

AIBS

アジア・国際経営戦略学会

第8回報告大会要旨集

Society for Asian and International Business Strategy
Proceedings of the 8th AIBS General Meeting

「クールジャパンと日本企業の戦略」

日程： 2015年3月29日（日）
時間： 09：00～16：00（16：30～懇親会）
場所： 亜細亜大学武蔵野キャンパス
（報告会場：2号館5階）
（理事会・評議員会：2号館4階）
（懇親会：2号館6階多目的ホール）

AIBS

Asian and International Business Strategy

アジア・国際経営戦略学会第 8 回報告大会 「クールジャパンと日本企業の戦略」

アジア・国際経営戦略学会では、下記のとおり「第 8 回報告大会」を開催いたします。「報告大会」は、学会員の皆様の、日頃の研究成果を発表する場として企画されるものであり、個人・団体正会員のみならず、学生会員からも報告されます。

各報告は、純粋学術的な研究はもちろん、実務の現場からの問題の提起、新たなビジネスモデルの提案など、アジア・国際経営戦略に関わる多岐にわたる自由論題となっております。会員の皆様の、研究・実務の参考になる成果が報告されるものと期待しております。

また、今回の報告大会の全体テーマを「クールジャパンと日本企業の戦略」とし、2 件の特別講演も頂戴いたします。一つ目のご講演は、家庭用ゲーム機草創期において、『ファミコン』開発に携わり、また、サントリーの CM 制作においてもデザイナーとして参画された、現立命館大学映像学部教授のサイトウ・アキヒロ氏をお招きし、サイトウ氏の独自理論である「ゲームニクス」の観点から日本製品の可能性についてお聞きします。二つ目のご講演は、日本サムスの顧問を務められ、現在自らエムアイ総研を設立しシンクタンクを運営される傍ら、ハイアールアジアにおいて特別顧問をされている石田賢氏に、クールジャパンの観点からサムスンとの対比で日本の電気メーカーの将来展望をお伺いします。クールジャパンの源流の一つである日本の家庭用ゲーム機と電気機器製品の飛躍に深く関わってこられたお二方の知見から、『クールジャパン』の本質を捉えなおす絶好の機会になると考えております。会員・関係諸氏の積極的なご参加を期待しております。

【講演会プログラム】

特別講演

「ゲームニクスを応用すれば日本製品は世界トップに立つー『クールジャパン』が日本のビジネスを変えるー」

サイトウ・アキヒロ氏（立命館大学映像学部教授）

特別講演

「サムスンからまだ学ぶべき戦略ー強い会社はここが違うー」

石田賢氏（エムアイ総研 代表、ハイアール アジア 特別顧問、元 日本サムスン(株)顧問）

記

日 時： 2015 年 3 月 29 日（日）、09：00～16：00（16：30～懇親会）、講演会は 14：30～16：00

場 所： 亜細亜大学武蔵野キャンパス 2 号館 5 階（報告・講演会）、同 6 階多目的ホール（懇親会）（JR 中央線武蔵境駅北口から徒歩 12 分）

参 加 費： 無料

懇親会費： 正会員 2000 円、学生会員 1000 円、非会員 2000 円

以上

アジア・国際経営戦略学会 第8回報告大会プログラム

2015年3月29日（日）於 亜細亜大学（武蔵野キャンパス2号館）

時間	場所	プログラム	時間	場所	プログラム
9:00～10:25	251 教室 (A 会場)	自由論題 A1 司会：加藤敦宣 (成城大学)			
9:00～9:25 (A101) 伊藤善夫 (亜細亜大学) 「企業経営者と研究開発担当役員との意識差がもたらす影響について」 9:30～9:55 (A102) 曹圭啊 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程) 「事業ドメインを拡張させる要因の実証分析」 10:00～10:25 (A103) 王猛 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程) 「大企業におけるイノベーション戦略」			10:00～11:25	252 教室 (B 会場)	自由論題 B2 司会：三好出 (立正大学)
10:30～11:25	251 教室 (A 会場)	自由論題 A2 司会：赤羽裕 (亜細亜大学大学院非常勤講師)	10:00～10:25 (B201) 王俊聰 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士前期課程) 「日本アニメ製作会社の中国事業に関する研究—キャラクター商品化とバイラルマーケティングの戦略分析を中心に」 10:30～10:55 (B202) ヌエン・ティ・チュク・ウィン (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程) 「サービス業における破壊的サービスイノベーション」 11:00～11:25 (B203) カルキ・ティルータ (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程) 「ダイナミックなインド市場と企業の対応」		
10:30～10:55 (A201) 筑波由美子 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程) 「統合報告における環境管理会計の役割」 11:00～11:25 (A202) 仲伯維 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程) 「華為 (HUAWEI) の経営分析—中国の大手通信機器メーカーの価値創造戦略を探る—」					
11:30～11:50	244 教室	理事会・評議員会 (理事・監事・評議員の方はお集まりください。)			
11:30～12:40		昼食 (食堂は営業しておりませんので、ご持参ください。)			
12:40～13:00	251 教室 (A 会場)	総会 (会員の皆様のご出席をお願いいたします。)			
13:00～14:25	251 教室 (A 会場)	自由論題 A3 司会：三好出 (立正大学)			
13:00～13:25 (A301) 赤羽裕 (亜細亜大学大学院非常勤講師) 「ASEAN+3「地域通貨単位」に関する一考察」 13:30～13:55 (A302) 加藤敦宣 (成城大学) 「自動車のグローバル生産と国内マザー工場の連携メカニズム —戦略的マネジメント要因の抽出と分析—」 14:00～14:25 (A303) 藤間寿郎 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士前期課程) 「日本型開発プロセスに基づく日本の製造業のグローバル展開に関する考察—Value Platform を核とした日本の食品企業のハイブリッド戦略—」					
14:30～16:00	講演会 (A 会場)	司会：加藤敦宣 (成城大学)			
14:30～14:40	会長挨拶学会 会長 池島政広氏 (亜細亜大学学長)				
14:40～15:20	特別講演 サイトウ・アキヒロ氏 (立命館大学映像学部教授) 「ゲームニクスを応用すれば日本製品は世界トップに立つ『クールジャパン』が日本のビジネスを変える—」				
15:20～16:00	特別講演 石田賢氏 (エムアイ総研 代表、ハイアール アジア 特別顧問、元 日本サムスン(株)顧問) 「サムスンからまだ学ぶべき戦略—強い会社はここが違う—」				
16:30～19:00	多目的ホール (2号館6階)	懇親会			

講演会「クールジャパンと日本企業の戦略」

ゲームニクスを応用すれば日本製品は世界トップに立つ 『クールジャパン』が日本のビジネスを変える

サイトウ・アキヒロ 立命館大学映像学部教授

1. なぜ一般製品の取り組みにゲームのノウハウが必要なのか
2. 日本発の世界産業・クールジャパン「テレビゲーム」
3. 5分で分かるゲームの歴史
4. 任天堂の独自の開発ノウハウ「ゲームニクス」
5. ゲームを客観的に審査する「マリオクラブ」
6. ゲームニクス理論の5原則
7. なぜ任天堂は世界トップになれたのか？
8. ゲームニクスは「もてなしの文化」
9. 日本は「世界一UXのすぐれた製品」を作れる国
10. ゲームニクスの応用範囲は広い
11. 「LIXIL」におけるゲームニクスの実践例
12. ハードとソフトの徹底的なシナジー追求で日本は世界のトップ
に立つ

以上

サムスンからまだ学ぶべき戦略 ー強い会社はここが違うー

石田 賢 エムアイ総研 代表
 ハイアール アジア 特別顧問
 元 日本サムスン(株) 顧問

1. 日本企業の弱点

- ・リーダーシップ力の不足
- ・グローバルビジネス人材の不足
- ・製品化の见えない技術開発

2. サムスンから学ぶべき戦略

(1) サムスン電子の現況

- ・スマホの販売低迷を半導体がカバー

(2) サムスンの強み

- ・IT 技術を駆使したモジュール化
- ・二番手、そして組み合わせ

(3) 臨機応変の組織改革

- ・無線事業部と生活家電事業部の連携
- ・攻撃的 M&A の推進

(4) 人材育成とヘッドハンティング

(5) ブランド戦略

- ・デザイン重視

(6) 製品の現地化

- ・サムスンとパナソニック

(7) 新規事業の開拓

- ・B2B / 流通、ヘルスケア、教育、公共、金融
- ・モノのインターネット / ウェアラブル機器、TV、カメラ、スマホ など

3. 提言

以上

企業経営者と研究開発担当役員との意識差がもたらす影響について

－新興国市場向け製品・サービス開発の観点から－

○伊藤善夫（亜細亜大学）

1. はじめに

本報告は、新興国市場向けの製品・サービス開発に対する企業行動の差異について、企業経営者と研究開発担当役員の意識差のもたらす影響について、実証的に論ずる。

2. 問題の所在

2008年のリーマンショック以降、日本企業の多くは中国やインド、ASEAN諸国といった新興国市場へ注力しているが、その成果はいまだに大きくはない（福留,2014）。福留（2014）は、その原因の一つに、日本国内への開発機能の集中を指摘し、「海外ユーザーから離れた日本国内に研究開発機能が偏り、海外市場の声は届きにくくなり、その動向や特徴を正しく理解できない状態」と述べている。日本企業が国内に開発機能を集中する背景には、「新興国では、日本のメーカーと現地の顧客の間にあうんの呼吸はない。日本人同士でもなければ先進国の住人同士でもないから、日本のメーカーは簡単には新興国の顧客のニーズを読み取れない（中山・高野,2011, p.41）」といった、新興国での開発の難しさがある。日本企業が海外に開発機能を分散させようとしても、海外の顧客のニーズが汲み取れない状況が、これを困難なものにしているのである。

日本経済新聞社（2013,2012）の調査によると、2011年度に海外研究開発拠点を新設・増強・拡充した企業は調査回答企業318社の16%にのぼるが、2012年度以降に新設・増強・拡充するとした企業は22.6%で、2011年度の実績を上回り、海外展開の意欲の高さが示された。しかし、2012年度に海外研究開発拠点を新設・増強した企業は回答企業313社の14%で、前年度を下回り、2012年度以降の海外拠点の拡充を企図しながらも現実には進んでいない状況が読み取れる¹。

一方で、リバースイノベーションを含む資源制約的な顧客のためのイノベーション（Resource-constrained innovation）（Zeschky, Winterhalter, and Gassmann,2014,p.20）が近年、イノベーション研究とその実務において注目を集めている。中国やインドを始めとする新興国市場には、比較的所得の大きな中間層市場が形成されており、そこでは、激しい企業間競争が繰り広げられている。不足する余剰所得と社会基盤の未整備、サービススキルの欠如といった制約の結果、中間層市場向けに高価値低コストのソリューション開発が志向され、イノベーションが創出されるのである（Zeschky, Winterhalter, and Gassmann,

2014,p.20）。

日本企業は、新興国への研究開発機能の展開が進まず、Resource-constrained innovationの果実を十分に得ることができないのである。

新興国市場での成長を勝ち取るために、Govindarajan and Trimble（2012, p.6）は、先進国市場で獲得した知見や強み、論理を経営者が棄却する必要があることを指摘している。新興国市場のニーズを正しく認識するためには、先進国市場でのニーズに対する理解が妨げになるとも言えるだろう。こうした問題の克服には、新興国市場の研究開発拠点において如何に自由度を与えるかが鍵になる。日本本社が現地から離れた場所で、新興国市場の研究開発拠点の活動をコントロールすれば、新興国市場のニーズは本社における先進国市場の認識のフィルターによって理解しづらくなる。問題は、新興国市場の研究開発拠点の自由度を規定する要因にある。

3. 新興国市場での製品・サービス開発とトップマネジメントの特性

既に述べたとおり、新興国市場での成功のためには、先進国市場での経験に基づく知見や強み、論理を棄却することが求められる。これは、先進国市場で形成された既成概念のフィルターによって、新興国市場のニーズの認識が妨げられないようにするためである。しかし、企業の強みやそれまでに獲得した能力を含む知見、あるいは、市場情報・技術情報の読み方を決める論理を棄却することは、新興国市場において、これまでとは全く異なる事業展開を求めることになる。このように事業展開の大きな仕組みの変更を行う場合、事業活動の拠所となる理念が明確に示されている必要がある。先進国で展開していた事業と異なる仕組みを肯定する根拠が必要となるからである。また、そうした事業の将来展望（将来事業構想）が明確になっていなければ、新興国で事業を展開する価値を推し量ることはできない。さらに、異なる事業の推進によって何をしようとするのか、事業目的が明示されている必要がある。従来と異なる事業展開を支える組織の求心力を維持するためである。これらの特性を総称して「経営理念の明確化」とする。

一方、新興国市場において展開される事業においては、先進国市場での事業展開に用いられる製品やサービスはそのままでは提供できない。Zeschky, Winterhalter, and Gassmann（2014, p.20）が述べて

いるように、多くの制約をもった新興国市場の顧客のニーズに対応した製品やサービスを必要とするのである。そうしたニーズは、先進国市場の顧客とは異なるニーズであることから、これに対応する製品やサービスのコンセプトは従来のものと異なってくるであろう。また、これらのニーズに対応した機能や性能をも要求することになる。従来手がけていないユニークな製品・サービスコンセプトを提示する必要があるだろう。これらを総称して「ユニークな製品・サービスコンセプト」とする。

経営者は、これらの経営理念や製品・サービスコンセプトを、社会・経済的あるいは技術的な動向に関する知見に基づいて構築する(清水, 1990, pp.188-192)。したがって、経営者には、明確な将来展望を有していることが必要となる。これらの特性を総称して「明確な将来展望」とする。

そして、新興国で実際に開発活動を展開する場合には、研究開発担当役員においても同様の特性が求められる。したがって、経営者及び研究開発担当役員が、経営理念を明確化し、ユニークな製品・サービスコンセプトを構築するとともに、明確な社会・経済的及び技術的将来展望を有することが、新興国事業展開には必要となる。

4. 新興国事業展開と特性

前節で述べた経営者及び研究開発担当役員に求められる三つの特性、経営理念の明確化、ユニークな製品・サービスコンセプト、明確な将来展望は、新興国事業を展開される場合に求められる要素である。したがって、新興国事業を重視していれば、これら三つの特性も高度になると考えられる。そして、これらの特性との関係で、新興国研究開発拠点の自由度が決まってくると思われる。

そこで、アンケート調査により、新興国市場を重視する程度とこれら三つの特性との関係を分析した。調査は、2014年9月時点で、全上場会社及び未上場有価証券報告書提出会社のうち、過去3年間に研究開発費を計上している2025社を対象に、2014年10月に発送した。11月末までの回答企業は105社であった。調査票では、企業のイノベーションシステムに関する事柄を網羅的に尋ねた。設問のうち、①理念表明程度、②将来構想の構築程度、③目的表明程度、④新規機能コンセプト構築程度、⑤新規ニーズコンセプト構築程度、⑥ユニークコンセプト(新規機能と新規ニーズの組合せ)構築程度、⑦コンセプト実現技術把握程度、⑧社会・経済将来展望把握程度、⑨技術将来展望把握程度、により上に示した三つの特性の測定を試みた。各特性と観測変数との関係、Cronbach- α は、以下のとおりである(上段:社長、下段:研究開発担当役員)。

図表 1: 特性と観測変数

特性	観測変数	α
経営理念の明確化	①②③	0.857
		0.865
ユニークな製品・サービスコンセプト	④⑤⑥	0.932
		0.893

明 確 な 将 来 展 望	⑦⑧⑨	0.658
		0.752

社長を対象にした「明確な将来展望」については、一般的に基準となる0.7(Gliem and Gliem, 2003, p.87)を下回っているものの、概ね、内部一貫性のある測定ができた。

また新興国の重視の度合いは、⑩新興国市場の5年後の重視程度を測定した。新興国研究開発拠点の自由度については、⑪拠点での活動内容決定程度、⑫拠点での研究者採用決定度、⑬本社特許の拠点への開示度を測定し、新興国事業の成果は、⑭新興国市場シェアを測定した²。

観測変数①から⑨を用いて因子分析を行ったところ(因子抽出:主因子法、Varimax 回転後)、以下の因子行列を得た。

図表 2: 因子行列 (社長)

観測変数	因子		
	ユニークな製品・サービスコンセプト	経営理念の明確化	明確な将来展望
①理念表明程度	0.208	0.858	-0.061
②将来構想の構築程度	0.455	0.637	-0.088
③目的表明程度	0.250	0.874	-0.069
④新規機能コンセプト構築程度	0.841	0.253	-0.129
⑤新規ニーズコンセプト構築程度	0.847	0.279	-0.127
⑥ユニークコンセプト構築程度	0.891	0.288	-0.015
⑦コンセプト実現技術把握程度	0.172	0.053	0.695
⑧社会・経済将来展望把握程度	-0.224	-0.031	0.520
⑨技術将来展望把握程度	-0.161	-0.202	0.673

図表 3: 因子行列 (研究開発担当役員)

観測変数	因子		
	ユニークな製品・サービスコンセプト	経営理念の明確化	明確な将来展望
①理念表明程度	0.152	0.833	-0.091
②将来構想の構築程度	0.333	0.620	-0.273
③目的表明程度	0.318	0.852	-0.112
④新規機能コンセプト構築程度	0.762	0.325	-0.171
⑤新規ニーズコンセプト構築程度	0.842	0.165	-0.233
⑥ユニークコンセプト構築程度	0.781	0.345	-0.170
⑦コンセプト実現技術把握程度	-0.049	-0.119	0.651
⑧社会・経済将来展望把握程度	-0.326	0.010	0.637
⑨技術将来展望把握程度	-0.166	-0.241	0.762

想定したとおりの因子が抽出された。各因子の得点と⑩新興国市場の5年後の重視程度との関係では、重視程度の高い企業群³で、経営理念の明確化が高く、明確な将来展望を有していることが、独立サンプルのt検定により明らかになった。

図表 4：新興国重視度と因子平均値⁴（t 検定）

区分	因子	平均値 ⁴	t 値	自由度	有意確率
社長	理念 ⁶	-0.366	-2.658	56.385	0.010
		0.192			
	コンセプト	-0.042	-0.289	88.000	0.773
		0.017			
研究開発担当役員	将来展望	0.251	2.150	88.000	0.034
		-0.127			
	理念	-0.275	-2.676	87.000	0.009
		0.215			
	コンセプト	-0.049	-0.286	87.000	0.776
		0.008			
	将来展望	0.334	2.985	87.000	0.004
		-0.201			

各因子と新興国研究開発拠点の活動内容の自由度との関係については、各因子得点を最小値～-0.5、-0.5～0.5、0.5～最大値、に区分し⁷、一元配置分散分析を行った結果、研究開発担当役員の理念の明確化がすべての自由度を表す項目で 5%の有意差があり、また研究開発担当役員の将来展望は研究者採用に 5%で有意差があった⁸。

図表 5：因子と拠点自由度（分散分析）

因子	拠点自由度	F 値	有意確率
理念（研究開発担当役員）	①活動内容	3.147	0.049
	②研究者採用	7.050	0.002
	③特許開示	3.633	0.032
将来展望（研究開発担当役員）	③特許開示	4.555	0.014

5. 意識差と新興国開発内容決定程度

ここで意外なことは、社長に関する因子が何れも有意とならなかったことである。特に、研究開発担当役員の示す理念の明確な場合に、新興国研究開発拠点の自由度が高まり、社長のそれがまったく影響を及ぼしていない点にある。社長の理念は、先進国市場を含むグローバルな事業展開の拠所となる。したがって、新興国に偏った理念の構築が難しく、内容的に明確であっても、先進国と新興国の両市場を包含したものとならざるを得ない。これに対して、研究開発担当役員の場合、示す理念は研究開発活動に限定可能である。リバーシノベーション等を意識すればするほど、新興国での開発に焦点を絞った理念を構築可能であり、このことが、新興国研究開発拠点の自由度を高めると考えられる。

ここで、社長の理念と研究開発担当役員の理念の明確度の関係について検討してみよう。社長の理念そのものが、新興国研究開発拠点の自由度に直接結びついていないものの、これと研究開発担当役員の理念の明確度に関係がある可能性が残っている。

