KYUSHU UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL

ANNUAL REPORT 2012

九州大学ビジネス・スクール年報

―プロジェクト演習活動報告―

〈2012 年度〉

九州大学大学院経済学府

産業マネジメント専攻（QBS）

目　次

■　プロジェクト演習の活動状況報告 …… 1

■　南信子賞受賞論文の要旨

コモディティ化市場における製品差別化に関する一考察
―い･ろ･は･すは何故 No1 シェアを獲得できたのか―　(一江 健一郎) …… 12

三星から SAMSUNG へ
ーサムスン電子における技術構築の成功要因に関する一考察―
(岩田 賢) …… 14

■　プロジェクト論文の要旨

株式会社旭製作所の成長戦略
(池田 豊治) …… 16

ハイブリッド・セールスコミュニケーション ２０１３
～ソーシャル・カスタマー時代のセールスプロセス改革～　(上田 広記) …… 18

大連機械加工会社における生産管理改善について
(王 豪) …… 20

日本の半導体製造装置メーカーの中国進出戦略
(郭 睿) …… 22

九州電力における企業価値創造のための顧客サービスの検討
～大口顧客の満足向上を通じた信頼再構築～　(川田 賢一郎) …… 24

伝統文化の担い手としての冠婚葬祭互助会の現状と将来像
～日本人の家族観の変化に着目した新たな市場創出の可能性～　(河野 洋平) …… 26

インドにおける飲料市場の流通チャネル
～自動販売機ビジネスモデル確立の可能性検証～　(黒木 誉史) …… 28

福岡市の広報におけるソーシャルメディアの活用について
(高良 美穂) …… 30

産業の地域競争優位性の構築における自治体の機能に
関する考察～自動車産業を事例として～ (齊藤 健治) …… 32

鉄道利用者は駅に何を求めているのか
－コンジョイント分析による予測－ (坂本 英行) …… 34

「医療機器産業におけるリバース・イノベーション」
～General Electric の事例～ (庄山 哲二) …… 36

育児期女性の満足度の高いワークスタイルに関する考察
～ＳＯＣストレス対処能力と就業および生活満足度の関係性について～
(長井 優子) …… 38

企業価値向上のための「女性の活躍促進」
～ダイバーシティ・マネジメントの入口として～ (長﨑 喜代美) …… 40

福岡インフライトケイタリング株式会社の競争力強化
～現状分析と営業戦略提言～ (仲前 浩之) …… 42

JR 九州による航空事業参入の可能性
～地方経済活性化に寄与できるか～ (畠田 憲司) …… 44

挙式・披露宴ビジネスにおけるビジネスシステムの分析
～アイ・ケイ・ケイ㈱の事例研究～ (日高 美治) …… 46

日本企業に必要なグローバルリーダーの育成について
(藤野 愛) …… 48

金融機関におけるアンチ・マネー・ローンダリング態勢確立に向けたインテリジェンスの活用
－HSBC の事例にみる脆弱性の克服に向けた活用の有効性－ (古田 聡) …… 50

Opportunity of Halal Food Business in Japan:
Customer-Oriented Business Model Design of Halal Food Store
(Herpin Dwijayanti) ‥ 52

韓国における地域ブランド
(許 真珠) …… 54

九州のインバウンド観光戦略における JR 九州が果たすべき役割
(本竹 真徳) …… 56

コカ･コーラウエストグループにおける効果的 CSR の考察
～先行き不透明な時代における取り組み～ (森髙 吉宏) …… 58

企業スポーツ進化論
シナリオ・プランニングを用いたコカ･コーラウエストレッドスパークス
ラグビー部の新戦略策定について (山本 純也) …… 60

プロジェクト演習の活動状況報告

プロジェクト演習の活動状況（五十嵐ゼミ）

担当：五十嵐　伸吾

＜プロジェクト演習の活動状況＞

⑴主な関心領域

専門領域は、アントレプレナーシップ（Entrepreneurship）、起業プロセス、コーポレート・ベンチャリング(CV：社内ベンチャー)、アントレプレナー・ファイナンス等。

但し、上記以外を排除しないので、相談によって指導可能か否かを判断する。

⑵基本方針

- ゼミ生の客観的な情報に基づく論理的な問題解決法の習得を重点目標とする。よって、プロセスを重視する。演習レポートでは分量よりも論理展開が重点と考える。
- 演習レポートの様式は「学術論文」、「事例研究」、「ビジネス・プラン」、「ケース・スタディー」いずれの様式でも良い。但し、それに相応しい論理構成とその前提となる方法論を順守することが必要。
- MBA ホルダーの行う分析は、データを前提とする客観性に裏付けられたものと考える。よって学習効果を高めるため実証分析（外部調査等）を求める。
- 学会への投稿、学会発表等は要件としない。（希望者とは個別相談の上、検討する）

⑶活動状況

- 原則、隔週土曜日の午前中２コマのゼミ開講とするが、ゼミ生のとの相談により、変更を検討する場合もある。（後半には状況に応じて不定期開催で対応することもある）
- ゼミは、各自が各自のテーマを毎回個別発表し、教員並びにゼミ生がコメントを加える形での進行を基本とする。全員参加の輪読等はゼミ生の研究テーマが一致する場合にのみ検討する。個別指導を基本とするが、他のゼミ生の研究を客観的に見ることで、教育効果が高まるため、毎回、全員参加を求める。

⑷その他

- 起業を推奨しているわけではないが、これまでの担当ゼミ生 16 名中 2 名が起業している（2011 年 2 月 20 日現在）

⑸修了生の演習レポートテーマ　（※9､7 期生抜粋）

「株式会社　旭製作所の成長戦略」(2012)

「医療法人 CLS すがわらの競争戦略」(同)

「IPO 後の成長持続のための要因分析」(同)

「九州の駅における消費者行動に関する考察～移動する駅から、消費する駅へ」(2010)

「五光工業㈱における収益改善のための新経営戦略～販売戦略と生産戦略」(同)

「ダイレクトメッセージを伝えるブログ形式フリーペーパーのマーケット調査」(同)

「福岡の私立大学における余剰 ICT ﾘｿｰｽを利用したｸﾗｳﾄﾞｺﾝﾋﾟｭｰﾃｨﾝｸﾞﾋﾞｼﾞﾈｽ」（同）

以　上

プロジェクト演習の活動状況（岩崎ゼミ）

担当：岩崎　勇

(1)　主な関心内容

①　会計、税務と監査に関する理論と制度研究、②　コーポレート・ガバナンス(内部統制を含む)や経営倫理に関する理論と制度の研究、③　経営思想・経営哲学・リーダーシップ論・教育の研究、④　リスク･マネジメント論、⑤　人的資源管理に関する理論と制度の研究

(2)　基本方針

プロジェクト演習では、各人の問題意識に基づいて独自にテーマを設定し、メンバー相互間のディスカッションや先生のコメントを通してプロジェクト論文、ビジネスモデルなどを完成させることを目標とする。

①　オリエンテーション：全体で

②　グループ学習：テキスト・ケースの輪読・ディスカッション等

③　各人の研究計画の策定：論文テーマの決定の指導　⟹プロジェクト論文のテーマは各自設定。

④　論文の書き方の指導　　⑤　論文の中間発表と完成の指導

㋐できるだけ前期にテーマを決定し、　㋑資料収集を開始し、

㋒夏休みに骨格を完成し、　㋓後期の初めに報告し、

㋔その後、研究会で発表し、修正を加え、仕上げる。

(3) 活動状況

①オープンゼミの実施:報告テーマ

黒瀬浩希「CCW グループにおける CSR 経営」

神野寛文「地方鉄道業者のリスク･マネジメントに関する一考察」

村上さおり「わが国の個人金融リテラシーと若年層に対する金融教育の必要性について」

劉風琴「中国 BPO 発展における問題点と対策について」

山下康仁「地域ブランド戦略と地域社会の活性化」

②プロジェクト演習の内容

郭睿「日本の半導体製造装置メーカーの中国進出戦略」

藤野愛「日本企業に必要なグローバルリーダーの育成について」

･論文の書き方の指導：河野哲也『レポート・論文の書き方入門』慶応義塾大学出版会等

・論文指導：研究室での指導

・研究会での報告：九州大学会計リサーチ･ワークショップにて報告

③その他

山下康仁氏が平成 24 年 4 月から九州大学大学院経済学府博士課程へ進学した。

黒瀬浩希氏が平成 25 年 4 月から九州大学大学院経済学府博士課程へ進学した。

プロジェクト演習の活動状況（朱ゼミ）

担当：朱　穎

（1） 主な関心内容

① 経営資源と中小企業の競争力

② ビジネスモデルの構築

③ リバース・イノベーション

（2） 基本方針

仮説発見型の研究を行うために、まず春学期においてはリサーチ設計と方法論の基礎を学ぶ。特に、ケーススタディの方法として、①リサーチ設計とデータ収集の方法、②ケースの分析法について文献を読みながら理解を深めるためのディスカッションを行う。そして、定性分析の方法論を習得した前提において、各自は特定な研究テーマを設定し、仮説を完成させるための実証研究を積み重ねながら、発表とディスカッションを繰り返し、最終の執筆作業に取り掛かる。

（3） 活動状況

＊ 日高美治『挙式・披露宴ビジネスにおけるビジネスシステムの分析』

＊ 庄山哲ニ『医療機器産業におけるリバース・イノベーション』

＊ 黒木誉史『インドにおける飲料市場の流通チャネル：自動販売機ビジネスモデル確立の可能性検証』

プロジェクト演習の活動状況（高田ゼミ）

担当：高田　仁

【ゼミでの主な関心内容】

高田ゼミでは、多様なバックグラウンドを持つゼミ生が集い、新たな知見の獲得やビジネス価値の創造にむけて、自由闊達にディスカッションを行なっています。

特に、社会や技術の新しい潮流をとらえた価値創造という観点から、産学官連携プロジェクト、ベンチャー企業や社内新規事業の立ち上げ、MOT、アントレプレナーシップ、等に幅広く関心を持っています。

【プロジェクト演習の基本方針】

毎週定期的に集まってゼミを行うことを基本としています。ゼミ生は各種材料（テーマに関する社会動向情報、先行研究、先行事例、類似テーマを扱った先輩のプロジェクト論文）を準備し、ディスカッションを行ないます。このプロセスを通じて、春～夏にかけてプロジェクト論文のテーマや仮説を検討します。その後、夏～秋にかけて調査等を集中して実施し、論文の執筆を開始します。ゼミ生の多くは、自身が関わる業務の具体的な課題を論文テーマとして取り上げ、その分析や具体的解決策の検討を行なう場合が多く、中には、具体的な新規事業や会社設立に向けたビジネス・プランを作成する場合もあります。

【活動状況】

ゼミ人数は、平成 16 年が 2 名、平成 17 年が 1 名、平成 18 年が 6 名、平成 19 年が 4 名、平成 20 年が 6 名、平成 22 年度が 6 名、平成 23 年度が 4 名、平成 24 年度が 5 名です（平成 21 年度は MIT 滞在のためゼミ担当なし）。また、現役＋ゼミ OBOG による懇親会の開催もあります。

これまでに、所属する会社の新規事業について提案したプロジェクト論文が社長の目に留まり、その内容を実現するための新規事業立上げの部署に異動することになった例や、論文でとりまとめた自社の技術開発の方向性を修了後も追求し続けた結果、収益に貢献するソリューションに到達しつつある例、過去に携わってきた会社経営を振り返って組織や事業戦略の妥当性を検証する例、社内ベンチャー制度に応募するために新規事業計画を策定する例など、実践的なテーマを選択する例が多いのが高田ゼミの特徴です。

また、工学府水素エネルギーシステム専攻と共同で実施している MOT 研修への参加も奨励しています。この研修では、エネルギー、材料、ICT、ビジネスといった異なる専門分野の学生がグループワークの中で相互に刺激し合いながら技術の商業化に関する幅広い知見を獲得し、最終的には DOE（米国エネルギー省）主催の学生ビジネス・プラン・コンテストへの応募を行っています。

プロジェクト演習の活動状況（永田ゼミ）

担当：永田　晃也

（1）主な関心内容

当ゼミでは、担当教員の専門分野を反映して主に技術経営と科学技術政策に関連するテーマを対象としている。ただし、個々の研究テーマの設定に当たって担当教員が予め領域を指示することはなく、参加者の実務経験に基づく問題意識を出発点とするため、上記以外の分野に亘るテーマを扱うこともある。

（2）基本方針

当ゼミは、本格的な理論研究ないし実証研究を志向し、その成果を学術論文としてまとめ上げることを基本方針としている。この方針は、自らの実務経験を研究の対象とし、科学的な知識に変換する作業こそ、ビジネススクールの学生が挑戦すべき課題の一つであるとするゼミの指導理念に基づいている。

研究期間が実質１年に満たないため、参加者は極めてタイトなスケジュールで論文の作成に取り組むことになる。演習の序盤においては、各自の問題意識を独創的かつ良定義されたリサーチクエスチョンと作業仮説に落とし込むため、集中的な先行研究レビューを行うことが必要となる。また中盤では、仮説検証に用いるオリジナルデータを収集するため、質問票調査やフィールドワークの実施が推奨される。そして終盤では、統計的手法や解釈学的手法によるデータ分析と、分析結果からの理論的・実践的インプリケーションの導出が進められることとなる。

（3）活動状況

平成 24 年度は 4 名（うち 1 名は長期履修生）のゼミ生がプロジェクト演習に取り組み、単位を取得した。本年度もゼミ生の関心は多様であったが、毎回のゼミでは相互に活発な意見交換が行われた。研究成果は、それぞれ以下のような特徴を有する論文に結実した。

サムスン電子における技術構築の成功要因を分析した岩田論文は、丹念な文献レビューとインタビュー調査に基づいて、分析対象を包括的に記述した点が高く評価された。

産業の「地域競争優位性」を概念化し、その構築過程における自治体の機能を検討した齊藤論文は、多様な既存統計資料の活用に徹した分析方法が特徴的であった。

鉄道利用者が駅に求めるものを分析した坂本論文では、独自の調査データを用いたコンジョイント分析が試行されており、この点に評価すべき挑戦的要素が認められた。

育児期の女性に高い満足度をもたらすワークスタイルを分析した長井論文では、独自の調査データによって、SOC（ストレス対処能力）と満足度の関係が検証された。

なお、ゼミの活動実績については、育児期を迎えた学友の修学のため毎回スカイプによる参加を支援した岩田氏の尽力を多としたい。

プロジェクト演習の活動状況（中村ゼミ）

担当：中村　裕昭

【テーマ】　「国際企業分析（国際的に活動する企業の経営分析)」「経営リスクマネジメント（企業が抱えるリスクの評価と処理)」「企業倫理（経営者の倫理観や企業の社会的責任)」を主なテーマとしている。これらの共通項は、企業活動におけるリスクを様々な角度から読み取り、分析し、具体的な提案などに結び付ける能力を身につけることである。

【参加者の主な関心内容】　演習参加者の関心事は、理論面では上記テーマにそったものであったが、実践面では、参加者の勤務先ビジネスやその業界に関するものが多く見られた。テーマとしては、「自社の信頼回復に係る提言」「事業破綻事案の検証」「新規ビジネス検証」「リスク管理態勢構築」「地域活性化と自社の役割に関する提言」「自社経営に係る CSR の在り方」「自社が有する企業スポーツに関する戦略的考察」など多様であった。

【基本方針】　当研究室においてプロジェクト論文に要求する点は、「しっかりとテーマを絞りこみ」「(借り物ではない）独自の視点を有し」「分析の正確さ」に裏打ちされた「深みのある」成果である。教員は、プレーヤーである演習参加者自身が明確な目的意識を持ち、自分自身で考え、達成感を得られることを意識して指導に当たった。

【方法】　演習は、個別指導（通常、各人一回）を除き、学年暦に合わせて週一回土曜日に開催。各回全員参加で、概ね次のステップで行ってきた。

ステップ 1　：　演習の最初は、論文の体裁なども含めたオリエンテーション。

ステップ 2　：　参加者は、其々が追求しようとするテーマの発表を何度か行う。各発表において、教員及び他の参加者から、「質問」「コメント」「批判」などを受け、議論を重ねる。当該プロセスを経て、徐々にテーマを絞り込む。

ステップ 3　：　教員は、参加者各人の発表に基づき、そのテーマに有益と考えられる「理論書」「参考書」「必読論文」などを紹介する。参加者は、これらを参考にしつつ、理論構築を行い、論理構成を整理する。

ステップ 4　：　後学期最初の個別指導を経て、論文としての体裁を整えつつ、分析を深く精緻にしていく。その上で、各人の論文詳細を発表し、参加者相互に意見を提供する。

ステップ 5　：　「最終審査発表」を意識した発表を行い最終審査に備える。

【活動状況】　プロジェクト演習発足以来、当研究室は毎年約 7 名の学生が参加。研究成果は、事業再生、起業、事業提案、事業改善などの「実践」に活かされている。2011 年度までに、南信子賞（寄附金による優秀論文賞）を 2 名出している。また、参加者の中で、2 名が博士課程に進学した。

以上

プロジェクト演習の活動状況（平松ゼミ）

担当：平松　拓

① 主な関心内容

本ゼミにおける演習では、担当教員の専門領域である財務経営、国際金融などの領域に必ずしもとらわれることなく、参加者がそれぞれの問題意識に基いて設定した比較的広い分野テーマを採り上げています。過去２年間では、以下のようなテーマが採り上げられました。

(1) Sustainable buildings and real Estate Funds: Evaluation of business opportunities for asset management
(2) 大連の対日ソフトウェア開発・オフショア事業に関する研究
(3) 新たな法人向けビジネスのための自社（金融機関）戦略商品の立案
(4) 飲料ビジネス・サプライチェーン上の主要業績評価指標の設定と管理体系の構築
(5) 業務提携下の飲料メーカーにおける持続的競争優位のためのサプライチェーン設計
(6) 医療法改正下における医療法人の経営戦略について
(7) 企業価値向上のための「女性の活躍促進」－ダイバーシティ・マネジメントの入り口として－

