現代経営学研究（イノベーション・マネジメント）・シラバス

平成２７年度前期

担当教官：伊藤宗彦

概要

本講義は､2007 年度より始まった｢サービス･イノベーション人材育成推進プログラム｣、および、2009 年度より内閣府社会経済研究所との「サービス・イノベーション研究プロジェクト｣、さらに、2011 年度より神戸大学の重点テーマとして推進しているイノベーション人材育成を目的に実施された研究成果を基に構成されている。まず始めに、その目的と期待される成果について、そして、神戸大学が目指す人材育成プログラムとはどのようなものなのかについて述べていきたい。

まず始めに、こうしたプロジェクトが開始された経緯について触れておこう。その原点となったのは、アメリカ政府の戦略的取り組みであろう。アメリカでは、レーガン大統領の時代、当時のヒューレット・パッカード社の社長であった J.A.ヤング氏を委員長とする「産業競争力についての大統領委員会 (President's Commission on Industrial Competitiveness)」（競争力評議会）を設立した。同委員会は、1985 年に「世界競争･新しい現実(Global Competition – The New Reality)」を提出した。その後、「ヤングレポート」と呼ばれるものである。「ヤングレポート」では国際競争力として、①輸出力の力としての貿易競争力、②国内経済に限定した生活水準での競争力、③企業の世界的広がりを視野においたグローバル競争力、の 3 つを定義した。さらに競争力について、「一国が国際市場の試練に供する財とサービスをどの程度生産でき、同時にその国民の実質収入を維持または増大できるか」と定義し、特に生活水準での競争力が重要と定義している。ここに、まず、サービスの概念が登場してくる。その後、競争力評議会のメンバーは、民間組織となり、1989 年に「メイドイン・アメリカ」レポートによって日本企業の優位性が分析され、経営学的にも数多くの研究成果が生み出されている。このようにヤングレポートの流れが受け継がれたが､2004 年 12 月､競争力評議会により､｢イノベート･アメリカ（Innovate America）｣というレポートがまとめられた。このレポートの冒頭に掲げられたのは、イノベーションこそが、２１世紀のアメリカの成功を決定付ける重要な要因であるという一文である。このイノベート・アメリカは、そのレポートを競争力評議会の中心メンバーであった、当時のＩＢＭ社のＣＥＯの名前を取り、「パルサミーノ・レポート」とよばれている。このパルサミーノ・レポートこそが、イノベーションを中心にしたアメリカの競争力の方向性を規定したのである。このレポートでは、イノベーションを、「利用者と生産者によるイノベーション」、「知的財産の所有と公的な側面」、「製造とサービス」、「確立された分野と複数分野の研究プログラム」、「公的部門と民間部門のイノベーション」、「小企業と大企業」、「安全保障と科学の開放」、「ナショナリズムとグローバリズム」という８つの形態に分類している。さらにレポートでは、こうしたイノベーションの実現のための政策の重要課題とし

て、「人材」、「投資」、「インフラ整備」を上げている。

こうしたアメリカの数々のレポートや、それを受けたアメリカの国家戦略に日本政府も触発された。それが、政府により、2006 年に出された「経済成長戦略大綱」である。この中には、本稿のテーマであるサービス分野における生産性向上の課題が大きくクローズアップされている。要約すると、日本の製造業の生産性の高さは国際競争力を持つが、日本のサービス業の競争力は著しく低いというものであり、サービス業の生産性向上により、製造業と並ぶ双発のエンジンにするべきというものであった。日本の労働人口の約 7 割が従事するサービス産業の生産性の低さが指摘されており、そのために製造業とともに生産性が向上すれば日本の競争力が向上するという趣旨である。

また翌年の 2007 年には「骨太の方針 2007」が出され、さらに具体的な目標が示された。たとえば、サービス産業に関連する項目としては、その後 5 年間で労働生産性を 50%アップすること、サービス工学研究所の設立、サービス・イノベーション促進プラットフォームである。こうしたレポートの内容を受けて具体的な政策を打ち出したのが、2007 年 5 月に社会生産性本部により設立されたサービス産業生産性協議会であった。経済産業省では、このサービス産業生産性協議会の推進と支援のため、経済産業省「技術戦略マップ」へサービス工学分野を織り込み、公募事業を開始した。さらに、文部科学省でも、2007 年度より、「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」を企画し産学協同での参加を呼びかけた。文部科学省は国のプロジェクト（GP）として、13 大学を採択した。各大学の特色を出しながら研究を進めるという点では、従来の国家プロジェクトと同様であるが、従来のプロジェクトと異なり、本プロジェクトでは、国家戦略を反映しており、大学間連携が極めて密に行われているという特徴を示している。それぞれの大学の研究成果や教材といった成果物の積極的な公開が行われている点が特徴なのである。

神戸大学はこのような背景から、文部科学省、内閣府のプロジェクトに参画している。神戸大学の目指す人材育成は、は、イノベーションという、今まであまり取り組まれてこなかった領域に対し、経済学や経営学、あるいは経営学の中でもマーケティングや戦略論といった特定の学問領域に絞り込むものではなく、数理・工学系と経済・経営系学問領域を、サービス・イノベーションという方向性に絞り込みながら融合しようという学際的取り組みにある。また、理論研究を目指すだけではなく、地域性を加味した実践的なプログラムを目指すという特徴を有している。こうしたプログラムの実現のために、神戸大学では、まず、実践的なケース・スタディによる人材育成プログラムをめざし、そのために、世界の優れたイノベーションの実例を教材化した。本講義はこうした取り組みに基づいて構成されている。

