

WASEDA BUSINESS SCHOOL

総合プログラム (1年制総合・夜間主総合)

公開審査会

2015/2/1 9:00~

2014年度 論文概要書

WASEDA BUSINESS SCHOOL
WBS

1年制総合 プロジェクト研究論文題目一覧

※氏名五十音順

氏名	題目	別冊	ページ
石原 徳之	りそなグループの営業基盤における地域補完について		1
宇田川 裕昭	イオンのチーム力向上に関する研究		2
岡本 光正	クラウドファンディングの将来像	新たな資金仲介機能としての有効性の検証	3
河野 智則	新興専門職のリテンションマネジメント	外資系ITコンサルティング企業に長期間滞在するミドルマネージャーに対する質的研究	4
北川 匡	社内ベンチャー創出による組織の活性化と企業の変革		5
相浦 英秋	ターンアラウンドの要諦と銀行の役割に関する研究	データ分析と事例研究を通過しての考察	6
坂部 昌彦	位置情報サービスの可能性	新市場探求型サービス	7
坂本 玲	コンプライアンス意識から分析したX社にて働く者のモチベーション		8
遠藤 いつか	女性の働きやすい会社の設計		9
藤浦 丞	へき地や離島の中核的総合病院に勤務する医師における業務および人生満足度の維持・向上に関する研究	沖縄県立病院勤務医を対象とした定量・定性的研究	10
白井 良	M&Aにおけるフィナンシャルアドバイザーの採用基準と事業会社が求める役割期待に関する研究		11
白川 正幸	信用金庫合併の成功・失敗に関する考察		12
高澤 義治	企業情報セキュリティ分野のデータ分析システムに関して	新時代のIT事業プラン	13
西川 篤史	非連続の技術革新下における生き残り戦略	コンピュータ事業の競争力強化に向けた提言	14
前尾 良	産業投資を原資とする官民ファンドのリスク分析について	株式会社農林漁業成長産業化支援機構を事例とした一考察	15
丸田 奈穂	日本企業の海外進出と銀行の支援	りそなグループにおける国際業務戦略の提言	16
本田 暁子	Eラーニングサービスのビジネスモデル	アメリカのベンチャー企業の事例	17
森井 祐希	既存企業及び既存顧客の防衛戦略における異業種提携の有効性と成功要因に関する考察	規制企業におけるビジネスモデル構築の視座から	18
矢野 阿壽加	医療需要の不均一化に伴う都市部における中小規模の急性期病院の経営戦略		19
山崎 久永	食品専業メーカーにおける商品拡張戦略の研究		20

以上20名

夜間主総合 プロジェクト研究論文題目一覧

※氏名五十音順

氏名	題目	副題	ページ
穴澤 嘉雄	製薬業界におけるM&Aを通じた株主価値創造	イベント・スタディによる検証	21
網野 孝治	三菱樹脂㈱におけるイノベーションの変遷の考察	MOTの提言	22
安齋 英聡	デファクトスタンダードの確立及び競争優位の構築について	コネクタからみる1つの可能性	23
井口 真伸	段ボール産業の成長戦略	需要の将来展望と企業の成長の方向性	24
池田 健伺	路面電車事業者における安全管理の研究		25
石田 甲	日本の電力関連制度改革時代における新規ビジネスモデルの研究		26
磯部 大樹	新規開業の動物病院における成功事例の研究	コミュニケーションの重要性と言語化された共有価値観	27
井手 宏臣	顧客の声(Voice of Customer)活用による事業価値創造プロセスの研究		28
伊藤 唯	サムスンのフルラインアップ戦略による製品価値の創出		29
猪瀬 森主	クラウド時代の情報システムにおけるレイヤー構造の対称化と非対称化	マイクロソフトのキャッチアップ戦略の事例研究	30
岩井 博信	N社における国産豚肉の新たな事業展開		31
鷗澤 智之	国内IT大手企業のオープン・イノベーション	その取り組みと課題	32
氏原 亮介	食品eコマースの持続的成長要因に関する研究	成功企業事例からの考察と提言	33
打田 博紀	IT業界におけるリテンション強化のためのリアリティ・ショック軽減策についての考察	ベンチャーSI企業従業員への調査から	34
江口 智也	スマートフォン利用者におけるブランド・リレーションシップ形成要因の考察		35
大浦 琢也	中途採用者の組織化に有効な社会化エージェントの特定	社会的交換関係との関係性に着目して	36
大須賀 洋平	デジタルコンテンツ業界のプラットフォーム製品の成長要因と成功要因	レイヤー構造からの考察	37
大谷 賢司	後発医薬品市場における新薬開発型医薬品企業の差別化戦略	組織の価値観と企業ブランド構築	38
大谷 周平	B2B製造業の内部資本市場の効率性に関する研究		39
大西 信慈	EXPLOITING OPPORTUNITIES IN INSTITUTIONAL VOIDS	A STUDY OF INTERNATIONAL NEW VENTURES	40
大野 靖人	ソフトバンクの米国携帯電話市場への参入	寡占市場に価格競争を仕掛けるスプリントの挑戦	41
大橋 一貴	株主構成とIPO後の企業価値	持株比率とTobinのQの関係について	42
岡 繁樹	デザイン・ルールを変える部材メーカーの開発戦略	LCD偏光板のロール・ツー・パネルビジネス事例	43
岡部 聡子	女性の活躍推進を支える「イクメン」の成立要因について	「新イクメン度」の測定を通して	44
小川 慶樹	地域活性化モデルへの提言	建設業からみた地域活性化戦略	45
滝合 章浩	社内活動におけるプロアクティブ行動と社外組織活動におけるプロアクティブ行動の関係性に関する研究	労働多様性の再認識と有能人材発掘の新尺度提供を目指して	46
甲斐 俊一郎	顧客価値最大化の管理会計実践	顧客の視点から財務の目標への価値伝達を促進する戦略的KPIマネジメントモデルの構築	47
片山 泰聡	従業員の不正リスクマネジメントの研究	多面的な見える化を通じた「不正抑止」メカニズムの創出	48
加藤 伸吾	バイアウト・ファンドが被買収企業に与える影響		49
金井 宏樹	ミャンマーにおける日本企業の競争戦略	制度分析を通じて	50
木内 厚文	再雇用時における高齢社員の「働きかた・役割明確化」の考察	K社における定年再雇用社員の働きかた調査から	51
小西 悠介	宅配便事業者A社におけるコミュニケーション改革への取り組みとその有効性	組織構造の特徴による効果の違いを中心に	52
小橋 美純	グロースハックの今後在り方について	類似手法との差異と今後のスキルモデルを考察	53
小山 陽子	企業価値を向上させる空港経営モデル	空港民営化の流れの中で	54
近藤 里香	製薬企業の医療ビッグデータ戦略に関する研究	国内大手製薬企業を対象とした戦略仮説の検証	55
齊川 龍則	企業のクリエイティブなデザインの実現性	日本メーカーのクリエイティブなデザインへの社内パートナーの影響	56
佐藤 慎一	上下水道コンサルタントの株式上場による変化について	日本上下水道設計株式会社の場合	57
佐藤 秀和	のれんの減損と株主価値の相関性	株価に正負の影響を与える条件の考察	58

佐藤 倫太郎	経営者の会計裁量行動	利益水準が経営者の裁量的会計行動に与える影響について	59
佐野 元治	インド人エンジニアのモチベーションに関する研究		60
鮫島 正明	B2B2Cによる中小企業支援のビジネスモデル研究	コンサルティングプラットフォームの構築	61
志賀 光洋	公共市場依存企業の事業ドメイン再定義に関する検討	P社を事例として	62
信濃 芳典	既存リーダー企業とベンチャー企業のビジネスモデル間競争に係る考察	ビジネスモデルの比較分析	63
下山 玄哉	日本・欧州の建設業における多角化と企業価値評価の関連性	多角化ディスカウント・多角化プレミアムの実証研究	64
白石 雄己	個人少額投資非課税制度のもたらす影響	個人投資資産ポートフォリオに与える影響を中心に考察	65
神野 王香	大規模商業施設の国際化における専門店進出サポートの重要性とその具体的方法の考察	“バラエティ”の影響力に重点を置いて	66
砂子 友基	地方再生ファンドの活性化の研究	地方銀行による地方再生ファンドの将来像	67
瀧澤 正幸	中小書店におけるプロモーションへの取組事例とマーケティング的観点からの考察		68
田口 光	組織成長のジレンマを越えるリーダーシップスタイルのシフト	日本国内スタートアップ企業3社における比較調査から	69
竹井 菜奈子	卒業生の愛校心向上に効果的なリレーションシップ・マーケティングについての考察		70
田中 隆志	意味的価値創造によるベンダーの優位性構築	半導体装置産業における事例	71
田中 喜久	成熟市場における付加価値創造		72
田宮 聖人	危険物取扱物流業者による事故防止対策の研究		73
千葉 悠子	地方自治体の企業誘致戦略代替案仮説の検証と課題		74
張 大勲	組織アジリティの従業員知覚が職務態度・行動と組織成果知覚に与える効果	日本と韓国の従業員行動に着目して	75
趙 丹俊	クロスメディアによるウェアラブル端末プロモーション効果の測定		76
鄭 龍權	公認会計士の職業意識に関する実証的研究	アイデンティフィケーション・コミットメント理論の見地から	77
中林 幸宏	地上波放送連動型クラウドファンディングとローカル局の役割	『てれびdeふぁんでいんぐ』実践例からの示唆	78
中山 智浩	新製品普及モデルの精緻化と適用条件の整理	新しいビジネスの普及促進の一助に	79
奈良 周明	企業変革プロセスと経営者のリーダーシップに関する研究	製造業5社の経営改革事例を基に	80
西谷 博喜	日本の住宅需要減少下における個人の住宅取引状況	居住者の有無が中古マンション取引時に与える影響について	81
橋本 哲哉	IT業界における競争と協力	Value Based StrategyによるHP・IBM協力ゲームの考察	82
服部 孝芳	日本企業の企業価値向上戦略	アパレル業界におけるUnited Arrowsの戦略	83
早川 喜八郎	イノベーションを創出する破壊的リーダーとその参謀による両利きの経営		84
伴野 佳史	技術開発による意味的価値の創造	自動車産業における環境対応車の事例	85
平川 智久	ターンアラウンド・ファームが取り組むべきプロミッシング・マーケットの検討と実施にあたっての課題	プライベート・エクイティ・ファームの競争戦略に関する考察	86
平野 雄祐	不動産会社のM&Aにおける経営効果に関する研究		87
深澤 了	CONSISTENT BRANDING	強いブランドをつくるための一貫性	88
藤田 真哉	国内テーマパークにおけるイベント集客に関する考察	ハウステンボスの事例を中心に	89
北條 竜央	組織再編の理論と事例	組織再編に係る会計・税務を中心として	90
保科 圭佑	クラウドサービスにおける競争優位性に関する研究	富士通がとるべきクラウド戦略	91
堀井 貴之	シェアリングエコノミーの顧客価値と新規ビジネスの発想	持たない暮らしの新たなライフスタイル	92
本多 輝行	英検協会の防衛戦略	「英検」が進むべき方向性の研究	93
松岡 哲也	ICT企業N社の社会ソリューション事業拡大に向けた国内営業体制変革への示唆		94
松田 融	SNSのマルチホームイング状況とその理由	ユーザー視点および企業視点での考察	95
松縄 浩太郎	オーナー企業の経営財務特性と企業価値		96
三谷 健文	自動車会社の日本開発拠点が今後果たすべき役割	成功する共同開発のタイプ別重点ポイント	97
森 祐樹	地域医療連携システムを用いた東南アジアにおける医療情報システム事業の展開		98
森内 泰	部品メーカーの追従型海外進出の定量的・定性的分析	資源依存理論からの考察	99

守屋 智紀	決済サービスの類型と携帯電話キャリアによる参入戦略	100	
八尾 諭	自動車ディーラーにおける自動車保険販売に関する考察	実証データに基づくパフォーマンスに与える影響について	101
安本 寿仁	アパレル業界における女性従業員のキャリア明確化の考察	働き方の志向とワークライフバランスの観点から	102
山田 光輝	MS&ADホールディングスの海外展開への提言	3メガ損保の海外戦略の違い	103
山本 敏嗣	In-Out型M&Aは長期的企業価値を生み出すか	実務家の肌合いと企業価値創出に与える影響について	104
若村 茜	中小食品加工企業の差別化戦略の研究		105
渡部 彩	「クラウドソーシングを活用した商品パッケージ印刷サービス」 の機能設計		106

以上86名

1年制総合

りそなグループの営業基盤における地域補完について

学籍番号：35142201-3

氏名：石原 徳之

ゼミ名称：金融ビジネスと企業財務戦略

主査：岩村 充教授 副査：小宮山 賢教授

概要

3 メガバンクが海外金融機関への出資や買収、また海外店舗の新規開設を行うなど稼ぐ主戦場が日本国内から海外へと移行しつつある。しかし、現状のりそなグループは日本のみで営業する国内基準行としては最大手として引き続き国内で収益を上げていく必要がある。特に、りそなグループは日本の主要マーケットである首都圏と関西圏を営業基盤としていることに強みを持っている。近年は隣県同士の銀行の経営統合も活発になる一方で、今後は首都圏と関西圏という遠隔地の地域性を把握した上でその特性を活かした経営を行っていく必要があるものと考えた。

第2章においては、首都圏と関西圏の経済分析、企業分析、地域金融機関の動向について比較を行った。リーマンショック以降の都道府県別GDPは首都圏と比較して関西圏は回復が鈍く、人口も減少基調にあり経済環境は厳しい事が分かった。また、倒産確率も近年は差が縮まりつつあるものの関西圏は首都圏と比較して依然高く、周辺の県内の資金需要の減少から地方銀行が大阪府内での貸出強化を図っていることから貸出競争が激化しており、貸出残高対県内総生産比率を見た場合には東京都は直近180%を超える水準を維持しているものの、大阪府は100%を切っており関西圏での銀行運営が厳しい環境にあるものと思料される。

第3章においては、りそなグループ3行の特徴比較と地域における位置付けについて検証した。りそなグループ内の首都圏(東京都、神奈川県、埼玉県)においては近年、貸出残高が増加しているものの、関西圏(りそな銀行の大阪地域および近畿大阪銀行)については大阪府全体の資金需要が低迷している環境の中で貸出残高は減少する傾向にあり、第1章での検証を数値で確認することができた。しかし、りそなグループ3行を地域別に分解するとそれぞれの地域で最大級の地方銀行を内包しており、「スーパー・リージョナル・バンク」の強みとして地域特色を活かした運営を行う必要があることが分かった。

第4章ではこれまでの地域特性や環境を考慮した上で、りそなグループ間での人材交流の活発化により、経営効率を高めていく必要性に焦点を当てた。実際に遠隔地に営業基盤を持つ金融機関の取り組みなどを事例として挙げ、顧客層、システム面、人件費や適正な社員数について問題点と課題について検証を行った。

本論文では、足元における首都圏と関西圏の経済環境の違いを明確にすることで、日本国内で首都圏と関西圏という2大マーケットを主要な営業基盤とするりそなグループこそ経済動向の変化や動向について地域特色を活かした経営を行うことが可能であることを示すことができたものと考えられる。そして、まずその取り組みのきっかけとしてグループ銀行間の人材交流を更に活性化することでグループの収益の極大化に努めていくことができるものと考えられる。

イオンのチーム力向上に関する研究

学籍番号：35142202 氏名：宇田川 裕昭

ゼミ名称：起業プロセスとビジネスプラン研究

主査名：東出 浩教 教授 副査名：相葉 宏二 教授

概要

昨今の技術革新の普及により、誰もが気軽にインターネットに接続し、情報を入手できる環境となった。この環境変化により消費者の行動パターンは大きく変わった。そして、変化のスピードは早まり、数年先の市場が読みにくくなった。一方で、高度経済成長の波に乗り、大量仕入・大量販売の方式で拡大した総合スーパーは、1990年後半を境に売上高が縮小傾向となっている。GMSの営業収益がグループ全体の約半分を占めるイオン株式会社にとっては非常に大きな問題であり、とうとう2014年度の第二四半期では、GMS事業の営業利益がマイナスに転じた。

本研究のきっかけは、いかに優れた経営戦略を策定しても、これを遂行する優れたチームがなくては価値が生まれなため、イオンのGMSの業績を回復させるためには、チーム力を向上させることが重要と考えたからである。

本研究の目的は、イオンのチーム力の状況を確認し、業績を悪化させている問題の本質を見つけ、解決すべき課題と施策について提言することである。

本研究では、はじめにチーム力の可視化をおこなった。そして、チーム力は「個人の能力」「チームワーク」「モチベーション」の3つで形成されることを確認した。次に、「個人の能力」に影響する要素、「チームワーク」に影響する要素、「モチベーション」に影響する要素をそれぞれ先行研究から考察し、大分類6項目と小分類27項目に仕分けし、調査項目票を作成した。この調査項目票をもとに、イオンの従業員71名にアンケート調査を実施し、イオンの現状のチーム力を測定した。

チーム力の分析は、「他社企業との比較」「本社と店舗の比較」「業績との相関関係」についておこなった。「他社企業との比較」では、イオンのチーム力の平均値は、他社企業の平均値より多くの項目で下回っていることを確認した。「本社と店舗の比較」では、本社は店舗よりも27項目中22項目の平均値が低く、チーム力の状態も特徴の違いが出ていることを確認した。「業績との相関関係」では、本社は9項目、店舗は5項目で業績との相関があることを確認した。そして、この項目の中で平均値が低い項目を問題点とし、目指すべき姿と解決すべき課題を抽出した。

本社と店舗で共通する会社全体の課題としては、「企業家精神を育成すること」であった。本社のみ課題としては、「社内ネットワークを強化させる仕組み作り」と「全体最適の視点を浸透させる仕組み作り」であった。店舗のみの課題としては、「知識やノウハウの共有と行動に移す実行力を高めること」であった。そして、この課題を解決するために他社のさまざまな取り組みを参考にした。

その結果、チーム力を向上させ、イオンのGMSの業績を回復させる施策を会社全体で6項目、本社のみで18項目、店舗のみで17項目の計41項目を提言した。

クラウドファンディングの将来像

～新たな資金仲介機能としての有効性の検証～

学籍番号：35142203

氏名：岡本光正

ゼミ名称：戦略とマネジメントコントロール

主査：山根 節教授 副査：根来 龍之教授

概 要

かつての金融システムは資金余剰主体である「家計」から資金不足主体であった「企業」へと資金が流れる単線的な構造であった。その仲介機能を果たしていたのが銀行である。しかしながら、今日では「家計」、「企業」ともに資金余剰主体となり、「金余り」の状態となっている。もともと、総和として資金余剰であっても、家計内、企業内での格差は拡大しており、部門内での信用を供与する必要性が高まった。企業間の信用供与ではアセットファイナンスが従来から存在していたが、個人間で信用を供与するシステムは無かったに等しい。しかしながら、情報処理技術の発達により、今日ではそれが可能となった。その機能を担っているのが「クラウドファンディング」である。

「クラウドファンディング」は運営事業者のプラットフォームを媒介として、資金提供者から資金調達者へ金銭が流れる仕組みであることに加え、両者がインタラクティブにコミュニケーションができるコミュニティも形成している。従来型の金融システムでは資金提供者（投資家、預金者）の資金がどのように活用されているかは見えず、資金調達者（債務者）もどのような性格の資金が供与されているのかは判別ができなかった。しかしながら、「クラウドファンディング」では、両者がインタラクティブにコミュニケーションを取れるため、資金提供者は資金調達者の属性やプロジェクトを知ることができ、資金調達者もどのような人（企業）から資金が供与されたのかがわかる。その一方で、両者の顔が見えるが故に、信頼関係の維持が欠かせなくなっている。その信頼関係を醸成するのが、積極的なコミュニケーションであり、それを推進するコミュニティの形成であり、共感を得ることである。実際に、積極的なコミュニケーションを取らなかったが故に、調達金額が目標に達しなかったプロジェクトもある。

「クラウドファンディング」は資金提供者へのリターン（リワードと呼ぶ）の種類によって、「寄付型」、「購入型」、「貸付型」、「投資型」、「株式型」に分類される。我が国では「株式型」を除く全ての事業が可能だが、2015年から「株式型」も解禁される予定である。もともと、1プロジェクトあたりの調達金額や1人あたりの投資金額が制限されており、解禁後に拡大するか否かは疑問である。資金提供者や資金調達者に選択肢を広げたという点では意義はあるが、いずれの類型を取るにせよ、資金調達者のプロジェクトの成否が変わるわけではない。また、資金提供者もリワードへの興味はありながらも、プロジェクトの内容や実現可能性への関心が高く、類型への拘りはあまりないように見受けられる。

「クラウドファンディング」は資金調達者のプロジェクトが完遂されても大きなリターンが得られる訳ではない。また、資金調達者が多額の資金を調達できる場でもない。それでも「クラウドファンディング」を利用する価値を求めている人は存在する。個人間の信用補完を可能にし、成し遂げたいプロジェクトの実現可能性が高まってきたためである。伝統的な金融機関に比べれば地味な存在である。しかしその必要性は高まっている。個人や企業のささやかな「夢」を実現するコミュニティだからである。

新興専門職のリテンションマネジメント

～外資系 IT コンサルティング企業に長期間在籍するミドルマネー

ジャーに関する質的研究～

学籍番号：35142204-4 氏名：河野 智則

ゼミ名称：経営戦略の策定

主査：山田 英夫 教授 副査：法木 秀雄 教授

概要

IT (information technology) 化が進む一方で、依然として IT プロジェクトの成功率は低い。日本では IT 業界で働く人々の満足度は低く、IT バブル崩壊以降は不人気業界の一つとなっている。近年では景気回復により企業の IT 投資が増加傾向であり、大規模な案件が集中する見込みであるにも関わらず状況は改善しておらず、IT 業界では深刻な人手不足が予想されている。IT プロジェクトにとって人手不足は IT 業界全体に深刻な影響を与える。プロジェクトマネージャーは力技で技術者をかき集めることで人手不足を補い、それでも不足している分はメンバーが「頑張る」しかなく、メンバーの無理はシステム品質の低下を引き起こす。結果的に多くの失敗プロジェクトを生み出すことにつながり、その復旧に多くの人員が必要となることで更なる人手不足を引き起こし、職場環境の悪化が人気低迷に拍車をかけるといった負のスパイラルに陥る。IT 業界の人材不足を解消するために、企業はリテンション (人材定着) に向けて有効な施策を打つ必要があるだろう。

知識労働者のマネジメントに関する先行研究では、公的資格や学位が必要で、伝統的プロフェッショナルな職種である医師、弁護士、会計士、研究者に加えて、近年はソフトウェア技術者やコンサルタントといった新興専門職のキャリア志向が明らかとなっている。その研究内容は、因子分析から導き出された定性的なキャリア志向や理論モデル図であるが、知識労働者が持つ複雑なキャリア志向は個々の職種が持つ特徴や外部環境の影響が大きく受けるため、抽象的な概念を掴むだけでは、実用的な人的資源管理 (HRM) にはつながりにくい。そのことは、現在の IT 人材の満足度の低さや離職率の高さからも推察される。

本研究では、外資系 IT コンサルティング企業に長期間在籍するミドルマネージャーに注目した。彼 (彼女) らの内面に迫り、長期間在籍するに至るまでの経験のモデル化することを試みた。その結果、彼 (彼女) らは、キャリアの早い段階で高い危機意識を持ち、周囲の期待を上回るアウトプットを出すことで、組織ではなく個々の上司や周囲からの認知を得ていることがわかった。また、先行研究内で「専門性」と定義されていたキャリア志向は、実際には多様な知識や経験を幅広く持つことを意味しており、特定の領域に固執するのではなく、プロジェクトや与えられた仕事を選び好みせず、多くの経験をも吸収することであった。外資系企業ではマネージャーへの昇進が初期の動機付けとキャリア志向の変化の契機となっている。また、顧客からは多面的な知識が求められるため、プロジェクト内だけでなく公式行事なども新しい知識の吸収の場として捉えていることから、企業は彼 (彼女) らの自由なキャリアを尊重しながら、公式行事の参加やプロジェクト外の人材交流の場を提供することで組織内での認知を増やし、コミュニケーションの質と頻度をあげることがリテンションに効果があることが明らかとなった。

社内ベンチャー創出による組織の活性化と企業の変革

学籍番号：35142205 氏名：北川 匡

ゼミ名称：サービス産業マネジメント

主査：戸崎 肇 教授 副査：根来 龍之 教授

概要

近年の日本経済は、小泉政権から現在の安倍政権に至るまで、規制緩和による競争促進改革が支持されており、2012年以降は緩やかな景気回復基調になっている。一方、企業のグローバル化は加速しており、従来の市場環境から大きな変化が起きており、従来型の組織では対応しきれない事も多くなっている。そこで、こうした状況を打開すべく企業の変革と組織の活性化を目的として導入された社内ベンチャー制度について、その成果と課題を分析し、どのような制度設計であれば、現在の環境に適した企業活性化策として社内ベンチャー制度が機能するのかについて研究する。

コーポレート・ベンチャーとは、組織内で行われていないリスクの高い新事業を、既存事業の経営から切り離すことを前提にした新事業創造である。コーポレート・ベンチャーの一形態である社内ベンチャー制度は、企業が保有する経営資源を新たな事業機会の獲得に結びつけ、社内の活性化を推進する制度である。その内容は「人材活性化」と「事業活性化」という2つの側面から捉えることができる。起業家精神を持っている人材を発掘し、変革の必要性が社内に浸透すると、既存のビジネスモデルを維持することより変革を好む風土が醸成されていき、既存事業にも改革を行おうとする社員が増えていく。社内ベンチャー制度は、豊富な経営資源という大企業の特徴とスピードや機動性といったベンチャー企業の特徴を兼ね備えているので、市場の変化を捉えた経営のスピードアップが可能になる。

経済産業省が2010年に行った調査によると、国内企業の約34%が社内ベンチャー制度を新規事業創出の施策として考えている。企業は社内ベンチャー制度に対して比較的高い関心をもっているが、実際に社内ベンチャーが設立されているのか調査すると、1995年から2006年頃に設立されたケースが多く、それ以降は減少している。関心は高いものの設立社数は伸び悩んでいる。

社内ベンチャー制度を導入している企業7社にインタビューを行ったところ、制度導入による効果として、起業家精神の醸成やキャリアの多様化が図れたと回答している企業が多く、制度の課題として、事業規模が拡大しないと回答している企業が多かった。企業インタビューにおいて、起業家人材の育成や新たな収益源の創出を制度の導入目的としている企業が多いが、社内ベンチャー制度で立ち上げた企業の1社1社に大きな売上・利益目標を設定している企業はなかった。新規事業開発が制度導入の主目的でなく、制度を通して変革させる風土醸成を目的に制度を導入していると推測される。

社内ベンチャー制度は企業を活性化する制度として機能するが、導入しただけでは十分に機能しない。経営トップが社内ベンチャー制度に積極的な関与を行い、制度を社内に浸透させることが重要である。また、応募案件には既存事業とのシナジー効果を求めず、投資効率は社内ベンチャーの事業全体で評価することも重要である。社内ベンチャー制度を導入する前に、制度が担う事業領域や事業規模について明確にすることで、事業案を判断する人材の育成や継続的な制度維持を行うための大胆な経営資源配分ができ、社内ベンチャー制度は好循環を生み出すことが可能になる。

ターンアラウンドの要諦と銀行の役割に関する研究

～データ分析と事例研究を通しての考察～

学籍番号：35142207-5 氏名：相浦 英秋

ゼミ名称：戦略とマネジメントコントロール

主査：山根 節 教授 副査：根来 龍之 教授

概要

企業は外部環境及び内部環境の影響を受け、業績は常に変動する。窮境に陥った企業が回復することを「ターンアラウンド」という。日本ではバブル崩壊以降、特に大企業の倒産及び経営危機を通して事業再生やターンアラウンドのノウハウが蓄積されてきたが、大企業以外の研究は少ない。日本における企業数の99.7%、従業員数の69.7%は経営資源の少ない中堅中小企業であり、私は再生に必要とされる一般的な要素を更に絞り込むことが必要だと考えた。そして、研究成果を還元し1社でも多くの企業がターンアラウンドすることで、地域経済や日本経済の活性化につながると考える。

ターンアラウンドには数多くの法人や個人が関わっているが、特に日本企業の多くは銀行から資金調達しており窮境時には大きな影響を受ける。以前は、株式の持ち合いや人材の派遣などを通じて安定取引が実現したが、それは同時に馴れ合いを生み、バブル崩壊を通して企業も銀行も大きな傷を負った。現在、銀行は地域密着型金融の施策を深化させ、企業のターンアラウンドへ積極的に取り組んでいる。再生事例に共通していることとして、銀行が経営者や外部機関を巻き込み、経営のリーダーシップやガバナンスを補完することで企業のターンアラウンドを支援していることが伺えた。

全上場企業からターンアラウンド企業を抽出したデータ分析からは次のような視座が得られた。ターンアラウンドに成功した企業でさえ、速やかにリストラを実行している企業は非常に少なく、痛みを伴う改革を先送りしていることが判明した。そして、ターンアラウンドに成功するリストラ改革の手法は、固定資産の削減に迅速に取り掛かり資金の捻出や固定費用の削減を図ること。その後、事業運営上のバランスを考えつつ人員削減を行うこと。その結果として負債削減へつなげることが重要である。

事例では森下仁丹株式会社と株式会社長谷工コーポレーションを研究した。事例を通じたターンアラウンドの重要な要素としては5点挙げられる。「危機意識の醸成」「リーダーによる改革の徹底」「事業基盤の見直し」「ステークホルダーの支援」「銀行の関与」である。そして、事例及びこれまでの調査研究を通し、ターンアラウンドに必要かつその中でも重要な要素を2点に絞り込んだ。

私の結論として、ターンアラウンドの要諦は「チェンジリーダーのリーダーシップ」と「銀行のガバナンス」である。そして銀行の役割は企業と同じレベルで経営を捉えることであり、必要なのは経営マインドを持った人材を養成することである。そのための施策として私が提案するのは「りそな MBA コースの設置」と MBA コースを経た経営人材の「企業への人材派遣」である。銀行が企業のターンアラウンドに積極的に関与することで、地域経済の活性化につながり、雇用の維持、ひいては銀行の債権保全や取引展開、他行との圧倒的な差別化につながっていく。そして人材が最も重要な経営資源である金融サービス業としてのりそなグループにとって、順調な企業よりもターンアラウンド企業への積極的な取り組みの方が人材育成手法として大きな成果を上げるだろう。

位置情報サービスの可能性

—新市場探求型サービス—

学籍番号：35122213-1 氏名：坂部 昌彦

ゼミ名称：経営戦略

主査：根来 龍之 教授 副査：平野 正雄 教授

概要

本研究では、成長を続ける位置情報サービスの可能性に着目し、まず、既存の位置情報サービスを複数の観点から分析し、新市場の要素となる無競争領域を明らかにする。次に、それら無競争領域の活用が成り立つ仮説を立て、仮説の実現困難度を大小で表現した「コンセプトの輪」を定義する。

そして、既存の市場からコンセプトの輪を通過しうるサービスの方向性を明らかにすることで、新市場の探求を試みる。また、明らかにしたサービスの方向性にマッチするビジネスモデルの提言を行う。

本研究の成果

一つ目は、成長を続ける位置情報サービスの現状を整理し、既存サービスの無競争領域を分析することで、新市場への一つのサービスの方向性を明らかにしたことである。「MMO2ORTS」というサービスの方向性は新市場へのコンパスとなるものであり、ビジネスモデルを探求していく方向性が見つかったと言える。

二つ目は、新市場を探求するに当たり、複数の無競争領域から仮説を構築し、サービスの方向性を導くフレームワークを提案したことである。仮説の実現困難度に応じたコンセプトの輪を定義して図式化することで、サービスの方向性の導出及び説明がし易くなったと考える。

三つ目は、新市場に位置付けられるサービスのビジネスモデルを提案したことである。リーン・スタートアップの手法において、どう価値を創造するかを図式化したものがビジネスモデル・キャンバスであり、全く新しい体験が得られるビジネスモデルの探求と顧客の発見に着手することが出来るようになったのである。

コンプライアンス意識から分析した X社にて働く者のモチベーション

学籍番号：35142208-9

氏名：坂本 玲

ゼミ名称：経営戦略の策定

主査：山田 英夫 教授 副査：法木 秀雄 教授

概 要

本研究では、モチベーションが低いといわれ、また、コンプライアンス意識も低いという評価を受けているX社のモチベーションは果たして本当に低いのか、もし低いとしたらX社のモチベーションの低さが何と関係しているのか、どんな特徴があるのかを考察し、モチベーション向上のためにはどんな施策が考えられるかについて検討した。

本研究を行うにあたりまずモチベーションとは何かを整理した。これによると、モチベーションとは人が何らかの欲求を満たすために行動を起こそうとする原動力であることが分かった。次に、6つのモチベーション理論を整理した結果、動機づけ、衛生理論をX社のモチベーション検証のため援用することとした。続いてX社のコンプライアンス意識調査の結果を分析したところ、X社は自己の所属する企業グループ各社との比較においてコンプライアンス意識が低いことが判明した。そこで、CSRとワークモチベーションの相関を唱えた先行研究を参考に、CSRの一部であるコンプライアンスに対する意識が低いX社のモチベーションは低いのではないか、という仮説を立て、動機づけ、衛生要因理論を援用して当該仮説を検証したところ、X社のモチベーションは、グループ各社に比べて低いということが判明した。

さらに、X社のモチベーションが低いことについて、ハード面（組織の仕組み）、ソフト面（人材マネジメント）の両側から特徴や課題がないか考察したところ、組織の特徴として業態（X社が製造業であるということ）、ロケーション（X社は都市部から離れた製造拠点を有しているとういこと）、企業再編の頻度（X社の企業再編は回数が多く、比較的近年に多く行われていること）が考えられた。また、先行研究より、働く意欲の高い従業員のいる企業で実施されている人材マネジメントに関する施策がX社内でも行われているか分析したところ、経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進、社内の人間関係、コミュニケーション、会社の自己への評価に対する信頼において施策を講じる必要があることが分かった。そこで、これらの組織の特徴や人材マネジメントの課題に対し、他社事例を分析することにより参考となる具体的な施策を検討したところ、働く者に対し、会社との関わりや他者との関わりを持たせることと、会社が働く者に対し気かけたり、大切に思ったり、働く者を育てようとする姿勢を見せることだということが分かる。

また、X社は何の施策も実施していないわけではなかったが、残念ながら効果に繋がっていないことがコンプライアンス意識調査の結果から明らかになった。人材マネジメントに関する施策は元々「これだけしていればいい」という方法などなく、また、同じことを続けていても飽きられてしまうからだと推測する。X社において施策を行っていても効果に繋がらなかったのも施策がX社の状況に合っていないか、施策が飽きられてしまったものと考えられる。このことにより、施策はただ行うだけでなく、実施しながらも適宜見直しや変更が必要だということが分かった。

女性の働きやすい会社の設計

学籍番号：35142209 氏名：猿渡 いつか
ゼミ名称：起業プロセスとビジネスプラン研究
主査：東出 浩教 教授 副査：相葉 宏二 教授

概要

日本では、古くから「内助の功」「良妻賢母」という考え方が根付いており、女性は育児や介護など家庭的な責任を中心的に担うことが多かった。しかし、現代の女性は「家庭を守る」役割と、労働力人材としての「社会的役割」の2つを求められている。この両立を実現させるためには、女性をサポートする環境や制度が整っていることが重要である。また、近年日本では出生率が低下の一途をたどり、主要先進国の中でも最も少子高齢化が進んでいる。このままの状況が継続することは、社会を支える役割を中心的に担う労働力の数が減少することを指し、経済が停滞することも危ぶまれている。そのため、政府は労働者人口を増やすべく様々な対策を検討しており、中でも「ダイバーシティ」の一貫として、「女性就業促進」に力を注がれている。今後女性が家庭外で働くことは社会的にますます望まれ、女性は仕事と家庭という2つの役割をどのように重点をおくべきか選択を余儀なくされる。女性にとって働く意欲を阻害するもの、あるいは、意欲を沸かせるものは何であるかを考察し、「女性が活躍」でき「働きやすい環境」を知ることは、今後就労を継続したい女性が企業を選択するうえでの手助けになると思われる。そして、このように「社会」と「家庭」を両立できる環境下で女性が就業することは、出生率の増加も期待することができる。

女性が働くため、日本では様々な取り組みを行っているが、主要先進国の中で遅れをとっており、経済協力開発機構(OECD)の「主要先進国・女性の働きやすい国ランキング」調査によると、「OECD加盟国のうち先進26か国」中、日本は25位という状況である。この調査で上位であったEU諸国と比較をすると、「家庭」と「労働」をサポートする制度が、日本には不足していることが明らかである。

そこで日本の企業は女性の就業率を改善させるため、まず「家庭」と「労働」での負担を軽減させるための制度を構築することが重要である。そして、女性が「やりがい」をもって働けるよう、性差別のない能力が評価される環境を整えることも重要である。男女には得意分野には差がある。そのため、その能力の差を活かし、それに応じた部署へ人員配置を行うことで、より個人としての能力を発揮することが可能となる。そして、それは個々人が正統に評価されるという認識に繋がり、モチベーションの向上になるのである。本論文では、こういった取組を積極的におこなっている、りそな銀行について、インタビューを交えて論じている。

