

平成 26 年度 日本学生経営学会
冬季全国大会 論文

編 集 日本学生経営学会・理事長 福岡大学 山田翔

大会日時 2014 年 12 月 6 日 (土)

開催場所 福岡大学(福岡県福岡市城南区七隈八丁目 19 番 1 号)

1 号館 123 教室(2~4 回生大会会場)

121 教室(1 回生大会会場)122 教室(控室)

主 催 校 日本学生経営学会 福岡大学経営学研究部

参加大学 大阪商業大学・関西学院大学・甲南大学

福岡大学・松山大学

【目次】

1. 今大会のテーマと問題提起文	p. 3
2. 今大会の結果	p. 4- 6
3. 研究論文	
[1 回生部門]	
I. 福岡大学	
『Japanese Café ～世界に伝えるお・も・て・な・しの心～』	p. 7-10
II. 関西学院大学	
『日本企業による鉄道事業の海外輸出』	p. 11-15
[2～4 回生部門]	
I. 福岡大学	
『オープンイノベーションによる日本企業と海外企業のコラボレーション』	p. 16-21
II. 関西学院大学	
『日本におけるイノベーションとタイムベース競争戦略』	p. 22-26
III. 甲南大学	
『日本製造業の Innovation 戦略 ～新興国における新たな価値創造～』	p. 27-33
IV. 松山大学	
『ダイバーシティ・マネジメントによるイノベーションの促進』	p. 34-38
4. 編集後記	p. 39

1. 今大会のテーマと問題提起文

今大会では、1 回生部門と 2~4 回生部門に分かれ大会を行った。

大会テーマ(1 回生部門)

「日本の経営資源を活用した国際展開」

前回では、日本企業の未開拓市場への進出について研究をしてもらい、一部の議論の中で日本的経営資源を用いた未開拓市場による進出が取り上げられた。これから日本的経営資源による国際展開の必要性が高まっていくだろう。

なぜなら日本では、自国内で生産・消費し利益を得ることが難しく、国際展開をしていくことは企業にとって大きな課題である。しかし、日本では日本独自の経営資源が多くあるにも関わらず、それらが最大に有効活用できていないのが現状である。

よって今回は、「日本の経営資源の国際展開」というテーマのもと、現在日本にある日本独自の経営資源をどのように国際展開するべきかについて研究してもらいたい。各大学には、まず経営学における「経営資源」を調べるところから研究を始めてもらいたい。

大会テーマ(2~4 回生部門)

「日本におけるイノベーションの要因とその創造」

前回のテーマでは未開拓市場への進出を研究することによって飽和市場から新たな市場への進出を模索してもらった。未開拓市場への進出は熾烈な競争を強いられている企業にとっては新しい可能性となるだろう。さらに新たなマーケットを開拓する事は市場の成長にともない大きな収益を生むこととなる。しかし市場が魅力的であればその分他の企業も追随してくることであろう。なぜなら絶えず企業は他のライバル会社の動向に注意しているものである。未開拓市場を探し続けるのもいつかは限界が来てしまうだろう。今はゼロベースで製品、サービス、ビジネスモデルを創造するイノベーションを企業が起こせるかどうか企業が及び市場の活性化につながる。

今回の冬季大会テーマは「日本におけるイノベーションの要因とその創造」である。これまでににおいてイノベーションの必要性は説かれることはあってもそのイノベーション自体を起こす方法論についてはあまり話されてこなかった。イノベーションは偶発的なものであり計画的に起こすことは困難であるといわれてきたからである。

しかし偶発性によるものであるならばなぜイノベーションを起こせる国と起こせない国、また企業によって起こせる企業とそうでない企業に分かれてしまうのか。特に日本企業はイノベーションを起こしたくても起こせないでいる。イノベーションを起こせる企業とそうでない企業との差異は一体何であるか。組織か戦略か、またはその他の要因や総合的問題とも考えられる。各大学には日本企業がイノベーションをおこすための要因とはなにか。そして、それをどう取り入れて応用していくべきかを考えてもらい、イノベーションをさらに探求する機会にしてもらいたい。

2. 今大会の結果

はじめに、今大会の審査項目及び審査方法について記載する。
今大会では2つの部門に分かれて大会を行った為、各部門ごとに異なる審査基準を設けた。
審査には、福岡大学学術文化部会経営学研究部顧問の合力先生及び当学会顧問の中津先生にご協力いただいた。

(1 回生部門)

◆審査項目

1. テーマに沿っているか

- ① 日本的経営資源について捉えられているか
- ② 具体的な国際展開について論じているか
- ③ 上記2項(①、②)を踏まえた上でイノベーションの可能性について論じているか

2. 自分の考えとオリジナリティがあるか

3. 研究の質について

- ① 1つの論に対して裏付けされているか(根拠の明確化)
- ② 裏付けに対しての信憑性があるか(データ・分析)
- ③ 提案に対して実現可能か

4. 表現力(わかりやすく工夫しているか)

- ① レジюме
- ② パワーポイント
- ③ 発表の仕方

◆審査方法

審査員：1回生部門の参加者全員が相手校の発表を採点する形で行う。

採点：10項目で学生は全て各5点で採点、教授は1・3は各8点、その他は各5点で

採点する。

(2～4 回生部門)

◆審査項目

1. テーマに沿っているか

①イノベーションの要因について研究されているか

②これからどのように日本企業がイノベーションの要因を取り入れ応用していくべきかについて具体的に述べられているか

2. 自分の考えとオリジナリティがあるか

3. 研究の質について

①1つの論に対して裏付けされているか（根拠の明確化）

②裏付けに対しての信憑性があるか（データ・分析）

③提案に対して実現可能か

4. 表現力（わかりやすく工夫しているか）

①レジュメ

②パワーポイント

③発表の仕方

5. 視点の広さについて

①国際的な視点があるか（企業・国を含む）

◆審査方法

審査員：加盟大学5校の代表2名の合計11名で行う。

（大阪商業大学1名、関西学院大学2名、甲南大学2名、福岡大学2名、松山大学2名）

採点：10項目で学生は全て各5点で採点、教授は1・3は各8点、その他は各5点で採点する。

今大会の結果は以下の通りとなった。

(2～4 回生部門)

1. 甲南大学
2. 福岡大学

なお1回生部門に関しては、各校の参加人数に差があり公平な評価を付けることは難しいと判断したため、順位付けは行わないものとした。

2. 研究論文

Japanese Café ～世界に伝えるお・も・て・な・しの心～

福岡大学

今回の大会テーマは、「日本的経営資源の国際展開」である。このことから、私たちは、「日本的経営資源」とはどのようなものか、というところから研究をはじめた。

まず、「経営資源」の再確認を行った。「経営資源」とは企業や団体の成長を支える、いわゆる「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」(知的財産)などの無形資産の総称である。これらの要素は人材・製品、設備・資金・無形資産、ブランド、ノウハウだと考えた。次に、これらの要素を持っている「日本的経営資源」とは、日本人、着物・神社・寺・トイレ、円、日本文化、おもてなしであると私たちなりに解釈した。つまり、「日本的経営資源」というのは、日本にのみあるものや日本独自のものであると考えた。「日本的経営資源」として最初に私たちが考えたのは、人感センサー・文房具・トイレである。しかし、人感センサーの分野はとても広く、日本の技術は優れているもののそれらの技術は世界にも存在していることから研究を断念した。文房具については、東南アジア諸国の識字率が高いことが分かったが、日本の文房具やその地域の文房具がすでに多く存在していたため、今回のテーマに合わず断念した。また、トイレに関しては世界のトイレを調べていくうえで、日本の水準が高過ぎるため、その国の設備や条件などからトイレに関する技術を国際展開するのは難しいと考えた。そこで私たちは、日本の技術を世界に展開するのではなく、そのままの日本を知ってもらいたいと考えた。また、東京オリンピックの招致のプレゼンテーションでも話題になった“お・も・て・な・し”からヒントを得て「おもてなしの心」自体も世界に広めることが出来ないかと考えた。

このことから「モノ・情報」としての日本文化と「ヒト」としての観光産業(おもてなし)を組み合わせたサービスを提供することで、日本的経営資源の国際展開の可能性を感じたのである。日本の文化と観光産業(おもてなし)この二つの洗練された価値を掛け合わせることで、更に洗練された新たな価値が生まれるだろう。

最初に「モノ・情報」としての日本文化について述べる。「モノ」には、着物・建築物・歌舞伎・日本舞踊・能楽・茶道・書道・華道などが挙げられる。また、アニメや新幹線等も日本文化に当てはまると考える。「情報」としては、ブランド、ノウハウまたわびさびなども挙げられる。日本文化には世界で認知されている部分も多い、しかし、それらの日本文化は本来の日本古来の文化とは異なった文化認識を持たれて世界に伝わっていることが多くある。例を挙げるとすると、日本にはまだ忍者がいる、侍がいる、毎日着物や袴を着て生活をしているなどである。

次に「ヒト」観光産業(おもてなし)について見ていく。観光産業というのは、観光に関連している産業の総称のことである。観光産業の中には、宿泊業・旅行業・飲食業・運輸業・お土産等の製造業などがある。日本には多くの観光地があり地域ごとに様々なサービスが行われている。そのサービスの根本に存在するものこそが、「おもてなしの心」なのである。そのサービスの例として、水をコップに注ぐことや座敷があればお客様の靴を揃えるなどの配慮、接客の態度、丁寧な言葉遣い、など日本では常識の事が海外ではあまり行われていない事が多くある。また、チップを求めないなども海外からすると珍しい方だと言えよう。今挙げた日本人のおもてなしからくるサービスは、ただ利益を求めたものではない。誇りをもってお客様をもてなすという、日本人が大切にしている文化なのである。しかし、おもてなし・丁寧さ・こだわりを言葉で表すのは難しいと言える。また、世界で賞賛される“日本のおもてなし”を日本だけでなく世界に広めるということは、日本人が大切にしている文化を世界に広めるということに繋がるのではないかと考える。

では、本来の日本文化、また言葉で表すのは難しい「おもてなしの心」を海外へどのように広めるのか。この答えとして「Japanese Café」を提案したい。

「Japanese Café」とは、私たちが考える日本の文化を海外で体験できる店のことである。これは、本来の日本文化またおもてなしの心を海外へ広めること、また日本の観光業の経済効果のために訪日外国人の増加を目指すものである。自社を周囲に認知させるために二つの方法を取る。一つ目は、多言語に対応した公式ホームページの作成である。二つ目は、Facebook や Twitter などの SNS の活用である。次に店の詳細について述べる。

日本文化の提供として、空間・文化・知識のサービスといった三つのサービスを提供する。まず始めに、空間では、暖簾や引き戸、畳を用いた古風な空間を提供する。文化としては、主に食について提供したいと考える。「抹茶」や「ほうじ茶」を用いた洋菓子また和菓子等を中心にメニューを考えた。また、それだけでなく提供する側は、服装や接客態度等も日本に近い物にすることで、実際の日本の文化を身近に感じる可能性が向上す

るのではないかと思う。また SNS で、気軽に見ることができる季節や日本の年間行事の写真をアップすることにより、日本文化を手軽に知ることが可能である。最後に、知識についてのサービスなのだが、これは誤った日本の文化認識を訂正するためのものである。例えば、過去と現在の比較写真を店舗に飾ったり、SNS を利用しリアルタイムで現在の日本の状況を提供したりする。またそれだけでなく、抹茶を点てる体験、浴衣・法被を着る体験などの体験を通し知識を共有し現地の人に伝えることが可能である。

文化を広めることは上記で説明したようにサービスの提供を通し可能であると言える。では、日本への観光客を増加させるにはどうすればよいか、この手段として観光地紹介並び、文化体験の提供また、旅行会社と協定を結ぶ方法を取る。

前者の、観光地紹介や文化体験は「Japanese Café」で写真を用いて観光地の紹介をしたり、実際に抹茶点てなどの体験をしたりしてもらう。このことにより、日本への旅行の意欲を更に刺激し観光へ促すきっかけになると考える。後者は、現地と日本に支店を置く日本観光企業と協定を結ぶことにより日本の観光地への発展に繋げる。観光客の増加に繋がるだけでなく、現地の日本観光企業と協力することで、多くの人に効率よく自社を認知してもらうことが可能であると考え。また、ホームページからツアーの申し込みや現状を確認できるような環境を整えることで、よりスムーズで簡単に操作が行うことができる。このような、細やかな配慮も「おもてなし」の一環であると私たちは考える。また、世界では様々な宗教があり食が制限されている宗教も存在する。日本への旅行を有意義にするため、現地の観光企業と協力し、その問題についての対応も可能であると感じる。

次に経済効果について述べる。これは、日本の観光業の盛り上げや新たな雇用の可能性、この二つが挙げられる。

まず、日本の観光業の経済効果について述べる。アベノミクス効果によって、現在日本は円安となっており、海外からみると旅行が容易となった。上記で述べた観光客増加の手段を通し、観光客増加を図る。以上より、訪日旅行者数が更に増加することが期待される。次に、新たに生まれる雇用の可能性について述べる。この可能性は二つあり、日本と現地においてである。まず、日本から見ていく。日本から展開国である現地へ知識の譲渡のため、洗練された技術を持つ職人や、観光業に携わっている人が渡る。そのことにより、日本の観光産業の雇用が新たに必要とされる。よって、日本に新たな雇用が生まれる。一方現地では、日本の人々が現地の人に知識を譲渡する。またその知識を共有することにより、初めて日本文化が伝えられる。そこから「Japanese Café」を通し、その知識をサービスとして顧客に提供する。このことから雇用が現地で新たに生まれるのである。さらに、サービスを提供することにより顧客への知識譲渡にもなる。つまり、知識譲渡、知識共有、サービス提供と、この三つが循環することにより新たな雇用が生まれるのだ。

では、この「Japanese Café」の展開先はどこがよいのか。私たちは条件を定めることで、いくつかの地域にしばった。この条件とは、日本に好感を持っている国が多い地域であることである。よって、欧州・北米・東南アジアの三つの地域に焦点を当てた。更に、今後の発展可能性を考慮に入れると、東南アジアが妥当であることが判明した。では、この展開先の東南アジアとはどのような地域なのか説明する。

東南アジアとは、富裕層率世界第一のシンガポールをはじめ、大きな経済成長をみせているインドネシア、マレーシア等が存在する地域のことである。今や中国の代わりとして評価の高い東南アジアは世界から注目されている。また、タイやベトナムを筆頭に親日国が多いことで有名である。親日国が多いということは、日本のサービスや商品に対する関心が高い。そのため受け入れてもらいやすいという利点が生まれやすい。よって、私たちは親日国が多いということを第一の展開理由とした。

このことから、「Japanese Café」の展開可能性の高さ、また親日国ならではの需要への対応可能性があると考えた。次に、東南アジアの特徴及び利点を挙げる。

1. 総人口 6 億人の市場規模
2. 年率 5.6% の経済成長
3. 中間層・富裕層の増加の期待
4. 周辺国への展開可能性の高さ
5. SNS (ソーシャルネットワークサービス) の利用率の高さ

といった、この 5 つが挙げられる。

1 つ目の特徴として市場規模の大きさが挙げられる。各地域国際機関の人口を比較すると、EU (欧州連合) は 4.95 億人、NAFTA (北米自由貿易協定) は 4.61 億人、MERCOSUR (南米南部共同市場) は 2.77 億人、そして ASEAN (東南アジア諸国連合) は 5.98 億人である。よって、東南アジア地域が最も人口が多いことが分かる。また単純に人口の大きさ = 市場の大きさであると考え。ゆえに、東南アジア全域で中国またインドの半分、日本の 4.5 倍の市場があると考えることが可能である。

2 つ目に経済成長に着目したい。OECD (経済協力開発機構) は、今後 5 年間の経済成長見通しとして、20

11年に ASEAN6では5.6%の経済成長が見込まれ、その翌年の2012年には ASEAN10ヶ国では5.5%の経済成長が見込まれると発表した。

年々中国やインドを含むアジア新興国地域の経済成長が徐々に鈍化し始める中、ASEAN 経済は2017年に向け、引き続き堅調に推移する見通しが出ている。これは、東南アジアの経済成長への期待が高いということである。

