

論文

八つのケーススタディと日本企業が直面する課題 — 双方向的な研究教育の試み (3) —

橘川 武郎

キーワード

グローバリゼーション
少子高齢社会
ビジネスモデル
イノベーション
起業

目次

1. はじめに
 2. 八つのケーススタディの要点
 - 2-1. ジョーシキを破壊せよ：同業種型マルチフランチライザー「CVSベイエリア」
 - 2-2. 少子高齢社会の経営戦略：ライフサイクル別ビジネスモデルの研究
 - 2-3. CSRの新しいカタチ：CSR-NPOで企業と社会をつなぐ
 - 2-4. 実体験に基づく起業失敗の要因分析：逆三角形理論
 - 2-5. 破壊的イノベーションの脅威：パーク24は同じ轍を踏むのか
 - 2-6. グローバルプレーヤーへの挑戦：ミタルに対する新日鐵の買収防衛策
 - 2-7. 代表的企業から見たBRICsの未来：市場自由化の重要性
 - 2-8. 成熟化からの脱却：日本運輸産業の成長戦略
 3. 日本企業が直面する問題
 4. おわりに
- 参考文献
注

1. はじめに

表1 最近6年間のケーススタディ一覧

記号	論文タイトル	執筆者 (アイウエオ順)	掲載誌
A	ジョーシキを破壊せよ : 同業種型マルチフランチャイジー「CVS ベイエリア」	池田裕子・越後屋周子・佐藤朋美・高橋和子・中村公彦	青山学院大学経営学部『学生懸賞論文集』34号、2006年3月
B	少子高齢社会の経営戦略 : ライフサイクル別ビジネスモデルの研究	葛西妙子・北村忠義・清水康・高橋佳孝・長谷部浩之・松葉秀胤	同 上
C	CSRの新しいカタチ : CSR-NPOで企業と社会をつなぐ	井上慧有・児玉祐子・西條玲子・酒巻かよ子・新川恵美・田島菜穂子	青山学院大学経営学部『学生懸賞論文集』35号、2007年3月
D	実体験に基づく起業失敗の要因分析 : 逆三角形理論	饗庭摩利恵・伊村綾祐・後藤洋介・櫻井留美子・高上玲子・福地亮太・山崎優	同 上
E	破壊的イノベーションの脅威 : パーク24は同じ轍を踏むのか	石口明子・儀あゆみ・伊藤敦子・枝澤拓也・大道礼一・佐藤紋子・新宮研一・西村直彦・花田充・松崎純・本木和樹・森田剛生・吉村留美	青山学院大学経営学部『学生懸賞論文集』36号、2008年3月
F	グローバルプレーヤーへの挑戦 : ミタルに対する新日鐵の買収防衛策	麻田愛・飯泉京子・梶田泰資・加藤裕一・河原佑・児玉佳恵・鈴木雄大・田平悠剛・平沢佑佳・布施朋香・森野祐一・山下貴寛・横田仁寿	青山学院大学経営学部『学生懸賞論文集』37号、2009年3月
G	代表的企業から見たBRICsの未来 : 市場自由化の重要性	上田太郎・門川夏希・喜友名理紗・佐々木北都・長田仁之介・森川敬介・山本哲・吉矢明永	青山学院大学経営学部『学生懸賞論文集』38号、2010年3月
H	成熟化からの脱却 : 日本運輸産業の成長戦略	秋元陸・奥村理紗・小野雄史・金井要介・紫原大志・野崎玲未・三ヶ田カレン・宮里修平・宮島隆志	青山学院大学経営学部『学生懸賞論文集』39号、2010年3月

非常勤講師でありながら青山学院大学経営学部で担当させていただいているゼミナールの学生は、同学部の常勤スタッフだった時代に受け持ったメンバーも含めて、2011年3月の卒業生で、通算22期生になった。残念ながら、青山学院大学の学部再編の影響で、この22期生は、私にとって青山学院大学経営学部での最後のゼミナリストとなる。

22期にわたるゼミ生うちの9期生からは、ゼミナールに参加した学生が自分たちでテーマを選び、調査を行い、文章を書く形で、毎年、1～2編のゼミナール共同論文を作成するようになった。論文作成のプロセスでは、筆者（橘川）がゼミナール担当教官として部分的に助言することはあっても、結論のとりまとめを含む論文執筆にかかわる全作業は、学生たちの自主的責任のもとで遂行される。このようにして作成されたゼミナール共同論文は、最近6年間のものだけで8編にのぼる。表1は、それらを一覧したものである。

表1に掲げた8編の論文は、様々な不十分点をもつものの、ケーススタディとして、一定の水準を確保している。その点は、青山学院大学経営学会が毎年募集する「学生懸賞論文」において、8編中

