

立教大学学術推進特別重点資金（立教 S F R）
プロジェクト研究（共同プロジェクト研究）
2018年度研究【経過・成果】報告書

研究代表者	所属部局・職		氏名			
	経営学部教授		秋野晶二 印			
研究課題	現代企業のプラットフォーム戦略における成長様式と市場における調整に関する研究					
研究組織 (研究代表者・ 研究分担者) 2019年3月現在	所属研究機関・部局・職		氏名			
	立教大学経営学部教授		秋野晶二			
	立教大学ビジネスデザイン 研究科教授		山中伸彦			
	立教大学経済学部准教授		菊池航			
	北星学園大学経済学部専任 講師		黄雅雯			
研究期間	2018年度 ～ 2019年度					
研究経費※ (上段: 支出金額)	2018年度		2019年度		年度	総計
	2,490,179	円		円	円	2,490,179 円
(下段: 採択金額)	2,528,000		3,470,000		0,000,000	5,998,000 円

※1円単位で記入

研究の概要 (200~300字で記入、図・グラフ等は使用しないこと。)

本研究は、2000年代以降、プラットフォームの形成と活用を通して急成長を遂げてきた巨大企業の成長様式について、具体的にアップル社およびそれに関連するサプライヤーやコンテンツ・ベンダーを研究対象として、理論と実態の両面から明らかにすることを目的としている。そしてこれらの企業が世界的な規模で多数の企業間の関係を構築しつつ、プラットフォーム企業としてのアップルが、市場において調整・統制機能を果たし、影響力を行使することで成長を実現していることを明らかにし、このような成長様式を20世紀における近代企業の成長様式と対比し、特徴付けることで、現代巨大企業の歴史的な位置づけを行う。

キーワード (研究内容をよく表しているものを3項目以内で記入。)

[プラットフォーム戦略] [アップル社] [市場における調整]

研究【経過・成果】の概要 (図・グラフ等は使用しないこと。)

今年度の研究は、ほぼ当初の研究計画に沿って遂行することができた。まずは会合、研究会、訪問調査、資料収集といった各項目についてそれぞれの経過をまとめる。

■会合

会合は、プロジェクトの開始と年度末の2度実施した。

第1回会合 (7月25日)は、秋野、山中、菊池の3名が参加し、本プロジェクトの研究課題の確認と各自の進捗状況、および今後の計画の確認を行った。とりわけ8月末に実施することになったアメリカへの調査について詳細なスケジュールの検討と確認を行った。

第2回会合 (2月21日)は、全員が参加し、本年度の活動のまとめと次年度の活動計画の確認、および3月の台湾調査の詳細について、検討等確認を行った。

■研究会

第1回研究会 (7月25日)は、秋野、山中、菊池の3名が参加して開催された。秋野が「アップル社の生産体制の展開とプラットフォーム」を報告し、本研究プロジェクトの研究の構想および、本研究の理論的枠組みとしての近代企業研究の概観と位置づけ、そこにおけるアップル社の成長過程の概要および理論的枠組みとの関連、先行研究の紹介などについて報告をし、議論をした。

第2回研究会 (9月21日)は、秋野、山中、菊池の3名が参加して開催された。山中が「アップル社成長期における組織デザインの変遷と企業成長プロセス」というテーマで報告を行った。アップル社成長の要因として組織能力の観点から、Organizational Ambidexterity を取り上げることの重要性を指摘し、アップル社を取り巻く企業間ネットワークの形成と近年のプラットフォームの構築が関与したという観点で研究を進める必要性について報告がなされた。

第3回研究会 (12月3日)は4名全員が参加して開催された。秋野と山中がそれぞれ『プラットフォーム革命』、『プラットフォーム・リーダーシップ』のプラットフォームに関する理論文献の紹介・報告と議論を行い、プラットフォームに関する理論の基礎的な理解に加え、後者の旧来型のプラットフォームと今日のプラットフォームの相違や、本研究プロジェクトへの適用、問題点などを話し合った。

第4回研究会 (2月21日)は4名全員が参加して開催された。今回は山中、菊池2名が、特に本研究プロジェクトに対する研究課題についての報告を行った。山中は、資源依存パースペクティブを理論的枠組みとして、関係主体に対する聞き取り調査に基づいて、プラットフォーム企業および補完財ベンダー (アプリベンダー、コンテンツベンダー) の関与や行動の実態と相互関係を課題とした。菊池は、自動車産業研究における分析枠組み、知見を活かしながら、アップル社のスマートフォンにおけるサプライチェーンの実態を、中国のスマートフォンメーカーである Xiaomi 社との比較において解明することを課題とした。