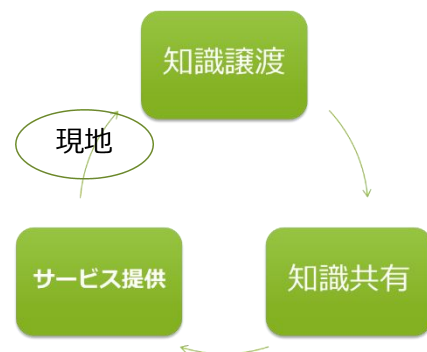
次に中間層と富裕層の増加についてなのだが、2012年から2020年にかけて大幅に拡大するというデータがある。

「2020年、ベトナムの中間層・富裕層は約3300万人になり、総人口の3分の1を超えると予測される。ミャンマーは約1000万人へと拡大するだろう。ベトナムの富裕層は、2012年から2020年までに、260万人から1020万人へ、中間層は980万人から2250万人へと拡大すると予測される。またミャンマーの富裕層は、80万人から160万人へ、中間層は460万人から870万人へと拡大するだろう。タイのバンコクの間層・富裕層が現在(2013年)600万人であることを考えると、この数字は決して小さくないと考える。また、インドネシアでは2020年までに中間層・富裕層は1億4100万人、人口全体の53%に達する見込みだ。」(BCGより引用)

このことから、中間層・富裕層の期待は確実なものであるだろうと考える。

では続いて、周辺国への展開可能性について述べる。東南アジアへ海外進出をする日本の中小企業の多くはシンガポールへ拠点を置くことが多い。これは、低い税率と送金の自由度、また治安もよく富裕層が多いなど、ビジネス環境として好条件が揃うことが理由として挙げられる。またその企業の8割が3年後には周辺国へ進出をし、結果を出しているケースが多い。よって、東南アジアは周辺国への展開また進出が他の地域よりも比較的容易であると感じる。また、「Japanese Café」で生まれる経済効果を考慮に入れたうえで考察する。(次項図より)

まず、第一展開国(現地)で日本文化やおもてなし等の知識の譲渡が行われる。次に、その知識が現地の人々に共有されサービスの提供が可能となる。更に日本人から現地の人への知識譲渡が、現地の人から現地の人へと知識譲渡される。こういった循環から展開可能性がうかがえる。



最後に SNS の利用率の高さである。東南アジアは日本と比較するとはるかに SNS を活用している。以下の図は東南アジアの各 SNS 利用率とアクティブ率比較表である。見て分かるように非常に活用している。このことから、インターネットの普及率もまた高いことがうかがえる。「Japanese Café」を展開するにあたり、専用の公式多言語ホームページの作成や Facebook、Twitter 等の活用は最も効率の良い方法だと感じる。

	1		2		3		4	
	利用率	過去1ヶ月	利用率	過去1ヶ月	利用率	過去1ヶ月	利用率	過去1ヶ月
タイ	96%	68%	69%	36%	57%	32%	40%	22%
インドネシア	93%	59%	80%	41%	74%	33%	39%	15%
フィリピン	97%	69%	81%	40%	69%	39%	42%	20%
マレーシア	95%	59%	77%	32%	57%	23%	40%	16%
シンガポール	92%	59%	54%	19%	45%	18%	36%	13%
ベトナム	95%	67%	76%	34%	45%	16%	22%	8%
日本	22%	22%	38%	22%	25%	8%	17%	2%

利用率：全ソーシャルメディアの中で利用されている率
過去1ヶ月：過去1ヶ月に利用されたアクティブ率
作成：株式会社クリスク
調査データ：http://www.asiasocial.net/

東南アジアへの第一の展開理由として、親日国の多さから日本への好感があるという事である。次の理由として、人口市場規模や、経済成長による今後の中間層・富裕層の増加の期待がある。また最後に、周辺国への展開可能性の高さや SNS 利用率の高さから「Japanese Café」の展開及び進出の可能性の高さも比例すると考えた。以上を踏まえると、私たちが最も展開しやすく利点が多い地域は東南アジアである。

日本独自の経営資源の一つである、「文化そのもの」また、日本人の「おもてなしの心」が現れる観光業。この二つを融合し国際展開することにより、海外でも日本そのものを味わえる事ができると考えた。親日国である東南アジア諸国に「Japanese Café」を展開することによって、日本の文化を実際に伝えることができるだろう。また、それだけでなく、日本への観光を促すきっかけにもなるだろう。これは、訪日外国人の向上だけでなく観光業への経済効果に繋がるのではないかと考える。

参考文献

日本政府観光局 東南アジアの訪日旅行の現状と課題 [2013 年]
<https://www.tbmlit.go.jp/chubu////////kikaku/syoryudo/sectional-meeting-esa-rd01/no4.pdf>

日本政府外務省 目で見る ASEAN[2012 年]
<http://www.mofa.go.jp/mofaj/>

アウンコンサルティング株式会社 アジア諸国の親日度調査 [2012 年]
<https://www.auncon.co.jp/corporate/2012/2012110602.pdf>

電通 外地域で日本のイメージや興味・関心を調査 [2012 年]
<http://www.dentsu.co.jp/news/release/pdf-cms/2012077-0704.pdf>

フェネットル・パートナーズ 成長市場東南アジア [2011 年]
<http://www.fenetre.co.jp/jpn/2011/05/post-52.html>

三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング 日経サービス業グローバル展開動向調査 [2014 年]
<http://www.murc.jp>

長崎県東南アジアビジネスサポートデスク 東南アジア地域における
日系サービス業進出について[2013 年]
<https://www.pref.nagasaki.jp/shared/uploads/2013/12/1386657425.pdf>

BCG インドネシアの中間・富裕層は急増 [2013 年]
<http://www.bcg.co.jp/documents/file142871.pdf>

BCG ベトナムの中間・富裕層 [2013 年]
<http://www.bcg.co.jp/documents/file159085.pdf>

1. テーマの解釈

我々は「日本的経営資源を活用した国際展開」を日本の中に存在する世界に対抗できる事業を世界に輸出すること、と定義した。そして、2004年に実際に中国への鉄道の輸出が存在したことを契機として、日本の鉄道産業の国際展開について考察することにした。

我々は日本的経営資源を日本の鉄道産業における地震への対応力と定めた。今後、国内における人口衰退に伴って鉄道の需要は減少すると予測されることを踏まえ、自信への対応力を軸にしてパッケージ輸出という輸出方式を用いて日本の鉄道産業が海外進出をするべきであると主張する。また、この論文を通して、輸出形態を革新することで日本の鉄道産業が経営資源である地震への対応力をより世界に発信し、生かすことができるのではないか、と提案する。

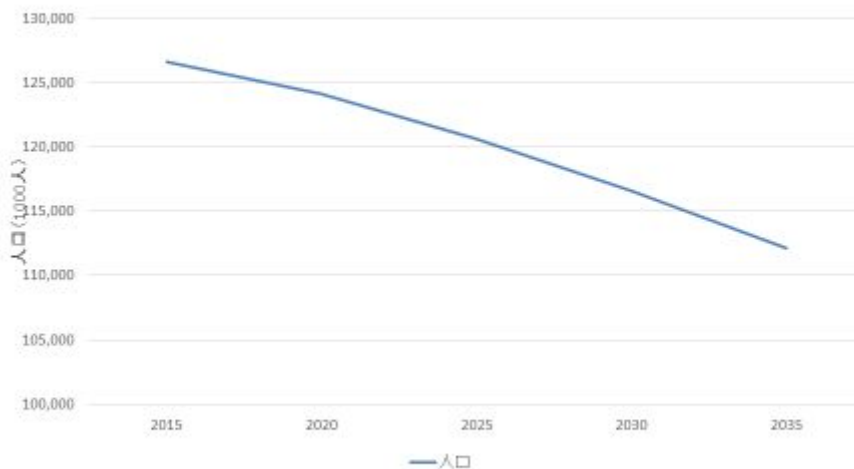
2. 鉄道の定義

今回は一般社団法人日本民営鉄道協会の提唱する『「レールを敷いた専用通路上」を「人と物を迅速かつ大量に運送する一切の設備と、人を含む事業」』を鉄道の定義として用いることとする。しかし、今回の論旨には人の輸送ではなく貨物の輸送に主眼を置いている点に注意していただきたい。

3. 日本の鉄道産業の国際展開の必要性

現在、日本の人口は減少傾向にある。

将来の国内人口減少グラフ



この傾向は長期的に見ても変わることはないだろうと上記グラフのように予想されている。また、その結果、国内での鉄道市場は縮小するだろうことが予測される。人口の減少は交通インフラ利用者の減少をも示すためである。そして、国内の市場が縮小した結果、鉄道の減少だけではなく今まで蓄積された鉄道技術、レールの精密さが失われてしまうことも考えられる。これは日本の将来的な技術資源まで失うということであり、大きな損失であると言えよう。

このように国内での鉄道事業の将来が危ぶまれる一方、世界全体のトレンドとしては鉄道への需要は上昇している。原因としては発展途上国の経済成長に伴い交通インフラへのニーズが高まっていることが挙げられる。今後日本の鉄道事業は発展が見込まれる海外の市場において活躍の場を模索すべきではなかろうか。

以上、日本国内の人口縮小に伴う市場の縮小、海外における鉄道の需要に伴い、技術の喪失を回避するために日本の鉄道産業は国際展開をする必要があると考えられる。

4. 日本の鉄道の特徴

他国への鉄道輸出を考察する際、日本の鉄道は他国のそれと比較してどのような特徴を持つのか考察した。

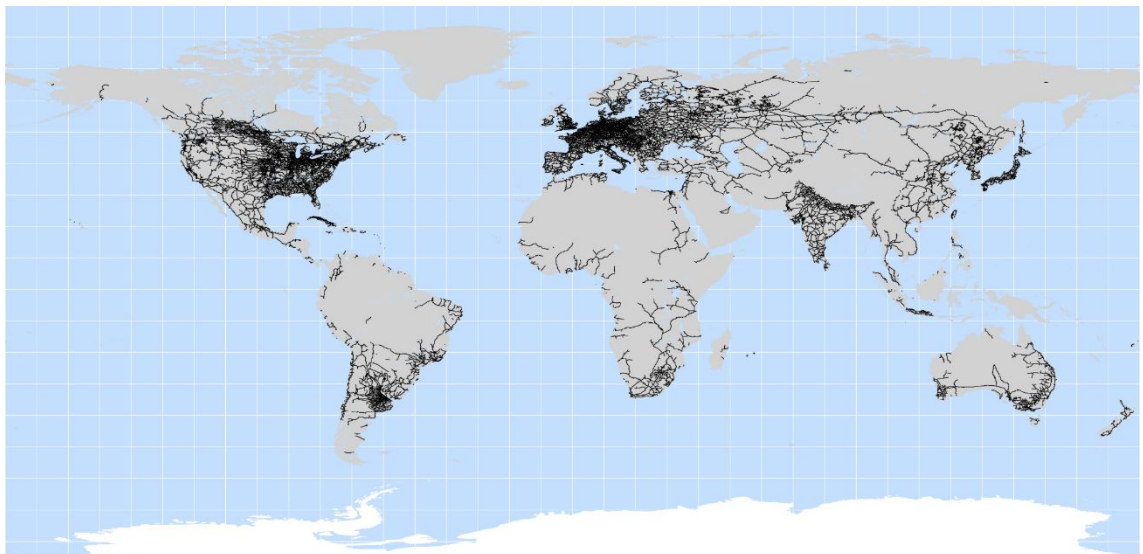
まず一つ目が、地震への対応である。日本は世界規模で考えても地震の多い国である。そのため、日本の鉄道においてもいつなごき地震が起こっても対応ができるように対策が取られている。例えば、地震計を用いて地震を早期発見し、変電所からの送電を停止、急ブレーキをかける方法などの技術的な観点や、駅員の地震発生時の対応のマニュアル化といった人的な観点からの二次災害防止が挙げられる。これらの対策は東日本大震災後、より強化されている。このシステムは実際に運用されており、地震大国日本での運用は実績として大きいと言えよう。また、これ以後も地震が起こるたびに改善されていくことが予測される。この鉄道における地震への対策は、鉄道の発達した欧州やアメリカ、カナダでも存在しない物であり、仮に地震対策を行った車両やレールを実用可能なレベルまで作成しても、日本のノウハウを上回ることは困難であろうと予測される。

そして二つ目が、車両の重さに対する可能積載重量が大きいことである。日本では広幅車体を適用することによって軽量でかつ積載量を最大にするつくりが使用されている。このように、日本の車両は軽いうえに、可能積載重量が大きい。そのため、輸送する際にかかるコストはもちろん、レールの維持費、建設費なども低く抑えることができ、欧州の強豪他社にも劣ることはない和我々は考えた。特に輸送コストの削減はサプライチェーンを築くうえでも重要であるため、物資輸送においてこのメリットは大きいと言える。

5. 輸出先の選定

我々は輸出先の選定をするにあたり、日本の鉄道の特徴が活かされる地方を選出すべきであると考えた。他国からの輸出と競合した際にこちらの強みが十分に活かされることこそが鉄道輸出を成功へと導くと考えたからである。また、既存の鉄道が多く存在し、すでに交通網が成熟している都市においては新規参入の余地が比較的少ないと考えた。そのため、陸上交通網のうち鉄道が特に不足している地域をターゲットにすることにした。

図表2が世界の鉄道の線路図である。見てわかる通りアジアやその周辺国は鉄道のインフラ整備が遅れていることがわかる。そして調べていくうちに東南アジアは日本と同じく地震の多発地域であることがわかった。下記の図表3を見るとわかるように、東南アジアでの地震発生は他の発展途上国であるブラジルをはじめとした南アメリカやアルジェリアをはじめとしたアフリカに比べ多いことが見受けられる。これは日本が鉄道を輸出する場合の大きな特徴となる地震対策をアピールするうえで大きな働きを果たすと言える。



図表 2



図表3『地震情報サイト JIS』より引用

また、東南アジア地域においては多くの交通インフラが海岸地域に偏っており、海岸部の都市化と内陸部の孤立が現在問題となっている。道路交通網は経済回廊の建築など計画、実行されているが、長距離輸送に則した鉄道路線はいまだ存在しないことが確認された。その一方で、東南アジア地域では国を挙げての交通インフラの整備計画が多く立ち上がっており、アジア開発銀行は「アジア太平洋地域においては、2005年から2030年の間で7兆～9.7兆米ドルのエネルギー関連インフラ投資が必要」とする資料を発表している。そのため、我々は東南アジア地域の交通インフラの需要は現在の需要、および将来の発展性においても他地域を凌駕すると判断した。

以上の二点より、我々は東南アジア地域の内陸部への鉄道産業の輸出を検討することにした。

6. 輸出した際の利点

実際に鉄道産業を輸出した場合、どのような利点があるのか、我々は考察した。

まず、国内のみでの展開だけでは行き詰まりを見せている国内の鉄道産業の活性化が挙げられる。これは将来の予測ではなく、現在でも地方の私鉄の一部は経営状態が思わしくないというデータもあることから深刻さがわかるだろう。このように、国内でのこれ以上の市場拡大は望めない以上、国外へと転進するほかない。技術の喪失を防ぐためにも、いかなる方法を用いても鉄道事業を保つ必要がある。そのために新たに輸出事業を行うことは有効な手段であると言えよう。

また、内陸部に貨物輸送インフラを接続することができれば、工場の建設などが可能になる。今までメインの工場進出先であった中国では現在ストライキや人件費高騰などが問題として存在しており、東南アジア地域に工場を移設する例が後を絶たない。しかし、東南アジア地域において工場を建設する場合輸送の利便性から進出先が港湾部に集中しているため、湾岸部では賃金の上昇が発生している。それに比べ、内陸部ではいまだに賃金は低いままであり、開発されていない地域が多い。このような状況下において内陸部の開発のきっかけとなりうる鉄道の開通によって、日本企業の工場の誘致を後押しする可能性があると考えられる。これは鉄道を設置した後の国内企業の利用を見込むことにもつながる。

