

WASEDA BUSINESS SCHOOL

総合プログラム (夜間主総合)

公開審査会

2019/2/3 9:00~

2018年度
論文概要書②

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
天野 渉	業務外ファクターと愛着的コミットメント～PR会社シグナルの社員を対象として～	②-40
新井 督	IT投資と生産性の関係 ～損害保険業界における相関性の調査～	②-41
五十嵐 大二	金融機関におけるIT部門の分業と意味的価値～三井住友銀行と豪モンウェルス銀行の事例研究～	②-42
池田 あすか	ESG投資の観点から企業価値向上のメカニズムを分析 ～非財務情報の重要性～	②-43
畝村 知里	企業を超えたネットワーク ～日本におけるエコシステムの発展に向けて～	②-44
石橋 尚人	損害保険会社のデジタルビジネス推進と組織能力の考察	②-45
磯部 知愛	看護師のコンピテンシーの自己認知と病院経営への関心との関係性 ～どのような看護師が病院経営に関心を持つのか～	②-46
市川 隼	企業のキャリア開発施策が従業員のワーク・エンゲイジメントに与える影響	②-47
市原 峻	単品通販における顧客ロイヤルティ向上のための因果モデル	②-48
市村 秀太	コミットメントが目標達成に与える影響の研究 ～コミットメント×SNSの提案と検証～	②-49
一色 範彦	新興企業の事業拡張が経営成果に与える影響 ～国内新興企業を対象にした分析～	②-50
伊藤 直樹	日本企業のグローバル化に伴う、事部支援活動(中枢機能)の海外移転に関する考察	②-51
岩熊 桂一郎	当社新規事業の創出に関する研究 ～ランキンサイクル技術を用いた工業炉の廃熱活用ビジネスへの参入～	②-52
上野 博貴	組織変革を阻害する「やり過ぎ」と外発的・内発的動機づけの関係性	②-53
大江 洋治郎	日系銀行における新商品・新規事業開発に関する進むべき方向性について ～日本版スペインスキームについての考察～	②-54
大場 幸子	ミドルマネジャーによる18の企業変革プロセス	②-56
大畑 佳代	「謙虚なリーダーシップ」は日本人にも存在し、機能するのか?	②-57
岡部 剛士	旧国営系フルサービスキャリアのターンアラウンドの成功要因 ～日本航空、プリティッシュ・エアウェイズとシベリア航空の事例分析～	②-58
小椋 崇之	国内企業のコーポレート・ガバナンスにおけるデカップリングの定量評価および要因分析に関する研究	②-59
越智 藍子	上場親会社を持つ上場子会社の経営者交代が株主価値に与える影響 ～イベント・スタディによる検証～	②-60
笠崎 州雄	KDDIとNTTドコモにおけるベンチャーとの事業共創の取り組み ～オープン・イノベーション活動における起業家支援プログラムの存在～	②-61
梶 信也	ソフトウェアベンチャーのコア技術とビジネスモデルに関する研究 ～これからのソフトウェアベンチャー企業の成長戦略を探る～	②-62
梶谷 拓郎	チャイナ発！リバース・イノベーションにみる技術の世代間競争 ～QRコード決済の事例を踏まえて～	②-63
加治屋 美弥子	日本化粧品品の東南アジア市場参入戦略の考察と実践 ～化粧品市場攻略のフレームワーク開発と事業計画立案～	②-64
加藤 佑介	企業の不正発生メカニズム ～不正はどのように発生するのか～	②-65
金崎 寛	中間財企業における意味的価値創造 “～ピフォアマーケット・イノベーション戦略～”	②-66
金城 永治	リレーションシップ・マーケティング手法の導入 ～飲料メーカーの応用可能性について～	②-67
唐澤 学志	パラレルキャリアがイノベーションを導くメカニズムに関する研究	②-68
川本 龍成	病院組織の企業文化	②-69
神庭 孝二	三井住友信託銀行による人事領域新規事業の提案 ～信託銀行ならではの人的資源管理アプローチ～	②-70
岸本 和豊	製薬企業の買収目的に関する研究 ～日米欧製薬企業の研究開発に焦点をあてて～	②-71
木下 康	パーム油燃料発電プロジェクトに関する考察	②-72

氏名	題目	ページ
草地 慎太郎	AI 分野における産学連携を通じた価値創出	②-73
桑原 彩乃	二輪ヘッドライトの技術進化とエコシステムがシェアに与える影響～Adner & Kapoor(2010)仮説の追試～	②-74
小橋 正次郎	ファミリービジネスによるイノベーション創出を目的としたベンチャー投資の有用性 ～小橋工業の事例分析～	②-75
近藤 隼	意思決定を伴う大学運営に対する学生参画の可能性 ～早稲田大学学部学生が有する能力・資質の観点から～	②-76
近藤 良太	小売業界の歴史と店舗機能の変遷	②-77
坂本 直子	日本の農業活性化の実態測定と政策評価 ～農業経営における起業家精神の測定を通じた考察～	②-78
佐々木 健	インターネット動画を使ったコンテンツビジネス ～動画に対する欲求を満たす要素研究と動画ビジネスプラン～	②-79
佐藤 崇夫	キャリア・プラトールと4つのキャリア意識が組織コミットメントに与える影響について	②-80
佐藤 拓郎	製薬企業の経営戦略がM&Aによる企業価値創出に与える影響 ～イベント・スタディによる実証研究～	②-81
島根 由佳	リーダーシップコンテンツが内発的動機に与える影響	②-82
志村 武彦	意思決定における「アート」と「サイエンス」の一考察 ～特に広告代理店の今後の活路にフォーカスして～	②-83
標 千枝	国内テック系ベンチャーの「早すぎる」海外進出の理由 ～90年代/2000年代と2010年代の米国進出の理由の比較事例分析～	②-84
下山 剛司	メディア特化型情報銀行の事業提案 ～放送局の広告価値最大化に向けた新規事業提案～	②-85
庄司 大輔	医薬品メーカーの営業職を対象としたパフォーマンス向上に必要な要素に関する研究	②-86
AARON ZUXI-KAI ZHU	デジタル社会における広告代理店の新しいビジネスモデル ～ラベル創造モデル/Creative Labels Model～	②-87
杉原 伸彦	電気機器業界におけるM&Aによる株主価値創造の研究 ～イベント・スタディを用いた成功要因の考察～	②-89
須藤 一樹	地域エコシステムの構築における鉄道会社の役割に関する研究	②-90
関田 康人	日本の上場同族企業が設立した公益財団法人の役割について	②-91
瀬戸 徹也	ICOの諸問題と今後の活用可能性についての考察	②-93
成 晃鉉	日本食品企業グローバル化における現地適応化の研究 ～北米市場を例として～	②-94
高島 あさみ	Value-added behaviors and actions Japanese subsidiaries of MNCs could leverage to raise its positioning in the MNC network	②-95
高橋 勝也	総合型フィットネスクラブにおける生活者インサイトを用いた顧客獲得戦略	②-96
高柳 太志	ネット系プラットフォームサービスが、エクスポネンシャルな成長を遂げる要因 ～スマートフォンアプリの定量分析～	②-97
高山 千尋	組織におけるデザイナーの役割の拡大と製品成功の関係	②-98
武田 信夫	情緒産業における価値創造 ～コンテキスト文化の視座から～	②-99
田中 裕也	国内製薬企業における事業内多角化の企業価値に与える影響 ～回帰分析を用いた定量的検討～	②-100
谷山 大三郎	CSR 活動が企業価値に与える影響の考察	②-101
田丸 翔悟	「意図した知の探索」と「意図せざる知の探索」の人事施策が従業員に与える影響	②-102
出村 大進	リーマン・ショック後の日本における企業再生の成功要因の分析 ～GC注記企業におけるターンアラウンドの実証研究～	②-103
外川 哲	「経験価値」と「正当性」からなる高付加価値型商業施設の研究	②-104
富田 直輝	創薬型製薬企業のコア・コンピタンスとしてのパイプライン導入能力について	②-105
永野 裕子	経営形態の動的な変化が長期的ブランド存続に与える影響の研究 ～世界のラグジュアリーブランド150年の質的な時系列分析～	②-106
長幡 大介	How can a firm enjoy scale of economies in service industries?	②-107
成田 大輔	ベンチャー企業の成功要因は「人」か「ビジネスモデル」か ～上場ベンチャー企業分析による成功要因考察～	②-108

氏名	題目	ページ
西 優輔	デザイナーとブランドのマッチング考察	②-109
西上 直樹	インバウンド消費への資生堂のマーケティング戦略 ～中国人バイヤー(代購)組織の実態～	②-110
西山 孝純	クロスボーダーM&A 買収企業と被買収企業の統合マネジメント ～JT事例からの企業統合の考察～	②-111
任 周燾	ビジネスモデル先行主義の実務的批判 ～新事業創造の体験的検討～	②-112
萩原 勇	国内上場企業における不祥事 ～第三者委員会調査報告書のテキストマイニングをもとに～	②-113
林田 丞児	Initial Coin Offeringを利用した資金調達における投資家と起業家の地理的關係	②-114
平島 優子	新規大卒就職者の仕事に関する意識変化の考察 ～入社直前と入社半年後の比較～	②-115
平田 英司	日本企業における新しい組織の誕生と人事部門進化について ～人事機能分権化と戦略人事実践の観点から～	②-116
平田 英之	経営者の出身地が企業の業績に及ぼす影響の研究 ～故郷に錦をかざる経営者とは～	②-117
廣川 真次	製薬企業が新規治療領域へ参入する際に発売時売上予測と実際の売上に乖離が生まれる要因の分析	②-118
福田 直子	企業変革における実行プロセスの成功要因 ～日本企業の女性活躍推進を事例として～	②-119
藤居 敬晃	日本郵政グループにおけるIFRS移行に関する考察	②-120
古川 裕隆	日本郵政グループにおける観光ビジネスの事業化検討	②-121
堀内 良朗	タイプが複数存在するエージェントの人事採用におけるホールドアップ問題の考察	②-122
松木 一平	日本のものづくりシステムの海外移転に関する事例分析	②-123
松田 大	アントレプレナー・オリエンテーションが製薬企業の臨床開発へ与える影響 ～遠い空の向こうにある承認を目指して～	②-124
丸山 潤	国内製薬企業の競争優位性の研究 ～小野薬品工業株式会社の事例研究～	②-125
宮城 雅一	仮想通貨利用にかかるファイナリティ問題	②-126
宮本 達郎	外圧を生かした資源動員の正当化 ～JVCケンウッドにおけるクラウドファンディングの事例を通じて～	②-127
宗像 和史	ヘルスケア施設の取得がREITパフォーマンスに与える影響 ～ヘルスケアREITの成長課題～	②-128
山内 真太郎	総合広告会社におけるクリエイティブ業務の生産性向上研究 ～これからの広告クリエイティブディレクターはどうあるべきか～	②-129
山口 菜美	既存の自動車メーカーの生き残り戦略 ※概要非公開	②-130
湯浅 英樹	日本企業の倒産予測モデル ～財務指標を用いた実証分析～	②-131
吉田 彬人	マッキンゼーエリクソンが営業力強化に関する提案 ～今こそ伝統的日本型営業スタイルが必要な可能性について～	②-132
吉田 耕平	P社既存ビジネスモデルの強靱性と新たな成長領域検討の研究 ～100年企業を見据えた成長戦略～	②-133
吉田 武史	SRM・CRMの観点から考察する商社営業のコンピテンシー	②-134
米山 敬太	既存企業のデジタル化対応の困難性についての研究 ～社員の環境認識問題と意識のバラツキ問題～	②-135
李 賢梅	日本企業の国際競争力について	②-136
渡辺 敬子	日本におけるEdTech事業の収益モデル分析と構築	②-138

夜間主総合

業務外ファクターと愛着的コミットメント

～PR会社シグナルの社員を対象として～

学籍番号：57173002-4 氏名：天野 渉

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

日本の企業のほとんどは中小企業であり、その割合は99.7%を占める。大企業と比較すると、中小企業の人材の未充足率は高く、その中でも非製造業のほうで総じて未充足率が高くなっている。そういった時代背景から、非製造業の中小企業は、残ってもらいたい社員が出来るだけ長く勤務できるようリテンションマネジメントが必要とされている。

PR業界は、非製造業であり、大半が中小企業に当てはまる業界である。業界構造としては、労働集約型ビジネスであり、従業員数と売上高に比例関係があるという特色がある。そのため、従業員の退職率は重要な経営テーマである。

筆者が勤務するPR会社シグナル社は、2018～2019年にかけて大量の退職者を出してしまい、売上成長も停滞している。今回退職率の低下を目的とし、「愛着的コミットメント」が向上する業務外ファクターを見つけ、社員に提供していきたいと考えた。

今回、シグナル社社員57名に対して、「業務外ファクターが愛着的コミットメントに及ぼす影響との関係性調査」というアンケート調査を行い、6つの分析を行った。結果、愛着的コミットメントに対して、3つのモデルを導き出した。

1つ目は、「愛着的コミットメントにおけるpgbモデル」である。愛着的コミットメントと「プライベート交流」や前向きな「成長環境」は正の相関関係にあり、「ワークライフバランス」については負の相関関係を発揮することが明らかになった。

2つ目は、「愛着的コミットメントにおける社内認識モデル」である。これは、経営陣の意図に触れる機会が多い社員ほど愛着的コミットメントが高まるというものである。

3つ目は、「愛着的コミットメントにおける心理的安全性モデル」である。Googleの「心理的安全性を高めると、チームのパフォーマンスと創造性が向上する」というレポートがあるが、今回の分析によって、愛着的コミットメントにおいても心理的安全性は相関があるということが分かった。

本研究は、3つのモデルに関してそれぞれに具体的なアクションプランまでを提言している。しかし、調査対象、設問が限定的であり、幅広い企業、組織に該当する調査ではない。今後の方向としては、調査対象を異なる企業や組織に拡大し、また「愛着的コミットメントが下がらない」ための因子は何かを加え、本研究の結果との比較、検証、分析をしたい。

I T投資と生産性の関係 ～損害保険業界における相関性の調査～

学籍番号：57173003-8 氏名：新井 督

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

PC、インターネット、ATと主役となるテクノロジーは変化しつつも、企業が競争に勝ち抜くにあたり、IT投資の重要性は変わっていない。一方、企業の最前線においてIT投資によって経営成果を向上させた企業、IT投資を経営成果の向上に結び付けられなかった企業が存在している。それは、単にITを導入すれば競争力（生産性）が向上するのではなく、競争力を向上させるためには、IT投資に加えて目に見えない資産が重要な役割を果たしていることを意味している。

そこで本研究論文においては、先行研究における事例紹介、および日本企業の生産性およびIT投資動向につき網羅的な実態を把握。そして、過去30年にわたり大手損害保険4社の生産性、販売効率、事業費、その他各種取組を調査し、IT投資がどのように生産性に寄与しているかを検証する。また、大手損害保険4社中トップの東京海上日動火災がなぜ常に高い生産性を維持し続けているのか、その要因を解き明かして行く。

その結果、損害保険業界においてIT投資は生産性と直接の相関性はないこと、合併は生産性を逆に下げること、IT投資は業務効率化を促し営業経費削減に寄与することが判明した。また、生産性向上はIT投資が直接の契機ではなく、業務プロセスの大きな変化があったことによる要素が大きい。以上のことから損害保険業界においても先行研究同様「生産性向上はIT投資だけではなくインタンジブル・アセットへの投資が重要な要素を占めている」ことを突き止めた。

次に大手損害保険4社中トップの東京海上日動の強みは、派手な新規事業に投資することなく、本業の生産性向上に特化している姿が確認出来た。業界標準となる取組の多くを他社よりもいち早く取り入れており先見性の高さが伺い知れる。これらを生み出すインタンジブル・アセットは本研究論文では解明していないが、高いレベルで組織力、人材力、戦略が構築されていることが要因である。

2016年度～2017年度の各社中期経営計画よりデジタル戦略が中心に据えられるようになった。過去の生産性向上のきっかけは「外圧」による組織構造変革であったが、デジタル戦略は企業の在り方を大きく変える可能性がある。デジタル戦略の巧拙により今後各社の生産性に大きな差が生まれることは間違いないだろう。

金融機関における IT 部門の分業と意味的価値 ～三井住友銀行と豪コモンウェルス銀行の事例研究～

学籍番号：57173004-1 氏名：五十嵐 大二

ゼミ名称：イノベーションと価値創造研究(長内ゼミ)

主査：長内 厚 教授 副査：清水 信匡 教授

概要

本研究の目的は、分業化によって創出された外部企業がユーザー企業に対して提供している意味的価値創造を三井住友銀行のシステム開発およびオーストラリア・コモンウェルス銀行のシステム開発の事例を通じて示すものである。

日本企業は長年に亘り自社開発が中心である「自前主義」に意味を見出してきた。その理由として、機能的な技術革新こそが顧客が求めているものであり、漸進的な技術改善や改良が重要であると考えてきたからだ。研究開発を外委託してしまうと技術力を失いかねないため、多くの経営資源を自社開発に投じ、製品の内製化を積極的に進めてきた。しかし、内製化に固執することで、人権費が膨らむため、自前主義とオープン・イノベーションの間でうまくバランスをとる経営判断を行い、過剰・余剰の経営資源を保有せずに経営効率を高めていくことが必要であるとの指摘がされている。そこで、大企業は利益の源泉である中核機能に経営資源を集中するために、直接的には利益を生み出さない業務改善にあたるシステム開発をグループ企業内で分業分社化し、非中核機能を外部に委託することによって課題を解決してきた。同グループ内や系列企業内で水平分業を行うことで生まれた企業は外部企業でありながらグループ全体で俯瞰してみると内製化を図っているともいえる。そこで、システム開発におけるグループ企業内企業がユーザー企業に提供している意味的価値と比較対象として海外での事例を踏まえて考察する。

延岡(2011)の価値づくり経営の理論で述べられているとおり、意味的価値は顧客の客観的な解釈と意味づけによって創られる価値であり、特殊な価値ではない。しかし、B2Bにおける意味的価値はB2Cにおける意味的価値とは異なり、提供する価値には経済的な価値を顧客にもたらし必要がある。そこで本稿では、株式会社三井住友銀行と海外の事例としてオーストラリア4大銀行の一角であるオーストラリア・コモンウェルス銀行をユーザー企業とした場合におけるシステムインテグレーターとユーザー企業の関係性から見える意味的価値について分析する。

事例分析の結果、同グループ内におけるシステム開発の外製化の正当化と同グループ内や系列企業内で水平分業を行うことで機能的価値以外にも安心や信頼という企業間における無形の意味的価値をユーザー企業に提供することができることを確認した。

本研究から得られる実務的インプリメンテーションは、同じグループ内におけるシステム開発の外製化の有効性という新たな視点を与えたことが挙げられる。

ESG 投資の観点から企業価値向上のメカニズムを分析

～非財務情報の重要性～

学籍番号：57173005-5 氏名：池田あすか

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：浅羽茂教授

概 要

昨今、日本でも、ESG 投資という言葉が注目されるようになった。世界ではすでに ESG を意識した取り組みが進んでおり、さらに加速していくことが考えられる。ところが、日本の研究では、ESG 活動と企業パフォーマンスに関連性があることを示す内容が中心で、両者を結びつける「経路」や「メカニズム」を検証した事例はほとんどない。本研究の目的は、こうした現状を踏まえて、世界的に研究事例が少ない日本企業を対象に、ESG 活動と企業パフォーマンスのメカニズムを解明することにある。まず、重回帰分析による実証研究を通して、企業の ESG 活動と、収益性(ROE)・市場評価(PBR)の関係性を検証する。そのうえで、ESG に積極的に取り組む企業の事例を定性的に分析し、企業価値向上につながるメカニズムを検証し、企業の経営戦略の観点から、ESG に取り組む意義やアプローチを提言したい。

実証研究では、東洋経済新報社が発行している CSR 企業総覧 2018(ESG 編) を活用し、ESG 指標である「環境」「社会」「企業統治」「人材活用」と、収益性(ROE)と市場評価(PBR)の関係性について 2 つのモデルで重回帰分析を行った。分析の結果、ESG 活動と収益性の関係については、有意の結果は得られなかった。一方で、市場評価との関係性においては、ESG 活動の一部の項目である「人材活用」に積極的な企業は、株価パフォーマンスが高いという正の関係が支持された。このことから、企業における ESG 活動と収益性の関係は必ずしも明らかではないが、株式市場は ESG 活動を企業価値の一部と捉え、積極的に評価する動きが、一部の項目で示唆されたことになる。

一方、一部の項目をのぞき ESG への取り組み全般と市場評価において正の関係が成立していない原因として想定されるのが、企業の情報開示姿勢である。企業の ESG 活動の実態が投資家や社会に理解されていないと考えられるからだ。実際に、機関投資家との対話を重視し、統合報告書をはじめ情報開示姿勢に積極的な企業群の収益性と株価パフォーマンスを分析したところ、ともに情報開示の程度で有意な差を確認することができた。

以上の結果から、ESG 活動は足元の業績に直結しないものの、企業の将来収益を先取りする市場は既に ESG 活動の価値を、評価し始めていることが明らかとなった。つまり、ESG 活動は社会慈善活動とは異なり、その効果や理解が顧客や社会に浸透していくにつれて、企業業績に正の貢献をしていくものと考えられる。そのためにも、企業は自社の経営目標や ESG の取り組みを具体的に説明し、ステークホルダーと向き合う姿勢が重要である。現代企業にとって ESG は真摯に取り組む価値があり、そのためにビジネスモデルを工夫することや、情報開示を積極的にすることが有効である。経営者と株主の情報格差を小さくすることは、将来の不確実性を引き下げ、資本コストの低下につながる。さらに、ESG はマクロ的なリスクを抑えるものであり、全ての企業が向き合うべきテーマである。機関投資家の主導により、2017 年を日本の ESG 元年とすると、日本企業における ESG 投資の概念の浸透はまだこれからだ。本研究は、短期間の分析であるため、今後の経過とともに中長期スパンで再度検証することを課題としたい。

企業を超えたネットワーキング

～日本におけるエコシステムの発展に向けて～

学籍番号：57173006-9 氏名：畝村 知里

ゼミ名称：科学技術とアントレプレナーシップ

主査：牧 兼充(准)教授 副査：長谷川 博和 教授

概要

本論文は、「企業を超えたネットワーキングを加速させることが、エコシステムの生成や成長に重要不可欠である」ということを大きなテーマとして掲げ、「東京では企業を超えたネットワーキングを実行している人材はいるのか、いるとすればどのような業界や企業に所属するどのような特徴を持った人なのか、また彼らは企業を超えたネットワーキングに対してどのような便益があると知覚しているのか」をリサーチクエスションとして明らかにしていくことを目的とした。

仮説構築においては、アナリー・サクセニアン(1995)の、シリコンバレーの半導体産業における分散したネットワーク型システムとボストンのルート128のミニコンピューター産業における独立企業型産業システムを比較した研究をベースとしている。シリコンバレーでは、横のネットワークが強さの秘訣であり、地域を構成している個々の要素が様々な形で結びついていると述べているのに対し、ルート128は自社と地域の他の企業や組織との間に明確な境界線を引き、地域内の技術力やノウハウを大企業の中に閉じ込めたことにより、横のコミュニケーションが無かった。この研究を踏まえて、仮説は「東京において、産業構造が分散型である程、企業を超えたネットワーキングが強まり、産業構造が垂直統合型である程、企業を超えたネットワーキングが弱まる」と設定した。異なる業界・職種に従事する10名に産業構造とネットワーキングに関するインタビュー調査を実施し仮説を検証した結果、東京においては、企業を超えたネットワーキングの強さが産業構造と相関しているという事は示されなかった。

一方で、リサーチクエスションとした「東京では企業を超えたネットワーキングを実行している人材はいるのか、いるとすればどのような業界や企業に所属するどのような特徴を持った人なのか、また彼らは企業を超えたネットワーキングに対してどのような便益があると知覚しているのか」に対しては、一定の見解を得られた。東京においても、企業を超えたネットワーキングを実行している人材は見られ、業界としてはウェブやクラウド関連で、特に所属企業のみで生きる技術ではなく、企業を超えて活用可能で汎用性が高く、日々の進化が激しい技術分野に携わるエンジニアにおいて、ネットワーキングの行動が強く見られた。一方、所属企業以外で使用出来る可能性が少なく機密性が高い技術分野に携わるエンジニアや、人事やマーケティング、営業など比較的企業を超えた汎用性が高い能力でありながらも一方で所属企業への最適化が求められる業務に携わる対象者については、企業を超えたネットワーキング行動が見られなかった。この結果を踏まえ、「企業特殊性が低く且つ市場や技術変化が著しい業務へ従事している程、企業を超えたネットワーキング活動が活発になる」という仮説を再構築した。この相関関係は「個人のパーソナリティ」として向上心やキャリア志向が強い程、一層高まると想定される。

損害保険会社のデジタルビジネス推進と組織能力の考察

学籍番号：57173007-2

氏名：石橋 尚人

ゼミ名称：グローバル経営の戦略

主査：平野 正雄 教授

副査：浅羽 茂 教授

概要

昨今のデジタル技術の発展は、革新的なビジネスモデルにより旧来の業界構造や商習慣に風穴を開け、既存の勢力の優位性を大きく揺るがしている。すなわち「デジタル化」とは、情報技術によってビジネスモデルを転換し、新たな利益や価値を生み出す機会をもたらすことを指し、従来の業務の標準化や効率化のためのコンピューター処理を指す、いわゆるIT化とは質的に全く異なるものと定義できる。

筆者が所属する損害保険業界においては、先進技術を活用した“InsurTech”という新しいビジネスが台頭しつつあり、保険の引受け、保険料の運用、保険金の支払い、保険商品の販売などの機能や活動に変革をもたらそうとしている。そこで本研究の目的は、既存の保険会社の立場からこの変革に立ち向かうために必要な組織能力について考察を加えることにする。

具体的には、インターネット通販業の成長が著しい2018年現在の小売業界と、金融自由化を受けて、オンライン証券の参入が相次いだ2006年当時の証券業界を対象に、デジタル技術を駆使する新興企業に対抗して、既存企業がどのように新たな組織能力を獲得していったかを、定量・定性の両面で検証した。

はじめに、既存企業のデジタル化への対応度合いを客観的に検証するため、企業の財務情報をもとにIT資本と業績の関係について定量分析を行なった。分析の結果、2018年現在の小売業界では、全体として明確な相関関係は認められなかったものの、たとえ実店舗を中心とする企業であっても、一定程度以上のIT投資を行う企業に限り、高い収益性の傾向が確認された。次に、2006年当時の証券業界では、ネット専業の証券会社に高い収益性が確認されたものの、ネット専業以外の会社との収益構造の差異を示唆するに留まり、既存企業のデジタル化の進展を示す有意な結果は得られなかった。

次に、事例研究による定性分析を行うにあたり、先行研究を参考にして、企業のデジタル化の段階に応じた組織能力の判定表を独自に作成した。そして、この判定表に基づき具体的事例を分析した結果、まず第一に、既存企業がデジタル化対応の組織能力を獲得するためには、企業の組織文化が重要な要素となること、第二に、既存事業で成長した大企業ではこの組織能力がデジタル化の抵抗要因となることが確認された。そして、この問題を解消するためには、経営の主導で自社内に小型の独立組織を設置し、そこに本体組織から切り離された組織文化を新たに導入することが有効であると確認された。さらに、この独立組織が既存事業部門と連携をしながら、自社事業のデジタル化を推進することが効果的であると明らかになった。

以上の検討により、既存企業がデジタル化対応を効果的に進めるためには、これまでの成功を支えた組織文化を再考する必要があることが強く示唆され、イノベーションのために企業内組織の新設が進む損害保険業界においても、これら組織に本体組織から切り離された組織文化を築く必要があるといえる。また、これらの異なる組織文化を適切にマネージするために、経営のリーダーシップや既存事業部門との連携が、ますます重要性を増すのである。

看護師のコンピテンシーの自己認知と病院経営への関心との関係性 ～どのような看護師が病院経営に関心を持つのか～

学籍番号：57173008-6 氏名：磯部知愛
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

日本の医療業界は、従来、国民皆保険制度と診療報酬制度に守られ、利益度外視の経営が長きに亘り行われてきたが、制度の崩壊リスクおよび超高齢化社会によって、病院経営のあり方も変化してきている。それに伴い「看護師の働き方の多様化」「求められる能力の変化」への対応が医療人材育成においても必要となってきた。

そこで、看護師のコンピテンシーの自己認知と病院経営への関心との関係性を調査し、病院経営に関心をもつ看護師の資質の一端を明らかにし、今後の医療の変化に対応していくことのできる人材の資質と育成のあり方を検討することを目的として本調査を行うこととする。どのような看護師が、病院経営に関心を持つのかという問いに対して、筆者は「自己啓発」業務以外や院外における自己啓発に積極的で、広い視野をもった意識行動を行っている看護師が病院経営への関心や参画意欲を有する傾向にあるのではないか、「内部環境の理解」組織の理念や目標、強みを理解した上で働いている看護師は、病院経営への関心や参画意欲を有する傾向にあるのではないか、「医療知識・問題意識」経営収支も含めた医療や病院全体の課題やあり方に関する問題意識、理解度の高い看護師は、病院経営への関心や参画意欲を有する傾向にあるのではないかという仮説を設定し、多変量解析を試みた。

この結果、業務以外や院外における自己啓発に積極的で、広い視野をもった意識行動を行っている臨床看護師の「自己啓発」因子は、「病院経営への関心や参画意欲」に有意な結果もたらすことが明らかになった。また、組織の理念や目標、強みを理解し、組織への忠誠心や人材育成などといった組織に対する広い視野をもった意識行動を行っている臨床看護師の「人材組織」因子も、「病院経営への関心や参画意欲」に有意な結果もたらすことが明らかになった。経験年数別の多変量解析では、臨床看護師のシニア層（臨床経験16年以上）において、経営収支も含めた医療や病院全体の課題やあり方に関する問題意識、理解度の高い臨床看護師の「収支意識」因子が、「病院経営への関心や参画意欲」に有意な結果をもたらすことが明らかになった。

このことより、今後の医療制度や社会の急激な変革に伴い、地域包括医療や新しい医療ビジネスモデルの変革期の中で期待される活躍できる看護師の育成に向けて、「自己啓発」や「人材組織」に関するコンピテンシーをもつ全ての看護師に着目し、人材育成を強化していくことが有効なのではないか。若手への経営、管理、収支意識などを含めた人材育成教育の推進を進めることを提言する。

企業のキャリア開発施策が従業員のワーク・エンゲイジメントに与える影響

学籍番号：57173009 氏名：市川 隼
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

多様な働き方・多様なキャリアが尊重されつつある昨今、従業員の主体的なキャリア開発を企業が支援する必要性が叫ばれつつある。しかしながら、従業員の仕事への態度・行動にいかなる効果をもたらすかについては未だ十分に明らかになっていない。本研究では、企業が実施するキャリア開発施策（キャリア面談・自己申告の機会、世代別キャリアデザイン研修、キャリアカウンセリング、異動機会、自己啓発の支援）が従業員のワーク・エンゲイジメントおよび離職意思に影響するのかを明らかにすることを目的とする。また、それらはいかなる対象と環境において効果的であるのかを明らかにする。その際の対象および環境として、年齢、組織サポート知覚（perceived organizational support: POS）、4つの異なるキャリア志向（階層的キャリア志向、専門的キャリア志向、スパイラル・キャリア志向、変動的キャリア志向）がどのような調整効果をもたらすのかについて検証を行う。これらを通じて、企業がキャリア開発施策を実施する際に、どのような施策を、どのような対象と環境に留意しながら企画検討、実施すれば良いのかを考察する。

本研究では、従業員 1,000 名以上の企業に勤める正社員を対象とした定量的な調査を実施し、収集した 200 名のサンプルについて分析を行った。

分析の結果、キャリア開発施策のうち「キャリアカウンセリング」、「自己啓発の支援」が、それぞれワーク・エンゲイジメントに正の関係を有すると同時に、それ以外の施策はワーク・エンゲイジメントに有意な関係を有していないことが明らかとなった。さらに、いずれのキャリア開発施策も離職意思に有意な関係を有していないことが明らかとなった。また、年齢、組織サポート知覚、キャリア志向は、それぞれのキャリア開発施策に応じて調整効果を有する可能性があることが分かった。

以上のことから、企業がキャリア開発施策をワーク・エンゲイジメントの向上を意図した施策として取り入れる際には、その内容について取捨選択が必要である。具体的には、「キャリアカウンセリング」、「自己啓発の支援」がワーク・エンゲイジメントの向上を目的とする場合においては直接的に有用であるが、「キャリア面談・自己申告の機会」、「世代別キャリアデザイン研修」、「異動機会」は有用な施策とは言えないことが明らかとなった。一方、離職意思への影響については、いずれのキャリア開発施策による影響を確認することができなかった。つまり、キャリア開発施策においては、その実施そのものによる従業員のリテンションが損なわれるリスクやハイパフォーマーの離職を促してしまうリスク等を考慮する必要がないことが明らかとなった。また、いずれのキャリア開発施策実施の際には、年齢、組織サポート知覚、キャリア志向に応じて影響力が変化することがある点に留意した対応が必要であることが示唆された。