5編が入賞をはたし、残る3編も佳作に選ばれたことにも示されている。筆者も一人の研究者として、上記の八つのケーススタディから、多くの点を学ばせてもらった。本稿の課題は、これら八つのケーススタディの内容を紹介し、それらの内容から読み取ることができる日本企業が直面する課題を明らかにすることにある。そして、この作業は、大学の教官と学部学生とのあいだで展開される、双方向的な研究・教育活動の一つの試みと呼ぶものである。

表2 それ以前のケーススタディー一覧

記号	論文タイトル	執筆者 (アイウエオ順)	掲載誌
I	二つの逆転はなぜ起きたか :セブン-イレブン・ジャパンの研究	浅井満知子・越後恵子・久米真樹・煤孫統一朗・高木あかね・E.T.・中山美奈子	青山学院大学経営学部『学生懸賞論文集』26号、1998年3月
J	H.I.S. は規制の破壊者か	犬童栄勝・内田登紀子・尾田裕明・黒沢雅行・永瀬純子・野村大仁・長谷川仁・富士本淳子・松田庸子・藪根正樹	青山学院大学経営学部『学生懸賞論文集』27号、1999年3月
K	NTT ドコモに死角は存在するのか	間馬伸太郎・岩崎淑子・金井祐一郎・佐々木朋子・鳴原真博・杉村秀之・高橋亮一・高橋亮治・田中あす香・古川学・本田貴臣・宮城聡・宮代保・森和歌子・吉田賢司	青山学院大学経営学部『学生懸賞論文集』28号、2000年3月
L	小売トップ企業の日米比較 :勝ち組と負け組の差はどこにあるのか	石井加代・石川弘美・武知良明・多々良典子・富田陽子・成田由美・丸山中・三田地美美子・村上麻紀・矢羽田明美・和田光生	青山学院大学経営学部『学生懸賞論文集』29号、2001年3月
M	SAKE :世界にはばたく日本酒	五十嵐康貴・宇都木美佳・加藤啓人・黒内武志・徳元久子・原田孝之	同上
N	日・米・韓3ヶ国のIT革命の課題	五十嵐春香・井上博登・甲斐ゆり・篠崎太郎・玉置千津子・土屋花月・蜂巢信子・武藤豊・山崎貴広	青山学院大学経営学部『学生懸賞論文集』30号、2002年3月
O	ユニクロ進化論 :「かっぱえびせん」体質からの脱皮	岩井清輝・神尾美千子・川崎恵一・菊地哲・柴田宏江・長末一康・長濱亮・橋口健一・濱田祐・峰浩太郎・山本真唯子	青山学院大学経営学部『学生懸賞論文集』31号、2003年3月
P	イオン・グローバルリテラーへの道 :Change or Die - 変革か、さもなくば死か	荒井陽子・菅原智重子・中村太一・西川彩子・貫井さな江・羽深恵子・三浦麻奈美	青山学院大学経営学部『学生懸賞論文集』32号、2004年3月
Q	NPOがやってきた、YAH! YAH! YAH! :NPOが有効に機能するための4つの条件	市川裕美・岡隆太・花新発二美・加藤博之・田島廉太郎・中原大介	同上
R	ルイ・ヴィトンの二面性 :All you need is LV	漆野増美・工藤桃子・杉浦謙・松本英稔	青山学院大学経営学部『学生懸賞論文集』33号、2005年3月
S	NISSAN IN CHINA :巨大自動車市場への挑戦	岸本亜希子・佐藤正嗣・篠原昭子・千明真生・前川原広敏・山田和美	同上

なお、本稿は、橘川武郎「三つのケーススタディと近未来の企業戦略－双方向的な研究教育の試み－」青山学院大学『青山経営論集』第35巻第3号、2000年12月（〔橘川2000〕）、および同「八つのケーススタディと現実による検証－双方向的な研究教育の試み（2）－」青山学院大学『青山経営論集』第40巻第3号、2005年12月（〔橘川2005〕）の続編にあたるものである。10年前ないし5年前に執筆した上記の2論文では、やはりゼミナール共同論文として作成され、ケーススタディA～H（本稿では、各ケーススタディに言及する際、表中の記号を使って表記する。以下同様）より早い時期に発表された11編のケーススタディ（表2）について、コメントを加えた。

これに対して本稿では、前記のケーススタディA～Hについて、コメントを加える。ただし、必要に応じて、ケーススタディI～Sについても論及する。

2. 八つのケーススタディの要点

2-1. ジョーシキを破壊せよ：同業種型マルチフランチャイジー「CVS ベイエリア」

以下では、A～Hの八つのケーススタディの要点を紹介する。論文そのものについては、表1中に記したように、青山学院大学経営学会『学生懸賞論文集』の各該当号に掲載されているので、それを参照されたい¹。

