論文要旨

エンターテインメント産業における脱成熟化戦略についての研究

―バンダイの事例―

指導教授：金 容度　教授

経営学研究科経営学専攻修士課程　企業家養成コース

森川 克巳

ある産業が成熟を迎えた時、それに属する日本の製造企業は更に成長を図ろうとする場合、何をするのだろうか。一般的には、主力事業と並行して、技術革新による新規性創出に重点を置き、新しい販路や未開拓の購買者の獲得に取り組むか、または M&A による新規事業参入などを行い、脱成熟化活動を進めるだろう。

しかし技術革新が事業転換の契機になりにくい業種、あるいは技術開発業務を自社組織で行う環境を持ってはいない企業も、数多く存在する。むしろ産業全体で見れば、そのような企業がほとんどである。

特に生活用品や食品、娯楽品などを扱う業種で、かつ中小企業にその傾向は顕著だ。しかし、このような企業の中で、その属する業界が成熟を迎えた時、脱成熟化を果たしながら、成長を続けている企業も少なくない。

なぜこうした企業は、脱成熟化を成し得るのであろうか。そもそも技術革新を基点としない脱成熟化というものが存在するのだろうか。

こうした問題意識から、成熟産業と呼べる業種である玩具産業に注目してみる。

玩具産業で使用される技術は、汎用化、一般化され、安価に普及された技術である。また他産業の事例のように、自社で継続して研究開発できる企業体制や収益基盤を持ってはいない。

そのような技術的優位性を構築しづらい産業で、唯一脱成熟化と呼べるような、継続的発展を実現した事例として、本論文ではバンダイを取り上げる。ここでの分析の目的は、新技術の研究開発や内部保有がない状態の中、同社は何を拠り所とし、なぜそれを選び、それをどう活かして脱成熟化を実現できたのかを明らかにすることである。また、玩具産業特有の事象を考慮しながら、その戦略の成否や修正なども含めた検証を図る。

本論文の研究方法としては、まず 1980 年代からの約 40 年に渡る、同社の経営活動の情報の網羅を試みた。その上で社会的な外部環境、業界、競合企業の動きを踏まえ、同社の活動を追った。資料としては、2 次データ及び新聞、雑誌などを活用した。

本論文の中で焦点とする事実は、以下の 3 つである。第 1 に、バンダイは社内に技術革新がない中で、脱成熟化が進められた。第 2 に、玩具の製品価値の源泉が機能ではなく情報へと変化した時、それまでに実現していた多角化を基準にして、バンダイの脱成熟化が可能になった。第 3 に、自社から大ヒット製品が都度生まれたが故に、バンダイ

の脱成熟化は遅れてしまった。

どれも通常の産業の中ではあまり見られない事象であり、玩具業界特有のものと言える。これらの事実の展開と原因を紐解いていくことに、本研究の独自性がある。

本論文での分析結論をまとめると、以下の通りである。

バンダイは、多角化を進めながら、様々な成長戦略を実行し、同規模近隣業種のナムコとの経営統合によって、玩具と同規模の関連事業をいくつも内包するようになった。

その結果、先に挙げた第 1 の焦点のままの状況にも関わらず、第 2 の焦点での優位性は格段に増大し、第 3 の焦点での問題はクリアされた。

玩具産業でのバンダイの脱成熟化は、技術革新が存在しないまま、長い期間をかけて行われた。それは、玩具購買者の「非卒業」を促進しながら、購買者の関心領域と自社の事業範囲を同時に拡張させることによって実現されたものである。実例としては、玩具製品購買者の関心領域が、玩具の周辺へと移行した時、バンダイはそれに対応した事業を競合や他業界より率先して行った。言い換えれば、玩具を卒業した購買者を、近隣する市場へ誘導し、自らは多角化を図った。それと同時に、玩具を卒業しない「非卒業購買者」を育成する製品カテゴリーを構築していったのである。

一言でまとめると、バンダイの脱成熟化活動とは、玩具で強みを発揮した IP を軸に、40 年間という長い時間をかけて、購買者を育成する活動だったと言える。

先行研究では、成熟産業に属する企業の再活性化は、新しい技術の導入や活用、または研究開発活動を基点とするとされている。しかし、製造業の中には、独自技術や革新的新技術の介在なしで、脱成熟化を果たす企業が存在するのである。その際、新技術の研究開発へ依存することも、主たる事業を無理に多角化及び新事業へ移行しなくても、脱成熟化は可能なのである。この事実の解明は、成熟産業に属する製造業の成長戦略策定に対して、一定の示唆を提供できるのではないかと考えている。

本論文では、脱成熟化に向けた戦略策定の手順や実行の計画性、その方法にまで踏み込んだ解明には至っていない。そのため、本論文の分析結果と、近似した企業事例と比較することによって、新しい事実発見と、一般化への可能性を検証するという課題が残されたと考えている。