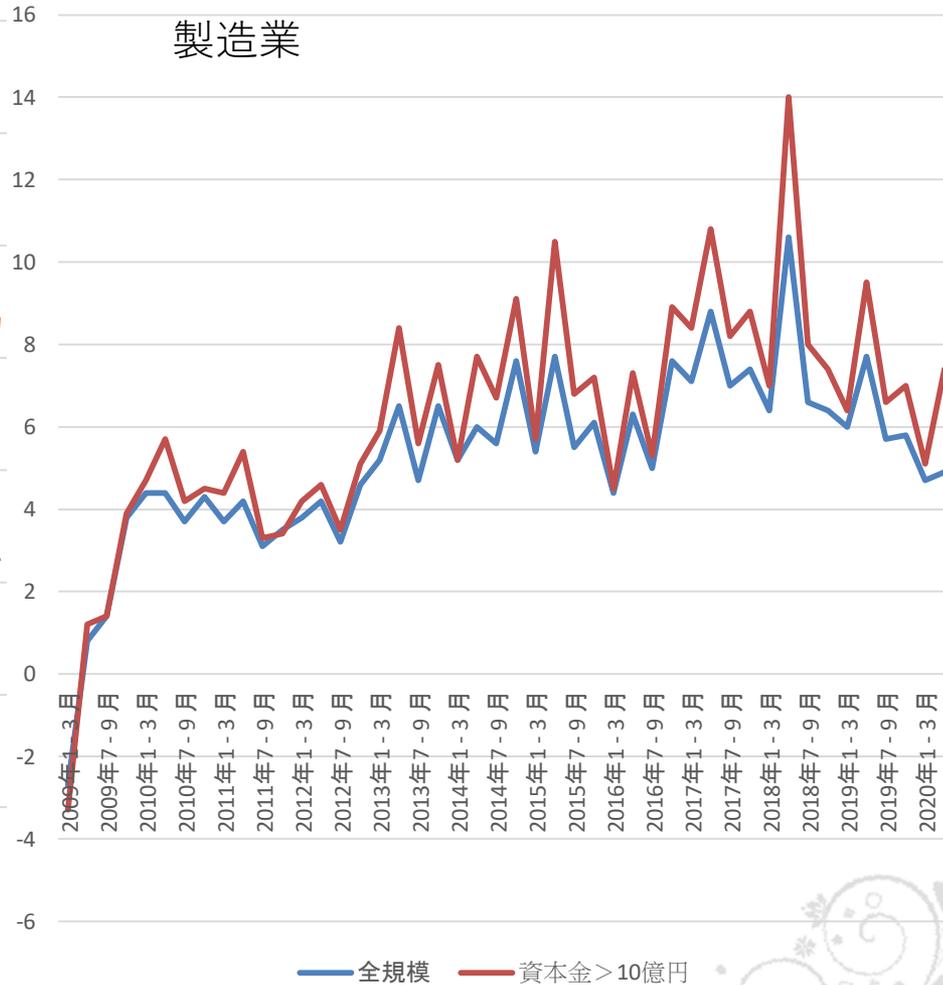
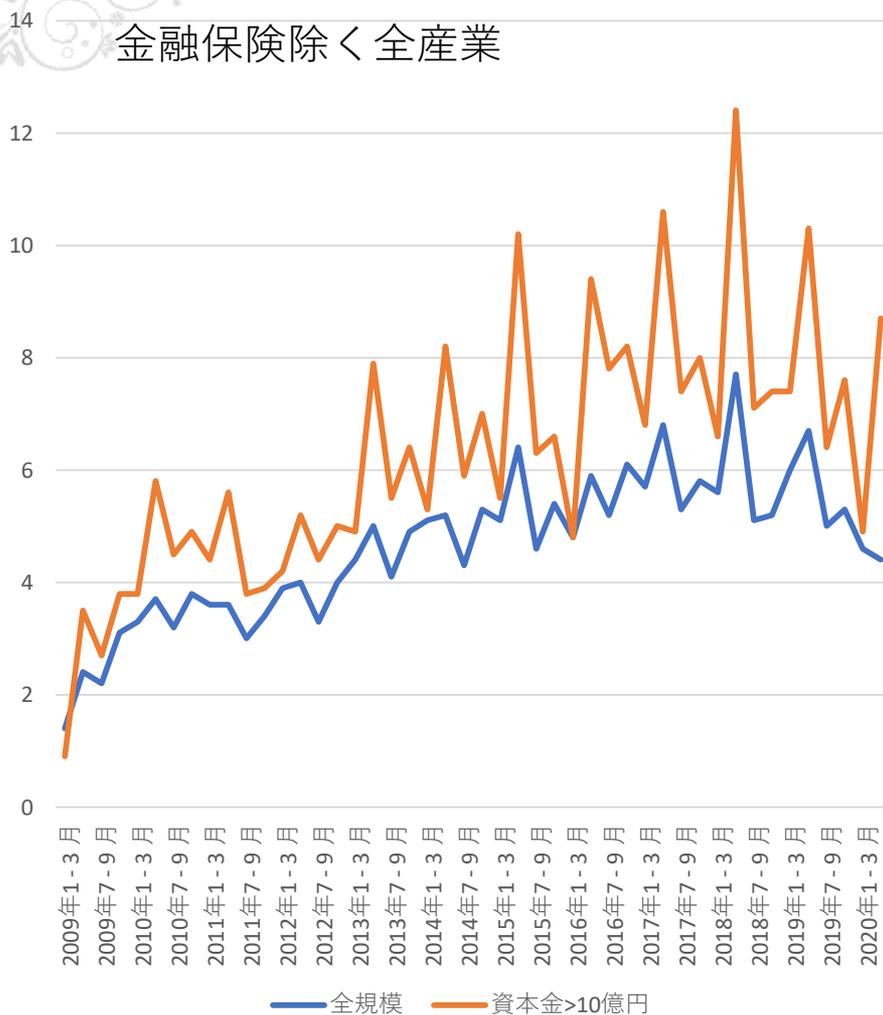


真っ当な経営とイノベーション

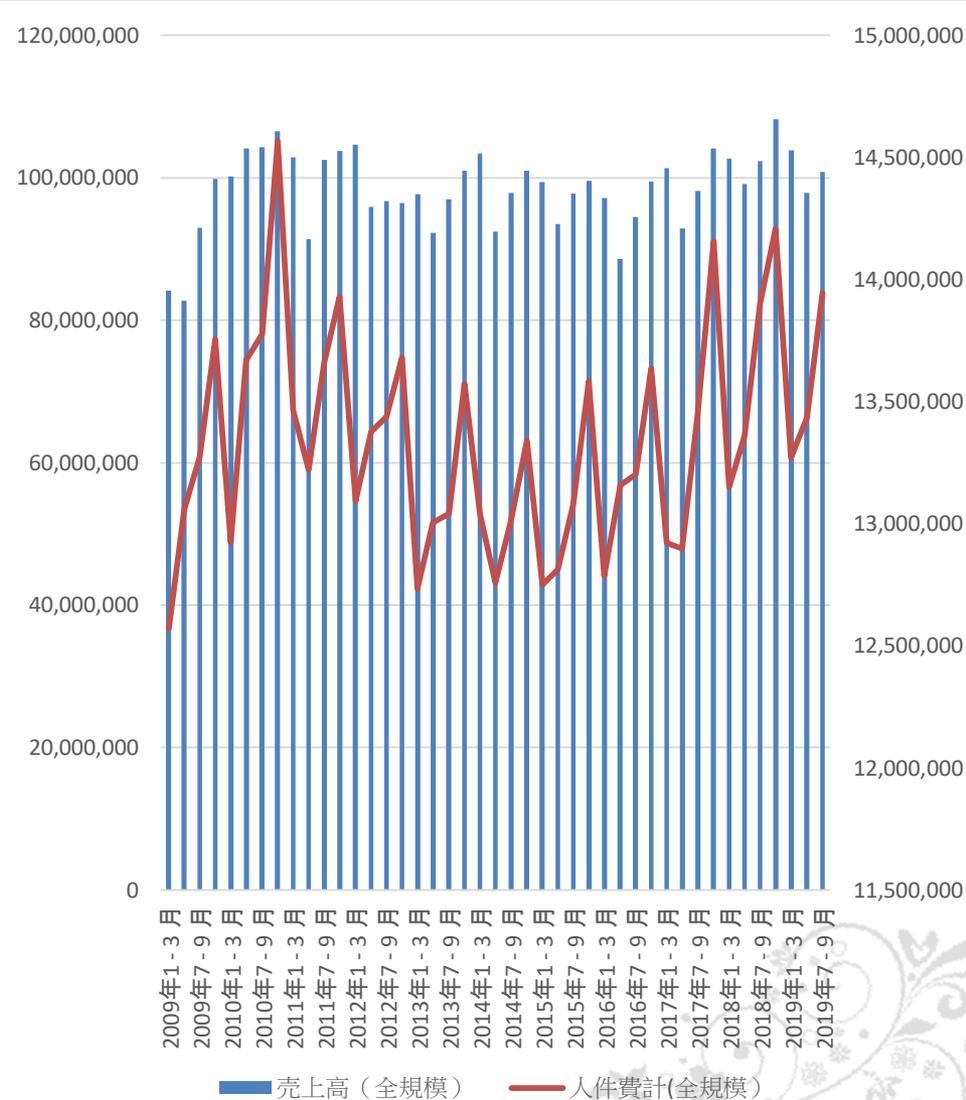
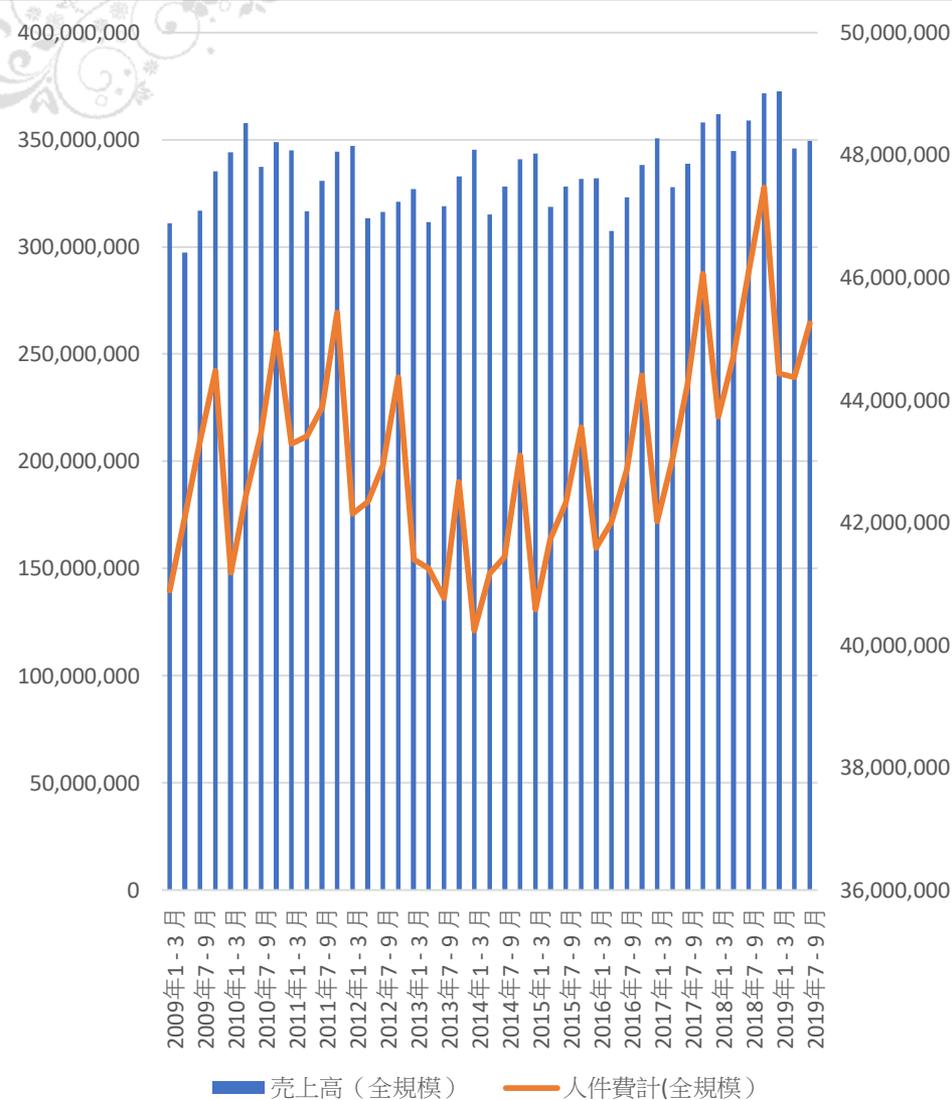
2020年11月7日

一橋大学イノベーション研究センター
青島矢一

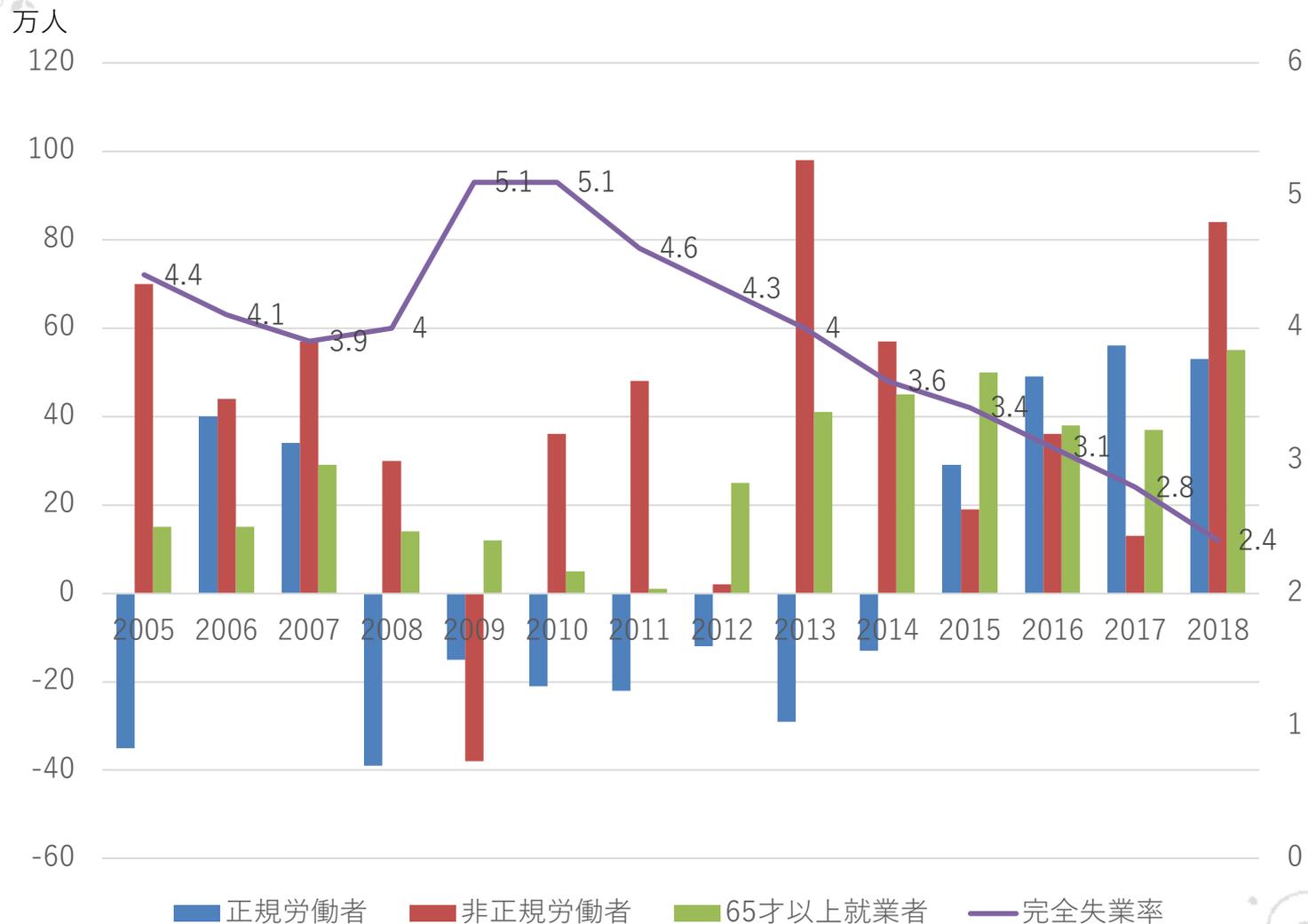
經常利益率（%）推移



売上高と人件費比の推移 (左：全産業、右：製造業)



雇用の推移



付加価値率と利益率の乖離 (製造業)