ケーススタディA（「ジョーシキを破壊せよ：同業種型マルチフランチャイジー『CVS ベイエリア』」、2005年9月脱稿）は、「業界22位、店舗数僅か123店舗の中堅以下であるにもかかわらず、平均日販63万円をはじき出し、セブン²の平均日販に9000円という僅差に迫る実績をあげ、躍進中のコンビニ」（〔ケーススタディA〕173頁）である、株式会社シー・ヴィ・エス・ベイエリアをとり上げる。CVS ベイエリアは、サークルKサンクスのエリアフランチャイザーとして、東京湾沿岸を中心に事業を展開しており、2004年には、ポプラともフランチャイズチェーン（FC）契約を結んだ。

ケーススタディAは、フランチャイズ組織の分権的進化と多元化を論じた新原・高岡（2004）をふまえ、CVS ベイエリアを「同業種型マルチフランチャイジー」と規定づけて、分析を進める。同業種型マルチフランチャイジーとは、「『同業種』の『複数』フランチャイザーとFC契約を結ぶ」（〔ケーススタディA〕177頁）フランチャイジーのことである。

ケーススタディAの結論は、以下のとおりである。

「ベイエリアは、コンビニ業界の厳しい競争を立地創造型、需要喚起型戦略で突破し、サンクス最大のエリアフランチャイザーとして成長してきた。しかし、ベイエリアは、エリアフランチャイジーであるが故に、出店地域を限定され、成長の限界に突き当たった。ベイエリアの泉澤豊社長によれば、『出典地域が限定されるエリアFC事業は、将来は厳しい』（『日経流通新聞』[2003]4頁）のであり、そのような行き詰まった状況を突破するためベイエリアが選んだ戦略は、サンクスとのエリアフランチャイズ契約を維持しながら、ポプラともFC契約を結ぶことであった。そして、タブー視されていた『同業種型マルチフランチャイジー』となることによって、出典地域を飛躍的に増やすことに成功したのである。この成功は、常識を常識と考えずに果敢にビジネスに取り組むベイエリアの姿勢の賜物であり、我々としては、この姿勢を積極的に評価したい。論文のタイ

トルを『ジョーシキを破壊せよ』としたのは、このように考えたからである³⁾ ([ケーススタディ A] 209-210 頁)。

なお、ケーススタディ A は、CVS ベイエリアが労務面や品揃え・サービス面で問題を抱えており、それらを解決する必要があることも、あわせて指摘している。

2-2. 少子高齢社会の経営戦略：ライフサイクル別ビジネスモデルの研究

ケーススタディ B (「少子高齢社会の経営戦略：ライフサイクル別ビジネスモデルの研究」、2005 年 9 月脱稿) は、少子高齢社会における企業の経営戦略のあり方に目を向けている。その際、さまざまな市場における総需要が団塊ジュニア世代の到来とともにピークを迎え、市場ピークに時間差がある点に注目し、「企業は、そのタイミングを正確に測り、それに合わせた戦略を立てる必要がある」 ([ケーススタディ B] 273 頁)、との立場をとる。このような見地に立って、ライフサイクル別に市場を六つに区分し、各市場において適格な戦略を遂行している企業の動向に光を当てる。

1973 年に出生数がピークに達した乳児期市場では、総合周産期母子医療センターの指定を受けた愛育病院が、産科に特化した専門病院として、健闘を続けている。同病院は、出産に関する診療科を産婦人科・新生児科・母子健康科・小児科に細分化し、それぞれ専門スタッフによる診療を行っている。

1973 年に生まれた団塊ジュニア世代は、1987 年に 14 歳になった。年少期市場では、子供服の総需要がピークを迎えたなかで、子供服メーカーのナルミヤが成長を続けている。ナルミヤの製品のデザインが受け入れられた理由は、子供向け雑誌との提携、展示会の開催などにより、顧客参加型の商品作りを行った点に求めることができる。

1992 年に 18 歳人口がピークに達した青年期市場では、入学志望者数の維持という点で、金沢工業大学と大阪女学院短期大学が、注目すべき成果をあげた。金沢工業大学は、90%以上の就職率を誇り、大阪学院女子短期大学は、卒業生のレベルを一定に保つことで企業から高い評価を受けたのである。

1973 年に生まれた団塊ジュニア世代は、1996 年から 2037 年のあいだに、23～64 歳の壮年期を迎える。壮年期市場では、医療保険の分野でマーケットリーダーになったアフラックの動向が注目される。アフラックは、死亡時の保険ではなく、闘病生活時の保険という、壮年期消費者のニーズに合った商品をいち早く提供したことによって、成功をおさめたのである。

2018 年には 65 歳以上人口が 3400 万人に達すると言われる老年期市場では、ワタミが、外食産業から介護事業へ新規参入をはたした。ワタミは、訪問介護や介護設備提供など介護事業へ展開するに当たって、外食産業で獲得したノウハウを活用する方針をとっている。

