

経済学部スタッフセミナー報告①

報告者名：宇田川 元一

司会者名：薄井 和夫

報告日時：2016年10月7日（金）13：00～14：00

〔1〕 報告論題

組織におけるオープンな協働はどのように生み出されるのか

〔2〕 報告概要

日本企業における組織・戦略の両面の硬直化の問題が指摘され、大企業を中心にイノベーションが起こせない問題が顕在化している（e.g. 沼上・加藤, 2006; 三品, 2004）。その一方で、オープンな協働を実践しながら、革新的な事業活動を行っている組織も存在している。本研究はこのオープンな協働がいかに可能かを明らかにすることを目的としている。オープンな協働とは、階層関係や組織境界に限定されず、新たな関係性のもとで、個々の行為者が成果のために協力する状態のことを指している。典型的には、Linuxを開発したオープンソース・コミュニティや、日本におけるコミックマーケットなどが挙げられる。これらは、旧来の企業／消費者という関係性とは異なり、それぞれ当事者として、協働の場を構築する役割を担っている。Linuxならば消費者であった人々が製作者の役割も担い、共同で開発を行っており、また、コミックマーケットは、客としての来場者ではなく、参加者としてその場づくりの責任を担う当事者である点が特徴であろう。

では、旧来の階層的組織とオープンな協働を行う組織では何が異なるのだろうか。この点に対して、社会構成主義、あるいは媒介された活動の理論的観点からは、人々や技術、人工物などを関係づける媒介としての物語が異なることが仮説として浮上する。人々や技術、人工物は様々な機能を作動させる可能性を潜在的には有しているが、言語的、物的を問わず、それらの機能を作動させる媒介がなければ、潜在的な機能は作動しない（Bateson, 1979; Gibson, 1979; Engestrom, 2008; Latour, 1993）。よって、階層的組織とオープンな協働を行う組織では媒介が異なると考えられる。

この点について、報告者が調査を行っている3つの組織の事例を考察した。これらの組織における協働に共通するのは、旧来の同様な業界の組織における常識的な分業に対し、全く異なる役割をそれぞれのメンバーが担っている点である。そして、その背後にはそれぞれの組織における物語があり、その物語が媒介してそうした役割を作り出していることが明らかになった。

〔3〕 報告を終えて

本研究は現段階では調査継続中のものもあり、十分な結論には至っていない状況であったが、研究を進展させる上で有用な様々な質問やコメントが得られた。ひとつは、古典組織論との関連性、特にBarnard（1938）が述べていた協働体系としての組織の議論との関連性である。Barnardの議論は、近代組織論の発展とともに階層的な関係性を作る理論の基盤として理解されているが、現在のように大きく技術体系が変化し、またそこから人々の編成する物語も異なってきた場合、全く異なる解釈も可能であろう。本研究を正当な議論へと位置づける上で有用な示唆が得られた。もうひとつは、オープンな協働を行う組織で働く人の働き方についてである。例えば、どのようなキャリア（つまり、個々の物語）を持っているのか、それがどのように変容するのかという観点から考えてみることも、ひとつの研究の

発展の方向性であろう。今後の参考としたい。また、実践におけるリフレクションがどのように展開されているのかも、今後事例に対して検討したい点である。

経済学部スタッフセミナー報告②

報告者名：川端 庸子

司会者名：井原 基

報告日時：2016年10月7日（金）14：00～15：00

〔1〕 報告論題

Why foreign languages are important to Japanese companies for global sourcing and selling?

