行い、展開法においては、連携方法、ポジショニング、パートナー選定、人・組織形態、評価方法、KPI の 5 点で評価を行った。本社機能のグローバル状況については、資源、役割・組織、ノウハウの 3 つの軸を Bartlett and Ghoshal の Four approaches to being international のステップに当てはめ 4 つのレベルで評価した。その上で 2 つの仮説を立案した。仮説 1 として成功率の高い展開モデルは、「APAC 地域での企業文化、目的が共有できるパートナーとの合弁事業を設立し、現地に合わせたオペレーションを確立すること」である。仮説 2 として成功率を上げるためには、「本社機能のグローバル対応及び人材の育成について制度を整えることが必要である」ことだ。

上記仮説に対して、現在非製造業で積極的にグローバル展開を試みている 4 社を対象に事例研究を行った。事例研究ではインタビューに加え、資金、人材、モノ、ノウハウの 4 点でのグローバル展開レベルを評価する軸を作成すると共に、多国内展開企業とグローバル企業の 2 点でグローバル展開時のポジショニング戦略について整理した。事例研究の結果からは、やはり APAC 地域でのグローバル展開成功事例が多いこと、ビジョンを共有できるパートナーと密に連携し、現地の慣習や文化を理解した上でオペレーションを確立していくことが重要であることが立証できた。また、成功率を上げるにはグローバル要員の育成は欠かせず、期間は別として実際に現地にて文化の違いやその国の雰囲気を感じ取ることが有効と言えることがわかった。ポジショニングについては、まだ多くの企業が全世界を一つの業務エリアと捉えて活動するような完全なグローバル企業まで至っておらず、担当地域での利益の最大化を目指す多国内展開企業の位置付けであった。

実際、非製造業のグローバル展開はまだトライアンドエラーであることも多く、成功事例も少ない。ただし、制度や投資と言った形式的な戦略以外でも実際は明日からでも成功率を上げるためにできる取り組みはあるというのが筆者の本研究を通じた気づきである。

## 日本の伝統工芸を活用した新成長戦略

### ～伝統工芸を扱う小売業態の開発による市場機会の分析～

学籍番号：35142403-1 氏名：新谷 亮

ゼミ名称：企業・事業戦略研究

主査：今村 英明 客員教授 副査：根来 龍之 教授

#### 概要

日本の伝統工芸品の生産額は1983年のピーク時に比べて5分の1に減少しており、大量生産による低価格品の増加や生活様式の洋風化などによって衰退が続いている。伝統工芸の再生事例では、印傳屋や玉川堂をはじめとしたラグジュアリー戦略により成功している企業が存在するが、これは古来の高度な職人技術を代々継承し、その結晶ともいえる芸術的な工芸品を創作できる能力をもった企業のみである。一方で、同じく伝統工芸や産地古来の技術・製品を武器に異なる戦略で急成長を遂げている事例がある。本稿ではそれらを「新伝統工芸ビジネス」と定義するが、化粧筆を創り上げた白鳳堂、ハイエンドのアウトドア用品市場を創り上げたスノーピークは、モノづくりをベースに新市場を創造していることから「モノづくり重視タイプ」とする。また、中川政七商店とサンクゼールは、伝統工芸や日本各地の産地食材を商材として自社のショップブランドを確立していることから「流通重視タイプ」とする。

新伝統工芸ビジネスの特徴は、伝統工芸のこだわりは残しつつも消費者のライフスタイルに合わせた製品を揃え、一般的な顧客層を対象としていることである。例えば、白鳳堂の化粧筆は一般女性が化粧を行う際の使用感を大きく向上させており、中川政七商店は日常生活に使用できるデザインとした産地製品をショップブランドとして展開している。また、新伝統工芸ビジネスが急成長している背景には消費者ニーズの変化があると思われる。消費者は大量生産によるひたすら安価なものを求める傾向から製品の品質やこだわりを重視する傾向に変化しつつあり、伝統工芸が新鮮に映っている可能性がある。

新伝統工芸ビジネスのポジショニングは、伝統工芸を現代の日用品として消費者のライフスタイルに合うように編集することで、旧来の伝統工芸に比して幅広い顧客を獲得していることと理解出来る。また、大量生産やグローバル化によって安価な製品があふれている中で消費者の嗜好が変化しつつあり、新伝統工芸ビジネスはこれらに応じて伝統技術や産地の魅力を活用することにより、非伝統工芸品に対してプレミアム価格を実現しているのである。

自社が新伝統工芸ビジネスに参入する場合、その空白領域や伝統工芸との親和性に鑑みると、(1)衣料品や服飾雑貨、バッグ(2)生活雑貨を主なカテゴリーとして想定することが可能であり、優良なショッピングセンターに出店するとすれば124店舗の出店余地があると思われる。自社の他ブランドの店舗モデルをもとに試算した結果では、20店舗から30店舗ほどの出店で黒字化が可能であろう。参入には伝統工芸や産地と如何に協働し、消費者にとって新鮮で買う理由のあるショップコンセプトと商品を取り揃えていくかが最大の課題となる。これらは一般の商材を扱うことに比して相当な時間をかける必要があるが、カテゴリーを絞って早期に伝統工芸や産地の事業者との取り組みを開始すれば、その成功確率と模倣困難性を高めることが可能であろう。

# 若手社員の組織市民行動を生み出す要因に関する一考察

## ～5大因子理論と労働価値観に着目して～

学籍番号：35142405 氏名：石橋 達也

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

本研究は、組織業績に寄与する若手社員の自発的行動（組織市民行動）に焦点を当て、組織市民行動の発生要因について、性格特性と労働価値観の観点から明らかにすることを目的とする。その際、組織が実践する組織社会化戦術等の就業環境が及ぼす影響、若手社員が自身や組織に対して抱く情動的側面を含む意識がこれらの関係にどのような効果を及ぼすのかを明らかにする。これらの研究を通じて、若手社員は何によって組織市民行動を取るようになるのかのメカニズムを解明し、組織の持続的成長に資する人材の選抜、育成において取り得るアプローチの方向性を提言する。

モデルを構築するに際しての仮説の概要は次の4点である。①組織市民行動は労働価値観によってもたらされる、②労働価値観は性格特性によって規定される、③性格特性と労働価値観の関係は、就業環境によって影響を受ける、④労働価値観と組織市民行動の関係は個人の意識によって影響を受ける、である。この仮説に基づき、入社6年目以内で転職経験のない大卒ホワイトカラーを対象として外部調査および筆者の勤務先における調査を実施し、収受した146名のサンプルの分析を行った。

分析の結果、組織市民行動は労働価値観と、また労働価値観は性格特性とそれぞれ強い関係を有していることが明らかになった。特に、内向的価値志向、愛他的価値志向（社会愛）、愛他的価値志向（組織愛）の高い社員は組織市民行動を起こしやすく、これらの労働価値観は、外向性、誠実性、調和性および開放性といった性格特性によって規定されることが判明した。一方で、外向的価値志向（経済対価）は組織市民行動と関係が薄く、この労働価値観は性格特性との関係も確認されなかった。これらの結果から、組織市民行動に寄与する労働価値観は性格特性によってもたらされており、換言すれば就職以前にすでに育まれている可能性が高いものであった。一方で、組織社会化戦術は性格特性と労働価値観の関係に影響を及ぼすだけでなく、労働価値観と直接的な関係がある点を確認できた。つまり労働価値観は性格特性をベースとしながらも、就業後の就業環境（特に、上司、先輩、同僚や同期から受ける影響）によって変化し得ることが示唆された。一方で、労働価値観と組織市民行動の関係に対して、個人の情動的側面を含む意識が与える影響は限定的であり、特に組織に対する忠誠心はこの関係を弱める効果が確認された。一般的に、組織に対する心理的一体感は望ましいものとして捉えられるが、本研究の結果からは組織市民行動を起こしづらくさせる要素であることが想起された。また、労働価値観を介さずに、直接的に組織市民行動へ寄与する性格特性の存在も確認された。これらのことから、一人ひとりが有する性格特性や労働価値観といった要因が若手社員の自発的行動の土台にあることが示唆された。

本研究の結果から、組織が若手社員の自発的行動を促すためには、第一にその素養を有している程度を選抜時に十分見極めることが重要であり、そのうえで、主に非公式的な組織社会戦術によって労働価値観が強化することで、若手社員が組織市民行動を起こしやすくなることが提起された。

## 不況になると口紅が売れるのか

### ー『口紅指数』の検証から見る、消費財出荷動向の景況指数としての 実用性の検証ー

学籍番号：35142406 氏名：伊藤 中  
ゼミ名称：マネジリアル・エコノミクス  
主査：眞野 芳樹 教授 副査：永井 猛 教授

#### 概要

「不景気になると口紅が売れる」という経験則をもとに、口紅の売れ行きを観測することで景気の実態を観察することができるという「口紅指数」という概念が存在する。この概念について我が国の実統計データから検証を行った。経済産業省の化学工業統計年報から口紅の生産量や出荷数、出荷金額等を求め、これと内閣府が発表している四半期ごとのGDP値との相関を検証した結果、口紅の出荷数とGDP、および出荷金額とGDPには逆相関の関係が確認され、前述の口紅指数を裏付ける結果となった。一方で、化粧品全般との相関を確認した結果、出荷数と出荷量がGDPと正の相関を持っていた。続いて、GDPではない景気指数として、内閣府経済社会総合研究所が月次で作成する景気動向指数であるコンポジットインデックス(CI)およびディフュージョンインデックス(DI)をとり、これらとの検証を行ったところ、先のGDPの結果とは異なるものの、複数の指標に、有意な相関が見られた。これらの結果は、口紅および化粧品の出荷数等を景気指標としての可能性を示していた。一方で、消費者の消費意思などを指標化した内閣府が調査し、月次で報告している消費者態度指数と各景気指数との相関についての分析結果は、前述の化粧品類のものとは大きく異なるものであり、特にGDPとの相関性が存在しなかった。

## 日米における証券リテール事業の成功モデル研究

学籍番号：35142408-0 氏名：岩本 淳

ゼミ名称：企業価値創造のための経営と管理研究

主査：西山 茂教授 副査：副査 樋原 伸彦准教授

### 概要

世界人口が70億人を突破し世界経済の成長が続くことを考えると、経済の血液とも言える金融の果たす役割も大きくなっていくと考えられる。より経済にダイナミズムをもたらす直接金融に関する証券ビジネスはどのように変化していくのであろうか。これが本研究の源となる問題意識である。

本研究の目的は、世界をリードする日本ならびに米国の証券リテール事業においてどの企業が成功しているか、またその成功要因は何か、ということに迫り日米における成功モデルを模索することによって今後の世界の証券ビジネスの動向を占おうというものである。

本研究ではまず前提として用語の定義と証券リテール事業の現状の整理を行った。その上で日本と米国における証券リテール事業の業界分析を行うことで対面証券が規模型事業、ネット証券が特化型事業構造にあることが判明した。このような業界の特徴を押さえた上で成功企業として日米でそれぞれの事業から成功企業計4社（松井証券、野村証券、TD Ameritrade、Bank of America）を選定し、これら企業の財務情報によって収益と費用の内訳を確認することで定量分析による各社の特徴と経営における仮説を立案した。そこから事例研究によって各社の経営方針、顧客ターゲット、財務分析における仮説検証を行うことで成功企業がそれぞれ成功している要因に迫ることを試みた。

本研究の結果は、成功企業各社の違いが際立った。顧客ターゲットは必ずしも一致せず、顧客への提供する価値もフィナンシャルアドバイザーか証券ブローカレッジかの絞り込みかもしくは両方の拡大化かは各社それぞれで差異があることが確認できた。また収益の源泉にしても営業員を中心とするヒトか、システムか、それとも両方かは各社の戦略による違いがあることが判明した。

しかしながらよく目をこらすと、各社異なる戦略オプションを採択しながらも各社に共通する成功要因として大きく3点を有していることが確認できた。

- 1) 顧客として、富裕層またはアクティブトレーダーに厚い顧客基盤（顧客口座）を獲得している
- 2) 顧客への提供価値として、金融収益型商品サービスまたは資産管理型（フィー型）商品サービスが顧客への魅力的で儲かるビジネスとして集中的に取り組んでいる
- 3) 上記2点を遂行する自社ケイパビリティとしてヒトまたはシステムにおける優位性を築き上げている

以上が本研究で築き上げた証券リテール事業の成功モデルにおける共通項である。

## 外国人居住者向けプラットフォーム戦略の立案

学籍番号：35142409 氏名：植木 康晴

ゼミ名称：企業・事業戦略研究

主査：今村 英明教授 副査：根来 龍之教授

### 概要

日本に生活している外国人居住者を主たる顧客として捉え、株式会社セブン銀行は、2011年3月より、海外送金サービスの取り扱いを開始した。バンキング事業をATM事業に続く収益の柱に育てることを目指し、新規ビジネスとして始めた挑戦であるが、開始から間もなく5年が経とうとしている現在も、収益化の目途が立っていない状況にある。

外国人居住者向けビジネスには、「マーケティングの困難性」、「追加コストの発生」という2つの課題が存在する。セブン銀行が、バンキング事業の成功を目指すには、海外送金ビジネス単体に依存している現状からの脱却が不可欠であると考え、本稿では同社に対し、「外国人居住者向けプラットフォームビジネスへと進出すべきである」という、戦略仮説を設定した。

外国人居住者向けプラットフォームビジネスとは、セブン銀行海外送金アプリ/WEBサイト、海外送金カスタマーセンター/有人店舗、セブン銀行口座/デビットカード、という3種の媒体の持つ機能を融合し、セブン銀行が新たに、外国人居住者をターゲットにしたポータルサイトを運営することを意味している。このポータルサイトを通じて提供する商品・サービスは、外国人居住者が日本で生活する上で必要な、あらゆるものを想定している。食品、衣料品、電化製品等、日本で一般的に販売されている消費財はもちろん、外国人居住者が欲しくても日本で手に入られなかった外国製品や、馴染みの薄い金融サービスまで、顕在化していないものを含めて、外国人居住者が有するあらゆるニーズに応える、という新しいビジネスの創出を意味する。

この戦略仮説の有効性を検証すべく、本稿では、外国人居住者向けビジネスの市場を定義し、先行研究を元に、その規模を算出した。まずは外国人居住者の平均世帯収入を試算し、その全体合計を以って市場規模としたが、外国人居住者の平均世帯収入は、日本人の平均世帯収入と比較しても遜色の無い水準となり、外国時居住者向けビジネスの市場が一定規模で存在することを確認した。次に、その市場参入機会を検証するため、外国人居住者100名に対して、対面でのアンケート調査を実施した。調査結果からは、外国人居住者の間には様々な未充足ニーズが存在しており、様々なビジネス機会へとつながれる可能性があることを確認した。

最後に収益見込みの検証として、アンケート調査の結果を元に、セブン銀行が外国人居住者向けプラットフォームビジネスに進出した際の収益予想を行い、また実現可能性の検証として、事業を開始する上でのリスクや課題、セブン銀行の強み等について整理した。

4つの検証の結果、一定数のサービスプロバイダーの確保という課題は残るものの、セブン銀行は「外国人居住者向けプラットフォームビジネスへと進出すべきである」という戦略仮説が、条件付きで正しいということを立証した。

# エンタープライズソフトウェアのイノベーション創出

## ～SAP社 基幹業務パッケージソフトの事例～

学籍番号：35142410-5 氏名：梅田 文嗣

ゼミ名称：イノベーションと競争戦略研究

主査：長内 厚 准教授 副査：吉川 智教 教授

### 概要

本稿では、ソフトウェア産業における、エンタープライズソフトウェアに焦点をあて、「ブラックボックスソフトウェア」と「ホワイトボックスソフトウェア」という概念を定義して分類し、分析を行う。

エンタープライズソフトウェアとは、企業向けソフトウェアのことで、日本のソフトウェア産業において多くの割合を占めている。ソフトウェア業界では、世界的な主要企業はほぼ米国企業の独占である。日本企業が立ち遅れているのは、エンタープライズソフトウェアに頼り過ぎているとの見方もある。そんな中、エンタープライズソフトウェアを開発する企業として国際的に成功している企業としてドイツのSAP社がある。本稿では近年のSAPの成功要因を解明することにより日本におけるソフトウェア産業のイノベーションの検討を行う事例研究である。

SAPの近年の成功はHANAとERPという2つのソフトウェアの成功が要因であった。HANAはデータベースソフトウェアで、SAPは2010年にデータベースソフトを初めて開発した。新しい技術とアーキテクチャーを用いて従来型のデータベースより性能が劇的に改善した。ERPは、SAPが創業以来開発していた主力商品の基幹業務パッケージである。新しいバージョンではデータベースをHANAのみを用いることになり、性能の劇的な改善と、それに伴い、アーキテクチャーもシンプルに大きく変わった。

ソフトウェアは運用形態の違いからブラックボックスソフトウェアとホワイトボックスソフトウェアに分類することができる。ユーザーが製品の内部の仕様に関与するかどうかである。このSAPの事例の2つのソフトウェアは、それぞれ、HANAがブラックボックスソフトウェア、ERPがホワイトボックスソフトウェアとなる。ホワイトボックスソフトウェアは、ユーザー製品内部に関与するという特殊な製品である。日本のソフトウェア産業ではこのホワイトボックスソフトウェアが非常に多い。ホワイトボックスソフトウェアは、イノベーションの創出ということに関して、一般消費向け製品を含む他の製品とは特異な点がある。企業向けの特徴であるスイッチングコストが高いこと、デザイン性より信頼性・安定性が重視されるという特徴を合わせもつこともあり、ユーザーインターフェースの変更は好まれず、製品の内部設計、製品アーキテクチャー、運用が重視されるのである。

また、このホワイトボックスソフトウェアは日本に多く、逆にブラックボックスソフトウェアは米国に多いという特徴がある。これはユーザーとの関係が、クローズドであるか、オープンであるかという点でみると、日本型のビジネスと欧米型のビジネスの違いと関連していると言える。

さらに、ホワイトボックスソフトウェアはユーザーと協力して、製品の検討・開発を行う。近年、ユーザーの意見を取り入れることが製品開発に有効であるというユーザーイノベーションの研究が一般消費者向け(B to C)で多くあるが、企業間取引(B to B)であるホワイトボックスソフトウェアにおいても大変有効であることが本稿の事例にて確認できる。

# ITベンダーにおける新規顧客獲得を目的とした BtoBマーケティング戦略の研究

学籍番号：35142411-9 氏名：大井 裕一

ゼミ名称：マーケティング

主査：木村 達也教授 副査：眞野 芳樹 教授

## 概要

筆者は中堅のシステムベンダーにて営業のマネジメントを行っている。システムベンダーについて、売上高 200 億円以上の数十社の業界におけるポジションも、取引している顧客も、変化することなく硬直化している状況である。ただ、情報産業は国内市場が減少に転じたことにより競争が激しくなっている。加えて、クラウドコンピューティングやビッグデータといった技術革新が起きており、今後、システムベンダーの技術革新への取り組みやマーケティング活動への取組み次第では業界のポジションが劇的に変化する状態でもある。

そこで本論文では、そういった状況に置かれている中堅のシステムベンダーに対して競争に遅れを取らぬよう BtoB マーケティングの活動において支援となるモデルを提示した。システムベンダーにおいてポジションが硬直化している理由は、取引している顧客が特定であること、その特定顧客との取引が長期化していること、特定顧客がシステムベンダーごとに異なるからである。特定顧客との安定した取引が長期化している状況では、システムベンダーの BtoB マーケティングの活動は既存顧客との取引の維持拡大に注力することとなる。既存顧客との取引を維持拡大するためには関係性の構築が重要であり、適した活動は、営業組織による対面営業である。このため、既存顧客との取引の維持拡大に比べ非効率である新規顧客獲得のための BtoB マーケティングの活動は積極的に取組まれてこなかった。取組んでいたとしても活動は無計画で限定的である。無計画といえるのは、年度予算の不足分に対して新規顧客との取引で補完しようとする。限定的であるといえるのは、イベント出展や自社でのセミナー開催とその来場者へのフォロー、また、取引が休眠状態の顧客へのアプローチといった活動であるからだ。

先述した通りシステムベンダーにおけるポジションの硬直化は、技術革新によって変化が起こる。これまでもホストからオープンシステムへの移行、PC サーバへのダウンサイジングの技術革新が起き、新たなプレイヤーが登場し、その一方消えていったプレイヤーも存在する。クラウドコンピューティングは、これまでの技術革新と同等以上のインパクトであることからポジションの硬直化に変化が起こるのは明らかである。そこで、既存取引の維持拡大に注力してきたシステムベンダーに対し、営業組織がより対面営業の活動に時間を割けるように、営業組織を支援する新規顧客獲得のための BtoB マーケティングのモデルを提示した。モデルを提示するために BtoB マーケティングにおいて、新規案件創出に有効な手段であるインサイドセールスの事例分析を行った。事例は、ソフトウェアメーカーにてインサイドセールスに取組んでいる事例、中堅 SIer にてインサイドセールスを活用した事例、インサイドセールスをサービスとして提供しているコール企業の事例である。これらの事例を分析しデマンドジェネレーションを導入するプロセスと重要な要因をモデルとして提示したことが本論文の成果である。

## サプライヤーの販売先依存度に関する定量分析

### ～企業間の関係性がパフォーマンスと信用度に及ぼす影響～

学籍番号：35142412 氏名：大西 章仁  
ゼミ名称：フロンティアの経営学研究  
主査：入山 章栄 准教授 副査：遠藤 功 教授

#### 概要

本研究では、「中小規模の弱い立場にあるサプライヤーが、サプライチェーン内において上位階層に位置する大手の買手企業に対して、どのような戦略をとるべきか」という問題意識に基づき、自動車製造業・航空機部品製造業におけるサプライヤー企業の販売先への依存度（もしくは被依存度、相互依存度）が、当該企業のパフォーマンスや信用度にどのような影響を及ぼしているのかを、定量分析によって検証する。

本研究の最大の特長は、企業信用調査を主業とする株式会社帝国データバンクが、現地現認の調査スタイルに則り、全国全業種の企業の経営層に対して実施した対面取材によって入手した企業情報の蓄積である種々のデータベースを組み合わせることで、これまでの先行研究では入手が困難であった大量の「1次情報」を用いたデータセットを構築したことにある。本研究の定量分析における検証仮説の設定にあたっては、組織（企業）間の関係性を考察した代表的な理論であり、組織間関係論や組織論の研究において数多く引用・検証されている「資源依存理論」の先行研究をベースに考察している。しかし、同理論は、「資源依存パースペクティブにおける独立変数たる資源依存そのものの測定が困難」（宋・趙，2015）という理由によって、これまでの先行研究においては、主に産業連関表等の「産業間の」関係性が、依存度の代理変数として用いられてきた。このことが原因で、資源依存理論は「多くの研究においてメタファーとして用いられるに留まっているケースが多い」と指摘されている。

そこで、本研究では、上述の1次情報（現地取材）に基づく大量のデータを用いることで、「産業間の」依存度ではなく、実際の「企業間の」依存度を測定することを実現した。また、当データは、発注先企業・販売先企業の双方の取材から情報を入手しているため、「どちらの企業が相手を主要取引先として認識しているか」ということが判明する。その情報を企業単位でサマライズすることで、（1）サプライヤーのみが顧客を主要販売先として挙げたデータの割合、（2）販売先のみがサプライヤーを主要仕入先として挙げたデータの割合、（3）双方が互いを主要取引先として挙げたデータの割合、つまり、1企業の取引特性を数値化することを実現した。なお本研究では、それぞれを「販売先依存度（片思い率）」、「販売先被依存度（思われ率）」、「相互依存度（両想い率）」とし、定量分析の説明変数として採用する。

このように本研究独自の新規性のある指標を用いて検証した結果、資源依存理論のベースとなる考え方「企業間のパワー格差（依存度の大小）の存在」が当該企業の収益性や信用度に影響を及ぼすという結論が得られた。また、この分析結果を考察することで、分析対象として設定した自動車製造業・航空機部品製造業のサプライヤーがとるべき戦略に関する示唆を提言した。

# モバイル通信業界における MVNOの利益率決定要因に関する仮説構築 ～英国の事例分析からの考察～

学籍番号：35142413-6

氏名：大野 聡久

ゼミ名称：根来龍之ゼミ（ビジネスモデル/ネットビジネス/プラットフォーム戦略）

主査：根来 龍之 教授

副査：今村 英明 教授

## 概要

本研究の目的は、国内において普及が期待されるMVNO（Mobile Virtual Network Operator）の収益性に関する仮説の構築である。国内のMVNOの歴史は浅く先行研究がほとんど存在しないため、MVNO先進国である英国の事例を対象に分析する。まず、収益性の業界要因について、5つの競争要因分析で競争環境を概観した上でMVNO各社を戦略グループに分け、各戦略グループにおける収益性の傾向を分析する。さらに収益性の個別企業要因について特徴的なMVNOの事例研究により仮説の構築を試みる。

まず5つの競争要因分析の結果、英国のMVNO市場環境は2007年頃からスマートフォンが発売され、無料のコミュニケーション手段が増えたことや新規参入企業の増加により競争環境が激化し、収益性が低い市場であることが考察された。次に2007年以降の28社のMVNOの平均営業利益率について、顧客属性の違いにより「コンシューマ向け」「移民向け」「法人向け」の戦略グループに分けて分析した結果、アドバンテージ・マトリックスという特化事業の傾向を示し、法人、コンシューマ、移民の順に事業形態のドミナント制約（平均営業利益率の決定要因について事業形態に一定の説明力が存在すること）が確認された。また、モバイル通信事業だけを営む企業群と複数の事業を営む企業群を比較すると、後者の平均営業利益率が高い傾向が示され、範囲の経済が働く可能性が示された。そこで、英国のコンシューマ向けのMVNOのうち、バンドルサービスの有無とターゲット顧客が異なる4社（Tesco Mobile Limited, Virgin Mobile telecom ltd, giffgaff Limited, Telecom Plus PLC）の事例から範囲の経済に通じる具体的な施策の分析を行った。

これらの本研究における分析から3つの仮説が導かれた。すなわち、「仮説1：モバイル通信事業だけを営むMVNOは、他の事業も営むMVNOと比較して平均的に低い営業利益率となる」「仮説2：MVNO市場は規模の経済性が働きづらく、市場シェアは営業利益率に影響しない」「仮説3：MVNOが営業利益率を高めるためには次の7つの取り組みが効果的『①他事業における定期契約型の既存顧客基盤の共有』『②他事業において構築した販売チャネルの共有』『③他事業のサービスとのバンドル販売』『④顧客満足度の向上や他事業のサービスによる囲い込み、ブランド価値の向上などによる解約率の低減』『⑤顧客の事業運営への参加』『⑥動画など、高容量プランの選択を誘引する付加サービスの提供』『⑦Wi-Fiの活用でデータ通信のトラフィックをオフロード』」である。

