WASEDA BUSINESS SCHOOL

プロジェクト研究論文

公開審査会

２０１７年度

論文概要書 B

夜間主総合

WASEDA BUSINESS SCHOOL
WBS

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	ページ
秋田　まどか	日本におけるダイバーシティ・マネジメント　～コンテクストに依存するダイバーシティ～	20
雨海　真人	日本の精密機器企業における多角化と権限委譲　－組織の二重構造に関する検証と考察－	21
飯坂　暢子	成長期を迎えたクラウドの中小企業への普及について　～定量的・定性的仮説検証による顧客ターゲティング～	22
家谷　直嗣	資生堂が2020年までにとるべきEC戦略について	23
石倉　康裕	訪日外国人旅行者数の需要予測　～2020年のその先へ～	24
一原　雄人	企業価値創造を実現するKPI活用モデルの研究	25
岩﨑　聖子	雇用流動化を背景に新規学卒者（新卒）が既存成員に与える印象　～大卒ホワイトカラーを中心に～	26
ウー　センフィ	グリーンアクセラレーター　～地球環境に貢献するメディア＆クラウンドファンディング～	27
潮　亨	ソフトウエア・オフショア開発の知識創造活動への応用　～プロジェクトが期限内に完了するための条件 とは～	28
海野　明徳	製薬企業 におけるアライアンス戦略 の企業価値に与える影響　～国内製薬企業を対象にした研究 ～	29
漆山乃介	ベンチャー・エコシステム形成を加速する優先株式　～優先株式の投資パフォーマンスへの影響に関する考察～	30
王　東揚	グローバル経営におけるリスク管理に関する研究　―日本と中国のデベロッパーを中心に―	31
大澤　将人	医療機器メーカの海外進出における市場戦略の意思決定が非市場戦略に与える影響 ～現地体制と規制対応の関係性～	32
岡和田　学	危機感　～小児外科医療の質の確保と安全かつ継続的な医療体制の構築～	33
笠井　洋	素材産業における寡占化要因の考察と、塩ビ業界における成長戦略	34
Hikaru Kaneda	The Effect of an In-House Company and Division System on the Performance of Japanese Manufacturing Firms	35
鎌田　陽子	経営者の個人内多様性が企業業績にもたらす影響	36
河西　祐樹	持続的成長を実現する生命保険会社の組織形態　～相互会社の株式会社化に関する事例研究による考察～	37
川野　暢子	ファッションブランドの店舗出店投資を左右する店舗固有の立地要因　～売上予測モデルの分析を通して ～	38
北島　三郎	Amazon.co.jpの物流問題について	39
北原　大毅	構造的慣性が新事業開発へもたらす影響とその対策の解明	40
木下　智	日系 IT 企業の海外進出成功要因に関する実証研究　～統計分析及びインタビューによる考察 ～	41
金　一剛	地域金融機関におけるFinTechの取り組みについて	42
木村　陽祐	パラマウントベッド株式会社における新規事業戦略の模索　～制度依存ビジネスからの脱却～	43
木幡 澄遠	企業パフォーマンスを向上させる経営統合の成功モデル　～食品製造業 に対するインタビューを用いた考察～	44
小林　乙哉	東京のスタートアップ企業の偏在状況と集積要因　～イノベーションを生み出す都市の特性～	45
児林　裕介	ファストファッションがもたらす「衣」のパラダイムシフト　～エシカルファッションによる持続的な成長の先に～	46
近藤　芳朗	化学業界におけるスペシャリティ化学企業の次世代コア事業形成パスに関する戦略研究	47
齋藤　俊也	コーポレートガバナンスとイノベーション　～社外取締役 の効果の実証分析～	48
堺　孝善	自律的キャリア形成におけるキャリアコンサルティングの有効性 ～未来の自己理解がもたらす主体性向上のメカニズム～	49
佐々木　達郎	最先端科学研究の生産性マネジメント　～セレンディピティの探索～	50
佐田　大輔	のれんの減損を回避するためのキャッシュフロー管理について	51
佐々　雄一	製薬業界におけるM&Aおよびオープンイノベーションによる価値創造、Key Success Factor に関する研究	52
佐藤　匠	生鮮パイナップルの市場再参入のためのマーケティング戦略	53
佐藤　琢哉	IT 技術者の就業意識に関する実証的研究　～キャリアアンカーとセルフエフィカシーの調査結果から～	54
佐藤　拡史	当社B to B部門の事業戦略に関する研究　～国内B to Bビジネスの好業績業界リーダー企業の研究を通じて～	55

夜間主総合　プロジェクト研究論文題目一覧

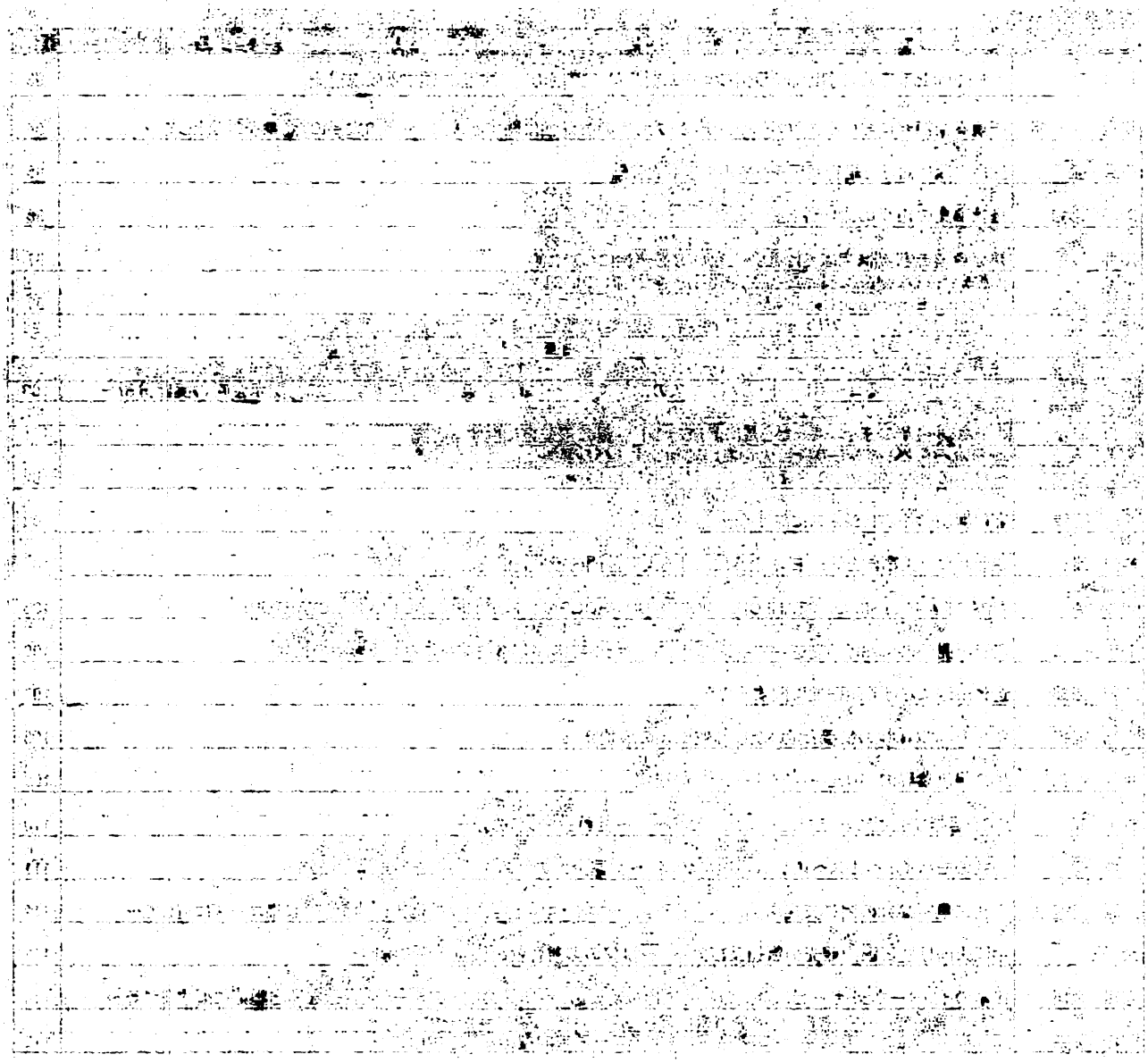
※氏名五十音順

氏名	題目	ページ
塩川　琢郎	情報開示型の知の探索と深化がイノベーションに与える影響　～日本の中小企業における展示会出展の効果～	56
塩幡　健	シニア女性向け靴市場参入に関する研究	57
志鎌　わかな	テキストマイニングによるニュースヘッドラインの感情スコアと株価の関連性分析 ～日本マクドナルドホールディングスの事例研究～	58
芝　正史	東南アジア新興国(ベトナム)における保険市場参入戦略　～小売業とのシナジーの可能性についての考察～	59
島　浩之	共有型経済の社会的厚生への影響に関する研究 ～音楽の「定額制配信」と「ダウンロード課金型配信」の比較を通して～	60
全　政坤	車業界の不祥事発生の原因と再発防止のやり方比較分析　～不祥事を組織改善につなげる条件と活用について～	61
白井　佑弥	ビジネスプラン「SAMURISE」　～士業の「知」を生かした、より豊かな社会の実現～	62
杉本　昌志	ラジオメディアの業界構造分析　～ドメイン変遷による戦略グループ形成と将来への対応 ～	63
図師　洋三	当社保守専業会社の経営リスクに関する考察　～ITサービス各社における検証 から ～	64
鈴木　由美子	大企業のオープン・イノベーションとCVCの関連性　～東証マザーズ上場時の株主構成の概観から～	65
膳　和範	携帯電話におけるキャリア系付加サービスの意図と効果に関する研究	66
十河　翔	新しい働き方が現場の生産性にもたらす影響　～Yahoo!JAPANの「働き方改革」を出発点に＜場所＞の観点から～	67
高野　陽介	日本の非耐久消費財企業のインドネシア市場進出の成功要因	68
高村　康之	リゾートホテル業界における客単価向上策の整理を通じたBホテルへの展開方法の検討	69
田治米　伸康	オーファン医薬品(希少疾病用医薬品)への集中戦略による持続的成長の可能性に関する研究：成功要因仮説の探索	70
田中　絢子	自動車業界変化に対する自社のConnected施策提案　～Value Capture Modelに基づく検討～	71
田中　真倫	EC化の進展と収益性・効率性の変化　～アパレル業界における検証～	72
田中　隆介	異次元緩和政策下の地方銀行の有価証券運用	73
田村　一至	海外製薬企業の医薬品の日本市場における業績に影響を及ぼす要因 ～医薬品毎のエントリーモードを中心とした検討～	74
津川　靖海	経営学の観点からみる自治体の人口獲得における競争優位の源泉とは	75
辻内　舞良	世界の医療課題解決へのデジタルの可能性と普及要因の考察　～医療セクターのサステイナブル経営～	76
津留　達也	損害保険業界における"今後のビジネスモデル"に関する研究　～技術革新と顧客への付加価値を中心にして～	77
土肥 淳子	ガートナーハイプ・サイクル批判　～IT 業界におけるバズワードのライフサイクル～	78
富岡　啓太	日本企業における事業の多角化が業績にもたらす影響について	79
冨田　利喜	不動産会社の経営資源と競争優位の関係についての研究	80
冨田 康弘	地域包括ケアシステムに向けたヘルスケア企業の取り組み考察と提言	81
中島　史博	国内企業のPEファンドへの事業売却効果に関する分析	82
中島　好美	自動車メーカーの異業種提携によるビジネスモデル転換についての考察 ～事業構造転換時のアライアンス形態の進化～	83
鍋島　尚之	ファミリービジネスにおける多角化の成功要因の探索　～多角化戦略のタイプとリーダーシップスタイルの関連性～	84
Yumi NISHIYAMA	COMPARING SUCCESS FACTORS FOR BIOTECH VENTURES IN JAPAN AND THE UNITED STATES	85
二宮　朋子	アパレル業界における従業員間の『関係の質』が『結果の質』に与える影響 ～ストライプ社におけるコミュニケーションと売上・リテンション～	87
野﨑　俊剛	新たに地方進出する特許事務所の経営戦略　～地方の中小企業の知的財産を積極活用する経営戦略支援～	88
野中　将司	内発的モチベーションがクリエイティビティを高める可能性について　～広告・PR業界の人材を対象にして～	89
野村　晶二郎	アニメコラボ商品を成功させるには　～感性マーケティングからの提言～	90
羽賀　志功	調味料製品の価格改定に関する実証的考察	91
芳賀　一	クロスボーダーアライアンスによる競争優位性構築の研究　～アライアンスの継続と深化～	92

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	ページ
橋本　篤	Industrial IoT 市場におけるプラットフォーム製品戦略適用の阻害要因に関する仮説構築	93
引原　裕一郎	新規事業開発におけるクラウドファンディング活用の有効性に関する研究　～国内大手ICT企業を対象として～	94
平栗　徹	生命保険における銀行窓販チャネルの現状と課題	95
廣瀬　裕如	当社事業の市場の方向性と競合戦略オプションに関する研究	96
藤井　崇博	製薬企業の創薬研究におけるオープンイノベーションの考察	97
布施　卓人	体験価値時代到来に備えた社会人教育の必要性について ～MomentExperience（瞬間体験）を通じた「学び直し」について～	98
渕上　克	「内発的動機づけがクリエイティビティを高める効果」を阻害する組織の仕組みに関する研究	99
堀内　雅生	企業再生におけるコーポレート・ガバナンスの効果検証　～「継続企業の前提に関する注記」開示企業の実証分析～	100
堀口　真歩	小売業界変革のメカニズムから見る未来の小売業態の在り方	101
舞野　貴之	コーポレートベンチャーキャピタルによるファンド投資の類型化に関する研究 ～日本の先駆的CVCの投資先企業の類型化および分析～	102
前嶋　隆幸	専用機械の中古ビジネスにおける成長施策の考察	103
前田　剛	嫌われない人事部とは：　日本企業における人事部門の役割と従業員感情の関係	104
Toshihide MISAWA	IMPACT ANALYSIS OF STANFORD BIODESIGN PROGRAM　FOR MEDICAL DEVICE STARTUPS	105
御手洗　誠	研究開発組織における創造性マネジメント：マーケット志向が創造的成果に与える影響の検討	106
三留　拓郎	企業法務における効率性に関する考察	107
宮島　寛行	キャプティブ保険の概要と狙い及び航空保険の現状考察	108
村岡　道代	生命保険業界のバリュー・イノベーションの研究	109
村上　亮	IPOを目指す会社に必要な人事コンピテンシー　～社員数500名の壁～	110
森中　紹文	当社のモバイルヘルスへの参入戦略の考察　～製薬企業の強みを活かした新規事業戦略～	111
湯原　美登里	日刊工業新聞社の海外支局再開に関する研究　～中小・中堅企業の海外進出に伴う情報収集ニーズに対して～	112
余　捷	中国人向け訪日医療観光の課題及び対策　～情報の非対称性の観点からの考察～	113
吉田　大悟	日本のインターネットサービス企業の海外進出成功要因　～市場の成長ステージと最適な進出戦略に関する考察～	114
若松　民晃	新規事業開発成功の条件　～非製造業におけるニーズ志向型の事例を中心に～	115



夜間主総合

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

日本におけるダイバーシティ・マネジメント

～コンテクストに依存するダイバーシティ～

学籍番号：57163002-7　氏名：秋田　まどか
ゼミ名称：グローバル経営の戦略研究
主査：平野　正雄教授　副査：淺羽 茂教授

概　要

本論文は、多義的なダイバーシティの概念を体系的に分析することを通して、日本企業が効果的にダイバーシティを推進するための有効な知見を提供するものである。

昨今、世界中でダイバーシティの重要性が叫ばれている。近年注目されているESG投資においても、ダイバーシティはサステナビリティーの要素として重要視されており、その重要性は世界的な共通目標となりつつあるが、現実には国の歴史や民族的背景などで形成されるコンテクストによりダイバーシティの意義は異なり、概念として複雑である。

そこで本論文では、まずダイバーシティ論の変遷を辿ることで、その概念の複雑性の実態を探索した。その結果、例えば多民族国家であるアメリカでは、その歴史的背景から人種や宗教などの多様性と向き合わざるをえず、ダイバーシティの概念の根底には人類の非差別・公平性の理念が強く存在する。それは時を経て、個性を重視する考え方が加わり、今日では企業の競争力の源泉として位置付けられるよう重層化していることが確認された。一方、日本におけるダイバーシティ論は、少子高齢化と経済力低下の改善策として、生活と仕事の調和から女性活躍推進へと変節し、現在では多様な働き方を意味する言葉として、一貫して国が主導する形で固有の発展をとげていることがわかった。このようにダイバーシティは、根底には普遍的な公平性の思想を置きながらも、その国の事情や時代背景によって生じる異なるコンテクストに基づいて、その意義や目的に柔軟に使い分けられる概念であることが確認された。

次に本論文では、職場におけるダイバーシティの認識や意義を確認するために、日米の社会人に対して独自のアンケート調査を実施した。その結果、アメリカでは普遍的な平等意識の浸透が重視される一方、日本は実利的なイノベーションを重視することが確認された。また、日本においてはダイバーシティ意識に男女差が見られ、男性の方がダイバーシティに保守的な価値観を持っているとともに、性別による役割分担意識が顕著に確認された。

一方、ダイバーシティ推進の取組は組織にとってマイナスに作用する可能性も先行研究により指摘されている。日本において、この多義的なダイバーシティを安易に推進することは、歴史的、民族的背景により形成されたコンテクストによりマイナスに作用する可能性も十分に考えられる。そこで、本論文では先進的な企業のダイバーシティの取組事例の調査を通して、それらの企業がダイバーシティ導入にあたって企業固有のコンテクストを明らかにし、活動の目的や意義を明確にすることで、その効果を最大限に引き出そうとしていることを確認した。さらには、組織内の摩擦を軽減し、職場が変化を受容するように動機づけるなど、企業体質の変化を促すことが重要であるという示唆も得られた。このように企業におけるダイバーシティ推進は、実利を追求することが可能であるが、この活動が浸透することで、本概念の根底にある公平で持続可能な社会の実現に寄与することが期待される。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

日本の精密機器企業における多角化と権限委譲

- 組織の二重構造に関する検証と考察 -

学籍番号：57163003　　氏名：雨海 真人
ゼミ名称：市場と組織のインセンティブ設計
主査：伊藤秀史教授　副査：薄井彰教授

概　要

本稿の目的は、日本の精密機器企業が買収による事業構造の非関連多角化を図る過程で、親会社内部の事業部を中心に集権的組織で管理される社内事業と、(買収で加わった)子会社を中心に大幅な権限委譲が行われ分権的に管理される子会社事業が併存する「組織の二重構造」が形成されていること、そして集権的経営と分権的経営の二重構造を持つ企業ではモニタリング費用の上昇とモラルハザード、インセンティブ精度の低下とコーディネーションの失敗、内部資本市場と内部移転格の機能不全が発生する結果、企業の業績に対して負の影響を及ぼすと仮説を立て、検証と考察を試みることにある。

仮説 1　精密機器企業は子会社事業に対しては大幅な権限委譲が行う一方で、社内事業部は親会社中心の職能別事業部制組織で経営され、組織の「二重構造」が内包されている。

仮説 2　2000年代から2010年代にかけて日本企業は事業的、地域的、組織的に多角化し、多角化に対応するため組織の分権化も進んでいる。精密機器企業は日本企業の平均に対して多角化の水準は総じて高いが、「二重構造」であることから権限の分散の水準は低い。

仮説 3　「二重構造」型組織では、モニタリング費用の上昇、インセンティブ評価精度の低下、内部資本市場の機能不全が発生し、集権型、純粋持株会社型の企業に対してパフォーマンスが劣る。

上の仮説に基づき検証と考察を行った結果、以下の結論を得た。日本企業の多角化の検証では、日本の大企業278社をサンプルとして多角化と権限の分散を測定した結果、日本の大企業においては2000年代及び2010年代以降も事業、地域、組織の各軸で多角化が進んでいることを確認した。また、多角化に伴い組織の分権化が純粋持株会社の増加、連単倍率の拡大という形で認識ができ、多角化と共に権限の分散も進んでいることを確認した。次に、精密機器企業 20 社の変遷を同様の指標で検証すると、多角化の程度は事業、地域、組織の全てで日本企業の平均を超え、多角化が継続的に進展していることを確認した。一方で連単倍率は日本企業の平均を下回り、純粋持株会社から事業会社へ回帰する動きも確認できた。したがって精密機器企業は多角化の進展に比して権限は依然として親会社へ集中する傾向があることを確認した。「二重構造」型組織が業績に与える影響に関して、精密機器企業は成長性、収益性が日本企業の平均に劣ることは確認したが、低成長、低収益が「二重構造」であることに起因するかは明確ではない。考察において「二重構造」の下ではモニタリング費用の上昇によるモラルハザード、範囲の経済とインセンティブ精度の相反、内部資本市場と内部移転価格の機能不全が起こりうることを確認した。したがって、「二重構造」であることが直接的にパフォーマンスを押し下げるとする結果は認められなかったが、中期的には企業価値を棄損する可能性が高く、社内事業と子会社事業を適切に監視・評価するモニタリングとインセンティブの制度設計が必要であると結論付けた。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

成長期を迎えたクラウドの中小企業への普及について

～定量的・定性的仮説検証による顧客ターゲティング～

学籍番号：57163004 氏名：飯坂暢子
ゼミ名称：競争戦略と市場創造戦略研究
主査：池上重輔教授　副査：今村英明客員教授

概要

日本企業がコンピューターを導入し始めたのは1960年代とされ、早50年余が経過する。中央集権型モデルから始まったコンピューターの使用には、クライアントとサーバーという分散型モデルに移行後インターネットの商用利用の普及に伴い、2000年頃からクラウド・コンピューティング(以降クラウド)という新たな選択肢を加えられた。このクラウドは、それまでの企業のIT資産の持ち方から考えると、ユーザーがIT資産を「使いたい時に、使いたいだけ」課金される、画期的なビジネスモデルであり、サービス提供側でサービス機能の高度化を集中的に行うことができることから、コスト面、拡張性、そして柔軟性において利点を持つと言われる。クラウドは、企業が急速なビジネス環境の変化に対応する必要性に迫られたことを受け、まずは欧米圏から普及が広まった。日本では大企業へのクラウドの普及は進んでいる一方で、比較的安価に導入が可能というメリットを享受できるはずの中小企業への普及は期待されたほど進んでいない。しかし、MM総研調査によると、2020年までの国内クラウド市場は年平均成長率が27.4%、3兆3,882億と予測されており、今後クラウドの市場ニーズは堅調だと考えられている。

本論文では、中小企業を対象に本格的なクラウドの普及に適したセグメンテーションを割り出すことを目的に、定量的及び定性的にセグメンテーションの仮説検証を行った。この論点の発端は、筆者が勤務先である日本オラクルにて中小企業向け事業開発企画を担当していること、またその経験を通じて日本の中小企業がより一層生産性を高め、持続的競争優位性を得るためには、ITの活用が必須であるという課題意識を持ったことにある。

本論文の構成は、先行研究による日本企業のIT活用と選択肢であるクラウドの利用状況と課題についての整理、さらに日本オラクルを取り巻く業界分析を行い、中小企業のクラウドを利用促進する要因となる特定の変数を割り出し、インターネットリサーチによる第1段階の仮説検証を行った。その後、検証結果をうけて、再度顧客ターゲティングを行い、日本オラクルにとって最適なセグメンテーションを割り出した。そして、その中からクラウド利用により競争優位性を高めた中小企業を1社抽出し、経営者へのインタビューを通じて第2段階の仮説検証を行った。最後に、この仮説検証によって導き出したセグメンテーションに基づき日本オラクルの対中小企業クラウド営業マーケティング戦略提案を考察した。

資生堂が2020年までにとるべきEC戦略について

学籍番号：３５１４２４０４　　氏名：家谷　直嗣
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：入山　章栄　准教授

概　要

本研究の目的は、資生堂が、2020年までにとるべきEC戦略を構築するとともに、自社EC、プラットフォームサイト（以下、PFサイト）を活用するための指針を得ることである。

世の中のEC化が進行する中、店頭での試用体験が重要であると言われ、店販を中心に成長してきた化粧品業界においても、通販チャネルの売上構成比が市場の約25%を占めるなど、ECが着実に浸透するようになった。

筆者が勤務する資生堂は、EC化への対応として、2012年に自社ECを立ち上げ、2017年には、一部のブランドが、成長著しいAmazon等のPFサイトとも取引を始めている。しかしEC経由の売上構成比は、全体の約11%にとどまっており、成長チャネルの機会を充分に取り込みきれているとは言えない。

本研究では、戦略グループ論（1982 M・E・ポーター）を用いて、化粧品業界を「店販とECの位置づけ」「自社ECとPFサイトの位置付け」の2軸で区分し、とるべき戦略代替案として、「①自社EC集中型」「②PFサイト連携型」「③PFサイト集中型」「④店販集中型」の4つを提示するとともに、それぞれの戦略が成立する前提条件を順に検証していった。

検証のために、インタビュー、公開情報を通じて、「PFサイト」「化粧品と類似する業界のEC戦略に優れた企業」「PFサイトと取組している自社ブランド」の3つの事例分析を行った。「PFサイト」では、Amazon、楽天を選定し、各PFサイトの特長、化粧品業界への対応、取組リスク等を考察した。また、「化粧品と類似する業界」として、同じ「経験財」を扱っているものの、EC化への対応が進んでいるファッション業界を取り上げ、EC戦略に優れた企業として、ユニクロ、BEAMS、アダストリア、UNITED AROWSの4社を選定し、EC活用における実行側視点の考察を得た。更に、既にPFサイトと取引を開始しているブランドの現状から、PFサイトとの取組により、ブランドの成長が加速化されるのか、を考察した。

結果として、「②PFサイト連携型」を選択し、「自社ECを最優先に位置づけながら、PFサイトと連携すべき」との結論が得られた。また、自社EC、PFサイトそれぞれのECについて、取組判断の際の指針を得ることができた。

本研究で得られた示唆は、筆者をはじめとする資生堂の実務担当者はもとより、「店販メインで成長し、市場の変化に伴いEC戦略を構築しようとしている企業」および「化粧品、ファッション業界に特有の性質である、試用経験を重視する経験財を扱っている業界」において活用可能であると考える。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

訪日外国人旅行者数の需要予測

～2020年のその先へ～

学籍番号：　57163005　　氏名：石倉 康裕
ゼミ名称：　グローバル経営の戦略研究
主査：平野 正雄教授　副査：淺羽 茂教授

概　要

2011年以降訪日外国人旅行者数は毎年増加しており、年平均成長率31.1%と増加の一途を辿っている。特に、アジア圏からの訪日者数の増加が顕著で、2016年度の中国・台湾・韓国・香港・タイ・シンガポール・マレーシア（アジアトップ7）からの訪日者数は訪日者数全体の約80%を占め、2011年以降の年間平均成長率が34.2パーセントとなっている。従って、日本にとってこれらの国々からの訪問者数の重要度が非常に高くなっており、何が要因となって増加しているかを解き明かし精度の高い需要予測をすることは意義深い。

日本における観光産業にかかる消費の中で一定の割合を占める宿泊産業は、日本人による国内のレジャー需要と訪日外国人によるレジャー消費が大きな牽引役となっている。前者は人口減少時代に入った日本では大きな成長を期待することは難しく、後者が日本の観光産業における成長ドライバーと考えられている。従って、将来に向けての打ち手を考える上で訪日外国人の動向予測をすることは必須であり、これは産業の浮き沈みにも関わる大きな試みである。

本論文の目的は、オーストラリアへの中国人訪問者数に関しての先行研究を中心に、国境を越えた訪問者数に関しての先行研究を参考にしながら、上記7か国からの訪問者数についてモデルを使って表現することにあり、最終的には観光産業に貢献することにつなげたい。

参考とした先行論文では中国からのオーストラリアへの訪問者数を【前年の訪問者数】【income factor】【price factor】【other factor】からなると仮定しモデルをつくって説明しているが、本論文では一国に限定せず、訪日外国人旅行者の大部分の説明が簡単にできるモデルを目指し、【前年の観光客数】・【訪問者の母国GDP】・【為替】を説明変数として、訪日外国人旅行者数を予測したところ、

訪日外国人数（人）＝【前年の観光客数（人）】×1.141776＋【発地国GDP（US億ドル）】×56.78937＋【為替（円/ドル）】×14482.2－1394391

と表されることを導き出した。これによって対象期間の検証を行うと直近4年間の実数との比較では平均して0.9%程度の差となっており説明性が高いことも示された。今から2年後の2020年には東京オリンピック・パラリンピックが開催される。先行研究では開催直後は訪問者が減少することが見られたがそれ以降については長期間にわたって訪問者数は増加する傾向が確認された。今回のモデルを使って2020年の訪日外国人旅行者数を予測すると為替を一定それば発地国の経済成長率にもよるが、4,300万人程度となり、2020年までに4,000万人という政府の「目標」も達成できる見通しである。さらに為替を2016年時点から円高・円安に10%程度変動させても、3,900万人から4,900万人と幅はあるものの政府の「目標」は現実味を帯びてくる。あとは、訪問した外国人の満足度を上げ、繰り返し訪問しようという気持ちを起こすようなコンテンツを官民一緒になって作り上げることが求められる。

企業価値創造を実現するKPI活用モデルの研究

学籍番号： 57163007 氏名： 一原 雄人
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： 木村 達也教授

概 要

企業価値の創造に優れた国内企業の取り組みについて、共通する成功要因やベストプラクティスは存在するのか、という問題意識が本研究を始めるきっかけとなった。研究では「Key Performance Indicator（以後 KPI）」活用の巧拙が企業価値の創造に影響を与えているのではないか、さらには企業価値創造を実現する KPI 活用モデルが存在するではないか、ということを課題提起としている。KPI の起源は 20 世紀初頭のデュポン社における投資利益率を展開したチャートシステムに遡るとされるが（Simons, 1995）、統一された用語ではなく、現在様々な表現で表されている。例えば Critical Success Factor, Bullen & Rockart (1981)、CPV (Critical Performance Variables), Simons (1995)、KSF (Key Success Factor), Brown (2000) などのような用語も KPI と概ね同様の趣旨で利用されていると考えられる。 これまで KPI はメインの研究対象として取り上げられることは少なく、主にバランスト・スコア・カードなどのマネジメント・コントロール・システムの中において、業績評価指標としての役割を担ってきたため、KPI それ自体の体系的な研究や調査はそれほど進んでいない。本研究ではまず初めに KPI を活用している企業について研究・調査を行ってきた研究者達による先行研究を取り上げ、効果的に KPI を活用するための手法について推察を行った。そしてその推察をもとに調査票を作成し、企業価値の創造に成功している企業へインタビューを実施した。

調査の結果、採用 KPI については、企業価値創造に直接つながる財務 KPI をバランスよく選択していることが確認された。対象企業の 3 社ともに共通する採用 KPI は「ROE」、「当期純利益」、「WACC 低減」であることが分かった。ただし、企業によっては採用する KPI に多々違いも見られている。この理由としては、「業界の違い」、「ビジネスモデルの違い」、「KPI に対する取組み度合の違い」を挙げることができる。また、特に今回の調査では、上記以外に「会計基準の違い」や「最適資本構成・財務レバレッジに対する考え方の違い」も採用する KPI の相違として表れていた。KPI の活用方法については、研究者らが重視している活用方法の内、いくつかは共通して高いレベルで満たしていることが明らかとなった。しかしながら、項目によっては各企業ごとに重視度合にバラつきが見られ、また、そもそも重視していない項目も存在することが確認された。したがって必ずしも研究者らが重視している活用方法の全項目を高いレベルで満たす必要はないと考える。

本研究の結果、企業価値創造を実現している企業は「適切な KPI の選択」と「効果的な KPI の活用」に取組んでいることが分かった。適切な KPI の選択については、企業価値創造に直接結びつく「総合力の向上」「事業拡大」「生産性の向上」「資本コストの低減」の 4 つを実現する為の KPI を選ぶことが肝要であることが示唆された。特にインタビューを行った 3 社ともに採用されていた「ROE」、「当期純利益」、「WACC 低減」の KPI は重要性が高いと考えられる。また、効果的な KPI の活用方法については、最重要要素として「経営トップのフルコミットメント」、「評価・報酬への反映」、「PDCA による仕組化」の 3 つが挙げられた。

〈プロジェクト研究論文〉

雇用流動化を背景に新規学卒者（新卒）が既存成員に与える印象

～大卒ホワイトカラーを中心に～

学籍番号：57163008　　氏名：岩崎　聖子
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　教授

概　要

長年日本では、「終身雇用」「年功序列」を背景に、「新卒一括採用」「定年制」が行われてきたが、昨今では、日本を代表するような大手日本企業においても早期希望退職などが実施され、労働法で雇用は守られてはいるものの、終身雇用も事実状、崩壊しつつあるとも言える状況である。また、近年、日本の社会は急激な少子高齢化、国際化の進展など、経済社会構造は劇的な変化を見せ、労働者側のキャリアに対する考え方にも変化が生じており、今後の雇用の流動化の加速が予測される。この様な状況においても新卒一括採用が多くの企業で行われているのは何故なのであろうか。本稿の研究背景には今後もコストと時間のかかる新卒採用を継続して行くべきなのであろうかと言う問題意識がある。先行研究により、効率性や合理性の以外にも新人参入が職場を活性化させる側面があること、既存成員にポジティブな側面があること、技能継承の効率化と若年採用がプラスの関係にあることなどが既に明らかになっている。また、新卒のような若年就業者は環境から影響を受ける受動的な存在として扱われてきたが、近年の組織社会化の研究においては，環境に影響を及ぼす主体的な存在として捉える方向に研究関心がシフトしつつある(Chan & Schmitt,2000)。

本研究では、雇用の流動性が高まった今、どの様な属性の既存成員や企業が新卒社員にポジティブな印象を抱いているのかを明らかにすることを目的として、大卒のホワイトカラー層を対象にアンケート調査を実施し分析を行った。アンケート質問項目の設定においては先行研究 Ashford (1996)と尾形（2016）らの質問項目を参考に、新卒をポジティブ捉えているかを問う６項目と個人の特性と職場環境を問う質問 46 項目を設定し、インターネット調査にて 185 名の回答を得た。このサンプルについて因子分析を行ったところ、６つの因子が抽出された。新卒をポジティブ捉えているかを従属変数、６つの下位尺度を独立変数として重回帰分析を行った結果、このうちの２つ「ロイヤリティー」と「フラットな関係」が新卒をポジティブな存在として捉えることに影響を与えていることが明らかになった。また、「終身雇用」や「年功序列」といった日本の古い体質に否定的で雇用の流動化を擁護する意見は多くあったが、既成社員は、新卒を「原石」「会社の未来への希望」と非常にポジティブに捉え続けていることが明らかになった。