へき地や離島の中核的総合病院に勤務する医師における 業務および人生満足度の維持・向上に関する研究 ～沖縄県立病院勤務医を対象とした定量・定性的研究～

学籍番号：35142210氏名：篠浦 丞

ゼミ名称：企業プロセスとビジネスプラン研究

主査：東出 浩教 教授 副査：相葉 宏二 教授

概要

本研究では、どのようにすれば、沖縄県のへき地や離島中核的総合病院に勤務する医師が、幸福で充実した勤務を安定的、継続的に遂行できるかという点を明らかにすることを目標として、定量的、定性的研究を行った。

アンケートによる定量的研究では、対象医全体と都市部勤務医では、動機付け要因が業務満足度と相関し、Herzbergの二要因理論が妥当した。へき地勤務医では衛生要因が業務満足度と強く相関しており、この点がHerzberg理論とは異なる点であった。アンケートから得られるイメージでは、へき地離島病院勤務医が「病院の長期的な視点」や「管理者とのコミュニケーション」を重視し、最後の砦である病院に勤務する医師としてその地域全体に関心を向けているのに対し、都市病院勤務医は自分の専門や「同僚との関係を重視」し、専門に集中することで得られる「自己成長」と周囲からの「適切な評価」を「職場貢献」「誇り」につなげており、勤務先病院によりそのイメージが大きく異なることがわかった。

定性的研究では、4人へき地における中核的総合病院に勤務する専門医に対するインタビューから、へき地や離島で安定的、継続的に勤務していく医師は「感謝・配慮・興味・楽しみ・積極性・独立性などからなる一定の性格的特徴に基づき、地域や行政、年齢、子供の教育、リーダーシップなどとの関係性の中から、臨床・専門・教育・研究のバランスを保ちつつ、誰かのためにすることや頼られることで得られる充実感や達成感に基づく『思い』と成熟とともに醸成される『スタイル』を持ったプロフェッショナルな医師を確立していく中で、自らのキャリアステップアップを実現していく」というモデルを確立し、また実力を支える「安定的・継続的へき地勤務のための共通の価値観」が存在する可能性も示唆された。

以上より、沖縄県、特にへき地や離島の中核的総合病院に勤務する医師が、幸福で充実した勤務を安定的、継続的に行うために、個々の医師、管理者、県が留意すべき点としては以下があげられる。

- へき地や離島病院と都市部病院とでは、勤務医の姿勢や重視する点などがまったく異なること。
- 個々の医師においては、へき地離島の中核的総合病院に合った一定の性格的特徴が実力の礎となっており、さらにその実力を支える、そうした医師に共通の価値観が存在する可能性があること。
- リーダーの重要な責務として、個々の医師がどのキャリアステップにいるか、責任感や自己客観視能力を伴う実力、専門医・臨床医・研究者・教育者のバランス、思い、それに業務スタイルを把握し、それらを病院の基本理念や方向との整合性という観点から評価するという点があること。

M&Aにおけるフィナンシャル・アドバイザーの 採用基準と事業会社が求める役割期待に関する研究

学籍番号：35142211-8 氏名：白井 良

ゼミ名称：企業戦略

主査：内田和成教授 副査：戸崎肇教授

概要

本研究では、事業会社がM&Aを行う際に、自社に有利な条件を相手から引き出すためにフィナンシャル・アドバイザーを採用するケースが多いが、そのフィナンシャル・アドバイザーを自社内で育成するほうがよいのか、外部のプロフェッショナルファームに依頼するほうがよいのかということについて論じる。また、その後、外部のフィナンシャル・アドバイザーを採用する場合、事業会社はどのような要因で多くのフィナンシャル・アドバイザー業者の中から選定を行っているのか、ということを実際にM&Aを実施している事業会社へインタビューを行うことで明らかにする。

本研究では大きく3つの成果を上げることが出来た。

1つ目は、フィナンシャル・アドバイザーという業務は特殊なものであり、現状では事業会社の中の一組織として育成することは困難であるため、外部機関のプロフェッショナルファームが必要であることが確認できたことである。今後M&Aを事業拡大の一つの手段として利用してくる事業会社は増加することが見込まれ、それに付随してフィナンシャル・アドバイザーが携わる機会も増加していくものと考えられる。

2つ目は、事業会社がフィナンシャル・アドバイザーを採用する際に、何を重要視しているのか、また最も期待していることは何か、といったことを明確にしたことである。これにより、フィナンシャル・アドバイザーがどのようなスキルを身につければ、事業会社のニーズにあった提案が出来、採用されるかということが明らかに出来た。

3つ目は、邦銀系のフィナンシャル・アドバイザーに対する提言である。今後競争が激しくなると想定されるFA業界内で、差別化を図り、勝ち残っていく必要のある邦銀系のフィナンシャル・アドバイザーにとっては有益なものを提示できたと考えている。

本研究では、先行研究から導いた仮説と、新たな仮説の構築を、事業会社へのインタビュー調査から検証した。

第2章において先行研究の考察を行ったうえで、第3章で事業会社へのインタビューを行い、第4章にて本研究の仮説の検証を実施し、第5章では邦銀系のフィナンシャル・アドバイザーに対する提言を行っている。

信用金庫合併の成功・失敗に関する考察

学籍番号：35142212-1 氏名：白川 正幸

ゼミ名称：金融ビジネスと企業財務戦略研究

主査：岩村 充 教授 副査：小宮山 賢 教授

概 要

信用金庫制度の成立過程や法制度の変遷を通して、信用金庫の合併に関する諸問題を整理するとともに、EVAを信用金庫合併の成功・失敗の判断基準として、大阪シティ信用金庫の合併の事例について考察を行う。

【背景】

畑中龍太郎前金融庁長官より、地域金融機関について「経営統合も重要な選択肢」であるとの発言があった(日本経済新聞2014年1月25日朝刊)。これは、平成25年末に行われた将来の地域金融機関の収益性分析をもとにしたものである。記事によれば、現在の地方銀行の収益環境は問題がないものの、人口減少などによる将来の市場収縮が予想されることから、将来の市場環境に適応できる体制を構築するために、現在から合併に関して危機感をもって検討を行わせる趣旨であると解釈できる。同じ地域金融機関である信用金庫においても、地方銀行に向けられたものと同様の金融機関再編への圧力がかかる可能性がある。

合併の成功と失敗をどのように測るかについて、上場企業であれば、合併発表前後の株価の反応を見る方法や、合併実施後数年間の株価や業績の推移を分析する方法がある。しかし、信用金庫は多くの地方銀行と異なり株式を上場していないため、株価をベンチマークとした合併の評価ができない。

このように銀行とは様々な違いがある信用金庫の合併に関して、成功・失敗の評価をどのように行うかを中心に議論を整理し、信用金庫の合併を論じる際の一助となることを目的としたい。

【結論】

信用金庫の合併についてEVAを用いて評価を行い、併せて他の観点から考察を行った。考察を行った事例ではEVAの向上が観測されたものの、信用金庫の合併は株式割当比率や役員構成の変化など、銀行の合併と異なる点が多いことから、銀行における合併と同様の文脈で論じるべきではなく、慎重な検討を要するものである。

企業情報セキュリティ分野のデータ分析システムに関して

～新時代のIT事業プラン～

学籍番号：35142213 氏名：高澤 義治

ゼミ名称：戦略とマネジメントコントロール

主査：山根 節 教授 副査：根来 龍之 教授

概要

本プロジェクト論文において、情報技術（IT）分野における新規事業提案を行う。特に、コンシューマ向けではなく企業組織向けソリューションを提示する。提案を行う上で、まず外部環境の分析として、2010年代頃から特に注目されるようになった「ビッグデータ」というキーワードに代表されるIT分野のトレンドを取り上げる。このトレンドの要因となっているデータの爆発的増加という昨今観察されている現象を通じて、ビッグデータ活用の重要性をその活用手法の原型ともいえる事例を取りあげて議論する。そして、これらの議論を通じて、ビッグデータの活用が企業活動における自明でない情報の獲得によって、競争優位性や企業価値の向上をもたらすことを示唆する。

次に、新規事業となるビッグデータ活用に関わるソリューションを考える上で、適用分野としての問題の選定を行う。ここでは、ビッグデータが注目され始めた時期と同じくして、コンピュータ・システムにおけるセキュリティ分野で、悪意のあるソフトウェア（マルウェア）の発生・流通件数が急激に増加している事実を捉える。サイバー攻撃に関する統計的な事実を示し、さらに社会的に非常にインパクトのあったサイバー攻撃の事例を通じて、この時期に量だけでなくサイバー攻撃の質的な変化が発生していることを議論する。

以上を通じて、1990年代や2000年代には観察されなかった社会的現象が2010年代から顕著な形で発生しており、今現在まさにIT革命という時代的潮流の最中にあることを認識する。そして、サイバー攻撃に関して、現在普及しているITセキュリティ分野の製品・システム・サービスでは、特に未知のマルウェアに対して、効果を発揮することが出来ないことに注目する。このような懸案事項に対して、本論文では、ビッグデータ活用に関連する先端的なデータ分析技法をソリューションとして適用する。

本来、ビッグデータに関わるデータ分析関連の科学技術体系は、情報セキュリティ分野の体系と今まで交差することがなかった異なるIT分野である。しかしながら、上述の懸案事項を解決するために、このような関係していなかった分野の新結合を通じて、未だ構築されていない未知のマルウェア検知というサイバー攻撃に対して、新たなパラダイムとしての戦略的な防衛施策を実現しようと試みる。こうした意図から当論文では、企業組織の情報システムに関する仮説を提示し、仮説検証のためのプロトタイプを構成する上で必須不可欠となるソリューションの中核にあたる機械計算処理を具体的に示す。そして最後に、このような新規事業の起点となる基礎から発展し、製品・システム・サービスの総合であるソリューションがどのようなあるべき未来像を潜在的に内包しているかのスケッチを行う。

もし本論文で提示された仮説が検証され前述の未来像で示すような事業形態が実現すれば、今現在猛威を振るっているサイバー攻撃に対する被害を幾ばくか低減することに繋がると思われる。つまり、このことがソリューションの付加価値部分であり、事業目的たる顧客創造の実現に繋がると思われる。

非連続の技術革新下における生き残り戦略

～コンピュータ事業の競争力強化に向けた提言～

学籍番号：35142214 氏名：西川 篤史

ゼミ名称：経営戦略の策定

主査：山田 英夫 教授 副査：法木 秀雄 教授

概要

コンピュータとその周辺機器である記憶装置は、過去に幾度かの技術革新を経ており、その度に主導権を握る企業が変化してきた。そして、現在、世界規模でネットワークの高速化が進み、インターネットが社会基盤として定着したことで、クラウドコンピューティングという破壊的イノベーションによって、コンピュータ業界の産業構造が変わりつつある。そのような状況において、既存のコンピュータメーカーは生き残りをかけ、有効な一手を打つ必要がある。

イノベーションの研究は2000年以降に盛んに行われ、時として業界をリードする企業は、破壊的イノベーションによってその地位を追われることがわかった。その要因は、顧客に合わせた資源配分や意思決定プロセスが破壊的イノベーションへの対応を遅らせてしまうためであり、破壊的イノベーションへの対応策に関する研究の多くは戦略策定プロセスや組織論であった。そのため、本研究では、コンピュータビジネスと類似した業界として照明を取り上げ、普及が進むLED照明に対して、業界のリーダー企業がどのように対応しているかに注目した。

照明業界のトップをひた走る Philips とそれを追いかける OSRAM を分析対象とし、ビジネスモデル・キャンパスを使って比較することで、Philips が破壊的イノベーションによって産業構造が変化する中、どのように競争優位を構築しているかを洗い出した。そこから導き出された Philips の強みは、自ら開拓した新市場をコントロールすることと、技術革新とは別の機能をモジュール化することであった。

破壊的イノベーションへの対応策として照明業界から得られたコンピュータ業界への示唆は、次の3つの策を実行することである。一つ目は、破壊的イノベーションに合った市場をいち早く見つけて支配すること。二つ目は、破壊的イノベーションのコア技術ではなく、次にボトルネックとなる技術をモジュール化し差異化を図ること。三つ目は、従来技術の製品と新技術の製品をセットにして販売することで時間を稼ぎ、急速な市場の変化から一時的に免れつつ、次の戦闘態勢を整えることである。いずれにせよ、破壊的イノベーションによる市場の変化を止めることはできないため、新しい市場を開拓し、市場をコントロールするルールメーカーとなって、その市場を支配することが重要である。

産業投資を原資とする官民ファンドのリスク分析について

～株式会社農林漁業成長産業化支援機構を事例とした一考察～

学籍番号：35142215

氏名：前尾 良

ゼミ名称：金融ビジネスと企業財務戦略

主査：岩村 充 教授 副査：小宮山 賢 教授

概 要

我が国は、終戦後の混乱から立ち上がり昭和40年代前半まで続いた高度経済成長期を経て世界第二位の経済大国と呼ばれるまでになった。しかしその後、バブル経済の生成と崩壊を経て、少子・高齢化の進展による国力低下や基幹産業の国際競争激化等により長期に亘って我が国経済は低迷することとなった。これに対し政府は累次の経済対策により景気浮揚を図るものの、その効果は一時的なものに留まり、その財源を捻出するために発行した国債等により我が国の財政状況は悪化の一途を辿ることとなった。

現在、政府は、このような状況を根本的に打開するため、安倍政権の下、「アベノミクス」と言われる経済政策を積極的に推進している。アベノミクスは、「大胆な金融政策」、「機動的な財政政策」、「民間投資を喚起する成長戦略」の3つの矢を掲げ、我が国の持続的な経済成長を実現することを目標としている。このうち第3の矢である「民間投資を喚起する成長戦略」の中身は将来の日本経済を牽引する事業分野を創出するものとして最も重要な政策と考えられる。この成長戦略には、規制緩和とともに成長戦略分野への国の資金の重点的な投下が予定されている。これは成長戦略分野が新事業創出や日本企業の海外への事業展開等リスクの高い分野であるため、現状、民間では十分な資金供給が期待できず、国が資金供給する必要があるためである。このため、政府は官民が資金拠出する官民ファンドの設立を進めている。国は資金があるものの投資案件の目利きに弱みがあり、民間は拠出できる資金量が十分ではないものの経営ノウハウ等を有しているため、官民が相互に補完し、国の総力を結集して成長戦略の実現を図ろうとするものである。このような経緯の下、設立された官民ファンドが株式会社農林漁業成長産業化支援機構、株式会社海外需要開拓支援機構などである。本論文では、これらの官民ファンドが期待される政策効果を発現できるのか。また、国の投下資金はいずれ回収されるのかといった問題意識の下、官民ファンドに資金供給する役割を担う国（財政投融资）及び官民ファンドの現状等を整理した上で、具体例として株式会社農林漁業成長産業化支援機構を取り上げ、同機構の事業実施体制等の考察とともに収益予想分析を行い、同機構が抱える課題と対応及び国（財政投融资）の立場から留意すべき点を考えてみることにした。

その結果、株式会社農林漁業成長産業化支援機構の出資先であるサブファンドや最終的な投資先である6次産業化事業体の適切な運営を確保するために、同機構が、より積極的にこれらの経営に関与していくべきとの考えに至った。また、収益予想分析では、農林水産省が期待する6次産業化事業体の利益水準のレベルが相当高く、この利益水準が投資案件の相当数達成されなければ国の資金回収は困難となる可能性があることも判明した。このことは、今後、財政当局が、同機構が求めている追加出資を検討する際、より保守的な目をもって予算査定に臨む必要があることを示すものであり、国（財政投融资）の財務の健全性を確保していく上で有益な情報が得られたものと考えている。

日本企業の海外進出と銀行の支援

～りそなグループにおける国際業務戦略の提言

～学籍番号：35142216～

氏名：丸田 奈穂

ゼミ名称：ジェネラルマネジメントと競争戦略

主査：相葉 宏二 教授

副査：東出 浩教 教授

概要

本プロジェクト研究論文のテーマはりそなグループの国際業務戦略である。日本企業のグローバル化が進む中で取引先のニーズに応える為の方法について考察を行う。

りそなグループは2003年5月に公的資金が注入され、以後実質的に国有化された銀行として金融庁監督の下、公的資金完済を最重要課題の一つとして掲げて様々な改革を行ってきた。その結果、コスト削減が進みある程度の利益を確保できる体制が整いつつあり、積み上げた利益により公的資金の完済が展望できる状況にまで至っている。しかしながら、この間、公的資金の返済を優先してきたことから前向きな投資活動は制約され、成長の為の施策を十分に打ってきたとは言い難い。一方、競合であるメガバンクは特にリーマンショック後、積極的な海外進出により収益源の多様化を図り、グローバルでのプレゼンスを高めている。世界の経済はアジアを中心に成長しており、日本企業のグローバル化も急速に進み大企業のみならず、中堅・中小企業までもが積極的に海外進出を果たしている。このような中でりそなグループが取引先との関係を維持しながら成長を遂げる為にはどのように国際業務を展開していくべきであるか、今、まさに検討すべきタイミングである。

はじめに、世界の経済状況及び貿易の大きな潮流を把握し、アジア、特にASEANが今後の日本企業にとって重点地域となることを確認する。同時に、海外進出にあたり日本企業が抱える課題を特定する。次に、りそなグループが置かれている現状を捉え、現存機能では取引先のニーズを充足できず、既存取引の流出に繋がっているという課題を浮き彫りにした上で、メガバンク・地銀・アジアの大手銀行といった競合との比較を行う。また、銀行が海外展開(多国籍化)を行う狙いと戦略を先行研究に基づいて検証する。

これらを基に、りそなグループが今後とるべき国際業務戦略及び具体的なアクションプランについて、提言を行う。メガバンクとの経営資源の差、地銀に対する優位性等を踏まえて、サービス面での差別化を図るニッチャー戦略をとる案である。この為のアクションプランは二段階に分け、第一段階を期間5年程度とし、本来有すべき機能を備え、既存取引先の防衛機能を確立する為の期間とする。具体的には、駐在員事務所の機能強化と海外支店の設置、現在唯一の海外現法であるりそなブルダニア銀行(インドネシア)の増資による資金提供力の強化である。第二段階としては10年後を見据え、アジア地域統括本部の設置と現地銀行への出資または買収を通じた取引基盤の拡大により成長を目指す。実施にあたっては情報や営業ノウハウの共有、グローバル人材の育成、財務面等様々な課題が存在する。しかしながら、公的資金完済という一つの大きな関門を乗り越えようとしている今だからこそ、成長に向かって新たな一歩を踏み出す決断を行うべきであろう。

Eラーニングサービスのビジネスモデル

～アメリカのベンチャー企業の事例～

学籍番号：35142217-0 氏名：牟田 陽子

ゼミ名称：経営戦略の策定研究

主査：山田 英夫 教授 副査：法木 秀雄 教授

概要

インターネットを利用して双方向性のある学習体験を実現するEラーニングは、スマートフォンやタブレット端末の普及と相まって、世界的に利用者を拡大させている。Eラーニングは、従来のオフライン型の教育が抱えていた課題を解決しつつある一方、Eラーニングを提供する企業の多くは有効なビジネスモデルを見つけ出すことができずにいる。その理由としては、教育は市場原理とは切り離して考えられるべきという意識が社会に根強く残っており、これまでEラーニングがビジネスの対象として議論されることが少なかったことが挙げられる。確かに、教育活動の一部には公共財の側面があるが、今後のEラーニング産業の発展のためには、営利目的の教育事業を如何に収益化してゆくかを考えることは不可欠である。

本研究では、最新のEラーニングサービスのビジネスモデルを調査し、Eラーニング事業で利益を上げるための示唆を提示することを目的とした。まず、Eラーニングの変遷とEラーニングを取り囲む現状について整理をした。また、ビジネスモデルの先行研究を元にEラーニングサービスの利益の源泉と課金方法を分析するためのフレームワークを作成した。その上で、Eラーニングが最も盛んであるアメリカでサービスを提供するベンチャー企業24社を抽出し、それらを対象にケーススタディを行った。

分析の結果、多くのサービスが無料のビジネスモデルを採用していること、補完製品を収益源とするサービスは大きなユーザー基盤を持っていること、明確な学習目的を掲げているサービスはそうでないサービスよりも利用者の継続率が高いこと、企業や教育機関向けの課金モデルを採用するサービスが多いことなどが分かった。

分析結果を元に、Eラーニングサービスのビジネスモデル構築のための4つの示唆を提示した。1つ目は、インターネットサービスに普及している無料のビジネスモデルは、個人向けのEラーニングサービスには適用すべきでないということである。2つ目は、課金モデルとしては、サービス側で学習量を定めておく一方で、学習のペース配分は利用者に任せ、学習期間中に定額を継続的に課金するのが望ましいということである。3つ目は、学習者を動機付けられるような学習目標を掲げることである。大学生以上の個人利用者を対象にしたサービスは、就職を目標に掲げることで、学習者の継続率を高めることが可能になる。4つ目は、学習者の学習履歴データを利用することで、自動的にサービスが改善されるシステムを構築することである。

これらの示唆はアメリカのサービスから得られたものではあるが、日本でEラーニングサービスを構築する際にも有効であると考えられる。

既存事業及び既存顧客の防衛戦略における 異業種提携の有効性と成功要因に関する考察 ～規制企業におけるビジネスモデル構築の視座から～

学籍番号：35142218

氏名：森井祐希

ゼミ名称：企業戦略研究

主査：内田 和成 教授 副査：戸崎 肇 教授

概要

近年、異業種企業の参入によって「自社の顧客が奪われる」「従来のビジネスモデルが破壊される」といった競争環境に置かれるようになったリーディング・カンパニーは、既存事業及び既存顧客の防衛が経営の大きな課題の1つとなり、企業間提携によって外部の経営資源を活用することで防衛戦略を策定・実行し、競争優位の獲得を目指すようになった。この流れは、同業他社との提携にとどまらず「新たなビジネスモデルの構築を目的とした異業種他社との提携」へと変化してきており、規制緩和によって新たな競争環境に突入する規制企業にとっても有効であると考えに至った。

1980年代以降、国内の金融・保険・鉄道・通信・エネルギーといった業種において規制緩和が進展し、規制企業の防衛戦略上に位置づけられる異業種提携が見られるようになった。当該研究では、「規制企業による既存事業及び既存顧客の防衛戦略における異業種提携」の形態を「(A) 市場浸透型異業種提携」「(B) 商材開発型異業種提携」「(C) 市場開発型異業種提携」の3つに定義・分類し、JR東日本、JR貨物、ANA、コスモ石油、DoCoMoの異業種提携事業を調査・分析対象に設定した。また、3つの類型に対して「異業種提携の有効性」に関する仮説を設定し、3つの類型に共通するものとして「異業種提携の成功要因」に関する仮説を設定した。これら設定仮説に対する検証作業を当該研究における議論の中核とし、調査・分析手法は異業種提携事業関係者へのヒアリング調査に基づく定性分析を採用した。

各事例の調査・分析結果から、「(A) 市場浸透型異業種提携は、バリューチェーンにおけるマーケティング・販売フェーズでの分業による効率化を実現することで有効となる。」「(B) 商材開発型異業種提携は、規制企業には新規事業に関する知見が不足しているため、その事業に関する知見を有している企業と提携することで有効となる。」「(C) 市場開発型異業種提携は、規制企業には新市場（新規顧客）に関する理解が不足しているため、その新市場（新規顧客）を理解している企業と提携することで有効となる。」という異業種提携の有効性に関する3つの設定仮説は棄却出来ず、採択しうるものであり、「規制企業が異業種提携を成功させるためには、本社機能もしくは経営直轄の専門部所によるトップダウン方式での推進が必要である。」「規制企業が異業種提携を成功させるためには、提携企業の組織文化を内部化していくプロセスを有していることが必要である。」「規制企業が異業種提携を成功させるためには、その提携において規制企業がリーダーシップを取ることが必要である。」という成功要因に関する3つの仮説は一部支持されるものであるという結論に至った。また、調査結果からインプリケーションと今後の大手都市ガス事業者のビジネスモデル構築における実務的示唆を導出した。

医療需要の不均一化に伴う 都心部における中小規模の急性期病院の経営戦略

学籍番号：35142219 氏名：矢野 阿壽加

ゼミ名称：企業戦略研究

主査：内田 和成 教授 副査：戸崎 肇 教授

概要

医療を取り巻く環境は、少子高齢化といった人口動態変化に伴う疾病構造の変化により、大きく変化しつつある。高齢化比率が増大することによる国民医療費の増加が注目されるが、高額な手術を受ける生産年齢人口の減少などもあり、地方都市から医療需要の減少が既に始まっている。厚生労働省のデータによると、2025年には日本全体の医療需要が頭打ちになるとされており、医療提供者としてはその生き残りの方策、つまり病院における経営戦略を策定する必要がある。

現在提供している医療の質を保ちながら収益を増加させていくには、地域により医療需要の推移が異なるため、その需要を考慮し、かつ国の医療提供体制の指導に応じた病院の経営戦略が必要となってくる。

本研究では、二次医療圏の人口、人口密度により、病院を大都市型モデル、地方都市型モデル、過疎地域型モデルに分類し、大都市型モデルにおける200床未満の中小規模の急性期病院の生き残りのための経営戦略について検討した。

多くの科を持った「小さな総合病院」としての中小規模の病院は、人材の確保が難しく、病院を取り巻く状況の変化に対応することが困難となる場合が多い。また、医療器具や消耗品などの必要物品の種類が増えることにより調達コストが上がるため、収益悪化の原因となりうる。よって、特定の診療科に人材や資源を投入し、その診療科における症例数、診療技術を高めることにより、地域の同規模の他医療機関に比べ、優位性を確立することができるのではないかと考えられる。さらに規模の大きい病院に対しても、その特定の診療科においては患者数や収益を上回ることができる可能性があると考えられる。以上より、専門特化することが生き残りに重要であるという仮説を構築し、京都乙訓医療圏における3つの急性期病院(DPC病院)を事例として取り上げ、検証した。

3事例は、専門特化型(複数科型)、専門特化型(単科型)、総合病院型であり、それぞれの病院の調査とインタビューにより、京都乙訓医療圏における200床未満のDPC病院では、多くの診療科をもつ総合病院型では今後の経営が困難となることが予想され、複数科もしくは単科を強化する専門特化型が生き残り策として有用であることが支持された。

食品専門メーカーにおける商品拡張戦略の研究

学籍番号：35142220-9

氏名：山崎 久永

ゼミ名：戦略と現場力研究

主査：遠藤 功 教授 副査：戸崎 肇 教授

概要

筆者の父は東京都板橋区において、祖父の代から続く創業 60 余年のポテトチップス専門メーカー（以下、当社）を運営している。国内のポテトチップス市場は A 社と B 社のほぼ 2 社寡占状態にあり、3 番手にある当社を含めた数社で、残りのシェアを分け合っている。また当社はナショナルブランド商品（以下、NB 品）を作りながら、大手 CVS のプライベートブランド商品（以下、PB 品）の受託生産をすることで、現在まで存続してきた。しかし直近では、A 社・B 社も PB 品の受託生産に積極的に参入してきており、当社の受託生産が奪われている状況にある。筆者は、こうした状況にある家業を承継して経営者となるにあたり、以下の問題意識を持っていた。「競合が強い市場環境下で、当社がポテトチップスの専門で存続していくことは難しいのではないかと。事業領域を拡大して専門を脱していく場合、専門で培った強みを生かして本業と関連の高い加工食品の分野で、新たな価値を創造することはできないか」。

上記の問題意識に基づき家業の新たな方向性を模索するために、加工食品を扱う中堅企業で、かつては専門メーカーとして単品商品を扱い、現在では複合商品へ商品拡張して成功を収めている企業を研究し、示唆を得たいと考えた。事前調査を進めるなかで、環境変化の激しい加工食品業界にあって、従来の商品開発を行うだけでなく、自社資源を活用して新たな軸を持った商品開発を行い、強い単品商品の他に魅力的な複合商品を持っている企業が数社あることがわかった。そこで本稿の基準に基づき、金印株式会社・三島食品株式会社・株式会社真誠・オタフクホールディングス株式会社の 4 社を調査対象企業に選定し、商品拡張を行う際に直接的もしくは間接的に関与した当事者に対して「取扱商品・商品数・売上高の変遷、市販用商品と業務用商品の比率、商品拡張時に鍵となった機能別優位性」の 3 点を中心にインタビュー調査を行った。

調査の結果、商品拡張戦略を実行する際には「原料調達・研究開発・生産・マーケティング・販売」の 5 つの機能のうち、強みを有する機能に立脚した「シーズ重視型」と「シーズ+ニーズのハイブリット型」という 2 つの型があることがわかった。また、商品拡張戦略において重要なことは、メーカー各社が自社内で取り組む商品開発業務に注力するだけでは不十分であり、複合商品が小売店に並ぶ際の棚が、単品商品と同じか全く新しいのかどうか、「棚」という軸に目を向けることである。メーカー各社が自社に適した「型」を採択する他に、生み出された商品が最終的に売り場のどの棚に並べるかによって商品拡張戦略の成否確度が変わることを突き止めた。

そして、本研究を通じて当社がとるべき商品拡張戦略の指針を得ることができた。調査対象企業 4 社をインタビューに基づき分類した結果、確認することができた 4 つの象限のうち、当社に適した象限を見出し、具体的施策を考える一助となる点は、本研究における最大の成果である。

夜間主総合

製薬業界における M&A を通じた株主価値創造 ～イベント・スタディによる検証～

学籍番号：35132401-7、氏名：穴澤 嘉雄

ゼミ名称：企業価値創造のための経営と管理

主査：西山 茂教授

副査：樋原伸彦准教授

概要

製薬業界は物質・用途特許保護による薬価維持により 1960-70 年代に急成長し、規模が大きく資金力のある企業が優位な産業構造が構築されてきた。しかしながら、1980 年代初頭から医療経済費の高騰を背景に各国の許認可当局による世界的なジェネリック医薬品への切り替えが後押しされ、特許切れを迎えた製品の収益性確保は年々難しくなってきた。さらに 1980 年代後半以降、ベンチャーキャピタルから資金調達した最先端の分子生物学と遺伝学を駆使したバイオテックファーマの参入が相次ぎ、医薬品は急速に病気の分子的な原因に立脚した製品化が鮮明になってきた。2000 年以降は、主だった疾患に対する治療体系が充足するにつれ、ブロックバスター⁽¹⁾型の医薬品創出が困難になりつつあるとともに、許認可当局からの副作用検証の要求や承認審査基準の厳格化が医薬品承認の遅延とコスト高に拍車をかけている。

本研究では、企業成長のための事業オプションとして従来から着目されている M&A をとりあげ、グローバル製薬業界の売上高上位の 20 企業が過去 15 年間に行った M&A と株主価値創出をイベント・スタディにより定量的に分析するとともに、個別企業単位でも同様の分析を行った。その後、企業ごとに M&A による株主価値創出の巧拙を類型化した後に事業戦略上の定性的な分析を加味し、株主価値創出のための成功要素として成長性の高い疾患領域における主導的なマーケットポジションとそれを担保する M&A が重要である可能性を明らかにした。

(1) 年商が 10 億ドルを超える大型薬剤

三菱樹脂㈱におけるイノベーションの変遷の考察

～MOTの提言～

学籍番号：35132402 氏名：網野 孝治

ゼミ名称：企業のイノベーション戦略

主査：吉川 智教 教授 副査：長内 厚 准教授

概要

この度の修士論文にて私の勤務先である三菱樹脂㈱（以下、MPIと記載）におけるイノベーションの変遷を考察し、MOTの提言をする。MPIは、2008年4月付けの三菱化学㈱グループ内における4社1事業部統合にてグローバル合成樹脂加工メーカーとなるとともに、㈱三菱ケミカルホールディングスの一事業会社へ変化した。㈱三菱ケミカルホールディングスは2014年4月末時点でMPI以外に、三菱化学㈱、田辺三菱製薬㈱、三菱レーヨン㈱そして㈱生命科学インスティテュートを事業会社として有し、グループの一体感を発揮する為コーポレートブランドとして「THE KAITEKI COMPANY」を掲げている。また「KAITEKI指標」という指標を設定し、MOE、MOT、MOSの三つの軸を元に、その事業会社或いはその事業が社会や人に対して「KAITEKI」をもたらし、更に企業価値向上に貢献するかどうかの判断の指標としている。MPIが事業会社としてスタートして4年以上経過するが、この全く異質同士の事業会社間の距離は縮まりグループとしての一体感が生まれつつある。その中でMPIが自らMOTという軸について考えるという機運が社内で芽生え始めたのは2014年10月頃である。

そこで筆者が早稲田大学ビジネススクールの吉川ゼミにて、MOTの基本や複数のケースを学んできた経験や知見を活かして、勤務先であるMPIにどのようなMOTを目指し取り組むべきかを提言したい。考察と提言にあたり、まずMPIのDNAとも言うべき創業から現在迄のイノベーションの変遷の史実を調査し、切り口として『シュムペーターの新結合の分類』を活用した。そこで現在MPIが多岐に亘る分野へ製品を供給している背景を確認し、それが競合他社と比較して特徴的であるかどうかの考察を行った。またその多岐に亘る分野への事業展開が業績面で有益かどうかの実態の解析を行った。続いてMPIにおける新規事業の太陽電池部材向け製品の低迷の要因を考察し、この要因をどのように理解し今後繰り返しを回避してスムーズな事業立上げを実現すべきかを記述した。

上述の通り、創立以来 MPI が歩んできたイノベーションの変遷を調査、解析及び考察を行いつつ、MPIとして検討し取り組むべきMOTを三つ提言する。第一にイノベーション変遷マップの作成である（特にコアの製造技術）。このマップ作成にてMPIが保有する技術やノウハウの全容を知り社外の技術との接点の模索がし易くなる。第二にMPIが目指すべきイノベーションモデルは“チェーンリンクモデル”であるという事である。それは史実でも“チェーンリンクモデル”によるイノベーションの発展が確認出来ており、特に今後は自社の技術の延長上の開発ではなく、三菱ケミカルホールディングスグループ更には社外も含めた技術の活用や連携を積極的に進め“新結合”によるイノベーションを起こしやすい環境を作るべきだと提言する。最後に第三の提言として、長い年月をかけて培われた自社の技術を磨き続ける一方で、自らテーマを見つけてグループ内や社外の技術をリンクさせてソリューションを提供できるかどうかは結局「人」に行き着くのであり、今後MOT人材を育成する必要性を提言する。

デファクトスタンダードの確立及び競争優位の構築について

～コネクタからみる1つの可能性～

学籍番号：35132403

氏名：安齋英聡

ゼミ名称：システム創造思考法応用研究

主査：黒須誠治教授 副査：山本尚利教授

概要

日本の製造業がグローバルにおいて存在感を急速に失いつつある。考えられる要因として、だいたい1に製造開発プロセスのデジタル化が挙げられる。これにより技術力の蓄積がない企業でもある程度のモノづくりが可能になってしまった。第2に、中国や台湾を中心とした新興メーカーの台頭が挙げられる。彼らより激しい価格競争を仕掛けられており、日本の製造業は業績悪化の一途をたどり、存在感を失いつつある。

このような状況を打破すべく、あらゆる日系企業がどのようにすれば差別化を図り、競争優位が構築できるのか暗中模索している。そのような日本の製造業が構築可能な競争優位の一つとして、デファクトスタンダードが挙げられる。先行研究においては、IntelのMPUやテキサスインスツルメンツ、クアルコムチップセットなどが取り上げられており、これらに共通して言えるのは最終製品の性能評価に極めて大きな影響を及ぼす製品ということである。更に、これら製品は自分たちを頂点として、周辺で使用される電子部品を最適設計しながら内部をブラックボックス化し、極限まで付加価値を高めると同時に、デファクトスタンダードを確立することで競争優位を構築していることが先行研究を通して明らかになっている。一方で、このような製品の周辺で使用され、かつ最適設計を要求される電子部品はどのようにすればデファクトスタンダードを確立するとともに、競争優位を構築することができるだろうか。このような問いに対して、私の考える仮説は以下の通りである。

仮説：心臓部に当たる電子製品より最適設計を要求されることで、先行者利益を獲得することが可能となり、デファクトスタンダード及び競争優位を構築することが可能となる。

上記の仮説を検証するにあたって、私の所属する日本航空電子工業株式会社がグローバルでデファクトスタンダードにしたHDMIコネクタの事例を取り上げる。尚、本事例は実際にHDMIコネクタをグローバルでデファクトスタンダードに確立した従業員へのインタビューを基に構成されている。そして、本事例を通して、どうしてHDMIコネクタがデファクトスタンダードになることができたのか、またどのような競争優位を構築することができたのか考察を試みるとともに、提唱した仮説の妥当性を検証してみた。

日本は資源が乏しいため、国の繁栄のためには製造業は欠かせないと信じている。しかしながら、先述したとおり一時は世界を席巻した日本の製造業がその存在感を失いつつある。本事例を紹介することで、そのような状況を打破できる日本企業が一つでも増えてくれればと願ってやまない。

段ボール産業の成長戦略

～需要の将来展望と企業の成長の方向性～

学籍番号：35132404-8 氏名：井口真伸

概要

本プロジェクト研究論文の目的は、段ボール産業に従事する企業の成長戦略を提言することである。日本の段ボール産業の市場規模は約1兆5千億円といわれており、2013年度の生産数量は134億6千万㎡である。日本の段ボール産業は1990年代前半までは日本の経済の伸びと歩調を合わせて成長してきたが、2000年以降の生産数量は130億から140億㎡の間で停滞してきた。需要構造から特定の産業の好不況の影響を受けにくい段ボール需要であるが、長期的には主に人口の減少によって縮小していくというのが大方の見方である。論文では段ボールの需要に影響を及ぼす要素として将来の人口と食品産業の動向から、20年後の段ボール需要は、最尤シナリオでは123億2千万㎡になると推定した。