〔2〕 報告概要

本報告では、グローバルなオンライン調達と販売において日本企業に何が必要なのか、調達の事例としてリテールリンク、ネオグリッド、ネオグリッド・アジアパシフィック、シジシー、販売の事例としてアリババドットコム、アリババジャパン、ティーモール・グローバルを取り上げた。最後に、これらのインターネットを使った商取引を推進する際に、日本企業において共通の阻害要因は言語であることを指摘し、言語教育のさらなる推進とグローバル人材育成の必要性を述べた。

2000年以降、小売業によるグローバルなオンライン調達網が設立され、海外出店の加速化と同時にその出店を支える調達ルートを海外へ広げ始めた。世界売上高1位であったウォルマートは自社のみでリテールリンクを使ってオンライン調達を始め、世界売上高2位以下の各国における大型小売企業はリテールリンクに対抗し、ネオグリッドの全身であるGNXとWWRE（2005年にアジェントリクスとして合併統合された）を設立した。ネオグリッドは、北米、南米、ヨーロッパ、中東・アフリカ、アジアパシフィックの5地域統括会社、5大陸34カ国18言語で運営されている。このうち、日系企業はネオグリッド・アジアパシフィックにおいてオンラインで電子商談、共同商品開発、オークション、CPFRなどを行っている。英国小売企業のマークス & スペンサーは全仕入れのうち99%をネオグリッドから調達し、そのうち97%はPB（Private Label）商品を共同開発したものである。それらの取引先は、英国や欧州のみならず、アジア、南米、中東・アフリカ企業を含んでいる。

しかしながら、ネオグリッド・アジアパシフィックを通じた多くの日系企業は、海外の多くの取引先から国内外の商品を調達するという目的で使用し始めたものの、詳細な発注書や仕様書を日本語のみで作成するため、結局は日系関連企業や日系の海外商社などと従来と同様な取引をオンラインで行っているにすぎず、日本の商習慣や慣習を引き継いだ取引を続けており、参加当初の目的とは異なる結果となっている。それに対し、より高次のグローバル調達を行っているのは、中小企業によって1973年より設立された日本最大のコーペラティブ・チェーンであるシジシーである。シジシーはシアトル、上海、バンコク、パリに常設の海外事務所を設立し、PB商品開発・生産、海外からの物流を自社で管理運営し、グローバル調達に着手しており、従来からあるグローバル・マーケティングの進展段階においては、日系大規模小売業より進展していることになる（川端（2012）、261ページ）。

上記のように、グローバルなオンライン調達の大きな障壁として、言語と国際物流がある。同様の傾向は、海外消費者向けのオンライン販売である越境EC（Electronic Commerce）においてもみられ、大規模企業ほどより慎重な姿勢をとっていることも特徴として挙げられる。中国の最大手ECを運営する

アリババグループは、2014年に外資系企業が出店して越境ECを行うティーモール・グローバルを設立した。中国のアリババグループの合併により設立されたアリババ（ジャパン）では日系企業のティーモール・グローバルへの出店・運用代行する役割を担っている。ティーモール・グローバルへの日系企業の出店は、中小規模のドラッグストアや赤ちゃん用品を扱う小売企業から始まり、2015年に爆買の代表商品であるメリーズの赤ちゃん用おむつを有する花王のような一部の製造企業にも広まり始めている。ティーモール・グローバルにおける2015年の日本の売上高は、米国に次いで2位であり、日本企業売上高1位であるキリン堂は2015年11月11日の独身の日1日で売上高約4億5000万円となった。ティーモール・グローバルでの出店・運営で成功するためには、現地の商習慣への適合、早い意思決定、迅速な対応が必要であるといわれている。とりわけ、多くの日系企業が慎重な姿勢であるのは、外国語が堪能な人材（この場合は、日本語を話せる中国人人材）の採用と管理の問題、直送もしくは保税區を使った国際物流の運営管理の難しさに大きな課題があることも要因に挙げられている（川端（2017））。

このように、近年グローバルなオンライン調達と販売が進展している。日系企業の多くは総じて他国に比べて慎重な姿勢を取っている。そのうちの要因としては、言語と国際物流の障壁である。このような日系企業のグローバル競争力を強化するためには、大学における外国語教育の充実とグローバル人材の育成が重要であるというのが本報告の結論である。