イノベーション・マネジメントの意味

産業について、第１次産業、第２次産業、第３次産業といった分類を聞くことも多いであろう。こうした分類は、イギリスの経済学者のコーリン・クラークがその著書の『経済進歩の諸条件』(1940)で定義した分類であり、現在も使用されている。その定義によれば、第１次産業には人間が自然から必要な物質を手に入れることのできる農業・林業・水産業・牧畜業が、第２次産業には原料に手を加え加工する業種である製造業・建設業が、そして第３次産業にはどちらにも入らないそれ以外の産業が全て分類される。運送・電気・通信・ガス・水道・流通・小売・金融・公務などの第３次産業の多くはサービス業と呼ばれることが多い。各産業がどのように構成されているかは、その国の人口、所得水準、資本量、技術水準などさまざまな要因によって決まるが、第１、２、３次産業がどのような比率で存在しているかは、産業構造と呼ばれる。一般的に、ある国の経済発展は、GNP，GDP といった国の生産性の高さで表すことができるが、産業構造の変化によっても表すことができる。その一例として、「ペティ・クラークの法則」と呼ばれるものがある。この法則を裏付けるデータとして、アメリカの産業構造がある。1960 年に約 60%だった第 3 次産業は 2000 年には 80%にまで増加した。日本はアメリカより約 20 年遅れて同様の変化をしていることから考えると、2020 年には 80%がサービス業に従事していることになる。こうした予想は、たとえば中国などの国が、今後、世界的な２次産業（ものづくり）を担いその生産性を高めていくと、日本は、第２次産業から、第３次産業（サービス業）の生産性向上はどうしても避けて通れないことを意味する。産業の空洞化である。

日本のサービス業の実態は、どのようになっているのであろうか。サービス産業の割合と GDP とは相関があり、端的に言えば、GDP の高さはサービス業の割合と比例するということである。確かに、先進国と見なされる欧米諸国のサービス業の割合は高い。そこで、日本を見てみると、GDP は世界のトップクラスでありながらサービス業の割合は低い。こうした実態から将来に向けた戦略をどのように考えるのかが重要な課題となることは理解できるであろう。日本の得意分野であるものづくりに関連する産業の更なる生産性の向上を目指すべきなのか、あるいは、サービス業の生産性を向上させることにより GDP の伸展をめざすのかという議論である。こうした議論をさらに理解するために図１（経済産業省統計資料 2007）を見てみよう。図中、非製造業とはサービス業と考えてよい。経済産業省の統計資料に基づき図は表示した。まず、図１左の製造業は、データが掲載されている 1999 年以降、年度ごとのばらつきはあるものの、総じて右肩上がりに生産性の向上が確認される。また、統計の取られた近畿、関東、中部といった地域間での傾向の差やばらつきも大きくはない。一方、図 2 右の非製造業は、製造業に比べて総じて生産性が低い。また、生産性の伸び率も大きくは無く低水準に推移している。サービス産業分野は、極めてすそ野が広く、地域間格差がある産業である。問題は、非製造業の利益率が中部地域を除いて製造業よりも格段に低い点である。サービス産業が地域セクターの経済に与える影響、およ

び、産業政策との関連性を分析し、サービス業の利益率が低い要因を特定し、そのための方策を提案することの重要性は、こうした統計データからも理解できるであろう。

日本のサービス業の実態を示し、問題点を提起した。端的に表せば、サービス業はわが国の 70%近くが従事する産業分野であり、その割合は今後、増加する傾向にある。つまり、日本もアメリカのように製造業から緩やかにサービス業の割合が増加することは避けることができない。しかしながら、日本ではサービス業は、製造業に比べて生産性（利益率）が低いという問題を抱えている。日本は、そのために、サービス・イノベーションを国家戦略として、サービス産業分野における価値の創造・獲得のためのイノベーション創出ができる人材を育成する実践的教育プログラムの開発を大学に委託したというのが、本プログラムの背景である。

図１．製造業の利益率の推移

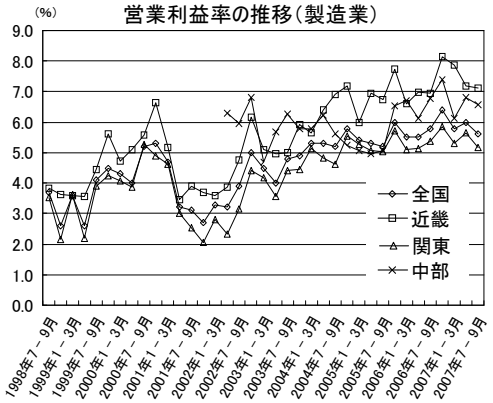
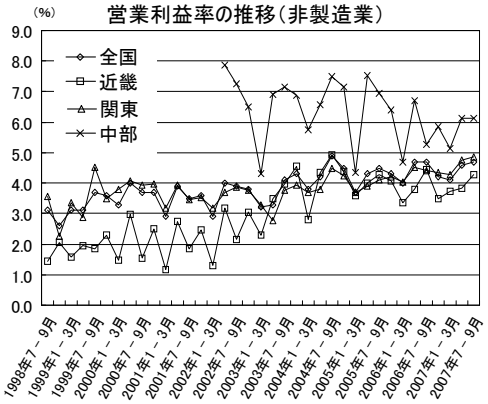