なお以上の研究報告に加えて、10月27日、企業経済研究会において本研究プロジェクトの基本構想について秋野が「現代企業の成長様式と市場における調整に関する研究—アップル社を例に—」というテーマで報告を行い、本研究プロジェクト以外の研究者の方々からコメント、アドバイスをいただいた。

■訪問調査

第1回調査 (10月10日)は、**S社**出版事業本部GA文庫編集部のM氏にコンテンツビジネス業界におけるビジネスモデル、コンテンツ制作プロセス、コンテンツベンダーとプラットフォーマーの関係などについてお話を伺った。調査には秋野、山中、菊池が参加した。

第2回調査 (11月13日)は、コンサルタント会社O社の社長である**T氏**から秋野がお話を伺った。T氏は、一時、アップル社に在籍しており、アップル社、スティーブ・ジョブズ、ティム・クックに関する書籍を出版しており、アップル社についてのお話を伺った。

第3回調査 (12月17日)は、**O社**営業本部業種SI本部長のH氏、同社本部SI統括部のT氏からO社の経営支援プラットフォーム、Amazonなどのプラットフォームとの競争、アップル社との関係などについてお話を伺った。調査には秋野、山中、菊池が参加した。

第4回調査 (2月22日)は、アプリに関する市場データと分析ツールを提供するアメリカの日本法人のSenior App Market ConsultantのT氏より、アプリ業界の成長過程と現況、プラットフォーマーとアプリベンダーの関係、アプリビジネスの仕組みなどについてお話を伺った。調査には4名全員が参加した。

研究【経過・成果】の概要 つづき

台湾調査 (3月10日から4日) では、山中、黄、菊池の3名で、4社2機関の情報提供者の方々よりお話を伺った。**台湾F社**のJ氏からは同社とODMとの間の取引関係の詳細について、FPCサプライヤーの**C社**のW氏からは同社の事業、組織構造、アップルとの取引関係などについて、大手ODMである**P社**のW氏からはアップル社との取引関係、アップル社とXiaomiとの違い、鴻海との違いなどについて、そして地図制作・カーナビ製品の開発を業務とするアメリカ**R社**の台湾法人のK氏からは台湾法人による調達機能の統合などについて、それぞれ伺うことができた。また台湾の産業技術研究開発の拠点となっている経済部の**K研究院**のS研究所では、C氏、W氏の両氏から台湾受託製造業会におけるクラウド・コンピューティングの対応の現況、GoogleやFacebookにおけるデータセンターの構築と台湾受託製造業界の関係などを伺うことができた。**新竹科学工業園区管理局**のH氏からは、台湾発展における新竹サイエンスパークの位置づけと現状、台湾ハイテク産業の発展などについて伺うことができた。

■資料収集・シリコンバレー視察

8月22日～28日の期間、4名全員でサンノゼに滞在し、スタンフォード大学所蔵のApple Collectionからの資料収集、およびシリコンバレーにある博物館等の視察を行った。資料収集に関しては、4名で12,000枚を超える資料を撮影した。視察については、シリコンバレー所在の企業、インテル・ミュージアム、コンピュータ歴史博物館などを訪問した。

これ以外にも入手困難な80年代のアップル社の10Kの収集や公開されているApple Supplier Listの整理などを行った。

以上の研究経過から、本年度のプロジェクトの成果として、以下のような成果が得られた

今年度のプロジェクトを通じて、アップル社の成長の歴史的過程について、その製品・技術の構成、組織・統治構造、生産―販売―開発体制といった事業構造の変遷、および水平統合、垂直統合、多角化、国際化といった成長様式から概観してきており、本年度および次年度のプロジェクトで収集、あるいは収集予定のApple Computer Collectionのから一次資料などを活用して、より詳細に跡付けていく。

アップル社の成長と関連して、サプライヤー・システムおよびプラットフォームの実態や変遷についても資料収集を進めながら、明らかにしてきている。サプライヤー・システムについては、すでに2013年からのリストを作成しており、一部の年度については、iPhoneを中心としたサプライチェーンを明らかにした。またプラットフォームについては、一部ではあるが、その形成の契機となったiTunes Music Storeの推移についても整理した。今後はこれらの資料の分析の深めることで、グローバル・バリュー・チェーンとその変遷としてサプライチェーンより詳細に検討し、またプラットフォームについてもコンテンツの分野をアプリにも拡大して明らかにしていく。

このようなアップル社のサプライヤーやコンテンツ・ベンダーに対する調整機能については、文献調査や訪問調査を通じてなお断片的ではあるが、サプライヤーの設備・生産能力・人員・調達先・リードタイム・財務内容・コストの情報収集、納期管理の徹底(工場ごとの生産工程、部材出荷・到着タイミングに関する情報の共有)、1~2ヶ月先の生産予定を1日単位で作成と毎日進捗状況の確認、原価把握とベンチマーキングによる価格交渉、高い加工精度と継続的コスト削減要請、コスト削減のための継続的な生産設備の向上、技術習得によるサプライヤーの変更、小売店:認定小売店契約の締結とリアルタイムでの製品の販売台数等の報告義務などが明らかになってきている。今後は文献調査や訪問調査を通じてより充実させ、整理していく。