〔3〕 報告を終えて

論理的な展開や議論の説得性について反省するとともに、質疑から多くの示唆を得ることができた。とりわけ、国際ビジネスや小売国際化について所与であるという視点でしか捉えられていない筆者にとって専門分野の異なる教員から頂いた質問は非常に有益なものであった。企画をされたスタッフセミナーの担当者と参加された教授会メンバーの皆様に感謝いたします。

【参考文献】

- 川端庸子（2012）『小売業の国際電子商品調達—ウォルマート、アジェントリクス、シジシーの事例を中心に—』同文館出版。
- 川端庸子（2017年出版予定）「第9章越境ECとインバウンド・アウトバウンドの連環」大石芳裕編『グローバル・マーケティング零』白桃書房。

経済学部スタッフセミナー報告③

報告者名：朴 英元

司会者名：伊藤 孝

報告日時：2016年10月7日（金）15：00～16：00

〔1〕 報告論題

製品アーキテクチャと日本企業の製品開発 —海外との比較視点—

〔2〕 報告概要

報告内容は以下の通りである。

① 製品アーキテクチャの定義と特徴

一般に、製品アーキテクチャとは、「どのようにして製品を構成部品に分割し、そこに製品機

能を配分し、それによって必要となる部品間のインターフェース（情報やエネルギーを交換する「継ぎ手」の部分）をいかに設計・調整するか」に関する基本的な設計思想のことである。つまり、製品を構成するコア部品をどのように連結するか、ということに関する基本コンセプトを製品アーキテクチャと呼ぶ。製品の要求機能をどのように展開し、製品をどのような部品に切り分け、機能をどのように分配し、部品間の接合部分（Interface）をどのように設計するかなどに関する基本ルールが、アーキテクチャの選択によって決まってくる。代表的な分け方としては、「モジュラー型」と「インテグラル型」の区別がある。また、モジュラー型のうち、社内共通部品の組み合わせで全体機能を実現する人工物を「クローズド・モジュラー型」、業界標準インターフェースによって異なる企業の既設計部品を組み合わせることができる人工物を「オープン・モジュラー型」という。ここでは、モジュラー型とインテグラル型の特徴とその差異についてまとめる。

第一に、部品間調整の必要性の違いが挙げられる。言い換えれば、両タイプは、部品システムの機能への関わりが違っており、モジュラー型は1つの部品が一つの機能を単独で実現するが、インテグラル型では、ある機能を実現するために、複数の部品が統合的に関与していると言える。第二に、部品間調整の中身の違いが考えられる。モジュラー型は事前調整が求められるが、インテグラル型は事後調整を通して求められる性能を実現していく。第三に、両タイプは組織アーキテクチャに影響を与えている。モジュラー型の商品開発であれば、それぞれの部門内では調整が必要であるが、部門を超えて、他の部品を担当する部門との調整は必要ない。一方、インテグラル型の商品開発であれば、部門内での調整に加えて、部門間でも調整が必要となる。第四に、製品アーキテクチャには階層性が存在する。たとえば、ある完成品のアーキテクチャがモジュラー型に分類されても、サブシステムの内部はインテグラル型である場合が少なくない。第五に、製品アーキテクチャは不変ではなく、顧客価値や技術トレンドの変化、あるいは企業の戦略的判断によってダイナミックに転換されることがしばしばある。たとえば、顧客の価値が頭打ちになると、インテグラル型アーキテクチャの製品であっても、モジュラー型への転換を強いられるケースもある。第六に、製品アーキテクチャは国家間競争力（国際経営モデル）に影響を及ぼしている。従来のPCモデルでは、先発国から開発された新製品は、先発国の市場から順次に後発国の市場へと展開されると仮定しているが、近年、モジュラーアーキテクチャ製品の場合、必ずしもそういった展開サイクルを描いていない現象もみられている。