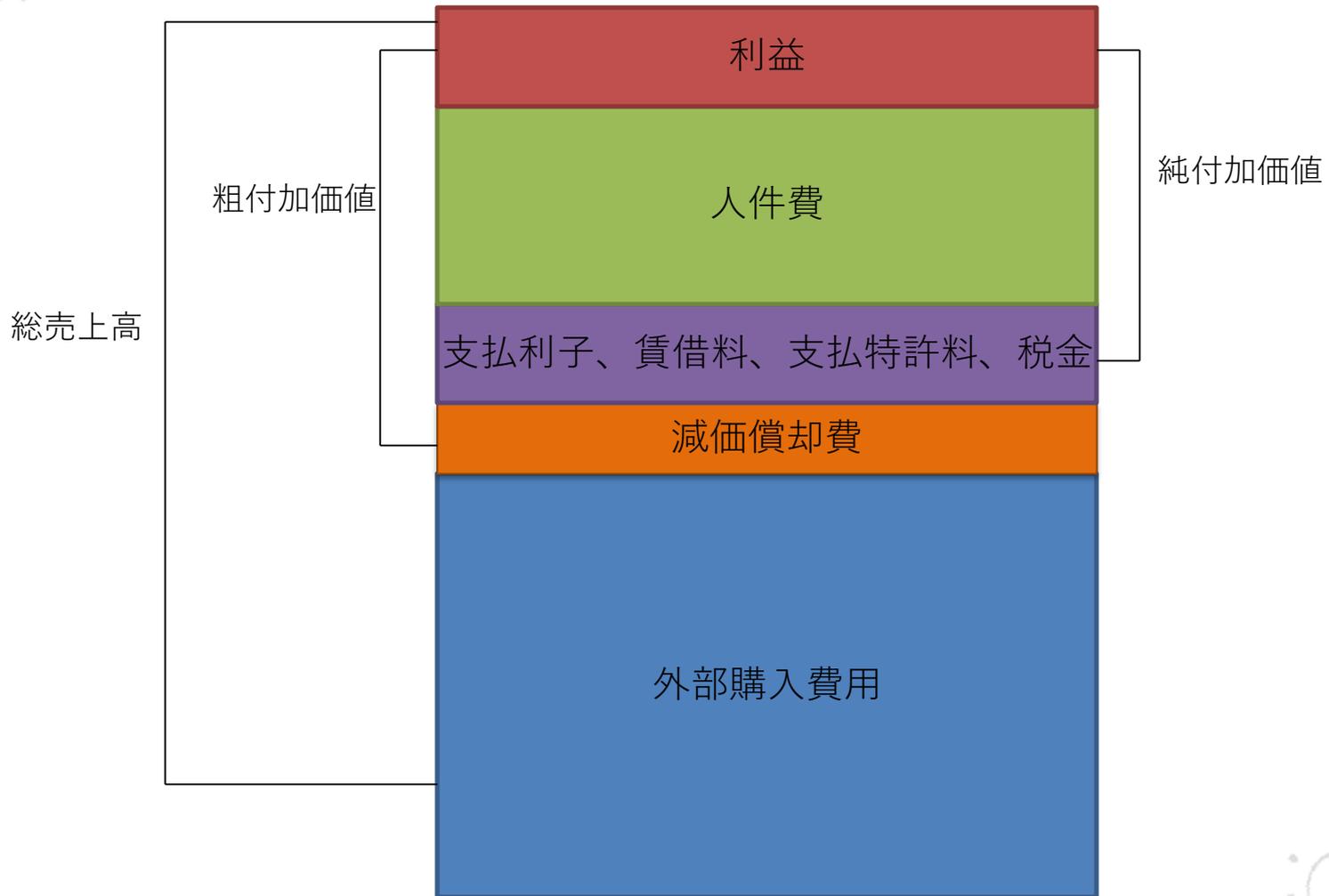


法人企業統計より

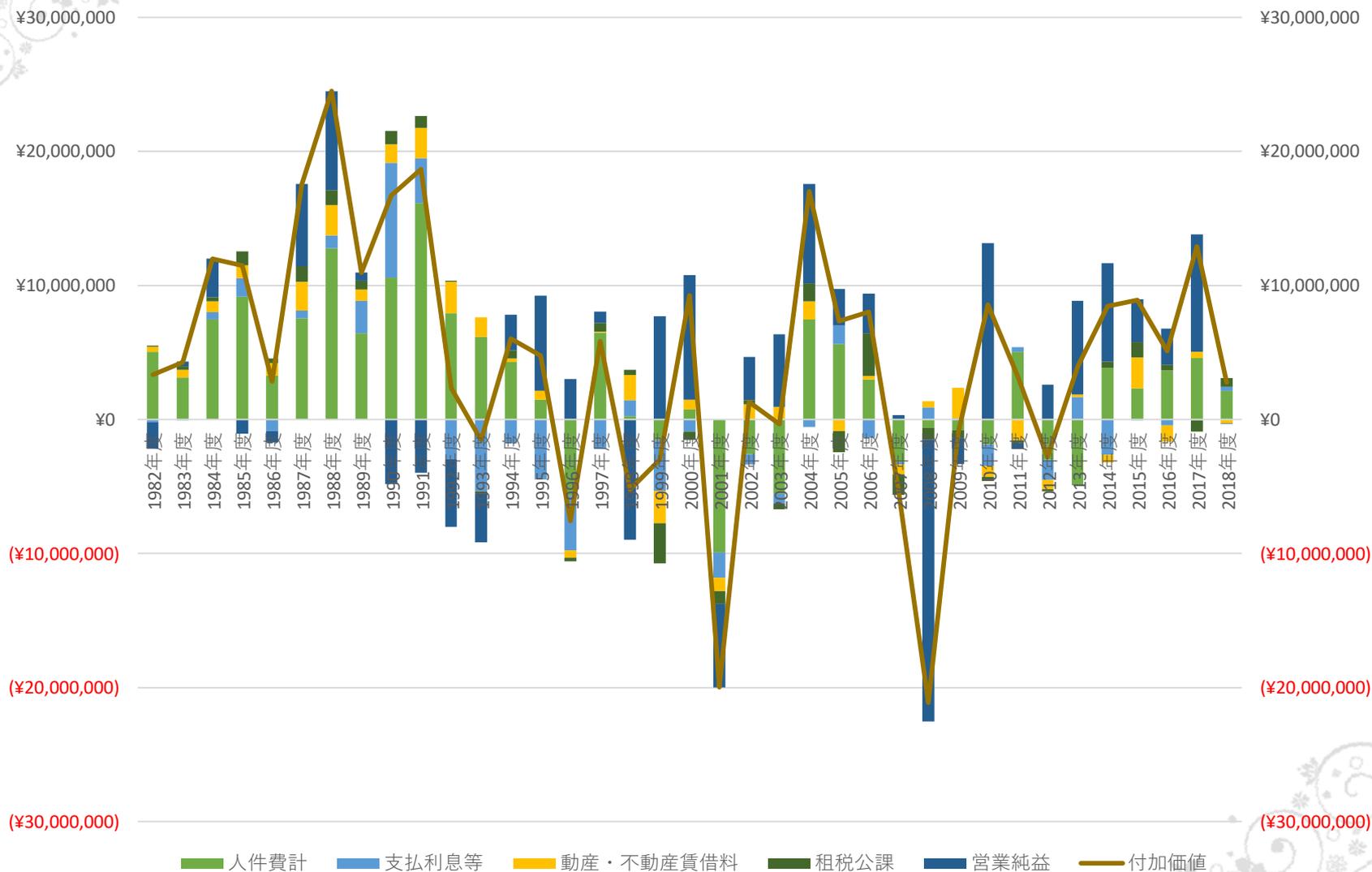
— 付加価値率(当期末)【%】

— 売上高経常利益率(当期末)【%】

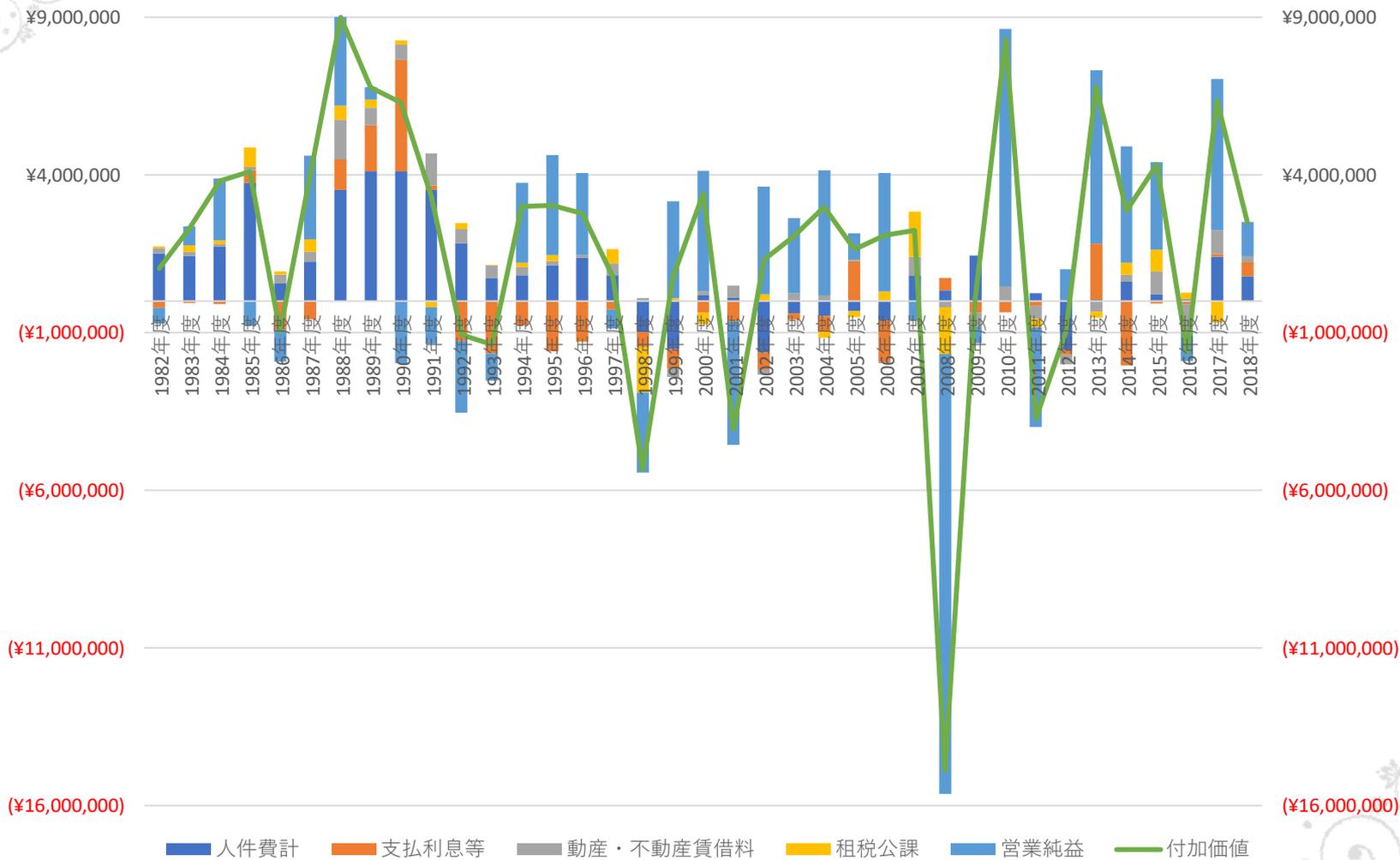
付加価値の配分



付加価値の配分 (製造業)



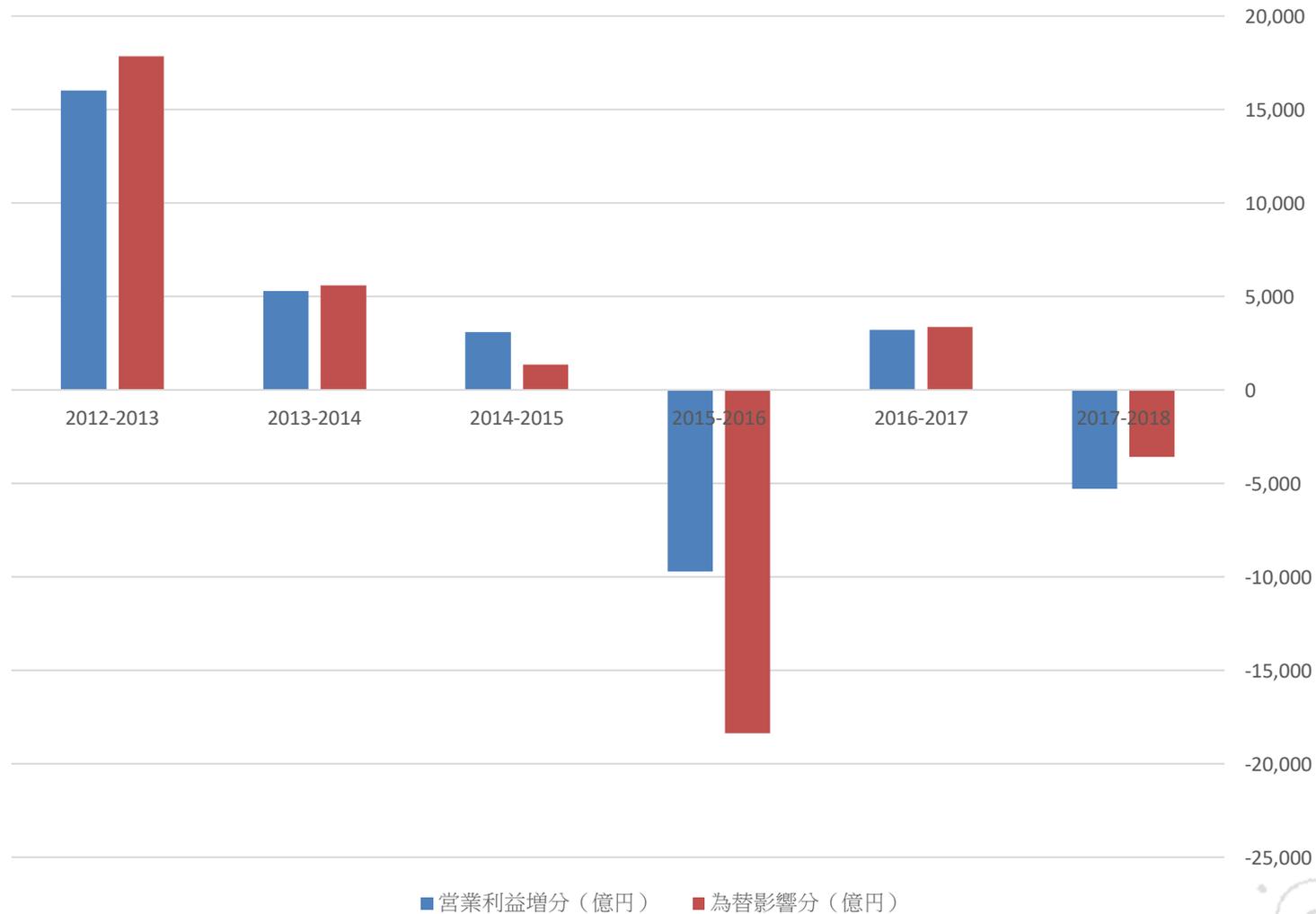
付加価値の配分 (資本金 > 10億円、製造業)



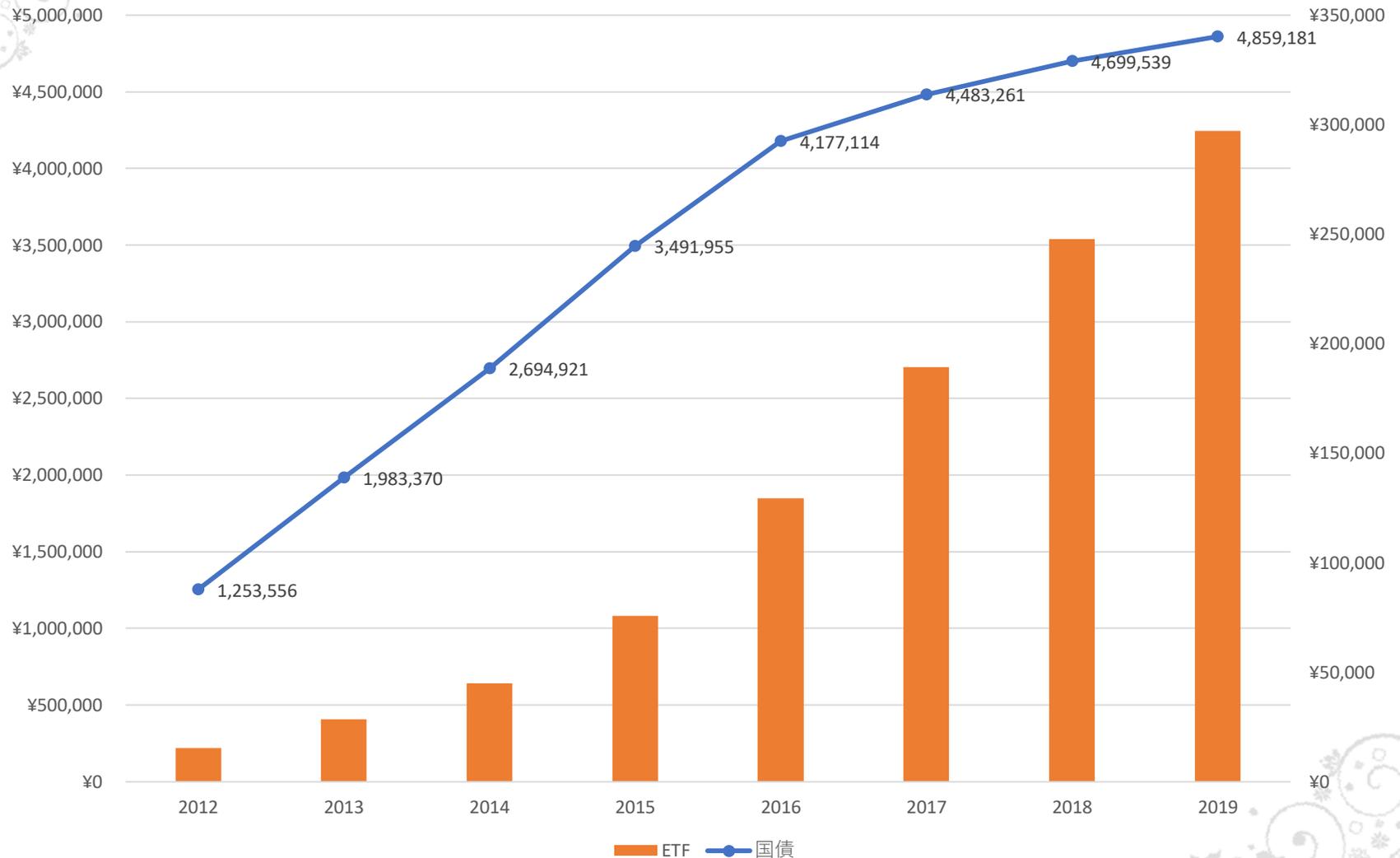
利益を出す方法

- 付加価値を増やす
- 付加価値の配分を変える

自動車産業の円安効果



異次元の金融緩和（億円）

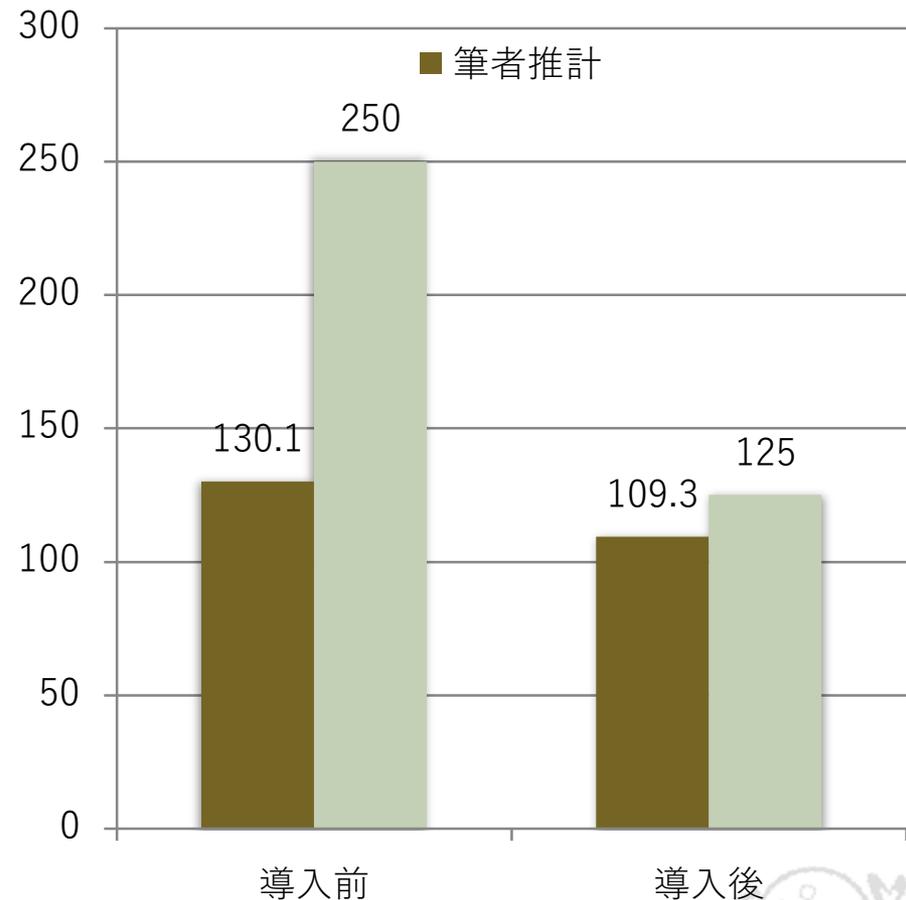


TV事業の投資意思決定

- シャープ堺工場、パナソニック尼崎第五工場など2007年の1ドル120円レベルの円安期にグローバルな生産拠点としての投資を決定。
- 生産開始は1ドル90円レベルまで円高となった2009年。
- 地デジ化+エコポイントによる国内需要創出効果
- 特需後に一気に業績悪化
- 一時的な保護による競争力の低下

「グリーン家電普及促進事業」

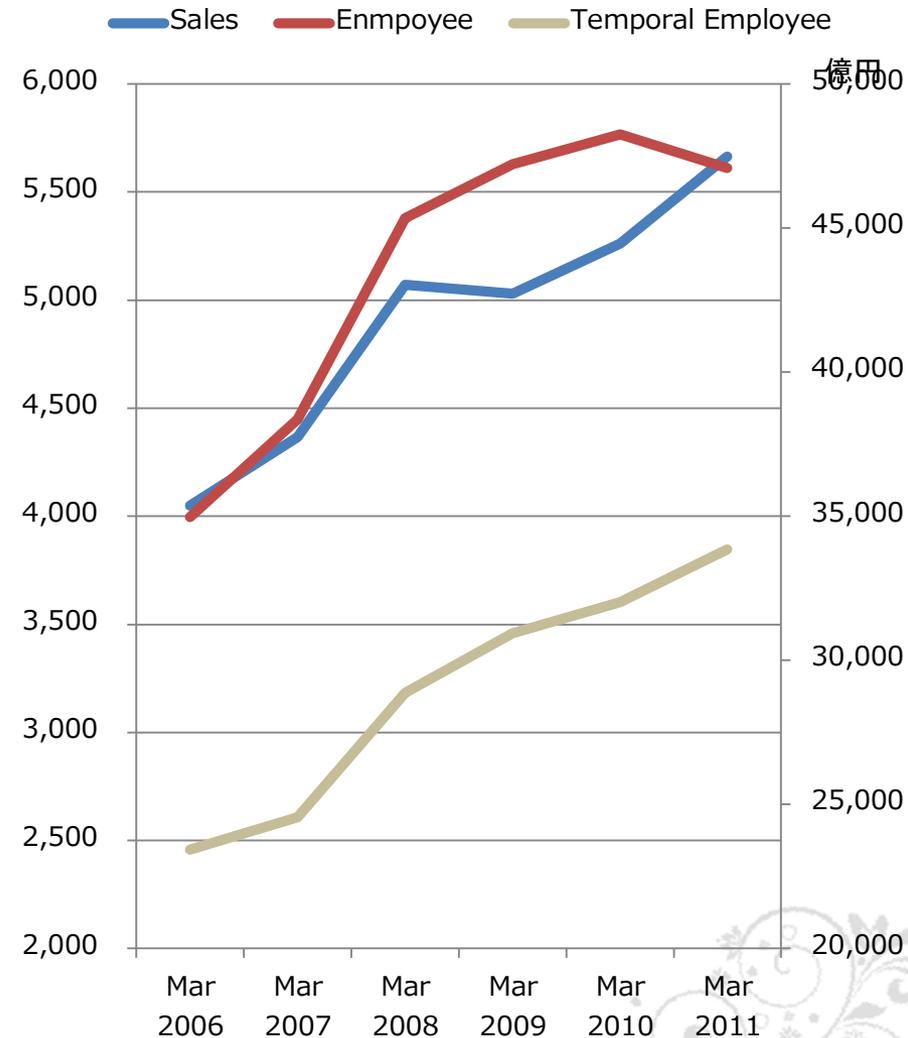
- 6,900億円の予算。2011年8月31日時点で6,390億円分のポイント発行済み。その内、82%にあたる5,217億円が省エネテレビ向けに発行された。
- そもそもは温室効果ガス削減目標を達成するために、環境省を中心に進められてきた事業であったが、実質的には薄型テレビの購入促進事業。
- 意図した温室効果削減効果はなかった（会計検査院）。



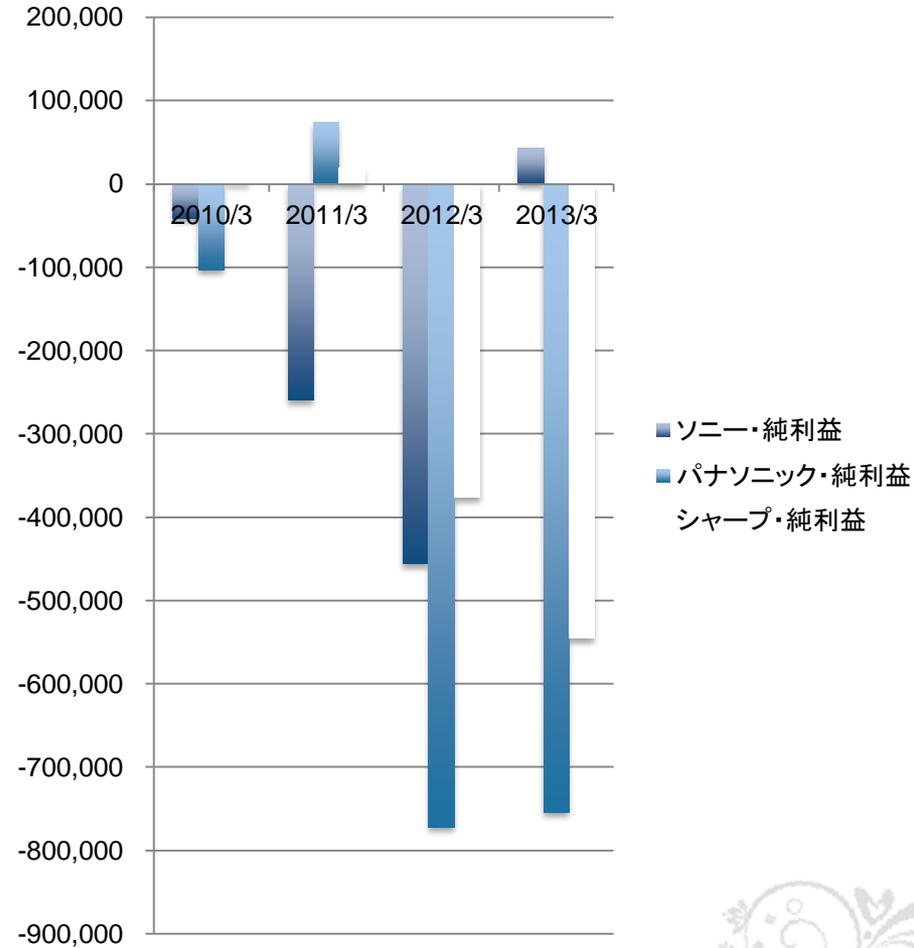
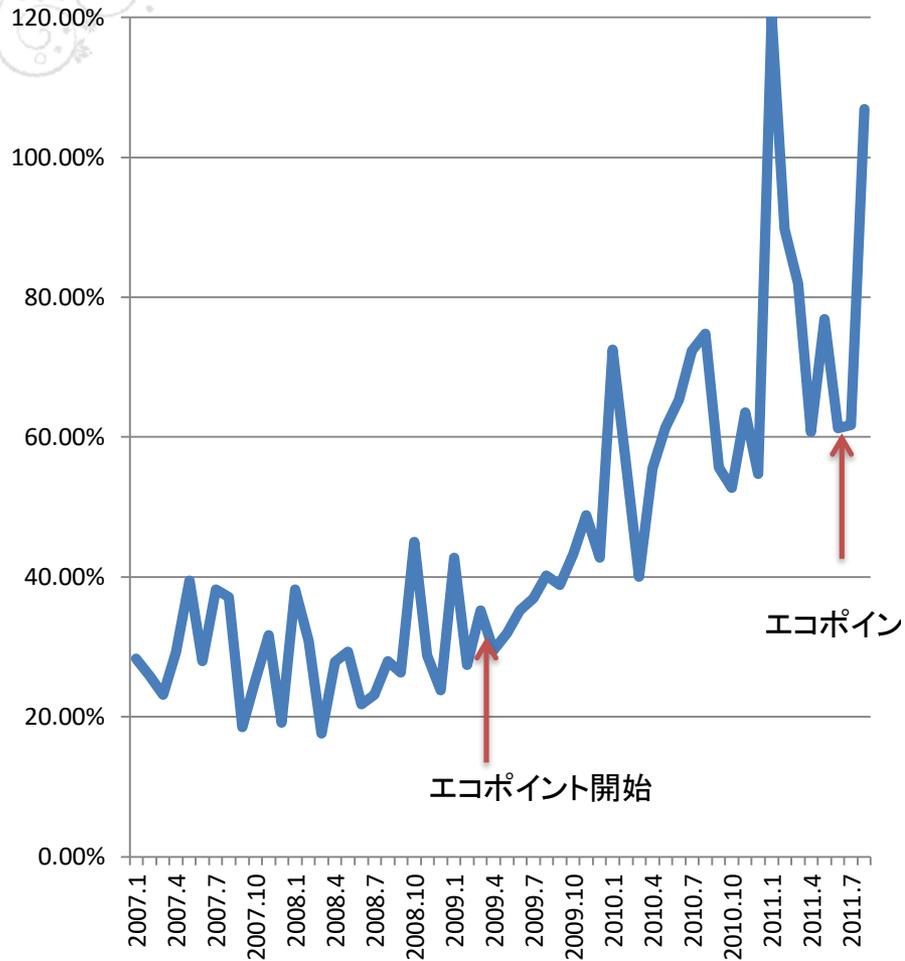
エコポイント導入の省エネ効果
(TV一台あたり年間消費電力：kwh)