単品通販における顧客ロイヤルティ向上のための因果モデル

学籍番号：57173010-1 氏名：市原 峻
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

ダイレクトマーケティングは、昨今、日本のみならず世界中で注目されているマーケティング手法の一つである。日本におけるダイレクトマーケティングの概念は、今のところ明確に定義されていないが、その原型とも言われる通信販売の日本市場は、2018年予測で10兆円を超える規模の市場となっており、文字通り右肩上がりの成長を続けている。しかし、その成長の牽引役となっているのは、Amazon.co.jpやZOZOTOWNなどのECモール系企業であり、その他多くの単品通販系企業は苦戦を強いられており、今後もその状況は続いていくものと予想されている。その主な原因としては、新規顧客獲得を優先してきたばかりに、顧客ロイヤルティ向上のための施策を怠っていた点が挙げられる。

本研究では、そのような単品通販系企業が今後も成長をしていくため、顧客ロイヤルティに着目し、その顧客ロイヤルティが向上するための要因を明らかにする。

数多くの先行研究から、企業が顧客に提供するサービスや商品などの顧客価値の高さが顧客満足の高さに結びつき、顧客満足の高さが顧客ロイヤルティ、さらには企業の売上や収益性の向上に結びつくことが明らかとなっている。実際、これまでに様々な小売業をモデルケースとして、各国で実証研究がなされてきた。しかし、小売業は状況依存性が高いビジネスであるため、国、業種、業態、あるいは規模が変われば、その結果は異なってくる可能性がある。その点で、今回焦点を当てた単品通販系企業に特化した研究は見つかっていない。よって、単品通販系企業に特化した研究は、新規性かつ独自性があると判断し、本研究を進めるに至った。そして、その調査データを基に、顧客ロイヤルティに関する因果モデルと構築することを目指した。

本研究では、まず、①顧客サービス、商品、価格の満足度は、顧客満足度に寄与する、②顧客満足度は、顧客ロイヤルティに寄与するという仮説を設定し、単品通販系企業11社の満足度調査を実施した。その結果、顧客サービス、商品、価格に含まれる測定項目の内、数項目は顧客満足度に寄与するが、数項目は寄与しない可能性があることが明らかになった。さらに、顧客満足度は、顧客ロイヤルティに寄与するが、その他にも寄与する要因が存在することが明らかになった。

次に、定量調査で得られた示唆を基に、有力単品通販系企業の経営企画担当者へインタビューを試みた。その結果、顧客満足度は顧客ロイヤルティに直結することが改めて明らかになったことに加えて、顧客納得度及び購入効率性という要因が、顧客満足度並びに顧客ロイヤルティに寄与することが明らかになった。

以上の定量調査並びに定性調査を通じて、顧客納得度・購入効率性は顧客満足度に寄与し、また、その3つの要因は顧客ロイヤルティに寄与することが明らかになったため、その項目を分類した上で最終的な因果モデルを構築した。そして、その研究結果を基に、自身が経営を行う企業に対し、今後の事業戦略に関する提言を実施した。

コミットメントが目標達成に与える影響の研究 ～コミットメント×SNSの提案と検証～

学籍番号：57173011 氏名：市村 秀太

ゼミ名称：ベンチャーと新規事業のマネジメント 長谷川ゼミ

主査：長谷川 博和 教授 副査：牧 兼充 准教授

概要

IoTとAIにより、我々は第四次産業革命を迎えており、VUCAと呼ばれる、不安定で不確実であり、複雑で曖昧な時代である。これからの時代をどのように生きていくべきなのか。AIとの仕事の奪い合いはどのように決着するのだろうか。AIと違い、我々人間の感情には揺らぎがある。そしてその不安定な揺らぎは、物事に取組み際に、プラスにもマイナスにも影響を及ぼす。この揺らぎの影響を上手くコントロールすることによって、目標の達成能力を上げることができたならば、VUCAの時代を生き抜くためのツールになるのではないか。この仮定に対するソリューションとなるモデルを構築するため、人間の心理を研究する目的で、「選択」、「GRIT（やり抜く力）」、「モチベーション」、「共感」、そして昨今よく耳にする「コミットメント」について調査を行い、コミットメントモデルを構築した。

さらに、近年勢いを増しているSNS（ソーシャル・ネットワーク・サービス）に着目し、先に挙げた5要素との相性を探った。そしてモデルを改良する目的で、事例研究として6つ先行事例に着目した。コミットメントを目的達成に利用している『stickK.com』、心理的な癖を利用して年金を貯蓄するプログラムの『Save more tomorrow』、「三日坊主防止アプリ」を謳う『みんちゃれ』、クラウドファンディングの『Readyfor』、実名コミュニティ SNSとして有名な『Facebook』、プロフェッショナル用途で使用されることが多い『LinkedIn』である。これらのサービスから抽出した特徴を、構築したモデルに当て込み、改良を行った。

構築したコミットメントモデルの有用性を確認する目的で、「結果にコミットする。」をキャッチフレーズとして掲げるRIZAP社が主催するボディメイキング大会、RIZAP GP 2018の優勝者にインタビューを行った。インタビュー結果をモデルに当て込み、コミットメントモデルの有効性を確認することができた。

新興企業の事業拡張が経営成果に与える影響

～国内新興企業を対象にした分析～

学籍番号：57173012 氏名：一色 範彦
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
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、日本の新興企業の事業拡張が経営成果に与える影響を明らかにすることである。

新興企業は投資家たちからの成長期待も大きくまた自己の成長意欲も高いことから、事業拡張による積極的な成長戦略を描くモチベーションが働きやすいと考えられる。一方で成長を急ぐあまり足元の業績が疎かになる事例も見られる。

本研究では「新興企業の企業価値を高める事業拡張や、収益性を高める事業拡張には一定のパターンが存在するのではないか」というリサーチクエスションの基、日本の新興企業の事業拡張や多角化の実態把握と、事業拡張と経営成果との関係を導き出す分析を行った。

新興企業の事業拡張や多角化の実態を把握する分析では、国内の新興企業向け株式市場に上場する企業の内、1999年度から2007年度に上場した83社を対象に、事業数・事業拡張の程度（エントロピー指数）・多角化戦略タイプの分類による分析を行った。その結果、日本の新興企業は上場から10年で概ね事業を拡張させる方向に向かったということが確認された。

事業拡張の経営成果への影響の分析では、上記83社の中から上場後10年以内に一度でも事業数の増加を経験した企業50社を対象に、事業数の増加（パターン）が企業価値（トービンのq）、収益性（売上高営業利益率）のそれぞれに与える影響を計量的に分析した。

その結果、事業数の増加が企業価値に与える影響は部分的にマイナスの影響が示され、さらに考察のために行った分析からは、事業数が一定数を超える範囲の事業拡張パターンは、企業価値にマイナスの影響を及ぼすことが確認された。

続いて事業数の増加が収益性に与える影響の分析では、事業数を今よりも1つ増加させそれが初めての事業拡張の時はプラスとマイナスの関連性が混在し収益性への影響に一貫性は見られなかった。一方、今よりも1つ事業を増加させそれが二度目以降の場合は部分的ではあるが事業数の増加が収益性にプラスの影響を与える結果を得られた。また一度に2つ以上事業数を増加させたことで収益性にプラスの影響を与える傾向も確認された。

以上から、日本の新興企業の事業拡張は、事業数の増加が一定範囲を超える場合企業価値にマイナスの影響を与えること、また、事業拡張に対する経験や習熟が収益性にプラスの影響を及ぼす可能性が示唆された。

日本企業のグローバル化に伴う、事業部の支援活動（中枢機能）の 海外移転に関する考察

学籍番号：57173014 氏名：伊藤 直樹

ゼミ名称：企業・事業戦略

主査：今村 英明 教授 副査：池上 重輔 教授

概要

近年、多くの日本企業が更なる活動の場を求めて、海外進出を加速してきた。これら日本企業の海外進出における初期段階では、主に低労働賃金の活用を目的に生産拠点を日本から海外に移管することや、日本から海外に製品を輸出して販売すること等で事業展開を図ってきた。しかしながら、近年ではICTの技術革新やグローバル化が進んだことにより、グローバル競争はますます激化してきている。このような状況下で、日本企業は製品やサービスの現地化による競争力向上を目指す為、従来日本本社が抱えてきた、開発、製造、販売、アフターサービス等のバリューチェーン機能を海外に移転する動きが加速している。また日本企業の中には、バリューチェーン機能の海外移転だけではなく、事業部の支援機能（中枢機能）である、戦略立案、研究開発、調達、予算管理、人事等の機能も海外に移転している事例が増加してきている。

そこで本プロジェクト研究では、事業部の中枢機能の海外移転に関する研究を行い、今後同様に事業部の中枢機能の海外移転を検討する日本企業に対して、示唆を与えたいと考える。また、本プロジェクト研究の最後には、研究結果を基に筆者が務めている日本電気株式会社（以下、当社）の生態認証事業における中枢機能の海外移転について考察を行った。本プロジェクト研究の主な構成は、以下の通りである。

第1章では、本プロジェクト研究の背景や先行研究、当社の概要と課題を整理している。

第2章では、各社の機能移転状況を説明している。

第3章では、仮説設定と検証方法についての説明をしている。

第4章では、インタビューを通じた仮説の検証を行っている。

第5章では、本研究の結論、当社への示唆をまとめている。

当社新規事業の創出に関する研究

～ランキンサイクル技術を用いた工業炉の廃熱活用ビジネスへの参入～

学籍番号：57173015 氏名：岩熊 桂一郎

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

新興国の人口増加や経済成長に伴うエネルギー需要の増大や地球温暖化への懸念等により、世界的な環境意識の高まりと継続的な環境規制の強化は避けられない状況にある。一方で、投入エネルギーの約6割は利用されずに廃棄されているなど未利用エネルギーは依然として多く、特に国内エネルギー消費量の18%を占める工業炉における有効利用率は35%と極めて低水準であり、未利用エネルギーの活用は、有効利用率の向上と並び、重要な社会的な課題と位置付けることができる。

筆者が所属するサンデンホールディングス株式会社（以下、当社）は、中期経営計画において新規事業の創出を掲げているものの、2016年に行った構造改革の一環として不採算事業からの撤退を公表した影響から、社内で新規事業への機運は低下している。また、残存事業はいずれも事業開始から40年を超えるなど、社内に新規事業の成功体験やノウハウが構築されていないことも、新規事業のハードルを高くする要因の一つとなっている。

そこで、本論文では当社自動車機器事業の主力製品である圧縮機を用いて、工業炉から排出される廃熱を活用した新規事業の是非について、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、論文の構成、用語の定義について整理している。

第2章では、まず仮説を設定する上での前提となる背景を説明した上で、そこから設定した3つの仮説について説明している。

第3章では、第2章で設定した仮説についての検証を行っている。

一つ目の仮説である「顧客ニーズ」については、ヒアリングにより検証を行い、安全性の担保が前提ではあるが、コスト低減について工場経営者の関心は強く、炉メーカーとしても共同開発を含めた提携も容かではないとのことから、顧客ニーズは大きいと結論付けた。

二つ目の仮説である「顧客提供価値」については、ヒアリングにより検証を行い、間欠的な廃熱量や炉メーカーとして普及を促進している電気保持炉により夜間や休日といった工場稼働時間外における廃熱量がランキンサイクル技術を活用する水準に達しないこと、売電価格の下落から日本だけでなく、電力コストが高いドイツにおいても顧客提供価値は不十分であると結論付けた。

三つ目の仮説である「採算性」については、コストを含めた財務モデルを構築することにより検証を行い、「顧客提供価値」の縮小により、工業炉後付けモデルでは設置コストの問題から、工業炉一体型モデルでは市場規模の問題から採算性を確保するのは困難であると結論付けた。

第4章では、「ランキンサイクル技術を用いた工業炉の廃熱活用ビジネス」について、当社は現時点において参入するべきではないと結論付けた。しかし、技術進化に伴う熱交換効率の向上や電力コストの上昇、蓄電池の購入価格の低下等の環境変化が生じた際、参入の再検討を否定するものではない。

また、本研究の調査に当たり、新規事業の検討プロセスを社内で共有化することで、当社のこれからの新規事業創出への示唆になるものと考えている。

組織変革を阻害する「やり過ぎ」と外発的・内発的動機づけ の関係性

学籍番号：57173016 氏名：上野 博貴

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、企業が組織変革を進めるにあたって、経営者のマインドセットが変わらなければ従業員のマインドセットも変わらないというのは通説である。しかし、経営者が組織の変革を行いたいと思っても、大企業かつ従業員数が多い、比較的大きな組織では経営者の意思を従業員全体に浸透させることは容易ではない。経営者の変革意思を全従業員へ伝達するにあたって、最も重要な役割を担っているのは部長や課長などのミドルマネジメント層であると考えられる。ミドルマネジメントが、経営者の組織変革の意思に共感し、自身の部下たちへトップメッセージを情報伝達することで、組織への周知が行われ、変革推進の流れを作り出すのである。しかし、ミドルマネジメントは、経営幹部や部下などに挟まれており、日々多忙な業務を抱えている状況である。そのような多忙感の中で、彼らは伝達すべき情報を選択することで多忙な業務を効率的にこなしているのである。効率を優先してしまうことで、トップメッセージなどの重要な情報についてもミドルマネジメントの裁量で部下へ伝達されないことがある、それは、つまりミドルマネジメントの「やり過ぎ」であり、経営変革を阻害する要因の一つとなっていることが考えられる。また、ミドルマネジメントの「やり過ぎ」は、外発的動機づけ、内発的動機づけとも深く関係していると考えられ、仮説として、外発的動機づけが高いミドルマネジメントおよび内発的動機づけが高いミドルマネジメントは本人の納得感に差はあったとしても、部下へ情報を伝達しようとする。つまり、何らかのコミュニケーション手段を使ってトップメッセージを部下と共有しようとするのが考えられる。そこに「やり過ぎ」が加わることで、負のサンクションが働き、ミドルマネジメントの部下への情報伝達を阻害する要因になっていることが考えられる。従業員数 5,000 人以上の製造業に勤務している 30 歳から 59 歳の管理職（ミドルマネジメント）を対象に 200 人のサンプルを収集し、この仮説の有意性について分析の検証を試みた。分析の結果、「やり過ぎ」が内発的動機づけの調整変数として負のサンクションが働いていることは認められなかった。内発的動機づけに対して、「やり過ぎ」は部下への情報伝達の阻害にはなっていなかったことが判明した。一方で、組織変革に関係するトップメッセージへの共感と部下への情報伝達の調整変数として内発的動機づけが高まることによって、より部下への情報伝達が増すといった結果を得ることができた。組織変革を行う上では、経営者は内発的動機づけを高めることを意識することが重要である。外発的動機づけについては、外発的動機づけと部下への情報伝達との間に有意性は認められなかった。興味深いのは、外発的動機づけと「やり過ぎ」の間には有意性があり、外発的動機づけでは、部下との情報伝達をとらない要因の一つとして「やり過ぎ」の存在が否定できないことが判明したのである。

日系銀行における
新商品・新規事業開発に関する
進むべき方向性について
～日本版スピンインスキームについての考察～

学籍番号：57173017-7 氏名：大江 洋治郎

ゼミ名称：ベンチャーと新規事業のマネジメント 長谷川ゼミナール

主査：長谷川 博和 教授

副査：牧 兼充 准教授

概要

銀行はバブル崩壊以来金利の低下が続き、長らくメインの収益源であった融資業務を中心に不芳が続いている。更に2016年2月の日本銀行によるマイナス金利導入以降、その収益性の悪化に拍車がかかっている状況である。加えて金融業界にもテクノロジーの波が押し寄せ、先に述べた融資業務を含む、決済、預金、運用等これまで銀行の専業としていた事業領域が、ベンチャー企業やIT企業等銀行以外からの参入により脅かされている。

金融庁(2017)によれば国内銀行の筆頭であるメガバンクの国内事業の営業純益は赤字となり、2025年3月期には約6割の地域銀行が赤字になるという試算も出ている。もはや伝統的な銀行業務では利益を出すことが困難な状況となりつつある。

各銀行は業績改善のため人員の削減、店舗戦略の見直し等を公表しているが、いずれも収益構造を変革させるための根本的な解決策とはなっていない。銀行は収益を確保するため新たなビジネスモデルを模索し、海外進出、M&A、ウェルスマネジメント等へ収益機会を求め奔走しているが、それらの事業領域は外資系金融機関や国内大手証券会社が確固たる地位を築いており、効率的に収益化を図るには高い壁がある。そのため、銀行はこれまでの伝統的なビジネスモデルとは異なる新事業を開発していく必要に迫られている。

しかし、銀行での新規事業の開発はなかなかスムーズには進んでいないのが実態である。その理由として歴史の中で培われてきた融資・決済・預金等の伝統的銀行業務に最適化したガバナンス体制や保守的な社風、銀行法を含む各種法令等による銀行特有のレギュレーションなどが挙げられる。

本研究では銀行の新規事業開発が円滑に進まない原因を調査し、そのうえで銀行としてどのような取り組みを行えば新規事業開発に取り組み易くなるのかを考察した。

まず先行研究において大企業における新規事業開発やイノベーションに関する課題、新規事業開発に適した組織体制、組織の変革を阻害する要因等について確認した。それらの研究結果をもとに、新規事業開発推進に関する仮説を構築した。仮説については事例およびインタビュー等により検証を行った。

インタビューについては、大手企業の新規事業開発に関する取り組みを行っている投資有限責任組合のGeneral Partner(以下GP)およびLimited Partner(以下LP)に対し行った。インタビューの結果、新規事業は銀行内ではなく、銀行の外部で開発することについての有用性が示唆された。

今後国内産業が益々成熟化する中、銀行に限らず日本の多くの企業について新規事業に対する社会的な期待は益々高まることが予想され、また新たなビジネスが次々と生まれてくるような世の中になることを強く望む。銀行の役割についても伝統的な銀行のビジネスモデルから脱却し、今後も継続的な成長を続けていくことを期待したい。銀行が社会に貢献するために、これからも長期に亘って存続していくためにはどのようなことに留意すればよいのか、またそれらを具体化するためにはどのようなことに取り組む必要があるのかについて一つの方向性を示すことができれば幸いである。

ミドルマネジャーによる18の企業変革プロセス

学籍番号：57173018-1

氏名：大場幸子

ゼミ名称：競争戦略と市場創造戦略

主査：池上 重輔 教授 副査：今村 英明 教授

概要

企業変革の方法論はあまたあれど、その多くはトップダウンによる変革を前提にした方法論である。しかしトップとはまた違う観点から変革の必要性を感じているミドルは多い。国内のビジネススクール生へのアンケートからも、自社の将来に対し不安感を抱き変革の必要性を感じているものの、経営者の変革意識の欠如や自身のポジションパワー不足等の理由から自分で自社を変革していけるとは考えていないミドルマネジャーが少なくないことがわかった。そこで本稿では、「ポジションパワーのないミドルマネジャーが企業変革を行うプロセス」をリサーチ・クエスチョンとし、アカデミック調査と事例研究による考察を行った。

まず初めに、企業変革事例をコッターの8つの企業変革ステップで分析し、コッターの8つのステップはトップマネジメントが企業変革を実行する際に有効なプロセスであることを確認した。

しかし、ミドルマネジャーが企業変革を行う場合は「トップマネジメントの危機感を醸成し、ミドルマネジャー自身が重要だと思ふ事案をトップマネジメントに受け入れてもらう」イシュー・セリングのステップが全社的に企業変革をすすめる前段階として必要となる。

そこで、Dutton & Ashford(2001)によるイシュー・セリングのアメリカでの実証結果と日本の変革コンサルタントのインタビューを通じて、ミドルマネジャーがトップの危機感を醸成するためのイシュー・セリングの活動プロセスを考察した。

その結果、はじめに「人間関係」「規範」「戦略」の3つの枠組みでイシュー・セリングに重要な組織のコンテキストを把握した上で、次に「ロジカルなビジネスプランを提示する活動」「利益目標に課題を関連付ける活動」「市場シェアや組織イメージに課題を関連付ける活動」「上層部を巻き込む活動」「好機をつかむ活動」「組織外の人を巻き込む活動」「フォーマルに巻き込む(コミッティーやTFT等)活動」の7つのイシュー・セリング活動を計画することが重要であるとの仮説が設定された。

そこで、その7つの活動の仮説について、ミドルマネジャーが実際に日本企業でイシュー・セリングを行いトップマネジメントの危機感を醸成して企業変革に導いた成功事例と失敗事例を用いて7つの活動の有効性を検証した。その結果、これらの7つの活動の網羅性がイシュー・セリングを成功へと導く重要なポイントであるとの仮説が設定された。

これらの分析と仮説から、トップマネジメントが企業変革を行う際にはコッターの8つの企業変革ステップが有効であるのに対し、ミドルマネジャーによる企業変革の場合は、まず初めに組織のコンテキストを把握する3つのステップを実行し、次にイシュー・セリングを行うための7つのステップを実行した結果、トップマネジメントに対するイシュー・セリングに成功すれば、トップマネジメントとともに組織変革を実行するためコッターの8つの企業変革ステップへとすすむことができるという合計18の非常に長いステップが必要になるとの最終仮説が導き出された。

「謙虚なリーダーシップ」は日本人にも存在し、機能するのか？

学籍番号：57173019 氏名：大畑 佳代

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

世界のリーダーシップ研究では、「謙虚なリーダーシップ」(Humble Leadership)の重要性に関わる研究が進展している。しかし、その多くは主にアメリカ人や中国人を対象としたものであり、日本人に応用した研究は存在しない。また、これまでの研究では、CEOの特性や同一企業に勤める会社員や同一学校に在学する学生の謙虚なリーダーシップに着目したもののみとなり、企業規模の違いに着目した研究はないのが現状である。

本研究は3つのことを目的とする。(1) 謙虚なリーダーシップが日本人にも当てはまる概念であることを実証研究する。次に(2) 海外の研究では確認されている、謙虚なリーダーがフォロワーに与える効果を検証する。そして、筆者独自の視点として、(3) 日本では特に大企業で謙虚なリーダーシップの効果が弱くなるのではないかと、という仮説を検証する。

実証研究に際し、早稲田大学大学院経営管理研究科の在学・卒業生157名にアンケートを行い、統計解析を行い、謙虚さという概念が日本でも通用するという結果となり、(1)は支持された。また、(2)についても仮説は支持される結果となり、謙虚なリーダーシップはフォロワーの仕事に対する満足感を高め、それは、チームの学習目標志向や情報共有のメディエート(媒介)効果を通じていることが示された。そして、大企業においては、謙虚なリーダーシップが弱まる結果となり、(3)も支持された。

本研究の貢献は、以下の2点にある。第一に、Owens(2009)の研究結果を初めて日本で適用している点である。謙虚なリーダーシップは、アメリカや中国の企業や学生を対象に、徐々に研究が進められているが、主にOwensの研究結果を基に日本人のデータを利用し謙虚なリーダーシップの存在を明らかにした初めての研究である。そして、謙虚なリーダーシップはフォロワーの職務満足感にプラスの影響を与えることを示した。第二に、Owensをはじめ、謙虚なリーダーシップの研究者たちは、企業特性の違いには暗黙的に調査してこなかったことが想定されるが、本研究では、謙虚なリーダーシップは企業規模による交互作用の効果が存在することを示した点である。職務特性理論では、携わる仕事により個人の多様性、アイデンティティ、有用性、自律性、フィードバックを実感することで職務満足感を得られるとするが、企業規模が大きく成熟した組織では官僚化が進み、定型的なルールやタスクに従業員が従事していくこととなる。それにより、謙虚なリーダーシップがどのように変化していくかを確認するため企業規模に着目した。分析の結果、大企業では謙虚なリーダーシップの効果が弱まる可能性があることが明らかとなった。

本研究の実務への示唆として、感情・情緒の理論(Barsade, 2016)を基に、次の3点を挙げる。第一に、謙虚なリーダーシップが必要な場面では比較的小規模な組織編制すると、その効果が発揮される可能性を示した点である。第二に、強い意識を持ちフォロワーたちに接することで、謙虚なリーダーシップを伝播できる可能性を示した点である。第三に、大企業においては、組織を統制したほうが、謙虚なリーダーシップの効果を弱めない可能性があることを示した点である。これらは、今後の組織開発や組織活性化の分野において有用な示唆となるだろう。

旧国営系フルサービスキャリアのターンアラウンドの成功要因 ～日本航空、ブリティッシュ・エアウェイズとシベリア航空の事例分析～

学籍番号： 57173020 氏名： 岡部 剛士

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

本稿は旧国営系のフルサービスのエアラインが経営危機または経営の低迷状態に陥ったのちにどのように経営再建(所謂ターンアラウンド)を果たしたのか、そしてそのターンアラウンドを可能とした要因の内、どのような項目の重要性が高いのかを明らかにすることを目的としている。

本稿のテーマに旧国営系のフルサービスキャリアの経営分析を選択したきっかけとなったのは、著者がロシアの国営系フルサービスキャリアでありフラッグキャリアであるアエロフロート・ロシア航空を得意先として担当していたことである。現在同社株式の50%余りをロシア政府が保有しており、ロシア政府が経営を主導しているが、2020年には政府保有分の半分に当たる25%の株式が市場に放出することが予定されており、一段と完全な民営化に近づく。また航空会社のビジネスモデルは世界の政治経済の情勢に左右されやすく、外部要因が原因となって容易に経営危機を引き起こしかねないといえる。これらを踏まえれば、民営化が進んだ旧国営系のフルサービスキャリアが経営危機から脱却して競争力を回復した事例を分析することは同社を担当するという立場上、有益であると言える。

本稿では1980年代初頭に慢性的に低迷していた経営を立て直して完全な民営化を果たした英国のブリティッシュ・エアウェイズ、80年代に同様に民営化を果たすも度重なる経営判断の誤りと航空行政に翻弄された結果、2010年に会社更生法を適用して経営破綻するも見事な復活を果たした日本航空、およびソビエト連邦解体直後の混乱期に新生ロシアで国営航空会社として改組・設立され2009年に経営難に陥ったロシア第二のエアラインであるシベリア航空について定性的な分析を実施した。

定性分析を行う上でのフレームワークは『コーポレート・ターンアラウンド』[スラッター, et al., 2003]で提唱されている7つの必須要素を用いた。また「ターンアラウンド」に関しても『コーポレート・ターンアラウンド』[スラッター, et al., 2003]で示されている概念に基づき、「短期的には、何らかの措置を取らない限り近い将来破綻することが明らかな危機的状況から脱却するための一連の措置と結果」と定義した。

この定性的な分析の結果、各社に共通して特に重要なことは、短期的な危機の收拾、自社の注力すべき市場を再定義し事業の選択と集中、人員削減を含むダウンサイジング、およびこれらを可能とするリーダーシップなどに分類することが出来る。また旧国営である以上、経営の自主性を毀損しない程度に政府と関係性を維持することが経営の安定のために欠かすことが出来ない要素であるといえる。

国内企業のコーポレート・ガバナンスにおける デカップリングの定量評価および要因分析に関する研究

学籍番号：57173021-0 氏名：小椋 崇之
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

本研究では、経営学における「デカップリング（やったふり）」という概念に注目し、それを国内企業のコーポレート・ガバナンス（以下、CG）の採用、中でも社外取締役（以下、社外取）と委員会制度に適用して実証研究を行い、日本のCGでしばしば問題となる「形式的な対応」をとる企業の特徴を初めて明らかにする。具体的には、様々な統計データと知見や先行研究をもとに日経平均構成企業の社外取採用状況と委員会制度の整備状況を考慮したデカップリング指数（やったふり指数）を計測しランキング化する。加えてデカップリングになりやすい企業の傾向を回帰分析により明らかにする。この研究を通して国内企業のCGの浸透で中心的な論点となる「実質的な対応」の一端を明らかにしたい。

国内では2015年からコーポレート・ガバナンスコード（以下、CGC）が施行されてCG改革が進められている。CGCは法的拘束力のない「ソフトロー」だが東証第一部、第二部の上場企業は78の全原則について「コンプライ or エクスプレイン」の対応を求められていることから実施率が急速に高まっているが、表面上の対応という見方も根強い。そこで本研究ではCGの要となる社外取と委員会制度に着目し、日経平均構成企業225社のデータおよび社外取延べ792名の最新のデータを用いて分析を行う。

結論を以下に示す。まず本研究では経営学におけるデカップリングの考え方を整理した。それをもとに現役の社外取等の知見、先行研究等を参考に実質性の判断基準を設定した上、インタビュー調査の結果を勘案して構成要素をStructural（制度面）、Personal（キャリア等）、Commitment（当該企業へのコミット）に分類してデカップリングを定量的に評価した「デカップリング指数」を新たに開発した。

次に、日経平均構成企業225社、社外取延べ792名のデータを使ってデカップリング指数を算定・集計し、国内企業の「CGデカップリングランキング」を作成した。以上の分析の結果、デカップリングとなっている企業は日経平均構成企業225社の2/3にあたる155社であることが分かった。

最後に回帰分析を行いデカップリングの傾向が強い企業の要因を特定した。主要な要因は以下の4点である。①海外投資家株保有率が低くなる、または安定株主株保有率が高くなることでデカップリングが強まる。②社齢が長いほどデカップリングが強まる。③委員会の有効性について、CEOの株保有率が低い場合は保有率の上昇と共にデカップリングが弱まるが、CEOの株保有率が高い場合は逆に強まる。④建設、インフラ、運輸、不動産を含む産業カテゴリーでデカップリングの傾向が最も強い。エージェンシー理論に基づく直観的な関係性を、様々な統計データを用いて統計的に精緻に明らかにした。

以上より、CGCの実施率が100%に近い国内企業の状況においても実質的な対応は1/3以下しか行われていない見せかけでしかなく、多くの企業は未だに古いCGに囚われ続けていることが判明した。本研究ではCGとパフォーマンスの関係性は対象としていないが、持続的な企業価値向上の観点から、本質を捉えた実質的なCGの対応が行われなければ、国内企業の今後10年の成長は困難と考えられる。

上場親会社を持つ上場子会社の経営者交代が株主価値に与える影響 ～イベント・スタディによる検証～

学籍番号：57173022-3 氏名：越智 藍子
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
主査：樋原 伸彦 准教授 副査：岩村 充 教授

概要

組織の代表が企業業績にどのような影響を与えるかについては現在まで様々な議論がなされてきた。しかしながら、その企業が置かれた状況や政治的背景、国内情勢などの外部環境的要因に基づくものか、代表個人の手腕に基づくものか、もしくはその両方が明確な答えを示しているものは少ない。企業の成功要因として取り上げられるのは組織のリーダーであり責任者でもある代表取締役社長自身である。

日本の場合、組織進化を目的とし、既にルーティンの一つとして組み込まれた社長の交代が実施されてきた。同様に、海外に親会社を持つ日本現地法人でもルーティンとしての社長交代が組み込まれ、3～4年を周期とし現地法人社長交代が実施されており、彼らは海外本社の親会社から人事異動として派遣されてくる社長である事が多い。既にルーティンとして決められた定期的な社長交代は企業価値創造に寄与しているのだろうか。そこで、3つの仮説を設定し実証したいと考える。

仮説 1：上場親会社を持つ上場子会社は社長へ就任する人のほとんどが内部出身者であることが想定される。内部出身者は経験値が限られていることから子会社の社長交代に対して株式市場はマイナスの反応を示す。

仮説 2：外部出身者が子会社の様な安定化されている組織に組み込まれることで負荷がかかり企業価値創出につながる可能性が低い。よって子会社で内部出身者が社長に就任する事で株式市場はプラスを、外部出身者が就任する事でマイナスの反応を示す。

仮説 3：定期的な経営者交代回数が多い企業は組織安定化され組織進化に繋がらず、企業価値創造につながる可能性は低く、株式市場はマイナスの反応を示す。

本研究では、上場親会社を持つ上場子会社という親子関係にある企業形態に着目し、東京証券取引所第1部上場の親子上場企業99社を対象とし、2008年から2018年の間に代表取締役社長が交代された130件のデータを用い、上場子会社の代表取締役社長の交代が株式市場に与える影響を分析する。短期的視点としてはイベント・スタディを用い様々な角度を設定することによって定量的に分析した。長期的視点としては、就任後の代表取締役社長が業績に貢献できているかパフォーマンスを確認すべく、個別企業を選択して社長交代とその企業における状況について分析を実施した。これらの結果を先行研究と比較すると共に、定量・定性双方の視点を加味し、組織のリーダーの交代が企業価値創出の為を目指す為の条件を考察する。

KDDI と NTT ドコモにおけるベンチャーとの事業共創の取り組み

～オープン・イノベーション活動における起業家支援プログラムの存在～

学籍番号：57163016 氏名：笠崎 州雄

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

我が国のモバイル通信キャリア大手であるNTTドコモ、KDDI、ソフトバンクモバイルを取り巻く市場環境は曲がり角を迎えている。移動体通信市場は市場成熟化に伴いサービスの同質化が進むとともに、格安スマートフォン事業者(MVNO)の登場によって主力事業の収益基盤は脅かされている。

一方でモバイル通信キャリアには技術革新による大きな事業機会も広がっている。IoT/5Gに代表される新たな技術の進展により、今後、あらゆるものがネットワークへとつながることが予想されている。スマートフォン以外の端末がネットワークにつながることで新たなサービスが生まれ、事業機会が広がっていくとみられ、事業収益を拡大していけるか、分岐点に立っている。

モバイル通信キャリアは携帯電話がインターネットにつながり、コンテンツサービスが誕生した2000年以降、外部企業と共創しながらサービス開発を進めてきた。スマートフォンが普及した2010年代には、市場におけるビジネスモデルが垂直統合型から水平分離型へとシフトする中、ベンチャー企業の保有する技術・アセットを活用しながらサービス開発を推進してきた。今後、IoT/5Gの時代を迎え、サービス開発の領域はさらに広がっていく。外部企業との共創を通じたサービス開発はモバイル通信キャリアの事業成長にとってより重要性を増していくものと考えられる。

