

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 25 日現在

機関番号：16401

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2013

課題番号：24730321

研究課題名(和文) 事業成長と価値獲得を促進する製品ライン戦略に関する研究

研究課題名(英文) A Study of the product lineup for growth business and added-value acquisition

研究代表者

中道 一心(Nakamichi, Kazushi)

高知大学・教育研究部人文社会科学系・准教授

研究者番号：60512001

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,100,000円、(間接経費) 630,000円

研究成果の概要(和文)：日本のカメラメーカーの製品ラインアップの変遷を定量的、定性的に調査した。そのなかで明らかになったことは、企業がカメラ事業の事業ドメインをどのように定義づけ、それに沿った製品ラインアップを如何に取り揃えることができるかが鍵になるということであった。

時代の移り変わりのなかで、多様な製品が代替製品として、カメラの前に現れた。しかし、各社のカメラ事業に関する事業ドメインが一貫性を持ち、それに沿った製品ラインアップを実現する仕組みを構築できれば、事業成長と価値獲得に結びついているのである。

研究成果の概要(英文)：This study investigated changes in product line-up of Japanese camera companies by qualitative and quantitative research. Point of two of the following are keys. How Japanese companies defined the business domain of the camera business. And, how Japanese companies realized the product line-up along the domain.

A variety of products as an alternative product, appeared in front of the camera. Japanese companies achieved growth business and added-value acquisition when Japanese companies continued to maintain their business domain of camera business, and to build their business system for realized the product line-up along the domain.

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：製品ライン戦略 事業成長 価値獲得 事業システム デジタルカメラ

1. 研究開始当初の背景

多くのエレクトロニクス製品において日本企業が苦戦を強いられる中で、なぜデジカメは日本企業が世界市場で圧倒的な存在感(世界シェア80%弱)を示し続けられるのかについて、わたしは研究蓄積してきた。具体的には以下の2点が日本企業のプレゼンスの維持につながっていると結論付けた。(1)日本市場を舞台とした熾烈な企業間競争は差別化競争と同質化競争の同時進行を促し、急速な性能向上と機能追加を実現したことによって、デジカメ業界に参入している企業にとって競争次元が高度化し、それが日本市場の競争に参加しなかった多くの外国企業にとって不利に働いたこと、(2)レンズ交換式デジタルカメラ市場が拡大することを察知した多くの日本企業は経営資源を最大限に活用しようと考えた結果、ローエンドのコンパクトデジカメを巧みに外注し、レンズ交換式デジカメと中高級コンパクトデジカメに経営資源を集中投下することによって、魅力ある製品ラインを持続的に提供可能になったことである。

このように言えば、どの日本企業も順調に事業を展開しているように映るが、現実とは異なる。市場拡大ペースを超えるテンポで事業を成長させ、安定した価値獲得を実現する企業がある一方、成長が伸び悩んだり、収益性を悪化させたりする企業もある。後者の企業の多くは、製品ライン戦略において一貫性が欠如していたり、一貫性があってもその戦略を遂行する事業システムの設計に問題を抱えていたりしているように見える。わたしのこれまでの研究は熾烈な企業間競争を通じて日本企業が層として競争力を高める点を強調しすぎた結果、個別企業が製品ライン戦略を逐次的につくりかえることの影響を看過しており、本研究はその点を自省したうえで進める。

本研究では、日本企業全体ではなく個別企業の製品ライン戦略とその組織的マネジメント、更に事業システムの設計に焦点を当て、事業成長と価値獲得の関連性を示し、研究の発展を図る。

2. 研究の目的

本研究の目的は、環境変化が激しい現代でもなお、製品ライン戦略の一貫性を維持することが事業成長を促す重要な要因であることを明らかにすることにある。また近年、日本の製造業に関して叫ばれている大きな課題として「技術的・機能的に優れた製品を生み出す力は決して劣っていないにも関わらず、それが価値獲得に繋がっていない企業が多い」という点がある。本研究では、日本企業総計としては世界市場の成長を牽引し続けているが、個別企業レベルでは一様の成長実現と価値獲得ができていないといえないデジカメを題材に、事業成長や価値獲得の要因や論理を提示することを目指し、日本の製

造業に対する解決の方向性を示したい。

3. 研究の方法

本研究の主たる研究方法は、企業への聞き取り調査を含めたフィールドリサーチである。研究代表者が既に持っている研究協力企業群をベースに、当該部門(事業企画、開発、生産、購買、販売など)への聞き取り調査を実施し、製品ラインとその組織的マネジメントの変遷に関して長期間にわたってみることで、製品ライン戦略が事業成長と価値獲得に与えた影響について析出する。

調査対象企業は、日本市場に参入した主要デジカメメーカー(15社)と小売企業である。デジカメの世界市場において、日本企業は一貫して高いプレゼンスを示してきた。デジカメ産業は景気動向に影響を受けながらも、成長基調を続けている。しかし、近年、個別企業レベルでは事業成長と価値獲得に顕著な差が生じており、事業成長の停滞や低い収益性に陥っているデジカメメーカーの課題は、多くの日本の製造業の課題と同様である。本研究が、事業成長と価値獲得の差異について解明を目指すのは、デジカメメーカーだけでなく、多くの日本の製造業企業へ、事業成長と価値獲得に関する解決策を提示することにつながると考えるからである。

4. 研究成果

(1) 平成24年度の研究実施状況

日本企業各社の製品ライン戦略の変遷を定量的に把握するための準備作業を行った。調査対象企業7社に対して、本調査への協力を依頼するとともに、調査対象企業が提供可能な量的データについて打ち合わせを行った。企業側が保有していないデータについては代替するデータを検討し、入手した。

