ISSN 2434-3161

ビジネス・マネジメント研究
Business Management Studies

第14号　2018年9月

査読論文

マレーシア進出企業における原価企画に関連する情報資本構築　小酒井 正和・田坂 公

地域産業における中小企業のターンアラウンド戦略に関する一考察
－ 彦根仏壇産地における井上仏壇店の製品開発 －　大橋 松貴

戦略修正における戦略的業績評価システムの役割
－ 戦略的業績評価システムの利用方法に着目して －　奥 倫陽

地域企業と地方自治体との協働による新製品開発戦略に対する一考察
－ 大分市の「大友宗麟時代の南蛮菓子・外国菓子の再現事業」をもとに －　仲本 大輔・吉岡 剛志

自由論文

馬がかんじられるまちづくりに関する研究ノート
― 馬文化の発展に向けて ―　藤澤 直武

日本ビジネス・マネジメント学会
Business Management Society of Japan

ISSN 2434-3161

Business Management Studies

Volume 14 September 2018

REFEREED ARTICLES

The Building of the Information Capital related to Target Costing in Japanese Companies entering Malaysia Market — Masakazu KOZAKAI, Kou TASAKA

A study on turnaround strategy regarding small businesses in regional industries : Inoue Buddhist Altar Shop's Product Development in Hikone altar Origin — Matsutaka OHASHI

Role of Strategic Performance Measurement System in Revising Strategies : Focusing on How to Use Strategic Performance Measurement System — Noriaki Oku

A Study of New Products Development Strategies by the Collaboration between Regional Companies and Local Governments : Based on the Project of Oita City, the Project of Reproducing Nanbangashi (Cakes from European Countries) in the Otomo Sorin Period" — Daisuke NAKAMOTO, Tsuyoshi YOSHIOKA

NON-REFEREED ARTICLE

The research note on city development using the horse as a theme : Toward the development of the horse culture — — Naotake Fujisawa

Business Management Society of Japan

ビジネス・マネジメント研究 第 14 号

目 次

【査読論文】

マレーシア進出企業における原価企画に関連する情報資本構築
……小酒井 正和・田坂 公 1

地域産業における中小企業のターンアラウンド戦略に関する一考察
－ 彦根仏壇産地における井上仏壇店の製品開発 －
……大橋 松貴 25

戦略修正における戦略的業績評価システムの役割
－ 戦略的業績評価システムの利用方法に着目して －
……奥 倫陽 43

地域企業と地方自治体との協働による新製品開発戦略に対する一考察
－ 大分市の「大友宗麟時代の南蛮菓子・外国菓子の再現事業」をもとに －
……仲本 大輔・吉岡 剛志 59

【自由論文】

馬がかんじられるまちづくりに関する研究ノート
－ 馬文化の発展に向けて －
……藤澤 直武 75

【日本ビジネス・マネジメント学会 論文投稿要綱】

【査読論文】

マレーシア進出企業における原価企画に関連する情報資本構築

The Building of the Information Capital related to Target Costing in Japanese Companies entering Malaysia Market

玉川大学　小酒井 正和
Tamagawa University　Masakazu KOZAKAI
福岡大学　　田坂 公
Fukuoka University　Kou TASAKA

＜Abstract＞

The purpose of this research is to investigate literature survey and on-site survey to enterprises in Malaysia, (1) context of localization, (2) management of cost table, (3) information capital, and a hypothetical model on localization of target costing activities It is to clarify. In this paper, we report on the findings obtained from surveys on the localization of target costing at Japanese manufacturers that advanced to Malaysia and clarified the outcome analyzed by industry type for the context of the localization of target costing by Japanese manufacturers who advanced to Malaysia did. To clarify the differences between assembler and supplier in localization of target costing by Japanese manufacturers, to clarify the context of localization of target costing, to consider the information management of the cost table on the site, and to consider the construction of information capital Study was carried out.

As a first conclusion, the local subsidiary in Malaysia also had a high degree of discretion in information systems, and we were able to confirm that material processing suppliers have transferred their own target costing. As a second conclusion, overall, we could confirm that the construction of information capital has been delayed even if localizing target costing.

平成 30 年 3 月 12 日　受付
平成 30 年 5 月　3 日　受理
E-mail address：kozakai@eng.tamagawa.ac.jp（玉川大学 小酒井正和）

1. はじめに

日本メーカーが海外にマーケットを求めて海外進出を始めて以来、北米と南米、ヨーロッパ、タイやインドネシアなどの国に進出を果たしてきた。日本の人口減少に伴い、自動車市場や家電市場の規模縮小が顕在化し、日本メーカーは海外市場への進出を余儀なくされている。日本全体の市場規模の縮小が起こっている一方で、中国、インド、ASEAN 諸国など、成長する市場へ新規進出していかなければならない。現在のところ、日本メーカーは中国やインドだけでなく、ASEAN への投資を積極的に行うようになっている。

本論文では、マレーシアに進出した日本メーカーにおける原価企画の現地化の実態調査から得られた知見を報告し、原価企画の現地化のコンテクストを分析した成果について明らかにする。具体的には、文献調査およびマレーシア進出企業へのインタビュー調査をもとに、(1) 現地化のコンテクスト、(2) コストテーブルの管理、(3) 情報資本の構築について考察し、原価企画の現地化の現状と、それに伴う情報資本構築の進行度を明らかにする。第 1 に、研究の目的を述べる。第 2 に、研究方法と研究サイトを述べる。第 3 に、現地インタビュー調査の結果を考察する。第 4 に、文献調査およびインタビュー調査から得られたインプリケーションについて論じる。

2. 研究の目的

日本企業の対外直接投資統計を見ると，2014 年の ASEAN に対する投資額は 2 兆 1487 億円であり、2 年連続で 2 兆円を超えている[1]。これは中国に対する投資額の 3.1 倍に相当する。本研究で着目したマレーシアにおける自動車の新車市場では、2015 年に販売台数 66.7 万台となる安定成長市場となっている[2]。これを支えているのは、マレーシアの 1 人あたり GDP が 11,307 ドルであり、他の ASEAN 主要国（タイ 5,977 ドル）を大きく上回っていることが背景にあると思われる。このようにマレーシアは、安定的な経済成長をしており、それを目当てとしてマレーシアに進出するメーカーも多い。

とはいえ、海外進出における各国の位置づけも実際のところは動的なものであることが指摘されている。元ブリヂストンの常務執行役員を務めた奥（2013）はグローバル・スウィングというコンセプトを用いて、グローバル企業は各国の経済、為替、政治の情勢を考慮して、動的に世界展開を考えているものであると述べている。グローバル・スウィングとは「世界規模でほぼ同時に生じる経営環境の変動に対応して、生産、販売、開発などの諸機能をグローバルレベルでダイナックかつスピーディーにスウィング（変動）させること」[3]である。これは Bartlett and Ghoshal（1989）[4]でのトランスナショナル戦略における販売・開発・設計・調達などの拠点シフトに通じるものである。その点、マレーシアは、

[1] みずほ総合研究所（2015）
[2] マレーシア日本人商工会議所調査委員会（2017, p.364）
[3] 奥（2013, p.101）
[4] Bartlett and Ghoshal（1989）

安定的な成長をしているため、動的な変動（スウィング）の影響を受けづらく、数年間にわたり安定的な考察ができる研究サイトである。また、マレーシアの自動車産業および家電産業は、タイやシンガポールのようにすでに地域拠点となっている国と違って、生産や開発の現地化が進みつつある。とりわけ、マレーシア進出メーカーの課題は、今後ベトナムやフィリピン、パキスタンなどへ日本メーカーが進出し、生産や開発を現地化する際にも課題となりうる。その課題を明らかにできれば、日本メーカーにとっても有益であろう。

これまでの先進国と同様、ASEAN 諸国でも経済成長にともないライフスタイルや嗜好は多様化してくる。それに対して、各メーカーは着実に製品開発に反映させなければならない。そのような状況において、生産だけでなく、開発・設計の現地化を行い、原価企画の現地を行う日本メーカーも見られるようになっている。マーケットインの考え方を製品開発で実現するには、マーケットに近いところで開発するのはあたり前のことである。したがって、今後さまざまな国で製品開発の現地化が進んだときのために、先んじてマレーシアにおいて原価企画の現地化に関する研究を進めておく意義は大きいはずである。

この点について原価企画の現地化の側面に関しては、田坂・小酒井（2017）および田坂・小酒井（2018）がある程度明らかにしている。しかし、原価企画の実施において、見積原価の制度の基盤となるコストテーブルの情報マネジメントなど、インタンジブルズ（無形の資産）の側面に関してはほとんど明らかになっていない。さらに、IT もしくは情報システムの活用は、組織の情報資本の構築の状態に依存するところがある[5]。そのため、最終的にはどのような IT ツールや情報システムを利用しているかとともに、組織の情報資本（インタンジブルズ）も調査項目に入れる必要もあろう。

そこで残された課題として、インタンジブルズの側面から、原価企画の現地化の実現要因として重要なコストテーブルに関する情報システムついて研究する必要性を指摘できる。具体的には、原価企画の現地化においてどの程度の人的資本を構築できているか、コストテーブルの運用のためにどのようなシステムを利用しているか、どのような情報システムと連携がとられているかも明らかにする必要がある。

以上から、本研究の目的は、マレーシア進出企業への現地調査をもとに、原価企画の現地化のコンテクスト（ハード面）と対応させて、コスト情報に関する情報資本のコンテクスト（ソフト面）を明らかにすることとする。

3. 先行研究と研究方法

ここでは、先行研究レビューを通じて本研究の位置づけを明らかにする。また、研究目的に適合した研究方法について言及し、本論文で必要な用語法について整理する。

3.1 先行研究

[5] 小酒井（2012a；2012b；2014），KOZAKAI（2011；2013；2014；2015）

原価企画とは、「製品の企画・設計段階を中心にして、技術、生産、販売、購買、経理など企業の関係部署の総意を結集して原価低減と利益管理を図る、戦略的コスト・マネジメントの手法」[6]である。原価企画は、加工組立型産業を中心として日本企業に普及したといえる。現在では、化学工業、鉄鋼業、装置産業などでも原価企画の活用が確認されており、製造業の 7 割以上が原価企画を採用しているといわれる。しかしながら、グローバル化の進展に伴って、原価企画の考え方にも変化が生まれている[7]。これを踏まえ、原価企画に関連する現地化を定義する必要がある。

現在のところ、原価企画の現地化を扱った研究はさほど多くない。また、自動車部品メーカーでの研究が多い傾向にある。伊藤（2004）は米国デンソーの事例をもとに、先進国市場での原価企画の研究を行っている。この研究の前提として、基本設計は本国（日本）で行い、詳細設計と生産準備はその国の特性に合わせるといったグローバル化がある。

北原（2011）と太田（2014）は開発・設計の現地化について総合的に整理した研究を行っている。北原（2011）の研究では、基礎研究、応用研究、製品基本構想、開発、基本設計までは日本本社で行うケースがほとんどであり、現地の技術拠点と日本本社との連携、分業、協業により成り立っていると指摘されている。他方、太田（2014）の研究では、原価企画は直接は扱っていないものの、アセンブラーとサプライヤーの進展状況を区分して論じている。

新興国市場での原価企画についての先行研究として、中沢（2012）は、タイの現地サプライヤー、日本の中小企業の現地法人を事例として、日本的な経営方式を海外へ移転し、現地化することによって成功がもたらされていることを指摘している。ただし、この日本企業の事例について、基本設計は日本で行い、詳細設計と生産準備は現地の特性に合わせて、現地サプライヤーに任せている。なお、当社は第 1 次サプライヤーではあるものの、承認図方式ではなく、貸与図方式をとっており、基本的な現地化の前提は伊藤（2004）と同様であると考えられる。

これらの研究を受け、田坂（2013a；2014）による新興国市場での原価企画の研究では、先進国向けに開発・設計を行った製品の機能を落として、価格を下げて新興市場に持っていき､原価企画を展開して失敗したという事例と部品の現地調達に至るプロセスを考察し、グローバルな戦略パターンの分析と提案を行った。原価企画を活用することによって、原価低減の管理手段および戦略的な利益管理手段となることが大いに期待されるところではある。ただし、文化や制度が異なる海外に原価企画をそのまま移転できるとは限らない。これらを踏まえて、田坂（2014；2016）は原価企画を海外で成功裏に展開するために、どのような留意点があるかについて論じている。

筆者らの研究は、このような先行研究の延長線上にある。本研究の意義は、開発・設計の現地化および原価企画の現地化の進展について、アセンブラーおよびサプライヤーの取

[6] 櫻井（2015，p. 307）
[7] 田坂（2013a；2013b；2014；2016）

組みを明らかにし、さらに具体的な情報マネジメントに関連づけて日本メーカーの原価企画の現地化における課題を論じる点にある。

これまで、筆者らによるマレーシア進出企業における原価企画の現地化のコンテスクトに関して、2点について明らかにすることができた[8]。第1は、原価企画の現地化と市場シェアとの関係性は見いだせなかったことである。原価企画の現地化そのものが必ずしも市場シェアの確保には繋がっておらず、おそらくマレーシア国内での販売力やブランド力に大きく依存している可能性がある。第2は、系列サプライヤーと独立系のOEMサプライヤーの現地化の差である。系列サプライヤーはアセンブラーとともに海外進出するとともに、QCD 基準も本国と同じ基準を採用し、原価企画の移転までは行わない傾向がある。独立系のOEMサプライヤーは生き残るためにも積極的な現地化が必要なため、原価企画の移転にも積極的な傾向がある。

これまでの研究から残された課題は、原価企画の成功要因として重要な役割があると考えられるインタンジブルズの構築について検討することである。そこで、本研究ではまず、原価企画の成功要因の1つとして、精緻なコストテーブルをマネジメントする能力を含む情報資本（informational capital）に着眼した。

コストテーブルにおける原価見積システムについて、田中（1995）は第5段階の原価見積システムを提示している。また、田中・何（2017b）：主要企業の大部分での見積原価計算システムの不備を指摘し、原価見積システムとCAD、CAM、CAT、DFMA、BOM、ERPなどのシステムとの連携が不可欠だと主張する。このようなシステム連携についても、本研究でも調査項目している。

ただし、野田（1998）によれば、コストテーブルは目的別に、(1) 概算設計用、(2) 原価見積用、(3) 購買部品用、(4) 現有品比較用のコストテーブルがあるとしている。したがって、システム連携に関する調査項目として、原価見積システムと、調達・購買システムとの連携も想定する必要がある。

さらに、溝口（2012）は、海外子会社の組織特性と情報システムの適合性を考察している。溝口（2012）は「子会社における情報システム選択の自由度が高い」とし[9]、組立型事業ではERPに代表される統一的でグローバルなSCMシステムが採用され、素材型事業では独自のSCMシステムが採用される傾向にあるという。この場合のSCMシステムとは、基幹システムおよび各職能別システムが統合された情報システムと考えられる。本研究では、この溝口（2012）の主張を、原価企画の現地化における情報資本の分析フレームワークとして、原価企画の現地化における情報資本構築について検討する。

3.2 本研究における現地化の定義

第1に、本研究では生産の現地化、開発・設計の現地化、原価企画の現地化を区別する。

[8] 田坂・小酒井（2017；2018）
[9] 溝口（2012，p.1）

いわゆる現地化を、生産の現地化の意味に限定する場合も多い。しかし、原価企画の本質は、開発・設計段階での原価低減と利益の作り込みであるので、開発・設計が現地化されただけでは、原価企画の現地化とはいえない。本研究では、図 1 のように現地化を整理する（図 1 左（A））。

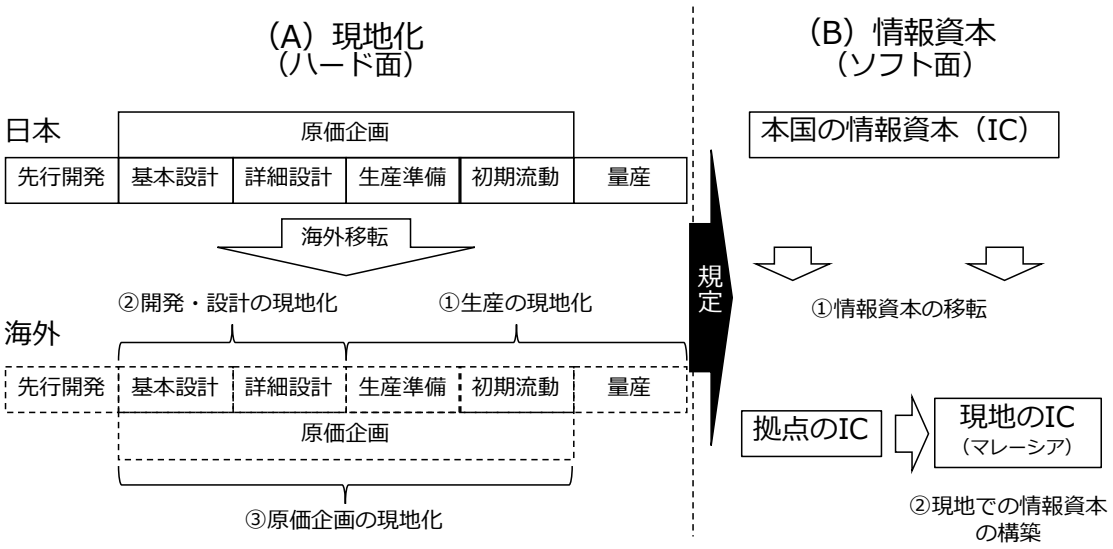


図 1　現地化の定義と情報資本の要因との関係

生産の現地化とは、「現地に工場を建設し、設備投資し、現地の人を雇用し、現地の材料・部品を調達し、生産する」[10]ことである。日本企業が生産の現地化を行う理由として、①国産化規制への対応、②経済摩擦への対応、③為替リスク軽減のための対応、原価低減への対応の４つが挙げられている[11]。

開発・設計の現地化とは、現地にニーズに合致した要求品質を満たす製品の開発・設計活動を現地で行うことである。ただし、本論文では基本設計以降、あるいは詳細設計以降が現地化されていれば、それを開発・設計の現地化とする。

原価企画の現地化とは、開発・設計の現地化に伴い原価企画活動を現地で行うことである。開発・設計の現地化と原価企画の現地化はイコールではない。なぜなら、製品の開発・設計の拠点が海外（現地）にシフトしても、原価企画そのものが海外にシフトしているとは限らないからである。

第 2 に、本論文では現地化の考察を行う際に、情報資本に関する要因も考慮する。IT 投資の効果は IT 単体では得られず、人的資本や組織資本への投資とともに効果が得られる[12]。現在では、IT ケイパビリティや IT 経営力などと呼ばれる組織能力を含めて捉える研究が

[10] 北原（2011）
[11] 北原（2011）
[12] Brynjolfsson（1993）

存在している[13]。このような IT ケイパビリティの研究は資源ベース理論（Resource-Base View）の研究のなかで行われてきた[14]。これらの研究は、Kaplan and Norton（2004; 2006）による論理的フレームワークへ取り入れられ、インタンジブルズとしての情報資本の研究に至っている[15]。

なお、本国あるいは地域拠点とともに原価企画の協業を行うケースが多いことから混同しがちではなるが、本研究では本国の情報資本、拠点国の情報資本、現地（マレーシア）の情報資本を識別する（図 1 右（B））。情報システムの種類として、基幹システム（ERP）、調達/購買システム、生産システム、設計システム（CAD/CAM/PDM など）、コストテーブルのツール（原価企画）などを調査対象とした。ここで本研究では、「原価企画の現地化が進んでいれば、コストテーブルの見積原価の精度向上や有効性向上のために、情報資本（情報システム、IT 関係の人的資本）の構築が進んでいるのではないか」というリサーチクエスチョンを設定する。

3.3 現地インタビュー調査

本研究は、文献調査のほかに、2 度にわたる現地インタビュー調査に基づいている。2016 年 3 月のインタビューでは、自動車アセンブラー2 社、自動車サプライヤー1 社を対象に、現地サプライヤーとの協業、原価企画の修正等、QCD に関する本国と現地の基準、情報システムの開発状況や活用方法について調査した。この段階での考察は調査企業数の少なさ、とりわけサプライヤーへの調査が不十分であるという課題があった。

2017 年 3 月のインタビュー調査では、原価企画の現地化におけるメーカー種別ごとの違い、品質・納期・コストなどの基準に関わる本国と現地の違い、コストテーブルなどの情報マネジメントについて調査した。コストテーブルと IT に関わる内容として、コストテーブルの共通化や共有方法、情報マネジメント、情報システムの連携などを調査項目に加え、情報資本に関する考察をできるようにした。また、調査対象企業も自動車サプライヤー2 社とし、自動車と家電の産業の違いなどを調査できるように、家電アセンブラー1 社にも調査を行った（なお、もう 1 つの家電アセンブラー1 社については直前でキャンセルとなった）。

[13] Aral and Weill (2007)
[14] Grant (1991), Ross et. al. (1996), Powell and Dent-Michallef (1997), Bharadwaj (2000), Aral and Weill (2007), Mithas, et. al. (2011)
[15] 小酒井 (2012a; 2012b; 2014); KOZAKAI (2011; 2013; 2014; 2015), 内田他 (2015)

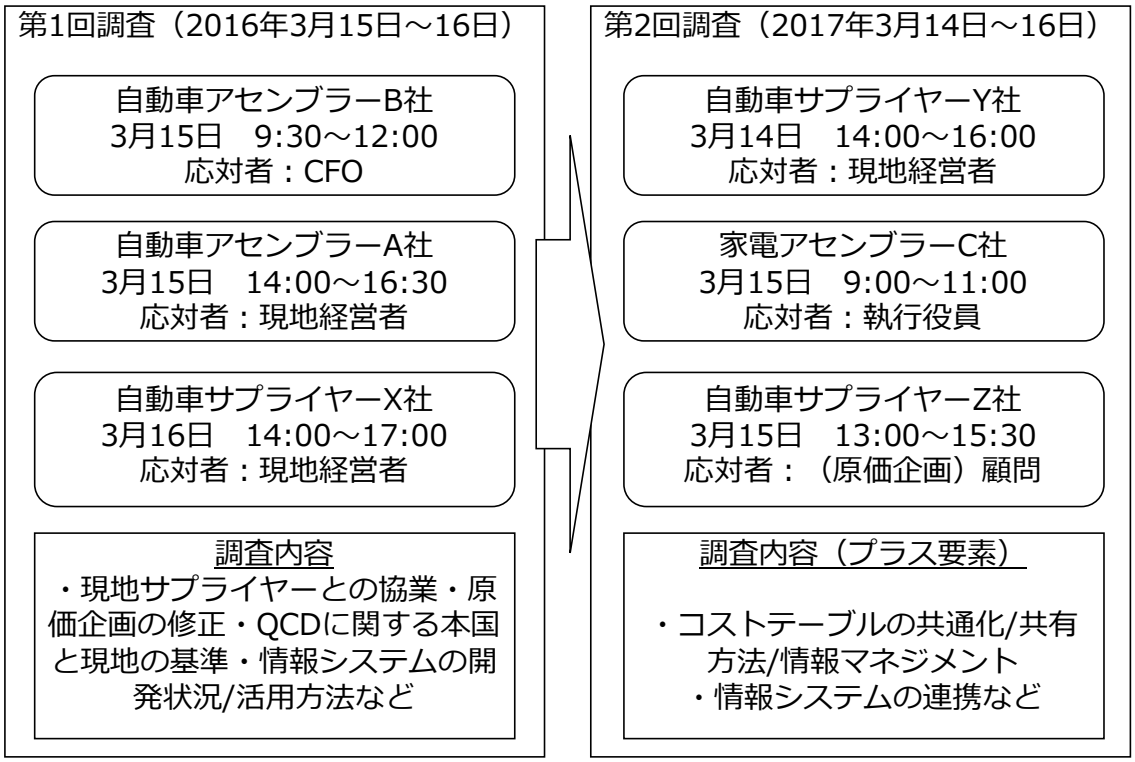


図 2　インタビュー調査の概要

4. マンレーシア進出企業の概観

本節では、まずマレーシア市場の現況を考察する。次に、日本メーカーがマレーシアへ進出するにあたっての促進要因と阻害要因について考察する。最後に、マレーシア進出企業における現地化の形態を検討し、類型化する。

4.1 マレーシア市場の現況

マレーシアの自動車産業は ASEAN のなかでも比較的安定的な成長市場である。人口に対する市場規模が大きく、2015 年に新車の販売台数は 66.7 万台を記録した[16]。マレーシアの自動車メーカー別の新車販売台数シェアは図 3 の通りである。

マレーシアは ASEAN のなかで唯一国民車を持つ国であり、新車販売の半分近くは国民車である（なお、現在のシェア 1 位のプロドゥアはダイハツ工業の子会社)。マレーシアの自動車市場では乗用車の比率がとても高い。これは国民車メーカーのプロトンとプロドゥアが乗用車のみを生産・販売していたことに起因する。日本車メーカーはシェアの約 42%を占めている。また、自動車のサプライヤー（部品メーカー）も日本企業のシェアは多い[17]。

家電産業については、2013 年まで順調に成長してきたものの、現在は顕著な下降傾向にある。2015 年の白物家電の総需要は 2,573 百万リンギットで 10%のマイナス成長、AV 家

[16] マレーシア日本人商工会議所調査委員会（ 2017，p. 366）
[17] マレーシア日本人商工会議所調査委員会（2017，p. 374）

電の総需要は 2,106 百万リンギットで 34%のマイナス成長となった[18]。白物家電はエアコン、洗濯機、冷蔵庫では苦戦しているが、キッチン小物家電や空気清浄機は都市部を中心に人気となっている。他方、AV 家電については ICT のインフラが充実するとともにスマートフォンやタブレットが普及したことよって市場全体が縮小しており、低価格化も相まって日本メーカーは苦戦している。

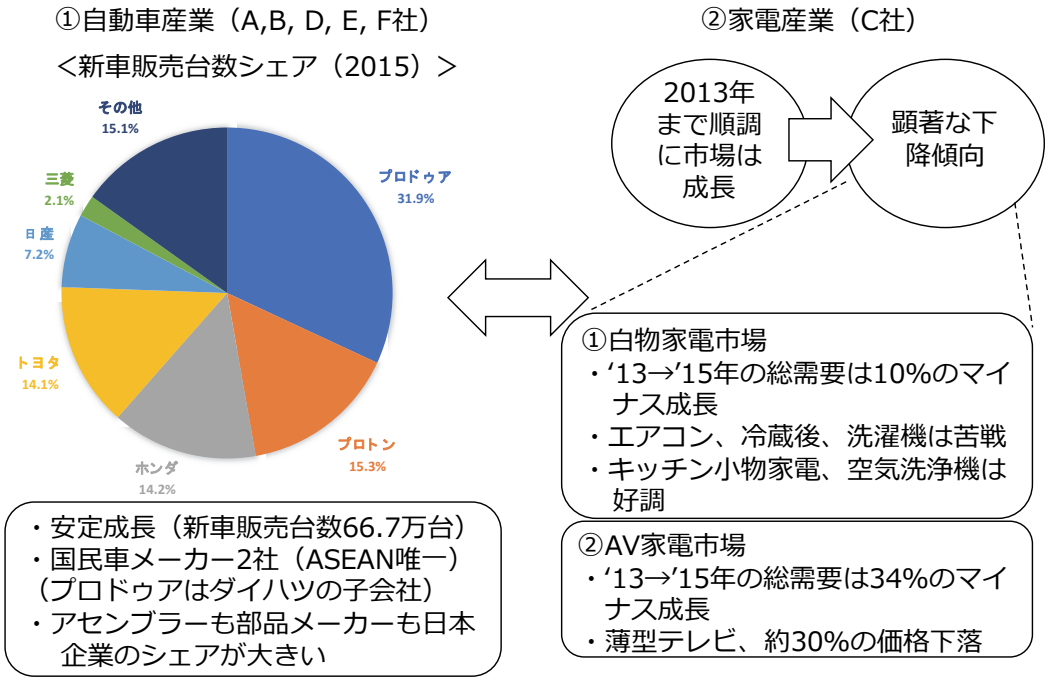


図 3　自動車業界と家電業界の市場の概要

出所：マレーシア日本人商工会議所調査委員会（2017）をもとに筆者作成[19]

4.2 マレーシア市場進出の促進要因と阻害要因

（1）促進要因

日本メーカーがマレーシア進出する第 1 の促進要因として、EPA の締結がある。日本とマレーシアとの間には EPA が締結され、日本からの製品の輸入において活用されている。マレーシアの製造業への外国からの投資は奨励されている。海外の企業はもともと製造ライセンスの取得が義務づけられており、株主資本が 2.5 百万リンギットを超えず、フルタイムの従業員 75 人未満である会社は製造ライセンスが免除される。2003 年よりほとんどの製造プロジェクトの資本保有が自由化され、自動車の製造については 2010 年より一部を除き資本条件が課されなくなった[20]。

[18] マレーシア日本人商工会議所調査委員会（2017，p. 366）
[19] マレーシア日本人商工会議所調査委員会（2017，pp. 339-341；pp. 364-369）
[20] マレーシア日本人商工会議所調査委員会（2017，p. 148）