今、各観測変数（①～⑨）について、社長に関する回答値から研究開発担当役員に関する回答値の差を算出する。この差は、各観測変数に関する社長と研究開発担当役員の行動の差であるが、その背後にある意識の差でもある。①から⑨までの各観測変数の差に基づいた因子分析を行ったところ、⑧社会・経済将来展望把握程度が独立した因子を形成したため、これを除く変数で再度因子分析を行い、以下の因子行列を得た（因子抽出：主因子法、Varimax 回転後）。なお、将来展

望については、社会・経済に関する要素が無くなったため、技術的将来展望に変更している。

図表 6：因子行列（社長－研究開発担当役員⁹）

観測変数	因子		
	ユニークな製品・サービス コンセプトの意識差	経営理念の明確化の意識差	明確な技術的将来展望の意識差
①理念表明程度	0.039	0.926	0.016
②将来構想の構築程度	0.174	0.530	-0.023
③目的表明程度	0.198	0.793	0.022
④新規機能コンセプト構築程度	0.777	0.182	0.084
⑤新規ニーズコンセプト構築程度	0.715	0.229	-0.091
⑥ユニークコンセプト構築程度	0.913	0.058	-0.035
⑦コンセプト実現技術把握程度	-0.075	0.048	0.946
⑨技術将来展望把握程度	0.029	-0.030	0.664

特に、経営理念の明確化についての意識差と新興国研究開発拠点の自由度との関係を、図表 5 と同様に分散分析によって検討すると、①拠点での活動内容決定程度に有意な差が見られた。各区分の平均値を見ると、意識差が小さい群において、自由度が高くなっている。

図表 7：理念意識差と拠点自由度（分散分析）

因子	拠点自由度	F 値	有意確率
経営理念の明確化の意識差	①活動内容	3.617	0.032
	②研究者採用	0.392	0.677
	③特許開示	0.008	0.992

図表 8：理念意識差と活動内容決定程度

群	度数	平均値
研究開発担当役員明確度高	11	5.636
明確度同程度	49	4.939
社長明確度高	12	5.667
全体平均	72	5.167

社長の理念の明確化は、研究開発担当役員が理念を明確化する拠所となっておりと考えられる。最後に、新興国研究開発拠点の自由度と新興国での当該企業の主力製品・サービスにおける市場シェアとの関係を確認すると、活動内容と特許開示において、シェアを高める効果が確認できる。

図表 9：拠点自由度と新興国シェア（t 検定¹⁰）

	平均値 ¹¹	t 値	自由度	有意確率
①拠点での活動内容決定程度	1.872	-3.108	53.829	0.003
	3.063			
②拠点での研究者採用決定度	2.314	-0.757	65.000	0.452
	2.625			
③本社特許の拠点への開示度	2.053	-2.026	68.000	0.047
	2.844			

6. おわりに

本報告では、新興国における研究開発活動について、その拠点の自由度という観点から、社長と研究開発担当役員の特性について分析を行った。分析の結果、研究開発担当役員の理念の明確化が、新興国研究開発拠点の自由度を高める効果のあることを確認した。さらに、社長の理念の明確化と研究開発担当役員の理念の

明確化が同程度に高いものであるとき、拠点での研究開発活動の内容に関する自由度を高め、それが新興国市場シェアの向上をもたらすことを確認した。社長の理念の明確化が、研究開発担当役員の理念の明確化を後押しすると考えられる。

ただし、今回の調査では、社長、研究開発担当役員の意識そのものを測定したのではなく、また、理念やコンセプト、展望の内容についても踏み込んでいない。これらの問題については、次回の課題としたい。

7. 参考文献

- 1) 福留憲治 (2014) 「日本企業、なぜ新興国市場で苦戦? ブランド確立と最適な商品開発を阻む内部要因」 *Business Journal*, http://biz-journal.jp/2014/10/post_6454.html, 2015.3.22 閲覧.
- 2) 中山力, 高野敦 (2011) 「「分かるはず」がトラブルの原因 あうんの呼吸は通用しない」『日経ものづくり』, Vol.678, pp.40-44.
- 3) 日本経済新聞社 (2014) 「攻める R&D 投資⑤14 年度本社調査から 海外の拠点「増強」13%」『日経産業新聞』, 2014 年 8 月 26 日, p.8.
- 4) 日本経済新聞社 (2013) 「成長支える R&D 投資⑤13 年度本社調査から 海外の研究開発拠点」『日経産業新聞』, 2013 年 8 月 19 日, p.5.
- 5) 日本経済新聞社 (2012) 「研究開発、本社調査、新興国攻略へ現地拠点、海外新設・増強・拡充 22%」『日本経済新聞朝刊』 2012 年 8 月 12 日, p.7.
- 6) Zeschky, M. B., S. Winterhalter, and O. Gassmann (2014) "From Cost to Frugal and Reverse Innovation," *Research-Technology Management*, July—August, pp.20-27.
- 7) Govindarajan, V., and C. Trimble (2012) "Reverse innovation: a global growth strategy that could pre-empt disruption at home," *STRATEGY & LEADERSHIP*, VOL. 40 NO. 5 2012, pp. 5-11.
- 8) 清水龍瑩 (1990) 『大企業の活性化と経営者の役割』千倉書房.
- 9) Gliem, J. A., R. R. Gliem (2003) "Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales," 2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, pp.82-88.

1 日本経済新聞社 (2014) では、2014 年度前期に新設・増強・拡充をした企業 (回答 310 社の 13.5%) が報告されており 2013 年調査までと対象時期が異なっており単純な比較はできないが、2013 年調査において 2013 年度以降に新設・増強・拡充とした企業が 22.0%あったのに対して少ない割合となっている。また、2013 年の調査では、今後新設・増強・拡充する海外研究開発拠点として、半数以上の企業が、中国、東南アジアを指向していることが示されている。

2 各観測変数の測定尺度は、以下のとおりである。ただし、④新興国市場シェアは、選択肢「1 (1%未満)」「2 (5%程度)」「3 (10%程度)」「4 (15%程度)」「5 (20%程度)」「6 (25%以上)」として尋ねた。なお、変数番号①から⑨は、社長と研究開発担当役員について聞いた。

①理念表明程度

「1」経営理念・研究開発理念はまったく表明していない。「6」理念を丁寧かつ詳細に表明している。

②将来構想の構築程度

「1」将来事業構想は表明されていない。「6」将来事業を個別に、

明確に特定している。

③目的表明程度

「1」事業目的・研究開発目的はまったく表明していない。「6」目的を丁寧かつ詳細に表明している。

④新規機能コンセプト構築程度

「1」概ねいつも競合他社とほぼ同様の機能・性能が表現されている。「6」競合他社には無い機能・性能が常に表現されている。

⑤新規ニーズコンセプト構築程度

「1」競合他社とほぼ同様のニーズが表現されている。「6」競合他社が意識していないニーズが常に表現されている。

⑥ユニークコンセプト構築程度

「1」概ねいつも競合他社とほぼ同様の機能・性能とニーズの関係が表現されている。「6」競合他社には無い機能とニーズの関係が常に表現されている。

⑦コンセプト実現技術把握程度

「1」実現するための技術をすべて詳細に特定している。「6」まったく技術を特定していない。

⑧社会・経済将来展望把握程度

「1」社会・経済の変化を的確にかつ詳細に表明している。「6」社会・経済の変化は予測していない。

⑨技術将来展望把握程度

「1」関連科学技術については、詳細に動向を把握している。「6」関連する科学技術であっても、動向は把握していない。

⑩新興国市場の 5 年後の重視程度

「1」最重要市場として認識している (5 年後)。「6」大きな意味を持たない市場と認識している。

⑪拠点での活動内容決定程度

「1」新興国事業拠点で独自に決定する。「6」本社がすべて決定する。

⑫拠点での研究者採用決定度

「1」研究者の採用の判断は拠点に一切委ねられている。「6」研究者は全て本社が採用し拠点に派遣する。

⑬本社特許の拠点への開示度

「1」自由に利用することを許可している。「6」本社の特許権が保護されるように細心の注意を払っている。

3 ⑩新興国市場の 5 年後の重視程度の回答平均値は、3.20 (回答数 100、標準偏差 1.428) であり、選択肢「1」が最重要市場として認識していることから、回答企業を平均値より小さい選択肢を回答した群 (重視程度高) と大きい選択肢を回答した群 (重視程度低) に分けた。

4 「将来展望」については、尺度が逆転しているため、重視度の高い群で因子得点が小さくなる。

5 上段が非重視企業、下段が重視企業。

6 比較する 2 群で分散の値が異なるため (5%有意)、Welch の検定を行った。

7 各因子の平均値は 0 になり、標準偏差が 1.0 に近かったことから、0 の廻りに標準偏差の幅で区分を作った。

8 社長の将来展望については、10%で有意差があったものの、区分と開示度の関係は一定ではなく、将来展望を明確に持っている場合、開示度が比較的低かった。

9 将来展望に関する二つの観測変数 (⑦、⑨) では、尺度が逆転しているため、研究開発担当役員の回答値から社長の回答値を減じている。

10 ⑩活動内容の平均値は 5.10 であるため、選択肢「1」～「5」を高自由度企業、「6」を低自由度企業とした。⑫研究者採用は平均値 4.06、⑬特許開示は平均値 4.36 であったため、選択肢「1」～「4」を高自由度企業、「5」～「6」を低自由度企業とした。

11 上段が低自由度企業、下段が高自由度企業。

事業ドメインを拡張させる要因の実証分析

○曹 圭响(亜細亜大学)

キーワード：技術の不確実性、研究開発部門の提案、事業ドメイン

はじめに

近年、事業環境が激しく変化する中で、企業の持続的な経営を営むことが難しくなっている。この環境の変化の中で、環境を形成・適応していくためには、企業が既存営んできている事業と区別される新しい取り組みが必要である。この企業行動を行うためには、新しいビジネスチャンスが生かせる企業の事業ドメインの再定義が必要であると考えられる。本稿では、この事業ドメインの再定義にかかわる要因を整理し、実証した結果をまとめることにする。

1. 技術における不確実性の増大

企業が利益を獲得するために技術を開発するため競争が起きる。この技術の開発競争は結果として、技術の高度化に繋がる。この技術の高度化は、既存の技術競争のための性能向上をもたらすが、この際、技術の用途先(使用勝手)が増大する。この技術の使用勝手の増大は、技術の異質的な製品の開発可能性を高める。これは、自社或いは他社で新しいコンセプトの製品の開発可能性が高まることを意味する。これは、業種を超える参入を可能にする。つまり、技術の不確実性は、技術開発競争によって技術が高度化し、高度化する際に、派生的に新しい用途への転換の可能性が高まることである。一方で、技術の発展は、市場の追随者が比較的に早い段階で追随することも可能にする。技術—市場が形成されることによって、採算性がより明確になるためである(楠木, 2010: pp.35-57)。初期段階の市場が定着するか否かのキャズムを超えると、市場が拡大することが予測できる。市場の拡大が予測できることは、追随者が参入に必要な投資コストに対し、得られる収益が増えるという予測が可能になる。この予測により、積極的な追随の行動に移る企業も少なくないと思われる。

2. 研究開発部門の提案

このような技術における不確実性の増大に対し、研究開発部門は、異業種参入に関する提案を行う。ここでの研究開発部門の提案は、技術用途の転用に関する提案である。技術用途の転用の提案は、長期間に渡って精練されてきた研究開発部門の研究開発能力を前提にしされなければならない。既存事業領域での技術を巡る競争が深化している環境(あるいは、新規参入により既存事業での技術の収益性の低下を予測している状態)において、社内で、技術の収益性の向上のために、新たな提案を行うのである。この研究開発部門の提案は、あらゆる研究開発部門で起きるとは言い難い¹⁾。この技術用途の転用に関

する提案は、企業内で棄却される可能性を含めている。企業内での棄却可能性は三つ挙げられる。一つ目は、企業組織の抵抗である。これは新しい取り組みに対し、変化しようとしないう抵抗がある(Jims, 2009: 邦訳p.48)。変化しないようとする抵抗においては、トップマネジメントの関与が必要である。二つ目は、収益性が明確に見えない研究開発部門の提案の棄却である。収益性の問題は、事業部門の提案が必要である。三つ目は、事業ドメインによる棄却である。企業の研究開発部門が提案する事業領域を自社の事業ドメインに含んでいない場合に生じる問題である。これは、企業全体的な問題に関わるものである。既存事業と新しい事業におけるバランスを考慮して推進しなければならない²⁾。

3. 事業部門の提案

事業部門の提案は、研究開発部門の提案(技術用途の転用に関する提案)を実現させるための提案であると考えられる。事業部門は、日々の事業部門の業務を遂行すると同時に、新しい事業機会を探索する必要がある。これは、技術の高度化により、技術の不確実性が増大し、異業種の参入による事業衰退を防ぐためである。異業種参入あるいは破壊的技術による市場の衰退が現れる際に、事業部門は一般的に既存製品の値下げで抵抗する。しかし、この値下げによる抵抗が成功するとは限らず、何れか破壊的技術への転換、あるいは破壊的技術によって形成された市場に顧客が移動するようになるのである。一方で多角化は、製品多角化、川上・川下多角化、関連多角化、非関連多角化に分けられる。破壊的技術による市場の変化は、製品多角化や川上・川下多角化のレベルでは、対応できない。製品多角化、川上・川下多角化を超える複数の産業に渡る多角化を行う必要がある。しかし、多角化においては、技術・市場における共通点を持つ必要がある。したがって、関連多角化を行う必要がある。なお、一般的に関連多角化は、隣接市場として見なされることが多いが、本研究では、異業種市場という用語を使用する³⁾。この事業部門の提案が異業種に関して行われる場合においても、企業の内部の抵抗による問題が発生する。この問題においては、Druker(1985)は、区別された組織を持つ必要性や、小規模である必要性を主張している。これは、企業が新しい事業を行う場合に、新規事業は収益が大きいことがないため、大手企業の収益ニーズに対応できないためである。この小規模の新規事業は、事業の生存可能性を高めるための支援を必要とする。

4. トップマネジメントの構造改革の意志

トップマネジメントの構造改革の意志は、企業の既存の事業ドメインを再定義するための意思決定である。この既存の事業ドメインを再定義するためには、判断の材料(研究開発部門の提案)が必要であると考えられる。この研究開発部門・事業部門の提案による新しい事業分野を育成していくためには、企業の現在の構造を変えていく必要がある。この構造改革を実行するためには、ゆでガエル状態から変化を求めるように企業組織を動かす必要があると思われる。つまり、企業を巡る不確実性を認識させる必要がある。企業を巡る不確実性は、技術的な不確実性と市場的な不確実性がある。技術的な不確実性を認識させる行為としては、トップマネジメント自ら技術の発展による変化を認識し、発信していく必要があろう。この技術の発展による変化を認識するために、トップマネジメントは、自社や他社への巡回を通じて、企業の事業の現状と問題点を認識する行動を取るのであろう。そして、顧客に訪問し、ギャップを認識する必要があると思われる。このような行動を通じて、トップマネジメントが認識した問題を従業員に与える必要あろう。本研究では、これを危機感の形成行動として認識している。この危機感を与えることで、企業内部で既存事業の衰退可能性に対応するために、組織を動かすのであろう。なお、このような組織の変革は、既存の企業戦略の方向と全く異なることを目指すことを避ける必要がある。企業の現在までの成長が既存事業の発展によって築き上げられていることを認識することである。企業の戦略が全く異なる方向性を示すことで、既存事業の競争優位性が崩れてしまう恐れがあるためである。このためにも、既存事業の運営で培ってきたノウハウを生かすことが求められる。技術・市場の二重の不確実性の片方を限定することである(McGrath, 2011 : p.32-33)。トップマネジメントの構造改革意志は、トップの行動をして現れる。この行動は、公式的な場を通じて、トップマネジメントの思考を従業員に伝達する行為であろう。

5. 事業ドメイン

事業ドメインの定義がなされなければ、企業が適切な投資をすることができなく、事業における点検や修正ができない(Drucker, 1973, 1974 : 邦訳pp.91-92)。事業ドメインの明確な定義が企業の活動における優先順位、戦略、計画を可能とする。言い換えれば、企業は、自社の事業は何か、何であるべきかを考えなければならない(Drucker, 1973, 1974 : 邦訳pp.91-92)。事業ドメインを定義することで、企業の活動領域或いは、活動外領域を規定することができ、持続的経営を営むための基準となるのである。事業ドメインの定義を行ってもこの定義は、陳腐化するため(Drucker, 1973, 1974 : 邦訳pp.112)、再定義を必要とする。この再定義は、本来事業ドメインを構想する際に行う必要がある(Drucker, 1973, 1974 : 邦訳pp.109-110)。この事業ドメインの再定義は、事業の構想の際に問わなければならない。

6. 機能的(用途に基づいた)事業ドメイン

Levitt(1960 : 邦訳p.53)は、企業の事業の衰退の原因は、経営の失敗によるものと強く指摘し、衰退しない産業や代替品が現れない製品は存在しないことを述べながら、アメリカ鉄道企業の失敗を分析している。Levitt(1960 : 邦訳pp.53-54)によれば、アメリカの鉄道企業は、自社の事業ドメインを鉄道事業として定義することにより、鉄道事業の衰退と共に失敗に終わったのである。彼によれば、鉄道としての事業ドメインではなく、輸送としての事業ドメインを持つ必要がある。Levitt(1960 : 邦訳p.54)は、企業の事業ドメインを製品(鉄道)による定義ではなく、ニーズ(運ぶ)に基づく事業ドメインでなければ、企業がどのような価値を提供しているかを見誤ることになると指摘している。つまり、顧客の使用目的を用途と示すことができるのであれば、事業ドメインが顧客の用途に注目する必要があると考えられる。

7. 事業ドメインを再定義するための尺度

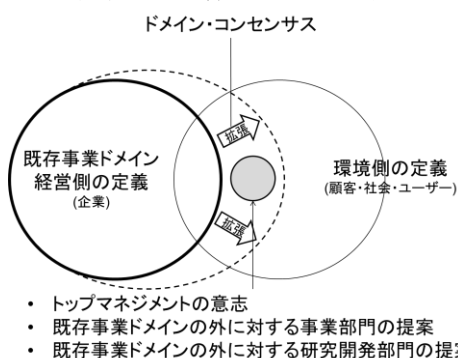
一方で、榊原(1992 : pp.41-45)によれば、事業ドメインは変化可能性を必要とする。この変化可能性は、三つの軸を含んでいる。これは、空間軸、時間軸、意味軸である。第一の空間軸は、組織体の活動の空間の広がりの意味する。この空間軸は、「狭い 対 広い」で測ることができる。第二の時間軸は、組織体の活動の時間の広がりの意味する。この時間軸は、「静的 対 動的」で測ることができる。最後の意味軸は、組織の活動の意味の広がりである。この意味軸は、「特殊的 対 一般的」で測ることができる。これらの軸を基準に、企業の事業ドメインは広がるのである。つまり、企業は、より広い空間とより動的な時間とより一般的な意味を含むことによって、事業ドメインを広げていくのである。この事業ドメインを広げる際には、企業が実際に行っている事業の社会的な意味について考慮しなければならない。なぜならば、企業が成果をあげるとするならば、これがドメイン・コンセンサスと呼ばれているものである(榊原, 1992 : pp.34-37)。このドメイン・コンセンサスが示唆することは、企業が事業ドメインを再定義する際に、企業外部の同意を得る必要があることである。企業外部の同意は、短期間で得られることができない。既存事業の運営で構築されてきた企業のイメージに加え、新たな事業運営のための企業の発信が社会から認められなければならない。つまり、企業の事業ドメインが物理的・時間的・意味的に広げる際に、企業の既存事業との関連性を示さなければ企業外部の同意を得ることができなく、企業の事業ドメインの再定義が失敗に終わるのである。事業ドメインの広がりとは、広がる可能性を内包しているかを意味する⁴。広がる可能性を持った事業ドメインは、企業で生じる不整合関係を解消することができる。