本研究により、MVNOの収益性に影響を与える要因の仮説が導出されたことが成果である。特に、設備投資が少ないMVNOには規模の経済性が働きづらく、範囲の経済性が有効である点や、営業利益率を高めるための具体的な施策について導出できたことが、MVNO事業を進める上で大いに参考になる。

# 女性の良好な心身コンディション維持に貢献する 「鍼灸＋薬膳ビジネス」仮説の一次検証

学籍番号：35142414

氏名：小澤 恵美

ゼミ名称：企業・事業戦略

主査：今村 英明 客員教授 副査：根来 龍之 教授

## 概要

本プロジェクト研究論文（以下「本論文」）は、働く女性に向けて鍼灸治療と薬膳を組み合わせる提供するビジネス（以下「本ビジネス」）の起業を具体的に検討することを目的としている。本ビジネスでは、これまで「我慢するしかない」、「体質だから仕方ない」とやり過ごされて来た女性達の心身コンディションの不調に向き合い、悩みを根本的に解決して快適なコンディションをサポートすることをコンセプトとする。本論文では、本ビジネスの成立に関する3つの仮説を立て、これらを検証する。

未充足ニーズを確認する検証では、まず、既存調査データから、女性の悩みが男性と比べて全般的に多く複雑であることを確認した。次に、今回実施したアンケート結果を合わせ見ること、第一線で働く女性の心身コンディションの悩みが特に大きいとの結果を得た。「不定愁訴」については、既存調査データを通して、多くの女性が不定愁訴を抱えている実態、家族に十分に相談できていない様子、適切な対処方法がわからず我慢している人が多い傾向を把握した。また、しかるべき情報提供があれば、不定愁訴について医療機関に相談する可能性のある人が一定量いることも確認した。

ニーズ充足可否の検証では、鍼灸治療と薬膳を組み合わせたサービスの有効性を確認した。考察にあたり、鍼灸・薬膳をその構成要素として含む「東洋医学」がどんな医学体系であるかを理解しておく必要があるため、まず、西洋医学との比較により特徴を整理した。その上で、大学病院の西洋医学ベースの診療科等において東洋医学がどのような効力を期待されて取り入れられているかを確認した。

競争力と経済性の検証では、東洋医学の専門家によって提供される、鍼灸治療と薬膳の組み合わせによる統合的なサービスがもたらす価値の可能性について述べるとともに、女性の、心身コンディションの自己管理に対する関心の高さや、「鍼灸＋薬膳」サービスに対する関心および支払意欲の高さを確認した。また、ニーズごとに顧客セグメントを仮定し、これに応じたビジネスモデルをそれぞれ考察した。ここでは、ビジネスモデルごとのキーとなる特徴の整理とコスト・シミュレーションを行ない、本ビジネスの成立を十分に望むことのできる結果を得ることができた。

今回行った3つの仮説検証では、仮説1と仮説2は十分に検証され、仮説3については概ね検証された、との結論を得ることができた。したがって、全般的には、本ビジネスの起業に向けて、非常に前向きな見解を得ることができたと言える。しかしながら、同時に、日本における東洋医学の有効性に対する認知度が非常に低いことや、多くの女性が自身の心身コンディション不良を放置しているなどの実態をも認識することとなった。本ビジネスの実現については、こうした現状に関連していくつかの課題も見つかっている。起業に向け、これらの示唆を十分に生かして第二次フェイズに前進したい。

# 眼鏡小売販売業者の経営・マーケティング戦略分析

## ～株式会社三城ホールディングス、株式会社メガネトップ、 株式会社ジェイアイエヌ 3社の比較による～

学籍番号：35142415 氏名：鹿児島 隆史

ゼミ名称：グローバル水準のファイナンス戦略研究

主査：樋原 伸彦 准教授 副査：西山 茂 教授

### 概要

日本国内の眼鏡小売市場は、バブル期にはピークの約6,000億円まで拡大したが、それ以降は反転し、現在では約4,000億円にまで市場規模が縮小している。市場規模の縮小の主たる要因は、2000年代に入り、株式会社インターメスティックや株式会社ジェイアイエヌ等がSPAモデルを活用した低価格商品を市場に投入し、眼鏡の一式平均単価の大幅に下落してきたことにある。眼鏡の一式平均単価が下落したことにより、眼鏡小売販売業者の利益率は低下し、大手小売チェーン店の中にも債務超過に陥り、経営再建中の企業が複数存在している。

これまで日本国内の眼鏡業界に関する研究は、眼鏡フレームの世界的な産地である福井県鯖江市を中心とする産業集積に関する研究、つまりバリューチェーンの川上の製造業を対象とした研究がほとんどであったが、本稿においてはバリューチェーンの川下である眼鏡小売販売業者に関して、特定の1社の経営戦略に特化して研究を行うのではなく、眼鏡小売販売業者全体を網羅する形で検証・考察を行っている。

1980年代に、眼鏡小売販売業においてもチェーン店展開が活発になり、多くの個人店が廃業・減少していき、2000年代のSPAモデル型のチェーン店、株式会社メガネトップの運営する“眼鏡市場”等が展開する均一価格で眼鏡を販売する形態のチェーン店が登場したことで、眼鏡小売販売店間の競争は激化している。

現状の眼鏡小売販売業者をその運営形態から4つの類型に分類して、各類型における代表的な企業につき、財務情報と、特に経営戦略上重要であると思われる項目（来店客数や眼鏡一式平均単価等）につき詳細に分析を行った。

その中で特に、成長戦略の鍵になるとと思われる広告（集客活動に効果がある）に関して、「眼鏡小売チェーン店において、売上増加に最も効果があるのは広告宣伝である。」という仮説をたて、上場4社（うち1社は現在は未上場）の財務情報を基に、計量分析による検証を行った。

結論としては、広告宣伝費は売上に対してプラスの影響を与えるが、（新規）出店に関連する賃借費や売上原価率等がより高い売上増加効果があるという結果を得た。また、厳密に特定することはできなかったが、店舗装飾、販売促進キャンペーン（店頭プロモーション）等も売上の増加に対して、高い貢献度を示している可能性が推測された。

# 「情報通信企業のクロスボーダ M&A における成否要因分析」

## ～NTT コミュニケーションズにおける事例研究～

学籍番号： 35142416 氏名： 梶木 保宏

ゼミ名称： 企業・事業戦略

主査：今村 英明 客員教授 副査：根来 龍之 教授

### 概要

本研究は、情報通信企業によるクロスボーダ M&A の PMI(買収後企業統合)プロセスにおいて、どのような課題が生じ、どんな要因がその成否に影響を与えるかについて、先行調査との差異分析及び事例研究を通じて明らかにすると共に、PMI 失敗リスク低減のための提言を行うことを目的とする。

研究の題材として、筆者の勤務先である NTT コミュニケーションズ (以下当社) を選んだ。研究手法は、まず先行研究等をレビューした後、当社による 2000～2014 年間のクロスボーダ M&A 事例 11 社に対する成否分析を行った。次いで、M&A の成否に影響を与える PMI プロセス上の課題について、当社の PMI 当事者に対するアンケート調査結果と、先行調査の一つである KPMG/井上幸太郎教授共同の日本企業の課題調査結果との比較分析を行った。その上で当社の PMI ステークホルダ・インタビューを元にして成功・失敗事例の深掘り研究と成否要因分析を行った。それらの結果は以下のとおりである。

- (1) 当社実施の 11 社の買収案件のうち、成功事例は 11 件中 3 件であり、一般的なクロスボーダ M&A 成功確率と同水準であった。
- (2) その 3 件の成功事例における差異因子は、当初期待シナジーに固執せず現地主導で事業発展させている、買収時の経営陣が現役で指揮を執っている、本社・PMI リーダと買収先経営層による緊密な統合チームが組成されている、3 点が挙げられた。
- (3) KPMG/井上教授の先行調査結果と、当社アンケート結果の間で PMI プロセスにおける課題認識を比較すると、相対的に当社 PMI 関係者の方が相対的に高い課題認識を有していたが、相関性があることが判った。さらに当社アンケート回答の層間比較すると、上級マネジメントと現場マネジメント層、本社と現地派遣 PMI リーダ間に認識差異があることが判った。これは層間コミュニケーション不足から発生していると推定された。
- (4) 事例研究から M&A 成否を分ける差異は、強い統合リーダーを中心とした PMI 統合チーム組成にあることが判明した。本社・統合リーダー・買収先経営陣が連携できたか、そのチームの中で戦略・実務レベルのパイプ役となる統合リーダーが自身の豊富なグローバル経験と人脈を活用し機能したか、買収後に発生したインシデントに対し現場視点で対応できたかがポイントであった。

このリサーチの結果を踏まえて、最後に当社におけるクロスボーダ M&A の PMI プロセスにおける失敗リスク低減のために以下の提言をしている。第一に強い経営チームを構成し本社統合リーダーが活きる体制を作る。第二にその鍵となる統合リーダー人材を育成し活躍できる土壌を作る。第三に本社と M&A 会社間懸け橋として両社の経営戦略共有とシナジー創生のパイプ役として機能し、本社意向を考慮しつつも M&A 会社自体の企業成長にフォーカスする。

# 保有資源を活用した伝統的工芸品のインターネット販売戦略

## ～住友林業への新事業提案～

学籍番号：35142417 氏名：片山牧彦

ゼミ名称：経営戦略

主査：根来 龍之 教授 副査：今村 英明 教授

### 概要

本研究では、現在筆者が勤務する住友林業株式会社（以下住友林業）に対して、保有資源を活用して伝統的工芸品をインターネットで販売する、という新事業の提案を行う事を目的としている。伝統的工芸品とは、経済産業省が指定する、「手作業中心で作られ、日常生活で使用し、100年以上の歴史を有し今日まで継続している伝統的な技術・技法により製造されるもの」の事を主に指す。（指定は受けていなくてもそれに準ずる物も本論文では含んで考える）

本研究では、上記住友林業の新事業を成功に導く為に社内関係者、伝統的工芸品業界の作り手、販売対象となる顧客へインタビュー調査等を実施し、正当性と妥当性という概念で検証すると共に、成功要因を明らかにした。住友林業が保有する資源と照らし合わせて、本事業の成功の確率はあるのか、成功させるためにはどうすればよいか、の検証を行った。その結果、模倣困難な社内保有資源として3つの点（販売チャンネル、ブランド力、住まいのプロである専門人財）や、伝統的工芸品販売が成功するための5つの点（①販売チャンネルの多様化を行っている②チャンネルの多様化から自社のターゲットとなる顧客へ商品を提供する事ができている③商品を提供する際は経験価値や作り手の想いを伝えるように情緒的PRの工夫をしている④伝統技術はそのままに商品等に何かしら変化（デザインや素材、他社とのコラボレーション等）を加えている⑤トップに明確なビジョンがあり実行している）が明確になった。

上記研究からこれらへの対応策として、以下のような結論を得た。本事業の競合他社に対して模倣困難な保有資源である、ブランド力・販売チャンネル（住友林業・住友林業グループにて建築くださった30万世帯を超えるオーナー顧客）を活用し、当初はオーナー顧客をターゲットに伝統的工芸品のインターネット販売を行う。具体的には既に構築されている住友林業の家のオーナー顧客向け専用サイト「クラブフォレスト」上にて、主に自宅用とギフト用として、住友林業の住まいにマッチするような厳選した伝統的工芸品を仕入れ、販売を行う。【成功要因①②】また、当社が保有する展示場・SRという資源も活用し、年間来場者約15万人に対して接点を持ち、購買へとつなげる。同時に、展示場・SRはインターネットにて自社商品を見て、購入意欲がある顧客に対して、実際に手に取って商品を見られる場所としても活用し、伝統的工芸品に「生活感」「生活にマッチする商品」という側面を出していく。【成功要因①②③④】また、販売サイトの作成にあたっては、作り手の想い・価値を伝えられるように、取扱いブランド毎の歴史、想い、素材、職人の作業風景、を必ず載せると共に、商品購入後のライフスタイルの変化を感じられるような商品キャッチコピー・クチコミを掲載する。更に新商品や住友林業と関係があるデザイナー・著名人を活用し日本文化への想いを発信するメルマガを展開する事により購入後の顧客に対しても関係性を継続しファン化させるような作り込みを行う。【成功要因③】そして本事業は明確なビジョンを持って住友精神で実行していく【成功要因⑤】これらの結論により、住友林業が伝統工芸品の販売を行う事の正当性・妥当性を示し、蓋然性が高い新事業として、住友林業へ本事業を提案する。

# 企業における直属上司のリーダーシップ類型と 研究開発職のモチベーション

学籍番号：35142418-4

氏名：香取 奈緒

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

本研究では、研究開発部門で働く研究者と、その直属上司との関係性に着目する。製造業においては、いかに研究開発成果を創出していけるかが重要な経営課題となる (Goldstein, 1985)。一般に、研究開発従事者は、研究開発自体に価値を見出し、作業の具体的な進め方などに関しては決定権を要求するなど自律性を重視する特性を有している (Blau, 1989)。そのため、このような特徴を有する研究開発従事者に対して、上司がいかに部下の成果を向上させうるかが重要な課題となる。そこで、上司のリーダーシップ類型がどのように研究開発従事者のモチベーションに影響を与えるのかを調査し、研究者のモチベーションを向上させるための望ましいリーダーシップスタイルについて、示唆を与えることを目的として研究を行った。調査対象は、内資系製薬企業 A 社の研究者および他社製造業に勤務する研究開発従事者である。第 1 章では課題意識、第 2 章ではリーダーシップとモチベーションについて規定概念と先行研究をまとめた。第 3 章では A 社の業界特徴や研究開発プロセスについて整理した。第 4 章では、研究開発従事者のリーダーシップスタイルについて、サイエンス (S) 軸およびビジネス (B) 軸の組み合わせによる 4 類型 (SB 型、Sb 型、sB 型、sb 型) に分類した独自のフレームワーク (SB フレームワーク) を定義するとともに、以下の仮説を導入し、検証結果をまとめた。

(仮説 1) 研究開発従事者の上司のリーダーシップ類型によって、部下のモチベーションは変化する。

(仮説 2) ビジネス面でのサポートを中心に行うリーダーシップスタイル sB 型において、部下のモチベーションは最も高くなる。

(仮説 3) 勤続年数、裁量、Science 力、コミュニケーション頻度等により、仮説 1 の傾向は異なる。

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、仮説 1 については支持され、A 社のみの結果と他社製造業を含めた結果でパターンが異なることが示された。仮説 2 については A 社のみにおいては支持されなかったが、他社製造業を含めると、リーダーシップスタイルが sB 型の上司で最もモチベーションが高まる傾向が示された。このことから、研究開発従事者への sB 型リーダーシップの重要性が示唆された。仮説 3 については勤続年数において、A 社のリーダーシップ類型別モチベーションは変化する傾向を示したが、その他の要因では明確な傾向は認められなかった。一方、他社製造業を含めた調査結果においては、研究の業務内容 (探索研究か開発研究か) によってモチベーションが異なる傾向が示された。また、入社年次の若い研究員に対しては、Sb 型リーダーシップスタイルを発揮する上司の割合が多く、ベテラン研究員に対しては、sB 型リーダーシップスタイルで部下を支援している上司が多く存在することが調査結果より示された。

本研究において見出された傾向は、研究開発部門における上司のリーダーシップ型とモチベーション向上に対する重要な知見であり、今後、業種や役割などを分類し、さらなる調査を積み重ねることで、仮説をより一般化することが可能と考えられる。

## 接客品質が顧客ロイヤルティに与える影響についての研究

### ～コーヒーチェーン3社比較による考察～

学籍番号：35142419-8 氏名：金井 啓

ゼミ名称：企業・事業戦略研究

主査：今村 英明 客員教授 副査：根来 龍之 教授

#### 概要

バブル経済崩壊後、長らく続く経済不安定のなかで多くの企業が生き残り策として顧客満足の向上、顧客生涯価値の向上を掲げ1人1人の顧客との関係性を強化する方向へ舵を切ってきた。その一環として現場従業員のサービスレベル強化が叫ばれ、接客マナー研修やミステリーショッパーを積極的に導入する企業も増えている。筆者はそのようなサービス強化を図りたい企業をクライアントとして日々、販売員研修やミステリーショッパーを行っている。そんな中、経営者や現場責任者からこんな声をもらうことがある。「接客サービスを良くすると業績が上がるのか」という疑問である。

何となく接客サービスを良くすると顧客満足が高まり、リピートしてくれるというストーリーを描いてはいるが、確かに筆者自身も先ほどの問いに明確に答えられるだけの知見がないことに気付いた。さらに先行研究を調べてみても顧客満足が業績に繋がるというものはいくつか見られるが、接客サービスが業績に結びつくというものはほとんど見られない。このような背景から、今回この「接客サービスを良くすると業績が上がるのか」という問いに対する筆者なりの結論を持つことを目的として本論文の執筆にあたった。

具体的には次の3つの仮説を設定した。仮説①「飲食業において最も重要な要素は味覚である」、しかし仮説②「人の味覚はいい加減である」、仮説③「接客品質が味覚品質に影響を及ぼしロイヤルティに間接的に影響する」である。要するに、接客品質は直接的に顧客ロイヤルティに影響を与えるのではなく、最も重要な味覚品質に影響を与え、それが顧客ロイヤルティ向上に繋がるというストーリーである。

仮説検証の結果、コーヒーショップにおけるKBF（重要購買決定要因）は、1位「落ち着く雰囲気」、2位「美味しいコーヒー」、3位「近くにある」となった。味覚よりも雰囲気を重視する傾向が見られたが、味覚の重要性については証明できたと見えよう。次に人の味覚はいい加減であるという仮説については、完全に否定された。ブラインド調査の結果、48.4%がスターバックスを美味しいと回答し、別に行った味覚イメージ調査と合致する結果となった。各ブランドの実際の味覚と味覚イメージには差がないことに加え、味覚を従属変数とする重回帰分析の結果、有効な影響因子が見つからなかったことを総合的に判断し、消費者は味覚を正確に判断できると結論づけた。最後に、顧客ロイヤルティへの影響だが、接客品質が味覚品質を経由してロイヤルティに影響を及ぼすとの仮説であったが、重回帰分析の結果、接客品質は直接的に顧客ロイヤルティに最も大きく影響を与えることが解った。

以上のことから、飲食業におけるKSFは「味覚品質」および「接客品質」であり、特にコアなファンを創出するためには「接客品質」での差別化が重要であるという結論に至った。「雰囲気」についても強いニーズがあり、重要であることに違いはないが、模倣困難性が低いため競争優位の源泉ではないと判断した。

## 企業経営における障害者雇用の価値に関する研究

### ～ダイバーシティ・マネジメントの視点から～

学籍番号：35142420-0 氏名：金子 久子

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

日本で今、ダイバーシティ経営が注目されている。ダイバーシティには女性活躍推進をはじめ様々なアプローチがあるが、中でも「障害者」の場合には企業に法的雇用義務があり、その義務を果たさない企業には罰則金が課せられるなど他の属性には無い条件がある。企業としては人に投資するからには義務として受け身で雇用するのではなく、意義や価値を認めて然るべきである。その「価値」が本論文の中心テーマである。

雇用統計を見ると、大企業でも半数近くが法定雇用率未達成である。障害者雇用に疎い経営者も多い。負担感が先に立つ場合もあるようだ。実際に障害者雇用において企業は相応の人的、金銭的リソースを割いている。一方で筆者が勤め先で観察する限り、障害者が在籍するチームは雰囲気がよく活気があるという印象を受ける。この「雰囲気」や「活気」を定量的に検証し、障害者雇用の価値として認めることはできないだろうか。

このようなテーマでは通常、企業の事例として個別具体的な取組を詳述する研究が多いが、本研究では障害者雇用の非財務的価値を定量的に分析することを試みた。「障害者のインクルージョンは、周囲の社員のダイバーシティへの理解と実践にプラスの影響を与える。そのプラスの影響には非財務的価値が認められる。」という仮説を立て、筆者の勤め先であるアクサ生命で実施したダイバーシティ・サーベイのスコアを、障害者と共に働く社員と、障害者と社内で接することが無い社員のグループの間で比較し、差を検証した。するとダイバーシティ推進に関する多くの質問項目において障害者と共に働く社員のほうがそうでない社員より高いスコアを示し、その差は統計的に有意であった。さらにその差は、管理職と非管理職との間の差に匹敵するものであったことから、仮説は支持されたと判断した。

さらに「障害者が受け入れられ活かされる職場は、誰もが活かされる職場である。」という仮説を立て、共分散構造分析で検証を試みたが、障害者の受け入れから誰もが活かされる職場への因果関係は確認できなかった。そこで両者の関係を解明するため、障害者雇用を積極的に実践する二社(ファーストリテイリング、良品計画)の責任者にインタビューをしたところ、現場スタッフのキーパーソンとしての重要な役割、障害者の周辺に多く見られる人材育成の機会、障害者を多様性のひとつとして受容する価値観が認められた。

障害者と協働している社員は、多様なアイデアを商品やサービスに活かすことが会社の競争力になることによく気づいていた。そのような人たちの意見を経営に活かすことが重要ではないか。経営者は社員の多様性を確保するのみならず、一歩進んでインクルージョン(個人を受け入れ活かす)にも注力するとダイバーシティ経営はより効果的になる。また社会性を伴う消費の開発について、障害者が持つ異なる経験を活かすことも考えられよう。障害者雇用はダイバーシティ経営の試金石として、経営者がその好機をリードし大いに活かすことが望まれる。

# 製薬業界におけるオープンイノベーション戦略 の企業価値に与える影響

学籍番号：35142421 氏名：亀田 俊樹

ゼミ名称：グローバル水準のファイナンス戦略研究指導

主査：樋原 伸彦 准教授 副査：西山 茂 教授

## 概要

本稿は、製薬企業の企業価値向上において、オープンイノベーション戦略の選択による外部資源の取り込みがどのような影響をあたえるかを、明らかにすることを目的とする。本稿のフレームでは、第一に、売上上位50品目における外部資源の影響について、バイオベンチャー起源、製薬企業起源に分類し、売上金額、およびライセンス数について分析を行っている。次にオープンイノベーションの代表的な戦略として、M&A、インライセンス、CVCのそれぞれについて、金額、件数、導入時の開発フェーズ、投資ラウンドについて分析を行った。これらの分析を行うために、本稿ではIMS、Evaluate Pharma、Ychartなど製薬企業の投資アライアンスデータおよび財務データを用い、2009年から2010年の売上上位50品目を保有する25社について検討を行った。得られたデータから、4つのモデルにより定量分析を行い、トービnzの $q$ への影響について検討した。

分析の結果、第一に、総資産、売上成長率が高いほど、オープンイノベーションへの投資金額は増加し、選択ではCVC投資件数が有意に増え、また、各ライセンス活動が、トレードオフの関係にあることがわかった。第二に、トービnzの $q$ に対し、総資産、売上成長率が5%水準で有意な影響を与えること、インライセンス金額が10%水準で有意な影響を与えることがわかった。

本稿の結論として、これまで製薬企業が知識経験を集積しているインライセンス契約が、製薬企業の企業価値を高めることを示す。また、インライセンスと同様に企業価値に対して正の関係を示すCVCが、新規の技術導入に加え、企業内のパイベンチャーに関する知識集積、人材の活性化を促し製薬企業のオープンイノベーション全体のパフォーマンスを上げるものと示唆された。

## 通信事業者の海外展開における成功要因に関する研究

### ～M&Aによる海外進出を中心に～

学籍番号：35142422-7

氏名：河井 雅明

ゼミ名称：企業価値創造のための経営と管理

主査：西山 茂 教授 副査：樋原 伸彦 准教授

#### 概要

2013年7月、ソフトバンクが米国携帯電話第3位の Sprint Nextel を買収したことは記憶に新しい。また海外の通信事業者に目を向けても2013年9月、Vodafone (英国) の Verizon Communications (米国) に対する合併会社 Verizon Wireless (米国) の持分売却などいわゆるメガキャリアと言われる巨大通信企業をはじめとした新たな業界再編の動きが活発となっている。特にインドや中国、東南アジア、南米、アフリカ等の新興国・途上国における所得増加やそれに伴うスマートフォン・タブレットの普及加速の中で、データ通信量の拡大、次世代通信への移行など、背景には企業が競争力強化に動くべきグローバル規模である種必然的な環境の変化がある。このような中で新興国等拡大を続ける市場における新たな成長機会を取り込む形で海外展開を行う手段の主流となっているのは、やはり M&A そのものである。

一方で M&A の成功確率は半分あるいはさらに低いとも言われており、その巧拙は企業の業績そのものにまさに直結する極めて重要な経営手段となっている。

本稿では、グローバル化する世界の通信市場において、海外展開として主流となっている M&A を中心に通信事業者の海外展開の成功要因について研究を行なった。

一般的な海外 M&A の先行研究をもとに、成功要因に関する仮説を設定した。成功要因とは、①継続的に M&A を行うこと、②M&A 実行時にマジョリティ (50%超) を取得すること、③買収後において買い手自身が経営にあたること、④買収後において出資比率を高めること、の4点である。

その上で、営業利益率および海外売上比率という収益性の観点から実際に海外展開に成功している通信事業者4社(すべて海外事業者)を取り上げ、それぞれの国際戦略・経営体制等を確認した。この4社はいずれも自国のマーケットが大きいわけではなく、国内における市場の飽和感や競争激化により、比較的早いタイミングから繰り返し M&A を行うことで海外進出を図っていた。また経営者が比較的長期間にわたりマネジメントを行なっており、M&A 実施時・実施後においても自らが経営管理・企業統治に関与するなどの共通点が抽出された。次にこの4社に対して設定した仮説の検証を行い、結果として仮説における4点の成功要因のほぼ全てがこの4社にて該当していることが確認された。

また CAGE Comparator を用いた成功4社に対する CAGE Distance の追加分析を行い、特に旧植民地を中心とした新興国市場を開拓している2社の海外展開の合理性・整合性を示唆した。