2040 年には死亡者数が 170 万人に達すると見込まれる終末期市場では、今後、葬儀ビジネスが長期にわたって成長を続ける。この分野では、今のところ典型企業が登場していないが、「自分達の求める規模」の葬儀を「明瞭な価格」で行いたいという、消費者のニーズに答えてゆくことが重要であろう。

これらの分析結果をふまえてケーススタディ B は、「少子高齢時代の新たな経営戦略は『価値の継続的創造』となる」([ケーススタディ B] 278 頁)、と結論づける。そして、「『人と価値の継続的創造』が、国際的に誇れる日本の競争優位の源泉になる」([ケーススタディ B] 278 頁)と述べて、論文を締めくくっている。

2-3. CSR の新しいカタチ：CSR-NPO で企業と社会をつなぐ

ケーススタディ C (「CSR の新しいカタチ：CSR-NPO で企業と社会をつなぐ」、2006 年 9 月脱稿)の目的は、CSR (Corporate Social Responsibility, 企業の社会的責任) のあるべき姿を探ることにある。ケーススタディ C は、①厳密な基準で選定した 27 社の CSR 報告書を精読する⁴、②トヨタ自動車・ナイキ・東京電力について詳細な事例研究を行なうとともに、これら 3 社の CSR 活動に関する消費者アンケートを実施する、③「LOHAS-PAPER 創刊号」というフリーペーパーを実際に作成・配布し、その読者を対象にしてアンケートを実施する、という方法をとっている。

それらの分析結果をふまえてケーススタディ C は、CSR 報告書に関して、

- ・読み手の側が自分に向けられたメッセージを受け取りやすくする、
- ・読み手の知りたい情報について伝達の漏れがないようにする、
- ・分量を過大にしない、
- ・専門用語をわかりやすく説明する、
- ・消費者の不安を取り除くことを重視する、
- ・CSR 報告書の認知度自体を高める、

などの改善提案を行う。そして、「CSR をもっと一般の人にも興味を持ってもらい浸透させるためには、(中略) 企業と消費者との間に立って、双方向性のある CSR 活動を生み出すような NPO⁵ をつくることである」([ケーススタディ C] 114 頁)、という結論を導く。

ケーススタディ C が提唱する CSR-NPO は、おもに、(1) フリーペーパーの発行、(2) 多数の企業と消費者などとのあいだの対話を可能にするホームページの開設、という二つの業務を遂行する。(1) のフリーペーパーは、「消費者が興味をもち、読むようなもの」であり、「主に企業から発信される CSR の受け皿、基盤作りを目的とする」([ケーススタディ C] 117 頁)。一方、(2) のホームページは、「一方向になりがちな CSR 情報の流れを、双方向へ改善する試み」であり、「企業と消費者をはじめとするあらゆるステークホルダーとのあいだに、コミュニケーションを機能させることが目的である」([ケーススタディ C] 117 頁)。

2-4. 実体験に基づく起業失敗の要因分析：逆三角形理論

ケーススタディ D (「実体験に基づく起業失敗の要因分析：逆三角形理論」、2006 年 9 月脱稿)は、失敗事例に焦点を合わせる形で、起業について論じている。①インターネット上の仮想商店街ビジネス、②コンピューター直販メーカー、③インターネット広告事業、の 3 つの分野に目を向け、①についてはコンスタラと楽天、②についてはゲートウェイとデル、③についてはハイパーネットとサイ

バーエージェントを、それぞれ比較対照する。①②③のいずれの分野でも、ペアであげた企業のうち前者は失敗企業、後者は成功企業という見立てである。そのうえで、ケーススタディ D では、起業に失敗したコンステラ、ゲートウェイ日本法人、ハイパーネットの関係者を対象にして、濃密なインタビューを実施した。また、議論に立体感をもたせるため、起業の成功例であるデルの日本法人の関係者にも、インタビューを行った。

一連の分析の結果を、ケーススタディ D は、表3のようにまとめている。そして、この表から、「失敗と成功を分けた要因のうち3組に共通する最も重要なものは、ビジネスチャンスにおけるタイミングと、ビジネスリソースにおける人材確保であることがわかる」([ケーススタディ D] 168 頁)、と結論づけている。

表3 6社3組の比較分析から導かれた起業の失敗と成功を分けた要因

	ビジネスチャンス	ビジネスモデル	ビジネスリソース
コンステラ VS 楽天	タイミング	マーケティング	人材確保
ゲートウェイ VS デル	事業展開のタイミング		経営陣と現場の関係 (人材確保)
ハイパーネット VS サイバーエージェント	タイミング		人材確保 資金調達