論文では市場が縮小していくなかで段ボール産業に従事する企業が選択できる成長戦略の方向性として、業界内M&A、海外展開、関連事業展開、用途開発の4つを提示している。業界内M&Aは市場の縮小で競争環境が激化することで業界再編が加速していくと考えられる。海外展開は他の産業に比べて経営のグローバル化が遅れていることが課題である。包装材関連事業への多角化は、段ボールと同様に市場の縮小が見込まれるが、段ボールとのシナジー効果により事業の基盤を強化することが期待できる。用途開発は廃棄の容易さや素材感といった特性からまだ開発の余地はあり他の業界の企業との協働が有効である。

国内の段ボール産業の事業者は事業形態から製紙一貫メーカーと独立系専門メーカー、ボックスメーカーの三つに分類できる。製紙一貫メーカーは原料の紙から最終製品の段ボールケースまで生産しており、事業規模は大きい。独立系専門メーカーは紙を製紙メーカーから調達し段ボールケースを生産しており、事業規模は中規模である。ボックスメーカーは製紙一貫メーカーや独立系専門メーカーから段ボールのシートを調達し段ボールケースを生産しており、事業規模は小さい。

論文では段ボール産業における事業形態別に次のような成長戦略を提言している。製紙一貫メーカーは大規模で安定した経営基盤をもっていることが強みである。国内の業界再編では軸になるが、国内需要が縮小していく局面では海外展開に成長機会を求めるべきである。独立系専門メーカーはコスト面では製紙一貫メーカーに劣り、サービス面ではボックスメーカーの密着型のサービスに劣るため、需要が縮小していく局面では厳しい事業環境になることが予想される。業界内M&Aや関連事業展開による国内の事業基盤強化を優先的に行い、余力のなかで海外展開を模索する。そのためにはより緻密な戦略を立てて事業を運営することが重要である。ボックスメーカーは特定の顧客に依存する事業基盤であるためにリスクが高い。成功すれば既存の包装資材市場での競争を回避することができる用途開発を進めるべきである。経営規模が小さく素早い意思決定ができることも用途開発に適している。これまでは市場の成長に支えられてきた面がつよい段ボール産業であるが、これからは国内需要の減少という大きな環境の変化を迎えることになる。この大きな変化を乗り越えて成長していくためには環境の変化に敏感になり、より戦略的に事業を運営することが重要である。

路面電車事業者における安全管理の研究

学籍番号: 35132405-1 氏名: 池田 健伺

ゼミ名称: 戦略と現場力研究

主査: 遠藤 功 教授 副査: 入山 章栄 准教授

概要

運輸事業者のミッションは安全運行である。特に鉄道は他の交通機関よりも安全と捉えられているが、今日における鉄道の安全は過去の事故経験に基づいた安全管理によって成立している。しかし、安全に完全と絶対はない。事故の件数は減少、規模は縮小の傾向にあるものの、近年においても重大事故が発生している状況である。そのような状況の中、注目したのが路面電車事業者の安全管理である。専用軌道を運行する鉄道に対し、道路上の併用軌道を運行しており、また大量輸送ではないことから、多くの制約を有している。しかし、国内には大手鉄道事業者と同等の安全運行を成している路面電車事業者が多数存在している。優れた安全管理を成している路面電車事業者の事例研究を行い考察することで、鉄道にも活用できる示唆を得ることを考えた。

事例研究においては、国土交通省鉄道局が公表している2013年度の運輸事故(車両衝突事故、車両脱線事故、踏切傷害事故、道路傷害事故等)件数、及び各社が公表している企業概要、安全報告書等、並びに電話でのヒアリングを基に4企業を選定した。選定した企業に対しては、本社安全管理担当者へのインタビュー、乗務現業及び技術現業の視察、車両及び施設の視察、乗務員の執務状況の視察を行った。

事例研究の結果から、どの企業においても係員の行動強化に大変に注力していることが分かった。その取り組み方を「事故を風化させない仕組み」及び「教育形態」の2軸で分類し考察した。事故を風化させない仕組みにおいては、企業にとって重大な不祥事である過去の事故情報を敢えて安全に係る公開情報のトップに掲載する方法、事故概要、原因、対策等を出題する定期考査を行ったり、事故・ヒヤリハットの実映像をデータベース化して周知・共有したりする方法があった。教育形態においては、集団教育をメインとする方法と小集団活動を活用した小集団教育をメインとする方法があった。小集団教育には、教育自体による係員のスキルアップ効果のほか相互啓発効果、ホーソン効果(上司が部下に歩み寄ることによる意欲向上効果)及びリーダー人材の育成効果が期待できる。これらの考察から鉄道に活用できる示唆として、事故を風化させない仕組み及び小集団教育を挙げた。事故を風化させない仕組みは、発生させた重大事故を数年経てなお公開情報である安全報告書等のトップに記載すること、定期考査又は実映像による徹底を行うことであり、小集団教育は小集団活動による教育の仕組みを構築すること、及び表彰制度のより良い活用をすることを導いた。更に、安全管理における実務担当者インタビューから「自分事」という示唆も導いた。自分事と捉えていけば、他職場、他の管理職者の管理範疇で生じた問題であっても、真剣に精力的に取り組むことができるのである。

最後に至った結論は、企業の安全管理におけるキーファクターは、やはり、その企業で働く人だということである。いかなる安全管理を持って、仕組みを構築し、係員の行動強化に繋げられるのか、実行し続けられるのか。完全と絶対のない安全に対し、各企業自らが模索し、追求し続けなければならない。

日本の電力関連制度改革時代における 新規ビジネスモデルの研究

学籍番号：35132406-5 氏名：石田 甲
ゼミ名称：ベンチャーと新規事業のマネジメント研究
主査：長谷川 博和 教授 副査：浅羽 茂 教授

概 要

2011年3月の東日本大震災を原因とする福島第一原子力発電所事故を契機として、それまで日本の電力供給の約3割を担っていた日本各地の原子力発電所の稼働が順次停止した。結果として電力供給の不足が発生し、計画停電の実施や夏季における節電要請が実施される事態が起こった。このような情勢下で日本における電力供給の効率化や多様化を図るための、様々な電力関連の制度改革が実施される方向となった。こうした制度改革と、従来からの地球温暖化防止の観点からのCO²の削減要請もあり、日本においては節電・省エネ・再生エネルギー活用等様々な電力に関連した新規ビジネスが誕生しつつあり、多くの企業の多様な活動が報道されているところである。制度改革や規制緩和により、新たなビジネスチャンスが生まれるのは世の常であり、変化をチャンスと捉えた起業家精神旺盛な新興企業や大企業による新規ビジネスへの様々な取り組みが始まっていることの現れであると考えられる。

本稿の目的は、こうした日本の様々な電力関連の制度改革時代において、その改革という環境変化に対応し、かつ競争力があり持続可能な新規ビジネスモデルを提案することである。この目的を達成するため、電力システム改革、固定価格買取制度、省エネ等に関わる補助金等の電力関連の制度改革の内容を調査し、日本で既に始まっている様々なビジネス事例を各制度改革との関連を整理した上で分類し、各ビジネス事例の状況を調査した。先駆的な企業3社（楽天株式会社、株式会社メディアテック、株式会社アイアンドシー・クルーズ）についてはインタビューを行い、差別化要素や強みについての分析を深めた。次に日本より電力関連の制度改革が約10年先行しているEUと米国の電力関連制度改革の内容を調査した上で、今後日本でも現れる可能性が大きいと考えられる海外の事例についても調査を行った。これらの日本と海外の事例からの示唆と、電力需給予測・参入企業数・定性的な政策の方向性等を加味した市場環境予測を踏まえて、新たなビジネスモデルに関する考察を行った。要約すると日本の事例からは差別化要素が必須であること、海外の事例からは電力設備の有効利用を図るためのデマンドレスポンスの仕組みやエネルギーストレージの需要が今後日本でも期待できること、市場環境予測としては電力供給の余剰や電力小売事業の過当競争が発生する可能性が大であること、地方創生・地域活性化のための分散電源については政策的・財政的な支援が期待出来ることである。これらの考察を踏まえて本稿では以下の2案の新規ビジネスモデルを提案した。一つは、再生可能エネルギー（具体的には太陽光）と蓄電池による地産・地消型の電力供給による温室を使った胡蝶蘭栽培ビジネスである。もう一つは、280MHzのページャー波を使って家庭向けのデマンドレスポンスアグリゲーションサービスを行うビジネスである。

新規開業の動物病院における成功事例の研究

～コミュニケーションの重要性と言語化された共有価値観～

学籍番号：35132407

氏名：磯部 大樹

ゼミ名称：ベンチャーと新規事業のマネジメント研究

主査：長谷川 博和 教授

副査：浅羽 茂 教授

概要

本邦における動物病院は毎年、増加傾向にあり、今後も安定的に新規開業の動物病院は増えていくものと考えられるが、獣医療業界の大半が、非上場企業であり情報開示は進んでいない。また、6年制の獣医師大学では、経営管理に関するカリキュラムは設定されておらず、30代で新規開業を迎える獣医師の多くが、その経営手法に悩みながら、獣医療サービスの提供と開業したばかりの動物病院の経営管理を同時に行うことを求められている。

本稿の目的は、このような獣医療業界で、新規開業の動物病院の院長が留意すべき経営のノウハウを明らかにするために、2008年に開業した動物病院にインタビューを実施し、「成功要因」の抽出を試みるものである。その目的達成のために、獣医療業界を取り巻くコンサルタントによるレポートや、関係省庁等のアンケート結果を先行研究とし、「マッキンゼーの7つのS」のフレームワークに当てはめ、整理・分類を行った。その結果、成功する新規開業の動物病院においては、マッキンゼーの7つのSのモデルよりも、「新規開業の動物病院における5つのS」という、より歪な形をしたモデルの方が適しているのではないかという仮説を導き出した。具体的には、マッキンゼーの7つのSのうち、人材(staff)とスタイル(style)の重要度が高く、組織(structure)と共有価値観(shared value)の要素は必要ないという、歪な形のモデルの方が適しているという仮説である。その仮説を検証するために、成功していると考えられる動物病院4軒にインタビューを実施した。なお、インタビュー先の選定は、2008年に新規開業した動物病院のうち、アニコム損害保険株式会社の所有するデータから「売上高の伸長率」を予測し、取材を内諾いただけた動物病院の院長とした。

以上のような手法でインタビューを行った結果、「新規開業の動物病院では、仮説で立案した『新規開業の動物病院における5つのS』のモデルよりも、更に歪なモデルが適しているのではないか」という結果を得た。具体的には、人材(staff)とスタイル(style)に、共有価値観(shared value)を加え、「対話力(communication)」を加えたモデルである。なお、この極端に歪なモデルを「成功する新規開業の動物病院における3S+C」と再定義した。このモデルをもとに、インタビュー先の4軒を、独自性を持つ「対話力(communication)」と、キャッチフレーズとして言語化された「共有価値観(shared value)」という2つの特徴に着目し、事例研究を行った。

本稿は、会計的な分析や定量情報を用いていない点や、導き出した歪なモデルが開業当初のスタートアップの時期しか通用しない等のいくつかの課題もあるが、一定基準を持って抽出した新規開業の動物病院から独自性を持つ「対話力(communication)」と、組織に浸透しやすい共有価値観(shared value)がキャッチフレーズとして言語化されていることを明らかにした点で、今後、新規開業を迎える獣医師の成長に資する研究になったと考える。

顧客の声 (Voice of Customer) 活用による 事業価値創造プロセスの研究

学籍番号：35132408-2 氏名：井手 宏臣
ゼミ名称：戦略と現場力研究
主査：遠藤 功 教授 副査：入山 章栄 准教授

概要

情報技術の進歩や成熟市場である日本での安定的な事業基盤の確立に向けて、顧客の声（以下 VOC とする）を活用した長期的な視点での顧客主義経営への注目が高まっている。例えば筆者が所属するマーケティング会社においては、顧客である事業会社が保有する事業データをもとに顧客との関係性をより強固なものとするためのビッグデータ解析業務等が増加している。一方で、収集したデータを活用できないまま死蔵させている企業が多いという現実も目の当たりにしている。本稿では、VOC の活用を模索するが中々思うように活用ができないという企業の悩みを改善し、VOC の活用に取り組む企業の成長に資する活用手法の確立に向けた示唆を得ることを目指した。

取り組みとしては、VOC の活用状況を俯瞰的に把握するために潤沢な資本力を背景に先進的な VOC 活用への取り組みを行う大手旅客輸送業 X 社と株式会社資生堂の大企業 2 社を対象に活用状況の把握と活用上の課題についてインタビューによる調査を行った。その結果、専門組織の組成と大規模なシステム投資を以て VOC の活用に取り組む大企業であっても、その規模や組織の複雑性、コンプライアンスへの配慮等の要因により VOC の活用が限定的な範囲に留まる状況を確認することができた。これを受けて筆者は企業規模や組織の複雑性の影響を受けにくい中堅・中小企業における事業価値創造の事例に着目し、VOC 活用のキーサクセスファクターを大企業との比較検証の中から探索することとした。

具体的には、VOC 活用によって事業価値創造に成功している遠鉄ストア株式会社、平成建設株式会社、平安レイサービス株式会社の中堅・中小企業 3 社へのインタビューを実施した。結果、それぞれの中堅・中小企業において店舗周辺地域を熟知するパート社員を地域の代表客と捉えて店頭企画を構想する手法、専門性の高い職種間での議論を高い次元ですり合わせるための材料として顧客の声をを用いる手法、社員の人間洞察力を引き出すきっかけとして顧客の声を活用する手法を通じて事業価値創造を実現している実情を把握した。

大企業および中堅・中小企業のインタビューから得た調査結果をもとに大企業の取り組みと中堅・中小企業における成功事例とを比較し、中堅・中小企業の成功事例固有の特長として、VOC をもとに現場の意見を引き出しアイデアにつなげる「現場の肌感覚を VOC 分析に織り込むプロセス」が組み込まれていることを突き止めた。また、そのプロセスが漫然と存在するのではなく、現場の自発的かつ積極的な分析への参画を促す本社側のオペレーションとともに意識的に存在することも明らかにしている。

最終的に筆者は、特に大企業における「現場の肌感覚」活用の阻害要因に着目しながら、よりよい VOC 運用手法を構築するためのアイデアとして「VOC 活用の現場分権」と「多面的な肌感覚データの取得」を行うべきだと提言している。

サムスンのフルラインアップ戦略による製品価値の創出

学籍番号：35132409-6

氏名：伊藤 瞳

ゼミ名称：MOT イノベーションと価値創造

主査：長内 厚 准教授 副査：吉川 智教 教授

概要

本論文は、製品価値を創出する企業戦略の一つの方法として、サムスンが北米市場で取ったフルラインアップ戦略によってブランド価値を構築した過程を確認することを目的としている。

グローバルブランド価値評価のランキングで第7位に入るなど、サムスンが持つブランド価値は日本のエレクトロニクスメーカーと比較しても高い。これは業績悪化に陥った日本企業のポジションをサムスンが奪ってきたからだけではなく、巨額のマーケティング費用をかけてブランド価値を構築してきた要因が大きい。しかしながらサムスンの戦略は基本的にファスト・フォロワーと呼ばれる、1番手企業が先行開発した技術や製品を早期にキャッチアップして、開発コストの低減と市場の不確実性リスクを回避しながら、大きな資本を利用して大量生産をすることで先行者利益の獲得を狙うものであった。この戦略ではブランド価値の創出に大きな影響を与える革新的な製品の開発は難しいと考えられる。ではコストリーダーシップ戦略からどのようにブランドリーダーへ転換したのであろうか。この過程を確認するためにまずサムスンの歴史と取ってきた経営戦略の変遷を確認する。サムスンのエレクトロニクス産業への参入は海外メーカーのノックダウン方式により真空管や白黒ブラウン管の製造から始まった。これは自社で技術を持っていなかったため、他国から部品を輸入し、それを組み立てるだけしかできなかったという理由による。また真空管で培った技術をもとに半導体の生産へ参入した。半導体事業では積極的な設備投資と歴史的なウオン安を受け、DRAM製造において1992年に日本企業を抜いて世界一の生産量を誇るようになった。次にこの半導体事業で得た利益を薄型テレビ事業に投入、さらに薄型テレビで得た利益をスマートフォン事業に投入するなど、投資する事業を集中することでその優位性を確立してきた。しかしながら薄型テレビやスマートフォンにおいて最初からブランド価値を確立できていたわけではない。家電製品のOEMを行っていたこともあり、当初は廉価で性能も良くない二流ブランドと認知されていた。そこでサムスはブランド価値向上のための戦略を構築し、マーケティング活動とともに保有するフルラインで顧客に訴求する戦略を立てた。また、一方で同じ製品の中でも高機能のハイエンドから機能を絞った廉価版まで取りそろえる戦略を積極的に進めた。これに対して日本企業は高機能なハイエンド製品を先進国に展開していった。このように比較すると、サムスンがブランドを確立できたのはこのフルラインアップ戦略によるものではないか。製品における選択肢の多さが顧客に安心感や信頼性といった意味的価値を付与し、この意味的価値により確立したブランド価値が製品価値に転換したと考えられる。

本事例では製品群の多さが意味的価値を創造する一つ的手段となることが確認できた。しかしながらフルラインアップ戦略をとることで企業の負担は大きくなるので、創造する意味的価値に十分見合うための条件等の確認は必要になると思われる。

クラウド時代の情報システムにおける レイヤー構造の対称化と非対称化 ～マイクロソフトのキャッチアップ戦略の事例研究～

学籍番号：35132410-8 氏名：猪瀬 森主

ゼミ名称：経営戦略（根来龍之）

主査：根来 龍之 教授 副査：今村 英明 客員教授

概要

本研究は、クラウドコンピューティング（以下クラウド）とオンプレミスという並立して存在する二つの情報システム形態に着目し、各プラットフォームの階層（レイヤー）の変化とそれに伴うソフトウェア企業の戦略について考察したものである。

従来、情報システム形態はハードウェア、OS、アプリケーション、コンテンツで構成されたレイヤー構造であり、ユーザーはこれらを自前で用意し運用を行なうことが主流であった（オンプレミス）。したがって、OS やアプリケーション間の競争はこの環境下で行われていた。しかし、ソフトウェアやデータ、ハードウェアなど、あらゆるコンピューターのリソースをインターネット経由で利用するクラウドという新しい技術が登場したことで、この競争環境が大きく変化している。これは、クラウドがオンプレミス側のハードウェアやアプリケーションなどの各レイヤーに対称的に存在し、その役割を代替しうるからである。実際に、オンプレミスでOSを中心としたエコシステムを確立していたマイクロソフトは各レイヤーで大きくシェアを落としており、Google や Amazon といったクラウド専門ベンダーが大きく躍進している。本研究では、この競争のメカニズムを時系列のレイヤーの変化に対応する各企業の戦略の変化として論じている。

- Google や Amazon などのクラウド専門ベンダーは自社が提供するクラウドサービスを強化し、オンプレミス側の各レイヤーの役割を完全にクラウド側のサービスに代替することで競争優位を追求する。これにより対称関係にあるオンプレミスとクラウドは非対称的な関係になりうる。
- マイクロソフトはオンプレミスで提供している各種プロダクトを維持しつつ、クラウド側でも同様のサービスを提供することで対抗する。つまり、オンプレミスとクラウドの対称関係を維持することがマイクロソフトの現時点の基本戦略である。
- 現在のこのような競争環境が構成された要因はクラウドへのインターフェイスの進化である。従来はOSに依存したオンプレミス側のアプリケーションでしか利用できなかった機能をブラウザという軽量で標準化されたアプリケーションですべて利用できるようになったことである。これにより、インターフェイスデバイスもスマートフォンやスマートバンドなどへと多様化している。クラウド化の進展にともない、オンプレミス側の製品は機能そのものよりもインターフェイスとしての役割が重要となってくる。

現在はマイクロソフトとクラウド専門ベンダーとの競争は拮抗しているが、今後、クラウド化がすすみ従来とは逆側への非対称化が進む要因としてネットワークのインフラの改善やデータの機密性の担保などがあり、将来の力関係は予測しにくいものがある。

N社における国産豚肉の新たな事業展開

学籍番号：35132411 氏名：岩井 博信

ゼミ名称：企業・事業戦略 ゼミ

主査：今村 英明 教授 副査：根来 龍之 教授

概要

2011年世界人口は70億人に達し今後も増加すると共に肉類を食べる人口が増えることが予測されている。肉類の生産には穀物を必要とし、人口増加による穀物需要増加に加え、肉類需要増加でより一層の穀物需要が高まることが予測される。日本は食料自給率が39%と低く、特に穀物においてはほぼ輸入品に依存している。日本の畜産業において、肉類が国産品であっても生産時に使用する穀物飼料は約9割を輸入に依存しており、今後の世界的な穀物動向の影響を大いに受けることになる。

日本の畜産業を取り巻く環境は、脅威として大きく①輸入の穀物飼料価格が上昇すること、②TPP締結により安価な輸入牛肉、輸入豚肉が流通することの2点により生産農家の経営を直撃することが挙げられる。一方、機会としては①肉類を食べる60代シニア層が近年増加し市場が拡大していること、②国産の飼料穀物を増産する傾向があり輸入品との選択肢ができてきたことである。

食品企業N社は年間売上高1兆1,221億円の内その約55%が食肉の取り扱いによるものである。N社は牛・豚・鶏を販売のみならず、その川上にある生産・肥育・処理から手掛けている。畜産業を取り巻く外部環境の影響を大いに受ける。N社への外部環境の脅威における影響を算定するとまず穀物飼料価格が1千円/トン上昇するごとに年間約5億円のコストアップとなる。またTPP締結による影響は、国産鶏の影響は軽微、国産豚の生産から販売事業で最大で△190億円、国産牛の販売で△30億円程度の影響を受けると予測される。中でも国産豚の生産から販売における影響額は大きい。これを機会である肉類を食べるシニア層の増加、および国産の穀物飼料の増産の動きを加味しN社の資源と組み合わせた上での国産豚肉での戦略代替案が求められる。

戦略代替案として穀物飼料価格高騰への備えとTPPへの対応ともなる国産豚肉のブランド化の2つの視点で考える。まず飼料価格高騰に対しては、①現状の輸入穀物飼料の購買方法の転換と②機会でもある国産穀物飼料の購買の2つの切り口で検討したところ、①はコストアップやビジネス上での障害がでる可能性が高い一方で、②は生産量がまだ少ないがコスト面でも有利となる可能性がある。次にTPPへの対応として国産豚肉のブランド化を行う上で、国産穀物飼料として養豚では稀少である国産トウモロコシを使用し、さらにトウモロコシを栽培する際には、養豚で出る豚糞を有機肥料として使用する循環型養豚を行い、ブランド化することで差別化を図る。この取り組みでのトウモロコシの作付けは飼料穀物の生産のみならず土壌改善により小麦や大豆の収量も伸びることから食料自給率向上にも寄与する。以上から国産トウモロコシを使用した循環型養豚とそのブランド化を採用すべき戦略代替案とする。

実行計画として、N社が大々的に養豚を行う北海道の農場で使用する飼料を北海道産トウモロコシへ段階的に転換していく。これによりTPP等の影響最大△100億円のうち△40億円分を解消できさらに付加価値をつけて販売することで2億円の営業利益ベースでの効果が見込める。課題としてトウモロコシを栽培する農家・農協の協力で作付面積を拡大すること、ブランド化を進める上で消費者の認知・理解がなど必要である。N社が純粋な国産豚肉の大々的な生産を先がけて行い普及する。

国内 IT 大手企業のオープン・イノベーション

～その取り組みと課題～

学籍番号：35132412

氏名：輪澤智之

ゼミ名称：ベンチャーと新規事業のマネジメント

主査：長谷川 博和教授 副査：浅羽 茂教授

概要

1990年代以降のICT技術の急激な発達と普及は数多くの新たなサービスを生み出し、企業の既存事業に大きな影響を与えている。CPU性能、ディスク容量、ネットワーク性能の飛躍的な向上は、従来の技術水準では成し得なかった高度な計算処理を高速に可能とし、ビッグデータと呼称される膨大なデータのストックを可能とし、地理的な制約なく世界中を膨大なデータが飛び交うことを可能とした。また、ネットワーク環境の発達には企業活動のグローバル化も急激に促進している。このICT技術の発達を背景に、新たなビジネスを生み出すベンチャー企業が数多く誕生し、一部は既存の大企業を脅かす存在、もしくは匹敵する企業にまで成長している。

インターネットの普及とテクノロジーの進歩により知識と情報の流れが加速し、事業環境は大きく変化した。このような状況において、チェスプロウは知識レベルの向上と流動化、ベンチャー・キャピタルの登場により、クローズド・イノベーションとされる従来のイノベーションを生み出す手法は通用しないと、変化に適応し、継続的にイノベーションを生み出す新たな手法としてオープン・イノベーションを提唱した。このオープン・イノベーションは近年日本においても活発に議論され、政府も関与する形で多くの企業がその取り組みを進めている。しかしながら、未だ大きな成果を出すには至っていない。

本稿においては、このような現状認識のもと、特に事業環境の変化が激しいICT業界において、既存大企業のオープン・イノベーションの取り組みを推進するための課題と改善要素について、国内IT大手企業へのヒアリングをベースに整理、考察を行った。

オープン・イノベーションの代表的な成功事例とされる企業の一社はIBMであり、まずこのIBMの事例を中心に、その取り組みにおける成功要因を分析した。一方で日本企業を対象としたアンケート調査の結果などから、その取り組みにおける課題事項を分析し、双方を俯瞰することで「外部との連携戦略の策定と開示」を改善要素の仮説として定義した。

定義した仮説を踏まえ、国内IT大手企業へヒアリングを行った結果、オープン・イノベーションを推進する組織の設置、VCとの関係構築など、積極的な取り組みが確認できるとともに、仮説への共感を得たが、新たな課題認識を得た。

ヒアリングで得た課題認識を踏まえ、今後オープン・イノベーションの取り組みを推進するためには、外部の連携戦略の策定に加え、推進組織の役割と権限を拡充すること、VCとの連携をより強固にすること、人事面への配慮が必要であることを考察として整理した。

食品 e コマースの持続的成長要因に関する研究

～成功企業事例からの考察と提言～

学籍番号：35132413-9 氏名：氏原 亮介
ゼミ名称：ベンチャーと新規事業のマネジメント研究
主査：長谷川 博和 教授 副査：浅羽 茂 教授

概要

今日、インターネットの普及や情報技術、スマートデバイスの進歩により、eコマース市場は着実にその規模を拡大している。eコマースの歴史が始まったのは、1994年米国の「Net Market」というサイトからだと言われている。その後、Amazonや楽天といったeコマースのプラットフォームが誕生し、今なお急速にその規模を拡大し続けている。もちろん、一般的な小売企業のeコマース市場参入も相次いでいる。このように市場が急拡大する一方で、その競争環境が厳しくなっていることも事実である。eコマースで成功を収めることは、一筋縄ではいなくなってきたのである。

本研究では、競争環境が激化するeコマース市場において、食品業界を対象とし、持続的成長要因を検証する。そして、新規参入者の成功確率を上げると共に、将来の食品eコマース業界の成長に貢献することを目的とする。研究を進めるに当たり、先行研究では、まず、インターネットの特徴、飲食商品の商品特性、eコマースの消費者行動の文献をレビューしている。eコマースの消費者行動の文献からは、「価格」「雰囲気」「カスタマイゼーション」「信頼性」という4つのマーケティング要因がeコマースの成功要因であると理解した。しかし、これだけでは持続的成長要因としては不十分であると考え、競争戦略や組織マネジメントの領域まで先行研究の検討範囲を広げている。これらの先行研究から、食品eコマース企業の持続的成長要因を探るための仮説となるフレームワークを構築している。

次に、持続的成長を遂げている食品eコマース企業の4社にインタビューを実施し、仮説となるフレームワークの検証を行った。その結果、持続的成長を遂げるために必要な3つの要因を見出すことに成功している。1つ目は、商品特性を踏まえた競争戦略の選択と、競争戦略を成功させるための「独自の方法論」を有していること。2つ目は、組織内にオリジナルな価値基準を有していること。3つ目が、オリジナルな価値基準や企業のビジョンなどを反映させたページ作成、カスタマイゼーション、顧客対応を実践していること。以上の3つの要因である。これら3点はインタビュー結果を検証していくことで、筆者が見出した各社に共通したポイントであり、持続的成長要因であると考えられることができる。

最後に、食品eコマース市場で商売を行う企業や、今後、新規参入する企業に対して、自社の商品特性を見極める事の重要性を提言している。その後、持続的成長要因は独自性が強く、他の企業が模倣できるようなものではないこと、持続的成長要因を創り上げる行為の重要性を提言し、本論文を締めくくっている。本論文が、食品eコマース業界の成長と発展に貢献することを、切に願うものである。

IT業界におけるリテンション強化のための リアリティ・ショック軽減策についての考察 ～ベンチャーSI企業従業員への調査から～

学籍番号：35132414-2 氏名： 打田博紀

ゼミ名称：戦略的人材マネジメント

主査：杉浦 正和 教授 副査：竹内 規彦 准教授

概要

筆者はIT業界に属するベンチャー企業A社において、管理業務全般を担当する役員を務めている。現在のA社の中心事業はクラウド専門のシステムインテグレーション(SI)サービスであり、労働集約的な面が強い事業であることから、業容の拡大に人員の増強は不可欠である。A社でも当然、業容拡大のための採用活動には力を入れているが、退職者も少なくないことから効率的な増員には苦戦している。つまり、採用のみならずリテンションにより社員の在籍期間を伸ばすことが、業績拡大に不可欠であると考えられる。そのような中、リテンション強化の一つの方策として、退職要因のひとつであると想定されるリアリティ・ショックの軽減が有効であるとの仮説を立てた。

リアリティ・ショックとは、新規採用者が入社前の期待と入社後の現実との間にギャップを感じて幻滅する現象を指す。またこれまでの研究においては新規学卒者を対象とした概念とされているが、本研究ではリアリティ・ショックの概念を中途採用者に拡大して解釈する。リアリティ・ショックに関する代表的な先行研究として、Wanous(1973)は入社時における現実的職務予告(Realistic Job Preview)が有効であり、リテンションに効果があると実証している。先行研究を受け、A社においては現実的職務予告が不十分であり、それによってリアリティ・ショックによる退職が生じるという、リテンションへの悪影響となっているとの想定により調査を行った。

A社社員へのアンケート調査の結果、リアリティ・ショックを構成する一部の要素について入社時の期待と現実とに差異が認められ、リアリティ・ショックの存在が確認された。また、リアリティ・ショックが強いほど、モチベーション及び組織コミットメントの水準が低くなる相関関係が認められた。一方で、A社社員において現実的職務予告の程度とリアリティ・ショックの程度の間には相関関係が認められず、A社において先行研究の理論は適用できなかった。他方、リアリティ・ショックの程度と直属の上司への評価の間には相関関係があり、直属の上司への評価が高い社員ほどリアリティ・ショックは軽く、モチベーションと組織コミットメントの水準が高いことが認められた。

以上により、調査の結果、A社におけるリテンション強化のための方策としてリアリティ・ショックの軽減が有効であるとの示唆は得られたが、その具体的な対策としては先行研究の示す現実的職務予告が有効であるとは言えず、直属の上司が信頼を得ることが効果的であるとの結論を得た。

スマートフォン利用者における ブランド・リレーションシップ形成要因の考察

学籍番号：35132415-6

氏名：江口 智也

ゼミ名称：マーケティング・リサーチ

主査：阿部 周造 特任教授 副査：木村 達也 教授

概要

スマートフォンは、若年層を中心に普及を続け、いまや消費者にとって、なくてはならないデバイスとなった。スマートフォンを介した、ソーシャルメディア上でのコミュニケーションは日常のものとなりつつあり、それに呼応し、消費者を巻き込んだ経済（ソーシャル・エコノミー）が注目されている。一方で、スマートフォンを製品として見た場合、その市場は成熟しつつある。成熟市場となった場合、メーカーは、脱コモディティ化の取り組みが重要となる。特に、OSにAndroidを採用しているメーカーは、どのように差別化するかが継続的な課題となる。この差別化要素の一つとして、本研究ではブランド・リレーションシップに着目する。ソニーとシャープという、特定のメーカーのスマートフォン（Android 端末）利用者を対象に、ブランド・リレーションシップの形成要因に対し、どのように感じているのかを明らかにする。さらに、メーカー別の消費者の心理構造の差から、メーカーが取るべきマーケティング施策への考察を行う。本分析を行う際、マーケティング研究者からも注目されている、消費者同士のコミュニケーション（C2C コミュニケーション）の影響を、分析のモデルに組み込む。

ブランド・リレーションシップの研究は、顧客ベース・ブランド・エクイティ論と親和性が高い研究である。ただし、ブランドに関する段階のうち、消費者のブランド認知やブランド理解、ブランドへの反応といった段階は土台（前提として確立されていなければならないもの）として考えており、ブランドと消費者の関係に焦点を当てた研究となっている。ブランド・リレーションシップはFournier(1998)によって提唱された後、アプローチ方法の違いから、複数の研究の流れが出来ている。本研究では、久保田の提唱する同一化アプローチに則って研究を進める。久保田（2010c; 2012）の研究成果のうち、ブランド・リレーションシップをどのように測定するか、そして、その形成にはどのような要因が考えられるのかを援用する。

分析の結果、C2C コミュニケーションが一番影響を与え、次いでB2C コミュニケーションが影響を与える事が分かった。従来から企業が実施していたB2C コミュニケーションの重要性が図らずも示されたわけだが、C2C コミュニケーションを介した、ブランド・リレーションシップへの影響である点は興味深い。企業が発信した情報が、消費者間のコミュニケーションで、どのように扱われているかを注意深く観察しつつ、マーケティング活動に従事する必要がある。また、多母集団分析を実施したことから、ソニー社とシャープ社の強み/弱みが明らかとなった。ソニー社は、ブランド・リレーションシップに強く影響する、好ましい思い出からブランド・リレーションシップへの因果パスにおいて、シャープ社よりも優位となっており、このまま強みを強化していけば良い。一方で、シャープ社は、商品の基本価値から類似性への因果パスが、ソニー社よりも優位であったものの、類似性からブランド・リレーションシップへの影響力は弱く、新たなマーケティング施策を検討すべきではないかという結論に至った。

中途採用者の組織社会化に有効な社会化エージェント の特定

～社会的交換関係との関係性に着目して～

学籍番号：35132416

氏名：大浦琢也

ゼミ名称：組織行動ゼミ（竹内ゼミ）

主査：竹内 規彦 准教授 副査：杉浦 正和 教授

概要

企業の人材登用における中途採用の位置づけはますます重みを増している。日本型雇用慣行の崩壊にともなう若年層を中心とした自己都合退職の増加により、新卒採用のみにより自己都合退職による欠員を補うには限界が出ているだけでなく、経済のグローバル化やIT技術の進展を受け、経営環境の変化が激しくなるなかで、それまで自社で育成してこなかった知識や技術を早急に外部から調達する必要性に迫られる機会が増えてきているからである。

一方で、中途採用者は新卒採用者と比べて、帰属意識が低く、組織に定着しない傾向にあるなど、企業の中途採用者の活用には課題も多い。そしてその一つが、中途採用者の円滑な組織社会化である。

本研究では、中途採用者の上司や同僚との社会的交換関係に注目することで、組織内の誰が中途採用者の組織社会化の社会化エージェントとして有効に機能しているのかを明らかにすることを目的とする。

モデルの構築に際し、以下の仮説を設定、検証した。概説すると、①制度的社会化戦術は、中途採用者の上司および同僚との社会的交換関係と正の関係がある、②中途採用者は、自分と近い特性を持つ上司や同僚とより質の高い社会的交換関係を結ぶ傾向がある、③質の高い社会的交換関係は、中途採用者の組織社会化を促す、④入社後時間が経過するにつれ、上司との社会的交換関係よりも、同僚との社会的交換関係がより、中途採用者の組織社会化にとって重要となる、の4点である。

インターネットリサーチ会社を通じて、2008年10月から2014年9月までの間に転職を経験した26歳から39歳までの大卒もしくは院卒の民間企業正社員300名をサンプルとした実証分析を行った結果、制度的社会化戦術は、中途採用者の上司および同僚との社会的交換関係と正の関係があることが実証できた。また、中途採用者が組織社会化するうえでは上司との社会的交換関係が常に重要であること、職場内の同僚との社会的交換関係は時間が経つにつれ重要になっていくこと、職場外の同僚との社会的交換関係は常に重要ではないことが明らかになった。一方で、中途採用者と社会的交換関係を結びやすい上司や同僚の特性の特定にはいたらなかった。

デジタルコンテンツ業界のプラットフォーム製品の

成長要因と成功要因

～レイヤー構造からの考察～

学籍番号：35132417-3 氏名：大須賀 洋平

ゼミ名称：根来 龍之ゼミ（経営戦略）

主査：根来 龍之 教授 副査：今村 英明 教授

概 要

本研究の目的は、日本のデジタルコンテンツ業界において、どのようなプラットフォーム製品（PF製品）が「成長」するのか、また「成功」するのかを構造的に明らかにすることである。デジタルコンテンツ業界を、ニュース／電子書籍／音楽配信／動画配信／ゲームの5カテゴリに分け、「成長」を「プラットフォームの利用の伸び」、「成功」を「プラットフォームの利用シェア」と定義し、業界プレイヤーの事例研究を中心に研究を試みる。