② 基本方針

ゼミは「ディスカッションを通じた参加者相互による知的刺激の場」と認識しており、メンバー全員によるディスカッションを通じてテーマ選択者本人の思考を深めると同時に、他の参加者にとっての知的関心領域の拡大に役立てることを旨としています。そのため「グループダイナミズムを重視した運営」を方針としていますが、具体的にはゼミ参加者の構成、研究の進捗などを考慮しつつ、話し合いの中で決定しました。

③ 活動状況

4 月：　オリエンテーションに続いて、参加者による希望テーマと問題意識説明。
5 月－6 月：　テーマに沿った個別発表とディスカッション。論文作成要領の学習。
7 月：　Term Paper の作成。
8 月～9 月：　リサーチ、論文の項目立て構想。
10 月～12 月：項目立て案に基くディスカッション、執筆。
１月：　論文提出とプレゼンテーション練習。

共通参考文献：「これから論文を書く若者のために」酒井聡樹著、共立出版

プロジェクト演習の活動状況（星野ゼミ）

担当： 星野 裕志

● 活動の内容

本ゼミにおけるプロジェクト演習では、それぞれの問題意識に基づいてテーマを設定し、個人の研究課題への取り組みとメンバー相互のディスカッションを通じて知見を深め、その成果を研究レポート、ビジネス・プラン、研究論文、ケースのいずれかの様式でまとめることになる。分析対象とする課題は、企業、業界、事業、商品、プロセス、経営環境など特に限定しない。

● 主な関心内容

非製造企業（サービス産業）の多国籍展開、日本企業の国際経営（マネジメントとオペレーションの適合性)、多国籍企業化プロセスにおける課題分析、国際企業間の戦略的提携（アライアンス)、企業のグローバル SCM の分析、ロジスティクス・マネジメント、物流インフラストラクチャー（空港・港湾など）

キーワード： 国際経営、多国籍企業、海外戦略、経営環境、国際物流、非製造企業、戦略的提携、ロジティクス、サプライ・チェーン・マネジメント

● 基本方針

教員とメンバーのマン・ツー・マンの指導ではなく、様々な研究課題と問題意識を持ったメンバーが集まることで、相互に未知の分野への理解と興味を深めたいと考えており、メンバー間のシナジーに期待している。

毎年のメンバーと担当者のディスカッションによって、プロジェクト論文作成前の準備段階として、グループ・プロジェクトの設定や方法などを決定している。今までに、マネジメント・ゲーム、ケース・ディスカッション、企業の事例研究などをグループ毎に行うことで、先行研究や文献の検索、分析手法やレポートのまとめ方を学習する。

● 活動状況

本年度は、6 人のプロジェクト・メンバーが、プロジェクトの開始時から論文の作成に取り組み、高田ゼミとの合同ゼミを経て、幅広いテーマの論文を作成した。

勤務する企業および同族経営の企業の今後の戦略や理念の構築、日本の先行事例を踏まえた韓国における地域ブランドの構築、日本国内におけるイスラム教徒向けハラル・フード事業の展開について、それぞれに提言を行った。本年度の研究テーマは、以下の通り。

- ドラッグストアモリの次世代モデル～医療と小売業の架け橋としてのドラッグストア～
- 日本の大手建設会社の海外展開の手法について－海外インフラ事業への参入－
- 福岡インフライトケイタリング株式会社の競争力強化
- 地域ファミリー企業への持続的成長戦略の提言
- 韓国における地域ブランド
- Strategy of Halal Food Provider

プロジェクト演習活動状況（「生産、知的財産」ゼミ）

担当：吉田　基樹

（活動状況）

（１）主な関心内容

①　生産管理

・もの造りにおける生産、品質、原価。それらに関する企業の競争力。

・生産方式、生産システム設計、納期管理、在庫管理、製販工程管理、物流管理。

②　知的財産管理

・特許、その侵害訴訟、技術提携、企業の知的財産マネジメント体制つくりなど。

③　技術経営

・物流並びに陸、海、空輸送システムの輸送効率と経済性。

・技術史、産業史、企業史、企業家史と今後のあり方の洞察。

・製造中核人材問題、技術・技能の伝承。

・最新の生産システム、エネルギー・システムなど。

・農林業、水産・漁業、海運業に関すること。

（２）基本方針

・原則として隔週４時間の全員による発表、討議。（最終段階は随時個別指導。）

・ゼミ生は、２週間を費やして演習の進展を図り、実行する。

・自ら演習計画を立案し、教員を最大限活用しながら１年、１ヶ月、２週間の長、中、短期計画を遂行する訓練。

・論理的で実現可能な計画の作成、ゼミ毎に短くとも論脈の明確なレポート発表、時間内に起承転結を盛り込んだ口頭発表を行うことなどの訓練。

・時間、費用の許す限りゼミ生自ら企画する工場訪問調査を行い、もの造り現場の「生産、技術センス」を体得し、またプロジェクト運営能力を涵養する。

（３）平成２４年度活動状況（今年度ゼミ生のテーマ）

「大連機械加工会社の生産管理改善について」

生産計画システム、工場管理システム、帳票類を用いた或いは機械、要員レイアウト改善による或いは社内教育システム構築による生産効率及び労働生産性の向上策。

「三菱ケミカルの新規事業戦略」

次年度に継続。

南信子賞受賞論文

コモディティ化市場における製品差別化に関する一考察

―い･ろ･は･すは何故 No1 シェアを獲得できたのか―

氏　　名　一江　健一郎
指導教員　高 田　　仁

日本の飲料市場において、日本コカ・コーラおよび各ボトラーからなるコカ・コーラシステムはトップシェアを誇る総合飲料メーカーであり、コーヒー飲料、無糖茶飲料、炭酸飲料、スポーツ飲料、紅茶飲料、果実飲料といった各カテゴリーにおいてトップもしくはシェア上位に位置する定番ブランドを保有している。しかし、い･ろ･は･すの発売以前まではミネラルウォーター､特にパーソナルユースウォーターと呼ばれる 500ml 程度の PET ボトル市場において、確立されたブランドを保有していなかった。2007 年よりパーソナルユースウォーターのブランドとしてアクアセラピー ミナクアを展開していたが、ブランドとしての知名度は低く、コカ・コーラシステムの赤い自動販売機では販売されているものの、コンビニエンスストアでは販売数量を確保できず棚から姿を消している状態であった。また家庭用では 2L の大型 PET 製品の「森の水だより」がスーパーマーケット、ドラッグストア、ディスカウントストアにおいて一定数の販売数量を確保していたが、大型 PET ミネラルウォーターは激しい価格競争にさらされており、1 本当たりの販売価格が 100 円未満、特売時には 60-70 円台、という状況が常態化していた。そういった状況から、コカ・コーラシステムにおいては利益率の高いパーソナルユースウォーターでのブランド確立が課題となっており、そのよう状況の中、2009 年 5 月 18 日に発売されたのがい･ろ･は･すであった。

い･ろ･は･すは、「おいしい＋環境にいい」というコンセプトと簡単に絞ってコンパクトに捨てることの出来る「eco るボトルしぼる」という国内最軽量(12g)の PET ボトルが市場に受け入れられ、700ml 以下の小型 PET ボトルのミネラルウォーターにおいて No1 ブランドとなっている。このい･ろ･は･すの成功について、インターネット記事等では、環境を訴求して成功した初めての製品、環境を付加価値に、絞れるボトルでエコを可視化したことで成功、など、「環境にいい」「エコ」であることと、それを消費者に絞れるボトルでわかりやすく伝えていること、がい･ろ･は･すのヒットの要因であると報じているものも見受けられる。また、この背景としてい･ろ･は･すが発売された 2009 年は、エコポイントの導入、エコカー減税の導入によるハイブリット車のヒットと電気自動車の発売、また鳩山首相の国連総会での 2020 年までに CO_2 排出量 25%削減発言といった出来事により、消費者が「環境」を強く意識し、「環境にいい」製品を購入することが受け入れられやすい状況であったとも言われている。

しかし、果たして消費者は「環境にいい」製品だから、「環境にいい」ことがしたいからい･ろ･は･すを購入しているのであろうか？

そこで、本稿では、「水」という本質的に無味無臭で中身の差別化が非常に困難な製品において、い･ろ･は･すがどのような差別化を行い、また何故それが消費者に受け入れられたのかについて検証を行った。

第 1 章および第 2 章では、ミネラルウォーター(特にパーソナルユースウォーター)市場の環境およびい･ろ･は･すのマーケティング戦略の分析を行うことで、既存のミネラルウォーター製品に対し、い･ろ･は･すがどのような差別化を行ったかを確認した。

第 3 章では、第 1 章、第 2 章の内容を基に、い･ろ･は･すは「環境価値」を、「デザイン」「体感・体験」「チャネル戦略」という 3 要素により「かっこいい」「楽しい」「手に入れやすい」という「顧客価値」への転換に成功したためヒットしたのではないかという、ヒット要因仮説を提示した。

第 4 章では、簡易インタビュー調査、ブランド開発責任者へのインタビュー調査、コンビニエンスストアオーナーへのインタビュー調査、外部アンケート調査、消費者へのアンケート調査、実際にボトルがどれだけ絞られているかの調査、という 6 つの調査を行い、い･ろ･は･すのヒット要因仮説について多面的な検証・分析を行った。

第 5 章では、第 4 章での検証・分析の結果から、結論としてい･ろ･は･すにおける「ヒット要因モデル」の提示を行った。

さらに、第 6 章では、い･ろ･は･すと同様に「環境」「エコ」で成功した製品であるトヨタ自動車のプリウスと三洋電機の eneloop の事例を取り上げ、第 5 章で提示したヒット要因モデルを適用して分析を行うことで、当モデルの他の「環境」「エコ」製品への適用可能性を確認した。

そして第 7 章では、これまでの分析をもとに、コトラーの「マーケティング 3.0」における、「協働マーケティング」「文化マーケティング」「スピリチュアルマーケティング」の 3 つのフレームを用いて、い･ろ･は･すが No1 ブランドの地位を維持・拡大するために今後のマーケティング戦略に関する提言を行った。

三星から SAMSUNG へ

ーサムスン電子における技術構築の成功要因に関する一考察—

氏　　名　岩田　　賢
指導教員　永田　晃也

本研究はサムスン電子の技術形成に関する包括的な分析を指向したものである。

現在サムスン電子の技術力は広く注目を集めており、その成功要因については様々な研究が行われている。しかし一般的に日本ではサムスン電子（もしくはブランドとしてのSAMSUNG）に対して「技術の模倣」「安かろう、悪かろう」などといった批判的なイメージを抱いている人が多いと見られる。日本でも高度経済成長時代の発展の裏では、多くの日本企業が米国を模倣することから始め、日本独自の産業として成り立たせ、米国企業を追い抜き「JAPAN as No.1」と呼ばれるサクセス・ストーリーを歩んできた。これは現在、韓国・台湾などのアジア企業が日本企業の技術を模倣し、日本企業にキャッチ・アップしている姿と違いはない。日本企業は今一度慢心を捨て去り、サムスン電子を競合として真摯に考え直す必要がある。

そこで、本研究では先行研究レビュー及び独自に実施したインタビュー結果をもとに、サムスン電子の技術構築を包括的な視点で分析し、サムスン電子の新たな成功要因について考察を行った。

本研究は 2 部構成となり、全 8 章で構成されている。

第 1 部ではサムスン電子における 3 つの主力事業（ディスプレイ事業、半導体事業そして携帯電話事業）にフォーカスし、事業成立過程における技術形成を概観することで、「技術構築の仕組み」及び「ブランド」の 2 つのコア・コンピタンスを導出した。そして 2 つのコア・コンピタンスの成立過程を年代とバリュー・チェーンに当てはめ、コア・コンピタンス形成過程のモデル化を行った。最後にサムスン電子におけるコア・コンピタンスを活用した具体例を示すことで第 1 部のまとめとしている。

第 2 部では第 1 部で導出されたコア・コンピタンスのうち「技術構築の仕組み」に組織的知識創造理論のモデルを適用させ、「技術構築の仕組み」の内容分析を行っている。組織的知識創造理論モデルを適用させることで、コア・コンピタンスである「技術構築の仕組み」をより具体的な要因に分類することで一般化を行い、サムスン電子の本質的な成功要因の導出を行った。

結果として継続的に外国人技術者をヘッドハンティングしていることではなく、「技術構築の仕組み」の根源となる独自の「知識創造プロセス」が構築されており、この「知識創造プロセス」を早く回転させることができる組織や仕組みを経営理念のもと創り上げたことが、サムスン電子の成功要因であることを明らかにした。

プロジェクト論文の要旨

株式会社旭製作所の成長戦略

氏　　名　池田　　豊治
指導教員　五十嵐　伸吾

1.　研究の目的

製造会社の(有)旭製作所と商社の(株)旭製作所が 2012 年 4 月に合併し、新生(株)旭製作所が誕生した。中期目標として掲げた 2017 年 3 月期に営業利益 1 億円、営業利益率 10%の目標を達成し継続的な成長を目指すために、現状の問題点を分析し成長戦略を明らかにすることが本稿の目的である。

2.　合併の経緯

三井化学(株)大牟田工場にてガラス細工職人として就業していた池田豊（筆者の祖父）が、1950 年 4 月に独立し(有)旭製作所を創業した。1957 年には三井化学の岩国・大竹工場開設に従い、同地区へ進出し営業を開始した。後に経営の意思決定をスピーディーにするため、大竹・岩国地区及び松山地区の営業拠点を(株)旭製作所として分離独立させた。

その後、(株)旭製作所は、理化学ガラスの販売から市場に参入し、周辺の消耗品から機器まで商材を拡大しながら顧客を獲得していった。当初、中国・四国に集中していたが徐々に販路を広げ、関東から福岡まで 13 営業所を構えるに至った。

一方で、(有)旭製作所は、技術力の向上をめざし 1972 年にガラスプラント分野で世界一の技術を有する英国のＱＶＦ社に社員を派遣し、加工技術及び装置設計ノウハウを習得させた。社員の帰国後、日本で初めての工業用ガラスプラントの製造販売を始めるなど、常に日本の理化学ガラス業界のパイオニアとして、世界に伍す技術力を追求してきた。現在では国内のみならず海外からも加工技術を評価されるまでに至っている。

しかし、近年、両社を取り巻く環境は劇的に変化した。長引く不況や急速な円高の進行により顧客から性能は落とさずに価格の引き下げ圧力が厳しさを増している。このような環境下では、現状の製販分離体制を根本から見直し、市場開発と技術・サービスの開発の一体化した事業展開が必要と判断し、2012 年 4 月に両社の経営統合を行った。

3.　外部分析・内部分析

理化学ガラスの市場は縮小しているが、同業他社の高齢化進行による廃業の増加により、将来的には寡占市場に移行することが予想される。旭製作所は社員が若く競争優位性のある製品を持つことから、寡占化の進行は新たなシェアを伸長させるチャンスとなりうる。ただし、シェア拡大のためには、担当者個々の力量に頼った営業から、戦略的、組織的な営業への転換と個々の力量アップが必要となる。

財務面を業界標準と比較すると良好である。一方で、品目毎の在庫管理体制の未確立により品目毎の収益管理までに至っていないなどの課題があり、一層の経営改善余地を残している。早急に原価管理の実施並びに詳細な棚卸管理を実施して、正しい利益情報が把握

できるように経営改善を図る必要がある。

人材面はとても重要な経営資源であり、人材を育成することのできない企業は縮小・廃業の道を歩まなくてはならない。競争優位性の源泉となり得ている部分と、なり得ていない部分があるため、競争優位性を持ち続けるためには、人材を人財に変える仕組みを構築する必要がある。

4. 結論

旭製作所が取り組むべき課題は、激変する外部環境に素早く的確に対応できる社内体制の構築と人材の育成である。合併時に掲げた 2017 年 3 月期に営業利益率 10%・営業利益 1 億円の目標を達成するためには、利幅の少ない仕入販売から、利幅が高く競争優位性のある自社製品へと販売の主軸をシフトしなければならない。そのために、以下 3 つの社内改革を実施する。

第一に、個別製品毎の原価管理を実施する。これにより、会社として戦略的に販売を強化すべきもの、もしくは、重点的にコストダウンを行う必要のある製品を決定することが可能となる。

第二に、会社の状況を正しく把握し、素早い判断を下すために、在庫管理の仕組みを構築する。在庫管理が正しくできるようになることにより、毎月の試算表で正しい数字を把握できるようになる。副次的な効果として、在庫として保管している製品が、死蔵在庫や余剰在庫でないかを把握することもできるようになり、不要なものは廃棄等の処分をすることにより、貸借対照表で常に正しい会社の状態を確認することが可能になる。

第三に、人財育成を念頭に置いた社員の報奨制度を含む人事制度の確立である。この制度は、第一、第二の社内改革の結果を確実に実行し、経営改善を推進するための核となるものである。

以上の 3 つの社内改革を実施することにより人・もの・金・情報の社内体制が再構築され、中期目標である 2017 年 3 月期に営業利益率 10%・営業利益 1 億円の目標を達成するための基盤を構築することができる

以上

ハイブリッド・セールスコミュニケーション　２０１３

～ソーシャル・カスタマー時代のセールスプロセス改革～

氏　　名　上田　広記
指導教員　高田　　仁

【論文要旨】
「アマゾンばかりで本を探すようになったのは、いつからだろう？」
「店員と話すのが面倒になったのは、いつからだろう？」

この論文は、2013 年のＩＴ社会を生きる顧客の特徴を分析し、現在よりも効果的なセールス活動とは、どのようなものかを研究・提案したものである。

企業やセールスパーソンにとって、顧客に対して『いかに売るか？』ということは、普遍のテーマである。直近でも、売り上げ・シェアの拡大は、多くの経営者にとって最大の課題となっている。その為、営業力・販売力の強化は、大きな関心事となっている。それは、思ったように自社の商品・サービスが売れないからである。これは、国内の B to C 市場向け商品・サービスを販売する多くの企業にとって、大きな悩みとなっている。その主要な要因として、少子高齢化による国内需要の縮小、経済の低迷等が挙げられるが、本論文においては、顧客の購買プロセス及び購買意思決定要因の変化に対し、対応が遅れるセールス活動そのものを、商品・サービスが売れない大きな要因とした。