組織間移動後に組織再社会化が成功し、新しい組織へのロイヤリティーが高まればそこに所属している新卒をポジティブに捉えるのではないかと推測できる。雇用の流動化により、転職回数の増加や、１つの企業への在籍年数が短縮したとしても、新卒はいつの時代もポジティブな存在として捉える特別な存在であり続けるということが本調査の結果から言えるのではないか。今後は、新卒が具体的に周囲へどのような正の影響を与えているのか、その詳細な内容について研究を深めていきたい。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

グリーンアクセラレーター

～地球環境に貢献するメディア&クラウドファンディング～

学籍番号：57163009　　氏名：ウー　センフィ（Wu Sheng Hui）
ゼミ名称：マーケティング・ストラテジー
主査：永井猛　教授　副査：菅野寛　教授

概　要

Objective（事業目的）：人類は地球温暖化と地球エコシステムの崩壊し続いて、存続に関わりになってくる。しかし、環境に悪い影響にありながら、企業の利益という大義を最優先したり、政治家の個人的な政治キャリアの利益のため、環境に汚い日没産業の過大保護をしたりしている。地球環境問題に着手するのがすでに遅れていて、しかも進んでいない。今の我々は政府や企業やNPOだけに頼っても対応が間に合わなくなり、人々全員が地球環境を考慮し、積極的にサステナブルの解決案に向かっていく必要が大きくなってきた。このビジネスの目的はできるだけ多くの人々に環境問題を認識してもらい、さらに環境問題の深刻さに共感している人々に環境問題解決プロジェクトに力や資金を貢献してもらうことである。

＋　できるだけ、多くの人に地球環境問題に認識ことを目的にしている（知識・情報）

＋　できるだけ、多くの人に地球環境改善に貢献してもらいたい（資金・実践者）

このビジネスが目的を実現するアプローチは、人々に環境に貢献する時に必要な情報と資金調達プラットフォームを提供し、環境に貢献する人数と環境に投下した資金を最大限に増やし、地球環境を早くサステナブルに推進していくアプローチである。

Solution（ソリューション）：事業の全体像は主に2つサービスに構成されている。

一つはグリーンメディアという、一般オーディエンスが地球環境問題に関連する情報やニュースを簡単に手に入れられるオンラインメディアサイトである。人々に地球環境問題を認識させる。

もう一つはグリーンクラウドファンディングという、人々が見つけた地球環境問題に対して、取り組んでいるプロジェクトに資金を提供し、支援できるプラットフォームである。人々に環境改善プロジェクトを貢献させる。

Market（市場）：グリーンクラウドファンディング5年後に（2022年）年間ファンディング額は836億円になる。この5年間に従来環境投下していない1112億円を環境貢献に投入することになる。環境に特化したメディアサイトのユーザー規模は5年後の2022年に6330万ユーザーまで成長を予想している。

Funding Requirement（資金計画）：合計黒字化になるまでに、1億円の資金が必要を予想している。初期に自己資金2000万円と日本政策金融公庫の新創業融資制度からの借入の3000万円を初期運転資金とする予定である。この5000万円を初期サービスインタフェースの製作と1年間の運転資金として使う。その後1年以内のシードラウンドでVCと個人投資家から5000万円を調達し、この5000万円と売上金を合わせて、2年目の運営コストとし、2020年に黒字化の達成予定である。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

ソフトウエア・オフショア開発の知識創造活動への応用

～プロジェクトが期限内に完了するための条件とは～

学籍番号：57163010　　氏名：潮　亨
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：根来龍之教授

概　要

本研究の目的は、知識創造理論のSECIモデル（野中,竹内,1995）をソフトウエア・オフショア開発に応用し、「プロジェクトが事前に設定された期限内に完了するためには、コンセプトフェーズと開発フェーズのそれぞれにおいて、知識創造活動プロセスをどのように実行すればいいのか」について、実証分析を用いて明らかにすることである。

知識創造理論によると知には暗黙知と形式知があり、知の創造とは、暗黙知と形式知が共同化→表出化→連結化→内面化という、4つの知識変換モードの間をダイナミックに相互循環するプロセスで、個人知識と組織全体とが相互作用することが重要である。すでにSchulze,Hoegl,（2006）などの先行研究で、この知識創造プロセスを新製品開発に応用した実証分析がある。本研究は、この先行研究の理論仮説をソフトウエアのオフショア開発に適用し、その開発プロジェクトが期限内に完了するための条件を、コンセプトフェーズと開発フェーズに分けて明らかにしたい。

本研究では、15社、50件、45プロジェクトに対する包括的なインタビューを実施し、本研究の趣旨を伝えヒアリングを行った後に、アンケート票あるいは、インターネットアンケートで情報収集をした。アンケートでは、ソフトウエアをオフショア開発しているプロジェクトに絞って情報を収集した。収集したデータを基に実証分析を行ったところ、SchulzeとHoegl（2006）が提示したSECIモデルの8つの理論仮説は、本研究では多くが支持されなかった。仮説が支持されたのは、開発フェーズの連結化と内面化2つの条件のみであった。このことは、「新製品開発プロジェクトの成功」と「ソフトウエアのオフショア開発の期限内でのプロジェクト実現」では、同じ知識創造プロセスでも、重視すべき条件が異なることを示唆する。

一方、実証分析からは興味深い結果も多く得られた。まず、表出化において、コンセプトフェーズと開発フェーズで正反対の効果が示された。すなわち、コンセプトフェーズの表出化（＝要求定義の文書化工程）はプロジェクトを期限内に完了させる目的に対してプラスの影響を示すが、開発フェーズの表出化（＝設計書の文書化工程）ではマイナスの影響をもたらす、という結果になった。連結化では、コンセプトフェーズの連結化（＝要求定義から要件定義への翻訳化工程）はプロジェクトを期限内に完了させるのにマイナスの影響を示すが、開発フェーズの連結化（設計書からソリューションへ実装する翻訳化工程）はプラスの影響を示している。

これらの結果は、ソフトウエア開発の理解におけるSECIモデルの有用性を示唆するものと言える。ただし、その条件は、先行研究で提示された新製品開発の場合とは大きく異なる。例えば、同じ表出化でもそれがコンセプトフフェーズか開発フェーズかで真逆の効果がもたらせる可能性があり、よりキメの細かい実務的な対応が必要という結論が示されたと言える。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

製薬企業におけるアライアンス戦略の企業価値に与える影響

～国内製薬企業を対象にした研究～

学籍番号：57163011-8　　氏名：海野　明徳
ゼミ名称：イノベーションのためのファイナンス戦略研究指導
主査：樋原　伸彦　准教授　副査：岩村　充　教授

概　要

製薬企業は、健康を願う世界の人々に「医薬品」という「価値」を届けることで成長してきた。製薬産業は景気変動に強い産業であると同時に知的集約かつ高収益型産業として認識されているが、特に新薬系製薬企業を取り巻く外部環境変化は激しく、同業他社との競争環境は熾烈を極めている。

このような状況に対して、オープンイノベーションの重要性、推進が叫ばれており、製薬企業は様々なアライアンス戦略を実行している。

本研究の目的は、製薬企業がどのようなアライアンス戦略を選択し、外部資源を活用していく事が企業価値向上において有効であるかを検討することである。

分析企業として国内に主要研究開発拠点を有する国内製薬企業9社を対象に、分析対象企業各社のプレスリリースデータをもとにしてアライアンス戦略の代表的な戦略であるM&A戦略、研究開発アライアンス戦略(共同研究戦略、共同開発戦略及びインライセンス戦略)及びコーポレートベンチャーキャピタル戦略の実行状況を概観する。

次に、上記9社の直近3期間のアライアンス案件を抽出し、各アライアンス戦略(件数もしくは投資金額)とトービンのqとの関係について計量分析もしくは定性分析を行う。

計量分析の結果、M&A戦略はトービンのqに対して、実施件数ベースにおいて10%有意水準でマイナスの関連性を、投資金額ベースでは部分的ではあるが10%有意水準でマイナスの関連性示した。
研究開発アライアンス戦略のうち、共同研究戦略はトービンのqに対して、実施件数ベースで有意水準となる関連性を示さなかった。共同開発戦略はトービンのqに対して、実施件数ベースで部分的ではあるが10%有意水準でプラスの関連性を示した。インライセンス戦略はトービンのqに対して、実施件数ベースにおいて10%有意水準でプラスの関連性を、投資金額ベースでは部分的ではあるが10%有意水準でプラスの関連性示した。

コーポレートベンチャーキャピタル戦略に関しては、本研究の分析対象企業では採用している企業が少ないことが分かったため計量分析を行うには至らなかった。そのため代替として行った定性分析の結果、コーポレートベンチャーキャピタル戦略に関しては、国内製薬企業は世界の上位製薬企業群と比較して定常的に実行しているとは言えない状況であり、実行している企業に関しても欧米製薬企業と比較して低活動であることが明らかになった。

以上より、国内製薬企業のアライアンス戦略に関して、M&A戦略は企業価値に負の影響を与えること、またインライセンス戦略及び共同開発戦略は企業価値に正の影響を与えることが示唆された。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

ベンチャー・エコシステム形成を加速する優先株式

～優先株式の投資パフォーマンスへの影響に関する考察～

学籍番号：35122409　　氏名：漆山 乃介
ゼミ名称：イノベーションのためのファイナンス戦略
主査：樋原 伸彦 准教授　副査：岩村 充 教授

概　要

日本のベンチャーExit動向を俯瞰すると、米国に比べれば、Exitの実数も然ることながら、M&Aによる Exitの実数、比率が低い傾向にある。持続可能なベンチャー・エコシステム形成のためには、投資回収サイクルの基盤が整備され、ビジネス環境に最適化されたインフラが必要である。事業会社によるオープン・イノベーションの活発化、CVCの設立やメルカリをはじめグローバルな視界を持ったユニコーン・ベンチャーの登場など、その土壌は形成されつつある。そのような中で、よりベンチャー投資の裾野を広げていくためにも、水面下で行われ表出しづらいベンチャー投資の投資契約や契約プロセスに着眼する必要があると考える。エコシステム形成を加速し、特にM&Aを主としたExitの実数を高め、事業会社のイノベーションニーズを取り込み、投資を呼び込んでいく。そのためにも、起業家、投資家双方にとって投資後の各シーンにおいて双方が適切な果実を得られるような投資契約スキームと契約プロセスがインフラとして必要なのである。

日本においてベンチャーM&Aを推進するには、買収実行時のハードル、買収側のスキル不足やベンチャーのコンプライアンス違反など課題は複数存在している。それらの克服のためにも、事業会社側とベンチャー企業側で共通言語としてのプロトコルが普及し磨かれていくことが重要だと考える。特に、M&Aの局面でも投資家のリスクを低減し、起業家の持分放出を抑える側面もある優先株式に焦点を当てて考察する。

筆者のVCファンド運営の実務経験から、普通株、優先株を利用したベンチャーの特徴や時価評価への影響、そして、優先株を利用した場合、その後のマークアップ確率にはどのような影響があるのかについて分析を行った。普通株を利用したベンチャーでは、マークアップ確率が5割であったが、優先株を利用したベンチャーでは6割強のマークアップ確率を示した。また、投資倍率で優先株を利用したベンチャーは、普通株を利用したベンチャーに対して2倍の数値を確認できたことは、改めて優先株の効能を思い知ることとなった。さらに、優先株式の権利内容の記載状況を確認すると、特に、分配に係る権利内容が記載されている投資案件で良好な投資パフォーマンスとなっている事例を見ることができ、単に優先株式という体裁をとるだけでなく、個別の権利内容に関して精査することが投資パフォーマンスに影響を与えることを理解した。優先株の各権利内容の理解や交渉、落としどころの発見が適切になされるかが、エコシステム上のボトルネックのひとつとなり得ることを確認できた。

投資契約スキームには、通常の優先株式以外にも、昨今ではコンバーティブル・エクイティのような投資フォーマットも登場しており、日進月歩で進化している。そのような投資パッケージが投資パフォーマンスやベンチャー企業の資金調達活動にどのような影響をもたらしているかという点は、今後考察を深めていくべき研究課題であると考える。

<プロジェクト研究論文>　　2018年3月修了

グローバル経営におけるリスク管理に関する研究
—日本と中国のデベロッパーを中心に—

学籍番号:57163012　　氏名:王　東揚
ゼミ名称:岩村ゼミ
主査:岩村充　教授　　副査:樋原伸彦　准教授

概要

グローバル事業は新興国と先進国の企業にとって重要なテーマとなっている。

アメリカは、金融と情報技術の強みをいかし、グローバル事業において成功し続けている。ゴールドマン・サックス、モルガンスタンレー、ブラックストーンなどの金融機構は、全世界の政財界の動きまで介入できており、世界経済に対し多大な支配力を持っている。Facebook、Google、Amazon といったプラットフォームを持つ企業も世界に事業展開を進め、各産業に影響を与えながら、巨大なる情報量を掌握している。ヨーロッパは、EU 加盟国間の連携により、高度技術の研究開発を進め、エアバス、BMW、シーメンズなどの先進企業による高品質な機械の輸出および海外製造拠点を活用し、部品、設備等の規格を主導し、技術を通して支配力を強めている。中国は巨大なる国内市場と日々に膨張する国家資本力で、自国企業のグローバル進出を後押しする。アリババ、テンセント、Baidu のようなプラットフォーム企業、三一重工、ハイアール、HUAWEIといったメーカー企業、万科などの大手デベロッパー、安邦保険等の金融機構が世界の舞台に登場し、急速な成長を遂げている。

こうした背景の中で、20 世紀後半において脚光を浴びた日本企業にとっては、競争環境が一変し、大変革の時代を直面することになる。リーディングカンパニーが次々と没落し、JAL、シャープ、東芝等の巨大企業も含め、事業再生まで追い込まれ、事業売却、海外資本の受け入れ、戦略の見直しが余儀なくされてきた。日系企業の製造拠点は既に全世界に展開していたものの、進出国のローカル企業の実力向上により、競合企業が増えている。

本論文は、このような対照的な状況の中で、グローバル事業を成功させるためには、どのようなリスクが企業に与える影響が大きいか、どのような思考経路で展開すればスムーズになるか、また、どのような対処法と未然防止策があるか、などの疑問について研究を行い、解明したいと考える。

研究方法としては、①メディア情報と文献史料を整理・最構築し、時代の背景、政府政策の歩み、企業行動、および得られた結果などの関係性を明らかにする。②日本と中国のデベロッパー計 12 社の有価証券報告書に記載するリスク項目を抽出し、統計的な手法を用いて、企業の各種リスクに対する重視度(以下、「リスク認識」)の特性を明らかにする。さらに、その原因を追究し、日本と中国の企業を比較しながら共通点と相違点を明らかにする。③最も成長力のある、日本デベロッパー1社と中国デベロッパー1社を対象に、文献調査、ヒアリング、開示資料分析に基づき、具体的な事例研究を行う。再現性の高い実態把握を通して、成功要因を明らかにする。以上の3点を総合的にまとめ、グローバル経営におけるリスク管理の要点を明確にする。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

医療機器メーカの海外進出における市場戦略の意思決定が非市場戦略に与える影響

～現地体制と規制対応の関係性～

学籍番号：57163013　　氏名：大澤　将人
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：根来　龍之　教授

概　要

本研究の目的は、本来であれば現地体制の内部化・外部化などの市場戦略上の意思決定が、実は現地政府機関への対応などの「非市場戦略」に影響しているのではないか、という点を明らかにすることである。本研究の動機は、著者自身が韓国初の新規医療機器導入における医療機器管轄規制庁との折衝が難航し、商談にも重大な悪影響が出た経験によるものである。

医療機器メーカの海外進出においては、2つのライセンスが必要となる。1つは医療機器を販売するためのライセンス、すなわち医療機器販売ルートの確立、もう一つは医療機器としてのライセンスをもらうこと、すなわち医療機器として承認してもらうことである。前者の「どのような販売ルートを確立するか」という市場戦略的意思決定が、実は後になってから医療機器として承認してもらうこと、すなわち規制への対応という非市場戦略に影響を与える可能性がある、というのが本研究の大きな問題意識である。この問題意識を元に、アジア(16か国)・中東諸国(6か国)の医療機器承認に関わる規制、当該国への大型診断医療機器メーカ(ゼネラル・エレクトリック社、フィリップス社、シーメンス社、キャノンメディカルシステムズ、日立製作所)の進出状況及び現地体制調査を行った。さらに、非市場戦略に関する事実情報を集めるために、医療機器メーカ社員へのインタビュー調査を行い、リソースベースト・ビュー、エージェンシー理論、取引費用理論に基づく理論仮説を構築した。

理論仮説の検証のために、各企業の海外進出状況を精査したデータからロジスティック回帰分析による統計解析を行った。結果、政府の政策立案の透明性の低い国ほど医療機器の承認が取得しにくい、また医療機器メーカの海外進出の現地体制については、現地法人(医療部門有)、販売代理店、地域組織の順番で医療機器の承認を取得しやすい、などの可能性が示唆された。これにより、エージェンシー理論及び取引費用理論に基づいて、内部化された組織が非市場戦略上はより有効であるという仮説が支持されたわけであるが、リソースベースト・ビューによる考えが完全に否定されたわけではない。それは販売代理店よりも地方組織のほうが承認を取得しやすいという結果が出ているためであり、医療機器を取り扱っていった経験というリソースも、非市場戦略上は無視できない要因である可能性が示された。

以上から、本研究により、医療機器メーカの海外進出における現地体制という市場戦略上の意思決定が、後に医療機器としての承認取得、すなわち現地政府機関への対応などの非市場戦略的要素に影響があるということが示唆された。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

危機感

～小児外科医療の質の確保と安全かつ継続的な医療体制の構築～

学籍番号：57163014 氏名：　岡和田　学
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　教授

概　要

医療先進国と考えられている日本であるが、今後の人口減少が明らかとなっている中で、医師を含め医療従事者が、今後社会に求められる医療に対して明確なビジョンを持ち、十分な医療組織運営がなされているとは考え難い。特に私の所属する外科領域では、外科志望の若手医師減少が著しく、後継者の確保が難しくなっている。さらに、私の専門領域である小児外科では、少子化が進み、若手小児外科医が患児の治療を行う機会が激減している。これらの問題を現場で働く医師がどの程度把握し、将来に関して疑問や危機感を抱いているのか分析することは非常重要なことであると考え本稿の目的とした。

はじめに、背景となる医療・病院の現状、医療の質、医療の問題について研究した。分析過程において、職務満足度とモチベーションが将来予測の危機感に繋がると考え、危機感について追加研究を行い、現場の小児外科医師にとっても避けられない問題であることをどの程度認識し、危機感を抱いているかを把握する目的で、小児外科医師を対象に意識調査を実施した。調査は2017年9月1日～30日の期間で施行し62名から回答が得られた。小児外科医療事情を背景に、今後の医療に対する危機感を26質問項目で因子分析を施行した。因子抽出には主因子法を用いて実施した。パターン因子分析より、5因子「満足度」，「人材と組織」，「危機感・将来性」，「医療の質」，「責任感」に分類し、「危機感・将来性」を従属変数とし、他4因子と「属性の各項目」を独立変数として分析を行った。係数より、小児医療の危機感・将来性に対して、「満足度」と属性項目の「地域（地方である）」は有意差を持って影響を及ぼしていることが明らかとなった

本稿で得られた職務満足度が高い医師ほど現状をよく把握し、医療の将来を見据えた準備として危機感を募らせている。これは本稿で定義した“危機感”に矛盾しない結果であり、「正の危機感」と言えよう。一方で既に少子化の進んだ地域では、医師は専門職が故に、患児の状況が改善すれば、職務達成度から高い満足度は得られが、日々の診療に追われ将来が見えない不安にかられている。これは自己の成長欲求を奪いかねない「負の危機感(不安感)」である。将来を見据えた建設的な議論を行うためには、日本の医療の立ち位置を俯瞰的に見た冷静な判断が求められている。自己のモチベーションを確保すると共に、将来の明確なビジョンを冷静に確定することで、我々医療界が直面している問題に対する不安感はなくなり、ポジティブな危機感に変換する事が可能となる。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

素材産業における寡占化要因の考察と、塩ビ業界における成長戦略

学籍番号：57163015-2　　氏名：笠井　洋
ゼミ名称：淺羽　茂　ゼミ
主査：淺羽　茂　教授　副査：平野　正雄　教授

概　要

本論文では、塩化ビニール樹脂（以下、PVC）産業が直面している現状を考察し、それを踏まえて筆者が籍を置く総合商社では今後どの様な戦略を取るべきかについて論じる。PVCとは原油、又は天然ガス由来のエチレンモノマーと塩素を原料としたプラスチック樹脂であり、主にパイプや窓枠などのインフラ・建材関連用途に使用される。PVCは製品として「製造者やブランドによる差別化が図れない」、「市場に売り手と買い手が多く存在する」、「一定の市場規模がある」、「消費者にとって、コストが最大の購買基準になる」といった一般的な汎用品の特徴を持つことから、PVC業界は完全競争に近い状態に陥り、激しい価格競争から不況の時代が長らく続いた。しかしながら昨今、PVC業界の再編・統廃合が進んだ結果として、現在勝ち残っている企業は残存者利益を享受している状況である。日本のみならず、寡占化が進んだ先進国のPVC市場は成熟しており、今後も大きな成長は見込めない為にサプライヤーの新設・増設計画は少ないが、一方でインフラ・住宅関連需要の拡大が今後見込まれる発展途上国においては、PVCの需要も拡大する事が見込まれており、その需要を取り込むべく地場のサプライヤーの新設・増設が多く計画されている。それらの計画が順調に進み、またこのまま先進国で新たな新設・増設計画がなければ世界の海上トレード数量は減少し、これまで国際貿易を通じて需給バランスの調整弁としての役割を担っていた、商社の必要性が低下する可能性は極めて高いと考える。この様な将来起こりうる市場の変化に対するアプローチを考察する上で、先ずPVC産業の特性を分析するため、同じエチレン誘導品のプラスチック原料である、ポリエチレン産業との比較を行った。その結果、似たような性質を持つ製品同士であっても、寡占度とそのスピードに、大きな違いが生じている事が判明した。この差異を生み出す要素を分析する事でPVC産業の特性がわかると考え、先行研究も踏まえて寡占化要因を分析し、更にそれを用いて代表的な素材産業である、セメント産業・鉄鋼業・板ガラス産業・製紙産業とも比較検討を行った。その結果、PVC産業は他の素材産業と比較して、更に寡占化が進む余地が残っている事が判明した。寡占化の進展（業界の再編）により収益率を高める戦略は、特に市場の成長が見込めない先進国のサプライヤーにとって有効であり、これを商社が主導出来ればPVC産業の中で新たな付加価値を与えられると考えた。即ち、これまでの単なる貿易の仲介業社と言う立場から、サプライヤーとパートナーになって業界再編を主導し、収益性の向上を手助けするコンサルタント的な役割を担う事を、新たな商社の成長戦略の１つとして提案する。

<MBA Degree thesis> AY2017

The Effect of an In-House Company and Division System on the Performance of Japanese Manufacturing Firms

Student ID: 57163017-0; Name: Hikaru Kaneda
Research Seminar: Frontiers of Business Study
Chief Examiner: Akie Iriyama, Associate Professor
Deputy Examiner: Tatsuyuki Negoro, Professor

Abstract

This study examines whether an in-house company and division system—a specific type of organizational structure—negatively impacts a company's performance compared to a functional system in the context of Japanese manufacturing companies. From my personal experience working for Panasonic Corporation, I conclude that organizational structure may affect company performance. However, no previous study theoretically and statistically examines the effect of organizational structure on firm performance. In this study, I seek to fill that gap.

I first suggest three advantages and three disadvantages of an in-house company and division system compared to a functional system, based on management and organizational theories. The three advantages of an in-house company and division system include (1) flexibility, (2) transparency of performance, and (3) discipline. The three disadvantages include (1) weak synergy between divisions, (2) lack of process transparency, and (3) high transaction costs between entities.

If in-house company and division systems have both advantages and disadvantages, how can firms exploit the advantages? From case studies of successful, large U.S. companies such as General Electric, Johnson & Johnson, and Procter & Gamble, I found that shared values and shared criteria are the key to downplay disadvantages and exploit advantages. However, most Japanese companies do not have shared values or shared criteria. Accordingly, I hypothesized that an in-house company and division system negative affects company performance in the context of Japan. To test this hypothesis, I conducted a statistical analysis using the data of 42 Japanese firms from 2007 to 2016. Using panel data regression, I found the results support my hypothesis. This study contributes to the broad literature of management and organization research by shedding new light on the significant impact of organizational structure on a firm's performance.

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

経営者の個人内多様性が企業業績にもたらす影響

学籍番号：57163018　　氏名：鎌田陽子
ゼミ名称：　フロンディアの経営学
主査：入山章栄　准教授　副査：根来 龍之　教授

概　要

本研究の目的は、近年経営学で注目されている個人内多様性（イントラパーソナルダイバーシティ，Intrapersonal Diversity）の概念を日本企業に応用し、企業経営者の個人内多様性の差が企業業績にどのような差をもたらすのかを、統計解析を通じて明らかにすることにある。

従来の個人内多様性の研究においては、国際的にはトップマネジメントチームレベルでの研究が進んでいる。しかし、日本の企業経営者に関する個人内多様性の研究はほとんど進展していない。本研究は、日本企業で経営の意思決定の中心となる代表取締役のチームに焦点を当て、その個人内多様性と業績の関係を解き明かした初めての研究である。加えて本研究では、経営者の個人内多様性を（１）社外で形成された個人内多様性（＝社外での経験の豊富さ）、（２）社内で形成された個人内多様性（＝社内での経験の豊富さ）、（３）関連会社で形成された個人内多様性（＝関連会社での経験の豊富さ）に分けることも大きな特徴である。そして認知スキーマや、トランザクティブメモリーシステムなどの理論をもとに、（１）は企業業績にプラスの影響を与えるが、（２）と（３）はむしろ業績にマイナスの影響を与える、という仮説を立てた。

実証研究では、東京証券取引所第一部上場の情報通信企業165社を対象に３年間のパネルデータを構築し、のべ758名の代表取締役の経歴の調査を行った。その経歴データから個人内多様性の種類を、企業間個人内多様性、企業内個人内多様性、関連企業間個人内多様性の３種に分類し、個人内多様性の種類と程度の差による業績への影響度をそれぞれ統計分析した。統計分析を通じて、企業経営者が社外での経験を豊富有することは業績にプラスの影響があり、関連会社での経験を豊富に有することは業績にマイナスの影響があるという結果が示された。

本研究の結果は、経営者が企業外で豊富な経験を積むことの重要性を示唆するほか、従来型日本企業が採用してきた、企業内及び関連企業間でのジョブローテーション制度に代表される画一的人事制度の弊害を示唆している。その意味で本研究は、日本企業の人事施策に示唆をもたらすだけでなく、ビジネスパーソンに対しても自らの価値を向上させるキャリア戦略を描く必要性を示唆するものである。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

持続的成長を実現する生命保険会社の組織形態

～相互会社の株式会社化に関する事例研究による考察～

学籍番号：57163019　氏名：河西 祐樹
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：木村 達也教授

概　要

2010年4月1日、日本初の相互会社形態をとる第一生命保険相互会社（以下、第一生命）は株式会社へと組織形態を転換し、東京証券取引所第一部に上場した。同社は上場時の保険契約者数が800万人を超える生命保険業界の大手企業であり、上場後に公開された株主数においても日本最大の企業となった。同社を株式会社化に向かわせた最大の要因は、1990年半ばから徐々に進行している「生産年齢人口の減少」という不可避の環境変化である。生産年齢人口の減少は、伝統的な生命保険会社の主たる市場である死亡保障市場の縮小を意味し、長期的な収益力の低下を招き持続的成長の阻害要因となることは明らかである。

こうした状況下においても、市場縮小分以上のマーケットシェアを獲得することができれば収益性は現状を維持できるかもしれないが、国内死亡保障市場においては既に世帯加入率が90%を超えており、さらには他のプレイヤーも同様の競争戦略を選択することが考えられることから、急激な成長はリアリティに欠くと言わざるを得ない。そこで同社は人口減少がまだ緩やかであり、収益が余剰を生んでいる状態のうちに、将来を見据えた事業ドメインを再設計し成長分野へ積極的に進出していくことを目指したために株式会社への組織形態の転換を選択したものと考えられる。

しかし、環境変化を捉えてプレイヤーが選択する戦略には、各社考え方に大きな隔たりが存在する。加えて、生命保険業の特徴とも言える相互会社形態には、当該事業に適合したメリットや企業買収に晒されにくいといった利点も多数存在する。つまり生命保険会社は必ずしも組織形態を株式会社化することが唯一最良な選択肢であると言えるわけではないのである。

ではなぜ第一生命は株式会社化の選択をしたのだろうか。株式会社化を志向しない保険会社と、目指すあるべき姿に向かうための戦略がどのように異なっているのだろうか。生命保険会社が持続的成長の実現を目指した場合に適している組織形態とは何なのであろうか。本稿ではこうした問いに対して、第一生命の株式会社化に関する事例分析をインタビューの実施結果を踏まえて行い、さらには業界最大手で相互会社形態を堅持している日本生命相互保険会社（以下、日本生命）との比較分析によって考察した。

本研究では研究対象とした保険会社の組織形態の違いを多角的に明らかにするとともに、先行研究を活用して対象企業の成長戦略の違いの明確化し、生命保険会社の持続的成長のために組織形態の違いが選択した戦略とどのように関係しているかを示している。また、昨今の特に環境変化の激しい時代において企業が持続的成長を実現することを目的とした場合に、戦略や組織形態の実効性を高めていくために要素として「適応力」がいかにマネジメントシステムとして組織内に構築・高度化できるかが重要となることを実務的示唆として示している。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

ファッションブランドの店舗出店投資を左右する店舗固有の立地要因

～売上予測モデルの分析を通して～

学籍番号：57163020　　氏名：　川野　暢子
ゼミ名称：イノベーションのためのファイナンス戦略
主査：樋原 伸彦　准教授　副査：岩村 充　教授

概　要

本研究は、ファッションブランドの店舗出店投資を左右する店舗固有の立地要因とは何であるのか、ということを自社店舗の売上予測モデルの分析を通して明らかにすることを目的としている。

Huff(1964) をはじめとする過去の先行研究では、店舗の需要予測を商圏サイズや人口ボリュームなどの市場を全体的な（本論文では「マクロ的」と定義する）要因で説明している。商圏は空間的位置でとらえられ、商圏に集まる人も均質で平準化されたものとして扱われている。

しかし、現実をみると、商圏である地域には差異があり、商圏に存在する店舗はそれぞれ異なる条件や固有の特性（本論文では「ミクロ的」と定義する）がある。よって、先行研究で提言している市場全体の要因だけでは、店舗の需要予測には対応できない時代に突入していると考える。したがって、本研究では、日本におけるファッションブランドの店舗出店投資を左右する店舗固有の立地要因とは何であるのかというリサーチクエスチョンに基づき、店舗の売上を左右する固有の要因を導き出し、統計解析を行うことにした。具体的には、自社店舗のうち50店舗の2016年の売上高（面積当たり売上高）を被説明変数として、売上に影響を与えた要因につき、店舗固有の立地や条件を変数として用い、売上予測モデルによる分析を行った。

分析の結果、館の売上高、店舗のフロア・階数、取り扱い商品のカテゴリー、という、これまでの日本のファッションブランドにおける先行研究で主張されていない固有の要因が売上に影響を与えている、ということが明らかになった。また、適切な在庫金額が、面積当たりの売上高を高くする効果があることも示された。

本研究の実務への示唆は、3点ある。1点目は、マクロ的な要因だけでなく、見逃されがちな店舗固有の立地や条件が売上に影響していることを実証できたことである。2点目は、売上に影響を与える要因の種類にも、店舗固有か否か、時間経過の有無、相互に相関があるのか否か、という影響度合いやデータの持つ性格の違いがあることと、その違いがもたらす影響を明らかにできたことである。3つ目は、結果をもたらす要因や影響について、データ化し分析することによる数字的な裏付けにより、意思決定の際に、改めて検討すべき課題であることを確認できたことである。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

Amazon.co.jpの物流問題について

学籍番号：57163022-6　　氏名：北島　三郎
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：樋原 伸彦（准）教授

概　要

近年ニュースを賑わせる話題のひとつに日本の物流問題がある。宅配便個数の激増により現状の物流体制やシステムでは対応できなくなっていることや、物流を担う企業の過酷な労働環境や残業代未払い問題、現場を支えるトラックドライバーの慢性的な人材不足、再配達問題、運賃値上げ問題は山積しており、今や社会問題として取り上げられている。

上記のような物流問題が起きている背景としてElectronic Commerce（以下EC）の急成長が大きな原因と捉えられている。その規模を示すものとして、経済産業省の『平成28年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）』のデータをみると、平成28年の日本国内のECにおけるB to C市場規模は15.1兆円（前年比9.9%増）、B to B市場規模は291兆円（前年比1.3%増）と拡大している。EC化率ではB to Cで5.4%（前年比0.6ポイント増）、B to Bで28.3%（前年比1.0ポイント増）と増加傾向にある。その結果宅配便個数が増えており、国土交通省が発表した『平成27年度 宅配便等取扱個数の調査及び集計方法』によると平成27年度の宅配便取扱個数は37億5千万個で前年度比3.6%の増加を示しており、5年前との比較では+5億3千万個・16.3%増加、・10年前との比較では+8億2千万個・＋27.9%増加と急激且つ継続して伸びていることが分かる。

このような物流問題に影響を与えているEC企業のひとつがAmazon.comである。本拠地アメリカをはじめ、イギリス、ドイツ、フランス、日本、カナダ、中国、イタリア、スペイン、オーストラリアなどで事業を行っている。Amazon.comの2016年の売上高は1,360億ドル・前年比27%増と高い成長を続けており、リアルとEC鍔迫り合いで世界最大の小売企業ウォルマートとも競合関係を盛んに報じられている企業だ。日本ではAmazon.co.jpを展開しており、その事業規模は2016年売上高108億ドル・前年比30.6%増とこちらも高い成長を遂げている。そのECビジネスによって生み出される年間宅配便個数は約5億個（Amazon.co.jpが発送するものだけで出品者出荷は除く）と推定され、これは日本全体の宅配便数の約12.6%に相当することから、物流にインパクトを与えるインパクトは決して小さくない規模となっている。