「成長」については、各カテゴリのタイプ別プラットフォームが伸びている要因を因果連鎖図で示し、全てのカテゴリに共通する2つの要因と、個別に働く3つの要因を明らかにした。共通要因は「クロスデバイス化」、「コンテンツのモジュール化」、個別要因は「コンテンツのクラウド化」、「コンテンツの違法アップロード」、「横断化／キュレーションニーズ」である。各要因の作用が絡み合い、「有料および無料マルチデバイス向けサービス」、「キュレーションサービス」が成長していることがわかる。

また「成功」については、5カテゴリすべてでWTA状況になっている。具体的には、ニュース＝Yahoo!ニュース、電子書籍＝Kindle store、音楽配信＝iTunes store、動画配信＝YouTube、ゲーム（ソーシャルゲーム配信）＝GREE/Mobage、ゲーム（ゲームアプリ配信）＝Appstore/GooglePlayである。先行研究である根来・加藤（2010）で提示された「ソフトウェア業界のPF製品のWTA形成メカニズムと対抗戦略」をベースに、デジタルコンテンツ業界の事例分析を基に修正・改良し、WTA形成メカニズム及びWTA戦略を構造化した。WTA形成メカニズムについては、レイヤー構造の視点を導入し、「上位レイヤー」「当該レイヤー」「下位レイヤー」の3層に分け、上位レイヤーに「スター製品効果」「有力補完プレイヤーの囲い込み」、当該レイヤーに「横隣接するPFからの送客」、下位レイヤーに「ハード/OSとのバンドル」を新たな要因として加えた。WTA戦略については、3つの戦略を導出した。即ち、「First Moving PF（先発優位PF）」、「Platform Synergy（横隣接するPFとのシナジー）」、「Under Platform Envelopment（下位レイヤーからのPF包囲）」である。また、エコシステムの観点から検討すると、①PF単体モデル、②隣接メガPFモデル、③専用機モデル、④携帯キャリアモデル、⑤スマホメガPFモデル、⑥モバイルOSモデルの6つのエコシステム戦略があることが明らかになった。

本研究により、デジタルコンテンツ業界のPF製品の成長要因と成功要因が構造的に明らかになったことが成果である。特に、成功要因のメカニズム図にレイヤー構造の視点を導入することで、エコシステムの観点からWTA要因が分析できるようになったことが大きな前進だと考える。今後、デジタルコンテンツ業界以外のレイヤー構造化が進む業界についても、本研究のフレームワークが活用できる可能性が大いにある。

後発医薬品市場における 新薬開発型医薬品企業の差別化戦略 ～組織の価値観と企業ブランド構築～

学籍番号：35132418

氏名：大谷 賢司

ゼミ名称：経営システムと新規事業創造研究

主査：田村 泰一 准教授 副査：永井 猛 教授

概要

日本における新薬開発型医薬品企業を取り巻く環境は、新薬の開発成功確率の低下と医療費抑制の流れの中で厳しさを増している。大型新薬を開発して収益源とする「ブロックバスターモデル」は終焉を迎えようとしている。そのような環境の中、新たな事業領域として後発医薬品市場に参入し、ビジネスチャンスを模索する新薬開発型医薬品企業が増えている。アンケート調査において、好感を持っている後発医薬品企業や、今後新たに備蓄したいと考える企業に名を連ねるなど、新薬開発型企業は後発医薬品市場において売り上げを伸ばし、主要なプレーヤーとして認知されるに至っている。先行研究より、特許に保護されたブロックバスターを研究開発する能力が新薬開発型医薬品企業の持続的競争優位の源泉であるという理論的企業成長プロセスが示されているが、ブロックバスターが存在しない後発医薬品市場において、競合との差別化をもたらす「優秀な内部資源」は存在するのであろうか。

本研究では、後発医薬品を製造販売している新薬開発型医薬品企業と後発医薬品専門企業に関してインタビューを含めた事例研究を行い、後発医薬品市場における差別化要因の変遷を明らかにした。後発医薬品の処方が進んでいなかった時代においては、安い納入価が差別化要素であった。しかし2000年代以降、後発医薬品の普及が進み、後発医薬品に対して品質や安定供給の面で良いイメージを持っていなかった医療従事者における処方が広まると、従来の差別化要素に加えて品質や安定供給に対する安心感という新たな差別化要素が加わった。品質や安定供給に関する顧客への訴求方法も、後発医薬品専門企業が能力を具体的な数値等に基づいて明示的にアピールするのに対し、新薬開発型医薬品企業は新薬開発で培ったブランドイメージを用いて暗示的な訴求方法を取ることで、後発医薬品専門企業との差別化を図っている。

新薬開発型医薬品企業の参入は、医療従事者の後発医薬品に対する負のイメージの大幅な改善につながった。それとともに、後発医薬品全体に対する品質や安定供給への信頼感は増しており、それらは差別化要素とはならなくなってきた。品質や安定供給が競合企業との差別化要素として機能しなくなるとすると、差別化要素は以前のように安い納入価だけになるのであろうか。後発医薬品専門企業はローコスト経営を得意としており、コストリーダーシップによる差別化を強みとしている。新薬開発型医薬品企業が、後発医薬品市場においてコストリーダーシップ戦略に対抗するには、企業ブランドを活かして差別化を図っていく必要がある。具体的には、新薬開発型医薬品企業にしか成しえない「イノベーションによる社会的便益」を差別化要素として顧客に価値提案を行い、コストリーダーシップで優位に立つ後発医薬品専門企業に対抗し、後発医薬品のコモディティ化に対抗することが必要であろう。

B2B 製造業の内部資本市場の効率性に関する研究

学籍番号：35132419 氏名：大谷周平

ゼミ名称：グローバル水準のファイナンス戦略

主査：樋原 伸彦 准教授 副査：西山 茂 教授

概要

本研究では日本における製造業の内部資本市場の効率性が、企業の取引形態の一つである企業間取引企業(B2B企業)および企業消費者間取引企業(B2C企業)によって違いが生じるかという検討と、それがその企業価値に及ぼす影響を分析した。

B2B企業とB2C企業は、その顧客の違いや生産する財により識別され、それぞれの形態でマーケティングの戦略が異なる。例えば、B2B企業の製品は、特定の機能や仕様を満たす生産財である。顧客が比較的少数で特定されており、合理的な意思決定の基に購買活動が行われ、そしてその取引関係は固定的で長期的であるという特徴を持つため、企業活動は安定的である。その一方、B2C企業の製品は消費財であり、不特定多数の顧客を対象とし、その購買の意思決定は消費者の好みなどの感性に左右されるという特徴を持つため、B2B企業よりも企業活動が不安定であると考えられる。

ところで、戦略論では一般的に、BCGマトリックスに代表されるように、成長率が高く利益が得られる事業には積極的に投資を行い、成長率が低く利益が得ない事業からは撤退し、最適な事業ポートフォリオを構築するように促している。一方、内部資本市場の観点から考えると、その市場が効率的である企業は資金の配分効率が高いため、最適な事業ポートフォリオの構築が可能であるので、結果として企業価値が高まる可能性がある。しかしながら、B2B企業はそのマーケティング戦略から、顧客との長期的な信頼に基づく取引を重視しているため、その事業が不採算であっても、顧客との関係性が経営者の意思決定を阻害する可能性があると考えられる。すなわち、その内部資本市場の効率性はB2C企業と比較して低い可能性がある。したがって本研究では、次の仮説を検証することとする。

仮説1. B2B企業の内部資本市場の効率性は、B2C企業と比べて低い

仮説2. B2B企業はB2C企業と比べて内部資本市場が効率的であっても、その企業価値は低い

仮説1については、先ほど述べたB2B企業のマーケティング戦略が内部資本市場の効率性に影響を与えるかを考え、差異があるかを検証する。仮説2については、内部資本市場の効率性が企業価値に与える影響と、その効率性がB2B企業とB2C企業で差異が生じるかを検証する。

分析の結果、仮説1に関しては、事業間の資金移転の効率性に関して有意な差が見られ、B2B企業の方が資金移転の程度は小さかった。仮説2に関しては、事業間の資金移転の効率性が高まるほど企業価値が高まる結果が得られたものの、その上昇の程度はB2B企業の方が低く、同じ効率性である企業であってもその企業価値はB2B企業の方が低いという結果が見られた。

本研究から得られたインプリケーションとしては、B2B企業はB2C企業と比較して内部資本市場が効率的でなく、その企業価値は低い。さらなる検証を行うためには、B2B企業とB2C企業の区別の客観性を高め、また、それぞれの企業が取り扱う生産財の特性に応じた詳細な分析が必要であると考えられる。

EXPLOITING OPPORTUNITIES IN INSTITUTIONAL VOIDS: A STUDY OF INTERNATIONAL NEW VENTURES

35132420-2 SHINJI ONISHI

ENTER YOUR ZEMI TITLE: FRONTIERS OF BUSINESS
STUDY

C.E. PROF. Akie Iriyama

D.E. PROF. Isao Endo

Summary

The increased new venture internationalization is noteworthy, because such firms typically have less resources than larger multinational enterprises, thus internationalization is more challenging for smaller ventures. In addition, a large volume of studies on firm location choice, the scholarly understanding of location choice for internationalizing new ventures (INVs) remains underdeveloped. Accordingly, this study examines location choice of INV.

This study focuses on the impact of *institutional voids* on INV's location choice. *Institutional voids* have been defined as distinct obstacles for firms to do business in international markets by the extant literature, and generally reduces market transactional efficiency. In contrast to such conventional views, my empirical findings reveal that INVs rather exploit institutional voids in some aspects, which allows them to rapidly succeed in diverse international markets. Specifically, I found that host countries facilitate the entry of INVs when they have *highly* developed institutions in terms of rule compliance and corruption control as well as *less* developed institutions in terms of legal enforcement efficiency. My finding offers several implications for practitioners.

This paper is structured as follows: I first review the existing literature on INVs and theories of economic institutions. I then conduct case studies to identify mechanisms of INVs' opportunity exploitations in institutional voids. I finally use the data from Uber for statistical analyses, one of the most salient INVs. My findings have important implications for the literature on INVs.

ソフトバンクの米国携帯電話市場への参入

～寡占市場に価格競争を仕掛けるスプリントの挑戦～

学籍番号：35132421 氏名：大野 靖人

ゼミ名称：企業価値の評価と経営

主査：辻 正雄 教授 副査：岩村 充 教授

概要

トムソン・ロイターの調べによると、2014年11月20日時点で2014年の世界全体のM&Aの総額が3兆600億ドルとなり、2007年以来7年ぶりに3兆ドルを上回ったという。¹直近、日本でもサントリーホールディングスによる米蒸留酒最王手のビーム社の買収がメディアを賑わせた。ビーム社のバーボンウィスキー「ジムビーム」は日本でも馴染みのある商品だ。同社は、買収総額約1兆6000億円という巨額のクロスボーダーM&A案件に踏み切った。その他にも、第一生命が米中堅生保プロテクティブ生命保険を約5800億円で、ミツカンホールディングスが英蘭系食品大手のユニリーバから北米のバスタソース事業を約2180億円で買収するなど、内需企業によるクロスボーダーM&A案件が目立つ。いずれも、成長を求めて海外市場に進出するケースだ。²

企業がグローバル化に対応するには規模拡大と統廃合によるコスト低減が必要なため、その手段としてM&Aを実施するわけだが、新聞や各種経済誌では、日本企業によるクロスボーダーM&A案件は失敗が繰り返されているという記事が目立つ。

日本を代表する携帯電話キャリアのNTTドコモもM&Aに失敗した経験を持つ。同社は2001年3月期、独自に開発した通信サービスである「iモード」を世界に広めようと、そのパートナーづくりのために総額約1兆9000億円をかけてオランダのKPNモバイル（出資比率15%）、米国のAT&Tワイヤレス（出資比率16%）、英国のハチソン3GUK（出資比率20%）など計5社と資本提携した。³当時NTTドコモの社長であった立川敬二氏は、「サービスが軌道に乗った段階で株式を売却してキャピタルゲインを狙う」つもりでいたという。だが、ITバブルの崩壊と携帯電話市場の成長期待から第3世代携帯通信の周波数帯に関するオークションが高騰し、欧米では通信不況が深刻化。そのため投資先企業の経営状況が悪化し、第3世代携帯通信サービスの商用化が遅れ、資本提携の効果を発揮できないまま累計1兆円強の損失を計上し、早々に欧米事業から撤退した。また、同社は2014年4月、2009年から手がけていたインドの携帯通信事業からも撤退する方針を示した。⁵

こうした痛い前例があるにも関わらず、2013年7月に通信大手のソフトバンクグループは米国携帯通信大手のスプリント・ネクステルを約1兆8000億円で買収した。2006年4月に英国ポードフォンより日本法人を1兆7500億円で買収し、独自の経営で急成長した同社は、日本での成功体験を先進国一大きな携帯電話市場を持つ米国に移植し、世界的な通信事業者へと変貌を遂げ、企業価値を向上させようと目下奮闘中だ。だが、通信インフラが脆弱なスプリントは米国携帯通信大手4社の中で最も苦戦している。第4位のTモバイルUSの買収は目論見が外れた。本プロジェクト研究では、寡占市場に価格競争を仕掛けるソフトバンク傘下のスプリントが、資金をやりくりしつつ現行水準の設備投資を維持できるか、また、競合三社と渡り合うためにどうすべきか考察する。

株主構成と IPO 後の企業価値

～持株比率と Tobin の Q の関係について～

学籍番号：35132422 氏名：大橋 一貴

ゼミ名称：企業価値創造のための経営と管理

主査：西山 茂 教授 副査：樋原 伸彦 准教授

概 要

本論文では、JASDAQ およびマザーズに 2009 年から 2013 年の間に IPO を行った 130 の企業をサンプルとして、Tobin の Q と株主構成を回帰分析し、持株比率が企業価値に及ぼす影響について実証分析を行った。

21 世紀に入ってからの日本における IPO の件数は、2000 年代半ば（2004～2006 年）をピークに以後は減少に転じ、リーマン・ショックの影響を受けた 2009 年に大きく減少した。しかし、近年は、アベノミクスへの期待やその後の金融緩和の効果で株式市場も活況となり、日本における IPO の件数も 2009 年を底に回復基調を見せている。このような外部環境を考慮し、リーマン・ショックの翌年（2009 年）から直近の 2013 年までに IPO を行った企業を分析のサンプルとした。

持株比率と Tobin の Q との関係については、オーナー等が保有する株式の割合である内部株主持株比率および総ベンチャーキャピタル持株比率等が保有する株式の割合である外部株主持株比率について、それぞれ分析を行った。

Tobin の Q については、鶴崎清貴教授が行った研究をもとにして以下のように設定した。

$$\frac{\text{初値} \times \text{上場時発行済株式総数} + (\text{総資産額} - \text{純資産額})}{\text{総資産額}}$$

実証分析の結果、JASDAQ においては、内部株主持株比率が Tobin の Q に何らかの影響を与えていることが示唆される結果が導き出されたが、その一方で、マザーズにおいては、いずれの持株比率も Tobin の Q に影響を与えていることを示す結論には至らなかった。また、研究のサンプルとした企業 130 社のうち上位 2 業種である情報・通信業 34 社とサービス業 34 社に限定してさらに分析を行ったところ、サービス業においては、従業員持株比率が Tobin の Q に何らかの影響を与えている可能性が示唆される結果が導き出された。

デザイン・ルールを変える部材メーカーの開発戦略

～LCD 偏光板のロール・ツー・パネルビジネス事例～

学籍番号：35132423-3 氏名：岡 繁樹

ゼミ名称：イノベーションと価値創造戦略研究

主査：長内 厚 准教授 副査：吉川 智教 教授

概要

日本の製造業の中核を占めていたエレクトロニクス産業、中でも総合電機メーカーの競争力に陰りが見える中、電子部品を中心とした部材産業はその主要顧客が日本メーカーから海外メーカーへと移行した今もなお、好業績を維持している。これは液晶ディスプレイ（以下 LCD）産業においても同様である。完成品たるテレビ、スマートフォンはもとより、中核デバイスである LCD パネルにおいても韓国、台湾メーカーに押されてシェア低下が続く国内各社に対し、LCD を構成する部材は、今もなお日本企業がそのほとんどのシェアを持つものが少なくない。

LCD 産業を始めとした長大なバリュー・チェーンを要する産業において、部材メーカーはともすれば顧客たる上位製品システムメーカーと、部材メーカーが購入する原材料を製造するメーカーとの狭間で、単なる原材料を組み合わせた付加価値創造の役割が小さくなることによって利益率の低い事業構造へと陥る危険性をはらんでいる。このような構造的劣位の状況に陥った部材メーカーは、コモディティ化によって更に利益創出が困難となり、既に存在するデザイン・ルールに従わざるを得ない状況であれば、新たな利益創出を生み出すことは困難である。部材メーカーが構造的劣位にある状況を覆すためには、自身がデザイン・ルールを変えることによってバリュー・チェーンにおける自社の価値創造のための役割を拡大させる戦略、いわゆるプラットフォーム・リーダーシップを採ることが有効であるとされている。しかしながら、既に存在するデザイン・ルールを変えるためには、そのメーカーが行う価値創造活動としての役割が高まることを、バリュー・チェーンを構成する企業、特にデザイン・ルールを規定する役割を担う上位システムメーカーに認めてもらうという、極めて困難な課題に直面する。

本稿ではこのような課題を乗り越えた事例として、LCD 産業の偏光板メーカーによるロール・ツー・パネルという新たなビジネスモデルの採用過程をたどることで、部材メーカーがデザイン・ルールを打ち破るための戦略の一つとして、上位製品システムメーカーの戦略志向性であるドメイン・フォーカスに着目した戦略の有効性を提示する。

松本（2007）によれば、シャープが完成品たるテレビの販売を重視するセットドリブン志向する企業であるのに対し、三星電子は完成品よりも、キー部材としての液晶パネルの販売を重視する、デバイスドリブン志向しているという。セットドリブンの企業は、さらに上流側の部材である偏光板が結果的に安価に提供されるのであれば、それによって部材メーカーの競争力が高まっても、セットメーカーとしての自社の立場を強固な状況にもたすものであると判断するがゆえに受け入れる。このように、生産財を担う部材・デバイスメーカーは、自社の事業を有利なポジションに移行するためにデザイン・ルールを組み替えるビジネスモデルを構築し、バリュー・チェーン上において自社の事業から離れたドメインにフォーカスした顧客を橋頭堡とすることによって実現させていく戦略が有効である。

女性の活躍推進を支える「イクメン」の成立要因について ～「新イクメン度」の測定を通して～

学籍番号：35132424-7

氏名：岡部 聡子

ゼミ名称：戦略的人材マネジメント

主査：杉浦 正和 教授 副査：竹内 規彦 准教授

概要

本研究の目的は、女性活躍推進を支える存在としての活躍が期待されている男性が、どのような要因で「イクメン」となるのか、どのような要素を与えればイクメン度合いを上げることが可能なのかを明らかにすることである。調査方法は、育児中の男女に対してイクメンの認知や実際の育児の関わり、パーソナリティ、女性活躍推進等についてのアンケート調査を実施した。

これまでもイクメン度の測定ができるイクメン診断があったが、既存のイクメン度は知識に基づく測定であり、実際のイクメン度合いを必ずしも反映させていないものであった。そのため、今回のアンケートの結果から、イクメンの実態に即した独自のイクメン度合いを測る尺度を設定した。新イクメン度は、認知（自己認知・パートナー認知）と実際の育児の関わり（義務としての育児・娯楽としての育児）から算出される。

新イクメン度に影響を与える要因を分析した結果、①パーソナリティの特徴と新イクメン度には相関が見られない、②いくつかの環境要因が新イクメン度を高める要因になる、③新イクメン度の高さと女性活躍推進への共感度には関係性がない、ことが発見された。新イクメン度に影響を与える要素とその要因、今後の施策とまとめたものが下図となる。

イクメン度合いに影響を与える要素	要因	イクメンを増やすための施策
家庭内コミュニケーション	家庭内コンセンサスの形成	オンラインコミュニケーション モバイルやSNSの活用
	相互理解の促進	オフラインコミュニケーション パートナーと人の時間を確保
家庭外コミュニティ	具体的な知識の供給	パパコミュニティへの参加促進
	自己効力感UP	職場でのコミュニティ強化
絵や詩を書いたり、 音楽を作る	過程を楽しむ	
	子供と関わるきっかけ	

具体的に新イクメン度を高めるためには、①オンライン・オフラインともに家庭内のコミュニケーションを円滑化すること、②パパコミュニティやパパ友の輪に積極的に参加していくことでイクメンのコミュニティの一員になること、が有効であることがわかった。今後、新イクメン度を高めることができると考える施策を実際に実施し、新イクメン度の変化を観察するとともに、イクメンが増えて、女性の活躍推進を支える役割を担って欲しいと考えている。

地域活性化モデルへの提言

～建設業からみた地域活性化戦略～

学籍番号：35132425 氏名：小川 慶樹

ゼミ名称：システム創造思考法応用研究

主査：黒須 誠治教授 副査：山本 尚利教授

概要

日本国は、他国に比較し、その地理的条件より、高レベルな防災機能を求められる国土を有する。国内建設業界は、防災機能を高めつつ、人口減少を背景に、従来のスクラップ&ビルドからインフラ設備の維持管理へと変化しつつある。国土交通省は、防災機能に優れたまちづくりに加え、過度に広がり維持管理費が税制を圧迫しつつあるインフラ設備の集約化の面よりコンパクトシティ政策を掲げている。だが、コンパクトなまちづくりと経済産業省による産業クラスター政策および文部科学省による知的クラスター政策との融合化は、まだ緒に就いたばかりと言える。日本国内における地域活性化は、これら3政策が融合し、継続的雇用を産み続ける地域への変換が条件と考える。

本論では、地域産業クラスター論として、主に米国と日本国における先行研究を行う。米国例では、競争環境を背景とした産業集積の優位性について述べる。日本国においては、地方の工業集積地域を例として、その産業活性化策を述べ、さらに、日本国内におけるコンパクトシティ政策と産業政策の融合について研究を加える。

そして、事例研究として、日本国内にて地域活性化に尽力する代表的地域にてフィールドワーク調査を実施する。ここでは、研究の進んでいる従来の企業城下町および観光資源による地域活性化を除き、産業空洞化より進化しようとしている神奈川県川崎市、地方における企業誘致型である徳島県神山町、また同じく地方でありながら地域資源の活性化にて成功している徳島県上勝町、さらに、都市近郊でありながら、山間部であり、地域活性化方法を模索している埼玉県比企郡ときがわ町を選定する。都市近郊、地方、さらに都市近郊でありながら地方性を有する地域を選定するのは、労働人口減少が進む今後の日本全域の地域活性化モデルの礎とする為である。

最後に、先行研究と事例研究を基に地域活性化のモデル化を試みる。さらに、建設業界から見た地域活性化戦略として、ゼネコン社員の能力を浮き彫りにし、従来のハード面に加え、ソフト面から建設業界のアプローチ方法について述べる。そして、これらの知見を基に、コンパクトシティ政策と産業政策の融合について提言を加える事とする。

社内活動におけるプロアクティブ行動と社外組織活動におけるプロアクティブ行動の関係性に関する研究 ～労働多様性の再認識と有能人材発掘の新尺度提供を目指して～

学籍番号：35132426 氏名：落合 章浩

ゼミ名称：組織行動ゼミ（竹内ゼミ）

主査：竹内 規彦 准教授 副査：杉浦 正和 教授

概要

働き方の多様性はますますの広がりを見せる一方、日本の労働人口の減少には歯止めがきかない状況である。労働力の希少性が高まる中、企業組織は、戦略的にその労働力環境に順応し、持続可能な模倣困難性の高い競争力を築き上げていく必要がある。つまり、労働力の多様性の現状再認識や、今後の展開を予測し、ターゲットとなる社内外の「人的資源」の再発掘と育成に努めなければならない。そのために、「現代のかつ、将来の人的資源の性質変動リスク」を加味した上で人材活用基準の尺度を整理し、その尺度に基づいた組織構築戦略策定が肝要となる。

本研究では、働き方の多様性の再認識と企業組織における活用方法に関心を向けて、①「社外組織活動」と、②社内外組織それぞれにおける「プロアクティブ行動」に注目する。具体的には「社外組織活動」の「社内活動」に対する影響と、「社外組織活動」を行う従業員の特徴を分析することによって把握可能となる「社外組織活動」の「社内活動」に与える影響の有無を調査・研究する。

インターネットリサーチ会社を通じて、日本の総合職従業員20代～50代の男女400名を、総務省の労働力調査を基に、サンプル割付を実施し、社外組織活動と社内活動に関する意識調査を行い、実証分析を試みた。そして、400名のサンプルを、社内外活動ともに、プロアクティブ行動度合いが低い「現状満足者」、社内活動だけがプロアクティブ行動度合いが高い「従来型企業戦士」、社外組織活動だけがプロアクティブ行動度合いが高い「ライフ重視」、社内活動ともにプロアクティブ行動度合いが高い「マルチプロアクティブ」に分類し、それぞれの特徴を定量的に分析、展開した。

分析の結果、本研究で採用した、「プロアクティブ行動」、「組織コミットメント」、「プロアクティブ性格」、「巻き込む力」、「レジリエンス力」「性格（ビッグ・ファイブ）」の尺度のうち、「従来型企業戦士」と「マルチプロアクティブ」の比較分析で、「組織コミットメント」以外は全て「マルチプロアクティブ」が優勢であることが明らかになった。また、「社外活動組織に帰属している者」と「社外活動組織に帰属していない者」の比較分析の結果、有意な差であるとされた尺度については、全て、「従来型企業戦士」と「マルチプロアクティブ」の比較分析と同じ構造をとることが明らかになった。以上の結果から、「マルチプロアクティブ」および、「社外活動組織に帰属する者」の企業組織における活用付加価値が高いことが判明した。

また、本研究では、定量分析の結果が、定性的にも支持できるかを検証するため、「マルチプロアクティブ」人材3名にインタビューを実施した。その結果、定量分析を支持する特徴があることが判明すると同時に、「状況の俯瞰に長けている」、「境目のない熱意がある」という能力的、性格的特徴が新たに明らかになった。

顧客価値最大化の管理会計実践

～顧客の視点から財務の目標への価値伝達を促進する

戦略的 KPI マネジメントモデルの構築～

学籍番号：35132427

氏名：甲斐 俊一郎

ゼミ名称：企業価値創造のための経営と管理研究

主査：西山 茂 教授 副査：樋原 伸彦 准教授

概要

本研究は、顧客の立場で得られる価値の最大化と企業の立場における収益性の両立を達成するため、マーケティング論と管理会計の双方に跨る領域から、価値伝達のドライバー（作用因）に関するマネジメントモデルの構築を試みるものである。

Kaplan & Norton が1996年に発表したバランスト・スコアカード(BSC)において、「財務の目標」は企業戦略に結びつけられ、「顧客の視点」を通じて広く市場の中で達成されていく。「顧客の視点」における主要業績評価指標(Key Performance Indicator:KPI)には、「市場占有率」、「新規顧客獲得率」などがあるが、これらの上昇が達成される前に、先行指標であるパフォーマンス・ドライバーに変化の兆候が現れる。企業はこのパフォーマンス・ドライバーの動きを、適時性・正確性のもとに把握しコントロールすることが求められる。

本研究では、この「顧客の視点」におけるパフォーマンス・ドライバーを「戦略的 KPI」と定義し、インタビューによる質的なアプローチにてその実態に関するリサーチを行った。インタビューを実施したのは富士重工業株式会社、ライオン株式会社、3M ジャパンの3社である。結果として、インタビュー対象の3社に共通する特徴を、「戦略的 KPI の共通項」として以下の5項目、抽出することができた。

- ・ 創業当時のオリジナリティとの共通性 (Originality)
- ・ 顧客主義・マーケットニーズによる抽象化 (Customer Oriented)
- ・ 非財務指標の活用 (Non-Financially)
- ・ 価値創造因子の相互連携 (Connectivity)
- ・ 他社と異なる独自指標の活用 (Differentiation)

さらに、この共通項を用いて、顧客価値最大化の戦略的 KPI マネジメントモデルとして一般化を試みた。構築された一般化モデルは、企業の差別化された強みに裏付けされた「価値」の提案が骨子となり成立している。顧客はその「価値」に見合う対価の支払いを受容することになり、顧客価値の最大化と企業収益性の確保が両立可能なものになった。さらに、企業のマーケティング活動の領域にて戦略的 KPI の活用を拡大するモデルとして、有効な活用が期待できるものとなった。

従業員の不正リスクマネジメントの研究

～多面的な見える化を通じた「不正抑止」メカニズムの創出～

学籍番号：35132428-1

氏名：片山 泰聡

ゼミ名称：戦略と現場力研究

主査：遠藤 功 教授 副査：入山 章栄 准教授

概要

従業員の不正リスクマネジメントは、コンプライアンス態勢構築の目的の一部を構成しており、さらに重要性を増している。その主な理由としては、従業員の不正が企業業績に与える影響、不正がもたらすレピュテーションリスク、不正の多様化に伴うリスク拡大の三点が挙げられる。

筆者が所属する銀行においては、「再発防止」、「内部監査」等への深度ある取組みによって不正リスクをマネジメントしているが、過度な「再発防止」は現場の効率性を阻害する虞があり、「内部監査」には検査官となるベテラン人材の捻出、人件費のコスト負担等で問題がある。

本稿は、異業種の大企業にインタビューを実施する実証主義的アプローチにより、企業の不正リスクマネジメントに関する制度・仕組み、運用の工夫を把握、またそれらを通じて企業文化を明らかにすることにより、自社に対する示唆を得ることを目指した。

事例研究において把握した工夫等としては、東京地下鉄株式会社は社内誌のコンプライアンス記事にアニメを活用することで従業員の目を引く工夫を行い、株式会社クレディセゾンには不正に対する懲戒処分を社内周知し従業員による不正行為を牽制、日本通運株式会社は内部通報制度の通報実績等を社内に周知することにより、通報者にとって通報しやすい環境を醸成している。

事例の共通項は「見える化」であり、筆者は不正リスクマネジメントのコンテキストにおいて、見える化の最も重要な効果は「不正抑止」であると考えている。例えば、内部通報制度の通報件数、類型等を社内に「見える化」する本来の目的は、実際に通報実績があることを従業員に周知し、通報しやすい環境を醸成することにある。他方で不正の動機を有する不正行為予備者に対しては、内部通報制度により相当数の不正が発覚しているという事実により、不正発覚リスクを認識させ、不正を思いとどまらせる「不正抑止」につながると考えている。

筆者は、不正リスクマネジメント態勢自体を多面的に「見える化」することを通じて、不正行為予備者の心理にフォーカスした「不正抑止」という不正リスクマネジメントの柱となるコンセプトを創出し、抑止を「未然防止」、「再発防止」の定義から切り出すことで、その位置付けを高めることを提唱する。また軍事における抑止理論を踏まえ、不正抑止を「懲罰的抑止」、「拒否的抑止」、「倫理的抑止」の三つにカテゴライズしたうえで、不正抑止の成立条件について検討し、三つの不正抑止コンセプトが従来の未然防止や再発防止とは異なるメカニズムで、不正に対して防止効果を及ぼすことを明らかにした。さらに上述した抑止の構造化を踏まえて、『多面的な見える化による「不正抑止」メカニズム』を提唱し、最後に効果的な不正抑止の方策と考えられる「見える化」と「内部監査」に対する取組みのレベルを軸としたマトリクスにより、各社における不正抑止に対するアプローチの相違について考察し、自社への示唆とした。

また、有効な不正リスクマネジメントを検討するためには、自社の「企業文化」を認識することが欠かせない。本稿のまとめとして、各社の不正リスクマネジメントを通じて、その行動の積み重ねが作り上げる企業文化を客観視し、企業文化の変革について考察した。

バイアウト・ファンドが被買収企業に与える影響

学籍番号：35132429

氏名：加藤伸吾

ゼミ名称：経営システムと新規事業創造研究

主査：田村 泰一准教授 副査：永井 猛教授

概要

日本初のバイアウト・ファンドが1997年に設立されて以来、バイアウト・ファンドの投資実績は着実に増加し、社会的な認知度も高まっている。それに伴い、バイアウト・ファンドに関する様々な情報が取得できるようになったが、バイアウト・ファンドが投資対象企業の財務・非財務パフォーマンス及びバリュエーションに対し、どのような影響を与えているかについては、非常に情報が限られている。

本研究では、バイアウト・ファンドがスポンサーとなって株式非公開化を実施した被買収企業の財務・非財務パフォーマンス及びバリュエーションを比較・分析することで、バイアウト・ファンドが被買収企業に与える影響の実証結果を提示する。このことは、バイアウト・ファンドの企業価値向上能力を提示することでもある。具体的な検証方法としては、まず被買収企業の中で、バイアウト・ファンド投資前後の詳細な財務・非財務データが公開されている企業を選定する。そして、投資時と再上場時の20項目の財務・非財務パフォーマンス及び3項目のバリュエーションの数値を比較し、どの程度数値が変化したかを算出する。さらに、選定した企業のパフォーマンスが同期間の競合のパフォーマンスと比較しどの程度が優れていたかを実証するため、被買収企業と競合の中央値の差異を算出する。本研究で対象とする企業は、被買収企業の中で再上場したトーカロ株式会社、株式会社キトー、チムニー株式会社、株式会社すかいらーくの4社である。

研究の結果、財務・非財務パフォーマンスに関しては、20項目中14項目で競合のパフォーマンスを上回ったトーカロ株式会社やキトー株式会社のように、非公開化から再上場までに大きく経営指標が改善した事例がある一方、20項目中14項目で競合のパフォーマンスを下回ったチムニー株式会社のように、経営指標があまり改善しなかった事例もあることが明らかとなった。全体的に見ると、PL項目が関与する指標は改善傾向が強く、BS項目が関与する指標で改善傾向が弱いと言える。4つの事例全てで競合のパフォーマンスを上回ったのは、売上高原価率と従業員一人当たり営業利益の2項目であり、この2項目はバイアウト・ファンドがスポンサーとなることで改善する傾向が非常に強いことが分かった。一方、4つの事例全てにおいて競合のパフォーマンスを下回ったのは、流動比率のみであった。これに関しては、バイアウト・ファンドがスポンサーとなることで改善する傾向が非常に弱いことが分かった。バリュエーションに関しては、バイアウト・ファンドがスポンサーとなることで各指標とも改善する傾向が強いということが明らかとなった。財務・非財務パフォーマンスの20項目中14項目で競合のパフォーマンスを下回ったチムニー株式会社や、20項目中半分の10項目で競合のパフォーマンスを下回った株式会社すかいらーくにおいても、バリュエーションは競合を上回る結果となったことから、財務・非財務パフォーマンスが改善しないと必ずしもバリュエーションが改善しないというわけではないことも明らかとなった。

ミャンマーにおける日本企業の競争戦略

～制度分析を通じて～

学籍番号：35132430-7 氏名：金井 宏樹

ゼミ名称：浅羽ゼミ

主査：浅羽茂 教授 副査：長谷川博和 教授

概要

ミャンマーへの関心が急速に高まっており、1,000億円を超えるような大型の投資案件も具体的に進められている。一方、新興国、とりわけミャンマーにおいては、様々な制度・経済インフラが整備の途上であり、先進国とは全く異なる投資環境である。整備された投資環境においては、企業間の競合はその競争力・実力で競われる。しかしながら、新興国においては投資環境が整備の途上であるため、それらへの対処の仕方如何で大きな差が生じる場合もある。例えば、陸上競技の100m競走では平坦な場所での走力に勝るランナーが勝つであろう。しかし障害物競走、あるいは野山でのレースではどうか。走力で劣っていても障害を乗り越える力に秀でたランナーが勝つことは十分に可能である。

本論文では、日本とはまったく異なる環境であるミャンマーにおける日本企業の競争戦略を主題としている。日本とミャンマーの投資環境の差異、すなわち「隔たり」に着目し、日本とミャンマーとの制度の隔たりを分析し、ミャンマーにおける日本企業の競争戦略を導いた。分析に際しては、3つのフレームワークを活用した。CAGE、Hofstede 指数、Tarun Khanna 他 の制度的環境分析、の3つである。まだミャンマー・カンボジアについての Hofstede 指数は公表されていない。本論文では「先行事例のない新しい試み」として、著者である金井が独自にミャンマーとカンボジアの Hofstede 指数の調査を行った。

本論文は5章から構成される。

第2章「ミャンマーとは」では、CAGE(文化、制度、地理、経済の4つの視点)分析を行い、Hofstede 指数を使ってさらにC(文化)を掘り下げて国民性の分析を行った。Hofstede 指数による日本・ミャンマー・カンボジア・インドネシアの分析では、3つの「新しい発見」が得られた。続いて、Tarun Khanna 他 の制度的環境分析でA(制度)を詳細に分析し、11項目の「商機になり得る隔たり」を見出すことができた。

第2章にの末尾に、補論1「米国の経済制裁対象者について」と、補論2「ミャンマーの金融システムの課題」を付した。いずれも制度に付随する事項である。

第3章「白紙の市場」においては、先ず、日本企業のミャンマーへの進出事例を分析し、その上で第2章の分析で得られた11項目の「商機になり得る隔たり」と対比し、最終的に3点に絞り込んだ。

第4章の「まとめ」では、ミャンマーにおける日本企業の競争戦略を導いた。さらに、ミャンマーへの進出を検討している企業への提言を示した。今後の研究課題については3つの課題を挙げた。

第5章に付論1「ミャンマーの投資環境」を付した。ミャンマーの最新事情について詳細に説明している。最後に付論2として「ミャンマーの金融システムへの提言」を付記した。補論2で詳述した課題に対する提言である。

(以上)