以上、国内の鉄道産業の発展と安価な労働力の確保を通じた日本企業の工場の進出先の確保という二点が大きな利点であると言える。

7. 鉄道産業の将来性

欧州鉄道産業連盟 (UNIFE) は、鉄道産業の世界市場規模は年間 14 兆円超、今後 2016 年まで年率 2 ~ 2.5 パーセント程度で成長していくと推測している。鉄道産業は運行管理・システムや車両、土木施設・電気施設、管理維持サービスのすべてを合わせると 2005 年～2007 年では 1220 億ユーロであった

が、2007年～2009年では1360億ユーロにまで大きくなった。このことから鉄道産業は経済的にも成長分野であることがわかる。

8. パッケージ輸出

私たちは、鉄道を輸出する方式としてパッケージ輸出を提案する。パッケージ輸出とは、設備や機械を輸出するだけでなく、輸出先での路線計画、設備の輸出が終了した後も設備の管理維持を包括的に輸出する輸出方式のことである。

この輸出方式を利用することにより、日本の鉄道の特徴である地震への対応策を確実に現地で実施でき、安全性を担保できると考えるためにこの輸出方法を推進する。設備のみを輸出した場合、正しく運用するためのノウハウが不足することが危惧される。その場合に日本から改めて技術提供をするコストがかかってしまう。あるいは折角設置した設備が打ち捨てられ、無用の長物となってしまう。そうなってしまったならば、内陸部に日本企業の工場を誘致するという目論見が外れるだけでなく、輸出をした当の企業もまた無用の投資のダメージを受けることは明白である。そのため、設備輸出のように一時的なものではなく、長期にわたって設備の運用方法、維持管理を包括的に請け負うことでリスクを減らすのは有用な手段であると思われる。

また、日本の鉄道の地震対策として車掌をはじめとした駅構内のスタッフが地震に対しての対応が挙げられると先ほど述べた。これはマニュアルだけでなく現地スタッフへの教育が必要とされる分野である。マニュアルだけでなく、現地の状況を鑑みて、適宜地震への対策をローカライズしていく必要もある。このような地震対策の徹底を図るため、鉄道設備の輸出にとどまらずスタッフへのマニュアルと教育の提供をパッケージングして輸出するべきである。

パッケージ輸出による鉄道輸出成功の例はいまだ少ない。欧米で少数の例があるだけである。日本でも鉄道のパッケージ輸出について政府で議論もされてはいたものの、決定的な動機が存在しなかったために実現には至っていない。途中で立ち消えとなった原因としてコストがかさみすぎて経営状態が維持できなかったケースも見受けられる。しかし、先述したように、東南アジア地域における交通インフラの需要は非常に大きい。その背後には、東南アジア地域の急速な工業化を国や地域といった単位で推し進めているという背景がある。例としては、インフラ整備が国際開発銀行や政府を中心として行われていることがある。そのため、コストの高いパッケージ輸出をしても、民間企業を相手にして輸出する場合と異なり比較的安定して資金の回収ができると思われる。そのため、鉄道事業のパッケージ輸出が成功した場合には車両だけを輸出した場合よりも大きな利益を得ることができると考えられる。

以上、鉄道の地震への対応技術をはじめとした設備の運用方法の伝達、現地スタッフへの教育の必要性、パッケージ輸出が成功した場合の利益の大きさの三点より、日本が鉄道を輸出する際にはパッケージ輸出をすべきだと主張する。

9. 日本の鉄道輸出の事例

現在、日本の企業が鉄道の入札、輸出に成功した事例としてインドとイギリスにおける鉄道の輸出を紹介していきたい。

インドでは、2009年12月にインド国鉄が「インド鉄道ビジョン2020」を策定した。総延長距離3700km以上におよぶ高速鉄道（6路線）が計画されており、このうちフランス、ドイツ、スペインの企業が4路線をうけおったが、のこる2路線を日本が受注した。

イギリスでは2003年に日立製作所が、ロンドン～英仏海峡間の高速新線「海峡トンネル連絡鉄道（Channel Tunnel Rail Link: CTRL）」に利用される車両の入札に挑戦し、2004年にHSBC Rail UK（車両リース会社）との優先交渉権を獲得、2005年に正式に契約するに至った。これは、車両の製造と保守を行う契約であり、すでに2009年から運行が始まっている。これは製造、保守点検を含む輸出であり、パッケージ輸出に含まれる。

また、日立製作所は、都市間高速鉄道の車両置き換え計画の入札にも参加し、イギリス政府から優先交渉権を獲得した。その後政権交代があり、交渉は一時停止したが、その後2012年7月に契約を締結した。受注車両数は596両、事業規模は約5500億円で約30年間の長期保守サービスも請け負うことになった。

このように、日本国内から海外へ複数の鉄道輸出を成功させている。これは日本の鉄道が世界においても一定の承認を得ていることを示している。また、二つの日立製作所の例は設備の輸出にとどまらず、保守サービスも同時に輸出するというパッケージ輸出のモデルに沿った輸出を行っている。このように国内で部分的とはいえ設備とサービスの複合的な輸出がなされた例は今後のより多くの業種

を輸出するプランにも応用が可能であると考えられる。

10. 総括

我々は国内の鉄道産業の行き詰まりは今まで蓄積した地震への対応技術の喪失につながると解釈し、それを回避するために海外へと鉄道を輸出するべきだと結論付ける。日本の鉄道には車両の軽量化による輸送、維持管理コストの減少だけでなく、地震への対応力という大きな特徴が存在し、その特徴を生かせる地域へと鉄道を輸出するべきである。現在発展途上にあり、鉄道がいまだに発達していない国や地域の中でも、特に地震の多い東南アジアに鉄道を輸出することは日本の鉄道の最大の特徴とも言える地震への対応力を生かすという意味でも妥当である。鉄道を輸出した際の利点としては、先述した日本の鉄道の地震対応力の維持、発展に加えて東南アジア内陸部における工業化による安価な労働力の創出がある。また、鉄道を輸出する際にはパッケージ輸出を用いることによって、コストは大きくなるが、設備のみを輸出した場合よりも長期的、かつ大きな経済的メリットが存在すると主張する。

【参考資料】

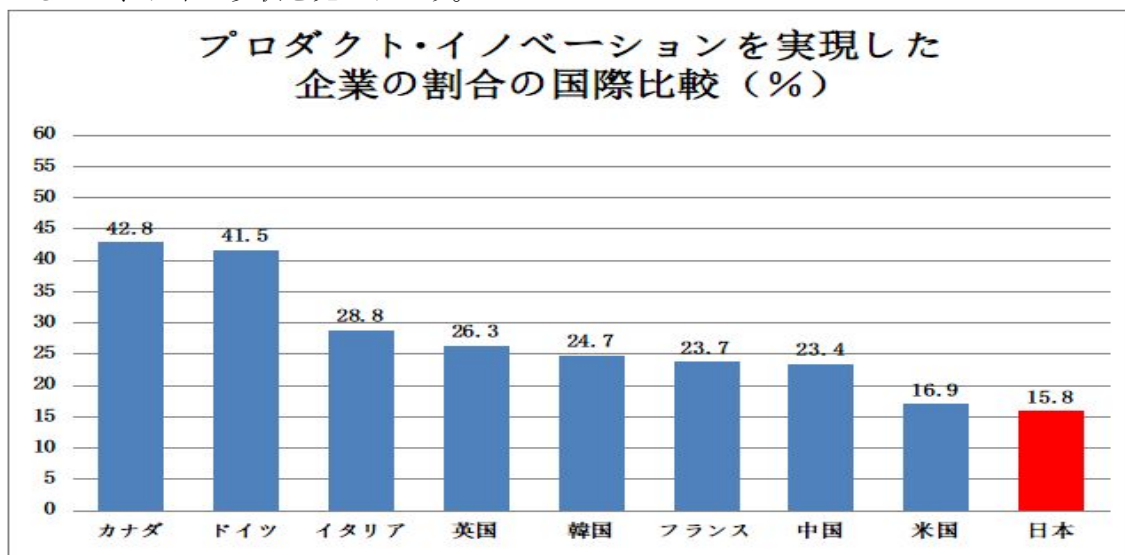
- オルタナティブブログ『日本政府のパッケージ型インフラ輸出政策のまとめ』
<http://blogs.itmedia.co.jp/serial/2011/02/post-3798.html>
- 総務省 統計局 人口推移と将来人口
<http://www.stat.go.jp/data/nihon/02.htm>
- 国土交通省
http://pari.u-tokyo.ac.jp/event/policy_discussion/pari110610_rail.pdf
- JR 東日本
<https://www.jreast.co.jp/safe/jishin.html>
- 地震情報サイト JIS
<http://j-jis.com/data/plate.shtml>
- 鉄道インフラの輸出
http://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_3533031_po_20120106.pdf?contentNo=1
- 国際協力銀行『わが国製造企業の海外事業展開に関する調査報告』
http://www.jbic.go.jp/wp-content/uploads/press_ja/2013/11/15775/2013_survey.pdf
- 一般社団法人日本民営鉄道協会
<http://www.mintetsu.or.jp/knowledge/term/161.html>
- 『インドネシアの地域開発と工業化』1993年，スルヨ・スディオ，井草邦雄，アジア経済研究所
- 『メコン地域開発』2005年，石田正美，アジア経済研究所

大会テーマ

「日本におけるイノベーションの要因とその創造」

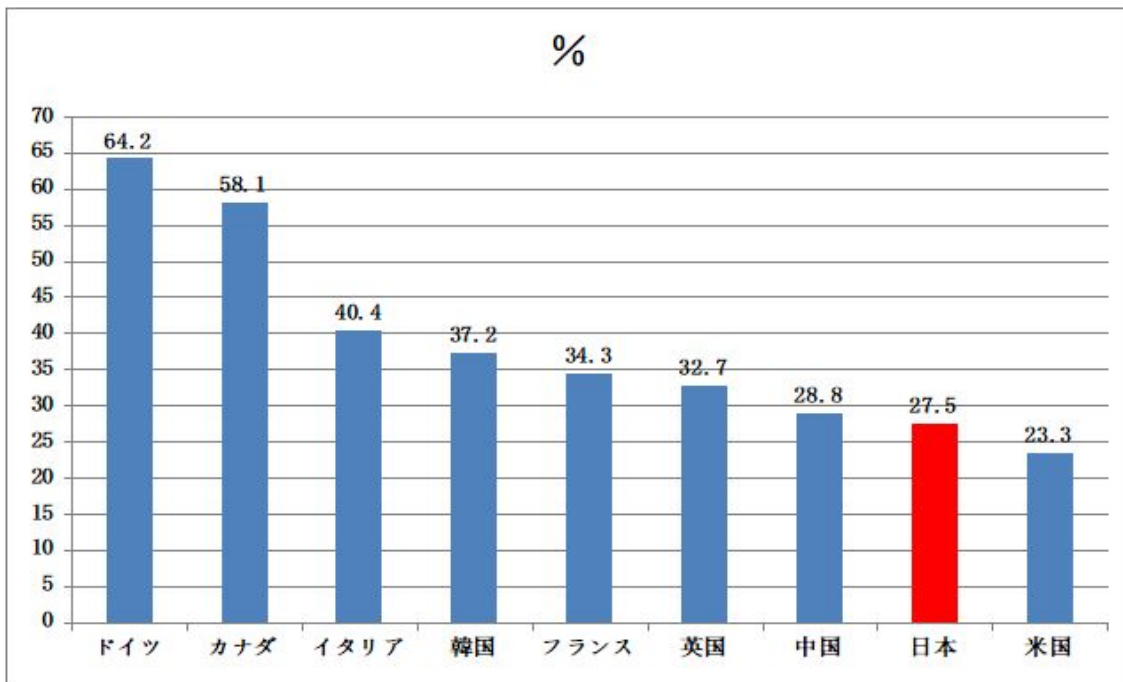
今回の日本学生経営学会冬季全国大会の大会テーマは「日本におけるイノベーションの要因とその創造」であったが、このテーマに関して研究するにあたって、そもそもイノベーションとは何かについて考えるところから始めた。イノベーションを和訳すると、“技術革新”と訳されるように技術の革新、つまり既存の技術を超える新しい技術を生み出すことがイノベーションなのではないかと仮定した。それに伴い、どうすれば仮定したイノベーションを起こすことができるのかを考えたところ、自社の保有する技術と他社の保有する技術を組み合わせることによって、新たな技術を生み出すことができ、結果としてイノベーションが起きるのではないかと推測した。また、現在の日本では企業がアニメのキャラクターを商品の一部に取り入れるなどのコラボ商品を採用する動きが見られている。これも今までの商品にはない新たな商品形態としてイノベーションを起こしているように思われる。しかし、どの企業においてもこのようなアニメのキャラクターとのコラボ商品は見られているため、現代においてこれを続けていくにも限界があり、市場にもたらすインパクトは小さくなってしまいうように感じられる。やはり、現代において大事なことはイノベーションを起こすにしても、いかにしてインパクト大きい商品を作り出すかということになるのではないかと感じた。アニメのキャラクターとのコラボ商品をマクロ単位のコラボレーションと言い換えるならば、技術の組み合わせによる技術協力はマイクロ単位のコラボレーションと言い換えることにする。この2つのコラボレーションの中でもマイクロ単位のコラボレーションをしていくことによって、誰もが想像もしないようなインパクトの大きい商品の開発が出来るのではないかと考える。そういった点を踏まえて、マイクロ単位のコラボレーションの重要性というのも今回の大会研究において大事な部分であると考えている。このような前提を持って我が福岡大学は大会テーマである「日本におけるイノベーションとその創造」について研究を行った。

まず、私たちのイノベーションの定義を述べておこう。イノベーションとは、『競争優位を獲得するための「何かを実行する際の新しいやり方すべて」なのであり、「他の企業が軽視するかまたは利用できないような機会を活用すること』』なのである。つまり、「新たなモノを生み出し、事業化することで競争優位を獲得する。」ということである。では、日本の企業はイノベーションを起こしているのか、日本の現状を見ておこう。



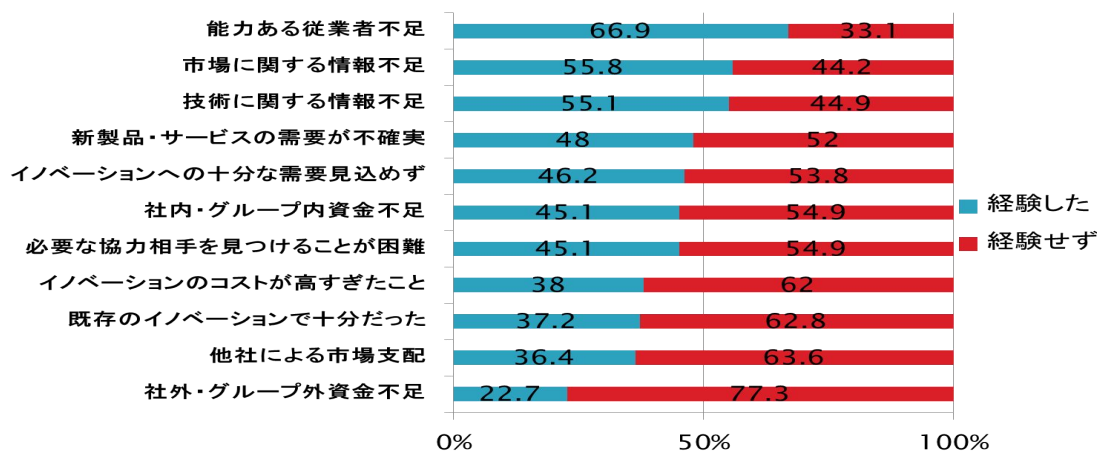
出所：科学技術・学術政策研究所「第3回全国イノベーション調査」公表資料より作成

このグラフは2013年度におけるデータであるが、見てわかる通り日本は先進国の中でもイノベーションを実現した割合が低いことが分かる。また、他のグラフを見てみると、



出所：科学技術・学術政策研究所「第3回全国イノベーション調査」公表資料より作成

このグラフは先ほどのグラフと同年に発表された「プロダクト・又はプロセス・イノベーションのための活動を実施した企業の割合の国際比較」のグラフである。こちらからは、企業が意識的にイノベーションの活動をしていないことが分かる。これにより、日本の企業はイノベーションの活動をそもそも実施していないため、イノベーションがあまり起きていないのではないかと考えた。しかし、イノベーションの活動を実施していないのにも理由があるはずである。