その変化の背景には、インターネットの普及、通信環境の整備、ソーシャルメディアの登場、スマートフォンの普及等の IT 環境の変化があった。この IT 環境や IT 機器を、商品・サービスの購買プロセスに賢く使いこなす顧客を、本論では『ソーシャル・カスタマー』と名付けた。ソーシャル・カスタマーは、製品・サービスに関する様々な情報を事前に取得して、能動的な購買行動を行う。そして、このような購買行動を取る顧客が主流になった現代を、『ソーシャル・カスタマー時代』と名付けたのである。

ソーシャル・カスタマーの大きな特徴は、購買プロセスの多くをインターネット上で行い、そこで入手した情報を利用して商品・サービスを購入する前に、よく比較・検討した上で、慎重に購入判断を行うことである。

一方、企業やセールスパーソンは、必至で新たな顧客を探し、顧客を追いかけている。だが、皮肉なことに、探せば探すほど新たな顧客は見つからず、追いかければ追いかける程顧客は離れていっている。つまり、従来のプッシュ型セールスでは、ソーシャル・カスタマーの購買行動や購買心理を捉えることが難しくなったのに、新たなセールス手法を見出せていないのだ。新たなセールス手法が組織的に導入出来ない理由は、かつてのセールス成功体験及び、3K と言われる「気合・根性・経験」に代表される精神論を重視する風潮が、未だセールス現場に色濃く残っている為である。

前述のように、営業力・販売力の強化を掲げる企業が多い為、セールス部門は社内で聖域化され、製造部門や事務部門で進んだようなリストラクチャリングもセールス部門

では進んでいない。この為、時代に合わなくなったセールス手法も、なかなか変化していない。だが、今、旧態依然のセールス手法に対し、ソーシャル・カスタマーは不満を表明し始めている。もはやセールス手法を再構築する時期に来ているのである。

本論文では、セールス手法を再構築する方法として、ソーシャル・カスタマー特有の購買プロセスや購買心理を徹底的に研究して、彼らが活用する IT の特性をよく理解することが必要であると指摘した。その上で、従来の対面セールス手法と最新の EC の仕組み、それぞれの強みを融合した『ハイブリッド・セールス』を導入することを提案した。

第一章では、インターネットを使いこなす顧客の新しい購買に対する価値観と行動を示して、その顧客を『ソーシャル・カスタマー』と名付けて、特徴を説明した。そしてソーシャル・カスタマー特有の購買活動が、企業とセールスパーソンにどのような影響を与え始めているのか。そして、ソーシャル・カスタマーが企業やセールスパーソンの意見に頼らずとも、既に充分賢い商品選択が可能となっている状況を説明した。そして、従来のセールス活動が、徐々に効果を失っていることを指摘した。

第二章では、従来の対面セールスの基本的な目的、特徴、職務内容、セールスプロセスについて説明した。現在のモノやサービスが売れない環境下、セールス部門の活躍に期待する経営者が多い反面、その中心を担う対面セールスには課題も多いことを指摘した。その課題は、①人材格差が大きい②組織風土が旧い③採用が難しい④退職が多い、という点である。又、顧客の購買プロセスの変化に対して、対応を怠るセールスパーソン自身の問題点も指摘したのである。

第三章では、最近の EC ビジネスの成長性と多様性について説明した。EC 特有の検索技術やビッグデータ分析、そして、その技術を活用した機械的セールスであるレコメンデーションの現状について論じた。又、EC 市場の成長によってもたらされた、顧客の複雑な購買プロセスと購買意思決定要因の変化を説明した。そして、購買プロセスや購買意思決定要因の変化は、EC を利用する人だけでなく、一般顧客にも幅広く起こっている現象であると指摘した。

第四章では、住宅・生命保険・家電品の販売を事例にして、対面セールスと EC のセールスプロセスを比較分析した。その中で、商品・サービス特性によって、EC が比較的導入しやすい商品・サービス、対面セールスが比較的向く商品・サービスがあることを示した。そして EC の成長に伴い、セールスパーソン自身の役割が変化してきたこと、セールスプロセスに変化の兆しがあることを指摘した。

第五章では、前章までの分析に基づき、対面セールスの強みと EC の強みを活かす方策を検討した上で、ソーシャル・カスタマーに対するハイブリッド・セールスプロセスの導入を提案した。そのハイブリッド・セールスプロセスを組織的に実現する仕組みとして、セールスプロセスの分業化及び、インサイドセールスの導入を提案した。その上で、ソーシャル・カスタマーに対するコミュニケーション方法として、リアルとバーチャル両方の空間において、質の高いコミュニケーションを実現する『ハイブリッド・セールスコミュニケーション』が必要だと結論付けたのである。

大連機械加工会社における生産管理改善について

氏　名　王　豪
指導教員　吉田基樹

中国のものづくり業は近年高成長を遂げ、しかし、技術開発力、最新設備能力の不足と経営管理、生産管理の不備などの原因で生産性及び製品の付加価値は低レベルにとどまっている。このような背景より考えられることは内部環境（人（Man)、材料（Material)、設備（Machine)、方法（Method)）の整備は中国のものづくり業にとって重要である。

本論文はものづくり業の製品付加価値（特に納期）及び生産性の向上に関する分析、考察及び対策を大連機械加工会社を例にとって行う。当社は10年後に売上高を今の4倍まで増加する目標を立て、この目標に向け、当社としての「PQCD」の強化、具体的には「納期遅れの改善」及び「生産性の向上」ための対策が必要である。

本論文では当社現状の実地調査で納期遅れが最も頻度高く発生しているメンブレン式溶接機フレーム部品群を調査対象部品と設定し、当社の組織図及び調査対象部品の生産フローを調査、分析した。その上、故障モード影響度分析法（FMEA）を用い、納期遅れ原因の考察を行った。その結果、改善度の高い故障モードを7つ挙げられた。(A) 北京中電華強からの図面到着遅れ (B) 図面分解、分類作業の遅れ (C) ある部品の生産開始遅れ (D) 作業完了期限の不明確さ (E) 作業段取りの指示不明確さ (F) 工程間仕掛品待ち時間の長さ (G) 作業者の怠慢の7つである。この7つの故障モードを考察し、当社の納期に影響する問題点は (1) 生産計画システム（受注、購買、図面設計、製造、販売に関する工場一貫システム）の不備 (2) 工程管理システム（作業計画、指示、統制）の不備 (3) 人事、教育システムの不備の3点と判断した。本論文では生産の4要素（4M）の面から納期遅れ改善対策の考察と改善に対する提言を行った。

まず、方法（Method）からみた改善は次の3つがある。

①生産計画システム（受注、購買、図面設計）の構築と導入により、当社の管理の一貫性システムを完備させ、組織、責任分担、権限の明確化ができる。

②生産計画システムを用いた生産フローの3D化（同時化、同期化、同量化）特に同時化（作業や設備を並列にすること）を当社への導入による受注から製造開始までのリードタイム短縮の実現が可能である。同量化、同期化は当社の次代の課題にする。

③工程管理システム（作業計画、指示、統制）の構築と導入が必須である。ここでは新しい工程システム案の提示つまり帳票類（作業命令書、作業日報、工程進行表）の新設による組織、分担、権限、責任の明確化を提言した。更に帳票類を用いた制約理論ソリューションであるS-DBRの適用による仕掛品待ち時間短縮を提言した。S‐DBRはPBによる作業開始コントロールシステム、作業優先順位付けシステム、事前納期遅れ回復システムから構成される。当社でのS-DBRの導入の具体的手順は三つのステップがある。ステップ1は関係者の教育、ステップ2は関連データ（リードタイム実績等）の収集、ステップ3はルールの策定である。ステップ3でPBによる作業開始コントロールシステムについての部品の生産投入ルール、PB見直しための実績データ更新ルール、作業の優先順位付け

システムについてのPBMファイル作成・更新ルール、作業命令書・図面の色付けルール、納期遅れ回復システムにおいての赤･黒部品情報収集ルール及び回復ガイドラインの作成を行う。

次に、人（Man)、機械（Machine）から見た改善も考えられる。

①機械レイアウトの改善が重要である。現状の工場レイアウトを考察し、機械加工大型部品加工エリア､小型部品加工エリアのレイアウト変更によって人と物の移動ルートはより短縮でき、製造リードタイムの短縮が出来ると判断し、レイアウト変更改善案を打ち出した。

②正味作業時間の増加が必要である。当社の作業者と機械の正味作業時間の向上対策を立柱の一例で提言し、今後当社の両工場工場長は作業設計システム（作業手順、作業者配置、機械の整備標準等）を構築する必要があると判断した。

また、材料（Material）から見た改善も挙げられる。

材料については当社での原料管理システムの構築による原料の統計作業､購買などの適合化を図る対策を考えた。このシステムの構築は当社の今後取組む課題にした。

これらの改善手段によって当社の納期遅れの7つの故障モードの改善と対策のみならず、生産管理体質の強化もはかれる。

さらに、本論文で当社の労働生産性の現状を考察し、現在の1人当たりの労働生産性は約471.90円/人時であり、これは日本の中小製造業2005年度の1人当たりの労働生産性3838円/人時の僅か1/8しかない、本論文での改善策によって、2年以内労働生産性を現在の2倍まで向上するという改善目標を立てた。労働生産性の向上を実現するには従業員1人当たり売上高の向上、売上当り付加価値の向上の二つの方法が考えられる。

まず、従業員1人当り売上高の向上策として次の2つが考えられる。

①営業組織と販売管理システムの構築。当社でこのシステムを構築するため、営業部の新設、営業ツール（カタログ、HP等）の整備と業界他社との連携による技術の相互補充、情報の共有は当社にとって必要である。

②従業員の教育。当社は拡大したばかりなので、人事制度の不備がある。1人あたりの売上高を向上するため、人事制度、特に業績評価制度を完備する必要がある。尚、従業員の工場管理参与度向上制度と能力開発システムの構築も当社にとって必要である。

次に、売上高当り付加価値の向上策として次の2つが挙げられる。

①当社は現在工作機械の研究開発を行っており、より高い付加価値の製品を作るため、大連理工大学と連携し、共同研究を行うことを提言した。将来、自社製品であるこの機械を中国全土に売ることを目標としている

②製品原価低減。製品の原価は原料費、労務費、管理費が含まれ、労務費、管理費の低減は生産管理システムの完備、作業効率の向上によって実現できる。原料費の低減はより安価な購入先から原料購入、歩留まり率の改善による原料使用量低減は対策になる。

当社は「深層の競争力」となる「PQCD」のD（納期）の改善を実現する上、将来の会社の発展と目標の達成を実現するため、今後「PQCD」の持続的な改善と向上が必要となる。

日本の半導体製造装置メーカーの中国進出戦略

氏　　名　郭　　睿
指導教員　岩﨑　勇

半導体は、電子産業をはじめ多くの産業を支えている中核的な部品であるので、半導体産業は1970年代から大きく成長を遂げてきた。そして、1990年代半ばまでの数十年は、高品質、高性能の日本の半導体製品が世界を席巻した。しかし、1990 年代末から米国及び欧州半導体メーカーの復活、そして2000年代から韓国、台湾、中国などの新興国の半導体メーカーの躍進によって、日本半導体メーカーは2000年代以降急激に撤退を余儀なくされてきている。

これに対して、受注生産という特徴のある、総合的な高い技術力が要求される半導体製造装置産業は、自動化された大量生産によってコストダウンを行なっている韓国・台湾などの新興国メーカーの強みが発揮しにくいため、日本メーカーは世界市場で依然として高い競争力を持っている。しかし、今まで国内市場に大きく依存してきた日本の半導体製造装置メーカーは、半導体メーカーの敗退に伴って、事業の縮小が懸念されている。このような状況のもとで、海外市場での事業拡大は日本の半導体製造装置メーカーにとって重要な課題となってきている。

近年、世界各国の半導体製造装置メーカーの技術革新に伴って、日本の半導体製造装置メーカーは技術の面や総合対応力などの面でも改善が求められてきている。特に新興国の市場では、欧米系半導体製造装置メーカーから強力な挑戦を受けており、ある分野では企業の存亡に関わるところまで来ている。日本の半導体製造装置メーカーにある優秀な現場力及び摺り合わせ能力は、高精度、高性能の半導体製造装置を作り出す強みであるが、その高精度、高性能が新興国の市場のニーズに合わないという意味で、弱みともなってきている。また、日本の半導体製造装置メーカーは、技術力、生産技能などの面では優れているが、反面、営業力・総合対応力の面及び異文化コミュニケーションの点では弱みを持っており、グローバルな事業環境では大きな問題点であると考えられる。

中国は、2001 年に WTO に加入したのを契機として、コンピューターや携帯電話などのエレクトロニクス製品組立の世界的拠点となりつつあり、今は「世界の工場」と呼ばれている。それと同時に、半導体におけるニーズが急速に増大し、いまや世界の 40%以上という圧倒的な割合で第 1 位の半導体市場になった。また、外資系企業を中心に中国の半導体産業は2000 年代以降急速に成長を遂げており、これからも更に伸びていくものと想定されている。中国は半導体製造装置市場として、日本の半導体製造装置メーカーにとっては無視し得ない存在となってきている。ただし、中国の半導体産業は中国特有な形で発展してきており、様々な特殊性及び問題点が見られる。このような状況のもとで、中国の半導体産業に特有の状況や総合事業環境における一連の問題に対して如何に対応

すべきかが、日本の半導体製造装置メーカーにとって重要な課題となってきている。

本論文のユニークさは、日本の代表的な半導体製造装置メーカーである㈱ニコンと㈱東京精密の工場見学、そして技術者や管理者に対するインタビューを行ったことによって、日本の半導体製造装置メーカーの強みと弱みを明らかにしていることである。そして更に、在中日系企業で働いている中国人に対するアンケート調査を行うことによって、日本企業が中国に進出する際の問題、特に労務管理に関する問題点を明らかにしていることである。これらの実証分析等を踏まえて、日本の半導体製造装置メーカーは中国進出に際して、如何に強みを活かし、問題点を改善していくかについて、中国市場の現状に合った戦略を日本の半導体製造装置メーカーに提案することが本論文の目的でもある。

本論文は 4 つの章で構成されており、第 1 章の「世界の半導体産業及び半導体製造装置産業の現状」では、主に世界及び日本の半導体産業の発展と現状、そして世界及び日本の半導体製造装置産業の特徴と動向を分析している。第 2 章の「日本の半導体製造装置産業の現状」では、日本の半導体製造装置産業について全体的な評価を行った上で、代表的なメーカーにおける実例分析を行い、日本半導体製造装置メーカーの強みと弱みを具体的に分析している。第 3 章の「中国の半導体産業及び半導体製造装置産業の現状」では、中国の半導体産業と半導体製造装置産業の発展、現状と特徴を分析し、中国における事業環境について検討している。第 4 章の「日本の半導体製造装置メーカーの中国進出戦略」では、第 2、3 章で検討してきた日本の半導体製造装置メーカーの状況及び中国における事業環境の特徴を踏まえて、中国の現状に合った進出戦略を日本の半導体製造装置メーカーに提案を行なっている。

本論文では、日本の半導体製造装置メーカーの状況及び中国市場の特徴をそれぞれ分析した上で、技術、マーケティング及び人材の面から、中国進出戦略を日本の半導体製造装置メーカーへ提案を行っている。技術面ではコストパフォーマンス重視の市場ニーズに合う製品汎用化戦略及び技術移転や技術流出の防止が可能なモジュール化戦略を提案し、マーケティングの面では利益率の向上が可能な保守サービスの商品化戦略及び市場シェアが確保可能な代理店チャンネルの活用戦略を提案し、人材面では中国現地法人の労務管理の現地化戦略及び中国半導体メーカーのグローバル的な特徴に応じるグローバル人材育成戦略を提案している。なお、この他にも、中国の事業環境において、税制、為替、カントリー・リスクなどのファクターが、日本の半導体製造装置メーカーの中国進出に対して影響を与えることも無視できない。これらについては、本論文で分析を行なっていないため、今後の検討課題とする。

九州電力における企業価値創造のための顧客サービスの検討
～大口顧客の満足向上を通じた信頼再構築～

氏　　名　川田 賢一郎
指導教員　中村　　裕昭

九州電力の現在および今後の経営が非常に困難な状況に置かれている。九州電力は原発再稼働延期による財務の悪化、近将来の発送電分離促進と小売全面自由化による競争激化、意見投稿要請問題による信頼失墜という経営危機を迎えているが、電力会社に課せられた使命は微塵も変わらず、九州電力は安定供給の維持と顧客の信頼再構築を目指さなければならない。

もし九州電力が顧客との信頼構築ができたならば、それは現状および今後の競争が激しくなる中でも顧客を維持でき、地域独占に替わる顧客ベースの競争優位性になるであろう。競争優位性は継続した企業価値を生み出し、財務を良好にする。つまり顧客の信頼構築はそれ自体が地域社会と共に歩み発展する公益企業のあるべき姿であると共に、財務健全性の構築・維持に繋がり安定供給の維持という使命の堅持に繋がる。

本論文では、企業価値創造のために顧客サービスの開発および充実が貢献できるのではないかと、現場で働く技術と営業を知る筆者の立場から提案する。そのためにリサーチクエスチョンを「顧客サービスは九州電力と顧客の信頼再構築および企業価値創造に有効なのか？」と設定し検討した。そして顧客サービスが有効であることを確認したのち「顧客サービスが満たすべき顧客満足の要件は何か？」また「効果的な顧客サービスは何か？」について検討したので以下に報告する。

現代企業における企業価値創造とは長期的に満足しうる適正な利益を確保することで永続的な企業の存続、成長、発展を図ることである。経済価値だけではなく社会価値や組織価値を含まれる。最近では企業価値創造の機会が有形資産から無形の資産（インタンジブルズ）に移行している。インタンジブルズには知的財産やソフトウェアなどが含まれる知的なインタンジブルズと、ブランドやコーポレート・レピュテーションからなるレピュテーション資産に関するインタンジブルズに別れる。ここでコーポレート・レピュテーションの定義に日本における第一人者の櫻井による「経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位」を採用する。