本研究では、モバイル通信キャリアの中で、ベンチャーとの共創を通じて新たなビジネス開発に取り組んで来たKDDIとNTTドコモの2社におけるベンチャー企業とのオープン・イノベーション活動の変遷について事例研究を行なった。両社は似た時期にCVCや起業家支援のためのプログラムなどの取り組みを立ち上げたが、活動の狙い、実態、戦略については異なる点があると観察される。その違いを、活動の変遷として具体的に追うことで、イノベーション創出経路の違いとして整理したのが本研究の成果である。

両社に共通することは、ベンチャー企業との連携に関し、専門の部署を設置し、継続的な資源配分を行うことと、活動の目的を明確化することであった。しかし一方で、活動の出発点は同じであったものの、時代を経て狙いや戦略には違いが生まれ、KDDIがどちらかという外部資源に着目した活動を行なっているのに対し、NTTドコモは内部資源に着目した活動を行なっている。

この両社の違いが、最終的にそういう経営成果の違いとなるかは不確定だが、本研究では、その展望について最後に仮説的に示した。

ソフトウェアベンチャーのコア技術とビジネスモデルに関する研究

～これからのソフトウェアベンチャー企業の成長戦略を探る～

学籍番号：57173023-7 氏名：梶 信也

ゼミ名称：ベンチャーと新規事業のマネジメント

主査：長谷川 博和 教授 副査：牧 兼充 准教授

概要

日本のソフトウェアベンチャー企業を対象に企業の持つ独自のコア技術とビジネスモデルが企業の成長に対してどのような影響をもたらすのかを明らかにすることが本研究のテーマである。企業の固有な技術力や製品を持つことはソフトウェアベンチャー企業が日本国内やグローバル市場での競争を勝ち抜き成長するために重要であると考えられるが、コア技術の差別化に加えてビジネスモデルに独自性を持つことが企業成長に如何なる影響を与えるのかを技術領域とビジネスモデルの類型別に調査し、差別化された技術力や製品に強みを持つソフトウェアベンチャー企業にとって望ましいビジネスモデルについての実務的な示唆を与えることを目的としている。

日本では比較的歴史のある企業が時価総額上位を占めており、1990年代に入ってから創業した新興企業が大きな飛躍を遂げたという事例がほとんどないが、一方米国では1990年以降に創業したGoogleやFacebookといったソフトウェア技術を中心としているIT企業が大幅な成長を遂げており、米国内においても極めて大きな存在感を持っている。ベンチャー企業の成長要因は様々挙げられるが日本のソフトウェアベンチャー企業もコア技術の差別化に加えてそれを活かす適切なビジネスモデルを構築することが出来れば、より早くより大きく成長する可能性を秘めていると考えている。

企業の成功要因を一概に論ずるのではなく、日本を中心に一定の成長を達成したソフトウェアベンチャー企業のコア技術とビジネスモデルの組み合わせと事業成否の関連性を明らかにする点が研究内容としての独自性であり、今後のベンチャー創造に示唆を与えることが出来ると考えられる。差別化されたコア技術を活かす適切なビジネスモデルを構築することが事業成否にどの程度関わるのかをソフトウェアベンチャー企業に限定して深く研究すること、また研究対象を日本企業に限定することで米国での先行研究や海外の事例との差別化を図っている。

海外の先行研究では、技術戦略 (Technology Strategy) とソフトウェア・スタートアップの業績 (Software New Venture Performance) との関係性を論ずるためにスタートアップが直面している外部環境 (External Environment) を取り入れた定量分析を行なっている¹⁾。しかしながら、当先行研究では研究対象企業が米国企業に限定されており日本のソフトウェアベンチャー企業にも十分当てはまるかの議論がなされていない。また、Christiana Müller と Stefan Vorbach はハイテク企業を対象にビジネスモデルをどのように定義するのかについての示唆を与えている²⁾が、こちらも日本のソフトウェアベンチャー企業に対してそのまま当てはまるものかは検証が必要である。

本論文では日本のソフトウェアベンチャー企業を対象に、スタートアップが持つ独自のコア技術や製品・サービスの差別化要因に加えてビジネスモデルによる差別化並びにレバレッジの効かせ方がソフトウェアベンチャー企業の成長に大きく作用することについてのケーススタディと分析結果を示す。

チャイナ発！リバース・イノベーションにみる技術の世代間競争

～QRコード決済の事例を踏まえて～

学籍番号：57173024-1

氏名：梶谷 拓郎

ゼミ名称：イノベーションと価値創造研究（長内ゼミ）

主査：長内 厚 教授 副査：清水 信匡 教授

概要

2018年12月4日にソフトバンク株式会社とヤフー株式会社の共同出資会社であるPayPay株式会社は、QRコード決済サービスの“PayPay（ペイペイ）”で支払額の一部または全額相当を還元する「100億円あげちゃうキャンペーン」を開始し、僅か10日間で、上限の100億円相当に達し、12月13日にキャンペーンが終了した。

現在、日本は官民一体となってキャッシュレス推進を積極的に推進しており、2018年4月に経済産業省が発表した「キャッシュレス・ビジョン」では、今後10年間でキャッシュレスの比率を現在の2倍にあたる40%に引き上げる目標を掲げている。

そんな中で、キャッシュレスの新しい手段として、いま注目を浴びているのが、「QRコード決済」である。冒頭で述べたように、現在QRコード決済サービスを提供している企業が利用者の獲得、利用店舗の拡大のために、様々なキャンペーンを実施している。

「QRコード決済」は、2012年に中国で誕生したサービスである。その一方で、「QRコード」の技術は、1994年に既に日本企業のデンソーウェーブ社にて開発されたものであった。

なぜ、日本で開発された技術が、日本以外で製品・サービス化されたのか。

本稿は、先進国で開発された製品・サービス・技術が、新興国にてそのニーズにより改めて製品・サービス化され、その後先進国へ逆輸入される『リバース・イノベーション』の事象について、QRコード決済の事例を取り上げ論じたものである。

日本で開発されたQRコードが、いかにして中国で決済手段の技術として実装されたのか、そして、QRコード決済が、Apple PayやSuicaなど、QRコードよりも新しい技術であるNFCの技術を実装した決済サービスが主流である日本へ逆輸入された場合に、決済サービス市場でどのような変化が起こったのかについて分析、考察を行なった。

これらの分析、考察から、従来までのリバース・イノベーションは、新興国と先進国におけるニーズが異なることを前提とした議論であったのに対して、QRコード決済の事例では、どちらの国においても「決済サービスにおいて端末が不要である」という同一のニーズが存在していた。そのため、先進国市場において新興国のニーズをそのまま先進国のニーズとして捉えることができ、先進国の市場で既にポジションを確立している製品・サービスは、逆輸入によって新興国のニーズに取って替わる可能性があるという示唆が得られた。

日本発化粧品 of 東南アジア市場参入戦略の考察と実践 ～化粧品市場攻略のフレームワーク開発と事業計画立案～

学籍番号：57173025 - 4 氏名：加治屋 美弥子

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

近年の国内化粧品業界は訪日外国人によるインバウンド消費が拡大し急速な伸びを見せながらも、2020年以降ではそのインバウンド需要の減少が懸念されている。さらには、異業種からの化粧品分野への参入も増加しており、企業間の競争は一層激化している状況にある。そのために、国内化粧品メーカーの多くは成長機会を求めて、アジア各国への進出が盛んである。実際に、ASEAN 主要5ヶ国の化粧品市場は、経済成長による個人消費の拡大や人口増加などが続いており、今後の化粧品市場拡大が期待されている。

そこで本論文では、特に経済成長が著しく、かつ親日的なタイをターゲットに定めて、タイ化粧品市場参入の戦略と事業計画を立案することを目的とした。

まず本論文の前半では、戦略策定のためのフレームワークの開発を行った。そこで平松(2017)、菅沼(2011)らの先行研究および事例研究を踏まえて、アジアなどの新興国における化粧品事業成功の鍵を独自の「世界観」の提供であることを見出した。次に、その世界観を機能的価値と知覚的価値に分解し、またそれらの価値の伝達機会(Moment of Truth)を顧客による商品の購買と使用の瞬間とおくことで、世界観の体系化を行った。さらには、価値が的確に伝達されるためには、世界観に一貫・整合・完結しデリバリープロセスの設計と運用が必要であることを見出した。

本論文の後半では、以上のフレームワークとデリバリープロセスを活用して、タイ化粧品市場参入の具体的な事業計画の素案の策定を行った。そこでまず、「日本美(植物を育てる土壌からこだわったオーガニック化粧品)」という独自の世界観を設定した。これは親日的であるタイということと、先行研究及び事例研究を踏まえ、特に価値の伝達機会において、顧客購入と使用価値に重点を置いて考案したものである。

その上で、タイ市場において先行する日本ブランドである「THREE」の成長軌跡を参考として、事業計画の策定とシミュレーションを行った。その結果、初期投資額2億円により事業を立ち上げることで、3年目には売上高9億7181万円、営業利益5,192万円を達成することが可能であることが確認された。本投資の回収期間は3年、また本事業計画における想定原価が25%と設定すると、IRRは62.4%であり、タイ市場への参入は極めて有力な事業機会であるとの結論を得た。

企業の不正発生メカニズム

～不正はどのように発生するのか～

学籍番号：57173026 氏名：加藤 佑介

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

企業の不正が止まらない。日産自動車では日産をV字回復させたカルロス・ゴーン氏と代表取締役が金融商品法違反の容疑で逮捕された。東芝における不正会計事件は経営者が従業員に不正を指示し、従業員はそれに従い不正を行っていたものであり、内部統制機能が機能していなかったことが明らかになった。神戸製鋼所では多くの事業所で顧客要求仕様を満たさない製品が製造され出荷されていた。コンプライアンス遵守が声だかに叫ばれ、大企業であるほど社内、社外からの目が厳しくなる中で、それでも不正が発生してしまうのはなぜか。

上記問いに答えるために、従業員個人が単独で行う不正、そして組織ぐるみで行われる組織の不正に分けて事例研究を行った。従業員個人が単独で行う不正に関しては、米国の犯罪学者である Cressy が提唱した不正のトライアングル理論を元に青森県住宅供給公社事件を分析した。不正のトライアングル理論とは、不正は①動機（不正行為を実行することを欲する主観的事情）、②機会（不正行為の実行を可能ないし容易にする客観的事情）、③正当化（不正行為の実行を積極的に是認しようとする主観的事情）という3つの不正リスク要因がすべて揃ったときに発生するという考えである。青森県住宅供給公社事件では、当時経理を担当していた従業員において3つの不正リスク要因が全て揃い発生したものであることが分かった。

組織の不正に関しては、組織文化、展開型ゲームを使用して三菱自動車のリコール不正、東芝の不正会計を分析した。そこでは日本的雇用慣行である終身雇用、年功序列が組織文化に大きく作用し、そして不正が発生したことが判明した。こうした不正を防ぐためには、経営者や従業員にとっての便益の価値観を変える必要性、すなわち組織文化の変革が必要であることが明らかになった。ただ単にコンプライアンス意識の徹底を行うという取り組みではなく、社内規定で不正を行った際の処罰を明確に明記し、経営者、従業員にとって不正を選ぶことが合理的ではないということを企業として宣言すべきである。加えて、従業員の意欲変化だけに任せるのではなく、不正発生を行わないようにするモニタリング機能の導入が必要不可欠であること、そして終身雇用や年功序列のメリットを反映した新たな制度設計が必要であることが判明した。

中間財企業における意味的価値創造

“～ビフォアマーケット・イノベーション戦略～”

学籍番号：57173027 氏名：金崎 寛

ゼミ名称：イノベーションと価値創造研究

主査：長内 厚教授 副査：清水 信匡教授

概要

本稿の目的は、生産財企業における意味的価値創出のフレームワークと技術戦略を提示することにある。「日本の製造業が抱えている最大の課題はものづくりは得意でも、それを高い業績に結び付けることができないことである。」(延岡, 2011)など、日本の製造業は技術力を事業成果に結びつけられていないとの指摘が多くなされており、いかにして技術を価値創造に結びつけるかを提示することが本稿の課題である。延岡(2011)は、意味的価値を「機能だけではない主観的な価値」と定義し、消費財だけでなく生産財でも意味的価値の重要性を指摘する。機能的価値に根拠を求めながらもソリューションの提供により意味的価値の創出が可能であるとするが、既存の研究は最終財が中心となっており中、間財企業がどのようにソリューションを提供していくのか十分に検証されていない点に課題があった。そこで本稿は、中間財企業の製品開発に焦点を当て、コア技術と製品開発、価値創造との関係性を分析する。取り上げる製品開発の事例は、肌着は綿という常識を覆した東レとファーストリテイリングによるユニクロの機能性肌着“ヒートテック”の共同開発、世界で始めて掘削せずに下水管補修工事を可能にした積水化学の“SPR工法”である。これらは共に成熟産業にありながらも差別化された製品開発に成功し、高いパフォーマンスを実現した事例である。

これらの事例から明らかにされるのは次の三点である。第一にコア技術から周辺技術へ拡張することの重要性である。これにより中間財サプライヤーはコア技術を顧客の商品コンセプトへ転換し、コンセプトを具現化するためのソリューションを提供することで、最終財、生産財それぞれの意味的価値を同時に創出する。既存の研究では消費財と生産財の意味的価値は別々に議論されてきたが、ここでは二つの意味的価値が相互依存的に存在する。第二に、アーキテクチャのデザイン能力の重要性である。従来の研究では企業内部の能力と捉えられていたアーキテクチャのデザイン能力が、中間財サプライヤーにとっては価値創造するための外部企業との関係性をマネジメントする能力として重要な役割を果たしている。第三に中間財サプライヤーはオープン化によって価値創造するという点である。東レ、積水化学の周辺技術への拡張による価値創造のプロセスは、オープンイノベーションはものづくり企業にとって価値創造に結びつかないという議論とは異なるものであった。ここから得られる実務へのインプリケーションは、優れたコア技術の機能が価値を創造するのではなく、コア技術に社内外の技術を統合し、顧客の問題解決に結びつけイノベーションを実現することが意味的価値を創造するという点である。

(プロジェクト研究論文)

リレーションシップ・マーケティング手法の導入

～飲料メーカーの応用可能性について～

学籍番号：57173028-5 氏名：金城永治

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

本稿はリレーションシップ・マーケティングの形式、手法と飲料メーカーへの応用可能性について研究したものである。

本研究の目的は清涼飲料メーカーがリレーションシップ・マーケティングを応用し、顧客と良好な関係を構築することで、厳しい清涼飲料市場において、効率的に売上と利益を獲得できるようになることを明らかにすることである。そのために、先行研究レビューよりリレーションシップ・マーケティングについての理解を深め、事例研究により、リレーションシップ・マーケティング導入における示唆を確認した。そして改めて自社分析を行い、自社にあったリレーションシップ・マーケティングの一つの手法として、アプリを使った施策を提言した。

今後の課題としては提案した施策の模倣困難性の低さが懸念される。競合が同様のサービスを仕掛けてきた際の他社サービスとの差別化について研究を進める必要がある。

また本研究では飲料メーカーへのリレーションシップ・マーケティングの応用を主として研究を進めてきたが、提案したアプリ施策において、実際に多くの消費者にアプリを使ってもらうためのプロモーションについてさらに分析を進めることで、より効果的な研究につながると考える。

キーワード：リレーションシップ・マーケティング、顧客シェア、ライフタイムバリュー

パラレルキャリアがイノベーションを導くメカニズムに関する研究

学籍番号：57173029

氏名：唐澤 学志

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

「働き方改革」が大きな経営テーマとなり推進が叫ばれている中、働き方の新たな選択肢として副業・兼業に注目が集まりつつある。すなわち、本業と同時に、本業以外に収入を伴う第二の仕事と並行して行う「パラレルキャリア」を実践する人々が現れ始めている。期待する効果として、組織外の知を広く取り込むことによるイノベーションの活性化が挙げられている。

しかしながら、パラレルキャリアの実践が、双方（主な仕事と第二の仕事）のそれぞれの領域にどのような影響をもたらすのかは明らかになっていない。そこで本研究では、既存のイノベーション研究の知見を踏まえ、パラレルキャリアによってもたらされるであろう異質な知と知の組み合わせが、個人の革新的行動（innovative behavior）に及ぼす影響について検討する。

具体的には、第二の仕事が個人の知の探索的行動・知の深化的行動に与える影響、および個人の知の探索的行動・知の深化的行動が個人の革新的行動に与える影響を明らかにすることを目的とする。その際、本業である主な仕事が、これらの関係に対してもたらす交互作用効果を明らかにする。本研究の検証を通じて、パラレルキャリアから知の探索的行動・知の深化的行動、革新的行動に至るメカニズムを明らかにした上で、個人や企業がイノベーションを導くパラレルキャリアの条件を考察する。

本研究の分析モデルの構築に際し、以下の仮説を設定した。①知の探索的行動・知の深化的行動は第二の仕事の有無や量（時間や収入など）、および質（動機や就業形態など）により影響を受ける、②知の探索的行動・知の深化的行動は革新的行動を促進する、③主な仕事における行動は第二の仕事と革新的行動の関係を調整する、の3つである。

この仮説に基づき、2017年4月～2018年3月における主な仕事の働き方（就業形態）が正規の職員・従業員、会社・団体等の役員・監事、自営業主のいずれかである人のうち、主な仕事からの収入に加えて第二の仕事からの収入がある150名、および主な仕事からの収入はあるが第二の仕事からの収入はない50名を対象とした定量的な調査を実施し、分析を行った。

重回帰分析の結果、第二の仕事の有無自体は、知の探索的行動・知の深化的行動に有意な影響を与えないことが分かった。また、主な仕事における革新的行動と第二の仕事における革新的行動では、求められる要素に差異があるため、個人や企業は目的によって行動を変える必要があることが確認された。さらに、革新的行動のためには、知の探索的行動と知の深化的行動の双方、および主な仕事と第二の仕事の双方が絶対的に必要なものではなく、むしろ悪影響を及ぼす場合さえあることが明らかとなった。

本研究によって、パラレルキャリアがイノベーションを導くモデルが提起され、成功するパラレルキャリアに向けた提言がなされた。

病院組織の企業文化

学籍番号：57173030 氏名：川本 龍成
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

医療は人間の基本的なニーズであり、だれもがいつでも平等に受けられるものでなければいけない。このような考え方は多くの人々に支持されるものの、現実では国の政策や医療に対する国民の捉え方の違いにより、地域の生活や健康を担う機関である病院が必ずしも最善の医療を提供できていないとは限らない。しかし、その病院で働く医療従事者はどのような状況であれ、地域に求められる病院として質の高い医療を持続しなければならない。

そのような環境の中で、今日の医療技術の進歩や患者の医療に対する意識の変化から、病院経営も大きく変わろうとしている。医療は一般の営利組織とは異なり、収益の最大化だけでなく適切な医療を提供し、医療の質を高めていくといった社会的なミッションもある。特に病院組織は専門職の集団であるため高いプロフェッショナリズムや社会貢献といった志の高い人材が集まるのも特徴である。しかし、それゆえに医療従事者は一般的に組織への帰属意識が低く、病院経営として重要な一貫性を持ったビジョンを共有することが困難な場合がある。また、医療現場の特徴として、ひとつの治療をとっても患者それぞれの個性が高いため同じ医療行為でも患者の背景により効果が異なり、時に想定外の事態も起こるため、医療行為のひとつひとつを細部まで定型化することが難しい。これは著者自身が医療の現場から病院経営を経験するなかで日々感じる課題であった。

このような複雑な要素を含む組織の中でも、従業員の自律性が高く患者や地域から信頼されながら継続的な収益も保つ病院組織がある。しかし、そのような病院の経営慣行を自らの病院組織にあてはめたとしても、当然ながら簡単には機能しない。規模の違いや地域性も考慮しなければならないが、そのような違いは人材やシステムの問題だけでなく、その病院組織の土台となる企業文化によるものではないかと考えた。優良企業のなかには独自の企業文化を戦略ととらえ、真剣に組織の重要課題としている。このように企業文化の役割を理解することができれば、日々の経営において注意することや中長期のビジョンを達成するための行動指針になりうる。

本論文の目的は、病院組織における企業文化の役割を理解することによって、複雑な病院組織の様々な問題を解決する。まず医療業界と病院組織の特殊性を説明し、企業文化の役割と企業の事例を挙げる。なかでも企業文化の理論分析として経営者と従業員の同質性、調整の失敗を回避する機能、さらには長期関係を形成することによる協調の機能を説明する。

三井住友信託銀行による人事領域新規事業の提案

～信託銀行ならではの人的資源管理アプローチ～

学籍番号：57173031-4 氏名：神庭 孝二

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

昨今では働き方改革への関心が高まっており、各企業の取り組みが加速しているが、働き方改革を人事部の業務レベルで考えた場合、労務管理と処遇管理に大別することが出来る。前者は労働時間や休日休暇などを対象とし、後者は賃金や福利厚生などを対象とする。

本提案では、信託銀行である当社が顧客企業に対して労務管理と処遇管理の改善に繋がる商品・サービス提供を行うことで、従業員満足度／エンゲージメント向上を図ることを目的としているが、顧客企業がIFRSを適用する際や人事制度を変更する際の会計インパクト軽減についても目的としている。日本基準ではIFRSに定義する従業員給付のうち、将来支払いする退職給付に対する引当金のみを計上し、その他の従業員給付については債務認識の対象外としているが、IFRSを適用するにはこれまで債務認識してこなかったその他の従業員給付について、債務を測定して認識する必要がある。

本提案は、その他の従業員給付の中でも有給休暇に着目し、日本固有の課題である有給消化率の低さや時効による権利喪失など従業員にとっての不利益を解消することが出来ると考えている。顧客企業従業員に対しては、有給休暇の未消化分について買い取りを行うことで新たなベネフィットを提供し、買い取りの原資は企業が有給休暇引当金見合いで設定する信託から捻出する仕組みとする。類似した仕組みとして年金信託や退職給付信託が存在しており、両信託とも引当金相当額を掛金として拠出することでオフバランス化出来るという点は共通している。

本提案において当社が提供する商品・サービスは、データ分析・コンサルティング／ベンチマーク提供／信託商品提供の3つがあり、それぞれが独立した商品・サービスとして提供することは想定しておらず、信託商品提供のための手段としてデータ分析・コンサルティング／ベンチマーク提供を行う。2019年度から商品・サービス提供を開始し、20年3月期には受託件数5社・加入者数1.5万人・受託残高50億円を目標に掲げ、事業部化初年度である21年3月期には受託件数20社・加入者数6万人・受託残高200億円、22年3月期には受託件数100社・加入者数30万人・受託残高1,000億円、事業計画最終期である23年3月期には受託件数200社・加入者数60万人・受託残高2,000億円の達成を目標に掲げている。

本提案は、既存事業と比較したうえで収益性が高く、外部環境（金利／株価など）の影響を受けにくく、新たな安定収益事業として成長することを期待しており、マーケット規模も拡大していくと想定しているが、IFRS適用状況や働き方改革関連法案への対応状況など当社がコントロール出来ないリスク要因も存在しており、この点は注視していく必要がある。

製薬企業の買収目的に関する研究

～日米欧製薬企業の研究開発に焦点をあてて～

学籍番号：57173032-8 氏名：岸本 和豊

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

製薬企業の使命は、優れた医薬品の研究・開発・供給を通じて、人々の健康と医療の未来に貢献し、健康で質の高い生活の実現に寄与することである。また、医薬品産業は省資源で知識集約型の高付加価値産業であると考えられていたが、近年の研究開発型製薬企業を取り巻く環境は厳しく、市場競争はさらに激化することが想定される。

環境変化の中でも、研究開発期間の長期化や成功確率の低下などによる生産性低下は、研究開発型製薬企業にとって非常に重要な課題であり、その対応戦略の中でも、M&Aは増加する件数や巨額な金額によって注目を集めている。

本研究の目的は、日米欧の研究開発型製薬企業が、どのような自社の研究開発パイプライン状況である時にどのような外部資源を獲得するために買収を行っているのかを検討することである。

分析企業として、2017年医療用医薬品売上高ランキングにおいて、日米欧それぞれに主要研究開発拠点を有する製薬企業売上高上位各10社、合計29社(米国10位には、主に後発医薬品を販売しているMylan社がランキングしているため、米国のみ上位9社)を対象とし、2000年以降に実施してきたM&Aならびに買収について、ディール数、手法、目的について概観する。

次に、買収目的の中でも、研究開発型製薬企業にとって非常に重要である、研究開発に焦点をあて、「コア疾患領域の重複」が「研究開発パイプライン相対価値」に対して与える影響について計量分析を行う。

計量分析の結果、研究開発パイプライン相対価値の2つの代理変数、「上市予定品目数に基づく研究開発パイプライン相対価値」と「研究開発費用に基づく研究開発パイプライン相対価値」のいずれに対しても、「コア疾患領域の重複」は10%有意水準で負の関連性を示した。また、フェーズⅢ試験以降に新薬候補化合物を含む買収、高価値買収ディールのみを検証では、「コア疾患領域の重複」は、「上市予定品目数に基づく研究開発パイプライン相対価値」に対して1%有意水準で負の関連性を、「研究開発費用に基づく研究開発パイプライン相対価値」に対しては5%有意水準で負の関連性を示した。

以上のことから、研究開発型製薬企業が実施してきた買収の目的において、「コア疾患領域の重複」は「研究開発パイプライン相対価値」に対して負の関連性を示し、より高価値であると考えられる買収ではその関連性はより強いことが示唆された。

パーム油燃料発電プロジェクトに関する考察

学籍番号：35152424-1 氏名：木下 康

ゼミ名称：金融ビジネスと企業財務戦略研究ゼミ

主査：岩村 充教授 副査：樋原 伸彦 准教授

概要

日本国政府は再生可能エネルギー発電導入促進を目的として2012年、再生可能エネルギー固定価格買い取り制度（FIT）を開始した。FITは再生可能エネルギーで発電された電気を、旧一般電気事業者が一定期間中、統一価格で買い取ることを国が保証する制度である。本稿は日本国政府が再生可能エネルギー発電導入促進を目的として開始した利用したパーム油発電を、実際に投資決定に至ったプロジェクトを分析し、併せて将来の類似プロジェクトへの投資に対する問題点、注意点を提示するものである。

パーム由来燃料発電の将来性を考察するにあたり、まずバイオマス発電の種類と特性を整理し、その上でパーム油発電の長所と短所、世界のパーム油に対する潮流を解説する。パーム油はその85%がインドネシアとマレーシアで栽培されるアブラヤシから生産されており、プランテーション開発と操業が環境に及ぼす影響が世界的に取り沙汰されている。そこで、関係者は2004年にRSPOという、環境への影響に配慮した持続可能なパーム油の生産と利用の促進を目的としたNPO協会を設立し、設定基準を満たしたパーム油製造・輸送の各工程に認証を付与するシステムを築く事で、環境問題に一応の落ち着きをもたらす事に成功した。現在、RSPO認証を受けた農園で生産されたパーム油製品の使用が発電事業に対するFIT認定や銀行融資の条件になり始めている事から、RSPOの動静についても整理した。

次に、FIT制度と制度が引き起こす問題点の整理を前提となる本邦電力システムの解説から行う。2012年7月の制度導入開始から2016年11月末迄、4年強の間に再生可能エネルギー発電設備導入量は2.6倍の3,314.8万kWに増えた。順調に再生可能エネルギー発電の普及が進む一方で、導入原資である国民負担の増大、電力の安定供給不安が問題化しており、制度の見直しが図られている。今後どのように制度が見直されるか検討する。

最後に、筆者が携わったパーム油発電プロジェクトの経済性を、為替ヘッジの有効性とヘッジ会計の適用を中心に見ていく。ヘッジ会計とは本来時価で評価・計上される為替スワップの損益計上タイミングを、ヘッジ対象であるパーム油購入に使用するドル貨の対円為替レートが判明するまで繰り延べる方法（繰延ヘッジ）である。パーム油をドル貨で輸入する一方、売電料金を円貨で受けとる本プロジェクトでは、仕入計上と売上計上との時間的差異が大きく、評価損益のブレによる事業活動への影響が甚大である事からヘッジ会計の適応は必須となっている。

上記を踏まえ、今後パーム油発電プロジェクトを国内で展開して行く上での懸念点と問題点を整理し、対応策を考察する。

AI分野における産学連携を通じた価値創出

学籍番号： 57173033-1 氏名： 草地 慎太郎
ゼミ名称： 科学技術とアントレプレナーシップ研究
主査： 牧 兼充 准教授 副査： 長谷川 博和教授

概要

本研究は日本国内の AI 分野における特許の分析を通じて、企業の研究開発における産学連携の有用性を示すことを目的としている。本研究では特にコンピュータ・サイエンス分野の中でより成熟度の低い AI の領域とコンピュータ・サイエンス領域全体の比較を行うことで先端科学領域における産学連携の寄与の度合いの違いを示すことを目指す。AI 領域は歴史のある研究分野であるが、通信インフラやコンピューティング能力といった外部環境の進化とディープラーニングの実用化という技術的ブレイクスルーを通じて基礎、応用の両面で進化の著しい先端領域となっている。産学連携による価値創出の促進については、米国で 1980 年に成立したバイ・ドール法により特許による経済的インセンティブを付与することで成功したことが知られている。本邦においても、1998 年に大学等技術移転法 (TLO 法) が、続いて 1999 年にバイ・ドール法に範をとった産業活力特別措置法第 30 条が定められたことにより政策的な支援の取り組みが開始された。本研究では産学連携の実施状況とその価値の創出の度合いを分析するために国内の特許データを利用した。特許データのソースとしては一般財団法人知的財産研究教育財団知的財産研究所の提供する「IIP パテントデータベース」を用いた。分析は 1999 年以降国内のコンピュータ・サイエンス分野で登録された 150,237 件の登録済み特許とその内数としての 864 件の人工知能分野の登録済み特許を抽出して実施した。出願者、発明者、権利者のいずれかに企業と大学の両方が登録されている特許を産学連携の特許として説明変数に設定し、被引用数を特許の質を示す被説明変数として設定した上で重回帰分析による分析を行った。結果、コンピュータ・サイエンス分野全体と人工知能分野では、産学連携による特許の価値への影響が異なることが分かった。コンピュータ・サイエンス分野の特許全体を対象にした分析では産学連携は特許の被引用数に対して有意な影響がみられなかった。一方で人工知能分野においては有意なプラスの影響が確認された。この結果は先端科学の領域において企業が研究開発を行う上では、より成熟度の高い領域に比べて大学の知を活用することの重要性が高まる結果を示している。更に、産学連携特許を登録情報の出願者、発明者、権利者のどの項目に大学・企業が含まれているかにより分類することで、産学連携の連携パターンとみなし、分類ごとに再度重回帰分析を行ったところ、パターンにより有意な結果が出るものとそうでないものがあることが分かった。具体的には大学が権利を持つ特許の組み合わせでは有意なプラスの結果が確認できなかった。このことは、産学連携の枠組みにおいて、連携の枠組みにより価値への影響が異なることを示しており、現在の大学主導のモデルと異なり企業主導型の連携に価値が高まる可能性があることを示唆している。

二輪ヘッドライトの技術進化とエコシステムがシェアに与える影響

～Adner & Kapoor(2010)仮説の追試～

学籍番号：57173034

氏名：桑原彩乃

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

本研究の目的は、Adner & Kapoor(2010)にて半導体リソグラフィーツール業界を対象に、重回帰分析によって検証された三つの仮説を、二輪車ヘッドライト業界を対象に追試を行い、その仮説が他業界でも支持されるのか検証することである。企業の持つ技術優位性とその企業のパフォーマンスがどう影響するかという研究は古くから行われて来たが、Adner & Kapoorは、エコシステム内の上流、下流のどこに技術的課題が位置するかによって対象企業のパフォーマンスに及ぼす影響が異なると主張している。上流の構成品の技術的課題は対象企業のパフォーマンスに優位に働き、下流の補完品の課題は劣位に働くという仮説である。これは上流の技術課題は技術リーダーの学習機会が増すために、結果的にその企業のパフォーマンスにプラスの影響を及ぼす。反面、下流の技術課題は技術リーダーの学習曲線の下降スピードを遅らせ、他社にキャッチアップする機会を与えることから、その企業のパフォーマンスにマイナスの影響が及ぶといった主張である。加えて、先行論文では技術世代の後半になればなるほど、垂直統合による優位性が増すと主張している。これは構成部品サプライヤーの行動の不確実性を低減することは難しいため、自社内製化することが優位に働くといった仮説である。

先行論文では、半導体リソグラフィーツールの製造企業を対象とし、技術世代別の変数を設定し、対象企業の指定年でのシェアを被説明変数として重回帰分析を行っている。当研究においては、二輪車ヘッドライトの製造企業を対象として、先行論文と同様の変数設定を行った上で、追試を行った。

当研究の貢献は二つである。一つ目は先行論文での主張が他業界でも支持されるのかを考察したことである。結果、三つの仮説はいずれも支持されず、先行論文で主張された理論の限界を示した。二輪車ヘッドライト業界特有の外観魅力度や顧客企業の調達方針変数を反映し、再度追試を行ったが、いずれも統計的優位とはならなかった。これは二輪車ヘッドライト業界においては、顧客企業である二輪車メーカーのモデルチェンジタイミングでのみ技術世代の更新が行われ、技術優位性の変数を新世代の投入タイミングからの年数で測る方法が有効ではなかったためと考えられる。また補完品が他の部品とも関連しているため、車体全体の仕様変化の影響を受けるという理由もある。また垂直統合は、元来専門部品メーカーによる集中生産品であり対象企業による後からの垂直統合がほとんど行われないため、統計的観測数が不足していることが挙げられる。