8. 再定義された事業ドメインの役割

このような事業ドメインの定義は、企業が戦略的に設定するものである(伊丹, 2003 : pp.366-369)。

言い換えれば企業が将来に必要なとする資源を獲得するために設定されるものである。これは、企業の現在の事業ドメインと将来に必要なとする事業ドメインの差を自ら設けることで可能になる。現実に行われる事業ドメインと広く定義した事業ドメインの差が存在することで、企業が多角化する際にこの隙間を埋めるために行動するからである。つまり、企業は企業が自ら設定した目標或いは事業ドメインの隙間を利用することで多角化するものである。一度定義された事業ドメインはいずれ陳腐化するために、広く再定義することが必要である。企業の将来に必要なとする資源の獲得ができるようにすることが必要であろう。

図表1：事業ドメインの拡張

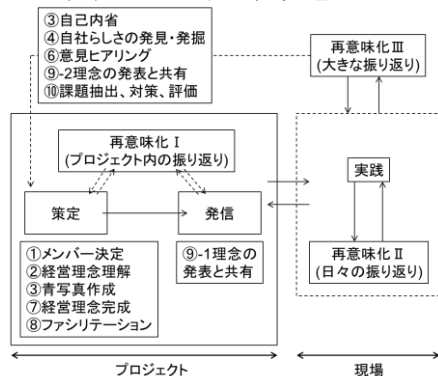


出所：榊原(1992：p.35)と伊丹(2003：pp.366-369)により著者作成

9. 新事業ドメインを動かすためのプロセス

池島(1999：p.85)によれば、トップマネジメントは、実際の環境の変化と企業の現状の間のギャップを認識する仕組みを作ることによって、企業が情報を解釈することができるようにする。このモデルが示唆する点は二つある。一つは、トップマネジメントが企業の事業戦略と研究開発部門の活動にギャップを作ることである。このギャップの存在により、研究開発部門が新しい研究課題を発見することができる。二つは、トップマネジメントが新しい研究課題の解決のためのサポートを行うことである。全社横断的研究開発プロジェクトに直接関与することで、組織の抵抗による機会の損失を防ぐことができる。このような再意味化の必要性を高めることが経営者の役割であろう。

図表2：経営理念の策定、浸透プロセス過程



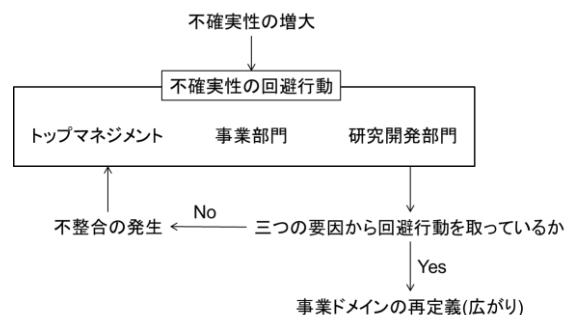
出所：小森谷(2011：p.72)

環境変化に対応するためには、新しい認識が必要である。この新しい認識は、一部の組織構成員により構築され、反復的に作成・修正がされながら、組織全体に伝わっていくのである。この際に、この新しい認識が企業内部に共有され、一様化されなければならない。新しい認識を最適に一様化するには、トップの関与が必要である(鳥山ら、2009：p.1925)。トップマネジメントが全ての新しい認識を創出し、伝達することができれば、企業が衰退に追い込まれることはない。しかし、トップマネジメントが全ての情報を解釈することは現実的に難しいのであろう。

10. 事業ドメインの広がりにかかわる要因

事業ドメインの広がりには、トップマネジメントの意志、研究開発部門の提案、事業部門の提案が必要である。この事業ドメインの再定義に関する要因は、次のように考えることができる。不確実性の増大に対して、トップマネジメント、事業部門、研究開発部門の何れかが不確実性に対する回避行動を取るが、三つの要因において不確実性の回避行動が共に行われれば事業ドメインが広がる。しかし、この回避行動が同時に行われるとは限らない。この回避行動が順次的に行われるこの際に、不整合が発生すると考えられる。

図表3：事業ドメインの拡張モデル



出所：著者作成

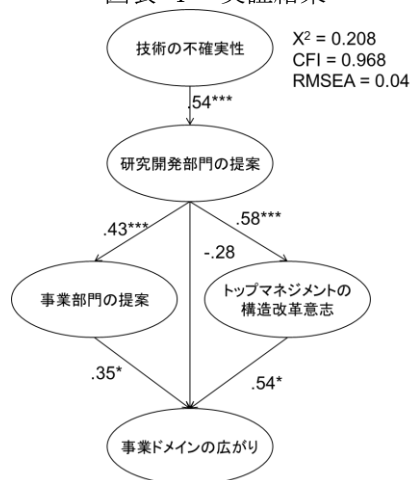
本稿では、このような事業ドメインを広げるための研究開発部門の提案を中心に仮説を構成することにする。そして上の議論をまとめると次のような仮説を構築することが出来るのであろう。

- H1：技術の不確実性が高まると研究開発部門の提案が増大する。
- H2：研究開発部門の提案が増大するとトップマネジメントの構造改革の意志が増大する。
- H3：研究開発部門の提案が増大すると事業部門の提案が増大する。
- H4：事業部門の提案が増大すると事業ドメインが広がる。
- H5：トップマネジメントの構造改革の意志が増大すると事業ドメインが広がる。
- H6：研究開発部門の提案が増大すると事業ドメインが広がる。

この仮説を実証するために、共分散構造分析を用いた。観測データは、2014年7月11日の時点で、日

経FinancialQUESTに研究開発費を計上している、上場企業の非金融企業1934社に送付した(質問紙法、回答企業71社、回答率3.6%、有効回答71社)。実証の結果は次のようである。

図表 4：実証結果



図表 5：モデル2の推定値の検定

項目	標準化推定値	確率
研究開発部門の提案	<- 技術の高度化	.536 ***
事業部門の提案	<- 研究開発部門の提案	.427 .015
トップマネジメントの改革意志	<- 研究開発部門の提案	.580 .010
事業ドメインの広がり	<- トップマネジメントの改革意志	.543 .063
事業ドメインの広がり	<- 事業部門の提案	.349 .088
事業ドメインの広がり	<- 研究開発部門の提案	-.280 .319
選考会義の頻度(事業)	<- 事業部門の提案	.667
事業提案選考基準の明確さ	<- 事業部門の提案	.852 ***
新事業立ち上げ支援	<- 事業部門の提案	.918 ***
技術の応用の提案(近年)	<- 研究開発部門の提案	.714
選考基準の確定(研究開発)	<- 研究開発部門の提案	.511 .002
トップマネジメントのビジョン共有努力(公式)	<- トップマネジメントの改革意志	.503
従業員への危機感付与(技術的)	<- トップマネジメントの改革意志	.700 ***
選考会義の頻度(研究開発)	<- 研究開発部門の提案	.471 .004
事業ドメイン外の市場進出提案(異業種)	<- 事業部門の提案	.612 ***
従業員への危機感付与(市場的)	<- トップマネジメントの改革意志	.930 ***
地域進出の方針	<- 事業ドメインの広がり	.691 .008
多角化における自由度	<- 事業ドメインの広がり	.412
競合の多様性考慮程度	<- 事業ドメインの広がり	.727 .008
技術の発展可能性の認識(業界)	<- 技術の高度化	.943
技術発展の見込み	<- 技術の高度化	.747 ***
技術の発展可能性の認識(自社)	<- 技術の高度化	.853 ***

つまり、技術が高度化することにより、増大した不確実性は、企業の研究開発部門の提案を活発にさせる(H1)。こうした研究開発部門の提案は、トップマネジメントに企業の構造における変革の必要性を高める要因となる(H2)。そして、構造改革の意志が高まったトップマネジメントは、事業ドメインを広げるために働くようになる(H5)。この半面、

研究開発部門の提案が高まることにより、企業の事業部門は、事業ドメインの広がりをもたらす提案を活発に行う(H3)。そして、この際に事業部門の提案は、事業ドメインの広がりには影響を与える(H4)。一方で、研究開発部門の提案が事業ドメインの広がりには影響を与えるということは支持できない(H6棄却)。したがって、トップマネジメントの構造改革意志と事業部門の提案が事業ドメインの広がりには影響を与えるものとなる。

参考文献

- 楠木 建(2009)「イノベーションの「見え過ぎ化」」，一橋ビジネスレビューVOL.57 NO.4, pp.34-51.
- Jim Collins(2009)How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In, JimCollins((邦訳)山岡 洋一(2010)『ビジョナリーカンパニー3 衰退の五段階』日経BP社)
- Drucker, P. F.(1985)Innovation and Entrepreneurship, HarperCollins Publishers.((訳)上田 惇生 (2007)『イノベーションと企業家精神』，ダイヤモンド社).
- McGrath, R. G.(2011)Falling by Design,Havard Business School Publishing Corporation.((訳)菓子フィールド素子 (2011) マイクロソフト、3Mが実践する「知的失敗」の戦略[Failing by Design]，DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー，2011年07月号, pp.24-36.)
- Levitt, T.(1974,1969)Marketing for Business Growth, McGraw-Hill Companies, Inc.((訳)土岐 坤(2002)「レビットのマーケティング思考法」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部)
- 榊原 清則(1992)『企業ドメイン戦略論』，中央公論社.
- 伊丹 敬之(2003)『経営戦略の論理』日本経済新聞社伊藤 善夫(2000)『経営戦略と研究開発戦略』白桃書房.
- 小森谷 浩志(2011)「経営理念の策定から浸透プロセスに対する一考察：一『再意味化』を鍵として一」日本経営診断学会論集 11, pp.69-75.

1 例えば、事業部所属の研究部門では、技術の新しい用途に関して提案することが難しい。事業部所属の研究開発部門では、現在の事業のために研究開発を行うためである。すなわち基礎研究ないし、応用研究を担当する部門で、この用途の転用に関する研究開発提案が行われると想定できる。

2 技術用途の転用に関する提案は、一般的に行われるとは考え難い。企業の既存事業と新規事業におけるバランスの面から考えることができる。企業が新規事業のみを推進することができないためである。したがって、企業の新しい新規開発プロジェクトの件数が増える際に、確率的に発生すると考えられる。さらに、新規事業のための研究開発は、企業秘密になると考えられる。この企業の対外部秘密を研究することは、公表できないことになる。

3 しかし、本研究で検討してきた多角化は、技術的に関連性が高いが市場的に関連性が低いため、隣接市場という表現が市場的な共通点が高いことを示すため、異業種市場として考える。この異業種の市場に関する提案も(研究開発部門の提案が確率的に発生するように)、確率的に発生すると思われる。

4 本研究では、この事業ドメインの広がり日ごろから行われることではないため、実証に向けて事業ドメインが広がる可能性を含んでいるか否かを確認することとする。

大企業におけるイノベーション戦略

○王猛（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程）

はじめに

企業は破壊的イノベーションの重要性を認識しながらも、企業の規模が大きければ大きいほど、破壊的イノベーションを促進しにくい。破壊的イノベーションの特徴に基づき、三種類の破壊的イノベーションを纏めた。即ち、ローエンド型破壊的イノベーション、新価値創造型破壊的イノベーションと新市場型破壊的イノベーションである。大企業はローエンド型破壊的イノベーションへの促進意欲が低い。ローリターンタイプのローエンド型破壊的イノベーションに対して、新価値創造型破壊的イノベーションの促進意欲は高いが、実現するのは相対的に難しい。ただし、新しい市場開拓の実現ができれば、一時的に価格を低下しても、新市場型破壊的イノベーションに着手する可能性が高い。

本研究は前稿¹での考察をさらに発展させて、新市場型破壊的イノベーション製品開発戦略を切り口として、大企業の開発戦略の移行の特徴を探求する。

新市場型破壊的イノベーション

企業は新市場を開拓するため、新しい事業部を設定するケースがよくある。新規事業と既存事業の事業内容について二種類がある。一つは、比較的従来からの事業に近似した事業への進出にとどまっている場合。もう一つは、従来からの事業に関連した分野に新規事業を追加した上で、その新規事業を軸に従来からの事業とは異なった事業分野に進出する場合。（Rumelt,1974,p.19）

複数事業を行うことによって得られる合成効果には三つある。①範囲の経済②相補効果③シナジーである。（犬飼,2011,p.81）範囲の経済は、複数の製品やサービスを扱う場合の費用のほうが、

個々の製品やサービスを単独で扱う費用を合計するよりも、少なくなる効果のことである。範囲の経済は量産化の実現により一つの効果である。相補効果とは、複数の製品市場分野での事業が、互いに不足している点を補完する効果である。シナジーとは、同一企業が複数の事業活動を行うことによって、異なる企業が別々にそれらの事業活動を行った結果の総和以上の結果を得られることを意味している。（犬飼,2011,p.81）シナジー効果は、相補効果と異なり、複数事業間に直接的な相互作用があるため、特定事業同士の組み合わせでないとシナジーは発生しない。（網倉・新宅, 2011, p. 326）。

従って、求める合成効果が違うと、新規事業の事業内容の設定も違う。即ち、複数事業の相補効果を重視すれば、新規事業と既存事業の事業内容は水平の関係で、事業内容を相互補充する傾向がある。例えば、テレビ事業を所有する企業は、事業内容の補充の目的で、冷蔵庫事業や洗濯機事業などを設定する場合が多い。新規事業の内容は既存事業の内容と似ているので、既存事業から技術、成功要因、ブランド力などの参照が可能である。一から立ち上げた新規事業よりコスト削減の達成が速い。

キヤノンのプリンタ事業と複写機事業の事業内容は相補関係である。キヤノンは既存事業複写機事業をやりながら、業務内容の拡大を求めて、プリンタ事業を立ち上げた。図表 1-1 に示したように、1975 年大型プリンタの価格が高くて、有力の大企業しか購入できなかった。その 4 年後 1979 年、キヤノンは小型プリンタの開発ができた。価格の設定はほぼ大型プリンタの 1/10 であった。大企業だけではなく、中小企業も購入でき

¹ 王猛(2014)「新価値創造型破壊的イノベーションへの考察」『AIBS ジャーナル』No.8

るようになった。プリンタの小型化に伴って価格を下げることはキヤノンの新市場開拓の武器の一つである。製品の性能や機能をある程度で下げても、価格は安ければ購買してくれる顧客が増えるということが分かった。従って、キヤノンは新技術バブルジェット技術を活用して格安のプリンタの販売が始まった。10万円以下の価格設定で、一般家庭も購買対象になった。現在、4000円前後のプリンタを販売している。

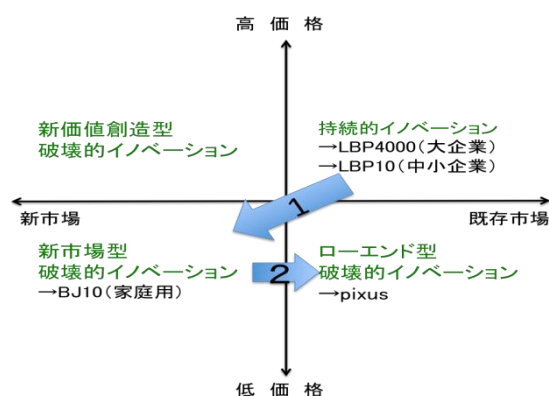
図表 1-1 キヤノンプリンタ価格推移図

年代	製品名	型番	価格
1975	大型 レーザービームプリンタ	LBP-4000	20,000,000
1979	レーザービームプリンタ	LBP-10	1,950,000
1990	バブルジェット	BJ-10	74,800

(キヤノンホームページの情報により作成)

キヤノンのプリンタ事業の発展プロセスを纏めて見れば、まず業務内容を拡大するため、新規事業を立ち上げた。新規事業と既存事業の事業内容は相補関係のため、一つの製品の設定価格が低くても、他事業部の製品に直接な影響が出にくい。つまり、プリンタの本体価格が安くなっても、既存事業にあまり影響を与えない。勿論、既存事業からの干渉も少ない。そして、小型低価格プリンタの販売により、顧客ターゲットを拡大した。成功の経験を積み上げて、もっと安いプリンタの提供方法を探求している。従って、新市場型破壊的イノベーションが起きてから、更にローエンド型破壊的イノベーションに移行している。全体的なプロセスは図表 1-2 に示した通りである。

図表 1-2 キヤノンプリンタ開発戦略の移行傾向



相補効果に対して、シナジー効果を注目すると、新規事業は既存事業の事業内容と同心円の関係で追加する場合が多い。即ち、コア技術あるいはコア製品を円の中心として、各事業内容は放射線のように異なる領域に設定する。イノベーションの本質は新結合である。異なる領域の進出により、新知識と既存知識の結合を実現する。新規事業内容と既存事業内容の相違性が高ければ高いほど、結果としてイノベーションの程度が高い。同一企業が複数の事業活動を行うことは、異なる企業が別々にそれらの事業活動を行った結果の総和以上の結果を得られやすい。(犬飼,2011,p.81)

アップルのデジタルハブ戦略は代表例の一つである。もともとアップルの主力事業はパソコン iMac であったが、その後デジタルハブ戦略があって、パソコンを中心の位置に設定して周辺の音楽事業、携帯事業などの新規事業への進出を始めた。新しい戦略の元に、最初の良い効果を得た製品は iPod である。

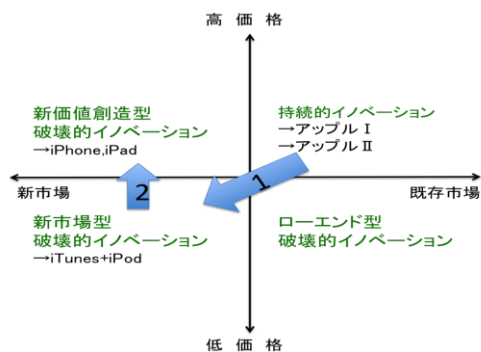
iPod の開発プロセスをレビューする。アップル社は、かつてはパソコン市場で有力企業であったが、90年代に入って、パソコンの市場シェアは20%から3%に急落した。その後、スティーブ・ジョブズの復帰で、デジタルハブ戦略を主張していた。デジタルハブとは、デジタル製品の中心にあつて、それらを接続したり、データを交換したりする機器といった意味である。(『用語解説辞書』²⁾そして、パソコンをデジタルハブにするため、様々なソフトや機器がアップル社から提供できることを求める。即ち、ハードウェア特にパソコンを開発製造しているアップル社は、ハブ戦略の活用により、中心のパソコン事業と周辺の製品をつながるため、ソフトウェア iTunes の開発ができた。iTunes の利用により、音楽のダウンロード単価が圧倒的に安くなった。これによって、顧客は大量保存できるプレイヤーのニーズを簡単に把握することが可能になった。半年後、新製品 iPod を市場に投入した。iPod はハードディスク

² NTT PC COMMUNICATIONS 『用語解説辞書』
(<http://www.nttpc.co.jp/yougo/>) 2015/03/23 閲覧

の採用により大量保存できるという新機能だけではなく、これまでのデジタル製品と一線を画したシンプルなデザインをした。更に、iPod と iTunes を一緒に使うと、新しい価値を創造した。ユーザーは自分で「プレイリスト」を編集し、それを継続的に組み替えながら自分にあったスタイルで音楽を楽しむことができた。又は、今まで音楽の購入方法を変えた。以前では、CDやカセットテープなどを買ってプレイヤーで流すか、プレイヤーに保存するかという方法であった。iPod と iTunes の出現により、ネットで好きな曲をクリックすれば、簡単かつ安価で購入できることを実現した。つまり、以前のウォークマンと同じように、iPod と iTunes は音楽の楽しむ方式を変えたのであり、革新的なコンセプトで差別化したのである。(楠木,2006,p.18)iPod の販売により、ネットで音楽をダウンロードするニーズが増える。アップル社にとって、iPod 本体の収入だけではなく、ダウンロードにより音楽の販売も収入元になる。更なるのシナジー効果がある。iPod と iTunes の普及により、アップル社のブランド力が高まる。そうしたら、関連製品 iMac 及び iPhone、iPad の競争力は高くなった。ここで、もう一つ大切なポイントは、iPod と iTunes の成功から新しいビジネスモデルの知恵を蓄積した。従って、その後 iPhone とか iPad などの話題製品を市場に出した。