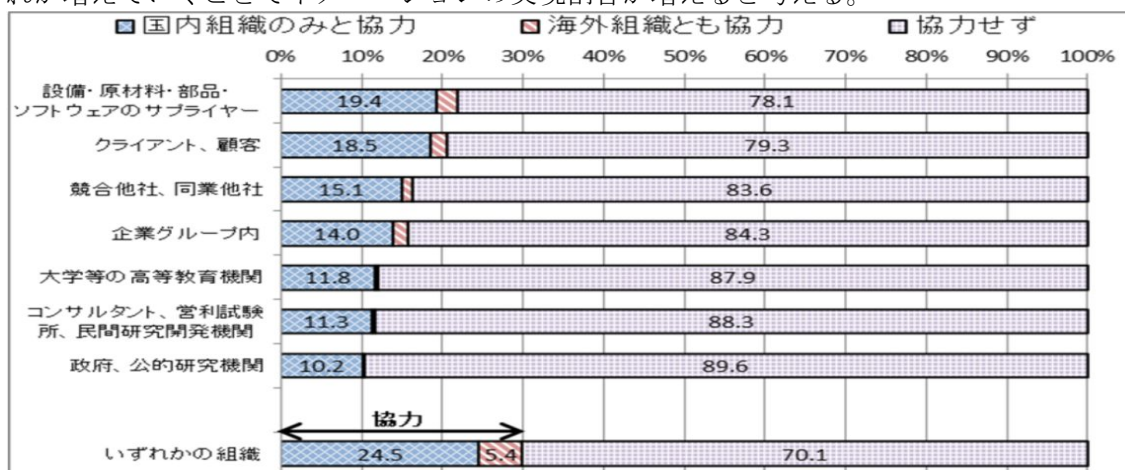


出所：科学技術・学術政策研究所「第3回全国イノベーション調査」公表資料より作成

このグラフは「プロダクト又はプロセス・イノベーションのための各阻害要因を経験した企業の割合」を表している。ここから分かることは様々な情報の不足、また資金不足の問題があることが分かった。要するに、海外は国が研究開発に力を入れており、企業に対して投資を行っている。日本においても技術の発展に伴い、研究開発に力を入れているが、日本は海外に比べて研究開発費が少ないことが分かっている。このような結果から研究開発費を増やすことが解決策として良いと思われる。しかし、日本経済が不況の中、開発費によりお金をかけることは難しい状態である。つまり日本の課題はいかに費用をかけずして新たなモノを生み出すことが出来るかにある。ここで私たちは、既存の技術を組み合わせることで新たな価値を創造することが出来るのではないかと考えた。日本の技術力は世界的にも有数であり、ある企業だけにしかない技術など埋もれている技術が隠されているのは確かである。

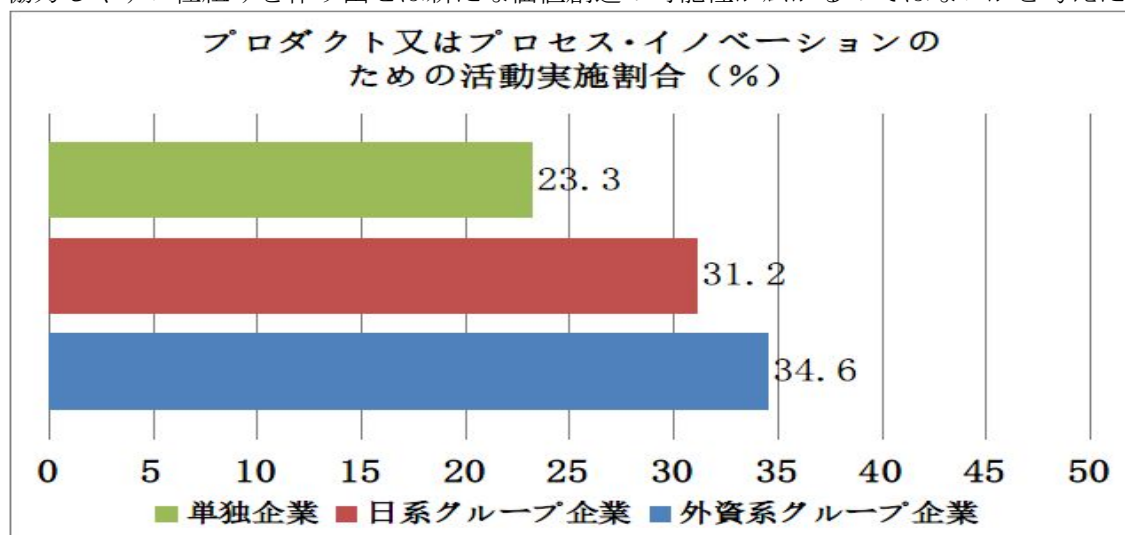
これから、日本におけるイノベーションの要因は技術や知識の交流だと考えた。自社内の技術には

限度があり、現代の多様なニーズに応えるためには新たな技術や知識を取り入れる必要がある。これを取り入れる手段としてオープン・イノベーションの活用を推奨することにする。オープン・イノベーションとは、「クラウドソーシングやビジネス共創として知られ、社内プロセスや製品をより良いものとするために社外の人々のアイデアや強みを利用する方法」のことである。これにより、社内だけでは考えられなかった技術や知識を取り入れることができるのである。また、オープン・イノベーションのメリットとして、①これまで自社単独で進めていた研究開発を迅速かつ効率的に行える、②外部と協働することで技術者の人件費、研究開発費などのコストを削減できる、③自社が検討してこなかった課題へのアプローチ方法や技術を提供してもらえる、④自社で活用されていない技術やアイデアを外部で活用してもらえる、というものが挙げられる。前にも述べたようにそもそも日本企業はイノベーションのための活動をあまり実施していなかったが、オープン・イノベーション＝イノベーションのための活動を実施することによって積極的に社外の技術や知識を取り入れる必要がある。これが増えていくことでイノベーションの実現割合が増えると考えられる。

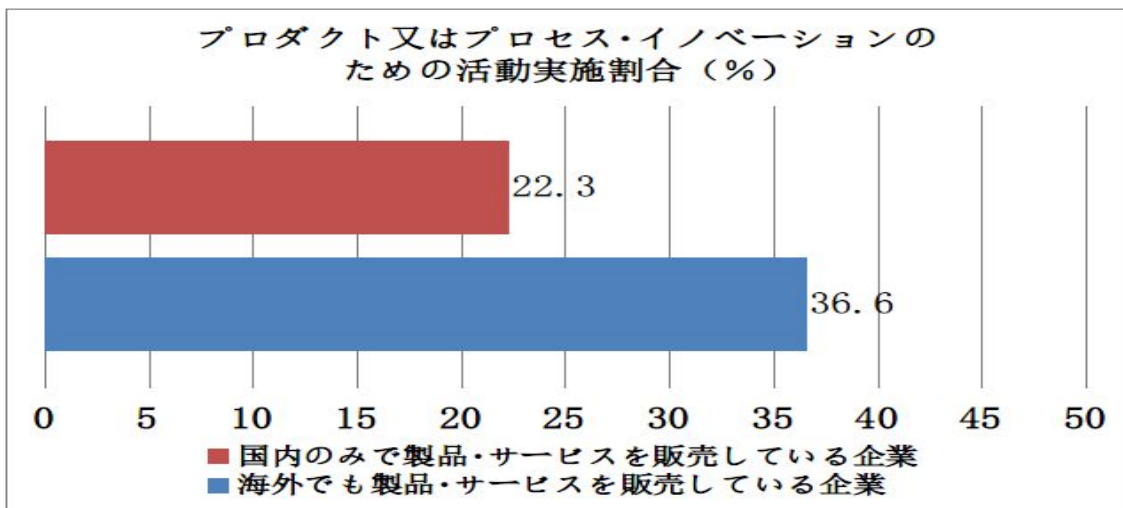


出典：科学技術・学術政策研究所「第3回全国イノベーション調査」公表資料

このグラフは、「プロダクト又はプロセス・イノベーションのために国内外の他組織と協力した企業の割合」を表している。グラフを見ればわかるように日本企業はプロダクト又はプロセス・イノベーションのために国内の他組織と協力している割合が低く、海外の他組織を含めたとしても3割程度しかない。さらに海外組織に関してはほぼ協力が行われていない現状である。私たちはこの現状の中で外国企業に焦点を当て、海外組織とほとんど協力が行われていない現状の中で、これを打開し海外組織と協力しやすい仕組みを作り出せば新たな価値創造の可能性が広がるのではないかと考えた。



出所：科学技術・学術政策研究所「第3回イノベーション調査」公表資料より作成



出所：科学技術・学術政策研究所「第3回イノベーション調査」公表資料より作成

1つ目のグラフは「各企業形態におけるイノベーションの状況」を表し、2つ目のグラフは「海外での製品・サービス販売の有無別にみたイノベーションの状況」を表している。1つ目のグラフでは単独の企業よりもグループ企業の方がプロダクト又はプロセス・イノベーションのための活動を実施していることが分かり、さらに外資系グループ企業の方が日系グループ企業よりもプロダクト又はプロセス・イノベーションのための活動を実施していることが分かる。また2つ目のグラフでは海外でも製品・サービスを販売している企業の方が国内のみで製品・サービスを販売している企業よりもプロダクト又はプロセス・イノベーションのための活動を実施していることが分かる。これらから分かるようにイノベーションが起きやすい状況というものは国内のみならず海外が関わっている可能性がある。これは国内のみならず海外にも目を向けることで新たな意見を取り入れることができ、それが結果としてイノベーションにつながっているのではないかと考えた。現状としては日本企業のほとんどが国内企業同士のコラボレーションを行っているが、先ほどのグラフからも分かるように海外と関連のある企業の方がイノベーションのための活動を実施していることが分かる。これは外国企業とのコラボレーションをすることにより、新たな価値を生み出す可能性があるのではないかと考える。しかし、コラボレーションをする上での問題点がある。コラボレーションをする上で、企業間の相互理解が出来ていなければ失敗しやすいことが分かっている。つまり、異なる社風の企業同士がいかに同じ共通理解を持ち、商品開発に取り組むかがコラボレーションを成功しやすくする要因になるのである。これより、日本企業と外国企業のコラボレーションはそもそも文化が違っており、相互理解が難しいためコラボレーションを成功させるのが難しいのではないかと考えられる。そこで私たちが注目したのが、自社の技術と他社の技術をマッチングしてくれるwebサイトの登場である。これにより、国内・国外関係なくオープン・イノベーションを容易にしてくれるのではないかと考える。マッチングサイトの例としてナインシグマ社が挙げられる。ナインシグマ社はオープン・イノベーションを支援する世界的な技術仲介企業である。ここでいうマッチングによるコラボレーションとは、マクロ単位のコラボレーションではなく（例：企業のプロモーション戦略としてアニメのキャラクターを取り入れたコラボレーション商品）、技術という面におけるミクロ単位のコラボレーションのことを言う。マクロ単位のコラボレーションであれば、現代においても多く行われており、市場におけるインパクトの面に欠けてしまう。現代においてはイノベーションを起こすにしてもいかに話題性の大きいインパクトの大きいものを市場にもたすことが出来るかが重要になってくる。ナインシグマ社ではイノベーションを起こすためのより良い仕組みを創出している。これによって、ニーズとシーズの合致を行っているのである。

これからはナインシグマ社の仕組みについて詳しく見ていくこととする。ナインシグマ社を通して技術を発信する方法は2通りあるとされている。まず1つ目は大手企業の技術課題への提案である。この場合においてのマッチングまでの流れを見ていく。①サイトにて技術ニーズの開示を行う。②ニーズを、どの規模感で誰に問いかければ有望な解決策が得られるかを検討し、見込みを評価する。これにより、ターゲットとなる顧客を決定する。③秘密の情報を伏せた形で、技術保有組織に分かりやすい形で技術ニーズを伝えるコミュニケーションを作成する。ここで初めてサイトに自社の情報が掲載されることになる。④世界200万人の技術者データベースを活用し要求技術を持っていそうな人を

5000～10000人特定をして、メールを送付し提案を要請する。⑤ウェブで調べられるような情報ではなく要求を満たし協業を希望する提案を収集する。⑥匿名のまま、有望組織を絞り込み提携の大枠まで基本合意できるように交渉を支援する。これらを経て企業同士がマッチングすることになる。このようなナインシグマ社の仕組みによって、85%の交渉発展率を達成している。この仕組みの強みとして、①ネットワークの拡大：グローバルに、能動的に働きかけることのより実現
②「のびしろ」の把握：匿名性を担保したまま「提案」という形で「のびしろ」を説明させることができる
③必要活動の効率化：3週間で20～30の提案を横並びで比較できる＋提案交渉の支援も可
の3つが挙げられる。これらも85%の交渉発展率を達成できている要因であると言えるだろう。

ナインシグマ社を通して技術を発信する方法の2つ目は技術交流サイト「テクロス」でアピールすることである。技術交流サイト「テクロス」は、自社技術に合う技術キーワードを選ぶと、自動的にその技術を活用しうる用途とその用途に求められる技術特性が提案される仕組みになっており、技術を登録することによって、ニーズを持つ企業に気付いてもらえる可能性が高まるという仕組みになっている。実際にナインシグマ社を利用することによって成功した事例というものを見ていきたいと思う。ナインシグマ社を利用した成功事例として、「フリースタイル」の開発が挙げられる。この案件の依頼主はコカ・コーラ社である。課題としては、コカ・コーラ社において重要プロジェクトであり、知的財産権を保護するため、ナインシグマ社に対しても用途は一切開示されなかったため、技術募集は「高付加価値な飲料サーバーの試作品の設計におけるパートナー」を求める形で行うことであった。コカ・コーラ社は求める技術の詳細な条件を把握していたため、ナインシグマ社はグローバルな技術コミュニティにアクセスすることに専念した。結果としては、ナインシグマ社を介して Invetech という自動化装置を強みとするオーストラリアの企業とコンタクトを取ることに成功し、「フリースタイル」の試作品が開発された。その結果、コカ・コーラ社の「フリースタイル」は2009年の後半に導入された1台で100種類以上の飲料を微量ずつ組み合わせることができる画期的な自動販売機として登場させることに成功した。

この事例の他にもナインシグマ社を利用してオープン・イノベーションに取り組んでいる企業はアサヒビールやデンソーなど30社以上もの企業が存在しており、ナインシグマ社などの自社の技術と他社の技術をマッチングする仲介企業の登場により新たな価値創造の可能性が将来的に見えてくるのではないかと考えられる。このような仲介企業を利用したオープン・イノベーションによって①市場にもたらすインパクトの大きい商品の開発が出来る、②技術の発展に伴ったインターネットの利用により、国内を超えたグローバルな視点での取引が容易になり、交渉成立までの期間の短縮化が図れる、③オープン・イノベーションによりマッチング先となる企業の探索コストの削減が図れるというような3つの面において今までの考えの領域を超えることができ、プロダクトライフサイクルの短縮化に伴うニーズに合う商品の開発が難しいとされる現代において、いち早く市場のニーズに応えることのできる画期的な商品の開発が可能になっていくのではないかと考えられる。このような仲介企業を利用したオープン・イノベーションは国内企業同士のコラボレーションを容易にすることはもちろん、ターゲットにしていた国内企業と外国企業とのコラボレーションも容易にすることができるのである。つまり、これからは仲介企業を利用したオープン・イノベーションによって日本企業と外国企業がコラボレーションを行っていき、結果として新たな価値を生むことが出来るのではないかと考える。

