

## 博士論文審査結果の要旨

博士論文審査委員会

主 査 平野 真

審査委員 堀内 義秀

審査委員 田中 秀穂

審査委員 戸澤 幸一

審査委員 坂本 正典

氏 名	竹倉 徹
論文題目	成熟産業における競争優位性獲得 —YKK ファスニング事業のイノベーション創発—
〔論文審査の要旨〕 急速なグローバル化が進む今日、めまぐるしく変化する国際市場のなかでの企業の競争力を構築し、しかもそれを継続するという課題は、製造業に限らず、あらゆる産業の企業経営においてきわめて重要なものである。 本研究では、日本の製造業において強い競争力を構築し維持し続けているベンチマーク的な企業を事例研究の対象として取り上げ、国際競争力構築におけるインプリケーションを得る事を目的とした。 研究対象として選んだ YKK 社は、現在多くの日本の製造業企業が国際競争力の低下に悩む中で、戦後後進国日本の後進企業として出発しながら大きな成長を遂げしかも現在も依然として高い世界シェアを維持しているきわめて希有な優良企業のひとつである。スライドファスナーの分野において YKK 社は現在でも国内で 9 割、世界で 4 割以上のシェアを誇っている。そこで、本研究では、YKK ファスニング事業の成長の様子を具体的に調べ、その競争優位性の構築がなぜ可能であったのかを、特許調査や市場・製品の相互作用等の観察をもとに考察した。調査においては、スライドファスナー製品をまっさきに開発し産業として発展させた先進企業である米国 TALON 社との事業経営および技術開発、製品戦略の違いを、様々な資料や膨大な特許の調査により、歴史的な推移とともに明らかにした。その結果、戦後における YKK 社の飛躍的発展の要因は、YKK 社が当時後進国であった日本国内顧客特有の需要を丁寧に拾い上げ、製品形態の変革とこれに必要な製法技術の開拓、結果的にはある種のビジネス・モデル・イノベーションといえるような改革を行い、これを次第に海外そして最終的には米国市場にも押し広げていった事によるものである事を明らかにした。以上の解析結果は、国際経済の大きな流れの中で一定の環境条件の制約はあるものの、個々の企業の市場や技術と向き合う姿勢や工夫によって、様々なイノベーションの形態が生まれ、これにより先進国や新興国ないし先進企業や後進企業に関わらず、産業が成熟期に達した段階においても企業の国際的な競争力の構築が可能であることを示唆している。	

# 論 文 要 旨

2015年3月9日

※報告番号	甲 第 168号	氏 名	竹倉 徹
-------	----------	-----	------

主論文題名  
成熟産業における競争優位性獲得  
—YKK ファスニング事業のイノベーション創発—

内容の要旨

一般的に製造業でのイノベーションは先進国で起こり、先進国で市場を築いた製品は、その後、新興国にも普及していくと考えられている。新興国側では、先進国企業の生産拠点の移設等に始まり、技術のスピル・オーバーなどにより、安価な労働力を梃にやがて先進国に製品を輸出する後進企業も生まれ、先進企業の競争優位性を脅かしたり、先進国の空洞化を加速したりするといわれる。

実際、戦後間もないころ、技術力も低く、新興国であった日本の製造業はいつの間にか、先進国であった米国などの技術をキャッチアップし、欧米先進諸国に輸出する立場になっていった。そして、自らも先進国の仲間入りを果たした今日、逆に新たな新興国である中国やアジア諸国に市場での競争力を奪われ、また生産拠点の移転によって産業空洞化の問題を抱えている。

だが、こうした流れにあっても、先進国側で勝ち残る先進企業もあり、生産拠点の空洞化も必ずしも企業競争力を弱めるとはかぎらない。それでは、勝ち残る企業の競争優位性はどのように形成されるのであろうか？あるいは、逆に新興国側においても、単に人件費の安さによる一時的な興隆ではなく、継続的に成長していく企業の競争力というものは、どのように形成されるのであろうか？グローバル化が進む今日、こうした変化する国際市場のなかでの企業の継続的な競争力を構築するという課題は、製造業に限らず、企業経営においてきわめて重要なものとなっている。

こうした問題意識のもとに、本研究では、日本の製造業において国際競争力を構築し維持し続けているベンチマーク的な企業の事例研究を行い、課題解決に向けた何らかのインプリケーションを得る事とした。

YKK社は現在多くの日本の製造業企業が国際競争力の低下に悩む中で、戦後後進企業として出発しながら大きな成長を遂げしかも現在も依然として高い世界シェアを維持しているきわめて希少な優良企業のひとつである。スライドファスナーの分野においてYKK社は現在でも国内で9割、世界で4割以上のシェアを誇っている。そこで、本研究では、YKKファスニング事業

の成長の様子を具体的に調べ、その競争優位性の構築がなぜ可能であったのかを、その背景について特許調査や市場・製品の相互作用等の観察をもとに、考察した。

本研究は、国際経済の大きな流れの中で一定の環境条件の制約はあるものの、個々の企業の市場や技術と向き合う姿勢や工夫によって、様々なイノベーションの形態が生まれ、これにより先進国や新興国ないし先進企業や後進企業に関わらず、産業が成熟期に達した段階においても企業の国際的な競争力の構築が可能であることを示唆している。

産業の現場で起こっているこうした多様なイノベーション創発の過程に関する分析と意味付けを深耕することは、今後も閉塞状態にある日本の多くの製造業企業の活性化に資する様々な知見を与えてくれるであろう。

※印欄記入不要