(出所) [ケーススタディ D] 168 頁。

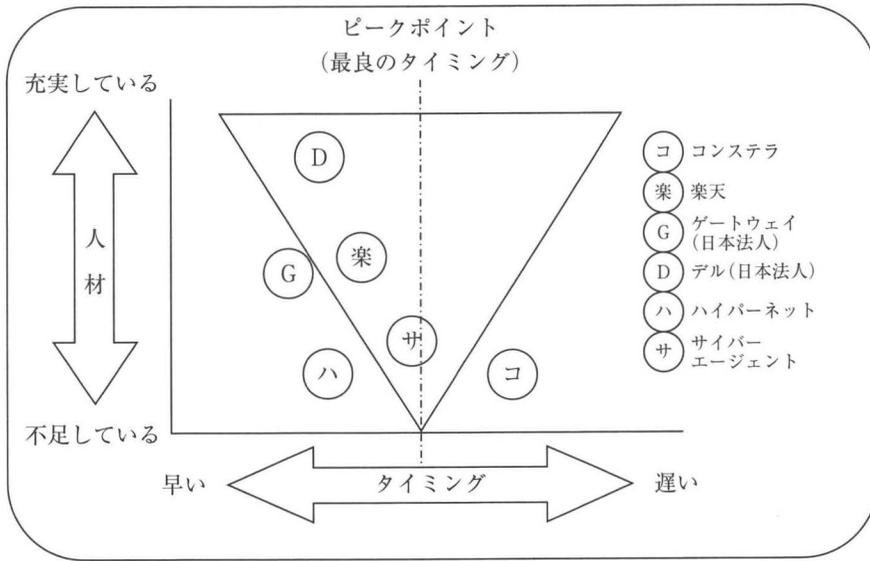
(注) 太字は、原資料のまま。

上記の結論にもとづきケーススタディ D は、図1を描く。そして、次のように説明する。

「この図の縦軸は人材の充実ぶりを、横軸はタイミングを表している。そして、中心にある逆三角形が、起業が成功するタイミングと人材の組合せである。人材が充実していれば早い段階から(遅い段階まで⁶⁾ 起業成功をつかむことができ、逆に人材が不足していれば、その事業のピークポイントの一時期にしかビジネスチャンスをとらえることはできない。これが、私たちが提唱する『逆三角形理論』である」([ケーススタディ D] 174 頁)。

図1からわかるように、起業に失敗したコンステラ・ゲートウェイ日本法人・ハイパーネットの3社は、いずれも逆三角形の外側に位置し、起業に成功した楽天・デル日本法人・サイバーエージェントの3社は、いずれも逆三角形の内側に位置している。

図1 ケーススタディDが提唱する起業成功のための「逆三角形理論」



(出所) [ケーススタディD] 174頁。

2-5. 破壊的イノベーションの脅威：パーク24は同じ轍を踏むのか

ケーススタディE（「破壊的イノベーションの脅威：パーク24は同じ轍を踏むのか⁷」、2007年9月脱稿）は、クリステンセン（2001）やクリステンセン・レイナー（2003）の議論を下敷きにして、駐車場業界で急成長をとげてきたパーク24が「イノベーションのジレンマ」に陥らないためにはどうしたら良いかを論じたものである。ケーススタディEの方法上の特徴は、①東京メトロ表参道駅周辺の時間貸し駐車場13カ所の顧客満足度を、財団法人東京都道路整備保全公社のものをアレンジして作成した独自の判定基準で実地測定し、②測定対象となった駐車場を経営する企業に対してアンケート調査・ホームページ調査を実施して、さらに、③パーク24の担当者にインタビューを行った点に求めることができる。

これらの調査をふまえてケーススタディEは、パーク24に脅威を与える「ローエンド型破壊的イノベーション」としては、「最低限のサービス要件を満たし、低料金設定で収益獲得を図る駐車場が現れる恐れがある」と指摘する（[ケーススタディE] 249頁）。また、パーク24を脅かす「新市場型破壊的イノベーション」には、三井不動産販売や株式会社パラカによる「不動産業立脚型」と、駐車場ユーザーの意識の変化にもとづく「ユーザー意識立脚型」がありうると述べる（[ケーススタディE] 250-252頁）。

ケーススタディEによれば、パーク24は、1分単位10円単位での「地域最安値駐車場」の実現、ダブルブランドの設定などによって、「ローエンド型破壊的イノベーション」に対抗しうる。また、駐車場予約システムの導入、簡易ホテルとしての駐車場利用、駐車場を活用した周辺地域活性化（近隣商店のクーポン発行や領収書裏面での広告等）、駐車場用地所有者向けの不動産コンサルティング

サービスの充実などによって、「新市場型破壊的イノベーション」に打ち克つことができる。パーク24にとって、破壊的イノベーションの「脅威に対して注意を怠らないことに加え、イノベティブであり続けることが、リーディングカンパニーとして成長するための要素となるのである」([ケーススタディ E] 263頁)。