経済効果？雇用効果？

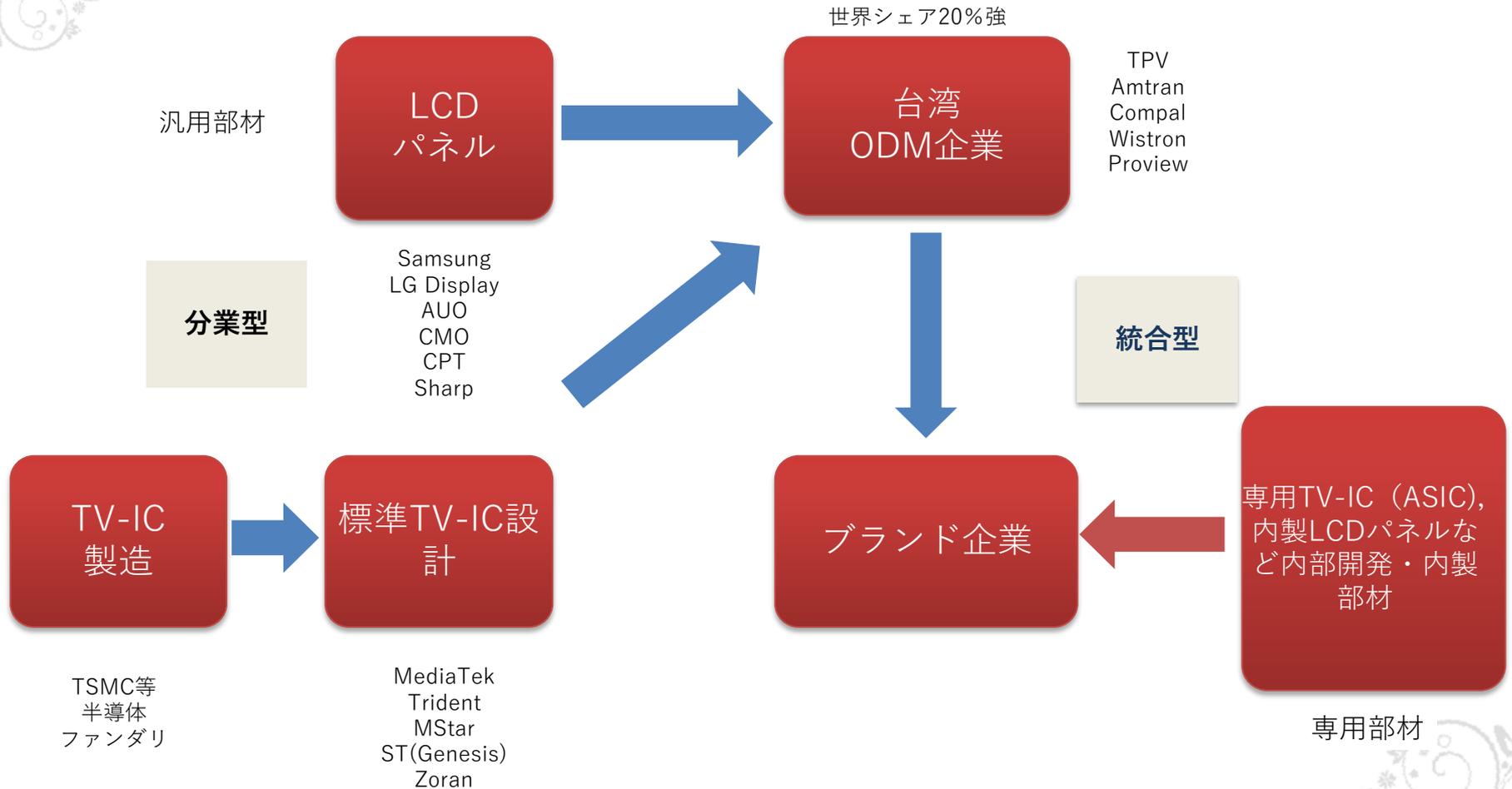
- ◆ 経済産業省は、予算額の7倍におよぶ5兆円の経済効果をもたらした、のべ32万人の雇用を創出したと発表（2011年6月）
- ◆ 国内市場は拡大した（エコポイント期間に4,000万台の販売）が、雇用効果があったのか。
- ◆ 少なくとも、TV産業における日本企業の競争力に貢献したとはいえない。



輸入の増大、そしてエコポイント終了後の急落



2009年時点での薄型テレビの事業モデル

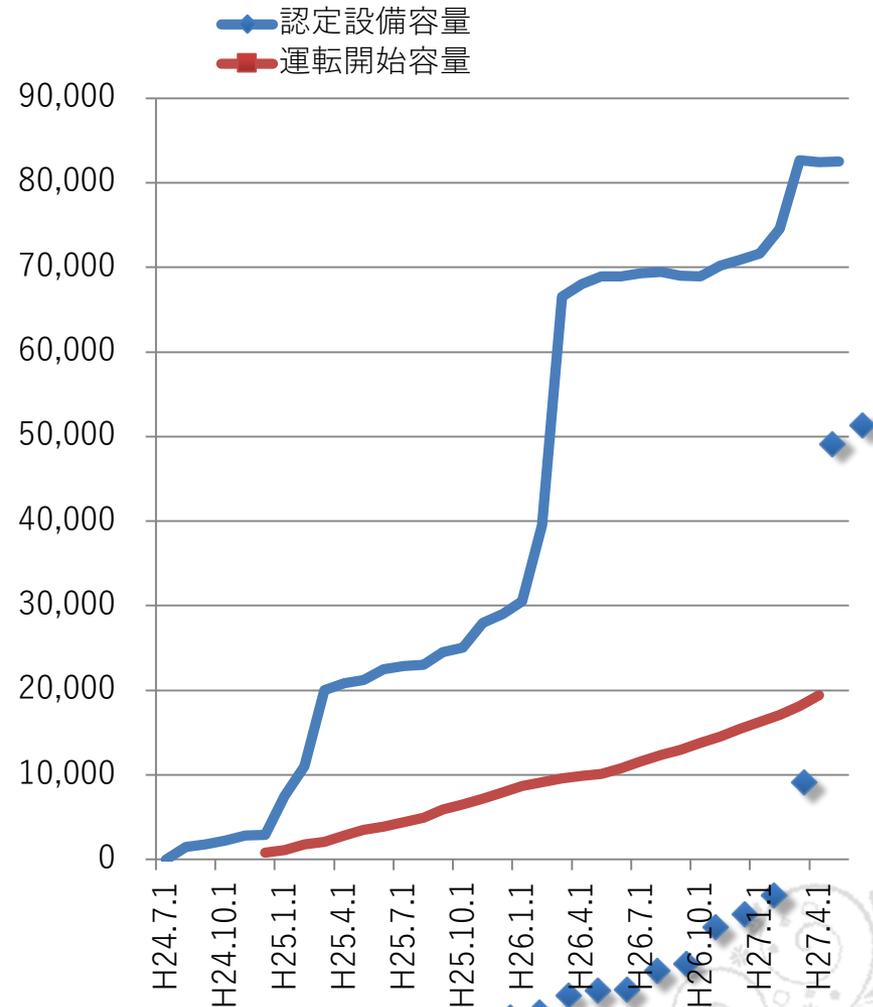


日本の固定価格買取制度（FIT）

	太陽光		風力		地熱	
	>=10KW	<10KW	>=20KW	<20KW	>=15MW	<15MW
買取価格 (円/kWh) 税抜き	40 →36 →32 →29 →27 →24	42 →38 →37 →33 →31	22	55	26	40
買取期間 (年)	20	10	20	20	15	15

予測されたことと起きたこと

- 国内市場の急速かつ一時的な拡大
- 短期的な価格の高止まり
- 一時的に企業は潤う。しかしその後…
- 長期的に国民負担に見合う経済価値が国富として還元されるのか？
→とてもそうは思えない。
- 設備認定ラッシュ
- 無理な開発、環境破壊

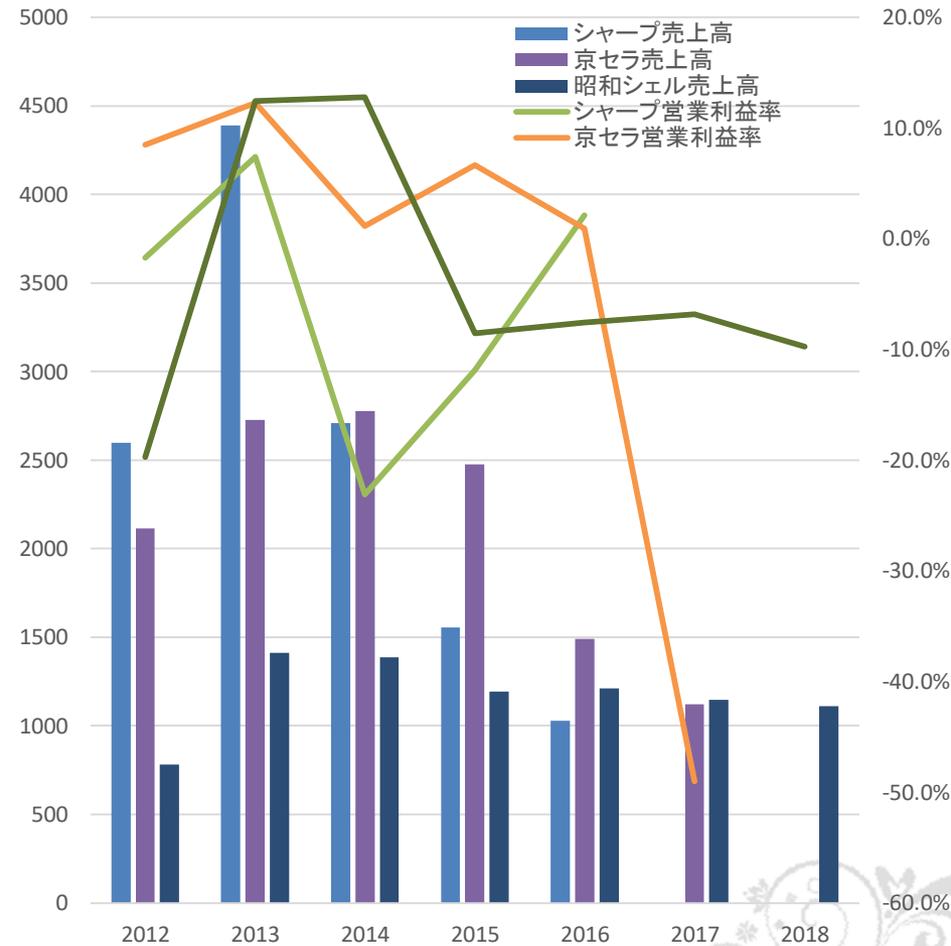


世界の現実：中国太陽電池の経済性

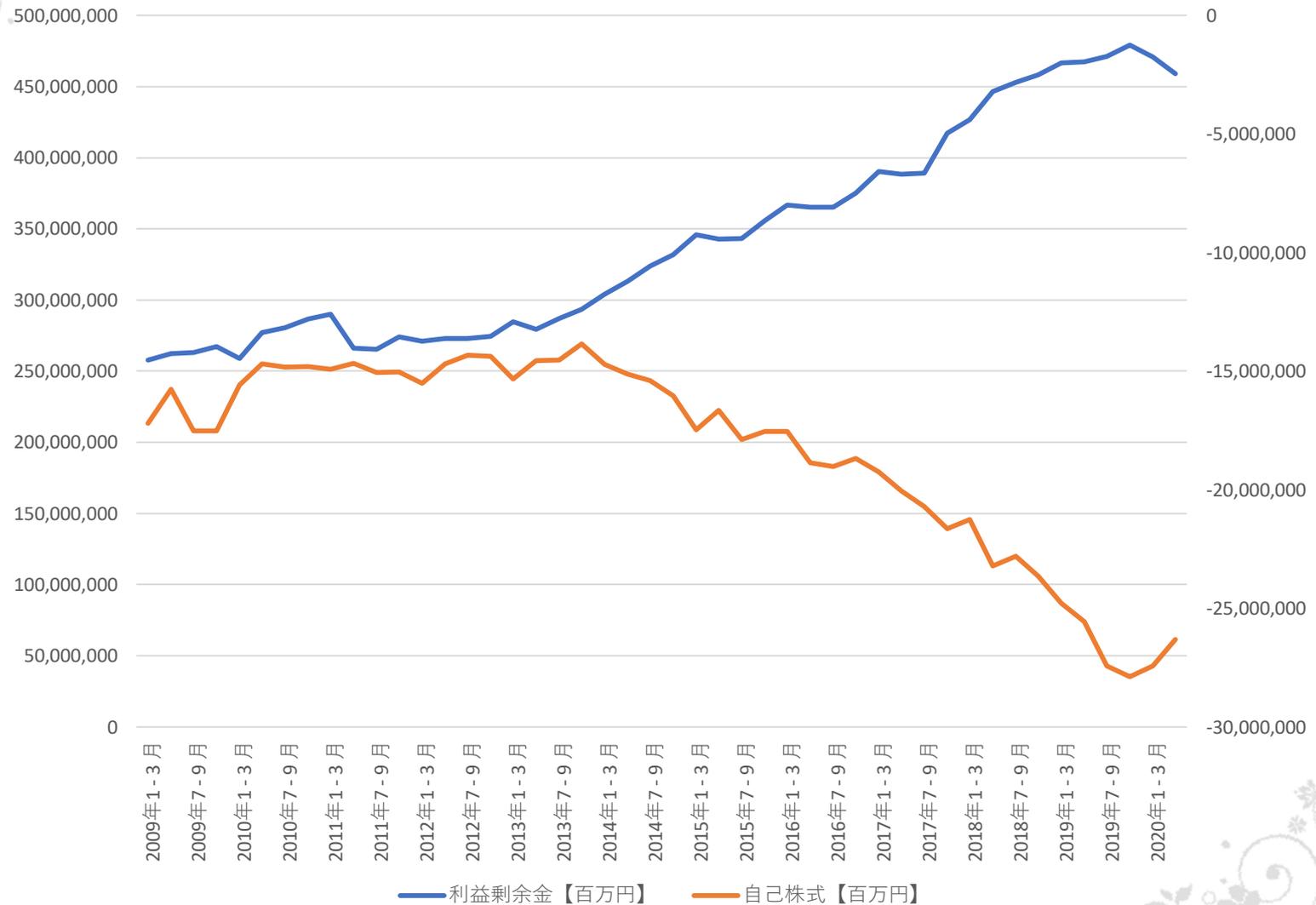
- 2013年7月時点のある企業の原価構成
 - 2.4-2.5元/w (セル)
 - 1.15/wから1.2元/w (フレームなどBOS)
 - 0.3元 (人件費、電気代など)
 - 0.15元 (利益)
 - 4.1元/wモジュール価格
- 発電所建設の原価構成
 - モジュール調達価格4.3元/W
 - パワコン1元/W
 - その他3元/程度
 - 合計8-9元/W (12万円から14万円/kW)
- 概算で、1kWhあたり10円ちょっと。既存電源に十分に対抗できるレベル。

企業へのインパクト

- ◆ まともに利益が出たのは2013年の1年間。
- ◆ 買取価格が下がり、メガソーラー向けに輸入が増大するにつれて業績は大幅に低下。
- ◆ 筋の良い技術をもっていたソーラーフロンティアも赤字に転落。



利益剰余金の推移



対立する力

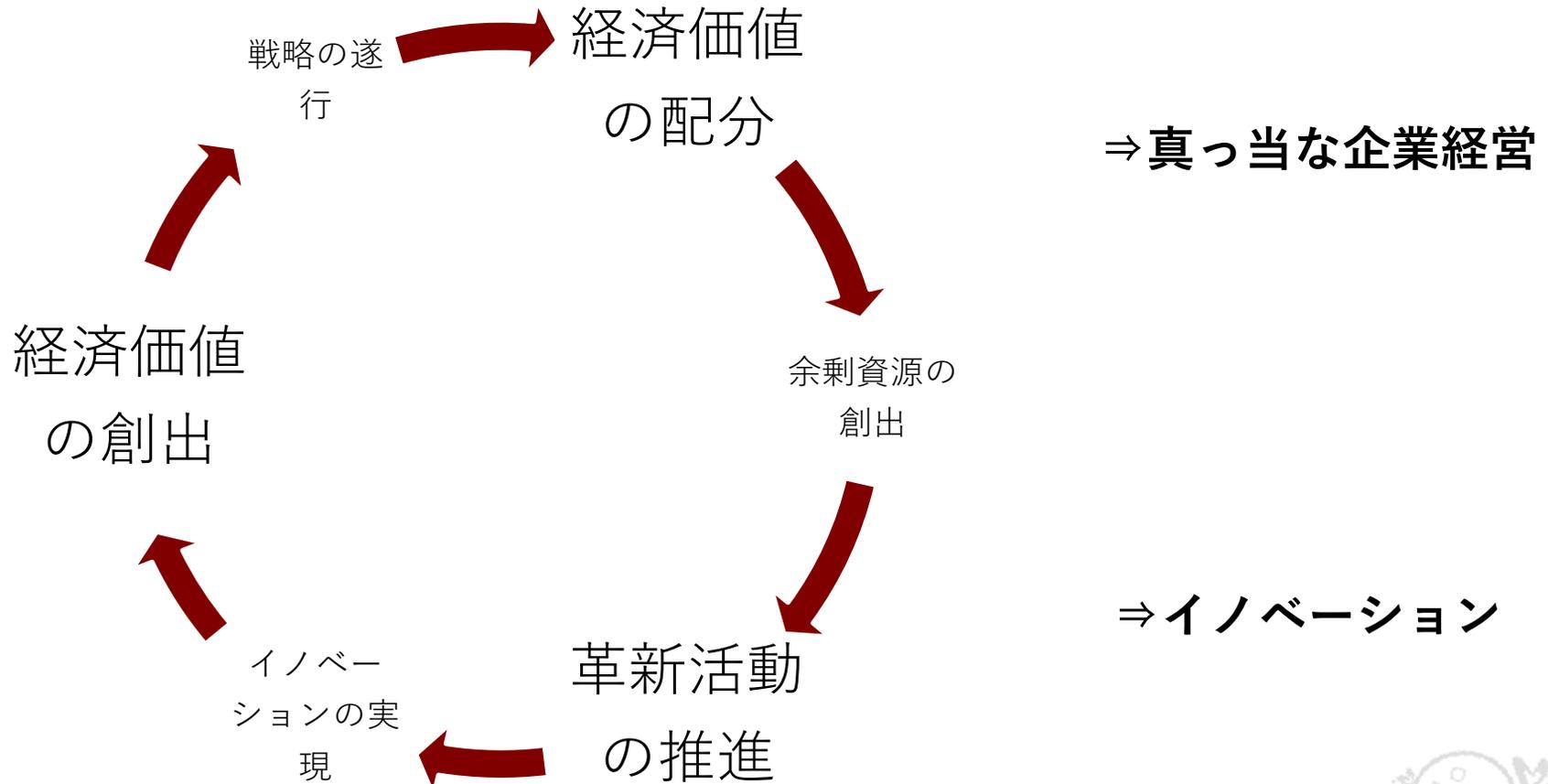
- 合理性の追求と社会からの要求
 - 資本効率、ガバナンス、コンプライアンス、アカウンタビリティ、透明性…
- イノベーション
 - ゆとり、遊び、逸脱…

営利企業の目的

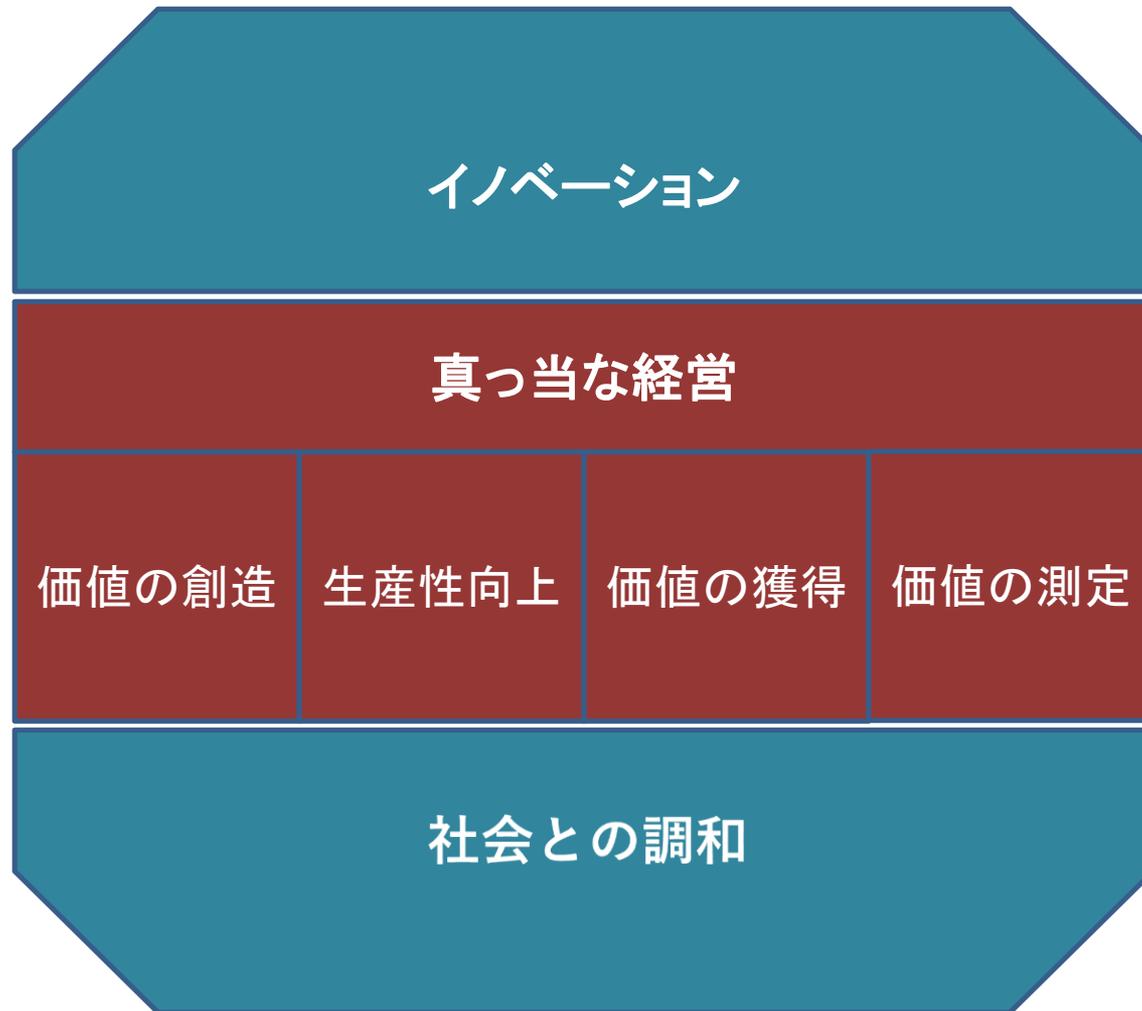
- 社会に経済価値を創出し自社に取り込むこと
= 「価値の創出」 + 「価値の獲得」