以上の iPod+iTunes の事例分析に基づき、アップル社の開発戦略移行の特徴を纏める。図表 1-3 に示したようにアップル社はまず新市場型破壊的イノベーションにより iPod+iTunes の開発ができた。そして、iPod+iTunes の成功要因に基づき、新価値創造型に移行する。その後、持続的イノベーションにより iPhone4s、iPhone5、iPad2 など改善品を市場に提供した。

図表 1-3 アップル開発戦略の移行傾向



つまり、キヤノンのプリンタ事業も、アップルの iPod+iTunes も、大企業の開発戦略移行の可能性及び特徴性を表している。大企業は破壊的イノベーションを促進意欲があれば、ローエンド型破壊的イノベーションや新価値創造型破壊的イノベーションに進出することより新市場型破壊的イノベーションに進出の可能性が高い。更に大切なポイントは、一旦新市場を開拓したら、新しいニーズへの理解が深くなって、ローエンド型破壊的イノベーションか新価値創造型破壊的イノベーションに移行する。こうしたら、企業の開発戦略は積極的に回すことにより、新しい製品を継続的にできて、市場シェアの拡大が可能である。

終わり

変化している顧客のニーズを満足するため、企業はイノベーションを積極的に促進している。しかし、製品進歩の速さを顧客の受入のスピードを超えると、新製品は顧客のニーズとかけ離れる恐れがある。即ち、イノベーションのジレンマに陥る。企業の規模が大きければ大きいほど、問題が深刻である。この問題を回避するため、デュアルイノベーションの必要性が注目される。つまり、持続的イノベーションを行いながら、破壊的イノベーションを促進する。しかし、ローエンド型破壊的イノベーションを起こすと、企業のブランドに傷を付ける配慮があるので、大企業の促進意欲が低い。ローエンド型破壊的イノベーションに対して、新価値創造型破壊的イノベーションの魅力が高い。新価値創造型破壊的イノベーションにより製品の開発ができれば、企業のブランド力が高

くなり、企業の収益も圧倒的に増える。しかし、新価値創造型破壊的イノベーションは潜在ニーズに基づいたイノベーションであるため、偶然性と不確実性がある。つまり、新価値創造型破壊的イノベーションはハイリタンハイリスクイノベーションであり難しい。企業の促進意欲は高いが、

実現頻度は低い。しかし、新市場型破壊的イノベーションは低価格の製品の提供により、新しい市場を開拓する。そして、新市場の開拓の実現により、新顧客ニーズへの理解を深くなり、ローエンド型破壊的イノベーションあるいは新価値創造型破壊的イノベーションへの移行が起きる。

参考文献

1. Christensen, C. M.,(1997)The Innovator' s Dilemma, Harvard Business Review Press (伊豆原弓訳(2001)『イノベーションのジレンマ』, 翔泳社).
2. Christensen, C. M and Raynor, M . E,(2003)The Innovator' s Solution, Harvard Business Review Press (櫻井祐子訳(2003)『イノベーションへの解』, 翔泳社).
3. Rumel, Rechar d P.(1986)Strategy, and Economic Performance(revised Edition). Boston:Harvard Business School Press.
4. Scott D. Anthony and Mark W. Johnson and Joseph v. Sinfield and Elizabeth J. Altman.,(2008)Innovator' s Guide to Growth(栗原潔訳(2001)『イノベーションへの解実践編』, 翔泳社).
5. 青木雅生(2008)「次世代イノベーション・マネジメントに関する議論と課題」,『立命館経営学』, p.165, 2008-11.
6. 雨宮寛二(2013)『アップルの破壊的イノベーションーケーススタディーから競争戦略を読み解く』,エヌティティ出版,p.55.
7. 犬飼知徳(2011)「グローバル企業経営の本質：多角化とグローバル化は企業経営にとって何が違うのか」,『香川大学経済論集』,pp.75-95,2011-6,Vol.84.
8. 網倉久永,新宅純二郎(2011)『経営戦略入門』,日本経済新聞出版社.
9. キヤノンホームページ <http://web.canon.jp/corporate/history/> (2014/10/20 閲覧)
10. 遠藤健哉(2006)「持続的競争優位を獲得するためのイノベーションと日本企業の行動」,『社会イノベーション研究』Vol.1-2,2006-03-03
11. 畠山慎也,石岡賢(2010),「革新的な市場における効果的な製品戦略に関する研究」,経営情報学会 2010 年秋報告大会
12. 楠木建(2006)「次元の見えないイノベーション」『一橋ビジネスレビュー』,2006,Spr,pp.6-24.
13. 楠木建(2010)「イノベーションの見え過ぎる化」,『イノベーションビジネスレビュー』,2010,SPR,pp.34-51.
14. (「競争優位の新たな視点：「関係性」ベース戦略の構築」、所 伸之、商学研究、第 30 号、2014 年 3 月、p.239)
15. 目黒昭一郎,2008,「ヘルスケア領域における新規事業開発の方法論——顧客を中心におく新たな事業構築への概念的モデル」,『麗澤経済研究』第 16 巻,第 2 号,2008-09
16. 島田智明(2009),「ブルーオーシャン戦略論の有効性：日本企業における事例研究」,国民経済雑誌,199(6),pp.77-95
17. ソニー広報センター『ソニー自叙伝』ワック出版部, 1998 年, p.58
18. 鈴木康之(2007)「企業における新規創発および既存活用のイノベーションを並行して実現するデュアル・イノベーション・マネジメント・システム」,『研究技術計画』,vol.22,No.3/4,2007.
19. 高田俊二,2013,「写真感度の向上に関する研究開発 40 年の歩み」,日本写真学会誌,2013,Vol76-5,pp.378-384
20. 飛田幸宏(2000),「新規事業創造の企業戦略に関する一考察—新規事業創造における社内ベンチャーの意義を中心に—」,高崎経済大学論集,Vol.43-3

の環境管理会計情報をそれぞれ分析する。本研究の考察より得られた結果から、今後の課題を抽出したい。

1. 先行研究と研究方法

(1) 先行研究

生体会計に関する先行研究では、水資源と会計について、河野（2013）は、メゾ環境会計から自然資本会計に念頭置き、水資源、森林資源およびエネルギー資源についての金額面のみならず物量面からアプローチしている。

統合的思考に基づく報告のあり方に関する先行研究では、内山（2014）は、統合報告が提唱される背景として、企業報告には3つの問題意識があると指摘している。①従来財務情報に重きを置いて行われてきた企業報告の限界。②企業の活動にかかわる環境、社会、ガバナンスといった経営要素の重要性の高まり。③知的資産、インタンジブルズ(intangibles)と述べている。

広瀬（2011）は、企業価値を算定して企業価値を「見える化」としないかぎりでは、情報利用者にとっては依然として情報が提供されていないのと同じであり、企業価値を創造・向上させるための指針が得られないと述べている。

(2) 研究方法と仮説

水資源にフォーカスする理由としては、人口の増加である。2050年には90億人に達し、その後は緩やかに増加し続け、2100年には地球人口が100億人を超えると予測されている。人口の増加は消費エネルギー量を増加させること、新興国の経済発展などで地球温暖化が進み、限りある資源はいつか底を着くことになるかもしれないのである。以上の理由などから、本研究が次世代に資源を引き継いでいくための環境資源をマネジメントする必要性を明らかにしていきたい。また、資源のマネジメント情報が企業評価を高めるものとして役立つことについて考察することは、今後の環境管理会計の役割を明確にするうえで貢献が期待できるものと考えて

いる。

研究方法としては、文献リサーチと事例企業の環境経営の取組みを中心に行う。企業の多様化する環境経営が企業価値を生み出す情報として認識されるようになったことから、仮説として、企業の事業活動に伴う環境負荷の影響度が大きくなる主要な資源を適切に開示することにより、利害関係者の企業評価に有益な情報を提供することができるのではないかという仮説を立てて行う。

(3) 事例企業の選定

世界でも水環境をマネジメントする必要性が高まりつつある現状において、本稿は、事例企業に王子製紙、Omron、Baxter、Thai Cane Paperなどの環境経営の取組みに関する環境管理会計情報の開示情報についてそれぞれ分析を行う。

2. 地球温暖化と水資源の現況

(1) 未来の水環境へ向けた世界の動向

人間の体の70%は水分である。地球上に生息するあらゆる生物にとっても、非常に重要な資源である。今後数十年後には、世界レベルで喫緊の課題になるといわれる人口の増加、消費エネルギー量の増加は地球温暖化を進行させることにつながるだろう。資源が底を着くかもしれないという不安な状況では、次世代に豊かな水環境を引き継いでいくことは出来ないのである。

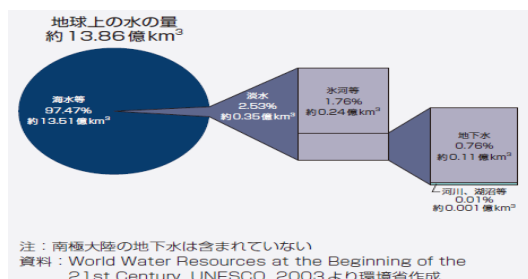
水環境に関する世界動向では、今年、第七回目の世界水フォーラムは韓国で開催される予定である。アジア水環境パートナーシップ(Water Environmental Partnership in Asia, WEPA)など、新興国・アジアでは活発な取組みが行われている。

(2) 水資源について

水資源の現状では、地球の70%が水に覆われている。海水が97.5%、真水とし利用できる淡水は25.5%でそのうちの淡水の約70%は氷

河・氷山で、30%が淡水層の地下水である。河川や湖沼などは淡水の 0.4%に過ぎないのである。地球上にある水は約 13.86Km³で、海水等が約 13.51Km³ (97.47%) を占めている。淡水は約 0.35 Km³ (2.53%) だが、氷河等が約 0.24 億 Km³ (1.76%)、地下水が約 0.11 億 Km³ (0.76%)、地下水のうち、河川、湖沼等が約 0.001 億 Km³ (0.01%) である。

図表 2 地球上の水の量



出所：環境省 (2012)

世界の年間の水使用量は、1950 年頃は約 1,400 Km³であったが、2000 年には約 4,000 Km³と約 2.9 倍 (琵琶湖の水量約 27.5 Km³の 144 倍に当たる) に増えて、さらに、2025 年には約 5,200 Km³と 2000 年の約 1.3 倍に増加すると見込まれている (環境省,2012)。

世界からみた水環境の現状は、新興国やアジアなどではまだまだ課題が多く、先進国の技術支援が必要な国も少なくない。

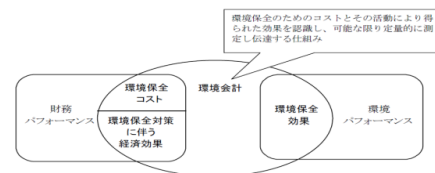
次世代に引き継ぐ豊かな水環境の未来のために、新興国やアジアなどでは、生活排水設備を整えていかなければならないだろう。

3. 環境管理会計について

2005 年に環境省が発行した環境会計ガイドラインでは、環境会計を次のように定義されている。「環境会計は、企業等が、持続可能な発展を目指して、社会との良好な関係を保ちつつ、環境保全への取組を効率的かつ効果的に推進していくことを目的として、事業活動における環境保全のためのコストとその活動により得られた効果を認識し、可能な限り定量的 (貨幣単位

又は物量単位) に測定し伝達する仕組みとする。」とある。多くの企業はこのガイドラインに基づいた環境会計情報をもとに作成されているのが現状である。

図表 4 環境会計

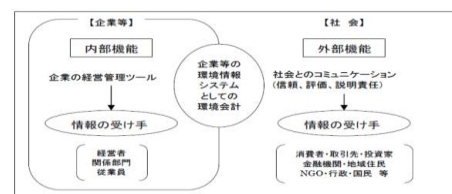


出所：環境省,2005

環境会計は、図表 4、5 が示すように、環境保全コストと環境保全対策に伴う経済効果、環境保全効果に分けられており、これまで環境管理会計情報は主に内部情報として用いられている。

水資源に関するマネジメント情報を組み入れることを検討するにあたり、本研究では、環境管理会計情報の充実を図ることや企業価値を生み出す新たな情報を環境会計情報に組入れ開示していくには、新たなフレームワークへと改善していく必要があるのではないだろうか。

図表 5 環境会計の内部・外部機能



出所：環境省,2005

4. 事例企業

(1)環境関連情報から水資源情報の開示の現状

王子グループの 2014 年度のアニュアルレポートでは環境負荷データの企業一覧表を公表し、事業所単位ごとに集計されている。

2013 年 3 月期、第 3 四半期決算短信の連結財務諸表の固定負債として、環境対策引当金が示されている。アニュアルレポートでは、水の使用量に関する情報が開示されており、事業活動に伴う資源情報の関連性も高めている。

他、事例企業には、Baxter、Thai cane paper、など水資源と事業活動と関連が大きい企業を取り挙げる。また、アニュアルレポートの牽引で知られるノボルディスクの環境管理会計情報についても取り挙げる。

(2)水のリサイクル技術が重要な取組みになる

人は水を飲むことができれば数週間は生きられるといわれるように、生命維持に欠かせないのが水である。近年、進められている淡水化は海水を沸騰させ真水にする技術である。淡水化にはコストがかかり、沸騰させるため地球温暖化の原因となるなど問題点もある。

これまで、企業は事業活動に伴う環境負荷や資源の使用量の削減等に取組んできた。今後の水不足に対しては、使用した水資源をリサイクルする取組みが必要になると考えられることから、水のリサイクル技術の導入コストなどの費用に関する開示についても検討していくことが必要になっていくのではないだろうか。

おわりに

本研究では、次世代に豊かな水環境を引き継ぐため、水資源をマネジメントする情報の必要性について述べてきた。企業の環境経営が企業価値を高める情報として認識されるようになり、資源をマネジメントする情報についても有用な情報になる可能性が高まっていくことになるのではないだろうか。

今後の課題としては、水環境に関する対策は世界各国でも重要視される取組みになることから、企業の事業活動が環境に与える負荷や影響度を示す開示情報に関する規定などについて、検討していく必要性もあるのではないだろうか。

<参考資料>

ジョン・J・ベンストン、マイケル・ブロムウィッチ、ロバート・E・ライタン、アルフレッド・ワーゲンホファー著(2009)「企業情報開示の多様性」『グローバル財務報告 - その事実と未来への警鐘』川村義則、石川明(監

訳)「中央経済社」.

IIRC(2013)『国際統合報告 フレームワーク 日本語訳』河野正男、八木裕之、千葉貴律(2013)『サステナビリティ社会のための生体会計入門』森山書店.

環境省(2010)『環境白書 循環型社会白書/生物多様性白書』.

環境省(2005)『環境会計ガイドライン 2005 年度版』.

向山敦夫 (2013)「CSR 経営とディスクロージャー」植田和弘・國部克彦 (責任編)『社会関連情報ディスクロージャーの展開』中央経済社.

宮崎修行(2013)「環境・CSR 報告の論拠について—企業の正当性とレピュテーションに内在する情緒的側面に注目して—」『社会科学ジャーナル』第 75 号, 国際基督教大学, pp.61-71.

王子グループホールディングス(2014)『2014 年 3 月期第 3 四半期連結短信』.

王子グループ (2014)『企業行動報告書 Annual Reporting 2014』.

王子グループ (2013)『企業行動報告書 Annual Reporting 2013』.

王子グループ (2012)『企業行動報告書 Annual Reporting 2012』.

宝印刷総合ディスクロージャー研究所(編)(2014)『統合報告書による情報開示の新潮流』同文館出版.

内田哲彦(2014)「統合報告と管理会計」『会計』第 185 巻第 6 号, 森山書店, pp.27-40.

上田和勇(2012)『環境変化とリスクマネジメントの新展開』白桃書房.

(A202)

華為（HUAWEI）社の経営分析 —中国の大手通信機器メーカーの価値創造戦略を探る—

仲伯維（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程）

1 はじめに

2014年9月10日、Appleのスマートフォン最新作の「iPhone 6」及び「iPhone 6 plus」が発表された。この前の9月3日、ベルリン・北京・ニューヨークの3都市にて「SAMSUNG UNPACKED 2014 EPISODE2」を開催した。これを挟んで9月4日、「華為投資持株会社（以下華為社）」はドイツで対抗馬の新製品「Mate7」を発表した。

IDC中国（International Data Corporation 中国）社によれば、2014年のスマートフォン第2四半期（4月～6月）のグローバル市場シェアは、第1位のSamsungは25.2%、第2位のAppleは11.9%で、第3位、第4位は中国の華為社とLenovoとなっている。

中国の「国務院発展研究センター企業研究所」の副所長張文魁氏は、「中国では2011年6月現在において、約1パーセントの国有企業、万分の1の民営企業が上場している」と述べている。このような中国企業の中で、華為社のような非上場企業がグローバル競争を勝ち抜き企業価値の創造を図るためには、有能な人材の確保及び資本調達に厳しい状況にありながらも死活をかけた重要な一つの経営戦略と言える。

「企業価値」はそれを考える立場、すなわち企業に関わる利害関係者によって異なる。帰属面からは「企業価値＝株主価値＋債権者価値」である。「純有利子負債＝有利子負債－現金および現金同等物」と定義する場合には、「株主価値＝企業価値－純有利子負債」板倉（2006）となる。

近年、中国では多くの非上場企業がストック・オプション制度を導入したり、導入することを検討したりしているが、非上場企業の株式の公正価値の評価方法や、『公司法』における自己株式の取得制限にどのように対応するかに関するガイダンスが公表されていないため、非上場企業のストック・オプションにおける資本調達の実態調査が必要と考える。

2 PSOP

PSOP（Phantom Stock Option Plan ファントム・ストック・オプション、以下はPSOP）とは、現実の株価に連動して価値が定まる架空の株式を従業員に付与するものである。その活用目的は、非上場企業における人材の円滑な確保を図るための従業員に対する中長期インセンティブの一つとして、また効果的な企業にとっての資本調達的手段として活用されている。

初めてPSOPを導入したのは米国の化粧品大手Mary Kay社である。Mary Kay社は1985年に売上が伸びず、資金繰りもうまくいかに経営難に陥る。経営不振から脱却するため、自社株式15%、1,200万ドル相当を5年契約のPSOPとして、高級管理職層30人へインセンティブとして与えられた。その結果、1990年に経営不振から立ち直り始め、PSOP価値は発行時より2倍に上昇した。

3 華為社の概要

中国の非上場企業である通信機器大手メーカー華為社は、1987年、仲間6名、資本金2万元

で創設された。小さな代理店からはじまり、2013年には売上高 2,390 億元、利益は 210 億元、そして 14 万人の従業員を抱えるグローバル企業までに成長した。また、2002 年に導入した株式報酬（以下は「華為 PSOP」）は、2013 年の対象従業員数が 8 万人以上という規模に及んでいる。

なお、社内からの資本調達導入の歴史は、1990 年からの「社内 1 元株式制度」から始まり、2002 年からの「華為 PSOP」に移行した 2 期に分けられる。

3.1 「社内 1 元株式制度」時期

1990 年から華為社は有能な人材を確保するために、従業員向けの「社内 1 元株式制度」を始める。株価 1 円で自社株を購入することができるこの制度は、「華為 PSOP」導入する前の 2001 年まで続いた。

3.2 「華為 PSOP」時期

「華為 PSOP」の移行により、それ以前の株主は自分の持株を「華為組合」88.1%、「華為新技術組合」11.9%に譲渡し、これにより華為社は「全員株主」企業から実質 2 大株主の企業へと移行した。