つまり九州電力の信頼失墜は言い換えるとコーポレート・レピュテーションが毀損されていることということであり、いま九州電力が行うべき企業価値の創造とは毀損されているコーポレート・レピュテーションを回復・向上させることである。

コーポレート・レピュテーションは経営者と従業員による行為によって創造または毀損されるものであるが、評価はステークホルダーが行うものである。すなわち経営者と従業員による行為が重要なのはもちろんであるが、それだけでなくステークホルダーとのコミュニケーションが重要な価値を持つ。コーポレート・レピュテーションを高めるためのコミュニケーションをコーポレート・コミュニケーションと呼び、その中に製品、サービスや事業を通じて既存顧客、潜在顧客、社会というステークホルダーに対し信頼関係を確立させるマーケティング・コミュニケーションがある。顧客サービスもこれに

含まれるため、顧客サービスは企業価値創造に有効であると言える。また九州電力が経営方針として掲げる信頼の再構築とはコーポレート・レピュテーションの回復とほぼ同義であり、このことから顧客サービスは九州電力と顧客の信頼再構築に有効である。

有効であることが分かったため、次に効果的な顧客サービスを検討する。マーケティング・コミュニケーションの考え方では、直接・間接のコミュニケーションが可能な既存顧客へ、顧客の声を活かしかつ自社の製品・サービスそのものを通じて自社の「らしさ」を、顧客に対するフロントに立つ社員を通じてコミュニケーションするのが有効である。そのため顧客サービスは営業社員が接点のある既存顧客に対して顧客の声を活かし九州電力のめざす姿を伝えることのできるものが有効である。限りある資源を選択して意識的に投資し短中期的な成果を求めるため既存顧客をさらにセグメンテーションする。防衛マーケティングの考え方では儲かるかつ他社に乗り換える可能性が高い顧客が最重要セグメントとなることから、契約電力500kW以上の大口顧客で製品・サービスに不満のある顧客が顧客サービスの当初のターゲットとなる。

このセグメントへ効果的な顧客満足を達成するために、顧客満足の構造を理解する。顧客満足は顧客の要望を全て叶えることでは生まれない。顧客の事前期待を上回る価値を提供することで生まれる。機能・サービスにはある水準以上になっても満足度は上昇しなくなる本質サービスと、充足度があがれば満足度も上昇する表層サービスがある。本質サービスを最低限満たしつつ、表層サービスを高めることが顧客満足に有効である。電力会社においては安定供給などの公益的課題の達成が本質サービスであり、顧客サービスは表層サービスとなる。また先行研究により電力・ガス業界においては「価格」は本質サービスであり、「信頼・安全」は表層サービスであることと、顧客サービスを通じて顧客との信頼再構築を図ることは、顧客も望んでいる有効性が高い課題解決への打ち手であることがわかった。九州電力は顧客との信頼再構築を図るために顧客サービスの重要性を認識し、注力すべきである。

しかし安定供給の維持のための競争優位性確保にはロイヤルティを考慮しなければならない。ロイヤルティは電力会社への顧客満足だけではなく、価格、コーポレート・レピュテーション、顧客サービスがそれぞれ同程度影響を及ぼす。またロイヤルティには顧客の属性も関係し、大口顧客を含む属性には長期関係を構築できる需要家対応サービスが有効であることが先行研究より明らかにされている。

顧客満足の構造と先行研究を踏まえて大口顧客の信頼再構築およびロイヤルティ向上のための具体的な顧客サービスを検討する。先行研究で効果が高いことが明らかにされ、かつ九州電力が行っていない顧客サービスの導入について検討を行った。そして技術マーケティングの戦略策定基本ステップにより顧客サービス検討のための与件整理を行った後、実現までハードルは高いがチャレンジのしがいがあるものを考えるコンセプト・ドリブン思考にてアイデアを出し、社会変化とニーズからサービスを検討するフレームであるサービスアーキテクチャにより整理し、新しい顧客サービスを検討した。その結果、「電力ユーザー同士の情報交換の場」「財務、経営的な側面に対する専門的なアドバイス」「停電・電圧不良等の原因、復旧の情報提供」「会員登録制度による顧客データの取得システム」「ポイント制度」「リスクの見える化」「保険会社とのオープン・イノベーションによる停電時の損害保険」の７つが候補として選定できた。これを九州電力における企業価値創造のための顧客サービス充実の提案に、具体的案として添える。

伝統文化の担い手としての冠婚葬祭互助会の現状と将来像

～日本人の家族観の変化に着目した新たな市場創出の可能性～

氏　　名　河野　洋平
指導教員　高田　　仁

これまで成長経済を歩んできた我が国においては、「仕事＞家族」という位置づけでの家族観が一般的であったが、昨今人々の間で家族に対する考え方に変化がみられてきている。特に 2011 年 3 月の東日本大震災以降、家族に対し安心感や精神的やすらぎを求める動きが顕著になってきており、家族とのつながりの重要性が再認識されはじめている。その反面、景気後退による過剰労働や共働き家族の増加、子どもの学習塾通い等により、思うように家族全員が一同に集う時間が確保できていないというジレンマに陥っており、家族とのつながりを再構築するための取組が何よりも求められるようになってきている。

これまで、家族とのつながり構築に大きな役割を果たしてきた我が国の伝統行事の中の一つに冠婚葬祭がある。そして、結婚式や葬儀に代表される冠婚葬祭事業を広く展開してきた事業者として冠婚葬祭互助会という組織が存在している。これまで冠婚葬祭互助会は、長い間我が国の冠婚葬祭という伝統文化を守り、人々の生活文化向上に寄与するという役割を担ってきた。しかしながら今日においては、人口減少による婚礼市場の縮小化や葬祭市場における新規参入企業の増加等により、生き残りをかけた厳しい競争に晒されている。すなわち、今後も冠婚葬祭という伝統文化を守っていかなければならない冠婚葬祭互助会の存続が非常に危ぶまれているのである。

本論文は日本人の家族観の変化に着目し、我が国の冠婚葬祭という伝統文化を担ってきた冠婚葬祭互助会が、厳しい競争環境を生き抜いていくために、今後何が必要であるのかを明らかにした上で、新たな事業展開による市場創出の可能性について検証し、冠婚葬祭互助会が進むべき今後の将来像について提言する事を目的としている。以下、本論文の構成、及び要旨をまとめる。

序章では、本研究テーマを選定した背景（日本人の家族観の変化と冠婚葬祭互助会の現状）をまとめ、今後冠婚葬祭互助会が担うべき新たな役割を見出す事で、新たな市場創出の可能性について検討していくという本研究テーマの目的を明らかにする。

第 1 章では、冠婚葬祭及び冠婚葬祭ビジネスの定義を明確にし、両者の関連性についての整理を行い、現在両者の関連性の間に一部不一致が生じている事を明らかにする。

第 2 章では、冠婚葬祭互助会の特徴と現状をまとめた上で、冠婚葬祭互助会が持つ強み、弱み、そして新たな事業機会を明らかにするために SWOT 分析を実施する事で、冠婚葬祭互助会が抱える今後への課題と、進んでいくべき方向性について明らかにする。

第 3 章では、日本人の家族観がどのように変化してきたのかを明らかにするため、平成 19 年版国民生活白書、及び平成 18 年度国民モニター調査結果（概要）を紹介し、今日にかけて、日本人の家族観がどのように変化してきたのか、そして人々は今家族に対して何を求めているのかについて明らかにする。

第 4 章では、第 3 章でみた家族観の変化に着目した上で、冠婚葬祭互助会が厳しい競争環境で生き残りを図っていくための新たな市場創出の可能性、すなわち、ライフタイムイベントのパートナーとしての新規事業の可能性についての提言を行う。

第 5 章では、第 4 章で行った提言が、本当に消費者が望んでいるサービスであるのか否かを確認するために、実際に消費者に対しアンケート調査を実施し、冠婚葬祭互助会が、ライフタイムイベントのパートナーとして新たな市場創出が可能である事を明らかにする。

第 6 章では、新たな市場創出のために実際に冠婚葬祭互助会が行うべき事項とは何かを明確にし、ビジネスモデルを想定する事で市場に与える影響を定量的に算定し、実際の新規事業としての魅力度や実現可能性について明らかにする。

最後に終章において、伝統文化の担い手として誕生した冠婚葬祭互助会に課せられた使命は終わりに向かっているのではなく、その役割は更に重要性を増している事を明らかにし、伝統文化の担い手として、そして人々のライフタイムイベントのパートナーとして、国民の豊かな生活に寄与するという冠婚葬祭互助会の今後の姿に言及する事で、まとめとする。

以上

インドにおける飲料市場の流通チャネル

～自動販売機ビジネスモデル確立の可能性検証～

氏　　名　黒木　誉史
指導教員　朱　　穎

当論文は、インドにおける飲料市場の中で、自動販売機の普及の可能性について研究したものである。インドはBRICｓのひとつとして10年以上前から注目されている国であるものの、日本企業の進出はまだこれからという状況であり、またインドの市場もまだ発展の途上である。巨大な人口を抱え、多民族・多言語国家であり、多宗教国家でもあるインドの今後の市場をどのように理解し、とらえ、その飲料市場のポテンシャルとビジネスチャンスに対しどのような形で参入するのか。日本ではあらゆるところにあって当たり前の存在となっている自動販売機を主な題材として、二つのリサーチクエスチョンを設定した。①インドにおいて、自動販売機が流通チャネルとして価値を見いだせるか、②インドにおいて、日本企業が自動販売機を通してビジネスを行うことは可能か、である。①については、流通インフラの整っていないインドのおいて、自動販売機が消費者に対して商品を供給する為のひとつのチャネルとしての役割を果たすことができるのではないかということからリサーチクエスチョンを設定した。②については、①を実現する中で日本企業がこれまで日本の自動販売機市場で培ったノウハウを生かし、ビジネスとして成功することができるのではないかと考えたからである。この二つのリサーチクエスチョンに対し、6章編成にて結果を導き出した。

第1章は序論として、この研究テーマに至った背景を解説した。インドという国の持つ特異性と市場ポテンシャル、日本企業の市場に対する期待などから、インドという国を研究の対象とした。また筆者が飲料企業に所属していることから、インドの飲料市場、そして日本の飲料市場の大きな特徴でもある自動販売機という一つの流通チャネルにスコープを当ててリサーチクエスチョンを設定した。

第2章では、インドの概要ということで、歴史・政治・経済から文化・生活習慣、そして最近の動向までを分析した。インドはこれまで高い経済成長を続けていたものの、政治が不安定なことが影響し、最近の難しい世界経済情勢に対して対応が遅れている。また国内の規制緩和やインフラ整備も進んでいない。その結果、直近の経済指標はどれもこれまでの見通しを下回るような結果となっている。経済が抱える深刻な問題を政治がうまく機能せずに対応できていないという状況においても、インドには大きなポテンシャルが間違いなく存在している。

第3章では飲料市場の分析を行った。小売業から加工食品、飲料市場の最近の動向を捉え、商品が消費者に渡るまでの流通チャネルの特徴と今後の成長性の分析を行った。現在

のインドでは組織的で大規模な小売業の占める割合はまだ小さく、個人商店が大きなウエイトを占めている。これらに対しての複雑なインド特有の流通経路を理解し、自動販売機を展開しオペレーションを行う際の参考とした。また参入する際の障害となるようなインフラの未整備や税制など、日本とは異なるビジネス環境であることが、インドでビジネスを行う難しさの一つである。そのような中で日本の飲料企業の数少ない進出の事例を取り上げ、その手法を分析した。

第 4 章では自動販売機に関する消費者の分析を行い、現在は存在しない自動販売機の消費者となるインドの人々をフィルタリングした。まず、ターゲットとなる消費者層を所得の面から洗い出し、そして次に、自動販売機をまず始めに展開するにはどのような都市でスタートすることが最適かを都市のスペックや環境から選び出し、最も適した都市としてムンバイをピックアップした。さらに、そのムンバイの中でどのようなエリアに自動販売機を設置するのが良いかを実際にムンバイを訪問し、7 つのエリアを現地視察し、実際のそのエリアにいる人々や周囲の状況の視察を行った。その結果、伝統的な販売チャネルである個人商店を刺激しない、利害関係者が 1 者である、所得の高い層が集まるという理由で、ショッピングモールに自動販売機を設置することが、最も適しているという結論に至った。

第 5 章は、第 4 章の結果を受けて、ビジネスモデルをどのように構築するかを研究した。5 フォース、ビジネスモデルキャンパス、バリューチェーンなどのフレームワークを通じて、日本企業を中心としたステークホルダーがそれぞれメリットがあるようなビジネスモデルを設計した。このビジネスモデルの強みは、流通経路はインド固有の経路を使いつつも、顧客への営業は日本企業が直接行うところである。自動販売機はインドでは馴染みが薄い為、自動販売機の付加価値を顧客にいかに伝えるかが成功のカギとなるからである。

第 6 章は自動販売機市場の成長の可能性とそのステップをまとめた。自動販売機は他の流通チャネルと部分的にしか競合せず、共存が可能と判断した。また、認知、浸透のステップを経て最終的にはあらゆる消費者が利用するような存在になると結論に至った。ショッピングモールで展開することでターゲットとなる消費者層に対して自動販売機に対する認知を深め、オフィスに展開することで浸透を図るというマーケティングの考え方にて拡大する。自動販売機は流通チャネルとしても十分にその価値を発揮し、ビジネスとしても日本企業に大きなメリットをもたらすこととなるはずである。

福岡市の広報におけるソーシャルメディアの活用について

氏　　名　高良　美穂
指導教員　高田　　仁

＜研究の背景と目的＞

ここ近年、急速に普及しているソーシャルメディアは、インターネットにおける中核ともいえる存在となり、個人のライフスタイルや企業のマーケティングなどにおいても無視できない重要なメディアとなっている。

2011 年東日本大震災の際には、迅速な情報発信が可能な媒体として、各種のソーシャルメディアが行政の情報発信ツールとして評価された。

そのため、震災後における自治体のソーシャルメディアの利用は増えている。福岡市においても、震災後から情報発信ツールの一つとして、ソーシャルメディアの利用を開始した。

今では、福岡市で利用するソーシャルメディアのアカウント数は計 30 件にもなり、今後もアカウント数は増加する傾向にある。

私は福岡市の広報部門で勤務しており、自治体はソーシャルメディアをどのように活用していくべきなのか、という疑問を抱いたことが本研究の出発点である。

政令指定都市や九州の自治体広報担当者とソーシャルメディアについて話す機会が何度かあったが、多くの自治体においてもソーシャルメディアの利用はしているが効果的に活用しているかどうかわからないと感じている担当者が多かった。

ソーシャルメディアは、従来の広報媒体と特性が大きく異なっている。その特性を活かし、自治体の広報として効果的にソーシャルメディアを活用していくにはどうすべきなのか、福岡市ではどのようにソーシャルメディアを活用していくのかを本研究において明らかにしたいと考えた。

＜リサーチ クエスチョン＞

本研究にあたり、リサーチクエスチョンとして下記を設定した。

1) 福岡市の広報における課題を、双方向性やリアルタイム性をもつソーシャルメディアを活用することで、解決することはできるのであろうか。

2)福岡市の広報においてソーシャルメディアを活用する戦略とはどのようなものか。

＜研究の手順＞

第一章では、ソーシャルメディアの概要とその特性について論じている。

国内における情報インフラの整備状況と、ソーシャルメディアの利用状況等について

説明している。また、ソーシャルメディアの 5 つの特性（リアルタイム性、双方向性、拡散性、オープン性、蓄積性）を明らかにした。既存の広報媒体と異なりソーシャルメディアのみが有する特性として、リアルタイム性、双方向性を挙げている。

第二章では、自治体の広報の役割について論じている。

従来の自治体の広報の役割とは、市民に対して行政情報を正確に提供することであった。しかし、社会が成熟するに伴い自治体広報を取り巻く環境が変化した。その環境の変化により、自治体広報には新たな役割が求められるようになった。

社会の環境変化と先行研究を踏まえ、自治体広報に求められる新たな役割を、①広報と広聴が一体化したコミュニケーション型広報と②地域の魅力を内外に訴求する広報（シティプロモーション）の二つであると考えた。

第三章においては、福岡市の広報における現状を確認し、課題を抽出した。

福岡市では、従来の自治体広報の役割である「市民への情報提供」については、様々な媒体を活用し広報活動を実施しており、一定程度の役割は果たせていると考えられる。

一方で福岡市広報の課題は、自治体広報に新たに求められる役割である①コミュニケーション型広報がされていないことと②シティプロモーションが不足しているということが明らかとなった。

第四章では、第三章において明らかになった福岡市広報の課題を、ソーシャルメディアを活用し解決することができるのかを探るため、「コミュニケーション型広報」と「シティプロモーション」でソーシャルメディアを活用している各都市事例のヒアリング調査、WEB 調査の結果を論述した。

調査した各都市の事例を分析し分類したところ、ソーシャルメディアの主な特性である「リアルタイム性」と「双方性」を活かし活用していることが明らかとなった。

第五章では、第四章の他都市事例の調査・分析を踏まえ、福岡市の広報におけるソーシャルメディア活用の戦略を導き出した。

ソーシャルメディアを活用するための戦略として、以下の 3 つの戦略を論じている。

・戦略 1　市政への参画を促す広報での活用
・戦略 2　シティプロモーションでの活用
・戦略 3　ソーシャルメディア活用のための組織、人材の育成

以上

産業の地域競争優位性の構築における自治体の機能に関する考察～自動車産業を事例として～

氏　　名　齊藤　健治
指導教員　永田　晃也

日本経済は近年低迷を続けており、日本全体の経済はもちろん、地域経済においても経済浮揚のための対応が喫緊の課題となっている。こうした情勢を背景に、本論文では地域経済を企業活動と自治体との関わりの中で考えることを試みた。

第 1 章では、「ある特定の地域がある特定の産業について地域競争優位性を持つとはどういうことかを定義した上で、自治体の実施する各種産業政策は地域競争優位性の構築に対してどの程度有意な効果を及ぼすことができるかを検討する」という検討課題を設定した。なお、本論文では産業のうち主として「製造業」を検討の対象とした。