二つ目の貢献は、当研究の考察から、Adner & Kapoorの3仮説が支持されるための三つの業界条件を示唆したことである。第一に顧客企業によって技術更新のタイミングがコントロールされていないこと、第二に補完品が他の部品と連携しておらず、エコシステムが閉じているという条件である。最後に、垂直統合については、対象企業が能力を有しているということ、そしてそもそもそれが後から進む業界であるという条件が必要である。

ファミリービジネスによるイノベーション創出を目的とした

ベンチャー投資の有用性

～小橋工業の事例分析～

学籍番号：57173035

氏名：小橋 正次郎

ゼミ名称：イノベーションと価値創造研究（長内ゼミ）

主査：長内 厚 教授 副査：清水 信匡 教授

概要

日本には法人が約400万社あるとされているが、その内99%が中小中堅企業で、そのほとんどがファミリービジネスと言われている。世界的に見てもファミリービジネスは多く存在しているが、特に日本においては長寿企業が多く存在しており、その特殊性は世界からも注目されている。

一方、世界情勢は日々変化しており、時代も技術も常識も、全てが変化しているといっても過言ではない。あらゆることが変化する激動の時代である。その時代において経営をしていくには、イノベーション創出が欠かせない。昨日と同じことをやっていたのでは、時代の変化に取り残され、企業の勝敗を決めてしまうからである。

このような状況の中、ファミリービジネスでは、イノベーション創出が難しいとされている。一般的な企業にはないファミリービジネス固有の問題が存在し、その問題がイノベーション創出を妨げていると考えられる。また、イノベーション創出の必要性を感じていないなら理解できるが、イノベーション創出の必要性を感じながらもそのために必要な行動に移せないという。しかしながら、ファミリービジネスにおいてもイノベーション創出に向け積極的に仕掛けている企業もあると聞く。

そのため本稿では、ファミリービジネスにおいてイノベーション創出を阻害している要因を明確にする。要因を明確にすることで解決策へと導き、ファミリービジネスが地方創生や日本経済の成長を実現することを期待したい。また、ファミリービジネスにおける新たなイノベーション創出の可能性として、ベンチャービジネスへのプライベートエクイティ投資の可能性を提示する。この有効性を示すことができれば、ベンチャービジネスに多くのファミリービジネスが参加することが期待され、新しいエコシステムが生まれるのではないかと期待している。

意思決定を伴う大学運営に対する学生参画の可能性

～早稲田大学学部学生が有する能力・資質の観点から～

学籍番号：57173037-6 氏名：近藤 隼

研究指導名称：戦略的人材マネジメント研究指導

主査：杉浦 正和教授 副査：竹内 規彦教授

概要

かねてより日本国内の大学において、組織的な教育改善の取り組みとしてFD (Faculty Development) が活発に行われている。近年は学生も参画するFD (学生FD) の取り組みも各大学において積極的に行われている。目的はいずれも教育の質向上に帰結することにあるが、高等教育の現場に身を置いている筆者としては、この取り組みのみで果たして教育の質向上に繋がるかどうか疑わしいと考える。事実、D. リースマン、天野および溝上は国が推進しているカリキュラム改革の効果には限界があるため、学生が大学運営に参画する必要性を訴えている。彼ら、そして本稿における「学生の大学運営参画」とは、教育や学生自治活動等、自律的に行うものを除き、意思決定を伴う大学運営に学生が直接的に関与することを意図している。本稿では、この意思決定やそれに至る過程において、どのような能力・資質を有する学生が大学運営に参画する意向があるのかを明らかにし、筆者が勤務する早稲田大学の将来的な政策決定の一指標となることを目的としている。

筆者は自身の問いに対し、「高い『主体性・リーダーシップ』『問題意識』『向上心・探究心』の能力・資質を有する学生ほど、意思決定を伴う大学運営への参画の意向を示す傾向にある」と仮説の設定を行い、多変量解析を試みた。この結果、「主体性・リーダーシップ」ならびに「問題意識」の因子は「大学運営参画意欲」に有意な結果をもたらすが分かったと同時に、「向上心・探究心」の因子は「大学運営参画意欲」に有意な結果をもたらさないことが分かった。一方、有意な結果をもたらすことが分かった「主体性・リーダーシップ」「問題意識」も、多変量解析の結果として導き出された回帰式モデルの説明力が低いことが明らかとなった。このため、新たに相関分析を行い、「大学運営参画意欲」と「主体性・リーダーシップ」ならびに「問題意識」との関係性を実証することとした。

この結果、高い「主体性・リーダーシップ」「問題意識」を有することで「大学運営参画意欲」を示す傾向が多く見られること、また、「主体性・リーダーシップ」「問題意識」「向上心・探究心」が低い場合は、大学運営参画意欲に全く影響を及ぼさないことが明らかとなった。なお、本調査は早稲田大学学部学生に限定したものであり、他大学学部学生も同様の結果に帰結するかは判断できない。n数不足や他項目との分析の必要性など、ここに今回の研究の限界がある。

早稲田大学においては、意思決定を伴う大学運営に学部学生が深く関与することは現時点では想定されていない。しかし、今回の研究を通して、「主体性・リーダーシップ」「問題意識」を有する早稲田大学学部学生は、大学運営に参画する可能性があることを確認することができた。一方、アンケート調査で、早稲田大学学部学生から早稲田大学に対する期待・課題が挙げられている。大学運営側は学生の能力・資質とこのような期待と課題を改めて認識する必要がある。早稲田大学の中長期計画「Waseda Vision 150」にある通り、理事会・教職員・校友(卒業生)のみならず、早稲田大学の主役である学生も共に参画し、改革を実現すると明言している。このような背景から、早稲田大学学部学生が大学運営に参画することに対して積極的に反対する理由もなかろう。むしろ、学生の参画を視野に入れて、これからの改革に着手していく必要がある。

小売業界の歴史と店舗機能の変遷

学籍番号：57173038-0 氏名：近藤 良太

ゼミ名称：企業戦略と管理会計

主査：清水 信匡教授 副査：長内 厚教授

概要

近年、モバイルデバイスの普及や流通インフラの発達に伴い、オンラインショッピング市場が急激に成長している。家電など一部の商品カテゴリーにおいては、市場規模の約3割がオンラインサイトを通じて販売されているなど、オンラインショッピング市場の拡大はリアル店舗における販売にも影響を与えている。日本国内外で小売業の一時代を築いた有名小売企業が多く店舗の閉鎖し、また一部は倒産に追いやられているなど小売業界が再編されつつある。このようにオンラインショップが台頭し小売業界が変化していく中で、今後リアル店舗の重要性は下がり、リアル店舗が不要になる未来が来るのか。本論文ではオンラインショップの普及による小売業界の再編によりリアル店舗に求められる役割が今後どう変化していくのか考察することを目的に、これまでの日本の小売業界の発展の歴史を整理し、時代の変化と共に小売店舗がどのように変遷してきたのかを分析した。加えて、近年の小売業界における店舗改革の最新の取り組みも紹介し、今後リアル店舗が求められている役割について考察した。

日本の小売業界のこれまでの変化・進歩の歴史については、小売業の発展プロセスを説明する先行研究であるマクネアによる「小売の輪(Wheels of retail)」理論とブランドによる「アコーディオン理論」を参考に時代の変化点をまとめ整理した。マクネアの「小売の輪」理論で述べられている革新による経営コストの削減とそれをもとにした業界の変化を日本の小売業の歴史にあてはめると、1900年代初めの小売業の近代化、1950年代のセルフサービス型店舗の普及、1990年代のカテゴリーキラーと呼ばれる専門店の拡大が進んだ時代が業界の変化点であったと考えられる。またブランドの「アコーディオン理論」では取扱商品の総合化が進む時代と専門化が進む時代が交互に訪れることにより業界が進化することを理論化しており、日本の歴史では1970年代のGMS(総合スーパー)による取扱商品の拡大による総合化と、1990年代のカテゴリーキラー登場による取扱商品の集中と専門化が進んだ時代がそれにあたると考察される。

こういった日本の小売業界の進化の歴史とそれぞれの時代における小売店舗の役割と機能について整理した結果、小売店舗はその役割や機能を拡大していくことでその当時の世の中の需要に応え価値を高めていったことが整理できた。その一方で、近年はモバイルデバイスの普及や流通、決済など商取引に関するインフラが発展し、またIoTデバイスやAIなど様々な技術の発展により、これまでリアル店舗が担ってきた役割や機能をオンライン上で代替することが可能となってきた。そしてリアル店舗の機能がオンラインに移ることにより顧客の利便性を高め店舗自体の価値向上に繋がるケースが見られる。加えて、リアル店舗はオンラインショップが提供できない機能や価値があることも整理し、今後リアル店舗を持つ小売企業は、リアル店舗のこれまでの在り方を見直しオンラインショップとリアル店舗がそれぞれ持つ特徴や機能を組み合わせ、強みを発揮することで顧客により付加価値の高いサービスや買い物体験の提供することが重要になると考える。

日本の農業活性化の実態測定と政策評価 ～農業経営における起業家精神の測定を通じた考察～

学籍番号：57173019-3 氏名：坂本 直子
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

世界規模での人口増加、TPPの発行、テクノロジーの発展とAgTechへの投資額の増加、消費者意識の変化など外部環境変化を受け、近年世界のアグリビジネスは転換期を迎え大きく注目されている。一方で農業従事者の減少や高齢化、耕作放棄地の増加など、国内農業を支える基盤は衰退している。これらの背景を踏まえ、市場活性化と国際競争力強化に向け、2000年から始まった農地法の規制緩和を皮切りに大規模な農政改革が進んでいる。これによって民間企業の農業/農業関連サービスへの参入も年々増加している。またユニークな日本の農業構造の典型であった零細農家の割合も徐々に減少しており、高収益農家が増加してきている。まさに従来の閉鎖的で画一的であった農業構造から、競争的な環境にシフトしているようである。

しかし実際に農政改革が効果を発揮しているのか評価されたことはなく、実証研究において活性化度合いを評価するのは今後の政策立案の観点でも意義深い。先行研究では、競争的な事業環境においてE0力(Entrepreneurial Orientation、起業家精神)の高い企業は、積極的にリスクをとってチャンスを得る姿勢が競争優位性になるため、高いパフォーマンスを上げることを示している。そこで本論文では、高いE0力ホルダーが高い収益を上げられるような環境になっているのか、農業経営体のE0力と農政改革実行期間中の売上増加額との関係を分析することによって、市場活性化度合いを評価した。その結果、E0力と売上増加額との間に有意な差が観察されず、市場開放程度では活性化は進まないことが明らかとなった。

さらに本論文では、市場活性化を促進する真に有効な政策提言につなげるため、農業経営体のビジネスシステムを一般定義したうえで、阻害要因を主要作物ごとに分析した。その結果、作物や日本の国土特有の「構造要因」と、従来の閉鎖的・保護的政策によって生み出された業界慣行による「制度要因」が原因で、農業経営体の競争意欲を妨げていることが推察された。そのため競争意欲を促進し市場活性化させるためには、無条件委託販売や共同計算システムといった取引慣行の廃止などにより制度要因を取り除き、都道府県連携型の農地取得や労働力のシェアなど構造要因を緩和させるような施策が有効であると考えられた。

農業は食料安全保障の観点からも非常に重要な産業である。戦後の農業政策は既得権益の保持という側面もあり、閉鎖的で保護的な事業構造を生み出してしまった。しかし国内農業が衰退の一途をたどっている中、市場活性化は必須の命題である。これからはE0力ホルダーがE0力を発揮し、創意工夫しながら自由に経済活動ができるような市場環境を作り出すことが必要なのである。

インターネット動画を使ったコンテンツビジネス

～動画に対する欲求を満たす要素研究と動画ビジネスプラン～

学籍番号: 57173041-9 氏名: 佐々木 健
ゼミ名称: ベンチャーと新規事業のマネジメント研究
主査: 長谷川博和 教授 副査: 牧兼充 准教授

概 要

私は長年、クリエイターとして動画制作やデザインの仕事に携わってきた。10年ほど前は、テレビや映画などの放送向けやDVDなどのメディア向けに動画を制作することが動画制作業務の主流であったが、近年、インターネット動画配信を目的とした動画制作の需要が高まっている。

インターネットの高速化、YouTube等の動画プラットフォームの爆発的な普及により、人々にとってインターネット動画が日常的に視聴されるようになった。さらにスマートフォンの登場と通信速度の向上により、いつでもどこでも、アプリやSNSでの動画の視聴が可能となった。また、スマートフォンの動画撮影機能の向上により、個人でも気軽に撮影した動画をSNSにアップすることも容易になってきている。

当たり前のようにスマートフォンで動画を見る環境や習慣が形成されてきた中で、「なんとなく」「暇つぶしに」に動画をみている人々の裏側にどのような人間の欲求を満たす要素があるのかに興味を持った。ただ漠然と視聴しているのではなく、ユーザーが何かに満たされている「欲求」という点に着目した。また、満たされる欲求という点に着目することで、動画を使った新規のコンテンツビジネスを作り出す上での成功要因を探れるのではないかと考えた。

博報堂のHakuhodo.movie「動画生活者実態調査」の先行研究を踏まえて動画視聴における欲求要素について考察した。「スマートフォンを使って自ら動画を撮影し、編集を加え、視聴に向けて公開するまでのプロセスの設計の良し悪しが、今後のインターネット動画ビジネスの中核機能となるのではないか？」という仮説を元に、事例研究通じて仮説検証を行った。これにより、撮影、編集、視聴、という3つのプロセスごとに、スマートフォンを使ったアプリケーションの機能要件の示唆を得ることが出来た。動画共有アプリケーションにおいては、使い勝手の良いUI(ユーザーインターフェース)と、新たな体験価値を生み出すUX(ユーザーエクスペリエンス)が重要な要素だと認識するに至った。

これらによって得た知見をもとに、インターネット動画のビジネスプランとして、「TRIP SHARE」という旅の体験を動画で共有するアプリケーションを提示した。

キャリア・プラトールと4つのキャリア意識が 組織コミットメントに与える影響について

学籍番号：57173042 氏名：佐藤 崇夫

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、階層プラトールと内容プラトールの2種類のキャリア・プラトールが、それぞれ情緒的コミットメントと継続的コミットメントの2種類の組織コミットメントに与える影響について、アンケート調査に基づき定量的に分析を行った。そのうえで、それらに対して影響を与える調整要因として、Driver (1979) が提唱した階層的・専門的・スパイラル・変動的の4つのキャリア意識に着目し、どのようなキャリア意識を持っていることが、キャリア・プラトールが組織コミットメントに与える影響を軽減あるいは増幅させるのか、その関係性を明らかにすることを目的とする。

分析にあたっては、以下の仮説を設定した。すなわち、①階層プラトールは情緒的コミットメントに対して負の影響を与える、②階層的キャリア意識は①の関係を促進する、③専門的キャリア意識は①の関係を抑制する、④スパイラルなキャリア意識は①の関係を促進する、⑤変動的キャリア意識は①の関係を抑制する、⑥階層プラトールは継続的コミットメントに対して正の影響を与える、⑦階層的キャリア意識は⑥の関係を促進する、⑧専門的キャリア意識は⑥の関係を抑制する、⑨スパイラルなキャリア意識は⑥の関係を抑制する、⑩変動的キャリア意識は⑥の関係を抑制する、⑪内容プラトールは情緒的コミットメントに対して負の影響を与える、⑫階層的キャリア意識は⑪の関係を抑制する、⑬専門的キャリア意識は⑪の関係を促進する、⑭スパイラルなキャリア意識は⑪の関係を促進する、⑮変動的キャリア意識は⑪の関係を促進する、⑯内容プラトールは継続的コミットメントに対して負の影響を与える、⑰階層的キャリア意識は⑯の関係を抑制する、⑱専門的キャリア意識は⑯の関係を促進する、⑲スパイラルなキャリア意識は⑯の関係を促進する、⑳変動的キャリア意識は⑯の関係を促進する、の20仮説である。これらの仮説に基づき、従業員が100人以上の企業・団体に勤める18～59歳の正社員（現業職を除く）を対象とした定量的な調査を実施し、収集した300名のサンプルについて分析を行った。

重回帰分析の結果、仮説⑥、⑪、⑭、⑯が支持され、③、⑫がほぼ支持された。また仮説以外に、変動的キャリア意識は情緒的コミットメントに負の影響を与えることが確認された。これらのことから、階層プラトールに陥った人は離転職リスクを恐れて会社に留まり続けようとする傾向があること、内容プラトールに陥った人は会社への愛着が薄れ、パフォーマンスの低下や離転職を惹起し、中でも仕事の面白さや挑戦性に価値を見出すキャリア意識を持つ人はその傾向が顕著であることが示唆された。

最後に、これらの結果が示唆するキャリア・プラトールの悪影響をできるだけ低減・回避し、個人の組織への貢献を引き出し、組織の生産性を高めるための望ましい人事制度の構築のしかたやキャリア教育のあり方に関して、実務的な提言を行った。

製薬企業の経営戦略が M&A による企業価値創造に与える影響

～イベント・スタディによる実証研究～

学籍番号：57173043-6 氏名：佐藤 拓郎

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

製薬企業は、自社の研究開発により低分子化学合成を中心としたブロックバスターを数誕生させ、グローバル化や事業拡大を進めてきた。しかし、近年、大手製薬企業が得意としてきた低分子化合物が飽和し始めたこと、アンメット・メディカル・ニーズがより高度なメカニズムの疾患へシフトしてきたこと、後発医薬品の普及が拡大していることなどの理由から、自社のリソースのみに拘らず、M&A を中心に社外へ機会を求めるようになってきた。

製薬業界の M&A は、企業価値を向上させているケースもあれば、低下させたケースもあり、その結果は様々である。また、M&A に関する研究のアウトカムも統一された見解は確立しておらず、実践的にも理論的にもまだまだ研究の余地のある手段の一つであると言える。オープンイノベーションをはじめとした外部リソースを活用する他の手段も発達してきているがゆえに、M&A の手段を選ぶのであれば、より高確率で成功に導く必要がある。

本研究は、買い手企業側の経営戦略に注目し、どのような経営戦略をとっている製薬企業が M&A の手段をとったときに最も企業価値を向上できるのかを検討することを目的とした。2017 年度の医薬品売上高ランキング上位 25 社までに該当する企業で、世界の株式上場を行っている製薬企業 22 社を分析対象企業とし、それらを 3 つの指標を基に経営戦略別に類型化した。その後、2013 年から 2018 年に実施した M&A 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) を指標にしてマクロに株主価値に与える影響について検証を行った。

この検証を通して、世界で株式を上場している 2017 年度医薬品売上高上位 22 社の 2013 年から 2018 年に実施された M&A においては、対象企業の中でも企業価値を創造している企業とそうでない企業が混在しているが、研究開発投資も含めた財務管理が正しくできており、売り手企業も含めて適切な経営ができると判断される企業は、M&A 実施により企業価値が向上することが明らかとなった。また、セラピューティックエリア、カテゴリーリーダーシップの指標は、M&A による企業価値創造に寄与すると考えられた。

また本研究の考察により、企業価値の向上を考える上で株主の「期待」「Perception」が重要であることが分かり、それらを得るためには、株主に明確な「M&A のストーリー」を描かせることができる経営戦略があるかが重要であると示唆した。

リーダーシップコンテンツが内発的動機に与える影響

学籍番号：57173044

氏名：島根 由佳

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、直属の上司のリーダーシップコンテンツ（リーダーが部下に語る中身）が部下の内発的動機に与える影響を明らかにすることである。組織メンバーのクリエイティビティを高めるためには、内発的動機など様々な心理的要因が重要なことは経営学・心理学の先行研究で支持されてきた。しかし、上司と部下の関係において、部下の内発的動機を高める上司のリーダーシップについての研究は、部下へのアプローチの仕方などリーダーシップの「スタイル（姿勢）」の研究が大部分で、リーダーが語る中身（＝コンテンツ）について研究したものは非常に少ない。

本研究では、部下のクリエイティビティを高める上司のリーダーシップコンテンツについて Task-Oriented Content（業務の内容に特化した内容）と People-Oriented Content（人の内面に特化した内容）という2つのリーダーシップコンテンツに着目し、部下のクリエイティビティを高める効果について、実証研究を行う。具体的には、国内の就労者145人を対象に実施したアンケートによる統計解析を行った。その結果、Task-Oriented ContentとPeople-Oriented Contentが、内発的動機と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。加えてクリエイティビティを最も高める時のTask-Oriented ContentとPeople-Oriented Contentの比率を明らかにした。

本研究の結果は以下の2点にある。第一に、リーダーシップコンテンツという、まだ十分に研究の蓄積がない分野について、特に日本人の上司・部下のデータを使ったほぼ初めての研究として、学術的・実務的に貢献するものである。分析の結果、Task-Oriented ContentとPeople-Oriented Contentは内発的動機とクリエイティビティに対してプラスの効果があり、中でも特にTask-Oriented Contentの項目である「品質の管理」とPeople-Oriented Contentの“Consideration”と“Participative behavior”であった。第二に、Task-Oriented ContentとPeople-Oriented Contentの比率の分析から、内発的動機とクリエイティビティを最も高める時のリーダーシップコンテンツは、Task-Oriented : People-Oriented がおよそ3:7の時であることが明らかとなった。

このことから、部下と接する時間の7割をPeople-Oriented Contentに使い、3割をTask-Oriented Contentに使うことが有用であることが示唆された。部下と接する7割の時間では、People-Oriented Contentの“Consideration”として「部下への感謝の念を表現すること」を重点的に実施し、合わせて“Participative behavior”として「重要な問題についてお互いに情報共有しあい、解決する」ことを行うことで、部下は内発的動機を高めクリエイティブな仕事を行うことができる。部下と接する3割の時間では、Task-Oriented Contentの「品質管理」を重点的に行いつつ「仕事量管理」も行うことで、部下は水準以上のクオリティの仕事を最大の仕事の量でこなすことができる。

本研究では、部下のクリエイティビティを高める上司のリーダーシップコンテンツについてTaskとPeopleのリーダーシップコンテンツが内発的動機に与える影響と、クリエイティビティが最大となりうる時のTask/Peopleの比率について明らかにした。

意思決定における「アート」と「サイエンス」の一考察

～特に広告代理店の今後の活路にフォーカスして～

学籍番号：57173045 氏名：志村 武彦

ゼミ名称：戦略的人材マネジメント研究指導

主査：杉浦 正和教授 副査：竹内 規彦教授

概要

本研究の目的は、意思決定やマネジメントの際に、「アート」と「サイエンス」がどのような関係にあるかを解明することである。

経営はアートか、それとも、サイエンスか。

これまで広告代理店での仕事経験を20数年経てきた著者が最近、関心を持っていることである。その間、日本企業における活動領域は市場の成熟化からグローバル化が進み、それによってビジネスにも複雑さを増し、その課題も多岐にわたってきた。このような環境の元、キャリアを積む中でマネジメント職を拝命し、さまざまなクライアントの課題に対応してきた。

山口（2017）は著書の中で、多岐にわたる企業活動と複雑さを増すグローバル課題を解決する手段として、これまで行われてきた論理的、理性的な情報スキルでは限界が生じ、「正解のコモディティ化」が問題となっていると指摘する。そして、功利的な目的のために「美意識」を鍛えることなしでは、これまでのような「分析」「理論」「理性」に軸足を置いた経営、いわば「サイエンス重視の意思決定」では、今日のように複雑で不安定な世界においてビジネスの舵取りをすることはできない、と述べている。

著書に関心を持った筆者は、現代のようなスピードが速く、VUCAな世界情勢の中で、経営やビジネスにおける「アート」や「美意識」が意思決定やマネジメントに対してどのような影響を与えているか、またいかに重要であるかを検証してみることに思い至った。

本研究では、有識者を対象としてインタビューを行う。特に、広告代理店の今後の活路について考察するため、その対象者は広告業界に関与している者またはかつて関与していた者の中から選定する。そこから得られたインタビュー結果から、意思決定やマネジメントには、サイエンスとアートのお互いの補完とバランスが必要であることを示すと共に、経営やマネジメントにはサイエンススタイルだけでなくアートスタイルも過分に寄与しており、重要であるということを示す。そして、本研究の結果や発見から、広告代理店である自社の成長と発展に強みとして活かせるような示唆を得るものとする。

そして、クライアントの課題である問題の定義にはサイエンスでもクラフトでも限界で、構想力であるアートの要素を正しく活用できるかが肝要であり、だからこそ、クリエイティビティを発揮できるデザイン会社、広告代理店に活路があることを導きたい。

国内テック系ベンチャーの「早すぎる」海外進出の理由

～90年代/2000年代と2010年代の米国進出の理由の比較事例分析～

学籍番号：57173046-7 氏名：標 千枝

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

メルカリのように、日本のテック系ベンチャーにおいて国内事業がまだ赤字であるにも関わらず「早すぎる」海外進出、特に米国進出を行っているケースが複数見られる。しかしこれまで、90年代、2000年代においては、楽天やグリーのように国内事業が黒字になってから海外進出をするケースが見られてきた。さらに、進出先が米国というのも、これまでの日本のベンチャーではあまり成功例を耳にしない。

本研究では、このように最近の日本のテック系ベンチャーがなぜ「早すぎる」米国進出を行うのかの理由を分析することを目的とする。

まず、日本国内で起業し、米国市場に進出し製品の販売やサービスの提供を行った事業を90年代から2010年代まで挙げ、それらのうち、「早すぎる」すなわち国内事業が黒字になる前に米国進出した事業と、国内事業が黒字化してから米国進出した事業とに分類を行った。その結果、2010年代に国内事業を開始したテック系ベンチャーの多くが、「早すぎる」米国進出を行っているということがわかった。

さらに、それぞれの事業の米国進出理由をインタビュー記事等の二次情報と、直接インタビューを行うことによる一次情報により情報収集を行い、因果連鎖図を用いて整理を行った。次に「早すぎる」米国進出を行った事業については、因果連鎖図で分析した事業毎の様々な進出理由から、最も重要な理由を反事実的条件法により抽出を行い、重要な理由毎に抽象化・共通化を行うことで理由を分析した。その結果、2010年代の「早すぎる」米国進出を行ったテック系ベンチャーは、コア資源がグローバル性を必要としているため早い米国進出が必要、早く米国進出しないと海外市場が獲れない、早く米国進出しないと日本市場を競合に奪われる、日本市場だけでは近いうちに成長できなくなる、といった「早すぎる米国進出をせざるを得ない」環境認識が主要因となり、米国進出をしていることがわかった。

また次に、国内事業で黒字化してから米国進出をした90年代、2000年代の事業について、これら理由が当てはまるかを検討したところ、「早すぎる米国進出をせざるを得ない」環境認識を持っていないことがわかった。

これにより、90年代、2000年代と比較し、2010年代のテック系ベンチャー事業は、コア資源のグローバル性が高まっていること、また日本市場の閉塞感がさらに進み、日本市場だけでは成長できないという認識が深まっていることにより、追い立てられ、「早すぎる」米国進出を行っているのだと考えられる。

このようなベンチャーの米国進出傾向は、今後も継続すると考えられる。そのため、今後これらの「早すぎる」米国進出を行ったベンチャーが、実際に成功できるかどうかについても今後観察が必要である。

メディア特化型情報銀行の事業提案 ～放送局の広告価値最大化に向けた新規事業提案～

学籍番号：57173047-1 氏名：下山 剛司
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

近年インターネットメディアを中心に生活者へ提供可能なエンターテインメントが多様化している。その結果、生活者から見た放送局(テレビメディア)の必要性は相対的に低下している。また、インターネットメディアはデータを活用した広告効果レポート力がテレビメディアよりも優れており、広告主から見た放送局の価値も相対的に低下している。放送局はこのような現状を打破するため、生活者/広告主に対してより魅力的な価値提供を行えるようにモデルチェンジを行う必要がある。本論文は放送局が生き残るために必要な新しいビジネスモデルの提案である。

インターネットメディアは実際に広告をクリックした回数やユーザー属性を広告主に報告しているが、テレビのIoT化が進むことで今後は放送局もデータを活用した広告効果レポートを行うことが可能になると考えている。その一方で、特にGAFAのような巨大インターネットメディアは、購買や検索などの様々な顧客接点データを過度に囲い込み、彼らだけが可能なデータ活用施策や効果レポートを展開させることで優位な地位を確立しようとしている。データ活用において後発の放送局がこのような企業に対抗するためには、広告主にとってより魅力的なモデル/広告枠設計を行う必要がある。

広告主に対してインターネットメディアよりも優れた価値を提供するために、広告主のKPI達成に沿った成果報酬型の新しい広告枠をテレビメディア側が開発することが重要だと仮定し、本提案では広告枠開発に必要な「広告主とメディア双方のデータ流通網」として情報銀行の事業化を提案する。情報銀行とは、データを個人から預かり運用することで個人還元を行う社会インフラの仕組みである。本提案は、個人から信託された視聴ログや行動ログ等の情報を用いて広告価値/広告効率の最適化を目指すものであり、提案する情報銀行が広告主/メディア企業(放送局)/生活者の三者に対して有益な社会インフラとなることを目指す。広告主に対しては、最適なマーケティング/広告活動を行うためのデータ基盤を提供し、対価として個人還元のためのサービスとデータ利用/管理費用を求める。メディア企業に対しては、広告主のKPI達成に沿った広告枠設計を可能とするデータ基盤を提供し、対価として個人還元のためのサービスとデータ利用/管理費用を求める。個人に対しては、本事業で構築するポータルサイトを通して有益なサービスを提供し、対価として視聴ログや行動ログなどのデータを提供してもらうことを想定している。

情報銀行を活用することで放送局は売上/利益向上を見込むことができる。在京放送事業会社5社の2017年度売上高をベースに効果試算した結果、全体で約345億円の営業利益向上を見込むことができた。情報銀行は放送局の広告価値最大化の一助を担いながらも、データ流通網として社会価値総和を向上することが可能な社会的意義のある事業である。

医薬品メーカーの営業職を対象としたパフォーマンス向上に 必要な要素に関する研究

学籍番号：57173048-4 氏名：庄司 大輔
ゼミ名称：企業戦略と管理会計研究
主査：清水 信匡教授 副査：長内 厚教授

概要

本稿では、営業職の能力をテーマに、特に医薬品メーカーの営業職である医薬品情報担当者（Medical Representative、以下 MR）を対象としてインタビュー調査を行いながら、高いパフォーマンスを発揮する MR に必要な要素を同定、考察することを目的とする。

医薬品業界は経済産業省が定める日本標準産業分類の大分類では製造業に分類されるものの、その同じ製造業に含まれている他の業界と比較してビジネスモデル、収益構造、規制など、多くの面で異なる点が多い。それは職種の一つである営業職（=MR）においても同様である。

本稿では、まず医薬品業界と医薬品メーカーについて振り返ると共に、実際に高いパフォーマンスを挙げている MR への定性的なインタビューを実施し、その結果を分析・考察することで、新たな学術的・実践的な知見を獲得することを目的としている。

過去から 2000 年代において、医薬品業界は合従連衡が繰り返されてきたが、2010 年代に入ってから以降は、その動きは落ち着いてきた感があった。しかしながら、近年になって武田薬品によるシェア一買収に代表されるように、再び医薬品業界における M&A のニュースが目立ってきた。このような変化の激しい業界環境だからこそ、医薬品メーカーが生き残る為には、企業内の個々の機能を高めることが重要であるの言うまでもない。そして、社員個々人で考えても、変化の激しい業界で生き残っていく為には、自らの能力を高める必要がある。

今回、高いパフォーマンスを挙げている MR に対してインタビュー調査を行う事で、高い能力を有する MR の要素として「質問力」・「観察力」・「ポジショニングの浸透」・「高い倫理観」を同定した。

現在の日本の医薬品市場は種々の要因から縮小傾向にあり、医薬品メーカーは MR をコストとみなしてその数を減らし続けているのが現状である。一方、MR は医薬品の適正使用推進や安全性情報の収集といった重要な職務を担っており、多様な医療従事者へ面会する特性上、医療連携の橋渡しになれる存在である。また、本稿で同定した要素は MR のみならず、他の業界の営業職にとっても普遍的なものであると考えている。

MR の価値が向上すれば、MR 本人や医薬品メーカーのみならず、日本の医療にも貢献すると考えている。本稿の知見が、MR の価値向上に少しでも寄与出来る事を願っている。

デジタル社会における広告代理店の新しいビジネスモデル

～ラベル創造モデル/Creative Labels Model～

学籍番号: 57173049 氏名: AARON ZUXI-KAI ZHU

ゼミ名称: ベンチャーと新規事業のマネジメント研究

主査: 長谷川 博和 教授 副査: 牧 兼充 准教授

概要

デジタル社会が時々刻々と世の中を席卷する中、人工知能(AI)やアドテクノロジーなどの技術の発展によって、日本の広告業界が大きな変化を迫られている。2018年2月22日に「電通報」が発表した日本の広告費の構成比は、マスコミ4媒体が43.7%、インターネットが23.6%、プロモーションメディアが32.7%となり、日本の広告費全体の4分の1弱をインターネット広告が占める状況になった。

ハーバード・ビジネスレビューで(2005年12月)ジェフリー A. ムーア氏(Geoffrey A. Moore/当時:TCGアドバイザーズ社長)が提唱した「企業の利き手」(Strategy and Your Stronger Hand)が「複雑系モデル」(Complex-systems model)と「大量生産モデル」(Volume Operations)のどちらかという理論に対して、広告代理店業である電通などはB to Bをメインとするビジネスモデルであり、毎回の商談価格も高額になるため、複雑系モデルに分類されるものと読み取れる。一方でP&GのようなB to Cをメインとするビジネスは、数多い少額取引のため、大量生産モデルとして分類されている。

