

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）
2019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) 2020年3月現在	所属研究機関・部局・職		氏名				
	ビジネスデザイン研究科教授		山中伸彦				
	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※	2018年度		2019年度		年度	総計	
	2,490,179	円	3,470,000	円	円	5,960,179 円	
(上段: 支出金額)							
(下段: 採択金額)	2,528,000		3,470,000			5,998,000	

※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。)

今年度の研究においては、2 度の共同論文の執筆もあり、会合と研究会の区別なく、予定よりも大幅に回数を増やし実施した。(当初予定会合 2、研究会 5 の計 7 回に対して、合計 17 回の会合および研究会を開催) その結果、当初の研究計画よりも共同論文の執筆を増やし、成果を出すことができた。まずは会合・研究会、学会報告・訪問調査、資料収集・調査といった各項目についてそれぞれの経過をまとめる。

■会合および研究会

以下、2019 年度には、2 本の共同論文を執筆したため、会合及び研究会を予定よりも多く開催した。その概要は以下のとおりである。

第 1 回研究会 (4/20) : 年間スケジュールの確認と工業経営研究学会台湾大会への参加を確認し、昨年度の調査結果作成のための準備を開始した。

第 2 回～第 8 回研究会 (5/10・17・24・27, 6/3・14・21) : 工業経営研究学会台湾大会の事前選考論文の作成に向けて、昨年度の調査結果に基づいた各自の分析結果を随時報告し、それらに基づいた論文および学会報告の方針を決定した。理論的な基礎として GVC に関する文献の探索・共有と読解を進めながら、論文の構成と執筆分担を決定し、論文の執筆にあたった。第 8 回研究会において最終的な選考論文を完成させ、大会事務局への投稿を完成させた。さらに 8 月の台湾調査での訪問調査先についても検討が行われた。

第 9 回～第 10 回研究会 (7/5・26) : 国際大会事務局より審査合格の通知を受けて、大会用論文集への最終論文作成および報告・パワポ作成についての話し合いを行った。また台湾調査での訪問先について、具体的な企業を上げ、検討・打診・確定を行った。台湾調査と並行して国際大会に参加するため、具体的なスケジュールを確定したうえで、共有した。合わせて、9 月以降の研究プロジェクトにおける研究方針を検討し、当初の計画を拡充し、邦文での共同論文を追加することとし、投稿先として工業経営研究学会誌『工業経営研究』とし、具体化を進めることとした。邦文論文執筆については学会開催中にも話し合いを続け、方針や論文構成等についての検討が行われた。

第 11 回～第 13 回研究会 (10/11・25, 11/8) : 邦文論文作成に向けて、分担執筆した内容の確認、修正を中心に話し合いを行った。論文構成および各自の担当部分の内容について検討が行われ、「アップル社におけるグローバル・バリューチェーンの実態に関する研究—価値分析を中心に—」執筆し、10 月末に投稿した。(12 月中に査読結果として掲載可の連絡を受け、3 月末日公刊予定 (第 34 巻第 1 号) となった。) あわせて、海外雑誌への投稿論文の作成、およびアメリカ訪問調査先についての検討が行われた。

第 14 回～第 16 回研究会 (12/16, 1/21, 2/11) : 海外雑誌への投稿について、投稿先を GVC 研究において主要論文が多く投稿されている Review of International Political Economy に決定した。また論文の方針、論文の構成と内容、考察および結論についての方針と各自の分担について検討され、各自執筆を行った。またアメリカでの訪問調査についても検討し、決定し、当該企業との調整が行われた。スタンフォード大学における資料収集についても分担資料のリストの作成を行い、共有した。

第 17 回研究会 (2/18) : 海外ジャーナル投稿論文の内容の確認と全体の調整、完成に向けての最終的な作業を行った。またアメリカでの資料収集および訪問調査について、スケジュールの確認と新型コロナウイルスの感染拡大が見られる中での研究出張の可否について検討が行われた。なお最終的に Global Value Chain Governance and Power Asymmetry between Lead Firms and Suppliers: Case of Apple's GVC and the State of its Governance を執筆し、翻訳業者へ委託した。またアメリカ調査についても当初の予定通り実施した。

■訪問調査

第 1 回調査 (7 月 12 日) : 立教大学法学部教授・東條吉純氏にお話を伺った。東條氏は独占禁止法の専門家であり、GAFA に代表されるプラットフォーマーについて法学の分野での論点や議論についてお話を伺った。

第 2 回調査 (11 月 19 日) : カメラモジュール実装装置を主力製品とする A 社を訪問した。ブランドメーカー・EMS・A 社の企業間関係、A 社と外注先の企業間関係の実態などについてお話を伺った。

第 3 回調査 (11 月 25 日) : スマートフォンの検査装置部品などの精密部品加工を担う B 社を訪問した。検査装置部品取引の実態、B 社の競争力構築に向けた取り組みなどについてお話を伺った。

