

品質に対する顧客満足度が低い。

競争優位の決定要因を示すポーターの「ダイヤモンド」システムを用い、また、問題の多い乗用車分野に焦点を当て、製品アーキテクチャの視点から、中国自動車産業の競争力が不足している原因を次のように分析してみた：中国自動車産業の競争力不足の原因は競争優位を獲得する条件が整っていないことは明らかである。高度な生産要素である技術力が不足しており、国内需要は量的な優位はあるものの、質的な優位、また海外需要における優位は見られない。国際競争力を持つ供給・支援産業はなく、政策により国内メーカーは不利な競争環境に置かれている。また、中国の乗用車は模倣・寄せ集め設計の「疑似オープン・モジュラー型」が多く、乗用車のアーキテクチャに対応できる製造レベルに達しておらず、「深層の競争力」のある製品作りができていない。

今後中国自動車産業の競争力を強化する戦略として、競争優位の源泉である研究開発と技術革新能力の構築が必要である。技術は市場とのトレードオフで獲得できるものではない。持続的な真の競争優位を獲得するためには、地道な学習と経験の蓄積で製品開発能力を高めるしかない。

一方、「奇瑞」や「吉利」など中国の新興民間企業は劣位に置かれながら、厳しいグローバル競争の中で勝ち抜こうとしている。政府としてはより公平な競争環境を整え、中国自動車産業を強い競争力を持つ誇りのある産業にするようなサポート政策が期待されている。

同時に、合併企業は自主ブランドの確立にどのような戦略を展開するのか、中国の自動車製品アーキテクチャで競争優位を獲得するのか、など今後の課題がある。

ベンチャー企業の成長期における M&A 戦略に関する研究

村上 時弘

【論文要旨】

本研究の目的は、ベンチャー企業の成長期における M&A 戦略の有効性を明らかにすることである。ビジネスの拡大により一定の成功を取めたベンチャー企業は、新興市場に上場し、さらなる成長が可能になる。しかし、新しいビジネスモデルによって創造した市場が拡大・成長することにより、資金力や経営力の優れた大企業をはじめとする新たな参入者が登場し、新たな企業間競争が展開されることになる。大きく変化した環境の中において、ベンチャー企業の戦略は、極めて重要になる。経営資源の少ないベンチャー企業にとって内部成長だけでは限界があり、外部成長の活用、すなわち M&A 戦略は有効であると考えられる。

本研究では、ポジショニングにおける競争優位獲得による視点（その M&A がポジショニング向上につながるのかという問い）とケイパビリティにおける競争優位獲得による視点（その M&A はケイパビリティの向上につながるのかという問い）によるフレームワーク作成し、成長戦略とビジネスモデル強化戦略という M&A 戦略の方向性を明らかにした。ベンチャー企業が M&A を有効に活用し持続的な成長を行なっていることを、129社の M&A 実施状況調査と M&A 戦略の研究フレームワークによる 5 社の事例研究により以下の仮説検証から明らかにした。

仮説 1：ベンチャー企業は、成長期において、M&A 戦略を有効に活用し持続的な成長を遂げている。また、その M&A 戦略は繰り返し実施される。

仮説 2：ベンチャー企業は成長期において、M&A 戦略を通して、ポジショニングにおける競争優位獲得、ケイパビリティにおける競争優位獲得をはかっている。

仮説3：ベンチャー企業のM&A戦略タイプは、成長戦略のための水平統合M&Aとビジネスモデル強化のための垂直統合M&Aである。

事例研究を通じて、さらに以下の3つの特徴が明らかになった。

第1に、全てのベンチャー企業が1度限りのM&Aではなく、高い頻度で繰り返しM&Aを実施しているということである。すなわちM&Aケイパビリティを有しているということである。

第2に、各企業が大きな経営ビジョンを掲げ、その達成を行うためにM&Aを活用しているということである。

第3に、外部成長戦略であるM&Aを実施するかどうかは、企業のおかれている環境、内部成長戦略との関係によって決まると考えられる。

以上、本研究の結果から、ベンチャー企業は、成長期に競争優位を獲得するためにM&A戦略を活用し成長していることが明らかになった。したがって、M&A戦略は、ベンチャー企業にとって企業成長のための重要な戦略であるといえる。

ベンチャー企業に関する研究は、歴史が浅く、戦略的な研究も少なく、M&A戦略には焦点が当てられていないため、本研究により新しい視点の導入ができるものとする。

今後の研究課題は、本論でふれることができなかったM&Aと組織およびケイパビリティとの関連性についての考察とM&Aと他の戦略オプションとの有効性の比較についての考察である。

製薬産業における研究開発イノベーションメカニズムとマネジメント

渡辺 恵史

【論文要旨】

医薬品の開発研究費は年々増加傾向をたどっているにもかかわらず、承認される新薬はむしろ減少し、技術革新を取り巻く環境と実用化の方向性に重大なミスマッチが起こり、イノベーション阻害の要因になっている。本論文ではこの要因を明らかにするため、外部環境と組織内の開発モデルにおけるコンフリクトについて分析した。

現在多くの製薬企業で主流の合成医薬品における研究開発によって生じる製品を、新しい作用機序や理論概念を持つ製品である **conceptual innovation** と、既存の作用機序や概念を用いながら新しい化合物として生み出された製品である **derivative innovation** という、新しいカテゴリーを用いて分類した。

合成医薬品を中心とする現在の研究開発システムは **derivative innovation** を効率よく生み出すために進化したイノベーション生産システムである。このような不確実性除去のためのシステムとしてのリニアモデルは、機能部門間における調整コストを織り込んだ垂直的公式システムとして非常に優れている。しかしそのシステムは不確実性の除去に特化することに偏重したため、多義性の除去機能が過少化し、イノベーション抽出（多義性の除去）に対する硬直化が引き起こされた。このような硬直性を減らすためにシステムにはスラック資源が必要であり、組織デザイン的には不確実性除去に用いる資源の一部を多義性の除去に配分する必要がある。

このイノベーション生産システムは不確実性の除去を主目的とするスクリーニングシステムであった。しかし科学技術の進歩という環境変化がもたらされ、既存のリニアモデルに乗らない、すなわちこれまでの合成医薬品とは異なる方法によって生み出される生物製剤のような医薬品イノベ