しかしながら、設立から20年目を迎える株式会社サイバーエージェントは、2004年にB to Bの広告代理業からB to Cのメディア事業(アマーバログ)へと転換を果たし、2011年にはスマートフォンを中心とした事業へ注力、さらに2016年には世界初のインターネットテレビ局(AbemaTV)をリリースした。このようにSNSやアドテクノロジーの急な発達により、複雑系モデルにある広告代理店業はB to Cに重点をおいた大量生産モデルへのシフトを余儀なくされている。現に1回の取引額が少額で、秒単位での連続的なビットティング形式のデジタル広告業は、大量生産モデルの位置付けにあると言える。つまりムーア氏の提唱した「明確に分けられた利き手理論」は、もはや崩れていると言わざるを得ない。

消費者行動パターンであるAIDMAは、いつの間にかAISASに変化し、個々のフィードバックを企業やプラットフォームが迅速に対応しなくてはならない時代になった。高校生や大学生を中心にSNS上での情報の行き来は速度を増し、個人が周囲に購買行動などを促すようなインフルエンサーや国産のライブ配信サービスであるSHOWROOMに加え、17メディアやTikTokの海外勢がプラットフォームとしての存在感を増す中、広告代理店業は次世代のビジネス体系であるラベル創造モデル/Creative Labels Modelにシフトしなくてはならない時期に来ている。

その検証として、中国のスタートアップ企業が日本にリリースしたライブ配信アプリ「Stager Live」のデータを基に、大量生産モデルであるデジタル・プラットフォーム上でユーザーポジショニングというパーソナル・インパクト指数が広告戦略を行う上で最も重要なものであると判明した。これは従来の広告手法以上に成果として現れるもので、標準化されたシステムで自動的にユーザーとコミュニケーションをしているように見えるデジタル広告だが、個々のユーザーとのコミュニケーションを図る事で、それぞれの太客をカスタマイズする手法は、複雑系モデルである従来の広告と共通する部分があると考ええる。そういう意味では、両方のビジネスモデルの統合も不可能ではないと言える。

さらにユーザー目線から見たメディアとの親和性として、実際に T1 (男女 13 歳～19 歳) および M1 と F1 (20 歳～34 歳の男女) 層が実際にメディアをどのように使用しているのかを大学生を中心に意識調査を行ったところ、スマホの利用時間はテレビよりも長いが、印象に残る CM はテレビだったことが判明した。また EC が発達する今日でも食品やお菓子、生活用品や化粧品などは広告接触後の時間に開きはあるものの、圧倒的に実際の店舗で購入するという結果が出た。SNS での利用においては、アカウントの身元バレを警戒しつつも、ユーザーはそれなりの自己顕示欲を水面下で持ち合わせている結果となり、「ネット民」としての自己顕示意識を大多数の T 層、M1F1 層は認識している事が判明した。

ライブ配信事業からは大量生産モデルであるデジタル領域にも関わらず、個々のユーザーへのカスタマイズされたカスタマー・サポート (CS) が垣間見られ、意識調査からは従来のメディアとデジタルをミックスした消費者行動が検証された。まったく異なる 2 つのビジネスモデルは、IT の発達によって必然的に共存されていく運命にあり、電通や博報堂のような大手広告代理店が現状の業界シェアを維持していくには、この統合は避けられないと考える。どれが利き手かではなく、2 つともコントロールが可能な「両利き」になる時代が来たと言える。

両利きになる課題としては、企業ビジョンの浸透がなされずに失敗するため、買収企業側の社風浸透に人事がどれだけ時間を費やしたかをサイバーエージェント社を例に論じていく。企業ビジョンの浸透はビジネスモデルの統合のようなコントロールが難しい市場の動向などを考慮する必要がないため、社内の努力次第でコツコツと育成する事が可能だと考える。分かりやすいビジョンとそれを浸透させるための時間をかける事が重要なポイントと言える。

仮説で提唱していたモデルにメディア・ミックスの概念を加え、従来の広告代理店としての強みであるメディア 4 媒体とデジタル・プラットフォームとの統合が必要である。デジタル広告の問題点をトゥルー・リフト・モデルで改善し、より可視化された正確な広告戦略が行えると考ええる。さらに社内での企業ビジョンや経営哲学などのコア・バリューの浸透を強化する事で組織の文化を統合していく。クリエイティブの面からも従来の概念をデジタル領域でも応用することで、よりクオリティーの高いクリエイティブがデジタル広告でも実現出来ると考ええる。デジタル広告だからこそ、しっかりしたコンセプトとそこから生まれるバズワードの構築が必要であり、従来の広告代理店がデジタル広告と親和する事は「メディア・ミックス」と「切り株バズ論」の統合であり、これを次世代の広告モデルであるラベル創造モデル / Creative Labels Model として結論付けた。

電気機器業界における M&A による株主価値創造の研究

～イベント・スタディを用いた成功要因の考察～

学籍番号：57173050

氏名：杉原伸彦

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

日本企業の M&A は 2000 年代以降、M&A を行いやすい環境が整っていることもあり、右肩上がりに拡大している。M&A の成功または失敗の定義は様々だが、日本企業の M&A に対する評価は欧米企業と比較すると非常に厳しい結果となっている。厳しい評価結果に対して様々な要因が挙げられるが、どの要因がどれくらい影響を与えているのかは具体的に分かっていない。もし M&A の成功要因、つまり、M&A というツールを用いて企業価値を高める要因が具体的に理解できたならば、日本企業にとって M&A が企業価値向上のための強力なツールの 1 つとなり、経営者は目的に対してより自由度の高い戦略を取ることができるようになると考えている。日本企業が行う M&A は課題が山積しているが、逆に言うと、改善する余地も大いにあるとも言える。改善のターゲットを明確にすることで効率よく企業価値を高めることが見込めるのではないかと考え、本研究を行うことに至った。

本研究では、買い手側企業とターゲット側企業の資本関係に着目した。11 のタイプに分類し、イベント・スタディを用いた株価累積超過平均収益率 (CAAR) および株価累積超過収益率 (CAR) のパフォーマンスを評価した。抽出対象期間は 2011 年-2015 年末の 5 年間とし、日経中分類 23 (電気機器) に所属している東証一部上場企業 253 社を対象とした。このうち研究対象期間に M&A アナウンスメントを行った企業 100 社から 535 サンプルを得ることができた。また、従来の統計分析は個々のデータの性質は見えにくい、本研究では個々のサンプルの分布の考察を行うことで、より詳細な示唆を得ることができた。

その結果、次の 3 つのことが分かった。(1) 他社の子会社を買収する場合、短期的な株価効果はプラス (CAAR: +1.8%) であり、先行文献の結果とも非常に近い結果であったこと、(2) 50% 獲得以後の少数株式の買い増しをする場合、短期的な株価効果はプラス (CAAR: +1.3%) であること (3) 吸収合併は短期的な株価効果はマイナス (CAAR: -1.6%) であることが分かった。

買い手側企業はターゲット企業に対して資本関係を徐々に強化していき、最終的に自社に取り込むようなストックオプション的な手法を取ることで企業価値を創造できる可能性がある。また、他社上場企業がオペレーションしていることで、しっかりした経営がされているという信頼性と、完全な非上場企業に比べて情報公開がされているため、情報の非対称性が少なく、株主も M&A に対して評価しやすいことが理由の 1 つに挙げられる。

一方、⑦吸収合併だが、データの詳細を調べたところ、52 件すべてのデータは自社の子会社または、子会社の一部の事業を買い手側企業に取り込んでいた。経営の効率がよくない部門を親会社に取り込んでいるので、株主からの評価が好ましくないことが考えられる。

地域エコシステムの構築における鉄道会社の役割に関する研究

学籍番号：57173052 氏名：須藤 一樹

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

少子高齢化を原因とする人口減少により、鉄道会社の乗降客数は今後、減少していく事が確実視される。私が勤務する京浜急行電鉄株式会社の沿線基盤である横須賀市においては、2013年に人口の転出数が転入数を上回る転出超過が日本1位となり、2018年2月には人口がピーク時の43万人から40万人を下回り、39万人台まで減少している、また同様に当社沿線である三浦市は、神奈川県内の市部で唯一消滅可能性都市に分類され、既に人口減少の波は鉄道会社の経営に影響を及ぼし始めている。

このような状況下で、鉄道会社が持続的に成長し、沿線地域を活性化する方策として、シリコンバレーのような、新しい技術をベースにしたベンチャー企業が次々と生まれ集積する、地域エコシステムを構築することが有効では無いかと考えたのである。

本研究の目的は、都市部郊外で地域エコシステムを構築した、京浜急行電鉄株式会社に関わる、横須賀リサーチパーク（YRP）、都心部で構築されたエコシステムである、東京急行電鉄株式会社に関わる、渋谷ビットバレー、地方都市で構築されたエコシステムである、西日本鉄道株式会社に関わる、福岡エコシステムの3つの事例研究を通じて、わが国における地域エコシステム構築事例の成功要因と課題を抽出するとともに、鉄道会社が地域エコシステムの構築プロセスにおいて果たすべき役割を導き出し、少子高齢化による人口減少社会における、鉄道会社の持続的成長の実現と、沿線地域の活性化に対する示唆を得ることを目的とする。

具体的な研究手法としては、地域エコシステム構築プロセスをモデル化した、3段階形成プロセスを基本とする、3つの代表的な先行研究から導出された、3段階移行モデルをベースにした、NTBFs 簇業・成長・集積の地域エコシステム構築モデルを、鉄道会社の関わる地域エコシステム構築事例に適用し、その類似性、差異性から、成功要因と課題を導き出す。合わせて、地域エコシステムの構築において、鉄道会社がどのような役割を果たしたかを分析し、地域エコシステムの構築における鉄道会社が果たすべき役割と今後の方向性についても検討する。

鉄道会社の関わる地域エコシステム構築事例を、地域エコシステム構築モデルに適用した結果、ベンチャービジネスとしてのNTBFsの簇業と成長に向けた支援組織の整備がなされなかった場合、ベンチャービジネスとしてのNTBFsが簇業されない事や、Influencerの創発により組織された、ビジネス・インキュベータが持続的に機能することが、地域エコシステムの持続性に影響することがわかった。また、地域エコシステムを持続的に存続させるために重要な要素となるのが、ベンチャービジネスとしてのNTBFsの創業を地域文化へと昇華させることが必要だということも判明したのである。

この事例研究から地域エコシステムはある程度意図的に創出できることが判明したことから、前述した、地域エコシステム構築上の成功要因と課題を、鉄道会社が補完することで、より強固な地域エコシステムが構築できる可能性の示唆を得ることができたのである。

日本の上場同族企業が設立した公益財団法人の役割について

学籍番号：57173054-4 氏名：関田 康人

ゼミ名称：ベンチャーと新規事業のマネジメント

主査：長谷川 博和 教授 副査：牧 兼充(准) 教授

概要

日本における上場企業数は約3,600社、そのうち創業者、又は創業者が株式の多くを保有する同族企業(ファミリービジネス)の数は約1,500社とも言われている。本稿ではその中でも創業一族が設立した公益財団法人が大株主となっている企業に着目した。公益財団法人設立の背景には企業のガバナンス維持、創業者並びに当該企業の社会貢献、そして創業者の相続税対策など多岐にわたる。本研究では公益財団法人が大株主となっている日本の上場同族企業にとって、公益財団法人がどのような関係や影響を及ぼしているかについて探っていく。

第一章から第二章までにおいて同族企業が設立する公益財団法人が増加している現状や公益財団法人に関する法律や設立の目的について論ずる。第三章の先行研究では主に入山・山野井(2014)、長谷川(2016)にて論じられた同族企業の行動業績を説明する主要3理論を中心に同族企業に関する先行研究を行う。

第四章では主要3理論の中でもとくに株主と経営者のエージェンシー理論に焦点を当て、上場企業の大株主となっている公益財団法人と企業との関係について論じる。公益財団法人の役員を財団が所有する現役の経営者が担当している場合と、経営経験のない創業者一族が役員を担当している場合でのエージェンシーコストの差について論じている。そして公益財団法人の法律的な性質や財団を構成する役員による所有企業に対する経営経験の有無から、所有する企業の経営陣に対し、①より安全で保守的な経営を望むのではないかと②同業他社比でより高い株主資本比率となっているのではないかと③同業他社比でより高い配当性向を望むのではないかと、という仮説を設けている。

第五章では具体的に創業者が設立した公益財団法人が大株主に存在している上場企業3社(ブリヂストン、出光、コナミホールディングス)を取り上げ、仮説に基づいた検証と検証結果のまとめを記載している。検証期間は公益法人制度改革が施行された2008年度決算から2017年度決算までの10年間としており、それぞれの大株主である公益財団法人の役員については、ブリヂストンは経営経験なし、出光は理事長が25年前に経営経験あり、コナミホールディングスは理事長が現在も現役の経営者であった。以上を踏まえ検証の結果、株主資本比率については研究対象とした3社いずれについてもこの10年間で高くなっており、同業他社比では高い水準、または同程度の水準となっていた。配当性向については、各社ともに同

業他社比で高い時、低い時とばらついており、必ずしも高い水準とは言えない結果であったが、3社ともリーマンショックによる経済的にネガティブな影響が大きかった08年、09年については、同業他社比において高い水準で配当を行っていた。

第六章では第一節で検証を踏まえた仮説の修正を行っている。今後公益財団法人の役員を経営経験のない創業者一族が担うことが多くなっていくのではないかという推察のもと、そのような創業家が設立した公益財団法人の役員をどんな人間が担うことでエージェンシーコストが復活してしまうのか、あるいはそれを低減できるのか、という問いに対し①財団の役員が経営の知識があって理解が出来ること、②財団を通じて所有する企業に関心があること、③そして定期的に企業の経営陣と対話が出来ていることがエージェンシーコストを低減させる要素ではないかという修正仮説を立てている。次の第二節では実際公益財団法人を設立した上場企業の創業経営者（現在は代表権のない会長）に対し、公益財団法人を設立したきっかけや理由、今後の会社のガバナンスに対しての考えを匿名インタビューとして記載している。そして第三節では最後に本研究の限界と講評について記載している。

ICOの諸問題と今後の活用可能性についての考察

学籍番号：57173055-8 氏名：瀬戸 徹也
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

2017年は「仮想通貨（ビットコイン）バブル」や「仮想通貨元年」とも呼ばれ、その時価総額が飛躍的に伸びた年であった。しかし、2018年に入り、1月上旬をピークとして、その後仮想通貨価格の急落が続き、その傾向は年末まで継続した。この仮想通貨の急上昇と急降下両方の一因ともいわれ、仮想通貨ビジネスの中でも特に批判の声が大きいのが「ICO（Initial Coin Offering）」である。「壮大なばば抜きゲーム」とまで言われている ICO であるが、2018年もその規模は拡大を続けている。強力な逆風が吹き荒む中でこうした成長を続けている要因はどこにあるのだろうか。メリットやデメリットが併存するのは ICO に限らず、ありとあらゆる投資に共通するものである。ICO を取り巻く環境を分析することでそのメリットやデメリットを整理し、今後どのようにして ICO を活用していくかを考察したいと考えたことが本稿執筆のきっかけである。

本稿の目的は、ICO の現状と課題について法制度、会計面及び税務面を中心にまとめた上で、今後の活用可能性について考察することである。本項では、まず ICO の歴史や足元における状況を振り返り、全ての始まりである Satoshi Nakamoto のビットコイン原論文、ビットコインに続いて開発され ICO に欠かせないものとなったイーサリアム、ICO 時に公表されるホワイトペーパーの実情について確認した。次に我が国の法制度とその運用状況について、金融庁の解釈を中心に現状分析し、現在金融庁が検討している新たな規制の方向性についても確認した。そして、諸外国の法制度と規制の行方として、我が国の今後にも影響を与え得る各国の現状を取り上げ、今後の方向性について検討した。さらに、発行体の会計／税務面の考察として、主要な会計基準別の現状や想定される処理方法をまとめるとともに、メタップスをケースとして取り上げ、実際の会計処理とその理由について考察した。

以上の通り、様々な面から ICO について分析してみても、浮かびあってくるのはその問題点ばかりであった。法制度や会計／税務面の取り扱いが明確になっておらず、多くの ICO は実質的に見切り発車で実施されている。また、スキームの多さは深刻であり、発行体の「調達できれば良い」と投資家の「キャピタルゲインさえ得られれば良い」という考えのマッチングだけで ICO が成立してしまっている可能性がある。しかし、まだまだルールが整備しきれていないが、徐々に ICO に関するルールを明確にする国が増えてきており、我が国もそうした流れに乗るように新たな規制の枠組みを検討しているところである。

仮想通貨法として世界に先がけ法制化したが、ICO についての規制の動きはむしろ世界に後れをとってしまった我が国が、今後 ICO にどのような姿勢で臨むのかは大変興味深い。育成か規制かは相反する考えではない。育成のために規制するべきであり、その良否を判断すべきは投資家である。ICO に限らず仮想通貨を完全に管理することは困難である。こうしたものをどう育成するか、各国の手腕が問われている。

日本食品企業グローバル化における現地適応化の研究

～北米市場を例として～

学籍番号：57173056-1 氏名：成 旻鉉

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

日本では、少子高齢化が進展していると言われて長い期間が経過した。こうした中で、日本国内のみで成立していた事業が海外進出を余儀なくされる、という事例は多くなってきている。

本研究では、こうした時代背景の中で比較的早い段階で北米市場へ進出した日系食品企業3社のマーケティング戦略について実例を用いながら論じることとする。特にこの中でも、STPと4Pを中心として論じる。そして、この比較研究の中から、筆者の勤務する株式会社伊藤園における北米市場戦略の課題を抽出し、示唆点について論じることを目的とする。

本研究では、伊藤園の北米事業の課題について提議をし、その原因としては現地のマーケティングの不十分について論じる。

また、この事例研究からは株式会社キッコーマンと森永乳業株式会社の北米マーケティングについての研究を行い、成功要因を分析にする。

そして、本事例研究からは得た分析は株式会社伊藤園の今後の戦略に向けての示唆を行う。

本論文の構成は次の通りである。

第1章、論文の背景、目的、アプローチを説明する。

第2章、各社の北米事業の概要を説明する。

第3章、各社のマーケティング戦略でどのように現地化を進めていたかをマーケティング・ミックス(STP+4P)とで整理・比較する。

第4章、この比較分析の結果から、伊藤園の北米緑茶事業への示唆を抽出する。

Value-added behaviors and actions Japanese subsidiaries of MNCs could leverage to raise its positioning in the MNC network

57173057-5 Asami Takashima

企業価値創造のための経営と管理研究

Primary examiner: Professor Shigeru Nishiyama

Secondary examiner: Professor Tatsuya Kimura

Abstract

Subsidiary management has been one of the major managerial issues the executives of global MNCs have long struggled with. Ongoing changes in the business and geopolitical environments have lessened the heterogeneity among subsidiaries within the same MNC group, which complicated the headquarters' decision making on resource optimization among subsidiaries as it deprived of clear rationale in allocation. On the other hand, from the subsidiary's view point, the decision criteria of headquarters in resource allocation became unclear and new types of competition emerged among subsidiaries. Now subsidiaries are seeking any measures to demonstrate its value to be recognized by the headquarters and granted investment over other subsidiaries. Although Japanese subsidiaries used to enjoy the attention from the MNC group for its rapid growth and innovations, they are now losing presence without exogenous power to fuel the distinctiveness. The growth of developing economies both in the size of the market and the ambition of the subsidiaries in those areas is further threatening the presence of Japanese subsidiaries. Yet, the past glory blinded them to the necessity to develop the skill set to be able to stand out in the MNC network, creating a serious issue to Japanese subsidiaries currently. This paper aims to offer hypotheses on how a Japanese subsidiary could build its new value proposition and raise its positioning among peer subsidiaries. Hypotheses were generated based on the two streams of input: the series of prior researches and understanding of macro trends and technological advantage in Japan. The latter identified the potential strength and opportunity areas a subsidiary could leverage to build its value, while prior research review provided insights into the behaviors and actions for a subsidiary to demonstrate the value. Four hypotheses were presented: 1) experimenting business ideas to solve new types of social issues arising in Japan, 2) building efficient operation model, 3) leveraging technological advantage in Japan, and 4) reinforcing organizational capability to demonstrate achievement. The hypotheses were tested by case studies to the Japanese subsidiaries of two MNCs by the means of literature research and interviews to the executive officers from each company. The case studies supported the initial hypotheses and offered a few perspectives to be highlighted considering the unique conditions existing in Japan. Although the major limitations are associated with the width of supporting evidence, the paper made contributions in shedding light on the unmet needs by the Japanese business community and offering the initial effort to answer them.

総合型フィットネスクラブにおける 生活者インサイトを用いた顧客獲得戦略

学籍番号:57173058 氏名:高橋勝也

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

モノで満たされている成熟社会において、「人を動かす隠れた心理」＝「インサイト」を獲得し、それらをもとに戦略を策定しなければ競争優位性を保つことが困難になっている。日本生産性本部の「レジャー白書2018」によるとフィットネスクラブの市場規模は12年から17年まで6年連続で拡大している。一方、近年は若年層を中心とした顧客離れが課題であり、特に女性20～30代のフィットネス離れが顕著である。その理由としては継続的な運動の効果が実感しやすく、専門的な知識も得られるヨガなど、個別のスタジオに流れていることが挙げられる。本論文では、総合型フィットネスクラブの多くが首都圏に集中し、就業者が多く利用することが想定されることから有職者女性を戦略上の対象として分析した。提言に際して先行研究レビューを行い「インサイトの構成概念」ならびに「インサイトを用いたマーケティング戦略」の有効性を明らかにした。また生活者の気持ちを動かす上で「リレーションシップ・マーケティング」および「顧客属性の類似性」を戦略フレームワークとして採用した。インサイトの発見に際しては、電通保有の生活者インサイトデータ(D-camp)からフィットネスクラブの「利用経験者」「利用意向者」を分析するとともに、人間の欲求をもとに構成された20の質問からクラスター化を行った。カイ二乗検定を用いて「女性意識」「理想の自己イメージ」「健康意識」「仕事に関する意識や考え方」について分析を行った結果、「身体を動かしたい」という質問に対して有意な結果は得られなかったが、仕事意識について「より良い仕事環境や条件があれば転職したい」「仕事や職業を変え新しい能力を発見したい」などフィットネスクラブと仕事意識の関係性が明らかになった。これらのインサイトならびに戦略上、有効と定義したフレームを用いて顧客獲得戦略を提言した。

ネット系プラットフォームサービスが、 エクスポネンシャルな成長を遂げる要因 ～スマートフォンアプリの定量分析～

学籍番号：57173059-2 氏名：高柳 太志

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研究

主査：根来 龍之 教授 副査：入山 章栄 准教授

概要

近年、ネット系のプラットフォームサービスにおいて「エクスポネンシャルな成長」を遂げるものが増えている。「エクスポネンシャルな成長」とは、単位期間あたりの限界成長率が時間とともに上昇しながら成長することを指す。例えばLINEやメルカリなどは、指数関数的なユーザー数の成長を遂げている。

本研究では、このような「ネット系のプラットフォームサービスのエクスポネンシャルな成長へ貢献する要因は何であるか」を定量分析によって明らかにすることを目的とする。

先行するプラットフォームに関する研究において「エクスポネンシャルな成長の要因」を対象とするものは存在しないが、プラットフォームにおけるWTA(Winner-Takes-All)を巡る議論は多い。そこで本研究では以下の3つのResearch Questionを設定し、定量分析による検証を試みた。

1. 先行するプラットフォームサービスのWTAの要因研究で論じられている「ネットワーク効果」「バンドワゴン効果」「先発性」は、ネット系プラットフォームサービスのエクスポネンシャルな成長の要因でもあるのではないか。
2. WTAの要因研究で本格的に論じられているものはないが、「広告効果」もネット系プラットフォームサービスのエクスポネンシャルな成長の要因になるのではないか。
3. 「ネットワーク効果」「バンドワゴン効果」「先発性」「広告効果」の4つの要因は、ネット系プラットフォームサービスのエクスポネンシャルな成長に対して、どういう貢献順になっているのか。

定量分析においては、「プラットフォーム型のサービスを提供する国内のスマートフォンアプリ93個」を分析対象として選定した。目的変数については市販されているアプリのユーザー数の推計ツールを用いて、「アプリのユーザー数のエクスポネンシャルな成長」を意味する変数を独自に設定した。更に説明変数として、上記の4つの要因の影響力を検証するための変数を設定し、重回帰分析を行った。

結論として、エクスポネンシャルな成長要因として「先発性 > ネットワーク効果 > 広告効果」の3つが有意であり、貢献順は前述の不等号の通りであることが分かった。バンドワゴン効果の影響については、検証されなかった。先行研究では、ネット系プラットフォームサービスの「エクスポネンシャルな成長」の成長要因を定量的に論じたものは存在しない為、エクスポネンシャルな成長の要因を明らかに出来た事はプラットフォーム研究への貢献だと言える。

組織におけるデザイナーの役割の拡大と製品成功の関係

学籍番号：57173060-4 氏名：高山千尋

ゼミ名称：科学技術とアントレプレナーシップ研究

主査：牧 兼充 准教授 副査：長谷川 博和 教授

概要

近年、経営におけるデザインの役割への関心が高まっており、デザインの経済効果に関する研究や、「デザイン思考」に見られるデザイン手法の適用範囲の拡大、大手コンサルティング・ファームによるデザイン・ファームの買収が行われている。これに伴って、企業内におけるデザイナーの果たす役割も、従来の製品・サービスの形状や色、ユーザーインターフェースの仕様設計から、利用者のニーズ調査などのマーケティング活動や、デザインを中心とした戦略の構築などの事業戦略にまで拡大していると言われる。しかしながら、これまでの企業におけるデザイン・マネジメントの研究については、こうしたデザイナーの役割の変化についての指摘はあるものの、事例分析による実証研究が主であり、定量分析によるアプローチは少ない。また、日本と欧米とでは、企業とデザイナーとの関係も異なるため、海外での研究にて得られた知見をそのまま適応できるとは限らない。

そこで本研究では、特に国内企業を対象に、企業におけるデザイナーの役割の変化と、その企業の製品・サービスのデザイン面での評価との関係を定量的に明らかにすることで、企業におけるデザイン・マネジメントへの提言を行うことを目的とする。

上記目的のため、公営財団法人日本デザイン振興会によって審査選定されるグッドデザイン賞受賞製品・サービスのデータおよびその受賞企業のデータを用いて、重回帰分析を行った。分析においては、説明変数には、企業のデザインを重視する広報活動としてニュースリリースでの単語「デザイン」の利用率、知的財産への投資活動として意匠の出願数、デザイナーの権限の拡大としてデザイン賞の貢献者欄への氏名のクレジットの有無を設定した。また、被説明変数には、優れたデザインの製品・サービスを生み出せる指標として、企業ごとのデザイン賞の受賞数を設定した。企業ごと75社15年分のパネルデータを構築し、線形モデルでの重回帰分析を行った。

分析の結果、広報活動や知財への投資だけでは、優れたデザインを生み出すことにはつながらず、デザイナーの権限の拡大があって初めて優れたデザインを生み出す結果となることを明らかにした。これより、国内企業におけるデザイン・マネジメントにおいて、優れたデザインの製品やサービスを生み出すためには、デザイナーの権限が重要な役割を果たすことが示された。また、デザインに関わる広報活動より、意匠の出願などの高いコミットが伴うデザイン活動の方が、優れたデザインと評価される製品を生み出すことにつながることで、製品の開発・製造に関わる分野ではデザイナーの権限変化の影響が有意に広報活動や知財への投資の効果と高めること、サービスの開発ではデザイナーの権限変化が製造業より大きな影響を与える可能性が示された。

情緒産業における価値創造

～コンテキスト文化の視座から～

学籍番号：57173061-8 氏名：武田 信夫

ゼミ名称：イノベーションと価値創造研究(長内ゼミ)

主査：長内 厚 教授 副査：清水 信匡 教授

概要

本稿では、好きか、嫌いか、という嗜好性に基づいて購入の意思決定を受ける製品やサービスを取り扱う「情緒産業」において、東洋と西洋で、嗜好性が表面に出て来る、あるいは、背景に存在するようなコンテキスト文化という考え方をを用いて、多様性社会に向けた企業戦略のための方策を示すことを目的とし、ゲーム業界における幾つかの事例について考察する。

製造業では、これまで「機能性価値+意味的価値」という考えにおいて議論がなされてきた。機能性価値はコンポーネント技術によって成り立っており模倣によってコモディティ化する可能性があり、差別化を図るためには、アーキテクチャ技術による別次元の価値を見出す、あるいは消費材においても、視覚価値、使用性価値、所有価値が必要であると、意味的価値の重要性が主張されてきた。それが、情緒産業においては、さらに好きか嫌いかという嗜好が影響し、世界でビジネスをするためには、日本のような単一市場だけを意識すれば良いのでは無く、国ごとに文化的な背景が異なるので、より多くの面でその違いを考慮する必要がある。日本人が、日本人としての、共有体験、価値共有をしすぎて、実は日本人だけが満足する製品だけを考えていたガラバゴス現象の可能性を指摘する一方で、人の行動の表には出てこない面があることを確認し、製品開発においても顧客が知覚していることだけが全てでは無く、常に潜在的なニーズを提案することが出来た製品、サービスが価値を生み出す必要があることに触れる。本稿では、さらに、世界で通用する製品、サービスにするためにどうすれば良いのかという貢献を目指す。

事例においては、ゲーム業界における低コンテキストである事例、高コンテキストである事例、コンテキストが混在しながらも、国によってはモノクロニックに、別の国ではポリクロニックに受け入れられている事例、さらにキャラクターIPを使うことでアーキテクチャ性を構築した事例と、エコシステムを作り出すことによって高コンテキストを作り出した事例を記載する。

これにより実務上のインプリケーションとして、製品コンセプト開発段階においては投入する市場を意識し、低コンテキスト性の強い製品を投入し、高コンテキストなアーキテクチャを構築する手法を得る。コンテキスト性を高めるためには、ストーリーの作り込みや、キャラクターIPを利用する方法もあるが、社外を巻き込みながらエコシステムを構築することでコストを抑える方法を示唆する。

製品開発の視点においては、コンセプト開発段階から日本や中国のような高コンテキスト文化の市場であれ、欧米のような低コンテキスト文化の市場であれ、全体像を把握した製品を作る出す必要があるが、そのためには東洋も、西洋も文化的な理解をすべきであるという結論を導く。

さらに補論では、日本人がパラダイムシフトによって変化した低コンテキスト性をしてきしつつ、既に到来している多様性文化のマネジメントについても言及する。

国内製薬企業における事業内多角化の企業価値に与える影響

～回帰分析を用いた定量的検討～

学籍番号：57173063 - 5

氏名：田中 裕也

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

主査：樋原 伸彦 准教授 副査：岩村 充 教授

概要

本稿では医療用医薬品を取り扱う企業の多角化について分析、検討する。まず初めに本稿で取り扱う企業、それぞれの企業を取り扱う製品の特長・区分について述べる。

医療用医薬品はそれぞれの企業のみ判断では価格を設定することはできない。それは日本国が国民皆保険の形式を採用しており、薬剤費は国庫つまり税金で賄われる。そのような特殊な市場環境について概観を整理する。元より医薬品企業に限らず経営資源は貴重なものであり資源をどの事業に投下するかはその企業の方向を左右する課題である。この分析から特殊な市場の中にある製薬企業はどのように経営資源の分配を行うべきか示唆を得ることを本論文の目的とする。

本論文ではハーフィンダール・ハーシュマンインデックス(HHI)を用いてそれぞれの企業の注力度について検討する。国内20社を対象に日本標準薬効分類を用い、それぞれの企業の持つ領域数や品目数そしてその割合からその企業の分散性について検討する。さらに被説明変数としてトービンのqを用いる。トービンのqは当該企業の簿価と市場価格から算出される値で株主のそれぞれの企業に対する評価や期待を表す。今回の解析手法はHHIとトービンのq、さらにその他コントロール変数を用いた回帰分析を行った。その結果HHIはその集中度に対してトービンのqと有意な差を持って正の関連性を示す結果となった。専門性の高い医療用医薬品企業だが、注力領域を集約することで投資家からの期待を高めることができることへの示唆を得た。ただし企業には領域のバランスを取ることで複数領域を持ちながらトービンのqを向上させた。その要因を解明すべく、具体企業のHHI並びにトービンのqの推移と定性的な指標を加味し検討した。成功確率の低い医療用医薬品事業の中で複数の場合においては多くの領域・品目を取り扱う企業はどのように継続して新製品を上市しているのか検討した。さらに上記分析においてコントロール係数について再検討した結果、弱い相関であるもののHHIについてトービンのqとの正の方向への有意な結果が得られた。最後に今後の企業価値向上に際して重要となる要素のひとつに、アライアンス戦略やCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)が関わっていることが示唆された。

CSR活動が企業価値に与える影響の考察

学籍番号：35152451 氏名：谷山 大三郎

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

近年、多くの企業がCSR (corporate social responsibility) 活動、いわゆる企業の社会的責任に関する活動に取り組んでいる。またCSR活動の取り組みが社会に広がっていくとともにCSRに対する考え方やあり方にも変化が見られるようになった。かつてのCSRは自分たちの利益につなげる活動と見られないような活動が中心であった(コトラー=リー,2007)。