図２．非製造業の利益率の推移



講義の達成目標

高度成長期以降、日本の成長のエンジンとなってきた製造業に関しては、近年では、MOT (Management of Technology) と呼ばれる技術経営への関心が高まり、技術経営の専門職大学院の設立、ＭＢＡでのカリキュラムの導入が進み、また、社員教育として全社で取り組む企業も増えてきた。神戸大学においても、経済産業省、NEDO といった科学技術の推進してきた部門による、MOT による人材育成プログラムの開発のプロジェクトに数多く参画し、現在でもその成果として、MBA における技術経営の講義として定着している。一方、サービス産業では、こうした産官学による人材育成事業は、あまり取り組まれてこなかった。その理由の一つは、イノベーションという産業発展のためにもっとも重要な要素への取り組みの違いだと思われる。多くのイノベーション研究は、主に技術・製品開発段階において、どのようにマネジメントされるべきなのか、そのための組織構造がどのように設計されるのか、そのインパクトの大きさはどのように測定されるのだろうか、という新たな価値創造と価値獲得のためのマネジメントの課題としても多くの研究者によって、取り組まれてきた。しかも、その価値創造については、製品アーキテクチャ論に代表されるように、組織マネジメントと製品構造の関連性、つまり、モノから見るというアプローチが

取られてきた。一方、サービス産業ではどうであろうか。サービスは人的な要素が強く、日常的に体験できる。しかしながら、製造業におけるモノに対して、サービス業でのサービスは、在庫をすることできないことを意味する無形性、お客と対面するほんの一瞬しか満足を与える機会がないという即時性、時間や場所によって内容を変えなければならない異質性などといった、サービス特有の性質が存在し、従来の MOT 教育では捉えきれない側面を持っている。製造業では、イノベーションは技術・製品開発といった手に触れることのできるモノに対して考えることができたが、サービスは人的な要素が強いため、そのイノベーションの矛先は製造業とは異なる。かといって、サービス業では、ある意味、製造業以上にイノベーションが重要となる。サービスのイノベーションは、技術・製品開発だけではなく、原材料から加工され製品に仕上げられ、流通を経て店頭に並び、それが消費者の手に渡り消費されるまでの長いバリューチェーン全体がイノベーションの対象となる。言い方を換えると、サプライ・チェーンとディマンド・チェーン全体をいかに設計するかという極めて広く、長い範囲がその対象となる。

本講義では、新たな理論体系を構築し、企業の徹底的な分析に基づく実践的な内容を目指している。以下、講義の特徴について説明しよう。

① 講義内容

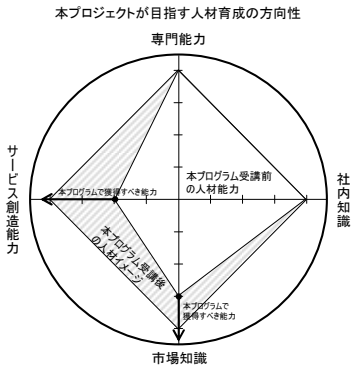
企業が必要とするイノベーションを担う人材には、やる気や高いモチベーションといった精神論だけではなく、高い専門知識やマネジメント能力が求められる。この専門能力とは、それぞれの専門分野での基礎的な能力であり、さらに仕事を円滑に進める上で必要な社内知識である。日本企業の特徴として専門能力の高い人材が管理職に登用されるが、専門能力が高い人材のマネジメント能力が高いとは限らない。今後、成長が期待されるサービス産業分野では、価値創造能力や市場知識といった経験の蓄積が十分ではなく、結果として、マネジメント能力を開発するような人材育成システムは備わっていない。そこで本プログラムは、サービスの創造に関わるマネージャークラスの人材に対して、高レベルの市場戦略、技術戦略の立案知識・能力の向上を目指すことを主眼においている。しかし、地域セクターがいかなる政策を立案したとしても、企業に事業拡大や収益向上の戦略立案能力が備わっていなければ、サービスが高い利益を生むことは無い。これは、活用できるイノベーション・マネジメントの体系が定かではないためである。そこで、製品やサービスによる価値創造と価値獲得のための戦略の立案能力を高めるための戦略立案能力、創造されたサービスを実施する上で必要な企業ガバナンスのマネジメント能力、サービスを収益に結びつけ、また、そのパフォーマンスの測定、サービスを普及・宣伝するためのマーケティング・マネジメント、企業全体でイノベーション活動を実施するうえで必要な組織設計という内容から構成するイノベーション・マネジメント体系を学習する必要がある。プログラムを実践するには、イノベーション・マネジメント体系を理解したうえで、成功したイノベーションのケースを深く理解し、活用できる素材として消化することが重要で