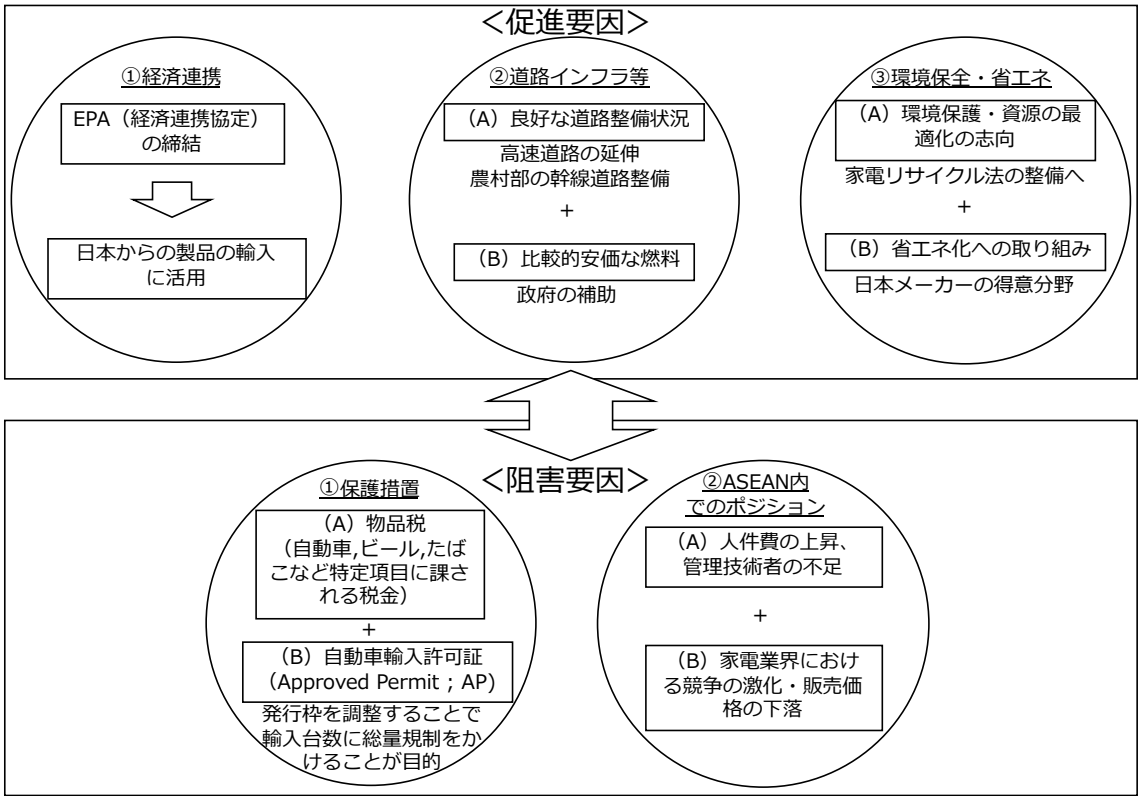


図 4　日本メーカーのマレーシア進出の促進要因と阻害要因

日本メーカーがマレーシア進出する第 2 の促進要因として、自動車産業成長の背景として道路インフラの整備状況も良く、燃料も安価であることが挙げられる。実際に、道路事情も良く、高速道路の整備状況は伸びており、農村部の幹線道路への道路整備が重点的に実施されている[21]。また，政府の補助もあって燃料の価格が比較的安価となっている。

他方、マレーシアは他の ASEAN 諸国に比べ、 ICT のインフラ整備状況は高く、クラウドコンピューティングも広く活用されている。携帯電話の普及率はすでに 148.8%に達しており、スマートフォン普及率は 5 割を超え、ビジネスシーンでのソーシャルネットワークサービス活用（音声通話、メッセンジャーサービスを含む）も広く普及している[22]。また、政府による e ガバメントの取り組みも盛んである[23]。

日本メーカーがマレーシア進出する第 3 の促進要因として、家電産業において環境保全や省エネ化の流れがある。現在のところ、家電リサイクル法の整備へ動いている。とりわけ、省エネ化の取り組みについては、日本メーカーの得意分野でもあり、今後に期待できるところである。

[21] マレーシア日本人商工会議所調査委員会（2017，p. 90）
[22] マレーシア日本人商工会議所調査委員会（2017，pp. 115-116）
[23] マレーシア日本人商工会議所調査委員会（2017，pp. 117）

(2) 進出の阻害要因

一方で、日本メーカーのマレーシア進出に対する阻害要因もある。それはマレーシアにおける２つの保護措置と ASEAN 内でのマレーシアのポジションである。

まず第 1 の保護措置としてまず物品税がある。物品税とは自動車、ビール、たばこなど特定項目に課される税金である。さらに、自動車産業においては、マレーシアの国家自動車政策（NAP; National Automotive Policy）があり、国民車を中心とした国内の自動車産業の保護政策が実施されている。高い物品税（65～125%）と現地調達部品価値分の物品税を免税する産業調整金、自動車輸入許可証制度（Approved Permit ； AP）は現在でも継続されている。AP は発行枠を調整することで輸入台数に総量規制をかけることが目的となっているため、日本からの完成車輸入については台数割当がある。新車を輸入できるフランチャイズ AP についても 2020 年末まで自由化されない。

高い物品税がかかるため、完成車の輸入台数は伸びていない。そのため、現地調達率の高い国民車は有利、外国車は不利という立場にある。このような事情があり、自動車アセンブラーはコンプリートノックダウン（CKD；部品生産以外をすべて現地で行うこと）を採用する企業もある。

第 2 の ASEAN 内のマレーシアのポジションも阻害要因として作用する。マレーシア経済において、人件費が上昇し、慢性的な人材不足となっており、管理技術者も不足している。不足した労働力は、外国人労働者に頼っているのが現状である。また、家電業界において競争が激化し、販売価格の下落が顕著である。この点を考えると、マレーシアではなく ASEAN 内の他国へ進出する、あるいはものづくりの力点をシフトさせるという選択肢も出てくることになる。

現時点で、日本メーカーがマレーシアに進出する傾向は継続しており、撤退ムードは確認できていない。ただし、現地インタビュー調査より、中国系メーカーや韓国系メーカーの進出による競争激化という傾向があることは確認できた。

4.3 マレーシアにおける現地化タイプ

本論文では生産の現地化、開発・設計の現地化、原価企画の現地化を区別して用いる。生産の現地化とは、現地に工場を建設し、現地の人を雇用し、生産することである。開発・設計の現地化とは、現地にニーズに合致した要求品質を満たす製品の開発・設計活動を現地で行うことである。さらに、原価企画の現地化とは、開発・設計の現地化に伴い原価企画活動を現地で行うこととする。

本論文では、田坂（2013, 2016）の研究をもとに、マレーシアにおける日本メーカーの海外移転のタイプを 3 つに分類する（図 5）。田坂（2013, 2016）では 5 つのタイプが提示されているが、現状のところでは、図 5 のとおり、生産移転タイプ（タイプ 2）、設計移転タイプ（タイプ 3）、原価企画移転タイプ（タイプ 4）が確認されている。ただし、現実的には、自動車のアセンブラーなどでは、車種などによってタイプが異なることもある。な

お、本論文では、開発・生産プロセスを先行開発、基本設計、詳細設計、生産準備、初期流動、量産という 6 段階に分類する。

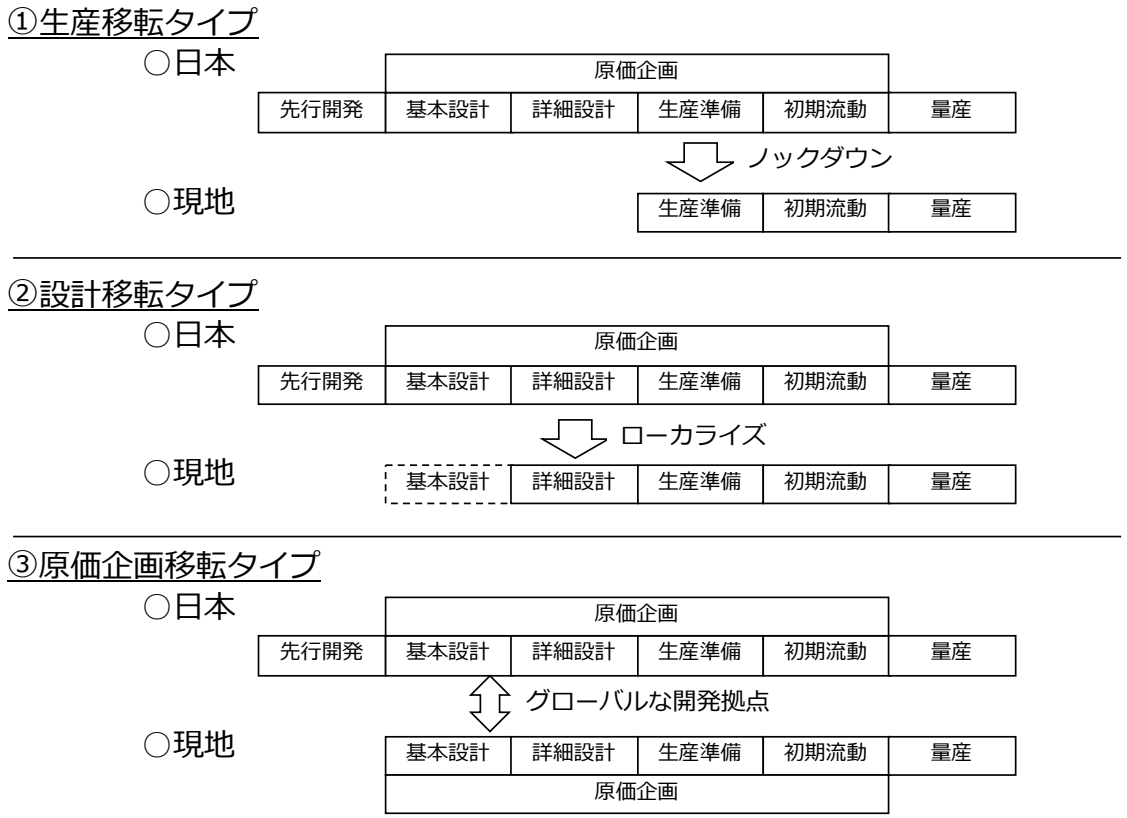


図 5　マレーシアにおける現地化のタイプ

(1) 生産移転タイプ

生産移転タイプは、基本設計（システム分析からハードウェアやソフトウェアの基本仕様を作成する段階）から詳細設計（量産設計・アプリ設計・サブシステムや主要設備の詳細手配）までを日本国内で行い（製品企画は基本設計に含む)、部品レベルでノックダウンして海外生産するタイプである。

(2) 設計移転タイプ

設計移転タイプは、日本で基本設計まで行い、詳細設計からは現地（海外子会社または現地サプライヤー）で行い、海外で生産する、もしくは現地で基本設計から行い、海外で生産するタイプである。日本への輸出も行うケースもあるだろう。ただし、本国と現地とで QCD（Quality; 品質、 Cost; コスト、 Delivery; 納期や生産性）の基準（要求水準や標準）においてダブル・スタンダードは存在しない。

(3) 原価企画移転タイプ

原価企画移転タイプは、現地で基本設計から量産までを行い、原価企画まで現地化するタイプである。このタイプでは現地の市場に合わせ本国と異なる QCD の基準を許容してい

る場合もある。

5. マレーシアにおける原価企画に関する調査結果

ここで2回に渡るマレーシアの現地調査の結果を以下の2つの側面について考察する。それは（1）生産・設計・原価企画の現地化、（2）現地でのコストデータ管理である。

5.1 生産・設計・原価企画の現地化

表1は、調査対象となった6企業に関する現地化の内容である。結論からいえば、自動車アセンブラーA社と大手自動車アセンブラー系列のサプライヤーY社は生産移転タイプ、A社の系列サプライヤーZ社は設計移転タイプ、自動車アセンブラーB社と家電アセンブラーC社、自動車部品のサプライヤーX社が原価企画移転タイプであった。

6社中5社がある程度のシェアを確保しているが、自動車アセンブラーのB社はあまりシェアを獲得できていない。このことから見ても、原価企画の現地化が直接的にシェア確保には繋がっていないことが分かる。

表1　マレーシア進出企業の現地化

	アセンブラー（組立メーカー）			サプライヤー（部品メーカー）		
調査企業	A社	B社	C社	X社	Y社	Z社
業界	自動車	自動車	家電	自動車	自動車	自動車（A系列）
シェア	高い	低い	高い	高い	高い	高い
QCDの基準	本国基準の移転	現地適応	現地適応	現地適応	本国基準の移転	本国基準の移転
設計/開発の現地化（開始局面）	なし	現地設計（基本設計）	現地設計（基本設計）	地域拠点で開発（企画）	なし	現地設計（詳細設計）
原価企画の現地化	なし	現地化	現地化	現地化	なし	なし
現地化のタイプ	生産移転タイプ	原価企画移転タイプ	原価企画移転タイプ	原価企画移転タイプ	生産移転タイプ	開発移転タイプ

品質（Q: Quality）、コスト（C: Cost）、納期・生産性（D: Delivery）の基準については、アセンブラーのA社、系列サプライヤーであるY社とZ社が本国基準を移転している

ことが分かった。とりわけ、A 社と Y 社では低コストを求めて生産の現地化を行っており、とりわけ品質基準は本国と同様に厳しいという状況を確認できた。A 社系列のサプライヤーZ 社は詳細設計も現地で行っている設計移転タイプであるが、A 社同様に本国基準を移転させ、品質を最優先にしていることが分かった。

他方、アセンブラーB 社と C 社、サプライヤーX 社はすべて原価企画移転タイプであると同時に、QCD に関する基準は現地適応基準としていたことが分かった。なお、X 社は OEM メーカーとしてのサプライヤーであり、地域拠点国において原価企画を実施しており、マレーシアにおいて原価企画しているわけではない。

5.2 現地での情報資本の構築

表 2 は、調査対象となった 6 企業に関するコストデータ管理に関する調査内容である。主として、IT 関係の人的資本と情報資本の移転に関する情報を提示している。回答がなかったものについては記載していない。

マレーシア進出企業が提供している製品（最終製品や部品）については、総じてどの企業も本国との仕様の違いは大きい。アセンブラーの A 社と B 社については組み付ける部品ごとに違いがあり、C 社は現地仕様が多い。サプライヤーの X 社と Y 社は本国との使用の違いは多く、Z 社については製品（構成部品）ごとに違いがあるとのことだった。

情報システムに関する本国と現地との違いについて調査したところ、グローバルで共通化していると回答したのは C 社のみであった。系列組立メーカーの Y 社については、現地調達はないことのことである。総じて、基幹システムについては共通化されている傾向が強い。生産システム、在庫システム、調達/購買システムなどは企業によって細かい内容が異なるものの、自前で現地調達する傾向が強い。

情報システムの担当部署については、現地の IT 部門は 1～数名程度で手薄であり、現地で積極的に IT を主管する部門としての位置づけはないようである。したがって、IT 関係の人的資本の構築の度合い（readiness）は低いといえる。こういった事情もあり、IoT 対応など最新の IT を活用することはないことがわかった。

コスト管理項目、コストデータ管理、他システムとの連携については 6 社中 4 社より回答を得ている。これらは、第 2 回 2016 年 3 月の現地調査において追加した質問項目となる。X 社については、インタビュー後にメールにて追加質問したところ回答があった。

コストの管理項目については、C 社と Y 社が独自様式で管理しており、C 社と Z 社は本国と同じ項目で管理していることがわかった。家電アセンブラーの C 社は、現地仕様の製品も多いため独自様式でコストテーブルの情報を管理しているのにもかかわらず、一部の機種については各国のコスト比較をしている。ただし、コストが比較可能かというとそうでもなく、きちんと比較するのは難しいと回答している。本国のコスト情報については、比較するのは難しいだろう。それは労務費も大きく違うため加工費も異なるため参考にならないためである。Y 社についても現地様式にてコストの管理項目を設定している。他方、Z

社は本国と同じコスト項目を使い、情報システム上で共有しているという。X 社もコストこれは原価企画を行っていない設計移転タイプであるため、設計情報とともに、コスト情報を本国の原価企画チームと共有しているそうである。

表 2　マレーシア進出企業のコストデータ管理

	アセンブラー（組立メーカー）			サプライヤー（部品メーカー）		
調査企業	A 社（生産移転）	B 社（原価企画）	C 社（原価企画）	X 社（原価企画）	Y 社（生産移転）	Z 社（設計移転）
				素材系 OEM	系列組立メーカー	系列組立メーカー
本国との製品仕様の違い	部品ごとに違い	部品ごとに違い	多い	多い	多い	製品ごとに違い
本国/現地のシステムの違い	調達など一部共通、自前の割合は高い	基幹系は現地調達	グローバル共通化（他国で調達自前）	生産、在庫について一部共通	現地調達なし	基幹系は共通、その他は流用 or 自前
情報システム部署	地域拠点に IT 部門	現地に IT 部門（少）	基幹系担当 3 名	本社主管、現地外注	現地担当 1 名（兼任）	現地に IT 部門（少）
コスト管理項目	-	-	現地様式（比較は難）	共通	現地様式	共通
コストデータ管理	-	-	表計算ベース	共通原価企画システム	表計算ベース	表計算ベース
他システムとの連携	-	-	本国は CAD/CAM の連携	-	CAD は部分的連携	連携なし

次に、他システムとの連携について考察する。図 6 は、本研究にて理想的だと考えるコストテーブルのシステム連携の概念図である。会計情報を中心とした基幹システムのほか、設計、調達・購買、生産システムとの連携、蓄積されたデータを解析するための Business Intelligence（BI）ツールとの連携が考えられる。

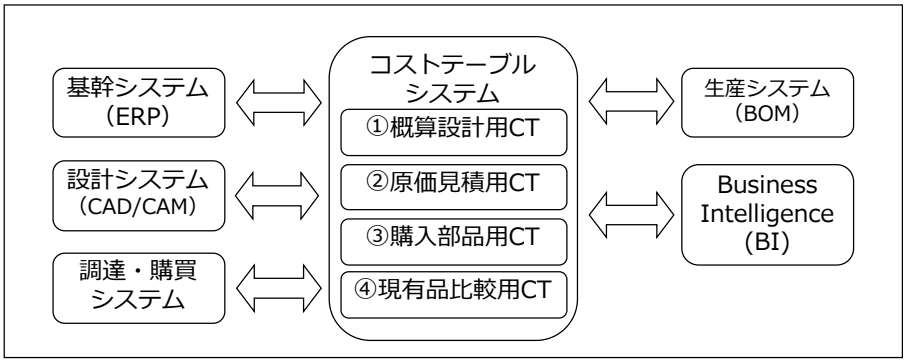


図 6　理想的なコストテーブルのシステム連携

しかし、インタビュー調査の結果、そもそも原価企画移転タイプの企業は 6 社中 3 社となっており、原価企画のためにコストテーブルを所持している企業は半分となったことになる。また、インタビュー調査およびメールでの追加調査の結果、原価企画以外も含めたコスト管理のためのシステムないしツールと、他システムとの連携はほとんど進んでいないことが分かった。

現地での基幹システム（ERP）におけるコストデータの入手について、C 社と Z 社は基幹システムのコストデータにアクセスできるようになっているが、いずれの企業もコストデータの管理には表計算ソフトを使って柔軟に分析するようになっている。表計算ソフトを使っているため、C 社、Y 社、Z 社の 3 社は CAD/CAM などのシステムとの連携は弱いことが分かった（X 社は回答なし）。なお、C 社では CAD/CAM についてはグローバルで統一化を進めている過程にあり、本国で集約管理しているそうである。

注目すべきは、素材系 OEM メーカーである X 社である。X 社は素材を加工し部品としてアセンブラーに納入すると同時に、一般販売も行っている。この X 社だけは、グローバルで共通した原価企画システムを持っており、原価見積もり、設計段階の原価低減に役立てていることが分かった。したがって、X 社はマレーシア進出企業における原価企画の現地化に関わる情報資本構築のベストプラクティス企業の 1 つであるといえる。

6. インプリケーション

ここで現地調査からの考察結果より、(1) 原価企画の現地化のコンテクスト（ハードの側面）、(2) 情報資本のコンテクスト（ソフトの側面）からインプリケーションを明らかにする。

6.1 原価企画の現地化のコンテクスト（ハードの側面）での検討

まず、アセンブラーについては、B 社と C 社が原価企画移転タイプとなっていた。そこで、原価企画の移転とシェアとの関係を見いだそうとしたものの、明確な関係性は見いだせていない。現地ニーズを取り込むために原価企画を現地へ移転させた B 社はシェアをあ

まり獲得できていないのに対して、同じように現地ニーズを取り込むために原価企画を現地に移転して、結果としてシェアは高い。家電メーカーC 社のシェアの高さは、製品設計に関わる組織能力の差によって高いシェアを獲得できているようである。このことから、自動車アセンブラーのシェアの差は製品設計や原価企画に関連する組織能力、ブランド、販売力などの差によって生じている可能性を指摘できる。

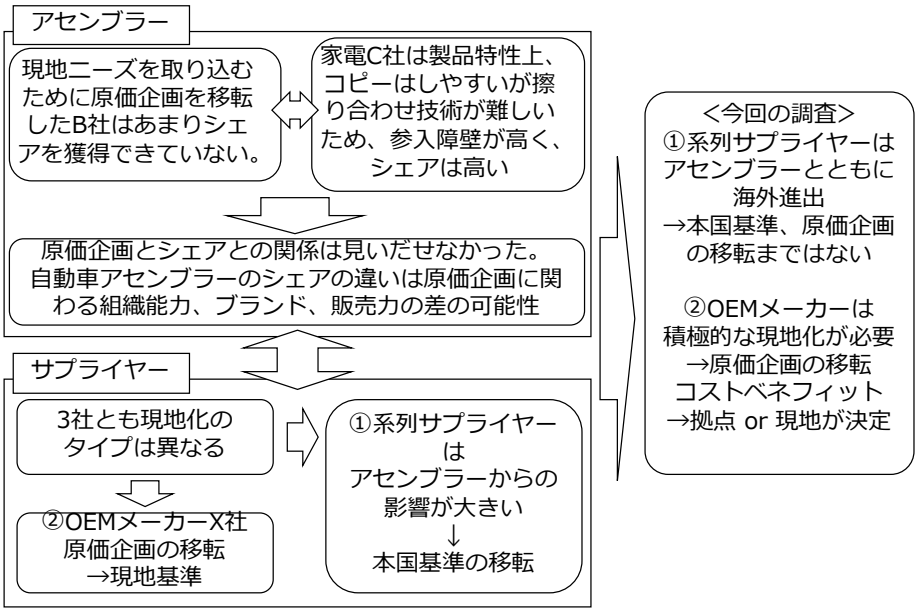


図 7　原価企画の移転に関するインプリケーション

サプライヤーについては 3 社とも現地化のタイプは異なる。ここで注目すべきは、系列サプライヤーと OEM のサプライヤーとの違いである。アセンブラー系列のサプライヤーである Y 社と Z 社はアセンブラーと同じく、QCD 基準について本国基準を移転するなど、アセンブラーからの影響が大きいことが見てとれる。他方、OEM メーカーである X 社は複数のアセンブラーとも取引をしている。そのような背景から、自律的に原価企画の移転を行っており、QCD 基準も適切に現地に適合させていると解釈できる。

系列サプライヤーはアセンブラーとともに海外進出する。そのため、アセンブラーからの影響も強く、QCD 基準は本国から移転した厳しい基準をとる傾向にある。これは主要取引先のアセンブラーがもともと品質最優先としていることや、それらのアセンブラーが系列サプライヤーを連れてマレーシアに進出していることの影響であると考えられる。それによって、本国基準を移転させたものの、それほど費用対効果が高くないために、原価企画まで移転させたりせず、生産の移転もしくは設計の移転に止まる傾向がある可能性を指摘できる。

他方、OEM メーカーは複数のアセンブラーと取引関係を維持し、かつ現地化ニーズに応えるため、独立志向が強くならざるをえない。そのため、積極的な現地化を必要とし、

原価企画の移転まで至りやすいという可能性を指摘できる。また、費用対効果いかんによって、地域拠点で原価企画が止まるか、あるいはマレーシアのような拠点以外の国でも行うかが決まるのではないかと考えられる。

6.2 コスト情報に関する情報資本のコンテクスト（ソフトの側面）での検討

次に、現地化に関連した情報マネジメントの側面について検討する。ここから得られるインプリケーションは、(1) コスト情報と他のシステムとの連携、(2) 原価企画システムの移転に関わる 2 点である。

(1) コスト情報と他システムとの連携

筆者らは、「原価企画の現地化が進んでいれば、コストテーブルの原価見積もりの精度向上や有効性向上のために、情報資本（情報システム、IT 関係の人的資本）の構築が進んでいるのではないか」というリサーチ・クエスチョンを持っていた。しかしながら、現状ではシステム連携を高度に進めて、原価見積もりを行う企業までは確認できなかった。全体的に、情報資本の構築が遅れているのが現状である。

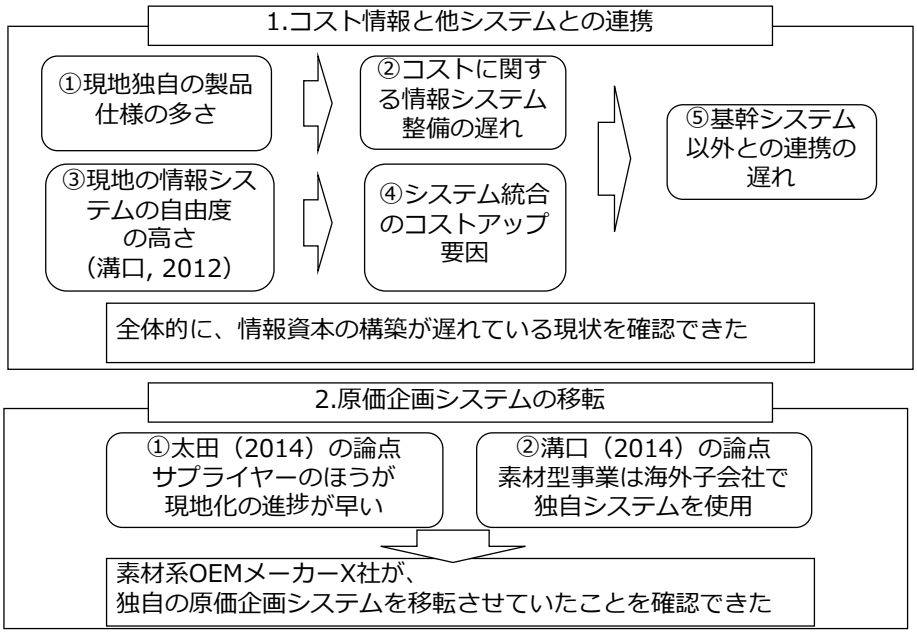


図 6　情報資本構築のコンテクストに関するインプリケーション

これについては、(1) 現地独自の製品仕様の多さ、それに伴う情報システムやデータの独自性が理解のカギとなろう。生産移転タイプ、開発移転タイプ、原価企画移転タイプを問わず、製品および部品の現地仕様は比較的多いことが分かった。そのせいで、本国のコストテーブル情報は参考にならず、現地独自のコスト管理項目を設定し、管理していく

ことになる。また、とりわけコスト情報の管理のために、データ管理やデータ分析の容易性や柔軟性から、IT ツールとして表計算ソフトで対応する傾向となると考えられる。

第 2 に、溝口（2012）が指摘したとおり、マレーシアに進出した企業は、現地の情報システムについて自由度が高い傾向にあった。逆に、それが他システムとのシステム統合におけるコストアップ要因となってしまっている可能性がある。独自にコスト管理項目するのであればなおさらコストアップとなる。そのため、IT 投資評価において、費用対効果が高くないと判断されやすくなり、基幹システム以外とのシステム連携が遅れてしまうことになっていると考えられる。

（2）原価企画システムの移転

次に、原価企画システム（原価企画のための情報システム）の移転にともなう、情報資本構築について検討する。原価企画システムを本国から移転させたり、グローバルで共通化させるといったケースは、これまでの調査では X 社のみで確認された。

太田（2014）によれば、原価企画だけに限らないものの、サプライヤーのほうが現地化の進捗は早いとされる。他方、溝口（2012）によると、素材型事業は海外子会社で独自システムを使用する傾向にあるとされる。これまで原価企画システムをマレーシア現地に移転させていた X 社は、素材系事業を行う OEM メーカーである。このことから、溝口（2012）の指摘通り、マレーシアの現地子会社でも情報システムについての自由度が高く、素材系 OEM サプライヤーが、独自の原価企画システムを移転していることを確認できた。また、太田（2014）の指摘通り、アセンブラーよりもサプライヤーのほうが早期に現地化が行われることにも通ずるだろう。調査企業がまだ少なく、現時点での限定的な結論であるという課題は残るものの、重要な発見事項ではあると考えられる。

7. まとめ

本研究の目的は、マレーシア進出企業への現地調査をもとに、原価企画の現地化のコンテクスト（ハード面）と対応させて、コスト情報に関する情報資本のコンテクスト（ソフト面）を明らかにすることであった。その結果、マレーシア進出企業について、アセンブラーとサプライヤーの原価企画に関する情報資本構築の進捗に関する違いを明らかにすることができた。本論文の貢献は以下の 2 点が挙げられる。

第 1 に、溝口（2012）の指摘通り、マレーシアの現地子会社でも情報システムについての自由度が高く、素材系 OEM サプライヤーが、独自の原価企画システムを移転していることを確認できたことである。それと同時に、太田（2014）の指摘通り、サプライヤーのほうが早期に現地化が行われることも確認できた。

第 2 に、IT 関係の人的資本の蓄積に乏しく、表計算ソフトを使用しているケースが多いことを確認できた。全体的には、原価企画を現地化していても、情報資本の構築が遅れている傾向にあるといえる。

ただし、本研究の課題として、いまだマレーシア進出企業の調査件数が少なく、仮説の提示に止まっていることを指摘できる。これは今後、調査件数を増やす必要があるだろう。さらに、マレーシア進出企業だけではなく、地域拠点国の調査、および本国とのインタラクションについて調査を進める必要がある。

＜謝　辞＞

本論文を執筆するにあたり、マレーシア現地調査に快くご協力いただきました岡島宏伸氏(公認会計士) 、田中宗介氏(在マレーシア日本大使館書記官)、企業の担当者様 (匿名) に記して感謝いたします。また、本研究は JSPS 科研費 JP25380615、 JP16K04003 の助成を受けたものです。

＜引用・参考文献＞

1. Bartlett, C. A. and S. Ghoshal, (1989) : Managing Across Borders: The Transnational Solution, *Harvard Business School Press* (吉原英樹監訳(1990)『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社)
2. Chien, S. and M. Chao (2011) : Intellectual Capital and New Product Sale Performance of the Financial Service Industry in Taiwan, *The Service Industries Journal*, Vol.31. No.16, pp.2641-2659.
3. Govindarajan, V. (2012) : A Reverse Innovation Playbook, *Harvard Business Review*. April (編集部訳 (2012) :「グローカリゼーションとは明らかに異なるリバース・イノベーション実現への道」『Diamond Harvard Business Review』August, pp.44-53.) .
4. Govindarajan, V. and C. Trimble (2012) : *REVERSE INNOVATION*, Harvard Business School Press (渡部典子訳, 小林喜一郎解説, (2013) :『リバース・エンジニアリング　新興国が名もなき世界市場を支配するとき』ダイヤモンド社)
5. Immelt, J. R., V. Govindarajan and C. Trinble (2009) : How GE Is Disrupting Itself. *Harvard Business Review*, October (関美和訳 (2010)「画期的な新製品は新興国から生まれるーGE リバース・イノベーション戦略」『Diamond Harvard Business Review』January, pp.123-135.)
6. KOZAKAI, Masakazu (2013) : Key Performance Measures on the Strategic-Focused IT Organization in Japanese Companies : A Empirical Study on The Information Capital Readiness, IT Budgeting Processes Organizational Cultures, *Business and Accounting Research*, Vol.2, pp.23-32.
7. KOZAKAI, Masakazu (2014) : Management of Information Capital for Knowledge Creation: Integrated utilization information capital, human capital, organizational capital, and customer relationship capital, *Journal of Management Science*, Vol.5, pp.21-30.
8. KOZAKAI, Masakazu (2015) : The Integration of Information Capital, Human Capital and

Organization Capital in the Enterprise-wide IT Solution: Relationship between Intangibles and Performance Evaluation Systems in IT Organizations, *Business and Accounting Research*, Vol.4, pp.9-17.