しかし時代の変化とともに企業を取り巻くステークホルダーの価値観の変容とともに、社会貢献活動を経営戦略に含めたCSR(伊吹,2015)の考え方が広がっていった。さらに近年の経済状況の変化やESG投資、SDGsの関心が増している現在、企業がCSR活動に取り組むことが今後ますます求められている。

企業がCSR活動に取り組むにあたって企業価値に影響のない活動ばかり行っているのは持続可能な活動にならない上ステークホルダーからも厳しい目を向けられてしまう。今後CSR活動に取り組んでいく企業にとって、CSR活動と企業価値の関係については考えなければならない大きな課題である。

そこで本研究では、どのようなCSR活動が企業価値向上に寄与しているかの分析を試みた。具体的には、まず先行研究で示されている、東洋経済新報社「CSR企業白書2017」に掲載されている上位300社のCSR評価項目のうち社会性評価スコアが財務総合評価スコアに正の影響を与えているという結果を元に、最新のデータでも同様の結果が得られるか先行研究の追試研究を行った。そして先行研究の結果が最新のデータで当てはまることを明らかにした上で、社会性評価スコアの評価元となっているアンケート28項目のうち、どの項目が企業価値に正の影響を与えているかを分析した。さらに今回分析対象とした261社のCSRレポートまたは統合報告書を1社ずつ確認し、取り組んでいるSDGsの項目を集計し、企業価値との関係についても分析した。なお企業価値の代理変数として、トービンのqを用いた。

分析の結果、社会性評価評価の評価元となっている28項目のうち、企業価値に正の影響を与えているのは、「CSR担当役員の有無」、「商品・サービスの安全性・安全体制に関する部署」、「ボランティア休暇制度」、「抗争鉱物の対応について」であることが示された。また負の有意差が確認できたのは、「青年海外協力隊参加制度」、「内部通報発露窓口社内の設置」、「CFO最高財務責任者の有無」であった。またSDGsに関しては、「すべての人に健康と福祉を」で正の影響が、また「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」で負の有意差が確認できた。

CSRの中で社会性に関する活動においては、ただ取り組みを行っているという自覚や宣言だけではなく、担当役員や部署、制度をつくるなど体制や仕組みを設けることが企業価値向上において重要であることが示唆された。SDGsと企業価値の関係については、環境よりも人に関わる項目で企業価値へ正の影響を与える可能性が見られた。ただし日本企業の中でSDGsを参考にしている企業は、全体の24%程度でもある。今後SDGsに取り組む企業が増えることで新たな結果を得られる可能性がある。そのためSDGsと企業価値の関係性については今後の研究テーマとして引き続き取り組んでいくこととする。

「意図した知の探索」と「意図せざる知の探索」の

人事施策が従業員に与える影響

学籍番号：57173064

氏名：田丸 翔悟

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

本研究は、日本企業において行われている異動・出向などの人事施策を、「意図した知の探索」（自分で手を挙げて行うもの）と「意図せざる知の探索」（人事部等に指定されて受け入れるもの）に分けて分析した、おそらく初めての研究である。日本企業の人事施策をどのように行えば社員の能力を最大限に発揮させることができるのかについて、示唆を提示することを目的とする。

経営学においては、知の探索（exploration）に関する実証研究は今日まで多くなされてきている。知の探索は行動を伴うものだが、これまで個人の「自分で意図した知の探索行動」と「自分で意図してはいない知の探索行動」を分けて実証分析されているものはない。しかし現実には、日本の大企業に勤める従業員等にとっての個人レベルでの知の探索には、自分で意図的に行うもの（例：自分で手を上げての海外出向）もあれば、自分では意図していないもの（例：人事部に指定されての海外出向）もある。これは、アライアンスなど常に戦略的・意図的に知の探索を行う企業戦略との大きな違いである。

そして、特に日本企業においてはこの「意図していない知の探索」について深く考えることが重要である。なぜなら、多くの日本企業はいまだに新卒一括採用・メンバーシップ型雇用という形をとっており、「会社の指示に従う」ことを前提とする雇用形態であるからだ。そのため、例えば「本人の希望で異動・出向を行う場合」と「会社の指示で異動・出向を行う場合」とで社員のモチベーションや創造性の発揮にどのような差が表れるのか等を把握した上で、戦略的に人事施策を行うことが、企業の持続的な成長やイノベーションには不可欠だと考えられる。

そこで、本研究では日本企業において、従業員が行ったり直面した知の探索を「意図した知の探索」と「意図せざる知の探索」に分類した上で、経営学のモチベーションに関する理論等から、意図した知の探索と意図せざる知の探索が個人にもたらし得る様々な効果について仮説を構築する。また、その仮説構築では、「意図した知の探索」と「意図せざる知の探索」のそれぞれが、二つの異なるメカニズムで個人の創造性に影響し得る可能性を理論的に提示する。

本研究では、実際に企業に勤めながら夜間の大学院に通う（もしくは通っていた）大学院生・卒業生 185 名に質問票調査を実施し、日本企業において知の探索になると考えられる人事施策の経験回数や自身の希望によるものかどうかについてのデータを得て統計解析を行っている。その結果、「意図した国内出向」は内発的動機づけ・創造性にプラスの効果があるが、「意図した海外出向」では逆にマイナスの効果となるなど、企業における様々な知の探索施策の中でも、その結果には濃淡があることがわかった。これらの統計解析結果を踏まえた上で、インタビュー調査による追加的な定性分析を実施し、その理由についても仮説・検証の上、考察や実務への示唆を述べる。

リーマン・ショック後の日本における企業再生の成功要因の分析

～GC注記企業におけるターンアラウンドの実証研究～

学籍番号：57173065-2 氏名： 出村 大進

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

本論文は、米国の企業再生に関する先行研究が、日本のGC注記付き企業にも再生パターンが当てはまるのか、定性情報と財務データにより分析したものである。先行論文では、内容が相反する2本の研究が存在する。Robbins & Pearce[1992]は、企業再生の成功の要因は業績回復時の戦略的行動よりも、初期の緊縮的行動が決定づけるとしており、業績低迷の原因やその後の長期的な戦略に関係なく、再生の鍵はどれだけ緊縮を適切に行ったかによるとし、緊縮的行動の程度が大きいほど業績回復の可能性が高くなると主張している。一方、Ndofor, Vanevenhoven, Barker[2013]は新規提携や企業買収などの戦略的行動が企業再生に正の影響を与え、逆に人員整理や有形固定資産売却などの緊縮的行動は企業再生に負の影響を与え業績回復を阻害する、と全く反対の結論を付けた。この2本の論文を基に、2007年～2017年に新たにGC注記が付いた東証一部上場企業の41社がどういった過程で回復・破綻するのか分析した。

まず、企業再生・破綻のモデルを作り、41社がどのような経緯で再生もしくは破綻するのか分類すると、4つの分岐点で回復・破綻・ゾンビ・子会社に別れることが分かった。回復の過程では「①回復の道筋が見えるか。人的、その他のリソースがあるか」「②銀行、投資家等から新たな資金調達できたか」「③緊縮的行動が十分にできたか」「④戦略的行動が効果的であったか」の4つの壁が存在し、1～3つ目の壁を乗り越えなければ企業は破綻もしくは子会社化することが確認された。また4つ目の壁を乗り越えれば回復するが、乗り越えられなければ赤字と黒字を行き来するゾンビ企業になることも分かった。

「緊縮的行動」の分析結果だが、定量分析では先行論文で論じられた人員と有形固定資産の減少率は、本研究では回復企業と破綻企業の間で有意差はなかったが、回復企業の緊縮的行動の方が少なくすんでいる傾向にあった。このことから業績回復に向けては過剰な緊縮は回避して、余力を残すことのメリットが示唆された。また定性分析では、すべての回復企業が緊縮的行動を行っていることが確認された。

「戦略的行動」については、先行論文で有意差のあった新規提携と企業買収だが、本研究での定量分析では回復企業と破綻企業の間で有意差は確認されなかった。一方で、定性分析では本業回復の可否が、再生とゾンビ化を分けることが確認された。つまり、先行論文の結果とは反対に、企業再生に向けては新規事業や企業買収に走らず本業回復に注力することの重要性が示唆された。

また以上の緊縮的行動と戦略的行動の前提として、企業再生の起点には回復の道筋が示されていることと、人的および資金的リソースを補強する必要があることが確認された。

このように本論文では近年の我が国のGC注記企業を対象に分析を行った結果、米国企業を対象とした先行論文の結果とは大きく異なる企業再生の条件が明らかにされた。企業再生は普遍的な経営学のテーマであり、本論文で特に日本企業に焦点を当てて実証的に再生の諸条件を明らかにできた。今後、より大きなサンプルデータに基づきさらなる実証研究が望まれる。

「経験価値」と「正当性」からなる高付加価値型商業施設の研究

学籍番号：57173066

氏名：外川 哲

ゼミ名称：長沢 伸也ゼミ

主査：長沢 伸也 教授 副査：長内 厚 教授

概要

本研究は過当競争とコモディティ化、そしてE-Commerceの隆盛という苦境にも左右されない高い付加価値、魅力もち顧客を魅了している商業施設の存在を示し、またそのような魅力、高い付加価値を上げる要因が何であるかについて論じるものである。

商業施設を取り巻く現況は決して良好でない。施設数や売場面積が増える一方で、売上は伸びず、過当競争の様相を呈している。また、「どこに行っても同じ店ばかり」「どこかで見たことある商業施設」と揶揄されるように、テナントが重複するケースも多く、もはや消費者は立地という一つの機能的特性でしか区別していないという分析もあるほどである。そんな中でさらにE-Commerceという実質365日24時間、どこからでもアクセスが可能、品揃えも多いという「購買」という機能的特性においては商業施設よりはるかに上に行く競合も現れたのである。このような状況下においても、商業施設は一気企業のビジネスを超え、社会から求められるものである。持続的に維持発展していくことは商業施設の「オーナー」、出店するアパレルや雑貨店等の「テナント」、そして雇用や税金等をはじめとして社会インフラとして機能する事を期待する「社会」の3者にとってメリットがあり、本研究の意義はそこにある。

本研究ではまず先行研究より、従来の不動産ビジネスや商業施設に関する研究に触れた。そして従来の研究では、商業施設の持続的発展に向けた高付加価値に関する研究はない事を示した。そして学問的に、また他の業界を中心として、高付加価値要因となっていると示される「経験価値」及び代替不可である「絶対的品質」を持つとも言われる「ラグジュアリーブランド」の戦略に関する研究から、2つの仮説を導いた。それは「経験価値に関する仮説」と「正当性に関する仮説」である。正当性とはラグジュアリーブランドが持つ本質を構成する要素を総称したものである。それは、例えば稀少な素材、生産量等に代表される合理的な基礎であったり、生産地が地域に物理的、文化的に結びついていたたり、ブランドが独自に持つ、また関連づけられるようにした伝統、伝説、物語といったものにより定義される。そして本研究においては正当性を商業施設に適合するように、テナントやイベントにより構成されるソフト、建物により構成されるハードがコンセプトと合致しているかという「合理的な基礎があるか」、備えた合理的な基礎が「物理的・文化的文脈において地域とのつながりがあるか」、「伝統や伝説、物語があるか」という要素とした。

導出した仮説を事例にて検証し、成り立つことを示した。厳しい環境下でも、高い魅力を持ち、熱烈なファンを集めるような商業施設は、ふんだんな「経験価値」を持つということ、そして合理的な基礎、物理的・文化的に地域とつながりを持つこと、伝統や伝説、物語に裏打ちされた「正当性」を持つということを示し、このような商業施設は顧客に代替不可な価値を生んでいることを示した。

創薬型製薬企業のコア・コンピタンスとしての

パイプライン導入能力について

学籍番号：57173067

氏名：富田直輝

ゼミ名称：競争戦略と市場創造戦略

主査：池上 重輔 教授 副査：今村 英明 教授

概要

創薬型製薬企業は従来高収益企業として知られてきたが、近年収益率の低下が課題となっている。新薬開発成功率の低下や先進国の医療費抑制策などがその原因とされ、業界の構造上の課題が示唆されている。一方で一部の企業は近年でも高収益を挙げており、特有の競争優位性の源泉があると推定されるが、具体的なケイパビリティについては研究が不足している。

本研究では上記の課題意識から以下3つのリサーチ・クエスチョンを検討することにした。1) 製薬業界の近年の環境変化は研究開発投資とパフォーマンスとの関係にどのような影響を与えているか、2) 新薬開発候補品（パイプライン）の外部からの獲得はパフォーマンスにどのように影響するか、3) これからの創薬型製薬企業が取るべき研究開発戦略は何か。本研究はこれらの問いに対する解を探求し、創薬型製薬企業が競争優位を獲得するための打ち手を見出すことを目的とする。

環境分析の結果、創薬型製薬企業を取り巻く環境は2010年前後で大きく変化し、中でも社内外の研究開発コストの増大が最大の変化と考えられた。研究開発投資対象は大きく分けて、社内研究で見出されたものと社外から導入したパイプラインとに分類できる。本研究では社外のパイプライン導入能力が、企業のパフォーマンス（トービンのq）に与える影響を分析することにした。パイプライン導入能力の指標としては、承認された新薬のうち社外導入品の割合を用いることにした。

定量分析の結果、パイプライン導入能力は二年後の企業のパフォーマンスに対し、10%有意水準で有意な正の相関を有していた。すなわち社外からの導入の目利き力や、社外研究機関から魅力的な提携先と見なされることなどが、パフォーマンスの向上につながることを示唆された。一方で企業の規模は、二年後の企業のパフォーマンスに対し1%有意水準で有意な負の相関を示し、大きすぎる企業規模は不利に働いていることが分かった。トップパフォーマーであるロシュグループとギリアド社の承認医薬品の分析を実施した結果、研究開発戦略と整合した導入戦略により、導入した薬剤と他の薬剤とのシナジーの発現が、高いパフォーマンスの実現につながっていると推定された。

以上によりこれからの創薬型製薬企業の取るべき戦略は、高い社内研究力を外部シーズの目利き力や提携先としての魅力としても活用し、戦略的かつ効率的に社外からの開発候補品を取得することが肝要と考えられる。本研究は外部からのパイプライン導入の重要性について、特に2010年以後のデータを基に定量研究を用いて示したことで、創薬型製薬企業の研究開発戦略研究に一定の貢献をするものである。一方、社内の研究開発活動とパイプライン導入能力との関係や、パイプライン導入能力の獲得方法の詳細等の具体的な提示については、今後のさらなる研究を必要とする。

経営形態の動的な変化が長期的ブランド存続に与える影響の研究

～世界のラグジュアリーブランド 150 年の質的な時系列分析～

学籍番号：57173068

氏名：永野 裕子

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

本研究は、ラグジュアリーブランドビジネスの事業継承・経営形態の時系列的な変化が、そのブランドの事後的な成功に与える影響について、世界の主要なラグジュアリーブランド 29 社の 100 年から 150 年に及ぶ経営形態の変遷を調べ、経営形態の時系列的変化パターンを定性的に分析し、ラグジュアリーブランドの長期成功のための命題を提示することを目的とする。古くは創業者とその家族による同族経営という経営形態を基本としていたラグジュアリーブランドも、ブランド買収が増えた 1990 年代以降、成長しなければ淘汰されるという環境変化の中で、長期成功のための経営を目指している。本研究では、事業継承をいかに成功させるかが、ブランドの長期成功のために不可欠な要素と捉え、事業継承における経営形態とその時系列的変化を分析することにした。具体的には、世界の主要ラグジュアリーブランドの経営形態の変化を、時系列的に網羅し整理し、現在のブランドの成功を基盤に概観し、その経営形態の動的な変化がブランドの成功に与える影響を考察した。分析の結果、まず大前提として (1) 創業者から 2 代目への継承時に「知の探索」を促す経営形態をとることが極めて重要であり、この体制が機能することにより長期成功へのプラスの循環サイクルが生まれ、逆にこのような体制がなければ、長期にわたってマイナスの循環に陥る、という命題が導かれた。また、(2) 「知の探索」を行いやすくするためには、初代以降のクリエイティブ・ディレクターは外部から招へいする方が継承後のブランドの発展性を生みやすく、(3) CEO は外部からであっても内部からの同族 CEO であっても役割を全うするために、社内において全権を一任されていることが求められる。つまり、(4) CEO と CD はそれぞれに求められる役割が異なるということが判った。CEO は「知の深化」型でそのブランドの承継すべき品質や技術レベル維持等の機能的な継承改善にフォーカスすることが求められる。また (5) ブランドの中長期的存続には欠かせない「知の探索」型の役割を全うするためにも、CD の在任期間は、長い方がよいということ等が判った。

本研究は、おそらく世界で初めて、ブランドの長期的な経営体制変化を包括的に分析したものであり、ブランドマネジメント研究や同族企業の事業継承の研究に貢献するものと考えられる。

How can a firm enjoy scale of economies in service industries?

Student id : 57173069

Name : Daisuke NAGAHATA

Seminar : Financing Strategy for Innovation

Chief Examiner : Assist. Prof. Nobuhiko HIBARA, 2nd Examiner : Prof. Mitsuru IWAMURA

Abstract

This report explores the question; how firms can make their professional services business productive to get the maximum out of invested inputs.

In the global economy, the service business is getting more and more important as observed in shares in GDP, added value and employment. While its economic importance grows, the demands on services put another complexity on the situation. The current economy experiences rapidly changing social structure and expanding business domains.

From a viewpoint of services providers, this brings both opportunity and challenge. While this strong increase of demands is obviously considered as an opportunity, a challenge is how a business unit can ensure profitability by responding to many multiplex kinds of demands. Here, knowledge gaps exist in defining concrete actions. The needs of services business manager lies on rationale to justify their decision making for securing profit. This report empirically and econometrically challenges these requirements, and intends to provide references in decision making for investment to realize higher productivity.

To reach the answer, the main question is detailed into the three sub questions as below.

- (a) Which industry sector realizes scale of economics in "As-Is"?
- (b) Is it more labor- or capital- intensive in the identified industry sector, where scale of economies is observed?
- (c) What characteristics make a firm more productive in the given industry sector

The analysis of the report starts from assessment of productivity of the 31 industry sectors. In general comparison between the sectors which realize scale of economies and which do not, profitability and cost of employees per operating revenues are confirmed to be higher for the sectors on scale of economies. In the second comparison between labor-intensive and capital intensive sectors, labor-intensive industry sectors are found to be smaller in firm and revenue sizes when compared to capital-intensive industry sectors. The analysis specifies the five sectors realizing the scale of economies; "Legal service", "Specialized Design Services", "Accounting, Tax Preparation, Bookkeeping and Payroll Services", "Dry cleaning and Laundry Services" and "Other Professional, Scientific, and Technical Services". The detailed description is provided for each sector, qualitatively and quantitatively. For instance, the quantitative suggestion that the Legal service benefits from scale of economies with labor intensive investment by keeping a number of employees limited is consistently supported by qualitative prior-research on the institutional features of the law firms. Furthermore, productivity is addressed at firm level by benchmarking productivity per firm with respect to the industry average. The productivity performance of firms are compared with other performance metrics at firm level, so that reference metrics is suggested to improve productivity and is made available for managers in business operation.

Finally, discussion is made to get the maximum out of the findings together with remarks for future research. Several takeaways are suggested to be useful to manage services business.

ベンチャー企業の成功要因は「人」か「ビジネスモデル」か ～上場ベンチャー企業分析による成功要因考察～

学籍番号：57173070 - 9 氏名：成田大輔

ゼミ名称：西山ゼミ

主査：西山 茂教授 副査：木村 達也教授

概要

近年、日本国内のベンチャー業界が非常に盛り上がりを見せている。国によるベンチャー支援の国策や、ベンチャーキャピタルによる投資活動の活発化の影響などもあり、ベンチャー業界に注目が集まる中で、その一方、ベンチャー企業は千に三つと言われているように、依然としてその成功確率は低いままであり、いわば博打のような印象を持つ者も少なくない。本論文はベンチャー企業の成功要因を分析し、ベンチャー企業の成功確率向上への寄与を目的としている。

こうしたベンチャー企業に関する研究は様々に行われており、近年のベンチャー企業研究の第一人者である松田（2014）をはじめとするベンチャー企業の成功要因に関するいくつかの先行研究を分析する。また、先行研究ではベンチャー企業が成功するための要因として大きくビジネスモデル・事業内容と経営者・起業家の様々な要素について分析、必要な項目を結論付けているが、そもそもビジネスモデル・事業内容と経営者・起業家ではどちらがより重要であるのかに関する調査は少ない。Kaplan（2009）によると、スタートアップにおいてビジネスモデルと起業家では、ビジネスモデルが重要であると述べられているが、それは果たして本当か。今回、この米国の先行研究を元に、日本国内で研究調査を行い、日本でも同研究結果は当てはまるのか検証を実施し、日本国内のベンチャーの成功においてどちらがより重要であるかを分析検証した。さらに、実務の現場での検証としてベンチャー企業の創業者とベンチャー企業支援機関に対してインタビュー調査を実施し、その結果にもとづいて、本論文の趣旨である成功するベンチャー企業に必要な要素の適合度合いから結論を導いた。

本研究の結果、ビジネスモデル・事業内容と経営者・起業家では、経営者・起業家の方がよりベンチャー企業の成功には重要であるということが明らかになった。さらに、経営者・起業家において特に重要とされる要素について「ビジョン・覚悟・経営チーム・人間関係」の4つが明らかになった。この結果は先行研究によるベンチャー企業の成功要件にも多数含まれていることから、成功確率の高い経営者・起業家の能力・経験要素として、様々な要素が必要とされている中でより成功確率を高めるために、コアバリューとなっている経営者・起業家が持っているべき重要な要素として、これら4つを兼ね備えた起業家こそが創業したベンチャー企業を成功させる確率が高い企業家であることが結論付けられた。

デザイナーとブランドのマッチング考察

学籍番号：51713071 氏名：西 優輔

ゼミ名称：戦略構想力研究[夜間主総合]

主査：浅羽 茂教授 副査：平野 正雄教授

概要

ファッションブランド、特に長い歴史を持つようなラグジュアリーブランドにおいて、ブランドの根幹は、通常のブランドとは異なり、マーケティングの理論ではなく、あくまでデザイナーやメゾンの世界観である。近年、そのブランドを構築する重要な要素であるデザイナーのブランド間の移動が頻繁になっている。ブランドは優秀なデザイナーを引き抜くことによってブランドのさらなる成長を目指すようになった。デザイナーの役割はファッションのデザインだけに留まらず、ブランドのコンセプトや販売方法など全社的な戦略にまで口を出すようになってきている。彼らはアーティストックディレクターやクリエイティブディレクター、中にはチーフクリエイティブオフィサーと呼ばれるようなデザイナーまで存在している。

しかし、特定のブランドにおいて輝かしい功績を築いたスターデザイナーと呼ばれるようなデザイナーを起用することで必ずしも成功するとは限らない。実際に輝かしい功績を持つデザイナーを起用したが、業績は思わしくなく、短期間で退任してしまった例も後を絶たない。本研究では、優秀なデザイナーを起用して成功した例と失敗した例22例ずつ、合計44の例、ブランド数26ブランドの例を挙げ、成功する法則、失敗する法則がそれぞれ存在しているかを検証する。その法則を読み解くことで、成功確率を上げるためには、どのようなデザイナーを起用することがブランドにとって好ましいかを分析する。

デザイナーとブランドのマッチングについて、以下7つの仮説を立て、検証する。1：クリエイティブ性の限界、2：デザイナーのテイストとブランドのミスマッチング、3：デザイナーを雇用するブランド・企業側の能力、4：ブランド創業国とデザイナーの出身国・母国語のマッチング、5：デザイナーの年齢とブランドのマッチング、6：デザイナーの経歴・学習とブランドの創業国、7：ブランドの起源と再生の可能性。

以上の仮説検証結果より、デザイナーが他のブランドとのデザイナー兼務を行っていないこと、デザイナーがファッションの勉強をした国が雇用するブランドの創業国でないこと、デザイナーが経験を積んだ国が雇用するブランドの創業国でないこと、この条件が揃うと成功する可能性が高まると結論づけることができる。スターデザイナーと呼ばれる非常に優秀なデザイナーであっても、失敗してしまうことがあるということがわかった。

今後、デザイナーのブランド間移動はますます活発になっていこう。デザイナーを変更することは、ブランドの成長戦略において、重要な戦略の1つである。今回の研究結果より、デザイナーを変更したブランドを分析することで、次に流行するであろうブランドを予測することができると考えられる。また、デザイナーを雇用するブランド側は、デザイナーの経験だけではなく、デザイナーの様々なバックグラウンドを研究する必要があると考えられる。

インバウンド消費への資生堂のマーケティング戦略

～中国人バイヤー（代購）組織の実態～

学籍番号：57173072

氏名：西上 直樹

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

本論文の目的は、資生堂の国内売上の構成比を大きな割合を占める訪日中国人（または中国人バイヤー）の実態とそれらを企業として利用すべきか、または様子を見るべきか、あるいは関係を断つべきかを売上への影響度を明らかにした上で解き明かすためである。

一般的にインバウンドといえば、「爆買い」が有名で2015年頃から大量の電化製品や化粧品を買う姿が目撃されており、インバウンド（主に訪日中国人）が来ることで経済が活性化するというような認識を私は持つようになっていた。また、国内需要がシュリンクする中で訪日観光客をいかに増やせるかということに日本政府も重きを置き経済活性化のためにはインバウンドは必要不可欠だという認識になっていたのは既成の事実である。2014年の消費税増税後、国内消費は以前にも増し縮小傾向となりデフレ化が進んでいた。そうなると、単価が上がる分消費意欲は減ることから結果的に消費者の数を増やさざるを得ない。よって、不足する需要を別で補うためにインバウンドに注目することは当然のことであった。

しかし、訪日中国人消費者の「爆買い」のなかみに注目する企業は少なく、目の前の事象（要は売上につながること）に対しての喜びばかりに焦点が当たっており、その商品がどこにいき、誰の手に渡るのか、本当に自分で使用するのかという点に注目がされてこなかった。つまり、爆買いは日本商品が素晴らしいから買われている、日本の技術が中国より勝っているから中国人は買って帰る等、本当に誰でも思いつくような発想で目の前の事象を考えていた。だが、実際は異なるのである。

この訪日中国人の購買、そして代購（バイヤー）の組織の実態を解き明かすことは、日本国内のインバウンド銘柄企業、また中国人依存から抜け出せない小売業にとっても、とても重要な要素であり、これを知ることによってなぜ中国人がその商品を買って帰るのか、コンシューマージャーニーを理解することができる。そして、インバウンドの恩恵を受けている企業が今後どのように訪日中国人消費者、または代購（バイヤー）と付き合いしていくべきかが明らかになる。

したがって、本論文ではインバウンド（訪日中国人消費者）、代購（バイヤー）に対してのマーケティング戦略について資生堂を事例に当てはめた上で考え、日本と中国の消費者はどのように関わっているのか、またなぜ中国人は日本へ商品をわざわざ買いにくるのかという点を仮説を持って明らかにし、国内の化粧品業界はどれぐらいの割合で外国人に依存しているのかという点を明らかにする。そこでの代購（中国人バイヤー）の存在感、ならびに小売業との力関係、免税のトリック、バズクリエーションの起こし方、そして2019年の中国での電子商務法の変更から受ける売上への影響度を明らかにする。

結果、インバウンド、代購（バイヤー）との付き合い方を3つのパターンで示したうえでどのように関わるべきかを明らかにし、今後の資生堂の戦略を考える上での1つの指標にしたいと考える。また、これまでインバウンド恩恵を受けてきたメーカー、小売業、そして卸業の方々へ少しでも貢献できるような論文になれば幸いである。

クロスボーダーM&A 買収企業と被買収企業の統合マネジメント

～JT事例からの企業統合の考察～

学籍番号：57173074 氏名：西山 孝純
ゼミ名称：競争戦略と市場創造戦略
主査：池上 重輔 教授 副査：今村 英明 客員教授

概要

日本企業による海外企業の買収は年々増加を続けており、2015年のレコフのデータによると、2,333件の買収案件のうち、560件(25%)が海外企業買収(クロスボーダーM&A)とされる。また全体のM&A取引金額15兆円のうち、11兆円(約74%)が海外企業買収に使われ、グローバル競争環境下において、海外企業買収の金額も高くなっている。一方で日本企業が海外企業を買収した際の成功確率は低く、買収から10年以上経た海外買収案件(100億円以上、50%以上取得)116件のうち、すでに撤退や売却したものが51件に上る。そうした中で、JTはクロスボーダーM&Aによって、グローバル化を果たし、日本企業としては稀な成功事例として取り上げられることが多い。しかし不動産会社からJTに転職してきた筆者はJTの事業に何らかの特殊性を感じており、その特殊性がJTのM&Aに影響を与えてきたのではないかと感じる事が少なくない。JTのクロスボーダーM&Aには何か特殊性があるのではないかとというのが本研究の課題意識の背景である。JTにとってM&Aは戦略のひとつとして有効であったが、それがそのまま他の業界でも有効というわけではないのではないか、と考えられる。

本研究は、海外事業の成功要因としてJTI管轄の“任せる経営”が指摘されることが多いようだが、果たしてこのJT型の任せる経営とは何か、それが成功だとするとどの程度特殊なのか、そうではないのか、という課題意識を基にしている。こうした課題意識に基づき、本研究のリサーチクエスションは主に以下の3つを想定している。

- ①JTのM&Aが成功事例と言えるのであれば、その成功要因は何か
- ②JTは実際に任せる経営型のクロスボーダーM&Aマネジメントをしているのか
- ③その“任せる経営”型のクロスボーダーM&Aマネジメントはどの程度汎用性がある事例なのか、どのような前提下で有効なのか

本論文では、M&Aの先行研究と、JTのクロスボーダーM&Aの成功要因を業界特性、戦略や組織構造等からJTの“任せる経営”の特異な点を考察した。国内市場の成熟化に伴い、海外展開を目論むJT側と、規制が厳しく、参入障壁も高いゆえに、寡占化され、規模拡大が重要となるたばこ業界という業界構造上、規模拡大を狙う被買収企業の間で、戦略的補完性があったと言える。また、被買収企業主導での経営を行い、JTはガバナンスに力を入れて、統合に至っている。この統合と戦略的補完性こそがJTのM&Aの重要なポイントである。特に統合は、業界構造の特性にフィットした、被買収企業側に独立性・自主性を与えても機能する(与えた方が機能する)マネジメントスタイルであったと考えられる。

その中でも、被買収企業側自身がクロスボーダーM&Aを経て企業規模を拡大していった企業群であるゆえに、買収されること(統合)に関しての耐性があったことが考えられ、それゆえ、当時海外事業での経験が浅かったJTはガバナンスをしっかりと行い、“任せる経営”が機能したとも考えられる。

ビジネスモデル先行主義の実務的批判

～新事業創造の体験的検討～

学籍番号：57173075 氏名：任 周壩

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

現代日本の社会問題のひとつである、人口の高齢化に伴った相続に関わる問題が増加している。今後高年齢化は進行していくと推測されるため、それに伴い相続トラブルも増加することが予想される。筆者の実務や原体験においても、相続に関わる問題を目の当たりにしてきたが、故人が生前に家族を思い積み上げてきた財産を理由に、残された家族が争うという状況はとても悲しいことと考える。

相続トラブルが起こる背景に、被相続人及び、相続人が保有している財産を把握できていないことが理由のひとつに挙げられる。しかし、現状では財産目録や遺言書の作成には、情報収集、必要な情報の特定は手間であるし、自筆証書遺言においても、要式性及び自署性が厳格に要求されているため、遺言書の作成には困難が伴うため、結局、弁護士等の専門家に相談したうえで、公正証書遺言を作成せざるを得ないということが多勢であった。そこで、資産内容の写真を撮影するだけで、適切な財産管理、遺言書の容易かつ正確な作成等を実現することができるサービスを想起した。

新事業創造において一般的に有用とされる既存フレームワークを参照し、その手順に沿ってビジネスプランの作成を行った。市場調査、インタビューなどの結果をもとに、プロトタイプ（MVP）の前段階であるマークアップの製作までおこなったが、事業化までにはいたることができなかった。

事業化に向けたアプローチには、「事業を計画あるいは実行しようとする段階において、ビジネスモデルが構築されている、あるいは構築してから活動しようとする思考」である“ビジネスモデル先行主義”と、「解決したい問題や実現したい世界観（ビジョン）を起点とし、活動していく過程においてビジネスモデルを構築しようとする思考」である“ビジネスモデル創発主義”があると考え、本研究において行ったアプローチはビジネスモデル先行主義であったと考える。ビジネスモデル先行主義による、ビジネスモデルの構築に固執するあまり、和波俊久が提唱する「ビジネスモデル症候群」の①確認バイアス、②手段の目的化、③失敗のループに陥ったのだと考えられる。

実際の取り組みの中で、自身の思考や行動プロセスについて振り返り、ビジネスモデル先行主義の問題点について検討し、ビジネスモデル構築の傾倒による事業化機会の損失と時間という資源の喪失の可能性について考察した。

一方、ビジネスモデル創発主義による事業化アプローチは、ビジネスモデル先行主義の問題点への対応になりえると考えられる。このアプローチは、解決したい問題や実現したい世界観（ビジョン）を起点として、小さくてもまずスタートし、様々な解決策を模索しながら最善と考えられるビジネスモデルを構築していくとするものである。このアプローチにも一定の問題はあると考えられるが、その思考や行動姿勢について、自身に必要である概念であると捉え、実務への示唆としたい。