第 4 回調査 (12 月 9 日) : 半導体製造装置を主力製品とする C 社を訪問した。ブランドメーカー・半導体メーカー・半導体製造装置メーカーの企業間関係の実態、C 社のグローバルな生産ネットワーク、半導体製造装置の営業などについてお話を伺った。

第 5 回調査 (12 月 25 日) : 切削工用具用研削盤などの工作機械を主力製品とする D 社を訪問した。ブランドメーカー・EMS・工作機械メーカーの企業間関係の実態、D 社のビジネスモデルなどについてお話を伺った。

第 6 回調査 (1 月 20 日) : アプリ開発やアプリ向けイラスト制作を担う E 社を訪問した。プラットフォーマーによるアプリ市場の管理やアプリ開発の実態などについてお話を伺った。

研究【経過】**成果**の概要 つづき

■台湾調査・学会発表

2019年8月25日～31日の期間において、4名全員で、3社の情報提供者の方々よりお話を伺った。**電子部品のサプライヤーのF社**のF氏からは同社の製品開発サイクル、そしてアップルや他のブランド企業との取引関係などについて、**大手ODMであるG社**のG氏からはサプライヤー、そしてブランドメーカーとの取引関係性などについて、そして**日本工作機械の台湾子会社であるH社**のH氏からは、エレクトロニクス業界との関係、工作機械業界のサプライチェーン、海外進出などについて、それぞれ伺うことができた。これに加えて工業経営研究学会が主催した工場見学(光学・半導体産業2社、工作機械産業2社)に分かれて参加し、計4社に訪問した。

また、昨年度の研究分析と調査結果を反映し、台湾台中の東海大学で8月29～30日におこなわれた2019工業経営研究学会国際大会の自由論題セッションに「GVCの実態分析と市場における調整に関する研究—アップル社を例に—」というテーマで研究発表をした。

■資料収集・シリコンバレー視察

2020年2月25日～3月1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2社の情報提供者の方々よりお話を伺った。Apple Collectionの資料収集に関しては、4名で10,000枚を超える資料を撮影した。

訪問調査については、**サンノゼに本社をおくブランドメーカーのI社**のI氏から入社までの経歴、仕事内容、エレクトロニクス業界の現状、デベロッパーとの関係性などについて、**電子部品のサプライヤーJ社のアメリカオフィス**のJ氏からアメリカ市場の現状、アメリカに本社をおくブランドメーカーとやりとりなどについて、それぞれ伺うことができた。

■研究成果のまとめ

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、本研究の課題であったアップル社におけるGVCの形成と展開、および実態について、主に2本の共同論文執筆と国際大会での報告を通じて明らかにすることができた。アップルは、経営危機に陥った1990年代後半以降、自社の製造機能をアウトソーシングしながら、独立した多数の企業を国際的に分散した諸活動の連鎖を機能的に統合したサプライチェーン、すなわちGVCを構築することで、企業内のみならず、企業間の調整・統制が広くみられるようになった今日の大量生産を実現し、それが同社の2000年代後半以降の供給面での急成長を支える一つの柱となった。本プロジェクトでは、「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」を解明するアプローチとして、GVC研究をとりあげ、このフレームワークを活用しつつも、実態研究を通して批判的に検討し、その問題点と今後の研究課題を明らかにした。

GVC研究においては、どのような国・地域、企業がいかなるGVCの部分に参加し、価値を創出し、また価値を獲得しているのかを解明する「価値分析」に加えて、バリューチェーンを構成する諸主体がいかに統制・調整されているのかを解明する「ガバナンス分析」がある。本プロジェクトでは2本の論文を通して、アップル社をケースとしてこの両者を総合的に分析し、アップルのGVCの実態を明らかにした。

まずアップルのGVCについて、サプライヤーリストとiPhoneのBOMに基づいた**価値分析**を価値獲得と価値創出という二つの面から実施し、これをまとめた。アップルのGVCにおいては、日本、米国、台湾、韓国の4か国の企業および事業所がこれまで中核的な役割を担っていたといえる。価値創出については、中国がアップル社の主要生産拠点となっており、これに続く日本を大きく引き離している。しかし近年、価値獲得においてもその比重を高めてきており、価値獲得、価値創出両面で中国のプレゼンスが高まってきていることが明らかにされた。