9. KOZAKAI, Masakazu (2016) : Redefining the roles of value engineering in new product development, *Journal of Management Science*, Vol.6, pp.1-8.
10. Winter, A. and V. Govindarajan (2015) : Engineering Reverse Innovation, *Harvard Business Review*, July-August (渡辺典子訳 (2015)「５つの設計原則が新興国での製品開発を促す【実践】リバース・イノベーション」『Diamond Harvard Business Review』December, pp.96-108)
11. 伊藤和憲 (2004) :「製品開発の集中と分散」『グローバル管理会計』同文館出版, pp.71-88.
12. 井上達彦 (2012) :「模倣からイノベーションが生まれるーニトリ, ワールド, ポイントの事例から学ぶー」『Diamond Harvard Business Review』ダイヤモンド社, August, pp.64-74.
13. 内山哲彦・青木章通・岩田弘尚・木村麻子・小酒井正和・細海昌一郎 (2015) :「企業価値創造に向けてのインタンジブルズの複合的活用」『日本管理会計学会 2013 年度スタディ・グループ (2013～2015 年) 研究成果報告書』日本管理会計学会 (http://www.sitejama.org/publications/04.html, 2018/03/12 現在) .
14. 太田志乃 (2014) :「自動車産業における海外「現地化」過程ー日本自動車産業における現地化の促進度とその深化指標の整理ー」『機械経済研究』機械振興協会経済研究所, vol.45: 41-50.
15. 奥雅春 (2013) :『現場ナマ情報のグローバル共有戦略』日経 BP 社.
16. 北原敬之 (2011) :「日系自動車部品サプライヤーの海外における開発・設計の現地化に関する一考察」『早稲田大学日本自動車産業研究所紀要』早稲田大学日本自動車部品産業研究所, Vol.7, pp.15-25.
17. 木村典宏 (2013) :「グローバル情報システム実現に不可欠な中長期戦略」『企業会計』中央経済社, Vol.65, No.9, pp.44-55.
18. 小酒井正和 (2012a) :「IT 組織の組織変革に影響を与える業績評価システム-マネジメントコントロールによる影響システムからの考察-」『ビジネス・マネジメント研究』日本ビジネス・マネジメント学会, Vol.9, pp.1-18.
19. 小酒井正和 (2012b) :「IT 組織に求められる業績評価指標のあり方―IT 組織のコンピテンシー指標と貢献指標に関わる考察―」『玉川大学工学部紀要』玉川大学工学部, Vol.47, pp.87-99.
20. 小酒井正和 (2014) :「組織の知識創造を加速させる情報資本の本質ー知識創造と無形の資産のマネジメントとの接点ー」『ビジネス・マネジメント研究』日本ビジネス・マネジメント学会, Vol.10, pp.41-60.
21. 櫻井通晴 (2015) :『管理会計第六版』同文舘出版.
22. 田坂公 (2008) :『欧米とわが国の原価企画研究』専修大学出版局.

23. 田坂公（2010）:「原価企画の新展開と課題－サービス業への適用可能性－」『商学研究』久留米大学, Vol.16, No.2, pp.49-69.
24. 田坂公（2012a）:「サービス業における戦略的コスト・マネジメント－原価企画の本質からの考察－」『商学研究』久留米大学, Vol17, No.3, 4, pp.61-87.
25. 田坂公（2012b）:「グローバル型企業における原価企画の展開と課題」日本管理会計学会第3回フォーラム（2012年12月8日, 於：玉川大学）.
26. 田坂公（2013a）:「グローバル型企業における原価企画の特徴－先進国と新興国の市場比較」第27回韓国日本近代学會国際學術大会（2013年5月4日, 於：東義大学校）
27. 田坂公（2013b）「グローバル化と原価企画の現地化」第 28 回韓国日本近代学會国際學術大会（2013年10月26日, 於：沖縄国際大学）.
28. 田坂公（2014）:「新興国市場における原価企画の留意点－先進国市場との比較の視点から－」『商学論纂』中央大学, Vol.55, No.4, pp.167-189.
29. 田坂公（2016）:「フルーガル・エンジニアリングによる原価企画の展望と課題－BOP 流の原価企画導入論－」『ビジネス研究』久留米大学, Vol.1, No.1, pp.51-67.
30. 田坂公・小酒井正和（2017）:「原価企画現地化の課題は何か:マレーシア進出企業への実態調査」『企業会計』中央経済社, Vol.69, No.5, pp.201-107.
31. 田坂公・小酒井正和（2018）:「マレーシア進出日本企業における原価企画の現地化の課題-現地化コンテクストの比較分析-」『日本近代學研究』韓国日本近代学會, Vol.59（受理済掲載予定）.
32. 田中雅康（1995）:『原価企画の理論と実践』中央経済社.
33. 田中雅康・何暁嘉（2017a）:「原価企画に必要になる見積原価計算システム」『日本原価計算研究学会第42回全国大会（2016年）自由論題報告要旨集』, p.42.
34. 田中雅康・何暁嘉（2017b）:「原価企画に必要になる見積原価計算システム」日本原価計算研究学会第42回全国大会（2016年8月30日, 於：中央大学）
35. 中沢孝夫（2012）:「東アジアに広がる中小企業とものづくりの仕組み」『一橋ビジネスレビュー』 一橋大学, Vol.60, No.3, pp.70-82.
36. 日本経済新聞（2013）:「新興市場でもっと存在感を」2013年7月19日.
37. 中沢孝夫（2012）:「東アジアに広がる中小企業とものづくりの仕組み」『一橋ビジネスレビュー』一橋大学, Vol. 60, No.3, pp.70-82.
38. 野田凱之(1998):「アイシン精機における原価企画活動」『品質』日本品質管理学会, Vol.28, No.2, pp.46-51.
39. マレーシア日本商工会議所調査委員会（2014）:『2014 マレーシアハンドブック』マレーシア日本商工会議所.
40. マレーシア日本商工会議所調査委員会（2017）:『2017 マレーシアハンドブック』マレーシア日本商工会議所.
41. 水野一郎（1998）:「東アジアの経済発展と会計の役割 ： 持続可能な発展(Sustainable

Development)をめざして」『佐賀大学経済論集』佐賀大学, Vol.30, No.5, pp.85-102.
42. みずほ総合研究所（2015）:『図解　ASEAN を読み解くーASEAN を理解するのに役立つ 60 のテーマ』東洋経済新報社.
43. 溝口周二（2012）:「海外子会社における組織特性と情報システムの適合性」『横浜経営研究』横浜国立大学, Vol.33, No.1, pp.1-20
44. 溝口周二（2013）:「子会社の海外展開と情報システムの適合性」『企業会計』中央経済社, Vol.65, No.8, pp.17-25
45. 柳川太一（2011）:「日本企業のグローバル化再考－グローバル化への４つのハードル」『ファイナンス』財務省, Vol.47, No.8, pp.50-58.
46. 山本浩二.（2013）:「自社開発設計しない部品サプライヤーにおける原価企画」『會計』森山書店, Vol.183, No.4, pp.466-480.

【査読論文】

地域産業における中小企業のターンアラウンド戦略に関する一考察

― 彦根仏壇産地における井上仏壇店の製品開発 ―

A study on turnaround strategy regarding small businesses in regional industries

: Inoue Buddhist Altar Shop's Product Development in Hikone altar Origin

滋賀県立大学　　大橋 松貴
The University of Shiga Prefecture　Matsutaka OHASHI

＜Abstract＞

The aim of this paper is to analyze the effectiveness of turnaround strategy in reinvigorating small regional businesses. Much of the previous research concerning this topic has been published in Europe and America, but Japanese research on this topic is still lacking. Presently, the regional small business is a very important component in regional stimulation due to the various techniques and skills these businesses possess. This paper studies the example of the Inoue Buddhist Altar Shop in Hikone City, a city renowned for its Buddhist altar industry. This particular shop's major projects are the "chanto" project and the "Nana plus" project. The former is a product series offering café products applied with the shop's traditional Buddhist altar lacquering. The latter presents a new style of Buddhist altar, the result of the collaboration of Hikone City's Buddhist altar designers. As a result of these efforts, the Inoue Buddhist Altar Shop was well-publicized in the media, and the shop's turnaround strategy became a success.

平成 30 年 2 月 26 日　受付
平成 30 年 7 月　8 日　受理
E-mail address：a178380bz@gmail.com

1. 問題の所在

本稿は、企業が自身の経営再建のために行うターンアラウンド（Turnaround）戦略の有効性について事例を通して分析するものである。企業の経営再建については大柳（2006）、日夏（1996）、日夏・今口編著（2000）などの先行研究が存在するが、ターンアラウンド戦略の有効性を実証している研究は欧米のものが中心であり、国内を対象としたものは未だ少ない[1]。

また、地方創生が叫ばれている現在、地域の活性化にとって、多様な技術やスキルを保有している地元の中小企業の存在は大きなものになっている（高井, 2015）。そこで本稿では、地域の活性化に重要な役割を果す中小企業のターンアラウンド戦略を取り上げ、事例を通して、その有効性を検証することを目的とする。そのため、ここでは事例を選択するにあたり、(1) 当該産業において一定の評価を受けており、高い技術的ポテンシャルを有しているものの、(2) 現在では、その産地が厳しい状況に置かれている。そのなかで (3) 対象となる中小企業は、既存事業における製品の製造技術をいかした新たな活動を行うことで、効果的なターンアラウンド戦略を展開している、という点をポイントとした。これらの内容を踏まえ、本稿では仏壇産業で有名な彦根仏壇産地に活動拠点を置いている井上仏壇店・(株) 井上（以下、井上仏壇店）の事例を取り上げる。

仏壇産業を取りまく環境は厳しく、彦根仏壇産地についても同様である。一般的に、仏壇の製造工程は複雑であり、とりわけ彦根仏壇産地においては分業が発達しており、その技術や品質は高い評価を受けている。そして、調査対象である井上仏壇店は仏壇の製造技術をいかした新たな活動により、既存事業を含めた事業全体の業績を回復させ、経営再建を実現させている。

以上の内容から、本稿において仏壇産業における井上仏壇店の活動および成果についてターンアラウンド戦略の観点から分析することには学術的・実務的意義があると考えられる。

2. 本稿の構成と研究方法

本稿の構成と研究方法について述べる。第 3 章では、ターンアラウンド戦略に関する先行研究を概観し、ターンアラウンドおよびターンアラウンド戦略の概念について確認する。そのうえで本稿のフレームワークなどを提示し、分析視点について述べる。第 4 章では、本稿で取り上げる彦根仏壇産地および井上仏壇店の概要について確認する。第 5 章では、第3章で提示したフレームワークなどを用いて井上仏壇店の活動を分析する。第6章では、結論と今後の課題について述べる。

[1] 大柳（2003, p. 71）.

次に、研究方法について述べる。彦根仏壇産地の特性については、各種文献・資料等を確認し、記述する。そして、調査対象である井上仏壇店については、同店への聞き取り調査により、得られたデータを中心に、雑誌や新聞記事等の各種資料をもとに記述し、分析していく。なお、聞き取り調査については、以下の日程ですべて井上仏壇店において行った。2014 年：6 月 16 日（14:00～16:30）、7 月 11 日（10:00～12:00）、2017 年：12 月 14 日（10:00～12:00）、2018 年：1 月 22 日（16:30～18:50）。

3. 先行研究のレビューと本稿の分析視点

本章では、ターンアラウンドに関する先行研究をレビューする。そして、それらの先行研究を踏まえたうえで、谷・榎本（2006）のターンアラウンド戦略のフレームワークを提示する。また、谷・榎本（2006）が同フレームワークにおける復帰戦略を詳細に分析する際に適応可能であるとするアンゾフ（Ansoff, 1965=1969）の成長ベクトルについても言及し、そのうえで本稿の分析視点について確認する。

3.1　ターンアラウンドとは

一般的に、ターンアラウンドという用語は日常のビジネスやマスメディアにおいて「経営問題や経営トラブルから立ち直ること」を指している（中村, 2003, p.3）。中村（2003）はターンアラウンドを「すでに発生している業況の不振や、業務遂行上障害となっている各種経営問題を解決する方向に向けること」、「現状のままでは企業にとって望ましくない状況に突入する可能性が高いという認識に基づき、問題点を改善する方向に向けること」であるとしつつ、これらの表現では冗長であるため、「企業の再生」、「企業の再建」、「企業の建直し」、「企業問題の改善」、「企業トラブルの治療」といった一般的な内容として提示した[2]。また、甲斐（2005）は「経営学的にいえば経営の独自性が回復した状態」である[3]と述べており、Slatter &Lovett（1999=2003）は「病んでいる企業が債務超過という事態を回避すべく負債を減らし、短期間で収益力を築くプロセス」である[4]としている。このようにターンアラウンド概念のとらえ方は論者によってさまざまであるものの、これらの先行研究を概観すると「将来的（もしくは現在）において経営状況が厳しいこと」、「経営状況を悪化させている要因に対処すること」、「経営状況を回復させること」といった要素を見出すことができる。

これらの先行研究を踏まえ、本稿ではターンアラウンドを「このままでは（もしくは現在）企業の存続が厳しい状況であり、企業はその要因となる問題に対処し、自身の経営状況を改善させること」であると措定する。

[2] 中村（2003, p.5）.
[3] 甲斐（2005, p.1）.
[4] Slatter & Lovett（1999=2003, p.i）.

3.2　ターンアラウンド戦略の特性

大柳（2003）は、ターンアラウンド戦略を「倒産要因の影響を減少させ、当該企業を衰退状態、すなわち健全度の悪化から回復させること」と定義している[5]。そして、そこでの重要なポイントとして「健全度」、「成長戦略との違い」を指摘している。前者は、一般的に好景気では業績は高くなりやすく、不景気では低くなりやすいという景気による影響を取り除いたうえでの業績の回復のことである。後者は、健全度の向上という観点からみると、ターンアラウンド戦略と成長戦略は似通ったものであるものの、それぞれの戦略は当該企業の立ち位置が大きく異なるため、本質的に別のものであると指摘している。ターンアラウンド戦略では当該企業は倒産の可能性が高い状態に置かれている。そのため、ここではそのような状態からの脱出が主な目的となる。一方、成長戦略では当該企業は倒産の可能性が低い状態に置かれている。そのため、ここでは当該企業の収益性・成長性を向上させることが主な目的となる。このような理由により、大柳（2003, 2004）はターンアラウンド戦略と成長戦略は明確に区分することができると指摘している。次節では、本稿で用いるターンアラウンド戦略のフレームワークについてみていく。

3.3　ターンアラウンド戦略のフレームワーク

大柳（2004）や谷・榎本（2006）によればターンアラウンド戦略は「縮小戦略（retrenchment）」と「復帰戦略（recovery）」の２つの戦略から構成されている[6]。そのため、本節ではまず、縮小戦略と復帰戦略について確認したうえで本稿のターンアラウンド戦略のフレームワークについて述べる。縮小戦略とは「資産削減・従業員削減などによって事業規模を縮小する戦略と定義され、現状以上の健全度の悪化を食い止めることを目的とした戦略」のことである[7]。一方、復帰戦略とは「当該企業の健全度を向上させるための戦略であると定義され、従来の健全度への復帰を目的とした戦略」のことである[8]。本稿では、井上仏壇店の事業規模を考慮し、縮小戦略を「現状以上に事業規模を拡大せず、経営状況の悪化を食い止めるための戦略」とし、復帰戦略を「景気の動向に関係なく、経営状況を向上させるための戦略」ととらえることにする。

また、Slatter &Lovett（1999=2003）は、ターンアラウンド戦略を実行するにあたり、(1) 経営危機の安定化、(2) リーダーシップ、(3) ステークホルダーの支援、(4) 戦略的フォーカス、(5) 組織改革、(6) コア・プロセスの改善、(7) 財務リストラ、という７つの必須要素を提示した[9]。以下、７項目について詳説する。

---

[5] 大柳（2003, p.72）.
[6] 大柳（2004, p.134）、谷・榎本（2006, p.129）.
[7] 大柳（2004, p.134）.
[8] 大柳（2004, p.134）.
[9] Slatter &Lovett（1999=2003, pp.84-103）.

［(1) 経営危機の安定化］これは、企業の再生に関して極めて大きな要因である。この活動により、企業は短期的な事業の生き残りを実現させることができ、それによってはじめて中長期的な生き残りについての活動を行うことができる。ここでの主な目標は「短期的なキャッシュの確保およびそれによる再生プランの立案と財務リストラへの合意のための時間的余裕の確保」や「業務の安定性の確保」などである。

［(2) リーダーシップ］リーダーシップについては、組織内のコミュニケーションや従業員の結束などがある。前者についてはどの組織にとってもコミュニケーションは重要であるものの、ターンアラウンド状況ではその重要性がさらに高まることを指摘している。Slatter &Lovett (1999=2003) は「誰に、何を、どこで、どのように伝えるべきかを早急に決める必要がある」とし、組織内の資源を利用するならば、すぐに信頼回復へ向けた努力をしなければならないと述べている[10]。また、後者については、初期段階では従業員を動機づけ、結束させることが必要であると指摘している。

［(3) ステークホルダーの支援］これは、企業は各ステークホルダーに対し、オープンなコミュニケーションを行い、信頼できる情報を提供することでステークホルダーの信頼を回復させるということである。このように、企業は各ステークホルダーと調整し、自社の現状をしっかりと認識してもらうことで課題の解決に協力してもらえるようにしていく必要がある。

［(4) 戦略的フォーカス］これは、企業には「明確な方向性に裏づけられた確固たる戦略、採算性の見込みに基づく長期的なゴールと、それを達成するための具体的な計画、他社を圧倒する競争優位」が必要であるというものである[11]。また Slatter &Lovett (1999=2003) は、戦略分析は 100%確実な分析を行ってビジネスチャンスを失うよりも 80%程度の確実性があれば行動に移すほうが成功の可能性が高いことを指摘している。

［(5) 組織改革］これには、人材に関する問題がある。不振企業は有能な従業員の離職や、従業員同士の協働の減少などの問題に対処するために、大胆な組織改革を必要とする。そして、組織改革のなかでも、企業が不振から抜け出すには組織構造を新しくすることが大切なポイントになる。ここで重要なのは「組織構造の改革は再生の初期段階では最小限にとどめたほうがよい」ということである[12]。

［(6) コア・プロセスの改善］ターンアラウンド状況では、企業は迅速かつ大雑把にプロセスを改善することが必要になる。ここでのアプローチは、コア・プロセスに絞ったものであり、主に時間、コスト、品質面において素早く改善することが重要になる。

［(7) 財務リストラ］ここでの企業の目的は、キャッシュフローと貸借対照表の両方を対象に支払い能力の回復を図り、予測される営業キャッシュフローをもとに適切な資本構

[10] Slatter &Lovett (1999=2003, p. 92) .
[11] Slatter &Lovett (1999=2003, p. 94) .
[12] Slatter &Lovett (1999=2003, p. 99) .

成を実現させ、再生のために必要な資金を確保することにある。

谷・榎本（2006）はこれら 7 項目の内容を踏まえ、ターンアラウンド戦略のフレームワークを提示した。このフレームワークは大きく縮小戦略から復帰戦略という流れを表す横軸（時間軸）と Slatter &Lovett（1999=2003）の提示した 7 つの必須要素を表す縦軸から構成されている。これにより、当該企業の縮小戦略と復帰戦略について 7 つの必須要素を踏まえた形での分析が可能になる。

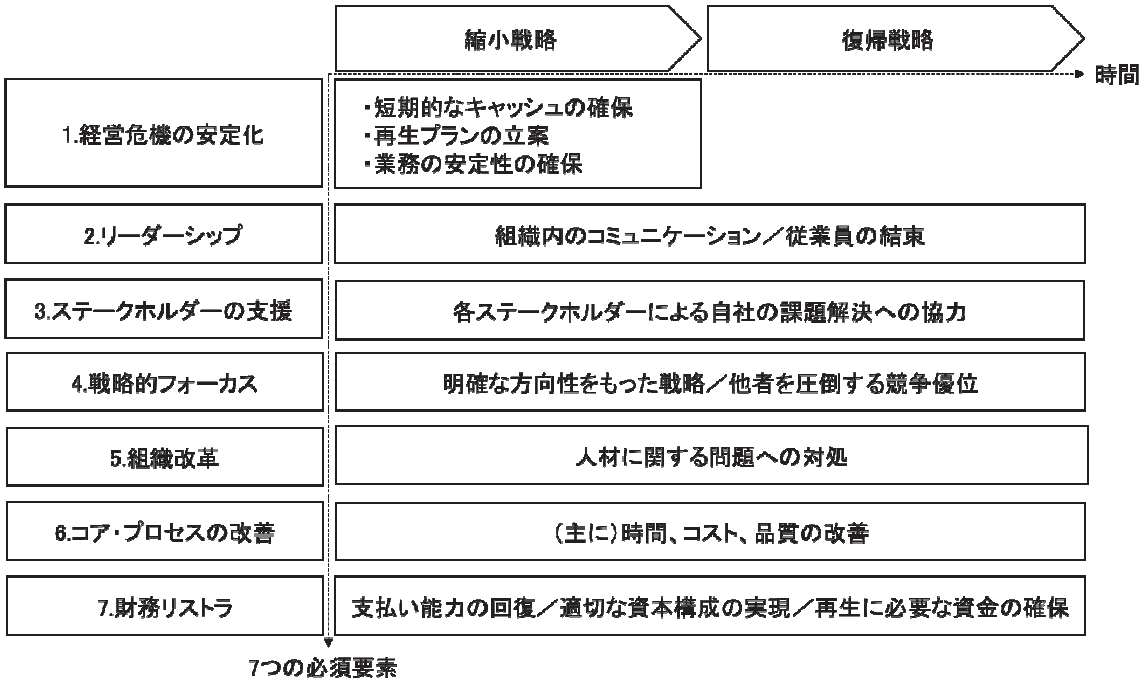


図 1：ターンアラウンド戦略のフレームワーク

出所：谷・榎本（2006, p.4）を一部修正し、筆者が作成。

ただし、本稿では企業の経営再建を実現させるためのターンアラウンド戦略の有効性の分析に焦点を当てているため、当該企業の復帰戦略についてより詳細にみていく必要がある。谷・榎本（2006）は企業の復帰戦略を検討する場合、アンゾフの成長戦略の成長ベクトルが適用できることを指摘している。そのため、次節では、アンゾフの成長ベクトルについて概観する。

3.4　アンゾフの成長ベクトル

アンゾフによれば、成長ベクトルとは「現在の製品―市場分野との関連において、企業がどんな方向に進んでいるかを示すもの」である[13]。アンゾフは成長ベクトルを製品と市

[13] Ansoff（1965=1969, p. 136）. なお、アンゾフの成長ベクトルにおける各戦略の名称については大杉（2015, p. 79）に沿った形で記述した。

場の組み合わせにより（1）市場浸透（market penetration)、(2）市場開発（market development)、(3）製品開発（product development)、(4）多角化（diversification)、の 4 つの戦略に分類した。

(1）は既存の顧客層に、自社の既存製品をより多く販売する戦略である。(2）は、自社の既存製品をこれまでとは異なる地域や顧客層に販売する戦略である。(3）は既存の顧客層に、これまでの自社の製品とは異なる新しい製品を導入する戦略である。(4）は新製品をこれまでとは異なる新しい顧客層へ導入する戦略である。本稿では、調査対象である井上仏壇店の復帰戦略を検討する際にこのアンゾフの成長ベクトルを用いて詳細に分析する。

表 1：アンゾフの成長ベクトル

	既存製品	新製品
既存市場	市場浸透 （market penetration）	製品開発 （product development）
新市場	市場開発 （market development）	多角化 （diversification）

出所：Ansoff（1965=1969, p.137)。

4. 事例概要

本章では、まず彦根仏壇産地および井上仏壇店を取り上げる理由について述べる。そのうえで、彦根仏壇の沿革やその製造工程について概観する。最後に、井上仏壇店の概要についてみていく。

4.1 事例選択理由

最初に、本稿で彦根仏壇産地および井上仏壇店を取り上げる理由について確認する。彦根仏壇は 350 年以上の歴史を持ち、その伝統的な技術および品質は高く評価され、1975 年には、仏壇業界ではじめて通商産業大臣指定伝統的工芸品に認定された（彦根市役所, 2012)。このように彦根仏壇産地はわが国の仏壇産業において重要なものであると認められているものの、近年では核家族化などのライフスタイルの変化や海外製の安価な仏壇の台頭などの要因により、産地としては厳しい状況にある[14]。

そのような彦根仏壇産地にあって、本稿の調査対象である井上仏壇店は次々と仏壇の製造技術をいかした新たな活動を試みている。同店は新たな試みを行うことで、既存事業を含めた事業全体の業績を大幅に向上させている点にその特徴がみられる。

すでに述べたように、これらの点から彦根仏壇産地および井上仏壇店は（1）当該産業における一定の評価と高い技術的ポテンシャル、(2）産地の厳しい状況、(3）既存事業の技

[14] 彦根仏壇産地の生産額は 2005 年には 35 億 2,000 万円だったが、2014 年には 28 億 5,000 万円にまで減少している（滋賀県商工観光労働部商工政策課, 2015, p.82)。

術を応用した新たな事業を行うことによるターンアラウンドの実現、といった本稿の事例選択の基準に適合しているといえる。

4.2　彦根仏壇の沿革と製造工程

ここでは、彦根仏壇の歴史的変遷について確認する。彦根仏壇のはじまりは、それを裏付ける資料は現存していないものの、寛永年間（1624～1643 年）に、当地の漆器業者が、京都地方の仏壇の製造技術を習得し、持ち帰ったのがそのはじまりとされる（中村監修, 1962)。『彦根市史　中冊』によれば、今日知られている最も古い彦根の仏壇屋は塗師屋十兵衛によるものである。彼はもともと甲州出身の武士であったが、さまざまな事情により箪笥などの製造をはじめるようになり、その後、仏壇屋へ転職した（中村監修, 1962)。

このように、彦根の仏壇業者は江戸中期以降、現在の彦根城の南、芹川に沿った通称「七曲り」と呼ばれる地域に仏壇製造に関わる職人たちが集まるようになり、江戸時代後期ごろから仏壇・仏具の製造・販売をはじめた（彦根市談会編, 2002)。彦根仏壇の製造工程は大きく工部（木地、宮殿、彫刻、漆塗り〔塗装〕、かざり金具、蒔絵、金箔押）と商部（仏壇店）の活動によって成り立っている。工部は仏壇の製造に直接関わる活動を行っているのに対し、商部は工部から送られてきた部品の検品や製造の仕上げである仏壇の組立、そして販売などの活動を行っている。

