

# 清酒製造企業のイノベーション戦略に関する研究

—醸造技術に対するコンテキストの転換に着目して—

M113095 門 出 剛

## 1. 目的

疲弊する地方において、清酒の醸造技術を用いて新しい領域である化粧品事業を実施し、新たな収益源としている老舗の清酒製造企業がある。本研究では、これらの清酒製造企業が、どのようにして、化粧品事業を成功させる Business Model Innovation (以下：BMI) を実現させたのかを明らかにすることを目的とする。

## 2. 先行研究レビュー

老舗企業には、代々継承してきた事業の強みを活かして成長し続ける「成長企業」と、単に継続しているだけの「停滞企業」がある。老舗企業の先行研究では、成長企業が顧客志向で漸進的に事業を変化させる長期存続戦略を実践していることを明らかにしているが、新事業創出については、明らかにされていない。そこで、新事業創出に関する先行研究として、BMIの研究をレビューする。BMIは、顧客に提供する価値を見つけ、その顧客価値を満たせるように企業の内部資源を組み合わせ、利益を得る構造を造るものである。しかし、BMIを実現するきっかけとして、経営者がどのように発想を転換し、働きかけを行ったのかは、明らかにされていない。それらを明らかにするため、物事を解釈する前提条件であるコンテキストを経営者がどのように変えたのかに注目する。コンテキストの転換に関する先行研究では、その方法として、自己認識を変革し、「価値転換」「主体転換」「関係転換」の3つのプロセスを実践することを明らかにしている。しかし、その具体的方法については明らかにされていない。

そこで、本研究では、先行研究により明らかにされていない老舗企業の新事業創造戦略を、BMIの枠組みで分析する。さらに、明確にはされていないBMIの具体的な実践方法について、経営者のコンテキスト転換に着目して、分析することとする。そして、経営者のコンテキスト転換のために、経営者の自己認識の変革とその伝達方法に着目して、調査を実施する。

## 3. 検証の枠組み

調査結果の検証は、Johnson et al. (2008) のBMIのモデルを基に、Business Model (以下：BM) の変遷を分析する。その際に、BMの核となる醸造技術に対するコンテキストを、経営者がどのように変革し、その変革したコンテキストを浸透させるために、どのような働きかけを行ったのか、その結果、その働きかけが、BMIにどのように影響していたのかを検証する。

## 4. 調査対象

本研究では、醸造技術を基に化粧品を製造している老舗の清酒製造企業2社を対象に面接調査を行った。2社は、清酒事業においては、事業を拡大させた「成長企業」と生産規模を縮小させた「停滞企業」であった。

## 5. 調査結果

調査の結果、経営者が自己認識を変革するには、経営的視点と研究的視点の両面が必要であること、コンテキストを転換するには、プロセスよりも伝達方法が重要であることを明らかにした。このうち、経営者の自己認識の違いがBMIに与える影響について詳しく確認する。2社とも、経営者が、経営的視点と研究的視点の両面から醸造技術をとらえることで、考えにゆらぎをおこし、その結果自己認識を変革していた。ただし2社の経営者が重心を置いた視点は異なっていた。

まず、研究者が経営的視点に重心を置いている企業は、清酒事業において成長企業であったため、大幅なBMの転換は不要であった。それゆえ、清酒の付随的商品として化粧品とらえていた。つまり、BMを変革するのではなく、既存のBMにおいて、顧客志向により製品ラインナップを増加させていたことが明らかになった。

また、経営者が研究的視点に重心を置いている停滞企業においては、清酒事業に行き詰まりを感じており、根本的なBMの転換が必要であった。それゆえ、経営者は、清酒事業の根幹である醸造技術に対する研究開発により自己認識を改め、醸造技術を使って化粧品を製造するという、新たなBMへの転換を図っていた。

## 6. 考察

2社の経営者の視点と経営環境の違いが、醸造技術に対するコンテキストの違いとなり、その結果、異なるBMを定着させていた。成長企業は、清酒とは異なる領域である化粧品事業を実施していたが、その戦略は、漸進的に事業構造を変化させる老舗企業の長期存続戦略そのものであった。一方、停滞企業は、清酒から化粧品へと主たる製品を転換し、BMIを実践していた。これは、新事業を創出することで企業として長期存続する戦略であり、老舗企業の研究における新たな知見である。また、このBMIは、技術開発を核として既存のBMを転換しており、これまで先行研究で取り上げられてきた顧客価値を源泉とするBMIとは異なっており、技術源泉型のBMIともいえる。