今回の大会のテーマである「日本におけるイノベーションの要因とその創造」において、そもそもイノベーションというものは偶発的なものであり、結果論であるということが分かった。しかし、今回の研究を踏まえて、計画的にイノベーションを起こすことは難しいと言われてきているが、そのようなことはないように感じる。確かに必ずしも全てが計画的にイノベーションを起こせるわけでは無いが、今回の研究においてある仕組みを利用することによってイノベーションを起こす確率というもの上げる事が出来るのではないかと感じた。日本の現状としては、他の先進国と比べてイノベーションを起こせる割合が低いということが分かった。それには日本独自の問題（例：研究開発費が少ない）が関わっていることが考えられるが、その問題を抱えた上でもイノベーションを起こしていける方法論を考えるというのは難しいものであった。その中で、日本におけるイノベーションの要因は知識や技術の交流であると考えた。これをオープン・イノベーションによって企業間のコラボレーションにつなげていく。そこで、ただ単にオープン・イノベーションを行っていくのではなく、自社の技術と他社の技術をマッチングさせるwebサイト（企業）を利用することにより、市場にもたすイ

ンパクトの大きい商品の開発が容易になる、グローバルな視点での交渉が容易になる、相手となる企業の探索コストを低減することが出来るという面が達成できるようになる。結果として、国内企業同士のコラボレーションが容易になるだけでなく、国内企業と外国企業のコラボレーションも容易になる。このような仕組みが確立していくことになれば、まだまだあまり行われていない国内企業と外国企業のコラボレーションによって新たな価値創造の可能性があるのではないかと考えた。日本企業にはこれをターゲットにしてもらい、新たな価値を見出してもらいたいと思う。今回の研究において重要だと感じたのは時代の特徴をつかむことであつたのではないかと感じた。今回の研究の結論でもある「仲介企業を利用したオープン・イノベーション」というものは情報化社会であるという前提があつた上で行えることであり、まだ情報が発達していない時代では行えないことである。このように、研究を進めていく中で社会のことをよく知り、時代の特徴を理解しているかどうかでは結論の説得力も変わってくると感じた。

今回の大会研究においてイノベーションの必要性というものを改めて感じる事が出来たように感じる。日本はモノづくり大国であり、さらに技術力においても世界トップレベルにあるといえるであろう。しかし、このように新たな価値を創造しうる可能性が日本にありながらイノベーションの実現状況を見ると、他の先進国と比べ日本はイノベーションを実現する割合が低いことはもったいなさを感じてしまう。まだまだ日本には新たな価値を創造しうる可能性は十分あると考える。国全体として、イノベーションに焦点を当て、これから多くの企業がイノベーションを起こしやすい状況となれば日本の経済は良い方向に向かっていくのではないかと考える。イノベーションの研究は新たな視点が広がり、イノベーションの重要性を感じる事が出来た。これからもイノベーションについて研究を行っていき、国全体としてイノベーションに対する意識を改め、イノベーションしていこうという取り組みが増えていくことを期待したい。

<参考文献>

- ・高橋宏幸・丹沢安治・花枝英樹・三浦俊彦/2011『現代経営入門』有斐閣ブックス
- ・NISTEP (科学技術・学術政策研究所) 『第3回全国イノベーション調査』
<http://www.nistep.go.jp/archives/15311>
- ・livedoorNEWS 2012/10/10
<http://news.livedoor.com/article/detail/7032128/>
- ・オープン・イノベーションをリードする 2014/11/11
http://jp.pg.com/innovations/open_innov.jsp
- ・オープン・イノベーションマッチングプラザ
<http://www.matching-plaza.com/>
- ・u-note 2013/11/13 http://u-note.me/note/47486910#. /47500392?&_suid=141653166287008268866351176753
- ・日経 Biz Gate 2014/07/07
http://bizgate.nikkei.co.jp/article/75643916_6.html#214627167848437
- ・ナインシグマ社ホームページ
<http://www.ninesigma.co.jp/innseekers/index.html>

目次

1. はじめに
2. イノベーションの結果論的側面
3. タイムベース戦略について
4. タイムベース戦略によって生じる具体的な変化
 - 4-1 生産性の向上
 - 4-2 値上げ
 - 4-3 リスクの軽減
 - 4-4 シェアの増大
5. 考察
 - 5-1 タイムベース戦略とイノベーション
 - 5-2 組織構造
6. おわりに
7. 参考文献

1. はじめに

今回の学会テーマは「イノベーションの創造とその要因」であった。しかし、イノベーションは偶発的かつ結果論的側面が強く、イノベーションの方法論を確立することは困難であると考えた。

これを受け、筆者は偶発的かつ結果論的側面が強いというイノベーション不確定的要素を克服するカギを「いかに顧客のニーズと合致した製品を開発できるか」と考え、研究を行った。

2. イノベーションの結果論的側面

イノベーションに関する過去の研究や事例の多くは過去の成功事例を列挙して結果論を述べたものである。イノベーションの起こり方のパターンは存在することが分かったが、イノベーションの成功は結果論である。成功事例を具体的に説明する事は容易だが、理論なしにデータをいくら集積してもどうすれば成功するかは事前に分からないのである。業界や企業、組織形態、ターゲットによって大きく左右されその方法も異なる。よって明確なイノベーションの方法論は存在しないと筆者は考えた。しかしイノベーションを起こすことは企業の成長にとって欠かせないものである。

そこで注目したのが「顧客のニーズに沿う」という点である。独創的な商品、サービスづくりに求められるのがイノベーションである。イノベーションで新しい価値を創出し、その付加価値で顧客を引き付けるのである。ただし安価な原材料を使って高額な商品を作り出せば、付加価値が高いというわけではない。その商品を使う消費者や顧客企業が本当に喜ぶ価値を創出しなければならない。こうした価値を「顧客価値」と呼ぶ。他では得られないような顧客価値を創出することがイノベーションの源泉となる。顧客価値は「機能的価値」と「意味的価値」の二つに大きく分けられる。「機能的価値」とは、機能やスペックに基づいた価値であり、客観的な評価軸が定まっていることが特徴である。数字で表現できる機能的価値は、過当競争が起こりやすく、企業は価格・コスト競争に巻き込まれてしまう。一方、意味的価値とは顧客が主観的であり、現場の中で意味づける価値である。これには普遍的な評価軸が存在しない。これらの顧客価値の中で顧客の主観に基づいた「意味的価値」の重要性が高まっている。顧客価値というものは、経済状況や時代、その商品の成熟度などによって大きく変化する。例えば高度経済成長期には多くの人が高性能で多機能な商品、機能的価値が高い商品を好んで選んでいたが、今では自分の趣味やセンスに合ったものを選ぶ人が増えている。これは意味的価値の高い商品が好まれる時代になったことを示している。現在は日本企業が得意としていた高性能・多機能の商品の顧客価値が必ずしも高いわけではない。商品の顧客価値は、機能的価値と意味的価値の合計で決まるが、現在では様々な領域で意味的価値の重要性が高まっている。

現代、家電をはじめとして、消費財では様々な領域で技術や機能のコモディティ化が進んでいる。こうした領域では、機能的価値を高めるだけではヒット商品に結び付くことはない。また生き残るために低価格化してもいたずらに利益を減少させることとなってしまふ。もちろんイノベーションを起

こせるような商品は生まれにくいと考えられる。いくら機能的価値を高めたとしても、顧客のニーズに合致していなければ顧客は購買しない。

従来のイノベーションでは、自社の強みに基づいて事業領域を定め、既存のリソースを最大限に生かしてコンセプトを定義する。そのうえで、顧客の好みや要望を聞き、製品を仕上げていく。それに対して、人間中心イノベーションでは、既成の業界の枠に囚われずに顧客の欲求や願望を理解し、そこから人間中心のコンセプトを定義する。そして、コンセプトを具体化するためのリソースを社内外から調達、統合していく。イノベーション成功のカギは顧客のニーズをとらえることである。顧客のニーズの変化とこれに対応する企業があつてはじめて結果が生じる。顧客のニーズが変化しても企業が対応していなければ実績は立たず、潜在的なニーズのままで終わるはずである。またその逆も然りである。そして今もなお、顧客のニーズは絶えず変化を続けている。

今回、その顧客のニーズの変化を時間の変化と並行的に捉え、研究を行った。従来型の競争は低価格戦略や差別化戦略などに代表されるように、顧客ニーズに応える商材と品質、及びそのコストによって競争優位を築こうとしてきた。これらの要素に加えて、生産過程における「時間」または短縮による利便性も競争優位の源泉となりうる。似たような価格や機能、品質の製品・サービスを購入する場合、即座に入手できるものの方が顧客の利便性や満足度が高い。従って、迅速に製品を提供できる企業の方が競争力が高いと言える。また、同じ時間で効率的に多くの活動を行うことが出来れば、コスト競争力の面で有利である。

かつては企業が顧客選択の価値を主導していたが、現代は価値の主導そのものが顧客側に移行したと言える。このことを企業側から見ると、顧客が創造する価値に対して企業がどのように反応、あるいは先取りして創出するかという問題にたどり着く。顧客ニーズへの俊敏な対応と顧客満足のための価値を創造することが企業競争において優位性を保つ要素となる。企業がいかに迅速に顧客の求める価値を把握し、商品あるいは付加価値として提供するかがイノベーションにおいても重要な点であると捉え、タイムベース戦略の利用を考えた。

3. タイムベース戦略について

タイムベース戦略が台頭してきたのは1980年代である。この際、新たな競争優位の源泉となったのは低コストで作れ出す多様な製品と、敏速な対応時間である。80年代に台頭したタイムベース戦略の先駆者たちは製品の開発、製造、流通にかかる時間の短縮を行った。最も重要であるのは、特に製品の開発、導入にかかる時間の削減に重きを置いていたことである。

こうした能力を使うことによって、コストの削減がなされるだけではなく、幅広い製品ラインの提供を可能にしている。

80年代当時、タイムベース戦略を実践できたのは喪に日本の大企業である。当時の日本自動車企業と、欧米自動車企業についてのデータを見ればわかるが、日本企業は顧客に対する価値提供の流れ、すべてにおいて欧米企業よりも時間の短縮化を行っていた。

表：自動車企業のリードタイム・製品開発スパンの比較

価値提供の内容	代表的な1サイクルの時間の比較	
	欧米企業	日本企業
販売、受注、受注情報処理	16~26日	6~8日
自動車製造	14~30日	2~4日
新車の設計と市場導入	4~6年	2.5~3年
提供製品の平均発売後年数	5年	3年

(参照 『タイムベース競争戦略-競争優位の新たな源泉:時間-』)

時間の短縮という抜本的な改革によって企業全体の競争優位の基本となっているその他の要素の強化が起こったのである。

4. タイムベース戦略によって生じる具体的な変化

4-1 生産性の向上

各作業に費やされる時間が削減されることによって、一定時間における作業量は増加することとな

る。よって生産性の向上が成し遂げられる。

元来、製品が製造される総時間（＝リードタイム）において、実際に価値の付加が行われるのはリードタイムの数%、最低では1%を切ることが起こっていた。

そうした非価値付加時間の原因は何だろうか。その原因とは、各作業の待ち時間である。単純な製品の組み立てラインを例にとってみると、作業Aから作業Bに製品、または部品が流れていくうえで、作業Aを終えた製品、または部品は必ずしも作業Bにすんなりとうつされるとは限らない。先に作業Bに入った製品、または部品の処理を待つことになったり、各作業間においてトップ・マネジメントの意思決定などが挟まれてしまうからである。こうした非価値付加時間を最短化することが、生産性を高める核となるのである。そのためには、各作業の待ち時間を作らないために、在庫を減少させたり、トップ・マネジメントからミドル、またはローへの分権化を進め、意思決定をより現場に近いポジションで行わせる、などが挙げられる。しかし、これらの策にはもちろんリスクが伴う。前者の場合は、何らかの理由で需要の増加や川上での供給の停止などが起こり、製品の出荷自体が困難になれば、品切れが起こり、製品を売り上げるチャンスを潰してしまう。もちろん、在庫が多ければ多いほどこういった事態に対応できるが、在庫保持・管理には大きなコストが伴う。後者の場合には、確かに意思決定のスピードは速まるものの、その意思決定の精度は意思決定が行われるスピードに反比例して落ちて行くだろう。ミドル、ロー、とマネジメントの階級が下がるにつれて、生産に関する諸々の意思決定に関して、知識、経験ともに不足していくからである。

4-2 値上げ

顧客の注文に応える時間を短縮することで価格を高めることができる。何よりも時間の短縮化を望む顧客は高価格であっても時間の早いものを選択する状況にあるからである。こういった顧客価値の増加が実際に行われるかどうかは、行動経済学における時間選好の概念からみても明らかである。時間選好率の高い顧客ほど、より早い時期で製品やサービスを得ることを重視している。

しかし、こうした顧客だけであるとは限らない。顧客の中にはもちろん、時間選好率の低い顧客も存在する。時間の早い・遅い、よりも価格などを重視する顧客である。こうした顧客には、時間の短縮化を訴えても、その値段ゆえに実際に製品・サービスを購入できる可能性は低い。こうした事実を踏まえて、比較的トレンドや嗜好が変化しやすい、もしくは技術の進歩が目覚ましく、コモディティ化のスパンが早い業界にタイムベース戦略はフィットしているのではないだろうか。

4-3 リスクの軽減

市場における需要、ニーズ、トレンドは刻一刻と変化している。その変化の予測精度を高めるために、時間の短縮化は一役買っている。事象の予測はその事象が発生するまでの猶予時間に影響される。つまり予測する事象が起こる瞬間が近ければ近いほど、その予測の精度は向上するのである。こうしたリスクを減少させることで、例としては在庫の最適化問題が挙げられる。

上記にもある通り、企業の在庫は限りなく少ない方がコスト面から見ても望ましいが、品切れのリスクを考えれば全く在庫を持たない、という選択肢は現実的に考えて実行できるとは考えられない。こうした在庫リスクを低下させるためにも、マネージャーは市場のダイナミズムに目を光らせていなければならない。

4-4 シェアの増大

時間短縮によって、他の競合他社よりも先駆けて製品・サービスを市場に登場させることによって、一種の擬似的独占のような状態を創り出すことが可能となる。これによって自社のシェアを拡大できるのである。ひとたび遅れをとってしまえばそのプレイヤーが巻き返すことは非常に困難である。一方、一度トップをとった側の企業は余裕ができるので、トップを維持するため方策を十分に考える機会を保持できるといえる。

5. 考察

5-1 タイムベース戦略とイノベーション

根本的にイノベーションとは何であろうか。イノベーションとは経営資源・要素の新結合である。イノベーションとは単に新製品や新サービスの開発を意味するだけでなく、新しいビジネスのやり方をも意味する。

イノベーションには新しいアイデアが必要不可欠であるが、新しいアイデアだけではイノベーションは成し遂げられない。新しいアイデアを提案し、実行したとしても、それが市場において受け入れられなければ、それは失敗である。

イノベーションにはこのように結果論的な側面がついてまわる。イノベーションを成功へと導く、つまり変革をイノベーションまで昇華させるためには単に変革を実行するだけではなく、市場の変化のダイナミクスを深く理解していなければならない。そのアイデアを実現したとして、市場に受け入れられるのか、成功したイノベーションへとつなげることができるのかを、である。タイムリーな実施が、イノベーションの成功には必要不可欠なのである。タイムリーな実施とは、市場にとって受け入れられるタイミングでの実行、ということである。市場の変化に、フォロワーとして追従することは比較的容易である。