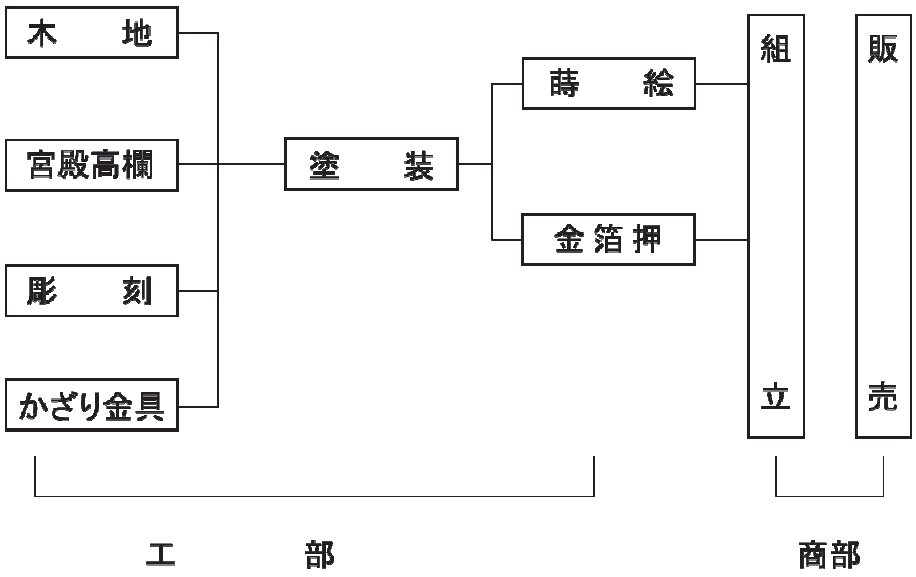


図 2：彦根仏壇の製造工程

出所：財団法人伝統的工芸品産業振興協会（2002, p. 3)。

4.3　井上仏壇店の概要

ここでは、調査対象である井上仏壇店の沿革および組織形態、活動内容についてみてい

く。

井上仏壇店は 1901 年に初代久次郎が仏壇職人（錺金具師）として彦根市沼波町で独立創業したのがその始まりである。1991 年からは現在の代表である井上昌一が事業を継承し、仏壇の製造技術をいかしたさまざまな活動を行っている。次に、井上仏壇店の組織形態や活動内容についてみていく。

まず、調査対象である井上仏壇店の組織形態について確認する。図 3 で示しているように、井上仏壇店全体としては、大きく彦根仏壇の製造を行う井上仏壇店と広報活動、製品開発・販売活動を行う（株）井上から構成されている。そのため、ここでは前者を「井上仏壇店（個人事業者）」、後者を「（株）井上」とし、調査対象全体を指すときは「井上仏壇店」とする。次に、井上仏壇店の活動について確認する。井上仏壇店（個人事業者）の主な活動として、伝統的な彦根仏壇の製造がある。ここでは、主に工部七職とよばれる職人とのつながりが形成されている。（株）井上の主な活動としては、広報活動と製品開発・販売活動がある。広報活動は、ニュースレターやチラシの製作、配布、ホームページの作成といったものがある。また、それぞれの活動には、専門業者とのつながりがあり、ニュースレターは印刷、グラフィック、チラシは写真撮影、ホームページは Web 関係といったアクターなどとの関係性を構築している。製品開発・販売活動は、伝統的工芸品である彦根仏壇を中心とした活動や、井上仏壇店のオリジナルブランドである「chanto」、彦根事業協同組合青年部有志が結成し、創造した「柒＋」ブランドといった活動などがある。「chanto」ブランドについては、誕生のきっかけとなったコンサルタントや、実際に製品開発に関わったデザイナー、漆塗師のほか、さまざまなサポートを提供した滋賀県工業技術総合センターといったつながりが形成されている。「柒＋」ブランドについては、メンバーである彦根事業協同組合青年部有志、製品のデザインを提案した学生、そして学生たちの指導員である工部七職の職人や（株）黒壁のガラス職人、さらに「chanto」と同様、サポート提供者として滋賀県工業技術総合センターなどとのつながりが形成されている。

<table>
<tr><th colspan="3">井上仏壇店（全体）</th></tr>
<tr><th>井上仏壇店（個人事業者）</th><th colspan="2">（株）井上</th></tr>
<tr><td>□彦根仏壇の製造
・工部七職など</td><td>□広報活動
・ニュースレター
・チラシ
・ホームページなど</td><td>□製品開発・販売活動
・彦根仏壇（販売のみ）
・chanto
・柒＋など</td></tr>
</table>

図 3：井上仏壇店の組織形態とその活動

出所：当該図は井上仏壇店への聞き取りをもとに筆者が作成。

5. 井上仏壇店の事例に関する分析

本章では、第 3 章で取り上げたターンアラウンド戦略のフレームワークおよびアンゾフの成長ベクトルを用いて井上仏壇店の活動について分析する。なお、図 4 は、谷・榎本(2006)のターンアラウンドのフレームワークを用いて井上仏壇店の活動をとらえたものである。

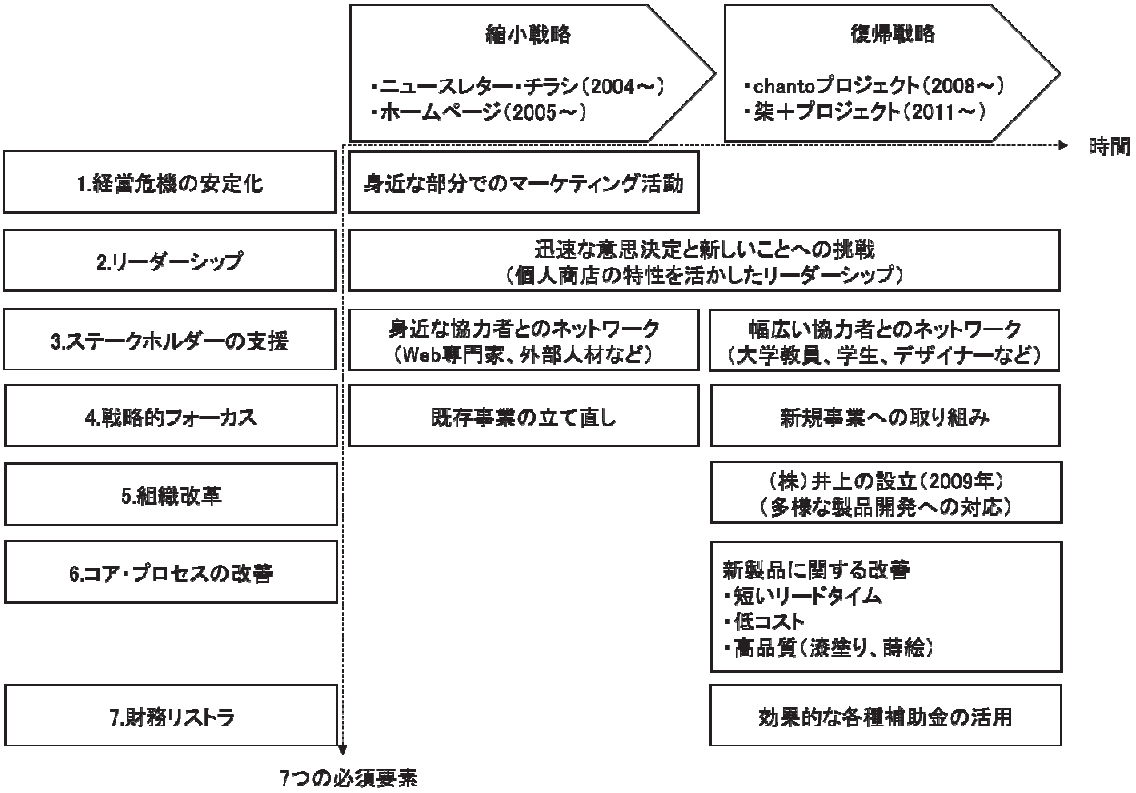


図 4：井上仏壇店のターンアラウンド戦略

出所：筆者が作成。

5.1 縮小戦略

最初に、井上仏壇店の縮小戦略についてみていく。同店の縮小戦略期における主な活動はニュースレターやチラシ（2004 年）、ホームページの作成（2005 年）などの活動であった。井上仏壇店は 2003 年からポスティングなどの活動をはじめていたが、景気の後退、ライフスタイルの変化による需要の減少、海外製の安価な仏壇の台頭といった外的環境の変化に対応するため、これらの活動をはじめることになり、本格的に縮小戦略を行うようになる。最初にニュースレターについてみていく。この活動について、最初は年賀状を既存顧客に送る程度の活動であったが、その後、「安らぎだより」というニュースレターを作製し、配布するようになる。このニュースレターは、仏壇の販売だけでなく、実際に購入した顧客の声を伝えるなど、顧客目線に立って作られたものである。次にチラシについてみていく。

井上仏壇店はニュースレターと同時期にチラシの作製にも取り組みはじめている。同店はチラシを作製するにあたり、まず店内にある仏壇の写真撮影を行うことからはじめた。チラシの内容は、当初「自らの店の仏壇を売る」ことに主眼を置いていた。その後、職人の工房見学や仏壇の選び方の講習会といった仏壇を知ってもらったり、興味を抱いてもらうことに主眼を置いたものを作製しはじめるようになる。井上仏壇店は講習会を行うにあたって、参加者により仏壇のことを理解してもらおうと『失敗しない仏壇選び』という小冊子を作成し、配布するようになった。この小冊子は仏壇を購入する側の目線に立って作られたものであり、現在に至るまで何度も加筆・修正されており、参加者にとって仏壇を購入する際の教科書的な役割を果している。このようにして、井上仏壇店は継続してチラシの改善活動を行い、その効果を高めていった。

最後にホームページの作成についてみていく。井上仏壇店が自分たちの店のホームページを作成しようと思い立ったのは、より多くの人に仏壇のことを知ってもらい、来店のきっかけになれば、という思いを抱いたためである。その方針は今も変わらないため、現在においても同店のホームページは、ネットショップのテイストを前面に出したものではなく、仏壇を知ってもらうことに主眼が置かれている。同店がホームページを作成しても 2 年ほどは思うようにいかなかった。そこで、Web の専門家に相談し、職人を前面に出して、仏壇製作の舞台裏を「魅せる」現在のホームページの形にし、仏壇の販売を増やしていった。次節では井上仏壇店の復帰戦略について具体的にみていく。

5.2 復帰戦略

次に、井上仏壇店の復帰戦略についてみていく。同店の復帰戦略期における主な活動としては「chanto」プロジェクト（2008 年)、「柒＋」プロジェクト（2011 年）がある。そのため、ここではこれらの活動について具体的にみていく。

5.2.1 「chanto」プロジェクト

「chanto」プロジェクト開始のきっかけは、2008 年の夏ごろにコンサルタント業を営む K 氏が彦根商工会議所にセミナー講師として来たことにはじまる。その時に、K 氏と井上は仏壇の製造技術をいかした製品開発について話し合う機会があり、それが後の「chanto」ブランド誕生へとつながることになる。K 氏は井上にニューヨーク国際現代家具見本市への出展オファーを出し、井上はこの申し出を受けることになった。見本市まで残された時間は少なかったものの、彦根仏壇の技術をいかした花器や照明具など 17 点を製作し、出展した。ここでの評価は高いものであったが、井上は「一般向けするような製品」という課題点も見つけ、製品の改善活動に取り組むことになる。また、この時に井上は、後に「chanto」プロジェクトに参加することになるデザイナーの S 氏と出会っている。

その後、S 氏を含めたプロジェクトチームは、「仏壇の漆塗りの技術を応用したカフェ用

品」という製品コンセプトを見出し、具体的な製品開発に着手する。漆塗りの技術を用いたのは「漆器産地でもだせないような鮮やかな色漆」を活用するためである。また、一般の人に広く使ってもらえるようにとカフェ用品に対象を絞った。

このようにしてできた試作品は「chanto」と名づけられ、デザインイベントである「TOKYO DESIGNERS WEEK（2010 年 10～11 月）」への出展を果した。そこでの評価を受け、その後はイタリアのミラノで開催される「MEET MY PROJECT（2011 年 4 月）」に出展し、2011 年 8 月に「chanto」として正式販売を開始した。

5.2.2 「柒＋」プロジェクト

「柒＋」プロジェクト開始のきっかけは、滋賀県の「ものづくり感性価値向上支援プロジェクト」に井上を含む彦根仏壇事業協同組合青年部有志が参加したことにはじまる。このプロジェクトでは、新しい祈りや仏壇のあり方について、さまざまな分野の専門家から話を聞くなどの勉強会が開催されていた。その後、プロジェクトの参加者のなかから「新しい祈りのかたち」というコンセプトに共感したメンバーにより「柒＋」が結成されたのである。メンバーが最初に参加したのがインテックス大阪で開催された「LIVING＆DESIGN 展（2011 年 9 月）」である。メンバーはここでアンケート調査を行い、インテリア風の仏壇に需要があることや、若い世代にも市場機会があることを知ることになる。その後、メンバーはさらなる製品開発を進めるため、大学生のインターンシップを受け入れ、デザイン案を募ることになる。ここでの指導員は、大学教員や彦根仏壇の職人、（株）黒壁のガラス職人が務めた。その後、最終試作品として 12 点が発表され、井上仏壇店からもいくつかの製品が発表された。これらの作品は東京ビッグサイトで開催された「IFFT（interior life style living 展、2012 年 10 月）」に出展された。この時期、メンバーは活動を行っていくなかで、従来の仏壇を購入する年配層にも需要があることを知るようになる。その後、メンバーは 2013 年 3 月に東京の上野と青山で展示販売会を行い、以降は展示販売会を中心とした「直接直販」をメインに活動している。

5.3 ターンアラウンド戦略における 7 つの必須要素

ここでは、井上仏壇店のターンアラウンド戦略について、Slatter＆Lovett（1999=2003）の提示した 7 つの必須要素の観点からみていく。

［(1) 経営の安定化］井上仏壇店は縮小期においてニュースレターやチラシ、ホームページの作成など身近な活動を行うことで短期的なキャッシュを確保し、後のさまざまな活動へつなげていった。

［(2) リーダーシップ］井上仏壇店は商部に属しており、七職の職人集団である工部とは、彦根仏壇産地を取り巻く環境が厳しくなっているとの認識を共有していた。そのため、同店と仏壇を製造する工部とをまとめて「組織」ととらえると、井上仏壇店が状況を改善

するための新たな挑戦を行うことに対する協力関係は醸成されていたと考えられる。これらの要因により、井上仏壇店は自身の事業規模の特性を活かし、迅速な意思決定と新たなことへの挑戦を行うことが可能であった。

［(3) ステークホルダーの支援］井上仏壇店は、当初、自らの店の運営に外部の人材を活用したり、身近な協力者とのネットワークを積極的に構築していった。また、工部とは危機意識を共有していたため、互いの状況についてはある程度知っており、復帰戦略における同店の活動に協力的であったと考えられる。

［(4) 戦略的フォーカス］井上仏壇店は縮小期には、ニュースレターやチラシ、ホームページの作成などの活動を行うことで既存事業の立て直しに主眼を置いていたが、復帰戦略期には、「chanto」、「柒＋」など、既存事業以外にも仏壇の製造技術をいかした新製品開発に主眼を置くようになっていった。

［(5) 組織改革］井上仏壇店は、縮小期には特に大きな組織変革を行っていないが、復帰戦略期には、(株) 井上を設立することで、仏壇の製造技術をいかした新製品の活動に対応できる体制を整えている。

［(6) コア・プロセスの改善］井上仏壇店は縮小期には大きな改善活動は行っていない。復帰戦略期に入り、同店はカフェ用品を扱う「chanto」、新しい祈りのかたちとしての「柒＋」といった新たな試みにより、時間、コスト、品質面での改善を実現させている。まず、これらの試みにおける製品は従来の彦根仏壇よりも小型であることから時間やコストが改善されている。そして、品質面においても「chanto」や「柒＋」は漆塗りの技術の応用で鮮やかな色を開発し、活用しているため、新しい漆塗りの価値を提供している。

［(7) 財務リストラ］一般的に、仏壇業界では問屋（彦根仏壇産地では商部と呼ばれることが多いため、以下商部）が職人に製品を発注する際、締め払いで月末に支払うことが多い。そのため、商部としては製品が売れる前に自らが代金の立て替えをしなければならず、必然的に回転率は悪くなる。井上仏壇店の場合も商部に属しているため、キャッシュフローは良い状態ではないが、各種補助金を効果的に活用することで活動に伴うリスクを減少させている。最後に、同店の復帰戦略についてアンゾフの成長ベクトルを用いて分析する。

5.4　アンゾフの成長ベクトルからみた井上仏壇店の復帰戦略

まず、本稿におけるアンゾフの成長ベクトルの軸についての区分を確認する。アンゾフの成長ベクトルは「市場」と「製品」の 2 軸で構成されている。ここでは、井上仏壇店の復帰戦略の方向性を成長ベクトルで分析するにあたり、「市場」を大きく「製品の購入者の年齢層」、「製品」を「従来の仏壇かそれ以外の製品」という基準でそれぞれ区分した。最初に、それぞれの軸の区分について確認する。

「購入者の年齢層」は、現市場を年配者を中心とした層とし、新市場を若者を中心とし

た層に分類した。そして、「従来の仏壇かそれ以外の製品」については、現製品を「従来から販売している仏壇」とし、新製品を「従来の仏壇とは異なるインテリア性の高い現代風仏壇や、仏壇とは異なる分野の製品」と分類した。次にアンゾフの成長ベクトルをもとに、井上仏壇店が行っているそれぞれの戦略（市場浸透戦略、新製品開発戦略、多角化戦略）について、製品特性を踏まえつつ検討する。

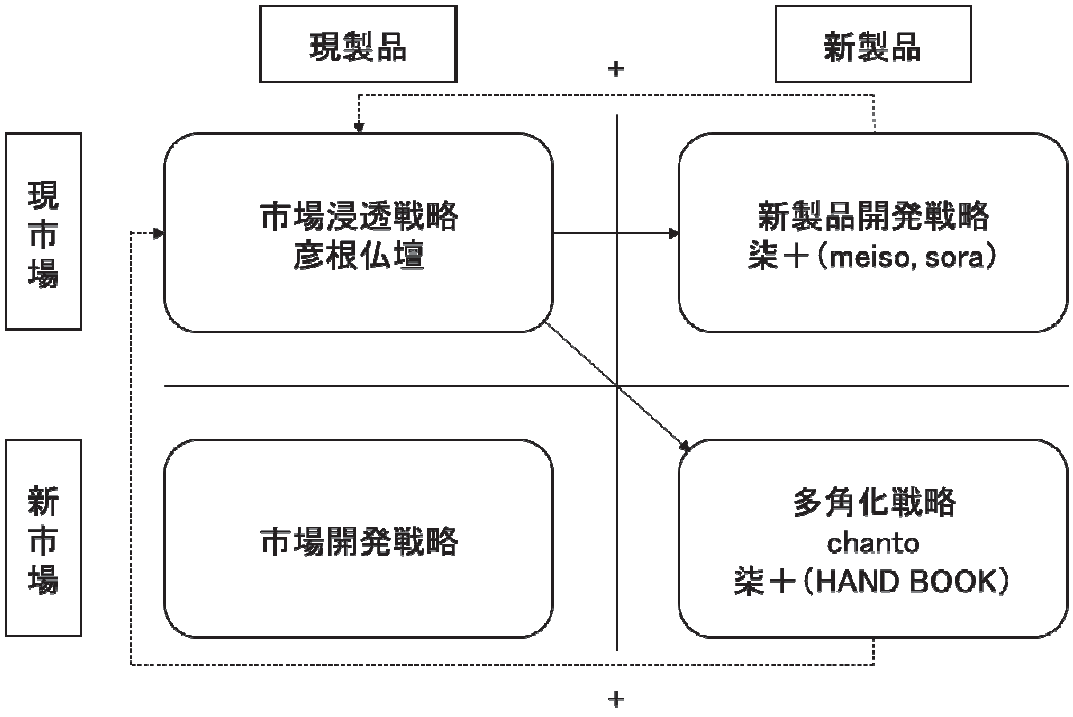


図５：井上仏壇店による復帰戦略の方向性

出所：当該図は井上仏壇店への聞き取りをもとに筆者が作成。

市場浸透戦略では、井上仏壇店が以前から取り扱っている彦根仏壇を中心とした伝統的な仏壇が該当する。そのため、「現製品」であると考えられる。また、この製品は当然のことながら、その特性上、年配者を中心とした層が購入することが多いため「現市場」であると考えられる。新製品開発戦略では「柒＋」ブランドの「瞑想―meiso―（以下、meiso）」と「sora」が該当する。「meiso」は、製品の土台の上に、特殊な加工を施した金属が備え付けられているインテリア性の高い仏壇である。そのため、「meiso」は従来の仏壇とは異なるインテリア性の高い現代風仏壇であるため、「新製品」に該当すると考えられる。そして、この製品は従来の仏壇を購入する層を対象にしているため、「現市場」であると考えられる。「sora」は、杉の板に重層的に漆を塗り、塗装面をペーパーなどで研ぐことにより、さまざまな色の漆が姿を現しているパワーストーンをイメージして作られた製品である。この製品は「柒＋」ブランドであるものの、仏壇ではなく、石に近い形状であり、ファッ

ション性の強いものである。そのため、この製品についても「新製品」であると考えられる。また、この製品も「meiso」と同様に、従来の仏壇を購入する層を対象にしているため、「現市場」であると考えられる。多角化戦略では「chanto」ブランド、「柒＋」ブランドの「HAND BOOK」といった製品が該当する。「chanto」ブランドは、前述したように井上仏壇店、デザイナーのＳ氏、伝統工芸士の漆塗師であるＮ氏らによって開発されたブランドである。このブランドは、仏壇の漆塗りの技術を応用した色漆を用いたカフェ用品シリーズを中心としたものである。同ブランドは仏壇の漆塗りの技術を応用したカフェ用品であるため、仏壇とは異なる分野の製品であり、「新製品」であると考えられる。また、ターゲット層も、従来の仏壇を購入する層ではなく、若い世代を中心に据えているため、「新市場」であると考えられる。「HAND BOOK」は、大学生が考案したデザインをもとに、彦根仏壇の工部七職（木地師、彫刻師、蒔絵師）らによって開発された製品である。この製品のデザインの発想の由来は、「仏足石」という信仰対象として仏様の足跡を石に刻んだものである。

このような発想から誕生した「HAND BOOK」は、見開き式仏具であり、左右のビバ板に仏様の掌模様を彫刻と金蒔絵で表現している。「HAND BOOK」は「柒＋」ブランドであり、その製品特性から前述した「meiso」、「sora」よりも仏壇に近い発想によるものであるものの、従来から販売しているような仏壇ではないため、「新製品」であると考えられる。ただし、この製品は、「柒＋」プロジェクトの初期に開発されたものであるため、従来の仏壇にあまり関心を抱かない若い世代をターゲットの中心に据えており、「新市場」であると考えられる。次に、井上仏壇店が開発（または開発に関わった）これらのブランド（「柒＋」、「chanto」）の製品がどのようにしてターンアラウンドの実現に貢献したのかについて「メディア（新聞、雑誌、カタログ、テレビなど）」、「売上高の増加（率）」といった指標を用いてみていく。

まず、「chanto」ブランドについてみていく。同ブランドは、仏壇の製造技術（漆塗り）を応用したカフェ用品というブランド・コンセプトであるため、多くのメディアに注目されている。「chanto」ブランドを取り上げたメディアのうち、新聞については地元紙である『近江同盟新聞』や『滋賀彦根新聞』だけでなく、『京都新聞』、『中日新聞』、『朝日新聞』、『毎日新聞』などでも掲載されており、その数は20以上にものぼる。雑誌については、『pen』や『anan』[15]などに掲載されているほか、テレビにも「NHKニュース（滋賀）」[16]で取り上げられている。さらにカタログギフト販売についても高島屋（2013年）、伊勢丹（2014年）などでも採用されている。このように「chanto」ブランドは、多くの各種メディアに取り上げられることで外部からの井上仏壇店に対する注目度の上昇に大いに貢献することになった。

次に、「柒＋」ブランドについてみていく。「柒＋」についても「chanto」と同様、多く

[15] 『pen with New Attitude』（2011年, No.292, p.82）.『anan』（2011年, No.1766, p.15）.
[16] 2010年10月放送。

のメディアに注目されているブランドである。メディアのうち、新聞については『近江同盟新聞』、『滋賀彦根新聞』をはじめ、『朝日新聞』、『毎日新聞』など 20 紙以上に掲載されている。そのほかにも「news BIZ（テレビ大阪）」[17]、「ニュースアンカー（関西テレビ）」[18]などで紹介されている。「柒＋」についても「chanto」と同様に、各種メディアに取り上げられることで、井上仏壇店への PR に貢献している。

最後に、同店の復帰戦略によって井上仏壇店の業績がどのように向上し、ターンアラウンドを実現させたのかについてみていく。

まず、「chanto」、「柒＋」自体の累計売上高はそれぞれ数百万円、数十万円規模であり、それ自体は突出したものではないものの、井上仏壇店の事業規模を考慮すると、着実に成果を上げているといえる。ただし、同店のターンアラウンドにおいて最も注目すべき点は、既存事業を中心とした全事業の売上高の増加額（率）である。井上仏壇店は復帰戦略を行うことにより、わずか数年のうちに総売り上げを 4,000 万円以上も増加させ、その増加率は約 161.9%にまでになった[19]。これらの内容から、同店は「chanto」や「柒＋」などの復帰戦略を行うことで、それ自体の収益を生みだしただけでなく、各種メディアに取り上げられたことで全事業の売上高を大幅に増加させ、ターンアラウンドを実現させたのである。

6. 結論と今後の課題

本稿では、地域の活性化に重要な役割を果す中小企業のターンアラウンド戦略の有効性について事例を通して分析することを目的とし、検証した。事例として選択したのは仏壇産業において高い評価を受けている彦根仏壇産地に活動拠点を置く井上仏壇店である。同店のターンアラウンド戦略を分析するにあたり、谷・榎本（2006）の提示したフレームワークおよびアンゾフの成長ベクトルを用いた。ターンアラウンド戦略のフレームワークでは、井上仏壇店の縮小戦略、復帰戦略、7 つの必須要素について検討した。そして、アンゾフの成長ベクトルでは、同店の既存事業を含めた復帰戦略における活動（「chanto」、「柒＋：meiso, sora, HAND BOOK」）を対象に「どのようにして効果的なターンアラウンド戦略を実現させたのか」について分析した。その結果、井上仏壇店は、「chanto」、「柒＋」といった新製品開発戦略や多角化戦略[20]を行うことでそれ自体から収益を生みだしたことが明らかになった。さらに、多くのメディアが「chanto」や「柒＋」といった活動を取り上げ、それが同店の PR につながったため、既存事業を含む事業全体の業績が大幅に向上し、ターンアラウンドの実現に至ったのである。

これらの内容を踏まえ、本稿で得られた知見について述べる。本稿では、井上仏壇店の

[17] 2012 年 1 月放送。
[18] 2012 年 2 月放送。
[19] これらの数字は、2011 年 4 月期～2014 年 4 月期のものである（井上仏壇店提供資料より）。
[20] 谷・榎本（2006）は中小企業における多角化戦略を「事業転換戦略」としているが、本稿では「多角化戦略」と表記している。

事例を通して、中小企業のターンアラウンド戦略では、アンゾフの成長ベクトルにおける新製品開発戦略（柒＋：meiso, sora）が有効であることを明らかにした。これについては谷・榎本（2006）[21]も同様の点を指摘しており、この点は今回の事例を通して実証されたといえる。

ただし、本稿の事例からは以下の事柄が新たに明らかになった。まず、谷・榎本（2006）は、中小企業がターンアラウンド戦略を行うにあたり、多角化戦略で成果を上げるのは困難である[22]としているが、井上仏壇店は同様の戦略（「chanto」、「柒＋：HAND BOOK」）で着実な成果を収めているという点である。次に、谷・榎本（2006）は、中小企業の市場浸透戦略でのターンアラウンドの成功事例を得ることが今後の研究課題である[23]としている。これに対して、井上仏壇店の事例では、新製品開発戦略、多角化戦略を行うことで、それらの取り組みが多くのメディアに取り上げられた。それが同店の PR につながり、既存事業を中心とした事業全体の大幅な業績向上を実現させた。そのため、市場浸透戦略で成果を収め、ターンアラウンドを成功させたといえるという点である。

最後に、今後の課題について述べる。本稿では、井上仏壇店の事例を通して、アンゾフの成長ベクトルにおける製品開発戦略、多角化戦略が同店に対する PR を結果し、それが市場浸透戦略およびターンアラウンドの成功につながったことを明らかにしたが、中小企業のターンアラウンド戦略についてアンゾフの成長ベクトルのどの戦略が効果的なターンアラウンドにつながるのかについては、対象となる産業や中小企業によって異なる可能性がある。そのため、他産業やさまざまな中小企業の事例を通してアンゾフの成長ベクトルとターンアラウンドとの関係についてはさらなる分析が必要であるが、これについては今後の課題としたい。

＜引用・参考文献＞

1. Ansoff, H. I.（1965）: Corporate Strategy: *An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion,* McGrow-Hill（広田寿亮訳（1969）:『企業戦略論』産業能率短期大学出版部）.
2. 彦根史談会編（2002）:『城下町彦根――街道と町並――』サンライズ出版.
3. 彦根市役所（2012）:『風格と魅力ある都市彦根』.
4. 日夏嘉寿雄（1996）:「企業業績の衰退・再建過程と経営者」『帝塚山大学経済学』第 5 巻, 帝塚山大学経済学会, pp. 87-117.
5. 日夏嘉寿雄・今口忠政編著（2000）:『京都企業の光と陰――成長・衰退のメカニズムと再建化への展望――』思文閣出版.

[21] 谷・榎本（2006, p. 19）.
[22] 谷・榎本（2006, p. 19）.
[23] 谷・榎本（2006, pp. 19-20）.