国内上場企業における不祥事

～第三者委員会調査報告書のテキストマイニングをもとに～

学籍番号：57173076-1 氏名：萩原 勇
ゼミ名称：戦略的人材マネジメント研究指導
主査：杉浦 正和教授 副査：竹内 規彦教授

概要

企業における不祥事は、顧客、株主、従業員その他のステークホルダーに対して負の影響を及ぼす。とりわけ、上場企業は、相対的に規模が大きく、投資家を含めた多数のステークホルダーが存在する。そのため、不祥事についての説明責任が生じ、徹底した原因究明とそこから導かれる対策を宣言し実行することが強く要請されている。筆者が携わる弁護士業務の1つとして、第三者委員会の職務がある。同委員会において的確かつ有効な対策を提言するためには、事実認定と原因分析を精緻に行う必要がある。しかしながら、筆者は実際に発生した企業不祥事を俯瞰した知見を持ち合わせていない。そこで、国内上場企業における不祥事の内容及び原因の傾向を明らかにし、実務に役立てるべく本研究を行った。

本研究では、改めて基本的概念を確認し、法律論文ではない先行研究を取り上げた。そのうえで、第三者委員会により作成及び公表された調査報告書が、企業が外部の力を利用して最も真摯に不祥事に迫るものであり、不祥事対応の中で重要な位置づけを有する点に着目して、かかる調査報告書を筆者自ら精査し、かつ、統計解析ソフトウェア（R）を用いてテキストマイニングすることによって、不祥事の内容及び原因の傾向を調査した。

その結果をもとに、先行研究との対比も含めて考察を行ったところ、不祥事全体の傾向・トレンドとして不正会計が最も多く、次いで品質偽装のカテゴリーの事案が多いこと、及び品質偽装の件数がここ3年で急激に増加していることが観察された。この理由としては、いずれも開示の必要性が高い類型であり、品質偽装に対する世間における問題意識の高まりによって発覚が相次いだものと推察される。また、不正会計は収益又は費用を人為的に操作し最終的な利益額を多く見せかけるものが多く、経営中枢にて実行される一方で、品質偽装は法令ないし公的規格の不遵守と比肩して顧客仕様の不遵守のものも多く、相当数の社員を巻き込んで組織的に実行される傾向が観察された。

不祥事の理由として、全体的に、コンプライアンス意識の欠如やリスク管理が不十分であることに加え、不正会計では、売上等の数値達成のプレッシャー及び監査部門のチェックの実効性欠如が、品質偽装では、納期遵守のプレッシャー及びリソース欠如が、それぞれ傾向として観察された。さらに、先行研究との対比により、先行研究の知見と概ね同様の傾向を示すことが確認できたのと同時に、調査報告書ではハード面の要素の指摘が多いという相違も観察され、認定主体が外部者か内部者かという点に起因しているものと考えられた。

本研究は、その前提となる調査対象及び方法に起因する限界はあるものの、得られた上記知見は先行研究とは異なる発見も含まれており、また、例えば第三者委員会の調査時に原因要素の視点を与える、又は内部者の視点を補完すべく先行研究における質問項目を利用したアンケートを実施する等、具体的に実務で応用できうる点において意義がある。

Initial Coin Offering を利用した資金調達における

投資家と起業家の地理的關係

学籍番号： 57173077-4

氏名： 林田 丞児

ゼミ名称：科学技術とアントレプレナーシップ研究

主査：牧 兼充 准教授 副査：長谷川 博和教授

概要

本研究は仮想通貨を利用した新しい資金調達方法として注目される Initial Coin Offering(以下、ICO)について、現状を整理し、既存の資金調達手段と比較によって、その特性を掴む目的で実施した。ICO が生み出した価値の一つは時期や国境など既存の制約を超えた投資機会と資金調達機会を提供したことである。この資金調達の自由度の向上は既存のビジネスモデルに大きな影響を与える可能性がある。例えば、製薬業界がその一例である。これまで豊富な資金力と高度な専門知識でバイオベンチャーの台頭を回避してきた既存の先発医薬品メーカーにとって、ICO による新たな資金調達方法の出現は、現在保っているバイオベンチャーとの相互依存関係を崩す可能性を持つ。将来、ICO は製薬業界に大きなパラダイムシフトが起こしうる。潜在的な影響は当然ながら製薬業界のみに限らず、多くの業界へ伝播すると考えられるため、ICO を本研究のテーマとした。

2013年4月のMastercoinの発行に始まったICOは2018年末には2兆円規模の市場へと成長した。その背景には起業家が国境など地理的な制約を回避し、機動的に世界中の投資家から資金調達できるなどの利点がある。しかしながら、ICOには様々な課題が山積している。例えば、投資家保護の観点から未整備であることである。詐欺行為などが横行している現状に対し、世界の金融当局は徐々に規制に乗り出す動きを見せている。近い将来、ICOで発行されるトークンは証券同等物と見なされ、適格投資家に限定したSecurity Token Offeringという形で、一旦の落ち着きをみせると思われる。

本研究では、ICOがまだまだ発展途上で刻々と変化している新しい資金調達手段であることを認識しつつも、定量分析手法を用いて既存の資金調達手段と比較することによって、新たな知見を見出すことを目指した。中でもベンチャー企業の知を内包したい大手企業がとる拠点戦略の立案に有用となる投資家と起業家の地理的關係に注目し、研究を実施することにした。ベンチャーデータベースCrunchbaseを主体として収集、作成したデータセットを基に、ポアソン分布モデル、ロジスティックス回帰モデルによる重回帰分析と傾向スコアマッチング法を用い、ICO投資と通常のシード・シリーズAの資金調達における投資家と起業家の距離を比較した。その結果、ICO投資は通常のシード・シリーズA投資よりも約300キロほど距離が伸長していることがわかった。さらに各データセットのネットワーク分析を実施し、その集中度合いと距離の伸長が正相関することを見出した。この結果は先行研究で観測されていた投資家と起業家の物理的接近性に変化が起きていること示し、その重要度が下がり、よりコミュニティーとのつながりの重要性を示唆する初期的な検証結果を与えた。

新規大卒就職者の仕事に関する意識変化の考察

～入社直前と入社半年後の比較～

学籍番号：57173078-8

氏名：平島優子

ゼミ名称： 戦略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

若年者の早期離職が長年高止まりしているという社会問題がある。

本研究の目的は、現在の勤務先で一緒に働いてきた大学生が、就職するにあたり、入社前後で、仕事に関する意識がどのように変化するかを調査し、その結果から、早期離職につながる要因と、効果的な離職防止策を考察することにある。勤務先で知り合う大学生は、仕事に対する意識も高く、アルバイトに関しても高い成果を上げていた。大学を卒業し就職するこの時期は、学生から社会人へと社会的な役割が大きく変化する移行時期であり、キャリア形成における重要な入り口に立つこととなる。

[Erikson, 2001] は、「自我同一性 (アイデンティティ) を確立する時期、[Levinson, 1992]は、「親や社会から守られて生きるのではなく、自分で道を切り開いていかなければならないと自覚を持つ事、社会人として自分自身が選択した役割を誠実に果たしていく必要がある事、私は他の誰でもない、かけがいのない自分であることを確認する事が重要な時期」として、自己発見の旅を始める重要な時期となる」と示している。若年者の大切な移行期を少しでも順調に乗り切るための方策を提言することが本研究の目的である。

本研究では、キャリア形成において重要とされている「自己理解」、「主体性」、「職務充実度」、「継続意思 (転職意思)」をテーマとした質問項目を元にアンケートを実施し分析した。

テーマ1：入社後の「自己理解」「主体性」「職務充実度」と「継続意思」との関係

テーマ2：入社前後の「自己理解」「主体性」「職務充実度」の変化

この結果、「主体性」「職務充実度」の一部は①「継続意思」に影響がある事、②入社前後で意識が下がっている事が示された。また、「自己理解」については「未来の自己理解」と「現在の自己理解」の2つにわかれ、「現在の自己理解」は「継続意思」に負の関係を示す事がわかった。

このことから、キャリア形成の移行期である入社前は、「キャリア・デザイン」のため「自己理解」が必要だが、入社後は「キャリア・ドリフト」のため「人間形成・社会形成能力」が必要ではないかという結論を導いた。また、今回は若年者を調査対象としているが、「若年者を育む事」は、ミドル世代のキャリア発達課題として有効な1つの方法という理論を学び、受け入れ側の企業が若年者の育った環境、キャリア教育をやる事も必要ではないかと示した。

しかし、本研究では、サンプル数も少なく、限定的な調査対象となっている事、記名式の為に高い点数がついている可能性がある事、調査項目も限定された内容となっている事ため、調査結果が限定されたものになっている。今後は、調査対象の拡大、種類の変更なども行い、本研究との変化を分析し、考察していく必要がある。

日本企業における新しい組織の誕生と人事部門の進化について ～人事機能分権化と戦略人事実践の観点から～

学籍番号：57173079 氏名：平田英司

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

日本企業における人事部門は各国に比べて特異に発展してきたとされている。具体的には、戦後の高度成長期、オイルショックからバブル期を経た経済成長の中、人と企業が終身雇用や年功序列型賃金による長期の主従契約を前提に集権的な人事システムを構築運営してきたのである。低い人材流動性、長期雇用・育成という人事システムにおいては、人事部門が経営戦略に関与する戦略人事の必要性は低かった。

しかし、バブル崩壊を機に終身雇用モデルが揺らいだ結果、集権的な人事管理は機能障害を起し、「人事部不要論」^①が叫ばれるなど、人事機能分権化が議論されて始めた。また競争力の源泉がモノやカネからヒトへと移り、戦略人事が求められるようになってきた。さらに、昨今は少子高齢化による労働人口の減少、女性活躍の推進、ミレニアル世代の台頭による多様な労働観の流入、HRテクノロジーの進展などが進み、またティール組織やホラクラシー組織など新しい組織論が注目されてきている。取り巻く環境が激変する中、人事部門はこれまでの固定化した人事システムから脱皮し、人事機能の分権化と戦略機能の進化という改革が求められている。

そこで本研究では、人事機能の分権化と戦略人事の実践という観点から日本企業における人事部門改革の実態と効果を検証し、これからの人事部門における進化の方向性を提言することを目的とした。

企業人事担当者に対するアンケートを実施、人事機能のあり方と企業業績や組織モチベーションとの関係性を統計解析したところ、戦略人事実践の有無と業績やモチベーションとの間に正の関係性が確認された。一方で、人事機能分権化は業績とモチベーションに正の影響と負の影響を与える場合に分かれる結果となったが、戦略人事の実践が正の影響を与える要因であることが明らかとなった。さらに、このような関係性は、企業の事例研究などの定性分析によって裏付けることができた。

以上から、日本における人事部門の変革は概ね想定されている方向へ進んでいることが確認できたが、実態として戦略人事の実践は企業間での取り組みのばらつきも大きく、日本企業の人事改革は未だ試行錯誤の段階にあると結論づけられる。

これからの人事部門の改革は、ビジョンや理念を軸にして経営と現場を繋ぐ組織開発の機能と経営戦略に関与して事業推進を支援するビジネスパートナーの機能といった戦略人事がさらに重要となり、伝統的な人事機能の分権化は組織の状況や環境変化に応じて柔軟に対応していくことが必須になってきている。従って、日本企業の人事部門はその改革を加速して、経営の中核機能を担っていかねばならなくてはならないのである。

^①八代尚宏(1998) 『人事部はもういない』講談社。

経営者の出身地が企業の業績に及ぼす影響の研究

～故郷に錦をかざる経営者とは～

学籍番号：57173080

氏名：平田 英之

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

本研究では、経営者が自分の出身地と今の職場の間で感じる「心理的な隔たり」が企業の業績に与える影響について検証する。これまで学術分野では企業業績に影響を与える要因として、経営者の特性についての研究が数多く行われてきた。この分野はさらに心理的特性と経験的特性に分かれて今日まで発展してきたが、経験的特性の領域で経営者のビジネスパーソン時代の経歴に注目した研究は多いものの、経営者の「生まれ」までさかのぼったものは少なく、特に出身地に焦点をあてた研究は見当たらない。本研究では、出身地は経営者の特性の形成に大きな役割を果たし、無関係のように見える出身地が経営の意思決定及び企業業績に影響するメカニズムを検証する。

具体的には、個人は自分の出身地への愛着が強いほど今いる場所に対して「心理的な隔たり」を意識するため特に経営者の立場ではその心理が企業業績に影響を及ぼすという仮説をたてた。この仮説を検証するために、東証一部上場企業から抽出した東京で働く代表取締役社長 305 人を対象に、彼らの出身地と就任後の時価総額の変化率の関係について統計解析を行った。その結果、経営者が出身地に愛着を持ち、今の職場に対して「心理的な隔たり」を強く感じているほど、その企業への社会的な評価を示す時価総額が高くなる傾向が発見された。また一方でこの「心理的な隔たり」は、企業の収益性を示す ROA には影響を与えないという傾向も示された。

本研究の貢献は 2 点ある。一つ目は経営者の特性に影響する要因について経営者の出身地までさかのぼり、企業業績との関係をあきらかにしたことである。その関係をつないだものは経営者の社会的アイデンティティである。個人は出身地によって社会的アイデンティティを形成し、それを強く意識することで肯定的な差別性を獲得したいという欲求を持つ。経営者は自社の業績をその手段と見立て、高いアスピレーションレベルを設定する。アイデンティティに刺激されたアスピレーションは常時高い目線を持ち続けるので、Cyert and March (1963) が提唱した企業行動理論の循環モデルに従って経営者はサチを続け、自社の業績期待を継続的に高めると考えられる。

二つ目は出身地と企業業績の関係性の中で経営者が求める成果は、自らの社会的評価の向上を第一義にしているという可能性を示したことである。彼らが設定するアスピレーションレベルは出身地による社会的アイデンティティに動機づけられているため、Tajfel and Turner (1979) が提唱した社会的アイデンティティ理論に基づき社会評価から肯定感を得られる指標を重視する。一方で収益性などの企業の実利に直接関係する指標はアスピレーションレベルの対象として優先度が低くなる。これは企業業績の変数として時価総額と ROA を設定し、この二つの分析結果を比較することによって確認することができた。

製薬企業が新規治療領域へ参入する際に 発売時売上予測と実際の売上に乖離が生まれる要因の分析

学籍番号：35152465 氏名：廣川 真次

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

製薬企業は、新薬承認前に厚生労働省へピーク売上予測の提出が義務付けられており、この売上予測が発売時薬価並びにその後の薬価改定に影響を及ぼすため、精度の高い売上予測を設定することが重要となる。特に実際の売上が売上予測を大幅に上回るようなケースでは、薬価の追加引き下げの対象となり、中・長期的な損益に大きな影響を与える。近年になり、アカデミアやバイオベンチャーなどとの提携による新薬創出が活発化する中で、新たな治療領域へ参入する機会も増加することが予想されるが、製薬企業にとって新規治療領域への参入は、その領域に対する知見や経験値の低さから、売上予測の設定が難しく、予測と実際の売上に大きな乖離が生まれるリスクが高まる。

このような背景を踏まえ、本研究の目的は、製薬企業が日本市場において、特に新規治療領域へ参入する際に発売時売上予測と実際の売上で、本来回避したいレベルの乖離を生む要因は何か？を明らかにすることである。これにより、製薬企業で新規領域へ参入する際の売上予測の設定を担う実務者に対し、予測の精緻化に関して示唆を与えられるのではないかと考える。

まず本研究では、これまでに製薬企業が新規領域に参入し、売上予測を大幅に上回るにより薬価の大幅な引き下げを受けた製品を抽出した。そのうえでこれら製品の売上予測に関わった担当者にインタビューを行い、乖離を生む原因となったと考えられる要因を抽出した。次に、それら製品を発売した企業が同時期に発売した製品、並びに既存領域に発売し想定以上の売上拡大が起きた製品を比較群とするために選定し、インタビューに基づき抽出した影響を与えうる因子を説明変数、売上予測と実際の売上のギャップ金額を被説明変数とする定量分析を行った。

その結果、特に新規参入領域で製品を発売する際には、「海外でNo.1のシェアを有していること」「潜在市場が顕在化されること」「発売後に競合製品の参入がないこと」といった要因が、発売時売上予測と実際の売上の大幅な乖離に影響を及ぼす可能性が示唆された。

実務において新規領域参入製品の発売時売上予測を算出する際には、これら影響因子を鑑みて売上予測を設定することで、大幅な乖離とそれに伴う薬価引き下げに対するリスクを低減できるものと考えられる。

企業変革における実行プロセスの成功要因

～日本企業の女性活躍推進を事例として～

学籍番号：57173081-7 氏名：福田 直子

ゼミ名称：今村ゼミ

主査：今村 英明教授 副査：池上 重輔教授

概 要

本研究は、日本企業の女性活躍推進を事例として、企業変革における実行プロセスの成功要因を抽出することが目的である。5社の事例を、コッターの変革プロセスをベースとした仮説を用いて考察を行った結果、4つのキーとなるプロセスが存在し、これらのプロセスを踏む際には留意すべき点があることが判明した。

4つのキーとなるプロセスと、これらのプロセスを踏む際の留意点は、次の通りである。

- ① 「1-2 段階 ビジョンの策定：策定したビジョン実現のための戦略を立てる。
(戦略は、ビジョンがどのように実現されるのか、合理的な道筋と詳細な方法を提示されている必要がある。)」
【留意点】経営層が女性活躍推進に取り組むモチベーションをもつこと。経営層が経営戦略として女性活躍推進に取り組むこと。
- ② 「3-2 段階 ビジョンの策定：策定したビジョン実現のための戦略を立てる。
(戦略は、ビジョンがどのように実現されるのか、合理的な道筋と詳細な方法を提示されている必要がある。)」
【留意点】経営層がチームの活動範囲を制限しないこと。
- ③ 「4-1 段階 ビジョンの伝達：あらゆる手段を利用し、新しいビジョンや戦略を伝達する。
(伝達する上では、先ず、役員、管理職、男女従業員等のセグメントを対象としたインターナル・マーケティングを意識する必要がある。その上で、簡明に、比喻・たとえ・実例を用いて、様々な形のコミュニケーションの手段を活用しつつ、双方向のコミュニケーションを含めて、繰り返し伝えることが重要である。)」
【留意点】チームがインターナル・マーケティングを意識して伝達すること。
- ④ 「5-1 段階 社員のビジョン実現へのサポート：女性活躍推進に立ちはだかる障害物を排除する。(障害物とは、制度、スキル、管理層・管理者・男性社員・女性社員の意識である。必要な訓練を提供し、各種のシステムをビジョンに統合することで、障害物を排除する。)」
【留意点】チームが障害物を想定して戦略を描き、戦略の伝達に際して最も影響力がある人から、何度も伝達すること。

日本郵政グループにおける IFRS 移行に関する考察

学籍番号：57173082-1

氏名： 藤居 敬晃

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、日本企業は急速にグローバル展開を進めている。事業規模をグローバルに拡大させるためには、借入や増資などによって資金調達をした上で投資していくことが必要である。一方、企業がグローバル展開することによって、為替リスクや市場リスクなど様々なリスクに直面することになることから、リスクヘッジする手段を企業は検討することとなる。そのリスクヘッジ手段の一例として、インハウスの金融子会社を設立し、日本を通さずに必要な外貨を海外現地で調達や融通等することにより為替リスクを軽減させることができる。しかし、資金を調達する場合には日本と同様に海外現地の会計基準に則った財務諸表等を現地金融機関に提出するなどして、当該企業の信用力を確認される。

しかし、多くの日本企業は日本における会計基準に沿った財務諸表を作成しており、各国の会計基準に沿った財務諸表を作成する場合、日本と会計基準が異なるばかりでなく言語も異なるため、膨大なコストと時間が必要となる。このような各国における会計基準の差異を解消し、会計言語の共通化を図るために国際会計基準審議会により設定される会計基準である国際財務報告基準（以下、「IFRS」という。）が開発された。

現在、世界の主要な国のほとんどは自国の会計基準にアドプション又はコンバージェンスという形でIFRSを導入している。日本においても東京合意によりIFRSをコンバージェンスする形で検討を進めた結果、2010年3月期以降、一定の適格条件を満たすことができる企業については金融庁により指定国際会計基準として指定されたIFRSを任意適用して連結財務諸表を作成することが可能となった。しかし、2011年3月の東日本大震災等の影響もあり、IFRSの強制適用といった段階まで至っておらず、今後の方向性も現時点では不明瞭となっている。そのため、各企業はIFRSが強制適用となった場合でも速やかに対応することができるようにIFRSについて理解しておく必要がある。本稿においては、IFRSが開発された経緯を概観した上で、日本の会計基準との基本的な考え方の差異を明らかにする。

また、筆者が所属する日本郵政グループについても、各社においてIFRS準備室を設置して移行を検討しているものの、適用時期等は明確に示されていない。日本郵政グループの事業領域のほとんどが日本国内であり、日本郵便株式会社の子会社であるツール・ホールディングスといった在外子会社はあまりない状況で、日本郵政グループはIFRSに移行すべきであるか筆者の考えを整理した上で、移行の是非を検討する。併せて、筆者が所属する株式会社ゆうちょ銀行を親会社とする連結グループにおいても同様にIFRSに移行すべきであるのかを検討する。

日本郵政グループにおける観光ビジネスの事業化検討

学籍番号：57173084 氏名：古川 裕隆
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 教授

概要

本研究は、日本郵政グループが日本政府・国民から期待されているユニバーサルサービスの維持と収益性の確保および40万人強の雇用維持という経営課題に対して、国内における銀行・保険・郵便の郵政3事業だけでは、中長期的にはその課題を解決し難いことが想定されるため、事業・収益の柱となる新しい国内ビジネスの事業化検討を行ったものである。現時点で、既に取り組みを開始している新しい事業に関しては、今後の事業拡大の可能性は一定程度あるものの、ユニバーサルサービスを維持する収益性と郵便局店舗ネットワークという物理的な価値を十分に活用できる規模の事業には至らず、期待されている新事業にはなり得ないと思われる。新事業を検討するにあたり、今後国内市場において成長が見込まれ、日本郵政グループが参入していない新しい分野である医療・介護を含むヘルスケア産業、モビリティ産業などへの参入も検討したが、継続した収益性の確保や専門性によるハードルの高さなどの課題があった。また、これら事業は日本郵政グループが保有する資産（店舗ネットワーク・人員リソース等）にもうまく適合していないと考えられたため、事業化は難しいと判断した。

そこで、観光産業のインバウンド事業を検討したところ、成長性もあり規模感も大きく収益性も確保できる可能性のある事業だと思われた。また日本郵政グループの保有する店舗ネットワークや地域に根差した人財、各地の不動産資産を十分に活用することでき、うまく適合する可能性がある事業であることも想定された。さらにインバウンド事業が抱える地域分散という社会的な課題に対しても、これらのビジネスを展開することで、社会にも貢献できる可能性があることがわかった。これらを踏まえて、日本郵政グループにおいて、以下3つの観光ビジネスの参入オプションと展開オプションの検討を行った。

- (1) 郵便局ネットワークを活用した観光情報事業モデル
- (2) 不動産リソースを活用した宿泊事業モデル
- (3) 既存事業と商業施設を活用したサービス提供モデル

最終的に、日本郵政グループが本研究の観光ビジネスの事業化することは、相当の費用はかかり難易度も高いものの潜在的な可能性があることが分かり、日本郵政グループの本質的な存在意義にも合致すると考える。本研究は今後それら取り組みに対する初期的な示唆を提示するにとどまっており、本研究をきっかけにして、今後の日本郵政グループがインバウンド観光ビジネスへ本格的に検討を始めることに期待し、導入プロセスを最後に提示した。

タイプが複数存在するエージェントの 人事採用におけるホールドアップ問題の考察

学籍番号：57173085 氏名：堀内 良朗

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

本論文は病院と医師の雇用関係におけるホールドアップ問題(holdup problem)を取り上げ、その解決策を図り病院の経営改善に資することを目的としている。そして、これは病院と医師の問題のみならずプリンシパル(Principal)とエージェント(Agent)におけるプリンシパル・エージェント問題として広く捉えることができ、その解決策は他産業でも応用可能である。

本論文では、先行研究にある契約の不完備性、関係特殊的投資、ホールドアップ問題といった取引費用の経済学で論じられた概念を基に、ゲーム理論と契約理論の分析手法を用いて理論研究を行った。その中で先行研究にはないエージェントのタイプを導入して考察した。この仮定は本論文で述べる事例においても存在の可能性が示されており、妥当性が高いと考えている。この新たな仮定の導入により先行研究とは異なり、ホールドアップ問題を契約の不完備性やモラルハザードのみならず、アドバースセレクションの側面からも考察している。この考察は本論文では固定賃金モデルと変動賃金モデルという二つのモデルにて行っている。さらに固定賃金モデルの下でエージェントの私的費用削減に効果がある投資を行った場合の影響についても考察している。

本論文での考察の結果、固定賃金モデルでは、機会主義者は参加制約が高いこと、機会主義者を排除するために外部賃金を利用した参加制約でスクリーニングを行うこと、状況に応じて複数の採用戦略があり、その中で最適な採用戦略があることなどが示されている。そして実務への応用として高度先進医療機関と一般医療機関では最適な採用戦略が異なることなどが導かれている。また、投資の効果については生産性が少しだけ平均より高い医療機関にとって一番効果があることを示している。さらに、変動賃金モデルでは、機会主義者に対してインセンティブが働き、機会主義者を働かせることができるようになった反面、複数のタイプのうちどのタイプに対応した採用戦略を取るべきかを考察している。最終的にはこの問題はトレードオフの問題ではあるが、こちらも実務面での考察として高度先進医療機関と一般医療機関では最適な採用戦略が異なることを述べている。さらに先行研究にはない新しい知見として、エージェントにあえてホールドアップさせた方がプリンシパルの利得が改善する可能性が存在するということを提示している。

日本のものづくりシステムの海外移転に関する事例分析

学籍番号：57173087-9 氏名：松木一平

ゼミ名称：企業戦略と管理会計研究

主査：清水 信匡教授 副査：長内 厚教授

概 要

今日の製造業の国際経営を取り巻く環境においては、グローバルレベルの生産地最適化と展開先における競争力の強化が課題となっている。しかし、これまで日本の製造業の発展を支えてきたものづくりシステム(総合的品質管理、Total Quality Management)は、その暗黙性や複雑性の高さ、社会的・文化的環境への依存度から、海外に移転して強みを発揮するには困難を伴う。本稿は、知識提供者と知識受領者がゲートキーパーを介して知識を移転するモデルを使ってTQMを導入している海外事業会社の事例を分析し、日本のものづくりシステムの移転を促進・阻害する要因について考察を行った。その結果、次の仮説が得られた。①文化的、社会的環境の異なる海外に日本のものづくりシステムを移転するにあたっては、共通する経営理念の浸透が有効である。②日本のものづくりシステムの移転初期段階においては、本社側(知識提供者側)の積極的関与は負の影響を与える。

アントレプレナー・オリエンテーションが
製薬企業の臨床開発へ与える影響
～遠い空の向こうにある承認を目指して～

学籍番号：57173089 氏名：松田 大

ゼミ名称：科学技術とアントレプレナーシップ研究
主査：牧 兼充 准教授 副査：長谷川 博和 教授

概要

製薬企業の臨床開発において、製造販売承認を取得し、上市に至る割合は9.6%に過ぎない。一般に製薬企業の創薬開発力においては、上流と下流で影響を与える要因が大きく異なっている。上流段階では、運や偶然に左右される部分があるものの、下流段階の後期臨床開発では、組織的なマネジメントが成果に影響している。組織マネジメント能力の根底には、困難を乗り越える姿勢および行動といったアントレプレナー・オリエンテーション(以下、EO)が影響を与えていると考えられる。そこで本研究では、EOが製薬企業の新製品開発へどのような影響を与えているか検討することを目的とする。

本研究では2つの分析を実施した。第一の分析では、新薬をグローバル開発している製薬企業29社を対象とし、2004年以降の米国における新製品の累積承認数に対して、EOの3つの要素であるイノベータータイプであること、プロアクティブであることおよびリスクを取る姿勢があることがどのような影響を与えるかについて、パネル・データを用いた固定効果モデルによる重回帰分析を行った。その結果、イノベータータイプであることおよびリスクを取る姿勢があることは、新製品の累積承認数の増加と有意な正の関連性を示した。

また、バイオテック企業は成長速度が早く、分析結果に大きな影響を与える可能性がある。そこで第二の分析では、探索的な分析として、バイオテック企業を除いた場合もしくはバイオテック企業のみで構成されるパネル・データを用いて同様の分析を実施した。その結果、バイオテック企業を除いた場合はリスクを取る姿勢が、またバイオテック企業のみの場合はリスクを取る姿勢があることおよびイノベータータイプであることが、新製品の累積承認数の増加と有意に正の関連性を示した。以上から、イノベータータイプであることおよびリスクをとる姿勢があることは米国における新製品の累積承認数を増加させることが示唆された。

本研究が実務へ与える示唆として2点が考えられる。まず、イノベータータイプであることに対売上高研究開発費比率を設定した。外部リソースを活用することは短期的な対売上高研究開発費比率の上昇を抑制する期待がある。しかし、過度な外部リソース依存は社内に経験値が蓄積されにくく、長期的には新製品の累積承認数を押し下げる影響がある。したがって、全てを外部リソースに依存するのではなく、社内で経験を蓄積するために組織横断的な学習サイクルを機能させるためのシステム構築が製薬産業のライフサイクル・マネジメントにとって、必要不可欠であると考えられる。もう一点はリスクを取る姿勢の重要性が示された。一般にバイオテック企業はリスクを取る姿勢が高いが、本研究ではバイオテック企業を除いた場合においてもリスクを取る姿勢があることが新製品の累積承認数の増加と正の関連性があることを認めた。したがって、不確実性の高い製薬企業の市場環境において、他社に先駆けてリスクを取れる組織体制が求められると考える。

国内製薬企業の競争優位性の研究

～小野薬品工業株式会社の事例研究～

学籍番号：57173090 氏名：丸山 潤

ゼミ名称：戦略構想力

主査：浅羽 茂 教授 副査：平野 正雄 教授

概要

近年、医薬品産業では創薬に際して膨大な研究開発費がかかる一方で、画期的な医薬品を生み出す難易度が一層高まっており、研究から販売まで自社一貫で手がけるビジネスモデルはより効率化が求められている。こうした環境下においても、小野薬品工業（以下、小野薬品）は多数のファースト・イン・クラスの医薬品を創薬し、継続して高い収益性を保持している。その事実に着目し、本稿では小野薬品の研究開発に着目した事例研究を実施した。

小野薬品の研究開発の特徴は、プロスタグランジンの研究開発に対する集中的な資源投下と化合物オリент手法と呼ばれる創薬手法である。化合物オリент手法は、標準的な研究開発プロセスと比較すると、対象疾患の選定期が異なっており、このことが何らかのメリットをもたらしていると考えられた。そこで、より具体的なメリットを把握するために、実際の研究開発事例の比較分析を実施した。対象とした医薬品は小野薬品のプロスタルモン F、プロスタンディン、オノン、そして他企業のファースト・イン・クラスの医薬品として、アクテムラ及びレミッチを選定した。それぞれの研究開発事例を比較する中で、小野薬品は対象疾患の選定の際に、研究開発の成功確率が高いと考えられる疾患を選択している特徴が明らかになった。化合物オリент手法のメリットは研究開発における対象疾患の選定が標準的な研究開発プロセスと比較して柔軟ということである。小野薬品はこの柔軟性を活かして、研究開発の成功確率を重視した創薬を繰り返した。また、組織的マネジメントが機能しにくい研究開発の上流過程においても、化合物オリент手法は組織的マネジメントが可能となる。このことで、プロスタグランジンに関する研究開発を網羅的に実施し、その知見を組織的に蓄え、次の創薬に生かすことに成功していた。これらが、小野薬品が多くのファースト・イン・クラスの医薬品を創薬できた要因の一つであると考えられた。

標準的な研究開発プロセスは市場の需要を重視した創薬手法であり、市場プル・モデルである。多くの不確実性が存在する医薬品の研究開発において、市場ニーズを重視した創薬手法は、経済的リスクに対する対応として合理的な手法であると考えられる。一方で、小野薬品の化合物オリент手法は技術プッシュ・モデルの創薬手法である。対象疾患選定の柔軟性、特定領域の漸増的な技術深化の推進、研究開発の初期段階における組織的マネジメントという点で、化合物オリент手法には利点があり、科学的な不確実性の低減に寄与できると考えられる。但し、急進的なイノベーションに対する対応については問題が残るため、この手法を適用する際には、その点に注意が必要だと思われる。

仮想通貨利用にかかるファイナリティ問題

学籍番号：57173091 氏名：宮城雅一

ゼミ名称：金融ビジネスと企業財務戦略研究指導

主査：岩村 充 教授 副査：樋原 伸彦 准教授

概要

本稿は、将来仮想通貨を活用した決済が日本をはじめ世界において広がる可能性を念頭に、仮想通貨による決済ファイナリティをどのように判断すべきかを考察し、合わせて今後議論の深まりが期待される問題点を提示するものである。本稿作成の背景は、全国銀行協会が発表している「ブロックチェーン技術の活用可能性と課題に関する検討会報告書」（2017年3月）にある。この報告書ではファイナリティ問題に対する解決へのアプローチとして法定通貨による資金決済をベースに今後の議論の深まりが期待されるとの趣旨の記述がある。はたして仮想通貨決済のファイナリティ問題は上記検討会報告書の通り法定通貨による資金決済をベースに考察することができるのであろうか。本稿はこの疑問点をスタートに、検討を進めたものである。