そこでこのプロジェクト研究論文では日本の物流問題のひとつである「再配達問題」を取り上げ、それに対してAmazon.co.jpが取り組む解決策を提示したい。それにおいては日本においてどのような原因で再配達が起きているかを事前に整理したうえで、現状Amazonが行っている取組みを把握し改善の糸口を見つけ出していく。そこから1回で配達完了する蓋然性を高める解決策を導きだし、日本の物流課題を改善につなげたい。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

構造的慣性が新事業開発へもたらす影響とその対策の解明

学籍番号：57163023　　氏名：北原 大毅
ゼミ名称：経営戦略とオペレーション戦略
主査：菅野 寛　教授　　副査：永井 猛　教授

概　要

本稿は、既存の主力事業を持つ日本企業が実行する、M&A をはじめとする外部成長ではない、自社が既に持っているリソースを活用した内部成長としての新事業開発に着目する。企業が内部成長の新事業開発を実行する際には、既存事業が蓄積したリソースを活用することが前提となるが、その既存事業が大きいほどより強い影響を及ぼす引力のような力が働くことにより、新事業開発の成功確率を下げていると考える。本稿では、客観的なデータに基づいてこの仮説を実証し、また既存事業の影響を小さくする施策を併せて明らかにすることによって、日本企業の新事業開発の成功確率を上げることを目的とする。

まず本稿では、先行研究として、既存事業の引力が何によってもたらされるのかについては、Hannan et al.（1997）の「構造的慣性」と沼上他（2007）の「組織の＜重さ＞」を、その影響を小さくする施策については、山田（2000）の「新事業開発の戦略と組織」をレビューした。この先行研究レビューによって、「既存事業の引力」とは経営環境の変化に合わせて企業組織が変化できない「構造的慣性」であり、その慣性を組織にもたらしているのは「組織の＜重さ＞」であると識別した。そして、この組織の＜重さ＞を構成している各要素を検討することにより、内部成長の新事業開発を実施する際に軽減効果が期待できる「権限委譲」と「新事業開発のための専門組織編成」という２つの施策が有効であるという仮説を導き出した。併せて、実務で広く用いられている「組織の７Ｓ」のフレームワークを用いて、これらの仮説の体系化を試みた。

次に、組織の＜重さ＞と新事業開発の成功確率の相関分析、および上記の２施策のモデレート効果分析について推計モデルを作成、各構成概念について客観的データで変数を定義した。これらの変数に基づき、東証一部上場企業の2004年度から2016年度のパネルデータを収集し回帰分析を実施した結果、「組織の＜重さ＞が高い企業は、新事業開発の成功確率が低い」「組織の＜重さ＞が高い企業であっても、権限委譲をすることにより新事業開発の成功確率が上がる」の２つの仮説が支持された。一方、「組織の＜重さ＞が高い企業であっても、新事業開発のための専門組織を編成することによりその成功確率が上がる」という仮説は支持されなかった。

この支持されなかった仮説について、そのメカニズムを深掘りするためにインタビュー調査を行った。その結果、「組織を分けてしまうことによって、新事業の種となるテーマや企画案が見つけ難くなっている」「大きなビジネスチャンスに対しては、組織の＜重さ＞が一時的に軽くなる」という仮説を導出した。また、この仮説に基づいて前述の「組織の７Ｓ」のモデルを修正した。

本稿の結論は「日本企業が内部成長としての新事業開発を実施する際、組織の＜重さ＞が高い企業は成功確率を下げているが、権限委譲することによりその成功確率を上げることができる」「新事業開発の内容やフェーズによっては、組織を分けることの効果が異なる可能性がある」の２点である。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

日系IT企業の海外進出成功要因に関する実証研究

～統計分析及びインタビューによる考察～

学籍番号：57163024
氏　　名：木下　智
ゼミ名称：経営戦略とオペレーション戦略
主　　査：菅野　寛　教授
副　　査：永井　猛　教授

概　要

本研究は、日本のIT企業（製造・非製造業）を対象とした、海外進出成功要因の実証研究である。海外売上比率の高い日系IT企業の財務データと個別インタビューを通して、海外進出成功要因を明らかにしていく。かつて、世界をリードしてきた日本の家電メーカーは、技術のオープン化や新興企業の台頭により、競争力を失い、次々と事業の売却を進めている。筆者は日本電機株式会社で海外営業に携わっており、日系IT企業が世界市場でプレゼンスを発揮していく為には何か必要かに関心がある。

先行研究では、日本の製造業及び、日本の電気産業企業を対象とした海外直接投資の実証研究があり、海外直接投資が多い企業ほど、売上高、売上高広告宣伝費比率、売上高研究開発費比率が高い事が示された。本研究では、日系IT（製造・非製造業）を対象とし、海外売上比率が高い企業程、海外進出を成功している企業と定義する。分析方法としては、「海外売上比率（%）」を被説明変数にし、これまでの先行研究で有意を示した「売上高・売上収益」、「売上高広告宣伝費比率（%）」、「売上高研究開発費比率（%）」を説明変数にした統計分析を行い、先行研究と同じの関係性を示すかを検証する。次に、他の財務データを説明変数に加えた統計分析を行った上で、日系IT（製造・非製造業）を6分類に細分化して、同様の統計分析を行う。

統計分析の結果、日系IT（製造業）では、先行研究と同様に、「売上高・売上収益」、「売上高広告宣伝費比率（%）」、「売上高研究開発費比率（%）」が正で統計的有意を示すと共に、新たに「売上高利益率（%）」、と「総資産回転率」でも正で統計的有意を示す事を発見した。一方で、日系IT（非製造業）では、「売上高・売上収益」は正で統計的有意を示したが、「売上高広告宣伝費比率（%）」、「売上高研究開発費比率（%）」では、統計的優位は無かった。代わりに、「総資産回転率」或いは「従業員1人当売上高」が負で統計的有意がある事を発見した。

日系IT（製造業）と（非製造業）とで、「総資産回転率（回）」が逆相関になる理由を解明すべく、6社への個別インタビューを行った。その結果、海外進出に成功している日系IT（製造業）の戦略は、①世界共通のグローバルモデルを開発し、②製造機能をアウトソーシングし、③製品開発を各国に分散して開発効率を高めた結果、総資産回転率が高い事が明らかとなった。一方、海外進出に成功している日系IT（非製造業）は、世界共通のグローバルモデルを開発する業種と、国毎に異なるモデルを開発する業種に分かれており、全社はグローバル競争力を高める為に本国で積極的な設備投資を行い、後者は国毎に製品を開発する事で、開発効率が下がる事で、総資産回転率が低い事が明らかとなった。

以上の統計分析及びインタビューを通して、日経IT（製造・非製造業）の海外進出を成功させる方法を4つの分類に分けて、本論文を纏めている。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

地域金融機関におけるFinTechの取り組みについて

学籍番号：57163025-7　　氏名：金 一剛
ゼミ名称：岩村ゼミ（金融ビジネスと企業財務戦略）
主査：岩村 充 教授　副査：樋原 伸彦 准教授

概　要

FinTechとは、ＩＴテクノロジーを活用した、金融分野における新しい流れ（変革）のことを言い、“ファイナンス（金融）”と“テクノロジー（技術）”を組合わせた造語である。新しいビジネスモデルがBusiness to Consumer向けを中心にインターネットを活用する仕組みで数多く生み出されているが、このような新しいビジネスと既存の金融機関とを比べた場合、情報技術投資に対する経営サイドでの考え方に大きな差が見られる。金融機関は、大規模なメインの電算センターと遠隔地に構築したメインと同規模のバックアップセンターに巨額を投資し、複数の通信方式や異なる経路を使う通信回線やバックアップ機が常時ホットスタンバイ状態のサーバ、通信機器、端末機器等の情報システムを構築し、維持管理に大きな予算を投入している。業法を遵守する金融界共通のサービスを提供し、安全性を限界まで追及することにより、何よりも安定稼働を最も重要視してきた。その結果、世界で類を見ない安定した金融サービスを実現してきたが、その半面、肥大したシステムは融通性に欠け、情報化社会の到来に伴い、変化する利用者ニーズに柔軟に対応できていない面が指摘できる。

一方、FinTechの分野におけるベンチャー企業は、利用者のモバイル機器とウェブ上の資源を活用する仕組みにより、極めて安価なコストでビジネスを興している。そして既存の金融業界の制度や旧来の慣行を考慮することなく、数多くの新しいアイデアを商品化している。このような試みがすべて上手くいっているわけではないが、その中から以前は予想もできなかった斬新な技術革新が生まれ、普及することで、大きな変化を起こす可能性も秘めている。

国の経済の根幹となる金融システムの基本コンセプトとして、安全性と安定性は妥協できないものだ。しかしFinTechの普及は、既存の金融機関がこれまで占めてきた地位を変容させる可能性がある。テクノロジーの活用によって、金融取引のあり方が変革しうる可能性は業務のあらゆる分野に及ぶ。したがって、より簡便で安価なサービスを望む利用者ニーズに添う観点から考えると、金融機関には、日々発展するFinTechの現状をもっと危機感をもって学び、積極的にイノベーションに挑む姿勢が求められている。そのためにはFinTech事業者の金融参入を異端視するのではなく、FinTech事業者との協業によって、提供するFinTechサービスの質（Quality）をより一層高めることが強く望まれている。

本稿では、地域金融機関としてFinTechにいかに取り組んでいくべきかを論じるにあたり、現在あるいは将来、顧客がどのようなニーズを持ち、どのような課題を抱えているかを確認し、顧客と地域金融機関を取り巻く環境の変化について整理しつつ、超高齢化社会の到来による人口減少社会へのながれと、それに伴う地域の問題にも触れていく。そのうえで、地域金融機関がFinTechに取り組む意義に触れ、様々な課題解決に向けたFinTechサービスとはどのようなものであるかを分析し、延いては、どのような用途や目的で、どのようなFinTechサービスを導入すべきかを考察する。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

パラマウントベッド株式会社における新規事業戦略の模索

～制度依存ビジネスからの脱却～

学籍番号：57163026-1　　氏名：木村　陽祐
ゼミ名称：競争戦略と市場創造戦略研究
主査：池上 重輔 教授　　副査：今村 英明 客員教授

概　要

筆者の勤めるパラマウントベッド株式会社（以下 自社）は、医療・介護用ベッドを始めとする福祉機器用具の製造・販売業を主に行っており、戦後の病院建設ラッシュや高齢化に伴う各種施設整備等の流れに乗り、比較的順調に会社として成長を遂げてきた。事業構成としては国内病院・施設向け事業、国内在宅・一般消費者向け事業、海外事業の3つがあり、これまで1・2番目の国内病院・施設、国内在宅向けを中心に展開してきた。

但し、国内病院・施設向け事業は国の方針である地域医療構想の中にある病床機能分化により、国内総病床数の削減など事業環境は厳しくなることが予想され、またもう1つの柱である国内在宅介護向け事業は、2000年から施行された公的介護保険に大きく依存するものとなっており、高齢者人口の継続増加に伴い保険支出額も年々増加している中、政府は支出引き締め方針を出しており、今後は更にその動きが加速していく可能性が高く、当該分野で将来的な事業拡張および高収益を期待するのは困難になる、と予想している。

このような状況の中、2・3番目の国内一般消費者向け事業と海外事業の両方で展開可能性はあるが、本稿では国内事業にフォーカスし、新たな事業戦略について考察し提言することを目的としている。

まず3つの自社主力事業を取り巻く環境を多角的に確認し、国内一般消費者市場を対象に、独自の消費者調査を行った。一般消費者領域については、自社が直接把握している情報も少ないが、高付加価値ベッドに関する2次的情報も少ないのが現状であり、本稿で行った独自の調査は極めて価値が高い。この市場調査により、これまで自社で把握出来ていなかった対象顧客像、その購買行動の特徴等がつかめてきた。特に高額商品市場を構築する可能性があることが発見できたことはインパクトが大きく、分析の結果、自社強みであるデバイスと医療・介護向けで培ったノウハウを活かしつつ他社と差別化出来る製品展開を行うことで、現在自社が取りこめていない新しい顧客獲得が可能となることが確認出来た。

これらの情報を元に市場の将来像も予測しつつ、今後の一般消費者向け事業の戦略提案を策定した。

(プロジェクト研究論文)　　2018年3月修了(予定)

企業パフォーマンスを向上させる経営統合の成功モデル

～食品製造業に対するインタビューを用いた考察～

学籍番号：57163028-8　　氏名：木幡　澄遠
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：木村　達也教授

概　要

2017年3月、日本経済新聞により森永製菓株式会社と森永乳業株式会社が経営統合するという報道がされ、両社の株価が一時的に急騰するという出来事があった。最終的には両社から経営統合の検討を終了するという声明が発表され、事態は収束することとなったが、株式市場は両社の経営統合を高く評価していたということが分かる。

なぜ、投資家達はこの経営統合を高く評価したのだろうか。その背景には近年、日本企業、特に食品製造業が置かれている厳しい環境がある。既に成熟期を超え衰退期に入りつつある日本の食品業界ではあるが、市場における再編は進んでおらず各社の収益率は低い水準にとどまっている。こうした状況を打破するため、経営統合に代表される事業再編の要請は強まっており、平成26年1月に施行された産業競争力強化法においても、これを後押しする施策が盛り込まれている。

しかし、経営統合と企業パフォーマンスの向上の関連性については、先行研究においても結論が分かれており、現在のところ統一的な見解は存在していない。また、先行研究は経営統合を一定の基準で分類し定量的にデータを分析することで仮説の検証を試みた論文が多く、著者が確認した範囲では、業界特性や個別企業の戦略を定性的に分析した研究は行われていなかった。

本研究の目的は、対象を食品製造業に絞ったうえで、経営統合が企業パフォーマンスの向上にどのような影響を与えたのかを従業員へのインタビューに基づいて定性的に分析し、食品製造業における経営統合の成功モデルについてインプリケーションを得ることである。

具体的な手法としては、先行研究から経営統合を成功に導く要因として以下の3点を抽出したうえで、企業規模等の条件から対象企業（明治HD、マルハニチロ）を選定し、事例研究を実施する。

①経営コントロール権の所在

経営陣がイニシアチブをもって統合を推進できるか。

②経営統合前の両社の関係性

経営統合前に、両社で関係性を持ち相互の情報を共有する仕組みがあるか。

③範囲の経済性が発揮できるか

特定の経営資源を複数の事業で活用することで、範囲の経済性を発現できているか。

結果として、食品製造業の経営統合については、①経営コントロール権の所在を明確化させるという点と②経営統合前の両社の関係性という点が非常に重要な要素であり、③範囲の経済性が発揮できるかという点については統合の成否に大きな影響を与えないという結論を得られた。また、食品業界特有の品目数の削減という課題を経営統合によって解決することで、企業パフォーマンスの向上が可能になるというインプリケーションを新たに得ることができた。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

東京のスタートアップ企業の偏在状況と集積要因

～イノベーションを生み出す都市の特性～

学籍番号：57163029-1　　氏名：小林乙哉
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：根来 龍之 教授

概　要

本研究は、「都市の発展にはイノベーションの担い手である起業家を集積させる都市政策や都市づくりが重要」という課題認識のもと、①東京のスタートアップ企業を対象として、スタートアップ企業が東京のどの「町」に、どのように地理的に偏在しているかを明らかにすること、また、②スタートアップ企業の集積要因には「町」のどの特性が影響を与えているのかを検証すること、を目的とした。

これまで都市におけるハイテク企業や高度人材の偏在に関する研究は、「産業クラスター」に関する研究（Porter,1998）や、「クリエイティブ・クラスの集積」に関する研究（Florida,2002）をはじめとして世界中で行われているが、筆者が把握している限り、都市政策や都市づくりの実務に十分に生かされているとは言えない。なぜなら、これらの研究は「都市レベル」での分析であり、都市政策や都市づくりに落とし込むにはスケールが大きすぎること、また、複合的な要素を兼ね備える都市の特性を十分に考慮した検証がなされていないためだと考えられる。

本研究は2つの分析から構成している。分析①は、東京都のスタートアップ企業（約3900社）を対象として「町レベル」で集計を行い、その偏在状況を、地理情報システム（GIS）を用いて視覚的に表現することを試みた。分析②は、スタートアップ企業の集積する都心11区の314町を対象として、その集積要因を、先行研究などを参考として多角的な特性を説明変数として統計解析で検証をおこなった。

分析①の結果、東京都全体の中でも、渋谷駅周辺への圧倒的な集積のほか、秋葉原・神田、六本木、青山・表参道、赤坂、新宿、五反田といった地域に局所的に集積していることが明らかとなった。また、株式公開企業の創業地からの移転の状況を辿ったところ、それぞれ近い地域の中で移転を繰り返しており、スタートアップ企業の立地流動性の低さが示唆された。

分析②の結果、人脈や情報が集まるコワーキングスペースや、提携先となり得る大企業の数が多いエリアなど、起業家にとって必要な経営資源が集まる地域に集積する傾向があることが明らかとなった。また、デザイナーや芸術家といった職種（ボヘミアン）や、地域の大企業比率が低い地域といった多様な人が集まるエリアにスタートアップ企業が集積していることが明らかとなり、スタートアップ企業は、新しい取り組みや価値観を受け入れる「地域の寛容性」のある地域を求める傾向にあることが示唆される。この結果は、Richard Floridaが主張する「クリエイティブ・クラス」の視点が東京でも有用な可能性を意味する。さらに、ライフスタイルの質を高めるような都市のアメニティが充実した地域に集積傾向がある一方で、大規模都市開発の数はマイナスの影響があることも示された。

これらの分析結果は、起業家やスタートアップ企業は、起業家の特性にあった一定の条件を兼ね備えた地域に局所的に集積して成長することが示され、東京の都市政策や都市づくりへの新たな視点の提供と、実務的な貢献が期待できるものである。

〈プロジェクト研究論文〉

2018年3月修了（予定）

ファストファッションがもたらす「衣」のパラダイムシフト

～エシカルファッションによる持続的な成長の先に～

学籍番号：57163030-3　氏名：児林　裕介
ゼミ名称：マーケティングストラテジー研究
主査：永井猛教授　副査：菅野寛教授

概　要

ファストファッションはこの10年で人々の衣服への消費行動や価値観に劇的な変化を与えた。

これまでのアパレル業界では、ファッションというものの特性上、その商品が大規模にコモディティ化することは難しかった。しかし、トレンド商品を安価に高回転で市場に投入するファストファッションのビジネスモデルは、リーマンショック不況による消費性向の変化と、SNSの普及によるトレンド受発信力の高まりといった時代の潮流を見事に捉え、2000年代後半から急激にその売上げを伸ばすに至った。日本国内市場を見ても、昨今のアパレル商品供給量は1990年代と比較して凡そ2倍にまで増えている。こうしたファストファッションの台頭により、これまでコモディティ化の難しかったファッションというものにスケールメリットが生まれ、消費者は比較的高品質な商品を低価格で手に入れることが出来るようになった。更には世界中あらゆる国・地域でのグローバルブランドとしての安定供給体制や、ひいてはその規模拡大が更なる生産国での雇用増加に寄与するなど、ファストファッションの登場によって価格・品質面のスケールメリット以外にも多くの付加価値が世に生まれるに至った。

一方、ファストファッションの隆盛に伴ってアパレル産業に関連した労働災害や環境被害が頻発し、同業界にはびこる労働問題、人権問題、環境問題といった現実が明るみになる。それらは一種の社会問題に発展し、数多くのNPOやNGOなどの団体によって人や環境や動物に優しい“エシカルファッション”化に向けた運動が盛んに行われた。期を同じくして、アパレル業界だけでなく産業界全体で企業のCSRの取り組みによるサステナビリティが重視されるようになった。こうしてアパレル小売業においても“エシカルファッション”への取り組みが必要不可欠となり、既に各社は環境保護・原料調達・労働管理面などにおいて、エシカル化に向けた整備を積極的に進めている。

エシカルファッションの究極の理念とは、消費者だけではなく商品の生産・企画・販売に携わる企業側の従業員、またそれを取り巻く全ての人々や環境にとって、友好的であり且つ幸福をもたらすものと言える。つまり倫理観念・道徳観念に基づいた活動は企業側のみならず消費者側にも求められるべきものなのだ。そしてアパレル業界においてこの実現に最も有力な存在こそが、そのスケールから世の中に対して圧倒的な影響力と発信力を持つファストファッションなのである。

ファストファッションのスケールを生かしたビジネスモデルとエシカルファッションというサステナブルな概念の組み合わせは、衣食住における「衣」の習慣を全く新しいものに変える可能性を秘めている。IoTやAIや無人配送といった先端テクノロジーから、ICタグによるトレーサビリティ、データマイニング、SNSなど既に実用化が進んでいるテクノロジーとの融合によって、ファストファッションは近い将来「衣」の習慣に更なるパラダイムシフトを起こし、地球上の全ての人々が「衣」にまつわる新たな体験から喜びや幸福感や充実感を享受できるような世の中が訪れることだろう。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

化学業界におけるスペシャリティ化学企業の次世代コア事業形成パスに関する戦略研究

学籍番号：57153032　　氏名：近藤芳朗
ゼミ名称：戦略構想力研究
主査：　浅羽　茂　教授　副査：平野 正雄　教授

概　要

本論文では、PPM理論に基づいて日本のスペシャリティ化学企業の事業形成過程を分析し、PPMマトリクスだけではわからない実行手段とその理由を明らかにすることで、新事業戦略立案に資するインプリケーションを得ることを目的とした。分析対象のJSRは多角化事業を顧客との共同開発を通じて成長させ、その経験を活かし、近年でも更なる新事業領域へパートナリングを通じて進出していた。日本ゼオンは開発材料を新市場に展開するために外部から専門家を招聘し、開発・生産投資を加速させて新事業を急成長させた。同じ業界に属する両社であっても、新事業形成に際しては、内部成長と共同開発という別の手法を採用していた。別の対象企業であるクラレは、生産能力増強、海外進出、競合の事業買収によって、コア事業を盤石化し、その過程で培った買収経験と豊富なキャッシュを活かして、大型買収を仕掛け、新事業を獲得した。日本触媒は、生産能力の増強、海外進出によって、高い市場シェアを占めた後、得られたキャッシュを次の事業育成に充当し、新事業創出を試みようとしていた。寡占企業という共通項を持つクラレと日本触媒を見ても、コア事業を成長させた後の新事業形成手段は、買収と内部成長と言う違いがあることが判った。

各社の新事業形成パターンをアンゾフの成長マトリクスにて分類することで、＜市場開拓型＞を得意とする日本ゼオンと日本触媒は、持ち前の技術力を新製品開発に当て、＜多角化型＞を得意とするJSRは共同開発を通じて新技術・新領域へ進出し、＜製品開発型＞を得意とするクラレは新技術によって既存品を代替した、と整理され、各社のパターンが事業形成の歴史と関連することが抽出された。PPMマトリクス上では同じ動きでも、異なる手段を採っていた理由について、JSRと日本ゼオンは、両社の開発戦略とリーダーシップの観点から考察した。同様に、クラレと日本触媒についても、全社事業戦略や財務状況の観点から考察した。

以上、本論文によって、スペシャリティ化学企業の事業形成に際して、PPMマトリクス上で同じように見える変遷であっても内部/外部環境を踏まえながら分析することで、各企業固有の得意パターンをアンゾフの成長マトリクスにより分類して区別することができた。各社の戦略、及び実行力に影響を及ぼす因子は、リーダーシップ、組織の経験、財務状況、など複合的な要因ではあるが、自社が得意とするパターンを大枠の分類として用い、整理して考察することが可能であるというインプリケーションが得られたと言える。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

コーポレートガバナンスとイノベーション

～社外取締役の効果の実証分析～

学籍番号：57163033　　氏名：齋藤 俊也
ゼミ名称：会計制度の経済分析研究
主査：薄井 彰 教授　　副査：伊藤 秀史 教授

概　要

本論文はコーポレートガバナンス研究に関連するものであり、この分野では研究が少ないとされるコーポレートガバナンスとイノベーションの関係を分析したものである。特にガバナンスの重要な担い手である社外取締役が企業のイノベーション活動に与える効果について、社外取締役の比率や属性、出願特許数といったデータを用いて明らかにすることを目的としている。その背景には、日本では社外取締役が企業業績や価値、それらの主な源泉であるイノベーションに与える効果について、十分な検証と議論を経ずに、2015 年の会社法改正や東京証券取引所のコーポレートガバナンスコードの施行によって、上場企業に対して２人以上の社外取締役導入を促していることに問題意識を持ったからであった。

2000年前後に多くの会計不祥事を経験した米国では、法規制によって上場企業に社外取締役の人数を過半数にするよう義務付けたことを契機に、社外取締役の効果に関する研究が盛んになった。そこで明らかにされたのは、全ての企業に万能な取締役会構成はないことと、社外取締役が直面する情報の非対称性によっては内部から昇進した取締役の方が業績を向上させることであった。米国でさえ社外取締役とイノベーションの関係を扱った研究は少なかったが、Balsmeier et al.（2017, *"Independent boards and innovation"*, Journal of Financial Economics, Vol.123, pp.536-557）は、社外取締役がイノベーション活動に与える効果を分析し、社外取締役は企業にブレークスルーをもたらすイノベーション活動に効果はないが、既存の事業や技術の漸進的なイノベーション活動には正の効果をもたらすことを明らかにした。

本論文は Balsmeier et al.（2017）を基礎にして書かれており、サンプルに選定した化学メーカーのような技術志向で BtoB の企業では、社外取締役は深刻な情報の非対称性に直面していること、社外取締役のモニタリング機能によって不確実性の高いイノベーション活動は抑制されやすいと考えられることから、「社外取締役はイノベーション活動を低下させる」という仮説を立てた。更に社外取締役といっても事業会社の元経営幹部や金融機関出身者、弁護士などがおり、その能力や機能は多様であることから、「社外取締役の属性によって、イノベーション活動に与える効果は異なる」という仮説も立てた。

この２つの仮説を検証するために、被説明変数にイノベーション活動の代理変数として出願特許数、説明変数に社外取締役比率や属性、更に９つのコントロール変数を用いた推定式によって回帰分析を行った。推定結果は、社外取締役の属性によってイノベーション活動に与える効果は異なっており、事業会社出身者はイノベーション活動を促進するが、金融機関出身者や弁護士、学者などはイノベーション活動を抑制していた。この結果から、事業会社出身者は情報の非対称性が小さくアドバイザリー機能を発揮することでイノベーション活動を促進していること、１人の社外取締役がアドバイザリー機能とモニタリング機能の双方を発揮することは困難なことから、社外取締役に事業会社出身者と金融機関出身者や弁護士などをバランス良く選任して多様性を持たせることが、企業にとって有益であると提言した。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

自律的キャリア形成におけるキャリアコンサルティングの有効性

～未来の自己理解がもたらす主体性向上のメカニズム～

学籍番号：57163034　　氏名：堺　孝善
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　教授

概　要

現在の日本企業では「社員の自律的キャリア形成」を提唱している企業が増えている。なぜならば、２つの問題を抱えているからである。一つ目は「社員のキャリア形成の問題」、二つ目は「企業のキャリア管理の問題」である。一つ目の「社員のキャリア形成の問題」だが、現在の日本企業では、低成長経済や高齢化により、管理職ポストが空かず、一定の年齢を超えると昇格するといった従来のキャリア形成が難しくなっている。そのため、キャリア中期を中心にキャリア形成における問題が起こっている。二つ目の「企業のキャリア管理の問題」だが、企業は、性別・国籍・雇用形態など、人材の多様化により個別のキャリア管理が難しくなってきている。これらの問題の解決策として、キャリアコンサルティングが有効であると仮説を立て、本研究を行った。

昨今のキャリアコンサルティングの主な手法は、構成主義的キャリアカウンセリングと呼ばれ、主観的な経験や感情に価値をおいている。そして、働く側が人生という全体の文脈をストーリー化し、自分のキャリア設計を自分で創造することを目的としている。キャリアコンサルティングの経験は、これまでの先行研究において「心理的支援」や「自己理解支援」に効果があると示されており、現在の仕事における充実度や将来のキャリア意識の向上にも影響するとされている。

「社員の自律的なキャリア形成」を実現するためには、社員自身が、自分のキャリアの中でとるべき選択肢を決定する必要がある。その為には、いかにして「自分で考えて自分から行動する」ことができるかが鍵となる。つまり、社員自身が自分のキャリアに主体性を持てるかが重要となる。

本研究では、自己理解を深めることが、主体性の向上に寄与し、その結果、職務充実度を高めるという仮説のもと、自己理解、主体性、職務充実度の関係性を調査し分析を行った。調査においては40項目の質問数を設定し、インターネット調査にて106名のサンプルを得た。そのサンプルをもとに、因子分析と重回帰分析を行った。その結果、自己理解は「現在の自己理解」と「未来の自己理解」という別々の因子に分かれることが示された。そしてこの「未来の自己理解」を深めることこそが、主体性のメカニズムに重要な「自己同一性」を高めることが示唆された。つまり、キャリアコンサルティングを受けることで深まる「未来の自己理解」は、目の前の仕事や将来のキャリア形成に、主観的な意味付けを行い「自己同一性」を高める効果があると示唆され、主体性の向上に寄与すると推察できる。

本研究の結果、「社員の自律的なキャリア形成」を実現させるために、キャリアコンサルティングは、その一助となることが推察された。しかし、本研究では、調査手法の影響もあり、年齢層や地域など限定的な調査対象となっている。今後は、調査対象を異なる地域や年齢層に拡大し、調査対象群間における「未来の自己理解因子」や「自己同一性因子」が、本研究の結果と変化するかを分析したい。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

最先端科学研究の生産性マネジメント

～セレンディピティの探索～

学籍番号：57163035　　氏名：佐々木達郎
ゼミ名称：戦略構想力研究
主査：淺羽 茂教授　副査：平野 正雄教授

概　要

大型放射光施設SPring-8（スプリングエイト）は物質の原子レベル構造評価やタンパク質の3次元構造解析などを行う専門計測機関である。大学などで行われる基礎研究から、民間企業が製品開発のために行う産業利用まで幅広い用途で活用されている。約1,100億円の建設費と毎年74億円の維持費が掛かっており、質の高い自然科学研究が行われるようにマネジメントされるべき施設である。しかし、基礎研究を行う施設であることから、投資利益率などのKPIで設備のパフォーマンスを計測して運営方針を改善していくことが難しい。そこで本論文ではイノベーションのパターンの研究成果をもとにし、SPring-8で行われる自然科学実験において、より科学的・産業的に優れた成果を得るための条件を探索することを目的とした。

研究者がSPring-8での実験を希望する場合、委員会による実験計画の審査を受ける必要がある。課題に採択されて初めて半年に1回の実験が可能となる仕組みであり、採択率は約60%である。さらに、SPring-8の実験運用が開始されて20年が経過している。実験を希望しても採択されるとも限らず、半年に1度しか実験できないという制度面の制約から、研究者にはなるべく失敗しないような実験を好むインセンティブが生じる可能性がある。また、SPring-8での運用経験によって組織学習が進み、失敗リスクの少ない実験条件を推奨することも考えられる。すなわち、SPring-8において従来の理論モデルに基づくデータ取得や精度向上といった持続的イノベーションとも言える実験が行われ、予想外の発見といったセレンディピティの機会が減少していることが危惧される。これはSPring-8における自然科学実験がコンピテンシートラップに陥っているとも考えられ、長期的な科学の進展には望ましいとは言えない。

SPring-8では実験を行った研究者は、利用課題実験報告書と呼ぶ実験結果を簡単にまとめたレポートの提出と公開が義務付けられている。そこで、2016年後期の利用課題実験報告書の内容を解析することで、現在のSPring-8の研究動向を分類することを試みた。具体的には「実験の目的を達成したか」「予想外の結果を得たか」の2つの要素で実験報告書を採点してデータベースを作成し、集計を行った。

432件の実験報告書を解析した結果、SPring-8にて行われている科学実験の9割は事前の予想通りに結果が得られるという、既存の知識の拡充に近い持続的イノベーション型の研究が行われていることが明らかとなった。その一方で新しい理論モデルの構築につながるような実験が0.7%と極めて少ないこともわかった。また「予想通りの結果を得ること」と「予想外の結果を得ること」との間には明確な負の相関が見られた。実験報告書の採点結果から、直接SPring-8の研究動向データを抽出することができた。中長期的に施設のパフォーマンスを向上させるためには、セレンディピティを促すような挑戦的な条件での測定実験を積極的に採択するといったリスクに挑戦する姿勢が必要と言える。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

のれんの減損を回避するためのキャッシュフロー管理について

学籍番号：57163036　　氏名：　佐田　大輔
ゼミ名称：会計制度の経済分析
主査：薄井　彰教授　副査：伊藤 秀史教授

概　要

本論文は、日本企業がのれんの減損を回避するために裁量的にキャッシュフローを管理する行動をとるか否かについて検証する。

日本の会計基準では、のれんの回収可能価格が帳簿価額を下回る場合、減損損失を認識しなければならない。回収可能価格を見積もるために、会計基準では経営者に将来キャッシュフローを予測することを要求している。

将来キャッシュフローの予測は経営者の将来の事業計画などにより行われるが、監査法人はその計画性の裏付けとして現時点のキャッシュフローを重要な参考情報として利用する。したがって、本論文は、減損損失の計上を回避するために、現行のキャッシュフローを上方修正して経営者はのれんの減損を回避しようとする仮説を設定した。また、のれんの減損を回避するためにキャッシュフローをコントロールしようとする場合に、研究開発投資や在庫の圧縮、設備投資の抑制などを伴うため、成長性の高い企業はのれんの減損回避のためのキャッシュフローコントロールは行わないという仮説を設定した。

本論文はFilip and Jeanjean and Paugam(2015)の米国の先行研究を参考に実証分析を行った。

キャッシュフロー管理を示す指標として、5つのモデルから算出される残差を用いる。この残差について、実際にのれんの減損をしている企業と減損をしていないが減損している可能性が高い企業で違いが生じるか否かを検証することで、潜在的に減損を抱える企業が減損回避のためのキャッシュフロー管理がなされているか否かを検証する。

実証分析の結果は日本企業においてのれんの減損を回避するために、キャッシュフローをコントロールするという行動は確認されなかった。また、日本企業は成長企業ほどキャッシュフローがプラスにコントロールされている可能性があり、成長企業ほどキャッシュフローがマイナスにコントロールされるという米国の先行研究とは異なる結果となった。