6. 甲斐義信編（2005）:『ケースブック企業再生』中央経済社.
7. 中村裕昭（2003）:『ターンアラウンド・スペシャリスト』金融財政事情研究会.
8. 中村勝直監修（1962）:『彦根市史　中冊』彦根市役所.
9. 中村勝直監修（1964）:『彦根市史　下冊』彦根市役所.
10. 大杉奉代（2015）:「成長ベクトル」井上善海・大杉奉代・森宗一著『経営戦略入門』中央経済社, pp. 75-85.
11. 大柳康司（2003）:「ターンアラウンド戦略の有効性」『年報　経営分析研究』第 19 号, 日本経営分析学会, pp. 71-8.
12. 大柳康司（2004）:「ターンアラウンド戦略の類型と効果」『専修経営学論集』, 78, pp. 115-162.
13. 大柳康司（2006）:「ターンアラウンド戦略の成否――日産自動車を例に――」『専修経営学論集』, 83, pp. 109-45.
14. 滋賀県商工観光労働部商工政策課（2015）:『平成 27 年版　滋賀県の商工業』.
15. Slatter &Lovett（1999）: *Corporate Turnaround*（ターンアラウンド・マネジメント・リミテッド訳（2003）:『ターンアラウンド・マネジメント　企業再生の理論と実務』ダイヤモンド社）.
16. 高井透（2015）:「産業集積とコア事業転換」『地域デザイン』地域デザイン学会誌, No. 5, pp. 31-50.
17. 谷行治・榎本悟（2006）:「中小企業におけるターンアラウンド戦略～V 字回復に向けて～」岡山大学経済学会雑誌, 38（2）, pp. 1-21.
18. 野洲町立歴史民俗資料館（1992）:『平成四年度春季企画展――職人と道具――』.
19. 財団法人伝統的工芸品産業振興協会（2002）:『平成 13 年度　伝統的工芸品産地調査・診断事業報告書――彦根仏壇――』.

【査読論文】

戦略修正における戦略的業績評価システムの役割

― 戦略的業績評価システムの利用方法に着目して ―

Role of Strategic Performance Measurement System in Revising Strategies
: Focusing on How to Use Strategic Performance Measurement System

東京国際大学　奥 倫陽
Tokyo International University　Noriaki Oku

＜Abstract＞
In this paper, we examine the role of using strategic performance measurement system in revising strategies. In revising strategies by using strategic performance measurement system, there are two methods of DCS (Diagnostic Control System) and ICS (Interactive Control System) proposed by Simons (1995). We set survey items related to above two systems, effects and outcome of revising strategies. Based on the answer results from 420 respondents, exploratory factor analysis and path analysis were conducted. As the results of the path analysis, it was found that relatively strong effects are DCS on ICS, ICS on “indirect effects of revising strategies”, “direct effects of revising strategies” on “outcome of revising strategies”. On the other hand, it was found that DSC, which is supposed to support revising strategies, does not have significant direct impact on “effect of revising strategies”.

平成 30 年 3 月 23 日　受付
平成 30 年 7 月 29 日　受理
E-mail address：noku@tiu.ac.jp

1. はじめに

持続的な企業価値創造には、将来の経営ビジョンに基づいた戦略を首尾よく実行し実現することが求められる。しかし、戦略は確実に実現する保証のない仮説であるため、現状の戦略が実現できないリスクが高まったり、現状の戦略をさらに優れたものにできる新たな事業機会に遭遇した場合には、戦略を見直し、新たな戦略へと変更すること、すなわち、戦略修正することが求められる。戦略修正をいかに効果的に行うかは実務における重要な経営課題である。学界においても、これまで事業ライフサイクル、創発戦略、経営者の交代といった議論の中で多角的な研究の観点で、積極的に研究されてきたといえる[1]。本稿では、戦略修正に関連する研究の１つとして、特に戦略修正における戦略的業績評価システムの役割という観点から検討することを試みる。

「戦略的業績評価システム」という概念は、さまざまな論者によって論じられてきており、その定義は多様であるといえる(Silvi et al., 2015)。そこで、本稿では、「戦略的業績評価システム」とは、戦略実現を管理するために、組織の戦略を反映した財務尺度や非財務尺度を利用して戦略実現の状態を測定するための業績評価システムとする。戦略は実現できなければ、企業価値向上に貢献しない。戦略的業績評価システムの構築により、組織成員に対し戦略実現の状態に関連する情報提供が可能となり、戦略実現を支援することができる。実際、Kaplan and Norton(1992; 1996)によって提唱され、本稿における定義に整合している戦略的業績評価システムの１つであるバランスト・スコアカード（balanced scorecard; BSC）は、広く一般に知られており、実務でも利用されている。学界においても、これまでBSCに関連する戦略的業績評価システムの研究は積極的に行われてきた[2]。

戦略実現における戦略的業績評価システムの具体的な役割を考えると、その役割は２つに大別できる。１つは、戦略から落とし込まれた具体的な活動の実行を管理するという戦略実行のための役割である。戦略的業績評価システムは、これらの活動が戦略に基づいて効果的に実行されているかを把握するために利用される。もう１つの役割は、戦略修正の実行の判断を行うという戦略修正のための役割である。しかし、これまでの研究において、戦略的業績評価システムによる戦略実行の役割と比較して戦略修正の役割は、十分に検討されてきたとはいえない現状がある。この理由として、戦略実現において戦略修正よりも戦略実行が優先されてきたことが挙げられる。

戦略実行ができなければ、戦略実現による成果を享受できないため、戦略実行は不可欠なプロセスである。それに対して、優れた戦略実行が行われていれば、そもそも戦略修正

[1] Kotler(2006)は、導入期、成長期、成熟期および衰退期というライフサイクルに適合したマーケティング戦略の必要性を論じている。また、Mintzberg et. al.(2009)は、ホンダのアメリカ市場進出の事例を取り上げて、既存の戦略では意図していなかった創発戦略が形成されることを明らかにした。Burgelman(2002)もまた、インテルの事例を取り上げて、対象に組織内で創発される戦略の変化を明らかにした。さらに、三品(2004)は、戦略が上手く機能しないことに戦略不全に着目して、戦略と経営者の任期との任期の関係に焦点をあてた研究を行っている。

[2] 奥(2010)を参照のこと。

の必要はない。戦略修正が頻繁に行われてしまえば、それに対応する組織成員にも混乱が生じる可能性が高まることは想像に難くない。そもそも、当初は戦略コントロールに関する業績評価システムの構築さえも十分ではなかったという指摘もあった(Goold and Quinn, 1990)。ところが、近年になり、BSC の登場により戦略的業績評価システムが広く一般に知られるようになり、戦略実行だけでなく戦略修正における戦略的業績評価システムの役割についても、実務での経験を通して研究する土台が整ってきた。実際、戦略的業績評価システムを利用した戦略修正の事例もある（たとえば、Kaplan and Norton, 2000)。

以上から、本稿では、戦略的業績評価システムについて、戦略実行ではなく戦略修正の役割に着目して、戦略的業績評価システムが、戦略修正に対してどのように貢献するのかを検討することを目的とする。検討にあたって、わが国の企業に所属する組織成員を対象とした質問票調査を実施し、その実態を明らかにする。以降、2 節では、戦略修正における戦略的業績評価システムの具体的な役割について明らかにする。3 節では、研究方法を明らかにする。4 節では、研究方法に基づいた検証結果を明らかにする。5 節では、調査結果に基づいて考察する。終わりに本稿をまとめる。

2. 戦略修正における戦略的業績評価システムの役割

Bhidé (2000)によれば、インタビュー調査した 500 社の創業者のうち、3 分の１以上が当初の事業コンセプトを変更し、もう 3 分の１は、緩やかな変更をしていたと指摘している。事業コンセプトの変更は、異なる製品やサービスの提供、新市場への進出や既存市場からの撤退を伴うことから、戦略修正は、ごく自然に実行されているといえる。このような戦略修正の実行が求められるのは、経営環境や組織状態などの組織内外の変化が起こるからである。

たとえば、戦略は、組織目的や組織構造、経営システム、技術、経営スタイル、従業員という要素と相互に関係していることが知られている (Waterman et al., 1980)。つまり、戦略以外の要素の変更は、戦略にも影響すると考えられてきた。また、Porter(1979)は、５つの競争要因、すなわち、代替品の脅威、新規参入の脅威、売り手の交渉力、買い手の交渉力および同一市場内での競合他社は、戦略形成に影響を及ぼすとした。さらに、Hofer(1975)は、事業戦略の主要な変更は、通常、事業ライフサイクルの中で３つのステージ、すなわち、導入、成熟および衰退のステージで要求されることを明らかにしている。

組織内外の変化を捉えで戦略修正を行うには、戦略的業績評価システムを利用することが有効である。BSC では、事前に策定された戦略に基づいた戦略目標の達成度合いを測定するために、戦略目標に基づいた財務尺度や非財務尺度を設定し、その尺度に基づいた目標値の設定および実績値の測定を通して、戦略実現の状態を把握することができる。そして、あらかじめ設定された目標値を達成できないとなると戦略実行が十分ではない、もしくは、戦略自体に問題があることを把握できる。また、目標値を達成した場合は、戦略が実現したことになり、既存の戦略が見直され、新たな戦略へと修正することが可能になる

と考えらえる。

Bhidé (2000)によれば、戦略修正される原因には、売上が伸びないこと、収益性の伸び悩みおよび新たな事業機会の出現があるという。戦略的業績評価システムの利用により、売上や収益性に関連する財務尺度や、場合により、市場動向などの事業機会について非財務尺度を利用することで、戦略修正の必要性を検討できると考えられる。このような戦略的業績評価システムの利用は、観点を変えると、診断的コントロール・システム(Diagnostic Control System; DCS) としての利用と考えることができる。診断的コントロール・システムは、Simons が提唱した概念であり、組織の成果を監視し、事前に設定された目標値からの乖離を修正するために、経営者が活用する公式的な情報システムである(Simons, 1995)。戦略を反映した財務尺度および非財務尺度の設定、目標値の設定、実績値の測定などを行うことは、戦略実現の状態を把握するために不可欠な要素である。このような DCS としての戦略的業績評価システムの利用は、業績を評価するという点において、基本的な利用方法であると考えることができる。

他方、Simons(1995)は、DCS としての利用の他に、戦略的業績評価システムのインタラクティブ・コントロール・システム (interactive control system; ICS) としての利用についても明らかにしている。ICS とは、経営者が部下の意思決定行動に積極的に関与するために活用される公式的な情報システムである(Simons, 1995)。たとえば、BSC は、DCS としての利用だけでなく ICS としても利用できるとされる (Kaplan and Norton, 2000)。戦略的業績評価システムの ICS としての利用では、経営者と組織成員間で、戦略的業績評価システムによる情報に基づいた討論や対話を通した組織学習が行われる。これにより創発戦略による新たな戦略形成が促進され、結果として、現状の戦略が修正される。ここで、創発戦略とは、当初から意図されたものではなく、組織成員の行動の１つひとつが集積され、そのつど学習する過程で生じる戦略的な一貫性やパターンである(Mintzberg et al, 2009)。ICS としての利用を考えると、たとえば、測定された業績が十分ではない状況の中で、その原因を下位組織の組織成員に問うことで、経営者は現状の戦略では不十分であることを認識したり、現場の従業員が行っている活動から新たな事業機会を発見することにより、現状の戦略が見直され修正されることが想定される。

以上から、戦略修正のための戦略的業績評価システムの利用を考えると、DCS と ICS という 2 通りの利用方法が考えられる。しかし、Simons(1995)は、戦略修正において、ICS としての利用のみを強調している。その一方で、DCS としての利用では、戦略をあらかじめ所与とした戦略実行のための利用が強調されており、必ずしも戦略修正のための利用に関しては強調されていない。また、DCS としての利用に関して、奥(2014)は、戦略実現が十分ではないという情報が戦略的業績評価システムから提供された場合、戦略実行に問題があるのか、戦略実行の前提である戦略自体に問題があるのかを判断することが難しいことを指摘している。このように、DCS としての利用においても戦略修正が可能であるにもかかわらず、戦略修正への貢献可能性については必ずしも明らかとはなっていない。その

ため、本稿では、戦略的業績評価システムの DCS および ICS としての利用が、戦略修正に対してどのように貢献するかを検討する。

3. 研究方法

本稿では、戦略修正による成果と戦略的業績評価システムにおける DCS および ICS としての利用との関係に関して質問票調査を行い、それらの要因間でパス解析を行う。本節では、検証方法と質問票調査における具体的な調査項目について検討する。

(a) 検証方法

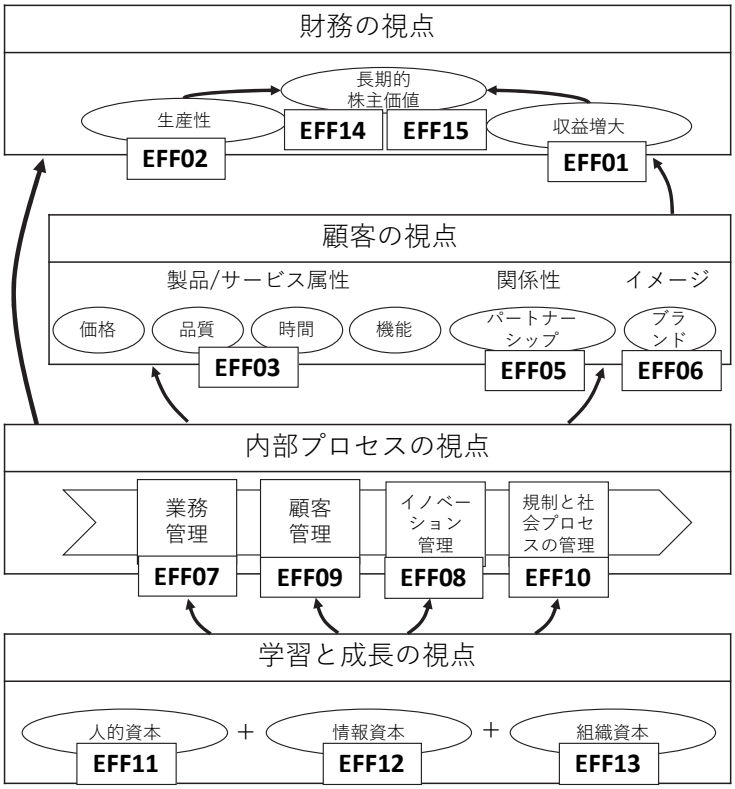
戦略修正における戦略的業績評価システムの利用方法には DCS および ICS としての利用が考えられる。DCS および ICS としての利用がそれぞれ戦略修正に対して具体的にどの程度貢献するのかを明らかにするために、本稿では、DCS および ICS としての利用を説明変数とし､戦略修正による成果を目的変数としたパス解析を行うことで検証することとする。パス解析を行うことにより、戦略修正による成果に対して、戦略的業績評価システムにおける DCS および ICS としての利用による貢献の程度をパス係数により可視化できると考えられる。なお、パス解析に用いるデータは、わが国の企業に所属する組織成員を対象とした質問票調査より収集する。

DCS および ICS としての利用や戦略修正による成果には、事業戦略や事業環境、実行された戦略修正の内容によって、その利用方法や程度は異なると考えられる。そのため、本稿では、DCS および ICS としての利用や戦略修正による成果に関するそれぞれ構成する下位尺度に着目し、それら下位尺度に対して調査項目を設定する。下位尺度を探索的因子分析で抽出した上で、抽出された因子およびそれら因子に基づいた回答者ごとの因子得点を利用して、因子間のパス解析を行うこととする。

(b) 調査項目

① 戦略修正による成果に関連する調査項目

戦略修正による成果は、財務成果に影響することは容易に想像できる。しかし、最終的な成果を財務成果と位置づけるにしても、マーケットシェアや顧客満足度の向上などの顧客関連の成果や、業務の効率化や新製品や新サービスの開発などの社内のビジネス・プロセスに関連する成果も期待されることから、戦略修正による具体的な効果は多様であるといえる。また、戦略といっても、全社レベルの企業戦略や事業組織レベルの事業戦略、機能部門レベルの機能戦略というように、組織階層においても管理される戦略が異なり、それぞれの戦略修正における成果も異なると考えられる。そこで、本稿では、戦略修正の成果に関して、企業価値向上における基本的な単位として考えられる事業組織レベルの事業戦略における戦略修正を調査対象とすることとする。また、具体的な調査項目は、質問項目の網羅性を高めるために、BSC のフレームワークに基づいて設定することとする。



Kaplan and Norton(2004, p.31)に筆者が調査項目の記号を加筆した。

図 1. 戦略修正の効果と調査項目

Kaplan and Norton(2004)は、図１のように、財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点および学習と成長の視点という４つの視点からなる標準的な BSC のフレームワークを明らかにしている。これは、事業戦略を BSC で管理する際の基本的な戦略の構成要素を考慮する上で、１つの指針となると考えられる。そこで、本稿では、図１の BSC の標準的なフレームワークを援用して、BSC における事業戦略の構成要素に対応した調査項目を設定した。なお、「製品/サービスの属性」の部分に関しては、企業によって具体的な要素は異なるため、包括した質問項目として「顧客満足の向上」を設定した。また、全社戦略の下位の戦略である事業戦略を対象としているため、「長期的株主価値」の要素は、全社戦略への貢献および戦略全体の成功によってもたらされる企業の評判に関連する調査項目を設定した[3]。また、戦略の構成要素に関連した調査項目の他に戦略修正による総合的な成果としての調査項目を設定した。

以上から、本稿では、表１のように戦略修正の効果と成果に関連する質問項目を設定した。EFF01 から EFF15 は、BSC のフレームワークに基づいた調査項目である。EFF01

[3] 櫻井(2011)は、BSC の適用による企業の評判（corporate reputation）を管理する手法を提唱している。BSC を利用することによって、顧客満足、株主満足および従業員満足が得られることで、企業の評判が高まるとしている。

表 1. 戦略修正による効果と成果に関連する質問項目

記 号	質 問 項 目
EFF01	売上増大
EFF02	原価低減
EFF03	顧客満足の向上
EFF04	新規顧客の獲得
EFF05	協力企業との関係強化
EFF06	製品/サービスのブランドの向上
EFF07	業務の効率化
EFF08	新しい製品/サービスの開発
EFF09	現状の製品/サービスの品質向上
EFF10	持続可能な社会への貢献
EFF11	従業員のスキル向上
EFF12	IT環境の整備
EFF13	組織文化の醸成
EFF14	自社の評判の向上
EFF15	他の組織を含む全社の戦略実現への貢献
OUTCOME	戦略変更によって、事業組織の業績にどのような影響がありましたか？

から EFF15 の評価尺度は、1.非常に悪い影響があった、2.悪い影響があった、3.どちらかといえば悪い影響があった､4.どちらともいえない､5.どちらかといえば良い影響がった、6.良い影響があった、7 非常に良い影響があった、という７段階を設定し、質問項目の冒頭では､「戦略変更した後に、以下の項目に対してどのような影響がありましたか？」と記述した。OUTCOME は、戦略修正による総合的な成果に関する調査項目であり、1.非常に良い影響があった、2.良い影響あった、3.どちらかといえば良い影響があった、4.どちらともいえない、5.どちらかといえば悪い影響があった、6.悪い影響があった、7.非常に悪い影響があった､という７段階を設定する。なお､質問項目の冒頭では､「戦略変更した後に、以下の項目に対してどのような影響がありましたか？」と記述した。

② 戦略的業績評価システムの利用に関連する調査項目

Simons(1995)によれば、DCS に関して、到達目標に基づいて、①プロセスにおける結果が測定できること、②成果と事前に設定された基準が設定されていること、③基準からの乖離を修正できること､が必要とされるとしている。戦略的業績評価システムにおける DCS としての利用において、①を実現するためには、結果を測定するための財務尺度や非財務尺度を設定する必要がある。②を実現するためには、成果としての戦略が明確である必要がある。また、基準としての目標値が設定される必要がある。さらに、戦略修正された場合には、目標値が変更される可能性があるため、DCS の利用方法を見直す必要がある。③を実現するためには、目標値を達成するための具体的な活動を設定し目標値の達成度合いを確認する必要がある。また、そのような活動の実行には経営資源が割り当てられる必要がある。さらに、BSC の利用では、業績評価の結果を組織成員の報酬などのインセンティブ・システムと関連づけることで、目標値達成に向けて組織成員を方向づけることも考えられている(Kaplan and Norton, 1996)。

他方、ICS としての利用に関して、Simons(1995)は、ICS を通して組織成員を戦略的不

表 2. 戦略的業績評価システムの利用に関連する質問項目

記 号	質 問 項 目
SYS01	戦略は具体的に明文化されている
SYS02	戦略実現を管理するために財務指標/財務尺度が設定されている
SYS03	戦略変更に従って戦略実現のための管理方法も見直される
SYS04	戦略実現の状態を把握するために非財務指標/非財務尺度が設定されている
SYS05	戦略実現に必要な目標値が設定されている
SYS06	戦略実現のための具体的な施策/活動が設定されている
SYS07	戦略実現のための具体的な施策/活動の実施のために人員や予算などの経営資源が割り当てられている
SYS08	戦略実現のための具体的な施策/活動の実施状況は定期的に管理職が確認している
SYS09	戦略実現の成否は、管理者の報酬や処遇と結びついている
SYS10	戦略実現の成否は、現場の従業員たちの報酬/処遇と結びついている
SYS11	事業組織に属する従業員たちは自らの戦略実現の状態を把握し理解している
SYS12	管理者は、戦略実現の状態を把握し理解している
SYS13	事業組織の従業員たちは、戦略策定に関与する
SYS14	事業組織の従業員たちは、自らの業務に戦略実現の状態に関連する情報を活用している
SYS15	管理者は、事業戦略の策定に関与している
SYS16	事業組織の従業員たちは、戦略実現の失敗リスクや事業機会に関連する情報を上司に報告している
SYS17	管理者は、部下に対して、戦略実現の失敗リスクや事業機会に関連する情報提供を行っている
SYS18	戦略実現の状態を検討する会議体がある
SYS19	経営者は部下に対して戦略に関する情報を提供させている
SYS20	戦略に関連する情報交換を上司と部下の間で日常的に行っている

確実性に集中させ、それに関連する討論や議論をすることが必要であるとしている。しかし、論者によって ICS の捉え方が異なっているとして、Bisbe et al.(2007)は、ICS としての利用を説明し構成する概念として５つの要因を明らかにしている。すなわち、トップマネジメントによる積極的な利用(Intensive use by top management)、業務管理者による積極的な利用(Intensive use by operating managers)、面と向かった挑戦と討論(Face-to-face challenge and debate)、戦略的不確実性への集中(Focus on strategic uncertainties)、自律的、促進的および感情的な関与(Non-invasive, facilitating and inspirational involvement)である。

以上から、本稿では、表 2 のように戦略的業績評価システムの利用に関連する調査項目を設定した。SYS01 から SYS10 は、DCS の活用を想定した調査項目となっている。また、SYS11 から SYS20 は、ICS の活用を想定した調査項目となっている[4]。各項目の評価尺度は、1.まったく該当しない、2.ほとんど該当しない、3.どちらかといえば該当しない、4.どちらともいえない、5.どちらかというと該当する、6.ほとんど該当する、7.完全に該当する、の 7 段階を設定した。なお、調査項目の冒頭では、「事業戦略の取り扱いや管理方法について、最も該当するものを選択してください。」と記述した。

4. 検証結果

本節では、調査結果の回答者の概要および記述統計について明らかにする。次に探索的因子分析を行い、その結果に基づきパス解析を行う。

[4] Bisbe et al. (2007) が指摘している ICS 活用における感情的な関与については、回答者による客観的な評価が難しいと考え、本調査項目では取り扱わなかった。

（ア）　調査概要

本調査では、2018 年 3 月に、一般企業に所属する組織成員を対象とした Web アンケート調査を行った。調査の実施に当たり、 NTT コム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社が提供しているリーサチサービスを利用して質問票調査の実施を委託した。

調査対象者を抽出する条件として、30 歳以上、一般企業に所属する会社員（正社員）および役職（一般社員除く係長・主査クラス、部長クラスおよび役員クラス）を対象とした。また、戦略修正に関する質問項目は特殊であるため、調査対象は、本質問項目に回答できると回答した回答者に限定した。さらに、「あなたは、自社の戦略とそれを取り巻く経営戦略を理解していますか？」という質問項目に対して「どちらかといえば理解している」、もしくは、「十分に理解している」と回答した回答者の調査結果のみを利用することで、調査結果の信頼性を高めることとした。

結果として、420 名の回答者からの調査結果を入手することができた。なお、「OUTCOME」の評価尺度については、他の調査項目との整合性を維持するため評価尺度を逆転させ、評価尺度における値として、7. 非常に良い影響があった、6. 良い影響あった、5. どちらかといえば良い影響があった、4. どちらともいえない、3. どちらかといえば悪い影響があった、2. 悪い影響があった、1. 非常に悪い影響があった、とする。その上で、前節の調査項目に基づいた記述統計は表３に示した通りとなった。なお、各調査項目において、データの欠損値はなく、天井効果および床効果はなかった。

表 3. 記述統計

戦略修正による効果と成果

記号	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
EFF01	420	1	7	4.51	1.033
EFF02	420	1	7	4.38	.963
EFF03	420	1	7	4.45	.916
EFF04	420	1	7	4.44	.957
EFF05	420	2	7	4.33	.868
EFF06	420	1	7	4.31	.857
EFF07	420	1	7	4.38	.964
EFF08	420	2	7	4.32	.848
EFF09	420	1	7	4.36	.913
EFF10	420	1	7	4.26	.817
EFF11	420	1	7	4.35	.957
EFF12	420	2	7	4.33	.880
EFF13	420	1	7	4.23	.825
EFF14	420	1	7	4.32	.819
EFF15	420	1	7	4.31	.854
OUTCOME	420	1	7	4.71	1.000

Cronbach α=.948

戦略的業績評価システムの利用

記 号	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
SYS01	420	1	7	4.24	1.317
SYS02	420	1	7	4.26	1.199
SYS03	420	1	7	4.25	1.118
SYS04	420	1	7	4.10	1.175
SYS05	420	1	7	4.42	1.165
SYS06	420	1	7	4.35	1.106
SYS07	420	1	7	4.27	1.100
SYS08	420	1	7	4.34	1.172
SYS09	420	1	7	4.18	1.213
SYS10	420	1	7	4.20	1.185
SYS11	420	1	7	4.22	1.054
SYS12	420	1	7	4.37	1.083
SYS13	420	1	7	4.20	1.158
SYS14	420	1	7	4.20	1.048
SYS15	420	1	7	4.39	1.116
SYS16	420	1	7	4.28	1.087
SYS17	420	1	7	4.34	1.093
SYS18	420	1	7	4.31	1.121
SYS19	420	1	7	4.35	1.062
SYS20	420	1	7	4.27	1.090

Cronbach α=.974

（イ）　因子分析

戦略修正の効果における因子を抽出するために、EFF01 から EFF15 までの回答結果に対して因子分析（主因子法、プロマックス回転）を行った。１回目の因子分析の結果、２因子を抽出したが、EFF2(原価低減)および EFF5(協力企業との関係強化)は因子負荷量が相対的に小さかったため、この２つの調査項目を取り除いて、再度、２回目の因子分析を行い、２つの因子を抽出した。この抽出された第２因子は、財務成果および顧客に関連する調査項目からなるため、比較的、客観的に測定可能であることから、直接的に企業価値向上に貢献すると考えられるため、第２因子を「戦略修正による直接効果」とラベリングした。それに対して、第１因子は、第２因子と比較すると、企業価値向上に対して間接的に貢献するものと考えられる[5]。そこで、第１因子を「戦略修正による間接効果」とラベリングした。

表 5. 因子分析結果

戦略修正の効果

記　号	因子		共通性
	戦略修正による間接効果	戦略修正による直接効果	
EFF14	**.850**	.001	.723
EFF10	**.789**	.027	.656
EFF11	**.767**	.051	.652
EFF12	**.765**	-.028	.553
EFF13	**.695**	.105	.608
EFF15	**.601**	.231	.633
EFF9	**.575**	.274	.652
EFF4	-.122	**.945**	.727
EFF3	.057	**.760**	.649
EFF8	.101	**.703**	.616
EFF6	.161	**.659**	.625
EFF1	.195	**.522**	.470
EFF7	.284	**.480**	.524
因子寄与	6.898	6.577	
因子間相関	1.000		
	.781	1.000	

Kaiser-Meyer-Olkin測度: .948
Bartlett検定: p<.001

戦略的業績評価システムの利用

記　号	因子		共通性
	ICSとしての利用	DCSとしての利用	
SYS16	**.887**	-.013	.768
SYS15	**.885**	-.032	.739
SYS17	**.857**	.047	.800
SYS20	**.843**	.005	.716
SYS14	**.835**	.071	.796
SYS19	**.761**	.133	.760
SYS12	**.735**	.144	.732
SYS13	**.680**	.160	.663
SYS11	**.581**	.289	.692
SYS18	**.559**	.267	.623
SYS2	-.053	**.912**	.757
SYS4	-.014	**.804**	.628
SYS5	.034	**.803**	.690
SYS1	.065	**.725**	.606
SYS6	.200	**.688**	.734
SYS3	.224	**.650**	.706
SYS8	.319	**.564**	.709
SYS7	.357	**.492**	.652
因子寄与	11.224	10.532	
因子間相関	1.000		
	.802	1.000	

Kaiser-Meyer-Olkin測度: .969
Bartlett検定: p<.001

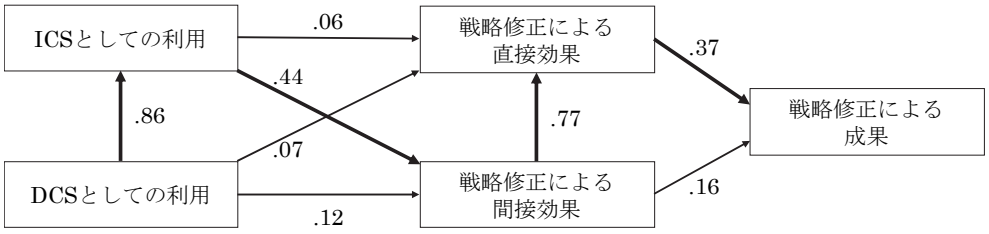
[5] たとえば、IT 環境の整備や組織文化の醸成は、必ずしも収益増大といった財務成果を得ることはできず、これらがビジネス・プロセスに関連づけられることで、企業価値を創造する(Kaplan and Norton, 2004)。また、EFF14(自社の評判の向上)および EFF15(他の組織を全社の戦略実現への貢献)も、財務成果や顧客満足といった調査項目と比較すると、企業価値向上に対して間接的に貢献すると考えられる。