# 邦銀の国際業務における プロジェクトファイナンスの効果的活用の考察

学籍番号：35142423 氏名：川口大士郎

ゼミ名称：ファイナンス

主査：岩村 充 教授 副査：小宮山 賢 教授

## 概要

本稿は、筆者が勤務する国内銀行（以下、当行）における国際業務の中で、プロジェクトファイナンス向け融資にどのような戦略で臨むのが適しているかを考察するものである。国内の融資業務はここ数年、利ざやの縮小が顕著であり、メガバンクを始め国内の大手金融機関は海外向け融資残高を伸ばすことに注力している。このような環境下、世界的に組成額が伸びているプロジェクトファイナンス市場への参加は、将来的な邦銀の成長にとって必要な業務である。

プロジェクトファイナンスは通常のコーポレートファイナンスとは異なる性質のものであり、闇雲に融資残高を積み増せば良いというものではない。通常10年を超えるような長期の融資となる上、関係者が多岐に渡り、複雑で膨大な契約書の締結が求められるため高度な専門知識が求められる。そのため案件審査、契約締結に当たっては様々な角度からリスクを検証し、将来に渡って十分なキャッシュフローが見込まれることを確認することが必要である。また、各種リスクを軽減するような措置が図られているかも重要である。プロジェクトファイナンスがよく用いられる事業分野はいくつかあるが、代表的なものは資源・電力・インフラ事業である。また地域別で見ると、元々は欧米を中心として確立された手法ではあるが、近年ではアジアやアフリカ等の途上国へも拡がっている。

当行はメガバンクでも地域金融機関でもないユニークな立ち位置を目指している。国際業務は注力分野の一つであるが、一方で、メガバンクのようにアジア地域で現地法人を積極的に展開し、現地の金融機関と資本提携するような戦略は、当行の規模やリソースを考えると現実的ではない。プロジェクトファイナンスの市場を考えれば、他行がアレンジするシンジケートローンやセカンダリー市場への参加も有効である。当行が、メガバンクの後を追いかけるように海外へ進出し、案件のソーシングを目指し、アレンジメント業務を行うことは時間的な面でも、コストの面でも現実的ではない。当行はメガバンクとは別の考え方で、いかにコストを掛けずに世界的な広がりを見せているプロジェクトファイナンス市場の成長性を享受していくかを考えていくべきである。

具体的には、当行の調査能力やノウハウ、モニタリング体制に限界があることを考慮し、対象地域は欧米等の先進国に絞り、比較的期間の短いローリスク・ローリターン案件を選別していくこと、加えて既存プロジェクトの借換え案件でトラックレコードの取れる案件の獲得を目指していくべきであると考える。

## 地域一番書店における生き残り戦略についての研究

学籍番号：35142424-4 氏名：切通 英樹

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、2016年2月に国内中堅企業向けの総合系コンサルティング会社への転職を控えている中、厳しい経営環境の中でも、毎年安定した利益を生み出している中堅企業は、どのような独自の取り組みをして成長を維持しているのか、という問題意識を持つようになった。

そうした中、5つの視点をもとに研究対象業界を書店業界に絞り、厳しい競争環境の中で戦っている地域一番書店を研究対象とした。地域一番書店の中で、毎年安定した利益を生み出しており、かつ、ユニークな取り組みをしている企業を選定した結果、地域一番書店の平均的な売上規模である、岐阜県のナレッジ・デザイン、売上規模が大きく、業務提携を行わず展開している鳥根県の今井書店、業務提携を積極的に仕掛けている福岡県の積文館書店の3社を今回の事例研究の対象とした。

各社の独自の取り組みから、今後、中堅書店が生き残っていくための示唆を得るべく、人材に対する取り組み、複合化の取り組みを中心に、今後の各社の戦略の方向性についてインタビュー調査を実施した。

調査の結果、類型化の軸として、「人材の戦力化」と「複合化」があり、人材の戦力化の方向性として「マニュアル型」と「エキスパート型」、複合化の方向性として「集客注力型」と「単価注力型」に分けられ、それを4つの象限に分けるマトリクス型に図示することに成功した。第1象限の「エキスパート型」×「集客注力型」は積文館書店、第2象限の「エキスパート型」×「単価注力型」は今井書店、第3象限の「マニュアル型」×「単価注力型」はナレッジ・デザイン、第4象限の「マニュアル型」×「集客注力型」はナショナル・チェーンに分類した。さらに、各社の具体的な取り組み事例をひも解いていくことによって、それぞれの象限ごとにおける、共通のKSFと象限独自のKSFを突き止めた。また、それぞれのKSFごとに特徴が大きく異なることも判明した。

まず、自社が「人材の戦力化」の方向性として、エキスパート型に注力しているのか、マニュアル型に注力しているのか、そして、「複合化」の方向性として、集客拡大に注力しているのか、単価拡大に注力しているのかを理解する必要がある。

次に、それぞれの象限における戦略のうち、自社の方向性としてどの戦略が当てはまるのかを確認することが必要である。

その上で、自社が位置している象限において、共通のKSFと象限独自のKSFを参考に、自社の取り巻く環境を踏まえたうえで、その会社における独自の生き残り戦略を描いていくことが重要であると筆者は考えた。

## MIUI 開発におけるユーザー参加型開発

### ～小米科技の事例を踏まえて～

学籍番号：35142425-8 氏名：金・永洙

ゼミ名称：イノベーションと価値創造戦略ゼミ

主査：長内 厚 准教授 副査：吉川 智教 教授

#### 概要

企業とユーザーが密に協働しながら推進されるユーザー参加型開発の事例はこれまで多数観察されているが、ユーザー参加者が大規模かつ長期間にわたって開発に参加している事例は少ない。そこで、本研究は小米の事例分析を踏まえ、MIUI 開発におけるユーザー参加型開発を分析した。大規模化、長期化されたユーザー参加型開発に注目し、企業側の視点からユーザー参加型開発マネジメント、特にユーザーのモチベーション維持と向上へのヒントを探った。

研究方法としては事例分析と文献分析を採用した。小米本社への訪問、担当者へのヒアリング、直営店「小米之家」でスタッフ、顧客へのヒアリング、小米、MIUI、経営陣、社員のBBS、ウェイボー、Wechatなどへの観測、同業他社の公開情報など一次資料とデータの他、中国語、日本語、英語、韓国語による既存研究成果など2次資料とデータを活用した。

Von Hippelの研究によれば、問題解決に必要な情報と十分な問題解決力は異なる場所にあることが多く、これによってユーザー・イノベーションの発生コストがあがると考えられる。これとは対照的に、本研究におけるMIUIのユーザー参加型開発は「企業からユーザー、企業、ユーザー」のプロセスで、企業とユーザー間で短期高速の開発が繰り返されている。このプロセスでユーザーは企業のファンになり、企業と効率的に協働しながら問題解決に必要な情報を持っているユーザーと、十分な問題解決力を持っている企業による短周期高速回転が可能になった。つまり、ユーザー参加型開発でファンの形成により情報の移転費用が低減し、日々寄せられる膨大なニーズ情報はユーザー・イノベーションの発生率を向上させ、ユーザーへの開発情報の公開など企業による積極的なユーザー参加型開発の促進は技術情報の粘着性を下げ、イノベーションが発生しやすくなる。本研究の分析対象であるMIUI開発におけるユーザー参加型開発は、情報の移転費用を下げ、ユーザー・イノベーションの発生を促進する有効な方法であると考えられる。

小米は開発サイクルの小規模・短周期・高速回転、SNSによる双方向協働、ユーザー組織の自治と自主活動、MIUI開発への直接参加などを通じてユーザー参加型開発への参加意識を向上してきた。その後、ユーザーによるアイデア、改善案のMIUIへの充実な反映、小米によるユーザー意見の重視姿勢、ユーザーによるエンジニアへの直接的な影響力行使、階層化コミュニティにおける権限と役割向上などでユーザーの達成感形成に繋がった。さらに、小米はSNSと各都市におけるユーザー・コミュニティ活動の活発化、極秘である小米の内部テスト、開発への参加権限付与、米粉祭など同社イベントへの参加促進などでユーザーの帰属意識を高めてきた。参加意識、達成感、帰属意識はユーザー参加型開発の規模拡大と長期化に貢献している。

# 管理職前の従業員におけるキャリア・トランジションの 心理的受容を規定する要因について

学籍番号：35142427 氏名：桑野華衣

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、組織における管理職への昇格を目前に控えた個人に焦点を当て、個人が昇格を受け入れるに至る心理的要因を明らかにすることを目的とする。その際、組織からの支援や上司との関係性、および、個人が抱くキャリアに対する価値観がどのような影響をおよぼすのかを明らかにし、モデル構築を図る。本研究の検証結果をもとに、個人が管理職への昇格をどのように受け入れるのか、そのメカニズムを解明し、組織の持続的成長に資する人材の育成と登用に関してのアプローチを提言する。

モデル構築に際し、以下の仮説を設定し検証した。①個人は管理職への昇格を前に昇格への心理的準備状態である「管理職レディネス」を形成する、②「管理職レディネス」は個人が抱く自身のキャリア計画と組織の個人に対するキャリア計画の一致知覚に規定される、③個人と組織のキャリア計画一致知覚には組織からの支援や組織への情動的愛着、上司との関係性が影響する、④「管理職レディネス」と個人と組織のキャリア計画一致知覚の関係は、個人の抱くキャリアに対する価値観によって調整される、の4つである。この仮説を検証するため、日本の民間企業または団体に勤務する従業員を対象とした定量的な調査を実施し、収集した207名のサンプルについて分析を行った。

分析の結果、管理職への昇格を目前に控えた個人は次なる職位への心理的成熟状態である「管理職レディネス」を形成することが明らかとなった。さらに、「管理職レディネス」には個人と組織のキャリア計画一致知覚が影響しており、組織が個人の貢献を肯定的に評価してくれているという知覚や、組織の人材開発投資に対する知覚、現在の上司との交換関係が直接または間接的に影響することが確認された。一方で、個人の抱くキャリアに対する価値観の影響は限定的であった。一般的に、管理職への昇格を否定的に捉える理由には、ワーク・ライフ・バランスといった価値観の相違が上がることが多いが、本研究の結果からは組織との関係性と上司との関係性が管理職昇格を受け入れる土台となることが示唆された。

本研究によって、個人が昇格を受け入れるには、個人のキャリア計画と組織のキャリア計画とが一致しているという認識の重要性が明らかになった。つまり、組織が有為な人材を将来の基幹人材として管理職に登用するためには、人材育成の過程および働きの評価、上司との関係において、次なるキャリア・ステージを示すことが有用なのである。さらに、各個人が自身のキャリア計画を明らかにすると共に、組織は組織が有している計画を各個人に明確かつ具体的に伝え、各個人にキャリア計画が一致しているという認知を抱かせることが重要であると考えられた。

## 部材調達の価値劣化許容による製品価値獲得

### ～フローリング製品の事例～

学籍番号：35142428-9 氏名：小谷 美信  
ゼミ名称：イノベーションと競争戦略研究  
主査：長内 厚 准教授 副査：吉川 智教 教授

#### 概要

本稿は、住宅内装建材のフローリング製品に焦点を当て、優れた性能を持つ部材が必ずしもより大きな製品価値を生み出すとは限らない、寧ろ従来の価値基準だけで言えば性能劣化を伴っている部材を利用することで、より大きな製品価値獲得が可能であることについて論じたものである。

住宅内装建材産業は新設住宅着工戸数の減少を受け、国内市場において量的な成長を見込むのは難しく飽和状態となってきた。また、木材の主たる利用産業であり「エコ化」という社会的に抗うことの出来ない制約が生まれてきたことで環境に配慮した部材を利用する必要性が出てきたが、結果として各企業が似通った部材を調達せざるを得ない状況ともなった。本稿で取り上げるフローリング製品については、各企業で製品アーキテクチャに大きな差があるわけでもない為、製品において明確な差を生み出しにくくなっているのは明らかである。

他社との差別化を図るべく、住宅内装建材産業においてはフローリングを始めとした建材製品に「床暖房対応」「抗菌処理」「ペット対応」などの機能を付加し、より良い製品として市場に投入するという流れが見られる。各企業や組織にとって機能や性能での優劣といった、特定や測定がおこない易く、目指すべき明確な数値や目標がわかり易い価値は資源投入の対象となり得る。しかし、市場では各企業から続々と似たような新製品が発売されることになり価格競争に陥ってしまい、寧ろコモディティ化を助長させてしまっているという側面も持つ。比較的、差別化要因が「見えやすい」機能差で特色を出そうとしても、競合他社からも「見えやすい」がゆえに模倣されてしまうスピードが速いためである。

コモディティ化を避けるために、製品に何かしらの新しい価値を創出することの重要性が語られることは多い。しかし、具体的な手法は各産業や製品特性によって異なる。

本稿における事例研究では、「見えにくい」差が備わって大きな価値獲得を実現出来ていると考えられるフローリング製品事例を取り上げた。フローリング製品として競合他社と比較し何が差になっているかだけではなく、フローリング構成部材についても着目したことにより、その部材にも「見えにくい」価値が備わっていることが確認された。

# 食品における「デザインの巻き戻し」現象の考察

## ～イノベーションとデザインの関係性～

学籍番号：35142430-4 氏名：小林裕士

ゼミ名称：イノベーションと競争戦略研究(長内ゼミ)

主査：長内厚 准教授 副査：吉川智教 教授

### 概要

本研究はデザイン(見た目)とイノベーションの関係性について考察したものである。

製品価値を高めるためにはイノベーションが必要である一方、時として行き過ぎたイノベーションが製品価値を下げることもある。その際に供給者は消費者の行動を観察して適切な行動をとることで、より大きな価値獲得が可能であることを論じている。

加工食品においては、製造方法が確立され大量生産されるようになった段階で固有のデザインが決定され、そのデザインは供給者と消費者で共有される。製品が普及した後、技術的な進歩や新技術の導入による新しい製品を開発する際、そのイノベーションを起因として食品のデザインが著しく変化することがある。

供給者はこのデザインの変化を「消費者にとって価値がある」ものと捉えて市場に投入するが、必ずしも消費者に受け入れられるとは限らず、消費者はデザインの変化を受け入れずに「らしくない」「不良品」として拒絶する。

デザインの拒絶に直面した供給者は、製品に機能性のない場合は変化前のデザインに巻き戻すことで「らしさ」を取り戻し、口にすることへの抵抗を減らす。一方で製品に機能性のある場合はデザインを巻き戻す必要はなく、多様性を持った新しいカテゴリとして消費者に新製品を認識させる。デザインを巻き戻す、あるいは新しいカテゴリを形成することで、結果としてデザイン変化そのものが消費者に受容される。加えて、その技術的進歩を活用し新製品を開発することで、新たなニーズを掘り起こす成功事例が確認された。

以上の事例から、デザイン変化を伴うイノベーションの際には消費者の反応に注意が必要な点、その反応に対して消費者にデザイン変化を受容させる手段を準備する必要性が実務への示唆として挙げられた。

新製品開発の際には、イノベーションによる製品への影響を認識したうえで全体を俯瞰するマネジメント能力が必要である。ある突出したイノベーションが製品価値のバランスを崩すことがあるが、その際には本稿で示された「デザインの巻き戻し」「新しいカテゴリ形成」が有効な解決策であり、製品価値を高める手段としての可能性が示された。

## ～ラグジュアリーファッションブランドにおける e-コマースとデジタルマーケティング戦略について～

学籍番号：35142431-8                      氏名：佐藤 博子  
ゼミ名称：オンラインビジネス：イノベーション×デザイン研究  
主査：ハケット ショーン M.准教授    副査：木村達也教授

### 概 要

この論文では、研究対象をラグジュアリーファッションブランドにおける e-コマースとデジタルマーケティングについて事例研究する。

この業界の e-コマースとデジタルマーケティングについて議論がなされていない。現在ラグジュアリーファッションブランドは、e-コマースとデジタルマーケティングを強化している。ラグジュアリー顧客の購買行動の変化により、企業は対応に迫れている。デジタルマーケティング分野で成功しているブランドの事例から整理し考察する。この研究結果は、デジタルマーケティングを通じて成長および競争優位性をもたらす有効な手段であることを示唆する。

## 企業における暗黙知活用の組織能力構築に関する考察

### ～「翻訳者」による模倣困難な暗黙知の創造とコントロール～

学籍番号：35142432-1 氏名：澤田 久美子

ゼミ名称：イノベーションと競争戦略研究

主査：長内 厚 准教授 副査：吉川 智教 教授

#### 概要

少子高齢化を迎え、日本の市場は縮小すると言われており、日本企業は新たな市場を求めてグローバルに進出することが求められている。利益の増大、価値創造を実現し、企業を存続させるために日本企業がグローバル市場への進出を成功させるための実務における示唆を得ることを本論文の目的としている。本論文の執筆にあたっては、「知識創造における暗黙知」という概念に注目し、企業のグローバル進出における暗黙知の活用に焦点を当て、企業における暗黙知を活用するための組織能力構築について論じている。

これまでの研究で、企業における組織内に存在する暗黙知が価値創造の源泉となり企業の強みを創出し、模倣困難な競争優位性を構築することが明らかにされている。暗黙知は、問題を解決するプロセスにおける知識、情報の統合に欠かせない役割を果たし、企業の成長に暗黙知の活用、獲得、移転が深く関係することが議論されており、暗黙知を活用して知識創造することを重んじた日本企業の成長が日本の高度経済成長を支えてきたとされている。本論文では、日本企業が暗黙知を活用した背景に、暗黙性を重んじ、コンテキストへの依存度が高いコミュニケーションを主とする日本文化や日本語の存在が影響していることに着目し、グローバルに進出する日本企業が、コンテキストに依存せず明確なコミュニケーションを重んじる傾向の強い西欧文化の中で、暗黙知を活用しながら知識を創造し、模倣され難い組織能力を構築するための仕組みについて、日本企業のヨーロッパ拠点を事例として考察した。

暗黙知は個に内在するため、すべての暗黙知を形式知化することは不可能に近く、また、形式知が企業の組織において知識として活用される場合、暗黙知が重要な役割を果たす。模倣困難な暗黙知は暗黙知のまま組織内で共有することで組織内に継承し、創造性を促進するような暗黙知をコントロールする仕組みの構築の示唆を事例研究に求めた。

事例を通し、暗黙知が活用されている「場」には、その「場」のコンテキストに存在する異なる文化などの論理を調整する「翻訳者」の存在が欠かせないことを確認し、企業が、創造性を促進するオフィシャル、アンオフィシャルな「場」を多く提供し、その「場」をバランスよくコントロールする「翻訳者」を意図的に配置する仕組みを設けることが、模倣困難な暗黙知を創造、活用し、企業の優位性を保持する組織能力を構築するとの示唆を得た。日本文化や日本語の特徴を背景とする暗黙性を扱うことに長ける日本企業の強みを、暗黙知の活用をコントロールするその「翻訳者」の役割を組織に配置することで生かし、日本企業が暗黙知を以て価値を創造する組織能力を保有することで、企業のグローバル化を実現する可能性を示した。

## 日本法人の商品開発権限とセミグローバル戦略

### ～在日外資系メーカー6社からの考察～

学籍番号：35142433

氏名：篠崎 源

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

アパレル企業ギャップは日本法人の商品開発権限を一切なくし、米本社によるセントラルコントロールの度合いを強める組織へと変更した。それはグローバル戦略の度合いを強める変更と捉えることができるが、先行研究は多国籍企業の戦略についてどのように論じているのだろうか。各企業が自社と市場環境をどのように判断するのかによって採るべき戦略は違う。しかし、いくつか多大な影響を与えた研究が発表されているのは興味深い。最近では Ghemawat によってセミグローバル戦略こそ多国籍企業が考慮すべき戦略であると提言されている。ギャップの組織変更がきっかけとなった今回の研究では商品開発の観点からセミグローバル戦略を以下の3つの問題提起を踏まえて考察する。

- ① 在日外資系メーカーの日本法人が商品開発権限を持つ理由と、その共通項
- ② 商品開発に焦点を絞り、セミグローバル戦略を成功させる具体的な実行方法
- ③ 商品開発の視点における地域本部のメリットとデメリット

在日外資系メーカー6社（ギャップ、ザラ、プーマ、ロレアル、コカ・コーラ、HP）のインタビューを行った結果、権限に強弱はあるがギャップ以外の5社は日本法人に開発権限を持たせていることが明らかになった。その理由を Ghemawat(2007)が提唱する ADDING 価値スコアカードで理解をすると、経済的な価値やコアコンピタンスの創造がメタレベルでの共通項との結論に至った。

また、ザラはグローバル統一商品7割とローカルの多様性に対応した商品3割で構成している。ローカル対応の商品は一国のための限定商品ではなく、複数の国が賛同して基準粗利益率を上回る最低生産ロット数を満たした場合に商品化しており、プーマも同様の方法を採用している。これはセミグローバル戦略の根底にある、地域だけでなく文化、制度、経済の尺度からグループ分けした戦略を成功させる具体的な実行方法の一つだと考えることが可能だ。更に、ロレアルと HP は本社と日本法人との間に地域本部が置かれており、それ以外の4社は本部直轄の組織体制であることが分かった。地域本部を持つ2社は地域内に多くの共通性があり、ノウハウを横展開できるメリットを活用している。一方、本部直轄の4社はグローバル戦略の度合いが強い、もしくは強めようとしている企業で、地域本部を持つと維持費やローカルとのコミュニケーションにおいて俊敏性がなくなりデメリットとなる。これは広義には組織は戦略従う。狭義では世界の市場環境の変化から新たな共通項を見つけ出し、グローバル戦略の度合いを強める時に地域本部のメリットは弱くなると言えるだろう。

最後に、逆説的に組織が変更されたのであれば、戦略が変化したと考えられる。プーマとコカ・コーラは地域本部がなくなり本社直轄の組織体制へと変更された。HP は本社直轄からアジアグループの一員に変更されている。この組織変更から、論文では今後の起こりうる企業のアクションについて推察している。

## 7院以上のクリニックをチェーン展開している

### 美容外科クリニックの二重の整形の価格戦略

学籍番号：35142434-9

氏名：島崎 友靖

ゼミ名称：マーケティング

主査：木村達也教授 副査：眞野 芳樹 教授

#### 概 要

この論文は、7院以上のクリニックをチェーン展開している、美容外科クリニックの二重の整形の価格戦略を比較し、品川美容外科と湘南美容外科クリニックが他のクリニックより売上高が圧倒的に高いのかという疑問を明らかにすることを目的にしている。

当論文は7章立てになっている。第1章では当研究を行った背景と目的、第2章では美容外科市場について、第3章では美容外科クリニックの運営と広告活動について、第4章では美容外科クリニックの価格戦略について、第5章では、大手美容外科クリニックチェーンの二重の整形手術の価格について、第6章では仮説と検証について、第7章では結論と今後の課題を論じている。研究対象は7院以上のクリニックをチェーン展開している美容外科クリニックの二重の整形の価格戦略である。該当する美容外科クリニックは、品川美容外科、湘南美容外科クリニック、城本クリニック、中央クリニック、共立美容外科、聖心美容クリニック、大塚美容形成外科、東京美容外科、の8クリニックである。各クリニックの売上高は、帝国データバンクと筆者の調べによると、品川美容外科が約370億円、湘南美容外科クリニックが約190億円、城本クリニックが約31億、共立美容外科が約30億円、聖心美容クリニックが約29億円、大塚美容形成外科が約20億円、東京美容外科が約10億円となっている。つまり、品川美容外科と湘南美容外科クリニックの売上げが他のクリニックに比べ圧倒的に高いのである。この2つのクリニックに共通している点は、広告やホームページ上に掲載している整形手術の価格が安い点である。消費者からすると、この2つのクリニックは整形の価格が安いクリニックだと思われるのに、なぜ高い売上高をあげているのか。この論文ではその点を論じている。美容外科市場には、美容医療の口コミ広場という美容外科の予約サイトが存在している。当予約サイトを經由しての2014年10月から2015年9月までの1年間の、美容外科クリニックへの予約件数は39,648件であった。この予約件数の中で、最も多かった美容整形の予約内容は二重の整形手術である。当論文では、美容整形の中で最も需要の多い、二重の整形の各クリニックの価格戦略を論じている。具体的には、過去約10年間の各クリニックの二重の整形の価格推移とメニュー数の推移の比較、2015年における、切らない二重の整形と切る二重の整形の各クリニックチェーンの価格戦略である。

最後に調査結果から仮説検証を行い、結論と今後の研究課題を含め、この論文をまとめている。

# 日本の非製造業における大企業とベンチャー企業との アライアンスに関する成功要因

## ～ベンチャー企業の成長ステージに応じた関係構築～

学籍番号：35142435 氏名：清水 裕司

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

我が国の製造業は海外企業との激しい競争に晒されている中、生産管理手法の確立や、ICT技術の活用、オープンイノベーションにより生産性を高めることに成功し、高い競争力を確保している。しかし、国内総生産の約7割を占めている非製造業においては、様々な規制に守られているためか、生産性向上に向けた取り組みが遅れている。そのような中、海外に目を向けてみると、欧米の非製造業と比較して我が国の非製造業の生産性が低いことが明らかである。これは我が国の国際競争力低下の要因の一つであると言える。一方、近年では起業のハードルが下がってきていることから、ベンチャー企業が新しい産業を確立する動きがある。米国ではベンチャー企業が経済発展の中心となり、高い経済成長を実現している。日本においてもベンチャー企業の資金調達が活発になるなど、第4次ベンチャーブームと言われており、国を挙げたベンチャー支援の枠組みが整いつつあるなか、我が国の産業発展に向けてベンチャー企業への期待が高まっている。製造業における外部企業との連携により画期的な新製品開発を行う、いわゆるオープンイノベーションの動きに着目し、非製造業においてもベンチャー企業とのアライアンスによりイノベーション創出の可能性があるのでないかと考えた。

本論文においては、このような現状認識のもと、非製造の大企業とベンチャー企業の双方にインタビューを行い、大企業とベンチャー企業のアライアンス事例とその取り組みにおける課題について整理、考察を行った。アライアンスに関する成功要因やベンチャー企業の特性に関する先行研究を調査、分析し、大企業とベンチャー企業のアライアンスにおいて「強固な信頼関係の構築」が重要な成功要因であり、ベンチャー企業の成長ステージに応じた信頼関係構築が重要であるとの仮説を定義した。定義した仮説を踏まえ、非製造の大企業およびベンチャー企業へのインタビューを行った結果、強固な信頼関係の構築が重要な成功要因であることが確認でき、また信頼関係構築のために必要だと思われる「人対人の関係性構築」や「小さな成功の積み重ね」「出資を前提としない」などの仮説について共感が得られた一方、新たな課題も認識することができた。インタビューにより認識した課題を踏まえ、新たにベンチャー企業とのアライアンスをはじめ企業への提言に加え、既にベンチャー企業とのアライアンスを実施している企業に対して、人事ローテーションの例外化による長期的な担当の実現や人事評価制度の見直しによるイノベーターの育成、多様で柔軟な出資方法と KPI による効果測定によるアライアンスの深化が必要であることを提言した。