2-6. グローバルプレーヤーへの挑戦：ミタルに対する新日鐵の買収防衛策

ケーススタディ F (「グローバルプレーヤーへの挑戦：ミタルに対する新日鐵の買収防衛策」、2008年9月脱稿)の課題は、新日本製鐵(新日鐵)がアルセロール・ミタルスチール(ミタル)に対し、どのような買収防衛策を講じるべきかを論じることにある。このような課題が設定された理由は、「世界第2位の鉄鋼メーカーである新日鐵が、世界第1位の鉄鋼メーカーのミタルに買収されようとしていると、テレビや書籍で報じられたことにある」([ケーススタディ F] 312頁)。

ケーススタディ Fは、新日鐵機密製鐵所の見学やNHKスペシャル取材班(2007)の検討などを通じて、基本的な事実関係を把握する。そのうえで、ミタルに対する新日鐵の買収防衛策を差別化、垂直統合、水平統合という選択肢に即して分析し、その結果を表4のようにまとめる。この表について、ケーススタディ Fは、

「まず、Aの差別化のうちA-1の高付加価値化やA-2の多角化は、それが進行すると、ミタルにとって新日鐵が一層魅力的なものになり、逆効果を生むという結果になった。Bの垂直統合については、B-1の川上方向への垂直統合は、買収防止策としては効果があるが、鉄鉱石企業の規模が大きいことから、買収は現実的でないとの結論にいたった。一方、B-2の川下方向への垂直統合は、新日鐵側にメリットが少なく、買収防衛策として意味が無いことが判明した。また、Cの水平統合のうち、C-1の国内での水平統合は、独占禁止法により、事実上困難であると言わざるを得ない。

本論文で私たちが強く推薦したいのは、C-2の海外での水平統合である。私たちが期待したいのは、新日鐵が、トルコなど手付かずの新興国をターゲットとして、より一層海外に事業を展開し、真の『グローバル・プレーヤー』になることである。ミタルの手が及んでいない地域に、先手を打って進出すべきである⁸⁾」([ケーススタディ F] 316頁)、

と説明している。

表4 新日鐵による対ミタル買収防衛策の選択肢についての検討結果

A 差別化	1 高付加価値化	効果なし
	2 多角化	効果なし
B 垂直統合	1 川上への垂直統合	効果的であるが非現実的
	2 川下への垂直統合	統合相手のみにメリットがある
C 水平統合	1 国内での水平統合	独占禁止法により困難である
	2 海外での水平統合	効果がある

(出所) [ケーススタディ F] 315頁。

2-7. 代表的企業から見た BRICs の未来：市場自由化の重要性

ケーススタディ G（「代表的企業から見た BRICs の未来：市場自由化の重要性」、2009 年 9 月脱稿）は、BRICs 各国（ブラジル・ロシア・インド・中国）の経済発展のゆくえを、それぞれの国を代表する企業の経営行動を通じて展望することを、目的としている。ケーススタディ G が BRICs に興味をもったのは、The Goldman Sachs Global Economics Department（2003）が、「BRICs 経済は、2050 年までに米ドルベースで G6（アメリカ、日本、ドイツ、フランス、イタリア、イギリス）を凌ぐ」という見通しを発表したからである。

ケーススタディ G がとり上げる BRICs 各国を代表する企業とは、ブラジルのヴァーレ（鉄鉱石企業）、ロシアのガスプロム（天然ガス企業）、インドのタタ（コングロマリット）、および中国のペトロチャイナ（石油企業）のことである。ケーススタディ G は、これら 4 社を、多角化、垂直統合、国際化、自由化という四つの指標で比較検討したうえで、その結果をまとめて表 5 を提示する。

表 5 BRICs 各国の代表的企業の比較

指標	ヴァーレ（ブラジル）	ガスプロム（ロシア）	タタ（インド）	ペトロチャイナ（中国）
多角化	×→○	×	○	×
垂直統合	×	○	×	○
国際化	○	○	○	○
自由化	○	×	○	×

（出所）[ケーススタディ G] 101 頁。

（注）○は進展していること、×は進展していないことを、それぞれ示す。

この表をふまえてケーススタディ G は、「4 つの指標のうち、BRICs 企業の未来にとって最も意味を持つのは『多角化』である」（[ケーススタディ G] 107 頁）とする。そのうえで、「多角化と自由化との間には強い相関関係があると言えるが、両者の因果関係は、『多角化→自由化』ではなく、『自由化→多角化』であろう。経済体制が自由化されていない限り、その国の代表的企業は経営の自立性を確保することができず、多角化戦略をとることができない」（[ケーススタディ G] 108 頁）、と議論を進展させる。そして、BRICs 諸国の経済発展のためには経済体制の自由化が肝要である、との結論を導いている。