次に、戦略的業績評価システムにおけるDCSおよびICSとしての利用に関連する因子を抽出するために、SYS01からSYS20までの回答結果に対して因子分析（主因子法、プロマックス回転）を行った。１回目の因子分析の結果、２因子を抽出したが、SYS09(戦略実現の成否は、管理者の報酬や処遇と結びついている)およびSYS10(戦略実現の成否は、現場の従業員たちの報酬/処遇と結びついている)は、因子負荷量が相対的に小さかった。そのため、この２つの調査項目を取り除いて、再度、２回目の因子分析を行い、２つの因子を抽出した。この２つの因子は、DCSおよびICSとしての利用を想定した上で質問項目を設定したが、因子分析の結果においても、ICSとDCSという２つの特徴を反映した因子を抽出することがきできた。そのため、第１因子を「ICSとしての利用」とし、第２因子を「DCSとしての利用」とラベリングした。

以上の２つの因子分析の結果は、表４の通りとなった。なお、次のパス解析では、ここでの因子分析の結果、抽出された各因子に基づき、回答者ごとに算出される因子得点を利用する。

（ウ）　パス解析

前項で得られた４つの因子に基づいて、パス解析のためのモデルの構築を検討する。まず、戦略的業績評価システムにおけるICSとして利用するためには、DCSとしての利用を前提となると考えられる。また、DCSとしての利用およびICSとしての利用は、戦略修正の効果、すなわち、戦略修正における直接効果および間接効果に影響すると考えられる。効果を高めることが期待されるため、さらに、戦略修正における直接効果および間接効果は、総合的な戦略修正の成果（OUTCOME）として集約されると考えられる。間接効果は、直接効果にも影響すると考えられる。戦略修正における直接効果は、戦略修正による最終的な成果に近いため､戦略修正による間接効果は直接効果を高める関係にあると考えられる。



数値は、すべて標準化推定値である
X^2=6.870, df=2, p=.032
GFI=.994, AGFI=.952,　AIC=32.870　RMSEA=.076, CFI=.996

図 2. パス解析の結果

以上の変数間の関係に依拠したモデルに基づき、前項の因子得点および戦略修正による

総合的な成果としての調査項目（OUTCOME）の調査項目の回答結果のデータをそれぞれの観測変数として、最尤法によるパス解析[6]を行った。その結果、図２のような結果が得られた[7]。なお、図２でが、相対的に強い標準化推定値を示した矢印を強調している。パス解析の結果から、相対的に強い関係に着目すると、DCS としての利用は、ICS としての利用に影響する、ICS としての利用が戦略修正による間接効果に影響する、戦略修正による間接効果が戦略修正による直接効果に影響する、戦略修正による直接効果が戦略修正による総合的な成果に影響する、という関係をみてとれる。

5. 戦略的業績評価システムの利用による戦略修正の成果

戦略的業績評価システムにおけるICSとしての利用は､DCSとしての利用が前提となる。それは、因子間の相関係数およびパス解析の結果からも、ICS としての利用と DCS としての利用間に強い関係があることが確認できる。

一方、ICS としての利用による戦略修正による間接効果への影響は相対的に強い関係がみられた。パス解析の結果から、戦略修正による間接効果が直接効果に強い影響があると同時に戦略修正による直接効果が戦略修正の総合的な成果に強く影響している。つまり、ICS としての利用が、戦略修正の総合的な成果に貢献すると考えられる。この関係は、Simons(1995)がICSとしての利用により下部組織を起点に部分改良型の創発戦略の形成が支援されることで結果的に戦略修正が実行されること、Kaplan and Norton(1996)が、持続的な企業価値向上には､より長期的な視点をもったビジネス･プロセスの構築や人的資本、組織資本および情報資本の構築といったインタンジブルズ(intangibles; 見えざる資産)の構築を行う必要があるという指摘に整合しているといえる。

下位組織による戦略修正は、上位組織と比較すると、経営資源の利用に意思決定権限が制約されている場合が多い。ICS としての利用によって形成される創発戦略は、経営者が考えている戦略に比べると、その実現による企業価値向上への影響は小さいものと推察される。これは、パス解析の結果からICSとしての利用では、戦略修正による直接効果への影響が相対的に小さいことからも推察できる。また、創発戦略は、下位組織における組織成員の日々の組織学習を通して地道に形成されるため、短期的にその実現による成果を経営者が把握することは困難である。その反面、下位組織において形成された戦略は、現場の実態を反映したものであり、戦略失敗のリスクは小さく、その実現可能性は高いと考えられる。このように、戦略修正の間接効果が累積され、結果的に、財務成果や顧客獲得のような戦略修正による直接効果として現れると考えられる。加えて、戦略修正による直接効果は、間接効果と比較して、客観的に測定しやすいと考えられるため、組織成員が戦略修正の目に見える最終的な成果として実感しやすいと考えられる。

---

[6] パス解析にあたっては、IBM SPSS Amos 22.0.0 を用いた。

[7] 図2において､｢ICS としての利用｣｢戦略修正による直接効果｣｢戦略修正における間接効果｣および｢戦略修正による成果｣のそれぞれの変数に付随する誤差変数の記載は省略した。

他方、2 節では戦略修正の実行は、戦略的業績評価システムにおける DCS としての利用によっても貢献できると想定したが、パス解析の結果、DCS としての利用は、戦略修正による直接効果および間接効果にあまり影響していないことがわかる。これは、DCS として利用した戦略修正では、戦略修正によって成功するリスクと同時に失敗するリスクも高まってしまうことが考えられる。Raynor(2007)は、優れた戦略は、同時に、失敗によって生じるリスクも大きいと指摘している。DCS としての利用では、経営者が意図した戦略に基づいて財務尺度や非財務尺度、目標値などが設定される。DCS からの情報に基づいて、市場環境などの現場レベルの情報を把握できないまま意思決定権限の大きな経営者が戦略修正を実行すると、運よく大成功を収める可能性もあるが、場合によっては、大失敗となるリスクも高まるといえる。それに対して、創発戦略は、企業価値向上への影響は小さいものの、実現可能性が高いため、戦略が失敗するリスクは小さくなると考えられる。そのため、本稿のパス解析の結果において、ICS としての利用よりも、戦略修正による失敗のリスクが比較的高くなる DCS としての利用の方が戦略修正による成果が小さく評価されている可能性があると考えられる。

6. 終わりに

本稿では、戦略修正における戦略的業績評価システムの利用による貢献について検討した。検討にあたり、戦略修正における戦略的業績評価システムの利用方法として、Simons(1995)にならい、DCS および ICS という２つの利用方法に着目した。2 つの利用方法および戦略修正による成果について、調査項目を設定し、探索的因子分析を行った上で、４つの因子、すなわち、「ICS としての利用」「DSC としての利用」「戦略修正による直接効果」および「戦略修正による直接効果」、加えて、別途、調査項目として設定した「戦略修正の成果」(OUTCOME) という 5 つの変数間でパス解析を行った。

パス解析の結果、「DCS としての利用」が「ICS としての利用」に、「ICS としての利用」が「戦略修正による間接効果」に、「戦略修正による間接効果」が「戦略修正による直接効果」に、「戦略修正による直接効果」が「戦略修正による成果」に対して相対的に強い影響があることが明らかとなった。それに対し、ICS としての利用と同様に戦略修正を支援することが想定される DCS としての利用においては、戦略修正に相対的に影響がみられないことが明らかとなった。しかし、本稿では、DCS としての利用において、ICS としての利用による戦略修正と比較して、戦略修正による成否のリスクが大きくなることを指摘した。そのため、パス解析の結果だけで、DCS としての利用は、戦略修正の成果につながらないとは断言できない。そのため、今後の検討課題として戦略修正による成功および失敗のリスクが戦略的業績評価システムの利用方法と戦略修正の効果の関係に具体的にどのような影響をもたらすのかを検討する必要があると考えらえる。

＜謝　辞＞

本稿執筆にあたり、査読者から貴重な意見を賜りました。ここに記して感謝申し上げます。なお、本稿は JSPS 科研費 JP26870538 の助成を受けたものです。

＜引用・参考文献＞

1. Bhidé, A. V. (2000) *The Origin and Evolution of New Business*, Oxford University Press.
2. Bisbe, J., Batista-Foguet, J., and Chenhall, R. (2007)" Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification", *Accounting, Organizations & Society*, vol.32, no.7/8, pp.789-820.
3. Burgelman, R. A. (2002) *Strategy Is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future*, Free Press. (石橋善一郎・宇田理(監訳) z (2006) 『インテルの戦略：企業変貌を実現した戦略形成プロセス』 ダイヤモンド社.)
4. Goold, M. and Quinn, J. J. (1990) "The paradox of strategic controls", *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.43-57.
5. Hofer, C. W. (1975) "Toward a contingency theory of business strategy", *Academy of Management Journal*, vol.18, pp.784-810.
6. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992) "The Balanced Scorecard ―Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, Jan.-Feb, pp.71-79.
7. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. (吉川武男訳 (1997)『バランス・スコアカード～新しい経営指標による企業変革～』 生産性出版.)
8. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000) *The Strategy-focused organization*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴(監訳)(2001)『戦略バランスト・スコアカード』 東洋経済新報社.)
9. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004) *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川惠一(監訳)(2005) 『戦略マップ－バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社.)
10. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006) *Marketing Management*, 12th edition, Prentice Hall. (月谷真紀(訳)、恩藏直人(監修)(2008) 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント (第１２版)』ピアソン・エデュケーション.)
11. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (2009) *Strategy Safari: complete guide through the wilds of strategic management*, 2nd, Prentice Hall. (齋藤嘉則監訳(2013) 『戦略サファリ第２版』東洋経済新報社.)

12. 三品和広(2004)『戦略不全の論理』東洋経済新報社.
13. 奥倫陽(2010)『戦略の業績評価システム』専修大学出版.
14. 奥倫陽(2014)「管理会計情報に基づく戦略修正-戦略修正を促進する管理会計情報と阻害する管理会計情報」『ビジネス・マネジメント研究』日本ビジネス・マネジメント学会, vol.10, pp.61-71.
15. Porter, M. E. (1979) “How competitive forces shape strategy”, *Harvard Business Review*, vol.57, no.2, pp.137-145.
16. Raynor, M. E. (2007), *The Strategy paradox: why committing to success leads to failure (and what to do about it)*, Doubleday. (櫻井祐子(訳)、松下芳生(監修)、高橋淳一(監修)(2008)『戦略のパラドックス』 翔泳社.)
17. 櫻井通晴(2011)『コーポレート・レピュテーションの測定と管理―「企業の評判管理」の理論とケース・スタディ―』同文舘出版.
18. Silvi, R., Bartolini, M., Raffoni, A., and Visani, F. (2015) “The practice of strategic performance measurement systems. International”, *Journal of Productivity & Performance Management*, vol.64, no.2, pp.194-227.
19. Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵(訳)(1998)『ハーバード流「21 世紀経営」4 つのコントロール・レバー』産能大学出版部.)
20. Waterman, R., Peters, T. J. and Phillips, J. R. (1980) “Structure is not organization”, *Business Horizons*, vol. 23, no.3, pp.14-26.

【査読論文】

地域企業と地方自治体との協働による新製品開発戦略に対する一考察

― 大分市の「大友宗麟時代の南蛮菓子・外国菓子の再現事業」をもとに ―

A Study of New Products Development Strategies by the Collaboration between Regional Companies and Local Governments

: Based on the Project of Oita City, "the Project of Reproducing Nanbangashi (Cakes from European Countries) in the Otomo Sorin Period"

大分大学　仲本 大輔
Oita University　Daisuke NAKAMOTO
帝京平成大学　吉岡 剛志
Teikyo Heisei University　Tsuyoshi YOSHIOKA

＜Abstract＞

As one of the efforts for local governments to survive independently, new products developments by utilizing local resources are being carried out in various cities by the collaboration between regional companies and local governments. In Oita city, collaborating with regional companies of Oita city and Oita University, Oita city conducted "the project of reproducing Nanbangashi (cakes from European countries) in the Otomo Sorin period" in fiscal year 2014, and has reproduced 4 Nanbangashi. In this paper, analyzing the process of reproducing Nanbangashi, we examined what kind of strategic factors are necessary in order for local governments to develop new products successfully through collaboration with regional companies.

平成 30 年 4 月　1 日　受付
平成 30 年 9 月 19 日　受理
E-mail address：daichan@oita-u.ac.jp（大分大学 仲本大輔）

1. はじめに

第 2 次安倍内閣は、2014 年に「地方創生」を掲げ、2014 年 9 月に「まち・ひと・しごと創生本部」を内閣官房に設立するとともに担当大臣を設置した。そして、今後取り組むべき将来の方向を「長期ビジョン」として提示し、この「長期ビジョン」において、人口減少に歯止めをかけるとともに東京への一極集中を是正し、地域特性に即して地域課題を解決するという方向性を打ち出した[1]。そして、「長期ビジョン」の「Ⅲ. 目指すべき将来の方向」において「自らの地域資源を活用した、多様な地域社会の形成を目指す。」と明記した。その理由として、「地方創生が目指すのは、地域に住む人々が、自らの地域の未来に希望を持ち、個性豊かで潤いのある生活を送ることができる地域社会を形成すること。人口拡大期の全国一律のキャッチアップ型の取組ではなく、地方自らが地域資源を掘り起こし、それらを活用する取組が必要。」と述べている。そのうえで、地方が自立につながる戦略を考えて実行することを求め、国は情報、財政、人材の 3 つの側面から地方の支援にあたるとしている（内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、2014)。また、行政だけでなく、産官学金労言[2]、女性、若者、高齢者などあらゆる人の協力・参画を促すことで「地方人口ビジョン」、「地方版総合戦略」の策定と検証を行うことを求めている[3]（内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、2014)。こうした「地方創生」が打ち出される前から、すでに地方分権時代が到来したことによる地域間競争が激化しており、各地方自治体は自らの地域の歴史や文化を活かして特色あるまちづくりを展開することが求められてきた（加藤、2014)。そのためには、地域に受け継がれてきた歴史や文化に光を当て、市民が自らのまちの誇りとしてその価値を共有していくことが鍵となる（加藤、2014)。

本論文は、自らの地域の歴史や文化を活かして特色あるまちづくりに取り組んでいる大分市の事例（大友宗麟時代の南蛮菓子・外国菓子の再現事業）を分析することにより、地域企業と地方自治体が協働して新製品を開発していく際の戦略について考察した。大分市は戦国大名として知名度の高い大友宗麟に着目し、南蛮文化をキーワードとして「南蛮文化発祥都市おおいた」を 2013 年に宣言している。さらに、大分市は中心市街地を再活性化し、にぎわいを創出するためには具体的な製品の創出が必要だと考え、2014 年度に大分市内の地域企業、大分大学と協働して「大友宗麟時代の南蛮菓子・外国菓子の再現事業」を展開した。そして、2014 年度末に 4 種類の大友宗麟時代の南蛮菓子が完成したため、その完成に至ることができたプロセスを検討することにより、地域企業と地方自治体の協働による新製品開発戦略のあり方について明らかにすることが本論文の目的である。

---

[1] 首相官邸「「長期ビジョン」「総合戦略」の閣議決定に伴う石破大臣のコメント（2014 年 12 月 27 日)」＜http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/h261226.html＞2015 年 6 月 9 日参照。

[2] 産業界、行政、大学、金融機関、労働団体、メディアを指す。

[3] 2017 年に「総合戦略」の中間年を迎えたため、その総点検を踏まえて「総合戦略（2017 改訂版)」が 2017 年 12 月末に閣議決定されたが、その内容は上記をほぼ踏襲している。

なお、本論文は、2 章で大分市において大友宗麟時代の南蛮菓子・外国菓子の再現事業が開始された背景を述べる。そして 3 章において、地域企業の戦略的特徴と、地域企業のビジネスを分析する枠組みについて述べる。4 章では、南蛮菓子・外国菓子を再現する事業が展開されたプロセスを述べたうえで、3 章で述べた地域企業のビジネスの分析枠組みを用いて、なぜ、事業が成功したのかを分析する。さらに 5 章で、大友宗麟時代の南蛮菓子・外国菓子を再現することには成功したもの、南蛮菓子・外国菓子を商品化するには至らなかったため、何故、商品化に至らなかったのかを考察したうえで、6 章において、地域企業と地方自治体が協働し新製品を開発する際の戦略についてまとめる。

2. 「大友宗麟時代の南蛮菓子・外国菓子の再現事業」の背景

本章では、本論文において地域企業と地方自治体の協働による新製品開発戦略のあり方について明らかにするために扱った大分市の事例（大友宗麟時代の南蛮菓子・外国菓子の再現事業）の背景について述べる。

大分市は九州東部に所在し、人口 47 万 9245 人（2018 年 2 月末日現在）の大分県の県庁所在地であり、日本全国に 48 市存在する中核市に 1997 年 4 月より指定されている[4]。また、大分市は大分県の中部に位置し、大分県内各地へ 1 時間～1 時間半程度でアクセスできる好立地であり、大分県内で唯一、人口増加が続いている[5]。しかし、大分市の知名度は決して高いとはいえず、「大分」から連想される地名は、全国的な人気を誇る温泉地の由布院や別府であろう。そのため、大分市への他県などからの訪問客の多くはビジネス目的であり、観光目的での来訪および滞在、宿泊は少ないのが現状である。また、大分市の人口は増え続けているものの、他の地方自治体の多くで見られるような中心市街地の空洞化の現象も起きている[6]。

このような現状を打破するために大分市は、ハード面とソフト面の双方から対策を立てた。ハード面からの対策として、大分市中心部において 100 年に 1 度と呼ばれた大規模な再開発が行われてきた。中核となったのは大分駅付近連続立体交差事業、大分駅南土地区画整理事業などから構成された大分駅周辺総合整備事業であった。2012 年 3 月に高架化が完了し、2015 年 4 月には JR 大分駅に駅ビルが開業した。これにより、ハード面での大分市中心市街地の再開発はほぼ完了したこととなった。

また、街なかのにぎわいを創出し、大分市の知名度を高めるというソフト面での開発について大分市は、2013 年 8 月 10 日に「南蛮文化発祥都市宣言」（Appendix A 参照）を行い、さらに、中心市街地の再活性化とにぎわいの創出のため、大分市役所商工農政部商工労政課は 2014 年度に「大友宗麟時代の南蛮菓子・外国菓子の再現事業」を展開した。

[4] 中核市市長会ホームページ＜http://www.chuukakushi.gr.jp/introduction/＞2018 年 3 月 4 日参照。
[5] 大分市「大分市人口ビジョン」、大分県「大分県人口ビジョン」。
[6] 大分市「第 2 期大分市中心市街地活性化基本計画」。

3. 地域企業における戦略的特徴とビジネスモデルの分析枠組み

本論文では、地域企業と地方自治体が協働して新製品を開発していく際の戦略を考察することが目的であるため、本章では、地域企業の戦略的特徴、そして、地域企業のビジネスを分析する枠組みについて述べる。

金井（2006）は地域企業を「本社を特定の地域に置き、主としてその地域の多様な資源を活用したり、その地域独自のニーズを持つ製品やサービスを提供するなど、地域に立地する優位性を生かしている企業（一般的には中小企業が多い）」と定義[7]しており、その地域企業の経営戦略の一般的な特徴として、以下の 3 点を指摘している。

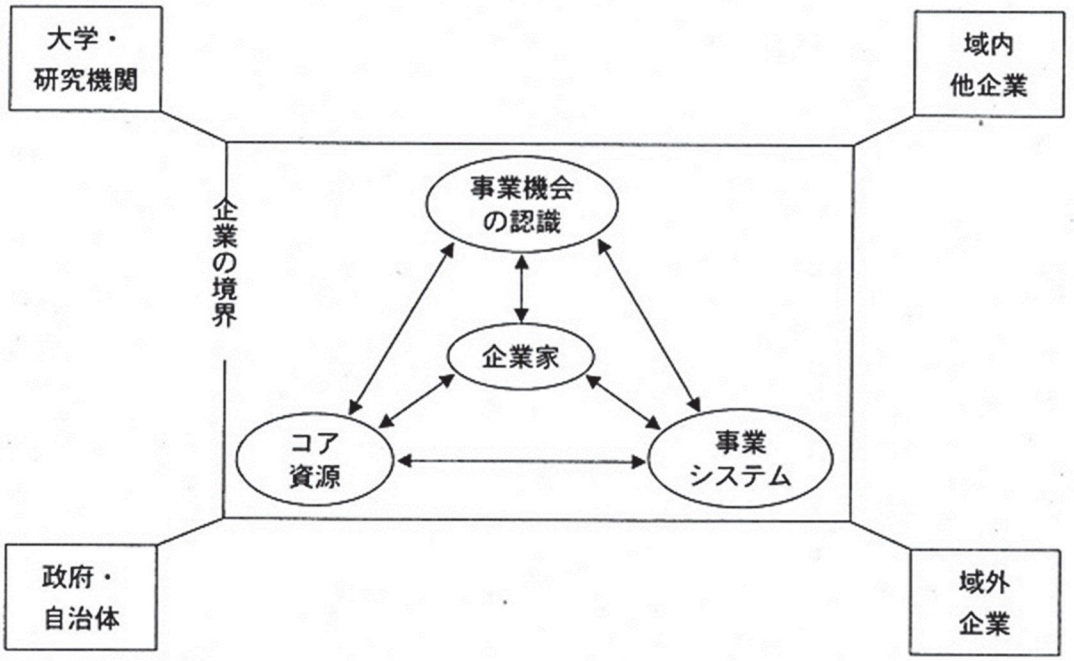
[1] 地域企業は地域独特のニーズを発見し、そのニーズに応えるような事業を創造し、展開している。これは市場面での地域企業の戦略的特徴であり、それまで対応できていなかった当該地域の潜在的需要を掘り起こし、そのニーズに柔軟かつ細やかに応えていくという戦略である。

[2] 地域企業は当該地域でのみ獲得できる資源、あるいは特定地域において有利に獲得できる資源を活用し、地域企業であることの資源的メリットを競争優位につなげている。こうした地域の資源は単に天然資源だけではなく、気候、人的資源、地域の文化、技術、地域産業の廃棄物なども含んでいる。

[3] 地域企業は地域の他の企業や大学などの研究機関、および地方政府などとネットワークを形成し、その連携を活かして事業展開をしている。地域企業の多くは中小企業であり、資源の面で必ずしも恵まれていない。こうした資源的制約を克服したり、事業展開のスピードが必要となる場合に、しばしばこうした組織間連携を活用している。

ところで、大東和・金・内田編（2008）は、地域企業に関連する先行研究として中小企業論、事業システム論、経営戦略論、ネットワーク論を詳細に検討している。そのうえで、地域企業の内的要因に迫るには、企業成長のプロセスの過程で「事業機会の認識」、「事業システム」、「コア資源」の 3 つを「企業家」がいかに主体的にコントロールし続けているかをとらえる必要がある、と指摘している。また、地域企業の外的要因に迫るためには、地域企業を取り巻く「政府・自治体」、「大学・研究機関」、「域内他企業」、「域外企業」という 4 つのアクターとの関係の中に位置づけて実態をとらえる必要があると指摘している。そして、これらを組み合わせたものを地域企業のビジネスモデルの分析枠組みとして提示している（図 1 参照）。

[7] 大東和・金・内田編（2008）は地域企業を「特定の〈地域〉に本社機能を置く企業」であり、「一般的に我が国では、東京や大阪などの大都市圏以外に立地し、かつ主たる事業展開の中心が当該企業の立地する地域内に限定される傾向にある中小企業」を指してきた、と定義している。なお、似た用語として地場産業があるが、金井（2006）は、地域企業は「地場産業だけでなく、特定の地域を対象に製品やサービスを提供している企業や地域に拠点を置いているが、その製品やサービスは全国や世界市場に向けて供給している企業も含む概念」としている。



出所：大東和・金・内田編（2008）、P. 52。

図 1　地域企業のビジネスモデルの分析枠組み

4.　大友宗麟時代の南蛮菓子・外国菓子の再現事業

本章では、大友宗麟時代の南蛮菓子・外国菓子の再現事業（以下、南蛮菓子再現事業）のプロセスを述べたうえで、3 章で述べた地域企業のビジネスモデルの分析枠組みを用いて、南蛮菓子再現事業が成功したのかを分析する。

4.1.　南蛮菓子再現事業のプロセス

大分市役所商工農政部商工労政課（以下、商工労政課）は 2015 年 3 月までに南蛮菓子を再現し、中心市街地のイベントで配布して中心市街地の再活性化につなげることを目標とし、2014 年 4 月に開かれた大分市物産協会[8]（加盟会員企業 18 社[9]）の役員会に、南蛮菓子

[8] 大分市物産協会とは、大分市物産協会会則第 2 条に「本会は、大分市物産業者の育成強化を図り、併せて大分市で生産する物産品の振興、商権の擁護並びに業界の振興と物産業者の経済的地位向上を図るをもって目的とする。」と掲げて結成されている団体である。そして、同第 3 条に「本会は、前条の目的を達成するために次の事業を行う。」とし、「1. 会員が行う宣伝、販売等共同事業の推進援助に関すること」、「2. 材料の仕入、販売等営業に関する諸情報の収集交換」、「3. 経営並びに製造技術の改善、向上のための研究会並びに講習会の開催」、「4. 金融、税務、経営に関する相互の研究」、「5. 物産品の振興に関する調査、研究のための先進地視察の実施」、「6. 会員相互の親睦を図るための例会の実施」、「7. その他本会の目的を達成するための必要な事項」を具体的に取り組む事項として掲げている。

[9] 大分市物産協会に加盟している 18 社は、次の 18 社である。（有）古後老舗、（株）若竹園、六方焼本舗（有）松葉家、（有）御菓子司くらや、（有）やせうま本舗田口菓子舗、（株）菊家、九州乳業（株）、（株）桃太郎海苔、（有）きつき、倉光酒造（名）、（株）ざびえる本舗、日本料理　ほり川、こつこつ庵、御菓子司高橋水月堂、（有）デリカフーズ大塚、（株）学食、（株）イマジン、KTS フーズ（株）。（出所：大分市役所資料）

再現事業の委託を提案した。大分市物産協会は1954年に発足しているものの、会員企業間の連携や協働もほとんどなく、毎年4月に役員会、5月に総会を開催すること以外、目立った活動はしてこなかった。しかし、2014年4月に商工労政課から南蛮菓子再現事業の話が持ち込まれたことから2014年5月に大分市物産協会は総会を開き、上記の2014年4月の商工労政課からの提案を承認した。そして、会員企業18社の中から菓子製造業者等の9社[10]が南蛮菓子再現事業を受託し、この9社による作業部会を設置し、南蛮菓子再現の取り組みを開始した。

大友宗麟が生きていた当時の南蛮菓子について、どのようなお菓子であり、またその作り方を記載している史料は存在していない。そのためまず初めに大分市物産協会は、日本に南蛮料理を伝えた唯一の書（江後、1994）である『南蛮料理書』や大友家の年中行事を記した「當家年中作法日記」などにより、当時の時代背景や南蛮菓子についての勉強会を2回開催した。これ以後、再現事業を受託した9社が主体となって南蛮菓子の試作を重ねていった。また、商工労政課は、大分市物産協会の事務局としての立場[11]で南蛮菓子再現事業へ関与することとなった。さらに、第1回の作業部会より大分大学から筆者が参加することとなり、菓子に添付する栞の文言の監修と、南蛮菓子再現事業に対し全般的に助言等を行うこととなった。

2014年7月に開催された第1回作業部会において、ビスコッティ、パンデロという2種類の南蛮菓子を試作した。そして、以下の3点を当面の目標として設定し、以後、ほぼ月に1回のペースで作業部会を実施することとした。

［目標1］最終的には5種類程度の南蛮菓子を再現すること。

［目標2］2014年10月に開催される生活文化展[12]で来場者に試作品を試食してもらい、アンケートを実施すること。

［目標3］生活文化展までは史実に忠実に菓子の制作を、手作り重視で行うこと。

第2回作業部会以降、上記2種類の菓子にとどまらず、他の参加企業が持ち寄った菓子の試作や試食を重ねていった。そして、2014年10月に開催された生活文化展において、100人を対象に試作品（4種類のビスコッティ）を提供し、アンケートを回収した[13]。アンケートの結果、好意的な反応が多かったものの、史実に忠実に南蛮菓子を再現してきたため、「見た目が素朴で個性がない」、「現代の感覚からは固い」などの意見もあることが分かった。

そこで、2014年12月に開催された第5回作業部会において、アンケートの結果を踏まえ

[10] 9社の内訳は、（有）御菓子司くらや、御菓子司高橋水月堂、（株）菊家、（株）ざびえる本舗、（有）やせうま本舗田口菓子舗、（株）イマジン、九州乳業（株）、（有）きつき、（有）デリカフーズ大塚、である。

[11] 大分市物産協会会則の第4条に、「本会の事務局を大分市商工農政部商工労政課に置く。」とある。

[12] 毎年秋に開かれる、暮らし、文化、食などに関するイベント。大分市内の複数の会場で開催される。大分市、大分市商工会議所、大分合同新聞社が主催者である。2016年に50周年を迎えたのを機に「おおいた食と暮らしの祭典」と名称を変更して開催されるようになった。

[13] 2014年の生活文化展は10月3日～11日に開催され、アンケートは10月5日と11日に実施した。（なお、台風接近のため、12日、13日の生活文化展は中止された。）