次に**ガバナンス分析**についてみると、他のブランドメーカー比べてもアップルのGVCは広範に及ぶサプライヤーに対して厳格で精緻な調整がなされているという実態が、聞き取り調査などを通じて明らかになった。しかしその実態はこれまでのGVC研究のフレームワークで説明されるようなガバナンスの5つの分類(Market, Module, Relational, Captive, Hierarchy)とは必ずしも対応していないということも示すことができた。そこで調整の実態をGVCの取引当事者間の権力関係から説明する必要があるとの観点から、試論的に資源依存アプローチのフレームワークから調整の実態を説明し、既存GVC理論で指摘されているガバナンスの5類型を決定する要因とは独立に、アップルがサプライヤー企業との間の非対称的な依存関係からもたらされる非対称的な権力関係を通じてその緊密な調整と厳格な統制を実現しているという解釈が可能であるとの結論を得ることができた。

本プロジェクト研究のこのような研究成果は、ケースとして価値分析とガバナンス分析を総合的にとらえた数少ない研究の一つであり、価値分析については個別企業の分析は既存のGVC研究にはほとんど存在せず、またガバナンス研究についても、個別企業の実態研究において既存研究に対する一定の問題点を指摘するとともに、権力関係の視点から、市場における調整の実態の解明とその方法について一定の方向性を示したものと見える。

※ この(様式2)に記入の【経過・成果】の公表を見合わせる必要がある場合は、その理由及び差し控え期間等を記入した調書(A4縦型横書き1枚・自由様式)を添付すること。

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雑誌論文

- (1) 秋野晶二・山中伸彦・菊池 航・黄 雅雯「アップル社におけるグローバル・バリューチェーンの実態に関する研究—価値分析を中心に—」、『工業経営研究』第34巻第1号、近刊(2020年3月末)
- (2) 黄 雅雯「ベンローズの企業成長理論と『資源・能力アプローチ』」、『経営学史学会年報』第27集、近刊(2020年5月)
- (3) 山中伸彦(2019)「企業の創造的パフォーマンスと組織デザイン：英国中小企業の事例分析」、『立教ビジネスレビュー』第12号、3-15頁。

②図書

- (1) 菊池 航(2020)「工作機械—内需依存と海外展開—」、塩地 洋・田中彰編『東アジア優位産業：多元化する国際生産ネットワーク』中央経済社、71-85頁
- (2) 山中伸彦(2020)「企業のイノベーションと組織デザイン」、亀川雅人・栗屋仁美・北見幸一編著『市場とイノベーションの企業論』、中央経済社、14-24頁。

④その他

▼予稿集

- (1) 秋野晶二・山中伸彦・菊池 航・黄 雅雯(2019)「GVCの実態分析と市場における調整に関する研究—アップルを例に—」、『工業経営研究学会国際大会2019予稿集』、122-127頁
- (2) Chiaki Kawasaki and Yawen Huang(2019) “Managerial Limitations to a Firm’s Growth: The Perspective of Inter-Organizational Trust”, Accepted papers for the 15th EIASM Interdisciplinary Conference on Intangibles and Intellectual Capital
- (3) Hidefumi Kawakatsu, Nobuhiko Yamanaka, and Kosuke Kato (2019) “Visualisation of Change in Employee Morale during Organizational Innovation”, *Proceedings of the World Congress on Engineering 2019*, pp. 335-339.
- (4) 川勝英史, 山中伸彦, 加藤浩介(2020)「組織変革時における信頼の推定と従業員モラル変化の可視化」、『日本経営システム学会イノベーション指向データ分析研究部会2019年度第4回研究会・広島工業大学地域連携技術研究協力会情報システム研究部会2019年度研究会講演論文集』、7-14頁。

▼学会報告

- (1) 秋野晶二・山中伸彦・菊池 航・黄 雅雯「GVCの実態分析と市場における調整に関する研究—アップルを例に—」工業経営研究学会国際大会、2019年8月30日(台湾・東海大学)
- (2) Chiaki Kawasaki and Yawen Huang “Managerial Limitations to a Firm’s Growth: The Perspective of Inter-Organizational Trust”, 15th EIASM Interdisciplinary Conference on Intangibles and Intellectual Capital, 27th September, 2019 (Coimbra, Portugal)
- (3) 菊池 航「中核企業(マツダ、三菱自)の競争力形成史」産業学会自動車産業研究部会(中部)、2019年10月19日(立命館大学大阪いばらきキャンパス)
- (4) 菊池 航「工作機械：内需依存と海外展開」パネル・ディスカッション「東アジア優位産業の競争・分業構造：持続と変容」経営史学会第55回全国大会、2019年10月27日(慶應義塾大学三田キャンパス)
- (5) 秋野晶二「グローバル化とイノベーションの経営学」研究・イノベーション学会国際問題分科会・1月例会(招待)、2020年1月14日(東京工業大学蔵前会館)

※なお ‘Global Value Chain Governance and Power Asymmetry between Lead Firms and Suppliers: Case of Apple’s GVC and the State of its Governance’ をすでに執筆し、現在、Review of International Political Economy 誌への投稿に向けて最終のネイティブチェックを依頼しており、この後に投稿する予定。