⇒ 真っ当な経営

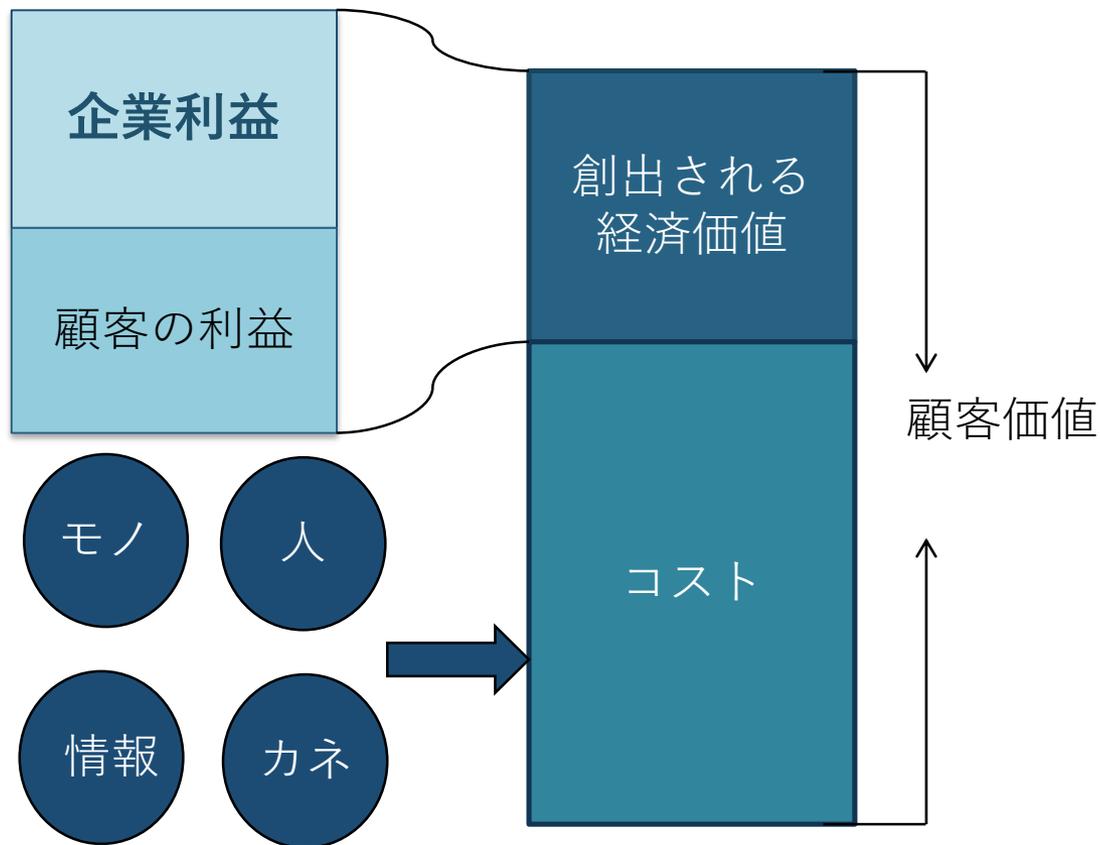
営利企業の成長サイクル



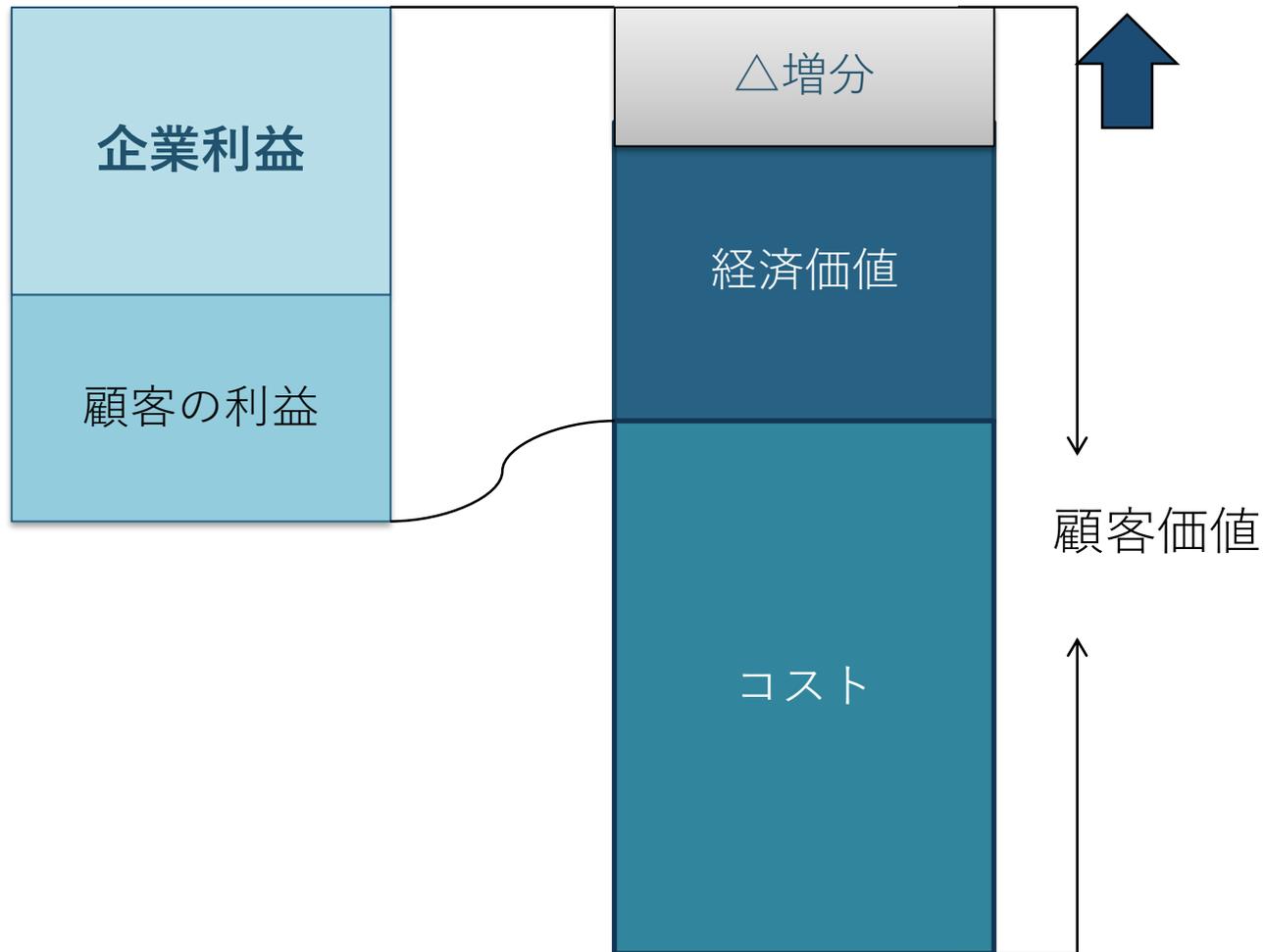
企業の基本活動



営利企業の活動



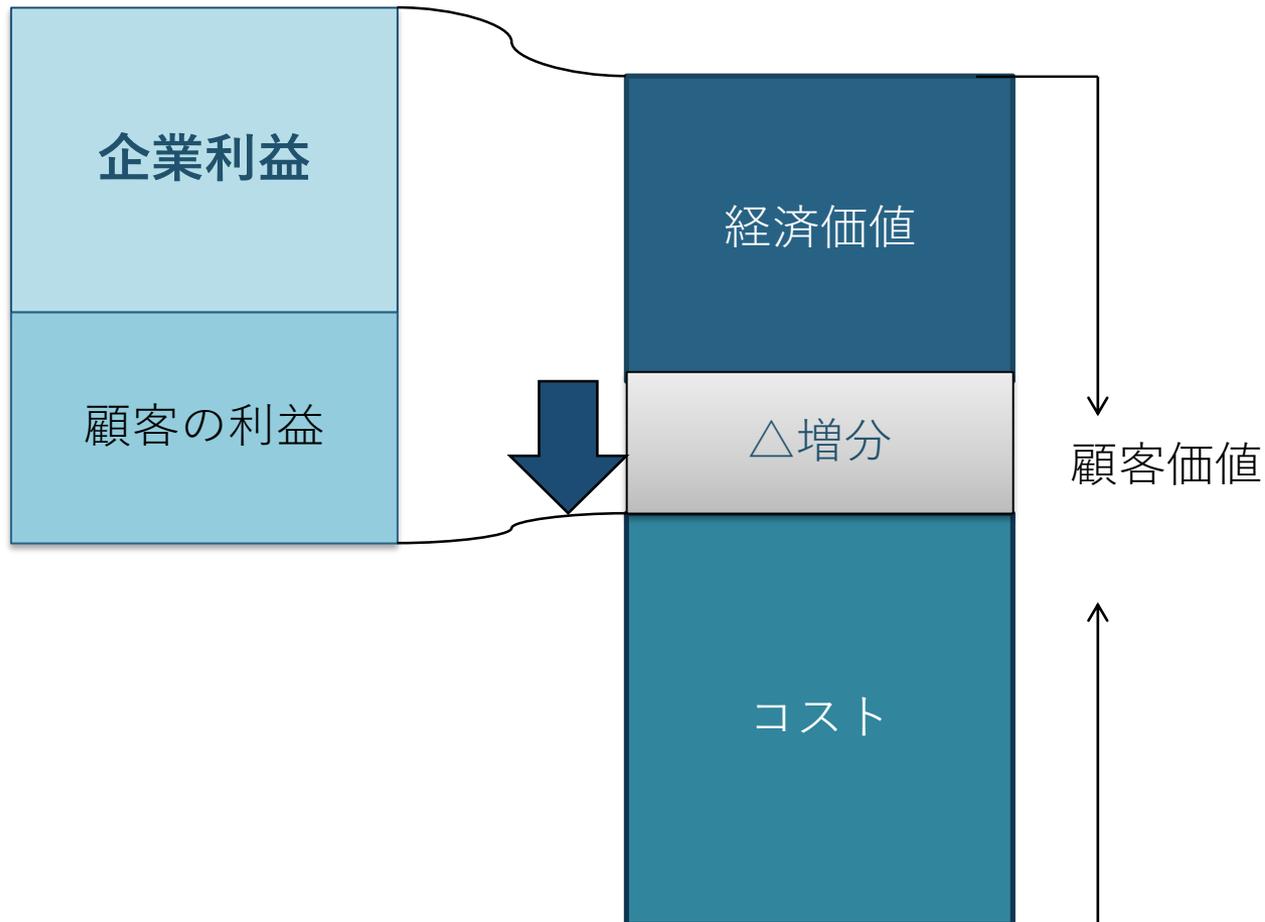
顧客価値の増大



価値の創造

- 顧客のニーズを満たす機能の作り込み
⇒新製品開発
 - より高い価値を認めてくれる顧客に製品／サービスを提供
⇒セグメンテーション／ターゲティング
 - 製品／サービスの価値を適切に伝達
⇒プロモーション
- ⇒マーケティング・新製品開発論（技術経営／技術戦略）

生産性の向上



物的生産性の向上

無駄を廃したプロセス 【エンジニアリング的視点】

- 生産管理（IE）、ロジスティクス
- BPR、SCM、流通システム
- 組織設計論

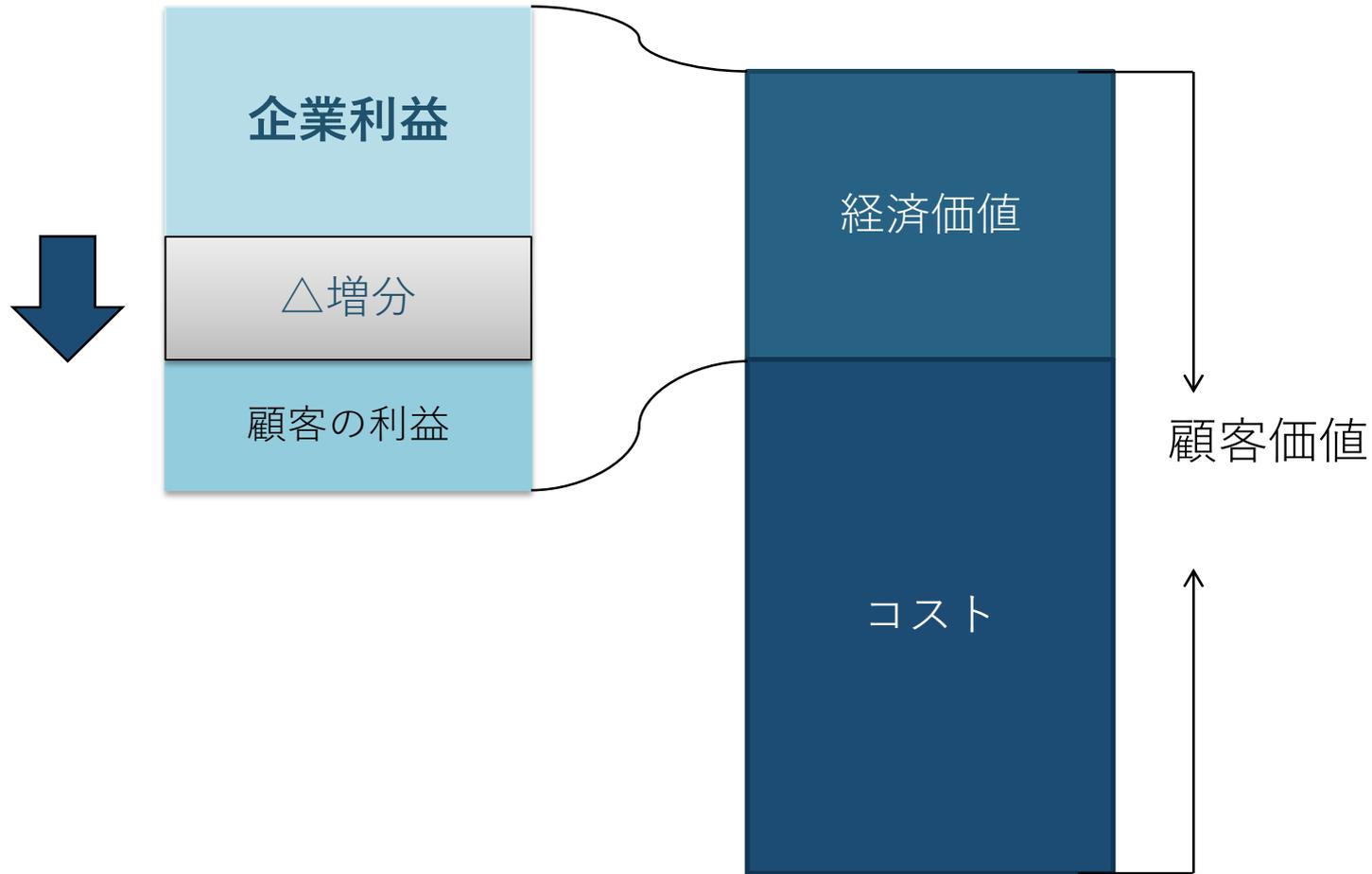
人的エネルギーの引き出し 【人間／社会的視点】

- 意思決定論
- モチベーション理論・人材マネジメント
- グループ理論

抜本的なプロセス革新 【イノベーション的視点】

- イノベーション論
- 技術経営

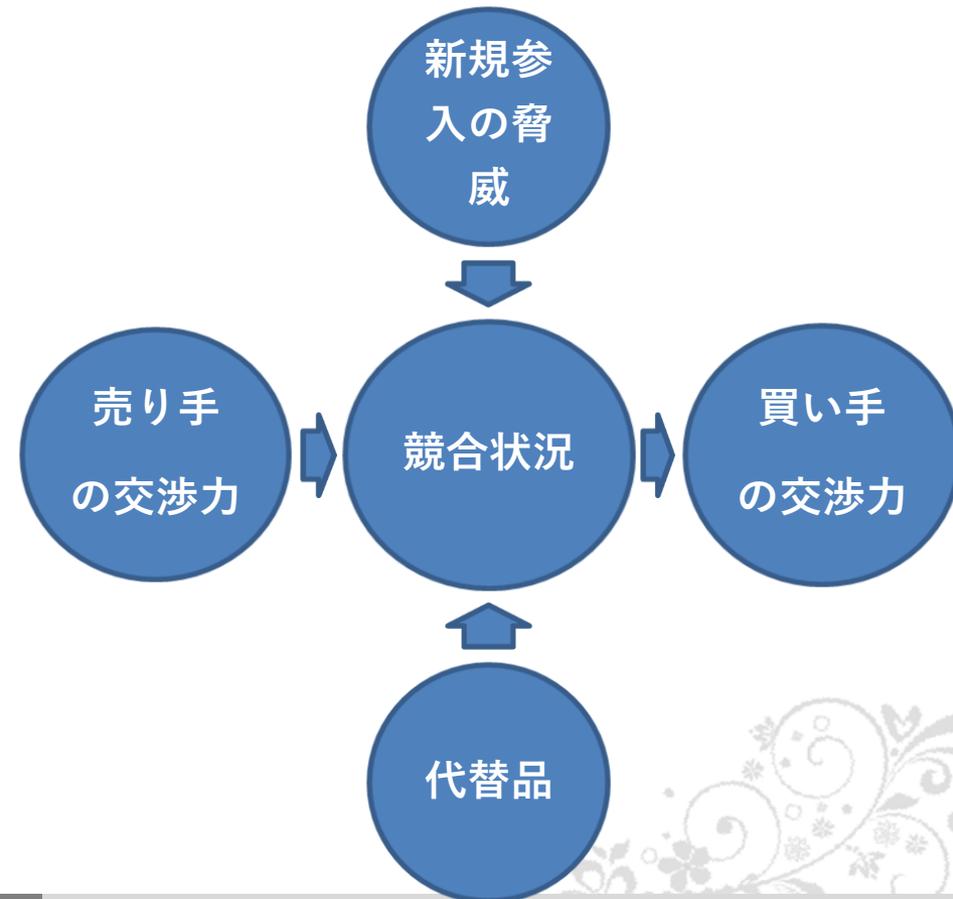
配分（獲得価値）の増大



価値の獲得・配分

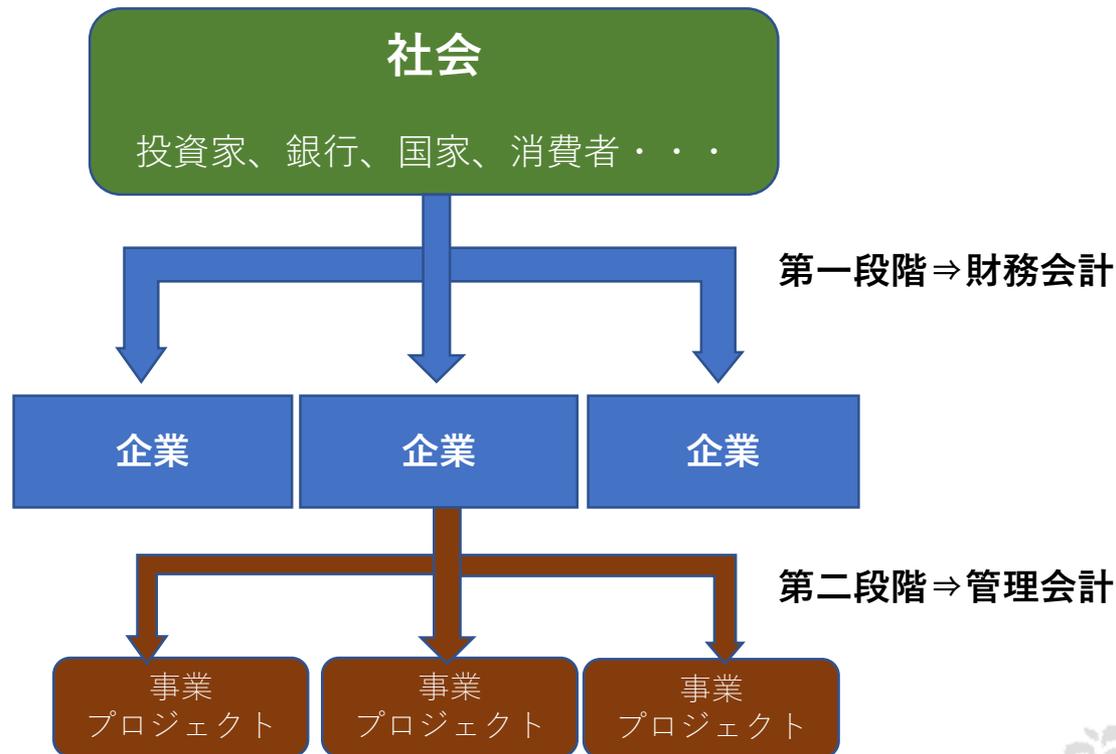
- 価値は交渉力の高いところに配分
- 交渉力を支えるのは「かけがえのなさ」
- つまり「希少性の創出」が鍵となる

⇒ 経営戦略／競争戦略論



価値の測定

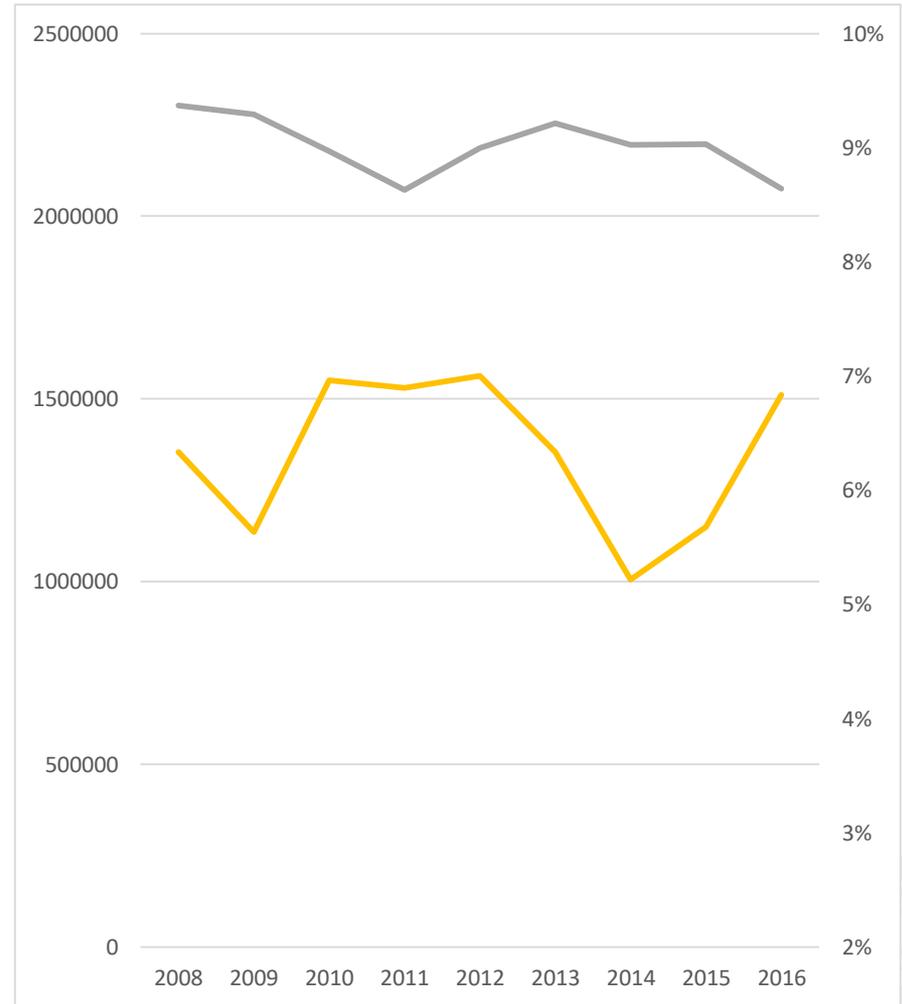
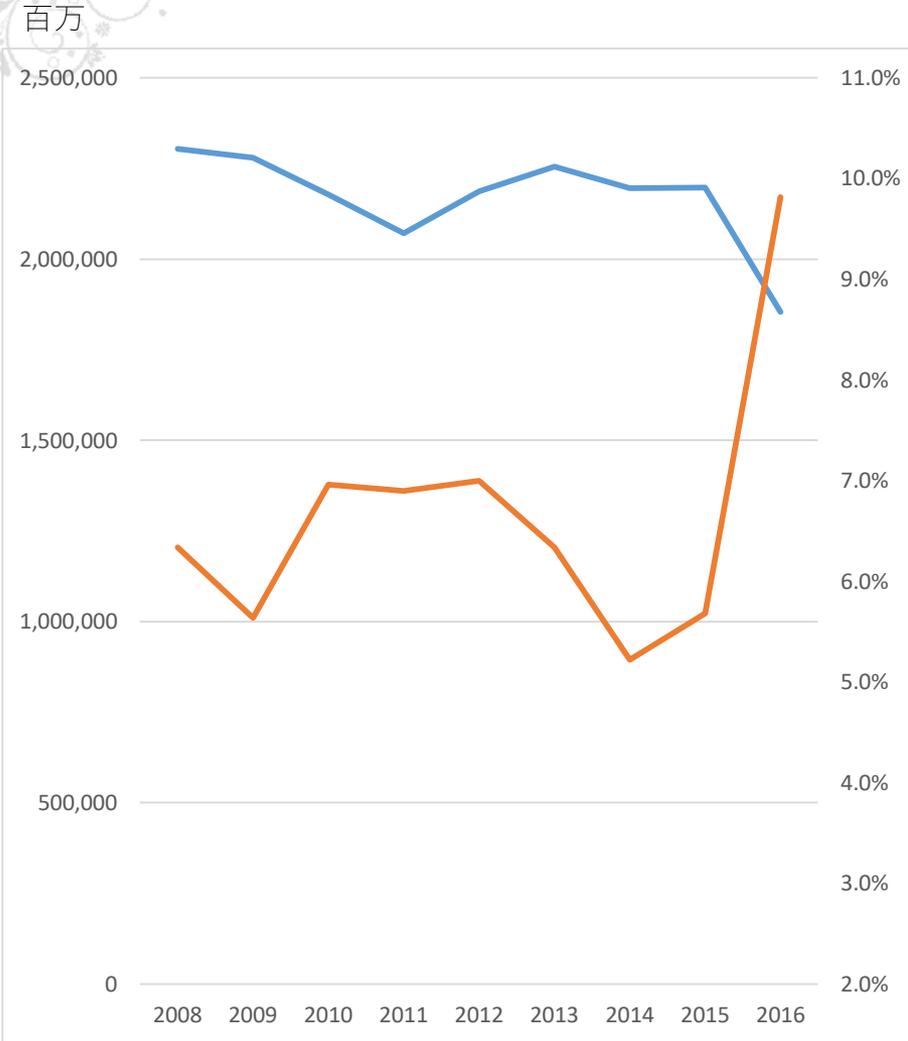
- 測定方法によって企業の業績は異なって見えてくる。
- 測定は、社会における資源配分（財務会計）、企業内における資源配分（管理会計）の双方にとって重要。