て、①甘さは変えない、②食べやすい食感、③味の付加価値、という 3 つの視点から菓子の改良を行うこととした。特に、味の付加価値という視点に対応するため、大分特産の食材を菓子に用いることとした。また、こうした菓子の改良作業と並行して、統一ロゴ、菓子のパッケージデザイン、菓子のパッケージに添付する栞の作成を開始することとし、2015 年 3 月 21 日に大分市の中心市街地で開催するザビエルサミット[14]で配布することを目標とした。

2015 年 1 月に開催された第 6 回作業部会では、引き続き南蛮菓子の試作品の改良作業を行うとともに、統一ロゴ、パッケージデザイン、ザビエルサミットの来場者へ配布するノベルティを決定した。そして、2015 年 2 月に、①大葉ワインビスコッティ、②黄粉とアーモンドの焼き菓子、③シナモンとかぼちゃの焼き菓子、④ハチミツかぼすパンデロ、の 4 種類の菓子が完成した。そのうえで、これらを 1 セットとして『府蘭／FRAN』(読み方：ふらん)と作業部会は名付けた（Appendix B 参照)。これらの菓子は、いずれも大分とのつながりを持たせている。具体的には、①で使用している大葉は大分市の特産品である。②で使用している黄粉は戦国時代の戦で陣中食として食べられていたことから、大分市内を流れる大野川で 1587 年に起きた戸次川の戦いと関連づけた。③で使用しているかぼちゃは大分産の宗麟かぼちゃである。そして、④で使用しているかぼすは大分の特産品である。

最終的に、2015 年 3 月 21 日に開催されたザビエルサミットにおいて、ノベルティとともに『府蘭／FRAN』を来場者に配布し、2014 年度の南蛮菓子再現事業は成功裏に終わった。

4.2. 南蛮菓子再現事業の成功に対する考察

2014 年度中に 4 種類の菓子の完成を達成していること、さらに、2015 年 3 月に大分市の中心市街地で開催されたザビエルサミットでそれらを配布していることから、商工労政課が 2014 年度に掲げた目標を達成したことになる。そのため、南蛮菓子再現事業は、地域企業と地方自治体との協働による新製品開発の成功事例と位置づけられよう。では、なぜこの南蛮菓子再現事業は成功したのだろうか。その成功要因として以下の 2 点を指摘したい。

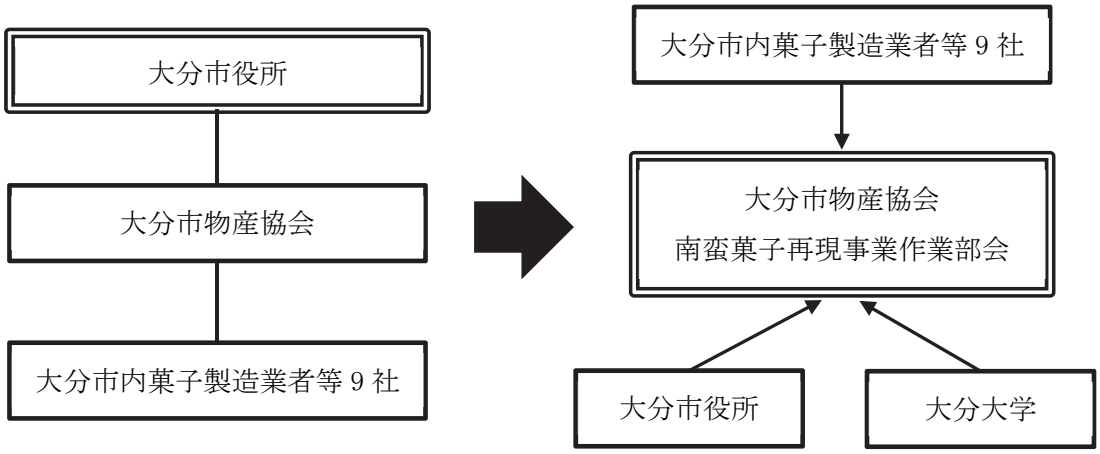
1 つは、一連のプロセスの途中で、主体的に南蛮菓子再現事業に取り組むアクターが商工労政課から大分市物産協会の菓子製造業者等の 9 社に変わったことである。南蛮菓子再現事業を企画立案したスタートの段階では、大友宗麟時代の南蛮菓子の再現というアイデアを出した商工労政課がこの事業を牽引していた。しかし、商工労政課が大分市物産協会に実際の作業を委託し大分市物産協会がこれを受託した後、商工労政課が南蛮菓子再現事業の事務局として裏方にまわってこの事業が本格的に展開していく段階で、当該事業に参加した大分市物産協会の菓子製造業者等の 9 社は南蛮菓子の再現に主体的に取り組むべきアクターという意識を強く持ったと考えられる。つまり、「官」主体から「民」主体へと南蛮菓

[14] フランシスコ・ザビエルにゆかりのある都市と連携し、文化遺産を活用した新たな観光振興を図ることを目的として、ホルトホール大分で開催された観光フォーラム。大阪府堺市、山口県山口市、長崎県平戸市、鹿児島県鹿児島市の各市長等を招き、大分市長を交えてのパネルディスカッションなどを行った。

子再現事業のあり方が変わったのである。そのため、半年程度という短期間で 4 種類の菓子が完成できたと言えよう。

もう 1 つは、協働の場として大分市物産協会が機能したことである。大分市物産協会は 1954 年に発足して以来、南蛮菓子再現事業を受託するまでは目立った活動をしておらず、会員企業間の連携や協働もなかった。しかし、南蛮菓子再現事業を大分市物産協会が商工労政課から受託し、大分市物産協会内に作業部会が設置されたことにより、会員企業間で互いのノウハウを持ち寄り、融合させる動きが初めて起きた。このことも短期間での 4 種類の菓子の完成につながった要因と言えよう。そして、商工労政課が事務局として引き続き関与し、さらに筆者も参加することにより、3 章で示した地域企業のビジネスモデルの分析枠組みが成立したと言えるであろう。そして、このことが大友宗麟時代の南蛮菓子・外国菓子を再現するという基本的なコンセプトから大きくずれることなく、4 種類の菓子の完成につながったと言えよう。

以上をまとめると、図 2 のように示すことができる。各段階において主体的に取り組んだアクターを二重線で囲んでいる。



出所：筆者作成。

図 2　南蛮菓子再現事業における組織間関係の変化

5.　南蛮菓子再現事業で作成した南蛮菓子の商品化の試みと、その頓挫に対する考察

南蛮菓子再現事業は、前章で述べた通り 2015 年 3 月のザビエルサミットで試作した南蛮菓子を配布していることから、商工労政課が 2014 年度に掲げた目標を達成したため、成功裏に終わったと言えるであろう。ただし、再現事業を受託した大分市物産協会の 9 社が開催した第 1 回作業部会において、南蛮菓子再現事業で作成した南蛮菓子を商品化することを

最終的な目標としていたが、商品化は頓挫してしまった。そこで本章においては、南蛮菓子再現事業で作成した南蛮菓子の商品化への試みと、その頓挫に対する考察を行う。

5.1. 南蛮菓子の商品化の試みと、その頓挫

第 1 回作業部会において、南蛮菓子再現事業の最終的な目標は、「南蛮菓子再現事業で培う経験を活かし、大分市物産協会の南蛮菓子の冠のもと、会員各社がオリジナルの南蛮菓子を作成し販売すること」として掲げていた。そこで、2014 年度に南蛮菓子を再現した後、以下の 2 点を 2015 年度の具体的な目標として南蛮菓子再現事業は継続した。

［目標a］『府蘭／FRAN』のロゴを商標登録すること。

［目標b］試作した南蛮菓子の商品化を実現すること。

［目標 a]の『府蘭／FRAN』のロゴを商標登録することに関しては、商工労政課が大分市物産協会に対して働きかけたため実現し、大分市物産協会の会員企業がこれらを使用できるようになった。

また、[目標 b]の試作した南蛮菓子の商品化を実現することに関して、作業部会が 2015 年度に取り組む課題として、以下の 3 点を掲げた。

1. 現代風のアレンジを加えた『府蘭／FRAN』を、より甘くする等の改良を加えるべきかなど、菓子のコンセプトの再検討をすること。
2. 2014 年度に完成した菓子 4 種類を 1 セットとして『府蘭／FRAN』としているが、このままの形で商品化をするのか検討すること。
3. 販売箇所の範囲を検討すること。

しかし、上記 3 つの課題に取り組まなければならなかったものの、具体的な動きは見られず、2015 年度になると作業部会は開催されず、その結果、南蛮菓子の商品化は実現できないままとなり、南蛮菓子再現事業は終了となってしまった。以後、レシピは大分市物産協会の会員企業が自由に使える形になっており、会員企業がレシピをアレンジすることも可能にしているが、一部の会員企業がこのレシピを使いたいとしていたものの、現在も南蛮菓子の商品化、および販売はなされていない。その後、商工労政課などの大分市役所が新たな企画を立案し、大分市物産協会の会員企業間で協働して新製品の開発に取り組むという動きは見られないのが現状である。

5.2. 南蛮菓子の商品化が頓挫した理由に対する考察

上述の通り、南蛮菓子再現事業で試作した南蛮菓子の商品化が実現しなかったが、その要因として筆者は以下の 2 点を指摘したい。

1 つは、作業部会に参加した会員企業間に、この事業に対する取り組み姿勢の温度差が 2014 年度から存在しており、その状態を解消できなかったことである。南蛮菓子再現事業が本格化していく過程において、商工労政課はあくまでも裏方として黒子に徹し、取り組み

姿勢に企業間で温度差が生じているという状態を認識していたものの、この問題を解消する、あるいは小さくするための働きかけをしてこなかった。さらに、作業部会を構成していた 9 社は対等な立場で南蛮菓子再現事業に参加しており、特定の企業あるいは経営者が強いリーダーシップを発揮して事業を推進していくという形にはなっていなかった。つまり、リーダーシップの欠如や調整役の不在が尾を引いたと考えられる。

もう 1 つは、大分市役所における南蛮菓子再現事業の位置づけである。南蛮菓子再現事業は商工労政課が 2014 年度に企画立案したが、あくまでも当該年度内に南蛮菓子を完成させ、それを中心市街地のイベントで配布し、中心市街地の再活性化につなげることが商工労政課にとってのコミットメントであった。南蛮菓子に言及しているものの、中心市街地の賑わいの創出に商工労政課は主眼を置いていた。そのため、同時期になされた南蛮文化発祥都市宣言とそれを受けて開始された大友宗麟プロモーション（Appendix A 参照）を商工労政課は認知していたものの、これらについては観光課が取り組んでいるものであり、商工労政課は関係ないとの意識であったという。また、大友宗麟プロモーション検討委員会が「大友宗麟プロモーションに関する報告書」の中で、大友宗麟プロモーションの観光面での具体的な取り組みの 1 つとして、「食」の歴史を掘り起こして大分市と民間が協働して名品化することが望ましいと指摘していたが、これと南蛮菓子再現事業を関連づけることも商工労政課はしなかった。一方の観光課も、南蛮文化発祥都市宣言や大友宗麟プロモーションの具体的な取り組みとして南蛮菓子再現事業を位置づけようとしなかった。すなわち、商工労政課と観光課との連携がなされなかったのである。そのため、大分市役所は大分市物産協会に強く働きかけることができず、大友宗麟時代の南蛮菓子の商品化および販売にまで至らなかったと言えよう。役所は一般的に縦割り組織であり、横串を通す組織を編成することが難しいと言われるが、この事例でもその弊害が生じたと言えるだろう。大分市が抱える課題を認識したうえで商工労政課と観光課がそれぞれ、その課題解決のための取り組みを進めたが、その内容は共通する部分が多く見られた。したがって、大分市全体として取り組むべきビジョンをまず設定し、大分市役所の各部署を横断する組織を編成したうえでそのビジョンを実現するための戦略をそこが策定し、実行することがのぞましかったと考える。その実現のためには、トップである大分市長の強いリーダーシップが必要であったのかもしれない[15]。2018 年 4 月 1 日に新設された「おおいた魅力発信局」[16]は大分市役所の各部署に横串を通した組織に近い存在であり、今後、専門の部署として大分市の魅力を発信するさまざまな戦略を策定し、これまでよりも強力にそれらを推進できると考えられる。

[15] ただし現在、大分市役所は組織変更を行っている。商工農政部は 2 年ほど前に農林水産部と商工労働観光部に組織変更され、商工労政課は商工労働観光部の一部署となった。商工労働観光部には商工労政課以外に創業経営支援課、観光課も存在している。以後、大分市、および大分市の商品の魅力を発掘し発信するため、商工労政課は物産、観光課は観光、農林水産部はニラなどの大分市の特産品のブランド化、をそれぞれ担当している。さらに、これら 3 つの部署の取り組みを強化し、戦略的に大分市の魅力を発信するため、2018 年 4 月に商工労働観光部に「おおいた魅力発信局」が新設された。

[16] 「市報おおいた」2018 年 4 月 1 日号。

6. むすび

地方自治体が自立して存続していくための取り組みの 1 つとして、自らの地域資源を活用し、地域企業との協働による新製品の開発がさまざまな地域で展開されている。本論文では、地方自治体が地域企業との協働による新製品の開発を成功させるためには、どのような戦略的要因が必要なのかを、2014 年度に大分市役所が展開した南蛮菓子再現事業を事例として取り上げ、大分市役所という地方自治体の視点に立って考察した。その結果、以下の 4 点が重要であることが示唆された。

第 1 に、「地域企業と地方自治体との協働による新製品開発のプロセスの途中で、新製品開発を主体的に取り組むアクターが交代する必要がある」、という点である。すなわち、企画立案のスタート段階においては、「官」が「民」を引き込み、新製品開発を「官」と「民」との協働で進められる体制を整え、その後、新製品開発を本格化していく段階以降は、「民」が主導し、「官」は裏方として支えるのが望ましい。そうすることで「民」も「官」に依存したままにはならないであろう。

第 2 に、「地方自治体と複数の地域企業とが協働により新製品開発を進めるには、協働の「場」が必要である」という点である。本論文において事例として取り上げた南蛮菓子再現事業においては、大分市物産協会の中に作業部会が設置された。この作業部会が協働の場として機能し、大分市内の菓子製造業者等の 9 社が初めて連携して新製品開発を進めることができた。そこに大分市役所、さらに大分大学（筆者）が加わることにより、「民」、「官」、「学」の連携が成立し、南蛮菓子再現事業の当初のコンセプトから大きくずれることなく短期間での新製品開発に繋がったのである。

第 3 に、「地域企業と地方自治体が対等な立場で協働を進めていくとしても、その協働プロセスにおいて、リーダーシップを発揮する特定の組織あるいは個人が存在することが望ましい」という点である。このことにより、新製品を開発していくプロセスにおいて何らかの問題が生じた際に、その調整を果たす役割を担うことができるためである。

第 4 に、「「官」の組織内に横串を通した組織を編成することが必要である」という点である。役所は縦割り組織であり、一般的に各部署の取り組みについての情報が共有されにくい。その結果、役所の外から見ると似たような取り組みを複数の部署が展開しているものの、それらの連携がなされていないために効果が限定的になってしまいがちである。複数の部署に関係するような事業を展開するためには、役所全体でビジョンを設定し、横串を通した組織を編成し、その組織が具体的な戦略の策定と実行を行うことが望ましいと考える。そのためには、役所のトップが強いリーダーシップを発揮することも必要であると考えられる。

本論文においては、大分市役所という地方自治体の観点により、南蛮菓子再現事業を事例として、地域企業と地方自治体との協働による新製品開発について考察した。すなわち、「官」の立場に立って、「官」と「民」とがいかに連携して新製品開発戦略の策定と実行を行えば良いのかを議論してきた。今後の研究課題は、同様の事例を地域企業の観点から分析と考察

を行うことである。それにより、「民」が「官」との協働から得られる意義は何か、さらには、「官」との連携をきっかけとして「民」と「民」の連携と協働を進めていくためには何が必要か、ということが明らかになると考えられる。

＜謝辞＞

本論文を執筆するにあたり、大分市役所商工農政部商工労政課に勤務されていた佐藤歩氏（現 総務部人事課）に資料提供、および聞き取り調査で多大なるご協力をいただいた。ここに記して感謝申し上げる。なお、有り得べき誤りは全て筆者の責任に帰することを記しておく。

＜Appendix A＞ 南蛮文化発祥都市宣言[17]および大友宗麟プロモーション

大分市の知名度を上げ、観光目的での来訪者を増やすために大分市役所が着目したのが、戦国時代の大名の大友宗麟である。大友宗麟は、今から約 450 年前、当時、豊後府内（以下、府内）と呼ばれていた現在の大分市を本拠に北部九州を統治し、フランシスコ・ザビエルを 1551 年 9 月に府内に招いてキリスト教の布教を許可した。これをきっかけに、府内に南蛮船が来航するようになり、当時世界有数の貿易都市が形成されるとともに、医術[18]、音楽[19]、演劇[20]など日本で最初の西洋文化、すなわち、南蛮文化が大きく花開いたのである。

こうした歴史に立ち返り、大分市誕生 100 周年の 2013 年に大分市は「南蛮文化発祥都市宣言」を行った。この宣言は、大友宗麟の功績と日本でいち早く南蛮文化が花開いた府内を誇りとし、魅力に満ちたふるさと大分を創造するという決意を示したものである。そして、「大友宗麟」と「南蛮文化発祥都市おおいた」を大分市の看板として全国に情報発信していく、大友宗麟プロモーションへの取り組みを開始した。

大友宗麟プロモーション検討委員会（2013）は、大友宗麟プロモーションを展開する背景として、「地域の魅力やまちの個性を競う都市間競争が激しさを増している中、歴史や文化などの地域特性を活かしたまちづくりが求められている」と指摘している。また、「まちの魅力の原点は、そこを訪れた人が感じるまちの薫りや、市民が誇りを持って暮らすことにあり、地域住民が脈々と続く郷土の歴史や文化に親しみ、自らのまちの誇りとして共有し、未来に繋いでいくことが、これからのまちづくりにおいて非常に重要」とも指摘している。そのうえで、大分市民と共に大分市固有の魅力として観光振興や地域活性化に、大友宗麟プロモーションを具体的に活用していくべきである、としている。

[17] 加藤（2014）、大分市役所ホームページに依拠している。
[18] 1557 年、日本最初の西洋式病院が建ち、ポルトガルの医師アルメイダにより西洋式外科手術が行われた（大友宗麟プロモーション検討委員会、2013）。
[19] 1557 年、日本で初めての日本人による聖歌隊が府内のキリスト教会で組織され、1561 年には日本人少年によるビオラの演奏が行われたという記録がある（大友宗麟プロモーション検討委員会、2013）。
[20] 1560 年のクリスマスに、府内のキリスト教会で日本最初の西洋劇が演じられた（大友宗麟プロモーション検討委員会、2013）。

また、大友宗麟プロモーションの展開には、(1)史実に基づいたプロモーション、(2)学びながら伝えていくプロモーション、(3)分かりやすく身近に感じるプロモーション、以上の3つの視点が必要であるとしている。さらに、これら3つの視点を踏まえ、大友宗麟プロモーションの推進において有効と考えられる方策として、イベント、教育、広報、人材発掘・育成、展示、観光、都市連携、ハード整備、行政支援、の9つを掲げている（大友宗麟プロモーション検討委員会、2013）。そして現在、以上の9つの方策それぞれについて、さまざまな事業が展開されている。大友宗麟プロモーション検討委員会は、大友宗麟プロモーションの実施期間は10年程度を想定し、それぞれの事業の実施時期を前期、中期、後期に分類して位置づけている。そして、それぞれの事業を、大分市が主体的に取り組むもの、民間（市民）が主体的に取り組むもの、大分市と民間が協働で取り組むもの、の3つに分類している（大友宗麟プロモーション検討委員会、2013）。

＜Appendix B＞ 南蛮菓子再現事業で作成した『府蘭／FRAN』の栞

出所：大分市役所資料。

図3　『府蘭／FRAN』の栞　表面

出所：大分市役所資料。

図 4　『府蘭／FRAN』の栞　裏面

出所：大分市役所資料。

図 5　『府蘭／FRAN』の折り込み栞

＜参考文献＞

1. 江後迪子（1994）:「南蛮料理書についての一考察」『別府大学短期大学部紀要』第 13 号, pp. 21-26.
2. 大東和武司・金泰旭・内田純一編（2008）:『グローバル環境における地域企業の経営 －ビジネスモデルの形成と発展－』文眞堂.
3. 大友宗麟プロモーション検討委員会（2013）:「大友宗麟プロモーションに関する報告書」.
4. 加藤康寛（2014）:「「大友宗鱗プロモーション」で大分を活性化 －遺跡も整備し、観光振興図る－」『月刊地域づくり』第 302 号, pp. 30-31.
5. 金井一頼（2006）:「地域企業の戦略」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略［新版］ 論理性・創造性・社会性の追求』有斐閣, pp. 265-293.
6. 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局（2014）:「まち・ひと・しごと創生「長期ビジョン」「総合戦略」」.
7. 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局（2017）:「まち・ひと・しごと創生「総合戦略（2017 改訂版）」」.

【自由論文】

馬がかんじられるまちづくりに関する研究ノート

― 馬文化の発展に向けて ―

The research note on city development using the horse as a theme

: Toward the development of the horse culture

倉敷市役所　　藤澤 直武
Kurashiki City Office　Naotake Fujisawa

＜Abstract＞

In Japan, the relationship between people and the horse largely differs in regions. The horse has the potential to play an important role in various areas in the local society such as social welfare, industry, and tourism, in addition to enabling people's richness in mind. This research note reveals the research process of the author in relation to the importance of management in city development in which the horse has been the theme. It identifies the motivation for various activities of local people and researchers. It aims to contribute to develop the horse culture and inherit its history.

平成 30 年 3 月 11 日　受付
E-mail address：naotakecch@aol.com

1 研究の背景と目的

1.1 研究の背景

日本人は古くから馬との関係が深く、馬に乗り(B.C.500～)、軍事・輸送(～1950)、農耕(～1970)等の用途として利用した経緯があるが、近年の利用は、競馬(1862～)や乗馬といったスポーツ分野が大半であり、障がい者乗馬など医療福祉分野での利用も徐々に増加している。

また、ホースセラピー等、馬には心の豊かさにも繋がる様な魅力が存在するにもかかわらず、モータリゼーションや機械化により、馬の活躍の場は急速に減少しており、馬文化の発展、歴史的承継という観点からは、望ましい状態とは言えず、何らかの取り組みがなされることが必然となっている。

加えて、近年のまちづくりの在り方として、国民が夢や希望を持ち、潤いのある豊かな生活を営むことができる地域社会を実現するという、地方創生の方向性において、地域住民をはじめとする産学官民の協働に向けた自発的行動が求められているところ、産業面では、中小企業白書(2014)によると、地域課題への対応がなされていないとする中規模企業が 55.8%、小規模事業者が 74.6%と半数以上存在している現状があり、さらに同白書(2017)によれば小規模事業者の約 53%には、経営計画等も存在しない。

1.2 研究の目的

研究の背景から、筆者は「馬がかんじられるまちづくり」を掲げ、馬への理解度や認知度が異なる各地域において、単なる啓発活動ではなく、地域関係者が協働する具体的マネジメントを確立し明示することにより、馬の活躍の場、理解度が増加させ、地域の魅力や産業活力の向上に繋げるといった、マネジメントの力で馬文化の発展や歴史的承継の一助とすることを研究の目的とした。

この表現方法に於いて、「馬のまちづくり」「馬によるまちづくり」といった表現では、「馬が存在しない」地域では，活動できないという印象を与え、実施地域が限定的かつ担い手候補者が消極的スタンスとなることを考慮した。

これにより、少なからず各地域に存在する馬資源を活用し、或いは、直接的資源は無くとも地域住民が馬をテーマとした音楽、絵画、菓子、など五感の何かに関わる「馬」コンテンツを創設し、馬に関することに触れる(かんじることができる)まちづくりを目指すことで、より多くの地域に於いて人が馬に関わり、様々なアイデアが生まれ、まちの新たな価値表現となることを想定した。

なお、本ノートは、筆者の研究過程を公開することで、地域住民や研究者の自発的活動に繋げるために作成した。

2 研究方法

筆者は 2013 年から研究を開始したところであり、その経過は速報性を重視して毎年論文として公表し、また、研究発表(日本ビジネス・マネジメント学会第 12 回全国研究発表大会(2015))等を行っている。研究方法としては、理論研究、事例研究、実証研究に大別され、本ノート公開の時点では、理論研究と事例研究に取り組んでいる段階にある。

2.1 理論研究

各研究を進め、理論研究と事例研究の成果を融合することにより、地域マネジメントの確立に必要な知見を得るものである。

2.1.1 馬に関する基礎的研究

馬文化を浸透させていく上で必要な基本的定量データ、歴史文化、地域情報、馬に関係する経済社会情勢(変遷を含む)から、馬と人との関係を明らかにする。

2.1.2 まちづくりに関する理論研究

馬が地域で何らかの役割を担うために必要な、まちづくりに関する理論、地域イノベーション(地域の持続的発展に向けた産学官連携等、理論と実践を融合し、地域の多様なニーズに対応できる人材を創出しつつ、地域への再投資を可能とするシステムを整備すること)に関する理論を研究する。

2.1.3 マネジメントに関する理論研究

馬に関連する事業に必要な経営理論等から、理論と実践を融合した活用法、地域と協働するためにマネジメントに必要な経営理論を明らかにする。実務上は、創業マネジメント、実務上マネジメントのほか、特に経営理念を中心としたマネジメント(横川 2010)について、適用可能性を研究する。

2.2 事例研究(実地調査)

馬関連の事業等において、先進的な取り組み、成功事例等を調査することにより、マネジメントの確立に結びつけるもの。

2.2.1 まちづくり事例の調査

馬の分野に限定せず、全国のまちづくりの事例や変遷を調査し、その有用性、特徴を分析し、馬の分野で再構築した場合のまちづくりのシミュレーション等考察を行う。

2.2.2 馬関連事業の調査

馬関連事業のうち、研究目的に合致する事例を調査し、理論研究等の知見を併せ、マネジメントシステムを検証する。

2.3 実証研究

理論研究と事例研究により得られた知見から、より効果的なマネジメントを明らかにし、適用実証を行う(後述、5.今後の研究を参照)もの。今後着手すべき研究である。

3 先行研究

馬に関する研究については、自然科学分野のものが多く存在するが、社会科学分野でのものは限定的である。そのうち、馬資源の活用に関しては、小山(2006)が、馬に関する産業構造を詳細に分析し、馬の持つ多面的機能を活用した産業・観光振興についての可能性を例示し、観光クラスター等の創設の必要性について述べている。

また、唐箕(2014)は、北海道和産種の活用による観光の可能性を検証し、産学官連携や観光分野でのインタープリターの重要性を述べており、濱田(2010)は、観光まちづくりの質的向上を図る面で、地域マネジメントが重要な論点であるとしている。

このように、地域における馬の資源活用においては、地域ステークホルダーの協働的取り組みが重要であることがうかがえるところ、担い手候補者の事業着手方法やマネジメント法について体系化したものは未だ明示されている状況に無い。

この原因は、マネジメントが内包する、地域における新たな商品・サービスの開発といったイノベーション、ミニ創業といった課題の解決において、経営理論の活用やコーディネートといった専門性による解決が伴っているところにある。

そこで、筆者の研究は、マネジメントモデルに馬資源の活用を融合し、明示することで、各地域におけるイノベーションを円滑に進めるといった、先行研究の未着手部分の拡充に当たる。

4 研究の成果

現在までの理論研究並びに事例研究により、得られている知見は、次のとおりである。

4.1 日本における馬の現状について

日本の馬に関するスポーツ用途の統計(2015)を表 1 のとおり整理し、過去 5 年の推移を矢印で表現した。競馬に使用される軽種馬生産頭数・飼葉頭数は、減少傾向にあり、生産頭数のピークは平成 5 年北海道の数値で 11,554 頭、東北 912 頭(把握可能な年の統計数値)であることからも、その傾向が顕著である。

また、乗用馬は、専用種として国内で生産されている馬は限定的で年間 169 頭となっており、乗用馬頭数は、全体で 14,000 頭を超えていることから、その多くは競走馬からの転用された馬であることを示している。

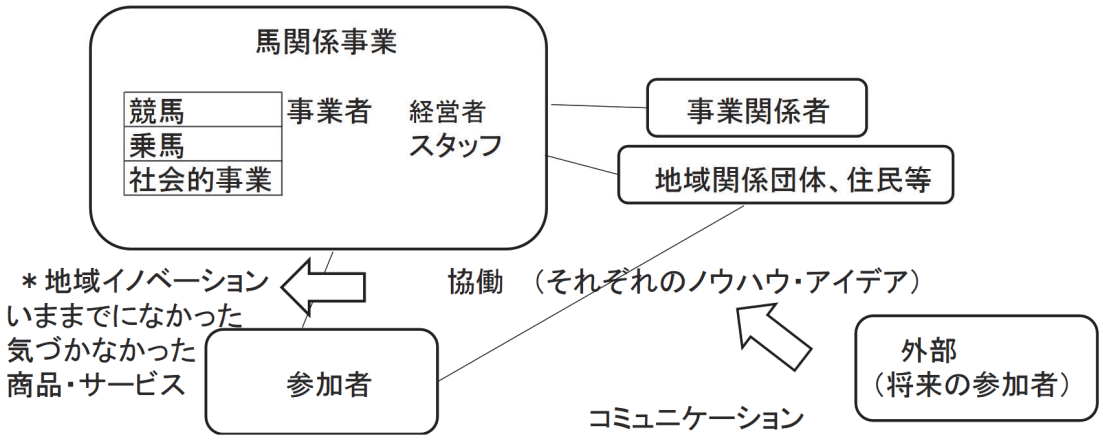
乗系馬が若干増加している要因は、体高 130cm 以下の小柄な日本在来種、北海道和種(どさんこ)、与那国馬などの保護育成活動による、まちづくりが影響している。