しかし、市場の変化を競合他社よりも察知し、イノベーターとして第一線を切り拓くのは非常に困難である。市場の変化が発生する予兆として、リチャード・P・ルメルトは企業内外を合わせ、以下の5つのポイントを挙げている。

1. 固定費の増加
2. 規制緩和
3. 将来予想におけるバイアス
4. 既存企業の反応
5. 収束状態

1. 2. に関しては内容が明白であるので説明を省略する。

3. これは企業の意思決定における不完全さである。企業内外の様々な要素によって意思決定は影響を受けてしまう。4. は変化に対する既存企業の反応を観察することである。変化前の状況で利益を得ていけばいるほど、既存の企業は変化へ強く抵抗することになる。最後、5. は変化に対し、業界や市場がどう動き、最終的に収束していくべきかを考察することである。「べき」というのは、変化というものはより合理的な方向へ効率的に進んでいくので、どうなるか、という予想は無意味になる、ということである。

イノベーションの実行のためには、社内外の数多の敵や障害を乗り越えていかなければならない。そしてやっとの苦勞で成し遂げたイノベーションも、実際に”イノベーション”として成功するかは不確定である。さらに言えば、一度イノベーションを起こしたとしても、市場の変化が起こっている中で、企業としての優位性を保つためには、第2、第3のイノベーション、といったように、市場に対してイノベーションの継続的な提供を行わなければならない。こうしたイノベーションのスピードで競合他社に後れを取ってしまった場合、悪循環に陥ってしまう。イノベーションは今日明日で成し遂げられるものではなく、イノベーションで後れを取る、ということはその時点で行っている自社の活動が無意味なものになるということである。

この場合、自社には2つの選択肢が残っている。それまで通りの方向のイノベーションへ集中し、後れを取った状態でフォロワーとして市場に出ていくか、すべてを0にしてやり直すかである。もちろん、両方ともに企業としては積極的にとるべき策ではない。これによる政策の変更は更なる遅れを生み出す。こうして被害は拡大していくのである。逆に言えば、一度イノベーションにおいて継続的なリーダーとなることができれば、その後の優位性はある程度確保できる可能性が高いということである。

5-2 組織構造

タイムベース戦略に基づくイノベーションを促すために、組織構造が重要であると考えた。これまでイノベーションにおいて組織が論じられる場合、組織文化・風土などが多く論じられてきた。挑戦的な組織文化や土壌を準備しろ、といったものや、多種多様な人材を集める、個々の独立を強めるために分権化を進める、といったものである。

しかし、こういった人間の内面的諸要素を多く含んだ題は、一定の原理に基づいて論じることが困

難である。組織や人間といったものは全般に適用できる基準や指標などが存在せず、何かしら企業が成功したうえで理由として”計測”し、一般原理として収束させることが不可能であるからである。こうした不確定的な要素を多く持つことから、人間、特に人材としての個人個人の内面的なものに迫る要素は今回の研究に際しては考えないものとした。

しかし、戦略の実行に際して組織について考察するのは必要不可欠であり、あくまでも今回は組織を外部から見て一定以上認識できる要素のみを論じることとした。

タイムベース戦略において核となるのは

- ・時間の短縮
- ・製品の多様性
- ・コスト低下

である。この3つを可能な限り成し遂げられるような組織構造を考えた。

まず、製品開発・製造においては、職能における分化ではなく、事業部制によって行われるべきだと考えた。理由としては、職能制による組織の場合、製品の開発・製造の各種業務・作業ごとの区切りが大きくできてしまい、時間の短縮が困難となってしまう。しかし、事業部制の場合は、各製品・サービスによってグループが構築されており、職能による分断は行われていない。これにより、製品・サービスの開発・製造の流れを比較的スムーズにすることが可能であり、先述のようないわゆる”待ち時間”もより少なくなる。

そして各職能ごとが調整を行い合うことによってもこういったフレキシブル化を進めることができる。フレキシブル化によって日程調整はより効率的な生産活動のために立てられるようになる。さらにマーケティング、開発、製造、営業といった生産・販売活動の諸要素が連携できるので、各職能ごとで方向性の乖離が発生するというリスクを減少させることができる。以下2つの製品の多様性、コスト低下は、第1の時間の短縮化による付随的な効果であると考えた。時間の短縮化によって効率化がなされれば、経営資源の余裕が増え、他の製品・サービス開発へ資源を回すことが可能となる。さらに、効率化によって発生したコストの優位性も効果は大きいといえる。

6. おわりに

日本におけるイノベーションを考えるにあたり私たちはイノベーションそのものについて再考した。そして、イノベーションの成功論は、当該企業を取り巻く環境や内部の環境によって異なるため、結果論に過ぎないという結論に達した。そこで、競合他社との差別化を図るには、急速に変化、かつ多様化する「顧客のニーズ」に沿った製品を開発する製品開発力という日本企業の弱点を克服し、さらにいかにすばやく市場に製品を提供するかが重要であると考えた。またその目標を達成するための有効な手段としてタイムベース競争戦略を用いるべきであると考えた。

7. 参考文献

- ・ジョージ・ストーク Jr、トーマス・M・ハウト『タイムベース戦略・競争優位の新たな源泉・時間』ダイヤモンド社 1993年
- ・ジョージ・ストーク Jr、アラン・M・ウェーバー『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス 1993年11月号日本企業にみられる時間競争からの脱却』ダイヤモンド社 1993年
- ・入山章栄『世界の経営学者はいま何を考えているのか 知られざるビジネスのフロンティア』英字出版 2012年
- ・池田信夫『イノベーションとは何か』東洋経済新報社 2011年

「日本製造業の Innovation 戦略」 ～新興国における新たな価値創造～

甲南大学

I. はじめに

1. テーマ背景とその理解

今回の全国大会テーマは日本における「イノベーションの要因とその創造」である。このテーマが設定された背景として、バブル崩壊、リーマンショック以降の日本では、経済状況の深刻な景気悪化による経済の低迷状態が続いていることが挙げられる。経済不振が続いているに一因には、日本の競争力低下が指摘される。日本の基幹産業として高いシェアを獲得してきた製造業においても、国際競争において苦戦が強いられている。日本の国際競争力の低下には、今まで日本が強みとしてきた別の商品を模倣し二次的創作において付加価値として高品質・低価格の戦略が通用しなくなっている背景があると考えた。国際競争における動向の変化に日本が対応していくためには、今までとは異なる方向性によって日本企業の競争力の底上げにつなげる必要である。そこで、本論文では今回の大会テーマである日本が低いとされるイノベーション能力に着目し、日本の競争力向上を考えた。

GEOGRAPHIC DISTRIBUTION OF 2014 TOP 100 GLOBAL INNOVATORS

Figure 1

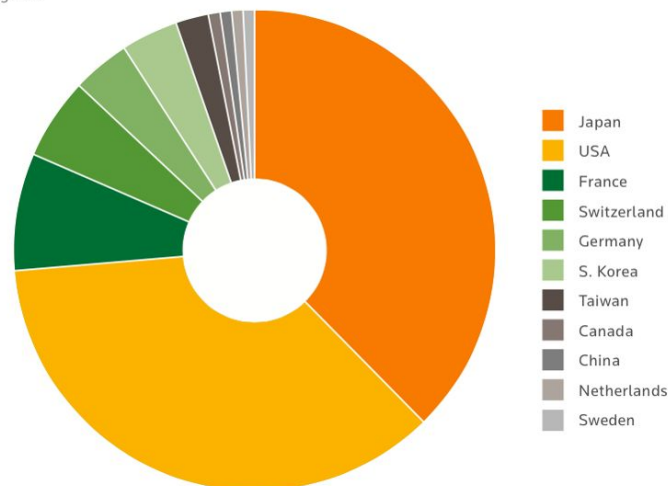


図 1

まずは、我が国におけるイノベーションについて理解を深める。ここでは、日本の国際競争力を位置付けるデータを2つ提示する。1つ目のデータである図1は、「Top 100 グローバル・イノベーター 2014」に選出された企業数100社の国別の割合を示している。世界的な情報サービス企業であるトムソン・ロイター社は、特許データを基に知財・特許動向を分析し、選出した最も革新的な企業を100社選出した「Top 100 グローバル・イノベーター 2014」を作成した。このデータにランクインしている日本の企業は39社であり、その数は米国がランクインしている企業数をも凌駕している。ランクインしている日本の企業には、日本大手の電機関連企業、製造業が大多数を占めており、通信業などの他業種の企業も名を連ねている。

WEF ランキング分野別順位（日本）

分野	2008 - 2009	2009 - 2010	2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013
総合	9	8	6	9	10
制度	26	28	25	24	22
インフラ	11	13	11	15	11
マクロ経済環境	98	97	105	113	124
健康と初等教育	22	19	9	9	10
高等教育と訓練	23	23	20	19	21
財貨（物）市場の効率性	18	17	17	18	20
労働市場の効率性	11	12	13	12	20
金融市場の発展	42	40	39	32	36
技術面の下地	21	25	28	25	16
市場規模	3	3	3	4	4
ビジネスの洗練度	3	1	1	1	1
イノベーション	4	4	4	4	5

（出典）GCR 2008-2009 ~ GCR 2012-2013

図 2

2012-2013 イノベーション

1位	スイス
2位	フィンランド
3位	イスラエル
4位	スウェーデン
5位	日本
6位	アメリカ
7位	ドイツ

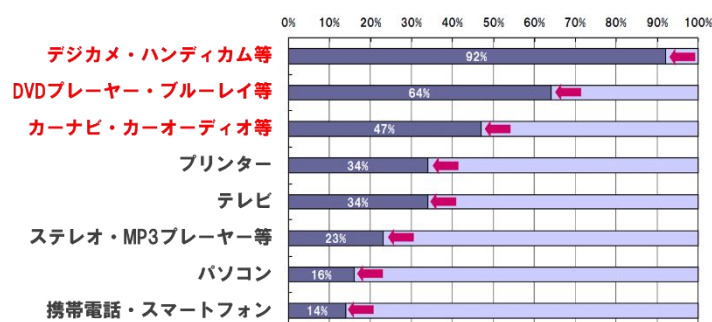
（出典）GCR 2008-2009 ~ GCR 2012-2013

図 3

2つ目のデータである図 2 は、2008 年度から 2013 年度にかけての WEF ランキングにおける日本の分野別順位を示している。WEF 世界競争力ランキングでは、企業に備わっている能力を分野別に順位化、数値化している。制度やインフラなど個別の様々な分野における企業の保有する能力を図っている。図 3 は、WEF ランキングのイノベーション分野における順位を示している。図 3 によると、日本は、イノベーション分野の国際競争力において 5 位に位置づけられている。イノベーションの項目では、企業の R&D への投資、R&D における産業協業、先進技術に対する政府調達、科学者・技術者の対応領域と数、特許申請数などのイノベーションに必要とされる要素を総合的に判断し企業を順位づけしている。日立、東芝、三菱電機、キャノン、パナソニックといった電機関連企業やトヨタ、日産、ホンダといった代表的な製造業は研究開発力が高く、国際競争力も身につけている。このようにイノベーションについて世界的な目線から日本企業を見たとき、イノベーションの力は既に十分に備わっているように捉えることができる。

しかし、イノベーション能力が高いと言われる日本企業だが、販売結果にはなかなか結びついていないようである。データを 2 つ提示する。

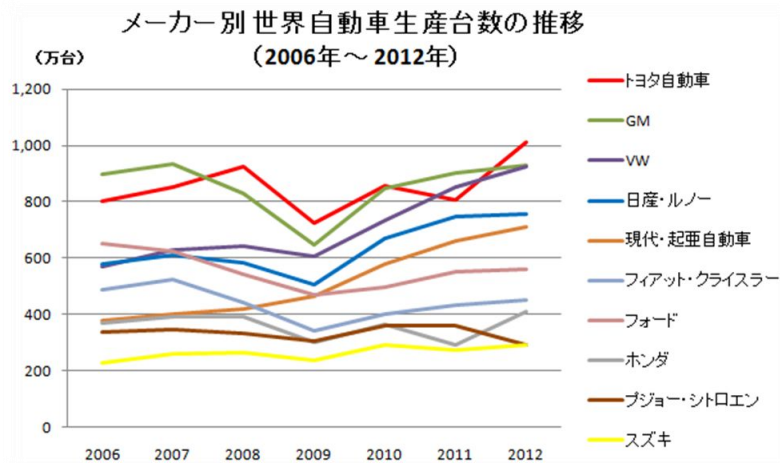
日系電機関連企業の生産額シェア(2009)



（出典）「電子情報産業の世界生産見通し」

図 4

1つ目のデータである図 4 は、日系電機関連企業の生産額シェア(2009)を示している。生産額シェアの変動傾向は、デジカメ・ハンディカム、DVD プレーヤー・ブルーレイ、カーナビ・カーオーディオといった製品の生産額シェアは高いシェアを維持している。一方、プリンター、テレビ、ステレオ・MP3 プレーヤー、パソコン、携帯電話・スマートフォンといった製品の生産額シェアは低下傾向にある。イノベーションの「能力」については高いと評されているが、その力が生産額シェアという「結果」には結びついていないのが現状である。



(出典) OICA より数値を抜粋

2つ目のデータである図5は、世界規模で見たメーカー別自動車生産台数の推移(2006~2012)を示している。日本の自動車メーカーを見ると、トヨタ自動車と日産は生産台数を200万台近く伸ばしているが、ホンダとスズキの生産台数は伸び悩んでいる。世界メーカーに注目すると、VWと現代の成長が著しく双方ともに300万台近く生産台数を伸ばしている。2006年から2012年にかけての生産台数の伸び率は、日本企業のトヨタと日産が約1.25倍であるのに対して、VWが約1.6倍、現代は約1.75倍にも達している。ホンダやスズキといった日本企業の2006年度の実績は現代とあまり変わらないのにも関わらず、伸び率に変化が出ている。日産においても2006年にVWとほぼ同じ生産台数でスタートを切っているにもかかわらず、大きく伸び率を引き離されている。このように日本企業の生産額シェアは世界のライバル企業に年々奪われている。

2. イノベーションの要因

これらのことから、日本の製造業の研究開発力、知財力は秀でているが、それぞれの製品のシェアは伸び悩んでいると捉えることが出来る。研究開発力、知財力といった日本の力がシェア獲得に繋がっていない。これは、市場に日本の製品が受け入れられていないと考えられる。高い研究開発力や知財力で開発された製品が市場に受け入れられていないことは、イノベーションの定義をもう一度見直すきっかけを与えてくれる。

イノベーションは訳語で技術革新と解釈されることがある。しかし、イノベーションは技術革新と同義に捉えるべきではないと考える。ピーター・ドラッカーが提唱したイノベーションの定義によれば、イノベーションは「技術のみのコンセプトではなく社会・市場に変化をもたらすものである」と示されている。従って、イノベーションは高い研究開発力、知財力、技術力のみで生み出されるものではなく、社会・市場に受け入れられるものであって初めて生み出されるものであると考えられる。日本企業は、自国の技術力を生かせず、社会・市場に受け入れられる製品を作っていない可能性がある。現在の日本の製造業において、高い技術力を駆使し既存の製品に付加価値の創造を行っているが、その付加価値が市場で受け入れられていない現実が存在する。この従来の付加価値戦略がもはや現在では受け入れられていないことが、日本のシェア低下の一つの要因である。

我々は、イノベーションには2つの要素があると考えます。一つ目は企業側の技術的な側面であるシーズ(Seeds)である。二つ目は顧客側の社会的な側面である(Needs)である。シーズは、企業側の新しい素材、部品、モジュール、製品の開発や開発に先立ち存在するものを示す。一方ニーズは、開発行為を促す動機づけ、及び発明されたモノの社会的普及の規定要因を示す。イノベーションに必要な要因は双方のマッチングであると考えた。つまり、企業側は企業自体の持つシーズの現状把握に加え、製品開発を広い視点から捉え先見的な視点を持って取り組む必要がある。その製品開発には顧客側のニーズの基となる動機づけや製品普及の規定要因を想定する必要がある。これが、イノベーションにおける発生要因であり、日本企業のイノベーションにおける課題であると言える。