第 2 章では、産業集積やクラスターという概念に注目し、まず先行研究のレビューを行った。基本的な研究として、ポーターの「国の競争優位論」「クラスター理論」及びサクセニアンのシリコンバレー研究を概観し、加えて日本の研究者による研究をレビューした。

それを踏まえて、「産業の地域競争優位性」を次のように定義した。

ーある地域がある特定の産業について「産業の地域競争優位性」を持つとは、その地域がその産業について次の 3 つの要件を満たすことを言う。

①その産業（及び関連産業）に属する企業群がその地域に集積している

②集積している企業間で有形・無形の影響を相互に及ぼしている

③その地域におけるその産業の生産性が高いー

第 3 章では、日本が現在も強い競争力を持つとされる自動車産業を取り上げ、「産業の地域競争優位性」の構築についての考察を行った。その際、それに対する自治体の関与という視点も付加した。

本章では、完成車メーカーの存在する 3 地域（中京地域・北部九州地域・東北地方太平洋側地域）を、歴史的経緯や各種統計データから分析を行った。その結果、中京地域は地域競争優位性を構築しており、一方北部九州地域は構築途上、東北地方太平洋側地域は構築されていない、ということを示すことができた。

自治体の関与という点では、統計データや企業へのアンケート調査結果を引用しながら、企業の意思決定は自治体の関与できない要因により行われる場合も多く、また、そもそも自治体の支援を必要としていなかったり、自治体に不満をもっている企業も多く存在することが分かった。さらには、自治体の産業政策自体が企業に十分認知されていないケースも見られることもあった。

このように、地域競争優位性の構築にあたり、自治体が有効に関与できていない実態の一端が示された。

第 4 章では、まず地域経済における企業の現状について考察した。企業が様々な経営判断を行う場合に、企業は行政をほとんど頼っていないし、自治体の産業政策は経営判断に影響を与える余地は小さいことに言及した。

次に、地域経済を自治体の視点で捉えた。ここでは、自治体が産業政策を策定する際に陥りがちである 5 点を列挙した。それは、第 1 に自治体の産業政策や対応が企業にメリットを及ぼさないケースが見受けられること、第 2 に行政境界にこだわり過ぎること、第 3 に自治体間に横並び体質が見られること、第 4 に産業政策を企画・立案する際に想定する政策効果が過大になりがちなこと、第 5 に産業政策の周知が不十分であること、である。

このように、企業の自治体に対する思いと自治体の企業に対する思いにはギャップが存在することを指摘した。

以上のことを踏まえて、最後に自治体の果たすべき役割として、次の 3 点を提言した。

第 1 に産業の地域競争優位性の構築は自治体が前面に出るのではなく、原則として自由な企業活動に委ねるべきであること、第 2 に自治体の活動は企業自らができないことに限られるべきであるとする「補完性原理」に基づき「裏方に徹する」という姿勢で臨むべきであること、第 3 に「行政の総合力」という視点で考えること、である。

自治体はこのような 3 つの役割に徹することで、産業の地域競争優位性に貢献できると考えられる。

鉄道利用者は駅に何を求めているのか

ーコンジョイント分析による予測ー

氏　　名　坂本　英行
指導教員　永田　晃也

鉄道事業を取り巻く社会的な状況が近年大きく変化してきた。すなわち鉄道から自動車への転換や沿線地域の人口の高齢化の進展等による鉄道利用者の減少、都市化による良好な開発可能地の減少などにより、鉄道事業本体並びに関連事業の収入が減少しつつある。このため鉄道事業者は新たな事業の模索を行いつつある。例えば博多駅や鹿児島中央駅、長崎駅等の駅整備は、立地特性を最大限に活かして鉄道利用者だけでなく広域集客を意図した大規模な商業施設の導入を行うことで、駅における新たな収益確保を目指したものと言える。ただ、こうした大規模な駅整備は、駅のポテンシャルを活用しているものの、何がどのように鉄道利用者の増加に結びついているのか、議論が残るところである。

ここでは、鉄道事業者が今後展開するサービスを通して、鉄道利用者と駅の方向性について考察を行うものである。

我が国の総人口は2006年にピークアウトし、これまで人口増加を基盤としたビジネスは限られた人口に対してどのようにアプローチするのかという転換を迫られている。従来以上に消費者の意識に根ざした価値観に訴えることが必要とされるようになってきた。

現在の消費者の購買行動からは、欲しいものにはお金を使うが、興味のないことには使わない傾向がうかがえる。普段は低価格衣料品店の服で過ごすが、旅行にはブランド品を持参する等である。こうした様々な顔を持つ消費者がどのようなサービスや商品を選択するのかを分析する。

多くの事業者が顧客志向と言いながらも、実際には供給側の論理が先行していることも多い。「技術が優れている」「心を込めて作った」「手作り」等と表現されるものの多くが供給側の論理である。これに対して、利用者は「美味しい」「きれい」等の購買動機であったりする。供給側と利用者とのギャップを埋めるためにも利用者が価値を感じるものを事業として考えることが必要とされる。

そのような背景のもと、本研究は、駅におけるサービスに対して、利用者が重視している要素と、それらが利用者の意識に与えている影響をアンケート調査により把握し、それらの分析を通して利用者から見た望ましい駅のあり方を考察する。

駅におけるサービスを大別すると、駅までのアクセスに関するもの、移動自体のサービス水準に関するもの、駅施設および付帯施設のサービス水準に関するものに分けられる。

駅までのアクセスに関するサービス水準には、アクセス手段、バスなどの公共交通の整備状況などが相当する。移動自体のサービス水準に関するものは、利用したい時間帯の列

車本数、始発列車の時刻、最終列車の時刻などが相当する。駅および付帯施設のサービス水準には、駅施設の充実、コスト、情報入手の容易さなどが該当する。

そこで、今回の調査では、

① 駅までのアクセス

② 列車の最大待ち時間

③ 駅施設

④ 割引サービス

⑤ IT サービス　　の 5 項目を判断要因としてとりあげた。

本研究では、これらの要因が、どの程度利用者行動に影響を与えるかについてコンジョイント分析と呼ばれる手法で分析し、利用者にとって適した鉄道サービスの組み合わせを導き出した。

結果として、レストランやカフェといった駅内店舗の充実や、割引制度等の公共交通利用インセンティブ施策が望まれており、鉄道利用を促進させる可能性があることが分かった。

「割引サービス」が鉄道利用者促進に影響があれば、利用者の減少が続いている鉄道会社の課題の一つである、オフピークの乗車率向上が改善できるのではないだろうか。また、今回駅ビルの割引サービスを想定したが、鉄道会社と沿線の商業施設が協力した取り組みを実施してはどうだろうか。従来であれば、鉄道を利用して来店したかを判別することが困難であったが、交通系 IC カードを用いることで、容易に証明できるようになった。鉄道利用のオフピーク時に商業施設へ利用者を運ぶことができれば、地域の活性化を図る 1 つの方策となりうるであろう。

また、「駅施設」が重要視される原因として、駅における心理的な切り替わりが起きていることが原因だと考えられる。つまり、レストラン・カフェに限らず、心理的なスイッチを切り替える場の提供が有効であると考える。特に「駅施設」は、駅の潜在ターゲットである、専業主婦に対して有効であることがわかった。

また、60 歳代に対しては、駅までのアクセスの重要度が高く、公共交通の改善や、駅までの道路整備など、駅までのアクセスの改善施策が、高齢者の鉄道利用促進に大きな影響を与えることがわかった。

駅は、輸送機関としてはもちろん、人の流動を促し、人を街に放ち、あるいは集め、街のにぎわいをつくり出す拠点として存在する。本結果を踏まえた駅の新たな展開が、沿線に関係するあらゆるステークホルダーのつながりを生み出し、これによって今までにないネットワークが新たに生まれる。結果として移動も消費も活発になってくれれば幸いである

「医療機器産業におけるリバース・イノベーション」
～General Electric の事例～

氏　　名　庄山　哲二
指導教員　朱　　穎

WHO（世界保健機関）の World Health Statistics 2012（世界保健統計 2012)」によると現在の世界の総人口は約 68 億人であり、1980 年から 2000 年にかけて人口は毎年約 10 億人ずつ増加し続けている。また現在の世界の高齢者人口(60 才以上)は 6 億 5 千万人でその数は 2050 年までに 20 億に達すると予測されており、急速な世界人口の増加と高齢化の伸展による医療への需要拡大が予想されている。医療産業は GDP の成長を促す国の主要産業の一つとして位置付けされており、それ故に先進国だけではなく新興国においても各国政府が力を入れる分野である。日本政府も平成 19 年に「革新的医薬品・医療機器創出のための 5 か年計画」（平成 20 年及び平成 21 年に一部改訂）を作成し、日本の医薬品及び医療機器産業が日本経済の牽引役となる事を期待している。

しかしながら医療機器産業は医薬品産業と同様、年々増加し続ける研究開発費に各企業が苦慮している現状がある。加えて技術の進歩による医療問題の解消が進んだ結果、画期的な新製品を上市する事が困難になってきており、それ故に医療機器産業や医薬品産業では M&A（Mergers and Acquisitions）や A&D（Acquisition & Development)、OEM（Original Equipment Manufacturer）が活発に行われる様になり、各企業による独自のイノベーションが創出されにくい状況でもある。

その様な状況下、GE Healthcare の小型超音波診断装置開発におけるイノベーションは従来のものと違い、その製品開発が新興国である中国で行われ、やがて先進国へと逆流した経緯から「リバース・イノベーション（Reverse Innovation)」と呼ばれた。その様子が 2012 年 9 月 27 日にダイヤモンド社より出版された『リバース・イノベーション－新興国の名もない企業が世界市場を支配する時』の中で描かれている。著者のビジャイ・ゴビンダラジャンは「新興国での成功なくして先進国での勝利はない。中国やインドの様な膨大な人口を抱える国が急速に発達する一方、豊かな国々の成長が鈍化してきた今ではリバース･イノベーションの能力を身につけないと生き残れない」と主張する。

本論文では GE Healthcare の小型超音波診断装置開発の事例について考察し、その上で医療機器産業の発展においてリバース・イノベーションがどの様な意味を持つのかを考える。リサーチ・クエスチョンは「リバース・イノベーションは本当に医療機器メーカーの継続的、安定的な経営に必須の条件であるのか？」である。その上でリバース・イノベーションの適応前提条件を明確にし、日本の医療機器産業への適応の可否を模索する。研究方法は既存文献や Harvard Business Review による文献研究、収集した二次資料（GE に関する刊行物や GE の Form 10-K、産業統計データ、ビジネス誌、産業レ

ポート等）の分析、及び GE ヘルスケア・ジャパンの関係者からの情報分析等である。

第 1 章では、本論文の背景及び研究の範囲と意義を説明する。『リバース・イノベーション』の主な内容は GE Healthcare が中国で行った小型超音波診断装置開発における組織マネジメント及び企業のグローバル戦略についてである。よって、『リバース・イノベーション』が書かれた背景である現在の医療機器産業を取り巻く環境を説明する。

第 2 章では、ゴビンダラジャンの提唱するリバース・イノベーションの概要について説明する。続いて新興国で興ったイノベーションが先進国へ逆流（リバース）した後の市場の変化について確認する。最後に既存研究との対比においてゴビンダラジャンの提唱するリバース・イノベーション理論について考察する。

第 3 章ではリバース・イノベーションの理論が展開された背景を理解するために、業界における規制や医療機器の種類、顧客、商習慣、ビジネスモデル、保険制度といった医療機器産業の特性及び医療機器の市場規模を確認したうえで、市場分析を行う。

第 4 章では GE Healthcare により中国で行われた小型超音波診断装置の開発プロセスの概要について述べる。まず GE Healthcare とはどの様な特徴を持った企業であるのかについて述べ、続いて小型超音波診断装置開発の舞台となった中国の医療環境の特性、インフラ、GE Healthcare の競合等について説明し、最後に小型超音波診断装置開発時において組織内に見られた変化や特徴、及び開発に成功した要因を分析する。

第 5 章ではまとめとして GE Healthcare の事例分析から得られるインプリケーションを明らかにし、更にリバース・イノベーションを適応させるためにはどの様な前提条件が必要となるかを提示する。

「リバース・イノベーションとはイノベーションの特別なカテゴリーである」とゴビンダラジャンはいう。しかし既存研究との対比において、リバース・イノベーションはイノベーションの一種というよりもグローバル戦略に近いと思われる。何故ならリバース・イノベーションにはシュンペーターによるイノベーションの定義である「非連続的変化」が見られない。また社会構造や人のライフスタイルを大きく変えるダイナミックさも見られない。ゴビンダラジャンはバーノン、クリステンセン、プラハラード、ゲマワットらの研究を道標としているが、リバース・イノベーションの概念に最も近いのはパンカジ・ゲマワットのトリプル A グローバル戦略である。また GE Healthcare の事例については市場のリーダーが行うフル・カバレッジ戦略であるともいえる。リバース・イノベーションの適応前提条件はグローバル展開を行う多国籍企業であること、企業規模が大きく経営資源が豊富な市場のリーダーであること、劇的な組織構造の変革に対応できる柔軟性を有すること、組織を変革へと導く強力なリーダーがいること等である。よって新興国へ本格的な進出を行っていないこと、及び組織構造の観点からリバース・イノベーションは現段階では日本の医療機器メーカーへの適応は難しいものと思われる。

育児期女性の満足度の高いワークスタイルに関する考察

～ＳＯＣストレス対処能力と就業および生活満足度の関係性について～

氏　　名　長井　優子
指導教員　永田　晃也

１．研究の背景

今後 20 年間の日本女性の労働参加率を現在の 62%から、北欧の水準である 80%まで引き上げると、一人あたりの GDP が 10%上昇すると 2012 年の IMF 調査によって裏付けられた。生産年齢人口の著しい減少も問題視され、閉塞感漂っている日本経済のためには、労働市場における男女格差を解消することが日本の発展につながると、調査は結論づけている。

しかし、男女雇用機会均等法にはじまる政府の女性就労向上のための制度改革や、企業等の両立支援策の推進が進んでいるにも関わらず、第一子出産前後での就業継続率、つまり、育児期間中に退職する割合は 1980 年代後半からほとんど変化がみられない。この状況の解決には、日本に根深く残っている伝統的性役割（男は外、女は家、3 歳児神話）などのイデオロギーや、あえて正社員や総合職で無理に働こうとしないなどの、母親側の内面的な問題が多く潜んでいると考える。結婚・出産などで労働条件や自身の生活が変化しやすい女性にとっては、環境変化に柔軟に対応できる「個人の特性」や「物事への向き合い方」の方に、就業継続のカギがあるのではないかと考えた。

人生においてストレスとなり得る予期せぬ出来事や解決困難な状況下でも、健康を損なうことなく、むしろそのような体験を糧にして健康であり続ける人がいる。そのような人の特徴を理論化したものが、アメリカの健康社会学者アントノフスキーが開発した、SOC（Sense of Coherence）～ストレス対処能力～である。この能力は「人生をしなやかに生きる力」として注目され、1000 以上もの先行研究と、臨床の現場でスクリーニングツールとして使用するための介入プログラムの検討などが行われている。この人生のストレスを柔軟に受け止め、さらりと対処できる力が育児期女性の生活の質を高める源泉とならないかと考え、本稿でその関係性を明らかにする。

２．研究の目的

本研究では育児期間中の女性自らが出産・育児で劇的に変化する生活環境に適応し、満足度が高い生活を送るためのワークスタイルを探るため、現在・過去の就業スタイルや生活満足度と SOC との関連性について明らかにする事を目的とする。

◎リサーチクエスチョン

「育児期の女性が満足度の高い生活を行っていくためには、どう働くべきなのか」

◎仮説１：SOC（ストレス対処能力）が高い母親は、就業満足度および生活満足度が高い。

◎仮説２：初職（大学卒業後に最初に就いた職業）と現在において「正社員」として働く事が、SOC と育児期の生活満足度に影響する。

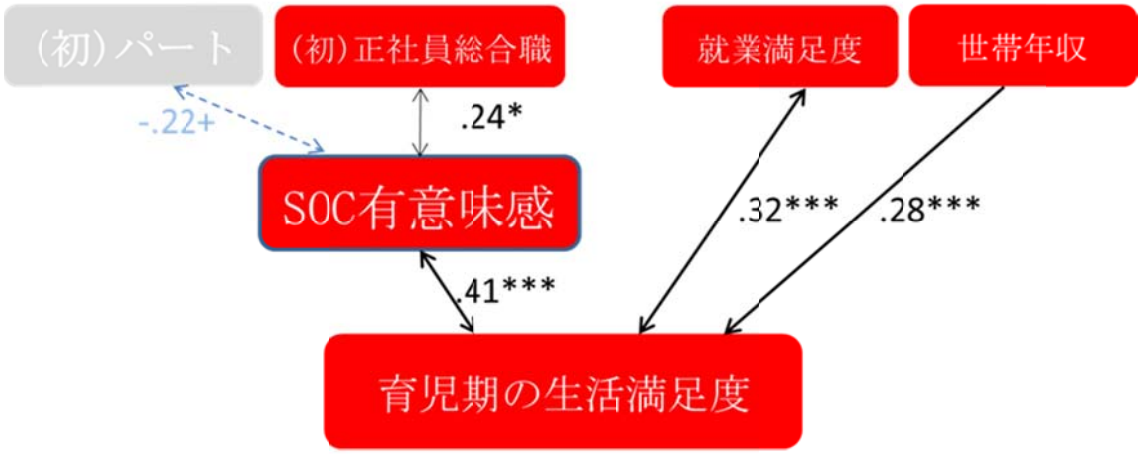
３．調査・分析

インターネットリサーチ会社が保有するモニター100 名に「人生や仕事に関するアンケート」という題目で調査を行った。なお、年齢に関しては、バブル崩壊以降、いわゆる就職氷河期に大学を卒業した女性を対象とすべく 22 歳から 42 歳に絞った。調査票は子の末子年齢、ストレス対処能力（SOC）、就業・年収に関する質問および就業満足度・生活満足感を聞く計 23 問で構成した。