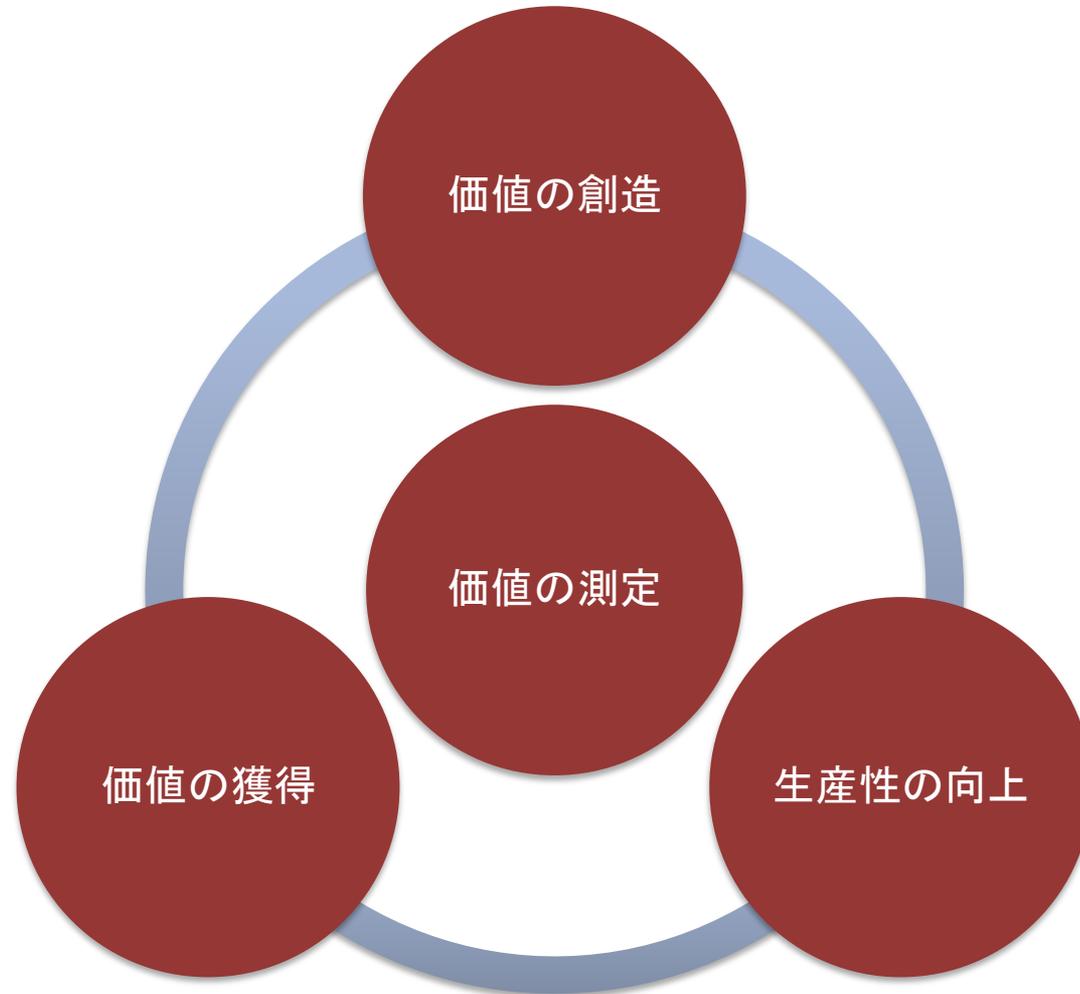
測定の影響

- 財務会計では、例えば、税効果会計やIFRSの影響
 - 2017年10-12月期に、トランプ減税によって、シティバンクは2兆円の純損失
- 管理会計では、例えば、全部原価計算の影響
 - 全部原価計算ではつくれば利益がでる。
 - ⇔直接原価計算、ABC
 - 日本の半導体産業弱体化の1つの原因とも言われる。

キリンの売上と利益率 (IFRS と日本基準)



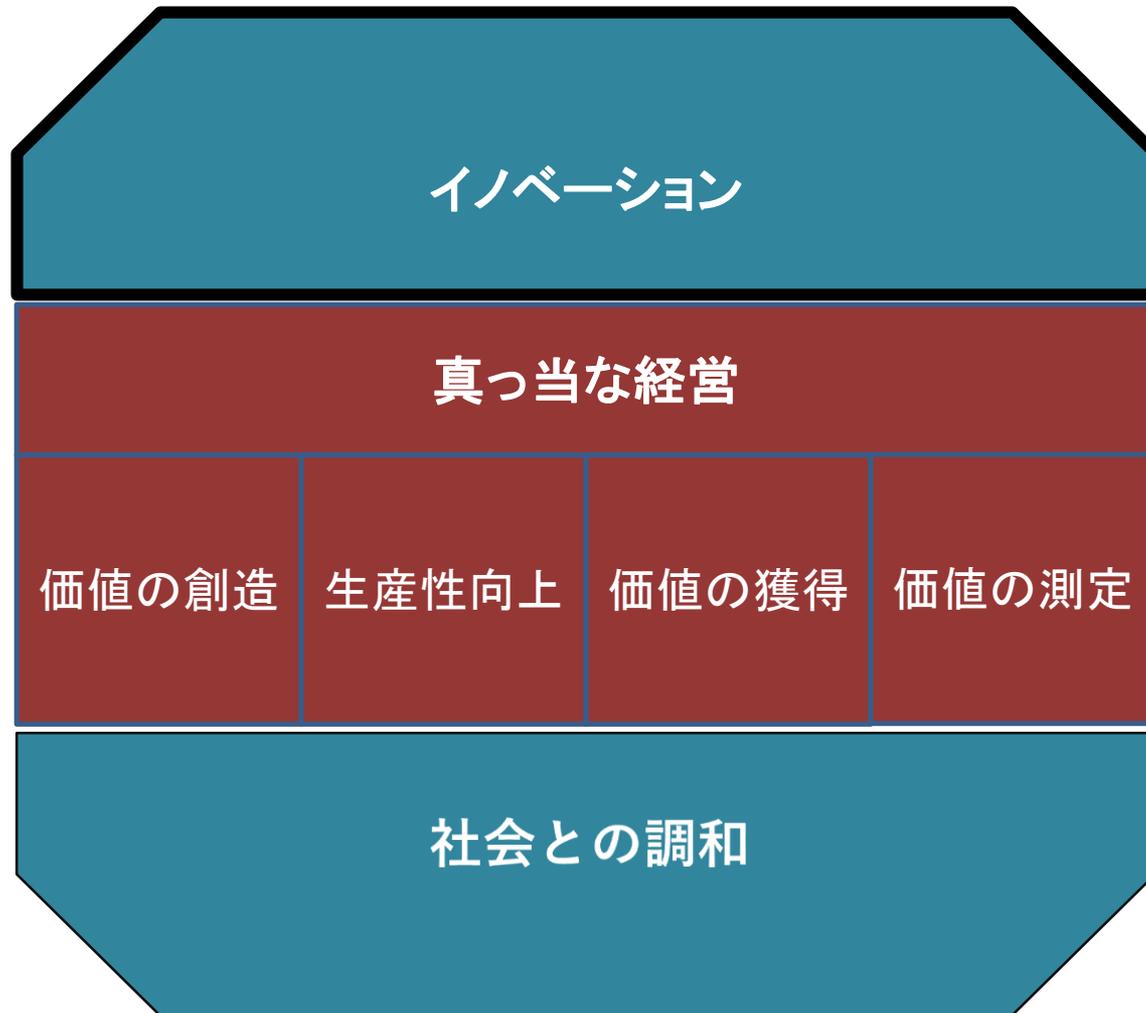
営利企業の4つの基本活動



4つの視点で企業をみる

- 企業業績の変動原因はこれら4つの視点によって切り分けることができる。
- 4つの視点は異なる対処を求める
 - 価値の創造：そもそも顧客が価値を認めていない
 - 生産性の向上：他社よりも業務効率が悪い
 - 価値の獲得：他者（顧客、供給業者、競合企業）に対する交渉力がない
 - 価値の測定：利益の計算方法の影響

企業の基本活動



イノベーションとは

- 「経済価値」をもたらす「革新」
 - Invention ≠ Innovation
 - 経済的な価値を生み出してはじめて、事後的にイノベーションと認識される
- イノベーション特有の課題
 - 革新ゆえに高い不確実性を伴う
 - 経済価値をもたらすためには多様な資源を結集する必要
 - つまり、特異な革新的行為に対して広く多様な人々からの支援が必要となるという、一見矛盾した要求が存在する。

。。。 イノベーション実現の2つの側面 。。。

資源動員プロセス

社会の資源（人、モノ、カネ、情報）を革新の起きる場に継続的に注ぎこむこと

知識創造プロセス

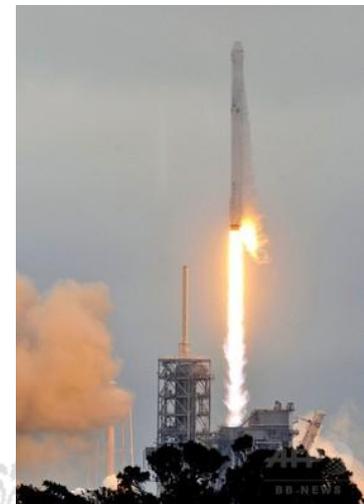
注ぎ込まれた資源を活用し、革新的アイデア（イノベーションの種）から製品やサービスへと転換すること

。。。イノベーション実現上の矛盾の克服。。。

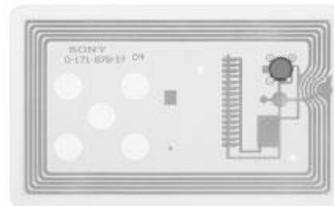
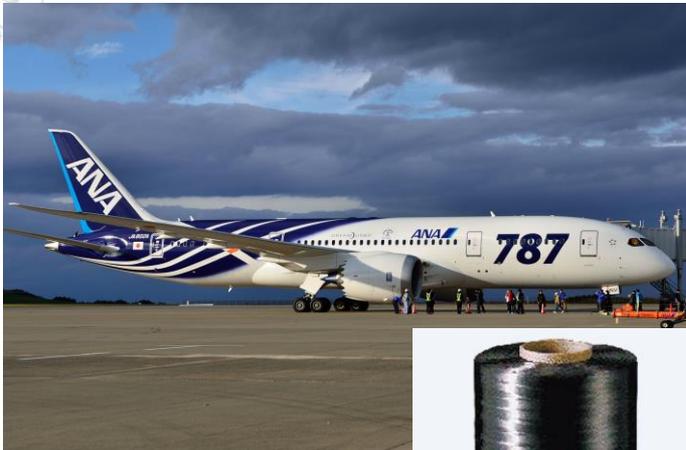
- イノベーションプロセスは、事前には技術的にも経済的にも成否が不確実な中で、様々な他者の資源を動員しなくてはならないという、不確実性と資源動員の間が存在する矛盾をはらむ。
- この矛盾をどう乗り越えるかが、イノベーション実現上の鍵になる

起業家による逸脱

- イーロンマスク
- Zip2⇒Xcom (⇒Paypal)⇒200億円⇒宇宙事業へ
- 「20年後に人類を火星に連れて行く」「宇宙に進出する文明に」⇒SpaceX
 - 製造コストを75%削減、民間衛星の50%
 - 再利用可能なロケットへ
- 「持続可能な輸送手段と持続可能なエネルギー」
⇒Tesla、Solar City
 - ✓ 一見なばかげたビジョン
 - ✓ しかし、夢はある。実は論理もある。
 - ✓ ビジョンと論理で周りを巻き込む
 - Solar Cityの買収に賛同した株主



持続的イノベーション



FeliCa カードのサンプル(右は透明にしてチップと回路、アンテナを示したカード)

逆浸透膜事業の開発

- ◆ カリフォルニアの水不足に対応して米国で開発が始まり、1960年代に米国のケネディ大統領の政策によって開発と事業化が活発化
- ◆ デュポンなどの米国企業を追いかける形で日本でも開発開始
- ◆ 市場がなかなか立ち上がらない中、日本企業3社は長期的に開発を継続。世界の主力企業に。
 - 東レ：1968年開発スタート。NO.1技術に対する共有価値。半導体向けCA膜をつなぎとして複合膜開発を正当化
 - 日東電工：1973年開発スタート。トップのドメイン設定、三新活動に基づく技術者による用途開拓、後半は買収の意思決定と訴訟の勝利
 - 東洋紡：1971年開発スタート。絞り込みによる生き残り。



東レの炭素繊維事業

- ◆ 1969年：CROWプロジェクト
- ◆ 1970年：米UCC社と技術提携
 - 市場が見えない中での先行投資
- ◆ 1971年：TORAYCA（T300）製造・販売
- ◆ 国内はスポーツ用途中心：釣り竿、ゴルフシャフト、テニスラケット、海外はUCC経由で米国の航空需要中心
 - 戦略的ニッチ市場の開拓
- 1990年代後半から：産業用途拡大、通信衛星用途
- 2000年代：航空機用途拡大（A380、B787）
- 現在：自動車用途へ

- 垂直統合、原糸の内製化、工程間すりあわせ



電子スチルカメラへの取り組み

企業名	開発着手時期	電子スチルカメラの市場導入時期
キヤノン	1970年代後半	1986年
ソニー	1970年代後半	1987年
オリンパス	1980年代前半	1992年
ニコン	1979年	1988年
富士フイルム	1977年	1987年
カシオ	1980年代前半	1987年
コニカ	1982年	1987年
ミノルタ	1990年代前半	1995年
ペンタックス	1982年	1992年

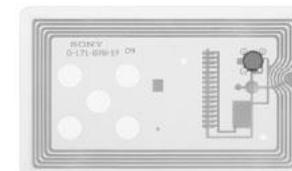


デジタルカメラ市場の創造

- ◆ フィルム企業による、カニバリゼーションを恐れないような電子化の取り組み
 - 安定した主力事業、新事業への脅威⇒技術開発
 - 競合他社や顧客への技術力アピール
 - 主力事業から組織的に離れた開発
- ◆ デジタルカメラ（カシオ）の開発
 - 携帯テレビ向け液晶を売りたいトップ、メモツールの拡張を考える企画者、デジタルカメラをやりたいプロジェクトリーダー
- 市場を支配してきたカメラ・フィルム企業は、カスタム設計、カスタムチップで統合的なものづくりで差別化

ソニーにおけるFeliCaの開発

- ◆ 1988年：仕分け用ICタグの開発と基本特許
 - その後、JR総研との研究開発
- ◆ 1993年：香港MTR（オクトパス）向け開発への参加
 - 10cm, 0.3秒, バッテリーレス, マルチアプリケーション
 - 技術ができる前に入札、研究所内での開発
- ⇒ 開発者の強い思いと僥倖
- ⇒ 経営陣の庇護と研究所という隠れ家
- ◆ 1997年：オクトパス向け納入
 - ⇒ 初期顧客で実証効果
- ◆ 1994年-1997年：JRでのフィールドテスト
- ◆ 2001年11月：Suicaサービス開始
- ◆ 2006年1月：モバイルSuicaサービス開始



FeliCa カードのサンプル(右は透明にしてチップと回路、アンテナを示したカード)

資源動員の創造的正当化

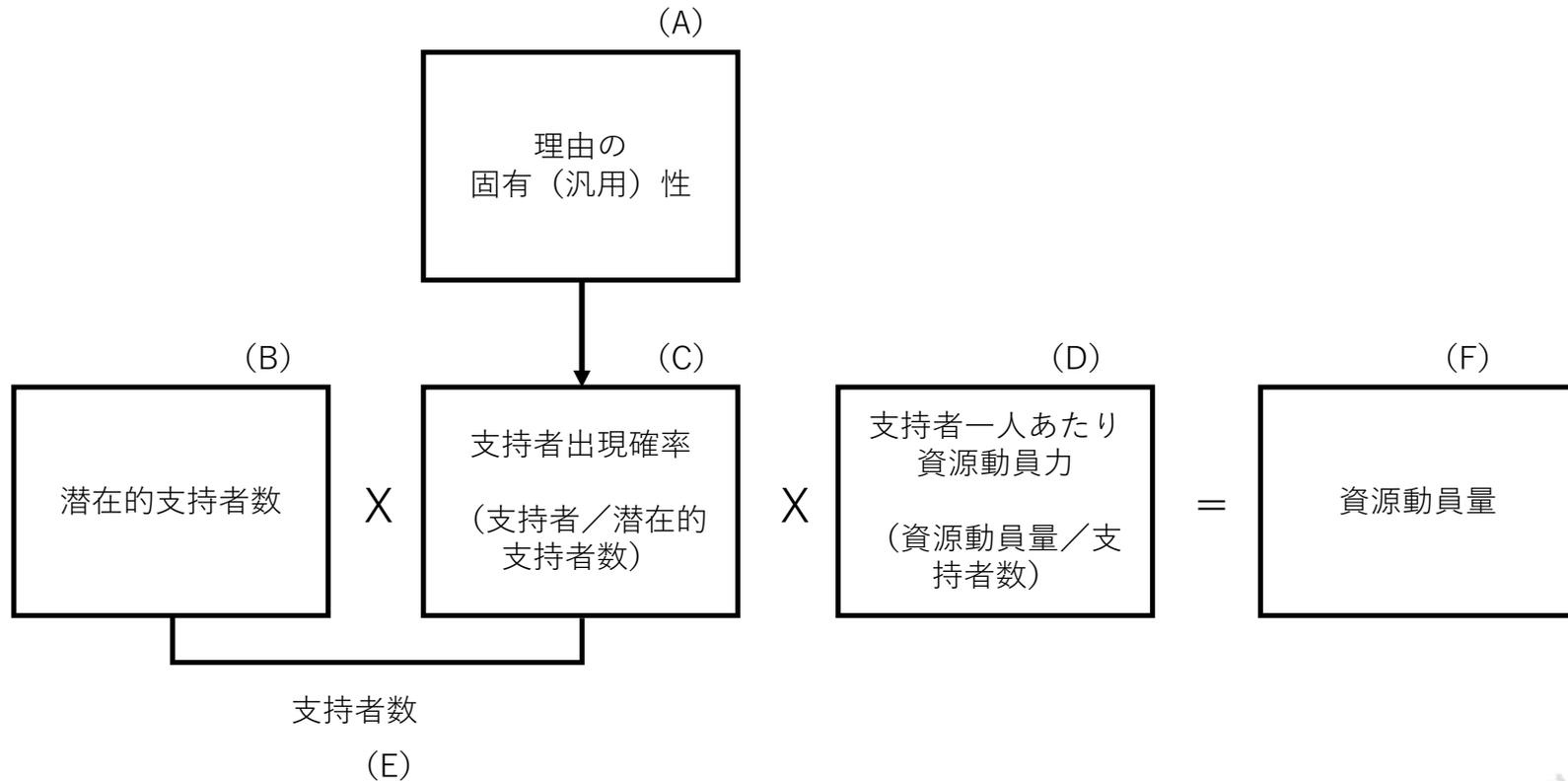
- 明確な客観的合理性を示すことができない中で、革新的な企てに対する資源動員を正当化するための創造的なプロセス
 - 様々な理由を様々な相手に向かって駆使し、総動員していく創意工夫と努力の総体
- イノベーションプロセスは、特殊固有な理由と別の特殊固有な理由が出会うことで前進が可能になり、その積み重ねによってやがてより普遍的な理由、つまり、客観的な経済合理性が見いだされて経済成果が実現される過程

鍵は革新的なプロセスに資源を動員する理由の創造
→ 正当化プロセス

創造的正当化の3つのルート

1. 潜在的支持者をより多く獲得する
 - ◆ 通常範囲を超えた支持者の探索
2. 理由に働きかけて支持者の出現確率を高める
 - ◆ 多様な理由の共存状態（同床異夢の戦略）
 - ◆ 新たな固有の理由の創造
3. 同じ数の支持者から多くの資源を動員する
 - ◆ 資源動員への影響力の大きい支持者へのアプローチ

創造的正当化の3つのルート



イノベーションの理由

- ◆ 夢・思い・覚悟
 - 夢や思いを支える論理は必要
- ◆ 社会や技術の大きな流れを捉えたストーリー
 - 不可避の流れに注目：例えば、人口動態（高齢化）、環境破壊、技術進歩、貧富の拡大…
- ◆ 企業理念や企業価値との整合性
 - 企業が大事にしている価値、響くポイントを抑える
 - 経営トップの思いへの呼応
- ◆ 政策や社会の追い風（逆風）の利用
 - 流行／模倣（根拠薄弱な因果推論でも）の活用
 - 競合他社の参照
- ◆ 市場やニーズの存在の証明
 - 戦略的ニッチ市場の獲得

強い思いと支える庇護者

- 強い思いをもつ推進者は必ずいる
- イノベーション過程を進めるには、その推進者を精神的、金銭的に支える庇護者が必要
 - 推進者と支持者／資源提供者をつなげる役割
- イノベーションは多分に主観的・属人的要素を含むプロセス

●●● 大企業におけるイノベーションの可能性 ●●●

1. 資源配分の集権的なメカニズム
 - 資源をコントロールする特定の人を説得すればいい。
 2. 経済合理性を越えた組織固有の価値観の存在
 3. イノベーション推進者のもつ固有の理由（信念）が共有される好環境
 4. 多角化した大企業は、価値観や固有の理由の多様性を内包
 - 内部ローテーションによる多様な価値観の出会い
- ◆ 「固有の理由」による良い意味で専制的な意思決定が可能であり、伝統的に培われた「固有の価値」をもち、分業に伴って「多角化した固有の理由」を内包し、人々の異動や組織の改編を通じてそれらの固有の理由が「直接的に出会う機会」を提供するがゆえに、イノベーション・プロセスを後押しするエネルギーと機会を供給できる