再雇用時における高齢社員の「働きかた・役割明確化」の考察

～K社における定年再雇用社員の働きかた調査から～

学籍番号：35132431

氏名：木内 藤丈

ゼミ名称：戦略的人材マネジメント

主査：杉浦 正和 教授 副査：竹内 規彦 准教授

概要

定年後の再雇用制度を取り巻く環境は大きく変化し、その「働きかた」「役割」も変化し多様化している。また日本国内の労働人口の減少・高齢化は加速しており、短期的・長期的にも今後の技術者を中心とした労働力の確保は非常に厳しい見通しである。専門的な知識や経験が豊富な高齢社員の存在は非常に大きなものとなり、「継続雇用しなければならない存在（負担）」から、現在では「継続雇用が不可欠な存在（戦力）」と変化している。建設業界において2020年以降は、市場と労働力の二つの大幅な減少により非常に厳しい生存競争が待ち受けており、高齢社員・再雇用社員の確保および戦力化が不可欠であるといえる。

そのため本研究では、効率的な再雇用を行うために、高齢社員の継続雇用意欲に影響を与える要因を明らかにする。おもに高齢社員が会社に求める「働きかた」「役割」と会社が高齢社員に求める「働きかた」「役割」の明確化が、継続雇用の意思決定にどのような影響を与えるのかを検証した。先行研究としては、継続雇用時におけるモチベーションに影響を与える要因、また定年時の「自己選別」の概念、「働きかた」「役割」の明確化の必要性について整理した。

調査対象は、K社グループ（静岡市に本社を持つ建設会社）において継続雇用されている再雇用社員の全数である。再雇用社員向けの研修を利用し、3つの仮説をもとに記述式のアンケート調査を行った。

統計的手法を用いた分析の結果、以下の4点が明らかになった。第1に、継続雇用時に希望する「働きかた」のフレキシビリティが継続雇用意欲にネガティブな影響を与えている点。第2に、「役割」の明確化が継続雇用意欲にポジティブな影響を与えている点。第3に、介護について懸念を抱えており、定年後に収入以上に勤務時間・休日を重視するほど継続雇用意欲が弱まる点。最後に上記3点も踏まえ、K社の再雇用制度において「働きかた・役割明確化」の仕組み充実がさらに必要である点。

本研究では、K社グループの再雇用社員50名が調査の対象であり、サンプル数としては少なく定量的な分析を行うには限界があった。しかし継続雇用制度を通して長期的人材マネジメントへの示唆として、いくつかの実務応用性を見出すことができた。具体的には、本調査および研修の来期以降の活用策、再雇用社員の評価制度見直し、K社独自のマイスター制度の新設の3点である。これらはK社グループにおいて来年度からの運用が決まっている。今後は定年前の40・50代の社員への調査と分析、また今後の定年および継続雇用義務の延長に対する検討、再雇用後の「働きかた」「役割」とパフォーマンスの関係について、引き続き調査と考察を深めていく必要がある。

宅配便事業者 A 社におけるコミュニケーション改革

への取組みとその有効性

～組織構造の特徴による効果の違いを中心に～

学籍番号：35132432 氏名：小西 悠介

ゼミ名称：マーケティング

主査：木村 達也 教授 副査：阿部 周造 教授

概要

近年、宅配便業界では市場環境の厳しさから、社員間の自由闊達な議論を促すなどコミュニケーション改革によって組織の生産性向上を目指そうとする動きがみられる。コミュニケーションの種類を下方向のコミュニケーション、上方向のコミュニケーション、横方向のコミュニケーションに分類すると、コミュニケーション改革の取組みは、横方向のコミュニケーションを活性化させることにより、社員の職務満足度の向上や臨機応変な対応を引き出し、生産性の向上に結び付けようとするものといえる。しかし、筆者は、宅配便事業がそのサービス提供フローにおいて社員の自由な発想よりもマニュアル通りの業務を行うことを求められるものと考えことから、コミュニケーション改革の取組みの有効性について疑問を持っていた。特に業務の専門化及びシステム化が進んでいる集配ターミナル拠点においては、末端ターミナル拠点に比べて下方向のコミュニケーションの重要性が高いため、従業員同士の横方向のコミュニケーションの活性化よりも管理者が仕事内容や各従業員の役割をしっかりと伝えることが組織の生産性を向上させるために重要であると考えている。

そこで、本稿の目的は、宅配便業界におけるコミュニケーション改革の有効性を検証するために、コミュニケーションの種類別にコミュニケーション改革により得べかりし成果との相関を分析し、組織構造の違いにより有効性の違いが見られるかを検証することである。具体的には、下方向のコミュニケーション、上方向のコミュニケーション、横方向のコミュニケーションが、コミュニケーション改革の取組みの目的である職務満足度の向上及び社員の臨機応変な対応に対してどのような影響を与えているかについて、相関分析により分析した。その結果、機械的組織の特徴を持つ集配ターミナル拠点においては下方向のコミュニケーションが職務満足度の向上及び社員の臨機応変な対応のいずれの項目とも最も高い相関を持つことが判明した。また、有機的組織の特徴を持つ末端ターミナル拠点においては、横方向のコミュニケーションが職務満足度の向上及び社員の臨機応変な対応のいずれの項目とも最も高い相関を持つことが判明した。このことから、宅配便業界においてコミュニケーション改革により社員の職務満足度及び従業員の臨機応変な対応を引き出そうとするのであれば、末端ターミナル拠点においては従業員同士のコミュニケーションの活性化を図り、集配ターミナル拠点においては上司から部下へのコミュニケーションの活性化を図ることが重要との提言を行った。なお、コミュニケーション改革の取組みと労働生産性との相関はみられなかったものの、かかる取組みは、お客さまサービスの向上、従業員の定着、新サービスの提案など、労働生産性以外の指標に良い影響を及ぼすと考えられることから、成果の進捗状況を図る客観的な指標を持ちながら継続的に実施すべきとの提言を行った。

グロースハックの今後の在り方について

～類似手法との差異と今後のスキルモデルを考察～

学籍番号：35132433

氏名：小橋美純

ゼミ名称：システム創造思考法応用研究

主査：黒須誠治教授

副査：山本尚利教授

概要

近年のインターネット上における各種 WEB サービスの進展に伴い、WEB 上でのビジネス活動も多岐にわたっている。それに伴い WEB マーケティング手法の発展も目覚ましいものがある。しかし WEB マーケティングが広く使われるにつれ、旧来のマーケティング理論とは異なる WEB 特有のマーケティング手法の特徴が明確になってきた。その中でも特に、シリコンバレーのスタートアップ企業で顕著にとられたグロースハックという手法が注目を集めており、日本でも今後この手法が流行する兆しが見える。このグロースハックという言葉は 2012 年あたりからキーワードとして使われるようになっており、このグロースハックを行う人々はグロースハッカーと呼ばれている。ただし、現在はまだ一部の人にしか通用しないフレーズであり、しかも、この言葉自体が意味する内容も人によって異なっている。しかし、今後グロースハックの手法を一般に浸透させるにあたっては、グロースハッカーが持つべき考え方や方法論などを明確しておく必要があると考える。本論文ではグロースハック、もしくはグロースハッカーとは何かを明確に定義するとともに、現在は未だ発展途上にあるグロースハックというものが、最終的にどのような思想や理論体系から成り立ち、どのようなスキルセットを持った人材に行って実行されるべきかを検討したい。なお検討に際しては、グロースハックに類似した手法である、リーンスタートアップ開発、データサイエンティストとの比較を通して、その特徴を明確にしたいと考える。

企業価値を向上させる空港経営モデル

～空港民営化の流れの中で～

学籍番号：35132434-1

氏名：小山 陽子

ゼミ名称：企業価値創造のための経営と管理研究

主査：西山 茂 教授 副査：樋原 伸彦 准教授

概要

わが国の成長戦略には、インフラ再生は必須と言われ、その一つに空港経営改革、空港民営化がある。地域活性化と国際競争力の強化には、インバウンド需要の玄関口となる空港の担う役割は大きい。このような流れの中で、空港の経営においては、企業価値の向上や財務的健全性の確保とあわせて、公共サービスとしての公正性や透明性、アカウンタビリティーを維持すると同時に、空港経営の本質である高い品質のサービスを安定的に提供する枠組みが必要と考えられる。

本研究の目的は、空港サービスの質的向上と企業価値の向上とを同時に実現する空港経営モデルを構築することである。

そのために、まず、前提として空港経営および民営化の定義の整理、先行研究の概観をおこなった。その上で、世界主要空港のサービスレベルについて、評価会社が行った監査結果と、一定の財務数値をもとに、サービスの質的向上と企業価値の向上とを同時に実現していると考えられる3空港を選び出し、その具体的な施策について、インタビュー並びにアニュアルレポートをもとに調査を行い、その調査結果から、共通項を抽出し、財務面における企業価値向上に関係が深い指標と、顧客満足を高めるサービスの関係性について一般化を行った。

3空港の事例調査から、大きく分けて以下の4点に整理することができた。

第1に、付加価値を高めるサービスへの投資を重視していること。

第2に、旅客需要創出につながる取り組みを重視していること。

具体的には、以下の3点がある。

- (1) 乗り継ぎ客をターゲットとした時間消費型施設の充実
- (2) 搭乗手続きの簡素化と空港使用料の低減
- (3) ハブ空港としての機能強化

第3に、海外空港への投資や連携を重視していること。

第4に、サービス指標に関連する業績評価指標を採用していること。

以上の4点が、本研究で考察してきた、サービスの質的向上と企業価値の向上を同時に実現できる空港経営モデルである。

製薬企業の医療ビッグデータ戦略に関する研究

～国内大手製薬企業を対象とした戦略仮説の検証～

学籍番号：35132435

氏名：近藤 里香

ゼミ名称：企業・事業戦略研究

主査：今村英明教授 副査：根来龍之教授

概要

2013年に閣議決定された「日本再興戦略」によって、国内製薬企業による新薬創出の期待は一層高まっているが、グローバル市場で見れば国内企業は中堅規模にすぎず、国際競争力は決して高くない。一方、最近登場した医療ビッグデータを有効に活用すれば、国内企業にもゲームを変えるチャンスはある。

医療ビッグデータの種類は様々あるが、その登場で製薬企業に最も影響を与えたのは、患者ごとの治療推移や効果、遺伝子情報などを把握できる匿名化された臨床アウトカムデータ（別名「リアルワールドデータ」）。主に保険者、医療機関が所有する情報である。膨大なデータの蓄積・分析技術が開発されたことで、従来は実現できなかった医薬品の費用対効果評価が可能となり、保険者らはその結果に基づいて保険償還する薬剤を選択し、効果不十分の場合に製薬企業に薬剤費の返還を請求するだけでなく、費用対効果の低い薬剤の販売中止勧告を行うなど、製薬企業に対する交渉力を強めている。

その結果、医療ビッグデータ活用は、欧米では短期的には買い手からの脅威を克服し、安定収益の確保に不可欠で、中長期的には企業活動の効率化や範囲の拡大によって、新たな競争優位性を確立するために有用であり、製薬企業経営に与えるインパクトは大きい。また、日本で顕在化している医療ビッグデータの影響は限定的だが、マイナンバー制と医療技術評価の導入、ナショナルデータベースの整備に伴い、2020年迄に影響が増大する可能性が高い。一方、連結売上高が年間1兆円以上のグローバル準大手の国内製薬企業の医療ビッグデータ戦略では、以下の仮説が棄却されず採択し得るものであることを確認した。

・仮説①：欧米市場における戦略実行の優先度は、特定条件を満たす場合に高い。目的に応じて既存のインフラと提携先を選択・組み合わせる方法で医療ビッグデータ活用が進められる。

・仮説②：日本市場における戦略実行の優先度は、2020年を目途に急速に高まる。データベースの使い分けと統合、適切な戦略的提携先の確保を通じて、データの種類・量と連携の確保がまずは必要である。

・仮説③：戦略の実行には、製品別組織単位で有するデータ分析能力や経験を全社で共有・連携させ、必要な支援を行う組織横断的な専任チームの設置が必要だが、その実現にあたっては課題が残る。

本研究における仮説の検証を通じて、医療ビッグデータに関して戦略的な議論を十分にしておこなったグローバル準大手の国内製薬企業の実態に反し、欧米に加え日本でもデータ活用の重要性及び緊急性は高いことが明確になった。当該企業の経営陣は、自社の内部資源に配慮した上で、どの地域、どの疾患領域・製品セグメントで医療ビッグデータを活用すべきかを見極め、どのように組織体制を整えていくか、欧米の先行事例等を参考に、早急に戦略的な議論を行い、実行に移す必要がある。

企業のクリエイティブなデザインの実現性

～日本メーカーのクリエイティブなデザインへの社内パートナーの影響～

学籍番号：35132436 氏名：齊川 義則

ゼミ名称：フロンティアの経営学研究（入山ゼミ）

主査：入山 栄章准教授 副査：遠藤 功教授

概要

昨今クリエイティブティやデザインに関して様々な媒体で論ぜられているが、そのほとんどが、クリエイティブなアイデアを創出することがテーマである。しかし実際には、創出されたクリエイティブなアイデアやデザインを製品やサービスにつなげ、世の中に輩出しなくては意味が無い。この点において、本研究ではクリエイティブなデザインを実現する道筋を明らかにし、企業のイノベーション活動へ貢献することを目的とする。

クリエイティブティに関する数ある先行研究の中でも、Baer (2012)は、「イノベーション＝クリエイティブティ+実現」という前提にたち、クリエイティブなアイデアを実現する道筋に着目した。クリエイティブなアイデアを実現するには、発案者が①同僚などの人的ネットワークか、②多数の強い人的つながりが必要であるとしている。しかし、Perry-Smith & Shalley (2003)は弱いつながりを多数持つ人物の方がよりクリエイティブで、他方で強いつながりを多数持つ人物はクリエイティブでないとしている。また、日本企業では人的ネットワークに活用する有機的なプロジェクトではないことが大多数である。

そこで本研究ではクリエイティブなデザインの実現性について、デザインを実現するエンジニアや商品企画者などの社内パートナーのクリエイティブティに着目し、「デザインのクリエイティブティ」と「パートナーのクリエイティブティ」のインタラクションが製品・サービスのローンチにプラスの影響があるという仮説を立てた。①Cohen & Levinthal (1990)の知の吸収能力に関する研究から、クリエイティブなデザインを理解するには、パートナーがクリエイティブであること、②パートナーに内面的動機があればクリエイティブであること(Grant&Berry,2011)から、内面的動機か、クリエイティブなデザインへの理解があれば、パートナーはクリエイティブなデザインを実現しようと困難に挑戦すると説明できる。

この仮説を証明するため、インハウスデザイン組織を有する日本の電気機器メーカー6社40プロジェクトについて、デザイナーとその上司にアンケートを行った。パートナーのクリエイティブティと最終デザインのクリエイティブティに加え、最終デザインを決定した際に対抗馬だったデザインも調査することで、ローンチできなかったデザインのクリエイティブティを計測した。

アンケートの多重回帰分析の結果、「デザインのクリエイティブティ」と「デザインとパートナーのクリエイティブティの積」が製品・サービスのローンチにプラスの影響を与えることが明らかになった。また、追加分析では、パートナーがクリエイティブなほど、最終デザインがクリエイティブであることも明らかになった。この結果から、パートナーのクリエイティブティが製品・サービスのローンチ、すなわちクリエイティブなデザインの実現にプラスの影響を与えることが明らかになり、クリエイティブなアイデアを実現するための要素として、パートナーのクリエイティブティの重要性が証明された。

本論の最後に、企業のクリエイティブな活動のためには、デザイナー、デザイン部門、企業の3者がクリエイティブな環境(Ambile et al, 1996)とパートナーを育成すると同時に、パートナーの持つスキルを獲得するよう提言した。

上下水道コンサルタントの株式上場による変化について

～日本上下水道設計株式会社の場合～

学籍番号：35132437

氏名：佐藤 慎一

ゼミ名称：グローバル水準のファイナンス戦略

主査：樋原 伸彦 准教授 副査：西山 茂 教授

概要

筆者が勤める株式会社日水コン（以下、日水コン）は上下水道分野に特化した建設コンサルタント（上下水道コンサルタント）である。国内の上下水道の整備がほぼ完了し、維持管理の時代を迎えた現在、今後の事業領域として上下水道施設の維持管理、海外水ビジネス、水事業運営が見据えられている。

上下水道コンサルタントは上下水道事業に関する調査・計画・設計などの技術支援を事業領域として行政の発注に応える受注産業である。しかしながら、近年はこの事業領域を超えて、より事業運営（経営）に踏み込んだ官民連携が謳われ、今後は行政・事業者としての機能を担うことが必要になると筆者は考えている。例えば、上下水道事業へのコンセッションなどによる経営参画である。

ここで、筆者が考える我が社の成長の鍵は、上下水道事業ソリューションプロバイダー（例えば水事業会社）のような企業への業態転換による受注産業からの脱却である。これには、我が社の既存事業に加えて、設備調達、上下水プラントの O&M（オペレーション・メンテナンス）など、他の事業領域への拡張が必要であり、この実現には関連業界での企業連合（アライアンス）、M&A などが必要になると考える。非上場・無借金経営の我が社は、これまでに資金調達が必要な事業展開を行っていないが、M&Aなどを視野に入れば、借入れや上場などの資金調達の必要が出てくる可能性も考えられる。

そこで、筆者は我が社の資金調達に関わる意思決定に役立つ見識を身につけるべく、上場済みの競合企業である日本上下水道設計株式会社（以下、日本上下）の上場前から現在に亘っての事業の変化を研究することとした。具体的には「上場は既存事業領域以外の事業領域への拡張をもたらした」、「事業拡大を企図した上場により、積極的な事業構造の変化、好業績をもたらした」という仮説を立て、公開情報をもとに、上場が事業戦略実行の転換点となっている可能性を検証した。

本研究の構成は次の通りである。1章と2章において本研究の背景となる筆者の考え、上下水道コンサルタントの競争環境について整理した。3章では研究対象である日本上下と日水コンの概要を整理した。4章において本研究の意義と仮説を述べた上で、5章～7章を通して日本上下の事業内容、財務状況・業績、企業価値（主に株式時価総額）の変化について確認した。5章～7章においては入手可能な情報の範囲で日水コンとの比較に努めた。最後に8章として結論をとりまとめた。

検証の結果、上下水道事業運営に必要な新規事業領域への拡張のための子会社戦略、海外事業への積極展開は確認できた。一方で、株主への還元には積極的で配当性向が上場前よりも高まるなど、株主を意識した経営を行っているにも拘らず業績の向上は確認できなかった。

総合的には、日本上下の事例では、新規事業領域、海外対応とも、上場後に全く新しくというよりも上場前からの取り組みを増強し、事業の色合いを明確化しつつあると解釈するのが妥当と考え、上場が必ずしも事業戦略実行の転換点とはなっていないとの結論を得た。

のれんの減損と株主価値の相関性

～株価に正負の影響を与える条件の考察～

学籍番号：35132438-6

氏名：佐藤 秀和

ゼミ名称：企業価値創造のための経営と管理

主査：西山 茂 教授 副査：樋原 伸彦 准教授

概要

今日の企業における買収戦略の重要性は益々高まり、企業買収の件数と金額は増え続けている。そこで発生するのれんは、結合会社が認めた将来の超過収益力であるとされ、その価値の低下を認識すれば減損として企業損益を減算することになる。のれんが企業買収における価値や目標としての超過収益力を表すのであれば、のれんの減損は買収の失敗を伝える情報となるはずである。欧米の研究では、のれんの減損が投資家に対してネガティブな情報を提供し、株価は負の反応を示すことが指摘されている

一方で、のれんの減損は実質的には、翌年度以降の償却費を低減するとともに、将来の特別損失の発生リスクを軽減することを意味する。また、結合会社の高値買いによるのれんであれば、既に将来の超過収益力を表さない。さらに、のれんの減損による利益調整行動の存在も指摘される。これらの点を投資家が認識し、のれんの減損情報に対して寛容な姿勢をとる事実やその条件を見出すことができれば、企業ののれんの減損に係る意思決定や会計基準の選択に、有益な示唆を与えられるのではないかと。

そこで本研究では、投資家は当期利益の減少要因であるのれんの減損が持つ重要性は認識しつつも、本来的な超過収益力の低下という意味での負の情報とは捉えず、実質的な翌年度以降の利益の押し上げ効果に着目し、投資行動は減損公表以降に正の反応を示すとする以下の仮説を設定した。

- (1) のれんの減損情報は、投資家の投資行動すなわち株価に有意な反応を与える。
- (2) のれんの減損情報による株価の反応は、減損公表以降に正の反応を示す。

イベント・スタディによる分析の結果、これらの仮説は、全サンプル平均では採択された。このことは、のれんの減損によって、次年度以降の償却費の抑制効果や特別損失の発生リスクの低下など、将来の利益低下要因の一部が解消されたことに対する評価および期待が表れたものであると解釈できる。しかし、サンプルをいくつかの条件で分類して分析を行うと、一部の条件を除いて株価は有意な反応を示さず、全てのサンプルに対して無条件に仮説が支持されるものではないことには注意を要する。

ただし、先行研究に見られた負の有意な反応は、本研究においては観察されなかった。このことは、日本における特異な現象を提示したものであり、意義深い結果であると考えられる。この現象の要因については追加的な分析が求められるが、日本におけるのれんの減損情報は、投資家に対して、少なくとも負の反応を及ぼすことは無く、むしろ、一部の条件下においては正の反応を示すことが確認された。

本研究では、のれんの減損という情報の発表方法や投資家の認識の程度による因果関係や、情報の発表と株価の反応の適時性の検証において、限界と課題を有する。これらの限界と課題に対しては、今後の研究において追加的な調査および分析を行い、本研究の結果を確証の高いものにしていきたい。

経営者の会計裁量行動

～利益水準が経営者の裁量的会計行動に与える影響について～

学籍番号：35132439

氏名：佐藤 倫太郎

ゼミ名称：企業価値創造のための経営と管理研究

主査：西山 茂 教授 副査：樋原 伸彦 准教授

概要

本研究では、利益とキャッシュフローとの差額概念として定義される「会計発生高」、特に企業経営者の裁量的な会計行動の指標となる「裁量的会計発生高」に注目し、利益水準の相違が企業の裁量的な会計行動にどのように影響するのかを検証することを目的としている。

具体的には、東証一部に上場する売上高 5,000 億円以上の製造業の決算発表データを使用して、CFO 修正 Jones モデルなどの重回帰モデルによって得られた裁量的会計発生高と非裁量的会計発生高を、利益水準が異なる企業グループ同士で比較することで、利益水準によって経営者の裁量的な会計行動に差異が生じるかどうかを明らかにした。

本研究では、利益水準による会計行動の差異を明らかにするために、次の5つの作業仮説を設定し、それぞれが統計上有意か否かを検証している。仮説(3)(4)(5)の設定にあたっては、行動経済学にて用いられている不確実性下の意思決定の理論（プロスペクト理論）に示唆を得た。すなわち、既に利益水準がある程度高い場合にはそれ以上高い利益を計上してもそれほど効用は上昇しない、利益水準が参照点(利益率ゼロ) 付近の場合には利益をより増加させることで効用が著しく上昇する、利益水準が既に著しく低い場合には、さらに利益を減少させても効用はそれほど減少しないという行動モデルを前提に経営者の会計行動を実証的に検証することを試みている。

- (1) 非裁量的会計発生高は利益率の影響を受けない。
- (2) 裁量的会計発生高は利益率に影響を受ける。
- (3) 利益率が高い企業は、利益平準型の裁量的会計行動を行う。
- (4) 利益率がゼロに近い企業は、利益増加型の裁量的会計行動を行う。
- (5) 利益率が低い企業は、利益減少型の裁量的会計行動を行う。

検証の結果、上記仮説のうち(1)(2)(5)については統計上有意な結果が得られた。すなわち、経営者のコントロールの及ばない非裁量的会計発生高は利益水準によって変化しないものの、経営者のコントロールが及ぶ裁量的会計発生高は利益率によって変化すること、また、利益が低い企業ほど利益をより押し下げる裁量的な会計処理を行う傾向があることが示された。他方、仮説(3)(4)については統計上の有意な結果は得られなかった。逆に利益率が高い企業ほどさらに利益増加を求める会計行動を取る傾向にあること、利益率がゼロ近辺の水準にある企業は積極的に利益を増加する行動は採用していないことが明らかになった。

インド人エンジニアのモチベーションに関する研究

学籍番号：35132440-1 氏名：佐野 元治

ゼミ名称： フロンティアの経営学

主査：入山 章栄 准教授 副査：遠藤 功 教授

概要

プラントエンジニアリング業界においては、従来の競合先である欧米企業に加えて、中国、韓国のエンジニアリング会社が大きく業績を伸ばすなど、業界の競争環境は厳しさを増している。このような事業環境下において、筆者の勤務先である東洋エンジニアリング(株)は、過去20数年に渡り新興国を中心として海外拠点を整備してきたが、日本本社と海外拠点の間には、依然としてプロジェクト・エクゼキューションにおいて実力差が存在する。

その原因は単一的なものではなく、いくつかの要因が複合的に作用した結果であると考えられるが、海外拠点におけるエンジニアの転職率の高さが、日本本社からの技術伝承や、海外拠点における組織学習を困難なものにしている。人が資産であるプラントエンジニアリング会社では、エンジニアの転職率の高さは看過できない問題である。

一般に、従業員の離職はモチベーションの問題に帰結できる。そこで、本研究では東洋エンジニアリング(株)の主力の海外拠点である Toyo Engineering India Ltd.において、エンジニアをモチベートする要因を分析した。

分析方法としては、モチベーション理論の先行研究をレビューし、そこで提案されている項目を総論的に取り上げたアンケートを実施した。

ロジックモデルを使用した統計分析の結果、注目すべきは、他者よりも優れていたという欲求が高いほど現組織に留まりたい意思が強くなる傾向が観察されたことである。このことから、インド人エンジニアが日系企業に勤務する1つの理由として、日本企業の先進的なエンジニアリング手法を習得することが考えられる。したがって、エンジニアとして差別化が図れるような教育機会、教育内容を提供することが離職対策として有効である。また、アンケート結果から職場における友好的な人間関係を重視する意見も多かったことから、組織内の人間関係に配慮した業務指示が必要であり、業務の在り方はインド人向けにカスタマイズすることが望ましい。

また、新興国での離職対策として有効であると考えられる給与については、重視するとのアンケート回答も多かったが、自己成長や責任よりは優先度がやや低かった。これは、インドにおいてエンジニアという職種は、給与水準が高い職種であり、相対的に高額な給与を得ていることを考慮すると、モチベーションを感じる要因においては、先進国の労働者のそれと近いと考えられ、給与のみに重きをおいた離職対策は有効ではないと考えられる。

B2B2Cによる中小企業支援のビジネスモデル研究

～コンサルティングプラットフォームの構築～

学籍番号：35132441 氏名：鮫島正明
ゼミ名称：経営システムと新規事業創造研究
主査：田村 泰一准教授 副査：永井 猛教授

概 要

昨今のビジネスを取り巻く環境は、グローバル化、国内市場停滞、知財戦略化、IFRS導入、資本市場の活発化などで、経営者に求められる知見と経験は複雑化かつ高度化している。特に事業を上手く成功させて市場で存在感を出している中小企業においては、その間接的業務の遂行において、従業員に十分な人数や専門家を抱えている事は稀である。

中小企業は経済の原点であり、中小企業を応援し元気にすることは活気ある社会の発展につながる。中小企業を支援する新しいビジネスモデルを構築し、我が国経済の活性化の一翼を担いたいと考える。

そこで、既存の大手コンサルティングファームがアプローチしておらず(コストが見合わない)、かつ先行するインターネットのマッチングシステムとは異なる質の高いコンサルティングアレンジの事業プランを研究し、我が国の中小企業の内でも特に中堅企業クラスを中心ターゲットとして、その経営課題に対して、予め目利きした「一流だが低価格で親身な個人コンサルタントの紹介」を行い、中小企業(特に中堅企業)の事業成功を支えるプラットフォームを構築するものである。

本論文では、このビジネスモデルの構築にマーケットアウトの考え方から新規事業創造していく方法により、仮説と検証を繰り返し、米国と日本での検証により、ビジネスモデルを当初のものから改良していく過程を論じた。

経営資源の少ない中小企業(中堅企業も同様)は、的確なプロフェッショナルのアドバイスを得られないのが現実である。そこでプロフェッショナルのコンサルティングを組織化し、アレンジすることで中堅中小企業の経営課題を解決し、中堅中小企業、コンサルタント、我が社の三方がWin-Win-Winになるプラットフォームを構築することにより、中堅中小企業の成長を支援し、その輪を広げることで世の中に貢献したい。

公共市場依存企業の事業ドメイン再定義に関する検討

～P社を事例として～

学籍番号：35132442-9 氏名：志賀 光洋

ゼミ名称：企業・事業戦略ゼミ

主査：今村 英明教授 副査：根来 龍之教授

概要

建設コンサルティングとは、主に社会インフラの整備に必要な、調査、計画、設計、環境アセスメント、発注支援および事業者モニタリングなどのコンサルティング・サービスを主に官公庁に提供する業界であり、近年の市場規模は約6,000億円である。

この業界は提供サービスのほとんどが官公庁向けのものであり、戦後復興からバブル経済までを支えた官公庁のインフラ投資により作り出された市場である。近年は厳しい市場環境となっていたが、東日本大震災の発生後には災害対応および震災復興に大きな役割を果たし、各社業績を回復させているが公共投資の減少というトレンドを踏まえるとこの流れは一時的な傾向と言える。

すなわち、公共市場依存となっている本業界に属する企業は、その依存性を脱却しないことには将来の成長を描くことはできず、そのための手段として部分的な新規事業の試行などに奔走している企業もいくつか存在するが、新たな成長を描くほどのドメイン・チェンジの成功例はこの業界には今のところ無い。

そこで、本研究は現在の事業ドメインの延長で将来を論じれば、明らかに縮小する市場規模からして悲観的にならざるを得ない建設コンサルティング業界を対象に、公共市場依存企業が『事業ドメインを再定義』することにより、提供価値の向上、パブリック・マーケットにおけるサービスの稀少性と模倣困難性を獲得し、持続的な成長を可能とする組織能力を獲得する必要性と可能性について研究することとし、対象企業としてP社を取り上げ、ケーススタディによる検討を行った。

その結果、考えられるドメイン・チェンジのオプションを3案導き出し、ノン・オーガニックな手段を採用することで「民間」および「海外」へ事業拡大することにより、公共市場依存を脱却し、最終的には現在の公共が抱える課題を解決可能な統合ソリューションサービス企業として稀少性の高い、模倣困難な企業像のあり方について示唆を得ることができた。さらに、ドメイン・チェンジにあたり必要な「経営資源の変化と獲得経路」「自己強化ループ」「新たなアクティビティ・システム」「人材・組織の変更」「実現に向けた課題」などについても言及した。

既存リーダー企業とベンチャー企業の ビジネスモデル間競争に係る考察 ～ビジネスモデルの比較分析～

学籍番号：35132443 氏名：信濃 芳典

ゼミ名称：ベンチャーと新規事業のマネジメント研究

主査：長谷川 博和 教授 副査：浅羽 茂 教授

概要

1990年代後半以降、インターネットを中心とした情報通信革命や日本経済の成熟化に伴い、ビジネスの形態に多様性・柔軟性が生まれ、様々なビジネスモデルが誕生した。そこで業界に君臨する既存リーダー企業に対し、異なるビジネスモデルで競争を挑む企業が数多く出現している。このような競争形態を「ビジネスモデル間競争」と呼ぶ。私は、「ビジネスモデル間競争」を挑みながら一定の成功を収めているベンチャー企業に共通する要素はあるのか、あるとしたらそれは何かを明らかにしていきたい。

Christoph Zotto と Raphael Amit は、ビジネスモデルには「Novelty」「Efficiency」「Lock-In」「Complementarities」の要素が重要であり、統計的に4要素のうち「Novelty」「Efficiency」が企業価値向上に寄与するが、両者が同時に1つのビジネスモデルに内包される場合は、企業価値が低下すると論じている。私は、Zotto と Amit の先行研究をもとに、「ビジネスモデル間競争」において、上記4要素のうち、「Novelty」「Efficiency」の2要素が、業界内の既存リーダー企業に挑戦するベンチャー企業の優位性に繋がっているという仮説を立てた。また、「Novelty」「Efficiency」の2要素を同時に内包しているビジネスモデルは競争力が劣るという主張が実態に合うかどうか、あわせて確認した。

上記の仮説を検証するため、業界やビジネスモデル形態に偏りがないよう Rappa が提唱するビジネスモデル分類を活用し、ビジネスモデル分類毎に既存リーダー企業に対抗するベンチャー企業26社を選択、その26社を事例として、既存リーダー企業との比較分析を実施した。あわせて「ビジネスモデル間競争」を挑んでいるベンチャー企業2社の創業者に対し、インタビューを実施した。

事例研究による分析の結果、「ビジネスモデル間競争」で一定の成功を収めているベンチャー企業は、ビジネスモデルの分類に関係なく、ビジネスモデルの中に「Novelty」「Efficiency」の2要素の出現率が極めて高いことが明らかとなり、上記の仮説は正しいことが明らかになった。しかし、1つのビジネスモデルの中に「Novelty」「Efficiency」の2要素が同時に内包しているケースも多く、この2要素を同時に内包しているビジネスモデルが競争力が劣るということは見られなかった。また、創業者へのインタビューを通して、上記の結果が補足された。更に「Efficiency」と比べて「Novelty」は主観的であり、顧客に何を提供すれば価値を感じてもらえるのかを考える上で、「顧客」の定義を明確にすべきであるとの指摘があった。ビジネスモデルを検討する際の前提として、自らが解決したい課題に対する強い想いが重要である、との指摘もあった。

新たなビジネスモデルの構築にあたり、自らが強い想いをもって解決したい課題を明確にする、課題への解決策を必要とする「顧客」が誰なのか出来る限り具体化する、その上で、提供しようとしている価値は新しいものなのか(「Novelty」)、顧客の効率性に繋がるのか(「Efficiency」)を検討する、というプロセスが重要と考える。

日本・欧州の建設業における多角化と企業価値評価の関連性

～多角化ディスカウント・多角化プレミアムの実証研究～

学籍番号：35132444 氏名：下山 玄哉

ゼミ名称：グローバル水準のファイナンス戦略

主査：樋原 伸彦 准教授 副査：西山 茂 教授

概要

本研究では、日本・欧州それぞれの建設業において、多角化が企業価値評価に与える影響について考察した。日本では国内建設市場の縮小が予想される中、各社とも多角化を模索してきたが、欧州各社が推進している多角化に比べると大きく後れを取っている。本研究では、まず日本・欧州それぞれの建設市場の現状を分析し、大手建設会社の多角化に向けた動向について事業多角化と地域多角化に分類して確認した。

次に、多角化が企業にもたらすメリットとデメリットについて考察し、それぞれの項目に関連すると考える財務指標・非財務指標を列挙した。そして、これらの指標を基に多角化と企業価値評価の関連性について実証研究を行うにあたり、国内・海外における先行研究を調査した。先行研究においては、多角化がもたらす企業価値の毀損、つまり多角化ディスカウントについて多くの検証が行われている。

本研究でのリサーチ・デザインにあたって、2つの仮説を設定した。1つめは、全産業を対象とした多くの先行研究では多角化ディスカウントの存在を示しているが、市場が成熟した建設業においては逆に多角化プレミアムが発生している、という仮説である。また、2つめとして、多角化メリット・デメリットをもたらす要因として3つの項目を挙げ、メリットを享受しデメリットを回避できていれば多角化プレミアムが発生している、という仮説を掲げた。なお、多角化の程度としてハーフィンダール指数を採用し、また、企業価値評価への影響を図る指標としてトービンの q のうちシンプル q を用いた。

実証研究にあたって、多角化と関連する上記指標の相関関係を検証し、重回帰分析を行った。その結果、上記2つの仮説を概ね立証できた。要点は以下の2つである。

【要点①欧州企業は、事業多角化・地域多角化ともに多角化プレミアムを生み出している】

【要点②日本企業は、地域多角化のみ多角化プレミアムを生み出している】

また、補足として、特に欧州企業において以下の3点が興味深い事象として観察された。

【補足①欧州企業の事業多角化と地域多角化は正の相関関係があるが、日本では負の相関関係にある】

【補足②欧州企業は、販管費率が高いほど営業利益率・企業価値評価が高い】

【補足③日本・欧州企業ともにモニタリング機能の低下は販管費率の上昇や過剰債務、多角化を促す】

以上より推察されるのは、欧州企業は利益を創出する投資の実践、及び、より高い次元での事業多角化・地域多角化の融合ができており、その結果、企業価値のプレミアム評価を導くという好循環のサイクルに入っている可能性である。日本企業も、野放図な展開ではなく多角化のマネジメント能力を身に着けることで、地域多角化だけでなく事業多角化でも今後、プレミアム評価に転じていくことが期待される。

なお、日本企業が今後注力すべき事業多角化分野として、本業の川上に位置する不動産だけでなく、川下に位置するコンセッションが欧州企業の事例では収益率が高く有望である。また、地域多角化にあたっては、土地と一体化した単品受注生産型である建設業の特性として特にローカル化が重要と考える。

個人少額投資非課税制度のもたらす影響

～個人投資資産ポートフォリオに与える影響を中心に考察～

学籍番号：35132445 氏名：白石 雄己

ゼミ名称：グローバル水準のファイナンス戦略

主査：樋原 伸彦 准教授 副査：西山 茂 教授

概要

この論文の目的は、2014年1月に始まった日本版の個人少額投資非課税制度（NISA）が日本の個人資産ポートフォリオにどのような変化を与えるのかを分析し、NISAのもたらす影響と、証券会社を中心とする金融機関の収益に与えるインパクトを検討することである。