ある。そこで、実践的な内容を学ぶためのケースを用意する。ケース・スタディを行う意義は、ケースが扱う産業への知識レベルの向上と受講者間の議論を通じた衆知の共有である。そのために、極めて高い価値を生み出すサービスの事例を取り上げて教材にしている。具体的な事例は、後ほど紹介する。こうした映像を用いた教育はすでに世界トップレベルのハーバートやMITといったビジネス･スクールで実施されおり､高い実績を挙げている。教材は、実際のサービス現場に出向き、ビデオ教材として映像化している。実際のビデオの制作は、企業との産学協同で実施され、極めて完成度の高いものに仕上がっている。

② 本講義の達成目標

企業における技術者の役割は製品開発や生産技術に関るものであり、MOT（技術マネジメント）の対象は多くは技術者である。つまり、製造業では製品イノベーションが重点的に着目されており、ＭＯＴでは、技術・製品開発にたずさわる人材の育成に主眼が置かれている。日本企業の特徴としては、製造業では、新たなサービスの戦略立案やマーケティングを専門に開発する部門が少なく、技術者自らがサービスや事業企画を行うことが多い。またそのための人材確保や市場分析なども技術者が行う場合が多い。一方、サービス業のイノベーションは、サプライ・チェーン、ディマンド・チェーンの設計やそのプロセス上で考えられることになるが、やはり、こうしたイノベーションのマネジメントについては、社内教育システムが成り立ってはいないため、十分に学ぶ機会がないのが現状である。企業、あるいは、社会が必要とするイノベーションを担う人材には、やる気や高いモチベーションといった精神的なものだけではなく、高い専門知識やマネジメント能力が求められるのである。この専門知識とは、それぞれの専門分野特有の知識と、仕事を円滑に進める上でその企業固有の社内知識からなる能力である。特に、入社後、20－30 歳代で高い専門能力を身につけるのが日本企業の特徴である。一方で、こうした専門性の高い仕事を進めてきた人材が管理職に登用されるが、管理職には専門知識だけではなく、組織全体のマネジメント遂行能力が主として必要な能力となり、こうした専門能力とマネジメント能力とが一致しないケースが多く生じている。サービス産業分野では、価値創造能力やそのため

図３．本講義の達成目標



の市場知識といった企業や社会全体の経験蓄積が十分ではなく、結果として、マネジメント能力を開発するような人材育成システムは構築されていない。本講義は、企業のマネージャークラスの人材に対して、高レベルのビジネス創造能力（市場戦略、サービス技術戦略）を発揮すべき人材の市場知識・イノベーション創造能力の向上を目指すことを主眼においている（図３参照)。本プログラムは、教材、映像教材からなるカリキュラム構成になっている。

参考文献

本講義では特にテキストを使用することはなく、配布資料で講義を進めるが、より深い学習、本講義に関連する本・文献は適宜、紹介する。

伊藤宗彦(2006)ネジメントの構築』有斐閣

一橋大学イノベーション研究センター編(2001)『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社

ジェイ・Ｂ・バーニー(2003)『企業戦略論 - 競争優位の構築と持続 - 』ダイヤモンド社

ヘンリー・チェスブロウ(2013) 『オープン・サービス・イノベーション 生活者視点から、成長と競争力のあるビジネスを創造する』博報堂大学 ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ

Baldwin, C. Y. and K. B. Clark (2000). “Design Rules: The Power of Modularity.” MIT Press, Cambridge, MA

Christensen, C. M. (1997),”The Innovator’s Dilemma,” Harvard Business School Press

Christensen, C.M. and M.E. Raynor (2003). “The Innovator’s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth.” Harvard Business School Press, BostonDosi, G (1982) “Technological Paradigms and Technological Trajectories,” Research Policy 11, 3,pp.147-162

Henderson, R.M. and K. B. Clark (1990). “Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms.” Administrative Science Quarterly, Vol.35, pp.9-30.

Iacobucci,D. (2001), “Kellogg on Marketing”, John Wiley & Sons, Inc., New York

Iansiti,M.(1998),”Technology Integration,” Harvard Business School Press

Katz, M. and C. Shapiro (1985), "Network Externalities, Competition and Compatibility,"American Economic Review, vol. 75 (3), pp. 424-440

Utterback J. M. and W. J. Abernathy(1975), "A Dynamic Model of Product and Process Innovation, " Omega, Vol. 3, No. 6, pp. 639-656.