図表 1：華為社の直近 5 年間の財務データ（表示以外の単位：百万元）

年度	2009	2010	2011	2012	2013
売上高	146,607	182,548	203,929	220,198	239,025
人件費（給料、退職給付費用及び PSOP 関連費用）	24,816	31,354	39,367	47,383	52,450
営業利益	22,773	31,806	18,796	20,658	29,128
純利益	19,430	25,630	11,655	15,624	21,003
総資産	148,968	178,984	193,849	210,006	231,532
株主資本	52,741	69,400	66,228	75,024	86,266
DPS（一株当たり配当金・単位：元）	1.00	1.60	2.98	1.46	1.47
BPS（一株当たり純資産・単位：元）	5.39	5.22	5.42	5.42	5.66
ROE（自己資本当期純利益率％）	36.84	36.93	17.60	20.83	24.35
EPS（一株当たり純利益・単位：元）	1.99	1.93	0.95	1.13	1.38
PSOP における配当性向％	50.36	83.00	312.43	129.35	106.67
発行済み株数（単位：百万株）	9,785	13,295	12,219	13,842	15,241

出所：華為社各年度アニュアル・レポートより筆者整理。ROE, EPS, PSOP における配当性向及び発行済み株数は筆者により算出したデータ

4 華為社の PSOP による経営分析

4.1 「華為 PSOP」によるインセンティブ

『麦可思—中国大学生就職報告』（年間調査対象 2 万人以上）2014 年の報告において、大卒 3 年後の転職率を見ると、2008 年卒は 71%、2009 年卒は 71%、2010 年卒は 69%と高い水準で推移している。

しかし、華為社においては、「華為 PSOP」の対象者である従業員は「株主」の立場を持つと共に更に多くの自社株を取得するためにも、企業の業績向上に取り組み、その結果株価を上昇させ、そしてさらに高いインセンティブが享受できるという好循環によって、前述の「華為社の概要」の中で述べたように人材の確保や株主資本の拡充が図られている。

4.2 「華為 PSOP」による資本調達

華為社では、従業員の勤務年数及び職務により 23 段階の「PSOP 配当段階」を設け、段階により割り当てられる株数が異なっている。

「例えば、入社 3 年の従業員は 14 段階目にあたる。また、18 段階目になるとミドル級管理職層に相当する。このミドル級管理職層になると、毎年「華為 PSOP」を最大 40 万株まで購入することができる。さらに、一部の高級管理職層の最大株数の取得資金は億単位になると予測される¹。」華為社 PSOP の発行済み株数は、図表 1 で示すように 2009 年の 98 億株から 2013 年は 152 億株までに増加している。

しかし、従業員にとっては「華為 PSOP」は魅力的であるが、PSOP 配当段階が高くなるにつれ付与される最大数が多くなるため、これを全株購入するには年収を超えた資金が必要となり不足分はローンを組まざるを得ないことになる。

この対策として、一部は社内ローンを利用しているが、この他については「個人起業借入金」として個人ローンの契約を深圳市の「中国銀行」をはじめ、4 大銀行と結んでいる。

しかし、銀行からの借り入れについては、借入目的が「中国人民銀行（日本銀行相当）」における「借入金通則」の第三条と第四条²及び中国銀行業監督管理委員会(CBRC)における「3 つの弁法+1 つのガイドライン³」に抵触していると報道され、大きな社会問題になった⁴。

このため、華為社は 2012 年から「華為 PSOP」を購入するための個人ローン及び社内ローンを停止し、購入資金はすべて個人で調達するよう呼びかけた。

4.3 華為社の EPS および配当性向

- ① EPS（一株当たり純利益，Earnings per share）は、企業の最終的な純利益が一株当たりでどのくらいを示す指標である。

$\text{計算式：EPS} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{株主資本}} \times \frac{\text{株主資本}}{\text{発行済み株式数}}$	あるいは $\text{EPS} = \text{ROE} \times \text{BPS}$
---	--

当期純利益を増やしたり、発行済み株式数を減らしたりすることによって、EPS は増える。利益の増加は株高や増配につながりやすく、配当原資に直結することから株主重視の姿勢として関係者が注目している。

図表 1 を見ると、2011 年の人民元高のため前年度より減収したが、華為社の純利益は安定し高い利益獲得能力を表している。

- ② 配当性向とは、税引き後の当期純利益の内、出資者に還元する割合を示す指標である。

配当性向は計算式： $\text{配当性向} = \frac{\text{一株当たり配当額}}{\text{一株当たり当期純利益}} \times 100\%$
--

中国証券監督管理委員会(CSRC)は 2008 年における「上場企業現金配当に関する若干の規定改正の決定」によると、上場企業の資本再調達最低ラインは直近 3 年間の配当性向累計額が 30% 以上に達成しない場合、新株及び転換社債の発行が禁止されている。

非上場の華為社は、この条件より高い配当を行っている。しかし、図表 1 で示すように売上高が年々上昇し純利益が安定しているが、PSOP の配当性向が既に 100%を超えていることは気になる状況といえる。

5 結び

PSOP は、特に非上場企業にとっては企業価値創造戦略として、効果的な人材確保や資本調達システムと言える。

企業側にとっては従業員の仕事への意欲や自社への帰属意識を高め離職率を下げるなどの効果があり、自社の発展・拡大が図れる。また、従業員にとっては、自社の業績が上がれば上がるほど高いインセンティブが得られるという好循環により働き甲斐が生まれる。これらの効果は、企業の成長を促す結果となる。この効果については、華為社が証明している。

また、PSOP は所有権（議決権及び財産請求権）が付与されていないため、企業側の組織運営においても障害になることがない制度と言える。

しかしながら注意すべき点は、非上場企業の PSOP は買取義務のある負債ともいえ、発行する株数の設定は慎重に計画的に調整しなければならないと考える。

注：

- ¹ 明叔亮他(2012)「華為股票虚実」『財經』325 期 p68, p69 を参照
- ² 第三条によると「個人名義で借り入れた金銭は株式へ投資が禁止」され、また、第四条は「個人ローンを使い有価証券及び先物への営利目的投資が禁止」されている。
- ³ CBRC は 2009 年における「固定資産におけるローンの管理暫定弁法」と「プロジェクトローン業務ガイドライン」及び 2010 年における「個人ローン管理暫定弁法」と「流動資産担保融資保証（流動資金融資）管理暫定弁法」を指す。
- ⁴ 2014 年 4 月 21 日に CBRC は、「違法資金調達（非法集資）取り締まり」に関する記者会見を行い、中国国内に違法資金調達が蔓延し、極めて緊迫した状況にあると発表した。統計によれば、2013 年に全国で摘発された違法資金調達事件は 3,700 件余りで、回収された経済損失は 64 億元に上った。

参考文献：

Mary Kay Ash (1984) 『Mary Kay on people management』 Warner Books(NY)

Shawn Tully (1998)“A Better Taskmaster Than The Market? A handful of private companies use "phantom stock" to reward managers and drive performance.”FORTUNE Magazine Oct.

http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/10/26/250010/index.htm（アクセス 2014/7/7）

板倉雄一郎（2006）「言葉の定義（企業価値）」Deep KISS, 第 10 号, 板倉雄一郎事務所,

<http://www.yuichiro-itakura.com/archives/2005/10/20-1934.html>（アクセス 2015/3/1）

広瀬義州（2011）『財務会計第 10 版』中央経済社

陳吉(2012)「關於非上市公司股權激勵策略的研究」『中国總會計師』第 5 期 pp.88-89

黃龍(2011)「非上市公司股權激勵方案模式研究」『資本市場』第 8 期 pp.113-114

劉俊林・徐家明(2013)「我国非上市公司長期激勵模式探討」『財會通訊（綜合）』第 9 期 pp.65-67

麦可思研究院(2014)『2014 年中国大学生就業報告—就業藍皮書』社会科学文献出版社

明叔亮他(2012)「華為股票虚実」『財經』325 期, pp.64-71

中国中央テレビ「中国手機の逆襲」『CCTV 經濟半小時 2014/9/20』

https://www.youtube.com/watch?v=uNzly_A9NrI（アクセス 2014/10/19）

日本アニメ製作会社の中国事業に関する研究

ーキャラクター商品化とバイラルマーケティングの戦略分析を中心にー

○王 俊聰（亜細亜大学）

本研究はまず日本アニメ製作会社の中国事業の重要性について説明する。日本側から見ると、少子化に伴う成長が鈍化しているほか、アニメ産業が成熟で市場規模も限られており、成長潜在力が低いと考えられる。そして、日本式アニメは日本文化の一つで、クールジャパンの重要な一環である。中国側から見ると、20世紀80年代から90年代後半にかけて日本アニメに席卷されていたという歴史がある。これは中国の80後や90後（1980年代と1990年代生まれた人々）に大きな影響を与えたとともに、数多いコアファンを育成してきた現実が見られる。

そして展開現状について説明する。1. テレビ放送。近年テレビでの日本アニメ放送審査がかなり厳しいため、テレビ放送はほぼ停滞している。2. ネット配信。ネット配信は近年大きく発展してきた。ネット配信というのは、日本アニメ製作会社が中国動画サイトにライセンスを受け、ネットで無料で日本アニメ作品を流すとのことである。その収益方式は広告及び会員料で、優位性はコストが低いことと海賊版をある程度打撃できることと検閲制度が比較的緩いことである。3. 共同制作。この方式は日中間の商慣習の違い、資金トラブルなどの原因で最近失敗ケースが多いと言われる。

現在の中国事業の問題点について、まずはネット配信許認可制度の強化である。とくに今日はネット配信の検閲を厳しくする動向が見られる。次は海賊版の氾濫がもたらす利益の被害である。もう一つは他国コンテンツのインパクトや展開停滞などによる人気度の低下がトレンドである。下記の図表がこのトレンドを示している。

コンテンツ別	会員人数
日本動漫吧（日本アニメ）	81,214
美剧吧（アメリカドラマ）	805,212
韩剧吧（韓国ドラマ）	643,390
英剧吧（イギリスドラマ）	75,915

出典：「百度掲示板」2014年7月22日のデータを元に作成

これは中国最大の掲示板「百度掲示板」のデータより作成した中国での国別コンテンツのファン人数比較表である。この図表によると、現在外国コンテンツの中でアメリカドラマと韓国ドラマが一番人気がある。それに引き換え、日本アニメのファン数はほぼアメリカドラマのファン数の十分の一にしか及ばない。

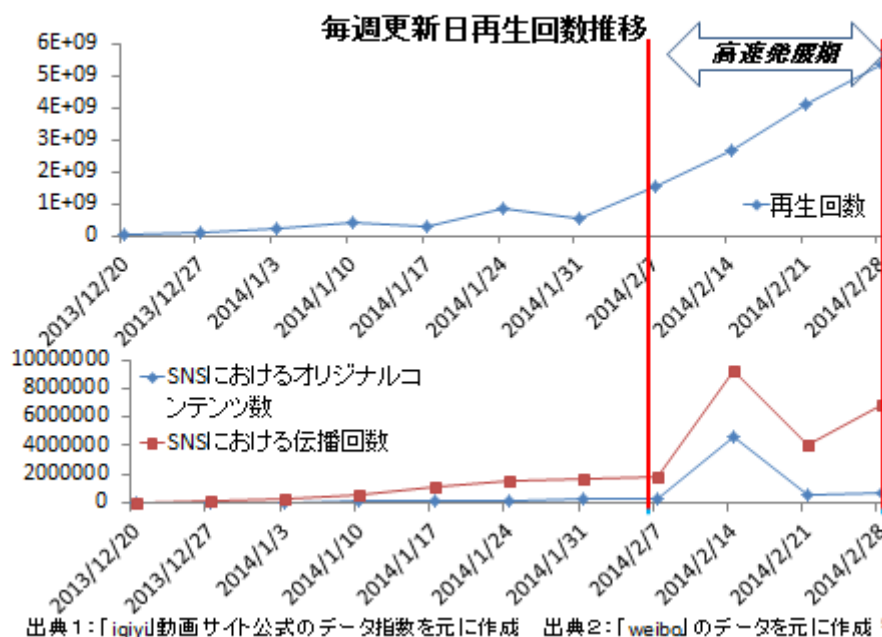
以上の問題点を解決するために、キャラクター商品化やバイラルマーケティング戦略を実施すべきという仮説を構築した。1. キャラクター商品化。目的は利益を拡大し、そして政策リスクの回避ができると予測する。ターゲットはコアファンである。実施する際に必ず中国の国情と結び、中国化のキャラクター商品化戦略を制定すべきだと考えられる。2. バイラルマーケティング。これは低コストで宣伝手段として効果が抜群で、日本アニメ製作会社の中国事業に適すると考えられる。3. 著作権の侵害に対して、侵害している会社に対して、訴訟ではなく、提携を要求することは利益拡大の手段だと推測する。

バイラル・マーケティングとは、ネット上でSNSを経由し、低コストで顧客の獲得を図るマーケティ

ング手法である。実施する際に、三つの段階がある。まずはコンテンツを創る段階で、アニメ製作会社や SNS の所有者が様々なアイデアを出して伝播しやすいコンテンツを創り出すほか、このアニメ作品の既にいるファンの中で創り出したアニメに関するコンテンツをインターネット上で探し、優秀な作品を利用する。次はウイルスのように伝播する段階である。これも二つの手段がある。ひとつは、芸能人などの有名人に必要な料金を払い、創り上げたコンテンツをそれらの有名人の SNS のファンに勧めてもらう。もうひとつはファンをはじめとする一般的なユーザーが、自分の親友に広げるということである。最後に、広い範囲で伝播し、アニメ作品の人気度を高める結果、必ずネット配信の放送回数やキャラクター商品の売りに反映する。その収益を当初投入した資金と比べ、利潤が遥かに大きいなら、いい循環になれると考えられる。

韓国ドラマ「星から来たあなた」のバイラルマーケティング運用事例でバイラルマーケティングの重要性を説明する。下記の図表を見てください。

韓国ドラマ「星から来たあなた」のバイラルマーケティング運用事例

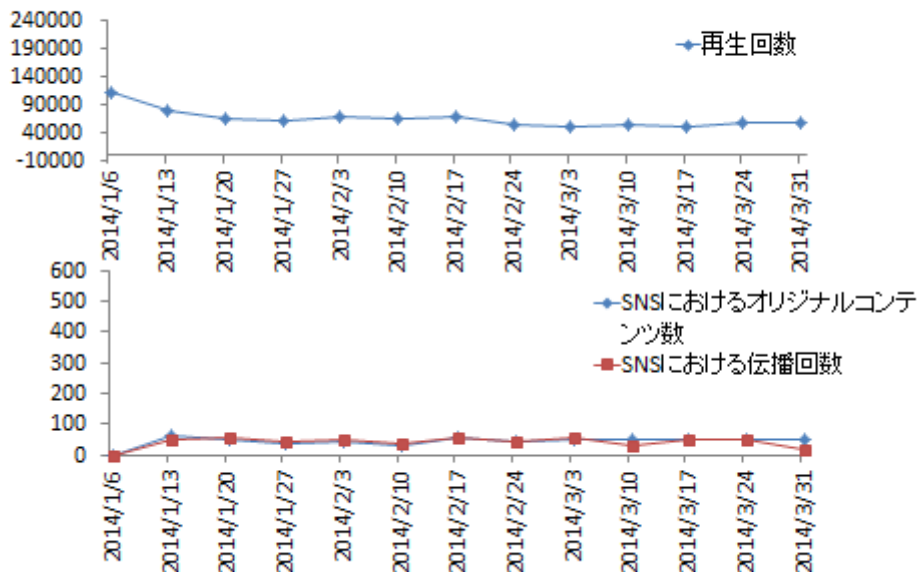


図表の示すように、2014年2月7日以前、このドラマの再生回数や SNS での人気度も両方比較的に低いとみられる。しかし、2月7日以後、再生回数は大幅に伸びたことが分かる。その同時に、2月14日に SNS でのオリジナルコンテンツ数急にピークに達し、ほかの更新日と比べて遥かに多い。これはこのドラマの制作会社が意識的にバイラルマーケティングを運用する証拠だと考えられる。さらに、2月21日と28日にオリジナルコンテンツ数が低くなっても、再生回数や伝播回数も続いて大成長していることがわかる。これは、バイラルマーケティングの低コストで効果が大きいということが証明できると推測する。

なお、同時期で中国でネット配信をする日本アニメ、「星から来たあなた」より高く評価されている「スペース☆ダンディ」という作品は、下記の図表のように、更新日再生回数は低水準で横ばいである。その同時に、SNS での動きもあまりない様子がわかる。これが韓国ドラマ「星から来たあなた」の状況と比べると、バイラルマーケティングを運用するかどうかはコンテンツの人気度や市場拡大を大きく左右するという結論を付けられる。

日本アニメ「スペース☆ダンディ」のネット配信状況及びSNSにおける状況

更新日再生回数推移



出典1:「iqiy」動画サイト公式のデータ指数を元に作成 出典2:「weibo」のデータを元に作成

日本製アニメ作品のキャラクター商品化戦略は日本市場ではかなり成熟だと思われる。しかし中国市場においても成功させたいなら、中国国民の消費習慣とキャラクター商品化を深く結ばなければならないと考えられる。とくに、海賊版解消や利益拡大するためには、食品産業と提携すべきだと推測する。その理由は、食品安全問題が厳しいので、国民は食品安全をより気を付けている。当然食品のキャラクター商品にも敏感である。これによって海賊版をある程度打撃できると考える。また、食品は繰り返して消耗することができるので、需要は伝統の玩具や日用品より大きいと考えられる。

もう一つはネット配信と連携することが適切だと提案する。例えばキャラクター商品を購入すると、動画サイトで広告なしで高画質で観られる。動画サイトでアニメを観た後クーポンコードを分配し、キャラクター商品の割引サービスを提供することなどの連動で相乗効果を求める。

ここで二つの事例を挙げる。一つは大手コンビニストア「ローソン」の上海におけるキャラクター店舗である。2012年5月は『ウルトラマン』、2012年11月は『名探偵コナン』、2013年7月は『ナルト疾風伝』、合わせて三つのキャラクター店舗を設立した。内容は店舗の内装をキャラクターのイメージで統一し、オリジナルキャラクター商品を販売する。そして、ネット配信動画サイトと連携、相互に宣伝する。この方式により、相乗効果があると推測できる。もう一つはマッドハウスの人気アニメ作品『チーズスイートホーム』のキャラクターとケンタッキーの連携の事例である。時期が2012年初と2013年の10月で、内容はキャラクターの玩具と食品をセットで販売することである。結果はケンタッキーの中国における4000店舗以上で1300万件以上の『チーズスイートホーム』のキャラクターグッズを完売した。これはこのアニメのキャラクター自身の魅力があるのみならず、消費者はケンタッキーの食品安全に対する安心感があるや認知度が高いことも重要な理由だと言える。さらに、ケンタッキーのこういう商品の模倣品がたとえ出たとしても、食品安全に敏感しているため、消費者は受け入れない。

仮説を検証するために、筆者は前日本アニメ製作会社マッドハウスの北京事務所であった北京巨眼文化伝媒有限公司の朱樺社長、手塚プロダクションの著作権事業局の清水義裕局長、Production I.G 企画室担当の森下勝司室長、ムーランプロモーションの国際事業本部三田敬部長にそれぞれヒアリング調査を行った。

アニメ進出の政策リスク、特に中国の検閲部門が発表した2015年4月1日以降ネット配信の検閲を厳しくするという行政命令について、朱樺さんはまずこのような命令が昔何回も発表されたが、実際に実施していないと語った。仮に本当に実施するなら、外国コンテンツのライセンスを大量に購買した中国大手動画サイトの損失は一番大きい。大手動画サイトは政府と関係あるので、ネット配信を簡単に禁止

することはできないと推測した。これに対し、清水さんはこれに対して一番心配だと語った。もし実施したら、日本アニメ製作会社は今後中国進出の計画をすべて停止する恐れがあると語った。

日中共同制作の問題について、朱樺さんは日中間商慣習の違い、文化の違い、市場環境の違い、作品創作環境の違いおよびライセンスに対する認識の違い等の原因でトラブルが起これと語った。一方、清水さんは中国のコンテンツ市場の開放性が足りないと政府の政策などのマイクロ面が一番大きなトラブル原因だと考える。