いわゆるアベノミクスの効果もあり、証券会社各社の足元の業績は好調であるものの、証券会社の業績は、経済や市場環境の影響を受けやすく、過去の決算を振り返ると業績のブレ（ボラテリティ）が大きい。日本の金融機関は、欧米の金融機関と比べて、米国金融危機いわゆるサブプライム問題の影響が軽微であったため、ここ数年で野村証券による Lehman Brothers の欧州・アジア部門の買収に代表されるように、勢力的に海外に展開している。しかしながら、依然として証券各社の国内の収益力は盤石ではないため、個人資産の株式や投資信託への流入による業績の押上げに期待を寄せている。

2014年1月にスタートしたNISAは、これまで貯蓄に過度に集中していた個人資産が、株式や投資信託に流入するきっかけになると期待されている。1,600兆円にもものぼる日本の個人金融資産は50%超が預貯金に集中しており、欧米各国と比べても株式や投資信託への投資割合が低いことが、経済活性化を阻害している1つの要因と指摘されている。

本論文では、NISAのモデルとなった英国版の個人少額投資非課税制度（ISA）について、主に英国 HMRC (Her Majesty's Revenues and Customs, 英国歳入関税庁) が開示しているデータを通じて、ISA 設立以降の発展の経緯について分析をおこなった。ISAは1999年に設立されて以降、たびたびの制度改革を経て利用しやすい制度となり、個人資産の形成を促進させた点で成功モデルとされているが、英国の個人資産ポートフォリオの推移を確認すると、ISAがそれを根本的に変化させるほどの影響力はないことが分かった。

日本においてもNISAを通じて、一定の個人資産が株式や投資信託に流入すると予想される。ただし、欧米と比べて過度に預貯金に偏っている個人資産ポートフォリオに、抜本的な変化をもたらすほどの結果にはならない可能性が高く、また、証券会社を始めとする金融機関の収益に対する効果も限定的ではないかとの結論に至った。

また、本論の最後では、インサイダー問題、金融コングロマリットの問題、投資家との長期的な信頼関係の欠如等の、日本の証券会社が抱える諸課題について整理し、少額投資非課税制度を通じた収益の底上げという課題と併せて、証券会社の経営課題について包括的に取り纏めた。

大規模商業施設の国際化における 専門店進出サポートの重要性とその具体的方法の考察

～“バラエティ”の影響力に重点を置いて～

学籍番号：35132446 氏名：神野 王香
ゼミ名称：グローバル水準のファイナンス戦略
主査：樋原 伸彦 准教授 副査：西山 茂 教授

概要

本研究の目的は、大規模商業施設が海外へ店舗展開を拡張する際に、現地国自店舗内に誘致する専門店(テナント)の海外進出をサポートすることの重要性を明らかにすることである。

国内及び海外での外部環境変化から、海外進出や出店地域拡大を経営目標に掲げる小売企業が増えてきている。特にポテンシャルを多く含み、物理的及び文化的な距離も近い ASEAN 諸国を進出先とする小売企業が目立つ。この傾向は本研究で焦点を当てる大規模商業施設及びその施設の中に入居する専門店においても同様である。しかし、ASEAN 諸国は自国の産業保護のため小売業に外資規制を設けることが多い。一定の規模や資金力、差別化要因(ブランド力など)を保有していれば、独資での直営(WOS)設立、現地国政府や企業からの招致などでアライアンスパートナーを獲得してJV会社の設立などで、外資規制の網を逃れることが出来るが、そうでない企業-特に小規模な専門店-の国際化の際には大きな課題となっている。結果として専門店の国際化が困難であるという事実は専門店の集積である大規模商業施設にとって施設内の専門店“バラエティ”に不足が生じるため、パフォーマンスへの影響が予想される。

本研究は大きく3つに分けられ、1つ目のパートでは小売業の国際化の概要について述べる。特に小売業の中でも、大規模商業施設と専門店といった商業施設が、これまで国際化の際にどういった参入モードを選択しているかの現状と課題を整理しまとめている。

2つ目のパートでは、大規模商業施設と専門店の相互補完関係を、特に専門店の“バラエティ”(店舗数・テナントミックス・国際化率)の観点において、回帰分析などで明らかにすることで誘致する専門店の進出サポートの重要性を示した。その結果、大規模商業施設にとって、“バラエティ”の3つの類型すべてにおいて、大規模商業施設にとっての専門店“バラエティ”が自店の収益性に影響する可能性があることが分かった。

最後のパートでは、大規模商業施設と専門店を1例ずつ事例研究を行い、“バラエティ”の考え方で整理をする。大規模商業施設の事例では専門店の中でラグジュアリーブランドの例を挙げ、専門店側が“バラエティ”豊富な構造であった場合にリーシング(出店誘致)に際して不利となる現状を指摘した。また、専門店の事例では、プリンシパルである本国企業と国際化の際のフランチャイズ契約先であるディストリビュータとの間で“バラエティ”の存在から発生する上下関係が、プリンシパル側の課題となっていることが明らかになった。

本研究では、大規模商業施設は自店の発展のためには専門店の国際化が欠かせないことを確認した。その上で、国際化を促進するための具体的な解決方法を提案し、本研究の結びとしたい。

地方再生ファンドの活性化の研究

～地方銀行による地方再生ファンドの将来像～

学籍番号：35132447-7

氏名：砂子 友基

ゼミ名称：戦略と現場力研究

主査：遠藤 功 教授

副査：入山 章栄 准教授

概 要

地方再生ファンドは、地方の中小企業再生を通じて、地方再生・地域活性化を実現する有効な手段の一つである。また現在、政府は、地方創生のお題目のもと「まち・ひと・しごと創生法」を施行し、強い地方の創出を目指しており、従来以上に、地方再生・地域活性化は、大きなテーマとなりつつある。

地方再生ファンドは、不良債権に苦しむ地方銀行の対応策として、金融庁が2003年に策定した「リレーションバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」の中で、「中小企業再生に向けた取組」、「銀行の健全性確保・収益性向上」を目的とし、再生ファンドの設立を要請したことが、始まりである。

金融庁の要請のもと、2003年以降、多くの地方銀行が地方再生ファンドを設立したものの、その取組には大きな濃淡があった。また、不良債権処理が一巡した後の2007年以降は、一部の地方銀行を除いて地方再生ファンドの設立が減少し、「中小企業再生に向けた取組」は停滞していた。

そして現在、サブプライムローン問題への対応として、中小企業の不良債権処理の先送りに資していた金融円滑化法が終了するにあたり、出口対応として再生ファンドの活用が求められており、2003年頃と同様に、全国の地方銀行が地方再生ファンドを各地で設立している。

筆者が、「地方再生ファンドの活性化」というテーマで、本稿を執筆したいと考えたのは、かかる歴史的経緯を踏まえた際に、新たに全国に設立されている地方再生ファンドが、以前のように、ファンドを設立したものの、投資・企業再生の実行がほとんど無いような事態となることを懸念したためである。

本稿では、地方銀行の地方再生ファンドを、「取組実績」や「自社運営が可能な体制か」、という観点から分類し、それぞれの地方銀行に対してインタビューを実施した。また、地方銀行の地方再生ファンドにおいて、プロフェッショナルとしてゼネラルパートナー（GP）を担当している独立系ファンド運営会社に対しても同様にインタビューを実施した。

上記インタビューと、様々な文献調査等のデスクトップリサーチから、地方銀行の地方再生ファンドの取組度合いに濃淡がある理由は、「財務体力」、「経営姿勢・経営体制」、「顧客視点でのサービス提供」という三要素の組み合わせによるものと解明した。

また、地方銀行としては、成功事例として捉えられている福岡銀行、静岡銀行の取組を、独立系のプロフェッショナルファンド運営会社と比較することで、地方銀行系のファンド運営会社の問題点とその要因を分析し、地方銀行の地方再生ファンドが地方再生・地方活性化を担うためにあるべき姿とその打ち手として、各地方銀行が自行の不良債権処理にとらわれない「全国主要地方銀行による企業再生ファンド運営会社の共同設立」を提言した。

中小書店におけるプロモーションへの取組事例と マーケティング的観点からの考察

学籍番号：35132448-1

氏名：瀧澤 正幸

ゼミ名称：マーケティング研究

主査：木村 達也 教授 副査：阿部 周造 教授

概要

日本国内の書店数は、2014年5月1日現在13,943軒となっており、(株式会社アルメディア調査による)、これは集計が開始された2000年時点の21,654軒から比較すると3分の1以上減の64.4%となっている。その主たる理由としては、雑誌市場の縮小、競合の激化、硬直的な取引等があげられる。国内の出版業界の市場は1996年がピークとなっており、2兆6,564億円(うち書籍1兆931億円、雑誌1兆5,633億円)であった。その後縮小傾向が継続して続き、2013年度については1兆6,823億円(うち書籍7,851億円、雑誌8,971億円)、前年比96.7%となっている。これはピークであった96年と比較すると約63.3%まで縮小していることになる。これは冊数ベースでも同様の傾向である。販売部数は書籍が1988年にピークを迎えており、9億4,379万冊に対して2013年度で6億7,738万冊(前年比98.5%、88年比71.8%)、雑誌は1995年がピークで39億1,060万冊に対して2013年度で17億6,368万冊(前年比94.1%、95年比45.1%)となっている。

本研究の目的は、店舗を持つ一般書店(以下リアル書店)が今後経営を継続、持続的成長をしていくためにどのような戦略を店舗でとりえるか検討していくことである。現状の市場規模と今後の展開を予測するにリアル書店の縮小は不可避であると思われる。ただその中でも店舗の取りうる対策としてマーケティングの観点から実際の取組を分析、類型化し、店舗規模に応じた戦略をとることで出版販売市場で生き残っていく、さらには売上を伸ばすことが可能なのではないかと考えている。

そのためにまず2010年から実施されている「フューチャーブックフォーラム」の調査、検証内容について概観する。ここではアンケート調査による読者の書店に求めるものを確認し、次いで海外の状況(ドイツ)について確認する。次に、現在営業している書店で実際に実施されている店頭プロモーションがどういったものがあるか、実際の現場を確認することで洗い出していく。その中から特徴、共通点を抽出し、またそれらを書店を活性化するためのポイントとして一般化できないか検討する。そのために数多くの書店店頭の事例を確認し、また書店員に直接販売方法やノウハウをヒアリングする。さらに過去に制作された書店訪問記の内容などから抽出を試みる。具体的には5軒の書店(天狼院書店、ブックスキューブリック、B&B、クレヨンハウス、代官山蔦屋書店)の事例を取り上げ、その中での店頭取組のポイントを抽出しそれらを類型化する。マーケティングのフレームワーク(サービスマーケティングの7P)を活用しながらまとめることで、今後新規開業を目指す書店の経営を志向する人に対して経営に関してのノウハウを提供できることを目指している。結論として、リアル書店での経営の重要なポイントは「居心地の良さ」であるという点を確認し、それを実現するための4つのポイントを明示した。4つのポイントとは①ブックセレクション、②カフェ、③イベント、④ブック+αである。

組織成長のジレンマを越えるリーダーシップスタイルのシフト

～～日本国内スタートアップ企業3社における比較調査から～～

学籍番号：35132449-4

氏名：田口 光

ゼミ名称：戦略的人材マネジメント

主査：杉浦 正和 教授 副査：竹内 規彦 准教授

概要

本研究は、組織が円滑に成長を成し遂げるためのリーダーシップスタイルの変化要素を見つけることを目的とした実証研究である。事業の成長に伴い組織は拡大するが、その拡大ゆえに、それまでのリーダーシップスタイルが機能しなくなるというジレンマが存在する。本研究では、経営者はリーダーシップスタイルをどのように変化させて、組織成長のジレンマを乗り越えているのかを調査した。具体的には、代表者へのインタビューで対象企業の組織成長モデルとリーダーシップスタイルの変化を明らかにし、従業員へのアンケート調査でリーダーシップスタイルの変化を確認した。調査対象企業は、近年投資が増加しているIT系スタートアップ段階の企業から、「流通サービス＝雇用創出型」の企業を選出した。

組織成長モデルとして援用したGreiner (1972)の特徴は、成長と成長の間にはリーダーシップスタイルを変化させざるを得ない危機である「フシ」が存在する点であり、これは「組織成長のジレンマ」と同義である。組織成長モデルについての先行研究は数多く存在するが、このジレンマを乗り越える施策として、人対人の相互作用について言及したものは少ない。本研究では、リーダーシップスタイルに着目し、その構造については、金井 (1986) に依拠し、リーダーシップスタイルのコンティンジェンシー理論を補足的に用いた。

3社のインタビューから、現代のIT系スタートアップ企業の新たな組織成長モデルの可能性として「支援と指揮による成長」を示した。このモデルを成している要素として、「クリエイティブさを刺激するようなオフィス環境」と「働きやすさを醸成するしくみ」が挙げられた。また、その成長がもたらすジレンマは「自主性の危機」である可能性を示した。成長に対してそれを原因とする危機が生ずるとしたGreinerの説は、モデル企業においても支持された。2社に実施した従業員への定量調査の質問の設計は、オハイオ州立大学研究のLBDQをベースとして、前述のオフィス環境や働き方についての質問を混在させた。

分析の結果、インタビューでその可能性が示唆された「支援と指揮による成長」および「自主性の危機」は支持された。また、IT系スタートアップ企業が、初期の組織成長のジレンマを乗り越えるためのリーダーシップスタイルは、従業員への配慮を示す要素が重視され、オフィス環境や働きやすさも高いスコアを示した。また、ルールや規則の整備といった組織を構造化する要素は、仮説に反して在籍年数が長くなるほど支持される傾向があった。モデル企業の2社の比較から、同じスタートアップ段階であっても、組織年齢の経過によって組織を構造化するようなリーダーシップスタイルが支持される可能性が確認できた。

これらは、モデル企業の直近のリーダーシップスタイルに示唆を与えるのみならず、今後のスタートアップ企業が円滑に組織成長をとげるための手がかりとなりえる。本研究の限界点は、企業の類型として「流通サービス＝雇用創出型」に限定した調査である点や、アンケート調査の回答数の少なさであり、現段階で結論を断定することは妥当性に欠く可能性がある。今後研究を続け適用可能性を広げていきたい。

卒業生の愛校心向上に効果的な リレーションシップ・マーケティングについての考察

学籍番号：35132450-6

氏名：竹井 菜奈子

ゼミ名称：マーケティング

主査：木村 達也 教授 副査：阿部 周造 教授

概要

本研究の目的は、筆者が所属する清泉女子大学において、大学と卒業生とのリレーションシップ構築に向けた端緒を見出すために、卒業生の愛校心を高める要因を明らかにし、愛校心向上につながる効果的なリレーションシップ・マーケティングを考察することである。

近年、卒業生の持つ多様な価値に注目し、卒業生とのリレーションシップを強化しようとする大学が増えている。清泉女子大学では、知名度の向上が課題の一つであり広報力の強化が求められている。卒業生を大学の優れた広報員と捉え直せば、クチコミによる信用力の形成に基づいた大学の知名度・好感度向上への貢献が期待される。しかしながら、現実としては長期的展望に立った卒業生とのリレーションシップ構築に向けた動きは低調である。卒業生に支援・協力を要請するためには、愛校心を醸成する取り組みが必要不可欠だと思われる。リレーションシップは時間とともに段階的に変化するものであり、その発展段階を上につれて顧客ロイヤルティが高まっていく。顧客ロイヤルティは、同一ブランドの反復購買行動を示す概念として用いられてきたが、ブランドに対する信念や感情といった心理的な特性が指摘されるようになった。前者は行動面のロイヤルティ、後者は態度面のロイヤルティとして区別される。大学の場合、多くの人にとって人生で一度きりの購買であり、反復購買行動によってロイヤルティを測ることは困難である。一方、大学に抱く好意的な心情や絆は態度面のロイヤルティとして捉えることができ、大学への金銭的な支援などはこうした態度面のロイヤルティが育まれた結果として引き出されたものである。

本研究では、まず国内私立大学4校の卒業生事業統括部門を訪問し、卒業生事業の内容や愛校心を高めるための取り組みについてヒアリング調査を行い、事例として収集した。続いて、清泉女子大学卒業生へアンケート調査を実施し、愛校心を高める要因の分析、ならびに、愛校心の程度によって、在学中や卒業後の経験、母校との関わり方に対する考えや支援意向に違いがみられるかの分析を行った。その結果、愛校心が高い卒業生は、大学で過ごした時間の重要性や満足度に対する評価が高いこと、在学中に教職員など他者と深いつながりを築いていること、卒業後も母校との接点を積極的に持っていること、大学教育が卒業後の人生に与えた影響に対する評価が高いことが明らかになった。更に、愛校心が高い卒業生ほど、大学と関わりを持つことや支援の重要性を認識しており、知人等へ母校を推薦したいという気持ちが強い傾向にあった。こうした結果は、卒業生とのリレーションシップ構築・維持・発展を通じて愛校心が高められることにより、大学が期待する支援や良いクチコミなどを通じた大学ブランドイメージ形成への貢献が期待できることを示唆している。愛校心の違いによって、卒業生の過去の経験や行動、将来への行動意向が異なることを踏まえた上で、卒業生の愛校心を高めるために、清泉女子大学が卒業生に対してどのようなリレーションシップ・マーケティングを行うべきか考察し、今後の方向性を提言としてまとめた。

意味的価値創造によるベンダーの優位性構築

～半導体装置産業における事例～

学籍番号：35132451-0

氏名：田中 隆志

ゼミ名称：MOTイノベーションと価値創造

主査：長内 厚 准教授 副査：吉川 智教 教授

概要

本論文は、補完商品を提供しているベンダーがコア製品を製造しているメーカーに対して優位性を構築するための企業戦略の一つの方策を示すことを目的としており、そのために統合力によって創造される意味的価値を提供することでベンダーが比較優位になった事例について考察する。

B to Bにおける意味的価値は顧客企業に経済的価値をもたらすことが重要で、企業間の信頼関係の構築や、ソリューションの提供などサービスの要素が強い。また擦り合わせ型製品の方が意味的価値を創造し付加価値を大きくしやすいことから、擦り合わせ型のソリューションを提供することにより付加価値を獲得する重要性が先行研究で述べられている。本論文では擦り合わせ型製品によってベンダーが優位性を構築し、このために求められる意味的価値を創造する手段として統合力が有効であることを、半導体装置産業の事例を用いて検証する。

半導体デバイス製造において歩留りを低下する重要な要因として発塵と製造装置の性能限界の問題がある。このため日本のデバイスメーカーは発塵の影響を減らすためウェハの自動化を推進した。また自社で開発したプロセスのノウハウを組み込んだ製造装置を内製することで、歩留まり改善のための製造プロセスの安定化と、先端デバイスの早期開発による競合他社との差別化を図ろうとした。これに対して装置ベンダーは製造装置というハードウェアの販売から個別プロセスのレシピ付き装置、さらに他社装置と組んで工程全体をサポートするプロセスモジュールの提供を行うことで、デバイスメーカーに対する立場を強化してきた。装置ベンダーは提供するサービスを、組み合わせ型のハードウェアという機能的価値から、擦り合わせ型のソリューションという意味的価値に移行することで、付加価値の向上を実現した。またこのソリューションによりデバイスメーカーはプロセスモジュールを組み合わせるだけの機能的価値しか獲得できなくなり、デバイス製造において自社プロセスのノウハウによる擦り合わせ型の価値創造が困難となった結果、装置ベンダーがデバイスメーカーに対して比較優位になったと考えられる。この事例においては新しい製造ラインやプロセスを立ち上げる際に「リスクの回避」という意味的価値を提供したことにより実現し、自社の枠組みを超え他社メーカーと組むソリューションを実現させた統合力が意味的価値を創造する実行手段として有効であることを確認した。

インプリケーションとして自動車のような擦り合わせ型製品では社内での統合が有効であるという議論に対して、このような製品においても外部組織による統合の有効性について検証ができたと考えられる。また本事例におけるソリューションが成功した理由にはデバイス技術の多様化に対応するためという要因があり、技術進化の速い産業においてベンダーが優位性を構築できた一例を示せた。今後の課題としては自社製品の範囲を超えて提供するソリューションが創出する意味的価値と、そのために必要なコストや考えられるリスクとのトレードオフが挙げられる。

成熟市場における付加価値創造

学籍番号：35132452 氏名：田中 喜久

ゼミ名称：システム創造思考法応用

主査：黒須 誠治教授 副査：山本 尚利教授

概 要

価格と機能の2軸の世界だった製造業における競争は、市場が成熟して行くに連れその2軸の思考だけでは持続的な優位性の確保が難しくなっている。そのバックグラウンドにあるのは、技術の飽和とグローバル化である。製造業に限らず現代社会の中で競争優位を創り出している企業は顧客が自己の中に創り出す“感性”を第3軸としている場合が多い。感性型の競争は従来ヨーロッパブランドが展開するラグジュアリー戦略によって狭い市場で行われてきたが、現代社会における感性型の競争優位はラグジュアリーのそれとは様相が異なる。ラグジュアリーのように一部の特権階級を狙うのではなく、ボリュームゾーンの顧客をターゲットとするその戦略にある種の共通点を見出すことができる。それは、従業員個々が自己の業務に強い関心を持ち、自らの意志で業務改善や改良を行うしくみである。すなわち、現場にいるプロフェッショナルによる改善・改良こそが組織として見た模倣困難な無形の絶対価値を生み出しているのである。

本論文では、従業員が自己の業務に関心を起こすプロセスに焦点を当てその仕組みを確立させた企業が成熟市場の中で競争優位を創り出しているとの仮説をたてている。「関心コントロール」と「自己発生型循環サイクル」と名付けられた手法を用い、従業員が関心を創り出す流れを経営層が意図的に創り出すことにより競争優位が創り出されているのだ。人間の関心はその人が無意識に記憶している知識から始まっている。つまり無意識に記憶する知識をコントロールする事は発生する関心をコントロールすることと同じなのだ。無意識領域に蓄積される知識は母国語習得の場で多くの人間が経験しているように、アウトプットの実体験とその確認という過程によって創造される。これを利用するのが関心コントロールだ。そして、無意識領域の知識創造、関心の発生は、その充足によって心理学で言う“好子”を発生させる。この過程によって発生する好子は他者から与えられる物ではなく自己の中で発生する物であり、同時に無意識領域の知識を増やす。そこから再び関心が発生し、好子が生まれるという循環が起こる。この自己発生型好子循環サイクルを回すことで成熟市場において持続的な競争優位構築の根源である従業員の個性を引き出し、企業価値を強化することができるのだ。

本論文では成熟市場において顧客を惹き付ける付加価値創造の理論導出とその検証を目的とした。さらに、ボトムアップ型組織を形成している企業を分析する事で、その組織体系や手法を明らかにし衝動に突き動かされる人材創造まで切り込んだ。

危険物取扱物流業者による事故防止対策の研究

学籍番号：35132453-7 氏名：田宮 聖人

ゼミ名称：戦略と現場力研究

主査：遠藤 功 教授 副査：入山 章栄 准教授

概要

1760年頃から約250年間のエネルギー技術の革新や科学の進歩により、とりわけ先進国においては人々の生活は非常に豊かになった。その中で基礎化学、応用化学を土台として科学の基礎が出来上がり、化学が技術の進歩に貢献した。しかしながら、同時に過去には化学工場での事故も多数あり、ここ数年、日本においては毎年のように、国内化学品メーカーが、火災や爆発を起こし、死傷者と多数の負傷者を出している。これらの事故は、設備の老朽化、団塊の世代の一斉退職による専門オペレーターの不在、IT化が進んだことによるトラブル発生時の対応の複雑化が原因であるといわれている。危険物物流の業界も同様で、毎年のように事故を起こしており、工場を含めた危険物施設における事故発生件数は、前年に比べて9件減少してはいるものの2013年には564件の事故が発生しており、過去20年間で最も事故が少なかった1994年と比べると事故発生件数は約2倍になっている。

さて、倉庫・物流業界の場合、荷主と契約している業者は、子会社あるいは協力会社に倉庫での作業や配送を委託している。つまり、1社ではすべての物流を完結することができないのが、現在の物流業界のシステムである。そのような状況の中、各社とも適切に情報伝達を行い、火災や流出事故を起こさないための対策を行っている。

本論文では、5社にインタビューを行い、現場の生の声を聴くことにより、複雑な組織構造の中で事故を起こさないための事故防止策を調べ、効果的な事故対策（未然防止、再発防止）は何かということの考察を行った。まず、事例5社においては、事故防止対策で、『法令による縛り』、『化学品の特性に対する専門的な教育』、『外部の目による指摘』が事故防止対策の基本3要素であり、これらをしっかりと対策することで事故防止を行っている。しかしながら、インタビューを行う中で、現実には『事故防止対策の基本3要素』だけでは、事故を未然に防ぐことは不可能と考え、現場の作業員自身が問題点に『気づく』ことが一番の大事な事故対策（未然防止、再発防止）ではないかと筆者は考える。そのため、危険物取扱物流業者が危険物を扱う1企業として、事前に現場の作業員が問題点を『気づく』仕組みを構築し、事故を未然に防ぐことが、火災や流出事故を防止するためには重要である。その際、事故対策（未然防止、再発防止）においては、現場の作業員が『気づく』だけではなく、気づいたことを正確に言える（つまり、報告がしっかりと上がる）環境づくりが非常に重要であり、ミスを含めた現場作業員からの報告に関しては、ネガティブな報告でも報告しやすい仕組みを組織全体で作る必要がある。また、同時に帰属意識を高める仕組みも現場からの報告をあげやすい環境づくりに役立つことが言える。

『事故防止対策の基本3要素』を徹底した上で、『見える化』の仕組みを取り入れながら、『見える→気づく→思考する→対話する→行動する』という一連の流れを組織全体で構築することが、複雑な組織構造においても効果的に事故対策（未然防止、再発防止）を行うことができると筆者は考える。

地方自治体の企業誘致戦略代替案仮説の検証と課題

学籍番号：35132454

氏名：千葉 愁子

ゼミ名称：企業・事業戦略ゼミ

主査：今村 英明 教授 副査：根来 龍之 教授

概 要

人口減少・高齢化社会の到来に備え、法人税収増及び雇用創出を目的とする企業誘致に、全国各地の自治体に取り組んでいる。中でも医療産業は、政府の新成長戦略でも成長領域と期待され、関心の高い産業である。横浜市は、2011年12月、神奈川県、川崎市とともに「京浜臨海部ライフイノベーション国際戦略総合特区」に、また2014年5月、東京圏として「国家戦略特別区域」に指定された。両特区を通じて、先端・先進医療産業が対象になっている。

本研究では、横浜市の現在の企業誘致戦略を見直し、今後市が採るべき戦略への示唆を得ることを目的として、初期仮説を提示し、市の現状分析、業界分析、有力大都市事例のベンチマーキング及び企業への個別ヒアリングを通じて、仮説検証を行った。初期仮説とは、横浜市が取り組むべき「産業」として医療産業を設定し、中でも取り組むべき「分野」として医療機器業界を指定し、誘致の「対象」として医療機器製造販売企業の研究開発拠点の集積に取り組むというものである。また、同様に医療産業の集積に取り組む神戸市・川崎市を競合に設定し、差別化戦略として「拠点形成地区」にみなとみらいを活用するというものである。

検証の結果、「対象」については概ね仮説が支持されたものの、医療産業に限定することなく、健康関連、福祉、介護等と包括的にとらえることも検討する余地があることが明らかになった。「分野」については仮説が一部支持されるにとどまり、業界の魅力度としては決して悪くないが、市の産業特性やポテンシャルとの兼ね合いから、分野による向き不向きがあることが確認された。誘致の「対象」については全面的に仮説が否定された。医療機器業界は業界構造により研究・開発面での企業間の連携が進みにくい特性があり、企業の研究開発拠点の集積は、情報漏えいを恐れる企業に却って敬遠される可能性があることが明らかになった。差別化戦略として「拠点形成地区」にみなとみらいを活用することは、神戸市・川崎市を競合と設定することは否定されたものの、企業の業種や移転形態により競争優位性が獲得できると支持された。さらに、検証の過程で、誘致戦略の成否は、組織間連携や専門家人材の活用といった「進め方」によっても異なることが確認された。

以上を踏まえ、また仮説検証を通じて得た示唆を加えることにより、初期仮説の修正の方向性を提示した。同時に、初期仮説と検証結果のずれを生じさせた要因についても考察を加えている。

組織アジリティーの従業員知覚が 職務態度・行動と組織成果知覚に与える効果

～日本と韓国の従業員行動に着目して～

学籍番号：35132455 氏名：張大勳

ゼミ名称：組織行動ゼミ(竹内ゼミ)

主査：竹内 規彦 准教授 副査：杉浦 正和 教授

概 要

近年企業を取り巻く環境はダイナミックに変化している。また、その変化は以前にも増して更に加速しており、きわめて不確実性の高い方向へと向かっている。急速に変化する環境に対して、迅速かつ柔軟に意思決定をし、環境変化に対応する能力は、企業の競争力を構成する重要な要素の1つになりつつある。特に、ダイナミックな環境変化のなか、時間は企業の重要な資源になっている。このような背景から、本研究では、環境変化に対する組織の取り組みとして組織アジリティーを取り上げ、組織アジリティーの知覚が従業員の職務態度・行動及び組織成果の知覚に与える影響を研究目的とする。

急速なグローバル化及び目覚ましいIT産業の成長などにより、モバイルとスマート技術は急速に普及した。現在、製品とサービスのライフ・サイクルが短縮され、企業側には経営リスクが増加し、予想外の新技术と競争相手が頻繁に出現し、M&Aなども含めた超競争(Hyper-competition)時代となっている(D'aveni, 1994)。

それに、多くの企業が持続的に成長するため「組織アジリティー」(Organizational Agility)を重視し、日々の経営活動において、戦略、リーダーシップ、オペレーション面でのそれぞれのアジリティーに取り組む必要性が指摘されている。

既存の組織アジリティーに関する先行研究は労働力の敏捷性(workforce agility)と組織成果(organization performance)を中心としたものが多い。しかしながら、組織アジリティーの従業員知覚が従業員の職務態度・行動、ひいては組織成果に影響を与える可能性に着目した心理的な領域の研究は不足している。そこで、本研究は、組織の戦略、リーダーシップ、及びオペレーション面での組織アジリティーに関する従業員の知覚が、組織内の従業員行動(職務満足、組織コミットメント、転職意思、プロアクティブ行動など)にいかなる影響を与えるのかに焦点をあて、日本と韓国の両国の回答者のデータをもとに実証的な分析を行った。その結果、従業員の自社の組織アジリティーの知覚が戦略、リーダーシップ、オペレーションの3次元で、自身の行動に異なる影響を与えていることが明らかとなった。以上の結果から、戦略、リーダーシップ、オペレーション面でのそれぞれのアジリティーの従業員の知覚が職務態度・行動に与える影響の差異を考慮した適切な経営活動を実践することにより、組織アジリティーの従業員知覚を効果的に向上させ、企業が人的資源を通じた競争力の向上を期待できる可能性が示唆された。

クロスメディアによるウェアラブル端末

プロモーション効果の測定

学籍番号：35132456-8 氏名：趙 丹俊

ゼミ名称：マーケティング ゼミ

主査：木村 達也 教授 副査：阿部 周造 教授

概要

本研究の目的は、インターネットの技術が発達する現在、ウェアラブル製品において、テレビCMとバナー広告を用いたクロスメディア手法の広告効果を考察することである。

現代社会において、消費者生活では、接触できるメディアが多数である、メディアから入ってくる情報は氾濫する中、消費者はいつでもどこでも自由に情報の入手ができる状況になった。しかしこれで消費者は能動的に情報の大半を「自分に関係ない」と能動的に判断し、心にバリアを張ってしまう側面もある。このような環境のなか、消費者により詳細に製品の説明を行うことが非常に困難になっている。消費者の心のバリアを外すのにメッセージの信頼性が高いマスメディアは有効であるが、情報量が少ないため、豊かな表現ができない。従来のマスメディアを誘導元として、情報量が多い、豊かな表現が可能なインターネット広告に誘導する手法が有効であると言われている。しかし、クロスメディアの各メディアが消費者の意識にどのような影響を与えているかについての研究が少ない。

近年コンピュータが進化し、ウェアラブルという形の製品が生まれている。「持ち運びができるだけでなく、機能を発揮するために身体の特定位に身につけることが可能、かつ他の端末やネットワークとの通信機能を保有している情報端末である」と定義されている。そして、ウェアラブル端末が世界各国に知名度を広げている現在、日米間において、日本でのウェアラブル端末に関する知名度がアメリカでの知名度よりはるかに低いことが指摘されている。

本研究では、ウェアラブル製品において、クロスメディア効果の調査対象となる被験者を2つのグループに分けて調査した。EPSON社製の「MOVERIO」(モベリオ)というメガネ型のウェアラブル製品をターゲット商品として、商品の性質が異なる他業界の製品の広告と混在させて、被験者に提示した後、アンケート調査を行った。グループ1の被験者に「テレビCM→バナー広告」との順番で広告を提示した。グループ2の被験者に「バナー広告→テレビCM」との順番で広告を提示した。それぞれグループにそれぞれのメディアで3本の広告を提示した後、被験者にターゲット商品/広告に関するアンケートに回答させた。バナー広告のクリック率も合わせて記録した。

それぞれのグループのそれぞれのメディアにおけるターゲット商品/広告に関するアンケートの回答結果およびバナー広告のクリック率を一元配置分散分析で行った結果、ウェアラブル製品において、事前にテレビCMに接触してからバナー広告に接触するとのクロスメディア手法では、バナー広告のクリック率の向上、消費者の商品に対する検索意向・購買意向・ロコミ意向を向上させる効果がある。特に40歳未満の世代において、この効果が大きいとの分析結果であった。

公認会計士の職業意識に関する実証的研究

～アイデンティフィケーション・コミットメント理論の見地から～

学籍番号：35132457 氏名：鄭 龍権

ゼミ名称： 組織行動

主査：竹内 規彦 准教授 副査：杉浦 正和 教授

概 要

2000年代以降、監査法人の大規模化、監査手続の厳格化、ならびに早期退職制度の導入などに伴う公認会計士を取り巻く環境の変化から、「徒弟制度」のごとく専門性を培っていけば生計を維持できるという公認会計士のキャリア意識が多様化しつつある。本プロジェクト研究論文では、公認会計士が所属組織に対する帰属意識、ならびに公認会計士というプロフェッションとしての自覚が、職業への意識にどう影響しているかについて、現在組織行動論で注目されているアイデンティフィケーション、ならびにコミットメントの概念を基礎として分析、検証を行い、公認会計士としてのキャリアを構築するうえで、有用な提言を行うことを目的とする。

本研究論文においては、個人が社会的に自己をどのように位置付けるかについて着目したアイデンティフィケーション理論や、職務に関する行動特性を基礎づけるうえで有用なコミットメント理論を基礎とするとともに、非専門組織（会計に関する専門的サービスを提供することを目的としない業種の企業、ないしは組織）において、組織コミットメントを優先する「ローカル」的人材と、プロフェッショナル・コミットメントを優先する「コスモポリタン」的人材とのコンフリクトに着目した理論などにも注目し、公認会計士が持つ職業意識に関する仮説を構築し、実証的分析を試みた。

コミットメント形成にあたっては、個々の公認会計士が持つアイデンティフィケーションにのみ関係を有し、他のアイデンティフィケーションや所属する組織の業種には影響しないということがわかった。すなわち、組織コミットメントは専ら組織アイデンティフィケーションから、プロフェッショナル・コミットメントは専らプロフェッショナルアイデンティフィケーションから、それぞれの形成に影響を与えるということになる。

次に、コミットメントと職務に関する行動特性との関係のうちコミットメントによる主効果については、内発的動機付け、クライアントとの交換関係、ならびに職務満足のいずれについても、組織コミットメント、ならびにプロフェッショナル・コミットメントと有意な正の関係が有していることがわかった。さらに、クライアントとの交換関係では、プロフェッショナル・コミットメントが高い場合に、組織コミットメントとの正の関係が促進されることも確かめられた。業種による違いについては、専門組織に所属する公認会計士は、プロフェッショナル・コミットメント、すなわち専門性を高めるという意識を持つことが、職業意識を高めるうえで優先されるのに対し、非専門組織に所属する公認会計士は、組織コミットメント、すなわち組織に対する貢献意識を持つことが、プロフェッショナル・コミットメント、すなわち専門性を高める意識を持つ以上に価値があることが判明した。ただし、大手監査法人に属する公認会計士は、専門組織としての特質も持ちつつも、内発的動機付けを維持するには組織コミットメントを高める必要性があることが確かめられた。

地上波放送連動型クラウドファンディングとローカル局の役割

～『てれび de ふぁんでいんぐ』実践例からの示唆～

学籍番号：35132458-5 氏名：中林幸宏

ゼミ名称：経営戦略

主査：根来龍之 教授 副査：今村英明 教授

概要

本研究は、地方ローカル局がクラウドファンディングを利用し、地域密着のコンテンツを視聴者と共創する際、どのように地上波を利用すればクラウドファンディングでの企画成功率を高めることができるのかを、筆者自身の実践例に基づいて論じることを目的とする。具体的には、2014年6月に日本初の試みとして開始された、広島テレビの新規事業「てれび de ふぁんでいんぐ ひろしま」の事例を分析することで、地方ローカル局とクラウドファンディングの親和性を示し、地方ローカル局が運営するクラウドファンディングの成功要因を導き出す。成功には、クラウドファンディング上で支援が集まり企画自体が実現する狭義の成功と、企画は未達成だが放送局の主たる収益である広告事業へ付加価値をもたらす広義の成功の二つが考えられるが、ここでは主に前者の狭義の成功要因について考察する。