分析は SOC 得点と、就業満足度、生活満足度をスコア化し、現在就業状況、職種、自身の年収、世帯年収、初職、キャリアコース別に平均値と標準偏差を算出し、各スコアとの相関関係を重回帰分析などを用いて検討した。

４．結論と考察

育児期の生活満足度との関連要因



+…P＜10 *…P＜.05、**…P＜.01、***…P＜.001

育児期女性にとって、SOC が高い事が生活満足度を高める事に有意に影響を及ぼしていた。特に、SOC の３つの下位概念のうち「有意味感」と生活満足度の相関が非常に高く、初職が「正社員（総合職）」であった方が、初職が「パート」であるよりも「有意味感」が高くなっていた。

この有意味感を高める施策として２つのアプローチを考察した。

①「意志決定」や「結果形成」に関わり存在意義を見出す経験を数多く積む

結果形成や意志決定に参加し、自身の存在意義や働くやりがいを感じやすい仕事になるべく継続して従事する事が、就業満足度にもつながり、プラスの循環を生み出しやすい。

②現在の状況を客観視させ意義を持たせるアプローチを行う

現在自分が抱えている課題や状況を、他者からの質問等で視点を変換させ、その事象に意義を持たせる。

つまりやりがいのある仕事を持って働き続ける事を前提に人生を組み立てる事が、最終的には女性の最大のリスクヘッジになるのではないだろうか。

企業価値向上のための「女性の活躍促進」

～ダイバーシティ・マネジメントの入口として～

氏　　名　長﨑 喜代美
担当教員　平松　　拓

経済のグローバル化が進むなか、日本においても「ダイバーシティ・マネジメント」の重要性が高まっている。なかでも「女性の活躍促進」は、ダイバーシティの入口という側面に加え、少子高齢化による生産年齢人口の減少を補う労働、そして消費の担い手として、マクロ経済的側面からも取り組むべき喫緊の課題とされ、法令や各種制度制定など国を挙げての数々の取組みが行われているが、依然として働く女性を取り巻く環境は厳しい。

では、なぜ日本企業においては女性の活躍が進まないのだろうか。それは企業の「本気度」の問題なのではないか。これが本稿の問題意識の始まりである。

政府の施策や義務化による強制的取り組みという姿勢である以上、企業にとってそれはいつまで経っても「コスト」に過ぎない。企業の本気の取り組みには、それに値するメリットが必要なのである。そこで本稿は、「女性の活躍促進」は「コスト」ではなく、「競争優位の源泉」であることを明示し、その推進の道筋を検討することとした。

まず第１章では、ダイバーシティ推進の道筋を探るべく、「ダイバーシティ」の定義を確認した上で、ダイバーシティ先進国である米国と日本における歴史を振り返り、第２章では、ダイバーシティの過去と現在をつなぐふたつの先行研究にふれた。

１つめは、1977年に発表されたKanterによる研究で、組織におけるマイノリティは、異質な存在としての自分に不安や緊張を感じ、真の力が発揮できず、発揮できたとしても例外として扱われ、社会の固定観念を変化させるような力を持ち得ないとするものである。

この研究をわかりやすく説明する例が、マイノリティが昇進しようとするときに突き当たる排他的なバリア、いわゆる「ガラスの天井」である。それは、現代社会においてもなお、働く女性の前に大きな障壁として立ちはだかっている。

Kanterはこれらの問題を打破するためには、外部からの圧力（マイノリティへの優遇措置）により組織の構成比率を変える必要があるとし、この考え方が欧米におけるアファーマティブ・アクションを後押しする理論となり、現在にも生かされている。

２つめは、1990年の R.Thomasの研究で、組織におけるダイバーシティが段階的にその姿を進化させ、競争優位の源泉へとつながっていく流れを理解することができた。

第３章では、ダイバーシティが求められる背景について、企業、社会の２つの側面から考察し、第４章では、女性の活躍について国際比較を行った。そこから見えてきたのは、

未だに残る、戦後の高度経済成長時代を支えた日本的雇用慣行や企業文化、家庭での固定的役割分担を背景に、その能力や経験が十分に活かされていない日本女性の現状である。

また、今後の日本における取組みへの参考となる事例として、女性の活躍が進む国々では、クオータ制（組織における構成要員につき、一定の割合をある属性に割り当てる制度）の導入がそれを推進し、男性の働き方改革にもつながっているという知見を得ることができた。

続く第5章では、日本の雇用データの検証により、日本におけるジェンダーギャップは、職階格差の縮小により最も縮まることを確認し、そこから女性の管理職・役員登用にむけた長期キャリアパスの導入が格差解決の大きな糸口になるという仮説を立てた。

第6章では、その仮説検証のため、まず管理的職業にある女性の比率と企業の財務パフォーマンスについては正の相関関係があることを確認し、仮説が確からしいことを証明した。また、女性の就業率と生産性、あるいはGDPの間にも正の相関があることが確認し、女性の活躍が経済成長にもつながることが期待できるということも明らかとなった。

また、定量的分析データを補完する定性的なデータにおいても、女性の就業が職場環境に及ぼす好影響を確認できた。

そして、これらの定量、定性データ上の相関や好感は、女性の活躍促進のみによるものではないものの、総合的に鑑みて、ジェンダー・ダイバーシティは企業の競争優位の源泉のひとつとして、企業価値を高めることに寄与すると結論付けた。

最後に、その推進におけるトップマネジメントの重要性を論じた。ダイバーシティの取組みは、既存の組織のバリューチェーンの変革が必要で、変革にともなうジレンマと戦い、リスクを背負う強いリーダーが求められる。先行研究や国際比較が示すように、一定程度のダイバーシティが進むまでは、マイノリティの優遇措置の検討・導入も必要となろうが、その時に旧来の企業文化を打破する強い思いがなければ、この問題は前に進まない。

グローバル経済を生き抜く企業にとって、ダイバーシティはもはや避けては通れない重要戦略である。誰もが十分に能力を発揮し、可能性を伸ばせる、真のダイバーシティに取組み、競争優位を築いていける企業が増えていくことを期待する。

なお、補論として、税と社会保険制度の影響によるジェンダー・ダイバーシティへの負のインセンティブについて付記している。これは所得税でいう所謂「103万円の壁」、社会保険でいう「130万円の壁」の問題で、この範囲内に所得を収めることで扶養控除を得られることがパート女性に就業調整をさせる誘因となり、女性の就業に対して非中立的であるという問題意識による。しかしながら、本件は、本稿の目的外となることから、問題提起にとどめ置き、税制や社会保障制度の問題を含めた専門家による今後の議論を見守りたい。

福岡インフライトケイタリング株式会社の競争力強化
～現状分析と営業戦略提言～

氏　　名　仲前　浩之
指導教員　星野　裕志

私は、福岡インフライトケイタリング株式会社（以下 FIC）という、福岡空港で航空機内食を供給する会社に 23 年間勤務している。社会に出てケイタリング一筋で生きてきたが、人に語れるだけ、この仕事や業界についての知識があるのだろうか、という自分への問い掛けが、この研究の出発点である。そして到達点は、今後私がこの仕事を続ける上で、何を行うのかを明確にし、どのような組織の姿を描くのかを明らかにすることである。組織の姿は、プロフェッショナルの集団に成長することである。

第 1 章で、ケイタリング、ケイタラーとは何なのかを、その成り立ちや、航空機の進化や環境変化に伴う変遷と、現在の状況についての考察を行った。ケイタリングを、「航空機内で提供される、飲食物（機内食）を主とするがそれに限定しない様々な物品を提供すること」と、ケイタラーを「インフライトケイタリング、即ち、航空機内で提供される、飲食物（機内食）を主とするがそれに限定しない様々な物品を提供することを仕事とする人又は会社又は組織」と定義した。

機内食には、1909 年にドイツで設立されたドイッチェ・ルフトシッファールスという飛行船会社において 1911 年から長期路線において提供が開始され、そこから数えて 102 年の歴史がある。米国において、機内食を製造するケイタラーは、機内食の費用の削減と同時に他社とのサービスの差別化を目的として、ユナイテッド航空、ノースウエスト航空、コンチネンタル航空などは自社でケイタリング施設を設立し、アメリカン航空は空港レストランとケイタリングを同時に運営する会社を設立した。それに加えマリオットやドブズといったレストランからケイタリング事業に進出した会社などが、1930 年代から 1940 年代に次々と誕生した。現在は、ドイツのルフトハンザ航空が設立した LSG とアメリカン航空が設立したスカイシェフが合併して誕生した LSG スカイシェフと、ユナイテッド航空のケイタリング事業やドブズを統合して成長してきたゲートグルメの大手 2 社が世界各国で幅広く事業を展開している。日本では、ロイヤルグループをはじめ 16 社が、12 空港でケイタリング事業を運営しており、そのうち競争状態にあるのは、成田、羽田、関西の３空港で、福岡をはじめとして残りの９空港では、一空港一社の独占状態にある。

第２章では、ロイヤルの機内食事業の歩みと、現在の FIC についての分析を行なった。FIC は、福岡空港では独占状態にある。福岡空港に就航する 35 社のうち 26 社と取引があり、国際線における機内食の供給シェアは 2012 年では 68.3%と推定され、これは 3 年前の 2009 年の 75.6%と比較すると 7.3%減少している。続いて、契約フロー、ワークフロー、情報フローに加えて税関への申告といった業務フローの分析を行ない、当社の優位性の源泉

は何かについて考察を行った。

第３章では、FIC の課題として、筆者の所属する営業課が中心となって解決すべきと考える２つの課題の抽出を行なった。値下げ圧力、メニュー決定プロセスにおけるケイタラーの関与の低さ、安心・安全など様々な要求レベルの高度化、追加や緊急オーダーへの対応状況などの航空会社とのバーゲニングパワーの格差、九州各地をはじめ中国地方までも範疇となった出張ケイタリングにおける直近の課題例として、①諸手続きに時間がかかること、②国際線航空機からの食品残渣の陸揚げができないため、卸した食器をそのまま持ち帰れないこと、③スタッフの拘束時間が長くなること、の３つの課題を取り上げた。

第４章では、第３章で取り上げた課題についての対策とそれに加え、新規航空会社との新たな協業の可能性についての検討を加えた中期営業戦略提言を行なった。

まず、バーゲニングパワーの解消についての提言を行った。①無駄な費用がないかを探し、それを航空会社に提案していくこと、②メニュー決定についての関与度の向上について、３年以上メニュー改定を行っていない航空会社に対し、メニュー改定実施への働きかけを行い、顧客サービスの向上へ貢献するとともに、価格改定による増収の機会創造を目指すことなど、③コンプライアンスを積極的に進め、顧客や社会からの信頼獲得につなげること、④チェックインの終了時間間際まで追加オーダーがなされるのは当然のこと、といった固定観念を払拭して、ケイタラーの著しい不利を解消すべく取り組むことと、航空会社に対して、適切な費用分担の必要性を強調した。不測の事態の対応については、現在は弊社の活動領域外にある空港内の国際線搭乗待合室を、弊社の活動領域として認めてもらうことが､時間と費用の節減となり､ひいては顧客満足向上につながることを提案した。

航空会社のプロモーション活動への参加について、機内食をマーケティングツールとして、積極的に活用する航空会社に対して、十分な対応を行うために、ノウハウの体系的な蓄積や、課金の仕組みなどを、基本的な実行フォーマットの確立を提言した。

他空港でのケイタリングのモデルプラン作成について、最近の事例をもとに、航空会社は何故高額な費用を負担してまでも弊社に出張を要請するのかを明確にし、相当の費用の負担が可能であることを示唆した。続いて出張のリスクを認識し、リスクが回避や転嫁が可能かどうかを検討する必要性を記した。最後に、今回の成功事例の最大のポイントの、配送の外部委託についての、今後の方針を考え、引き続き可能なリスク転嫁は積極的に行うことを提案した。

本論文において提案した戦略は、決して華々しいものではなく、会社にとって即時に著しく業績向上をもたらすものではない。しかし、航空会社とケイタラーの関係を、これまでのような主従関係ではなく、プロフェッショナル同士の関係に近づけるための一つの礎には成り得ると考えている。FIC の目指す姿とは、「自分で考え、実行する、ケイタリングのプロフェッショナルの集団に成長すること」だと考える。その実現には、今回は扱わなかった人事制度や研修制度などを含めた、更に広い範囲での研究・検討が必要となるであろう。新たな研究テーマとして引き続き考えてみたい。

JR 九州による航空事業参入の可能性
～地方経済活性化に寄与できるか～

氏　　名　畠田　憲司
指導教員　中村　裕昭

１．序論

九州旅客鉄道株式会社(以下､｢JR 九州｣)は、会社発足以来、九州島内に敷設している鉄道ネットワークを活かし、九州新幹線全線開業や博多駅ビルの新規開業など鉄道事業を中心とした九州の発展に大きく貢献してきた。九州新幹線を軸として、鹿児島中央駅から指宿枕崎線に、熊本からは豊肥本線に「あそぼーい！」、三角線には「A 列車で行こう！」､そして 2013 年 10 月から運行開始予定の豪華客車｢ななつ星 in 九州」など、九州各地の観光地へ鉄道ネットワークを構築し、各観光地の集客増に大きく寄与している。

しかし、九州の鉄道を取り巻く環境は今後厳しいものとなる。新幹線開業効果の減少、円高や経済不況による工場の閉鎖などの就業人口の減少が問題視されている。また、長期的な観点からは九州の人口が 2030 年には対 2010 年比で約 12%も減少するため、鉄道収入への影響が懸念される。

本論文では、鉄道を取り巻く環境からの鉄道運輸収入の維持・向上を図り、LCC の登場を新たな機会と捉え、鉄道事業者が航空事業に参入する方法について取引コスト理論を用いて導き、成長著しいアジア諸国からの外国人旅行者を誘致するビジネスモデルを紹介し、地域活性化に寄与できるかを検証する。

２．鉄道と航空

鉄道事業と航空事業に必要な技術的ノウハウについて検証した。鉄道と航空それぞれに必要な乗務員については、互いに国家資格となる特殊な技術であり、その訓練の内容も設備も異なる。また、鉄道と違い、航空機材の整備には国家資格が必要であり、パイロットとともに機種ごとの免許となることから極めて専門性の高い技術職といえる。唯一共通化できそうな分野が客室乗務員であるが、航空の客室乗務員は保安要員としての任務もあり、鉄道の客室乗務員との共通化を図るためには、安全教育とその教育設備が必要となる。

航空事業を自社で保有するとなると、鉄道事業との一体化は難しく、別の組織として独立せざるを得ず、筆者が想定していた範囲の経済が成り立たないことが分かった。

３．航空事業参入の取引コスト

国内航空業界は 2000 年の航空改正法により、大きく規制緩和の方向に舵を取った。しかし、2000 年以降、新規航空会社が数多く立ち上がったが、そのほとんどが大手既存航空会社との競争に苦しみ、経営難に陥っていたのが現状である。その要因として、国内路線で採算が取れる路線は羽田を中心とする路線であり、羽田の発着枠に制限があり大手既存航空会社に多くの枠を奪われていること、セカンダリー空港と呼ばれる

都心から離れた空港の整備が整っていないこと、新規航空会社が多額の委託費の支払に苦しんでいることがあげられる。また、新規航空会社でも、航空事業のノウハウを保有した人材が不足し、事業経営がうまく立ちいかなくなった事例もある。

そこで、JR 九州が航空事業に参入するにあたり、航空事業を立ち上げるべきかを、コースによって開発され、ウィリアムソンによって発展された取引コスト理論を用いて検証を行った。

人材の確保についてだが、日本やその他アジアの国々で更なる LCC の成長が見込まれることから、パイロットの需要の高まり、他の LCC 航空会社の採用との重複が予想され、採用前の市場取引コストと採用後の組織内取引コストが高くなる。客室乗務員は、航空機材の取り扱いや安全確保・保安維持のための教育を行う必要があるため、その教育を委託する会社との契約締結の市場取引コストが発生する。整備士についても、国家資格となる知識が特殊資産であるためその人材調達のための組織内取引コストが高くなる。

機材については、リース会社の増、上場企業の有価証券報告書等からリースに必要な資金についておおよその予測がつくことから、市場取引コストは低い。整備機材の調達については、製作している会社が少ないこと、調達する機会と数量が少ないことから市場取引コストが高いと判断できる。

鉄道事業との効率化の効果が少ないこと、自社で運営するよりも外部に委託するほうが取引コストを安く抑えることができること、新規航空会社保護のための国や地方自治体のサポートや体制づくりも必要であることから、JR 九州が航空事業に参入する方法として、事業立上げを行うよりも既存航空会社との提携あるいは会社そのものを買収する方が望ましい。

４．新ビジネスの提案

国内の観光客は、繁忙期に国内移動する季節性を持っている。繁忙期には、ホテルや旅館の部屋は旅行者で埋め尽くされるが、閑散期には空室も発生する。ホテルの部屋を空室にするよりは、安い料金でも旅行者に利用してもらう方が損失は少なく済む。本論文では、この廃棄されるだけの空室のサービスを消費してもらうために、アジアを中心とする海外からの旅行者を JR 九州が、観光地のホテル、店舗に誘致し、恩恵を受ける事業者、自治体からその収入マージンを JR 九州に支払うというビジネスモデルを提案したい。具体的には、航空券および JR チケットを旅行者が入手する時に、旅行者は無料で九州まで、目的地まで観光にくることができる商品を海外からの旅行者に提供する。収益を得るために、各事業者は必至に自社商品の売り込みを行わなければならない。空港では、空港管理会社が空港の魅力を高めるためのテナント誘致を、航空会社は機内サービスを、観光地の店舗も魅力ある商品の売り込みや地元自治体を巻き込んでの商品戦略をとる必要がある。このビジネスモデルは、鉄道に還元される収益こそ少ないが、地域の雇用を維持・創出する効果があり、地域に人がいれば、鉄道利用人口の維持につながると考えられる。九州のリーディングカンパニーである JR 九州に、地域活性化を目的とするこのビジネスモデルを提案したい。