海賊版の問題について、朱樺さんは主に二つの状況を分けている。まずはネット配信の場合。個人ブログ及び規模が小さいサイトの侵害に対して、量が極めて多いから、管理できないと語った。そして大手動画サイトの侵害に対して、著作権授与された動画サイトに委託し、交渉する。しかし本気に訴訟するケースは少なく、ほとんど警告するだけで済むことである。キャラクター商品の場合、規模が小さい会社にたいして訴訟する価値がないため、合作の要請を提出する。これは筆者の仮説と一致した。また大手企業の侵害に対して、著作権授与された企業に委託し、交渉することである。

資金回収問題はまず低ライセンス料で動画サイトに提供する。その条件は動画サイトに宣伝を任せる。人気があったら、キャラクター商品化を通して利益を獲得する。但し、食品の商品化は食品安全問題のせいで逆に慎重しなければならないと朱樺さんが語った。

宣伝について朱樺さんは二つの状況を分けていると考える。すでに人気があるアニメ作品は特に宣伝する必要はなく、配信や商品化するだけで儲かる。新番組に対して、低ライセンス料で動画サイトに提供し、そして宣伝を任せる。バイラルマーケティングの運用について、朱樺さんは保守的な態度である。それに引き換え、清水さんは手塚プロダクションは積極的に中国において SNS の活用をしていると語った。

また、三田さんは筆者のキャラクター商品化とバイラルマーケティングの戦略の仮説や提案について大まかに同意するが、一番重要なのは日本でアニメ作品の著作権はアニメの製作委員会に所属している。その製作委員会は通常複数の会社で組み合わせる。すなわち、アニメ作品の著作権はバラバラになっている。そのため、キャラクター商品化とバイラルマーケティングの戦略の推進することは想像より困難であると語った。日本アニメの海外進出は、まず権利を統一することが重要だと考える。

様々な調査と分析を行った上、結論を導いた。それは、日本アニメ製作会社が中国に進出すれば、まず進出を決める際に、中国政府の検閲制度をきちんと調査と研究を行い、進出に適する作品を選ぶべきだと考える。そして、直接日本のアニメ作品を輸出する場合、すでに人気がある作品に対して、ネット配信しながら中国化のキャラクター商品化を実施し、利益を拡大すると考える。人気がまだ広がっていない作品に対して、まずバイラルマーケティングを実施して、人気が上がったなら、中国化のキャラクター商品化を実施し、利益を拡大すると考える。

共同制作の場合、日中商慣習などの問題を除いて、一番難しいのは作品の検閲制度である。それを解決するために、まず中国政府の好みに合わせて作品を企画すればいいと考える。理由は中国政府がコンテンツの機能は娯楽だけではなく、思想コントロールの重要な一環とみなしている。そのため、政府が民衆に宣伝したい思想及び価値観を作品に巧妙に入れれば、審査を非常に通過しやすいと考えられる。要するに、日中共同でスクリプトを検討し、「主旋律」と「日本式アニメの魅力」を両立できるような脚本を創ったほうがいいと考えられる。

「サービス業における破壊的サービスイノベーション」

⑩ ヌエン・ティ・チュク・ウィン NGUYEN THI TRUC QUYNH

(亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科 博士後期課程)

はじめに

近代の世界経済、とりわけ日本経済において、サービス産業は言うまでもなく重要な産業である。「先進国経済においては、サービス産業のウェイトが、実質 GDP、雇用の両面で着実に拡大を続けており、我が国も例外ではない（経済産省,2006,p.3)」。従って、日本のサービス産業は GDP（国内総生産）合計の 7～8 割を占めており、日本の成長戦略において重要な位置を定めるといっても過言ではない。しかし、日本での、サービスイノベーションを対象とした研究は、欧米諸国に多少遅れており、この 2000 年代初頭によく始まったという状況にある。更に、ここ数年、サービスイノベーションがより注目されつつあるが、サービス産業でのサービスイノベーションに関する研究は比較的少ない。

一方、製造業を対象とするイノベーションの概念の分類にあたって、破壊的イノベーションと持続的イノベーションの主張が着目されている。それ故、本稿では、サービスならではの特性を含めるサービスイノベーションの概念に応じて、破壊的サービスイノベーションの存在を提示しながら、それなりの特殊性の検討に値する。更に、サービス産業における IKEA の成功事例を通じて、破壊的サービスイノベーションの特徴を取り上げつつ、明確化することを目的とする。

サービスとサービスイノベーションの概念

サービスとは、技術と知的能力の提供で構成されて形質転換に関係なく、顧客のために直接利益を提供することである。また、サービスは顧客に具体的な利益の供給することが成らない時から、サービスを提供することは特定の性質の経営生産と一致する。それに加えて、サービスは提供すると同時に消費される、貯蔵可能ではないと考えられる。なお、Christopher Lovelock (1980) は、サービスの利益の性質並び目的によって、次のように大きく 4 つのカテゴリに分類する。それは、人々の関連するサービス（美容、観光輸送、医療など）、物事に関連するサービス（貨物輸送、クリーニング、車の修理など）、抽象的知性やセンスに関連するサービス（教育、エンターテインメントなど）、実体がなく、デジタルに関連するサービス（銀行、クレジット、保険など）である。

一方、イノベーションの定義については、1938 年、Schumpeter は「非連続的に新結合すること」だと提唱した。また、イノベーションとは「新しいプロダクト、新しい生産方法、新しい市場の開拓、新しい供給源、事業を組織する新しい方法」（オスロ・マニュアル,2005 年、第三版）だという理論も注目される。すなわち、イノベーションの本質を見極めると、新機能、新製品、新サービスの 3 つの部分に構成されると言えるだろう。

次に、サービスイノベーションの概念に関しては、以下のように 4 次元という理論が提示される（Hertog, P. den & Bilderbeek,1997; Hertog, P. den et al., 1997）。新たなサービスコンセプト、新たな顧客インターフェース、新たなサービス・デリバリー・システム、新たな技術オプションである。要するに、サービスイノベーションとは、既体験の無いサービスにおける奇妙な変化であり、また、商業、もしくはターゲットした環境では成功を導き出せる創造である。なお、それが新しいサービスのコンセプト、新しい顧客との相互作用、新たな価値システム、技術的なサービス・デリバリー・システムと挙げられる。

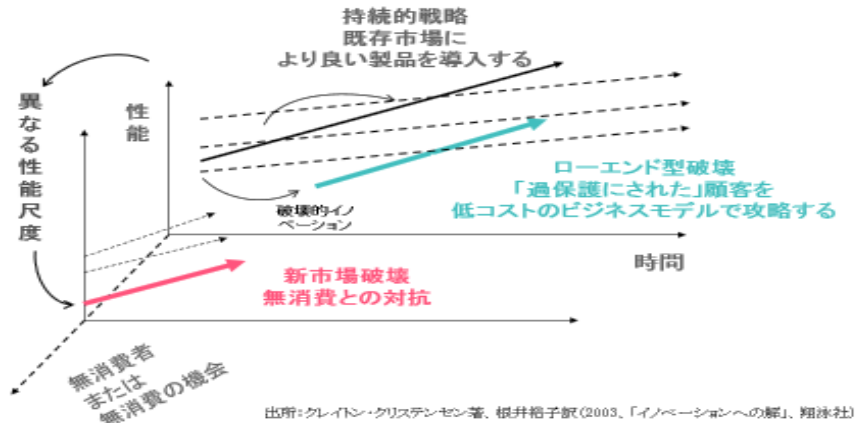
それに、サービスは多様な特徴を持つにもかかわらず、サービスイノベーションのほとんどに一般的な特徴で区別することが可能である。まずは、サービスイノベーションは漸進

的に製品やプロセスから連続の変更を持続的なプロセスになり、サイクルの形で表すことができる。継続的なプロセスにとって、以前のイノベーションの成果を活用することが不可欠である。また、サービスイノベーションの進歩的性質は、複雑化する製品、プロセスを特定な目的への大きな修正が実現することが可能である。次に、サービスイノベーションの早い速度が特徴。伝統的なイノベーションの数年に比べて、連続するサイクルの周期は1年未満である。なお、アイデア、設計、開発、マーケティングという4つのフェーズでサービスイノベーションのサイクルを整理することができる。最後に、共創はサービスイノベーションのプロセスの重要な機能と言っても過言ではない。サービスは利用を基づく、任意の期待に応えるためではなく、必ず顧客のニーズによって作られる。したがって、イノベーションプロセス全体にわたって、一定の先入観が存在する。すなわち、エンドユーザーはサービスイノベーションバリューチェーンの中心に位置する。

破壊的イノベーションと持続的イノベーション

さらに、ここ数年、イノベーションに関連性のある多様な概念の中では、破壊的イノベーション、または「破壊的技術」としても知られている。言い換えれば、ある革新的な技術、製品やサービスを提供し、最終的には市場での支配的な技術を置き換えられる。つまり、破壊的イノベーションは既存の技術、既存の製品や既存のサービスを置き換えることができるイノベーションである。破壊的イノベーションは技術的にはシンプルで、既存の環境で特定のプロセスに従って、製品を生み出す。従来の製品のプロセスよりも信頼性が高いが、既存の市場の獲得できるのは少数である。しかし、新たな市場の獲得には大きく貢献することができる。一方、破壊的な技術とは対照的に、継続的イノベーションは、新たな市場を創造しない。それは市場の支持者になるための永久的な競争の中で、現在の技術のパフォーマンスの段階的な漸進的改善し続けること。継続的イノベーションは常に破壊的な技術ではない。例えば、自動車は（変形）不連続イノベーションであったが、初期の自動車は非常に高価なものでした。画期的な技術を行っていない馬車をと置き換えることはできなかった。少なくとも自動車は輸送手段として成立したのは、1908年に低価格自動車フォードT型が出現するまでである。大量生産の破壊的技術は自動車市場を変えてきた。「破壊的イノベーション」用語として導入されたのは、1997年に出版された「イノベーターのジレンマ」のなかで Clayton M. Christensen によって主張した。Christensen はテクノロジーの破壊や継続性の本質を認識するため、破壊的イノベーションの用語を使用する。持続的技術とは主流市場の主要顧客が評価する性能指標、すなわち、従来の価値基準のもとで性能を向上させる新技術ということである。持続的技術がもたらす変化を、持続的イノベーションといえる。その一方、破壊的技術とは、従来の価値基準の下で従来製品よりも性能を低下させるが、新しい異なる価値基準の下で幾つかの優れた特長を持つ新技術のことである。幾つかの優れた特長は低価格・シンプル・使い勝手の良さなどであることが多い。破壊的技術は優れた特長を有しながらも従来の価値基準では性能的に劣るため、主流市場では地位が得られない。代わりに破壊的技術の優れた特長を高く評価し、小規模で新しい市場を創出することになる。

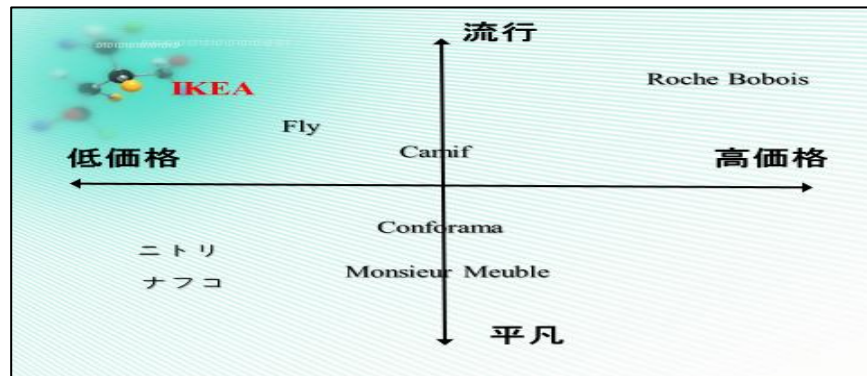
図 1—ローエンド型破壊と新市場型破壊



破壊的サービスイノベーションを引き起こした IKEA

1943 年、当時わずか 17 歳のイングヴァル・カンプラード(Ingvar Kamprad)によって設立されましたイケア、現在年売上 3800 億円、世界 42 カ国で 345 店舗をもつ世界最大の多国籍家具販売企業まで成長した。イケアの成功についてはいろんな分析があるが、この成功の秘密はイケアが引き起こしたイノベーションにあると思われる。しかし、イノベーションの核となるのはサービスイノベーションではないかと思う。

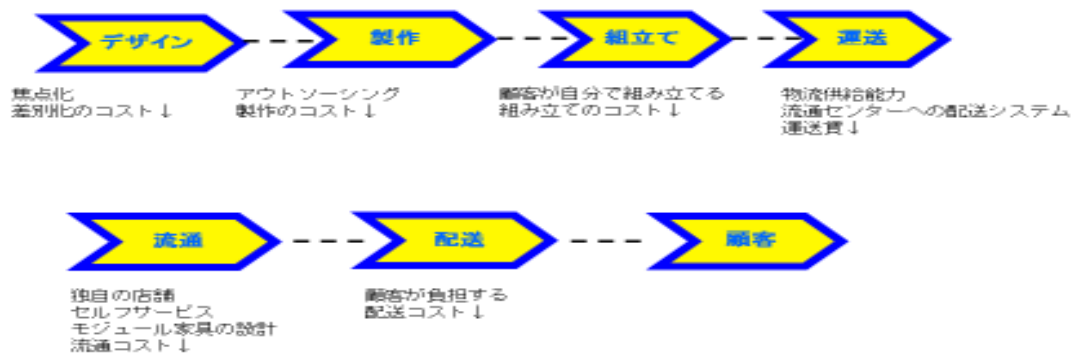
図 2—イケア家具デザインの位置づけ



(筆者作成)

高いデザイン性の家具を低価格で消費者に提供しつつけるイケアはより良いサービスを目指すことを感じられる。

図 3—イケアの経済活動システムのバリューチェーン



(筆者作成)

ここで、イケアが焦点に当てるのはただひとつ、家具自体ではなく、大多数の人々が目指しているのよりよい生活の実現という現実問題の解決である。物理の製品が顧客価値を創出し、新しいサービスのコンセプトとなる。そういう意味で、イケアは高品質の製品を消費者にとって買う余裕のある価格で提供するサービス企業である。さらに、この強力なサービス文化は、製品の設計と製造にも反映している。利益率の大きい製品や人気シリーズをメインとしてではなく、10代若者から60代老人まで、低所得者から中高所得者まで、古典的から現代的まで、幅広いデザイン性をあらゆるターゲット層を対応している。

そして、イケアは顧客までもサービスに取り込むようにしている。顧客はイケアの家具を自ら組み立てるによって、家具の組立という生産活動に参加して、家具の完成したとき、サービスイノベーションのソリューションは共同生産者である顧客に移した。スウェーデンの貧しい農村から始まった、限られた資源を利用して、持続的な創造をするスマートな美德を顧客に刺激を与えるのはこのサービスのコアである。

まとめ

要するに、無形性、変動性、消滅性、同時性という4つのサービスの特殊性からみると、物材と比べるのが本質的にかなり異なるに違いない。故に、物材を対象とする破壊的イノベーションという概念は、サービスに、とりわけサービス産業には改めて検討せざるを得ず、破壊的サービスイノベーションを定義することが必要ではないかと考慮する。更に、本研究では、IKEAをはじめ、サービス産業で行っているイノベーションの成功事例を通じて、破壊的な革新の成果を究明しながら、破壊的サービスイノベーションの要素を明らかにしたい。IKEAの成功からみれば、小売業界ならび顧客にとって、新たな文化をもたらすことから始まり、消費者の要求に応じて、サービスの不要な部分を削りながら、付加価値を最大限活かしていく重要であると考えられる。

(参考文献)

1. クレイトン・クリステンセン (2001) 「イノベーションのジレンマ―技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」, Harvard Business School Press
2. クレイトン・M・クリステンセン、スコット・D・アンソニー (2014) 「イノベーションの最終解」, ハーバード・ビジネス・セレクション
3. 経済産業省産業構造審議会サービス政策部会 (2006) 「サービス産業の革新に向けて中間とりまとめ (案)」
4. 経済産業省 編(2007), 「サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて」 一報告書
5. リュディガーユングブルート (著)、瀬野 文教 (翻訳) (2007) 「IKEA 超巨大小売業、成功の秘訣」, 日本経済新聞出版社
6. Hertog, P.den, Bilderbeek, R., Marklund, G. & Miles, I. (1998), *Service innovation: Knowledge Intensive Business Services (KIBS) as co-producers of innovation*, STEP, Oslo.
7. Hertog, P.den & Bilderbeek, R. (1999) *Conceptualising service innovation and service innovation patterns*, Diologic, Utrecht.
8. Howells, J. (2010) Services and service innovation: new theoretical directions, in: Gallouj, F. & Djellal, F. (Eds.), *The Handbook of Innovation and Services*, Edward Elgar, Cheltenham

B203

「ダイナミックなインド市場と企業の対応」

○カルキ・ティルータ（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程）

報告題目：ASEAN+3「地域通貨単位」に関する一考察

報告者名：○赤羽 裕（亜細亜大学大学院 非常勤講師）

はじめに

本報告は、ASEAN+3 でこれまで検討されてきた「地域通貨単位（＝RMU：Regional Monetary Unit, 以下 RMU という）」の内容を確認するとともに、その課題と展望を考察するものである。RMU は、ASEAN+3 におけるリサーチ・グループにおいてこれまで複数回取り上げられてきたテーマであり、その検討内容の確認と利用に関する展望を中心に報告する。なお、本報告の内容・見解は個人的であり、本務先、その他いかなる組織とも無関係である。

1. ASEAN+3「リサーチ・グループ」の位置付けと活動

ASEAN10 ヶ国と日本・中国・韓国から構成される ASEAN+3 は、1997 年のアジア通貨危機以降、その解決や再発防止の観点で、域内の通貨・金融協力を進めてきた。具体的には、1997 年 12 月に第 1 回 ASEAN+3 首脳会議を行い、その後、財務大臣会議が設置され 1999 年からは毎年開催されている。2012 年からは、中央銀行総裁も加わる会議となった。この枠組みにより、これまでチェンマイ・イニシアティブ⁽¹⁾、アジア債券市場育成イニシアティブ⁽²⁾などの成果があげられた。チェンマイ・イニシアティブが 2010 年にマルチ化発効まで漕ぎ着け、それと平仄を合わせる形で、域内のサーベイランス機関の必要性も認識され、2011 年 5 月に AMRO（＝Asean+3 Macroeconomics Research Office）がシンガポールに設立された。当初、シンガポール法人であった AMRO も、昨年 2014 年 10 月には国際機関化するための署名がなされた。

「リサーチ・グループ」は、金融協力を強化し、域内の一層の金融の安定を促進するための方策を研究するために、2003 年の第 6 回会議で設立が合意されたものである。それを受け、2004 年以降、域内の金融関連の複数の課題をテーマとし、複数の研究機関が調査・報告を毎年行っている。毎年の ASEAN+3 の会議の際には、成果への評価と次の 1 年の研究トピックが明示されてきた。なお、昨年（2014 年）は「リサーチ・グループの活動の方向性に関する議論」と言及されたのみで、今後の位置付け・運用は注目される。

RMU に関するリサーチ・グループでの報告テーマの経緯を振り返ると、以下となる。

2006/2007 年

Toward Greater Financial Stability in the Asian Region: Exploring Steps to Create Regional Monetary Units (RMUs)（会議共同声明における財務省仮訳：「アジア地域の一層の金融安定化に向けた地域通貨単位構築手順の研究」。）

2007/2008 年

Toward Greater Financial Stability in the Asian Region: Measures for Possible Use of Regional Monetary Units for Surveillance and Transaction (会議共同声明での言及はないが、「サーベイランスおよび取引に関する地域通貨単位の使用可能な手順」のイメージ。)

2010/2011 年

Possible Use of regional Monetary Units – Identification of Issues for Practical use

(会議共同声明における財務省仮訳：「地域通貨単位の使用可能性—実用面における課題の特定—」。)

2006/2007年にある「構築手順の研究」では、かなり長期的な展望の色彩が強いが、その後「使用可能性」を検討し、「実用面における課題の特定」へと進んできており、着実に段階をふんだ検討と考えられる。

2. 2011 年時点での課題認識

まず、これまでの検討経緯の確認のために、2006/2007 年、2007/2008 年の報告概要を確認しておきたい。

2006/2007 年では、国際通貨研究所（日本）をはじめとする 5 研究機関から報告がなされている。国際通貨研究所の報告概要を確認すると、以下の通り。まず、RMU を構成する通貨を規定し、その通貨間のシェアを GDP と貿易取引量などを基準に決定する。使用にあたっては、サーベイランス目的と実取引が想定可能。サーベイランスに関しては、域内通貨間の相場に関するミスアライメントの捕捉に適している。サーベイランスの目的の明確化、RMU の価値（レート水準）の毎営業日の公示、他の諸変数と RMU を利用した「早期警戒システム」などが想定されている。実取引には関しては、商業取引・金融取引の双方に利用可能。民間における利用促進のため、取引可能な RMU 建て金融商品市場の発展の必要性を指摘している。また、經常取引・資本取引の区分への留意や RMU 構成通貨との交換性の確保などもあげられている。

続く 2007/2008 年の報告は、国際通貨研究所を含めた 4 機関が作成した。前年分と方向性では大きく異なる点はない。国際通貨研究所の報告から、RMU 創出のロードマップを確認する。短期的には、サーベイランス用 RMU については、①定義を行い、②毎営業日のレート開示、③RMU および RMU 指数を地域サーベイのためにモニターを行う。一方、民間での実利用 RMU は、①政府または国際機関による債券発行、②主要な RMU 関連取引の規制を外す、③RMU を法的にまたは事実上の外貨として認める、④RMU 関連商品に関する会計処理と税務処理の調和をさせる、⑤RMU の決済システムを作る。中長期的に求められるのは、以下の事項。①政府など公的機関の関与、②域内通貨間の為替レートの安定、③域内各国通貨の交換性確保、④経済統合の進展、⑤金融統合の進展、⑥常設事務局の設置、があげられている。

上記 2 回にわたる報告から 3 年を経た 2010/2011 年のリサーチ・グループは、国際通貨研究所（日本）、南洋理工大学（シンガポール）、インドネシア大学（インドネシア）の 3 研究機関から、それぞれ報告がなされている。ここでは、実利用に関する課題を中心に整理したい。

国際通貨研究所は、RMU の先行事例である ECU⁽³⁾ の経験から、民間利用にあたっては、金融取引が貿易取引よりも取り組みやすいとしている。そのうえで、利用促進策をいくつか提示している。そのなかで、「ネットワークの外部性」の重要性をまず指摘している。その理由を「ゲーム理論」における「ナッシュ

均衡」に求めている。(図表 1) この理論に基づき、域内各国が RMU の利用にメリットを見い出せれば、その実現に向けてさらに協力ができることとなる。

(図表 1) RMU に関するナッシュ均衡

報告では、そのための施策として、以下の取組や特徴を指摘している。

- ①一つの RMU の創出：RMU を構成する通貨およびシェアの統一
- ②完全交換性がない通貨を含む RMU の強み

Table 4-1: Which will gain?