# ブランドビジネスにおけるマルチブランド及び

## 多角化戦略の研究

～アパレル業界の企業を中心に～

学籍番号：35142437-0

氏名：鈴木 則博

ゼミ名称：企業価値創造のための経営と管理

主査：西山 茂 教授 副査：樋原 伸彦 准教授

### 概要

昨今の衣料品の低価格化や消費者の価値観の変化により、国内大手アパレル企業は業績の低迷、ブランドや店舗の大量閉鎖といった苦境に立たされている。一方、衣服単体を売るのではなく、ライフスタイル全体にブランドを拡張するという動きも目立っている。しかしながら、ライフスタイル全般にブランドを拡張することは経営資源の分散につながる恐れがある。

事業領域を超えて、事業領域を拡張するのが多角化であるが、ブランドの拡張も異なる要素を持つ製品を管理するという意味においては、程度の差はあるとしても多角化と同等であると言える。本稿は、特にブランドの拡張という、ある意味では「ブランドの多角化」に焦点を当て、定量的研究を行った。先行研究は、過度な多角化は収益性を低下させるということを示唆している。そこで「過度なブランド数の拡張や多角化は収益性を低下させる」とする仮説を以下のように設定した。

仮説(1):ブランド数の増加により ROA は低下する

仮説(2):多角化傾向の企業群は絞り込み傾向の企業群に比べて ROA が低い

定量的研究の結果、仮説は支持された。アパレル企業の多角化の場合は「範囲の経済」が働かず、ブランド数の増加に伴い収益性が低下するという直線の関係を示唆している可能性がある。一方、多角化傾向にありながらも、収益性が高い企業が存在していることも事実であり、本稿ではLVMH、パルグループ、ユナイテッドアローズの事例研究を行った。定性的研究の結果、事業を拡張する上では、「バランスの良い事業ポートフォリオ」と「高度なマネジメント力」の2つを成功要因として帰納的に導き出した。

本稿の定量分析及びアドバンテージ・マトリックスを含む定性分析は、事業を絞り込むという「選択と集中」が戦略上重要であることを示唆している。事業のリスクを考慮するといった理由から、多角化戦略を採る場合にも多角化を管理するケイパビリティが必要であり、多角化の行き過ぎは業績の低迷を招くと考える。

本稿は、取得できるサンプル数が少なく、ROAに影響を与える要素は複数存在することから、より深い定量分析を行うという点で限界と課題があった。これらの限界と課題に対しては、今後の研究において追加的な調査および分析を行い、本稿の結果を確証の高いものにしていきたい。

## 自動車会社の購買戦略の再検討

学籍番号：35142438-3 氏名：住友常倫

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

日産リバイバルプラン (NRP) による購買改革が、日産の長期的な購買コストに与えた影響を検証するために財務データと部品取引の変化を検証する。その結果から、自動車部品取引に見られる共通点を見出し、その市場特性を分析する事が研究目的である。検証手法は「財務データ分析」「ハーフィンダール指数 (HHI) 分析」「パネルデータによる回帰分析」の3つを用いる。

1995年から2015年の財務データ分析による考察は、以下2点である。

- ・販管費はNRPを契機に減少。特に比率の高い給料と販売経費の削減効果が大きい。
  - ・NRPから数年間の原価率は、部品サプライヤーの特別値下げ効果で低減した。
- しかしその後の原価率は逡増し、トヨタ、ホンダとの優位性は見られない。

HHI分析による考察は、以下2点である。

- ・機能群によって平均HHIの傾向は異なり、全ての部品に共通するHHIの傾向は特定出来ない。
- ・日産の平均HHIはトヨタと比較すると全般的に高く、部品の取引環境が集約的である。一方でホンダとの対比では、HHIが高い機能群と低い機能群が混在する結果、総平均HHIは同水準である。

パネルデータによる回帰分析から、原価率とHHIの相関関係は部品によって真逆の結果を示した。

- ・主要5部品の中で3つが、HHIが高い(市場環境が集約的)ほどに、原価率が低い。
- ・主要5部品の中で1つが、HHIが低い(市場環境が競争的)ほどに、原価率が低い。

市場原理とは逆の「HHIが高い程に原価率が低い」という現象が生じた要因を、HHI分析に用いた主要120部品のサプライヤー構成とシェア変動から考察し、自動車部品の市場特性を以下の通り結論付ける。

- ・走行性能に与える影響が大きく系列取引が維持されている部品は、サプライヤーを集中化した方が原価低減に効果的である。
- ・走行性能への影響が中程度で非系列取引の部品については、競争原理を有効活用した方が原価低減に効果的である。

走行性能は車の品質を規定する重要事項である故、技術とコストの双方を満たす上で密接な情報交換が必要となる。走行性能への影響が大きい部品については、子会社あるいは系列企業に取引を集中化した方が、人的資源の有効活用と情報交換の効率化に資する事が影響していると考察する。

以上の検証結果から、日産が購買戦略で優位に立つには部品毎に適正な戦略を取るべきである。競争的である程に価格が下がる特性の部品は、より競争環境を活性化すべきである。逆に、走行性能や品質に与える影響の大きい部品は、選定サプライヤーの集中化を基本としながら、局所的に新規サプライヤー採用や内製比率を高める施策を取り、旧系列企業との取引に緊張感を醸成すべきである。

## 健康経営が従業員の行動に与える影響とそのメカニズム

学籍番号：35142439

氏名：諏訪 清美

ゼミ名称： フロンティアの経営学

主査：入山 章栄 准教授

副査：遠藤 功 教授

### 概要

背景：現在、健康経営としての日本における施策は各社独自で多様である。Berry ら (2010) によれば、健康経営による社内の影響は労働生産性向上、医療費低減および従業員の活性化が挙げられている。そのうちはじめの2つについては、健康経営の代表的な施策の一つである禁煙推進や、特定の疾患をもとに分析がなされ、すでにエビデンスが存在する。しかし、残る従業員の活性化については研究が少なく、なぜ活性化するのかの説明がなされていない。そこで、健康経営を行っていると思われる企業に対しインタビューを行い、健康経営が従業員の行動にプラスの影響を与えるかどうか、またそのメカニズムについて検討した。

方法：健康経営を行っている企業5社の健康経営実施側および従業員からインタビューまたは1時間以上の講演会によって情報を収集した。企業にとってプラスとなる従業員の行動は、健康経営実施側と従業員側のコメントにコミュニケーション増加、自主性向上、会社へのコミットメントの3つのうち、2つの内容が含まれているかどうかで評価した。

結果：今回対象とした5社はいずれも3項目のうち少なくとも2項目について満たしており、各社の健康経営施策によって、従業員が活性化されたことが分かった。健康経営を実施していると社外から認識されている5社について、実施側と従業員側のインタビューを行い、健康経営が従業員の企業にとって望ましい行動を増やす(従業員を活性化する)ことが分かった。健康経営を実施する企業は、その開始動機と継続の理由から3つに分類された。しかし、そのうち健康経営と言えるのは2つであり、それらの方向性や施策内容に差が見られた。各社の施策や従業員の反応からをもとに包括的な文献調査を行い、医学、心理学および経営学の分野から健康経営が従業員を活性化するメカニズムとして5つを抽出した。それらは、運動が脳に及ぼす影響によって従業員のパフォーマンスが上がること、コミュニケーション増加によって組織の知が共有、移転しやすくなることやトランザクティブ・メモリーが向上すること、また心理的エンパワーメントや、組織コミットメントに良い影響を及ぼすことであり、これらによって健康経営施策による従業員の活性化の理由となると考えられた。

# 不動産仲介業(売買)の営業職における ハイパフォーマーの意識及び思考特性に関する研究

～株式会社西武開発を事例として～

学籍番号：35142441-2

氏名：田形 宏太郎

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、不動産仲介業(売買)の営業職におけるハイパフォーマーの意識及び思考特性が、業務パフォーマンスに影響を及ぼす要因を明らかにすることを目的とした実証研究である。様々な権利関係、法規制が複雑に絡み合う不動産の取引は非常に難解であるといえる。また、それが故に取引に関わる上で、営業職が獲得しなければならない専門的な知識やスキルは多岐にわたり、企業の側から考えれば、人材育成に膨大な時間と投資を余儀なくされるのが現状である。他方、営業職の側からみれば、業務に必要な知識とスキルの獲得が困難であることは同様であるものの、それに加えて、この業界の給与体系は伝統的に業績に応じたフルコミッション(完全歩合制)等のインセンティブ主体のシステムを採用する企業が多く、営業職の経済的基盤が不安定になりやすいことが不満の要因のひとつである。このことから、業界全体として離職率が高くなっていることは、関係者にとって悩みの種である。これは、双方にとってコスト的に非常にロスが多く、リスクも高い状態であり、決して望ましい状況ではない。

本研究の出発点はこの問題意識にあり、ハイパフォーマー営業職の要素を研究することで、他の営業職のパフォーマンスを高めることができれば、両者にとって望ましい状況を創り出せるのではないかと考えた。そこで本研究では、不動産仲介(売買)ビジネスの最前線である現場において、不動産仲介会社の利潤の源泉たる営業職の業務パフォーマンスを今以上に高めるために、不動産仲介(売買)の営業職におけるハイパフォーマーの意識や思考特性にどのような傾向があるのかを調査した。具体的には、埼玉県西部地区を中心に不動産仲介(売買)事業を展開する株式会社西武開発に在籍する営業職76名を調査対象として実施したアンケート調査の結果と彼らの過去3年間の業績平均データの2種類の定量的なデータを基に統計解析を試みた。

その結果、不動産仲介業(売買)の営業職におけるハイパフォーマーとそれ以外の営業職の間には、業務に対する「やりがい」「適性」社員旅行等の「社内活動への積極性」「会社との良好な関係」「目標達成が最優先事項である」といった意識及び思考に有意な差が見られた。さらに、不動産仲介業(売買)の営業職の業務パフォーマンスに影響を与える要因として、先で述べた業務に対する「やりがい」「適性」社員旅行等の「社内活動への積極性」などの「適応志向」と「年数」があるとの結論を得た。

この結果は、先行研究である松尾・細井・吉野・楠見(1999)、細井(2000)の営業経験を積むほど「手続的知識」の獲得が進み、業績に影響を与えるとした結論を裏付けると共に、意識、思考的特性な視点から新たに本研究でいう「適応志向」との因果関係の発見に至った。

## 親会社と子会社間の学習効果

学籍番号： 35142443-0 氏名： 田母神雄大

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

総合商社は、子会社や出資先などのバリューチェーンを担う企業に対して投資を行い、そのリターンで儲けるというビジネスに他のどの業種よりも長けている。そして、そこで働く従業員達は、どの様にして世の中に無い新しい商品やサービスに携わり、ビジネスモデルを作って、それを成功させるかという経営マインドが求められるし、それに秀でた経営人材が育成されると言えるのではないだろうか。総合商社から出資を受けている企業や、総合商社の人材が経営層として出向または転籍している企業は、他社よりも高い業績が出ているのかどうかを知りたいと思い、まずは本研究に至った。

そして、企業の競争力の源泉は学習によって蓄積される組織能力だと言われている。企業が学習する方法としては、直接学習（自社が直接経験した事から学ぶ）と、間接学習（競合他社など他社の経験から学ぶ）の2つがある。そこで間接学習の一つとも言える『完全な自社でも他社でもない親会社が子会社に与える影響』に着目して、それが効果を出せるのかどうかを分析していく。親会社から子会社に、もしくは、それ以外のケースにおいても他社から人材が移ってきたことによって、1年から3年という短期間でどの様に業績が変わったのかを把握する。その上で、業績変化に伴う知識は移転するのか、どの様な知識が移転したのか、直接学習と間接学習のメリット・デメリットの双方が正しいと言えるのかを分析する。

ここでは小売業の財務諸表をもとにした回帰分析と、丸紅株式会社（以下 丸紅）の出資を受けた東武ストア株式会社（以下 東武ストア）のケースを用いる。その結論の一つとして、総合商社を含めた親会社は出資をするだけでなく経営人材が出資先に行く事で業績変化がある事が分かった。資本が増えるだけではその有効活用が難しく、それをどう生かすかを考えられる経営人材が必要だと考えられる。そして、総合商社出身者もしくは同一業種の出身者は、金融機関出身者とは異なる財務戦略を実行するのだが、それには得意分野や過去の経験は勿論、子会社、出向先、転籍先の業績が異なると考えられた。次にケース分析を通じて分かった事として、総合商社はバリューチェーンを作るという目的のために、出資を行い、経営人材を出向もしくは転籍させる。その結果、子会社にあたる東武ストアは丸紅の経営ノウハウと丸紅がリレーションとして持っているバリューチェーンの資産を移転させ、確実に東武ストアは間接学習を行い、組織能力を上げ、業績を改善させてみせた。親会社は子会社の間接学習に確実に貢献しており、それには総合商社ならではの力が発揮された。

## 属人化に至るプロセスと因子 ～ 経営リスク、コスト、絶対因子、誘惑因子 ～

学籍番号：35142444 氏名：塚田 努

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：吉川 智教教授

### 概要

本論では属人化に至るプロセスを分析する。企業にとって属人が良い状態ならばヒト資源の有効活用になる。その場合はエキスパートや熟練と呼ぶのだろうか。しかし特定の人に過度に暗黙知が増えると経営リスクが高まる。その場合は属人化と呼ぶのだろうか。企業は新規事業や初めての業務に取り組むときがある。その時に初期投資(労務費や設備や時間など)をする。そして多くの場合は少ない人材で頑張るしかない。

さて、一番はじめの初回業務をやり遂げれば通りの学習ができる。2回目は初回よりも順調になる。顧客との信頼が芽生えて、顧客は同じスタッフに再発注を望むかもしれない。但し、同じスタッフで同じ業務を繰り返すと多くのノウハウを暗黙知として蓄えることになる。ところで、この時に可視化に取り組めるだろうか。可視化よりもまずは利益と初期投資の回収ではないか。そして、目の前の利益に翻弄されて、慣れたスタッフに暗黙知を内在させたまま業務を繰り返す。

そして属人化に至る。

また、1990年代以降、コンピュータのパーソナル化をはじめとする技術革新にはじまり、インターネット、知識情報サイト、ソフトなど、諸々のIT基盤の進歩によって、デスクワークでこなせる業務の質が格段に向上した。例えば、調査、見積り、提案書、顧客への資料送信、これら全てが1つのパソコンで行える。加えてIT産業が台頭して一般業務の中にナレッジワークが増えた。総務省の2014年白書では情報通信産業が実質GDPに占める割合は10.8%(50兆円)で国内産業第1位だ。ドラッカーによって提唱されたナレッジワークは、当初は高度に専門化された知識だと解釈されていた。しかし、IT基盤の進歩により、それまでは専門業者に委ねなければならなかった業務工程が、専門業者へ外注せず内製が可能になった。そして企業内ではナレッジワークが増加した。

一般的に企業内分業において業務工程を分けると、一人で複数の工程を受け持つ場合に比べて、工程が移り変わる準備コストが省けるので経済効果があると言われる。しかしナレッジワークは今や1台のパソコンで複数の業務工程を執り行える。また、工程が移るときに物理的な準備は少ない。なぜなら、取り扱うのが物質ではなく情報やデータやプログラムコードなので、同じ人の頭とパソコンの中だけで工程の移動ができるからだ。すると、複数の工程を全て1人で受け持つ場合は、工程を分業するための引継ぎ資料などをわざわざ準備する必要はない。引継ぎ資料などの可視化が行われなければ、その人だけしか知り得ない暗黙知が発生する。ところで、1人に複数の業務工程を受け持たせて繰り返せば、学習効果が働き業務の品質と生産性が上がる。そのためになおさら同じ人に複数の工程を繰り返させて、しかも暗黙知は形式知化されない。

そして属人化に至る。

なぜ属人化に向かってしまうのか、どのように属人化が進行するのか、何が属人化するのか、本論はそれらを分析して仮説を立てる。

# 米生産者の事業拡大のための 外的・内的マーケティング活動のモデル提案

学籍番号：35142445-7 氏名：辻 一成

ゼミ名称：マーケティング・ゼミ

主査：木村 達也 教授 副査：眞野 芳樹 教授

## 概要

戦後の食糧難を乗り越えた後、日本の米は、ごく一部の不作や震災被害を除き、毎年の如く供給過剰であったが、政府・全国農業協同組合連合会（以下 全農という）により強権的に需給調整されてきた歴史をもつ政治色の強い商品である。多くの生産者は自分で生産した米を全農に販売委託しているため、自分の米がどのように販売されたのか知らない、もしくは興味がない。しかし、現政権の安倍首相は農業の活性化・産業化を唱えており、戦後以降継続してきた農業政策を変える「全農・農協改革」「減反廃止」「TPPの大筋合意」を進めているので、近い将来、米生産者を取り巻く環境は大きく変わることが予想される。既に需要者（中食・外食メーカーや加工食品メーカー等）の中には、このような外部環境の激変を見据えて、長く取引できる意欲的な生産者を囲っていきいたい考えがある。意欲的な生産者とは、現在多額の補助金が付与されていることで成り立っている飼料用米・米粉用途米など、かりそめの需要を満たすことで短期的な利益を求めようとする機会主義的な行動を取るのではなく、長期的関係性の構築を目指し、需要者の真のニーズを発見し満たすことで、維持可能な事業を実現し、さらにその事業を広く多くの潜在的な需要者に拡大したい意欲のある人を意味する。

米そのものではコモディティ商品であり、機能的価値（品質・価格）でしか差別化できないためスイッチング・コストが低く、多くの生産者が価格競争に巻き込まれ苦しい事業環境であるという実務上の経験から、本論文では、上述のような意欲的な生産者の事業拡大モデル（3ステップモデル）を示すことに至った。生産者は需要者のみえない全農委託販売だけに頼るのではなく、生産者の地元の需要者への直接販売を少しからでも始めることで、その需要者と長期的関係性の構築を目指す中でニーズに沿った米作りを行い、米の機能向上を図るようになること（「リレーションシップ・マーケティング」）が第1段階である。第2段階として、その生産者は、機能向上された米を他の地域でも同様に必要とする新たな需要者に営業・販売することが求められる。そこでは新たな需要者に販売できるよう法人化・大規模化を図る中で、生産者の思いをミッションやブランドとして共有できる組織作り（「インターナル・マーケティング」）を行う必要がある。第3段階としては、事業として拡大・安定した米そのものの生産・販売事業を、さらに高次の差別化となる用途開発やカテゴリー創造による価値転換（「機能的ブランド」）に持っていくことを目標とする。なぜなら機能的ブランドに転換することで、同じ用途内の価格競争であるコモディティ化の状態を脱することができるからである。第3段階では大学などの専門研究機関や食品とは全く関係のない異業種とのアライアンスが重要となる。

この事業拡大モデルの検証にあたっては、生産サイドや需要者サイドへのインタビューやアンケートを行った。最後に結論として、事業拡大モデルの課題と限界点について纏めるつもりである。

# ソフト・クォータ制の導入が日本の企業のパフォーマンスに 与える影響について

学籍番号：35142446 氏名：坪根 雅史

ゼミ名称：マーケティング戦略

主査：永井 猛教授 副査：眞野 芳樹教授

## 概要

女性活躍推進法が2015年9月3日に施行された。2016年4月から一定以上の規模の企業は女性登用の数値目標を盛り込んだ行動計画の作成と公表が義務付けられる。施行された背景には、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少、ビジネスのグローバル化に伴い多様な人材の活用が求められていること、諸外国と比較し日本の労働者構成に占める女性の就業率が低いこと、女性管理職比率が低いこと、ビジネスリーダーシップ相当のポジション（特に取締役）に就く女性の比率が低いことなどが挙げられる。日本の企業は今後、女性をはじめとした多様な人材の活用が求められるだろう。

本研究では、前述した課題、および課題解決に向けた取組に、ジェンダー・ダイバシティ・マネジメントを挙げる。谷口(2005)は、ダイバシティ・マネジメントを、「ダイバシティ・マネジメントとは、多様な人材を組織に組み込み、パワーバランスを変え、戦略的に組織変革を行うことである。ダイバシティ・マネジメントの第一の目的は組織のパフォーマンスを向上させることにある」と定義している。女性活躍推進法が施行された今、日本の企業にとってジェンダー・ダイバシティ・マネジメントは今後のダイバシティ・マネジメントの試金石となる。本研究においては、谷口(2005)の定義に基づき、ジェンダー・ダイバシティを高めることが企業のパフォーマンスの向上につながるか、また国の施策の女性活躍推進法が企業のパフォーマンスに与える影響について研究する。下記2点が本研究の仮説である。

仮説1：女性役員数・女性管理職割合・女性従業員割合が高いほど、企業パフォーマンスが良い

仮説2：ソフト・クォータ制の導入（女性登用に関する目標の有無）は企業パフォーマンス（財務的規準）に影響を与える

仮説の検証のために、女性の見える化サイトに情報を公表している上場企業1,249社のデータを収集し、814社のデータを実際の分析に用いた。企業のパフォーマンスは先行研究に基づきROA（総資産利益率）に設定した。仮説1は2006年度～2015年度の過去10年間分のROA平均値を算出し、女性比率が高い企業と低い企業を比較した。仮説2は成果変数をROAとし、従属変数を女性役員数、女性管理職比率、女性従業員比率、女性の登用目標に関する有無ダミーを用いた相関分析、重回帰分析を行った。

分析結果について、仮説1は一部の場合を除き支持され、仮説2は一部の場合のみ支持された。分析結果について理論的な解釈・分析を行うために、Kanter(1977)の構造変数理論を用いた。構造変数理論では、男女にビジネス上の能力の違いはない、能力に違いがあるように見えるのは、組織構造に原因があると主張し、機会、パワー（権力）、数（割合）の3つが構造を形成する要因となると主張している。これまで日本の企業の労働者構成のマイノリティだった女性が、女性活躍推進法を背景に機会、数、パワーの3つの要因を高めることで企業のパフォーマンスに与える影響について考察することが本研究のテーマとなる。

## ビジネスにおける対面コミュニケーションの重要性

### ～対面コミュニケーションが業務パフォーマンス与える影響の実験～

学籍番号：35142447 氏名：手島 悠太

ゼミ名称：フロンティアの経営学研究(入山ゼミ)

主査：入山 栄章准教授 副査：遠藤 功教授

#### 概要

対面コミュニケーションは、ICT技術の発展に伴い、業務プロセスの遂行にあたり必ずしも必要なものではなくてきた、という意見がある。一方で、多くのビジネスパーソンが、絶対に不可欠なものであると認識していることも揺るぎのない事実である。経営学の研究においては、様々な理論的背景をもとに、ビジネスにおける対面コミュニケーションの重要性が示されている。組織学習の研究における重要なコンセプトであるトランザクティブ・メモリーを高めるには、「対面コミュニケーション」が重要であるとされている。また、マニュアル化・文書化されていない個人の経験を、組織に取り込んでいくプロセスにおいては対面コミュニケーションが不可欠であり、このプロセスにおける情報の共有化には、相互信頼を築いた個人と個人が直接対話を通じて相互に作用し合う「場」が必要であるとされている。このような背景のもと、本研究は、ビジネスにおける対面コミュニケーションの重要性を、実験で取得したデータの統計分析により示すことを目的としている。東京急行電鉄株式会社の本社に勤務するビジネスパーソン58名を対象とし、実務の中で2週間に渡って課長補佐が課長の指示に基づき、課員に対する対面コミュニケーションを恣意的に増やし、その結果を測定する実験を行った。なお、課長補佐および課員には、実験終了後まで実験の仮説は知らされなかった。本研究では、次の3つの仮説を設定した。一つ目は「上司と部下の対面コミュニケーションの頻度が増えれば増えるほど、部下のパフォーマンスは高まる」、二つ目は「部下の業務の不確実性(クリエイティビティ)が高ければ高いほど、上司と部下の対面コミュニケーションの頻度を上げるにより、部下のパフォーマンスが高まる」、三つ目は「上司と部下の相互理解が高ければ高いほど、上司と部下の対面コミュニケーションを増やしても、部下のパフォーマンスは高まらない」である。統計分析の結果、一つ目と二つ目の仮説は統計的に有意であることが示された。そして、不確実性(クリエイティビティ)の低い業務においては、対面コミュニケーションを増やすことが、むしろパフォーマンスに対しマイナスに作用することが明らかになった。さらに、追加分析を行った結果から、上司が部下との対面コミュニケーションを増やすと、「部下はそれが若干の増加であっても敏感に認知すること」、「自己のパフォーマンスが高まっていると感じること」が明らかになった。これらの結果が、実際のビジネスパーソンを対象とした実験で、実務の中から取得したデータによって示されたことが、本研究の特筆すべき点であり、ビジネスの観点においても、また経営学的にも示唆に富む結果を導いたといえる。

## タイにおけるeコマース企業の成功要因について

学籍番号：35142448-8

氏名：手捲 潤

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

eコマース市場と東南アジア消費市場。どちらも急速な拡大が進んでいる。東南アジア、特にタイにスポットを当てて2つの拡大市場が交差する場所でビジネス的成功を収めるための要因を検証したのが本研究である。

本研究では、企業がタイeコマース市場で成功を収めるための要因を3つに分類し検証している。1つ目は販売者として顧客の「信頼」獲得に直結するサービスの要因。2つ目はWebサイトの「使いやすさ」に由来する要因。そして3つ目は顧客とのコミュニケーションに関するマーケティング要因である。先行研究から導き出したサービスの要因とWebサイトの要因だけでなく、タイ特有の文化や国民性から導き出したマーケティング要因を掛け合わせて考察をすすめている点が本研究の特徴となっている。

研究をすすめるにあたり、先行研究レビュー、仮説立案、事例での検証、という手法で考察を深め、最後に実務的応用への示唆を提示した。

先ず、タイのeコマース市場に関する先行研究、各種政府統計や経済指標、コンサルタントなどの民間企業の調査などの多角的レビューを実施し仮説立案への前提条件を確認し、前述の3つの成功要因を立案するにいたった。