このような調整機能を理論的にどのように位置づけるのかということについては、チャンドラーやラングロウの理論的検討を通じて、これまでまとめてきているが、現在、これまでの組織間関係において作用するパワーや交渉力などに関する先行研究をも踏まえ、これらの先行研究を横断的に整理しており、今後「市場における調整」という概念にまとめる。またプラットフォームに関連する近年の研究についても勉強会を通じて随時吸収しており、今後はこれらの新たな理論も取り入れながら、これらの調整機能を管理的調整の外延化と捉えられ、今日の大企業の調整機能の拡張の実態とその理論的な総括を行う。

なお以上の成果はこれまでの研究発表(論文、学会報告)において部分的にはあるが、公開しており、今後も論文や研究発表などを通じて随時公開していく予定である。

研究発表 (研究によって得られた研究経過・成果を発表した①～④について、該当するものを記入してください。該当するものが多い場合は主要なものを抜粋してください。)

- ①雑誌論文 (著者名、論文標題、雑誌名、巻号、発行年、ページ)
- ②図書 (著者名、出版社、書名、発行年、総ページ数)
- ③シンポジウム・公開講演会等の開催 (会名、開催日、開催場所)
- ④その他 (学会発表、研究報告書の印刷等)

①論文

- 秋野晶二「企業成長とプラットフォーム戦略～アップルを事例に」後掲編著『グローバル化とイノベーションの経営学』2018年10月、221～236頁
- 秋野晶二「成長様式の転換と市場における調整～本書のテーマと分析視角」後掲編著『グローバル化とイノベーションの経営学』2018年10月、1～7頁
- 秋野晶二「日本におけるエレクトロニクス産業のグローバル化と生産革新」後掲編著『グローバル化とイノベーションの経営学』2018年10月、149～165頁
- Yamanaka, Nobuhiko, “Organizational Design in Modern Firms and the Role of Corporate Management: Relationships of Organizational Change with Trust and Creative Capacity”, *Journal of Japanese Management*, Vol.2, No.2, 2018, 12-22, .
- Yamanaka, Nobuhiko, “The development of organization design of a creative professional company in Japan: An exploratory case study”『立教DBA ジャーナル』第9号、25-41頁、2018年。
- 山中伸彦「企業成長と多角化」(共著)後掲編著『グローバル化とイノベーションの経営学』2018年10月、59-71頁
- 山中伸彦・坂本義和(共著)「日米企業の多角化の歩み」後掲編著『グローバル化とイノベーションの経営学』2018年10月、103-117頁
- 菊池航「中核企業の海外生産と部品調達網—マツダの事例—」後掲編著『グローバル化とイノベーションの経営学』2018年10月、167～178頁
- 菊池航「トヨタ=マツダ、日産=三菱自における部品調達構造の比較研究」一般財団法人機械振興協会経済研究所編『人口減少社会における自動車産業』(入稿済)2019年3月刊行予定
- 菊池航「トヨタのデザイン委託の史的分析」『立教経済学研究』第72巻第4号(入稿済)2019年3月刊行予定
- 黄雅雯「垂直統合戦略と多角化戦略」大月博司編『経営戦略の課題と解明』(文真堂)2019年4月刊行予定、112-126頁
- 黄雅雯「成長戦略」同上書『経営戦略の課題と解明』117-139頁
- 黄雅雯「ペンローズの企業成長論の成立と展開」『北星学園大学経済学部北星論集』第58巻第2号、2019年、17-27頁
- Hunang, Yawen, Minazuki, Akinori, Hayashi, Hidehiko “An Analysis of Global Intellectual Property Strategy: An Organizational Learning Approach and its Practices for Education”, *International Journal of Service and Knowledge Management*, Vol.2, No.1, 2018, 31-46
- 黄雅雯「脱統合化とEMS—鴻海(ホンハイ)を事例に—」後掲編著『グローバル化とイノベーションの経営学』2018年、179-193頁

②図書

- 秋野晶二・關智一・坂本義和・山中伸彦・井口知栄・荒井将志編著『グローバル化とイノベーションの経営学～開かれた市場と企業組織による調整』(税務経理協会)2018年10月

④その他 (学会発表)

- 秋野晶二「アメリカにおけるモノづくりの現状とその歴史的位罫 —2000年代におけるアップル社の生産体制を例に— (統一論題)」工業経営研究学会全国大会(追手門学院大学)、2018年9月12日