		"B" will use the RMU	
		Yes	No
"A" will use the RMU	Yes	(+5, +5)	(-5, 0)
	No	(0, -5)	(0, 0)

Note: (Country A's gain, Country B's gain)
(出所) 国際通貨研究所報告

～ SDR からの Lesson：投資対象としたい交換性に制限のある通貨を含む RMU としての魅力

- ③RMU 使用に向けてのサポート ～ ECU からの Lesson：外貨としての認知、RMU 建て債券の創出、RMU の決済システムの構築

こうした取組を、2007/2008 年に既に打ち出していたロードマップと組み合わせ進めることが提言された。

南洋理工大学は、認識調査を行い、その結果をふまえた報告を作成している。調査にあたっての質問は ASEAN+3 の経済統合、RMU、チェンマイ・イニシアティブ、AMRO などの役割についてと RMU 自体の目的、構成通貨シェア、実務的な問題といった分野。それを政府関係者、学術関係者や金融業界関係者に対して行ったもの。調査結果としては、AMRO を中心として RMU を定義・算出し、サーベイランス利用には前向き。民間利用は、公的利用の方向性が固まった後、あるいは公的なサポートが重要というものである。アンケート回答とともにコメントもなされており、「RMU と民間」に関するものを確認しておく。

- ①民間での利用は RMU 成功の鍵となる。
- ②先導は公的セクターによってなされるべき。
- ③RMU 構想がビジネス業界団体レベルで議論されることを強く推奨する。
- ④RMU は人工通貨であり、その利用にあたっては公的コミットメントで信用性を補完されるべき。
- ⑤先物市場を含めて、他の主要通貨同様に RMU の通貨の市場が整備されなければ、民間セクターは関心を持たない。どれも、民間での実利用を展望するにあたっては、参考にすべきものであろう。

インドネシア大学の報告は、RMU に関連する分野の専門家 18 人からのインタビュー。インドネシアの立場を ASEAN+3 のなかでは、まだ先行する立場にいないとし、RMU の推進については、慎重な立場の印象がある。インドネシア経済、あるいはインドネシア・ルピアに対して、RMU にメリットがあるかの視点がインタビュー全般で重要視されていると考えられる。

上記 3 件の報告から、この時点での RMU の展望は以下のようにまとめられる。実利用は、まずはサーベイランス分野で、そのための構成通貨のシェアを規定すること。一方で、金融や貿易など実際の取引まで展望した場合は、RMU との一定の交換性が各通貨に求められる。ASEAN+3 の各通貨を、両者（サーベイランスと実取引）を勘案して、どこまでを構成通貨とするかを検討する必要がある。さらに、各国が自国にとってのメリットを見出すこと、民間利用には、実利用者としての民間の視点・意見が反映される必要があると考える。

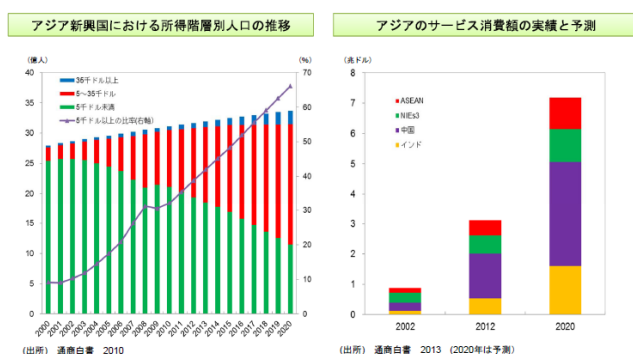
3. 考察と今後の展望

上記の展望をふまえ、その後4年を経過した現在、RMUを検討する際に、考慮すべきは以下3点。1点目は、中国の人民元の国際化の進展であり、2点目は本年2015年末を目指して進められているASEAN経済共同体の準備とその経済力の伸長。3点目は、2012年末より、アベノミクスのもと、大きく進んだ円安。

中国は、海外の人民元のクリアリングバンクを増加。また、上海自由貿易試験区をはじめとする人民元の資本勘定での自由化も着実に進めている。ASEANの経済力の伸長は、図表2に見られるようにアジア全体での所得水準の向上や消費額の増大を支えている。円安の進展は、対米ドルでの名目レートのみならず、RMUに通じる、RIETIが算出するAMU⁽⁴⁾でも日本円が域内通貨の中で円安方向にシフトしていることがわかる。

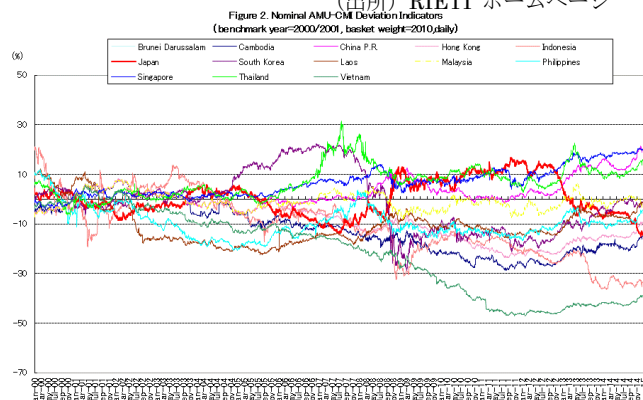
(図表2) アジアの経済力の伸長

(出所) 財務省外為審議会資料



(図表3) AMU 相場推移

(出所) RIETI ホームページ



この4年で、世界の中で、ASEAN+3の経済的なシェアが大きくなったことは、RMUが創出される条件が整備されてきたとも考えられる。経済および金融における域内の統合の進展は、RMU実現に向けた重要な条件である。また、域内取引が増大する場合、通貨間の為替レートの安定が進むことは、各国にもメリットが認識される。これは、前述のナッシュ均衡の理論でも、RMU創出の気運が高まる方向への動きと考えられる。こうしたRMUへの認識を日本がどのように捉え、それをふまえてASEAN+3のコンセンサスをどの方向に導くかが、重要となると考えている。

(注)

1. 「ASEAN+3 財務大臣会合」をきっかけに、2000年に合意された域内の「外貨融通協定」。当初2ヶ国間の協定だったものが、2010年にはマルチ契約化され、2012年には金額も2400億円へと増加されている。
2. ABMI (=Asian Bond Market Initiative)。日本では、アジア債券市場育成イニシアティブと呼ぶ。アジア通貨危機の原因とされる、「通貨のミスマッチ・期間のミスマッチ」への対策として、域内資金の域内還流を狙い、債券市場を拡大させる取組。
3. European Currency Unit。1979年3月に発足したEMS (=European Monetary System) にて導入されたEC域内通貨により組成されたバスケット通貨。
4. AMU (=Asian Monetary Unit)。RIETI(経済産業研究所)が日次で算出しているRMUの研究のひとつ

(主要参考 WEB)

ASEAN+3 Research Group

<http://www.asean.org/asean/external-relations/asean-3/item/external-relations-asean-3-asean3-research-group-studies>

「自動車のグローバル生産と国内マザー工場の連携メカニズム」

ー戦略的マネジメント要因の抽出と分析ー

(成城大学 加藤敦宣)

1. はじめに

アジア地域をはじめとして日本の自動車産業は、数多くの生産拠点を海外に抱えている。そこで日本の生産拠点と海外の生産拠点をどう繋ぎ合わせ、これをどのように競争力向上に結びつけるか、2000年代の自動車メーカー各社は腐心してきた。自動車の国内生産量を海外生産量が上回る状況下、そのような企業行動は当然のことと言えよう。日本の自動車産業は自動車メーカーと部品メーカーによるネットワーク構造を特徴とし、部品メーカーの優れた製品開発力は、自動車メーカーの競争力の源泉となっている。そこで本報告では日本の自動車部品メーカーに着目し、優れた競争力を生み出している企業のマネジメント要因をアンケート調査から抽出し、日本の生産拠点と海外の生産拠点を有効に連携させるメカニズムについて考察する。

2. 先行研究レビュー

自動車産業における製品開発の体系的研究の嚆矢としては、製品アーキテクチャの概念を提唱した藤本・クラーク [1993] の研究が挙げられるが、その後、延岡 [1996]、武石 [2003]、新宅・天野 [2009]、大木 [2014] といった研究が、製品アーキテクチャ概念に基づきグローバル化の進行する自動車産業を更に詳細に分析している。一方で低迷するエレクトロニクス産業との対比から、産業競争力の特性に着目した精緻な分析も為されている(延岡 [2011], 藤本 [2012], 元橋 [2014], 小川 [2014])。基調とすると日本の自動車産業は相対的に優位な状況にあり、それはすり合わせ型の製品アーキテクチャを特徴とする自動車の産業特性に求められている。

ただし実務的には、フォルクス・ワーゲン社が 2012 年 2 月に MQB (モジュラー・トランスバース・マトリクス: Modularer Querbaukasten) を、日産自動車が 2012 年 2 月末に CMF (コモン・モジュール・ファミリー) を、トヨタ自動車が 2012 年 3 月に TNGA (トヨタ・ニュー・グローバル・アーキテクチャ) を提唱しており、自動車設計のモジュール化がいよいよプラットフォームにまで及ぶに当たり、製品アーキテクチャがモジュールの側により強く遷移しようとしている様子が窺える。

3. 調査方法

日本の自動車部品産業の概況を知るため、日本自動車部品工業会に加盟する企業を中心に、質問紙によるアンケート調査を行った。アンケート回答者は自動車部品の製造開発に携わる部門のトップ、具体的には本部長クラスに対して行った。アンケートの調査期間は、2013 年 11 月 28 日から同年 12 月 20 日までの 3 週間である。送付企業数は 445 社で、その内 77 社から回答を得た。アンケートの有効回答企業数は 74 社で、これより算出されたアンケート回収率は 16.6 パーセントであった。

アンケートの質問肢は基本的に 5 段階のリッカート尺度で設計し、一部の設問で実数値を答えて頂く方式を採用した。本報告ではリッカート尺度を用いた質問肢の部分で構成されているので、最適尺度法に基づくカテゴリカル回帰分析を援用している。

4. 分析

グローバル生産では国内生産拠点と海外生産拠点が地理的に離れることから、これらをどのように

有効機能させるかがマネジメント上の課題となってくる。本稿では今回のアンケート調査から見出された3つのマネジメント要因を成果変数とする重回帰分析を行う。具体的には、①マザー工場として国内工場の役割は重要とする企業の特徴、②生産ノウハウの海外移転がスムーズに行われている企業の特徴、③新興国市場で製品の先行投入する機会が増えている企業の特徴、の3つである。

[分析1]

国内工場が「マザー工場」としての役割が重要とする企業（ $n=67$ ）の特徴としては、「ものづくり」へのこだわり（ $\beta=0.445$, $F=22.225$ ）、本社における意思決定のスピードの速さ（ $\beta=0.291$, $f=6.207$ ）、新興国への新規工場の進出を積極的に進めている（ $\beta=0.278$, $F=6.396$ ）という傾向が、分析1の重回帰分析より明らかになった（調整済み $R^2=0.423$, $F=7.045$ ）。

「生産現場の国内回帰」がよく言われるが、そのような国内生産に軸足を戻している企業というのは、ベースに「ものづくり」に対する強いこだわりを持っており、その高い技術力に裏付けされて、新興国への生産拠点進出を積極的に推進している。海外に大きく伸張するが故にマネジメント上でのメリハリが付き、その結果として特に重要な役割が国内回帰していることを窺わせる。また、これに併せて興味深いこととして指摘できるのは、本社での意思決定のスピードの速さが、そこに関わっていることである。変化の激しい新興国市場、日本から遠く離れた新興国の生産拠点を支援するためには、何か起きたときに間髪置かずに本社が意思決定できる高いマネジメント能力が必要不可欠である。新興国の最前線が厳しい競争に力強く立ち向かうため、後方に位置する国内本社は、正確かつ果敢な決定を迅速に行うことが求められていると考えられる。

[分析1 結果]

多重 R	R2 乗	調整済み R2 乗	見かけ上の予測誤差
.702	.493	.423	.507

従属変数 国内マザー工場重視

独立変数 ものづくりへのこだわり、本社意思決定の迅速さ、新興国への積極進出

	平方和	自由度	平均平方	F	有意確率
回帰	33.019	8	4.127	7.045	.000
残差	33.981	58	.586		
合計	67.000	66			

	標準化係数		自由度	F	有意確率
	ベータ	標準誤差のブートストラップ (1000) 推定値			
ものづくりへのこだわり	.445	.094	3	22.225	.000
本社意思決定の迅速さ	.291	.117	3	6.207	.001
新興国への積極進出	.278	.110	2	6.396	.003

従属変数: 国内マザー工場重視

	相 関			重要度	許容度	
	ゼロ次	偏	部分		変換後	変換前
ものづくりへのこだわり	.588	.501	.413	.531	.859	.860
本社意思決定の迅速さ	.373	.374	.287	.221	.972	.972
新興国への積極進出	.439	.345	.262	.248	.883	.881

従属変数: 国内マザー工場重視

[分析 2]

では、次に国内生産拠点から新興国生産拠点に対して、生産ノウハウの移転はどのようになっているのだろうか。生産ノウハウの海外移転がスムーズに行われている企業 (n=68) の特徴としては、本社と新興国の工場との意思疎通がスムーズに行われており ($\beta=0.592$, $F=8.884$)、海外エンジニアの日本での研修にも積極的である ($\beta=0.398$, $F=2.501$) という傾向が、分析 2 の重回帰分析より明らかになった (調整済み $R^2=0.616$, $F=22.497$)。

今日ではネットワークが充実しているため、日本に居ながら新興国の生産拠点と会議を行うことは容易である。また、作業工程なども動画に収めてサーバー経由で転送し、現地の生産拠点でタブレット・パソコンを片手に、動画再生しながら作業工程を習熟させる方式も採られている。さはさりながら、人材の直接交流が大切なのは今も決して変わりが無い。海外エンジニアを日本のマザー工場で研修をさせる場合、現地のリーダークラスになる優秀な人材であることが多い。彼らには新興国の生産拠点で技術力向上への貢献が期待されているが、彼らのような人材を数多く育成していくことは、同時に拠点間の意思疎通を向上させ、生産ノウハウの海外移転をよりスムーズにさせると考えられる。

[分析 2 結果]

多重 R	R2 乗	調整済み R2 乗	見かけ上の予測誤差
.803	.645	.616	.355

従属変数 生産ノウハウ海外移転

独立変数 本社・新興国工場意思疎通, 海外エンジニア研修

	平方和	自由度	平均平方	F	有意確率
回帰	33.019	8	4.127	7.045	.000
残差	33.981	58	.586		
合計	67.000	66			

	標準化係数		自由度	F	有意確率
	ベータ	標準誤差のブートストラップ (1000) 推定値			
本社・新興国工場意思疎通	.592	.203	2	8.512	.001
海外エンジニア研修	.398	.252	3	2.489	.069

従属変数: 生産ノウハウ海外移転

	相関			重要度	許容度	
	ゼロ次	偏	部分		変換後	変換前
本社・新興国工場意思疎通	.707	.689	.567	.649	.917	.878
海外エンジニア研修	.569	.539	.381	.351	.917	.878

従属変数: 生産ノウハウ海外移転

[分析3]

最後に、新興国市場において先行投入される機会が増えている企業(n=68)について分析を行った。このような企業においては、「コストを何処まで切り詰めることが出来るか」が、マネジャーとしての腕の見せ所であるとするなど、マネジャーのコストカット能力を高く評価する傾向が強い($\beta=0.515$, $F=8.775$)。また、そのような企業では国内市場よりも新興国市場での収益性が高い傾向にある($\beta=0.373$, $F=5.629$)ことが、分析3の重回帰分析より明らかになった(調整済み $R^2=0.407$, $F=10.196$)。

自動車メーカー各社では急成長する新興国市場を見据えて、国内市場よりも先行して新車を投入するケースが出て来ている。このような新興国市場巧者ともいえる自動車メーカーと企業行動を共にできる自動車部品メーカーは、コストカットに対して並々ならぬ執念を燃やしていることが分かる。

また、このような自動車部品メーカーでは既に国内市場よりも新興国市場の収益性が上回っていることから、軸足を新興国市場に移すことに生き残りを賭け、なおかつ実際に新興国市場で勝ち残ってきたとも考えられる。新興国市場を主戦場として位置付け、競争力をしっかりと高めてきた自動車部品メーカーが、自動車メーカーとの新たなビジネスチャンスを、進出先で勝ち得ているものと考えられる。

[分析3 結果]

多重 R	R2 乗	調整済み R2 乗	見かけ上の予測誤差
.672	.451	.407	.549

従属変数 新興国先行投入

独立変数 コストカットの力量, 新興国収益性

	平方和	自由度	平均平方	F	有意確率
回帰	30.683	5	6.137	10.196	.000
残差	37.317	62	.602		
合計	68.000	67			

従属変数 新興国先行投入

独立変数 コストカットの力量 新興国収益性

	標準化係数		自由度	F	有意確率
	ベータ	標準誤差のブートストラップ (1000) 推定値			
コストカットの力量	.515	.174	2	8.775	.000
新興国収益性	.373	.157	3	5.629	.002

従属変数: 新興国先行投入

	相関			重要度	許容度	
	ゼロ次	偏	部分		変換後	変換前
コストカットの力量	.561	.568	.511	.640	.985	.992
新興国収益性	.435	.447	.370	.360	.985	.992

従属変数: 新興国先行投入

5. 考察

自動車のグローバル生産が常態化してくると、日本国内と進出先の生産拠点において、どのような連携を図るかが、自動車部品メーカーにとって生き残りの肝となってくる。今回の分析で見えてくるのは、こだわりを持てる位に究められた高い技術力が、厳しい競争に立ち向かっていく上で重要となっている。ただし、技術力が高ければ良いというものではなく、そこには新興国へ進出する以上、当該市場で合理的な価格に設定できる位に、徹底的にコストダウンを追求していく姿勢が大切である。

このような強い現場を支えるのは国内のマザー工場であり、本社の風通しの良い組織文化ということにもなる。国内マザー工場では海外エンジニアを日本へ招聘して、十分なトレーニングを積めるようにすることが、生産ノウハウの海外移転をより容易にする。また、本社においては意思決定の迅速さが何よりも求められている。変化に富む新興国市場で現場のニーズを取り込むには、本社が足手纏いになっているようでは物足りない。そのような意思決定の橋渡しには、先に触れた海外エンジニア達が、重要な役割を担っているものと考えられる。

また、自動車メーカーでは新興国市場での新車の先行発売も増えている。競争力のある自動車部品メーカーはこの流れに同調しており、日本市場よりも高い収益性を得ている。新興国市場で環境適応した自動車部品メーカーのグローバル化は、新たな競争ステージに移行しつつあると考えられる。

6. 結論

今回の分析で明らかにされた戦略的なマネジメント要因としては、技術力の高さがコスト競争力に裏付けられていること、海外エンジニアを積極的に日本へ招聘し、彼らをトレーニングしていくこと、新興国生産拠点とのコミュニケーションが良好な本社が、迅速に意思決定を下していること、などが挙げられた。今後はインタビュー調査も踏まえて、更に踏み込んだ調査をしたいと考えている。

〔参考文献〕

- 大木清弘 [2014] 『多国籍企業の量産知識』 有斐閣.
- 小川紘一 [2014] 『オープン&クローズ戦略 日本企業再興の条件』 翔泳社.
- 柴田友厚 [2012] 『日本企業のすり合わせ能力 モジュール化を超えて』 NTT 出版.
- 新宅純二郎・天野論文 [2009] 『ものづくりの国際経営戦略』 有斐閣.
- 武石彰 [2003] 『分業と競争 競争優位のアウトソーシング・マネジメント』 有斐閣.
- 延岡健太郎 [2011] 『価値づくり経営の論理』 日本経済新聞出版社.
- 延岡健太郎 [1996] 『マルチプロジェクト戦略』 有斐閣.
- 藤本隆宏 [2012] 『ものづくりからの復活 円高・震災に現場は負けない』 日本経済新聞出版社.
- 藤本隆宏・クラーク,K.B. [1993] 『製品開発力』 ダイヤモンド社.
- 元橋一之 [2014] 『日はまた高く 産業競争力の再生』 日本経済新聞出版社.