この実証分析の結果となった原因の1つは会計基準の違いがあると推測する。のれんを規則償却しない米国会計基準と違い、日本の会計基準はのれんを最長20年で規則償却する。つまり、日本企業はのれんを減損せずとも毎年減額されているため、米国ほどのれんの減損回避についてセンシティブにならない傾向があるのではないかと推測する。また、日米のファイナンス組織のビジネスそのものへの関与の仕方、間接金融を中心とした日本企業の資金調達方法も今回の実証分析の結果の原因となったと想定する。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

製薬業界におけるM&Aおよびオープンイノベーションによる価値創造、Key Success Factor に関する研究

学籍番号：57163037　　氏名：佐々　雄一
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：木村 達也教授

概　要

製薬業界は、1990 年代に低分子化学合成の成功によるブロックバスターが数々誕生し、世界の満たされない治療へのニーズを充足すべくグローバル化や事業拡大を進めていった。しかし、2010 年以降大型ブロックバスターの特許切れが到来したことで、新たなビジネスモデルの構築が急務となっている。加えて、満たされない治療へのニーズは癌や神経疾患などより高度なメカニズムのものへとシフトしており、新薬創出そのもののハードルがますます高まっている。この領域の技術革新のスピードはめまぐるしく、今後のビジネスモデルにおいては大学やベンチャー企業など外部ナレッジとの融合は必須である。

その一方で、製薬業界で過去に行われてきたM&Aにおいては様々なアウトカムが出てきている。加えて製薬業界では、M&Aだけでなく開発権の導出入や販売権の導出入などのオープンイノベーションが他業界よりも活発に行われており、こちらもM&Aと同様に様々なアウトカムが出てきている。この巧拙が、今後の製薬企業各社の成長を大きく左右する。

そこで当研究では株主価値の創造に着目し、日本で株式を上場している 2016 年度売上高大手 10 社を対象として従来から注目されてきた M&A に加えてオープンイノベーションをテーマに取り上げ、製薬企業が実施した M&A およびオープンイノベーションをイベント・スタディという研究手法で累積平均超過収益率（CAAR： Cumulative Average Abnormal Return）を指標にして株主価値に与える影響について検証を行った。次いで各社イベントのステージおよび形態に着目し、株主価値創造の観点から対象企業の取引内容および経営情報を定性的に分析し、M&A およびオープンイノベーションによって株主価値を創出するための Key Success Factor について評価をおこなった。

以上の分析を通して、2008 年から 2017 年に実施されたイベントにおいてはいずれも特定のウィンドウにおいて CAAR を向上させたことが確認された。また、M&A とオープンイノベーションの二群間での CAAR の増減については、統計的な有意差がないことが確認された。

さらに個別企業を対象とした定性的な分析も加え、主幹事業から遠い事業のスリム化が重要であるということ、JV 設立による企業価値の創造はコントロールプレミアムの観点から難易度が高いということ、前臨床段階のオープンイノベーションは市場からは割高と捉えられやすいということ、POC 前段階でのパイプラインの評価と自社の販売力の正しい評価に基づく形態の選択が重要であるなどの可能性を示唆した。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

生鮮パイナップルの市場再参入のためのマーケティング戦略

学籍番号：57163038　　氏名：佐藤　匠
ゼミ名称：マーケティングゼミ
主査：木村　達也　教授　副査：西山 茂 教授

概　要

筆者が所属している企業では2017年1月から生鮮パイナップルの輸入販売を「Oriji」というブランド名で開始した。生鮮パイナップルは機能的差別化が難しいコモディティ商品であるため、価格による差別化（他社より安価で販売）を行うことで市場参入に成功できると考え、価格訴求に頼った販売を行っているが、想像以上に激しい価格競争に巻き込まれ、売上、利益ともに計画を下回る状況が続いている。

本論文の目的は価格訴求に頼った販売から脱するために、Oriji パイナップルの市場再参入のためのマーケティング戦略を立案することである。本論文では Oriji と同じ状況下（成熟した生鮮野菜、果実、お米などの市場に後発参入する）で市場参入に成功した商品のマーケティング戦略の事例を研究することで、Oriji パイナップルのとるべき市場再参入のためのマーケティング戦略を明らかにする。事例を分析するフレームワークとしてコモディティ化市場のマーケティング論理（恩蔵）にて提示されている 4 つの参入戦略（品質価値戦略、経験価値戦略、カテゴリー価値戦略、独自価値戦略）、並びにバーンド・H シュミットが提案する経験価値マーケティングを用いた。事例研究の結果、市場参入に成功している商品は品質価値戦略、経験価値戦略を同時にとり、品質価値戦略のポイントは「訴求する価値を1つまたは2つ選択すること」「厳しい基準を設定し品質価値を担保すること」「消費者に対し価値を見える化すること」、経験価値戦略のポイントは「製品、アイデンティティ、コミュニケーションを中心として、感覚的価値、情緒的価値を訴求すること」であることが確認できた。

事例研究により得た上記示唆並びに環境分析（自社分析、競合分析、消費者分析）の結果、Oriji パイナップルは「東京近郊に住む 50 代以上で、ベネフィットとして「甘さ」、「健康」を求める人」をターゲットとして「甘さ」「免疫力強化」という品質価値を訴求し、またブランド名、パッケージをより感覚的価値、情緒的価値を感じてもらえるものに変更すべきであることが明らかになった。

今回明らかになった市場再参入のためのマーケティング戦略を実行することで、価格訴求に頼った現状から打破できるものと確信している。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

IT技術者の就業意識に関する実証的研究

～キャリアアンカーとセルフエフィカシーの調査結果から～

学籍番号：57163039　氏名：佐藤 琢哉
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　教授

概　要

現在、パソコンやシステムはビジネスの現場において無くてはならないものとなり、我々の生活環境にも大きな変化をもたらした。ITはたった20年余りの間にすさまじい勢いで進化を遂げている。そのITの現場を支えているIT技術者は、その進化について行くことができず、加齢とともに限界を迎え、35歳限界説がメディアでよく騒がれている職業である。また、就業する上で資格が必須でないのに対して専門性が高いのも特徴的である。本論文は、そのような環境の中、IT技術者の就業意識についてどのように、どのような構成がなされているかを明らかにすることを目的としている。

本論文において、これらを検討するにあたっては、キャリアアンカー理論、セルフエフィカシー理論、モチベーションの2要因性理論を基礎とした。どのようなキャリアアンカーが存在し、どのようにセルフエフィカシーやモチベーションと関係があるのかについて仮説の設定を行い、実証的分析を試みた。

キャリアアンカーについては、純粋な挑戦のアンカーがもっとも高いスコアであり、専門性ではないことがわかった。次に、純粋な挑戦のアンカーは、セルフエフィカシーと年齢的限界感との間に有意な負の相関関係を有していることがわかった。第三に、純粋な挑戦のアンカーはセルフエフィカシーに有意な正の関係、年齢限界感と有意な負の関係を有していることがわかった。および近年話題である、ユニークな働き方には有意な結果を得ることはできなかった。第四に、就業の制度はセルフエフィカシーに有意な負の関係、適切な報酬はセルフエフィカシーに有意な正の関係、仕事の面白さは年齢限界感に有意な負の関係を有していることがわかった。最後に、役職と地方出身であることは、セルフエフィカシーに有意な正の効果、年齢限界感に有意な負の効果があることがわかり、所属する企業や組織に関しての有意な関係は得ることができなかった。

これらの事から、IT技術者の就業意識として、純粋な挑戦、適切な報酬、仕事の面白さ、就業の制度がセルフエフィカシーおよび年齢限界感へ影響を及ぼす構成であることがわかった。適切な報酬は純粋な挑戦とセルフエフィカシー、仕事の面白さは純粋な挑戦と年齢限界感、就業の制度はセルフエフィカシーのみに効果がある。また、パーソナリティな要素として、役職と地方出身であるということに効果が見られ、これらを理解したうえでの採用活動および、就業環境の設計を行っていくことが重要であることがわかった。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

当社B to B部門の事業戦略に関する研究

～国内B to Bビジネスの好業績業界リーダー企業の研究を通じて～

学籍番号：57163040　　氏名：佐藤　拡史
ゼミ名称：企業・事業戦略
主査：今村 英明 客員教授　副査：池上 重輔 教授

概　要

本プロジェクト研究では、筆者が所属するユニ・チャーム株式会社（以下ユニ・チャーム）のB to B部門である「プロケア事業部（介護施設や病院に大人用おむつを企画・販売する事業部）」における営業戦略立案を具体化する事を目的とした研究を行った。具体的には、プロケア事業部が抱えるトップライン成長とボトムライン改善の課題に対して、国内B to Bビジネスの好業績リーダー企業がどのように解決しているのかを検証し、該当企業の解決策とユニ・チャームへの戦略フィットを検証の上、ユニ・チャームが採るべき戦略代替案の具体化を行った。

第1章では、本研究の背景と目的、用語の定義について整理している。

第2章では、プロケア事業部が抱える問題を整理したうえで、トップライン成長加速に向けた仮説とボトムライン改善に向けた仮説を設定し、その具体的な検証方法について説明する。

第3章では、1つめの仮説である「国内B to Bビジネスの好業績業界リーダー企業は、営業部門のコストや利益のマネジメントにおける『収益性管理の脆弱さによる過剰値引きの増加』の問題を適切に診断し、解決策を策定・実行している」について検証結果を説明する。検証方法は、研究対象の5社の現役・元社員に対するインタビュー、二次情報の分析を通じて実施した。結論としては、5社中3社が仮説通りであり、プロケア事業部のボトムライン成長戦略立案に向けて検討余地が大きいと結論づけた。

第4章では、2つめの仮説である「国内B to Bビジネスの好業績業界リーダー企業は、『ソリューション提案の競合との同質化』という問題に対して、シェアNo.1の強みである『顧客数の多さ』を活かした差別化戦略を適切に策定し、適切に実行している」について検証結果を説明する。検証方法は、第3章と同様、研究対象の5社の現役・元社員に対するインタビュー、二次情報の分析を通じて実施した。結論としては、5社中4社が仮説通りであり、プロケア事業部のトップライン成長戦略立案に向けて検討余地が大きいと結論づけた。

第5章では、本プロジェクトにおける結論を述べる。「プロケア事業部が抱える課題に対して、国内B to Bビジネス好業績業界リーダー企業は適切に対応しており、プロケア事業部の課題の解決に繋がる戦略・戦術の示唆が多い」と結論づけた。

最終章である第6章では、5社の事例とプロケア事業部の内部環境・外部環境を踏まえ、今後プロケア事業部が採るべき今後の解決策の示唆について述べる。最終的には、3つの戦略代替案が効果的であるという結論に至り、各施策の「背景・目的」「内容」「実行計画」「目標（効果と費用）」について具体的に説明する。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

情報開示型の知の探索と深化がイノベーションに与える影響

～日本の中小企業における展示会出展の効果～

学籍番号：57163041　　氏名：塩川　琢郎
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：根来　龍之　教授

概　要

本研究の目的は、企業が自社の強みを開示する手段(Disclosure)として、特に中小企業の展示会への出展に焦点を当て、そのイノベーションに与える影響を解き明かすことである。

経営学では、イノベーションは「既存の知と既存の知の新結合(Schumpeter,1911)」と定義づけられてきた。それを最大限に高めるのは新しい知識の探求である「知の探索」と既存の知識の活用である「知の深化」のバランスが重要視されている。先行研究において、「知の探索」「知の深化」に関する研究は数多く存在し、これまでにない知識を探す検索活動や、自社の不足を補うための提携活動が注目されている。

しかし、これまでの先行研究では、「企業自らが積極的に情報を取りに行く」という点にしか焦点が当たっておらず、「企業が、自社の情報を開示する」側面は、十分に注目されてこなかった。つまり、情報を開示することで他企業に自社の強み・技術を発見してもらい、他企業・顧客との連携などを通じてイノベーションを生み出すという側面である。

この側面は、特に中小企業で重要である。中小企業ではリソースが限られている為、大企業に比べ情報を積極的に取りに行くのは限界がある。また、中小企業であるが故に情報の非対称性があり、そもそも自社の強みが外部プレーヤーや顧客に浸透していない。

従って本研究では、実際のビジネスにおける「知の探索」「知の深化」を解き明かした代表論文(Katila & Ahuja, 2002)を日本の中小企業に当てはめ、情報開示型の「知の探索」と「知の深化」がその後のイノベーションに与えた影響について研究した。特に、本論文では、中小企業の代表的な情報開示として、展示会への出展に焦点を定めた。具体的には、展示会への情報開示の範囲と深さはイノベーションに対して、ある一定までは肯定的に影響を与える反面、過度になると否定的な影響を与えると考察する。故に、情報開示の範囲と深さはイノベーションに対して上に凸の曲線の様に影響を与えるという理論仮説を立てた。そして、ロボット展示会などから収集した60社の展示会出展のデータなどを使った回帰分析から、仮説を支持する結果を得た。

結果、情報開示型の知の探索・深化において、情報開示の幅と深さの双方がイノベーションに対して曲線的に影響を与えることが明らかになった。これまでの研究では異業種への探索が重要視されていたが、本研究を通して情報開示型の知の探索・深化では範囲(Disclosure Scope)より深さ(Disclosure Depth)の活動の方がイノベーションへより強い影響を与える結果となった。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

シニア女性向け靴市場参入に関する研究

学籍番号：57163042　氏名：塩幡　健
ゼミ名称：企業・事業戦略
主査：今村 英明　客員教授　副査：池上 重輔 教授

概　要

日本国内における靴小売市場は現在縮小傾向にあり、この傾向は今後も続くことが予想される。このような環境下において、筆者が所属する株式会社アマガサ（以下、当社）は直近期の決算で上場以来初の赤字を計上し、売上の減少傾向が続いており、売上回復のための「新たな収入源の確保」が喫緊の課題となっている。

そこで、本論文では「シニア女性」を新たなターゲットとし、シニア女性向け靴市場に当社が参入する上で、チャンスがあるか否かについて、仮説を構築し、検証することにより論じている。

第１章では、本研究の背景と目的、仮説の設定と論文構成、用語の定義について整理している。

第２章では、まず当社の事業概要について説明し、仮説の設定における背景とそこから設定した３つの仮説について説明している。仮説は市場レポートから得られる情報と、実際に店頭に赴きリサーチを行った結果、また、筆者の周りの「シニア女性」に実際にヒアリングを行った結果を整理することにより構築している。

第３章では、第２章で設定した３つの仮説についての検証を行っている。

まず１つ目の仮説である、「シニア女性向け靴の市場規模」について、市場データから市場規模の試算を行うことにより検証を行い、その成長性から、当社はシニア女性向け靴市場へと参入すべきであると評価した。

次に２つ目の仮説である、シニア女性向け靴市場の販売チャネル区分について、消費者アンケートにより検証を行ったが、結果は仮説のとおりの販売チャネル区分とはならず、市場参入機会はそれほど大きくないと評価した。

最後に３つ目の仮説である、顧客セグメントについて、これも消費者アンケートの結果により検証を行った。結果は仮説のとおりの顧客セグメントにはならず、これも市場参入機会はそれほど大きくないと評価した。

第４章では第３章の評価を踏まえて、「シニア女性向け靴市場」において当社の市場参入機会はそれほど大きくないと結論づけた。しかし当社が参入を考える上で、検討できていない課題も存在し、今後は実務において、それらの課題を検討することが必要であるとしている。

〈プロジェクト研究論文〉
2018年3月修了（予定）

テキストマイニングによるニュースヘッドラインの感情スコアと株価の関連性分析
～日本マクドナルドホールディングスの事例研究～

学籍番号：57163043-9　氏名：　志鎌　わかな
ゼミ名称：　会計制度の経済分析研究
主査：薄井　彰　教授　　副査：伊藤　秀史　教授

概要

本研究では、消費者のブランドイメージが個別企業の株価形成に与える影響に関する示唆を得ることを目的とし、日本マクドナルドホールディングスの株価と、分析対象企業に関連する新聞記事の見出しのテキスト分析からスコア化された感情の関連性分析を行う。

株価をはじめとした資産価格形成がどのようになされるかについては、過去から現在にわたり様々な理論形成と実証研究がなされてきた。資産価格形成理論に対する実証研究の分野におけるここ10年ほどの傾向として、テキストマイニングと呼ばれる文字列を対象としたデータマイニング手法の発達が起きてきた。テキストマイニングの発達によって、定性的な特徴を持つテキストを定量的に分析することが可能になってきて、これまで分析されてきた構造化されたデータ以外の情報が価格形成にどのような影響を及ぼしているかの分析が深められてきている。特に、テキストから読み取れる感情（ポジティブか、ネガティブか）の度合いをスコア化する「感情分析」によって、投資家感情が引き起こすアノマリーを分析しようという試みも多く行われ、複数の先行研究によって投資家感情がアノマリーを引き起こしてきている可能性が示唆されている。

主な先行研究がDJIAや日経平均などのインデックスを研究対象としているのに対して、本論文では同様の研究結果が個別企業にも適用できるかを検証すべく、個別企業株価を研究対象とした。

実証研究の結果、先行研究と異なり、ニュースの数にもニュースの感情スコアにも、株式の変動に対して有意な説明力はないという結果になった。研究対象企業はインカムゲインを求めて株式を保有する個人株主及び親会社が株式の大半を保有しているという構造から、株価に対して消費者感情が直ちに影響するわけではないことが示唆される。ただし、本研究では伝統的な感情辞書を用いたテキストマイニングを行っているが、ナイーブベイズモデル等に代表される深層学習モデルによる感情分析のような異なる手法の適用余地がある点など、異なる分析手法の適用によってより説明力の高いモデル構築ができる余地がある可能性が否定できないため、更なる研究の深化の余地があると考えられる。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

東南アジア新興国（ベトナム）における保険市場参入戦略

～小売業とのシナジーの可能性についての考察～

学籍番号：57163044　　氏名：芝　正史

ゼミ名称：競争戦略と市場創造戦略研究

主査：池上重輔 教授　副査：今村英明 客員教授

概 要

日本国内の保険業界はいわゆる成熟産業であり、少子化、若年層の保険離れなどの環境の変化により、市場は縮小の兆しを見せている。また、新たな競合他社の参入も相俟って筆者の勤務する流通グループの保険事業もシェアの大幅な拡大は望めなくなってきている。

1990年代以降、日本の損害保険会社、生命保険会社は東南アジアにおける新興国の経済成長、中間層の拡大、人口の増加、先進国と比較して未整備な政府主導の医療制度、食生活の変化に伴う罹患疾病の変化など、市場としての魅力が拡大したことを背景に、この市場に参入するようになってきている。特に2000年代以降は、現地企業のM&Aも活用し始めた。たとえば、MS&ADホールディングス社は英国アビバ社のアジア損保事業を500億円で買収(2004年)し、インドネシアのシナールマス生命に672億円で50%の出資をしている(2011年)。

また、NKSJホールディングス社はマレーシアのベルジャヤ・ソンポ社の株式のうち70%を買い増し子会社化する(2011年)など、M&A戦略を軸に積極的に海外市場を拡大している。

このような海外展開は、ポートフォリオ分散の観点からも、単なる収入保険料の増加以上の効果が得られるが、その一方で、1)現地の商習慣、文化などの事情に合わせた商品開発・マーケティング、2)法制度や商慣習が異なる地域でのリスク管理・ガバナンス態勢の強化、3)現地スタッフとの経営理念、ビジョン、戦略の共有、人材活用、4)ローカル企業との提携・M&A、5)地政学的なリスクへの対処など、海外組織運営においては様々な障壁が避けられない。その上、アジア圏の保険業界の情報は乏しく、マクロな経済および人口動態指標などでその潜在的魅力が喧伝される以外に、その保険市場およびプレイヤーの具体的な情報が整理された状態で日本に入ってくることは少ない。

本プロジェクト論文は自社保険事業の東南アジア展開、特にベトナム市場参入戦略を考察する。対象地域としてベトナムを選択した理由としては、執筆者が勤務する流通グループのコンビニエンス事業が、2017年6月よりベトナムのホーチミン市に第1号店を出店し、今後の東南アジア進出戦略が新たなステージに入ったことによる。日本国内では、従来からの小売を中心とした業態は、公共料金の収納サービスを皮切りに、宅配便の受付、24時間稼動の銀行ATM、住民票の発行、チケット販売、ネット通販による商品の受取拠点としての機能など、一種の社会的インフラとして発展し、現在も新たなサービスを模索中であるが、この金融サービスまでを含んだサービスの拡大の傾向は国内にとどまらず、展開先の各国でも今後、発展が見込まれる。

本稿では、東南アジア新興国の中でも特に成長の著しいベトナム市場の、保険市場としての有望性分析するにあたっての公開情報はほとんどないため、個別プレイヤーの情報を10年分の現地語のプレスリリースを収集・分析することを通じて整理する。こうして収集、整理した独自情報を元にベトナム市場に「新規参入」する際の戦略を考察する。

結論としては、自社の日本国内の成功パターンである消費者の来店によるアクセスの強みと既に日本国内で展開中の、店舗内の端末を利用した保険販売のモデルなど、店舗をプラットフォームとした金融ビジネスモデルによってシナジーを創出する可能性については、現時点のベトナムではすぐに展開することは困難であることが分かった。中長期的には新興国においても日本国内的な発展の可能性が期待し得るので、当面はその布石的な施策を推奨する。

また、インターネット利用人口の爆発的な拡大やフィンテック、インシュアテックの発展に伴って、人を介さない新たな消費者へのアクセスモデルも次々と現れている。こういった技術革新を背景とした業界の変化も踏まえ、ベトナムにおける保険市場への新規参入戦略について戦略提言を行う。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

共有型経済の社会的厚生への影響に関する研究
～音楽の「定額制配信」と「ダウンロード課金型配信」の比較を通して～

学籍番号：57163045-6　　氏名：　島 浩之
ゼミ名称：　経営戦略とオペレーション戦略
主査：菅野 寛 教授　副査：永井 猛 教授

概　要

1.主題

本研究ではシェアリングエコノミーの事例である、音楽産業で起きているダウンロード課金（音楽の所有）から定額制配信（音楽の共有）への構造の変化が、社会的厚生へどのような影響を与えているかを明らかにする。

2.背景/目的

近年、シェアリングエコノミーは普及のスピードを加速度的にあげている。一方では、既存産業にとっての脅威や軋轢の対象と懸念されることもある。このようにシェアリングエコノミーの普及はポジティブ、ネガティブ両方のインパクトを社会に与えている。シェアリングエコノミーが社会的厚生にとってどのような影響があるのかを明らかにしていく。

3.方法

リスナーの消費者余剰と、著作権者側の便益(著作権料収入)を社会的厚生と定義する。ダウンロード課金をはじめとする「音楽の所有」から発生する社会的厚生と、定額制をはじめとする「音楽の共有」から発生する社会的厚生を比較する。

3.1 消費者余剰

1）アンケート調査（回収サンプル数 1,101 人）より定額制とダウンロード利用経験者 88 人を抽出。

2）サービスの受容価格と実際の支払価格を特定し、その差分を消費者余剰とする。

3）定額制配信（共有）の消費者余剰とダウンロード課金（所有)の消費者余剰を比較する。

3.2 著作権者側の便益

1)JASRAC、日本レコード協会等の公表資料より、音楽ソフトの著作権料収入を所有(ダウンロード、CD)から生じる著作権料収入と、共有（定額配信、レンタル CD）から生じる著作権料収入を推計し、比較する。

4.結論

消費者余剰は、定額制配信の利用により、ダウンロード課金よりも平均 1,401 円/人・年の増加が示された。また、インターネット利用人口からの推計では、国内の年間総消費者余剰は 8,630 百万円から、17,941 百万円へと、年間 9,312 百万円増加し、2 倍以上（207.8%）の伸長することが明らかになった。

一方、音楽ソフトからの著作権料収入は、、2014 年を底として、2015 年、2016 年と前年比 101.2 %、101.0 %と増加傾向が特定された。この期間、CD とダウンロード配信の売上および著作権料収入は前年割れを繰り返していたが、定額制配信からの著作権収入が 300%以上伸長し、著作権料収入全体を押し上げた。

つまり、音楽の共有化は消費者余剰、著作権者の便益とも増加させ、社会的厚生の増加に貢献していることが明らになった。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

車業界の不祥事発生の原因と再発防止のやり方比較分析

～不祥事を組織改善につなげる条件と活用について～

学籍番号：57163046　　氏名：全　政坤
ゼミ名称：グローバル経営の戦略研究
主査：平野　正雄教授　副査：淺羽　茂教授

概　要

1990年代のバブル経済の崩壊から競争力を失いつつある日本の企業を取り巻く経営的な環境はますます厳しくなっている。少子高齢化による日本経済の縮小やグローバル化による競争の激化など、その環境下で業績に対するプレッシャー、倫理観の欠如、マネジメントの不足などが理由で様々な不祥事発生が相次いでいる。本研究では、特にその中でも自動車業界の不祥事に注目したのは、自動車産業は日本が世界的に最も競争力を持っている分野で、1990年代まで世界に君臨していた日本の電子産業など、他の産業が衰退している中でもグローバル的な競争力を強化している。だが、最近様々な形の不祥事が連発していて自動車産業全体、広くは日本の製造業というブランドへの毀損にまで繋がっているのは現状である。この中でも、企業によっては不祥事を組織整備のきっかけに活用し、不祥事後、組織改革に乗り出してさらなる業績向上を見せる企業もある。その事から不祥事は必ずしも悪い事ではなく、組織改革の出発点にもなれるイベントともいえる。

本研究は、自動車業界で発生した不祥事の中でグローバル的にマスコミの注目度が高く、世間の注目を浴びた2009年から2017年までの8つの不祥事の事例の組織的な原因を分析する事や不祥事をきっかけに組織改革の成功事例と失敗事例を分析する事で、不祥事を防ぐための取り組みに対しての示唆と不祥事発生後、さらなる組織改革のための取り組みに対して示唆を与えるものである。原因分析の方法はD. R. Cresseyの「不正のトライアングル」理論を用いて、「圧力」、「制度（の不備）」、「(正当化する)組織文化」の項目で各事例をフレームワークで分析を行った。その結果、明らかになったのは不祥事の発端として共通しているのは会社の身の丈に合わない無理な経営目標の設定や拡大主義、長年続いた業績不振などの経営における係数至上主義が組織に様々な形でプレッシャーをかけて、既存に持っていた健全なプロセスが上手く働く事が出来ないような環境を作り、社内で持っていた制度弱体化させる。同時に、経営の目標が数字に焦点を置く事で組織文化もその方向で変質し、制度やプロセスを弱体化させる事で最後に不祥事という形でその歪みが現れる事だった。だが、不祥事をきっかけに組織文化をはっきりし、自分達のあるべき姿を持っている会社こそ、その組織文化を中心とし制度改革を同時に行えば、不祥事からの回復とさらなる発展につなげられた。その反面、一度プレッシャーで衰弱してしまった組織文化は経営状況の変化でまたプレッシャーがかかると、不祥事の形で発生する事が分かった。だから危機の状況から脱出し、さらなる発展をする為には経営目標の数値化より自分たちのあるべき姿であるのビジョンをはっきりとして、それに合わせて組織文化を構築する事と同時に、社内制度を拡充させて行く事が重要であると、この論文は示唆している。以上の分析結果は、経営危機に陥っている同じ業界の他の企業に対して、さらなる経営危機を招く可能性がある不祥事の事前防止とこれからの経営の立て直しのための取り組みの方法論として示唆を与えたともいえる。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

ビジネスプラン「SAMURISE」

～士業の「知」を生かした、より豊かな社会の実現～

学籍番号：57163047　氏名：白井　佑弥
ゼミ名称：マーケティング・ストラテジー研究
主査：永井猛教授　副査：菅野寛教授

概　要

本稿の目的は、2017年9月に設立した株式会社SAMURISEが今後展開していくビジネスプランについて、体系的に整理し、ビジョン実現に向けた一助にすることである。

私は、公認会計士として多くのベンチャー企業に関与し、新しいものを創造するベンチャー企業に魅力を感じ、一度きりの人生で何か新しいものを創造したいと強く思うようになった。また、テクノロジーの進歩により、公認会計士という職業は10年から20年後に消滅する可能性がある。資格にしがみ付く危機感も後押しし、様々なビジネスアイディアを試行錯誤した。その中で、公認会計士時代の経験から士業とユーザー（個人、中小企業）には大きな情報の非対称性があることに気が付き、株式会社SAMURISEの起業に至った。

当社は、士業の「知」を生かした、より豊かな社会の実現を理念に掲げたWEBサービスを運営するインターネットメディア企業である。豊かな社会とは、個人や企業が、今まで以上に士業の「知」を利用することで、様々な困りごとを解決することができる社会だ。ビジョン実現に向け、当社が解決したい課題は、ユーザーと士業の間に存在する情報の非対称性と、士業間における「労働力」「知」の共有不足である。ユーザーに提供するソリューションは、「Save Money」「Find the best Samurai」「Reduce Risks」、士業に提供するソリューションは、「Share Knowledge」「Share Resources」「Get Clients」である。

ソリューションを提供するためのビジネスモデルは、士業とユーザーを繋ぐ士業限定のプラットフォームビジネスである。フェーズ1では士業向けのサービスに集中し、士業会員数がクリティカルマスに到達した後に、フェーズ2でユーザー向けのサービスを展開していく。フェーズ1の士業向けサービスは、士業限定のSNSを基本にした士業間の案件紹介サービス（士業版クラウドワークス）とコミュニケーションサービス（士業版Yahoo!知恵袋）である。また、フェーズ2のユーザー向けサービスは、必要な時に専門分野に強い複数の士業から選択し相談できるサービス（士業版食べログ）である。

士業の市場は安定しており、市場規模が2兆円と大きく、課題が多く残されている魅力的な市場だ。ただし、当該ビジネスプランの競合分析、調査を通じ、あらゆる課題を認識することが出来た。特に、士業の世界は各士業協会の力が強く、既得権益や法律に守られ、参入し難い領域である。法規制や各士業規則等の様々な障壁を乗り越え、今までにはない士業限定のプラットフォームを構築し、困りごとがある個人や企業から最も頼られ、士業が最も仕事を得られる場所になることを目指している。

今後、テクノロジーの進歩により、様々な変革が起きることは間違いない。多くの業務が人工知能により代替され、一部の士業種は消滅し、専門領域に特化した一部の士業しか生き残れない時代が迫っている。このような時代が到来するまでに、当該ビジネスプランで膨大なビッグデータを蓄積していきたいと考えている。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

ラジオメディアの業界構造分析

～ドメイン変遷による戦略グループ形成と将来への対応～

学籍番号：57163048　　氏名：杉本 昌志
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：入山 章栄　准教授

概　要

今年、民間ラジオ放送が始まって67年となる。その間に生まれたテレビ放送は、すでにデジタル放送へと移行、インターネットを前提にしたデジタルネイティブなメディアも多数生まれ、私たちの生活へと浸透している。ラジオメディアはといえば、依然としてAM、FMのアナログ放送による広告モデルが主軸であり、オールドテクノロジーのレガシーメディアといった感も否めないが、過去においてテレビ放送が開始された後も、ラジオ広告費は40年近い間、成長を続けており、インターネット広告が急拡大する中、ここ数年も横ばいの健闘を見せている。「旧メディアと新メディアの間でさまざまな衝突が発生し、その結果、メディア相互間の再編成が行われ」(加藤,1958)ることで生き残るとされるメディアであるが、この生き残りの本質を捉えることで、到来しつつあるデジタル化の波を乗り越え、新たなラジオメディアの在り方を探れるのではないか。本稿では、近い将来におけるラジオメディアの戦略選択の実践的インプリケーションを得ることを目的として、「ドメイン論」と「戦略グループ論」という2つのフレームワークを用いて、ラジオメディアが蓄積してきた有効な資源を探り、現在のラジオメディアの業界構造を分析する。まず、民間ラジオ放送開始以来のラジオ広告費推移を追いながら、ラジオメディアのドメインの変遷を辿る。次に、ドメインを変遷させる中で培ってきた資源をもとに、いかに現在の戦略グループを形成したかを、売上高営業利益率を確認しながら明らかにし、ラジオメディアの業界構造を描く。また、現在起こりつつあるデジタルプラットフォーム選択が、いかに業界構造に影響するかについても明らかにする。ここまでの分析をもとに、近い将来におけるラジオメディアの在り方と、取るべき戦略の代替案について提示していく形をとった。

分析の結果、ラジオメディアは、そのドメインを唯一の「マス・メディア」であったところから、オーディエンス・セグメンテーションによる「マス・パーソナル」、そして「安心・安全」へと変遷させることで、許認可や放送技術・設備といった有形あるいは活動システムや歴史的複雑性といった無形の資源を深化させていた。これらの資源をベースにした現在のラジオメディアの業界構造は、「事業形態によるドミナント制約」(根来,2015)となっており、AM、FM、ラテ兼営の戦略グループ間に明確な平均利益率の差があるが、各戦略グループに属する個々のラジオ放送事業者の利益率には、ばらつきがある状況であった。さらに、デジタルプラットフォーム選択については、戦略グループによっては利益率は決まらず、個々のラジオ事業者の独自資源によって利益率が決まるという「独自資源決定論」(根来,2015)であった。これらの分析をもとに、近い将来におけるラジオメディアのドメインを探索した結果、「コンテンツ・キュレーター」という、オープン化された市場でのコンテンツ調達と、オーディエンス・リスナーに最適化された受信端末(デバイス)に向け放送または配信を行う、ツーサイド・マーケットを持つプラットフォーマーとして、「セレンディピティ」を届けるものと置くこととした。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

当社保守専業会社の経営リスクに関する考察

～ITサービス各社における検証から～

学籍番号：57163049　氏名：図師　洋三
ゼミ名称：企業・事業戦略研究
主査：今村　英明　教授　副査：池上 重輔　教授

概　要

ITサービス産業を取り巻く外部環境は、Amazon Web Services、Microsoft Azureに代表されるクラウドコンピューティング・サービスの発達、人口知能（Artificial Intelligence）による自動化・自律化の適用範囲の拡大、モノのインターネット化（Internet of Things）やビッグデータの活用による新たなビジネスチャンスの創出等、顧客内の生産性向上やコスト削減だけでなく、競争優位の構築へのIT利活用の意欲が高まっており、新しいテクノロジーや開発手法を駆使したサービスを期待されている。一方、従来型のビジネスモデルである受託型開発、保守、運用といった工数積算「人月×工数」への需要も根強くあり、顧客内既存システムの保守や周辺機能の追加開発、顧客独自システムに関する運用管理、特定業務・技術スキルを持つ個人に依存した業務等、これまで顧客と共に培ってきたノウハウを活かしたサービスは、大きな伸びは期待できないものの今後とも需要はある状況である。