挙式・披露宴ビジネスにおけるビジネスシステムの分析

～アイ・ケイ・ケイ㈱の事例研究～

氏　　名　日高　美治
指導教員　朱　　穎

今日、国内人口はまさに少子高齢化の波にさらされ、減少傾向が続く。また国内経済を見ても､成熟した日本経済は成長率が過去 20 年において低水準で推移している現状である。他方、海外市場に目をむけると、中国や、新興国として経済成長している東南アジア各国の成長・発展ぶりは目を見張るものがある。「グローバル化」が流行語のようになっている企業経営に目をむけると、国内市場に依存している大部分の中小・零細企業の取り巻く外部環境は、大企業と比較してさらに厳しい状況にあると思われる。昨今、中小・零細企業のほとんどが、少ない経営資源を活用し、国内市場を主戦場としながら、どのようにして顧客獲得競争に打ち勝つのかという現実に直面している。少子高齢化は若年層の減少や、婚姻年齢の高齢化、いわゆる晩婚化など様々な現象を引き起こしている。挙式・披露宴を主としたウエディング業界 も例外ではなく、婚姻数の減少による挙式・披露宴の減少や規模の縮小などが見られる。また結婚式を以前より重要視しない層も着実に増加している。本論文は、1 兆 5 千億円もの市場規模を持ち、日本全国に大小多数の企業が存在しており、圧倒的なマーケット・シェアを獲得した企業を有しない市場特性を持ったウエディング市場の挙式・披露宴施設運営ビジネスにおいて、佐賀県伊万里市に本社を持つアイ・ケイ・ケイ㈱（以下ＩＫＫ）の企業分析を行い、市場と自社の経営資源をフィットさせたビジネスシステムについて研究するものである。

ゲストハウスウエディングという、この挙式・披露宴ビジネスにおいて比較的新しい業態、しかも人口減少が大都市よりも著しい地方に比重を置いた出店戦略という同業他社に見られない出店戦略で 1985 年の佐賀銀行以来、県内 27 年ぶりになる東証一部上場を予定しているＩＫＫの企業分析を通して、そこに企業と市場を結ぶビジネスシステムの有効性を明らかにする。そして、経営戦略と経営資源のつながりの良さが顧客獲得の重要なポイントであることを示すことで、将来において成熟しつつも規模が縮小していく国内市場に立ち向かっていく、中小零細企業経営者への普遍的な示唆になることを期待するものである。

本論文のリサーチ・クエスチョンは、「ＩＫＫが有するビジネスシステムは、市場に存在する顧客を獲得し、競合との競争に打ち勝つために、自社が有する経営資源と組織を市場に対してどのようにフィットさせているのであろうか。」である。模倣可能性が常に高いサービス業において、組織や資源を活用し、顧客訴求度を高めると同時に、模倣可能性を低くするためにはどんな手法を用いるのか、このことを業界分析と企業分析を通じて言及し

た。

ＩＫＫが市場と自社の経営資源・組織を結ぶものとして、ビジネスシステムに着目する。分析の枠組みとして、伊丹敬之一橋大学名誉教授が述べているビジネスシステムの既存研究を行い、このビジネスシステムのフレームワークを用いてＩＫＫを分析した。日本全国どの地域においても企業間競争が存在する。地域によってその激しさは異なるものの、絶えず企業は競合他社と競争を余儀なくされている。大都市、地方都市に関わらず同一地域内で常に競争をしているのである。顧客に自社が創造した価値を提供し、競争に打ち勝つには、自社が持っている経営資源を活用し、それを顧客ニーズに合わせ、かつ潜在的なニーズを掘り起こすために適切なビジネスシステムを創る必要がある。ビジネスシステムは、企業が持つ資源と組織と顧客を結ぶインターフェイスの役割を担っている。ビジネスシステムの特別な性質として、それが持つ日常業務の遂行の緻密さによって得られる顧客からの情報と、その結果、思わぬ反応などの副次的効果として得られる情報を蓄積してできた「見えざる資産」を生み出す。この見えざる資産の力が、ビジネスシステムが持っている競争優位性や、外部環境の変化対応力を生み出していく源泉になると考えている。

ＩＫＫの分析としては、ウエディング業界の分析を歴史的変遷・人口動態などから分析を行い、サービス業としての業界特性を明らかにしながら、ＩＫＫを取り巻く事業環境を分析していくこととした。そして全国のＩＫＫの支店訪問や、リクルートへのヒアリング調査や業界データを入手した。そしてＩＫＫの戦略や組織内容を明らかにして、ビジネスシステムのフレームワークを用いて分析をおこなった。

分析結果として、ＩＫＫの最大の特徴として、より多くの顧客接点を設けることで同業他社との差別化を図る「顧客接近型」ビジネスシステムを構築している点を見出すことができた。他社よりも多くの顧客接点の増加を図ることによって、集客と成約率を高めている点に着目した。そして、ビジネスシステムが有する日常業務から生まれる創発的学習効果が「見えざる資産」の蓄積を促し、次の戦略構築へスパイラルアップしていく様を明らかにした。この仕組みによって、挙式・披露宴施行までのプロセスや当日の施行などの顧客との親密性を築き、サービス品質の向上を図り、現在客である新郎新婦、招待客の顧客満足度の向上に努め、未来客の創造を促していることを導き出した。

結論として、ビジネスシステムが有する「見えざる資産」の蓄積と、日常業務の副次的ルートから生み出される創発的学習、そして学習意欲を誘発する組織風土が見えざる資産の蓄積を促進させるビジネスシステムが、市場・顧客と企業が持つ資源と組織を結ぶ役割を果たしていると言える。

日本企業に必要なグローバルリーダーの育成について

氏　　名　藤野　愛

指導教員　岩﨑　勇

日本は、2011 年 3 月 11 日の東日本大震災以前から様々な困難に直面してきた。2000 年からの 10 年間で GDP 成長率は、平均 0.2%に留まり、公的債務残高は GDP の 220%にまで膨れ上がった（国際通貨基金［2012］）。人口構成も少子高齢化の進行を示しており、国内市場は非常に低成長化している。一方、他のアジア諸国をはじめとする新興国は急速な経済成長を遂げ、中国が日本を抜いて世界第 2 位の経済大国となった。このように、日本市場の成長が見込めない中、日本企業はグローバル競争の矢面に立たされている。もはや、従来のように、特定の国・地域の顧客のみを相手にした事業展開は通用しない。また、国内外の市場の声にもっと耳を澄まし、消費者が必要とする商品・サービスを企画・開発し、スピーディに投入していかなければ企業の存続も危うい時代に入るなどビジネス環境も大きく変化している。

しかしながら、日本企業にとって、既に経験や蓄積のある海外進出にもかかわらず、日本企業が本来持っている競争力を発揮できていないのが現状である。その大きな要因の一つが、グローバル展開を牽引できるリーダーの育成が期待されているほど進んでいないためと筆者は考えている。それでは、グローバルリーダーの育成を促進するためには、何を行うべきであろうか。筆者は、日本企業が自社にとって必要なグローバルリーダー像およびグローバルリーダー育成法における「勝利の方程式」が明確になっていないことが問題であると考えられる。つまり、本論文の目的は、日本企業が必要とするグローバルリーダー像を示し、その役割に合った育成法を提言することで、厳しい経営環境の変化に曝されている日本企業の今後の競争力向上の一助とすることである。

企業が求めるグローバルリーダーは、業界や企業の戦略によって異なるが、今後、日本企業にとって必要なグローバルリーダー像は、新興国市場のボリュームゾーンを念頭に置きつつ、白紙の状態から新しいアイデアを生み出すイノベーション能力を持って、進出先の国・地域の消費者のニーズを理解しようとする謙虚な姿勢で事業展開ができるリーダー、すなわち「異文化適応能力のあるイノベーティブ・タイプのリーダー」であると筆者は考えている。

また、グローバルリーダーの育成法においても、企業によって多岐に渡っており、世界中のすべての企業に当てはまるような「グローバル・スタンダード」は存在しないが、世界を舞台に成功を収めている国内外の企業を見ると、グローバルリーダー育成プログラムを確立している企業が多いことが分かる。日本企業が、今後、グローバルリーダー育成法を検討する際、有能なグローバルリーダーを輩出しているそのような先進企業の

育成法を参考にすることは非常に重要であると言えよう。そこで、本論文の研究方法として、筆者は、世界市場でグローバル企業として成功を収めているトヨタ、GE、北欧企業 3 社（H&M、ノキア、エリクソン）の人財育成の成功事例を取り上げ、それぞれの取り組みを比較・分析することによって、日本企業にとって必要なグローバルリーダー像とその育成法等を提案している。

本論文のユニークさは、グローバルリーダーに必要なイノベーション能力および異文化適応能力の活性化には、イノベーターを多く輩出している北欧企業のビジネススタイルが参考になると考えている点である。また、北欧企業のリーダーの行動規範を参考にし、日本企業にとって必要な人事戦略、グローバルリーダー候補者の選抜チェック・シートおよびグローバルリーダー育成法を提案している点も本論文のユニークさと言えよう。

本論文は、4 つの章から構成されており、第 1 章の「日本企業とそれを取り巻く環境」では、日本市場の内需の縮小と急速に進む世界経済のグローバル化の背景から、我が国の経済成長のためには、企業活動の力点を国内だけでなく国外にも移す必要性が増していることについて述べている。第 2 章の「日本企業におけるグローバル人財マネジメントの現状」では、グローバル人財に求められる能力・資質を確認したうえで、日本企業における人財のグローバル化が進まない要因について検討し、グローバル人財マネジメントにおける日本企業の課題を明確にしている。第 3 章の「トヨタ・ＧＥ・北欧企業 3 社の人財育成における成功事例」では、日本企業にとって有効なグローバルリーダー像とその育成法を検討するために、グローバル企業として成功しているトヨタ、GE、北欧企業３社（H&M、ノキア、エリクソン）における育成法と、逆境に強い北欧ビジネススタイルおよびその源泉について取り上げている。第 4 章の「日本企業にとって必要なグローバルリーダー像と育成法等の提案」では、日本企業にとって有効と考えられるグローバルリーダー像を提示した上で、グローバルリーダー候補者の選抜チェック・シートと育成法等を提案している。

筆者は、本論文における最終的な結論として、異文化適応能力のあるイノベーティブ・タイプのリーダーの育成・活用こそが、今後、日本企業がグローバル競争で持続的成長を遂げる上で重要な鍵を握ると考えている。そして、異文化適応能力のあるイノベーティブ・タイプのリーダー育成を持続的なものとして確立していくためには、社員のモチベーションを向上させ、イノベーションが生まれやすい組織風土に変革していくことも日本企業にとって重要な課題であると確信している。

しかしながら、本論文では、真のグローバル企業になるために不可欠な海外拠点の現地社員（外国人）を対象にしたグローバルリーダー育成法を検討することができなかった。そのため、これについては、今後の検討課題とする。

金融機関におけるアンチ・マネー・ローンダリング態勢確立に向けたインテリジェンスの活用
－HSBC の事例にみる脆弱性の克服に向けた活用の有効性－

氏　　名　古田　聡
指導教員　中村　裕昭

インテリジェンスは、データ、インフォメーションを収集・分析・評価することによって自己の潜在的な各種リスクを事前察知・回避することを目的としている。元来国家安全保障において活用されてきたものであるが、1970 年代以降、欧米においてはビジネス・インテリジェンス（Business Intelligence： BI）ないしはコンペティティブ・インテリジェンス（Competitive Intelligence： CI）と称され、ビジネス領域への活用がなされている。そして、内外環境分析、データ、インフォメーションの分析、モニタリングといったいわゆる「インテリジェンス・サイクル」に基づき形成されたインテリジェンスが経営層における意思決定に活用されている。

一方、金融機関が抱える各種リスクのなかでマネー･ローンダリングリスク（以下「マネロンリスク」）に関して、金融機関は国際的な要請や金融当局による規制を受けて AML/CFT（Anti-Money-Laundering/Combating Finance of Terrorism）に対して AML プログラムを策定のもと実務的な対応を行っている。このマネロンリスクが顕在化すると金融機関の経営に対して甚大な影響を与えることになる。

本稿においては、「企業における情報資産の活用」という観点から、ビジネス領域に対するインテリジェンスの活用を考察することを主目的とする。その対象として、金融機関におけるマネロンリスクに焦点を絞り､「インテリジェンスを金融分野に活用した金融インテリジェンス（Financial Intelligence：FININT）はどのような機能を発揮することができるのか」を考察する。

本邦においては「情報」という言葉の定義に顕著にみられるようにデータ、インフォメーションとインテリジェンスを分化するという一般認識がない。こうした言語観念の影響もあって BI、CI はおろかインテリジェンスそのものの認知度が頗る低いのが現状である。

このように現下本邦において取り上げられるところが極めて稀な領域であるインテリジェンスを取り上げ、なかでも金融領域に対する活用に焦点を絞り、以ってビジネスにおけるリスク回避の手立てとしてインテリジェンスを活用することが重要であることを論じている点が本稿の特徴である。

対象テーマである金融機関における AML/CFT に関しては、とりわけ米国における 9.11 テロ以降国際的な取組み態勢が進展しており、金融機関における AML/CFT の重要性は増大している。また、その考え方の根底には「高リスク領域に対して重点的に経営資源を配

分することによって効率的に管理を行う」というリスクベース・アプローチ（Risk Based Approach：RBA）がある。この RBA に基づく態勢構築にあたっては『「己を知り敵を知る」というインテリジェンスの考え方は有益である』と考える。

そして、具体的な事例として、2012 年 7 月に出された米国上院調査会による HSBC（HSBC Holdings plc）のマネー・ローンダリングに関する報告書を取り上げる。この報告書においては HSBC の業務態勢上の不備が挙げられている。そのなかから HSBC 自体の AML 態勢の不備に加えて、邦銀も関係しており決められたことを愚直に実行するルールベースでは対処しきれないマネロンリスクの脆弱性が顕著に窺えるトラベラーズチェック決済の事例を主に取り上げる。

結果として、HSBC は米国監督当局から罰金 19 億米ドルを科せられるなど財務面で甚大な影響をもたらすとともに、目に見えないレピュテーションの低下を惹起した。さらに、コンプライアンス部門責任者の辞任や 30 千人の人員削減など組織内部においても改善、整備を余儀なくされている。また、本件に関係する邦銀も報告書のなかで AML プログラムを含むその態勢に関して”poor AML controls”と酷評され、結果的に手掛けていたトラベラーズチェック決済業務から撤退を余儀なくされた。

これらの事例から、マネロンリスクの顕在化による経営への影響は多大であるためその顕在化防止を図る必要があり、かつ環境変化が著しい状況下にあっては自らのリスクを正しく認識し、その脆弱性を克服することが求められることが分かる。そしてそのための一助として、インテリジェンスの定義、考え方に基づき、AML/CFT に関する内外周辺環境を踏まえリスクを正しく認識・評価、分析し、予兆を捉えて早期警戒を行うことがマネロンリスクの顕在化防止に資すると考える。そして、そのためにはこうしたインテリジェンスの認識、考え方が組織においてビルトインされ経営ならびに実務と連携した一体的な取組みを行うことが必要である。

本稿においては、AML/CFT に限定したインテリジェンスの活用を取り上げている。しかしながら、リスク回避と意思決定における「問題発見・認識」という「眼と耳」の機能を持ったインテリジェンスには汎用性があり、その活用には構成員をはじめより多くの人がインテリジェンスを理解するリテラシーを具えることが必要である。

本稿の課題として、HSBC の一事例のみを取り上げているにすぎず、かつマネジメント、ガバナンスに関する要因、影響もあることから、純粋にインテリジェンスに限定した結論の導出には限界がある。さらに BI ないしは CI の有効性を論じるためには各種産業分野、組織に対して検証を行う「ヨコの展開」と業界、業務分野に対して検証を行う「タテの深化」を行うことが求められる。

本邦においてインテリジェンス研究が進展するなか、今後、グローバル化に伴うリスクの複合化に対してその回避あるいは的確な意思決定の実現に向けてビジネス領域におけるインテリジェンスの活用が普及、深化することを期求する。

Opportunity of Halal Food Business in Japan: Customer-Oriented Business Model Design of Halal Food Store

氏　　名　Herpin Dwijayanti
指導教員　星 野　　裕 志

As the growth of world's Muslim population is rapidly increasing, halal food market has been lucrative to invite more business players to take the opportunity. An important point should be considered is that this halal market does not only exist in the Muslim majority countries, but also in non-Muslim majority countries. Japan is also potential as there is increasing number of Muslim as it reached 185.000 Muslims population in 2010. Domestic and foreign business players have entered this market in various business models such as halal food store, restaurant, online store, etc. Yet, the opportunity in this market particularly in halal food store business still needs to be investigated. There is a necessity to understand the current business models and customer satisfaction level. Through understanding the halal market customer satisfaction level towards existing business models, there would be a more comprehensive understanding towards halal food market in Japan. Therefore, a customer-oriented business model in order to satisfy the customer is possible to be formulated.

In this research, the current customer satisfaction level was investigated in order to understand the current market needs and to see the gap on the customer satisfaction level which could be considered as a business opportunity. Qualitative and Quantitative method was conducted to evaluate the customer satisfaction towards existing business models of halal food stores in Fukuoka Prefecture, Japan. The Qualitative method was conducted through in-depth interview to the business owners of four halal food stores in Fukuoka. The company profile and its business models and competitive advantage is explored through the interview. The quantitative method was conducted through a paper-based and online-based survey for customer satisfaction assessment on 6 factors; Price, Product, Quality, Service, Accessibility and Halal Assurance, involving 120 Muslim respondents from various backgrounds including nationality, occupation, age, and gender. The customer preference and purchasing behavior was also included on the survey. The demography of the respondents in this market reveals that most of the customers are women (53.3%), married (69.2%), students (75.8%) and between age of 31-40 (54.2%). The result of the customer satisfaction assessment shows that average value for each factor is 2.96, 3.18, 3.54, 3.49, 3.41, and 4.10 respectively. The average value of all factors is 3.45 which tend to be in neutral condition. The lowest satisfaction level is in Price (2.96) and Product (3.18). The

results also show that the factors of Halal Assurance (44.2%) and Price (30.8%) are the most influencing factors towards customer satisfaction in this halal market. It is also found that this market is demanding not only basic halal food such as meat, seasoning, noodle, etc, but also availability of halal breads, cakes, frozen processed foods, pizza, burgers, donuts, fried chicken and gyoza.