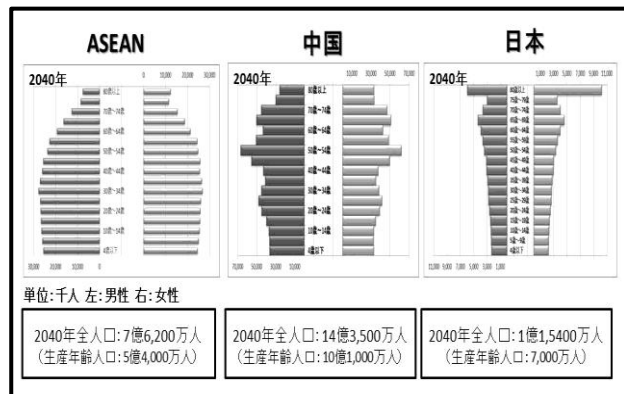
日本型開発プロセスに基づく日本の製造業のグローバル展開に関する考察

－Value Platform を核とした日本の食品企業のハイブリッド戦略－

○報告者名：藤間 寿郎（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科博士前期課程）

はじめに

日本において資産価格の上昇を基に起こったといわれるバブル経済が 1991 年に崩壊し、20 年以上が経とうとしている。その間、日本ではバブル崩壊により露呈された銀行の不良債権の処理や企業の脆弱なバランスシートの見直し等を進めてきた。しかしながら米国などと比較すると ITC などの投資をあまり行わなかったため、労働生産性が乏しく、アベノミクスで徐々に景気が持ち直していると言われるものの未だ完全に不況から出口を見いだせたとは言いづらいのが現状である。下記の図表は 2040 年の ASEAN、中国、日本の人口動態図である。



2040 年の人口動態図

(United Nations のデータをもとに筆者が加工)

この図が示す通り、日本の人口は減少の一途を辿り、これまで一定の市場を維持してきた食品市場は抜本的な日本の人口増加策が打ち出されない限り、市場の縮小が避けられない。

一方で、中国や ASEAN などアジアの国々では人口増加に伴い、今後生産拠点として、市場として期待される状況がある。

また、世界一厳しいと言われる日本の消費者の要求に応えることで磨かれた品質を売りにしていたテレビ

や PC などを代表とするエレクトロニクス産業も、アジアなどのローカル企業に市場シェアを奪われるような状況が続いている。

その一方で自動車産業などは、日本企業であるトヨタが世界のトップシェアを取るなどの日本企業の活躍が見られる。

これらの問題認識を通じ、日本の製造業の国際的プレゼンスの低下の主な理由や課題を先行研究で整理、考察し、考察結果より『日本型開発プロセス』をベースとしたグローバル展開について本稿では考察したい。

日本の製造業のグローバル展開におけるこれまでの研究

まず、青島(1998)のボーイング 777 の開発事例及び藤本(2007)による製品アーキテクチャの問題を取り上げることにより、日本のものづくりのプレゼンスが低下した理由が、設計情報の 3 次元化により、設計時の手直しを減少することが可能になったことや部品の共通化が進められることにより部品同士の摺合せをすることなくある程度の品質の製品を生産することが可能になったモジュール型ものづくりによる新興国の台頭にあると整理した。一方で藤本(2007)の製造業の収益についての階層的な理解や延岡(2010)による商品価値の考え方を取り上げることにより、日本の製造業の強みが、ものづくりの組織能力に支えられたインテグラル型ものづくりにあることを再認識するとともに日本の製造業がグローバル展開する上で、顧客の価値増大につながる『意味的価値』を如何に日本の製造業の強みである組織能力に支えられたインテグラル型ものづくりにつなげられるか課題として考えられる。

日本の食品企業を取り巻く環境について

食料自給率が4割を切る中で、世界中から輸入された原料を使って製品を製造、又は、海外の製造拠点で最終製品まで仕上げて輸入し、顧客の嗜好に合わせて製品を提供している日本の食品製造業はインテグラル型アーキテクチャの一つであると考えることができる。そこで、日本の食品事業に焦点をあて、食品における顧客価値について、図表のように整理した。

食の顧客価値	構成価値	説明	
食の信頼価値	期待品質	顧客が主要価値に期待する価値にマッチングしている品質 (官能、調理方法、見た目等)	上位 概念
	安心品質	地域性、文化性、法律等を考慮した品質	
食の主要価値	顧客評価品質	美味しさ、見た目、香りなど食品に一般的に求められる品質 食品を包むパッケージ、ネーミング、調理方法など食品に付随するものの品質	基礎 概念
	安全品質	健康に害を及ぼすようなことが無いように科学的知見をもとに作られた品質	

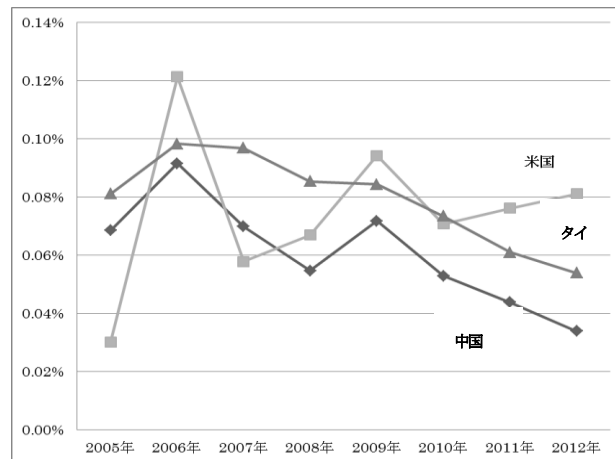
食の顧客価値の概念図

過去に雪印グループによる食中毒事件や食肉偽装事件、ミートホープ社による牛肉ミンチ品質表示偽装事件など、企業による不正行為が消費者の信頼の失墜に繋がり、経営破綻までに至った。消費者つまり顧客に安心感を持って選択していただく為の信頼構築は顧客価値を考える上で重要なポイントであり、信頼構築を念頭に入れた顧客の価値づくりを考えておかないと企業の存続を揺るがす事態にも繋がりがかねないということである。

延岡（2011）は、顧客にとっての「意味的価値」が、付加価値を高める上で重要であるとしている。食品企業に関してこれを考えた場合、筆者は、食品として求められる品質や機能を「食の主要価値」とし、延岡が考える「意味的価値」はむしろ、「信頼価値」とすべきではないかと考える。「信頼価値」は顧客がその主要価値に対して共感しているか否かを示すものであり、この2つの価値で顧客価値を考えることが重要である。

日本の食品企業の安全に対する取り組みの一例として、2002年に起こった中国産冷凍ほうれん草から基準を超える残留農薬が検出されたことが社会的に問題となった事件がある。その後、日本の食品企業や団体が積極的に中国企業に協力をし、冷凍野菜に関する安

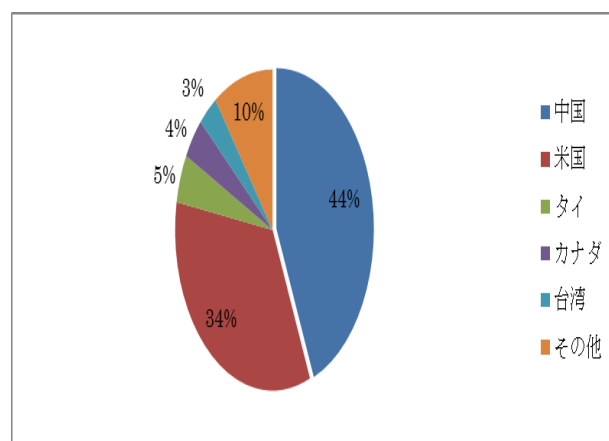
全性確保への取り組みが行われた。そのような取り組みが功を奏し、図表のように米国やタイと言った中国同様の食品輸出国と比べ、輸入届出件数に対する違反に関しては、中国が最も低く、年々違反率が下がってきている。



米国、タイ、中国の食品等輸入違反率

厚生労働省データを筆者が加工

図表は、2013年冷凍野菜の国別輸入割合を示したものであるが、中国が44%とトップのシェアとなっており、このような取り組みが消費者からも一定の評価を得ていると考えられる。



2013年冷凍野菜国別輸入割合

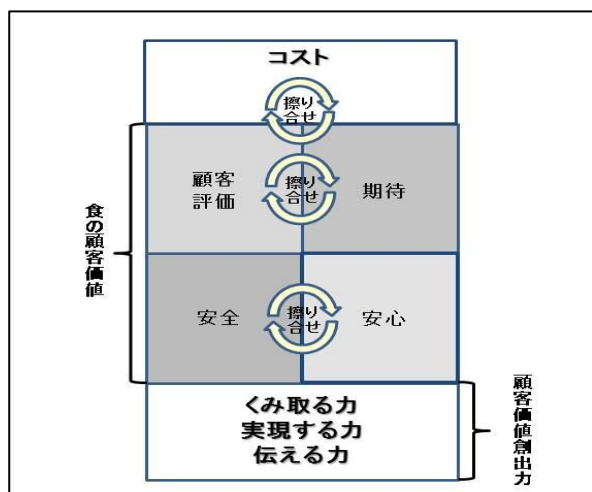
(農林水産省データを筆者が加工)

昨今海外でも食の安全に関する関心が高まっており、日本企業にとってチャンスと考えられるが、日本の食品企業のグローバル展開は成功しているとは、言い難い。その理由として、ボトルウォータービジネスを例に上げ、世界の人口の増減によるマーケットの変化を意識した市場開拓意識が不足していること。新市

場と既存市場での新規開拓に向けたマーケティング戦略が多国籍企業に比べて不足していることが挙げられる。

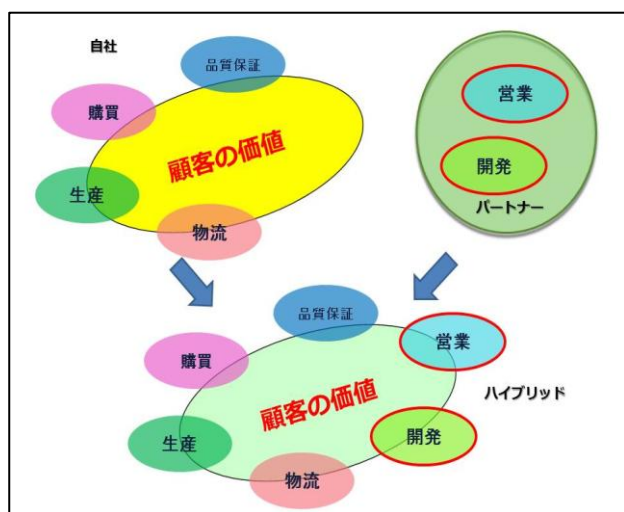
仮説の提示と実証

食の顧客価値の定義を用いて、図表の食品の開発を行う際に心掛ける顧客価値の創出に関するモデルを考えた。



顧客価値評価モデル

そして、「顧客価値評価モデル」と「ものづくりの組織能力」に支えられた製品開発の「バリュープラットフォーム」に、進出する市場の顧客が求める価値を理解し、日本企業の弱みを補う能力を持つ市場に近いパートナーを取り込み、顧客の求める価値を生み出す図表のようなハイブリッド戦略を考え、その構築能力の差が市場競争力を決定するとし、



ハイブリッド戦略による顧客価値の創出イメージ

その構築能力として、

仮説①：協業するパートナーの経営理念や企業文化は、自社と類似している。

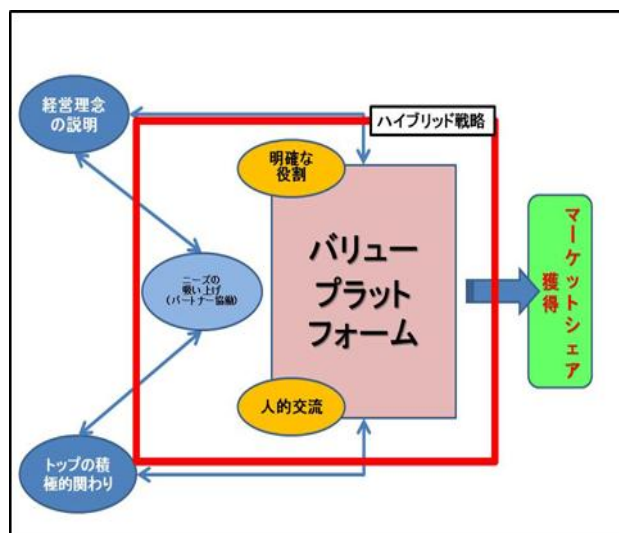
仮説②：パートナーとの協業事業にトップが積極的に関わっていること。

仮説③：海外市場のニーズを吸い上げるしきみを有していること。

仮説④：開発プロセスが開発ロードマップ等で明確にされており、そのプロセスに提携するパートナーを取り込むための人的交流が盛んである。

仮説⑤：パートナーと自社のそれぞれの協業における役割が明確であること。

を挙げた。具体的に食品製造業においては、安全で安心なものづくりを行うための品質管理力、生産管理力に優れた日本の食品企業と進出する市場の顧客ニーズを理解し、日本企業の弱みを補う外国企業との顧客価値創出を行うハイブリッド戦略は、消費者嗜好性に文化性が関係する食品製造業のこれからのグローバル展開に有効であることと考え、海外において事業を展開している日本企業に対し、図表の戦略モデルをベースにしたアンケートを作成し、調査を行った。



バリュープラットフォームとハイブリッド戦略

また、合わせて中国旺旺企業集団と関係のある新潟県に本社のある岩塚製菓株式会社と中国旺旺企業集団との協業に関するインタビューを行い、実証検証も行った。

結論と提言

アンケートによる実証検証を通じ、「顧客価値評価

モデル」と「ものづくりの組織能力」に支えられた製品開発の「バリュープラットフォーム」上に、進出する市場の顧客が求める価値を理解し、日本企業の弱みを補う能力を持つ市場に近いパートナーを取り込むハイブリッド戦略の構築能力の差が市場競争力を決定し、その構築能力として以下に挙げた

- 1) 選定した海外パートナーは経営理念や企業文化が自社と類似していること。
- 2) 開発プロセスが開発ロードマップ等で明確にされており、そのプロセスに提携するパートナーを取り込むための人的交流が盛んであること。
- 3) パートナーとの協業事業にトップが積極的にかかわっていること。
- 4) 海外市場のニーズをくみ取るための仕掛けを有していること。

これらの条件に関しては、進出したマーケットにおけるシェアの高さに直接的または間接的に相関関係があることが分かり、仮説を実証することができた。

しかしながら、消費者ニーズの移り変わりが激しい昨今の市場環境では、状況に応じた柔軟な対応が求められるため、ハイブリッド戦略を構築する上で「役割の明確化」は、必ずしも戦略の構築に良い影響を与えとはいうことが出来ず、その時々に合わせてそれぞれの強みを考慮し、柔軟に役割を変えていく必要があることが示唆された。

また、岩塚製菓株式会社と旺旺企業集団の取り組みについてインタビューを通じ、食品製造業においては、安全で安心なものづくりを行うための品質管理力、生産管理力に優れた日本の食品企業と進出する市場の顧客ニーズを理解し、日本企業の弱みを補う外国企業と顧客価値の創出を目指すハイブリッド戦略は、消費者嗜好性に文化性が大きく関係する食品製造業のこれからのグローバル展開に有効であると考えられる。

主要参考文献

- 1) 青島矢一(1998)「『日本型』製品開発プロセスとコンカレント・エンジニアリング：ボーイング777開発プロセスとの比較」『一橋論叢』, 120, 5, pp711-735.
- 2) 延岡健太郎(2010)「オープン・イノベーションの陥穽：価値づくりにおける問題点」『研究技術計画』25(1), pp68-77, 2010-12-28.
- 3) 三善徹(2011)「パナソニックの中国における生活研究と現地に根ざした商品開発」『AIBS ジャーナル』(5), 54-55, 2011.
- 4) 中村 晴彦(2004)『ウォータービジネス』 岩波書店, p4.
- 5) 辻中俊樹(2006)『日本のものづくりが中国を制す』 PHP.
- 6) 中谷内 一也(2008)『安全。でも、安心できない』 ちくま新書.
- 7) 延岡健太郎(2011)『価値づくり経営の論理』日本経済新聞社, pp101-104.
- 8) 畑村洋太郎、吉川良三(2009)『危機の経営』講談社, pp118-120, pp185-187.
- 9) 藤本隆宏(2007)『ものづくり経営学』光文社新書, p40.
- 10) 安崎、西藤、渡辺(2010)『日本型ハイブリッド経営』中央経済社.
- 11) United Nations Population Division Department of Economic and Social Affairs 「World Population Prospects: The 2012 Revision」.
<http://esa.un.org/wpp/>
- 12) 厚生労働省 「社会保障制度を取り巻く環境と現在の制度」 人口推移.
<http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/hokabunya/shakaihoshou/dl/07.pdf> 2014/5/24
- 13) 厚生労働省 監視指導・統計情報.
http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/shokuhin/yunyu_kanshi/kanshi/index.html
- 14) 総務省 「平成24年情報通信白書」.
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h24/summary/summary01.pdf> 2014/5/24
- 15) 農林水産省 品目別貿易実績 冷凍野菜.
http://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokusei/kaigai_nogyo/k_bokei_tokei/sina_betu.html