講義方法

講義内容像は以下の通りである。講義は4日にわたり計8回行うが、毎回、講義とケース素材を用いたディスカッションを行う。

日時	講義内容	ディスカッション内容	レポート
4/3（金）	第1回　イノベーション概論 ・イノベーション・マネジメント ・産業構造とイノベーション機会	第2回　ディスカッション ・ケース：　ダイキン工業社	○
4/10（金）	第3回　イノベーションと市場 ・製造業のサービス化 ・新事業開発	第4回　ディスカッション ・ケース：　サントリー社	○
4/17（金）	第5回　イノベーションと組織 ・オープン・イノベーション ・ナショナル・イノベーション・システム	第6回　ディスカッション ・ケース：　機能性食品（前編・後編）	○
4/24（金）	第7回　サービス・イノベーション ・ユビキタス時代のサービス ・ソリューション・ビジネス	第8回　ディスカッション ・ケース：　コニカミノルタ社	

資料：　講義ノートを配布する。特に教科書は指定しない。参考文献のうち、関連するものは、講義の中で紹介する。

ケース素材：　今回用いるケース資料は全て前の週の講義で配布する。第1回目に限り、当日配布することになる。事前にケースを読んでおく必要がある。講義では、神戸大学で制作したビデオケースを使用したライブケーススタディを行う。

評価：　3回のレポートで評価する。レポートの評価結果についてはフィードバックする。また、毎回、講義の中でベストレポートの内容紹介も行う。

講義内容

（場所：神戸大学梅田インテリジェントラボラトリで開講）

４月３日（金）

第１回　イノベーション概論

　イノベーション・マネジメントの概要について議論する。イノベーションとはなにか、何故、必要かといった基本的なこと、さらには、ビジネスの実践で応用できるという点に主眼を置いた内容になっている。また、市場・産業構造について知識を深めることにより、イノベーション機会はどのように生まれるか、またその機会をどのようにとらえるかについて議論する。

第２回　ディスカッション：ダイキン工業のケース

学習の観点:　サービタイゼーション、環境経営、マルチナショナル企業の戦略

概要

ダイキン工業株式会社（以下：ダイキン）は、エアコンディショナー（以下：空調機器、または、エアコン）を中心に、冷媒など化学製品を製造する企業である。輸出比率の高い企業であり、特に海外におけるブランド認知度は極めて高い。その中でも、ヨーロッパは、元来、家庭でエアコンを使用することがなかったが、ダイキンはいち早く進出し、今では、現地での製品企画、生産だけではなく、新に、ヒートポンプ技術による暖房システムなど、現地における環境ビジネスのリーダーとなっている。本ケースでは、ダイキン工業は、どのようにヨーロッパでビジネスを成長させてきたのかについて議論する。

キーワード

サービタイゼーション

サービタイゼーションとは、製造業者のビジネス・モデルを、物理的な製品中心の考え方から、製品とサービス を統合した形態に変えていくことを包括的に示すことである。製品機能には、サービス的要素が含まれている場合がある。例えばエアコンは、室内の温度を快適に保つという機能を提供するために、設置工事というサービスを伴う。従来のビジネス・モデルでは、製造業者は製品を製造することに注力し、設置工事は専門の業者が別途行うことで、製造とサービス提供は分けて考えられてきた。しかし、顧客に価値を提供するためには、個々の顧客に応じたサービス、例えば設置場所に応じた工事や、エネルギーコントロールなどを組み合わせて提供する必要 がある。そこで、製造業者が、製品とサービスをバンドルして販売するビジネス・モデル、更に一歩進んで、さまざまな製品とサービスを組み合わせ、高い顧客満足を提供するソリューション・ビジネスが重要となる。こういったサービタイゼーション戦略を練るためには販売会社や施工業者まで含めたバリューチェーン全体で の取り組みが必要である。ダイキンヨーロッパ社では、施工業者とも密接なコミュ

ニケーションを取り、製品開発にまでフィードバックすることで、各国の事情に合わせた柔軟なソリューションを提供しており、サービタイゼーションの事例として重要である。

環境経営

環境経営を「企業経営の隅々にまで環境の意識を浸透させた経営」と定義する。製造面での環境対応には、原材料や加工工程で、環境に負荷をかけない材料を用いることや省エネルギー性能を高めることなど、技術面でのイノベーションが欠かせない。こういったイノベーションを経て生産される製品は、 製品そのものの省エネルギー性なども相まって、強い競争力を有する。また、生産や物流面での温室効果ガス排出削減は、エネルギー効率アップによって、コスト削減に直結する。かつて環境対応は、コストアップ要因になると捉えられていた時期もあったが、現在ではむしろ積極的に 環境対応を行うことで売り上げ増加やコストダウンを図れると認識されている。こういった環境対応は、中長期的な経営課題とみなす ことができ、経営トップが強い意志で主導する必要がある。グローバル展開を行っている企業の場合、各国の事情を勘案しつつも、全社的に環境経営を浸透させる必要がある。

バートレットとゴシャールの4類型

バートレットとゴシャールの四類型とは、クリストファー・バートレットとスマントラ・ゴシャールの共同研究による、多国籍企業のモデル類型を指す。彼らは、9つの多国籍企業、250 人以上のマネージャに聞き取り調査を行い、分権的に経営される現地子会社の集合体、集中的大量生産によるスケールメリットと新市場への販売チャネル獲得、技術重視に徹し、知識と専門的能力を後進地域に移転するものという、3つのタイプを発見した。その上で彼らは、これら3タイプの特徴を全て備え、ローカル市場のニーズを有した、新たなタイプが必要だと説いた。現在、彼らが提唱したモデルは、ローカルマーケットへの適応度を横軸に、グローバルオペレーションの統合度を縦軸に取った四類型として理解されている。また、バートレットとゴシャールが説いたような特定モデルの優位性は存在せず、その企業の取扱製品やマーケティング戦略により、どの類型が適するかはケースバイケースと捉えられるようにもなっている。