次に、タイのeコマース市場を席卷するeコマース企業の5つの事例、およびタイの消費者購買行動に関する2つの調査を中心に検証をすすめた。そしてタイにおいてどのように信頼性を醸成していくか、顧客の使いやすさを促進するサポート施策となにか、タイの集団主義的文化を意識したマーケティング施策はなにか、を明らかにした。eコマースビジネスに応用し実行可能な施策のガイドラインとなることを重要視して考察を結び、結論を提示している。

最後に、本研究の動機であるが、タイにおけるビジネス的素地があることが大きいですが、それだけではない。それら以外にも私自身のタイへの貢献の気持ちが動機としてある。大学生時代にバックパッカーとして何度もタイを訪れた私は、タイの人々が親しみと敬意をもって接してくれたことが思い出深くある。その恩返しとしてeコマースでタイ社会を豊かにすることで貢献したいと強く気持ちがある。自身のタイでの起業という選択肢も含め、その気持ちが動機となっている。タイの更なる経済発展を望むと同時に、現在の日本のように、タイの人々がより豊かになりライフスタイルを存分に楽しめるよう願っている。

## 技術進化を促す制度形成プロセス

### ～ADSL 技術の社会的形成～

学籍番号：35142450 氏名：豊重 巨之

ゼミ名称：MOT：イノベーションと競争戦略

主査：長内 厚 准教授 副査：吉川 智教 教授

#### 概要

本研究は、技術進化を促す制度形成プロセスを考察するものである。技術の進化は、企業における研究開発や製品開発に起因するだけでなく、顧客のニーズの変化に起因することもあれば、本研究で考察するように、制度の変化に起因することもある。

本研究では、技術進化を促す制度形成のプロセスの論理を明らかにすべく、ADSL 技術の進化に関する定性的な事例研究を行った。その際、「技術の社会的形成」(原, 2007) アプローチという研究方法に基づき、例えば加藤 (2011) などが行っている技術に対する非決定論的視座から、技術進化の社会的要因の一つとして制度的要因を取り上げ、企業や政府といった行為主体による制度形成プロセスの分析を行った。

ADSL 技術の進化の過程では、さまざまな制度の変化を確認することができた。加えて、行為主体間に技術や制度に対する認識の変化や知識の蓄積が見受けられ、行為主体の認識や知識に基づき ADSL 技術に関する制度が設計され運用されていく様子が見られた。ADSL 技術の進化とともに、企業や政府といった行為主体が主体的に制度を設計し、制度の見直しを行い、制度の変化が技術進化を促すというプロセスが事例研究を通じて観察される。

本研究では二つの問いを立てている。「制度形成プロセスが技術進化にもたらす効果とは何か」(本論文, p.14) という問いと、「技術進化を促す制度形成のマネジメントの要件は何か」(本論文, p.14) という問いについて、事例研究の方法により仮説構築を行った。

その際、「制度は意味の体系である(盛山, 1995) という認識に立ち、行為主体は技術に関する意味形成(Weick, 1979, 1995) を通じて制度形成を行う」(本論文, p.101) といった観点から、制度形成プロセスに関する考察を行った。

事例研究の結果、制度形成プロセスが技術進化にもたらす効果に、少なくとも三つの効果があることが観察された。直接的効果としての環境整備効果、間主観的效果としての認識変容効果、副次的効果としての知識蓄積効果である。そして、技術進化を促す制度形成マネジメントの要件として、少なくとも三つの要件があることが確認された。市場と制度の対話の設計、制度形成のタイミングの判断、制度設計と制度運用のスパイラル展開である。

これらの概念仮説に基づくインプリケーションとして、次の二点が示唆される。一つは、制度とは限られた情報や時間の中で形成されることがしばしばであるが、制度設計をうまくデザインすることにより、不断に技術進化を促す制度整備を行うことができるという点である。もう一つは、制度形成のプロセスを通じて、行為主体の認識の変化や知識の蓄積を促すことができるという点である。いずれも実務的なインプリケーションとして有意義なものであると考えられる。

## 広告業界におけるM&Aを通じた株主価値創造

### ～イベント・スタディによる検証～

学籍番号：35142451-7 氏名：董 科

ゼミ名称：企業価値創造のための経営と管理

主査：西山 茂 教授 副査：樋原 仲彦 准教授

#### 概 要

2000年以降の広告業界では大型のM&A（合併・買収）が活発に行われている。その背景には、広告業界に大きな影響を与えるグローバリゼーションとデジタルイゼーションがある。グローバリゼーションとは、先進国の広告市場は停滞、あるいは緩やかに成長しているのに対して、新興国の広告市場は経済の発展と共に急成長する、という従来の先進国が世界の広告市場の大半を占める構図から、グローバルで分散していく流れである。もう一つのデジタルイゼーションとは、2006年以降インターネットやモバイルデバイスの普及によって、インターネット広告をはじめとするデジタル領域は急速にシェアを拡大し、かつて広告市場の大半を占めた新聞、雑誌、ラジオ、テレビの広告は縮小していくという流れである。世界の大手広告代理店グループはこうした変化に対して、M&A等を通じて新興国の広告市場への進出・拡大、およびデジタル領域の拡大による事業ポートフォリオの調整を行い、中長期的な成長を目指している。

本研究では、世界の売上高総利益上位10の広告代理店グループのうち、株式上場している8の広告代理店が2000年から2015年までに実施したM&Aを取り上げ、株主価値の創出に着眼し、イベント・スタディという研究手法でCAAR（Cumulative Average Abnormal Return、累積平均異常超過リターン）を指標に実証研究を実施した。最初に行った広告業界全体のデータを対象にした検証では、統計的有意差のあるCAARがないこと、即ち広告代理店によって実施されたM&Aが市場全体のリターンをはるかに上回る、あるいは下回るような突出した評価がないことを確認した。次に行った個別企業のデータを対象にした検証では、統計的有意差のあるCAARを実現している4社と、そのうちPublicis社のみがプラスのCAARを実現していることを確認した。さらに、上記の4社を対象に、M&Aに関する先行研究から投資家に評価されやすい成功要因をまとめたフレームワークで各社の比較・評価を行い、Publicis社が

- 1) 目的を明確にしたM&A戦略を立てている
- 2) M&A戦略は環境に適用した、将来の成長につながるものである
- 3) 戦略に忠実したディールを継続的に実行している

と最も多くの成功要因に合致しており、M&Aが投資家に評価され、高いCAARを実現している可能性が高いと結論付けた。また、その結論を検証することを目的に、Publicis社によって実施されたM&Aのうち、統計的有意差がある、且つCAARが8%以上である4件のM&Aを対象に定性分析を行った。その結果、M&A戦略が立てられた数年前に実施された1件がネットワークの拡大で投資家に評価された以外、残りの3件がすべて上記の結論と一致しており、上記3つの成功要因が高いCAARを実現された原因である可能性が高いことを確認した。

## 中小企業における「開かれた現場」が 組織内に与える効果について

学籍番号：35142452-1 氏名：内藤 友規

ゼミ名称：戦略と現場力の研究

主査：遠藤 功 教授 副査：入山 章栄 准教授

### 概要

近年、企業の製品や飲料の開発・製造工程を見せる工場見学やオフィスツアーなど、社内環境を外部へ公開している企業は増えている。メディアにおいても工場見学専門の雑誌販売、製品の製造工程やその裏側の取り組みに焦点を当てたテレビ番組など工場見学に対する関心が高まっている。これらの多くは大企業が中心となり、社会や顧客といった見学者に対してPRする目的で実施されている。その一方で、中小企業において見学者を受け入れることが、その企業や工場で働く個人や組織に対し何かしら効果があると筆者は考えた。本稿では、外部に工場を公開している中小企業において、見学者と現場で働く社員が直接的に交流している組織を「開かれた現場」と呼ぶ。その「開かれた現場」において見学者と働く社員の交流や交流に至るプロセスによってそこで働く個人、そしてその組織自体に与える効果とそのメカニズムをインタビューや実際の「開かれた現場」を体験することによって明らかにすることを目指した。

具体的には、「開かれた現場」を実施している石坂産業株式会社、サンドビック ツーリング サプライ ジャパン株式会社、株式会社 ISOWA、天竜精機株式会社の中小企業4社へインタビューの実施ならびに各社の「開かれた現場」を訪問した。結果、それぞれの企業において、社員の自信や誇りを醸成する効果、SSや規律の更なる徹底を促す効果、社長と現場の社員をつなぐ効果、経営方針の浸透とコミットメントの場などの個人や組織に及ぼす効果といった実情を把握した。

筆者は、調査結果から得られた情報をもとに、「開かれた現場」の成立条件として見学者を惹きつける「改革の物語」の必要であることを明らかにした。それは見学者が来訪し続ける仕組みとなっている。その「開かれた現場」が個人に与える効果としては、見学者が来訪するという「健全なストレス」を通じて社員の自信や誇りにつながり、その場が「生きた教育の場」として機能していること、組織に与える効果としては、見学者の「公平な眼」を通じて、組織能力を磨き続ける現場力となり、その場が「ガバナンスの場」として機能していることを明らかにした。その現場力を持続させる場として「開かれた現場」は位置づけられ、それが「改革の物語」という土壌を耕し、その物語自身に更なる深みや新たな「改革の物語」を創出する源泉である。

最終的にそれらのメカニズムを統合的にとらえることによって「開かれた現場」は個人、そして組織として「成長実感の充足の場」として機能していることが判明した。この「開かれた現場」を継続することこそが組織変革の原動力となる人材づくりのひとつになり、自ら考え、自ら行動する自律的な組織づくりに寄与することと言える。それは、「開かれた現場」がこの現代の変化の激しい時代に耐えうる、変化にしなやかに対応できる組織の仕組みとして機能し、個人と組織の成長に貢献しているという示唆を得られたことが本研究における最大の成果である。

## 日本国内における長寿企業の事業継承による

### 飛躍的成長要因の検証

#### ～家業継承者として取るべき行動プラン～

学籍番号：35142454-8

氏名：中山 公人

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

「同族経営企業」という言葉を聞くと、近年テレビや新聞のニュースを賑わせた、某家具メーカーの経営権を巡る親子間での骨肉の争い、韓国航空会社の同族経営者による従業員への理不尽な要求、某製紙メーカーで発生した同族経営者による巨額横領事件など、ネガティブな側面がマスコミに取り上げられることが多く、またファミリービジネス関係者でさえも同族経営に対して必ずしも肯定的な印象を持っていないケースもある。しかしながら、近年国内外の学術研究により、ファミリービジネスの方が ROE、ROA 等の収益性を表す指標において統計的優位であり、社長の任期が 20～30 年程度とサラリーマン社長と比較して長いために、長期的に一貫した理念と戦略をとれることが競争優位をもたらしているなど、そのポジティブな側面が国内外で注目されつつある。そこで、実際にファミリービジネスの家庭に生まれ育った筆者自身の将来の事業継承を如何に行うことが望ましいかを考えたことが当研究を実施するに至ったきっかけである。

本研究では、世界でも長寿企業が集中して存続している日本国内において、筆者の家業と同様の創業 100 年を超え飛躍的に成長した製造業を対象とし、事業継承における飛躍的成長要因を検証する。そして、日本国内におけるファミリービジネスの永続的繁栄の一助となり、日本経済の中長期的な発展に寄与すること、および、筆者自身の家業継承の指針とすることを目的とする。研究を進めるに当たり、先行研究では、まず、ファミリービジネスの特徴、次に日本のファミリービジネスの特徴、事業継承のポイント、長寿企業の成長戦略の文献をレビューしている。事業継承における成功要因の文献からは、「パラレルプランニング」「現場から参画する」「価値観の共有」「経営革新」「伝統の継承と革新」の 5 つのポイントがファミリービジネスの事業継承における成功要因であると理解した。

しかしこれだけでは、創業 100 年を超える長寿かつ大規模化しているファミリービジネスの事業継承の成功要因としては不十分であると考え、次に創業 100 年を超えて大規模化している製造業 4 社の事例研究から仮説立案し、次に、2 社の家業継承者にインタビューを実施し、仮説の検証を行った。その結果、長寿製造業が大規模な発展を遂げるために必要な 4 つの要因を見出すことに成功している。「継承期間が短いこと」「入社後に革新的事業を一任されていること」「リスクテイクできる健全な財務基盤があること」「新商品開発を行ってから、新市場に拡大する多角化戦略をとっていること」、以上の 4 つの要因である。

最後に、将来の長寿企業の継承者に対しての事業継承のポイントの提言と、筆者自身の事業継承プランを提示することで締めくくり、長寿企業による日本経済の発展に貢献することを切に願うものである。

## 耐久消費財ハイブランドにおけるライン下方拡張の研究

### ～CBBEピラミッドフレームによる事例分析を中心に～

学籍番号：35142455-1

氏名：中山健太郎

ゼミ名称：木村ゼミ（マーケティング）

主査：木村達也 教授 副査：眞野芳樹 教授

#### 概要

筆者は外資系音響機器メーカー日本法人にてプロダクトマーケティング業務を行っている。国内メーカーの普及価格帯ブランドよりも高価なハイブランドを扱っているが、同じくハイブランドを扱う他のブランド関係者との意見交換の中で、既存顧客のエイジングや、新規顧客層の獲得を課題としてあげるケースが目立ってきた。それらの課題に対し、ライン下方拡張を通してその解決を図ろうとしているブランドも存在する一方で、ライン下方拡張に関しては、AakerやKeller等のブランド論の専門家はそのリスクも指摘する。

そこで本研究ではハイブランドにとってブランドアイデンティティの希薄化と知覚品質の低下がリスクであると定義した上で、「耐久消費財ハイブランドはいかにしてリスクマネジメントをしながら日本市場でブランド下方拡張を行っているのか？」との問いをリサーチクエストに設定し事例分析を行った。研究対象はBMW, Mercedes Benz, Leica, Bang & Olufsenの4ブランド、6事例とした。インタビュー等のフィールド調査から得た1次情報に2次情報を加え整理し、その上でKeller(2010)の顧客ベースのブランドエクイティのピラミッドフレームを援用し、各ブランドの強みを把握した。さらにそのフレームを活用して、ライン下方拡張製品による、各マスターブランドへのリスク発生を推定し、各事例を比較検討した。

その結果、リスクの発生とそれに対する打ち手をいくつかの類型に整理することができた。これを「耐久消費財ハイブランドのライン下方拡張時におけるブランドアイデンティティと知覚品質低下へのリスクマネジメントの仮説分類モデル」とした。その仮説分類は、「リスク回避型」、「リスク受容型」、「リスク移転型」に大別し、リスク受容型にはさらに、「リスク軽減型」、「強み強化型」、「リスクテイク型」へと分類した。また流通チャネルにとってのライン下方拡張への評価に関して、「既存顧客への製品選択肢増加によるLife Time Value増加への評価」、「新規顧客獲得への評価」、「新規顧客の上位ライン移行への評価」の3つが整理でき、特にこの3つが揃うライン下方拡張を「ハイブランドのライン下方拡張の仮説理想成果モデル」とした。

本研究のインプリケーションを以下に整理する。まず、自社のブランドアイデンティティと知覚品質を守ることが既存顧客への約束だとの考えに基づけば、ライン下方拡張の理想形として「リスク回避型」が挙げられる。また実際にリスクが伴うライン下方拡張を実施する際には、その大きさによっては、サブブランドを利用するか、直接的な既存顧客のレゾナンス強化策を実施することが重要であることがわかった。更に、ライン下方拡張は長期的視点と自社ブランドのトータルラインマネジメントの観点で行うことが大事であり、また自社ブランドの知覚品質を守る上でも、下方拡張ラインにおけるプライシングは、プレミアム価格にしていることを確認した。以上を本研究の成果としたい。

## Firm Value and the Determinants:

### A study of Global Hotel Chains

Student ID : 35142457-9 Name : Kaoru Nishiyama

Research Seminar : Frontiers of Business Study

Chief Examiner : Akie Iriyama, Associate Professor

Deputy Examiner : Isao Endo, Professor

#### Abstract

The recent surge in hotel deals poses one of the primary interests that represent the hotel sector today; growth in profits and penetration of hotel rooms in the market. The primary objective of this study was to investigate the determinants of firm value in the hotel sector, and ultimately to see whether hotel chains are enjoying benefits gained through expansion.

Firm values hereby are defined as those taken from extant literature; Tobin's Q and Return on Equity (ROE). Key determinant factors were also taken from past researches, mainly those on within industry diversification, economics of scope, economies of scale and also the decision on entry mode, where the resource based view of the sector weighs on the strategies decided upon the hotel's expansion.

While there are several ways in which a hotel can be operated, this study focuses on global hotel chains developed by hotel operators, as the operators themselves usually have command of the chain and its brands. Using the random effect regression model on panel data of 39 publicly listed hotel chains, the study analyzed how the increase in number of countries, brands, hotels, and the difference in contract types (entry or operation modes) would impact firm value. Additionally, the interaction effect of years of experience and loyalty programs were tested to see whether such variables would also act positively on firm value.

Results show a curvilinear (U-shaped) relationship for number of countries and hotels, and an inverted U-shaped relationship for number of brands. This suggests that the number of countries and hotels will first react negatively on firm value but would change to a positive curve as the numbers continue to grow. Brands on the other hand will first act positively to firm value but would turn negative if expansion continues. The relationship between contract types (entry or operation modes) and the interaction effect of years of experience and loyalty programs were found to be insignificant. Implications for the hotel sector is also discussed.

## 日本の BtoC 企業における CSR 活動と資金調達の関係性

学籍番号：35142458-2 氏名：橋本樹一郎

ゼミ名称：フロンティアの経営学研究

主査：入山章栄 准教授 副査：遠藤功 教授

### 概要

CSR という言葉が定着し、企業が社会的責任を果たすことの重要性は日本でも年々高まっていると感じられる。2015年不正会計が明らかになった東芝は1年間で55%以上株価が下落したのに対し、東洋経済新報社の「CSR ランキング」1位の富士フィルムは30%以上株価が上昇(日経平均は8%上昇)した。ただ、これらはずか数社の事例であり、CSRの取り組みが資金調達などの企業業績にどのような影響を与えるかについては明らかになっておらず、日本企業がCSR活動にどう取り組むべきかについての指針は定まっていないのが現状である。

この背景に従い、本研究の目的は、「CSR活動は企業業績にプラスに影響するか」、その部分的な効用として「CSR活動は資金調達の緩和にプラスに影響するか」を日本のBtoC企業で検証することとした。本研究では、これを量的に検証するために統計分析を、質的に検証し今後のCSR活動への示唆を得るためにインタビューを元にした定性分析の2つを行った。

統計分析はHarvard Business SchoolのBeiting CHENGがSMJに発表した論文の日本における再現を試みており、これは日本におけるCSRと企業活動の関係性の現在地を明らかにすることを目的としている。CSR関連の先行研究が数多くある中で、この論文はCSRと資金制約の関係性に分析対象を限定し、さらにそのメカニズムを明らかにしていることが特徴的である。(1)企業の各ステークホルダーのエンゲージメントが高まることによってエージェンシーコストが減少する、(2)企業活動の透明性が向上することによって情報の非対称性が解消する、としている。

この研究の再現として、日本のBtoC企業402社の直近CSR評価データと財務データを使い、最小二乗法による回帰分析を行ったところ、日本企業においては「CSR活動は資金制約を緩和させることと肯定的な関係がある」という統計的な有意差を発見することはできなかった。現在の日本企業においては、CSR活動が資金制約の緩和につながっていない、と言える。

次に、事業会社のIR担当者、CSR担当者、NPO団体関係者、機関投資家、個人投資家にインタビューを行った。現状のCSRと企業業績の関係性を複数の視座から定性的に検証すると同時に、2つの理論的背景に関連した今後のCSR活動への示唆を得るためである。その結果、量的にも質的にも、CSRと企業業績の関係性を発見することはできなかった。ただ、質的インタビューを通じて、2つの理論的背景に関して、以下の示唆が得られた。(1)短期志向の機関投資家と長期志向の個人投資家では銘柄選定の際に重視する基準が異なるため、エージェンシー問題発生の原点の違いを意識し、それぞれ適切な対応を取ること、(2)情報の非対称性を解消するために、財務情報をまとめたIRレポートとCSR活動など非財務情報を統合したアニュアルレポートを制作して積極的に発信すること、である。その他、インタビューなどから得られたいくつかの示唆をCSRに関する今後への提言という形でまとめている。

# エンタープライズ IT 業界の 買収による株価への影響に関する研究 ～ヒューレット・パカードとオラクルに関する イベント・スタディ分析～

学籍番号：35142460

氏名：花香 清明

ゼミ名称：グローバル水準のファイナンス戦略研究

主査：樋原 伸彦(准)教授 副査：西山 茂教授

## 概要

情報技術の進歩は、ドッグイヤーと言われるほど技術の進歩が速く、企業間技術競争も激しい。技術獲得及び技術開発のために、他の産業と比較しても IT 業界は積極的に M&A を実施している。その IT 業界の中でも、特に法人企業向けにビジネスを展開しているエンタープライズ IT 業界は、市場規模も 120 兆円と巨大である。また、この業界を代表するヒューレット・パカードとオラクルの 2 社は、M&A の投資も積極的であり、この 2 社で、IT 業界の M&A の案件規模の上位 10 件中 5 件を占めている。さらに、大型案件のみならず、M&A を実施している件数も 2000 年以降だけでも、ヒューレット・パカードが 106 件、オラクルが 139 件となっており、会社経営の戦略として積極的に M&A を実施していると考えられる。この積極的に M&A 投資している 2 社は、果たして、M&A によって企業価値は向上したのであろうか。M&A の案件規模の大きさにより、企業価値に与える影響に違いはあるのであろうか。

本研究では、エンタープライズ IT 業界を代表するヒューレット・パカードとオラクルの 2 社の約 15 年間の M&A 案件についてイベント・スタディを行うことにより、M&A が与える自社の企業価値向上、すなわち株価に与える影響について調査する。イベント・スタディとは、研究対象企業に関係のあるイベントが発生した時点で、そのイベントが研究対象企業の株価に及ぼしたであろう影響を、イベントが起こらなかった場合との差を測定し、調査する方法である。本研究ではイベント・スタディ分析を実施するために、AR (Abnormal Return: 超過収益率) と CAR (Cumulative Abnormal Return: 累積超過収益率) を算出し、回帰分析を行い、その結果に関して T 検定を実施する。また、2 社の案件の投資金額の中央値を参考に 100 百万米ドル以上を大規模案件、100 百万米ドル未満を小規模案件として、案件規模の大きさによって、株価への影響が異なるか分析した。イベント・スタディの前提条件として基準となるイベントデーは、M&A 発表日を Day-0 とし前後 20 日(営業日換算で前後 1ヶ月)をイベントウィンドウとした。また、使用したデータは株式会社ユーザーベースの SPEEDA である。

なお、分析する仮説は以下である。

- ① M&A は企業の株価向上、すなわち企業価値向上に影響を与える。
- ② 小型の M&A は、企業の株価向上、すなわち企業価値向上に影響を与える。
- ③ 大型の M&A は、企業の株価向上、すなわち企業価値向上に影響を与えない

## クラウド型のカスタマーサポートツールの選択方法

学籍番号：35142461-1 氏名：浜宮 真輔

ゼミ名称：オンラインビジネス：イノベーション×デザイン

主査：ショーンハケット准教授 副査：木村達也教授

### 概要

本稿の目的は、クラウド型のカスタマーサポートツールの選択方法について、自らの調査をもとに考察することである。

昨今、スマートフォンやSNS(ソリューションネットワークサービス)の普及により、カスタマーサポートの良し悪しが瞬時に世の中へ拡散していき、企業のイメージに大きなインパクトを与える存在となっている。そのため、各社はカスタマーサポートへの取り組みはより重要になっている。ここ数十年において、カスタマーサポートは段階的に変化している。自社内でカスタマーサポート用のアプリケーションを開発していた時代から、商用サービス製品の提供が始まり、昨今ではクラウド型でカスタマーサポートツールが提供されている。これによりユーザー側は如何に自社にとって有効なカスタマーサポートツールを選択出来るかが大事になっており、この選択方法は何かという問題意識を持つに至った。この問題を追求するにあたり、Everett M. Rogersのイノベーション普及理論を踏まえる。Rogersは新しいアイデアや技術が普及するにあたって、5つの要件(相対的優位性・両立可能性・複雑性・試行可能性・観察可能性)を定義しており、クラウド型カスタマーサポートツールがこの5つの要件のどれに強く紐付いているか調査することで、選択方法を導き出す最短のルートになると考えたからである。

仮説として、日本企業と日本以外の企業で別々に考えた。これはRobert E. Coleの日本とアメリカにおけるソフトウェア産業の違いについての提言と、筆者自身のIT業界で働いてきた経験を基にしている。日本企業においては、アプリケーションを個別カスタマイズする傾向が強いうえ、「生産性向上・経費削減」がIT活用の主目的になっているため「両立可能性」が選択基準になると考えた。日本以外の企業においては、ソフトウェア製品を個別カスタマイズせずに導入する傾向が強いうえ、「製品とサービス向上」がIT活用の主目的となっているため「相対的優位性」が選択基準になると考えた。

調査方法として、Webのアンケートツールを使用し各社へメール経由でアンケートの収集を行った。

研究結果として、日本の企業においてはアンケート結果の取得件数が少なく定量調査は困難であった。そのため定性調査で取得した回答内容を構造分解し、その会社のビジネスモデルも含めて考察することで「両立可能性」に紐付いた選択を行っている傾向を見つけた。また、クラウド型カスタマーサポートツールの普及が進んではおらず、自社開発を行っている傾向を見つけた。これはシステム開発においてSWを製品のまま導入するのではなく個別カスタマイズを進める日本の特徴だと考えられる。日本以外の企業においては、定量調査にて仮説の通りに「相対的優位性」の選択数が一番多い結果となった。さらに定性調査で取得した回答を分析していくと、「相対的優位性」以外の選択を行っていた会社でも「相対的優位性」を優先していると判断が出来た。

# ネットワーク分析の応用可能性 に関する研究

学籍番号：35132469

氏名：福村直樹

ゼミ名称：黒須ゼミ

主査：黒須 誠治 教授 副査：吉川 智教 教授

## 概要

本研究は、集団に関する情報、とりわけ、ヒトや企業の集団内外にある関係性に主眼を置き、関係性の状況情報だけで集団全体に影響を与える要素と範囲を読み解くための手法に迫っている。その第一の目的は、あらゆる人や企業が集団全体への良い影響の与え方と受け方に繋がられるように、集団情報を実務に活用できる方法を明らかにするためである。ヒトからヒトへ、企業から企業への相互作用を説明する上で、伝わるコンテンツの特性、伝達手段や受け手の属性なども重要な要素となりうるが、本研究では特に送り手と受け手の間にある関係性による影響の解析に主眼を置いている。