II. 現状分析

日本企業を取り巻く環境は、年々厳しさを増している。少子高齢化による国内市場の縮小や為替の変動リスクの拡大、欧米を中心としたグローバル企業や新興国企業の台頭等の課題が挙げられる。これらの環境要因を踏まえ、イノベーションの要因であるニーズから日本はどの市場を取り入れていくべきかを考えなければならない。

1. 新興国市場の需要と供給

日本では、2005年をピークに人口減少が始まっている。人口減少社会では多くの業種の売り上げが伸び悩み、日本国内は経済の縮小が避けられない状態である。しかし、世界の潜在的な成長市場に注目したとき、中国の躍進が続くなか、ベトナム、タイ、インドネシア、インドなどのアジア新興国が成長していることが分かる。今回の研究では、この成長著しい新興国市場に着目し研究を進めた。



図 1

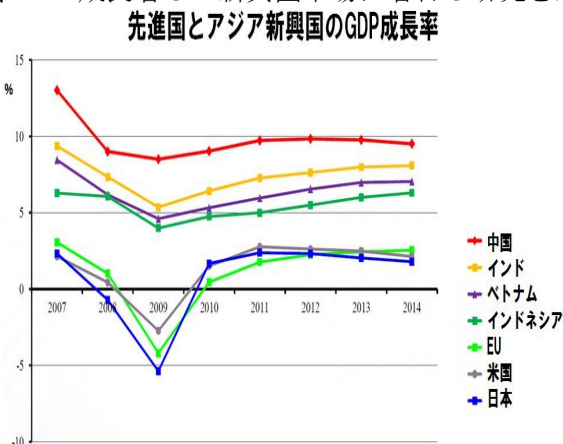


図 2

図 1 は世界の名目 GDP 占める新興国の比率を表したグラフである。2007年には、先進国は55.6%、新興国は18.4%と約3倍もの差があったが、2014年には先進国49.3%、新興国24.8%とこの差が約2倍に縮まっている。これから、新興国の比率が年々高まっており、世界の中で存在感が高まってきていることが分かる。続いて、アジア新興国についてももう少し詳しく見ていく。図 2 は、先進国とアジア新興国の GDP 成長率を表したグラフである。先進国である EU、米国、日本は低い成長率であるが、アジア新興国である中国、インド、ベトナム、インドネシアは高い成長率を示している。これを GDP 年間平均成長率で表した場合、アジア新興国は8.4%と高く、北米の4.2%、EUの3.4%、日本の1.5%と比べても高い成長率である。アジア新興国の市場規模は拡大を続けて、2017年には20兆ドルを超えるとされている。このアジア新興国の成長の原動力は、「巨大な人口」、「中間所得層の増加」、「若い人口構成」などが考えられる。今までは世界の工場として位置づけられてきたが、今後はアジア新興国が世界の市場の中心となっていく。日本企業は先進国向けに製品を製造してきたが、このアジア新興国に向けて製品を製造していく必要がある。

新興国での生産も急激に伸びている。新興国の生産は、日本国内の生産機能（工場）の海外移転による空洞化の懸念をよそに爆発的な伸びが予想されている。特にアジアの進展は目覚ましく、2025年には、04年比3倍の製造生産額を誇り、世界の工場となるとされている。なかでも、中国は米国を抜き、第1位となり（日本は第3位）、インドも第5位に上がってくる。このように、製造業の主要市場も新興国へと移行していく。

2. 超低価格製品（価格破壊製品）

今までの多くの企業は、グローカリゼーション戦略により売上を拡大してきた。グローカリゼーション戦略とは、先進国の顧客に向けて開発されたグローバル製品に地域の特性に合わせて一部改良を加え、全世界に向けて販売する戦略である。先進国が市場の大半を占め、途上国の高所得者層をターゲットにしている限りは、グローカリゼーションは最適な成長戦略であった。しかし、かつては先進国企業にとっての生産基地の役割があった新興国も、市場の成長により消費市場として注目されるよ

うになってきている。所得がさほど高くない中間層が中心となって成長している新興国市場では、顧客ニーズや社会インフラが先進国と異なることから、もともと先進国に向けてつくった製品は価格も高く高機能であり幅広く受け入れられない。新興国では性能や機能よりも価格が重視されるからである。新興国企業は現地のニーズに答えるために低価格であり小サイズ、シンプルな機能、省エネなどの要素を取り入れた製品開発をしている。

このような新興国市場で先進国では考えられもしなかった製品が出てきている。例えば、シンプルな性能ながら劇的に安い5万円のネットブック「EccPC(イーPC)」、6400円の冷蔵庫「チョットクール」、8100円のデジタルカメラ「FinePix(ファインピックス)A170」、22万円の自動車「ナノ」などが新興国発で出現し始めている。新興国市場でイノベーションが起き始めている。

これらの超低価格製品は、中国やインドなど新興国内の消費だけでなく、現実に先進国に輸出されており、日本にとっても注意が必要である。この動きは日本企業のテリトリーである先進国市場の勢力図すら揺るがす可能性がある。そこで日本企業は新興国の成長を取り込みつつ、新興国でのイノベーション戦略に取り組んでいかなければならない。

3. 日本企業の課題

新興国での現状を踏まえ、日本企業が直面する課題を考えていく。

1つ目は、市場ライフサイクルの壁を越えられないことである。市場ライフサイクルで見ると、日本企業は導入期や成長前期は強いが、成長後期、成熟期、衰退期に入ると存在感を失っている。高品質・高機能を得意とする日本企業には成長前期と成長後期の間に越えられない壁が存在する。日本企業が市場開拓を行った後に参加した韓国や台湾企業が圧倒的な物量とコストパフォーマンスで市場を占めつつもっていきつつあることである。この大きな壁を乗り越えるために、日本企業は新興国企業の新しいものづくりの考え方を学びイノベーションにつなげていくことが求められる。

2つ目は、本国目線での企画、エンジニアリングである。本国主導で行うと現地の事情を反映しない施策であったり、現地で実行不可能になったりする可能性がある。これでは日本企業が技術力やノウハウを持っていても、十分に生かすことができない。しっかりと現地のニーズをくみ取った製品開発をしていくことが求められる。ニーズの違いによって、製品の構造が異なるからである。先進国向け製品の開発を通じて蓄積されてきたこれまでの常識を鵜呑みにしないことが重要である。

3つ目は、現地対応の遅れである。新興国の市場獲得のためには、現地の顧客ニーズにいかに対応していくかが求められる。具体的には、仕様変更、短納期、アフターサービス等のカスタマイズに対する対応である。現地の嗜好に合った対応のためには、現地の状況に即した経営判断を行っていくことが必要と考えられるが、現状の日本企業には必ずしもそのために必要とされる権限委譲が欧米における現地企業ほど進んでいない。現地に権限を委譲し、現地での意思決定権を強めていくことが大切になる。

これまでの日本企業はグローカリゼーションにより、先進国市場で成功してきた経験がある。しかし、この方法では多くの課題に直面する。これらを乗り越えるために、新興国市場では過去の成功体験を捨て、新しい考え方を取り入れていく必要がある。

Ⅲ. 日本企業の具体的方向性

日本企業の現状をまとめると、先進国主導の開発は限界に近いと言える。

それはなぜか。1つ目の要因は先進国市場において高価格製品の需要が限界に近いということ。2つ目の要因は新興国における低価格市場への対応が遅れていることである。この二つが主な要因として挙げられる。日本企業は新興国発のイノベーションを起こしていかなければならない。では、日本企業は今後具体策としてどのような行動を取って新興国イノベーションを起こすのか。3つの具体的戦略について述べていきたい。

1. 新興国からの学習

1つ目の戦略は新興国からの学習である。新興国の市場・経済の成長スピードは先進国を大きく凌駕しており、今後も拡大が予想される。市場の中心が先進国ではなく、新興国となる日もそう遠くないだろう。しかし現在の日本企業の製品開発の流れは、逆の方向へと進んでいる。具体的には、プロダクトアウト、作りたい製品や機能、技術などをベースに製品開発を行っていると言えるだろう。まずは、従来の製品開発の流れに逆らわなければ日本企業の成長はない。新興国のニーズ調査を徹底的に行い、現地の需要に乗っ取った製品を作る、マーケットインの戦略が求められる。

2. 製品に対する意識変革

2つ目の戦略は、製品に対する意識変革である。一般的に市場浸透戦略呼ばれている企業の戦略では、先進国で開発した商品をまずは国内し、ある程度の需要を見込んだ商品を国外、そして新興国へと流通させていくのが良いとされている。なぜ、このような流れを踏むのかといえば、規模の経済の理論が当てはまるからである。規模の経済とは、製品開発にとって当初開発に掛かった費用、つまり研究開発費や、生産するのに必要な工場などへの設備投資費が非常に大きいため、1つの製品に対する費用も大きい。生産が進むことによってそれらの固定費を回収していくことが出来るため、1製品あたりの費用も相対的に小さくなっていくことを理論化したものである。

ただし、これまで当たり前とされてきたこの戦略は現在の新興国主導の流れによって崩れつつある。例えば、中国企業の電機関連企業であるハイアールの例で説明したい。ハイアールでは、家電製品、例えば冷蔵庫やエアコン、テレビなどを日本企業の価格水準と比べても安価に製造している。そのため、日本でも一人暮らしの大学生などあまり生活に費用を投じることが出来ない層からも支持を得ている。ハイアールが取っている戦略は、先進国から新興国へと製品を流していく市場浸透戦略とは、全く逆の戦略である。新興国である中国で製品を開発し、さらに開発の際にもコスト面を非常に意識することで発売当初から低価格化の実現に成功させた。さらに、これらの製品を日本という先進国向けにアップデートさせ投入することによって、今まで高い価格の家電を買うことが出来なかった層にアプローチすることに成功した。

このように、新興国での開発を主導とし、ローエンド製品から徐々にハイエンド製品へと移行させていくような新興国主導の製品開発の意識を日本企業も持つておかなければならない。新興国に製造拠点だけではなく開発拠点も設置し、現地に生産開発を一任することによって、全く新しい製品開発が可能となるだろう。

3. 組織変革

3つ目の戦略は、組織変革である。現状、研究開発主導の製品開発が起こっている要因として挙げられるのが、マーケティング部門に比べて研究開発部門の力が強いということにある。しかし近年、グローバル化が進むことによって、製品を投入する市場の対象は日本という狭い地域ではなく、全世界へと広がった。それにより、各国のニーズ調査やマーケティングがより重要となっており、世界でもマーケティングを強化する動きがみられる。また、スピードをさらに高めるため、フィリップスやGEなどでは積極的な現地企業の買収提携も進んでいる。また、日本企業においても、ルノー日産やパナソニック電工ではインド企業との提携をスタートさせた。このように、現状の組織の改革、そしてM&Aや企業間提携を含め広義の意味組織での変革を押し進めなければならぬだろう。

4. 海外企業の事例

ここまで日本企業が推し進めるべき戦略の提言を行ったが、実際に海外企業の例を見ても似た戦略がすでに導入されている。

まずは、Samsungの事例を挙げる。Samsungでは、マーケティング部門に力を入れるため、地域専門

家制度と呼ばれる制度を導入した。社員の国際化を目指し、海外の文化や習慣を習熟させて、その国のプロとなる人材を育てる目的で開始した制度である。

地域専門家は派遣先の国に1年間滞在するが、仕事の義務はなく、その国の言語や文化を学ぶため、自主的に計画を立て、実行する。実績としても今までに3000人以上の地域専門家を育成しており、マーケティング主導の製品開発に一役買っている。

もう1つの事例は、GEである。GEでは中国で現状の高価なCTスキャナが売れないという課題を、現地主導の製品開発によって乗り越えた。本社と分断した現地チームを結成し、開発を委ねることによって低価格だけではなく、電力供給の不安定性に対処する充電機能を持った製品にすることによって現地ニーズを満たした。さらにそれらの製品は先進国であるアメリカの緊急病院にも導入が進み、売上高は70倍と飛躍的に拡大した。

IV. まとめ

まとめとして、日本企業への3つの戦略をおさらいしよう。新興国からの学習では、新興国ニーズによるイノベーションの創造、そして新興国製品の先進国への逆輸入が求められる。製品に対する意識変革では、ハイエンド製品からローエンド製品への転換や先進国の常識からの脱却が必要だ。最後の戦略である組織変革では、研究開発（R&D）主導ではなくマーケット主導の製品開発、買収提携による現地リソースの活用等の組織の再編成をしていかなければならない。これらの戦略の相互作用により、日本企業が高度成長時代のように、再び息を吹き返すことを期待する。

ただし、事業で利益を上げ経営を持続させながらも、自社の商品やサービスが社会に対してどのような役割を果たすかが企業としての真価であることを決して忘れてはならない。自分たちの利益だけではなく、社会全体の利益にも叶う企業を目指すべきである。イノベーションを起こすのはあくまでも手段であり目的ではない、ということを最後にお伝えし、この論文の締めくくりとさせていただきます。

1. はじめに

私たちは、学会の冬季大会テーマである「日本におけるイノベーションの要因とその創造」から、イノベーションを起こす要因は何か探るところから始めた。一般的にイノベーションは「すでに存在している知と知の組み合わせ」によって起こすことができるとされている。ビジネスにおいては既存のビジネスモデルの組み合わせや応用から、新しいビジネスアイデアを思いつくということになる。これを踏まえ、なぜ企業ごとにイノベーションを起こすことのできる企業と起こすことのできない企業に分かれてしまうのかを考えていく。イノベーションを起こす要因は既存の知と知の組み合わせであるので、イノベーションを起こすために必要なことは、「企業が持つ知が多様性に富んでいること」だと言える。幅広く知識にアクセスできるほど、いろいろな知識の組み合わせが試すことができ、結果として新しい「知」を生み出す確率が高くなるためである。よって「知」の多様性がイノベーションの要因であると言える。

2. イノベーションを起こすことのできる企業

企業のもつ「知」を増やすためにどのような方法があるのだろうか。大きく分けて二つの方法がある。一つ目は自らの持つ「知の範囲」を広げることで得た「知」を、さまざまに組み合わせることで新しい商品やビジネスモデルを生み出す「知の探索」である。二つ目は「知の探索」を通じて得た「知」を、利益を生み出すために継続して深める「知の深化」である。前者は企業の持つ「知」の多様性を広げ、後者は多様化された「知」を活用することだと分かる。それぞれ方向性が違うため、企業には両方の知をバランスよく取り入れることが求められる。しかし企業は中長期的に「知の深化」に偏りがちで、「知の探索」を怠る傾向があるとされており、この傾向は業績が好調なときに起こりやすいとされている。例えば、企業がある技術を活用しヒット商品を生み出し高い収益を上げた場合、その技術を改良・改善することで安定した収益を上げようとするため、それにより組織の体制やルールも、その方向性に沿うようになり、知の探索が怠りがちになる。さらに「知の探索」はコストがかかる割に、新しい知見を発見しても収益につながるかが不確実であり、身近にある知を活用する「知の深化」の方が、利益を上げるためには効率が良く、このことも「知の探索」を怠る原因となっている。市場の変化や景気の悪化により業績が悪化し、新たにイノベーションを起こす必要がある場合、両方の知を取り入れた「両利きの経営」を行うことができなければイノベーションを起こすことのできる企業にはなれないため、企業は「知の探索」を行うための戦略や組織作りを行う必要がある。