2-8. 成熟化からの脱却：日本運輸産業の成長戦略

ケーススタディ H（「成熟化からの脱却：日本運輸産業の成長戦略」2010 年 9 月脱稿）の出発点となっているのは、「我が国の産業（企業）は、このままでは成熟化してしまう。適切な成長戦略を描かなければ、日本経済の未来はないのではないか」、という強い危機意識である。このような危機意識にもとづき、ケーススタディ H は、「経済活動に広範囲な影響を与える重要な産業」として運輸産業を取り上げ、そこでの成熟化からの脱却策、別言すれば成長戦略を展望している。

ケーススタディ H が検討対象とした運輸産業は、具体的には、自動車輸送業、鉄道業、海運業、

航空業の4業種である。これら4業種に携わる日本企業は、手を拱いては成熟から衰退の道を歩むことになるが、適切な成長戦略をとりさえすれば脱成熟化を達成し、再び成長軌道に乗ることができる。それを可能にする成長フロンティアは、①海外展開と②技術革新の二つである。4業種に携わる日本企業のとるべき成長戦略のポイントと、それを成功裏に展開するうえでの課題は表6のとおりであり、これらの課題を克服し、成長戦略を成功裏に展開することができれば、「日本の運輸企業は、バーノンの理論⁹を乗り越えて、成熟から衰退ではなく、成熟から成長への道を歩む事ができる」と、ケーススタディHは結論づけている。

表6 日本の運輸産業の成長戦略

産業	海外展開	技術革新	課題
自動車輸送業	現地生産・販売	エコカー等次世代車	交通システムの開発 電気自動車の開発
鉄道業	新幹線 高性能鉄道車両	リニアモーターカー	国際規格の獲得 先進技術のコストダウン
海運業	新興国貨物輸送	バラスト水管理システム	ハブ港湾の整備
航空業	アライアンスの活用	小型機 (MRJ)	羽田空港のハブ化

(出所) [ケーススタディH]。

3. 日本企業が直面する課題

ここまで、八つのケーススタディの内容を紹介してきた。これらのケーススタディは、日本企業が直面する課題を浮き彫りにしている。

日本では、2005年から人口減少が始まった。国立社会保障・人口問題研究所の2006年12月時点での推計によれば、2005年に1億2777万人であった日本の総人口は、2035年には1億1068万人、2050年には9515万人、そして2100年には4771万人にまで減少するという（出生中位・死亡中位のケース。国立社会保障・人口問題研究所 [2006]）。一方、国際連合の調査によれば、2005年に65億1475万人であった世界の総人口は、2050年には91億9129万人にまで増加するという。また、同調査は、2005年に15億2247万人であった東アジアの総人口は、2030年に16億6280万人のピークに達したあと減少に転じ、2050年には15億9124万人になると見通している（以上、United Nations [2007]）。

人口減少による市場規模の縮小が予想される日本とは対照的に、海外では、人口増加にともなう市場規模の拡大が進む。2030年ごろまでは東アジア地域を中心に、それ以後はその他の地域も含めて、ビジネスチャンスが拡大する。世界同時不況からの脱却をめざす日本企業が進むべき道は、新興国の成長市場に密着し、まずは東アジアへ展開すること、そして、その後はグローバルに展開することである。

「成長市場への密着」とは、日本企業が、世界の中でも成長力が大きい市場にはいりこみ、そこに密着して、自社の製品やサービスを販売する道である。ここで強調すべき点は、新興国の最大の魅力

は、しばしば指摘される豊富で低廉な労働力にあるのではなく、じつは国内市場の将来性にあることである。世界各地の新興国の都市にみなぎる活気は、日本の「三丁目の夕日」の世界を彷彿とさせる。「三丁目の夕日」のあとに日本人が経験したのは、世界史的なインパクトをもつ高度経済成長であった。新興国の人々は、高度経済成長の疾風怒濤のなかにすでに身を置きつつあるか、そうでなければまもなく身を置くかである。その際には、日本の高度経済成長を牽引したのが、輸出の伸びではなく国内市場の急拡大であった事実を、想起する必要がある。日本企業にとっての活路は、海外市場での「内需主導型成長」に、積極的に参加することにあるとすることができる。

その一方で見落としてはならない点は、日本企業の成長フロンティアが、新興国市場だけに限られているわけではないことである。総務省統計局が5年に1回発表する「事業所・企業調査」の最新結果によれば、2001～06年の5年間に日本の従業者数は、全体では2.5%減少したが、新型サービス業（金融、インフラ、運輸・通信、不動産、公務を除くサービス業）では10.3%増加し、そのうちの医療・福祉に限ってみれば実に23.4%も増大したのである（総務省統計局 [2008]）。このことは、少子高齢化等の社会構造の変化に対応する形で需要を深掘りすれば、日本国内でも、企業にとっての成長機会がまだまだ存在していることを示している。