そのような中、IT人材市場に目を向けるとITサービス産業は3Kとも7Kとも呼ばれ、非常に離職率が高いと言われている。また、人口減少に伴い、退職者が就職者を上回ることで2019年から先は減少に転じる状況である。一方、上述の通り、ITサービス需要は既存ビジネスの維持に加え、顧客内のIT利活用意欲の拡大が見込まれることによる人材ギャップが発生する状況である。経済産業省が発表したIT人材の調査結果（2016年）によるとIT市場が高率で成長した場合、2030年にはIT人材数が85.7万人なのに対し、不足数は78.9万人に上ると予測している。これまで開発委託先として活用してきた中国・アジア圏を中心とした海外開発委託については、同地域の市場活性化に伴う人件費の高騰、為替変動、優秀な人材の流出などもあり、安定した人材調達のできる日本国内の地方拠点への開発委託への期待が高まっている。

現在、筆者が所属するSCSK株式会社では更なる企業競争力強化の為、自社の人材を戦略分野に配置し、事業環境への適用を図ることを目的に、従来型のビジネスモデルの維持を自社の保守専業会社に担う計画を策定。国内7拠点に開発センターを立ち上げ、地場での採用と地場ITサービス企業との協業により1000名の体制の構築を進めている。

本稿の目的は、この保守専業会社の設立がもたらす、将来想定されるリスク及びリスクへの対応策についてグループ経営、子会社経営管理に関連する理論や先行研究と、当社及び同業他社の取り組みを比較し、今後当社が取るべきリスクへの最適なアプローチを明らかにすることである。具体的には、まず、組織構造、先行研究をもとに仮説の整理を行う。そして、ITサービス各社の開発委託に関する取り組みから仮説検証を行う。最後に、仮説と照らした結果から、当社の保守専業会社を維持・発展させていく示唆を導く。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

大企業のオープン・イノベーションとＣＶＣの関連性

～東証マザーズ上場時の株主構成の概観から～

学籍番号：57163050　氏名：鈴木 由美子
ゼミ名称：イノベーションのためのファイナンス戦略研究指導
主査：樋原 伸彦 准教授　副査：岩村 充 教授

概　要

日本では、2011年頃からＣＶＣ投資が目立ち始め、ＩＣＴ企業を中心に活発化した。リーマンショックから10年が過ぎた今、金融市場は安定し、企業の内部留保も積み上がってきており、様々な業種の大企業がオープン・イノベーションを達成する手段としてＣＶＣに興味を持っている。

しかし、日本でのＣＶＣの歴史は浅く、情報も専門性を持った人材も不足しているため、多くの大企業が設立したＣＶＣは、経営企画部等の既存組織の意向に支配され、ＣＶＣ投資のメリットを享受し切れないという課題を抱えている。

本論文の目的は、実際にベンチャー企業はどのようなＣＶＣと組んでいるのか、反対に、ＣＶＣはどのようなベンチャー企業に投資をすることが多いのか、さらにＣＶＣ投資による大企業側のパフォーマンスに何か変化があるのか等、日本におけるＣＶＣの現状をマクロな視点で明らかにすることによって、日本においても大企業がＣＶＣをより活用し、オープン・イノベーションと起業家を再生産し続けられる、「イノベーション・エコシステム」をつくることに貢献したいと考えている。

先行研究では、ＣＶＣ投資による大企業のパフォーマンスへの影響について研究したものはアメリカの企業を対象にしたものしか存在せず、期間も30年間と非常に長い期間を対象として、主に特許と企業価値の指標を使い、大企業側のパフォーマンス向上を明らかにしている。本論文では、ベンチャー企業向けの株式市場である東証マザーズ上場時の株主構成を、1999年開設時から2017年6月末日までに上場した506社分抽出し、様々な角度から現状を明らかにすると共に、大企業側のパフォーマンスの指標として、ＲＯＩＣと総資産に対する研究開発費の割合を使用し傾向を分析した。

結論として四つの点に触れる。一つ目は、ＣＶＣの割合は、あまり増えていない。日本は個人に富が集まりにくく、エンジェル投資家も海外と比較して少ないため、大きな資金を動かせる大企業が今後のベンチャー企業育成の鍵を握っている。今後、多くの企業がＣＶＣを戦略の一つとして取り入れることを期待したい。二つ目は、ＣＶＣの投資先は、同じ業種に対するものが一番多く、知の探索という意味では、今後ＣＶＣ投資の分類モデルを意識して自社事業からの距離が遠いところへの投資も増やし、戦略的に投資先のポートフォリオを作成する必要がある。三つ目は、財務的リターンを目的としているＣＶＣのＲＯＩＣは高い傾向がある。ＣＶＣを活用すれば自社のＲＯＩＣを上げることも可能かもしれない。四つ目は、ＣＶＣ投資をしている大企業の総資産に対する研究開発費の割合は減少傾向にある。ＣＶＣは研究開発機能に対して補完性があると言えるだろう。

本論文の結論は、ＣＶＣは日本の大企業がオープン・イノベーション達成のために使える有効な手段であるということを意味する。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

携帯電話におけるキャリア系付加サービスの意図と効果に関する研究

学籍番号：57163051　　氏名：膳　和範
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研究
主査:根来　龍之 教授　　副査:入山　章栄 准教授

概　要

国内の携帯キャリア事業は、現在の時点では完全な寡占状態となっている。主となる通信事業においては、価格やサービスが収斂し、同質化しているが、付随する定額配信サービスや決済サービスという付加サービスの分野においても、提供サービス自体は収斂している。しかしながら、付加サービスにおける展開方法は、自社の回線ユーザー以外にも開放している（オープン）ケースと、自社の回線ユーザーだけに限定して提供している（クローズ）ケースに分けることが出来る。

本研究の目的は携帯キャリアにおける付加サービスの展開の違いに着目し、以下3 点を明らかにすることである。

①国内大手３キャリアの付加サービスの展開状況を整理する。

②付加サービスが、顧客の囲いこみに寄与しているかどうかを明らかにする。

③付加サービスのあり方（何の為にやっているのか）を端的に議論する。

研究の対象サービスは、国内大手３キャリアが提供しており、かつ一定の利用が想定されることを条件とし、付加サービスの中で、定額配信サービス（動画配信、音楽配信、雑誌配信）と決済サービス（ポイント・電子マネー・クレジットカード）を選定した。

また、事例研究における研究対象企業は、国内大手３キャリアのうち、取扱サービスに自社オリジナルのものが少ないソフトバンクをのぞき、オープン展開を行うNTTドコモとクローズ展開を行うKDDIの２社とした。

各種公開資料での調査、付加サービスに関するアンケート及び対象企業に対するインタビューを実施した結果、以下の通り、当初の課題を明らかにすることが出来た。

①国内大手３キャリアの付加サービスの状況を、携帯キャリア別かつ時系列に整理した。

②定額配信サービスと決済サービスの付加サービスは、展開の方法に関わらず、スイッチング・コストにはなっていないという結果を得た。

③NTTドコモは、サービスの最大化とｄアカウントの普及のために回線ユーザー以外にも付加サービスを提供し、KDDIは付加サービス提供の最大の目的を、auユーザーの満足最大化とau経済圏の拡大にあるとして、自社の回線ユーザーのみに展開を限定していた。

国内大手３キャリアの付加サービス自体はスイッチング・コストにはなっていないため、それによって利用者が囲い込まれている状況にはなっていない。携帯キャリアの展開方法も、スイッチング・コストを意識したものではなく、戦略における方向性の違いにもとづいているということが確認出来た。

本研究は現時点での考察であり、楽天の新規参入により新たな変化が生じる可能性は十分にある。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

新しい働き方が現場の生産性にもたらす影響

～Yahoo! JAPANの「働き方改革」を出発点に＜場所＞の観点から～

学籍番号：57163052　　氏名：十河 翔
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　教授

概　要

縛られた価値観から脱皮し創意工夫を伴う働き方は、イノベーションの源泉になりうる大きな要素だと信じている。自由度の高い新しい働き方を取り入れた組織において、制度による葛藤や戸惑いはありながらも、個人は集中力と創造性を高め、生産性向上を図ろうとする。

本研究を通じて、「働き方改革」は現場の生産性にどのような影響をもたらすのか、を明らかにする。広義の意味での生産性には、創造性や効率化などの重要な要素も多分に含まれるはずだ。

働き方改革に関する研究は、女性活躍推進という社会的な流れと相まって、「ワークライフバランス」そして育児や介護と仕事の両立など数多くの調査や事例が見られる。しかし、先行研究のときから世の中は進んで、新しい制度に基づく今までにない働き方のスタイルが求められている。「ダイバーシティ」のもとに、男女というよりも価値観やライフスタイルで個人をグルーピングする時代が到来している。

本研究における新規性として＜働く場所の自由度＞に着目する。新しい働き方の「鍵」となり、現場に密に関わる働く場所に焦点を当てることが重要であると考えた。＜働く場所の自由度＞がどのように生産性に繋がるかを検証する。

ヤフー社という個別企業で行われている施策を本研究の出発点とした。代表的な3つの制度＜在宅ワーク（テレワーク）、コワーキング（協業）スペース、フリーアドレス（固定席なし）＞に注目して、研究対象に広がりを持たせることとした。そのようにすることで、個別企業を超え、様々な組織で新しい働き方をしている人々が、どのような意識で生産性に目を向けているのかを明らかにできると考えた。

本研究の仮説として、「新しい働き方は現場の生産性の向上に繋がる」と考えた。仮説を検証するため、特に働く場所に関する施策を対象に、様々な組織で働く人の「生の声」を取り入れながら、質的・量的アプローチに基づいて分析・考察を行った。

その結果、目的・仮説として挙げた、「働き方改革が現場の生産性に良い影響をもたらす」ということが証明された。すべての制度において、個人としては集中することが可能で、生産性や効率が向上することが証明された。在宅ワーク（テレワーク）で家やお気に入りの場所で仕事を行う最大の利点は、集中しやすいということである。また、コワーキングスペースやフリーアドレスの環境でも、やはり集中が可能で生産性が上がるということが明らかになった。

しかし、当初は企業も期待していた、社外一般、他部署や違う職種の人たちから情報やアイデアを得るということは、まだ生産性には十分に繋がっていないことも分かった。すなわち、普段関わりのない他者からの影響というよりは、あくまで個人としての生産性や創造性の向上に効果があるといえる。

最後に、ヤフー社における「働き方改革」は、ICT産業全体、ひいては日本全体の働き方を見直す契機となるものである、という確信が得られた。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

日本の非耐久消費財企業のインドネシア市場進出の成功要因

学籍番号：57163053　氏名：高野　陽介
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：木村　達也教授

概　要

先進国の経済成長の停滞を背景に、日本の非耐久消費財企業を取り巻く環境が変化してきている。今まで、日本の非耐久消費財企業の多くは、日本国内及び先進国市場をターゲットとしており、新興国や発展途上国はメインターゲットではなく、主に生産地として考えていた。しかし、先進国経済の成長が鈍化している現在においては、その様なビジネスには閉塞感が感じられる。

日本の非耐久消費財企業が今後、持続的に成長していくためには、成長している市場、すなわち、新興国や発展途上国を製品の市場として捉え直す必要がある。特に、アジア・アフリカの地域に関しては、今後、急激な人口増加が見込まれる中で、日本企業がどの様に価値を出していけるかが問われている。その様な中で、近年はインドネシアに進出する日本の企業が増加している。理由としては、主に、「親日国家」、「高い経済成長率」、「世界第4位の人口」が魅力となっているからである。また、非耐久消費財においては、インドネシア人の支出割合の多くを占めているため、市場として、非常に有望であると考えられる。

本研究では、インドネシア進出に成功している日本の非耐久消費財企業2社を研究対象として、新興国や発展途上国と親和性の高いBOP（Base Of Pyramid）に関する先行研究で提唱されている成功要因から抽出した成功要因仮説と実態との適合分析をおこなう。BOPの先行研究においては、Prahalad(2010)が提唱する「BOPビジネスの重要な4要素」、「BOP市場におけるイノベーション12の原則」をベースとして、Hart and Sharma(2004)の「ラディカル・トランザクティブネス」、Hammond et al.（2007）の「4つのBOPビジネス基本戦略」の視点も加え、仮説を導出する。そして、インドネシア進出に成功している日本の非耐久消費財企業2社の情報を基に、導出された仮説の適合を確認・考察をおこなう。

本研究の結果、インドネシアで成功している日本の非耐久消費財企業2社は、BOPの先行研究から得られた成功要因を殆ど履行していることが明らかになった。また、両社共通して、下位所得者層をメインターゲットとしたビジネス展開をおこなっており、現地対応を徹底するため、「品質基準」以外の開発・生産・流通・販売において、全て現地化に努めている。「品質基準」においては、先進国を含めたグローバル基準を設けており、インドネシアの多くの消費者に求められる「高品質・低価格」な商品の供給を実現している。更に、両社共に現地の社会問題解決を含めた、経済発展にも努めており、インドネシアとの友好な関係構築をおこなっている。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

リゾートホテル業界における客単価向上策の整理を通じたＢホテルへの展開方法の検討

学籍番号：５７１６３０５４　　氏名：髙村　康之
ゼミ名称：マーケティング・ストラテジー＜永井ゼミ＞
主査：永井 猛 教授　　副査：菅野 寛 教授

概　要

筆者の勤めている会社では、グループ会社でリゾートホテルの経営を行っている。新潟県にあるそのホテル（以下、Ｂホテル）は開業以来20年間赤字体質から抜け出せていない。赤字の一番の原因は、顧客価値が低いために客単価を上げられないところにあることまではわかっている。

私がＢホテルの再建担当となったこともあり、本論文にてリゾートホテル業界における客単価向上策の整理を通じてＢホテルへの展開方法を検討することにした。

まずは、他ホテルの様々な客単価向上策の事例を調べたところ、「設備投資型、リブランド型、運営会社変更型、コンセプト特化型、地元特色創出型、物品販売型、タイムマシン型、インバウンド取込型、コスト削減型」の９つの手法に整理することができた。これらのどの手法で取り組むかは、各ホテルの条件や状況によって異なってくる。

また、事例の整理の中で多く登場した星野リゾートのホテル・旅館の再生手法を確認したところ、従業員とコンセプトを一から作り上げるやり方にして、従業員が自主性を持って取り組ませる仕組みを導入していることがわかった。そして何よりも優先する事項は利益率を高めることとして、従業員に繰り返し認識させていた。

続いて、Ｂホテルの宿泊者に対してフォーカスグループインタビューを実施した。食事、ゴルフ、娯楽施設、売店などの各項目やホテル全体について、改善すべき点と解決策案をヒアリングし、その考察を行った。例えば、地元食材を活かした料理を提供し、それが売店にお土産として持ち帰られるようにするとか、ＳＰＡを整備して女性利用客の取り込みを目指すなど、今後改善した方が良い具体的な施策を考えることができた。

上記の事例整理やフォーカスグループインタビューの考察を踏まえた上で、今後のＢホテルの客単価向上策として、３つの経営提言を行った。一つ目は「地域の魅力を味わい、体験してもらい、楽しむことができるリゾートホテル」を追求するという戦略の再設定、二つ目は感動を与えるようなマニュアルを超えた対応を目指した従業員の教育、三つ目はＩＴやアンケートシステムの活用さらには地域を巻き込んだ運営体制の整備である。これらにより顧客満足度が高まり、結果としてＢホテルの客単価向上に繋がると考えた。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了（予定）

オーファン医薬品（希少疾病用医薬品）への集中戦略による持続的成長の可能性に関する研究：成功要因仮説の探索

学籍番号：57163055　氏名：田治米 伸康
ゼミ名称：競争戦略と市場創造戦略研究
主査：池上 重輔 教授　副査：今村 英明 客員教授

概　要

世界の医療用医薬品市場規模は約100兆円であり、日本の市場規模は約10兆円と米国、欧州に次ぐ世界3位の市場を占める。研究開発型製薬企業の多くはこれまで既存薬の特許期間を意識しながら、新薬開発のポートフォリオを管理することで成長を続けてきた。近年では研究開発費の高騰、グローバルでの競争激化、医療費抑制といった業界内部の圧力に加え、規制緩和や技術発展による異業種の参入といった業界の境界を超える圧力も増加し、既存の製薬企業が持続的に成長できる新たなビジネスモデルが求められている。

医療用医薬品市場では、ノンコア事業や疾患領域の統廃合や、研究、生産、開発、販売といったバリューチェーンの集中と選択が国境を越えて活発化しており、メガファーマと呼ばれるTier 1製薬企業ですら国際競争で生き残るために戦略転換を進めている。しかし、Tier 3と分類される中規模の製薬企業は、国内上位企業と比較しても経営資源が相対的に劣るにもかかわらず複数の疾患領域へ分散した研究開発投資になっている。現状の日本国内中規模製薬企業は、グローバルTier 1製薬企業と競争するような研究開発投資を行い広範囲での国際展開をすることは困難である一方で、医療費圧縮の流れから医薬品市場規模の成長が見込みにくい国内市場だけで生き残ることも難しいことが予測され、新たな戦略へのシフトが必要である。

本プロジェクト研究論文では、合従連衡を繰り返し大規模化した製薬業界において、経営資源や投資規模が限られた中規模製薬企業にとってオーファン医薬品（希少疾病用医薬品）に集中するオーファン集中戦略が持続的な成長戦略として成立し得るか、公表情報及びインタビュー調査による事例研究で検討し、その成功要因（Key Success Factor: KSF）は何かを考察することを目的とする。それを踏まえて、売上規模が中規模な製薬会社が多い日本の製薬企業がグローバルに事業を展開し、企業価値の向上と持続的な成長が出来る戦略を提案する。戦略提案を考察するに当たり、①オーファン医薬品の市場は利益が高い戦略グループか、②オーファン医薬品はグローバル展開が可能か、③オーファン集中戦略における主要なKSFは何かという3つのリサーチ・クエスチョン（RQ）を念頭に分析を行った。

業界分析、事例研究の結果、オーファン医薬品の戦略グループは現在、将来に渡り製薬業界全体と比べて利益が出やすい構造であることが分かった。オーファン医薬品の場合は特に1st-to-market医薬品であれば欧米で自社販売組織を構築することは比較的容易で利益の最大化を図ることが可能であることが示唆された。また、オーファン集中戦略を持続的成長に繋げるためには差別化戦略が必要であることが示唆され、差別化を実現するためのKSF仮説が推定された。オーファン集中戦略で差別化を実現するためのKSF仮説は、戦略の選択及び意思決定の観点からはオーファン疾患への集中と1st-to-marketでの差別化による差別化集中戦略及びグローバルの開発・販売権を維持すること、組織の観点からは小組織又独立性を持った別組織であること、コア・ケイパビリティの観点からはKOLや患者団体とのエンゲージメントや疾患領域集中により生産性の高い営業体制を構築することと考えられた。これらオーファン差別化集中戦略を実行することで中規模な製薬企業がその企業価値の向上と持続的な成長が出来る可能性が示唆された。

本プロジェクト研究論文では、第1章において問題意識、リサーチ・クエスチョンを示す。第2章では、ポーターの基本戦略、バリューチェーン、リソース・ベースト理論などの経営戦略論を確認し、第3章において製薬業界及び本稿のキーワードでもあるオーファン医薬品の市場、薬価、先行研究に関して概説する。第4章では製薬企業のビジネスモデル、製薬業界の環境をアドバンテージ・マトリクスやファイブ・フォースを用いて製薬業界を分析する。本稿では質的研究法を用いた分析を行うため、第5章、第6章において公表情報調査及びインタビューによる事例研究の方法と結果を示す。最後に第7章では、RQに対する結論を示し、不確実な業界においてオーファン集中戦略を取ることで中規模の製薬会社が持続的に成長するための戦略提案をする。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

自動車業界変化に対する自社のConnected施策提案

～Value Capture Modelに基づく検討～

学籍番号：57163056-4　　氏名：田中　絢子
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：入山 章栄 教授

概　要

近年、自動車業界は「100年に1度の大転換期」と言われている。自動車業界を取り巻く大きな変化はCASEと言われており、Connected、Autonomous、Sharing、Electricallyの頭文字を並べたものである。本論文では、自動車業界を取り巻く現在と将来に対する他社の傾向等の環境変化から、資金や人材等、リソースが限られている自社が取るべき方向性の示唆につながる検討を行う。

現在、自動車業界を取り巻く変化一つであるConnectedはConnectivityを意味している。無線通信の高速・大容量化、車載情報端末の低廉化やスマートフォン等の代替手段の出現、さらに、ビッグデータのトレンド化によって車両と様々なものがつながり、保険や緊急時の対応等、正確でリアルタイムなサービス提供が期待されている。Autonomousは自動運転である。自動車事故死亡者数の減少や人手不足に伴う物流の効率化を目指し、ドライバーレスの移動媒体が期待されており、2020年頃を目標に各社実現に向けて稼働している。Sharingは自動車を所有ではなく利用したい時に利用するという考え方である。自動車の維持費用は比較的コストがかかる一方で自動車を運転している時間は限られているため、自動車をシェアすることで移動の効率化が期待されている。最後に、Electricallyは電動化である。地球温暖化の環境問題を解決するために、自動車からの二酸化炭素排出をゼロにすることが期待されている。電動化についてはゼロ・エミッションを達成しなければ、違約金の支払いが発生するなど、グローバルでは特に注力されている。このように、技術変化や法的変化によって今まで競争領域や参入障壁であったものが崩れ、自動車業界へ参入する新たなプレイヤーが増え、自動車OEMは大きな危機感を持っている。

ステークホルダーが多数存在している状況では、業界全体への脅威は明確であるが、何が自社へ与える競争力であるのか見当がつきにくく、考察がしづらい。本プロジェクト研究論文では、対応策を提案するために、Michael D. RyallのValue Capture Model理論を用いて検討した。この理論は、企業とサプライヤー、顧客がそれぞれ誰とどのように価値を創出するかを選択でき、企業はサプライヤーを巡って競争するし、その逆も発生している。この関係から、価値を創出するバリューネットワーク内のプレイヤーにはたった一つの競争要因が働いていて、競争要因の強さはあるプレイヤーが現在のネットワーク内に生み出している価値と別の当事者と組む事で生み出せるかもしれない価値との張力で決まるという考え方である。

提案の対象はConnectedサービスであり、Value Capture Modelを用いる事により、自社と他社のConnectedサービスにおけるバリューネットワーク内の競争関係の違いから、自動車新車販売におけるConnectedサービスの位置づけの考察を行い、競争関係を変化させることで何に自社のリソースを注力すべきか仮説を立案した。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

EC化の進展と収益性・効率性の変化

～アパレル業界における検証～

学籍番号：57163057-8　氏名：田中　真倫
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：木村 達也　教授

概　要

経済産業省商務情報政策局情報経済課の「平成28年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」の報告書によると、2016年のBtoC-EC（Business to Consumer-Electronic Commerce：企業-消費者間電子商取引）の市場規模は15兆1,358億円に上り、2013年に10兆円を突破した後も堅調に拡大しており、2000年代初頭より拡大を続けている。法環境の整備、ブロードバンド環境の進化、決済手段進化、物流の発展、スマートフォンの普及などにより、安心・安全・簡単・便利・スピーディに取引ができる環境が整い、消費者の意識・購買スタイルが変化したことが主たる要因である。

BtoC-EC市場の過半にあたる52.9％を「物販系分野（市場規模8兆43億円、前年比10.6%増)」が占めており、市場成長率もサービス系分野やデジタル系分野に比して高く、BtoC-EC市場の主軸を担っている。

物販系分野内においては、「衣類・服装雑貨等（1兆5,297億円)」、「食品、飲料、酒類（1兆4503億円)」、「生活家電・AV機器・PC・周辺機器等（1兆4,278億円)」、「雑貨、家具、インテリア（1兆3,500億円)」、「書籍、映像・音楽ソフト（1兆690億円)」の5カテゴリが、1兆円を超える市場規模を誇り、これら5カテゴリで物販系分野の約85％を占有し大きな存在感を示している。

5大カテゴリの中でも最大の市場規模を誇る「衣類・服装雑貨等」のカテゴリ（アパレル分野）は、前年伸び率も10.5%増で堅調に市場規模を拡大しており、カテゴリ内のEC化率は10.93%(前年より1.89ポイント増）に達し、初めて10％を超えEC化率の向上が著しい。

アパレル事業者がEC化率の向上（EC化の推進）に取り組んでいる理由としては、「顧客、需要の拡大」と「収益性、効率性の向上」の二つが挙げられる。後者の「収益性、効率性の向上」は、業界において、「ネット販売は店舗運営コストが小さく、出店から退店に至るまでの投資コストも小さいため、EC化を推進すると収益性、効率性が向上する」という見解に基づいている。

かかる見解が正しいものかを検証するため、アパレル事業において、

①「『EC化率』と『売上高利益率』、『総資産回転率』には正の相関関係がある」

②「『EC化率』と『ROA』には正の相関関係がある」

③「『EC化率の年間上昇値』と、当該年度の『売上高成長率』には正の相関関係がある」

という三つの仮説を設定し、検証を行った。

①の『売上高利益率』に関しては相関が認められず、『総資産回転率』に関してはやや正の相関が認められた。②に関しては弱い正の相関が認められ、③に関してはやや負の相関が認められた。これは「EC事業は利益率が高いと言うより資産効率がよい事業である」ことを示すものと結論付けられる。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

異次元緩和政策下の地方銀行の有価証券運用

学籍番号：57163058-1　氏名：田中　隆介
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：樋原　伸彦准教授

概　要

2013年4月に日本銀行が開始した、正式には「量的・質的金融緩和」と呼ばれる金融政策は、黒田日銀総裁が記者会見において「量的にみても、質的にみても、これまでとは全く次元の違う金融緩和を行うということです」と述べたこともあり、「異次元緩和」と呼ばれている。この異次元緩和については、2000年代初めに行われた量的緩和政策に比べても、未曽有の規模であり、さらには2016年にはマイナス金利や長期金利を金融政策の操作目標にするなど、実験的な性格も強かったため、本稿で取り上げるように多くの議論を巻き起こしてきた。

ただ、その一つの確かな影響として挙げられるのは、日本のイールドカーブが急激にフラット化しながら、下方シフトしたことである。そして、その影響をもっとも強く受けたと考えられるのが、イールドカーブの傾きを利用して、預貸業務を展開している、国内の金融機関である。特に地方銀行をはじめとする地域金融機関はメガバンクとは異なり、海外での事業展開に限界があるため、より強く影響を受けてきた。基礎的収益力である預貸利ザヤが大きく低下したのである。そして、このような状況を背景として地域金融機関は本業である預貸業務による収益を補完するため、有価証券運用においてリスクテイクを積極化させていったのである。

ただ、最近では黒田総裁自身が講演で過度な金融緩和が金融仲介機能の低下を招く可能性があるという「リバーサル・レート」の議論を持ち出したことなどが、日銀が異次元緩和の出口に向かいはじめた兆候と見る向きもあり、出口に関する議論が活発化してきているように思える。

しかしながら、異次元緩和の元で有価証券におけるリスクテイクを拡大してきた地方銀行などは収益要請などから引き続きリスクテイクを継続しており、有価証券に関しては戦線が拡大したままである。

そこで本稿では、異次元緩和およびその出口に関する議論を理解するための前段階として、伝統的金融政策および非伝統的金融政策などの金融政策全般を整理し、その上で異次元緩和の展開およびその出口の論点等を検討していきたい。そして、異次元緩和が地方銀行に与えた影響を整理しつつ、異次元緩和の出口に対応した有価運用戦略をどう考えるべきであるのかについて検討したい。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

海外製薬企業の医薬品の日本市場における業績に影響を及ぼす要因

～医薬品毎のエントリーモードを中心とした検討～

学籍番号：57163059　　氏名：田村 一至
ゼミ名称：戦略構想力
主査：淺羽 茂　教授　副査：平野 正雄　教授

概　要

本研究の背景：日本の医療用医薬品市場は2016年に10.6兆円であるが、2015年の医薬品輸出入の状況をみると、輸出額 4,623億円に対して輸入額 2兆9,241億円と、大幅に輸入超過であることからも、海外製薬企業は積極的に日本市場に参入していることがわかる。一方、国内製薬企業の中で2017年の売上上位10社のうち海外売上高比率が50%を超えた企業は3社に限られる。そこで、本研究では、国内製薬企業による海外市場参入時および海外製薬企業の日本市場参入時の参考とするため、海外製薬企業の医薬品の日本市場における業績に影響を及ぼす要因について分析した。

方法：各薬剤のアウトプットと各企業の国内MR数は、ミクスが集計した国内および世界における製品別売上高（国内100億円以上、世界10億ドル以上が対象）と企業別国内MR数を用いた。その他関連情報は、添付文書や各製薬企業ホームページなど公開情報を用いた。各薬剤のアウトプットの指標には、国内ピーク売上およびピーク売上に到達するまでの年数、これら2つの指標に加えて各薬剤の製品力を除外できる指標として世界市場との相対値である世界と日本のピーク売上の比率とピーク売上到達年数のギャップを用いた。各薬剤のアウトプットに影響を及ぼす要因は自社の要因（日本市場での経験年数）、競合の要因（各薬剤の競合品数）、顧客からみた要因（承認時MR数）および各薬剤のエントリーモード（自社単独または他社との協力）の4つを設定し回帰分析を行った。次に、これら要因のうちエントリーモードに着目し2群に分けて、各薬剤のアウトプットへの影響を比較した上で、特徴的な薬剤を取上げて事例研究を行った。

結果：国内外の売上データが存在し、海外製薬企業が特許を有する薬剤は全12企業32品目確認できた。回帰分析では、承認時MR数を確認できなかった5品目を除いた27品目を対象とした。エントリーモードは20品目が自社単独、12品目が国内製薬企業との協力であった。回帰分析の結果、4つの要因が各薬剤の国内ピーク売上および国内ピーク売上到達年数に明確な影響を及ぼすことは確認できなかった。次にエントリーモード別に2群に分け、ピーク売上の比率およびピーク売上到達年数のギャップ、国内ピーク売上、国内ピーク売上到達年数の分散および平均値を比較した結果、国内ピーク売上到達年数の分散には有意傾向が認められた。しかし、その他の項目では統計学的に有意な差は認められなかった。事例研究では、製品育成のリスク要因として、疾患領域の理解不足、強い競合の存在および、協力企業の当該薬剤へのMRリソースアロケーションの減少の3つの要因が確認できた。

結論：本研究では対象薬剤数が少なかったため、薬剤の業績に影響を及ぼす要因は統計学的に特定できなかった。しかし、本研究で確認できたエントリーモード別のリスクとその要因は、海外市場参入における製品戦略立案の参考になると考える。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

経営学の観点からみる

自治体の人口獲得における競争優位の源泉とは

学籍番号：57163060-7　　氏名：津川 靖海
ゼミ名称：戦略構想研究
主査：淺羽 茂教授　副査：平野 正雄教授

概　要

本稿で少子高齢化による人口減少下において、各自治体は一定のエリア内にある自治体同士で、限られた人口を奪い合う競争環境におかれていると定義し、自治体を企業にみたて、経営戦略の観点から、競争優位の源泉を探った。

具体的な手法は下記のとおりである。まず、国内の人口移動に関する先行研究を参照し、人口移動に関連する要素を確認した。次に、既存の企業戦略論により自治体のリソース、戦略、リーダーシップの観点で仮説を設計した。リソースにおいては歳入と面積、戦略においては子育て世帯の獲得戦略全般、保育園増設単独、リーダーシップにおいては任期、性別がパフォーマンス、つまり人口獲得に影響を与えるとした。次に各仮説に基づく変数を設定し、回帰分析を行った。その結果、子育て世帯の獲得のみが自治体の人口獲得において有意な相関を示した。

ここから示唆されるのは、自治体においても、経営学の戦略論、うち少なくとも対象セグメントを絞り込んだ戦略は有効であること、一方で保育園増設が有意とならなかったことから、施策単独の効果は極めて限定的である、ということである。

また、リソース、リーダーシップも有意とならなかったものの、必ずしも自治体のパフォーマンスに影響を与えないとは限らない。リソースの分析においては、自治体は持つリソースを生かし、戦略を実行する組織状態にないこと、リーダーシップにおいては、より長期間のパフォーマンス測定の必要性、市民のニーズと首長の目的意識とのギャップの悪影響が示唆された。

最後に、近年、人口獲得に成功している自治体として注目を集める流山市を例に挙げ、戦略、リソース、特に組織、リーダーシップ、特に任期の重要性を示した。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

世界の医療課題解決へのデジタルの可能性と普及要因の考察

～医療セクターのサステイナブル経営～

学籍番号：57163061　　氏名：辻内　舞良
ゼミ名称：グローバル経営の経営戦略研究
主査：平野　正雄　教授　副査：淺羽　茂　教授

概　要

グローバル化に伴い医療技術の開発スピードは目覚ましく、先進国の平均寿命は80歳に達している。わが国では、戦後半世紀をかけて国家医療保険制度や医療機関等を整え、その水準は世界でもトップクラスである。しかし、先進国では急速な高齢化による医療費増加や介護の担い手不足への早急な対応を求められている。一方、途上国では平均寿命が未だに60歳未満と低く、グローバル化の代償として先進国との大きな医療格差の課題を抱えており、この課題解決においても先進国が果たすべき役割は大きい。

これまでの医療費抑制や途上国支援は、国家医療保険制度の整備や財源確保が中心であった。近年では、第4次産業革命に向けた情報通信技術（ICT）の発展が、医療産業においても存在感を増しており、産官学のどのプレーヤーも避けられないテーマとなっている。具体的には、電子カルテに加え、遠隔医療等、医療課題解決のための ICT を活用した新たな方策の重要性が世界的に高まっている。一方、ICT 導入にはインフラ整備や IT リテラシーの課題があり、その導入は容易ではない。

そこで、本論文では、先進国と途上国における医療ICT(eHealth)の5つの項目(電子カルテ、eLearning、遠隔医療、モバイルヘルス、SNS)について、世界の医療課題解決の可能性と普及要因を明らかにすること、及び世界的な医療課題解決に政府と企業が取るべき行動を提言することを試みた。まず、文献から世界の医療課題、eHealth 普及背景、技術的動向、地域別動向の3軸から整理した。次に、定量分析として WHO 加盟国125ヶ国の eHealth 普及度と普及要因と推定されるマクロ指標を用いた回帰分析を実施した。最後に、定性分析としてインタビューと事例分析を行い、論理的に考察した。