現在、実生活だけでなくインターネット上においても、個人や企業は多くのコミュニティに囲まれている。例えば、今や多くの人に利用されている、SNSなどのソーシャルメディアの中には、多数のコミュニティの存在が確認されている。本研究では、コミュニティをはじめとする集団内外にある繋がりの特徴やそれによる影響の解析手法を検証するために、実在する企業集団のデータを用いてネットワーク分析手法の有用性を検証した。

結論として、保持する関係性データの取扱容量や結果に求められる精度を充足する要件など、ある一定の制約はあるものの、送り手や受け手に関する属性情報が全くない制約の中でも集団の変動を読み解く手法の有用性を確認出来たといえる。データ容量・範囲ともに限られた中での縦横の表構造表現の関係性データが、ネットワークグラフに可視化され、リアルタイムに連動する測定指標のモニタリングにより、集団の変動を直感的に捉えられるようになった。加えて、属性情報を抽出し関係性の条件に指定できる場合は、より多角的に、インタラクティブに関係性の特徴を観察することもできる。

ただし、下記のいくつかの点において検討の余地を残している。例えば、抽出できる関係性データの種類や範囲に応じて用いるべき手法や条件が異なる点、集団全体に影響を与える変動の起点となる関係性の特定あるいは将来予測のためには、一定の集団の属性に関する情報も必要とされる点、集団自らが構造を生成していく自己組織化の現象を踏まえた検討が必要とされる点などである。これらの点は次回以降の研究課題としている。

なお、本論では詳細を省いているが、本研究を通じて、カスタマージャーニー分析をはじめとするマーケティング領域、IoT機器からのセンサ制御の工学領域、センサデータの機械学習を用いた異常検知領域などへの展開の可能性も期待できることがわかった。上記の検討課題の解決と合わせて、次回以降の研究対象へと持ち越すこととしたい。

# 保険会社における M&A と組織形態の関連性

## ～ケーススタディによる実証研究～

学籍番号：35142463 氏名：本間 英行

ゼミ名称：ファイナンス

主査：岩村 充 教授 副査：小宮山 賢 教授

### 概 要

近年、日本企業による海外企業の合併・買収 (M&A) が増加する中、日本の保険会社による M&A も急速に増えている。本稿ではグローバル化が進展する生命保険業界にあって、今後、日本の生命保険会社がどのような市場に向かうべきか、そしてどのような組織の在り方が望ましいのかといった疑問に答えを見出すことを目的にしている。

現在の全世界の生命保険市場は今なお成長しているものの、そこには地域的な特性も見られる。先進国が堅調な伸びを示す一方、新興国は先進国の5分の1以下の市場規模ではあるものの、目覚ましい成長を続けている。各国の人口動態や保険普及率などのデモグラフィック属性、免許制である生命保険事業への監督規制や外資規制、そして商品・販売チャネルなどを確認するに、先進国は少子高齢化が進行する国とそうでない国に分かれ、両者の違いは移民受け入れや子どものいる世帯への税制・社会保障の優遇などといった国の政策的な関与の有無がある。また EU 諸国は規制緩和が進んでいる一方、アジア新興国においては、国内産業育成の観点から外資規制も存在し、成長性に着目した日米欧の保険会社が地元の金融機関やコングロマリットとのジョイントベンチャーによって進出する例が目立つ。

その中で契約者同士の相互扶助によって運営される相互会社という保険会社特有の組織形態から株式会社化し、株式市場に上場することで、経営の透明性や自由度を高め、グローバル化をさらに進展させる生命保険会社においても、投資先やそのバランスは様々である。米国のメットライフは株式会社化と IPO を経て、日米欧の安定市場とアジア新興国・南米といった成長市場にバランス良く投資するポートフォリオをシティグループ、AIG からの事業買収によって獲得した。また、同じ米国のプルデンシャルも株式会社化と IPO を実施したが、グリーンフィールド投資に加え、バブル経済崩壊後に経営難に陥った日本の生命保険会社の救済に名乗りを上げ、経営統合を図ることによって、世界で2番目の規模を持つ日本市場からの安定的な収益確保につなげている。一方で、相互会社形態を維持するニューヨーク・ライフは海外からの撤退が相次ぎ、国内回帰の動きが目立つ。

日本では第一生命が株式会社化と IPO を実施した。海外進出やグローバル経営管理態勢の整備を進めながら EEV は着実に成長し、低迷していた株価も持ち直してきた。

そうした点も踏まえ、グローバル化が進む生命保険会社において、海外進出するにあたっての進出先と進出方法といった戦略、そして企業の組織形態の関連性はますます重要になってきている。

## 建設会社A社における 海外勤務経験者の海外志向度向上要因に関する考察

学籍番号：35142464-2 氏名： 前田 知宏

ゼミ名称：戦略的人材マネジメント研究

主査：杉浦 正和 教授 副査：竹内 規彦 准教授

### 概要

本研究では海外勤務者の海外志向度<sup>①</sup>に関して調査し、考察することを目的とする。特に初めての海外勤務経験を通して海外志向度がどのように変化したのかを調査することとし、調査にあたっては、赴任前と帰任時の海外志向度を比較すると共に、赴任期間中に経験したことを調査することで、海外志向度へ影響を与えた要因となる海外での経験を見出すこととした。

次に先行研究や過去にA社社員組合が実施した海外勤務者に対するアンケート調査結果を踏まえ、海外勤務経験と海外志向度に関する4つの仮説を立て、それぞれの仮説を検証すべくアンケート調査と分析を実施した。調査では、A社の海外勤務経験者を対象としてアンケート用紙を用いた質問調査を行った。アンケート調査の内容は主に、初めての海外勤務に関する赴任前と帰任時の海外志向度の比較と海外勤務時の生活や仕事に関する経験等である。アンケート調査結果を元に「海外勤務での経験」と「海外志向度」との関係について統計的手法を用いて分析を行った。

その結果、先行研究では指摘されていない新たな発見があった。まず海外志向度に対して「海外における多様な仕事や重責を通して『一皮むける経験』をすること」と「ワーク・ライフ・バランスの確保」の経験が影響を及ぼすということが分析結果から示された。また「海外における多様な仕事や重責を通して『一皮むける経験』をすること」という経験については、赴任前に海外勤務を希望していない社員や35歳以下の若手社員においては、特に強く海外志向度へ影響していることが分析結果から示された。しかしながらアンケート調査回答者数が41名で分析において十分なサンプル数ではなかったことから、サンプル数を増加することで新たな因果関係が見出される可能性があるため、これは今後の研究課題とする。

本研究結果を踏まえてA社に対して次の通り提言をする。まず海外志望の有無を問わず、若手社員に対して積極的に海外派遣の機会を与えること、次に派遣社員の海外志向度を高め、高いモチベーションを維持させるために、海外勤務者を取巻く人的環境整備への配慮すること、これらを企業が取り組むことで海外勤務者の海外志向度の向上を通して企業のグローバル人材育成計画に結び付くと考える。

---

① 海外志向度：友松篤信(2012)は「海外で働きたいという思い」に関する調査において「海外志向度」という言葉を用いて考察しており、本稿においても「海外志向度」を「海外で働きたいという思い」として用いる。

## コミュニケーション型オンライン教育 cMOOC の可能性

### ～学びと仕事の有機的な仕組み構築～

学籍番号：35142465-6 氏名：槇野友美

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

本論では、EdTech というビジネス領域に誕生した MOOC (Massive Open Online Courses : ムーク) : 大規模公開オンライン講座について、さまざまな MOOC プラットフォームの事例を挙げ、今後のオンライン教育の可能性を探っていく。MOOC は、オンラインで公開され、インターネットにつながる世界中の人が無料(安価)で受講できる講座である。米国の名門大学や企業が一般公開を始めた 2012 年にブームが始まった。日本でもそれを追うように、さまざまな MOOC プラットフォームが立ち上がっているが、まだ発展途上の段階である。

オンラインの世界は、学ぶ側も教える側もフラットにし、場所・時間・金銭といった制約をクリアし、向学心ある人に広く平等に教育の機会を与えるものとなった。従来より eラーニングなるものはあったが、それと MOOC は大きく異なる。受講するために、学生である必要はなく、年齢の制限もない。無料で受講できる。そして世界規模のプラットフォームである。具体的な事例として、モンゴルの 15 歳の少年が、米国 MIT の MOOC 講座を受講し満点で修了したことがきっかけで、才能が見出され MIT に進学したという話は興味深い。国や年齢に関係なく、世界中の優秀な人材を見出すことができるのは、MOOC という大規模な人が集まるプラットフォームだからである。

このように、教育のイノベーションといえる MOOC は近年注目されているが、筆者は 2 つの仮説を立てた。1 つ目は、数ある MOOC の中でも、コミュニケーションを重視した cMOOC (Connectivist MOOC) だからこそ、学びだけで完結せず、仕事や生活と有機的に結びついていく仕組みが構築できるということである。独学でありながら独学でない、仲間と学びを共有する新しい形だ。2 つ目は、学びのスタイルは人によって異なり、学習者自身が学び方を選択できる個別化が重要であるということである。

筆者自身の cMOOC プラットフォームに登壇した経験を踏まえて、これらの仮説立案・検証を行い、学びと仕事をオンライン上で結びつける仕組みの構築および MOOC プラットフォームのマネタイズが今後の課題であると考えた。教育と人材は密接な関係があり、これらを有機的に結びつける新たなビジネスモデルの誕生が望まれている。

## 医薬品業界における最適なマルチチャネルプロモーションの展開

学籍番号：35142466 氏名：松元 亮介

ゼミ名称：オンラインビジネス：イノベーション×デザイン研究

主査：S.ハケット准教授 副査：木村 達也教授

### 概要

私は13年前に製薬企業の営業担当であるMRとして外資系製薬会社へ入社し、2年前からプロダクトマーケティングを担当している。いわば13年間、医薬品のプロモーションに携わってきた。この13年の間に国内の医薬品プロモーションを取り巻く環境は大きく変化した。

ブロックバスターと呼ばれる1製品で1,000億円以上の売上を持つ大型製品を、多くのMRによって販売展開するプッシュ型のプロモーションが終焉を迎えつつあり、5年ほど前からITチャネルを介したマルチチャネルプロモーションを各社が積極的に展開を進めている。また、製薬企業各社が自社の医師向けサイトの立ち上げや充実を図り、eメールを介したプロモーション、そして、医師向け講演会もインターネットを介してWebで実施するなど新たなチャネルを通じたプロモーションを行っている。

更にインターネットを介してのみ情報提供を行う企業、3rd Partyを活用したプロモーションも積極的に採用している。その背景にあるのは収益モデルの変化、そして、業界のプロモーションコードが強化されたことによるMRの活動範囲が狭くなったこと、更には製薬企業の顧客である医師のITリテラシーが向上したことなどが挙げられる。これらの背景によりマルチチャネルプロモーションが進められてきたが、現在の所、最適なマルチチャネルプロモーションを確立することはいずれの企業も出来ておらず、まだまだ模索しているフェーズにある。市場環境を考えればますますMRの減少が考えられる将来において、最適なマルチチャネルプロモーションを確立することは製薬企業にとって大きな競争優位に繋がる。

以上の点を踏まえ、医師に対する最適なマルチチャネルプロモーションの展開を明らかにすることを目的に本研究を行った。先行研究を踏まえメディアリッチネス理論の活用を考えた。メディアリッチネス理論を根拠に医師を対象に調査を実施し、製薬企業が将来取るべき最適なマルチチャネルプロモーションを考察した。調査結果から医師にとって双方向でコミュニケーションが可能で、疑問に対する回答・フィードバックが早いMRチャネルが将来にわたり選択される可能性が高いことが明らかになった。ただし、利便性の高いITチャネルは情報の不確実性、多義性が低い場合に選択されうる。重要なのは医師の求める情報の種類、緊急性によって選択されるチャネルは異なるということである。よって、顧客が必要な時に必要な情報を適切に提供する情報提供モデルを他社に先駆けて実現した企業が営業マーケティングモデルの変革を成功させ、厳しい業界環境下での継続的な成長を実現していくものと考えられる。

## 中小製造業における外国人労働者の戦力化の研究

学籍番号：35142467-3

氏名：南 裕二

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

従来、国内の中小企業は大企業に比べて、人材の確保・育成が難しいと言われており、人材の確保に課題を抱えている。今後、少子高齢化による生産年齢人口の減少により、一段と人材の確保が難しくなると予想される。限られた人材を如何に確保し、育成し、活用していくかが、とりわけ中小企業の課題となっている。既に、女性や高齢者を労働力として活用することによって、少子高齢化による生産年齢人口の減少に対応しようとする取り組みも見られるが、労働力不足解消の対策としては不十分と言える。そこで、筆者は国内だけではなく海外からの外国人労働者の活用も積極的に行っていくべきと考える。

2000年以降、性別、年齢、国籍などの属性に関係なく、人材の多様性を活かした経営が注目されてきたものの、実態は女性に関する施策に注力している企業が大半を占める。また、活動自体が目的化していることや、本来の目的が不明確であるが故に全社的な取り組みに発展しない、といった課題を抱える企業が散見される。あるいは、短期的な要請に応える為のその場凌ぎの雇用になってしまい、必ずしも企業の競争力向上に結びつかないケースもある。近年、第二次安倍内閣による2015年の「日本再興戦略」において、外国人人材の活用が具体的施策の一つとして示されたように、我が国における外国人労働者受け入れの議論が年々活発化している。しかし、外国人労働者の多くは中小製造業で働いており、その大部分が技能実習生などの短期雇用であり、職場環境や処遇に関する問題が指摘されている。一方、一部の中小製造業では、技能実習生以外の外国人労働者を雇用し、業績を伸ばしている。このような会社は、限られた経営資源のなかで、如何に外国人労働者を採用し、定着させ、育成しているのだろうか。そこで、本稿は少子高齢化やグローバル化といった昨今の経営環境の変化により、中小企業にとって人材の確保が更に困難になるのではないかという問題意識を踏まえ、特に中小製造業に着目し、如何に外国人労働者を雇用し、戦力化していくかについての示唆を得ることを目指した。

研究方法としては、外国人労働者を雇用している中小製造業4社にインタビューを行い、各企業の外国人労働者雇用に関する取り組みを調査することによって得られる一次情報を基にした実証主義的アプローチである。その結果、各社の取り組みには、採用、従業員間のコミュニケーション、社員教育に関して特徴があることが判明した。また、その取り組みは、「社会適応」、「職務適応」、「経営方針の浸透」の3つの要素に分類できることが明らかになった。更に、分類した3要素から「労働力確保を目的としたKSF」「海外市場進出を目的としたKSF」「共通のKSF」の外国人労働者の戦力化のための3つのKSFを抽出することができた。経営資源の限られる中小製造業が、外国人労働者の戦力化に関する施策を検討する際、本稿で抽出したKSFが一つの指針になることを期待する。

## 大学受験業界のICT化に伴う既存ビジネスモデルの変化と

### 2020年までに旺文社の向かうべき方向性について論じる

学籍番号：35142468-7 氏名：宮内 淳

ゼミ名称：経営戦略

主査：根来 龍之 教授 副査：今村 英明 教授

#### 概要

本研究の目的は、教育業界のICT化に伴い、既存の大学受験業界を取巻く環境を整理して業界内のビジネスモデルの変化とその在り方について考察し、2020年までに旺文社がとるべき戦略の方向性を提案することである。

2011年に文部科学省から発表された「教育の情報化ビジョン」によって、国家戦略として学校教育の情報化を推進していたが、当時、公立高校の「情報」の授業では、未だにパソコンは1台2名で利用しているなどICT化の整備が進まない状況であった。しかし、2012年リクルート社がオンライン予備校「受験サプリ」というサービスで大学受験業界に新規参入し、大手予備校を中心にビジネスの形、教育方法に変化がみられるようになった。今後さらにICT化が進み、業界自体が大きな変化を求められている。

本研究は、マイケルポーターの戦略グループ論(1982 M・E・ポーター)を利用して、各戦略グループから事例対象企業を選定し、①戦略モデルキャンパス(2015 根来)②戦略モデル(2013 根来)、③デコンストラクション(1998 内田)を用いて分析し、結果から今後の旺文社の進むべき方向性を論じている。

大学受験業界のICT化の動きは、河合塾では2014年に先生向けのe-learningサービスを開始、ベネッセコーポレーションはソフトバンクとの合弁会社を設立し、2015年に「学校向けデジタル学習補助教材」サービスを開始、さらに「進研ゼミ」もデジタルと紙のハイブリット版を2016年4月からサービスを開始する予定である。リクルート社の「受験サプリ」は、高等学校のオンライン教材としても活用されるようになっている。

上記の業界の動きを踏まえ、今後旺文社はいかにICT化に対応した取組みをしていくかが最優先課題となってきた。旺文社の進むべき方向性を考案した結果、以下の新たなビジネスモデルを構築して、今後旺文社が進むべき方向性を以下3点提案する。

1. コンテンツ提供のシステム化による高校、塾・予備校、大学とのサイト連携強化
2. 進学情報サイトの充実化(進路相談、学習相談サービスの構築)
3. 英語科目の参考書と連動するネットを利用した「四技能検定試験対策ビジネス」の構築。

これらのうち、特に「塾・予備校、大学とのサイト連携強化」「英語の四技能対策ビジネス」について、競合他社は未着手、もしくは発展途上であり、誰よりも早く実施することが求められる。

本研究は、旺文社の実務担当者のもとより、大学受験業界の実務関係に関わる人たちに資するものである。さらに、本研究は同業他社ばかりでなく、異業種の事例をもとに議論することも可能である。むしろ、そうすることにより、これまで同業になかった新規性を獲得できる可能性がある。このように、本研究で示した戦略モデルの分析プロセスは、戦略検討が必要な他の方面でも活用可能であると考えられる。

# 当社 DMP ビジネス市場機会に関する研究

## ～地方銀行におけるマーケットの検証～

学籍番号：35142469 氏名：宮川 貴光

ゼミ名称：企業・事業戦略

主査：今村 英明 客員教授 副査：根来 龍之 教授

### 概要

本プロジェクトでは、筆者が所属する大日本印刷株式会社が、2015年に販売を開始した新規ビジネスである「DMP (Data Management Platform) サービス」におけるマーケティング・ロジックの構築を目的とした研究を行った。具体的には地方銀行をターゲット市場と設定し、当該サービスのビジネスチャンスについて、仮説構築・検証プロセスを通じ、その多寡を論じている。

第1章では、本研究の背景、用語の定義、論文構成について整理している。

第2章では、DMPサービスの概要と地方銀行をターゲット候補とした背景を整理したうえで、ビジネスチャンス検証における論点と初期仮説について論じている。論点は大きく3点存在し、以降の各章において、それぞれの論点の検証を行っている。

第3章では、1つめの論点「地方銀行における市場機会」について論じている。地方銀行では、市場の変化に直面しており、DMPサービス導入における市場機会となるのではないかと仮説立てた。結論として、DMP導入の機運は2つの市場変化により高まっているが、それは都市銀行、一部の地方銀行に対してのみであり、地方銀行業界全体では、時期尚早な段階にあると評価した。

第4章では、2つめの論点「当社 DMP サービスの市場価値」について論じている。仮説構築時点では地方銀行数(105行)から、市場規模があり、また DMP 導入も黎明期で、ニーズを開拓できるのではないかと考えた。検証の結果、当社 DMP サービスは、中堅規模の地方銀行のニーズに合致し、競合企業との差別化も図れる可能性を有しているが、現時点でその規模は小さく、伸びしろについても懐疑的であると評価した。

第5章では、3つ目の論点「当社の地方銀行システム分野への参入可能性」について論じている。地方銀行が進めるシステム共同化による参入障壁はそれほど大きくなく、脅威ではない。一方で、自社の地方銀行に対するシステムベンダーとしての実績がなく、単独での実績獲得は極めて困難である。この課題は、資本・業務提携先である日本ユニシスとの協業により解決できる可能性を持っている。また、導入実績を創ることができれば、水平展開による販売拡大の期待が持てる業界であり、参入可能性は充分であると評価した。

以上の検証結果を論拠とし、当社 DMP サービスの地方銀行業界におけるビジネスチャンスは「想定したほど大きくない」と評価し、重点業界として集中的にリソースを集め、開拓・拡大をねらうには厳しい業界であると結論付けた。詳細は第6章にて、整理している。

また本研究では取り扱わなかった課題についても第6章にて論じており、当社事業改革の契機の礎とすべく、業務にて取り組むこととする。

## 首都圏百貨店の食料品売場リニューアル戦略の研究

学籍番号：35142470-2 氏名：三宅 義夫

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、オフィス通販を営んでいる株式会社カウネットで、マーチャンダイジングとカタログ編集に携わっている。小売業界全体を見渡すと、以前はネットと実店舗という対立構造が存在していた。しかし、現在はネットと実店舗が融合したオムニチャンネルへの挑戦が始まっており、業界を取り巻く環境は、刻々と変化している。今後、弊社がこれまで培ってきた強みを進化させ、模倣困難な優位性が高めていくためにも、本研究では通信販売業界と切り離して、純粋な実店舗における戦略の成功事例を研究することで視座を高めていきたい。

筆者は、歴史が長く、顧客の期待を超える価値を提供する売場づくりを推進してきた百貨店に興味がある。比較的歴史の短いオフィス通販業界とは対照的である。本稿では、主要店が集積する首都圏百貨店の研究を行う。また、老若男女を問わず手軽に贅沢を味わえる食料品売場を研究対象とした。「デパ地下」の愛称で親しまれている食料品売場は、百貨店の「集客装置」として存在価値が高まっている。さらに、売場を大きく変革するリニューアル戦略に焦点を絞った。

本稿の目的は、首都圏百貨店の食料品売場づくりについて示唆を得ることである。そのために、事例研究をもとにリニューアル戦略の特徴を考察し、各店で際立っている独自戦略のキー・サクセス・ファクター（KSF）を明らかにした。具体的には2008年のリーマンショック以降にリニューアルを実施している「西武池袋本店」「大丸東京店」「松屋銀座本店」「松坂屋上野店」の4店を取り上げ、当時の改装責任者や担当者へのインタビューによる定性調査を実施した。

調査結果から、4店の食料品売場で際立っている独自のリニューアル戦略を2軸に分類した。横軸は、「外部テナントのみ運営」をする店と「自主売場も運営」をする店である。縦軸は、「高付加価値の追求」をする店と「ハードの効率化」をする店である。この2軸のマトリックスから4つのリニューアル戦略の類型化を行い、さらにKSFを抽出した。大丸東京店が分類される【象限①：「外部テナントのみ運営」×「高付加価値の追求」】のKSFは、「独自のテナント編集によるトレンド発信」である。松坂屋上野店が分類される【象限②：「外部テナントのみ運営」×「ハードの効率化」】のKSFは、「コンパクトな売場でのテナント効率の最大化」である。松屋銀座本店が分類される【象限③：「自主売場も運営」×「高付加価値の追求」】のKSFは、「地域価値を利用した希少価値の追求」である。松坂屋上野店が分類される【象限④：「自主売場も運営」×「ハードの効率化」】のKSFは、「働き手の能力を高めるオペレーションの追求」である。

首都圏百貨店の食料品売場リニューアル戦略に焦点を絞り、インタビューによる貴重な情報をもとに、そのリニューアル戦略のKSFを明らかにしたことが本研究の成果である。筆者は、今後も首都圏百貨店がそれぞれ独自の個性的なリニューアル戦略を展開していくことで、消費者に多様性のある売場を提供し続けていくことが重要であると考えます。

# 比較事例研究に見るオンラインビジネスの 海外市場参入形態に係る考察 ～オンラインマーケティング企業： HubSpot 及び Marketo の事例より～

学籍番号：35142471

氏名：宮田 楊一

ゼミ名称：オンラインビジネス：イノベーション×デザイン

主査：シヨーン・M・ハケット 准教授 副査：木村 達也 教授

## 概 要

インフラストラクチャーとしてのインターネット環境及びパーソナルコンピューター、タブレット、スマートフォンを始めとするモバイル通信端末の普及により、人々の生活様式、社会構造、ビジネスは日々変化の波に晒されている。インターネットを介した世界的な相互接続は、物理的な接触を伴わない即時的な意味において、人々の新たなコミュニケーション形態を構築したのみならず、その特徴に基礎を成す多種多様なオンラインビジネスの創造を招来している。

例えば、E-Commerce（電子商取引）に象徴されるように、財・サービスを提供する売手及びこれを享受しようとする買手は物理的な接触を伴うことなく、財・サービスの選択から価格交渉、更には決済までもインターネットを介して円滑に推進することが可能である。インターネットを介した経済取引は B to B、B to C といった生産者・消費者属性や、A 国の生産物を B 国の消費者が購買するといった地理的距離に制限を受けることなく、あまねくインターネットに接続可能な生産者と消費者の市場参加を許容する。不断のインターネット環境の進化は、インターネットを介した情報交換あるいは経済取引自体の利便性・接続性を向上させるのみならず、その情報交換あるいは経済取引への参加者の詳細、交換・取引が発生した時間、地点、動機その他のあらゆるプロセスをもビジネス足らしめ、クラウドコンピューティングというテクノロジー及びコンセプトに基礎を成すオンラインマーケティングあるいはビッグデータ分析がその代表例として挙げられる。

物理的な接触を伴わない即時的な情報交換や経済取引あるいはそのプロセスを付加価値化し、価値創造に従事するオンラインビジネスは、インターネットが有す特徴を基礎とする恩恵に与っているという意味において独自の競争優位性を構築することが可能である。また、その競争優位はオンラインビジネスの市場拡大プロセスにおける海外市場参入形態の選択時において最大化されるはずである。

本論文では、オンラインマーケティングサービスを主要事業とするオンラインビジネスである HubSpot 及び Marketo の比較事例研究を通して、現状として研究が不十分であるオンラインビジネスに効果的な海外市場参入形態に資するフレームワーク構築を主旨とする。同フレームワークがオンラインビジネスの海外市場参入形態の選択時における競争優位の最大化による利益享受に寄与すること、更に際限の無い商機に満ち溢れたオンラインビジネスにおけるプレーヤーが、適格かつ効果的にそれらを捕捉することを可能足らしめるという観点から、同分野の一層の研究の契機となることを期待する。