その作業と並行して、各企業が描いたストーリーや製品ライン戦略を実行する事業システムの設計について記述されている各社のホームページ上の資料や雑誌記事などを収集し、把握に役立てた。一部の企業がどのように製品ライン戦略を描いてきたのか、そして、製品ライン戦略全体で如何に組織的にマネジメントしてきたのか、また、製品ライン戦略を遂行するうえで事業システムは如何に設計されてきたのかについて、整理を行った。

そのうえで、それらの企業の開発・生産・購買・販売などの機能部門の担当者に対して、インタビュー調査を実施し、意思決定が如何になされたのか、その意思をカタチにするために、どんな困難に直面し、どう乗り越えたかを把握した。

これらの調査研究と並行して、スマートフォンの急激な普及によりデジタルカメラの出荷台数が減少するという状況が明らかになってきたので、写真とはいかなる価値を提供するものであるか、これまでの「カメラ」がどんな代替製品や補完製品を持ってきた

のかについての調査研究も進めた。これは製品ライン戦略を描くうえで、代替製品や補充製品との関係を理解することが重要だと考えたためである。

(2) 平成25年度の研究実施状況

平成24年度に引き続き、デジタルカメラを販売するブランドメーカーに対して、製品ライン戦略の変遷に関するインタビュー調査を行った。また、デジタルカメラの設計・製造に携わる設計・生産会社(OEM, ODM, EMS, 設計支援企業)に対してインタビュー調査を行い、製品ライン戦略の変遷が彼らの事業療育にどのような影響を与えているのかを把握するように努めた。加えて、上位移行を促す製品ライン戦略の実現に対して、ブランドメーカーがどんな販売戦略を描き、それがどのような成果に結びついているかについて、デジタルカメラを販売する流通企業に対してインタビュー調査を行った。

(3) 研究成果

本研究で明らかになったことは、日本のカメラメーカーの製品ラインアップの変遷を定量的、定性的に調査したことで、各企業がカメラ事業の事業ドメインをどのように定義づけ、それに沿った製品ラインアップを如何に取り揃えることができるかが鍵になるということであった。

例えば、多様な代替製品が登場するなかでも、ある企業は「あらゆる人が写真や映像の持つ感動を実感できるように。誰もが自由な発想で“撮る・見る・プリントする”を楽しめるように。“ENJOY! PHOTO & MOVIE”をキーワードに、入力から出力までの製品を幅広く取り揃え、静止画と動画の連携といった映像の新しい楽しみ方なども提案しています。」を事業ドメインとして掲げて、一貫した製品ラインアップを提供している。そして、この企業はこうした事業ドメインを長期に渡って設定し続けることで、市場の変化が激しいデジタルカメラにおいても、比較的長期に渡って販売し続ける商品群を作り上げている。

製品寿命：販売開始から生産終了までの期間

- ・ コンパクトデジカメ 0.95年
- ・ レンズ交換式デジカメ 1.92年
- ・ 交換レンズ 6.91年

また、製品の構成部品(レンズユニット、画像エンジン)を長期に渡って使い続けることで、事業システムも安定させる工夫も行われていた。

コンパクトデジカメ搭載のレンズユニット

	構成比
0.5年未満	0%
0.5年以上1年未満	9%
1年以上1.5年未満	21%
1.5年以上2年未満	12%
2年以上3年未満	29%
3年以上4年未満	21%
4年以上5年未満	6%
5年以上10年未満	3%
平均搭載継続年数	2.33年

画像エンジンの搭載継続年数

	画像エンジンの搭載継続年数
映像エンジン	2.0
高性能映像エンジン	0.9
新映像エンジン	1.2
DIGIC	2.4
DIGIC	2.9
DIGIC	3.3
DIGIC 4	4.0
DIGIC 5	1.0
DIGIC 5+	0.8
平均搭載継続年数	2.4

時代の移り変わりのなかで、多様な製品が代替製品として、カメラの前に現れた。しかし、各社のカメラ事業に関する事業ドメインが一貫性を持ち、それに沿った製品ラインアップを実現する仕組みを構築できれば、事業成長と価値獲得に結びついているのである。

ただし、研究期間中に起こったスマートフォンの台頭によるデジタルカメラ市場の急速な縮小に対しても、同様の指摘が可能かについては、さらに調査・分析が必要であろう。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計2件)

中道一心、スマートフォンの普及に対応するデジタルカメラメーカーの戦略、産業学会研究年報、査読有、第29巻、2014年、169-181頁。

富野貴弘・中道一心、ものづくりと時間
サイクル 長期サイクルがもたらす競
争力 、同志社商学、査読無、第64巻
5号、2013年、100 122頁。

〔学会発表〕(計2件)

中道一心、デジタルカメラ産業における
台湾企業の能力進化：X社を前身とする
日本企業3社のビジネスシステムの変
化から探る、2013年9月4～7日、
関西学院大学。

中道一心、スマートフォンの普及がデジ
タルカメラ産業へ与える影響、産業学会、
2013年6月8～9日、専修大学。

〔図書〕(計1件)

中道一心、デジタルカメラ大競争 日本
企業の国際競争力の源泉 、同文館出版、
2013年、197ページ。

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

取得状況(計0件)

〔その他〕

特になし。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

中道 一心 (NAKAMICHI, Kazushi)

高知大学・教育研究部人文社会科学系・准教
授

研究者番号：60512001