定量分析の結果、電子カルテの普及要因は、政府の透明性と IT インフラ基盤であり、途上国での普及率が低いことが示された。これは、大量の個人のプライバシーに関わるデータ処理を必要するため、政府の透明性が低く、インフラが脆弱な途上国では導入困難だと考察された。eLeaning、遠隔医療、モバイルヘルス、SNS は、先進国と途上国での普及が示された。特に、SNS とモバイルヘルスの普及要因は、携帯電話普及率の高さと医師密度の低さであり、途上国での医療アクセス・質の向上となることが示唆された。これは、所得が低く、教育や IT/医療インフラが脆弱な途上国ほど、安価で操作が簡便な携帯電話による健康・医療の重要性が高いことが考察された。定性分析では、eHealth の可能性に医療費抑制も期待されており、普及要因に医療従事者の IT リテラシーや事業として成立する必要性も明らかとなった。従って、本論文にて、eHealth の可能性は、医療アクセスの向上、医療の質の向上、医療費抑制であり、普及要因には政府の透明性、IT インフラ、携帯電話普及率、IT リテラシーを高めることが重要であるという強い示唆を与えた。また、政府は、世界的な医療課題解決に向け、早い意思決定で eHealth が普及しやすい環境整備・規制を整えること、企業は、医療がもつ人類の健康増進という社会的使命に立脚した事業展開を理念・共有価値としたサステイナブルな経営を行うことが求められる。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

損害保険業界における“今後のビジネスモデル”に関する研究

～技術革新と顧客への付加価値を中心にして～

学籍番号：57163062　氏名：津留 達也
ゼミ名称：経営戦略とオペレーション戦略研究
主査：菅野 寛 教授　副査：永井 猛 教授

概　要

本論文は「損害保険業界において、今後、技術革新を中心とした大きな環境変化が見込まれる中、戦略の打ち手如何によっては、当該ビジネスにおけるポジションが大きく変動する可能性がある。その様な状況下において、各社が取るべき戦略・打ち手は何か。」という問題意識を出発点として考察を進めている。

論文の冒頭において損害保険についての機能を概観し、業界の歴史を振り返った上で、今後の環境変化を分析。環境分析としては、「技術革新」と「技術革新以外」にその要因を大別し、リスクの増大・減少両面で方向感を概観。結論として、「この先、世界のリスクはますます複雑化・多様化し、リスク・マネジメントの重要性は増すことはあれど、低下することはなく、リスク・マネジメントの一手段である保険を活用したリスクの移転についても、その重要性は増すことになる」とした。

次いで、今後の損害保険のビジネスモデルの考察を実施。バリューチェーン分析のフレームワークを使用し、損害保険ビジネス全体のそれぞれのフェーズにおいて詳細な分析を行った。

その後、これまでの分析を踏まえ、「損害保険ビジネスの今後の進化の方向性」を考察。損害保険ビジネスの選択と集中という観点では、「保険料運用については、アロケーションやマンデートの設定について保険会社が実施し、流動性確保が可能であることを条件に、アウトソースを検討」、また「フォロー・メンテナンスについては、アウトソースもしくはシステム化によって契約者にて完結することを検討」し、「上記によって創出したリソースをその他のバリューチェーンに注力すべき」と結論付けた。

さらに、「環境変化要因」に端を発する「損害保険ビジネスの進化の方向性」について、想定される進化の方向性を、バリューチェーンと紐づけながら考察。今後の環境変化が、「リスクの引き受け」「保険料の運用」「損害サービス」等、損害保険会社のバリューチェーンの大宗において、大きな進化をもたらすと結論付けた。

そして、本論文の総括としてメガ損保におけるビジネスモデルの考察を実施。以下を採るべき戦略と結論付けた。

■「ニューリスクを含めたフルライン戦略」と「技術革新によってカスタマイズ性を高めた商品」を「販売網のチャネルミックス（特定のチャネルに偏らない）戦略」の下で、「保険によるリスクの転嫁やリスク軽減に向けたアドバイスのみならず、ERM経営等の観点でリスクを如何に「保有」すべきかといった点にまで踏み込んだサービス提供まで拡大」。さらに、「保険金支払のみならず、付随サービスの展開」が今後重要であり、「幅広い非金融サービス業との組み合わせにより、サービスの幅と深さの両立を図り、顧客への付加価値を高める。」

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

ガートナー ハイプ・サイクル批判

～IT 業界におけるバズワードのライフサイクル～

学籍番号：57163063　氏名：土肥 淳子
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研究
主査：根来 龍之 教授　副査：入山 章栄 准教授

概　要

IT 業界はトレンドの変化が速いといわれ、「バズワード」と呼ばれる流行り言葉が現れては数年で消えていく。バズワードには「もっともらしいが実態を伴わない」という否定的なニュアンスも存在するが、IT 業界では将来的なビジネス展望を理解したり、マーケティングを行ったりするためには無視することができないものとなっている。

このような IT 業界のキーワードのライフサイクルを説明するモデルとして、ガートナー社が提唱するハイプ・サイクルがある。本研究では、このハイプ・サイクルについて市場データを元に検証を試み、バズワードのライフサイクルについて、その形成要因や傾向の分析を行うことを目的とする。

まず、ガートナー社自身によるハイプ・サイクル分析について、実際の市場データをどの程度説明しているものかを検証するため、2008年～2016年にかけて公表された「先進テクノロジのハイプ・サイクル」と IT 総合誌「日経コンピュータ」記事タイトルへのキーワード出現推移を比較した。次いで「日経コンピュータ」から独自にキーワードを抽出し、その出現数の推移と市場の関心が高まる契機について分析を行った。

その結果、ガートナー社のハイプ・サイクル分析は、そのキーワード選定において市場データとは大きく異なる傾向にあることが判明した。これはハイプ・サイクルモデルがイノベーション起点によるビジネスの成長を前提として理論を構築し、分析対象とするキーワードの抽出を行っていることによると考えられた。また、市場データの分析からは、キーワードの主たる利用者の違いによってキーワードのライフサイクルの期間や、キーワードが流行した後の市場の関心の推移にも違いが存在することが分かった。実際の市場においてキーワードへの関心が高まる要因としては、イノベーションへの期待だけでなく、リスク回避や現状維持などの消極的、保守的な要素も存在していることが判明した。

IT 業界の実務に対しては、企業のユーザ部門と IT システム部門間での、キーワードのわかりやすさと新規性への嗜好の違いを意識したマーケティングを行うことが望ましいと言える。

トレンドの研究としては、市場データの収集対象を専門誌から一般紙や Web メディアに広げることや、さらに記事内容におけるセンチメントの評価を加えていくことで、より正確な分析が行えるようになると考える。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了（予定）

日本企業における事業の多角化が業績にもたらす影響について

学籍番号：57163064　　氏名：富岡　啓太
ゼミ名称：競争戦略と市場創造戦略研究
主査：池上 重輔 教授　　副査：今村　英明 客員教授

概要

本研究は、日本企業における事業の多角化が業績にもたらす影響を明らかにする事を目的に、多角化の程度によって分類した各グループ間の業績比較や、過去20年の日本企業を対象とした事業の多角化度の推移に関する定量分析を行った。

これまでの多角化戦略は、古くはPenrose(1959)やAnsoff(1969)による企業の多角化を通じた成長研究や、Rumelt(1974)による米企業を対象にした多角化タイプ別の業績研究が行われており、日本では、Rumeltの分類を用いた吉原(1981)が、日本企業を対象にした多角化タイプ別の業績研究を行っている。

しかし、近年では、多角化と業績の関係性を直接検証した研究はそれほど多くない。コングロマリットディスカウントに関する研究は2000年以降も行われているが、これは多角化の効果自体を見ているわけではないため、多角化タイプと業績の比較分析や、多角化度と業績との関連性について2000年以降の日本企業を対象にしたアカデミックな研究は、筆者が確認した範囲ではほとんど見られない。

ただし、日本企業における多角化と業績の関係を対象にした新たな研究が不要なのかと言えば、そうではない。近年の日本は、バブル崩壊、アジア危機、リーマンショック等を経て、技術革新や加速するグローバル化の影響を受け、2000年以前とは異なる戦略および組織の変化を遂げつつあり、多角化においても過去の研究とは違う様相を見せる可能性はある。そこで、1997年から2016年までの20年の間に、日本企業の多角化に関する推移を分析すると共に、直近の日本企業の決算情報を元に、多角化が業績に与える影響について分析、考察を行った。

本稿の主な発見は大別して以下の3つであった。まず、日本企業は過去20年の間、わずかではあるが事業の多角化が進んでいた。ただし、日本企業全体が一様に多角化を進めていたわけではなく、業界特性によって変化の程度が異なる事も明らかとなった。多角化が進んでいた業界は化学業界や繊維業界で、ほとんど進まなかった業界は、製薬業界や空運業界であった。

次いで、多角化の程度と業績の関連性については、まず多角化と売上高の関連性では、多角化の程度を4グループに分類して分析をした所、1企業あたりの平均売上高が最も大きいのは多角化を一切行わない専業企業のグループであった。また、多角化を行っている企業の中では高度に多角化を進めているグループの平均売上高が最も大きいことが確認でき、グループ間の差異では1%水準での有意性が見られた。そして、多角化の程度と収益性の関連については、投下資本利益率(ROIC)を指標としたが、全体として相関性は無く、グループ間の業績差においても5%水準での有意性が見られなかった。つまり、企業が事業の多角化を進める事と、収益の効率性についてはおよそ無関係である事が明らかとなった。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

不動産会社の経営資源と競争優位の関係についての研究

学籍番号：57163065-5　　氏名：冨田　利喜
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：木村　達也教授

概　要

不動産業界における今後の見通しは、大変厳しいと考えている。我が国の不動産業界における今後の外部環境の見通しについて、国立社会保障・人口問題研究所の発表によると、今後出生低位（死亡中位）の状況が続いた場合、日本の人口は2049年には1億人を切り、2017年現在7500万人いる就業人口（15～64歳）は、2051年に5000万人を切り、現状から3割減少することになる。また、ITC等の技術進歩により、働き方改革の後押しとして在宅勤務、テレワークができる環境が整いつつあり、将来的にオフィスニーズの減少に繋がる可能性がある。AI技術やロボット技術の進歩の影響については、Michel A. Osborneが執筆した「The Future of Employment」によると、「日本の労働人口の約49%がコンピューター技術に代替される可能性が高い」と言われている。このような人口減少や少子高齢化、働き方の変容や技術の進歩により、不動産業界のプレーヤーは、将来の外部環境の変化に対し、適切な対応を取っていかなければ、競争に勝ち残れず、淘汰されていくことになる。

本研究では、不動産業界のプレーヤーの中で、サブプライム問題、リーマンショックを経た2008年以降の不動産業界にとって厳しい9年間の中で、急成長を遂げたヒューリック株式会社、不動産業界における時価総額が最も高く、業界のリーダー企業の1社である三菱地所株式会社の2社を研究対象とした。

研究方法については、各社のトップの発言、有価証券報告書、決算説明資料等の公表資料、社員へのアンケート、インタビューを用いて、それぞれの会社が保有する経営資源と競争優位の関係性について、Barney(2002)の資源ベース理論に基づくVRIOフレームワークを使用して、両社が競争優位の状況にあるのか、又は競争均衡の状況にあるのか分析、評価するとともに、各社の競争優位の源泉となる経営資源を特定する。

加えて、両社の共通項を導き出し、普遍的な競争優位の源泉となる経営資源について分析を行う。

本研究の結果、ヒューリック株式会社、三菱地所株式会社共に持続的競争優位が確立されていることが確認できた。また、両社は、競争優位の源泉となる経営資源を複数保有しているとともに、2社の経営資源の一部に、共通項が見出せる事が分かった。

今後の課題としては、研究対象企業を増やすことと、インタビュー対象者を経営層に絞ることで、より研究精度を高めることである。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

地域包括ケアシステムに向けたヘルスケア企業の取り組み考察と提言

学籍番号：57163066　氏名：冨田 康弘
ゼミ名称：グローバル経営の戦略研究
主査：平野 正雄 教授　副査：淺羽 茂 教授

概　要

本論文は、日本政府が2025年をめどに構築を目指す「地域包括ケアシステム」において、諸外国との比較から民間事業者とりわけ製薬企業と医薬品卸が推進力としてのケイパビリティを有していることを明らかにし、今後の取り組みに対して示唆を与えるものである。

「国民皆保険制度」「フリーアクセス」「自由開業医制」を柱に世界が羨望の眼差しを向けた日本の医療システムは現在、史上類を見ない超少子高齢化により危機に瀕している。すでに日本人の4人に1人以上が65歳以上の高齢者で、伸び続ける国民医療費は40兆円を超えた。団塊の世代が75歳以上となる2025年以降は、膨大な医療・介護ニーズと多死の時代が到来する。国民のQOL・QODの維持・向上と医療費のコントロールを両立させることが喫緊の課題だ。そのため政府は、医療・介護・生活支援等を地域で一体的に提供する「地域包括ケアシステム」の構築を目指し、報酬改定や関連法を整備して推進を図っている。だが、今のところ目に見えて進展がある地域は極めて少ないのが実情である。

本論文では、地域包括ケアシステムに相当する「integrated care」を比較的成功裏に導入しているアメリカ、カナダ、オランダの事例と日本を比較分析し、その結果、民間事業者の参入を促し推進力を得ることが成功の鍵になるとの示唆を得た。また、組織分析手法を応用して、我が国におけるボトルネックが自治体のノウハウ不足と人手不足にあることを確認した。その上で、民間事業者の中でも製薬企業や医薬品卸が、停滞する地域包括ケアシステム構築の推進力として高いケイパビリティを有していることを、以下の二つの観点から定性的に明らかにした。

① 製薬企業や医薬品卸は、MR/MS（医療情報と営業を担当する社員）を全国津々浦々に配置して各地の医療機関等と深いネットワークを築いており、情報やノウハウに長けている。

② 顧客ニーズの変化に伴いMR/MSのビジネスモデルが転換期を迎える中、多くの製薬/卸が調査や試験的な取り組みに乗り出し、地域包括ケアシステムに高い関心と参画の意思を持っている。

ただし、各社の動きを調査すると、総じて事実上の様子見状態か、取り組みを始めていても製品マーケティング戦略の範囲内に限定されていることが分かり、本格参入には至っていない。その原因として、国による地域包括ケアシステムの振興策が、もっぱら診療・介護報酬改定等によるインセンティブ設計であるため、その対象にない製薬/卸などの事業者には本格参入しても収益上の魅力がないことが大きい。したがって、現状を打破して製薬/卸の本格参入を地域包括ケアシステムの推進力にするために、国や自治体は、地域医療再生基金や保険者努力支援制度など既存制度の適用を拡大するなどして、幅広い民間事業者向けのインセンティブを早急に設計すべきとの結論に至った。

海外では製薬/卸がintegrated careの主要プレーヤーになっている例は見られなかったが、本研究の結果、日本においてはその可能性が示唆された。我が国が製薬企業や医薬品卸を推進力とする世界に先駆けた官民一体型の地域包括ケアシステムを構築し、国民が安心して暮らせる未来の礎となることを期待する。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

国内企業のPEファンドへの事業売却効果に関する分析

学籍番号：57163067　　氏名：中島　史博
ゼミ名称：イノベーションのためのファイナンス戦略
主査：樋原　伸彦　准教授　副査：岩村　充　教授

概　要

本研究の目的は、PE（プライベートエクイティ）ファンドが事業売却の買い手になった際における売却企業の財務業績を実証的に分析し、その効果について明らかにすることである。

PEファンドとは、「主に非上場・非公開株式を投資対象として、長期的な戦略に基づき買収し、企業価値を向上させたうえで上場・売却等を行い、収益を得ることを目的としているファンドの総称」であり、１９７６年にアメリカニューヨークで創業した、KKR（コールバーク・クラビスロバーツ）がその先駆けとされている。日本では、１９９６年の独占禁止法改正により純粋持ち株会社が法的に解禁されたことによりPE投資が可能となり、１９９７年にアドバンテッジパートナーズが日本初のPEファンドとして創業した。PEファンドは株式や債券市場の変動とは異なる運用のパフォーマンスを得られることから、投資家の有用なリスク分散の一つとして発展してきた。年金や保険などの安定運用が求められる資金がPEファンドに流入し、それがリスクマネーとなって本来なら資金が届きにくい企業や企業再編の際に供給されることにより、産業が活性化するというメカニズムが形成されてきたのである。年金や保険という機関投資家の規模拡大がPEファンドの発展を後押ししてきたとも言える。PEファンドは、企業再編や事業展開のサポートを通じて企業価値の向上を図るが、その一つとして、企業が事業売却する際の受け皿になることがある。企業が事業を売却するのは、本業への事業集中や新たな事業分野への移行、または業績不審によるリストラを目的として行われる。いずれの場合も業績の向上を図るため行われるものだが、PEファンドへの事業売却は果たして企業業績の向上に効果があるのだろうか。本論文はこの点に焦点をあて、PEファンドの活用にかかる有用性の有無を分析することを目指した。

本研究では、前半部分で事業売却が日本企業にとってなぜ必要なのかについて、各種データを用いながら確認を行った。また、日本企業が欧米企業と比較して事業売却に消極的であることを明らかにし、これが1940年から続くメインバンクを中心とした日本独自の経済システムによるものであるとの考えを示した。

後半では１９９５年から２０１７年までの期間において、PEファンドが買い手となった事業売却ディール５５件について、事業売却企業の財務業績がどのように変化したか、超過ROEを指標に分析を行なった。結果、PEファンドが事業売却の相手先となった場合、売却を行なった企業の平均超過ROEは徐々に改善し、売却後２年目からプラスに転じたことから、PEファンドはプラスの効果を与えたと結論づけた。また、事業売却前の業績が不審である場合で、企業が事業のリストラを図る必要に迫られている場合、PEファンドはその事業の受け皿として事業売却企業の業績を改善させるが、業績が好調な平時においては収益の業績向上効果確認できないことが明らかになった。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

自動車メーカーの異業種提携による
ビジネスモデル転換についての考察
～事業構造転換時のアライアンス形態の進化～

学籍番号：57163068-6　氏名：中島好美
ゼミ名称：グローバル経営の戦略研究
主査：平野正雄教授　副査：浅羽　茂教授

概　要

昨今、自動車メーカーにおいて、IT企業を筆頭に異業種とのアライアンスの増加がみられる。その背景には、AI・自動運転・EVといった自動車を巡る大きな技術革新があり、自動車産業は100年に一度の破壊的イノベーションを迎えていることがある。併せて、コンシューマエレクトロニクス等の他業界と同様に、自動車産業の付加価値の源泉もハードウェアからソフトウェアに、製品スペックからUX(ユーザ体験)に、また販売からサービスにシフトする現象がみられている。従って、この大きな産業変化に対応するために、自動車業界も内部に蓄積された技術や組織能力だけではなく、外部の企業が保有する技術や能力の活用を通して、事業構造の転換を推進することが必須になってきている。

破壊的イノベーションに遭遇しながら事業構造の転換を成しとげた先駆的な企業にIBMがあるが、先行研究(Dittrich, Duystters & Man, Using Networks For Changing Innovation Strategy: The Case Of IBM, 2007)によれば、そのような変革を推進する上で外部企業との伝統的な資本を活用したExploitation型の出資戦略に加えて、資本を用いずに柔軟に外部企業と提携するExploration型のアライアンス形態を活用することが有効であることが示されている。

そこで本論文では、同様に破壊的イノベーションに遭遇した自動車OEMが、新たな技術とケイパビリティの獲得を目指して展開している外部企業とのアライアンスの実態を有力企業の事例研究を通して分析を行い、事業構造転換時のアライアンス形態の進化を探ることを目的とした。具体的には、自動車業界のイノベーションを象徴するCASE(Connected/Autonomous/Sharing/EV)の4領域において、OEM各社のアライアンスの実態の検証を行った。

その結果、今日自動車OEM各社が、積極的に異業種とのアライアンスを実施していることが確認されたと共に、Exploitation型やExploration型に加えて、多くの異業種の企業が柔軟に連携しあうEcosystem型のアライアンスが活用されていることが明らかとなった。背景としては、IBMが事業構造転換を推進した1990年代当時のIT産業に比べて、変革のドライバーになっているテクノロジーそのものの多様性の増加と、多くの企業が1つの価値創造に向かってWin-Winの協力関係を追求するという企業戦略の進化、オープンイノベーションのように外部技術や能力の取り込みを前提とした研究開発戦略の変化等が影響していると考えられる。従来のアライアンスは、提携先の経営資源の獲得、知識・スキルの移転・learningを目的としてきており、アライアンスを行う企業はlearningやアライアンスマネジメントといったスキルが求められたが、Ecosystem型アライアンスにおいて、企業はBuilding ecosystem capabilityやecosystem relationship management capabilityといった異なるスキル、さらにはオープンで協力的な企業風土が求められるという示唆を得た。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

ファミリービジネスにおける多角化の成功要因の探索

～多角化戦略のタイプとリーダーシップスタイルの関連性～

学籍番号：57163069　　氏名：鍋島 尚之
ゼミ名称：戦略構想力研究
主査：淺羽　茂　教授　副査：平野　正雄　教授

概　要

ファミリービジネスは今日の日本経済を支えていると言っても過言ではない。日本の全法人企業の約97%はファミリービジネスが占めており、上場企業の約半数もファミリービジネスであるとされている。しかしこれだけ多くの企業数がありながら、未だにファミリービジネスの統一された定義が存在しないのもまた事実である。またファミリービジネスは、１９８０年代まで実証的な研究はほとんどされてこなかった為か、企業の不祥事や後継者問題などネガティブな側面ばかりが注目され、その経営手法や企業風土、socioemotional wealth などファミリービジネスに特有の側面はあまり開示されることはなかった。そこで本論文では、ファミリービジネスの多角化の成功要因を多角化のパターンと経営者のリーダーシップスタイルの関係性に注目し、事例研究により探索していく。

今日いかなる企業も単一の事業で永続的に成長することはできない。また安定的に成長するためには多角化は必要不可欠である。多角化の程度は企業によって様々ではあるが、多角化によって得られるリスク分散と経営資源の有効活用によるシナジー効果のメリットは、現在多くの企業が多角化戦略をとっていることからも明らかである。

企業の多角化には、関連分野型、非関連事業への多角化、本業集約型などのパターンがある。どのパターンを企業が選択するかにより、企業の成長スピードは異なる。またその時代の経営者のリーダーシップスタイルと多角化のパターンには関連があると考える。それらの関連性を探る為、同業界に属するファミリービジネス企業を６社とりあげ、多角化のパターンの比較とリーダーシップスタイルの比較を行い、現在もファミリービジネスとして同族経営を維持している企業を成功、そうでない企業を失敗と分類した。

分類の結果、成功企業と失敗企業にはいくかの共通点が見つかった。成功企業は、関連分野型の多角化をとる変革型のリーダーシップを持つ経営者が多く、一方で失敗企業は非関連分野型や本業集約型をとるカリスマ型リーダーの存在、不祥事による同族支配の終焉という共通点もあった。

本論文では、ファミリービジネスの多角化の成功に影響を与えるいくつかの要因を発見することができたが、経営者にとるリーダーシップスタイルに正解はなく、企業のとる多角化のタイプもまた正解がない。企業や経営者は、時代や顧客の変化という外部環境と社内の内部環境にうまく対応しながら、時には多角化のパターンやリーダーシップスタイルを変えながら成長を目指さないといけないと提言する。

COMPARING SUCCESS FACTORS FOR BIOTECH VENTURES IN JAPAN AND THE UNITED STATES

57163071-5, Yumi NISHIYAMA
Global Leaders' Perspectives on Financing of Innovation
C.E. Associate Prof. Nobuhiko HIBARA
D.E. Prof. Mitsuru IWAMURA

Summary

Although the business model of the pharmaceutical industry in Japan has shifted to open innovation, which allows domestic biotech ventures to explore external opportunities and thus increase their presence, the number of the biotech venture initial public offerings (IPOs) or mergers and acquisitions (M&A) by major pharmaceutical companies in Japan is comparatively less than in the United States.

The existing literature shows that a venture finance environment has been established in the United States, which includes the following characteristics: 1) government funded support programs shows a negative effect on IPOs since they invest in high-risk projects that are too risky for other investors to invest in, 2) the Small Business Investment Company (SBIC) invests in profitable small companies with sufficient cash flow, which expects a high return on investment within five years after establishment, 3) biotech ventures with a high proportion of investment by independent Venture Capitals (VCs) at the seed round are likely to merge or be acquired by a pharmaceutical company given the weak stock market condition which results in independent VCs choosing M&A as the preferred exit strategy, and 4) the total investment amount and an alliance with a pharmaceutical company after the IT bubble shows a positive effect on IPOs and M&A. Moreover, the macroeconomic trend indicates that deregulation of cloud funding of ventures by the Jumpstart Our Business Startups Act (JOBS Act), which

was a law that passed in 2012, boosted biotech venture IPOs in the United States. Thus, I conclude that there are success factors for biotech ventures that exist in the United States, but not in Japan.

The main purpose of this study is to investigate differences between the United States and Japan on the success factors for biotech ventures from a financing and alliance formation perspective using a logistic regression analysis.

My findings show that, 1) out-licensing is the strongest factor to lead biotech ventures to an IPO in Japan as well as in the United States, 2) in contrast with the Unite States, the total funding amount has no significant effect on an IPO of biotech ventures in Japan since increasing the number of investment rounds and VCs does not increase their market capitalization and thus does not motivate biotech ventures to go public, 3) Japanese government programs do not invest in biotech ventures whose risks are too high for other investors to invest in, and instead invest in ventures that have a high probability of return on investments within five years after establishment. On the other hand, SBIC invests in high risk companies, which was in contrast to the United States, 4) VCs invest in biotech ventures sometime after the seed round, however there is no significant difference in the exit strategy of biotech ventures, and 5) biotech ventures established after 2007 are less likely to go public.

Based on the study results, I conclude that the post-IPO financing environment in Japan is weak even though there are delisting criteria on sales and corporate performance that hinder IPOs at the early development stage. To accelerate the development of the most advanced therapeutic drugs in Japan, the study recommends developing a post-IPO financing environment in Japan that encourages biotech ventures to go public earlier and raise required funds through an IPO, which may speed up the development of innovative drugs.

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

アパレル業界における
従業員間の『関係の質』が『結果の質』に与える影響
～ストライプ社におけるコミュニケーションと売上・リテンション～

学籍番号：57163072-9　　氏名：二宮　朋子
ゼミ名称：戦略的人材マネジメントモジュール
主査：杉浦 正和 教授　副査：竹内 規彦 教授

概　要

アパレル企業で、従業員に働きがいをもってもらうことで離職を予防し、かつ売上を得るにはどうすればいいのか。人間関係を含めた職場環境と業務の成果はどのように関連しているのか、これが本研究の出発点である。

1991年には15.3兆円だった日本のアパレル市場は、2015年には10兆円を切るほどに縮小し、売上のシェアをとることは各社死活問題となっている。そして、アパレル業界の離職率は45.8%（クリーデンス調べ）ともいわれ、人材流出の対策も大きな課題だ。

本研究は、岡山市に本社を構えるアパレル企業である株式会社ストライプインターナショナル(以下、ストライプ）において「従業員間の『関係の質』が『結果の質』に与える影響」という観点から調査を行い、ストライプにおける従業員の人間関係が成果に及ぼす影響について考察している。『関係』は「コミュニケーション」を、『結果』は「売上」と「リテンション」と本研究では定義する。リテンションは、配属店舗とストライプ社全体とで分け、従業員にとって直接かかわりの深い配属先と、所属している企業とではどのような意識の違いがあらわれるかを調査している。

本研究は、ストライプおよび日本のカジュアル衣料品売上第1位のF社（ブランドU）の従業員合わせて3,075名へのアンケート調査を行い、主因子法による因子分析、重回帰分析等の統計的手法を用いて特性を明らかにし、データに基づいたインタビューを行った上で考察している。

その結果、ストライプにおいては「尊重」「雰囲気」「貢献感」が特徴となる因子であり、差の検定を行ったところ、ストライプはF社に比べ「尊重」と「雰囲気」を感じとる従業員が多いということが分かった。また、ストライプ社内において、売上には「尊重」が関連し、配属店舗のリテンションには「尊重」と「雰囲気」が関連、ストライプ社へのリテンションには「雰囲気」が関連することが明らかになっている。

加えて本研究では、ストライプ独自のコミュニケーションツールである「amily（アミリー）」という社内SNSに着目し、売上やリテンションとの関連性を調べたところ、プラスの作用に加えてマイナスに作用するものがあることが判明し、大きな発見となった。

会社によって異なる従業員の特性を知り、その上で適した施策を提案することがマネジメントにおいて重要であり、生産性の高い組織運営につながることを明記し、本研究の結びとしている。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

新たに地方進出する特許事務所の経営戦略

～地方の中小企業の知的財産を積極活用する経営戦略支援～

学籍番号：57163073-2　　氏名：野崎 俊剛
ゼミ名称：マーケティング
主査：木村 達也 教授　　副査：西山 茂　教授

概　要

近年、政府による知的財産の潜在力を活用した地方創生とイノベーション推進がうたわれ、地方の自治体や中小企業においても知的財産を活用する動きが認知され始めてきた。知的財産分野においては、主に企業などが物やサービスに対するアイデアを創出し、そのアイデアを企業内のノウハウとすることや発明として特許権化することなどで知的財産が活用されるが、企業などが知的財産を活用する際、特に特許権化を行うときには、企業から特許事務所に特許権化のための書類作成が依頼される。

筆者が所属する特許事務所業界は、知的財産活動の一端を担う専門職の業界であるが、かつては日本企業が国内に多くの特許出願をしており、特許事務所側がそれほど営業活動をしなくても多くの仕事が依頼される状況であった。また、特許出願の多くは大企業からなされ、特許出願を扱う企業の知的財産部門の多くは大都市圏の本社に置かれることから、特許事務所も大都市圏に集中している。

知的財産を扱う弁理士を含む専門職の業界には、弁理士の他に、法律全般を扱う弁護士、企業の会計や税などを扱う公認会計士、税理士、医療を扱う医師などがあるが、専門職の業界では、かつてはマーケティングが不適切なもの、倫理に反する活動と見られることがあり、積極的なマーケティングが行われていなかった。

しかし、近年、専門職の業界でもマーケティングは成功のための欠かせないツールとして認識されている。特に、大都市圏に仕事が集中する特許事務所は、地方での存続が難しく、地方に進出するにあたってマーケティングは重要となる。

そこで、本研究は、専門職の業界におけるプロフェッショナル・サービス・マーケティングの文献からヒントを得て、筆者が進出先として考える地方である岩手県のマーケティングを行い、新たに地方進出する特許事務所がどのような経営戦略をとることで、地方の中小企業の活性化に役立ち、新規特許事務所として存続できるか探っていく。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

内発的モチベーションが
クリエイティビティを高める可能性について
～広告・PR業界の人材を対象にして～

学籍番号：　57163074-6　　氏名：　野中　将司
ゼミ名称：　マーケティング
主査：木村　達也　教授　副査：西山　茂　教授

概　要

筆者が所属している広告・PR業界においては、クリエイティビティが重視されている。いかにしてクリエイティビティの高い人材を採用し、維持するか、または社内で育成するかが業界における競争優位性に大きな影響を持つからである。

これまで、クリエイティビティにプラスの影響を与える要素として、内発的モチベーションが注目されており、その実証研究が行われてきた。しかし、その結果はプラスに影響を与えることが確認できたものもあれば、影響しないと結論づけられるものもあり、その結果にはばらつきがあった。そのため、内発的モチベーションとクリエイティビティの間になんらかの介在要因が存在するのではないかということに着目する研究が行われるようになった。

Grant & Berry（2011）は、内発的モチベーションとクリエイティビティの間にある介在要因としてプロソーシャル・モチベーションの存在を明らかにした。つまり、個人がプロソーシャル・モチベーションを有していれば、内発的モチベーションはクリエイティビティを高める効果を発揮するということである。

本研究は、広告・PR業界においても同様の結果となるかを明らかにするための実証分析を行っている。まず、質問票調査で、広告・PR業界においてクリエイティビティが高いと評価されている人々が、高いプロソーシャル・モチベーションと内発的モチベーションを有しているかを検証した。次に、「クリエイティビティ」を目的変数、「内発的モチベーション」を説明変数、「プロソーシャル・モチベーション」を媒介変数とし、媒介分析を行った。

質問票の結果分析により、この業界におけるクリエイティビティの高い人は、内発的モチベーションとプロソーシャル・モチベーションのいずれも高いことが分かった。媒介分析により、「クリエイティビティ」と「内発的モチベーション」の間に相関は見られなかったが、「内発的モチベーション」と「プロソーシャル・モチベーション」の間に正の相関を確認することができた。

広告・PR業界では、採用活動において、内発的モチベーションとプロソーシャル・モチベーションを判断基準にすることで、クリエイティビティが高い人材を採用できる可能性が高くなる。また、それらをテーマにした研修を行うことで、社内の人材育成にも寄与することができる。

今回の研究が、自社および業界における人材採用、人材育成に貢献できると考える。

〈プロジェクト研究論文〉

2018年3月修了（予定）

アニメコラボ商品を成功させるには
～感性マーケティングからの提言～

学籍番号：57163075-0　氏名：野村　晶二郎

ゼミ名称：木村達也ゼミ

主査：木村 達也 教授　副査：西山　茂 教授

概　要

本論文は、日本のアニメビジネスの特性と、異業種がアニメとコラボをした際の成功条件を分析し、新たにコラボを希望する企業に対し、どのようなマーケティングを行えばいいかを提案するものである。

日本のアニメは日本の代表的ポップカルチャーの一つとして地位を確立し、国内においても若年層や女性層への浸透を背景に、市場規模は2兆円へ迫る勢いで伸長を見せており、企業のマーケティングにも十分生かすことのできる市場である。それに対し本論文ではアニメの持つストーリーの奥深さや登場人物のキャラクター性から、感性的な側面に注目して分析を行った。

第1章では分析の枠組みを得るために、先行研究レビューとして、バーンド（2000）の『経験価値マーケティング 消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力』と小阪裕司（2006）の『「感性」のマーケティング　心と行動を読み解き、顧客をつかむ』をレビューした。

第2章ではビジネスモデル、時系列、プレイヤーに着目し、日本のアニメビジネスの特性を明らかにした。

第3章では2次利用市場としてのアニメビジネスのプレイヤーに着目し、彼らが消費者に対しどのような価値を提供しているのかを、4P分析と経験価値マーケティングのSEMモジュールを利用して概観し、アニメビジネス成功のための仮定を組み立てた。