## 特別養護老人ホームにおける介護職員の人材定着化に関する研究

学籍番号：35142472-0 氏名：宮野 雅弘

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

日本は2010年に23%であった高齢者比率（65歳以上人口割合）が2060年までに約40%程度まで上昇すると予想され、今後ますます少子高齢化が加速していくと考えられる。第二次安倍政権下においては「新三本の矢」という目玉政策の中で「介護離職ゼロ」を目指すという政策を掲げ、急速に介護施設の整備・介護職員の確保に対する施策を講じている。しかしその一方で、介護職員は全産業の中で比較的離職率が高く、各施設とも職員の確保・定着が大きな課題となっている。そこで本論文では、介護の現場で働く「介護職員」に焦点を当て、実際に人材の定着化が実現できている施設、現状は人材の定着化に課題のある施設へのインタビューを通して、人材の定着化に関する各施設の共通点と相違点を整理し、社会福祉法人また介護保険施設における人材の定着化に有効な取り組みについて示唆を得ることを目的とし、研究を行った。

具体的には社会福祉法人白百合会 増戸ホーム、社会福祉法人合掌苑、社会福祉法人樹会 特別養護老人ホーム大井苑、社会福祉法人あかね アマルネス・ガーデン、社会福祉法人射水万葉会 特別養護老人ホーム足立万葉苑という、大都市圏近郊に存在する特別養護老人ホーム、計5施設にインタビューを実施した。

そしてインタビューで得られた情報を基に、各施設が実施している9つの取り組みを抽出した他、5項目による5段階評価を行い、レーダーチャートに示す各施設の現状分析を行った。現状分析の結果、各施設の合計評価点と離職率の高さには明らかな逆相関が見られた。その後、離職率の低い3施設における共通の取り組み抽出した結果、介護職員への経営理念の浸透という最も重要な土台となる「理念・ビジョンの浸透（根源的要素）」と、職員間の仲間意識の醸成、採用活動の明確化、ワーク・ライフ・バランス（休日・働き方）の向上という「定着化3要素」が、人材定着化の実現に向けた背景に存在していることが明らかになった。またインタビューを通して抽出した9つの取り組みが「理念・ビジョンの浸透（根源的要素）」や「定着化3要素」に対し、どのような効果を及ぼしているかについて考察を行った。

結果として、「採用活動時の事前現場見学」、「定期的な職員面談」、「過去の活動の棚卸（介護甲子園参加）」という取り組みは「理念・ビジョンの浸透（根源的要素）」に直結する効果があることを明らかにした。その他「職員間コミュニケーション制度の確立」、「経営状況の職員への開示」、「夜勤専従職員の配置」等も「定着化3要素」に対し、一定の効果が見込める取り組みであることを明らかにしている。その一方、「育成制度確立」や「行動計画作成」については、「施設全体でなく、介護職員個人に焦点を当てた取り組み」となっていることから、当該取り組み自体が直接的に人材の定着化につながるわけではなく、各施設をより良いものに導くために「職員個人の成長を促す取り組み」となっていると結論付けた。

よって施設毎に様々な特徴を持つ特別養護老人ホームであるが、「経営理念・ビジョン」を明確に持ち、介護職員の仲間意識の醸成に寄与する具体的な取り組みを行う必要があり、これらを実現することで施設全体の一体感が創出され、介護職員が「この施設で働き続けたい」と強く感じられると考える。

# のれんの償却費が株価に与える影響に関する研究

## ～利益とキャッシュフローの株価に対する説明力の比較～

学籍番号：35142473-3 氏名：村上 雄太

ゼミ名称：企業価値創造のための経営と管理

主査：西山 茂 教授 副査：樋原 伸彦 准教授

### 概要

金融庁の企業会計審議会が2009年6月に「わが国における国際会計基準の取扱いに関する合意書(中間報告)」を公表し、この中間報告を踏まえて2009年12月には関係内閣府令が改正された。この改正によって、2010年3月期から、国際会計基準(IFRS)に準拠して作成した連結財務諸表を金融商品取引法の規定による連結財務諸表として証券取引所に対して提出することが認められた。そうした改正を受け、2010年3月期以降に連結財務諸表の基準を日本基準からIFRSに変更する企業が登場してきた。そうした企業に多く見られる特徴の一つは、過去に巨額のM&Aを行い、貸借対照表上に莫大なのれんを計上していることであった。また、のれんを非償却化することで、会計上の利益を増加させることを目的として、IFRS任意適用を行ったと推測される事例も登場してきた。しかし、コーポレートファイナンスの研究領域では、株価の源泉たる株主価値は、その企業が将来稼得するキャッシュフローの価値であると定義されている為、IFRS任意適用によってのれんを非償却化し、会計上の利益を増加させたとしても、株主価値の増加に繋がらないはずである。

本研究においては、2006年から2014年における日本の株式市場を対象として、1株当たり当期純利益と連結のれん償却控除前の1株当たり当期純利益が株価に対してどのような説明力を持つかを、サンプル全体、個人投資家保有比率の高い10業種、個人投資家保有比率の低い10業種に区分して、実証分析を行った。

実証分析の結果は、サンプル全体、個人投資家保有比率の低い10業種においては、連結のれん償却控除前の1株当たり当期純利益の株価に対する説明力が、1株当たり当期純利益の株価に対する説明力を超えていた。この為、投資家はのれん償却費を費用として認識せずに、投資行動を行っている可能性があることがわかった。一方で、個人投資家保有比率の高い10業種においては、全体的には連結のれん償却控除前の1株当たり当期純利益の株価に対する説明力が、1株当たり当期純利益の株価に対する説明力を超えているものの、他の2区分と比較して1株当たり当期純利益の株価に対する説明力が増しており、個人投資家はのれん償却費を費用として認識している可能性があることがわかった。

よって、会計基準をIFRSに変更し、のれんを非償却化することで会計上の利益を増加させることは、個人投資家の投資行動に影響を与える可能性があることを示唆している

## 在シンガポール日系企業の地域統括本社の考察

### -学習する組織の観点から-

学籍番号：35142474-7

氏名：村瀬 綾

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

本研究では、地域統括本社に関する文献調査及びインタビュー調査を、現在の在シンガポールの日本企業を対象として実施した。今後日本企業がアジアでビジネスを拡大させ、成功させていくために、いかなる組織戦略を採用すべきかという問題意識から出発し、日本企業はグローバル統合による効率化とローカル適応による現地化の双方を目指す「トランスナショナル経営」を目指すことが、アジアにおいて成功していく上で必要であるとの前提に立った。その上で地域統括本社をいかに活用すべきかとの見地から考察を進めた。まず地域統括本社研究に関する先行研究のレビュー及び概念定義を行った上で、下記大きく三つの観点より調査を行った。

一点目はアジアを統括する上で、地域統括本社をどこに置くことが、日本企業にとって有益かという観点から、シンガポールの優位性を検討した。実際にシンガポールにおいてインタビュー調査を行う中で、タイを初めとする競争国の出現や、シンガポール自身の抱える様々な問題が露呈した。しかしながら、アジアを対象として地域統括本社を設置する上では、シンガポールに制度、立地、文化、人材の観点から依然優位性があることを確認できた。

二点目はシンガポールにおける日本企業の地域統括本社の現状を調査した。本調査では同主旨の研究を行う、在シンガポールのJETROに協力頂き、インタビュー調査及び同団体実施のアーカイバル・データを用いた調査を行った。大企業を中心に近年地域統括本社は増加傾向にあること、地域統括本社の三つの主たる機能のうち、戦略センターとしての機能と支援管理センターとしての機能は概ね期待通りの成果を上げていること、学習センターとしての機能は十分には発揮されていないことが確認できた。

三点目は在シンガポールに地域統括本社を導入している企業を対象として、インタビュー調査及び文献調査を個別具体的に行い、特に学習センターの観点から考察を行った。SECIモデルを応用して地域統括本社がいかに知識を創造していくかのモデルを示し、モデルと対比しながら考察を進めることで、一部の企業には学習センターとしての機能が備わっていることを確認できた。

以上の地域統括本社に関する考察を踏まえ、最終章では著者意見を結論として示した後に、総合商社業界、特に自身の勤務する伊藤忠商事を念頭において実務応用可能性の提言を行った。近年アジアにおいてタイ及び中国のコングロマリッドに対して巨額の投資を行った伊藤忠商事は、アジアに経営の重心を移す必要があり、地域統括本社制を導入することで、より現実的且つ効率的にその対策が可能であると指摘した。そして導入の後、地域統括本社を有効に機能させていく上で学習センターとしての機能が重要であるとの見地から、具体的な適応案を指摘した。

## 日本の製造業の多角化戦略に関する考察

学籍番号： 35142475 氏名： 最上 雄太

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

日本の大企業の多くは、総合電機、総合重機、総合化学、総合商社といったように「総合」を標榜する多角化企業が多い。これら総合型企業は、高度成長期から1990年初めにかけて、自社で扱う製品、サービスを拡大しながら成長を遂げてきたものの、バブル経済崩壊後は一転して、成長が鈍化し、欧米企業に比べると収益面で劣るようになった。そのため、最近では「総合型企業は終わった」、「日本の総合型企業は選択と集中が不十分」と言われ、多角化戦略を否定的に論じる風潮が強い。しかしながら、全世界的にみて、多角化戦略をとる企業が消滅したわけではない。依然として多角化を指向する企業も数多く存在し、多角化によって成功を収めている企業があるのも事実である。そこで、本論文では、日本の製造業の多角化に関する実態を把握すると共に、企業が何故多角化を指向するのか、多角化を指向する上で影響を与える財務指標は何かを売上高成長率、営業利益率、固定資産回転率、研究開発費比率といった財務指標を分析することによって明らかにした。なお、本論文では、全1,003社を対象に多角化分類と財務指標の分析を行っており、100~300程度の企業の分析に留まっている先行研究より充実したものとなっている。

本論文で明らかになったことは主に次の3つである。まず1つ目は、現在日本の製造業を営む企業は、過去の先行研究の結果と同様に、その属する業種によって多角化の程度が異なっているということである。製薬や輸送機械では単一事業会社が多く、食品、化学、繊維では多角化が進んでいる。電機や機械、精密機器といった業種においては、多角化を指向する企業と単一事業会社を指向する企業とが拮抗しており、業種としての傾向は明確ではないことがわかった。

2つ目は、成長性のみが多角化に影響を与え、収益性や、資産効率性に多角化に影響を与えないということである。特に資産効率性については、多角化企業は単一事業会社よりも資産効率が悪い場合が多く、資産効率性を好転させることを目的に多角化を指向することはあり得ないと考えられる。

そして3つ目が、「M度」によって多角化に影響をうけるということである。「M度」とは、本論文で新たに提示した指標であり、売上高成長率、営業利益率、固定資産回転率の積で表されるものである。この「M度」を用いることで、企業は、収益性、成長性、資産効率性といった財務指標を個別に評価して多角化の是非を判断するのではなく、これら複数の財務指標を総合して多角化の是非を判断していることが明らかとなった。「M度」が小さい場合、つまり企業の経営状況が窮地にさらされている場合には、多角化を指向し、「M度」が大きい場合、つまり経営状況が良好な場合には単一事業会社を指向するのである。なお、「M度」が個別企業の多角化傾向を示すだけでなく、業種の多角化の傾向をも説明し得る指標である。

## 企業内トランザクティブ・メモリー向上に関する考察

学籍番号：35142476 氏名：森田 恵美

ゼミ名称：フロンティアの経営学研究 (入山ゼミ)

主査：入山 章栄准教授 副査：遠藤 功教授

### 概 要

私は現在の業務経験から、日本の大企業の中には様々な知識が散らばっているにもかかわらず、十分に生かしきれていないのではないかと、また、組織内で十分に横展開が出来ておらず、有望なアイデアが商用化されない機会があまりに多いのではないかと、という問題意識がある。

このような問題を解決すべく、本研究では社内に散らばる多様な知識を活用できるよう、社内のトランザクティブ・メモリー、すなわち組織内の“誰が何を知っているか”を高める取組みに着目した。トランザクティブ・メモリーはWegner(1985)が提唱した考えで、組織内にある全ての知識を記憶するのではなく、誰が何を知っているかをメタ知として組織に記憶することが認知的に多くの知識にアクセスすることを可能とし、パフォーマンスに繋がることを示している。数あるトランザクティブ・メモリー(TMS)に関する先行研究の中でも、Mellら(2014)は、チームのTMSがメンバー全員に均等に分散されたほうが良いか、1人に集約されたほうが良いかを明らかにする実証実験を行った。その結果、チームメンバーが少しずつTMSを持つ場合より、1人が集約されたTMSを持つチームのほうが、良いパフォーマンスが出ることを示された。このMellらの研究は、筆者が働く企業で行われている「役員補佐制度」に合致するのではないかと考え、以下の仮説を立てた。

チームを率いるリーダーが十分なTMSを持っていた場合、チームの中でメンバーが積極的にリーダーの社内TMSを活用しようと働き、結果的にチームのパフォーマンスが向上するため、①役員補佐制度は役員補佐のTMSを高める、②TMSが高い役員補佐経験者が率いるチームはチームパフォーマンスが良い、という2仮説である。

この仮説を証明するために、日本の大手通信事業会社において役員補佐経験の上司とその部下、また役員補佐未経験の上司とその部下にアンケート調査を行い、上司のTMSとそのチームのパフォーマンスを測定した。

アンケートの多重回帰分析の結果、役員補佐経験者はTMS向上に若干のプラスの有意性が見られた。また、役員補佐経験者はチームパフォーマンスにプラスの影響を与えることが明らかになった。

この結果から、社内の既存の知識をさらに活用するためには、社内のTMS横断的に獲得することが重要であり、そのためには、TMS保有者との信頼関係を構築し、知識を活用して新しいものを生み出すオープンな組織になる必要がある。そして、有益なTMSを獲得し、積極的に社内に還元する人材を適切に評価する必要があると考えた。

# 職場におけるアサーティブコミュニケーションに 影響する要因の分析

## ～製薬企業に勤務する従業員を中心に～

学籍番号：35142477-1 氏名：森田 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

筆者は現在、外資系製薬会社に勤務しており、チームリーダーや部下をもつ管理職（以下、ピープルマネジャー）においては、「アサーティブ」(Assertive) なコミュニケーションができないため、チームメンバーや部下との間又は部門間でのコミュニケーションの中で軋轢が生まれ、業績にも影響している事例を目にしている。また、ピープルマネジャーを目指す中間層のなかには、コミュニケーションスキル不足により次のステップに進めない人もいる。そこで、アサーティブネスの切り口から職場における効果的なコミュニケーションを促進する要因又は阻む要因を探求する。そして、この要因分析の結果に対する考察として、アサーティブコミュニケーションを促進し、職場におけるコミュニケーションを具体的に改善するための提言を行う。

アサーティブコミュニケーションを促進する因子として、個人の性格や認知による内部要因と外部の環境などによる外部要因に分類した。内部要因の特定については、心理療法の領域でかなり様々な研究が行われているが、外部要因については限られた研究しかないため、本研究では、職場環境が及ぼす影響を中心にアサーティブコミュニケーションを促進する要因を探求した。

本研究の結果からアサーティブコミュニケーションを促進するためには、職場で上司や同僚が傾聴行動をすること、「ありがとう」、「よく頑張っているね」などの賞賛行動をすること、そして失敗に対して寛容であることが求められることが判明した。また、アサーティブコミュニケーションスキルを磨くためには、人前でプレゼンテーションを行う機会を与え、自己表現する機会を与えることが重要であることがわかった。さらにアサーティブネスを認知していることは、自己尊重を促すことにつながり、アサーティブコミュニケーションを促進することがわかった。

また、ピープルマネジャーには相手にとって不都合な場合であっても No といえる表現が必要とされることがわかった。このため、一般職からピープルマネジャーに昇進する際には、他者に対して No といえる表現ができるかどうか、できないようであれば、スキル改善の教育を行うことが重要であると考えた。そして、海外経験をさせることや社員ネットワークへの参加は、従業員のコミュニケーションスキルを改善する上での一助になると考えた。

さらに、アサーティブコミュニケーションを実現するためには、コミュニケーションの場において、自己表現のために複数の選択肢をもち、その中からより適切な選択をするようにすることが重要であることが示唆された。

以上の研究の成果を、従業員のアサーティブコミュニケーションを促進するための職場環境の改善のための提言としたい。

以上

# DISCLOSURE STYLES OF JAPANESE FIRMS AND THEIR COST OF EQUITY CAPITAL

## Analysis of Disclosure Scores and Earnings-Price Ratio

35142478-1 MARIKO YASU

GLOBAL STANDARD FINANCE STRATEGIES

C.E. PROF. NOBUHIKO HIBARA

D.E. PROF. SHIGERU NISHIYAMA

### Summary

Corporate communication and disclosure is an issue being discussed more often and more widely in Japan, with the government seeking to revive the nation's economic growth through improved and meaningful dialogue between companies and investors. Although public companies are increasing their efforts to communicate better with investors, they are also uncertain whether their investor-relations efforts are actually leading to an increase in corporate value.

This study provides some preliminary evidence for the types of disclosure that work more efficiently than others to reduce a firm's cost of equity capital. Although there are several earlier empirical studies on Japanese firms that show the negative association between disclosure levels and the cost of capital, none offers the insights into styles of, and approaches to corporate disclosure, which are provided in this paper.

Regression analyses presented in this paper show that a firm can reduce its cost of capital by increasing levels of investor-relations activities in two fields - the involvement of top management in investor-relations activities and the disclosure of information on corporate governance structure, capital policy and long-term management goals.

The magnitude of these effects are such that a one-unit difference in disclosure score given to a firm on top management's involvement is associated with a difference of approximately 11 basis points in the firm's cost of equity capital. Similarly, a one-unit difference in the disclosure score given to a firm on corporate governance is associated with a difference of about 28 basis points in the firm's cost of equity capital.

These findings suggest that companies should seek greater involvement of top management in investor-relations activities, and improve disclosure of information on corporate governance structures, capital policy and long-term management goals, rather than increasing the amount of data on their earnings to provide to investors. This paper's results also show that information disclosure reduces the cost of equity capital more effectively in the oil and mining industry and the pharmaceutical industry, than in other industries.

The analyses and results outlined here are based on examination between 2010 and 2015 of a limited number of Japanese public companies with relatively large market capitalizations. The sample companies are from nine industries, namely chemicals, pharmaceuticals, oil and mining, metals, electronics and precision equipment, automotive, transportation, communications and retail, so the results cannot be generalized to industries other than those listed as above, or to firms with small market capitalizations.

## 企業農場におけるパート社員の戦力化に関する研究

学籍番号：35142479-5 氏名：安井 強

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

我が国の農業を取り巻く環境は厳しく、高齢化を背景に農家数が大きく減少し、耕作放棄地の増加が社会問題となっている。政府主導の対策が開始され、我が国の食を支える農業は転換期を迎えている。この変化をチャンスととらえ、農業参入する企業が各地で増加しており、今後の農業の新たな担い手として期待されている。しかし、これまで農業参入した企業の多くは黒字化を達成しておらず、先駆的に農業参入した大手企業の中には既に撤退した企業も複数ある。

そこで、本研究では多くの企業農場が課題として抱えている、農業生産で目標収量が達成できない課題を解決するための示唆を得るため、農業現場のオペレーションについてインタビューを通じて調査した。特に、企業農場の生産現場は6割を超えるパート社員が支えている現実に着目し、成長している企業農場がどのようにパート社員を活用して強い現場づくりに取り組んでいるか明らかにすることを研究目的とした。

具体的には、農業生産法人には(1)もともと家族経営の農家が規模拡大して法人格を取得した「農家拡大型」と、(2)他分野の一般企業が農業参入した「企業参入型」の2タイプがあることに着目して、それぞれのパート社員の活かし方に違いがあるのではないかという問題意識から、両タイプの企業農場について比較を行った。事例研究企業は、「農家拡大型」では10年以上事業継続している苗生産企業のベルグアース株式会社、株式会社ベルディ、ピーエスピー株式会社の3企業農場を対象とした。「企業参入型」では、近年、企業農場の参入が増加している太陽光利用型植物工場でトマト栽培をしている株式会社エア・ウォーター農園、JR九州ファーム株式会社の2農場を対象とした。これら2タイプの企業農場の共通点や相違点から、農業に特有な課題と、目標を上回る収量で安定生産を続けている農業現場でのパート社員活用の特徴や成功要因について考察した。

本研究を通じて、「農家拡大型」農場では、マニュアル化しにくい農業特有のナレッジを実践と共同作業の中でパート社員からパート社員へ受け渡す、教育・共有化の仕組みを持つことを明らかにした。また、農場内の情報や感情のやり取りについて、パート社員同士の“ヨコ”の相互作用と、職場の管理者とパート社員間の“タテ”の影響と分けると、「農家拡大型」と「企業参入型」でそれぞれに特徴があり、「農家拡大型」は“ヨコ”の相互作用を重視し、「企業参入型」は“タテ”の影響重視のしたマネジメント傾向があると考察している。

一般企業が農業参入した時には、それまでの自社の経験から「タテのマネジメント」を重視する制度・運営を農場運営にも採用するケースが多い。しかし、農業特有の暗黙知を組織として蓄積し、パート社員を戦力化するためには、「ヨコのマネジメント」を重視した職場の文化や仲間意識による協働的な組織づくりを目指すべきであると筆者は提言している。

## 中間管理職の全方位型影響力の研究

### ～リーダーシップ・フォロワーシップ・コラボレーションシップ～

学籍番号：35142480 氏名：安江 勉

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

本プロジェクト研究は、強い組織の状態とは「個々のメンバーが組織にしっかりと適応し、仕事に対する高いモチベーションをもって、主体的に行動している状態」と定義したうえで、その実現に向けた中間管理職（リーダー）による直接的・間接的な影響力にフォーカスし、その効果を実証的に明らかにすることを試みた。具体的には、①強い組織づくりに資する部下の「主体性」「ワークモチベーション」「組織適応」に影響を及ぼすリーダーシップ特性を明らかにし、あわせて、②上位者へのフォロワーシップや他組織へのコラボレーションシップといった間接的リーダーシップの存在と部下に対する具体的な影響を明らかにする。そのうえで、③リーダーシップに調整効果を与える環境要因を踏まえた効果的なリーダーシップ・スタイルとしての示唆を提供することを目的としている。

まず、リーダーシップやフォロワーシップに関する先行研究を幅広くレビューしたうえで、経験的かつ実務的な観点から部下に影響を与える直接的・間接的リーダーシップの仮説モデルを構築する。従属変数には前述の「主体性」「ワークモチベーション」「組織適応」を設定し、伝統的な「仕事（課題）」「人間（組織）」というロバスト（頑強）な（金井・高橋, 2004, p.188）軸でのリーダーシップによる直接的効果を仮説化する。そのうえで、「職務特性」「部下のフォロワーシップ特性」という調整変数を設定して、リーダーシップによる影響に与える調整効果を仮説として盛り込む。加えて、上司の上位者へのフォロワーシップ、他組織へのコラボレーションシップから影響を受けた（部下認知の）「上司との関係」という調整変数を置いたうえで、部下への直接的なリーダーシップに対する調整効果を考察する。

従業員500人以上の日本企業に1年以上勤め、複数の上司に仕えた経験のある一般社員または管理職でない係長級社員を対象に、インターネットを使ったアンケート調査によって得られた有効回答（N=206）を基にして重回帰分析を行った。結果は、リーダーシップ単独では部下の主体性・意欲・組織適応に大きな影響を与えず、主に環境要因からの調整効果を受けて影響力を発揮することが明らかとなった。また、間接的リーダーシップとして位置づけた、上司の上位者へのフォロワーシップや他組織へのコラボレーションシップが（部下認知の）上司との関係に影響を与え、その関係がリーダーシップの効果を調整する、媒介する、直接的に影響を与えるなどのパスが確認でき、その存在と効果が実証された。ただし、部下は上司をつぶさに観察して評価し、関係を調整しているものの、上司への満足が高まると、革新行動の主体性や成長意欲を阻害することも明らかとなった。環境要因による調整効果としては、例えば、職務特性の自律性や役割の明確さ、部下のフォロワーシップ特性の積極的行動は、規律志向型リーダーシップや課題志向型リーダーシップによる部下の主体性（多くの下位概念）への効果に有意な正の影響を与えることが確認できた。こうした環境要因を踏まえた効果的なリーダーシップ・スタイルを明確にすることで、中間管理職の実務における示唆を提供することができたと考えている。

# 製薬企業における戦略的製品開発と ライフサイクルマネジメント

学籍番号：35142481-1 氏名：柳部 太一郎

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

### 【背景と研究の目的】

製薬企業と業界を取り巻く環境は、後発医薬品の普及の加速化などの影響により年々厳しくなっている。さらに新薬の研究開発費の増加と新薬開発の成功率の低下が問題となっている昨今、新薬をコンスタントに開発することが難しい製薬企業にとって、効能追加をはじめとする既存製品の延命を目的としたライフサイクルマネジメント（以下、LCM）は自社の存続に不可欠である。そのため、多くの企業において様々な形での LCM の施策（以下、LCM 施策）が行われ、先行研究における事例調査などからも成功事例が複数報告されている。しかしながら、先行研究では個別の製品や一部の領域の事例のみを取り上げているため、医薬品業界全体としての LCM の傾向やその後の業績への影響は明らかにされていない。よって、本研究は統計的手法を用いて LCM 施策が有効であるかを総合的に検証し、様々な状況下における LCM の傾向や特徴を明らかにすることを目的とする。

### 【研究の方法】

本研究では、2000～2014年度の15年間を対象に、売上高100億円以上の LCM 実施製剤353、未実施製剤51の計404の製剤について研究を行った。本研究の4つの課題である、① LCM 施策は売上増加に寄与するかどうか、②各 LCM 施策の効果が持続的かどうか、③どういった企業が LCM 施策をとるか、④各施策がとられやすい製剤に特徴や傾向があるか、を明らかにするため回帰分析及びロジスティック回帰分析による分析を行った。

### 【研究結果】

統計解析の結果、LCM 施策を実施した方がしない場合よりも有意に売上増加となった。また、新薬の発売後、より早期に LCM 施策を実施することが売上増加につながっていた。さらに各施策の売上増加効果の持続性を、施策実施後1～5年間を対象に検証をしたところ、早期に効果が現れ持続的に売上が増加したケースと、段階的に売上が増加し効果も短期的なケース等、施策によって違いが現れた。また、施策を行う企業の特徴を解析したところ、外資系企業、同族経営においては一貫して有意に LCM 施策がとられていた。さらにどのような状況で各 LCM 施策が行われるかについて解析したところ、企業での売上に占めるウェイトが高い製剤と低い製剤によって、選択される LCM 施策が有意に異なっていた。