4月10日（金）

第３回　イノベーションと市場

イノベーションの目的は顧客に対して価値を創造し、その価値を獲得することにある。こうした価値獲得と価値創造の概念を理解し、そのマネジメントの仕方を理解する。近年では、従来、製造業が志向してきたプロダクト・アウト（良いものは売れるという発想）やマーケット・イン（市場ニーズに合致したものを提供する）といった考え方ではなく、顧客サイドで実現する価値の提供を考え顧客の顔を見ながら行うリレーションシップ・マーケティングにより顧客とともに価値創造の機会を実現すると

いう考え方が重要になっている。こうした概念について議論する。

第４回　ディスカッション：サントリー社のケース

学習の観点：新事業開発（アンゾフ・マトリクス）、3C 分析、流通戦略

概要

日本のワイン市場は、ある企業の成長ベクトルをアンゾフ・マトリックスで分析することにより、その特徴が明らかになる。その企業とは、ワインを飲む習慣が無かった日本で、創業以来、自社生産だけ輸入も含め、ワイン市場形成に大きな情熱を傾けて来たサントリーである。自社生産の赤玉ポートワイン以来、日本のワイン市場をリードしてきたサントリーは、更なる市場拡大のためには、ヨーロッパのワイン文化に直接切り込むことが必要と認識するようになった。株式会社ファインズは 2006 年より、サントリーの輸入高級ワイン事業を独立させた専門子会社である。高級ワイン市場の更なる成長は、それに専業で当たる組織無くしては実現できない。この取り組みにより、高級ワインの専門部門であるファインズが扱うワインは、単なる高級ワインではなく、極めて付加価値の高い、ファインワインと認められる。創業以来、日本のワイン市場をリードしてきたサントリー社は、輸入ワインにおいても、単に高級と呼ばれるショップワインを取り扱うのではなく、現地の生産者やネゴシアとの信頼と絆を深めることで、他社の追随を許さない高い付加価値を創造している。

キーワード

アンゾフ・マトリクス

企業の事業について経営戦略上の位置づけを行うために、経営学者の H・イゴール・アンゾフ（H. Igor Ansoff）が市場と製品（技術）の二軸を設定、それぞれ既存・新規と分けることにより、四つの象限へと分類をした。アンゾフは企業戦略の要素である成長ベクトル（成長の方向性）の説明にもこのツールを使用した。そのため、このマトリクス自体を「成長ベクトル」とも呼ぶ。 アンゾフは、「市場浸透」「市場開拓」「製品開発」を拡大化戦略と呼んだ。これらは部門戦略に属するものと位置付け、残る「多角化」が全社戦略に当たると考えた。企業の成長に最も重要なのは多角化であり、多角化のリスクと潜在的利益を分析・評価する手法として構築されている。

3C分析

市場と競合の分析から成功戦略を見つけ出し、自社に活かす分析をするフレームワーク。3Cとは、「市場（customer）」「競合（competitor）」「自社（company）」の頭文字。企業の戦略の方向性を分析する基本となる概念であり、単に製品がよければ顧客の価値を創造できる、つまり、高収益のビジネスを展開できるのではなく、顧客の支払い金額を上げるだけの価値を提供できる要素が備わっていないといけない。企業はブランド価値、サービスなどさまざまな顧客価値の向上の手段を選択できる。

ドメーヌとネゴシアン

ドメーヌとは「ブドウ畑を所有し,自ら栽培・醸造・瓶詰めする生産者」のことで、ネゴシアンは「ブドウを農家から買ってワインを造り、出来たワインを買って販売する業者」のこと。ネゴシアン(業者)自体がドメーヌ・ワイン(自社所有の畑で自ら栽培・醸造・瓶詰め)も造っていることもある。ネゴシアンはドメーヌ・ワインを造りながら、さらに、ネゴシアンとしてのワイン(他の農家から買ってきたブドウで造ったワインや、他で醸造されたワイン)も販売している。ドメーヌのワインが必ずしも高級というわけではない。優良なネゴシアンはワインに関してはプロフェッショナルで、優秀なブレンダーも多い。生産者のドメーヌ・ワインより質の高いワインを造る場合もある。

4月17日(金)

第５回　イノベーションと組織

イノベーションを生み出す環境とはどのようなものであろうか。市場とイノベーションだけではなく、創造する側である企業の組織について学ぶことも重要である。また、近年では、オープン・イノベーションといった外部資源との融合についてもその理論を学ぶ機会が必要であろう。こうした組織構造、また、それを担う人材マネジメントそのものがイノベーションを必要としている。本講義では、こうした組織とイノベーションという問題について議論する。