Therefore, the opportunity in this halal food store business does exist as there are gaps needed to be fulfilled to satisfy the customer and there is unfulfilled demand in this market. This research found that there is a necessity to create a business model which could meet the customer satisfaction level and meet the customer preferences of this halal market in Japan. Based on all of the results, a new customer-oriented business model is created as the output of this research which emphasizes on halal assurance, cost leadership, wide variety of halal products and targeting mainly to family segment.

韓国における地域ブランド

氏　　名　許　真珠
指導教員　星野 裕志

日本は地域ブランドの多い国であると思われる。韓国とは違って福岡であれば、イチゴのあまおうや博多辛子明太子などがあるように、全国どの地域に行ってもその地域産のもので作られたブランドが存在しているからだ。それで、韓国にはなぜ地域ブランドが無いかという疑問で本研究を始めた。したがって、本研究では地域ブランドの実例を通して、韓国の地域ブランド作りへのインプリケーションを得ることを目標とする。

日本でも韓国でも地域ブランドに関して関心が高まっているなか、日本では JAPAN ブランド育成支援事業など、韓国では韓国地域振興財団の設立などがはかられ、地域ブランド作りへの試みが見えてきた。しかし、このような動きがあるにもかかわらず地域ブランドに関する理解は十分にされていない。地域ブランドという言葉も、各自治体や研究者によってその定義が様々であるし、地域ブランドと言われているモノも、あまおうなどの農産品から温泉などのサービス製品、そして北九州市の門司港レトロなどの場所そのもののブランドまで混在している。それで地域ブランドの定義をまとめ、混在している地域ブランドの対象になるものを分類することから研究を進めた。

そして、少子高齢化による地域経済の沈滞、炭鉱など既存に地域経済を支えていた地域産業の退化、平成大合併などの地域統合政策による新たに形成された地域のアイデンティティ確立への必要性などの理由で地域ブランド形成が求められている。このような環境の中で地域ブランドとは、地域の良いイメージに過ぎないものではなく、地域に経済効果をもたらして、それがまた外部資源や観光客を呼び込むという好循環するものである必要があると考えられた。従って、地域ブランドが地域にもたらす経済効果を実例を通じて考察することとともに、ブランドが形成されるまでのブランディング・プロセスを見てみた。

日経リサーチの「第３回地域ブランド戦略サーベイ調査結果の概要」[1)]にランキングされた地域名産品ブランドから、博多辛子明太子と夕張メロン、そして讃岐うどんの実例を選び、検討した結果、讃岐うどんのように歴史や文化などの環境から生まれたように見える地域のブランドさえ、そのブランドつくりに仕掛けた人がいたことが分かった。そして、市場規模を拡張させるための努力や、マーケティング・プロモーション戦略などで、地域の資源でもないものでも、博多辛子明太子や夕張メロンのように、地域ブランド化することも可能であると考えられた。

韓国には地域ブランドがないと思って始めた研究であったが、調べたところ実は数多くの地域ブランドが存在していたことが明らかになった。しかし、調査の結果それらの地域ブランドには様々な限界や問題が内在していた。それは地域ブランドを取り巻く制度や政

策などの市場環境上の問題、そして地域ブランドのブランディング・プロセス上の問題という 2 つに分けて考えることができる。そのカテゴリー内の様々な課題に対して、限られた数の事例研究ではあるが、事例考察から得られたインプリケーションに基づいて提言を行った。このように行った提言が、グローバル化や発展途上国の発展による低価格の製品の輸入量急増、既存の 1 次と 2 次産業の衰退と少子高齢化などの国内外的な環境変化で昨今厳しくなっている韓国地域の経済状況に少しでも役に立つことを願い本研究を終わりにした。

1) 日経リサーチ「第 3 回地域ブランド戦略サーベイ調査結果の概要」2011 年 1 月 27 日, 20 頁

九州のインバウンド観光戦略における JR 九州が果たすべき役割

氏　　名　本竹　真徳
指導教員　中村　裕昭

≪論文要旨≫

長期の景気低迷や人口の減少・少子高齢化の問題により、地域経済はいま大きな構造変化の局面を迎えている。そのような中、2010 年６月に国の成長戦略の一つとして、「観光立国・地域活性化」戦略が揚げられた。観光業は 23 兆円の規模の巨大産業であるが、その大部分を占める国内旅行には陰りが見え始めている。一方、日本の周囲を見渡せば著しく成長を続けるアジアの国々があり、世界中の国々がその旺盛な消費欲や成長を取り込もうと競っている。世界観光機関（ＷＴＯ）によると、2010 年に 9.4 億人であった国際交流人口は 2020 年には 20 億人に達すると予測されている。しかし、日本は国際観光の面において諸外国に大きく遅れをとっており、外国人旅行者の受入数でみても、世界 30 位とインバウンド後進国である。そのような状況を改善するため、2008 年 10 月 1 日に観光庁が設立され、九州でも「九州はひとつ」の理念のもと「九州観光推進機構」が設立され、観光立国に向けた取り組みを開始した。

筆者の勤務先である JR 九州も 2011 年の上海事務所開設を始め、訪日外国人旅行者に対して「JR 九州レールパス」を販売するなど、訪日外国人旅行者をターゲットとした施策を行っている。また、2011 年に策定されたグループ中期経営計画「つくる 2016」では、JR 九州のあるべき姿を「安全とサービスを基盤として、九州、日本、そしてアジアの元気をつくる企業グループ」と定義している。筆者はこの「地域を元気にする」という命題達成のためには、一企業としての成長だけでなく、九州のインバウンド観光戦略の一翼を担う必要があると考える。

本論文では資源ベース理論に基づき JR 九州の内部資源分析を行い、九州のインバウンド観光戦略において、JR 九州が保有する資源を活用しながらどのような役割を担うべきかについて考えてみたい。

資源ベース理論とは、企業の内部資源に着目し企業戦略のコンセプトを論じるものである。資源は企業が「何をしたいか」ではなく、「何ができるか」を決定する点において戦略の重要な構成要素である。本論文では、JR 九州の競争戦略ではなく「九州のインバウンド戦略における果たすべき役割」を論じるものである。よって、以下の手順で考察を進めた。
①九州の観光戦略の項目を洗い出し、インバウンド観光に影響を与える項目を抽出する。

②資源ベース理論に基づき、JR 九州の内部資源を抽出する。③先の①と②を踏まえ、JR 九州が九州のインバウンド観光戦略に対して貢献できる役割を特定する。

分析の結果、JR 九州の強みは駅及び鉄道インフラ、九州のネットワーク、海外拠点等であると導きだした。逆に弱みとして、二次交通、観光素材、観光における人材育成、専門性等がある。JR 九州は、強みの内部資源を活かして「魅力ある観光地の形成」「観光インフラ等の整理」という戦略の項目に貢献することができる。すでに保有する内部資源は強みとして最大限に活用すべきであるが、これらの項目の推進および発展に対して、JR 九州が単独で与え得る影響はあくまでも限定的である。

JR 九州の弱みの内部資源に関しては、それを強みとする自治体や観光協会、ホテル・旅館業、旅行会社、地域住民に補完してもらうことが必要であろう。JR 九州はこれまでに自治体との観光キャンペーンの共催や地域住民を巻き込んだ観光列車の運行などの経験を多く有しており、その中で「リーダーシップ」や「コーディネート力」を培ってきた。それこそが、JR 九州の最大の内部資源でありコアコンピタンスであると考える。

JR 九州は強みである内部資源は最大限に活用し、九州のインバウンド観光戦略に貢献すべきである。それと同時に、弱みの部分に関しても「リーダーシップ」や「コーディネート力」を発揮し、関係者と力を合わせながら、九州のインバウンド観光戦略推進に貢献することが求められているのではないだろうか。ドン.キホーテの中村氏はインバウンド戦略推進のために独自の PASSION サイクルの必要性を提唱している。JR 九州はこの、PASSION サイクルの中で「Philosophy（哲学や理念)」「Axis（推進軸)「Service（サービス)」の部分を担うことにより、九州のインバウンド戦略はより高次元な循環を生み出すことができる。

九州の観光を構成するこれらの要素が互いに協力し、魅力ある観光地、魅力ある九州を構築していくことが、九州への訪日外国人旅行者の増加につながる。訪日外国人旅行者の増加は九州の地域経済の活性化につながり、それがＪＲ九州の更なる「成長と進化」に通じることを期待したい。

コカ･コーラウエストグループにおける効果的 CSR の考察

～先行き不透明な時代における取り組み～

氏　　名　森髙 吉宏
指導教員　中村 裕昭

コカ･コーラウエストグループが属する清涼飲料水業界は、景気の低迷や少子高齢化によって国内市場が縮小し、限られたパイを巡って競合他社との価格競争が激化している。コカ･コーラウエストグループの業績は頭打ちの状態になっており、The Coca-Cola Company とのフランチャイズ契約に基づく単年度ごとの高い業績目標達成に苦労している。

また、2011 年 3 月 11 日の東日本大震災以降、予期せぬ自然災害が頻発したり、エネルギー問題がクローズアップされたりと、リスクマネジメントの重要性や必要性をさらに強く感じる不安な時代となっている。

企業経営においては、取り巻く環境がいかに厳しくなろうとも、常に結果が求められ、どんなにすばらしい商品を開発しても、どんなに営業活動を頑張っても、結果に結びつかなければ評価されることはない。

このような状況のもと、コカ･コーラウエストグループが持続可能な社会の発展に貢献していくためには、どのような CSR が効果的なのであろうか。

本論文は、コカ･コーラウエストグループが先行き不透明な時代における効果的な CSR を行うためには、事業に密接に関連する自販機を活用した「攻めの CSR」を強化すべきことを提案するものである。

コカ･コーラウエストグループは、「飲料を通じて価値ある『商品・サービス』を提供することで、お客さまのハッピーでいきいきとしたライフスタイルと持続可能な社会の発展に貢献します。」を企業理念としている。創業以来 50 年以上地域に密着したルートセールスによる B to C ビジネスを行っており、地域とともに発展・成長し続けてきた会社であり、現在、約 8,000 名の従業員がエリア内 2 府 12 県の地域社会へネットワークを張り巡らせている。

また、コカ･コーラウエストグループの販売活動は、「卸」の機能と「小売」の機能の 2 つの機能を持っている。1 つは「卸」の機能であり、スーパーマーケットやコンビニエンスストアなどの小売店を通じたお客さまへの間接的な販売活動である。もう 1 つは「小売」の機能であり、エリア内 2 府 12 県に設置する約 26 万台の自動販売機を通じたお客さまへの直接的な販売活動である。

この先行き不透明な時代において、清涼飲料業界のリーダー企業であるコカ･コーラウエストグループが競争優位性のある持続可能な取り組みができるのは、後者の自動販売機を通じたお客さまへの直接的な販売活動である。この事業に密接に関連する活動こそが、コカ･コーラウエストグループが価値ある「商品・サービス」の提供によって、地域社会へ貢献できる最善の方法だと思われる。

この事業に密接に関連する自動販売機を活用した CSR を積極的に展開し、地域のお客さまとの「Win-Win」の関係を構築し、地域社会との絆をより強固なものにすることによって、コカ･コーラウエストグループの企業価値をより一層向上させることができるものと考える。

本論文の構成は、第 1 章で、世界のコカ･コーラシステムの概略と日本におけるコカ･コーラシステムの現状を確認したうえで、コカ･コーラウエストグループの SWOT 分析・TOWS マトリクスから CSR の方向性を検討した。コカ･コーラウエストグループの「強み : Strengths」はテリトリー内における約 26 万台の自動販売機である。一方、「脅威 : Threats」としては自動販売機の使用電力などの問題である。コカ･コーラウエストグループの「強み : Strengths」を活かして、「脅威 : Threats」を解決することが業界のリーダーへ課せられた使命ではないだろうか。また、この方向性を推し進めることによって、コカ･コーラウエストグループの「弱み : Weaknesses」を克服して、新たな「機会 : Opportunities」を創出し、さらには「強み : Strengths」を強化するという好循環サイクルを目指す。

第 2 章では、CSR の歴史的背景や日本における CSR の現状、インタンジブルズの見える化やコーポレート・レピュテーションなど CSR への取組みについて確認する。第 3 章では、CSR の経営に与える影響について、トリプル・ボトム・ラインやバランスト・スコアカード、導入企業の事例を参照し、第 4 章では、コカ･コーラウエストグループの CSR の現状および問題点に触れる。そして、第 5 章では、CSR への取り組みの基本的考え方を確認し、東日本大震災以降の消費者アンケートを踏まえてコカ･コーラウエストグループのこれからの効果的な CSR について考察する。

本論文で見出した結論は、コカ･コーラウエストグループが地域社会と共有できる価値の創造を通じて、事業戦略と地域社会貢献の一体化を目指すという CSR である。

先行きが不透明な時代における効果的な CSR とは、コカ･コーラウエストグループの貴重な経営資源であり強みでもある約 26 万台の自動販売機を活用して、お客さまおよび地域社会と絆をより強固にすることである。地域社会への安心感を醸成し、地域社会の発展に貢献し、企業価値を向上するという「共通価値の創出」によって「Win-Win」の関係を構築できるプランとして提案する。

企業スポーツ進化論

シナリオ・プランニングを用いたコカ･コーラウエストレッドスパークス ラグビー部の新戦略策定について

氏　　名　山本　純也
指導教員　中村　裕昭

企業スポーツとは、「企業が雇用した従業員を選手とし、企業が提供する金銭・物資によって運営されるスポーツクラブで、全国的・地域的な対外競技に参画して、観客にとって魅力ある競技力を志向するチーム」と本論文では定義している。野球、陸上（駅伝）、バレーボール、バスケットボール、ラグビーといった団体競技は、企業スポーツによって日本リーグが編成され、テレビ放映もされている。柔道、レスリング、水泳、体操、といった個人競技においても、企業スポーツが社会人アスリートの受け皿となり、オリンピックメダリストを輩出している。

近年、この企業スポーツが衰退している。所有企業の業績低迷を主要因として、廃部・休部となる企業スポーツが続出しているのである。最近では、1954 年の創部以来、瀬古利彦など多くの日本を代表する長距離走選手を輩出してきたエスビー食品陸上部が廃部､「オグシオ」の愛称で活躍した女子バドミントンの小椋久美子、潮田玲子を輩出したパナソニックバドミントン部が休部というニュースが報道された。いずれも所有企業の業績低迷に伴う経営合理化策の一環であるとされている。多くのトップアスリートを輩出してきた企業スポーツが衰退し消滅してしまうことは、日本のスポーツ振興に多大な影響を及ぼす社会問題である。企業スポーツは今、この厳しい環境に適応し持続可能な組織として進化しなければならない。そこで、本論文ではコカ･コーラウエストレッドスパークスラグビー部という実在する企業スポーツクラブを題材にして、環境に適応し持続可能な組織となるための現実的な新戦略策定を試みた。

新戦略策定には、経営戦略構築ツールのひとつである「シナリオ・プランニング」を採用した。そして、環境分析から 2020 年の予測シナリオを構築し、そのシナリオに対する戦略オプションを検討したうえで、シナリオに適応するために今実行すべき戦略の提言を行っている。

本論文の構成は、第 1 章から第 3 章までは、企業スポーツに関する総論で、第 4 章から第 7 章までが、シナリオ・プランニングを用いたコカ･コーラウエストレッドスパークスラグビー部の新戦略策定に関する各論となっている。

第 1 章　序論は、日本のスポーツ振興に対する企業スポーツの重要性と、現在の危機的状況からの問題提起である。

第 2 章　企業スポーとは では、本論文における企業スポーツの定義、企業スポーツ以外

のスポーツクラブとの比較、その比較から見える企業スポーツの長所と短所について述べた。さらに海外の企業スポーツの状況についても分析した。

第 3 章　日本の企業スポーツの歴史と課題では、企業スポーツの誕生、繁栄、衰退の歴史を振り返り、現在の課題と今後の解決の方向性について述べた。

第 4 章　コカ･コーラウエストレッドスパークスラグビー部についてでは、当部の内部分析として、コカ･コーラウエスト社におけるスポーツクラブの概要、創部からの歴史と現在の活動状況について整理し、強み（Strength）や弱み（Weakness）は何かを考察した。

第 5 章　環境分析では、コカ･コーラウエストレッドスパークスラグビー部を取り巻く環境として、社会構造、政府および地方自治体のスポーツ振興に関する取り組み、日本ラグビーの状況、他社のラグビー部の状況、そして所有企業であるコカ･コーラウエスト社の状況について整理し、機会（Opportunity）や脅威（Threat）は何かを考察した。

第 6 章　環境予測シナリオは、内部分析、環境分析を通じて、その要点を SWOT フレームで整理し、その中から確定要素と不確定要素を抽出した。そして、不確定要素の中から、将来の環境変化に大きな影響与える要素を用いて、環境予測シナリオを構築した。

第 7 章　新戦略の策定では、各々の環境予測シナリオに対する戦略オプションとして、どのような対応をとるべきか検討した。そして、それら戦略オプションに共通する戦略上の重要課題についてベンキマーキング分析を行い具体的な戦略を検討した。

本論文の結論であるコカ･コーラウエストレッドスパークスラグビー部への戦略提言としては、コカ･コーラウエスト社のグループ子会社として起業し自立することであるとした。そうすることで自立したマネジメント能力を持つことができ、愛されるクラブづくりを推進して、ラグビーを通じてコカ･コーラウエスト社に貢献する組織となることができるからである。ただし実現に向けては、新たなグループ間の会計制度や人事制度の構築が必要であるが、それら制度の具体的な内容については本論文には含まれていない。

実現に向けての課題は残るが、企業スポーツであるコカ･コーラウエストレッドスパークスラグビー部は、将来の環境変化に適応するべく進化しなければならい。そして、この戦略が企業スポーツの新たなモデルなることを期待したい。