本研究における LCM 施策の総合的な調査の結果、LCM 施策の有効性や持続性、さらに施策を行う企業の特徴や傾向が明らかとなった。

## 日本企業における撤退戦略の考察

### ～石油産業の事例を通じて～

学籍番号：35142482-4

氏名：山川哲央

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

日本企業全体において事業売却、即ち撤退戦略を採用する企業が増え、戦略的な撤退の重要性が指摘されている。その結果、多角化企業における事業進出や撤退は盛んに論じられるが、単一事業における撤退戦略の議論は数少ない。そこで、ピーク時から国内需要の約25%が減少し、その上で20%の生産能力が過剰と言われながらも設備廃棄が進まない日本の石油産業を取り上げ、撤退戦略のあるべき方策を考察する。

まず、衰退産業における撤退戦略を論じたPorter(1980)、Harrigan and Porter(1983)の議論を分析枠組みとして日本の石油産業の環境分析を行ったところ、その産業構造は衰退産業としては極めて不快な状態にあることが分かった。その上で、1990年から2014年に至る日本の石油産業の企業データを基に、撤退及び生産能力増減を従属変数とし、企業・産業・競争の各状態を表す説明変数を用いて、18のケースに対し回帰分析を行った。

その結果、撤退については合併がプラスの影響、つまり合併により製油所の撤退が促されていることが統計的に示された。また、生産能力増減についても合併と生産能力規模が大きいほどマイナスに影響、即ち、生産能力の削減を促していることが統計的に示された。一方で、他社の撤退がプラスに、つまり生産能力の増強を促す、との結果を得られた。

実際、撤退戦略における合併の事例としてJXホールディングス株式会社を取り上げたところ、合併に次ぐ合併でシェアを拡大しつつ設備廃棄を行うというPorter(1980)、Harrigan and Porter(1983)のリーダーシップ戦略が採用されていた。一方で、合併が必ずしも撤退に繋がる訳ではなく、撤退戦略の万能薬ではないことも示された。また、他社の撤退は自社の生産能力削減に影響があると考えたものの、他社の撤退をシェア拡大の好機と捉えたと共に、原油供給先の維持を優先する親会社の意向を反映した東燃ゼネラル石油などの動きや、過去の企業提携が足かせとなって能力増強に動いたと考えられる事例など、同じ業界環境にありながら必ずしも同調した行動を取る訳ではないことや、それまで友好的な補完的供給者が、環境によって競争相手になりうる事例が示された。

こうした実証分析により、撤退戦略を進める上での合併は機能の補完性よりも重複性が重要であり、その結果、重複拠点の撤退に繋がりがやすいことが示された。また、強固な企業間連携や統合、特に垂直統合やバリューチェーンにおける各機能を補完するような企業間連携や統合は撤退戦略の阻害要因になる可能性が指摘された。特に、製造業や装置産業では一企業単独で撤退戦略を進めるには困難が多く、このような企業間関係を考慮に入れて、撤退戦略を進めていく必要がある。

# エンジニアリング企業で働くエンジニアの総合力分析

## ～主成分分析に基づく検証～

学籍番号：35142483

氏名：喻 昊

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

エンジニアリング産業とは、モノを作り出すプラント施設の設計、機械設備の調達及び現地建設業務を一括で行う業種である。2000年以降、韓国企業の新規参入により、業界内の競争状況が著しく悪化した。そして、韓国企業に対する差別化を図るため、外部環境と自社の能力を正確に把握する重要性が以前より増した。現在、外部環境情報の収集は、情報が氾濫するインターネット社会において比較的容易になった。一方、自社の能力を知る手段は、昔と比べて殆ど進歩していない。さらに、プラント建設に必要とされる技術要素が増え、業務範囲・内容も広まり、加速した外部環境の変化により事業リスクも増大した。それに対応するため、会社が保有する人材の個人能力の多機能化、及び人材の多様化が著しく進んだ。つまり、会社が保有している能力を正確に把握ことは、以前より増して困難となったと言える。

この状況に対して、本研究は多次元データを少ない次元に圧縮する主成分分析を用いて、複雑な能力を持つプラント・エンジニア達の総合力の特徴を分析した。実際には、エンジニアリング企業A社の設計部部員を対象に、技術力、マネジメント力、ビジネススキルとコンピテンシーの4つのカテゴリから計26のスキル項目に関する調査を行った。88人から回答が得られ、それに基づき主成分分析を行い、A社設計部の総合力の特徴を分析した。

主成分分析の結果により、エンジニアの総合力に寄与度の高いスキルと寄与度の低いスキルを把握することができた。最も寄与度の高いスキルは、イレギュラーな場面の対応に必要とされる技術応用力であり、最も寄与度の低いスキルは、製図スキルとなった。

さらに、主成分分析の結果に基づき、A社設計部の総合力の特徴に関する考察を行い、次の示唆が得られた。若手や中堅エンジニアの特徴は、強いコンピテンシーから由来するソフトスキルが高いことが挙げられる。従って、不確実性の高い新規プラントや新事業の開拓への対応に適していると考えられる。ベテランエンジニアの特徴は、強固な技術力とマネジメント力に特徴づけられた高いハードスキルを有しており、現業を効率よく遂行することに長けていると考えられる。部署全体(30代以上)は、健全な縦関係を有している。高度な技術の継承や円滑な組織運営が可能だと考えられる。20代の総合力が相対的に低く、また実現が著しく困難な目標を持っていることがわかった。この世代に対する適切な育成対策を早急に講じる必要があると考えられる。部署全体は、隣の部署への関心が低く、部署間の擦り合わせが極めて重要なエンジニアリング企業において、大きな弱みだと考えられる。

## 東南アジアでの新規海外送金サービス導入の可能性

### ～仮想通貨を活用した海外送金の効率化～

学籍番号： 35142484 氏名： 湯浅 賢治

ゼミ名称： 樋原ゼミ

主査： 樋原 伸彦 准教授 副査： 西山 茂 教授

#### 概要

国際移民による海外送金の重要性が増している。海外送金の総額は年間 42 兆円に達しており、これは政府開発援助 (ODA) の約 3 倍の規模である。一部の発展途上国では GDP の 4 割以上を海外送金に依存しており、今や海外送金は世界の経済発展になくてはならないものになっている。

しかしながら、海外送金には 2 つの課題がある。1 つめは高い手数料だ。海外送金には複数の銀行が仲介することが多く、それぞれの銀行が手数料をとるためにコストが高くなる。海外送金の平均手数料は送金額の約 7.5% であり、送金額が少額であるほど手数料が高くなる仕組みになっている。2 つめは海外送金の受取手段の欠如である。海外送金を受け取るためには銀行口座が必要な場合がほとんどだ。しかしながら、銀行口座を保有しているのは全世界の 60% に留まる。先進国では銀行口座の保有は普及しているが、発展途上国においては普及が進んでいない。このため、海外送金をしたくても、受け取る側に受け取るための手段がないのだ。

海外送金の課題を解決する手段となりうるのが仮想通貨と呼ばれるビットコインである。ビットコインはインターネット上でのみ利用できる通貨で、インターネットに接続する端末から端末へダイレクトに送金が可能である。このため複数の銀行が仲介し手数料をとることがなく、コストを極小化することが可能だ。また、全世界の携帯電話保有率は 97% であり、銀行口座を持っていなくても携帯電話を持っている人は多い。よってビットコインを使って携帯電話に送金を行うことで、海外送金を効率化することが可能となる。ただ一方で、先進国の人々はビットコインを使って海外送金をする必要性を感じていないことから、ビットコインの普及度は上がっていないのが現状である。

そこで本稿ではビットコインを海外送金の効率化手段として普及させる方法を 2 段階で明確にする。まず第 1 段階として仮想通貨が海外送金的手段として活用可能か評価する。評価にあたっては World Bank の関連研究機関 CGAP (Consultative Group to Assist the Poor) が提起した「仮想通貨が発展途上国への海外送金として使われるための 5 つの課題」について、その解決の目処が立っていることを証明することによって行う。次に第 2 段階として、銀行口座を保有しない発展途上国の人々が海外送金を受け取り活用するため、ビットコインを活用した海外送金サービス「BMT サービス」を提案し、このサービスの導入・展開シナリオを明確にする。BMT サービスは携帯電話から簡単に操作できる低料金の海外送金サービスである。サービスのターゲットエリアは競合が少なく海外送金ニーズの高い東南アジアとする。東南アジアにおける展開シナリオについては、国ごとの魅力度を市場規模やモバイルインフラ、ビットコイン親和性などの 8 つの観点から評価した上で合理的な方法を導出する。ビットコインはまだ普及には時間がかかるものの、既存の海外送金を革新する仕組みであり、本稿によってビットコインを使った海外送金効率化サービスが早期に誕生し普及する一助になることを狙う。

# 不動産管理業界におけるコンピテンシーに関する研究

## ～不動産管理会社 T 社高業績コンサルタントの特性に着目して～

学籍番号：35142485 氏名：吉野 貴士

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

本研究の目的は、不動産管理業界において常に高業績を上げる不動産管理・運営コンサルタントの特性について調査、分析を通し、不動産管理業における高業績に繋がる特性としてのコンピテンシーを明確化することである。また、不動産管理業界のコンピテンシーを示した上で、人材採用、能力開発、適材適所の人材配置などにおいて、コンピテンシーをベースとした明確に競争力を高める戦略的意図を持つ人材・組織マネジメントの方向性についての考察を行うものである。

本研究において、研究対象とした不動産管理業は、不動産開発、建設、不動産流通と並ぶ不動産業の一セグメントであるが、不動産業界の中では唯一物を製造、販売して収益を上げる業界ではなく、人材による不動産管理・運営についてのコンサルティングサービスを商品としている。また、不動産管理業におけるサービスは、競合各社共に基本的には同様のサービスを提供し、差別化が難しいコモディティ化された業界であることから、コンサルティングサービスを提供するコンサルタントの能力が競争力の源泉とも言える業界である。つまり、企業競争力を高めるために、人的資源の最大活用を図る必要性がある。そのため、本研究においては、人的資源の最大活用を図る方策として、高業績に繋がる特性としてコンピテンシーの明確化を研究目的とした。

本研究では、コンピテンシーを明確化するにあたり、人材採用時に利用するリクルートキャリア社の SPI 適性検査を基にした統計的手法を用いた分析と、分析対象企業に対するアンケートおよびインタビュー調査により、4つの調査を実施した。調査1では、不動産管理業界と不動産流通業界における SPI 適性検査データに関する比較分析を行い、業界間の特性の違いについて数多くの優位な差が見られた。調査2では、不動産管理会社 T 社を調査対象企業とし、パフォーマンスに対する SPI 適性検査データの相関分析を行った結果、入社後のパフォーマンスと特性についていくつかの優位な相関が見られた。調査3では、同じく T 社における高業績者、つまりハイパーフォーマー特性に関するアンケート調査結果と SPI 適性検査データ間の比較分析を行った結果、有意な差がみられ、顕在化している特性とされていない特性が示された。調査4では、ハイパーフォーマーの特性に関するインタビュー調査を行い、先行研究のコンピテンシー・モデルに依拠した SPI 適性検査データ以外に抽出される特性の分析を行い、顕在化されている特性について整理を行った。4つの調査結果から、不動産管理業界のハイパーフォーマーに共通する特性や、高業績に繋がるいくつかの特性が確認された。確認された特性の整理を行い、不動産管理業界におけるコンピテンシーの明確化を図った。本研究の最後に、コンピテンシーを活用した戦略的な人材・組織マネジメントについて、入社採用試験、人材開発、人材配置、組織戦力分析の4つの側面から実務的応用可能性を示した。

## 看護師の顧客サービスへの動機付け要因に関する研究

### ～一般医療と美容医療の比較検討～

学籍番号：35142486

氏名：吉原 伯

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

近年、医療サービスを提供する組織において、以前に増して顧客満足度による評価が重要視されてきている。顧客満足度を高めるために、一層の顧客サービスの向上が必要である。実際に、病院管理者が顧客サービス向上策を検討していく中で、有効な施策は何かという問いに対する具体的な答えを見つけることは困難である。そこで本研究では、現代の医療従事者の顧客サービスへの動機づけには何が有効なのか、という問題の解決に有用な客観的なエビデンスを提供するために一般医療・美容医療双方に勤務する看護師を対象にした質問紙調査を基に実証的検討を行った。

顧客サービスや動機付けの研究は、多く行われているが、一般医療、さらには、美容医療を対象とした研究は限られている。先行研究を基に、動機付けの要因と考えられるものから、組織文脈での仕事理解、フィードバック制度、サーバントリーダーシップ、組織・職場文化、目標管理、職務環境、に関わる18の仮説を設定した。それを一般医療、美容医療に携わる看護師を対象に計82名をサンプルとしたアンケート調査を基に検証した。

分析の結果、医療全体においては、サービスクオリティの基準を明確にすることと、良好な内的職務環境が、顧客サービスに有効であることが明らかになった。組織レベルでのクオリティ基準の策定と職場レベルでは、達成感や、やりがいを感じやすい職務環境を積極的に作っていくことが求められる。

一般医療では、組織存在意義認知、部門業績知覚、エンパワーメントが正の効果を持ち、組織ビジョン認知が負の効果を持つことが明らかになった。看護師個人レベルで、働いている組織がいかに世の中に役立っているかを主観的に認識するかどうかことが重要であろう。職場レベルでは、積極的に現場スタッフに決定権を与え、顧客のために現場で決めて行動すること、また組織レベルでは、部門の業績を知らせる仕組みが必要であることが分析結果からうかがえた。一方で、現在の組織ビジョンの見直しをする、もしくは、経営方針を意識させ過ぎない方が、顧客サービス向上に繋がる可能性があることも明らかとなった。

美容医療では、顧客満足知覚、サービス目標宣言が正の効果として働き、顧客満足目標管理が負の効果として働いていることが明らかとなった。職場レベルでは、顧客満足を知覚しやすくする仕組み作りや、サービス目標宣言内容を視覚化することで、有効性が高められる点がうかがえた。一方、顧客満足に対して、組織レベルでの目標管理をすることは、動機付けにならないどころか、負の影響さえ与えることも明らかとなり、目標達成とその処遇に関する制度的な一元管理のみでは、看護師の顧客サービス向上に限界があることを示唆している。

本研究から、看護師の顧客サービスに対して間接的・外的な要因(組織の管理やインセンティブ)よりも、顧客サービスに直接的・内的な要因(看護師自身の認知や主体性)の方が有効であり、対象看護師により、有効な要因が異なるという示唆を得た。

## テレビ朝日のデジタル事業戦略

学籍番号：35142487-2 氏名：吉村 恵子

ゼミ名称：ビジネスモデル/ネットビジネス/プラットフォーム戦略

主査：根来 龍之教授 副査：今村 英明教授

### 概要

本研究の目的は、筆者が勤務するテレビ朝日が、2～3年後を見据えて取り組むべき施策を考察することにある。キー局を取り巻く環境は日々変化している。若年層のテレビの視聴時間よりも、スマートフォンの接触時間の方が長くなり、インターネットに多くの時間が使われている。また、2014年の媒体別広告費動向では、地上波放送の広告収入は、ほぼ横ばいで推移しているなかで、インターネット広告費は、前年比110%と好調である。こういった変化から、①若年層のリアルタイム視聴離れ、②アドバイザーのインターネット広告シフトと2つの課題を抽出し、必要なデジタル施策を考察することで、自社のメディアパワーを保ち、収益の確保へ繋げたいと考える。

キー局の最大の収益は、地上波放送による広告収入である。媒体価値は視聴率に比例し、ビジネスの循環が生まれる。テレビ朝日は、5メディア戦略として、地上波・BS・CS放送の3波を中核事業、デジタル事業・メディアシティを成長事業として位置付け、放送外事業拡大を進めている。

テレビ朝日のデジタル事業戦略を考える上で、最も重要な事業に、動画配信事業がある。テレビ朝日が制作するコンテンツは、地上波放送だけでなく、動画配信で視聴が可能である。配信するコンテンツや、動画配信プラットフォーム(以下、PF)に応じて、TVOD・SVOD・AVODと配信形態を使い分ける。配信形態ごとにビジネスモデルが異なるため、配信戦略を立てて運用している。また、自社で運営する直営PFや、外部が運営するPFに対して、コンテンツ供給に戦略が必要となっている。テレビ朝日は、直営PFのほかに、他社とアライアンスを組み、共同運営するPFにも取り組んでいるのが特徴である。キー局各社が取り組む動画配信について、①キー局が直営PFに作品を囲い込む、②キー局が外部のPFに作品を流し込む、③キー局が共同運営する動画配信PF「TVer」へ優先的にコンテンツを配信する、とシナリオパターンが3つ想定出来る。

テレビ朝日のデジタル事業戦略の成長のため、取り組むべき戦略は2つある。ID戦略と動画配信戦略である。ID戦略は、様々なデジタル事業に着手するなか、個別運営・収益化という課題から必要だと考える戦略である。サービス間でIDを連携し管理することで、ビジネス拡大に繋がれると考える。地上波放送の視聴データに、デジタル事業の閲覧・視聴データを加え、視聴や行動状況を統合することで、単体のサービスで分からないペルソナが明らかになる。アライアンスを組む他社とデータ連携を行えば、さらに正確なビッグデータ保持できる。ビッグデータを活用して、新規ビジネスや番組制作に取り組むことが出来る。また、動画配信戦略は、①直営PF中心、②外部のPF中心、③共同運営のPF中心と、PF戦略として3つ挙げられるが、選択する戦略によって、今後のテレビ局のビジネスモデルが大きく変わる可能性があり、慎重に選択していきたい。

デバイスシフトに伴い、キー局のデジタル事業展開は急務である。動画配信ではPF戦略の策定が重要で、地上波放送とデジタル事業の顧客データをIDで相互連携させることで、今後は、ビッグデータから生み出される新たなビジネス展開に可能性がある。今後のキー局のビジネスモデルが変化しても、今あるメディアパワーや収益を守るために、時代に合った戦略策定が必要である。

# オンラインビジネスにおける B2Bフリーミアムモデル採用に関する研究 ～ビジネスを成功へ導くカギの探究～

学籍番号：35142488

氏名：吉村英樹

ゼミ名称：Online Business: Innovation×Design

主査：Hackett, Sean M. 准教授 副査：木村 達也教授

## 概要

昨今、デジタル時代となった現代においてフリーミアムビジネスモデルを採用する企業が増えている。以前はこのビジネスモデルを採用することが不可能であったが、限界費用がほぼ無料となるオンラインビジネスにおいては、採用可能な状況となった。スマートフォン向けアプリ業界では、2013年現在で全世界の92%がフリーミアムモデルを採用しているといわれている (App Annie・IDC 調査)。このビジネスモデルは、コストをかけずに多くのユーザーを獲得することを可能にしたため、無料ユーザーを有料ユーザーへ転換することに成功すると大きく業績を伸ばすことに成功できる。しかし、失敗している事例も数多く存在する。それでは、成功と失敗を分けている要因とは一体何なのであろうか。

本論文では、歴史が浅く、今まで十分に研究がなされていないフリーミアムモデルについて、成功事例の中から共通項を見だし、その中から成功のカギを導き出すことを目的としている。さらに、今後B2Bフリーミアムモデルを採用したビジネスを行う場合、どのような手順を踏むと成功へ近づくかというポイントの言及を目指した。

まず、先行研究において定義されている「フリー」ビジネスの概要について理解を行い、その中のフリーミアムモデルに焦点をあてる。エンターテインメントから教育まで、あらゆる業界がフリーミアムモデルを採用しているが、本論文では、課金対象をB2Cで行っているか、またはB2Bで行っているのかという視点でセグメンテーションを行い、研究する分野を絞った。その分野は、B2Bでも課金を行っている「オンラインストレージサービス」、「情報蓄積サービス」、「会計ソフトサービス」の3つである。具体的企業は、「Dropbox」、「Evernote」、「マネーフォワード」、「Chargify」の4社とした。

この中でフリーミアムモデル採用に成功した3社は、「ピニート・クマーの6つの成功のカギ」の条件を満たしていることがわかった。それに加え、B2C領域で成功するためのカギを1つ、B2B領域で成功するためのカギを4つ導き出すことができた。

そして最後に、今後フリーミアムモデルを採用する際は、「1. B2Cでサービスを提供し、多くのユーザーに利用してもらうことで、改善すべき機能をいち早く見つけ出す。」「2. 1の知見を得た上で、B2Bの領域へ参入する。」「3. 自社だけで事業を行うことにこだわらず、他社とのアライアンスを模索する。」「4. 販売チャネルの拡大を積極的に行う。」「5. ユーザーの声を常に取り入れ、改善を行う。」という5つの手順を踏むことを成功のために取り組むべきポイントであるという提言を行った。

# ダイレクト型自動車保険会社への マーケティング・コミュニケーション戦略立案のための 理論枠組み提言

～消費者情報処理理論を基盤とした理論枠組み～

学籍番号：35142490

氏名：和田 直顕

ゼミ名称：木村 達也ゼミ

主査：木村 達也 教授 副査：眞野 芳樹 教授

## 概要

本研究はダイレクト型自動車保険会社、個別に M 社に対して、マーケティング・コミュニケーション戦略立案のための理論枠組みを提言するものである。筆者は約 10 年間、ダイレクト型自動車保険業界に勤務した経験があるが、マーケティングに関する先行研究、理論を基盤としてマーケティング・コミュニケーション戦略が議論されたことはなく、戦略立案は広告代理店任せの傾向が強いことから、自立して戦略を構築する組織能力に限界があることに課題認識を持ったことが本研究の背景にある。本提言は消費者行動論を基盤として構築することから、消費者行動に関する先行研究を概観した上で、本研究における提言の分析フレームワークの基盤を消費者情報処理理論、具体的には精緻化見込みモデル (Petty and Cacioppo, 1986) に置くこととした。当該理論においては知識と関与が中核をなす概念であることから、自動車保険の購買者を、「ダイレクト型保険会社購買者」、「代理店型保険会社購買者」、「はじめての自動車保険購買者」の 3 つの категория に分類し、それぞれの購買者の属性を、知識と関与を軸としてさらに分類した上で調査仮説を導出した。仮説は、3 つの categoria のそれぞれの購買者属性を明確化する、属性と外部情報探索源の数の相関、属性と外部情報探索源の種類についての相関、関与と知識が知名集合と考慮集合に関する相関を明らかにするものであり、12 の調査仮説を導出した。仮説の検証結果から「ダイレクト型保険会社購買者」は高関与・高知識属性、「代理店型保険会社購買者」は低関与・低知識属性、「はじめての自動車保険購買者」は高関与・高知識属性が優位であるが、知識の観点からは必ずしも高関与・高知識属性とは言い切れない、との結果となった。また、調査仮説の検証において、精緻化見込みモデルにおける中心的ルートを通る購買者と周辺的ルートを通る購買者の、それぞれの情報探索源を明確化した。これを受け、ロシター・パーシー・ベルマン・グリッドを用いて、ブランド再生、ブランド再認、低関与・情報型、低関与・変換型、高関与・情報型、高関与・変換型、のそれぞれのグリッドにおいて、どのような広告戦術が有効であるか、どのようにマーケティング・コミュニケーション戦略を立案すべきか

を、ダイレクト型保険会社のテレビ広告の事例をあげながら、具体的にその理論枠組みを提言した。これらをふまえて、最後に実務へのインプリケーションと今後の課題をまとめた。

# 税理士のキャリアにおける自己効力感についての研究

## ～自己効力感の強化要因と強化方法について～

学籍番号：35142491 氏名：渡辺 重範

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

税理士業界の取り巻く環境は年々厳しくなっている。毎年、税理士数は増加しているため、税理士の飽和、過当競争が言われており、税理士になったものの税理士としての将来に不安をもち、このまま税理士としてのキャリアを明確に描けず、キャリアに自信がない者もいる。本研究では、キャリアにおける自己効力感（キャリア自己効力感）に焦点を当て、キャリア自己効力感がどのような要因に影響を受けているかを明らかにすること、及び、自己効力感を上げる有効な方法を明らかにすることを目的としている。

仮説の構築に際して、キャリア自己効力感に影響を与える要因として外的要因、内的要因、自己効力感の強化要因の3つの要因を取り上げている。外的要因は、従業員規模と所属する組織の違いの2つを取り上げ、内的要因は、税理士として開業する意思を取り上げている。また、自己効力感の強化要因は、制御体験、代理体験、及び、社会的説得を取り上げている。さらに代理体験については、同僚からの代理体験と他の職場の税理士からの代理体験の2通り、社会的説得は、所長・上司からの社会的説得、同僚からの社会的説得、及び、他の職場の税理士からの社会的説得の3通りを用いた。仮説は、まず、これらの要因がキャリア自己効力感と正の関係をもつという仮説の構築、そして、それぞれの要因間の自己効力感に与える影響の強さの違いについての仮説の構築を行った。続いて、自己効力感を高めるためには自己効力感の強化要因を経験することが必要であることから、強化要因である制御体験、代理体験、社会的説得について、それぞれ経験する回数と直近に経験した時期がキャリア自己効力感との正の関係をプラスに調整するという仮説を構築した。

調査結果は、キャリア自己効力感と各要因の関係は、内的要因である開業意志と強化要因のうち制御体験が正の関係を持つ結果を得た。各要因の影響の強さについては、開業意志を除く要因間において、強化要因が外的要因より強いこと、強化要因間では、制御体験、代理体験、社会的説得の順に自己効力感に与える影響が強いという結果が得られた。

自己効力感の強化要因を経験する回数における調査結果では、代理体験と社会的説得は、経験する回数が多いほど強化要因とキャリア自己効力感との正の関係をプラスに調整する結果が得られた。自己効力感の強化要因を経験した時期の調査結果は、上司・所長からの社会的説得と他の職場の税理士からの社会的説得が、経験した時期が直近であればあるほどキャリア自己効力感との正の関係をプラスに調整する結果が得られた。

この結果より、税理士にとってはキャリア自己効力感を高めるためには、外的環境は関係なく、開業意志があること、または、制御体験を経験することが重要であることが明らかとなった。また、代理体験と社会的説得は何回も経験することが重要であると考えられる。

WASEDA BUSINESS SCHOOL  
**WBS**