「てれび de ふぁんでいんぐ」とは、筆者が命名したもので、「放送局が企画・運営する、地上波放送連動型のクラウドファンディング」を意味する。予約購入型クラウドファンディングを利用し立案した企画を、地上波を使い、その企画意図や想いを広く伝え、企画実現(狭義の成功)に導くビジネスモデルである。2015年1月現在では二つの企画が実施されており、一つは未達成、一つは企画実現という結果を残している。これらの事例を紹介し、どのように地上波と連動したのか、連動にどういう意味があったのかを分析する。それらを踏まえ、今後どのような企画を立案すべきなのか、どのようなプロモーションを実施すべきなのかを提案する。

デジタル化やインターネットの発達により、テレビ広告費は2004年以降、減少傾向にある。在京キー局は、広告事業だけではなく、M&Aによる動画市場への参入や、ベンチャー・キャピタルの運営など、そのポートフォリオを充実させつつある。一方で、地方ローカル局は先行投資を嫌う傾向にあると言われており、事実、新たなチャレンジがほとんど実施されていない状況にある。そこで、地方ローカル局が既存の資源を活かしつつ、生き残りのキーワードと言われる「地域密着」を実現するためのビジネスモデルとして「てれび de ふぁんでいんぐ」事業を立ち上げた。てれび de ふぁんでいんぐを開始する際に立てた仮説は3つである。①そもそも、クラウドファンディングの本質は、十分な資金を持たない企業・個人が、大衆の支援を得て新商品・新サービスの提供を可能にすることである。そのため初期費用は、ほぼ必要ない。つまり、クラウドファンディングを利用した新規事業は、先行投資を嫌う地方ローカル局でも立ち上げることが可能である。②放送局がクラウドファンディングプラットフォームを持つことは、参加者が能動的なアクションをして初めて情報やプロモーションに触れるネット単独型の Pull 型クラウドファンディングに対して、視聴者のアクションを必要とせず情報を届けることができる Push 型のテレビ広告を利用することで、Pull 型だけでは限界のあったリーチを確保でき、クラウドファンディングの規模を拡大できる。③テレビ局がクラウドファンディングプラットフォームを持つことで、これまで獲得しなかった「視聴者の属性」などを定量化でき、可視化することが可能となり、収益の柱である広告事業に付加価値を与えることができる。以上の仮説を、「てれび de ふぁんでいんぐ」で実施した企画とそのデータを分析することで例証する。そこから導き出される仮説を今後の企画に適用することで、「てれび de ふぁんでいんぐ」の規模拡大に活かせると考えている。

新製品普及モデルの精緻化と適用条件の整理

～新しいビジネスの普及促進の一助に～

学籍番号：35132459-9 氏名：中山智浩

ゼミ名称：ベンチャーと新規事業のマネジメント研究

主査：長谷川博和教授 副査：浅羽茂教授

概要

経営者にとって持続的に事業を成長していくことは企業経営の使命の一つである。イノベーションとなる製品・サービスの創造は経営者にとって既存事業の新陳代謝や新規顧客の獲得に常に必要なものとなる。経営者が、経営目標と照らし合わせて、今後これらの製品・サービスがどのように普及していくかを継続的に把握することは、次の一手を打つ経営上重要な意思決定の一助となる。

先行研究にはプロダクトライフサイクル論・イノベーション普及過程論など各種あるが、これらは結果をもとにした抽象的な描写であったり、特定のターゲット消費者のミクロな人間心理に基づいた普及プロセスの分析であったりと、多様化する消費者を顧客と考え、環境が目まぐるしく変化するビジネスの世界では再現性が困難で実用化していくには課題があることを痛感している。

代表的な新製品普及モデルである Bass Model がアメリカでは長年有効なモデルとされてきた。筆者は昨今の日本におけるイノベーションのケースにも有効活用できるかどうか精緻化する必要があると感じた。Bass Model 研究の発展の中ではいくつか数式や入力要因があり、それぞれのモデルが支持されていることがわかっているが、アメリカの経営科学の分野でも明確にどの数式モデルがよいというものはない。この論文では、日米で差があることや数式モデルが正しいかどうかは論じず、モデルの適用性を細かく問わないこととする。

本研究は「イノベーションとなる製品とサービスは普及モデルの推計により分類が可能で、戦略提言が客観的に可能であるか」というリサーチクエッションに対して、主に日本のイノベーションとなる製品・サービスの24事例(15社のイノベーションと9産業のイノベーション)をモデルに当てはめイノベーションの分類を行った。

その結果から、具体的なモデルの推計値にて、これら製品とサービスの購買者の特徴が確認でき、将来の普及予測をタイプ別に推測できることが分かった。そして、その予測から次の新製品やサービスを最適なタイミングで投入するのに有効な分析であることも提言することができた。さらに本研究は、分析ならびに考察の裏付け、実務面でのモデル採用の可能性について、分析を行った数社の経営者にインタビューを実施した。そこから、現状抱えている予測の課題とモデル採用の可能性があることが確認できた。なお、このモデルの精度をこの数社だけで裏付けるのは完璧ではないので、今後も研究を進めていきたいと思う。

企業変革プロセスと経営者のリーダーシップに関する研究

～製造業5社の経営改革事例を基に～

学籍番号：35132460

氏名：奈良周明

ゼミ名称：経営システムと新規事業創造研究

主査：田村 泰一 准教授 副査：永井 猛 教授

概 要

私は、電機メーカーの事業計画部門に所属をしている。昨今の当社の業績については、2012年度に巨額の赤字を計上したものの、2013年度については、構造改革を含めた事業の立て直しを行い、なんとか黒字を確保することができた。しかし、未だV字回復を果たすことができたとは言えず、改革も未だ道半ばであるが、改革が思うように進まない現状を目の当たりにしている。今後当社がV字回復を果たし成長を続けていくために、どうやって経営改革を進めていけば良いのか、経営改革を確実に実行していくためにはどのような要素が必要なのか常日頃考えていた。

そこで本研究の目的は、企業変革を行う場合における適切なプロセスの解明と、当該変革実行時において経営者がどのようなリーダーシップを発揮すべきかを明らかにすることにある。企業変革、すなわち経営改革を実行するにあたってはどのようなプロセスを踏んでいくべきなのか、そのときにおける経営者の役割はどうあるべきなのか、経営者はどのように行動し、どのように経営改革を推し進めていけば改革が成功するのか。本研究を行うことで、今後自らが経営者となったときに、または経営者をサポートするスタッフとして経営改革を行わなければいけない状況になった場合に、自らがどのように行動していけばよいのか、どのようなプロセスで改革を推し進めていけばよいのか、自らの行動指針の一助にしたいと思う。

本研究は、まず企業変革に関する先行研究、リーダーシップに関する先行研究を確認する。その上で、当該先行研究から導き出された経営改革の進め方、経営改革実行時における経営者のリーダーシップが、実際の企業において有効なのかを検討する。具体的には、経営改革が成功したと言われている企業を選定し、当該経営改革の内容及びプロセスを分析すると共に、特に経営改革実行時における経営者のリーダーシップに焦点を当てて分析を行う。選定した経営改革及び経営者は、International business Machines Corporation のガースナー氏、日産自動車株式会社のゴーン氏、株式会社日立製作所の川村氏、富士フイルムホールディングス株式会社の古森氏、株式会社小松製作所の坂根氏である。

研究の結果、経営改革には止血と成長が必要であり、実行においては「コッター(2012)の企業変革の8段階」に沿った改革プロセスを踏むことが有効であり、そのときの経営者は「カンター(2001)による7つの変革型リーダーのスキル」を有していることが望ましいということが確認できた。特に、改革の必要性を社員へ伝え、意思決定したことを着実に実行させるということが、プロセスにおいてもスキルにおいても重要な要素だということが分かった。また、経営改革実行時のリーダーシップとしては「専制的リーダーシップ」が有効であるということが確認できた。

日本の住宅需要減少下における個人の住宅取引状況
～居住者の有無が中古マンション取引時に与える影響について～
学籍番号：35132461-4 氏名：西谷博喜 ゼミ名称：経営科学研究

概 要

プロジェクト研究論文の目的は2つある。1つ目は、住宅の需給変化を定量化して個人の選択肢を明確にすることである。人口減少を背景に住宅の価格は値下がりを見せた。住宅は個人が持つだけで価格の上がる資産から、毎年税金がかかる上に値下がりする負債となった。このような状況は継続して発生するのだろうか。また、資産を増やすためには個人はどのように振る舞えばよいのだろうか。背景となる住宅の需給バランスを定量化し、中古住宅の取引促進政策など政府方針もあわせて分析した。2つ目は、個人が中古住宅を購入しやすくするために、中古住宅の取引価格要因を明確にすることである。政府の流通促進を背景に、価格面で個人に手の届きやすい中古住宅の取引は増加が見込まれている。しかし、新築に比べて取引事例の少ない中古住宅は価格決定の過程が不透明になりやすい。そこで中古住宅取引の公開情報を分析して、価格の決定要因を分析し明確にする。二つの目的は共に、現在の住宅取引状況では曖昧なままにされている情報を明確にし、住宅の取引増加への寄与を目的とする。

分析の結果新たな視点として、居住者の有無が価格に与えるに大きな影響が明確になった。中古住宅の性能査定を行う際、詳細な査定が難しくなることや、投資用とみなされることで、住宅ローンが使えず税制の優遇が得られにくいためと推察される。居住者の有無は4000万円の中古マンションで約800万円の価格差が見られ、同一の建築物であっても状況により価格が大きく異なることが観察された。近隣の取引事例や再建築価格を基準とした既存の不動産価格理論とは異なる視点を新たに得られた。

論文では結論として、消極的な方針で住宅を購入しない方針をまず挙げた。人口減少を背景にした長期的な住宅余りは、価格の下落を予測させる。下落の見込まれた資産を個人が購入する強い必要性はないためである。積極的な方針では、政府の促進政策にあわせて中古住宅を購入する方針を挙げた。ただし、資産を減らさずに購入するには、現状の分析によれば複数の条件が必要とされる。値下がりの起こりにくい築15年程度の中古マンションを購入し、修繕費用の発生する30年前には退去の上売却するならば、住宅の大きな減額は見られなかった。背景として、中古住宅の値下がりが購入から3年程度で大きく下がり、以降は値下がりが緩やかなためと考えられた。住宅が値上がりを続けた時代では、個人は住宅を購入し長期的に所持すれば資産を築けた。住宅の価格下落が見込まれる現在、住宅購入を通じて資産を築くには積極的な方針が必要とされる。

IT 業界における競争と協力

～ Value Based Strategy による HP・IBM 協力ゲームの考察 ～

学籍番号：35132462-8 氏名：橋本 哲哉

ゼミ名称：戦略構想力研究

主査：浅羽 茂 教授 副査：長谷川 博和 教授

概要

IT 業界に台頭し始めたクラウド・モビリティ・ビッグデータ・ソーシャルという技術は第三プラットフォームと呼ばれ、各社ともそれらへの対応に迫られている。Hewlett-Packard (以降、HP) も「New Style of IT」という最重要戦略を掲げ、第三プラットフォームへの取組みを加速している。しかし、現在直面している現象はパラダイム・シフトである。このような非連続な環境変化が起ころうとしている中で、現在の延長線上にある戦略を掲げ、Competitive Strategy を繰り返すことは有効ではない。ゆえに、従来の競争戦略ではなく、競合企業と協力し、新たな競争優位性を確立するという戦略を構想する。

これを受け、本稿においては HP と IBM の協力ゲームの実現可否を分析することを目的とする。分析においては Value Based Strategy を用いて HP、IBM、そして顧客というプレイヤー間で、獲得する利潤がどのように表され、どのように推移していくのか検討を行う方法を用いる。また、HP と IBM においてどのような協力ゲームが実現可能か、また、その結果、それぞれが獲得する利潤がなぜ推移していくのかを説明するため、Co-opetition と Value Capture Model という二つの理論を併用する。

Co-opetition では HP と IBM がどのように協力すべきか示唆を得ることができる。その結果、HP のハードウェア事業と IBM のコンサルティング事業というようにバリューチェーンを超えた協力が効果的であるという結論を得るに至る。この協力により、Competitive Strategy を継続した場合と比較し、HP と IBM が獲得する利潤が増加する。ただし、Co-opetition による分析は HP と IBM の協力関係がどのように維持されるのかについて言及が不足しており、短期的な成功を収めることができても中長期において Competitive Strategy を再発させる懸念が残される。

Value Capture Model では HP と IBM の協力がどのように維持されるのか、さらにどのように Willingness to pay を高めることができるのか示唆を得ることができる。その結果、同章で取り上げている HP と SAP の戦略的アライアンスのような強固な協力関係を HP と IBM で締結すること、一方で、自社単独でのソリューションを提供できる能力を維持し、常に代替可能な選択肢を持つことが効果的であるという結論を得るに至る。この協力により、HP と IBM が獲得する利潤が増加し、Co-opetition で示唆される Competitive Strategy の再発という可能性が大幅に低減される。つまり、中長期にわたり協力関係の均衡が維持されることが期待できる。

第三プラットフォームの台頭を前に、HP も IBM も従来とは異なる戦略構想が必要とされている。それは、協力ゲームという新たな観点からもたらされる。現在の延長線上にある戦略や、競合に習う戦略を掲げることに疑問を持ち、他社とは異なる戦略を立案することこそが、熾烈な競争環境の中で優位に事業を展開できる条件なのである。

日本企業の企業価値向上戦略

～アパレル業界における United Arrows の戦略～

学籍番号：35132463

氏名：服部 孝芳

ゼミ名称：企業価値の評価と経営

主査：辻 正雄 教授 副査：岩村 充 教授

概要

1990年以降、グローバル化が進展している。それにより今まで成功を続けてきた日本企業は欧米企業と比較して低い企業価値に甘んじている。この要因として、マイケル・E・ポーター(2000)は日本企業の「戦略の不在」と、今までの日本企業の優位性はオペレーション効率によるものであり、IT化の進展によりその優位性が希薄化している点を指摘している。日本企業は企業価値を改善し、持続的成長を果たす為にも投資家の代表的な投資指標であるROEを高める必要がある。伊藤レポート(2014)では日本企業に求める平均的な資本コストが7%であるとして、ROEを8%まで改善させる必要があると述べている。日本企業がROEを高める為には特に利益率の改善が急務であり、それには競合と比較して差別化された戦略と高いオペレーションの両立が必須である。ポーターが「戦略の不在」と指摘した代表的業界であるアパレル業界を見ると、国内一般事業と比較してROEは高いが、グローバルにおける競合と比較すると他業界同様ROEは低いと言わざるを得ない。一方、アパレルをメインとしながらも高成長率、高いROEを叩き出すことによって企業価値創造を行っている企業も存在する。それが、今回の事例研究を行うUnited Arrowsである。United Arrowsは縮小するアパレル市場において、セレクト・ショップ市場を創造すると共に、PB比率を高めることで今までのセレクト・ショップでは成し得なかった大規模化を果たすことに成功する。この要因として重要な役割を果たしたのが企業理念、経営戦略、オペレーションというフローの一貫性である。United Arrowsは理念ブックの作成や東矢大学の設置等、企業理念浸透への徹底と執着により企業理念をコア・コンピタンスにまで昇華させ、それによりオペレーションにおける競合との「微差力」を生み出している。また、従来は年齢等によりセグメンテーションされてきたブランドを価格帯によりセグメンテーションする等の差別化戦略を行うこと等で唯一ストア名のブランド化に成功している。更には、IRに力を入れ、戦略を財務数値に落とし込むことで目標を明確化すると共に、社内公募やセールス・マスター制度等を巧みに利用することで従業員のモチベーションを高めている。本論文においては、従来のアパレル業界の代表的な企業であり、現在のアパレル・ビジネスである「オンワード方式」を生み出したオンワード、Burberryというメガ・ライセンス・ブランドを持つ三陽商会という同じ業界にありながらも異なるビジネス・モデルを展開する2社と財務比較分析を行っている。United Arrowsは売上や資産規模ではオンワードに劣っているが、成長性、収益性、効率性、安全性、総合的な財務指標であるROEやPBRにおいても競合優位性を示した。また、企業価値を示すROICやEVA Spreadにおいても同様の優位性が示した。今後日本企業が企業価値を高めていく上でUnited Arrowsの経営のあり方は目指すべき1つのビジネス・モデルと言える。

イノベーションを創出する破壊的リーダーと

その参謀による両利きの経営

学籍番号：35132464-5 氏名：早川 喜八郎

ゼミ名称：フロンティアの経営学研究(入山ゼミ)

主査：入山 章栄 准教授 副査：遠藤 功 教授

概要

これまでのイノベーションに関する多くの研究は組織に着目しており、個人に着目した研究は少ない。中でもイノベーションを牽引するリーダーが、組織の成果にどう影響を与えるかについて明らかにしたものは、ほとんど存在していない。そこで、本研究では、イノベーションを牽引するリーダーとその成果に対する関係を、計量経済学的手法を用いて定量的に分析し、明らかにすることを目的とする。

先行研究では、「知の探索」と「知の深化」をバランスよく両立した「両利きの経営」が、組織の成果を高めることが示されている。また、個人レベルでも両利きが達成可能であることも示されているが、個人レベルの両利きが組織の成果に与える影響については明らかにされていない。さらに、革新的なイノベーションを牽引してきたアントレプレナーの行動特性から、これら革新的なアントレプレナーは知の探索に特化した「知の探索型リーダー」であることも分かっている。しかしながら、知の探索を行い、積極的に多くの知識を蓄えたとしても、それらを深め、活用し、さらには改良をする知の深化を行わなければ、企業はイノベーションを生み出し続けることはできない。ゆえに、知の探索に特化した知の探索型リーダーのそばには、彼らのアイデアを深め、活用し、さらには改良を行う知の深化に特化したリーダーのナンバー2と呼べる人物が存在しているのではないか、というのが本研究の問題意識である。

本研究では、「知の探索型のイノベーターは知の深化型のナンバー2が傍らにいるからこそ、イノベーターであり続けることができるのではないか？」という問題意識から仮説を導き出し、次に、導き出された仮説を計量経済学的手法を使って定量的に検証する。

某大手メーカーの技術者データを使った分析結果からは、両利きのリーダー、あるいは知の探索型リーダー(破壊的リーダー)と知の深化型ナンバー2(参謀)の組み合わせによる補完の両利きによって、より多くの特許を出願できる可能性が高くなることが示された。これによって、企業がイノベーションを創出するためには、イノベーターのみならず、イノベーターを活かすナンバー2の存在が重要であることを示唆することができた。一方、今回分析に使用したサンプルにおいては、知の探索と知の深化を高いレベルで両立しているリーダーが見受けられないことが判明した。この結果は、実際の企業には、そう多くの両利きのリーダーは存在していない可能性があることを示唆している。

本研究は、これまでほとんど明らかにされていなかった、個人レベルの両利きとその成果に対する関係を定量的に分析し、これらの関係の理解を深めることに貢献した。また、本稿は、リーダーの知の探索とナンバー2の知の深化の補完関係により構築される新しい概念である「補完の両利き」を提唱し、その概念が有益である可能性があることを示した。

技術開発による意味的価値の創造

～自動車産業における環境対応車の事例～

学籍番号：35132465-9

氏名：伴野 佳史

ゼミ名称：イノベーションと価値創造戦略

主査：長内 厚 准教授 副査：吉川 智教 教授

概要

近年、高い技術力を武器に成長してきた日本の製造業において収益性の低下が見られ、コモディティ化が主な原因であると言われている。コモディティ化は、価格以外の要素で製品の差別化が出来なくなるといった事象であり、消費者は出来るだけ低価格の製品を選ぼうとすることで、価格競争が激化し、収益が低下していく。このような問題を受けて、製品の機能・性能など客観的指標で決まる機能的価値だけでなく、消費者の感性や主観で決まる意味的価値を付加することの重要性が指摘されてきた。その意味的価値の創造においては、消費者の潜在的な価値基準を把握することが重要であると指摘されている。また従来、技術開発は機能的価値を創り、消費者の潜在的なニーズを掘り起こすのはマーケティングの役割であるという議論がなされてきた。すなわち、技術開発が意味的価値にどのように関わるのかの議論は不十分であった。よって本論文では、技術開発と意味的価値の関係性について明らかにすることを目的とした。

本論文においては、技術開発と意味的価値の関係性について明らかにするために、自動車産業の環境技術開発の事例を2つ取り上げて事例研究を行った。1つ目の事例は、1970年代の公害問題に端を発する排出ガス規制対応である。排出ガス中の関連成分を減らす技術開発が行われ、規制値をクリアするに至ったが、その対策のための費用が製品価格に転嫁された結果、販売台数の落ち込みを招いた。すなわち、消費者は環境対応に高い価値を意味付けなかったことが考えられた。一方2つ目の事例は、1990年代後半以降の環境対応車の技術開発である。特に複数の環境対応車が存在する中で主流となったハイブリッド車を取り上げた上で、ガソリン車との価格比較を行い、ハイブリッド車とガソリン車が並売されているにも関わらず、消費者は比較的高価なハイブリッド車を選んでいることから、消費者はハイブリッド車に高い価値を意味付けたことが考えられた。

本論文の目的でもある技術開発と意味的価値の関係性についてディスカッションを行った。脱成熟の流動的な時期において、企業にとっても消費者にとっても次世代のドミナント・デザインとなる技術・製品は不透明である。ハイブリッド車普及の過程においては、業界大手2社が競い合って技術開発競争を繰り広げ、販売についても積極的に同一カテゴリーの製品を市場に投入してきた。技術開発及びマーケティングが統合的になされてきたことにより、次世代のドミナント・デザインとなる製品について消費者に対し強く印象づける効果があり、この効果によって消費者はハイブリッド車に高い価値を意味付けるに至ったという仮説を構築し議論を行った。また自動車産業がこのような方策が取れた理由として、デザインや走る楽しみといった感性的な価値を訴求した1980年代の経験があり、感性的な価値の重要性を組織が体得し、企業経営に生かしていたからではないだろうか。

ターンアラウンド・ファームが取り組むべき プロミッシング・マーケットの検討と実施にあたっての課題 ～プライベート・エクイティ・ファームの競争戦略に関する考察～

学籍番号：35132466 氏名：平川 智久

ゼミ名称：：企業・事業戦略ゼミ

主査：今村 英明 教授 副査：根来 龍之 教授

概要

国内におけるプライベート・エクイティ・ファーム（PEファーム）の競争戦略に関する研究は、調べる限りにおいてほとんどない。そこで、本プロジェクト研究では、PEファームの中でも企業のターンアラウンドに取り組むターンアラウンド・ファーム（TAファーム）に着目し、国内PEファームの現状を概観したうえで、TAファームの競争優位性の確立という競争戦略に関する研究を行った。

欧米や国内の事例等から、TAファームは、企業の競争力を再生させ、産業の活性化、再編等を促すことができ、投資マーケットを多様化させ、優秀な経営人材を発掘・育成・排出するという機能が期待できることから、成熟化する日本経済において今後普及・発展が望ましい存在と言える。しかし、欧米に比較して日本ではPEファンド市場が伸び悩んでおり、その理由の一つとして公的・準公的資金の規制があげられていたが、本年より緩和に向かう方針が示されており市場の急成長が期待される。ただし一方で、投資案件は急激には増えないことから、ソーシング面での競争が激化することが予想される。

競争環境が厳しくなる中、明らかな競争優位性を持たないTAファームについては、投資先企業の業種を特化させることが望まれる。これによりバリューアップ・ケイパビリティとネットワーク・ケイパビリティを高めることができ、その結果、ターンアラウンドでの競争力が向上するとともに、ソーシングでの競争力も高まる。これは、どのような業種に特化すべきか、ということにも密接に関わるが、「プロミッシング・マーケット（有望な業種）をいかに選択するか」ということが、これからのTAファームにとっての競争優位の源泉の1つとなると考えられる。

取り組むべきプロミッシング・マーケットについては、「産業」「事業」「社会」の3つの切り口から、建設業、特に地場ゼネコンに注目した。課題は様々あるものの概ね解決の糸口があり、また実際の企業をケースとしたTAシミュレーションの結果、ファンドの収支としても悪くない結果が試算できた。エグジットについては十分に検討ができなかったが、事業承継や将来的にはファイナンシャル・バイヤーへの売却、同業種への売却という選択肢があるため、中長期的な視点に立った出口戦略が必要となる。

TAファームの競争優位は業種特化戦略により高めることができることから、今後TAファームが取り組むべきプロミッシング・マーケットを検討することは、TAファームの競争戦略を考えることそのものと言える。そのなかで今回は建設業に着目したが、本プロジェクト研究は未だ研究の進んでいないPEファームの競争戦略研究に一石を投じることのできるテーマであったと考える。

不動産会社のM&Aにおける経営効果に関する研究

学籍番号：35132467-6 氏名：平野 雄祐

ゼミ名称：戦略構想力研究

主査：浅羽 茂 教授 副査：長谷川 博和 教授

概要

2000年以降、日本企業が実施したM&Aの件数は大きく増加しており、近年では、M&Aは成長を見据えた戦略実行のための最も有効な手段の一つとして定着しつつある。不動産業界においても、人口減少や少子高齢化が進展し、市場が成熟化していくことを踏まえ、次なる成長分野に挑戦するために、M&Aを積極的に活用していくことが考えられている。但し、その前に、過去に実施されたM&Aの検証が必要である。過去の不動産会社のM&A事例を分析し、意図した経営効果が得られたのか、あるいは得られていないのか、仮に効果を得られているのであれば、どのような条件の下で、それが可能となったのか等について認識しなければならない。それによって初めて、M&Aを有効に活用できるはずである。

本稿では、比較的最近において不動産会社が実施したM&Aの事例を統計的に分析する。パネルデータによる回帰分析を行い、M&Aを実施した企業と実施しなかった企業との経営指標を比較することにより、その経営効果を確認する。また、それらの事例は、形態や目的別に、いくつかのカテゴリーに分けられる。形態別では、水平型（同業）、垂直型、異業種（多角化）、目的別では、資産取得目的か否か等について事例毎に分類する。その分類したカテゴリー毎に分析した上で、結果に至った背景や理由を考察していく。

CONSISTENT BRANDING

～強いブランドをつくるための一貫性～

学籍番号：35132468-0 氏名：深澤 了

ゼミ名称：マーケティング・ストラテジー（永井ゼミ）

主査：永井 猛教授 副査：田村泰一准教授

概要

強いブランドには、一貫性がある。そして一貫性があるブランドには、自分たちの顧客とともにつくりたいビジョンがある。企業は通常、ビジョン（理念）に沿って、戦略があり、日々のオペレーションやコミュニケーションが組み立てられ、その一貫性が重要なことは、多くの先人が指摘してきた。ブランド論においても、一貫性が同じく重要であり、それを保つための起点がビジョンなのである。この論文で私はブランド・ビジョンをこう定義した。「ブランド戦略策定者が、ブランドを通して顧客とともに実現したい未来であり、そのためのありたいブランドの姿であり、顧客への宣言・約束である」。ビジョンが多くの企業で見られがちな単なる数値目標ではなく、「自分たちの顧客と目指したい未来」を描くことで、自分たちの顧客の姿を浮き彫りにする。だからこそ、その人たちに顧客になってもらうための共感の接点をつくる必要がある。そのためにブランド・コミュニケーションがある。

コミュニケーション開発において、まず考慮すべきはインターナル・コミュニケーションであり、同時にオウンド・メディアの開発である。ビジョンをつくっても、それを実践する社員が深く理解できなければ、「ありたいブランドの姿」をコミュニケーションできない。また情報のコントロールの効くオウンド・メディアを整備することで、社内や顧客へも「理想の姿」をコミュニケーションする最初の1歩になる。予算や割けられる人員があれば、Web 中心のペイドメディアや多くの媒体を組み合わせたIMCを行うことで、ブランドの本当の姿を広めていく。その際のメディア・ミックスに関しては、ブランドにおける新たな行動モデル「MOSEALSモデル」を活用し、最適なメディアを選択すべきである。

そして企業の一貫性を考える上で、これまでのブランド論になかった新たな軸、採用ブランドという概念を提示する。企業設立の初期から必要な採用活動にブランド論を導入することで、企業の成長段階からブランド構築を行うことができるようになる。採用市場はターゲットや媒体の絞られたコミュニケーションの場であるから、その場を最大限活用することで、採用から事業・商品ブランドを知るきっかけになり、最終的に企業ブランドが成長する（＝売上となる）というストーリーを描くこともできる。

事業・商品ブランドや採用ブランドの一貫性が企業ブランドの一貫性を生み、そして、永く愛されるブランドへと育っていく。最終的にその法則を4つ提示した。それを一言でまとめれば、「ビジョンを持ち、社内からコミュニケーションし、顧客（ファン）づくりを行って、ブランドの一貫性を保つためにコントロールをし続けること」。その際、一貫性を保つための手段は状況に応じて変わってしかるべきである。モノはいずれコモディティ化するが、想いがコモディティ化することはない。人の数だけ、企業の数だけ描きたい未来があるはずである。企業がビジョンから違いを生み出すことで、これまでよりも遥かに独自性のあるブランドを生み出しやすくなり、最終的にこれまで以上に急速に成長できるチャンスを得ることができるはずだ。

国内テーマパークにおけるイベント集客に関する考察

～ハウステンボスの事例を中心に～

学籍番号：35132470-5 氏名：藤田真哉

セミ名称：グローバル水準のファイナンス戦略研究

主査：樋原 伸彦 准教授 副査：西山 茂 教授

概要

本論文はテーマパークを題材としている。テーマパークは、あるテーマのもとでショーやイベントを恒常的に行う点で、遊園地や動物園などのような伝統的なアミューズメントパークとは異なるものである。

テーマパークは近隣の地元住民だけでなく、多くの非居住者の観光客を呼び込んでいる為、近年主要な観光産業として位置付けられてきた。

1983年の東京ディズニーランドと長崎オランダ村の開業以降、リゾート法の改正とバブル経済とが重なり「テーマパーク建設ブーム」が発生、地域の期待を基に全国各地に相次いで大型テーマパークが開業した。しかしその多くが2年目以降の集客に苦しみ経営が悪化、バブル景気の終焉とともに消滅したり、苦境に陥ったりしている。

その主たる原因は、一般に言われているような立地条件の問題や、継続的な設備投資能力の不足、従業員教育の問題だけではない。もちろんそれらの要素は重要ではあるが、大都市から遠く立地条件的に不利であり、大規模な設備投資を行うことができない状態であっても、遠隔地から観光客を呼び込み、リピーター顧客化することで来場者を増加させ、高収益を上げているテーマパークは存在する。

本稿ではその好事例として長崎のハウステンボスを取り上げた。1992年の創業から2度の経営破綻を経て、現在は株式会社HLSによる経営再建が進み、落ち込んだ入場客数は大きく改善している。長崎の佐世保という場所は東京や大阪の近郊とは比べるべくもない集客に不利な立地である。また、中小ベンチャーであるHLSが経営母体となっているため数十億規模の設備投資を立て続けに行っていく体力があるわけでもない。しかし従業員の工夫や有力なコンテンツを導入しながら数多くの中小規模のイベントを戦略的に実施することで、来場者の満足度を高め、リピーターの獲得に繋げているのである。

本論文はハウステンボスの再生劇から着想を得た、テーマパークの集客戦略におけるイベントの効果について考察している。具体的には、「テーマパークにおいてイベントが集客効果に貢献する」という仮説を回帰分析によって検証する事で、その効果を示している。従来の立地条件や継続的な設備投資の重要性が否定されるわけではないが、イベントの質と量を高めていくことで、その不利を補い、集客力の改善に繋がられる可能性がある事実は、今後のテーマパーク経営において有効な示唆となるであろう。

組織再編の理論と実例

～組織再編に係る会計・税務を中心として～

学籍番号：35132471 氏名：北條 竜央
ゼミ名称：財務情報とグローバル・ルール研究
主査：小宮山 賢教授 副査：岩村 充教授

概要

本プロジェクト研究論文では、会計・税務の観点を中心として、組織再編における理論と実例を取り上げる。本論文の目的は2点ある。まず、会計上ののれんを極力生じさせない方法や課税負担を軽減させる方法は選択し得るのかとの課題に自分なりの解答を出すことである。もう1点は、組織再編に係る事例を幾つか検証することである。この2つの目的を達するため、本論文の構成は以下のとおりとする。

まず、冒頭の「はじめに」では、テーマ選定の背景と組織再編プロセス全体における会計・税務の位置付けについてまとめた。テーマ選定の背景としては、自らの携わる化学業界においても大規模な組織再編が行われていることなどを示した。また会計・税務の位置付けについては、企業業績への影響を考えた際、非常に重要性が高いことに言及した。

また、第2章では「組織再編制度の概要」と題して、組織再編の形式と組織再編に係る会計基準を概観した。組織再編の形式では、吸収合併、新設合併、吸収分割、新設分割、株式交換、株式移転の6形式を中心として説明した。組織再編に係る会計基準については、組織再編に係る会計基準の変遷から、企業結合会計の概要、事業分離等会計の概要まで全体像を示した。

続いて第3章では、「企業結合会計における会計処理」と題して、組織再編に係る会計基準のうち企業結合会計に的を絞って取り上げた。特に第三者間の組織再編において、将来の企業業績に悪影響をもたらす「のれん」を極力生じさせないための方法について論じ、1つの解答として「共同支配企業の形成」に該当する組織再編を提示した。

第4章では、「組織再編税制の概要」と題して、その要点について概観した。内容としては、当事者の課税関係、株主の課税関係、のれん計上時における課税、グループ内適格再編時における欠損金・含み損の損金算入制限、組織再編形式別の適格要件、連結納税制度の概要、について説明した。課税負担の軽減のために採りうる方法として、適格再編制度において、「グループ内での適格再編」または「共同事業を営むための適格再編」に該当することが重要であることを説明した。特に第三者間の組織再編では、「共同事業を営むための適格再編」への該当余地を検討すべきであることに言及した。

第5章では、組織再編に係る事例を取り上げ、検証を行った。事例には、オリンパスによるグループ内組織再編(吸収合併の事例)、キリンホールディングスによるグループ内組織再編(吸収分割の事例)、コカ・コーラ セントラル ジャパンによる組織再編(新設分割の事例)、イオンによるダイエーの完全子会社化(株式交換の事例)、東京都民銀行と八千代銀行の持株会社設立(株式移転の事例)の5件を取り上げた。ここでは、会計・税務両面から可能な限り考察を加えた。

最後に第6章において、全体のまとめ、本論文の結論、今後の課題について言及した。

以上

クラウドサービスにおける競争優位性に関する研究

～富士通が取るべきクラウド戦略～

学籍番号：35132472

氏名：保科圭佑

ゼミ名称：経営システムと新規事業創造研究

主査：田村 泰一 准教授 副査：永井 猛 教授

概 要

筆者が所属している富士通グループは、総合電機メーカーとして情報通信サービスの提供を行っている。2013年の売上高は4兆7,624億円、当期純利益は486億円と、ようやくリーマンショック以前の水準にまで回復した状況である。しかし、昨年は両者とも赤字を計上し、依然として余談を許さぬ状況であることに変わりはない。

そうした環境において、近年の情報通信業界においては、オンプレミス型システムからクラウド型システムへの移行という変革が起きている。富士通が得意とするシステムインテグレーション事業が、徐々にクラウドサービス市場へ変化し、新たなグローバルプレイヤーとの競争に直面している。そして、現状、クラウドサービス市場においては、海外のトッププレイヤー勢にシェアを奪われている状況である。

そこで本研究の目的は、クラウドサービス市場において海外ベンダにシェアを奪われている状況において、富士通がこの状況を打破して勝ち残るための戦略を提言したい。また、戦略提言のためには、クラウドサービスにおける競争優位性を調査し、如何にして自社の経営資源を使って競争に勝つか検討することが必要である。

本研究では、先ずクラウドサービス市場の概要について、その沿革から現在の内容、市場環境を確認する。その上で、クラウドサービス市場におけるトッププレイヤーの中でも市場を先行してきた企業を対象として調査を行う。特に、各社のクラウドサービスがどのような特徴を有し、どのような点が競争優位性になっているのか、という点を確認する。選定した企業は、Amazon、Google、Salesforceである。

研究の結果、経営資源の分析からは、各社は自社だけが有する特別な経営資源を用いて、クラウドサービスを提供していることが分かった。また、競争優位性の比較検討から、各社の競争優位性は企業全体の経営資源と密接に結びついており、模倣は困難であると共に、競争に勝つためには自社の経営資源から競争優位性を構築する必要が有ることがわかった。

結論として、富士通が自社の経営資源を最大限活用し、クラウドサービスを展開するためには、導入実績、カスタマイズ性、他社との連携に特に力を入れてサービスを展開すべきである。上記の経営資源を活かして、他社にないサービスを展開すると共に、これまでに無いセグメントの顧客を獲得することで、今後の富士通がクラウドサービス市場で勝ち残っていると考えている。