つまり、日本企業が直面する課題は、(1) 新興国市場をはじめとする海外市場への本格的展開、(2) 社会構造の変化に対応する形での内需の掘り起し、の2点に要約することができる。本稿でとり上げた八つのケーススタディのうち、ケーススタディ F（「グローバルプレーヤーへの挑戦：ミタルに対する新日鐵の買収防衛策」）・ケーススタディ G（「代表的企業から見た BRICs の未来：市場自由化の重要性」）・ケーススタディ H（「成熟化からの脱却：日本運輸産業の成長戦略」）は、(1) の課題と深くかかわりあっている。また、ケーススタディ A（「ジョーシキを破壊せよ：同業種型マルチフランチャイジー『CVS ベイエリア』」）・ケーススタディ B（「少子高齢社会の経営戦略：ライフサイクル別ビジネスモデルの研究」）・ケーススタディ C（「CSR の新しいカタチ：CSR-NPO で企業と社会をつなぐ」）・ケーススタディ E（「破壊的イノベーションの脅威：パーク 24 は同じ轍を踏むのか」）は、(2) の課題との関連性が強い。残るケーススタディ D（「実体験に基づく起業失敗の要因分析：逆三角形理論」）も、広い意味では、(2) の課題につながっている。「これらのケーススタディは、日本企業が直面する課題を浮き彫りにしている」と述べたのは、このためである。

4. おわりに

筆者は、橘川（2000）において、「①すぐれたケーススタディの累積は、経営学の進歩にとって欠かすことのできない要素であり、②大学の学部学生も、一定の作業手順を習得すれば、ケーススタディの発表を通じて経営学研究の深化に直接貢献しうる」（197 頁）、という2点を強調した。この考えは、ケーススタディ A～H を読んで、さらに強まったと言える。

ケーススタディ A～H は、日本企業が直面する課題を鋭く描き出している。青山学院大学経営学部の教育活動の一環として、学生たちは、これらのケーススタディに取り組んだ。そして、その研究成果は、社会的に有用なメッセージを発信している。『青山経営論集』の45周年特別号に「双方向的

な研究・教育活動の一つの試み」という副題をもつ本稿を寄稿したのは、このような事情をふまえたからである。

[2010年9月20日脱稿]

参考文献

- NHK スペシャル取材班、2007、『新日鉄 VS ミタル』ダイヤモンド社。
- 橘川武郎、2000、「三つのケーススタディと近未来の企業戦略—双方向的な研究教育の試み—」青山学院大学『青山経営論集』第35巻第3号。
- 橘川武郎、2005、「八つのケーススタディと現実による検証—双方向的な研究教育の試み(2)—」青山学院大学『青山経営論集』第40巻第3号。
- クリステンセン、クレイトン= M、2001、『イノベーションのジレンマ』翔洋社(玉田俊平太監修、伊豆原弓訳)。
- クリステンセン、クレイトン= M、マイケル・レイナー、2003、『イノベーションへの解』翔洋社(玉田俊平太監修、櫻井祐子訳)。
- 国立社会保障・人口問題研究所、2006、『日本の将来推計人口(平成18年12月推計)』。2006年12月発表。
- 総務省統計局、2008、『平成18年事業所・企業統計調査』。
- 新原浩朗・高岡美佳、2004、「フランチャイズ組織の分権的進化と多元化」『組織科学』第38巻第1号。
- 『日経流通新聞』、2003、「2002年度コンビニエンスストア調査」、2003年7月24日付。
- The Goldman Sachs Global Economics Department, 2003, *Dreaming with BRICs: The Path to 2050*.
- United Nations, 2007, *World Population Prospects: The 2006 revision*.

注

- 1 ケーススタディ H については、本稿脱稿後に行われた2010年度の学生懸賞論文の審査結果をふまえ、青山学院大学経営学会『学生懸賞論文集』39号への掲載を記入してある。
- 2 セブン・イレブンのことである。
- 3 引用に当たって、明らかな誤植を訂正した。
- 4 精読した文献のなかには、長文の英語のCSR Reports も含まれている。
- 5 NPO は、Nonprofit Organization の略語であり、非営利組織を意味する。
- 6 カッコ内は、筆者(橘川)が補足した。
- 7 ケーススタディ E の副題は、原文では「パーク 24 は同じ轡を踏むのか」となっているが、明らかな誤りなので、本稿では「パーク 24 は同じ轡を踏むのか」と修正した。
- 8 引用に当たって、明らかな誤植を訂正した。
- 9 ここで言う「バーノンの理論」とは、R・バーノンが提唱したプロダクト・ライフ・サイクル論のことである。