第６回　ディスカッション：機能性食品のケース

学習の観点:　産業集積、オープン・イノベーション、ナショナ・イノベーション・システム

概要

欧州(オランダ)を中心に多くの地域で食品を基に、病気を予防できないかという研究が進んでいる。特に生活習慣病などへの備えは、さまざまなサプリメントや有機野菜など、多くの方法で日常生活に定着してきた。近年の研究では、一つの企業単体で裾野の広い技術開発を行うことは困難になり、企業同士が強みを持ち合い、よりスピード感のある製品の開発を行った方が市場化には有利であるという考えがある。また、産業集積(クラスター)のように、さまざまなコア技術を有する企業が集まり、ネットワーク型の製品開発を行う地域も存在している。こうしたオープン・イノベーションによる製品開発の実態を明かにする。本事例では、機能性食品に関するフード・サイエンス(バイオ、ゲノム関連研究)における最先端ではこのようにオランダのフードバレーからどのような研究が進んでいるのかを明らかにする。オランダのフードバレーは、シリコンバレーと並ぶ、世界的な集積地であり、大学を中心に多くの企業、関連施設が集まって、地域全体にネットワーク関係が構築されている。その中で、いかに産官学の間でイノベーションが起こされているのかについて議論する。以上が本ケースの前編であるが、後編では、さらに、フードバレーで開発された機能性食品が日本に持ち込まれて製品化されたケースを学ぶ。事例として、カゴメ社のトマトの植物工場、松谷化学社の難消化性デキストリンといった日本市場で流通に乗せられた製品は数多い。こうした技術が日本に

移転され、どのようにビジネスにつながったのかを考える事例である。

キーワード

ポーターのクラスター論

米国の経営学者マイケル・E・ポーターが提示した概念で、「特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関(大学や自治体など)が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態」のこと。クラスターとはブドウの房のことで、ブドウの房のように企業・機関・自治体などが地理的に集積し、ネットワークをつないでイノベーションを創出することを指す。今までにない新しい組み合わせの企業・機関ネットワークをプロジェクトごとに構築することで、新産業を生み出し、日本の経済再生を図るために、ピラミッド型である従来の「垂直型産業組織」や、企業誘致に重点をおいた地域経済振興から「産業クラスター」へ各地域で組みかえられている。

オープン・イノベーション

オープン・イノベーションとは、自社技術だけでなく他社が持つ技術やアイデアを組み合わせ、革新的なビジネス・モデルや革新的な研究成果につなげる方法である。UCバークレーのヘンリー・チェスブロー教授によって提案された。従来、企業は自社の中だけで研究者を囲い込み研究開発を行う、クローズド・イノベーションの研究開発の手法を取ってきたが、環境変化への対応や、人件費の関係からクローズトイノベーションモデルが成立しなくなってきた。 そのため、自社の特許を他社にライセンスすることで、他社にイノベーションを起こし、産学連携などで大学との連携を増やすことで研究開発費の削減につなげるという効果も期待している。

ナショナル・イノベーション・システム

ハイテク分野におけるイノベーションを政策的に促進するためには、科学的知識が如何にして生まれ、流通し、また利用されていくのかという点につき明確なビジョンが必要となる。バイオ・医薬品のような「サイエンス型産業」で研究開発が効率的に行なわれるためには、既存大企業による取り組みだけでは十分でなく、産学官によるリサーチ・ネットワークを有機的に結びつける制度的枠組み、すなわち「ナショナル・イノベーション・システム」への理解が必須である。ナショナル・イノベーション・システムとは、企業、大学、政府のインタラクションを通じて国全体のイノベーション・システムが進化していくプロセスを重視する考え方である。その際、大学や公的研究機関におけるオープン・サイエンス、プライオリティ重視というアカデミア特有の行動規範と、民間研究開発部門におけるミッション志向、商用化・専有化志向という行動規範との融合を如何に図るかが重要なポイントとなる。産学官連携は、市場メカニズムに依拠するだけでは円滑に機能するとは期待しがたい。このため多くの先進国では、何らかの形でベンチャー創業や技術移転を促進するための諸政策が導入さ

れており、また近年では、アメリカのベンチャー・キャピタルによるビジネス・モデルへの関心が高まり、日本へも同様のイノベーション・システムが導入可能か否か、また可能であるとして日本に特有の障害にはどのような点がありえるのかが論じられるようになってきた。

4月24日（金）

第７回　ユピキタス時代のイノベーション

生産イノベーションとサービス・イノベーション概念の比較を行う。サービス・イノベーションとはどのようなものなのであろうか。生産イノベーションは、製造業者が製造現場で行うが、サービス・イノベーションは、医療や教育、金融サービスなど多様なもので概念を絞り込みにくい。ワンパーターンのサービスではニーズに応えられないためである。サービス・イノベーションでは、異なるタイプの顧客の理解がイノベーションにつながる。最善の方法はビッグデータを活用して顧客のニーズをつかむことだと推察される。顧客に関するデータを多く集めるほど、差別化したサービスを提供できる。この点が、よく事例に採り上げられるアマゾン・リコメンデーション・システムなど、新時代のマーケティングである。さらに一歩進んだやり方として認知システムを使用することにより、ソーシャルメディアのデータなどから顧客データを集め、分析することによりサービス・イノベーションを創造する。