シェアリングエコノミーの顧客価値と新規ビジネスの発想

～持たない暮らしの新たなライフスタイル～

学籍番号：35132473-6 氏名：堀井 貴之

ゼミ名称：システム創造思考法応用

主査：黒須誠治教授 副査：山本尚利教授

概要

我が国の戦後の経済は、戦後の復興期以降の1970年代前半まで、東京オリンピック開催や東海道新幹線の開通の特需や、池田内閣の所得倍増計画など高度経済成長により急激に発展した。その後、経済安定期では自動車や家電などのメーカーの輸出が伸び日本企業の経営が世界から注目を浴びた。大量生産大量消費により人々の所得は上昇した時代であった。しかし、1991年のバブル経済崩壊後、「失われた20年」などと呼ばれた低成長期では、多品種少量生産が主流となり所得が増加しないなかで消費は新たな局面を迎えることとなった。2000年前からはIT化が進展しIT企業ブームが巻き起こった。IT化の普及により経営の効率化やボーダレス化が加速し、中小企業やベンチャー企業が低資本でも高度技術が活用でき、大企業に対し勝機が生まれる時代となっている。

私が社会人となったのは「失われた20年」の真ただ中であり、大企業は淘汰されていき、外資系企業や新興企業が台頭し始めた頃である。バブル期を経験したことのある従業員は、自分たちで「新しい時代」を築き、「新しいモノ」を使うことに価値を見出す。高級車に乗って、高級料理を食べ、海外旅行に行くといった具合に、少し背伸びするぐらいが丁度よいのである。一方で若手従業員は、景気低迷時代の教えを受けており決して無理をしない。休日も外出はせず家で過ごし、男性も料理を自分で作り、友人と過ごす時においても近場でお金を使わず時間を楽しめる世代である。「モノ余り」の時代に育った世代には何も「新しいモノ」には映らず、「過ごし方」や「体験する時間」など経験や感性に価値を見出していると考えられる。

私は両者の狭間の世代であり、生活を豊にするための価値観の変化こそが、新たなビジネスが創出されるという思いが原点にある。モノの「所有」に対する意識が低下し、「共有」することによる新たなライフスタイルに着目し、モノを所有することと同様の「顧客価値」が提供できるのか、共有することにより新たな価値が生まれるのではないかと考えた。シェアリングエコノミーに関する先行研究では、レイチェル・ボッツマン／ルー・ロジャース(2010)のシェアする範囲やシェアする必要性、田中(2013)のShare, Sharing, Sharedの定義を議論し、顧客価値に関する先行研究ではSchmitt(1999)の経験価値、延岡(2008)の意味的価値、青木(2011)の感性的価値を議論する。事例研究では、カーシェアリングや遊休資産などの有形資源を活用するビジネス、旅行や知識、お金などの無形資源を活用するビジネスを分析し、所有する場合と共有する場合を比較し「顧客価値」について考察していく。

さらに、シェアリングエコノミーの発展に、「資源の有効活用」、「CO₂削減による環境保護」、「利便性(時間の短縮)」、「個人間の信用」、「法規制」等の要素が必要であると考えられるが、特に「利便性(時間の短縮)」と「個人間の信用」に着目することで、新たなビジネスの発想につなげたい。

英検協会の防衛戦略

～「英検」が進むべき方向性の研究～

学籍番号：35132474-0 氏名：本多 輝行

ゼミ名称：経営戦略

主査：根来 龍之 教授 副査：今村 英明 教授

〈非公開〉

ICT 企業 N 社の社会ソリューション事業拡大に向けた 国内営業体制変革への示唆

学籍番号：35132476 氏名：松岡 哲也

ゼミ名称：企業・事業戦略ゼミ

主査：今村 英明 教授 副査：根来 龍之 教授

概 要

ICT 企業 N 社は、2006 年ころから売上の低下および収益の悪化に苦しんでおり、度重なる事業構造改革・リストラを行ってきた。その結果、売上は 2000 年前後のピークから約 40%減少したものの、ようやく業績にも底打ち感が見えてきた。

同社が今後の注力領域として「社会ソリューション事業」を掲げ、再び社会に貢献できる存在として認められ、反転攻勢を成し遂げることができるか否かは、戦略実行・組織変革の成否にかかっている。

このプロジェクト研究論文の目的は、N 社が強みを持つ自治体を中心とする顧客を対象に、①N 社が事業拡大していくための成功要因は何かを明らかにし、さらに、②それを実現するために取り組むべきことの検討を行うことである。それにより社会ソリューション事業の 1 つの成長モデルを提示する。

そのためにまず仮説を「①上流からのアプローチ、すなわち企画提案能力の強化が重要となり、そのためには自社にとどまらず顧客や関係する外部組織の知見を糾合する能力の獲得が必要である」、「②顧客の業務オペレーションを事業領域に取り込むことが必要である」、「③社会ソリューション事業を指向するにあたっては、地域内の様々な機関・組織連携を実現するソリューション提供を指向した組織形態やプロセス、マネジメントへの転換が必要である」と設定した。

外部環境として SI 業界および競合他社の分析、さらにインタビューなどを通じて顧客である自治体における課題の検討から、すべての仮説は採用されうるという見解に至った。

さらに今回、私案として社会ソリューションモデルを示し、N 社が獲得・変化しなければならない事項を戦略オプションとして検討した。その結果、「コンサル経験者の採用による自社能力の強化や、外部知見の活用」が、実現可能性が最も高いと考えられた。また「N 社が提供するシステム・ソリューションに特化して業務オペレーションをサービス化」することについては、制度的な課題があるものの、実現すべき重要な要素であると評価することができた。また実行体制の検討を行った。

SNSのマルチホーミング状況とその理由

～ユーザー視点および企業視点での考察～

学籍番号：35132477-1 氏名：松田 融

ゼミ名称：経営戦略

主査：根来 龍之 教授 副査：今村 英明 教授

概要

本研究の目的は、今や国民の半数以上が何かしらに登録している程、日常に根付いた SNS プラットフォームについて、利用者（ユーザー）の併用状況（マルチホーミング）を時系列に調べた上で、併用の理由を明らかにすることである。また、マーケティングプラットフォームとして SNS を利用している企業サイドの併用理由についても論じる。

ユーザーサイドの分析では、定量データを基に過去4年分の日本の主要 SNS (mixi/Facebook/Twitter/LINE) の利用動向から、プラットフォーム別のマルチホーミングでの利用状況を整理し、主役となるプラットフォームがどのように移り変わっていくのかという変遷を明らかにした。併せて各プラットフォームを、単独で利用している（シングルホーミング）場合と、併用して利用している（マルチホーミング）場合とで利用目的を比較することにより、それぞれをどのようなモチベーションで使い分けているかの検証を行った。結果として、mixi と Facebook のように提供される機能の代替性が高いプラットフォーム同士でも、特定のコミュニティや、プラットフォームが提供する機能に紐付いたグラフ（つながり）による粘着性が併用される要因である事がわかった。また、Twitter は単独利用では主役になることはないものの、併用され続けながらその規模を拡大していくマルチホーミングされやすいプラットフォームの特性があることが明らかになった。

企業サイドの分析では、データによる企業の SNS 利用実態とその目的の整理とともに、SNS のマーケティング活用の成功事例とされる企業の事例研究を行った。分析の結果、一つの SNS を中心とし、情報を他の SNS に移植して使用する事でマルチホーミングコストを抑えるパターンと、SNS 個別の特性に併せてメッセージや企画を個別に開発し発信するパターンの二つがある事がわかった。どちらも共通しているのは各プラットフォームの特性の考慮である。なお、企業が SNS をマーケティング活用に使う大きな目的として、WTP (Willingness to pay) の向上か販促目的かで大別されていることがわかった。

本研究の意義は、SNS のマルチホーミング状況をデータとして明らかにした上で、その理由を具体的に示したという点にある。

オーナー企業の経営財務特性と企業価値評価

学籍番号：35132478 氏名：松縄 浩太郎

ゼミ名称：企業価値評価と経営

主査：辻 正雄 教授 副査：岩村 充 教授

概要

本研究においては、証券市場及び証券投資の視座から我が国を代表する株式インデックスであるTOPIXの構成銘柄を対象として、(1)オーナー企業における企業価値、経営財務上の特性、(2)各種コーポレートガバナンス事象とオーナー企業の経営財務の関係性について、複数の評価尺度、評価期間を設定して多角的な分析を行った。

所有と経営の分離度合いが低いオーナー企業は、そのエージェンシーコストの低さから長期的経営戦略、高いリスク許容度、スピード経営の実行が可能と考えられ、現在のグローバル化、IT化が進む経営環境に適した経営形態であると考えられる。この推論が正しければ、オーナー企業の経営財務指標は非オーナー企業よりも優れており資本市場においても高い企業価値評価を得ているものと予想される。

実証分析の結果、オーナー企業の企業価値評価は、一部の企業価値評価指標において非オーナー企業よりも相対的に高いことが確認された。また、経営財務指標においては収益性、財務安全性ともにオーナー企業の方が非オーナー企業よりも相対的に高いことが確認された。

一方、昨今の我が国資本市場においては日本版スチュワードシップコード等の導入により各企業においてはコーポレートガバナンスの在り方が問われているが、とりわけ従前より投資家や株主から懸念事項とされてきた社外取締役制度、買収防衛策については今後益々注目されるものと考えられる。一般的にエージェンシーコストが低いとされるオーナー企業においても社外取締役未設置企業や買収防衛策導入企業は存在しており、こうした企業においてはガバナンスが機能しておらず経営財務指標も優れていないものと予想される。

実証分析の結果、社外取締役を設置していないオーナー企業の収益性は設置しているオーナー企業よりも収益性は相対的に低い傾向が観察された。また、買収防衛策においては収益性、財務安全性ともに買収防衛策を導入しているオーナー企業は買収防衛策を導入していないオーナー企業よりも相対的に低い傾向が観察された。

以上の実証分析を総合的に鑑みた結果、オーナー企業においては、エージェンシーコストの低さからオーナーによる経営手腕が発揮されることで高い収益性が可能となる一方で、財務的な側面では保守的な経営を志向するという特性を併せ持っているものとする。また、オーナー企業におけるコーポレートガバナンスが機能しない場合、少数株主の利益に合わないガバナンス施策を実行する可能性があり、こうしたガバナンスが機能しないオーナー企業においては高い収益性を実現できないものとする。

自動車会社の日本の開発拠点が今後果たすべき役割

～成功する共同開発のタイプ別重点ポイント～

学籍番号：35132479 氏名：三谷健文

ゼミ名称：経営システムと新規事業創造研究

主査：田村 泰一准教授 副査：永井 猛教授

概要

日本の自動車会社はグローバル市場における競争力向上の為に、各国独自の顧客ニーズの製品への織り込みや、競争力のある販売価格設定を求められている。そのために製品開発部門は開発後期に業務を日本の製品開発拠点から海外の製品開発拠点へと移管し、そこでより最適な製品を設計することで対応していることが多い。しかし今後さらなる競争力の向上を目指すために、開発業務の移管時期がより開発前期になることが予想される。このことは、かつては製品開発全般を遂行してきた日本の製品開発拠点の業務が、より開発の初期段階にシフトすることを示している。そこで、グローバル製品開発の本社機能として日本の製品開発拠点がより競争力の高い製品を生み出すため、開発の初期段階において果たすべき役割及びその役割を確実に遂行するために重要なポイントについて検討を行った。

自動車会社の製品開発に関する先行研究は多数存在している。それらから、自動車会社同士の提携による共同開発を通じて、今まで以上に競争力のある製品開発を主導し魅力的な商品を検討することが、日本の製品開発拠点が開発の初期段階において果たすべき役割の一つであるという切り口を得た。また提携に関する先行研究からは、提携をタイプ別に分類することや、提携に際して実際に交換された経営資源に着目して分析することが有効であることが分かった。そこで、共同開発を成功させるために製品開発としての重要なポイントを、日本の自動車会社の関わった提携事例から導出することとした。

過去の共同開発車について調査を行いリストアップした結果、共同開発の成果として販売された成功事例がある一方、販売にいたらなかった失敗事例も存在することが分かった。そこでターゲットとする市場（新規市場進出 or 既存市場活用）及び製品（既存車のモデルチェンジ共同開発 or 新カテゴリー車の共同開発）に着目マトリックスを作成しこれらの共同開発車に関してポジショニングを行った。そして共同開発事例毎に経営資源に着目して取り組みをまとめることで、提携を成功に導くため製品開発の視点で重要な知見を導き出した。また今回の事例対象となったトヨタ自動車、日産自動車、マツダ、スズキに関して会社毎の提携に関する方針に関しての比較検討も行った。

最後に調査を実施した12事例はマトリックス上で分類すると5タイプとなった。よってこれら5タイプにおいて提携を成功させるための重要なポイントを導出し、またこれら5タイプの特徴を比較することで、共同開発を成功させるために取り組むべき提言とした。

地域医療連携システムを用いた東南アジアにおける医療

情報システム事業の展開

学籍番号：35132480 氏名：森 祐樹

ゼミ名称：戦略構想力研究

主査：浅羽 茂 教授 副査：長谷川 博和 教授

概要

本稿はNECの成長施策である海外経営戦略について、筆者が従事する医療事業を題材に海外展開の方向性を検討したものである。NECはこれまで国内事業だけで収益を上げられており、海外展開する緊急性にかられることはなかったが、今後国内市場が縮小する中でそのような状況に甘んじることはできない。長い期間をかけても海外売上高を伸ばせなかった他の要因としては、国内で成功した製品を海外展開する方針により、製品開発が海外市場で販売することを意識した「One to Many」の開発を行われないこと、また製品販売が海外市場との違いを意識していないことが挙げられる。本稿では、東南アジア市場に社会ソリューションを展開する全社トレンドに沿いながらこのような課題に対する解決の方向性を検討した。

内容については、第一節で病院構造と医療情報システムの紹介を行うとともに、一般企業とは異なる特性に配慮し、病院規模別に階層定義を行うと共に、医療情報システムの進化過程に則って提案製品の世代分けを行った。第二節では、ロン アドナー著「ワイドレンズーイノベーションを成功に導くエコシステム戦略」のリーダーシッププリズムの考え方を元に、電子カルテシステム市場における米国、日本、東南アジアの違いを確認した。結果として、東南アジアは米国や日本と同様に医師が障害となって導入が進まないだけでなく、医療情報システムを導入する段階にない、貨幣水準が違うといった日本市場以上の障害があることで日本と同じ手法では成功を得られないという知見を得た。第三節では、日本で導入段階にある地域医療連携システムを媒介に東南アジア市場の展開方針を確認した。地域医療連携システムのリーダーシッププリズム、プラットフォーム研究を経て、地域医療連携システムに東南アジア市場全体を意識した機能強化を行うことでリーダーシッププリズムの課題解決を行い展開の方向性を示した。第四節では、医療事業の海外展開と今後の方向性の紹介を行うと共に、東南アジア市場の市場環境の確認を行った。また、実際に海外展開することを想定し、インドネシアを対象とした営業方針の確認を行った。第五節では、海外展開に当たって、NEC内部が抱える課題の確認を行った。各製品の競争原理を追求するための事業部制を以て、現状では同一市場での競争を誘発する評価制度の問題点に対する指摘を行っている。

本稿の意義は、ワイドレンズでは既存市場に対する現状の問題点を指摘するのに留まっていたのに対して、未開拓市場に対する解決策を上位レイヤーの製品を活用することで検討した点である。実務で実践するに当たって本稿では検討できていない障害に直面することが想定されるが、業務に従事する中で振り返りを行うことで答えを見出していきたいと思う。

部品メーカーの追従型海外進出の定量的・定性的分析

～資源依存理論からの考察～

学籍番号：35132481

氏名：森内 泰

ゼミ名称：フロンティアの経営学研究

主査：入山 章栄 准教授 副査：遠藤 功 教授

概 要

既存の国際経営戦略の研究は、完成車メーカーや消費財、コングロマリットなどの巨大企業、対消費者向け商材を対象としたもの、進出形態を対象としたものが主である。他方、中堅・中小企業の国際経営戦略に関する定量的研究はほとんど行われてこなかった。そこで、本研究では中堅・中小企業が多くを占める部品企業の顧客追従型海外進出に焦点を当て、顧客企業の海外進出に追従する部品メーカーの企業特性を計量経済学的手法を用いて検証し、その要因を探る。

国際経営に関する先行研究は、取引コスト理論に焦点を当てたOLIフレームワークにより内部化、所有、立地の優位性があるときに海外進出を行うべきであると結論づけられている。また、現地市場の知識に焦点を当てLiability of foreignnessに着目したUppsala Modelにより、現地市場を理解した上で海外進出を輸出から海外直接投資へとStep by Stepで行う事が良いとも結論づけている。これら2つの先行研究は、新たに市場を開拓する際の示唆は与えられているが、既存取引の延長としての海外進出を説明できていない。

他方、国内ですでに取引のある顧客メーカーが海外進出をする際に、顧客に依頼され追従した海外進出を行う部品メーカーが多く存在している。売先を海外に求める企業が多くいる中で、こういった企業特性がある場合に追従型進出を行うことができるのか、またこういった場合に自社独自の海外展開戦略(非追従型進出)を行うことができるか、という事が本研究の主たる論点である。

そこで、本研究では「顧客企業との資源依存関係にあるからこそ追従型海外進出を行うのではないか」という問題意識から、資源依存理論に基づいた仮説を4つ導き出し、計量経済学的手法である多変量ロジット・モデルによる定量分析と、定性分析から検証を行う。

産業依存度の最も低いベアリング企業18社、最も高い自動車車体企業59社を対象とした定量分析、ベアリングメーカー1社への定性分析からは、部品メーカーが在籍する産業により、資源依存理論で説明できる場合と、そうでない場合があることが示された。ベアリングのように汎用品の場合には顧客との力関係(資源依存理論)によって追従型・非追従型の進出形態が決まることが解明された。他方、自動車車体の用に顧客ごとに特注するような場合には特殊な技術や開発能力が必要になるため、資源依存理論よりも会社の能力が追従型進出・非追従型進出に影響を与えることが解明された。

本研究では、部品メーカーの顧客追従型海外進出という新しい分野に焦点を当て、資源依存理論に基づく海外進出を提唱し、その有意性を示すことが出来た。

決済サービスの類型と携帯電話キャリアによる参入戦略

学籍番号：35132482

氏名：守屋 智紀

ゼミ名称：戦略構想力研究

主査：浅羽 茂 教授 副査：長谷川 博和 教授

概要

日本の携帯電話キャリアは、競争による料金の値下げ、中長期的な国内人口の減少によりその収益性が低下してきており、各社とも様々な分野へ多角化を行っている。そうした中で、NTTドコモは2006年に「DCMX」および「iD」の名称で決済サービスへ参入、またKDDIも2014年に「au Wallet」の名称で決済サービスへ参入した。しかし、NTTドコモの「DCMX」は「ポストペイ×非接触携帯電話型」であるのに対し、KDDIの「au Wallet」は「プリペイド×接触型」でありその参入形態は大きく異なっている。また、決済サービス市場へは、小売・交通・端末メーカーなど様々な事業者がそれぞれ多様な方式で参入をしている。

本稿では、こうした多様な事業者が参入している対面型決済サービスへの携帯電話キャリアの参入戦略の有効性について検討を行った。決済サービスにおいては、その支払方法（プリペイド・即時支払・ポストペイ）および媒体形状（接触型・非接触ICカード型・非接触携帯電話型）の組み合わせによって顧客獲得能力や安全性・利便性・決済金額・コスト構造等に影響を与えるほか、決済サービス事業者が既存事業で有する優位性（顧客数・チャンネル・ポイントプログラム・与信能力等）によってもその取るべき戦略が大きく異なることを確認した。

その上で、NTTドコモの現状の参入方法及び有する優位性（顧客獲得能力、携帯電話の機能をコントロールする能力、顧客との毎月の支払関係を踏まえ、①イシューとして会員数・取扱高の最大化を図る方策、②決済サービスのイシュー向けのイネーブラーとしてソリューションを提供し収益を得る方策の2点を提言した。①のイシューとしての会員数・取扱高の拡大に向けては、現状のポストペイのみの提供からプリペイドやポイントプログラムへの支払方法の拡充による顧客獲得強化、ポイントプログラムの使途および付与率の拡大によるポイント価値の向上、携帯電話キャリアとして有する与信情報や毎月の料金回収業務を活かした低コスト構造化の3点を行うべきだと考える。②イシュー向けのソリューション提供としては、接触型のクレジットカード情報をスマートフォンないしその周辺機器へ格納し、それを接触型向けのリーダーで決済可能とするソリューションを提供することによって安全性・利便性向上を図るソリューション、およびスマートフォン上でクレジットカードの利用可能場所や上限金額等を柔軟に変更できるソリューションの2点を提供し、イシューからレベニューシェアを得るビジネスモデルを提案した。これらにより、支払時点・媒体形状に囚われない全方位での決済サービスの提供が可能となり、NTTドコモは日本における決済サービスのトップランナーとして成長していくことが可能ではないかと考える。

以上

自動車ディーラーにおける自動車保険販売に関する考察

～実証データに基づくパフォーマンスに与える影響について～

学籍番号：35132483-1 氏名：八尾 諭

ゼミ名称：戦略的人材マネジメントゼミ

主査：杉浦 正和 教授 副査：竹内 規彦 准教授

概 要

本稿の目的は、損害保険会社の代理店として、自動車保険を販売する自動車ディーラーにおいて、どのような要素が顧客へ保険商品の販売を行う営業社員（以下、セールス）のパフォーマンスを高めることに影響を与えているのか考察することである。自動車販売会社3社のセールスに対し、自動車保険の取組みに関するアンケート調査を実施し、57名から有効な回答を得ることができた。アンケートの質問項目に対する回答結果から、自動車保険取組みの際、重要となる因子を抽出し、どのような因子がモチベーションとなり、結果につながっているかを分析した。また、同アンケート内で、2014年4～9月の半年間における、セールスごとの自動車販売台数と、獲得した自動車保険の新規件数の調査を行った。パフォーマンスを数値化した新規保険獲得件数/自動車販売台数＝新規保険獲得率とし、この数値を従属変数と置き、分析を実施した。セールス個々人にフォーカスを当て、パフォーマンスに与える影響を実証的なデータを基に分析できたことは、本研究が意義のあるものといえよう。

本研究を行うに至る背景として、筆者は国内の損害保険会社T社に勤務しており、T社の自動車保険商品を販売する自動車ディーラーにおいて、効果的な営業推進策を提案することができないかと考えたことがきっかけである。自動車ディーラーにおける自動車保険の販売には、特徴的な部分があり、①多くの場合、自動車の販売が最優先課題で、メインの販売商品でないこと、②通常複数の保険会社の商品を扱っており、価格・商品内容に大きな差異がないため、ディーラー側に保険会社の選択権があることが挙げられる。

先行研究として、モチベーションについては国内外で多くの研究がなされており、また保険や営業に関しては様々な議論や著書が出版されている。しかし、保険販売におけるモチベーションとパフォーマンスを結びつけた研究や論文を見つけ出すことができなかった。そのため、本稿においては、筆者のT社へ入社から8年の経験に加え、モチベーションに関する代表的な理論である、Maslow (1970) の欲求5段階論や、Vroom (1964) の期待理論、Adams (1965) の公平理論、Rock (1968) の目標達成理論を援用し仮説をたて、セールスが自動車保険取組むための動機付けやモチベーションが、パフォーマンスにどのように影響を及ぼすのかを検証した。

研究の結果、自動車ディーラーにおける自動車保険の取組みにおいては、保険会社の担当者によるところの影響が大きく、褒めるということが成果へ影響を示すことがわかった。さらに、パフォーマンスを高めるために、セールスが取組み成果への満足感や保険取組みを通じて成長を実感していることが影響していることがわかった。本文において、パフォーマンスが高いセールスと低いセールスのそれぞれに影響する要素の違いにも言及している。本分析をとおして、自動車ディーラーにおける効果的な自動車保険の取組み推進につながる研究になることを望んでいる。

アパレル業界における女性従業員のキャリア明確化の考察

～働き方の志向とワークライフバランスの観点から～

学籍番号：35132484-4

氏名： 安本 寿仁

ゼミ名称：戦略的人材マネジメント

主査：杉浦 正和 教授 副査：竹内 規彦 准教授

概要

アパレル業界は、従業員における女性の比率は他業界と比較して高い。本研究の目的は、日本国内のアパレル企業において女性の働き方の志向とワークライフバランスの観点から調査を行い、女性従業員のキャリアの明確化につながる要因について分析することである。また女性の現状の意識と望むことを明確にしたうえで、真の課題を明らかにし、実際の改善施策の実行にもつなげていきたいと考えている。

現在の日本において、ダイバーシティやポジティブ・アクションの取り組みは進められてはいるが、実際の企業での女性の活躍はまだ限定的にとどまっているのが現状である。より一層の女性の活躍推進に取り組むうえでは、女性だけでなく男性も含めた組織や職場全体の意識改革が必要だと考えられる。

本研究においては、アパレル企業であるR社の従業員へのアンケートおよびインタビュー調査から因子分析、相関分析等の統計的手法を用いて、女性従業員のキャリアの明確化に関わる要素を明らかにしていく。そして実際の分析と考察の結果、示唆されたR社の属性別の従業員の課題と解決のための方向性を示したものが下図となる。

属性	課題	もっとも重視すべき点	次に重視すべき点
全体	属性ごとに意識や課題は異なるという認識	自律性をいかに高めるか	受け手の立場を考慮した施策の立案・実行
管理職	女性・部下から魅力的に見えない	管理職として輝いて働く(ロールモデル)	部下・女性に対するマネジメントスタイル
中高年齢層女性 ネガティブ	現状からの変化を好まない消極的な姿勢	自律性をいかに高めるか	ポジティブな思考への意識改革
若年層女性 ポジティブ	中長期的な目標の不在	早期のチャレンジ機会の創出	ロールモデルの明確化

具体的には女性活躍推進に取り組むうえで、特にポイントとなる「管理職」「ネガティブ思考の中高年齢層女性」「ポジティブ思考の若年層女性」のそれぞれの課題に対し、重視すべき対応策として、次の施策を提案している。①若年層従業員の憧れやロールモデルとなれるように「管理職として輝いて働く」ための働きかけ、②現状からの変化を好まない消極的な姿勢の中高年齢層ネガティブ思考女性に対しての「自律性を高める」働きかけ、③仕事を通じて成長したい願望が強い若年層ポジティブ思考女性に対しての「早期のチャレンジ機会の創出」、これらの取り組みである。さらに重要なこととしては、これらの施策に一部の層だけが関わるのではなく、経営トップから現場の従業員に至るまで多くの人を巻き込んで、当事者意識を醸成することで、組織や職場全体の風土の改善にもつなげたいと考えている。

MS & ADホールディングスの海外展開への提言

～3メガ損保の海外戦略の違い～

学籍番号：35132485

氏名：山田 光輝

ゼミ名称：戦略構想力研究

主査：浅羽 茂 教授

副査：長谷川 博和 教授

概要

1996年の金融ビッグバンによる保険の自由化で、それまで護送船団方式で全社一律の商品内容、全社一律の保険料であった損害保険業界が競争社会となった。コストダウンのためには規模の拡大が不可欠のため合併・経営統合による業界の再編成が行われた。2010年に3つのグループに収斂し、いわゆる3メガ損保体制となった。

この間、バブル崩壊からの失われた20年と言われる経済低迷の時期が続き、日本のGDPは増えず、損保の正味収入保険料も増えない状態が続いていた。国内損保市場は3メガ損保による寡占状態となり、成長のためには国内生保事業、海外保険事業、金融サービス事業に目を向けて行く必要に迫られた。

国内生保はシェア拡大余地があるため3社の戦略に目立った差はつかず、金融サービス事業は利益規模がまだまだ小さいので差がつかない。3社間に差が出るのは海外保険事業で、3社それぞれ取組方針が異なり、その業績に差が付き始めている。海外進出には収益拡大の効果は当然ながらあるが、リスク分散の観点からも効果がある。

国内損保の海外進出は、取引先国内企業が海外進出する際に一緒に出て行ったものが多い。かつての損害保険は保険会社間で商品性に違いがないため、持ち株数、営業協力の度合いで取引が決まることが多く、すると企業グループ間での取引が多くなることから、かつての6大企業集団の繊維、電機、自動車会社の海外進出から3社の海外進出の特徴を見る。

世界の保険市場規模、国ごとの保険料の多寡、生損保の別、成長性などをデータから明らかにし、既に進出している国の将来性、今後伸びるであろう国や地域を推測する。そして、各グループの海外進出の評価をする。東京海上ホールディングスは、北米市場に巨額の投資をして成果が出始めている。

MS & ADホールディングスは、早くからアジアに注目し、経営資源を集中的に投下している。SOMPOホールディングスは、出遅れていたが2014年に英国キャノピアスに大型投資をし、さらにトルコ、南アフリカといった、他の2社があまり注目していなかったが、今後の経済成長の有望先といわれている国に進出した。

米国のマーケットは、米国だけで世界の1/4以上の規模があり、東京海上HD、SOMPOHDが欧米マーケットに巨額の投資をしている中で、MS & AD HDはASEAN一辺倒で本当に大丈夫なのだろうか。ASEAN諸国が成長した暁には、そこでNo.1の地位にあるMS & AD HDは業績を大幅に伸ばすことはできるだろうが、その前に欧米で増収する他の2社の大きく遅れを取ってしまう懸念がある。よって、今後の海外展開の方針としては、ASEANには一定の基盤を築くことができたので、これを維持しつつ、経営資源をアメリカに割っていくべきと考える。

以上

In-Out型 M&A は長期的企業価値を生み出すか

～実務家の肌合いと企業価値創出に与える影響について～

学籍番号：35132486-1 氏名：山本 敏嗣

ゼミ名称：フロンティアの経営学研究(入山ゼミ)

主査：入山 章栄 准教授 副査：遠藤 功 教授

概要

企業間のM&A (mergers and acquisitions、合併と買収、出資)が増加傾向にあるのは周知のことだが、近年にかけて大きく変化が出てきたのは、In-Out型と呼ばれる、日本企業が海外企業に出資・買収する事例が急速な増加を示していることである。これは、日本の国内マーケットの成熟に伴い、海外に成長を求める日本企業の方法として、In-Out型のM&Aが重要な成長手段の一つになってきたことが理由と考えられる。他方、文化的な差異、制度の違い、言語の違いなども併せると、In-Out型のM&Aは多くの日本企業にとって、取り組まなければいけない課題と認識しながらも、成功確率は低いものだと認識されていると思われる。

これまでの先行研究では、M&Aを実施した買収企業のパフォーマンスは低いという統計的な結果が出ているが、文化的な違いのある海外企業買収については、パフォーマンスが優れていることが分析されている。本研究では、何をM&Aのパフォーマンスの評価尺度にすべきかを先行研究から調べた後、In-Out型のM&Aパフォーマンスについて、2008年1月から2012年12月までの期間で日本企業が海外企業に出資・買収した112件の事例を用いて分析した。BHARという近年経営学で注目されている指標を使った分析の結果、多くの企業価値では買収後にBHARがプラスとなり、成功しているとの結果が出た。また、この学術的な成功尺度に対して、実務者が当該M&Aによって企業価値が向上しているかの肌合いについて、検証を行った結果、In-Out型のM&Aの長期パフォーマンスと実務者の肌合いは相関性が高いことも示された。

さらに、このように導き出された成功尺度を基に、どのような要素がポジティブ要因として作用しているか、逆に、どのような要素がネガティブ要因として作用しているか分析した結果、実務者が感じる通説と異なり、In-Out型のM&Aにおいて、PMIのスピードはパフォーマンスにネガティブに作用することが示された。また、M&Aのガイド役として優秀な投資銀行の採用は大切とされているが、M&Aの成功とは有意に関係しないという結果になった。

2020年の東京オリンピックを迎えるまで、日本経済は成長が続くという見通しを否定するつもりはないが、足元も続く少子高齢化を鑑みると、日本市場の成熟化は間違いない事実である。限られた経営資源を使って、海外の成長を取り込んでいくことは、全ての日本企業において必要な施策と考えられる。本研究論文の結果は、企業経営者が積極果敢な成長戦略の一環として、In-Out型M&Aに示唆を与えると考える。

中小食品加工企業の差別化戦略の研究

学籍番号：35132487-5 氏名：若村 茜

ゼミ名称：戦略と現場力研究

主査：遠藤 功教授 副査：入山 章栄准教授

概要

中小食品加工企業の置かれている外部環境は年々厳しくなっている。日本の経済成長の鈍化、少子高齢化による国内需要の減少という経済・社会的な外的要因に加え、食品業界内部では近年の急激な為替変動によって上下動する原材料調達コストへの対応、人件費などの値上がりや環境保全への投資による製造コストの上昇、また小売や流通企業の形態の変化による流通構造の変化など多数挙げられる。

それらの影響もあってか、食品加工企業社数はここ10年で25%減少し、2011年には41,400社となった。この中で、大手の食品加工企業は1%にすぎず、残りの99%が中小・零細企業である。事実を加味すると、中小・零細食品加工企業数の減少がほとんどであるという事になる。

さらに、業界内の最大の環境変化のひとつは、小売店で自社ブランド品のみが並んでいた状況から、小売店が生産受託した商品が多く並ぶようになったことである。このような生産受託による商品の市場規模は、2007年が1.6兆円だったのに対し、2015年には3.1兆円と約2倍に膨れ上がり、今後も伸び続けると予測されている。生産受託といえば、かつては中小食品加工企業が引き受けていることがほとんどであったが、その市場が拡大したことと、経済状況の悪化から、大手の食品加工企業も生産受託に踏み切ることが増えてきている。規模を拡大している生産受託市場では、大手食品加工企業がシェアを伸ばし、中小食品加工企業のシェアは横ばい、若しくは大手に奪われている現状にあると考えられる。

このような厳しい環境下において、中小食品加工企業が今後も安定した経営を行っていくために、特定の取引先への依存度が高い生産受託と、その対極に位置する商品コントロールの主導権が比較的自社内にある自社ブランドの在り方を見直すフェーズに来ているのではないだろうか。

本研究は、生産受託中心の中小食品加工企業が、自社ブランドを成功させ、生産受託と自社ブランドのバランスを最適化するための示唆を得ることを目的としている。具体的には、生産受託と自社ブランドを持ち、安定的に経営をしている中小食品加工企業5社に対し、インタビューによる定性調査を行い、生産受託と自社ブランドの展開における共通点と相違点を比較した。

その結果、中小食品加工企業が安定した経営を図るに必要な基本戦略と、それをもとにした生産受託戦略、そして自社ブランド戦略があることが見出された。その上で各社の成功要因から中小食品加工企業におけるそれぞれの戦略に必要なキー・サクセス・ファクター(KSF)を抽出した。

本研究で見出された基本戦略、生産受託戦略、そして自社ブランド戦略のKSFは次の通りである。
①基本戦略の柱 (A：生産受託と自社ブランドの売上比率、I：開発から販売までのシナジーの徹底追及)、②生産受託戦略KSF (A：期待に応える商品開発力とリードタイム、I：継続受託)、③自社ブランド戦略の二つの方向性 (A：プレミアム商品の展開、I：超廉価商品の展開)

「クラウドソーシングを活用した 商品パッケージ印刷サービス」の機能設計

学籍番号：35132488 氏名：渡部彩

ゼミ名称：経営戦略

主査：根来 龍之 教授 副査：今村 英明 教授

概要

本研究では、現在筆者が勤務するサトーホールディングス株式会社（以下サトー）で立ち上げる新サービス（クラウドソーシングを活用した商品パッケージ印刷サービス）の機能設計に関する考察を行う。サトーの新サービスとは、サトーが運営するWEBプラットフォーム上で、商品企画に関するアイデアや商品パッケージのデザインを広く募集する事ができ、そのデザインを用いて商品パッケージの印刷までをワンストップで行うというサービスである。商品アイデアやデザイン募集には、クラウドソーシングと呼ばれる、WEBを利用したアウトソーシングの手法を用いる。近年急成長しているクラウドソーシングサービスでは、WEB開発、デザイン作成といった「情報財」を扱う仕事を中心であるのに対して、上記のサトーによる新サービスは、商品アイデア、デザイン作成等の「情報財」と、印刷という「物財」の両方を組み合わせたサービスである点に特徴がある。そのため、本研究で行われる機能設計に関する知見は、クラウドソーシングを活用して情報財と物財を組み合わせたサービスを展開する企業一般への示唆を含むと考えている。よって、本稿の最後に、これらの企業に対して、研究結果の一般化も試みている。

本研究では、上記サトーの新サービスに必要な機能をデザインする為に、関連する他社の研究と、サトーの新サービスについて関係者へのインタビュー調査を行った。その結果、4つの点（①信頼性の担保②品質の担保③バリューチェーンにおける次工程へのスムーズな移行④補完業者の継続的参加）が重要であるとの結論を得た。

他社研究からこれら4点への対応策として、それぞれ以下のような結論を得た。①信頼性の担保については、補完事業者との秘密保持契約の締結、またクライアント側による非公開設定の機能を設ける。また、②品質の担保については、品質に関する評価の仕組みを機能として設ける。①②はいずれも他社の機能設計が有効である事が分かった為、他者の機能設計をそのままサトーの新サービスに組み込む事とする。一方③④については、他社の機能設計には不足があり、独自の機能設計が必要であると考えている。③バリューチェーンにおける次工程へのスムーズな移行については、人を介したディレクション業務のほか、以下3点が重要であると考えた。(1)印刷適性データへの自動的な加工を行う為に専門のDTPオペレーターをPF上に確保する事、(2)納期対応を行う為に著作権をサービス運営サイド(サトー)で保有する事、(3)印刷見積をスムーズに行う為の提案機能を設ける事、である。④補完業者の継続的参加に関しては、補完業者毎に最も効果的なインセンティブ設計を、経済的・非経済的インセンティブの両面から設計する事が重要であると考えている。

また、これらの結論(機能設計)を一般化する事で、サトー以外で今後クラウドソーシングを活用して「情報財」と「物財」を組み合わせたクラウドソーシングサービスを展開する企業にとって利用可能なアイデアとして提案する。