② 製品アーキテクチャとITシステムの活用能力との関係

これまでの企業ITシステムに関する研究は、主にIT導入により組織の成果が上がり、あるいは新しい事業機会が提供されたりすることを強調してきた。ところが、90年代後半に入り、本当にITを導入すれば成果が上がるのかという疑問が起こってきた。実際、日本企業は1980年代にIT先進国に追いつくために無理をして大規模なシステムを導入し、あるいは横並び的にIT投資を行ってきたが、必ずしも十分な成果があったとは言えない。

近年の研究が明らかにしてきたのは、ITを導入して高い成果を収めるためには、製品・組織のアーキテクチャとITシステムを活用する組織能力との間に何らかの適合性が必要であることである。言い換えれば、製品にはそれぞれ異なるアーキテクチャを持っており、そのような製品アーキテクチャと製品設計を担当する組織アーキテクチャとの相性がなければ、ITの価値は失われてしまう。組織においてITを効率的に導入・利用するためには、そのような製品のアーキテクチャを把握した上で、製品・組織アーキテクチャに適合したITシステムの構築を行わなけ

ればならない。

具体的に、製品アーキテクチャと IT 活用能力との関係を見ると、同じ製品開発に類似な IT システムを導入しても、成果が高い企業とそうではない企業との差が発生する。これまですぐれたパフォーマンスを達成してきたトヨタや多くの日本のものづくり企業に見られるように、顧客ニーズと製品開発を行う組織との統合性をサポートするために IT がうまく使われてきた企業もある。こうした企業の IT 活用能力は高いが、逆に同じ IT 投資を行っても、IT 成果に結びつかない企業の IT 活用能力は低いといえるだろう。

日本のエレクトロニクス企業に対するアンケート調査に基づき、同様なエレクトロニクス製品の中の製品アーキテクチャを測定し、CAD・CAM・CAE の活用について検討した。ここで、日本のエレクトロニクス業界の製品開発について 3 つの点が示唆される。第一に、日本のエレクトロニクス業界の高度な製品開発能力である。高機能を備えたデジタルカメラと携帯電話の場合、インテグラルの度合いが非常に高く、常に新しい機能を取り入れた製品開発に力を入れていることを示唆している。第二に、こうした高度な製品開発能力は、逆説的に日本のエレクトロニクス産業の世界競争力につながっていないことも否めない事実である。つまり、日本のエレクトロニクス業界の過剰品質の追求問題である。第三に、製品開発のための CAD システムは、商品企画、デザイン、設計、生産にいたるすべての組織プロセスと関わっており、製品開発プロセスを統合させる仕組みがないと、単なるツールに過ぎず、膨大な IT 投資による CAD システムの導入にも関わらず、設計エンジニアには仕事の工数を増やす余計な存在に過ぎないことが分かった。CAD などの新しい IT ツールの影響を組織の競争優位に活かす形で活用できるためには、組織能力との適合性の考慮とともに、そうした IT システムを活用するための組織能力作りがますます重要になってくると考えられる。

③ 製品アーキテクチャとイノベーター

イノベティブな経営者は、発見力（関連付ける力、質問力、観察力、ネットワーク力、実験力）と実行力（分析力、企画立案力、行き届いた導入力、規律ある実行力）のバランスが求められると言われる。製品アーキテクチャとイノベーターとの関係を調べるために、第 6 回 IMSS (the 6 th Annual International Manufacturing Strategy Survey) 調査を行った。調査結果によると、インテグラル製品アーキテクチャ（とクローズドアーキテクチャ）は、イノベーターの特徴のうち、発見力とは有意な相関がみられた。インテグラルアーキテクチャの製品は、複雑な製品開発を調整する能力が重要であり、顧客ニーズへの対応能力が肝要である。そのため、発見力（関連付ける力、質問力、観察力、ネットワーク力、実験力）との関連性が高かったと思われる。インテグラルアーキテクチャ産業に強い国際競争力を持っている日本産業のイノベーションを考慮する際に、発見力の人材を育てることが求められるだろう。