第８回　ディスカッション：コンピュータと社会

学習の観点：グリーン・サプライチェーン・マネジメント、マネージド・プリント・サービ、ロジスティクス

概要

本事例は、コニカミノルタのヨーロッパ市場に向けたオフィス用複写機器事業のグローバルな取り組みである。オフィス用複写機のサービス事業は一般に MPS（マネージド・プリント・サービス）と呼ばれている。その世界市場規模は 2012 年に 100 億ドルを突破した。MPS 導入企業にとって重要なメリットのひとつは印刷業務のコスト削減だが、調査会社の分析によると、印刷にかかわる経費の総額は企業の売上高の 1～3%に達し、この分野での効率化が実現すれば企業経営全体の大きな収益改善につながるという訴求点が顕在的な市場需要を支えている。市場開拓を先行し、世界市場シェアでもトップを走るアメリカのゼロックス社では、2010 年度のサービス事業の売上高比率は約半分の 47%を占める。デジタル複写機の世界市場シェアは、キャノン（20.1%）、リコー（19.9%）、コニカミノルタ（17.6%）、富士ゼロックス（15.5%）、シャープ（12.5%）の上位 5 社が僅差で並ぶ競争になっている。MPS の提供を通して顧客企業と継続的に関係性を構築し囲い込みを図ろうと切磋琢磨を続けている。他社も MPS 市場の拡大に追随し、リコーでは 2010 年度の MPS 売上高が 1,000 億円程度であるが 2013 年度には約 3,000 億円の見通しを立てており、富士ゼロックスにおいても 2014 年度にはサービス事業の売上高比率を現在の 2 割から 3 割に引き上げ、できるだけ早く 5 割の水準を目指すとしている。2013 年春に起こったシャープとサムスン電子の資本提携をめぐる交渉で、赤字体質に陥った液晶事業とは対照的に、シャープ複写機事業は 7.2%

の利益率（2012 年度見込）で堅実に黒字を確保してきたため、サムスン電子がシャープの複写機事業の買収を打診していたとの報道もある。将来性のある黒字事業として複写機事業が注目を浴びている一つの証拠であろう。本ケースでは、コニカミノルタ社がいかに複写機ビジネスを成長させてのかに焦点を当てる。

キーワード

グリーン・サプライチェーン・マネジメント

グリーンサプライチェーンマネジメントとは、製品単体、もしくは、サプライ・チェーン全体で、環境負荷を低減する企業活動のことです。コニカミノルタ社では、オフィス用複合事務機の外装材に、飲料水ボトルとPETボトルの廃材を混合し、再樹脂化した、再生資源材を使用している。こういった、再生資源を自社内の製造行程以外から取り入れる形を、オープンリサイクルと呼ぶ。安定的に供給されることや、通常の原料で製造された製品と同等の品質を保つ必要がある。また、生産工程に携わる従業員の環境意識を向上させることは、社会全体の価値創造にもつながる。これにより、環境に負荷をかけない製品の市場競争向上を図ることもできる。ロジスティックス面での工程改善による環境負荷削減も、グリーンサプライチェーンの一環と捉えられる。従って、バリューチェーン全体の構成員が主体性を持って環境に取り組むことにより、グリーン・サプライチェーン・マネジメントが成立する。

マネージド・プリント・サービス

マネージド・プリント・サービスとは、顧客企業のオフィスワーク全般のプリントアウトに関するニーズを解析し複合機や集中印刷の管理法を、ソリューションとして提供する、オフィス事務機器メーカーのビジネス・モデルを指す。オフィス事務機として最初に導入されたコピー機は、多くの企業では総務部が管理してきました。一方で、パソコンのプリントアウト機器としてのプリンターは、IT部門が管理することが多い。このように、顧客企業内の複数の部門で管理されているオフィス用事務機器を、一括して管理し、省エネ、省資源化を進めるソリューションが、マネージド・プリント・サービスの要点と言える。また、マネージド・プリント・サービスを導入する過程で、顧客企業の情報をデジタルデータベースで管理すること が可能となり、重要データの漏洩防止を含めたセキュリティ面まで含めた提案が行えるようになる。このように、マネージド・プリント・サービスは、オフィス用事務機器のノウハウだけで無く、ITソリューションのノウハウも必要となり、参入できる企業には高度な 能力が求められる。コニカミノルタ社の場合、プロダクションプリント機器でも優位性を持つことから、企業内の一括集中プリントによるオフィスワークの新しいスタイル提案など、特徴あるソリューションの提供を行っている。

ロジスティックス

ロジスティックスとは、元々は部隊の移動を支援することを指す軍事用語。ビジネスの分野では、物

の流れと、受発注処理も含めた情報の流れの両方を管理することを指す。製品を生産拠点から顧客に届けるまでの間には、物理的な移動が含まれます。特に、グローバル展開を行っている企業では、消費地までの物流コストの合理化は大きな課題となる。ロジスティックスの観点からは、生産拠点を絞り込んで世界に供給するグローバルタイプと、消費地に近い場所に生産拠点を設置するタイプが考えられるが、何れが適するかは、その製品の特性やマーケティング戦略による。コニカミノルタ社では、トナーは日本国内、リサイクル材の調達と組み立ては中国に拠点を絞り、更に、各大陸に集約的なロジスティックスの拠点を設けたグローバルタイプで、物流コストの削減に成功している。コニカミノルタ社はマネージド・プリント・サービスによるソリューション・ビジネスを展開しており、そのプラットフォームとなるオフィス用複合事務機に求められる機能は、世界の市場で共通することから、グローバルなロジスティックス戦略を構築することによるメリットを最大限に引き出している。