ファイナリティ問題を考察するにあたり、まず仮想通貨がどのように成り立っているのか、ブロックチェーン技術の概要とともに代表的な仮想通貨であるビットコインの仕組みについて整理する。その上で仮想通貨が法定通貨対比どのような相違点を有しているかを明らかにする。特に日本における改正資金決済法およびMTGOX破産による判例を踏まえ、現状の仮想通貨の法的な位置づけについて整理を行う。また、日本国外での仮想通貨にかかる対応状況を踏まえ、特にファイナリティ問題との関わりについて推察する。

次に、法定通貨における資金決済ファイナリティ問題について日本の解釈および仮想通貨によるファイナリティ問題への応用の余地について検討を加える。また、仮想通貨が電子的なデータであることを踏まえ、電子マネーにおける決済ファイナリティ問題についても同様に仮想通貨への応用の余地があるかについても検討を加える。

上記を踏まえ、仮想通貨決済におけるファイナリティは、既存の法定通貨および電子マネーによる決済ファイナリティでの議論をそのまま応用することが難しいことを明らかにし、仮想通貨決済を利用する当事者間の「合意」を基準に判断する必要性を述べる。さらに、当事者間のファイナリティにかかる「合意」を推定することが難しい仮想通貨特有の問題について、具体的なケースを示し、将来に向けた検討課題を明らかにする。

外圧を生かした資源動員の正当化

～JVC ケンウッドにおけるクラウドファンディングの事例を通じて～

学籍番号：57173093-9

氏名：宮本 達郎

ゼミ名称：イノベーションと価値創造研究(長内ゼミ)

主査：長内 厚 教授 副査：清水 信匡 教授

概要

本研究の目的は、不確実性の高い環境におけるイノベーションの創出を進めるにあたって、組織内で資源動員を正当化し切れない場合でも、組織外部からの力を利用し、ある程度の事前合理性を獲得しながら資源動員を正当化し、イノベーションに繋げることが可能であることを株式会社 JVC ケンウッドのクラウドファンディングの事例を通じて示すものである。

イノベーションの実現には、新しく創造された知識を製品やサービスなどのかたちに具体化し、新しい事業として人びとの生活に広く普及するプロセスが求められる。しかし新しい知識が創出されても必要な資源が獲得できず「死の谷」を越えられずに終わることがある。とくに大企業においては効率性を重視し不確実性の高い新規事業への投資が不十分になるとの指摘がある。そこで、組織内の論理で否定されてしまう新しい事業アイデアに外部から資源動員しイノベーションに繋げる方法について考察する。

資源動員については武石他(2012)において体系的に整理されている。そこでは資源動員の創造的正当化がイノベーションの成否を握る重要な鍵であることを指摘している。しかし、組織外部からの資源動員については具体的事例に欠ける。また近年ユーザーに知識創造の役割を求めるユーザーイノベーションの研究が盛んであるが、ユーザーによる資源動員の研究については蓄積が乏しい。そこで本稿では一般ユーザーによる組織外部からの資源動員の正当化事例として株式会社 JVC ケンウッドのクラウドファンディングの事例を分析する。

事例分析の結果、①社内で正当化し切れないものを、外圧、すなわち黒船を用いることで正当化することにより事業化し、イノベーションを起こすことに成功したこと②クラウドファンディングのようなくみを活かし、組織内部からの資源が得られない場合でも、外部から資源動員することで事業主体のリスクを低減し死の谷を越えやすくすること③製品コンセプトを開示することで、実際の製品開発に伴う投資前にどの程度の資金が獲得できるか明らかにすることが可能であり、不確実性を低減し、ある程度の事前合理性を獲得してから投資に踏み切らせることができること④ユーザーと相互にやりとりを行い、リアルタイムでストーリーを語らせることで一人ひとりを強力な資源動員主体とすることができること、またそれを事業主体がマネジメント可能であること、以上4点を明らかにした。これらが本研究の発見事実である。

本研究から得られた実務的インプリケーションとして、日本に数多く眠る新しい知識を芽が出ないままを死なせるよりも、クラウドファンディングのようなくみを使うことで、外部からの資源動員により多くの芽を出させることが可能であるということ、またユーザーとマッチングできることでリスクも低減可能であり、いままでは事業化をあきらめていたような変わり種のイノベーションが生まれる可能性があり、組織内部での正当化がなされなくともある程度の事前合理性を獲得しながら死の谷へ資源動員という橋を架けることができる、という視点を与えたことがある。

ヘルスケア施設の取得が REIT パフォーマンスに与える影響

～ヘルスケア REIT の成長課題～

学籍番号：57173094-2

氏名：宗像 和史

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

主査：樋原 伸彦 准教授 副査：岩村 充 教授

概要

2001年、東京証券取引所に J-REIT (Japan Real Estate Investment Trust) 市場が開設された。2000年に投資信託及び投資法人に関する法律が改正されたことにより、投資信託の対象として新たに不動産等が加えられたことが、J-REIT 市場開設の背景として挙げられる。市場開設から17年が経過し、2018年10月時点で上場銘柄数は61銘柄、J-REIT 市場の時価総額合計は12.7兆円まで成長を遂げている。また J-REIT の分類はそれぞれの投資対象不動産によって8つの種別に分類される。

本研究では、その中でも最も歴史の浅いヘルスケア REIT (投資対象をヘルスケア施設に限定) に着目し、J-REIT におけるヘルスケア施設の取得が REIT のパフォーマンスに与えている影響を短期、長期それぞれの視点で検証する。

短期的な効果を検証するために、イベント・スタディーの手法を用い、ヘルスケア施設の取得に関する公表が J-REIT の投資口価格に与える影響を分析し、他の物件種別の公表が与える影響との差異を分析する。また、取得する物件の情報(築年数、運営純収益、取得価格等)を用いて、それらの差異を生み出す要因を探る。分析の対象として、ヘルスケア施設に特化した「ヘルスケア REIT」の2銘柄、住宅に特化した「住宅 REIT」の6銘柄、取得物件を特定しない「総合型 REIT」の4銘柄に、「複合型 REIT」の1銘柄を加えた全13銘柄(全てヘルスケア施設を保有している REIT)を選択した。これらの REIT が2012年以降、7年間に公表した物件取得時の適時開示リリース全249件を抽出し、発表前後5日間の累積異常リターン(CAR)及び発表後5日間の異常リターン(AR)を比較した。

長期的な効果を検証するために、REIT 上場時から3年間及び直近3年間のそれぞれ投資収益率、 β 値の変化について、ヘルスケア REIT とそれ以外の REIT とで比較検証した。そしてヘルスケア REIT の NAV 倍率の推移に着目し分析した。

結果として、ヘルスケア REIT の公表する物件取得のリリースによる CAR が最も強い正の影響を与えていること、住宅 REIT、総合型 REIT が行うヘルスケア施設の取得にかかるリリースは、それらの REIT が取得するヘルスケア施設以外のものと比べ、負の影響を与えていることが分かった。また、短期的には正の影響を与えているヘルスケア REIT のリリースも、長期的には市場から十分な評価を得られていないことが明らかになった。他 REIT と比べ、資産規模が小さく、資産規模拡大のペースが遅い(物件の取得が進んでいない)ことなどから、ヘルスケア REIT に対する市場評価が付きづらい状態であると考えられる。またヘルスケア施設の中でも、高齢者向け住宅よりも病院を取得した際の AR が最も高いことが分析の結果明らかとなった。現状、国の期待と投資家評価の間に生じてしまっているヘルスケア REIT に対する評価のギャップを解消し、長期的な評価を得るためには、今後、病院やクリニック等のメディカル施設の取得を積極化し、資産規模を拡大させること必要である。

総合広告会社におけるクリエイティブ業務の生産性向上研究

～これからの広告クリエイティブディレクターはどうあるべきか～

学籍番号：57173096-0 氏名：山内真太郎
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

社会のデジタル化を背景に「ソリューションの複雑化・多様化への対応」が急務となり、また働き方改革といった「効率化・生産性向上」への対応にも迫られている広告業界。本稿では、実際に広告コミュニケーションを立案、制作する立場である総合広告会社のクリエイティブ責任者（以下 CD）に焦点を当て、「総合広告会社の CD は、顧客企業のどの立場の人間と共に業務を進めることが生産性の面で最適であるか」「それを実現するために、CD に必要とされるスキルはなにか」「その獲得および育成方法は何か」といった総合広告会社の CD のあるべき姿について考察し、その育成手法への示唆を得ようとするものである。取り組みとしては、総合広告会社国内上位3社（電通、博報堂、ADK）に所属する計6名の CD に匿名での対面インタビューを行い、過去から現在における業務プロセスの変化、顧客企業との向き合い方、CD の役割、生産性向上のために実施していること、環境変化に対しての所属企業の対応策、変化に対応するためにこれからの CD に必要なスキル等を調査した。

調査の結果、顧客企業の経営者をはじめとした意思決定権者と共に業務進行することが、総合広告会社側の生産性の面で最も優れているとわかった。しかしながら、彼らと共にスムーズな業務進行を行うために必要な共通言語の獲得、特にマネジメントスキルが多くの CD やクリエイターに欠如していることも明らかになった。一方で彼らの所属企業もマネジメントスキルの重要性をある程度認識しており、社内研修の拡充等を行っているが、クリエイターたちはその意義や重要性を十分に認識しないまま受講しているケースが多く、その効果は限定的であった。その要因としては、トップメッセージの不足、インセンティブの未整備といった、所属企業によるクリエイターのモチベーション管理が課題として挙げられた。また、インタビュー対象者が今の業務スタイルを志向するに至ったきっかけは、所属企業による育成計画の結果ではなく、ほとんど偶然の産物であることがわかった。

調査結果を受けて本稿では、クリエイターを CD に育成するための4つのスキルを設定し、それらを育成する方法を以下のように提言した。まずは所属企業がマネジメントスキル獲得の重要性に対してメッセージを発信し、そのスキルを身につけ、成果を出した者にはインセンティブを付与することでモチベーションを上げること。クリエイターは、まずはプランナーとして軸足となるクリエイティブスキルを身につけた後、CD になるための能力開発を行うことである。能力開発手法は、「所属企業」がマネジメントスキルを学ぶ環境整備可能な「形式知」と、方法論化しづらい「現場」で先輩 CD や顧客企業から学ぶことを目指す「暗黙知」に分類した。また企業は、クリエイターの適性や育成度に応じた適切な業務アサインを管理・実行することが重要であるとした。またこの結果は、広告業界だけでなく、様々なクリエイティブ産業においても一般化可能ではないかと推察した。

〈プロジェクト研究論文〉

2019年3月修了(予定)

既存の自動車メーカーの生き残り戦略

学籍番号：57173098-7

氏名：山口茉美

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

日本企業の倒産予測モデル ～財務指標を用いた実証分析～

学籍番号：57173100 氏名：湯浅 英樹
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

日本企業の倒産件数は、2008年のリーマンショック以降は減少傾向が続いているが、一方で、近年においても、2010年の日本航空(株)や2017年のタカタ(株)など負債総額が1兆円を超える大型倒産が発生している現状にある。企業倒産の要因は、事業の不振や放漫経営、タカタ(株)のリコール問題のような不祥事による顧客からの信用失墜など当該企業固有の「マイクロ要因」と、業界全体の不振やニーズ低下、リーマンショックによる世界的な金融危機などの「マクロ要因」が複合的に絡んでおり、要因は多岐に渡るケースが多い。

その倒産兆候を予測するための倒産モデルに関しては、Beaver(1966)や Altman(1968)、Ohlson(1980)、白田(2003)等、1980年～2000年代初頭をピークに国内外で研究が活発化してきた。一方で、いずれの先行研究においても、単一会計年度の財務数値のみを基にモデル構築が行われており、複数会計年度の推移や平均値を用いているケースは見受けられなかった。また、海外・国内の間における先行研究の差異を比較すると、海外の先行研究においては、運転資本を始めとする「キャッシュフロー」に係る財務指標が複数採用されている一方で、日本の先行研究では、これらの指標が採用されていなかった。日本において、キャッシュフロー計算書の作成・開示が金融商品取引法の適用を受ける上場会社等において義務付けられたのは、2000年3月期以降であり、それまではキャッシュフローに関する財務指標の取得が容易でなかったことが遠因にある可能性がある。

以上の課題認識を踏まえ、本論文では、今日的な観点で多変量判別分析の統計手法を用いて倒産予測モデルを再構築した。具体的には、2005年以降における日本の倒産企業・非倒産企業の財務指標を用いて線形判別モデルを構築する実証分析を行い、以下の倒産予測モデルを構築するに至った。

$$Z = 0.906X_1 + 1.229X_2 + 1.293X_3 + 0.088X_4 + 0.330X_5 \quad (\text{判別点: } Z \leq 0.47)$$

X1=自己資本比率

X2=総資産営業CF比率(3年平均)

X3=売上高経常利益率(3年平均)

X4=流動比率

X5=売上高純利益率

上記のモデルの判別精度については、本論文におけるサンプル企業データにおいて75.5%の企業を正しく倒産・非倒産と判別することができ、他の先行研究における倒産予測モデルに比して高い判別精度を示す結果となった。本モデルの構築を通じて得られた考察は、キャッシュフロー指標の企業倒産予測における寄与度が高いこと、そして(単年度の成績でなく)複数年の財務指標の推移を観察することで、より精度の高い倒産判別が可能となりうることの2点である。

マッキンゼーエリクソンの営業力強化に関する提案

～今こそ伝統的の日本型営業スタイルが必要な可能性について～

学籍番号：57173101-6 氏名：吉田 彬人

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

日本の広告業界は独特な寡占業界である。国内マーケット上位3社である、電通、博報堂、ADK（アサツー・ディ・ケイ）のシェアが圧倒的であり、世界を見渡してもこのようなマーケットはほぼ存在しないといえる。そのような厳しい市場環境下で、筆者は、ニューヨークに本拠を置く、外資系総合広告会社マッキンゼーエリクソンの日本支社で営業として働いている。1960年に博報堂との合併により、東京に日本初の日米合併広告会社、株式会社マッキンゼーエリクソン博報堂を設立し、現在では、マッキンゼーエリクソンの100%出資となり、進出して60年近い時間が経とうとしている。また、単独でメディアプランニングやメディアバイイングを行える唯一の外資系総合広告会社であり、日本の大手3社と常に競合している。

私は、厳しいマーケット環境の中で、今後マッキンゼーエリクソンがビジネスを拡大するためには、基礎的な営業活動スタイルの見直しが必要だと考えている。昨今、顧客の多くが求める、マーケティングの効率化促進に共鳴するかのように、効率重視のドライな営業スタイルが隆盛し、主流になりつつある現状があるが、思うような結果は得られていない。今こそ伝統的な営業スタイルで、顧客と相対し、厚い信頼関係で結ばれることで、ビジネス拡大を目指していくべきではないだろうか。極論、モノを持たない広告会社のビジネスは、「こうすれば消費者に価値が伝わり、たくさん手に取ってもらえるだろう」という仮説を売っているに等しい。そうした世界においては、なおさら、営業担当者とクライアントとの信頼関係というのは、大きな意味を持つと考えるからだ。

こうした考えから、本研究は、マッキンゼーエリクソンに存在する営業スタイルを「伝統的の日本型営業スタイル」と「現代的外資系型営業スタイル」の2つに分類、定義した上で、顧客信頼関係の構築を重視した「伝統的の日本型営業スタイル」の採用を後押しする形でスタートした。先行研究レビューより、日本独自の営業世界を俯瞰しながら、顧客信頼関係の構築をベースにした「伝統的の日本型営業スタイル」の重要性を確認していった。そして実際に、クライアントインタビューを通じて、①営業力強化がビジネス拡大につながる可能性、②顧客が求める広告会社営業マンの役割、③顧客が求める営業スタイル、を確認すると同時に、「伝統的の日本型営業スタイル」が支持されるか検証を行った。

クライアントインタビュー調査の結果、「伝統的の日本型営業スタイル」は総じて支持される結果となった。一方で、比較対象として提示した「現代的外資系型営業スタイル」が支持された部分もあり、調査結果内容を加味した上で、それら2つの特性を合わせ持った「統合型営業スタイル」を新たに提案する。新しい営業スタイルは、単に、両者の良いとこ取りということではなく、深い洞察力を持って、「WHY」を問い続ける営業マンの重要性について提言している。

最後に、マッキンゼーエリクソンがビジネス拡大に向けて推進すべき営業力強化の指針を述べ、今後の研究課題を含め、本論文をまとめている。

P社既存ビジネスモデルの強靱性と新たな成長領域検討の研究

～100年企業を見据えた成長戦略～

学籍番号：57173102-0 氏名：吉田 耕平

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

本論文では、筆者の現在の勤め先であるP社を取り上げ、現在のP社を取り巻く経営環境分析を通じ既存ビジネスモデルの強靱性及び持続性について言及する。またそれらの環境分析より得た内容をもとに、今後P社が持続的な成長を果たすために必要となる新たな成長領域の検討について論じていく。これまで自身が実業の中で見聞きしてきた経験に、本学での学びから得た知識と見分を加え、実践的かつ体系的に考察を深めていきたい。

本稿は全7章より構成され、P社ビジネスモデルの分析(第2章～第4章)と未来に向けた成長領域検討(第5章～第6章)の大きく二つのパートよりなる。はじめに前半パートの導入として、第2章ではP社の概要について説明する。P社はメーカー部門を基幹事業とする純粋持ち株会社であるが、近年の多角化の結果レンタル部門及びサービス部門と複数の事業会社を持つ。本章ではこれら3社の事業モデルについて説明する。第3章では筆者が本稿でこのテーマを取り上げた理由について説明する。自身が持つ課題認識について、近年のP社を取り巻く急激な事業環境の変化についても触れながら言及していきたい。第4章ではいくつかのフレームワークを用いP社の現状分析を実施する。外部環境分析についてはPEST分析及び5 Forces分析、内部環境分析についてはバリューチェーン分析を通じ、P社を取り巻く経営環境及びP社の持つ経営資源の棚卸とその優位性について検討する。さらにPPM分析を通じ、過去から現在に至るまでのP社の事業ポートフォリオの変遷について俯瞰し、将来に向けた示唆を導出する。

後半パートとなる第5章では第4章で導出した分析結果をもとにSWOT分析を実施し、P社の新たな成長分野について検討していく。SWOT分析の結果からは様々なオプションの導出が可能であるが、本稿では在宅セグメントにおけるBaby careをひとつのケースとして取り上げ検討を進める。さらに第6章では在宅Baby careのマーケティング戦略について論じる。第5章で導出した新たな成長領域に対し、Value propositionの定義、3C分析、4P戦略の検討を通じることでより具体的なマーケティング戦略について検討していく。最後に第7章では本稿全体を総括し、P社の過去の成功要因、現在のP社を取り巻く経営環境、及び持続的発展を果たすための今後の課題についてあらためて言及する。

SRM・CRMの観点から考察する商社営業のコンピテンシー

学籍番号：57173103

氏名：吉田 武史

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

本研究の目的は商社というサプライヤーとカスタマーの双方と円滑なコミュニケーションを取ることが必要とされている業態での営業活動における成績優秀者の再現可能な共通事項（コンピテンシー）を明らかにすることである。すなわち、営業パーソンが①サプライヤーとのコミュニケーション時に意識している諸点、及び②カスタマーとのコミュニケーション時に意識している諸点の両側面に焦点をあて、営業成績における成績優秀者と一般成績者との比較を行うことにより、商社営業において重要なコンピテンシーを析出することが目標である。なお、本研究で「コンピテンシー」とは高業績者の再現性のある「心理的特性」と「行動特性」であると定義する。この心理的特性・行動特性を考慮し、本研究では以下の6つの能力下位次元を含む概念としてコンピテンシーをとらえる枠組みを設定した。①クリエイティブ思考系能力、②クリティカル思考系能力（以上思考系能力）、③内的心理系能力、④外的心理系能力（以上心理系能力）、⑤インプット系対人能力、⑥アウトプット系対人能力（以上対人系能力）で構成されていると設定した。これら6次元の能力は、商社営業パーソンが①サプライヤーとのコミュニケーション場面、及び②カスタマーとのコミュニケーション場面のそれぞれにおいて、活用・発揮されるものと想定し、サプライヤー・カスタマーそれぞれに対応する6能力次元を適用し、計12の能力次元（コンピテンシー尺度）を設定した。

今回は染料や合成樹脂などの化学品を扱う某専門商社に勤務する23歳から58歳までの営業パーソンを対象にアンケートを実施し、63名の有効回答を得た。その中から当該商社において出世が早い者や一定の成績を残さなければ就けないポジションに就いている者の計8名を「成績優秀者」と定義した。分析手続きとして、①因子分析等による有効なコンピテンシー次元（因子）の抽出と尺度構成、②成績優秀者・非優秀者間における各コンピテンシー尺度の比較分析（平均値の比較・T検定）、さらに共分散分析による成績優秀者・非優秀者間での各コンピテンシー相互での関係性の違いについて検討を行った。

分析の結果、成績優秀者は一般成績者と比較してカスタマーへの内的心理系能力とインプット系対人能力が有意に高かった。これはカスタマーへの内的心理系能力とインプット系対人能力を構成する質問項目についての共感度合が高かったことを意味している。さらに、より詳細に検証するためにそれぞれの下位次元についても検証した。結果、カスタマーへの内的心理系能力では自発性能力が有意に高いことがわかり、カスタマーへのインプット系対人能力については感性・感受能力が有意に高い結果を得ることができた。

また、共分散分析（ANCOVA）から成績優秀者・非優秀者間での各コンピテンシー相互での関係性の違いがあることがわかった。4つの関係性の違いを確認できたが、全てに共通して確認できたことはどのコンピテンシー要素に対しても成績優秀者は一般成績者と比較して他の項目から受ける影響が少なく、安定していたことであった。成績優秀者は周りの環境などからの影響に惑わされることが少ないということがわかった。

既存企業のデジタル化対応の困難性についての研究

～社員の環境認識問題と意識のバラツキ問題～

学籍番号：57173106 氏名：米山 敬太

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

広告業界のデジタル・メディア化が急速に進行している中で、既存企業である総合広告会社の国内事業の売上高はテレビ広告中心となっており、新興企業であるネット広告会社のデジタル広告事業の成長の勢いに及ばない。Christensen(1997)は、既存企業が新技術に対して、いかに対応するのが難しいことを指摘している。根来(2019)は、Christensen を踏まえ、既存大企業が破壊的イノベーションへの対応において宿命的に持つ制約を整理している。具体的には、既存製品と既存資源を持つがゆえの(1)「戦略選択の制約」と既存事業を持つ大企業として(2)「組織の重さ問題」の2つの大きな制約があるとしている。

本稿では、広告会社のデジタル化への対応に焦点を当て、デジタル化への対応の困難性を、これまであまり論じられてこなかった社員の環境認識や意識のバラツキ問題としてとらえ、実証分析する。ここでの環境認識問題は、Christensen と根来の主張の実証という側面があり、社員の意識の乖離を平均値で測定する。意識のバラツキ問題は、社員の意識バラツキを分散値で測定する。後者の「社員の意識のバラツキ問題が既存企業の変革を難しくするのではないか」という着眼が、本研究の独自の特徴と言える。そこで、本研究の研究目的を以下の3点とした。(1)「既存企業である総合広告会社と新興企業であるネット広告会社の意識の乖離差」と「総合広告会社の社内の意識のバラツキ」を測ることで、変革制約への項目を明らかにする。(2)「総合広告会社の既存部門とデジタル部門の意識の乖離差」と「総合広告会社の既存部門とデジタル部門の社内の意識のバラツキ」を測ることで、両利きの経営への問題項目を明らかにする。(3)「変革制約への項目」と「両利きの経営への問題項目」に共通する項目を明らかにすることで、デジタル化への変革への困難性に最もつながるであろう制約項目を明らかにする。

総合広告会社とネット広告会社の社員アンケート調査の結果、以下の5点を確認することができた。(1)既存企業である総合広告会社の社員意識に「変革への制約項目」や「両利きの経営への問題項目」として、問題ない項目を一定数確認することができた。(2)総合広告会社の「変革への最も制約となっている項目」が確認できた。(3)総合広告会社の「両利きの経営への問題項目」が確認できた。(4)総合広告会社の「変革への制約」と「両利きの経営への問題項目」の両方が存在することを確認できた。(5)総合広告会社がデジタル・トランスフォーメーションを進めるには、変革への制約項目および両利きの経営への問題項目の両方のマネジメントをしていく必要がある。以上のまとめから、社員の環境認識や意識のギャップが総合広告会社のデジタル化への対応の困難性を示していることを示唆することができる。

日本企業の国際競争力について

学籍番号：57173105-1 氏名：李 賢梅

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

国際競争力【International competitiveness】は、個別製品、産業あるいは国の（産業全般）について、自国のそれが他国の競合製品・産業に対して、優位にある程度を表す。言い換えれば、国際市場でシェアを拡大できるかどうかを表す指標である。

ある国または産業の国際的な競争力の強弱を示す指標として、貿易特化係数（「国際競争力係数」、「輸出特化係数」とも呼ばれる）が広く知られている。貿易特化係数とは、具体的には、対象品目の輸出額から輸入額を差し引いた純輸出額（純輸入額）をその品目の輸出額と輸入額を足した総貿易額で割った数値（指標）である。通常、プラス1からマイナス1の範囲内にあり、プラス1に近づくほど（輸出）競争力が強く、逆にマイナス1に近づくほど（輸出）競争力が弱いと考えられる。

日本は、世界の中で貿易立国（輸出国）であるが、時代の変化や産業構造の変化、新興国の競争力向上などにより、産業によっては、本指標が大きく変化（競争力が低下）しているものがある。

本稿は、貿易統計データによる貿易特化係数だけで、日本の国際競争力の強弱を判断することの問題を指摘する。海外生産拠点の生産が日本からの当該国への輸出を代替するので、海外現地法人の売上高を用いて貿易特化係数を修正する。また、ある外国の拠点で生産されたものが第3国に輸出されれば、日本からその第3国への輸出は代替される。ゆえに、海外現地法人の第3国向けの売上高を用いて貿易特化係数を修正する。

分析の前段階として、分析対象期間と対象産業に対し、通常的手法で貿易額をもとに貿易特化係数を算出し、日本の対貿易取引全地域との国際競争力の変化について分析した。その後、全地域海外現地法人の活動を考慮して、貿易特化係数を修正した。その結果、次のような分析結果が得られた。

- 分析対象の全産業において競争力が平均約0.45強くなっている。
- 貿易特化係数で見ると、国際競争力が低下していると思われる産業は「化学製品」、「電気機器」、「非鉄金属」、「金属製品」、「織物用糸・繊維製品」、「一般機械」、「電気機器」、「輸送用機器」。
- 全地域現地法人の売り上げデータを加味して、貿易特化係数を修正してみると、日本の国際競争力が低下していないと思われる産業は、「非鉄金属」、「金属製品」、「織物用糸・繊維製品」、「一般機械」、「電気機器」、「輸送用機器」。
- 「非鉄金属」、「金属製品」、「織物用糸・繊維製品」産業は、貿易統計データによる貿易特化係数で見るときの輸入特化産業であるように思われたが、全地域現地法人の売り上げデータを加味して、貿易特化係数を修正してみると、「輸出特化」産業に変わり、国際競争力が低下していないと思われる。

- 「一般機械」、「輸送用機器」産業においては、いずれの場合にはも輸出特化産業だった。しかし、貿易統計データによる貿易特化係数でみるとときには低下傾向だったのが、全地域現地法人の売り上げデータを加味して、貿易特化係数を修正してみるとときには、上昇傾向で、日本の国際競争力は強くなっていた。

次に、分析対象期間と対象産業に対し、対中国との貿易額をもとに貿易特化係数を算出し、日本の対中国との競争力の変化について分析した。その後、在中国現地法人の活動を考慮して、貿易特化係数を修正した。その結果、次のような分析結果が得られた。

- 分析対象の全産業において競争力が平均約 0.50 強くなっている。
- 貿易特化係数で見ると、対中国の競争力が低下していると思われる産業は「化学製品」、「非鉄金属」、「金属製品」、「織物用糸・繊維製品」、「一般機械」、「電気機器」、「輸送用機器」である。
- 在中国現地法人の売り上げデータを加味して、貿易特化係数を修正してみると、日本の対中国国際競争力が同じく低下していないと思われる産業は、「非鉄金属」、「織物用糸・繊維製品」、「一般機械」、「輸送用機器」である。
- 「食料品」、「織物用糸・繊維製品」「一般機械」、「電気機器」産業は、貿易統計データによる貿易特化係数でみるとときには輸入特化産業で、競争力が弱いと思われたが、中国現地法人の売り上げデータを加味して、貿易特化係数を修正してみると、「輸出特化」産業に変わり、対中国の競争力が弱いと思えない。

最後に、分析対象期間と対象産業に対し、対アジア（中国以外）との貿易額をもとに貿易特化係数を算出し、日本の対アジア（中国以外）との競争力の変化について分析した。その後、独自の視点で、在中国現地法人のアジア向け活動を考慮して、貿易特化係数を修正した。その結果、次のような分析結果が得られた。

- 分析対象の全産業において、対アジア（中国以外）の国際競争力が平均約 0.02～0.05 強くなっている。
- 「化学製品」、「非鉄金属」、「金属製品」、「織物用糸・繊維製品」、「一般機械」、「電気機器」産業は、貿易統計データによる貿易特化係数でみるとときと同じく、低下傾向であり、中国現地法人の活動による影響は薄く、対アジア（中国以外）の競争力が低下している可能性があると思われる。
- 「輸送用機器」産業は貿易統計データによる貿易特化係数でみるとときには、対アジア（中国以外）との国際競争力が低下していたが、中国現地法人の活動による影響があり、対アジア（中国以外）の競争力が強くなっていると思われる。
- 「化学製品」、「非鉄金属」、「金属製品」、「一般機械」、「輸送用機器」産業は貿易統計データによる貿易特化係数でみるとときと同じく、アジア（中国以外）での市場シェアが低下傾向であるものの、アジア（中国以外）対し、依然として競争力がある。
- 「食料品」産業は貿易統計データによる貿易特化係数でみるとときと同じく上昇傾向ではあるが、一貫して輸入に特化していて、中国現地法人の活動による影響は薄く、対アジア（中国以外）の競争力が弱いと思われる。

以上の研究結果が示唆することは、生産拠点の海外展開が活発な日本に対して、貿易額による貿易特化係数だけでその国際競争力の強弱を判断するのは不十分であるということである。

日本における EdTech 事業の収益モデル分析と構築

学籍番号：57173106-4

氏名：渡辺敬子

ゼミ名称：競争戦略と市場創造戦略

主査：池上 重輔 教授

副査：今村 英明 教授

概要

教育に IT を融合させることで学習者に新しい価値を提供する EdTech はその可能性に期待を持たれているものの、持続的収益性に疑問を持たれている。本稿では EdTech ビジネス収益化の源泉を事例研究で検討し、日本における EdTech 事業の持続的収益モデル仮説構築を目的とする。

今日の IT 技術の進化により、どこにいても低価格で良質な教育サービスを受講できるようになり、教育機会の差の縮小が可能となりつつある。更に学習者にとって学習効率の向上や世界中の学習者との交流、学校以外の学びの選択肢増加など、学ぶ意欲があるすべての人にとっての学習機会・選択肢が増えた。しかしながらこうしたサービスを展開する EdTech 企業は、必ずしも収益化が実現できず継続性に疑問を持たれるケースがあり、実際に事業停止に至る例もみられている。

本稿では上記の問題意識をベースに、以下の3つのリサーチ・クエスチョンについて分析を試みた。RQ1. EdTech 事業はどのようなビジネスモデルがあり得るのか。RQ2. EdTech 事業で収益化は可能か。可能であれば、どのように収益化が図れるか。RQ3. EdTech を活用することで収益モデルは創ることが可能か (EdTech を通して得られた副次的なもの、例えばデータなどを活用することで収益モデルは創ることができるか)。

本稿では文献研究と EdTech 事業を展開する企業・組織・識者へのインタビュー調査を行い、収益モデルを考察した。

結果として、EdTech のビジネスモデルは大きく分類して「EdTech 事業のみで収益化を図るモデル」「他事業との複合モデル」「他事業の付帯サービスとして EdTech を行うモデル」の3種あることが明らかになった。その中で「他事業との複合モデル」であれば収益化は可能な場合があることがわかり、更に既存事業として歴史ある教育事業を展開している企業が EdTech 事業を展開した場合は、収益増加と費用削減の両者に寄与するシナジーが生まれやすいという仮説を導き出した。EdTech を活用することによる収益モデル創出の事実は見出せなかった。

以上より、日本における EdTech 事業の持続可能な収益モデルとして以下の仮説を提示する。1)既に完成された収益モデルを確立している教育企業が多角化のひとつとして、学習者に向けた EdTech 事業を展開すれば、既存事業の資源を活用でき、中長期的に投資回収が見込める収益モデルが成立する可能性が高い。2)教育企業でなくても、既に完成された収益モデルを確立している企業が多角化のひとつとして学習者に向けた EdTech 事業を展開すれば、EdTech 事業そのもので十分な収益化は見込めなくても、EdTech が広告塔として事業全体のブランド価値を高めるような効果を発揮し、間接的に既存サービスへの収益化に繋がる可能性がある。

本稿は事例をベースに仮説を構築しているが、どの事例も事業構築途上の事例であり今後継続的な観察などを経て EdTech ビジネスの継続的な収益化に関する検証が必要である。

WASEDA BUSINESS SCHOOL
WBS