このように、馬の活躍の場の大半を占めるスポーツ用途において、馬の役割は減少して

	軽種馬 生産頭数	傾向	競馬場数	競走馬 飼葉頭数	傾向	乗系馬 生産頭数	傾向	乗用馬 飼養施設数	乗用馬 頭数
北海道	6,702	↑	4	中央7890	↓	110	→	101	1,177
東北	84	↓	4	地方9930	↓	36	↑	420	1,010
関東	19	↓	6					415	5,855
北陸			1					32	780
東海	3		3			23	↑	90	1,077
近畿			4					104	2,261
中四国			1					161	1,378
九州	45	↓	2					75	1,089
沖縄								15	117
計	6,853	↓	25	17,820	↓	169	↑	1,413	14,744

（表 1：馬に関する統計）

おり、今後は乗馬人口による増加のほか、障がい者乗馬団体である特定非営利活法人 RDA の関係団体が 8 団体(2010)から 20 団体(2015)となり、着実な役割増加が見受けられるが、医療福祉分野と以外での活用可能性について論じられるケースが少ない現状を改善すべきであり、これを「まちづくり」というフレームによりマネジメントの力で解決を図り、創発的取り組みが可能なことを広く国民に周知すべき状況にある(図 1,2)。



（図 1:馬がかんじられるまちづくりマネジメントの体系図(藤澤(2016)））

4.2 馬がかんじられるまちづくりマネジメントの基本的形態

本研究の目的に合致する地域協働をすすめるには、図 1 のとおり、担い手の第一候補となる馬関係事業の事業者(経営者・スタッフ等)がその活動範囲を広げ、事業関係者間の連携のほか、地域における産・民・学・官を包括した地域協働体を構築し、ステークホルダーがそれぞれ持つノウハウやアイデアを相互に交流させることが有効である。

次に、相互交流が有効に機能し始める段階から、第 2・第 3 の担い手を生じさせ、商品・

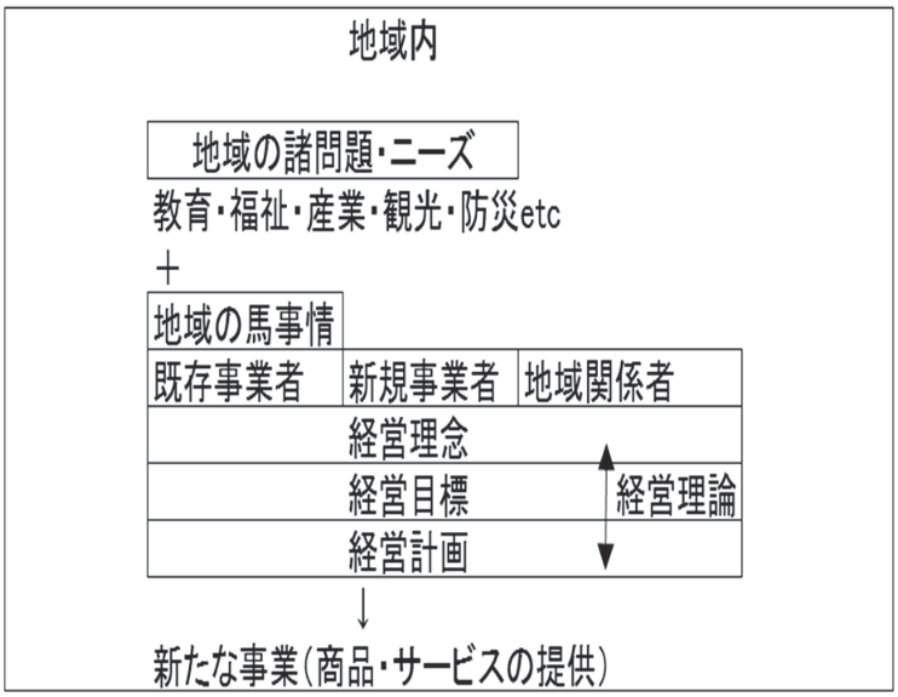
サービス開発や観光資源開発等をさらに活性化し、地域イノベーションを引き起こすマネジメントへとつなげることとなる。

この過程により、地域の魅力は向上し、ICT 技術の活用により、外部からの賛同者の参画や人口流動が生じることで、協働が進展し、さらなるイノベーションを引き起こすことが可能となる(事例研究：藤澤(2017)：岩手県、滋賀県栗東市・一般財団法人ホースコミュニティ、岡山県吉備中央町・岡山乗馬倶楽部等による)。

4.3 中小企業のマネジメントの有用性(特に理念経営)

馬文化の発展に於いて、地域に立地する乗馬倶楽部は、現時点では非常に重要な役割を果たしている。その理由は、①馬を愛し、その魅力をより多くの方に伝えていくという強固な経営理念が確立し、社会性の高い事業を貫徹することが可能であり、国民の理解が得られ易いこと②地域で事業活動を行っている実績から、他の地域企業等との連携が円滑になること③馬を所有しており、潜在的参加者のエントランスを設けることが容易であること、の 3 点である。

乗馬倶楽部をはじめとする、馬関係事業のマネジメント力強化においては、他業種の中小企業と同様に、経営に関する理論・知識習得が有効であり、図 2 のように、経営理念を基に経営目標、経営戦略を構築し、地域協働の視点を交え、新たな地域ニーズに対応していく PDCA サイクルを確立するといった､理念経営もマネジメント力向上の方向に作用する(理論研究：藤澤(2015),事例研究：藤澤(2014)千葉県市原市・長谷川ライディングファームによる)。



(図 2:地域における理念経営の概要図(藤澤(2017)))

併せて、理念の高さが伴う商品開発においては、マーケティング視点を採り入れ、外部専門家などの支援を受けつつ、成果に結びつけることが可能であり、結果として新たな地域産業の活力向上の機会となる。

事例では、乗馬倶楽部においても、馬に乗るという本業のほか、馬に関する会員の芸術作品の展示会や、工芸品等の展示販売を展開する事例や、地域活動においても馬車を復活させるといった新たな事業化事例も見受けられ、今後益々のイノベーションが見込まれる。

(理論研究:藤澤(2015),事例研究：藤澤(2014),(2015)岡山県倉敷市・ベリーズファクトリーによる)。

4.4 馬を身近にする場(ファーストステップ)の重要さ

日本における人と馬との関係は、スポーツ用途が大半を占める現状、国民のライフスタイルにおいて、馬に関係する機会を増加させるには、乗馬倶楽部への参加促進というだけでなく、参加の費用的障壁などを解決したファーストステップを創設し、段階的に乗馬等への参加を促すことが重要である。

特に地域と協働していく面では、実際に馬を見る、触る、乗るといった、機能的ベネフィットの提供が、大きく効果を生じさせる。馬を眺めお茶を飲み、気軽に老若男女が集うといった、気軽なコミュニケーションの場を創設し、同様の施設が全国に創設されていく過程を経て、地域内外での交流が生まれる施設として名所化することも想定される。

また、地域世話役の創設や乗馬倶楽部よりも小規模なコミュニケーション施設運営のモデルを構築することで、ファーストステップの拡充を図ることが可能となる。

この取り組みは、上述 4.1 のまちづくりに関する協働形成の重要な要素であり、多様な人の集いが新たなアイデア発案の機会となる。地域の実情により、その担い手は、必要な経営資源の敷居の低さから、乗馬倶楽部であったり、地域の自発的(非営利)取り組みであったりと多様な状態となる(理論研究：藤澤(2017)による)。

4.5 地域イノベーションにおける留意点

馬文化の歴史的承継をすすめるには、革新性が重要であり、よりオープンな環境を設け、多くの国民が認知、参加する機会を増加させるべきであるが、イノベーションに着手する前段階として、その地域の馬事情を知ることが重要である。

各地域の競馬・乗馬・歴史的活動などの各要素をスポーツ立国戦略「する・みる・ささえる」の観点から調査考察することで、馬に関するその地域の事業(諸活動)の実情を把握することが可能となる(図 3)。表中に事業の有無、有の場合はその内容、地域での浸透度合いを記入していくことで、活用が可能である。

この尺度により、担い手が現状を取り巻く環境を把握した上でのイノベーション着手に繋げることが可能となるが、実務上の開発面・ミニ創業面に於いては、主に 2 点の手法が有効に働く。

	競馬関係	乗馬関係	馬/歴史的活動		馬社会的活動	
事業の有無						
地域への浸透						

（図 3：地域における馬関連事業の浸透度に関する簡易尺度（藤澤（2016））

まず、1 点目は、関連する自治体の総合計画等、多様な分野の施策の中から、馬に関するコンテンツとして「できること」を考えていく手法である。自治体施策は情報入手が容易であり、地域のニーズが示されていることから、協働をすすめる上で行政等との相互理解の機会が増加する。

表 2 のように、自治体の業務を分野別に類型化し、施策の説明などを読み、一つ一つ考察していくことで、その地域でニーズの高い分野において、馬に関するアイデアを活かすことが可能なものを検証していくことで、網羅性の高いイノベーションに繋げることが可能となる。

（表 2：自治体施策の分野別分類項目一覧
（地方公共団体における行政評価等の取組に関する調査研究報告書（2007）から抜粋））

分　野（大）	分　野（小）
①産業	農林漁業、工業、商業、観光、雇用、労働環境
②健康	健康 健康づくり、医療
③福祉	福祉 高齢者、障害者、児童・母子福祉、低所得者
④教育・文化	学校教育（高等教育、幼稚園含む）、生涯学習、生涯スポーツ、青少年健全育成、文化環境整備、文化活動、文化財保護、人権・平和、男女共同参画
⑤自然環境	環境保全
⑥都市基盤	市街地整備、住宅環境、水辺環境、公園・緑化、交通網の整備、上下水道、エネルギー、情報・通信
⑦安全	防災、防犯、消防・救急、交通安全
⑧生活環境	公害対策、ごみ、火葬場・墓地、消費生活
⑨交流	コミュニティ、広域行政、地域間交流、国際交流、地域振興、ボランティア、住民協働
⑩政策推進	行財政（内部管理）

2 点目は、上記の社会性高い事業模索のほか、事業性を補完する面からのポイントであり、日本標準産業分類表による業種分類や、創業レベルの基本的知識となる、業種別開業ガイド（独立行政法人　中小企業基盤整備機構）等の業種検討により、発案を具現化する手法である。

これらの手法による、馬に関する新たなサービス・商品開発等は、地域協働といった枠組みからのスタートであるから、必ずしも当初から事業性が伴うものであるものだけでなく、ワークショップ等を交えつつ、地域住民の小さな成功体験に繋がるものを尊重、重視

していくことで、4.1 の基本体系のマネジメント全体が強化さていくこととなる。(理論研究：藤澤(2013)(2017),事例研究：藤澤(2017) 岩手県による)。

5 今後の研究

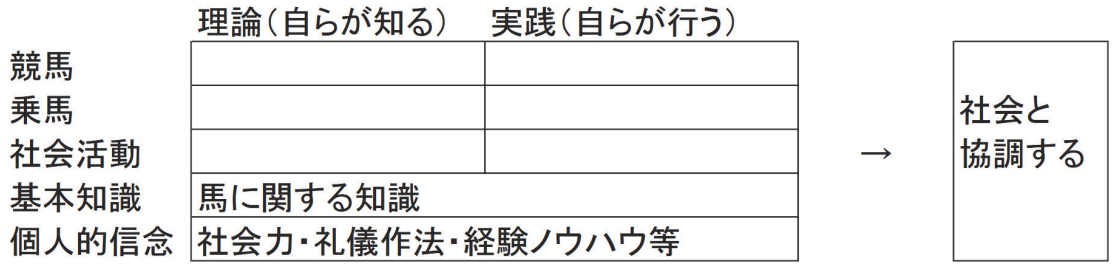
今後の研究として、さらにマネジメントの経営資源(ヒトモノカネ)に着目し、実証研究を講じて参りたい。

5.1 人的資源活用に関する実証研究

マネジメントの人的資源として、主に 2 種類の人材の可能性を検証する。

5.1.1 ホースパーソンズ・マインドの有用性検証

ホースパーソンズ・マインドとは、筆者の研究過程の中で生じた、馬文化の発展に関わる人材の一つの理想状態､馬の社会的役割を考えた行動様式の呼称であり､図 4 のように、例えばある参加者が、単に競馬が趣味という範囲におさまるのでは無く、①競馬②乗馬③社会活動といった、多様な馬に関する理論の取得と実践力を備え、馬に関する知識や社会力・礼儀作法等を含む個人的信念の下支えにより、馬の魅力等を社会に於いて何らかの形で表現していくことを指す。



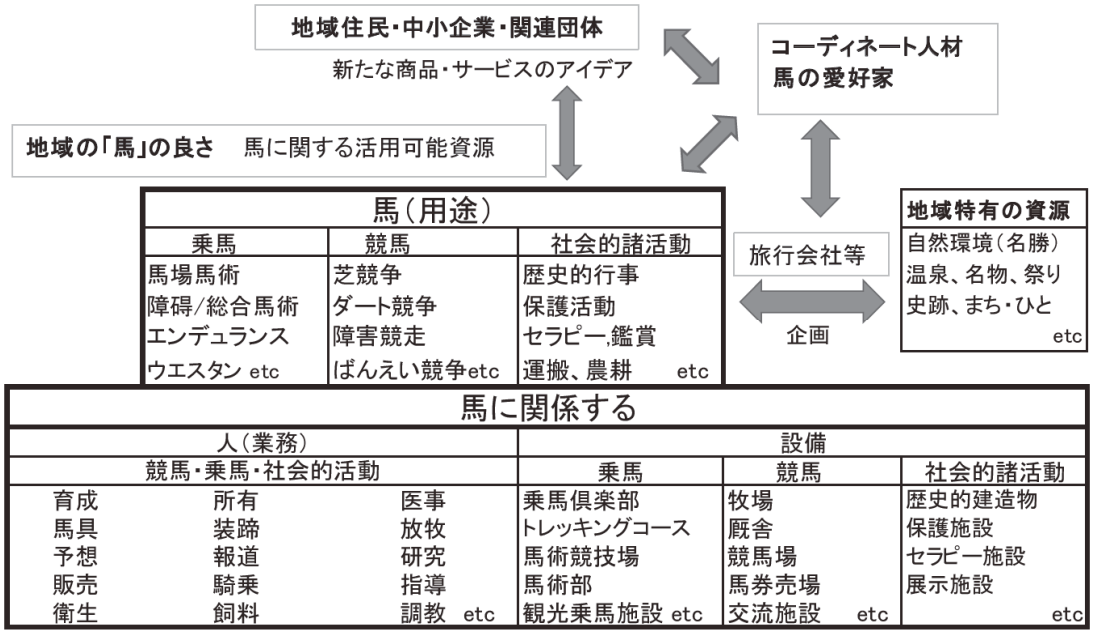
(図 4:ホースパーソンズ・マインドの概念図(藤澤(2016)))

この対象者は、各馬関係の事業者や参加者であるが、そのうち、国民の娯楽の多様化と共に 1990 年代に登場した競走馬育成ゲーム、ペーパーオーナーゲームの参加者、金融商品取引法の規定による第二種金融商品に該当する集団投資スキーム(競走用馬ファンド)等の参加者は、マインドが醸成されれば、新たなイノベーションを起こす可能性がある。

この該当者並びに該当者に近い人物が、どのように社会と協調し、まちづくりに影響を与えることが適当であるか、仮設を立てて検証する。

5.1.2 馬に関する観光コーディネーターの有用性検証

産業、観光など地域資源と馬に関するコンテンツを融合し、地域住民や企業との協働を行うコーディネート人材の選定・育成モデル作成と実現可能性の検証を行う。



（図５：地域の観光コーディネートに向けた活用可能資源との関連図（藤澤(2015)））

図 5 中、地域に現存する馬の用途別活用のほか、図下段、事業関係者にとっては「あたりまえ」となっているソフト・ハードの客観的価値評価を行い、場合により組み合わせて観光資源化すると同時に、その地域が保有する特有の観光資源（名勝・温泉等）を融合し、さらに、「動物にやさしい」という、まちの在り方、まちの人の魅力を備えることで「理念高いまちづくり」による観光振興を実現させる。

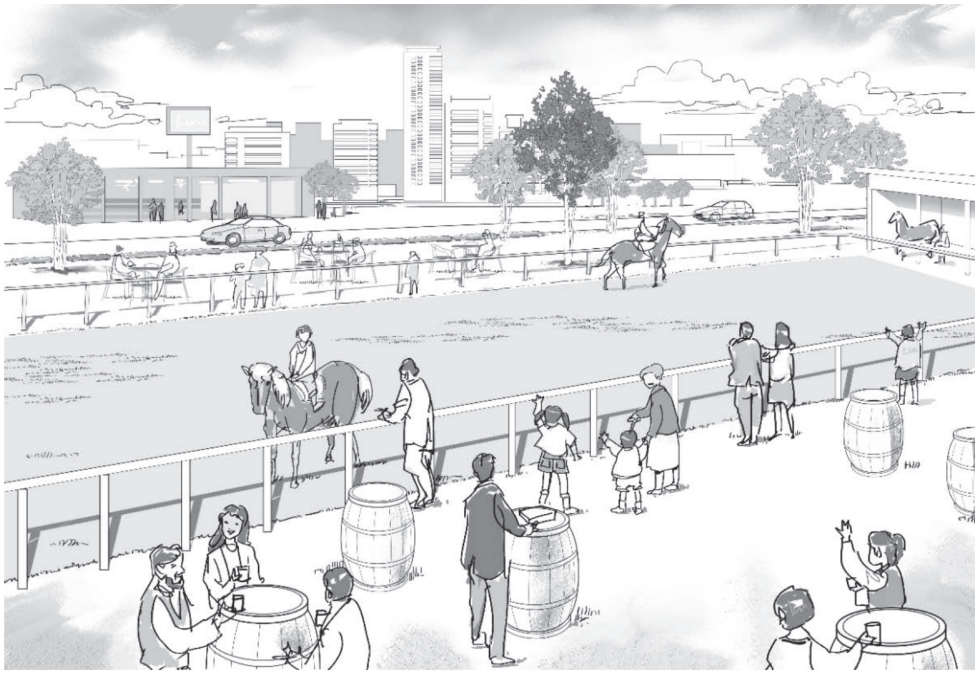
特に広域観光の場合は、図 5 下段の日本各地に存在する馬に関する業務・設備（バリューチェーン）を融合すること、インバウンドでは、歴史文化、空港からのアクセス等交通インフラや宿泊方法を考慮することが求められる。

5.2 馬がかんじられるまちづくりの実証研究

マネジメントのモノ（ソフト・ハード）・カネに着目する。まず、ソフト面では上述 4.3 に関連して馬の特徴のある・ない地域等での、馬をテーマとしたコミュニケーションの在り方の相違点や、創発時のコーディネート法の検証を行う。

ハード面では、上述 4.2 に関連して、図 6 のように、各地域の特性に沿いながら、多様な担い手の参画により、馬を身近なものとしていく、モデル的コミュニティースペースのマネジメントの検証について、候補地を選定して行う。

カネ（資金面）については、ハードが伴う場合の最小事業規模と収支モデル、クラウドファンディング等資金調達法についての実現可能性を検証する。



(図 6:コミュニケーション型施設のイメージ図(藤澤(2017)))

5.3 潜在的参加者向けの書籍等

各地域でのイノベーションや協働に繋がる、潜在的参加者(担い手候補)に対する書籍の出版や教育研修プログラムを確立し、その効果を検証する。

6 研究ノートまとめ

馬分野でのマネジメントに直接参考となる文献類等は現状少ないものの、上述のとおりマネジメント面では、他業種と同等のものが有効である。各地域で馬に関して何か取り組みたいと思っている皆様方が、本ノート等を参考に活動に着手され、地域の魅力を高めていただくことに繋がれば幸いである。

また、専門家・研究者等の皆様方には、専門性を活かした御支援や、場合により当該分野を研究対象とした御活動の検討を切に願っている。

筆者としても、実証研究については、着手段階にあり、今後も馬文化の発展と歴史的承継の一助となるべく、マネジメントの観点から引き続き研究を続けて参りたい所存である。

＜引用・参考文献＞

1. 岩手県農林水産部競馬改革推進室(2014):『いわて馬っこめぐり』(岩手県)
2. 株式会社グロービス(1997):『MBA マーケティング株式会社』(ダイヤモンド社)
3. スポーツ・ツーリズム推進会議(2011):『スポーツ・ツーリズム基本方針』(観光庁)

4. 唐箕環(2014):『北海道和種馬を活用した観光の可能性について』北海道地域観光学会誌第 1 巻第 1 号, pp. 49-57.
5. 日本中央競馬会(2017):『中央競馬のあらまし』日本中央競馬会
6. 農林水産省生産局畜産部畜産振興課(2017) :『馬関係資料』農林水産省
7. 濱田恵三(2010):『地域ブランドによる観光まちづくりの一考察』流通科学大学論集―流通・経営編―第 22 巻第 2 号, pp. 75-91.
8. 一橋大学イノベーション研究センター(2001):『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社
9. 藤澤直武(2013):『乗馬倶楽部が立地する地方自治体における地域イノベーションの可能性についての一考察』兵庫県立大学大学院経営研究科「商大ビジネスレビュー」第 2 巻第 2 号, pp. 189-205.
10. 藤澤直武(2014):『馬文化発展における地域イノベーションについての考察』兵庫県立大学大学院経営研究科「商大ビジネスレビュー」第 3 巻第 2 号, pp. 223-247.
11. 藤澤直武(2014)):『乗馬倶楽部のマネジメントと地域協働に関する考察 : 次世代型乗馬倶楽部のあり方』 日本ビジネス・マネジメント学会「ビジネス・マネジメント研究」第 10 号, pp. 73-91.
12. 藤澤直武(2015):『馬がかんじられるまちづくりに向けた産業・観光分野での地域イノベーションに関する考察』兵庫県立大学大学院経営研究科「商大ビジネスレビュー」第 4 巻第 3 号, pp. 149-172.
13. 藤澤直武(2016) :『馬がかんじられるまちづくりとホースパーソンズ・マインドに関する基礎的考察』兵庫県立大学大学院経営研究科「商大ビジネスレビュー」第 5 巻第 4 号, pp. 235-264.
14. 藤澤直武(2017):『馬がかんじられるまちづくりに向けた地域経営に関する考察』兵庫県立大学大学院経営研究科「商大ビジネスレビュー」第 6 巻第 4 号, pp. 73-111.
15. 本田伸彰(2014) :「競馬をめぐる状況」『レファレンス』国立国会図書館 2014. 7, pp. 39-50.
16. 安田弘/大坂吉文/志賀公治(2008) :『中小企業経営診断の実務』TAC 株式会社
17. 柳　孝一(2004) :『ベンチャー経営論』日本経済新聞社
18. 横川雅人(2010):『現代日本企業の経営理念』関西学院大学産研論集 37 号, pp. 125-137.

日本ビジネス・マネジメント学会　論文投稿要綱

1．投稿者

・　投稿者は、原則として日本ビジネス・マネジメント学会の会員とする。
・　投稿する会員は、当該年次の学会費を納入済みであることが必要である。

2．投稿論文

・　投稿論文は、日本ビジネス・マネジメント学会の設立目的に則したテーマであり、日本語もしくは英語で書かれた未公刊の論文とする。

3．投稿論文の種類

・　投稿論文の種類は、研究論文と寄稿（研究ノート・事例研究・報告・調査・資料・書評など）に分類される。
・　研究論文は、査読付き論文（以下、査読論文）と自由論文（以下、論文）に分類される。

4．投稿論文の書式

・　投稿論文の原稿は、ワープロ（原則として Word）横書きで作成する。
・　本文・注・図表・謝辞・参考文献を含めて、日本語論文の場合は 24,000 字以内（A4 で 40×35、約 17 ページ）、英語論文の場合は相当分量とする。
・　余白は、左右 30 ㎜、上 35 ㎜、下 30 ㎜とする。
・　第１枚目に、タイトル（日本語と英語）、所属・氏名（日本語とローマ字表記）をつける。
・　研究論文（査読論文、自由論文）の場合、英文要旨（Abstract）を 200 語以内でつける。

5．注、図表、謝辞、参考文献

・　「注」は、当該ページ下部に本文と区別して記載する。
・　「図（Fig.）・表（Table）」は、そのまま本文中に挿入して通し番号をつける。
　＜例＞図１、図２　表１、表２　Fig.１、Fig.２　Table１、Table２
・　「謝辞」は、本文第１ページ下部に「注」として記載するか、本文最後に記載する。
・　「参考文献」は、本文の後に一括して記載する。著者名のアルファベット順に並べる。
　同一著者の論文を複数記載する場合は、発行年の古い順に並べる。
　＜例．英語文献＞

Bandura,A.(1977)：Self-efficacy Toward a Unifying Theory of Behavior Change *Psychological Review*　84　pp191-215

Robbins,S.P.(1997):*Essentials of Organizational Behavior(5th Edition)* Prentice-Hall Inc.

＜例．英語邦訳文献＞

・Vroom,V.H.(1964):*Work and Motivation* John Wiley＆Sons Inc.
〔坂下明宣、榊原清則、小松陽一、城戸康彰訳(1982):『仕事とモティベーション』千倉書房〕

＜例．日本語文献＞

・綾野克俊(2008):「事業継続マネジメント(BCM)規格の動向と課題－ISO/PAS 22399を中心として－」『ビジネス・マネジメント研究』日本ビジネス・マネジメント学会，第4号，pp.1-6.

・古川久敬(1988):『組織デザイン論』誠信書房.

6．学会誌への掲載

・ 学会誌への掲載は、その時期、順序などは学術委員会が決定する。
・ 研究論文は、査読結果および論文審査委員会の判断に基づいて、学術委員会が掲載の可否、その種類（査読論文、論文、寄稿）を決定する。
・ 寄稿の分類は、投稿者の申請に基づいて学術委員会が決定する

7．著作権

・ 掲載された論文等の著作権は、著者と日本ビジネス・マネジメント学会に帰属する。
・ 学会誌に掲載された論文等を執筆者が他の出版物に転用する場合には、あらかじめ学会の了承を得ることが必要である。

8．研究論文

・ 研究論文とは、独創的もしくは創造的な内容で、かつ「問題、目的、方法、結果、考察、結論、脚注、引用」などについて、科学論文の要件を満たすものである。
・ 研究論文は、原則として査読委員による査読後、学会誌への掲載の可否が決定される。
・ 研究論文は、投稿者の希望により自由論文として掲載を希望することが可能である。その際には、論文審査委員会の書式、内容などについての審査を実施する。

9．論文審査委員会

・ 論文審査委員会は、単独または総務会との共同により、査読委員を選出・決定し、査読に関する一連の職務を遂行する。
・ 論文審査委員会は、学会事務局に対して選出した査読委員を報告する。

10．査読委員

・ 査読委員は、論文審査委員会および学会事務局への報告を除いて、原則匿名とする。
・ 査読委員に対し、投稿者の所属など投稿者が推定される事項について、原則匿名とする。

11. 査読論文（自由論文も準ずる）の投稿から掲載までのプロセス

(1) 投稿者は、定められた期日までに学会事務局に、ハードコピー２部を提出する。

(2) 学会事務局は、速やかに投稿者に対し論文受理の連絡をする。

(3) 学会事務局は、速やかに論文審査委員会に対し当該論文を送付する。
その際、投稿者の氏名および所属などの匿名性を確保する。

(4) 論文審査委員会は、単独または総務会と共同で、当該論文の分野・領域を考慮して査読委員を選出し査読を依頼する。

(5) 査読委員は、査読修了後、速やかに論文審査委員会に査読結果を報告する。
①査読論文として掲載可
②一部修正後、査読論文として掲載可
③一部修正後、自由論文として掲載可
④寄稿（研究ノートなど）として掲載可
⑤掲載不可

(6) 論文審査委員会は、査読委員の判断を尊重して、査読結果を速やかに学会事務局に報告する。

(7) 学会事務局は、速やかに投稿者に対し査読結果を連絡する。

(8) 投稿者は、学会事務局からの連絡を受理した後、１ヶ月以内に「４．投稿論文の書式」に準じて加筆・修正し、電子メールもしくは FD とハードコピーを提出する。

(9) 一連の査読プロセスについて、学会事務局が投稿論文を受理した後、投稿者に対する学会誌への掲載可否の連絡まで、２ヶ月以内に完了するように努力する。

(10) 投稿者は、学会誌への掲載可否結果について、掲載可否の連絡を受理した後 14 日以内を限度として、学会事務局に対して文書による質問をすることができる。

12. 特記事項

- 学会事務局および学術委員会は、論文審査委員会において相当の期限を過ぎても査読結果を報告されない投稿論文がある場合、また論文審査委員会として査読結果を保留したなどの事項については、論文審査委員会の判断によらずに、学会誌への掲載の可否を決定することができる。
- 学術委員会は、倫理的・社会的配慮等に基づいて、投稿論文の書式、表記方法、表現方法等について、いつでも投稿者に修正、変更を求めることができる。
- 投稿論文は、原則として随時受けつける。
- 投稿論文の原稿、ＦＤなどは、原則として返却をしない。
- 学会誌の発行については、年１回以上とする。

［本規程は 2005 年 11 月 1 日より実施する］

ビジネス・マネジメント研究　第 14 号

Business Management Studies　Vol. 14

発行日：2018 年 9 月 30 日
発行所：日本ビジネス・マネジメント学会
〒259-1292　神奈川県平塚市北金目４－１－１
東海大学政治経済学部経営学科内
編　集：日本ビジネス・マネジメント学会　学術誌出版委員会

©2018 BMSJ　Printed in Japan

本論文集の全部または一部の無断複写は、著作権法上での例外を除き、禁じられています。