第4章では事例研究として、明確な数値的根拠と共に成功事例と言われる白糸酒造の「最低野郎」を対象とし、WEB文献研究およびインタビューを実施した。その内容から最低野郎の4P、SEMモジュール、白糸酒造の感性的企業活動を定義づけ、第3章で立てた仮説を検証した。その結果、4Pによる差別化ではなく、五感的にアニメ世界を体感できること、特別感を感じ、作品世界観をベースとした情緒的訴求があることが必要であると結論付けた。

第5章では総括と、今後の研究課題を検討した。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

調味料製品の価格改定に関する実証的考察

学籍番号：57163076　　氏名：羽賀　志功
ゼミ名称：市場と組織のインセンティブ設計研究
主査：伊藤 秀史教授　副査：薄井 彰教授

概　要

企業にとって自社製品・サービスの価格をいくらに設定するかは非常に大切である。本来値決めは、企業経営の最重要課題と一つと言えるが、戦略的な価格設定を行えている企業は少ない。価格設定の難しさの一つに、B to Cビジネスを前提とすると、設定した価格に対して消費者の反応が読めないことがある。低めに販売価格を設定したつもりでも販売が伸び悩んだり、逆に高い販売価格を設定しても、販売が好調なケースはいくらでもある。価格と消費者の反応に係わる研究として、内的参照価格に関する研究分野がある。内的参照価格とは、消費者が売り場で製品の販売価格に触れた時に、その製品が安いか高いかを判断するために比較対象として用いる価格をいう。消費者は記憶から想起される内的参照価格と販売価格を比較することで安いか高いかの価格判断を行い、購買意思決定へと繋げる。内的参照価格のメカニズムを理解することは、企業の製品価格を決める上での示唆に富む。

本論文は、内的参照価格の先行研究を踏まえながら、調味料製品を前提とした販売価格の変動（値上げ、値下げ）と、それに対する消費者の購買反応の傾向を明らかにすることにある。その上で企業の価格設定において有用な情報を提案することを目的としている。この場合の価格設定に有用な情報とは、価格に対する消費者の購買への反応に関する現象を明らかにした知見であり、具体的には「①価格上昇が起きた場合、どの程度の上昇幅（値上げ率）であれば、消費者はそれを受入れるのか」、「②価格上昇と価格下落では、消費者の購買反応に差はあるのか（どちらがより顕著に反応するか)」、「③価格上昇が起きた場合、一般的には販売数量の減少が予想されるが、その減少は続いていくのか」の3点を明らかにした。これらの解明に向けて内的参照価格に関する先行研究をレビューし、その研究課題を踏まえて仮説を設定した。また仮説の検証は、全国4000店のスーパーマーケット等のＰＯＳデータを分析することにより行った。ＰＯＳデータは、現実に起きている価格変動と消費者の購買実績に係わる現象を表すデータであり、その傾向を観察することの意義は高い。ＰＯＳデータは、調味料製品（マヨネーズ・ドレッシング）を対象として行われている。研究の結果、①調味料製品の価格が上昇した場合、６％以上の値上げで購買数量の減少が顕著となる。②調味料製品の価格が上昇した場合と値下げした場合の比較では、値下げした場合の方がより消費者の価格反応が強まり、購買数量の増加が顕著となる。③値上げを実施した直後は、販売数量の落ち込みが顕著だが、１年後には値上げ実施前近くの水準まで販売数量が回復するということが分かった。従来の内的参照価格に関わる先行研究は、どの製品カテゴリにも当てはまる普遍的な理論の研究が多く、企業の価格設定担当者がその理論を応用するとなると、具体性に欠けるという問題があった。本論文の意義は、対象とする製品カテゴリを限定し、また実際起きている消費者行動のデータ（POSデータ）を用いることによって、調味料メーカーの価格設定担当者が価格改定の際に参考となる知見を提案することにある。

クロスボーダーアライアンスによる競争優位性構築の研究

～アライアンスの継続と深化～

学籍番号：57163077　　氏名：芳賀　一
ゼミ名称：競争戦略と市場創造戦略研究
主査：池上 重輔教授　副査：今村 英明客員教授

概要

自動車産業は2015年時点で総付加価値額が450兆円と予測されている巨大産業であるが、今後の自動車業界のメガトレンドとしては、自動運転技術（知能化）・ネットワーク化・電動化・共有化が挙げられる。筆者の勤務する日産自動車もゼロ・エミッションとゼロ・フェイタリティの実現に向けたビジョン「日産インテリジェント・モビリティ」を掲げて取り組みを強化している。これらの分野での技術開発競争は、グーグルに代表される業界外のプレイヤーによる自動車業界の再編が起こる可能性がある。このような状況の中で競争優位性を得るためには、自社で全ての分野の技術を効率的に開発することが難しいため、今後は既存の競合他社や新規参入者とのアライアンス、特に国境を越えたクロスボーダーアライアンスが増加すると予想される。

本稿では、比較的長期に渡って継続してきた欧米企業と日本企業のクロスボーダーアライアンスであるルノー・日産アライアンスを対象として、クロスボーダーアライアンスによる競争優位性がどのような過程で構築、維持、発展してきたかを研究する。アライアンス研究における先行研究では、欧米・日本・中国の企業文化によって信頼・成果の拠所の違いが指摘されており、アライアンスに有効な3つのガバナンス（資本的・契約的・関係的）が提示されている。本稿ではその先行研究をベースに、仮説Ⅰ：ルノー・日産アライアンスは、企業文化の違いを克服するために、契約的・関係的ガバナンスを効果的に活用して、競争優位性を構築しているのではないか、仮説Ⅱ：ルノー43.%・日産15%と対等でない相互出資比率（資本的ガバナンス）は、アライアンスにおける日産従業員の協業に対して負の影響を与えているのではないかという2つの仮説を構築した。

上記の2仮設を、①二次情報を使い同時期のクロスボーダーアライアンスであるダイムラークライスラー・三菱と比較、②日産自動車社員へのインタビューを通じて検証し、アライアンスの深化と3つのガバナンスの関係を明らかにした。その結果、仮説Ⅰについては、関係的ガバナンスによって信頼を構築し、組織統合やシングルリーダー体制といった契約的ガバナンスによってアライアンスを深化させている事実を、アライアンスシナジーの増加としても確認することができた。仮説Ⅱについては対等でない相互出資比率による負の影響を抑える3つの方策が確認されたため、仮説として支持されなかった。

本稿はこれらの仮説検証プロセスを通じて得たアライアンスの深化と3つのガバナンスの関係を、ソフトシナジーとハードシナジーの段階で整理して、クロスボーダーアライアンスにおける競争優位性構築プロセスへの示唆を取りまとめた。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

Industrial IoT 市場におけるプラットフォーム製品戦略適用の阻害要因に関する仮説構築

学籍番号：57163078　　氏名：橘本 篤
ゼミ名称：企業・事業戦略研究
主査：今村 英明 教授　副査：池上 重輔 准教授

概　要

AIやビッグデータの本格的な利活用が進む中で、その利用を更に高度化するインフラ面での要であるIoT（Internet of Things、モノのインターネット）が世界的に高い関心を集めている。IoT市場は2020年までに全世界で33兆円規模の市場になると予測されており、今後更に多くの事業者の参入が進んでいくことが予測される 。一方で、加熱するIoT市場に対して、Gartnerは『先進テクノロジのハイプ・サイクル：2017年』の中で、IoTが今後“幻滅期”に入ると予測し、過剰な市場の反応に警告を出しており、市場への期待と実際の事業機会との乖離による停滞期が訪れ、体力の無い事業者の淘汰が起こることが懸念される。

IoTは社会問題や産業が抱える諸問題を解決する力を秘めているといわれており、今後のデジタル社会を考えていく上で重要なキーワードである。故に、上述の乖離を原因とする市場の立ち上がりの遅れは社会的な損失であるといっても過言ではない。いち早く広範にIoTが実社会への適用される研究を進め、より良い社会を目指していくことは社会的な責務であると考える。本研究は、IoTをより広く社会に普及させていく仕組みとして、ネットワーク効果及びプラットフォーム製品戦略に目を向けた研究である。

第1章で本研究の背景や用語の定義を整理し、第2章では先行研究のレビューを行う。その後、第3章でIoT市場全体、その後に市場セグメントとしては最も大きいといわれるIndustrial IoT市場全般を概観していく。

これらの前段を踏まえて、第4章ではIndustrial IoT市場にはネットワーク効果が存在し、指数関数的な市場の成長を促し得るプラットフォーム製品戦略を適用することが可能という一次仮説を構築する。この仮説に対して、主要な産業とユースケースにおける主要各社の事例研究を通じてIndustrial IoT市場におけるネットワーク効果の在り方を考察し、その結果として、“主要なIndustrial IoTの事例では、サイド間ネットワーク効果の存在は確認できず、サイド内ネットワーク効果でさえも十分に発揮されていない”という結論を導く。

第5章においては、第4章の結果を踏まえ、有識者へのインタビューを通じて、二次仮説として5つのネットワーク効果及びプラットフォーム製品戦略の阻害要因を構築。

第6章においては、以上の研究の結果と限界、今後の課題について取りまとめている。

本研究の貢献は、(1)Industrial IoT市場におけるネットワーク効果の現状やプラットフォーム製品戦略の適用に関する研究はまだ事例が少なく基礎的な研究の一つになり得るという点、及び(2)現状のIndustrial IoT市場ではネットワーク効果やプラットフォーム製品戦略が適用し難いということを発見している点である。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

新規事業開発におけるクラウドファンディング活用の有効性に関する研究

～国内大手ICT企業を対象として～

学籍番号：57163079　　氏名：引原　裕一郎
ゼミ名称：マーケティング・ストラテジー研究
主査：永井 猛 教授　副査：管野 寛 教授

概　要

高度成長時代に躍進を遂げ、企業規模を大きく拡大させた日本の大手ICT企業は、ITバブル崩壊以降の十数年、急激に落ち込んだ需要に対する生産体制の調整や内なる負の遺産への対応に時間や労力、資金を費やし、競合する海外ICT企業や東アジア諸国の新興企業に成長の猶予を与えた。

これら国内大手ICT企業は、マイナス成長を再び成長軌道に戻すために試行錯誤するが、将来の見通しが難しいVUCA（変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）の時代となり、柱となる新たな事業の創出やスピード感をもった改革が実現できていない。

このような長期にわたる国内大手ICT企業の停滞の歴史を振り返ると、典型的な日本企業が持つ特性が変化やイノベーションの創出を阻害しているとも考えられる。国内大手ICT企業は、硬直的で内向きの組織構造や企業制度を改め、多様な価値観を組織に内在させて新たな事業を生み出すための柔軟な組織・戦略が求められる。

このような問題意識を踏まえ、本研究では、VUCAの時代に弱みとなった日本企業の組織に内在する、変化を妨げ、成長やイノベーションを阻む要因について考察する。

次に、そのような状況を打開する一方策として、昨今、日本でも注目度が高まっているオープンイノベーションを取り上げ、外部の資金、アイデア、人材、ノウハウ等を活用して新たな事業を創造していくための各種手法の特徴やメリット等を整理する。

加えて、クラウドコンピューティング技術の進展により、新たな資金調達、あるいは共創のツールとなりつつあるクラウドファンディングに着目し、従来からのオープンイノベーションの手法との比較を行うとともに、クラウドファンディングの最新動向についても整理を行う。

ここで、クラウドファンディングは、インターネットを通じて、不特定多数の人から小口で資金を募る仕組みであり、最近は既存大手企業が新商品のリリース前に、資金調達だけではなく、将来ユーザーとなりうる人からの意見の収集をも目的として活用する事例がいくつか見受けられる。

そこで、共感、コトづくりの時代における既存成熟企業のオープンイノベーション手法の一つとしてクラウドファンディングが活用できるという仮定の下、その有効性の可否について複数のクラウドファンディン関係者にインタビュー調査を実施し、その回答を分析することで明らかにした。

結論として、クラウドファンディング活用は、国内ICT企業を含めた既存成熟企業でのオープンイノベーションの手法として、一定の条件下で有効となる可能性が認められた。

生命保険における銀行窓販チャネルの現状と課題

学籍番号：57163080-6　　氏名：平栗　徹
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：樋原　伸彦　准教授

概　要

人の生命、健康、資産形成をビジネスとして行う生命保険業においては顧客との多様な接点を持つことが生命保険経営を維持・発展する上で重要である。そのため、数多くの顧客接点を持つために生命保険会社は現在、多様な販売チャネルにて商品を販売している。本稿においては各販売チャネルの販売動向を見つつ、近年においてマーケットが急成長した銀行窓販チャネルにおける現状と問題点を分析し、今後の銀行チャネルの在り方、方向性について保険会社と銀行の両視点で考察していくこととする。
まず、第1章では近年における生保マーケット全体の動向を俯瞰する。国内金利の低下に伴う一時払い商品の販売停止等の影響もあり、厳しい販売環境が続いているが、個人保険における新契約の獲得状況については過去5年の推移で見ても新規契約件数、新規契約高ともに横ばいの状況が続いている。このような販売環境の中で、伝統的な営業職員チャネルでの保険加入シェアは年々下降しているが、代理店チャネル、特に銀行窓販チャネルでのシェアは年々伸長している。銀行の窓販事業は取扱いできる商品が解禁されるたびに取扱シェアを伸ばしてきたが、他の代理店とは異なり顧客の金融資産情報を多く保有しているため、保険募集を行う上で有利な販売環境が整っているとともに数多くの法規制・自主ルールに縛られている。第2章ではそのような環境下において特にここ数年で銀行窓販販に影響を及ぼしている外部要因（マイナス金利、保険業法の改正、フィデューシャリー・デューティーの推進、手数料開示、銀行内の業績評価制度の変更等）を取り上げている。第3章においては前章での外部要因がどのように実際の販売プロセスに影響を与えたかを分析、整理している。結果的に金融庁が意図する顧客本位のための施策を進めることで、必ずしも顧客本位とはならない販売の現状を述べている。最後に法規制・自主ルールが多い、銀行窓販チャネルにおいて今後、保険会社が商品供給元としてどのような視点が必要になってくるのか、また販売者として銀行がどのような視点を持つべきかについて考察する。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

当社事業の市場の方向性と競合戦略オプションに関する研究

学籍番号：57163081　　氏名：廣瀬　裕如
ゼミ名称：企業・事業戦略研究
主査：今村 英明 教授　副査：池上 重輔 教授

概　要

フラットパネルディスプレイのグローバル市場は、スマートフォンの普及などに後押しされ成長が続く一方で、新規参入によるプレイヤーの増加と価格下落が進んでいる。各パネルメーカーはさらなる大型化、薄型化を進める一方で、TVやスマートフォンだけでない新たな業界への参入や新規技術の開発大きな課題である。

筆者が属するコーニングジャパン株式会社はコーニングの日本法人であり、フラットパネルディスプレイに必要なガラス基板やカバーガラスを提供している。ガラスはアプリケーションによって必要とされる技術、部材が異なるために、市場の絞り込みと成長シナリオの設定が大きな課題となっている。またその市場シナリオにおける競合企業の戦略を分析することは重要であり、本論文ではターゲット市場における市場成長シナリオ及び競合戦略オプションの考察を目的として研究を行った。

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、フラットパネルディスプレイの構成と採用されるガラス、及び技術を整理した上で、3つの論点である「ターゲット市場」、「市場の成長シナリオ」、及び「競合戦略オプション」において論じている。以降の章でそれぞれの論点についての検証を行っている

第3章では、1つめの論点「ターゲット市場」について論じている。市場をアプリケーション毎に評価し、その成長性と市場規模の評価を実施。地域特性や顧客の潮流を分析し、ターゲット市場の絞り込みを実施した。

第4章では、2つめの論点「市場の成長とシナリオ」について論じている。ターゲット市場におけるガラスのバリューチェーン、及び市場規模を論じた上で、市場の成長予測とシナリオの設定を仮説・検証プロセスを通じて論じている。市場の成長は楽観・悲観ケースで設定し、シナリオは車載ディスプレイとカバー材と2つに分類している。ディスプレイは搭載技術に、カバー材においては部材に着目し、シナリオ毎のドライバーを考察し、ガラスの市場規模予測をシナリオ毎に論じている。

第5章では、3つ目の論点「競合の戦略オプション」について論じている。シナリオ設定のドライバーからガラスメーカーのキーサクセスファクターを設定し評価を実施し、重要視する競合企業を評価している。第4章で設定したシナリオを元に、仮説となる競合戦略オプションを設定し、インタビュー結果を交えて検証している。

以上の仮説検証結果を論拠として、第6章にて、本プロジェクト研究のまとめと自社への示唆を整理している。また本研究では取り扱わなかった課題についてもて論じており、今後の実務で改善に取り組んでいきたい。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

製薬企業の創薬研究におけるオープンイノベーションの考察

学籍番号：57163082-3　　氏名：藤井崇博
ゼミ名称：経営戦略とオペレーション戦略
主査：菅野　寛教授　副査：永井　猛教授

概　要

2003年にチェスブロウ教授が「オープンイノベーション戦略」という概念を提唱してから様々な領域にこの戦略は浸透してきた。チェスブロウ教授は「労働者の流動性が高い」、「ベンチャーキャピタルが多い」、「ベンチャー企業が多い」、「大学が重要」といった業界はオープンイノベーションへとパラダイムシフトをする必要があると主張しており、製薬業界もその条件に当てはまると報告している。実際に製薬業界でも近年、各社が社外にある研究技術・創薬のアイディアと社内の技術を融合させることにより新しい創薬研究を行うことを目的としたオープンイノベーションプロジェクトを行うなど、創薬研究のオープンイノベーションが活性化している。さらに、医薬品世界売上トップ10の製品が導入品であるかどうかで分析を行った結果、8品目が導入品となっていることからも創薬研究のオープンイノベーションが活性化し、成果に結びついていることが分かる。しかし創薬研究のオープンイノベーションと企業業績の関係については詳しく分析されていない。シューマッハらが製薬業界の創薬研究のオープンイノベーションと業績の関連性について分析を行った報告があるが、5年間の会計データを持って分析を行っている。創薬研究は研究開発が製品として承認を受けるまでに平均 9.2 年かかる。そのため、この方法では正確にオープンイノベーションの成果を分析できていないと考えられた。本研究では、創薬研究のオープンイノベーションと企業業績の関連性を明らかにすることを目的に、シューマッハらの分析を参考に10年間の会計データをもって分析を行った。その結果、ある程度以上外部由来のプロジェクトを持っている企業は EBIT margin が高くなっている傾向が見出された。一方で、シューマッハらの分類でオープンイノベーションを比較的積極的に行っていないカテゴリー群の EBIT margin および売上高増加額/総研究開発費の値が高いことも見出された。この結果からオープンイノベーション戦略は業績を良くするための必要条件であるが十分条件ではないことが示唆された。さらに、本研究では創薬研究のオープンイノベーションの成功例としてアムジェン社、ロシュ社、武田薬品工業の具体例を定性的に分析した。その結果、成功した創薬研究のオープンイノベーションプロジェクトは、目的を明確にして、研究者に自由に研究開発をさせるといった共通項が見出され、このやり方が研究者の士気を高めて成功に導いている可能性が考えられた。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

体験価値時代到来に備えた社会人教育の必要性について

～MomentExperience（瞬間体験）を通じた「学び直し」について～

学籍番号：57163083　氏名：布施卓人
ゼミ名称：マーケティング・ストラテジー
主査：永井猛教授　副査：菅野寛教授

概　要

論文テーマ選定の為、心理学・社会心理学のアプローチを取り入れつつ、自己分析を実施した。その結果、「自分ができること（現在の自分)」と「自分がやりたいこと（なりたい自分)」を軸とした34個のキーワードを抽出した。更に、第4次産業革命を含めたこの変革時代を乗り切る為、「変わらない価値」とは何かを探求した。これから迎える時代は、歴史上起こった数々の変革よりも驚異的なスピードで変化が起こると考えている。今は、革命のほんの序章でしかない。あらゆるモノやサービスは、デジタル化され、データ化され、自動化され、嘗て人類が経験したことの無いほどのパラダイムシフトが起こるだろう。世の中の価値観、あらゆる装置やフォーマット、制度が更新され、変化する。未来は誰も予測できないが、あらゆる価値観が変革し、誰も止めることのできない変革が始まり、誰も創造し得ない社会が到来し、本質的・根源的な価値観の大転換が起こることは間違いない。革命は常に必然的に発生する。その様な時代における「変わらない価値」とは何かを探求し、辿り着いたのは「体験(Experience)」価値時代の到来だ。この「体験(Experience)」価値時代の到来を、筆者は「MomentExperience（瞬間体験)」と名付け、この「MomentExperience（瞬間体験)」時代における社会人教育及び「学び直し」の必然性と重要性について、研究した。

このテーマに向けて、2030年の未来を予測し、社会人の「学び直し」の現状と課題について検証した。2030年は、あらゆるモノやサービスが、ITに繋がり、自動化され、デジタル化される。AIにより人間のやるべき労働や家事は劇的に変化する。ライフコストは極限まで下がり、人間の時間や労働に対する尊厳が回復する。世界人口は増加し、食糧危機は回避されるが、水資源の重要度（深刻度）は増加する。あらゆるモノは、コモディティ化とブランド化の両極化が起こる。あらゆる移動コストは低減され、時間概念の変化が起こる。労働時間は減少し、人間の余暇時間が増加し、ベーシックインカムが現実となる。世界の紛争は活発化し、戦争の自動化・ロボット化が起こり、サイバー攻撃による戦争が新たな戦争の定義となる。都市化が起こり、都市による人口の偏在が発生し、それに伴う様々な問題が浮上する。現在ある仕事の5～8割は存在しなくなる。あらゆる組織は有機的になり、個人の権限が見直され、価値観の転換が起こる。まさに激動の変革時代だ。

嘗て無いほどのスピードで変化し、個の時代が到来した時に、「学び直し」をした人としない人の格差は広がり続けるだろう。企業だけの人脈に頼るだけでなく、個人の縦・横・斜めの人脈を形成し、好奇心を持ち、学び続けることが重要で必然的な時代がくることは間違いない。自主的で主体的な学びにこそ、世界を変革する力がある。あらゆるモノやコトが自動化された対極には、「体験(Experience)」価値時代が到来する。これが「MomentExperience（瞬間体験)」な世界であり、時代である。新たな変革時代における「MomentExperience(瞬間体験)」により、人間が人間らしく生き、一度きりの人生を謳歌する。体験価値時代における「学び直し」の重要性が高まることを、この研究により確信した。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

「内発的動機づけがクリエイティビティを高める効果」を阻害する組織の仕組みに関する研究

学籍番号：57163084　　氏名：渕上　克
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：根来　龍之　教授

概　要

本研究の目的は、内発的動機づけとクリエイティビティに与える関係が、組織のルール・仕組みによってどのように変化するのかを明らかにすることである。組織のクリエイティビティを高めるために内発的動機づけが重要なことはすでに多くの経営学・心理学の先行研究で示されている。しかし、ビジネスの現実を見渡すと、内発的動機づけが高い個人が多くいるにもかかわらず、その個人がクリエイティビティを発揮できていない企業も多い。したがって本研究では、「先行研究で提示された関係は、組織特性によって変化する（組織特性によるモデレーティング効果がある）のではないか」というリサーチクエスチョンに基づき、その組織特性を理論的に導き出し、分析を行うことにした。

具体的には、国内ビジネススクール在学・卒業生計117名を対象にアンケートによる統計解析を行った。その結果、先行研究と同様に、内発的動機づけはクリエイティビティに対してプラスの効果があることが示された。加えて、DiMaggio and Powell (1983) が提唱する模倣的圧力（Mimetic Pressure）と規範的圧力（Normative Pressure）を組織が持つと、上記の内発的動機づけとクリエイティビティの関係を弱める効果があることも示された。

本研究の貢献は以下の2点にある。第一に、Grant and Berry (2011) の研究結果を日本で初めて適用している点である。米国を中心にすでに内発的動機づけとクリエイティビティの関係は多くの研究が進められている。本研究は、中でもGrant and Berry (2011) の研究結果を基に、日本人のデータを使って内発的動機づけとクリエイティビティの関係を分析した初めての研究である。分析の結果、日本においても、内発的動機づけとクリエイティビティがプラスの関係を持つことが明らかになった。

第二に、Grant and Berry (2011) で確立している内発的動機づけとクリエイティビティの関係に、組織内のルール・仕組みのモデレーティング効果を提示した点である。Grant and Berry (2011) は、組織が持つルール・仕組みを暗黙的に無視していることが想定される。しかし、業界が持つ社会的な規範や組織が持つ特有のルール・仕組みは、従業員の認識や行動に影響を与えると考えられる。したがって、本研究では、DiMaggio and Powell (1983) が提示した制度理論を基に、強制的圧力 (Coercive Pressure)、模倣的圧力（Mimetic Pressure)、規範的圧力（Normative Pressure）が高い組織では、内発的動機づけとクリエイティビティの関係が弱まるというモデレート効果の仮説を立てた。分析の結果、模倣的圧力と規範的圧力に関して、このモデレート効果があることが示された。加えて、単純傾斜分析 (Simple Slope Analysis）を行うことにより、特に模倣的圧力や規範的圧力が強い条件下では、内発的動機づけが低い人はモデレート効果によりクリエイティビティがより発揮しにくい状況に陥る結果が明らかとなった。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

企業再生におけるコーポレート・ガバナンスの効果検証

～「継続企業の前提に関する注記」開示企業の実証分析～

学籍番号：57163085　氏名：堀内　雅生
ゼミ名称：グローバル経営の戦略研究
主査：平野　正雄教授　副査：淺羽　茂教授

概　要

日本のコーポレート・ガバナンス・コードは、経営の規律づけによる会社の持続的成長、中長期的な株主価値向上を目的とするが、先行研究では、企業のガバナンスと業績との間に有意な関係がないとするものが多い。そこで本論文では、日本の上場企業（東証1部・2部・JASDAQ）を対象にコーポレート・ガバナンスと業績・株主価値との関係性を統計解析と事例研究を適用して多面的に分析することで、ガバナンス改革の有用性とその要点を実証することを目的とした。

まず上場企業2,603社の10年間のデータを対象に統計分析を行った結果、経営者持株比率あるいは、負債比率や取締役の平均年齢などの諸要素は業績や株主価値との有意な正の相関が見られたものの、コーポレート・ガバナンス・コードにおいて重要視されている社外取締役比率は、反対に株主価値に対して負の相関が確認された。すなわち、先行論文と同様にガバナンスの質と業績や株主価値との有意な正の相関は見られなかった。

しかし、次に業績回復が必要とされるGC注記（継続企業の前提に関する注記）が財務諸表に付された上場企業114社に絞り込んで注記開示後のガバナンス改革と企業業績や株主価値の変化を観測したところ、社外取締役の人数や割合の増大と業績改善の度合いとの間に有意な相関が確認された。このことから業績改善圧力がかかる状況においては、業績や株主価値の向上にガバナンス改革が一定の有用性があるという重要な結論を導き出すことができた。

その上で、実際に経営危機によりGC注記企業となったUSENとTASAKIの両社の業績回復の軌跡を辿ることにより、ガバナンス改革の実証的な検証を行った。その結果、両社ともに過剰投資と過剰債務により経営危機に陥ったものの、社外取締役の導入などの一連のガバナンス改革が起点となって企業再生が実現されたことが確認された。

その際に、ガバナンスの提供主体の違いにより、経営改革の方向性に違いがもたらされる、という興味深い事象も観察することができた。つまり、債権者である金融機関が改革を主導したUSENでは成長性が低いが収益性の高い本業への回帰が志向されたのに対して、投資家であるPEファンドが改革を主導したTASAKIはグローバル展開を目指した成長路線を促されたのである。

さて、近年は、短期業績志向や経営者の高額報酬などの行き過ぎから、米国でも株主主権のガバナンス論への批判が高まっている。それに対して日本のコーポレート・ガバナンス・コードは、ステークホルダーとの関係も重視した経営規律を求めながら、適切なリスクテイクを上場企業に促し、株主主権論に偏らない議論になっている。そしてその目的は日本企業の潜在成長力を高めることにあり、本論文では、ガバナンス改革が経営危機後の再生過程において有効な役割と果たすことが証明されたこととなり、当該議論の目的と整合的な結果となった。本論文での成果が日本企業のガバナンス強化への取り組みを後押しすることとなることを期待する。

（プロジェクト研究論文）　　2018年3月修了（予定）

小売業界変革のメカニズムから見る未来の小売業態の在り方

学籍番号：57163086-8　氏名：堀口　真歩
ゼミ：経営戦略とオペレーション戦略研究
主査：菅野　寛　教授・副査：永井　猛　教授

要　旨

小売業は窮地に立たされている。小売業販売額は、ここ数年横ばいあるいは減少傾向にある。少子高齢化、働き手不足など日本で深刻化する社会問題、さらに、機械やIoTによるディスラプティブイノベーションは小売業界に大きく影響を及ぼしている。シェアリングエコノミーや、ジェレミー・リフキンの提唱する限界費用ゼロ社会における、新たな小売の業態とはどのようなものか。小売業態は今後いかに発展し、人々の生活を豊かにしていくのか。これが本論のテーマの出発点と言える、筆者の根底の課題意識である。

これまでに、小売の業態革新に関して、その歴史の整理や、起きてきた発展を説明する理論については、数多くの研究者によって提唱されている。例えば、McNairの小売りの輪仮説やHollanderのアコーディオン仮説などがある。しかしそれらは過去の事実の整理に留まっており、そこから未来に向けた考察は不可能である上、現在新しく出てきたサブスクリプション業態、オンラインSPA業態も含めて、一つのフレームワークで整理された研究はない。これが先行研究における限界であると筆者は考えている。

本論文では先行研究における限界を超えるために、主に国内の小売業態の歴史的進化を、筆者独自のフレームワークで整理しながらその発展の歴史を見た。さらに、先進的な新小売業態のビジネスモデルを同じ視点で整理することにより、小売業態の発展を網羅的に捉えることを行った。そのフレームワークに用いたのは、消費者に提供する価値と、それをデリバリーする供給者側の手段の進化という2軸である。この作業を通して、新しい価値のかたち、つまり新しい消費者ニーズが生まれると、それに応える供給者側の手段が提供され、それら2つの要素がうまくマッチした時、新たな業態が誕生するということを明らかにできた。これが、本論における結論である。

さらに本論においては、その結論を踏まえて未来の小売業態を考察することを試みている。業態が生まれるメカニズムを過去から未来に向けて整理を進められたため、小売業の未来に向けて思考を広げることができた。近い将来、消費者の購買行動において必需品と嗜好品の購入という、購買行動の二極化はより顕著なものとなっていくであろう。それに応じて、必需品と嗜好品の購買ニーズそれぞれに合った新業態が生まれると、筆者は予想している。それはまさに価値と手段の進化によって可能となり、その点については六章で論を展開した。

本研究により、これまでの歴史的小売業態革新と現代の新業態革新の事実に、統一のフレームワークで横串を指して検討することにより、小売業における現状の諸問題、そしてそれらに対する課題解決を明らかにできたと自負している。また、厳しいと言われている小売業界の未来を検討することで、本研究が小売業界を取り巻くリスクをチャンスに変える一助として役立てられれば幸いである。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

コーポレートベンチャーキャピタルによるファンド投資の類型化に関する研究

～日本の先駆的ＣＶＣの投資先企業の類型化および分析～

学籍番号：57163087-1　氏名：舞野　貴之
ゼミ名称：イノベーションのためのファイナンス戦略研究指導
主査：樋原 伸彦 准教授　副査：岩村 充 教授

概　要

本論文の目的は、これまで体系的な整理が困難だったコーポレートベンチャーキャピタル（ＣＶＣ）投資を取り上げ、その戦略的な意味合いを類型化する方法を提示することである。本論文では、先行研究をレビューし、これまでに提示されたＣＶＣ投資や外部組織とのアライアンスを戦略的に分析するためのモデルに対し、戦略の可視化や分析を主題とした際の問題点を明らかにする。その後、樋原（2016）の先行研究で提示された、ＣＶＣ投資の新たな投資分類カテゴリーモデルを補強し、実際に類型化することを試みた実証的な研究である。具体的には、ＣＶＣに積極的な事業会社8社を取り上げ、事業会社が投資したベンチャー企業全244社の事業内容を調査し、事業会社毎のコア事業、ノンコア事業に対し投資先ベンチャーの位置づけを補完的、中立的、代替的の区分に従い分類し、投資全体を概観する方法を採っている。

伝統的にＣＶＣによる投資は、財務面でのフィナンシャルリターンを目的にリスクの高い企業に投資することで大きなキャピタルゲインを狙うベンチャーキャピタル（ＶＣ）との比較において、事業会社にもたらされる戦略面のストラテジックリターンと財務面のフィナンシャルリターンの両方が目的であると言われてきた。

しかし、ここ数年内に組成されたＣＶＣファンドの目的の多くは、フィナンシャルリターンをストラテジックリターン以上に重視する姿勢が強調され、新聞や経済誌等では、フィナンシャルリターン度外視で、ストラテジックリターンのみを追求すると断言した企業経営者も少なくない。

ストラテジックリターンは、企業または事業によって様々であり、何をストラテジックリターンと定義するのかといった共通的な指針が確立されておらず、これまでストラテジックリターンを体系的に整理することは困難だった。昨今、企業経営においてイノベーションが生み出す「非連続な成長」への期待から外部組織との新たな価値を生み出す「オープンイノベーション」の戦略的重要性が高まっており、一方で主力事業を脅かす「イノベーションのジレンマ」に対するチャレンジも求められている。本論文で提示する類型化の方法は、自社のＣＶＣ投資の現状とともにオープンイノベーションやイノベーションのジレンマに対する現状を可視化し、他社との比較等の分析をする方法を提示する。このモデルによる類型化は、事業会社にとってＣＶＣの対象及び投資基準の指針にもなり得る。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

専用機械の中古ビジネスにおける成長施策の考察

学籍番号：57163088 - 5　　氏名：　前嶋　隆幸
ゼミ名称：　戦略構想力研究
主査：淺羽　茂　教授　　副査：平野　正雄　教授

概　要

この論文では、製造現場で使用される「専用機械の中古ビジネスを今後どのように成長させるか」を主テーマに設定している。専用機械とは、特定の製品製造に特化した機械であり、大量生産により早く且つ安価に製造できるメリットがある反面、設計からオーダーメイドで機械が制作される為、他の現場で転用し難く、中古市場で転売する際も転売先が限定される機器である。