イノベーション推進者

1. 多様なルートを切り拓き、組み合わせ、様々な支持者と様々な理由を総動員して、壁を乗り越えて資源動員を創造的に正当化していくことの重要性
 - 通常は接点がないような、組織内の上層部や周辺部門、あるいは外部の組織まで働きかけて、潜在的な支持者を広い範囲で顕在化させること
 - イノベーションのもつ意味、価値、社会的影響力を自らが発見、学習して、それを周囲に発信するという主体的な活動
 - 小さくてもまずは商品化することが重要
2. 創造的正当化は、あくまでも、不確実性に伴う資源動員の問題を克服するためにとられる「途中段階での手段」
3. 経済成果の実現に強いコミットメントをもつ場合に限られる

創造的正当化のコスト・リスク

1. 資源動員に向けて創造された多様な理由が、イノベーションの推進者の意図を離れて、自走する危険性
 - イノベーションの推進者は、イノベーションの実現に向けた強い思いから、創造的正当化に腐心する。
 - その結果として、イノベーションは、様々な固有の理由をまとうことになる。
 - その結果、イノベーションの実現は、推進者の意図に反する方向に進んでしまうかもしれない。
 - あるいは、それまでの正当化の経緯や事情が、その後に必要になる新たな取り組みや決断を制限してしまう可能性もある。
 2. イノベーションの推進者が創造的正当化に没頭するあまり、技術開発自体がおろそかになってしまうという危険性も考えられる。
- ❖ 過剰投資を制御できない様々な事例

管理者

1. イノベーションのもつ社会的意味や経済価値を推進者が継続的に発見、学習、創造するよう促す
 - イノベーションの推進者が潜在的な支持者と出会う機会を増大させること（学会活動、海外視察、顧客訪問など）
 2. イノベーションへの過小投資の回避
 - 経済合理性によって創造的正当化プロセスを促進する一方で、経済合理性でイノベーション・プロセスを殺さないバランス
 - 技術蓄積と事業開発の分離：事業化は1つの出口に過ぎない
 3. イノベーションへの過大投資の回避
 - これまで支えてきた正当化の論理を把握し、それが自走、暴走しないよう注意
- ❖ 管理者自身も創造的正当化の参加者

どうするか

- 企業に余剰は存在する。
- 優秀な人材、資金、技術がある。それを活用しない手はない。
- 問題はそれらの余剰資源と革新的アイデアの結合がままならないこと。
- 資源を革新プロセスへ動員する理由の創造が鍵

イノベーションシステムの中核にあるのは、余剰資源と革新的アイデアを結合する社会的仕組み
⇒従来は大手の企業がそれを担う

資源と革新活動の結合

		資源供給者（ヒト、モノ、カネ、情報）					
		公的機関	既存大企業	VC・ファンド	伝統的金融機関（銀行など）	財団・非営利組織	一般大衆
革新の担 い手	大学・公的機関	交付金・競争的資金	共同研究、寄付金	大学発ベンチャー	大学発ベンチャー	寄付金 研究助成	寄付金
	既存大企業	補助金、税制優遇、政府調達	新事業創造・社内ベンチャー	社内ベンチャー投資、カーブアウト	社内ベンチャー投資	研究助成	クラウドファンディング
	中小・ファミリー企業	補助金、税制優遇、政府調達	CVC、出資、M&A	ベンチャー投資	ベンチャー投資	研究助成	クラウドファンディング
	スタートアップス・起業家・発明家	補助金、税制優遇、政府調達、発明賞	CVC、ベンチャー投資 オープンイノベーション（技術公募）	ベンチャー投資	ベンチャー投資	研究助成	クラウドファンディング

企業組織内部で

個人

- 自ら理由をつくり、思いを伝え、人を動かす。それはしばしば漸進的なプロセス。長期的なシナリオをもつことは重要。小さな結果を積み上げる。⇒創造的正当化

組織内の支援

- 資源配分プロセスの分離・新規事業組織の分離
ex. Sony SAP(2014: Seed Acceleration Program)→SSAP (2018: Sony Start-up Acceleration Program)。
 - ・クラウドファンディングによる正当性獲得

組織の枠を超えた結合

- 社内資源（ヒト、カネなど）の外部活用
 - CVC、外部企業との連携⇒オープンイノベーション

大企業内部での新規事業創出 : ソニー SAP



- 2014年に立ち上がったSeed Acceleration Program (SAP) (SSAP:Sony Startup Acceleration Programへと名称変更)
- 700プロジェクトを検討, 33をインキュベートして, 13製品を事業化
- 既存事業とは分離した評価・資源配分プロセス
- 外部資源も活用 (クラウドファンディングプラットフォーム)
- 2017には欧州オフィス開設
- 2018年からは他社のプロジェクトも支援(SSAP)
- Sony-Startup Switch (外部者に向けたビジネスプランコンテスト) and Sony Innovation Fund (CVC) を2016から開始

Spiber：夢の技術への多様な支援

- 2007年に慶応大学の学生が起業したベンチャー
- クモ糸の人工生成に始まり、タンパク質素材を人工的に生成
- クモ糸（タンパク質）を生成する遺伝子を合成して微生物に注入し、発行培養によって大量生産
- プラスチックや合繊（石油由来）を代替する可能性のある夢のある技術
- 赤字続きであっても継続的な投資
- 個人のエンジェル、国の補助金、VC投資、大手企業とのコラボなど
- 大企業の技術者のアドバイザーの他、世界から優秀な若い人材を採用
 - 給与は自分で決めて全員公開。評価も自己評価を全員に公開。



大企業とベンチャーのコラボ エリーパワー



ELIY Power

- 大型リチウムイオンバッテリーとエネルギー貯蔵システム
- 正極材にリン酸鉄リチウムを採用し安全性に焦点を当てた差別化
- 2006年に吉田社長が69歳の時に起業。吉田社長は元住友銀行の副頭取
- これまでの300億円以上の資金を集めて投資を行っている。
- 大和ハウス工業との密接な協業。主な出資者であるとともに、自社が販売する家にエリーパワーの電池を合わせて販売して拡販に貢献。12年以上も支えている。
- 創業メンバーは株を持たず上場による個人的なメリットはない。社会的使命に基づいた経営。

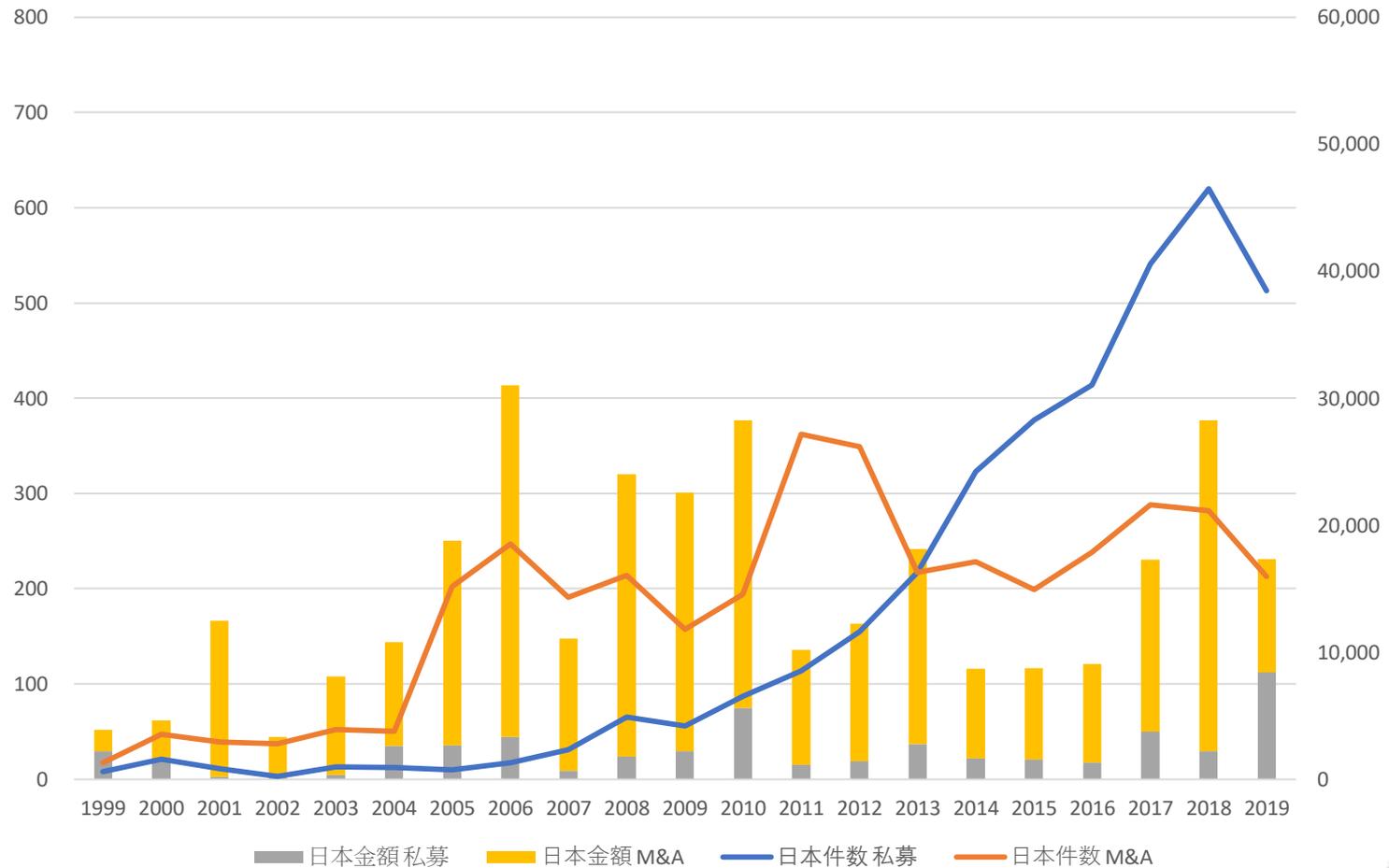
FROSFIA：半導体製造ベンチャー

- 京大発ベンチャー
- コランダム構造の酸化ガリウムを用いたパワー半導体
 - シリコンカーバイドの代替、窒化ガリウムの競合
 - 大手企業が手をつけない領域／ミストドライ（コア技術）
- 「2017年大学発ベンチャー」NEDO理事長賞
- 32億円強の資金調達
 - 最初は東大エッジキャピタル, 早い段階から大手の事業会社からの出資を受ける, 試作データ／受賞の効果
- 人材獲得
 - 最初はハローワーク、現在は大手企業からも。
 - 50代のエンジニアや有期雇用の若手研究者の採用
- 戦略
 - 特許の束、囲い込む領域

グリーン且つクリーンな技術を用いて
イノベーションを誘発し、社会に貢献する製品をつくり

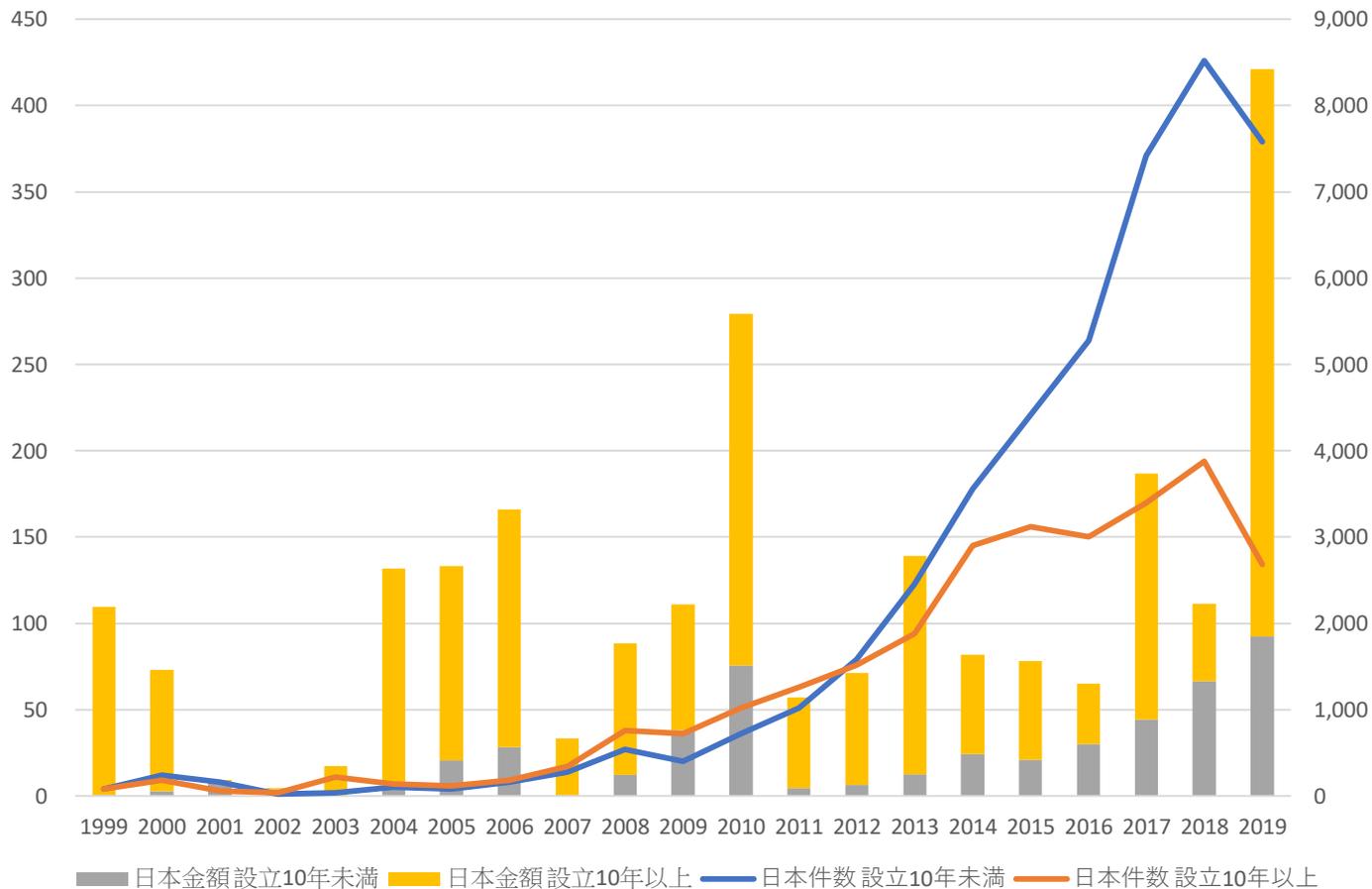
FLOSFIA

日本におけるM&A／出資活動



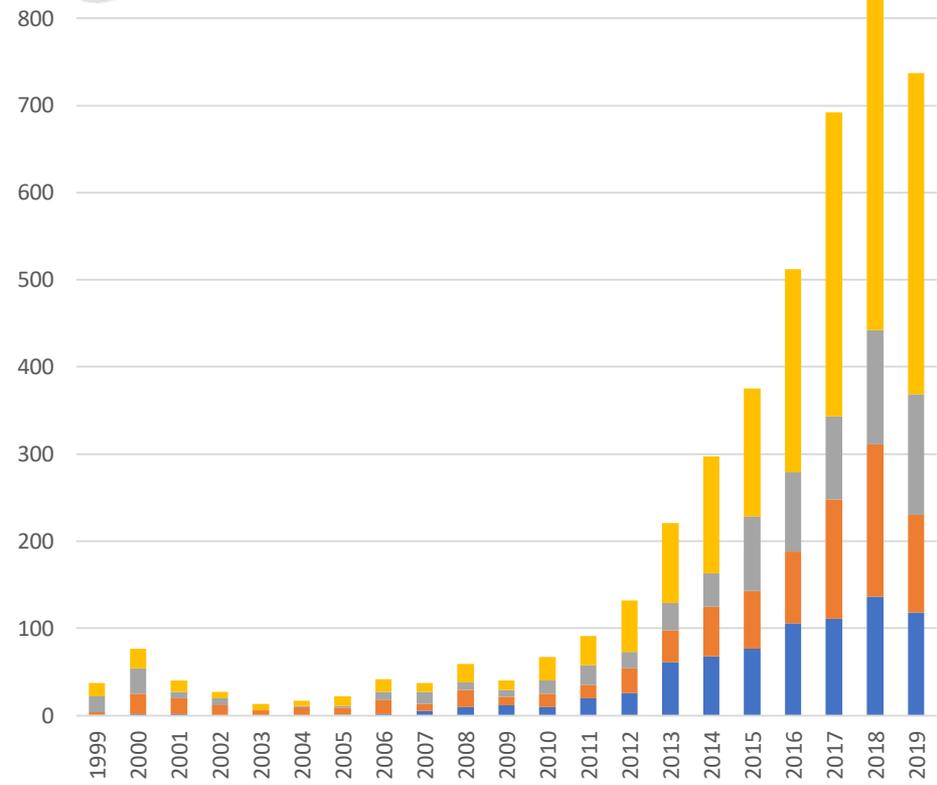
出所：青島他（2020）

日本企業によるベンチャー投資



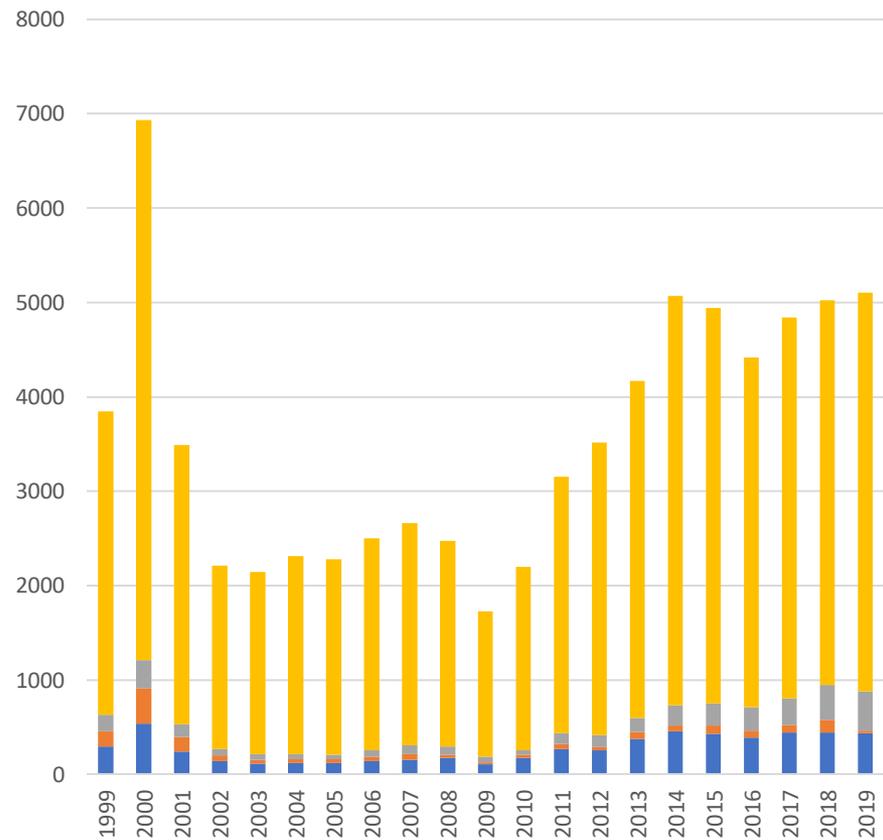
出所：青島他（2020）

日本企業による出資活動



- 日本 CVC 除く金融系 (VC/ファンド)
- 日本 非金融系中小企業
- 日本 非金融系大企業
- 日本 VC

出所：青島他 (2020)



- 米国 CVC 除く金融系 (VC/ファンド)
- 米国 非金融系中小企業
- 米国 非金融系大企業
- 米国 VC



スタートアップ投資

■ シリコンビレッジ

- 地域内部での人的ネットワークの重要性
- 有能なVCでなければ良い投資はできない

■ アクセラレーターによるネットワーキング

- Plug-and-play…

■ CVC投資のジレンマ

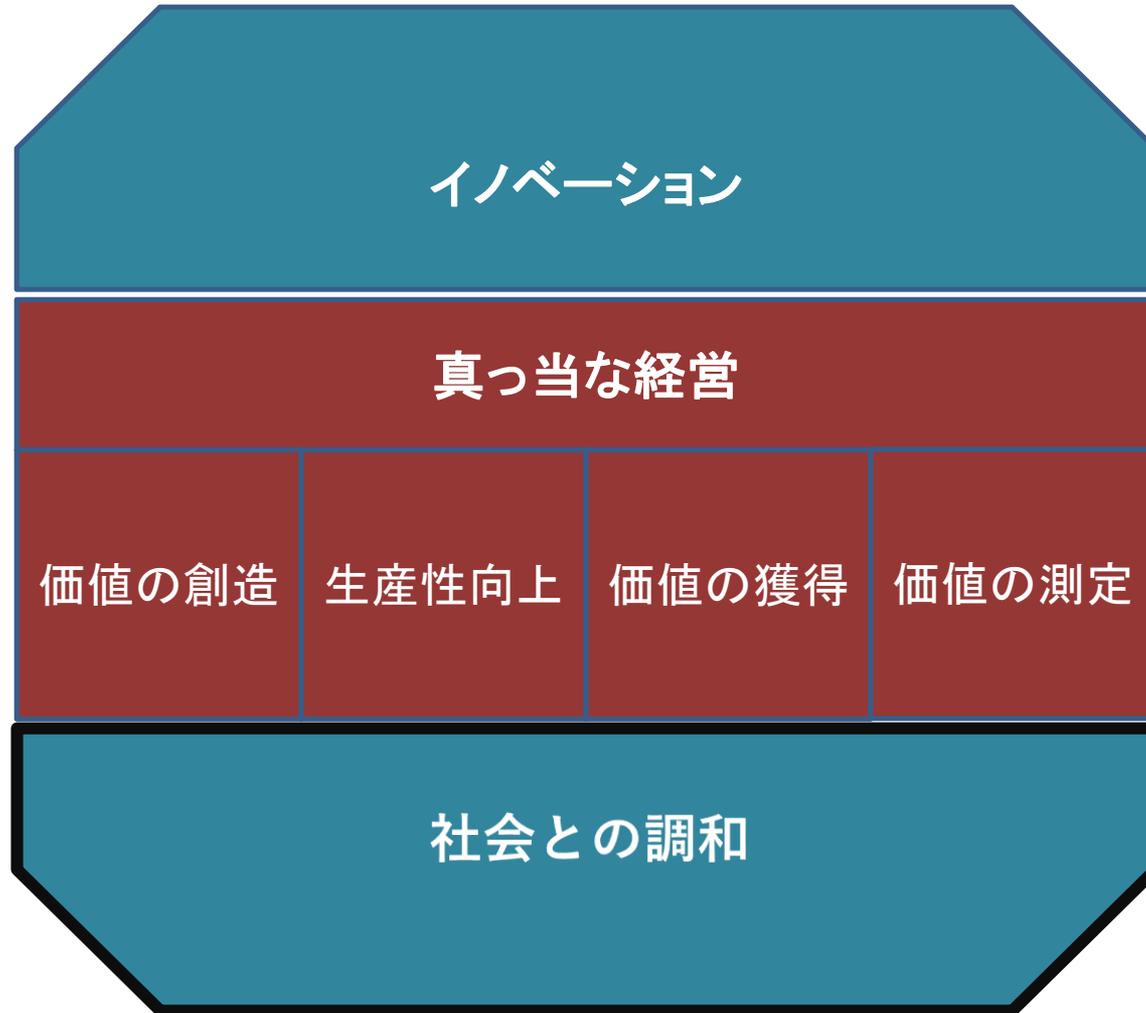
- CVCとしての独立性（スタートアップエコシステムの世界）⇔自社事業とのシナジー（自社組織の世界）：いかに折り合いをつけるか。旭化成CVCの事例（青島・村上、2020）。