では「知の探索」を活発にするためには、どのような方法があるのだろうか。企業と企業が提携（アライアンス）して共同研究開発や技術ライセンスを行うオープンイノベーションや大学のよような研究機関と提携し必要な知識を得ることのできるデータベースを作るといった方法があるが、私たちはこの問題が組織に内在するリスクであることから、より組織的なマネジメントが適切であると考え、人材の多様化という手段がいいのではないかと考えた。企業のもつ人材を、性別・年齢・国籍・身体障害・キャリア・ライフスタイルといった点で多様化することで、幅広い「知」と獲得することができ、様々な「知」の組み合わせが起こり、イノベーションの発生する確率を上げることが期待できる。人材という目に見える「知」の多様化によって、従業員一人ひとりが「両利きの経営」を意識する組織文化を作られ、「知の探索」を企業全体で進めることができる。今回はその方法としてダイバーシティマネジメントを用いることにする。

3. ダイバーシティマネジメント

ダイバーシティマネジメントとは、人材の多様化によって生じる経営の成果によって企業の競争優位を築くための経営戦略のことである。ダイバーシティマネジメントが求められる背景には、グローバル化をはじめとする市場環境の変化があり、企業にとって、競争環境の変化や不確実性を加速するとともに、ステークホルダーの多様化がもたらされる。これにより企業は、多様化する顧客ニーズを的確にとらえ、新たな収益機会を取り組むためのイノベーションを生み出すこと、急激な環境変化に能動的に対応し、リスクをビジネス上の機会として対処すること、国内外の投資家からも「持続可能

性」(サステナビリティ)のある投資先として信頼されることが求められる。こうした要請に対応するための経営戦略として、事業展開に不可欠な多様な価値観を有する幅広い層の人材を確保し、その能力を最大限発揮してもらうことで、イノベーションの創出等、価値創造につなげることのできるダイバーシティマネジメントが有効とされている。ここで注意すべきことは、ダイバーシティマネジメントは社員の多様性を高めること自体が目的ではなく、また福利厚生やCSR(企業の社会的責任)の観点のみを直接的な目的にするものではないということだ。経営戦略を実現する上で不可欠な人材を確保し、多様な人材が意欲的に仕事に取り組める職場風土や働き方の仕組みを整備することを通じて、「経営上の成果」につなげることを目的としている。その能力を最大限発揮させることにより大きく4つの成果が期待できる。

- ① プロダクトイノベーション：対価を得る製品・サービス自体を新たに開発したり、改良を加えたりするもの
(多様な人材が異なる分野の知識、経験、価値観を持ち寄ることで、「新しい発想」が生まれる。)
- ② プロセスイノベーション：製品・サービスを開発、製造、販売するための手段を新たに開発したり、改良を加えたりするもの
(多様な人材が能力を発揮できる働き方を追求することで、効率性や創造性が高まりまる。)
- ③ 外的評価の向上：顧客満足度の向上、社会的認知度の向上など
(多様な人材を活用していること、及びそこから生まれる成果によって、顧客や市場などからの評価が高まる。)
- ④ 職場内の効果：従業員のモチベーション向上や職場環境の改善など
(自身の能力を発揮できる環境が整備されることでモチベーションが高まり、また、働きがいのある職場に変化する。)

このうち、①と②は、企業の収益・業績に直結しうる「直接的効果」をもたらすものであり、③と④は、企業の収益・業績に「間接的効果」をもたらす。ダイバーシティマネジメントには、多様な人材の確保、定着、能力発揮などのために様々な取組が含まれ、その過程で、①～④の成果が複合的に現れてくる。以下はこの戦略を効果的に取り入れた「サトーホールディングス」の事例から具体的なダイバーシティマネジメントの導入と成果について記し、日本企業がこれを取り入れる方法を考えていく。

4. サトーホールディングスの事例

サトーホールディングスとは、東京都目黒区に本社を置く機械メーカーの持ち株会社で、主にスキャナープリンターやバーコードリーダーなどの開発・製造・販売を行っている。サトーホールディングスは、多様で柔軟な発想を尊重し変化を楽しむ組織風土によって、竹加工機のメーカーから「自動認識技術の総合メーカー」へ変貌を遂げてきた。社員の多様な発想から事業展開を加速させるため、2011年、経営戦略としてダイバーシティ宣言を行い、トップダウンで取り組む体制を構築、活動を加速した。1940年に竹加工機メーカーとして創業、その後、結束機、ハンドラベラー(日付や価格を印字したラベルを作成できる小型機器)の製造から、ラベルそのものの製造、産業向けバーコードプリンタなどへ事業展開し、現在は「ハードウェアからサプライ品まで手掛ける自動認識技術の総合メーカー」となった。時々の顧客・市場ニーズを柔軟に吸収し、新規の商品・サービスをスピーディーに提供してきたことで、成長を遂げてきた。例えば、シール・ラベル製品の企画・営業では、女性社員の視点・発想を活かしており、それが現在では大きな収益源となっている。その背景には、多様で柔軟な発想を尊重し変化を楽しむ組織風土があった。「異文化、異なる感性がなければ、新しいことは生まれてこない」「企業の成長には新しいことを希求し、変化を楽しむ姿勢こそが何より重要」との認識から、多様化し続ける市場ニーズに対応するためにダイバーシティを経営上の課題として位置付け、変化を希求する姿勢を自覚的に強みに転化していく取組が開始された。また、2000年代にも、海外の現地法人から帰国したトップが男性ばかりの経営陣に違和感を持ったことを発端に、女性の活躍促進を図ったことがある。それが現在のダイバーシティ推進の礎となっている。

(取組内容)

ダイバーシティ推進を「少数者優遇」ではなく「経営力強化のための戦略」として位置付けるため、まず経営陣の意識改革から実践を始めた。また、これまで両立支援やシニア社員のキャリア継続

支援など、別々に実施されてきた各種制度をダイバーシティ戦略の下で体系化するとともに、グループ各社ごとに女性チームの創設やシニアのベテラン社員による新規事業創出など、業務改革に取り組んでいる。

① ダイバーシティ推進室を設置

2011年10月に設置されたダイバーシティ推進室は、社長直下の組織であり、国内14グループの会社社長が責任者となって、各社の状況に応じたダイバーシティ推進プロジェクトをトップダウンで進める体制を取っている。また同じ年の12月にサトーグループのダイバーシティ宣言を作成しており、「あくなき創造」に関連付けたもので、多様性に富むことは革新的なアイデアがより創出させることを記している。また、目標として社員が個人として成長するだけでなく、組織としてもグローバルに優れた生産性と持続可能な成長・発展を実現することを挙げており、全ての会議室や執務室に掲示するとともに、社外に対しても発表している。

② ワークショップの実施

この取組ではまず、グループ内のトップマネジメントに向けてワークショップ形式でダイバーシティマネジメント実現のための研修を実施する。主な内容は、社長から、「『あくなき創造』を実現し、さらにこの会社を良くしていくためには我々が変わらなければならない」と発信するとともに、「今後わが社が発展していくためには何が必要か」を討議し発表し合う。そこで、「我々経営陣が変わらねば組織は変わらない」という気付きを得て、全社の経営課題として取り組む体制を構築している。その後、部長職、課長職、新入社員といったように階層別研修を順次実施していく。こうすることによって企業理念と整合をとりながら、経営戦略としてダイバーシティを推進するという方針の浸透を図った。また、短い時間で最大限のアウトプットを出す働き働き方改善も同時に実施している。従来より全社員を対象とした1週間のリフレッシュ効果（経営陣は2週間）の取得推奨などを行っていたが、マネジメントの意識が変わらなければ長時間労働を評価する風土は変わらないため、生産性を重視する評価にシフトさせていくと同時に、マネジメント層の休暇取得を徹底することで、「休める雰囲気作り」、「自身の不在時でも仕事が回るような業務プロセス改善」を推進している。

③ 多様な社員の活躍を支える様々な取組

この取組は大きく5つに分けられる。

I. 女性社員のキャリアサポート

女性比率を高める施策については、かつて「逆差別」という声が上がったこともある。ただし、実質的に女性が少ない状況を改善するためには、数値目標は設定しないまでも、まずあえて登用し、空気を変えていくことも必要だと認識から、積極的に支援を行っている。機会が与えられればそれを糧に成長していく人材は多くいると考え、部下を持つ経験などを通したマネジメントスキル向上のサポートを提供している。また、ポジティブアクションだからといって、単に空いている管理職ポストをあてがうのではなく、その人材に期待する役割を明確にした上で、最適な業務を任せることのできるポストに配置する工夫を行っている。女性の活躍促進施策の結果、女性管理職比率は年々増加し、現在は7.6%となっている。役職者については、2006年春に女性の部長が初めて誕生した。同年秋には執行役員も生まれている。全女性社員のうち管理職の比率は、現在は4.9%となっている。また、女性役員も3名輩出し、グループ子会社の社長などが経営層の一員として活躍している。また、サトーホールディングスは以前から子育ての中の女性社員を支える両立支援制度は法廷を上回るよう十分に整備していましたが、実際の運用状況は著しくなかった。そこで、実質的に機能するべく、2013年4月に復職支援システムを導入し、会社が保育料の一部を負担した。そうすることによって「働きたい人には働いてもらう」ための支援制度を補完する。そして、女性社員のキャリアサポートを強化していくのがこの取組である。また、仕事に対して責任感が強いシングルマザーに活躍してもらうため、年間で数名採用している。

II. イングリッシュアワーの開催

サトーホールディングスは、海外事業拡大に向け、外国人の採用・育成も積極的に実施していますが、特に新卒採用の場合、まずは「社会人」として育ていく必要がある。その時に日本の文化（新卒男性中心のモノカルチャー）に馴染ませませようとするのではなく、この時に異文化を日本人社員が吸収できるような仕掛けを行うのである。それが1、2か月に一度開催されるイングリッシュアワーである。イングリッシュアワーでは、日本人が英語で話

す手助けをするために多くの外国籍社員が母国語を使って会話して、日本人の視野拡大と言語力向上に貢献している。また、イングリッシュアワーを開催することで文化の異なる社員同士のコミュニケーションを促進することもできる。

III. 障害者社員支援

サトーホールディングスはモノカルチャー脱却を狙い、聴覚障害者10名を雇用している。障害者の雇用にあたって作成した業務マニュアルは、誰もがわかりやすく仕事をするために必要な工夫であり、結果的に新入社員受け入れ時にも活用しうるものとなった。その他にも聴覚障害を持つ社員が中心となり、昼休みや朝礼時に手話の講習会やワンポイントレッスンを行って、社員同士のコミュニケーションツールを取得している。

IV. シニア社員への働き方の提案

主な取り組みとしては「あなたと決める定年制」の導入が挙げられる。これは56歳段階で役職や処遇を見直し、希望者には独立支援、転職支援を実施するとともに、65歳の定年後に「本人に働く意思があり、職場が必要とする場合」には年齢制限なしに再雇用する制度を整備した。

V. 「三行提報」制度

これは全員参加による経営を実現するツールで約1,800名の社員全員が経営トップに対して毎日報告している。この制度により社員の自由な発想を取り入れていて、育児休業中の女性社員も参加することができる。

(成果)

これらの取組を行うことによって、サトーホールディングスは年齢、性別、国籍等を問わず優秀な人材の獲得・定着に成功することができた。そして外国籍社員は海外展開の拡大にも貢献している。その貢献により、グローバルな視点を持ちつつ、それぞれの国のローカリズムに対応することで、今では90を超える国々でビジネスを展開している。またダイバーシティマネジメントによるその他の成果として、新規事業やサービスが次々に立ち上がり、従来以上のスピーディーな事業展開を実現してきた。その具体例の一つとして、2012年4月、ラベルプリンタ等の保守・メンテナンスを担っている、サービスグループ企業のサトーシステムサポート株式会社で、女性エンジニアの「カスタマケアグループ」を立ち上げた。これには、顧客先を回って徹底して顧客ニーズを吸い上げ、データ化するのが主な常務になっているが、情報収集を行うには、朝夕の忙しい時間を避ける必要があるため、短時間勤務の女性でも支障がないという利点がある。また、病院やアパレル業界などの女性の多い職場では、女性エンジニアに気軽に相談できるようになるなど、きめ細やかな対応により顧客満足度も大きく向上している。その他にも、年齢制限なしに再雇用する「あなたと決める定年制」の活用により、多数の商品開発等に携わってきた56歳以上のベテラン社員らが奮起し、2012年7月に「サトーアドバンス株式会社」を立ち上げた。成長分野である介護・福祉分野に新規参入を果たし、福祉・介護事業者に対する電子プリンタおよびサプライ製品等販売、ハンドラベラー製品の販売を通じて、予算と人材の不足する介護・福祉の現場に、低コストオペレーションと人的生産性の向上をもたらしている。

5. まとめ

今回の研究で私たちは「日本におけるイノベーションの要因」とは知の探索を行えている企業と考え、その方法としてダイバーシティマネジメントを挙げた。しかし、ダイバーシティマネジメントを女性活用と思い込み、多様性を現象面の一部としてとらえ、数値目標を達成することがダイバーシティの取り組みであると宣言している企業が多く、本質的に理解している企業が少ないのが今の日本の現状である。また、多様化できていたとしても、そうした人材が活躍できるように、組織文化の変革、改善への取り組みがうまくいっていない企業が少なくない。そして、急速なグローバル化によるマーケットの変化への対応するためにも、欧米企業のように、性別・年齢・身体障害にとどまるのではなく、国籍・宗教・文化といった部分まで多様性の幅を広げる必要がある。そこで実際にダイバーシティマネジメントによって知の範囲を広げることに成功したサトーホールディングスの事例をもとに今後の日本企業の取組を挙げていきたいと思う。

- ① ダイバーシティマネジメントの認知をあげるための取組・成果の明確化を行う。そのためにはまず、組織内の多様性を代表する行動を定義し、その行動に伴う結果を具体的に数値化して

示し、その数値化した結果が経営状態をより良好にするものにつながる仕組みを作り上げる必要がある。そうすることにより、ステークホルダーにダイバーシティマネジメントに対する取り組みが企業の持続的・安定的な成長を約束するための重要な戦略だと認知されるようになる。

- ② より多様性の幅を広げる環境の提案をすることである。ダイバーシティマネジメントを企業の持続的・安定的な成長を約束するための重要な戦略だということを認知させた後、実際に幅を広げるための取り組みを行わなければならない。

ダイバーシティマネジメントによるイノベーションを引き起こすにはこれらの取組が必要であると考えられる。

6. 参考文献

- ① 入山章栄/2012/『世界の経営学者はいま何を考えているのか
知られざるビジネスの知のフロンティア』英治出版
- ② クレイトン・M・クリステンセン/2005/明日は誰のものか イノベーションの最終解 (Harvard business school press) ランダムハウス講談社
- ③ IT media エグゼクティブ 日本企業とダイバーシティマネジメント
<http://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/1002/22/news006.html>
- ④ ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス集 平成25年経済産業省
<http://www.diversity100sen.go.jp/practice/index.html>
- ⑤ サトーホールディングス HP
<http://www.sato.co.jp/>

4.編集後記

平成 27 年度日本学生経営学会理事長

日本学生経営学会の平成 26 年度冬季全国大会は福岡大学で開催され、無事に成功した。今大会の運営をしてくださった福岡大学経営学研究部の皆様に感謝する。

今大会の運営は前理事会と現理事会によって行われた。反省点は多々あるが、実際に運営に携わることができたことで、平成 27 年度全国大会の運営がスムーズに進むことを期待したい。また、大会に関しても 1 年生大会を開催することができ、学会に所属する各大学の 1 年生がこれから先輩になるにあたり、学会の質の向上に貢献してくれることを願っている。

今回の論文作成において残念であったことは、締め切りの期日までに論文提出ができなかった大学を出してしまったことである。今後理事会で話し合い、このようなことが無いよう徹底していきたい。

今回の論文においても論文要綱を配布した。これにより編集もしやすく、提出者の意図を損ねない編集ができたと考える。今後も引き継いでいきたい。

日本学生経営学会の平成 26 年度冬季大会のすべてがこの論文によって終わる。次回、平成 27 年度夏季大会も今大会同様に論文によって締めくくられることを願い、尽力していきたい。

平成 27 年 3 月 12 日