製造機械における中古売買は自動車部品メーカー等多数の現場で使用される汎用性が高い工作機械が中心であった。高度経済成長期（1960年代）には新造機械の製造が追いつかず、工作機械の中古ビジネスが普及する契機になったが、リーマンショック後の製造業の海外移転に伴い、中古ビジネス市場の成長が鈍化した。

本テーマを設定した背景には、中古ビジネスの市場拡大が産業廃棄物削減等の社会貢献に繋がる可能性がありながらも、従来の工作機械に対象を限定すると市場拡大が見込み難いことがある。従って、本論文の主テーマである専用機械の中古ビジネスに取引対象を拡大させ、製造機械の中古ビジネスを再度成長させる施策を検討する。

まず、取引件数が多い一般消費者向けの物件（不動産・自動車を除く）を取り扱う中古ビジネスを対象に、収益モデルと販売方法の違いと取扱金額の推移を検証した。収益モデルは中古業者が一旦自社購入し転売する方法と、インターネット等で売主と買主を仲介し手数料収入を得る方法とを比較すると、仲介型より取扱高の上昇が見られた。また、販売方法による比較では、店舗販売は取扱高が微減であるにも関わらず、ネット販売は取扱高の大幅な上昇が見られた。

また、先行研究より中古ビジネスに適した対応物件は、利用ができる状態であるのに処分されること、対象物件の利用者が多数存在することが挙げられる。例えば自動車等は常に新車を求めるユーザーが一定数おり、自動車の利用者も多数存在することから中古ビジネスには非常に適した物件と言える。

今回取り上げる専用機械においては、複数の課題がある。一点目は工場閉鎖・移転等により比較的新しい機械が中古市場に出品されることがあるが、同種物件の利用者が限定されることが課題となる。二点目は専用機械が機械の仕様が各々異なり、かつ複雑な仕様であることが多い為に出品時の説明に手間を要する点と、三点目は中古物件ゆえに品質保証が為されない点の3点を専用機械の中古ビジネスにおける課題である、そこで現在、売上を拡大させているCtoCネット仲介サービスから課題解決方法を探ることにした。

出品時の作業簡便化は質屋アプリ「CASH」やフリマアプリ「メルカリ」の出品方法を参考に出品の手間を要さない仕組みを採用し、販売候補先からの情報入手円滑化は海外ブランド品を購入するＥＣサービス「BUYMA」を参考に海外バイヤーと日本の消費者をマッチングする仕組みを活用することで、専用機械の中古ビジネスに適したビジネスモデルを作り上げた。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

嫌われない人事部とは：

日本企業における人事部門の役割と従業員感情の関係

学籍番号：57163089　　氏名：前田 剛
ゼミ名称：組織行動ゼミ (竹内ゼミ)
主査：竹内 規彦 教授　副査：杉浦 正和 教授

概　要

本研究では、企業における人事部門の役割が、人事部門の顧客である従業員との間に、心理的距離や有害なコンフリクトを生むプロセスを明らかにする。具体的には、人事部門の役割として、①人材マネジメントのプロセスにおけるマニュアルや規程の整備を重視する「管理エキスパート・ロール」(administrative expert role：以下、管理エキスパート)」と、②従業員とのコミュニケーション及び彼ら彼女らからの要求に応えることを重視する「従業員チャンピオン・ロール」(employee champion role：以下、従業員チャンピオン) の2つの役割に着目し、組織内の従業員が自社の人事部門の役割をいかに知覚するかが、人事部門に対する態度形成にどのような影響を与えるかを検証する。さらに、この検証結果をもとに、人事部門が社内の顧客からいかに「嫌われない」人事部組織をデザインするかに関して、方向性の提示を行う。

本研究における分析モデルの構築に際し、以下の仮説を設定した。①人事部門の役割は、人事部門と従業員との間の心理的距離に影響を与える、②人事部門の役割は、人事部門と従業員との間の関係コンフリクト発生に影響を与える、③人事部門の役割は、従業員による人事部門の嫌われ度に影響を与える、④人事部門と従業員との間の心理的距離及び関係コンフリクトは、従業員による人事部門の嫌われ度に影響を与える、⑤人事部門の権限集中度は①及び②の関係を強化もしくは弱める調整効果を持つ、⑥組織文化は①及び②の関係を強化もしくは弱める調整効果を持つ、の6つである。

上記の仮説を検証するため、従業員301人以上の企業に勤務する管理職206名を対象に、所属企業の人事部門の役割及び組織文化に対する知覚、人事部門との心理的距離及び関係コンフリクトの度合い、並びに人事部門の嫌われ度を定量的に測定する質問紙法調査を実施し、得られたデータの分析を行った。

分析の結果、人事部門の役割のうち、従業員チャンピオンは従業員との間の心理的距離及び関係コンフリクトを共に低減させ、ひいては人事部門の嫌われ度を大きく軽減することが分かった。管理エキスパートは、心理的距離を縮める効果はあるものの、人事部門の嫌われ度に直接作用するため、従業員感情にマイナスの影響をもたらすことが明らかとなった。また、想定していなかった結果として、人事部門の権限集中度は、それ自体が関係コンフリクトを発生させることが判明した。組織文化については、官僚文化・家族文化の強さが、従業員チャンピオンによる心理的距離・関係コンフリクトそれぞれの低減効果を弱めることが確認された。

以上のことから、従業員の人事部門に対する感情をコントロールするうえで、人事部門は、従業員の立場に立ったコミュニケーションをとること、また自部門に権限を集中させないことが肝要であることが分かった。とりわけ、組織の文化的基盤が弱い企業組織においては、従業員チャンピオンの効果が補完的に強まるため、人事部門の役割はより重要性を増すことが示唆された。

IMPACT ANALYSIS OF STANFORD BIODESIGN PROGRAM FOR MEDICAL DEVICE STARTUPS

57163091-4, Toshihide MISAWA
Global Leaders' Perspectives on Financing of Innovation
C.E. Associate Prof. Nobuhiko HIBARA
D.E. Prof. Mitsuru IWAMURA

Summary

The size of medical device industry has been about 360 billion dollars and it is one of the huge growth markets. Although Japan has the world's second largest market, Japanese companies are not ranked as one of the top ten medical device sections. Under such circumstances, keen attention has been to one of the human resource development programs, "Biodesign" at Stanford University.

The purpose of this paper is to quantitatively analyze the impact of "Biodesign" program on startup companies in the United States and to consider issues about how to introduce the program into Japan. In the analysis of this paper, the "Crunchbase" database was used to obtain medical device startup companies founded in California, and statistically compared the management performance of companies founded after the "Biodesign" Program and that of other companies. Some performance measure such as initial funding amount, period until initial funding, and total amount of funding for 5 years from establishment could be regarded as success factors.

As a result of quantitative analysis of the Biodesign, we find that the companies established through Biodesign showed similar results in terms of short-term funding compared with other medical device startups. However, in terms of medium-term funding, Biodesign firms statistically showed negative significant performance. The companies founded through Biodesign with Ph.D. and M.D., however, showed a significantly positive significantly performance in terms of medium-term funding. We therefore may imply that Biodesign might be good at leveraging human resources with professional abilities like Ph.D., M.D., which may have improved corporate performance.

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

研究開発組織における創造性マネジメント：
マーケット志向が創造的成果に与える影響の検討

学籍番号：57163092-8　氏名：御手洗　誠
ゼミ名称：組織行動ゼミ（竹内ゼミ）
主査：竹内　規彦　教授　副査：杉浦 正和　教授

概　要

企業がイノベーションを実施するためには、従業員の創造性をマネジメントすることが重要である。また、日本の製造業が抱える課題として、市場ニーズの多様性への対処があげられる。本研究は、従来の創造性研究のアプローチに、「技術志向」と「マーケット志向」という新たな視点を加え、創造性を従来研究で多用されている創造的行動尺度ではなく、アウトプットとして「創造的成果物」を定義し、ミクロ組織論の観点から検討した。具体的には、「マーケット志向」にもとづく創造的なアイデアの創出（マーケット志向性創造的プロセス行動）が、研究開発組織による「創造的成果物」の創出に正の影響を与えるという仮説を設定した。研究の方法は、研究開発組織の従業員282名を対象に質問票形式の調査を実施し、多変量解析の手法を用いて検証を行った。検証の結果、「技術志向性創造的プロセス行動」と「マーケット志向性創造的プロセス行動」は、いずれも創造性を介して「創造的成果物」との間に正の間接的な関係が認められた。また、「技術志向」の方が「マーケット志向」よりも創造性との関係は強かった。一方、「マーケット志向性創造的プロセス行動」は、「創造的成果物」との間に負の直接的な関係も認められた。そこで、研究開発組織の組織風土が果たしうる役割に目を向け、組織風土が調整変数として作用する修正モデルを提起し、再度検証を行った。その結果、「マーケット志向性創造的プロセス行動」と「創造的成果物」の間の負の関係は、メンバーの独自性を推奨する「独自性支援型組織風土」によって正の方向に調整されることが確認された。従って、「マーケット志向」は「独自性支援型」の組織風土が弱い場合には研究開発組織の「創造的成果物」を抑制するが、この組織風土が強い場合には「創造的成果物」を維持可能であることが示された。本研究の実務的含意として、研究開発組織の創造性マネジメントにおける以下に示す重要なポイントが見い出された。①メンバーの「技術志向」の専門性スキルを高めることは重要である。②ジョブ・ローテーションや研修制度によって「マーケット志向」を身に付けさせることが創造性につながるが、同時に独自性を支援する組織風土作りが重要である。③「技術志向」と「マーケット志向」のいずれの創造性にも、メンバーの内発的動機づけを高めることが重要である。④関係部門との連携を強化する組織間コミュニケーションやコンフリクトが創造性に有効である。⑤研究開発組織のメンバーが、先例にとらわれない独自の発想やアプローチを試み、創造性を発揮することが推奨され、メンバーの多様な考え方やスキルを受け入れる組織風土を作ることが、創造的な成果物の創出につながる。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

企業法務における効率性に関する考察

学籍番号：57163093　　氏名：　三留　拓郎
ゼミ名称：　市場と組織のインセンティブ設計
主査：　伊藤 秀史　教授　　副査：　薄井 彰　教授

概　要

本論文は、企業法務実務を対象として、企業法務の効率性を如何に実現するかについて検討することを目的としている。本論文の構成は大きく2つの章から成っており、次章（2章）では、一企業内の法務機能に着目し、企業内における法務業務を如何に効率的にするかについて検討する。3章では、企業間取引における契約解釈を対象とし、如何なる契約解釈指針に基づけば、企業取引のインフラたる企業間取引実務の効率性を確保できるかを検討する。

次章の概要は以下のとおりである。企業活動における不確実性が高まる中、リーガルリスクもまた増大傾向にある。かかるリーガルリスクを低減することが企業法務の主たる役割である。企業法務の実際の機能を分類すると、一般に①予防法務、②臨床法務、③戦略法務などと区分けされることが多いが、これらの機能が働かないと企業に多大な損失が発生する恐れがあるため、企業法務機能は企業経営にとって必要不可欠である。一方、企業内法務リソースは有限であることから、その効率なに活用を実現するために、契約関連業務を2つに分け、①経営会議付議案件に関する契約は法務部門が、②日常的な定型的契約チェックは各担当部門が担当することが効率的である。また、戦略法務機能を発揮することで、法務部門が企業の利益創出に積極的に貢献すべきである。具体的には、法務の人材が経営会議等においてなされる経営判断にコミットしてリーガル的な見地より経営上の判断をサポートすべきことを提唱する。将来的には、日本企業においてもGC（General Council）やCLO（Chief Legal Officer）といった役員クラスの人材が直接経営判断に加わることが望ましいが、段階的措置として、法務部門が経営会議事務局等の立場から経営会議等の事前審査機能を営むことを推奨する。それが望ましい理由は、経営者によってなされた経営判断を裁判所が事後的に審査する基準である、いわゆる「経営判断原則」の事前機能を発揮させることで、法務人材が直接的な企業利益の創出に寄与できるからである。また、当該企業の経営判断について有効適切に法的なサポートを実施できるのは、外部弁護士事務所でも外部コンサルティング会社でもなく、企業内法務部門であり、かかるリーガルコンサル機能を有効活用できることも理由の一つである。さらに、同原則を経営会議等の場面でなく、日常の法務業務の活動指針とすることで、日々の法務業務の効率性向上も期待できる。

3章の概要は以下のとおりである。企業が営利活動を行うために、企業間取引において財やサービスの交換・移転がなされるが、それを実現する手法が契約である。そして、企業間契約が経済合理性に適ったものでなければ、企業間取引自体が非効率となり、社会経済上の不利益が生じる。契約を効率的なインフラとするためには、契約解釈が効率的になされる必要があるところ、これまでの法解釈学において行われてきた「当事者の意思」のみを尊重する手法では、契約解釈の経済性が担保されない場面もある。ゆえに、企業間契約における契約解釈に関しては、これまでの手法に加えて、補助的に「経済性の基準」を指針として活用すべきである。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

キャプティブ保険の概要と狙い及び航空保険の現状考察

学籍番号：57163094　氏名：宮島寛行
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：樋原伸彦准教授

概　要

公共交通機関である航空会社は、安全運航を堅持すべきことに疑いの余地はなく、企業理念で標榜することはもちろん、各拠点や現場、間接部門を問わず、日々のオペレーションにおいて安全を最優先事項として考え、行動することが求められる。ただ、ひとたび安全を毀損する事故が起きれば、社会からの信頼を失い、お客さまは離れていき、企業経営が立ち行かなくなる。このような状況に陥らないためにも、航空会社は、いついかなる時も、安全を追求する姿勢を崩してはならない。しかしながら、企業は、社員に対する安全教育を行い、安全に対する重要性を説き続けたとしても、日々のオペレーションでヒューマンエラー撲滅に向け安全へのチェックを幾層にも張り巡らせたとしても、事故が起きてしまう可能性を完全に消し去ることはできない。万が一、事故が起きてしまえば、今まで地道に積み上げてきた社会やお客さまからの信頼が失墜するだけではなく、収支悪化に歯止めがきかず、財務的にも非常に厳しい状況に陥る。企業は、事故の発生抑止に努めるだけではなく、万が一、事故が起きてしまった際の対策を事前に十分検討しておくべきではないか。航空会社が、事故の発生を予見した対策を整えることに否定的な見解を示す人もいるかもしれないが、逆に、このような対策を万全に準備しておくことが、社会インフラ企業として、真にお客さまに対する責任を果たすことに繋がると考えている。

当論文では、事業を根本から揺るがすような事故が発生した際、財務リスクを低減できるリスクファイナンスの一般的な手法について整理する。リスクマネジメントの必要性やそもそも管理すべきリスクとはなど、リスクに対する基本的なことを最初に整理したうえで、高度なファイナンス手法であるキャプティブ保険についても言及する。日本でなじみが薄いキャプティブ保険は、欧米企業は積極的に活用しているリスク管理手法であり、この手法について概要と狙いを整理する。

また、日本のみならず世界の航空会社が、万が一の事態に備え、加入している航空保険について概要を整理する。この保険では、一般的に複数の損害保険会社がコンソーシアムを組成し、まず、損害保険会社が航空会社から一旦保険を単独で引き受け、次に、損保会社が引き受けた保険をそっくりそのままコンソーシアムに出再しリスクを分散している。事故発生による損害額が甚大であり、1社で損害を補填できない可能性が高いこと等を理由として、保険業法では、航空保険に関する共同行為を許容し、この特殊なコンソーシアム制度（航空保険プール制度）の導入を認めている。この航空保険プール制度についても考察する。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

生命保険業界のバリュー・イノベーションの研究

学籍番号：57163095-9　氏名：村岡　道代
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：入山　章栄（准）教授

概　要

本稿の目的は、規制緩和により競争が促進され、また、デジタル進化の影響を受けている生命保険業界について、象徴的な企業やサービスの事例を用いてトレンドを整理し、さらにこれからどう変化していくかを論じることにある。

2006年4月の保険業法施行規則の改定で、生命保険業界の競争が促進し、消費者は、ニーズに応じた商品とチャネルを選択できるようになった。その結果、生命保険市場に変化が起きた。規制緩和だけではなく、デジタル進化も、生命保険市場に変化をもたらせている。2006年からは、スマートフォン・タブレット端末の登場で、いつでもインターネット接続が可能な状態となっている。

本研究では、過去10年に渡って生命保険業界を振り返り、2007年から2017年を3期に区分し、各期の変化を象徴する企業やサービスの事例を挙げ、ウェイドらによるデジタル化による3つの「バリューチェンジ論」の概念に置き換えて、整理する。また、業界内の定義に制約されることなく、顧客価値のトータルの連鎖を通じて、重要な問題の解決を追求したバリュー・イノベーション論の概念を用いて、業界革新がどのように起きていたかを論じる。第1期は、「コストバリュー」を創出したライフネット生命。第2期は、「エクスペリエンスバリュー」を創出したほけんの窓口グループ株式会社を、ジョン・ヘーゲルらのインフォミディアリ理論も用いて論じる。第3期は、「ネットワークバリュー」を創出しているネオファースト生命の事例を挙げる。

また、本研究では、マクロ視点での事例は、過去3年間の各生命保険会社の発信したニュースリリースからの分析を行い、テクノロジーの影響を受けた領域を特定した。代表的な事例を、「エクスペリエンスバリュー」を創出した第一生命のアプリの例を挙げる。直近1年の動向としては、研究開発等の領域でニュースリリースが発信されており、現在、生命保険業界では、満たされていないニーズをデジタルの手段で満たしていけるように、新しいバリューを創出する準備をしている時期といえる。

既存ユーザーの意識調査から、「チャネル認知と意向」「バリュー変化」「デジタル化の受容度」の3つの観点より、消費者の意向等を計測した。その結果から、デジタル変革は起きる前提で、各生命保険会社は新しいバリューの創出に躍起になっている中、顧客自身のデータ提供の許容度は低い。

消費者の受け入れ態勢が、デジタル化の成功を左右する。デジタル化は、商品・サービス・プロセス等の各領域に影響を与えるが、全てが、取り変わるわけではない。デジタル技術により、既に存在するものが、「利便性」「カスタマイズ」「即時性」の観点で、改善されれば、消費者は受け入れるだろう。しかし、既存にないもので、消費者にとって未だ経験していないものは、受け入れに対する難易度は高い。つまり、企業は、一つのバリュー提供だけでは、消費者や市場を動かすには弱く、2つ以上のバリューの提供を戦略的に策定していくことが課題になると思われる。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

IPOを目指す会社に必要な人事コンピテンシー

～社員数500名の壁～

学籍番号：57163096　　氏名：村上　亮
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 教授

概　要

本研究は、人事担当者に必要なスキルは何かを考察するための目的として、実際に人事の整備を必ず行わなければならないIPO時に着目し、そのIPOを経験した人事担当者や準備している経営者および多くの人事担当者にインタビューとヒアリングを行うことで、そのために必要なスキルとコンピテンシーとは何かを試みたものである。

119名の人事担当者および、3社の経営幹部のインタビューを行い、7つを仮説として定義し、調査の結果と比較することで、必要な要素を分析する検証を行なった。

先行研究では、コンピテンシーの定義や実務への適用や人事部門の役割、今後重要となる人事業務などの研究を行った。コンピテンシーは、特定の職務を遂行する能力である。したがって、職務が異なると必要となるコンピテンシーも異なって来ると考えた場合、人事担当者にはどんなコンピテンシーが必要なのかを検証してみた。また過去の集計結果の中から、人事の業務別に必要な能力・スキル、経営メッセージの浸透度、今後重要になると思われる人事業務についての記述が見つけられた。

先行研究で知り得たことを立証するため、T検定を用いて検証を行った。筆者は大手企業と中小ベンチャー企業の人事担当者とでは、コンピテンシーに大きな差異が生まれるものと定義していたが、結果として大手企業（社員数1,000名）以上と未満で差異が大きいとした仮説は実証できず、社員数500名以上と未満で、差異が大きいという新たな発見があり、規模感の分岐点を知ることができた（社員数：500名の壁）。また、上場と非上場の人事担当者のコンピテンシーにはそれほど差異がなく、IPOの有無ではなく、規模により差異が生まれることを知ることができた。

今回の研究から、ビジネス化の可能性についても検討した。可能性としては、この研究をさらに続けることで、人事担当者のスキルを定量化し、検定試験と人事向けの教育研修を行うことを考えている。検定試験を行うことで、人事のスキルが可視化され、人事として鍛えなければならないスキルや知識が明確になり、それを学びたい人事向けの研修を提案できる可能性が生まれる。

さらには、検定試験と教育研修を受けた方に対し、将来的には人事専門の人材紹介として、優秀な人事を、必要な企業へ紹介できるビジネスモデルを構築することができると確信している。

こうなれば、私の経営する会社は、総合的な人事職の専門会社となり、各企業の人事周りの悩みに対して、解決を提案できることとなる。

〈プロジェクト研究論文〉

2018年3月修了（予定）

当社のモバイルヘルスへの参入戦略の考察

～製薬企業の強みを活かした新規事業戦略～

学籍番号：57163097-6　氏名：森中 紹文
ゼミ名称：企業・事業戦略研究
主査：今村 英明 教授　副査：池上 重輔 教授

概　要

ICTをヘルスケアに活用するデジタルヘルスが急速に発展する中で、製薬企業もデジタルヘルスへの最適な取り組み方を模索している。それぞれがそれぞれの方法でデジタルヘルスに取り組む中、筆者が所属する製薬企業（以下、当社）もデジタルヘルスに積極的に取り組んでいる。しかしデジタルヘルスの中でもモバイルヘルスへの対応については欧米メガファーマと比較して遅れている。スマートフォンやタブレット端末等の携帯電話端末をウェアラブル・ポータブルデバイスと組み合わせてヘルスケアに利用するモバイルヘルスの成長は著しい。医薬品の補完品にも代替品にもなるモバイルヘルスは、製薬企業にとって破壊的イノベーションになる可能性を秘めており、モバイルヘルスへの取り組み方の巧拙が今後の製薬企業の成長の鍵を握ると言っても過言ではない。しかし当社のモバイルヘルスへの取り組み方に未だ明確な指針はなく、その指針を提示するとともに実現する方法・仕組みを具体的な施策として策定・提案することが急務である。

本稿の目的は、当社がモバイルヘルスに対して今後どのように取り組むべきかという問題に対して実践的な指針を与えることである。当社のモバイルヘルスに対する立ち位置を明確にした上で、今後どのようにモバイルヘルスに取り組むかを枠組みだけに留まらず、具体的な製品コンセプトや最適な組織・運営体制、実行計画と合わせて提示する。同じ製薬企業であっても企業によってモバイルヘルスへの最適な取り組み方はそれぞれ異なる。本稿ではモバイルヘルス、及びそれを取り巻く外部環境（市場・ビジネスモデル・医薬品との関係性・法規制等）を分析してモバイルヘルスが将来性のある魅力的なビジネスかどうかを検討する。次に当社の内部環境（経営戦略、強み、組織体制）を分析してモバイルヘルス参入が経営戦略と整合性のある試みであることを確認するとともに、製薬企業一般ではなく当社にとって最適なモバイルヘルスへの取り組み方を検討する。これまでの調査・検討を土台に複数の参入オプションを提示し、それを複数の評価軸で評価することで、最適な参入オプションを選択する。選択した参入オプションの具体的な製品コンセプトを叩き台に売上高やコスト、投資効率を検討し、その実現性を評価する。最後にモバイルヘルス参入の実行計画を策定するとともに、本稿の参入オプション・製品コンセプトの実現のために、どのような組織体制が最適なのか、どのような時系列で実施するのが最適なのか検討する。

本稿の提言に沿ってモバイルヘルスに取り組むことでモバイルヘルスという新たな市場機会に対して最適な対応が取れること、即ち当社医薬品の価値最大化や新しい医療ソリューションへの新規事業としての参入等、モバイルヘルスを新しい強みとして当社の今後の成長を加速できるようになることが期待される。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

日刊工業新聞社の海外支局再開に関する研究

～中小・中堅企業の海外進出に伴う情報収集ニーズに対して～

学籍番号：57163098　　氏名：湯原　美登里
ゼミ名称：企業・事業戦略
主査：今村　英明　客員教授　副査：池上　重輔　教授

概　要

インターネット（以下ネット）の普及により、ネット上で情報が無料で取得できるようになっていることなどから、国内の新聞発行部数は業界全体で減少を続けている。筆者が所属する日刊工業新聞社が発行する「日刊工業新聞」も例外ではなく、過去に比べて発行部数は減少した。これ以上の発行部数減少を食い止め、既存読者をつなぎとめておくためにも、読者の求める記事を掲載していく必要がこれまで以上に高まっている。

本プロジェクトでは、日刊工業新聞の紙面を充実させるため、日刊工業新聞社が過去に一度撤退をした海外支局を再開すべきかどうかを検証した。大きく分類して「海外情報のニーズがある」「日刊工業新聞社は海外支局を置く必要がある」「日刊工業新聞社は海外支局を設置することができる」の仮説を設け、これらを検証していく。具体的にはまず、日刊工業新聞の重要な読者層である中小・中堅企業の海外ニュースに関するニーズを整理する。次に、海外支局を設けて海外情報を充実させることで同業他社との差別化につなげられるかを調べ、日刊工業新聞社が人材などの点から海外支局を再開できるかどうかを検証した上で、最終的に海外支局を再開すべきかどうか取るべき戦略を明らかにした。

第１章では、本研究の背景や目的・意義、日刊工業新聞の紹介、対象選定の理由、用語の定義について整理する。

第２章では、本研究の構成と仮説設定について説明する。

第３章では、中小・中堅企業の海外進出の現状を支援機関や民間会社のデータを基に整理し、彼らが海外展開をする上で必要な情報をどのように収集しているのか、新聞からの情報収集に満足しているのかなどをアンケートやインタビューを通して検証する。

第４章では、アンケートやインタビュー、競合他紙との比較を行うことで、日刊工業新聞の弱みを明確にし、どのような記事を載せていけば競合他紙との差別化につなげられるかなどを示す。

第５章では、実際に日刊工業新聞社が海外支局を設け、運営していける人材を確保できるかどうか、海外支局設置による費用対効果があるかどうか、仮に海外支局を設けるとしたらどこが候補地となり得るかを検証する。

第６章で検証結果を総括する。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年03月修了(予定)

中国人向け訪日医療観光の課題及び対策

～情報の非対称性の観点からの考察～

学籍番号：57163099　　氏名：余捷
ゼミ名称：マーケティング・ストラテジー
主査：永井猛教授　副査：菅野寛教授

概　要

2006年12月、議員立法により「観光立国推進基本法」が成立、「観光立国」は日本の重要な政策の柱として明確に位置付けられた。日本人の国内旅行が伸び悩む中、訪日外国人旅行者数の増加は目覚ましいものがある。2016年3月に開催された「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」で、「2020年までに3000万人」の訪日外国人旅行者数目標を「2020年までに4000万人、2030年には6000万人」に引き上げた。観光は地方創生の切り札としても注目されている。

訪日観光の中で、訪日医療観光も重要な分野として注目されている。2009年12月に閣議決定された「新成長戦略（基本方針）」の中で訪日医療観光に対する促進は明確に示された。日本投資銀行の調査では、訪日医療観光の人数は2020年に42.5万人（うち中国人31.2万人）と予測されている。市場規模は5,507億円、経済波及効果は2,823億円と予想され、内閣府、経済産業省、厚生労働省、観光庁、外務省などの中央省庁は訪日医療観光に対する促進政策を積極的に打ち出している。特に外務省は訪日医療観光を促進するため、「医療滞在ビザ」を新設した。日本の医療機関もJCI国際認証の取得、通訳人材の育成などに積極的に取り込んでいる。しかし、2016年の「医療滞在ビザ」の発行枚数は僅か1307枚であり、医療目的で来日した観光客数も政府目標との乖離は大きい。

訪日医療観光の業務プロセスの中で、アレンジ業者（医療コーディネーター、旅行会社など）の役割は重要である。現在アレンジ業者の数は多いが、そのほとんどは小規模な会社である。情報の非対称性理論（アカロフのレモン市場）で、中古車市場で売り手と買い手の情報非対称性によって、良質な業者は悪質な業者に競争上不利であると指摘されるように、アレンジ業者にも同じことが言える。

本研究はアンケート調査、訪日医療観光関係会社へのインタービュー調査及びモデルケースの実施を通じて、情報の非対称性の観点から、中国人向けの訪日医療観光促進において、情報の信頼性及び発信手段の不足は阻害要因の１つであると考察。対策として「日本の医療機関及び政府機関からの情報発信」及び「SNS（Wechat）の活用」は有効な手段であると考える。また情報の非対称性による購買モデル（乗法モデル）において、チェック機能は重要であると指摘される（永井猛，2010）ことについて、訪日医療観光のプラットフォーム提供はチェック機能を果たす有効な手段であると考える。

〈プロジェクト研究論文〉

2018年3月修了（予定）

日本のインターネットサービス企業の海外進出成功要因

～市場の成長ステージと最適な進出戦略に関する考察～

学籍番号：57163100-5　　氏名：吉田 大悟

ゼミ名称：競争戦略と市場創造戦略研究

主査教員：池上 重輔 教授　副査教員：今村 英明 客員教授

概要

本論文は、日本のインターネットサービス企業が海外進出戦略における成功要因を特定すること、既存の研究における成功要因がどの程度適用かを検討することを目的とする。先行研究のレビューと株式公開企業の傾向値から、I.「先行研究で述べられている海外進出において必要とされる要素は、日本のインターネットサービス企業の場合であったとしてもあてはまる。」、II.「多くのインターネットサービス業界は世界レベルで見ると、一企業でも業界に影響を与えることができ得る流動的な状態であり、オリジナルの自社サービスで海外進出を成功させるためにはその市場の導入期をとらえて進出し、その市場に適応した戦略を展開する必要がある。」、III.「一企業が影響を与えられない市場に、海外から参入する場合は、買収によりその国における成功企業を傘下に収めるか、またはイノベーションを引き起こし、再び業界を活性化（ルールを流動化）させる必要がある。」、IV.「終身雇用やメインバンク制などの日本企業独特の特徴から日本のインターネットサービス企業が海外進出を行う場合、一般的な海外進出要件とは異なる特別な要素が存在する。」という四つの仮説を構築し、検証を行った。上記四つの仮説を検証するにあたって、①日本国内のインターネットサービス企業3社（Inagora株式会社、メルカリ株式会社、LINE株式会社）、②海外のインターネットサービス企業3社(Airbnb Inc.、Uber Inc.、阿里巴巴集団)の海外進出事例の分析、③楽天株式会社内の海外進出事例（中国進出・シンガポール進出の撤退事例、米国進出事例）の事例分析、を行った。これらの事例分析から前述の4仮説のうちI, II, IIIは支持されたが、VIは支持されなかった。更に上記の事例分析を通じて、インターネットサービスの海外市場参入には「市場の成長度」と「強力な類似サービスの有無」により4つのパターンに分類できることが明らかになった。特に伝統的な業界と比較して業界の成長スピードの速さやネットワーク効果などから、自社のオリジナルサービスによる海外進出は、強力な類似サービスが存在しない「導入期」の市場を見極めることが重要であるといえる。なぜならば、インターネットサービス業界は、市場の成長スピードと技術の発展スピードが速く、ネットワーク効果が働く場合が多いため、一度市場のルールが築き上げられてしまうとそれを覆すことは非常に難しいからである。ただ、インターネットサービス業界は、その業界が始まって20数年足らずであるため、現在成功企業、又は成功しそうだといわれている企業に関しても、今後どのような動きをするかは予測するのは難しい。従って、業界全体の動きを継続して観察し、インターネットサービス企業が海外進出で成功するために必要な要素を更に明らかにすることによって、日本企業の国際的なプレゼンスの維持および発展に貢献することができると考える。

〈プロジェクト研究論文〉　　2018年3月修了(予定)

新規事業開発成功の条件

～非製造業におけるニーズ志向型の事例を中心に～

学籍番号：57163101　　氏名：若松民晃
ゼミ名称：経営戦略とオペレーション戦略研究
主査：菅野 寛 教授　副査：永井 猛 教授

概　要

企業成長の手法は多様化している。2000年代に日本企業のM&A件数は大幅に増加し、近年ではCVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）も盛んに行われている。一方で、内部成長を目指し、実現している企業があるのも確かである。

本稿は内部成長のひとつの手法である社内新規事業開発を研究の対象にしている。一般的に、既存事業を持つ企業はベンチャー企業に比べて経営資源は豊富であるはずだが、社内新規事業開発の成功確率は高いとは言えない。既存事業を持つが故に新しい事業に取り組むことが難しくなる要因があるはずである。それを明らかにし、どうすれば成功に導くことが出来るのかを明らかにするのが本稿の目的である。

先行研究において、新規事業が失敗してしまう要因には、既存事業との位置づけが不明確なことによって新規事業に適正なリソースが配分されないこと、既存事業の成功者で構成される役員で新規事業を決裁する意思決定の質と社内決裁プロセスが多層化していることによる意思決定の時間の問題が存在すること、既存事業の人事システムでは新規事業開発担当者に十分なインセンティブを与えられず必死にならないことが指摘されている。これらの失敗要因を克服し、社内新規事業を成功させるには、経営トップが新規事業を生み出す仕組みづくりと組織風土づくりにコミットする「創発性重視型事業開発」と、トップ自身が特定の事業の推進にコミットする「戦略主導型事業開発」が有効であることがわかっている。

ただし、「戦略主導型事業開発」は製造業が自社固有のシーズを持つ先行事例しかなく、シーズを持たない非製造業における「戦略主導型事業開発」がどのように行われるかは明らかになっていない。さらに、企業の従業員としての雇用が保障された人材が、ベンチャー企業経営者と同じような必死さや諦めずに事業に立ち向かっていくインセンティブの仕組みも明らかになっていない。

以上の先行研究から、本稿の具体的な研究課題を「非製造業のニーズ志向型事業開発において、戦略主導型事業開発をどのように行えば良いか」と「新規事業推進者にはどのようなインセンティブが働いているのか」の2つとした。

研究方法は事例研究とした。その結果、「非製造業のニーズ志向型事業開発における戦略主導型事業開発」においては、トップ自身が社会課題・ニーズを発見し事業の発案者になっていたことがわかった。トップ自身がその事業の発案者になるからこそ、強力なリーダーシップを発揮して新規事業を成功させることが出来るのである。さらに、その事業は自社の理念との一貫性が極めて重要であることもわかった。自社の理念との一貫性があるからこそ、「トップ自身の事業」ではなく「会社の事業」となり、実業を動かす推進者のインセンティブが働く仕組みになっているのである。

WASEDA BUSINESS SCHOOL

WBS