旭化成のCVC

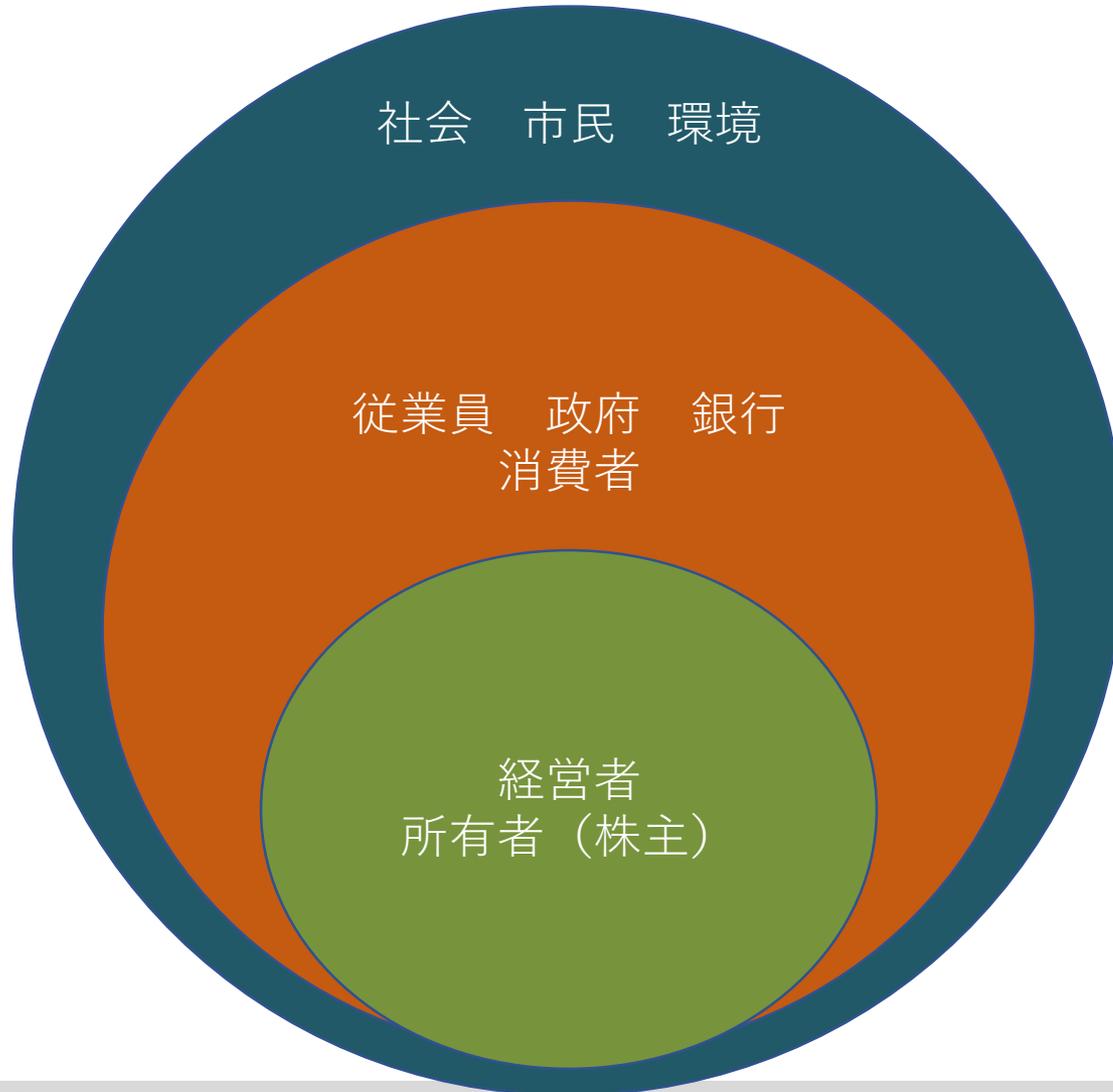
- 2008年設立に、現在は3年で7,500万ドルの投資枠
- 25社に出資、2社を買収、1社は上場。
 - キーパーソンの存在
 - 漸進的な社内認知
 - 初期の成功事例
 - 現地採用を通じた投資実績の蓄積
 - 独立性とシナジーの同時追求
 - 新規事業を支援する企業文化

Asahi**KASEI**

企業の基本活動



・・・ 企業を取り巻くステークホルダー ・・・



ステークホルダー間の矛盾

- 経営者／資本家と従業員
⇒ 労使関係論、経営哲学
- 経営者と株主
⇒ コーポレートガバナンス
- 経営者／資本家と社会／市民／環境
⇒ SDGs、CSV、CSR

経営者と株主の対立

- 企業利益から直接的に恩恵を受けるのは株主だけ。経営者でさえ利益最大化に向けた行動をとるとは限らない。
- しかし現場の情報をもっているのは経営者であるので、株主は専門経営者のモラルハザードから経済的被害をうける危険性に晒されている。
 - プリンシパルエージェント問題
- 弱い立場の株主を守る様々な制度
 - 取締役、議決権、損害賠償請求権、ストックオプション…
- 経営者行動に規律を与える仕組み（制度）⇒コーポレートガバナンス

株主主権論の問題

- 株主利益の増大は企業の長期的成長と矛盾しないか
- 株主利益の増大は他のステークホルダーの利益と矛盾しないか
- 株主利益の増大は社会の持続的発展と矛盾しないか

⇒シェアホルダーモデル

● ● ● 株主利益の増大と企業の長期的成長 ● ● ●

■ 経営の自由度

➤ アルファベットやFBの種類株

■ 利益と成長の矛盾

➤ 利益なき成長⇒初期のアマゾンの成長

●●● コーポレートガバナンスと社会的責任 ●●●

- 「コーポレートガバナンスとは会社が株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み」東京証券取引所
- 多様なステークホルダーの便益の考慮
⇒企業は経済的目標だけでなく、社会課題の解決などを通じて直接的に市民社会の質的な向上に貢献することが求められている。
- 法律の遵守はもとより、社会制度や慣習を守ることも重要
⇒コンプライアンス

経済目標と社会目標の両立

- 企業による営利の追求と政治／法制度の介入
⇒ 国家レベルでのバランス
- 企業レベルでの経済目標と社会目標のバランス
⇒ アングロサクソン資本主義に対する日本型資本主義
⇒ 企業の社会的責任論（CSR）
- 両立論
 - CSV「社会課題の解決と企業利益の追求は両立できる」「それこそが長期的な競争力に繋がる」
 - 近江商人の「三方よし」の精神、渋沢栄一『論語と算盤』「

● ● ● 価値の創出と価値の獲得 ● ● ●

企業利益 = (顧客価値 - 生産者コスト) * 配分割合

通常やるべきこと

1. 価値の創出

- 良いモノ・サービスを安く
 - 製品やサービスの改善・改良
 - 生産プロセスの改善・改良

2. 価値の獲得

- 守られた分野で戦う（競争の回避）
- 他社に真似されないことをする（競争に勝つ）

希少性の源泉

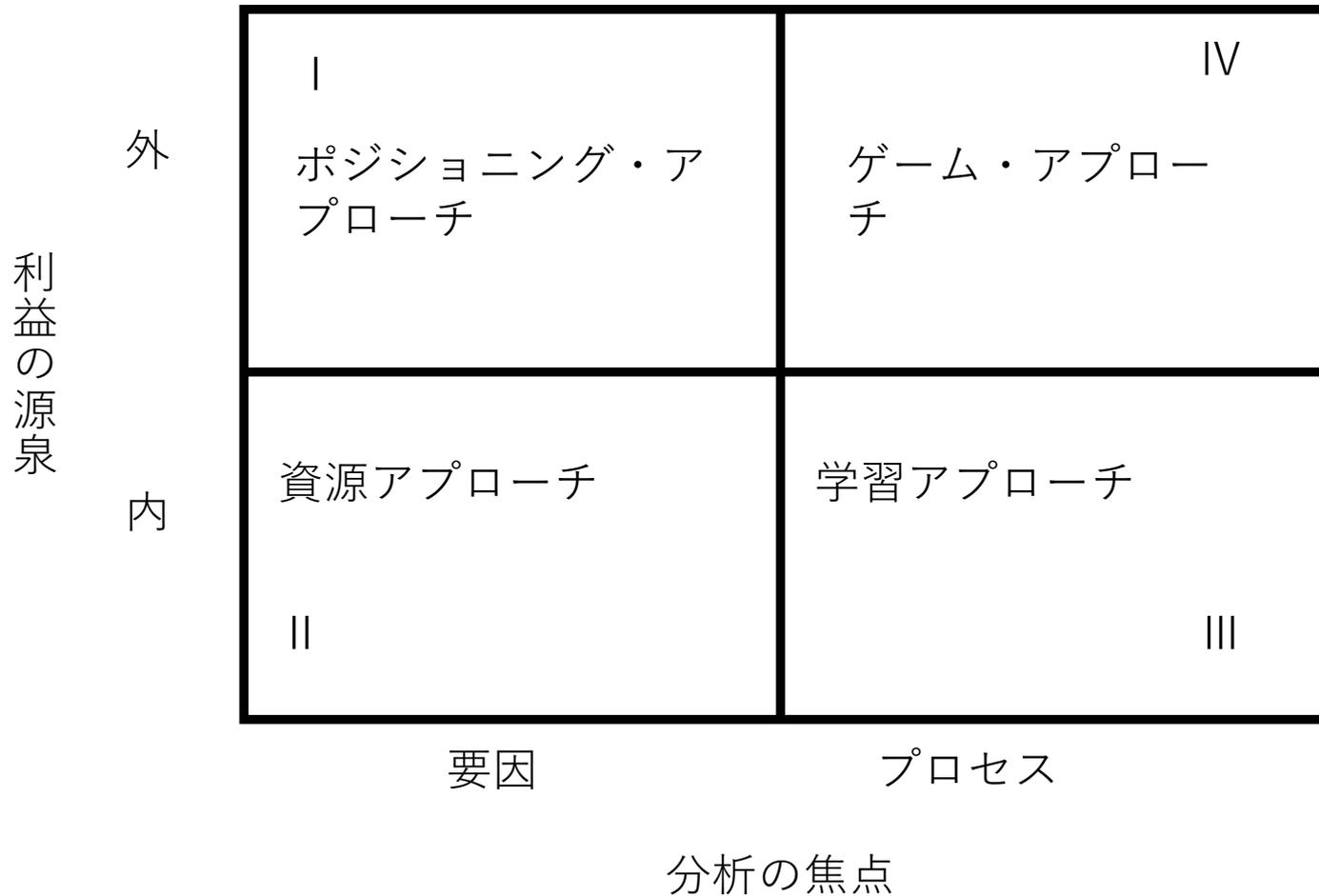
利益を守る「障壁」がどこにあるのか

環境構造
「外」

独自能力
「内」

- ・ 企業が持続的に利益を獲得するには、「外」に構造的な障壁を築くか、「内」の独自能力によって差別化するかのいずれか。

競争戦略の類型

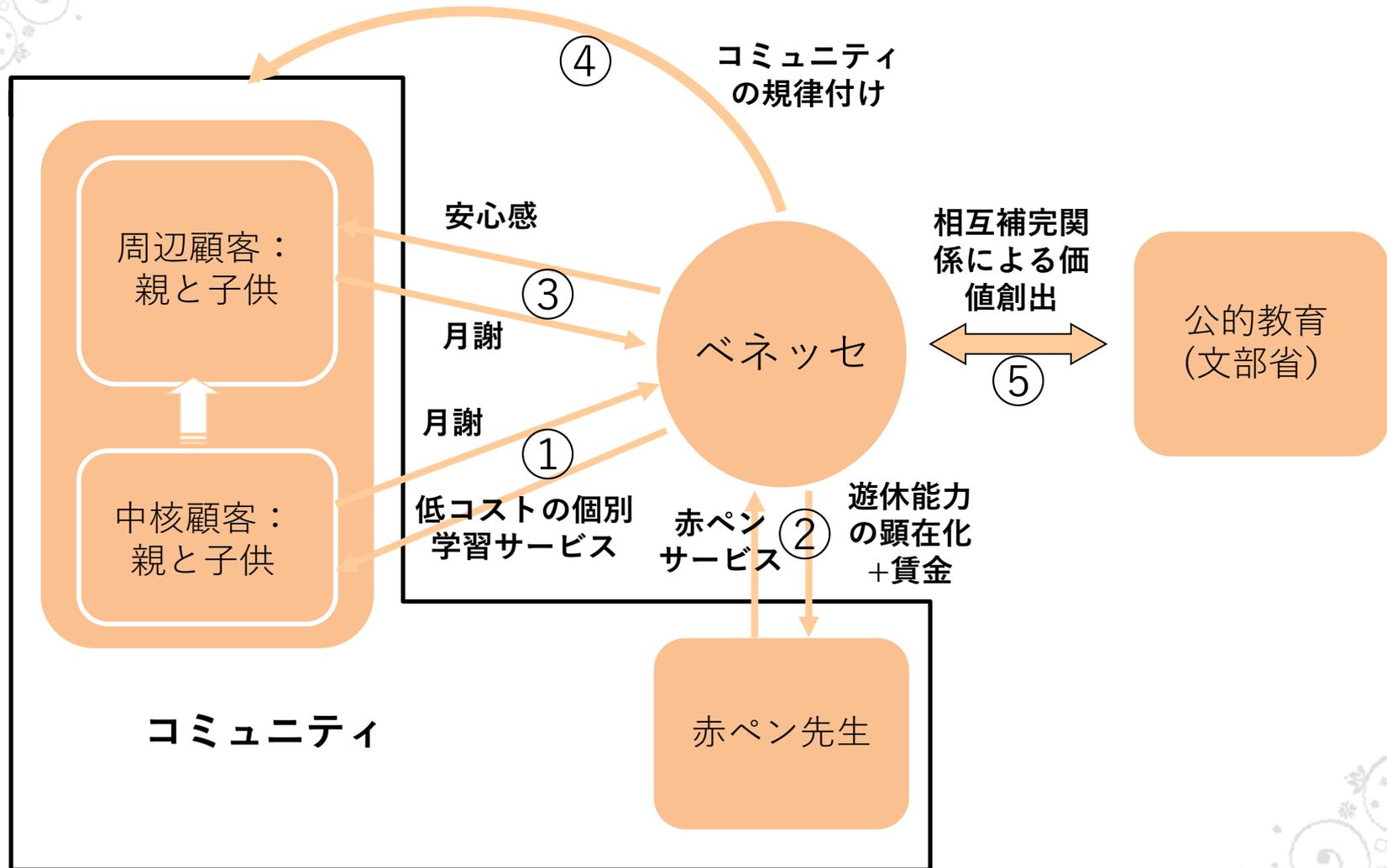


ニーズの本質的理解

本質・抽象レベルで考える

- ◆ 見た目や仕様に騙されない。本質的なニーズをとらえる癖をつける
- ◆ 製品やサービスの背後にある機能を「抽象的」にとらえる
- ◆ できる限り広く、代替製品・サービスを考える
 - たとえば、TV、スマホ、ビール、床屋…

進研ゼミ（ベネッセ）の事業モデル



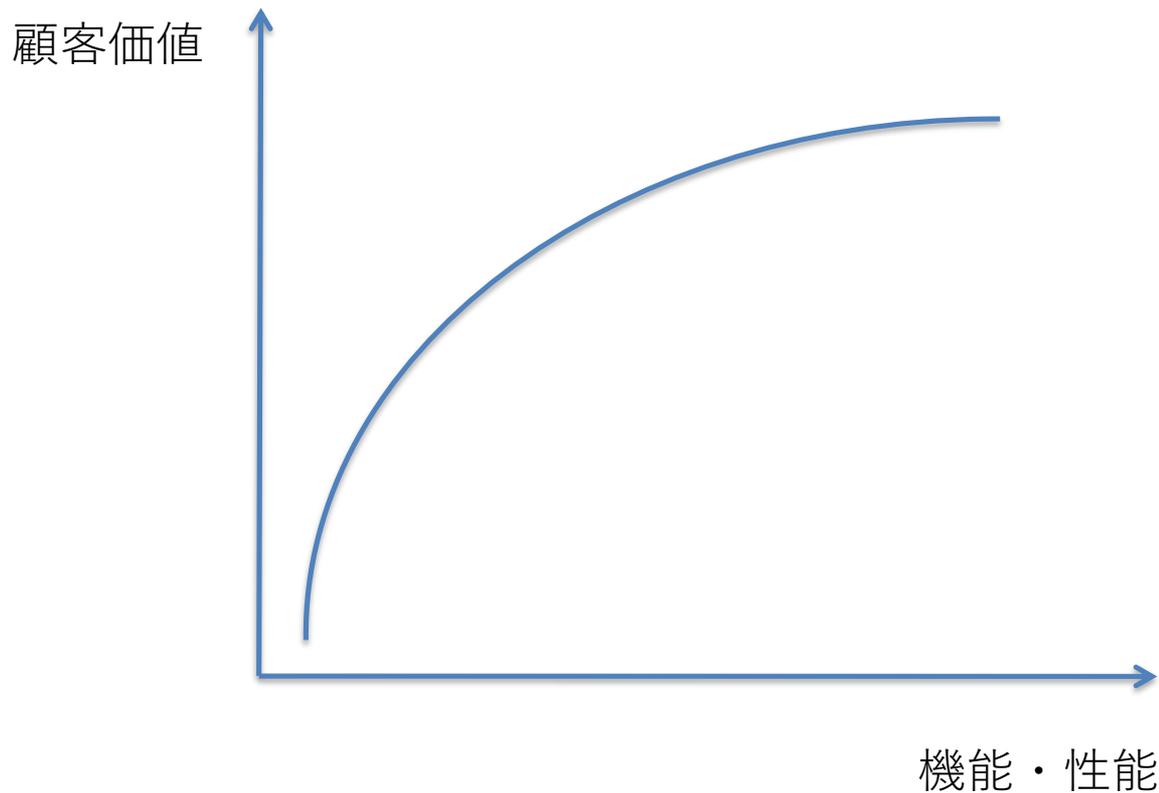
常識からの脱却

性能次元の常識

- この製品においては〇〇〇の向上が鍵である
- ❖ 商品やサービスの性能の優先順位に対する前提を疑うことによって潜在価値を明らかにする

コモディティ化

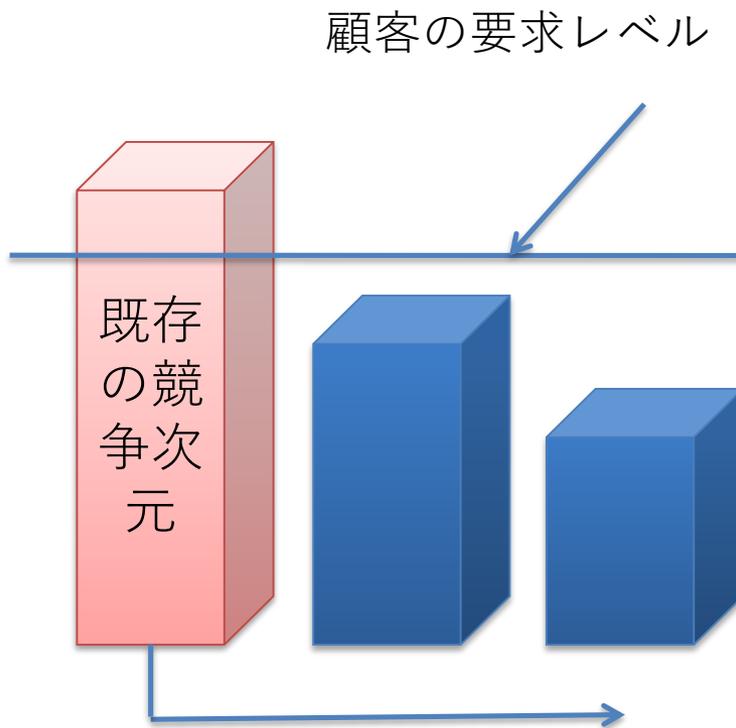
- ◆ 既存の性能軸（競争軸）に沿った機能向上はいずれ顧客価値を生まなくなる。→どうするか



機能向上を価値につなげる手段

- ◆ 性能次元・競争次元の転換
 - ❖ 満足度の低い性能軸への注目
- ◆ 機能を越えた意味の付与
 - ❖ 意味的価値、性能幻想、ブランド価値
- ◆ 性能次元の非可視化
 - ❖ 性能次元の絶妙な組み合わせ・統合の価値
- 性能次元の組み合わせ、優先順位の転換⇒新たな製品カテゴリーの創出

競争次元の転換



- 性能・機能間の相互依存関係とそれぞれの性能に対する顧客満足度のレベルの把握が鍵

持続的製品と破壊的製品

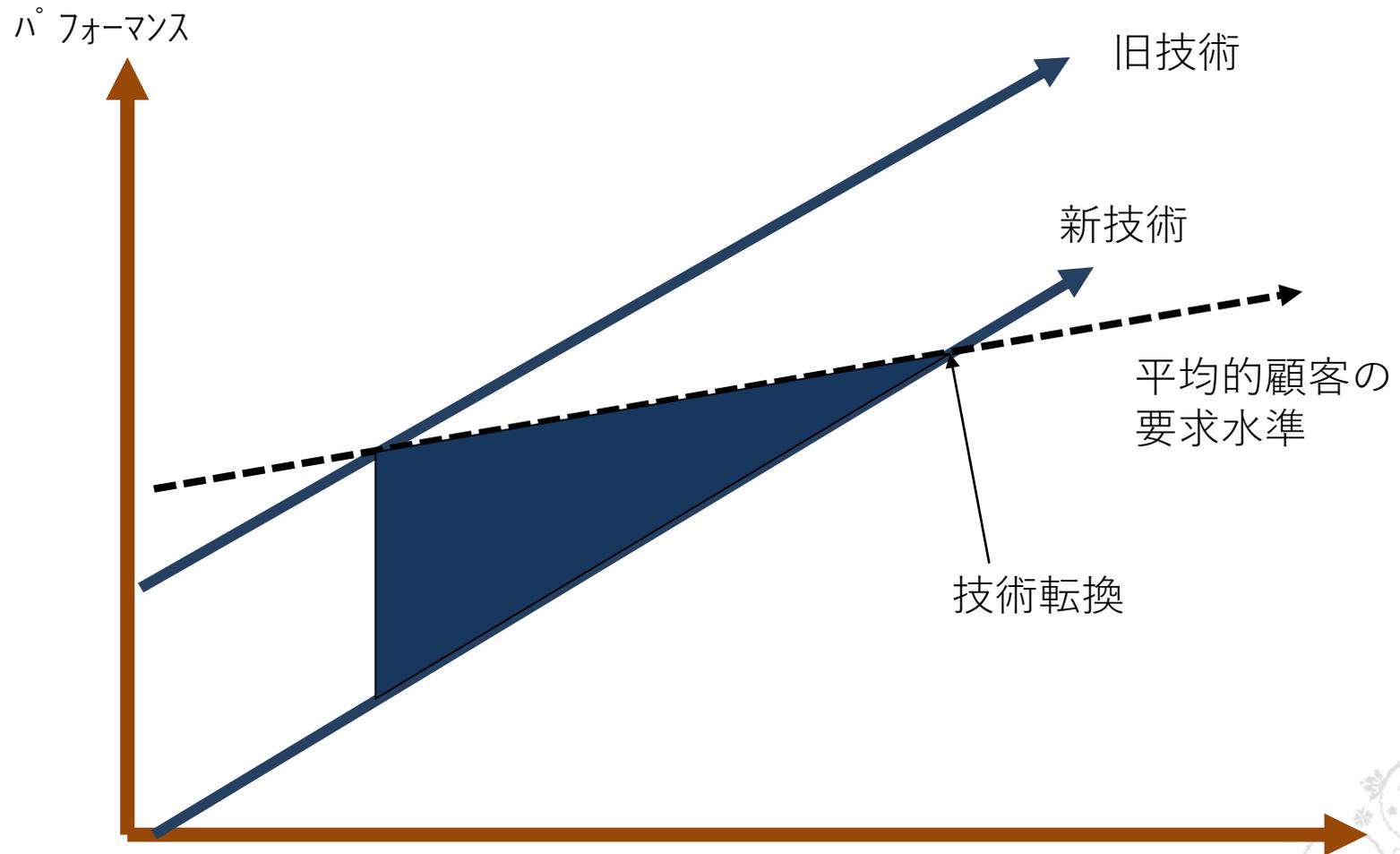
持続的製品開発

- 既存の顧客が重視する主要な機能・性能次元に沿って「性能」を向上させる技術もしくは製品・商品の開発

破壊的製品開発

- 既存顧客が重視する主要な機能・性能次元に沿って「性能」が低下するような技術もしくは製品開発
⇒性能もしくは機能の重要度の優先順位の変革を伴うイノベーション

破壊的技術の影響力



価値実現プロセスの理解

視野を広げて考える

- ◆ 原理的に生産者より広い視点をもつ顧客
 - ❖ JSR、ロームの例
- ◆ 顧客の便益を正確に理解して、顧客価値を増大するには顧客と同じ範囲で考える必要がある。

常識からの脱却

境界の常識

- 我々が扱う製品・事業の範囲は〇〇〇である
- ❖ 顧客が価値を創出するコンテキストは生産者が考えるよりずっと大きく広がっている
- ❖ ⇒常に考える範囲を拡大する癖

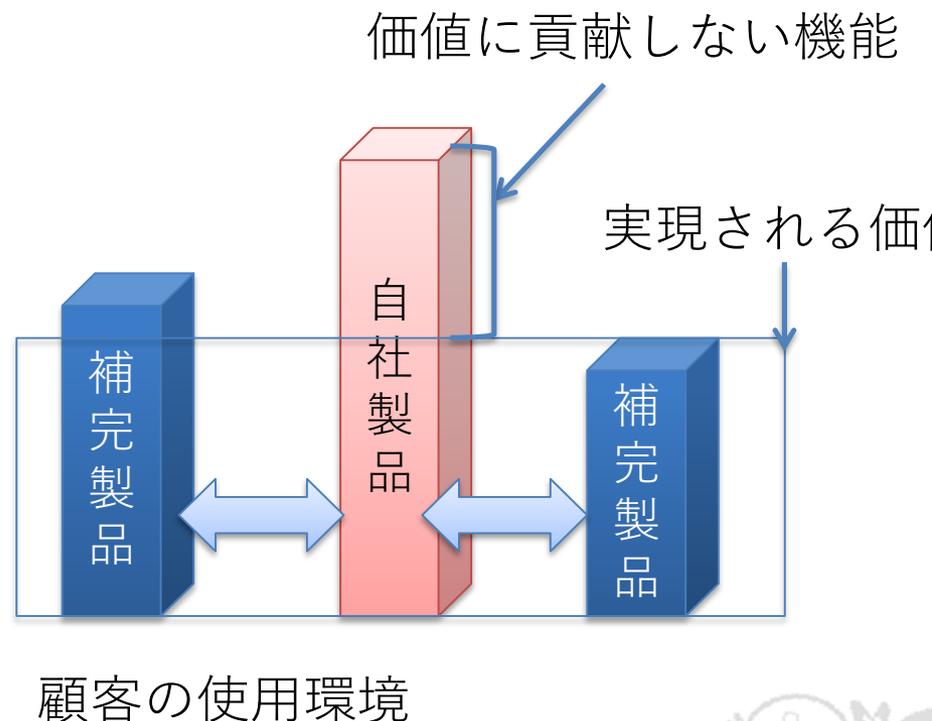
境界の常識を見直す

顧客の使用環境を捉えなおす

- ボトルネックの解消
 - 顧客が便益を享受できない構造的問題の発見と解消
- 統合による価値増大
 - 新たなつながりの発見と提供
- 分離による価値増大
 - 切り離しによる無駄の排除

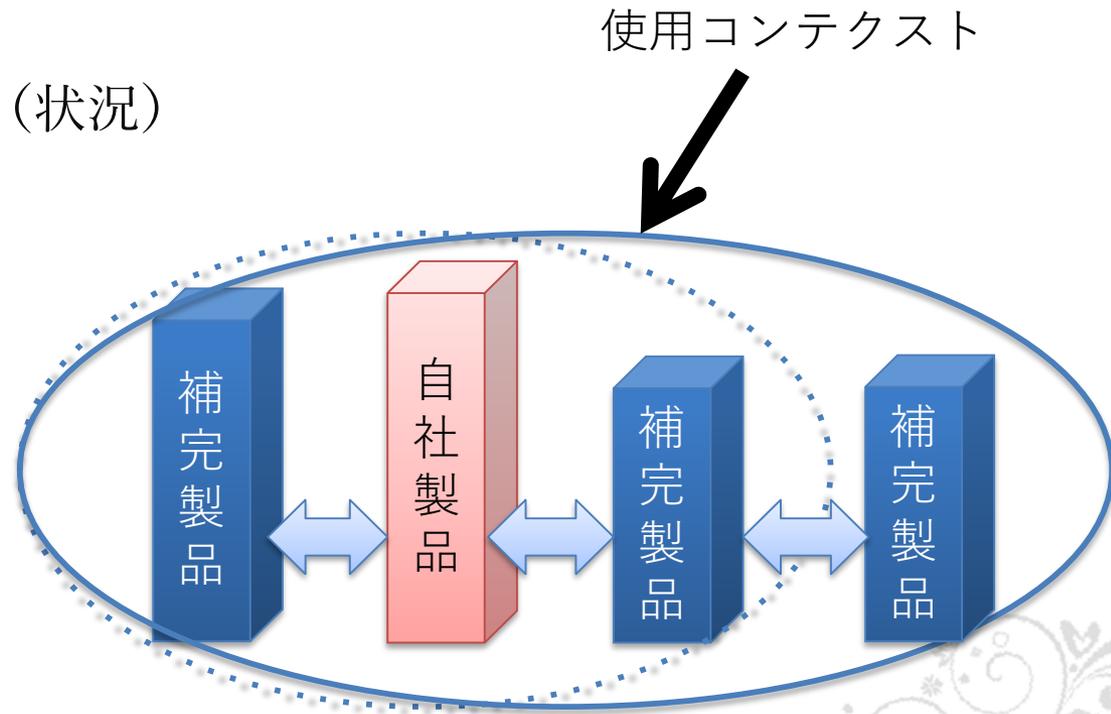
ボトルネックの発見と解消

- 顧客便益に影響するボトルネック
- コストに影響するボトルネック
- 物理的なボトルネック
- 心理的・社会的なボトルネック
- ❖ 自社事業（製品など）がボトルネックであれば改善努力
- ❖ 自社以外がボトルネックになっている場合には、外部を促すか、自ら手を出すか、切り離すか
- 例：インテル、通信、発電電…



新たな結合や分離の発見と提供

- 製品やサービスの新たな結合方法を提案する
- 新たな使用コンテキスト（状況）のイメージを創出する



●●● 顧客による価値実現プロセスの把握 ●●●

水平的な視点

- 顧客は、自社が提供する製品やサービス以外の、様々な製品やサービスを自ら組み合わせて最終的には価値を創出している

垂直的な視点

- 最終顧客に製品・サービスが届くまでの価値連鎖全体を概観する

価値連鎖の境界変更

垂直的な組み合わせの変更を考える

- より効率の良い分業の発見と提案
 - それぞれの能力と技術レベルに即して、誰が何をやるのが効率的かを考える
 - 顧客がやるより上流の生産者がやった方が効率的であればそこに価値増大の可能性がみえる→“ソリューション”事業の基本的な考えかた
- 戦略的（価値の獲得）にも重要な活動だが、まずは、全体としての価値の創出という点だけに絞って考える。

顧客コスト

顧客価値 = 創出便益 - 価値創出にかかるコスト
= 支払意欲 (許容価格)

顧客の使用コストの低減

- ◆ 顧客の価値実現コストは、価値実現環境と顧客の価値実現能力の掛け合わせで決まる。
- ◆ 製品に設計者は潜在的な価値を作り込む。その価値は顧客によって引き出されてはじめて顕在化する。
- ◆ 価値の顕在化に影響を与えるのが「使用コスト（使用環境の整備）」と「顧客の能力」
 - どんなに素晴らしい機能をもつ製品であっても、顧客がそれを使いこなせなければ、顧客は価値を実現できない。もしくは使いこなすのに大きな費用がかかる場合には価値を見いださない。
 - どんなに良い製品であっても顧客によっては十分に使いこなして価値を実現できるだけの能力をもたない。

4つの視点

- 本質的ニーズの理解
 - 競争次元の常識を疑う
 - 境界の常識を疑う
 - 顧客の使用コストを考える
-
- 常識的な枠組みからの脱却

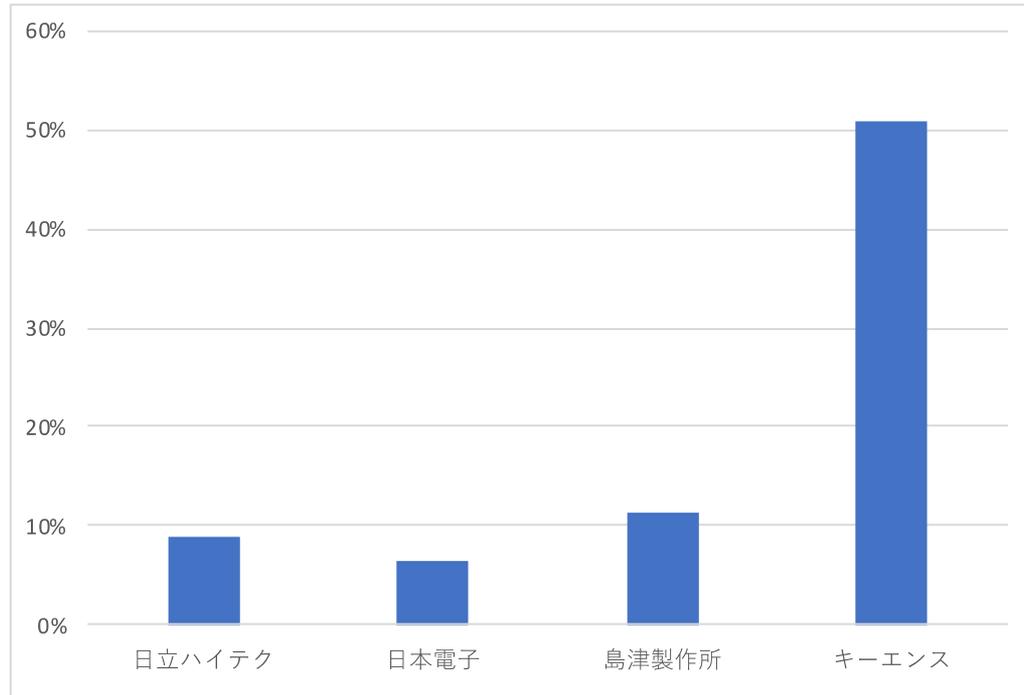
経常利益ランキング（2019）

順位	企業名	経常利益
1	トヨタ自動車	2,554,607
2	日本電信電話	1,570,141
3	三菱UFJフィナンシャル・グループ	1,235,770
4	KDDI	1,020,699
5	三井住友フィナンシャルグループ	932,064
6	NTTドコモ	867,951
7	日本郵政	864,457
8	ソフトバンク	811,195
9	ソニー	799,450
10	ホンダ	789,918
11	伊藤忠商事	701,430
12	三菱商事	648,864
13	みずほフィナンシャルグループ	637,877
14	東海旅客鉄道	574,282
15	三井物産	534,320
16	国際石油開発帝石	511,088
17	JT	465,232
18	信越化学工業	418,242
19	セブン&アイ・ホールディングス	417,872
20	オリックス	412,561

主要産業における平均経常利益率 (資本金1億円以上)

業種	2017年度	2018年度
食料品製造業	5.6	5.6
繊維工業	6.4	7.1
木材・木製品製造業	5.8	4.8
パルプ・紙・紙加工品製造業	3.0	3.0
印刷・同関連業	3.4	3.3
化学工業	12.9	11.3
石油製品・石炭製品製造業	3.6	1.9
鉄鋼業	4.4	3.5
業務用機械器具製造業	13.2	7.5
電気機械器具製造業	9.0	8.2
情報通信機械器具製造業	6.5	6.0
自動車・同附属品製造業	8.9	8.4
農業、林業	4.4	2.8
漁業	2.0	1.9
鉱業、採石業、砂利採取業	30.2	36.2
建設業	7.2	6.9
ガス・熱供給・水道業	5.8	4.3
情報通信業	12.4	12.2
運輸業、郵便業	7.5	7.7
卸売業	2.6	2.6
小売業	3.4	3.5
不動産業	14.7	14.5
宿泊業	6.6	5.2
飲食サービス業	3.6	3.5
生活関連サービス業、娯楽業	5.9	4.3
学術研究、専門・技術サービス業	24.9	35.2
教育、学習支援業	6.2	6.7
医療、福祉業	4.7	5.7
職業紹介・労働者派遣業	5.6	5.9

分析・測定機器企業の利益率比較



2020年3月期決算、売上高利益率（税引前利益）

希少性の源泉

利益を守る「障壁」がどこにあるのか

環境構造
「外」

独自能力
「内」

- ・企業が持続的に利益を獲得するには、「外」に構造的な障壁を築くか、「内」の独自能力によって差別化するかのいずれか。

4つの問い

- 事業は正しい位置取りをしているのか？
- 他社に真似されない資源を中心に事業展開できているか？
- 自社の価値を高めるように適切に他社に対する働きかけができているか？
- 将来の事業を支える長期的な強みを蓄積できているか？

相対的希少性の創出

自社の境界を越えた他社への働きかけ

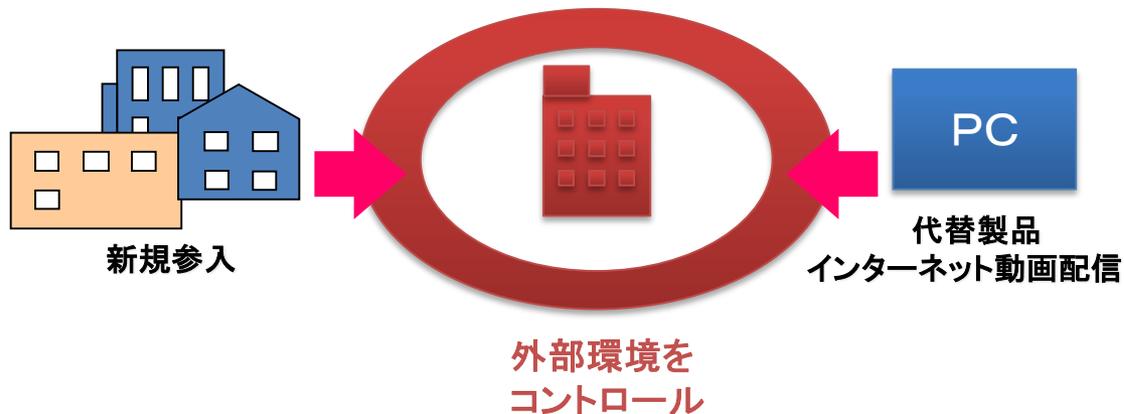
1. 自社（製品）の希少性の維持
 - ❖ 自社製品の差別化
 - ❖ 外部への働きかけ
2. 他社（顧客、補完企業）の希少性の低下
 - ❖ 相対的な希少性の維持
 - ❖ 他社の競争環境の整備（標準化）

自社ポジションの防御 BSデジタル放送の事例

放送局	主要株主
BS 日テレ	日本テレビ放送網(株) (株)読売新聞東京本社
BS 朝日	株式会社テレビ朝日・丸 紅・朝日新聞社
BS-TBS	株式会社東京放送 日本電気株式会社
BS ジャパ ン	日本経済新聞社、テレビ 東京、東京計画

放送局	主要株主
BS フジ	(株)フジ・メディア・ ホールディングス
BS11デジタル	ビックカメラ、ソフ マップ、毎日新聞社
TwelIV(トゥエルビ)	三井物産株式会社

利益を奪い合う競合相手の
数を最低限にとどめた

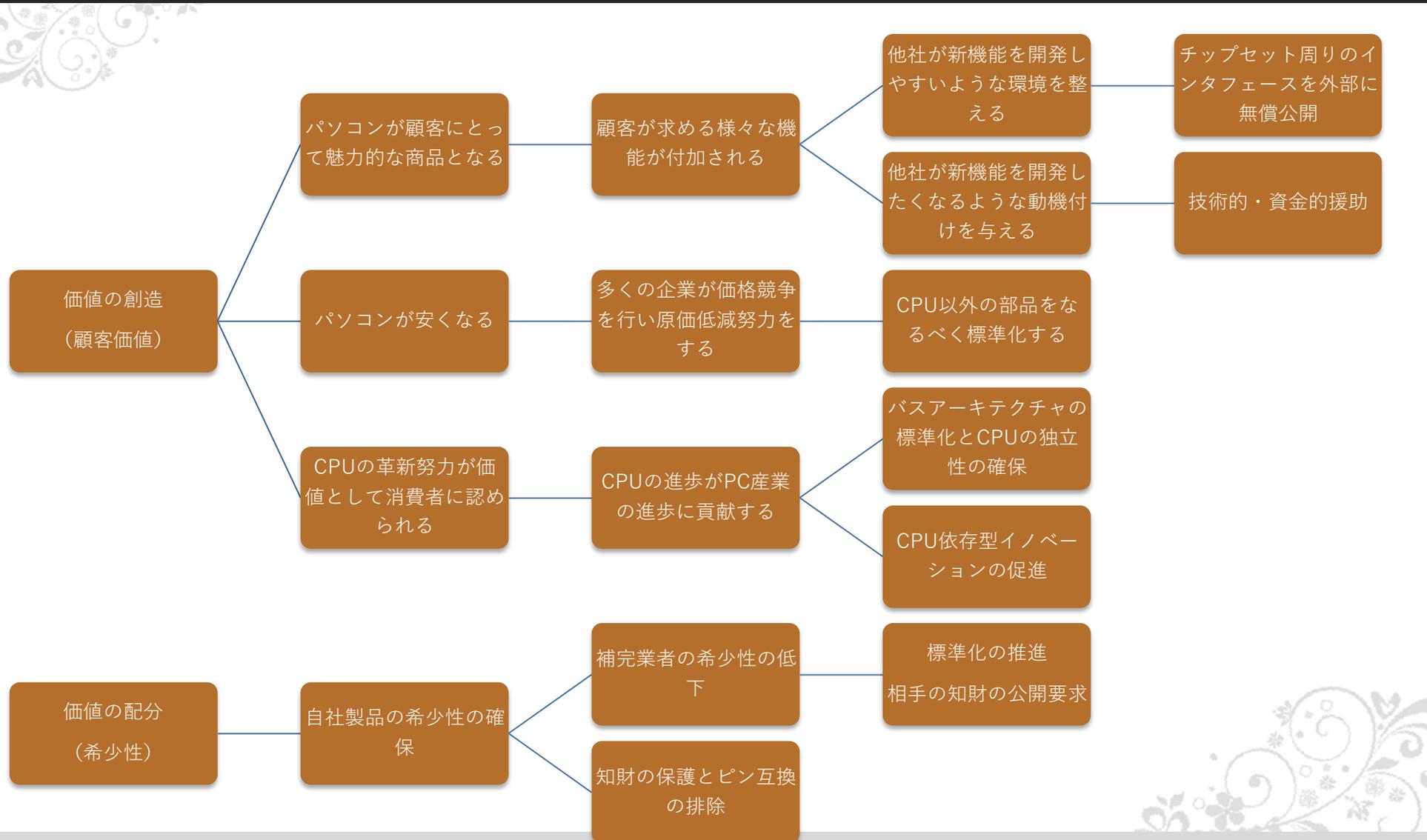


理想的な形

1. 差別性の「内」への囲い込み
2. 「外」に対する汎用性
3. 自社事業と補完的な活動の非差別性
 - ❖ 競争的な補完製品市場から次々と補完製品が導入される状況。

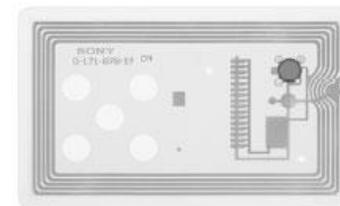
→これらの組み合わせ

インテルがMPU事業から多くの利益を得るには？



ソニーにおけるFeliCaの開発

- ◆ 1993年：香港MTR（オクトパス）向け開発への参加
 - 10cm, 0.3秒, バッテリーレス, マルチアプリケーションに向けた革新プロセス
- ◆ 2001年11月：Suicaサービス開始
- ◆ 2006年1月：モバイルSuicaサービス開始
- 社会的には大きな価値の創出。しかし、ソニーは価値を獲得できたのか。
- 赤字続きのビットワレット社→楽天に買収
- ライセンス事業のフェリカネットワーク
- デバイス・カード事業の上限



FeliCa カードのサンプル(右は透明にしてチップと回路、アンテナを示したカード)

産業で支配力をもつ企業

- ◆ 最終市場での価値創出に強い影響力を与える重要性の高い活動を担う企業（ボトルネックの掌握）
- ◆ 産業全体の中で相対的に希少な活動を担う企業（外部は標準化）
- ◆ アウトプットが周辺プレーヤーに対して汎用性をもつ企業
- ◆ 補完製品市場が競争的であること

獲得収益の増大

- 創出される価値を大きくすると同時に、自社への配分割合を大きくする
- 両者は通常トレードオフの関係にあるので慎重な戦略が重要
- 価値創出に大きな影響を与える活動（ボトルネックはその1つ）のクローズド・非競争的にして、自社内に希少性を取り込む
- 同時にそれ以外の活動をオープン・競争的にして、価値の創出を大きくする。

ビジネスモデル

ビジネスモデルとは、
どのように価値を創造し、
どのように価値を獲得するのかを、
論理的に記述したもの

希少性の作り込み

目的は自社の希少性の確保

1. 内的差別化
 - 製品性能、サービスの質…
2. 外的保護
 - 法的・制度的保護、専有可能性、技術的性質…
3. ネットワーク外部性
 - 需要側の規模の経済性、先行者利益
4. 独自インターフェース設計
 - 消耗品モデルの論理
5. コレクション設計
 - 全体が揃うと非連続に価値が増大する設計
6. サンクコスト設計
 - 埋没コストとなる先行投資、学習効果の活用

プラットフォームビジネス

産業プラットフォーム

- 個人や組織によるイノベーションや相互取引を可能にする技術基盤もしくは共通機能。
- ネットワーク効果によって、効用や価値の非線形的な増殖をもたらす潜在性をもつ。
- 異なるユーザーや異なる市場プレーヤーをつなぐことによって生じる「正のフィードバック効果」（＝ネットワーク効果）の発揮

プラットフォームビジネスの特徴

- 複数の「市場サイド」をつなげる。
 - ユーザー、売り手、補完製品開発者、広告主・・・
 - たとえば、Facebook：ユーザー（クラスメイト）→友達→広告主→アプリ開発者→コンテンツ提供者
- ネットワーク効果を生み出す
 - 同サイドのネットワーク効果
 - クロスサイドのネットワーク効果
- 「鶏が先か卵が先か」問題の解決
 - どの市場サイドをまず拡大すべきか。→ただし過剰な補助はビジネスを破壊する（Uber）。

2つのプラットフォームモデル

■ イノベーションプラットフォーム

- エコシステムの参加者が新たな補完製品やサービスを開発するための共通の技術基盤から構成されるもの（Windows, iOS, AWS…）
- 質の高い補完製品やサービスの開発が増えるほどプラットフォームの魅力は非線形的に増大し、多様な市場サイドを惹きつける。

■ 取引プラットフォーム

- 個人や組織が情報を共有したり取引を行う仲介機能の提供（Amazonマーケットプレイス、ヤフオク、タオバオ、Uber、Airbnb…）
- 参加者や取引が増えるほどプラットフォームの価値は非線形に増大する。

■ ハイブリッドプラットフォーム

- 上記2つのプラットフォームの組み合わせ
- IP→TP（Apple, Google）、TP→IP（Facebook、テンセント）

プラットフォームビジネスの課題

- 市場サイドへの価格設定と補助のあり方
 - どのようにネットワーク効果を駆動させるか
- 信用の構築
 - 取引上の信用をいかに構築するか
- 競争優位への過剰な自信
 - ネットワーク効果の過大評価
- 参入タイミング
 - 早すぎるもしくは遅すぎる参入の問題